

Konflikti in (funkcionalno) razreševanje konfliktov: Pogajanja in posredovanja*

MARGA KOČMUR

POVZETEK

Konfrontacija z eliminacijo, pogajanja, posredovanja in (ne)formalna arbitraža so štirje načini razreševanja konfliktov, ki jih pozna človekova zgodovina. Za uspešna pogajanja je potrebno funkcionalno upoštevanje pogajalskih norm in poznavanje pogajalskih procesov. Poznamo različne vrste pogajanj: poslovna, politična, v zvezi z industrijskimi konflikti, v terapevtski skupini itd.. Pogajanja lahko potekajo z ali brez posredovanja (posredovalca). Uspešna pogajanja so nujna za osebno uspešnost v življenju.

ABSTRACT

CONFLICTS AND (FUNCTIONAL) CONFLICT RESOLUTION: NEGOTIATIONS AND MEDIATIONS

Confrontation with elimination, negotiations, mediations and (in)formal arbitration have been four ways of conflict resolution, known in human history. Successful negotiations demand functional respect of the norms of negotiation and consideration of negotiational processes. Different kinds of negotiation are known: business and political negotiations, negotiations relating industrial conflicts, negotiations in therapeutics groups etc.. negotiations can take place with or without mediation (mediator). There is no success in life without social skill of successful negotiations.

Kako se uspešno pogajati? Kakšna sta vloga in pomen pogajanj pri usklajevanju različnih interesov, potreb in želja?

Pričakovanja, interese, potrebe in želje lahko usklajujemo pri nakupovanju, v družini, s sosedi, v politiki, znotraj določene organizacije, usklajujejo pa jih tudi delavci in delodajalci.

Stopnja in vrsta začetne usklajenosti sta lahko različni: segata lahko do preprostega nesporazuma, pa tja do zelo zapletenega in nerešenega spora; vseeno pa velja: ko

* Nadaljevanje prvega dela, kjer je avtor V. S. Rus

skušamo sporazumno dosegati miroljubno, se pogajamo. Nobena civilizirana in razčlenjena družba ne more obstajati brez pogajanj.

Življenje je polno primerov različnih pogajanj. Tudi vi ste se do sedaj zelo pogosto pogajali, morda to počnete vsak dan (z otroci, zakonskim partnerjem, na tržnici, s starši, včasih s prijatelji, zelo verjetno s sodelavci in nadrejenimi v službi, itd.).

Ali ste se do sedaj zavedali, da se skoraj vsak dan pogajate? Ste že vprašali, kaj se dogaja pri pogajanjih, kaj je treba znati in poznati, da smo pri pogajanjih uspešni?

Pri pogajanjih imamo opraviti predvsem z ljudmi. Treba je, kolikor se pač da, poznati ljudi, človeka kot osebnost z njegovimi sposobnostmi, temperamentom, predstavami, značajem, stališči, potrebami.

Vsako pogajanje je hkrati neke vrste izmenjava idej med ljudmi, so pogovor, skratka: vedeti, kaj so pogajanja, pomeni vedeti, kaj je komunikacija. Znati se pogajati pomeni tudi znati komunicirati.

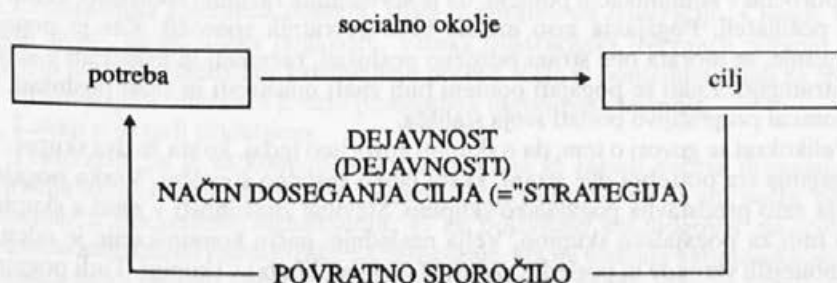
Vsaka pogajanja potekajo v določeni situaciji, ko nastopamo v različnih vlogah in ko veljajo različna pravila. Pogajamo se lahko s prodajalcem "za štantom", ali pa z delodajalcem za "zeleno mizo". Poznati moramo situacije, v katerih potekajo pogajanja: "pravila igre", zahteve, socialne okoliščine, vloge, ki jih igramo (igrajo) in kako vplivni smo (so). Pogajamo se lahko v lastnem imenu, ali pa v imenu neke organizacije.

Za uspešna pogajanja moramo veliko vedeti o ljudeh (o tem, kaj se dogaja v njih in MED njimi), o tem, kako z njimi komunicirati, in o tem, v kakšnih socialnih okoliščinah se vse to dogaja; pa še nečesa ne smemo pozabiti: veliko moramo vedeti tudi o sebi: se ipse noscas, so rekli stari Rimljani (spoznaj samega sebe). Tudi na to, za kakšno vrsto začetne usklajenosti gre, ne smemo pozabiti. Če gre za neusklajenost, ki predstavlja že očitni spor (in temu je velikokrat tako), je treba nekaj vedeti tudi o sporih kot o posebni vrsti odnosa med ljudmi.

Preden se resneje lotimo pogajanj in konkretnih primerov pogajanj si bomo zato malce podrobneje ogledali, kaj je za uspešna pogajanja potrebno vedeti o:

- ljudeh,
- odnosih med ljudmi,
- komunikaciji.

Ljudje se pogajajo zato, da dosežejo določen cilj, da zadovoljijo določene potrebe oz. uresničijo želje. Doseganje ciljev je vedno povezano z zadovoljevanjem ustreznih potreb. Ljudje pa se med seboj bolj kot po potrebah razlikujemo po tem, kako jih zadovoljujemo (po načinu zadovoljevanja potreb). Na vprašanje, kakšna je zveza med potrebami in cilji, najlažje odgovorimo s pomočjo naslednje sheme:



Potrebe zadovoljujemo tako, da dosegamo različne cilje. Pri pogajanjih je izjemno pomembno to, da ugotovimo, kakšne potrebe ima nasprotna stran. Lahko rečemo tudi drugače: katere potrebe zadovoljuje nasprotna stran s tem, ko skušamo doseči opredeljen pogajalski cilj.

Potrebe delimo na biološke (lakota, žeja) ter socialno- psihološke. Potrebe zadovoljujemo oz. cilje dosegamo na različne načine. Ti so odvisni od socialne situacije, socialnega okolja in "sredstva", s katerim dosegamo cilj. Pogajanja so poseben način zadovoljenja potreb (doseganja pogajalskih ciljev), ki je odvisen od komunikacije. Za doseganje pogajalskega cilja lahko uporabljamo zelo različna komunikacijska sredstva. Eno od ključnih sredstev je tudi pogajalska strategija in taktika. Ta zajema opredelitev pogajalskega cilja, možnih odstopanj, "spodnjo mejo" odstopanja od cilja (t.i. točka odpora), pripravo pogajalskih etap in njihove izpeljave. Pogajalci, ki se na pogajanja pripravijo, so ponavadi uspešnejši od nepripravljenih.

Da pa karkoli vemo o ciljeh, potrebah in možnih načinih njihovega zadovoljevanja, moramo poznati konkretnega pogajalca oz. pogajalsko stran. Priprava na pogajanja oz. priprava pogajalske strategije hkrati pomeni čim več vedeti o nasprotni strani: o njeni sposobnosti, stališčih, znanju, ciljeh, potrebah, vrednotah, predvsem pa o dotedanjih (tudi pogajalskih) uspehih in neuspehih.

Ko pa že pride do pogajanj, ko "sedemo za mizo", pa moramo komunicirati, spraševati, poslušati, sklepati, predlagati. Ni drugega načina: pogajanja lahko potekajo samo skozi komunikacijo.

Samo na osnovi izmenjave sporočil lahko pride do usklajevanja začetne neusklajenosti.

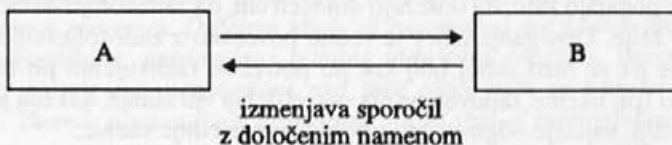
Vsako pogajanje lahko prikažemo tudi kot komunikacijsko situacijo:

KOMUNIKATOR

SOCIALNO OKOLJE

komunikator = A
oseba ali osebe,
ki predstavljajo eno stran

komunikator = B

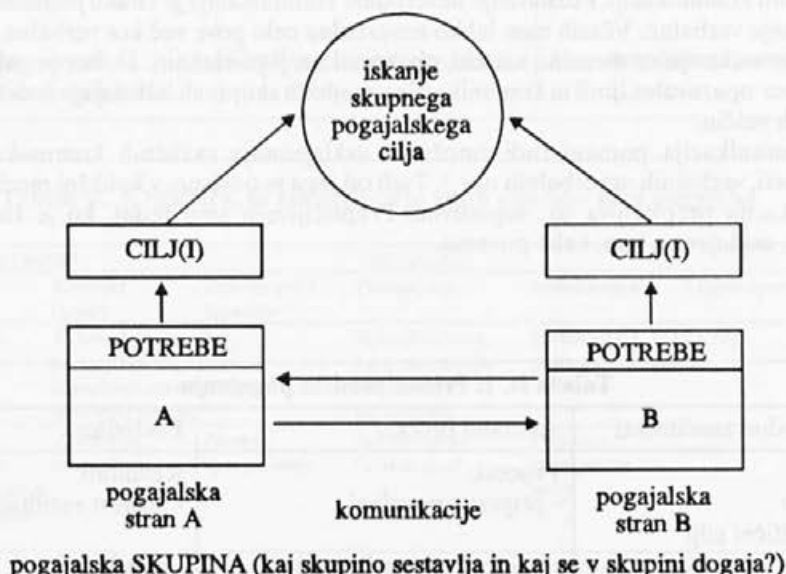


Sporočilo v komunikaciji pomeni, da je sprejemnik razumel sporočilo, ki mu ga je poslal pošiljatelj. Pogajanja niso možna brez povratnih sporočil. Ker je pogajanje usklajevanje, se morata obe strani pozorno poslušati, razumeti in usmerjati v skladu s svojo strategijo. Znati se pogajati pomeni tudi znati opazovati in znati poslušati. Prav tako pomeni prepričljivo podati svoja stališča.

Velikokrat se govori o tem, da o skupini govorimo tedaj, ko sta že dva skupaj. Tudi za pogajanja sta potrebni dve strani, ki sta lahko različno številčni. Vsaka pogajalska situacija zato predstavlja pogajalsko skupino. Številne značilnosti v zvezi s skupinami veljajo tudi za pogajalsko skupino. Velja naslednje: način komunikacije je eden najpomembnejših vzrokov in posledic vzdušja (socialna klima) v skupini. Tudi pogajalsko

vzdušje (klima v pogajalski skupini) bo odvisno od načina komunikacije. O značilnostih pogajalske skupine bomo nekaj besed spregovorili še kasneje. Vrnimo se za trenutek k pogajanjem, ki so hkrati komunikacija in način zadovoljevanja potreb.

Pogajanja se bodo uspešno končala tedaj, če bo dosežen skupen pogajalski cilj. To je nujno kompromis.



Komunikacija je v veliki meri odvisna tudi od osebnostnih lastnosti (karakterja, temperamenta itd.). Z umirjenim, odprtim in h kompromisom nagnjenim človekom se bomo lažje in verjetno tudi uspešnejše pogajali kot z vročekrvnežem, ki "vleče samo na svojo stran".

Zvezo med komunikacijsko situacijo in motivacijskim ciklusom (načinom zadovoljevanja potreb) pa predstavlja še ena osebnostna značilnost: frustracijska toleranca. Dobri komunikatorji (pogajalci) imajo ponavadi tudi visoko frustracijsko toleranco. Za kaj gre?

Cilje, ki jih skušamo dosegati, dosežemo, ali pa ne; lahko jih dosežemo samo delno; enako velja tudi za potrebe. Če potreba ni zadovoljena, se pojavi "občutek" nezadovoljenosti, napetosti, nelagodja. Pravimo mu frustracija.

Frustracijska toleranca pomeni, kako reagiramo na frustracijo. Človek, ki hitro "izgubi živce", ne bo dober pogajalec. Visoka frustracijska toleranca pomeni, da nas neuspehi in prikrajšanosti ne prizadenejo preveč. Zelo je pomembno tudi za življenje.

Frustracijska toleranca je zelo pomembna osebnostna lastnost.

Lahko si jo tudi pridobimo.

Frustracija pa je za komunikacijo pomembna še zaradi nečesa drugega. Ker je frustracija stanje neprijetnosti, prikrajšanosti, se je skuša človek na nek način "obraniti". Govorimo o obrambnih mehanizmi, ki se pojavljajo kot odgovor na frustracijo. Obrambni mehanizmi vplivajo tako na zaznavanje, kot na vedenje v komunikaciji. Dober pogajalec mora poznati obrambne mehanizme, kaj jih sproža, kako se kažejo, kako jih

prepoznati. Pri nasprotni strani, ki ji ne dopustimo vsaj deloma zadovoljiti njenih potreb, se lahko pojavi frustracija, z njo pa obrambni mehanizmi (najpogostejši obrambni mehanizmi pri pogajanjih so lahko verbalna in psihološka agresija, kompenzacija (nadomestilo), racionalizacija (opravičevanje), proiciranje (v drugem vidimo, kar je v nas), potlačitev itd.).

Komunikacija je veščina, ki se je lahko naučimo. Govorimo tudi o verbalni in neverbalni komunikaciji. Poznavanje neverbalne komunikacije je enako pomembno kot poznavanje verbalne. Včasih nam lahko neverbalna celo pove več kot verbalna.

Komunikacijo se moramo naučiti, opazovati oz. ji prisluhniti. Dober pogajalec bo tudi dober opazovalec ljudi in komunikacije v majhnih skupinah. Obstajajo tudi treningi tovrstnih veščin.

Komunikacija pomeni tudi zmožnost usklajevanja različnih komunikacijskih značilnosti, verbalnih neverbalnih npr.). Tudi od tega je odvisno, v kolikšni meri je naša komunikacija prepričljiva oz. sugestivna. Prepričljivejši smo tedaj, ko je tisto, kar povemo, usklajeno s tem, kako povemo.

Tabela št. 1: Primer modela pogajanja

Predhodne značilnosti	Aktualni procesi	Posledice
Cilji Skupni: in specifični cilji	Procesi: - priprava pogajanj - poiskati razmerje med-koristmi in rešitvami - modifikacija koristnosti, komunikacije (prepričevanje) - modifikacija in rešitev, možnosti, izvršeno dejstvo, oblikovanje novih rešitev	Rezultati: - jasnost rezultatov - merila za ocenjevanje - kontinuiranost pogajanj
Osnovni faktorji:	Pogoji:	
- kulturna razlika - stališča, ki jih zastopajo različne strani - notranji odnosi znotraj skupine, ki tvori določeno stran pogajalec, njegov status in osebnost	- pogajalski okvir, tip pogajanj (tajno ali javno) - število udeležencev - število strani, - spoštovanje, upoštevati koristi pri drugem - stres pri pogajanju - čas in urnik	

Tabela št. 2: Teoretični model v zvezi z usklajenostjo med člani pogajanja, težavami, s katerimi so soočeni pogajalci in vedenjem posredovalcev

Vsebinska pogajanj	Glavne težave, s katerimi se soočajo pogajalci	Vedenje posredovalcev
Pogajanje o tehničnih aspektih	Operativne oz. izvedbene	Osredotočenost na nalogo
Pogajanja v zvezi z ideološkimi vsebinami	Čustvene oz. vrednostne	Osredotočenost na odnose

Tabela št. 3: Stališča, ki opredeljujejo vrsto odnosov med pogajalci

Značilnosti stališč	Tipi odnosov				
	Konflikt (spor)	Zaščita pred agresijo	Prilagajanje	Sodelovanje	Trajen sporazum
Motivacija	Tekmovalni nameni, ki imajo za cilj izmučenje ali oslabilitev nekoga drugega		Individualnost, brez zanimanja za politiko pri drugem	Sodelovanje, ki ima cilj pomagati drugemu	
Stališča do nekoga kot zakonitega predstavnika nečesa	Zanikanje zakonitosti	Nerado sprejemanje	Sprejemanje "status quo"	Popolno (pre)poznavanje	
Raven zaupanja	Ekstremno nezaupanje	Nezaupanje	Omejeno zaupanje	Popolno zaupanje	Zaupanje, ki temelji na potencialni možnosti izsiljevanja
Stališča v smislu čustvenega odnosa do drugega	Sovraštvo	Nasprotovanje	Nevtralna "kurtoazija"	Prijateljstvo	

Vsako komunikacijo določajo tudi vrednote in stališča strani, ki komunicirajo. To velja tudi za vrednote in stališča pogajalcev, dokler pogajalec zna jasno obrazložiti svoja stališča, prisluhni in razumeti stališče nasprotne strani in med njimi poiskati kompromis. To je vedno tudi ustvarjalno delo.

Posebna vrsta stališč so stereotipi. To so stališča, kjer prevladujejo zelo močna pozitivna ali negativna čustva, ki se težko spreminjajo in ki ponavadi niso podprta z veliko znanja in izkušenj. Stereotipi nas hitro pripeljejo v različne spore, hkrati pa so tudi sami zelo pogosto posledica različnih sporov. Številnih stereotipov, ki jih imamo, se niti ne zavedamo. Vplivajo na naše zaznavanje, sklepanje in odnos do ljudi. V teoriji pogajanj jim včasih pravimo "skrite predpostavke", vendar pa le-te niso vedno stereotipi.

Dokler pogajalec je pozoren na stereotipe, hkrati pa je pozoren na še nekaj: pozoren je na odnos med predstavo, ki jo ima o sebi in na predstavo o njem, ki obstaja pri drugih.

Pri vsakem pogajalcu je pomembno tudi to, kakšno je njegovo stališče do samega sebe. Pri tem ločimo samopodobo, samozavedanje in samospoštovanje.

Pogajanja so zlasti pomembna tedaj, "ko je med dvema stvarima že izbruhnil" očitni spor (konflikt). Spori se namreč lahko končujejo tudi na nasilen način, z "izločitvijo" ene od strani. Edini miroljuben način razreševanja takih sporov pa so pogajanja. Ta lahko potekajo z ali pa brez posrednika.

O sporih (konfliktih) govorimo tedaj, ko se pojavlja neuskkljenost oziroma nezdržljivost pričakovanj, interesov, dejanj dveh strani. Tedaj se lahko zgodi dvoje: ali ena od strani prevlada s svojo močjo in "na silo", ali pa se strani uskladita s pogajanjem. Pogajata se lahko sami, ali pa si pri tem pomagata s posrednikom. (Obstaja sicer še en način razreševanja konfliktov: sojenje oziroma arbitraža, ki pa ni vedno možen). Glede na to, katere stvari (kdo) je vpleten v spor, ločimo:

- med-osebne spore
- med-skupinske spore (organizacijske)
- znotraj-organizacijske spore
- industrijske konflikte
- mednarodne konflikte

Industrijski konflikt je spor med delavci in delodajalci, "izbruhne" lahko celo kot stavka. Razrešujemo ga tudi s kolektivnimi pogodbami.

Pri sporih velja poznati njihove sociološke in psihološke vsebine. K sociološkim spada to, kako so posamezni udeleženci v konfliktu vplivni oziroma močni. (Pri pogajanjih npr. govorimo o tem, da imajo nekateri pogajalci močnejše pozicije). Sem spada tudi to, koliko strani je vpletenih v spor oziroma udeleženi v pogajanjih. Če gre za več kot dve strani, govorimo o možnostih za oblikovanje koalicij. Koalicije se oblikujejo tako, da se večina članov v neki skupini (posameznikov, ki v pogajanjih lahko predstavljajo sebe, organizacije ali pa celo države) "združi" zoper preostalo manjšino. Ker mora imeti vsaka stran samo en glas, imajo tako večino glasov člani, ki sestavljajo koalicijo. Ponavadi natančno vedo, kakšne koristi jim to prinaša, združujejo pa se lahko tudi po osebnih oziroma ideoloških nagibih.

Psihološke vsebine spora se imenujejo včasih tudi čustvene. Predstavljajo jih osebnostne lastnosti udeležencev konflikta (pogajanj), njihovi stereotipi (poenostavljena črno-bela mnenja) in pa delitev ljudi na MI in ONI (na izključno "dobre naše" in "slabe njihove").

Vsak pogajalec mora poznati dejavnike, ki vplivajo na potek spora, konflikta. Le tako lahko ve, na kateri stopnji zaostrenosti spora se začnejo pogajanja in kako lahko s pogajanjem vpliva na potek razreševanja spora. Hkrati mora vedeti, kateri dejavniki mu gredo v prid, kateri pa ne.

Pri pogajanjih lahko ločimo vsebino pogajanj, pogajalske vloge, pogajalske faze in pogajalske procese.

Definicija pogajalskega cilja definira tudi pogajalski objekt, s tem pa tudi njegovo vsebino. Tudi vsebina sama po sebi je lahko objekt pogajanj. (O čem se bo govorilo? V kakšnem vrstnem redu? Kdo bo govoril in v kakšnem vrstnem redu bo govoril? Ali naj se oblikujejo posebne pogajalske komisije? Kakšen bo ritem seans? Kdo bo njen predsednik?). Proceduralna vprašanja se zdijo pri pogajanjih zunanjemu opazovalcu marsikdaj odvečna in sekundarnega značaja. So pa (skorajda nujni) sestavni del vsakega pogajanja, ki lahko odvzame veliko truda in časa.

Glede na predmet lahko pogajanja razdelimo na dve veliki skupini: na pogajanja v zvezi s t. i. tehnološkimi aspekti in na pogajanja v zvezi z vrednotami oz. principi. Slednja veljajo kot posebej zahtevna. Zanje prav tako velja, da se jih pogajalci zelo pogosto izogibajo. Touzard (1977) poudarja, da se je veliko težje dogovoriti glede nasprotujočih si vrednot in konceptov, kot pa glede "načina njihove aplikacije". Na omenjeno aplikacijo pa naj bi se nanašala vprašanja v zvezi s "tehnološkimi aspekti pogajanj".

Popuščanje v zvezi z vrednotami in principi bi se lahko z različnih strani interpretiralo kot nekakšen znak slabosti. Pogajalec, ki popušča v zagovarjanju vrednot in principov, si s tem zmanjšuje možnosti za uspeh v vsakem bodočem pogajanju: takšen naj bi bil približno način sklepanja tistih, ki so nepopustljivi pri zagovarjanju lastnih vrednot in principov. V ekstremnem primeru lahko taka nepopustljivost pripelje celo do tega, da sploh ne pride do pogajanj. Trdovratna nepopustljivost je lahko tudi izraz velike nesigurnosti vase in v svojo pozicijo. V tem primeru gre za strah pred spremembami oz. pred socialnimi inovacijami. Lahko se pojavlja kot inverzna reakcija občutka (ali pa celo kompleksa) manjvrednosti. Lahko pa je tudi izraz "pristine socialne arogance", ki praviloma visoko korelira s kognitivno in vedenjsko stereotipizacijo.

V zvezi s pogajalskimi vsebinami poslovnih pogajanj ne moremo uvrščati v isto kategorijo kot pogajanja pri drugih konfliktih (socialnih, industrijskih, internacionalnih...). Cilj poslovnih pogajanj ni razreševanje nekega manifestnega konflikta, ampak sklenitev kupčije oz. poslovne pogodbe. Zato uvrščamo poslovna pogajanja med posebne vrste pogajanj. Pogoji, v katerih poteka pogajanje, so lahko zelo različni. Odločilno vplivajo na značaj in potek pogajanj. Pri razreševanju t. i. manifestnih konfliktov obstaja veliko več možnosti, da so pogajanja samo del neke kompleksnejše socialne interakcije, kot pa v primeru poslovnih ("komercialnih") pogajanj: pri teh gre predvsem za usklajevanje nasprotnih ekonomskih interesov. Moramo pa biti previdni: do manifestnih internacionalnih konfliktov lahko pride predvsem zaradi nasprotnih ekonomskih interesov. Zlasti reveži se znajo krvavo zlasati za majhen kos pogače.

V vsakem pogajanju se pojavljajo tudi pogajalske vloge. Njihovi igralci so pogajalci kot akterji pogajanja. Pogajalci so praviloma nosilci različnih reprezentativnih vlog. To pomeni, da reprezentirajo (predstavljajo) določeno formalno skupino oz. organizacijo. Zato pogajalci ne govorijo (zgolj) v svojem osebнем imenu, ampak v imenu tistih, ki jih reprezentirajo. Imajo mandat določene grupe oz. organizacije. "Branijo" njene pozicije. Omenjeni "mandat" je torej dvojen: pogajalci so opolnomočeni, da zastopajo izhodiščno pozicijo, hkrati pa so opolnomočeni tudi za to, da od nje do neke mere odstopajo. Tako odstopanje je v premem sorazmerju s kompromisom, ki so ga pripravljani skleniti. Videli pa smo tudi, da so pogajalci hkrati opolnomočeni za dve nasprotni vrsti vedenja (zastopanje in spreminjanje izhodiščnih pozicij). Ravno zaradi takega dvojnega mandata vsak pogajalec potrebuje tudi določeno mero svobode pri izboru in uresničevanju pogajalske strategije. Omenjena svoboda pa je seveda neločljivo povezana s tem, kakšna je vloga (status) pogajalca v skupini, ki jo predstavlja. Ni vseno, ali se v internacionalnem pogajanju pogajajo predsedniki ali ministrski pomočniki. Pri internacionalnih pogajanjih je pomembno tudi to, ali so pogajalci zgolj port - paroli svojih vlad, ali pa nastopajo celo kot neke vrste posredovalci med svojo vlado in nasprotno pogajalsko stranjo. V času blokvske delitve so pogajalci vzhodnega bloka zastopali predvsem prve, pogajalci zahodnega bloka pa druge vrste vlog.

Na uresničevanje t. i. dvojnega mandata pa olajševalno vpliva to, ali je pogajalec en sam ali pa gre za pogajalsko delegacijo. V okviru iste delegacije si lahko pogajalci razdelijo različne vloge: eden je npr. trdovraten, drugi fleksibilnejši. Taka delitev vlog pa ni nujno vedno samo dogovorjena. Na pogajalsko vedenje vplivajo tudi osebnostne značilnosti pogajalcev.

Pogajanja včasih zahtevajo zelo veliko ekspertnega (tehničnega, ekonomskega itd.) znanja, ki ga sami pogajalci nimajo. Eksperti so pri pogajanjih ponavadi prisotni kot svetovalci pogajalcev.

Včasih so lahko tudi eksperti sami začasni pogajalci. To se dogaja v primerih, ko je treba preizkusiti možnosti za neka bodoča pogajanja, ali pa zavlačevati že obstoječa. Pri internacionalnih pogajanjih lahko diplomati glede na eksperte zagovarjajo divergentne opcije. Med njimi se lahko pojavi rivaliteta, ki je največkrat dobro prikrita.

Pogajanja imajo lahko tudi predsedujočega. Predsedujoči naj bi vplival na to, da diskusija poteka v okvirih dogovorjenih oz. pričakovanih pravil. Funkcija predsedujočega je lahko zaupana nekemu tretjemu, ki je nevtralen oz. ni vpleten v konflikt. Stranema (stranem) v konfliktu je predsedujoči potreben iz dveh razlogov: prvič ima neko simbolno funkcijo moči; ta funkcija naj bi omogočala vpliv na potek diskusije; drugič pa gre za neko strateško pozicijo (zlasti v zvezi s pomembnimi začetnimi proceduralnimi vprašanji pri pogajanjih). V konflikt je lahko vpletenih dve ali pa več strani. Zato lahko tudi pri pogajanjih sodelujejo dve ali več strani. Sodelovanje več kot dveh strani pa lahko včasih dodatno zakomplicira različna proceduralna vprašanja.

Do sedaj smo govorili o pogajalskih vsebinah in o vlogah pri pogajanju. Za vsako pogajanje pa je značilno tudi to, da poteka v določenih fazah. Gre predvsem za naslednje tri faze: ugotavljanje inventarja sporov, ugotavljanje možnosti za pogajanja in razreševanje konflikta.

Čas pred pogajanjem je posvečen različnim proceduralnim problemom: vprašanju predsedujočega, vrstnega reda diskutantov, dnevnega reda, oblikovanja komisij. Ko se strani sporazumejo glede omenjenih vprašanj, se lahko začnejo pogajanja. Na začetku vsaka stran ponavadi prezentira svoje pozicije. Prebirajo se vnaprej pripravljena sporočila, ki predstavljajo pogajalska izhodišča. V njih se ponavadi poudarja, kaj vse je že določena stran ukrenila v zvezi z določenim problemom. Največkrat se poudarjajo izključno zasluge in koncesije, ki naj bi jih naredila do tedaj. Hkrati se poudarijo tudi zahteve in pričakovanja. "Izmenjava mnenj", ki sledi predstavitvi pozicij, je ponavadi bolj podobna monologu kot dialogu, predvsem pa lahko daje vtis popolnega medsebojnega neupoštevanja. Pogajalci v tem trenutku nastopajo predvsem kot nekakšni "advokati" svojih strani oz. skupin, ki jih reprezentirajo: organizacij, sindikatov, držav. Za prihodnji potek pogajanj pa je bistveno to, da se antagonizem med vlogami ne prenese na antagonizem med osebami (tam, kjer internacionalni konflikti temeljijo na visoki stopnji nacionalne kohezije vsake od strani, obstaja tudi višja verjetnost takega antagonističnega transfera.)

Po mnenju avtorja pričujočega članka je ugotavljanje inventarja sporov zelo pomembna pogajalska faza zato, ker gre v njej za definicijo problema oz. identifikacijo konflikta in faktorjev, ki determinirajo njegov potek. Od tega so odvisni tudi pogajalski cilji oz. naslednja faza v procesu pogajanj: ugotavljanje možnosti za pogajanje. To je hkrati druga pogajalska faza.

Ugotavljanje možnosti za pogajanja pomeni hkrati najdaljšo in najtežjo fazo, ki od pogajalcev zahteva največ pogajalskih veščin in sposobnosti. V tej fazi pogajalci preizkušajo, kakšna je dejanska nasprotnikova moč. Pogajanja potekajo predvsem v

komisijah, pojavi pa se tudi prva plenarna seansa (seance pleniere). Pogajalci ponavadi čakajo, da nasprotna stran ponudi določene koncesije. Analiza vsebine diskusij bi v tej fazi pokazala veliko kontradiktorne komunikacije. Zunanjemu opazovalcu se lahko zdi diskusija celo zelo konfuzna. Pogajalci lahko postavljajo pod vprašaj tudi že doseženo, način njihovega argumentiranja ni nujno vedno logičen. Nihče noče razkrivati svojih kart, prav tako pa se še ne loteva preizkusa nasprotnikovih šibkih točk. Touzard (1977) poudarja, da rigidni fazi sledi faza velike fleksibilnosti, pogajalci navezujejo tudi medosebne stike, prihaja do nekakšne "mešanice" vljudnosti, včasih celo prijateljstva, pa tudi latentne agresivnosti. Tretja in zadnja faza v pogajanjih je razrešitev konflikta (če so pogajanja uspešna). Ta faza je v primerjavi s predhodnima relativno kratka (v primeru internacionalnih pogajanj lahko prvi dve fazi trajata celo nekaj let). Pogajalci zaznajo, da so na točki, ki je najbolj primerna za sklenitev kompromisa. To obdobje se lahko končuje z velikim številom neformalnih seans, ki se hitro izmenjujejo. Lahko pa se konča z eno samo dolgotrajnejšo seanso.

Pri pogajanjih govorimo tudi o neke vrste pravih vedenja, oz. o pogajalskih normah. Touzard (1977) kot najpomembnejše omenja naslednje norme:

- izogibanje osebnega sovraštva,
- vzajemnost pri popuščanju (če popusti eden, popusti tudi drugi),
- upoštevanje že doseženega, že dogovorjenega,
- preizkusi prožnosti pri nasprotni strani (kako se nasprotna stran odziva na naše predloge),
- pogajanja v "dobri veri" oziroma z namenom, da se pride do rešitve, do kompromisa.

Dober pogajalec pozna grupne procese, ki se pojavljajo pri pogajanjih. Naštajmo jih nekaj:

- * Procesi prisiljevanja (grožnja, agresija, prekinitve pogajanj).
- * Procesi prepričevanja, pri katerih uporabljamo različne argumente. Argumenti imajo lahko različne cilje. Možni cilji so naslednji:
 - izraziti našo odločenost,
 - zapeljati nasprotno stran,
 - narediti "razdor" pri nasprotniku.
- * Procesi pretvarjanja: pri pogajanjih se lahko tudi pretvarjamo, da nekaj smo, imamo, vemo, zmoremo. To je lahko uspešno, ali pa tudi ne.
- * Procesi prilagajanja: sem spada npr. to, da riskantne zadeve obravnavamo na koncu, prilagajanje osebnostnim lastnostim in strategiji nasprotne strani, odzivnost predlogov in nasprotnih predlogov.

Dober pogajalec mora biti realist, potrpežljiv, elastičen, hkrati pa "trden".

Tukaj se bomo ustavili. O teorijah in aplikacijah pogajanj pa kdaj več še drugič. Dobro se pogajajte!

LITERATURA:

- Coser, L., *Continuities in the study of social conflict*, New York, Free Press, 1967.
 Rus, V. S., *Teorije socialnih vlog in socialnega statusa: možnosti za celovitejši socialno - psihološki pristop*.
Anthropos, 1985, 3/4, 19 - 35.
 Touzard, H., *La mediation et la resolution des conflits*, Presses universitaires de France, Paris, 1977