

FBI PRINCIP

TAKTIKE PREGOVARANJA ZA DOBITNIKE

TORSTEN HOFMAN

Preveo s nemačkog
Nikola Jordanov

■ Laguna ■

Naslov originala

Thortsen Hoffman

DAS FBI-PRINCIP

Verhandlungstaktiken für Gewinner

Copyright © 2018 Ariston Verlag, München
A division of Verlagsgruppe Random House GmbH,
München, Germany
Translation copyright © 2019 za srpsko izdanje, LAGUNA

*Mome ocu,
od koga sam naučio mnogo o postupanju
u konfliktnim situacijama.*



© Kupovinom knjige sa FSC oznakom pomažete razvoj projekta
odgovornog korišćenja šumskih resursa širom sveta.

NC-COC-016937, NC-CW-016937, FSC-C007782

© 1996 Forest Stewardship Council A.C.

Sadržaj

Uvod.	9
Prva glava	
Osnovna znanja o pregovaranju	17
Druga glava	
Priprema je sve	32
Treća glava	
FIRE koncept kontrole – strukturom do uspeha	85
Faza 1: Taktička empatija	91
Faza 2: Razumevanje i jasnoća zadatka	111
Apendiks: Sidro u glavi	122
Faza 3: Analiza motiva	132
Faza 4: Kontrolisani proces dogovaranja.	151
Faza 5: Prava saglasnost	172
Faza 6: Čorsokak kao druga šansa	176

Četvrta glava

FACS: Kada lice govori sve190

Apendiks: Paradoks pokeraškog

lica – kako se odaju emocije.228

Peta glava

Profilisanje u pregovorima232

Epilog

Talas sopstvenih misli ili fleksibilan

pregovarač? Izbor je na vama!265

Napomene i izvori271

Uvod

Čemu služi ova knjiga?

Pregovaranje može da spase život. Da reši konfliktne situacije. Da suprotstavljene interese pretvori u rešenja. Da protivnike preobrazi u partnere i da život svakog pojedinca učini uspešnijim. Pregovori su život. Ljudi svih uzrasta, iz svih kulturnih klasa i svih etničkih grupa svakodnevno im pristupaju. Prosečan Evropljanin pregovara ne jednom, ne, već oko pet do deset puta dnevno. U privatnom okruženju, na poslu, u porodici, s partnerima, prijateljima, klijentima ili kolegama. Pa ipak, edukacija o pregovaranju u Nemačkoj svodi se na tavorenje u senci: samo se sporadično javi u studijama o poslovnom menadžmentu ili u nekom programu MBA. Neshvatljivo jer se u poslovnoj svakodnevici od svakoga zahteva da pregovara. A za to se gotovo niko stručno ne osposobljava niti se obrazuje.

Rasprostranjeno je mišljenje da svako može da pregovara. Time se pregovaranje izjednačava s fudbalom. Svako ume da šutne loptu. No uprkos tome postoji velika razlika između profesionalaca iz Lige šampiona i amatera

koji „pikaju“ loptu. Zajednički su im samo oduševljenje igrom i vera u sopstvene mogućnosti. Ali dok se jedni od ranih nogu bave tehnikom, taktikom i strategijom, stalno ih usavršavaju i uče, „čitaju“ igru, sistematski prate nove pravce razvoja, proučavaju svog protivnika i nastoje da svaku situaciju okrenu u svoju korist, drugi se često razlete „kao muva bez glave“ i nemaju nikakav plan. Ako ne poznaju sistem i ne uviđaju sopstvene greške, propuste mnoge prilike i mogućnosti. Često se to isto događa i za stolom za pregovore. Tu se gubi veliki deo sopstvenog pregovaračkog potencijala samo zato što je neorganizovan. Ostaje samo tapkanje u mestu i čuđenje kako to da onaj drugi uvek uspeva u pregovorima. Uvek zadržava preimućstvo. Uvek ustaje od stola kao pobednik.

Sve više ljudi u Nemačkoj oseća taj deficit u pregovaranju i želi da tu nešto promeni. Jedna studija Univerziteta u Potdamu pokazuje da 92 procenta ispitanih smatra da je znanje o pregovaranju važno, a da 85 procenata želi odgovarajuću edukaciju.¹ Ali, mada znamo da postoji velika potreba za ciljanim obrazovanjem o načinima pregovaranja, nema praktično nikakvih ponuda. Pritom profesionalno ponašanje u pregovorima dramatično povećava šanse za uspeh – bilo da je posredi molba šefu za povišicu, kupovina automobila ili kuće, zaključenje nekog važnog posla ili odnos prema deci u pubertetu. Nema nijednog područja u životu u kojem ne pregovaramo.

Sada je već prošlo okruglo četvrt stoleća otkako sam u operativnom kriznom menadžmentu kao pregovarač u kriznim situacijama i u kriznim komunikacijama – prvo u Saveznoj službi kriminalističke policije (*Bundeskriminalamt*, skr. BKA) i Nacionalnom centralnom birou

Interpola (NCB), kasnije kao rukovodilac sopstvene kompanije specijalizovane za krizne komunikacije. Izbliza sam doživljavao i rešavao najrazličitije slučajeve u najrazličitijim oblastima. Spektar se proteže od otmica (turista, menadžera, brodske posade ili članova humanitarnih misija u inostranstvu) i ucena, pored ostalih kontaminiranim namirnicama, preko saslušanja članova organizovanog kriminala, osumnjičenih za najteže delikte, konflikata između kompanija i grupa za građanske inicijative, sindikalnih akcija i brojnih političkih pregovora, pa sve do pritisaka onlajn ukradenim ili falsifikovanim podacima. S tim u vezi stalno sam iznova proveravao efikasnost najrazličitijih tehnika i taktika i nikada nisam prestajao da se usavršavam. Što sam se više bavio tom oblašću, sve me je više fascinirala. I moj život je pregovaranje.

Pregovaranje je ujedno i zanat i umetnost. Svako može da ga nauči. Osnova je psihološki *know how*. Ono što ljudi odvajkada intuitivno pokušavaju, u poslednjih četrdeset godina pretvorilo se u primenjenu nauku. Psiholozi i ekonomisti, biolozi i matematičari istražuju mehanizme – i otkrivaju i isprobavaju taktike, strategije i trikove. Pa ipak, to znanje, kao i ranije, nastavlja da tavori u senci.

Rešenja u svakodnevnim situacijama pregovaranja uglavnom imaju malo veze sa strateškim razgovorima i pregovaranjem na psihološkim osnovama. Nasuprot tome, u organizacijama kao što su FBI, BKA ili CIA, gde se u pregovorima s teškim kriminalcima, ucenjivačima ili onima koji drže taoce radi o životu i smrti, intenzivno se obučavaju specijalisti iz tih oblasti. U svoje vreme, kada sam radio kao operativni istražitelj u Odeljenju za organizovani kriminal (OK) Savezne službe kriminalističke

policije (BKA), ti provereni pristupi u saslušanjima i pregovorima spadali su u standardni repertoar. Radio sam, pored ostalog, na nekim od najspektakularnijih slučajeva ucenjivanja i uzimanja talaca u zemlji i inostranstvu. U Jemenu, u Kolumbiji, Indoneziji, ali i u Nemačkoj. Pritom se nije isključivo pregovaralo o taocima, nego i o skupocenim slikama, napadima na vozove ili informacijama o počinjenim ili planiranim terorističkim aktivnostima.

U to vreme, ali i kasnije prošao sam brojne specijalističke kurseve na temu pregovaranja, u zemlji i inostranstvu, u policijskim i vojnim ustanovama, kao i u političkim i akademskim. Ova knjiga se bazira na potvrđenim sistemima i strukturama koji su osnovi FIRE – *Business Negotiation System* za uspešne kritične pregovore.

Moj cilj je da saznanja koja sam godinama uspešno primenjivao u pregovorima i saslušanjima, a čiji su akteri bili izazivači talačkih kriza, ucenjivači, teroristi i organizovane kriminalne grupe, prevedem u koncept koji će voditi uspehu i u privatnim i u poslovnim pregovorima. Naravno da nije svako poslovno ili privatno pregovaranje povezano sa učenama, pretnjama ili iracionalnim ponašanjem. Ali zar ne bi pomoglo da u takvim situacijama zadržite kontrolu u razgovoru i pregovaranju i poboljšate ishod tako što ćete iskoristiti mogućnosti koje vam idu u prilog? Jedan takav sistem morao bi da funkcioniše ne samo u izuzetnim situacijama nego i u normalnim, poslovnim i privatnim pregovorima u kojima se pregovaračke strane ponašaju racionalno i pragmatično. Sistem koji će biti izložen u ovoj knjizi omogućava svakome da zadrži kontrolu i usmerava pregovore: sam proces pregovaranja, sadržaj, vreme,

odnose, kao i rezultat. U tome pomaže jasna struktura, kao i brojne fleksibilno primenljive taktike.

Koreni tog sistema nalaze se u sistemu pregovaranja tajnih službi, koji je, pokrenut nizom pljački banaka i dramatičnih događaja, razvijen u SAD i našao put do Nemačke. Olimpijske igre u Minhenu 1972, kada su članovi jedne palestinske terorističke organizacije uzeli za taoce jedanaest članova izraelske ekipe, predstavljale su okidač. Tog dana, koji je u istorijskim knjigama označen kao „masakr u Minhenu“, život je izgubilo dvanaest osoba – pored ostalog i zato što su napori nemačkih policijskih vlasti okončani fatalnim neuspehom. Godinu dana pre toga u SAD se dogodila tragedija koja je takođe dovela do promene načina razmišljanja: jedan oteći avion je sleteo u Džeksonvilu, a otmičar je zahtevao kerozin. Ali FBI nije hteo da pregovara, umesto toga otvorili su vatru na točkove aviona da bi sprečili njegovo poletanje. Ono što se tada desilo trajno će promeniti istoriju FBI-ja. Pod kišom metaka, otmičar koji je držao taoce izgubio je živce i ubio prvo taoce, a potom sebe.

Godine 1971. u Džeksonvilu i 1972. u Minhenu – dve talačke krize, dve policijske intervencije, dve smrtonosne katastrofe. Katastrofe koje su dovele do toga da se prvi put stavi na dnevni red sistematsko razmatranje teme pregovora.

Godine 1979. u SAD je osnovan *Harvard Negotiation Project* – početak jedne ere. Takozvani harvardski koncept postao je etalon za sva pitanja u vezi s pregovaranjem. Osnovna ideja: racionalni argumenti će pre ili posle obojiti na kolena svakog partnera u pregovorima. Bilo je to vreme u kojem je takozvani racionalni akter igrao glavnu

ulogu u akademskim krugovima. I u obaveštajnim službama vrlo rado su otvarali vrata tim racionalnim ljudima, tako je logično i oštromno delovala nova metodika pregovaranja. Ali uskoro su FBI, CIA, BKA i ostale agencije uvidele da se uzimanje talaca ne rešava na šahovskoj tabli, da krivci ne biraju uvek najlogičniji put. Nismo li mi ljudi možda manje racionalni nego što se to čini u teoriji?

I u nauci su se množile sumnje. Počela je potraga za alternativama. Iz saradnje dva naučnika, psihologa i kasnijeg dobitnika Nobelove nagrade Ejmosa Tverskog i Danijela Kanemana, na kalifornijskim univerzitetima Berkli i Stenford nastao je pravac mišljenja suprotnog smera od onoga o „racionalnom akteru“. Oni su se usredsredili na „emocionalnog aktera“ i bavili se ekonomikom postupanja i odlučivanjem u rizičnim situacijama, donošenjem sudova o nesigurnom ili nepoznatom stanju stvari (heuristikom rasuđivanja) i kognitivnim promenama – dakle, sistematski pogrešnim tendencijama u pogledu opažanja, sećanja, razmišljanja i odlučivanja, koje uglavnom nastaju nesvesno i na koje se može uticati spolja. Nove postavke, kao što su saznanje da različite formulacije jedne poruke – pri čemu je sadržaj istovetan – mogu različito da utiču na ponašanje primaoca (u stručnoj terminologiji nazvane „framing“), konačno su u središte pažnje dovele emocije kao pokretačku silu ponašanja i razmišljanja. Racionalni akter se sve više i više pretvarao u emocionalnog aktera.

Specijalna jedinica FBI-ja, osnovana 1994, *Critical Incident Response Group* (Jedinica za reagovanje u kritičnim incidentima), otada je eksperimentisala s terapeutskim procedurama koje su se obraćale ljudskoj potrebi za prihvatanjem. Više se nije išlo na to da se protivnička strana

ubedi logičnim argumentima, nego da se s njom izgradi pozitivan odnos. Empatija umesto matematike, emocionalno umesto racionalnog rešavanja problema, to je nova taktika. I – uspeva!

Sistem pregovaranja koji su na osnovu tih premisa razvili FBI i CIA, a koji je kasnije postao poznat po akronimu FIRE, očuvao se decenijama i sada spada u standardni repertoar obuke o pregovaranju u svim policijskim i obaveštajnim službama. Na njemu se temelji i sistem koji sam razvio ja.

U našem FIRE – *Business Negotiation Systemu* FIRE je akronim za:

Facijalno
Instrumentalno
Relaciono
Emocionalna pitanja

FACIJALNO znači krajnje pažljivo posmatranje emocionalnih promena u govoru tela onoga ko je naspram vas. Osnovu za to pruža *Facial Acting Coding System* (FACS, na engleskom „sistem kodiranja pokreta lica“), među psiholozima širom sveta rasprostranjen postupak kodiranja za opisivanje izraza lica. FACS je time postao tehnika za prepoznavanje mimike odnosno emocija.

Iza pojma **INSTRUMENTALNO** kriju se razne taktike i instrumenti da se u pregovorima ostvare sopstveni interesi. To se postiže strateškom pripremom i raznim operativnim i verbalnim taktičkim formama u cilju manipulativnog izazivanja reakcije, što je takozvani *trigger* (okidač).

EMOCIONALNO označava odnos ličnih emocija prema emocijama sagovornika. Pregovori se dobijaju u sopstvenoj glavi. Zato se izgradnja podesnog unutarnjeg stava u odnosu na pregovore i četiri osnovne veštine mentalne snage ističe kao veoma važna tačka. Reč je pre svega o faktorima koji izazivaju ili suzbijaju stres. Time se izražava i odnos prema iracionalnom i manipulativnom ponašanju.

Jezgro celog sistema je FIRE – koncept kontrole čija struktura grafički predstavlja odvijanje pregovaračkog procesa. Onaj ko ga primenjuje, pouzdano zna gde stoji u pregovorima i kako da ih usmerava. Ovaj koncept pomaže mu da „čita“ pregovore. To je potpuno nezavisan sistem da se u iracionalnim, teškim i emocionalno složenim pregovorima sprovedu sopstveni zamišljeni ciljevi. Takvi pregovori su u stvari usmereni na proceduralne, suptilne i posredne promene ponašanja protivničke strane. Protivnik se dosledno i kontrolisano vodi kroz pregovore, ali se obrađuje i empatički.

Da bi se uspešno okončali, pregovori moraju da budu solidno pripremljeni, strateški planirani i taktički sprovedeni. Znanje i njegova primena presudno odlučuju o njihovom uspehu ili neuspehu. Ko prouči taj sistem shvatiće zašto nije dovoljno odrediti za pregovarača najboljeg govornika. Mnogo su važnije sposobnosti intenzivnog slušanja i posmatranja, kao i disciplina. Ko to razume biće dobro naoružan za „psihološki rat“.

Želja mi je da ubuduće znatno povećate svoje izgleda na uspeh u pregovorima. Ali za to je potrebno i da primenite ono o čemu čitate – jer uspeh u pregovorima uvek je u nekoj vezi s promenom ponašanja.

Prva glava

Osnovna znanja o pregovaranju

*Svi ratovi se završavaju pregovorima.
Zašto onda odmah ne pregovarati?*

Džavaharlal Nehru (1889–1964),
premijer Indije

Iskreno se nadam da vi, kao čitalac ove knjige, nikada nećete pregovarati s nekim ko stojeći na izbočini mosta preti samoubistvom ili s nekim ko se sprema da ubije drugoga ako mu se ne ispune zahtevi. No, bez obzira na to, svakodnevno se nosite s nekom svojom kriznom situacijom. U to spadaju razvoj i način vođenja razgovora o prodaji, sporazum o uslovima ugovora (na primer, prilikom prodaje kuće), razvoj i strategije odlučivanja na poslu, podela uputstava saradnicima i utvrđivanje finansijskih i budžetskih planova. Ponekad čak i planiranje vikenda ili odmora s partnerima ili porodicom može da dovede do konfliktnih situacija. Ljudi svakodnevno dospevaju u situacije u kojima moraju da pregovaraju. Pa ipak, većina

uopšte nije svesna toga. Koliko puta u nečijoj agendi stoji „dogovor“, „sednica“, „termin za ručak“ ili nešto slično, ali se iza toga sadržajno kriju pregovori. Koliko vas često zove poslovni partner, prijatelj, šef ili klijent i vi primećujete da ste se neočekivano našli u situaciji da pregovarate.

Po čemu se prepoznaje situacija pregovaranja? Šta su njeni parametri? Svest o tome da pregovarate naročito izostaje ako je posredi razgovor za stolom. To izaziva svakojake mogućnosti reakcije. „Najopasniji su oni pregovori koje vodite a da toga niste svesni“, rekao je jednom Kris Vos, bivši rukovodilac Grupe za međunarodne pregovore (*Chief International Hostage and Kidnapping Negotiator*) FBI-ja.² Na prvi pogled ti okvirni uslovi prepoznaju se vrlo lako: pregovori podrazumevaju da najmanje dva učesnika imaju suprotstavljene interese u vezi s nekom temom. Dve strane – i toga morate biti svesni – pritom zavise jedna od druge. U igri je dakle podjednak odnos moći. Obe strane imaju u suštini isti cilj: naime da postignu dogovor koji će dovesti do rešenja. Pre svega, pregovaračima mora da bude jasno da uprkos zajedničkoj želji za postizanje dogovora uvek postoji konflikt interesa.

Šta je tačno konflikt? Termin je izveden od latinskog glagola *konfligere*: sukobljavati se, sudarati se. U skladu s tim predmet konflikta po pravilu je sukob oprečnih interesa, dakle sudar različitih motiva. Uzmimo za primer kupovinu ili prodaju automobila. I kupac i prodavac imaju cilj – da postignu dogovor. Ali prirodno je da se sukobljavaju i različiti interesi. Prodavac bi hteo da proda auto po najvišoj mogućoj ceni, a kupac, nasuprot njemu, da dobije nešto dobro i da za to plati što je moguće manje. Ali iza toga leže i drugi motivi koji na prvi pogled nisu

vidljivi. Jer se iza tog konkretnog predmeta konflikta kriju različite potrebe i predstave o vrednosti. Jednom strasnom autofetišisti, koji ima gotovo čulan odnos sa svojim kolima, sigurno će biti važno što kupac ceni s ljubavlju negovanu karoseriju, a ne gleda na nju kao na polovnu robu.

Presudne su i individualne karakteristike koje otkrivaju različita rasuđivanja, osećanja i ciljeve. Tako, na primer, prilikom uzimanja talaca strah od neuspeha često dovede do nasilja, pre svega strah za sopstvenu budućnost. Otmičar se pita gde će ih transportovati. Ima potrebu za orijentacijom, za nadom, žarko želi pozitivna očekivanja na koja bi mogao da se osloni. Često sam u pregovorima osećao upravo taj strah i trudio se da ga iskoristim. Drukčiji strahovi od neuspeha sreću se kod ljudi koji stoje na krovu visokih zgrada i spremaju se da sebi oduzmu život. Tu često gubitak uvažavanja zaoštava situaciju. Zbog potrebe za sigurnošću i vezom, za priznanjem ili pripadnošću – delom i potrebe za nalaženjem uporišta, nekog doma. Kod nekih ljudi koji dospevaju u takvu očajničku situaciju može biti presudan gubitak strukture. Oni imaju jaku potrebu za značenjem, učešćem i uvažavanjem baš zato što su izuzeti iz neke postojeće strukture, recimo zato što su izgubili posao ili im se raspala porodica. To je često pojačano gubitkom sopstvenog značenja. Pogođeni često postavljaju pitanje smisla – i skloni su tome da daju negativan odgovor.

Kod kriminalaca je čest strah od gubljenja kontrole. Na primer, zato što je zbog njihovog pogrešnog procenjivanja vremena policija stigla na mesto pljačke banke brže nego što su očekivali. Strah da će im se sudbina promeniti, strah od posledica ako brzo ne povrate kontrolu nad situacijom,

može da bude okidač za nasilje. Da bi se bolje razumeli uzroci i dinamika međuljudskih konflikata neophodna je analiza takvih mehanizama. U mojoj branši kaže se da „u pregovorima treba otkriti duboke struje“.

Ronjenje u dubine pregovora

Cilj pregovora u kriznim situacijama i prilikom uzimanja talaca sastoji se u tome da kod ljudi izazove promenu ponašanja i dovede do dobrovoljne deeskalacije ili predaje. Drugim rečima: hoćemo da navedemo nekog čoveka da ne postupa više tako kao što sada postupa i da ga istovremeno motivišemo da postupi kao što hoćemo mi. U mnogim pregovorima, i privatnim i poslovnim, prioritet je baš taj dvojaki cilj.

Opisanim ekstremnim pregovorima i pregovorima na privatnom i poslovnom planu (koji ponekad umeju da budu i te kako „ekstremni“) zajedničko je to što se ljudi u kriznim situacijama opredeljuju prema osećanjima, a ne odlučuju racionalno. Zato uspešan pregovarač u krizama uvek nastoji da redukuje negativna osećanja koja određuju njegove postupke i da reaktivira racionalan proces razmišljanja.

Ali koje su mu sposobnosti potrebne za to? Šta stvara mogućnost da se ublaže negativna osećanja protivnika i da se pregovori kontrolišu?

Ono što je neophodno u pregovorima s opasnim kriminalcima koji drže taoce ili ucenjuju može velikim delom da se prenese na poslovne partnere, prijatelje, klijente i partnere s kojima ste u intimnoj vezi. Jer i tu je

ključno da se razjasne izvori konflikata: različiti ciljevi i interesi koji mogu da dovedu do udaljavanja – udaljavanja u pogledu viđenja nekog problema ili sopstvenog statusa moći. Umeće da se razjasne tako različiti interesi jedan je od osnovnih preduslova za uspeh pregovora.

Osim sposobnosti da analizirate drugoga, sledeća tajna u uspešnom prevladavanju konflikata jeste veština da se izgrade veze, da se trajno održavaju i stalno obnavljaju. Samo ste onda u položaju da odrešite jezik partneru s kojim pregovarate. Bez sposobnosti za uspostavljanje veze nema zadovoljavajućeg rešenja konflikata – to morate da urežete u sećanje. U obuci za pregovore to se naziva i taktičkom empatijom. Gari Nesner, penzionisani glavni pregovarač Jedinice za pregovore u FBI-ju, objašnjava to na sledeći način:³

Svi moramo da budemo dobri slušaoci i da na probleme, potrebe i pitanja drugih ljudi odgovaramo s empatijom i razumevanjem. Samo se tada možemo nadati da ćemo njihovo ponašanje okrenuti u svoju korist.

Odbacivanje pretpostavki, radoznalo skupljanje informacija, primena kreativne tehnike ispitivanja i težnja za saradnjom bez gubljenja iz vida sopstvenog cilja – od toga sve zavisi. Jer samo aktivno traženje rešenja donosi uspeh. Morate biti načisto s time da ste upleteni u konflikt, ali da ishod ne mora da bude negativan.

Mora se pojačati svest o tome da tvrdoglavo sprovedimo svoje ciljeve, a da pritom ipak održavamo stabilan odnos s partnerom u pregovorima. Konflikti se, najzad, javljaju svuda i stalno. U privatnom i poslovnom životu,

na nacionalnom nivou kao i u globalnom kontekstu. To se može videti u trgovinskim ratovima, u ponovnom rasplamsavanju konflikta između SAD i Rusije ili u zveckanju oružjem u Severnoj Koreji. Dobra vest je to što svako može da nauči da obuzdava i rešava konflikte. Preduslov je prava mera ličnih odnosa, zalaganja, saradnje i spremnosti da se nešto ispregovara, kao i kontrola sopstvenih emocija. Neke ideje moramo odbaciti ako to koristi boljem ishodu.

Sama reč „konflikt“ mora da izgubi zastrašujući prizvuk. Sve se može rešiti čak i ako je naš mozak, tačnije rečeno limbički sistem, baždaren da izbegava žarište konflikta ili da ga uništi. Svaki put kada prepoznamo neki konflikt, naš limbički sistem nas upozorava: „Pažnja, to može da bude opasno! Moram da izbegnem konflikt ili da se borim.“ Kontrolu preuzimaju refleksi bekstva ili napada, a dešavanjima upravljaju emocije. Profesionalni pregovarači su svesni te situacije i zato su razvili niz taktika da takvo ponašanje kod sebe i protivnika drže pod kontrolom.

Uvek postoji više mogućnosti da se neki konflikt reši.

Izbegavanje pregovora ili sukoba

Izbegavanje konflikata često je zasnovano na ličnosti pregovarača. Ima ljudi kojima su draži harmonija i privatni mir. Oni često pokušavaju da izbegnu konflikte. I još češće nisu svesni da time po pravilu sve pogoršavaju. Takva lica nemaju tražene osobine za pregovore. Ljudi čija je dužnost da savetuju klijente i koji su vični tom poslu, ali imaju jaku potrebu da uspostavljaju skladan odnos,

verovatno nisu sposobni da vode pregovore. Oni u pregovorima vide bezobzirnost. Te osobe po svojoj prirodi žele da se što pre izvuku iz konfliktne situacije, brinu se da ne naruše harmoniju, a pritom teže da čine brojne i brze ustupke. Hoće da izdejtstvuju brz ishod. Očigledno je da se to sukobljava s traženim ciljem.

Ostvarivanje interesa bez pregovora

To uspeva samo ako ne postoji zavisnost od partnera u pregovorima. Ako čovek može da odlučuje sam i niko mu drugi nije potreban. Ljudi su tada u najboljem slučaju spremni da izvode pozorišnu predstavu. Takvo što znamo iz politike. Birači i mediji, na primer, očekuju susret s nekom opozicionom strankom ili nevladinom organizacijom i pregovore s njima. To se odvija u nekoliko rundi pred kamerama okupljenih medija, dok se najzad ne potvrdi ono što se znalo od početka: da nema nikakvog zajedničkog dogovora. Na kraju će se svako rukovoditi sopstvenim interesima. Samo ako ne postoji nikakva zavisnost, samo ako imate moć da sami odlučujete o svemu, možete da odbacite pregovore.

Vođenje pregovora

I oni se naravno mogu voditi na različite načine. Pre svega, na konstruktivan način. Bili bi to idealni pregovori u kojima je sve konstruktivno, prevladaju logički elementi, obe strane zajednički rade na rešenju, pritom se ponašaju

racionalno i fer i uspostavljaju stabilne odnose. Tome teže poznati modeli kao što je harvardski koncept. Predmet i osobe striktno se razdvajaju – emocije ne igraju nikakvu ulogu. Čudesna pomisao – u stvarnosti gotovo neodrživa. Naime mnogo češće imamo posla sa dve druge vrste pregovora: u manipulativnim pregovorima apeluje se na moral i razum, razmenjuju se i koriste prljavi trikovi. A kod pregovora na konfrontativan način strane pokušavaju da sebe dovedu u ojačanu poziciju moći. Često se služe pretnjama i prevarama, a neretko se javlja stvarno ili fingirano iracionalno ponašanje.

Pregovarački sistem FIRE podesan je za sve vrste pregovora, konstruktivne, manipulativne kao i za konfrontativne. Naravno da bi bilo poželjno kada bi se u situacijama pregovaranja svi ljudi ponašali konstruktivno i vagali faktički zasnovane argumente kako bi podigli nivo odnosa. Ali pregovaranje je konflikt. A u konfliktu se osećamo napadnuti i povređeni i strahujemo da naše potrebe neće biti ispunjene. To ponekad i kod nas samih dovodi do šeme ponašanja koja drugima može izgledati kao potpuno iracionalna. Racionalnost uvek leži i u oku posmatrača.

Slušati, udubljavati se ili prećuti

Temelj rešavanja svakog konflikta jeste dijalog. Koreni reči „dijalog“ potiču iz grčkog: od reči *dia*, koja otprilike znači „kroz“, i *logos*, koja se pored ostalog prevodi kao „reč“ ili „forma“. Logos je, osim toga, za Grke predstavljao svojstvo ljudske duše. On je stvarima davao formu. Reči su takve forme ili formule i paketi za prenošenje značenja

koja čovek nosi u sebi. Dijalog se odvija tek kada najmanje dva čoveka razmenjuju reči, formule i sudove o stvarima koje čovek nosi u sebi. Dijalog je dakle zajedničko istraživanje načina mišljenja i rasuđivanja – jedan od osnovnih alata uspešnog pregovarača. Fokus je pritom na tome kako razumeti partnera u dijalogu ili pregovaranju. Razumeti šta su pravi motivi u položaju u kojem se on ili ona nalaze. Razumeti u kakvoj se zavisnosti on ili ona nalaze. I razumeti do koje su tačke on ili ona spremni za rešenje. Dijalog se ipak ne može izjednačavati s debatom, čak ni po razmeni argumenata. U debati ili svađalačkim razgovorima, baš kao i u pregovorima na sudu, postoji publika i/ili sudija. Argumenti su onda presudni. Nasuprot tome, u pregovorima postoji samo zavisnost, osećajna i prava zavisnost. Preovlađuju afekti. Naše razmišljanje određuju emocije. Dakle, u pregovorima se moraju uzimati u obzir i emocije. Argumenti tu slabo pomažu.

Uvek postoji razlog zašto neko s vama seda za sto. A taj razlog je da se problem ne može rešiti bez vas. Tu nastaje zavisnost. I ponekad nemoć. U pregovorima je osnovno da s tim budemo načisto. To spada u samopouzdanje i razumevanje samoga sebe. I partner u pregovorima zavisi od nas. Inače on ili ona ne bi uopšte pregovarali. Svejedno da li je to šefica, koja vam se čini mnogo moćnija, ili kupac nekog koncerna, koji za sobom ima neverovatan potencijal moći i hteo bi da nas uveri da smo nemoćni – uvek imajte na umu: postoji razlog zašto neko s vama sedi za stolom. Taj razlog je naizmenična zavisnost.

Rešenje konflikta koji je svojstven svim pregovorima leži u dijalogu, dakle u obostranoj razmeni. U kontekstu pregovora dominira kontrolisani i usmereni dijalog. Isto

tako, deo svakog dijaloga čine i individualni motivi, predstave, emocije, verbalne i neverbalne forme izražavanja kao i zavisnost u pozadini svega. Uvidati te tačke i slušati jeste ono što mi u kontekstu pregovora zovemo „jasno slušanje“. To je više od samog slušanja. Jer samo ako ste u stanju da jasno slušate nekog čoveka, bićete u stanju da usmeravate logički sadržaj njegovog mišljenja i da ga vodite ka ishodu koji vam koristi. Nemojte me pogrešno razumeti: to ne znači da smo tu na terenu kouča ili terapeuta. Imamo jasan koncept: da postignemo svoje ciljeve.

Relevantne sposobnosti – pregled

Ali kakve su sposobnosti potrebne za to? Šta je potrebno da se u nekim pregovorima ostvare ciljevi? Šta otvara mogućnost da redukujemo negativne emocije onoga koji je spram nas i kontrolišemo pregovore?

U jedinicama za obuku specijalnih snaga za savladavanje kriza i uzimanja talaca, koje postoje širom sveta, uči se niz ključnih sposobnosti koje su u poslovnim i privatnim pregovorima kritično važne da se postigne uspeh:

- profesionalna izgradnja odnosa,
- taktička empatija,
- aktivno jasno slušanje,
- koncept kontrole,
- korišćenje faktora „vreme“,
- ciljani uticaj na drugoga ili druge.

Navedene sposobnosti dokazano vode tome da i u ekstremnim uslovima zadržite žezlo pregovora u svojim rukama, upravljate pregovorima i dovedete ih do ishoda koji je povoljan za vas.

Ako su te sposobnosti već dovodile do velikih uspeha u ekstremnim situacijama, šta time tek možete da ostvarite u manje dramatičnim okolnostima? Kako da u iracionalnim pregovorima postignete racionalne rezultate? I kako da se u pregovorima s nesporno racionalnim partnerom izborite za što bolji ishod?

U policiji i obaveštajnim službama kadrovi za pregovore u kriznim situacijama prolaze, naravno, kroz mnogobrojne sate obuke, a kontinuirani trening se nastavlja tokom cele karijere. Obuka članova tih jedinica obuhvata igranje uloga i obradu scenarija iz stvarnog života. Deo toga je i spremnost za upoznavanje najnovijih rezultata istraživanja. Takva permanentna obuka na kraju često odlučuje, u pravom smislu tih reči, o životu i smrti.

Profesionalna izgradnja odnosa

Pod profesionalnom izgradnjom odnosa podrazumeva se da onome ko je spram vas posvetite punu pažnju, da prema njemu zauzmete pozitivan stav i disciplinujete i koordinišete svoju komunikaciju. Zato takav odnos u velikoj meri zavisi od aktivnog jasnog slušanja. Ako želite da izgradite uspešan odnos, morate se postarati da svoju verbalnu komunikaciju uskladite s neverbalnom. To uključuje ton kojim govorite, otvorene gestove i kontakt očima.

Taktička empatija

Morate se osposobiti da kod osobe koja je nasuprot vas prepoznate emocije i promene izazvane stresom i interaktivno reagujete na njih. Onaj ko kao pregovarač hoće da izazove promenu ponašanja lica na suprotnoj strani, mora da razume njegova ili njena aktuelna osećanja. Empatija je upravo to – proučiti i razumeti perspektivu drugoga. *Facial Acting Coding System* (FACS), postupak koji psiholozi širom sveta primenjuju za dekodiranje neverbalnih signala, pruža nam mogućnost da na osnovu najsitnijih mimičkih reakcija – takozvanih mikroizraza – tačno prepoznamo emocije sagovornika. Uspešni pregovarači moraju da budu sposobni da ciljano primene taktičku empatiju i istovremeno brzo prepoznaju neverbalne signale kako bi na osnovu njih prilagodili svoje postupke. Dobra vest glasi da učenje FACS-a i prepoznavanje brzih mikroizraza danas s onlajn portalima funkcioniše vrlo dobro i lakše je nego što zvuči. A višak vrednosti u pregovorima svakako je neprocenjiv.

Aktivno jasno slušanje

Jednostavno rečeno, aktivno jasno slušanje predstavlja najvažniju komunikativnu sposobnost koju glavni pregovarač u nekoj krizi ne samo što primenjuje nego mora da je *pravilno* primeni. Tačku po tačku u aktivno jasno slušanje spadaju:

- primena otvorenih pitanja,
- primena emocionalnih označivača,

- ogledanje/odražavanje,⁴
- ćutanje,
- parafraziranje.

Aktivno jasno slušanje omogućava pregovaraču ili licu koje saslušava da od drugoga dobije važne informacije (u stručnom govoru pregovarača označene kao „interesi iza pozicije“). U isti mah ono je podjednako značajno da se demonstriraju empatija i spremnost za uspostavljanje odnosa.

Aktivno jasno slušanje uspeva pre svega onda kada su u tom kontekstu primenjene sve ranije navedene tehnike. One se ne smeju koristiti proizvoljno i izolovano, već samo strateški. U pregovorima sedite preko puta ljudi koji o pitanju na dnevnom redu imaju suprotstavljena očekivanja, dobitka ili gubitka. Očekivanja koja su često skopčana s brigama, potrebama i strahovima. Pritom je neretko u pitanju krizna situacija. Razmislite o svojoj poslednjoj krizi: jeste li hteli da govorite s onim drugim ili da ga slušate? Odgovor je da ljudi koji su u krizi govore, a neće da slušaju! Aktivno jasno slušanje dozvoljava vam da govorite s partnerom u pregovorima dok svojim kratkim reakcijama kontrolišete razgovor i onome ko je naspram vas poručujete da ga slušate. Posledica je smanjenje njegovih negativnih emocija, a saznavanje informacija važnih za pregovore dopunski je dobitak za vas.

Koncept kontrole

Kada je u krizi, čovek najverovatnije oseća da mu nedostaje nešto važno: kontrola – recimo nad sopstvenim životom – i baš to survava ga u krizu. Ako tog čoveka uvučete u proces

odlučivanja, to će bitno doprineti da na kraju ostvarite ono što hoćete. U pregovorima koji nisu vezani za policiju to uglavnom znači „daj nešto“ da „nešto postigneš“. Tu je reč o motivaciono usmerenim pregovorima.

Pružite svom sagovorniku osećanje da su on ili ona uvučeni u proces. Pustiti ga da učestvuje u procesu pre svega znači puštati ga da govori, prikupljati informacije i na kraju mu dozvoliti da učestvuje u procesu dogovaranja.

Na samom početku obuke o pregovorima uvek se jasno naglašava da pružanje nekom čoveku osećaja kontrole nipošto ne znači da se vi odričete svoje kontrole. Naprotiv, vi svom sagovorniku samo dajete osećaj kontrole da biste njime upravljali. U celom tom procesu kontrolu zadržavate vi.

Ali razmišljajte o tome da i vi morate da se kontrolišete – a to važi naročito za ispoljavanje sopstvenih emocija. Emocije su zarazne i ako ste se već upustili u kriznu situaciju, u kojoj postupke nekog drugog čoveka određuje mnoštvo negativnih emocija, morate se postarati da se ne upletete u te emocije. Ako, nasuprot tome, kontrolišete svoje držanje (ton glasa i druge neverbalne znake), vaša opuštenost može da dovede do deeskalacije napetog stanja.

Kontrolu nad sagovornikom i samim sobom stičete tako što usmeravate pregovore. Naravno, morate biti svesni kroz koje faze prolaze neki pregovori i u kojoj se fazi nalazite. Povremeno se morate zapitati nije li potrebno da ponovo prođete kroz neku fazu da biste stigli do rezultata.

Vremenski faktor

U svakim pregovorima vreme može da bude prijatelj ili neprijatelj. Ali jedno je u svakom slučaju: moć! Zato je

vreme najveći saveznik onoga ko vodi pregovore. To znači da je bolje sporije napredovati nego brzo tražiti rešenje. Ako se postupak gura napred prebrzo, to jača negativna osećanja, previđaju se informacije i izaziva stres – u najgorem slučaju i u vama.

Lica koja vode pregovore ili saslušanja u organima bezbednosti i obaveštajnim službama stalno se upozoravaju da redukuju tempo i podsećaju da je, baš kao kod balansiranja na brvnu, mudrije ići korak po korak ako čovek neće da se saplete, izgubi ravnotežu i padne. Ako se procenjuje svaki sledeći korak, to će usporiti postupak i omogućiti primenu pomenutih pet sposobnosti.

Vršenje uticaja

Navedene sposobnosti omogućuju onome ko vodi pregovore da deaktivira kritične i ekstremne situacije. Operativne jedinice za krizne situacije imaju zadatak da pregovaraju i pokušavaju da savladaju aktuelnu krizu. Korisno je usporiti proces i aktivnim slušanjem demonstrirati empatiju kao i izgrađivati odnos.

Ali nije reč samo o tome da se uspostavi ljudska veza. Pregovori dveju strana zahtevaju da se odredi cilj i da se to ne gubi iz vida. Definisanje sopstvenog cilja i stalna svest o tome šta ne bi bio prihvatljiv rezultat pregovora sastavni su deo svake solidne pripreme za pregovore i pružaju sigurnost za predstojeći pregovarački proces.