

Rhetoric of Leadership

Retoryka przywództwa

6 (2) 2019 EDITOR: ANNA BENDRAT

TOMASZ RAWSKI

UNIWERSYTET WARSZAWSKI, WYDZIAŁ DZIENNIKARSTWA I NAUK POLITYCZNYCH
tomasz-rawski@wp.pl

**Negocjacje polityczne – polityka negocjacji. Poznanie a rozpoznanie
w retoryce liderów politycznych**

**Political Negotiations – The Politics of Negotiations. Cognition and
Recognition in the Rhetoric of Political Leaders**

Abstract

Celem niniejszego artykułu jest próba scharakteryzowania politycznego wariantu negocjacji, zwrócenia uwagi czytelnika na składowe negocjacji politycznych, a także wskazanie na możliwe perspektywy spoglądania na problemy wchodzące w skład negocjacji politycznych. Negocjacje polityczne nie są kategorią jednowymiarową. Z jednej strony mamy negocjacje polityczne, czyli te dotyczące spraw politycznych. Negocjatorzy rozprawiają wówczas na temat kwestii i problemów związanych z polityką i okołopolitycznych. Z drugiej strony zaś występuje polityka negocjacji – określony sposób uprawiania polityki, w którym negocjacje są wykorzystywane jako próba uwikłania konkurenta czy budowa autorytetu politycznego. Artykuł przedstawia zagadnienie negocjacji politycznych z perspektywy retoryki i socjotechniki, wprowadzając dwa sposoby rozumienia negocjacji – jako poznanie i jako rozpoznanie.

The aim of the discussed article is to make an attempt at characterising the political variant of negotiations, at drawing reader's attention to the components of political negotiations, as well as to point out possible perspectives of perceiving issues jointly creating political negotiations. Political negotiations are not a one-dimensional category. On the one hand, we are dealing with political negotiations, i.e. those that concern political affairs. Negotiators then tackle with issues and problems connected with politics and related subjects. On the other hand, there is the politics of negotiations. A specified way of being involved in politics that applies negotiations as a way of entangling an opponent or building political authority. The article presents issues of political negotiations from the perspective of rhetoric and social engineering, introducing two ways of comprehending negotiations – as cognition and recognition.

Key words

negocjacje, negocjacje polityczne, poznanie, rozpoznanie, socjotechnika, polityka negocjacji
negotiations, political negotiations, cognition, recognition, social engineering, politics of negotiations

License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 international (CC BY 4.0). The content of the license is available at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received: 28 February 2019 | Accepted: 14 June 2019

DOI: <https://doi.org/10.29107/tr2019.2.5>

TOMASZ RAWSKI

UNIWERSYTET WARSZAWSKI, WYDZIAŁ DZIENNIKARSTWA I NAUK POLITYCZNYCH
tomasz-rawski@wp.pl

Negocjacje polityczne – polityka negocjacji. Poznanie a rozpoznanie w retoryce liderów politycznych

Wstęp

Zwrot w obszarze komunikacji, dokonany między innymi za sprawą publikacji *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi* autorstwa Dale'a Carnegie'ego ([1911] 1993) spowodował, że zaczęto dostrzegać uniwersalizm negocjacji, co przełożyło się na potrzebę szkolenia profesji negocjatora. Ujęcie to realizowane jest przez reprezentantów poglądu o konieczności doskonalenia umiejętności negocjacyjnych. W gronie tym znajdują się autorzy pozycji *Dochodząc do TAK! Negocjowanie bez poddawania się*, William Urly, Roger Fisher i Bruce Patton (1995). Proponują schematyczne podejście do negocjacji, w których powtarzane są pewne mechanizmy. Przyswojenie ich pozwala adeptowi sztuki negocjacji zwiększyć swoje szanse na osiągnięcie sukcesu. W podobnym tonie wyraża się Christopher W. Moore – znawca problematyki mediacyjnej.

Znajomość opracowań, zawierających wskazówki na temat prowadzenia negocjacji to jeden z warunków koniecznych do przeprowadzenia analizy. Istotna dla tematu jest także teoria gier, podobnie jak praca Thomasa C. Schellinga *Strategia konfliktu* (2013). Temat negocjacji poruszają również prakseolodzy. Ludwig von Mises ([1949] 2011) w *Ludzkim działaniu* pisze o postawach jednostki wobec konfliktu. Negocjacje leżą również w polu zainteresowania specjalistów z zakresu retoryki; za przykład posłuży tu pozycja pod redakcją Agnieszki Budzyńskiej-Dacy i Ewy Modrzejewskiej *Retoryka negocjacji* (2018).

Przegląd literatury nawiązuje do podziału zawartego w tytule artykułu. Prace kładące nacisk na schematyzm i podejmujące próbę modelowego ujęcia negocjacji bliższe są poznaniu – zorientowane na dobro i interes interlokutora. Opracowania, które uwypuklają dynamizm negocjacji, zmierzają w kierunku rozpoznania, rozumienia negocjacji jako skomplikowanej rozgrywki.

Celem niniejszego artykułu jest próba osadzenia negocjacji w kontekście politycznym. Autor zamierza wskazać na różnice między negocjacjami politycznymi

a polityką negocjacji. Kategoriom tym odpowiadają dwa sposoby realizacji celów negocjacji: poznanie i rozpoznanie. Opracowanie ich jest możliwe dzięki wykorzystaniu w refleksji teoretycznej kategorii retoryki i socjotechniki. Poznanie i rozpoznanie są egzemplifikowane przez przywołanie definicji negocjacji autorstwa polityków, które wskazują na istotę politycznego wariantu negocjacji, czyli konflikt między zrozumieniem partnerów negocjacyjnych a rozegraniem ich w realizacji partykularnego celu.

Polityczne i okołopolityczne źródła negocjacji

„Negocjować można wszystko” – maksyma, która w latach 80. XX wieku została tytułem książki Gavina Kennedy’ego, na długo stała się wytyczną dla opracowań i koncepcji poruszających problematykę negocjacji. Kennedy wyzwolił negocjacje z pęt biznesu i dyplomacji, zauważając, że są one gatunkiem, czy też formą relacji dominującą we wszystkich wariantach ludzkiej interakcji (Czarnawska 2003).

Biznesowy rodowód negocjacji znacząco wpływa na świadomość ich wszechstronnego stosowania, wyznacza też kręgi badaczy zainteresowanych problemem. Łaciński źródłosłów *negotium*, oznaczający interes/biznes sytuuje je w kręgu relacji handlowych. Odnotować możemy staropolskie *negocjant*, które odnosiło się do kupca i handlarza, prowadzącego interesy na wielką skalę. Ponadto wyróżnić należy polski odpowiednik wyrazu *negocjacje*, czyli *rokowania*. Ten zawiera w sobie nie tylko informację o ucieraniu, wazeniu i redukowaniu rozbieżności, lecz także akcentuje ostrożność. Współcześnie czasownika *rokować* używamy w kontekście medycznym – rokowania pacjenta w chorobie, czy w kontekście militarno-dyplomatycznym – rokowania pokojowe.

Inną sferą, w której pojawiają się negocjacje, jest dyplomacja i prowadzenie spraw międzynarodowych. Francuskie *diplomatie* oznacza między innymi sztukę prowadzenia negocjacji. Obszernie zdefiniował ją François de Callières w dziele *Sztuka dyplomacji* (1997), gdzie zwraca uwagę nie tylko na elementy negocjacji – dyplomacji, lecz także wskazuje na atrybuty i umiejętności sprawnego reprezentanta tej profesji.

Przez lata negocjacje kojarzone były właśnie z handlem i dyplomacją. Pamiętać należy, że często kompetencje dyplomatów weryfikowane były nie w czasie pokoju, ale wojny, kiedy przychodziło im negocjować warunki demilitaryzacji. Uwypukła to kolejny obszar zastosowania negocjacji – sprawy wojskowe. Przewrotność, działania skoordynowane, czy zwykły bief były elementami procesu negocjacji w obszarze działań wojennych. Zręby tej koncepcji odnajdujemy w *Sztuce wojny* autorstwa Sun Tzu (2012).

Militarny rodowód negocjacji kieruje uwagę na aspekt, który współcześnie pomijany jest w opracowaniach z tego zakresu. Chodzi o zwycięstwo i przetrwanie.

Sun Tzu włączał w skład optymalnych rozwiązań konfliktu zwycięstwo i – przetrwanie, które nierzadko oznaczało porażkę. Taki scenariusz, z perspektywy pozycyjnej, dawał szansę na kontynuację rywalizacji, umożliwiało odłożenie zwycięstwa i sukcesu w czasie.

Próba redefinicji kategorii

Negocjacje mogą dotyczyć wszystkich dziedzin życia. Podejście to jest istotne, sytuuje punkt ciężkości omawianego problemu w miejscu relacji międzyludzkich (Pietrzyk 1996). Tam, gdzie ludzie, wspólnoty bądź organizacje przez nich tworzone, stykają się ze sobą, pojawiać się mogą negocjacje jako regulator tych kontaktów (Pruitt 1981, 10). Stąd wynika potrzeba odejścia od traktowania negocjacji jako związanych z daną dziedziną, a potraktowanie ich jako funkcji relacji międzyludzkich (Kaczmarek 2003, 116).

Współcześnie mamy do czynienia z redefinicją samych negocjacji i tego, co uznajemy za ich przejawy. Negocjacje bywają określane jako redukcja dystansu między podmiotami (Dąbrowski 1990, 9). Wydaje się jednak, że struktura społeczna, w której dochodzi do konfliktów i walki o deficytowe zasoby, wcale nie dąży do skrócenia dystansu. Przeciwnie, negocjacje mogą prowadzić do okopania się stron na swoich pozycjach. Kontakt oponentów w tym przypadku nie musi oznaczać intencjonalnej czynności, której stawką jest wzajemne poznanie, prowadzące do wypracowania niezbędnego kompromisu, lecz poznanie zorientowane na typowy zwiad, a zatem prześwietlenie partnera negocjacyjnego (Karwat 2014). Widać tu, że korzyść dla stron, wynikająca z faktu przystąpienia do negocjacji, nie musi być tożsama z wypracowaniem porozumienia. Poznanie może bowiem przybrać formę rozpoznania, w którym negocjacje pełnią rolę maskowania intencji i zamierzeń (Schelling 2013, 22).

Możemy wskazać tu dwa podejścia do negocjacji: retoryczne i socjotechniczne. Retoryka traktowana jest jako zespół postaw, cech i narzędzi prowadzących do pozyskania audytorium (Tokarz 2006, 89) dopuszczalnymi środkami. Prawidłowe odczytanie postaw i potrzeb odbiorców (Budzyńska-Daca i Modrzejewska 2018), pozwala zdefiniować pierwszy kierunek negocjacji – poznanie. Na przeciwnym biegunie znajduje się rozpoznanie, które również zwraca się ku odczytaniu intencji negocjacyjnego partnera, ale nie w celu dostosowania doń swoich stanowisk, tylko podstępnego wykorzystania. Ujęcie to bliskie jest tradycji socjotechnicznej, zwracającej się ku przewrotnemu oddziaływaniu (Hadnagy 2017, 27).

Redefinicji wymaga także założenie traktujące negocjacje jako dobrowolny proces relacji i komunikacji, a zatem taki, do którego nie można „na siłę” włączyć podmiotu. Trudno odrzucić założenie, że jednostki często przystępują do

negocjacji pod przymusem czy groźbą wystąpienia sankcji prawnej, finansowej, politycznej. Podważa to konsensualną wykładnię negocjacji. Nader często czynniki te stają się sposobem na uwikłanie, wciągnięcie (Sybilski i Wojciechowski 2013, 89) jednostki w proces negocjacyjny, na zasadzie definicji negatywnej – ten, kto nie chce uczestniczyć w pokojowym procesie, ma wrogie intencje.

Z kategorią przymuszenia łączy się kolejna wątpliwość: przeświadczenie o równowadze głosów. O ile *ex definitione* negocjatorzy mogą być równi wobec reguł, o tyle zasoby przez nich posiadane (pozycja, kompetencje, autorytet) już nie. Szczególnie widoczne jest to w negocjacjach z pogranicza polityki, biznesu, militariów, gdzie dysproporcje w potencjale i zasobach graczy są wyraziste (Mises [1949] 2011).

Obszarem, w którym widoczne są definicyjne wątpliwości, jest polityka. Na jej gruncie możliwe jest wskazanie wykładni negocjacji jako poznania i rozpoznania, jak również zasygnalizowanie rozbieżności między konsensualną refleksją nad negocjacjami a tą konfliktową. Zanim jednak rozwinięte zostaną kategorie poznania i rozpoznania, wskazać należy na niejednoznaczność kategorii „negocjacje polityczne”.

Negocjacje polityczne – polityka negocjacji

Z jednej strony możemy mieć do czynienia z negocjacjami politycznymi. Tymi dotyczącymi spraw o charakterze politycznym, związanymi z konkurowaniem o władzę bądź jej utrzymanie, czy też prowadzonymi przez podmioty formalne, jak instytucje aparatu państwa (Bieleń 2013, 57). Druga kategoria to polityka negocjacji. Powiązana z przedmiotowym rozumieniem władzy, a zatem z dynamiczną perspektywą walki o jej zdobycie/utrzymanie. Negocjacje w tym rozumieniu będą narzędziem polityki, które prowadzić może do osiągnięcia określonych celów, spełniając tym samym określone funkcje tak wobec polityki, jak i polityków¹.

Powyższe ujęcia pokazują, jak negocjacje bywają wykorzystywane w procesach politycznych. Mogą być negocjacjami – formalnymi i regulowanymi rozmowami, uzgodnieniami, umowami itd. dotyczącymi spraw politycznych, jak również mogą stać się instrumentem polityki, używanym do realizacji założeń zdefiniowanych przez aktorów sceny politycznej.

Negocjacje polityczne są agregatem. Znajdujemy w nich kategorie z zakresu ekonomii, spraw publicznych, prawa i administracji, nauki o bezpieczeństwie, socjologii, politologii, ale i historii, językoznawstwa, kulturoznawstwa itd.

1. Koresponduje to ze składową negocjacji – konfliktem. Należy pamiętać o zarządzaniu konfliktem i politycznych funkcjach konfliktu, takich jak stabilizacja, motywacja, które spożytkowane mogą zostać w procesie negocjacji.

(Ryżow 2017, Waszkiewicz 1997, Birkenbihl 1997, Hawkins, Hudson i Cornall 1994). Negocjacje polityczne łączą to, co może być przedmiotem sporu i konfliktu – podobnie jak w ogólnej koncepcji negocjacji, gdzie konflikt i spór są kategoriami konstytuującymi negocjacje (Rancew-Sikora 2005). Z tą różnicą, że w politycznym wariantcie mamy do czynienia z określonym rodzajem konfliktu i sporu – ten o charakterze politycznym, który wywoływany jest przez aktorów politycznych, czy też dotyczący spraw o charakterze politycznym (Wojtaszak 2008, 320).

W negocjacjach politycznych napotkamy strukturalne sprzeczności, jak również konfliktowe interesy i potrzeby. Nade wszystko interesy i potrzeby nie są jednowymiarowe (Kaczmarek 2003, 127). Istnieją interesy uświadomione, jak i nieuświadomione. Mierzymy się z potrzebami decydującymi o przetrwaniu, jak i tymi sublimującymi braki. Mamy do czynienia z agregacją tych potrzeb i interesów, jak też z ich dezagregacją. Interesy te są wykorzystywane do reprodukcji struktury, wewnątrz której podmioty kooperują i rywalizują, ale również są elementami działań destabilizacyjnych. W tle tych procesów znajduje się interes polityczny, niekoniecznie nadrzędny, często zawoalowany (Karwat 2003, 317), którego synonimem nie jest walka o władzę formalną, ale raczej potrzeba koordynowania i kontrolowania złożonej struktury społecznej (Klementewicz 2011, 163).

Negocjacje a dynamika sceny politycznej

Powyższy zarys pokazuje, jak silnie negocjacje zanurzone są w tym, co nazywamy życiem politycznym. Nie tylko od strony strukturalnej, tej, którą zastana koncepcja negocjacji określa jako przestrzeń ekonomiczną, lecz także od strony dyplomatycznej. Przecież interesy, które determinują negocjacje, są warunkiem *sine qua non* procesu. Podlegają oddziaływaniu czynników dyplomatycznych. Zależność tę w 1964 roku oddał Fred Iklé pisząc, że „bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym” (Dąbrowski 1990, 9). Negocjacje odbywają się nie tylko na bazie rzeczywistych, zdefiniowanych i konkretnych interesów, lecz także tych wykreowanych, zawoalowanych, nadrzędnych, czy choćby narzuconych.

Kwestią do rozstrzygnięcia jest to, czy konstatacja Iklego nie jest myląca. Na ile negocjacje są rezultatem interesów – sprzeczności, agregacji, dezagregacji, wspólnoty interesów, a na ile są ich kreatorem. W jakim stopniu przy stole negocjacyjnym dochodzi do konsumpcji, regulacji procesów związanych z interesami, a w jakim do kreacji, uświadomienia i narzucenia interesów. Pamiętać należy, że interesy są nie tylko organizatorem procesu negocjacji, lecz także określoną etykietą. Są zanurzone w układzie sił, rozumianym relacyjnie, określają pozycję negocjatora przez ujawnianie bądź nie jego aktywów i pasywów.

Pojawia się tu rozumienie negocjacji jako kamuflażu. Negocjacje mogą być kamuflażem dla jednostki, która wykorzystując procedury i reguły organizujące proces negocjacji, maskuje swoje intencje, rzeczywiste interesy, potrzeby, cele (Karwat 1998, 84). Wówczas mamy do czynienia z wykorzystaniem przez jednostkę formalnych aspektów negocjacji, które obie strony procesu negocjacyjnego „pętają” określonymi regułami. Z sytuacją tego typu nader często spotykamy się w rzeczywistości politycznej, gdzie jednostki wykorzystują proces negocjacji do maskowania swoich intencji. Przypadek negocjacji w sprawie aneksji Krymu przez Federację Rosyjską z 2014 roku czy negocjacje dotyczące zawierania sojuszy przed wyborami wpisują się w to ujęcie.

Polityka negocjacji może służyć kamuflowaniu nie tylko jednostki, lecz także określonej sytuacji politycznej. Podobnie jak w kontekście pojedynczego gracza, tak i w tym przypadku, kamuflaż korzysta z aspektów formalnych procesu negocjacji, ale nie tylko. W ujęciu tym istotna jest społeczna percepcja negocjacji – jako procedury zmierzającej w kierunku obopólnej korzyści, procedury pokojowej (Ury 2006, 33). Kamuflowanie sytuacji politycznej poprzez wykorzystanie negocjacji może przyjąć formę pozorowania lub deklarowania pokojowych intencji przy jednoczesnym prowadzeniu działań destrukcyjnych.

Kategoria układu sił, zaraz po kategorii interesu, jest fundamentem politycznej opcji negocjacji. Układ sił jest źródłem informacji z zakresu strategii i metod działania (Mises [1949] 2011). Nade wszystko kategoria ta informuje, że negocjacje nie są typowym procesem wymiany między określoną liczbą aktorów. Przeciwnie, mają charakter sieciowy, który w odniesieniu do układu sił pokazuje, że początkowy układ nie musi być tożsamy z końcowym, że negocjacje podlegają ciągłym zmianom i roszadom (Weingart i Olekalns 2004, 145). Kategoria ta zwraca uwagę na dynamiczny charakter procesu negocjacji. Skorelowany jest on ze zmianą i otwartością interesów oraz celów graczy, a także sytuacji negocjacyjnej, co sprawia, że negocjacje nie są pojedynczym aktem, ale złożoną, wieloetapową grą, której każda z odsłon posiada oryginalne i odmienne składowe sytuacji negocjacyjnej (Krzemieniewska 1998, 15).

W kontekście znaczenia interesu dla procesu negocjacji wprowadzić należy element dyplomatyczny, który odpowiada za prezentację, przetworzenie interesu, jak również wpływa na pozycję, strategię i wizerunek negocjatora. Zależność tę oddał znawca tematyki negocjacji Pierre Garbore, który pisał: „największą tajemnicą negocjacji jest znalezienie sposobów wrzucenia różnych interesów do jednego kapelusza” (Dąbrowski 1990). Koresponduje to z zauważonym wcześniej kreatywnym potencjałem negocjacji, które mogą sztucznie tworzyć stany, potrzeby, interesy i oczekiwania. Należy tu wspomnieć o kolejnej właściwości politycznego wariantu negocjacji: zadaniem warstw retoryczno-erystycznej i socjotechnicznej

jest koncentracja na procesie adaptacji nie tyle interesów, co ich etykiet i wizerunków do przestrzeni negocjacyjnej.

Polityk jako negocjator

Refleksja nad erystycznymi, retorycznymi i socjotechnicznymi elementami negocjacji prowadzi do pytań o to, dlaczego negocjacje mogą być wybierane spośród innych metod działania politycznego, wśród których mamy przecież perswazję, manipulację, przymus, przemoc, przemoc symboliczną, itd. Negocjacje często są maską dla działań z zakresu dominacji politycznej. W rzeczywistości demokratycznej spotykamy zawoalowane formy przymusu, czy przemocy; negocjacje, traktowane jako sposób rozwiązywania problemów, w rzeczywistości bywają zakrytą formą uwikłania oponenta.

Powyższe uwagi pokazują, jak niejednowymiarowym procesem są negocjacje polityczne. Wskazanie komponentów odsłania złożoną strukturę negocjacji, którą przedstawić można jako współistnienie trzech płaszczyzn: (1) Indywidualnej, gdzie mamy do czynienia z partykularnym interesem jednostki będącej poważnym graczem politycznym bądź aspirującej do tejże pozycji (Rządca 2001, 157). (2) Organizacyjnej, w której mamy złożoną relację między jednostkami skupionymi wewnątrz formalnej (bądź nie) organizacji – partii, stowarzyszenia, wspólnoty, ale i państwa (Bieleń 2013, 183). Pamiętać należy, że struktura organizacyjna może być skorelowana z tą indywidualną. Dzieje się tak, gdy mamy do czynienia z politykiem negocjującym w imieniu organizacji i na jej rzecz, bądź – co równie prawdopodobne – wykorzystującym pozycję uzyskaną wewnątrz organizacyjnej struktury w działaniach partykularnych. (3) Międzynarodowej, gdzie dochodzi do przecięcia się licznych interesów poprzednich dwóch poziomów przy jednoczesnym oddziaływaniu rzeczywistego bądź spreparowanego interesu nadrzędnego.

Socjotechniczna refleksja nad powyższymi strukturami pozwala na dostrzeżenie ukrytych aspektów negocjacji politycznych. Pierwszy dotyczy obecności w procesie „trzeciego negocjatora” (Karwat 2009). Kto nim jest, czy występuje on przygodnie, czy jest stałym elementem każdych negocjacji? Z jednej strony możemy wskazać na kategorię audytorium sekundarnego, czyli nieoczywistego adresata procesu negocjacji, który rzeczywiście jest instancją oceny. Możemy także wziąć pod uwagę obecność mediatora, arbitra, facylitatora (Moore 2009, 35), trzeciej strony, która motywowana chęcią rozstrzygnięcia sporu, niezależnie moderuje proces. Ujęcie socjotechniczne wymusza postawienie pytania, na ile ukryty negocjator jest niezależny i bezstronny?

Spojrzenie na przebieg licznych negocjacji politycznych pozwala sformułować kilka hipotez na temat trzeciego negocjatora. Przede wszystkim zaznaczyć należy,

że w każdych negocjacjach mamy do czynienia z trzecią stroną. Termin ten jest metaforyczny, nie wiąże się z rzeczywistym trzecim uczestnikiem. Odsyła bowiem do strony, która oficjalnie nie uczestniczy w procesie negocjacji, nie siedzi fizycznie przy stole, ale znajduje się w jego obrębie, posiada potencjał wpływania na to, co się przy nim dzieje, może wspierać wymiennie bądź nie, uczestników procesu i w każdej chwili jest w stanie czynnie włączyć się w proces negocjowania.

Kategoria trzeciego gracza występuje często w kontekście rozjemcy, mediatora, czy facylitatora. Ponownie mamy tu do czynienia z elementem maskowania. Rozjemca może być ukrytym, niezależnym graczem bądź cichym sojusznikiem. Z sytuacją tego typu mieliśmy do czynienia przy okazji rokowań pokojowych między Rosją a Japonią, zwieńczonych podpisaniem traktatu w Portsmouth 5.09.1905 r. (Gelberg 1954, 198). Wówczas w roli mediatora wystąpił prezydent Stanów Zjednoczonych Teodor Roosevelt. Nie odegrał on roli typowego mediatora, w rzeczywistości bowiem przyjął pozycję trzeciego negocjatora, który, korzystając ze sposobności zasiadania przy stole decyzyjnym, realizował interesy geopolityczne korzystne dla Stanów Zjednoczonych. Warto nadmienić, że za działania mediacyjne w konflikcie rosyjsko-japońskim prezydent Roosevelt otrzymał Pokojową Nagrodę Nobla, która wzmocniła jego pozycję na amerykańskiej scenie politycznej.

Powyższe trzy struktury, wyróżniane ze względu na istniejące interesy, nie są autonomiczne, przecinają się, krzyżują, a także wzajemnie determinują. Aby dostrzec zjawisko kreowania interesów, uwzględnić trzeba drugą klasyfikację, w której wskazano na retora i audytorium. Te dwie kategorie – jednostka i zbiorowość nie tylko są personifikacją interesów, lecz przede wszystkim instancją oceniającą je i kwalifikującą. Spójrzmy na relacje:

- 1) Retor – Retor, pojedyncze jednostki koordynują sprzeczności występujące na linii ich wzajemnych relacji. Może to być pojedynek liderów partyjnych, polityków itd. Biernym uczestnikiem jest tu audytorium w postaci elektoratu czy widowni. Liderzy polityczni z jednej strony mogą obrać kurs na konsensus i porozumienie, z drugiej zaś mogą pojedynkować się do momentu wyłonienia zwycięzcy. Przekłada się to na przejście od retoryki do erystyki, gdzie ta pierwsza będzie składową wzajemnego poznania – odpowiedniej argumentacji ukierunkowanej na zrozumienie, przyjęcie i uszanowanie racji drugiej strony. Erystyka zaś występowała będzie w towarzystwie rozpoznania, które znajduje się w obrębie walki i konkurencji;
- 2) Retor – Audytorium, chodzi o zbudowanie poparcia dla idei, interesu, o wzmocnienie jego siły oddziaływania, jak choćby w przypadku sporu o aborcję, czy eutanazję. Retor – polityk z jednej strony jest tym, który może reprezentować zbiorowe interesy, walczyć o ich realizację (legitymacja do

negocjowania), z drugiej strony zaś może być tym, który przekonuje audytorium do słuszności głoszonych przez siebie tez (Ziółkowski 2007, 262);

- 3) *Audytorium – Audytorium*, nie mamy do czynienia z rzeczywistymi negocjacjami, ale z powielaniem ustaleń i stylów wypracowanych na pierwszych poziomach. Relacja ta przypomina dialog społeczny, ale uświadamia, że ten może być rywalizacją, próbą narzucania, czy budowania koalicji – jak poszerzanie grona entuzjastów danego postulatu. Ujęcie to uwypukla logikę wewnątrzspołecznego sporu i stawia pytanie, na ile grupy społeczne (np. konserwatyści, demokraci itd.) koegzystują, a na ile negocjują? Przykładem tego mogą być relacje zachodzące między elektoratami politycznymi.

Powyższy schemat wskazuje nie tylko na kierunki przebiegania negocjacji politycznych, uwypukla również właściwości negocjatorów, przybliżając nas do odpowiedzi na pytanie – kto negocjuje w polityce? Model inspirowany ujęciem retorycznym wyróżnia dwa typy negocjatorów politycznych.

Pierwszy z nich to retor, pojedynczy gracz uczestniczący w procesie negocjacji politycznych, posiadający określone preferencje polityczne, zasoby, kompetencje, znajdujący się w konkretnym miejscu w hierarchii społecznej i politycznej. Drugi typ negocjatora, to negocjator zbiorowy – audytorium, grupa osób, wspólnota, partia polityczna, ale i naród, mniejszość itd. Zbiorowy typ (Le Bon 1997) negocjatora stanowi osobliwą kategorię, która wymaga komentarza.

Na początku zaznaczyliśmy, że audytorium jest instancją oceniającą negocjatora politycznego, egzekwującą jego sprawność i kompetencje. Dodajmy, że audytorium może być również zbiorowym, niezależnym negocjatorem, który także negocjuje. Przykładem problemu, który może być rozstrzygany na poziomie zbiorowym są kwestie związane rozumieniem pojęć jak *aborcja*, *eutanazja*, *suwerenność* itd. Nie bez powodu przytoczono pojęcia kontrowersyjne, będące przedmiotem politycznej walki. Nawiązano tym samym do zagadnienia władzy języka i zakusów narzucania masom określonego sposobu definiowania pojęć i słów. Na poziomie *audytorium – audytorium* często dochodzi do negocjowania znaczenia. Problemy te nie są rozstrzygane na poziomie *jednostka – jednostka*, lecz na poziomie grupowym, gdzie mamy do czynienia ze skomplikowaną procedurą wkraczającą na obszar stosunków społecznych (Pietrzyk 1996).

Poziom *audytorium – audytorium* zdradza potrzebę pojawienia się podmiotu mogącego przewodzić zbiorowości, kierować nią, a w kwestiach tego wymagających -reprezentować ją. Dochodzi tu do przejścia na poziom *retor – audytorium*, gdzie mamy do czynienia z negocjacjami reprezentanta zbiorowości z właściwą zbiorowością. Tam, gdzie relacja społeczności jest zakłócona, niemożliwa bądź nieefektywna, ujawnia się potrzeba wyłonienia reprezentanta, osoby mogącej

uosabiać interes ogółu, relacji na linii *retor – audytorium*. Dochodzi tu do wzajemnej komunikacji, w toku której ustalane są interesy, definiowane cele, a także formułowane perspektywy (Kampka 2014). Poziom *retor – retor* z jednej strony może być rozumiany jako rywalizacja między wspólnotami, grupami społecznymi reprezentowanymi przez poszczególnych polityków, z drugiej strony zaś jako typowa konkurencja polityczna między liderami, której celem jest realizacja poszczególnych interesów (Ziółkowski 2005, 176).

Celem powyższego schematu jest zaakcentowanie skomplikowanego układu graczy wchodzących w skład negocjacji politycznych. Z jednej strony mamy do czynienia z audytorium – zbiorowością, która występować może tak w roli niezależnego negocjatora, jak i wspólnoty potrzebującej lidera. Z drugiej strony zaś znajduje się retor, mogący być niezależnym od audytorium graczem, który konsekwentnie realizuje polityczne cele, jak również reprezentantem wspólnoty, z której się wywodzi (np. konserwatystów), sukcesywnie realizując ich interesy. Może być także politykiem traktującym audytorium jako plastyczną zbiorowość, którą można swobodnie wykorzystać w polityce negocjacji jako źródło legitymacji swojej pozycji.

Jak negocjują politycy? Retoryczne i socjotechniczne recepty

Charakter i właściwości relacji między uczestnikami negocjacji zależą od szeregu zmiennych, w tym od rodzaju interesu, cech audytorium, retora, sytuacji negocjacyjnej, otoczenia, klimatu politycznego itd. Wnikliwa analiza wszystkich elementów przerasta możliwości niniejszego opracowania, dlatego skoncentrujemy się na jednym z nich: na miejscu retora – gracza politycznego w negocjacjach politycznych.

Retorem – powtarzając za przywołanym schematem – będzie polityk, w szerokim rozumieniu tego pojęcia. Nie ograniczono się tu wyłącznie do rozumienia formalno-prawnego traktującego jako polityka osobę sprawującą funkcje polityczne. Politykiem będzie każdy gracz uwikłany w konflikt i relacje o charakterze politycznym, w tym także i te związane z walką o władzę (Łukowski 2005, 103). Wyróżnienia wymaga osoba lidera politycznego, czyli tego gracza, który przewodzi danej zbiorowości, ma potencjał wywoływania swoją aktywnością skutków politycznych, ale również pretenduje do sprawowania funkcji politycznych (Żurek 2010, 17).

Poniżej przyjrano się możliwym formom prowadzenia negocjacji politycznych z perspektywy retora – polityka. Ograniczono się do trzech płaszczyzn relacji wyszczególnionych w powyższym schemacie, a repertuar form negocjacji politycznych zawężono do działań z zakresu retoryki oraz socjotechniki. Retoryka

rozumiana jest tu jako *ars bene dicendi*, ale uwzględniono także wariant przechodzenia w negocjacjach politycznych do erystyki – sztuki prowadzenia i wygrywania sporów. Perspektywa ta łączy się z socjotechniką, którą potraktowano z jednej strony jako rodzaj działania politycznego – przebiegłego, podstępnego, zorientowanego na osiągnięcie celów i realizację zadań, z drugiej strony zaś jako styl polityczny właściwy danemu graczowi politycznemu.

Analiza sytuacji negocjacyjnych z wyszczególnieniem zachowań i posunięć poszczególnych polityków przerosłaby możliwości niniejszego opracowania. Wachlarz wybranych sposobów negocjowania w wykonaniu polityków przedstawiono na podstawie definicji i sposobów rozumienia negocjacji, przedstawianych przez polityków.

Politycy nader często podkreślają, że w grze społeczno-politycznej kompetencje negocjatora są cenne. Z pewnością wynika to z czynników składowych, które przedstawiono powyżej, ale nie tylko. Nie można zapominać o rodowodzie polityków, którzy często przynależą do środowisk, w których umiejętności negocjowania są standardem zawodowym² – takich jak: biznes, prawo, handel, nauka, media itd. Zdradzanie czy też formułowanie przez polityków zasad i definicji negocjacji można interpretować w kilku aspektach. Z pewnością jest to forma negocjacyjnego określenia się, deklaracja przynależności do szkoły czy filozofii negocjowania, na podstawie której można orzec, czy politykowi bliżej jest do strategii *win – win*, czy *win – lose* (Hadnagy 2017, 78).

Może być to także forma poświadczenia kompetencji i pozycji negocjatora. Ten, kto potrafi określić, czym są dla niego negocjacje, musi mieć ugruntowane poglądy na temat sposobów negocjowania i zasad nimi rządzących. Wreszcie, może być to element impregnacji polityczności. Wprowadzania do agendy politycznej katalogu technik i stylów, które powinny zostać wykorzystane w dyskusowaniu spraw. Polityk – lider, który definiuje negocjacje, jednocześnie inspiruje swoich popleczników oraz elektorat. Zapisuje w społecznej świadomości składowe swojej polityki (Łukomski 2003, 283). Definicja jest tu drogowskazem dla osób zamierzających się wzorować na polityku.

Definicje i sposoby rozumienia negocjacji wybrano według klucza aktualności i rozpoznawalności. Skoncentrowano się na współczesnych politykach, pełniących państwowe funkcje, obligujące ich do prowadzenia szeregu negocjacji. Często wykładnie te formułowane były po procesie negocjacji. Są zatem określonym komentarzem dotyczącym sposobu prowadzenia negocjacji, a także recenzją przyjętej strategii, w którą wpisują się zdefiniowane powyżej poznanie i rozpoznanie.

2. Pamiętać należy o mechanizmie obrotowych drzwi – przenikania się sfery politycznej z biznesową – na mocy którego do polityki trafiają ludzie biznesu i na odwrót.

W powyższe założenia wpisuje się Donald J. Trump, 45. prezydent Stanów Zjednoczonych, a w przeszłości biznesmen, obeznany z zasadami i technikami negocjacji. Trump, motywowany chęcią inspirowania ludzi, napisał poradnik *The Art of the Deal*, w którym prócz prezentacji norm rządzących biznesem, zdefiniował 11 zasad (Trump [1987] 2017), które respektować powinien każdy negocjator, oczekujący skuteczności w działaniu:

- 1) *Think big* (Mierz wysoko³).
- 2) *Protect the downside and the upside will take care of itself* (Przygotuj się na najgorsze).
- 3) *Maximize the options* (Maksymalizuj możliwości).
- 4) *Know your market* (Znaj swój rynek).
- 5) *Use your leverage* (Nie wykazuj desperacji, przeciwnik ją wykorzysta).
- 6) *Enhance your location* (Wzmocnij swoją ofertę).
- 7) *Get the word out* (Spopularyzuj swoją historię).
- 8) *Fight back* (Bądź dobry dla ludzi dobrych, zły dla złych).
- 9) *Deliver the goods* (Nie można oszukiwać na dłuższą metę).
- 10) *Contain the costs* (Wydawaj tyle, ile musisz).
- 11) *Have fun* (Baw się).

Choć recepty formułowane były przez Trumpa nie-prezydenta, to nie sposób odseparować ich od osobowości i stylu polityka. Sam Donald Trump przyznaje, że nie zбочzył z obranego przed dekadami kursu, który zagwarantował mu sukces, w myśl zasady o niezmiennianiu zwycięskiego składu⁴. Powyższe reguły prowadzą bardziej do polityki negocjacji niż do negocjacji politycznych, zmierzają w kierunku opcji *win – lost*, gdzie ktoś musi wygrać. Według Trumpa negocjacje są grą, zabawą (*have fun*), która może okazać się nie tylko przyjemna, ale i skuteczna wówczas, gdy respektowane będą określone warunki. Naczelnym z nich jest antagonizowanie konkurenta, przypisywanie mu intencji wrogich, przewrotnych (Karolczuk 2010), które należy zablokować (*use your leverage; fight back*). Pierwsza zasada zdefiniowana przez Donalda Trumpa, *think big*, przybliżyła do rozumienia negocjacji jako rywalizacji, której celem jest ugranie i wynegocjowanie jak najlepszych warunków dla siebie, nie zaś obopólnie korzystny konsensus.

Zasady te odnieść można do działań z zakresu socjotechniki. W warstwie tej punkt ciężkości znajduje się w miejscu wspomnianego rozpoznania konkurenta

3. Polskie tłumaczenie: Bogusz Pawiński (Trump 2017)

4. Donald Trump's trade bluster, „The Economist”, dostępny w Internecie: <https://www.economist.com/briefing/2016/12/10/donald-trumps-trade-bluster>, dostęp: 1.02.2019.

– przejrzenia jego intencji, potrzeb, zasobów, ale także i lęków, pragnień, ewentualnych sojuszników, tak aby możliwie podstępnie wykorzystać je w negocjacyjnej procedurze. Model ten odnieść można do relacji retor – retor, w której zazwyczaj wygrywa ten, który potrafi skuteczniej wywierać naciski i kreować scenariusz negocjacyjny według własnych zamierzeń. Koresponduje z tym zasada *get the word out* nawiązująca do retorycznej strategii narracji – a zatem opowiadania, tworzenia historii wyposażonej w ładunek perswazyjny.

Donald Trump artykułował zalecenia negocjacyjne, będąc przedsiębiorcą, który w swojej działalności musiał uwzględniać zmienne o charakterze politycznym, ale nie musiał funkcjonować na podstawie reguł przyjętych na scenie politycznej. Recepty biznesmena mają charakter merkantylny; punktem wyjścia do ich sformułowania było nastawienie na zysk ekonomiczny, które organizuje większość procesu negocjacji.

Kontrast wobec wykładni negocjacji autorstwa biznesmena stanowią reguły sformułowane przez polityka. Tony Blair, premier Wielkiej Brytanii w latach 1997-2007, wielokrotnie uczestniczył w skomplikowanych negocjacjach politycznych, jak również posługiwał się mechanizmami polityki negocjacji. Procesem negocjacyjnym, który wymagał od Blaira dużego zaangażowania, była partycypacja w sporze między protestantami a katolikami w Irlandii Północnej. Konsensus z 1998 roku, nad którym pracował Tony Blair, nazwano porozumieniami wielkopiątkowymi, a polityk doświadczenie zdobyte podczas uzgodnień wielokrotnie wykorzystywał. Sformułował także autorskie zasady negocjacji⁵:

- 1) Uzgodnij wspólne ramy.
- 2) Panuj nad konfliktem.
- 3) Uczestnicz nawet w drobnych sprawach.
- 4) Bądź kreatywny.
- 5) Polegaj na stronach trzecich.
- 6) Postrzegaj poszukiwanie rozwiązania jako podróż.
- 7) Przygotuj się na zakłócenia.
- 8) Wykorzystaj przywództwo.
- 9) Wykorzystaj zmiany w otoczeniu.
- 10) Nigdy się nie poddawaj.

5. *Famous Negotiators: Tony Blair's 10 Principles to Guide Diplomats in International Conflict Resolution*, Program on Negotiation Harvard Law School, dostępny w Internecie <https://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/international-negotiations-and-conflict-tony-blairs-10-principles-for-dispute-resolution-negotiations/>, dostęp: 10.05.2019

Reguły te korelują z elastycznością polityków. Powstały z poszanowaniem reguł i procedur, które zawarte są w negocjacjach politycznych. Tony Blair przypomina o konieczności przygotowania procedury negocjacyjnej (*uzgodnij wspólne ramy*), która nawiązuje do wypracowania konsensusu dotyczącego przedmiotu negocjacji. Katalog negocjowanych spraw powinien być uprzednio ustalony i zamknięty, co niweluje ryzyko wystąpienia reakcji łańcuchowej, w której jeden problem jest pretekstem do podjęcia drugiego.

Także zasady *uczestnicz nawet w drobnych sprawach i polegaj na stronach trzecich* nawiązują do procedury negocjacyjnej. Pierwsza reguła jest aluzją do etapowego negocjowania agendy, do dzielenia problemów na mniejsze kwestie. Zasada druga natomiast wskazuje na to, co wcześniej zasygnalizowano w artykule: Blair przypomina, że negocjacje mają ukrytego uczestnika, którego potencjał można wykorzystać.

Elementy, które można odnieść do negocjacji politycznych, właściwe są poznaniu. Tu punkt ciężkości znajduje się w miejscu analizy kwestii spornej oraz potrzeb i interesów interlokutorów. Blair jednak w swoich regułach wskazuje również na te, które są rezultatem rozpoznania, składową polityki negocjacji. Wskazać należy na zasady *wykorzystaj przywództwo* i *wykorzystaj zmiany w otoczeniu*, które umożliwiają narzucenie interlokutorom własnego stanowiska, a także wprowadzenie ich w uprzednio wykreowaną sytuację.

Tak Trump, jak i Blair starają się łączyć to, co określono mianem poznania i rozpoznania. U byłego premiera Wielkiej Brytanii mamy do czynienia ze względną równowagą. Rozpoznanie jest tym, co w procesie negocjacji występuje równoległe do poznania. Donald Trump, artykułując swoje założenia, kierował się merkantylizmem wynikającym z bycia przedsiębiorcą. Negocjacje u Trumpa są tym, co prowadzić ma do realizacji obranego celu ekonomicznego.

Rozdźwięk między wykładnią Trumpa a Blaira oddają ostatnie punkty listy reguł. *Baw się* Donalda Trumpa skonfrontowane zostało z *nigdy się nie poddawaj* autorstwa Tony'ego Blaira. To zderzenie dwóch sposobów rozumienia negocjacji. Pierwszy traktuje negocjacje jako grę i zabawę, w której „wodzirejem” jest silniejszy negocjator. Drugie ujęcie koresponduje z procesualnym rozumieniem negocjacji. Te mają prowadzić do wypracowania konsensusu, który jest nadrzędną wartością. Dostrzec można na podstawie tego zestawienia, jak sposób negocjowania determinowany jest przez obszar, w którym odbywają się negocjacje, jak również przez profesje graczy. Recepty biznesmena Trumpa są zdecydowanie bardziej jednokierunkowe niż zalecenia polityka Blaira, który nie patrzy na problem przez pryzmat partykularnego interesu, ale uwzględnia agregaty interesów.

Oto kilka definicji negocjacji autorstwa polityków, którzy zasłynęli z negocjacyjnej sprawności: *W tej gramatyce politycznej rządzi słowo „albo”, a chciałbym*

żeby rządziło słowo „i”⁶ powiedział Donald Tusk. *Jeśli zaczniesz, możesz zakończyć negocjacje tylko dla pokoju* (Cage 2018), twierdził Benjamin Netanjahu. *Kto nie siedzi przy stole, ten szybko trafi do jadłospisu*⁷ przekonywał Viktor Orban. *My się kłaniać ani klękać nie będziemy*⁸ - deklarował Jarosław Kaczyński.

Sposoby rozumienia negocjacji zaproponowane przez wiodących graczy politycznej sceny wskazują na rozdźwięk między teorią a praktyką. Politycy świadomi społecznej percepcji terminu ‘negocjacje’ powielają go, akcentują konsensualne walory procesu. Pokazują to definicje zaproponowane przez Tuska, czy Netanjahu, gdzie odnajdujemy afirmację negocjacji jako alternatywy dla konfliktu i kryzysu.

Definicje zaproponowane przez Jarosława Kaczyńskiego i Viktora Orbana dystansują się od konsensualnego ducha negocjacji. Politycy stoją na stanowisku, że negocjacje są formą rywalizacji politycznej, w której wymagane są określone kompetencje i zachowania – obecność przy stole czy nieustępliwość. Powyższe definicje wpisują się w opozycję między tym, co określono jako negocjacje i polityka negocjacji. Z jednej strony mamy do czynienia z afirmacją konsensusu, z drugiej strony zaś ze świadomością konieczności prowadzenia rywalizacji politycznej, która podlega brutalnym regułom – uprawianie polityki negocjacji.

Przywołanie definicji negocjacji autorstwa polityków ma nie tylko walor poznawczy. To także użyteczne narzędzie prowadzenia analiz z zakresu negocjacji. Definicje z jednej strony mogą posłużyć jako weryfikator negocjacyjnej działalności polityków; oceny, na ile afirmacja konsensusu znajduje się w warstwie deklaratywnej, a na ile ma odzwierciedlenie w decyzjach polityka. Definicja wreszcie może być symbolem – hasłem, które określa ogólną praktykę polityczną, w skład której wchodzi również sposób prowadzenia negocjacji. Uchwycenie definicji pozwala na stworzenie modelu polityki negocjacyjnej z precyzyjnym wskazaniem składowych, narzędzi i strategii, jak w przypadku wykładni Jarosława Kaczyńskiego, który podkreśla potrzebę twardej walki o interesy – *my się kłaniać ani klękać nie będziemy*.

Podsumowanie

Samo określanie przez polityków, czym są negocjacje, pokazuje paradoks uwiłkania graczy w skomplikowaną strukturę negocjacyjną. Z jednej strony mamy do

6. E. Krzemień, Tusk: Nie dajcie sobie wmówić, że mamy myśleć w sposób jednowymiarowy..., OKO.PRESS, dostępny w Internecie: <https://oko.press/pelny-tekst-tusk-nie-dajcie-sobie-wmowic-ze-mamy-myslec-w-sposob-jednakowy-ze-mamy-nie-przeszkadzac-i-popierac/>, dostęp: 10.05.2019.

7. Orban o UE: kto nie siedzi przy stole, ten trafi do jadłospisu, Puls Biznesu, dostępny w Internecie: <https://www.pb.pl/orban-o-ue-kto-nie-siedzi-przy-stole-ten-trafi-do-jadlospisu-751371>, dostęp: 1.02.2019.

8. „My się kłaniać ani klękać nie będziemy”, TVN24, dostępny w Internecie: <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/my-sie-klaniac-ani-klekac-nie-bedziemy,186738.html>, dostęp: 1.02.2019.

czynienia ze świadomością znaczenia negocjacji dla budowy i krzewienia postaw obywatelskich – jak konsensus, ważenie racji, redukcja sporów, czy choćby redystrybucja dóbr, z drugiej strony zaś znajdują się zakusy dotyczące maksymalizacji zysków i korzyści przy jednoczesnej minimalizacji i nakładów, i korzyści strony kooperującej.

Rozdźwięk ten oddaje opozycja negocjacji politycznych i polityki negocjacyjnej, z której druga kategoria pokazuje instrumentalne potraktowanie negocjacji, wykorzystanie ich zasad, potencjału i atrybutów w bieżącej grze politycznej. Wskazuje to na możliwą perspektywę badań i analiz, w której elementy retoryczno-erystyczne i socjotechniczne nie będą drogowskazami prowadzącymi do zrozumienia, czym są negocjacje w polityce, lecz przede wszystkim będą prowadziły do udzielenia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób i jakimi metodami posługują się politycy w negocjacjach politycznych oraz w polityce negocjacyjnej.

Zaproponowane rozumienie opozycji negocjacji politycznych – polityki negocjacji jest jedną z wielu perspektyw analizy problemu. Nie wyczerpuje z pewnością tematu i problemu. Sugeruje natomiast możliwą ścieżkę interpretacji, w której naczelne miejsce zajmują szkoła retoryczna i socjotechniczna. Dwa działy nauki pokazują, jak w zależności od określenia interesu, zysku i korzyści mogą być realizowane negocjacje. Tam, gdzie interes strony *A* jest skorelowany z interesem strony *B* – a raczej: tam, gdzie strona *A* widzi związek swojego interesu z interesem strony *B*, dochodzi do negocjacji rozumianych jako relacja poznawcza – ukierunkowana na analizę i wzajemne określanie potencjałów i dostępnych środków. Poznanie bowiem nie jest jednorazowym aktem polegającym na prezentacji stanowisk, ale relacją zorientowaną na ulokowanie tychże stanowisk w określonym kontekście wiążącym strony. Tam, gdzie interes staje się czynnikiem wiodącym, wówczas pozostałe składniki sytuacji negocjacyjnej są wyłączone. Stan ten bliski jest interpretacji negocjacji wyprowadzonej z ujęcia socjotechnicznego, gdzie stawką jest wywieranie wpływu – niekoniecznie legalnego i korzystnego dla osoby poddawanej oddziaływaniu. Tu z kolei nader często mamy do czynienia z preparacją interesów, mistyfikacją i grą, o której wspominał Donald Trump.

Kennedy (1999) sugerował, że „negocjować można wszystko”. Uwagi poczynione w niniejszym tekście wpisują się w wykładnię tej maksymy. Wypada ją jednak rozszerzyć o założenie o ciągłości procesu negocjacyjnego. Dwa przytoczone w artykule schematy pokazujące obszary występowania negocjacji politycznych oraz relacje między podmiotami negocjującymi sugerują, że negocjacje nie są jednorazowym aktem, polegającym na wytężonej pracy i wymagającej dyskusji. Ujęcie retoryczne nierzadko prowadzi do takiego wrażenia, że negocjacje mają swój początek i koniec – symboliczne zasiadanie do stołu i wstawanie od niego. To pułapka interpretacyjna, która neutralizuje się, gdy zestawimy perspektywę retoryczną z socjotechniczną – akcentującą grę, podstęp, podchody, bief itd.

Wątpliwości te rozwiewa koncepcja *shadow negotiation* (2000) autorstwa Deborah M. Kolb i Judith Williams. Badacze zwracają uwagę na ciągłość negocjacji, która sprawia, że to, co dzieje się przy stole negocjacyjnym, jest konsekwencją relacji i kooperacji podmiotów z przeszłości, a także może być wyznacznikiem tego, co negocjatorzy zrobią z ustaleniami poczynionymi przy okazji dyskusji przy stole. Pokazuje to, że negocjacje trwają, są funkcją społeczną, która reguluje, koordynuje, a także determinuje ludzkie działania. Szczególnie widać to na przykładzie negocjacji politycznych i polityki negocjacji, gdzie mamy do czynienia z systematycznymi rozmowami, spotkaniami, ale i prowokacjami, które *de facto* negocjacjami nie są, ale które będą miały wpływ na przebieg negocjacji, gdy do nich dojdzie.

Bibliografia

- Bieleń, Stanisław.** 2013. *Negocjacje w stosunkach międzynarodowych*. Katowice: ASPRA-JR.
- Birkenbihl, Vera.** 1997. *Psychologia prowadzenia negocjacji: profesjonalne techniki negocjacyjne z eksperymentami i ćwiczeniami*. Wrocław: Astrum.
- Budzyńska-Daca, Agnieszka, Modrzejewska, Ewa.** 2018. *Retoryka negocjacji. Scenariusze*. Warszawa: POLTEX.
- Callières, de, François.** 1997. *Sztuka dyplomacji*. Lublin: TEST.
- Camp, Jim.** 2005. *Zacznij od nie*. Taszów: Biblioteka moderatora.
- Carnegie, Dale.** 1993. *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*. Warszawa: EMKA.
- Czarnawska, Mira, Montana.** 2003. *Podstawy negocjacji i komunikacji*. Pułtusk: Wyższa Szkoła Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora.
- Dąbrowski, Paweł, Józef.** 1990. *Praktyczna teoria negocjacji*. Warszawa: SORBOG.
- Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce.** 1995. *Dochodząc do Tak. Negocjacje bez poddawania się*. Warszawa: PWE.
- Folta, Maria.** 2011. *Mediacja i negocjowanie od wewnątrz*. Wrocław: Maria Folta.
- Gelberg, Ludwik.** 1954. *Prawo międzynarodowe i historia dyplomacji: wybór dokumentów*. T1, 198. Warszawa: PWN.
- Gelfand, Michele, Brett, Jeanne.** 2004. *The handbook of negotiation and culture*. Stanford: Stanford University Press.
- Hadnagy, Christopher.** 2017. *Socjotechnika: sztuka zdobywania władzy nad umysłami*. Gliwice: Helion.
- Hawkins, Leo, Hudson, Michael, Cornall, Robert.** 1994. *Prawnik jako negocjator czyli jak efektywnie negocjować zagadnienia prawne*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Karolczuk, Edward.** 2010. *O wrogu. Szkice filozoficzno-historyczne*. Warszawa: Książka i Prasa.
- Kaczmarek, Bohdan.** 2003. „Polityka jako proces organizacji życia społecznego”. W *Metafory polityki 2*, red. Bohdan Kaczmarek. Warszawa: Elipsa.
- Kaczmarek, Bohdan.** 2003. „Polityka – problem władzy, czy problem własności. Własność jako przesłanka władzy”. W *Metafory polityki 2*, red. Bohdan Kaczmarek. Warszawa: Elipsa.
- Kampka, Agnieszka.** 2014. *Debata publiczna: zmiana społecznych norm komunikacji*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Karwat, Mirosław.** 2009. *Akredytacja w życiu społecznym i politycznym*. Warszawa: ASPRA-JR.

- Karwat, Mirosław.** 2014. *Podstawy socjotechniki dla politologów, polityków i nie tylko*. Warszawa: Difin.
- Karwat, Mirosław.** 2003. „Polityka jako maskarada interesowności”. W *Metafory polityki 2*, red. Bohdan Kaczmarek. Warszawa: Elipsa.
- Karwat, Mirosław.** 1998. *Sztuka manipulacji politycznej*. Toruń: Adam Marszałek.
- Kennedy, Gavin.** 1999. *Negocjować można wszystko*. Warszawa: EMKA.
- Klementewicz, Tadeusz.** 2011. *Rozumienie polityki. Zarys metodologii nauki o polityce*, Warszawa: Elipsa.
- Kolab, Deborah, Williams, Judith.** 2000. *The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas That Determine Bargaining Success*. New York: Simon & Schuster.
- Krzymieniewska, Grażyna.** 1998. *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Le Bon, Gustave.** 1997. *Psychologia tłumu*. Warszawa: PAVO.
- Lyons, Carl.** 2008. *Ja wygrywam, ty wygrywasz*. Warszawa: MT Biznes.
- Łukomski, Piotr.** 2005. „Polityka jako inżynieria społeczna”. W *Metafory polityki 3*, red. Bohdan Kaczmarek. Warszawa: Elipsa.
- Łukomski, Piotr.** 2003. „Polityka jako teatr”. W *Metafory polityki 2*, red. Bohdan Kaczmarek. Warszawa: Elipsa.
- Łukowski, Wojciech.** 2005. „Polityka jako wiązki transakcyjne”. W *Metafory polityki 3*, red. Bohdan Kaczmarek. Warszawa: Elipsa.
- Mises, Ludwig.** 2011. *Ludzkie działanie*. Warszawa: Instytut Ludwiga von Misesa.
- Moore, Christopher.** 2009. *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Piątek, Jarosław, Podgórzeńska, Renata.** 2008. *Oblicza konfliktów*. Toruń: Adam Marszałek.
- Pietrzyk, Agnieszka.** 1996. *Negocjacja i mediacja jako sposoby kierowania konfliktami*. „Przegląd Psychologiczny”. 3/4.
- Pruitt, Dean.** 1981. *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Rancew-Sikora, Dorota.** 2005. *Negocjacje polityczne: między działaniem jednostek a relacjami strukturalnymi*. „Studia Socjologiczne” nr 1.
- Ryżow, Igor.** 2017. *Kremłowska szkoła negocjacji*. Warszawa: Eureka.
- Rządca, Robert, Wujec, Paweł.** 2001. *Negocjacje*. Warszawa: PWE.
- Schelling, Thomas.** 2013. *Strategia konfliktu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Siracusa Joseph, Nguyen, Hang Thi Thuy** 2018. *Richard M. Nixon and European Integration. A Reappraisal*, Cham: Palgrave Macmillan.
- Starosta, Leszek.** 1987. *Konflikt społeczny a władza w państwie*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytet Gdański”. 84. Gdańsk.
- Sybilski, Zdzisław, Wojciechowski, Maciej.** 2013. *Negocjacje czyli oszust i naiwniak*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Mirosław Wrocławski.
- Tokarz, Marek.** 2006. *Argumentacja, perswazja, manipulacja*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Trump, Donald.** 2017. *The art of the deal, czyli sztuka robienia interesów*. Warszawa: Fijor.
- Sun, Tzu.** 2012. *Sztuka wojny*. Warszawa: EMKA.
- Ury, William.** 2006. *Dochoząc do zgody*. Taszów: Biblioteka Moderatora.
- Waszkiewicz, Jan.** 1997. *Jak Polak z Polakiem? : szkice o kulturze negocjowania*. Warszawa: PWN.
- Wilmot, William, Hocker, Joyce.** 2011. *Konflikty między ludźmi*. Warszawa: PWN.
- Wojtaszak, Andrzej.** 2008. „Konflikt i jego znaczenie w aspekcie politologicznym”. W *Oblicza konfliktów*, red. Jarosław Piątek, Renata Podgórzeńska. Toruń: Adam Marszałek.

Ziółkowski, Jacek. 2005. „Gra polityczna jako sztuka sugerowania”. W *Metafory polityki* 3, red. Bohdan Kaczmarek. Warszawa: Elipsa.

Ziółkowski, Jacek. 2007. „Paradoksy funkcjonowania autorytetu społeczno-politycznego”. W *Paradoksy polityki*, red. Mirosław Karwat. Warszawa: Elipsa.

Źródła internetowe

Cage, Monkey. 2018. *A new law in Israel complicates future peace talks. Here's why.* “Washington Post”. https://www.washingtonpost.com/news/monkey-cage/wp/2018/08/15/a-new-law-in-israel-complicates-future-peace-talks-heres-why/?noredirect=on&utm_term=.1fe9c07cafd6, dostęp: 1.02.2019

Donald Trump's trade bluster, „The Economist”, dostępny w Internecie: <https://www.economist.com/briefing/2016/12/10/donald-trumps-trade-bluster>, dostęp: 1.02.2019.

Famous Negotiators: Tony Blair's 10 Principles to Guide Diplomats in International Conflict Resolution, Program on Negotiation Harvard Law School, dostępny w Internecie: <https://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/international-negotiations-and-conflict-to-ny-blairs-10-principles-for-dispute-resolution-negotiations/>, dostęp: 10.05.2019.

Krzemiń E., *Tusk: Nie dajcie sobie wmówić, że mamy myśleć w sposób jednowymiarowy...*, OKO.PRESS, dostępny w Internecie: <https://oko.press/pelny-tekst-tusk-nie-dajcie-sobie-wmowic-ze-mamy-myslec-w-sposob-jednakowy-ze-mamy-nie-przeszkadzac-i-popierac/>, dostęp: 10.05.2019.

„*My się kłaniać ani klękać nie będziemy*”, TVN24, dostępny w Internecie: <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/my-sie-klaniac-ani-klekac-nie-bedziemy,186738.html>, dostęp: 1.02.2019.

Orban o UE: kto nie siedzi przy stole, ten trafi do jadłospisu, Puls Biznesu, dostępny w Internecie: <https://www.pb.pl/orban-o-ue-kto-nie-siedzi-przy-stole-ten-trafi-do-jadlospisu-751371>, dostęp: 1.02.2019.