

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

SILA IN MOČ POGAJALCA – KAKO
RAZLIKOVATI MED SILO IN MOČJO PRI
POGAJANJIH

NIKOLA NIKIFOROV

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

SILA IN MOČ POGAJALCA – KAKO
RAZLIKOVATI MED SILO IN MOČJO PRI
POGAJANJIH

Nikola Nikiforov

Koper, 2010

Mentor:izr. prof. dr. Tonči Ante Kuzmanić

POVZETEK

Konceptualna in teoretična analiza pogajanj imata za cilj obrazložitev in razlago pogajalskega procesa kot raziskovalnega fenomena. Pri tem se sila in moč obravnavata kot instrument pogajalca, kadar ugotavlja, ali je njuna uporaba ustrezna in na kakšen način. Zato je analiza primarno osredotočena na naravo pogajalskega procesa in sekundarno na uporabo moči in sile kot orodja pri vodenju pogajanj. Prevladujoča predpostavka v sodobni interpretativni literaturi glede povezovalnih pristopov je harvardski koncept pogajanj, kjer so razvili »win-win« pristop. Kot sredstvo razlikovanja in za natančnejšo predstavo pogajanj se kot poseben element uporabljajo koncepti »sila«, »nasilje« in »moč«, analizirani z vidika raziskovanja pogajalskega procesa. Razprava o »sili«, »nasilju« in »moči« je namenjena razjasnitvi osrednjega predmeta analize, in sicer v pogajalskem procesu in ne obratno. To delo daje pri objektivni predstavitvi obeh pristopov prednost integrativnemu pristopu. Favoriziranje integrativnega pristopa nam daje neposreden odgovor na osrednje vprašanje, pri čemer analiza konceptov »sile«, »nasilija« in »moči« prispeva dodatne argumente in naredi raziskavo o »win-win« pristopu bolj poglobljeno.

Ključne besede: pogajanja, teorija »zmagam – zmagaš«, moč, sila, nasilje, management

SUMMARY

The conceptual and the theoretical analysis of negotiations are aimed at explaining and interpreting the negotiation process as a research phenomenon. In this context, force and power may be considered as the negotiator's tool for determining whether their use is appropriate and in what ways. The analysis therefore primarily focuses on the nature of the negotiation process and, subsequently, on the use of power and force as tools for conducting negotiations. The predominant assumption in the modern interpretative literature on integrative approaches is the Harvard concept of negotiation, where the »win-win« approach was developed. As a means of drawing up a distinction and getting a more accurate image of negotiations, the concepts of »force« and »violence« and »power« have been used as special elements, analyzed from the point of view of exploring the negotiation process. The debate on »force«, »violence« and »power« is intended to clarify the central object of the analysis within the negotiating process and not vice versa. This work gives priority to an integrated approach in the objective presentation of both approaches. Favourising the integrated approach provides a direct answer to the central question, whereby the analysis of the concepts of »force«, »violence« and »power« offers further arguments and makes this research of »win-win« approach more complex.

Key words: negotiation, win-win theory, power, force, violence, management

UDK: 316.77(043.2)

POSVETILO

To magistrsko nalogo posvečam svoji soprogi Suzani. S tem ko rečem hvala, s tem ko rečem, da mi je stala ob strani, me motivirala, spodbujala, dvigovala in bila glavna gonilna sila na poti k mojemu magistrskemu študiju, sem povedal daleč premalo ...

Brez nje zagotovo ne bi bil tukaj, brez nje zagotovo ne bi čutil veselja, ki se mi poraja ob zaključku pisanja naloge, in s tem indirektno tudi študija. Hvala ti in upam, da bom imel priliko, da se ti vsaj deloma oddolžim in ti povrnem vso tvojo dobroto, potrpežljivost in ljubezen.

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojemu mentorju, prof. dr. Tončiju Anteju Kuzmaniću, za ogromno pomoč, usmerjanje, nasvete in spodbujanje pri pisanju naloge. Njegovo razumevanje, potrpežljivost, spodbujanje in usmerjanje na pravo pot, ko sem bil zgubljen med množico informacij in nisem vedel ne kod ne kam. Zmeraj je bil ob meni in me usmerjal na pravo pot. Tudi brez njega zagotovo ne bi bil tukaj in naloga ne bi bila napisana. Iskrena Vam hvala, spoštovani gospod profesor.

Zahvaljujem se svojemu sinu Tilnu, ki me je dodatno motiviral, mi prevajal, lektoriral, in svojo ljubeznijo dodatno spodbujal in mi dajal moči, da pridem do konca.

Zahvaljujem se svoji hčerki Anastasiji, ki me je s svojo ljubeznijo in igrivostjo tudi v najtežjih momentih dvigovala in mi dajala nove moči in motivacijo.

Zahvaljujem se svoji prijateljici Idi Radan, ki mi je tudi na račun svojih profesionalnih obveznosti, tudi na račun prostih dni, lektorirala nalogo, prevajala besedila in prispevala k rojstvu te naloge. Hvala ti, draga prijateljica.

Zahvaljujem se tudi svojemu prijatelju Igorju Makovcu Šabiču za tehnično pomoč in podporo pri tehnični ureditvi in oblikovanju naloge.

Zahvaljujem se vsem mojim prijateljem in kolegom, ki so verjeli vame in me spodbujali na moji študijski poti.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opre delitev področja in opis obravnavanega problema	1
1.2	Namen in cilji raziskave ter temeljna teza.....	4
1.2.1	Namen.....	4
1.2.2	Cilji	4
1.2.3	Temeljne teze.....	5
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve raziskave.....	5
1.4	Uporabljene raziskovalne metode	6
1.5	Prispevek k znanosti in stroki.....	7
2	Pogajanja v širšem pomenu	9
2.1	Definicije pogajanj	9
2.2	Vrste pogajanj.....	12
2.2.1	Distributivna pogajanja	15
2.2.2	Integracijska pogajanja.....	18
2.2.3	Ciklično-razvojna pogajanja.....	20
2.2.4	Uporaba »nepoštenih metod«	20
2.2.5	Modeli vodenja pogajalskega procesa.....	23
2.3	Proces pogajanj.....	25
2.3.1	Priprave na pogajanja	31
2.3.2	Dokumentiranje pogajanj	37
2.4	Harvardska šola pogajanj	39
2.5	Priprave na pogajanja po harvardski šoli.....	40
2.6	Narava komunikacije v procesu pogajanj.....	45
3	Opre delitev sile kot splošnega fenomena	49
3.1	Sila kot fizikalen pojem.....	49
3.2	Sila in nasilje: sila kot sociološki pojem in sila z individualnega vidika	50
3.3	Nasilje: subjektivno in objektivno nasilje in koncepcija Slavoj Žižka.....	52
3.4	Pojmovanje nasilja po Hannah Arendt	54
4	Opre delitev moči kot splošnega fenomena	59
4.1	Definicije moči	59
4.2	Definicije moči po Stevenu Lukesu	64
4.3	Pojmovanje moči najbolj pomembnih sodobnih avtorjev	66
4.3.1	Bertrand Russell – vrste moči.....	66
4.3.2	Max Weber – ekonomska moč in avtoriteta.....	69
4.3.3	Robert Dahl – moč in kontrola obnašanja	70
5	Diferenciranje pojmov moči, sile in nasilja	75
6	Izkoriščanje moči in uporaba sile v pogajanjih	81

6.1	Prepletanje sile, moči in nasilja v procesu pogajanj.....	81
6.2	Negativni učinki izkoriščanje moči pri pogajanjih.....	83
6.3	Negativni učinki izkoriščanja moči v pogajanjih. Posledice uporabe sile v pogajanjih.....	84
7	Sklep.....	87
	Literatura in viri.....	89

SLIKE

Slika 2.1	Model pogajanja – pozicijsko pogajanje (popuščanje–zbliževanje)	17
Slika 2.2	Življenjski cikel procesa pogajanj – osnovne faze	32
Slika 2.3	Shematski prikaz dileme.....	42

TABELE

Tabela 2.1	Shematski prikaz trdega in mehkega načina pogajanj.....	42
------------	---	----

KRAJŠAVE

BATNA	Best Alternative to a Negotiated Agreement – najboljšo alternativo dogovoru, ki bi ga dosegli s pogajanjem
MFP	the negotiator's most favored position, MFP – pogajalčeva najugodnejša pozicija
OKJAP	O – objekt, K – kontekst, J – jamstva, A – asimetrije pristojnih avtoritet, P – pogajalci
UCF	Uniform Contract Form – enotna oblika pogodbe
ZOPA	Zone of Possible Agreement – območje možnega dogovora

1 UVOD

V magistrski nalogi bomo obravnavali proces pogajanj, izkoriščanje in izrabo položaja moči, uporabo in zlorabo sile (strukturalnega, prikritega ali eksplicitnega nasilja) ter posledice, ki jih ti prijemi prinašajo v sama pogajanja. Uporaba sile in nasilja pri pogajanjih ima namreč to lastnost, da izniči sama razmerja moči, s tem pa tudi pogajanja kot takšna. Kajti za pogajanja je značilno, da so sicer že v izhodišču »egalitarna«. Takrat, ko to niso več, ali pa ko ne bi bila, se sploh ne bi bilo niti možno niti potrebno pogajati. Sila in nasilje se glede na pogajanja pojavljata kot tisto, kar razgradi samo strukturo pogajanj na ravni njihove možnosti. Pogajanja namreč predpostavljajo, da sta načeloma obe stranki (ali več strank), udeleženi v procesu pogajanj, izhodiščno enaki. To ne pomeni, da sta stranki »enaki po moči«, ampak da sta enaki glede na silo in sicer v tem pomenu, da so pogajanja možna šele takrat, ko sta sila in nasilje odsotna. Tam, kjer kraljujeta sila in nasilje, pogajanja niso možna, pa naj gre za vojno, za intimna ali pa za poslovna razmerja, ki nas tukaj najbolj zanimajo.

1.1 Opredelitev področja in opis obravnavanega problema

Osrednji problem, ki ga bomo obravnavali v magistrski nalogi, so zvrsti povezav med močjo in silo v procesu pogajanj. Natančneje, gre za iskanje skupnih imenovalcev, ki omogočajo učinkovita pogajanja ter za poskus primerjave posledic, ki jih prinaša izkoriščanje moči ali zloraba sile pri pogajanjih. Seveda vse to v interesu pogajalca (pogajalske strani ...), ker v naši nalogi ne gre za silo in moč na sebi (ne gre torej za nekakšno »metafizično vprašanje«!), pač pa za silo/e in moč/i pogajalca pri pogajanjih na področju poslovnosti. Poudarek je torej nedvomno na pogajalcu/pogajalki.

Eden izmed petih znanih konceptov pogajanj je pogajanje s silo (Možina et al. 2004, 287–291). Vendar moramo biti pri tej oznaki pazljivi: to namreč niso pogajanja v pravem (ožjem) pomenu besede, pa naj razmerja, ki temeljijo na sili, še tako premorejo tudi elemente pogajanj. Težava je namreč v naslednjem: da bi pogajanja sploh bila možna, mora biti »element sile« podrejen, postavljen v oklepaj, če že ne povsem »pacificiran«. Kot vemo, se v sama vsakodnevna pogajanja praviloma vlaga veliko ne le moči, pač pa tudi sile in nasilja. A ti vložki sile in nasilja niso tukaj za to, da bi prišlo do kompromisa, kaj šele do dogovora/sporazuma (kar je končni cilj pogajanj), pač pa so tukaj za to, da bi se ohranjala poprej obstoječa razmerja sil. Tem razmerjem sil povsem napačno rečemo »razmerja moči«. Napačno zato, ker je za razmerja sil značilno, da prostora za moč v njih preprosto ni. Rečeno drugače, dolgoročno tovrstna – na sili in nasilju temelječa razmerja – zelo težko ohranimo. V poslovnem svetu je kaj takega skorajda nemogoče, teoretično pa povsem nerealno. Posledično to pomeni naslednje: da se naj zavoljo tega v pogajanjih sila sploh ne uporabljal, oziroma če je to nujno, le v najmanjši možni meri. Razmerje (poslovno še posebej), ki se vzpostavlja/ohranja s silo,

je namreč razmerje podreditve, ki je povsem neproduktivno in neučinkovito na ravni poslovnega udejstvovanja. Na drugi strani pa – kolikor gremo po »poti moči« in ne sile – gre za možnost pogajanj na način graditve zaupanja in ohranjanja poslovnih odnosov, ki so le v tem primeru (rabe moči) lahko dolgoročni. V primeru uporabe (zlorabe) sile kakršna koli dolgoročnost že vnaprej sploh ni možna. Možni so le kratkoročni konflikti in – v zadnji instanci – razpad pogajanj ter izbruh odprtega konflikta.

Pogajalci se v procesu pogajanja v glavnem (in nujno) obnašajo zelo egoistično in gledajo samo na svoje lastne potrebe. Vodijo jih trenutni interesi in občutki ter razmišljajo bolj ali manj kratkoročno. »Zmagati« v pogajanjih in doseči lastne cilje je njihovo prevladujoče vodilo. Po drugi plati pa znani koncept »harvardske šole« – to je tisto, kar nameravamo analizirati v tej nalogi – uvaja dolgoročnejši vidik v pristopu pogajanj in sicer t. i. »win win« pogajalsko situacijo ali »win-win pogajanja«. Pri tem konceptu se pogajalci obnašajo kot partnerji, ki svoja razmerja ne temeljijo na sili in nasilju, pač pa na moči ter skušajo doseči skupne cilje oz. skušajo rešiti določen problem v korist obeh strani in v perspektivi dolgoročnega sodelovanja. Tak pristop se je pokazal še posebej učinkovit na dolgi rok in to je tisto, kar bomo skušali teoretsko razviti v naši magistrski nalogi.

V svoji knjigi »Od nasprotovanja do sodelovanja« William Ury (1998) med drugim zapiše: »Namen pogajanj ni vedno doseči dogovor. Kajti dogovor je tukaj samo eno od sredstev za doseg cilja, cilj pa je zadovoljiti interese.« (Ury 1998, 35) Poudarek je tukaj, kot je razvidno, na interesih v množini (torej vseh pogajalskih strani) in ne na interesu v ednini, kar pomeni interesu zgolj ene izmed udeleženih pogajalskih strani.

Proces pogajanja, uporaba moči in sile v le-teh in sâmo razlikovanje med tema pojmomoma je dokaj obširno – vendar pa večji del implicitno – opisano v akademski literaturi sodobnih avtorjev. To, kar je implicitno v naši nalogi, bomo skušali postaviti kot eksplicitno in teoretično/ konceptualno utemeljeno. Omenjeno stanje literature lahko v kratkih potezah za potrebe te dispozicije prikažemo na naslednji način.

Clegg (1989) tako med drugim govori o tem, da se z močjo da še kako da vplivati (s silo se ne vpliva, s silo se podreja!) na sama pogajanja: »Moč se nanaša na možnost, da uspešno vplivamo na drugega (Clegg 1989, 139). »Odnos moči« (power-relation), ki je pomembna korelacija med dvema ali več ljudmi, Robert Dahl opredeljuje logično in sicer kot »odnos med osebama A in B«. »A ima moč nad B do te mere, do katere lahko od B dobi še nekaj, česar ta sicer ne bi storil.« (Dahl 1957, 202) Ta Dahlova trditev se sicer tukaj nanaša na to, če bi in ko bi bila uporabljena sila in nasilje namesto moči. Pri pogajanjih torej ne gre za to, da »uničimo drugo stran«, da si jo »podredimo« (da »zmagamo«, kot se temu ponavadi reče), pač pa za to, da druga stran (to je v vsej zadevi moči bistveno) z nami aktivno sodeluje (seveda predvsem poslovno). Tisti, ki si ga podrejamo (denimo drugo pogajalsko stran) s silo ali z nasiljem, z nami ne more in tudi ne bo sodeloval. S stališča poslovnosti je to samo druga beseda za prekinitev

poslovnega razmerja. Če se in ko se »moč« (dejansko je to že sila!) uporabi kot grožnja, je pomembno, da pogajalec ve, da lahko ohrani to svojo »moč« (beri silo) le pod pogojem, da je nikoli več ne uporabi, da se ji, skratka, odpove. Če svojo moč uporabi kot silo in denimo grozi, le-ta (torej moč) povsem izgubi vso svojo vrednost. Preneha biti moč in postane sila (grožnja) ali bolj dejavno, postane nasilje, ki se mu druga stran nujno skuša izogniti.

Natanko o tem problemu govori Hannah Arendt (v Lukes 1986) in sicer takole: »Govoriti o nenasilni moči je pravzaprav povsem odveč. Nasilje lahko vedno uničuje moč. Moč in nasilje sta nasprotji. Kjer je eno absolutno, drugega ni. Nasilje se pojavi takrat, kadar je moč v nevarnosti.« (Lukes 1986, 71) Arendtova se razmerja nasilja do moči loteva posebej izčrpno v svojem delu »On violence«, kjer najprej opredeli specifično razliko med nasiljem in močjo. Moč po avtoričinem mnenju ne potrebuje opravičevanja, zakaj moč je nekaj inherentnega v eksistenci vsakršne človeške skupnosti in medčloveških razmerij. Za razliko od moči pa po drugi strani nasilje (in sila) po definiciji ne more biti legitimno in vedno potrebuje takšno ali drugačno upravičevanje (legitimiranje). Dojeto je namreč kot »sredstvo moči« in kot tako človeški skupnosti nekaj tujega in nekaj, kar se radikalno razlikuje od moči (Arendt 1970, 52).

Veljavnost sile (torej pojma »force«, ki ga neupravičeno izenačujemo s »power« (torej močjo), je predvsem vsebovana v tem, da se v vsakdanjem govoru – posebej v medijski govorici sredstev množičnega obveščanja v današnjem času – a tudi v strokovni literaturi – vse preveč pogosto uporablja kot sinonim za nasilje in silo. Moč in nasilje, čeprav sta radikalno različna pojava, se tako povsem neupravičeno, a nadvse običajno, pojavljata skupaj, kot da bi bila eno in isto. A kot rečeno, sila in nasilje (force, violence) se pojavita natanko takrat, kadar je moč (power) ogrožena, oz. ko več preprosto ne more biti (Arendt 1970, 67). Bertrand Russell (v Lukes 1986, 19) v svojih raziskavah moč opredeljuje kot »proizvedeni nameravani učinek«. Govori tako o moči kot o delovni opredelitvi, »odnos moči« pa opredeljuje kot vprašanje, ali »A ima moč nad B«. Skratka, »imeti moč« nad nekom ni isto kot imeti in uporabljati silo/nasilje nad nekom.

Steven Lukes v svoji knjigi skrbno zbranih poglavitnih stališč in teorij dominantne moči in sile, ki jo je preprosto naslovil s Power, pojmovanje moči po Webru opredeljuje kot možnost (potentia, torej in ne v/prisiljenost), da posamezniki izvršujejo svojo voljo in sicer ne glede na odpor drugih. Bistveno za ta Webrov pogled na moč je po Lukesu to, da Weber razlikuje moč (power) in oblast (authority) po tem, da je moč vezana na posameznika, medtem ko je oblast nekaj, kar se vedno veže na družbene pozicije, razmerja in »mesta oblasti« (Lukes 1986, 30).

Lahko bi še naštevali, a naj na tej ravni zadošča mnenje navedenega Williama Uryja (1998), ki pravi: »Ljudje so mnenja, da pogajalsko moč določajo viri kot so

bogastvo, politične povezave, fizična moč, prijatelji in vojaška zmogljivost. Dejansko pa je sorazmerna pogajalska moč dveh strani odvisna predvsem od tega, kako sprejemljiva se jima zdi možnost, da do dogovora ne pride.« (Ury 1998, 122) Drugače rečeno, vprašanje moči in pogajanj ta vodilni specialist za pogajanja današnje dobe povsem dislocira iz smeri »realnih faktorjev« in jih premesti v povsem komunikacijsko, odnosno, virtualno dimenzijo pogajalskih razmerij (od tukaj poudarek na »psiholoških elementih« pri pogajanjih, na »body-language« in podobnih komunikacijskih veščinah). In ravno to je teren, na katerem se bo gibala naša raziskava v kontekstu magistrske naloge.

1.2 Namen in cilji raziskave ter temeljna teza

1.2.1 Namen

Namen magistrske naloge je kolikor je sploh možno jasno in eksplicitno pokazati in prikazati razlikovanje med silo in močjo, in sicer na konceptualni ravni. Namen je pokazati, kateri dejavniki vplivajo na uporabo sile v pogajanjih, kako deluje izkoriščanje položaja sile enega od pogajalcev in zloraba šibkejše strani v pogajanjih. Predvsem pa, kakšne posledice ima to na sam proces pogajanj.

Na začetku želimo definirati silo kot splošni fenomen. Pogledali jo bomo z materialnega (vključno s fizičnim in fizikalnim), zgodovinskega, sociološkega in filozofskega vidika. Nenazadnje tudi z individualnega ter institucionalnega vidika, ki sta bistvena za pogajalsko strukturacijo. Nadaljevali bomo z definiranjem nasilja kot splošnega fenomena, ki je – ne le jezikovno – v ozki povezavi s silo oz. z izhodiščem naše naloge. Pri tem se bomo osredotočili na nasilje v komunikacijski sferi, kar je osnovni inštrument v pogajanjih in obenem torišče naše naloge. Dalje, kar je bistveno, opredelili bomo pojem moči in prikazali njene različne oblike: ekonomska moč in avtoriteta, politična moč in kontrola obnašanja ter komunikacijska moč. Na osnovi razlage moči in njenih oblik bomo razsvetlili dejavnike, ki spodbujajo uporabo sile v širšem pomenu. Razmejili bomo pojma moči in sile ter prikazali njune temeljne značilnosti ter bistveno različne posledice »iz/rabe« ene oz. druge. Rečeno drugače, v osrčju naloge bomo poglobljeno raziskovali konceptualno in teoretično prepletanje sile, moči in nasilja v procesu pogajanj in sicer glede na tole: kdaj, zakaj in kakšni so tisti mehanizmi, ki privedejo do uporabe sile in nasilja pri izkoriščanju moči močnejše pogajalske strani, kaj prinašajo s seboj, in kako se izogniti njihovi uporabi.

1.2.2 Cilji

Prvi cilj naloge je ločiti med silo in močjo in sicer tako s stališča pogajalca kot s stališča pogajanj kot takih. Kot pravi Arendt: »Ker avtoriteta vedno zahteva poslušnost, se jo običajno zamenjuje z neko obliko oblasti (power) ali nasilja. Vendar avtoriteta

izključuje uporabo zunanjih sredstev prisile; kjer se uporablja sila, je avtoriteta zatajila« (Arendt 2006, 98). »Najbolj nenavadna značilnost oseb z avtoriteto je, da nimajo oblasti.« (Arendt 2006, 131), kar je samo na prvi pogled paradoksalen stavek, ki še kako globinsko zadira v problematiko pogajanj, s katero se tukaj nameravamo ukvarjati.

Še več, ravno to je tisto, kar bo v ospredju naše raziskave. Ko gre za pogajanja, seveda avtoriteta ne pride v poštev. Pogajanja so, kot rečeno, načeloma egalitarne situacije, kjer ni vnaprej točno določene hierarhije. Skratka, avtoriteta v tem primeru ne pride v poštev in tako rekoč stoji bolj na strani sile. Toda uporaba sile ima to lastnost, da dobesedno uniči, da izniči avtoriteto, ki jo Arendtova definira kot »manj kot ukaz (denimo nadrejenega podrejenemu), a hkrati tudi kot nekaj več kot nasvet. Pri tem gre tudi za vprašanje, kako razlikovati med »močjo argumenta« in »argumentom moči«: prvi je »avtoriteta« sama po sebi; le tak pogajalec lahko namreč prepriča drugega, da prostovoljno sprejme, kar se mu ponuja (»win-win« situacija). Za razliko od tega pa je »argument moči« vnos sile/nasilja v pogajanja, ki spodkoplje avtoriteto argumenta, s tem pa – in to je sâmo bistvo problema, ki ga tematiziramo – sama pogajanja. Pogajanja naj bi temeljila na komunikaciji, vnos nasilja pa ne razbije samo komunikacijo, pač pa doseže, da povsem razruši pogajanja sama, saj le-ta niso nič drugega kot ravno komunikacijsko razmerje najbolj zahtevne vrste.

1.2.3 Temeljne teze

V zvezi z ravnokar rečenim je moč oblikovati tudi naslednje teze naloge: izkoriščanje moči (sprevračanje moči v silo) pri pogajanjih ne prinaša in ne more prinesiti pozitivnih poslovnih učinkov pogajalcu, ki tako ravna.

Drugič, pogajalčeva avtoriteta v takem »procesu sile« (process of force) kvečjemu lahko propade v pomenu, da jo pogajalec izgubi. Izgubi pa jo natanko s tem, če in ko uporabi silo oziroma nasilje pri pogajanjih.

Tretjič, izgubiti avtoriteto (kar pomeni »postati avtoritarec«) pomeni eno in isto, in sicer: ne biti zmožen učinkovitih pogajanj.

1.3 Predvidene predpostavke in omejitve raziskave

Nekatere predpostavke preiskave

Predpostavljamo, da se v današnjem času globalizacije in pohoda materializma ter razvrednotenja osnovnih moralnih vrednot k pogajanju pristopa bolj sebično, ozko gledano, z osredotočanjem na hitre rešitve in kratkoročne cilje. Razvrednotenje osnovnih moralnih vrednot se dodatno navezuje na množično in širše poseganje po sili kot argumentu v procesu pogajanja v današnjem času. Nadalje predpostavljamo tudi, da je v Sloveniji proces pogajanj podoben kot v tujini, vendar so obravnavani koncepti sile in moči bistveno manj znani kot drugod.

Omejitve

Omejitve magistrske naloge vidimo predvsem v obsežnosti obravnavane problematike. Pogajanja kot proces so razpršena po vseh družbenih in poslovnih sferah, moč kot fenomen je razširjena v različnih oblikah in v različnih področjih in posledično je lahko uporaba sile v samem procesu pogajanja zelo raznovrstna.

V nalogi ne bomo obravnavali pozitivnih učinkov sile v pogajanjih, temveč samo negativne, ko pride do zlorabe moči, uporabe sile ali celo nasilja, kar negativno vpliva na celotni proces in učinke pogajalskega procesa.

Obravnavano področje je premalo proučevano in skladno s tem je opazno tudi pomanjkanje literature, predvsem slovenske.

V angleški literaturi se v večini primerov pojem »power« enači z močjo in silo, »violence« in »force« (občasno tudi strength in might) pa z nasiljem, silo. Dejstvo, da je poglobljena literatura s tega področja prav anglosaksonskega izvora, dodatno otežuje razumevanje glavnih pojmov in celotne problematike moči in sile.

Občutljivost proučevane problematike in pomanjkanje dostopa do empiričnih podatkov so nas omejili na izdelavo izključno teoretične raziskave, ki se ukvarja predvsem z razumevanjem razlike med silo in močjo. Obstoječe analize in gradiva, ki bi nam zelo pomagala v podajanju tudi empirične raziskave, so v zasebni lasti poslovnih sistemov in inštitucij in s tem nedostopni širši javnosti, v tem primeru tudi nam raziskovalcem.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Teoretična in konceptualna raziskava, na kateri naloga temelji, vsebuje znanstveno in strokovno raziskovalno analizo predvsem tuje strokovne in teoretične literature. Poglobljen analitičen pristop do različnih virov – predvsem anglosaksonskega izvora – nam omogoča, da se teoretično prebijemo do najpomembnejših distinkcij in jih utemeljimo na ustrezen način. Raziskovalno nalogo, narejeno na osnovi kritičnega pregleda obstoječe literature, izbire in sklepov različnih avtorjev, bomo analizirali primerjalno in iz številnih možnih zornih kotov.

Nenazadnje bomo uporabili tudi metode deskripcije, kompilacije že obstoječih rezultatov na tem področju ter skušali vzpostaviti primerjalno drugačno sintetično podobo problematike. Naloga, ki se je lotevamo, ni empirična, saj tovrsten pristop ne bi ustrezal predmetu preiskovanja: pogajanj – razen od zunaj, deskriptivno in površno – že po definiciji sploh ni moč empirično raziskovati. Razlogi za to so vsaj naslednji:

- Izhodiščne pogajalske pozicije pogajalcev praviloma niso javne. Če bi in ko bi postale javne, bi sam smisel pogajanj izginil.
- Pogajalski cilji tudi niso javni – ravno skritost (vsaj relativna) le-teh je predpogoj uspešnosti pogajanj.

- Prav tako strategije pogajalcev niso in tudi ne smejo biti javne zavoljo enakih razlogov, kot so omenjeni zgoraj.
- Pravno zavezujoče določbe – ki so sestavine pogajalskih procesov – ravno tako onemogočajo razkrivanje podatkov pogajanj. V nekaterih primerih to velja celo za več desetletij (v odvisnosti od tipa in ranga pogajanj).
- Kolikor boljša so pogajanja, toliko bolj zaprta so za javnost in o njih ni relevantnih podatkov (razen tistih, ki se jih namenoma spusti v javnost – zavajanje!).
- Ponavadi se pogajanja začno in končajo »na štiri oči«, ali pa zanje veljajo eksplicitne oziroma običajne določbe o molčečnosti.

Skratka, ključna sestavina pogajanj je prav njihova skritost/zakritosti, kar pomeni, da se po tej empirični poti ne moremo približati našemu predmetu raziskovanja. To je razlog, da običajno dojeti »empirični pristop« tukaj odpove. Ni namreč udobnega mesta pri pogajanjih, na katerega bi se »objektivni« opazovalec lahko postavil. Le-ta je 'a priori' izključen že na ravni možnosti. Prav zavoljo tega se lotevamo teoretske in konceptualne raziskave, ki temelji na pojmovnem razlikovanju med silo in močjo.

1.5 Prispevek k znanosti in stroki

Prispevek k znanosti in stroki

Prispevek magistrske naloge k znanosti vidimo v razlagi in ugotovitvah, narejenih na podlagi temeljne konceptualne teoretične raziskave na terenu razlikovanja sile in moči, pri razsvetlitvi njunih razlik ter njihove rabe pri pogajanjih.

Prispevek k stroki vidimo tudi v razvoju pogajalske vede v Sloveniji, v morebitnem izobraževanju pogajalcev s širšega področja menedžmenta, kjer se še zmeraj uporabljajo predvsem tradicionalna (na sili temelječa) pogajanja za dosego zelenih ciljev.

Z implementacijo lastnih spoznanj in naslanjajoč se na sintezo raziskovane literature naj bi nas sklepi privedli do dodatnih predlogov, ki bi ji bilo moč lažje implementirati v slovenskem poslovnem prostoru.

Zavedanje dejstev, kaj prinaša uporaba sile ali izkoriščanja moči v pogajalskem procesu in kakšne so posledice tega, bo verjetno prispevalo tudi k zaželenemu distanciranju od tega pojava, s tem pa morebiti tudi k zviševanju etičnih in moralnih standardov v pogajalskem procesu.

2 POGAJANJA V ŠIRŠEM POMENU

2.1 Definicije pogajanj

Etimološko izraz »pogajanja« izvira iz latinske besede »negotiar«, ki pomeni »voditi posle«. Ta glagol se uporablja predvsem v okviru javnih vzajemnih odnosov, kjer predpostavlja dejavnost razpravljanja o osebnih, zasebnih in javnih zadevah. Tudi v antičnem času se uporablja v smislu, »da se vodijo pogajnja, ki se morajo skleniti s poslom«. V rimski retoriki se izraz pogosto uporablja za označevanje položaja diskutacijske situacije nasprotne strani v sodnem procesu in s tem je beseda »negotiator« postala sinonim za besedo »orator« (Woodhouse 1982, 399).

Pred poskusi, da se opredeli pojem »pogajanja«, bi bilo treba kot indukcijo navesti več značilnosti, ki razkrivajo pogajanja kot posebno dejavnost.

O specifičnih značilnostih pogajalskega procesa je treba premišljevat in v zvezi z njimi je treba narediti zaključek šele po izdelavi prvotne opisne zamisli.

Na splošno, kot je mogoče videti na ravni vsakdanje komunikacije, so pogajanja skupna dejavnost med dvema ali več strankami (ne nujno partnerji), ki so na splošno namenjena reševanju določenega problema. Pogajanja vedno vsebujejo vsaj dva subjekta, katerih interesi delno sovpadajo, delno pa se razhajajo. Pogajanja potekajo na individualni in družinski ravni, kot tudi na podjetitniški in nacionalni ravni – med posameznimi državami in organizacijami nadnacionalnega značaja.

Značilnosti pogajanj, ki nas usmerjajo k njihovi definiciji, so (Greene in Burleson 2003, 803–804).

1. *Prisotnost problema.* To je predpogoj za nastanek pogajanj in njihova osnovna specifika je, da predstavljajo način za reševanje problemov in konfliktov.
2. *Podobnosti in razlike med interesi posameznih strani v procesu pogajanj.* To je ena od pomembnih značilnosti pogajanj, saj je pri popolni odsotnosti skupnih interesov med strankami težko vzpostaviti kakršnekoli odnose. Za ustvarjanje situacije, v kateri pride do pogajanj, je potrebno, da imata stranki skupne in navzkrižne interese. Interesi obeh strani morajo biti delno usklajeni, ampak se morajo delno tudi razlikovati, ker je pri popolnem ujemanju ali razhajanju interesov dogovarjanje za njihovo usklajevanje odvečno.
3. *Soodvisnost med udeleženci pogajanj.* Ta točka kaže na to, da so pogajanja potrebna, sicer udeleženci v pogajanjih ne bodo mogli izpolniti svojih interesov brez pomoči druge strani.
4. *Kompleksna struktura in mnoštvo etap v pogajalskem procesu.* Pogajanja so predvsem proces, ki združuje različne faze pogajanj in ne ponuja samo ene rešitve. Odvisno od tega, ali so pogajanja v začetni ali v končni fazi, obstajajo različne strategije za zastopanje interesov ali pozicij v pogajalskem procesu.

5. *Komunikacija v širšem pomenu.* Pogajanja kot proces razpravljanja in reševanja problema pomenijo dolgoročno ali kratkoročno komunikacijsko interakcijo med strankama.
6. *Skupno reševanje problema.* To je osnovna značilnost pogajanj, ki se razlikuje od drugih načinov interakcije in razmejuje vsiljevanje volje ene strani prek neposredne uporabe sile ali nasilja na primer pri vojaškem posredovanju.

Strani, ki so vključene v pogajanja, so vedno opredeljene glede na različne identifikacijske principe: nacionalna identiteta, kulturna in sub-kulturna opredelitev, verska identiteta, poslovni odnosi itd.

Pogajanja predstavljajo priložnost za formalni dialog, v katerem stranke lahko razpravljajo o svojih razlikah in iščejo kompromise, da dosežejo sporazum. Ta sporazum ustvarja vrsto predlogov ene strani, pri katerem sledi vrsta soodvisnih predlogov tudi z druge strani. Na ta način se s postopnim usklajevanjem ustvarja možnost zblíževanja pozicije in doseže sinergija (Stangor 2004, 306). Zartman opredeljuje pogajanja kot proces, s katerim nasprotne strani dosežejo sporazum (Zartman 2002, 71).

Fischer, Ury in Patton (1991) pravijo, da je za reševanje nastalega konflikta nujno poiskati rešitev, ki bo ugodna za vse strani. Rešitev pogajanj mora zadovoljiti vse strani. To stališče je bistvo razvoja izraza »win-win« pogajanj, ki prikazuje stanje, v katerem so vsi udeleženci pogajalskega procesa tudi zmagovalci (Byrum-Robinson 2001, 30–31). Ta metoda je eden najbolj priljubljenih sodobnih modelov za pogajanja, ki so ga razvili v okviru Harvardskega projekta za pogajanja ter predstavlja osnovni fokus interpretacije v tej nalogi.

V perspektivi »win-win« teorije za vodenje pogajanj je standardna definicija pogajanj: »Proces, s katerim dve ali več strani, katerih cilji se razlikujejo, v neki perspektivi usklajujejo stališča svojih interesov preko vzajemnega popuščanja in sklepanja kompromisov, ki vodijo do uspešnega rezultata in se končajo s pogodbo« (Mehnert 2008, 2); tej definiciji se doda zahteva, naj bi pogajalski proces temeljil na sodelovanju in interakciji, ne pa na častihlepnosti, dominaciji in zmagi za vsako ceno.

Situacija kompromisa in dogovarjanja pomeni, da niti ena od strani ne more uporabiti svoje polne moči (power) do skrajnosti, ker bi se na ta način, z enostransko uvedbo volje ene strani, zrušil koncept vzajemnosti dejanj. Na podoben način se izključuje uporaba polne sile in/ali nasilja. Ta vprašanja bodo podrobno opisana v ustreznih poglavjih.

Definicijo »pogajanj« je treba razmejiti od definicije »arbitraže« in »posredovanja« (mediacija). »Arbitraž« (ki je lahko sestavni del pogajalskega procesa) uporablja tretjo stran za doseganje uspeha pogajanj, če se strani strinjajo s predlogom arbitra. »Mediacija« prav tako uporablja tretjo stran, vendar se avtoriteta mediatorja ne

uporabi za sprejetje predloga, ki bi privedel do sporazuma. Mediator pomaga v pogajalskem procesu s poslušanjem, vodenjem, svetovanjem in usmerjanjem strani v pogajalskem procesu.

Če ostanemo pri razpravi o pomenu pogajanj v okviru poslovnega komuniciranja, je treba opozoriti, da niso vse oblike poslovnega komuniciranja tudi pogajanja. Kot merilo razlikovanja se na primer lahko vzame »sprejetje odločitev« v poslovni komunikaciji, ki je širši koncept od »sprejetja odločanja skozi pogajanja«. Variante odločitve so v skladu z avtorji Patrick Adebart-Lasrochas (2007, 19): hierarhične odločitve, strokovne odločitve, svetovalne odločitve, pravne odločitve, odločitve z glasovanjem, odločitev z barantanjem ali razpravo, odločitev z izogibanjem, odločitev s konfliktom ter odločitev z debato.

Analiza teh vrst odločitev je odvisna od načina razlage pogajanj, in ali jih bomo obravnavali kot distribucijski ali integrativni model. Glede na to, da je tekst osnovno usmerjen proti integrativnim pogajanjem, se bodo navedene vrste analizirale skozi prizmo tega modela. Torej v zvezi z asimetričnim ali hierarhičnim načinom odločanja, ki je eden izmed najbolj razširjenih oblik odločanja v poslovni komunikaciji, je treba poudariti v skladu z zgoraj navedenimi definicijami pogajanj, da uporabe polne moči (in torej sile ali nasilja) kot sredstva za doseganje odločitve, ni mogoče obravnavati kot odločitve, ki je dosežena s pogajanjem. Pri pogajanjih mora asimetrično ali hierarhično sprejemanje odločitev temeljiti na informiranosti in sodelovanju s podrejeno stranjo, ne pa da temelji na enostranski dominaciji.

V sodobnih teorijah poslovne komunikacije se govori o »korporacijski identiteti« in »zvestobi podjetju« kot enem najbolj pomembnih identifikacijskih dejavnikov, ki zagotavljajo učinkovito delo zaposlenih. Oblikovanje takšnih občutkov in čustev se ne bi moglo vzpostaviti z uporabo represivnih metod, temveč temelji predvsem na učinkoviti medsebojni komunikaciji.

Neprimerne oblike odločanja pri pogajanjih so prav tako odločitve s konfliktom in odločitve z izogibanjem. V prvem primeru ponovno gre za uporabo asimetrične razporeditve oblasti, pri drugem primeru pa se problem skriva, kar pa ne pomeni, da je premagan.

Nasprotno, prividna latenca izogibanega problema lahko eskalira v nepredvidljivem času in na nepričakovan način. Tako se pogosto večini težav pridružujejo čustva, zato je bolje, da so problemi opredeljeni kot taki, in da se izognemo emocionalni reakciji, ki je ne moremo predvideti in obvladovati.

Ekspertno, konsultansko (reševanje s posvetovanjem) in pravno reševanje problemov ne glede na to, da oblike, ki se uporabljajo v pogajanjih, niso identične kot pogajalsko reševanje.

Najbolj pogosto v situaciji za pogajanja obstaja problem, katerega rešitev ni neposredno vidna, ali da bi se lahko rešil neposredno s strani eksperta, saj bi se konflikt

v nasprotnem primeru končal že v fazi njegovega nastajanja. Navedene oblike se uporabljajo v pogajalskem procesu kot metoda, preko katere se iščejo nadomestne rešitve.

Najbolj prikladne odločitve v pogajanjih so odločitve s pomočjo debate (razprave) ali barantanjem. V tem primeru je pomembno, da se pravilno seznanimo z izhodiči, s katerimi se bo začela razprava. V poslovnem komuniciranju se odločno vztraja na komunikaciji, ki temelji na sodelovanju (collaboration), in ne na nasprotovanju (competition). Z namenom doseganja partnerstva v dolgoročnem planu se niti sodelovanje (cooperation) ne šteje za učinkovito komunikacijo (Steele in Beasor 1999, 11–12). Sodelovanje je temeljni pristop, na katerem temelji sodobno poslovno komuniciranje in ta pristop je najboljši način za preprečevanje ali reševanje sporov med podjetji, korporacijami in podjetji, ki vstopajo v poslovne odnose. Eden najpomembnejših razlogov za to je, da poslovanje temelji na inovacijah in razvoju in ne na stagnaciji in vkopavanju v težko združljive lastne predloge (Lewicki in Hiam 2006, 127–128). Zato so v poslovni komunikaciji vodilni inštrument v pogajanjih integrativna pogajanja, ki so predmet raziskave v tej nalogi.

2.2 Vrste pogajanj

Razvrstitev pogajanj je odvisna od kriterijev, na katerih temelji; pri uporabi različnih klasifikacijskih parametrov se ustvarijo različne tipologizacije.

Osnovna pozornost v tem delu je namenjena razmejitvi pogajanj, ki temelji na tendenci medsebojnih odnosov med pogajalci. Ker so pogajanja dinamičen proces, ki temelji na prostovoljnem vstopu v odnose, ta prostovoljnost pa temelji na osebnih interesih in želji vsake stranke, je pri usklajevanju teh interesov poudarek na tendencah medsebojnih odnosov.

V okviru teh odnosov sta na voljo dve tendenci, ki se združujeta: (a) na način, na katerega so stranke pripravljene sodelovati za uresničitev svojih lastnih interesov, (b) na drugi strani pa si ti konkurirajo in se pojavljajo aspiracije po dominaciji in nadmoči. Napetost med sodelovanjem in konkurenco opredeli naravo pogajanja, in glede na to se najbolj na splošno razlikujeta dva tipa pogajalske situacije: distributivna (ali konkurenčna) in integrativna (ali sodelovalna) situacija (Kurtz in Turpin 1999, 409).

Nekateri raziskovalci dodajajo tretji pristop, ki združuje oba zgoraj omejena in ga imenujejo »ciklični« (npr. Gulliver 1979).

Poleg tendence medsebojnega odnosa strank v pogajanjih, se kot klasifikacijski znak lahko uporabijo naslednje značilnosti (Šeretov 2004, 13–15):

1. Glede na interese strank v pogajanjih:
 - pogajanja, v katerih imajo udeleženci malo interesa za pozitiven izid,
 - pogajanja, v katerih imajo udeleženci zmerno izražen interes,

- pogajanja, v katerih so udeleženci zelo zainteresirani za pozitiven razvoj.
2. Glede na stopnjo zastopanosti pri pogajanjih:
- Politična (višja raven – med voditelji držav, na visoki ravni – med ministri),
 - Diplomatska (na diplomatski ravni, za katero je značilno, da se udeleženci lahko pogajajo, a ne morejo samostojno sprejeti odločitev).

Varianta te razdelitve je razdelitev pogajanj na (Economic and Social Commission for Asia and the Pacific 2004):

- med-vladna pogajanja (pogajanja med vlada različnih držav);
- znotraj-vladna pogajanja (med notranjimi vladnimi agencijami, političnimi strankami, odbori itd.);
- trgovinska pogajanja (med posameznimi podjetji ali korporacijami);
- notranje trgovinska pogajanja (med različnimi delovnimi nivoji organizacije ali družbe: med različnimi oddelki, med managerji različnih oddelkov itd.);
- pogajanja med nevladnimi organizacijami.

Izvajanje poslovne komunikacije vsebuje sama po sebi simetrično in (s stališča obvladanja moči) asimetrično komunikacijo (Ehling 1992, 623). Poslovni sestanki med predstavniki različnih podjetij večinoma potekajo kot komunikacija med udeleženci enakega položaja v hierarhiji organizacije (najbolj pogosto je komunikacija simetrična). Toda pri pogajanjih med različnimi družbami je sam sestanek le eden od elementov poslovnega komuniciranja. Priprave za poslovne sestanke se začnejo veliko prej pred njihovo izvedbo. Glede na okoliščine sporazuma (velikost, pomen, komplicirana priprava dokumentacije), se čas za pripravo podaljša. Asimetrična komunikacija v trgovinskih pogajanjih (ali pri mednarodnih pogajanjih), se najpogosteje izvaja na tej predhodni stopnji kot izmenjava informacij med zaposlenimi.

Nasprotno so pri notranjetrговinskih pogajanjih (ali pri notranje vladnih pogajanjih), tj. komuniciranje v okviru poslovne organizacije, pogajanja so najbolj pogosto nesimetrična in organizirana v piramidalni strukturi.

Čeprav je odnos podrejenega do šefa asimetričen, podrejeni zmeraj razpolaga s pravico do radikalnega zavračanja (da pusti službo), kakor tudi do indirektnega nesoglasja, ki bi verjetno zmanjšal njegovo učinkovitost, nedvomno pa kreativnost pri opravljanju dolžnosti.

Ena od boljših strategij, da ne pride do radikalne konfrontacije pri asimetričnem odnosu med podrejenim in šefom je dajanje informacije o osebnih ciljih in interesih, kot se priporoča v »win-win« pristopu (Lewicki in Hiam 2006, 242).

3. Odvisno od ciljev udeležencev:
 - udeleženec si prizadeva za dosego svojih ciljev,
 - udeleženec dovoljuje nasprotniku, da doseže svoje cilje,
 - udeleženec si prizadeva za izpolnitev svojih ciljev in ciljev nasprotnika.
4. V odvisnosti od predmeta razprave:
 - o gospodarskih vprašanjih,
 - o vojaških vprašanjih,
 - o ekoloških vprašanjih,
 - o družbenih in humanitarnih vprašanjih,
 - o političnih vprašanjih itd.
5. V odvisnosti od števila udeležencev:
 - dvostranska,
 - večstranska.
6. V odvisnosti od tega, kolikokrat se ponovi:
 - enkratna ali večkratna, a neredna,
 - redna, obnovljiva.
7. V odvisnosti od oblike izvajanja:
 - konference,
 - formalni sestanki,
 - seje,
 - sestanki,
 - sestanki na vrhu (samiti) itd.

Osnova za klasifikacijo je lahko tudi funkcija pogajanj. Glavna funkcija vseh pogajanj je medsebojna razprava in skupno reševanje spornih vprašanj na način sestave dogovora, vendar se poleg te glavne funkcije k pogajanjem pogosto pristopa zaradi specifičnih ciljev, ki se nanašajo na notranjepolitično strategijo države, ko so pogajanja nujno orodje v mednarodnih odnosih.

Večina raziskovalcev kaže naslednje osnovne funkcije pogajanj:

- *Informacijsko-komunikacijska*. Splošno velja, da so pogajanja potrebna, da se dogovorimo o neki zadevi, in sicer skupaj s partnerji, da razpravljamo o problemu, ki je v skupnem interesu, da bi poiskali celovito rešitev. Pogajanja pa se uporabljajo tudi za druge namene. V tem smislu ti lahko opravljajo različne funkcije, ki so nujne za uskladitev v povezavi s partnerji. Na primer, stranke so zainteresirane za izmenjavo mnenj, perspektive, vendar niso pripravljene za skupne ukrepe ali odločitve iz različnih razlogov, ker menijo, da so neugodni ali preuranjeni. V tem primeru bo funkcija pogajanj

informacijska. Na splošno to niso pogajanja, ampak predpogajanja. Glavni namen tega je izmenjava mnenj in informacij. Torej lahko govorimo o integraciji informacijske in komunikacijske funkcije (Zartman 2008, 118–118). Cilj je pojasniti stališče nasprotne strani z vidika vprašanj, ki nas zanimajo, kakor tudi podajanje informacij za naše lastne interese in težave. Informacijska in komunikativna funkcija pogajanj sta pogosto pomešani, ker se realizirata sočasno, kar nam omogoča, da jih obravnavamo skupaj. G. Winham ugotavlja, da pogajanja predstavljajo proces, v katerem informacije postopoma opuščajo dvoumnost, tako da postopno pride do razjasnitve stališč med različnimi stranmi. To nam omogoča, da dosežemo glavni cilj pogajanj – skupno reševanje problema (Morley 1982, 84–85).

- *Regulatorna*. Namen te funkcije je ureditev in nadzor nad dejavnostmi udeležencev v pogajanjih. Ta funkcija se najpogosteje uporablja v fazi preverjanja izvajanja doseženih dogovorov.
- *Propagandna funkcija*. Njen glavni namen je vplivati na javno mnenje in da se ugotovijo pričakovanja javnosti. Cilj je pojasniti nekatere pomembne postavke in obrazložitev dejanj ali nedejanj ter privabiti zaveznike ali nasprotnike na drugi strani.
- *Usklajevalna* (koordinira določene notranjepolitične ali zunanjepolitične aktivnosti).

Cilji te naloge so lahko: povečanje mednarodnega prestiža, pridobivanje višjega političnega statusa, rešitev nekaterih političnih problemov (npr. priljubljenost pred volitvami). Včasih se pogajanja uporabijo za »maskirno« funkcijo, da skrijejo priprave na vojaški napad. Klasični primer so pogajanja med Japonsko in ZDA pred napadom na Pearl Harbor.

Kot že omenjeno, je primarana pozornost v tem magistrskem delu posvečena razlikovanju v pogajanjih, ki temelji na tendenci medsebojnih odnosov med pogajalci. Znotraj teh odnosov sta na voljo dva trenda, ki se združujeta: (a) na en način so stranke pripravljene sodelovati za uresničitev svojih lastnih interesov, (b) na drugi strani pa si konkurirajo, ko se pojavijo želje po premoči in dominaciji.

2.2.1 Distributivna pogajanja

Distributivni pristop v pogajanjih prikazuje težnjo, da poskuša vsaka stranka doseči individualno zmago.

Ključna vprašanja pri distribucijskih pogajanjih so: »Kako lahko pridobimo najvišjo ceno in kako lahko zaslužimo največ«? Pri distributivnem načinu je uspeh in uresničevanje cilja ene strani izčrpanje in neuspeh druge strani (Luecke 2003, 2).

Distributivna pogajanja so povezana s konfliktnimi situacijami, v katerih vsaka stran poskuša prikazati svojo konkurenčno prednost s pomočjo skrivanja informacij, prevarami, manipulacijami in zavajanjem, kar napetosti med strankami samo povečuje. Dejansko pa ta pristop ni zelo uspešen, glede na to, da je temeljni namen pogajanj reševanje problemov in doseganje sporazuma in ne konkurenčne zmage.

Pri distributivnih pogajanjih so obravnavana vprašanja nespremenljiva. Vsaka stran poskuša doseči večji del določenega nespremenljivega resursa. Struktura tovrstnih pogajanj je sestavljena iz (Kurtz in Turpin 1999, 410):

- ciljne točke strani (tisto, kar nekdo poskuša doseči)
- točke odpora pogajalske strani (točka, v kateri naj bi stran prekinila pogajanja)
- obsega pogajanj (vsi rezultati med ciljno in odporno točko).

Pri distributivnih pogajanjih je najznačilnejša t. i. »trda« taktika, ki se zelo pogosto uporablja zaradi želje po premagovanju nasprotnika in doseganju zmage. Pri trdi taktiki so značilni naslednji pristopi:

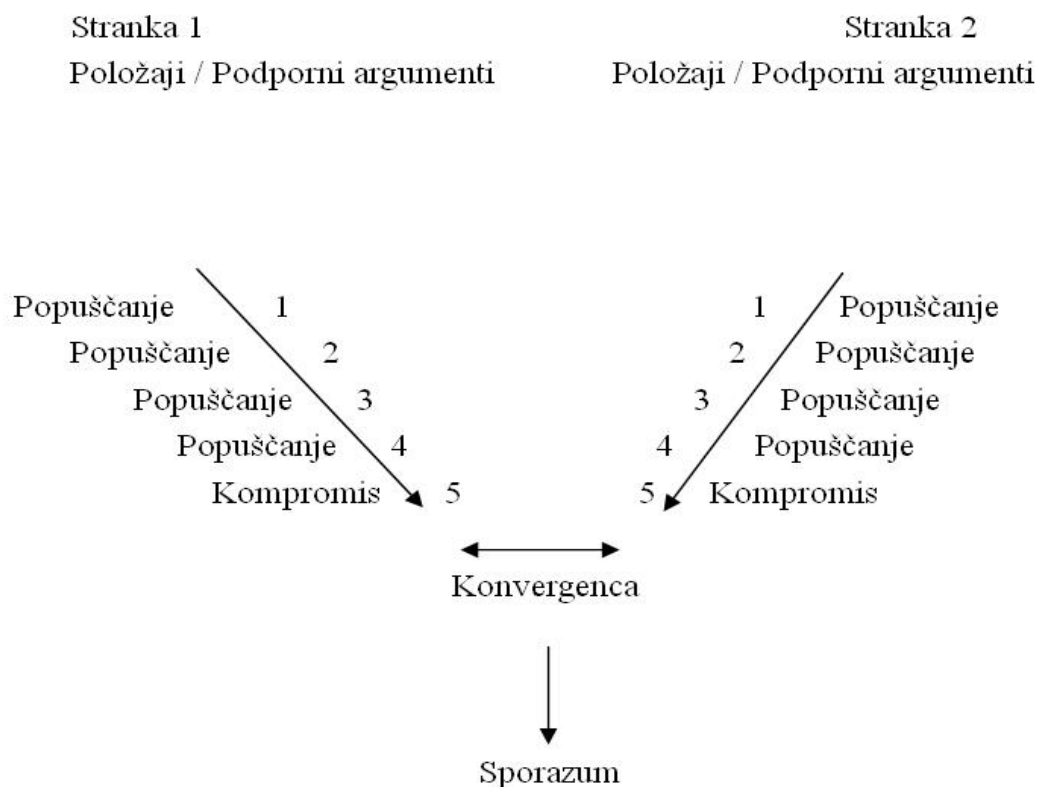
- ignoriranje nasprotnikovih interesov,
- uporaba groženj (pogosto usmerjenih),
- uporaba trde roke,
- prikaz pripravljenosti za stopnjevanje napetosti,
- začetek pogajanj z ekstremnimi predlogi,
- ne delajo se recipročna odstopanja,
- kot prijemi se uporabljajo bojkot, zastraševanje in nasilje,
- uporaba obljub,
- dovoljenost osebnih napadov,
- zavračanje razkrivanja osebnih ciljev in namenov,
- nepripravljenost do podajanja informacij,
- potreba po tem, da nasprotnik prvi poda predlog,
- namensko rušenje komunikacije,
- namensko zavajanje nasprotne strani zaradi osebnih namenov,
- uporaba groženj in nasilja.

Distributivni pristop je pogosto zaželen zaradi dejstva, da je z njim mogoče zagotoviti popolno zmago in doseganje vseh zastavljenih ciljev brez zagotavljanja ugodnosti nasprotni strani, kar je v pogajalskem procesu idealen cilj, ki se pa ponavadi nikoli ne doseže.

Model za uporabo distribucijskega pristopa v pogajanjih sta razvila D. Ellis in D. Anderson, ki ga imenujeta »pozicijska pogajanja« (positional bargaining), za razliko od

integracijskega pristopa, imenovanega po terminu, ki sta ga razvila Fischer in Ury – »načelna pogajanja« (Ellis in Anderson 2005, 41–42).

Slika 2.1 Model pogajanja – pozicijsko pogajanje (popuščanje–zbliževanje)



Vir: Ellis in Anderson 2005, 43.

Po mnenju teh avtorjev je osnovni namen pozicijskih pogajanj zmagoviti dogovor, ne pa zmage ene strani. Pogodba se realizira tudi med strankami, ki si s stališča moči v pogajanjih niso enakovredne. Najpogosteje – čeprav ni nujno – zmaguje močnejša stran.

Oblikovanje kompromisa in dajanje odbitkov ter izdelava sprejemljive formule za pogajanja so ključne značilnosti tega procesa, vendar je način, s katerim se izvajajo, dejansko igra dominacije moči.

Zaradi zgoraj navedenih značilnosti distribucijskega pristopa in zlasti dejstva, da se namerno uničuje komunikacijo, ukrivlja informacije in ignorira interese nasprotne strani, je ta metoda povsem neprimerna za poslovno komunikacijo. Čeprav je osnovni model, s pomočjo katerega se je razvijal distribucijski pristop in je vzet posebej iz specifičnega trgovskega fenomena, sicer način, pri katerem se kupec pogaja za ceno (Buhning-Uhle, Kirchhoff in Scherer 2006, 138), se v sodobni poslovni komunikaciji ta način šteje za neprimernega, še posebej na nivoju poslovne družbe ali korporacije, ki temeljijo predvsem na oblikovanju dolgoročnih odnosov in na vzpostavitvi zaupanja s pomočjo jasne izmenjave informacij (Luecke 2003, 5).

2.2.2 Integracijska pogajanja

Integracijski pristop k pogajanju kaže težnjo po tem, da stranke sodelujejo v procesu dolgoročne medsebojne interakcije.

Integracijska pogajanja se razlikujejo od distributivnih pogajanj (Ghauri in Usunier 2003, 4). Vsaka posamezna stran si prizadeva za sodelovanje s ciljem, da bi pridobila kar največ koristi z vključevanjem svojih interesov v sporazume (Luecke 2003, 2).

Cilji strani se medsebojno ne izključujejo, čeprav koristijo samo eni strani, seveda ne na račun druge. Taka pogajanja se najpogosteje imenujejo »win-win« pogajanja, največji poudarek pa je na maksimalnem povečanju možnosti in iskanju skupne rešitve, ki bi privedla do končnega dogovora in s tem povečanja dobička za obe pogajalski strani. Integrativna pogajanja se nanašajo na priznavanje skupnih interesov in ustvarjanje medsebojne koristi. Njihovo bistvo vsaki strani dovoljuje, da doseže svoje interese in cilje.

Osnovna struktura integrativnih pogajanj je sestavljena iz (Kurtz in Turpin 1999, 410):

- ugotavljanja potreb in interesov obeh strani
- ustvarjanja alternative
- izbire rešitve, ki zagotavlja največjo skupno korist.

Integrativna pogajanja pa se razlikujejo v:

- osredotočanju na podobnosti in ne na razlike
- poskusu usmerjanja pozornosti na potrebe in interese in ne na pozicije moči
- prizadevanju za zadovoljitev zahtev vseh sodelujočih strani
- medsebojni izmenjavi informacij in idej
- generiranju možnosti in rešitev v obojestranskem interesu
- uporabi objektivnih kriterijev.

Integrativna pogajanja običajno potekajo, če so stranke pripravljene k medsebojnemu popuščanju. Predpogoj za uspešna integrativna pogajanja je prisotnost skupnega cilja. Ko strani verjamejo, da bodo dosegle več s sodelovanjem kot s tekmovanjem ali ločenim delovanjem, so večje možnosti za uspešen zaključek pogajanj. Cilji so lahko skupni ali porazdeljeni. V integrativnih pogajanjih je ključnega pomena prepričanje, da bodo strani imele medsebojno korist od doseženih rezultatov.

Pomemben dejavnik pri integrativnih pogajanjih je medsebojno zaupanje in vera v lastne možnosti pri reševanju problemov. Strankam, ki globoko verjamejo v svoje sposobnosti, običajno uspe v vsakih situacijah. Integrativna pogajanja od pogajalcev zahtevajo, da upoštevajo mnenja druge pogajalske strani in da sprejmejo njihovo stališče kot nekaj vrednega. Če je druga stranka izzvana, le-to lahko privede do nezaželenih dejanj in končno do neproduktivnosti. Čeprav ni nobenega jamstva, da

zaupanje vodi v sodelovanje, obstaja veliko dokazov, da pomanjkanje zaupanja skoraj nikoli ne da pozitivnih rezultatov. Ljudje, ki so medsebojno odvisni, vendar si ne zaupajo, delujejo preveč previdno in njihove reakcije vodijo do pasivnosti. Dejavniki, ki krepijo zaupanje, so npr. podobnost stališč, želja po sodelovanju idr.

Pomemben dejavnik je motivacija za sodelovanje in ne tekmovalnost. Želja strank je, da vzpostavijo medosebne odnose, ki kažejo na skupne cilje in ne na konkurenco, odkritost in ne zakritost, ubogljivost, prilagodljivost in ne togost.

Bistveno je, da pogajalci vzpostavijo nemotečo komunikacijo. Potrebno je, da so pripravljeni za izmenjavo informacij, da lahko oblikujejo svoje cilje in strategijo za doseganje le-teh. Kodiranje in dekodiranje informacij se mora izvajati zgolj na en način. Kot dokaz, da je prejela sporočilo, mora nasprotna stranka pokazati določeno zavezanost (Womack 1990, 80).

Zelo pomembno je, da so stranke usposobljene za pogajanja, da imajo komunikacijsko kulturo, prezentacijska znanja in da poznajo pravila v integrativnih pogajanjih. Morajo vedeti, kako opredeliti svoje prioritete, kako poiskati skupno nit v njih, kako izmenjati koristne informacije za obe strani, kako vzbuditi interes pri drugi strani itd.. Predvsem pa morajo biti prepričane, da je samo integracijski slog zmagovalen in da so integracijska pogajanja edina, ki so strateško zadovoljiva.

Ena izmed možnosti integracijskega modela je metoda Harvardske šole o pogajanjih, ki so jo razvili Fisher, Ury in Patton (1991); ta bo tukaj posebej obravnavana.

Na splošno se integrativna pogajanja štejejo kot boljša, ker omogočajo dolgoročne odnose med strankami in spodbujajo bodoče sodelovanje. Pri distributivnih pogajanjih je neizogibno, da imamo ne samo zmagovalce, temveč tudi poražence, torej obstaja velika možnost, da bo v prihodnje ponovno prišlo do konflikta in nasprotovanja, v želji da premagani pridobijo nazaj svoje stare pozicije.

Ne glede na očitne prednosti integrativnega pristopa v pogajanjih le-ta ni enolično izbran, ker ravno distribucijski pristop zagotavlja veliko lažjo situacijsko zmago. Vendar pa so ravno pomanjkljivosti distribucijskega pristopa pri pogajanjih na dolgi rok tiste, zaradi katerih je povsem nesprejemljiv kot primarna pogajalska metoda.

Pri analizi obeh zgoraj opisanih glavnih pogajalskih pristopov R. Luecke, eden vodilnih predstavnikov vodeče paradigme (na harvardski šoli o pogajanjih), kaže še na dva bistvena elementa v samem pogajalskem procesu. Luecke poudarja, da so pogajalske strani že prvotno vključene v dilemo, in sicer pri vprašanju, kateri modul naj bi prevladoval na začetku pogajanj, saj ravno ta izbira opredeljuje celotno nadaljnje vodenje pogajanj (Luecke 2003, 8).

Vključevanje v to dilemo dejansko ni tak problem, če se ugotovi, da pogajanja ne potekajo med dvema nasprotujočima si (ali več) stališčema, niti se ne izvajajo samo z

dvema osebama. Ena bistvenih značilnosti pogajalskega procesa je, da je ta vedno večstranski.

Pogajalci si vedno prizadevajo za vključevanje tudi drugih pogajalskih strani, saj to omogoča oblikovanje koalicij. Koalicije so lahko »naravne« (temeljijo na bistvenih značilnostih vsake strani) in »enkratne« (se nanašajo na konkretno posamezno rešitev in so oblikovane iz različnih namenov) (ibid., 9–10).

V okviru te večstranskosti se lahko na različen način izvajata oba osnovna modela v pogajanjih.

Po drugi strani pa dejavnik »večstopenjskosti« kaže na razlike v pristopih v različnih pogajalskih fazah (Luecke 2003, 59). Pomembno je zavedanje dejstva, da predhodne faze vplivajo na bodoče in da je mogoče, da preko aktivnosti v zgodnji fazi razširimo ali zmanjšamo možnosti za določeno delovanje v poznejši fazi (Luecke 2003, 8–9).

2.2.3 Ciklično-razvojna pogajanja

Ta metoda sintetizira »pozicijska pogajanja« in »načelna pogajanja«.

Gulliver, ki je utemeljitelj tega modela, definira pogajanje kot (Gulliver 1979, 79): »Interakcijski proces, pri katerem si strani medsebojno podajajo, neposredno in posredno, informacijo, ki jo vsaka stran poskuša pridobiti, ker je pomembna za njihove želje, medtem ko skuša manipulirati dojemanja in preference nasprotnikov.«

Ta pristop poskuša doseči podobnosti, ki temeljijo na predloženih izhodiščih. Ključni pojmi, ki nakazujejo soglasje glede izida (»convergence on outcomes«), so: posel, dogovor, memorandum itd. Gulliver (1979) predlaga osemstopenjski model za organizacijo pogajalskega procesa, ki bo obravnavan v naslednjem poglavju.

2.2.4 Uporaba »nepoštenih metod«

Dejanska praksa ne izključuje srečanja s partnerji, ki uporabljajo različne vrste »nepoštenih metod«. Zato je potrebno te metode poznati, da bi jih znali nevtralizirati. Te metode so bolj značilne za distribucijski način pogajanja, pri katerem je cilj takojšnja zmaga.

Eno od starih pravil je »uporaba lažnega poudarka v svojih stališčih«. Ta taktični pristop se kaže v dejstvu, da se npr. izraža izjemno zanimanje za reševanje nekaterih vprašanj, čeprav so za udeleženca v pogajanjih sekundarnega značaja. Tovrstna vprašanja so predstavljena kot trdno pogajalsko stališče, ki se nato spreminja kot popuščanje z nasprotno stranjo.

Drugi način je »izsiljevanje«. Če je izvajanje prvega pristopa značilno za začetek pogajanj, je izsiljevanje običajno na samem koncu, ko so stranke že dosegle določen sporazum. Včasih se ta pristop imenuje »povečanje zahtev v zadnji minuti« in je usmerjen v zadnjo fazo pogajanj. Ena od strani na koncu pogajanj, ko je že evidentno,

da je zaključevanje pogajanj uspešno, nenadoma poda nove zahteve. Pri tem izhaja iz dejstva, da bo njen pogajalski partner, ki je zelo zainteresiran za podpis doseženega dogovora, sprejel nove dodatne zahteve. Posledice takšnega pristopa so lahko uspešne, vendar lahko vodijo do prekinitve že dogovorjenega in pogodbe. Čeprav pride do sprejetja in podpisa pogodbe, ta pristop izkrivlja harmonijo medsebojnih odnosov v prihodnosti.

V širšem kontekstu je pristop »izsiljevanja« po svoji naravi blizu pristopu »postavljanja partnerja v slepo ulico« (Churchman 1995, 24).

Ta pristop opisujeta ameriška raziskovalca G. Shelling in J. Fraser-Smith (Shelling in Fraser-Smith 2008, 85–86), v naslednjem primeru:

Dva tovornjaka drvita po ozki cesti drug proti drugemu. Eden od voznikov pred očmi drugega vrže svoj volan skozi okno. Drugi voznik ima dve možnosti: da gre s ceste ali da trči v bližajoče se vozilo. Prvi voznik lahko s tem dejanjem pridobi marsikaj, vendar veliko tvega, saj bo v primeru trčenja povzročil veliko škodo, po drugi strani pa si lahko pridobi negativno oceno zaradi svojega neetičnega ravnanja. Pri pogajanjih, ko se pogajalskega partnerja postavi v brezizhodno situacijo, to najverjetneje privede do tveganja za prekinitve pogajanj. Na tak način dosežen sporazum tudi ne bo trajen. V najboljšem primeru se lahko pridobijo nekaterečasne koristi, vendar nas bo to v prihodnosti stalo trikrat ali več.

Zelo pogosto se poleg izsiljevanja in postavljanja partnerja v slepo ulico uporabljajo tudi drugi pristopi za povečanje pritiska. Eden od njih je »ultimativnost zahtev«: »Ali se strinjate z našimi predlogi ali bomo prekinili pogajanja.« Jasno je, da pogajanja s pomočjo ultimata niso več pogajanja, ampak poskus enostranske rešitve problema.

Naslednji taktični pristop je »grožnja«. Dejansko je razlika med zadnjima pristopoma ta, da se prvi nanaša na predloge, grožnja pa se lahko uporabi ob vsaki priložnosti.

»Dvigovanje zahteve s povečanjem« – ko je očitno, da se partner strinja z novimi predlogi, se uvajajo vedno novi. Ta taktika je bila uporabljena s strani premiera Malte v pogajanjih z Veliko Britanijo glede uporabe ozemlja Malte za zračne in morske baze. Vsakič, ko je Velika Britanija menila, da je sporazum dosežen, so ji rekli: »Da, strinjamo se, vendar imamo en problem«. Tako so ti mali problemi narasli do 10 milijonov funtov sterlingov in jamstvo za delo vseh delavcev in pristaniških objektov za čas trajanja pogodbe.

Naslednji tovrstni pristop je »rezanje salame« (cutting salami), pri katerem se informacije za lastne interese, ocene itn. podajajo po zelo majhnih kosih kot pri rezanju salame – od tu tudi ime. Smisel tega pristopa je, da privedejo partnerja, da »prvi razkrije svoje karte«, in v skladu s tem se nato ustrezno ukrepa. Uporaba tega pristopa je povezana z umetno zaostritvijo pogajanj in je v škodo dela (Churchman 1995, 46).

Pristop »namernega podajanja napačnih podatkov ali blefiranja« izginja iz zaloge pogajalskih udeležencev, ker je v sodobnih pogojih takoj razviden in vodi do izgube ugleda pogajalskega udeleženca.

Pristop »dvojna razlaga« vključuje naslednje: stranke kot rezultat pogajanj napišejo dokument. Vendar ena od strank »izda« besedilo z dvojnimi pomeni, ki ga nasprotna stran ne opazi. Sporazum si razlaga v svojem interesu, ne da bi ga kršila. Jasno je, da takšen pristop vsebuje veliko nevarnost.

Pri integrativnih pogajanjih, ki temeljijo predvsem na sodelovanju, uporaba nedovoljenih metod ni predmet interesa.

Namesto nepoštenih prijemov, oviranja jasne komunikacije in podajanja podatkov se uporabljajo tehnike za vzpostavitev učinkovite in jasne komunikacije.

Kot že rečeno, je eden najpomembnejših pristopov načelo, da mora biti informacija o položaju na voljo vsem udeležencem pogajanj. Pri skupni analizi problema s partnerji je potrebno, da se izrazijo vsa stališča, poslušajo stališča partnerja in da se potem primerjajo.

V večini primerov je primerno, da se začne z analizo skupnih interesov in se z njihovo pomočjo določi polje možnih rešitev. Čeprav so strani, ki vstopajo v pogajanja, v stanju konflikta, se je treba izogibati poudarjanju razlik v začetni fazi pogajanj.

Ena od produktivnih taktik pogajanj je »postopno povečevanje zahtevnosti obravnavanih vprašanj«, ki predvideva, da se na začetku razpravlja o najlažjih zadevah. Takšen pristop ima pozitiven psihološki učinek na pogajalske udeležence in je obetaven za doseganje dogovora.

Uporaba pristopa »postopno povečanje zahtevnosti« je lahko popolnoma produktivna. Rešitev začetnih odprtih in najlažjih vprašanj ustvarja ugodno psihološko ozračje pogajanj in nakazuje, da je problem rešljiv.

Pri navedenem pristopu se zblizujejo dejstva, usmerjena v »iskanje skupnega območja rešitve«, ker sta stranki na začetku dosegli sporazum glede vsebine skupnega dokumenta, kar pomeni, da se določi območje možnih rešitev oz. po opredelitvi ameriških raziskovalcev D. W. Zartman in Jeffrey Rubin »skupna formula odločitev«. Ko pa se doseže sporazum o temeljnih vprašanjih, stranke urejajo podrobnosti sporazuma (Zartman in Rubin 2002, 4).

V razvoj sporazuma uvajajo takšne predloge, ki bi prispevale k realizaciji skupnih interesov, tj. predloge, na katere bi se partner odzval pritrdilno. Včasih se partner strinja s bistvom sklepov, vendar pa so nesprejemljive same formulacije le-teh. Seveda pa analiza medsebojnih razlik ne pomeni samo izmenjave komplimentov.

Če so pri distribucijskem pristopu ugovori samo eno od orodij ravnanja za manipuliranje partnerja, so v integrativnem pristopu to orodja za analiziranje problema. Zelo pomembna je oblika, s katero se izpostavljajo ugovori, ki pa morajo biti dobro

utemeljeni in namenjeni iskanju ter usklajevanju interesov in ne zaščiti lastnih pozicij in stališč.

Med pogajanja je potrebna »razdelitev problema na posamezne komponente« in iskanje hitre rešitve. Z dekompozicijo problema udeleženci pogajanj ugotavljajo, ali je mogoče doseči sporazum v določeni ločeni komponenti. Obstoje take možnosti je korak naprej v primerjavi z možnostjo, da do sporazuma ne pride.

Drugi pristop je tipičen za večstranska pogajanja in predpostavlja razvoj »blok taktike« ter se nanaša na usklajevanje dejavnosti s partnerji in se pojavlja kot skupni blok. V večjem številu strank, vključenih v pogajanja, se na začetku ponuja rešitev za nekatere od njih in na takšen način je lažje najti končno rešitev. V drugih primerih se ta pristop uporablja v popolnoma nasprotnem namenu – ni mogoče sprejeti odločitve, ki bo npr. alternativni predlog poti, podane v bloku.

Navedeni primeri kažejo, da lahko imajo isti zunanji dejavniki za udeležence v pogajanjih različni smisel. Če se partner odloči za podobne ukrepe, je treba predvsem razumeti, kakšni so njihovi cilji.

2.2.5 Modeli vodenja pogajalskega procesa

Po Byrum-Robinsonu (2001, 30) obstaja pet najpogostejših elementov vsakega pogajanja:

1. Pristopi in rezultati

A) pristopi (Churchman 1995, 2–4).

Obstajajo štiri možni načini: »win–lose«, »lose–win«, »win–win« in mešan način.

Zmaga–izguba: Za pogajanja »win–lose« je značilno, da vsaka stran išče zmago zase, praviloma na škodo druge strani. Ta pristop je »zmaga za vsako ceno«.

Izguba–zmaga: Ena stran lahko začne pogajanja z načrtom popustiti pritiskom. V »lose–win« pristopu si ena od strani prizadeva za sprejemanje pogojev druge strani ne glede na ceno, ki jo bo plačala. Ta pristop je mir za vsako ceno.

Zmaga–zmaga: Za »win–win« pogajanja je značilno dejstvo, da vsaka stran želi doseči dogovor, ki določa skupni dobiček. To je pristop vsi so zmagovalci.

Mešan: Pri mešanem pristopu vsaka od strani poskuša biti realistična. Obe strani razumeta, da ena od njiju ponavadi pridobi več kot druga.

B) Rezultati:

Vključujejo interese, ki so izpostavljeni tveganju in so točka konflikta stališč. Pogajalec se trudi ponuditi najboljše alternative teh interesov. Stališča in interesi se morajo razlikovati. Udeleženci pogajanj najprej dajo izjavo o svojih

stališčih, oziroma povejo, kaj želijo. Ta stališča so določena z njihovimi interesi.

Vsaka stran v pogajanjih bi morala verjeti, da interesov ni mogoče uresničiti brez sodelovanja z ostalimi stranmi. Pogajalec poskuša predstaviti svoje stališče, ampak interesi posameznih strani ostajajo še naprej implicitni (Ghauri in Usunier 2003, 164).

Osnovne človeške potrebe, kot so varnost, samospoštovanje, identiteta, so temelj pri vseh pogajanjih.

Za rezultat pogajanj je zelo pomembno izhodišče pogajanj (bottom line). Po tej točki je najbolj priljubljeno govoriti o »najboljši alternativni pogajalskega dogovora« (BATNA – best alternative to a negotiated agreement). Način, da bi se dosegla »Batna«, nam daje odgovor na vprašanje: »Kaj naj naredim, če ne morem dobiti tistega, kar hočem«? Načelni pristop ali integrativna metoda tipa »win-win«, ki so jo razvili v Harvardskem projektu pogajanj, je posebej usmerjen k iskanju najboljše alternative z uporabo modela s štirimi stopnjami, kot bo posebej prikazano.

En od pomembnih modelov v poslovnih pogajanjih je t. i. ZOPA (zone of possible agreement), to je območje, v katerem lahko obe strani zasedeta prostor oziroma v katerem so možne rešitve, ki zadovoljujejo obe strani. Recimo, kupec meni, da je predlagani znesek 275.000 USD za nakup hiše več, kot je pripravljen plačati, vendar ne ve, da je prodajalec pripravljen na ceno 250.000 USD, kar je najnižja meja, ki jo je slednji pripravljen sprejeti. Meje ZOPA so med 275.000 USD in 250.000 USD (Luecke 2003, 24). Če je Batna metoda, ki nas usmerja, kako nadaljevati in iskati druge možnosti v okviru posebne situacije pri pogajanjih, nam ZOPA prikaže območje (limite), v katerem se nahajajo iskane alternative (Cohen 2002, 163).

2. Drugi pomemben element je posebnost pogajalskih strani

Pomembni elementi pogajalskega procesa so osebne lastnosti pogajalcev, in sicer: avtoritativna oseba, komunikacijske spretnosti, dobro znanje in izkušen slog pogajanj, ter analiza posebnosti položaja, v katerega je pogajalska stran postavljena.

3. Odnosi

V položaju pogajanj odnosi med pogajalci vključujejo naslednje ključne elemente: moč (power), trajanje (duration) in način obnašanja (relationship style) (Byrum-Robinson 2001, 32–33).

A) Moč

Dispozicija moči v odnosih pri pogajanjih ni konstantna vrednost. Lahko naštejemo nekaj »paradoksov« moči, ki kažejo na potrebo po sodelovanju med stranmi v procesu pogajanj:

- Moč temelji na dajanju. Moč temelji na tem, da daješ. Omogočanje nasprotne strani, da pride do dobička ali odškodnine jo naredi bolj mehko.
- Uporabiti moč pomeni izgubiti jo. Če uporabiš moč, pomeni, da jo izgubiš. Pritisk povzroča nasprotna dejanja in pogajalec, ki uporablja prisilne ukrepe, se mora zavedati posledic.
- Uporaba moči ima lahko povezovalne učinke. Če se moč uveljavlja preko dajanja, lahko tudi druga stran nekaj da ali pa odstopi od svojih stališč.
- Podrejena pozicija moči lahko prinese taktično prednost. Če je pravo obvezno v pogajanju, bo bolj obvezana stran odstopila več kot manj obvezana, zato ker bo izgubila več, če se izogiba pogajanjem.

B) Trajanje

Ta točka je zelo pomembna, odvisno od tega, ali so pogajanja občasna ali redna; ali so kratka in jih spremlja pomanjkanje časa v poglobljeni konfliktni situaciji, ali pa so dolgoročna in se spreminjajo strategije za njihovo izvajanje.

C) Slog

Slog se nanaša predvsem na osebnost posameznega pogajalca in za konkretno situacijo je zelo pomembno, kateri slog je primeren in kakšnega pogajalca je treba poslati.

Druga dva elementa, ki ju omenja Byrum-Robinson (2001), sta:

4. Sam proces pogajanj

Izjemno pomembna je obrazložitev konkretnih faz v poteku konkretnih pogajanj in

5. Kontekst pogajanj.

2.3 Proces pogajanj

Čeprav se koncept za proces pogajanj pogosto pojavlja v besedilih o pogajanjih, ni enostavnega ali enotnega načina, s katerim bi ga definirali. Težava ni v tem, da se navede zaporedje pogajalskega procesa (pogajanja se obravnavajo kot zaporedje korakov v dobro organiziranih modelih ali pa v prekrivajočih se in razvijajočih se postopkih v časovnih fazah, ki včasih potekajo slučajno ali na dokaj pomešan način). V sodobni teoriji ni enotne poti za nadaljevanje pogajalskega procesa, niti v predlaganih teoretičnih modelih, vendar nekatere teorije skušajo razložiti vse možne primere, v katerih pogajanje poteka, večinoma pa so teorije opredelile nekaj ključnih dejavnikov:

Ena od skupin določa pogajalski proces kot niz zaporednih premikov, v katerem pogajalec izbere strategijo, s katero predstavi svoje predloge in nasprotno predloge. Ključni problem je, da se analizirajo pravila, ki urejajo zaporedje odstopanj, kot so recimo: ali je proces v celoti usmerjen v preteklost ali prihodnost.

Ko se te koncesije obravnavajo kot osrednji del v pogajalskem procesu, nas to lahko privede do proučevanja samega vedenja pri dajanju koncesij. Osnova te študije je analiza narave samih odstopanj – ali se izvaja kot tekmovalnost in konkurenca, kot usklajevanje ali je integracijsko (Dupont in Faure 2002, 40).

Drug način za razlago se osredotoča na proces pogajanj, ki temelji na odnosih moči, ki se bo analizirala s pomočjo strukturne analize.

Glavni pojem strukturne analize je pojem »moč« (power), ki bo analiziran kot osrednji element v pogajanjih, ker prodira v vse ravni pogajalskega procesa in določa dispozicije in odnose med pogajalci (ibid., 40).

En od načinov za razlago pogajalskega procesa je tristopenjski procesni model pogajanj, ki vključuje deskriptiven, normativen in preskriptiven pristop. Večkrat je preskriptivni pristop pod normativnim.

Kot pristopa se deksriptivni in normativni ujemata z indukcijo in dedukcijo v logiki. Prvi pristop je opisni in izhaja iz osebnega k skupnemu (iz posameznih dogodkov se naredi nekaj skupnega), drugi pristop izhaja iz skupnega k osebnemu in analizira posamezne dogodke, ko uporablja pravila ali jih omeji do že izdelanega pravila.

Deskriptivni pristop v pogajanjih temelji na raziskavi vedenja in odnosov med ljudmi. Razmerja med ljudmi niso obvezna in vključujejo slučajne in posebne zaznave (ki so vsebinsko spremenljive), ki se spreminjajo in do konca razvijejo v teku medsebojnih odnosov.

Za deskriptivno analizo so pomembne zgodovinske in kulturne posebnosti različnih skupin in konkretnih oseb, zato se v pogajanjih na široko uporabljajo zgodovinske, politične in kulturne znanosti ter mednarodno pravo (Raiffa 2002, 12).

Normativna analiza najpogosteje uporablja idealne modele, v katerih poskuša dati koherentnost strukturi in precizirati začetne aksiome. Takšen normativni model je recimo »teorija iger«, ki se uporablja za idealizacijo konkurence in analizo sodelovalnega obnašanja.

Preskriptivna analiza je po svoji naravi svetovalna. Skuša pomagati pri izbiri najboljše opcije med tistimi, ki so na voljo. Kot miselni model izhaja iz struktur in navodil zahtev, ki se bodo uporabljale kot principi. Zaradi tega je včasih omejen na normativne metode. Ampak ključna posebnost tega načina je, da zahteve ne bodo uvedene kot nujni aksiomi ali idealni modeli. Dejstvo, da je glavni cilj dajanje nasvetov, t. i. analiza je vedno postopna – z »bolj ali manj«, pomeni, da je preskriptivni model drugačen, ker priporočila, ki izhajajo iz te analize, nimajo statusa potrebnih sklepov.

Tretji način tolmačenja se osredotoča na proces pogajanj kot »prepričljive razprave« (persuasive debate). Pogajanja so proces izmenjave informacij, sporočil, znakov in argumentov, s katerim vsaka stranka poskuša vplivati na drugo, da bi dosegla uresničitev svojih ciljev in namer (Dupont in Faure 2002, 41).

V literaturi o procesu pogajanj obstajajo tudi številni različni pristopi. Kot primer modelov za potek pogajalskega procesa bodo tukaj predstavljeni pristopi avtorjev Gulliverja (1979) in Kennedyja (1997).

Osemstopenjski model Gulliverja (1979) združuje naloge in vedenja ter se navezuje na potrebo pogajalskega procesa s kronološkim časom. Vsebuje naslednje faze:

1. *Definiranje mesta pogajanj.* Mesto pogajanj mora v samem izhodišču biti nevtralnno. To je pomembno zato, ker na eni strani gostiteljstvo ustvarja prednost – tako zaradi dejstva, da stranka, ki je gost, mora tudi na ravni protokola upoštevati kulturne značilnosti države gostiteljice, in ker lahko gostiteljica kot sredstvo pritiska uporabi promocijske in propagandne metode, svoje pristaše. Na drugi strani je uveljavljen način, omenjen kot osnovna strategija Harvardske šole pogajanj, da je treba udeležene strani ločiti od samega problema in iz mesta, v katerem je ta problem aktualen, ker bi čustven odnos zagotovo vplival na (in predvsem oviral) emocionalna pogajanja. Včasih je za pogajanja zelo bistvena simboličnost mesta, kjer potekajo pogajanja. Pogosto so kot prostor za pogajanja na najvišji ravni izbrana mesta, ki imajo simbolično, zgodovinsko, kulturno, versko ali nacionalno identiteto, in tudi mesta, ki imajo posebno geografsko značilnost. Pomembnost mesta je na široko uporabljen inštrument pri sestavljanju govorov udeležencev pogajanj.
2. *Priprava dnevnega reda in definiranje odprtih vprašanj.* Čeprav je ta točka očitna v teoriji, v praksi ni nikoli jasno, o čem bodo razpravljali. Tisto, kar je v začetku sprožilo razpravo, je pogosto zelo majhen del tega, kar se postavi na mizo v teku procesa pogajanj (Kennedy 1997, 30). Med samo razpravo se pojavlja veliko spontanih vprašanj, ki se pogosto izkažejo kot zelo pomembna za končno rešitev, zato je nujno, da naredimo seznam vprašanj, o katerih je treba razpravljati. Obstajajo tudi kulturne razlike, ki jih je v tej fazi treba upoštevati.
3. *Določitev maksimalnega časa za razpravo o odprtih vprašanjih.* Da bo jasno, kaj natančno nam govori predmet razprave, da bi imel predvidljive razsežnosti in vplival na nekatera vprašanja, ki so lahko strukturirana v razpravi, je treba zagotoviti določen čas za posamezne izjave in odgovore v razpravi, in sicer ves čas trajanja pogajanj. Ena najboljših metod za zaščito je napad na nesprejemljivo tezo. Če želimo uporabiti to metodo, je treba natančno opredeliti čas za prezentacijo tez. Čas ne sme biti predolg, ko se predstavi

veliko argumentov, ker se njihova specifika izgubi v korist glavne teze, ki jo branimo in lahko povzroči veliko težav pri argumentaciji.

4. *Izpostavljanje razlik*. Ta komponenta je pomembna, ko uporabljamo kooperativni pristop, kakršen je recimo integrativni. Ampak tudi pri distributivnem pristopu je pomembno, da so razlike jasno definirane, da se poiščejo (ali ponudijo) potrebni kompromisi. Proučevanje mnenja je v tej fazi bolj primerno kot prepričevanje (ibid., 32).

Gulliver (1979) predlaga nekatere podstrategije, s katerimi se razlike izrazijo:

- Prva se imenuje »simple agenda approach« (pristop enostavnega dnevnega reda).

Ko uporabljamo to strategijo, moramo biti previdni, ker izkoriščanje določenih paragrafov pri pogajanjih, na določen tesen vzorec, eliminira nekatere možnosti za pogajanja in s tem zmanjšuje območje iskanja rešitev.

- Druga podstrategija se imenuje: »most important« (najbolj pomembna). Ta priporoča, da določimo dve ali tri za nas najpomembnejša vprašanja v pogajanju in dosežemo sporazum o njih. Ta strategija je koristna, ker bo nasprotna stran bolj jasno razumela naše interese. Tako sama strategija dovoljuje, da naši interesi postanejo bolj jasni. Ta je bolj neprimerna kot prva in povzroča bolj ozek format v pogajanjih ter poslabšuje pozicije v odnosu do drugih rešitev, ki bi se lahko izkazale kot bolj koristne. Tako je ta strategija tudi bolj primerna za distributivni pristop in uporabo trdega pristopa, čeprav tudi pri integrativnem pristopu pomaga v procesu interakcije.
- Tretja podstrategija se imenuje »pace« (tempo). Ta priporoča, da se vprašanja nanašajo na določene objektivne korake in kriterije, ki jim je treba slediti. Ta poudarek je zelo pomemben za celoten potek pogajanj, ne samo del tega poglavja.

1. *Predhodne dejavnosti in dogodki, ki se zgodijo pred končnim dogovorom*. Ta strategija vključuje več dejavnosti, ki jih morajo pogajalci narediti vnaprej (Roberts 2008, 123–125):

- a) Začeti iskati področja za sporazum, ki so v konkretnem primeru primernejša. Nujno je, da smo pri tej dejavnosti zelo pazljivi, ker izbira ustrezne ponudbe med tistimi, ki so na voljo, vodi pogajalski proces do konca.
- b) Jasno definirati in omenjati vsa področja, na katerih obstajajo razlike in nesoglasja.

Ta dejavnost si prizadeva odgovoriti na vprašanje: »O čem natančno poteka ta razprava?«, ko bodo navedene najbolj pomembne razlike.

Ta dejavnost skriva nevarnost za identifikacijo določenih skrajnih položajev, ki bi ovirali doseganje sporazuma in s tem realizacijo interesov. Pozitiven pomen tega dejanja je jasno razkritje naših namenov in ciljev.

- c) Poskušati »trading« priložnosti. Ta aktivnost ima spodbujevalni učinek, ko poskušamo testirati določene elemente dogovora, ki bi bili podlaga za izdelavo končne formule.
 - d) Začeti s konstrukcijo formule za dogovarjanje. Ustvarjanje premišljenih modelov je namenjeno pojasnjevanju in testiranju določenih podrobnosti, ki bodo predlagane v končni formuli. Ta faza ima zelo pomembno vlogo, saj se postavlja vprašanje usklajevanje različnih prvin v končno formulo.
2. *Končni dogovor.* Po Gulliverju (1979) je to bistvena značilnost pogajalskega procesa. Končna formula namreč temelji na soglasju t. i. na kompromisih in sprejetih obveznostih, torej poudarek na njenem bistvu kaže, da pogajalski proces, ki ga opisuje Gulliver, pretežno temelji na distribucijski metodi. Dajanje osnovnega poudarka na končno formulo in poudarjanje njene prioritete zmanjšuje možnosti za pozitivno uporabo naslednjega odnosa med strankama. Integrativni pristop posveča veliko več pozornosti pomenu vedenja kot zaključku pogajanj s konkretno omenjenimi pravicami in obveznostmi. To seveda ne pomeni, da integrativni pristop spodbuja odpoved sprejetih obveznosti, temveč je poudarek na doseganju dogovora in sodelovanju med pogajalskimi stranmi, ne pa sklenitvi pogodbe ali posla, ki bo statično opredelil naslednje odnose. V primeru, da pride do nezadovoljstva v procesu izvajanja sporazuma, integrativni pristop zagotavlja veliko bolj uspešne metode usklajevanja.
 3. *Ritualna potrditev.* Ta točka kaže na to, da je posel ali pogodba dokončno sklenjena, da je pogajalski proces dokončan in bi bilo treba pristopiti k izvajanju sporazuma. Slabost tega je poudarek na dejstvu, da se bodo pogajanja sklenila s podpisom pogodbe, vendar s tem odnosov med pogajalskimi stranmi ni konec, ampak se s sporazumom šele začnejo. Enako s tem tudi ni konec možnosti za konflikte, ampak se s podpisom pogodbe ti lahko šele začnejo.
 4. *Izvajanje sporazuma.* Osemstopenjski model po Gavinu Kennedyju (Kennedy 1997, 38–41)

Pogajanja se opisujejo kot »ohlapno urejeno zaporedje posameznih korakov«, ki so predstavljeni managerjem v preprosti in zanesljivi obliki. V vsakem koraku so zajete posebne spretnosti. Pristop je deskriptiven, ne normativen (proučuje, kaj so pogajalci storili, in ne, kaj morajo storiti); nadaljnji uspeh njegove uporabe ni odvisen od druge strani, ki lahko uporabi iste metode. Ta model se lahko uporabi v vsakem postopku

pogajanj neodvisno od tega, ali so pogajalci seznanjeni z osmimi koraki. Kot pri modelih Douglasa in Gulliverja je bil ta sprejet kot posledica skrbno opazovanega fenomena v pogajanjih z uporabo analitičnih metod pri iskanju strukture procesa. Poleg tega se je Kennedy (1997) osredotočil na naslednje zahteve:

Osem korakov, ki si sledijo, je: pripraviti, razpravljati, objaviti, predlagati, pakirati, barantati, zaključiti, dogovoriti se.

1. Potreba po pripravi je skoraj kliše v managerski dejavnosti in zelo pomemben uvod. V prvotnem razvoju modela ima razporeditev nalog bistveno vlogo pri teh osmih korakih, ko se opredeli »pogajalčeva najbolj zaželena pozicija« (the negotiator's most favored position, MFP), njegove »meje« ali »prelomne točke« (break points). Naloge se po prioriteti delijo na štiri vrste: tiste, ki jih moramo doseči; tiste, ki jih je pomembno doseči; tiste, ki jih nameravamo doseči; ter tiste, za katere obstaja želja, da bi jih dosegli. Drugi element priprave je ugotoviti, katere informacije se bodo dale in iskale in opredeliti vlogo vodje, pisca povzetka in zapisnikarja.
2. Beseda »argumentiranje« ima dva pomena – en je konstruktiven in racionalen, drug je destruktiven in neracionalen. Zaradi tega jo je Kennedy postopoma nadomestil z »diskusijo«, »razpravo« in celo »raziskavo«. Etape debate predstavljajo približno 80 % časa pogajanj in so prevladujoče faze. Zato se veliko časa za usposabljanje uporablja za dejavnosti, povezane s to fazo. Oblike vedenja so lahko konstruktivne in dekonstruktivne. Negativno prerokanje povečuje zadrževanje nasprotnika ter včasih preprečuje dosego sporazuma, tudi o zadevah, ki bi bile v skupno korist. Pri konstruktivnem vedenju vključujemo več poslušanja kot govorjenja; več pozitivnih vprašanj namesto sarkastičnih opazk, pravilno povzemanje namesto povzetka za naslednji napad, razjasnitev stališč in drugo.

Strateško vprašanje za vse pogajalce je: »Kako naj se premaknem naprej, ne da bi odstopil?« Na začetku sta rešitvi samo dve – zahtevata ju obe strani, vprašanje je le, kako poiskati tretjo, ki je običajno drugačna od njiju. Narava teh pogajanj je upravljanje tega gibanja. Obstajajo trije pogoji, nujni za premik, od tega sta prva dva implicitna, tretji pa ekspliciten:

- a) dovolj moči, s katero se prepriča drugo stran, da se premakne, in premalo moči, da bi se nasilno ustvarila popolna kapitulacija.
- b) želja obeh strani, da se premakneta s svoje začetne pozicije (stališča).
- c) znak za pripravljenost na pogajanja kljub težavam. Problem je, da ta pripravljenost pri nasprotni strani ne privede do napačne razlage.

3. Pogajalci pogosto uporabljajo signale (recimo, posebnosti v izražanju stališč), da pokažejo, kaj si želijo. Nerazumevanje ali popuščanje lahko oteži proces pogajanj.
4. Predlogi. Bilo bi dobro, če se predstavijo jasno in organizirano, kakor da se uporablja pogojna fraza, recimo: »Če ... potem ...«.
5. Pakiranje. Pri odgovorih na vprašanja v zvezi s predlogi pogajalci razkrivajo svoje interese in zadržke (pri prvih je odgovor »da«, pri drugih »ne«). Zaradi tega je pri preureditvi, prepakiranju predlogov dobro, da pozitivno obravnavajo interese nasprotnika in odkrito zmanjšajo njegove zadržke.
6. Barantanje. Tukaj je format »Če–potem« zelo pomemben, glede na to, da se vse, kar se daje, daje v zameno za nekaj drugega. Razlikujeta se povezava in delitev predlaganih pogojev in predlogov (ponudb), medtem ko se daje prednost povezovanju, pri tem pa se priporoča, da se postavijo pogoji, preden se podajo predlogi.
7. Konec. Težje je oceniti, kdaj (ne prezgodaj niti prepozno) in kako zaključiti pogajanja. Nekateri od glavnih načinov zaključevanja so: »izbarantan popust«, »posploševanje«, »odlog na pozneje« in »ali–ali«.
8. Sporazum. Nesporazumi, ki se pojavijo kot rezultat pomanjkanja pisnega dogovora, lahko škodujejo medsebojnim odnosom in ugledu.

2.3.1 Priprave na pogajanja

Glavne faze življenjskega kroga pogajanj so: načrtovanje, izvajanje in vrednotenje. V prvi fazi načrtovanja se analizirajo problemi in potrebe, identificirajo se cilji in interesi strank v pogajanjih; spoznava se nasprotnik, izbirajo se strategije, tehnika in taktika. Sledi izvajanje (izpolnitev – kako to narediti v resničnih pogojih) in ocena pogajanj (ali in koliko so uspešna, ali obstaja »prostor« za prihodnja pogajanja med pogodbenicama, prilagoditev uporabljenih strategij in taktik itd.). Zato se, odvisno od prejetih povratnih informacij (ocene), delajo potrebne korekcije za posamezne faze.

postavljajo pod vprašaj strategije od spodaj navzgor. Rutinska: pogovori, ki niso bistveno spremenjeni ali nadgrajeni.

Vrsta usposabljanja bo določena glede na naslednje elemente:

1. Težke priprave. To usposabljanje je dolgotrajno in drago. Lahko se uporabljajo storitve strokovnjakov in svetovalcev in to usposabljanje je lahko ključnega pomena za prihodnost organizacije. Naloge: (a) zelo resno se poglobiti v strategijo, (b) razvoj različnih scenarijev, (c) preučitev možnih taktik ter njihova ocena, (d) razvoj trditve, (e) opredelitev minimalne sprejemljive rešitve; (f) določitev najboljših možnih alternativ (g) določitev strukture rešitve; (h) predvidevanje izhoda preko blokiranja in/ali slepe ulice.
2. Srednje priprave (usposabljanje). Določamo elemente težkih priprav (usposabljanj), medtem ko smo pozorni na naslednje tri točke: (a) brisanje možnih taktik, (b) določanje argumentiranega, (c) določanje nekaterih konstruktivnih rešitev;
3. Lahke priprave. Zagotavljajo zlasti, da se elementi pogajanj (situacije, stroški, informacije) niso spremenile.

Štiri glavna merila, ki jih je treba upoštevati pri pripravi postopka, so:

- diagnoza stanja,
- opredelitev ciljev in ocene drugega (drugih),
- razvoj pogajalskih strategij in
- materialna organizacija pogajanj.

Diagnoza stanja (Economic and Social Commission for Asia and the Pacific 2004)

Ta faza sestoji iz podrobnega diagnosticiranja stanja pogajalskih točk. Pogajalec mora vedno imeti v mislih motiv nasprotnika. Na tej stopnji je glavno vprašanje: »Kje je začetna točka?« To je pristop OKJAP (O – objekt, K – kontekst, J – jamstva, A – asimetrije pristojnih avtoritet, P – pogajalci).

Objekt, ki je predmet pogajanj, bo odvisen od področja pogajanj in subjektivnosti pogajalca, ki mora imeti jasno stališče o tej temi (svojo identiteto, produktivnost, razlago). Pri trgovinskih pogajanjih so predmet lahko cena, pogoji plačila; v socialnih pogajanjih je to lahko povečanje plače, dodatki, delovne ure, proračun organizacije, meje odgovornosti.

Jamstva. To je bistveni element pogajanj, vse, kar bo v končni fazi vplivalo na vse interese, skrbi, potrebe, pričakovanja in tveganja.

Jamstva dajo težo, vrednost in pomen pogajanj. Obstajata dve vrsti jamstva: (a) organizacijsko – se nanaša na oddelek, podjetje ali organizacijo, in tudi ekonomske

cone, za katere ni pogajalskih pooblastil za pogajanja; (b) zasebno – povezano z načinom plačila, hierarhičnim položajem pogajalca.

Asimetrija oblasti. Mora se odgovoriti na vprašanje, ali obstaja takšna asimetrija in kakšno je trenutno razmerje sil. Z drugimi besedami, kakšna je moja oblast (moč) glede na moč mojega nasprotnika, in obratno

Pogajalci. Vsak pogajalec bi si moral zastaviti naslednja vprašanja: Kaj je našemu nasprotniku znano? Kakšna je njegova osebnost, njegov odnos izven običajnega ali med pogajanja? Kakšen je njegov stil? Ali je ciljno naravnani, taktičen diplomat, ter ali spoštuje samo izid ali tudi odnos? Ali je to kakšen »trik«?

Druga faza – cilji

Ta faza je sestavljena iz opredelitve ciljev in možnosti za predvidevanje ciljev nasprotne stranke. Cilji se določijo na podlagi diagnoze. Treba je določiti, kateri so glavni cilji in kateri so sekundarni. Namen je lahko kakovost ali količina, pomembno pa je, da se ugotovi, ali cilj v vmesni fazi lahko služi za doseganje drugih, bolj pomembnih ciljev. Po analogiji ima lokostrelec cilj zadeti tarčo. Naslednji njegov cilj je, da zadene krog z desetimi točkami, ker krog z eno točko več ne zadošča. Več tarč zadene, več točk bo dosegel. Nastavitev vsake tarče je določena s koncentracijo in motivacijo pogajalca. To služi kot stalno opozorilo na točke, ki jih želite doseči.

Tretja faza strategije

Po diagnozi in določanju ciljev bo pogajalec sestavil strategije, ki se bodo razvile v pogajanjih. Glavni vprašanja sta: Kam želimo iti? Kako priti do tja? Strategija je pomembna in odločilna faza v poslovnih pogajanjih. Pripravlja se model metod, po katerih se postopoma določijo (Brett 2007, 54–55):

1. Scenariji. Skušajte si odgovoriti na vprašanje: Kateri so najboljši scenariji za pogajalca, nasprotnika in za vse strani? Ali imam interes za frontalno pogajanje, trdo ali mehko in v sodelovanju?
2. Teren: Kakšen teren naj pogajalec pripravi. Ali se bodo pogajanja usmerila v kakovost, ali v ceno?
3. Rezervne rešitve. V primeru, da so pogajanja blokirana in/ali se zaključujejo, mora pogajalec imeti rezervne rešitve, ki mu lahko pomagajo izstopiti iz blokade ali se umakniti iz pogajanj. Če ne obstaja rešitev s pogajanja, bi morali vedeti, katera je najboljša alternativa.
4. Alternative / Možnosti. Ali ima v primeru pogajanj pogajalec možnosti ali alternative, ki jih bo predlagal? Ali ima oseba dovolj konstruktivno rešitev?

5. Čas. Za prihodnje poslovno pogajanje je treba upoštevati čas, saj vsaka stran želi zagotoviti, da je dogovorjeno časovno obdobje najbolj primerno zanjo. Uporabljajo se naslednje taktike:
 - Predlog je treba ustanoviti in podati ne kot klic na pomoč, ampak kot uspešni predlog za partnerja;
 - Da se poudari korist, se včasih v poslovnih pogajanjih odprto izražajo težave ali pričakovane koristi (ni zaželeno uporabljati taktike).
6. Tehnike. Ali naj se pogaja za vsako točko posebej, skupno (skupaj) ali na splošno?
7. Iniciativa. Katere glavne iniciative lahko pogajalec predlaga? Naj napade ali počaka? Kako naj predstavi predloge? Ali je nujno, da uporabi možnost pomoči tretjih oseb (izvedenci, mediatorji, arbitri)? Ali je nujno, da prvi naredi kompromis?
8. Prednostne naloge in položaji. Katere prednostne naloge moramo dati ciljem? Katere položaje bo potrebno opustiti najprej in katere na koncu?
9. Sporazum. Kakšne vrste sporazuma je nujno predlagati in / ali sprejeti: celotno ali delno, nemudoma ali potem?
10. Prihodnost. Sprejemanje tveganj lahko poveča srednje ali dolgoročno korist pogajanja.

Četrta faza: organizacija (Acuff 2008, 13–15)

Prejšnji dve fazi zagotavljata odgovor na vprašanje, kje in kako priti do cilja. Pogajalec mora posvetiti ustrezno skrb pripravi in organizaciji srečanj. Treba je poudariti naslednje točke:

1. Pogajalska ekipa. Kako jo sestaviti, koliko ljudi, kdo in kako se usklajuje? Kdo bo igral vlogo strokovnjaka, gledalca?
2. Postopki. Ali je treba vzpostaviti in uporabiti posamezne postopke? Naj sprejme ali zavrne postopek na drugi strani? Opredeliti delovni čas in odmore.
3. Odpiranje. Določa, kako bi začeli s pogajanjem, s predhodno izjavo ali z obravnavo drugega. Določi se smer pogajanj.
4. Zaključek. Kako zaključiti sestanek? Naenkrat, v določenem času, kot posledica utrujenosti, ali kot rezultat izvajanja taktike?
5. Argumenti. Na tej stopnji se določa vrsta argumentov, ki se bodo uporabili med pogajanjem, njihova ureditev in določitev protiargumentov.
6. Logistika. Odgovor na vprašanja: Kje se bodo vodila pogajanja, v katerih prostorih (velikost, osvetlitev, izpostavljenost, lokacija)? Kašne mize, stoli, sedeži? Kaj ponuditi pogajalcem za kosilo? Kako zagotoviti zaupnost?

Pripravljalna faza poslovnega pogajanja se konča z opredelitvijo, ali bo pogajanja vodila posamezna fizična oseba ali ekipa, in kako zagotoviti zaupnost.

Informacijska faza

Informacijska faza vsebuje zbiranje in predelovanje nujnih informacij o poslovnih pogajanjih. Obstaja ogromna količina podatkov, ki jih mogoče uporabljajo tako prodajalci kot kupci. V ta namen se uporabljajo množični mediji, računalniški sistemi in omrežja, uradni in neuradni dokumenti, javne prireditve in drugi viri informacij.

Informacija se institucionalizira in poseblja. Prva (institucionalizacija) se nanaša na dejavnosti institucije, druga (personifikacija) se nanaša na dejanja in vedenje o osebi, ki predstavlja organizacijo, ki bo vodila poslovna pogajanja.

Težišče priprav na prihajajoča poslovna pogajanja je na zbiranju informacij o družbi, s katero se bo pogajalo. Treba se je osredotočiti na zgodovino podjetja (kdaj je bilo ustvarjeno, kakšen je njegov razvoj), njegove glavne in pomožne dejavnosti, finančno stanje in obseg proizvodnje, tehnološko zagotavljanje osnovnih dejavnosti, položaj na trgu in konkurenčna sposobnost ter drugo. Za osebo, s katero se bodo vodila poslovna pogajanja, se zbirajo osebni podatki: starost, izobrazba, poklicna kariera, zaposlovanje, komuniciranje, osebne lastnosti in drugo. Zbrani podatki se natančno obdelajo in kodirajo s šifro. Kasneje se lahko dopolnijo.

Analizna faza (Ennis 2003, 13–15)

Ta faza zajema analizo zbranih podatkov v prejšnji fazi. Določijo se merila in indikatorji za analizo in ocenjevanje posameznih informacijskih sklopov. Analiza mora biti natančna in ocena čim bolj objektivna. V analitični fazi je treba zbrati in analizirati podatke o osebah, torej tistih, ki nameravajo opravljati poslovna pogajanja.

Naredi se ocena lastnih sposobnosti za izvajanje uspešnih poslovnih pogajanj. Vsak udeleženec v pogajanjih mora biti dovolj realističen, da oceni svojo naravo in obseg, do katerega se lahko prilagodi pogajanjem. Najboljši udeleženci imajo možnost, da zaznajo širok razpon pristopov in kažejo večjo paleto spretnosti in prilagajanje spreminjajočim se okoliščinam.

Dodatni informacijski dejavniki za izvedbo pogajanja so:

- *Povratne informacije v poslovnih komunikacijah.* Komuniciranje je dvosmeren proces, v katerem gre informacija od vira do prejemnika. Prejemnik priznava, pretvori, daje značaj, in reagira tako, da pošlje obvestilo vira, ki tudi sprejema obravnavo in ga pošlje prejemu, vendar je spremenjen in obogaten v primerjavi s prvim primerom. Pretok informacij od vira do prejemnika in njegovo sprejetje s strani slednjega predstavlja realizacijo povratne informacije v komunikaciji. Na ta način se vzpostavi dvosmerna informacijska izmenjava.

Uspešnost upravljanja temelji na sprejemanju povratnih informacij od sodelavcev in osebja iz strank in partnerjev. Načini pridobivanja povratne informacije med izvajanjem poslovnih pogajanj so zelo različni, najpomembnejša je sposobnost komunikantov poslušati svoje partnerje medtem, ko govorijo. Razen zvočne poti se povratna informacija pridobiva tudi na vizualni način. To se naredi s skrbnim opazovanjem partnerja v poslovnih pogajanjih. Treba je upoštevati geste, kretnje in pantomimo.

- *Učenje iz izkušenj.* Skladno s tem pravilom imamo dva načina: učenje iz izkušenj drugih ljudi, ali učenje iz lastnih izkušenj.

Prvo pravilo se uporabi, ko se pridobiva znanje iz različnih publikacij, ki obravnavajo eno ali drugo stran komunikacije. Najboljši položaj za komunikatorja brez izkušenj je, da se uči komunikativne spretnosti drugega partnerja, njegovega bogatega jezika, razloge, tveganja in premetenosti. Podobne možnosti so na voljo v filmih, na televiziji in z izvajanjem specialističnega izobraževanja, ki ga izvajajo visoko usposobljeni strokovnjaki na tem področju. Najboljši učitelj pa so lastne izkušnje in ukrepi. Človek nenehno analizira svoje prednosti in šibke točke; sam ali z zunanjo intervencijo lahko doseže pomemben uspeh in izboljšanje njihovih spretnosti na področju komunikacije.

2.3.2 Dokumentiranje pogajanj

Na eni strani se dokumentiranje pogajanj izvaja za interne potrebe vsake od pogajalskih strank. Na drugi strani se dokumentacija nanaša na pripravo pogodbe – v uradnem dokumentu, uradnem ali ustnem dogovoru, ki vsebuje soglasja in sklepe. Ti dve vrsti dokumentacije bosta obravnavani v zaporednem vrstnem redu:

Po predlogu Gavina Kennedyja je treba ločiti vlogo vodje in protokolista pogajalske ekipe. Morris in Pinto (2007) na kratko razlagata, kakšna je vloga protokolista: v pogajalskem procesu ne sodeluje neposredno, razen če govori o določenih vprašanjih, povezanih z njegovimi poklicnimi izkušnjami. Protokolistov je lahko več, odvisno od posebnih zahtev pogajalskega procesa. Ponavadi so strokovnjaki na področjih, ki so ključnega pomena v tem primeru – odvetniki, inženirji, arhitekti, okoljevarstveniki, razvijalci, gospodarstveniki, itd. Med obveznostmi, ki izhajajo iz položaja protokolista, je opaziti verbalne in neverbalne dejavnosti druge stranke, ki kažejo na dejstva o njenih interesih, prednostnih nalogah, ali točkah notranjega nesoglasja. Od protokolista se lahko zahteva, da te pripombe sporoči svoji ekipi (Morris in Pinto 2007, 108–109).

Eden od razlogov za skrbno izbiro protokolistov je, da je bistveno pravilno dokumentiranje pogajanj – da bi bilo po potrebi zaposlenim, ki niso seznanjeni s

posebnostmi projekta jasno, in da razumejo, kaj se je zgodilo. Sollish in Semanik (2007) odkrivata dve osi, okoli katerih je bila izdelana evidenca pogajanj:

Na eni strani dokumentiranje načrta pogajanj in določitev nalog v primerjavi z dejanskimi rezultati (kot način, da se določi učinkovitost ekipe). Načrt pogajanj mora vsebovati najmanj informacije, naloge skupine, strategije, prednosti in slabosti in analogno oceno nasprotne strani. Zelo pogosto je koristno vključiti začetni položaj in osnovna stališča (najbolj nesprejemljivo) v vsako od ključnih nalog. Po zaključku pogajanj se izvorni dokument dopolni z opisom nalog, ki so bile uresničene in tistih, ki niso bile.

Izdelava povzetka pogajanj, da lahko poslušalci/bralci ocenijo, kaj je bilo doseženo, tisti, ki so pooblaščen za sprejemanje odločitev, pa da jasno razumejo, kakšni so predlogi. V povzetku se opisujejo naloge pogodb in pogajanj in, kaj je bilo doseženo glede na prvotno zastavljene cilje; izgube in dobički za organizacijo ter vse možne alternativne metode delovanja (Sollish in Semanik 2007, 165–166). Kennedy ugotavlja, da je bistvenega pomena – da se tudi tik pred zaključkom pogajanj povzame, kaj je bilo dogovorjeno, da se prepreči možna zmeda v prihodnosti (Kennedy 1997, 264–265).

Razlikujemo različne vrste pogodb glede na njihov splošni značaj (Sollish in Semanik 2007, 80–82):

- kratkoročne in dolgoročne pogodbe,
- pisne in ustne pogodbe,
- predhodne in končne pogodbe,
- enostranske, dvostranske in večstranske,
- vrste pogodb glede na predmet pogajanja (prenos premoženja, prodaja, storitve, itd.).

Kennedy (1997, 113) pravi, da je vsak sporazum »pisno izražanje medsebojnega nezaupanja med pogajalskimi stranmi«, in v tem smislu je formalni sporazum naravno nadaljevanje povzetkov, ki jih je prej izdelala vsaka pogajalska stran (tukaj že postane jasen pomen teh povzetkov, v kolikor ima v procesu priprave sporazuma vsaka stran zanesljive in lahko dostopne informacije glede zadev, o katerih so bile med pogajanjmi sprejete odločitve). Doslednejša opredelitev opredeljuje pogodbo kot »sporazum, ki ustvarja pravno izvršljive obveznosti med dvema ali več strankami« (Crawford 2004, 5). Ta obveza ali z drugimi besedami moč pogodbe, izhaja iz petih ključnih dejavnikov (Lindeman 2005, 90–95):

- medsebojni dogovor, ki vključuje predlog in dogovor,
- legalnost – pogodbe, ki vsebujejo načrte za ukrepanje; določbe, ki kršijo pravni status, so neveljavne,

- enakovrednost – tj. izmenjava blaga, storitev, obveznosti, itd., nečesa, kar ima neko vrednost,
- pravna pristojnost strank,
- pravna oblika pogodbe (skladna z veljavnimi pravnimi pogoji).

Vsebina pogodbe je odvisna od narave pogajalskih strank, od področja pogajanj, kot tudi ustreznih zakonskih zahtev. Od posebnosti teh treh dejavnikov so odvisni načini sestavljanja pogodbe. Vendar se lahko poiščejo skupni standardi za načrtovanje, ki odražajo elemente osnovne strukture vsake pogodbe (Fitzgerald in Olivo 2005, 178):

- identifikacija stranke,
- izpostavitve dejstva,
- pogoji,
- potrdila in certifikati,
- razporedi in dodatki.

Kot konkreten primer imamo »uniformirana oblika pogodbe« (uniform contract form, UCF), ki ga uporabljajo državni organi v ZDA kot standard za uporabo in uveljavitev pogodb. Sestavljen je iz štirih delov (Worthington, Goldsman in Alston 1998, 6–7):

1. načrt (v obliki pogodbe za blago in storitve s stroški in cenami, specifikacijami, upravnimi podrobnostmi o naročilu, posebnimi pogoji itd.),
2. pogoji pogodbe (ki jih zahtevajo zakoni in predpisi),
3. seznam listin, dokazila in druge vloge,
4. peticije in navodila.

Razvidno je, da se prvi del UCF ujema z prvim in drugim elementom od skupnih elementov, drugi, tretji in četrti del pa se ujemajo s tretjim, četrtim in petim elementom od skupnih elementov.

Nameni pogodbe se seveda prav tako razlikujejo, vendar so vedno navedeni v celotnih okvirih sporazuma. V idealnem primeru pogodba odraža dogovor med strankama, z enim dokumentom, ki učinkovito zajame in odraža vse pogoje iz teh sporazumov. Tak dokument vsebuje vse pogoje za transakcijo, enovredne klavzule, pravila in spremembe. V tem smislu je cilj razviti »samozadosten (stand-alone) dokument« (Adoranti 2006, 177–178).

2.4 Harvardska šola pogajanj

V glavnem lahko pogled raziskave pogajanj harvardske univerze opišemo z nekaj glavnimi točkami monografije Fisherja, Uryja in Pattona.

Pogajanje – tip skupne aktivnosti s partnerjem, ki je usmerjena k reševanju nastalih problemov. Vedno sta predvidena dva morebitna udeleženca, katerih interesi se ujemajo ali pa so delno različni. Če se interesi popolnoma ujemajo, potem ni razloga za pogajanje – udeleženci postanejo partnerji. Če ni ujemanja, potem opazujemo tekmovanje, boj, soočenje in rivalstvo.

Če nam je to všeč ali ne, je pogajanje del našega vsakdanjega življenja, orodje, s katerim dobimo, kar si od ljudi želimo doseči. Dandanes se moramo vedno pogosteje pogajati; pri tem smo trdni ali upogljivi.

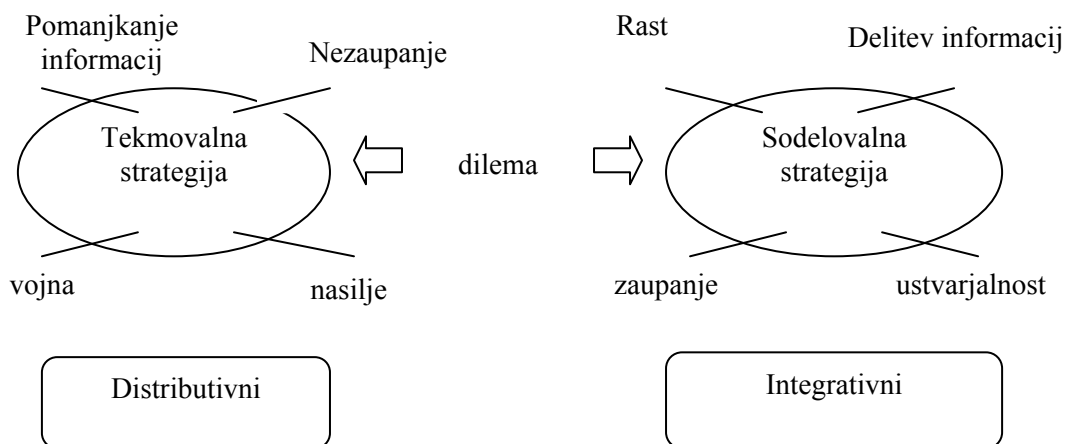
Drugi strateški standard pri pogajanju predvideva srednji pristop – med trdnim in upogljivim, a vključuje izkušnjo za dogovor med našim ciljem in splošnim dogovorom.

Obstaja tudi tretji način pogajanja, ki predlaga graditev situacije, ki ne temelji niti na šibkosti, niti na trdnosti, temveč na kombinaciji obeh.

Po Lueckeu (2003, 2) izbira med dopolnilnim pristopom temelji na dilemi sodelujočega v poslovnih pogajanjih. Ta dilema razkriva potrebne izbire za tip igre, ki se bo začela igrati.

To dilemo lahko predstavimo z diagramom, prikazanim na sliki 2.3.

Slika 2.3 Shematski prikaz dileme



Vir: Social Development Division 2003, 89.

Metoda osnovnega pogajanja, ki jo je razvil harvardski projekt, je sestavljena iz reševanja problemov kot temelj za kakovostne značilnosti. V glavnem to pomeni, da se ne pogajamo o tistem, kar bi lahko bila pozicija na drugi strani. Ta metoda je sestavljena iz trdega pristopa pri pogajanjih in blažjega pri odnosih z udeleženci in pokaže, kako doseči to, kar je upravičeno tvoje, na razumen način. Metoda načelnega pogajanja udeležencu ponuja možnost biti pravičen, istočasno pa ga drži na varni razdalji od tistih, ki želijo izkoristiti njegovo poštenost. Vloga te metode v našem vsakdanjem življenju postaja vedno večja in izpodriva ostale metode.

2.5 Priprave na pogajanja po harvardski šoli

Ena najbolj priljubljenih metod pogajanja (win-win) je opisana v raziskavi Fisherja, Uryja in Pattona v knjigi »Getting to Yes«.

Avtorja poudarjata, da se pogajalci pogosto izgubijo v gozdu in pozornost osredotočijo na svojo lastno korist ter tako izgubijo veliko priložnosti, da bi končali pogajanja v optimalnih pogojih. Fisher, Ury in Patton (1991) predlagajo, da se »win-win« pogajanje preimenuje v »načelno pogajanje«, ki temelji na štirih strategijah (Bolman in Deal 2006, 79).

Harvardski projekt o pogajanjih je dosežen kot poskus za izhod iz ideje o boju za zmago, v katerem zmaga ene izmed strani že pomeni predajo druge. Druga bi poizkušala zadržati svoje položaje in pridobiti prednost, kar pa vodi do trajnega konflikta in ustvarja krizno situacijo.

Izhajajoč iz analize lahko ugotovimo, da je bolje uporabiti trdni pristop, ki se zanaša na navedene položaje. Mehkega pristopa se ne sme uporabiti, ker obstaja nevarnost, da bi oslabil naš položaj. Fisher, Ury in Patton (1991) predstavljajo nekaj kontradiktornih točk, ki prikazujejo nasprotovanje med dvema možnostma pogajanja. Predstavljene so v tabeli 2.1.

Oba navedena pristopa sta neučinkovita, saj izhajata iz želje po moči in ubogljivosti. Mehki pristop pričakuje trdega in izhaja iz strahu pred soočenjem z drugo pogajalsko stranjo, kar lahko vodi do težav pri doseganju ciljev v prihodnosti. Nasprotno pa trdi pristop domneva kompromisni položaj z druge strani in sam kompromis, kar lahko, kot je opisano zgoraj, vodi do nadaljnjih zaostritev v konfliktu, saj bi dominantna stran potrebovala zmagovalni položaj.

Fisher, Ury in Patton (1991) predlagajo alternativni pristop, ki predvideva, da se lahko pogajanje interpretira kot dinamični igralni model, v katerem lahko udeleženci dosežejo splošno odločitev, ki je na začetku nevidna. Fisher, Ury in Patton (1991) kažejo na dve obstajajoči ravni pogajalskega procesa. Prva je splošna in se zanima za glavne parametre pogajanja, npr. najemne pogoje, specifično ceno itn.. Pogajalski proces se odvija kot strategija drugega nivoja z osebnim pridihom v načinu pogajanja in po navadi se tukaj odločimo med trdim in mehkim pristopom. Drugi nivo pogajanja je meta igra (meta-game). Če želimo na začetku delati poteze za doseganje ciljev, izberemo na drugem nivoju pravila specifične metode (velikokrat zelo očitna za nasprotno stran).

Tabela 2.1 Shematski prikaz trdega in mehkega načina pogajanj

Mehki pristop	Trdi pristop
– udeleženci – prijatelji	– udeleženci – nasprotniki
– cilj – dogovor	– cilj – zmaga
– žrtvujemo se za to, da ustvarimo zvezo	– žrtvovanje potrebujemo kot pogoj za zvezo
– smo popustljivi do ljudi in do problemov	– smo strogi do ljudi in problemov
– zaupamo	– ne zaupamo
– svoja stališča z lahkoto menjamo	– trdo stojimo na svojem položaju
– dajemo predloge	– pričakujemo grožnje
– dovoljujemo delne izgube	– za dogovor potrebujemo delne ugodnosti
– dovoljujemo pritisk z druge strani	– ustvarjamo pritisk

Vir: Fisher, Ury in Patton 1991.

Šele na drugem nivoju pogajanj (Fisher, Ury in Patton 1991) predlagajo novo taktiko, ki stremi k temu, da se izogne pomanjkljivostim omenjenih tradicionalnih pristopov. Njune raziskave kažejo, da začetna točka drugega nivoja ni glavni cilj pogajalca. Prva stvar, ki jo je potrebno storiti na tem nivoju, je vzpostavitev pogajalskih pravil – narediti igro mogočo še preden se bodo preko nje uveljavljali zeleni rezultati. Le-to je potrebno pri medkulturnih in verskih razlikah, pri različnih poslovnih politikah in nasploh pri večjih razhajanjih med pogajalskimi stranmi (Fisher, Ury in Patton 1991, 10–11).

Drugo pomembno opažanje je, da se lahko pravila pogajanja na drugem nivoju dinamično razvijejo v samem pogajalskem procesu, in to v smeri, v kateri lahko vodijo do alternativnih odločitev – igra se lahko spremeni v procesu pogajanja.

Harvardski projekt o pogajanjih predlaga alternativni pristop, imenovan »načelna pogajanja« (ibid., 11). Fisher, Ury in Patton (1991) izpostavijo štiri temeljne elemente, iz katerih je sestavljeno vsako pogajanje. Ti elementi se lahko spremenijo za vzpostavitev drugačnih pogajalskih strategij. Ti elementi so:

- ljudje ali človeški faktor (ljudje morajo biti ločeni od problemov),
- interesi (poudarek mora biti na interesih, ne na stališčih),
- možnosti (ustvariti več priložnosti, preden je sprejeta odločitev),
- kriterij (rezultati so osnovani na objektivnih standardih).

Prva strategija: ločiti ljudi od problema (ibid., 17–41). Sloni na dejstvu, da ljudje niso stroji, ampak čustvena bitja. Ljudje so zelo čustveni in imajo včasih povsem različne ideje, kar otežuje nemoteno komunikacijo in velikokrat vodi do nesporazumov in napačnih interpretacij. V tem primeru je zavzemanje stališč neposredna osebna konfrontacija, ker se človeški ego identificira prav z zavzemanjem le-teh. Pred

odločitvijo o objektivnem problemu moramo ločiti subjektivni faktor. Če želita strani rešiti problem, se morata do njih tudi čustveno omejiti, kar ni lahko storiti, a se lahko razreši v dialogu, ko pridemo do zaključka, da predmet diskusije niso ljudje, ampak dejansko problem (Maughan in Webb 2005, 325). Fisher; Ury in Patton (1991) kot glavni princip izpostavljajo ločitev med udeleženci pogajalskega procesa in mehkim pristopom z ljudmi ter trdim pristopom proti subjektu in objektu pogajanja.

Predlagata posebno pozornost do:

- prepoznavanja čustev (lastnih in udeležencevih) – priznati moramo svoja čustva in jih ne smemo prikrivati; dovoliti pa tudi drugi strani, da izrazi svoja (z namenom, da pomirimo situacijo) (Fisher, Ury in Patton 1991, 20).
- previdne uporabe komunikacije: poslušati in demonstrirati, uporabljati t. i. lastne mnenjske točke (govoriti o sebi, svoji viziji in ne ocenjevati nasprotni strani ter jo siliti v neko stališče); Fisher, Ury in Patton omenjajo obstoj trojnega problema v komunikaciji.

Prvi problem se pokaže v tem, da se pogajalci ne potrudijo dovolj, da bi se njihovo mnenje razumelo. Zelo pogosto tiste stvari, ki jih imamo za očitne, niso dovolj jasne za drugo stran. Ravno zato se mora posebna pozornost nameniti razčiščevanju splošnih točk. Pomanjkanje truda velikokrat vodi do tega, da sporočilo ni poslano nasprotni strani, ampak avditoriju oz. tretji osebi, cilj pa je pridobiti prednost. Ta pristop, čeprav delno uspešen, ima enako pomanjkljivost kot trdi pristop.

Drugi problem je ta, da včasih tudi z jasnim in glasnim govorom ne moremo pritegniti pozornost. Predlagana strategija za tovrstne primere je oblikovanje povzetkov in ponavljanje samega sebe z namenom, da bi ponovno vzpostavili komunikacijo z druge strani.

Tretji problem v komunikaciji je nepopolno sporazumevanje. Obstaja veliko faktorjev, ki ustvarjajo pogoje za zgolj delno razumevanje, in le-ti so besedni (konceptija in idealistične razlike, nesporazum določenega tipa, strokovno znanje, jezikovne ovire in medkulturne razlike) in nebesedni (različno branje neverbalne informacije, hrup, geste, agresivno ali pasivno neverbalno vedenje z gestami, pozami, mimiko).

Predlagana metoda za zmanjšanje teh problemov je postavljanje pravih vprašanj, definiranje delovnega jezika in znanje o konceptualnih, idejnih, verskih, kulturnih verbalnih in neverbalnih posebnostih nasprotni strani ter tudi sposobnost razumevanja in sprejemanja teh razlik. Ravno zaradi možnosti večpomenskega kodiranja ali dekodiranja določenih simbolov govorimo kot o »jaz-komunikaciji« ali »komunikaciji skozi mene«. Dobro je, da svoja stališča izrazimo jasno in govorimo o svojih lastnih percepcijah s stališča nasprotni strani in da ne ocenjujemo.

Posebno pozornost moramo nameniti točno določenim dejanjem, ne da bi si cilj postavili na diametralno nasprotni strani od nasprotnika. S pomočjo analize točno določenih ukrepov lahko ublažimo osebne razlike, ker udeleženci mnogokrat same sebe doživljajo kot tarčo. Ko problem postane subjekt pogajanja, ne pa njegovi udeleženci, lahko pogajalske strani sprejmejo ena drugo kot partnerje in ne kot tekmece.

Zadnja točka kaže na potrebo po grajenju dobre komunikacijske situacije s kar najmanj ovirami, da je razpravljanje o točno določenih dejanjih sploh mogoče. O dejanjih in problemih se lahko razpravlja objektivno in se analizira v iskanju boljših odločitev brez obtoževanja nekoga za trenutni dogodek. Ta vrsta ukrepanja lahko vodi do novih zapletov.

Druga strategija temelji na načelu, da je bolje »usmeriti pozornost na interese in ne na stališča«. Za doseganje razumljive odločitve moramo narediti kompromis s svojimi interesi in ne s položaji (ibid., 41). Pozornost mora biti osredotočena na »zakaj« in ne na »kdo«. Položaji so »da-ali-ne« ovire, dokler interesi pomagajo k odločitvi z več kot eno možnostjo. Fisher, Ury in Patton (1991) predlagajo nekaj principov za ukrepanje v skladu s to strategijo:

- jasno izraženi interesi in oblikovan načrt v zvezi z njimi,
- pogovor o interesih in izpostavitve temeljnih stvari, ki so za nas pomembne,
- izpostavitve interesov in njihove povezave s problemi,
- izpostavitve problema in predlaganje načinov za njegovo reševanje.

V osnovi ležijo konflikti v interesih in ne položajih, čeprav se udeleženci brez težav identificirajo s svojimi položaji, ki se lahko spremenijo s koordinacijo interesov; uspešna koordinacija pa deluje iz dveh razlogov:

Za zadovoljitev vsakega interesa obstaja nekaj možnih položajev. Pogostokrat ne obstajajo jasni položaji in čvrsto stališče glede nečesa (položaj za prebujanje problema) ustvari težave za splošno obravnavo.

Lažje se je pogajati o interesih kot o položajih, ker se velikokrat za nasprotnimi stališči skriva veliko interesov, ki so lahko udeleženi na različnih ravneh.

Tretja strategija temelji na principu »iskanje možnosti za medsebojno pridobitev« (ibid., 58–84) – iskanje novih priložnosti, sprejemljivih za obe strani, in iskanje poti do ustvarjanja novih vrednot pred prilaščanjem le-teh. Velikokrat je med pogajanjem pozornost na prvi priložnosti, ki se pojavi, kar privede do ustavitve iskanja novih možnosti (Maughan in Webb 2005, 326).

Na tak način se med pogajanjem ustvari psihološka ovira za alternativne odločitve, zaradi česar se lahko zgreši veliko dobrih priložnosti. Zato je priporočljivo sprejemati več odločitev in se nato odločati med njimi. Osnova za to priporočilo je velikokrat omenjena v pogajalski teoriji – razlika med integracijsko in distributivno odločitvijo. Metaforično se lahko razlika opiše kot poskus, da razdelimo torto na enake dele in jo

obenem naredimo večjo. Ta primer razkriva dve donosni odločitvi, a le ena izmed njih je najboljša.

Četrta strategija temelji na principu, da je nujna uporaba objektivnih kriterijev (Fisher, Ury in Patton 1991, 84–101) – standardi in procesi so lahko enaki in sprejemljivi za obe strani. Ko med pogajanjem dosežemo položaj nasprotnika, smo uspešni, če trdno stojimo za zavzetim položajem. Fisher, Ury in Patton (ibid.) poudarjajo potrebo po tem, da mora položaj temeljiti na objektivnih kriterijih – zakonu ali vrednotah, ki ne temeljijo na osebnem prepričanju. V nasprotnem primeru, na osnovi osebnega mnenja in ne na strokovni oceni, lahko pogajalci ustvarijo neželene rezultate, ker se bodo zgodili slučajno in bodo učinkoviti le v določeni situaciji, kar bi povzročilo negotovost za njihove prihodnje koristi. Princip, ki temelji na tej ideji, se glasi: »Vztrajaj pri uporabi objektivnih kriterijev«.

2.6 Narava komunikacije v procesu pogajanj

Pogajanje predstavlja kot komunikacijsko situacijo problem, ki ga je treba posebej raziskati. Poudarek je na potrebi po posebnih spretnostih za razumevanje medkulturnih razlik, saj se pogajanja mnogokrat odvijajo na mednarodnem nivoju. Čeprav se pogajanja odvijajo na lokalnem nivoju, še vedno obstaja možnost brezpogojnih razlik v mnenjih pogajalskih strani. In ravno te razlike morajo biti predmet podrobnejšega raziskovanja.

Kljub temu se lahko pogajanja uporabijo v različnih funkcijah, vendar je njihov najpomembnejši namen reševanje problemov. Druge funkcije se lahko odvijajo z ostalimi dejanji. Kot primer je za spreminjanje mnenj in stališč priporočena uporaba posvetovanj in sestankov, kar določi usmeritev za nadaljnji razvoj pogajanja.

Ko je potreba po splošni razpravi dovolj očitna in se strani strinjajo o začetku pogajanj, je zanje bolje, da se skušajo umakniti od konfrontacijskega tipa relacij. V tem primeru bo lahko dosežena odločitev pomembnejša, polnejša in v najboljšem skladu z interesom vseh strani. Le-to pa ni mogoče na enosmerni osnovi in v pripravi ter samem pogajanju je to dejstvo zelo pomembno prikazati nasprotni strani in izpostaviti splošno korist. Kakšni principi se lahko uporabijo?

Eno glavnih pravil je, da se nikoli ne uporabljajo pristopi, ki vodijo do konfrontacij ali tako imenovanih »nepravilnih trikov« med pogajanci.

Predlagane konstruktivne ideje za rešitev imajo mnogokrat pozitiven vpliv na sama pogajanja. Prizadevanje za kreativnost pogostokrat vodi do podobnih potez z nasprotne strani. Če se to še ni zgodilo, ni vredno uporabljati groženj oz. »povratnih meril« (O'Hair in Kreps 1990, 80–81).

V procesu pogajanja moramo zelo pazljivo poslušati nasprotno stran. Če pride do nerazumevanja, je bolje vprašati neposredno, kot na primer: »Kaj mislite z ... ali pa,

sem razumel pravilno ...?» Ne smete zgrešiti podrobnosti in če se o njih specifično ne razpravlja, obstaja možnost, da jih vsak interpretira na svoj način.

Pogajanje je vezano na aktivnost obeh strani. Pasivna vloga ponavadi govori o slabi pozicijski strukturi, šibkosti ali pomanjkanju želje po pogajanju. Pogajanje je dialog med enakopravnimi udeleženci.

Ko se strani začnejo pogajati, stopijo v poslovno relacijo. Osebne simpatije ali antipatije so lahko ovira pri delu. Seveda se pravila ne sme sprejeto dobesedno. Ko pogajanja trajajo dolgo in ne vodijo do odločitve, je najpametneje, da se jih odloži za pozneje. Med tem časom se lahko odvijajo različni sestanki.

Med diskusijo in argumentacijo našega stališča moramo poskušati parterja prepričati v nepravilnost njegovega stališča (Antai-Otong 2006, 217).

Če druga stran privoli v kompromise, tega ne smemo jemati kot šibkost v nadaljnjem razvoju pogajanj. Ravno nasprotno – pokazati moramo, da takšen način obnašanja privede do dogovora in ojača položaj obeh strani.

Pogostokrat so napor med pogajanjem brez učinka, čeprav si obe strani želita doseči dogovor, ovire za to so kulturnega in ne ekonomskega ali pravnega značaja.

Ker vsaka stran sprejema drugo stran na osnovi lastnega etnocentričnega pogleda, pogosto nihče ne razume povsem, zakaj so pogajanja na koncu neuspešna. Točno to pomanjkanje znanja t. i. nam tuje kulture in neobičajna pričakovanja druge pogajalske strani, izničijo naše napore pri pogajanjih (Miller in Colosi 1989, 43).

Uspeh v pogajanjih je povezan s trudom za pravilno razumevanje nasprotne strani in pridobivanjem informacij, uporabljenih kot prednost, ter znanjem o potrebah strani in predstavitvijo situacije, ki je donosna za obe strani (ibid., 48).

Pomembnost medkulturnih razlik se kaže v vsakem pogledu pogajanj in je predmet podrobnih raziskav, ki se jih ne da predstaviti na kratko. Izpostavimo lahko le nekaj trenutkov, ki našo pozornost preusmerijo na pomembnost razumevanja komunikacijske situacije med samim pogajanjem.

Člani različnih družb se osredotočajo na različne vidike dogovora (legalnega, finančnega, osebnega, skupnostnega). Nekateri izmed njih želijo doseči dogovor za vsako ceno, drugi pa se naslanjajo na obnašanje brez napak. Nekateri člani se osredotočajo na specifične podrobnosti dogovora – zgradbo dokumenta, za druge pa je ključnega pomena držanje obljube. Za primer: Američani se pogajajo za to, da dosežejo kupčijo, Japonci pa za to, da gradijo osebne stike.

Z vidika evropske kulture se lahko Američani zdijo agresivni in nevljudni. Pri mednarodnih pogajanjih mnoge stvari, ki so se jih učili in jih trenirali, ne delujejo. Ta znanja niso dobro sprejeta z druge strani. Večina Evropejcev ima strategije »vzemi, daj, pogajaj se do konca, kompromise delaj na koncu« za neuspešne. Popularen ameriški ideal za dobrega pogajalca je »energetičen ekstrovertiranec«, več z besednimi spretnostmi, s katerimi lahko premaga težave med debatami in lahko ustvari podobo

nepomembne verbalne agresije, ki uporablja lažne, vulgarne in represivne metode. Le-to je mogoče dobro za Američane, ravno nasprotno pa velja za Britance. Japonci te iste lastnosti sprejemajo kot pomanjkanje zaupanja v lastne sposobnosti in negotovost.

Obstaja veliko študij o pristopu v različnih kulturah in teoretična baza je zelo bogata. V literaturi o medkulturnih razlikah so velikokrat predstavljeni naslednji elementi (Kumar 2004, 96–102):

Podobnosti in razlike: zelo pomembno je pravilno najti in ovrednotiti razlike, še pomembneje pa je najti podobnosti. Presenečeni smo lahko nad podobnostjo različnih kultur.

Individualnost: posameznik mora biti previden in občutljiv za tuje kulture, vendar se ne sme preveč prilagajati. Ljudje verjamejo takšnemu človeku, ki je to, kar je. Ne pozabimo, da nam bodo tujci lažje oprostili napake, če jih pokažemo, kot pa da se jim skušamo izogniti.

Fleksibilnost: obstaja več kot ena pot k doseganju cilja. Kolikor prej to odkrijemo in razumemo, toliko prej bomo manj frustrirani, mirni in bolj uspešni.

Opazovanje: je prav tako stara in preizkušena taktika. Dober pogajalec mora pazljivo poslušati in opazovati svoje partnerje ter uporabiti njihove ključne besede.

»Ne stori drugemu tistega, kar ne želiš, da drugi stori tebi.« – ta preprost in zlat princip vsakdanjega življenja je prav tako pomemben tudi v mednarodni politiki.

Skupne lastnosti: ne smemo se osredotočati samo na splošne lastnosti določenega naroda, saj to vodi do stereotipov in predsodkov. Vsako pravilo ima izjeme. Vrednote določenega gospodarstva morda niso vrednote druge. Postopek vključuje ne le delo z različnimi gospodarstvi, ampak tudi delo z različnimi regijami, skupinami in predvsem posamezniki. Zaradi tega dejstva posploševanje ni priporočljivo.

3 OPREDELITEV SILE KOT SPLOŠNEGA FENOMENA

Na splošno je sila v fiziki vektorska (usmerjena) veličina, ki kaže na interakcijo med telesi glede hitrosti ali stanja mirovanja. Ko na predmetu uporabiš silo, mu spremeniš hitrost – jo povečaš. V fiziki pred Newtonom je prvotno stanje teles mirovanje.

3.1 Sila kot fizikalen pojem

V naravni filozofiji Aristotela, ki zaznamuje fizikalno znanost stoletja vnaprej, ima vsako telo svoje naravno mesto, zaradi katerega so edina naravna gibanja teles usmerjena proti njihovim naravnim mestom. A ta gibanja so mogoča le zaradi tega, ker je pred tem to telo bilo na silo premaknjeno s svojega naravnega mesta zaradi nekega razloga: »Vse stvari, ki se premikajo, morajo biti od nečesa premaknjene« (Aristotel 350 pr. n. št.).

Revolucija, ki jo povzroča Newton, se vidi jasno, če zgornjo teorijo primerjamo s prvim zakonom klasične mehanike, zakonom inercialnosti teles: »Vsak zaprt sistem ostaja v stanju mirovanja ali v enakomernem premočrtnem gibanju.« (Rogalski in Palmer 2006, 13)

Gibanje ni sekundarna faza glede mirovanja, v kolikor so ta stanja enakomerna. Tako je gibanje teles njihovo naravno stanje in ne potrebuje zunanjega vzroka. Sila se nanaša na povzročanje, ustavljanje ali najbolj splošno – na spremembo gibanja. Od tukaj sledi razlikovanje sil med silami odpora, privlačnosti, centrifugalnih, centripetalnih, elektromagnetnih itn.

Temeljna stvar, ki jo lahko po kratkem opazovanju opazimo je, da uporaba termina »sila« v fiziki pomeni preučevanje sistemov teles (vedno je govora o več kot enem telesu ali sistemih, ko se preučujejo medsebojni odnosi med sistemi) v povezavi z medsebojno interakcijo in spremembo njihovega gibanja (Ryder 2007, 33).

Termin »sila« v enem izmed osnovnih socioloških pomenov pomeni uporabo sankcij. Sila prav tako pomeni zmanjšanje, omejevanje, prekinitev ali popolno uničenje alternativ za socialne dejavnosti ene osebe ali skupine od druge osebe ali skupine (Parsons 1994, 8). V tem smislu, v kontekstu raziskave socioloških in humanističnih znanosti, se termin »sila« osredotoča na socialne in medosebne interakcije, kar je ožji pomen že zgoraj omenjenega razumevanja sile s fizikalnega stališča.

Kot termin, ki služi za pojasnitev fenomena, povezanega s človeško komunikacijo, termin »sila« prehaja v konceptualen odnos s terminom »moč in nasilje«. Na ta način bo raziskava termina sile kombinirana z raziskavo terminov moč in nasilje.

V pogojih socialnega razmerja moči – v kolikor ne gre več za medsebojno delovanje med neživimi bitji, ampak med družbenimi, odnos ni izraz preprostega fizičnega odnosa med silo in njej nasprotujočo silo, ampak med voljo in namenom. Ta

specifika nosi izjemno pomembnost, ker označuje uporabo sile ne le kot naravno predispozicijo, ampak kot namerno racionalizirano delovanje. Kot racionalizirano delovanje se postavlja vprašanje o njeni legitimnosti, ki temelji na kolektivnem dogovoru (ali na zakonu kot obliki kolektivnega dogovora). Od tu naprej sledi povezava med močjo in silo (Zartman in Rubin 2002, 8–10).

3.2 Sila in nasilje: sila kot sociološki pojem in sila z individualnega vidika

Na splošno se lahko specifičen sociološki pomen sile navezuje na katerokoli zunanje fizično obnašanje z visoko koncentracijo do individualnega obnašanja z ali brez uporabo tehnoloških orodij ali orožja. Karakteristike »nasilne sile« (nasilje) izhajajo iz predpostavke, da se bolj navezuje na destruktivna kot konstruktivna dejanja, ampak ta specifika se ne kaže vedno, kot na primer pri »revolucijah« ali »katastrofah«. V skladu s tem lahko rečemo, da ni vsaka sila nasilje, čeprav je vsako nasilje sila (Wallace 1983, 257). Sila je pojem, ki se nanaša na socialno strukturo, medtem ko se nasilje nanaša na prostorsko-časovne značilnosti – kot hiter tempo in visoka koncentracija.

Razliko med silo in nasiljem lahko pokažemo tudi kot razliko v legitimnosti njene uporabe. Sila je bolj splošen in nevtralen termin in silo uporablja tako prestopnik kot policija. Sila postane nasilje, ko se uporabi nelegitimno. Nasilje uporablja prestopnik in ne policija. Ampak tukaj se pojavi problem definiranja meje te legitimnosti (Becker 1977, 317).

Definicija nasilja kot nelegitimna uporaba sile kaže na njeno »institucionalizacijo«, na osnovi katere se izvaja njeno legitimiranje.

Najbolj splošna definicija termina nasilje ga definira kot nelegitimno uporabo fizične sile proti osebnosti (Nash in Scott 2001, 208) in posledično ima termin »nasilje« ožji pomen kot termin sila.

Gledano z vidika posameznika, »sila« razkriva individualno obnašanje in določa to, kar posameznik želi narediti in naredi, medtem ko se v tem dejanju realizira »sila«, ki razkriva voljo ali namen. Ravno glede uporabe sile se razkriva njena nasilna narava, ko se v tej uporabi sile izključuje ali se ne upošteva volje objekta na vplivanje. Zaradi tega, ker ni osnovana na vzajemnem soglasju, uporaba sile kot nasilja ne more postati legitimna. Mnenje Hobbsa (1985) v »Leviathanu« je, da sila ali nasilje zavračata svobodo in posledično se potreba po svobodi ne more sprijazniti ali uskladiti s silo.

Z druge strani John Lock (v Hoffman in Graham 2006) kaže na to, da se oseba, ki se ne podreja splošnemu razumu in družbenemu pravu, zateka k sili in nasilju.

Po Johnu Locku (v Hoffman in Graham 2006) moramo, da bi bili sposobni pravilno razumeti politično moč in njeno ozadje, preučiti v kakšnem stanju so vsi ljudje po naravi – to je stanje popolne svobode, ko lahko vsi določajo svoje aktivnosti, razpolagajo s svojo lastnino in s sabo tako, kot je za njih najboljše v skladu z naravnimi zakoni, brez dovoljenja ali želje drugega posameznika. Ker so vsi ljudje po naravi

svobodni, enakopravni in neodvisni, ne more biti nihče drugačen od te situacije in podrejen politični oblasti druge osebe brez njegovega dovoljenja. Edini način, po katerem je lahko nekomu onemogočena naravna svoboda in da sprejme omejitve Družbe je, da doseže sporazum z drugimi ljudmi in da ustvari skupnost, kjer lahko vsi skupaj živijo v miru in uporabljajo svojo lastnino ter so tako boljše zaščiteni kot tisti, ki niso pripadniki te skupnosti.

V tradicionalni družbi, kot pravita Hobbes in Lock, je očiten konflikt med močjo, svobodo, nasiljem in pravom. Ti termini se medsebojno izključujejo (Hoffman in Graham 2006, 226).

V svoji znani knjigi »Nasilje in demokratična družba« Salmi (1993) opisuje štiri tipe »nasilja« (Buzan in Herring 1998, 134):

- direktno nasilje – premišljen napad, ki povzroča fizično škodo, tarča pa je človeško življenje;
- indirektno nasilje – fizična škoda in nenamerna grožnja človeškemu preživetju, prav tako nasilje pri brezbržnosti in napakah (na primer stradanje) ali pa napačno vmešavanje v naravno ali socialno okolje;
- represivno nasilje – odklonitev temeljnih socialnih, družbenih in političnih pravic;
- restriktivno nasilje – zavrnitev višje pravice v okviru življenjskega standarda in/ali socialni ostrakizem.

Johan Galtung (1978 v Steger in Lind 1999) v razpravo o naravi nasilja vnese razmejevanje med osebnim in strukturnim nasiljem in v svoje pozne študije doda razmejevanje prej navedenih s kulturnim nasiljem. Pri osebnem nasilju so žrtve in povzročitelji nedvomno lahko prepoznane in izstopajo. Strukturno nasilje prav tako lahko proizvaja žrtve, vendar ne ljudi, ampak posebne organizacijske ali družbene strukture, v tem primeru so življenjski pogoji odločujoči (Steger in Lind 1999, 25). V »strukturnem nasilju« je nasilje razumljeno kot del družbenega sistema in se izraža v neenaki stopnji oblasti in posledično kot v neenakih življenjskih priložnostih (na primer neenaka delitev dohodkov, priložnosti za izobraževanje itn.). Galtung (ibid.) uporablja termin strukturno nasilje kot termin, ki je enak pojmu socialne nepravčnosti. V 90-ih letih je Galtung (ibid.) razširil svojo tipologijo o nasilju z dodatkom termina kulturno nasilje, pod katerim razume vidike kulture, ki so lahko uporabljeni kot izgovor za legitimacijo direktnega ali strukturnega nasilja. Zastave z zvezdami, križi, himne, vojaške parade in tudi obvezni portreti vodij, govori, posterji – simboli, ki lahko služijo kot primer.

3.3 Nasilje: subjektivno in objektivno nasilje in koncepcija Slavoj Žižka

Glavna teza v raziskavah Slavoj Žižka je, da liberalni koncept nasilja omejujejo njegove subjektivne forme v smislu, da mora biti nasilje storjeno »s strani agenta, ki je lahko jasno identificiran« (Žižek 2007, 1). Bolj specifično je to nasilje med subjekti (z drugimi besedami – inter-subjektivno), ki se zgodi v medosebni prenasičenosti in eden izmed subjektov uporablja fizično nasilje proti drugemu. Hkrati, da bi razumeli logiko in motive za dandanašnje nasilje, moramo najti temelj tega nasilja. Morda se zdi, kot da ga ni, predvsem ko se subjektivno nasilje kaže v družbah, ki se morda zdijo civilizirane in nenasilne. Prav zato je pomembno določiti ozadje, ki ustvarja niz vidnega nasilja, ki je pogosto videti spontano in nedojemljivo. Stvari, ki se skrivajo za sprejemljivimi oblikami subjektivnega nasilja, so, kot trdi Žižek, oblike objektivnega nasilja. To je nasilje, tipično za »bistvo« stvari in ni vidno, vse dokler drži nične standardne v primerjavi s subjektivnim nasiljem. Le-to so določene karakteristike, relacije in življenjske norme, ki sčasoma postanejo nevtralne, naravne in brez kakršnihkoli ideoloških bremen (ibid., 31).

Žižek razlikuje med dvema osnovnima oblikama objektivnega nasilja – sistematičnim in simboličnim (ibid., 17). Prvi je določen kot »pogostokrat katastrofična posledica gladkega funkcioniranja v našem političnem in gospodarskem sistemu« (ibid., 1). Druga je socialna dominacija, reproducirana iz jezikovnih odnosov. Objektivno nasilje se ujema z vsakim vidnim subjektivnim nasiljem; nujno je, da je to nasilje razloženo, da bi dobili smisel s strani subjektivnega nasilja. Ta razlaga predvideva raziskovanje objektivnega nasilja kot igrišča za nove socialne pogoje in igralce, potrebne za nize subjektivnega nasilja. Eden izmed razlogov, zaradi katerih se poizkusi takšnih razlag le redko delajo, je to, da sistem (socialni, politični ali ekonomski) ustvarja udobje, podporo, odvisnost in daje razloge za takšen način življenja, da ljudje redko povzročajo probleme. Tu se Žižkova teza približa idejam Noama Chomskega. Ampak – medtem ko Chomsky vidi problem kot sestavo nivoja informacij, ki so na voljo ljudem, Žižek sprejema urbanizirane ljudi, ki pogostokrat nečejo biti informirani o zgoraj omenjenih razlogih.

Žižek preučuje pomembne primere modernega subjektivnega nasilja: škandal z danskimi karikaturami Mohameda; upor v Parizu leta 2005; nasilje obeh strani v »vojni proti terorizmu«; konflikt med Izraelom in Palestino. Ta konflikt kaže, kako lahko lakota, materialna neenakost, simbol nasilja in kulturni imperializem, naredi razumljive skrite in glavne razloge za subjektivno nasilje, ki vlada v medijih in političnih razpravah. Neosebni cilj nasilja prisili socialne agente, da si izberejo stran v določenem konfliktu (takšno prepričanje vlada v subjektivnem nasilju, prav tako uporabljenem v tem postopku).

Socialna oblika kapitalizma, ki jo Žižek do potankosti analizira, kaže, da objektivno nasilje privede do subjektivnega s pomočjo naslednjih mehanizmov:

- sistem ustvari tekmovalno okolje, v katerem določene skupine ljudi postanejo poraženci ali zatirani;
- ekonomske težave, nizki življenjski standard v takšnih skupinah vodijo do nezadovoljstva, ki se kaže v dejanjih subjektivnega nasilja – od ropanja do civilnih protestov.

Žižek je zelo kritičen do idej pacifizma in zanikanja vseh oblik subjektivnega nasilja. Namesto tega kliče po sprejetju vseh oblik emancipiranega nasilja, kar pa zadeva »popolno zanikanje nasilja«, je to »popolno ideološko dejanje, mistifikacija, ki pomaga nevidnosti osnovnih form socialnega nasilja« (ibid., 174). Zaradi skritih podpor socialnih, političnih in ekonomskih pogojev ter neenakosti so forme objektivnega nasilja legalne. To privede do srda, ki povzroči subjektivno nasilje, storjeno s strani pacifistov. Subjektivno sovraštvo proti dejstvom nasilja – samomorilske misije, teroristični napadi itn. – kažejo pomanjkanje občutljivosti proti objektivnemu nasilju in zaradi tega so vsi odgovorni in nihče ni le naključna priča.

Le-to je razlog, zakaj je objektivna transformacija potrebna, saj bo odpravila ali vsaj zmanjšala objektivno nasilje, ki prikriva globaliziran kapitalistični svet. Tako bo lahko klic pacifistov, po Žižku, na koncu celo nasilno dejanje. Še posebej tam, kjer je vsakdanje življenje začaran krog lakote, in za tiste, ki gojijo dobrine za moderniziran svet in tudi za marginalne skupine na zahodu. Pod temi pogoji je najnasilnejša stvar, ki jo lahko ljudje storijo, da ignorirajo objektivno nasilje in zahtevajo razveljavitev nasilja, kar ustvarja pogoje za nadaljnjo rast nasilja v družbi.

Obenem pa Žižek ne razjasni dovolj, kateri so potrebni ukrepi, ki bi lahko pomagali zmanjšati objektivno nasilje. Vztraja pri uporabi primera Che Guevare, kjer je ljubezen temeljni element vsake revolucionarne ideologije in vsakega dejanja, tako da ljubiti človeštvo kaže voljo po zavračanju vseh socialno-ekonomskih ovir. Tu se Žižkova teza približa tezi Michaela Hardta in Antonia Negrija v »Cesarstvu in množini«, čeprav kritizira njuno idejo po revolucionarnem potencialu tako imenovane digitalne kataklizme. Tako ali drugače ni jasno, kje Žižek vidi takšen potencial v modernih socialnih gibanjih. Kljub temu analiza objektivnega nasilja ostaja uporabna za ravnanje različnih aktivističnih gibanj in kritikov proti socialnemu kraljestvu. Analiza pomaga razumeti značaj nasilja, ki je, čeprav neviden, zakoreninjen v moderni neoliberalni kulturi.

3.4 Pojmovanje nasilja po Hannah Arendt

Hannah Arendt začne analizo nasilja v svoji študiji »On Violence« (Arendt 1970) s kratkim uvodom, ki kaže na razvoj instrumentov nasilja, saj opredeljuje nasilje tudi kot fizično silo, ki je opredeljena predvsem z uporabo orodja.

Arendt pravi, da je tehnični razvoj orodij nasilja v sodobnem času dosegel tako visoko stopnjo, da se noben politični namen ne ujema z njihovim destruktivnim potencialom za opravičilo njihove uporabe kot sredstva v oboroženih spopadih (Arendt 2007, 11).

Posedovanje super orožja vodi k zmanjšanju njegove uporabe, ker bi njegova uporaba sicer pomenila zmago za eno stran, vendar konec obeh.

Arendt opozarja, da za razliko od individualne (strength) in fizične (force) moči ali sile, nasilje vedno uporablja orodje, ki je značilno za nasilje (ibid., 12), in kot sredstvo pogosto premika in presega cilj, ki naj bi ga upravičilo. Sprememba in ustvarjanje prekomernih orodij znatno spremeni vsebino nasilja, ki ga ni več mogoče razumeti kot instrument vojne, ampak kot zadnji izhod (ultima ratio) politike (ibid., 14).

Arendt vedno opozarja na prisotnost nesreče v uporabi nasilja v vojni, in močno kritizira strateške teorije, ki poskušajo izračunati tveganje ali posledice, ki izhajajo iz uporabe mučenja. Zaradi predvsem uničujoče narave sodobnih orožij nasilja, tega orožja ne smemo sprožiti in taki modeli izračuna postanejo nepreverljive predpostavke, ki odvrtačajo pozornost z možne naključne uporabe nasilja, ki jo razlaga kot obvladljivo.

Izboljšanje instrumentov nasilja še vedno zahteva spremembo v razlagi.

Tradicionalno se nasilje razlaga v povezavi z močjo in na tak način, da je razumljeno kot njeno nadaljevanje, tj. nasilje je bilo ocenjeno kot strukturirana sila v družbi, ki je poseben primer politične moči (nasilje bi naj bilo nadaljevanje politike z drugimi sredstvi in pospeševalnik gospodarskega in političnega razvoja). Ko analizira spremembo v sodobnih sredstvih nasilja, Arendt (2007) navede besede ruskega fizika Saharova, da fuzije ne more šteti kot nadaljevanje politike z drugimi sredstvi, ker bi bila sredstvo za svetovni samomor (ibid., 18). Arendt (ibid.) pravi, da nasilja, zlasti političnega, niso proučevali kot neodvisni pojav, ampak se ga vedno razlaga glede na moč. Nasilje ni razumljeno kot najbolj izrazita manifestacija moči in kot omejitev obsega, to je stanje državne uprave po Webru, za katerega je država prevlada ljudi nad ljudmi in ta prevlada temelji na zakonitem nasilju, tj. na tem, kar je legitimno.

Ta razlaga je sestavni del koncepta moči, značilnega za evropsko kulturo, kot «moč človeka nad človekom» ali, kot pravi Weber: »A prisili B-ja da stori to, kar A želi.« Arendtova navaja, da če se bistvo oblasti razlaga kot učinkovitost poveljevanja, potem ni večje moči od orožja in je potrebno posebno razlikovanje, da bi videli, kako je moč policista drugačna od moči kaznjenca.

Ta ključni diskurz uvaja in tematizira razliko med, »silo in močjo« (kot njeno posebno obliko manifestacije in kot njeno vrsto) po vrstah določanja, da v nasprotju s silo moč temelji na institucionalizaciji, tj. moč je sila, ki je socialno pogojena in legitimna preko zavajanja in pod splošno sprejetimi pogoji. To predstavlja veliko težavo za suverenost, ki legitimira moč, zato je težava toliko globlja na področju mednarodne politike.

Hannah Arendt (2007) uporablja lastno razlago nasilja, ki jo loči od svojega razumevanja bistva moči. Nasilje je najbolj skrajni izraz moči. Ampak po njenem mnenju se oblast kot odnos dominacije in podrejenosti ne pojavlja kot edini pravilen. Obstaja tudi drug pogled – v antiki oblast in zakon nista bila reducirana na njun pomen podrejenosti in vodenja (do njunega pomena podrejenosti in vodenja).

Arendtova (ibid.) pokaže, da je ta model razlage moči globoko zakoreninjen v evropski kulturi in ima podlago v grški antiki, v verskem nazoru univerzalističnih religij (ki jih zastopa krščanstvo kot prevladujoča vera v srednjem veku) ter v progresivnem in razsvetljskem projektu Novega časa. Vendar obstaja tudi alternativa pri razumevanju moči, ki je tudi sestavni del evropske kulture in je neločljivo povezana z rimsko idejo »Civitas« (in s konceptom ustave Atene kot izonomije – enakost političnih pravic), ter z uporniškimi razpoloženjem 18. stoletja.

Ta tradicija ne temelji na razmerju, »ukaz–podrejenost« in ne identificira moči s prevlado ali s poveljevanjem. Podlaga za to zamisel je ideja, da je podpora ljudi (in ne brezpogojna pokornost, ker pokornost nikoli ni brezpogojna) tisto, kar instituciji daje moč in ta podpora je nadaljevanje soglasja, ki ustvarja zakone. V skladu s to tradicijo je pomanjkanje podpore s strani ljudi posledica upadanja ustanov, medtem ko ta podpora ni značilna le za oblike demokracije, ampak velja tudi za monarhijo in celo despotizem (ker namestnik potrebuje pomoč pri nasilju, tudi majhno). Tukaj se vidi bolj jasno načelo razlikovanja med močjo in nasiljem.

Arendtova (ibid.) pokaže tudi, da ni dovolj jasnega razlikovanja med ključnimi izrazi kot so, »moč« (power), »moč« (sila) (individualna – »strength« in fizična – »force«), »avtoriteta« in »nasilje«. Razlog za to je na eni strani raznolikost kulturnih in zgodovinskih kontekstov, ki ovira oblikovanje enakih opredelitev, vendar po drugi strani sopomenke teh izrazov izhajajo iz enotne zamisli o njihovi vsebini, kot so »tehnik prevlade«, ki so kot take opredeljene v svojem najbolj splošnem pomenu.

Arendtova opisuje naslednje značilnosti, ki pomagajo razlikovati izraze, ki pomenijo različne pojave (ibid., 53–54):

Moč: nanaša se ne le na človeško sposobnost da deluje, ampak predvsem na to, da deluje usklajeno. Moč ni v lasti posameznika, ampak skupine. Nekdo je lahko »vladar« samo, če mu je dana oblast s strani skupine. Če le-ta svoje soglasje umakne, njegova moč izgine.

Individualna sila (strength): nedvomno se nanaša na nek pojem v ednini in zato ga je treba razlikovati od moči. Individualna sila je lastnost, ki je povezana s kakšnim predmetom ali osebo, ki se lahko dokaže in kaže v smislu drugih stvari ali oseb, vendar je v bistvu neodvisna od njih. V kolektivnem pogledu je skupinska sila vedno usmerjena proti neodvisnosti moči posameznika.

Sila (force): v vsakdanjem govoru je najbolj pogosto uporabljena kot sopomenka za nasilje, zlasti če se nasilje pojavlja kot sredstvo prisile. Ta uporaba sile razkriva njen izključni »fizični« pomen označevanja vzročnih odnosov, ki delujejo iz potrebe: sile narave, sile okoliščin.

Avtoriteta: podrejanje avtoriteti je osnovano na brezpogojni poslušnosti, torej kot dolžnost. Ta pojem temelji na brezpogojenem priznanju in ne na odporu tistih, od katerih se zahteva, da se pokorijo. Za soglašanje z avtoriteto se ne zahteva nobenega prepričevanja ali prisile. Avtoriteta temelji na spoštovanju, zato je njen največji sovražnik prezir, najbolj gotov način za spodkopavanje pa smeh.

Nasilje: pokaže se večinoma prek svoje instrumentalne narave. Za razliko od moči in individualne sile nasilje potrebuje orodje za učinkovitost (Arendt v Hansen 1993, 123). Ta pojem je blizu pojma individualne sile, ker instrumenti služijo izboljšanju te sile.

Arendtova (2007) definira »moč« s konceptom legitimnosti in navaja razliko med legitimnostjo moči in upravičenostjo do moči. Moč izhaja iz začetnega zbiranja in usklajevanja med ljudmi, ki prek usklajene odobritve legitimirajo moč, ne pa iz nekega pragmatizma nadaljnjega ukrepa. Ko opravičilo za to se navaja nek prihodnji cilj, medtem ko legitimnost temelji na preteklosti in na identifikaciji z njo. V tem smislu je vidna razlika med nasiljem in močjo.

Nasilje je lahko upravičeno, vendar nikoli ne more biti legitimno, ker ne temelji na nobeni načelni odobritvi. Tudi nasilje ni odvisno od števila, večine, ampak je orodje za uporabo sile, medtem ko moč s svojim konceptom temelji na odobritvi in usklajevanju množice.

Končna oblika moči je »Vsi proti enemu«, ki je izraz dispozicije kolektivnega soglasja v odnosu do posameznika.

Končna oblika nasilja pa je »Eden proti vsem«, kar odraža uvedbo neke individualne volje, ki je ni mogoče vzpostaviti brez potrebnih orodij, zlasti če se (v svoji končni različici) uvaja nad kolektivnim soglasjem (Arendt 2007, 50).

Te razmejitve se pri Arendtovi uporabljajo v naslednji analizi s ciljem navesti razliko med »močjo in nasiljem«. Uporaba nasilja pomeni izgubo moči, ker se zanemari kolektivno soglasje in še več – najpogosteje se nasilje uporablja ravno proti kolektivnemu soglasju, tj. proti oblasti (moči). Arendtova moč predstavlja kot nekaj nasilju nasprotnega:

»Moč in nasilje sta nasprotja; kjer eno absolutno vlada je drugo odsotno. Nasilje se pojavi tam, kjer je moč v nevarnosti, toda prepuščeno svojemu toku konča s tem, da moč izgine.« (ibid., 56)

Arendtova (2007) poudarja, da zamenjava moči z nasiljem lahko prinese zmago, vendar je cena zelo visoka, ker je ne plačajo le poraženci; plača jo zmagovalec s ceno lastne moči. Ta ugotovitev je posebej pomembna v analizi pogajalskega procesa. Pri uporabi distribucijskega pristopa v pogajanjih se uporaba groženj in sile v smislu nasilja pogosto pokaže kot možni način za doseganje zmage in vpliva na nasprotno stran, da se strinja s predlaganimi pogoji. Ampak uporaba nasilja, kot navaja Arendtova (ibid.), pravzaprav uničuje soglasje, namesto da bi ga gradila.

Posebno pozornost Hannah Arendt (ibid.) namenja tolmačenju nasilja kot biološkega pojava, ki je značilen za človeško individualno obnašanje (torej tudi za socialno).

Na kratko povedano, »biološka« razlaga nasilje opredeljuje kot fizični ustvarjalni proces, ki podpira razvoj vrst, z bojem do pravice obstajanja. V posebnem okviru Nietzschejeve filozofije se nasilje kaže kot ustvarjalni proces, ki podpira ustvarjalni razvoj posameznika in družbe, ker omogoča zavrnitev starih in izrabljenih oblik življenja in identitete v korist obnove človeka.

Hannah Arendt (ibid., 85) navaja, da je tradicija organskega osmišljanja političnih vprašanj, v kateri se nasilje in moč razlagata z biološkimi izrazi, ena od najbolj nevarnih teorij, ker je na ta način nasilje popolnoma upravičeno in se sprejema kot stvarjenje ali se razume v smislu naravnega determinizma, ki navaja, da je vse v naravi predmet izvora in uničenja in da je to naravni potek družbenih odnosov.

4 OPREDELITEV MOČI KOT SPLOŠNEGA FENOMENA

Beseda moč (power) izhaja iz latinščine »potere«, kar pomeni, da se nekaj lahko naredi. Na splošno kaže na znanost, na zmogljivost, da je nekaj treba storiti (Issac 1992, 56). Angleška beseda »power« ustreza izrazu »Macht« v nemščini, »pouvoir« v francoščini, »poder« v španščini itd.

4.1 Definicije moči

V klasičnih jezikih: v grškem jeziku ima moč (arche) pomen suverenosti in začetka, glagol »archein« pomeni upravljati, toda poleg razumevanja moči je tudi beseda »dynamis«, ki je bila v latinščini prevedena kot »potentia«. V latinščini je razen »potentia« druga beseda za moč tudi »potestas«.

Semantika besede razkriva imenovano akcijo dovolj splošno, da jo je treba razlagati kot vzročno, tako kot interakcijo, racionalno enako kot nerazumno, kot uporabljajoče instrumentalno, enako kot neinstrumentalno.

Pomen besede je odvisen od mnogih dejavnikov, predvsem od njene kontekstualne uporabe. Kot izraz socialnih in humanističnih znanosti ima močnejši pomen in se osredotoča na vprašanja v zvezi z razumevanjem človeških odnosov. Izraz je doživel tudi veliko preobrazbo in je odvisen od specifične kulture, v kateri se uporablja kot signifikacija nekaterega družbenega pojava, ki se različno tolmači.

Moč in pogajanja: Dva teoretična pristopa (Zartman in Rubin 2002, 4)

- En pristop trdi, da se asimetrije moči izenačijo v procesu pogajanj. Sam akt o pogajanju določa vsaj nekaj grobe simetrije. Začetne razlike moči so izbrisane s priznanjem, da vsaka stran v svojih pogajanjih potrebuje odobritev druge in bi bila blokirana z njenim vetom. Torej, pogajanja omogočijo vnaprejšnjo distribucijo moči.
- Pri drugem pristopu se podpira zamisel, da iz raznolikosti moči izhajajo razlike v načinih, na katere se vodijo pogajanja in za vse rezultate. Stran, ki ima več moči, je sposobna nadzirati proces pogajanj in dosežati zelene rezultate. V tem okviru so pogajanja v skladu z obstoječo distribucijo moči.

V družbenih odnosih moči, kolikor ne bo veljalo za sodelovanje med neživimi stvarmi, ampak med socialnimi bitji, odnos ni samo preprost fizični odnos med silo in njeno nasprotno silo, ampak med voljo in namero.

Sila je del moči in je pomemben vzročni dejavnik, vendar v zvezi s drugimi, kar lahko povzroči enake posledice (Zartman in Rubin 2002, 8–10).

Klasična »delovna« opredelitev moči v družbenih vedah: »Moč je zmožnost, na eni strani, da drugo stran premakne v zeleno smer« (Tawney 1952, 159). Zartman in Rubin (2002) nudita podrobne različice te opredelitve, v skladu s katero se moč: »dojema kot

zmogljivost ene strani, da proizvede želen učinek na drugo z dejanjem, ki lahko vključuje uporabo ustreznega sredstva» (Zartman in Rubin 2002, 14).

Kot primer za posebno uporabo izraza lahko prikažemo Aristotelovo klasično politično doktrino. Pri Aristotelu se »moč« ujema s silo in je osrednji »metafizični« koncept. To je del trojice »bistvo – sila/možnost – energija/resnica« (ousia – dynamis – energeia). Sila je sposobnost (dynamis = potentia) za notranjo naravo, to, kar je treba narediti.

Izvajanje (energeia) ne vključuje vseh možnih vidikov sile, je posodobitev nekaterih od teh »moči/možnosti« ali »sposobnosti« bistva. Zato je »energijo« treba razlikovati od pojma sile, čeprav natančno pomeni: »sila«, ki je razvita v praksi. V okviru Aristotelove politične doktrine se »sila/možnost« in »realnost/ izvajanje« štejeta kot nagnjenost in habitusi. Oblikovani habitusi ne osiromašijo sposobnosti ali nagnjenosti ukrepov (tj. sile), vendar so sami habitusi posodobitev nekaterih uporabljenih in razvitih sil. Ta distinkcija ostaja skrita na semantični ravni, na primer v angleščini pomeni »power«. Sila, energija, sposobnost, moč. Težko je ločiti in razvrstiti vse koncepte moči, zato analitiki raje govorijo o trendih razvoja. Najbolj pogosto sta omenjena dva trenda ali tradicije razlage moči v družbenih in humanističnih znanostih. Prvi trend se lahko imenuje »tradicija realizma« ali »koncept prereza moči«, ta trend pa so uvedli T. Hobbes, J. Locke, M. Weber, od sodobnih raziskovalcev pa: H. Lasuel, R. Dahl, S. Lukes itd.

V tem vzorcu je moč razumljena kot nesorazmerna zveza, ki vključuje dejanski ali potencialni konflikt med posamezniki. Ta se pojavlja v njihovih socialnih interakcijah, kjer ima eden od subjektov sposobnost ali moč, da vpliva na druge, ko premaga njihov odpor. Druga tradicija – »koncept nerazdeljive moči« vztraja, da se moč (oblast) lahko realizira kot splošna korist.

Tukaj se moč vidi kot kolektivni vir in kot sposobnost za doseg neke javne dobrine. Poudarja se legitimni obseg moči in njena pristojnost, ki se ne nanaša na posameznika ali skupino, temveč na družbo v celoti. Predstavniki te interpretativne vrste so T. Parsons, Hannah Arendt in do neke mere M. Foucault. Tako na primer Foucault ne glede na priznanju obstoja ene resnične izobraževalne reforme zlasti poudarja, da ta reforma postane sredstvo za bolj učinkovit nadzor – kazen je lahko manjša, vendar je vsekakor bolj učinkovita.

Tako trdi, da nova oblika kazni postane model za nadzor nad družbo nasploh; v šolah, bolnišnicah in tovarnah se upošteva model sodobnega zapora. Torej uvajanje tega modela ne glede na odločitve, ki jih neka centralna nadzorna dejavnost odloča. Številno tehnik in institucij, uporabljenih za različne in pogosto zelo neškodljive namene, se postopoma združi in se pojavi sodobni sistem disciplinske moči.

Ena od glavnih značilnosti te moči je pozornost na to, česar ljudje niso storili, tj. nezmožnost, da dosežejo določene standarde. Zato je primarna funkcija sodobnih

disciplinskih sistemov popraviti vedenje, ki odstopa. Cilj ni maščevanje, kot v domodernem kaznovanju, ampak reforma – tj., da se doseže življenje v družbenih normah in standardih. Discipliniranje z uvedbo posebnih standardov je zelo različno od prejšnje oblike pravne kazni, ki samo sodi vsak ukrep kot dovoljen ali zakonsko nedovoljen, in ne trdi, da so obsojeni »normalni« ali »nenormalni«.

Idejo o normalizaciji izvajajo v nacionalnih standardih za izobraževalne programe, medicinsko prakso, industrijske procese in izdelke, in tako naprej.

Izpit ali pregled (študentov, bolnikov itd.) je metoda nadzora, ki združuje hierarhično spremljanje in normalne oddaje. To je jasen primer tega, kar Foucault imenuje moč ali znanje, ker povezuje v skladno celoto uporabo sile in vzpostavitev resnice (Foucault 1977, 184). Pregled/Izpit pojasnjuje resnico o tistih, ki se pregledajo, se pravi, kaj vedo, ali kakšno je njihovo zdravstveno stanje, in tudi nadzira njihovo vedenje, kar jih sili, da se naučijo, oziroma jih vodi v zdravljenje. Po Foucaultu je med močjo in znanjem veliko tesnejši odnos od tistega, ki je izražen v znanem Baconovem stavku: »Znanje je moč«.

Znanje ni le instrument moči ne glede na njen obstoj. Ko se nanaša na humanistične znanosti – namenov moči in namenov znanja ni mogoče ločiti – ko vemo, kontroliramo, a ko kontroliramo, vemo. Pregled/Izpit tudi postavlja posameznike v »dokumentirano področje«. Rezultati se odražajo v dokumentih, ki zagotavljajo podrobno informacijo za posameznike in omogočajo sistemom nadzora, da jih kontrolirajo. Na podlagi teh zapisov lahko vladajoči določijo kategorije, povprečne nivoje, pravne norme, ki nato postanejo osnova za znanje.

Posameznik postane »primer« (case) – tako v smislu znanstvenega modela, kot tudi predmet zaskrbljenosti, kolikor je oskrba vedno priložnost za nadzor. Po Foucaultu je Bentamov panoptikon (Bentham's Panopticum) idealen arhitekturni model disciplinskega organa. To je projekt zapora, postrojen tako, da je vsak zapornik ločen in ni viden drugemu (v eni celoti), vendar je vsak viden iz položaja, ki se nahaja v osrednjem stolpu zapora. V praksi zaporniki niso opazni dosledno v tem položaju, vendar bi jih lahko videli v vsakem trenutku. In ker nikoli ne vedo, ali so opaženi, so prisiljeni delovati, kot če bi bili. Posledica tega je, da se nadzor doseže z notranjim spremljanjem samih zapornikov, namesto močnih fizičnih omejitev.

Zamisel panoptikona se lahko uporablja v katerem koli sistemu disciplinske moči (tovarne, bolnišnice, šole). In čeprav ga sam Bentam nikoli ne uspe zgraditi, načelo pravzaprav prodira v vse vidike sodobne družbe. Tako postane orodje, s pomočjo katerega disciplina postane temeljni odnos moči.

V okviru socialne in politične teorije se pogosto trdi (npr. Lukes v »Power: A radical view« in Connolly v »The terms of political discourse«), da je pojem moči sporen. Čeprav dnevno razumevanje izraza ne ustvarja problemov v zvezi s konceptom, so med strokovnjaki zelo razširjena in skoraj nepremostljiva nesoglasja. Nesoglasje je

na voljo najprej glede osnovne opredelitve moči. V enem primeru je opredeljena kot »moč nad« (power-over), (da se koga drugega prisili opraviti to, kar močna stran želi); v drugih primerih je opredelitev širša – »moč, da« (power-to): moč sposobnost ali spretnost, da se deluje.

»Moč nad.« Maks Weber dela s prvo različico in opredeljuje moč kot: »verjetnost, da bo en igralec v položaju, da izvaja svojo voljo ne glede na prisotnost odporov.« (Weber 1978, 53)

Po drugi strani pa Robert Dahl ponuja »intuitivno idejo moči« (Dahl 1957, 202–203), in sicer da ima A moč nad B v obsegu, v katerem A lahko sili B, da naredi nekaj, česar B sam po sebi ne bi naredil.

Dahlova definicija je povzročila vroče razprave, ki so se nadaljevale kakšnih dvajset let (do srede sedemdesetih let 20. stol.), vendar je večina nasprotnikov sprejela to, kar je opredelil Dahl, in sicer ugotavljanje moči z močjo-nad.

Lukes (1986) ugotavlja, da so njegov lastni tridimenzionalni model moči, dvodimenzionalni modeli Bachracha in Baratzja ter Dahlov enodimenzionalni različice istega osnovnega koncepta, in sicer da A uveljavlja moč nad B-jem, če A deluje na B na način, ki je v nasprotju z interesi B-ja.

V tem smislu je, čeprav v precej različnem teoretičnem okviru, opredeljena analiza moči, ki je jo razvil Michel Foucault. Slednji obravnava moč kot moč-nad. Ugotavlja tudi, da če raziskujemo mehanizme in strukture moči, to storimo znotraj predpostavke, da nekateri ljudje vladajo nad drugimi (Foucault 1983, 217).

»Moč da.« Ena od klasičnih opredelitev tukaj pripada Thomasu Hobbesu (1985, 150), ki pravi: »Moč je sredstvo, ki pripada človeku, da bi pridobil kakšno resnično dobro v prihodnosti.« Drugo opredelitev je ponudila Hannah Arendt (1970, 44): »Človeška sposobnost ne samo da deluje, ampak deluje soglasno.«

Kot navaja Hanna Fenichel Pitkin (1972, 276), je izraz moči etimološko povezan s francosko besedo »pouvoir« in latinsko »potere« in tako dve besedi pomenita »jaz sem sposoben, da ...«. V tem smislu je moč vse, kar iz nedejavne osebe naredi, da želi nekaj storiti. Tako je »moč sposobnost, priložnost, spretnost ali sredstvo« (ibid., 276). Podobno je moč opredeljena kot dispozicionalen koncept od Petra Morrissa (Morriss 2002) in Lukesa (2005). Lukes (2005, 34) pojasnjuje, da je moč: »priložnost, ni pa resnica, pri tem pa je to resnica, ki se morda nikoli ne doseže.« Ta položaj lahko pojasni pomembno spremembo pri Lukesu v primerjavi z njegovimi prejšnjimi analizami moči. Lukes v tej analizi zavrača opredelitev moči kot »moč da«, ker takšna opredelitev ostaja v ozadju nasprotujoče strani moči – torej to, da se moč izvrši nad ljudmi. Vendar se nekateri raziskovalci, ki gledajo na moč kot na »moč, da«, ne osredotočajo na tako imenovano »moč nad«.

Arendtova na primer strogo razlikuje med močjo na eni strani in avtoriteto, silo in nasiljem na drugi strani ter ponuja pravno opredelitev, v kateri je moč razumljena kot cilj sama po sebi.

Vendar, kot spozna Jürgen Habermas, ravno zato iz analize Arendtove zdrsnje vsa strateška razumevanja moči (v smislu Webrove opredelitve).

»Moč nad« in »moč, da« – različna stališča

Drugi raziskovalci so sprejeli skupno stališče, da je treba tema dvema vidikoma moči dati dovolj pozornosti, vendar na koncu se osredotočajo ali na analizo »moč nad« (npr. William Connolly), ali »moč da« (npr. Peter Morriss). Obstajajo raziskovalci, ki opedeljujejo »moč nad« kot posebno vrsto sposobnosti – sposobnost vsiliti lastno voljo drugim – potemtakem se zdi, da je »moč nad« nekakšna podvrsta »moči, da« (tako Steven Lukes, Amy Allen).

Vendar pa obstajajo stališča, da se izraza »moč nad« in »moč, da« nanašata na povsem različna pomena besede »moč«, zato je napačno tolmačenje pojma moči, v katerem sta integrirana oba pojma (Pitkin 1972).

Sporni koncept »moči«

Na eni strani lahko razlike v analizi moči pripišemo vplivu političnih in teoretičnih interesov raziskovalcev. Na primer, politični znanstveniki, ki preučujejo mednarodne odnose, imajo drugačne interese in pristope kot tisti, ki preučujejo demokracijo, socialna gibanja itd.

Feministke, ki raziskujejo moč, so na splošno zainteresirani za razumevanje in kritiko družbenih odnosov dominacije in podrejenosti, kakor tudi za načine, po katerih se podobni odnosi lahko transformirajo s pomočjo individualnega in kolektivnega odpora. Zato se v feminističnih raziskavah moči najbolj pogosto opozarja ne na politične (v smislu državne), ampak na družbene moči.

Lukes (2005) pa predlaga bolj radikalno razlago spornega koncepta moči. Po njegovem mnenju naše teorije moči oblikujejo odnosi moči. Lukes (2005, 63) pravi naslednje: »To, kako razmišljamo o moči, lahko služi tako za reproduciranje in krepitev struktur moči in odnosov, kot tudi za njihovo problematiziranje in prekinitev. Lahko prispeva k nadaljnem delovanju ali izpostavi njihova načela delovanja, ki so bolj učinkovita, če so neopazna. V kolikor je temu tako, so konceptualna in metodološka vprašanja neizogibno politična in zato je to, kar pomeni »moč«, precej sporno.«

Tipologija moči je lahko v veliki meri narejena okoli treh vrst praktičnih preferencialov, ki se imenujejo enodimenzionalni, dvodimenzionalni ali tridimenzionalni model, ali še »trije obrazi moči« (Lukes 1986, 9–10). Te tri vrste se delijo, kot sledi:

- enodimenzionalni model – vladajoči enostavno določi svoje praktične preference;
- vladajoči nalaga svoje praktične preference, ki predstavljajo izogibanje ali odbijanje lastnih osebnih preferenc podrejenih;
- vladajoči nalaga svoje praktične preference (vključno z izogibanjem in odbijanjem teh od podrejenega), medtem ko posredno vpliva na to sam vrednostni sistem, da se lastne praktične preference podrejenega spremenijo.

4.2 Definicije moči po Stevenu Lukesu

Pojem »oblasti« pri Lukesu se najbolje kaže v razpravi o »tri obraza moči«.

Enodimenzionalni model moči se pojavlja v bolj klasičnih konceptih (na primer pri R. Dahlu, katerega koncept bomo predstavili v nadaljevanju), medtem ko je dvodimenzionalni model opisan v popularni študiji R. Bachracha in M. Baratza (1970) »Dva obraza moči«.

Bachrach in Baratz (1970) opredeljujeta Dahlov koncept z razširitvijo definicije moči z dodatkom, da moč A-ja nad B-jem obstaja ne le takrat, ko A lahko prisili B-ja, da stori to, kar hoče A, ampak, da A lahko zahteva od B-ja da ne stori tega, kar želi B (Jackman 1993, 28). Tako se lahko moč uresničuje kot uveljavljanje odločitve v položaju odprtega spopada, kakor tudi z omejevanjem pri odločanju. Izogibanje konfliktnim odločitvam leži v dejstvu, da močna oseba posredno preprečuje podrejeni, da svoje odločitve vključi v »dnevni red«.

Oba avtorja izključujeta iz moči nasilje, ki ne dopušča alternative, vendar pa je treba obvezno razumeti odnos moči kot konfliktno nasprotovanje. Tako se uvaja diskurz o »drugem obrazu« moči. »Prvi obraz« zahteva odločitev, medtem ko se »drugi obraz« moči pojavlja v pogojih neodločanja.

Lukes (1986) razvije tridimenzionalni pogled, katerega pomen je, da bi vladajoči lahko določil spremembe samih želja podrejenega. Poudarja, da tako pluralisti, kot tudi njihovi kritiki neupravičeno reducirajo moč zgolj na njene vedenjske vidike. Po njegovem mnenju moč ne omejuje področja delovanja in nedelovanja, ampak predvsem vključuje nadzor nad vrednotami in prepričanji (Hindess 1996, 68).

Tridimenzionalni model Lukesa ohranja in odstranjuje prejšnja dva modela ali »dva obraza« moči, vendar pa se v razlagi ne omejuje le na odprt spopad namenov (Dahl 1957), ali ustavljanje skritega (ampak zavednega na obeh straneh) konflikta preko njegovega nedovoljevanja v diskurzu pri odločanju, in vključuje tudi tiste primere, v katerih ni konflikta. Ko govori o »tretji osebi moči«, Lukes (1986) poudarja, da je največja in najbolj zahrbtna oblika moči preprečevanje vsakega nezadovoljstva skozi izgradnjo takšnega pogleda na svet in z uporabo takšnih preferenc, ki zadovoljujejo ljudi, da sprejmejo svoje vloge v obstoječem redu na tak način, da ne vidijo alternative

za ta red. Z drugimi besedami, moč se odvija ne samo takrat ko postavlja svojo odločitev ali preprečuje odločitev nasprotne strani, ampak tudi takrat, ko oblikuje njen pogled na svet in vrednote.

Za razliko od »enodimenzionalnega« modela (ki se konec koncev sklicuje na klasične teorije o moči Hobbesa, Lukes temelji na ideji o vzročnem učinku, in ne na interakciji, ker se »vzročnost« razlaga v smislu Newtonove mehanike) (Issac 1992, 60) in »dvodimenzionalni« model, ki se osredotoča na prikrite ali odprte spopade med udeleženci (ki razlagajo pojem »interesa« v subjektivnem smislu – kot želje in preference), za Lukesa predstavljajo najpomembnejše pojme v konceptu moči »pravi interesi« in »latentni konflikti«. »Pravi interesi« so to, kar bi ljudje lahko izbrali v pogojih »prave samostojnosti«, tj. v situacijah, v katerih se nad njimi ne izvaja moč. Pogosto se ljudje ne zavedajo svojih resničnih interesov, ali imajo napačne predstave o njih, saj so lahko njihove želje in preference posledica že predhodnega in zakritega izvajanja moči nad njimi.

Zato konflikt interesov lahko obstaja v latentni obliki, ne da bi bil viden v perspektivi razporeditve moči. Torej, po Lukesu se moč lahko izvaja tudi takrat, ko se le-ta ne uporablja konkretno ali trpi oz. prenaša s strani udeležencev. Lukes uvede izraz »kratkotrajna moč« (short-term power). Ko so ljudje izpostavljeni nezavednemu odnosu moči, začnejo razumevati svoje »prave« interese in »kratkotrajna moč« je uničena.

Po Lukesu razumevanje tega nevidnega in nezavednega (s strani objekta) vidika moči pomaga, da tisti, ki so izpostavljeni prevladi moči, razumejo in da sami sodelujejo kot obraz moči. Lasten koncept Lukesa, ki ga je imenoval tridimenzionalni pogled, poudarja: a) odločanje in nadzor nad političnim dnevnim redom; b) politična in potencialna vprašanja; c) odprt ali prikrit opazen in latenten konflikt; d) subjektivne in resnične interese.

Iz predstavljene sheme je jasno, da Lukes želi obvladati predvsem dve pomanjkljivosti dvodimenzionalnega pogleda – povezovanje moči, najprej z opaznim konfliktom med strankami, in drugič z njihovimi subjektivnimi interesi, ki so jih sami izrazili (Hindess 1996, 6).

Po njegovem mnenju je nezadovoljivo, da se predvideva, da se moč uveljavlja le v primerih trenutnega opazovanega konflikta. A uveljavlja moč nad B-jem, saj ga prisili, da dela to, kar slednji ne želi storiti, vendar prevladuje nad B-jem tudi ko vpliva, oblikuje ali določa njegove želje in zahteve. Ali ni to najvišje uveljavljanje moči, se upravičeno sprašuje – da prisiliš drugega ali druge da imajo želje, katere ti želiš da imajo, tj., da zagotoviš njihovo podrejenost z nadzorovanjem njihovih misli in želja? To je v veliki meri mogoče doseči z nadzorom informacij preko množičnih medijev in skozi proces socializacije, v glavnem v družini in šoli. Na primer kot značilnosti sodobne »potrošne družbe« se pogosto navaja manipulacija samih potreb s proizvodnjo blaga, ki se agresivno nalaga preko oglaševanja brez predhodnega povpraševanja ter

brez kakršne koli nujne potrebe po njih. Moč, v skladu z Lukesom, pomeni ne le, da ni potrebe po dejanskih konfliktih, ampak je njena najbolj učinkovita in zvita uporaba preprečevanje, da bi do takih konfliktov sploh prišlo. Če v tem primeru obstaja konflikt, je latenten in se izraža v nasprotju med interesi tistih, ki imajo moč in dejanskimi interesi, izključenimi iz nje. Ta je latenten v smislu, da prihaja do neskladja med željami in preferencami močnih in podrejenih, če bi se slednji zavedali svojih interesov. Podrejeni za razliko od eno- in dvodimenzionalnega pogleda svojih interesov ne izražajo, niti se jih ne zavedajo (Alsop 2005, 139–140).

Iz tega sledi tudi opredelitev moči: »A uveljavlja moč nad B-jem, ko nanj vpliva na način, ki je v nasprotju z interesi B-ja.« Lukes uvaja v analizo moči interese podrejenega posameznika kot merilo za pomembnost vpliva in to je bolj bistveno merilo za pomembnost kot Dahlovo – ukrep, ki ga B sicer ne bi storil. Kriterij pluralistov ne razmejuje moči od običajnega vpliva. Na primer, če prosim soseda pri mizi, da mi da sol, ga bom prisilil da stori nekaj, česar sicer ne bi storil, vendar to ne pomeni, da imam moč nad njim. S tem merilom ni moč ločevati od podobnih pojmov kot so vpliv, sila in avtoriteta, saj so tudi to načini, da nekdo nekaj stori za nekoga drugega. Z vidika podrejenega posameznika bi bilo preprosto to ukrepanje, ki ni v nasprotju z njegovimi interesi, tako na področju vedenja in njegove zavesti.

Vendar pa je izraz »interes« vrednostno, moralno in ideološko obremenjen in povezan z različnimi političnimi stališči. Na primer izjava »Politika x je v interesu B-ja« že vsebuje opravičilo te politike. Lukes ima prav, da se vsaka od teh treh stališč moči nanaša na normativno poseben koncept interesa.

Pluralisti na primer delijo liberalni koncept interesov, ki jih povezujejo z resničnimi željami ljudi, ki so izražene v njihovih političnih preferencah in se pojavljajo z njihovo udeležbo pri vodilnih odločitvah. Reformisti tudi povezujejo interese z željami in preferencami, toda dopuščajo ne le njihovo izraženo izjavo, ampak tudi njihov obstoj kot skrite ali potlačene želje in preference.

Radikalist Lukes trdi, da se z željami, prepričanji in nagnjenji ljudi lahko manipulira, in da celo lahko proizvajajo zaradi vplivov socialnega sistema, ki deluje proti njihovim interesom. Zato so želje in preference, ne glede na to, ali so jih ljudje izrazili ali ne, subjektivni interesi, čeprav se ne ujemajo vedno z njihovimi resničnimi, objektivnimi interesi.

4.3 Pojmovanje moči najbolj pomembnih sodobnih avtorjev

4.3.1 Bertrand Russell – vrste moči

Russell (1986, 19) opredeljuje moč kot »proizvodnjo zelenih posledic«. Tako se zdi količinski koncept, ki se lahko meri s številom prošenj, ki jih človek uresniči – če dva človeka dosežeta iste želje, noben od njiju nima več moči kot drugi (Russell v Roberts

2004, 468–469). Čeprav ni natančnih pomenov primerjave med različnimi vrstami zahtev, lahko rečemo, da ima A več moči od B, če doseže več nameranih rezultatov kot B. On daje poudarek na procesu, na pridobitev rezultatov, ne pa na pomenu. Pomene moči (bogastvo, orožje, avtoritet itd.) razume kot njene oblike. Tako se posest instrumentov moči identificira s posedovanjem moči. Russell (2004) navaja razlike med pojmi moči, avtoriteta in sile, ker se pričakovani rezultati lahko pridobijo z uresničevanjem moči in sile. Pri Russellu (ibid.) je osnovno razlikovanje v vrstah moči; temelji na vprašanju, ali gre za moč nad ljudmi, ali pa nad neživo naravo in drugimi oblikami življenja (Russell 2004, 23). Moč nad ljudmi je razdeljena na podrazdelke: a) glede na njen način vpliva na posameznike, ali b) glede na vrsto odnosov v organizaciji.

- Glede na vpliv moči na posameznike: Neposredna fizična moč na telesni ravni (npr. zapor, umor); propulzivne nagrade in kazni; vpliv na mnenje (propaganda v širšem smislu), in moč preko izobraževanja (ibid., 24).
- Glede na odnose v organizacijah, ki se med seboj razlikujejo glede na način uveljavljanja moči.

Vojska in policija prisilno izvajata moč na telo; gospodarske organizacije uresničujejo moč predvsem skozi nagrade in kazni; šole, cerkve, politične stranke – z vplivom na mnenje.

Razlikovanja tukaj niso tako stroga, glede na to, da vsaka organizacija uporablja moč za dopolnjevanje druge vrste moči, razen tiste, ki je najbolj značilna za njo. Mešanje vrst moči je vidno tudi pri analizi zakonitosti. Za vsako civilizirano družbo je značilno, da je »neposredna fizična prisila (z nekaterimi omejitvami) pristojnost države, in zakoni so pravila, na podlagi katerih država izvaja to pristojnost v okviru odnosov z njenimi državljani (Russell 1986, 20). Toda zakoni kot učinkovita sila, niso odvisni samo od policijske ali vojaške moči, ampak v enaki meri tudi od javnega mnenja, pristopa, odnosa.

Naslednje razlikovanje je bistvenega pomena, in sicer razlikovanje med tradicionalno in novo močjo (Russell 2004, 25). Tradicionalna moč je tista, ki vzdržuje moč navade, skoraj vedno povezano z verskimi ali kvazi-verskimi prepričanji. Russell kot oblike tradicionalne moči obravnava »duhovno moč« (ibid., 35–55) in »kraljevsko moč« (ibid., 55–63). Kot »novo« opredeljuje tisto moč, ki ne temelji na tradiciji ali odobritvi in jo imenuje »gola« (ibid, 26).

Gola moč. Ta je pridobljena le zaradi moči želje posameznikov ali skupin, in prejme od podrejenih samo pokorščino zaradi strahu, ne pa tudi aktivnega sodelovanja. Ponavadi je vojaška, prejme obliko domačega despotizma, ali tujega osvajanja. Druga vrsta moči, ki včasih sledi njeni tradicionalni obliki, je revolucionarna (Russell 1986, 22) – odvisna od večje skupine, združena s skupno vero, programom ali odnosom, ali z željo po nacionalni neodvisnosti. Razlikovanje med tradicionalno, golo in

revolucionarno močjo je psihološko, ne zgodovinsko in temelji na zavrnitvi teh obrazcev (Russell 2004, 82).

Naslednje razlikovanje, ki ga dela Russell, je med močjo organizacij in močjo posameznikov. Načini pridobivanja obeh vrst so različni, čeprav so med seboj povezani (na primer, če nekdo želi vladati pripadnikom) (Singh 1987, 58–59).

Različne vrste organizacij (člani, skupnosti itd.) vodijo različne vrste posameznikov:

- Dedna moč ustvarja idejo o »kavalirju« (Russell 1986, 23) (vitezi, plemiči, vladarji itd.). Samo pri tej vrsti moči se ljudje ocenjujejo glede na svoje manire.
- Glede na moč, ki je dosežena s pomočjo urjenja ali modrosti (resnične ali domnevne). Intelektualec bi lahko bil duhovni naslednik duhovnika, vendar mu je razširjenost izobraževanja odvzelo od moči, ki je odvisna od vraževerja, spoštovanje do tradicionalnega zaklinjanja (urokov) in svetih spisov.

Če je značilna vrlina kavalirjev čast, je modrost tista moč, ki jo človek pridobi s pomočjo učenja. »Modrec« je po značaju precej različen od viteza, in tam, kjer vodi, ustvarja povsem drugačno družbo.

Zanimivo je dejstvo, da čeprav igra znanje v sodobni civilizaciji veliko večjo vlogo v kot kdajkoli prej, ne prihaja do sorazmernega povečanja moči tistih, ki imajo znanje; intelektualec je »preprosto delavec«. (To besedilo je napisano na začetku 20. stoletja (1938), skoraj stoletje pozneje pa ni gotovo, ali to še vedno drži. Z razvojem tehnologij je »znanje zelo pogosto moč« – ne samo sila, kot nam pove Francis Bacon).

Pravzaprav ta izgubljena moč in spoštovanje, ki kasneje izhaja iz nje, nista temeljila na resničnem znanju, ampak na domnevnem posedovanju čarobnih moči. Znanost uničuje vero v čarobno in zato posledično tudi spoštovanje do duhovnika. Tukaj lahko zasledimo postopno izginjanje neke vrste moči.

Razvoj gospodarskih organizacij ustvarja novo vrsto posameznika, ki ima moč: »Administrator« (Russell 1986, 25), tisti, ki naredi vtis s sprejemanjem hitrih odločitev, s hitrim priznanjem drugačne narave, z železno voljo; ki združuje kakovosti običajnega človeka in diplomata – tj. sposoben je voditi, tako vojaško kot tudi politično.

V modernih demokracijah je politična moč običajno domena četrte vrste posameznika – politika (Russell 1986, 26). Uspešni politik ima dve lastnosti – sposoben je pridobiti zaupanje svojega kroga sodelavcev in spodbuditi navdušenje pri večini volivcev. Toda lastnosti uspešnega politika se, kot poudarja Russell (ibid.), razlikujejo glede na zgodovinski kontekst, na vrsto izvedene politike in drugo.

Moč, ki jo imajo posamezniki v »zakulisju« (ibid., 27) – velmožje, vohuni, klevetniki. V vsaki veliki organizaciji, v kateri imajo upravljavci precejšnjo moč, obstajajo druge, manj ugledne osebe, ki pridobivajo vpliv na vodilne preko osebnih metod. Ta vpliv je najmočnejši tam, kjer je moč dedna.

4.3.2 Max Weber – ekonomska moč in avtoriteta

Po Webru je sociologija znanost, ki skuša razumeti in razlagati socialno vedenje. Socialno vedenje je odnos človeka, njegov položaj, ki se pojavlja tako znotraj kot zunaj, kot usmeritev za ukrepe ali, da se od njih vzdrži. To vedenje je socialno le, če je smiselno usmerjeno in primerljivo z vedenjem drugih posameznikov.

Socialno vedenje postaja objektivno v družbenih odnosih. Da obstaja socialen odnos je potrebno, da so dejanja, ki so med posamezniki, smiselno usklajena med sabo.

Pravilnost družbenih odnosov vodi do integracije posameznikov in ima za posledico nastanek skupnosti (Gemeinschaft) in družb (Gesellschaft). Prvi je rezultat integracije in temelji na občutku pripadnosti. Družba v skladu s Webrom nima harmonične celovitosti, in je oblikovana kot enotnost boja in soglasja ter se razvija v odnosih, ki temeljijo na sodelovanju in konkurenci. Ne samo sodelovanje, ampak tudi boj je podlaga družbenih zvez. Boj se določi na želji vsakega posameznika, ki dela, da vsili svojo idejo. Ta zahteva lahko vključuje uporabo fizične sile ali pa tudi ne. Če boj ne vključuje uporabe sile, je treba razviti konkurenco.

Premoč v širšem smislu je eden glavnih elementov socialnega delovanja – v vseh oblikah socialnega delovanja razkriva posebno strukturo premoči, vendar igra pomembno vlogo v večini oblik. V mnogih primerih poteka racionalno združevanje amorfnega socialnega delovanja skozi premoč in načine, na katere se ta izvaja. Premoč je bistvena za dve od najbolj pomembnih gospodarskih struktur: rezidenco (v preteklosti) in obsežno kapitalistično podjetje (v današnjem času).

»Premoč je poseben primer moči« (Russell 1986, 25), ki se razlikuje, čeprav je v zvezi z gospodarsko močjo (nadzor nad gospodarskimi dobrinami). Premoč na splošno, kot moč, je opredeljena kot »možnost, da s svojo voljo vplivamo na vedenje drugih ljudi« (Weber 1986, 29).

Dve kontrastni vrsti premoči sta opredeljeni kot (Weber 1986, 30):

- »premoč v skladu s konstelacijo interesov (zlasti v okviru posesti monopola)«. Največ moči čistega tipa je monopolna tržna prevlada. Ta učinek je posledica lastništva dobrin ali spretnosti, ki se lahko trgujejo. Tisti, ki so predmet prevlade, uradno ostajajo svobodni in motivirani z uresničevanjem svojih interesov.
- »premoč v okviru avtoritete, tj. moč za upravljanje in dolžnost poslušnosti«. Vrste: patriarhalna, pravosodna, kraljevska moč. To pravilo temelji na odobreni, absolutni, dolžnostni podrejenosti, ne glede na osebne motive ali interese.

Meja med obema vrstama je nejasna; vsaka večja banka ali kreditna institucija uresničuje mešani prevladujoči položaj. Po drugi strani se vsaka prevlada prvega tipa lahko postopoma spremeni v drugi tip. Poudarja avtitetično razliko med »faktualno«

tržno močjo, ki izhaja izključno iz posesti in s kompromisi interesov in »avtoritativno« močjo patriarha ali monarha, s sklicevanjem na dolžnost poslušnosti tako kot je (ibid., 32).

Prevlada v najširšem smislu izhaja ne le iz tržnih odnosov, temveč tudi iz družbenih. Ampak zaradi pomanjkanja jasnih pravil (ibid., 33) – se tržna ali druge vrste prevlade, ki nastanejo v okviru konstelacije interesov, lahko dojemajo kot veliko bolj represivne od avtoritete, v katerem je obveza poslušnosti jasno opredeljena. Weber zožuje pojem prevlade do drugega od zgoraj navedenih osnovnih tipov, kot se nanaša na poslušnost (Boudon, Bourricaud in Hamilton 2002, 267). Weber kot politični realist, želi koristno opredeliti in razložiti državo v izrazih moči, vendar tudi odpira možnosti za nov razvoj v njeni analizi. Moč (Macht) opredeljuje kot verjetnost, da bo en igralec v družbenem odnosu v položaju, da bo uveljavil svojo voljo kljub nekaterim odporom, ne glede na to, kaj je podlaga te verjetnosti (Weber 1986, 39). V tem smislu lahko vse možne kombinacije okoliščin postavijo igralca v položaj, da v dani situaciji uveljavi svojo voljo.

Tako države ni mogoče razlikovati od drugih družbenih skupin preprosto v tem, da uporablja določeno vrsto moči – silo. Klasična opredelitev Webra je, da se ena prisilna politična združitev s stalno organizacijo (politischer Anstaltsbetrieb) imenuje država takrat in samo takrat, če njeno administrativno osebje uspešno vzdržuje zahtevo za monopol nad legitimno uporabo fizične sile pri vzdrževanju reda (ibid., 39).

4.3.3 Robert Dahl – moč in kontrola obnašanja

Po Dahlovem (1986) mnenju se odnosi moči obravnavajo kot pomemben vidik vsakega političnega sistema. Na eni strani se odnosi moči lahko analizirajo kot ena izmed mnogih značilnosti političnih sistemov, na drugi strani pa se predpostavlja, da je moč tisto, kar loči politiko od katere koli druge človekove dejavnosti. V obeh primerih se predpostavlja, da se lahko razlike med političnimi sistemi ali bistvene spremembe v isti družbi, razlagajo kot spremembe v razdelitvi moči med posamezniki, skupinami in njihovimi združenji.

Robert Dahl je eden izmed ustanoviteljev pluralistične teorije delovanja moči, ki se ustvarja kot polemika v odnosu do elitne teorije za delovanje moči, izražena v delih Wrighta Millsa in Floyd Hunterja (Haugaard 1997, 11). Ta, kakor tudi njegovi nasledniki Polsby, Mirelman, Wolfinger in drugi, so znani v politologiji kot »pluralisti« za razliko od »elitistov«.

Dahl (1986) razglša nekonsistentnost elitnega pristopa k razumevanju politike, ki trdi, da so sodobne demokratične družbe pod prevlado določene manjšine, ki sprejema pomembne odločitve in osredotoča moč v svojih rokah. Glavna znamenitost elitnega modela moči po Dahlovem (1986) mnenju je, da če je postavljen na ustrezen način, je praktično neovrgljiv celo s strani empiričnih podatkov. To se pojasnjuje z njegovo

značilnostjo – vsak napad na konsistentnost modela naj bo nevtraliziran preko t. i. »neskončne regresije pojasnjevanj«. Z drugimi besedami – celo v primeru, da empirični podatki ovržejo obstoj realne politične elite, se obramba preseli na naslednji nivo, z argumentom, da za prvimi, ki upravljajo, stoji resnična, nedosegljiva in »nevidna« elita in tako do neskončnosti s tveganjem, da se potopi v neko teorijo zarote, ki je tako privlačna za mnoge. Robert Dahl (1986) predstavlja naslednjo definicijo moči, ki pravi: »A ima toliko moči nad B-jem, kolikor lahko prisili B-ja da naredi nekaj, kar B sicer ne bi storil«, in dodaja, da odnos moči zahteva uspešno realizacijo te možnosti. Ta dodatek je ključnega pomena in označuje pojmovanje »pluralistov« glede moči. Razlika, ki jo dela Dahl med možnostjo in realizacijo moči, mu daje osnovo za sklep, da za opredelitev politične elite v neki družbi ni dovolj, da so odkrite tiste skupine, ki imajo velik potencial za vpliv.

Trditev, da »ima A več moči kot B« je preveč nejasna, če se ne določi obsega in preuči vpliva za njegovo realizacijo. Po Dahlovem (1986) mnenju je to lahko opaženo samo v primeru, ko se preučijo primeri razlik v preferencah dveh subjektov. Povedano z drugimi besedami: v sistemu, v katerem o »ključnih vprašanjih« obstaja stalen konsenz, ni možno, da je preverjena hipoteza za obstoj vladajoče elite. Ta pregled je uresničljiv samo v političnem sistemu, kjer se med skupaj živečimi socialnimi skupinami pojavijo razlike in konflikti glede določenih vprašanj. Če pri preučitvi zadostnega števila primerov določena, jasno zasnovana skupina, ki je v družbi manjšina, prevladujoče postavlja svoje želje nad ostale, v primeru, da se te razlikujejo od njihovih želja, lahko menimo, da ima takšen političen sistem vladajočo elito. Pomemben pogoj, ki ga postavlja Dahl, da takšna elita postane vladajoča je, da dana skupina ne sme biti »čisti artefakt demokratičnega procesa«. Za Dahla se vladajoči, ki so izbrani po pravilih demokratičnega sistema, ne bi smeli obravnavati kot vladajoča elita v smislu, kot ga sprejema »elitna teorija«, neodvisno od tega, da je možen primer, v katerem le-ti predstavljajo interese manjšinske skupnosti.

Na takšen način Dahl povezuje svoj pogled na elito, ki ima moč, s poliarhičnim konceptom o moči in tako sta množična oblast ali poliarhija postavljeni nasproti centralizirani moči (Donovan in drugi 1993, 56–57).

Robert Dahl podaja naslednje elemente analize moči: Na najbolj osnovni ravni se termini moči v sodobni družbeni znanosti nanašajo na podtipe od odnosov med socialnimi enotami, takšnimi, pri katerih je obnašanje ene ali več enot (odvisne enote, R) pri nekaterih pogojih odvisno od obnašanja drugih enot (odvisne enote, C) (Dahl 1986, 40).

Raziskovanja moči se po navadi osredotočajo na manjše podvrste, ampak ne obstajajo splošno sprejete značilnosti za različne podvrste, pa tudi termini se večkrat uporabljajo v različnem pomenu (manjka standardna shema za klasifikacijo in

nomenklaturu). Kljub temu lahko rečemo, da med različnimi pristopi v analizi moči obstaja določena enotnost.

Nekatere opisne značilnosti

Razlikovanje na odvisne in neodvisne spremenljivke – oziroma opisovanje značilnosti danega sistema; in pojasnilo, zakaj sistem sprejema takšne značilnosti:

Razsežnost. Obseg, količina moči, ki jo izkazujejo posamezniki, skupine ali sloji. Čeprav primerjava in merjenje različnih razsežnosti oblasti kot celota ostaja nerešen problem, je smiselno, da se govori o različnih obsegih oblasti.

- Razporeditev. Način, po katerem je nadzor nad vlado ali državo, dohodki, lastnino in drugim razdeljen med posameznike in skupine v sistemu.
- Obseg. Moč je prej specializirana kot splošna (to pojasnjuje že odsotnost svetovnega vodje). V raziskavah se pogosto poudarja, da je pojem za moč nesmiselna, če se ne opredeli, za katere dejavnosti R-ja je mišljena moč C-ja, tj. kakšen je obseg moči, ki jo ima C.
- Področje. Število, posebnosti ... R-ja, nad katerimi ima moč C.

Večina shem za klasifikacijo političnih sistemov glede določenih značilnosti moči uporablja, eksplicitno ali implicitno, idejo za »razporeditev moči preko obnašanja vlade (Dahl 1986, 43).

Glede na izvor antična ideja – vodenje enega, manjšine ali večine:

- stopnja avtonomije in medsebojna odvisnost med posameznimi vodji – tukaj so skrajni primeri avtokracija in konstitucionalizem,
- pluralistični sistemi in združene/zelo razslojene strukture moči,
- drugo.

Nekatere pojasnjevalne značilnosti

- *Viri (ali »osnovne vrednote«)*. Osnovna hipoteza v večini teorij na to temo (Aristotel, James Harnigton, Marx in Engels, veliko raziskovalcev družbenih vprašanj 20. stoletja) je, da »kolikor več resursov ima nekdo, toliko večja je njegova moč« (Dahl 1986, 44). Harold Lasswell predlaga sklop osmih osnovnih vrednot: moč (lahko služi kot osnova za še več moči); spoštovanje; poštenost ali moralna osnova; predanost; perspektivnost; zdravje; spretnosti in izobrazba (ibid, 44).
- *Spretnosti*. Razlike glede moči med dvema posameznikoma, ki imata dostop do enake količine resursov, kot je poudarjal že Macchiavelli, so lahko posledica njunih neenakih političnih spretnosti. Same spretnosti se lahko proučujejo kot resurs.

- *Motivacija*. Razlike v motivaciji lahko ponovno porodijo razlike v stopnji moči.
- *Vrednosti, cene, stroški*. Pomen tega je v tem, če C hoče nadzorovati R-ja, mora C uporabiti nekatere svoje resurse (tj. da se odpove drugim možnostim); R pa – če se podredi C-ju, se prav tako odpoveduje realizaciji drugih možnosti.

Raziskovalni problemi

Klasična dilema »(logična) strogost proti relevantnosti«.

- *Moč in vzrok* (Pojasnjevanje splošnih pojmov, delno preko razširjanja analogije med odnosi moči in vzročnimi odnosi). Trditev »C ima moč nad R-jem« se lahko zamenja z »Obnašanje C-ja povzroča obnašanje R-ja« (Dahl 1986, 46). To, zaradi česar je vzročna analiza pomembna v socialni analizi, je želja, da se deluje na vzroke tako, da se proizvajajo določene posledice. Splošna težava je, da ko se termini moč, vpliv, avtoriteta in drugi interpretirajo kot primeri vzročnih odnosov, se morajo odkriti resnični (in ne neresnični) odnosi moči oziroma vzročni odnosi. Filozofska analiza vzročnosti bi lahko bila koristna za premagovanje te težave – tj. da se uporabijo lastnosti, ki karakterizirajo vzročnost (kot nujnost/zadostnost, kovariativnost, časovno zaporedje, asimetrija idr.), in za opredelitev moči.

Osnovni problem ostaja razmejevanje resnične moči od neresnične (in vzroki). Najstrožja metoda bi bila eksperimentalna, glede na to, da so razpoložljivi ustrezni eksperimentalni pogoji. Ampak kakor na skoraj vseh področjih socialne analize, imajo tudi tukaj eksperimentalne metode omejeno uporabnost. V ne-eksperimentalnih razmerah so optimalne zahteve povezane s »prisotnostjo zadovoljivih intervalnih merjenj; veliko količino ustreznih podatkov, ki vključujejo te meritve; izčrpno analizo alternativnih načinov za pojasnjevanje opazovanj« (ibid., 48).

- *Klasifikacija vrst moči* (opredelitev konkretnih podvrst, ki so najbolj bistvene za socialno analizo). Značilnosti za klasifikacijo, ki najpogosteje privlačijo pozornost raziskovalcev in se uporabljajo posamezno ali v kombinaciji za razlikovanje vrst moči, so: legitimnost (stopnja, v kateri se R počuti normativno dolžan, da se podredi C-ju); narava sankcij (ali C uporablja pozitivne ali negativne sankcije); razsežnost sankcije (od stroge prisile do odsotnosti sankcij); uporabljena sredstva ali kanali (informacija, sprememba situacije preko nagrad ali pomanjkanj) (ibid., 51).

Ena izmed pogostih razmejitev je med posedovanjem in izvrševanjem moči ali vpliva. To omogoča, da se proučujejo pojavi, pri katerih v danih skupinah ali družbah, kljub temu da določeni posamezniki ali skupine v njih ne izvajajo

moči, to moč kljub temu imajo, v kolikor veliko ljudi neprenehoma poskuša predvidevati njihove reakcije. Razlikovanje se lahko naredi na podlagi prisotnosti ali odsotnosti očitne namere; kakor tudi usmerjenosti (oziroma pomanjkanja usmerjenosti), vključene v odnos med C in R in na specifičnosti aktivnosti.

- *Merjenje moči* (izdelava metod za merjenje). Poskusi za sistematično merjenje moči so se začeli v 50-tih letih 20. stoletja. Kriteriji za merjenje se lahko razdelijo v tri vrste: igralno – teoretični, Newtonovi in ekonomski (ibid., 53):
 - *Igralno – teoretični*. Sharpley in Shubik formulirata »metodo za izračun razporeditve moči v volilnem sistemu« (v Dahl 1986, 53), ki meri moč, pridobljeno od enega volivca, ko se rezultati in odločitve določajo samo preko glasovanja; ko pravila predpisujejo, kolikšen delež glasov je potreben za zmago (splošna večina idr.). Merjenje moči osebe, ki glasuje, se izvršuje preko verjetnosti, da ta poda odločilen glas za zmago dane koalicije.
 - *Newtonovi kriteriji*. Po analogiji z merjenjem sile v klasični mehaniki se lahko moč meri kot količina spremembe v R-ju, ki jo je povzročil C. Odnos med to spremembo in močjo je premo sorazmerna. »Sprememba v R« lahko zadeva možnost za podredivitev; število ljudi v R; število posameznih predmetov ali vrednot v R; količino sprememb v poziciji; odnos ali psihološko stanje v R; hitrost spremembe; reduciranje glede na velikost rezultatov ali obnašanja, s katerimi razpolaga R; stopnja, v kateri je R ogrožen, ali pričakovana pomanjkanja.
 - *Ekonomski kriteriji*. Merjenje moči se izvršuje glede na stroške tako s strani R-ja, kot s strani C-ja.
- *Izdelava operativnih (delovnih) definicij* (povezano je z realizacijo empiričnih raziskav konkretnih političnih fenomenov). Osnovni problemi so tukaj tri vrste: praznine med pojmi in delovnimi definicijami so ponavadi prevelike; različne delovne meritve niso povezane, kar kaže na to, da se verjetno nanašajo na različne vidike odnosov moči; skoraj vsak tip merjenja poraja spore o njegovi veljavnosti.

Splošen zaključek, ki ga dela Dahl, je, da kljub dejstvu, da imajo poskusi preučevanj političnih sistemov preko analize odnosov moči zelo dolgo zgodovino, je sistematično empirično raziskovanje odnosov moči precej novo (ibid., 55).

5 DIFERENCIRANJE POJMOV MOČI, SILE IN NASILJA

Eden najbolj razširjenih, vendar nepravilnih pristopov je, da se moč enači s silo. Glede na ta pristop za pojasnitev moči, da se izvršuje moč, pomeni, da se uporablja sila ali kot je bilo omenjeno, sila se razlaga kot nadaljevanje oblasti z drugimi sredstvi. V tej uporabi se beseda »sila« začenja enačiti z »nasiljem«.

V ožjem smislu besede se pod »silo« razume ravno uporaba sredstev za delovanje nad človeških telesom. Instrumentalno uporabo sile Hannah Arendt imenuje »nasilje«. Pogosto je najbolj razširjen instrument sile ravno orožje (puška, bič, okovi).

V širšem smislu, v perspektivi medčloveških odnosov, se s »silo« razume ne preprosto zmanjševanje, ampak odstranitev možnosti za dejavnost neke osebe, skupine ali razreda.

»Sila« se mora razmejiti od »prisile«. Prisila je omejevanje možnosti za aktivnost subjekta pri ohranjanju njegove možnosti za izbiro vsaj do 2. Pri moči in prisili ena stran odnosa dosega podreitev druge, v situaciji sile pa se moč dosega pri nepodrejenosti. Tako na primer, v situaciji ropa, če subjekt A dopušča možnost za izbiro med »Denar ali življenje«, subjekt B pa mu da denarnico, potem je subjekt A izvršil moč – dobil je podreitev prve osebe z zastraševanjem. Ampak, če A ubije B ali mu iz rok iztrga denar, je uporabil silo, ker mu ni pustil nobene možnosti izbire.

Nasilje v celoti izključuje možnost izbire subjekta. Nasilje deluje na subjekta, ne da bi ta imel možnost izraziti svojo voljo, medtem ko ima pri moči subjekt pravico, da izrazi svoja pojmovanja in voljo.

Odnos med silo in močjo je zelo kompleksen in v nekaterih primerih se ena v razmerju do druge reducirata, v drugih primerih pa sta si nasprotni. Po mnenju Hanne Arendt naj bi se sila (ki izključuje možnosti izbire nasprotne stranke) in nasilje (ki je neposredna uporaba fizične sile preko instrumentov sile) razdelili od moči, ki ne samo da ne izključuje izbire nasprotne stranke, ampak jo, nasprotno, predvideva kot soglasje.

Po mnenju nekaterih avtorjev pa je odnos do sile sestavni del vsakega obravnavanja moči (Boudon, Bourricaud in Hamilton 2002, 269). Takšen je odnos med legitimnostjo (moč) in nasiljem pri Valterju Benjaminu. Po njegovem mnenju samo uvajanje in vzdrževanje prava in zakonov predstavlja nasilje. On razlikuje »nasilje, ki uvaja pravo oz. Zakone« in »nasilje, ki ohranja pravo oz. zakone. Prvo je »sredstvo za doseganje cilja«, drugo pa je »sredstvo, ki je samo cilj« (Rabasa 2000, 24). Uvajanje kot postavljanje prava je ne samo oblika nasilja, ampak posebna oblika ravno »nasilja kot sredstva«.

Po mnenju Benjamin (v Ferrisa 1996) ni vsako sredstvo, ki se uporablja v ustvarjanju pravnih medsebojnih odnosov v službi »nasilja, ki uvaja zakone« in »nasilja, ki ohranja zakone« in takšno sredstvo je na primer nenasilno razreševanje konfliktov (Benjamin v Ferris 1996, 169–170). Benjamin sicer vztraja, da neka popolnoma

nenasilna ublažitev konfliktov nikoli ne more najti izhoda v pravnem dogovoru. Z drugimi besedami to, kar se v pogajalskem procesu imenuje formula za pogajanje ali sam dogovor, je ponovno oblika nasilja, ker, kolikor ga mirno spremljajo stranke, ki sklenejo dogovor, vseeno vodi do nasilja. Zato, ker pravni dogovor daje vsakemu delu pravico, da na nek način izraža zahtevo po nasilju proti drugi strani v primeru, da druga krši dogovor.

Kot nenasilno sredstvo, ki je nasprotno nasilnemu nalaganju sporazuma, tj. oblikovanju dogovora, Benjamin (ibid.) vidi sam proces sporazumevanja ali samo pogajanje. Avtor nakazuje, da če resnična sfera razumevanja stoji v samem jeziku in v njegovi uporabi, je pogajanje popolnoma nedostopno za nasilje.

Analiza Benjamina, v kateri se pravo (zakoni) dojemajo kot oblika objektiviziranja nasilja, pomaga, da je bolj jasno razumljena nujnost za ustvarjanje dolgoročnih in interaktivnih pogajalskih odnosov, ne pa da se računa na dokončno pogajalsko formulo, kot se pogosto postopa pri distributivnem pristopu, ker se v procesu njene uporabe lahko pojavijo novi dejavniki, ki spremenijo njeno vzajemno koristnost za obe strani.

V interpretaciji Foucaulta sila obstaja kot samostojna kategorija izven institucije. Ko je integrirana, se integrira v moč in ohranja svojo posebnost. Za Foucaulta, kot tudi za Benjamina sile obstajajo na mikro nivoju, ampak se pri obeh pojavlja naslednja razlika: pri Foucaultu se sila razkriva v njeni uporabi in se tako prevrača v nasilje. Za Foucaulta je nasilje omejeno na vse materialno obstoječe – torej, ki obstaja kot materija, kot so telesa. Za Benjamina je nasilje nedeljiv del od ustvarjanja institucionalnosti (Benjamin v Ferris 1996, 241).

Foucault razlikuje silo (ki se ji je nemogoče postaviti nasproti) in moč (ki se ji je mogoče postaviti nasproti) (Ramazanoğlu 1993, 256). V procesu analize stare predstave o pomenu moči v zahodni družbi Foucault prikazuje tudi razliko med silo in močjo. V stari predstavi se je odnos med silami najbolj izražal v vojni in v vseh oblikah vojskovanja, še posebej v nadaljevanju politične oblasti. Novo pojmovanje moči je osnovano na vzajemnem predlaganju izbire med nasprotnimi stranmi in v tem se izraža politika. Stara oblika moči ima značilnosti uporabe sile z namenom, da se doseže najvišja možna prevlada, kar pomeni, da je popolnoma odstranjen vsak upor. Preko te uporabe sile, ki ne dopušča izbire nasprotne stranke, se nalaga prevlada, medtem ko se rušijo možnosti za zaščito. Foucault vztraja, da nove oblike moči ne zahtevajo nikoli popolne prevlade. Moč se realizira preko sinhronizacije in usklajevanja subjektivnih prednosti, identičnosti in najbolj splošno posameznih svetovnih nazorov, tj. to je ena moč, ki temelji na soglasju (Wang 1999, 192).

Uporaba »sile« razkriva najrazličnejše pomene, tako fizične in biološke, kot tudi moralne, socialne in politične »sile«. Pojem »sila« posledično ni neposredno enoznačno pojmu »nasilje«. Če se pojem »sila« razlaga v perspektivi vzajemnega delovanja med dvema telesoma, se približujemo tudi splošnemu pomenu pojma moči ali moči kot izraz

sposobnosti danega konkretnega telesa. Aktualizacija te sposobnosti se razkriva kot sila. Ampak na nivoju socialnopolitične analize pojem sile pridobiva nov pomen in ne razkriva individualnega posedovanja moči, ki se objektivizira kot sila, ampak odnos med dvema posameznima telesoma (Patton 2000, 53). Na ta način se moč in sila delita in njuna zveza postaja specifična. Sila pridobiva poseben fizičen smisel, medtem ko moč lahko izraža ta odnos tudi na nivoju volje in želje.

Produktiven za analizo pogajalskega procesa je tudi koncept Marxa za silo, ki se jasno razkriva v temi o odtujitvi. Tema o odtujitvi se razkriva preko Marxovega uvajanja dveh fundamentalnih kategorij, ki označujejo človeka in to sta »naturalizem« (človek izkazuje svoje bistvene sile, medtem ko proizvaja in uporablja produkt) in »humanizem« (človek je družbeno bitje celo na najbolj osnovni ravni in njegove individualne sile so usmerjene k medsebojnim družbenim odnosom).

Naturalizem razkriva, da je človek neposredno naravno bitje. To pomeni, da za to, da živi, da zadovoljuje svoje potrebe, potrebuje naravne produkte (vsaka zadovoljena potreba poraja drugo itn.). Ta potrebnost vključuje aktivno zvezo z naravo: ko stremi k naravnim materialom, človek izraža svoje kvalitete, sposobnosti, bistvene sile; v njej se zgodovinsko pojavlja rezultat, ki ga razlikuje od živali.

Humanizem kaže, da razen obstoja – na osnovni ravni preživetja – naravnost človeka vključuje tudi njegovo reprodukcijo. Zato je prvi naravno-družbeni odnos odnos med moškim in žensko. V njem se vidi, da je človek tudi v najbolj individualnem obstoju družbeno bitje. Nezmožnost človeka brez drugih ljudi je njegova značilnost tudi izven razmnoževanja: vsak njegov odnos je pogojen z družbenimi vezmi.

Marx nakazuje, da je edino, kar delavec ima, njegova dejavnost. V njegovi dejavnosti se objektivizira njegova sila (Buchanan 1982, 43–44). Obstoj je zreduciran na pogoje obstoja blaga. Postal je blago in možnost, da se proda, je zanj sreča. Hkrati pa, kolikor več bogastva proizvede, toliko bolj reven postaja. Predmet, ki ga je proizvedel, mu stoji nasproti kot tuje bistvo, neodvisna sila. Realizacija dela, objektivizirane neodvisne sile proizvedenega produkta vodi do nerealizacije delavca, tj. do nerealizacije njegove lastne sile. Tako se pojavlja odtujitev (Howard in King 1988, 18). Odtujitev dela, katerega posledice so te ugotovitve, se pojavlja v štirih modusih:

- v odnosu delavca do produkta svojega dela kot tujega in ki ima nad njim moč; takšen je hkrati tudi njegov odnos do zunanjega senzoričnega sveta, do naravnih predmetov;
- enak odnos kot dejanje – dejanje odtujitve življenjske dejavnosti, ki postaja za človeka obrnjena proti njemu samemu, neodvisna od njega, ki več ni njegova dejavnost – to je samoodtujenje;
- »filozofski« modus: odtujitev rodovnega bistva človeka, njegova transformacija v sredstvo za individualni obstoj oz. njegovo protipostavljanje

individualnemu obstoju; stremeč k individualnosti in zavestna dejavnost, ki je to bistvo, v istem odnosu nakazuje protislovje rod – individuum;

- odtujen humanizem ali medčloveško odtujevanje.

Tema o odtujitvi prikazuje fundamentalen pomen pojma »sila« pri Marxu. Sila je v skladu s človeško dejavnostjo, ki razkriva sam človeški obstoj. Dejavnost je to, kar dela sam osebni obstoj, ki je samostojen šele takrat, ko dolguje svoj obstoj samemu sebi. Odtujitev osebne sile pomeni uničevanje individualne dejavnosti, ki je zreducirana na preprost mehanični proces in na ta način ne dopušča človeku, da realizira svoje duhovne in socialne možnosti. Odtujevanje produktov dela, tj. objektivne manifestacije individualne sile pomeni odtujevanje človeka, kar vodi do brezbržnosti do produkta dela in do zatiranja in ga ponovno prisili, da odtuji svoj obstoj (Churchich 1990, 37–38). To pomeni, da človek uporablja svoj obstoj, da povečuje eno silo, ki, kolikor bolj narašča, toliko manj mu omogoča, da je zares človek, saj odtuja njegova jedra moči. Ta razosebljena sila po Marxovem mnenju najde svojo najbolj čisto materialno obliko v kapitalu in osebni lastnini. Odtujevanje delavca v njegov produkt ima ne samo ta pomen, da se njegovo delo spreminja v predmet, v zunanji obstoj, ampak da tudi njegovo delo živi izven njega, neodvisno od njega, kot njemu tuje in postaja samostojna sila izven njega; življenje, ki ga je on dal za ta predmet, se mu postavlja nasproti, sovražen in tuj. Po Marxovem mnenju bo z odstranjevanjem osebne lastnine preko socialistične revolucije premagana tudi odtujitev kot osnovni razlog za človeško trpljenje. Premagovanje odtujitve je na voljo v dialektičnem premagovanju negativne enotnosti naturalizma in humanizma v pozitivno enotnost, ki odstranjuje protislovja.

V tej perspektivi, čeprav indirektno, se lahko vidi pomen pojma »sila« pri Marxu kot osnova za izdelavo ene integrativne teorije za pogajanja, kolikor se preko prakse za pogajanje, svetovanje in izvrševanje kompromisov ljudje učijo, kako naj organizirajo različne ravni skupnega sožitja kot mehanizem za obvladovanje odtujevanja (Megill 2002, 101).

Razlike med silo, močjo in nasiljem se kljub temu, da pri različnih konceptih pri različnih avtorjih dobivajo različno razlago, lahko odstranijo v perspektivi analize pogajanj. Ti trije pojmi so povezani kot mehanizem za doseganje soglasja in so ponovno razdeljeni v kontekstu analize narave tega soglasja, ker sta »nasilje« in »sila« razdeljena kot represivne metode v pogajanju, ki stojita nasproti sami definiciji pogajanj, ki uvaja zahtevo po vzajemni (in ne enostranski) odvisnosti pri sprejemanju odločitev. Tako se pozornost osredotoča na pojem »moč«.

V pogajanjih se moč razkriva kot sposobnost, da drugo stran prisilimo sprejeti ukrepe, ki jih želimo mi (Neal 2006, 193). R. Neal nakazuje nekoliko vidikov, ki karakterizirajo in dajejo bolj specifično določenost moči pri pogajanjih. V osvetlitvi teh

pogledov se vidi, čemu morata biti sila in nasilje izključena kot elementa pogajalskega procesa.

1. Pri pogajanjih je moč končna. Ima namreč izmerljive in določene meje. To je določeno s samo definicijo pogajanj, ki kaže, da v pogajalskem procesu doseganje lastnih ciljev ne more biti realizirano samostojno, ampak je potrebno soglasje ali pomoč nasprotne stranke. In tako nezmerna uporaba moči pri pogajanjih lahko privede do razrušitve procesa in povzroči stopnjevanje oziroma vojaške aktivnosti.
2. Moč ima spremenljivo silo. To je ena izmed najbolj pogostih nevarnosti, ko je moč grobo in pogosto uporabljana. Uporaba sile ima lahko kljub temu, da morda prispeva k doseganju zelenih ciljev, skrajno negativen učinek na prihodnost, na primer, da se spremeni ravnovesje moči, ali pa v primeru maščevanja.
3. Moč je lahko nepredvidljiva. Moč ponavadi pridobiva čudne oblike, glede na konkretno mesto in družbo. Včasih je moč lahko breme za tiste, ki jo imajo, na primer na slabo razvitih mestih in mestih z nizko proizvodnjo, ter na območjih z dolgotrajno krizo. To spreminja način njene uporabe.
4. Moč je relativna. Pri pogajanjih je učinkovitost moči lahko določena samo v odnosu do moči nasprotnikov.
5. Za moč ni nujno, da se uporablja. K temu principu sodi razmejevanje med močjo, osnovano na zastraševanju, in realno močjo.

Dahl (1986) poudarja razmejevanje med posedovanjem in izvrševanjem moči: drugi pojem ni nujno pogojen s prvim pojmom. Ampak če ena stran nenehoma stremi k temu, da predvideva dejavnosti druge in jih upošteva, to pomeni, da ima druga stran moč.

Kljub temu, da je moč preko zastraševanja velikokrat bolj učinkovita od aktualne moči, pa ta pri pogajanjih ni najbolj ustrezna. Strani, ki uporabljajo moč preko zastraševanja, so izpostavljene tveganju, da zaradi njene uporabe sami utrpijo škodo.

Po drugi strani so metode nasilja v ostrem nasprotju z metodami soglasja. J. Kirkpatrick (1988) navaja, da je v mednarodnih odnosih metoda nasilja osnovana na moči prisile, na prisilnem soglasju. Njena institucionalizirana oblika je avtokracija. V mednarodnih odnosih so metode nasilja invazija, okupacija, osvajanje (Kirkpatrick 1988, 93). Posledično po svojih metodah gre nasilje preko koncepta pogajanja, zato ker v celoti temelji na uporabi lastne moči, brez nujnosti sodelovanja ali sprejemanja nasprotne strani.

Brezpogojno razlaganje »moči« kot »sile« je ideološko, zato ker na ta način upravičuje nasilje, medtem ko se hkrati oslabi nenasilen pomen vzročnosti moči. Le-to je zreducirano, ker razlog izenačuje z njegovim končnim učinkom. Je pa tudi netočno,

Diferenciranje pojmov moči, sile in nasilja

ker moč razmeji od ostalih vzrokov. V resnici je sila element moči in se specificira glede na to, ali proizvaja določen učinek (Zartman in Rubin 2002, 9–10).

6 IZKORIŠČANJE MOČI IN UPORABA SILE V POGAJANJIH

V okviru pogajanja je treba razumeti in uporabljati rezultate konceptualne analize pojmov sila, moč in nasilje. Če se ustavimo na najbolj splošni definiciji termin »nasilje«, ki ga opredeljuje kot »nelegitimna uporaba fizične sile proti osebnosti«, mora biti omenjeno, da kljub potencialni pridobitvi ugodnosti pri uporabi nasilja v času pogajanj, to prej ustvarja dvomljive rezultate pri upoštevanju dolgoročnega načrtovanja. Vidno je, da uporaba nasilja vodi tako do možnosti pravnega nasprotja kakor tudi do poskusa fizičnega nasprotovanja pri morebitni spremembi dispozicij moči.

Kljub temu nasilje ne sme biti popolnoma izključeno iz pogajanj, zato ker je objektivni del človekovega medsebojnega delovanja. Le-to naj se ne bi uporabljalo kot metoda.

6.1 Prepletanje sile, moči in nasilja v procesu pogajanj

Kot pravi Žižek (2007), je objektivno nasilje izraz subjektivnega nasilja; nujno je, da se pojasnjuje vedno, ko gre za osmišljanje na prvi pogled iracionalnih izbruhov subjektivnega nasilja. V okviru te razlage se kaže velik pomen strategije Fisherja, Uryja in Pattona (1991), ki pravijo, da mora človek biti oddaljen od problema, da se lahko sam problem objektivno razume. Razlaga nasilja predvideva, da se objektivno nasilje prouči kot ustvarjanje družbenih pogojev in akterjev, nujnih za izbruhe subjektivnega nasilja. Subjektivni odpor do dejstev nasilja – samomorilski atentati, teroristični napadi in dr. – ustvarjajo pomanjkanje občutljivosti za objektivno nasilje, za katerega je vsak v določeni meri odgovoren in nihče ni preprosto samo naključni opazovalec. Ravno zato je pravzaprav potrebna objektivna transformacija, ki odstrani ali zmanjša objektivno nasilje. Šele tako zmanjšano nasilje je lahko iskan rezultat pogajalskega procesa in podoben cilj je lahko objektivno določen.

Po drugi strani moramo upoštevati dejstvo, ki ga izpostavlja Hannah Arendt (2007) v zvezi z razvojem instrumentalnosti in nezmožnosti za popolnoma kontroliran dostop do orožja za množično uničevanje. Preko teh orožij se lahko naredi poskus za popolno uveljavljanje individualne sile in volje, kar bi imelo usodne posledice. Dejstvo, da so se inštrumenti nasilja tako množično razvili, vodi do tega, da se uporaba nasilja bolj ali manj prevrača v komunikacijsko strategijo. Resnična uporaba nasilja bi privedla do množičnega samouničenja. Ta dejstva je treba ponovno upoštevati pri uporabi trdega pristopa pri pogajanjih. Po eni strani je treba razumeti pomen oblikovanja vojaške grožnje in grožnje o uporabi sile. Te grožnje bi se lahko izkazale kot slab argument ravno zaradi omenjenega razvoja inštrumentov sile in strahu zaradi uporabe sile. Po drugi strani pa je nasploh zelo nevarno, da bi se podobni inštrumenti uporabljali, saj je izvajanje popolne kontrole nad njihovo uporabo utopično, tveganja za njihovo slučajno uporabo pa ne moremo povsem izključiti.

Po drugi strani Arendtova navaja, da razumevanje moči kot vsiljevanje volje ene strani drugi, ni niti edini možni, niti najbolj primeren model za razlaganje moči. Arendtova (ibid.) pravi: »da če se bistvo moči razlaga kot učinkovitost poveljevanja, potem to nima večje moči kot orožje in je treba posebej razlikovati, da se vidi, po čem se na primer moč policista razlikuje od moči prestopnika« (Arendt 2007, 79). Ampak če je temu tako, dobimo sledeč paradoks: Uporaba nasilja pomeni izgubo moči, ker se zanemarja kolektivno soglasje in še več, najpogosteje se nasilje uporablja ravno nasproti kolektivnemu soglasju, tj. proti moči. Če se moč nanaša ne samo na človeško sposobnost, da se deluje, ampak predvsem da se deluje usklajeno, in da moč ni last enega posameznika, ampak skupine, je treba poiskati druge poti za razumevanje moči. Po mnenju Arendtove se moč dobiva od prvotnega zbiranja in usklajevanja med ljudmi, ki preko usklajen(ibid.) ega odobravanja legitimirajo moč. Ta definicija, pripisana teoriji pogajanj, kaže jasno osnovo za izbiro integracijskih metod za pogajanje, ki so osnovane ravno na ideji za soglasje in sodelovanje. Pri pogajanjih resnično najpogosteje obstaja posebna asimetrija glede medsebojne odvisnosti moči med pogajalci, vendar se ta asimetrija ne sme uporabljati kot osnova za njeno izvajanje.

Bolj primerno pri pogajanjih je, da se moč obravnava kot kolektiven vir in kot sposobnost, da se doseže neka družbena dobrina in ne kot asimetričen odnos, ki vključuje dejanski ali potencialni konflikt med posamezniki. V tem smislu je bolje, da se moč ne obravnava kot »moč nad« (da se prisili nekoga drugega, da izvrši nekaj, kar želi tisti, ki ima moč), ampak kot »moč, da«: tj. moč je sposobnost ali večšina za delovanje. Pri drugem pristopu se ugotavlja, da se asimetrije moči izravnava v pogajalskem procesu zato, ker samo dejanje pogajanja zagotavlja vsaj neko grobo simetrijo. Prvotne razlike v moči so odpravljene s priznanjem, da ima vsaka stran v pogajanju potrebo po odobravanju druge strani in da bi bila blokirana v primeru njenega veta.

Razlika med tema dvema konceptoma je zelo jasna pri sopostavljanju modelov Dahla in Lukesa (in pri sopostavitvi doktrine o »treh obrazih moči«). Za razliko od »enodimenzionalnega« modela, ki ga je odkril Dahl (in ki temelji na teoriji vzročnega delovanja in ne interakcije) in dvodimenzionalnega modela, ki svojo pozornost osredotoča na skrit ali odkrit konflikt med sodelujočimi (ki razlagajo pojem »interes« s subjektivnimi termini kot želje in preference), je pri tridimenzionalnem modelu Lukesa poudarjeno, da je najvišja oblika moči preprečevanje vsakega nezadovoljstva skozi izgradnjo takšnega pogleda na svet in z uporabo takšnih preferenc, ki zadovoljujejo ljudi, da sprejmejo svoje vloge v obstoječem redu na tak način, da ne vidijo alternative za ta red.

Kljub temu, da ta določba razkriva manipulacijsko uporabo moči, je to bolj ustrezno pri uporabi interakcije pri pogajanjih, ker mehča zahtevo po neposredni in izrecni prevladi ene strani nad drugo.

Pri analizi oblasti kot osrednjega fenomena pri poteku pogajanj se kaže bistvenega pomena razpoznavanje posebnosti delujočih oseb in njihove legitimnosti, ki se jasno razkriva pri analizah Russela in Webra. Zanimiv primer, ki ga moramo upoštevati pri poteku pogajanj je, da je podrejanje avtoriteti, kot navaja Weber, osnovano na brezpogojni poslušnosti, torej kot dolžnost, ne glede na osebne motive in interese. Pomembno je, da imamo v mislih podobne oblike podreditve, ki se ne smejo spreminjati v času pogajanj, in jih je treba upoštevati.

6.2 Negativni učinki izkoriščanje moči pri pogajanjih

Negativne učinke uporabe moči pri pogajanjih je treba navesti samo, če delamo z asimetričnim pojmom za moč, ki vključuje njeno neposredno uporabo. Ta model (enodimenzionalen) se lahko opiše kot prisila A-ja do B-ja in se razvija kot vprašanje dispozicije med podrejenimi enotami B-ja in nadrejenimi enotami A-ja.

Uporaba asimetričnega modela moči se aktualizira v distributivnem pogajalskem pristopu, medtem ko je treba pomanjkljivosti, ki so bile omenjene v distributivnem pristopu, omeniti tudi pri asimetrični razlagi moči in obratno.

Pomanjkljivost distributivnega pristopa je, da ne omogoča pogojev za pogajanja v dolgoročnem okviru, ampak temelji na konkretni zmagi.

Druga pomanjkljivost distributivnega pristopa je, da je pri njegovi uporabi neizbežno dejstvo, da ne obstajajo samo zmagovalci, ampak tudi premaganci. To pomeni, da bi se v prihodnosti ponovno zgodila konfliktna nasprotovanja kot posledica želje premagancev, da ponovno vzpostavijo svoja stališča. Enako velja za omenjeno asimetrično razporeditev moči zato, ker podrejena stran prav tako stremi k pridobivanju moči.

Pomanjkljivost distributivnega pristopa je, da se pri njegovi uporabi namerno ruši komunikacija, informacija se izkrivlja in se ignorirajo interesi nasprotne strani. Analogija z uporabo moči kaže, da podobne »kršitve« v komunikaciji lahko naredijo eno moč nelegitimno. Kot navaja Hannah Arendt (2007), če se bistvo moči razlaga na ta način kot učinkovitost poveljevanja, potem ni večje moči od orožja.

Od trditve Hannah Arendt lahko pridemo k obratni smeri analogije v razlagi pojma »pogajanje« preko pojma »moč«. Na takšen način, če je pristop v pogajanjih enak asimetrični uporabi moči, kakor omenja Arendtova (2007), potem ni boljšega pristopa pri pogajanjih od uporabe fizične (vojne) sile in nasilja, kar nasprotno stran pušča popolnoma brez alternativne rešitve. Kot omenjeno, se s tem koncept pogajanja podre.

Kot navaja Benjamin, je lahko izdelava pravnega dogovora, tj. izdelava sporazuma pri pogajanjih prav tako osnova za objektivizacijo asimetrične dispozicije moči, ki (po mnenju Benjamina) kaže na nasilje. Ravno zato, če se v procesu pogajanj ostane samo na ravni »formule za sporazum« ali (pri poslovnih pogajanjih) ustvarjanje posla – kakršen je osnovni namen distributivnega pristopa – potem nimamo zagotovila, da

odnosi po zaključku pogajanj ali pogodbe ne bodo privedli do konflikta. Ravno zato integracijski pristop uvaja sodelovanje kot osnovo za bodoče medsebojne odnose.

Boljši pristop h gradnji medsebojnih odnosov pri pogajanju je ta, da se ga utemeljuje ne na razdelitvi moči, saj bi nesorazmerna razporeditev povzročila poskuse za spremembo v dispozicijah moči, ampak na ustvarjanju soglasja. Razlaga (pri Webbru) izgradnje sociuma je pogojena z željo vsakega dejavnega posameznika, da uveljavi svojo voljo (seveda govori tudi o osnovi soglasja), prenesena v model »win–lose« kaže, da je nevarnost za krhkost sporazuma in kratkotrajnost zmage odvisna ne samo od ravnovesja moči med nasprotnimi stranmi v pogajanjih, ampak je tudi posledica notranjih dejavnikov, ki označujejo možnost notranje spremembe za vsako od strani.

Razlika med pojmom »individualna« – »institucionalna« moč, ki obstaja pri Russelu, razkriva mikro in makro format, na katerem se dogaja igra za prevlado. Trditev Arendtove, da moči ne poseduje en posameznik, ampak skupina, ki preko soglasja ustvarja legitimnost moči, pomaga, da se premaga to nasprotje med »posameznikom« in »organizacijo«. Pri medsebojnih odnosih v pogajalskem procesu, ki temeljijo na soglasju in se razkrivajo kot nadaljnja interakcija, so premagana ravno ta nasprotja.

6.3 Negativni učinki izkoriščanja moči v pogajanjih. Posledice uporabe sile v pogajanjih

Če se ustavimo na razmejitvi sile, nasilja in moči, moramo navesti nekatere posebnosti, ki so pri poteku pogajanj zelo pomembne.

Najprej moramo imeti v mislih, da se v družbenih in humanitarnih znanostih termin »sila« označuje (najbolj splošno) predvsem »voljo in namen«. Spopad sil v pogajanjih pomeni spopad želja in namenov ter obratno. Ampak po definiciji pogajanj – ki kaže, da pri pogajanjih niti ena izmed strani ne sme izhajati iz domneve za maksimalno uporabo svoje celotne moči, ker bi se na ta način, preko uveljavljanja volje ene strani, razrušil pojem za skupnost v dejanjih – ni možno uveljavljanje sile (tj. volje in namena), da se izvršuje kot neposredno enostransko dejanje. To še v večji meri velja za podrobno opredeljevanje sile kot fizične. Če uveljavljanje sile kljub vsemu lahko privede do rešitve v pogajanju, kljub temu, da se bo na ta način razrušil pojem za pogajanje, potem uporaba »nasilja«, ki je fizična sila, ki se uporablja preko inštrumenta in ima za posledico enostransko odstranitev volje in namena nasprotne strani, sploh ni možna, ker bi v današnji situaciji posedovanja nad-orožja (in glede na to, da ni možno, da se ustavi element slučajnosti glede uporabe le-tega) to privedlo do uničenja ne samo pogajanj kot pojma, ampak tudi sodelujočih strani. Nasilje v celoti izključuje možnost subjekta, da izbere. Nasilje deluje na subjekt, brez da bi ta imel možnost, da izrazi svojo voljo, medtem ko ima pri moči subjekt pravico, da izrazi svoja razumevanja in voljo.

Nemožnost uporabe nasilja in sile v pogajanjih postavlja vprašanje glede načina uporabe moči in najbolj glede načina razumevanja dispozicij moči. Definicija, ki

obravnavava moč kot osnovano na soglasju, dovoljuje, da se pogajanja obravnavajo kot en interaktiven in dinamičen proces za izgradnjo in razvoj dispozicij moči in kot možnost za razvoj novih legalnih in legitimnih dogovarjanj, ki predlagajo enako ugodne rešitve za obe strani.

Pogajalski proces se v zadnjem času razlaga kot sistem strategij za doseg takšne legitimne dogovorjenosti. Kot eden najboljših pristopov je predstavljen model harvardskega projekta za pogajanja, ki razvija »win-win« teorijo.

7 SKLEP

V zaključku bi predstavili nekatera pomembna izhodišča, ki so že bila narejeni in razdelana v korpusu magistrske naloge:

Prvič, pri proučevanju predmeta analize, torej pri pogajalskem procesu, je bilo navedeno, da so pogajanja priložnost za formalni dialog, v katerem stranke lahko razpravljajo o svojih razlikah in iščejo kompromis, da bi dosegle dogovor. Pri integrativnem modelu pogajanj, izhajajoč iz standardne definicije, ki opredeljuje pogajanja kot: »proces, pri katerem dve ali več strank, ki so razdeljene glede na en cilj in en vidik, usklajujejo svoje interese z medsebojnimi odstopanji in kompromisi, da bi prišle do uspešnega zaključka, dokončno izoblikovanega v sporazumu«, se dodaja zahteva, da se pogajalski proces uresničuje na osnovi sodelovanja in medsebojne povezanosti in ne na osnovi stremljenja k prevladi in zmagi za vsako ceno. Takšen dodatek je prisoten tudi v simetrični razlagi moči, ki je opredeljena kot medsebojni odnos na podlagi soglasja.

Situacija kompromisa in dogovarjanja označuje, da niti eni strani ni treba izhajati iz domneve za maksimalno uporabo svoje celotne moči, zato ker bi se na ta način, preko enostranskega uveljavljanja volje ene strani, podrlo pojmovanje za skupnost v dejanjih.

V skladu s to izjavo kaže, da je pri pogajanjih treba v celoti zavrniti uporabo sile (v kolikor ta pušča nasprotno stran brez alternative) in nasilja (v kolikor se le-to sprejema kot fizična uporaba sile preko instrumentov).

Osnovna pozornost v tem delu je bila namenjena ločevanju pogajanj na distributivna in integrativna pogajanja in, analogno, ločevanje na simetričen in asimetričen model moči.

V obeh sta prisotni dve tendenci: (a) v enem primeru so stranke pripravljene sodelovati, da uresničijo svoje lastne interese, (b) po drugi strani pa si nasprotujejo, ko se pojavljajo stremljenja za prevlado in premoč.

Izbira med integracijskim in distribucijskim pristopom je osnovna dilema vodilnega poslovnega pogajanja in ta dilema se razkriva kot nujnost izbora za to, kakšna igra se bo igrala.

Izbira med integracijskim in distributivnim pristopom je v veliki meri odvisna od tega, kako človek, ki izbira, razume pomen moči (ali je simetrična ali asimetrična).

Najbolj priljubljen integracijski pristop pri pogajanjih je metoda »načelnih pogajanj«, razdelan v okvirih harvardskega projekta o pogajanjih. Njegov pomen je v tem, da se enakovredno rešujejo problemi tj, njihovo bistvo, in ne da se strani pogajajo glede svojih položajev.

Analiza pogajalskega procesa prehaja v analizo pojmov »sila«, »nasilje«, »moč«, s ciljem, da se preko njihove integracije obogati interpretacija procesa pogajanj.

Kolikor pogajanja zadevajo poseben tip človekove dejavnosti, povezane s socialnim druženjem, se pojmi za »silo«, »nasilje« in »moč« razlagajo z vidika njihovega zasebnega pomena kot termini, ki razkrivajo specifične socialne pomene. Osnova njihove analize je sam medsebojni odnos med posamezniki in znotraj družbene skupine. Pri družbenih odnosih moči, v kolikor ne gre več za medsebojne aktivnosti med neživimi telesi, ampak med družbenimi bitji, relacija med posamezniki ni izraz preprostega fizičnega odnosa med silo in njej nasprotno silo, ampak med voljo in namenom.

Sila, ki se razlaga kot uporaba moči in ki nasprotno stran pušča brez izbire, v celoti izključuje subjektovo možnost izbire in deluje na tak način, da slednji nima izbire, da bi izrazil svojo voljo. Zaradi tega je sila izključena kot metoda v pogajanjih. V kolikor se nasilje razume kot uporaba fizične sile preko inštrumentov, le-ta prav tako ne spada v pogajalski proces, zato ker je njegov cilj, da izključi možnost za nasprotno dejanje, po definiciji pa pri pogajanjih vsaka stran potrebuje interakcijo druge, da se pride do skupne odločitve.

Glede pojma za moč sta tukaj dva modela. Klasične opredelitve za moč v družbeni znanosti je: »moč je sposobnost ene strani, da premakne drugo stran v zeleno smer«. Ta definicija razkriva moč kot asimetrični model. Obstaja tudi druga tradicija, ki vztraja pri tem, da se moč lahko realizira kot vsesplošna korist. V tem primeru je moč kolektiven vir in sposobnost, da se doseže neka skupna dobrina. Poudarja se legitimen značaj moči in njena pripadnost ne k posamezniku ali skupini, ampak k družbi v celoti.

Negativni učinki uporabe moči pri pogajanjih vplivajo samo, če delamo z asimetričnim pojmom za moč, ki vključuje njeno neposredno uporabo. Uporaba asimetričnega modela moči se realizira v distribucijskem pristopu pri pogajanjih, medtem ko morajo biti pomanjkljivosti, ki so bile omenjene za distribucijski pristop pri pogajanjih, omenjene tudi pri asimetrični razlagi moči in obratno.

Definicija, ki obravnava moč kot osnovano na soglasju, dovoljuje, da se pogajanja obravnavajo kot interaktiven in dinamičen proces za izdelavo in razvoj dispozicij moči in kot možnost za sklepanje novih legalnih in legitimnih sporazumov.

LITERATURA IN VIRI

- Acuff, F. L. 2008. How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World. USA(Kraj/mesto): AMACOM.
- Adebert-Lasrochas, P. 2007. *Culture et négociation, Cahiers du Lab*. [Http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/01/doc139.pdf](http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/01/doc139.pdf) (november 2009).
- Adoranti, F. 2006. The Manager's Guide to Understanding Commercial Contract Negotiation. London: Lessons Professional.
- Alsop, R. 2005. Power, rights and poverty: concepts and connections. Washington: World Bank.
- Antai-Otong, D. 2006. Nurse-client communication: a life span approach. Sudbury: Jones & Bartlett.
- Arendt, H. 1970. On violence. Fort Washington: Harvest Books.
- Arendt, H. 2006. Med preteklostjo in prihodnostjo. Šest vaj v političnem mišljenju. Ljubljana: Krtina.
- Arendt, H. 2007. *Nasilje i politik*. Sofia: Kritika i humanizam – KH.
- Bachrach, P. in M. S. Baratz. 1970. *Power and poverty*. New York: Oxford University Press.
- Becker, H. S. 1977. Sociological work: method and substance. New Jersey: Transaction.
- Bolman, L. in T. Deal. 2006. The wizard and the warrior: leading with passion and power. New Jersey: Wiley.
- Boudon, R., F. Bourricaud in P. Hamilton 2002. A Critical Dictionary of Sociology. London: Routledge.
- Brett, J. M. 2007. Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries. New Jersey: Wiley.
- Buchanan, A. E. 1982. The radical critique of liberalism. London: Marx and Justice.
- Buhring-Uhle, C., L. Kirchhoff in G. Scherer. 2006. Arbitration and mediation in international business. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International.
- Buzan, B. in E. Herring. 1998. The arms dynamic in world politics. Boulder: Lynne Rienner.
- Byrum-Robinson, B. 2001. Negotiation today: everyone wins. V The negotiation sourcebook, ed. I. G. Asherman, 29–40. Amherst: HRD.
- Churchich, N. 1990. Marxism and alienation. Farleigh: Fairleigh Dickinson University Press.
- Churchman, D. 1995. Negotiation: process, tactics, theory. Lanham: University Press of America.
- Clegg, Stewart. 1989. *Frameworks of power*. London: Sage.
- Cohen, S. 2002. *Negotiating skills for managers*. New York: McGraw-Hill.

- Crawford, T. 2004. *Business and legal forms for authors and self-publishers*. New York: Allworth Communications.
- Dahl, B. 1986. Power as the control of behavior. V *Power*, ed. S. Lukes. New York: New York University Press.
- Dahl, R. A. 1957. The concept of power. *Behavioral Science* 2 (3): 201–215.
- Donovan, J. C., R. E. Morgan, C. P. Potholm in M. Weigle. 1993. *People, power, and politics: an introduction to political science*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Dupont, C. in G. O. Faure. 2002. The negotiation process. V *International negotiation*, ed. V. Kremenyuk, 2nd ed. New York: Jossey-Bass.
- Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. 2004. *Least developed countries in trade negotiations: policy process and information needs*. [Http://www.unescap.org/tid/mtg/egmtis04_bgdoc.pdf](http://www.unescap.org/tid/mtg/egmtis04_bgdoc.pdf) (julij 2009).
- Ehling, W. 1992. Estimating the value excellence in public relations and communication management. V *Excellence in public relations and communication management*, ed. J. E. Grunig. New York: Lawrence Erlbaum.
- Ellis, D. in D. Anderson. 2005. *Conflict resolution: An introductory text*. Toronto: Emond Montgomery.
- Ennis, F. 2003. *Infrastructure provision and the negotiating process*. Farnham: Ashgate.
- Ferris, D. S. 1996. *Walter Benjamin: theoretical questions*. Stanford: Stanford University Press.
- Fisher, R., W. Ury in B. Patton. 1991. *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. 2nd ed. Orlando: Houghton Mifflin Harcourt.
- Fitzgerald, J. in L. M. Olivo. 2005. *Fundamentals of contract law*. 2nd ed. Toronto: Emond Montgomery.
- Foucault, M. 1977. *Discipline and punish*. New York: Pantheon.
- Foucault, M. 1983. Afterword: The subject and power. V H. Dreyfus in P. Rabinow: *Michel Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics*. 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Galtung, J. 1978. *On violence in general and terrorism in particular*. Oslo: Universitetet i Oslo, Professoratet i konflikt- og fredsforskning.
- Ghauri, P. N. in J.-C. Usunier. 2003. *International business negotiations*. London: Emerald.
- Greene, J. O. in B. R. Burleson. 2003. *Handbook of communication and social interaction skills*. London: Lawrence Erlbaum.
- Gulliver, P. 1979. *Disputes and negotiation: A cross-cultural perspective*. New York: Academic Press.
- Hansen, P. 1993. *Hannah Arendt: politics, history and citizenship*. Stanford: Stanford University Press.
- Haugaard, M. 1997. *The constitution of power: A theoretical analysis of power, knowledge and structure*. New York: St. Martin's.

- Hindess, B. 1996. *Discourses of power: from Hobbes to Foucault*. Oxford, Cambridge: Blackwell.
- Hobbes, T. 1985. *Leviathan*. New York: Penguin Books.
- Hoffman, J. in P. Graham. 2006. *Introduction to political concepts*. London: Pearson Education.
- Howard, M. C. in J. E. King. 1988. *The political economy of Marx*. New York: New York University Press.
- Issac, J. 1992. Conceptions of Power. V *Encyclopedia of government and politics*, vol. I, ed. M. Hawkesworth in M. Kogan. London: Routledge.
- Jackman, R. W. 1993. *Power without force: the political capacity of nation-states*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Kennedy, G. 1997. *Kennedy on negotiation*. Aldershot: Gower.
- Kirkpatrick, J. 1988. *Legitimacy and force: Political and moral dimensions*. New Jersey: Transaction.
- Kumar, R. 2004. Culture and emotions in intercultural negotiations. V *The handbook of negotiation and culture*, ed. M. J. Gelfand in J. M. Brett. Stanford: Stanford University Press.
- Kurtz, L. in J. Turpin. 1999. *Encyclopedia of violence, peace, and conflict*. New York: Academic Press.
- Lewicki, R. J. in A. Hiam. 2006. *Mastering business negotiation: a working guide to making deals and resolving conflict*. New Jersey: Wiley.
- Lindeman, J. B. 2005. *How to prepare for the real estate licensing exams*. Hauppauge: Barron's Educational Series.
- Luecke, R. 2003. *Harvard business essentials: negotiation*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Lukes, S. 1986. *Power*. New York: Academic Press.
- Lukes, S. 2005. *Power: A radical view*. 2nd exp. ed. London: Macmillan.
- Maughan C. in J. Webb. 2005. *Lawyering skills and the legal process*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Megill, A. 2002. *Karl Marx: the burden of reason*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Mehnert, M. 2008. *Negotiation: Definition and types, manager's issues in negotiation, cultural differences and the negotiation process*. Munchen: GRIN.
- Miller, J. G. in T. R. Colosi. 1989. *Fundamentals of negotiation: a guide for environmental professionals*. Washington: Environmental Law Institute.
- Morley, I. 1982. Negotiation and bargaining. V *Image unavailable, social skills and work*, ed. M. Argyle. London: Routledge.
- Morris, P. in J. K. Pinto. 2007. *The Wiley guide to project organization & project management competencies*. New Jersey: Wiley.

- Morriss, P. 2002. *Power: A philosophical analysis*. 2nd ed. Manchester: Manchester University Press.
- Možina, S., M. Tavčar, N. Zupan in A. N. Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Nash, K. in A. Scott. 2001. *The Blackwell companion to political sociology*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Neal, R. 2006. *Making good things happen: Negotiating for a better life*. Bloomington: AuthorHouse.
- O'Hair, D. in G. L. Kreps. 1990. *Applied communication theory and research*. London: Routledge.
- Parsons, T. 1994. On the concept of political power. V *Power: Critical assessments*, ed. J. Scott. London: Routledge.
- Patton, P. 2000. *Deleuze and the political*. London: Routledge.
- Pitkin, H. F. 1972. *Wittgenstein and justice: On the significance of Ludwig Wittgenstein for social and political thought*. Berkeley: University of California Press.
- Rabasa, J. 2000. *Writing violence on the northern frontier: the historiography of sixteenth-century New Mexico and Florida and the legacy of conquest*. Durham: Duke University Press.
- Raiffa, H. 2002. Contributions of Applied Systems Analysis to International Negotiation. V *International negotiation*, ur. V. Kremenyuk. New York: Jossey-Bass.
- Ramazanoğlu, C. 1993. *Up against Foucault: explorations of some tensions between Foucault and feminism*. London: Routledge.
- Roberts, G. W. 2004. *Bertrand Russell Memorial Volume*. London: Routledge.
- Roberts, M. 2008. *Mediation in family disputes: principles of practice*. Chesterfield: Ashgate.
- Rogalski, M. S. in S. B. Palmer. 2006. *Advanced university physics*. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC.
- Russell, B. 1986. The Forms of Power. V *Power*, ur. S. Lukes. New York: New York University Press.
- Russell, B. 2004. *Power: a new social analysis*. London: Routledge.
- Ryder, P. 2007. *Classical mechanics*. Oxford: Oxford University Press.
- Salami, J. 1993. *Violence and democratic society: new approaches to human rights*. London; Atlantic Highlands: Zed Books.
- Sharpley, L. S. in M. Shubik. 1954. A method for evaluating the distribution of power in a committee system. *American Political Science Review* 48 (4): 787–792.
- Shelling, G. in J. Fraser-Smith. 2008. *In love but worlds apart: insights, questions, and tips for the intercultural couple*. Bloomington: AuthorHouse.
- Singh, A. 1987. *The political philosophy of Bertrand Russell*. New Delhi: Mittal.

- Social Development Division – SDD. 2003. *Conflict negotiation skills for youth: Session 5: Negotiation*. [Http://www.unescap.org/publications/detail.asp?id=789](http://www.unescap.org/publications/detail.asp?id=789) (julij 2009).
- Sollish, F. in J. Semanik. 2007. *The procurement and supply manager's desk reference*. New Jersey: Wiley.
- Stangor, C. 2004. *Social groups in action and interaction*. London: Psychology Press.
- Steele, P. in T. Beasor. 1999. *Business negotiation: a practical workbook*. London: Gower.
- Steger, M. B. in N. S. Lind. 1999. *Violence and its alternatives: an interdisciplinary reader*. Houndmills, London: Macmillan.
- Šeretov, S. G. 2004. *Vedenie međunarodnih peregovorov*. [Http://www.zipsites.ru/psy/psylib/info.php?p=622](http://www.zipsites.ru/psy/psylib/info.php?p=622) (avgust 2009).
- Tawney, R. H. 1952. *Equality*. Sydney: Allen and Unwin.
- Ury, William. 1998. *Od nasprotovanja do sodelovanja: kako preseči zavrnitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Wallace, W. L. 1983. *Principles of scientific sociology*. New York: Aldine.
- Wang, F. T. Y. 1999. Resistance and old age. V *Reading Foucault: for social work*, ur. A. S. Chambon, A. Irving in L. Epstein, 189–218. New York: Columbia University Press.
- Weber, M. 1978. *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. Berkeley: University of California Press.
- Weber, M. 1986. Domination by economic power by authority. V *Power*, ur. S. Lukes. New York: New York University Press.
- Womack, D. 1990. Communication and negotiation. V *Applied communication theory and research*, ur. D. O'Hair in G. L. Kreps. London: Lawrence Erlbaum.
- Woodhouse, S. C. 1982. *Latin-English and English-Latin dictionary*. London: Routledge.
- Worthington, M. M., L. P. Goldsman in F. M. Alston. 1998. *Contracting with the federal government*. New Jersey: Wiley.
- Zartman, I. W. 2002. The structure of negotiation. V *International negotiation*, ur. V. Kremenyuk. New York: Jossey-Bass.
- Zartman, I. W. 2008. *Negotiation and conflict management: Essays on theory and practice*. London: Routledge.
- Zartman, I. W. in J. Rubin. 2002. *Power and negotiation*. Michigan: University of Michigan Press.
- Žižek, S. 2007. *Nasilje*. Ljubljana: Društvo za teoretično psihoanalizo.