

Katarzyna Kamila KUCZOWICZ*
Katolicki Uniwersytet Lubelski

O niektórych aspektach amoralnych negocjacji państw

Cel, pojęcie i techniki negocjacji

Celem artykułu jest refleksja nad wybranymi amoralnymi elementami negocjacji podczas rozwiązywania sporów między państwami, będącymi w stanie sporu czy konfliktu. Omawiając tematykę, należy mieć na względzie, iż państwa, aby osiągnąć jak największą dla siebie korzyść, wykorzystują wszelkie środki negocjacyjne, które mogą być uważane za dozwolone i powszechnie stosowane w taktykach negocjacyjnych. Na ile ma to mocne podstawy etyczne, a na ile relatywne kryteria – jest wyzwaniem dla politologów, prawników, psychologów i przedstawicieli armii. Zadaniem autora jest zwrócenie uwagi na parę aspektów negocjacji, które przekraczają granicę godziwych strategii i kryteriów moralności. Debata naukowa może doprowadzić do określenia kryteriów nieprzekraczania powszechnie uznawanych zasad moralnych.

Negocjacje (*negotium*) oznaczają interes, zobowiązanie, trudną sprawę. Możemy je określić „jako rozwiązanie konfliktu zaistniałego pomiędzy dwoma lub większą liczbą partnerów, podczas którego przeciwne strony tak modyfikują swoje potrzeby, aby dojść do możliwego do zaakceptowania porozumienia. Aby doprowadzić do negocjacji, powinny wystąpić równocześnie trzy czynniki: strony są wzajemnie zależne od siebie, interesy stron są częściowo wspólne, a częściowo sprzeczne, porozumienie wypracowane w ramach negocjacji może zapewnić większą korzyść niż działanie bez porozumienia”¹. Państwa dążą do osiągnięcia swoich celów i interesów poprzez różne działania zewnętrzne w relacjach międzynarodowych. Negocjacje należą do środków realizacji polityki zagranicznej. Negocjacje międzynarodowe to proces rozwiązywania sporu mię-

* katarzyna.kuczowicz@gmail.com.

¹ R. Błaut, *Skuteczne negocjacje*, Warszawa 1998, s. 3–7.

dzy państwami, narodami lub w sytuacji zagrażającej pokojowi, środkami pokojowymi lub innymi niż procedura sądowa czy arbitraż, z zamiarem osiągnięcia przez zainteresowane strony większego wzajemnego zrozumienia, poprawy stosunków, pogodzenia się lub rozwiązania sporu². Należy mieć na względzie fakt, iż zachodzą różnice pomiędzy negocjacjami międzynarodowymi a krajowymi. Najbardziej charakterystyczną cechą rozbieżności jest niejednorodność stron, na którą składa się między innymi odmienne prawo, mentalność czy zwyczaje biznesowe. Decydującym czynnikiem zapewne będzie ustrój państwa, łącznie z grupami politycznymi oraz ekonomicznymi³. Takie zróżnicowanie nie pozostanie bez wpływu na różnorodne postrzeganie moralności przez partnerów.

Możemy wyróżnić kilka rodzajów środków dążących do zrealizowania strategii i taktyki politycznej. Pierwsze z nich to środki psychospołeczne, opierające się na: współpracy naukowej, kulturowej, informacyjnej i polityce narodowościowej. Kolejne to środki polityczne i prawne, na które składają się: rozmowy, konsultacje przedstawicieli państw, negocjacje, pokojowe rozwiązywanie sporów, nacisk dyplomatyczny, oferty kompromisowe i pojednawcze. Trzecią grupą środków mającą pomóc w realizacji polityki zagranicznej, są środki ekonomiczne, czyli: pomoc gospodarcza, doradztwo, sprawy finansowe dotyczące zaciągniętych kredytów, embargo, sankcje czy praktyki dyskryminacyjne. Natomiast do ostatniej grupy zaliczamy środki militarne, takie jak: demonstracja siły, pomoc wojskowa, interwencje państw, wojna, wspieranie jednej ze stron konfliktu bądź nielegalne dostarczanie broni, odstraszenie lub szantaż użycia broni jądrowej. Wszystkie te środki mają na celu realizację określonych zadań danego państwa na arenie międzynarodowej, takich jak kształtowanie jego pozycji, wzrost siły oraz zapewnienie bezpieczeństwa i rozwoju, przy współpracy z innymi krajami⁴. Należy przy tym pamiętać, że każde państwo dąży do osiągnięcia swoich celów i ochrony własnego interesu.

Gdy istnieje potrzeba skonfrontowania tych celów z innymi partnerami zagranicznymi, państwa muszą wejść we wzajemny dialog. Podstawą takiego dialogu jest równość stron, suwerenność i ich partnerstwo, aby w trakcie rozmów nie zatraciła się idea pokojowego rozwiązywania sporów i problemów. W stosunkach dyplomatycznych państwa posługują się negocjacjami, aby w razie konfliktu interesów rozwiązać go pokojowo, co nie stoi na przeszkodzie, iż mogą one być użyte w dobrych lub złych, ukrytych intencjach. Tak więc w negocja-

² A. Lall, *Modern International Negotiation. Principles and Practice*, Columbia University Press, New York 1966, s. 5; cyt. za: J. Bryła, *Negocjacje międzynarodowe*, Poznań 1999, s. 11–21.

³ M. Kendik, *Negocjacje międzynarodowe*, Warszawa 2009, s. 11.

⁴ *Polityka zagraniczna*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Polityka_zagraniczna [stan z 15.11.2013]. Zob. J. Zając, *Środki i metody polityki zagranicznej państwa*, [w:] *Wstęp do teorii polityki zagranicznej państwa*, red. R. Zięba, Toruń 2005, s. 82–97; T. Łoś-Nowak, *Polityka zagraniczna – stale i zmienne komponenty procesu formułowania i realizacji*, [w:] *Polityka zagraniczna. Aktorzy. Potencjały. Strategie*, red. T. Łoś-Nowak, Warszawa 2011, s. 54–58.

cjach stosuje się polityczną walkę, która nie wyklucza użycia przemocy, nacisków czy gróźb⁵.

Techniki negocjacji mają prowadzić do osiągnięcia wybranego celu przez negocjatorów. Wykorzystują one pewne elementy, takie jak czynnik czasu, gdzie w zależności od zamierzonego celu proponuje się żądania niemożliwe do spełnienia bądź przedstawia mnóstwo szczegółowych wyjątków, aby zyskać na czasie. Tak więc stosowanie gry na czas nie będzie świadczyło o uczciwych intencjach partnera. Metody negocjacyjne posługują się również oddziaływaniem na psychikę przeciwników; możemy tu wyróżnić technikę odrzucenia i zabójczej odpowiedzi, których efektem mają stać się rozmyślenia adwersarza, dlaczego jego oferta nie została przyjęta, bądź złamanie wiary w jego siłę perswazji. Podejmując się negocjacji można odwoływać się do demonstrowania siły poprzez stawianie ultimatum lub zastraszanie przeciwnika. Taka postawa będzie odebrana jako dominująca i może wpłynąć na kierunek podejmowanych działań. Następnie, poprzez trzymanie się ustalonego porządku obrad, również można osiągnąć swój cel. Realizowanie z góry założonego planu będzie korzystnie wpływało na wizerunek negocjatora, a jego pozycja wyda się silna i stabilna. Równoległe mogą ujawnić się słabe strony przeciwnika, przy braku planu działania z jego strony, i to stworzy możliwość na dalsze negocjacje. Ważna jest świadomość roli przekazywanych informacji, ich źródeł, sposobu pozyskania, a także ich nieujawniania w części lub całości. Posługiwanie się technikami negocjacyjnymi może łączyć w sobie wiele złożonych elementów, a wśród nich aspekty natury etycznej⁶.

Etyka w sporach i dialogu międzynarodowym. Warunki i zasady etyczne

Do ewidentnie amoralnych działań polityków możemy zaliczyć wpływ silniejszego państwa na słabsze, także kreowanie korzystnej dla jednej strony opinii publicznej przez niepokojenie społeczeństwa, granie na lęku, np. obawie słabszego państwa przed stratą pewnych dóbr. W efekcie mamy do czynienia z godzeniem się przez słabsze, zdominowane państwo na narzucone warunki. Jeśli nie zostały one wypracowane w sposób moralny, w oparciu o zasadę równości stron, prawdopodobnie przyniosą stratę dla słabszego partnera. Może dochodzić do sytuacji, w których zostaje on postawiony przed wyborem mniejszego zła czy straty, aby uniknąć bolesniejszych sankcji. Suwerenność i równość państw jest podstawą etycznych negocjacji. Gdy równowaga między państwami zostaje zachwiana, w relacje prawdopodobnie wkradnie się presja czy wykorzystywanie pozycji silniejszego⁷. Przykładem może być relacja mię-

⁵ J. Bryła, op. cit., s. 11–21.

⁶ G. Plichta, *Sztuka negocjacji. Metody i techniki negocjacji*, Warszawa 2009, s. 17–22.

⁷ Zob.: M. Dobroczyński, J. Stefanowicz, *Polityka zagraniczna*, Warszawa 1984, s. 16–20.

dzy Polską a Stanami Zjednoczonymi. Z wywiadu z gen. Zbigniewem Nowkiem, szefem Urzędu Ochrony Państwa w latach 1998–2001 i Agencji Wywiadu od 2005 do 2008 r.⁸, dowiadujemy się o realiach przyjaźni polsko-amerykańskiej. Generał Nowek nie zgadza się na przyjmowanie deklaracji z za oceanu, iż jesteśmy ich strategicznymi sojusznikami, partnerami i przyjaciółmi. Istotne są fakty, które pokazują, że mimo wspólnych walk na frontach, nie możemy turystycznie odwiedzić naszych „przyjaciół”. W działaniach dyplomatycznych jesteśmy zwodzeni deklaracjami, które są wyłącznie hasłami wyborczymi. Mimo braku zmian, Polska kontynuuje relacje handlowe, które niekoniecznie stają się eksportowym hitem. Trudno wpłynąć na zmianę tych relacji, gdyż brak równości aktorów sceny politycznej jest potencjalnym podłożem nieetycznego działania⁹.

Podstawowym narzędziem negocjacji jest język mówiony, warto chwilę zastanowić się nad tą kwestią, gdyż może zostać wykorzystana przez przebiegłego negocjatora. Wybór języka w prowadzeniu negocjacji jest nie do końca oczywisty, z reguły brak tu wzajemnych uzgodnień. W ubiegłych wiekach język francuski pozostawał językiem dyplomacji. Później prof. L. Zamenhof stworzył podstawy języka międzynarodowego – *esperanto*. Ze względów praktycznych, nie ma on szerokiego zastosowania i został zastąpiony popularnym angielskim, chociaż byłby językiem najbardziej neutralnym, niedającym przewagi żadnemu państwu. Aktualnie językiem powszechnie używanym w stosunkach międzynarodowych jest angielski. W sytuacji niewładania biegłego tym językiem przez jedną ze stron należałoby wysunąć życzenie, aby obecność tłumacza była obowiązkowa (taka praktyka ma miejsce w procesie karnym – prawo do korzystania z bezpłatnej pomocy tłumacza, jeżeli oskarżony nie włada w wystarczającym stopniu językiem polskim). Aby zachować moralną płaszczyznę współpracy państw, szanse stron negocjacji powinny pozostać takie same, a niewiedza językowa lub jej niższy poziom nie może zostać wykorzystany. Nie chodzi tylko o aspekt właściwego zrozumienia języka, ale i o ograniczenie zdenerwowania, dyskomfortu i niepewności partnera, a przez to zagwarantowanie możliwości logicznego myślenia dla obydwu partnerów¹⁰.

Skuteczna argumentacja może być pomocna w negocjacjach *fair play*. Powinna ona skupiać się na przekonywaniu, czyli ustalaniu zobowiązań i działań stron. Odmienną formą od negocjacji jest dyskusja czy spór, gdzie dąży się do prawdy, czy też wykazuje słuszność wyłącznie swojego stanowiska. Strategiczną zasadą podejmowania się negocjacji jest dawanie partnerowi poczucia satysfakcji, a nie prowadzenie argumentacji, która będzie miała na celu ukazanie bezwzględnej przewagi. Możemy wyróżnić kilka modeli argumentacji, np. argumentację jednostronną, która sprawdza się w negocjacjach z osobami o ograniczo-

⁸ J. Dziedzina, *Nie walczymy o swoje*, „Gość Niedzielny” 2013, nr 46, s. 22–23.

⁹ Por. dozwolone techniki negocjacyjne: G.I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Warszawa 1994, s. 143–160.

¹⁰ M. Kendik, op. cit., s. 21–22.

nej wiedzy, gdyż jest postrzegana jako rzetelna. Drugim rodzajem popierania własnej tezy jest dowodzenie dwustronne, wykorzystywane w sytuacjach, gdy mamy kontakt z osobami zorientowanymi w danej tematyce. W takich negocjacjach partner otrzymuje kontrargumenty, których może użyć w rozmowach z innymi osobami. Kolejnym problemem może okazać się przedstawienie kolejności ważności argumentów, w zależności od negocjatora można stosować zawężającą bądź rozszerzającą wykładnię problemu. Podobną analogię zastosujemy przy podejmowaniu się konstruowania wniosków z przedstawionych argumentów. Istotną kwestią jest dobieranie słów, które powinny być dostosowane do negocjatora¹¹. Zachowaniami nadużywającymi równości stron będą: argumenty spoza terenu sporu, przypisywanie przeciwnej stronie ukrytych intencji, omijanie meritum sprawy, wspieranie się narodowym odczuciem (np., iż Rosjanie w 99% popierają Putina w sprawie Ukrainy), deformowanie realiów za pomocą trików propagandowych, uchodzących za pozytywne, ale jednocześnie chytrych kroków (odniesienie może tutaj znaleźć sytuacja mająca miejsce na Ukrainie – rosyjski konwój humanitarny). Sprzecznym z zasadami etyki będzie wykorzystywanie gróźb w przedstawianiu argumentów, aby odnieść własny sukces. Zamiast nich strony powinny posługiwać się obietnicami, wtedy negocjacje okażą się bardziej efektywne, a partnerzy będą postrzegani jako przyjaciele i godni zaufania. Taka pozytywna metoda nagradzania (obietnic) przynosi pożądane rozwiązania, których przy karaniu nie osiągniemy¹².

Analizując etyczny aspekt negocjacji, należy zastanowić się czy negocjatorzy są świadomi psychologicznych oddziaływań w negocjacjach, czyli rozmowach, w wymianie informacji co do stanowisk, żądań, oczekiwań od drugiej strony. Pierwszą kwestią jest komunikacja niewerbalna. Może jest ona peryferyczną cechą poruszanego zagadnienia, jednakże stanowi dobry kamuflaż dla ukrywania zamierzonych celów. Jeśli strona potrafi odczytywać i wysyłać odpowiednie sygnały, jest w stanie przejąć przywództwo w negocjacjach. Komunikaty niewerbalne przekazują nam informacje, które w inny sposób byłyby niedostępne. Układ ciała, spojrzenie może dać stronie pogląd na intencje rozmówcy – długie spojrzenie, nieruchomo utkwione w oczach partnera będzie oznaczało chęć dominacji czy wymuszanie uległości, podobnie złożenie dłoni jak do modlitwy, z palcami lekko rozchylonymi. Istotnym jest, aby negocjator był osobą doświadczoną i potrafił kontrolować swoje reakcje. Przykładem mogą być tureccy kupcy czy pokerzyści, którzy odczytują intencję drugiej strony z ruchu źrenic oczu¹³. Atutem negocjatora jest zatem odpowiedni poziom inteligencji emocjonalnej¹⁴.

Jedną z niemoralnych metod stosowanych przy negocjacjach są naciski dyplomatyczne, które wpływają na niezależność decyzji polityków, chociaż same

¹¹ Ibidem, s. 62–64.

¹² Ibidem, s. 66.

¹³ P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa 1990, s. 59–62.

¹⁴ Zob.: D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 2011.

per se są standardowymi zabiegami. Gdy przekroczą określony poziom nasilenia i groźby, stają się niemoralne, wytrącają drugiej stronie możliwość manewru i ochrony własnego interesu. Kiedy zawodzą naciski w negocjacjach dyplomatów, państwa zaczynają stawiać żądania, których niespełnienie grozi surowymi konsekwencjami. Wysuwają względem drugiej strony ultimatum¹⁵, którego zignorowanie grozi np. wszczęciem wojny. Pod tak bezwzględny naciskiem strony zwykle ustępują¹⁶, przykładem może być polskie ultimatum wobec Litwy z 1938 r. Celem jego była normalizacja stosunków dyplomatycznych pomiędzy obydwojema krajami, wywołana sporem o Wilno¹⁷. Możemy wyróżnić kilka rodzajów nacisków: psychologiczne (deprecjonowanie, ponizanie), ekonomiczne (embargo na produkty nawet kosztem własnych obywateli – aktualna sytuacja w Rosji), polityczne (wyłączenie z jakiejś organizacji) i militarne (groźba agresji, interwencji, ustawianie wojsk przy granicy, ostatnie referendum na Krymie pod groźbą ze strony Kremla).

Nie wszystkie naciski dyplomatyczne w negocjacjach są amoralne. Gdy działania państw przybierają formę wpływania na partnera pod presją, wtedy przekraczana jest granica moralności, a państwa zatracają swoją suwerenność. Przykładem sytuacji indywidualnych nacisków było przymuszanie obywateli podczas stanu wojennego do podpisywania lojalek. Fakt ten został skomentowany w radiu przez papieża Jana Pawła II. Ogłosił on, że deklaracje lojalności złożone pod presją i naciskiem tracą wartość moralną. Podobne odniesienie możemy zrobić do negocjacji na szczeblu międzynarodowym. Kryteriów oceny działań negocjatorów pod względem moralnym możemy doszukiwać się w warunkach, gdy aktorzy posiadają swobodę. Natomiast od momentu, kiedy druga strona zostaje zniewolona, nie ma szans w debacie, stawiane są argumenty blokujące jej działania, nie ma możliwości odpowiedzi, to w rezultacie pozostaje jej jedynie wymuszona i niechciana zgoda na przedstawione warunki. Takie działanie i naciski należy oceniać jako nieuczciwe. Zgodnie z regułami moralności, człowieka nie powinno się doprowadzać do takiego stanu, gdy w lęku będzie przystawał na warunki strony mocniejszej. Tak wywierany nacisk jest rodzajem gwałtu, gdyż w ten sposób tłamsi się człowieka, odziera go z godności, aby przeciwstawił się sobie. Na dodatek negocjuje on w imieniu narodu czy całego państwa. To nie godzi się w zdroworozsądkowym kryterium etyki traktowania ludzi. Oceniając moralność zachowania negocjatorów, nie można określić ich wg umownej skali od 1 do 10, gdyż odczucia moralnych kryteriów powiązane są z zadaniem pytania: od kiedy człowiek jest zniewolony i czego już się nie godzi czynić?

Nacisk dyplomatyczny może się objawiać poprzez usunięcie dyplomatów obcego kraju ze swojego państwa czy likwidowanie swoich placówek dyplomatycznych

¹⁵ Zob.: P.J. Dąbrowski, op. cit., s. 74–76.

¹⁶ G. Plichta, op. cit., s. 18.

¹⁷ P. Łossowski, *Polska–Litwa. Ostatnie sto lat*, Warszawa 1991, s. 52–60; zob. idem, *Ultimatum polskie do Litwy 17 marca 1938 roku. Studium z dziejów dyplomacji*, Warszawa 2010, *passim*.

w innym kraju. Taka sytuacja miała miejsce w Wielkiej Brytanii w 2011 r., gdy jej ministerstwo spraw zagranicznych zdecydowało o wydaleniu irańskiej misji dyplomatycznej. Również rząd brytyjski zdecydował zamknąć ambasadę w Teheranie i ewakuować swoich dyplomatów. Działanie władz brytyjskich było reakcją na zachowanie irańskich studentów. Zaatakowali oni brytyjską ambasadę w Teheranie po decyzji irańskiego parlamentu o wydaleniu ambasadora Wielkiej Brytanii. Cała sytuacja miała podłoże ekonomiczne, została wywołana przez nałożenie sankcji na Iran, które uderzały w jego system bankowy¹⁸. Decyzja władz brytyjskich była odpowiedzią na impulsywną politykę Iranu. Działanie Iranu można ocenić za gwałtowne i nieopanowane, w perspektywie czasu nieprzynoszące korzyści i nierozwiązujące konfliktu. Dla oceny negocjacji trzeba odwołać się do filozofii, teologii i psychologii moralności. Obie strony negocjacji muszą rozumieć i przyjąć do wiadomości to, co jest uważane za moralne przez drugą stronę, aby uniknąć etyki Kalego – jak Kali ukraść, to dobrze, jak Kalem ukraść, to źle.

Szczególnym przypadkiem nacisku jest ultimatum, czyli wymóg ostateczny. Ultimatum ma cechy etyczne, gdy stawiane jest agresorowi, aktorowi działającemu dla swojego interesu kosztem innych, czyli obywateli, grup etnicznych, mniejszości, sąsiada czy powszechnych dóbr naturalnych lub kulturowych. Niespełnione ultimatum jest niebezpieczną formą negocjacji, wiąże się z poważnymi następstwami, które m.in. wystąpiły w Iraku. Zlekceważone żądania postawione przez ONZ w 1991 r., dotyczące wycofania wojsk irackich z Kuwejtu, doprowadziły do wybuchu wojny. Po upływie terminu pokojowego rozwiązania konfliktu podjęto ofensywę lądową, w rezultacie której Irak przyjął warunki rozejmu, jednakże z dodatkowymi sankcjami ONZ¹⁹.

Kazus Bliskiego Wschodu

Możemy zastanowić się nad problematyką relacji z państwami Bliskiego Wschodu, których pozycja już przy podejmowaniu negocjacji nie zachowuje parytetu. Negocjatorzy tych krajów, czując swoją niepewną siłę na tle krajów Europy czy USA, a równocześnie chcąc wpływać na decyzje innych przedstawicieli, próbują odwoływać się do stawiania ultimatum, gróźb czy wywierania presji. Nierespektowanie partnera w efekcie często prowadzi do postępowania za pomocą szantażu i w konsekwencji zrywania negocjacji. Państwa reżimu przechodzą od gróźb do terroru, w którym argumentem perswazji staje się broń masowego rażenia, przykładem tych negatywnych zachowań może być Syria czy Iran²⁰.

Problematyka kontaktów ze Wschodem jest bardziej złożona, warto wspomnieć o kwestiach religijnych i relacji chrześcijaństwo–islam. W miarę możli-

¹⁸ M. Chudziak, *Wielka Brytania wydała irańskich dyplomatów*, http://www.konflikty.pl/a,3560,Polityka,Wielka_Brytania_wydala_iranskiich_dyplomatow.html [stan z 15.11.2013].

¹⁹ W. Szymborski, *Zatoka perska. Problemy stabilizacji*, Bydgoszcz 1999, s. 149–190.

²⁰ Zob. J.W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Warszawa 1994, s. 68–72.

wości dialog dyplomatów powinien omijać sferę religijną. Temat wiary wplatany w negocjacje może być niebezpieczny, gdyż obraza uczuć religijnych może wywołać groźby, mające na celu odwet. W kontaktach ze światem Wschodu wartym rozważenia jest zestawienie europejskich norm etycznych ze wschodnimi. Brak wiedzy o danym aktozce sceny politycznej powoduje uciekanie się do stereotypów, etykietowanie czy bazowanie na starych winach przodków, który to problem szczególnie dotyczy krajów bałkańskich²¹.

Kolejnym amoralnym działaniem przy kontaktach państw będzie podsłuchiwanie decydentów. Należy zastanowić się nad granicą pomiędzy moralnym postępowaniem podczas negocjacji a ochroną interesu własnego państwa²². Do którego momentu partnerzy mogą posunąć się w stosowaniu wywiadu, ukrywaniu informacji bądź okłamywaniu drugiej strony – jest jednym z fundamentalnych pytań w dyskutowanym obszarze. Przytoczmy sytuację kontrahentów handlowych Polska–USA, która dotyczy przetargu na broń. Mając na uwadze ich chęć zaangażowania się w przetarg, może być prawdopodobnym istnienie urządzeń nasłuchowych w ambasadzie amerykańskiej w Warszawie. Za Generałem Nowikiem można przypuszczać, że realna jest hipoteza, w której założony podsłuch stawiłby Amerykanów w uprzywilejowanej sytuacji przy braniu udziału w przetargu. Jednakże, z drugiej strony, brak zainteresowania naszym krajem pokazywałby, na jakiej jesteśmy pozycji według analityków amerykańskich²³. Jakby nie było, podsłuch jest zabiegiem nieetycznym.

Konstruktywne aspekty negocjacji i postulaty eliminacji amoralnych praktyk

Po przedstawieniu elementów sprzecznych z etyką, autor zwróci uwagę na aspekty pozytywne, mogące prowadzić do korzystnych kompromisów, czyli gdy obie strony coś tracą, ale i zyskują w kategoriach dla nich ważnych. Skuteczne negocjacje powinny charakteryzować się umiejętnością oddzielenia ludzi od problemu, przez co – zwróceniem uwagi na interesy i szukaniem obopólnych korzyści. Należałoby wypracować możliwie obiektywne kryteria postępowania, aby nie kierować się emocjami, uprzedzeniami, presją. Stosowanie się do takich zasad pozwoli na zachowanie profesjonalnych standardów, równe traktowanie i zachowanie zasad moralnych wśród negocjatorów²⁴. Łatwiej dojść do porozumienia, funkcjonując wśród delegatów kierujących się podobnymi systemami wartości i standardami etycznymi. Działając ze szczerymi intencjami, można więcej zyskać u współnegocjatora. Wyrażone zaufanie ukazuje, iż drugą stronę traktuje się

²¹ Zob. P.J. Dąbrowski, op. cit., s. 56–58.

²² Zob. S. Bieleń, *Negocjacje w stosunkach międzynarodowych*, Warszawa 2013, s. 84–87.

²³ J. Dziedzina, op. cit., s. 22–23.

²⁴ G. Plichta, op. cit., s. 38–43.

jako honorowego partnera, który nie wykorzysta sytuacji²⁵. Jako podstawową zasadę negocjacji można wymienić współdziałanie, gdyż celem negocjacji jest osiągnięcie porozumienia, w którym wygrywa każda ze stron. Zaś najważniejszym kryterium postępowania powinno być traktowanie siebie i wszystkich innych jako istot ludzkich, z nastawieniem, aby rozmawiać zamiast siebie atakować²⁶.

Obecnie polityka zagraniczna nie ogranicza się do dyplomacji dwustronnej. W spory pomiędzy zwaśnionymi państwami zaangażowane są kraje sąsiadujące, jak również wspólnoty czy organizacje międzynarodowe, np. ONZ. Problemy państw rozpatruje się na forum międzynarodowym, z uwzględnieniem głosów państw postronnych, mediatorów. Konflikty wyszły poza granice geograficzne i stają się problemem globalnym²⁷. Istotna w podejmowaniu negocjacji polityków na takim tle będzie neutralność terenu podejmowanych działań, na którym każdy z partnerów będzie poza jakimkolwiek naciskiem czy przymusem.

W literaturze brak jest jasnych kryteriów etycznych obowiązujących strony sporu, a obejmujących: równorzędność, język, argumentację, komunikaty niewerbalne, czas, miejsce i osoby. Analiza literatury oraz raportów z rozmów między państwowych ukazywanych w mediach pozwala mi na wysunięcie wstępnych postulatów w tej materii. Rozmowy winny spełniać kilka podstawowych wymogów, a mianowicie: parytet stron, nieużywanie argumentu przewagi, szczególnie militarnej, odpowiednie gospodarowanie czasem (nieprzeciąganie), wzajemny szacunek rozmówców, neutralność miejsca, upublicznienie efektów, zasada *win-win* (wygrana-wygrana każdej ze stron), a nie reguła gry o sumie zero-jeden, czyli wygrana jednego oznacza taką samą przegraną drugiego²⁸.

Zasadnym jest wysunięcie dezyderatu, aby docelowo określić kryteria oceny moralności w ramach debaty naukowej z udziałem przedstawicieli różnych związanych z tematyką dyscyplin, np. na forum zwołanej w tym celu konferencji. Wydaje się, że należałoby również stworzyć pewien system hierarchii problemów międzynarodowych, które należy podjąć w negocjacjach. Według prof. Jolanty Bryły (UAM), taka struktura byłaby pomocna w sytuacjach przy współzależności negocjacji, gdy np. fiasko jednych, dotyczących problemu mniejszej, rangi wpływa niekorzystnie na kolejne, istotniejsze negocjacje partnerów. Nie można odrzucić istnienia działań dyplomatów, które mogą w takich wypadkach opierać się na odwecie i braku chęci współpracy, mając świadomość swojej wcześniejszej przegranej w innej sprawie. Działania negocjatorów powinny opierać się o czytelne normy, wartości, jak i obyczajowość, kulturę oraz tradycję różnych krajów. Bez tego ocena moralności ich zachowań może być niejednolita, niejasna, rozbieżna²⁹. Dlatego zadaniem polityków jest wypracowywanie

²⁵ H. Cohen, *Wynegocjuj to!*, Gliwice 2006, s. 273.

²⁶ G.I. Nierenberg, op. cit., s. 341–343.

²⁷ J. Bryła, op. cit., s. 11–21.

²⁸ Zob. J. Koziol, *Psychologiczna teoria decyzji*, Warszawa 1977.

²⁹ Ibidem.

wspólnego języka negocjacji, który zachowywałby uniwersalne zasady etyczne. Partnerzy, negocjując, mają prawo dążyć do osiągnięcia jak największych korzyści własnych, jednak przy tym nie przekraczając pewnych barier, których nie chcieliby, aby łamano w odniesieniu do nich.

O niektórych aspektach amoralnych negocjacji państw

Streszczenie

Autorka artykułu skupiła się na zagadnieniu negocjacji międzypaństwowych, w szczególności na ich amoralnych aspektach. Zdefiniowała negocjacje w kontekście międzynarodowym, różniąc rodzaje strategii i taktyk politycznych. Przedstawione zostały metody stosowane przez negocjatorów, jak i wykorzystywanie roli psychologicznego oddziaływania na partnera. Wskazano cechy właściwej argumentacji, która sprzyja równorzędności stron. Poruszono również kwestię języka prowadzonych negocjacji oraz jego ważności w odniesieniu do gwarancji jednakowego poziomu percepcji rozmowy. Autorka wskazała na istotność suwerenności i równorzędności państw dla zachowania balansu partnerów. Następnie zasygnalizowała stosowanie niemoralnych praktyk, takich jak naciski dyplomatyczne czy stawianie ultimatum. Zwróciła szczególną uwagę na relacje z państwami Bliskiego Wschodu, które są problematyczne ze względu na różnice ekonomiczne, kulturowe, religijne. Nieakceptowalna metoda towarzysząca negocjacjom – podsłuchiwanie – została przedstawiona na przykładzie praktyk USA. Artykuł sygnalizuje problemy etyczne mogące się zrodzić na gruncie negocjacji państw oraz postuluje stworzenie systemu hierarchii problemów międzynarodowych, który ułatwiłby tok przeprowadzanych negocjacji.

Słowa kluczowe: negocjacje państw, niemoralne negocjacje państw, moralność negocjacji, amoralność negocjacji państw, etyka negocjacji międzynarodowych.

Some Aspects of the Amoral Negotiations of the States

Summary

The article focuses on the issue of the negotiations, in particular on their morality (immorality) aspects. In the context of international negotiations the author distinguishes between different types of political strategies and tactics. There are shown methods used by the negotiators and the role of psychological impact on the partner. Also the characteristics of fair negotiations are indicated, the usage of correct arguments that favour equality of the parties. Also the issue of the language of the negotiations is raised and its validity in relation to guarantee the same level of perception of the talks. The author pointed out the essence of the behaviour characteristics of the sovereignty and equality of states to preserve the balance of partners. Then she signals the use of immoral practices, such as putting diplomatic pressure or ultimatum. The paper highlights the problematic relations with the countries of the Middle East, due to differences in the economic, cultural and religious circumstances. Negative or even vicious methods accompanying such negotiations – eavesdropping was presented on the example of the US practice. The article indicates the ethical issues that may arise on the basis of the negotiating countries and calls for the creation of a hierarchy system of international problems which facilitate the course of the negotiation.

Keywords: the negotiation of the states, the immoral states negotiation, the morality/immorality aspects of the negotiations, amoral negotiations of the states, the ethics of the international negotiations.