

pusti pod pritiskom i pristane izvršiti zahtjeve „moćnika“.

Pojam ravnoteže može biti važan je u svakom odnosu, budući da u pregovaranju to znači da su obje strane uočile (osjetile) da druga strana posjeduje sposobnost uzvratiti na bilo koji pritisak jednakim ili različitim oblikom moći pa tako pokušaj nametanja moći pojedinca ili grupe postaje beskoristan. Ravnoteža moći važna je u razvoju odnosa snaga pregovaračkih strana, a pristajanje na ravnotežu ključni je čimbenik ponašanja uspješnog pregovarača.

Ovdje moramo razlikovati moć i autoritet. Moć se definira kao formalna snaga koju pojedinac posjeduje zbog pozicije koju ima (zauzima) u organizaciji. Na primjer, nalozi managera na autoritativnoj poziciji izvršavaju se zato jer moraju biti izvršeni. Dakle, osobe na višoj poziciji imaju legalan (zakonski, organizacijski) autoritet nad podređenima na nižim pozicijama. Ima veću moć. Autoritet se, pak, određuje kao subjektivna snaga pojedinca, prihvaćena od sugovornika, bez obzira na poziciju pojedinca u hijerarhiji organizacije.

Česte su situacije u kojima pojedinac svoj utjecaj može ostvariti jedino ako pokaže potencijal primjene moći, ponekad već na početku komunikacije, a ponekad kao zadnji argument koji pojedinac može angažirati. Na primjer, karate udarcem nekome možemo demonstrirati osobnu snagu, tj. demonstrirati moć. No, upozoravajući sugovornika da imamo vezu u banci koja mu može uskratiti ili odobriti kredit pokazujemo mogućnost uporabe potencijalne moći, očekujući njegov ustupak. Često je prijetnja dovoljna da zadržite svoju moć, pod uvjetom da ju ne primijenite. Zašto? Zato jer ona, nakon što ste ostvarili svoju prijetnju, gubi na vrijednosti, budući da vaš sugovornik zna njezinu snagu za drugi susret i drugu „rundu“ pregovora.

Postoji pet međusobnih odnosa primjene snage koji su važ-

ni pregovaračima: moć pozicije, moć nagrađivanja, moć prisile (prinude), moć stručnjaka i moć osobnosti, a u ovom broju obradit ćemo prva dva.

Moć pozicije

Moć pozicije proizlazi iz mogućnosti da utječete na drugu osobu snagom pozicije na kojoj se nalazite u hijerarhiji tvrtke. Osoba na višoj hijerarhijskoj razini ima moć nad onima koji su na nižoj razini. Osobe na nižoj hijerarhijskoj razini imaju ulogu prihvaćanja moći pozicije i izvršenja naloga. Ako oni takvu snagu priznaju kao zakonitu, prihvatit će je kao situaciju u kojoj je njihova moć manja, a time su i njihovi ciljevi podređeni ciljevima osobe koja ima moć pozicije. Kultura, običaji i sustav vrijednosti organizacije određuju granice snage pozicije. Uvriježeno je ponašanje, osobito u tradicionalnim društvima, da ljudi pozitivno odgovaraju na naloge nadređenih, čak i kad im se nalozi ne sviđaju, zato jer postojeće odnose prihvaćaju kao jedino ispravno (legitimno) stanje u kojem se od njih očekuje da slušaju i izvršavaju tuđe naloge. To je snaga moći. Naravno da u određenim organizacijama i grupama moć pozicije određuje razinu uspješnosti funkcioniranja. Vojne snage, policija, medicinska ekipa u operacijskoj dvorani i slično funkcioniraju prema moći pozicije.

Moć pozicije koristi se na mnogo načina tijekom komunikacije. Ljudi „na poziciji“ mogu iskoristiti svoju moć kako bi sugovornicima naložili da se podrede određenoj proceduri. Ovisno o moći pozicije managera, djelatnici mogu prihvaćati naloge, uzdajući se potpuno u sposobnosti pojedinca koji ima moć pozicije. Ponekad će jedna strana upotrijebiti snagu pozicije kao taktiku

protiv druge strane:

1. uvodeći u komunikacijski proces nekoga tko ima utjecaj na donošenje važnih odluka i tko ima kredibilitet kod druge strane, ili će, kao protumjeru,

2. pripisati puno snage poziciji pojedin(a)ca kako bi potakli potrebu za potvrđivanjem te moći, da bi od pojedinca ili grupe dobili važne ustupke.

Važno je shvatiti da moć pozicije može imati utjecaja samo ako je sugovornik prepozna i potvrdi. Neki sugovornici mogu nastojati negirati (oduzeti) drugoj strani dio moći pozicije:

- uskraćujući im mogućnost da govore;
- preferirajući ponavljanje jednog te istog naloga u više oblika
- ignorirajući početne dogovore,

- negirajući da itko od druge strane može imati bilo kakvu snagu pozicije koja bi bila značajna.

U takvim situacijama manager koji želi iskoristiti moć pozicije odredit će barem njenu minimalnu razinu prije nastavka komunikacije. U nekim slučajevima odbit će nastaviti dok druga strana svojim ponašanjem ne pokaže da prihvaća njegovu moć pozicije (ili barem jedan njen dio). Jednom stvorenu moć pozicije umještan manager znat će razviti i proširiti.

Moć nagrađivanja

Moć nagrađivanja stvara se iz sposobnosti da nagradite slaganje s vama, a koristi se da bi poduprla snagu pozicije. Ako su nagrade ili potencijalne nagrade (priznanja, dobra pozicija na poslu, povišica plaće ili nešto drugo) motivacija da bi se posao završio kao što je određeno, zaposlenik će uzvratiti izvršavajući primljene naredbe, zahtjeve ili upute. Nagrade mogu biti novčane i nenovčane, ali i verbalne i neverbalne. Istraživanja su pokazala da su

usmeno odobravanje, ohrabrenje i pohvala često dobra zamjena za mjerljive (novčane) nagrade. Nagrade također mogu biti i u obliku verbalnih obećanja financijskih koristi koje će se ostvariti ustanovljenjem dobrih međusobnih odnosa („budi dobar sa mnom i isplatit će ti se“). Analize ponašanja pokazuju da usmene nagrade mogu zadobiti i oblik komplimenta i pohvale za prethodno ponašanje. Neverbalne nagrade mogu biti i takve da pojedinci dobiju više mjesta za stolom, više kimanja glavom kojim sugovornici pokazuju odobravanje i prihvaćanje, više kontakta očima koji ukazuje na pozornost i koncentraciju te otvorenih i neagresivnih gesta koje pokazuju prihvaćanje i poštovanje.

Uporaba moći nagrađivanja vrlo je uspješna, osobito dugoročno. Snaga nagrade ponekad se koristi u kombinaciji sa snagom prisile i tu može doći do semantičke konfuzije. Zato je važno opisati snagu prisile prije njihove usporedbe i ocijeniti je usporedo sa snagom nagrade. Do nagrade se može doći i ulagivanjem. Ulagivanje se ponekad naziva i umjetnošću dodvoravanja i primjer je uporabe snage nagrađivanja u društvenim odnosima. Svi znamo da će nam ljudi, ako im se sviđamo, biti raspoloženi učiniti uslugu ili učiniti nešto što želimo, nego ako im se ne sviđamo.

Međusobna „simpatija“ znak je sugovornicima da dijele iste osnovne vrijednosti ili su slični na neki drugi način. Najčešća taktika ulagivanja uključuje ispoljavanje jakog osobnog poštovanja osoba na koje želimo utjecati. Ova taktika često se javlja u obliku laskanja – pretjeranom priznavanju vrijednosti drugih ljudi. Štoviše, često uspijeva: hvaljenje drugih ljudi u njihovim povećava razinu „sviđanja“, a time i želje da ispune očekivanja laskavaca.

U sljedećem nastavku obradit ćemo preostale tri vrste moći: moć prisile (prinude), moć stručnjaka i moć osobnosti.

Moć možemo uspoediti s razmjennom novca: besmislena je ako nije povezana ili usporediva s vrijednošću dobara koja se za razmijenjeni novac mogu kupiti. Moć nikada nije vezana za cijenu, nego za vrijednost razmjene.