
 Recenzija

Dudley Weeks

*The Eight Essential Steps to
Conflict Resolution*
Jeremy P. Tarcher Inc., Los
Angeles, 290 str.

Sukob je dio našega svakodnevnog života. Svijet u kojem živimo ispunjen je sukobima. Mnogi od njih su oružani, a neki su naizgled nerješivi mirnim putem. Teško je zamisliti situaciju u kojoj bi pitanje razrješavanja sukoba nenasilnim sredstvima bilo važnije od ove u kojoj se upravo nalazimo. Pristupi i tehnike razrješavanja sukoba, međutim, vrlo su raznovrsni; one ne samo da preporučuju različite pristupe razrješavanju sukoba već i sam pojam "sukob" često sasvim različito određuju. U klasične ili tradicionalne pristupe razrješavanju sukoba spadaju "suprotstavljanje" u formi *zastašivanja*, *pobjednik-gubitnik situacije*, *pozicijskog cjenkanja*, te *cjenkanja uz upotrebu moći* (Zartman); "principijelno pregovaranje" u formi *principijelnog cjenkanja* (Fisher & Ury) i *pregovaranja utemeljenog na potrebama* (Burton). Ovi pristupi polaze od tradicionalne definicije sukoba — *suprotstavljanja međusobno isključujućih poriva, želja ili tendencija*, odnosno kao nešto u biti negativno, nešto što po svaku cijenu treba izbjeći, a ako to nije moguće — napraviti kompromis, najčešće na štetu "slabije" strane. Treći, mogli bismo reći, alternativni pristup, ne samo da polazi od sasvim drukčijeg definiranja pojma sukoba već nudi i cjelovit pristup procesu njegova razrješavanja. Radi se o tzv. *conflict partnership* pristupu

(partnerstvu u sukobu), što ga je sredinom sedamdesetih godina razvio dr. Dudley Weeks, profesor na American University School of International Service, Washington DC. Weeks je postao poznat po svojem zalaganju za mirno rješavanje sukoba i praktičnom učešću u naporima za iznalaženje mirnoga rješenja mnogih međunacionalnih, etničkih i rasnih sukoba, za što je dva puta nominiran za Nobelovu nagradu za mir. Radio je na razrješavanju sukoba u Južnoj Africi, Srednjem istoku, bivšoj Jugoslaviji, Sjevernoj Irskoj, Aziji, Latinskoj Americi, Sjevernoj Americi, te dijelovima bivšeg Sovjetskog Saveza. "Conflict partnership" pokazao se u praksi uspješnijim od tradicionalnih pristupa pregovaranju i posredovanju. Posebno je učinkovit u razrješavanju duboko ukorijenjenih etničkih i rasnih sukoba, sukoba u kojima uz političke interese postoje teški porcemcaji međuljudskih odnosa, nepostojanje povjerenja i osjećaj ugroženosti osnovnih ljudskih potreba. Najveći je doprinos Dudleya Weeksa u stavljanju osnovnog naglasaka na izgradnju odnosa i trajno razrješavanje sukoba, koje podrazumijeva sprečavanje njihovog ponovnog izbijanja.

Knjiga *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution* uokviruje Weeksov "conflict partnership", te predstavlja cjeloviti vodič kroz proces razrješavanja sukoba. Weeks svoj pristup temelji na tzv. koracima ili vještinama u razrješavanju sukoba, kojih ukupno ima osam. Takav sustavni pristup, koji autor naziva "procesom partnerstva u sukobu", najveća je praktična vrijednost ove knjige.

U prvom poglavlju Weeks iznosi svoje, novo, viđenje sukoba. "Ukoliko sukob shvaćamo kao negativno iskustvo, time smanjujemo šanse da se s njim nosimo učinkovito" (str. 7.). Sukob stoga ne bi trebao biti shvaćen kao *a priori* negativan. Općenito vrednovanje sukoba, smatra Weeks, sasvim je pogrešno. Mogli bismo reći da se tu radi o promatranju sukoba "s one

strane dobra i zla". "Sam po sebi sukob nije ni pozitivan ni negativan" (str. 7.). "Sukob je rezultat različitosti koje odlikuju naše misli ili stavove, naša vjerovanja, naše percepcije, te naše društvene sustave i strukture" (str. 7.). Jasno je da će pristup razrješavanju sukoba biti sasvim drukčiji ako se pođe od takvog određenja samog pojma sukoba. Autor, nadalje, smatra da svatko ima moć i utjecaj pretvoriti sukob u nešto pozitivno, odnosno negativno. Stoga je jedan od prvih koraka u razrješavanju sukoba spoznaja pozitivnog potencijala koji se nalazi u svim konfliktnim situacijama. Sukob nije nužno narušavanje odnosa, pogreška u međuljudskim odnosima; on može, ističe Weeks, pridonijeti razjašnjavanju samoga odnosa, omogućiti alternativne načine mišljenja i opcije za akciju, koje se bez sukoba možda nikada ne bi uočile: "... sukob stoga otvara mogućnosti za unapređenje odnosa" (str. 8.). Autor zatim ističe kako je pogrešno sukob promatrati kao "bitku između inkompatibilnih sebičnih interesa ili želja", nego kao "samo jedan dio odnosa, koji podrazumijeva potrebe, vrijednosti, percepcije, moć, ciljeve, osjećaje, a ne samo interese ili želje" (str. 8.).

Cilj je ove knjige, po autorovim riječima, "rješavanje sukoba koje je i učinkovito i trajno" (str. 9.). Osnovne su značajke Weeksova pristupa razrješavanju sukoba upravo postupci koji omogućuju izgradnju postkonfliktnih odnosa — postizanje "pobjede", prednosti u pregovaranju ili sklapanje za jednu stranu "povoljnog" sporazuma. "Partnerstvo u sukobu" stavlja naglasak, kako na trenutni sukob tako i na ukupni odnos, kojega je specifični sukob samo sastavni dio. Takav pristup, smatra Weeks, vodi do rješenja sukoba na *najvišoj razini*, tj. situacije kad se "susretnu zajedničke potrebe stranaka u sukobu, te kad se postignu zajedničke koristi i ojača njihov međusobni odnos" (str. 10.). Uz *najvišu razinu*, autor razlikuje još dvije niže razine u

razrješavanju sukoba: *srednju*, na kojoj se postižu privremeno zadovoljavajuća rješenja, i *nižu* razinu, na kojoj jedna strana pokorava drugu. U tom smislu samo najviša razina razrješavanja sukoba omogućuje istinsko rješenje. Osnova ove knjige upravo je objašnjenje procesa koji može dovesti do te, najviše, razine u razrješavanju sukoba.

Drugo poglavlje posvećeno je kritici tradicionalnih strategija pregovaranja, koje autor naziva "popularnim ali neučinkovitim" (str. 15.). Prva tradicionalna strategija bila bi *osvajачka*, tj. ona u kojoj je cilj postići "pobjedu", poraziti protivnika, dokazati da je druga strana u krivu, itd. Ovu je strategiju Weeks svrstao u nižu razinu razrješavanja sukoba — ona može polučiti samo privremeno smiravanje trenutnog sukoba. Drugi pristup na nižoj razini je *izbjegavanje*, koje može koristiti samo kod manjih sukoba koji ne zaslužuju posebnu pažnju. Na srednjoj razini autor razlikuje tri strategije, koje mogu polučiti samo privremeno rješenje: *cjenkanje*, *stavljanje "zavoja"* ("prva pomoć" u razrješavanju sukoba), te *igranje dominantnih uloga* (pristup s aspekta autoriteta). Na najvišu razinu Weeks stavlja svoje "partnerstvo u sukobu", pristup koji po njemu sjedinjuje prednosti svih tradicionalnih pristupa, dok istodobno ne pati od njihovih nedostataka. Pojedini tradicionalni pristupi pregovaranja upotrebljivi su kod poslovnog i multilateralnog međunarodnog pregovaranja, (npr. cjenkanje). No, radi li se o duboko ukorijenjenim etničkim ili rasnim sukobima — sukobima u kojima su uključene potrebe, vrijednosti i osjećaji, takvi pristupi nisu zadovoljavajući.

U trećem poglavlju Weeks detaljno analizira osnovne aspekte sukoba — raznovrsnost i različitosti, potrebe, percepcije, moć, vrijednosti i principe, te osjećaje i emocije. Autor tako ističe da su različitosti zdrav aspekt ljudskoga društva. Različitosti stoga ne treba uklanjati i svako je niveliranje pogrešno;

njih je potrebno upotrijebiti u svrhu međusobnog razumijevanja, iznalaženja novih mogućnosti i aspekata na kojima bi se mogao izgraditi bolji međusobni odnos. Potrebe — “stanja bez kojih smatramo da ne možemo, ili koja su po našem mišljenju kritična za opstojnost i razvoj odnosa” (str. 36.) — ne smiju se ignorirati. Sukob često izbija upravo onda kad se ignoriraju potrebe “druge strane.” Ignoriranje vlastitih potreba također može rezultirati sukobom. Posebno je važno istaći da potrebe nisu isto što i želje, te da je njihovo razlikovanje temeljni preduvjet za razrješavanje sukoba. “Mnogi sukobi izravan su rezultat percepcija i pogrešnih percepcija” (str. 41.). Pogledu svake strane u sukobu na specifičnu situaciju i sam sukob, ističe Weeks, potrebno je pokloniti punu pažnju. Na umu valja imati da strane u sukobu mogu jednako tako pogrešno shvaćati sebe i svoju poziciju, kao i poziciju drugih strana. Određenje pojma “moć” autor smatra posebno važnim. “Kako definiramo moć i kako je koristimo, znatno utječe na broj i prirodu sukoba te način na koji se s njima nosimo” (str. 50.) Weeks ne priznaje klasičnu Weberovu definiciju moći, već moć definira kao “sposobnost učinkovitog djelovanja i sposobnosti utjecanja” (str. 50.). Na taj način izbjegnuto je nadmetanje, koje se nužno javlja u svakom sukobu, u kojem je moć shvaćena kao nametanje volje ili izazivanje željenog ponašanja. Vrijednosti i principi teško se mijenjaju. Sukobe oko vrijednosti vrlo je teško riješiti. Vrijednost može predstavljati “vjerovanje, princip, pa čak i obrazac ponašanja, koji shvaćamo izuzetno vrijednim” (str. 52.). Vrijednosti, ističe autor, mogu izazvati sukob na nekoliko načina: ako se odnos shvati kao različitost u vrijednostima, ako jedna strana ne prihvaća poziciju druge kao istinski vrijednosnu, ili ako ni jednoj strani u sukobu nisu jasne vlastite vrijednosti. Osjećaji i emocije, ako se zatomljuju ili se njima pokušava zavladati, najčešće vode pogoršanju

sukoba. “Ljudi su osjećajni, emocionalna stvorenja, te stoga osjećaji i emocije često igraju ulogu u sukobu i razrješavanju sukoba” (str. 58.). Potiskuju li se osjećaji, ili ih se koristi kao osnovna sredstva za ophodjenje sa sukobom, ili se pak odviše “intelektualiziraju”, vrlo je vjerojatno da će sukob izbiti ili se pogoršati, smatra Weeks.

Četvrto poglavlje posvećeno je procesu “partnerstva u sukobu”. Weeks ističe kako je partnerstvo u sukobu “proces koji se sastoji od osam vještina ili koraka, koji ljudima ili grupama mogu omogućiti izgradnju uzajamno korisnih odnosa, te učinkovito razriješiti sukobe” (str. 63.).

Drugi dio knjige predstavlja praktični vodič kroz osam koraka u razrješavanju sukoba. Ti su koraci ili vještine: 1. stvaranje učinkovite atmosfere, 2. razjašnjavanje percepcija, 3. usredotočenje na individualne i zajedničke potrebe, 4. izgradnja zajedničke pozitivne moći, 5. gledanje u budućnost i učenje iz prošlosti, 6. stvaranje opcija, 7. razvoj temeljnih točaka za akciju (doables) i, 8., stvaranje uzajamno-korisnih sporazuma. Weeks svaki korak detaljno objašnjava, dajući pritom veliki broj praktičnih primjera za njihovu primjenu. Jedan od pojmova što ga je Weeks uveo u ovo područje jest i tzv. “doable” — pojam, koji se ne može prevesti, a znači “specifični čin koji ima dobru šansu da spoji neke individualne i zajedničke potrebe, te da stvori pozitivnu, uglavnom uzajamnu moć” (str. 204.). Ova je inovacija važna iz više razloga. Ponajprije stoga što se sukob, pristupi li mu se s aspekta globalnog i krajnjeg rješenja, najvjerojatnije zbog kompleksnosti i zahtjevnosti tako postavljenih ciljeva, neće razriješiti. S druge strane, pristupa li se problemu postupno, poduzimajući male i moguće korake (doables), puno je više šansi za uspjeh i krajnje rješenje sukoba.

Kako se nositi s bijesom; što učiniti ako jedna strana ne smatra da postoji

sukob ili ga ne želi riješiti; kako postupati s ljudima koji sve hoće po svome, kako razriješiti prividno nerazrješive sukobe, ili pak kada tražiti posredovanje treće strane — samo su neka od pitanja što ih autor obrađuje u posljednjem dijelu knjige. Weeks na kraju daje dva hipotetska primjera sukoba, uz njihovu detaljnu analizu, koji demonstriraju upotrebu prethodno objašnjenih principa za razrješavanje sukoba.

Na kraju valja istaći da se pristup Dudleya Weeksa razrješavanju sukoba svakako dokazao u praksi, te da danas predstavlja jedan od vodećih pravaca u tom području. Ipak bi trebalo napomenuti da se ne radi o priručniku iz kojega se mogu naučiti tehnike poslovnog pregovaranja. Weeks se ne bavi pregovaranjem ili posredovanjem samo kao načinom donošenja odluka; njegova je osnovna briga razrješavanje sukoba mirnim putem, pri čemu se naglasak ne stavlja na "sklapanje posla" ili privremeno prikrivanje sukoba, već na trajno i potpuno rješenje sukoba, što će rezultirati izgradnjom i poboljšanjem odnosa svih strana u sukobu, odnosa bez kojega stvarno rješenje sukoba uopće nije moguće.

Dario Ciraki

Recenzija

Paul Brace

State government and economic performance

The Johns Hopkins University
Press, Baltimore and London,
1993.

Teorijska razmatranja utjecaja države na ekonomiju mogu se u osnovi svesti na dvije suprotstavljene pozicije — jednu koja zagovara što šire oslanjanje na tržište i drugu koja tome suprotstavlja što veći zahvat države u ekonomski proces. Već i površniji uvid u suvremene sporove o toj temi u ekonomiji i političkoj znanosti pokazuje da se razlike između dvaju pristupa ne smanjuju. Suprotnosti između onih što se pozivaju na Adama Smitha i onih što ukazuju na značaj Johna Maynarda Keynesa i dalje su vrlo snažne. Kratak pregled te raprave nalazi se i na početku ove knjige.

Prethodno opisani izbor između tržišta i države nije, međutim, razlog zbog kojeg želim predstaviti ovu knjigu hrvatskoj znanstvenoj javnosti. Knjiga američkog politologa Paula Bracea *Vlada savezne države i ekonomski učinak* daje doprinos na drugom području. Ona zahvaća pitanje uloge američkih federalnih jedinica u oblikovanju učinaka njihovih gospodarstava. Naime, spor što sam ga spomenuo na početku za svoju referentnu točku uzima nacionalnu državu. Nacionalna država raspolaže vrlo širokim spektrom instrumenata ekonomske regulacije, kao što su carine, kvote, kontrola mobilnosti čimbenika proizvodnje, kontrola ponude novca, itd. Subnacionalne jedinice, kao što su