

Negocjacje dyplomatyczne. Poradnik praktyczny.

Wstęp

Przedkładam Czytelnikom w zwartej formie moje uwagi, spostrzeżenia, sugestie i rady dotyczące negocjacji dyplomatycznych. Publikowałem je w 2023 r. w odcinkach na prowadzonym przeze mnie blogu „Laterna diplomatica”.

Podjąłem się spisywania swoich refleksji z poczucia obowiązku, zwłaszcza wobec wstępującego pokolenia polskich dyplomatów, wiedzą się podzielić, nawet jeśli moje doświadczenia mogą okazać się słabo przekładalne na dzisiejsze warunki. Bo rola dyplomacji, w tym dyplomacji negocjacyjnej, zmienia się szybko i zasadniczo. Mam tego świadomość. A opisywane przeze mnie doświadczenia związane są przede wszystkim z praktyką dyplomatyczną ostatnich dekad zimnej wojny i czasu wielkiego przełomu lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Dla młodszych pokoleń, millenialsów spod znaku Y, pokolenia Z, to epoka całkiem już zamierzchła. Piszę jednak o niej nie tylko dlatego, że był to czas moich przygód dyplomatycznych, ale i dlatego, że wydarzenia tamtych dni mogą być już uczciwie analizowane, bo nie tylko sporo dokumentów odtajniono, ale pojawiły się w obiegu publicznym wspomnienia bezpośrednich uczestników negocjacyjnych zmagania. Nie brakuje też w moim opisie oczywiście wycieczek w całkiem dalekie czasowo stronicie z historii dyplomacji.

Wierzę, że moje refleksje okażą się także interesujące dla tzw. szerszej publiczności, czyli tych z Państwa, którzy chcieliby dowiedzieć się więcej o dyplomacji i jej tajnikach, choć niekoniecznie potrzebują takiej wiedzy w praktyce (i w życiu). No, ale przede wszystkim chcę uniknąć zarzutu ze strony kolegów po fachu, zwłaszcza młodszych, że wszystko, czego się nauczyłem, odchodząc na emeryturę zabieram ze sobą, nie chcę nikomu mądrości swych przekazać.

Nigdy zamiaru trzymać na wyłączność swojej wiedzy o negocjacjach nie miałem. Brakowało po prostu okazji (może z wyjątkiem przypadku, kiedy w latach 2020-2021 korzystało z mojej ekspertyzy Studium Europy Wschodniej Uniwersytetu Warszawskiego, szykując kadry dyplomatyczne dla przyszłej demokratycznej i europejskiej Białorusi). Nikt mnie nie niepokoił w sprawie dzielenia się moją wiedzą. Przysięgam. Swoje *officium* jednak niniejszym w końcu spełniam.

Negocjowałem na przestrzeni prawie czterech dekad swojej aktywności dyplomatycznej wiele traktatów, konwencji, umów, porozumień, deklaracji, rezolucji, decyzji, dyrektyw, rekomendacji, komunikatów, oświadczeń i innych dokumentów zarówno wielostronnych, jak i (w zdecydowanej mniejszości) dwustronnych. Tyle tego było, że trudno dokładnie wyliczyć. Negocjowałem raczej z niezłym skutkiem, choć za tzw. urodzonego negocjatora się nigdy nie uważałem (a nawet wręcz przeciwnie). Nikt zresztą negocjatorem się nie rodzi. Liczą się w tym zajęciu niewątpliwie pewne cechy osobiste. Wiedza teoretyczna i umiejętności czysto techniczne ich nie zastąpią. Ale bez przesady. Nad wszystkim da się popracować. O tym właśnie moja opowieść.

*

Prowadzenie negocjacji z przedstawicielami innych państw jest w pracy dyplomaty zadaniem najwyższej próby, wyższą szkołą jazdy, być może nawet kwintesencją zawodu, źródłem największej z możliwych profesjonalnej satysfakcji.

Oczywiście dyplomacja to o wiele pojemniejsze pojęcie niż dyplomatyczne negocjacje. Składają się na nią czasami bardzo przyziemne, rutynowe, a niekiedy nużące i niewdzięczne działania, związane z obsługą relacji między państwami (i organizacjami międzynarodowymi). Chodzi w niej o zbieranie informacji, spotkanie ludzi, przetwarzanie zdobytej wiedzy, obsługiwanie wizyt i kontaktów, przekazywanie korespondencji i informacji, zabieganie o dobry wizerunek własnego państwa, nie mówiąc o wykonywaniu różnego rodzaju funkcji konsularnych i administracyjnych. Niejeden dyplomata ani się obejrzy, a kończy karierę nie zdążywszy sprawdzić się w roli oficjalnego negocjatora, bo oczywiście komunikując się z przedstawicielami innych państw zawsze coś przychodzi mu negocjować, chociażby program wizyty czy cenę za usługi świadczone w państwie przyjmującym na rzecz jego placówki dyplomatycznej, ale prowadzenie negocjacji międzypaństwowych osobiście, i to nie z pozycji doradcy, eksperta czy note-takera (protokolanta), ale tzw. frontmana, to już czasami doświadczenie dla wielu niedostępne.

Mnie się poszczęściło. Wiosną 1986 r., ledwie trzy miesiące po rozpoczęciu pracy w MSZ, przeszedłem negocjacyjny chrzest. Zostałem wysłany do Sztokholmu jako członek polskiej delegacji na konferencję w sprawie środków budowy zaufania i bezpieczeństwa w Europie.

Dostałem tam do obsługi jedną z grup roboczych, która zajmowała się kwestią nieużycia siły. Konferencja obradowała już wtedy ponad dwie lacie. Negocjatorzy znali się oczywiście jak stare konie. W ramach grup roboczych prowadzono już dyskusje nad konkretnymi zapisami (tzw. prace redakcyjne). W grupie dotyczącej nieużycia siły o uzgadnianiu tekstów mowy jeszcze nie było, bo Zachód odrzucał koncepcję odrębnej deklaracji w tej sprawie, forsowaną przez Układ Warszawski. Ale kompromis wisiał już wtedy w powietrzu. Ostatecznie produktem prac grupy stał się potem rozdział w dokumencie końcowym. Składaliśmy już wtedy (w kwietniu-maju 1986 r.) konkretne propozycje zapisów i je dyskutowaliśmy. Myślałem początkowo, że ze dwa tygodnie sobie po prostu posiedzę przy stole, posłucham i pomilczę, spokojnie się wdrożę. Ale negocjatorzy państw NATO dostrzegli natychmiast pojawienie się przy stole nowego (i bardzo młodego) uczestnika. Wywołali mnie niejako do tablicy, adresując do mnie konkretne pytania względem propozycji złożonych przez naszą stronę wcześniej. Wyzwanie podjąłem i do dyskusji się natychmiast na swoim pierwszym posiedzeniu włączyłem.

Do lipca 1986 r. udało mi się zbudować całkiem niezłą pozycję wśród negocjatorów w mojej grupie. Ale na finalną rundę, mimo starań naszego szefa delegacji ambasadora Konarskiego, nie pojechałem. Kierownictwo mojego departamentu w MSZ uważało bowiem, że do żadnego porozumienia na konferencji nie dojdzie, zakończy się ona fiaskiem, a ja się bardziej przydam w Warszawie. Kierownictwo było oczywiście w błędzie, mimo iż istotnie na dwa miesiące przed końcem z perspektywy Warszawy nic nie wskazywało na sukces. Zawiodła kierownictwo intuicja. Po raz kolejny okazało się, że w pracy dyplomaty intuicja odgrywa kluczowe znaczenie. Ja w Sztokholmie, mimo wielu frustrujących godzin pracy bez rezultatu, czułem, że do porozumienia dojdzie. Widziałem przede wszystkim w zachowaniu dyplomatów amerykańskich i sowieckich, że to porozumienie im potrzebne było w imię większych strategicznych celów, mimo że żadnych znaków innym negocjatorom nie dawali, ani werbalnie, ani nawet choćby pośrednio, przez polityczne mruganie okiem chociażby. Chęć porozumienia była ewidentna, ale tego decydenci w Warszawie czuć ze zrozumiałych powodów nie mogli. Do Sztokholmu więc na decydującą rozgrywkę nie pojechałem, niedługo wszakże potem (w styczniu 1987 r.) wyekspediowano mnie na

spotkanie przeglądowe KBWE we Wiedniu, a potem włączono w prace Komisji Rozbrojeniowej Układu Warszawskiego. Negocjowanie stało się dla mnie chlebem powszednim.

I tak za stołem negocjacyjnym przyszło mi przez wiele lat spędzać długie godziny i dni. Do przesytu wręcz.

*

Zostałem negocjatorem zatem z przypadku, bez najmniejszego przygotowania. W trakcie studiów (na MGIMO) technik negocjacyjnych nie uczono (teraz uczą). Uczono za to i to z grubsza, jak sporządzać notatki, depesze, noty, pisać projekty tez do rozmów i komunikatów, czyli uczono umiejętności praktycznych niezbędnych w pracy początkującego dyplomaty, a negocjowanie przecież to wtajemniczenie wyższego rzędu, więc w pierwszych latach jego pracy mu (w systemie sowieckim) mało potrzebne. Tyle więc wiedziałem, co w „Elementarzu dyplomacji” („Azbuka dyplomacji”) ambasadora Kowalowa wyczytałem. Uczyłem się więc negocjowania intuicyjnie bez jakiegokolwiek treningu teoretycznego. Jak wielu innych sprawności w życiu. Bo samo życie uczy nas negocjowania. Nieustannie. Jak pocieszał podobnych mnie nagle powołanych do działania negocjatorów Kevin O’Leary (kanadyjski biznesmen i aspirujący polityk): “So much of life is a negotiation – so even if you’re not in business, you have opportunities to practice all around you.”

Większość, i to zdecydowana, znakomitych negocjatorów warsztatu negocjacyjnego uczyła się i uczy w działaniu. Ambasador Thomas Pickering, jeden z najwybitniejszych dyplomatów amerykańskich drugiej połowy XX wieku (a którego kunszt miałem okazję podziwiać na własne oczy), wspomina, że arkanów sztuki pisarstwa dyplomatycznego uczył się przez praktykę: „I picked up, if I picked up anything, by osmosis by having the stuff I had written looked at”. Podobnie przez osmozę dyplomaci uczą się negocjowania.

Dokształcałem się teoretycznie jednak potem cały czas, ale w wolnej chwili, niemalże pokątnie. Pierwszym moim elementarzem na początku lat dziewięćdziesiątych stała się kultowa dziś praca „Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In”. Czytając ją, zastanawiałem się, jak autorzy tych słusznych obserwacji i mądrych rad dawaliby sobie radę w praktycznym działaniu. Odpowiedź dostałem po wielu latach, kiedy trafiłem na wywiad wspomnieniowy cytowanego wyżej Thomasa Pickeringa. Jesienią 1990 r. jako Stały Przedstawiciel USA przy ONZ w Nowym Jorku pracował on nad rezolucjami Rady Bezpieczeństwa, które miały przygotować bazę dla interwencji wyzwolającej Kuwejt spod okupacji Iraku. Czterej członkowie Rady Bezpieczeństwa, a mianowicie Kolumbia, Malezja, Kuba i Jemen, uformowali jednak koalicję, której celem było niedopuszczenie do działań zbrojnych i kontynuowanie negocjacji z Saddamem Husajnem. Otóż te państwa zatrudniły jako doradcę Rogera Fishera, jednego z autorów „Getting to Yes”. A Fisher wydzwaniał do Pickeringa, pytając go po przyjacielsku, co ma swoim zleceniodawcom doradzić. Bo pisać podręczniki to jedno, a stosować ich mądrości w życiu, to już całkiem inna bajka. Jak mawiał słynny domorosły filozof Yogi Berra: „In theory there is no difference between theory and practice, in practice there is”.

Dziś opracowań dotyczących negocjacji dyplomatycznych jest bez liku. Na kilku uniwersytetach (prym zdaje się wiedzie nadal Harvard) prowadzone są wartościowe prace badawcze. Z negocjacji doktoryzowało się i habilitowało mrowie zdolnych naukowców. Negocjacje międzynarodowe wyniesiono do statusu przedmiotu nauki.

Jednocześnie rozpropagowano do granic niepojętych szkolenia z zakresu technik negocjacyjnych. Każdy szanujący się kurs biznesowy oferuje dziś szkolenia z negocjacji. I każda szanująca się

akademia dyplomatyczna. Oczywiście z kursów tych pożytek jest bardzo ograniczony. Złośliwi porównują ich efekt do uczenia się jazdy konnej czy pływania w domu na fotelu z podręcznika. Nawet najlepszy podręcznik nie zagwarantuje sukcesu.

Są oczywiście poglądy, że negocjowanie to ani nauka, ani techniczna umiejętność, lecz sztuka, do której potrzebny jest wrodzony talent, odpowiednia osobowość, dar niemalże artystyczny, iskra wręcz boża. Żadne naukowe teorematy, żadne sztuczki techniczne nie gwarantują więc sukcesu negocjacyjnego. Negocjator to artysta. Istotnie spotkałem takich kilku. Ale widziałem też ich bezsilność, gdy nie starczało im wiedzy o przedmiocie i tle sporu, kiedy uciekał im szeroki polityczny kontekst, kiedy głębokość podziałów wykluczała porozumienie.

Mój pogląd? Jak w wielu kwestiach – całkiem pośredni. Radzę adeptom dyplomacji czytać dobre naukowe opracowania, radzę zaliczać praktyczne kursy technik negocjacyjnych. Ale nade wszystko radzę znaleźć sobie mistrza, od którego da się jak najwięcej nauczyć i uczciwie przy nim poczeladniczyć. Podpatrywać go z bliska, w działaniu, od kulis niejako, przyjmować dobre wzorce, a złe odrzucać. Radzę, aby patrząc na niego, pracować nad własnym ego, nad kontrolą emocjonalną, nad zachowaniami, które mają wpływ na pracę negocjatora.

Od razu powiem: ja jednego mistrza nie miałem. Ale miałem okazję przyglądać się pracy i współpracować z wieloma znakomitymi polskimi negocjatorami w dyplomacji wielostronnej. Byli oni niepodważalnymi wodzirejami dyplomacji konferencyjnej. Mieli pozycję o wiele przebijającą parametry obiektywnej pozycji negocjacyjnej Polski. Od kogo dziś mieliby nowi adepci się uczyć? Proszę mnie zwolnić z odpowiedzi.

I. Prakseologia konsensu

Negocjacje dyplomatyczne to szczególny rodzaj negocjacji. Porównywanie ich do doświadczanych nami innych przypadków może być zwodnicze. To prawda, negocjujemy wszyscy codziennie i przez całe życie. Nie tylko starając się o dobry rabat przy zakupie samochodu czy targując się o dywan na tureckim bazarze podczas wakacji. Co odróżnia negocjacje dyplomatyczne od chociażby biznesowych to fakt, że stronami są w nich instytucje państwowe (państwa), działające na zasadach suwerennej równości w ramach porządku międzynarodowego, który oparty jest na normach prawa, ale pozbawiony jest tzw. władzy zwierzchniej. Są one procesem ustępstw i kompensacji w celu osiągnięcia wspólnego stanowiska w sytuacji konfliktu interesów. W odróżnieniu od politycznych negocjacji prowadzonych w wymiarze wewnętrznym („dogadajmy się jak Polak z Polakiem”), są o wiele bardziej nieprzewidywalne, albowiem nie poddają się presji imponderabiliów, a nawet jeśli takie imponderabilia się pojawiają („dogadajmy w się w interesie pokoju na świecie”, „w imię Europy”), to ich wpływ jest o wiele mniejszy. Nowym jakościowo zjawiskiem, w którym elementy negocjacji międzypaństwowych mieszają się z elementami procesów decyzyjnych wewnątrzpaństwowych tworząc ciekawą hybrydę, są negocjacje w ramach Unii Europejskiej.

Negocjacje dyplomatyczne są negocjacjami politycznymi. Żadne poważne negocjacje dyplomatyczne nie dadzą się wyrwać z tzw. politycznego kontekstu. Polityczni decydenci sterujący ich przebiegiem zawsze będą kalkulować, jak ich rezultat wpłynie na całokształt interesów, na ogólną mapę relacji z partnerami (nie tylko z tymi, z którymi się negocjuje), jakie będą ich długofalowe i krótkofalowe skutki. Dlatego czasami dochodzi na rokowaniach do tak zaskakujących zwrotów, i to zupełnie niezrozumiałych dla postronnego obserwatora. O wyborze politycznej strategii decyduje w dużej mierze z kim się negocjuje. Inaczej pertraktuje się z

przyjacielem (czy sojusznikiem), inaczej z państwem, z którym stosunki są nieprzyjazne, czy też wrogiem, inaczej z mocarstwem, inaczej z państwem słabym. Inaczej prowadzi się negocjacje w stanie wyższej konieczności, inaczej, kiedy są one jedną z wielu opcji zadowalającego rozwiązania problemu. Wybór strategii negocjacyjnej zależy też od przedmiotu pertraktacji. Ów czynnik polityczny sprawia, że negocjacje dyplomatyczne wymykają się modelowemu opisowi. Nie da się ich sparametryzować w akademickim zaciszu.

Funkcjonują w nauce rozmaite typologie negocjacji. Z racji ilości stron dzielimy je na dwu- i wielostronne. Z tytułu ich przedmiotu na polityczne, prawnomiędzynarodowe, gospodarcze, militarne, kulturalne i in. Z tytułu formy końcowego porozumienia na prawne (rodzące skutki prawne) i polityczne (nie wykraczające poza politycznie wiążące zobowiązania i oświadczenia woli). Ze względu na poziom reprezentacji dzieli się negocjacje na prowadzone na szczeblu politycznym bądź eksperckim. Ze względu na formalne umocowanie zaś dzieli się je na negocjacje oficjalne i nieformalne.

Prawdziwe negocjacje biorą się ze sprzeczności interesów. To coś więcej niż tylko odmiennosc stanowisk. Można oczywiście negocjować i przy braku sprzeczności, chociażby po to, aby potwierdzić ich brak, ale będą to negocjacje pozorowane. Istotą negocjacji jest spór i chęć jego rozwikłania w imię interesu wspólnego.

Oczywiście negocjacje mogą stać się zasłoną dla zamiarów mało szlachetnych, być sposobem na kupienie sobie czasu. Tak historycy postrzegają w szczególności politykę Ludwika XIV, który negocjacje i zawieranie traktatów (z reguły pustych politycznie) uczynił elementem przygotowań wojennych. Swoich dyplomatów instruował, że celem ich misji jest tworzenie strategicznych i taktycznych atutów dla działań zbrojnych francuskiej armii.

Negocjacje mogą być formą sondażu intencji partnera. Spełniają wtedy funkcję informacyjną i komunikacyjną. Ich celem nie jest osiągnięcie porozumienia, ale wyjaśnienie stanowisk. A jeśli nawet pierwotnie strony stanowiska chciały coś uzgodnić, to mogą rozejść się akceptując brak zgodności („agree to disagree”).

Mogą być negocjacje postrzegane nawet jako przedsięwzięcie edukacyjne. Kiedy w grudniu 1961 r. podejmowano decyzję o utworzeniu nowego ciała ONZ dla negocjacji rozbrojeniowych, do dziesięciu państw NATO i Układu Warszawskiego dołączono osiem państw niez zaangażowanych (m.in. Birmę, Etiopię czy Nigerię). Chodziło wtedy nie tylko o zwiększenie legitymacji tego ciała. Np. Amerykanie nie kryli, że chodziło im także o wykorzystanie tej okazji do krzewienia odpowiedzialności i uczenia kultury negocjacyjnej nowo powstałych państw, bo przecież wszystkie realne ustalenia i tak zapadały między USA i ZSRR.

Negocjacje są także prowadzone w celach propagandowych. Chodzi wtedy o zademonstrowanie woli porozumienia i rozwiązania konfliktu. Bo cisną na zainteresowanych instytucje międzynarodowe, czy opinia publiczna.

Mogą czasem pertraktacje spełniać tzw. funkcję regulacyjną, kiedy strony spotykają się, aby wyjaśnić wykonywanie istniejącego porozumienia, przedłużyć czas jego obowiązywania, kontrolować stan sporu.

Jak widać, sytuacji, w których prowadzone są negocjacje, jest mnóstwo. I rozmaite cele polityczne mogą im przyświecać. One decydująco wpływają na zachowanie negocjatorów. Choć zdarza się, że

negocjatorzy o prawdziwych celach politycznych informowani nie są, a nawet ich się nie domyślają.

Istotą prawdziwych negocjacji jest rozwiązywanie problemów. Uczni mówią o gatunkowo dwóch różnych typach negocjacji związanych z rozwiązywaniem realnych problemów. Pierwszy rodzaj to negocjacje poświęcone rozwiązaniu zastanego konfliktu interesów. Drugi rodzaj to negocjacje uzgadniające sposób działania (wspólnego) w podejmowaniu przyszłych problemów.

Oba rodzaje opisywane są jako wymagające odmiennych strategii. W pierwszym przypadku rozmawiamy o tym, „jak podzielić tort” („how to share the cake”), a drugim – „jak tort upiec” (how to bake the cake”).

Inni specjaliści będą dzielić negocjacje na normalizujące wspólne relacje, redystrybucyjne, tworzące nowe porozumienie, przedłużające porozumienie, uzupełniające zasady podziału korzyści.

To kategorie umowne, które praktyk rozpoznaje intuicyjnie bez konieczności studiowania podręczników negocjacyjnych. Trzeba mieć świadomość, że owa typologia przekłada się na odpowiadające konkretnej specyfice zachowania.

*

Kluczem do powodzenia negocjacji jest istnienie pola ząbających się interesów. Bez świadomości interesu wspólnego trwałe porozumienie jest niemożliwe. Ta świadomość powinna stać się główną motywacją działania na rzecz porozumienia.

Nie jest trwałe porozumienie możliwe także w sytuacji narzucenia własnych poglądów drugiej stronie bez uwzględnienia jej interesów. Konflikt i spór odżyje po czasie.

Czasami negocjacje prowadzone są, mimo iż do rozwiązania konfliktu nie prowadzą. Pragmatycy dyplomacji tłumaczą wtedy ich sens potrzebą zapobieżenia pogłębianiu się konfliktu, jego eskalacji i przerodzenia się w konfrontację zbrojną. Negocjacje mają więc sens dopóki chronią przed gorszą alternatywą. Mają wtedy tzw. funkcję prewencyjną.

Zawsze tą gorszą alternatywą były wojny. Do XIX w. wojny miały priorytet przed dyplomacją. O tym kto ma rację (komu sprzyja „Boża wola”) w sporze przesądzały z reguły bitwy. Wygrałeś bitwę, znaczy miałeś rację. Od starożytnych czasów dyplomaci wkraczali do akcji, kiedy trzeba było ustalać warunki pokoju (mniej lub bardziej srogie) po rozegranej wojnie, jak choćby w pierwszym znanym traktacie pokojowym zawartym przez Hammurabiego w 1760 r. p.n.e. z królestwem Mari, który to traktat nota bene zakładał przekazanie losu miasta Hit do arbitrażu (już wtedy znano taką metodę). Ale negocjowano w starożytności także w celach czysto przecież handlowych (król Salomon negocjował z królem Tyru dostawy drewna cedrowego w X wieku p.n.e.). Negocjowano więc od zawsze.

Negocjacje oczywiście z wiekami dojrzywały i cywilizowały się. Nad dobrym przebiegiem negocjacji przestali czuwać wróżbici i astrologi, co było żelazną praktyką przez tysiąclecia i to pod każdą szerokością geograficzną. Na naszym europejskim podwórku, kiedy Teodozjusz I uczynił chrześcijaństwo religią państwową w Imperium Rzymskim, senatorzy nie mogli już zasięgać rad u wyroczni, czy też przyjmować im albo odrzucać żądania i warunki pokoju ze strony barbarzyńców. Nie mogli też już składać ofiar w intencji powodzenia rozmów. Mogli co najwyżej zamawiać mszę.

I zamawiali, i wznosili nieskończone modły. Ale przecież nie z powodu nieszczerości owych modłów Cesarstwo upadło.

Nie buduje się już dawno zaufania między stronami konfliktu poprzez wymianę zakładników czy mariaż dzieci, co praktykowano na skalę masową jeszcze w średniowieczu. Jak by nie patrzeć, to cywilizacyjny postęp.

W wyniku procesu cywilizowania negocjacji ukształtowała się klasa profesjonalnych negocjatorów – dyplomatów. Zaczęli się oni cieszyć immunitetem (nie raz w przeszłości posłów obcych monarchów zabijano, by wysłać sygnał, że monarchów tych nie traktuje się jako sobie równych, albo zamykano posłów w twierdzach, torturowano).

Wypracowano przez ostatnie trzy wieki szczegółowe procedury prowadzenia negocjacji odzwierciedlające równość stron i demokratyczny porządek podejmowania decyzji.

Negocjacje nad pokojem westfalskim przyjęto traktować jako nowożytny początek ery negocjacji wielostronnych. Wiek dziewiętnasty to rozkwit tzw. dyplomacji konferencyjnej (Kongres Wiedeński i inne konferencje). Dwudziesty wiek z kolei to pojawienie się zjawiska tzw. negocjacji zinstytucjonalizowanych, czyli prowadzonych w ramach organizacji międzynarodowych.

Dziś funkcjonują nawet usankcjonowane rezolucją Zgromadzenia Ogólnego ONZ (rezolucja 53/101 z 8 grudnia 1998 r.) zasady prowadzenia negocjacji międzynarodowych. Zawierają one postulat prowadzenia negocjacji w dobrej wierze (zakazujący tzw. fake negotiations, czyli negocjacji pozorowanych), w celu i w przedmiocie zgodnym z prawem międzynarodowym i zasadami współżycia międzynarodowego, z udziałem wszystkich państw, które mają żywotny interes w materii rokowań (czyli nic o nas bez nas); cel i przedmiot muszą być zgodne z prawem międzynarodowym i Kartą ONZ (czyli np. nie mogą być negocjacje prowadzone w celu szykowania wojny czy agresji), ustalenia winny zapadać w ramach negocjacji właściwych (czyli wynik nie powinien być określany z dala od negocjacji), a strony winny zapewnić dobrą atmosferę i nie utrudniać negocjacji, być skoncentrowane na osiągnięciu głównego celu negocjacji, wносить wkład w przełamanie impasu. Nie zawsze oczywiście zasady te przekładają się niestety na praktykę.

*

W naszych czasach negocjacje są traktowane jako niemalże nakaz, czyli tzw. imperatyw polityczno-moralny w rozwiązywaniu problemów międzynarodowych. Oczywiście nie jedyny to sposób pokojowego rozwiązywania sporów. W przeszłości zresztą myślano, że bynajmniej nie instrument to główny. W końcu XIX w. wysokich lotów nabrały idee arbitrażu (nota bene jeszcze w XIV w. Polska zdała się na arbitraż w naszym sporze z Krzyżakami, ale z marnym skutkiem, więc trzeba było potęgę krzyżacką po prostu militarnie złamać), mediacji (w wojnie rosyjsko-japońskiej 1905 r. Rosja odrzuciła arbitraż, ale przystała na mediację amerykańską), adiudykacji ad hoc (np. to właśnie decyzją komisyjną Taba powróciła pod zwierzchnictwo Egiptu w sporze z Izraelem w 1973 r.), jurysdykcji trybunału międzynarodowego (orzeczenia Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości w Hadze).

A jednak państwa wolą rozwiązywać spory między sobą drogą negocjacji niż zdawać się na rozstrzygnięcia innych czynników, nawet bezstronnych zdawałoby się trybunałów.

Negocjacje urosły w polityce w ostatnich latach niemalże do statusu kultowego. Są postrzegane często jako jedyny pożądaný środek zapewnienia stabilności, harmonii i rozwoju w środowisku międzynarodowym. Nie dyktat (silniejszego), nie przemoc (nawet zalegalizowana), nie presja faktów dokonanych (czy też restrykcyjnych), ale rozmowa, komunikowanie się wzajemne, ucieranie stanowisk, budowanie (nawet mozolne) porozumienia. Tak na naszych oczach tworzy się religia negocjacyjna. Jedną z głównych prawd tej wiary jest przekonanie, że nie ma takiej sprzeczności, której nie udałoby się rozwiązać poprzez rozmowę. Nelson Mandela ujął ją kiedyś w sposób następujący: „No problem is so deep that it cannot be overcome, given the will of all parties, through discussion and negotiation rather than force and violence.”

Są słyszalne co prawda nadal głosy, zwłaszcza z obozu tzw. realistów, że negocjacje nie są celem samym w sobie, że są jedynie instrumentem. Jak stwierdził ponoć kiedyś John Bolton, jeden z najbardziej zatwardziałyh jastrzębi wśród dyplomatów: “Negotiation is not a policy. It’s a technique. It’s something you use when it’s to your advantage, and something that you don’t use when it’s not to your advantage.”

Trochę racji przyznać mu trzeba. Są sytuacje, kiedy negocjacje są bezsensowne, mogą przynieść więcej szkody niż pożytku. Nawet jeśli rację miał Churchill mówiąc: „jaw, jaw is better than war, war”.

Czy zawsze i z każdym, i o wszystkim należy i można negocjować? O tym w dalszej części. Kluczowym niewątpliwie jest dojrzewanie wszystkich stron do podjęcia negocjacji. Nie brakuje np. poglądów, że negocjacje z Iranem w sprawie programu nuklearnego trzeba było podjąć co najmniej w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych. Podobnie krytykuje się Amerykanów, że zbyt długo opierali się uznaniu za partnera w negocjacjach Organizacji Wyzwolenia Palestyny. Można się spierać, ale to już domena historii alternatywnej.

*

Dziś negocjują wszyscy ze wszystkimi i o wszystkim. Nie tylko o tym, jak ułożyć pokój po konflikcie. Przede wszystkim jak konfliktom zapobiegać. Przedmiot negocjacji rozszerzył się i skomplikował piramidalnie. Zwiększyła się ilość stron (bo liczba państw w ciągu jednego tylko wieku zwiększyła się prawie czterokrotnie). Negocjacje stały się bardziej konkurencyjne, rywalizacyjne. Ale poprzez swoją proliferację i instytucjonalizację mniejszą wnoszą wartość dodaną. Są bardziej inkrementalnym procesem organicznym niż dźwignią skokowych zmian. Bardziej zwrócone są ku rozwiązaniu problemów zastanych niż kreowaniu nowej rzeczywistości.

Przy rozkwicie platform multilateralnych nadal dominują w świecie negocjacje bilateralne.

Przyspiesza się tempo negocjacji. Albo udaje się zadanie rozwiązać szybko, albo wcale. W przypadku niepowodzenia czeka się, aż czas zrobi swoje. I ewentualnie podejmuje się nową próbę. Coraz rzadsze są polityczne kompromisy osiągane przez zmęczenie i zasiedzenie. Sir Antony Arthur Acland, szef służby dyplomatycznej Wielkiej Brytanii i stały podsekretarz stanu w MSZ w l. 1982-1986, wspominał, jak to na początku swojej kariery sekretarował brytyjskiemu ministrowi spraw zagranicznych, który w 1959 r. wspólnie ze swoimi odpowiednikami z USA, ZSRR i Francji od 11 maja do 5 sierpnia (z krótkimi przerwami) debatował w Genewie o rozwiązaniu problemu niemieckiego (bez rezultatu). O wielomiesięcznych negocjacjach angażujących ministrów czy nawet przywódców podczas Kongresu Wiedeńskiego czy Wersalskiego nie wspominajmy. Dziś żadnego ministra nie stać byłoby na takie poświęcenie negocjacjom. Żaden minister spraw zagranicznych, nawet średniej wielkości kraju, nie usiedzi na jednym miejscu (włączając w to

stolicę własnego kraju) dłużej niż dwa tygodnie. Jak stwierdzał Sir Antony: „the speed of international affairs has quickened, (...) the merry-go-round is going faster and faster”.

Globalizacja homogenizuje kulturę negocjacji, chociaż niektórzy autorzy nadal odnotowują kulturową odmienność w traktowaniu roli negocjacji. Zachodnie państwa postrzegają negocjacje jako proces linearny, skupiony na osiągnięciu konkretnego celu w ściśle określonej materii. Wschód ma postrzegać negocjacje jako proces cyrkularny, niekończący się łańcuch komunikacji, który ma przede wszystkim budować zaufanie i więzi między partnerami, niekoniecznie rozwiązywać jakieś konkretne problemy.

Wciąż jednak nie ma jednej recepty na powodzenie w negocjacjach, uniwersalnego przepisu na zwycięską strategię, algorytmu do wyuczenia, zestawu technik dających przewagę w rozmowach.

Nie istnieje nadal żadna wiedza tajemna o negocjacjach. Nie da się skutecznie prognozować ich wyniku. Chociażby dlatego, że galopująco zmienia się rzeczywistość.

*

Na negocjacje wpływa wiele czynników. Nie tylko obiektywna pozycja negocjacyjna (związana z potęgą państwa) i tzw. przewaga sytuacyjna, w tym i zaszczości historyczne, powiązania międzynarodowe, zależność od obcych wpływów. Nie tylko różnice kulturowe czy ideologiczne. Nie tylko uwarunkowania wewnątrzpaństwowe (polityczne i administracyjne). Ale nadal ludzie. I ich przygotowanie dyplomatyczne.

Dobry negocjator co prawda nigdy nie da gwarancji powodzenia, ale zły zawsze może zrujnować negocjacyjny proces i pogrzebać korzystny ich dla jego kraju wynik.

II. Przygotowania i preliminaria

Zwykle rokowania zaczynają się od rokowań o rokowaniach. Ustala się wtedy przedmiot, procedurę, zasady prowadzenia rokowań i kwestie organizacyjne. Nie można tego etapu pracy lekceważyć. Błędy popełnione w fazie przygotowawczej mogą się w przyszłości mścić na każdym kroku i utrudniać osiągnięcie zamierzonego celu właściwego. A już prawdziwym wyzwaniem będzie, jeśli któraś z przyszłych stron rokowań wysunie tzw. warunki wstępne, od których spełnienia uzależni swój udział. Warunki wstępne mogą służyć wzmocnieniu już na samym starcie jej pozycji na negocjacjach. Zwłaszcza jeśli mają polityczny charakter. Dlatego zawsze badane muszą być z ostrożnością. Generalnie przyjmuje się, że do stołu rokowań należy siadać bez warunków wstępnych.

*

Zasady prowadzenia rokowań, czyli określenie ich zakresu przedmiotowego, sposobu procedowania, podejmowania decyzji, a nawet miejsce rokowań i aranżacja sali, mają niewątpliwie wpływ na merytoryczny przebieg negocjacji.

Im precyzyjniejsza definicja przedmiotu rokowań, tym łatwiejsze później same rokowania. Czasami wszakże „konstruktywne wieloznaczności” używane przy redagowaniu mandatu nie dają żadnej gwarancji, że spór o przedmiot nie sparaliżuje rokowań właściwych.

Na spotkaniu przeglądowym KBWE Madrycie w latach 1980-83 delegaci prowadzili długie debaty co do przedmiotu rokowań w sprawie środków budowy zaufania i bezpieczeństwa, które miały rozpocząć się w w Sztokholmie w 1984 r. Państwa Układu Warszawskiego nalegały, aby rokowania objęły nie tylko działalność wojskową sił lądowych, co do czego była pełna zgoda NATO, ale także działalność sił morskich i powietrznych, przeciw czemu państwa NATO oponowały. W rezultacie żmudnych rokowań uzgodniono, że: ”Co się tyczy przyległego obszaru morskiego i przestrzeni powietrznej, środki te będą stosowane w odniesieniu do prowadzonej tam działalności wojskowej (...), kiedykolwiek działalność ta będzie dotyczyć bezpieczeństwa w Europie, jak również kiedy będzie stanowić ona część takiej działalności prowadzonej w całej Europie (...)”.

Przez następne wiele lat, a w latach 1984-1986 na Konferencji Sztokholmskiej z niezwykłą intensywnością, prowadzono zaciekły spór o sposób interpretacji znaczenia zwrotu „jak również” (po angielsku: „as well as”). Czy owo „as well as” oznacza „and” czy też raczej „or”? Państwa NATO twierdziły, że owo „as well as” oznacza, że o siłach morskich można rozmawiać tylko wtedy, kiedy uczestniczą one jako komponent w działalności sił lądowych (np. w operacjach amfibijnych). Państwa Układu Warszawskiego nalegały, że można o siłach morskich mówić nie tylko, kiedy są takim integralnym komponentem, ale też kiedy ćwiczą samodzielnie. Wielogodzinne, wielodniowe debaty językowo-logiczne nie doprowadziły do rozwikłania sporu. Byłem ich wymęczonym świadkiem. Choć nigdy bezpośrednio w tych utarczkach nie chciałem uczestniczyć. W praktyce interpretacja NATO zwyciężyła, bo została przełożona na ustalenia Konferencji Sztokholmskiej, a później Dokumentu Wiedeńskiego. Ale ZSRR, a potem Rosja od swojej interpretacji nigdy nie odstąpiły.

Podobnej konfrontacji doświadczyłem przy negocjacjach nad mandatem Rokowań w sprawie sił konwencjonalnych w Europie, o których piszę jeszcze poniżej. Państwa Układu Warszawskiego chciały, aby rokowania objęły nie tylko uzbrojenie, ale i stany osobowe sił zbrojnych. Państwa NATO jako priorytet traktowały redukcje uzbrojenia. Długo szukano formuły kompromisowej. Znalaziono ją i wyjaśniała ona, że pojęcie sił zbrojnych obejmuje także ich uzbrojenie. Ale na samych rokowaniach państwa Układu Warszawskiego długo przy redukcjach stanów osobowych się nie upierały. Przyjęły koncepcję NATO-wską objęcia traktatowymi redukcjami uzbrojenia (a limity dla stanów osobowych ustalono w politycznie wiążący sposób w dwa lata po oryginalnym Traktacie).

*

Wybór miejsca rokowań czasami ma też istotne znaczenie. Kiedy w marcu 2022 r. Ukraińcom zaglądało do oczu widmo porażki, zgodzili się nie tylko na rokowania z Rosją, ale przystali na to, aby odbywały się one na Białorusi, która przecież dała się wykorzystać jako baza do inwazji na Ukrainę. A jakże ciężko prowadzić równoprawne rozmowy na wrażliwym terytorium. Kiedy jednak tylko Rosjanie zaczęli grzęznąć na polu bitew, zgodzili się na przeniesienie rozmów do Turcji. Ale rokowania na długo przestały potem mieć sens.

Sam zetknąłem się z praktycznymi skutkami sporu o miejsce rokowań w kontekście konsultacji nad mandatem nowych rokowań o rozbrojeniu konwencjonalnym w Europie. Ruszyć konsultacje nad mandatem miały w 1987 r. Amerykanie preferowali jednoznacznie Genewę. Większość wszakże państw NATO i wszystkie państwa Układu Warszawskiego opowiadały się za Wiedniem. I wcale

nie dlatego, że toczyły się tam już od 1973 r. rokowania o redukcji sił zbrojnych w Europie Środkowej (MBFR). Od początku chciano od nich raczej się odcinać i podpiąć nowe rokowania pod proces KBWE, zwłaszcza, że w odróżnieniu od bezproduktywnych rokowań MBFR, Konferencja Sztokholmska w ramach KBWE w sprawie środków budowy zaufania zakończyła się we wrześniu 1986 r. spektakularnym sukcesem. I właśnie głównym powodem preferencji dla Wiednia było to, że obradowała już we Wiedniu konferencja przeglądowa KBWE, a byli tam obecni także eksperci od kwestii militarnych.

Amerykanie nie dawali za wygraną i przekonali nawet Szwajcarów, by zaoferowali oni bezpłatne niemalże goszczenie przyszłych rokowań. Nic to im nie pomogło. W końcu więc zgodzili się na Wiedeń, ale zastrzegli, że spotkania przygotowawcze nie mogą się odbywać w żadnym z budynków pozostających we własności państwa austriackiego, czyli także nie w Hofburgu, gdzie obradowała KBWE. Wymówką były amerykańskie kwasy wobec Austrii z powodu objęcia urzędu prezydenta przez Kurta Waldheima, którego nazistowską przeszłość właśnie obnażono. Z powodu amerykańskiego stanowiska postanowiono, że konsultacje będą się odbywać rotacyjnie w ambasadach państw NATO i Układu Warszawskiego.

W naszej ambasadzie specjalnych warunków dla przyjęcia przedstawicieli 23 państw nie było, a ze względów prestiżowych chcieliśmy ten, jak to złośliwie określono, „wędrorny cyrk rozbrojenia”, gościć. Jedynym sposobem okazało się połączenie obszernego gabinetu ambasadora z przylegającym doń pomieszczeniem recepcyjnym w naszej ambasadzie na Hietzinger Hauptstrasse. Tak też zrobiliśmy. Po odbyciu rozmów trzeba było przywrócić pomieszczenia do poprzedniego stanu, czyli także sprawdzić, czy aby nie pozostały w nich jakieś urządzenia podsłuchowe. Przyjechała specjalna ekipa, która omiotła teren. I okazało się, że znalazła dwie „pluskwy” w gabinecie ambasadora. Czy były one tam jeszcze przed konsultacjami, tego zdaje się nie udało się ustalić. A nam jeszcze przyszło przez dwa następne tygodnie zajmować się organizacją wymiany płaszczy między dyplomatą włoskim i dyplomatą węgierskim, którzy wyszli z naszej ambasady w nieswoich prochowcach i się bynajmniej nie zorientowali. Było to o tyle dziwne, że dzieliła ich ponad dwudziestocentymetrowa różnica wzrostu. Incydent skutków politycznych nie pociągnął.

Te cotygodniowe wędrówki tak zmęczyły negocjatorów, że po czasie zacumowano konsultacje w pałacu Liechtensteinów we Wiedniu. Amerykanie mogli zachować twarz, bo był to obiekt prywatny i to w rękach rodziny monarszej obcego państwa. A Wiedeń stał się w ten sposób bezapelacyjnie miejscem rokowań. Już bez większych ceregieli Amerykanie zgodzili się, aby rokowania właściwe (CFE) rozpoczęły się w wiedeńskim Hofburgu w marcu 1989 r.

Nie zawsze oczywiście Genewa przegrywała w konkursie o wybór miejsca rokowań. Z reguły wygrywała. Wiosną 1973 r., kiedy w pod Helsinkami (słynny hotel „Dipoli”) kończono prace nad procedurą rokowań nad Aktem Kończącym KBWE, okazało się, że wbrew oczekiwaniom Szwajcarów sporo delegacji skłania się, aby prowadzić prace nadal w Helsinkach, a nie przejeżdżać do Genewy na tzw. drugą fazę konsultacji, na co liczyli Szwajcarzy. Sowieci i cały ich blok zaczęli skłaniać się ku Helsinkom (bo bliżej i wygodniej). Nie mieli nic przeciwko temu nawet niektórzy Europejczycy zachodni, a Hiszpanie wręcz otwarcie opowiadali się przeciw Genewie (dochodziło tam do anty-frankistowskich demonstracji przed ich konsulatem). Ale wtedy, na szczęście dla Szwajcarów, sparaliżował Finlandię strajk komunikacyjny, w Szwajcarii rzecz nie do pomyślenia. Nawet Sowieci dali się przekonać. Delegacja radziecka przypomniała decydentom w Moskwie, że w Genewie kilka dobrych lat przemieszkał Lenin (w Helsinkach ledwo się ukrywał przez kilka tygodni w 1917 r.) i miasto to polubił. KBWE przejechała do Genewy.

Negocjacje wielostronne z reguły prowadzone są w miastach, które oferują dyplomatom wygodne warunki życia i pracy. Kiszyniowowi czy Tiranie zawsze będzie trudno konkurować z Nowym Jorkiem, Genewą, Paryżem, Wiedniem, Helsinkami czy Oslo, a nawet, mimo że daleko – z wyspą Bali. Stworzenie wszakże zbyt komfortowych warunków może okazać się przeciwnie skuteczne.

Będąc na placówce w Nairobi (w l. 1999-2002), miałem okazję przyglądać się negocjacjom w sprawie pojednania narodowego w Somalii. Oczywiście dostępu do samych negocjacji nie miałem, ale wykorzystywałem każdą okazję, aby zasięgnąć języka (u mediatorów), jak uregulowanie konfliktu w Somalii przebiega. Jeden z urzędników obsługujących rokowania zauważył złośliwie: „Słuchaj, jak spotykali się w Eldoret (prowincjonalne miasto w Kenii, pozbawione większych atrakcji), to posuwali się naprzód. Jak tylko zwoływaliśmy obrady w Nairobi, a uczestnicy zostali rozmieszczeni w pięciogwiazdkowym hotelu, tempo postępu spadało. Zupełnie jakby chcieli przebywać tam jak najdłużej”. Po przeprowadzce rokowań do Mbagathi porozumienie w 2004 r. osiągnięto.

*

W przygotowaniu ram dla negocjacji istotnym elementem sporu może być aranżacja sali, a nawet kształt stołu rokowań. Najbardziej znanym przypadkiem ostrej polemiki o kształt stołu były rokowania pokojowe o Wietnamie, rozpoczęte w 1969 r. w Paryżu. Strona północnowietnamska nalegała na kwadratowy kształt stołu, który pozwoliłby posadzić przy nim na równych prawach także delegację Wietkongu. Rząd w Sajgonie wszakże nie uznawał Wietkongu za stronę. Władze południowowietnamskie opowiadały się za prostokątnym kształtem, który odzwierciedlałby fakt istnienia dwóch stron w konflikcie. Po długotrwałych dyskusjach zgodzono się na kompromis (podobno autorstwa Sowieców, którzy w rozmowach paryskich nie uczestniczyli w ogóle), który przybrał postać okrągłego stołu (choć uczestniczący wtedy w rozmowach znany amerykański dyplomata Philip Habib twierdził, że kompromis był oczywisty od początku i żadnych długich rozmów nie trzeba było prowadzić, a rola Sowieców w jego osiągnięciu była żadna). Stronami negocjacji uznano DRW i USA, ale i Wietnam Południowy i Wietkong zasiadły przy stole, który z konieczności nabrał gigantycznych rozmiarów.

Zawsze lepiej dla negocjacji, jeśli strony mogą podczas nich utrzymywać bezproblemowo kontakt wzrokowy, a najlepiej móc patrzeć sobie w oczy. W rokowaniach dwustronnych strony zwykle zasiadają naprzeciwko sobie. Nie mogłem co prawda osobiście długo oswoić z tradycją praktykowaną w Azji, a zwłaszcza w Chinach, aby w trakcie rozmów szefów delegacji sadzać do siebie bokiem. Że niby to partnerzy, a nie przeciwnicy. Przy rozmowach kurtuazyjnych wyglądało to nawet sympatycznie. Ale przy dłuższych konsultacjach dyskomfort był czasami trudny do zniesienia. Szyja bolała, kark sztywniał. A i kontakt z pozostałymi członkami delegacji był nieprosty.

Rekord oddalenia ustanowił niewątpliwie Putin przyjmując zachodnich rozmówców na Kremlu na przełomie 2021 i 2022 roku. Nawet jeśli mogli Rosjanie taką aranżację tłumaczyć obawami o zdrowie swojego przywódcy w czasach pandemii, to psychologiczny efekt był porażający. Oddzieleni kilkumetrową pustą przestrzenią rozmówcy nie mogli odczuwać najmniejszego poczucia swobody, bliskości, intymności. I pewno o to chodziło Putinowi, który nie miał najmniejszego zamiaru dać się namawiać na odstąpienie od wojennych planów. Już sama aranżacja stołu winna dać do myślenia gościom, że rozmowa z Putinem nie miała sensu.

Na rokowaniach wielostronnych kształt stołu zwykle determinowany jest ilością stron. W UE, NATO, a nawet OBWE (z jej prawie 60 państwami uczestniczącymi) negocjatorów da się jeszcze

usadzić przy jednym stole (półokrągłym bądź prostokątnym), ale czasami wymaga to sali i mebla o takich rozmiarach, że trudno dostrzec, co się dzieje po drugiej stronie stołu. Na forum ONZ i innych negocjacji globalnych jedynym możliwym rozwiązaniem jest usadzenie uczestników w formacie amfiteatralnym (lub też w formule tzw. class-room arrangement). Doświadczyłem niewygody takich negocjacji wielokrotnie. Mówi się w takim usytuowaniu do pleców innych negocjatorów, nie widzi się ich reakcji, nie czuje się żadnej łączności z gremium. No, ale inaczej przecież zorganizować sali się nie da.

Od połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku zapanowała moda, aby w procesie negocjowania tekstów wspomagać dyplomatów ekranami komputerowymi, które stawiano na stole przed nimi. Zasłaniały dyplomacie całą salę. Nie widział już nikogo, nie mógł łapać wzrokowego kontaktu z nikim. Mógł się tylko gapić w ekran. Irytowały mnie te ekrany niemożliwie. A jeszcze jeśli obsługiwał komputer człowiek, który nie do końca rozumiał, co zgłaszają negocjatorzy i co ustalają, to bałagan mógł robić się potworny. No, ale na postęp technologiczny nie ma rady. Zawsze jednak wolałem tradycyjny papierowo-ustny sposób redagowania porozumień.

Nie zdołałem doświadczyć negocjacji w trybie zdalnym. Ale w ostatnich latach, przede wszystkim z powodu pandemii COVID-19, były już praktykowane szeroko. Jakoś nie mogę przekonać się do ich skuteczności. Jeśli jednak można dziś w szachy rozgrywać turnieje na najwyższym szczeblu w trybie zdalnym, dlaczego i nie prowadzić zdalnie negocjacji dyplomatycznych na masową skalę? A przed ich rozpoczęciem sprawdzić jedynie, czy ich uczestnicy nie są deep-fejkami czy robotami. Bo ich przemówienia będą coraz częściej pisane przez ChatGPT. Być może to przyszłość negocjacji dyplomatycznych.

*

Ważne znaczenie ma oczywiście wybór języka rokowań. W przypadku prowadzenia ogólnej debaty w trakcie oficjalnych deliberacji można stosować języków kilka. Z reguły w organizacjach międzynarodowych są to oficjalne ich języki bądź ich tzw. języki robocze (w UE proceduje się po angielsku i francusku, a choć niemiecki też jest językiem roboczym Komisji, nigdy z jego użyciem w mojej praktyce się w Brukseli nie spotkałem).

W KBWE (OBWE) języków oficjalnych było i jest aż sześć. W początkowej (konferencyjnej) fazie działalności (tj. do początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku) koszty związane z obsługą językową przekraczały 80 proc. całości kosztów funkcjonowania KBWE. Bo tłumacze (zwłaszcza kabinowi) są znakomicie płatni, a wtedy w KBWE lubiono długo i uczciwie rozmawiać i negocjować, zaś tłumacze żądali sowitych wynagrodzeń za nadgodziny („overtime”).

Kiedy zaczęto dyskutować nad wyborem języków w 1972 r. pod Helsinkami, trzy przyjmowano za pewnik: angielski, rosyjski i francuski. Trudno było oponować przed hiszpańskim, bo to język oficjalny ONZ. Ale wtedy zaczęli zabiegać o język niemiecki dyplomaci z RFN. Nie mieli politycznej odwagi samemu to forsować, więc poprosili o pomoc Szwajcarów. Argumentowali, że bez niemieckiego oni sami będą musieli przemawiać po angielsku lub francusku, a dyplomaci z NRD będą używać rosyjskiego, co fatalnie wpłynie na wizerunek, bo uwypukli polityczny podział Niemiec. Dołączenie niemieckiego do języków oficjalnych spowoduje natomiast, że niemieckie państwa będą mogły pokazywać jedność, przynajmniej kulturową. Szwajcarzy wszakże musieli z powodów wewnątrzpolitycznych postawić jeden warunek: obok niemieckiego zaproponują dołączenie też włoskiego. I wniosek swój skutecznie przeforsowali, ku zaskoczeniu Włochów. Dobrze, że Szwajcarzy nie zaproponowali też retoromańskiego (bo z powodów wewnętrznych też by mogli).

*

Rozpoczynając redagowanie uzgadnianych tekstów z reguły wypada wybrać jeden język. W mojej praktyce (zarówno europejskiej, euroatlantyckiej, jak i globalnej) zawsze był to język angielski. Wyjątkiem był czas, kiedy uczestniczyłem w negocjacjach w ramach Układu Warszawskiego. Tam redagowano po rosyjsku.

Angielski wyparł zdaje się całkowicie język francuski jako język dyplomacji negocjacyjnej. Tak jak kiedyś łacinę wyparł w dyplomacji europejskiej język francuski. Jako ciekawostkę można przytoczyć, że w trakcie prac nad traktatami westfalskimi, które założyły zręby współczesnej dyplomacji wielostronnej, obowiązywały dwa języki robocze. W Muenster obóz katolicki negocjował po łacinie. W Osnabrueck protestanci zdecydowali łacinę odrzucić i przeszli na niemiecki.

Ani angielskim, ani rosyjskim nigdy nie władałem tak, aby móc stawiać się na równi z tzw. native speakers. By skutecznie negocjować, trzeba wszakże wyzbyć się wszelkich kompleksów i zahamowań wynikających z tego powodu. Myślę, że udawało mi się to nieźle. Ale też należy wystrzegać się wysyłania w negocjacyjny bój dyplomatów, którzy bez tłumacza rady sobie nigdy nie dadzą. Widziałem kiedyś męki głównego doradcy wojskowego delegacji ZSRR na rokowaniach CFE i w sprawie środków budowy zaufania, który siadał do negocjacji nad angielskim tekstem bez najmniejszej znajomości angielskiego. Widziałem też męki polskich dyplomatów, którzy mieli elementarne problemy z angielskim. Żal było patrzeć.

*

Kiedy przychodzi do redagowania tekstu porozumienia, istotną kwestią jest sposób zapisywania formuł, co do których panuje zgodność poglądów, ale przede wszystkim sposób oznaczania różnic. Ja zaczynałem swoją negocjacyjną przygodę od KBWE. Tam miejsca w uzgadnianym tekście, co do których nie było zgody bądź funkcjonowały w obrocie różne formuły redakcyjnie, zaznaczano po prostu trzema kropkami. Myśl za tym stała taka, aby autorzy konkurujących propozycji nie przywiązywali się do nich zbyt mocno, aby kropki zachęcały do poszukiwania nowych kompromisowych formuł. Bardzo się do tej metody przekonałem.

Do tego stopnia, że kiedy trafiłem do negocjacji w ramach Układu Warszawskiego, chciałem metodę tę na ten grunt przenieść. W ramach Układu obowiązywała bowiem zasada, że fragmenty sporne zaznaczano nawiasami kwadratowymi, a w nawiasach wpisywano oddzielone ukośnikiem alternatywne formuły zgłoszone przez delegacje. Niestety przekonać do zmiany mi się nie udało. Oponowała zwłaszcza Rumunia. Bardzo często bowiem zależało jej nie tyle na przeforsowaniu własnych propozycji tekstowych, co na ich odzwierciedleniu w dokumencie całościowym podczas redagowania. Po to aby pokazać, że jej poglądy mają równorzędny status z innymi, zwłaszcza z sowieckimi. A potem koniec w końcu swoje propozycje usuwali, a nawiasy kwadratowe zdejmowali.

Formuła zakładania nawiasów kwadratowych na fragmenty kontestowane była zresztą formułą bardzo rozpowszechnioną na innych forach.

Często łączona jest ona z tzw. metodą aproksymacji. Przewodniczący lub mediator składają kompromisowy tekst porozumienia. Proszą strony o uwagi i propozycje, proszą o reakcję na te inicjatywy ze strony innych partnerów, ale zamiast męczącego procedowania z tekstem linijka po

linijce, ustęp po ustępie, składają kolejne projekty kompromisowe („chair’s best guess”), aż do chwili kiedy tekst nie wzbudzi kontrowersji, bądź mediator uzna, że jego możliwości poszukiwania kompromisu zostały wyczerpane. Dominuje teraz ta metoda na forach globalnych.

*

Negocjacje dyplomatyczne prowadzone są z reguły w zamknięciu. I ta poufność jest lub powinna być zapisana w ich mandacie. Po to, aby uniknąć nieporozumień. Dziennikarze, organizacje pozarządowe, osoby postronne nie mają do poufnych rokowań bezpośredniego dostępu. Pojawiały się oczywiście w przeszłości i pojawiają nadal wezwania do transparentności negocjacji międzynarodowych. Przy otwartej kurtynie chcieli negocjować chociażby zaraz po rewolucji bolszewicy. Ale szybko zmienili zdanie. Negocjacje wymagają dyskrecji. Przede wszystkim dlatego, że wymaga tego budowa wzajemnego zaufania. Nie da się tego czynić mówiąc „pod publiczność”. Bardzo trudno jest zwłaszcza czynić publicznie i otwarcie ustępstwa. A bez ustępstw nie da się nigdy osiągnąć porozumienia. Dochodzenie do ustępstw również wymaga dyskrecji i to jeszcze większej niż same rokowania. Z reguły czyni się to poza salą obrad – w kularach, lounge’ach, „na mieście” (w restauracjach czy kawiarniach).

Czasami dobro negocjacji wymaga ich szczególnego utajnienia. Tajemnicą staje się nawet fakt ich prowadzenia. Niekiedy utajniony kanał otwierany jest równolegle do oficjalnej platformy negocjacyjnej. Tak Kissinger postanowił negocjować z Wietnamczykami i nawiązał pierwsze tajne kontakty z Le Duc Tho w lutym 1970 r. O tajnych kanałach wszakże w innym miejscu.

„Megafonowe” negocjacje się nadal zdarzają. Świadczą one wtedy o braku zaufania stron (pamiętamy, jak Wałęsa negocjował z władzami komunistycznymi w 1980 r., bo im po prostu nie ufał). Zdradzanie poufnych zapisów rozmów, jak choćby uczynili to Rosjanie w 2022 r. w odniesieniu do konsultacji w ramach formatu normandzkiego, pokazuje często brak chęci do dalszych rozmów.

Oczywiście w celach tworzenia presji negocjacyjnej i obróbki opinii publicznej strony mogą organizować świadome przecieki. Ale zawsze starają się wtedy tuszować ich źródła. Zakłada się, że nawet w warunkach uzgodnionej poufności rozmów może ta czy inna strona podawać do wiadomości publicznej wygłaszane przez siebie na posiedzeniach stanowiska, ale nie powinna ujawniać treści wystąpień pozostałych uczestników. Taki przynajmniej savoir-vivre wpajano mi na początku mojej przygody negocjatora.

Ujawniać treść negocjacji można oczywiście po ich zakończeniu. Chociażby wtedy, kiedy pojawiają się rozbieżne interpretacje uzgodnień. Wtedy koronnym argumentem staje się tzw. historia negocjacyjna. W tym właśnie kontekście dość szybko USA i ZSRR opublikowały swoje protokoły negocjacji SALT z lat 70-ych. Ale okazało się, że zapisy te różnią się w kilku miejscach, i to istotnie. Brytyjczycy opublikowali bardzo pomocne historykom swoje raporty i depesze z konsultacji KBWE w Dipoli. Ale i w tym przypadku nie pokrywają się one zawsze z relacjami dyplomatów innych państw.

*

Istotne znaczenie ma wybór metody ustalania faktu porozumienia. W przypadku negocjacji zamkniętych, tj. bilateralnych lub multilateralnych toczonych w zamkniętym gronie, zasada jest prosta – decyzje muszą zapadać jednomyślnie. W przypadku negocjacji o składzie otwartym, np. związanych z opracowaniem instrumentów o charakterze powszechnym, także preferowana jest

jednomyślność, ale można godzić się na większość kwalifikowaną, a w szczególności taką, która dawałaby gwarancję aprobaty projektu przez Zgromadzenie Ogólne ONZ (w przypadku konwencji negocjowanych pod egidą ONZ), albo wejście konwencji w życie. Odrębną kwestią jest negocjowanie decyzji w ramach organizacji międzynarodowych. Tu obowiązywać mogą różnego rodzaju rozwiązania specjalne (większość kwalifikowana i brak sprzeciwu stałego członka w przypadku RB ONZ, tzw. podwójna większość w przypadku Rady UE, większość bezwzględna w przypadku Komitetu Ministrów Rady Europy). Nie muszą dodawać, że sposób podejmowania decyzji zawsze wpływa na strategię negocjacyjną.

A w organizacjach międzynarodowych procedura decyzyjna wpływa zasadniczo na sposób ich funkcjonowania. Wymóg jednomyślności daje niewątpliwie każdemu państwu członkowskiemu poczucie kontroli nad polityką organizacji, ale spowalnia lub utrudnia proces decyzyjny i ogranicza samą zdolność organizacji do sprawnego działania. Doświadczyła tego w niedawnym okresie OBWE, gdzie nawet przyjęcie budżetu okazywało się zadaniem nie do wykonania. Niekiedy presja polityczna na państwo członkowskie okazuje się tak duża, że ze swojego prawa sprzeciwu nie odważy się skorzystać. W grudniu 2023 r. Orban wyszedł z sali, kiedy Rada Europejska decydowała o rozpoczęciu negocjacji akcesyjnych z Ukrainą i Mołdową, aby decyzji nie blokować.

Całkowite odejście Unii od zasady jednomyślności może niewątpliwie zmienić charakter procesu integracyjnego. Znawcy prorokują jednak wielki deal: zgodę Niemiec i Francji na rozszerzenie Unii o Ukrainę (i Mołdowę) w zamian za całkowite odejście od zasady jednomyślności.

W NATO nadal obowiązuje jednomyślność.

Pozbawienie stałych członków Rady Bezpieczeństwa ONZ prawa weta pozwoliłoby jej niewątpliwie wprowadzić powszechne sankcje wobec Rosji w związku z jej agresją na Ukrainę, bo odpowiednia większość głosów byłaby osiągalna. Ale z drugiej strony, wystawiłoby na ryzyko poważnych sankcji Izrael za pacyfikację Gazy po terrorystycznym ataku Hamasu, bo zwyczajowa blokada decyzji przez USA nie mogłaby zadziałać. W każdym razie Rada Bezpieczeństwa bez prawa weta byłaby już zupełnie innym ciałem niż znana nam obecnie.

Na potrzeby powstającego na początku lat 70-ych KBWE wymyślono zasadę consensusu. Nie jest tożsama z jednomyślnością. Ambasador Edouard Brunner, szwajcarski tuz dyplomacji i legenda pierwszych lat KBWE, podkreślał we wspomnieniach rolę rumuńskiego kolegi Valentina Lipatti'ego w ugruntowaniu zasady consensusu na konsultacjach w Dipoli. Oznaczała ona nie tyle zgodę, co brak poważnych przeszkód w zaakceptowaniu porozumienia. Na początku lat dziewięćdziesiątych trzeba było określić od zasady tej wyjątki. Ale i one nie pozwalają obecnie na wprowadzanie na forum OBWE restrykcji wobec Rosji czy Białorusi. Poza tym duch consensusu w oryginalnym wydaniu zupełnie w OBWE w ostatnich dwudziestu latach się zagubił. Zastąpiła go często opacznie pojmowana jednomyślność.

*

Ale najważniejsza część przygotowań to praca w domu. Polega ona przede wszystkim na starannym określeniu własnych interesów.

Określenie własnych interesów w przedmiocie rokowań nie jest przesadnie trudne, choć oczywiście czasami wymaga sporej wyobraźni, a zwłaszcza zdolności do odróżnienia interesu chwilowego od interesu dalekosiężnego. Problem też polega na tym, że nawet dla średniej wielkości państwa interes przedmiotowy interferuje z innymi interesami państwa w relacjach zewnętrznych. Bardzo

rzadko udaje się je pominąć. A do tego dochodzą interesy związane z polityką wewnętrzną. Bo negocjacje prowadzi konkretny rząd, który musi myśleć, jak jego działania przełożą się na popularność, a w efekcie na szanse wyborcze. Mało który rząd pójdzie po dobroci na wynik negocjacji, który pozbawi go władzy. Chyba, że musi tak czynić pod presją okoliczności (bo przegrana wojna, etc.).

Dlatego przy ważnych negocjacjach zawsze decyduje rachunek polityczny. Wymagać wypadałoby od polityków, że to oni winni pomagać dyplomatom w patrzeniu przez pryzmat szerszych horyzontów, w wybieganiu w przyszłość podczas definiowania racji stanu. Pęd życia politycznego, a międzynarodowego w szczególności, jest taki, że mało któremu politykowi przy władzy starcza czasu na spokojną refleksję i trafne określanie strategicznego kursu. Nawet politykom zdolnym do tego intelektualnie. Wystarczy popatrzeć na totalną kompromitację elit politycznych Francji i Niemiec w wytyczaniu kursu politycznego wobec Rosji Putina w ostatnich latach, kursu narzucanego całej Unii Europejskiej.

Z opowieści byłych dyptomatów USA odnosiłem wrażenie, że tylko Kissinger, a także w pewnym stopniu Albright, mogli im imponować zdolnością łączenia faktów, zdarzeń i procesów w strategiczną narrację. Ale i tak przecież potrafili się mylić. Kissinger nie docenił skutków Aktu Końcowego KBWE i całego procesu KBWE jako dźwigni wpływu na obóz socjalistyczny. Mawiał nawet Dobryninowi, że dla USA KBWE jest bez znaczenia, a co się liczy to MBFR (rokowania rozbrojeniowe we Wiedniu, które zakończyły się fiaskiem w 1988 r.).

*

“Information is a negotiator’s greatest weapon” – całkiem trafnie stwierdził ponoć Victor Kiam (nieżyjący już amerykański przedsiębiorca). Praca przygotowawcza polegać więc musi na zebraniu jak największej ilości informacji o wszystkich aspektach materii rokowań, a przede wszystkim o celach negocjacyjnych, oczekiwaniach i nastrojach pozostałych stron negocjacji. W tym celu, nim jeszcze zasadnicze rokowania się rozpoczną, prowadzi się intensywne konsultacje z partnerami. Prosi się własne placówki dyplomatyczne o przeprowadzenie rozeznania, zamawia analizy eksperckie. Wynikiem tych eksploracji powinno być sporządzenie swoistej mapy interesów, która pozwoli dobrze ulokować nasze własne cele negocjacyjne, zidentyfikować potencjalnych sojuszników i określić najpoważniejszych oponentów. Zwłaszcza państwa mniejsze i słabsze muszą nieustannie szukać sposobów podłączania się pod korzystne z ich punktu widzenia koalicje.

Mapa interesów własnych po nałożeniu na mapę interesów partnerów powinna dać wskazówkę co do strategii rokowań. Jeśli pole nakładających się wzajemnie interesów jest solidne, szanse na porozumienie będą spore. Jeśli z analizy porównawczej wynika brak takiego pola, rozwiązania są w zasadzie trzy. Po pierwsze, może znajdą takie pole inni, choćby nawet mediatorzy. Po drugie, podejmujemy próbę narzucenia drugiej stronie naszych interesów, co nie zawsze musi mieć siłowy czy cyniczny charakter. Po trzeci, dajemy sobie spokój z negocjacjami. Czasami lepiej od nich odstąpić niż wplątać się w proces, który nic dobrego nie przyniesie.

W zależności od tego, z kim się negocjuje i w jakim celu, strategię negocjacyjną mogą przybierać charakter kooperacyjny lub konfrontacyjny. Mogą zakładać postawę bierną, czyli zdawanie się na inicjatywę innych, chowanie się za ich plecami, czy też postawę reaktywną, kiedy uzależnia się własną linię od stanowiska i propozycji drugiej strony. Mogą strategię kłaść nacisk na szukanie sprzymierzeńców i działania w koalicji, mogą zakładać konieczność działania samotrzeć bez oglądania się na poglądy innych. Mogą zakładać odkładanie rozstrzygnięć, mogą chcieć ich

przyspieszania. Opierać się mogą na mniejszej lub większej elastyczności. Najważniejsze, by wynikały z jasnej świadomości, czego od rokowań chcemy.

Ivance Trump przypisuje się całkiem trafną myśl, więc nie wstyd mi myśli tej przytoczyć, nawet jeśli sama Ivanka zapisała się w historii dyplomacji raczej wodewilowo (pamiętamy jej small talk z Macronem, Trudeau, May i Lagarde w kuluarach szczytu G20 w Osace w 2019 r.): “Know what you want to achieve prior to starting to negotiate. It’s the golden rule but the one most people fail to heed. Without a plan, you allow the opposing party to define your goals instead of the other way around”.

*

Wyjściowe stanowisko, strategia negocjacyjna, cele negocjacyjne, czerwone linie (ustępstw) powinny zostać odzwierciedlone w instrukcji. W każdym państwie istnieją specyficzne procedury opracowywania instrukcji negocjacyjnej. W Polsce jeszcze za czasów późnego PRL, kiedy rozpocząłem pracę w MSZ, istniał ścisły wymóg przygotowania instrukcji dla delegacji (bądź dla ambasadora pełnomocnego). W przypadku rokowań dotyczących instrumentów prawnomiędzynarodowych musiała mieć instrukcja imprimatur rządowy. W przypadku ważnych aktów politycznych – imprimatur polityczny (Biura Politycznego KC PZPR). Już wtedy usłyszałem cenną praktyczną radę: „Chcesz dobrze czuć się na negocjacjach, zapewnij sobie maksymalny wpływ na kształt instrukcji, a najlepiej napisz ją dla siebie sam”. Pisałem więc często (kiedy się tylko dało) je sobie sam (oczywiście przechodzić musiały one przez kolejne szczeble merytorycznej i politycznej akceptacji).

Znakomity francuski dyplomata Jacques Andreani, zaangażowany w negocjacje nad Aktem Końcowym KBWE, znalazł się w 1973 r. w sytuacji wymarzonej: piastował funkcję dyrektorską na Quai d’Orsay, a jednocześnie mianowano go przewodniczącym delegacji francuskiej na rokowania drugiej fazy KBWE w Genewie. Od wtorku do czwartku przebywał w Genewie. Przygotowywał wtedy propozycje stanowiska francuskiego wobec kwestii spornych na rokowaniach. Podpisywał wysyłaną w piątek rano depeszę do Paryża z tymi propozycjami jako szef delegacji. A w poniedziałek rano jako szef departamentu w Paryżu je zatwierdzał i podpisywał stosowną depeszę do Genewy.

Oczywiście nie jest taka kontrola nad instrukcjami prosta, kiedy rokowania dotyczą materii, pozostających w gestii także innych resortów. Wtedy przygotowanie instrukcji wymaga koordynacji międzyresortowej. Na wczesnych etapach mojej kariery zajmowałem się przede wszystkim sprawami rozbrojenia, więc partnerem w uzgodnieniach było Ministerstwo Obrony Narodowej. Współpraca MSZ z MON i w latach osiemdziesiątych, i dziewięćdziesiątych układała się znakomicie. Co ustalaliśmy wspólnie, decydenci na górze z reguły zatwierdzali w ciemno. Pojawiały się oczywiście problemy. Na swoim blogu „Laterna diplomatica” przytaczałem przykłady, kiedy stanowiska MSZ i MON różniły się, jak choćby w kwestii rozwiązania Układu Warszawskiego (w 1990 r.), czy konwencji o zakazie min przeciwpiechotnych (w 1997 r.). Odsyłam zainteresowanych do mojej relacji z tych sporów. Ale zawsze dochodziło wtedy do jakiegoś kompromisu, w ostateczności z udziałem szczebla politycznego (ministrów). Poważnych rozbieżności między MON (a ściślej Sztabem Generalnym) i MSZ doświadczyłem, kiedy sprawowałem funkcje wiceministra SZ w 2005 r. (choćby w kwestii rozmieszczenia amerykańskich systemów obrony przeciwrakietowej w Polsce), ale udawało się nimi jakoś zarządzać.

Nigdy nie zetknąłem się w mojej praktyce ze stałym mechanizmem harmonizacji stanowisk poszczególnych instytucji państwowych w Polsce w kwestiach bezpieczeństwa międzynarodowego.

Podobnemu choćby do amerykańskiego, skupionego wokół Rady do Spraw Bezpieczeństwa Narodowego. W ZSRR istniała od końca lat sześćdziesiątych, choć szczególnie aktywna za Gorbaczowa, nieformalna instytucja tzw. „bolszaj/małoj piatiorki” (Komitet Centralny KPZR, MSZ, MON, KGB, Komitet Rady Ministrów ds. kompleksu wojskowo-przemysłowego), na forum której ustalano stanowisko w sprawach rozbrojenia i bezpieczeństwa międzynarodowego. U nas, według mojej wiedzy, wszystko odbywało się ad hoc.

Wejście Polski do Unii Europejskiej spowodowało uruchomienie roboczego mechanizmu koordynacji międzyresortowych. Przechodzić przezeń musiała instrukcja w każdej niemalże sprawie dyskutowanej w Brukseli na rozlicznych posiedzeniach ciał roboczych Rady i oczywiście na COREPER. Mechanizm ten zbiurokratyzował się szybko do rozmiarów karykatury. Forma przerosła treść, a procedura – cel. Kilkakrotnie w swoim czasie przechodziła przez moje ręce (do parafowania) instrukcja, która była już kompletnie nieaktualna, bo rozwój wypadków w Brukseli tak przyspieszał, że odnosiła się już do kwestii bezprzedmiotowych. Nie służyła już niczemu. Może tylko temu, żeby istniała formalna podkładka, że instrukcja była. Na wypadek kontroli NIK-u?

Obserwowałem też z przykrością, jak w ostatnich latach MSZ abdykował z aktywnego wpływania na kształt tzw. instrukcji branżowych, zostawiając pełną swobodę działania resortom bez oglądania się na skutki, jakie ich stanowisko może przynieść dla całokształtu polityki zagranicznej Polski. A widziałem we własnej praktyce, że nawet w tak technicznych sprawach, jak ochrona środowiska czy polityka rodzinna, skutki polityczne z pozoru technicznych decyzji mogą być znaczące.

*

Dobrze, jeśli delegacja na rokowania stanowi nie do skruszenia monolit. Zawsze jednak może się zdarzyć, że poszczególni członkowie delegacji, zwłaszcza jeśli są niezadowoleni z poczynań jej szefa, będą swoje oceny przekazywać do centrali swoimi prywatnymi kanałami, czyli najzwyczajniej słać donosy. Jeśli w skład delegacji wchodzi przedstawiciele innych resortów, to prawdopodobieństwo, że będą uruchamiać własne kanały informowania przełożonych, jest jeszcze wyższe.

Donosy mogą wprowadzić w poważny stres nawet najsilniej umocowanego szefa delegacji. Swoje problemy z donosami opisał w monografii „Pieriełom” ambasador Oleg Gryniewskij, który szefował delegacji ZSRR na Konferencję Sztokholmską w latach 1984-1986 i rokowania CFE w l. 1989-1990. W lipcu 1986 r., kiedy rokowania w Sztokholmie wkraczały w decydującą fazę, postanowił zasugerować Moskwie zgodę na 2-3 inspekcje na miejscu rocznie, bez czego nie było szans na końcowy kompromis. Przygotował stosowną depezę do centrali. Dał ją do przeczytania członkom delegacji. Dyplomaci z MSZ jego tekst poparli, wojskowi doradcy wszakże wyrazili sprzeciw. Gryniewskij w tej sytuacji podpisał depezę na własną rękę i natychmiast wysłał. Jeszcze tej samej nocy otrzymał odpowiedź. Jak pisał: „(Otwier) prziszło noczju, i w sapogach”. Został Gryniewskij w krótkich abceugach wezwany do Moskwy. Zjawił się po przyjeździe w sekretariacie ministra Szewardnadze. Przywitał go referent ministra Rudolf Aleksiejew krótkim: „Tiebie pokażut donos”. Okazało się, że główny doradca wojskowy delegacji generał Wiktor Tatarnikow napisał na Gryniewskiego donos, który to donos minister obrony marszałek Sokołow rozesłał kilku członkom Biura Politycznego KPZR. Szewardnadze na donos Tatarnikowa machnął ręką. Sprawa była poważniejsza: „Tut na Was marszał–ministr oborony żałujetsja”. Okazało się, że Sokołow wystosował do samego Gorbaczowa memoriał, w którym zarzucił Gryniewskiemu, że naruszył zatwierdzone przez Biuro Polityczne dyrektywy i samorzutnie zgodził się na przeniesienie tematu samodzielnych ćwiczeń sił powietrznych na dalszy etap negocjacji. Ale Gryniewskiemu się upiekło, bo Gorbaczow chciał za wszelką cenę sukcesu Konferencji Sztokholmskiej.

Donosy na dyplomatów sowieckich pisało nie tylko wojsko. Generał Sergiej Kondraszow był do połowy lat osiemdziesiątych głównym rezydentem KGB na spotkaniach w ramach procesu KBWE. I niekwestionowaną szarą eminencją, z którą Amerykanie uzgadniali najbardziej trudne kwestie na rokowaniach. A trafił Kondraszow do KBWE wskutek donosu służbowego, czyli wewnętrznego raportu KGB z pracy delegacji radzieckiej na rokowaniach genewskiej fazy negocjacji nad Aktem Kończącym KBWE. Wspominał Kondraszow, że w 1974 r. wezwał go do siebie szef KGB Jurij Andropow i zakomunikował mu, że w opinii oficera KGB w Genewie delegacja radziecka działa tak, jakby chciała dokonać aktu zdrady państwowej: „Ustępują na wszystkich frontach”. Polecił Andropow Kondraszowowi, aby natychmiast pojechał tam jako jego wysłannik, przeprowadził śledztwo i zaraportował po powrocie, czy oskarżenia te może potwierdzić. Kondraszow pojechał, porozmawiał z kim się dało i wrócił z odpowiedzią. Wysoce merytoryczną. Powiedział Andropowowi, że Zachód zgodziłby się na uznanie granic w Europie, ale ceną za to byłaby liberalizacja sowieckiego systemu. A dyplomaci sowieccy nie widzą innej szansy na kompromis. Miał na to Andropow odpowiedzieć, że przecież żadna to zdrada państwowa. Sowiecka władza chce też reformować system, bo nie da się rządzić po stalinowsku przecież. A reformy w Rosji można wprowadzać tylko z góry. Może to i lepiej podpisać jakiś dokument i powiedzieć ludowi, że trzeba teraz dokument realizować i wprowadzać reformy. I Andropow stosowną instrukcję wydał, a delegację z zarzutu zdrady stanu oczyścił.

W archiwach po tej instrukcji Andropowa nie ma śladu, ale faktem jest, że Kondraszow pilnował potem przez lata, aby sowiecka delegacja zachowywała się rozsądnie i akceptowała kompromisy.

*

Zawsze byłem zwolennikiem instrukcji o wymiarze ogólnym, strategicznym, kierunkowym. Wielokrotnie w swojej praktyce przekonywałem się, że negocjacje mogą pójść i to szybko w całkiem nieprzewidywanym kierunku. Wtedy sztywna instrukcja staje się kulą u nogi.

Sztywne instrukcje ubezwłasnowalniają negocjatorów, ale też zdejmują z nich wiele stresu. W historii dyplomacji już w trakcie negocjacji nad traktatami westfalskimi w 1648 r. w pracy tzw. obozu katolickiego w Muenster, dominowały sztywne instrukcje. Tam ponoć rolę negocjatorów była rola kuriera, czyli jedynie przekazywanie stanowisk partnerom. Z kolei Aleksander I miał w trakcie obrad Kongresu Wiedeńskiego w 1815 r. tę przewagę nad wszystkimi innymi negocjatorami pozostałych państw, że żadnych instrukcji nie potrzebował. Inni musieli swoich monarchów jednak konsultować. Dla Rosji całkiem okazało się to wygodne.

James Harris, pierwszy Hrabia Malmesbury, wybitny (a być może największy) angielski dyplomata końca osiemnastego wieku, miał ponoć powiedzieć: „I never received an instruction worth reading”. Bo w istocie najczęściej działał na własną rękę. Jeśli dziś już nie czytać instrukcji, to tych, które nadchodzą po czasie. To częsty przypadek na rokowaniach wielostronnych, gdzie rozwój wydarzeń z reguły wyprzedza tryb biurokratycznego obrabiania wytycznych.

Ambasador George Vest, amerykański przedstawiciel na rokowaniach pierwszej fazy KBWE w 1972 r. w Helsinkach (Hotel „Dipoli”) wspominał, jak w końcowej ich części jedną z najtrudniejszych kwestii okazał się wybór miejsca przeprowadzenia tzw. fazy finalnej, czyli podpisania Aktu Kończącego. Po tym, jak zdecydowano, aby druga faza odbywała się w Genewie, większość delegacji pragmatycznie skłaniała się ku temu, aby właśnie do Genewy zjechali szefowie państw i rządów w celu podpisania tam Aktu Kończącego. Ambasador Vest zapytał o zdanie urzędników w Waszyngtonie, ale ci sceptycznie ocenili możliwość dostania się ze sprawą do

Kissingera. Więc Vest na własną rękę zaangażował się we wspieranie Skandynawów, którzy murem stanęli za Helsinkami. Na posiedzeniu, kiedy zdecydowano tę kwestię, Vest został wyrwany do telefonu. Szyfrant komunikował mu, że nadeszła pilna depesza. Nie mógł niestety odczytać jej przez telefon, bo była tajna, więc Vest poprosił, aby przywiózł ją szyfrant osobiście. Przyjechał, ale wtedy polemiki trwały w najlepsze. Próbował szyfrant trzy razy dopchać się do Vesta z depeszą, ale ten zaangażowany w dyskusję odsuwał go krótkim: „Not now”. Kiedy w końcu zapadła decyzja, że finalna faza KBWE odbędzie się w Helsinkach, a Vest mógł odetchnąć, skinął na szyfranta. Ten położył przed nim depeszę, która zalecała: „Support Geneva”.

*

Na samych już rokowaniach może pojawić problem, który będzie wymagać zwrócenia się do instytucji nadrzędnej, czyli tzw. centrali (czyli MSZ) z prośbą o specjalną instrukcję w szczegółowej sprawie. Tę też najlepiej jest napisać dla MSZ samemu (bądź wprost, ale dyskretnie, bądź metodą narzucającej się sugestii). Jest to możliwe wszakże jedynie, jeśli nasze relacje z przełożonymi oparte są na wzajemnym zaufaniu. Nie zawsze może to wchodzić w grę.

Najgorsze dla negocjatora jest to, jeśli nie ufa swoim przełożonym, jeśli ci ludzie tylko czyhają na jego błąd, jeśli nie zawahają się oni zrzucić na niego odpowiedzialność za niepowodzenie negocjacji. Doświadczyłem tego i ja, kiedy w latach 2006-2007 niektórzy ludzie w MSZ szukali wszelkiego pretekstu, by pójść do kierownictwa MSZ z jednoznacznym dowodem na konieczność mojego odwołania z funkcji ambasadora RP przy Radzie Europy. Nie da się dobrze negocjować, jeśli nie ma się przekonania, że centrala MSZ rozciąga wokół zespołu negocjacyjnego niezbędną siatkę bezpieczeństwa. Dlatego wielu amerykańskich ambasadorów mawiało sobie: „Remember: your first task is to secure the base”.

*

A co się dzieje, jeśli wynik negocjacji jest sprzeczny z otrzymaną instrukcją? Na rokowaniach dwustronnych sprawa jest prosta: mogą za to grozić poważne konsekwencje, co najmniej służbowe, jeśli nawet nie karne (w Polsce np. można taką sytuację było podciągnąć pod „zdradę dyplomatyczną”, wymyśloną pod rządami PiS-u, aby „dorwać” Tuska i Sikorskiego).

Na rokowaniach wielostronnych sprawa jest o wiele bardziej skomplikowana. Opisywałem już w innej publikacji, jak w grudniu 1988 r. Rumuni nagle zorientowali się, że szykowany kompromis na spotkaniu przeglądowym KBWE we Wiedniu kłóci się z ich dyrektywami (zwłaszcza w sprawach związanych z prawami człowieka). Próbowali przekonać Sowieców i cały Układ Warszawski, aby w imię solidarności sojuszniczej odrzucili projekt dokumentu końcowego przyszykowany przez neutralów. Bez powodzenia. Sowieci powiedzieli im: „Radźcie sobie sami”. Poszli więc Rumuni do państw NATO, a do Amerykanów w szczególności. Dyplomaci rumuńscy rozpaczali, że w przypadku zaakceptowania dokumentu grozić może im nawet śmierć, a co najmniej długoletnie więzienie. Ceausescu miał być pod tym względem bezwzględny. Wcześniej jednak, kiedy zapisy dyskutowano, rumuńscy delegaci zastrzeżeń nie zgłaszali (a uwierały ich przede wszystkim zobowiązania dotyczące swobód religijnych). Amerykanie podejrzewali, że Ceausescu nie był o przebiegu rokowań w ogóle informowany. Liczyli rumuńscy dyplomaci, że wszystko zablokują Sowieci, więc schowali się za ich plecami. A tu niespodzianka: Sowieci w imię budowy wspólnego europejskiego domu się na postulaty Zachodu zgodzili. Rumuni zostali na lodzie. Grozili, że dokument zablokują, ale tego nie uczynili. Dyplomaci rumuńscy wpadli w panikę. Jak wspominał Warren Zimmermann, szef delegacji USA na spotkanie wiedeńskie w l. 1986-1989: „We made informal plans for political asylum if the Romanians felt it was just getting too hot for them”.

Planów nie trzeba było uruchamiać. Ceausescu po roku upadł, a kilku ówczesnych rumuńskich dyplomatów z rokowań wiedeńskich zrobiło niezłą karierę w demokratycznej Rumunii.

Ale z kolei w 2019 r. obiegła świat wiadomość, że lider KRLD Kim Dzong Un polecił rozstrzelać Kima Hyok Chola, swojego negocjatora odpowiedzialnego za przygotowanie nieudanego szczytu hanojskiego z prezydentem Trumpem, oraz czterech innych dyplomatów, za zdradę „najwyższego przywódcy” i przejście na stronę USA w trakcie negocjacji przed szczytem. Chociaż podobno niektórzy z nich pojawiali się potem jednak publicznie.

*

Zawsze może się zdarzyć, że nadejdzie instrukcja, która kłócić się będzie z osobistymi poglądami negocjatora. Adaptując Hirschmannowskie tezy o instytucjach w kryzysie, doradzę, że możliwe są trzy wyjścia: „exit, loyalty or voice”, czyli rezygnacja, lojalność albo tzw. głos, czyli próba zmiany.

Mnie poszczęściło się w karierze, że w zasadniczy sposób taki konflikt ujawnił się jedynie dwukrotnie. Pisałem o tym na moim blogu. Widziałem różne sposoby radzenia sobie z tym problemem. Niektórzy negocjatorzy składali wręcz rezygnację, nie afiszując się z reguły z rzeczywistym powodem. Obserwowałem teatralne wręcz gesty ambasadorów demonstrujących ich zdystansowanie wobec prezentowanego stanowiska. Nie rekomenduję tego nikomu.

Najlepiej zawsze prosić centralę o rewizję instrukcji, jeśli tylko istnieje cień szansy, że da się ją zmienić. Można też liczyć na to, że same okoliczności zmuszą do jej rewizji. Już przy pierwszym moim doświadczeniu negocjacyjnym na konferencji sztokholmskiej uczyłem się, jak można sobie dawać radę ze złymi instrukcjami. Na początku 1986 r. ambasador ZSRR Oleg Gryniewskij dogadał się z ambasadorem USA Robertem Barry, całkiem nieformalnie i prywatnie, co do przełomowej decyzji w sprawie przeprowadzania inspekcji na miejscu. Ale Moskwa nie zaakceptowała jego działania. Samo Biuro Polityczne miało podobno pomysł odrzucić. Ambasador ZSRR lojalnie poinformował Amerykanina, że z umowy nici, że został właśnie przez zwierzchników zdezwuowany. Lojalnie wobec Moskwy prezentował twarde stanowisko na formalnych obradach. Ale wiedział, że jeśli prawdą jest, że kierownictwo polityczne na Kremlu chce całościowego porozumienia, to prędzej czy później jego inicjatywę zaakceptuje. I zaakceptowało, kiedy okazało się to po prostu nie do uniknięcia.

*

Kolejna rada nie do zignorowania: wykorzystuj okres przygotowawczy do dobrego opanowania przedmiotu rokowań.

Zadania negocjacyjne zawsze były dla mnie okazją odkrywania nowych światów, wzbogacania swojej wiedzy. Oczywiście zawsze można powiedzieć, że od wiedzy technicznej są eksperci, a rolą dyplomaty jest skupiać się na sprawnym przeprowadzeniu procesu budowania zgody z korzyścią dla interesów jego kraju. Ale bez opanowania przynajmniej podstawowego kanonu wiedzy o przedmiocie rokowań szef delegacji może być totalnie ubezwłasnowolniony przez ekspertów, a przede wszystkim nie będzie w stanie wypracować odpowiednio silnej osobistej pozycji negocjacyjnej.

Moje pierwsze doświadczenia negocjacyjne dotyczyły rozbrojenia i wojskowych środków budowy zaufania. A służby wojskowej przecież w ogóle nie odbyłem, nawet studium wojskowego na uniwersytecie nie doświadczyłem. Ale wiele czasu oddałem lekturze opracowań naukowych

dotyczących uzbrojenia i działania sił zbrojnych pisząc doktorat, korzystając ze zbioru zastrzeżonego w bibliotece MGIMO, czyli tzw. specfondu. Nie musiałem więc zdawać się całkowicie na wiedzę naszych doradców wojskowych. Paradoksem zresztą było w ich ekspertyzie to, że o ile bardzo chętnie i szczegółowo dzielili się wiedzą o NATO-wskim sprzeczce, to pozorowali niewiedzę o uzbrojeniu własnym. Ale tę akurat lukę łatwo mogłem sobie wypełnić. I było co najmniej kilka okazji, kiedy dawałem sobie radę na negocjacjach bez konieczności zdawania się na wiedzę naszych oficerów. Niedostatek wiedzy o własnym potencjale był chyba przypadłością doradców wojskowych całego Układu Warszawskiego. Max Kampelman, szef delegacji USA na rokowania nuklearne z ZSRR w l. 1985-1989, opisywał, jak to przyjechał do Genewy generał James Abrahamson i dał sowieckim doradcom wojskowym briefing o amerykańskich i sowieckich programach obrony przeciwrakietowej. Okazało się, że „he knew more about the Russian programme than they did. And they were furiously taking copious notes”.

A nawet jeśli sowieccy doradcy wojskowi coś wiedzieli, to nie dzielili się bynajmniej wiedzą ze swoimi cywilnymi kolegami z delegacji. Potwierdzał to cytowany już wyżej ambasador Thomas Pickering w kontekście rokowań rozbrojeniowych z Sowietami: „The fascinating thing was that in a lot of these negotiations, we had to tell the Soviet negotiators about their own military missile force, because the military wouldn't tell the civilian negotiators”. Widziałem ten brak zaufania, kiedy prowadzono w ramach Traktatu CFE negocjacje wewnętrzsojusznicze nad podziałem kwot grupowych na kwoty narodowe. Delegacja ZSRR nie potrafiła przeforsować swoich propozycji na forum plenarnym wśród sojuszników podczas konsultacji w Moskwie. Postanowiła więc zaprosić wojskowych członków delegacji państw UW na odrębne konsultacje w siedzibie Sztabu Generalnego. Węgry notyfikowali na to spotkanie także udział cywilnego dyplomaty Isztvana Gyarmati'ego. Mimo to odmówiono mu wstępu do budynku argumentując, że nie jest oficerem w służbie czynnej.

*

Największy opór przed studiowaniem materii negocjacyjnej miałem, kiedy będąc na placówce w Nairobi parąłem się sprawami ekologii i siedlisk ludzkich. W szkole biologia nie była moim ulubionym przedmiotem. Nie chciało mi się w Nairobi specjalnie studiować dokumentacji specjalistycznej, a tym bardziej literatury fachowej. Choć muszę powiedzieć, że przekonałem się, że przy dobrym nastawieniu można zbudować całkiem solidną wiedzę o przedmiocie metodą osmozy, tj. przez długie przebywanie w gronie ekspertów i ich cierpliwe słuchanie. Milczeniem ukrywając niewiedzę.

Kiedy zajmowałem się w 1997 r. wdrażaniem konwencji o zakazie broni chemicznej, poziom skomplikowania materii był jeszcze większy. Bo i chemii w szkole uczyć mi się specjalnie nie chciało. Ale też dość szybko wyzbyłem się kompleksów i na tym polu.

Potem moje horyzonty wiedzy rozszerzały się o zagadnienia praw człowieka, praworządności, a nawet współpracy gospodarczej.

I udało mi się uniknąć zaszufłakowania. Nie byłem tylko negocjatorem od rozbrojenia czy bezpieczeństwa, jak to się na początku mojej kariery zapowiadało. Mogłem negocjować z poczuciem komfortu merytorycznego może nie wszystko, ale z pewnością prawie wszystko. Wąska specjalizacja może czasami przyspieszyć karierę, ale z pewnością nie da tyle frajdy co wszechstronność.

*

Ale jak bardzo samowystarczalny negocjator by nie był, musi on otoczyć się dobrymi ekspertami. Jednym z najważniejszych zadań na etapie przygotowawczym jest zbudowanie zgranego zespołu negocjacyjnego. Team, który będzie przypadkowym zlepkiem kompetencji, złożony z ludzi, którzy sobie nie ufają, kierują się różnymi lojalnościami, niczego wielkiego na negocjacjach nie osiągnie.

Nie wolno aliści przesadzić. Otoczenie się potakiewiczami i kumplami jest równie niebezpieczne. Ambasador USA Paul Nitze, który negocjował z Sowietami układy rozbrojeniowe miał kiedyś przekazać przez trzecią osobę wyraźną instrukcję: „(He) wants me to tell you that if you are going to continue to just simply agree with everything he says, he wants you to get off the delegation. If you are not prepared to challenge his views, you are of no value to him. He does not want to be surrounded by yes men.” Potwierdzam praktyczną mądrość tego stanowiska.

*

Jak dobrze by się do negocjacji nie szykować, dopiero negocjacje właściwe staną się testem jakości naszej pracy przygotowawczej.

III. Czynniki ludzkie i budowa zaufania

Negocjacje ruszają. Negocjatorzy zajmują miejsca przy stole. Naprzeciwko innych ludzi. W negocjacjach dyplomatycznych stronami są państwa. Na stole miejsce zaznacza tabliczka z nazwą państwa. Ale za tą tabliczką zawsze siedzi żywy człowiek – kolega/koleżanka dyplomata.

Naczelna zasada dobrego negocjatora brzmi (jak sformułowali ją Fisher, Ury i Patton w „Getting to Yes”): oddziel problem od człowieka, atakuj problem, a nie człowieka („separate the problem from the people, attack the problem not the people”).

Oddziel także samego siebie od zadania, które wykonujesz. Nie znaczy to, abyś przestał się identyfikować z zadaniem, aby ci było wszystko jedno. Eksperci od biznesu co prawda radzą, aby spróbować sobie wmówić przed rozpoczęciem negocjacji, że jednak wszystko jedno: “You have to persuade yourself that you absolutely don’t care what happens. If you don’t care, you’ve won. I absolutely promise you, in every serious negotiation, the man or woman who doesn’t care is going to win” – zawyrokował ponoć Felix Dennis (brytyjski wydawca i filantrop). Może działa to w biznesie. W negocjacjach międzypaństwowych nie działa. Przygniata odpowiedzialność polityczna. Bo reprezentuje się nie firmę, instytucję, grupę osób, siebie, ale państwo i wszystko, co za nim w naszej wyobraźni stoi.

Ważne jednak, aby mieć świadomość, że nie można wszakże przebiegu negocjacji, słów, które padają i opinii, w tym zwłaszcza krytycznych, brać osobiście do siebie, a niepowodzenia przekładać na ocenę własnych zdolności. Brian Koslow (biznesmen i coach negocjacyjny) zwykł mawiać: “During a negotiation, it would be wise not to take anything personally. If you leave personalities out of it, you will be able to see opportunities more objectively.” Miałem niegdyś współpracownika, który kiedy nie udawało mu się przeforsować naszego stanowiska na rokowaniach na szczelbu roboczym, wpadał w głęboką depresję, był niemal gotów skakać z okna, żyły sobie podcinać. Tak identyfikować się z zadaniem nie wolno.

*

Prowadzić negocjacje i dogadywać się przychodzi zawsze z żywym człowiekiem. A człowiek to osobowość, charakter, emocje, wiedza, maniery, kultura osobista. Czasami spotykamy się z nim na krótko – na parę godzin. Czasem na dłużej – na parę dni lub tygodni. Ale czasem są to długie miesiące a nawet lata całe, kiedy przyjdzie nam wspólnie szukać porozumienia. I być może po jakimś czasie los sprawi, że usiądziemy znowu do wspólnego stołu i negocjować będziemy nowe porozumienie. Nigdy o tym nie wolno zapominać. Zachowuj się więc tak, abyś był mógł z otwartym czołem ponownie siadać do negocjacji z tymi samymi ludźmi po latach.

A ludzie są różni. Zasiadając z nimi przy jednym stole dobrze jest mieć już jakąś o nich wiedzę. Jaka by ona nie była, trzeba znaleźć już w trakcie negocjacji czas na zbadanie ich osobowości. Jedni są bardziej introwertyczni, inni bardziej ekstrawertyczni. Jedni wolą milczeć i słuchać, inni przemawiać i reagować.

Jedni umysł mają analityczny, skupiają się na logice debaty, rozkładają debatę (czasami bardzo powoli) na czynniki pierwsze. Potrafią być drobiazgowi, dociekliwi, ale bywają powolni. Na forum Rady Europy obserwowałem kiedyś dyplomatę z pewnego kluczowego państwa zachodnioeuropejskiego, który notorycznie chciał zabierać głos, kiedy dyskusję nad danym punktem porządku obrad już zamknięto. Nie żeby celowo zakłócać tok posiedzenia. Jemu po prostu zabierało więcej czasu zastanawianie się nad tym, czy powinien o głos prosić, czy nie. Często, choć wypowiadał się po czasie, prezentował bardzo celne uwagi. Ale co z tego, kiedy nikt już go nie chciał słuchać. Twierdzę konsekwentnie, że dyplomacja konferencyjna, to nie jest miejsce dla ludzi z opóźnionym refleksem.

Trafiają się często formalisci. Mówią tylko to, co mają w instrukcji. A od innych wszystko chcą dostawać na piśmie. I wszystko, co zwiastuje zbieżność poglądów, chcą zaraz przyszipać. Dbają o przestrzeganie zasad procedury bardziej niż o merytoryczny pożytek z działania.

Zasiadają do stołu negocjacyjnego ludzie o usposobieniu przywódczym. Czasami jest ich wyraźny nadmiar. Lubią mówić pod publiczność, lubią, kiedy się ich cytuje, kiedy po ich wypowiedzi ich się seryjnie popiera. Chcą być uznawani za sprawców kompromisu. Mówią składnie i chwytliwie, nawet jeśli nie mają nic treściwego do powiedzenia. Są zawsze uprzejmi, przyjaźni i pomocni. Kochają być w centrum uwagi. Te wszystkie cechy i jeszcze wiele innych niewymienionych tutaj miał na przykład zasłużony unijny urzędnik i dyplomata, pełniący przed paru laty funkcję szefa delegatury UE w Nowym Jorku. Swoim przywódczym urokiem porażał wszystkich. Mnie co prawda swoją merytoryczną banalnością, brakiem najmniejszej zdolności do formułowania odważnej myśli tylko irytował.

Bywają oczywiście typy agresywne, nieprzystępne, odpychające. Mówią z reguły krótko i obcesowo. „Tak, tak”, „nie, nie”, „być może”. Nie zdradzają cech poczucia humoru. Wzrok wbijają w innych ostro i godzinami trzymają pokerową twarz. Czasami za tym nieprzystępnym zewnętrzem kryje się osobowość zaskakująco krucha. Może dotyczyć to nawet ministrów spraw zagranicznych, bo poznałem kiedyś w takiej kruchej sytuacji jednego obcego dyplomatę, który później wyrósł na nieprzystępnego ministra.

Są oczywiście dyplomaci działający „ścichapkę”, niepozorni, przezroczyści, unikający zatargów, unikający polemik, chadzający swoimi, nikomu nieznanymi drogami. Lubią milczeć, a jeśli mówią, to mówią szeptem i najchętniej w kuluarach. Często ucieka im wzrok, choć o nieszczerości wcale to nie musi świadczyć.

Spotkać można też luzaków. Czynią wrażenie, że na niczym im nie zależy, że nie do końca rozumieją, o co się toczy spor. Promieniają uśmiechem, sypią żartami, rozwodzą się nad smakiem podawanych na dyplomatycznych posiłkach dań, a nie nad sprawami merytorycznymi, które gospodarz chciałby na takim posiłku omówić. Roznosi ich energia i negocjacyjny optymizm. Wmawiają sobie i innym, że nie warto się martwić, że dobrze będzie.

Mógłbym tę paradę osobowości kontynuować i kontynuować. I podawać przy każdej charakterystyce przykładowe nazwiska ludzi, z którymi negocjowałem. Najważniejszy wniosek z tych charakterystyk jest taki, że z każdym, w zależności od jego temperamentu, mentalności, wad i zalet, trzeba inaczej. Nasze działania, zwłaszcza w wymiarze taktycznym, trzeba dopasowywać do psychologicznych portretów naszych partnerów w negocjacjach.

Im dłużej trwają negocjacje, tym większego znaczenia nabiera czynnik ludzki. W złą lub dobrą stronę. Trzeba zatem dobrze rozpoznać, z kim się negocjuje. Trzeba znaleźć odpowiednie podejście. Trzeba umieć czytać zachowanie partnera. Przewidywać jego reakcje.

*

Nie da się prowadzić negocjacji bez zbudowania osobistej relacji z partnerami. Relacje między negocjatorami, klimat pracy między nimi wpływa znacząco na możliwość dojścia do kompromisu. Znamy temat radzą, aby w celu nawiązania dobrych relacji wykazywać zrozumienie dla interesów drugiej strony, komunikować się z nią w sposób otwarty, być uczciwym i spolegliwym (czyli kimś na kim można polegać), używać perswazji zamiast gróźb, dbać o dobre samopoczucie drugiej strony. Inni dodają: trzeba przejawiać elastyczność, wrażliwość na czynnik ludzki, być wyrozumiałym i cierpliwym, demonstrować pomysłowość, także w poszukiwaniu rozwiązań, które zadowalałyby drugą stronę. Nim omówimy szerzej pożądane cechy dobrego negocjatora, podkreślimy jedno: podporą dla wszystkiego, od czego zależy sukces, jest zaufanie.

Dlatego podstawowa rada, jaką mogę udzielić wstępującym negocjatorom, brzmi: zaufaj i spraw, aby i tobie zaufano. Zaufanie jest w dyplomacji podstawową wartością. Jak pisał zmarły w 2021 r. (po ponad stu latach życia) Sekretarz Stanu George Schultz: „Trust is the coin of the realm. When trust was in the room, whatever room that was—the family room, the schoolroom, the locker room, the office room, the government room or the military room—good things happened. When trust was not in the room, good things did not happen. Everything else is details.”

*

Najprościej ponoć byłoby w celu budowy zaufania ordynować codziennie negocjatorom solidną porcję oksytocyny. Ona wyprowadziłaby zaufanie na niezbędny poziom. Kobiety mają oksytocyny podobno genetycznie więcej. Czy czyni to je lepszymi negocjatorami? Moje doświadczenie uczy, że w niektórych sytuacjach kobiety dają sobie radę lepiej, a postępująca feminizacja zawodu dyplomaty pewno o tym świadczy. W trakcie mojej pracy w Strasburgu, w pewnym momencie okazało się, że jedynym mężczyzną w składzie personelu Stałego Przedstawicielstwa W. Brytanii przy Radzie Europy był kierowca pani ambasador(ki).

Jeane Kirkpatrick, której jako pierwszej kobiecie w historii powierzono w 1981 r. funkcję Stałego Przedstawiciela USA przy ONZ w Nowym Jorku, pytana po latach, czy jej płęć była bardziej atutem czy obciążeniem, odpowiadała: „In the beginning, I think it was definitely a minus, I have no doubt that it was”. Ale z czasem, kiedy pierwszy szok u zmajoryzowanego przez mężczyzn towarzystwa ambasadorów minął, zaczęła dostrzegać swoje przewagi. „I probably profited as much

from being a woman as I had ever suffered. I do believe that there are whole cultures in which men, like ambassadors and foreign ministers, and even heads of state, may find it a little easier to deal with a woman than with another man. I think in macho cultures, like both Latin and Arab – and somebody said African – they're much less likely to regard a woman as a competitor. And I think women are generally, including me, trained to be good listeners.”

Po Jeane Kirkpatrick Stałym Przedstawicielem USA przy ONZ w Nowym Jorku mianowano tak wybitne dyplomatki jak Madeleine Albright, Susan Rice, Samanthę Power, Nikki Haley, Kelly Craft czy Lindę Thomas-Greenfield. Dość powiedzieć, że od stycznia 2009 r. po dziś dzień tę funkcję w dyplomacji amerykańskiej pełnią wyłącznie kobiety!

Feminizacja dyplomacji rodzi poważne skutki dla sposobu uprawniania polityki międzynarodowej. Ale o tym piszę w innej publikacji.

Dziś kobieta-negocjator to partner tak częsty, że płeć żadnym handicapem być nie może. Choć zawsze w pracy kobiety-dyplomaty mogą pojawić się wyzwania specyficznie wynikające z bycia płcią żeńską. Żaden jej dyplomata irański ręki dziś nadal nie poda. Nie tylko zresztą irański. A i mogą pojawiać się inne sytuacje, kiedy męskie towarzystwo lokalne może ją dyskryminować z powodów kulturowo-religijnych.

Dame Audrey Glover, która zapisała się w historii OBWE jako pierwsza kobieta sprawująca funkcję szefa jednej z instytucji OBWE (Biura Praw Człowieka i Instytucji Demokratycznych) wspominała, jak to w trakcie specjalnej misji OBWE, która w 1995 r. miała zbadać sytuację w Czeczenii, na jednym ze spotkań ze starszyzną klanową, poproszono ją, aby zamiast usiąść z całą delegacją, przysiadła się do kobiet pozostających na zewnątrz. Pomyślała sobie: „this is bloody stupid if I sit outside with the women...”. Zakłóciła więc lokalny protokół oświadczając: „Excuse me, for the purpose of this meeting I'm a man.”

*

Oczywiście bardzo trudno jest zbudować zaufanie między negocjatorami, jeśli takiego zaufania nie ma za grosz między państwami, które reprezentują. Ale mimo wszystko należy je budować. Rozpocząłem przygodę dyplomatyczną w czasach, kiedy zaufanie między Wschodem i Zachodem (po Afganistanie, stanie wojennym w Polsce, kryzysie rakiet średniego zasięgu, zestrzeleniu przez Sowieców koreańskiego samolotu pasażerskiego, etc.) osiągało, jak mawiał zmarły w 2023 r. Wojciech Łazarek, największy filozof wśród trenerów piłkarskich, „poziom kreta na Żuławach”. Ale widziałem wtedy w Sztokholmie i Wiedniu niekończące się wysiłki, aby przełamywać lody między dyplomatami i ekspertami wojskowymi, widziałem niekończące się inicjatywy lunchów, dinnerów, spotkań towarzyskich, aby wytworzyć normalną więź między ludźmi, którzy mieli dążyć do przewycięzania różnic między ich państwami i znajdować drogę ku porozumieniu. Nie chodziło nawet o to, aby z tych kontaktów rodziły się przyjaźnie, sympatie (choć i one się rodziły, rodziły się nawet męsko-damskie związki ponadblokowe, a wewnątrzblokowe tym bardziej), ale żeby sobie przynajmniej w przyzwoity sposób móc zaufać. Nawet negocjując z przedstawicielami państwa, które traktujemy za zło wcielone, powinniśmy darzyć partnera elementarnym szacunkiem.

Komunikacja za stołem negocjacyjnym zawsze jest obarczona ryzykiem. „Wierzyć mu czy nie wierzyć?” „Nabiera mnie czy jest uczciwy?” Negocjacje to ciągły stan niepewności, a niepewność rodzi obawy, a czasem wręcz może paraliżować. Nie da się jej przewycięzać bez elementarnego zaufania do partnera.

*

Jak wzbudzać zaufanie? Profesjonalni coachowie często radzą: spraw, aby cię polubiono. Cieszenie się sympatią niewątpliwie pomaga. Jak być lubianym przy stole rokowań, to temat na oddzielną rozprawkę. Być uprzejmym? Być pomocnym? Być dowcipnym? Pokazywać dystans do samego siebie? Wykazywać zrozumienie? Być kompetentnym? Wszystkie te cechy niewątpliwie pomagają.

Generalna zasada budowania sobie dobrego wizerunku brzmi: bądź twardy w sprawach merytorycznych, ale łagodny w formie, przystępny w manierach, miły w rozmowie. Innymi słowy: *suaviter in modo, fortiter in re*.

Nie wszyscy negocjatorzy dają lubić, czy też nawet chcą, aby ich lubiono. Ale szanowanym owszem każdy chce być, bez dwóch zdań.

Obdarzanie negocjacyjnych partnerów przesadnymi uczuciami (pozytywnymi lub negatywnymi) kryje zresztą w sobie zawsze pułapkę. Może przecież osobista sympatia być zawsze wykorzystana do szantażu emocjonalnego. Mogą pojawić się kłopotliwe prośby, suplikacje czy wezwania: „Proszę, zrób to dla mnie”, „Proszę, nie odrzucaj mojej propozycji, bo jeśli jej nie przeforsuję, to czekają mnie przykre konsekwencje”, „Pomóż mi, bo złamię mi to karierę”. Nie życzę nikomu znalezienia się w podobnej sytuacji, także w roli upraszanego.

Podobnie przesadna antypatia może utrudniać prawidłową ocenę sytuacji negocjacyjnej. Bo nawet najprzyjaźniejsze nam państwo może być reprezentowane przez dyplomatę, którego słuchać i oglądać bez abominacji się nie da.

Arthur Goldberg, który był amerykańskim ambasadorem przy ONZ i szefował delegacji USA na spotkanie belgradzkie KBWE w 1978 r., kategorycznie stwierdzał we wspomnieniowym wywiadzie: „In diplomacy one does not have friends (...) There are no diplomatic friendships.” Istotnie on sam zachowywał się ponoć tak, jakby mu na przyjacielskich uczuciach innych całkiem nie zależało. Bo można w dyplomacji zdobyć przyjaciół, ale zawsze trzeba pamiętać, że musi mieć nawet przyjaźń swoje granice.

Dlatego sympatia (i antypatia) powinna układać się w ścisłe ramy. Porzućmy więc sympatię jako zasadę. Lepszym przewodnikiem w budowaniu relacji będzie zasada empatii. Oznacza ona umiejętność postawienia siebie w roli partnera, wejścia w jego buty, zrozumienia motywów jego zachowania, dociekania jego racji, umiejętność wysłuchania go, przemawiania doń w sposób, który będzie dla niego emocjonalnie zrozumiały, wykazywania troski o wpływ negocjowanych rozstrzygnięć na sytuację drugiej strony.

Więc nawet słysząc propozycje, które nie mają szans na twoją akceptację, pochwal intencje autora, jeśli były uczciwe, wykaż zrozumienie dla celu, w jakim zostały zgłoszone, poproś o dodatkowe wyjaśnienia, aby uniknąć mylnej ich interpretacji. Choćby przez chwilę poczuć się w jego roli.

*

Każdy adept dyplomacji wie, że przy stole negocjacyjnym dobrem szczególnie chronionym jest godność państw uczestniczących i honor partnerów. Wie, że należy wzbraniać się przed obrażaniem, poniżaniem, hańbieniem i wyśmiewaniem reprezentowanych przy stole państw (rządów), nawet jeśli dzieli nas z nimi najgłębszy spór. Ale powinien też pamiętać, że szczególna ostrożność w wypowiedaniu opinii o państwach (narodach), z którymi się negocjuje, obejmować

powinna także jego wypowiedzi poza salą obrad, wpisy w mediach społecznościowych i inne działania publiczne. Polski polityk wypowiadający obrażające Niemców czy Francuzów opinie, czy też ukraiński dyplomata znany ze swoich polonofobicznych wypadów, będą mało wiarygodnymi partnerami w negocjacjach z obrzucanymi przez nich błotem państwami. Polityk, który konwencję Rady Europy nazywał „konwencją dla dziczy”, może zostać ministrem i być zmuszonym w tej roli reprezentować Polskę na spotkaniu w Strasburgu. Tej „dzczy” oczywiście nikt mu w Radzie Europy nie wypomni, ale pamiętać będzie. Podobnie jak politykowi, który funkcjonariuszy Komisji Europejskiej nazywał „szantażystami”, „złodziejami”, albo flagę Unii Europejskiej okrzykiwał „szmatą”, nikt szlabanu w Brukseli nie postawi, ale swoje będzie myślał. W cyfrowej epoce raz wypowiedziana ksenofobiczna głupota może prześladować przez lata. Polityk może sobie na nią pozwolić (a mało to polskich polityków jeszcze dziś mówi o Murzynach jako symbolu zacofania, a o Azjatach jako symbolu barbarzyństwa), ale dyplomata od wczesnych lat powinien gryźć się przy takich pokusach w język. Nawet w czasach, kiedy „ruski” powszechnie już wyparł przymiotnik „rosyjski”, aby dawać wyraz pogardzie wobec tego, co robi Putin.

Mieć zawsze trzeba na względzie godność osobistą naszych partnerów negocjacyjnych. Nie powinniśmy nazywać ich wprost kłamcami, nawet jeśli przyłapaliśmy ich na kłamstwach, nie powinniśmy wymyślać im od oszustów, nawet jeśli złamali dane nam przyrzeczenie, nie powinniśmy określać ich jako idiotów, nawet jeśli zdradzają objawy oligofrenii.

A nade wszystko musimy zawsze pamiętać o tym, że naszym obowiązkiem (niezależnie od wyniku negocjacji) jest zawsze pomóc zachować twarz naszemu partnerowi. Nie powinien opuszczać on sali negocjacyjnej w upokorzeniu. Nie powinien czuć się przegrany. Nam bardziej powinno na tym zależeć niż jemu samemu.

No a poza wszystkim winniśmy wykazywać cierpliwość. Nic tak nie uczy cierpliwości, jak rokowania, zwłaszcza wielostronne, zwłaszcza jeśli się przeciągają. Partnerzy mogą okazywać się wyjątkowo marudni. Będą kręcić się wokół jednej kwestii w nieskończoność, powtarzać te same argumenty, te same frazy, te same stanowiska, jakby nic innego na rokowaniach się nie działo. Mogą zadawać długimi i nużącymi seriami pytania bez sensu. I na wszystkie propozycje reagować odmową. Nikt podobno nie potrafił doprowadzić sztuki mendzenia, przynudzania i bezruchu do takich wyżyn, jak słynny Mister Nyet, czyli sowiecki minister Gromyko. Ja spotkałem takich Gromyków na niższych szczeblach co najmniej kilku. I uczyłem się cierpliwości.

*

Niezbędną cechą negocjatora jest niewątpliwie wytrwałość i konsekwencja. Nie wolno się zrażać pierwszymi negatywnymi reakcjami na nasze stanowisko i propozycje. Mogą one służyć wyłącznie do zbadania siły naszych przekonań. Mogą być jedynie testem. Partnerzy często mogą grać na zwykłe przeczekanie. Pierwsze słowo, które pada z drugiej strony stołu, nigdy nie jest słowem ostatnim.

A negocjacje mogą stać się sprawdzianem wytrzymałości czysto fizycznej. Dlatego tak często prowadzi się je po nocach (vide choćby sposób pracy Rady Europejskiej), kiedy negocjatorom kleją się oczy i głowa opada ze zmęczenia. Mało doświadczeni gracze mogą wtedy iść na kompromis nawet dla świętego spokoju. W historii dyplomacji znani są politycy, którzy uwielbiali wymęczać partnerów. Syryjski przywódca Hafez el-Assad, który miał skłonność do długich rozmów nocą, wśród amerykańskich dyplomatów zyskał sobie przydomek „a bladder tester”. Trzymał rozmówców w sali przez kilka godzin bez najmniejszej przerwy. Wspominał Thomas Pickering: „You had to be careful what you drank before meeting him”.

Dla mnie prawdziwym pierwszym testem fizycznej wytrwałości były negocjacje nad kilkustronicową deklaracyjną częścią dokumentu końcowego szczytu KBWE w Helsinkach w 1992 r. Przewodniczył tym negocjacom fiński dyplomata, ambasador Aarno Karhilo. Imponował swoją niewzruszoną posturą i statyką. W naszej delegacji ochrzciliśmy go z indiańska jako „Siedzącego Byka”. Przez ponad dwa tygodnie trzymał negocjatorów po nocach, mimo że chodziło o część ledwie deklaracyjną (decyzje były negocjowane pod przewodnictwem innych mediatorów, w tym i mnie osobiście). Czynił wrażenie, że chciałby, aby swoimi niekończącymi się i czasami wręcz idiotycznymi polemikami delegaci po prostu zamęczyli się na śmierć. Nikt co prawda nie zszedł w sensie ścisłym, ale powszechne oznaki zmęczenia były niepodważalne. Ja dawałem sobie radę ze zmęczeniem następująco. Prosiłem recepcjonistę w hotelu, w którym mieszkałem, oddalonym ledwie o 200 metrów od sali konferencyjnej, aby o 2-iej w nocy rozpałał mi saunę. Wykorzystywałem przerwę i wpadałem na pół godziny do sauny. Wracałem świeżutki i energetyczny, kiedy inni zaczęli podpierać powieki zapalkami. Oczywiście o czwartej czy piątej nad ranem miałem spiętrzony „zjazd”, ale wtedy obrady przerywano, a ja zapadałem w studzienny sen (mimo, że mózg chciałby jeszcze pognać za konferencyjnymi myślami).

*

Nie da się zbudować zaufania u partnerów, jeśli nie dysponuje się odpowiednim poziomem wiedzy o przedmiocie rokowań. Niekompetentny negocjator zawsze będzie podejrzewany, zwłaszcza w kontaktach nieformalnych, kuluarowych, które częstokroć są laboratorium krystalizowania się kompromisów, że nie wie, co mówi, że nie rozumie, co się do niego mówi, a w związku z tym, że wrażenie dochodzenia z nim do porozumienia może być mylne, a on sam może zostać zdezawuowany przez jego doradców eksperckich, bądź przez czuwającą nad rokowaniami centralę. I co wtedy? Zamiast porozumienia mamy wykręcanie kota ogonem i komunikaty od niekompetentnego partnera: „sorry, ale chyba źle zostałem zrozumiany”, albo „sorry, ale chyba to ja was źle zrozumiałem”. Po takim dictum zaufanie nieuchronnie się ulatnia. Później zawsze będziemy w kontaktach z partnerem brać poprawkę na jego lukę kognicyjną.

W odróżnieniu od dyplomatów, przywilejem niekompetencji cieszą się politycy. Mają prawo do strzelania gaf na negocjacjach, mają prawo do opowiadania dyrdymałów. Kłopot, jeśli natrafią na partnera-polityka, który swoją kompetencją zdobędzie oczywistą przewagę w rozmowie. Ale i na to są sposoby.

W historii dyplomacji wiele jest przykładów gaf i niekompetencji polityków. Choćby ta związana z Lloyd George’em w trakcie rokowań nad traktatem wersalskim. Pomyliła mu się „Silesie” z „Cilicie” i nie mógł zrozumieć, dlaczego ci bezczelni Polacy chcą przejąć nad tym obszarem kontrolę, ustanawiając sobie w ten sposób dostęp do Morza Śródziemnego, bo Cylicja leży przecież w południowo-wschodniej Anatolii, o czym Lloyd George doskonale wiedział. A że po francusku tak potrafiła się mu pomylić ze Śląskiem, to zwykły pech.

Sam słyszałem na początku lat dziewięćdziesiątych na forum KBWE polityka zachodniego państwa, któremu, kiedy rozpadała się Jugosławia, Sławonia pomyliła się ze Słowenią (całe szczęście, że nie ze Słowacją). Aż się bałem, że Kraina pomyli mu się z Ukrainą.

*

Kolejna przydatna cecha w pracy to niewątpliwie posiadanie zdolności aktorskich. Negocjator musi być dobrym aktorem. Talent aktorski może się przydać co najmniej w trzech sytuacjach.

Po pierwsze, w udawaniu emocji. Jedną z podstawowych zasad dobrego negocjatora brzmi: jeśli chcesz ujawniać przy stole negocjacyjnym emocje, muszą to być emocje udawane. Emocjonalność naturalna szkodzi. Szkoła pośrednia twierdzi, że można własnym emocjom ulegać, ale w sposób kontrolowany. Ja zawsze uważałem, że ujawnianie emocji przy stole zawsze będzie poczytane jako objaw słabości. Jest znaną taktyką zwłaszcza w tzw. pozycyjnej fazie rokowań, działać w celu wyprowadzenia drugiej strony z równowagi. Niejeden partner tylko czeka, aż wpadniemy w gniew, poddamy się oburzeniu, stracimy nerwy.

A już na pewno nie wypada pokazywać radości z sukcesu na rokowaniach. Słynne „yes, yes, yes” premiera Marcinkiewicza wygestykulowane jeszcze w Brukseli w grudniu 2005 r., to reakcja, którą należy sobie zostawić na celebrację we własnym gronie po powrocie do kraju.

Po drugie, aktorstwo przydaje się oczywiście przy operowaniu kłamstwem, a nawet kłamstwem białym. O tym wszakże, kiedy i jak kłamać w negocjacjach, innym razem. No bo jeśli już kłamać, to tak, aby kłamstwo brzmiało pod każdym względem wiarygodnie.

Po trzecie, aktorstwo przydaje się, kiedy trzeba ukryć zmęczenie, niedyspozycję, niecierpliwość i wszelkie inne oznaki, które mogą świadczyć o osobistej słabości, w tym i związane z problemami czysto prywatnymi. Trzeba wtedy odgrywać świeżość, ciekawość, wigor, energetyczność i niezdzieralność. Pamiętam jak wczoraj, kiedy na finalnym stadium rokowań nad Dokumentem Wiedeńskim 1990 roku w sprawie środków budowy zaufania i bezpieczeństwa, po kilku ciężkich nocnych obradach w hofburskim Teesalon wkroczył nie widziany od kilku dni delegat sowiecki i z uśmiechem na ustach oświadczył: „Chcecie jeszcze to przeciągać? Chcecie nas zamęczyć? Spójrzcie na mnie: jestem wypoczęty i świeży. Wy bladzi i wyczerpani. Chcecie się jeszcze poprzekomarzać? No, akurat mnie na zmęczenie nie weźmiecie.” Ja wiedziałem, że on wcale taki wypoczęty nie był, że zdążył się też już zmęczyć, choć nie na oczach zachodnich negocjatorów. Tym niemniej zagrał świeżość pierwszorzędnie.

Dobrym trikiem, który wymaga zdolności aktorskich, jest tzw. dopasowanie. Dopasowanie werbalne polega na upodobnieniu własnego stylu wypowiedzi do wypowiedzi partnera. On lubi zadawać pytania retoryczne, to i ja będę je stawiał. On domaga się potwierdzenia, kończąc swoje zdania zwrotem „nieprawdaż?”, to i ja będę zwrotu tego używał. On wtrąca makaronizmy, to i ja będę się nimi popisywał.

Jeszcze bardziej skuteczne jest dopasowanie niewerbalne, czyli przyjęcie pozy, sposobu siedzenia, gestykulacji, mimiki partnera. Upodabniając się do partnera, zwiększamy szanse na wzbudzenie sympatii, bo partner widząc kogoś do siebie podobnego, będzie czuł się bardziej komfortowo, będzie podświadomie traktował nas jak bliskiego człowieka

A zdolności aktorskie o tyle są niezbędne, że źle zagrane dopasowanie może być odczytane jako próba małpowania partnera, kpienia sobie z jego stylu wypowiedzi i zachowania. A to może pogrzebać szanse na zdobycie jakiegokolwiek zaufania.

*

Nie zawsze wszakże negocjatorom udaje się kontrolować emocje, zwłaszcza te tzw. złe, jak gniew, wściekłość, agresję. Co w takich sytuacjach robić? Z pewnością nie przyczyniać się do ich eskalacji. Prosić o przerwę, o odroczenie obrad. Miałem kilka takich sytuacji. Na blogu opisywałem

nawet rękoczynny za stołem negocjacyjnym, których byłem świadkiem. Spotkałem negocjatora, który humory miał tak zmienne, że podejrzewałem go chorobę dwubiegunową.

Negocjatorzy są tylko ludźmi. Mają prawo mieć swoje humory, zwłaszcza jeśli są politykami, przyzwyczajonymi, że im wolno więcej. Trudno jest negocjować z humorzystami ludźmi. Chimerycznym niesłychanie był ponoć Aleksander I na Kongresie Wiedeńskim. Narzekano, że wszystko u niego zależy od nastroju, w jakim zaczyna dzień. Co czyniło go mało przewidywalnym. A przewidywalność jest zaś jedną z cech pożądanym u negocjatora.

*

Czasami aktorskie zachowania skierowane są nie tyle do partnerów negocjacyjnych, co odgrywane dla zwierzchników w centrali. Amerykański ambasador Vest opowiadał, jak w końcowej rozgrywce pierwszej fazy rokowań KBWE w Helsinkach latem 1973 r., podszedł do niego powszechnie szanowany wśród zachodnich dyplomatów sowiecki negocjator Lew Mendelewicz (nota bene ponoć jedyny dyplomata sowiecki w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku, który miał odwagę wpisywać „Żyd” w rubryce „narodowość” w ankietach personalnych). Zapowiedział mu Mendelewicz uczciwie: „I am going to be very angry for two weeks and I am going to have to make a lot of speeches and threats for two weeks”. Miał więc urządzić konfrontacyjny show, po czym, obiecywał, miał pojechać do Moskwy i przywieźć pakiet ustępstw. Sugerował, aby Vest miał to względnie i cierpliwie przeczekał wybuchy Menedelewicza.

Mendelewicz rzeczywiście przez dwa tygodnie wyżywał się na zachodnich dyplomatach z bezprecedensową pasją. I pociągnął za sobą niczego niepodważających sojuszników, którzy w atakach na Zachód chcieli nawet prześcignąć mistrza. Vest reagował spokojnie (wierząc w uczciwość zapowiedzi Menedelewicza). Obracał występy obozu socjalistycznego w żart. Raz pochwalił się znajomością łacińskiej poezji Decymiusza Juwenalisa i przywołał z niego cytat: „To hear the same thing said over and over calls for the bowels of iron”. We all now have bowels of iron”. Tymi „kiszkami z żelaza” rozbawił negocjatorów. A swoją powściągliwością zyskał wdzięczność państw neutralnych. Bo bały się one, że proces KBWE szybko zdegeneruje się do kolejnego forum, na którym prowadzony będzie amerykańsko-sowiecki „shouting match”.

Po dwóch tygodniach Mendelewicz, jak zapowiadał, wyjechał do Moskwy, po czym wrócił i zgodnie z obietnicą przywiózł kompromisowe rozwiązania.

*

Widać z powyższego, że negocjowanie wymaga dużej wyobraźni, związanej z przewidywaniem zachowań partnerów. Podejmując jakiegokolwiek działania za stołem negocjacyjnym, trzeba umieć przewidywać zachowania ludzi, z którymi negocjujemy.

A zachowania te należy skrupulatnie odnotowywać. Nie wystarczy tylko robić dobre notatki z tego, co mówią partnerzy. Czasami mimika powie więcej niż słowa. Powinien zawsze być w delegacji ktoś, kto śledzi za reakcjami niewerbalnymi, patrzy, jak szef delegacji komunikuje się z jej członkami, jak zachowują się członkowie delegacji. Bo czasami, jeśli szef skłócony ze swoimi członkami, jeśli delegacja mało zgrana stanowi kolektyw, to zawsze daje to szansę, aby pęknięcia te wykorzystywać.

Negocjator nie musi być urodzonym psychologiem, ale zawsze uważałem, że każdy dyplomata powinien przechodzić podstawowe szkolenie z psychologii. Ja na studiach zaliczyłem dwa semestry

z psychologii i semestr z psychologii społecznej, co być może niewiele pomogło mi w działaniu, ale z pewnością sporo dało, aby zrozumieć stany psychiczne partnerów i zespołów ludzkich.

*

Dyplomacja jest zawodem, który polega na nawiązywaniu kontaktów z ludźmi. W dyplomacji negocjacyjnej zdolność do nawiązywania kontaktów jest szczególnie przydatna. Zwłaszcza w negocjacjach wielostronnych jednym z ważnych aspektów jest budowanie sieci, skupienie wokół siebie grona osób, które będą dzielić się chętnie informacjami i wspierać. Ludzie o osobowości zamkniętej, nie mówiąc o osobach ze skłonnościami asocjalnymi, nie mają czego szukać przy stole negocjacyjnym.

Z reguły poza salą konferencyjną dzieje się niewiele mniej niż na sali. Trzeba w tym świecie rozmów pełnych plotek, prowokacyjnych opinii, balonów próbnych umieć dobrze funkcjonować.

Kiedyś w czasach PRL-u szefem polskiej delegacji na ważną konferencję mianowano zasłużonego bardzo dyplomatę. Problem polegał na tym, że – zdaje się – cierpiał on nie tylko na agorafobię i unikał przyjęć i cocktaili, które są z reguły okazją do wymiany informacji i poglądów, ale w ogóle źle się czuł w towarzystwie ludzi. Po jego odwołaniu w rezydencji szefa delegacji znaleziono stosy gazet francuskich, zaczytanych przez podkreślanie linijką każdego wersu, szpalta po szpalcie od strony pierwszej po ostatnią (z wyjątkiem nekrologów i ogłoszeń drobnych). Tak spędzał on czas popołudniami i wieczorami. Zamiast wśród ludzi.

*

Dyplomaci są osobami o ponadwymiarym ego. Od zawsze. Być może fakt reprezentowania majestatu państwa, bycia wysłannikiem głowy państwa, być może cała otoczka protokołarna pracy powoduje, że z przebiegiem kariery ego bynajmniej się nie kurczy, a u niektórych wręcz karykaturalnie się rozrasta. Nawet najwięksi dyplomaci ulegali zgubnemu wpływowi własnego ego. Dobrym przykładem jest Metternich, którego znacznie zawyżona duma i samoocena nieraz zaciemniały mu ogląd spraw w trakcie prac kongresu wiedeńskiego. Jego pruski odpowiednik August von Hardenberg nie był wcale pod tym względem lepszy. Obcesowy styl wysuwania propozycji na zasadzie take-it-or-leave-it, czynił go ponoć mało skutecznym negocjatorem.

Jeszcze gorzej bywało z politykami. Ego napędzało działania Chamberlaina wobec Hitlera w przeddzień II wojny światowej. Historycy jego dążenie do pokoju za wszelką cenę określają często jako „egotrip”. Był tak zaślepiony swoją misją, że nie konsultował w ogóle Foreign Office, jeździł na spotkania z Hitlerem bez strategii, bez taktyki, nie posługiwał się żadnymi „position papers”, działał impulsywnie, jak choćby wtedy, gdy zaproponował Hitlerowi nagle deklarację o wyrzeczeniu się wojny w relacjach wzajemnych. Większość przywódców swojego ego poskromić nie potrafi. Churchill był skrajnie egotyczny, mimo iż ponadwymiarym odważny, dolegał mu brak cierpliwości, a i w stany depresyjne potrafił popadać. Stalin cierpiał na głód władzy, był mściwy, pamiętliwy, uwielbiał manipulować ludźmi. Chruszczow jako negocjator był napastliwy i bezwzględny. Nixona piętą achillesową była zazdrość. Kissingera charakteryzowano jako egotyka, aroganta, lubiącego działać podstępnie. De Gaulle był niezwykle pamiętliwy i porażony manią wielkości. Breżniew zaś niezwykle próżny (tudzież nerwowy). Ale taki Reagan, na przykład, we wspomnieniach kilku amerykańskich dyplomatów, budzi szacunek jako polityk skutecznie wyłączający własnego ego przy podejmowaniu decyzji.

Z opisywaniem dzisiejszych przywódców i ich ego (Trump!) wypada jeszcze poczekać.

*

Rozdęte ego dyplomatów ujawnia się bardzo często, jeśli nie zawsze, w trakcie negocjacji. Wymyślono nawet specjalny termin: „egocjacje” („egotiation”), kiedy ego negocjatorów zaczyna komplikować tok pracy.

Ego ujawnia się z reguły w sytuacjach, kiedy negocjator ma dużą swobodę w definiowaniu stanowiska, a przedmiot sporu jest politycznie lub materialnie nieistotny. Na jednym ze spotkań KBWE wybitnie ambitny szef delegacji państwa przyjmującego, który był jednocześnie szefem odpowiedniego departamentu w MSZ, a więc sam sobie pisał instrukcje, zaznaczał odrębny pogląd od wszystkich w wielu nawet drobiazgowych sprawach. Nalegał na przyjęcie jego formuł. Opierał się przed przyłączeniem się do konsensu wokół większościowych poglądów. Potrafił nawet kwestionować uzgodnienia uczynione na niższym szczeblu i zaakceptowane przez jego podwładnych. A wprowadzono już wtedy w KBWE tzw. zasadę „consensus minus jeden” (w bardzo szczególnych przypadkach można było pominąć stanowisko jednego państwa). Negocjatorzy, zmęczeni aktywnością ego owego szefa delegacji, bardzo szybko ukuli nowe wydanie tej zasady w opisie sytuacji na rokowaniach: consensus minus Martin (bo tak miał na imię).

Inna anegdota. Na spotkaniu przeglądowym KBWE w Helsinkach w 1992 r. dość szybko uzgodniono powołanie w Wiedniu roboczego organu na szczeblu ambasadorów w postaci komitetu. Ustalono jego mandat. Ale przez cztery bite dni nie potrafiono uzgodnić, jakim przymiotnikiem opatrzyć nazwę tego komitetu. Czy komitet ma być „standing”, „permanent”, „executive”, „political”, „main”, „general”, „ambassadorial”, czy może „coordinating”. Każdy upierał się przy swoim. Nie zabierałem w tej dyskusji głosu. Odezwałem się dopiero czwartego dnia z prośbą, aby biorąc pod uwagę możliwe skojarzenia, jakie może nazwa budzić w państwach byłego bloku sowieckiego, odrzucić przynajmniej przymiotnik „central”.

Czasami ego negocjatorów pobudzone jest świadomie w marginalnych kwestiach po to, aby odciągnąć ich uwagę od kwestii naprawdę zasadniczych. Nie mogłem oprzeć się temu wrażeniu, kiedy w latach 2005-2010 zasiadałem w Radzie Zarządzającej Banku Rozwoju Rady Europy. Wydawało mi się, że Gubernator z premedytacją podrzuca jej członkom sztuczne w sumie dylematy, wiedząc, że rozpalą one w tym szacownym gronie osobiste emocje. I schodziły na ich gaszeniu długie godziny, aż w końcu nie starczało czasu na podjęcie kwestii o wymiarze strategicznym.

Niestety ponadwymiarowe ego negocjatorów może skomplikować każde negocjacje. Apelować o jego wyłączenie czy kontrolowanie to wszakże z mojego doświadczenia zajęcie nad wyraz ciche.

*

Intuicyjnie bardziej zawsze będziemy cenić negocjatorów twardych od negocjatorów miękkich. Cóż to jednak znaczy być negocjatorem twardym? W potocznym rozumieniu twardy to taki, który stosuje techniki uważane za twarde, uważa nawet, że cel uświęca środki, nie wzbrania się więc nawet przed uciekaniem się do metod etycznie wątpliwych, w tym kłamstwa, szantażu, gróźb. Atakuje, bezwzględnie roznosi w proch argumentację drugiej strony. Nie ustępuje, a twardo domaga się ustępstw od partnerów. Pokazuje siłę własnej woli.

Problem polega oczywiście na tym, co się stanie, jeśli po drugiej stronie usiądzie nie mniej twardy negocjator. Wtedy negocjacje stają się siłowaniem się na niewzruszalność woli. A z tego siłowania niewiele może wynikać. Twardo mówić „nie” nie wymaga wielkiego negocjacyjnego kunsztu.

Miękki negocjator niekoniecznie jest zawsze na tak, ale nigdy nie mówi wprost „nie”. Rozładowuje napięcie żartem. Zmienia temat w chwili konfrontacji. Myśli na głos, stawiając hipotezy. Szuka rozwiązań, które zadowolają także drugą stronę. Taka „miękkosć” może okazywać się często skuteczniejsza.

Wniosek jest banalny: trzeba umieć być elastycznym, walić w stół lub trzaskać drzwiami, kiedy trzeba, ale i nie bać się łatki „miękkiszona”, kiedy służy to dobrej sprawie.

Czasami w delegacjach negocjacyjnych świadomie dochodzi do podziału ról, jak w formule „dobrego” i „złego” policjanta. Widziałem to na spotkaniu przeglądowym KBWE we Wiedniu l. 1986-1989. „Dobrym policjantem” był szef delegacji sowieckiej Jurij Kaszlew. Kipiał humorem, optymizmem, rubaszością. Ale miał zastępcę od niewdzięcznej roli, który krzyczał, pluł wręcz do mikrofonu, wymyślał Zachodowi bez końca, odrzucał z obrzydzeniem propozycje Zachodu, oskarżał Zachód o prowokacyjne działania. Może tak by sobie grali do końca na „cztery ręce”, ale Gorbaczow dał sygnał, aby finalną rozgrywkę przeprowadzić „na miękko” i zastępcę Kaszlewa zamilkł.

Brytyjski dyplomata Sir Paul Lever, którego kunszt negocjacyjny miałem okazję oglądać z bliska w Wiedniu w l. 1990-1992, krytycznie oceniał styl brytyjskich negocjatorów w unijnej Brukseli w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Lever był wtedy (w l. 1981-1985) szefem gabinetu wiceprezydenta Komisji Europejskiej Christophera Tugendhata. Patrzył z boku na mało skuteczne wysiłki swoich kolegów z Foreign Office w negocjacjach budżetowych. Starali się oni bowiem naśladować twarde i bezkompromisowy styl negocjacji swojej szefowej, czyli Margaret Thatcher.

Co jednak wygląda na skuteczny styl w wydaniu polityka, może okazać się ślepą uliczką dla dyplomaty, którego zadaniem jest wypracować kompromis. Zauważał Lever: „... you don't necessarily get your way by needlessly irritating or humiliating the people you're negotiating with. You are more likely to get your way if you can find an outcome which can represent as satisfactory from their point of view as well.”

Można być twardym, a nawet brutalnym, ale trzeba pamiętać, że powinno nam zależeć, aby nawet po bardzo ostrych sporach strony negocjacji chciały z nadzieją wrócić na następną sesję rozmów z nami.

Przesadna nieustępliwość niesie w sobie zawsze ryzyko bycia wykluczonym z decydującej rozgrywki. Pierwszym podręcznikowym przypadkiem wykluczenia trudnych dyptomatów z procesu szukania kompromisu były negocjacje nad Pokojem Utrechckim w 1713 r. Okazali się nimi Holendrzy, którzy nie przejawiali żadnej skłonności do ustępstw. Jak oświadczył wtedy Holendrom wysłannik króla francuskiego: „We will deal with you – about you – and without you”. Pokój zawarto za ich plecami.

W ocenie znawców, różnice w stylach negocjacyjnych większe znaczenie mają w międzynarodowych negocjacjach biznesowych niż w dyplomacji. A generalna ich konkluzja jest taka: styl negocjowania ma znikomy wpływ na końcowy efekt, ale zdolności negocjacyjne, kwalifikacje dyplomaty owszem.

*

Krótko opisaliśmy katalog najważniejszych pożądanych cech dyplomatycznego negocjatora. Czy ktoś weryfikuje te cechy u dyplomatów przed selekcją zespołu, który ma udać się na rokowania? Oczywiście, że nie. Nieznane mi są w Polsce takie przypadki. Oczywiście czasem spodziewając się negocjacji twardych szuka się osobowości, która już nawet posturą czy tembrem głosu sygnalizowałaby nieustępliwość. Takie wrażenie robił chociażby niezapomniany amerykański ambasador Stephen Ledogar, który miał przyszykować m.in. nowe rokowania w sprawie rozbrojenia konwencjonalnego w 1989 r. Ale przecież na doświadczonych negocjatorach czyjaś fizyczna zewnętrzność nie robi żadnego wrażenia.

W niektórych służbach dyplomatycznych kandydatów do pracy poddaje się szczegółowemu oglądowi psychologicznemu. W polskiej służbie też kiedyś miało to miejsce. Trzykrotnie zasiadałem w panelu kwalifikującym na aplikację dyplomatyczno-konsularną w MSZ. Opinie psychologów z reguły rozmijały się z wrażeniem, jakie czynili kandydaci w bezpośredniej rozmowie. I zupełnie nie były w stanie przewidzieć, jak ewoluować będzie osobowość młodego człowieka z latami przepracowanymi w MSZ. Jeden z bardzo sympatycznych wtedy wybranych aplikantów, którego akurat zapamiętałem, okazał się po kilkunastu latach zdolny do moralnie bardzo śmierzących decyzji kadrowych, na przykład. Czy już wtedy miał takie zadatki?

Negocjatorów z reguły dobiera się na podstawie sprawności urzędniczej, specjalizacji merytorycznej, zaufania u przełożonych. Bynajmniej nie podstawie wszystkich tych cech, które opisałem powyżej. Ale ambitny negocjator, świadom swoich braków i ograniczeń, potrafi nad cechami tymi u siebie popracować. Ja mogę tylko ku temu zachęcać.

*

Moja konkluzja może być tylko jedna: bądź sobie wierny, nie udawaj kogoś, kim nie jesteś. Osobowość jest najważniejsza w pracy dyplomaty, a negocjatora w szczególności. Warsztat i wiedza to ledwo połowa sukcesu. O sukcesie decyduje przede wszystkim osobowość, czyli horyzonty, pasje, równowaga emocjonalna. Nie tylko nad warszatem, ale i nad osobowością pracuj więc i ją rozwijaj.

IV. Komunikacja w negocjacjach

Każde negocjacje zaczynają się od przedstawienia stanowisk wyjściowych, nakreślenia ogólnego podejścia do problemów, które będą omawiane, zaznaczenia kwestii, które są ważne lub dają powód do troski lub zaniepokojenia.

Sposób przedstawienia pozycji wyjściowej może mieć kluczowe znaczenie dla powodzenia rokowań. Nie tylko dlatego, że może być podstawą do oceny przez partnera naszych intencji. W niektórych kulturach negocjacyjnych od tego, jak zaczniemy, zależy może linia negocjacyjna partnera. Tak często dzieje się w przypadku rozmów z Chińczykami i innymi dyplomatami Azji Wschodniej. Z reguły oczekują oni, że to my wyłożymy karty jako pierwsi. Dopiero jak zobaczą, co leży na stole, wyłożą własne karty. Więc zawsze dobrze zastanowić się należy nad gambitem

otwarcia. Chodzi zarówno o jego merytoryczną treść, polityczne przesłanie, jak i samą formę prezentacji.

Doświadczeni negocjatorzy radzą: mów jasno, o co ci chodzi, swoje obawy, które chcesz drogą negocjacji rozwiązać, przedstawiaj otwarcie i szczerze, nie chowaj głowy w piasek, mów wprost, co ci leży na sercu. Od początku odrzucaj kwestie, o których rozmawiać nie chcesz.

Rady radami, ale bardzo często w swojej praktyce spotykałem się z przedstawicielami państw, którzy kluczyli, pokrętnie wykładali swoje cele negocjacyjne. Robią tak z reguły mniejsze państwa obawiające się nieprzychylniej reakcji potężniejszego partnera w negocjacjach.

Bezpośredniość ma wszakże jedną ważną zaletę. Może okazać się, że problem, który w naszej percepcji nabierał gargantuicznych rozmiarów, jest dla drugiej strony drobiazgiem jedynie, „pestką”, którą da się załatwić „na poczekaniu”.

W biznesie obowiązuje ponoć zasada, aby nie bać się odrzucić pierwszej propozycji partnera. W polityce międzynarodowej zasada sprawdza się jedynie wtedy, kiedy czynnik czasu nie wpływa znacząco na potęgę negocjacyjną stron. Czasami lepiej powiedzieć „tak” na pierwszą propozycję i szybko zamykać negocjacyjny kramik, bo może się okazać, że każda następna propozycja negocjacyjna z tamtej strony będzie tylko gorsza. Rosjanie wyrzucali Ormianom, że w trakcie wojny 44-dniowej z Azerbejdżanem w 2020 r. odrzucali korzystniejsze warunki pokoju, które im Rosja oferowała, przewidujące m.in. utrzymanie Szuszy pod kontrolą Karabachu i zachowanie dwóch korytarzy (a nie jednego) łączących Karabach z Armenią. Musieli się Ormianie zgodzić w ostateczności na warunki o wiele gorsze, kiedy ich wojskom groziło już całkowite rozbitcie.

Ale nawet jeśli pierwszą, a nawet kilka następnych ofert partnera odrzucisz, nie mów mu wprost „nie”, a jedynie dawaj do zrozumienia, że mimo najlepszych chęci i docenienia wysiłków drugiej strony, wątpisz, aby jego propozycja rozwiązywała problem negocjacji.

Stara (i seksistowska) anegdota opowiadająca o tym, czym się różni prawdziwy dyplomata od prawdziwej damy, wyjaśnia, że jeśli dyplomata mówi „tak”, to znaczy to „być może”, jeśli mówi „być może”, to znaczy „nie”, a jeśli mówi „nie”, to znaczy, że nie jest prawdziwym dyplomata. Są kultury negocjacyjne (zwłaszcza azjatyckie, np. chińska czy irańska), gdzie słowo „nie” nie ma prawa być wymawiane.

Loise Wyse, słynna amerykańska specjalistka od reklamy i public relations, zauważyła kiedyś: “The single and most dangerous word to be spoken in business is „no”. The second most dangerous word is „yes”. It is possible to avoid saying either.”

*

Swoje stanowisko wyjściowe z reguły formułuje się, zwłaszcza jeśli chodzi o oczekiwania wobec drugiej strony, z nadstatkiem. Zakłada się, że wszystkiego, czego się chce, a co jest podane w przekazie otwartym, osiągnąć się nie da. Sir Antony Arthur Acland, szef służby dyplomatycznej i stały podsekretarz stanu w MSZ W. Brytanii w l. 1982-1986 w następujący sposób określił racjonalnie dobry wynik negocjacji: „In any negotiations you have got to settle for 75 percent and you are lucky to get that. If you get 85 percent you are doing jolly well”. W stanowisku wyjściowym nie określa się też szczerze zakładanej granicy ustępstw, czyli tzw. czerwonych linii. Owe czerwone linie wytycza się na początku też z nadstatkiem.

Wyzwaniem zawsze pozostaje, jak znaczny powinien być to naddatek. Polityka międzynarodowa to nie bazar. Nie wszystko odbywa się metodą targowania. Są rzeczy nie podlegające targowaniu, zwłaszcza jeśli chodzi ustalenie stanu faktycznego, określenie opinii i stanowisk politycznych, nie mówiąc już o tzw. imponderabiliach (zasady, pryncypia, wartości).

Czy przesadny naddatek może zniweczyć szanse na porozumienie? Negocjatorzy z państw posądzanych o tzw. bazarową mentalność (gdzie targowanie się w codziennych sytuacjach jest elementem etykiety zakupów i transakcji), czyli tzw. Orientu (od Bliskiego Wschodu po Azję Południowo-Wschodnią) mogą wszakże okazać się bardzo nieskłonni do targów w negocjacjach międzypaństwowych. Z kolei, przedstawiciele Zachodu, gdzie cena jest w zakupach z założenia ceną racjonalną, nie podlegającą negocjacjom, mogą bardzo pragmatycznie zachowywać się w negocjacjach politycznych. Czy dlatego, że wychowani w duchu liberalnych wartości wierzą, że zawsze można i trzeba dojść do porozumienia i wszystko może podlegać negocjacjom?

W dyplomacji stanowiska wyjściowe z reguły nie zniechęcają do dalszych działań. Zakłada się, że w ich określaniu duże znaczenie odgrywają względy wizerunkowe i wewnętrznepolityczne.

Oczywiście założenie, że stanowiska wyjściowe muszą cechować się elastycznością, ma charakter asymetryczny. Większej elastyczności oczekujemy zawsze od partnera niż sami gotowi bylibyśmy ją odwzajemnić. W skrajnej postaci owa asymetria w historii dyplomacji przyjęła postać tzw. doktryny Gromyki. Brzmiała ona: „what is mine is mine, what is yours is negotiable”. W zmiękczonej postaci opisywano mi ją następująco: „At the outset you ask for something which has never been yours and never should be. If by the end of the negotiations you get 50 percent of what you asked for, you are a big winner”. Odżyła ona niewątpliwie w epoce Putina. Żądania, jakie Putin przedstawił na przełomie 2021 i 2022 r. wobec Zachodu w sferze bezpieczeństwa, przypominają wypisz wymaluj doktrynę Gromyki.

Nadmierne żądania i brak elastyczności przez długie lata charakteryzowały podejście Palestyńczyków (i obozu arabskiego) na rokowaniach bliskowschodnich. Jak opisywał to cytowany wyżej Sir Artur: (Palestinians) „have always wanted to have 100 or 105 percent”. Co może samo w sobie nie było problemem „na wejściu”. Problemem był ich brak elastyczności. To on właśnie spowodował ukucie przez izraelskiego polityka Abbe Eban powiedzenia, które zrobiło sporą karierę wśród dyplomatów i to w skali uniwersalnej: „They never missed an opportunity to miss an opportunity”.

W każdym razie nie zaczynaj negocjacji od gróźb i presji. One psują szanse na porozumienie bardziej niż zawyżone stanowisko wyjściowe. Historycy dyplomatycznych negocjacji podkreślają, że oferta jest z reguły skuteczniejsza od groźby. Proponuj więc zamiast straszyć. Presja i groźby nie zawsze muszą przyjmować postać werbalną. Mogą być częścią brudnej taktyki, której elementami będzie przekupstwo, manipulacja czy kłamstwo. Jeśli to ty będziesz wystawiony na presję i groźby, nie ulegaj im. Nie dawaj oznak, że na ciebie działają.

*

Jedno nie ulega wątpliwości z punktu widzenia powodzenia w początkowej fazie rokowań: negocjator winien posiadać elementarne zdolności czytelnego przedstawienia własnych racji. Osoby, które mają problem z publicznym przemawianiem, powinny raczej sobie darować pracę negocjacyjną, zwłaszcza na forum wielostronnym. Spotkałem na swojej drodze bardzo kompetentnych i miłych młodych adeptów dyplomacji, których biuro kadr kierowało do pracy na forach wielostronnych, a którzy mieli autentyczny problem z mówieniem do mikrofonu przed

szerszym audytorium. Bali się zabierać głos, nie potrafili reagować na głosy innych. Musieli wszystko odklepywać z kartki, a i to z potworną tremą. W dyplomacji jest dla nich miejsce, ale nie w roli negocjacyjnych frontmanów.

Tu znów dygresja osobista – mnie debatować nikt nie uczył. Na MGIMO (a i na Uniwersytecie Warszawskim) nie oferowano takich kursów. A szkoda. Całe szczęście naturę mam przekorną i prowokacyjną, więc przekomarzać się lubiłem od małego. W liceum moja dyskusyjna skłonność osiągnęła niebezpieczne rozmiary i pchnęła mnie w spory z nauczycielami, które męczyły nie tylko ich, ale nawet moich kolegów i koleżanki. Z żalem natomiast konstatowałem, kiedy zacząłem studia, że wykładowcy na Uniwersytecie Warszawskim kontynuowali tradycję trzymania studentów na tak wyraźny dystans, że wykluczało to jakiegokolwiek z nimi polemiki. Za to w Moskwie z ulgą stwierdziłem, że poza obszarami ortodoksji ideologicznej, można było z profesurą nieźle się pospierać, a już z kolegami aspirantami, kiedy pisałem doktorat, nie zgadzać się mogłem na potęgę. Ta łatwość wpadania w polemikę z Rosjanami weszła mi tak w krew, że kiedy trafiłem do MSZ i zacząłem działać na forum KBWE i Układu Warszawskiego, swoim wobec nich zachowaniem napędzałem panikę u peerelowskich przełożonych. Bo przecież nie wypadało się z towarzyszami radzieckimi tak otwarcie spierać. Tylko, że ja na nich, siłą przyzwyczajenia, nie patrzyłem jak na sojusznicznych towarzyszy radzieckich.

Tak lubiłem się na początku swojej kariery wadzić, że jeden z moich starszych kolegów na rokowaniach we Wiedniu w l. 1989-1990 – Niderlandczyk zresztą, zaczął mnie określać małym jezuitą, bo jak twierdził bardziej upierdliwy byłem w sporze od jego nauczycieli w prowadzonym przez zakon liceum. Ale, co sam po sobie stwierdziłem, zadziorność jest przywilejem niedojrzałości i z czasem potrafi przejść. Dziś już w ogóle polemik nie chce mi się prowadzić. Poświadczyć może, jeśli trzeba, moja żona.

Ale tak już całkiem serio i na poważnie: jedno nie podlega dyskusji: jeśli się nie ma w sobie łatwości przemawiania i spierania się z innymi, lepiej przygodę negocjacyjną sobie darować.

*

Czy w pracy negocjacyjnej przydają się talenty i doświadczenia adwokackie? Nie byłem zdziwiony, kiedy widziałem na forum ONZ, iż niektóre państwa (nieliczne co prawda, z reguły małe a zasobne) angażowały do zadań negocjacyjnych adwokatów z prywatnych firm prawniczych. Widziałem też tendencje do przemawiania adwokackim stylem u niektórych dyplomatów z Ameryki Łacińskiej. Mówili pięknie, kwieciste, donośnie. Uciekali się do teatralnych gestów, modulowali głos, zawieszali go nawet w dramatycznych celach, zupełnie jakby nie przemawiali do swoich kolegów dyplomatów, lecz do ławy jakiejś przysięgłych.

Adwokaci nie imponowali wszakże skutecznością. Bo w dyplomacji nie da się grać na emocjach, nie da się budować przekonań w oparciu o wrażenia. A przesadna adwokackość potrafi być przeciwnie skuteczna. Bo męczy i rodzi podejrzenia o fałsz.

Jest faktem znamionym, że Amerykanie na początku procesu KBWE wykazywali skłonność do czynienia swoimi głównymi negocjatorami przedstawicieli zawodów prawniczych: sędziów (ambasador Goldberg), radców prawnych (ambasador Kampelman), adwokatów, a też agentów handlowych (ambasador Krehbiel). Ambasador Goldberg dla kariery dyplomatycznej zrezygnował nawet z zasiadania w Sądzie Najwyższym (prezydent Johnson wyjaśniał potem, że Goldberg był Sędziem Najwyższym „znudzony”, co Goldberg z pasją dementował). Mentalność sędziego wyraźnie różnić się musi od mentalności negocjatora. Bo werdykt z reguły ma charakter czarno-biały i oparty

na obiektywnej prawdzie. W negocjacjach prawdą jest wszystko, na czym udaje się zbudować kompromis. Nic dziwnego, że Goldberg ze wstrętem odrzucił kompromis wyszykowany przez mediatorów z państw neutralnych na Spotkaniu Przegładowym KBWE w Belgradzie w 1978 r, co spowodowało, że spotkanie zakończyło się bez przyjęcia dokumentu. Bo Departament Stanu był gotów nad tekstem neutralów pracować. Tyle że Goldberg na kompromisy z prawdą obiektywną pójść nie miał zamiaru. A do tego w ogóle nie słuchał Sekretarza Stanu, bo uznał, że skoro mianował go Prezydent, to tylko Prezydenta może słuchać. I tak Belgrad zakończył się fiaskiem, co, jak okazało się, procesowi KBWE tylko na zdrowie wyszło. Zbudowało jego wiarygodność na lata.

*

Po prezentacji stanowisk wyjściowych następuje faza ich wyjaśniania. Czasami bowiem pod tymi samymi pojęciami mówca i słuchacze mogą rozumieć zupełnie różne rzeczy.

Moje negocjacyjne początki związane były z problematyką wojskową. Okazywało się wtedy, że „pułk” to nie zawsze pułk (np. w W. Brytanii miała ta nazwa czysto historyczny charakter w odniesieniu do niektórych jednostek), że „siły zbrojne” to nie „siły wojskowe”. Godziny spędzałem słuchając, co to jest „działalność pozagarnizonowa”, czym jest czołg, a czym działko artyleryjskie. Wyjaśniano godzinami znaczenie proponowanych parametrów dla obserwacji i powiadomienia, itp., itd.

W niewojskowych sprawach pole do wyjaśnień też jest spore. Kiedy na początku lat sześćdziesiątych Polska złożyła na forum ONZ projekt rezolucji w sprawie praw dziecka, zawierał on tylko dwa zdania, które sugerowały, że każde dziecko ma prawo do obywatelstwa i nazwiska oraz że ma prawo do opieki ze strony rodziny, państwa i społeczeństwa. Przez cztery lata trwało wyjaśnianie takich pojęć, jak: „dziecko”, „rodzina”, „nazwisko”, „państwo”, „społeczeństwo”, „prawa dzieci z małżeństwa i spoza małżeństwa”. Bo przecież co do zasady, że dzieci mają prawa, wszyscy byli zgodni. W 1978 r., po ponad dziesięciu latach wzajemnych wyjaśnień, Polska przedstawiła projekt Konwencji Praw Dziecka, przyjętej ostatecznie w 1989 r. To jeden z wielkich sukcesów w historii polskiej dyplomacji, wtedy po prawie trzydziestu latach starań.

Jeszcze większa niejasność może otaczać intencje, na których oparte jest stanowisko wyjściowe.

Im większa nieufność między stronami negocjacji, tym większa podejrzliwość, że za niewinnymi z pozoru słowami i oczywistymi sformułowaniami kryją się pułapki i fortele.

Wyjaśnianie stanowisk jest jedną z najbardziej nieprzewidywalnych faz negocjacji. Żadna wyobraźnia nie potrafi ogarnąć skojarzeń, jakie mogą wywoływać u poszczególnych partnerów wyjściowe stanowiska.

*

Po wyjaśnieniach przychodzi pora na określanie różnic w stanowiskach i przekonywanie do swoich racji.

Na kursach negocjacji będą oczywiście uczyć erystyki. Jej znajomość jest przydatna. Chociażby po to, aby rozpoznać i właściwie ocenić negocjacyjne triki stosowane przez partnerów.

Najczęściej stosowanym wybiegiem jest wypaczanie stanowiska drugiej strony po to, aby pokazać jego zbieżność z naszym własnym. Zaczynamy zdanie: „Jeśli dobrze zrozumiałem to, co Pan

powiedział...”, po czym wkładamy w usta partnera słowa, których nie powiedział, ale chcemy, aby kiedyś je wyrzekł. Zmuszamy partnera do reakcji i badamy, jak kategorycznie naszej interpretacji jego słów zaprzecza.

Inny trik to wykorzystanie małej elokwencji partnera (zamierzonej bądź nie), aby zgadywać jego myśli, czyli mu je sugerować: „Wiem, że gdyby mój kolega chciał się w tej kwestii wypowiedzieć, to z pewnością mnie by poparł, albowiem...”

Można próbować partnerów zagadać, czyli próbować powalić ich ilością, bogactwem i płynnością wypowiedzianych słów. Niektórzy partnerzy z tego powodu mogą z pewnością popadać w kompleksy, które pomogą nam w debacie. Historia zna wielu gadatliwych negocjatorów i wielu krasomówców. Jednym z nich był przywoływany już na tym blogu Lloyd George. Zazdrościł mu nawet Clemenceau, który z przekąsem miał stwierdzić: „Si je pouvais pisser comme Lloyd George parle”. Ciekawe, z drugiej strony, że tak wybitny mówca publiczny jak Winston Churchill za stołem negocjacyjnym w Jałcie czy Teheranie prezentował styl oszczędny i wyciszony. Mieć gadane to jedno, ale być skutecznym to drugie. Krasomówstwo w dyplomacji, zwłaszcza konferencyjnej, nie powinno być celem samym w sobie. Bo w przerysowanym wydaniu może osiągnięciu zamierzonego celu nawet zaszkodzić.

Na forach wielostronnych dość częstym zjawiskiem jest odwoływanie się do audytorium, czyli do tzw. milczącej większości, po to, aby budować u niezdecydowanych poparcie dla naszego stanowiska: „Szanowni koledzy, słyszeliście przed chwilą propozycję, która z pewnością musi budzić u Was negatywne odczucia, ponieważ...”

Rzadko, bo rzadko, ale na negocjacjach dyplomatycznych pojawiają się argumenty ad personam. Może nie aż tak osobiste, jak kiedyś opisywał je Schopenhauer, ale uruchamiające wrażliwość partnera. Mnie zdarzyło się stosować je co najmniej kilka razy. Kiedyś (dawno temu) w Radzie Europy przy przyjmowaniu decyzji oceniającej wykonywanie przez Litwę Europejskiej Karty Języków Regionalnych i Mniejszościowych podniosłem sprawę pisowni polskich nazwisk w oficjalnych dokumentach litewskich. W trakcie dyskusji wyrwał się nagle przedstawiciel Cypru i wyraził zdziwienie, że to dla nas takie ważne. Musiałem mu odpowiedzieć: „Mówisz, że żadna to różnica, czy ktoś się nazywa Jabłońska czy Jablonskaite? Wyobraź sobie, Dimitris, że ma Ci być wszystko jedno, czy w Twoim dowodzie osobistym nazywasz się Papadouris czy Papadoglu.” Zdziałało i więcej w dyskusji cypryjski kolega głosu nie zabierał.

Znanym fortelem jest wykorzystywanie niewiedzy partnerów. Bo nim się podaną informację zweryfikuje, zasada pierwszego efektu zadziała. Choć dziś w dobie natychmiastowej sprawdzalności każdej informacji dzięki Google i innym wyszukiwarkom, jest to zabieg ryzykowny. Parę lat temu siedziałem za stołem negocjacyjnym i z lubością weryfikowałem z pomocą smartfona fakty podawane przez drugą stronę. Słyszę: „Jak stwierdzono w rezolucji Rady Bezpieczeństwa ONZ...”. Sprawdzam w smartfonie. I zaraz reaguję: „Sorry, ale w tej rezolucji takiego zwrotu w ogóle nie ma”.

*

Prezentacja naszego stanowiska ma oczywiście kluczowe znaczenie. Bo pierwsze wrażenie liczy się także w negocjacjach dyplomatycznych. Musi być jasna, zrozumiała, przejrzysta, logiczna, dobrze uzasadniona. Znaczenie ma nie tylko meritum, ale i dobór słów. Przesada w języku nie pomaga, ale też język drewniany, biurokratyczny, bełkotliwy siły perswazyjnej mieć nie może. Partnerów trzeba po prostu zaciekawić. Podobno kluczowe są pierwsze cztery minuty prezentacji.

Także styl wypowiedzi – intonacja głosu i gestykulacja, mogą mieć znaczenie. Jeśli partner odczytuje jedynie tekst i to z trudnością, to znaczy, że w roli negocjatora pewnie się nie czuje, bądź wygłasza tezy, z którymi nie do końca się zgadza. Czasami, istotnie, może być to zabieg celowy. Pamiętam, jak przedstawiciel Słowacji dawno temu na forum OBWE odczytywał instrukcję, z którą się po prostu nie zgadzał. Jąkał się, zatrzymywał, odchrząkiwał, aż w końcu stracił głos i oznajmił, że jego wystąpienie zostanie rozpowszechnione w formie pisemnej.

Specjaliści powiadają, że o sposobie odbioru wypowiedzi tylko w siedmiu procentach decydują słowa. W 38 procentach – głos, a aż w 55 procentach wyraz twarzy. Ale w przypadku negocjatorów dyplomatycznych te proporcje nie wydają się jednak ściśle.

Z mojego doświadczenia wynika, że zawsze lepiej instrukcje negocjacyjne ujmować w przekaz osobisty, improwizowany, bez czytania z kartki. Oczywiście zawsze powinny być to improwizacje dobrze przygotowane. Partnerzy z reguły uważniej słuchają takich przemówień. Chociażby dlatego, że zawsze czekają, że może coś się drugiej stronie wymysknie, że czymś się podłoży. Pamiętałem jednak zawsze anegdotkę przeczytaną jeszcze na początku moich studiów a spisaną w książeczce „Noty i anegdoty dyplomatyczne”. Autorem okładkowym „Not i anegdot” był niejaki Diplomex. Ale po latach i ja dowiedziałem się, że zebrał je pod tym pseudonimem Jerzy Michałowski, jeden z najbarwniejszych dyplomatów czasu PRL, alter ego Adama Rapackiego. Sądząc po stylu musiała mu w tym pomagać jego żona Mira, na solidną biografię której ciągle czekam, bo życiorys miała wart powieści sensacyjnej nie gorszej miary niż nawet „Janczarzy Kremla” (a to wysoko ustawiona poprzeczka). Otóż Diplomex opisuje, jak to delegata w ONZ spytano, czy „nie próbował nigdy przemawiać improwizując, bez napisanego uprzednio tekstu. – Nie – odpowiedział – doświadczenia moich kolegów pokazały, że improwizowane przemówienia nie są warte papieru, na którym zostały napisane.”

Są oczywiście dyplomaci, którzy (z różnych powodów, ale najczęściej dla własnego bezpieczeństwa) ściśle w wypowiedziach powielają otrzymane instrukcje. W obiegowej opinii ma to być m.in. cecha dyplomacji niemieckiej. Uchodzą Niemcy za przykładających ogromne znaczenie dla pracy przygotowawczej, opracowujących ściśle i przepastne instrukcje. Ale ja w swojej pracy (na forum Rady Europy w Strasburgu) spotkałem ambasadora Niemiec, który instrukcje interpretował nad wyraz twórczo. Do tego stopnia, że działał im niekiedy na przekór. Sprawdziliśmy w Auswertiges Amt, co za instrukcje mu podsyłano w ważnej dla nas sprawie i porównaliśmy z tym, co wygłaszał. Różnica była porażająca. Przyparty przeze mnie do muru, próbował kluczyć, ale w końcu na ścieżkę instrukcji wrócił. Zawsze więc dobrze w trakcie negocjacji mieć dobry, otwarty dialog między centralami i sprawdzać, czy aby na linii centrala-delegacja nie dochodzi do przekłamań.

W moim doświadczeniu najbardziej ograniczeni ścisłymi instrukcjami byli w rozmowie Chińczycy. Miało się wrażenie, że bez przerwy recytują jedynie napisane im w MSZ „talking points”.

*

Trzeba pamiętać, że negocjacje nie rozstrzygają się po prezentacji wyjściowych stanowisk. Trzeba mieć argumenty na potem. Nie wolno się z nich wystrzelać już na pierwszej wymianie ognia. A w dalszych fazach argumenty trzeba dobierać pod wrażliwość partnerów, pod słuchacza. Trzeba mieć w zanadru dobre przykłady, dobre anegdoty, dobre cytaty. Można oczywiście skupiać się na zachwalaniu własnego stanowiska (tzw. argumentacja jednostronna), ale lepiej jest uwzględniać argumenty, które padły z drugiej strony, nawiązywać do nich i je skutecznie, kiedy trzeba, zbijać

(tzw. argumentacja dwustronna). Trzeba ustalić sobie wcześniej, czy żądania będziemy w trakcie dyskusji mnożyć, czy też w trakcie dyskusji przedstawione z naddatkiem stanowisko wyjściowe tonować.

Częstym u dyplomatów zabiegiem jest uderzanie w argumentację strony przeciwnej pytaniem, i to pytaniem retorycznym.

Mistrzem pytań retorycznych był Krishna Menon, indyjski polityk i dyplomata, czarna legenda ONZ. Przez wiele lat, na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych szefował delegacji indyjskiej na sesjach Zgromadzenia Ogólnego ONZ i był Stałym Przedstawicielem Indii w Nowym Jorku. Przez swoją arogancję i napastliwość, ale połączoną z błyskotliwością i talentem oratorskim, stał się powszechnie nielubianym dyplomata, a już Amerykanów drażnił szczególnie. Nazywano go Mefistofelem w garniturze z Savile Row, Geniuszem Zła, indyjskim Rasputinem. Wsławił się najdłuższym przemówieniem wygłoszonym w historii ONZ. W dniach 23-24 stycznia 1957 r. na posiedzeniu Rady Bezpieczeństwa poświęconym konfliktowi o Kaszmir przemawiał przez 7 godzin i 48 minut (zasnął w trakcie i trzeba było mu udzielić pomocy medycznej, ale wytrwał). Nota bene drugie miejsce pod względem długości wystąpień zajmuje Fidel Castro, który 26 września 1960 r. na sesji ZO ONZ przemawiał przez 269 minut. Chruszczow trzy dni wcześniej mówił do mikrofonu przez 140 minut, co też plasuje go w czołówce. Wracając wszakże do Menona, otóż kiedy wszyscy padali ze zmęczenia wysłuchując jego tyrad, dobił audytorium końcową serią pytań retorycznych: „Have we the right for the security of our territory? Have we the right to be free from threat? Have we the right to feel assured that the machinery of the Security Council and its resolutions are not going to be used as a smokescreen for the preparation of aggression against us? Have we the right (...) to live side by side with our neighbour, free from the threats of a holy war? Have we the right ...”, i tak dalej, i tak dalej.

Faza wyjaśniania jest fazą, w której umiejętność zadawania pytań jest w szczególnej cenie. Celnie postawione pytanie czasami może skuteczniej przekonywać niż przestronne dowody i argumentacja. Pytanie może obnażyć brak logiki w stanowisku drugiej strony, może ośmieszyć stawianie przez nią wygórowanych żądań. Dobry negocjator musi umieć pytać.

*

Sprawdzonym chwytym jest zastosowanie tzw. argumentacji heurystycznej. Przyjmujemy jakieś założenie, np. że druga strona ma rację, aby metodą hipotez i domysłów, bez wgłębiania się w zasadność faktów, dowieść, że realizacja owej propozycji nie doprowadzi do zakładanego celu, albo wręcz wywoła skutki odwrotne od zamierzonych, a nawet zaszkodzi interesom drugiej strony, i to bardziej niż znane dotąd inne złe propozycje. Zaczynamy ten proces oczywiście zastrzegając, że jest to jedynie zabieg myślowy („thinking out loud...”).

*

Zmorą negocjacji, zwłaszcza tzw. instytucjonalnych, czyli prowadzonych na forum organizacji międzynarodowych, jest powoływanie się podczas uzgadniania nowych dokumentów na wcześniej przyjęte sformułowania czy stanowiska. Czasami wręcz przywołanie odpowiedniej formuły z rezolucji Zgromadzenia Ogólnego ONZ czy Komitetu Ministrów w przypadku Rady Europy, zamyka dyskusję. Uczestnicy zdają sobie sprawę, że i tak w końcu przyjęta wcześniej formuła będzie jedynym sposobem na osiągnięcie porozumienia. I cóż z tego, że lata lecą, że zmienia się kontekst wypowiedzi, że cytowana formuła może nie mieć większego związku z dyskutowaną kwestią, ale raz uzgodniona formuła może okazać się argumentem nie do przebiccia.

W dyskusjach oczywiście zawsze można powoływać się na wypowiedzi znanych autorytetów, ekspertów, znawców, choć dla ostrożności sprawdzać wypada, czy ich pozycja jest niekwestionowana także po drugiej stronie. Sowieci, za słusznie minionych czasów, obficie cytowali Marksa, Engelsa i Lenina w swoich wewnętrznych dyskusjach o polityce zagranicznej, ale oszczędzali tego sobie i innym prowadząc rozmowy z zachodnimi partnerami. A to czasami zachodni partnerzy im cytowali komunistycznych klasyków bądź ich parafrazowali. Ronald Reagan przy każdej okazji powtarzał Gorbaczowowi: „Doveryai, no proveryai!”.

Cytaty i przywołania dobrze sprawdzają się, kiedy pochodzą od autorytetów strony przeciwnej i podważają jej własne stanowisko. I kiedy kłują ironią.

Dobrze, zasiadając do stołu, mieć już przygotowane takie odniesienia.

*

Adepci dyplomacji powinni przechodzić podstawowe szkolenia w dziedzinie sztuki oratorskiej i erystycznej. Świadomie wiedzieć, kiedy lepiej stosować jest argumentację zawężającą, a kiedy rozszerzającą. Moje pierwsze obserwacje na forum KBWE prowadziły mnie do wniosku, że argumentacja zawężająca (od ogółu do szczegółu) była typową linią państw Układu Warszawskiego. Tam i stanowiska budowano od ogółu (strategicznego) do szczegółu (konkretnych parametrów i zapisów). W NATO dominowała logika rozszerzająca. Tam punktem wyjścia był konkretny, szczegół.

Uczyć się trzeba techniki powtórzeń. Uczyć się trzeba, jak budować linię argumentacji idąc od rzeczy prostych ku skomplikowanym, od argumentów znanych ku nowym. Uczyć trzeba się, kiedy utożsamiać się należy z odbiorcą (nawet jeśli nie do końca się z nim możemy zgodzić), kiedy zaś izolować partnera odwołując się do poglądów „mainstreamowych”.

A wszystko zależy od tego, z kim i o czym się rozmawia, a także w jakim celu.

*

Są oczywiście sytuacje, kiedy najlepszym rozwiązaniem w negocjacjach jest milczenie. W październiku 2017 r. mediatorzy z Grupy Mińskiej doprowadzili do spotkania prezydentów Armenii i Azerbejdżanu w Genewie. Po formalnej części liderzy obu państw mieli spędzić około godziny rozmawiając w cztery oczy. Alijew podobno zaproponował Sargsjanowi, żeby po prostu przez tę godzinę sobie pomilczeli. Bo wszystko, co mieli sobie do powiedzenia, już tyle razy sobie powiedzieli. A mediatorzy niech pomyślą, że ich pomysł rozmowy w cztery oczy ma sens.

Milczenie wywołuje z reguły poczucie niezręczności. Ktoś, kto je przerywa, może dawać sygnał, że jemu na rozmowie zależy bardziej. Robert Holmes à Court, australijski biznesmen i swego czasu pierwszy miliarder w tym kraju, powiedział przed laty: “It’s a well-known proposition that you know who’s going to win a negotiation; it’s he who pauses the longest.” Ale zaprawionych w bojach negocjatorów na takie sztuczki („takie sztuczki nie ze mną, Brunner”) nikt nie weźmie.

Jeśli już milczeć, to nie na rokowań początku, ale wtedy, kiedy składane nam są propozycje rozwiązań. Bo partner ma wtedy kłopot z odczytaniem naszej oceny jego oferty. No a milczeć można, a nawet trzeba, kiedy się nie wie, co ma się powiedzieć. Lepiej zawsze milczeć niż gadać głupstwa. Takie milczenie nikogo nie obrazi.

*

Jest także metodą („w tym szaleństwie jest metoda...”) operowanie niezrozumiałymi frazami i trudnymi do odczytania minami. Ten specyficzny styl negocjacyjny w wydaniu premiera Kazimierza Marcinkiewicza w negocjacjach budżetowych Unii Europejskiej w końcu 2005 r. został nawet uwieczniony na kartach literatury politycznej. Jonathan Powell, który w latach 1997-2007 był szefem kancelarii Tony Blaira, a którego poznałem w dyplomatycznym działaniu w Sztokholmie w 1986 r. i w Wiedniu w l. 1987-1990, wspominał, że „...it was almost impossible to negotiate with their (tj. naszym – przyp. mój) silent prime minister, Kazimierz Marcinkiewicz. He would speak entirely in riddles, very quietly and with a faint smile that conveyed a sense that he was being ironic. (...) It was either a very clever negotiating tactic so that we would keep offering him more and more money. Or he simply wasn't there. We were never sure which, and we dubbed him the first postmodern prime minister.”

*

Jeszcze bardziej szturmową niż milczenie jest metoda wychodzenia z sali, kiedy słyszy się coś, czego słyszeć się nie chce. Clemenceau, kiedy chciał okazać skrajną postać gniewu, wybiegał ponoć z sali podczas konferencji wersalskiej. Jest prawdą, że wyjście z sali podczas przemowy osoby niemile widzianej (jak podczas przemówienia Ławrowa na sesji Rady Praw Człowieka w Genewie w 2022 r.) jest skrajnym przejawem dyplomatycznego ostracyzmu w dyplomacji konferencyjnej. Na rokowaniach czyni się to bardzo rzadko. Bo nieobecni mogą przegapić moment ważny. Boykot przez delegata radzieckiego posiedzeń Rady Bezpieczeństwa w 1950 r. doprowadził do przyjęcia rezolucji, która pozwoliła na interwencję amerykańską pod flagą ONZ w wojnie koreańskiej.

Ja byłem świadkiem demonstracyjnego wyjścia z sali, którego inaczej niż chamskim nawet po latach nazwać nie potrafię. Na szczyt NATO w lutym 2005 r. w Brukseli zaproszono prezydenta Juszczenkę. Chcieli tego Amerykanie, chcieliśmy bardzo i my jako Polska. Ale oponowały Niemcy i Francja. Dały się w końcu złamać. Ale kiedy Juszczenko zaczął przemawiać, nie było widać na sali Chiraca i Schroedera. Siedziałem całkiem blisko i widziałem, że ich wyjście z sali miało charakter zaplanowany i uzgodniony. Nie zdziwiłbym się, gdyby o tym pochwalili się potem Putinowi.

*

Dyplomatów generalnie kojarzy się z mówieniem frazami grzecznymi i wieloznacznymi. W formalnych i ogólnych debatach, zwłaszcza tych, które toczą się na oczach opinii publicznej, jak choćby na sesjach Zgromadzenia Ogólnego ONZ, obowiązuje istotnie kodeks mowy uprzejmej, ale też przez to sztucznej, sztywnej i nudnej. Najważniejszym zadaniem wtedy jest, aby nie dać nikomu pretekstu do poczucia się urażonym. Nawet najbardziej zasadnego. Bo nie ma nic ważniejszego ponad majestat państwa wynikający z zasady suwerenności.

Zarzut braku wyrazistości wypowiedzi dyplomatów nadal jest uzasadniony. Mówią oni z reguły mgliście, czasem wręcz (jak Chińczycy chociażby) wręcz ezopowo. Irytuje to często ekspertów, zwłaszcza wojskowych, zasiadających w delegacjach, przyzwyczajonych do operowania białoczarowym językiem faktów i danych. Wieloznaczność wypowiedzi ma jedną podstawową zaletę. Pozwala utrzymywać otwartość opcji interpretacyjnych wypowiedzi, a dyplomatom w porę

wycofywać się z kierunku działania, który może okazać się niebezpieczny. Nie dają się wieloznacznością swoich słów osadzać i popadać w sytuacje, z których ciężko się wywikłać.

Na podstawie własnych doświadczeń mogę z przekonaniem stwierdzić, że nawet jednak formalna część negocjacji coraz bardziej się „odformalizuje”. Kiedy zaczynałem swoją praktykę, przemówienia formalne, zwłaszcza w ONZ, pełne były sztywnych formuł i traktowania innych partnerów wyłącznie jako „esteemed (honourable) delegates” i tym podobnych. Nieco mniej drętwo wyglądała formalna debata w gronie Delegatów Ministrów na forum Rady Europy. Konferencja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie, mimo iż zaczęła swój byt w czasach głębokiego podziału politycznego, szybko przyjęła bardziej bezpośredni styl komunikowania się partnerów, choć tak naprawdę ujawniał on się dopiero po przejściu do tzw. formatu nieformalnego, kiedy obsługa zdjęła tabliczki z nazwami państw, a negocjatorzy zwracali się do siebie już nie jak do delegatów rządowych, ale jak do osób prywatnych (Dear Mr. Switalski, a z czasem nawet Dear Piotr, nawet jeśli nie zdążyliśmy jeszcze przejść na ‘ty’, bo zwłaszcza po angielsku „You” jest tak wieloznaczne, że może „Dear Piotr” oznaczać równie dobrze „Drogi Panie Piotrze”). Po latach wszakże OBWE znów się sformalizowała, a debaty na jej forum są drętwe.

Najbardziej bezpośrednie debaty, ze zrozumiałych względów, toczyły się w gronie państw NATO i Unii Europejskiej. Tam można było czasem usłyszeć pod adresem własnego rządu bardzo bolesne wyznania. Pamiętam, jak za pierwszych rządów PiS-u na naradzie unijnej w RE w Strasburgu ambasador jednego z ważnych członków UE wyraził w ocenie polityki rządu polskiego zadowolenie, że Polska nie dysponuje, dzięki Bogu, bronią nuklearną.

*

Kiedy Polska obejmowała przewodnictwo w Radzie Bezpieczeństwa ONZ w marcu 1997 r., opublikowałem w „Rzeczpospolitej” (z 27 lutego 1997 r.) artykuł, w którym chciałem przybliżyć funkcjonowanie tego organu szerszej publiczności. Załączyłem wtedy dla żartu słowniczek zwrotów używanych na rokowaniach wielostronnych i ich rozszyfrowane znaczenie. Zebrałem ten słowniczek z różnych ściągawek i własnych obserwacji.

Przytoczę kilka przykładów:

„I took note of your proposal”	Znaczy: „I essentially do not welcome your initiative”
„I acknowledge the receipt of your note”	Znaczy: „I hate what you sent me”
„I note”	Znaczy: „I do not agree with what has been said”
„I note with satisfaction”	Znaczy: „I agree with what has been said but I do not intend doing anything”
„I have no instructions”	Znaczy: „I am waiting for instructions”
„I am waiting for instructions”	Znaczy „I have instructions but I will not reveal them until I see where things are going”
„I am instructed to say...”	Znaczy: „I don't quite share the position I am going to present”

„Speaking in the spirit of compromise...”	Znaczy: „I will repeat what I said before but using different words”
„If I understood correctly”	Znaczy: „I am going to distort what you have just said”
„If I may put it another way”	Znaczy: „I wish to contradict myself”
„Your proposal will be transmitted to the capital for careful study”	Znaczy: „At first glance I do not like what you suggested but may be I will change my mind”
„Our proposal is based on a delicate compromise which required a lot of effort by the interested delegations”	Znaczy: „Any amendments to the text are not welcome”
„With all due respect to my esteemed colleague and friend”	Znaczy: „I am going to criticise heavily what my colleague proposed”
„Reacting spontaneously to the proposal of the previous speaker”	Znaczy: „the previous speaker has warned me about it and asked to say something about it”
„I must have not understood properly what my colleague said”	Znaczy: „I understood perfectly but I disagree with him and I want to give him a chance to change his mind”
„If I understood properly my colleague...”	Znaczy: „I am going to put into his mouth something he did not say”

Mnożyć można byłoby te zwroty w nieskończoność. Od kiedy sporządzałem ten słowniczek dyplomacji wielostronnej, debaty wszakże stały się nawet w ONZ bardziej bezpośrednie. Swoistego kodu komunikacyjnego używa się rzadziej i rzadziej. Może to i lepiej.

*

Negocjatorzy komunikują się ze sobą także w sposób niewerbalny. W tym zakresie specjalnego kodu nie ma. Podniesiony kciuk powszechnie znaczy aprobatę. Ale już o wiele rzadziej niż kiedyś stosuje się znak połączonego kciuka i palca wskazującego dla zasygnalizowania, że wszystko „ok”, znak stosowany w wśród nurków, a we Włoszech oznaczający „perpetto”. Chyba jednak nie dlatego, że są ponoć społeczności, w których jest to sygnał imputujący mówcy odmienne preferencje seksualne.

Kiwanie głową z góry na dół przez słuchacza oznacza, że zgadza się on z treścią naszej wypowiedzi. Chyba, że jest Bułgarem. Wtedy może znaczyć to coś całkiem przeciwnego.

Wysunięte palce wskazujący i środkowy mogą znaczyć radość z negocyjacyjnego zwycięstwa. Ale, jeśli czynione zewnętrzną stroną dłoni, mogą w kodzie Francuzów nieść sygnał raczej obelżywy (pamiętamy jak Prezydent Sarkozy nakrył dłonią te dwa palce pokazywane mu niewinnie przez Prezydenta Kaczyńskiego na szczycie w Brukseli w październiku 2008 r.).

Dzięki Tarantino wiemy, że Niemcy i Anglicy inaczej zamawiają trzy piwa. Sygnalizowanie liczby dwa przez wyciągnięcie kciuka i palca wskazującego we Włoszech może być potraktowane jak zniewaga (sugerowanie niewierności małżonki). Wiemy też, że Rosjanie i Polacy inaczej liczą na palcach. My je kolejno odginamy, Rosjanie zaś – zaginają.

Środkowego palca nikt w mojej obecności przy stole negocjacyjnym jeszcze nie pokazał. Ale przyznam się (bez bicia), że ja pokazałem raz używany przez Włochów gest przesyty (zbierania się na wymioty). Bo wiedziałem, że tylko Włoch go zrozumie, a że nie był ów gest do niego adresowany, więc Włoch tylko się uśmiechnął i podniósł kciuk do góry.

Źle świadczy o negocjatorze przesadne machanie rękami podczas mówienia. Daje w ten sposób do zrozumienia, że jego słowa potrzebują dodatkowego wspomaganie, że u niego samego nie wywołują wewnętrznego przekonania. Więc jeśli gestykulować to spokojnie, rozważnie. Może nie tak sztucznie i stereotypowo jak Stoltenberg, może nie tak karykaturalnie budując „piramidkę” stykającymi się dłońmi, jak Merkel, ale nasycając nasze przesłania znakami otwartości i koncyliacji. Więc i sztuki gestykulacji dobrze jest przyszłych negocjatorów uczyć.

*

Od umiejętności mówienia, nie mniej ważna jest umiejętność słuchania. Konieczność doprowadzenia do naszej świadomości stanowiska drugiej strony metodą kilkukrotnych powtórzeń, potrafi wyprowadzić partnera z równowagi i popsuć atmosferę. Czyni wrażenie, że nie słuchamy, co partner ma do powiedzenia, że go ignorujemy, lekceważymy. Chyba, że czynimy tak celowo zgodnie z obroną taktyką.

Ważna jest także zdolność do wychwycenia słów niewypowiedzianych. W dyplomacji ma znaczenie nie tylko to, co się mówi, ale także to, czego nie powiedziano, a co mówiono wcześniej i czego spodziewaliśmy się usłyszeć. A jeśli partner czegoś nie powiedział, a mógł, to dlaczego tak uczynił? Takich analiz na studiach mnie nie uczono. Ale zaraz po rozpoczęciu pracy w MSZ, trafiłem na starych dyplomatów, którzy byli mistrzami rozbierania tekstów na czynniki pierwsze, także pod względem słów i sformułowań pominiętych. No i byli mistrzami czytania (i słuchania) przekazów skrywanych między wersami. Dyplomacja to było kiedyś (a w czasach zimnej wojny na pewno) królestwo komunikacji między wersami.

V. Etyka i moralność

Negocjacje należy prowadzić uczciwie, bez dwóch zdań. Stosując się do obowiązujących reguł, ale też i zasad moralnych. Każdy negocjator, nawet najbardziej zaprawiony w dyplomatycznych bojach, powinien konfrontować swoje postępowanie z własnym sumieniem. Bo zakładamy, że owo sumienie ma. W sposób naturalny mogą w jego pracy pojawiać się dylematy. Czy zawsze cel musi uświęcać środki? Czy negocjacje da się prowadzić wyłączając moralny kompas negocjatora? Są to też pytania istotne dla skuteczności za stołem rokowań.

Konwencjonalne pojmowanie polityki międzynarodowej stanowi, że państwa będące jej podmiotami nie podlegają w swojej działalności ocenom moralnym, a jeśli już, to oceny te najwyżej

mogą dotyczyć metod, ale nie celów polityki. Jest to jednak pogląd coraz bardziej kwestionowany w świadomości społecznej, zwłaszcza na Zachodzie. Obywatel coraz bardziej oczekuje od swojego państwa, aby zachowywało się etycznie. I ma prawo oczekiwać tego od przedstawicieli swojego państwa.

Także i dyplomacja jako zawód od lat podlega presji oczyszczania jej z zachowań nieetycznych.

*

Kłamstwo jest niewątpliwie w powszechnie obowiązujących kodeksach moralnych uważane za zachowanie nieetyczne. Czy da się prowadzić negocjacje dyplomatyczne wystrzegając się kłamstwa?

Nie do końca. Po pierwsze, dyplomacja pozostaje królestwem „białych” kłamstw. Partnerom mówi się rzeczy miłe, choć niekoniecznie prawdziwe, po to, aby ich nie urazić, nie naruszać majestatu państw, które reprezentują, a i ich osobistej godności jako dyplomatów. W dyplomacji godność i honor są nadal przedmiotem największego wyczulenia. Nigdy nawet najbardziej bezsensowna propozycja czy wypowiedź partnera nie zostanie nazwana idiotyczną i debilną, nawet jeśli będzie na to zasługiwała. Określimy ją jako nietypową, zastanawiającą, nieoczekiwaną, a może nawet w skrajnych przypadkach jako absurdalną i nieracjonalną, jeśli mamy z nim naprawdę na pieńku, ale nigdy jako kretyńską, durnowatą czy głupią. Nie wypada.

Całkiem na porządku dziennym jest używanie „białych” kłamstw w celu przypochlebiania się wybranemu partnerowi, przypodobania mu się, zdobycia jego sympatii. Mistrzem pochlebstw był niewątpliwie Henry Kissinger. Zasypywał swoich rozmówców komplementami, chwalił ich przebiegłość, przezorność i zapobiegliwość, i to niezależnie z kim rozmawiał – z Wietnamczykami, Chińczykami, Arabami czy Sowiecami. Czytając protokoły jego rozmów miałem wrażenie, że jego rozmówcy urokowi pochlebstw oprzeć się często nie potrafili. No, może poza Sowiecami, zwłaszcza Gromyką. Jemu Kissinger nie szczędził później kwaśnych komentarzy.

Należy więc być gotowym, że rozmówca pogratuluje nam „znakomitej analizy sytuacji”, podkreśli „przekonującą logikę rozumowania”, rozplynie się nad naszą zdolnością do „chwytania byka za rogi”, podziękuje za przedłożenie formuły, „której nikt inny nie byłby w stanie sformułować” (aby następnie doprowadzić do jej odrzucenia). Trzeba kiwać głową w podzięcie za uznanie, ale na owe dusery się nie nabierać. Choć wielokrotnie spotykałem na swojej drodze polskich dyplomatów, którzy się z nieukrywaną ochotą nabierali i dali się przenosić w świat dyplomatycznej iluzji.

Poza „białymi kłamstwami” moralnej absencji podlegają kłamstwa związane z granicą naszych ustępstw i oczekiwanego uzysku. Jeśliby od razu wykładać partnerom przebieg naszych „czerwonych linii”, negocjacje byłyby bezprzedmiotowe. Więc można mówić o propozycji partnera, że jest nie do przyjęcia, nawet jeśli wiemy, że w ostateczności można byłoby ją przyjąć. Ale przecież może jeszcze uda nam się uzyskać od niego więcej.

*

W opisach psychologiczno-socjologicznych można spotkać wiele kolorów kłamstw – nie tylko białe, ale i niebieskie, purpurowe, różowe czy inne.

Niebieskie kłamstwa wypowiedane są z reguły w gronie sojuszniczym. Z obawy przed grupowym gniewem przyklaskujemy sojuszniczemu stanowisku, choć nam zupełnie nie odpowiada, ale wiemy

że nie ma ono szans powodzenia na szerszym forum. Pozorujemy więc lojalność, aby nie czuć się wykluczonym, a działamy przeciw grupowemu stanowisku. Na wczesnych etapach KBWE czynili tak niektórzy dyplomaci państw Unii Europejskiej. Kiedy Unia koordynowała swoje stanowisko, dyskretnie informowali o tym Stany Zjednoczone. A kiedy nabierali pewności, że konsens unijny zostanie przez USA rozmontowany w ramach koordynacji NATO-wskiej, darowali sobie stresu wpływania na stanowisko unijne, mimo że im nie odpowiadało. Bo wiedzieli, że Amerykanie i tak spowodują jego rozbitcie.

Czerwone kłamstwa są kłamstwami gniewu i retorsji. Odrzucamy czyjąś propozycję, choć byłaby dla nas całkiem do przyjęcia, po to, aby zrewanżować się za jakieś zachowanie partnera wcześniej, które było nie po naszej myśli.

Są i kłamstwa szare, czyli półprawdy. Na rokowaniach rozbrojeniowych przekonałem się, że łatwiej uchodzi naginanie rzeczywistości w celu dania do zrozumienia, że dysponujemy czymś więcej niż mamy, niż próby niedowartościowania naszego stanu posiadania.

No i najgorsze z kłamstw, czyli kłamstwa czarne, kłamstwa bezczelne i destrukcyjne, kłamstwa w żywe oczy. Odradzam kategorycznie ich stosowanie, chyba że w chwili zagrożenia egzystencjalnego dla kraju. Wtedy moralna absolucja nie podlega dyskusji. Ale kłamstwo czarne potrafi totalnie zniszczyć kapitał zaufania, jaki możemy sobie u partnerów wypracować. A, jak wspomnieliśmy na początku, bez elementarnego zaufania prowadzić skutecznych negocjacji nie sposób. Złapanemu na kłamstwie mało kto później uwierzy, nawet kiedy będzie wyznawał stuprocentową prawdę jak na sądzie ostatecznym. Więc jeśli już kłamać, to tak, aby kłamstwo nie wyszło na jaw przed końcem negocjacji. Ale jeśli wyjdzie nawet po latach, to ryzyko, że usiądziemy znowu do stołu negocjacyjnego z tymi, których żeśmy oszwabili, jest duże. A wtedy usiądziemy z reputacją dyplomaty, któremu nie należy ufać. A to kiepsko będzie wróżyć naszym szansom na sukces.

Zawsze wtedy można spróbować udać, że nie mieliśmy świadomości, że rozmijamy się z prawdą. Jak głosiła słynna formuła z sitcomu „Seinfeld”: „Remember, it’s not a lie if you believe it”. Spotkałem się z podobnymi wyjaśnieniami co najmniej kilka razy.

Pisał w swoich memuarach sowiecki i rosyjski ambasador Oleg Gryniewskij, który stał na czele radzieckiej delegacji na Konferencji Sztokholmskiej w l. 1984-1986 o kolegach-dyplomatach: „I obmanywajut, i „dezu” (dezinformację – wyjaśnienie moje) zapuskajut. No można obmanut’ raz ili dwa, a na tretij s toboj razgowariwat’ nie stanut. I oczeń skoro wyczisliat tiech, kto „dezu” zapuskajet. S takim potom prosto nie obszczajutsja – im wiery niet.”

Czy dyplomatę mogą spotkać nieprzyjemności, jeśli kłamie? Złośliwi mogliby zauważyć, że częściej cierpi jego kariera, kiedy mówi prawdę, jak przekonał się o tym choćby nie tak znowu dawno zaraz po objęciu placówki pewien polski ambasador w Czechach. Promotor mojej rozprawy doktorskiej profesor (i ambasador) Roland Timerbajew w swoich wspomnieniach opisał przypadek ambasadora Waleriana Zorina, stałego przedstawiciela ZSRR przy ONZ w Nowym Jorku. W październiku 1962 r., kiedy wybuchł kryzys kubański, łąał Zorin na potęgę, że rakiet sowieckich na wyspie w ogóle nie ma i nie będzie (Timerbajew przyznaje, że on będąc podwładnym Zorina również kłamał, ale kłamał, bo nie znał prawdy, a Zorin mógł ją znać). Kłamał Zorin nie tylko w kontaktach dyplomatycznych, ale kłamał też wobec mediów. Kłamał do takiego stopnia, że po ujawnieniu prawdy i rozładowaniu kryzysu władze na Kremlu doszły do wniosku, że trzeba Zorina z Nowego Jorku wycofać, bo stracił wiarygodność. Ale, jeśli to prawda, to wylądował miękko, bo

zrobiono go wiceministrem spraw zagranicznych, a w 1965 r. wysłano na stanowisko ambadorskie do Paryża.

*

Politykom kłamać łatwiej. Bo zmieniają się na stanowiskach częściej. Bo zawsze mogą mówić, że byli wprowadzani w błąd przez swoje otoczenie, doradców, ekspertów. Pamiętamy, że dość długo politycy zachodni reagowali po spotkaniach z Putinem, na których serwował im wierutne blagi bez zmrużenia okiem, mówiąc, że Putin żyje po prostu we własnym świecie, oderwany od realiów. Bałamutne ściemy, jakie fundował swoim rozmówcom tuż przed inwazją na Ukrainę, w których zwłaszcza zapewniał, że Rosja wojny nie rozpęta, nie pozostawiały wątpliwości, że kłamał partnerom cynicznie i na okrągło. Notoryczny kłamca Ławrow mógł puszczać sygnały, że artykułuje jedynie oficjalną wersję wydarzeń według Kremla, ale Putin zasłonić nie miałby się już nikim.

Traktując Putina jako przypadek wyjątkowy, podobno jednak politycy częściej kłamią swoim własnym wyborcom niż swoim odpowiednikom na stanowiskach państwowych z innych państw.

*

Wprowadzanie w błąd partnerów, niekoniecznie z pomocą kłamstw i manipulacji faktami, co do własnych intencji i siły negocjacyjnej zwane jest potocznie blefem. Blefować można zwłaszcza co do stopnia zainteresowania porozumieniem na rokowaniach. Obiegowa prawda głosi bowiem, że przesadne oznaki chęci kompromisu osłabiają pozycję przetargową. Wszyscy wiedzieli wiosną 1990 r., że Sowieci z politycznego punktu widzenia powinny zależeć na sukcesie rokowań w sprawie rozbrojenia konwencjonalnego w Europie. Ale na rokowaniach stosowali Sowieci swoją starą taktykę wyczekiwania, podejrzliwego traktowania pomysłów NATO, spowalniania oczywistych decyzji. Aż wprowadzili Amerykanów w stan nerwowych obaw, że porozumienie na czas osiągnięte nie będzie. I udało im się od Amerykanów w trybie dwustronnym uzyskać o wiele lepszy deal, niż mogli wynegocjować przy udziale wszystkich stron rokowań. Był to dobry przykład skutecznego blefu strategicznego.

Blefować można również kryjąc swoją słabość na rokowaniach, maskując swoje osamotnienie, niezdolność do powstrzymania niekorzystnego rozwoju sytuacji.

Blefować trzema oczywiście umieć. Pamiętam, jak w 1992 r. Liechtenstein zgłosił sprzeciw wobec decyzji w sprawie zwołania Forum Ekonomicznego KBWE w Pradze. Groził, że wzorem Malty na spotkaniu przeglądowym w Madrycie w latach 1980-1983 jest gotów pójść na tzw. „całość”, czyli zablokować obrady całej konferencji i to na tygodnie. Kiedy jednak delegaci innych państw dowiedzieli się, że powodem sprzeciwu jest brak rekompensaty za skonfiskowaną po II wojnie światowej własność rodziny książęcej w Czechach, niepokój ustąpił, bo wtedy podobnego typu dwustronne problemy nie były traktowane jako uzasadniony powód do blokowania procesu KBWE, tym bardziej, że Praga była już od 1990 r. siedzibą Sekretariatu KBWE. Blef się nie udał, a problem dwustronny do dziś nie jest rozwiązany.

*

Nie są dobrze widziane przy dyplomatycznym stole negocjacyjnym i inne moralnie wątpliwe zachowania, jak chociażby uciekanie się do gróźb, a tym bardziej tzw. dyplomacja wymuszająca, czyli „coercive diplomacy”. W negocjacjach dotyczących zwłaszcza konfliktów zbrojnych czy

choćby nawet sporów gospodarczych znana jest polityka tzw. faktów dokonanych. Nie bez powodów od wieków mówi się, że o kształcie traktatów pokojowych decyduje sytuacja na polu boju. Czasami wszakże podejmuje się działania zbrojne po to tylko, aby zapewnić sobie korzystną pozycję na rokowaniach. Najlepszy przykład to tzw. bożonarodzeniowe bombardowania Północnego Wietnamu przez Amerykanów w grudniu 1972 r. Dwunastodniowa kampania (zrzucono ponad 20 tys. ton bomb) nie osiągnęła żadnego znaczącego celu militarnego, ale przypisuje się jej skutek polityczny w postaci spowodowania powrotu Wietnamczyków do stołu negocjacyjnego, co doprowadziło do finalizacji porozumień w styczniu 1973 r. (na warunkach niewątpliwie korzystnych dla DRW, a wynegocjowanych do rozpoczęcia bombardowań).

We wrześniu 2022 r. zmasowane ataki artyleryjskie przeprowadził na granicy z Armenią Azerbejdżan i zajął niespełna 100 km kwadratowych jej terytorium. Po czym jak gdyby nigdy nic powrócił do rozmów w sprawie traktatu pokojowego. Powszechnie potraktowano tę akcję jako kolejne wydanie tzw. coercive diplomacy. Celem użycia siły w takiej doktrynie nie jest załatwienie sprawy doprowadzając do klęski przeciwnika, lecz zmuszając go do ustępstw przy stole negocjacyjnym.

*

Obrzydliwym moralnie sposobem wpływania na przebieg negocjacji jest korupcja. Pierwszym historycznie udokumentowanym przykładem korupcji negocjacyjnej były rokowania w obozie katolickim w Muenster kończące wojnę trzydziestoletnią w 1648 r. Łapówki tam krążyły nieustannie. Napędzały się wzajemnie, tak iż służyły przede wszystkim celom prewencyjnym, czyli zapobieganiu przekupienia delegatów przez innego partnera. W opinii historyków miały wszakże znikomy wpływ na przebieg negocjacji.

W polskiej historii niesławnie zapisała się łapówkowa dyplomacja rosyjskich ambasadorów w XVIII w. Dziś dyplomatów, zwłaszcza na Zachodzie przekupić wprost nikt nie próbuje. Bo działają rejestry korzyści, oświadczenia majątkowe, kodeksy etyczne, które wykluczają możliwość korupcji. Ale jak pokazała słynna afera „kawiorowej dyplomacji” Azerbejdżanu na forum Rady Europy, czy katarskich pieniędzy w reklamówkach u deputowanych Parlamentu Europejskiego, nawet zachodni politycy mogą okazać się łasi na łatwy pieniądź.

Dyplomatom pieniędzy i prezentów nikt nie ośmieli się zaproponować. Co najwyżej na forach wielostronnych organizuje się dla nich wyjazdy parastudyjne i inne łagodne formy zabiegania o życzliwość. Wymieniają się oczywiście dyplomaci prezentami, z reguły na święta i z reguły alkoholem (dyplomaci z państw arabskich zamiast alkoholi darują daktylę czy inne lokalne delikatesy). Mogą takie drobne prezenty pomóc w przełamywaniu lodów. Ale muszą być zgodne z kodeksami etycznymi obowiązującymi dyplomatów. Ambasador Max Kampelman, który w latach 1980-1983 prowadził delegację amerykańską na spotkaniu przeglądowym KBWE w Madrycie, wspominał, jak to w pierwszych dniach pobytu wracając po kolacji do hotelu zastał w pokoju skrzynkę węgierskiego wina bez żadnej wizytówki czy liścika. Domyślił się, że to prezent od ambasadora Węgier, któremu właśnie uczynił przy stole negocjacyjnym polityczną przysługę. Następnego dnia przy spotkaniu wyżalił mu się: „You have caused me great difficulty, Mr. Ambassador. We have a rule in the State Department that we cannot accept any gifts that we cannot consume within twelve hours. It was a very difficult night for me...” I zostali na długie lata przyjaciółmi.

Jeśli dochodzi do korupcji politycznej w dyplomacji, to ma ona wymiar państwowy, ale pośredni, zawoalowany. Najczęściej dotyczy ona negocjowania tzw. poparcie wyborczych. Za głos wsparcia

oferuje się zastrzyki pomocy rozwojowej, inwestycje, a nawet złagodzenie stanowiska w sporach poważnych (np. o rozgraniczenie morskiej strefy ekonomicznej). Ale nigdy nikt do tego wprost się nie przyzna. Nawet kupując głosy w rywalizacji o goszczenie finału mistrzostw świata czy olimpiady.

Nie wzbudzają moralnych obiekcji rekompensaty finansowe za pewne ustępstwa czynione na rokowaniach. Unia Europejska zaoferowała np. Armenii czy wcześniej Mołdowie wsparcie finansowe dla procesu odchodzenia od nazwy „Cognac” dla ich alkoholi typu brandy podczas negocjacji nad porozumieniami stowarzyszeniowymi i innymi dwustronnymi.

*

Obrzydliwy jest także szantaż. Nieznane mi są jednak przypadki szantażu personalnego negocjatorów. Nawet jeśli służby specjalne mogą mieć „kompromaty” na poszczególnych dyplomatów (jak powiadają fachowcy, najczęściej stoi za tym triada: „worek, korek i rozporek”), to ich użycie w trakcie prac negocjacyjnych jest w praktyce bardzo niebezpieczne i nie daje rękami powodzenia. Ale nie można wykluczać, że gdzieś czy kiedyś metody takiego szantażu mogły być stosowane.

Wspominany już wcześniej ambasador Max Kampelman, który w l. 1985-1989 szefował amerykańskiej delegacji na rozmowach z Sowietami o rozbrojeniu nuklearnym w Genewie, opowiadał, jak to któregoś późnego wieczora zgłosiła się do niego szwajcarska policja. W pobliżu amerykańskiej misji w ulicznym rynsztoku znaleziono nieprzytomnie pijanego mężczyznę. Policja pomyślała, że musiał być to amerykański dyplomata, bo bełkotał coś w obym języku. Kampelman szybko rozpoznał, że tym upitym osobnikiem był ambasador Wiktor Karpow, szef sowieckiego zespołu negocjacyjnego. Poprosił Kampelman policję o odwiezienie Karpowa do domu i zachowanie maksymalnej dyskrecji. Następnego dnia podszedł w pracy do Kampelmana jego współpracownik John Tower. Cały w skowronkach zakomunikował, że udało się Amerykanom poprzedniego dnia schlać Karpowa i skompromitować. „Max, we have an inside track now!”. Kampelman nie krył oburzenia: „John, that’ll never happen again. That’s not the way the US is negotiating”. Ostrzegł później po przyjacielsku Karpowa, żeby uważał, bo dorwie go kiedyś za to picie KGB. A Karpow został potem w 1990 r. nawet wiceministrem spraw zagranicznych ZSRR i w tej roli przyjeżdżał na konsultacje do Polski z wiceministrem Makarczykiem (nb. miałem swój wkład w szykowanie też do rozmów, a nawet Makarczyk pozwolił mi przedstawić polskie stanowisko w jednym z punktów).

*

Na rokowaniach wielostronnych zawsze aktywne są służby specjalne. Dyplomacja konferencyjna daje znakomitą przykrywkę dla prowadzenia działalności szpiegowskiej pod dyplomatycznym płaszczkiem. W delegacjach sowieckich kiedyś, a rosyjskich obecnie, na forum OBWE, Rady Europy czy ONZ zawsze były notyfikowane dziesiątki osób, których nigdy, ale to przenigdy nie można było spotkać na sali konferencyjnej. Można się tylko było domyślać, czym się zajmowali.

A dyplomatyczne konferencje, zwłaszcza te o przedłużonym trwaniu, to już idealna w swej mętności woda, aby werbować obcych dyplomatów. Bo spędza się ze sobą dużo czasu, bo chadza się na przyjęcia i cocktaile, bo buduje się więzi sympatii. Niech więc adeptów negocjacji dyplomatycznych nie zdziwi, że powinni obowiązkowo przechodzić szkolenie kontrwywiadowcze.

Sowieckich szpiegów nie brakowało na konferencjach, na których decydowały się losy świata. Czy mieli oni wpływ na to, jak te losy wytyczano, to już domena spekulacji. Oskarżany o szpiegostwo na rzecz ZSRR Alger Hiss z Departamentu Stanu był w 1945 r. Sekretarzem Generalnym Konferencji w San Francisco, która przygotowywała Kartę Narodów Zjednoczonych. To on miał być autorem notatki dla prezydenta Roosevelta sugerującej przyznanie członkostwa w ONZ wszystkim republikom sowieckim (ostatecznie głos w Zgromadzeniu Ogólnym uzyskały Ukraina i Białoruś). Inny urzędnik amerykański Harry Dexter Whyte, który odgrywał ważną rolę w negocjacjach w Bretton Woods w 1944 r., gdzie ustalono finansowo-gospodarczy porządek globalny, również był posądzany o związki z KGB.

*

Od niepamiętnych czasów, a od czasów traktatów westfalskich z pewnością, wiadomo, że mocarnym orężem w potyczkach dyplomatycznych może stać się plotka. Dotyczy to przede wszystkim dyplomacji wielostronnej, konferencyjnej, tasiemcowatej. Codziennie ma się tam, podczas przyjęć czy kuluarowych spotkań, okazję do puszczenia w obieg plotek.

Legendarnym miejscem uprawiania dyplomatycznego plotkarstwa stał się UN Delegates Lounge w Nowym Jorku. Rozmowom tam toczonym przyświeca motto: „What happens here stays here – unless it affects the whole world”. Nie bez kozery nazywa się dyplomatów tam zasiadających Siódmym Komitetem Zgromadzenia Ogólnego (bo formalnie komitetów jest sześć). W Brukseli podobną rolę, ale bardziej dla młodych urzędników niż dyplomatów i jednak o wiele mniej polityczną, odgrywa Plac Luksemburski.

Najskuteczniejsze są oczywiście plotki, które niosą w sobie ziarno prawdy. Nie należy nigdy mylić plotki z dezinformacją. Plotka nie udaje prawdy. Podając plotkę, obwarowujemy ją zastrzeżeniami: „podobno”, „ludzie mówią, że...”, „nie chcę w to wierzyć, ale słyszałem...”. Dezinformacja to fałsz świadomie sfabrykowany, aby udawać prawdę. Może być fabrykowany na użytek samych rokowań, np. w postaci podawanych świadomie nieprawdziwych informacji o siłach zbrojnych. Ale może być też częścią szerszej strategii informacyjnej prowadzonej w stolicy. Działania dezinformacyjne Rosji w ostatnich latach doprowadziły do pojawienia się bardzo bogatej literatury fachowej na Zachodzie, która pomaga z dezinformacją sobie radzić. Zalecam, aby młodych dyplomatów szkolić i w tym zakresie.

*

Rada ogólna, którą mogę udzielić: wierz, że da się prowadzić negocjacje bez uciekania się do metod brudnych i nieetycznych. Trzeba jednak mieć świadomość, że inni mogą nie mieć podobnych zahamowań. Ale są na to dobre sposoby. Znawcy zalecają, aby kierować się przy stole negocjacyjnym starą maksymą autorstwa Seneki młodszego: „*Quod non vetat lex, hoc vetat fieri pudor*” („Czego prawo nie zabrania, zabrania wstyd”).

VI. Czas przesilenia

Reasumujmy: negocjacje mają swoje etapy. Pisałem już o fazie przygotowawczej, o rokowaniach o rokowaniach. Wspomniałem już, że etap właściwy rozpoczyna się od prezentacji stanowisk. To tzw. faza wstępna negocjacji. Strony wykładają swoje stanowisko wyjściowe, przedstawiają motywację i

ogólną argumentację na rzecz swoich poglądów. Przedstawione stanowiska trzeba uczciwie przeanalizować. I – jak to dziś mówi młodzież – rozkminić.

Coś, co we wstępnych prezentacjach wygląda czasem na sprzeczność nie do pokonania, dość łatwo daje się wyjaśnić i usunąć jako przeszkodę w rozmowach. Jedną z widocznych rozbieżności w 2016 r. na początku negocjacji Unii Europejskiej z Armenią w sprawie porozumienia o partnerstwie było określenie procesu zmiany legislacji armeńskiej pod kątem tzw. wspólnotowych *acquis*. Stanowisko unijne mówiło o „harmonizacji” tych przepisów, Armenia twierdziła, że stanowisko to odrzucała, domagając się użycia zwrotu o „przybliżeniu” swoich przepisów do standardów unijnych. W toku wszakże szczegółowych dyskusji okazało się, że różnice wynikały wyłącznie z językowej interpretacji znaczenia obu słów, bo co do ich skutków w praktyce różnic nie było. Zgodziła się więc Unia na „przybliżanie” (*approximation*).

Ale niekiedy owo wyjaśnianie może zajmować wiele czasu. Im więcej nieufności między partnerami, tym większa potrzeba wyjaśniania sobie nawet najprostszych pojęć.

Kolejna faza to dyskusja nad przedstawionymi stanowiskami. Tu już trzeba określić, co w nich nam w ogólnym zarysie odpowiada, a co nie. Celem takiej wstępnej dyskusji jest przede wszystkim zbadanie zakresu elastyczności pozycji partnera, jej otwartości na zmiany. To czas na dodatkowe argumenty i kontrargumenty, wzajemne opukiwanie stanowisk. To czas na zgłaszanie propozycji rozwijających początkowe stanowiska. To już nawet czas na sygnalizowanie opcji rozwiązania sprzeczności w pozycjach.

Po dyskusji przychodzi pora na głębszą refleksję wewnętrzną. Trzeba nam samemu dla siebie określić pola zbieżności i rozbieżności interesów i stanowisk. Im mniejsze pole wspólnoty a większe pole rozbieżności, tym refleksja ta winna być głębsza. Przychodzi wtedy ocenić szanse zawarcia porozumienia i jego dla nas cenę. Nigdy bowiem, a już zwłaszcza wtedy, nie powinniśmy tracić z pola widzenia politycznego celu, jaki przyświecał nam, kiedy rozpoczynaliśmy negocjacje, czyli rozwiązania konfliktu z poszanowaniem naszych interesów. Chyba, że chodziło nam jedynie o negocjacje dla samych negocjacji. Jeśli ważny jest ich merytoryczny i polityczny uzysk, to najlepsza to pora, aby rozstrzygnąć, czy mogą one dla nas mieć dalej sens. Najgorsze bowiem, co może się stać, to kiedy zaczniemy w negocjacjach grzęznąć, staniemy się zakładnikami procesu, zaczniemy inwestować w pertraktacje materialne i polityczne zasoby, a inwestycje te przykują nas do stołu rozmów, mimo że zakładanych celów osiągnąć się w konsekwencji w zadowalający sposób nie uda.

Oczywiście wycofać się z rokowań można zawsze, nawet tuż przed ich finalizacją. A nawet po ich zakończeniu. Tak zrobiła Armenia w 2013 r. po wstępnym uzgodnieniu tekstu umowy o stowarzyszeniu z Unią Europejską. Wyjaśniano mi potem, że o niemożności zawarcia tej umowy władze armeńskie wiedziały już w połowie 2012 r. Mimo to negocjatorzy armeńscy jak prymusi szli do przodu i w tempie uzgodnień wyprzedzali inne państwa Partnerstwa Wschodniego. Nie dawali żadnych znaków, że może być z zawarciem umowy problem. A potem (pod dyktando Moskwy) z umowy się wycofali. Rozdrażnienie w Brukseli było piramidalne. Bo wszystko wyglądało tak, jakby strona armeńska prowadziła rokowania w złej woli.

*

Ta negocjacyjna refleksja powinna pozwolić na rewizję naszej strategii negocjacyjnej. Oczywiście siadamy z jakąś strategią już rozpoczynając rozmowy. Często wybór strategii jest oczywisty. Zależy od tego z kim negocjujemy, o czym i w jakim celu. Wiadomo, że negocjując z sojusznikami i

przyjaciółmi (w ramach NATO czy Unii Europejskiej) przyjmujemy strategię kooperacyjną (partnerską). Negocjując z państwami nam nieprzyjawnymi instynktownie wybieramy strategię konfrontacyjną (rywalizacyjną). Także przedmiot negocjacji ma znaczenie. Jeśli rokowania będą dotyczyły sporu terytorialnego (i innych sporów o charakterze gry o sumie zerowej), czyli będą to tzw. rokowania dystrybucyjne, wiadomo, że dominować będzie nastawienie konfrontacyjne. Jeśli zaś mówić będziemy o handlu czy użytkowaniu dóbr wspólnych, gdzie silnie zaznacza się tzw. charakter integracyjny, przeważa nastawienie kooperacyjne (dlatego nawet w czasach zimnej wojny stosunkowo łatwo uzgodniono traktaty dotyczące Antarktydy czy działalności w kosmosie). Inną strategię obierzemy na rozwikłanie zastałego sporu, inną na wyznaczenie zasad działania w podejmowaniu wyzwań przyszłości.

Oczywiście czasami nastawienie kooperatywne będzie nasycone elementami rywalizacyjnymi. Tak chociażby dzieje się nawet w Unii Europejskiej, kiedy przychodzi do negocjowania wieloletnich ram finansowych. Ale zawsze podejście partnerskie w gronie przyjaciół przeważa.

Z kolei nastawienie konfrontacyjne w ramach OBWE tak wygłuszyło głos rozsądku, że czynnik kooperacyjny zupełnie nie zadziałał, kiedy np. przez kilka dobrych lat nie udawało się we Wiedniu uzgodnić ani budżetu organizacji, ani żadnych nowych zobowiązań politycznych.

W literaturze przedmiotu znajdziecie Państwo opisy całej rozbudowanej gamy strategii i nastawień negocjacyjnych. Mamy więc strategię altruistyczną (gdzie głównym celem jest zadowolenie partnera), strategię kooperacyjną (nastawioną na wspólny sukces), strategię rywalizacyjną (gdzie chodzi nam o maksymalizację zysku własnego i minimalizowanie zysku partnera), strategię egoistyczną (gdzie liczy się wyłącznie maksymalizacja naszych korzyści), strategię agresywną (gdzie chodzi nam przede wszystkim o maksymalizację strat partnera).

Za strategią zawsze stoi wybór postawy politycznej w wymiarze szerszym. Czy chodzi nam o pokazanie własnej dominacji, czy też chęci dostosowania się? Czy chodzi o uwypuklenie sporów czy też o ich uniknięcie? Czy chodzi o zdekonfliktowanie relacji czy też ich integrowanie?

Musimy mieć oczywiście świadomość, że faza wstępna wyklaruje prawdziwe oblicze strategii partnera. Często bowiem strategia deklarowana na początku rokowań jest tylko przykrywką dla strategii rzeczywistej. Nasza strategia musi uwzględniać strategię partnerów (choć nie musi się dostosowywać do niej).

*

Powtórzmy raz jeszcze: siadając do stołu, trzeba wiedzieć, po co się siada. A siada się wtedy, jeśli ma się nadzieję na uzyskanie rezultatu, który będzie lepszy niż zastana rzeczywistość i jej przewidywany rozwój. Jeśli takiej nadziei nie ma, lepiej nie negocjować. Ale jeśli taka nadzieja jest, to bać się negocjacji nie wolno. Jak powiedział kiedyś John Fitzgerald Kennedy: "Let us never negotiate out of fear. But let us never fear to negotiate."

Eksperti z Harvardu opracowali swego czasu termin „Best Alternative to a Negotiated Agreement”, co w tłumaczeniu znaczy: najlepsza alternatywa dla porozumienia, które możemy wynegocjować. Trzeba mieć jej świadomość nie tylko, kiedy się do rokowań siada, ale odświeżać ją w swojej wyobraźni przez cały czas trwania negocjacji.

BATNA odpowie na pytanie, czy jest sens negocjować i ile wypada włożyć wysiłku w osiągnięcie porozumienia. Jeśli nasza BATNA wygląda korzystnie, a negocjacje nie napawają optymizmem, to

nie ma zbyt wielkiego sensu poświęcać negocjacjom ani czasu, ani energii. Jeśli jednak BATNA rysuje się mało atrakcyjnie, albo jej w ogóle nie widać, to lepiej przy stole negocjacyjnym pozostać i szukać tam rozwiązań, które mogą przynieść nam realną korzyść, lepiej przysiąc fałdów i pracować nad kompromisami.

W procesie refleksji zastanowić się także trzeba, jak wygląda BATNA po drugiej stronie stołu. Przymierzyć ją do własnej.

Oczywiście decydenci polityczni zawyżają ocenę własnej BATNY i nie doceniają BATNY oponenta. Zbyt zaburzona ocena może doprowadzić do błędnych decyzji negocjacyjnych. Takiego błędu dopuściła się ekipa Paszyniana w Armenii w 2020 r. Zignorowała wysiłki mediatorów w konflikcie z Azerbejdżanem, przeceniła własne możliwości (BATNA) i w efekcie doznała sromotnej porażki na polu boju w wojnie 44-dniowej.

*

Ryzyko, że wyobraźnia nas zawiedzie, będzie zawsze. Dobrze przekonali się o tym bolszewicy, kiedy rozpoczęli rokowania pokojowe z Niemcami (i ich sojusznikami) w końcu 1917 r. Niemcy przedstawili im wtedy po raz pierwszy ultimatywne żądania, ale Trocki wysunął koncepcję „ani wojny, ani pokoju”. Oświadczył, że Rosja nie jest już z Niemcami w stanie wojny, a jednocześnie odmówił podpisania pokoju. Rosja sowiecka uznała, że rokowania nie mają sensu, a lepszą alternatywą będzie zwlekanie w nadziei, że rewolucyjny płomień rozpali nastroje w Niemczech, a przynajmniej wśród niemieckich żołnierzy na froncie, którzy odmówią walki w sytuacji, kiedy sama armia rosyjska nie będzie stawiać oporu. Bolszewicy wszakże przeliczyli się wtedy okrutnie. Niemcy ponowili ultimatum, ale na jeszcze bardziej bolesnych warunkach, a kiedy nie zostało spełnione, ruszyli armią na wschód, zagrażając nawet Piotrogradowi. I 3 marca 1918 r. bolszewicy upokarzający dla nich traktat musieli podpisać, bo alternatywy dla niego nie było już żadnej (poza upadkiem władzy sowieckiej).

*

Obserwowałem, jak w 1994 r. z zaawansowanych już negocjacji w sprawie tzw. sił pokojowych pod egidą OBWE wycofali się we Wiedniu negocjatorzy rosyjscy. A to właśnie Rosja wyszła z inicjatywą opracowania ich założeń. Kierowała się nadzieją, że OBWE zalegitymizuje, a nawet sfinansuje, obecność tzw. sił pokojowych Rosji w Gruzji (Osetii Południowej i Abchazji). A być może poprosi Rosję o ich rozmieszczenie na innych obszarach konfliktowych na terytorium byłego ZSRR. Negocjacje pochłaniały mnóstwo czasu. Ale na nieszczęście dla Rosji, państwa Zachodu zaczęły windować poprzeczkę dla warunków, na jakich OBWE mogłaby objąć narodowe siły pokojowe swoim mandatem. Warunki te stały się tak rygorystyczne, że Rosja uznała, iż skórka nie była warta wyprawki. Postawiła na negocjacjach, które sama zainicjowała, krzyżyk. I kontynuowała swoją „samowolkę” w wysyłaniu tzw. sił pokojowych pod egidą WNP czy też OUZB.

*

Oczywiście można czasami prowadzić negocjacje w sposób pozorowany, kiedy jedna lub obie (wszystkie) strony nie są w istocie zainteresowane porozumieniem. Ale prowadzi się je, aby nie wystawić się na krytykę ze strony opinii publicznej. Rokowania stają się wtedy rozgrywką o charakterze propagandowym. Dyżurnym przykładem są bezowocne rokowania w sprawie redukcji sił zbrojnych w Europie Środkowej prowadzone w latach 1973-1989. Nie sposób zarzucić złych intencji obu stronom, tj. zarówno NATO, jak i Układowi Warszawskiemu, kiedy rokowania

rozpoczynano. Wedle wszelkiej dostępnej wiedzy negocjacje rozpoczęto w dobrej wierze. Potem wszakże okazało się, że przy ówczesnej asymetrii potencjałów i czynnika geograficznego, uzysk z nich w sensie strategicznym będzie ryzykowny. Więc negocjacje pozorowano. Ale, gwoli sprawiedliwości, jakieś próby ruszenia ich z martwego punktu podejmować próbowano. Ambasador Morton Abramowitz, mianowany w 1983 r. szefem delegacji amerykańskiej na rokowania MBFR, wspominał, że delegacja USA przygotowała wtedy projekt propozycji, który wychodził naprzeciw drugiej stronie i mógł przełamać impas. Tekst posłano do Waszyngtonu. Zyskał pozytywną opinię Departamentu Stanu. Dwukrotnie omawiano projekt na posiedzeniach Narodowej Rady Bezpieczeństwa i to pod osobistym przewodnictwem Ronalda Reagana. Ale utracił inicjatywę Pentagon. Nie widział jakichkolwiek korzyści z powodzenia rokowań. Abramowitz zauważył, że delegacja sowiecka patrzyła na Amerykanów z widocznym kompleksem niższości: „They at least saw us as „seven feet” tall, incredibly omnipotent”. Ale ta pozornie wszechmocna delegacja okazała się bezsilna w przełamywaniu różnic w podejściach resortowych w samym Waszyngtonie.

Rokowania MBFR zakończono, kiedy pojawiła się alternatywa – rozpoczęto w 1989 r. rokowania CFE. I osiągnięto tam niekwestionowany sukces.

*

Bardzo często zainteresowanie negocjacjami jest asymetryczne. Jedna strona chce ich bardziej niż druga. Zbyt duża asymetria zainteresowania źle wróży przebiegowi rokowań. Przekonał się o tym Chamberlain w 1938 r. Nie krył, że chce uniknąć wojny za wszelką cenę. Poleciał 15 września 1938 r. do Berchtesgaden, 22 września 1938 r. do Bad Godesberg a 29 września 1938 r. do Monachium, by w upokarzający sposób ulegać żądaniom Hitlera. A do tego jeszcze chciał negocjować w pojedynkę, bez posługiwania się tezami do rozmów, mapami czy opiniami doradców, co oczywiście jeszcze bardziej osłabiało jego pozycję względem Hitlera. Skutek, jaki był, pamiętamy.

Bardzo rzadko w rokowaniach jedna ze stron chce przyznawać, że działa tam w charakterze proszącego, występującego „po prośbie” („demandeur”). Bo to niewątpliwie osłabia jej pozycję negocjacyjną.

Jeśli pokazujesz drugiej stronie, że oceniasz, iż BATNA po twojej stronie nie istnieje, że gotów jesteś zapłacić każdą cenę za porozumienie, spychasz się na przegraną pozycję. Druga strona szybko „poczuj zapach krwi” i zafunduje ci bolesny deal.

*

Pytanie politycznie istotne w każdej mierze dotyczy tego, czy należy negocjować z każdym, w tym z terrorystami, ludobójcami, przestępcami i przestępczymi reżimami. Niestety przychodzi z nimi negocjować, jeśli nie wyrysuje się żadna rozsądna alternatywa ku temu (brak BATNY!). Amerykanie negocjowali nawet z Iranem w celu uwolnienia swoich dyplomatów w 1981 r. – za pośrednictwem Algierczyków. Algierczycy opowiadali potem, że ich rola wykraczała daleko poza mediację. Musieli doksztalcać Irańczyków względem funkcjonowania systemu prawnego w USA i ograniczonych możliwości rządu federalnego. A Amerykanów – względem kulturowych ograniczników w możliwościach negocjacyjnych władz islamskich.

Izrael przez lata stosował twardą zasadę nie negocjowania z Hamasem. Ale uzgadniał zawieszenie z nimi broni poprzez pośredników (Egipcjan). Amerykanie musieli negocjować z Talibami swoje wycofanie z Afganistanu w 2021 r.

W Polsce podniosły się głosy protestu, kiedy kanclerz Merkel skontaktowała się z Łukaszenką w środku kryzysu migracyjnego na polskiej granicy w 2021 r., czy też kiedy prezydent Macron i kanclerz Scholz wydzwaniali do Putina po agresji rosyjskiej na Ukrainę w lutym 2022 r. Przy wszystkich słusznych oporach moralnych i wątpliwościach politycznych co do sensu rozmowy, jeśli nie ma innego wyjścia, trzeba rozmawiać. Chyba, że bez rozmowy da się obejść.

*

Czasami do negocjacji strony muszą po prostu dojrzeć. A ta dojrzałość wychodzi w owej fazie refleksyjnej, o której pisałem wcześniej. Na początku lat siedemdziesiątych USA i ZSRR dojrzały do rozmów o ograniczeniu zbrojeń strategicznych (SALT), ale bynajmniej nie były gotowe do porozumień w dziedzinie zbrojeń konwencjonalnych (do tych dojrzały dopiero pod koniec lat osiemdziesiątych). Decydowały o tym uwarunkowania polityczno-militarne. Zdolności negocjatorów miały nic do tego. Zawsze lepiej zaczynać rokowania, kiedy strony do nich dojrzały, niż uświadomić to sobie w trakcie rozmów.

Trzy państwa UE (W. Brytania, Francja, Niemcy) podjęły rokowania z Iranem w sprawie jego programu nuklearnego w 2003 r. Ale Stany Zjednoczone tak na dobrą sprawę pogodziły się z koniecznością rokowań z Iranem dopiero w 2013 r. Do dealu doszło w 2015 r., ale już w 2018 r. Amerykanie (Trump) się z niego wycofali. Po czym znów trzeba było ratować proces. Ambasador Thomas Pickering twierdził, że zupełnie inaczej wyglądałby proces negocjacyjny z Iranem, gdyby Stany Zjednoczone podjęły poważny dialog na początku lat dziewięćdziesiątych. Ale wtedy nie były ku temu ani politycznie, ani nawet mentalnie gotowe.

*

Wróćmy wszakże do konkluzji z refleksyjnego etapu negocjacji.

Jeśli uznaliśmy, że nie ma lepszej opcji niż dalsze rokowania, należy przystąpić do określania zbieżności i różnic w sensie koncepcyjnym. Tu następuje czas dla politycznej konkluzji, czy stanowiska stron dojrzały do tego, aby można zacząć je ucierać, czy je warto już ucierać, zamiast wywierania dalszej presji argumentacyjnej bądź politycznej. Często wymaga to dodatkowych rozmów, zwłaszcza kanałami nieformalnymi. Często powoduje to wygaszenie oficjalnego kanału rozmów. Za stołem negocjacyjnym dzieje się nic lub niewiele. Niektórzy nazywają to martwym punktem negocjacji. I albo potoczą się one wstecz do punktu wyjścia, albo ruszą po równi pochyłej ku porozumieniu.

W rokowaniach dochodzi do przesilenia.

A kiedy strony przestają już myśleć wyłącznie o tym, jak zachwalać własne stanowisko i jak atakować pozycję oponenta, uruchamiane są wśród negocjatorów nowe obszary wyobraźni. Zaczyna się poszukiwanie kompromisów i rozważanie ustępstw. Wymaga to od negocjatorów zupełnie innych zdolności.

*

Za wyborem strategii podąża wybór taktyki i stylu negocjacyjnego. Eksperci dzielą postawę negocjatora na dwie zasadnicze szkoły. Pierwsza to tzw. postawa wojownika, czyli twarde i konsekwentne dążenie do zwycięstwa, nawet jeśli okazałoby się, że efektem końcowym będzie obopólna przegrana (brak porozumienia). Druga to postawa sprzedawcy (komiwojażera,

domokrażcy) gdzie celem jest dobicie targu, zawarcie transakcji. Najlepiej oczywiście umieć stosować w praktyce w zależności od chwili i potrzeby obie te postawy.

Cytowany już na tym blogu ambasador George Vest chwalił w swoich wspomnieniach zdolności pod tym względem dyplomatów kanadyjskich w dwustronnych rozmowach z USA w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku: „They have a nice genius for knowing when to move from total hard-line position to search for compromise that’s palatable to both sides”.

To najistotniejszy punkt zwrotny rokowaniach. Kiedy dokonać samemu takiego zwrotu w postawie? Bardzo często jedynym rozwiązaniem jest zaufanie własnej intuicji.

*

Jeśli ogólna mapa stanowisk pokazuje, że istnieje wystarczająco solidna podstawa do rozpoczęcia szczegółowych negocjacji, zaczyna się praca nad treścią porozumienia. Oczywiście na początku wyłonić się powinny ogólne kontury porozumienia (forma, zakres merytoryczny, struktura, etc.). Później przyjdzie czas na wypełnianie jej konkretnymi rozstrzygnięciami w sprawach szczegółowych.

Strony mogą na tym etapie zgłaszać propozycje aktualizujące ich wizję porozumienia końcowego, które zawierać mogą idee rozwiązań kompromisowych. Nie zawsze jest oczywiście tak, że kto pierwszy zgłasza sygnał kompromisu, ten bardziej jest nim zainteresowany.

*

Strategicznie ważną decyzją jest wybór podstawy do prac. Może to być jeden z przedstawionych projektów przez strony, ich mechaniczna fuzja, bądź też projekt złożony przez stronę trzecią, czyli ewentualnego mediatora.

Jeśli projekt jest w zasadzie akceptowany jako podstawa do dalszych prac, przechodzi się do redagowania. Trzeba przestudiować wspólnie projekt i zaznaczyć formuły, które są do zaakceptowania, oraz te miejsca, gdzie stanowiska się rozchodzą. Od czasu negocjacji traktatów westfalskich obowiązuje w zachodniej kulturze negocjacyjnej zasada, że żaden fragment nie uznaje się za uzgodniony, dopóki nie zostanie uzgodniona całość: „nothing is agreed until everything is agreed”. Ta furтка bezpieczeństwa pozwala nam potem, kiedy to niezbędne, cofnąć proces osiągnięcia porozumienia. Nie jest to mile widziane. Kwestionowanie uzgodnionych już formuł wywołać może oburzenie i skierować ku nam złe emocje partnerów. Czasami jest to jednak niezbędne, także z powodów czysto taktycznych.

Ale czasem porozumienie wypracowuje się bez pracy nad tekstem. Sowiecko-amerykańskie porozumienie na szczycie rozwiązujące tzw. kryzys kubański w 1962 r. miało wyłącznie ustny charakter, nigdzie nie zostało zapisane. A zostało skutecznie wykonane i do dziś utrzymuje się w mocy.

Sprawy trudne ułożyć należy wedle stopnia ich skomplikowania. Badanie co ważne, co mniej ważne ma istotnie znaczenie dla procesu poszukiwania kompromisów. Bo rutynową praktyką jest poruszanie się ku porozumieniu od rzeczy łatwych do trudnych.

*

Wspomnieliśmy już o tzw. pułapce negocjacyjnej. Niekiedy bowiem okazuje się, że strony negocjacji nie potrafią uwolnić się od kosztów i inwestycji, włożonych w negocjacje prowadzone od jakiegoś czasu i kontynuują proces, mimo iż nie przyniesie on spodziewanego efektu, a czynią tak tylko po to, aby uzasadnić włożony w proces wysiłek. W takiej pułapce negocjacyjnej znaleźli się chociażby negocjatorzy w ramach tzw. rundy z Doha w ramach WTO, rozpoczętej w 2001 r. Już po kilku latach było jasne, że nie przyniesie ona przełomu. Ale negocjacje wznawiano i kontynuowano, mimo iż aż się prosiło, aby zmienić ich cel i strukturę. Jeszcze w 2011 r. dyrektor generalny WTO Pascal Lamy dramatycznie wzywał, aby przemyśleć „the consequences of throwing away ten years of solid multilateral work.” Tak właśnie wygląda syndrom pułapki negocjacyjnej.

Pułapka negocjacyjna powstaje z reguły w warunkach silnej presji zewnętrznej (ze strony opinii publicznej), doktrynalnych obciążeń polityki zagranicznej, niepewności co do alternatywnych rozwiązań wobec negocjowanych, nieumiejętności uwzględnienia zmiany uwarunkowań zewnętrznych.

Zakleszczenie w rokowaniach może mieć przyczyny czysto osobiste. Negocjatorzy angażują w proces negocjacji swoją reputację, a także emocje. Często ciężko im z tego powodu trzeźwo ocenić koszty osiągnięcia porozumienia, brną w negocjacje w imię ratowania własnego prestiżu. A przeciwna strona tylko to wykorzystuje.

Opisywałem już na blogu swoje zaangażowanie w przygotowanie sprawiedliwszych warunków do przeprowadzenia wyborów w Armenii w 2017 r. Wiosną 2016 r. robiłem wszystko, aby spowodować porozumienie między rządem a opozycją, a także aby zapewnić finansowanie dla realizacji porozumienia ze strony Unii Europejskiej. Kiedy w lipcu 2016 r. władze wycofały się z porozumienia, liczyły pewno na to, że skoro włożyłem w proces tyle osobistego zaangażowania, nie pogodzę się z jego fiaskiem i przystanę na wariant zaproponowany wtedy przez władze, potwierdzą zabezpieczone już finansowe wsparcie z Brukseli. Moi przyjaciele z ambasady USA byli gotowi tak uczynić i przelać obiecany władzom wcześniej milion USD. Ja bynajmniej powiedziałem twarde nie. Byłem w stanie z pułapki negocjacyjnej się wyzwolić. Niestety wpadła w nią opozycja armeńska i poszła na nowe porozumienie, które było o wiele korzystniejsze dla władzy. A ja opozycji uległem.

Przykładem instytucjonalnej pułapki była polityka kierownictwa Rady Europy i wiodących państw Zachodu wobec sprawy członkostwa Rosji w Radzie w latach 2012-2021. Bojąc się utraty dotychczasowych „inwestycji” (orzecznictwo Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, pokaźny wkład finansowy Rosji do budżetu RE) obrano kursu appeasementu zamiast poddać Rosję niezbędnej presji i sankcjom. Rokowania w sprawie formuły tzw. powrotu Rosji do prac Zgromadzenia Parlamentarnego RE w 2019 r. wyglądały tak, jakby to Radzie Europy bardziej zależało na powrocie Rosji niż jej samej.

Pułapka może mieć wymiar interpersonalny. Często, zwłaszcza na rokowaniach dwustronnych, u negocjatorów po obu stronach ujawnia się tzw. dylemat więźnia.

Innym źródłem pułapki jest uzależnienie emocjonalne. Opowiadano mi, jak ujawnia się ono podczas dwustronnych negocjacji między Niemcami a Izraelem.

Przykładów pułapek w historii dyplomacji jest zatem nadmiar. Pamiętać więc zawsze trzeba, że łatwiej jest ich uniknąć nie rozpoczynając negocjacji, niż potem w ich trakcie próbować je opuścić.

*

Czasem negocjacje da się ruszyć z martwego punktu i przejść do rozstrzygnięć, uruchamiając nieformalne kanały komunikacji, a nawet nieformalne (i sekretne) platformy negocjacji.

Obsesję na punkcie tajnych nieoficjalnych kontaktów miał Kissinger. Można oczywiście się spierać, czy początkowo nie chodziło mu bardziej o wyłączenie z procesu uzgodnień z innymi państwami Departamentu Stanu czy Pentagonu i skupienie rozstrzygnięć wyłącznie w rękach najbliższego otoczenia Prezydenta (czyli w rękach swoich), czy chodziło o zaspokojenie ego i poczucia wielkości Kissingera. Istotnie uznawał on, że sekretność jest najkrótszą drogą do porozumienia. Tak negocjował z Sowietami, z Chińczykami. Ale najbardziej spektakularnym przypadkiem tajnych negocjacji były rokowania pokojowe z Wietnamem.

W sierpniu 1969 r. w apartamencie Jeana Sainteny'ego przy rue de Rivoli w Paryżu zaaranżowano tajne spotkanie Kissingera z wietnamskimi negocjatorami Xuan Thuy'em i Mai Van Bo. Wietnamczycy nie do końca wiedzieli, czemu to tajne spotkanie miało służyć. Prowadzili już bowiem otwarte rozmowy pokojowe z Amerykanami. Xuan wygłosił na dzień dobry czterdziestominutowe przemówienie propagandowe. I powtarzał stanowisko znane Amerykanom z rozmów oficjalnych. Zgodził się wszakże na dalsze tajne kontakty. Do ich wznowienia doszło dopiero w lutym 1970 r. Ale Wietnamczycy pojęli znaczenie tego kanału i wysłali do Paryża członka kierownictwa partii komunistycznej Le Duc Tho. Notyfikowano go dla niepoznaki jako doradcę Xuan Thuya na oficjalnych rozmowach. Rozmowy prowadzono w lokalach konspiracyjnych. Amerykanie dysponowali trzema takimi lokalami. Wietnamczycy zaś jednym (udostępnionym przez francuskich komunistów z dziennika L'Humanité). Prowadzono je w całkowitej tajemnicy wobec personelu Ambasady USA (jedynym wtajemniczonym był generał Walters). Negocjacje, mimo iż tajne, przebiegały z dużymi problemami, obfitowały w kryzysy. Ale koniec w końcu doprowadziły do podpisania traktatu pokojowego w styczniu 1973 r., a obu negocjatorom przyniosły pokojową Nagrodę Nobla.

Nieformalny kanał negocjacji został uruchomiony przez Kissingera w negocjowaniu porozumienia SALT. We Wiedniu oficjalny dialog prowadzili od listopada 1969 r. ambasador Gerard Smith i ambasador Władimir Siemionow. Kissinger wszakże uruchomił równoległe negocjacje prowadzone z ambasadorem ZSRR w USA Anatolijem Dobryninem. Bardzo szybko Sowietom zorientowali się, że Kissinger nie koordynuje swoich poczynań z ambasadorem Smithem. Doprowadzili do tego, że Kissinger pochopnie zgodził się na poważne ustępstwa wobec Sowietów (pozostawienie jednej lokalizacji stanowiska rakiet przeciwbalistycznych ABM i wyłączenie z porozumienia ograniczeń na głowice MIRV). Płuł sobie potem Kissinger w brodę, że dał się Sowietom tak podejść. Oskarżał współpracowników o brak czujności. Tłumaczył się przepracowaniem. Ale problem polegał na tym, że nie słuchał swoich negocjatorów z Wiednia. Porozumienie SALT, choć ułomne, podpisano w maju 1972 r. A Kissinger występował oczywiście w roli ojca sukcesu.

*

Czasami wręcz struktura negocjacji formalnych zachęca do uruchomienia nieoficjalnego tajnego kanału. Decydujące rokowania nad Traktatem o nierozprzestrzenianiu broni jądrowej toczyły się w Genewie na przełomie 1967 i 1968 roku na forum Komitetu 18 państw. Wchodziło doń po 5 państw członkowskich NATO i Układu Warszawskiego oraz 8 państw niezaangażowanych. Wiodącą rolę odgrywali współprzewodniczący Komitetu, czyli USA i ZSRR. Szefami tych delegacji byli ambasadorowie William Foster (nb. pierwszy dyrektor ACDA) i Aleksiej Roszczin. Przyjęty tryb pracy przewidywał, że najpierw próbowali uzgadniać wybraną kwestię Amerykanie i Sowietci.

Przedkładali gotową wspólną propozycję na forum całego Komitetu, który mógł ją przyjąć, odrzucić lub poprawić decydując na zasadzie konsensu. Zdarzyło się tak, że przez kilka ładnych tygodni nic Amerykanom i Sowiecom nie udawało się uzgodnić. Co oczywiście wywoływało zaniepokojenie i zwykłą ciekawość u pozostałych członków Komitetu. A Genewa to małe miasto. Gdziekolwiek by dyplomaci się nie spotykali, cały korpus natychmiast się o tym dowiadywał. Dla większego komfortu więc dyplomaci obu mocarstw na szczelnie roboczym postanowili wyjeżdżać poza Genewę. I spotykać się po wiejskich zajazdach i w turystycznych schroniskach. Z dobrym skutkiem. Choć we wspomnieniach dyplomatów uczestniczących w tych tajnych spotkaniach nie brak opisów, jak przez wścibskich kolegów z innych państw byli nakrywani.

*

Ale jednak główny cel nieformalnych kontaktów to budowa zaufania. Dlatego na każdych negocjacjach zawsze więcej dzieje się poza salą obrad niż przy stole negocjacyjnym. A jeśli się nie dzieje, to znaczy, że w rozmowach nie występują żadne poważne problemy, albo strony nie mają zamiaru się dogadać.

Nieformalne kontakty służą także badaniu stanowisk, sondowaniu możliwych rozwiązań, szykowaniu kompromisów. Wykorzystywane są także po to, aby sygnalizować planowane przy stole posunięcia, przygotowywać na nie drugą stronę. Zwłaszcza jeśli się chce uniknąć natychmiastowej negatywnej reakcji.

Wspomniany już wyżej ambasador Władimir Siemionow na rokowaniach SALT we Wiedniu negocjował obok głównych porozumień także porozumienia poboczne, w tym dotyczące tzw. incydentów związanych z bronią jądrową. Pisał on w swoich wspomnieniach, jak to w 1971 r. otrzymał instrukcję postawienia na rokowaniach sprawy wspólnego działania ZSRR i USA na wypadek użycia broni jądrowej przez stronę trzecią. Sowiecom chodziło o wspólną reakcję na nuklearne uderzenie Chin, choć równie dobrze stroną trzecią mogłaby być Francja czy Wielka Brytania. Współdziałać z Sowiecami przeciw sojusznikom Amerykanom w żadnym przypadku nie wypadało. Ale nawet negocjowanie z nimi przeciw Chinom nie wchodziło w grę, bo Kissinger szykował właśnie w wielkim sekrecie przełom w relacjach z Pekinem. Siemionow postanowił działać z wielką ostrożnością. Najpierw w kuluarach pociągnął ambasadora Smitha za rękaw, aby zasygnalizować mu problem w ogólnym zarysie. Po kilku dniach, mając nadzieję, że Waszyngton zaczął nad sprawą myśleć, podszedł do Smitha w antrakcie przedstawienia operowego w Wiener Staatsoper i wyłożył mu szczegóły. A dopiero potem, odpowiednio odczekawszy, wniósł stosowny dokument na rokowaniach. Smith tym niemniej zareagował negatywnie. Podchody Siemionowa nic nie pomogły. A kiedy ambasador Dobrynin spróbował wykorzystać kanał nieformalnych negocjacji z Kissingerem, to tym razem (o dziwo) usłyszał stanowczą odmowę. Sowiecka propozycja spadła ze stołu.

Początkujący negocjator może, uczestnicząc w nieformalnych śniadaniach, obiadach, przyjęciach, wspólnych wycieczkach czy przedsięwzięciach kulturalnych, odnieść wrażenie, że rozmowy przy tych okazjach są puste, niekonkretne, chaotyczne, a wręcz bezsensowne. Ale nie ma lepszego sposobu na budowę zaufania i stworzenie kanału dyskretnej komunikacji, który będzie można użyć, kiedy pojawi się taka potrzeba.

Ambasador Rudolf Perina, który uczestniczył z ramienia USA w spotkaniach KBWE w okresie końca zimnej wojny, wspominał jak to na początku lat osiemdziesiątych w Berlinie był tłumaczem na regularnych co półrocznych lunchach ambasadora USA i ambasadora ZSRR w sprawie Berlina: „The amazing thing about the lunches, however, was how little substance was actually discussed

between the two Ambassadors”. Dopiero po latach do niego doszło, że przecież nie dla rozmowy o sprawach merytorycznych ambasadorowie się spotykali.

*

Faza refleksji powinna dotyczyć nie tylko własnych dążeń (i służyć dokonaniu niezbędnych korekt). Być może nawet więcej czasu powinniśmy poświęcić analizie oczekiwań drugiej strony. Jack Lew, który w administracji Obamy był sekretarzem Skarbu, szefem personelu Białego Domu, a i też zastępcą Sekretarza Stanu, miał ponoć powiedzieć, iż “the most critical thing in a negotiation is to get inside your opponent’s head and figure out what he really wants.” A kiedy druga strona nie do końca wie, o co jej powinno chodzić, to trzeba jej w tym zwyczajnie pomóc. Tak łatwiej nam będzie kreować kompromisy.

Kiedy rokowania ruszają po refleksji ku fazom finalnym, tzw. integracyjnym, zdolności krasomówcze i poznawczo-analityczne przestają już mieć decydujące znaczenie. Na plan pierwszy wysuwa się kreatywność, wyobraźnia, zdolność do myślenia nieszablonowego. Trzeba umieć wynajdywać sposoby rozwiązywania problemów. Nawet najbardziej „odjazdowe”. Pamiętam, że na wczesnych etapach kariery potrafiłem wprowadzać w panikę swoimi pomysłami moich szefów. Ale zawsze trzeba umieć oddzielić eksplorację od decydowania. Bo decyduje się odrzucając pomysły, zwłaszcza te niebezpieczne, nierealistyczne, czy nieodpowiedzialne. A najgorzej jest wtedy, kiedy nie ma nawet czego odrzucać. To, że komuś przychodzą do głowy nawet nierzeczywiste pomysły, nie znaczy, że nie jest w stanie ich w procesie decydowania spokojnie odrzucić. Zwłaszcza kiedy obejmie na rokowaniach funkcję szefa delegacji.

No i liczą się na finalnych stadiach zdolności przetargowe, umiejętność targowania się. Bo przecież chodzi o porozumienie... I to właśnie te zdolności decydują. Nie złote usta, nie znajomość przedmiotu, ale coś, co w obcym języku określa się jako „problem solving capacity”.

VII. Ustępstwa i kompromisy

Negocjacje wstępują w końcu w rozstrzygającą fazę. Jeśli oczywiście chodzi w nich o znalezienie sposobu pogodzenia interesów, a nie tylko o pozorowanie wysiłku. Czasem w naturalny sposób do rozstrzygnięcia dojrzewają. Czasem wymuszają to dojrzewanie zewnętrzne okoliczności. Wtedy łatwo o błędy.

Negocjatorzy zaczynają zatem szukać kompromisów. Niekiedy znaleźć je niełatwo. Sprzeczności są zbyt czarno-białe i zbyt głębokie.

Jedną z najprostszych metod jest przeniesienie kwestii, wokół której pojawiły się rozbieżności, na czas po rokowaniach: albo na ich następną fazę, albo na inne forum. Można zdjąć sprawę z agendy w trybie jednostronnym. Wtedy druga strona nie czuje się bynajmniej zobowiązana do ponownego podjęcia rozmów. Taki rodzaj przeniesienia sprawy dotyczył chociażby wspomnianej na tych stronach kwestii samodzielnych ćwiczeń sił morskich na konferencji sztokholmskiej w 1986 r. Sowieci uczynili to na ostatnim etapie negocjacji, a państwa NATO przyjęły tę ich decyzję do wiadomości, ale nigdy potem nie zmieniły poglądu, że o tzw. samodzielnych ćwiczeniach sił morskich rozmawiać nie chcą. I nie rozmawiały. Przeniesienie kwestii na „dalszy etap” było formą sowieckiego ustępstwa.

Kiedy w 1963 r. osiągnięto porozumienie o częściowym zakazie prób z bronią nuklearną, strony potwierdziły swoją wierność celowi pełnego zakazu prób i determinację prowadzenia dalszych rokowań w tej sprawie. Była to uzgodniona formuła przenosząca kwestię nuklearnych prób na lądzie na dalszy etap. Dzięki temu udało się porozumienie w sprawie częściowego zakazu osiągnąć. Inaczej żadnego porozumienia by nie było. Averell Harriman pojechał do Moskwy przekonać do takiego rozwiązania Sowieców i w 13 dni uzgodnił tekst z Gromyką. A całkowity zakaz prób wynegocjowano dopiero w 1996 r., czyli po ponad trzech dekadach. Podpisało go 186 państw, a ratyfikowało 176, ale nie wszedł on w życie. Brakuje instrumentów ratyfikacyjnych Chin, Indii, Pakistanu, KRLD, Izraela, Iranu, Egiptu, a przede wszystkim USA. A Rosja w 2023 r. wycofała własną ratyfikację.

Kiedy przy negocjacjach nad rezolucjami Zgromadzenia Ogólnego ONZ (i innych ciał zarządzających w innych agendach) nie udaje się uzgodnić rekomendacji w sprawie konkretnego trybu postępowania, prosi się Sekretarza Generalnego (bądź innego funkcjonariusza wykonawczego w przypadku innych instytucji) o przygotowanie raportu w danej sprawie. Jest to czasem przykrywką dla oczywistego ustępstwa, zabieg ratujący twarz, ale niekiedy jest to kompromis polegający na odroczeniu dyskusji.

Inną standardową formą popychania negocjacji do przodu jest ukrywanie rozbieżności za tzw. konstruktywną niejasnością. Andrew Carter, zasłużony brytyjski dyplomata, który swoją karierę rozpoczynał od placówki w Warszawie na początku lat siedemdziesiątych, wspominał, jak to w trakcie konsultacji genewskich KBWE w 1974 r. minister spraw zagranicznych James Callaghan dał delegacji jasną instrukcję: „We must wrap it up. Go for constructive ambiguity”. A Carter przyznawał: „...which is a phrase which served me very well in my much of my diplomatic career”. Teksty zobowiązań przyjmowanych w ramach procesu KBWE w czasach zimnej wojny pełne są owych zamierzonych niejasności. Opisywałem już, jak w Madrycie uzgodniono mandat konferencji sztokholmskiej, gdzie przy opisie rodzajów działalności wojskowej objętych środkami budowy zaufania na obszarze morskim i powietrznym przyległym do Europy użyto frazy „as well as”. Była to formuła pozorowanego kompromisu, który przeniósł spór na forum samej konferencji sztokholmskiej. Dyżurnym zapychaczem luk w pozycjach stron względem horyzontu czasowego realizacji zobowiązań jest zwrot „as soon as possible”. Każdy może sobie podłożyć pod tę frazę dowolny termin. Przy sporach proceduralnych co do zasad prowadzenia przyszłych spotkań w ramach KBWE stosowano klauzulę „mutatis mutandis”, co oczywiście nie musiało rozwiązywać sporu o konkrety.

Wynajdywanie tych „konstruktywnych niejasności” stało się tak wiązaną z dyplomatami specjalnością, że niektórzy zaczęli mówić, że dyplomaci nie tyle zajmują się rozwiązywaniem problemów, co ich tuszowaniem, nie tyle rozstrzyganiem sporów, co ich zamiataniem pod dywan.

Czasami, aby dojść do zgody, wystarczy podsunąć mętnie brzmiący synonim. Ambasador Pickering wskazywał, jak w trakcie negocjacji z latynoamerykańskimi członkami Rady Bezpieczeństwa ONZ, kiedy krzywili się oni na jakieś słowo w projekcie sporządzonym w języku angielskim, wystarczyło podmienić owe słowo synonimem pochodzenia łacińskiego, a ich stanowisko łagodniało.

Bo „aggravation” zawsze brzmi poważniej niż „worsening”.

Nie muszę się rozpisywać, jak podobne eufemistyczne potworki opanowały język biznesowy. Wszyscy wiedzą dziś, że „restructuring” znaczy „reduction”. Ale o ile niewinniej brzmi.

Też wolę dla omotania publiczności użyć czasami słowa „pussilanimous” zamiast „timid”, „putative” zamiast „apparent”, „to castigate” zamiast „to reproach”. Nawet jeśli nie do końca to znaczy to samo.

Dla postronnego obserwatora ta batalia o słowa i ów cudowny słów efekt w postaci porozumienia mogą być niekiedy trudno zrozumiałe. Jeszcze bardziej może dziwić, że negocjatorzy potrafią godzinami spierać się nawet o przecinki.

Bo oczywiście przecinki mogą zmieniać sens zdania. Przywoływany już w tym wpisie ambasador Andrew Carter opisywał we wspomnieniach, jak w Genewie w negocjacjach nad tekstem Aktu Końcowego KBWE z Helsinek Zachód zaciekle walczył ze Wschodem o przecinki w zdaniu: „Borders may be changed, in accordance with international law, by peaceful means and by agreement”. Każdy przecinek ograniczał możliwość manipulowania interpretacją.

*

Konferencja, która rozpoczęła się w lutym 1608 r., aby zakończyć wojnę niderlandzko-habsburską traktatem pokojowym, mimo wysiłków pośredników szybko utknęła w pacie. W sierpniu 1608 r. została przerwana. Wynegocjowanie całościowego traktatu pokojowego okazało się niemożliwe (z powodu habsburskich żądań dotyczących ograniczenia żeglugi holenderskiej i usankcjonowania praw katolików w Zjednoczonych Prowincjach). Ale dzięki uporowi mediatorów angielskich i francuskich udało się rokowania wznowić w marcu 1609 i w dziesięć dni przełożyć większość postanowień traktatu pokojowego na porozumienie w sprawie dwunastoletniego zawieszenia broni. Wystarczyło zmienić ramy i wydźwięk porozumienia, a kompromis stał się faktem. To uznana metoda osiągania porozumienia. Łatwiej negocjuje się porozumienia tymczasowe niż „wieczne”, łatwiej negocjuje się porozumienia częściowe niż wszechogarniające.

*

Niekiedy wszakże owe proste sposoby rozwiązywania sprzeczności nie wystarczają. Strony pozostają przy swoich stanowiskach. Czasami do tego stopnia, że zaczynamy wątpić, czy mimo wcześniejszych nadziei porozumienie uda się wypracować i czy będzie ono odpowiadało naszym oczekiwaniom. Nawet, jeśli negocjacje weszły już finalną fazę.

Kryzys w negocjacjach może mieć różne oblicza.

Względnie szybko w negocjacjach mogą pojawiać się jednostkowe punkty sporne, prowadząc do tzw. odcinkowego impasu. Zwyczajowo odkłada się takie kwestie na bok, przełamuje impas skupiając się na innych sprawach. Od wieków ugruntowała się zasada, że na początkowym stadium uzgodnień koncentrujemy się na kwestiach, co do których zgoda znajduje się w zasięgu ręki. Logika negocjacji z reguły polega na poruszaniu się od rzeczy łatwych ku trudnym. Im solidniejszy będzie zasób uzgodnień, tym łatwiej będzie rozwiązywać sprawy trudniejsze. Bo każde, nawet drobne, porozumienie buduje zaufanie, a przede wszystkim tworzy dynamikę postępu, która ułatwia poszukiwanie kompromisu w trudniejszych sprawach. Już na Kongresie Wiedeńskim dwie najtrudniejsze kwestie – losy Saksonii i Polski odłożono sobie na później, a skupiono się na łatwiejszych wyzwaniach. A później Talleyrand urósł w siłę i wykorzystał on kryzys saksońsko-polski do włączenia Francji w krąg decydentów Kongresu (czyli „wielkiej piątki”) i doprowadzając Austrię i Anglię do wystosowania groźby wojny wobec Rosji i Prus. Kompromis jednak osiągnięto. Dawał Prusom 60 procent terytorium Saksonii, ale pozwalał im zatrzymać kosztem Królestwa

Polskiego (pod berłem Rosji) Wielkopolskę (no i oczywiście Pomorze Gdańskie, co niestety było już wtedy poza dyskusją).

*

Czasem jednak nawet mimo osiągniętego postępu i widocznej chęci u wszystkich stron negocjacji, by sprawy posuwać do przodu, nic nie udaje się załatwić. Pojawia się tzw. pat. W negocjacjach wielostronnych bardzo często próbuje się go przełamać namawiając którąś ze stron do symbolicznej inicjatywy, która pomogłaby pat przełamać. Tu konieczne jest zawiązywanie odpowiednich koalicji, budowanie akcji lobbingsowych. Aż pojawi się ktoś, kto albo pod naciskiem (z pomocą odpowiednich zachęt), albo z własnej inicjatywy, pójdzie na ustępstwo, którego głównym celem jest zdynamizowanie negocjacji.

Można samemu pójść na drobne ustępstwo, traktując je jako sygnał polityczny, akt dobrej woli, który ma zachęcić do konstruktywnego rozwiązania w kluczowej sprawie. Ambasador Pickering wspominał, jak na forum Komitetu Rozbrojeniowego 18-u państw w 1962 r. Amerykanie chcieli uniknąć impasu na samym początku jego prac i osiągnąć choćby drobny sukces. W tym celu postanowili zgodzić się na negocjowanie sowieckiego pomysłu wprowadzenia zakazu propagandy wojennej. Kiedy przedłożyli Sowiecom tekst oparty na Sowiecowskich żądaniach, ci wpadli w popłoch. Wyparli się wszystkiego, a jeszcze do tego zatrzeć chcieli wszelkie ślady swojej inicjatywy („(they) wanted to expunge all evidence of it from the record”). Koniec w końcu Amerykanom udało się wszakże namówić Sowiecowskich, aby zamiast skupiać się na forsowaniu całkowitego i powszechnego rozbrojenia, zacząć od najprostszych przedsięwzięć, niekoniecznie od zakazu propagandy wojennej. Tak zrodziło się porozumienie o ustanowieniu „gorących linii” między Moskwą i Waszyngtonem.

Czasami do przełamania pata próbuje się stosować taktykę tzw. zmiany dekoracji (przeprowadzenie nieformalnego spotkania w innym miejscu niż odbywają się rokowania), zmiana czy choćby chwilowa podmiana negocjatorów.

Innym sposobem przełamania pata jest rezygnacja z tzw. wygórowanych żądań. Sowiecki negocjator ery zimnej wojny Wiktor Isrealian uważał, że zgłaszanie wygórowanych żądań było powszechną praktyką obu skonfrontowanych stron. Z pewnością było rutynowym zabiegiem dyplomacji sowieckiej, znanym z tzw. doktryny Gromyki, o której pisałem już wcześniej. Kiedy 20 października 1973 r. Kissinger przyjechał do Moskwy negocjować z Sowiecowskimi rezolucję Rady Bezpieczeństwa ONZ na temat wojny Jom Kippur, pierwszego dnia Sowieci zażądali natychmiastowego zawieszenia broni i wycofania Izraela na linię sprzed wojny 1967 r. (co w ogóle nie wchodziło w grę i było żądaniem wielce wygórowanym). Amerykanie stracili wiarę w możliwość porozumienia. Zapowiadał się pat. Ale już następnego dnia Breżniew stwierdził w akcie dobrej woli, że zwykłe zawieszenie broni wystarczy (z zobowiązaniem do rozpoczęcia negocjacji pokojowych). Zapewnienie Sadata, że Egipt na to rozwiązanie pójdzie, otrzymał premier Kosygin dwa dni wcześniej w Kairze. Amerykanie odetchnęli z ulgą.

*

Można oczywiście przyjąć, że ustępstwa i kompromisy nie mają sensu i kontynuować perswazyjne wysiłki. Można wręcz presję negocjacyjną wzmóc. Pójść na stawianie ultimatum, formułowanie gróźb i inne formy wykręcania rąk. Można w celu wzmożenia presji formować koalicje na rokowaniach wielostronnych, można uciekać się czynienia odpowiednich demarches w stolicy. Można stosować zachęty w postaci ofert pomocy rozwojowej, czyli pójść na przekupstwo

negocjacyjne wspomniane na wcześniejszych stronicach. Nie mówiąc o stosowaniu instrumentów tzw. dyplomacji wymuszającej.

Ale najważniejsze jest myślenie o zachętach. Na rokowaniach dziś zwykle marchewka daje lepsze rezultaty niż kij. „The best move you can make in negotiation is to think of an incentive the other person hasn't even thought of – and then meet it.” – radził Eli Broad, amerykański miliarder.

*

Teoretycy negocjacji wyróżniają rozmaite typy negocjacyjnego patu: obopólnie korzystny impas („mutually beneficial stalemate”), wzajemnie zachęcająca okazja („mutually enticing opportunity”), wzajemnie szkodliwy impas („mutually hurting stalemate”). Każdy bowiem pat wymaga dogłębnej analizy jego wpływu na nasze interesy. Nigdy pat nie powinien wszakże wprowadzać nas w stan paniki. Atoli negocjatorzy rzadko kiedy zdobywają się na właściwy dystans w ocenie sytuacji na rokowaniach. Okopują się na swoich pozycjach, zapominają o „bożym świecie”. Tak ujawnia się na negocjacjach syndrom wieży z kości słoniowej. Przełamywać wtedy pat może jedynie tzw. impuls polityczny, czyli interwencja polityczna z zewnątrz.

Czasami jednak może mieć sytuacja układ odwrotny – okopują się decydenci w stolicach, a impuls generowany jest przez dyplomatów. W kwietniu 1982 r. amerykański i sowiecki negocjatorzy na rokowaniach w sprawie rakiet średniego zasięgu Paul Nitze i Julij Kwicinskij wybrali się na spacer po zalesionych pagórkach w pobliżu Genewy. Dyskutowali zawzięcie, aż spłoszył ich deszcz, więc rozmowę musieli dokończyć w samochodzie, ale ustalili kompromisowe rozwiązanie kwestii rakiet po ośmiu miesiącach zastoju negocjacyjnego. Kompromis został początkowo zaakceptowany w Waszyngtonie. Na posiedzeniu Narodowej Rady Bezpieczeństwa nie zgłaszano zastrzeżeń. Ale kiedy do Waszyngtonu wrócił Richard Perle, wtedy zastępca Sekretarza Obrony, późniejszy autor słynnej „opcji zerowej”, rozpętał on prawdziwą burzę. Doprowadził do obalenia inicjatywy Nitze'go. Podobno Perle dobił autora kompromisu obelgą całkiem osobistą: „Paul, the trouble with you is you are just an inveterate problem solver.” Czasem więc zbytne skłonności kompromisotwórcze okazują się fatalną wadą.

Po słynnej przechadzce w lesie pozostał trwały ślad w postaci sztuki teatralnej, która cieszyła się na Broadway'u całkiem niezłą popularnością.

I oczywiście pozostał ten spacer stałą inspiracją dla innych dyplomatów. To właśnie na podobnych zasadach wiosną 1984 r. postanowili pójść na przechadzkę po sztokholmskiej Strandvägen szefowie delegacji USA i ZSRR na Konferencję Sztokholmską w sprawie środków budowy zaufania James Goodby i Oleg Gryniewskij. Rozmawiali o tym, jak pchnąć konferencję z martwego punktu, w jakim okazała się już na samym starcie. I uzgodnili, że jedynym dobrym rozwiązaniem jest pakiet, w którym ZSRR godziłby się na rozpatrzenie tzw. wojskowo-technicznych środków budowy zaufania w zamian za zgodę USA na omawianie tzw. środków politycznych, czyli potwierdzenia zobowiązania do nieużycia siły. Ale niestety ów deal został obalony na szczytach władzy w Moskwie, i to osobiście przez Ministra Gromykę. Obu sztokholmskich dyplomatów do poszukiwania kompromisów na własną rękę to nie zniechęciło.

Kiedy już na Kremlu nastał Gorbaczow, uznano tam, że potrzebny jest jakiś sukces na polu rozbrojenia, i że najłatwiej osiągnąć go właśnie w Sztokholmie. James Goodby przyleciał do Moskwy we wrześniu 1985 r. i dobił z Gryniewskim targu w sprawie struktury porozumienia sztokholmskiego, które układałoby się w tzw. pięć bloków (nieużycie siły, ograniczenie działalności wojskowej, notyfikacja działalności wojskowej, jej obserwacja, kontrola i weryfikacja). Tym razem

to Amerykanie mieli problem z zatwierdzeniem dealu. Sekretarz Obrony oskarżył Goodby'ego o przekroczenie instrukcji. Miał do Ambadora pretensje o wybieganie przed szereg nawet zastępcą Goodby'ego w Sztokholmie. Goodby jednak nauczony doświadczeniem Nitze'go uzyskał uprzednią aprobatę dla swoich działań w Białym Domu. I deal doszedł do skutku.

*

Szukając rozwiązań trzeba mieć świadomość, że druga strona może stosować różne wybiegi i fortele, które naszą pozycję negocjacyjną mogą osłabić. Jednym ze znanych chwytów dyplomacji sowieckiej czasów zimnej wojny była tzw. taktyka salami. Polegała ona na wyciskaniu od drugiej strony drobnych ustępstw małymi kroczkami. Irytowała ona Kissingera niewysłowienie. On zawsze wolał konstruować kompromisy zamaszystymi systemowymi układankami. A Sowieci potrafili dniami truć głowę o jakiś drobiazg, ale kiedy tylko choćby dla świętego spokoju ich żądanie zaspakajano, natychmiast przychodzili z następnym żądaniem, równie drobnym. I tak do „usr..ej śmierci” aż zamęczony partner gotów byłby oddać niemal wszystko, co miał do oddania, a nawet jeszcze więcej.

Inną taktyką jest wysuwanie zadań w ostatniej chwili. Pamiętam, jak prezydent Armenii Serż Sargisjan przyjeżdżał do Brukseli w lutym 2017 r., kiedy miano ogłosić zakończenie rokowań z Unią Europejską w sprawie umowy o partnerstwie. W wieczór poprzedzający ceremonię przybiegli do strony unijnej negocjatorzy armeńscy z postulatami. Akurat głównego negocjatora ze strony unijnej nie było w mieście. Musiał z nimi nocą w pokoju hotelowym negocjować jego bezpośredni przełożony. Ormianie osiągnęli więcej niż mogliby osiągnąć działając z wyprzedzeniem i bez presji czasu.

Można wprowadzać drugą stronę w błędną ocenę ważności własnych oczekiwań. Na wybieg ten pozwoliłem sobie negocjując w 2016 unijne wsparcie dla technicznej strony przeprowadzenia wyborów w Armenii. Postawiłem wtedy kilka warunków. Najważniejszym był postulat, aby techniczną stronę wyborów uzgodniono między rządem a opozycją. Ale ważnym było przeprowadzenie rewizji kodeksu wyborczego. W tej sprawie władze sygnalizowały brak jakiegokolwiek elastyczności. Zastaniały się opiniami ekspertów zagranicznych, nieodległym terminem wyborów. Ja z obsesyjną konsekwencją męczyłem władze postulatem przedłużenia o 24 godziny terminu składania protestów wyborczych. Był to oczywiście szczegół bez znaczenia. To inne elementy kodeksu wyborczego bardziej wymagały korekty. Kiedy Sargisjan zgodził się na mój obsesyjny postulat, uzyskałem argument w sporze zasadniczym: kodeks da się zmienić. I dało się potem także w ważniejszych sprawach, jak choćby znosząc wymóg egzaminu dla tzw. obserwatorów społecznych. A potem i w sprawie kardynalnej, czyli opublikowania spisu wyborców.

Inny wybieg taktyczny: może druga strona wysuwać żądania na zasadzie „take-it-or-leave-it”. Bardzo często jest on stosowany, kiedy jedna ze stron uważa, że jej potęga negocjacyjna jest przytłaczająca. Tylko jeśli nasza pozycja przetargowa jest bardzo słaba, możemy dać się na takie żądania nabierać.

Druga strona może zastosować metodę imadła. Będzie chciała usłyszeć od Ciebie lepszą ofertę. Ty oczywiście zapytasz: o ile lepszą? Będiesz dociekał, jaka oferta mogłaby drugą stronę zadowolić. I wpiszesz się w prowadzoną przez nią grę.

Będzie druga strona chciała od Ciebie usłyszeć obietnicę ustępstwa za każdy własny kompromis („Co od Pana mogę uzyskać w zamian?”). Będzie kwitowała milczeniem twoje kompromisowe propozycje. I milczeniem stawiała Cię pod presją.

Będzie chciała dzielić różnicę na wpół. Będzie chciała Cię metodycznie oskubywać w sprawach drobnych. Będzie chciała odwracać uwagę, odkładać sprawy trudne i dla nas ważne, podrzucać swoje rozwiązania tych sprawach na ostatnią chwilę, by było nam już wszystko jedno.

Będzie zasłaniała się nieustępliwością swoich przełożonych.

Będzie stosowała technikę „celowej pomyłki”. Przejęzyczy się, poda fałszywy parametr. A kiedy pokażemy zainteresowanie zaproponowaną przez drugą stronę formułą, skoryguje błąd, co uczyni jej ofertę mniej atrakcyjną, ale nas trzymać będzie już w potrzasku, bo zgodziliśmy się pójść zaproponowaną koncepcyjną drogą. Nota bene, tę metodę zastosowali skutecznie Sowieci negocjując z Amerykanami koncepcję tzw. obiektów weryfikacji w kontekście Traktatu CFE.

Będzie druga strona posługiwała się techniką „tysiąca wyjątków”. Zgodzi się na coś, ale zaraz potem będzie dopisywała sytuacje, w których jej zgoda nie będzie miała zastosowania.

Wszystko to znane fortele budowania przewagi w ostatecznej fazie rozgrywki negocjacyjnej. Znane zwłaszcza w negocjacjach biznesowych. Trzeba je znać, aby nie dać się na nie nabierać. Samemu raczej nie stosować, chyba że w desperacji.

*

Często jedynym sposobem przełamania zastoju jest zdanie się na mediatorów.

Powszechnie mediatorów ceni się i szanuje. Otaczani są boskim wręcz nimbem. Nagradzani są pokojowymi noblami i innymi wyróżnieniami. Zasłużenie, bo to kawał ciężkiego dyplomatycznego chleba. Skuteczna mediacja pomogła załagodzić wiele konfliktów, wygasić wiele sporów.

Niektórzy eksperci, w tym m.in. Profesor Paul Meerts z Niderlandów, uznają wszakże mediację za środek dość ograniczony w swojej użyteczności. W rozwiązywaniu konfliktów ich walor odczuwalny jest, wedle jego szacunków, przez pierwsze 4-5 lat. Potem wpływ mediacji maleje, a w dłuższej perspektywie może okazywać się ona nawet przeciwnie skuteczna. Przede wszystkim dlatego, że zdejmuje ze stron odpowiedzialność za kompromisy, a mediator staje się kozłem ofiarnym niepowodzenia. Uważa Meerts, że mediacja jest przydatna w sytuacji konfliktu przewlekłego, skomplikowanego, wieloaspektowego i trudnego. W jego obliczeniach w negocjowaniu sytuacji konfliktowych w latach 1945-1995 około 60 proc. negocjacji odbywało się z pomocą mediatorów, pozostałe 40 proc. bez tej pomocy.

Jeśli mediacja przynosi nawet rozładowanie krótkoterminowego napięcia, to w dłuższej perspektywie może bynajmniej doprowadzić do odgrzania konfliktu. Nie ma zatem nic trwalszego niż porozumienie, które strony osiągnęły bezpośrednio, własnym wysiłkiem.

Mediacja jest jednak jedynym sposobem prowadzenia rozmowy, kiedy strony nie chcą się ze sobą bezpośrednio kontaktować. Powstaje wtedy format tzw. multi-bilateralnych negocjacji. Znany był już od czasu pertraktacji nad Pokojem Westfalskim. Obóz protestancki dawał sobie radę bez mediatorów, katolicy zaangażowali wszakże Watykan i Wenecję do pośredniczenia. I uczynili mediatorów odgromnikiem swoich emocji.

*

Kultowy status mediatorów zdobyły państwa neutralne i niezaangażowane na forum KBWE. Ich rola, a także status jako grupy, formowały się w sposób ewolucyjny. Przypomnijmy, że inicjatywę zwołania konferencji bezpieczeństwa europejskiego podchwyciła (od Polski, a potem od ZSRR i innych państw Układu Warszawskiego) Finlandia. Ambasador Jaakko Itoniemi, który z ramienia Finlandii uczestniczył w przygotowaniu konsultacji w Helsinkach w 1972 r., przypominał, że Finlandia chciała poprzez konferencję rozwiązać problem prowadzenia normalnych relacji dyplomatycznych z oboma państwami niemieckimi. Ambasador szwajcarski Brunner, który odgrywał kluczową mediacyjną rolę na wczesnych stadiach procesu, przyznawał zresztą, że tylko w Helsinkach oba państwa niemieckie mogły występować na równych prawach.

Neutralów wyniósł do roli mediatorów polityczno-psychiczny opór ze strony ZSRR przed prowadzeniem rozmów na bazie propozycji składanych przez państwa NATO i akceptowaniem proponowanych przez nie kompromisów. Kompromisy musiały być proponowane przez kogoś innego. I tak otworzyła się przestrzeń dla państw neutralnych. Ale przyznać trzeba, że potrafiły one swoją pomysłowością i konstruktywnym nastawieniem zdobyć sobie niezbędne zaufanie. To właśnie szwajcarski ambasador Samuel Campiche był autorem koncepcji „koszyków”, która pozwoliła ruszyć z martwego punktu prace nad postanowieniami helsińskimi. W sposób naturalny powierzono „neutralom” rolę szefów grup roboczych na konsultacjach w Genewie. Brunner, Ceska, Acimovic, Totterman stali się legendami mediacji w ramach KBWE. Ratowali (bezsukcesnie) porozumienie w Belgradzie w 1978 r., ratowali (skutecznie) porozumienie w Madrycie w 1983 r.

Olbrzymią energią wykazywali się tzw. koordynatorzy z grupy państw N+N w Sztokholmie na konferencji w sprawie środków budowy zaufania w latach 1984-1986, a zwłaszcza Szwedzi, Finowie i Szwajcarzy. Ale kiedy przyszło co do czego, kiedy Konferencja Sztokholmska weszła w decydującą fazę uzgodnień, zostali jednak zepchnięci na margines. Główną rolę w rozstrzygnięciu ostatecznych najtrudniejszych kwestii wzięła na siebie w sierpniu-wrześniu 1986 r. tzw. grupa szybkiego reagowania, w skład której weszli ambasadorowie trzech państw NATO (Wlk. Brytanii, RFN i Norwegii) oraz dwóch państw Układu Warszawskiego (ZSRR i Polski). Oczywiście konsultowali się oni nieustannie ze swoimi sojusznikami, a i z państwami N+N, ale to oni negocjowali ostateczne kompromisy. Co ciekawe, USA, choć cały czas spotykali się doradcy wojskowi USA i ZSRR gen. Hansen i gen. Tatarnikow, nie odgrywały już roli łamacza sowieckiego lodu. Być może wpływała na to wycofana osobowość ambasadora Roberta Barry’ego, który zmienił jesienią 1985 r. Jamesa Goodby’ego. Gryniewskij metodą spacerową badał możliwości kompromisu w sprawie inspekcji na miejscu z ambasadorem RFN Klausem Citronem, przypisywał autorstwo kompromisowych rozwiązań ambasadorowi Francji Paul-Henri Gaschignardowi, ale na przechadzki z Barry’em już się nie udawał. Barry miał zresztą inne zmartwienie. Okazało się, że kiedy Układ Warszawski zgodził się w sierpniu 1986 r. na inspekcje na miejscu, w panikę wpadli sami mediatorzy, a przynajmniej dwójka z nich – Szwecja i Szwajcaria. Amerykanom przyszło skierować swoją energię na przekonywanie do końcowego porozumienia samych neutralów.

*

Na forach tzw. zinstytucjonalizowanych negocjacji, czyli w ONZ, OBWE czy Radzie Europy kieruje większością prac negocjacyjnych przewodniczący, czyli reprezentujący państwo członkowskie dyplomata, któremu dostała się ta rola często przypadkiem, bo na zasadzie rotacji czy klucza regionalnego. Nie zawsze musi mu zależeć na osiągnięciu sukcesu, choć z reguły przewodnictwo mobilizuje do starania się o sukces. Nie zawsze stać go na bezstronność. Nie zawsze ma stosowne kompetencje. Bo mediatorzy z reguły powinni dawać gwarancje neutralności, profesjonalizmu i zaangażowania.

Rola przewodniczących może okazać się decydująca. Nie tylko dlatego, że kontrolują procedury, udzielają głosu, ustalają kolejność mówców, ogłaszają przerwy. Ich proceduralne i techniczne decyzje mogą czasem rodzić poważne skutki polityczne.

W historii dyplomacji wielostronnej co najmniej dwóch polskich dyplomatów zapisało się na kartach wspomnień, a nawet naukowych opracowań, jako przewodniczący, którzy wykorzystali swoje uprawnienia proceduralne w celach stricte politycznych.

Latem 1960 r. w Genewie miał przejąć funkcję przewodniczącego obrad ówczesnego Komitetu 10-ciu, czyli organu negocjacji rozbrojeniowych ONZ, polski wiceminister spraw zagranicznych Marian Naszkowski. Delegacja sowiecka otrzymała z Moskwy w przeddzień posiedzenia dyrektywę zerwania obrad. Nie podano jej żadnych przyczyn. Ale ślepo musiała dyrektywę realizować. Poproszono więc Naszkowskiego na spotkanie i instrukcję mu przekazano. Naszkowski, który swoje w Armii Czerwonej odsłużył, przyjął instrukcję do realizacji, o nic nie pytając. I bardzo sprawnie ją wykonał. Udzielił najpierw głosu państwu Układu Warszawskiego, a następnie uciął z zimną krwią wszelkie polemiki (mimo proceduralnych protestów) zamykając posiedzenie, nie dopuszczając Zachodu do głosu i wprowadzając Komitet w stan zawieszenia, a de facto likwidacji. Później okazało się, że instrukcja z Moskwy wynikała z tekstu szykowanego wtedy przemówienia Chruszczowa, który miał oskarżyć państwa zachodnie o wykorzystywanie Komitetu w celu przykrycia ich wysiłku zbrojeń.

O wiele trudniej było nie dopuszczać Zachodu do głosu ambasadorowi Włodzimierzowi Konarskiemu na sesji plenarnej spotkania madryckiego KBWE na początku 1982 r., ale udało mu się to uczynić, co do annałów KBWE weszło na trwałe. Zjechali wtedy na pierwsze posiedzenie po wprowadzeniu w Polsce stanu wojennego liczni ministrowie spraw zagranicznych Zachodu, by wyrazić potępienie wobec polskich władz. Konarskiemu wyszła (wykorzystując przysługujące mu uprawnienia proceduralne) rzecz niewiarygodna – nie dopuścił do głosu m.in. Claude'a Cheyssona, francuskiego ministra spraw zagranicznych. We wspomnieniach ambasadora Edouarda Brunnera, miał złośliwie to docenić nawet sam prezydent Francois Mitterrand, który ponoć rzekł w komentarzu: „Moi, je félicite le représentant de la Pologne qui a empêché Cheysson de parler. Il est à peu près le seul à avoir réussi à l'empêcher de parler.” Ale Konarskiemu podobno za karę wlepiono zakaz wjazdu na terytorium Francji (w której przepracował wcześniej piękne lata).

Na spotkaniu madryckim doszło wszakże na końcowym etapie do rywalizacji mediacyjnej między neutralami a państwem-gospodarzem, czyli Hiszpanią. Neutralowie przygotowali latem 1983 r. projekt ostatecznego kompromisu. Nie do końca odpowiadał on wszakże Amerykanom. Chcieli oni jeszcze trzech „drobnych” zmian. Neutralowie nie chcieli o zmianach gadać. Namówili więc Amerykanie premiera Gonzaleza, aby w imieniu państwa-gospodarza przedstawił własny kompromis, oczywiście zgodny z ich oczekiwaniami. Gonzales się zgodził, bo był to czas, kiedy Hiszpania dopiero co weszła do NATO i zależało jej na względach Amerykanów. Ale inicjatywa Gonzaleza rozsierdziła neutralów, bo psuła im całą grę. Czy wiedzieli, że stoją za nią Amerykanie, to już wtórna rzecz. Neutralowie nie odpuścili i doprowadzili do fuzji dwóch projektów. Kompromis ostateczny (nie do końca po myśli amerykańskiej) w ten sposób uratowano (przeczekując, jak już wiemy, obstrukcję maltańską).

*

Podczas sprawowania funkcji przewodniczącego obrad Komitetu Delegatów Ministrów w Radzie Europy, władcze usposobienie próbował pokazywać w 2007 r. ambasador Rosji. Na jednej z sesji notorycznie przerywał dyskutantom, polemizował z wygłaszanymi przez nich tezami, a nawet

próbował nie dopuszczać do głosu delegatów, którzy mogli krytykować Rosję. Zabrałem głos i poprosiłem go, aby tego nie robił. „Ale ja mogę...” – polemizował. „Mogę nie znaczy muszę” – kontynuowałem. I przypomniałem mu historię z Kongresu Obrońców Pokoju we Wrocławiu w 1948 r. Wtedy to radziecki pisarz Fadiejew zapytał się Antoniego Słonimskiego: „Gdzie mogę tu się wysikać?”. „Pan? Pan może wszędzie” – odparł Słonimski. „Mógł wszędzie, ale jednak poszedł do toalety” – kontynuowałem. „Proszę wziąć przykład z Fadiejewa, panie Ambasadorko! Pan też może wszystko i wszędzie, ale przecież nie musi” – podsumowałem pod eksplozję śmiechu na sali. A rosyjski ambasador spuścił wyraźnie z tonu.

*

Niekiedy gospodarz i przewodniczący obrad nie ma zamiaru ratować przyjęcia dokumentu. W 2022 r. premier Armenii Nikol Paszynian na szczycie OUBZ w Erywaniu jako przewodniczący obrad wręcz zablokował przyjęcie dokumentu końcowego, bo nie odzwierciedlał on postulatów Armenii. Putin z Łukaszenką nie kryli wściekłości.

*

Odwaga przewodniczącego obrad może nabrać wymiaru historycznego. Tak ocenia się działania włoskiego premiera Bettino Craxiego na szczycie Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej w Mediolanie w lipcu 1985 r. Francja, wspierana przez Niemcy, domagała się wtedy zwołania Konferencji Międzyrządowej. Na stole obrad leżał raport proponujący reformy instytucjonalne, a sama Francja dążyła do uczynienia współpracy politycznej nowym silnym filarem Wspólnoty i przekształcenia jej w Unię Europejską. Prace znalazły się w głębokim impasie. Margaret Thatcher, wspierana przez przywódców Danii i Grecji, chciała zablokować decyzję w sprawie reform. Liczyła na to, że jak wszystkie dotąd decyzje Rady, musi i w tej sprawie obowiązywać jednomyślność. Craxi postanowił ją przechrzyć i uznał, że skoro i tak potrzeby wspólnego rynku wymagają dwóch poprawek w Traktacie Rzymskim, więc dla zwołania Konferencji Międzyrządowej wystarczy powołanie się na Artykuł 236 Traktatu, który dla rozpoczęcia rewizji Traktatu wymagał jedynie zwykłej większości. Brytyjczycy (oraz Duńczycy i Grecy) zostali przegłosowani. A po pół roku wynegocjowano Jednolity Akt Europejski, który stał się kamieniem milowym w zacieśnianiu integracji europejskiej. Bez determinacji Craxiego i jego fortelu losy procesu mogłyby przecież potoczyć się inaczej.

*

Nie ma nic bardziej deprymującego za stołem negocjacyjnym niż samotność, a zwłaszcza poczucie izolacji, kiedy decydują się finalne rozwiązania, które nam nie odpowiadają. Pisałem o tym na tym w innych publikacjach. Zapraszam zwłaszcza do sięgnięcia na moim blogu do wpisów poświęconych izolacji dyplomatycznej. Nawet wielkie mocarstwa, a i USA w szczególności, nie lubią czuć się osamotnione. W niektórych służbach dyplomatycznych (np. armeńskiej) funkcjonują nawet wisielcze na temat samotności powiedzenia. Jedną z metod presji na odporne państwa jest zresztą uświadamianie im osamotnienia. Także w wymiarze towarzyskim. Demonstracyjnie ignoruje się ich dyplomatów na przyjęciach i generalnie traktuje jak zadżumionych, kiedy na ostatniej prostej stawiają się okoniem, a próby ich udobruchania nie przyniosły rezultatu.

W latach 1973-1983 trudnym partnerem w ramach procesu KBWE była Malta. Kilkakrotnie w pojedynkę blokowała consensus w Genewie, Helsinkach i Belgradzie. Latem 1983 r., kiedy wszystko było już gotowe na spotkaniu przeglądowym KBWE w Madrycie, znowu postawiła veto. Uczynił to osobiście premier Dom Mintoff (podobnie zresztą jak poprzednio). Tym razem wszakże

miał przeciwko sobie nie tylko pozostałe państwa uczestniczące, ale i własnych dyplomatów (na czele z ambasadorem Evaristem Salibą), ale trzymał w zawieszaniu spotkanie madryckie przez całe dwa letnie miesiące. W końcu za małą w sumie cenę się ugiął. Tak czynnik maltański utkwiał w świadomości negocjatorów, że na Konferencji Sztokholmskiej, kiedy decydowano o strukturze negocjacji, uruchomiono specjalny kanał poprzez ambasadora Jugosławii Bozowicza, aby sprawdzić u ministra spraw zagranicznych Malty Alexa Trigony, czy aby znowu nie będą wkładać kija w szprychy. Mintoff odszedł na polityczną emeryturę i problemy z Maltą się skończyły.

*

W niektórych sprawach końcowy kompromis osiąga się metodą zwykłego targowania. Nie wchodzi w grę już argumenty, racje, interesy. Niektórzy znawcy nazywają co prawda targowanie („bargaining”) anty-dyplomacją, polegającą na manipulowaniu emocjami i zachowaniem drugiej strony, ale niestety tak wygląda czasem załatwianie bardzo poważnych spraw. Tak chociażby wyglądało na Konferencji Sztokholmskiej we wrześniu 1986 r. ustalanie progów dla notyfikacji i obserwacji działalności wojskowej. Kilku ambasadorów (przypomnijmy: ze strony Układu Warszawskiego – szefowie delegacji ZSRR i Polski, ze strony NATO – RFN, W. Brytanii i Norwegii) przekomarzało się zupełnie jak na orientalnym bazarze (albo na końskim targu w Skaryszewie). Wyjściowe stanowisko NATO dla progów notyfikacji mówiło o 6 tys. żołnierzy, stanowisko UW o 20 tys. żołnierzy. „Możemy podnieść do 9 tys., ale musicie zejść wyraźnie niżej z waszej propozycji”. „Ok. Schodzimy do 17 tys., ale to nasze ostatnie słowo”. „Nie żartujcie. Niech wam będzie 11 tys. Wyżej nie ma sensu”. „Nie ma mowy...” . I tak licytując się wzajemnie ustalono pułap notyfikacji na poziomie 13 tys., a obserwacji na poziomie 17 tys. żołnierzy.

Ambasador Max Kampelman (cytowany na tych stronach już wcześniej) wspominał z kolei, jak to na własną rękę negocjował z generałem KGB Kondraszowem w cieniu rokowań nad dokumentem końcowym spotkania przeglądowego w Madrycie w 1983 r. listę obywateli ZSRR, którym władze sowieckie pozwoliłyby emigrować. Kampelman chciał zwłaszcza doprowadzić do uwolnienia zielonoświątkowców i żydowskich „refuseników”. Przedstawił Kondraszowowi listę 80 nazwisk. Zapytał kontrolnie, czy mają w Waszyngtonie uruchomić również kanał z Dobryninem. Kondraszow wolał negocjować bez wiedzy Dobrynina, który według niego wtykał nos we wszystkie sprawy (również nieswoje). Metodą targu Kampelman wynegocjował uwolnienie z więzień i emigrację kilkuset osób prześladowanych przez władze sowieckie. Po latach uznał, że to co wytargował (nazwisko po nazwisku), było ważniejsze od samego dokumentu madryckiego.

*

Teoretycy negocjacji panaceum na impas negocjacyjny czynią formułę rozszerzenia pola obejmowanego dystrybucją („Increase the cake!). W pertraktacjach politycznych nie zawsze jest to możliwe. Może w dawnych czasach tego rodzaju targ dawał rezultaty. I można było udobruchać Szwecję za oddanie Finlandii pod panowanie Rosji w 1815 r., poprzez przekazanie pod szwedzką kontrolę Norwegii. Ale większości spraw na dzisiejszej agendzie międzynarodowej tak załatwić się nie da.

Trzeba iść na bolesne czasem kompromisy, ustępować bez kompensacji. Ale trzeba wszakże zapewnić, aby końcowy deal miał charakter zrównoważony. Jednostronne korzyści, brak zbilansowania mogą wyrzucić porozumienie przy pierwszej nadarzającej się okazji.

Najskuteczniejszą metodą dochodzenia do końcowego dealu jest łączenie ustępstw w pakiety. I to z reguły drogą odcedzania spraw łatwiejszych do uzgodnienia dochodzi się do wyodrębnienia kilku

istotnych elementów, które da się uzgodnić metodą coś za coś w rozumieniu zbiorczym, na zasadzie politycznej równoważności ustępstw, bez uciekania się do aptekarskich wyliczeń. Jeśli ja mam ustąpić w jednych sprawach, ty musisz ustąpić w innych. Rozwiązania pakietowe („package deals”) dają poczucie zrównoważenia ustępstw przy zachowaniu twarzy wszystkich uczestników.

Takie pakiety nie powstają z reguły przy stole pertraktacji. Powstają poza oficjalnymi rozmowami, w szeptanych konwersacjach. Przez konfesjonały z przewodniczącym lub mediatorem. W dyskrecji. Integralną częścią takich końcowych dealów są rozmaite posunięcia, których celem jest zachowanie twarzy („face-saving devices”). W niektórych kulturach czynienie ustępstw traktowane jest bowiem jako dyshonor, utrata twarzy. Nie tylko w kulturach wschodnich. W procesie KBWE takimi posunięciami podejmowanymi w celu zachowania twarzy stały się m.in. oświadczenia interpretacyjne. Nie miały one żadnej siły wobec innych uczestników rokowań. Załączano je do tzw. dziennika posiedzenia końcowego. Innym rozwiązaniem były oświadczenia przewodniczącego. One znaczyły o wiele więcej, ale nie osłabiały uzgodnień konsensusowych.

*

Niezbywalną cechą dobrego dyplomaty jest psychologiczna zdolność do akceptacji konieczności ustępstw. Eksperci i doradcy mogą mieć z tym zawsze problem, bo bardzo są przywiązani do swoich poglądów osobistych w sprawach technicznych. Dyplomaci sens swojej misji upatrują w dochodzeniu do zgody. A nie ma zgody bez ustępstw. I dlatego zapotrzebowanie na dobrych dyptomatów nie powinno maleć. W teorii.

Aliści przy całym geniuszu negocjatorów, ich zdolności do rozwiązywania rozbieżności, kluczem do powodzenia rokowań jest zawsze zaistnienie woli politycznej. Bez woli politycznej najsprawniejsza ekwilibrystyka negocjatorów niewiele pomoże.

Bo w ostateczności negocjatorzy dyplomacyjni muszą zmierzyć się z realną rzeczywistością, w której o wszystkim decyduje polityka. Im pokaźniejszy ciężar gatunkowy negocjowanych spraw, tym wpływ polityki i czynników zewnętrznych większy.

VIII. Czynniki zewnętrzne

Negocjacje nie toczą się w izolacji. Na ich przebieg wpływają oczywiście wydarzenia w szerszym świecie. Ale im dłużej rokowania trwają, tym bardziej na zachowanie negocjatorów może wpływać syndrom wieży z kości słoniowej. Trzeba umieć go przewyciężyć, przymierzać strategię i taktykę negocjacyjną do ewolucji czynników zewnętrznych.

*

Pozycję na rokowaniach międzynarodowych coraz bardziej buduje się poprzez odwoływanie się do opinii publicznej. Przy całej sekretności rokowań ważne znaczenie nabiera przekonanie opinii publicznej do własnych racji, zdobycie poparcia społecznego. Dotyczy to także, a może przede wszystkim, sytuacji, kiedy rokowania zmierzają ku rozstrzygnięciom, które mogą okazać się trudne do zaakceptowania przez opinię publiczną. Zupełnie nie poradził sobie z urabianiem opinii publicznej prezydent Serż Sargisjan, kiedy w 2016 r. poszedł na zaakceptowanie Planu Ławrowa

oznaczającego poważne ustępstwa wobec Azerbejdżanu. Trzymał wszystko w tajemnicy przed opinią publiczną, stwarzając przestrzeń dla plotek i domysłów. W efekcie wywołał tym atmosferę, która doprowadziła pośrednio do próby siłowego protestu (atak terrorystyczny na koszary policji w lipcu 2016 r.). Musiał prosić Rosjan o odroczenie ustępstw do czasu uspokojenia sytuacji i wyborów. Nikol Paszynian, kiedy zaczął negocjować traktat pokojowy z Azerbejdżanem po wojnie 2020 roku, konieczności trudnych ustępstw przed opinią publiczną nie ukrywał. Ale miał świadomość, że rozwój wypadków stawał go pod ścianą. Nie miał nic do stracenia.

*

Kiedy zaczynałem swoją dyplomatyczną przygodę, władze PRL-u nie musiały specjalnie zabiegać o względy opinii publicznej. Chciały wszakże pokazywać nasze działania dyplomatyczne na forach międzynarodowych, w tym w KBWE, jako sukcesy władzy i dowód na samodzielność polityki zagranicznej. Relacje z obrad Konferencji Sztokholmskiej, ze spotkania przeglądowego KBWE we Wiedniu, rokowań CFE, a w szczególności z polskich przemówień i propozycji trafiały na eksponowane strony, nawet regionalnych gazet, bez jakiegokolwiek wysiłku ze strony MSZ.

Ale musieliśmy także dbać o zrozumienie dla naszych racji ze strony elity partyjno-rządowej. Źródłem informacji o świecie i polityce międzynarodowej dla PRL-owskiej elity władzy były tzw. biuletyny specjalne PAP. Tam opisywano rzeczywistość międzynarodową taką, jaka była, bez upiększania pod bieżące potrzeby propagandy. A elita powinna była rozumieć i popierać naszą linię na rokowaniach, zwłaszcza wtedy, kiedy przychodziło nam czynić ustępstwa.

Muszę przyznać, że sporo czasu, zwłaszcza we Wiedniu w końcu lat osiemdziesiątych w związku z rokowaniami CFE, zajmowało mi opracowywanie przekazów dla korespondentów PAP, którzy szykowali teksty do biuletynu. Jeśli korespondent był kompetentny (jak chociażby redaktor Andrzej Rayzacher) zwykła rozmowa, czy luźny briefing wystarczał. Jeśli jednak korespondent wykazywał opór w przyswajaniu treści, to jedynym sposobem stało się pisanie dla niego gotowych tekstów. Tak kilka razy przyszło mi uczynić, aby uniknąć wypaczenia złożonych aspektów rokowań. Oczywiście żadnej wierszówki z tego powodu nie zarobiłem, ani uznania nie zdobyłem, bo teksty ukazywały się pod nazwiskiem całkiem obcym.

*

Stałem się z czasem gorącym orędownikiem kierowania aktywności dyplomatów na tory dyplomacji publicznej. Dotyczyć to powinno także objaśniania procesów negocjacji dyplomatycznych, nie tylko zresztą wobec opinii publicznej własnego kraju. Jeszcze większego wysiłku wymaga to objaśnianie wobec opinii publicznej drugiej negocjacyjnej strony.

Kiedy w 2015 r. objąłem funkcję ambasadora Unii Europejskiej w Armenii, z przerażeniem stwierdziłem, że dla szerokich kręgów społeczeństwa armeńskiego winą za niepowodzenie rokowań w sprawie umowy stowarzyszeniowej z Armenią w 2013 r. spoczywała wyłącznie na Unii Europejskiej. Taką perfidną strategię propagandową przyjął ówczesny rząd armeński, a artykułował gorliwie realizujący dyrektywy rosyjskie ówczesny minister spraw zagranicznych. Poświęciłem sporo czasu, by do świadomości Ormian doprowadzić prawdziwą wersję wydarzeń i uświadomić im, że to władze Armenii pod dyktando Rosji wycofały się z rokowań. Kiedy negocjowaliśmy z Armenią nowe porozumienie o partnerstwie, to nasz przekaz informacyjny dominował. I kiedy w maju 2016 r. wyraziłem publicznie zaniepokojenie brakiem postępu na rokowaniach, władze uwagę przyjęły do serca, bo opinia publiczna stanęła po mojej stronie, i szybko wydały instrukcję, aby rozmowy przyspieszyć.

*

Na pierwszą poważną próbę moich perswazyjnych względem opinii publicznej zdolności zostałem wystawiony podczas negocjacji nad konwencją o zakazie min przeciwpiechotnych w Oslo we wrześniu 1997 r. Na negocjacjach skupiała się uwaga światowych organizacji pozarządowych, a także prasy. Organizacje pozarządowe były obecne w Oslo i starały się wpływać na przebieg rokowań poprzez wywieranie presji na delegacje państw, które wykazywały „niekonstruktywne” podejście do konwencji. Zapraszały szefów poszczególnych „trudnych” delegacji na publiczne dyskusje. Nie wszyscy zaproszenia przyjmowali. Nas też „życzliwi” wskazali jako „opornych”. Ja przyjąłem zaproszenie. Podjąłem rozmowę. I przekonałem działaczy organizacji pozarządowych, że w naszych postulatach kierujemy się wyłącznie pragnieniem nadania konwencji jak najbardziej uniwersalnego i skutecznego charakteru. Przekonałem ich, że nasza filozofia przybliży przyłączenie do konwencji państw, które mają w swym arsenale i stosują te miny, a nie tylko tych, które wskutek konfliktów, w tym wewnętrznych, cierpią z powodu licznych ofiar wywołanych przez rozmieszczone przed laty na ich terytorium miny (Kambodża, Laos, Afganistan i in.). Że chodzi nam o to, aby do konwencji przystąpili nasi sąsiedzi – Rosja, Białoruś, Ukraina, żeby przystąpiły wielkie mocarstwa, jak USA czy Chiny. W związku z tym my jesteśmy tak bardzo za ideą zakazu, że musimy być przeciw niektórym zapisom kanadyjsko-austriackiego projektu negocjowanego w Oslo. Musiałem brzmieć przekonująco, bo odium państwa „opornego” udało mi się, sądząc po prasowych i innych relacjach z naszej dyskusji, skutecznie zdjąć.

*

Negocjator musi być przygotowany, że jego pracę będą utrudniały „przecieki” do prasy, których źródłem będą niechętni mu urzędnicy własnego ministerstwa. Kiedy z ramienia Polski negocjowałem w NATO w 1998 r. stanowisko Sojuszu w sprawie tzw. adaptacji traktatu CFE (pisałem o tym na blogu w 2022 r.), szybko w kontaktach z polską prasą przekonałem się, że jeden z ówczesnych dyrektorów w MSZ, który dość często ulegał urojeniom na temat przebiegu tych negocjacji, suflował jednemu z redaktorów bardzo poczytnej gazety nie tylko treść moich notatek, ale i informował o moich planach konsultacyjnych. Nie muszę mówić, że nie czyniło to mojej misji łatwiejszą. Ale tym bardziej mobilizowało do szczerych kontaktów z prasą.

*

Jest prawdą, że mają dyplomaci, zwłaszcza starej daty, opór przed dyplomacją publiczną w obcym państwie. Bo to czynności niezwiązane z tradycyjnym pojmowaniem zawodu. Nie lubią publicznego zaangażowania obcych dyplomatów często władze państwa przyjmującego. Stres więc podwójny, a miara sukcesu ulotna.

Ten opór przyczynił się do ukucia stereotypów krzywdzących zawodowych dyplomatów. Ambasador Perina, dyplomata amerykański, cytowany wcześniej, a i w bieżącym rozdziale również, przyznawał, że w USA polityczne kręgi w administracji za problemy wizerunkowe USA w świecie obwiniały dyżurnie własnych dyplomatów. „The argument was that the culture of the Foreign Service did not value public diplomacy, and that ambassadors spent too little time on it”.

Ale proszę chociażby spojrzeć na rozpoznawalność publiczną ambasadora USA w Polsce Marka Brzezinskiego (czy jego poprzedniczki Georgette Mosbacher i wcześniejszych ambasadorów). Życzyłbym Europie, aby choć jeden z ambasadorów państw Unii Europejskiej w Warszawie (i nie tylko w Warszawie) miał porównywalną rozpoznawalność.

Dziś powszechnie oczekuje się od ministrów spraw zagranicznych i dyplomatów aktywności na polu dyplomacji publicznej. Choć zdarzają się nadal, chociażby niedawno w pisowskiej Polsce, ministrowie spraw zagranicznych tak skutecznie unikający kontaktu ze społeczeństwem, że ich społeczeństwo nawet po kilku latach sprawowania urzędu z nazwiska (i z dokonań) nie potrafiło kojarzyć. Lecz może to i dobrze, bo poza tromtadracją, banałem, picem i aferą wizową nie społeczeństwu zaoferować nie potrafili.

*

Kissinger był, z jednej strony, pierwszym sekretarzem stanu autentycznym celebrytą, który mógł sobie okręcać wokół palca dziennikarzy i manipulować opinią publiczną. Był aktywny. Corocznie wygłaszał kilkanaście programowych przemówień skierowanych do amerykańskiego lokalnego audytorium. Ale jednocześnie był przez korpus amerykańskich dyplomatów krytykowany za sposób prowadzenia dyplomacji publicznej.

Największy osobisty żal miał do niego znany amerykański strateg Helmut Sonnenfeldt. Wszedł on na karty podręczników historii dyplomacji jako autor Doktryny Sonnenfeldta, wbrew swoim intencjom oczywiście. Spotykał się w 1975 r. w Londynie z dyplomatami amerykańskim w państwach zachodnioeuropejskich. I mówił tam, że być może powstaną w relacjach państw socjalistycznych z ZSRR więzi bardziej organiczne. Warren Zimmerman, który jako pracownik placówki londyńskiej sporządził depeszę okólnikową ze streszczeniem briefingu Sonnenfeldta, sformułował tę tezę w sposób, który potem dał asumpt do interpretacji, że Amerykanie uważają, iż naruszenie organicznych więzi w ramach obozu komunistycznego może doprowadzić do III wojny światowej. Poszedł przeciek do prasy (Sonnenfeldt podejrzewał o to Pentagon) i w kwietniu 1976 r. Novak i Evans opublikowali w Washington Post artykuł, który wzburzył opinię publiczną. Kiedy jednak Sonnenfeldt chciał pójść do prasy i sprostować insynuacje, Kissinger mu tego zabronił. I Doktryna Sonnenfeldta poszła w świat.

*

O znaczeniu poparcia społecznego przekonali się negocjatorzy wielokrotnie we współczesnej historii. Ileż to razy trzeba było odłożyć do lamusa wynegocjowane porozumienia, bo nie przechodziły one testu poparcia społecznego. Sprzeciw społeczeństw Francji i Holandii w referendum w 2005 r. uczynił trupem Traktat Konstytucyjny Unii Europejskiej. A przecież to Francuz, były prezydent – Valery Giscard d’Estaing, przewodniczył pracom Konwentu, który Traktat przyszykował.

A ileż to razy dyplomaci wynegocjowali znakomite dokumenty, które nie znalazły poparcia politycznego w elitach rządzących. Amerykanie odgrywali wiodącą rolę w opracowaniu koncepcji Ligi Narodów, ba, byli pierwotnymi autorami pomysłu, a do niej z powodu sprzeciwu Senatu nie przystąpili. Amerykanie też odgrywali inicjatywną rolę w negocjacjach nad Konwencją Praw Morza, przyjętą w 1982 r., a do dziś jej nie ratyfikowali.

Francuzi zgłosili w 1950 r. Plan Plevena w sprawie zbudowania europejskiej wspólnoty obronnej. A kiedy po intensywnych pracach na przełomie 1951 i 1952 r. wynegocjowano porozumienie sześciu państw, pogrzebało projekt właśnie francuskie Zgromadzenie Narodowe w 1954 r., odmawiając ratyfikacji. Europejskiej armii nie ma do dziś. Może, gdyby próbowano Plan Plevena sfinalizować wcześniej, historia współpracy obronnej Europy potoczyłaby się inaczej.

*

Bo na przebieg negocjacji i ich wynik wpływa niewątpliwie czynnik czasu. Jego pozytywne oddziaływanie może przejawiać się w sensie pozytywnym, powodując samorozwiązanie się problemów stojących przed negocjatorami.

Dobry negocjator musi mieć poczucie „timingu”, czyli robienia właściwych rzeczy we właściwym czasie. Musi wiedzieć, kiedy trzeba bez zwłoki wykorzystywać nadarżającą się okazję, kiedy zaś zwlekać, naciskać na hamulec. A chodzi nie tylko o wycucie czasu określanego przez wewnętrzną logikę negocjacji, ale o wpływ czasu zewnętrznego (politycznego) na materię rokowań.

W trakcie negocjacji nad Traktatem CFE okazało się, że istotnym problemem w jego realizacji wynikającym ze zjednoczenia Niemiec byłby status uzbrojenia sowieckiego rozlokowanego we wschodniej części Niemiec. Ale limity traktatowe miały zostać osiągnięte 40 miesięcy po wejściu w życie Traktatu, licząc od 9 listopada 1992 r. A w sierpniu 1994 r. wojsk rosyjskich już w Niemczech w ogóle nie było. Czas rozwiązał problem, który nie zdążył nawet zaistnieć. Więc negocjatorzy z niektórych (dobrze obserwujących środowisko polityczne) państw otrzymali instrukcje, aby problem sobie odpuścić.

Inny przykład związany z Traktatem CFE: w ramach tzw. grupy państw byłego Układu Warszawskiego jeszcze w 1991 r. próbowano (pod naciskiem ZSRR) ustalić mechanizm uzgadniania podziału kolektywnej kwoty między poszczególne państwa. Udało mi się przekonać naszego szefa delegacji i zwierzchników w MSZ, że najlepszym rozwiązaniem jest zerwanie tych negocjacji. Argumentowałem, że ZSRR i tak traktatowo ma zagwarantowane 50 proc. kwoty, a będzie wykorzystywał mechanizm konsultacji do odgrywania roli arbitra między byłymi sojusznikami. Ale co najważniejsze, uważałem, że czas spowoduje, że dyskusje o naszych limitach narodowych będą bezprzedmiotowe, bo nie stać nas będzie na ich wypełnienie. I czas pokazał, że miałem rację.

*

Jednym ze stereotypów przy rozwiązywaniu konfliktów regionalnych jest wiara, że czas załagodzi rany i wygasi emocje, więc nie należy przesadnie poganiać skonfliktowane strony na rokowaniach i czekać na właściwą porę. Tę błędną diagnozę propagowała w odniesieniu do konfliktów na terytorium byłego ZSRR dyplomacja rosyjska. Przekonywała, że jeśli nie ma większej groźby wznowienia ostrej fazy konfliktu, to należy czekać, aż konflikt przyschnie. A za parawanem tej tezy wykorzystywała nierozwiązywalność konfliktów w swoich celach imperialnych. To doprowadziło do powstania zjawiska tzw. zamrożonych konfliktów (Naddniestrze, Abchazja, Osetia Południowa, Górski Karabach). I okazywało się, że z każdym rokiem coraz trudniej o przełom na rokowaniach. A jedynym czynnikiem dynamizacji rokowań może być, jak w przypadku Górskiego Karabachu, zastosowanie siły.

*

Czas jest jednocześnie ewidentnym czynnikiem presji na negocjatorów.

W czasie Kongresu Utrechckiego w l. 1712-1713, który miał zakończyć tzw. wojny o sukcesję hiszpańską i trwał ponad 15 miesięcy, pod koniec obrad pogłoski o pogarszającym się zdrowiu Królowej Anny w Londynie przybrały tak na sile, że negocjatorzy angielscy i francuscy o niektórych kompromisowych formułach decydowali (bo mimo wielostronnego charakteru i obecności ponad 80 delegatów, w tym z Polski, o rozstrzygnięciach decydowały Anglia i Francja)

rzucając kością. Ślepy los decydował o wyniku rokowań! Tak bardzo obawiano się, że śmierć Anny zniweczy osiągnięte rezultaty.

Pokój Utrechcki potwierdził francuską akceptację sukcesji hanowerskiej w Wielkiej Brytanii. Anna zmarła w 1714 r. Istotnie większych perturbacji przy objęciu tronu przez Jerzego I nie było. A nasza Maria Klementyna Sobieska mogła pozostawać jedynie tytułarną królową Anglii, bo jej mąż Jakub Stuart na tron nigdy nie wstąpił, choć z roszczeń nie zrezygnował.

*

Czas polityczny nie jest czasem jednostajnym. W swojej książce „Klepsydra i tron” opisuję, jak obserwowałem wpływ czasu na zachowanie negocjatorów w końcu lat osiemdziesiątych i na początku lat dziewięćdziesiątych, kiedy czas polityczny w Europie wyraźnie przyspieszył. Spotkanie przeglądowe KBWE, które rozpoczęło się 4 listopada 1986 r., miało potrwać do lata 1987 r. A trwało do stycznia 1989 r. Nie z powodu lenistwa negocjatorów, czy też głębokości sporu i złożoności materii. Bynajmniej! Państwa zachodnie chciały po prostu do maksimum wykorzystać postępujące zmiany wewnętrzne w ZSRR i w obozie wschodnim, gorbaczowowską głośność i pieriestrojkę. Windowały więc poprzeczkę zobowiązań w dziedzinie praw człowieka i kontaktów między ludźmi. Doprowadziły nawet do tego, że ZSRR przystał na goszczenie jednego ze spotkań tzw. ludzkiego wymiaru KBWE w Moskwie (co jeden z dyplomatów zachodnich porównywał z fantazją skrzyknięcia się na „drinking party in Mecca”).

Jesienią 1988 r. w Waszyngtonie podjęto decyzję, że konferencję przeglądową należy sfinalizować z końcem kadencji Ronalda Reagana. Wprawdzie wybór George’a Busha zapewniał polityczną ciągłość administracji, ale uznano, że uzyskano od Sowietów już wystarczająco dużo, a nowa ekipa w Departamencie Stanu (Baker miał zastąpić Schultza w nowej administracji) winna mieć głowę wolną od wiedeńskiego dossier. I w dużym pośpiechu popychano negocjacje we Wiedniu do przodu. Aż uzgodniono dokument 19 stycznia 1989 r., a 20 stycznia 1989 r. Reagan przestał być prezydentem, a Schultz przestał formalnie być Sekretarzem Stanu.

*

Przyspieszające działanie czasu na rokowaniach opisałem w swojej książce „Klepsydra i tron” na przykładzie rokowań CFE. W 1990 r. Amerykanie tak się obawiali, że rozpad ZSRR zniweczy cały dorobek negocjacji, że aby dotrzymać terminu zakończenia negocjacji nad traktatem do listopada 1990 r., poszli na dwustronne sekretne rokowania z ZSRR i w trybie dwustronnym wynegocjowali traktat, który został pozostałym 20 stronom przedłożony do akceptacji na zasadzie „take-it-or-leave-it”. Tak bali się Amerykanie, że nie zdążą na czas.

Czynnikiem presji jest zawsze kadencja sprawowania władzy. Każda władza chce, aby jej wysiłki na rzecz sukcesu w rokowaniach międzynarodowych kończyły się w ramach danego jej czasu politycznego. Nie chce sprawiać prezentów następcom. Każda amerykańska administracja, przewidując zmianę opcji politycznej na stanowisku prezydenta, działa na arenie międzynarodowej pod presją. Obama chciał, aby do jego odejścia przypieczętować udział USA w porozumieniach paryskich dot. klimatu. A Trump chciał przełomu w uregulowaniu konfliktu izraelsko-palestyńskiego.

Autokracje tę mają przewagę nad demokracjami, że czynnik kadencyjności nie odgrywa żadnej roli. Dyktatorzy patrzą na kalendarze negocjacyjne bez napinki. Zakładają swoją nie tylko polityczną

długowieczność. Mogą zawsze pozwolić sobie przeczekać niewygodnego przywódcę po drugiej stronie. Putin i dzisiaj myśli, że może sobie po prostu przeczekać Bidena.

*

Eksperti powiadają: negocjatorom trzeba wyznaczać nieprzekraczalne terminy na zakończenie prac. Bez „deadline’u” negocjacje mogą przeciągać się w nieskończoność.

Konferencja Rozbrojeniowa funkcjonująca w Genewie od 1996 r. pogrążona jest w marazmie. Co prawda w 2009 r. ustanowiono tam nawet grupy robocze, ale faktem znamionym było, że negocjacje nad traktatem o zakazie broni jądrowej prowadzono poza jej ramami, mimo że deklaracyjnie jest ona ciałem specjalnie przeznaczonym do negocjowania uniwersalnych porozumień rozbrojeniowych. Czy wyznaczenie jej deadline’ów zmieniłoby cokolwiek w jej pracy?

Runda z Doha negocjacji handlowych przez ponad dwadzieścia lat frustrowała obserwatorów. Dotyczyła wszakże kwestii trudnych, w tym zwłaszcza rolnictwa i usług. Wielu znaczących uczestników rokowań wzywało do jej zakończenia, mimo braku spodziewanych rezultatów. Ale wydaje się trwać w nieskończoność.

Ale i z deadline’ami negocjatorzy potrafią dawać sobie radę. W procesie KBWE kilkakrotnie stosowaną praktyką było zatrzymywanie zegara. Najbardziej spektakularne zatrzymanie zegara miało miejsce w Madrycie w 1983 r. Na kilka dni zatrzymano zegar na Konferencji Sztokholmskiej w 1986 r.

Nowicjusza na rokowaniach może zdziwić, że negocjatorzy proszą o ogłaszanie „coffee break’ów” (czyli przerw na kawę), ale kawy w jej trakcie w ogóle nie spożywają, a jedynie konsultują się na potęgę. A przerwa na kawę może trwać nie minuty, ale godziny całe, a niekiedy nawet przeciągnąć się do następnego dnia.

*

Negocjatorzy zawsze muszą brać w ocenie swojej siły przetargowej czynnik czasu. Najgorzej, jeśli przeciwstawne strony uznają, że czas działa na ich korzyść. Tak było w konflikcie nagorno-karabaskim w l. 1994-2020. Ormianie uważali, że czas konserwuje sytuację w terenie, czyli fakt kontroli przez nich terytorium Górskiego Karabachu wraz z przyległościami. Mieli nadzieję, że czas sprawi, że Azerbejdżan, a zwłaszcza jego społeczeństwo, pogodzi się z faktyczną utratą kontroli nad tym obszarem. Azerbejdżan z kolei liczył na to, że jego rosnąca przewaga militarna nad Armenią, wynikająca z dysproporcji wydatków militarnych na jego korzyść, doprowadzi do sytuacji, w której odbicie utraconych ziem z pomocą siły militarnej stanie się możliwe. I negocjacje dyplomatyczne przez lata rozbijały się o brak gotowości do niezbędnych ustępstw.

Moją tezę potwierdził we wspomnieniach Ambasador Rudi Perina (mój dobry kolega z negocjacji we Wiedniu na początku lat dziewięćdziesiątych), który na początku tego wieku z ramienia USA współprzewodniczył Grupie Mińskiej: „...both sides felt that time was on their side. The Azeris felt that they were going to get all of this incredible oil revenue and they would be able to increase their military strength and overwhelm the Armenians who were losing population through emigration and in economic straits. On the other hand the Armenians also felt that time was on their side simply because they were holding the land and creating a type of fait accompli.”

Wojna 2020 r. pokazała, że czas działał istotnie na rzecz Azerbejdżanu. Odzyskał Azerbejdżan kontrolę nad częścią Karabachu i terytoriami okupowanymi. Armenia okazała się zdana całkowicie na widzimisię Rosji.

*

Negocjacje, zwłaszcza wielostronne, wymagają coraz więcej czasu. Na czasochłonność negocjacji wpływa kilka czynników. Przede wszystkim rosnąca ilość podmiotów negocjacji. Na forum ONZ działa ich niemal dwie setki. Czasami negocjowanie porozumień globalnych przypomina zawracanie kijem Wisły („herding cats”). Epoka, kiedy kilka mocarstw zasiadało przy stole i ustalało losy świata w tydzień czy dwa, jak w Jałcie czy Poczdamie, czy w Dumbarton Oaks, minęła bezpowrotnie. Nawet jeśli wielkie mocarstwa coś dziś między sobą ustalą, to prawdopodobieństwo, że pozostali uczestnicy życia międzynarodowego w milczeniu na to przystaną, są nikłe. Pokazuje to historia już tu wspomnianych rokowań handlowych w ramach rundy z Doha czy genewskiej Konferencji Rozbrojeniowej. Funkcjonowanie formatów o ograniczonym członkostwie, jak choćby G-7, dowodzi, że nawet jeśli powstają tam jakieś wspólne strategie, to słabo się one przekładają na funkcjonowanie instytucji globalnych. Nawet G-20, która miałaby aspirować do roli budowania konsensu globalnego między bogatą Północą i biednym Południem, nie jest w stanie generować impulsów, które zapewniałyby sterowalność systemu stosunków międzynarodowych w skali globalnej.

Wzrost liczby podmiotów negocjacji sam w sobie być może nie czyniłby negocjacji tak czasochłonnymi. Bo w czasach zimnej wojny podmiotów było niemało, ale jednak negocjacje globalne miały wymiar w sensie strategicznym blokowego dwugłosu, a mniejsi członkowie obu bloków zachowywali się w sposób zdyscyplinowany. Blok trzeci (ruch niezaangażowanych) stał się samoistnym czynnikiem dopiero w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku, a państwa rozwijające się w formule Grupy 77 zaczęły mówić blokowym głosem dopiero w latach siedemdziesiątych, a i to w ograniczonym zakresie. Dziś emancypacja suwerennościowa państw przejawia się w nieprzewidywalnej kakofonii poglądów i stanowisk. Ich uwspalnianie zajmuje coraz więcej czasu. Od trzydziestu lat toczą się rozmowy o reformie Rady Bezpieczeństwa. Uzgodnienie zmiany jej rozmiaru obiektywnie nie wydaje się dziś trudniejsze niż było to siedemdziesiąt lat temu podczas negocjacji Karty ONZ. Ale politycznie jest wyzwaniem nie do pokonania. Karty ONZ nie da się zrewidować w jakiegokolwiek, nawet tak błahej sprawie, jak usunięcie tzw. klauzuli państw wrogich, od pięćdziesięciu lat.

Rośnie liczba platform negocjacyjnych, które czynnikiem politycznym często trudno kontrolować. Eksperci potrafią się czasem skutecznie okopać na własnych pozycjach. Postęp mogą zapewnić tylko decyzje polityczne. Ale polityczni decydenci nie mają do nich głowy. Są to bowiem kwestie, które do ich świadomości nigdy nie mają szansy dotrzeć. Poza tym decydenci boją się odpowiedzialności za decyzje, których skutków nie są w stanie do końca przewidzieć. I tak negocjacje wpadają w dryf.

*

Rośnie stopień skomplikowania technicznego w rozmowach międzynarodowych. Skutkiem tego jest przejmowanie wiodącej roli na rokowaniach przez ekspertów lub, co gorsza, biurokratów resortów i instytucji branżowych. Są oni z reguły mniej wyczuleni na polityczne implikacje procesu negocjacyjnego, bardziej są skłonni do zamykania się w negocjacyjnej wieży z kości słoniowej, są od zawodowych dyplomatów mniej elastyczni. Skomplikowanie materii negocjacyjnej spycha

dypłomatów na margines. Bo coraz trudniej im przychodzi chęć opanowania choćby elementarnej wiedzy o przedmiocie rokowań. Nie mają na to niekiedy nawet czasu.

Co niewątpliwie negocjacje skraca i ułatwia to rozwój kultury prawnej. Zdejmuje nieufność i przyspiesza kompromisy.

*

Nie poddają się działaniu czasu imponderabilia. Zawsze najtrudniej negocjowało się kwestie terytorialne, a przebieg granic w szczególności, nawet jeśli dotyczyło to terytoriów niezamieszkałych, a nawet niekoniecznie bogatych w surowce czy ważnych komunikacyjnie. W przypadku negocjacji kończących zwycięskie wojny, nawet jeśli strona pokonana (jak Niemcy w Wersalu czy w Poczdamie) nie miała nic do powiedzenia, to przesuwanie granic mogło wywoływać spory wśród zwycięskich aliantów. Wydawałoby się, że dziś w czasach, kiedy terytorium mniej waży w budowie potęgi i zamożności państwa, spory o przebieg granic mogłyby tracić na ostrości, ale bynajmniej: ich waga symboliczno-polityczna czyni niezbędne ustępstwa trudnymi, jeśli wręcz niemożliwymi.

Na konferencji w San Francisco w 1951 r. Japonia zrzekła się praw do Wysp Kurylskich na rzecz ZSRR. Ale według niej nie dotyczyło to niepozornych i niezamieszkałych wysepek (Iturup, Kunaszir, Szykotan i grupy wysp Habomai), które nazywa Terytoriami Północnymi, a nie Kurylami. Nie podpisała traktatu pokojowego z Rosją. A Rosja usunąć tej kości niezgody nie ma dotąd zamiaru. Bo tworzyłoby to niepożądany precedens? Przecież w kwestii symbolicznej te kurylskie wysepki w żaden sposób z tożsamością narodową i prestiżem Rosji związać się nawet nie zdążyły.

W latach 70-ych ujawnił się spór o przebieg granicy wód terytorialnych i strefy ekonomicznej między Polską i NRD. Wskutek polskich błędów Enerdowcy wyznaczyli sobie tak granice, że zahaczały one o tor podejściowy do Świnoujścia i polskie kotwiczowisko. Oficjalne negocjacje rozpoczęto w 1978 r., ale szybko znalazły się w impasie. Kiedy z 1 stycznia 1985 r. NRD rozszerzyła swoje wody terytorialne do pasa 12 mil, podejście i kotwiczowisko znalazły się pod jej jurysdykcją. Enerdowcy zażądali od polskich jednostek pływających formalnych notyfikacji przepływania przez obce terytorium. Strona polska ignorowała co prawda te żądania, ale zaczęło dochodzić do incydentów, w tym z udziałem okrętów wojennych (NRD nawet zamalowywała znaki rozpoznawcze na ich burtach). Taranowano polskie jachty sportowe. Był to niespotykany przykład siły sporu terytorialnego w relacjach między państwami bloku socjalistycznego. Po rozmowach Jaruzelskiego z Honeckerem w 1988 r. napięcia zelżały. Rokowania wznowiono w styczniu 1989 r., a w maju zakończono kompromisem. Miałem okazję wysłuchiwać osobistej relacji szefa polskiej delegacji na te rokowania dyrektora Władysława Napieraja. Negocjatorem był on twardym. Jeśli dobrze pamiętam, jako nastolatek w czasie wojny trafił z matką do obozu koncentracyjnego w Oranienburgu. O filoniemieckość w żaden sposób podejrzewać go więc nie można było. W jego opinii enerdowska nieustępliwość (u schyłku istnienia NRD) podyktowana była przede wszystkim chęcią zademonstrowania wszystkim Niemcom, przede wszystkim zachodnim, że NRD broni nieugięcie interesów niemieckich. Drobnny spór w „rodzinie” stał się sporem pryncypialnym.

Czasami łatwiej wymienić się milionami mniejszości narodowych niż korygować granice. Wielkie migracje towarzyszyły ustaleniu granic między Grecją a Turcją po I wojnie światowej, czy między Pakistanem a Indiami po ogłoszeniu przez nie niepodległości. Wymieniano też na wielką skalę terytoria. Wspominałem już na tym blogu jak to po Kongresie Wiedeńskim 1918 r. Szwecja oddała

Rosji Finlandię, dostając w zamian Norwegię. A w Poczdamie w 1945 r. Polska dostała Ziemię Zachodnie jako „rekompensatę” za oddanie Kresów.

Dziś takie metody rozwiązywania kwestii terytorialnych nie przechodzą. Konflikty terytorialne dziś, nawet jeśli nie zawsze grożą otwartą wojną, są nadal najtrudniej negocjowalne.

Od 70 ponad lat Czechi zwlekają ze zwrotem Polsce ok. 400 hektarów ziemi. Niby „pryszcz”, ale wychodzi na to, że ziemia to rzecz święta. Podobne opory dotyczą zwrotu majątków czy zwłaszcza dóbr kultury. Szwedzi, którzy w czasie potopu w XVII wieku, zrabowali cenne dzieła polskiej kultury, które ze Szwecją najmniejszego związku nie mają, do obowiązku ich zwrotu zupełnie się nie poczuwają. Nawet jeśli nie zrabowane, ale kupione w trosce o uchronienie przed zniszczeniem, zabytki antycznej kultury greckiej z British Museum, są przedmiotem kontaktów brytyjsko-greckich i można być przekonany, że do Grecji kiedyś wróca.

*

Opisywałem w „Klepsydrze i tronie”, jak to konflikt bliskowschodni jest postrzegany jako zderzenie perspektyw czasowych. Z pewnością jest zderzeniem perspektyw czasowych podejście stron konfliktu i mediatorów. Mediatorzy, w tym zwłaszcza USA, ale wcześniej Norwegia i inne podmioty zaangażowane, patrzą na konflikt przez pryzmat teraźniejszości. Dla stron konfliktu teraźniejszość gnie się pod ciężarem słupa przeszłych zaszłości. Inną miarą odmierzają strony konfliktu czas. I Arabowie, i Żydzi mogą pozwolić sobie na czekanie.

Czas jest pojmowany rozmaicie w różnych kulturach. W cywilizacji zachodniej ma najczęściej postać linearną. W niej dobrze się odnajduje idea postępu. W cywilizacjach wschodnich, a w hinduistycznej w szczególności, czas układa się cyklicznie, w wielkie koło nawrotów rozkwitu i rozkładu.

W stereotypowym postrzeganiu negocjatorzy państw Europy Północnej, Niemcy, Amerykanie, ale także Japończycy czy Singapurczycy występują jako „plemię zegarka”, gdzie ważna jest punktualność, terminowość, harmonogram, plan. Z kolei Latynosi („manana culture”), Arabowie, Afrykańczycy („African time”) to przedstawiciele „ludów słońca”, gdzie potrzeby człowieka, a nie zegarek regulują plan dnia. W praktyce dyplomatycznej różnic tych nie widać. Na dwóch sesjach Zgromadzenia Ogólnego ONZ na początku milenium celowo obserwowałem stopień zdyscyplinowania czasowego delegatów podczas posiedzeń niektórych komitetów. Bardzo często ostatnimi, którzy zjawiali się w sali, byli przedstawiciele państw Unii Europejskiej. Ale nie z powodu rozgildzajstwa czasowego bynajmniej, lecz z potrzeby pilnej wymiany poglądów we własnym gronie.

*

Z rozbiegu, wychodząc poza czasowy wątek, chciałbym wykorzystać niniejszy rozdział do krótkiego omówienia kwestii zewnętrznego czynnika kulturowego w prowadzeniu negocjacji.

Zawsze bowiem należy w procesie przygotowań uświadomić sobie uwarunkowania kulturowe zachowań negocjacyjnych innych partnerów.

Dotyczy to nie tylko czynnika czasu. Różne są też są pojmowania roli dyplomatycznej formy, czyli protokołu i ceremoniału. Zachód jest bardziej bezpośredni. Skracanie dystansu jest normą. Nie ma obrazy z powodu omijania protokołu. Kiedyś w 2005 r. jako wiceminister spraw zagranicznych RP

zostałem zaproszony do wygłoszenia głównego referatu w debacie na Forum do spraw Współpracy w Dziedzinie Bezpieczeństwa OBWE we Wiedniu. Na poprzedzającym sesję roboczym lunchu jeden z zachodnich ambasadorów usadził mnie gdzieś przy końcu stołu, co było jawnym naruszeniem protokołu. Nie obraziłem się wszakże i nie wyszedłem. Bo w swoim „zachodnim” gronie na takich roboczych spotkaniach protokół jest mało ważny. Nawet Ursula van den Layen nie obraziła się wcale w kwietniu 2021 r., kiedy Erdogan zamiast na fotelu obok Przewodniczącego Rady UE, usadził ją na bocznej sofie, co było rażącym pogwałceniem protokołu. Nie wyszła. Udała, że jej priorytetem było meritum spotkania, a nie forma.

Wschód jest niewątpliwie nadal bardzo ceremonialny. Każdy szczegół procedury negocjacji ma znaczenie honorowe. W kontaktach liczy się uprzejmość, takt, tytułatura.

W państwach, zwłaszcza azjatyckich, negocjacje są relacją wybitnie interpersonalną. W rozmowach ponad wszystko nie wolno urazić siedzącego naprzeciw partnera. W wielu azjatyckich kulturach nie wypada nigdy mówić „nie”. Używa się mowy okrężnej, języka ezopowego, przenośni i metafor, by dać partnerowi do zrozumienia stanowisko wobec jego propozycji, ale rzadko mówiąc mu o tym wprost. I ten brak jednoznacznego „nie” może być, zwłaszcza dla początkujących negocjatorów, bardzo zwodniczy. Podobnie jak wypowiedziane przez partnera z tego kręgu kulturowego „tak”. Sam nabrałem się na to na początku kariery, kiedy prowadziłem rozmowy z Japończykami. W trakcie wykładania przeze mnie naszego stanowiska co i rusz w reakcji słyszałem od potakującego rozmówcy „hai”, czyli japońskie „tak”. Kiedy jednak zabrał on głos, jego poglądy wyraźnie od naszego stanowiska odbiegały. Wy tłumaczono mi, że to jego „hai” oznaczało tylko, że słyszał i rozumiał co do niego mówię. Nie oznaczało bynajmniej, że się ze mną zgadzał.

Powiada się, że zachodni negocjatorzy, którzy wyrosli w kulturze racjonalnego traktowania negocjacji, łatwiej panują nad emocjami, wykazują więcej elastyczności w rokowaniach międzypaństwowych. Nastawieni są na wykonanie zadania.

Ludzie Orientu zadanie traktują jako pochodną relacji między negocjatorami. W niektórych kulturach czynienie ustępstw prowadzi do utraty twarzy.

Dyplomaci przeniknięci mentalnością „bazarową”, gdzie o wszystko trzeba się targować i wszystko jest kwestią targu, wykazują ponoć większą sztywność w negocjacjach międzypaństwowych.

W opinii badaczy kultur negocjacyjnych, różnice kulturowe mają mniejszy wpływ na negocjacje dyplomatyczne niż na negocjacje biznesowe. I mogę potwierdzić to własnym doświadczeniem.

Trzeba mieć świadomość różnic kulturowych, umieć je uwzględniać w swoim zachowaniu przy negocjacyjnym stole, ale nie należy traktować ich jako znaczącego czynnika, zwłaszcza na forach organizacji międzynarodowych, takich jak ONZ, WTO czy innych. Tam już dawno doszło do kulturowej konwergencji w oparciu o kulturę instytucjonalną.

Można byłoby się jeszcze rozpisać o różnicach w kulturach negocjacyjnych w obozie zachodnim. Przyjęto uważać, że w ramach Unii Europejskiej Francuzi znani są ze sprawności koordynacyjnej, racjonalizmu niemal kartezjańskiego, zostawiając sobie zawsze pole do manewru. Brytyjczycy słynęli z pragmatyzmu. Niemcy działali, na mocy stereotypu, w ramach sztywnych instrukcji. Polacy zaś ulegali teoriom konspiracyjnym, że ktoś znowu za ich plecami coś uknuł. Ale choć różnice w kulturach są zauważalne, to ich wpływ, w opinii ekspertów, na przebieg negocjacji w Unii Europejskiej jest znikomy.

*

Patrzeć za okno patrzeniem za okno, ale negocjacje nadal będą prowadzone przy zasłoniętych firanach. Postulat dyplomacji przy otwartej kurtynie tak popularny po I Wojnie Światowej, nie doprowadził do zdjęcia klauzuli poufności z rokowań. Chcieli skończyć z tajną dyplomacją bolszewicy, chciał nawet prezydent Wilson, ale życie dyktuje potrzebę chronienia rozmów przed wścibskim niekiedy okiem postronnych obserwatorów. Powody wyłożyliśmy wcześniej. Poufność jest niekiedy najważniejszym warunkiem budowy zaufania.

Opinia publiczna ma prawo kontroli nad działaniami dyplomacji. Musi być informowana. Czasy salonowej dyplomacji i tajnych rokowań minęły bezpowrotnie. Ale wszystkiemu, nawet w demokratycznych systemach, jest granica. Oby tylko nie nadużywali jej zbyt politycy. Oni częstokroć mają decydujący wpływ na rezultat rokowań.

IX. Polityka i potęga negocjacyjna

W dotychczasowej analizie procesu negocjacyjnego skupialiśmy się na kwalifikacjach i zachowaniach negocjatora, jego osobowości i zdolności do fachowej obsługi procesu negocjacyjnego. Niech nie zniechęca nas w pracy nad sobą uwaga zasadnicza, że kluczowy wpływ na przebieg negocjacji dyplomatycznych ma z reguły brutalna potęgometa, czyli ocena i porównanie potęgi negocjujących stron. Negocjacje politycznie są bowiem, jak to wielokrotnie podkreślałem, silnie naznaczone piętnem polityki.

O rozstrzygnięciach na rokowaniach dyplomatycznych decyduje w dużej mierze potęga stron. Przede wszystkim potęga polityczna państw, które zasiadają przy stole negocjacyjnym, czyli tzw. potęga strukturalna. Ta potęga strukturalna na przykład w rokowaniach dotyczących bezpieczeństwa międzynarodowego wynikać będzie z wielkości potencjałów wojskowych i siły powiązań sojuszniczych. W rokowaniach handlowych określać ją będzie wielkość potencjałów gospodarczych i wielkość obrotów handlowych.

Przewaga potęgi, zwłaszcza znaczna, daje możliwość narzucania swoich warunków gry. Historia dyplomacji pełna jest przypadków, kiedy negocjacje dyplomatyczne były tylko przykrywką dla narzucania przez silniejszego swojej woli. Nie tylko po zwycięskich wojnach. Porządek zimnowojenny w dużej mierze zasadzał się na dyscyplinie wewnątrzblokowej. A w imię tej dyscypliny państwa hegemonistyczne, nie tylko ZSRR, ale i czasem USA, ale ZSRR z zasady, prowadziły rokowania z sojusznikami na zasadzie „propozycji nie do odrzucenia”, a wręcz dyktatu. Pisałem o tym szeroko na swoim blogu. Sowieccy satelici musieli swoją zgryzotę tłumić, ale dyskomfort z powodu stylu działania dyplomacji amerykańskiej lat minionych utrzymuje się do dziś w postaci podskórnego antyamerykanizmu, zwłaszcza wśród lewicowych kręgów politycznych w państwach latynoamerykańskich. Zapytajcie choćby Prezydenta Lulę.

*

Im mniejszy krąg uczestników rokowań, tym wpływ potęgi strukturalnej jest większy. Kostaryce o wiele łatwiej jest negocjować ze Stanami Zjednoczonymi, jeśli negocjuje wspólnie z innymi państwami Organizacji Państw Amerykańskich, niż kiedy ma negocjować z USA sam na sam. Rokowania wielostronne, zwłaszcza prowadzone kanałami zinstytucjonalizowanymi, czyli w ramach organizacji międzynarodowych, rozładniają potęgę wielkich mocarstw.

Bezpośredni wpływ na wynik rokowań wywołuje nie tyle czysta potęga (strukturalna), co tzw. potęga porównawcza. Chodzi przede wszystkim o potęgę przetargową w odniesieniu do spraw, które podlegają negocjacjom. Chodzi o to, komu (w siłę różnych czynników zewnętrznych, w tym i czynnika czasu) bardziej zależy na porozumieniu, kto ma więcej alternatyw, w tym i lepsze BATNA, kto ma większą kontrolę nad przedmiotem rokowań.

O sile potęgi sytuacyjnej przekonali się najbardziej Amerykanie w negocjacjach dotyczących zakończenia wojny w Wietnamie. W końcowej rozgrywce jedynym argumentem, który mogli używać były zmasowane bombardowania. Bo olbrzymia presja wewnętrzna na wycofanie wojsk amerykańskich, czyli na zakończenie konfliktu z amerykańskiego punktu widzenia, zmuszała Administrację Nixona do zaakceptowania dealu, który już w momencie podpisywania czynił upadek reżimu południowowietnamskiego nieuchronnym. Hanojski Dawid mógł negocjować z waszyngtońskim Goliatem na równych prawach, a nawet dyktować warunki, które Goliat koniec końców musiał zaakceptować.

*

Jeszcze większa dysproporcja potęgi strukturalnej dotyczyła rokowań administracji amerykańskiej z Talibami, zapoczątkowanych w Dosze w 2018 r. Bo potencjał militarny Talibów nijak się miał do amerykańskiego. A jednak poszli Amerykanie na rokowania, kiedy zorientowali się, że dalsze ich militarne zaangażowanie w Afganistanie było nie do utrzymania.

We wrześniu 2019 r. doszło na rokowaniach do poważnego kryzysu. A sami Talibowie zastanawiali się, czy w ogóle warto z Amerykanami negocjować, bo przekonani byli, że prędzej czy później i tak Amerykanie będą musieli z Afganistanu wyjść. Po wznowieniu rokowań porozumienie zawarto w lutym 2020 r.

Jak zauważył kiedyś Anthony Cordesman z CSIS: „Even by Vietnam War standards, the U.S. acted without having established the preconditions that could force the Taliban to adopt more than a cosmetic peace settlement. The U.S. had not created Afghan forces as effective as the Army of the Republic of Vietnam (ARVN), there was no equivalent to a massive bombing campaign that forced the Taliban to accept an end to the fighting, and the Taliban still controlled far more Afghan territory than the Viet Cong or North Vietnam ever controlled in South Vietnam. Moreover, there was not even the hollow shell of a successful election in Afghanistan. The Afghan central government could not achieve even a cosmetic unity until it was blackmailed into an agreement in May, and much of the country which supposedly was under the control of the central government was actually controlled by local power brokers.”

Było więc porozumienie zwykłą przykrywką dla wycofania. Główny negocjator ze strony amerykańskiej ambasador Zalmay Khalilzad jest fachowcem najwyższej próby, znakomitym negocjatorem. Nawet najlepiej wynegocjowane porozumienie w konfrontacji z realiami i logiką rozwoju sytuacji musiało doprowadzić do powrotu Talibanu do władzy.

I w sierpniu 2021 r. Taliban przejął pod kontrolę cały Afganistan bez najmniejszego wysiłku.

*

Więc Dawidom mogą na rokowaniach z Goliatami wyrastać skrzydła, nawet jeśli asymetria potencjałów jest ogromna. Dlatego asymetria potencjałów państw nie powinna zrażać dyplomatycznych negocjatorów.

Przygotowując się do rokowań, w których przyjdzie nam się zmierzyć z partnerami przewyższającymi nas parametrami potęgi strukturalnej, warto zawczasu pomyśleć o strategii równoważenia wpływu oczywistych asymetrii.

Najbardziej naturalną strategią jest budowanie koalicji. Trzeba umieć skrzyknąć wokół swoich racji inne państwa, które będą gotowe stawić czoła silniejszej stronie. Taką naturalną koalicją na rokowaniach w ramach Unii Europejskiej dotyczących wieloletnich ram finansowych jest zawsze grupa państw – największych beneficjentów netto budżetu unijnego. Są to z reguły państwa mniejsze i słabsze. Czasem wszakże skrzyknięcie takiej koalicji, kiedy perspektywą jest wejście na kurs kolizji politycznej z głównymi graczami w ramach instytucji sojuszniczych, jest trudne. Żeby wystąpić w koalicji przeciw Francji czy Niemcom w ramach Unii Europejskiej w ważnej sprawie (nie mówimy o drobiazgach technicznych) trzeba mieć odwagę. Podobnie jak uzyskać wsparcie państw, które opierają się rozwiązaniom proponowanym przez USA w ramach NATO. Widziałem to w swojej praktyce dyplomatycznej. Kiedy poprosiłem kiedyś dyplomatów z Europy Środkowo-Wschodniej, aby wsparły nas w jakiejś konkretnej sprawie (mniejsza dziś o to jakiej), usłyszałem, że z Polską otwarcie przeciw Niemcom i Francji występować nie mogą, choć będą nam po cichu kibicować.

Inną oczywistą strategią jest odwołanie się do opinii publicznej. Można stanowisko własnej opinii publicznej uczynić argumentem w opieraniu się presji ze strony silniejszego. Można deklarować zrozumienie dla jego interesów, ale wskazywać, że podporządkowanie się im na rokowaniach doprowadzi do destabilizacji wewnętrznej, przetasowań na scenie politycznej, etc. W końcu 2003 r. Mołdawia została poddana olbrzymiej presji ze strony Moskwy, aby zaakceptować rosyjski plan uregulowania konfliktu naddniestrzańskiego, tzw. Plan Kozaka. A władze w Mołdawii sprawowała wtedy prorosyjska partia komunistyczna. Ale nawet dla niej propozycje rosyjskie były trudne do przyjęcia. Przez spory czas dawali się Rosjanom przekonywać. Jednak im więcej tego przekonywania było, tym bardziej ich opór tężał. W końcu nie zdzierżyli. Zapytali poufnie Amerykanów, czy coś złego by się stało, jeśliby Plan odrzucili. A Amerykanie im na to odpowiedzieli, że wręcz przeciwnie. Plan więc podano do wiadomości publicznej. Rosyjskie propozycje wywołały olbrzymie (i dobrze zorganizowane) protesty ludności. Prorosyjskie władze Mołdawii powiedziały Rosjanom, że w tej sytuacji wyjścia nie mają, ale muszą powiedzieć „nie”.

Można też spróbować odwoływać się do opinii publicznej drugiej strony. Sowieci w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych z całą mocą (w tym finansową) wspierali ruchy rozbrojeniowe i pacyfistyczne na Zachodzie (zwłaszcza w Europie), licząc na to, że z ich pomocą będą mogli korzystnie dla swoich interesów wpływać na przebieg rokowań rozbrojeniowych z Amerykanami. I myślę, że jakiś skutek przez to osiągnęli.

Można próbować rozgrywać rozbieżności i napięcia w obozie strony przeciwnej. Taką taktyką posługiwali się kiedyś Sowieci, a później Rosjanie, na forum KBWE/OBWE, aby osłabiać wspólne stanowisko Zachodu. Podchodzili przymilnie a to do Francuzów, a to do Niemców, a nawet do Włochów, kiedy widzieli w tym szansę na zbudowanie sprzeciwu wobec pozycji forsowanej przez USA. Za mojej pamięci jednak, rzadko im się udawało coś ugrać.

Można rozgrywanie sprzeczności wewnętrznych zastosować także do sporów między instytucjami państwowymi w ramach tego samego państwa. Kiedyś jeden mój dobry znajomy dyplomata z

dużego państwa zachodnioeuropejskiego opowiadał mi, jak świadomie rozgrywali oni kłótnie między Departamentem Stanu i Pentagonem w Waszyngtonie dla forsowania korzystnego dla nich rozwiązania. Ale ryzykowna to strategia.

Można przewagę silniejszego próbować ograniczać odwołując się do emocji. To jest istotą „pity politics”. Byłe kolonie nieraz odwołują się do poczucia winy byłych metropolii kolonialnych w negocjacjach dwustronnych, nie tylko w sprawach pomocowych.

Słabszy partner, jeśli może, będzie wykorzystywał kartę historycznie bliskich relacji i „zaprogramowaną wyrozumiałość” silniejszego. Na odwoływaniu się do „special relationship” opierało się podejście dyplomacji brytyjskiej w rozmowach dwustronnych z USA nawet w latach, kiedy o bliskość było istotnie trudno. Niektórzy politycy litewscy w latach minionych myśleli, że odwołaniami do wspólnego święta Konstytucji 3 maja czy rocznicy Powstania Listopadowego zmiękczać będą stanowisko Polski w rozmowach dwustronnych dotyczących chociażby praw mniejszości polskiej na Litwie.

Równoważy potęgę zawsze działanie trybunałów i rozjemców. Można więc w sytuacji skrajnej presji ze strony silniejszego na rokowaniach pójść na skierowanie, albo jedynie zagrozić skierowaniem, jakiejś spornej kwestii, i to niekoniecznie związanej z przedmiotem rokowań, do międzynarodowego sądu czy trybunału. Pewności, że rozstrzygnięcie pójdzie po naszej myśli, mieć nie będziemy, ale większe państwo zawsze trudniej znosi zdawanie się na wyroki prawa i trybunałów, niż państwo mniejsze.

Można grać na zwłokę, licząc na to, że na agendzie większego państwa pojawi się zmartwienie, które zmieni kontekst naszych z nim rozmów. Duże mocarstwa rzadko kiedy określają swoje cele na pojedynczych rokowaniach w izolacji od innych zagadnień, które ich angażują. Starają się przeważnie uwzględnić szersze interesy, wziąć pod uwagę wpływ rokowań na tworzenie precedensów, które mogą być wykorzystywane w innych kontekstach. Trzeba więc wielkie mocarstwa zajmować innymi problemami, a siebie przedstawiać jako potencjalnego sprzymierzeńca w ich rozwiązywaniu.

Inaczej negocjuje się z państwem nawet małym, które jest postrzegane jako niezbędny sojusznik, a inaczej z małym, ale politycznie bezużytecznym. Widziałem, jak w latach 2003-2005 Amerykanom bardzo zależało na tym, aby Polska wspierała ich politykę wobec Iraku. I widziałem, jak bardzo budowało to naszą pozycję w dwustronnych rozmowach (ale, choć staraliśmy się bardzo, przełomu w sprawie zniesienia wiz wtedy nie osiągnęliśmy). Eksperci powiadają, że w razie sporu w ważnej dla nas sprawie z mocarstwem, idźmy na ustępstwa i regularny bandwoning na całego w kwestiach drugorzędnych. Może uzyskana w ten sposób sympatia, złagodzi asymetrię potęgi w rozmowach w kwestii dla nas pierwszorzędnej. Nie zawsze ta zasada oczywiście działa.

Można wręcz uciec się do szantażu geopolitycznego, grożąc przejściem do innego obozu geopolitycznego. Tak podbijali sobie stawkę w rozmowach z mocarstwami liderzy niektórych państw niezaangażowanych w czasie zimnej wojny.

*

W czasach starożytnych negocjacje polityczne były postrzegane jako odwrotna strona działań wojennych. Były formą prowadzenia wojny środkami pokojowymi. Więc pozycja przetargowa na rokowaniach wynikała wprost ze zdolności wojskowych. Podejmowano negocjacje w celu osiągnięcia celu politycznego bez konieczności uciekania się do siły zbrojnej. Podejmowano je

także dla zdobycia czasu niezbędnego dla przygotowań wojennych. Zawiazywano rokowania, aby pozyskiwać sojuszników, albo zagwarantować sobie czyjaś neutralność. Zawiazywano je, aby wprowadzać zamieszanie we wrogich koalicjach. Ale o rozstrzygnięciu sprzeczności politycznych między państwami decydowała „naga siła”. I ta „naga siła” zawsze była koronnym argumentem na rokowaniach. W sporach między państwami gotowość do wstępowania w negocjacje często była traktowana jako objaw słabości.

Dziś związki między negocjacjami a siłą zbrojną mają inny charakter. Jak zauważył profesor Paul Meerts, autor godnej polecenia monografii „Diplomatic Negotiation. Essence and Evolution”: „The world saw a shift from negotiation as a tool in warfare towards warfare as tool in negotiation”. Siła zbrojna, przymus, sankcje stały się formą nacisku negocjacyjnego, formą tzw. „coercive diplomacy”, dyplomacji wymuszającej.

Czasami użycie siły zbrojnej z celu samego w sobie (podbicia innego kraju) staje się jedynie środkiem dyplomacji wymuszającej. I to nie od wczoraj. Putin chciał początkowo państwo ukraińskie unicestwić. Ale w miarę jak rosyjska agresja grzęzła, wszystko, czego mógł żądać, sprowadzało się do tego, aby negocjacje uwzględniały sytuację „w terenie” (czyli zasięg rosyjskiej okupacji). To nie pierwszy taki przypadek.

Finlandia wojnę zimową z ZSRR w 1940 r. przegrała, choć straty, jakie zadała agresorom, pozwoliły jej pójść z otwartą przyłbicą na rokowania pokojowe. Sowieci zażądali w lutym 1940 r. w sensie terytorialnym więcej niż żądali przed rozpoczęciem agresji, i więcej niż Sowieci udało się zająć w wyniku działań wojennych, ale zrezygnowali z planu zamontowania w Finlandii rządu marionetkowego. Warunki zawarcia pokoju były dla Finów bolesne, negocjacje w marcu 1940 r. trwały wszystkiego kilka dni, były dyktatem, ale pozwoliły zachować Finlandii jej niepodległość.

*

Państwo w przejawie zadufania może dla zbudowania przewagi sytuacyjnej na rokowaniach nie oprzeć się pokusie wpływania na przebieg rokowań metodą faktów dokonanych. I – dla najprostszego przykładu – w rozmowach o demarkacji granicy, jednostronnie ją sobie najpierw wyznaczyć w terenie. To brutalna postawa negocjacyjna. Ale obarczona ryzykiem, bo może doprowadzić do zerwania rozmów, retorsji i negatywnej reakcji międzynarodowej.

*

Asymetria zainteresowania powodzeniem rokowań przejawia się bardzo często w rokowaniach akcesyjnych do Unii Europejskiej czy NATO. Państwa kandydackie są z reguły bardziej zainteresowane szybkim i pomyślnym zakończeniem rokowań niż państwa członkowskie. W przypadku wstępowania do UE rokowania są oczywiście o wiele bardziej skomplikowane i żmudne niż w przypadku wchodzenia do NATO. Ale i w jednym, i w drugim przypadku sprowadzają się negocjacje do skonfrontowania kandydatów z warunkami członkostwa, które to kandydaci mogą jedynie korygować i to raczej w niewielkim zakresie.

Wstępując do UE, Polska mogła dramatycznie targować się do samego końca o wysokość kwoty mlecznej czy plonów referencyjnych, ale możliwości targu (zakres przedmiotowy, ramy) co do zasady były określane przez Unię Europejską. Bo istotą decyzji są jedynie parametry procesu dostosowania się do regulacji unijnych odzwierciedlone w tzw. okresach przejściowych. Samych regulacji w procesie negocjacji zmieniać nie sposób. Państwo kandydujące musi pogodzić się z

własną słabością negocjacyjną. I nawet jeśli chce i musi negocjować twardo, to musi pamiętać, że to druga strona wyznacza „czerwone linie” i decyduje w ostateczności o sukcesie rokowań.

Polska negocjując warunki członkostwa w UE zagrała ostro. Poprosiła o 40 derogacji. Żadne inne państwo kandydujące w grupie z nami nie odważyło się na równie odważne podejście. I negocjacje z Polską, chociażby z tego powodu, były trudniejsze niż z innymi kandydatami. Nic dziwnego, że zaczęły pojawiać się szemrane opinie, aby tzw. „wielkiego rozszerzenia” dokonać jednak bez Polski. Całe szczęście uciszyły te głosy Niemcy, dla których rozszerzenie bez Polski nie miało sensu (z oczywistych powodów politycznych).

Negocjacje były niewątpliwie dla Polski frustrujące. Nie raz strona unijna doprowadzała naszych negocjatorów do takiej pasji, że chciało im się wyjść i trzasnąć drzwiami. I wychodzili (nawet tak opanowani ludzie jak ambasador Jan Truszczyński) trzaskając drzwiami. Przed szczytem unijnym w Kopenhadze w grudniu 2002 r. wszyscy aplikanci jeden po drugim składali broń i kończyli ustępstwami rozmowy akcesyjne. Ale nie Polska. Na kopenhaskim szczycie premierowi Millerowi chciano dać do dyspozycji cztery minuty na przekonywanie partnerów do stanowiska Polski. Zszedł uczestnikom szczytu na słuchanie polskich racji cały dzień. I to samo w sobie było już polskim sukcesem.

Tym niemniej prowadzenie rokowań z perspektywy kandydata jest niewątpliwie psychologicznie niejednokrotnie dość upokarzające.

*

Historia rokowań akcesyjnych nawet takich potęg gospodarczych jak Wielka Brytania, Szwecja czy Hiszpania pokazuje, że kandydaci zawsze są w pozycji słabszej. Paradoksalnie o wiele mniejsza Norwegia mogła na początku lat siedemdziesiątych negocjować o wiele twardziej swoje członkostwo (do którego nigdy nie doszło) niż mocarstwowa Wielka Brytania.

Wielka Brytania, dysponująca pod każdym względem potencjałem kwalifikującym ją do poważnego traktowania, potęgę sytuacyjną na forum Unii Europejskiej miała relatywnie słabszą niż wynikałoby to z beznamiętnej potęgometrii. Nawet kiedy groziła wyjściem z Unii. Przypomnijmy, że pierwszy raz chciał postawić sprawę członkostwa na referendum labourzystowski premier Harold Wilson. Chciał spacyfikować w ten sposób niechętnych Unii członków własnej partii (związki zawodowe). Ale kierownictwo partii na poważnie o wyjściu nie myślało. Zaawizowało wszakże renegocjowanie warunków członkostwa Wlk. Brytanii w Unii (Wspólnocie). I doprowadziło pod groźbą niekorzystnego wyniku referendum do negocjacji. Ale pozycja negocjacyjna Brytyjczyków okazała się niezwykle słaba. Jak wspominał Sir Michael Palliser, w latach 1971-1973 szef delegatury W Brytanii przy Wspólnotach Europejskich, a w l. 1973-1975 Stały Przedstawiciel przy Wspólnotach: „We achieved some modest improvements in the budgeting arrangements (...) but basically things were very much as they were before”. Nic nie uzyskano np. w sprawie rybołówstwa, kluczowej dla Wlk. Brytanii. Niektórzy brytyjscy dyplomaci uznali rokowania za sromotną porażkę.

Tym niemniej kierownictwo Labour Party wynik negocjacji nie zasmucił. Bo nie o zwycięstwo negocjacyjne tam chodziło. Rokowania były zasłoną. Jak stwierdził Palliser: „(It was) an operation which enabled Wilson (...) to present it as an achievement”. Bo chodziło Wilsonowi, aby utrzymać Wielką Brytanię w gronie Wspólnoty. I referendum w sprawie członkostwa przeprowadzone w 1975 r. wygrał.

Operację tę chciał skopiować premier David Cameron. I renegotjowanie warunków członkostwa miało równie brutalny dla Wlk. Brytanii przebieg jak poprzednio. Ale referendum w 2016 r. przyniosło porażkę zwolennikom członkostwa Wlk. Brytanii w UE. Plan Camerona okazał się najgłupszym politycznym pomysłem w Europie w obecnym tysiącleciu.

*

Unia Europejska nie zawsze negocjuje z pozycji siły, jak mogłoby się to wydawać w negocjacjach akcesyjnych. Czasami w negocjacjach z partnerami trzecimi Unia Europejska, wykazując z całkiem różnych powodów większe zainteresowanie sukcesem niż partnerzy, świadomie lub nie, ale negocjuje ze słabszych pozycji. Obserwowałem to z bliska w trakcie negocjowania przez Unię Europejską nowego porozumienia o wzmocnionym partnerstwie z Armenią w l. 2015-2016. Unijni negocjatorzy byli tak naznaczeni traumą wycofania się Armenii z wynegocjowanej już umowy o stowarzyszeniu w 2013 r., że obsesyjnie się bali, że pod byle pretekstem Armenia znów rokowania porzuci. Poszli na daleko idące ustępstwa w sprawie nadrzędności zobowiązań Armenii w ramach jej powiązań z ugrupowaniami integracyjnymi na obszarze postsowieckim oraz w sprawie zasad pokojowego uregulowania konfliktu w Górskim Karabachu. Paradoksem było to, że kierownictwo polityczne Armenii potrzebowało porozumienia jak Beduin wody na pustyni, o czym jako ambasador unijny w Erywanii dobrze wiedziałem. Ale urzędnicy brukselscy do takiej pokerowej rozgrywki nie byli gotowi. Ich priorytetem było wymuszenie na Armenii rezygnacji z używania nazwy „Cognac” dla swojego brandy. Całą resztę byli gotowi odpuścić.

*

Jak dalece politycznie upokarzający może być proces akcesji do NATO, przekonali się politycy i dyplomaci Szwecji i Finlandii w l. 2022-2023. Oba państwa spełniały wszelkie kryteria członkostwa. Oba pod każdym względem wносиły wartość dodaną do Sojuszu. W zasadzie sprawa bezdyskusyjna. A tu nagle Turcja stanęła okoniem, wysunęła żądania, zmusiła do negocjowania jakichś protokołów. I to Turcja, która jest postrzegana przez poważnych analityków jako słabe ogniwo Sojuszu. Jedyne obok Węgier (które również ociągały się z ratyfikacją akcesji Skandynawów) państwo NATO nie zaproszone przez USA na Szczyt Demokracji w 2021 r. Państwo, o którego członkostwie w NATO John Bolton otwarcie mówił, że powinno podlegać krytycznej rewizji, co w prostym języku znaczyło, że powinno je się z Sojuszem „wykopać”, jeśli rządy Erdogana będą kontynuowane. Erdogan nadal rządzi, Szwedów blokował, ile się dało, a w NATO czuje się bezpiecznie.

I taka to właśnie Turcja postanowiła pokazać w imię interesów władzy swoją przewagę sytuacyjną.

*

Przewagę sytuacyjną daje zazwyczaj kontrolowanie przedmiotu rokowań. Armenia od 1994 do 2020 r. efektywnie kontrolowała obszar Górskiego Karabachu i przyległe tereny. Dawało jej to niewątpliwie przewagę negocjacyjną wobec silniejszego gospodarczo i coraz bardziej przewyższającego Armenię pod względem potencjału militarnego Azerbejdżanu. Po klęsce w wojnie 44-dniowej w 2020 r. Górski Karabach przeszedł pod opiekę „rosyjskich sił pokojowych”, a Armenia utraciła kontrolę nie tylko nad obszarami przyległymi i częścią Karabachu, ale i zdolność militarną do obrony kraju. Utraciła jakąkolwiek potęgę przetargową na rokowaniach pokojowych. To Azerbejdżan zaczął dyktować warunki pokoju. I przejął z użyciem siły (za przyzwoleniem Rosji i pod parasolem ochronnym Turcji) cały Górski Karabach. A Zachód żadnej reakcji na siłowe poczynania Alijewa w latach 2020-2023 wygenerować nie był w stanie. Alijew robił, co chciał.

Klasycznym przykładem, kiedy „kontrola nad przedmiotem rokowań” daje słabszej stronie przewagę, były negocjacje amerykańsko-irańskie w sprawie uwolnienia amerykańskich zakładników po rewolucji islamskiej w l. 1980-1981. Prowadzone za pośrednictwem Algierii doprowadziły do uwolnienia zakładników, ale pozycja amerykańska, zwłaszcza po nieudanej próbie odbicia zakładników w 1980 r., była niesłychanie słaba.

*

Paul Meerts (przypominam: „Diplomatic Negotiation. Essence and Evolution”) stwierdził, iż „negotiations between equal powers are as a rule not very effective. Some power difference is needed in order to get the negotiation process to flow”. Oczywiście wszystko zależy od kontekstu. Równowaga potęg może być sprzyjającym czynnikiem negocjacji dotyczących działania wobec państw trzecich, rozkładu wzajemnych zobowiązań w takich działaniach. Francja i Wielka Brytania dość sprawnie dogadały się względem podziału terytorialnych łupów po imperium osmańskim (pakt Sykes-Picot w 1916 r.). Względna równowaga potencjałów pozwoliła rozpocząć proces ograniczenia zbrojeń strategicznych USA i ZSRR (rokowania SALT). Choć oczywiście pełnej symetrii w tej równowadze nie było, także pod względem specyfiki potencjałów uderzeniowych. To właśnie z doświadczeń procesu negocjacyjnego narodziło się pojęcie równowagi interesów. Pierwsze odwołanie do tej koncepcji znaleźć można w Pokoju Utrechckim z 1713 r., który wieńczył wojnę o sukcesję hiszpańską, określaną z dzisiejszej perspektywy pierwszą w istocie wojną światową. Zasadę równowagi interesów oparto na francusko-angielskim dealu z 1711 r. i spróbowano podpiąć pod parametry tego dealu całą ówczesną Europę (bez Rosji i Turcji), ustanawiając reżim regulujący stosunki polityczne państw (w stopniu podobnym jak Pokój Westfalski regulował stosunki religijne).

W trakcie negocjacji nad Pokojem Utrechckim przyjęto zasadę, że sala obrad winna być zaaranżowana w taki sposób, aby nikt nie poczuł się specjalnie uprzywilejowany. W przeciwieństwie do negocjacji nad Pokojem Westfalskim, gdzie problemem okazał się nierówny status uczestników, który rozwiązano przyjmując obowiązującą po dziś dzień zasadę suwerennej równości państw jako fundament stosunków międzynarodowych. Jeszcze podczas przygotowań do negocjacji nad Pokojem Westfalskim, nierównego statusu nie kwestionowano, chociaż spierano się co do kształtu hierarchii. Niemieckie podmioty, które miały prawo uczestniczyć w wyborze cesarza, rościły sobie prawo do lepszego statusu. A Francja i Szwecja jako przyszli gwaranci Pokoju również uważały, że mogą więcej, bo większe miały mieć zobowiązania. Po Pokoju Westfalskim utrwaliła się zasada równości stron.

Ale w praktyce politycznej do dziś dysproporcje potęgi czynią jedne państwa „bardziej równymi” niż inne. Przy rażącej dysproporcji, jak np. w relacjach między hegemonym a wasalem, negocjacje mają charakter pozorowany i stają się przykrywką dla dyktatu politycznego. Tak wyglądały m.in. relacje między ZSRR a jego satelitami. Całkowita (militarna, gospodarcza, etc.) zależność tych państw od ZSRR wypłukiwała ich potęgę strukturalną na rokowaniach. O specyfice negocjacji w bloku wschodnim pod koniec jego istnienia pisałem obszernie na swoim blogu. Dodatkowym czynnikiem pozbawiającym te państwa potęgi przetargowej był brak legitymacji społecznej. Brak spójności wewnętrznej państwa jest zresztą generalnie czynnikiem osłabiającym jego potęgę negocjacyjną. Doświadczyła tego na sobie rozdzierana sporami wewnętrznymi Pierwsza Rzeczpospolita w relacjach z Rosją w XVIII w., aż do utraty niepodległości. I dziś, jeśli państwo znajduje się w stanie głębokiego podziału, jeśli rząd jest kontestowany, a jego stanowisko na rokowaniach nie odzwierciedla konsensu społecznego, ciężko jest mu prowadzić skuteczne rokowania.

W specyficznych sytuacjach słabość państwa wyklucza go z jakichkolwiek rokowań. Znamienne, że pokonana w wojnach napoleońskich Francja szybko doszłusowała do mocarstw decydujących o parametrach pokoju na Kongresie Wiedeńskim w 1815 r., ale Niemcy wykluczone zostały z jakichkolwiek negocjacji w Wersalu po I wojnie światowej. Co później wykorzystywały jako pretekst do kwestionowania całego porządku europejskiego. Nauczone doświadczeniem zwycięskie mocarstwa w II wojnie światowej uznały, że najpierw trzeba rozmontować państwo niemieckie, aby po jego rekonstrukcji dopiero myśleć o traktacie pokojowym. Państwo niemieckie (zjednoczone) zrekonstruowano, ale traktatu pokojowego w dosłownym sensie nie trzeba było już zawierać.

Turcja odrzuciła Traktat z Sevres z 1919 r., w przygotowaniu którego ją pominięto, tak jak Niemców w przygotowaniu Traktatu Wersalskiego. Była gotowa zbrojnie walczyć o swoje. I w odróżnieniu od Niemiec czy Węgier, swoje wywalczyła. Traktat z Lozanny z 1923 r. oferował jej o wiele lepsze warunki pokoju, a przede wszystkim w jego przygotowaniu potraktowano ją jako równorzędnego partnera.

*

Więc na rokowaniach, mimo naczelnej zasady równości stron, byli zawsze równi i równiejsi. Wspomnieliśmy, jak to Kongres Utrechcki wyniósł do aksjomatu zasadę równości stron, ale jednocześnie jego rozstrzygnięcia zapadały przy dominującej roli Francji i Anglii. Nic bez tych dwóch państw zdecydować nie można było.

Bo zawsze ukonstytuuje się na rozmowach jakiś węższy krąg.

Na Kongresie Wiedeńskim w 1815 r. wyłoniła się dość złożona geometria „wąskich kręgów”. Centralnym, gdzie zapadały kluczowe decyzje przed Kongresem, była „czwórka” (Rosja, Wlk. Brytania, Austria, Prusy), do której doszłusowała potem Francja, tworząc „wielką piątkę”. Była jeszcze „szóstka”, do której dołączono Hiszpanię, ale Hiszpania żadnego wpływu na główne rozstrzygnięcia nie miała. Była i „ósemka”, w której znalazło się miejsce dla Szwecji i Portugalii, ale ich rola była znikoma. Stworzono też tzw. kręgi konsultacyjne, do których dołączono i Bawarię, i Wirtembergię, i Saksonię, i Neapol, i Niderlandy. W sumie dla zachowania pozorów tylko.

Pojawiły się więc na Kongresie powszechne narzekania na dyktat „wielkiej piątki”. Kwestionowano jej prawo do narzucania swoich ustaleń innym. Trochę dla rozładowania tych napięć powołano kilka tzw. komitetów roboczych (np. ds. Szwajcarii, Toskanii, Sardynii, Genui, rzek międzynarodowych, statystyki, procedencji dyplomatycznej). Pomniejsi uczestnicy mogli mieć wrażenie, że współdecydują o przyszłości Europy. Ale frustracja pozostała. Ona to spowodowała, że Hiszpania odmówiła podpisania Aktu Końcowego Kongresu. Na trwałość jego ustaleń to nie wpłynęło. A ustalenia wiedeńskie okazały się nadzwyczaj trwałe.

Na Konferencji Wersalskiej 1919 r. usankcjonowano specjalną rolę pięciu państw, które weszły w skład tzw. Rady Najwyższej (Francja, Wlk. Brytania, USA, Włochy, Japonia), delegując tam swoich szefów państw/rządów i ministrów spraw zagranicznych. Politycznie firmowała jednak decyzje „Wielka Czwórka” czyli przywódcy Francji, Wlk. Brytanii, USA i Włoch. Ale tak na dobrą sprawę rozstrzygnięcia zapadały w w trójkącie USA-Francja-Wlk. Brytania.

O urzędzeniu świata po II wojnie światowej, jak pamiętamy, zadecydowały trzy mocarstwa.

Od wieków więc funkcjonowało w dyplomacji negocjacyjnej napięcie między czynnikiem inkluzywności i czynnikiem efektywności. Inkluzywność była warunkiem prawowitości ustaleń, legitymizacji wyników rokowań. Obecność przy stole odbiera prawo do kwestionowania wyników negocjacji. Tam, gdzie przy stole zabrakło istotnych graczy (jak choćby pokonanych Niemiec w Wersalu, czy nawet Rosji), tam od razu pojawiała się ryzyko, że ustalenia będą kwestionowane. Przypomnijmy, że kwestionowanie Wersalu stało się fundamentem sojuszu niemiecko-sowieckiego w latach dwudziestych i to aż do przewrotu nazistowskiego w Niemczech. Ale efektywność negocjacji zasadza się na zdolności do porozumienia najsilniejszych politycznie graczy. To, co ustala najsilniejsi, nie zawsze jest wszakże w smak innym uczestnikom. Więc powstaje napięcie. Im większe skutki porozumienia dla regulacji stosunków międzynarodowych, tym napięcie większe. A nie ma porządku międzynarodowego bez legitymizacji.

*

Naturalną konsekwencją procesu demokratyzacji stosunków międzynarodowych jest to, że nikt dziś nie może w wąskim gronie otwarcie decydować o losach świata, Europy, czy innych państw. Choć atawizmy wciąż istnieją. Putin chciał o losie Ukrainy, geopolityce Europy Środkowo-Wschodniej decydować jedynie z Amerykanami. Nikt jednak nowego wydania Jałty czy Poczdamu dziś nie zaakceptuje. „Nic o nas bez nas” stało się normą poprawności politycznej. Ale efektem ubocznym jest coraz bardziej postępująca kakofonia debaty międzynarodowej. Coraz trudniej jest wypracowywać konsens na rokowaniach wielostronnych, podejmować decyzje w organizacjach międzynarodowych.

Budowanie zgody musi zawsze zaczynać się od tworzenia załączka wspólnych poglądów. Najczęściej państwa większe czują się nie tylko do tego upoważnione, ale wręcz zobowiązane (przynajmniej moralnie i politycznie). Więc pojawiły się sarkastyczne powiedzonka: „If you are not at the table, you are on the menu”.

Tworzenia wąskich kręgów konsultacyjnych nikt zabronić nie może. Problem powstaje wtedy, kiedy te wąskie kręgi zamykają się w sobie, przestają rozmawiać z innymi partnerami, działają w sposób mało transparentny lub w ogóle nietransparentny, próbują ustalony we własnym gronie pogląd (stanowisko) bezwzględnie forsować na oficjalnych forach decyzyjnych, czyli w instytucjach międzynarodowych.

*

Rada Bezpieczeństwa ONZ jest ciałem, w którym nierówność stron negocjacji jest usankcjonowana Kartą ONZ. Stali członkowie Rady mają większe prawa niż niestali. Mogą zawetować każdą decyzję. Są przez to postrzegani jako „równiejsi”. O decyzjach RB przesądzają wyniki rozmów między stałymi członkami. Ale rozmowy te w latach zimnej wojny nie były w zasadzie w ogóle prowadzone.

Dopiero jesienią 1989 r. regularne konsultacje P-5 stały się zwyczajem. Wprowadzono nawet system nieformalnego przewodnictwa w tej grupie (był przewodniczącym kolejny gospodarz spotkania).

Z amerykańskiej perspektywy nadal jednak obowiązywała fazowość konsultacji. Nie od razu wrzucali temat na P-5. Widziałem to z bliska w latach 1996-1997, kiedy Polska zasiadała w Radzie Bezpieczeństwa. Najpierw Amerykanie naradzali się z Brytyjczykami. Jeśli dochodzili do wspólnego stanowiska, przedstawiali je Francuzom w ramach nieformalnego formatu P-3. Gdy

poglądy były zgodne, konsultowano stanowisko z członkami Rady Bezpieczeństwa należącymi do NATO i UE, lub połączonymi z USA, jak Japonia, więzami sojuszniczymi. Czasami jednak nawet wcześniej wychodzono ze sprawą do Rosjan, aby przekonać się, czy nie grozi propozycji rosyjskie veto. Chińczyków zostawiano na koniec w ramach P-5, bo nawet jeśli mieli oni wątpliwości, to częściej wstrzymywali się od głosu, niż blokowali rezolucje. Kiedy już sytuacja w ramach P-5 gwarantowała powodzenie, wychodzono z projektem do pozostałych członków Rady Bezpieczeństwa.

Oczywiście Amerykanie czasem szli z projektem na głosowanie wiedząc, że jednogłośnie w ramach P-5 nie było. Nie zawsze dawało to dobry skutek polityczny, nawet jeśli nie groziło rosyjskie czy chińskie veto. Cytowany już na tym blogu niejednokrotnie Thomas Pickering miał np. za złe ówczesnemu Stałemu Przedstawicielowi USA Billowi Richardsonowi (zmarłemu niedawno geniuszowi prywatnych negocjacji z krwawymi dyktatorami, jak Saddam Husajn, Kim czy Putin), że poszedł na głosowanie rezolucji w sprawie Iraku w październiku 1998 r., wiedząc, że Francja, Rosja i Chiny wstrzymają się od głosu. Rezolucja przeszła, ale pokazała Irakowi, że P-5 jest w sprawie podzielona i że może on rozgrywać te podziały obchodząc obowiązujące wtedy Irak restrykcje.

*

W latach zimnej wojny uformował się w ramach NATO wąski krąg konsultacyjny w postaci tzw. Quadu (USA, W. Brytania, Francja, Niemcy). Pełną parą funkcjonował w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, przetrwał rozszerzenie NATO w latach dziewięćdziesiątych, i dopiero zaczął buksować w latach 2004-2005, kiedy Amerykanie rozeźlili się postawą Niemiec (i Francji) wobec interwencji w Iraku. Dyplomatyczny Quad zbierał się w różnych wydaniach w zależności od kwestii (KBWE, rozbrojenie, etc.), funkcjonował w głębokiej dyskrecji, ale dziś nawet byli amerykańscy dyplomaci piszą w swoich wspomnieniach o nim otwarcie. Sam się z nim zetknąłem i przekonałem się boleśnie, że jeśli Quad wypracował wspólne stanowisko, nikomu w rodzinie NATO nie starczyło siły (a może i politycznej odwagi), by mu się postawić (nawet Turcji, chociaż to specyficzny przypadek).

W Unii Europejskiej jako motor decyzji postrzegano duumwirat niemiecko-francuski. Nie zawsze wszakże potrafił on przeforsować wspólne ustalenia, także na niwie polityki zagranicznej. Niemcy i Francja dogadali się w 2021 r., aby doprowadzić do szczytu Unii z Putinem, ale ich pomysł został zablokowany przez Polskę i inne mniejsze państwa.

Kiedy przystąpiono do formowania wspólnej polityki zagranicznej i bezpieczeństwa Unii, zwłaszcza po szczycie francusko-brytyjskim w Malo w 1998 r., myślano, że kuźnią wspólnej polityki będzie tzw. dyktariat, czyli Francja, Niemcy i Wlk. Brytania. Konsultacje ramach tej trójki były intensywne, chociaż brytyjscy dyplomaci czasem narzekali, że czują się jak dostawka do francusko-niemieckiego duumwiratu. Ale nawet te konsultacje w tak wąskim gronie nie potrafiły zdynamizować wspólnej polityki.

Po Brexicie Niemcy i Francuzi próbowali awansować do roli tego „trzeciego” Włochy. Ale Włochy na niektórych odcinkach polityki zagranicznej i bezpieczeństwa wagi większej nie mają. Polska zastąpienia luki po Wlk. Brytanii za rządów PiS-u szansy „na własne życzenie” nie miała, nawet jeśli wojna w Ukrainie predestynowała ją jako kluczowe państwo flankowe do prominentnej roli. W Unii Polska tradycyjnie „załapywała” się do tzw. G-6 (a G-5 już bez Wlk. Brytanii).

Różne formaty wąskich konsultacji pracowały w ramach OBWE. Skupione były wokół Urzędującego Przewodniczącego organizacji. Ale najbardziej znaczące dla procesu decyzyjnego w OBWE były w obecnym milenium rozmowy w ramach trójkąta USA-Rosja-Unia Europejska. W trakcie szczytu OBWE w Astanie w 2010 r. znalazłem się (reprezentując Radę Europy) w pomieszczeniu, w którym znaleźć się raczej normalnie nie powinienem, bo wstęp do niego mieli wyłącznie szefowie delegacji, czyli prezydenci, premierzy, a w najgorszym przypadku ministrowie spraw zagranicznych. Mimowolnie mogłem obserwować, jak wysocy funkcjonariusze Departamentu Stanu USA, MSZ Rosji i Służby Działań Zewnętrznych UE negocjowali tekst deklaracji końcowej szczytu tylko w trójkę. Bo dokumenty, które szczyt miał przyjąć i nad którymi delegaci pracowali tygodniami we Wiedniu i Astanie, okazały się niemożliwe do przyjęcia. Trzeba było szukać rozwiązania awaryjnego w postaci krótkiej i ogólnej deklaracji. A owa trójka czuła na sobie szczególną odpowiedzialność za „ratowanie” szczytu.

Być może gdyby nie wyczerpała się rola państw neutralnych, gdyby przewodnictwo organizacji spoczywało w rękach państwa zdolnego do przewodzenia, zapotrzebowania na takie poczucie szczególnej odpowiedzialności ze strony wielkich państw nie byłoby wcale.

Państwa mniejsze, a nawet średnie, rzadko kiedy mogą liczyć, że znajdą się w wąskich gronach, które będą wypracowywać wspólny pogląd, który następnie stanie się poglądem całej organizacji. Rada pozostaje jedna: dbaj o to, aby mieć dobry dostęp do państw, które takie grono tworzą, albo mogą tworzyć. Rozmawiaj z nimi. Miej ciekawe diagnozy i wartościowe pomysły, a wtedy zawsze będą z tobą rozmawiać.

*

Czasami wąskie kręgi konsultacyjne mogą się wzajemnie na siebie nakładać, komplikując wypracowanie wspólnego stanowiska. Już u zarania procesu KBWE Francja (i nie tylko) chciała, aby funkcjonował na jego płaszczyźnie mechanizm koordynacji stanowisk w ramach Wspólnoty Europejskiej (a potem Unii). Chciała, aby w ten sposób umacniały się nawyki współpracy politycznej w ramach Wspólnoty. Amerykanie uważali, że głównym forum koordynacji stanowiska Zachodu powinno być NATO. Ale ich pozycja była o tyle słaba, że chociażby tzw. drugi koszyk (ekonomiczny) w kompetencje Sojuszu w dużej mierze nie wchodził. Zachód miał więc dwa kręgi koordynacyjne. Ale Amerykanie nie chcieli odpuścić i dążyli do tego, aby ostatnie słowo, jako głos Zachodu, jednak należało do NATO.

Jak wspominał ambasador Rudolf Perina: „The European Union would come out of its caucus and say that it took them 5 hours of negotiations to reach agreement on some text, and if we changed a single dot it would all come apart. Well, then of course, we changed the dot”. Więc negocjacje trzeba było zaczynać od nowa, już z Amerykanami w pełnoprawnej roli. A UE okazywała się zbyt zmęczona, aby pójść znowu i we własnym gronie się dogadywać. Dowartościowywało to Kanadyjczyków, ale frustrowało bardzo choćby Irlandczyków. Nie sposób było wszystkim dogodzić. Dziś poza kwestiami stricte rozbrojeniowymi, Unia Europejska koordynuje stanowisko w OBWE nie oglądając się na NATO.

*

Mówiliśmy o napięciu między efektywnością a inkluzywnością. Czasami wszakże skuteczności nie należy mieszać z ekskluzywnością. Dobrym przykładem jest udział Sowieców (a obecnie Rosjan) w formatach negocjacyjnych dotyczących konfliktu bliskowschodniego. Po 1973 r. rola ZSRR jako gracza na Bliskim Wschodzie gwałtownie się skurczyła. Egipt zmienił stronę i związał się

politycznie z obozem zachodnim. Sowietom pozostała jedynie do rozgrywania Syria. Ale Syria w procesach pokojowych z Izraelem uczestniczyć w zasadzie nie chciała. Do pośredniczenia w negocjacjach normalizujących stosunki Izraela z Egiptem, Jordanią, władzami palestyńskimi ZSRR (a potem Rosja) nie był w ogóle potrzebny. Ale jednak Amerykanie chcieli, aby Sowieci mieli poczucie współuczestniczenia, nie tylko dlatego, że kiedyś takie poczucie mieli. Wprowadzano ich do formatów dotyczących Bliskiego Wschodu na zasadzie prewencyjnej, aby zapobiegać ich obstrukcji z zewnątrz (nie tylko w ramach Rady Bezpieczeństwa ONZ, gdzie mogli blokować na zasadzie politycznej przekory każdą rezolucję bliskowschodnią). Jak powiadali dyplomaci amerykańscy, kierowała postawą USA zasada, której autorstwo (w innym kontekście) przypisywano Prezydentowi Lyndonowi Johnsonowi: „It's always better to have the Russians inside the tent pissing out rather the other way round”.

Na podobnej zasadzie nie mogło zabraknąć Rosjan przy finalizowaniu porozumień z Dayton dotyczących Bośni i Hercegowiny.

*

A więc polityka, potęga, siła, przewaga polityczna. Czyżby zatem umiejętności negocjacyjne były bez znaczenia w negocjacjach dyplomatycznych? Nic bardziej mylnego. Nie po to dawałem dobre rady wstępującemu pokoleniu negocjatorów, aby teraz ich do pracy nad sobą zniechęcić.

Umiejętności negocjacyjne znaczenie mają. Nie tylko po to, aby silniejszej stronie się uprzykrzać, atakować jej słabe strony na rokowaniach i poza rokowaniami (tzw. mosquito tactics). Bo sprawne, inteligentne, umiejętne uderzenie w słabe strony (w argumentacji politycznej, w argumentacji przedmiotowej, w zachowaniu negocjacyjnym) może przynosić dobre rezultaty. Dyżurnie przywoływany jest dla pokrzepienia serc negocjatorów Talleyrand, który z rozbitej i pokonanej w wojnach napoleońskich Francji, uczynił za stołem rokowań Kongresu Wiedeńskiego państwo współdecydujące o losach Europy.

Wysoki poziom profesjonalny dyplomatów państw mniejszych, a nawet tych całkiem średnich, często jest jedyną nadzieją tych państw w nadrobieniu asymetrii potęgi. Mocarstwa mogą sobie pozwolić na bylejakość, a nawet negocjacyjną amatorszczyznę. Mniejsze – nigdy.

Niejeden polityk myśli, że doskonale dałby sobie radę w kontaktach ze światem zewnętrznym bez dyplomatów. Bo dyplomaci spowalniają, oglądają problem ze wszystkich stron, dzielą włos na czworo. A jednak tak rzadko potrafią się politycy bez nich obyć. Bo często są zbyt zapatrzeni w siebie, aby pójść na ustępstwa? A nawet jeśli w cztery oczy coś tam szybko uzgodnią, to bez dyplomatów rzadko kiedy potrafią przełożyć to na detale, szczegóły realizacyjne.

Politycy uważają, że tylko oni potrafią przyspieszać. Ale przyspieszanie ma swoje granice. Latem 1985 r. przyspieszenia na forach rozbrojeniowych chcieli Gorbaczow i Szewardnadze. Chcieli na cito sukcesu w Sztokholmie, Wiedniu, Genewie. Ale każda potrawa ma swój niezbędny czas przygotowania. Można od biedy użyć szybkowaru, lecz pewnych granic się nie przeskoczy. Każda uprawa ma swój okres wegetacji. Można go przyspieszyć, ale tylko do granic. Uświadomili więc Gorbaczowowi i Szewardnadze dyplomaci swoi i obcy – trzeba dać dyplomatom niezbędny czas, inaczej nic nie wyrośnie, nic się nie uwarzy.

*

Czynnik polityczny ujawnia się na rokowaniach poprzez decyzje podejmowane przez polityków: szefów państw, rządów, ministrów spraw zagranicznych, czy innych członków rządów. To oni akceptują wytyczne dla negocjatorów, a w ostateczności kształt uzgodnień. Niejednokrotnie są to decyzje trudne. Ale tylko politycy mogą je podejmować. W odróżnieniu od dyplomatów, tylko politycy dysponują mandatem, aby uzgodnienia te doprowadzać do świadomości opinii publicznej, klasy politycznej, elit. I tylko oni mogą za nie ponosić odpowiedzialność przed opinią publiczną (a czasem i przed historią).

Słowem-kluczem przywoływanym w wyjaśnianiu powodów powodzenia negocjacji jest wola polityczna (a w przypadku niepowodzenia rokowań – jej brak). Ta mityczna wola polityczna to zdolność do podejmowania trudnych, odpowiedzialnych decyzji, bez których do kompromisu nie dojdzie. Choćby nie wiem jak negocjatorzy dyplomatyczni się starali, jeśli takiej zdolności nie ma, to porozumienia nie da się osiągnąć, nawet jeśli negocjatorzy przynieść byliby gotowi je na tacy.

Decyzje polityczne wymagają elementarnych zdolności przywódczych. Bez przywództwa żadne negocjacje, nawet dwustronne, nie będą zmierzać ku kompromisowemu rozstrzygnięciu. Nie ma niczego takiego jak wewnętrzna logika negocjacji, czy algorytm postępowania, który zagwarantuje sukces. Chyba, że w sprawach drobnych, technicznych, pozbawionych jakiegokolwiek wymiaru politycznego. Ale nawet i wtedy o impas, którego przełamanie przekroczy zdolności negocjatorów, całkiem łatwo.

Żyjemy w świecie chorym na deficyt przywództwa. Ten deficyt przywództwa otworzył drogę do destabilizującego wpływu liderów-paranoików, którzy nie boją się konsekwencji własnego bandyckiego działania, jak Putin.

Kryzys przywództwa ma wiele źródeł. Są wśród nich obiektywne, jak wzrost liczby podmiotów stosunków międzynarodowych i ich emancypacja, kurczące się skutki i rosnące koszty instrumentów przymusu międzynarodowego, wzrost roli opinii społecznej i jednostki ludzkiej jako agenta polityki międzynarodowej, rosnące skomplikowanie materii stosunków międzynarodowych. Jest wśród nich i czynnik zwyczajnie ludzki: jakość klasy politycznej. Do uprawiania polityki nie garną się najzdolniejsi i najuczciwsi. Politykami stają się ci, którzy bardzo chcą, a nie ci, którzy bardzo powinni (za małymi wyjątkami oczywiście). A ci, którzy bardzo chcą, już od dziecka robią tak, aby poza polityką życia nie widzieć i poza polityką nic nie umieć robić.

Kryzys przywództwa dotyczy także dyplomatów. Bo i dyplomacja przestała dawno być profesją elitarną. A dyplomatów dawnej szkoły wypierają na margines biurokracji z krwi i kości. Instytucjonalizacja współżycia międzynarodowego temu sprzyja.

X. Negocjacyjne perpetuum mobile

Negocjacje dobiegają końca. Jest radość (u jednych mniejsza, u innych większa), jest wzajemna wymiana gratulacji. Jest satysfakcja, ale jest i zmęczenie, bo adrenalina już zeszała. Negocjacje, jak nie raz zaznaczyliśmy, to proces niekiedy wyczerpujący. Bo ciągła koncentracja, bo stres, bo zarywane noce. Negocjator ma pełne prawo czuć się u końca drogi zmęczony. Legendarny polityk i dyplomata belgijski Paul-Henri Spaak (a prywatnie teść cytowanego na tym blogu Sir Michaela Pallisera), kiedy zamykał ostatnie posiedzenie I Sesji Zgromadzenia Ogólnego ONZ w 1946 r., miał rzec: „Porządek dzienny sesji został wyczerpany. Sekretarz Generalny jest wyczerpany. Zarówno ja,

jak i wszyscy delegaci są wyczerpani. Cieszę się, że przynajmniej w tej materii osiągnęliśmy pełną jednogomyślność!”

Zakładamy, że rokowania kończą się sukcesem. Nieodłączną cechą dobrego negocjatora jest bowiem zawodowy optymizm. Negocjujemy w dobrej wierze. Nawet jeśli nie udało nam się osiągnąć wszystkiego, co zakładaliśmy, jakieś konstruktywne uzgodnienia z reguły zapadają.

Diplomex co prawda przypominał, że złośliwcy kiedyś twierdzili, że konferencja dyplomatyczna „to spotkanie ważnych osobistości, które pojedynczo nic nie mogą zdziałać, ale wspólnie potrafią uzgodnić, że nic nie da się zrobić”. Ale nawet fiasko można upakować w konstruktywne przesłanie: „Let’s agree to disagree”.

Wielokrotnie przypominałem na tych stronach, że negocjator musi mieć świadomość, że jego praca nie kończy się ze sfinalizowaniem rokowań. Choćby nie wiem jaki order przypięto by mu do kłapy w uznaniu za jego wysiłek. A nawet jeśli mu nie przypięto, to ma tylko względne prawo do odpoczynku i wytchnienia. Ordery zresztą żadną miarą zawodowego zadowolenia być nie muszą. Pisze to dyplomata niezmiernie dumny z tego, że w trakcie swojej prawie czterdziestoletniej kariery dyplomatycznej nigdy żadnym ani polskim, ani obcym odznaczeniem państwowym udekorowany nie został.

Krótko przypomnijmy, co może czekać negocjatora za horyzontem rokowań.

Po pierwsze, czekać go może wezwanie do wspomnienia procesu aprobaty i ratyfikacji (w przypadku porozumień prawnie wiążących) wynegocjowanego porozumienia. Wiązać się to może z koniecznością przygotowania oświadczeń interpretacyjnych bądź zastrzeżeń (jeśli są dopuszczalne). A przede wszystkim z koniecznością dokładnego na użytek wewnętrzny wyjaśnienia uzgodnionych zapisów. Na wczesnych etapach własnej kariery widziałem opisy porozumień (w ramach CFE i Traktatu o Otwartych Przystawach), które negocjatorzy amerykańscy przygotowywali dla potrzeb swojej Administracji w trakcie procesu ratyfikacji porozumień w Senacie. Toż to tomiska były przepastne, gdzie wyjaśniano znaczenie i praktyczne skutki każdego artykułu traktatowego. Czasem linijka po linijce. Nikt tego lepiej od samych negocjatorów nie robi.

Po drugie, trzeba wyjaśniać treść porozumienia i przebieg negocjacji szerszej opinii publicznej. Jeszcze do końca lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku istniał wśród większości polskich negocjatorów nawyk pisania artykułów naukowych, rozdziałów w publikacjach zbiorczych, a nawet oddzielnych monografii, w których opisywali rokowania i analizowali porozumienia. Powiem uczciwie i ja kilka razy takie swoje publikacje przygotowywałem (m.in. z negocjacji nad mandatem rokowań CFE czy negocjacji helsińskich KBWE w 1992 r.), mimo iż ani czasu nie miałem, ani energii, bo byłem już zaabsorbowany nowymi zadaniami. Ale była presja ze strony szefów (za co im jestem wdzięczny), a i zainteresowanie ze strony środowiska naukowego (PISM i redakcji „Spraw Międzynarodowych”). Dzisiejsi nasi negocjatorzy jakoś nie czują do publicystyki naukowej powołania. No i nawyki się ulotniły. Bo przecież nie zdolności intelektualne.

Swoją drogą, zbyt często w naszych czasach nawet jeśli polscy naukowcy biorą się za akademickie analizy porozumień bieżących i z lat minionych, nie czują potrzeby wysłuchania relacji bezpośrednich uczestników zdarzeń. Mnie osobiście często niepokoił naukowcy z obcych państw, abym przedstawiał swoją wersję rokowań w ramach KBWE (OBWE) czy Rady Europy. Niektórzy z nich nawet odnotowywali to w rozdziałkach pt. „Acknowledgements”. Polscy naukowcy zaledwie dwa-trzy razy odważyli się do mnie podejść. A już utytułowani – nigdy. Uważali prawdopodobnie,

że to z dokumentów wydobędą całą prawdę. I później ta ich archiwalna prawda, którą legitymizują otrzymane doktoraty, habilitacje i profesury, tak potrafiła niekiedy zniekształcać rzeczywistość.

Henry Kissinger powiedział kiedyś, że w dyplomacji dokumenty i rzeczywistość to dwa odrębne światy. Sam kazał sporządzać kilka wersji sprawozdań z jego rozmów, czasami dość istotnie się od siebie różniących, w zależności od tego, komu miały być udostępnione. Nawet w tych tzw. NODIS-ach (nie do rozpowszechnienia) całej prawdy nie było.

O ograniczonej wartości zawartości archiwów polskiego MSZ przekonałem się sam, kiedy przeglądałem składowane tam teczki. Przygotowane na ich podstawie publikacje niekiedy (z reguły w sposób niezamierzony) potrafią wprowadzić w błąd. Drobnym osobistym przykładem: z jednej z publikacji przygotowanych na podstawie jedynie zawartości archiwów wynikać miałyby, że byłem zastępcą członka polskiej delegacji na sesję ZO ONZ w 2005-2006 r., co mogłoby sugerować, że mogłem uczestniczyć w jakiejś mierze w przygotowaniach do sesji, a nawet mogłem w niej wziąć osobiście udział. Otóż wyjaśniam, że nie miałem z tamtą sesją nic wspólnego. Nie byłem na niej w ogóle. Bywałem na innych sesjach, wygłaszałem nawet przemówienia na komitetach, ale tego w dokumentach tamtej publikacji nie ma.

Wiem z autopsji, jak w latach minionych wyglądała tzw. archiwizacja merytoryczna (i brakowanie dokumentów). Z reguły wykonywali ją młodzi pracownicy, którzy nie do końca potrafili ocenić wartość historyczną dokumentów. No i wiem, co się później z tymi dokumentami działo.

Wspomnienia negocjatorów oczywiście mogą być równie zawodne. Niektóre z opublikowanych wspomnieniowych książek polskich dyplomatów rażą wręcz nieścisłościami. Ale zawsze potrafią jakieś nowe światło (czasami bardzo wartościowe) dorzucić. Pracując nad tym tekstem przeczytałem dziesiątki wspomnień dyplomatów, przede wszystkim amerykańskich i brytyjskich. Przeczytałem z wielką ciekawością, bo czasami mogłem zupełnie po nowemu spojrzeć na niektóre wydarzenia, w których sam brałem udział. Poświęciłem na to mnóstwo czasu, mimo iż szukałem tam jedynie dykteryjek negocjacyjnych. Szkoda, że ani Archiwum MSZ, ani PISM nie podjęły się próby przeprowadzenia podobnych wywiadów wspomnieniowych z polskimi dyplomatami, zwłaszcza z tymi, którzy byli aktywni w czasie historycznego przełomu, wchodzenia do NATO czy UE. Wielu z nich odeszło niestety już na zawsze.

Po trzecie, należy wdrożyć proces implementacji wynegocjowanego porozumienia. Ma on wiele wymiarów. Może wiązać się z narodowymi wydatkami budżetowymi, stworzeniem nowych instytucji, wdrożeniem aktów prawnych i administracyjnych. Może wiązać się z koniecznością przełamywania oporów w administracji i usuwania barier biurokratycznych. W moim doświadczeniu przekonałem się, że w przypadku porozumień o charakterze rozbrojeniowym (wojskowym) MSZ mógł na MON polegać (choć nie zawsze – vide kwestia ratyfikacji Konwencji Ottawskiej), chociaż czasami trzeba było się wspólnie naradzać, jak działać, aby nie narazić się na krytykę ze strony partnerów w przypadku wieloznacznych zapisów w porozumieniach. Ale z innymi resortami czasami tak prosto nie było.

W wymiarze międzynarodowym implementacja porozumienia może wiązać się z koniecznością dodatkowych negocjacji, kiedy trzeba wdrożyć przewidziany porozumieniem reżim traktatowy czy konwencyjny, stworzyć nową instytucję, opłacić jej budżet.

Istotną sprawą pozostaje obserwowanie, jak porozumienie realizują inni. Historia dyplomacji zna tysiące porozumień i układów, które łamano, obchodzono lub ignorowano. Najlepiej oczywiście wprowadzić już do samych porozumień na etapie negocjacji odpowiednie zabezpieczenia. Bo

oczywiście „pacta sunt servanda”, ale życie nakazuje stosować wobec innych państw, zwłaszcza niektórych, zasadę ograniczonego zaufania, zwłaszcza jeśli dotyczy to kwestii bezpieczeństwa i uregulowania sytuacji konfliktowych. Optymalnie w takich przypadkach byłoby opatrywać porozumienie systemem gwarancji, wprowadzać możliwość stosowania międzynarodowych środków przymusu. Najprostszym rozwiązaniem jest podwiązać porozumienie odnoszące się do spraw bezpieczeństwa pod system gwarancji Rady Bezpieczeństwa ONZ. Ale, jak wiemy z praktyki, w przypadku rozbieżnych interesów jej stałych członków, na nic nawet takie gwarancje nie będą się nadawać. Deklaracja kończąca 44-dniową wojnę między Azerbejdżanem i Armenią w 2020 r. czyniła (implicite) gwarantem porozumienia Rosję. Ale deklaracja nie określała, jak i czy w ogóle Rosja miałaby reagować, jeśli postanowienia deklaracji nie będą realizowane. I nie były. Armenia oskarżała Azerbejdżan (m.in. blokada korytarza lacińskiego, przetrzymywanie jeńców, etc.), a Azerbejdżan się w oskarżeniach odwzajemniał. I w końcu Azerbejdżan zajął Górski Karabach przy totalnej bierności tzw. rosyjskich sił pokojowych. Czy sytuacja wyglądałaby inaczej, gdyby gwarantem porozumienia była Rada Bezpieczeństwa ONZ, a w Górskim Karabachu rozmieszczono by nie siły rosyjskie, ale siły oenzetowskie?

Po czwarte, rozważyć należy strategię dążenia do realizacji celów, których osiągnąć się nie dało, w tym i sposób prowadzenia dalszych negocjacji. Bo z reguły nie wszystko da się od razu załatwić. Kiedy podpisywano w listopadzie 1990 r. Traktat CFE miałem już spisany projekt naszej strategii w celu dalszych negocjacji. Bo Traktat w sposób oczywisty musiał być dostosowany do zmieniających się realiów geopolitycznych w Europie. Trzeba było rozbić jego międzyblokową filozofię. Na pierwszej sesji Wspólnej Grupy Konsultacyjnej w grudniu 1990 r. jako charge d'affaires (bo zjechał już z placówki ambasador Konarski, a ambasador Nowak objął ją dopiero na Nowy Rok) wyłożyłem tę strategię dość wyzywająco. Bezcelnie wręcz, bo i Amerykanie, i Rosjanie do takiej rozmowy w ogóle nie byli wtedy gotowi. Ale dzięki temu od początku idea adaptacji Traktatu, nim jeszcze został on ratyfikowany, była puszczona w obrót i podtrzymywana.

Te zadania wyłaniające się po zakończeniu negocjacji niekoniecznie muszą spadać bezpośrednio wszystkie na samych negocjatorów. Ale wyobraźnia negocjatorów powinna być na tyle pojemna, aby uwzględniać te kwestie jeszcze w trakcie wykonywania przez nich czynności negocjacyjnych. Ich horyzont myślenia musi zawsze wybiegać poza moment uzgodnienia dealu na rokowaniach.

*

Pisałem już o tym, jak po II wojnie światowej negocjacje multilateralne nabrały cech samonapędzającego się procesu i instytucjonalizacji. Negocjacje stały się zajęciem ciągłym.

Nadanie negocjacjom cech ciągłości miało służyć jako stabilizator w epoce napięć i nieprzewidywalności. A w nowych, postzimnowojennych czasach perpetualizacja negocjacji miała odgrywać rolę katalizatora poszukiwań nowego ładu światowego. Miała kadre negocjatorów zająć, chronić ją przed beczynnością.

Perpetualizacja ma kilka wymiarów.

Pierwszy i najprostszy to podejmowanie rokowań w celu rozwijania osiągniętych wcześniej porozumień. Najlepszą ilustracją jest dwustronny amerykańsko-rosyjski (sowiecki) dialog w dziedzinie zbrojeń strategicznych i innych. Zaowocował on kilkunastoma układami: SALT I z 1972 r., SALT II z 1979 r., INF z 1987 r., START I z 1991 r., START II z 1993 r., SORT z 2002 r., New START z 2010 r. Nabrał cech uruchamianej etapowo ciągłej platformy. Nie zawsze skutecznej (rozmowy START III, których rozpoczęcie uzgodniono, nie doszły nigdy do skutku). Nie zawsze

dynamicznej. Ale niewątpliwie opartej na zasadach progresji ograniczeń. Jeśli jednak Chiny zrealizują swój zamiar osiągnięcia w 2035 r. parytetu zbrojeń nuklearnych z USA i Rosją, polityczno-strategiczny potencjał amerykańsko-rosyjskiego dwustronnego procesu negocjacyjnego szybko zostanie wyczerpany. Nawet jeśli uda się przełamać obecny impas związany z zawieszeniem stosowania przez Rosję Nowego Startu w związku z sytuacją wywołaną jej agresją na Ukrainę. A na chińskie zbrojenia z trwogą patrzeć będą Hindusi i przedsięwziąć odpowiednie środki. A to z kolei może popychać Pakistan do rozbudowy własnego potencjału. Bez nowej formuły rokowań nuklearnych czekać nas może nowe wydanie wyścigu zbrojeń.

W ujęciu wielostronnym, modelowym wydaniem organicznego procesu negocjacyjnego była Konferencja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie od 1972 r. do 1990 r. (a definitywnie do 1992 r., tj. dwa lata przed zmianą nazwy na Organizację Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie). KBWE funkcjonowała jako seria spotkań, konferencji, seminariów bez jakichkolwiek ram instytucjonalnych, bez żadnych gwarancji ciągłości. Każde wydanie negocjacji rozwijało zobowiązania polityczne podjęte wcześniej. W 1990 r. powołano do życia pierwsze instytucje i zapewniono regularność konsultacji i negocjacji politycznych (w tym Radę Ministerialną). W 1992 r. powstał już stały organ konsultacji i negocjacji – Stały Komitet. Proces przekształcił się w instytucję. Być może zbyt wcześnie. I walor czystego politycznego dialogu został utracony.

Instytucjonalizacja negocjacji sprzyjała usankcjonowaniu istnienia w ramach KBWE (OBWE) specyficznych reżimów w postaci zwłaszcza reżimu środków budowy zaufania i bezpieczeństwa. Początkowo (Akt Końcowy z Helsinek z 1975 r., dokument Spotkania Madryckiego z 1983 r., dokument Konferencji Sztokholmskiej z 1986 r.) miał on charakter procesu. Po przyjęciu Dokumentu Wiedeńskiego 1990 r. wszelkie późniejsze próby rozwijania i doskonalenia środków budowy zaufania odbywały się już na jego bezpośrednim gruncie (w 1992, 1994, 1999, 2011 r.) i w ramach negocjacji prowadzonych na Forum Współpracy w dziedzinie Bezpieczeństwa. W ten sposób proces przekształcono w zinstytucjonalizowany reżim. Ale w konfrontacji z brutalną rzeczywistością rosyjskiego kursu na wojnę skuteczności tego reżimu nic nie zagwarantowało.

*

Sztynniejsze od platform i procesów negocjacyjnych są traktatowe (prawnomiędzynarodowe) reżimy. Paul Meerts wyróżnia trzy rodzaje związanych z tym negocjacji: negocjacje na formowaniu reżimów, negocjacje nad zarządzaniem reżimami i negocjacje nad ich adaptacją.

Reżimów ustanowiono już wiele. Z tych ambitniejszych ciekawym przypadkiem były negocjacje nad ustanowieniem reżimu całkowitego i powszechnego zakazu broni atomowej. Negocjacje prowadzono w ramach specjalnie zwołanej w ramach ONZ konferencji w 2017 r. A tekst traktatu przyjęto w ZO ONZ 122 głosami, z jednym przeciw (Niderlandy) i z jednym wstrzymującym się (Singapur). Ale przyjęto bez udziału państw, które broń nuklearną posiadają (w tym USA, Wlk. Brytanii i Francji) i pozostają z państwami nuklearnymi w sojuszach militarnych (np. Polska).

Przykładem negocjacji nad zarządzaniem istniejącym reżimem są przeprowadzane co pięć lat konferencje państw-stron Układu o nierozprzestrzenianiu broni nuklearnej. Odbyło się ich już dziesięć. Konsensus udało się osiągnąć nad dokumentami końcowymi w 1975, 1985, 2000 i 2010 r. Jednak w 1980, 1990, 1995, 2005, 2015 i 2022 r. dokumentów końcowych nie uzgodniono. Całe szczęście udało się w 1995 r. przedłużyć układ bezterminowo. W sumie działanie reżimu ocenić należy pozytywnie. Co prawda KRLD ograniczenia obeszła i potencjał nuklearny rozwinęła, a obecnie dąży do nuklearnego statusu Iran, ale reżim nierozprzestrzenienia trzyma się nieźle. Status nuklearny oficjalnie mają USA, Rosja, Francja, Wlk. Brytania i Chiny. Indie, Pakistan i Izrael

osiągnęły go wbrew Układowi, ale poza nim. RPA, a potem Ukraina, Białoruś i Kazachstan dobrowolnie z posiadanych ładunków nuklearnych zrezygnowały.

Kierowałem delegacją polską na konferencji przeglądowej NPT w 2005 r. Było dla mnie szokujące, iż krytyczne przemówienia wielu państw rozwijających się skierowane były nie tyle na sprzeczne z Układem działania KRLD czy Iranu, lecz na brak postępów w pozbywaniu się broni nuklearnej przez USA i inne mocarstwa nuklearne. Promotor mojej dysertacji doktorskiej profesor Roland Timerbajew uczestniczył bodajże w kolejnych dziesięciu konferencjach przeglądowych i był chodzącą pamięcią instytucjonalną negocjacji nad ich dokumentami końcowymi. W swoich wspomnieniach przywołał nieudane negocjacje w 1990 r., kiedy USA odrzuciły próbę kompromisu dotyczącą rozbrojenia nuklearnego, opracowaną w wąskim bardzo gronie z udziałem znaczącym ambasadora Tadeusza Strulaka. W opinii Timerbajewa wyrażonej w jego wspomnieniach (zmarł w 2019 r.) można byłoby wtedy stworzyć precedens, który ratowałby negocjacje na konferencjach przeglądowych w przyszłości. Mam jednak poważne wątpliwości, czy rzeczywiście był to moment, który zaważył aż tak na losach konferencji przeglądowych.

Nie ma obecnie lepszej ilustracji dla negocjacji związanych z adaptacją reżimów jak konferencje państw-stron Konwencji z Rio z 1992 r. dotyczącej zmiany klimatu. COP-ów odbyło się już dwadzieścia osiem. Łączono je z przeglądem Protokołu Montrealskiego z 1987 r. Adaptowano reżim konwencyjny protokołem z Kioto z 1997 r., adaptacyjnym protokołem z Doha 2012 r., Porozumieniem Paryskim z 2015 r.

*

Eksperci twierdzą, że reżimy wymuszające regularne negocjacje są lepszym stabilizatorem niż zwoływane ad hoc konferencje. Nawet jeśli przewidziane w tym celu struktury, np. Wspólna Grupa Konsultacyjna w ramach Traktatu CFE, nie dawały (nie dają) oczekiwanych rezultatów. Niewątpliwie odejmują one mitręgi przekonywania stron do zwołania negocjacji, przecinają próby stawiania warunków wstępnych i podbijania ceny za zgodę na rokowania.

Rada moja dyplomatycznym negocjatorom, którzy dołączą zrzędzeniem losu do tych seryjnych negocjacji w ramach reżimów traktatowych i procesów: zapoznajcie się dobrze z historią negocjacyjną, znajcie precedensy, wyuczcie się żargonu, opanujcie kanony obowiązującego tam zachowania, zapoznajcie się z regułami procedury, a, broń Boże, nie próbujcie udowodniać dysfunkcjonalności istniejących reguł, nie próbujcie ich rewolucjonizować. Bez wpisania się w owe obowiązujące ramy stylu negocjacyjnego, wasze osobiste zdolności i umiejętności jako negocjatora nic nie będą warte.

*

I wreszcie trzeci wymiar perpetualizacji rokowań – negocjacje w ramach stałych instytucji, ciał zarządzających organów, agend, organizacji. Są to zawsze rokowania naznaczone w sposób decydujący tzw. kulturą instytucjonalną i istotnym wpływem na przebieg negocjacji urzędników międzynarodowych (biurokratów).

W swojej karierze przyszło mi prowadzić negocjacje (bądź przyglądać się im z bliska) w organach ONZ, jej agendach (UNEP, Habitat), w ramach NATO, Unii Europejskiej, OBWE i w Radzie Europy.

Niezmiernie silne zakusy biurokratów na kształt negocjowanych przez państwa członkowskie dokumentów widziałem w Radzie Europy oraz w organizacjach wyspecjalizowanych ONZ. W przypadku agend oenzetowskich ten silny wpływ, do granic ewidentnej manipulacji, zaznaczał się prawie wyłącznie w negocjacjach nad decyzjami programowo-budżetowymi. W przypadku Rady Europy miał on na forum Rady Ministrów wymiar niemalże totalny. Sekretariat miał w każdej przedmiotowej sprawie swój własny pogląd i nie wahał się jego forsować, nie tylko pośrednio poprzez urabiane przez niego delegacje państw-członkowskich, ale niekiedy wręcz bezpośrednio. Zachowywał się jak dodatkowe państwo członkowskie. Czasami wręcz (pamiętam co najmniej dwa takie przypadki z mojego pobytu w Strasburgu) stawiał się sam przeciwko państwu członkowskim. Robił fochy, kiedy państwa członkowskie składały jakieś propozycje decyzji (uważając, że wzorem UE, gdzie propozycje dyrektyw może składać wyłącznie Komisja Europejska, w przypadku RE tylko Sekretariat powinien propozycje decyzji wносить).

Niektórzy wyżsi funkcjonariusze Sekretariatu mieli swoją własną wizję dobra Organizacji i uważali, że jest ich obowiązkiem działać na rzecz tego dobra. Czasami z pobudek bardzo szlachetnych. Nawet jeśli państwa członkowskie tej wizji nie podzielały. A polityczna bierność kilku kluczowych państw Unii Europejskiej na forum Rady Europy stwarzała przestrzeń do mieszania się przez Sekretariat w nieswoje (polityczne) sprawy.

W ramach NATO rola Sekretariatu Międzynarodowego jest w procesie negocjacyjnym niezmiernie istotna. Międzynarodowy Sekretariat NATO jest odpowiedzialny za przygotowanie projektów dokumentów końcowych i pomocniczych. Ma też za zadanie sprzyjanie budowaniu kompromisu. Ale, w przeciwieństwie do chociażby Rady Europy, nie próbował (z mojej pamięci, kiedy się NATO zajmowałem w MSZ) odgrywać samodzielnej politycznej roli. Tworzył projekty w ścisłej konsultacji z państwami członkowskimi, zwłaszcza tymi kluczowymi. Nie do pomyslenia byłoby, aby forsował np. na forum Rady Ambasadorów jakieś własne widzimisię. Poza tym najwyższe funkcje w Międzynarodowym Sekretariacie zajmują albo politycy (Sekretarz Generalny), albo zawodowi dyplomaci (Zastępca Sekretarza Generalnego ds. Politycznych). Mają oni wyczucie czynnika politycznego.

W Unii Europejskiej sytuacja jest o wiele bardziej skomplikowana. O przywództwie decyduje przede wszystkim podział kompetencji między Komisją a państwami członkowskimi. W dziedzinie polityki zagranicznej istotną inicjatywną rolę ma urząd Wysokiego Przedstawiciela. Biurokraci ESDZ na wiele programowych decyzji mają istotny wpływ, ale zawsze ostatnie słowo należy do państw członkowskich, zwłaszcza – w wymiarze nieformalnym – niektórych z nich.

Moja rada wstępującym negocjatorom wielostronnym jest oczywista: trzeba zawsze budować dobre relacje z biurokratami międzynarodowymi, wpływać na ich myślenie i działanie. Ale ślepo zdawać się na ich pomyślunek i zmyślność nie wolno. Wierzyć w ich totalną polityczną bezstronność w żadnym przypadku nie sposób. Nawet jeśli się starają i chcą w dobrej wierze działać, mogą być przez duże państwa członkowskie manipulowani. Nie przypadkiem niektóre z tych państw zawsze chcą mieć ostatnie słowo przy nominacjach na szczególnie wrażliwe stanowiska w organizacjach międzynarodowych. I w ONZ, i w NATO, i w Unii Europejskiej, i w OBWE.

No i oczywiście trzeba szybko i sprawnie opanować kulturę negocjacyjną, w tym obowiązujące w instytucjach kody komunikacyjne, terminologię, żargon. Polski delegat w siedzibie ONZ w Nowym Jorku jeszcze przed wyjazdem na placówkę powinien móc kojarzyć, co stoi za takimi formułami, jak: *ambit claim*, *killer amendment*, *frontloading (backloading)*, *black box*, *carve-out clause*, *bundling (unbundling)*, *grandfather clause*, *ginger group*, *de minimis*, *convoy problem*. Powinien znać różnicę między formułą Arria w posiedzeniach Rady Bezpieczeństwa a otwartą debatą RB czy

też jej otwartym posiedzeniem. Powinien umieć choćby z grubsza rozszyfrować oznaczenia G4, G5, G6, G7, G8, G10, G11, G20, G24, G33, G77, G90. Czuć różnicę między *formal informals* i *informal informals*, między *recorded vote* a *non-recorded vote*.

*

Perpetualizacja wielostronnych negocjacji międzynarodowych oraz ich postępująca specjalizacja doprowadziła do wzrostu roli biurokratów i ekspertów w przygotowywaniu rozstrzygnięć. Widziałem to forum Rady Europy, gdzie w negocjowaniu coraz bardziej wycinkowych rekomendacji dla rządów, a nawet w przygotowywaniu konwencji Rady Europy, rola dyplomatów była znikoma. W zasadzie mogli włączać się dopiero na ostatnim etapie przyjmowania rekomendacji i konwencji, kiedy projekty lądowały na stole Komitetu Ministrów. Uważałem, że brak zaangażowania dyplomatyczno-politycznego na wcześniejszych etapach doprowadził w niektórych przypadkach do problemów z interpretacją tych dokumentów, ignorowania ich przez rządy bądź nawet prowadzenia przez nie politycznej przegranej (np. Konwencja Stambulska o zwalczaniu przemocy wobec kobiet).

Pisałem już, że w czasach, kiedy wydawałoby się zapotrzebowanie na dyplomatycznych negocjatorów winno rosnąć, ich rolę przejmują biurokraci i eksperci.

*

Na pracę instytucji międzynarodowych wpłynęła niewątpliwie pandemia COVID-19. Sesję Zgromadzenia Ogólnego ONZ w 2020 r. po raz pierwszy przeprowadzono w trybie online (i video przesłań). Nawet Rada Bezpieczeństwa przeszła na wyłącznie zdalny tryb. W trybie online funkcjonowały instytucje innych organizacji międzynarodowych. I spotkania na szczycie przeprowadzano też online. W ONZ wprowadzono zdalny tryb pracy nad projektami rezolucji. Wyniki głosowania ustalano poprzez e-voting (lub drogą mejlową).

Organizacje międzynarodowe stały się areną rewolucji w prowadzeniu negocjacji wielostronnych. Jeśli od biedy negocjacje dwustronne można byłoby prowadzić w trybie stacjonarnym lub hybrydowym, to negocjacji wielostronnych, zwłaszcza przy dużej ilości stron tak prowadzić się w czasach epidemii nie dało. Ryzyko zarażeń było zbyt duże. Zdalnie nawet prowadzono mediację. Tak przecież uzgodniono trójstronny dokument kończący 44-dniową wojnę między Azerbejdżanem i Armenią w listopadzie 2020 r.

Nowe technologie zawsze wpływały na sposób uprawiania dyplomacji. Kiedy doręczono lordowi Palmerstonowi pierwszy telegram otrzymany w FCO z zagranicy, miał on zawyrokować: „This is the end of diplomacy”.

Czy epoka cyfrowa odmieni dyplomację? Tak zaprasza przecież, by tworzyć nowe pojęcia: „dyplomacja internetowa”, „dyplomacja cyfrowa”, „dyplomacja big data”.

Niewątpliwie możliwość zdalnego konferowania przyspiesza komunikację, eliminuje konieczność pustych podróży, potania koszty dyplomacji, a wspólna zdalna praca nad projektami rezolucji czy decyzji nadaje procesowi cechy większej transparentności. Ale czy czyni negocjacje bardziej skutecznymi? Jako tradycjonalista mam prawo wątpić. Bo czy ekran komputera jest w stanie zastąpić żywy kontakt, rozmowę z bliska, kiedy fizyczna bliskość wpływa na odbiór przekazywanych komunikatów? A czy na rozmowie nie odbija się samo miejsce jej prowadzenia (stolik w nowojorskim Delegates' Lounge czy w wiedeńskim Cafe Central)? Czy na przebieg

negocjacji nie wpływa konieczność spowolnienia kontaktu, dania sobie czasu na przemyślenia i nowe pomysły, czego kaskadowo prowadzone wideokonferencje nie przewidują? A co z symbolicznym znaczeniem przebywania w tym samym pomieszczeniu i za tym samym stołem (w ramach procesu KBWE delegacje NRD i RFN musiały siedzieć ramię w ramię)? A co z możliwością przekazywania sygnałów podczas negocjacji drogą niewerbalną? A co z poufnością w czasach, kiedy internetowe połączenia, nawet te chronione, tak łatwo jest hakować?

Zgadzam się więc, że także w dyplomacji wielostronnej formuła kontaktów zdalnych powinna być coraz częściej wykorzystywana dla prowadzenia wstępnych konsultacji, wymiany informacji. Dla ucierania wspólnych poglądów, wypracowywania decyzji w organizacjach międzynarodowych powinniśmy jednak stosować metodę klasyczną – negocjacji stacjonarnych. Instytucja stałych przedstawicielstw nie powinna być zagrożona.

*

U niejednego urzędnika międzynarodowego, częstokroć sfrustrowanego zgiełkiem i dysharmonią wygłaszanych przez państwa członkowskie poglądów, których uwspólnienie staje się czasem syzyfowym zdaniem, może pojawić się pokusa używania do prac mediacyjnych instrumentów sztucznej inteligencji, ze sławetnymi programami kreatywnymi w rodzaju ChatGPT.

Niech maszyna wyważy poglądy, bo nic od niej przecież nie może być bardziej bezstronnego!

Nie da się wykluczyć, że nauczanie maszynowe doprowadzi do pojawienia się algorytmów mediacji dyplomatycznej. Być może nawet warto zainwestować w to pieniądze Unii Europejskiej. Boję się jednak, że zastosować tych algorytmów w praktyce się nie da. Przede wszystkim dlatego, że, jak słusznie stwierdzili w marcu 2023 r. Noam Chomsky i jego współpracownicy na łamach „New York Timesa”, sztuczna inteligencja nie posiada zdolności do sądów moralnych. A czynnika moralnego dziś także w polityce międzynarodowej (i w negocjacjach) pominąć się nie da.

*

W niektórych ministerstwach spraw zagranicznych próbuje się wykorzystać w ich codziennej działalności czynnik „big data”. Niewątpliwie jest on pomocny przy planowaniu działalności konsularnej, w polityce kulturalnej, promocji gospodarczej i polityce informacyjnej. Gorąco wypadałoby rekomendować, aby na większą skalę analizę „big data” stosować w działalności organizacji międzynarodowych, zwłaszcza tych o charakterze wyspecjalizowanym, w tym i mnie osobiście bliskich, jak UNEP czy Habitat. Wiem, że próbują instytucje te nawet opracowywać strategie w tym zakresie. Problemem jest oczywiście to, że danymi w wielkich globalnie rozmiarach zarządzają albo prywatne firmy (Google, czyli Alphabet, Inc.; Meta Platforms, Inc.), albo instytucje rządowe (Chiny). Dostęp organizacji międzynarodowych jest bardzo ograniczony.

*

Czy nowe technologie, sztuczna inteligencja, algorytmy kompromisu i pojednania zlikwidują zapotrzebowanie na dyplomatycznych negocjatorów, tak jak autonomiczne pojazdy wymażą z rejestru profesji zawodowych kierowców? Mam nadzieję, że jednak nie do końca. Nie tylko dlatego, że wszystkie te moje porady i rekomendacje, których udzielałem na łamach tego poradnika okazałyby się zupełnie nieprzydatne.

Zakończenie

W podsumowaniu kilka uwag drobnych i osobistych.

Dyplomacja jest zawodem, który może dostarczyć wiele frajdy. A udział w dyplomatycznych negocjacjach może być źródłem frajdy absolutnej. Jeśli ktoś przyjemności z wykonywania swoich zadań dyplomatycznych nie znajduje, powinien zajęcie zmienić. Nie ma nic bardziej żenującego niż widok dyplomaty, który ostentacyjnie się męczy za stołem rokowań. Chyba, że to element jego negocjacyjnej taktyki.

Negocjowanie ma prawo frustrować. Przedstawiciela państwa małego i średniego może frustrować imperialne zachowanie dyplomatów państw większych. Silniejsi zawsze chcą mieć rację. Jeśli dotyczy to kwestii strategicznych i pryncypialnych, kiedy interesy państwa silniejszego są bezpośrednim wyznacznikiem zachowania jego przedstawicieli, można forsowanie ich stanowiska na przekór naszym wywodom i argumentom od biedy zrozumieć. Może coś z naszego punktu widzenia nie mieć sensu w ich stanowisku, ale jeśli jest to korzystne dla interesów silniejszych partnerów, trzeba nam zaakceptować, że jest ich zachowanie racjonalne. Będzie jedynie czasem nas przygnębiać, jeśli nie potrudzą się dyplomaci większych państw swojego stanowiska uzasadnić, wyjaśnić, wytłumaczyć jego związek z interesami strategicznymi, czy innymi.

Gorzej dla naszego samopoczucia, jeśli silniejsi próbują narzucać swoje stanowisko w sprawach czysto logicznych, a nawet językowych, tylko dlatego, że to ich stanowisko polityczne. I nie przekonają ich żadne argumenty, dowody, apele o zdrowy rozsądek. Roszczą sobie prawo, aby udowadniać, że dwa plus dwa to pięć, bo tak ustalili ich polityczni decydenci. To wkurza setnie.

Napotykanie oporu jest generalnie frustrujące. W każdym wydaniu, nawet słabszego uczestnika rokowań, opór wobec naszych racji drażni. Ale zawsze łagodzi nasze niezadowolenie, jeśli widać w tym oporze przejrzysty interes narodowy. Frustrujący jest czyjś upór wtedy, kiedy umyka zrozumieniu. Często jednak akceptowałem w swojej praktyce opór słabszego partnera swoiście bezinteresowny, który wynikał z tego, że silniejsi, ci poczuwający się do szczególnej odpowiedzialności za wynik rokowań, czynili uzgodnienia za plecami partnerów mniejszych, bez uwzględnienia ich wrażliwości i poglądów. Mam daleko posuniętą awersję do dyrektoriatów, quadów i temu podobnych „wąskich kręgów decyzyjnych”. Ale przyznaję, że czasami ich poczynania mogą być pożyteczne.

Potrafi psuć samopoczucie rozłożyste ego negocjatorów. Dyplomacja jest zawodem, który (do tej pory przynajmniej) przyciągał silne osobowości. Więc kłopoty z ponadwymiarowym ego są nieuniknionym kosztem własnym. Okiełznywanie ego partnerów pochłania czas i odwodzi od skupienia się na właściwym celu naszej pracy. Ale można się z tym pogodzić. I da się „egocjacje” utemperować.

Frustrować może niejasny, mylący, pokrętny styl prowadzenia rozmowy negocjacyjnej. Drażnić mogą sztywne, drewniane formuły, powielanie wyświechtanych zwrotów. I to godzinami, dniami, miesiącami. Przemówienia wygłaszane na forach wielostronnych przypominały mi już dawno beznamienne i bezpłciowe teksty szykowane dziś przez ChatGPT i pokrewne programy, na długo przed ich wynalezieniem, a nawet na długo przed tym, nim ktokolwiek pomyślał, że pojawi się jakakolwiek sztuczna inteligencja. Kilku co najmniej dyplomatów kojarzy mi się w pamięci z

ideałem biurokratycznego robota. Ale i do tego można się przyzwyczać. Luboć często na rokowaniach wielostronnych nudziłem się pioruńsko. Odklepywane banalne i złachane formuły potrafiły wyłączać moją uwagę. Tak, rokowania czasem to flaki z olejem, od których robić może się niedobrze.

Drażnić mogą puste rozmowy dyplomatów, niekończące się dyskusje o „d... Maryni”, nie tylko zwyczajowy „small talk” na cocktailowych przyjęciach, ale i niekończący się „big talk” o niczym na lunchach, dinnerach i innych siedzących okazjach. Potworną stratą czasu się to wydaje. Tak jednak wygląda w dyplomacji rytuał budowy zaufania na rokowaniach i trzeba się z tym oswoić. Przyznaję, mnie ciężko do końca się z tym było pogodzić, nawet w późnych latach. Radości w tym znajdowałem niewiele. Bardzo rzadko rozmowy o niczym mnie wzbogacały. Obsługiwałem towarzyskie wydarzenia bardziej z obowiązku niż dla przyjemności.

No i potrafią niezle wkurzać sztywne zasady procedury, rytuały i zwyczaje, jakimi obrośli instytucje międzynarodowe. Czasami tak kłóć się ze „zdrowym rozumem”, że wydają się jak nie z tego świata.

Jednakowoż największy dyskomfort sprawiała mi naczelna zasada negocjacji, że wszystko da się wydiskutować, że kompromis jest lekiem na wszystko, a „prawda leży pośrodku”. Zawsze dźwięczała mi bowiem w głowie myśl Władysława Bartoszewskiego, że prawda nie leży pośrodku, a leży tam, gdzie leży. A niestety nie raz, nie dwa w imię kompromisu przychodziło mi za stołem rokowań godzić się na manipulowanie prawdą. W imię kompromisu właśnie! Zawadza mi to do dziś.

I powiem szczerze: w wielu kwestiach międzynarodowych wolałbym się zdawać na werdykt niezależnego trybunału międzynarodowego, panelu rozjemczego, komisji arbitrażowej niż na wynik dyplomatycznych negocjacji. Bo w moim idealistycznym pojmowaniu, sądy i trybunały kierują się prawdą i sprawiedliwością, a negocjatorzy przede wszystkim politycznym postulatem wygaszenia emocji narodowych i zapewnienia spokoju we współżyciu międzynarodowym. Co nie znaczy, że trybunały są nieomyłne.

No dobrze, to wszystko powyższe może w pracy negocjatora dołować. To gdzież ta przyjemność?

Po pierwsze, to przyjemność poznawcza. Bo negocjacje dyplomatyczne to poznawanie nowych światów merytorycznych, problemowych, skomplikowanej materii stosunków międzynarodowych. Pisałem o tym już na początku moich dobrych rad negocjatorom. Negocjacje otwierają oczy na interesy innych państw, uczą mentalności ich społeczeństw, uświadamiają ich wrażliwość, dyktowaną historią, geografiją, kulturą.

Po drugie, to przyjemność intelektualna. Nie ma nic bardziej twórczego w dyplomacji, jak praca nad propozycjami negocjacyjnymi, wymyślanie formuł, opakowywanie własnych interesów w konstrukcje tekstowe, które czyniłyby wrażenie neutralności i obiektywizmu. Szukanie argumentów własnych, zbijanie argumentów oponenta, prowadzenie debaty, spór, przekonywanie może być wyzwaniem rozwijającym umysł wybitnie, bardziej niż studiowanie najgłębszych dzieł filozoficznych.

Po trzecie, to przyjemność rywalizacyjna, sportowa. Bo negocjacje to gra strategiczna bardziej wdzięczna niż szachy, go, brydż. I bardziej towarzyska niż chińczyk czy monopole. Rozwijają wyobraźnię sytuacyjną. Zwłaszcza w wymiarze wielostronnym ich przebieg jest często niesamowicie nieprzewidywalny. Stanowiska stron okazują się trudne do antycypowania. Ich

ścieranie prowadzi do rezultatów całkiem nieoczekiwanych. A myśleć zawsze trzeba z wyprzedzeniem, starać się być gotowym na zwroty akcji, a nawet je zaplanować.

Po czwarte, to przyjemność sprawcza. Osiągnięcie porozumienia na rokowaniach nadaje pracy dyplomaty wrażenie wpływu na rzeczywistość, współuczestniczenia w kreowaniu zmian, poczucie sprawczości. Czasami jest ono bardzo złudne, ale zawsze nieodparte. A już bezpośrednia mediacja, wynalezienie kompromisowej formuły, którą są gotowi zaakceptować wszyscy, powód do dumy dawać może niekwestionowany.

Po piąte, to przyjemność towarzyska. Rokowania stwarzają okazję przebywania w gronie ludzi czasami wręcz nieprzeciętnych, wybitnych. To miejsce zawierania dobrych znajomości na lata. Budują poczucie „braterstwa broni” i to między dyplomatami, którzy siedzieli w okopach po przeciwnej stronie.

Więc jest się na negocjacjach czym cieszyć. Jest z czego mieć kolokwialną radochę.

Po lekturze moich rad w kompleksy wpadać czytelnik bynajmniej nie powinien. Nie ma ideału negocjatora. I nie chciałem, aby rady udzielane tutaj wrażenie takie czyniły. Dobrze jednak mieć o negocjacjach solidną wiedzę, opanować elementarne umiejętności warsztatowe, mieć świadomość, jak dobre negocjowanie winno wyglądać. Do zasad dobrych negocjacji nie zawsze trzeba się stosować, ale znać je się powinno.

Niech zwłaszcza uspokoi czytelników wyznanie moje szczere, że za urodzonego negocjatora nigdy się nie uważałem. Byłem osobą niecierpliwą. Drażnił mnie rytuał wielogodzinnego „obwąchiwania” negocyjnego, chadzania ogródkami, wyczekiwania. Wolałem chodzić na skróty, czyli jak to mówiono na moim podwórku: „na szagę”. A niecierpliwość nie jest za stołem rokowań dobrze widziana.

Byłem też osobą bezceremonialną. Lubiłem mówić, co myślałem. A to też sympatii nie zjednuje. Jeśli miałem wysondować czyjeś stanowisko, to zawsze wolałem sondować, jak to mawiano w kręgach doradców wojskowych, „metodą pytania wprost”. Niedobrze mi było od dyplomatycznego kodu komunikacyjnego (opisanego też i na tych stronicach). Jeśli go stosowałem, to dla zgrywy.

Nudziły mnie do skrętu kiszek puste przemówienia, konieczność wysiadania na drętłych debatach. Drażnił mnie banał, chęć przypodobania się wygłaszaniem prawd oczywistych, tez zawsze słusznych. A zawsze korciło mnie, żeby prowokować, iść pod prąd, wybiegać przed szereg z myślą zaczepną, przekomarzać się dla samego przekomarzenia, drażnić ego oponentów. Aż do granic kpiny. To na rokowaniach z reguły nie popłaca.

I towarzysko nie przymilałem się. Z irytacją patrzyłem na zafascynowanie moich kolegów kłótniami o redakcyjny szczegół. Moje zdolności negocjacyjne zdecydowanie ograniczał rozrost wyobraźni, która pokazywała mi, że zmieniająca się rzeczywistość polityczna pozbawi ten szczegół za kilka lat jakiegokolwiek znaczenia. A on, ów szczegół, dla negocjatorów potrafił być wszystkim, przysłał im cały świat. Więc patrzyłem na kolegów z wysoka mojej wyobraźni. Mogłem wtedy wyglądać na tęgiego aroganta.

No i nigdy nie potrafiłem wewnętrznie zaakceptować kompromisów, które kłóciły się z moim pojmowaniem logiki i zdrowego rozsądku, moim wyobrażeniem uczciwości. Nawet dziś, po latach, niektóre z tych kompromisów, które instrukcje z góry kazały mi akceptować, burzą mój wewnętrzny spokój.

Kilkakrotnie odgrywałem rolę mediatora, choć za urodzonego mediatora się nie uważam. Z reguły jestem stronnicy. Pogląd swój mam niepodważalny. Wyłączyć go ot tak w imię pogodzenia stron łatwo nie potrafię. A w roli mediatora musiałem. Dwukrotnie moja praca mediacyjna miała bardzo wymagający charakter. Zależały od niej losy Dokumentu Wiedeńskiego 1992 r. i znacznej części postanowień Spotkania Przeglądowego KBWE w Helsinkach w 1992 r., w tym losy decyzji o powołaniu do życia instytucji Wysokiego Komisarza do spraw Mniejszości Narodowych. I dałem sobie nieźle radę, więc uważam, że może radę dać sobie każdy, nawet przy deficycie cech osobistych. Co też odnotowuję tutaj dla pokrzepienia serc popadających w kompleksy negocjatorów. Ale widziałem też, jak nawet najwybitniejsi mediatorzy, powołani wręcz dla godzenia sporów dyplomaci, okazywali się w pewnych sytuacjach zwyczajnie bezsilni.

Czym rekompensowałem swoje braki? Myślę, że przede wszystkim poznawczą empatią. Zawsze starałem się raczej innych zrozumieć. Zawsze ćwiczyłem w duchu, uprawiając negocjacyjny gedankenexperiment, jak ewentualność przystania na racje partnerów negocjacyjnych wpłynie na nasze interesy. Zawsze interesowały mnie źródła odmiennego myślenia oponentów. Pociągała mnie inność.

To z ciekawości świata zostałem dyplomata. Zostałem przypadkiem, bo nigdy takich powiązań w rodzinie nie miałem. Pierwszego żywego dyplomata w działaniu zobaczyłem już po wyjeździe na studia na MGIMO. A wyjechałem tam skuszony skromnie wywieszonym na korytarzu Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW ogłoszeniem o naborze kandydatów na wyjazd. Bez protekcji, pleców.

Kiedyś w luźnej rozmowie na początku mojej kariery pewien zachodni dyplomata wypytywał mnie, skąd u mnie taka ciekawość świata. Żartobliwie odpowiedziałem mu, że wychowywałem się i mieszkalem przez pierwsze czternaście lat życia na skrzyżowaniu dwóch najważniejszych szlaków drogowych Europy: trasy E30 i trasy E75. Trasa E30 bierze swój początek w Cork na zachodnim brzegu Irlandii, przecina Irlandię konsekwentnie, a po promowym interludium przemierza w poprzek Wielką Brytanię. Wznawia bieg w Hoek van Holland i idąc na wschód przez Niderlandy, Niemcy dociera do Berlina. A potem już swojskie Świecko, Poznań, Krośniewice, Warszawa, a dalej egzotyczny Mińsk, Moskwa aż po kres geograficznej Europy do Omska. Trasa E75 zaczyna bieg na północy Norwegii w Vardo. Przebiega przez całą Finlandię aż do Helsinek. Promowym mostem dociera do Gdańska. Potem Toruń, Krośniewice, Łódź, Katowice. Dalej na południe idzie przez Bratysławę, Budapeszt, Belgrad do Aten, a potem na Kretę. Skrzyżowanie tych dwóch dróg dla Europy to jak skrzyżowanie Alei Jerozolimskich i Marszałkowskiej dla Warszawy (i dla Polski). Centrum najściślej, serce. Wyrastanie w takim miejscu musiało pobudzać fantazję. A skrzyżowanie zapraszało do podróży. Były drogi, chciało się jechać, tylko nie było jak. Nie było paszportów, pieniędzy. Była żelazna i dochodowa kurtyna. Pozostawało czytać książki. Szklarskiego, Fiedlera, Centkiewiczów. Verne'a, Kiplinga, Stevensona. Ciekawość świata zaważyła na wyborze kierunku studiów. Zamiast pójść na kierunek ścisły w nadziei, że ukochana w szkole matematyka (i fizyka) odwzajemni moje uczucia, wybrałem dziennikarstwo na Uniwersytecie Warszawskim łudząc się, że jeśli sprawnie posługiwać się będę piórem, wyuczę się języków obcych, wyostrzę zmysł obserwacji, to świat nie tylko obejrzę, ale i opiszę. I istotnie obejrzałem go dość dobrze, choć nie jako dziennikarz, korespondent zagraniczny, czy reportażysta, ale jako dyplomata.

Zachęcam młodych, którzy o roli negocjatora dyplomatycznego myślą, aby świat za wczesnych lat poznawali. Inaczej negocjuje się z partnerami, których kulturę, religię, geografię, życie społeczne widziało się z bliska, dotknęło się wręcz własnoręcznie, niż kiedy tyle się o nich wie, co wyczytało

się w Internecie. Męczyły mnie przed laty negocjacje w Strasburgu z moimi kolegami zachodnioeuropejskimi na temat oceny sytuacji i rekomendacji dla Ukrainy, Gruzji czy Armenii, bo okazywało się, że zdecydowana większość z nich na wschód od Warszawy nigdy nie była, a ci nieliczni, którzy południkową linię Warszawa-Wiedeń-Ateny przekraczali, bywali tylko w Moskwie.

Podczas poznawania świata, może ten czy ów zakątek wywołać u nas kulturowe zauroczenie. Musi znać ono swoje granice. Kiedyś egzaminując kandydatów do polskiej służby dyplomatycznej, usłyszałem od adepta, że chciałby zostać dyplomatą, bo kocha Francję. „Ale Pan Polskę powinien kochać, bo do polskiej służby Pan trafi! Innych: rozumieć, lubić, znać, ale kochać tylko kraj, który się reprezentuje”. Tak to boleśnie banalne, że nieprzyjemnie mi było nawet mówić. „A kochać, poza tym, to znaczy czasem patrzeć nań krytycznie. Nawet na Francję”.

Czy ciekawość świata powinna łączyć się w zawodowej działalności dyplomatycznej z jakąś jego konkretną wizją? Mesjanizmu w pracy negocjatora winniście, moi koledzy, się wystrzegać. Ale wizję pożądanego stanu świata powinniście mieć. Ona potrafi motywować w trudnych negocjacyjnych chwilach bardziej niż wabik awansu, nagrody, orderu. Niech będzie skryta, dyskretna, nienachalna, ale niech nawiguje wami w chwilach wyboru, pomaga rozstrzygać moralne dylematy, dopingować do działania. Ona może z biegiem lat się zmieniać, dojrzewać, krzepnąć. Ma prawo być na początku idealistyczna i naiwna. Dobrze pamiętam, jak się to się działo w moim przypadku. Jakaż to była wizja Polski, Europy, świata, to byłby temat na oddzielną i długą rozmowę.

Korwinów, styczeń 2024