

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Matej Štrukelj

Mentor: doc.dr. Milan Balažic

**POGAJANJA V DIPLOMACIJI KOT SREDSTVO VPLIVANJA
V MEDNARODNI POLITIKI**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

KAZALO

1. UVOD	4
1.1. Hipotezi	8
1.2. Temeljni pojmi	10
2. REALISTIČNA TEORIJA	12
2.1. Moč.....	15
3. DIPLOMACIJA	20
3.1. Naloge diplomacije	21
3.1.1. Zastopanje	22
3.1.2. Varstvo	22
3.1.3. Obveščanje	23
3.1.4. Promocija	23
3.1.5. Pogajanja	24
3.2. Kvaliteta diplomacije	24
3.3. Diplomati	26
3.3.1. Simbolično predstavništvo	26
3.3.2. Zakonsko predstavništvo	26
3.3.3. Politično predstavništvo	26
4. POGAJANJA	28
4.0.1. Podaljšanje veljavnosti sporazumov	31
4.0.2. Ureditev sporazumov	31
4.0.3. Spreminjanje sporazumov	31
4.0.4. Inovacijski sporazumi:	31
4.0.5. Pogajanja, katerih namen je doseči kake druge učinke	31
4.1. Uspešen pogajalec	32
4.1.1. Miti	32
4.1.1.1. Dober pogajalec je rojen pogajalec	32
4.1.1.2. Izkušnje so najboljši učitelj	32
4.1.1.3. Dobri pogajalci tvegajo	32
4.1.1.4. Dober pogajalec se zanese na intuicijo	33
4.2. Lastnosti dobrega pogajalca	34
4.2.1. Osebnost pogajalca	34
4.2.1.1. Dejavniki, ki vplivajo na osebnost	34
4.2.1.1.1. Vpliv družbenih dejavnikov	35
4.2.1.1.2. - Vpliv družbenega okolja	37
4.2.1.1.3. - Vpliv družbenih pravil	38
4.2.2. Privlačnost	39
4.2.2.1. Predstavitev pogajalcev	40
4.2.2.2. Prvi vtis	41
4.2.2.3. Točnost zaznavanja	43
4.2.3. Komunikativnost	45
4.2.3.1. Stališča	45
4.2.3.2. Razpravljanje o stališčih ogroža odnose	46
4.2.3.3. Spreminjanje stališč	48
4.2.4. Zanesljivost	48
4.2.5. Objektivnost	49
4.2.6. Informiranost	50

4.2.7. Ostale lastnosti	51
4.2.7.1 Fleksibilnost	51
4.2.7.2. Inovativnost.....	51
4.2.7.3. Potrpežljivost.....	52
4.2.7.4. Vztrajnost	52
4.2.7.5. Interpersonalna senzitivnost.....	52
5. SKLEP.....	56
6. VIRI IN LITERATURA	58

1. UVOD

Na globalni ravni prihaja do velikih temeljnih sprememb, ki se dogajajo na vseh področjih in ravneh, kjer prihaja do povezovanja tako v gospodarstvu kot na državnem nivoju.

Sodobna mednarodna skupnost je postala univerzalna, v njene okvire je zajet ves svet, v katerem živimo. Podlaga te univerzalnosti je svetovni trg in sodobni mednarodni pojav je globalni pojav. V njem se povezujejo in združujejo številne razsežnosti z različno valenco, od političnih, ekonomskih, vojaških, ideoloških, tehnoloških, pravnih do kulturnih in znanstvenih. Obstaja tesno prežemanje notranjega in mednarodnega. To prežemanje je razvidno na vseh ravneh institucionaliziranih in neinstitucionaliziranih interakcij, tako kooperacij kot konfliktov, v vplivanju univerzalnih ideologij na procese znotraj posameznih družb in teženj le teh, da svoje sheme razvoja projecirajo v mednarodno skupnost. (Benko 2000: 21)

Svetovno okolje postaja pomembnejše od mnogih tradicionalnih dejavnikov. Odziv in delovanje držav morata biti primerna tem spremembam. Velika medsebojna odvisnost držav sili k sprejemanju vse številnejših oblik mednarodnega sodelovanja in zadnje obdobje priča o tem, da se ta usmeritev nezadržno krepi. Internacionalizacijo življenja spremlja vse obsežnejše mednarodno sodelovanje, pri katerem države na podlagi svojih interesov skušajo prispevati k reševanju skupnih vprašanj. Benko (2000: 273) pravi, da gre pri tem za povezovanje, ki vsebuje vzpostavitev konvergence interesov s strani subjektov v mednarodni skupnosti, njihovo usklajevanje in uravnoteženje v smislu tehtanja koristi in škode.

Po realistični teoriji je mednarodni sistem takšen kot je, ker nanj vplivajo številni faktorji, ki so po svoji naravi nespremenljivi. V nasprotju z idealisti pravijo, da ni nekakšne temeljne harmonije interesov med državami, temveč, da gre za konfliktne nacionalne cilje, ki pogosto pripeljejo do vojne. (Simoniti v Morgenthau 1995: 7-8) Do povezovanja med državami pride zgolj zaradi koristi, ki jih države s kooperacijo pridobijo, saj je mednarodna družba skupina držav, ki se zavedajo določenih skupnih interesov in skupnih vrednot. Težko se je zanesti na sodelovanje, saj se le to lahko prekine, ko ni več v ozkem in neposrednem interesu držav.¹

¹ Med iraško-iransko vojno (1980-88) je bil Sadam Husein ameriški zaveznik, ki se je trudil ustaviti prodor skrajnega šiitskega islama iz Homeinijevega Irana na Arabski polotok. ZDA so mu pomagale z orožjem in

Po tej teoriji se posveča pozornost predvsem tistemu kar je, ne pa tistemu kar bi moralo biti. To je tudi izhodišče realistične pojasnjevalne teorije o odnosih v družbi in še posebej o odnosih med narodi. V realnosti, kot se le ta kaže realitom, sta svet in človek nepopolna. Človek ni niti absolutno dober, niti absolutno racionalen, temveč ima prirojene nagone za obstoj, samoohranitev, samozaščito in egoizem ter podreja vse svoje akcije interesu lastnega preživetja oziroma preživetja lastne države. Ti interesi pa se v družbi medsebojno spopadajo. Trajni lastnosti človeka sta torej instinkt in borba za moč, saj je človek koristoljuben, sebičen in želi vladati drugim. (Simoniti v Morgenthau 1995: 9)

Preko tega so tudi mednarodni odnosi zgolj nenehen boj za moč, ki je ukoreninjen v človekovi naravi, katere temeljni značilnosti sta agresivnost in egoizem (Benko 2000: 53-54). Russet in Starr (1996: 92) pravita, da v mednarodnem okolju države običajno upoštevajo mednarodno pravo, vendar ne zato, ker so same po sebi dobre, temveč ker je to v njihovem interesu in ker želijo spodbujati tudi druge, da bi upoštevale pravo, saj le tako lahko pride do sodelovanja na mnogoterih področjih in pridobivanja koristi, ki jih države od sodelovanja imajo.

Borba za moč je torej stalnica človeške eksistence in razvoja, kar pomeni, da jo moramo razumeti kot časovno neomejeno in ne kot nekaj, kar se lahko v sedanji zgodovinski fazi preprosto konča.² Moralna načela se torej v življenju ne morejo povsem uresničiti, lahko se uresničijo le občasno in delno v pogojih začasnega ravnotežja interesov.

(Simoniti v Morgenthau 1995: 10)

V takšnem okolju je zato pomembno izvajanje zunanje politike, ki zajema zunanjepolitično delovanje v državni prestolnici in na terenu širom po svetu. Kot primarna metoda in sredstvo komuniciranja v mednarodnih odnosih, s katerim se uresničuje zunanja politika, je

obveščevalnimi podatki. Irak je zrasel v regionalno silo z lastnimi ambicijami. Opogumljen s pomembnostjo svojih zaveznikov je Husein najprej želel dokončati star spor s Kuvajtom: vprašanje suverenosti nad delom puščave, pod katerim se skrivajo velike zaloge nafte. Iraškemu vpadu v Kuvajt je sledila operacija Puščavski vihar. (Alkalaj 2001)

² V zadnjih letih obstaja prepričanje, da je borbo za moč mogoče odstraniti z mednarodnega prizorišča, povezano z velikimi poizkusi organiziranja sveta, kot sta ustanovitev Društva narodov in Združenih narodov. (Ne)učinkovitost tega lahko spremljamo vsakodnevno na malih zaslonih.

opredeljena diplomacija³ in z njo diplomatska pogajanja. Diplomacija je pomembno taktično sredstvo, ki ga uporabljajo države v medsebojnem komuniciranju za uresničitev svojih interesov, saj gre za *"uradno dejavnost šefov držav, vlad in uradnih organov v mednarodnih odnosih, ki s pogajaji, pisnimi in ustnimi komunikacijami ter drugimi /miroljubnimi/ sredstvi uresničujejo cilje in potrebe zunanje politike"* (Diplomatski slovar 1960, v Benko 1997: 255).

Vukadinović (1995: 15) opredeli diplomacijo kot obliko državne dejavnosti, osredotočene na odnose z drugimi državami in mednarodnimi udeleženci. Njen glavni cilj naj bi bil izpolnjevanje nalog, ki ji jih zaupajo organi državne oblasti, prek njih pa skupina, ki ima oblast. Cilji te oblasti in njihove politike se kažejo v zunanji politiki držav, diplomacija pa je instrument, s katerim se ta politika uresničuje. To je temeljna naloga diplomacije, h kateri sodijo tudi posebne metode in aparati, ki te dejavnosti opravljajo.

Moč diplomatskih sredstev in diplomacije kot dejavnosti, je v širokem razponu možnosti, od pogajanj do uporabe sile. Čeprav naj bi se diplomacija končala v trenutku, ko se začne vojna, se šteje ta širok razpon možnosti mnogih akcij za del strategije diplomatskih akcij, ki so skozi zgodovino vplivale na razmerje med politiko in diplomacijo ter bistveno zaznamovale stopnje v razvoju diplomacije. V prizadevanjih, da bi ohranila sisteme mednarodnih odnosov, je diplomacija uporabljala različna sredstva in tehnike ter se pri tem vedno trudila, da bi bila v službi politike in njenih ciljev. (Vukadinović 1995:176)

Naloga diplomatov je zato izoblikovati takšen političen okvir, v katerem bo človek imel minimalne možnosti, da uresniči svojo konfliktno naravo. (Simoniti v Morgenthau 1995; 8)

V tem konfliktnem okolju je vloga države v pogajanjih tolikšna kolikoršna je njena moč, čeprav so med seboj pravno enake, vendar so nekatere države bolj enake kot druge. Iz tega sledi, da mora biti diplomatski predstavnik dober pogajalec, saj mora v določeni situaciji poiskati razloge zakaj je država, ki jo zastopa, na določenem področju močna. S tem raste potreba po znanju o pogajanjih, saj v vse tesnejšem medsebojnem stiku prihaja do različnih interesov, trenj in napetosti, ki se jih s pogajaji skuša ublažiti in odpraviti.

³ Zgodovinsko gledano se je diplomacija začela v stari Grčiji. Od tam izvira tudi beseda diplomacija. Dvakrat preganjen dokument se je imenoval diploma, izraz pa se je začel uporabljati hkrati s pojavitvijo prvih diplomatskih odposlanstev. Po nekaterih francoskih virih se je izraz diplomatie začel uporabljati leta 1774, nekoliko kasneje pa je diplomacija postala dejavnost, s katero so se v vse večjem obsegu ukvarjali v vseh tedanjih državah. (Vukadinović 1995: 15)

Mednarodno okolje predstavlja presečišče med domačimi in tujimi vplivi, kar pomeni, da so procesi odločanja v tem okolju veliko bolj kompleksni kot v domačem. Gre za številne vplive, med katerimi obstajajo velike razlike. Zapletenost tujega okolja je še bolj zaznavna pri nepoznavanju tuje kulture. Z vstopom na mednarodno sceno smo soočeni s številnimi spleti različnih vplivov, ki jih v domačem okolju štejmo za dane. (Travnik 1997: 6)

Zaradi tega se od pogajalcev zahteva vse večjo zahtevnost poznavanja stališč in vrednot drugih kultur ter dobro poznavanje teorij pogajanj, ki preučujejo pogajanja med predstavniki različnih narodov, saj ideje o tem, kaj najbolje deluje za pogajalca, tvori njegov stil, ki je v danih situacijah lahko ustrezen ali neustrezen, odvisno od situacije in stila drugega akterja. Pomemben je študij pogajanj, ki nezavedne zadeve postavlja na zavedni nivo in zagotavlja proces, skozi katerega in s katerim postane diplomat dejansko bolj učinkovit pogajalec. Pogajanja v praksi vključujejo celo vrsto veščin in osebnih pristopov. Absorbicija tega ni enostavna, vendar tisti, ki jim to uspe, dosegajo v življenju boljše posle in dogovore v vseh vidikih. Absorbicija tega je tisto, kar dela dobrega pogajalca za še boljšega. (Glažar 1994: 3)

Vodenje mednarodnih pogajanj in mirno razreševanje sporov naj bi bili temeljni značilnosti sodobne diplomacije. (Travnik 1997: 5)

Mirno reševanje sporov je uvrščeno tudi v Ustanovno listino Organizacije Združenih Narodov: "Stranke si morajo v vsakem sporu, katerega nadaljevanje bi utegnilo ogroziti ohranitev mednarodnega miru in varnosti, predvsem prizadevati, da se spor reši s pogajanjem, anketo, posredovanjem, spravo, razsodništvom, s sodno rešitvijo, z obračanjem na regionalne dogovore ali pa z drugimi mirnimi sredstvi po njihovi lastni izbiri." (Ustanovna listina OZN, člen 22.) Vendar pa nam realnost vsakodnevnega življenja velikokrat prikaže popolnoma drugačno sliko, ki potrjuje realistično teorijo in zgornji člen UL OZN postavlja na nek fiktiven nivo.⁴

⁴ Kot v primeru Iraka. "Iraška vojna je več kakor zgolj ena od kriznih situacij. Z njo so se odprla nekatera temeljna vprašanja o vlogi OZN. Lani, ob začetku vojne, je prišlo do resnih delitev. Mnogi so poudarjali, da je varnostni svet ravnal pravilno, ko je odrekel avtorizacijo vojaško akciji zoper Irak. Kritiki so vztrajali, da bi

1.1. Hipotezi

Kot vodilo za pisanje diplomskega dela sem si zastavil naslednji hipotezi, ki ju bom skozi diplomsko nalogo poskušal potrditi ali ovreči.

- Boj za moč je človeku prirojeni del njegove narave in se v družbi odraža kot tekmovanje oziroma boj, ali pa kot poravnava interesov. V takšnem mednarodnem sistemu, sestavljenem iz suverenih nacionalnih držav, ki se ravnaajo na temelju svojih nacionalnih interesov, katere poskušajo doseči na podlagi svoje nacionalne moči, je konstruktivno in mirno reševanje sporov ter s tem preživetje in uspeh države možen zgolj skozi visoko usposobljeno diplomacijo, saj le ta poskuša usklajevati razhajajoče si interese.
- Države pri uresničevanju svojih nacionalnih interesov nimajo na voljo enakih količin moči, zmagovalke pa so ponavadi tiste države, ki imajo oziroma prikažejo največjo moč. Zato mora biti dober diplomat dober pogajalec, da pravilno ovrednoti subjekte mednarodnih odnosov ter s pravilno uporabo potencialov svoje države poveča njeno moč nad pričakovano raven in tako visoko usposobljen diplomat spretno uskladi cilje in sredstva zunanje politike.

Skozi diplomsko nalogo bom na podlagi realistične teorije poskušal pokazati, da je prispevek diplomacije k miru odvisen od metod in ciljev ter primerno usposobljenih diplomatov. Pri tem sem se posvetil predvsem pogajanju, kot obliki mirnega reševanja spora ter pogajalcu in njegovim lastnostim. Tu ne gre prezreti dejstva, da je posameznik zaprt v družbeno okolje in v vzorce vedenja po katerih deluje. Dober diplomat mora iz tega izstopiti, premagati konformizem in homofobijo, če želi razumeti ljudi drugih kultur, z drugačnimi normami in vrednotami. Pri tem mora paziti na neko navidezno mejo, ki obstaja, da ga družba ne razglasi za deviantnega.

Tako mora dober diplomatski predstavnik dobro obvladovati pogajalske veščine, saj morajo biti države za svoj obstoj pripravljene, da se pogajajo o vseh zadevah, ki zanje niso

varnostni svet moral vojno preprečiti, drugi pa spet, da bi jo moral avtorizirati. V skrbi za prihodnost so delitve te vrste danes zastrte, niso pa odpravljene." (Türk 2004)

življenjskega pomena, pri življenjsko pomembnih pa morajo biti pripravljene tudi na reševanje situacije z drugimi, manj miroljubnimi sredstvi, saj nacionalni interes miroljubne države določa njena nacionalna varnost, nacionalno varnost pa določa integriteta nacionalnega ozemlja in njegovih institucij. Nacionalna varnost je torej nepogrešljivi minimum, ki ga mora diplomacija braniti z vso silo in brez kompromisa, do tega pa pride le, če diplomacija za ceno vojnega tveganja zanemari pravilo, da jo je treba rešiti bojevitosti.

V nalogi sem za tako opredeljen predmet proučevanja uporabil sledeče raziskovalne metode:

- konceptualno analizo pri določanju pomena posameznih pojmov oziroma njihovih definicij ter odnosov med njimi
- deskriptivno in analitično metodo pri obravnavi diplomacije, njenih funkcij, pogajanj in pogajalčevih lastnosti
- primarno in sekundarno analizo literature in virov
- primerjalno metodo

1.2. Temeljni pojmi

DIPLOMACIJA:

Diplomacija je državna dejavnost, ki je sestavni del političnega življenja vsake države in brez nje ne bi bilo mogoče razumeti dinamike mednarodnih političnih odnosov. Je dejavnost, v katero so vključeni številni mednarodni udeleženci, opravlja pomembne naloge, ki so se skozi zgodovino spreminjale, njihovo bistvo pa je ostalo enako. Razvoj mednarodnih odnosov, izboljšanje položaja domovine in preprečevanje vojne so politični cilji, ki so si jih postavljali že v preteklosti in si jih postavljajo še danes, zato ostajajo na vrhu lestvice najpomembnejših nalog diplomacije.

K temu seveda sodi normalno organiziran diplomatski aparat, ki na podlagi klasične ali tradicionalne diplomacije opravlja zaupana mu dela in naloge, saj gre pri tem za družbeno dejavnost in politični proces, katerega politični udeleženci, najpogosteje države, stopajo v medsebojne odnose v mednarodnem okolju. (Vukadinovič 1995: 16-110)

POGAJANJE:

Pogajanje je proces odločanja, v katerem se dva ali več ljudi sporazume, kako prerazporediti določene redke vire, proces med akterji z namenom priti do nekega zaključka, izida pa imenujemo tudi pogajalski ples. (Thomson 1998: 2-9)

Je tema, v katero so vključeni vsi ljudje, vseh poklicev in izobrazb ter predstavlja skupek mnogih znanosti. Težko si predstavljamo dan, ko se ne bi pogajali oziroma sklepali kompromisov. Gre za način, kako v življenju priti do stvari, ki jih nimamo, pa si jih želimo (Strniša 1994: 5-8).

Tudi v diplomaciji so pogajanja med najpomembnejšimi dejavnostmi diplomatov in so neposredno povezana s političnim delovanjem države, ki jo ti zastopajo. V najožjem smislu jo nekateri kar enačijo s pogajanjem, saj je diplomacija spretnost pogajanja. (Vukadinovič 1995: 109)

MOČ:

Kadar klasični realizem govori o moči, nima v mislih človekove moči nad naravo, temveč njegov nadzor nad mišljenjem in dejanji drugih ljudi. Kadar pa govorimo o politični moči, mislimo na medsebojne odnose nadzora med nosilci javnih funkcij ter odnose med nosilci javnih funkcij in ljudmi nasploh. Pri tem lahko govorimo, da je politična moč psihološki

odnos, ki izhaja iz treh virov; pričakovanja koristi, strahu pred neprijetnostmi ter spoštovanja ali ljubezni do ljudi ali institucij. Glede na to svojo definicijo, Morgenthau (1995: 104-109) opozarja na štiri razlike, na katere je potrebno biti pozoren pri preučevanju realne vrednosti politične moči. Gre za razlike med močjo in vplivom, močjo in silo, uporabno in neuporabno močjo ter med legitimno in nelegitimno močjo. Moči posameznika ali skupnosti ni mogoče absolutno izmeriti zaradi raznolikosti izbranih ciljev in uporabljenih sredstev. Pravo politično vrednost konceptu moči daje dejstvo, da posamezniki usmerjajo svojo moč na bližnje. Posameznikova moč je njegova zmožnost delovanja, predvsem v smislu vsiljevanja delovanja in občutenj drugim posameznikom. Na mednarodni ravni pa je moč opredeljena kot zmožnost politične enote, države, da vsili svojo voljo drugi politični enoti, državi. Torej politična moč ni neomejena, temveč je kategorija družbenih odnosov. (Aron 1981: 47)

NACIONALNI INTERES:

Pojem interesa je v vsakodnevem izrazoslovju zasedel mesto, ki je primerljivo s pogostostjo uporabe različnih družbenih pojmov. Pojem interesa je večplasten in v zgoščenem pomenu označuje koristi.⁵ V političnem kontekstu pojem interesa nima točno določenega pomena, njegov pomen vedno izhaja iz konteksta uporabe. Tako lahko trdimo, da je opredeljevanje interesa, predvsem nacionalnega, politična bitka in iz tega sledi, da definicija ni politično nevtralna. (Lukšič 2002: 521)

⁵ Leta 1982 (Iraško-Iranska vojna) je Reagan sklenil, da je treba sadama "rehabilitirati," direktno vojaško pomoč Iraku pa legalizirati. Že naslednje leto je Donald Rumsfeld v Iraku Sadamu ponudil vso vojaško in finančno pomoč, ki jo potrebuje za zmago. Da je Sadam diktator in pobija disidente ter uporablja kemično orožje ga ni motilo. Tako je Irak od ZDA dobil milijardne kredite, konvencionalno in high tech orožje, zaupne varnostno obveščevalne podatke, mednarodno lobiranje, biokemično orožje, sprožilce za nuklearno detonacijo, iraško tovarno za izdelavo nuklearnega orožja pa so skoraj v celoti opremile ameriške korporacije. Ameriško ministrstvo za trgovino je med leti 1985 in 1989 avtoriziralo izvoz kar sedemdesetih bioloških pošiljk, mnoge pa so bile tja poslane ilegalno, z avtorizacijo CIE. ZDA so s tem povsem legitimirale napad na Iran, ki mu ga zdaj očitajo. Zalivske države so celo obvestili, da bi bil iraški poraz v nasprotju z ameriškimi nacionalnimi interesi. (Štefančič 2003)

2. REALISTIČNA TEORIJA

Realistični pristop k proučevanju mednarodnih odnosov, bodisi kot teorija bodisi kot praktična politična misel, je prevladoval v letih 1940-1960, najprej v ZDA in kasneje tudi v Evropi.

Številna dela realistov so imela močan odjek tako v akademskih kot tudi v uradnih političnih krogih. Realistična teorija je tako kot idealistična, normativna in predvsem politično usmerjena. Analize realistov izhajajo predvsem iz teoretičnega okvira, ki je nastal na podlagi proučevanja konkretne zgodovine mednarodnih odnosov.

Benko (2000: 55-56) pravi, da je z rahlimi, med seboj razlikujočimi se odtenki za večino zagovornikov realistične šole značilno, da podobo sveta razumejo v smislu decentraliziranega in anarhičnega sistema držav, ki so suverene in nad seboj ne priznavajo nobene višje oblasti. Spričo tega v tem sistemu ne obstaja pravo, ki bi zavezovalo države k takemu ravnanju, ki bi onemogočalo ali pa vsaj zmanjševalo možnost za uporabo sile.

V realistični teoriji je nacionalni interes vodilo za ravnanja držav, le ta pa naj bi bila racionalna. Spoznavni interes se obrača k tistim dejavnostim države, ki so skladne z njenim pojmovanjem avtonomnosti v odločanju o njenih interesih, kar pomeni, da je sama sebi sodnik in gospodar. V politični praksi so te dejavnosti namenjene predvsem hipostaziranemu razumevanju varnosti države v smislu preživetja, to je samopomoči. Ta se pojavlja v različnih oblikah. Od zgodnjega obdobja razvoja mednarodnih odnosov gre v te oblike šteti ustvarjanja koalicij in protikoalicij, vodenje diplomacij v funkciji maksimiranja nacionalnega interesa,⁶ ta pa se izraža v maksimiranju moči.

⁶ 1979 so Sandinisti v Nikaragvi izpeljali obsežno agrarno reformo, uvedli vrsto ukrepov za zmanjšanje socialnih razlik in gospodarsko stabilizacijo države. Nikaragva se je pričela dvigovati iz bede Somozovega režima in Svetovna banka je načrte sandinistične vlade leta 1980 označila kot "na nekaterih področjih izjemno uspešne, boljše kot kjerkoli na svetu". Medameriška banka za razvoj je leta 1983 ugotovila, da je "Nikaragva dosegla opazen napredek na področju sociale, ki postavlja temelje za dolgoročni družbeno-ekonomski razvoj". To je bilo za Američane enostavno preveč. Nikaragva bi lahko postala nova Kuba, in še gospodarsko uspešna povrhu. Družbene reforme v Nikaragvi bi lahko pomenile "slab zgled" drugim latinskoameriškim državam in že leta 1981 so v ameriškem State Departmentu govorili, da bodo "Nikaragvo spremenili v Albanijo Latinske Amerike". Ameriški zunanji minister George Shultz je Nikaragvo označil za "rakasto tvorbo na naši lastni celini", ki jo je treba uničiti. ZDA so s svojim vplivom najprej dosegle, da sta Svetovna banka in Medameriška banka za razvoj ustavili vsa posojila in finančno pomoč Nikaragvi. Hkrati so organizirale in oborožile "odporniško gibanje" contrase, ki so iz baz v Hondurasu vdrli v Nikaragvo, kjer so terorizirali civilno prebivalstvo in uničevali predvsem civilne cilje. Po načrtu, ki ga je pripravila CIA, so kontraši s svojimi terorističnimi dejavnostmi preprečili demobilizacijo sandinistične vojske in državo prisilili, da je svoja skromna sredstva zapravljala za obrambo, namesto da bi jih vlagala v socialne programe. Nikaragva se je zaradi ameriške dejavnosti pritožila na mednarodno sodišče v Haagu, in to je leta 1986 ZDA spoznalo za krive "neupravičene

Za realiste se zato moralni principi v svoji abstraktni obliki ne morejo uporabljati v konkretnih političnih akcijah. Pomembno jim je ali so državniki dosegli glavne zunanje politične cilje, ne da bi ogrozili državo, v imenu katere delujejo.⁷ Diplomati delujejo v mednarodnem okolju, ki se bistveno razlikuje od okolja znotraj države. Pravila obnašanja med državami so torej bistveno drugačna od pravil, ki veljajo med posamezniki.

Državniki so prisegli pred najvišjimi organi svoje države, da bodo ščitili interese svoje države pred katero koli zunanjo grožnjo. Zato realisti zagovarjajo, da se mora za varnost lastne države v mednarodnem sistemu državnik često odločiti za politične akcije, ki so v nasprotju s pravnimi in moralnimi pravili civilizirane države.⁸

Za realiste zato politika ni v funkciji filozofskih načel etike in morale. Politična teorija izvira iz politične in zgodovinske izkušnje in zastopa misel, da naravo politike v bistvu opredeljuje borba za moč in položaj moči med posamezniki in skupinami znotraj različnih političnih enot, kjer se bije boj za premoč. (Simoniti v Morgenthau 1995: 8-9)

uporabe sile" proti Nikaragvi. Haaški sodniki so zavrnilo ameriške izgovore o "človekoljubni pomoči", ZDA naložili, naj takoj nehajo izvajati teroristično dejavnost proti Nikaragvi in ji izplačajo obsežno odškodnino. Reaganova administracija je mednarodno sodišče prezirljivo označila za "sovražni forum" in kontrašem zaukazala, naj razširijo napade na t.i. "mehke tarče", to je civilne objekte. V času kontraškega terorizma je bilo v Nikaragvi najmanj 13.000 smrtnih žrtev med civilnim prebivalstvom. Leta 1987 so sandinisti razpisali splošne volitve, ZDA pa so objavile "mirovni načrt" za Nikaragvo: sandinisti naj bi "za nekaj mesecev" (kot že prej leta 1984) prestavili volitve, da bi te lahko potekale pod mednarodnim nadzorom; v zameno bi kontraši končali vojno in se demobilizirali. Sandinisti so ameriškim obljubam nasedli, a ZDA so teroristično nasilje proti civilnemu prebivalstvu samo stopnjevale in hkrati skozi vsa propagandna sredstva nikaraško ljudstvo prepričevale, da v deželi nikoli ne bo miru, dokler bodo na oblasti sandinisti. Na volitvah februarja 1990 so sandinisti zbrali le 40 odstotkov glasov in oblast v Nikaragvi so prevzeli za ZDA sprejemljivejši politiki; New York Times je vzneseno zapisal: "Enotni se veselimo zmage ameriškega *fair playa*." (Alkalaj 2002) Podobna dejanja se dogajajo tudi v Čečeniji, v preteklosti so se v El Salvadorju, Gvatemali, Panami,... in še se bodo.

⁷ "Nikoli se ne nameravam opravičevati za dejanja ZDA. Vseeno mi je, kakšna so dejstva," takrat še podpredsednik George Bush st. leta 1988, po sestrelitvi iranskega potniškega letala Airbus A300B2. (Alkalaj 2002)

⁸ Triindvajsetega oktobra 1983 sta se v oporišče ameriških marincev v Bejrutu zaletela dva tovornjaka in eksplodirala - ubitih je bilo 241 Američanov in vojakov francoske Tujske legije. Samomorilski napad naj bi bil delo šiitskih skrajnežev iz Irana - a samomorilci so bili mrtvi, nedosegljivi za maščevanje. Ameriški diplomati so pričeli razširjati novico, da naj bi bil samomorilce pred napadom blagoslovil šiitski verski voditelj šejk Mohamed Husein Fadlalah in bil zato sokriv za smrt ameriških vojakov. Šejk Fadlalah je kakršnokoli povezavo z napadalci zanimal, prav tako vsi drugi poznavalci šiitske politike v Bejrutu; celo več: v kontekstu mučeniškega dejanja, kot ga razumejo muslimani, bi bil kakršenkoli blagoslov sploh povsem odveč. A Američani so nadaljevali v skladu s svojo logiko in prepričanjem. Devetega marca 1985 je pred mošejo v neposredni bližini Fadlalahove pisarne v vzhodnem delu Bejruta eksplodiral tovornjak bomba. Eksplozija je bila tempirana točno za trenutek, ko so verniki zapuščali mošejo - šejk Fadlalah je sicer ubežal smrti, a bomba je ubila 80 ljudi in jih ranila 250. Teroristični napad je izpeljala CIA, osebno ga je odobril takratni direktor William Casey. (Alkalaj Mladina 21.01.2002)

Realisti, v nasprotju z idealisti, menijo, da je človekova narava ena bistvenih nespremenljivk ali vsaj ni tako spremenljiva. Po idealističnih konceptih se človekova narava lahko izboljša celo do popolnosti. V tem smislu je celo mogoča tudi politika v skladu z etičnimi merili. S pomočjo mednarodnega prava in organizacij je mogoče vzpostaviti pravila obnašanja, ki bi kasneje lahko bila temelj mednarodnega obnašanja. Realisti pa pravijo, da politične reforme ali izobraževanje ne morejo spremeniti človekove narave. Človek je hudoben, grešen in hoče imeti moč, zato njegova narava ni niti dobra niti popolna. Zato tudi znanost o mednarodnih odnosih torej nikakor ne more izhajati iz predpostavke o dobrem in racionalnem človeku, torej o idealnem človeku in popolni družbi, temveč iz tega, kakšen človek dejansko je.⁹ (Simoniti v Morgenthau 1995: 8-10)

Če torej sledimo osnovni misli realizma od klasike do moderne, lahko izluščimo trajna ali osrednja koncepta, ki ju je realistična šola povzdignila na raven teorije. To sta moč in interes. (Simoniti v Morgenthau 1995: 9-10)

⁹ Thomas Hobbes v Leviathanu (1651) pravi, da je človek egoističen in se giblje po zakonu samoohranitve in moči. Zapiše znani rek "Homo Homini Lupus."

2.1. Moč

Težnja po dominaciji je element vseh oblik človekovih združb, od družine, različnih bratovščin, poklicnih zvez in lokalnih političnih organizacij, do države.¹⁰ (Morgenthau 1995: 112)

Po M. Mulderju v Nastran Ule (1992: 285-286) človek stremi po moči zaradi nje same in ne zaradi dobrin, ki jih lahko z njo doseže. Vrednote si oblikuje glede na možnosti, da si z njihovo pomočjo pridobi neko dejansko ali simbolično moč. O vrednotah torej ne more odločati neodvisno od težnje po moči, torej tudi moč ni zgolj sredstvo za realizacijo vrednot.

Moč je psihološki odnos med tistimi, ki jo izvajajo in tistimi, nad katerimi se izvaja. Prvi imajo nadzor nad nekaterimi dejanji drugih zaradi vpliva, in ga lahko uveljavljajo na njihove ume. Vpliv izhaja iz treh virov, pričakovanja koristi, strahu pred neprijetnostmi ter spoštovanja ali ljubezni do ljudi ali institucij. Uveljavlja se lahko z ukazi, grožnjami, avtoriteto ali karizmo človeka oziroma njegove funkcije, ali pa s poljubno kombinacijo vsega naštetega. Z ozirom na to definicijo moramo biti pozorni na štiri razlike, na razliko med močjo in vplivom, med močjo in silo,¹¹ ter med legitimno in nelegitimno močjo. (Morgenthau 1995: 104)

Kyle (2000: 9-10) jo opredeli kot zmožnost učinkovite izvedbe ali delovanja, kot posebno zmožnost, veščino ali sposobnost, jakost ali silo, ki jo lahko posameznik izkazuje, oziroma ima zmožnost nadzorovanja ter ima avtoriteto ali oblast.

Zanj je moč pogoj bivanja in delovanja, opozarja pa na to, da se pozicijska moč velikokrat ne sklada z njegovo osebno močjo, saj le ta prihaja iz notranjega vira v človeku, prek posebnih zmožnosti, sposobnosti ali nadarjenosti. Vendar pa avtor ne potegne ločnice med močjo in vplivom,¹² kar pa naredita Russet in Starr.

¹⁰ "Čeprav vsem ljudem ni dano, da bi se polastili moči princa ali kralja, je vendar težko najti človeka brez trohice želje po tiraniji. V jeziku preprostih ljudi je tiran tisti, ki cel narod zatira z vladavino sile. Pa vendar človek za izkazovanje tiranije ne potrebuje celega naroda, tiran je lahko, če to hoče biti, tudi človek, na najbolj povprečnem položaju. Če ne more zapovedovati celemu narodu, gospoduje nad tistim, nad katere sega njegova moč." (Salisbury v Morgenthau 1995: 113)

¹¹ Sile v smislu dejanske uporabe fizičnega nasilja.

¹² K.J. Holsti v Russet & Starr (1992: 219) našteje šest različnih taktik vpliva: Uporaba sile, dodelitev nenasilne kazni, grožnja s kaznijo, odobritev nagrad, ponudba nagrad, prepričevanje

Vpliv opredelita kot način, s katerim ljudje in države dosežejo tisto, kar želijo. Gre za doseganje tega, da drugi naredijo stvari, za katere posameznik ali država želi, da jih naredijo oziroma da se drugim prepreči storiti nekaj, kar hočejo storiti. Je sposobnost učinkovanja na ravnanje drugih. Če je moč splošna sposobnost premagovanja ovir in prevladanja v dani situaciji, je vpliv prevladujoči način, s katerim mednarodni delovalci to dosežejo. (Russet & Starr 1992: 216-217)

Ko govorimo o moči, imamo v mislih človekov nadzor nad umi in dejanji drugih ljudi. Ko govorimo o politični moči, pa mislimo na medsebojne odnose nadzora med nosilci javnih funkcij ter odnose med njimi in ljudmi nasploh. (Morgenthau 1995: 104)

Borba za moč je univerzalna v času in prostoru in je kot izkustveno dejstvo ni mogoče zanikati, saj so se države, ne glede na družbene, gospodarske in politične pogoje, skozi vsa zgodovinska obdobja borile za moč.¹³ (Morgenthau 1995: 111)

Iz tega lahko pritrdim Morgenthauvu (1995: 102-103), ki pravi, da je mednarodna politika, tako kot vse politike, borba za moč. Ne glede na končne cilje¹⁴ mednarodne politike, je moč vedno njen neposredni cilj, saj ko ga politiki želijo doseči s sredstvi mednarodne politike, to storijo tako, da se borijo za moč in zato so vsi aktivno vključeni¹⁵ v prizorišče mednarodne politike. Machiavelli v *Vladarju* (1966: 30-31) celo pravi, da lahko preživijo le tiste države, ki so dovolj močne, da lahko same, brez tuje pomoči rešujejo svojo stisko¹⁶. Tu naj bi bil tudi razlog boja za moč.

¹³ Od leta 3.600 pr.n.št., ko so se pojavile prve civilizacije, pa do zdaj naj bi bilo 14.500 večjih in pomembnih vojn, kar pomeni skoraj 4 velike vojne na leto. (Pečjak 1995: 243)

¹⁴ Politični cilj vojne ni osvojiti zgolj neko ozemlje in uničiti sovražnikovo armado per se, temveč povzročiti v sovražnikovem razmišljanju takšne spremembe, da se bo uklonil volji zmagovalca. (Morgenthau 1995: 108)

¹⁵ Dosedanja zgodovina kaže, da se države, ki so v mednarodni politiki aktivne, ves čas ali pripravljajo na organizirano nasilje v obliki vojne, so v takšno nasilje aktivno vpletene ali pa prebolevajo posledice takšnega nasilja. (Morgenthau 1995: 127)

¹⁶ "... ali ima vladar tolikšno in tako močno državo, da se, če zabrede v stisko, lahko sam obdrži na površju, ali mu je vselej potrebna tuja pomoč. Da bolje razložim ta del, naj povem, da se po mojem lahko sami obdrže tisti, ki morejo, ker imajo dovolj ljudi in denarja na prebitek, spraviti skupaj primerno vojsko in se spopasti na odprtem bojišču z vsakomer, kdor pride in jih napade. In prav tako po mojem vselej potrebujejo tujo pomoč tisti, ki se ne morejo pomeriti s sovražnikom v odprti bitki, temveč so se prisiljeni zateči za obzidje in se za njim braniti."

Ker je želja po moči značilen element politike, je mednarodna politika nujno politika moči. V praksi mednarodnih zadev je to dejstvo splošno priznано, medtem ko ga publicisti in državniki v svojih izjavah pogosto zanikajo. (Morgenthau 1995: 109)

Karl Deutsch v Russet & Starr (1992: 216) moč opredeli kot sposobnost za prevlado v spopadu¹⁷ in za premagovanje ovir. Nakazuje na to, da je moč sposobnost, da dobiš, kar hočeš, da dobiš želeni rezultat z nadzorom svojega okolja.

V takem okolju država potrebuje moč, da lahko preživi in politika mora biti pripravljena na to, da bo lahko preživela in odgovorila na pritiske. (Wight 1994: 104) V odnosu z drugo državo je toliko močnejša kolikor bolj so redka alternativna sredstva za reševanje sporov, ki jih strani rešujeta/jo. (Nastran Ule 1992:270)

V konfliktu pa je navadno legitimna moč močnejša od nelegitimne, saj sloni na pripravljenosti šibkejših, da sledijo močnejšim. Ti imajo tudi normativne pravice, da na njih vplivajo in o njih odločajo.¹⁸ (Nastran Ule 1992: 273) Njena uporaba je moralno ali legalno upravičena in se uporablja z legalno in moralno avtoriteto. Legitimna moč, ki se lahko pri svoji uporabi sklicuje na moralno ali legalno opravičilo, je navadno bolj učinkovita kot ekvivalentna nelegitimna moč, ki je ni mogoče na ta način opravičiti. Se pravi, da ima legitimna moč večjo možnost vplivanja na voljo svojih objektov, kot ekvivalentna nelegitimna moč. Moč, ki se uporabi v samoobrambi ali v imenu združenih narodov naj bi imela večjo možnost za uspeh kot ekvivalentna moč, ki se uporabi za agresijo ali kršitev določil mednarodnega prava. Naloga političnih ideologij je prav v tem, da dajejo zunanjim politikam videz legitimnosti. (Morgenthau 1995: 106)

Russet & Starr (1992: 213) opozarjata, da se je potrebno zavedati, da ima moč le toliko pomena, kolikor ima vpliva na ravnanje države z drugo državo. Moč vsake države zamenjujejo ne le njene lastne zmogljivosti, cilji, politika in ukrepi, ampak tudi značilnosti države, s katero medsebojno učinkuje.

¹⁷ Beseda spopad ni mišljena zgolj v smislu vojaškega spopada.

¹⁸ Od 4.-11.02. 1945 na konferenci na Jalti, so veliki trije med drugim razpravljali o Nemčiji ter njenem ozemlju (o razdelitvi na štiri okupacijska območja, vojni odškodnini, ...) čeprav tam ni bilo njenih predstavnikov.

Baze moči in vpliva postanejo pomembne samo, kadar jih primerjamo z zmogljivostmi drugih držav, ker moči drugače ne moremo primerjati in je brezpredmetna, saj gre za funkcijo percepcije. Če ima država moč in druga tega ne zazna, potem ima država znatno manjšo moč oziroma je nima, in obratno, dejanska moč ene države je dokaj nizka a si je ustvarila percepcijo moči in ima lahko na ta način v mednarodni skupnosti več vpliva. Tako kot v Heglovem hlapcu,¹⁹ kjer gospodar in hlapec potrebujeta drug drugega za svoj obstoj in priznanje, saj *"... kot zavest pa pač pride ven iz sebe; vendar je v svojem izsebstvu hkrati zadržan vase, zase, in njegovo izsebbe je zanjo. Zanjo je, da neposredno je in ni druga zavest; in ravno tako, da je to drugo le zase, vtem ko se odpravlja kot zasebstvujoče in je le v zasebstvu drugega zase. Vsaktero je drugemu sredina, po kateri se vsaktero posreduje in sklenjuje s samim seboj, in vsaktero [je] sebi in drugemu neposredno zasebstvujoče bitje, ki je hkrati le po tem posredovanju tako zase. Pripoznavata se kot vzajemno se pripoznavajoči."* tudi države potrebujejo druga drugo za medsebojno primerjavo ter priznavanje moči šibkejše nad močnejšo *"... Gospodar se nanaša na hlapca posredno prek samostojne biti; zakaj ravno le-te se mora hlapec držati; to je njegova veriga, od katere v boju ni mogel abstrahirati in se je zato izkazal kot nesamostojen, da ima svojo samostojnost v rečnosti. Gospodar pa je oblast nad to bitjo, zakaj v boju je izkazal, da mu velja le kot neki negativum; v tem ko je on oblast nad njo, ta bit pa oblast nad drugimi, ima v tem sklepu tistega drugega pod seboj. Ravno tako se gospodar nanaša na reč po hlapcu; hlapec se kot samozavedanje sploh na reč nanaša tudi negativno in jo odpravi; a zanj je hkrati samostojna, in zato s svojim negiranjem ne more z njo opraviti tja do uničenja...gospodarju pa postane s tem posredovanjem neposreden odnos kot čista negacija reči ali užitek; kar se ni posrečilo poželenju, se posreči njemu, da z njo opravi in sebe v užitku zadovolji ..."*

Država, katere zunanja politika teži k ohranitvi moči in ne k spreminjanju razdelitve moči v svojo korist, izvaja politiko statusa quo. Država, katere zunanja politika je usmerjena k pridobivanju večje moči, kot jo dejansko ima, s pomočjo preobrata obstoječih odnosov moči, ali država, ki si prizadeva za ugodno spremembo v statusu moči, izvaja politiko imperializma. Država, katere zunanja politika pa poizkuša svojo moč demonstrirati z namenom, da jo ohrani ali poveča, izvaja politiko prestiža. (Morgenthau 1995: 127)

¹⁹ Hlapčeva samozavest lahko obstaja le v gospodarju. Za hlapčevstvo je gospodar bistvo in obratno. V strahu pred izgubo lastne eksistence, se samozavest razprši. Hlapec se kot osebnost ne more konstituirati brez

Nekaterim moč pomeni predvsem sklop lastnosti ali zmogljivosti, drugim proces vplivanja, nekaterim pa sposobnost nadziranja.

gospodarja, čeprav hrepeni po samostojnosti. Vendar ko se osamosvoji najde novega gospodarja, saj to sam ni zmožen postati. Tudi gospodar konstituira hlapca in brez njega ne more obstajati.

3. DIPLOMACIJA

V sodobnih mednarodnih odnosih je diplomacija samo eno od sredstev zunanje politike in le eden od načinov komuniciranja med državami (Benko 1997: 256). Oxford Dictionary jo opredeljuje kot vodenje mednarodnih zadev s pogajanjem, s katerimi uravnavajo in vodijo te zadeve tako veleposlaniki kot poslaniki, razumemo pa jih tudi kot posel in sposobnost diplomatov.

Diplomacija je institucija države, ki ji je na formalni ravni poverjena naloga vzdrževati stike z drugimi subjekti v mednarodni skupnosti in s temi stiki uresničevati svoje interese, upoštevajoč, da je družba substrat države. V ta namen ji mednarodno pravo daje funkcijo in privilegirani status, kar ji omogoča, da to funkcijo razmeroma nemoteno uresničuje. (Benko 1997: 256)

Prvotni smoter diplomacije je promocija nacionalnega interesa z miroljubnimi sredstvi. Če vzamemo diplomacijo v najširšem smislu, razumevajoč pod tem celo vrsto zunanjepolitičnih aktivnosti, so po Morgenthauvu (1995: 660-661) njene naloge pravzaprav štiri:

1. diplomacija mora določiti svoje cilje glede na dejansko in potencialno moč, ki jo ima na razpolago za doseg te ciljev
2. diplomacija mora upoštevati cilje drugih narodov ter njihovo obstoječo in dosegljivo moč, da uresničijo te cilje
3. diplomacija mora določiti, do kolikšne mere so ti različni cilji med seboj primerljivi
4. diplomacija mora uporabljati sredstva, primerna za doseg svojih ciljev

Neuspeh pri eni od teh štirih nalog lahko uniči uspeh zunanje politike in s tem svetovni mir. Narod, ki želi slediti inteligentni in miroljubni zunanji politiki, ne sme prenehati primerjati svojih lastnih ciljev s cilji drugih narodov. (Morgenthau 1995: 662)

Končna naloga razumne diplomacije, ki hoče ohraniti mir, je v tem, da izbere ustrezna sredstva za doseg svojih ciljev. Pri tem ima po Morgenthauvu (1995: 662) na voljo tri možnosti:

1. prepričevanje
2. kompromis
3. grožnja

Umetnost diplomacije pomeni staviti pravi poudarek na vse tri metode, glede na dani trenutek. (Morgenthau 1995; 662)

3.1. Naloge diplomacije

V razvoju diplomacije so se naloge, s katerimi naj bi se ukvarjala diplomacija poskušale že večkrat natančneje opredeliti, najceloviteje pa je to naredila Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih iz leta 1961. Le ta v 3. členu²⁰ navaja sledeče, predvsem najpomembnejše naloge, s katerimi se ukvarja vsako diplomatsko predstavništvo in sestavljajo glavnino njegovega dela:

1. zastopanje
2. varstvo
3. obveščanje
4. promocija
5. pogajanje

²⁰ Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih, 3.člen (1961):

1.- Funkcije diplomatske misije so med drugim:

- a) predstavljanje države pošiljateljice v državi sprejemnici
- b) v državi sprejemnici zaščita interesov države pošiljateljice in njenih državljanov v mejah, ki jih dovoljuje mednarodno pravo
- c) pogajanja z vlado države sprejemnice
- d) obveščanje z vsemi dovoljenimi sredstvi o pogojih in razvoju dogodkov v državi sprejemnici in poročanje o tem vladi države pošiljateljice
- e) pospeševanje prijateljskih odnosov med državo pošiljateljico in državo sprejemnico in razvijanje medsebojnih gospodarskih, kulturnih in znanstvenih odnosov

2.- Nobena določba te konvencije se ne more tolmačiti kot prepoved diplomatski misiji, da opravlja konzularne funkcije.

Vukadinović (1995: 168-175) jih opredeli na sledeč način:

3.1.1. Zastopanje

Je ena od nalog, ki se jo najpogosteje predstavlja kot del velikega blišča, ki diplomatskega predstavnika obdaja pri opravljanju njegovega poslanstva. Gre za predstavljanje domovine ob različnih družabnih dogodkih ali za zastopanje svoje vlade v tuji državi. Diplomati ob družabnih dogodkih predstavljajo domovino na številnih uradnih sprejemih, ob obiskih predsednika države ali vlade, na parlamentarnih zasedanjih, proslavah državnih praznikov, pogrebih, vojaških paradah, gala večerjah in kosilih. Predstavniki države naj bi bili skupaj z drugimi člani diplomatskega zbora vedno navzoč ob takih priložnostih, in če se kakega takega dogodka ne udeleži, se to včasih lahko razume kot izraz negativnega političnega stališča.

Prav tako se zgodi, da diplomatski predstavniki nočejo sodelovati pri nekaterih ceremonijah, čeprav se njihovo udeležbo pričakuje, ali so zaradi nesprejemljivih nastopov nekaterih govornikov zapuščali parlamentarne in kongresne dvorane.²¹ Tako ravnanje ima demonstrativen pomen, diplomatski predstavnik pa želi z njim izraziti stališče vlade, ki jo zastopa.

3.1.2. Varstvo

Je dejavnost diplomatskih in konzularnih predstavništev, ki skrbijo, da so interesi in koristi domovine ter njenih državljanov v državi gostiteljici ves čas zavarovani. Diplomatsko predstavništvo si prizadeva za varovanje državnih interesov in za to, da ob vsaki priložnosti, ko bi bili le ti lahko ogroženi, posreduje pri pristojnih organih države gostiteljice. Gre za zagotavljanje spoštovanja pogodb med državama, varovanje dobrin ali nasledstva.

Kar zadeva varstvo pravic državljanov, morata diplomatsko in konzularno predstavništvo poskrbeti, da se zavaruje integriteta ljudi in interesov državljanov, ki stalno živijo v državi gostiteljici ali skozi njo potujejo. Velikokrat je za državljane prav ta naloga diplomatskih predstavništev najpomembnejša in neredko se delo poslaništva presoja prav na podlagi

²¹ Na 14. izrednem partijskem kongresu 23. januarja 1990 se slovenski delegaciji od 1612 glasov ni posrečilo dobiti niti polovice za sprejetje novih predlogov, od človekovih pravic do vloge Jugoslavije v Evropi. Salve ploskanja so pospremile vsak poraz in delegaciji je postalo jasno, da so srbski in črnogorski delegati dobili navodilo, da glasujejo proti slehernemu slovenskemu predlogu. Slovenska delegacija je odkorakala s kongresa ob aplavzu srbskih delegatov, ki so bili prepričani, da so proti Slovencem zabeležili zmago. V podporo Slovencem je tudi hrvaška delegacija zapustila kongres. (Silber & Little 1996: 84–86)

pripravljenosti diplomatov, da varujejo interese državljanov. Sodobno predstavništvo mora pri obravnavi in reševanju primerov to ves čas upoštevati.

3.1.3. Obveščanje

Je ena temeljnih nalog vsakega diplomatskega predstavništva. Diplomat mora državo gostiteljico dobro poznati, njeno politično in gospodarsko ureditev, težave in vse, kar ogroža njen razvoj, da dobi številne informacije, katere mora primerno analizirati ter podatke poslati matični vladi. Za diplomatske informacije Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih šteje podatke o razmerah v državi gostiteljici in o njenem razvoju, ki so pridobljeni z zakonitimi sredstvi in jih diplomatski predstavniki pošiljajo vladi države, ki jih je imenovala. Samo informacije, ki naj bi bile pridobljene z zakonitimi sredstvi naj bi bile diplomatske, vse druge, pridobljene drugače, pa ne. Vendar pa je težko potegniti natančno linijo med diplomatskimi in obveščevalnimi dejavnostmi, saj je cilj učinkovitost diplomatskega obveščanja, oziroma kakovost informacij in ne le njihova številčnost.²²

3.1.4. Promocija

Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih jo omenja posebno pri razvijanju gospodarskega, kulturnega in znanstvenega sodelovanja. Za ta del dejavnosti navadno velja, da so dinamične in da gre pri tem za izrazito široko paleto diplomatskega delovanja, pri katerem mora diplomat pokazati svojo sposobnost in podjetnost. Diplomat, ki bo promoviral interese svoje domovine, bo vsekakor deloval tudi kot njen zastopnik, s spodbujanjem novih razgovorov o širitvi gospodarskega, znanstvenega ali kulturnega sodelovanja pa bo vstopal v vedno nove oblike pogajanj. Le tisti diplomat, ki si nenehno prizadeva za širitev resnice o svoji domovini, bo hkrati tudi najboljši zagovornik razvijanja dobrih dvo- oziroma večstranskih odnosov.

Vsak diplomat mora promovirati interese svoje domovine, od področij njegovega delovanja pa je seveda odvisna tudi možnost za spodbujanje novih dejavnosti.

²² Velikokrat so v predstavništvih zaposleni obveščevalci, ki delujejo kot diplomatski uslužbenci. Ker imajo diplomatske privilegije, hitreje in laže pridejo do različnih podatkov, pri tem pa jih varuje diplomatska imuniteta. (Vukadinović 1995: 170)

3.1.5. Pogajanja

So naloga diplomacije, o kateri se je že v času klasične diplomacije trdilo, da so najpomembnejša diplomatska dejavnost in da je za diplomata pomembno, da se ob vsaki priložnosti pogaja o stvareh, o katerih se je le mogoče pogajati. V širšem smislu, bi za pogajanja lahko rekli, da je to proces stikov med državama, ki si prizadevata uskladiti nasprotujoče si interese.

Pri svoji dejavnosti diplomat nastopa kot pogajalec že, ko se pogovarja o najširšem sklopu odnosov med državama. Gre za neformalno dogovarjanje o političnih, gospodarskih, kulturnih, znanstvenih in drugih vprašanih meddržavnih odnosov, katera sodijo v vsakodnevne dejavnosti diplomata. To so t.i. neformalna pogajanja in so del rutinskega opravljanja poslov z odgovornimi ljudmi v državi gostiteljici.

O drugačnem pogajanju govorimo, ko se države prek posebnih odposlancev in s posebnimi mehanizmi začnejo pogajati o reševanju določenih vprašanj. Takšna pogajanja so formalizirana, tisto, kar se z njimi doseže pa se potrdi z meddržavnimi sporazumi.

Pogajanja, ki so v pristojnosti diplomatov so ponavadi na nekoliko nižji ravni in najpogosteje gre za dogovarjanje o dvo ali večstranskih odnosih, povezanih z mednarodnimi konferencami ali mednarodnimi organizacijami. Diplomatski predstavnik se ravna po navodilih, ki jih je dobil od svoje vlade. (Vukadinović 1995: 175)

Te naloge diplomacije so temelji, na katerih sloni diplomacija kjerkoli in kadarkoli. Potreba po izvajanju teh funkcij je stara toliko kot mednarodna politika sama, dobro opravljanje teh funkcij pa se izrazi v kvaliteti diplomacije.

3.2. Kvaliteta diplomacije

Med faktorji, ki prispevajo k moči države, je najpomembnejši faktor kvaliteta diplomacije. Vsi drugi faktorji, ki določajo nacionalno moč, so nekakšno gradivo, iz katerega se oblikuje moč nacije. Kvaliteta nacionalne diplomacije pa te različne faktorje združi v integrirano celoto, jim določi smer in težo ter zbudi v njih dremajoče potenciale tako, da jim vdihne resnično moč. Vodenje nacionalnih zunanjih zadev s pomočjo diplomatov v času miru pomeni za nacionalno moč isto, kar je vodenje vojaške strategije in taktike s pomočjo vojaških poveljnikov v času vojne. Gre za umetnost združiti različne elemente nacionalne

moči tako, da kar najbolj učinkovito vplivajo na točke v mednarodni situaciji, ki najbolj neposredno zadevajo nacionalne interese. (Morgenthau 1995: 242-243)

Diplomacija v nekem smislu predstavlja možgane nacionalne moči, tako kot nacionalna morala predstavlja njeno dušo. Če je diplomacija neodločna, njen pogled zamegljen, presojanje pa napačno, potem naciji njene prednosti, kot so geografska lega, samozadostnost v hrani, surovinah in industrijskih kapacitetah, vojaška pripravljenost ter velikost in kvaliteta prebivalstva, dolgoročno kaj malo koristijo.

Nacija, ki se s temi prednostmi lahko pohvali, nima pa ustrezne diplomacije, utegne sicer požeti začasen uspeh že zaradi pomena svojih naravnih bogastev, dolgoročno pa bo ta bogastva najbrž zapravila, saj jih bo nepopolno, oklevajoče in potratno aktivirala pri doseganju svojih mednarodnih ciljev. Dolgoročno se bo morala takšna država ukloniti državi, katere diplomacija je pripravljena do konca izkoristiti vse elemente moči, ki jih ima na voljo ter s svojim izvrstnim delovanjem nadomestiti pomanjkljivosti na drugih področjih. (Morgenthau 1995: 243)

Sposobna diplomacija lahko s kar se da ugodno uporabo skritih potencialov svoje države poveča njeno moč nad raven, ki bi jo bilo glede na vse ostale faktorje mogoče pričakovati.

Visoko kvalitetna diplomacija bo cilje in sredstva zunanje politike uskladila z razpoložljivimi viri nacionalne moči. Dotaknila se bo tudi skritih virov nacionalne moči ter jih zanesljivo in v celoti prelila v politično realnost. Ker bo usmerila celokupen nacionalni napor, bo s tem tudi povečala neodvisen pomen nekaterih faktorjev, kot so industrijske možnosti, vojaška pripravljenost, nacionalni značaj in morala. Prav v tem je možnost, da doseže nacionalna moč svoj višek in v celoti razvije svoje zmožnosti. (Morgenthau 1995: 243)

Države se morajo zanesti na kvaliteto svojih diplomacij, ki katalizirajo različne faktorje, ki sestavljajo nacionalno moč. Ti različni faktorji s pomočjo diplomacije vplivajo na mednarodni problem in predstavljajo nacionalno moč. Nadvse pomembna je torej stalnost kvalitete diplomatske službe. (Morgenthau 1995: 243)

3.3. Diplomat

Cardozo (Benko 1997: 258) diplomata opredeli kot orodje zunanje politike, ki jo uresničujejo s pogajanjem z diplomati drugih držav z namenom doseči sporazume, tako kot si jih zamišljajo politiki. Nasveti diplomatov politikom so zaželeni in najpogosteje jih tudi upoštevajo.

Diplomat izpolnjuje za svojo vlado tri temeljne funkcije (Morgenthau 1995: 663-666)

1. simbolično
2. zakonsko
3. politično

3.3.1. Simbolično predstavništvo

Diplomat je predvsem simbolični predstavnik svoje dežele. Kot tak mora nenehno izvajati simbolične geste ter se izpostavljati simboličnim gestam drugih diplomatov in tuje vlade, pri kateri je akreditiran. Te geste služijo za test prestiža, ki ga uživa njegova država v tujini in na drugi strani prestiž, s katerim njegova lastna država gleda na deželo, v kateri je predstavnik akreditiran. Izvaja simbolične funkcije pri diplomatskih ceremonialih.

3.3.2. Zakonsko predstavništvo

Diplomat deluje tudi kot zakonski predstavnik svoje vlade. V imenu le-te izvaja zakonske funkcije, ki mu jih dovoljujejo ustava, zakoni, in ukazi njegove vlade. Lahko je pooblaščen, da podpiše mednarodno pogodbo ali da predaja in sprejema ratifikacijske dokumente, s katerimi že podpisana pogodba stopi v veljavo.

3.3.3. Politično predstavništvo

Diplomat skupaj z uradom za zunanje zadeve oblikuje zunanjo politiko svoje dežele. To je njegova zdaleč najpomembnejša funkcija. Ne njegovih plečih sloni glavno breme ugotavljanja ciljev druge države ter njena dejanska in potencialna moč za uresničevanje teh ciljev. V ta namen se mora seznanjati z načrti vlade, pri kateri je akreditiran, s tem da neposredno povprašuje vladne funkcionarje in politične voditelje ter spremlja občila javnega mnenja. Ocenjevati mora potencialni vpliv raznih gibanj v vladi, političnih strankah in javnem mnenju, ki vplivajo na vladno politiko. Ocenjevati mora vpliv

posameznih oseb na razvoj zunanje politike. Od zanesljivosti njegovih poročil in utemeljenosti njegovih sodb bo odvisen uspeh ali neuspeh zunanje politike njegove vlade in njena sposobnost da ohranja mir. Potem ko se oceni dejansko in potencialno moč države, se diplomatska misija loti vrhunske organizacije v visoki družbi.

Ljudi, med katerimi diplomat živi, še posebno pa glasnike javnega mnenja in politične voditelje mora prepričati, da bodo razumeli in po možnosti odobravalji zunanjo politiko njegove države. Šarm diplomata in njegovo poznavanje psihologije naroda, med katerim živi, sta bistvena rekvizita pri nalogi, ki se ji reče prodajanje zunanje politike.

4. POGAJANJA

Glede na pogostost pogajanj v življenju vsakega posameznika je razumljivo, da naj bi vsakdo vsaj nekoliko obvladal to veščino, vendar je potrebno vedeti, da za uspešno pogajanje ni dovolj le hoteti, ampak je treba tudi znati. Kot vsako drugo veščino, se ga je mogoče naučiti in ga izpopolniti. Dobri pogajalci niso rojeni, kot misli veliko ljudi, temveč vzgojeni. Poznavanje teorije pogajanj omogoča razviti tehniko pogajanj,²³ ki bo zadovoljila naše lastne potrebe in potrebe tistih, s katerimi se bomo pogajali (Strniša 1994: 5-8).

Zavedati se moramo, da pogajanje ni enako sporu, je le ena izmed oblik reševanja spora, kajti spor sam po sebi ni ne dober in ne slab, saj večinoma razkrije zaznavane razlike v interesih. Tudi ni nujno, da so pogajanja zaradi razlik v interesih neproduktivna, saj le ta lahko izboljšajo odnos med stranema in razporeditev blaginje. Velikokrat se zgodi, da ljudje napačno mislimo, da smo z nekom v konfliktni situaciji, čeprav za to ni nobenih sumov. V takšnem primeru lahko pride do situacije, ko obe strani sprejmeta slabo odločitev. Pogajanja so le ena od oblik reševanja konfliktov, vendar ena najuspešnejših, saj gre za način, kako nasprotni strani konflikt razrešita tako, da vsaka zadovolji (nekatero) svoje interese (Kavčič 1992: 9).

Vsaka igra pogajanj poteka na dveh ravneh. Na eni ravni se pogajanja usmerjajo v vsebino, na drugi pa na postopek ravnanja z njo. Vsaka poteza, ki jo v pogajanjih naredimo, pomaga strukturirati pravila igre, saj pomaga nadaljevati pogajanja ali spremeni potek igre. Druge ravni pogajanj večinoma ne opazimo, ker je videti, kot da se pojavi brez zavestne odločitve. Le kadar se ukvarjamo z nekom, ki prihaja iz drugačnega kulturnega okolja, lahko vidimo, da je treba vzpostaviti nek skupen proces delovanja in odločanja, da se sploh lahko začnemo pogajati o vsebini. Naj bo to zavedno ali nezavedno, se z vsako potezo, ki jo naredimo, pogajamo o pravilih pogajanj, četudi je videti, kot da so te poteze namenjene izključno njihovi vsebini (Fischer 1998: 25 - 26).

²³ Metodo, po kateri smo prišli do rešitve, lahko ocenimo po treh merilih. Dobra metoda mora *pripeljati do dogovora*, biti mora *učinkovita* in mora *izboljšati odnos* med strankama, oziroma, kar je najmanj, ga ne sme poslabšati. Dober dogovor je tisti, ki kolikor mogoče zadosti upravičenim interesom vseh strani, obravnava nasprotujoče si interese pravično, je trajen in upošteva interes skupnosti (Fischer 1998: 20).

Ta pravila pogajanj so vezana na vedenjske vzorce neke družbe, ki smo jih pridobili s socializacijo, saj skozi njo posameznik ponotranja posplošene, normativne vzorce socialnega delovanja, tako da lahko izbira svoje cilje, namere, želje, razlage realnosti, ampak le v skladu s temi ponotranjenimi vzorci socialnega delovanja (Nastran Ule 1992: 32). Pogajalci morajo za doseg dobrih rezultatov ostati znotraj teh okvirov, saj se le to od njih pričakuje, hkrati pa to pričakujejo tudi drug od drugega, vendar pa se inovativnost znotraj okvirov izkaže za veliko prednost.

Akcija pogajalca je odvisna od akcije nasprotnika, na morebitne njegove odzive in je smiselno mogoča le v neki določeni socialni situaciji. Socialno delovanje pogajalcev omogočajo razne oblike posplošenih, normativnih vzorcev socialnega delovanja kot so vrednote, norme, pravila komuniciranja in vedenja (Nastran Ule 1992: 32), kar pomeni, da če želimo biti uspešni pogajalci, moramo svoj ples odplesati po naučeni koreografiji, na plesišču, ki nam je dano, saj smo zgolj marionete naučenih obrazcev dogovorjenih družbenih norm in vrednot.

Osnovno dejstvo pogajanj, ki ga velikokrat pozabimo je, da se ne ukvarjamo z abstraktnimi predstavniki nasprotne strani, ampak z ljudmi. Ti imajo čustva, vrednote in prihajajo iz različnih okolij, imajo različne poglede ter so nepredvidljivi. Takšni pa smo tudi sami. (Fischer 1998: 35)

Človeške lastnosti so pri pogajanjih lahko v pomoč ali pogubo. Če pogajalcu ne uspe rahločutno ravnati z drugimi osebami, to lahko škodi pogajanjem. Karkoli že počne v kateremkoli trenutku pogajanj, od priprave do preverjanja, se mora akter vedno vprašati, če posveti dovolj pozornosti težavam, ki se pojavljajo zaradi človeških lastnosti pogajalcev. (Fischer 1998: 35)

V postopku skupnega oblikovanja dogovora se lahko pogajalski strani počutita psihološko zavezani izidu, ki ga dosežeta. Delovni odnosi, v katerih se sčasoma razvijejo zaupanje, razumevanje, spoštovanje in prijateljstvo, lahko olajšajo vsako novo pogajanje in povečajo njegovo učinkovitost. Želja ljudi, da se počutijo dobro glede samih sebe, in njihova skrb glede tega, kar si drugi mislijo o njih, jih pogosto naredi dojemljivejše za interese nasprotnega pogajalca (Fischer 1998: 35). Lahko pa postanejo tudi jezni, depresivni, prestrašeni, napadalni, razočarani in prizadeti. Njihov ego se zlahka ogrozi. Svet vidijo iz svojega zornega kota in pogosto pomešajo svoje zaznave s stvarnostjo. Povedanega ne razumejo tako, kot je

sogovornik mislil, da bodo razumeli in ne mislijo tistega, kar je sogovornik razumel, da so rekli. Nerazumevanje poveča predsodke in vodi do odzivov, ki v tem začaranem krogu povzročijo nasprotno reakcijo. Razumno preučevanje možnosti postane nemogoče in pogajanja ne uspejo. Namen igre postane le še pridobivanje točk, potrjevanje negativnih vtisov in razdeljevanje krivde na račun vsebinskih interesov obeh strani (Fischer 1998. 35). Iz tega razloga je osnovni pogoj za uspešno pogajanje tudi uspešno komuniciranje. Dober pogajalec je dober prepričevalec.

Na vseh stopnjah delovanja diplomacije je pogajanje ostalo osrednja os, okoli katere potekajo vse dejavnosti diplomacije, vidni pa so tudi njeni otipljivi učinki.

Pogajanja lahko z grobimi potezami opišemo kot poskus usklajevanja nasprotnih položajev z namenom doseči sprejemljiv učinek.²⁴ Če ni skupnega interesa, se pogajalci nimajo o čem pogovarjati, če pa ni spora, pa je tudi pogajanje brezpredmetno. V politični praksi se včasih kljub temu začnejo pogajanja o kakem sporu, čeprav je vnaprej jasno, da si nihče ne želi doseči sporazuma. (Vukadinović 1955: 176) Pri tem pa poleg zunanjih dejavnikov nikakor ne smemo pozabiti na notranje dejavnike, ki v mednarodnih pogajanjih poglavitno vplivajo na potek pogajanj.

Barston (1988: 79) razvrsti mednarodna pogajanja na sedem tem, čeprav se zaradi naglega sodobnega razvoja nenehno pojavljajo nove teme mednarodnih pogajanj, s tem pa se širi tudi celotna dinamika mednarodnih odnosov.

1. Politična vprašanja
2. Vprašanja razvoja
3. Pogodbena vprašanja
4. Gospodarska vprašanja
5. Varnostna vprašanja
6. Urejevalna vprašanja
7. Administrativna vprašanja

²⁴ "O vsaki stvari na tem svetu se je mogoče pogovoriti, če je sporna, samo, da se popušča. Diplomacija ni nič drugega kot približevanje stališč in popuščanje. Težave nastopijo, kadar ena stran ves čas popušča in si potem druga stran to razlaga kot slabost nasprotno strani in potem pritiska čez dopustno mejo in čez mero, ki dopušča kompromis ... Vedno znova moramo iskati kompromis, popuščati in eni in drugi. Samo tako lahko rešimo vse odprte probleme, ki jih imamo..." (Vajgl 2004)

Pogajanja, ki se začno zaradi pritiskov, ne pa zaradi resnične želje, da bi se našla rešitev, se bodo kmalu spremenila v propagandno dejavnost ene ali več strani. Udeleženci bodo poskušali nasprotnike obdolžiti za zastoje v pogajanjih ali za njihovo prekinitev. V pogajanja lahko sprte strani privolijo tudi zato, da bi preslepile nasprotnika, da bi ugotovile kakšne so njegove pogajalske pozicije, ali na pogajanjih predstavile svoje poglede na spor. (Vukadinović 1995: 177)

Vlade ponavadi poskušajo doseči 5 vrst sporazumov, ki jih Ikle (v Vukadinović 1995: 178) razvrsti glede na:

4.0.1. Podaljšanje veljavnosti sporazumov

Sem sodita tudi formalna ratifikacija in podaljšanje veljavnosti že sklenjenih pogodb. Primer so pogodbe, s katerimi se podaljša veljavnost dogovorov o tarifah ali rok za uporabo vojaških oporišč.

4.0.2. Ureditev sporazumov

Ko se končajo neurejene razmere v odnosih med državama, se vzpostavijo diplomatski stiki.

4.0.3. Spreminjanje sporazumov

Primer so spremembe državnih meja, nova razdelitev trga, širitev političnega vpliva in financiranja mednarodnih organizacij.

4.0.4. Inovacijski sporazumi:

Ti vplivajo na sklepanje novih sporazumov, ki koristijo obema stranema.

4.0.5. Pogajanja, katerih namen je doseči kake druge učinke

Ti se omejujejo na doseg drugih ciljev, ki niso neposredno povezani s sklepanjem sporazumov (gre bolj za propagandne namene).

Vsako pogajanje poteka v znamenju mednarodnih in domačih vplivov, ti pa po svoje pospešujejo ali zavirajo iskanje rešitve.

Pogajanja so zelo kompleksen sistem, mešanice osebnosti pogajalca, čustev, moči njegovega komuniciranja ter vpliva različnih zunanjih dejavnikov.

4.1. Uspešen pogajalec

Vsakdo si želi biti uspešen pogajalec in veliko ljudi misli, da to tudi so, vendar pa je resnica popolnoma drugačna. Večina jih ni dovolj učinkovitih, predvsem zaradi napačnih idej o dobrem pogajalcu, s tem pa si zmanjšujejo svojo moč učenja in učinkovitosti. Ljudi, ki želijo postati pogajalci, že takoj zavedejo neke splošno znane teorije oziroma bolj miti o pogajanjih, katerim večina nasede.

4.1.1. Miti

Thomson (1998: 3-4) našteje sledeče mite o pogajalcih:

4.1.1.1. Dober pogajalec je rojen pogajalec

Kot vsaka druga večina tudi pogajalstvo potrebuje učenje ter praktično usposabljanje. Na žalost večina ljudi ne dobi prave priložnosti za razvoj teh sposobnosti. Ponavadi se učimo le na podlagi izkušenj, ki so v veliko pomoč, niso pa zadostne. Z učenjem lahko vsakdo postane dober pogajalec.

4.1.1.2. Izkušnje so najboljši učitelj

Ta mit je delno pravilen. Izkušnje so pomembne, vendar ne v tolikšni meri, kot jih povečujejo. Spomin je zelo selektiven in zato si večina ljudi zapolni zgolj uspehe, neuspehe pa skušajo akterji pozabiti. S tem se krepi njihova samozavest in nenatančnost. Prevelika samozavest je lahko nevarna, ker vodi v sprejemanje nespametnih odločitev.

4.1.1.3. Dobri pogajalci tvegajo

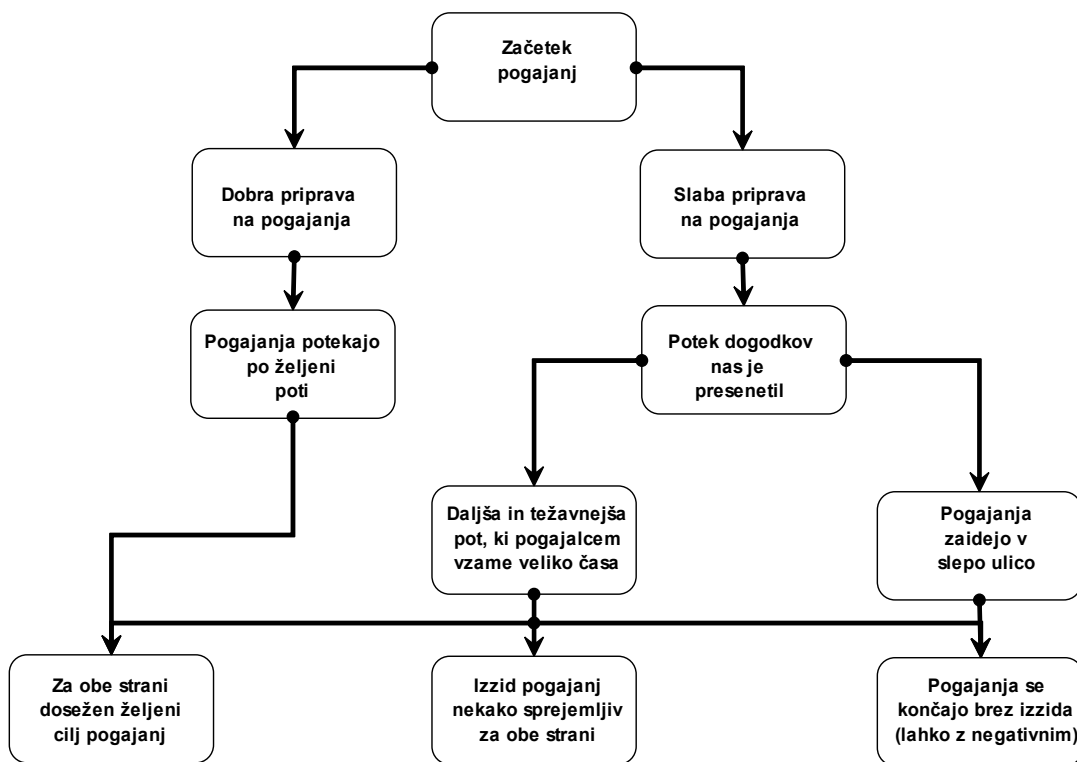
Ta mit uspeva predvsem v filmih, v realnosti pa ponavadi ne obrodi sadov. Dobri pogajalci s pomočjo svojih analiz in informacij ocenijo položaj in na podlagi tega izberejo optimalno rešitev. Ključ do uspeha je ocenitev različnih vidikov in možnosti pogajanj ter

med temi izbrati tisto, ki pripelje do optimalnega cilja. Tveganje se splača le v določenih situacijah.

4.1.1.4. Dober pogajalec se zanese na intuicijo

Tisti pogajalci, ki trdijo, da se pogajajo zgolj s pomočjo svoje intuicije, so tisti pogajalci, ki jim manjka strategija pogajanj. Dobri pogajalci vam lahko povedo o svojih metodah, ki jih uporabljajo, najpomembneje pa je, da te tehnike tudi uspešno prilagajajo različnim situacijam. Tisti, ki se zanašajo zgolj na svojo intuicijo postanejo žrtve samovoljnih potez, v katere jih prisili situacija in to jih privede do neučinkovitega pogajanja.

Tabela 4.1.: Shema poteka pogajanj



Vir: (Hindle 1998: 15)

4.2. Lastnosti dobrega pogajalca

Pri procesu pogajanj gre za medsebojno tekmovanje in merjenje moči, kar mora pripeljati do sprejetja pametnih odločitev. Ni zadosti, da se pogajalec osredotoči le na svojo presojo, temveč je potrebno vedeti, kakšen je pravi odnos do drugih in kakšno taktiko ubrati, da se nasprotno stran v nekaj prepriča. Dober pogajalec je s tem dobro seznanjen in tako lahko doseže svoje optimalne cilje. Za doseg le teh je pomembno tudi medsebojno sodelovanje. Kdor misli, da je sodelovanje nepomembno in da so pogajanja le borben proces z enim samim zmagovalcem in ostalimi poraženci, ne bo nikoli dober diplomat.

Učinkovit pogajalec mora pokazati sposobnost empatične projekcije v stališča, potrebe, interese in pričakovanja nasprotne strani.

Ne smemo pa pozabiti da ima vsak pogajalec svoje potrebe, prepričanja, vrednote, ki jih vedno nosi s seboj, vendar se mora podrediti okolju, v katerem se pogaja, njegovim družbenim zakonom ter delovati po pravilih, ki veljajo v neki družbi (Rubin & Brown 1975: 158). To je še posebno pomembno v diplomaciji, saj pogajanja potekajo na meddržavni ravni.

4.2.1. Osebnost pogajalca

Osebne razlike med pogajalci se kažejo v tem, da ima vsak neko svojo strategijo, s tem pa je povezano tudi kako dosežejo zastavljeni cilj (Rubin & Brown 1975: 158).

4.2.1.1. Dejavniki, ki vplivajo na osebnost

Po Vregu (2000: 167) mora imeti dober pogajalec človeško toplino in spontanost, prepričljivost argumentov, iskrenost in inteligenco. Nikakor se ne sme obnašati vzvišeno in superiorno, osebno mora biti prepričan v to, kar govori ter mora argumentacijo graditi na poznavanju problematike.

Inteligentnost diplomata se ne kaže samo s poznavanjem problematike in argumentov, temveč tudi v sposobnosti domišljije, v lucidnem reagiranju na provokativna vprašanja in na nenadne situacije. Tu se pokaže izvirnost v pristopu k problemom in avtentičnost izražanja.

Zanimivo je, da je pomembna tudi fizična privlačnost ter način predstavitve kandidata. To je še posebno pomembno pri prvem srečanju, kjer se o osebi ustvari t.i. prvi vtis.

4.2.1.1.1. Vpliv družbenih dejavnikov

Diplomacija je sredstvo za doseganje sporazumov na meddržavni ravni, s tem pa večinoma tudi v medkulturnem okolju. Pogajalec je velikokrat postavljen v kulturo z drugačnimi vrednotami, normami, običaji. Le ti uravnavajo obnašanje ljudi, so nezavedni, vendar določajo, kako člani skupine zaznavajo, mislijo, čutijo,... Te temeljne predpostavke so postopno naučene, vendar vzete kot pravilne, kot nekaj o čemer ne kaže razpravljati. Človek ni le naravno, ampak je tudi družbeno bitje in skozi socializacijo se nauči reda in doslednosti, da bi se znašel v vse bolj kompleksnem okolju. Svoje temeljne predpostavke oblikuje v obrazce, v kulturne paradigme, ki so sestavljene iz niza povezanih predpostavk, oblikovanih v usklajen vzorec. V tem smislu organizacijska kultura omogoča oblikovanje rutin v vsakdanjem obnašanju, ki omogočajo, da posameznik bolje obvladuje neskončno kompliciranost vsakdanjega življenja. Tako daje kultura tudi podlage za osmišljanje zunanjega sveta ter za avtomatično predelavo informacij. S tem se kultura kaže kot dejavnik zmanjševanja posameznikove negotovosti. Članstvo v določeni skupini pomeni za posameznika nezavedno razpolaganje s skladom skupnih vrednot (Kavčič 1996: 262), pri čemer pa postaja posameznikovo življenje individualno le do določene meje, saj nanj vplivajo družbena razmerja in organizacija družbe, katere del je.

Nanj vplivajo ljudje, s katerimi se družijo in sodelujejo, pomembne pa so tudi prejšnje generacije, saj so ustvarile in prenesle naprej določene oblike obnašanja družbenih odnosov in zavesti. Dejanska osnova, ki pogojuje družbeno bistvo človeka je produkt vseh oblik obnašanja in družbenih odnosov, ki predstavljajo posameznika in je za vsako generacijo nekaj danega (Jambreč 1992: 12), saj v vsakem kulturnem okolju obstajajo neka prepričanja o tem, kako svet deluje. To so kolektivni miselni modeli določene družbe, ki so v uporabi kot načela, običaji, navade. Posameznik je tako ujet, strukturiran v

te podsisteme motivacij, stališč, verovanj, privzetih norm in vrednot, emocij, kognicij, občutkov in zaznav, sposobnosti in kompetenc (Nastran Ule 1992: 32). To je resnica, ki jo človek pozna, v katero je ujet in deluje po njenih načelih.

Iz tega razloga si vsakdo ponavadi nadene osebnost, kakršno mu predpisujejo kulturni vzorci in kakršna je hkrati tudi najbolj družbeno zaželena. Pri tem njegova individualnost vedno bolj izginja, z njo pa izginja tudi zavest lastne osamljenosti in nemoči. Originalni akti mišljenja, čustvovanja in hotenja se zamenjajo s psevdodejanji, kar sčasoma privede do zamenjave lastnega jaza s psevdोजazom. Medtem, ko je originalni jaz izvor in gonilna sila mentalne aktivnosti, je psevdोजaz le nosilec vloge, ki jo od posameznika pričakujejo. Dober diplomat mora paziti, da ne pade v to past in da ni zgolj marioneta, ki igra samo vlogo, ki je nujna in nič več kot to, saj se velikokrat posameznik ne zaveda, da igra dano vlogo in misli, da deluje pod vplivom lastnega jaza. Izguba lastnega jaza in njegova zamenjava s psevdोजazom pušča posameznika v stanju globoke negotovosti z občutkom izgubljene identitete. Da bi človek premagal strah, ki se ga pri tem pollašča, se skuša še bolj prilagoditi okolju ter najti svojo identiteto v stalnem odobravanju drugih.

Izpodkopavanje spontanih občutij in s tem resnične individualnosti se začne že v zgodnjem otroštvu (Framm v Musek 1988: 319), kajti od takrat se skozi socializacijo človek uči in prevzema vzorce vedenja, ki jih ima določena družba (Giddens 1997: 25).

Pri tem ne gre zgolj za atomiziranega posameznika, temveč za splet vedenjskih oblik, delovanjskih namer, doživljanj, ki podpirajo, spremljajo ali anticipirajo socialno vedenje posameznika v različnih socialnih interakcijah in situacijah. Posameznik torej ni zgolj nek jaz, zavest, ki bi stala izza njegovih dejavnosti, temveč je prav specifičen splet teh dejavnosti in potencialov za izvajanje le teh. Ker je večina človekovih dejavnosti sestavina socialnih interakcij, vsebuje specifični splet dejavnosti in potencialov zanje tudi načine povezanosti posameznikovih dejavnosti z dejavnostmi drugih ljudi. Gre za temeljne socialne procese, medosebne odnose, oziroma delovanja ljudi v njih, kjer se skozi sklop kompleksnih izmenjav različnih medsebojnih dejanj in vplivov posameznik oblikuje in definira kot oseba (Nastran Ule 1992: 29-31).

Socialna interakcija poteka na različnih ravneh, od enostavnih diadičnih interakcij do globalnih socialnih interakcij med skupinami in institucijami, v kakršnih deluje tudi

politični predstavnik neke države. V takšnem okolju različne ravni in modifikacije socialnih interakcij predstavljajo socialni kontekst vedenja in doživljanja posameznikov. (Nastran Ule 1992: 30-31)

Na različnih ravneh socialnih interakcij delujejo razni posredniki socialnega vpliva okolja na posameznika. Socialni kontekst delovanja in doživljanja posameznikov so torej celokupni učinki socialnega okolja in pogoji, ki uokvirjajo lastno vedenje na raznih ravneh socialne interakcije. Socialna interakcija v različnih oblikah in vidikih predstavlja odnos med posameznikom in socialnim kontekstom. Pomembne so implicitne, velikokrat nezavedne predpostavke posameznikovega delovanja v socialnih situacijah. Tu ne gre le za zunanje, otipljive učinke, temveč morda predvsem za tiste učinke na posameznika in determinante posameznikovega vedenja, ki se kažejo v spremembah posameznikovih stališč, verovanj, mnenj, interesov, razlag socialnih situacij, drugih ljudi in samega sebe. Vsekakor socialni kontekst ni nestrukturirana celota, temveč je urejen po moči, obsegu in trajnosti dejanskega ali možnega učinkovanja socialne situacije na posameznika (Nastran Ule 1992: 30-31).

4.2.1.1.2.- Vpliv družbenega okolja

Družbeno okolje je bistveno za človeka ter njegov osebni razvoj, ljudje pa smo od njega življenjsko odvisni saj lahko vpliva že kot sprožilni dejavnik. (Musek 1977: 57) Zunanji dražljaji sprožijo vedenje in odziv organizma, ki poteka po svojih lastnih notranjih, pogosto instinktivno določenih zakonitostih. Celotno dedno pogojene ter instinktivne dejavnosti potekajo pod vplivom natančno določenih zunanjih pobudnikov, ključnih dražljajev. Če se takšni dražljaji ali vzorci dražljajev pojavijo, se sproži ustrezno instinktivno vedenje. Še pomembnejši in bistvenejši vpliv okolja se kaže v oblikovanju, modificiranju in spreminjanju vedenja. Zunanji dražljaji lahko vplivajo tako, da opustimo nekatere oblike vedenja ter oblikujemo in sprejemamo nove, drugačne. Zlasti družbeni, socialni dražljaji imajo obsežen in pogosto sistematičen, usmerjen učinek na oblikovanje ter nastajanje novih oblik. Okolje vpliva kot posredovalec informacij, na podlagi katerih preusmerimo in preoblikujemo že obstoječe oblike vedenja in oblikujemo nove.

Ti vplivi potekajo v številnih interakcijah, povezujejo se z dednimi dejavniki in je od njih odvisno, ali se bodo razvile in uresničile dispozicije in potenciali v naših dednih zasnovah. Povezujejo pa se tudi s človekovo lastno dejavnostjo. Posameznik usklaja lastno dejavnost

z informacijami, ki jih dobiva iz okolja, a s to dejavnostjo tudi vzvratno vpliva na okolje in ga spreminja. Med vplivi okolja in učinki dednosti ter lastne dejavnosti vladajo vzajemni, dialektični odnosi. Na posamezne vplive vedenja vplivajo zelo različni in mnogoteri družbeni dejavniki in dejavniki okolja (Musek 1977: 58).

Nastran Ule (1992: 32-35) pravi, da kolikor bolj diferencirano in strukturirano je neko socialno okolje, toliko bolj diferencirano in strukturirano je socialno delovanje posameznika v njem, in s tem tudi njegova individualna psihološka narava. Povezava med sistemoma pa mora biti utemeljena tako v posamezniku kot v socialnem okolju. V posamezniku so to hierarhični sistemi posameznikovih namer, smotrov, stališč, sistemov reprezentacij socialne stvarnosti, s katerimi "preklaplja" svoje delovanje, refleksijo in anticipacijo rezultatov svojih in tujih delovanj z ene ravni interakcije na drugo, vendar pa se mora pri tem še vedno držati znotraj ideologije, sistema prepričanj in socialnih predstav (reprezentacij), vrednot in norm, ki opravičujejo, vrednotijo in vzdržujejo socialni red vsake družbe.

Ta družbena pravila so tiste odločitve, ki ne želijo vplivati le na konkretno ravnanje osebe ali skupine oseb, temveč na vsa sedanja in prihodnja dejanja, katerih skupne značilnosti opredeljuje pravilo, ki je pravzaprav splošna odločitev, katero je treba uresničiti vsakokrat, ko pride do okoliščin, določenih s tem pravilom. Vsem tem splošnim pravilom se človek podreja zato, ker z njimi soglaša, ker jih ima za svoja, ker so postala del njegove osebnosti, ker jih je ponotranjil, ali pa zato, ker jih posebne družbene ustanove in organizacije silijo v to, da jih spoštujejo. (Jambrek 1992: 205).

4.2.1.1.3.- Vpliv družbenih pravil

Po Jambreku (1992: 206-227) družbena pravila ponavadi postavljajo tiste družbene skupine, ki obvladujejo vzvode oblasti in imajo sorazmerno več vpliva, ugleda, premoženja ter si tako prizadevajo racionalizirati svoje interese v obliki teh moralnih predstav, političnih prepričanj in institucionaliziranih pravil, ki imajo nato splošno družbeno veljavo, postanejo legitimna in legalna (Jambrek 1992: 206). Torej je legitimno tisto družbeno pravilo, ki ga podpira tisti družbeni subjekt, ki ima v lasti položaj avtoritete, ima največ družbene moči. Pravila so torej le na videz legitimna zato, ker uživajo splošno priznanje ali ker ustrezajo nekemu soglasno sprejetemu merilu obveznosti (Jambrek 1992: 227).

Če pogajalec ne sledi in ne deluje po vzorcih, ki so v nekem okolju priznani, je drugačen od te družbe in iz nje izstopa. Odklonsko obnašanje je najpogosteje in najbolj preprosto opredeljeno kot kršitev določenega družbenega pravila, norme. Z nekoliko širšega zornega kota pa je odklonsko vsako tisto obnašanje, ki ni v skladu z družbeno legitimnostjo, kar ne pomeni le kršitve družbeno prepoznanih in varovanih pravil, ampak tudi napad na posebne interese določenih družbenih skupin. Deviantno obnašanje ni torej nemoralno ali amoralno, je le v nasprotju z večinsko ali veljavno moralo, ki določa kaj je moralno. Gre pravzaprav za individualni upor, ki na videz pomeni spopad med posameznikom in družbo, v resnici pa je dostikrat le posledica nasprotja med dvema skupinama in njunima normativnima redoma, od katerih si ena, močnejša uspešno lasti status legitimnosti (Jambrek 1992: 227).

Po različnih avtorjih sem poskušal povzeti glavne značilnosti in lastnosti, ki jih mora imeti dober pogajalec. Te osebne lastnosti sem razdelil na sledeč način:

1. Privlačnost
2. Komunikativnost
3. Zanesljivost
4. Objektivnost
5. Informiranost
6. Fleksibilnost
7. Inventivnost
8. Potrpežljivost
9. Vztrajnost
10. Interpersonalna senzitivnost

4.2.2. Privlačnost

Ta dimenzija je bolj osebna, saj se izraža na emocionalen način. Ima veliko moč prepričevanja, čeprav je to kognitiven proces, ki naj bi potekal predvsem na osnovi prejetih informacij. Pogajalec se lahko prejemnikom zdi privlačen zaradi fizičnih in socialnih

značilnosti, ali pa zaradi njegovih sposobnosti in dosežkov.²⁵ Pomembno je omeniti, da posameznikove sposobnosti lahko delujejo tudi negativno, saj jih drugi zaznavajo kot grožnjo lastnim sposobnostim, kar vodi v odklanjanje. Pomembna psihološka dejavnika, ki krepija občutek privlačnosti osebe v očeh drugih sta samozavest in samospoštovanje, ki ju izžareva privlačna oseba. (Nastran Ule 1992: 215) Velikokrat se ljudje želijo identificirati s privlačno, simpatično osebo²⁶ in so tako pripravljene sprejeti njihova stališča, zlasti je ta vpliv močan pri sprejemanju nevsakdanjih stališč. (Vreg 2000: 167-168)

4.2.2.1. Predstavitev pogajalcev

Pri pogajalskem plesu je zaradi njegove narave pomembno medsebojno poznavanje akterjev. Le to je mogoče ločiti v formalni in neformalni del. Formalno se pogajalski stranki predstavita ena drugi. Pri tem je pomembno posameznemu članu pogajalske skupine navesti ne le ime, priimek in položaj, ki ga ta ima, temveč tudi druge pomembne izkušnje, znanja in lastnosti. Pogosto se uporablja način, ko se stranki predstavita sami. Če se pogajalca ne poznata, je koristno na mizo, pred sedež posameznega udeleženca napisati njegovo ime in priimek, in sicer dovolj vidno, da ga je mogoče brez napora prebrati. Tako omogočimo, da se pogajalci spoznajo in zapomnijo imena drug drugega, kar pripomore k dobremu vzdušju na pogajanjih, obenem pa se tudi pokaže, da se je tisti, ki je pripravljala pogajanja, pozanimal o udeležencih. Naslavljanje z imeni večinoma naredi vzdušje bolj sproščeno in olajša doseganje sporazuma, ker poenostavi komuniciranje in ga naredi bolj osebnega²⁷ (Kavčič 1996: 86).

Neformalno predstavljanje poteka v parih ali v manjših skupinah že pred začetkom pogajanj in v odmorih med njimi. To spoznavanje kaže namerno spodbuditi, saj medosebni stiki olajšujejo tudi formalno sporazumevanje. Pogovor ob spoznavanju je morda videti kot vljudno in prijetno kramljanje, a je zelo pomemben, saj daje dragocene informacije, poleg tega pa ustvarja obojestransko naklonjenost (Vir1: 2). Poznavanje dodatnih lastnosti o

²⁵ Kadar se v človeku združita osebna in pozicijska moč, se pojavi klasična figura karizmatičnega voditelja. (Kyle 2000: 10)

²⁶ Ko tak človek stopi v sobo, se vanj uprejo oči. Ti imajo vrlino, ki privlači druge, da so radi v njihovi družbi in se radi z njimi pogovarjajo ter delajo z njimi ali zanje. Ljudje se ob karizmatičnem človeku počutijo motivirane za delo, lahko vodi k predanosti njemu ali njegovim stališčem. (Kyle 2000: 10)

²⁷ Američani in Angleži imajo navado, da takoj po predstavitvi preidejo na naslavljanje po imenih, medtem ko Nemci vztrajajo pri formalnih naslovih in priimkih. (Kavčič 1996: 86)

pogajalcih nasprotne strani ne le olajša razumevanja njihovega ravnanja, temveč pogosto odkrije skupne interese, kar pomembno prispeva k izgrajevanju zaupanja med strankama ter k zmanjševanju začetnih pregrad in predsodkov (Kavčič 1996: 86-87).

Pri tem ne smemo pozabiti na pomembno nalogo zbiranja informacij, ki jih lahko koristno uporabimo za ugotavljanje motivacij nasprotne strani, kar uporabimo kasneje, pri izbiri načina sodelovanja. Paziti je potrebno, da te taktike drugi ne bodo uporabili proti nam. Pozornost je potrebno nameniti na to, da nas nasprotnik ne bo poskušal le omehčati pred trdim bojem. Sogovorniku pogajalec da vedeti, da mu kljub prijateljskemu tonu pogovora ni pripravljen izdati ključnih informacij ter mu že takoj na začetku nikakor ne sme razkriti svojega pravega stališča, temveč se mora pogovarjati o manj pomembnih zadevah, pri tem pa opazovati sogovornikove reakcije. Ugotoviti je potrebno ali reagira na mehak ali trd način, ali je prijazno zgovoren ali zadržan ter se iz tega poskuša razbrati kakšna stališča zagovarja (Vir1: 2-3). Pogovoru o le-teh pa se skuša izogniti.

4.2.2.2. Prvi vtis

Začetek komuniciranja je lahko trenutek neposrednega ali posrednega srečanja z drugimi. Srečujemo se povsod, ob različnih priložnostih z različnimi ljudmi. Ravno ta prvi stik z drugimi je večinoma odločilen za poznejše skupne odnose, prav tako pa tudi za vtis, kakršnega si ljudje ustvarijo o osebi, ki so jo spoznali. Nekatere prvine so ravno pri ustvarjanju prvega vtisa zelo pomembne. Srečanja so včasih bolj, včasih manj pomembna, včasih celo usodna, vsa pa so si na določen način podobna. Srečanje je včasih obveznost, včasih veselje, lahko je nenadno, naključno ali pa težko pričakovano. Pravzaprav gre za ritual, do neke mere konvencijo z dogovorjenim, ustaljenim potekom dogajanja. Ima svoja pravila, oblike in zahteve. (Tavčar 1998: 446).

Prvi del srečanja je vedno tisto, kar se zgodi med akterji v vsakem primeru že pred pozdravom, ko se osebo ujame z očmi. Gre za neverbalno komunikacijo ob srečanju. Še preden je človek sposoben spregovoriti, sta njegov obraz in telo s svojo govorico, mimiko, držo že spregovorila.²⁸ Tako spregovorimo še preden smo sposobni oblikovati misli in jih izraziti z besedami, s katerimi vzpostavimo prvi stik (Tavčar 1998: 446).

²⁸ Naše telo je s svojo govorico spregovorilo v povprečju za četrtingo sekunde hitreje, kot to lahko storimo z besedami.

Ob prvem srečanju z drugo osebo se seveda ne razpolaga z informacijami o vseh njenih značilnostih. Pogosto šele po daljšem času pogajalec spozna stališča ter način mišljenja druge osebe. Raziskave kažejo, da je že vtis, ki nastane ob prvem srečanju zelo kompleksen. (Nastran Ule 1997: 80-81).

Začetek pogajanj pomeni ustvarjanje takšnega vtisa. Prvi vtis je pomemben in ga je mogoče narediti le enkrat. Le-ta nasprotni strani pokaže, kako resno diplomatski predstavnik jemlje pogajanja, kakšen pomen jim pripisuje in koliko se je nanje pripravil. Pogosto celo vpliva na končni rezultat pogajanj (Kavčič 1996: 86).

Po Nastran Ule (1997: 81) je za prvi vtis značilno, da že ob prvem stiku z osebo ali ob prvih informacijah, ki jih posameznik dobi, pride do kompleksne predstave o tej osebi. Le-ta se ohrani tudi kasneje in kot učinek predhodnosti še naprej vpliva na oceno sogovornika ter s tem deluje kot pričakovanje, da se bodo sodbe o osebi v poznejših srečanjih potrdile in ne spremenile. Torej ob kasnejših srečanjih z osebo ljudje ponavadi ne težimo k preoblikovanju in dopolnjevanju slike, ki smo jo dobili, ampak prvi vtis vztraja in ponavadi oblikuje kasnejše interakcije²⁹. Ljudje se na splošno navežemo na prvi vtis in nato temu vtisu prilagajamo nove informacije.

V začetku odnosa z drugo osebo so prvi vtisi o njej zelo pomembni, potem pa se teži k takšni izbiri informacij, ki potrjujejo prvotni vtis. Pogosto človek ohrani v spominu le splošno shemo o osebi, čeprav pozabi vsa specifična dejstva, ki so sprva podpirala to shemo. Vendar to ne pomeni, da stare sheme o osebah vedno prevladajo nad kasnejšimi. Lahko govorimo le o povprečjih, ne o nujnih zadevah (Nastran Ule 1997: 82). Vendar pa spreminjanje prvega vtisa med pogajanja zahteva veliko časa in napora (Kavčič 1996: 86). Velikokrat se ljudje naučimo gledati druge na nov način. Kadar to storimo, reorganiziramo svoj spomin. Spominjamo se stvari, ki se jih prej nismo mogli spomniti in ne več stvari, ki smo se jih spominjali dotlej (Nastran Ule 1997: 82).

²⁹ Če smo ob prvem stiku dobili neprijeten vtis o neki osebi, se bomo izogibali stikov z njo, oziroma jo bomo v teh stikih ocenjevali bolj kritično in bomo bolj hladni do nje.

4.2.2.3. Točnost zaznavanja

Ko ljudje vstopimo v nek odnos, recimo pogajalski, s seboj prinesemo izkušnje iz preteklosti, katere skupaj z medsebojnimi razlikami ključno vplivajo na naše delovanje ter zaznavanje drugih (Rubin&Brown 1975: 157). Pri tem se vprašamo koliko so naše zaznave drugih oseb korektne, točne.

Mnogo ljudi se ponaša s tem, da so dobri poznavalci drugih oseb. V nekaterih poklicih je ta sposobnost naravnost odlična. Ne gre le za ocene oseb, njihovih značajev, temveč tudi posameznih vedenjskih značilnosti, posameznih početij drugih ljudi (Nastran Ule 1997: 85).

V vsakdanjih okoliščinah smo redko prisiljeni razsojati o drugih le na osnovi njihovega izraza na obrazu, pač pa pritegnemo v oceno vse komponente okoliščin, prejšnja srečanja s temi osebami, dosednji potek komunikacije, izkušnje ter si s tem znatno izboljšamo možnost pravilne ocene. Še težja naloga, kot je razpoznavanje čustvenih stanj drugih oseb iz njihovega izraza na obrazu, je prepoznavanje namer, značajskih potez in bodočega vedenja. Da se lahko pogosto zmotimo o drugih, njihovih namerah, karakterju ali da imamo različni ljudje različne sodbe o istem človeku, ki je lahko vsem enako znan, vse to so vsem znane izkušnje. Toda vseeno si ljudje pomagamo z nekakšno naivno psihologijo, ki včasih presenetljivo dobro deluje (Nastran Ule 1997: 87).

Na splošno velja, da je točnost v presoji drugih oseb sposobnost posameznika, ki je močno odvisna tudi od stabilne in realne podobe o sebi. Ljudje, ki so sposobni vzpostaviti stabilno in realistično samopodobo, so tudi bolj stabilni in realni v presoji drugih. Drug pomemben faktor, ki poveča točnost zaznavanja in ocenjevanja drugih, je podobnost in bližina bodisi v sociodemografskih podatkih bodisi v osebnostnih značilnostih med ocenjevalcem in ocenjevalno osebo (Nastran Ule 1997: 87).

Pričakovana podobnost pa lahko postane tudi izvor motenj v zaznavi, ko posameznik kljub pomanjkljivim dražljajem pripisuje lastne značilnosti drugim ljudem, za katere pričakuje da so mu podobni. Do izkrivljanja pride zaradi prevelike generalizacije, stereotipizacije. Predvsem pa je točnost zaznavanja odvisna od sposobnosti vživljanja v drugo osebo. Gre za imaginarno prestavljanje v občutke, mišljenja in delovanja drugega človeka, sposobnost za

postavljanje na pozicijo drugega (Nastran Ule 1997: 87), kar pa je še posebno pomembno pri pogajanjih, saj je najpomembnejša sposobnost pogajalca videti položaj tako, kot ga vidi nasprotna stran.

Ni dovolj le vedeti, da nasprotnik res vidi stvari drugače. Če želimo imeti vpliv, moramo razumeti kakšno moč ima stališče nasprotne strani in čutiti moč čustev, s katerimi verjamejo vanj. Ni pomembno, da jih pogajalec zgolj analizira, temveč je potrebno vedeti, kaj pomeni biti oni. Da bi to dosegli mora akter biti pripravljen zadržati sodbo toliko časa, kolikor časa preverja njihova stališča. Druga stran je tako zelo prepričana, da je njihovo stališče pravo, kot mi o tem, da je pravo naše. Razumevanje vidika drugih, ni isto kot strinjanje z njimi. Boljše razumevanje načina razumevanja njihovih stališč vodi do ponovnega razmisleka našega stališča glede pomena situacije. Ne gre za ceno razumevanja njihovega stališča, temveč korist. Omogoča, da se zmanjša področje spora in nam pomaga napredovati. Nikoli pa se pogajalec ne sme spustiti v boj stališč.³⁰ (Fischer 1998: 39-41)

Ko govorimo o točnosti zaznavanja in ocenjevanja, lahko ločimo dve vrsti točnosti. Stereotipna točnost je točnost pri zaznavanju in ocenjevanju skupnih lastnosti in značilnosti celih skupin ljudi, diferencialna točnost pa je zaznavanje posameznikov oziroma individualnih razlik med ljudmi v neki skupnosti (Nastran Ule 1997: 87).

Na točnost vtisa o drugih osebah končno vpliva tudi naše subjektivno razpoloženje in naše lastne reakcije v trenutku oblikovanja vtisa. Tako na primer dobra volja ocenjevalca vodi k temu, da pri drugih osebah opazi pozitivne lastnosti, slaba volja pa ravno nasprotno. Točnost zaznavanja se lahko tudi izboljša, saj so ljudje, ki se veliko družijo z drugimi, ponavadi bolj realni in natančni v presojah drugih oseb (Nastran Ule 1997: 87-88).

³⁰ Stališča pomagajo zadovoljevati osnovne človekove potrebe. Vplivajo na mentalno pripravljenost za določen način reagiranja in zato vplivajo na to, kako ljudi zaznavamo in doživljamo določene situacije in objekte, kako o njih mislimo in nanje emocionalno reagiramo. Usmerjajo pozornost, torej delujejo na selektivnost percepcije. Vplivajo na to, da v množici vtisov in dražljajev posameznik izbere in vidi le tisto, kar se sklada z njegovimi pogledi/stališči. Delujejo tudi na učenje in pomnjenje, saj se ljudje lažje učimo in hitreje zapomnimo stvari, ki so v skladu z našimi stališči, težimo pa k temu, da jih imamo medsebojno usklajena. (Nastran Ule 1997: 119).

4.2.3. Komunikativnost

V diplomaciji h komuniciranju sodijo vsi uradni stiki med vladami, najsi bodo ustni ali pisni, neposredni ali posredni, diplomacija je pri tem opredeljena kot redni kanal, po katerem države komunicirajo med seboj. Nekateri tudi trdijo, da je diplomacija spretnost ohranjanja stikov ali sistem mednarodnega komuniciranja. (Vukadinović 1995: 109)

V takšnem okolju zahteva procese pojasnjevanja, sporazumevanja in iskanja minimalnih skupnih točk kooperativnosti. Iz tega razloga mora imeti akter visoko stopnjo senzibilnosti, strpnosti in sposobnosti modifikacije možnih alternativ. Njegova učinkovitost se kaže s spoznavanjem problematike in argumentov, v sposobnosti domišljije, v lucidnem reagiranju na provokativna vprašanja in na nenadne situacije. Tu se pokažeta izvirnost v pristopu k problemom in avtentičnost izražanja.

Vzpostavitev medosebnega stika in dober pogajalec podkovan v svojem prepričevanju sta nujno potrebna za uspešno rešen cilj pogajanj. Pri tem pa ne smemo pozabiti tudi na neverbalno komunikacijo, ki lahko močno vpliva na potek pogajanj. (Rubin&Brown 1975: 97)

Diplomat mora jasno izraziti svoje namere, saj s tem postane verodostojen in drugi diplomatski predstavniki mu zaupajo. Pri pogajanjih se mora pogajalec jasno izraziti ali pa vsaj nakazati svoje namere, ki imajo vpliv na uspeh izida. Pri tem mora upoštevati, da se zaplete v pogovor o stališčih, saj so le-ta v pogajalskem procesu pogubna.

4.2.3.1. Stališča

Stališča so tipični teoretski objekti psihologije, saj jih zaradi njihove kompleksnosti in povezanosti z drugimi duševnimi sestavinami ne moremo neposredno zaznati, opazovati ali meriti. Nanje lahko le sklepamo iz drugih empiričnih podatkov. Pomagajo nam razložiti obnašanje in spremembe obnašanja posameznikov ali skupin (Nastran Ule 1997: 117).

Lahko so bolj ali manj splošna oziroma specifična. Nekatera zavzemamo do vseh ljudi, druga le do pripadnikov nekaterih skupin. Lahko so tudi bolj ali manj ekstremna, kar pomeni stopnjo pristajanja na določeno stvar, oziroma zavzemanja zanjo. Razlikujejo se po stopnji kompleksnosti in diferenciranosti.³¹ (Nastran Ule 1997: 117-118).

Pojem stališč igra centralno vlogo pri socialno psihološkem modelu razlage in napovedovanju človeškega obnašanja. Usmerjajo naše početje v svetu in obratno, spremembe v socialnem svetu se najprej odrazijo v naših stališčih, ki nato vplivajo na spreminjanje naših dejanj ali vedenjskih oblik. Zaradi tesne povezave stališč z obnašanjem so stališča ključna za izoblikovanje predstav o nas samih, naše motivacijske strukture, torej socialne konstrukcije subjekta, pa tudi za izoblikovanje predstav o drugih osebah in različnih sestavinah družbene stvarnosti (Nastran Ule 1997: 115).

4.2.3.2. Razpravljanje o stališčih ogroža odnose

Ne glede na to ali je tema pogajanj pogodba, družinski prepir ali mirovni sporazum, se ljudje pogosto vpletemo v razpravljanje o stališčih. Vsaka stran zavzame svoje, ga zagovarja in težko popušča, da bi dosegli kompromis (Fischer 1998: 19). Zavzemanje stališč je sicer lahko uporabno, ena stran drugi pove, kaj želi, lahko postane rešitev v negotovih in stresnih razmerah ter navsezadnje lahko pripelje do pogojev, ki so sprejemljivi za obe pogajalski strani, vendar pa razpravljanje o stališčih ne omogoča učinkovitega in prijateljskega doseganja dogovora (Fischer 1998: 20). Kadar se ljudje prerekamo o stališčih, se vkopljemo vanje. Bolj, ko jih pojasnjujemo in zagovarjamo, bolj jih zavzemamo. Bolj ko drugi strani pojasnjujemo svoje stališče in ga branimo, težje ga spremenimo. Naš ego se začne istovetiti s tem stališčem. Ko usklajujemo prihodnja dejanja s preteklimi stališči, dobimo nov interes za ohranjanje ugleda, kar pomeni, da je vse manj možnosti, da bo kakršenkoli dogovor smiselno uskladil izhodiščni interes pogajalskih strani³² (Fischer 1998: 21).

³¹ Tako sta npr. konvencionalnost ali konzervativizem zelo kompleksni vrsti stališč, ki vsebujeta razne sestavine, te pa so spet bolj ali manj urejene v določene celote (Nastran Ule 1997: 117-118).

³² Prekinitev pogovorov o splošni prepovedi jedrskih poskusov v času predsednika Kennedyja je dober primer nevarnosti, kako razpravljanje o stališčih ovira pogajanja. Med pogajanci se je pojavilo kritično vprašanje, koliko letnih inšpekcij na terenu naj bi bilo Sovjetski zvezi in Združenim državam Amerike dovoljeno narediti na območju druge države, da bi preučili sumljive seizmične dogodke. Sovjetska zveza je privolila v tri preglede, ZDA pa so vztrajale pri nič manj kot desetih. Tu so pogovore zaradi stališč prekinili, čeprav nihče ni vedel, kaj naj bi pregled sploh pomenil (Fischer 1998: 20).

Stabilnost stališč pomembno vpliva na stabilnost obnašanja, sprememba stališč pa nujno vodi do njegove modifikacije (Nastran Ule 1997: 114).

Gre za pomemben psihološki pojem, ker zajema in prikazuje kompleksno soodvisnost človekove duševnosti in njegovega socialnega obnašanja. Nobena druga osebnostna lastnost ni toliko pod vplivom socialnih dejavnikov in nobena druga lastnost ne vpliva tako močno na dogajanja med ljudmi kot prav struktura stališč posameznika. Ljudje ne prihajamo v medsebojna sumničenja, konflikte, vojne zaradi razlik v inteligentnosti, spominu, in podobnih psihičnih lastnosti, ampak prav zaradi razlik v stališčih (Nastran Ule 1997: 115). Kadar se preveč pozornosti usmerja k stališčem, se manj usmerja k zadovoljevanju izhodiščnih interesov pogajalskih strani. Ko pride do tega, je manj verjetno, da bo dogovor dosežen. Vsak tako dosežen dogovor pomeni umetno razdelitev razlik med končnimi stališči in ne rešitve, ki bi bila oblikovana z namenom zadovoljiti upravičene interese vpletenih strani. Izid je pogosto dogovor, s katerim so strani manj zadovoljne, kot bi lahko bile (Fischer 1998: 21-22).

V razpravah o stališčih prihaja do predlogov z obeh strani, ki ovirajo dogovore. Pri razpravljanju o njih skušamo povečati verjetnost, da bo vsak dogovor za nas ugoden, tako da zavzemamo skrajna stališča, trmasto vztrajamo pri njih, zavajamo drugo stran glede tega, kakšen je naš pravi pogled na zadevo in sprejemamo manjše kompromise, ki so potrebni, da pogajanja tečejo dalje. Vsak od teh dejavnikov preprečuje takojšnje doseganje dogovora. Bolj so začetna stališča skrajna in manj je kompromisov, več časa in naporov je potrebnih, da odkrijemo ali je dogovor sploh mogoč ali ne (Fischer 1998: 22).

Običajen pogajalski ples zahteva večje število posameznih odločitev, ko se pogajalec odloča, kaj bi ponudil, kaj zavrnil in kakšen kompromis bo sprejel. Odločanje je težko in v najboljšem primeru zahteva veliko časa. Pogajalec nima nobene spodbude, da bi hitro ukrepal, če vsaka odločitev pomeni popuščanje drugi strani in hkrati nasprotna pogajalska stran pričakuje še nadaljnje popuščanje. Namerno zavlačevanje, grožnje z odstopom od pogajanj, obstrukcije in ostale podobne taktike so pogoste in vse podaljšujejo trajanje pogajanj, povečujejo stroške pri doseganju dogovora in tveganje, da dogovor sploh ne bo dosežen (Fischer 1998: 22).

4.2.3.3. Spreminjanje stališč

Razpravljanje o stališčih postane boj volje. Vsak pogajalec izjavi, kaj bo in česa ne bo naredil. Naloga, da bi skupaj prišli do sprejemljive rešitve, postane prava bitka. Vsaka stran skuša z močjo volje prisiliti drugo, da bi spremenila svoje stališče. Jeza in užaljenost sta pogosto posledica tega, da ena stran sprevidi, da se upogiba trdni volji druge strani, medtem, ko so njene upravičene zahteve preslišane. Razpravljanje o stališčih tako zaostri in včasih celo uniči odnos med strankama (Fischer 1998: 23).

Stališča so eden najpomembnejših rezultatov socialne konstrukcije človeka. Zanje nimamo nobenih bioloških predispozicij, so socialno pridobljene strukture osebnosti in jih oblikujemo ter spreminjamo skozi celo svoje življenje. So pomemben rezultat socializacije človeka, saj jih sprejemamo in formiramo skupaj s sprejemom socialnega znanja, izkušenj in norm iz okolja. So relativno stabilni kompleksi kognitivnih, emotivnih, motivacijskih, vedenjskih predispozicij. Zato je sprememba takšnega kompleksa praviloma povezana s spremembo v dejanskem obnašanju posameznika ali s spremenjenimi pričakovanji o njegovem obnašanju. Stališča se lahko spreminjajo v intenziteti in smeri, spreminjanje pa je odvisno od intenzitete, predvsem od ekstremnosti, kompleksnosti, usklajenosti. Spreminjanje je povezano s stabilnostjo in spreminjanjem socialnega sistema in ideologije (Nastran Ule 1997: 121).

4.2.4. Zanesljivost

Če komunikator ni zanesljiv, tudi dobro predstavljeni argumenti prejemnika ne bodo prepričali. Naj je ponudba še tako mamljiva, je pogajalec ne bo sprejel, saj nasprotniku ne verjame. Pogajalec mora skozi pogajalski ples pokazati določene kvalitete, da nasprotno stran prepriča o resnosti pogajanj in alternativnih možnostih rešitve.

Že stoletja pa velja opredelitev, da so diplomati pošteni ljudje, poslani v svet, da lažejo v interesu svoje države. (Vukadinović 1995: 145) Tudi Machiavelli v *Vladarju* razodene da *"je hvale vredno, če vladar drži besedo in živi neoporečno in brez zvižčnosti, vendar nam izkušnje naših dni kažejo, da so storili velike reči prav tisti vladarji, ki so se bore malo menili za dano besedo in znali lokavo slepariti ljudi, saj so navsezadnje posekali tiste, ki so se*

opirali na poštenost ... ker je torej vladarju neogibno potrebno, da zna uporabljati živalski način boja, mora med živalmi posnemati lisico in leva, zakaj lev se ne ubrani zank, lisica pa se ne ubrani volkov. Zatorej je treba biti lisjak, da ne spregledaš pasti in lev, da preplašiš volkove ... potemtakem previden gospod ne more biti mož beseda, kadar mu je to v škodo in če so odpadli razlogi, za voljo katerih je besedo dal ..." Tu opozarjam na to, da je tudi Machiavelli podal enega od razlogov za takšno dejanje in sicer v primeru, kadar sporazum ne velja več oziroma je bil od ene od strani prekinjen.³³ Drugače pa je takšna strategija s stališča sodobne diplomacije kratkoročna, saj si diplomat ali predstavništvo, ki želi ohraniti ugled, verodostojnost in kredibilnost ne more privoščiti veliko laži, ker so sredstva javnega obveščanja tako razširjena, da je mogoče vsako laž hitro odkriti. Mogoče so izjema tiste laži, ki so podprte z dobro propagando. Vendar pa diplomacija ni takšen posel, da bi diplomat lahko nekaj rekel ter nato pretrgal stike, saj gre za nepretrgano, stalno delo, kjer je treba razvijati spoštovanje, sodelovanje in prijateljstvo. (Vukadinović 1995: 146)

4.2.5. Objektivnost

V realnosti se velikokrat pogajalec sooča s povsem nasprotnimi interesi. Navadno skušajo sogovorniki spor razrešiti s pomočjo pozicijskih pogajanj oziroma z razpravo o tem, kaj so in kaj niso pripravljene sprejeti. V mednarodnih odnosih so pogajanja velikokrat pozicijska. Tak način je neuspešen, zato je edina alternativa dogovarjanje na osnovi, ki je neodvisna od obeh strani. Gre za osnovo objektivnih meril.

Za razrešitev nekega problema je veliko lažja uporaba objektivnih standardov, kot pa prisiljevanje druge strani na popuščanje. (Glažar 1994: 50-51)

Pozicijska pogajanja zahtevajo veliko časa za dokazovanje pravilnosti svojih stališč, medtem ko je pri uporabi objektivnih meril čas izkoriščen bolj ustvarjalno.

Objektivna merila morajo biti neodvisna od katerekoli strani in morajo vsaj teoretično veljati za obe strani. (Glažar 1994: 50-51)

³³ Tuđman je 22. junija, ko se je zvedelo, da se vojska JLA pripravlja, da v petih dneh napade Slovenijo, prekinil sporazum med njim in Kučanom o vzajemni obrambi z besedami: "Ni v interesu Hrvaške vmešavati se v vojno med Slovenijo in Srbijo."

Pogajalec se vedno sreča s kruto stvarnostjo nasprotnih interesov, ne glede na to, kako dobro razume interese nasprotne pogajalske strani, kako iznajdljiv je pri iskanju načinov za usklajevanje interesov ter kako zelo ceni odnose z nasprotno pogajalsko stranjo. Ne glede na to ali položaj postane boj, kdo bo bolj trmast in kdo bolj velikodušen, se tak pogajalski postopek osredotoči na vprašanje, na kaj je kakšna stran pripravljena pristati in rezultat je medsebojno delovanja človeških volj. (Fischer 1998: 99-100). Na podlagi takšnega delovanja nobeno pogajanje ne bo učinkovito ali prijateljsko, če se postavite dve volji ena proti drugi in nihče no bo želel popustiti. (Fischer 1998: 100)

Za vsako pogajanje so zato pomembna objektivna merila in pogajalec, ki jih upošteva, na podlagi le teh pa najde rešitve iz situacije, ki so sprejemljive za obe strani (Fischer 1998: 100). S tem se pokaže njegova zanesljivost ter se začne graditi njegov ugled.

Pri tem se pogajalec uradno obveže, da se bo rešitev dosegla s pomočjo načel in ne s pomočjo pritiska. Pogajalec se osredotoči na vsebino problematike in ne na zavzetost strank. (Fischer: 1998: 101)

Bolj ko se upošteva merila poštenosti, učinkovitosti ali znanstvenih dokazov, večja je verjetnost, da bo končni izid pogajanj smiseln in pravičen. Bolj ko se nasprotni strani sklicujeta na predhodne primere in običaje v družbi, večja je možnost, da bosta strani imeli koristi od preteklih izkušenj. In dogovor, skladen z dogovori v preteklosti, je varnejši pred napadi. (Fischer 1998: 101)

Nenehen boj za prevlado ogroža odnose, načelna pogajanja pa jih varujejo. Mnogo laže je ravnati z ljudmi, kadar obe strani razpravljata o objektivnih merilih za reševanje problema, namesto da druga drugo poskušata prisiliti v vdajo. (Fischer 1998: 101)

4.2.6. Informiranost

Informacije pogajalcu omogočajo določiti pravilno ravnanje, da bodo pogajanja uspešna. Z informiranostjo se veča tudi moč pogajalca, če ima le ta prave informacije in če jih zna s pridom uporabiti, saj so nujen pogoj za kakovostno odločanje, z njimi pa lahko doseže tudi določene odzive nasprotne strani. Dobre informacije diplomatu zmanjšujejo negotovost in

strah, kar igra še posebno vlogo v sodobni informacijski družbi, kjer je dobra in točna informacija v neposredni konfrontaciji dveh interesov, najboljše orožje. Zato je tudi obravnavana kot element nacionalne moči.

V tej funkciji zbiranja informacij, posebno še tajnih, na katerih potem sloni zunanja politika neke dežele, tiči srž moderne diplomacije. (Morgenthau 1995: 666)

Vedno obstaja nevarnost nepravilnih in netočnih informacij z namenom zavajanja nasprotnika, zato je pri tem pomembno dobro selekcioniranje.

4.2.7. Ostale lastnosti

Mednje sem uvrstil sledeče pogajalčeve lastnosti:

4.2.7.1 Fleksibilnost

Učinkoviti pogajalci so fleksibilni glede sredstev in odločni glede ciljev. To pomeni, da akter čimprej vzpostavi cilje pogajanj, spozna splošno obliko dogovora, ki ga želi doseči, vendar ostane fleksibilen glede možnih načinov doseganja teh ciljev.

4.2.7.2. Inovativnost

Učinkovit pogajalec skuša biti kreativen, ovrednotiti interese obeh strani in na tej podlagi razviti kolikor je le mogoče možnih poti, da te interese zadovolji.

Inovativen akter išče kreativne opcije, ki obema stranema dopuščajo, da se pomikata v smeri medsebojno sprejemljivega sporazuma.

4.2.7.3. Potrpežljivost

Potrpežljivost pomeni gledati naprej po možnostih takojšnjega dobička, čeprav gledano kratkoročno to pomeni sprejeti manj, kot bi si nekdo želel, ampak nam ta zveza dolgoročno prinese neko prednost, oziroma realizacijo naših interesov.

4.2.7.4. Vztrajnost

Za pogajalce je pomembno, da so voljni vztrajati pri naporih oblikovanja drug drugega, transformirati potencialno pozitiven odnos v bolj kolaborativen dogovor.

Bistvo je prepričati drugega akterja, da je sodelovanje bolj pametna pot k doseganju sporazuma, kot pa zastraševanje ali prisila. Pogajalec se mora naučiti voditi in diferencirati impulze.

4.2.7.5. Interpersonalna senzitivnost

Biti občutljiv za družbene namige o drugem pogajalcu, pri tem pa ne preveč reagirati na to, kar nekdo vidi. Preveč reagirati na zadeve, ki jih nekdo opazi glede druge osebe, pomeni tvegati sabotazo možnega dogovora zgolj na podlagi nekogaršnjih vtisov. Učinkovit pogajalec je akter, ki loči zbiranje interpersonalnih informacij od tendenc delovanja glede na to, kar je opaženo.

Ivo Andrić v svoji knjigi Znamenja ob poti (1983) lepo povzame da *"... diplomacija ni za vsakega, mirno lahko rečemo tudi, da je ljudi, ki so zares nadarjeni in poklicani za to delo, zelo malo. Seveda je veliko težje govoriti o tem, kakšni so ali kakšni bi ti ljudje morali biti ... "* Nadalje zelo natančno, nekoliko poetsko, ponekod z rahlim pretiravanjem in na podlagi svojih izkušenj opredeli bistvene značilnosti diplomatskega predstavnika in diplomacije kot poklica, kjer pravi, da so ti *"... pametni, toda preprosti ljudje, ljudje nezapletene in omejene občutljivosti in hladnega srca, toda ne brez srca in ne popolnoma neobčutljivi; sposobni so pretvarjanja, toda niso zaprti vase in skrivnostni, še manj podli, močni so, toda ne grobi, hitri in odločni, toda ne prenačljivi in zaletavi; stvarni in trezni, toda ne pusti in dolgočasni. Vedeti morajo veliko, toda v tem, kar vedo, se ne smejo videti sledovi učenja in pikolovske natančnosti, s svojim znanjem morajo prijetno presenetiti in morda celo očarati sogovornika, nikakor pa ga ne smejo z njim zмести, prizadeti ali spraviti v zadrego. Enako je z njihovim pogumom; biti morajo pogumni, njihov pogum pa mora biti trden in pravi, toda kazati ga morajo samo v skrajnih primerih, nositi ga morajo, kot se nosi orožje, za katerega vsi vedo, da ga imate, čeprav ga ne pokažete. Imeti morajo domišljijo, toda biti je mora ravno prav, toliko, da vidijo vsako stvar z vseh strani, skupaj z vsemi možnostmi in neposrednimi posledicami; vse, kar je več od tega, je zanje nevarno, za službo, ki jo opravljajo, pa škodljivo.*

Kdo bi ugotovil in naštel vse, kar mora odlikovati človeka, ki se želi posvetiti tej službi? Biti mora vsestranski in preprost. Ne sme biti oseben, biti pa mora naravno ponosen, včasih celo ošaben, ne sme prezirati malenkosti (za nobeno ceno in prav v ničemer), mora pa se znati ustaviti na meji drobnjakarstva in dlakocepstva; vedno mora biti vesten, toda brez pretirane gorečnosti, ceniti mora trenutek in ga znati izkoristiti, toda hkrati mora znati pustiti času čas; na različne načine in v veliki meri se mora zanimati za ljudi, predmete, umetnost, igre in zabavo, toda ne sme se prepustiti strasti niti iskrenosti, v kateri človek popolnoma pozabi nase, ne sme biti preveč človek, toda nikoli ne sme biti nečlovek; biti mora pripravljen, na vse in sposoben za vse, toda ne sme biti brezdušen niti pošast. To pravzaprav pomeni, da ves čas živi dvojno življenje, na osebni, človeški in na službeni, nečloveški ravni, pri tem pa ne sme nikoli z ničemer in nikomur pokazati ali izdati, za katero raven v kakem trenutku gre ali, še boljše, niti sam se ne sme popolnoma zavedati tega, saj je to najzanesljivejši način, da se ne izda.

Na kratko, to mora biti človek posebne vrste, toda niti najmanj ne sme izgledati tak, ampak mora biti vedno in v vsem videti navaden, povprečen človek. Imeti mora sto sposobnosti, toda odmerjenih natančno in na sto načinov. Na sploh bi za to vrsto ljudi lahko

rekli, da je njihova sposobnost bolj v pravem in neustreznem razmerju med različnimi lastnostmi kot v vrednosti vsake posamezne. Približno tako, da je vsaka izmed njih povprečna, celota, ki jo sestavljajo, pa je nekaj posebnega in nad povprečnostjo.

In še veliko je stvari, ki bi jih človek v tej službi moral ali ne smel imeti. Vse, kar je o njej povedano in kar bi bilo še mogoče reči, je bolj ali manj res, bilo pa bi napak misliti, da je to dovolj in da jo je mogoče na kratko in preprosto, za vedno ter za vse in vsakogar opredeliti. Toda nekaj je gotovo: kdor nima vsaj ene od naštetih lastnosti, kdor vsega tega nima vsaj v zasnovi svojega temperamenta, značaja in vzgoje in kdor teh lastnosti ni sposoben razviti med delom in jih nato praktično uporabiti, je zanj bolje, da nikoli ne stopi v tako službo, toda prav ta služba ima zunanji blišč, s katerim mami in goljufa ljudi. Zato je ljudi, ki so vstopili skozi napačna vrata in jim nihče ne more pokazati poti ven, sami pa ne znajo najti izhoda, da bi se vrnili, v njej več kot v kateri koli drugi službi. To je velika nesreča za službo in za te ljudi. Napako pri izbiri poklica je treba plačati v vsaki službi, toda nikjer ni cena tako visoka in nikjer je ni tako težko plačati kot v diplomaciji. V drugih strokah se tak zablodel človek izgubi v množici in ostane neopažen, poje v zboru, pri tem ne pomaga, pa tudi ne kazi petja, tako da njegovega glasu in posluha niti ni mogoče presoditi. V diplomatski službi pa okoliščine prisilijo človeka, da prej ali slej nastopi samostojno in pokaže, kakšen je in kaj zna. Kdor tega izpita ne opravi, postane hkrati smešna in žalostna figura v službi, za kateri ni primeren, otresti pa se je ne more, lupina, ki še dolgo pluje naprej to zastruplja življenje in pogublja dušo ter ustvarja nesrečneže posebne vrste. Iz njih nenavadna in nenavadno težka stroka, ki tudi v najugodnejših okoliščinah uničuje in maliči človeka, napravi čudake, ljudomrzneže in kandidate za samomorilce.

Tako je videti stvar, prikazana v obrisih, jasno pa je, da je ta skica nekoliko umetna in da pravzaprav ni veliko pogostih in izrazitih tipov uspešnih in neuspešnih diplomatov, za celo lestvico pa je takih med obema skrajnostma. Napol uspešnih, četrtrinsko uspešnih. Takih, ki so po prvih neuspehah zbrali dovolj moči in imeli dovolj spretnosti ali sreče, da niso potonili in da so našli prostor zase. In narobe, takih, ki so začeli sijajno, a se jim ni posrečilo, da bi se obdržali, in zdaj živijo od minule slave in v senci kakega skromnega položaja čakajo na veliko priložnost, ki nikoli ne pride.

In vse to vrvi in se giblje v nenehni tekmi in gonji za uspehom in priznanjem, v strahu pred poklicnim neuspehom in nesrečnim naključjem, ki ves čas od nekod preži. Kajti v tej službi, ki je videti uniformirana in ukročena kot nobena druga, ni ničesar stalnega in gotovega, ampak je tako, kot bi človek hodil skozi meglo; svetloba, ki to meglo od časa do

časa predre, pa predvsem zmede in slepi, namesto da bi kazala pot in človeku pomagala, da bi se znašel ..."

5. SKLEP

Osrednja tema diplomskega dela je prikazati kako s pomočjo pogajanj v diplomaciji na miren način udejanjiti interese države ter si s tem zagotoviti večjo nacionalno moč. Moč izvira iz osnovnih faktorjev, med katere prištevamo tudi sposobnost delovanja diplomacije. Tako diplomacija opravlja več funkcij; simbolno predstavljanje suverene države, legalno sklepanje meddržavnih dogovorov, politično sodelovanje med državami in oblikovanje zunanje politike na podlagi mednarodnopravno določenih funkcij diplomatsko-konzularnih predstavništev.

Danes so mnogi prepričani, da diplomacija nič več ne igra tiste pomembne, spektakularne in bleščeče vloge, ki jo je imela včasih, od konca tridesetletne do 1.sv.vojne in da se vse bolj kaže zaton diplomacije kot tehnike vodenja zunanjih zadev, da je popolnoma izgubila svojo vitalnost in da so njene funkcije tako ovenele, kot še nikoli poprej v zgodovini sistema modernih držav, pri tem pa jo spodrivajo tudi vsa pogostejša t.i. srečanja na vrhu. Iz zgoraj navedenega svojo prvo hipotezo delno zavračam, saj sem diplomaciji pripisoval preveliko moč, vendar, kot sem prikazal skozi diplomsko delo, je diplomacija še vedno najboljše sredstvo za ohranitev miru, kar jih lahko ponudi družba suverenih narodov, ki so zmožni objektivno videti nacionalne interese obeh strani in se zavzemajo za vzdrževanje njihovega ravnotežja. Vendar pa ni uspešne, niti miroljubne zunanje politike, če je vojska tista, ki v državi določa cilje in metode zunanje politike, saj se vojaško mišljenje zna odločati samo med dvema absolutoma, med zmago in porazom. Ničesar ne ve o potrpežljivem, zavitem in subtilnem manevriranju diplomacije, katere glavni cilj je, da se izogneš absolutni zmagi in porazu ter se srečaš z nasprotno stranko na sredi poti, na polju pogajanj. Diplomata, ki želi biti uspešen, mora poleg dobre izobrazbe imeti tudi določene privzgojene ali naravne lastnosti, ki jih nekateri opisujejo kot diplomatske vrline. Mednje prav gotovo sodijo predvsem verodostojnost, diskretnost, potrpežljivost, prepričljivost, lojalnost in integriteta, da z njimi krmari med čermi in tako doseže zastavljene cilje brez vojaških intervencij. Pomembno je, da odločitev ne sprejema zaletavo, temveč trezno ob upoštevanju vseh dostopnih dejstev in spoznanj, v mejah nujnega in realnosti, ne dokončno in brezprizivno, temveč podložno verifikaciji lastnega ministrstva in vlade. Vse te naštetе lastnosti so še zlasti pomembne v posameznih pogajanjih o spornih vprašanjih, kjer je nujno, da se pogajalec temeljito seznanj z ozadjem problema in preteklo zgodovino vprašanja. Treba je strpno iskati poti, kako postopoma odstraniti občutljivost ene ali druge strani glede prestižnih vprašanj, kako sondirati

kompromisne rešitve, oziroma kje so skrajne meje še sprejemljivih rešitev za eno ali drugo stran. Ta sposobnost posredovanja in iskanja možnih rešitev, tudi začasnih, in postopne odprave tistih problemov, ki obremenjujejo odnose med državami, je med ključnimi nalogami izboljšanja odnosov med državami in hkrati merilo uspešnosti diplomata ter diplomatske misije. Vse to so tudi najvišje lastnosti uspešnega diplomata, takšnega ki lahko vsaj pri sebi razmišlja, da je morda s svojim delovanjem dejansko vplival na določen potek dogodkov, državi doprinesel na njeni nacionalni moči in s tem, čeprav v skromni meri, soustvarjal zgodovino. S tem pa potrjujem tudi svojo drugo hipotezo.

Za narode, ki se zavedajo, kakšna je moderna vojna, mora biti glavni cilj njihove zunanje politike mir. Zunanjo politiko morajo voditi na tak način, da je možno varovati mir in se izogniti izbruhu vojne. Dejstvo je, da če se bije vojna z namenom omogočanja in vzpostavitve miru, mora biti nadaljnja zunanja politika takšna, da omogoča trajnost tega vzpostavljenega miru. Vendar pa se v realnosti načelo "vojne za mir" prepogosto izrablja zgolj za doseg nacionalnih ciljev nekaterih držav ali celo zaradi ambicij voditeljev teh držav. V takšnih primerih je diplomacija nemogoča, država, ki izvaja agresijo, pa se slej ko prej sooči s povračilnimi ukrepi.

Zavedati se moramo, da je skozi zgodovino diplomaciji večkrat spodletelo, a tudi mnogokrat uspelo. Lahko rečemo, da ji je velikokrat spodletelo prav zaradi egoistične narave ljudi, ker niso želeli, da bi ji uspelo. Kot nam je že zgodovina večkrat pokazala, je trajni uspeh mirovne diplomacije odvisen od izrednih moralnih in intelektualnih kvalit, ki jih morajo imeti uslužbenci diplomacije. Napaka pri ocenitvi enega samega elementa nacionalne moči, ki jo naredi diplomat lahko zruši ravnotežje med mirom in vojno.

Če želimo, da diplomacija ohrani svoje funkcije, pomeni, da morajo biti v njej zaposleni splošno razgledani in univerzalno izobraženi kadri, ki obvladujejo različne specialnosti, da lahko hkrati delujejo na najrazličnejših področjih ter vzdržujejo takšen način meddržavnega komuniciranja, kot je v svetu ustaljen, skladen z mednarodnim pravom in običaji v diplomatski praksi in ne, da so delovna mesta diplomatsko-konzularnih predstavništev namenjena zgolj kot nagrade za uspešno opravljeno delo v politični stranki ali še slabše, za politično premestitev tistega, ki je bil na prejšnjem delovnem mestu neuspešen.

6. VIRI IN LITERATURA

1. Alkalaj Mišo (2002), Kdo je pravi terorist, Mladina, 21.01.2002,
<http://www.mladina.si/tednik/200203/clanek/rogue/> (24.08.2004)
2. Alkalaj Mišo (2002), Bush oče, Bush sin in sveta nafta, Mladina, 22.10.2001,
<http://www.mladina.si/tednik/200142/clanek/nafta-short/> (24.08.2004)
3. Aron Raymond (1981), Peace and war: A theory of international relations, Robert E. Krieger Publishing Company, Florida
4. Barston R.P. (1988): Modern diplomacy, Longman Group UK Limited, New York
5. Beetham David (1991): The legitimation of power, Macmillan Education Ltd., London
6. Benko Vladimir (2000): Sociologija mednarodnih odnosov, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
7. Benko Vlado (1997): Znanost o mednarodnih odnosih, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
8. Constantinou Costas M. (1996): On the way to diplomacy, University of Minnesota Press, Minneapolis
9. Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih (1961) v Simoniti Iztok (1994): Diplomatsko pravo, Teorija in praksa, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani, Ljubljana
10. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce (1998): Kako doseči dogovor, Umetnost pogajanja, Gospodarski vestnik, Ljubljana
11. Giddens Anthony (1997), Sociology, Polity Press, Cambridge

12. Glažar Darka Tea (1994): Pomen pogajanj v mednarodnih odnosih.
13. Hayes Nicky, Sue Orell (1998): Psihologija, Zavod republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana
14. Hegel G.W.F. (1988): Fenomenologija Duha, Društvo za teoretsko psihoanalizo, Ljubljana
15. Hendon W. Donald (1989): How to negotiate worldwide, Gower Publishing Company limited, Great Britain
16. Hindle Tim (1998): Negotiating skills, Dorling Kindersley Ltd, London
17. Hobbes Thomas (1961): Levijatan, Kultura, Beograd
18. Holsti K.J. (1995): International politics – A framework for analysis, Prentice Hall Inc., New Jersey
19. Jambrek Peter (1992): Uvod v sociologijo, Državna založba Slovenije, Ljubljana
20. Janković Branimir (1988): Diplomacija – savremeni sistem, IRO Naučna knjiga, Beograd
21. Kavčič Bogdan (1992): Kako se uspešno pogajati, Gospodarski vestnik
22. Kavčič Bogdan (1996): Spretnost pogajanja, Moderna organizacija, Kranj
23. Keohane O. Robert (1986): Neorealism and its critics, Columbia University Press, New York
24. Kyle David T. (2000): Štiri moči voditeljstva, Založba Amalietti & Amalietti d.n.o., Ljubljana

25. Lamovec Tanja, Musek Janez, Pečjak Vid (1975): Teorije osebnosti, Cankarjeva založba, Ljubljana
26. Lewicki J.Roy (1994): Negotiation, Richard D. Irwin Inc., Boston
27. Lukes Steven (1986): Power, Basil Blackwell Ltd., Oxford
28. Lukšič Igor (2002): Interes: Konceptualizacija pojmov, Teorija in praksa, let. 39, št. 4, 2002, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
29. Machiavelli Niccolo (1966): Vladar, Mladinska knjiga, Ljubljana
30. Macionis John J., Plummer Ken (1997): Sociology, A global introduction, A Simon & Schuster Company, New Jersey
31. Maddux B. Robert (1988): Successful negotiation, Crisp Publications Inc, California
32. Ambrož Milan, Mihalič Traudi (1998): Pot k odličnosti, Vodenje v kompleksnem in negotovem okolju, Inštitut za samorazvoj, Škofja Loka
33. Markič Peter (1994): Poslovna pogajanja, Gospodarski vestnik, Ljubljana
34. Mikolić Mario (1995): Diplomatski protokol, Mate d.o.o., Zagreb
35. Mills C.Wright (1965): Elita oblasti, Državna založba Slovenije, Ljubljana
36. Morgenthau J. Hans (1995): Politika med narodi, Državna založba Slovenije, Ljubljana
37. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša (1998): Poslovno komuniciranje, Obzorja, Maribor
38. Mulholland Joan (1991): The Language of Negotiation, Routledge, London

39. Musek Janez (1977): Psihologija osebnosti, DDU Univerzum, Ljubljana
40. Nastran Ule Mirjana (1992): Socialna psihologija, Znanstveno in publicistično središče d.o.o., Ljubljana
41. Nick Stanko (1997): Diplomacija - Metode i tehnike, Barbat, Zagreb
42. Pečjak Vid (1995): Politična psihologija, samozaložba, Ljubljana
43. Russett Bruce, Starr Harvey (1996): Svetovna politika – Izbira možnosti, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
44. Silber Laura, Little Alan (1996): Smrt Jugoslavije, Co Libri, Ljubljana
45. Simoniti Iztok (1995): Multilateralna diplomacija, Teorija in praksa, UDK 3 ISSN 0040-3598, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
46. Stearns Monteagle (1996): Talking to Strangers – Improving American diplomacy at home and abroad, Princeton University Press, New Jersey
47. Sun Tzu (1998): Umetnost vojne, Peter Amalietti, Ljubljana
48. Štefančič, jr. Marcel (2003): Arabski anti-Bush, Mladina, 01.04.2003
<http://www.mladina.si/tehdnik/200313/clanek/bushsadam/> (24.08.2004)
49. Trstenjak Anton (1976): Problemi psihologije, Slovenska matica, Ljubljana
50. Türk Danilo (2004): Kar je pravično, ni vselej koristno, Delo 11. september 2004
51. Vajgl Ivo (2004): Mladina, 23.08.2004
http://www.mladina.si/tehdnik/200434/clanek/slo-intervju--jani_sever/ (24.08.2004)
52. Vir 1 (1998): Zakladnica pogajalskih taktik, prevod Ilich Bojan, Oziris, Lesce

53. Vreg France (2000): Politično komuniciranje in prepričevanje, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
54. Vukadinović Radovan (1995): Diplomacija – Strategija političnih pogajanj, Arah consulting, Ljubljana
55. Wight Martin (1994): International theory and three traditions, Leicester University Press, London