

Aleksandar Stanković*

doktorand na Univerzitetu u Beogradu – Fakultetu političkih nauka

Pregovaračke lekcije Džejmisa Bejkera III za neizvesnu budućnost

Apstrakt

Usložnjavanje pregovaranja kroz vreme donelo je sa sobom nove izazove. Mada su se promenili, stavljajući moć u središte pregovaračkog procesa, jasno je da su bazično ostali isti. Apstrahovanje koncepata cezara i menadžera i njihovo umetanje u teoriju o pregovaranju poslužilo je kako bi se prikazao odnos snaga aktera u samom procesu i prema njemu. Istraživanje daje osvrt na uspešan odgovor Džejmisa Bejkera prilikom brojnih diplomatskih izazova koji su se između 1989. i 1992. godine našli ispred njega kao neposrednog zastupnika interesa Sjedinjenih Država, ali i na njegovo suštinsko shvatanje pregovaranja. Cilj toga jeste da se kroz pozitivne primere iz prošlosti ukaže na potencijalne šanse za današnjicu, kao i da se pokuša pronalaženje nekih univerzalija koje će uvek ostati aktuelne i poželjne kod svakog pregovarača.

Ključne reči

Džejms Bejker III, pregovaranje, moć, cesar, menadžer, Hladni rat

UVOD

Ne može se reći da se u svetu ne sklapaju sporazumi. Ima ih, ali oni suštinski ne dovode do nekih velikih promena. Sukobi još uvek tinjaju, gomilaju se neslaganja, a čitav poredak izgleda nestabilno. Razloga za ovakvo stanje je mnogo i odgovornost pada na pojedince, države i međunarodne institucije. Svaki od ovih rakursa se može posmatrati zasebno kao uzrok, a ono što svi zajedno

* aleksandarst227@gmail.com

dele jesu pregovori i pregovaranje. Bez obzira da li se radi o sporu/dogovoru pojedinaca, država ili međunarodnih organizacija, pregovori su način za međusobno razumevanje i pronalaženje rešenja. U konačnici, na kraju svakog sukoba sklapali su se novi ugovori na kojima je poredak počivao.

Sadašnjost je u oštrom odnosu sa opštim mirom, a paradoksalno ostaje kako se neki dogovori ne mogu postići. Ako se po strani ostave kompleksnosti pojedinaca, država i međunarodnih sistema, jedino što ostaje kao razlog neuspaha jesu pregovarači i proces pregovaranja. Ne može se baš reći da živimo u radikalno drugačijem svetu od onoga koji je nastajao na kraju Hladnog rata u pogledu čeonih i bočnih konfrontacija. Krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina bilo je više požara koje je trebalo ugasiti, a to je činjeno sa mnogo većim uspehom. Na nekim primerima, poput rata u Ukrajini, moglo bi se reći da sada ima više snažnijih takmaca, što otežava nalaženje kompromisa, ali time se ne bi moglo objasniti kako Sjedinjene Države ne uspevaju da privole Izrael da se iskrenije uključi u pregovore, jer kroz prošlost su više puta na različite načine uspevali u tome, pre svega u Kemp Dejvidu i Madridu. Takođe, ono što je u svojoj biti ostalo isto jeste pregovaranje.

Vodeći se Hegelovim (Georg Wilhelm Friedrich Hegel) shvatanjem reflektirane istorije, odnosno, kako sam filozof objašnjava, istorije „čije prikazivanje izlazi iz okvira sadašnjosti ne s obzirom na vreme nego s obzirom na duh”¹, rad će pokušati da čita prošlost u sadašnjosti, ali i sadašnjost u prošlosti, sve sa ciljem kako bi se iznašle smernice koje mogu da pomognu današnjim pregovorima.

Osim hegelijanske metode i teorije pregovaranja, u istraživanju će se apstrahovati koncepti cezara i menadžera kao osnovnih uloga za pregovarače u budućnosti. Kako Robert Kejgen (Robert Kagan) prepoznaje da nisu dovoljne samo ideje i prirodno odvijanje ljudskih procesa², lik i delo koje će biti uzeto kao empirijska potka biće Džejms Bejker III, kao državni sekretar u periodu između 1989. i 1992, kao pregovarač koji je bio rastrzan na više dijametralno suprotnih pregovaračkih stolova, a ponovo je uspeo da zaokruži oblikovanje posthladnoratovskog sveta. Sve to se preduzima sa jasnom namerom da se osvetli stil Bejkera kako bi se odgovorilo na pitanje o mogućnostima za vođenje pregovora kada se stvari zaglave.

Pregovori i pregovaranje kao 'Pisanje Svetog Jeronima'

Koliko tok pregovora može da bude iscrpljujuć uistinu mogu znati samo oni koji su učestvovali u njima. Dajući svojoj knjizi poetizovan naziv, „Pogađanje

¹ Georg Vilhelm Fridrih Hegel, *Filozofija istorije*, Fedon, Beograd, 2006, str. 8.

² Robert Kejgen, *Povratak istorije i kraj snova*, Alexandria Press, Beograd, 2009, str. 97.

sa đavolom”, Robert Mnookin (Robert Mnookin) ne samo da precizno ilustruje poziciju pregovarača u procesu, već na primeru Nelsona Mendele (Nelson Mandela) ukazuje da se uspeh krije u konstantnom balansiranju između krajnosti, jer Mendela je mrzeo nasilje, ali nije bio pacifista.³ Može se reći da pregovori stavljaju na test lična uverenja i snagu karaktera, jer je najteže ubediti nekog da se odrekne nečega na svoju štetu. Napor koji iziskuje pregovaranje sličan je onom koji je na Karavađovoj (Michelangelo Merisi da Caravaggio) slici uneo Sveti Jeronim prevodeći Bibliju. Iznureni starac, istovremeno čitajući tekst koji treba da prevede, zapisuje redove rukom koja se čini opruženom do krajnjih granica, toliko da je neposredno blizu lobanje što, svakako, simbolizuje njegov kraj. Poput ostarelog Jeronima, svi pregovarači „rastežu svoju ruku” do granica mogućeg i ulažu vanredne, često višegodišnje, pa i decenijске pokušaje da, konkretno u međunarodnoj politici, ostvare interese svojih država. Kompleksnost je još jasnija iz navoda nobelovca Tomasa Šelinga (Thomas Schelling), da je pregovaranje igra mešovitih motiva saradnje, konflikta, međuzavisnosti i nadmetanja, svakako jedna velika borba nerava.⁴

Pregovori su, iznad svega, objektivna neophodnost. Dragan Simić precizno konstatuje: „Odnosi u anarhičnom međunarodnom društvu kreću se od saradnje i pravno uređenih pravila ponašanja između država, na jednoj, do otvorene borbe za moć, sukoba i ratova, na drugoj strani”.⁵ Podrazumevajući kontakt među državama, ovakvo stanje u sebi predviđa bilateralna ili multilateralna opštenja država prilikom saradnje i uspostavljanja „pravila ponašanja”, jednako kao i u slučaju ratova i sukoba do kojih bi došlo krahom pregovora. Isto tako, nekada pregovori mogu biti fingirani, poput onih u Rambujeu, pa bi neuspeh predstavljao uspeh za jednu stranu, što im daje još jednu dimenziju kao legitimišućeg faktora rata.⁶ Zbog toga su oni sušto oruđe za postizanje cilja države i nisu nužno uslovljeni pozitivnim ishodom.

Pronalaženje zajedničkog rešenja, veoma često, jeste važno, ali se sam proces razlikuje po mnogo čemu. Pre razmatranja toga, potrebno je podvući neke univerzalne karakteristike, kako bi se istakla ontološka dimenzija pregovora. Gert Hofstede (Geert Hofstede) na tom tragu prepoznaje učešće dve ili više strana sa suprotstavljenim interesima, neizvesnost ishoda, isto korišćenje sredstava komunikacije, zajedničku potrebu za dogovorom i postojanje

³ Robert Mnookin, *Bargaining with Devil*, Simon & Schuster, New York, 2010, p. 142.

⁴ Thomas Schelling, *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, 1980, p. 98.

⁵ Dragan R. Simić, *Svetska politika*, Čigoja štampa, Beograd, 2009, str. 107.

⁶ Predrag Simić, *Put u Rambuje*, Nea, Beograd, 2000, str. 206–209.

hijerarhijskog lanca.⁷ Dakle, postizanje dogovora jeste nešto što sve države dele kao vrednost, ali je kroz istoriju mnogo primera koji su svojim odstupanjem pregovore koristili kako bi opravdali svoje buduće akcije. Sve ovo što Hofstede navodi može se, samo detaljnije, pronaći u stavovima autora Vojina Dimitrijevića i Radeta Stojanovića: „Pregovaranje se sastoji u slanju poruka spoljnopolitičkim odlučiocima, u cilju da se oni navedu na donošenje odgovarajućih odluka. Kako je ovaj postupak obostran, jer nema subjekta koji je pasivan primalac saopštenja, pregovaranje je u stvari razmena predloga, zahteva, obaveštenja, argumenata i pitanja neposrednim ljudskim dodirima ili komuniciranjem preko odgovarajućih naprava. S obzirom na to da se u modernoj državi pregovaranjem s drugim međunarodnim subjektima bave posebno obučeni ljudi, ono se naziva i diplomatijom, jer su diplomati najčešći pregovarači”.⁸ Mada ispravno ukazuju na elemente pregovaranja, autori su cirkularni sa argumentacijom u pogledu poistovećivanja diplomatije i pregovaranja, ali se taj stav uzima samo kako bi se opravdalo stilsko korišćenje termina kao sinonima. Međutim, mora se priznati da profesionalizacija kadrova jeste neophodna zbog uslozňavanja vremena, ali to još uvek podrazumeva postojanje organizacione strukture u kojoj sadašnje diplomate, pregovarači, odgovaraju nadređenima poput emisara iz antičkog perioda ili srednjeg veka koji su račune polagali svojim vladarima. Iz toga se da zaključiti da pregovore samo vode posebno obučeni izaslanici, dok iza scene stoje čitavi sistemi u vidu države.

Na višeslojnost međudržavnih pregovora utiče i omasovljenje zainteresovanih strana u modernom vremenu. Živorad Kovačević, tako, ukazuje: „To mogu biti nevladine organizacije, nacionalni ili autonomni pokreti ili grupe, paradržavni entiteti ili regionalne organizacije i institucije”.⁹ Ova situacija ne samo da se razlikuje u odnosu na davna vremena, već je drugačija i od okolnosti tokom prethodnog veka. Dogovor dve države se danas ne tiče njih samih, ili, pak, još nekoliko drugih država, sada on može da utiče na mnogo drugih zainteresovanih aktera, kako navodi autor, pa onda i oni pomno prate i pokušavaju da utiču na pregovarački tok. Kovačević takođe prepoznaje i otkud to dolazi: „Sa jačanjem novih faktora, kao što su ekonomska i tehnološka globalizacija, međunarodni mediji, svetske finansijske i trgovinske institucije i druge multilateralne organizacije, snažne regionalne grupacije,

⁷ Geert Hofstede, “Cultural Predictions of National Negotiations Styles”, in: Frances Mautner-Markhof (Ed.), *Processes of International Negotiations*, Westview Press, London, 1989, pp. 193–203.

⁸ Vojin Dimitrijević, Radoslav Stojanović, *Međunarodni odnosi*, Službeni list, Beograd, 1996, str. 266.

⁹ Živorad Kovačević, *Međunarodno pregovaranje*, Albatros plus, Beograd, 2010, str. 27.

globalni i regionalni ekološki izazovi – međunarodno pregovaranje postaje kompleksnije i ne može se više svesti na rešavanje sporova među nezavisnim državama”.¹⁰ Štaviše, autori poput Roberta Patnama (Robert D. Putnam) fino opažaju da postoje čak i unutar jedne države različiti akteri zainteresovani za ishod nekih pregovora, pa je jasno njihovo višestepensko određenje.¹¹ Time je dodatno usavršavanje pregovarača bilo neminovno, što primerom opisuje Ričard Holbruk (Richard Holbrooke) kada kaže da je intenzitet i tempo pregovora uzimao toliko vremena i energije, pa se nije stizalo sa obavljanjem nekih drugih, takođe zvaničnih, zadataka.¹² U skladu sa svim prethodnim stvarima moglo bi se reći da je pregovaranje doživelo svoju mekdonalizaciju u kontekstu toga da se, poput poznatih restorana koji su masovno počeli da se otvaraju u zemljama istočnog bloka s padom Berlinskog zida, negde po okončanju Drugog svetskog rata i sam proces zakomplikovao, ali i u originalnom značenju Džordža Ricera (George Ritzer), koji je podrazumevao fokusiranje na efikasnost, sračunatost, predviđanje i kontrolu.¹³ Sve četiri stavke, uz profesionalizaciju i povećan broj zainteresovanih strana koje utiču na odvijanje, karakterišu moderno pregovaranje.

Opisujući taj fenomen, francuski karijerni diplomata i akademik Alan Plenti (Alain Plantey) zapisao je, pre gotovo dve decenije, da u nepredvidivom svetu pregovori ostaju sredstvo kojim države upravljaju sobom i regulišu odnose sa drugima, premda njima i narodi izražavaju svoju volju i tako ostaju oruđe za razvijanje društva.¹⁴ Kontekst u kome se pregovaranje odvija danas prilično je jasan, a iz vremena Plentijevog rada može se reći da je svet samo nestabilniji. Ipak, u središtu pregovora, bez obzira na promene, uvek ostaje isto jezgro. Robert Gilpin (Robert Gilpin), tim povodom, kaže da ishod pregovora određuje relativni prestiž učesnika, za koji navodi da se kao moneta koristi pre moći u međunarodnim odnosima.¹⁵ To može biti tačno, sve dok se u pregovorima ne naide na poteškoće ili jednoj strani ne dosadi nepopustljivost druge. Tada na scenu stupa tvrda moć, što se vidi iz redova Henrija Kisindžera (Henry Kissinger): „Palmerston nije bio raspoložen ni za kakvo rešenje. Da

¹⁰ Živorad Kovačević, *Međunarodno pregovaranje*, Albatros plus, Beograd, 2010, str. 27.

¹¹ Robert D. Putnam, “Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games”, *International Organization*, Vol. 42, No. 3, 1988, pp. 427–460.

¹² Richard Holbrooke, *Završiti rat*, Šahinpašić, Sarajevo, 1998, str. 335.

¹³ George Ritzer, *The McDonalization of Society*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2019, pp. 20–22.

¹⁴ Alain Plantey, *International Negotiation in the Twenty-First Century*, Routledge Cavendish, New York, 2007, p. 448.

¹⁵ Robert Gilpin, *War and Change in World Politics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1981, p. 31.

bi ojačao britansku pregovaračku poziciju poslao je kraljevsku mornaricu na ulaz u Crno more i time ohrabrio Tursku da objavi rat Rusiji”.¹⁶ Sila će, naravno, ostati kao poslednji adut, ali i ona utiče na pregovore, makar kao pozadinski korektivni faktor. Naravno, to čini deo kontigenta moći, što prepoznaje i jedan od njenih pronicljivijih istraživača Džozef Naj (Joseph Nye): „Sposobnost ostvarivanja željenih ishoda često se povezuje sa posedovanjem određenih resursa, pa stoga često koristimo skraćenicu i definišemo moć kao posedovanje relativno velikih količina elemenata kao što su stanovništvo, teritorija, prirodni resursi, privredna snaga, vojna sila i politička stabilnost”.¹⁷

Čak i ako se ne računa krajnji aspekt koji je upotrebljen u britanskom osnaživanju turskih pozicija, moć u svim svojim aspektima ostaje kao senka koja se u svakom trenutku može nadviti nad pregovaračkim procesom. Ona, zato, predstavlja potencijalni destabilizujući faktor koji pretili strukturi pregovora, pa ako se kao granice uzmu dvanaest obaveza pregovaranja, koje je Ikl (Fred Charles Iklé) postavio, videće se da odnos moći narušava mnoge od njih.¹⁸ Moć se, takođe, može ogledati i u strategijama koje pregovarači mogu upotrebljavati, sve od obećanja, ponuda, obavezivanja, do ubeđivanja i pretnji.¹⁹ Jasno je onda otkud interesovanje za posmatranje odnosa moći unutar pregovaranja, tim pre što postoje primeri istraživanja Vilijama Habiba (William Mark Habeeb) u kojima manje moćne države ostvaruju bolje rezultate.²⁰ Na neki način, male države su svoj položaj u pregovorima iskorišćavale tako da iz njega izvuku što više pogodnosti i nadoknade objektivna ograničenja.²¹

Pojedini kritičari veoma lepo ukazuju na probleme ovakvog pristupa kada kažu da on može odvesti stranputicom posmatranja pregovora kao čisto kompetitivnog fenomena, što isključuje objektivnost.²² Ipak, posmatra-

¹⁶ Henri Kisindžer, *Diplomatija I*, Verzal press, Beograd, 1999, str. 72.

¹⁷ Džozef S. Naj, *Paradoks američke moći*, BMG, Beograd, 2004, str. 24.

¹⁸ Fred Charles Iklé, *How Nations Negotiate*, Harper & Row Publishers, New York, 1964, p. 84.

¹⁹ Janice Gross Stein, “International Negotiation: A Multidisciplinary Perspective”, *Negotiation Journal*, Vol. 4, 1988, pp. 221–231.

²⁰ Paul Beuteux, “Power and Tactics in International Negotiations: How Weak Nations Bargain with Strong Nations”, *Canadian Journal of Political Science*, Vol. 23, No. 1, 1990, pp. 198–199.

²¹ John Odell, “Negotiation and Bargaining”, in: Walter Carlsaes, Thomas Risse, Beth A. Simmons (Ed.), *Handbook of international relations*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2013, pp. 379–401.

²² Barry O’Neill, “International Negotiations: Some Conceptual Developments”, *Annual Review of Political Science*, Vol. 21, 2018, pp. 515–533.

jući moć u pregovorima rasvetljava se pitanje pregovaračke uravnoteženosti. Iako nije nužna, ona može odrediti odnose u procesu.²³ Tako gledano, pregovori ostaju, na neki način, uslovljeni objektivnim svojstvima države u čije ime se pregovara, ali umnogome zavise i od načina na koji će nosioci pregovora nastupiti. To potvrđuju i nalazi pojedinih istraživača koji stoje iza tvrdnje da je pregovaranje trajni oblik ljudskog ponašanja i da postoji na svakom društvenom nivou.²⁴ U tom svetlu, vrlo je jasno da moć proizlazi iz tri izvora koje Galbrajt (John Kenneth Galbraith) precizno određuje u ličnosti, imovini i organizaciji.²⁵ Imovina i organizacija mogu biti ostavljeni po strani, ali u samom toku pregovora ostaje izolovana ličnost pregovarača. On ili ona dužni su da ostvare svoj zadatak, a u tom poslu sreću se sa vrlo različitim situacijama, pa tako Džon Odel (John S. Odell) prepoznaje da su neke nepotpune informacije i promene u odnosu moći vrlo bitni činioci na koje se pregovarači moraju prilagoditi.²⁶

Do sada je prikazano da se struktura pregovora kroz vreme menjala. Ipak, ono što je ostajalo konstantno jeste odnos moći između pregovaračkih strana. Po postavljanju toga u centar rasprave, zajedno sa Odelovim stavom o tome ko je najisturenija instanca u pregovorima, otvara se tema za diskusiju o ličnostima u pregovorima. Prema svemu navedenom, kao što klimatske promene utiču da se snegovi tope sa vrhova planina, jednako tome pregovarači prvi osećaju promene u kursu poverioca koga zastupaju tokom pregovaranja. Zbog toga, u današnjem neizvesnom vremenu ostaje otvoreno pitanje kako se svet nekada smirivao. Jedan od najuspešnijih njegovih krotitelja, svakako, bio je Džejms Bejker III (James Baker III), pa će se u nastavku rada svetlo usmeriti na različite pozicije koje pregovarač može da zauzme, ali i na konkretne akcije Bejkera i znanja koja se mogu izvući iz njih, kako bi se stvarao svet mira.

Cezar i menadžer kao osnovna paradigma pregovaranja

Diplomatiju, time i pregovaranje, u njenom najširem smislu Morgentau je (Hans Morgentau) smatrao za „mozak nacionalne moći” i s nadahnućem opisuje njen značaj: „Često je u istoriji Golijata bez mozga ili duše smlavio i ubio David koji je imao i jedno i drugo. Visokostručna diplomatija će uvek sasta-

²³ Frank R. Pfetsch, “Power in International Negotiations: Symmetry and Asymmetry”, *Negotiations*, Vol. 2, 2011, pp. 39–56.

²⁴ Gilbert R. Winham, “International Negotiation in an Age of Transition”, *International Journal*, Vol. 35, No. 1, 1980, pp. 1–20.

²⁵ John Kenneth Galbraith, *Anatomija moći*, Stvarnost, Zagreb, 1987, str. 12–13.

²⁶ John S. Odell, “Negotiating Agreements in International Relations”, in: Jane Mansbridge, Cathie Jo Martin (Eds.), *Negotiating Agreement in Politics*, American Political Science Association, Washington, 2013, pp. 144–182.

vljati sve elemente spoljne politike u harmoničnu celinu resursa nacionalne moći kojom raspolaže”.²⁷ Odatle proizlazi i tvrdnja da diplomate, uže posmatrano pregovarači, raspolažu određenom vrstom moći. Jedna od, verovatno, najupotrebljavanijih definicija u društvenim naukama jeste Veberova (Max Weber) koncepcija, koja kaže: „Moć predstavlja izgleda da se u okviru jednog društvenog odnosa sprovede sopstvena volja uprkos otporu, bez obzira na to na čemu se zasnivaju ti izgledi”.²⁸ Proces pregovaranja svakako jeste neka vrsta društvenog odnosa u kome se konačno može sprovesti sopstveni naum upotrebom moći, ali to nije nužno. Pregovori postoje da bi se volja obe strane uvažila i ostvarila na najbolji mogući način, ali postoje trenuci kada je nemoguće pomiriti suprotstavljene interese, pa se onda moćnija strana nalazi u poziciji da slomi otpor.

Upotreba moći u pregovorima može biti podjednako korisna i opasna. Može skratiti trajanje pregovaranja postavljanjem ultimativnih zahteva, ali može i nepovratno udaljiti pregovarače od pronalaženja rešenja, ukoliko se slabija strana pokaže suviše ponositom da pristane na takav ultimatium. Skretničar na putu za uspeh ili krah pregovora biće uvek pojedinac koji ih vodi, pa će mnogo toga zavisiti od načina na koji on rabi moć. Sa pozicije strukture, ovo je osporivo ako se kaže da će nekada biti predodređen način diplomatije, pa će pregovarač od početka biti ograničen. To može biti tačno samo ukoliko se nastupi sa ultimativnim zahtevima, jer čak i „diplomacija prinude” podrazumeva postojanje pretnje i podsticaja, čime ostavlja manevarski prostor diplomatama.²⁹ Mora se još priznati da i postavljanje ultimatum, za koji je dokazano da je efektivniji od bilo kog drugog pregovaračkog protokola³⁰, ostavlja malo mesta da pregovarač pokuša da izbegne potencijalni sukob, ukoliko se saopštava direktno.

Znajući sve ovo, nije neosnovano tvrditi da se pregovarač nalazi pred izborom jedne od dve potencijalne uloge – cezara i menadžera. Birajući ulogu prvog, diplomata se odlučuje na efikasno rešavanje vodeći računa samo o interesima sopstvene države, dok menadžer pokušava da, makar, ostavi privid pokušaja zadovoljenja svih strana.

Cezar se u pregovorima ne razlikuje mnogo od cezara kao vladaoca. Tako služi svrsi opis Ferdinanda Maunta (Ferdinand Mount), koji kaže da oni prave razliku između „nas” i „njih”, hvaleći patriotizam i vrlinu, mobilišu pristalice

²⁷ Hans J. Morgentau, *Teorija međunarodne politike*, CID, Podgorica, 2014, str. 136–137.

²⁸ Maks Veber, *Privreda i društvo*, Tom I, Prosveta, Beograd, 1976, str. 37.

²⁹ Peter Viggo Jakobsen, „Diplomacija prinude”, u: Alan Collins (ur.), *Suvremene sigurnosne studije*, Politička kultura, Zagreb, 2010, str. 257–284.

³⁰ Mark Fey, Brenton Kenkel, „Is an ultimatum the last word on crisis bargaining”, *The Journal of Politics*, Vol. 81, No. 1, 2021, pp. 87–102.

i obećavaju zaštitu i dajući im garanciju da će njihovi interesi biti od najvišeg prioriteta.³¹ Kroz ovaj filter je potrebno provući nastojanja nekog diplomate, sa ciljem da se i praktično prikaže cezar kao pregovarač. Kao ilustracija se može uzeti Ričard Holbruk, ne toliko zbog toga što je bio centralna figura pregovora u Dejtonu, što svakako odgovara tendencijama cezarističkog diplomate, već pre jer je njegov rad prepoznat kao predviđajući i odlučujući za „vojno uspostavljanje željene ravnoteže na terenu”.³² Da je tako shvatao svoju ulogu može se pročitati iz njegove knjige: „Kada su grupe Albanaca počele sa gerilskim napadima protiv srpskih osvajača, Milošević je nemilosrdno odgovorio, ostavljajući stotine mrtvih Muslimana. Sekretar Albright, odlučna da se ne ponove greške iz 1991–1992, brzo je krenula kako bi stvorila jedinstven front Kontakt grupe da se izvrši pritisak na Miloševića, ali, u reprizi Bosne, bilo je teško dobiti jedinstven stav da ga pritisne. Izazov koji je donijelo Kosovo ponovo je pokazao da je američko vođstvo, čak i kada je ljutilo naše evropske saveznike i Rusiju, neophodno za mir u regionu”.³³ Ova njegove izjava se može, zato, čitati tako što Srbi jesu u ulozi „njih”, „gerilski Albanci” u ulozi „nas”, pa im se zbog toga „obećava zaštita”, a „njihovi interesi” bivaju „od najvišeg prioriteta”, uprkos neslaganju saveznika. Potrebno je dodati još detalja, kako bi se prikazala cezaristička pozicija, jer, ostajući ovako, sve ovo može se tumačiti kao jedna doktrina pre nego uloga pregovarača. Sigurno da je Milan St. Protić neumeren u svojoj kritici Holbrukovog pristupa³⁴, zato se pre njegov nastup treba tražiti u pisanju Dragana Bisenića: „Holbruk i Klark su došli s pretnjom da će generalu Klarku dati 'izvršno naređenje' da bombarduje Srbiju, iako nikome nije bilo jasno koji bi bio osnov za takvu akciju i zašto bi Srbija trebalo da bude bombardovana jer OVK vodi oružanu borbu protiv srpskih policajaca i Albanaca”.³⁵ Iz ovog primera ostaje malo nejasno da li su cezari plod više politike koju zastupaju, jer sam Holbruk je bio tek istaknuti pregovarač,

³¹ Ferdinand Mount, *Big Caesars and Little Caesars*, Bloomsbury Continuum, London, p. 130.

³² Marko Dašić, Stevan Nedeljković, „Dugo putovanje u Dejton: međunarodne inicijative za mirno okončanje oružanih sukoba u Bosni i Hercegovini od 1992. do 1994. godine”, u: Dragan Živojinović, Stevan Nedeljković, Milan Krstić (ur.), *Dva deset godina od Dejtonskog mirovnog sporazuma – trajni mir ili trajni izazovi*, Fakultet političkih nauka, Beograd, 2016, str. 11–30.

³³ Richard Holbrooke, *Završiti rat*, Šahinpašić, Sarajevo, 1998, str. 295.

³⁴ Milan St. Protić, „Ko su američki ljudi u Srbiji”, *Nedeljnik*, br. 631, 14. februar 2024, str. 18–24.

³⁵ Dragan Bisenić, *Feljton Rambuje – ultimatum za bombardovanje (4): Prvo izvršno naređenje za bombardovanje*, Kosovo-online. Dostupno preko: <https://www.kosovo-online.com/vesti/kontekst/feljton-rambuje-ultimatum-za-bombardovanje-4-prvo-izvršno-naredjenje-za-0> (Pristupljeno 10. april 2024).

dok se smer planirao na višim instancama od njega, što potvrđuje memoarska beleška Madlin Olbrajt (Madeleine Albright), u kojoj pravi razliku između praktikovanja diplomatije među pregovaračima različitih država i pravila koja postoje u jednoj administraciji.³⁶ Prisećajući se tog perioda, Kristofer Hil (Christopher Hill) kaže da je američka diplomatija bila viđena kao produžetak tvrde moći, a formiran je i neprirodni savez između liberalnih intervencionista i neokonzervativaca koji su kombinovanim snagama gurali Ameriku ka akciji, iako su dolazili iz različitih tradicija mišljenja.³⁷ Uloga cezara se bira, mada postoje svedočanstva Holbruku bliskih ljudi o njegovom osobenom karakteru, što može samo da znači da mu je rola bila kompaktilna, a zbog nje ga je i Obama poslao kao pregovarača u Avganistan, mada lično nije voleo Holbrukov diplomatski stil.³⁸ Nakon svega, Holbruku se mora priznati da je imao uspeha na Balkanu, iz perspektive nacionalnih interesa Amerike, ali i da je omanuo u Avganistanu. Njegov pregovarački stil, nazvan „buldožer diplomatijom”, nije ništa drugo od cezarističkog, naročito u terminima nestrpljivosti, nasrtljivosti i egoističnosti, ali je samim tim značio da slanje cezara u neki region sa sobom nosi snažnu poruku da je vreme da se uozbilje stvari.³⁹

Druga, narečena, uloga menadžera proizlazi iz činjenice da se u pregovoru, osim cezarističkog jednostranog zahtevanja, može naći prostora za balansirano upravljanje zahtevima kako bi se postiglo rešenje zadovoljavajuće za sve strane. Pojedini istraživači s kraja pedesetih godina prošlog veka primetili su da rastući značaj biznisa menja način funkcionisanja politike i otvara vrata za menadžerski pristup.⁴⁰ Može se primeniti, onda, Fukoovo (Michel Foucault) određenje upravljanja kao kompleksnog sleda aktivnosti koje ne može preduzeti jedan čovek, očita je njena primenljivost na pregovaranje.⁴¹ Taj čovek, koji ne može da preduzme sve aktivnosti, ulazi u ulogu menadžera, upravljača, pokušavajući da postigne kompromisno rešenje, a pretnja silom mu je poslednja opcija. Prisustvo menadžera pregovarača je još potrebnije, ali i vidljivije, ako

³⁶ Madeleine Albright, *Madam Secretary*, Hyperion, New York, 2003, p. 242.

³⁷ Christopher R. Hill, *Outpost: Life on the Frontlines of American Diplomacy*, Simon & Schuster, New York, 2014, p. 167.

³⁸ Strobe Talbott, “Thinker, Doer, Mentor, Friend”, in: Derek Chollet, Samantha Power (Eds.), *The Unquiet American*, Public Affairs, New York, 2011, pp. 21–36.

³⁹ Daisy Sindelar, *What Does Holbrooke's Past As Bosnia's 'Bulldozer' Say About Future In South Asia*, Radio Free Europe. Available from: https://www.rferl.org/a/Holbrooke_Bosnia_Bulldozer_/1467203.html (Accessed April 11, 2024).

⁴⁰ Robert F. Lenhart, Karl Schriftgiesser, “Management in Politics”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 319, No. 1, 1958, pp. 32–40.

⁴¹ Mišel Fuko, *Bezbednost, teritorija, stanovništvo*, Mediterran publishing, Novi Sad, 2014, str. 114.

se uzme definicija Vilijama Barnsa (William J. Burns), koji kaže da je diplomatija tiho okruženje bez heroja, u kome se često kroz „pozadinske kanale” održavaju veze daleko od očiju javnosti.⁴² Možda cezari mogu da se kreću tim hodnicima neformalne diplomatije, ali oni po sebi nose poruku koja mora da odjekne. Uključivanje cezara u pregovore znači da je odzvonilo i da je vreme da se sklapa dogovor, jer on sa sobom donosi objašnjenja o posledicama koje će uslediti, dok menadžeri održavaju strukturu, nadu za mirno rešenje držeći otvorenim kanale u arkani, što ih, na neki način, obezbeđuje od uticaja strana zainteresovanih za njihov neuspeh. Osim što u sebi sadrži određenu dozu znakovitosti, uloga određuje vođenje pregovora. Dok su se cezari razlikovali na istorijsko-geografskom planu, za menadžere se može reći da su uvek bili isti u toj dimenziji. Njihova uspešnost zavisi od mogućnosti da se prilagode zahtevima, za šta su im potrebne određene tehničke, interpersonalne i konceptualne veštine, ali najčešće amalgam svega.⁴³ Time se stiče još jedan uvid u osobinu koja nužno mora da krasi menadžere, dok joj se cezari ne moraju mnogo osvrutati: „Kontekstualna inteligencija podrazumeva sposobnost da se raspoznaju kretanja u složenim uslovima i dokaže prilagodljivost situacijama dok se nastoji da se oblikuju događaji”.⁴⁴ Naravno, ovo nikako ne znači da je cezar kontekstualno neinteligentan, već pre da u prvi plan stavlja elemente pritiska i jednu stranu, nego što pokušava da zadovolji sve aktere. Svemu tome, ponovo, može doprineti primer Holbruka, samo sada u Avganistanu, gde je on od javnosti ocenjen kao neuspešan i abrazivan pregovarač.⁴⁵ Istina je da ga je cezaristička pozicija koštala, bez obzira da li se sledi trag da je Holbrukova tvrdoglavost delimično otežavala pregovore⁴⁶ ili je posredi bio sukob „klanova” u Administraciji.⁴⁷ U takvim okolnostima, menadžersko upravljanje odnosima unutar Administracije, ali i sa drugim akterima, bilo bi mnogo svrhovitije. Tako je Holbruk mogao da sledi postupke Brenta Skoukrofta (Brent Scowcroft) koji: „Uspevao je da prenese predsedniku različita razmišljanja glavnih ljudi u Savetu za nacionalnu bezbednost, da bude blizak sa njim, a da

⁴² William J. Burns, *The Back Channel*, Random House, New York, 2019, p. 10.

⁴³ Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter, *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2012, p. 22.

⁴⁴ Džozef S. Naj, *Liderstvo*, Club plus, Beograd, 2016, str. 145.

⁴⁵ David Rohde, “The Last Mission”, in: Derek Chollet, Samantha Power (Eds.), *The Unquiet American*, Public Affairs, New York, 2011, pp. 302–315.

⁴⁶ Carter Malkasian, *War in Afghanistan*, Oxford University Press, New York, 2021, p. 347.

⁴⁷ Matt Waldman, “System failure: the underlying causes of US policy-making errors in Afghanistan”, *International Affairs*, Vol. 89, No. 4, 2013, pp. 825–843.

nijednog trenutka ne ugrozi Kisindžerovo prvenstvo i njegov ogromni ego”.⁴⁸ Radeći tako, Skoukroft je uspeo da ne bude trn u oku svojih kolega, a istovremeno i da dopuni Kisindžera kada on nije mario za pojedine sporazume koji će se kasnije pokazati vrlo važnim, poput onog iz Helsinkija.⁴⁹ Odlučujući se za konfrontaciju, Holbruk nikada nije uspeo da nadjača glas Hilari Klinton (Hillary Clinton), što je oslabilo njegovu pregovaračku strategiju.⁵⁰ Potrebno je, zbog činjenične celovitosti, dodati još da menadžerski model nije uvek čist. Tako se na već uzetom primeru Skoukrofta, koji je ulogu „poštenog posrednika” doveo do toga da se uzima kao „Skoukroftov model” u pitanjima nacionalne bezbednosti, vidi da nije uvek sledio taj princip.⁵¹

Odnos prema moći jednog i drugog koncepta, nakon svega, veoma je različit. Dok se u cezarističkom stilu njoj pribegava još na samom početku, menadžeri će balansirati i nekada ostavljati privid da je druga strana moćnija, pokazujući joj poštovanje koje je može omekšati, ili makar nahraniti njen ego. Obe uloge imaju svoje prednosti i mane, kao što je prikazano, ali će i jedna i druga ostati ograničene formalističkim modelom odlučivanja, za koji Dragan Simić i Dragan Živojinović nalaze da funkcioniše „na bazi hijerarhije, utvrđenih rutina i procedura”.⁵² To neće uticati na izbor uloge kod pregovarača, niti će mnogo ometati njihovu autonomiju prilikom odlučivanja, ali će u slučaju neslaganja sa višim instancama situacija biti rešena kao u Holbrukovom slučaju. Zbog toga ni cezare ni menadžere ne treba posmatrati kvalitativno u odnosu na njihov stil i odnos prema moći, jer su obe uloge u svrsi interesa države za koju pregovaraju, i treba suditi samo o uspehu pregovarača u celini, ali i po odabiru cezarističke ili menadžerske pozicije.

Konačno, iz svega prethodnog se ne vidi najjasnije da li se radi o ulogama ili crtama ličnosti. Koliko je razlučujuć toliko je ponegde i zbunjujuć primer

⁴⁸ Dragan Živojinović, *'Kako je učenik nadmašio učitelja': prvi savetnički mandat*, Američki-izbori. Dostupno preko: <https://americki-izbori.rs/kako-je-ucenik-nadmasio-ucitelja-prvi-savetnicki-mandat/> (Pristupljeno 11. april 2024).

⁴⁹ Jussi M. Hanhimaki, “They can write it in Swahili: Kissinger, the Soviets, and the Helsinki accords, 1973–74”, *Journal of Transatlantic Studies*, Vol. 1, No. 1, 2003, pp. 37–58.

⁵⁰ Vali Nasr, *The Inside Story of How the White House Let Diplomacy Fail in Afghanistan*, Foreign Policy. Available from: <https://foreignpolicy.com/2013/03/04/the-inside-story-of-how-the-white-house-let-diplomacy-fail-in-afghanistan/> (Accessed April 11, 2024).

⁵¹ James Mann, *Brent Scowcroft Didn't Always Follow 'the Scowcroft Model'*, New York Times. Available from: <https://www.nytimes.com/2020/08/08/opinion/brent-scowcroft-model-foreign-policy.html> (Accessed April 11, 2024).

⁵² Dragan R. Simić, Dragan Živojinović, „Kako odlučuje Donald Tramp?”, *Međunarodni problemi*, Vol. 71, No. 3, 2019, str. 289–311.

Holbruka i njegovih postupaka. Na pojedinim mestima izgleda kao da maska postaje lice i obratno. Lik i delo Džejmisa Bejkera, zbog toga, nije uključivan u raspravu, jer se prvo želelo konkretno prikazati šta je cezar, a šta menadžer u pregovorima, pa tek onda pristupiti analizi Bejkerove sposobnosti da menja te uloge, jer se na njegovom primeru najčistije vidi da se one mogu tako posmatrati samo ako je ličnost dovoljno visprena i samoograničena da ne pomeša polja privatnog i javnog.

Pregovori i svet prema Džejmsu Bejkeru III u periodu 1989–1992. godine

Mada je darvinistički stav, prilagodba znači uspeh u pregovaranju. Za to je potrebno puno sluha i intelekta, jer, kao što je prikazano, diplomata neće moći u svakoj situaciji da igra samo jednu ulogu, a njegov uspeh će direktno zavisiti upravo od toga. Džejms Bejker se tu pokazao veoma umešnim i to samo na osnovu njegovog političkog trajanja.

Dragan Simić, beležeći zasluge za kovanicu „novi svetski poredak” Džordžu Bušu starijem (George W. Bush), lepo primećuje da „će veliki broj analitičara međunarodnih odnosa posle 'hladnog rata' govoriti o 'novom svetskom poretku' kao poretku Džordža Buša”.⁵³ Na tom tragu mora se istaći da je, ako je predsednik Džordž Buš kumovao, državni sekretar Džejms Bejker III bio sveštenik koji je izvršio krštenje.

Sve prethodno izneto u diskusiji imalo je za cilj da pruži teorijsku konstrukciju u kojoj je moguće posmatrati pregovaračke poteze i stil Džejmisa Bejkera III. Logično, polazi se od toga da se radi o jednoj, nadasve, snažnoj ličnosti, koja je neosetno prelazila iz uloge cezara u ulogu menadžera bez tragova promena, shvatajući razliku između javnog i privatnog. Kako bi sve bilo jasnije, potrebno je pružiti osvrt na njegov život da bi se postavio kontekst njegovog kasnijeg obnašanja funkcije državnog sekretara. Svoje bavljenje visokom politikom počinje u Fordovoj administraciji na poziciji državnog sekretara za trgovinu, a Francis Fildžerald (Frances Fitzgerald) piše da se nalazio na suprotnim stranama sa Ronaldom Reganom (Ronald Reagan) i da nije bio njegov prvi izbor za posao, ali su ga kao odlično rešenje videli Majkl Diver (Michael Deaver) i, što je još važnije, Nensi Regan (Nancy Reagan), supruga stupajućeg predsednika.⁵⁴ Već na samom početku, Bejker je bio u nelagodnoj situaciji prihvatajući posao za dojučerašnjeg protivnika, ali je to stvorilo

⁵³ Dragan R. Simić, *Poredak sveta*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1999, str. 245–246.

⁵⁴ Frances Fitzgerald, *Way Ou There in the Blue*, Simon & Schuster, New York, 2000, p. 128.

administraciju koja će završiti sukob sa Sovjetskim Savezom i učvrstiti dominaciju SAD.

On je bio svestan činjenice da mu je služba pod Reganom formirala političko ime. Može se naći njegovo priznanje kroz zahvalnost koju iskazuje Nensi Regan tokom jedne posete, na šta mu ona odvrća istom merom, govoreći da je on takođe mnogo učinio za nju i Ronalda.⁵⁵ Sigurne su dve stvari. Prvo, prilagodljivost koju je Bejker demonstrirao stupajući u službu konkurenata i, drugo, svest o objektivnim faktorima koja će mu mnogo puta u životu pomoći. Šmitovski bi moglo da se kaže da je odlično umeo da prepozna ko su mu prijatelji, a ko neprijatelji, što je naposljetku vodilo ka uspehu. Izuzetno je važna i njegova skromnost, koja ga je na kraju dovela do sopstvenog poglavlja u američkoj istoriji. Ključni događaj koji je usmerio njegovu karijeru bila je smrt njegove prve supruge Meri Stjuart Mekhenri (Mary Stuart McHenry), koja je svojim životom u presudnoj meri uticala na ono što će Džejms Bejker III postati, jer je bila ta koja je mladog pravnika, karijeristu uvela u svet politike, za koji nije imao mnogo interesovanja sve do trenutka kada je njoj konstatovan rak dojke.⁵⁶ Njegov teniski partner, a kasnije i prijatelj, Džordž Buš stariji, bio je druga osoba čiji će se tok sudbine odvijati neraskidivo sa Bejkerovim.

Sve je počelo sa željom Bejkera da se kandiduje na mesto kongresmena koje bi ostalo upražnjeno odlaskom Buša starijeg, što je Meri Stjuart zdušno podržavala, a i samog Buša je obradovalo. Ipak, od te ideje je odustao, a u svom pismu Bušu pokazuje ono što će ga krasiti tokom celog života – samosvest, koja mu nijednog trenutka nije otupela, vidi se iz redova gde analizira svoju poziciju i zavisnost svoje kandidature od zdravstvenog stanja supruge.⁵⁷ Kakva moć nad samim sobom mu je bila potrebna da o ženi prema kojoj gaji fantastičnu ljubav piše kao o pukom predmetu analize faktora koji presudno utiče na njegovu kandidaturu. Koliko čovek samo mora obuzdati svoja osećanja i prevazići sebe da bi načinio Bejkerov gest i Bušu, u puritanskom društvu koje ne iznosi svoju intimu, saopštio razmatranje svoje pozicije tako temeljno i objektivno, kao da govori o drugom, čineći Džordža Buša jedinom osobom, što znači da ni porodica nije znala koliko je ozbiljna situacija Meri Stjuart, koja je pored njega upućena potpuno u dijagnozu bolesti.⁵⁸ Kasnija smrt supruge značila je obavezu Bejkera da nastavi ono što je ona želela, a poverenje koje je pokazao Bušu, bilo da se kockao ili da je ispravno procenio, jeste onaj

⁵⁵ James A. Baker III, *Work Hard, Study... and Keep Out of Politics*, op. cit., p. 392.

⁵⁶ Peter Baker, Susan Glasser, *The Man Who Ran Washington*, Doubleday, New York, 2020, pp. 70–72.

⁵⁷ Ibid., pp. 72–74.

⁵⁸ Ibid.

iks faktor koji svaki uspešan političar mora da ostvari posedujući jednu osobu koja će uživati njegovo potpuno poverenje.

Tokom cele javne karijere jedan drugom će pokazivati neverovatnu privrženost i odanost, a Džejms Bejker III će uzeti odlučujuće učešće u pobedi Bušovog sina na predsedničkim izborima. Bejker je, jednostavno, bio univerzalni vojnik. Gde god da je trebalo, šta god da je trebalo, on je bio tu. Čak i kada je postao sekretar za finansije dodeljivani su mu zadaci poput onog kada je imao da umiri zabrinute i pacifikuje protivnike Sporazuma o nuklearnim raketama srednjeg dometa (INF Treaty), što je, kako drugačije, činio uspešno.⁵⁹ Štaviše, krunski dokaz njegove posvećenosti zasigurno jeste trenutak u kome se povlači sa javnih funkcija da bi vodio predsedničku kampanju svog prijatelja Džordža Buša.

Greška bi bila pomešati to sa podređenošću. Znao je Bejker da se zauzme za ono što smatra ispravnim, a takvo jedno pitanje iskrslalo je oko Tjenmena, ali je Buš, i pored snažnih neslaganja Bejkera i još ponekih članova Administracije, ipak odlučio da uradi po svom, odnosno da ne reaguje oštrije.⁶⁰ Previše su se njih dvojica dobro poznavali da bi im bilo kakvo neslaganje naškodilo odnosu. Morin Daud (Maureen Dowd) i Tomas Fridman (Thomas L. Friedman) živopisno pretaču u tekst njihov odnos kroz dijalog u kome Bejker objašnjava Bušu da će Mubarak (Hosni Mubarak) tražiti novac, a ovaj mu replicira kako je njegov posao da ga odbije jer on kao predsednik želi da bude vesnik dobrog.⁶¹ Sigurno da u ovome ima istine, jer posao državnog sekretara često zahteva dobrano podavijanje rukava.

Džejms Bejker III se nije bojava izazova. Postoje stavovi da je, sposobnošću Bejkera, Reganu omogućeno da bude predsednik u pravom smislu, a da je njegovim odlaskom iz Bele kuće, zajedno sa Mizom (Edwin Meese) i Diverom, Reganov drugi mandat bio znatno neuspešniji.⁶² Čak u samoj razlici se vidi Bejkerov karakter. Za Divera se može reći da je otišao besan i razočaran jer nije dobio to što je želeo, dok je Bejker, koji je takođe odbijen za promenu, iako na drugoj poziciji, ipak ostao u Administraciji i nije dizao puno buke zbog toga što nije dobio ono što je tražio.⁶³ Još jednom, jasno je da je Džejms Bejker III

⁵⁹ James Mann, *The Rebellion of Ronald Reagan*, Viking, New York, 2009, p. 307.

⁶⁰ Thomas Preston, *The President and His Inner Circle*, op. cit., p. 208.

⁶¹ Maureen Dowd, Thomas L. Friedman, *The Fabulous Bush & Baker Boys*, New York Times. Available from: <https://www.nytimes.com/1990/05/06/magazine/the-fabulous-bush-baker-boys.html> (Accessed March 8, 2024).

⁶² Robert E. Gilbert, "The politics of presidential illness: Ronald Reagan and the Iran-Contra Scandal", *Politics and the Life Sciences*, Vol. 33, No. 2, 2014, pp. 58–76.

⁶³ Ronald Reagan, *The Reagan Diaries*, Harper Collins, New York, 2007, p. 187.

bio čovek poziva, zadatka koji je u svakom trenutku spreman da preuzme, što mu je olakšalo kasnije menjanje uloga cezara i menadžera.

Grešku što mu nije prepustio tu poziciju prepoznao je i predsednik Regan, ali tek pošto je izbila afera Iran kontra.⁶⁴ Čuvena „Trojka” (The Troika) se raspala, Diver je otišao u privatni sektor, Miz se kao državni tužilac posvetio drugim stvarima, samo je Bejker ostao da balansira u prostoru između spoljne i unutrašnje politike.⁶⁵ To će biti srž njegove javne karijere. Preuzimaće pozicije cezara i menadžera i u Americi i u svetu. Svakom problemu će pristupati zasebno, a, opet, nikada iz vida neće ispustiti širu sliku. Brojni su primeri u kojima se Džejms Bejker III opisuje kao istančani instinktivni pregovarač, a Robert Gejts (Robert Gates) ga je nazivao majstorom persuzije, i često je umeo da kaže koliko mu je drago što je u nekim trenucima Džejms Bejker bio na njegovoj strani.⁶⁶ Osećaj mu je omogućio da bude i cesar i menadžer, a takt da proceni kada može da deluje na svoju ruku, a kada treba popustiti i pronaći kompromis.⁶⁷ Takođe, Bejker je ponekad birao da „obriše pod” nekim, oslobađajući svoju južnjačku ćudljivost, kako bi isterao svoje.⁶⁸ Sve to je bilo samo oruđe u očuvanju sopstvenog i osvajanju novog prostora. Teško da je svako-ga moguće zamisliti kako pokazuje kutiju kondoma sa Sadamovim (Saddam Hussein) likom Ševarnadzeu (Eduard Shevardnadze) i Gorbačovu (Mikhail Gorbachev), na kojoj piše da se ne zna ko će kakav ispasti, a ne suzdržavajući smeh Gorbačov replicira na to Bejkeru da je vođenje ljubavi sa kondomom isto kao i lizanje šećera preko stakla.⁶⁹ Sve to se dešava na vrhuncu pregovora sa Sovjetskim Savezom i privođenja Hladnog rata kraju, a tokom američkih priprema da intervenišu u Iraku i pokušaja da se Sovjetima ukaže na to i posle samo godinu dana na toj funkciji. Ovo je jako bitno jer humor ne stoji svakom, ali ako se koristi uspešno, kao što je to Bejker radio, može da prevaziđe sve kulturološke barijere i stvori prisnost.⁷⁰ Daleko od toga da je seksualna aluzija slučajna, univerzalni jezik seksa je to predodredio, a Bejker pogodio metu u centar.

⁶⁴ James A. Baker, *Work hard, study... and Keep Out of Politics*, op. cit., p. 199.

⁶⁵ Christopher Maynard, “The Troika: James Baker III, Edwin Meese III, and Michael Deaver”, in: Andrew L. Johns (Ed.), *A Companion to Ronald Reagan*, Wiley Blackwell, Chichester, 2015, pp. 529–546.

⁶⁶ Bartholomew Sparrow, *The Strategist*, Public Affairs, New York, 2015, p. 339.

⁶⁷ Ibid., p. 345.

⁶⁸ Ibid., p. 357.

⁶⁹ James A. Baker, *Work Hard, Study... and Keep Out of Politics*, op. cit., p. 483.

⁷⁰ Christine Gockel, “Humor in Negotiations: How to Persuade Others with Humor”, in: Tabea Scheel, Christine Gockel (Eds.), *Humor at Work in Teams, Leadership, Negotiations, Learning and Health*, Springer, Cham, 2017, pp. 65–79.

Ovakva lucidnost je zahtevala puno smelosti. Pošto mu nije manjkalo promišljenosti, izvesno da je bio prilično siguran da će se Ševarnadze složiti da je možda intervencija jedina mogućnost, ali je bezvoljni pristanak Gorbačova morao on da izazove svojim veštinama.⁷¹ Kontekstualna i socijalna inteligencija Džejmsa Bejkera omogućila mu je da brzo gradi prisne odnose, pa je tako sa sovjetskim ministrom već na početku saradnje uspeo da ostvari zajedničko razumevanje oko Nikaragve, koja je ukazivala na dalji tok pregovora između SAD i SSSR-a, a njihova bliskost se razvila do toga da su, osim razumevanja, razmenjivali i poklone.⁷²

Sve to vreme, dok je menadžerski pristupao pregovorima sa Sovjetskim Savezom, Džejms Bejker III je cezaristički rešavao pitanja na Bliskom istoku. Palestinske proteste 1989. godine razrušio je jednim potezom⁷³, ali je za Irak u početku imao strpljenja.⁷⁴ Reći da je pogrešna procena u pitanju bilo bi istovremeno i tačno i pogrešno. Suštinski, jeste mislio da Husein neće izvršiti invaziju, ali su mu mnogi ukazivali na to, čak je i Ševarnadze izjavio da bi takav potez bio iracionalan, jedino je CIA mislila da je napad izvestan.⁷⁵ Bila je to jedna od retkih stvari za koju Bejker nije bio pripremljen, a uzrokovalo je da se pojave informacije kako je Amerika dala odobrenje Sadamu Huseinu za invaziju, što je kasnije palo u vodu, ali bacilo prašinu na diplomatsku pobjedu koja je došla nešto ranije.⁷⁶ Kriza je, međutim, vešto pretvorena u šansu kada su Bejker i Ševarnadze zajednički pozvali na embargo dobavljanja oružja Iraku, a ukazujući na jezik kojim se u saopštenju navodi da su iračke trupe brutalno i ilegalno izvršile invaziju na Kuvajt.⁷⁷ Sadam Husein je ostao potpuno sam posle ovoga, a američka Administracija, na čelu sa Bejkerom, iscrtavala je konture novog, posthladnoratovskog sveta. Istovremeno, državni sekretar je zaoštravao retoriku i prelazio potpuno u ulogu cezara, naglašavajući da se Amerika

⁷¹ James A. Baker, *Work Hard, Study... and Keep Out of Politics*, op. cit., p. 284.

⁷² Ibid., p. 278.

⁷³ John Bolton, *How to Block the Palestine Statehood Ploy*, Wall Street Journal. Available from: <https://www.wsj.com/articles/SB1000142405270230365740457635721571060778> (Accessed March 8, 2024).

⁷⁴ Jim Mann, *Use of Force Not Ruled Out, Baker Warns: Mideast: He vows not to appease Hussein's aggression. The harsh words dampen talk of a diplomatic settlement*, LA Times. Available from: <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1990-10-30-mn-3664-story.html> (Accessed March 8, 2024).

⁷⁵ Peter Baker, Susan Glasser, *The Man Who Ran Washington*, op. cit., pp. 453–454.

⁷⁶ Ibid., pp. 457–459.

⁷⁷ Ibid., p. 455.

neće ustezati da upotrebi „odlučujuću silu”.⁷⁸ Iračani su se zaračunali i nisu se puno osvrtni na upozorenja koja su im slata. Bejkerovo menadžerisanje nije uspevalo, ali ni brz cezaristički zaokret. U Ženevi je Tarik Aziz (Tariq Aziz), ministar spoljnih poslova Iraka, odsečno odgovorio Bejkeru da Iračani pristaju na rat.⁷⁹ Očigledno da nije shvaćena ozbiljnost američke administracije, ali ni ličnost Džejmsa Bejkera. Nisu razumeli rečenicu koja mu se pripisuje, a kaže da ako izvadiš pištolj moraš da pucaš.

Na drugom kontinentu, nemačko pitanje nije bilo izolovan izazov i zahtevalo je mnogo takta i iskustva kako bi se privelo rešenju koje je odgovalaralo Americi i njenim saveznicima. Zatvaranje direktne konfrontacije sa Sovjetima, okupljanje diplomatskog fronta za intervenciju u Iraku, a paralelno i uključivanje Nemačke u bezbednosnu strukturu, tražilo je sve ono što je imao Džejms Bejker III iz ugla posmatranja jedne službenice – čelične živce, bezgraničnu energiju i proračunatost.⁸⁰ Morao je da pronade način da udovolji svima. Ovde se više nije radilo samo o bilateralnom odnosu između Sjedinjenih Država i Sovjetskog Saveza, bilo je tu još zainteresovanih strana. Ipak, prvenstveno je trebalo voditi računa o načinu na koji pristupa Gorbačovu. On je prihvatio da nakon ujedinjenja Nemačka ne može da bude prepuštena sama sebi u pogledu odbrane, ali da bi ušla u NATO Bejker je morao da prilagodi svoj jezik i da garancije da se savez neće širiti istočnije.⁸¹ Održivost tih garancija će pokazati moderno doba, ali to nije Bejkerov problem. U svojoj misiji on je uspeo, pa se može reći da je njegova zasluga to što je Nemačka bez puno muke integrisana u NATO. Sam pogled na evropske lidere već predstavlja težak zadatak, a kako li je bilo svima ugoditi. Radeći na tome da reši kvadraturu kruga, Bejker se susretao i sa situacijama koje ne doprinose postizanju rešenja. Jedna od takvih dogodila se kada je vrcavi Đani de Mikelis (Gianni de Michelis) izneo primedbe zbog manjka NATO zemalja tokom pregovora oko sporazuma poznatog kao „Četiri plus dva”, na šta mu je Genšer (Hans-Dietrich Genscher) odbrusio da on nije u igri.⁸² Svaki izlet u Evropu za Bejkera je značio vratolomije prilikom žongliranja tolikih ega, koji kao da teže sukobljavanju kako bi se postvarili. Međutim, ako je to za druge bio problem,

⁷⁸ Jerold M. Post, “Saddam Hussein of Iraq: A Political Psychology Profile”, in: Jerold M. Post (Ed.), *The Psychological Assessment of Political Leaders*, The University of Michigan Press, 2003, pp. 335–367.

⁷⁹ George Bush, Brent Scowcroft, *A World Transformed*, Alfred A. Knopf, New York, 1998, p. 442.

⁸⁰ Chris Whipple, *The Gatekeepers*, Crown, New York, 2017, p. 149.

⁸¹ Robert Cooper, *The Ambassadors*, Weidenfeld & Nicolson, London, 2021, p. 426.

⁸² James A. Baker III, Thomas M. Defrank, *The politics of diplomacy*, G. P. Puntham’s Sons, New York, 1995, p. 195.

za Džejmsa Bejkera III bio je već proveren teren. Po sopstvenom svedočenju, u prvoj administraciji Ronalda Regana susretao se sa sličnim stvarima, snažnim karakterima sa više strana i znao je koliko mora biti pažljiv, a svaki pokušaj je trebalo oprezno odmeriti, jer promašaj znači vratiti se deset koraka unazad.⁸³ Kao da je nekim čudom život spremao Džejmsa Bejkera III za svaku ulogu koju će imati tokom javnog života. Obavljajući dužnosti šefa osoblja u Reganovom prvom mandatu, on se dovoljno dobro izveštio da plovi Stiksom sujeta evropskih čelnika bez ikakvih posledica. Štaviše, u svemu tome Džejms Bejker III umeo je da bude toliko dovtljiv, da se samo na osnovu njegovih anegdota mogu osmisliti posebni diplomatski kursevi. Jednu od njih u svojoj sjajnoj studiji o njegovoj ulozi u kraju Hladnog rata prepričava Dajana Negroponte (Diana Negroponte), navodeći dosetljiv i žovijalan način Bejkera koji je, zahtevom da avioni polete u trenutku kada Genšer počne svoje obraćanje, uspeo da njihovom bukom prekrije sve što je nemački zajedljivac imao da kaže.⁸⁴

Mobilnost Džejmsa Bejkera bila je zadivljujuća. Uspevao je da bude svugde i da se bavi svim pitanjima. Kada se činilo da nešto prolazi ispod radara Bejker bi to demantovao. U svakom trenutku je u vidokrugu držao svetsku politiku. Rukovodeći krajem Hladnog rata, spretno je gasio požare gde god bi se pojavili. Neki su, nažalost, morali i da mu promaknu. Po pitanju Jugoslavije, može se reći da ga je Genšer nadigrao, ali samo zbog toga što je Bejker bio prezauzet deaktiviranjem tempirane bombe raspada Sovjetskog Saveza. Dajana Negroponte divno zapaža: „Bejker, kao iskusni politički operativac, znao je da će razgovor o američkoj vojnoj akciji osujetiti Bušove šanse za reizbor. Zbog toga je odustao od daljih američkih akcija na Balkanu i priznao da bi ukrajinsko-američka podrška republikanskoj listi mogla da opadne kao rezultat predsednikovog govora, kao što je i bilo. Dosta mu je bilo na tacni preoblikovanja odnosa sa Jeljcinovom Rusijom. Udružio se sa Gorbačovim kako bi sprečio da se raspad Sovjetskog Saveza pretvori u sukob, ali nije mogao da spreči da nemilosrdna etnička neslaganja u Jugoslaviji ne postane nasilna”.⁸⁵ Kao i uvek, Bejker je na umu imao veću stvar, Bušov reizbor, a znajući da se povukao sa mesta državnog sekretara kako bi vodio kampanju, verovatno da je, računajući učinjeno, planirao da pitanje Jugoslavije rešava u sledećem mandatu. Do toga nije došlo, a u jednom osvrtnu Bejker je kazao: „Tako da, Sjedinjene Države su imale mnogo toga na umu u to vreme, a Evropljanima je bilo potrebno liderstvo, bio im je potreban lider u rešavanju problema na teritoriji bivše Jugoslavije. SAD su drage volje obezbedile Evropi liderstvo koje su tražili, oni su to prihvatili, ali nikada nisu bili potpuno ujedinjeni oko toga. Svi su

⁸³ Terry Sullivan, *The Nerve Center*, Texas A&M University Press, Collage Station, 2004, p. 35.

⁸⁴ Dajana Negroponte, *Majstor pregovarač*, Klub plus, Beograd, 2023, str. 265.

⁸⁵ Isto, str. 237.

se povukli sa svojih prvobitnih pozicija”.⁸⁶ Dragoljub Mićunović ispravno je primetio američku želju da Jugoslavija opstane.⁸⁷ Tako se može reći da bi reizbor Bušove Administracije i Bejkera na mesto državnog sekretara verovatno doprineli mirnijem rešenju zagonetke Balkana. Sjedinjene Države su obezbedile legitimitet Evropi, što znači da je Džejms Bejker III u svojim pregovorima imao konačan cilj da Evropljani budu samostalni. Jedina greška koju je napravio jeste što je pomislio da je uspeo u tome i nije predvideo da će se ti „narcizmi malih razlika” sukobiti čim bude okrenuo leđa. Trideset godina kasnije se još uvek ne nazire takva zrelost Evrope i uvek će ostati bez odgovora pitanje šta bi se desilo da je „majstor pregovarač” ostao da bdi nad događajima u svetu.

Čak i posle izbornog poraza, veštine Džejmsa Bejkera ostale su prepoznate i različite administracije su ga konsultovale, a poznat je i njegov uspeh da se otpiše ogroman deo dugova Iraku, posle Huseina.⁸⁸ Sve to je na tragu onoga što Vilijam Barns opisuje rečima da je u kraj Hladnog rata Bejker uneo mnogo sopstvenog opažanja sveta, ali i da su nakon svega ostale mnoge lekcije koje nisu izgubile na aktuelnosti ni danas.⁸⁹ Konačno, Džejms Bejker III je bio pobednik, ne samo zato što je stajao sa prave strane na kraju Hladnog rata, već zato što je karakterno bio baš to, pobednik. Bivši Blerov (Tony Blair) savetnik, Alistar Kembel (Alastair Campbell), u svojoj knjizi navodi neke njihove osobine – misle temeljno i hrabro, imaju plan, obraćaju pažnju na detalje, ne odustaju, razočaranja pretvaraju u pobeде, brinu o ugledu, cene iskustvo, uvek žele da se unaprede, mrze poraze i, ono najbitnije, oni pobeđuju.⁹⁰ Džejms Bejker III je godinama, obavljajući različite dužnosti u različitim administracijama, radio upravo to, on je pobeđivao.

UMESTO ZAKLJUČKA – POUKE ZA 21. VEK

Diplomatiji, kojom se danas bavi sve manje umetnika, ovakav osvrt može da doprinese pažnji na određene marginalizovane elemente. Opšta tendencija

⁸⁶ *Bivši državni sekretar SAD Džejms Bejker: Srbija je devedesetih bila najbitnija od svih republika SFRJ*, Institut za politiku i ekonomiju jugoistočne Evrope. Dostupno preko: <https://ipese.rs/dzejms-bejker-ekskluzivno-za-ipese/> (Pristupljeno 08. mart 2024).

⁸⁷ V. Dugalić, *Odbijanje Bejkerove ponude ubilo Jugoslaviju*, Politika. Dostupno preko: <https://www.politika.rs/scc/clanak/67462/Odbijanje-Bejkerove-ponude-ubilo-Jugoslaviju> (Pristupljeno 8. mart 2024).

⁸⁸ Peter Baker, Susan Glasser, *The Man Who Ran Washington*, op. cit., pp. 637–638.

⁸⁹ William J. Burns, *The Back Channel*, op. cit., p. 55.

⁹⁰ Alastair Campbell, *Winners*, Pegasus Books, New York, 2015, pp. 346–347.

jeste, kao što je prikazano, da se pregovaranje usložnjavalo kroz godine, prvenstveno zbog rasta broja aktera, a sigurno da će se zajedno sa vremenom i pregovarački običaji menjati, no, ipak, odnos moći između aktera će ostati konstanta. Tako gledano, dve su osnovne uloge. Jedna, u kojoj se cezar oslanja ključno na moć, i druga, u kojoj se menadžer samo nužno okreće moći.

No, ni jedna ni druga nisu pogrešne, najbitnija je procena kada se kojoj može pribeci, jer od nje će zavisiti uspešnost pregovora. Ne reaguju svi blagonaklono na podređeni položaj i poput Spartanaca pre biraju sukob, nego nastavak takvog stanja.

Upravo na tom mestu leži prva i najvažnija stvar koja se može naučiti iz Bejkerovog diplomatskog pristupa kojim se služio u jednom izazovnom vremenu promena. Potom se dolazi do neposrednosti koju je vešto iskorišćavao. Danas, kada su se pregovori profesionalizovali, ovo može da bude potencijalna šansa za njihovo opuštanje i vraćanje na odnos dvoje ljudi, pa potom i dvoje pregovarača. Vešto koristeći humor u tu svrhu, Džejm Bejker je uspeo da otople prema strancima zatvorenu, hladnu kulturu posledično komunističkog uređenja i da poruči – prvo smo ljudi, pa posle komunisti i kapitalisti.

Napokon, dolazi se do onoga što deli velike diplomate od prosečnih. Apsolutna objektivnost i nepristrasnost je osnova kojom se zadaci moraju ispunjavati. Tu nema mesta za bilo kakve karakterne osobine, već se u sve pregovore mora ući gotovo transcendentno. Bilo kakva lična sujeta naškodiće zadatku, a samim tim će ograničiti pregovaračke domete. Kao da je Bejker to imao na umu, pa je veoma efikasno uspevao da bude cezar, kao i menadžer.

Ako se ostave po strani kontekstualna inteligencija i dovtljivost Džejm Bejkera III, ove tri stvari mogu da posluže kao sidro svakom pregovaraču kada se učini da brod kreće neželjenim putem u uvek brzim vodama pregovaranja.

BIBLIOGRAFIJA

- [1] Albright, Madeleine, *Madam Secretary*, Hyperion, New York, 2003.
- [2] Baker III, A. James, *Work hard, study... and keen out of politics!*, G. P. Putnam's Sons, 2006.
- [3] Baker III, A. James, Defrank, M. Thomas, *The politics of diplomacy*, G. P. Putnam's Sons, New York, 1995.
- [4] Baker, Peter, Glasser, Susan, *The Man Who Ran Washington*, Doubleday, New York, 2020.
- [5] Beuteux, Paul, "Power and Tactics in International Negotiations: How Weak Nations Bargains with Strong Nations", *Canadian Journal of Political Science*, Vol. 23, No. 1, pp. 198–199, 1990.
- [6] Burns, J. William, *The Back Channel*, Random House, New York, 2019.
- [7] Bush, George, Scowcroft, Brent, *A World Transformed*, Alfred A. Knopf, New York, 1998.

- [8] Campbell, Alastair, *Winners*, Pegasus Books, New York, 2015.
- [9] Cooper, Robert, *The Ambassadors*, Weidenfeld & Nicolson, London, 2021.
- [10] Dašić, Marko, Nedeljković, Stevan, „Dugo putovanje u Dejton: međunarodne inicijative za mirno okončanje oružanih sukoba u Bosni i Hercegovini od 1992. do 1994. godine”, u: Dragan Živojinović, Stevan Nedeljković, Milan Krstić (ur.), *Dvadeset godina od Dejtonskog mirovnog sporazuma – trajni mir ili trajni izazovi*, Fakultet političkih nauka, Beograd, str. 11–30, 2016.
- [11] Dimitrijević, Vojin, Stojanović Radoslav, *Međunarodni odnosi*, Službeni list, Beograd, 1996.
- [12] Fey, Mark, Kenkel, Brentnon, “Is an ultimatum the last word on crisis bargaining”, *The Journal of Politics*, Vol. 81, No. 1, pp. 87–102, 2021.
- [13] Fitzgerald, Frances, *Way Out There in the Blue*, Simon & Schuster, New York, 2000.
- [14] Fuko, Mišel, *Bezbednost, teritorija, stanovništvo*, Mediterran publishing, Novi Sad, 2014.
- [15] Galbraith, Kenneth John, *Anatomija moći*, Stvarnost, Zagreb, 1987.
- [16] Gilbert, E. Robert, “The politics of presidential illness: Ronald Reagan and the Iran-Contra Scandal”, *Politics and the Life Sciences*, Vol. 33, No. 2, pp. 58–76, 2014.
- [17] Gilpin, Robert, *War and Change in World Politics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1981.
- [18] Gockel, Christine, “Humor in Negotiations: How to Persuade Others with Humor”, in: Tabea Scheel, Christine Gockel (Eds.), *Humor at Work in Teams, Leadership, Negotiations, Learning and Health*, Springer, Cham, pp. 65–79, 2017.
- [19] Hanhimaki, M. Jussi, “They can write it in Swahili: Kissinger, the Soviets, and the Helsinki Accords, 1973–74”, *Journal of Transatlantic Studies*, Vol. 1, No. 1, pp. 37–58, 2003.
- [20] Hegel, Fridrih Vilhelm Georg, *Filozofija istorije*, Fedon, Beograd, 2006.
- [21] Hill, R. Christopher, *Outpost: Life on the Frontlines of American Diplomacy*, Simon & Schuster, New York, 2014.
- [22] Hitt, A. Michael, Black, Stewart J, Porter, W. Lyman, *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2012.
- [23] Hofstede, Geert, “Cultural Predictions of National Negotiation Styles”, in: Frances Mautner-Markhof (Ed.), *Processes of International Negotiations*, Westview Press, London, pp. 193–203, 1989.
- [24] Holbrooke, Richard, *Završiti rat*, Šahinpašić, Sarajevo, 1998.
- [25] Iklé, Charles Fred, *How Nations Negotiate*, Harper & Row Publishers, New York, 1964.
- [26] Jakobsen, Viggo Peter, “Diplomacija prinude”, u: Alan Collins (ur.), *Suvremene sigurnosne studije*, Politička kultura, Zagreb, str. 257–284, 2010.
- [27] Kejgen, Robert, *Povratak istorije i kraj snova*, Alexandria press, Beograd, 2009.
- [28] Kisindžer, Henri, *Diplomatija I*, Verzal press, Beograd, 1999.

- [29] Kovačević, Živorad, *Međunarodno pregovaranje*, Albatros plus, Beograd, 2010.
- [30] Lenhart, F. Robert, Schriftgiesser, Karl, "Management in Politics", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 319, No. 1, pp. 32–40, 1958.
- [31] Malkasian, Carter, *War in Afghanistan*, Oxford University Press, New York, 2021.
- [32] Mann, James, *The Rebellion of Ronald Reagan*, Viking, New York, 2009.
- [33] Maynard, Christopher, "The Troika: James Baker III, Edwin Meese III, and Michael Deaver", in: Andrew L. Johns (Ed.), *A Companion to Ronald Reagan*, Wiley Blackwell, Chichester, pp. 529–546, 2015.
- [34] Mnookin, Robert, *Bargaining with Devil*, Simon & Schuster, New York, 2010.
- [35] Morgentau, J. Hans, *Teorija međunarodne politike*, CID, Podgorica, 2014.
- [36] Mount, Ferdinand, *Big Caesars and Little Caesars*, Bloomsbury Continuum, London, 2023.
- [37] Naj, Džozef, *Liderstvo*, Club plus, Beograd, 2016.
- [38] Naj, S. Džozef, *Paradoks američke moći*, BMG, Beograd, 2004.
- [39] Negroponte, Dajana, *Majstor pregovarač*, Klub plus, Beograd, 2023.
- [40] Odell, S. John, "Negotiating Agreements in International Relations", in: Jane Mansbridge, Cathie Jo Martin (Eds.), *Negotiating Agreement in Politics*, American Political Science Association, Washington, pp. 144–182, 2013.
- [41] Odell, John, "Negotiation and Bargaining", in: Walter Carlsnaes, Thomas Risse, Beth A. Simmons (Eds.), *Handbook of international relations*, SAGE Publications, Thousand Oaks, pp. 379–401, 2013.
- [42] O'Neill, Barry, "International Negotiations: Some Conceptual Developments", *Annual Review of Political Science*, Vol. 21, pp. 515–533, 2018.
- [43] Pfetsch, R. Frank, „Power in International Negotiations: Symmetry and Asymmetry”, *Negotiations*, Vol. 2, pp. 39–56, 2011.
- [44] Planty, Alain, *International Negotiation in the Twenty-First Century*, Routledge Cavendish, New York, 2007.
- [45] Post, M. Jerold, "Saddam Hussein of Iraq: A Political Psychology Profile", in: Jerrold M. Post (Ed.), *The Psychological Assessment of Political Leaders*, The University of Michigan Press, pp. 335–367, 2003.
- [46] Preston, Thomas, *The President & His Inner Circle*, Columbia University Press, New York, 2001.
- [47] Protić, St. Milan, „Ko su američki ljudi u Srbiji”, *Nedeljnik*, 14. februar 2024, br. 631, str. 18–24, 2024.
- [48] Putnam, D. Robert, "Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games", *International Organization*, Vol. 42, No. 3, pp. 427–460, 1988.
- [49] Reagan, Ronald, *The Reagan Diaries*, Harper Collins, New York, 2007.
- [50] Ritzer, George, *The McDonaldisation of Society*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2019.

- [51] Rohde, David, "The Last Mission", in: Derek Chollet, Samantha Power (Eds.), *The Unquiet American*, Public Affairs, New York, pp. 302–315, 2011.
- [52] Schelling, Thomas, *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, 1980.
- [53] Simić, R. Dragan, Živojinović, Dragan, „Kako odlučuje Donald Tramp?“, *Međunarodni problemi*, Vol. 71, No. 3, str. 289–311, 2019.
- [54] Simić, R. Dragan, *Poredak sveta*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1999.
- [55] Simić, R. Dragan, *Svetska politika*, Čigoja štampa, Beograd, 2009.
- [56] Simić, Predrag, *Put u Rambuje*, Nea, Beograd, 2000.
- [57] Sparrow, Bartholomew, *The Strategist*, Public Affairs, New York, 2015.
- [58] Stein, Gross Janice, "International Negotiation: A Multidisciplinary Perspective", *Negotiation Journal*, Vol. 4, pp. 221–231, 1988.
- [59] Sullivan, Terry, *The Nerve Center*, Texas A&M University Press, Collage Station, 2004.
- [60] Talbott, Strobe, "Thinker, Doer, Mentor, Friend", in: Derek Chollet, Samantha Power (Eds.), *The Unquiet American*, Public Affairs, New York, 2011.
- [61] Veber, Maks, *Privreda i društvo*, Tom I, Prosveta, Beograd, 1976.
- [62] Waldman, Matt, "System failure: the underlying causes of US policy-making errors in Afghanistan", *International Affairs*, Vol. 89, No. 4, pp. 825–843, 2013.
- [63] Whipple, Chris, *The Gatekeepers*, Crown, New York, 2017.
- [64] Winham, R. Gilbert, "International Negotiation in an Age of Transition", *International Journal*, Vol. 35, No. 1, pp. 1–20, 1980.

Izvori sa interneta

- [1] Bisenić, Dragan, *Feljton Rambuje – ultimatum za bombardovanje (4): Prvo izvršno naređenje za bombardovanje*, Kosovo-online, <https://www.kosovo-online.com/vesti/kontekst/feljton-rambuje-ultimatum-za-bombardovanje-4-prvo-izvršno-naredjenje-za-0> (Pristupljeno 10. april 2024).
- [2] Sindelar, Daisy, *What Does Holbrooke's Past as Bosnia's 'Bulldozer' Say About Future In South Asia?*, Radio Free Europe, https://www.rferl.org/a/Holbrooke_Bosnia_Bulldozer_/1467203.html (Accessed April 11, 2024).
- [3] Živojinović, Dragan, *'Kako je učenik nadmašio učitelja': prvi savetnički mandat, Americki-izbori*, <https://americki-izbori.rs/kako-je-ucenik-nadmasio-ucitelja-prvi-savetnicki-mandat/> (Pristupljeno 11. april 2024).
- [4] Nasr, Vali, *The Inside Story of White House Let Diplomacy Fail in Afghanistan*, Foreign Policy, <https://foreignpolicy.com/2013/03/04/the-inside-story-of-how-the-white-house-let-diplomacy-fail-in-afghanistan/> (Accessed April 11, 2024).

- [5] Mann, James, *Brent Scowcroft Didn't Always Follow 'the Scowcroft Model'*, New York Times, <https://www.nytimes.com/2020/08/08/opinion/brent-scowcroft-model-foreign-policy.html> (Accessed April 11, 2024).
- [6] Dowd, Maureen, Friedman, L. Thomas, *The Fabulous Bush & Baker Boys*, New York Times, <https://www.nytimes.com/1990/05/06/magazine/the-fabulous-bush-baker-boys.html> (Accessed March 8, 2024).
- [7] Bolton, John, *How to Block the Palestine Statehood Ploy*, Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303657404576357721571060778> (Accessed March 8, 2024).
- [8] Mann, Jim, *Use of Force Not Ruled Out, Baker Warns: Mideast: He vows not to appease Hussein's aggression. The harsh words dampen talk of a diplomatic settlement*, LA Times, <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-1990-10-30-mn-3664-story.html> (Accessed March 8, 2024).
- [9] *Bivši državni sekretar SAD Džejms Bejker: Srbija je devedesetih bila najbitnija od svih republika SFRJ*, Institut za politiku i ekonomiju jugoistočne Evrope, <https://ipese.rs/dzejms-bejker-ekskluzivno-za-ipese/> (Pristupljeno 8. mart 2024).
- [10] V. Dugalić, *Odbijanje Bejkerove ponude ubilo Jugoslaviju*, Politika, <https://www.politika.rs/scc/clanak/67462/Odbijanje-Bejkerove-ponude-ubilo-Jugoslaviju> (Pristupljeno 8. mart 2024).

Aleksandar Stanković

NEGOTIATION LESSONS FROM JAMES BAKER III FOR AN UNCERTAIN FUTURE

Abstract

The evolution of negotiation dynamics over time has introduced novel complexities, yet the underlying challenges persist, with power dynamics unequivocally assuming a central role. Abstracting the archetypes of Caesar and the manager and integrating them into negotiation theory has provided insights into the intricate power interplays among stakeholders within the negotiation process itself. A retrospective analysis delves into James Baker's adept handling of myriad diplomatic challenges he encountered between 1989 and 1992, acting as the direct emissary for the United States' interests, alongside his nuanced comprehension of negotiation principles. This inquiry aims not only to elucidate contemporary opportunities through positive exemplars but also to underscore enduring universals that remain pertinent and coveted across negotiators within the realm of international diplomacy and politics.

Keywords:

James Baker III, negotiation, power, caesar, manager, Cold War.