

MOĆ PRISILE

Moć prisile suprotna je moći nagrađivanja. Ona predstavlja snagu osobe ili grupe koja ima moć da zahtijeva nešto ili izvršenje nečega od sugovornika, ili da kazni tu osobu (grupu) zbog neizvršavanja zahtjeva.

Moć prisile može biti sindikalna prijetnja štrajkom, prijetnja blokadom nečijeg napredovanja ili otkazom zbog loših rezultata. Može biti prijetnja da će netko podnijeti tužbu sudu, prijetnja neplaćanjem, prijetnja da će nešto biti objavljeno u javnosti, čak može biti i prijetnja fizičkom ozljedom. Svi ovi primjeri sadrže očekivanje straha kao važnog elementa. Strah da će prijetnja biti ostvarena zove se moć prisile. Često se naglašava da žrtve mogu biti ostavljene u očekivanju ostvarenja prijetnje pa su stoga efekti moći prisile kratkotrajni, s dugim kasnijim procesom pobijanja.

Usporedba moći nagrađivanja i prisile

Bez obzira što moć prisile ponkad može rezultirati čudesnim kratkoročnim efektima, ipak je jasno da će snaga nagrađivanja prije stvoriti očekivane posljedice nego moć prisile.

Ipak, prisila se često javlja u ponašanju managera. Kada obično nagovaranje propadne, kad se temperamenti pojedinaca razmaju ili kad je samopoštovanje ugroženo, javit će se prisila kroz prijetnje, primjenit će se neprijateljski rječnik, a glasovi će se pojačati. Tada emocionalno izražavanje ljutnje (bijesa) ili osjećaja frustracije i nemoći može nadvladati rationalno razumijevanje veće efektivnosti moći nagrađivanja.

Poslušnost (pokornost)

Poslušnost je psihološki mehanizam koji povezuje aktivnosti pojedinca u nekritičkom izvršavanju tuđih ciljeva. To je spoj naredbi s izvršenjem koji povezuje čovjeka (pojedinca ili grupu) sa sustavom autoriteta. Povijest je svjedok brojnim promašajima

samo zato jer su ljudi bespovorno izvršavali naređenja, ne razmišljajući o ispravnosti njihovih posljedica. Povjesničari tvrde da je tijekom povijesti više odvratnih zločina rezultiralo iz poslušnosti nego iz bilo kojeg oblika buntovništva. Na primjer, u razdoblju od 1933. do 1945. godine milijuni nedužnih ljudi ubijeni su u plinskim komorama nacističkih koncentracijskih logora. Smrt tih ljudi izazvala je jedna osoba, koja je, serijom naređenja (kombinirajući autoritet i strah), davala naredbe da se izvrši taj zločin. Osim onih koji su izravno bili odgovorni za smrt zatočenika, za okrutnu sudbinu nesretnika bili su zasluzni i njihovi susjedi koji nisu napravili ništa da sprječe njihovo odvođenje u logore. Poslušnost je bila nit koja je povezivala komandu (nalog) s akcijom ili pasivnošću. Problem potpune, nekritičke poslušnosti prema autoritetu poznamo tisućama godina. To je jedan od razloga zašto ljudi na položaju mogu biti iznimno uspješni u upravljanju svojim podređenim. To je i razlog zašto je mnogo običnih, dobrih ljudi dopustilo da im gomila budala, manjaka i zločinaca određuje što je u njihovu životu dobro, a što nije.

Moć stručnjaka

Osoba koja posjeduje znanje i stručnost, koja na tržištu ima visoku cijenu, ima moć stručnjaka. Stručnjaci imaju moć čak i kad je njihova hijerarhijska pozicija niska. Pojedinac može biti stručnjak za tehniku, administrativne poslove, kao i za međuljudske odnose. Što ga je teže nadomjestiti, veća je snaga koju stručnjak posjeduje. Moć stručnjaka često se naziva i snaga informacije, kao dio osobnosti pojedinca. Stručnjaci ne mo-

raju biti samo profesori na fakultetima, glavni manageri u tvrtki ili političari na visokim položajima. Na primjer, tajnica koja je na relativno niskom položaju u hijerarhiji organizacije može imati visoku snagu stručnjaka zato jer zna detalje pojedinih poslovnih operacija – gdje je što ili kako upravljati složenim situacijama. Ljudska je narav takva da će se pojedinci i grupe ponašati racionalno tek nakon što iscrpe sve druge opcije. Moć stručnjaka ispoljiti će se tek kad se iscrpe efekti moći pozicije, nagrađivanja i/ili prisile. U kontekstu pregovaranja, moć stručnjaka najčešći je oblik primjene nečije moći, budući da se odnosi na uvjerljivu, utjecajnu prirodu samih informacija koje pojedinac ima ili zna. Odnosi se na akumulaciju i prezentaciju informacija koje će promijeniti mišljenje druge strane, bit samih razgovora ili njihovih pojedinih dijelova.

Moć stručnjaka preneseni je oblik moći informacije, koju može imati samo pojedinac što je naučio i pripremio se za svoju poziciju u pregovaranju. Moć stručnjaka u rukama je onih koji znaju kako prikupiti i organizirati podatke koji su (presudno) važni za uspjeh pregovaranja. Postoje načini kojima će se manager predstaviti i dokazati kao stručnjak u očima druge strane: citiranjem činjenica i brojki, pokazivanjem primjera da poznaje aktivnosti druge strane, ukazivanjem na primjere iz prakse koji se odnose na situaciju o kojoj se pregovara i slično.

Prezentacija informacije

U kontekstu komunikacije, moć informacije središte je moći stručnjaka. Čak i kod najjednostavnijih pregovaranja, način na koji je informacija predstavljena



prof. dr. sc.
Saša Petar

može imati važan utjecaj na drugu stranu, a time i na konačan rezultat pregovaranja. Informacija može biti u obliku vizualne pomoći, kao što su tabele, grafikoni i dobra statistika koja ima utjecaj na pregovaranje. Na primjer, cijena konkurenčije u istom poslovnom području (do koje ste došli istraživanjem tržišta) važna je informacija kad se pripremate za pregovaranje s kupcem o njegovu zahtjevu da snizite cijene. Morate paziti da informacije/podaci budu pouzdani i točni, jer ako se dokaže suprotno, to može ozbiljno poljuljati povjerenje druge strane. Moć informacije često se koristi kada poznavanjem točnih činjenica možete manipulirati neznanjem druge strane. Na primjer, na izbor ponašanja druge strane mogu utjecati pozitivne informacije o opcijama koje želite da prihvate ili skrivanje informacija o opcijama koje vama ne idu u prilog. U nekim slučajevima managerske grupe pojačavaju se stručnjacima, budući da se ljudi manje suprotstavljaju ili su raspoloženi sukobljavati se s priznatim stručnjakom za područje u kojem oni „nisu doma“. Da bi doista prihvatio takav izazov, nestručnjak će se vjerojatno konzultirati s drugim stručnjakom, što je skupo, traži vremena i ponekad je vrlo rizično (budući da nestručnjak često ne zna što zapravo treba znati, što je važno, što treba pitati i kakve odgovore želi čuti). Nedostatak samopouzdanja kod nestručnjaka često je vidljiv u govoru tijela i načinu komuniciranja.

Suprotstavljanje informacijama

Sukobljavanje pojedinaca koji imaju moć informacije može biti problem. Kada je tijekom pregovora stručnjak pozvan da se sukobi s informacijom druge stra-