

NEGOCJACJE W ŚWIETLE PRAWA MIĘDZYNARODOWEGO I RÓŻNIC KULTUROWYCH

Eliza Potocka

Zakład Praw Człowieka, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
Plac Litewski 3, 20-080 Lublin, eliza.potocka@gmail.com

Streszczenie. Artykuł dotyczy zasad rozmów prowadzonych na płaszczyźnie międzynarodowej, z uwzględnieniem różnic kulturowych negocjatorów. W tekście wyjaśnione są bariery utrudniające rokowania, a także techniki, rodzaje sytuacji negocjacyjnych i narzędzia umożliwiające prawidłowe przeprowadzenie negocjacji. Szczegółowo omówiona została także definicja pojęcia „negocjacje międzynarodowe”. Aspekt prawnomiędzynarodowy rozpatrywany jest w ujęciu historycznym, ze szczególnym uwzględnieniem Karty Narodów Zjednoczonych i zawartej w niej zasady pokojowego rozstrzygania sporów międzynarodowych. Różnorodność kulturowa, przejawiająca się między innymi wielorakością stylów negocjacyjnych, ma również istotny wpływ na sposób prowadzenia negocjacji. W tekście poddaje analizie zachowania przedstawicieli przykładowych narodowości podczas rozmów prowadzonych na najwyższym szczeblu.

Słowa kluczowe: negocjacje (pertraktacje, rokowania), prowadzić negocjacje, negocjacje międzynarodowe, technika negocjacyjna, sytuacja negocjacyjna, proces negocjacyjny, różnorodność kulturowa, prawo międzynarodowe, style negocjacji międzynarodowych, Karta Narodów Zjednoczonych

WSTĘP

Negocjacje to dwustronny proces komunikowania się, którego zasadniczym celem jest osiągnięcie porozumienia w sytuacji, gdy przynajmniej jedna ze stron nie zgadza się z sugerowanym rozwiązaniem konfliktu lub wygłaszaną opinią. Negocjacje są zatem wieloetapową interakcją, która ma na celu rozwiązanie konfliktu, a także dojście do porozumienia obydwu stron.

Negocjacje są zjawiskiem powszechnym. Świadczą o tym codzienne sytuacje, w jakich są podejmowane. Gdy odbywają się na arenie międzynarodowej, nazywane są dyplomacją, na poziomie międzykorporacyjnym to handel, na płaszczyźnie międzyludzkiej określa się je stosunkami interpersonalnymi, zaś w strukturze wewnątrzorganizacyjnej to zarządzanie ludźmi¹.

Proces negocjacyjny ma charakter dynamiczny, a jego celem jest porozumienie zawarte przez strony będące w konflikcie. Zasadnicze czynniki, jakie wyznaczają interakcję i wymiary, w których ona się odbywa to: wzajemne za-

¹ P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa 1991, s. 11.

ufanie stron będących w konflikcie, kreatywność w stosunku do sytuacji i siła, jaką posiadają obie strony w stosunku do siebie. Dla przykładu, zaufanie pomiędzy stronami decyduje o umiejscowieniu współdziałania partnerów pomiędzy biegunami rywalizacji i współpracy. Natomiast stopień kreatywności stron prowadzących rokowania decyduje o umiejscowieniu ich zachowania w przestrzeni od unikania poprzez przetarg do konstruktywnych negocjacji².

W toku podjętych rozważań na temat negocjacji warto zastanowić się, dlaczego w ogóle powinno się negocjować? Odpowiedź na to pytanie jest stosunkowo prosta. Należy podejmować rokowania, aby wykonywane działania były przemyślane i sensowne, proponowane rozwiązania konstruktywne, a podejmowane decyzje trafne. W wyborze właściwej taktyki negocjacji należy jednak w umiarkowany sposób ufać partnerowi, nie należy być za bardzo uległym, nadużywać siły, niemile widziana jest także zbyt duża bierność partnera.

RODZAJE SYTUACJI I TECHNIK NEGOCJACYJNYCH

Zasadnicze elementy, które decydują o wyborze właściwej koncepcji negocjacji to świadomość sytuacji, zrozumienie partnera i poczucie zadowolenia partnera. W literaturze wyróżnia się trzy rodzaje sytuacji negocjacyjnych: oczywista kooperacja (partnerzy są usatysfakcjonowani tymi samymi rozwiązaniami), sytuacja wymuszająca rywalizację („ja zyskam, jeśli ty stracisz”), a także sytuacja dylematu (niekooperacyjna postawa partnerów negocjacji i nieprzyjazne postępowanie obu stron, które prowadzi w rezultacie do minimalnych korzyści).

Mimo określenia poszczególnych rodzajów sytuacji negocjacyjnych, należy pamiętać o możliwości zaistnienia tzw. podsytuacji, które mogą być oparte na konflikcie, kooperacyjnym działaniu lub dylemacie. Podstawą obrania właściwej strategii negocjacyjnej jest przede wszystkim trafna diagnoza sytuacji.

Zrozumienie oczekiwań partnera, jego systemu wartości i odniesienia do problemu stanowi kolejny ważny element negocjacji. Efektem końcowym negocjacji powinno być zadowolenie i satysfakcja partnera, co jest bardzo ważne w realizacji ustalonych w toku negocjacji kwestii.

Po omówieniu rodzajów sytuacji negocjacyjnych, należy przeanalizować techniki prowadzenia rozmów, które wykorzystywane są przez negocjatorów. Bardzo popularną techniką jest wywieranie bezpośredniej lub pośredniej (poprzez inne podmioty) presji psychologicznej na partnera negocjacji. Ze względu na cel oddziaływania techniki negocjacyjne można podzielić na: techniki wspierania kreatywności, budowania zaufania, zwiększania siły negocjowania, a także pomniejszania własnej siły. Techniki dotyczące siły społecznej stosowane są w celach manipulacyjnych, kreowania współodpowiedzialności, a także budowania zaufania. Warto również podkreślić, że tworzenie wzajemnego zaufania

² *Ibidem*, s. 12.

jest gwarantem nowych, kreatywnych rozwiązań i umożliwia podjęcie bardziej ryzykownych działań w przyszłości.

Kolejny podział technik negocjacyjnych dotyczy kształtowania sytuacji. Dąbrowski wyróżnił następujące elementy składowe technik kształtowania sytuacji: organizacja przestrzeni, publiczność, czas, dystans interpersonalny, role partnerów negocjacji, a także własne terytorium³.

Bardzo często od tego, jak zorganizowana jest przestrzeń zależy przebieg negocjacji. Ascetycznie zaaranżowane wnętrza i brak przedmiotów odwracających uwagę pozwala negocjatorom skupić się na przedmiocie dyskusji i prowadzić konstruktywne rozmowy. Natomiast zbędne elementy wystroju pomieszczenia niejednokrotnie wywierają negatywny wpływ na proces myślenia podczas negocjacji. Sposób usadzenia przy stole, oświetlenie, czy też temperatura w pomieszczeniu odgrywają również bardzo istotną rolę. W przypadku podejmowania rozmów na własnym terytorium gospodarz przyjmuje przeważnie pozycję dominującą. Badania naukowe potwierdzają również, że osoby prowadzące negocjacje na swoim terytorium osiągają znacznie lepsze efekty rokowań.

Obecność publiczności podczas negocjacji prowadzi przeważnie do chęci pozyskania przez obydwie strony jej aprobaty. Publiczność przychylna jednemu partnerowi zwiększa jego siłę negocjacji przez stworzenie dodatkowej presji psychologicznej. Publiczność neutralna wpływa natomiast krępująco na stanowiska obydwu stron. Z kolei zrównoważoną presję wywiera na obie ze stron publiczność przychylna obu stronom. Partnerzy negocjacji powinni przestrzegać zasady, by komunikat z wynikami negocjacji został przekazany publiczności w jednakowym czasie.

Kolejny element kształtowania sytuacji to czas. Wszelkie ograniczenia czasowe: świadome wydłużanie rozmów lub ich odwlekanie, mogą być bardzo skutecznym środkiem wywierania presji na partnera. Kompetentny negocjator powinien umiejętnie oceniać i uwzględniać w swojej strategii negocjacyjnej czas zawierania transakcji, czas miejscowy i czas swojego kraju⁴.

Dystans interpersonalny stanowi również ważny element procesu kształtowania sytuacji. Jednostronne skracanie dystansu w stosunku do partnera rozmów jest ryzykowne i może doprowadzić do nieprzyjemnych skutków w postaci unikania kontaktu, naruszenia prywatności lub nawet aktu agresji.

Kształtowanie sytuacji negocjacyjnej to także trafny dobór reprezentantów stron prowadzących rokowania, podział ról między negocjatorami, zależności między nimi, a także interakcja reprezentantów z otoczeniem.

Kolejna technika negocjacyjna to sterowanie przebiegiem rokowań. Niewątpliwie bardzo ważny jest też pierwszy etap negocjacji. Ma on bowiem wpływ na atmosferę i przebieg całych rokowań, które mogą przybierać formę uległości, współpracy czy też niezdrowej konkurencji. Pierwsze oznajmione

³ *Ibidem* s. 28.

⁴ J.W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Warszawa 1994, s. 34.

słowa i mimika twarzy decydują o tym, jaka będzie reakcja partnera. W celu przejścia inicjatywy na wstępie rokowań, niezbędna jest znajomość konkretnych technik i metod. Zadawanie pytań jest sposobem na to, aby zmusić partnera negocjacji do konkretnych odpowiedzi. Inną powszechnie stosowaną techniką jest cisza, która z kolei wymusza na partnerze podjęcie jakiegoś działania. Podczas etapu kończącego negocjacje należy pamiętać, że zbędne przedłużanie rozmów może spowodować niepożądane efekty w postaci zawarcia porozumienia na zdecydowanie gorszych warunkach, niepotrzebną stratę czasu, a w najgorszym wypadku odłożenie decyzji na później.

Analizując zagadnienie różnorodności technik negocjacyjnych, należy niewątpliwie wspomnieć o technikach prezentacji. Zadaniem negocjatora jest dokonanie kompleksowej prezentacji, tj. organizacji, którą reprezentuje, własnej osoby i przedmiotu negocjacji. Bardzo duże znaczenie podczas prezentacji mają względy kulturowe, które wskazują m.in. na potrzebę posługiwania się językiem kraju, w którym odbywają się negocjacje. Korzystne jest również zapoznanie się ze zwyczajami kulturowymi i systemem prawnym obowiązującym w danym państwie. Znajomość ta ułatwia identyfikację zachowań dozwolonych lub niepożądane w danym kraju.

Każdy proces negocjacyjny jest zależny od wielu uwarunkowań. Przedmiot negocjacji, warunki negocjowania, charakter i osobowość zaangażowanych stron, a także wymiar społeczny i kulturowy mają bezpośredni wpływ na rezultat negocjacji. Na przykład na negocjacje warunków umowy dotyczącej współpracy pomiędzy państwami mają wpływ takie czynniki jak: opinie publiczne w krajach partnerów negocjacji, sytuacja na rynkach gospodarczych, polityka wewnętrzna i zagraniczna państw negocjujących.

Nie ulega wątpliwości, że szczególną wiedzę o przedmiocie negocjacji powinien posiadać negocjator. Do najważniejszych cech dobrego negocjatora należą: umiejętność precyzyjnego myślenia, efektywnego planowania, inteligencja, spostrzegawczość, zdolności werbalne, bardzo dobra znajomość przedmiotu negocjacji, świadomość własnego potencjału.

NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

Negocjowanie międzynarodowe jest procesem rozwiązywania konfliktu na arenie międzynarodowej, bądź każdej innej sytuacji, która zagraża międzynarodowemu pokojowi i bezpieczeństwu, środkami dyplomatycznymi innymi niż proces sądowy lub arbitrażowy, z zamiarem osiągnięcia przez skłócone strony wzajemnego zrozumienia, poprawy stosunków, pogodzenia lub pomyślnego rozwiązania sporu.

Współczesne negocjacje międzynarodowe to dyplomacja prowadzona według różnych procedur i na rozmaitych forach. Taka ich forma wynika w głównej mierze z rozwoju społeczności międzynarodowej, który wpływa także w znacz-

nym stopniu na złożoność negocjacji (pod względem form i funkcji, jakie spełniają). W przeszłości negocjacje postrzegane były w sposób zdecydowanie bardziej konserwatywny. Partnerzy będący w konflikcie próbowali wspólnymi siłami dojść do porozumienia. Negocjacje traktowane były jako niepowiązane ze sobą działania przebiegające wedle utartego schematu: przygotowanie, przebieg i zakończenie. Jest to przykład tzw. klasycznej dyplomacji, w której negocjator otrzymywał pełnomocnictwo od swojego rządu. W takiej sytuacji zarówno jedna, jak i druga strona negocjacji nie miały zbyt wielkiego pola manewru, gdyż działały zgodnie z wytycznymi narzuconymi przez władze zwierzchnie.

Współczesne negocjacje międzynarodowe są uważane za najskuteczniejszy środek pokojowego rozwiązywania sporów. Mogą one podobnie jak jednostronne działania państw doprowadzić do przywrócenia ładu międzynarodowego i uczynienia go bardziej przewidywalnym, a co za tym idzie bezpieczniejszym. Obecnie rządy delegując swoich pełnomocników traktują ich misję negocjacyjną jako realizację szeroko pojmowanej polityki zagranicznej⁵.

BARIERY NEGOCJACJI MIĘDZYNARODOWYCH

Rozpatrując proces negocjacji międzynarodowych, można zidentyfikować następujące ograniczenia, które nie występują podczas negocjacji z partnerem tej samej narodowości: różnice kulturowe i mentalne, sposób wyboru negocjatorów, różnorodność wyznaniowa, system polityczny funkcjonujący w danym kraju, wybór miejsca negocjacji, czas, język i waluta.

Różnice kulturowe i mentalne warunkują bardzo często przebieg całych negocjacji. Zrozumienie odrębności kulturowych, a także w umiejętny sposób dopasowanie się do stylu reprezentowanego przez partnera daje duże szanse na powodzenie w procesie negocjacji. Przed rozpoczęciem negocjacji na szczeblu międzynarodowym należy mieć świadomość, do jakiej grupy kulturowej należy partner. Wskazane jest także zebranie jak największej ilości informacji na ten temat. Mimo powszechnie stosowanych zwrotów: „azjatycki styl negocjacji”, czy też „kultura azjatycka”, „styl amerykański”, „kultura europejska”, należy pamiętać, że przedstawiciele tych kultur reprezentują pewne wspólne cechy, ale nie można ich zaliczyć do tej samej grupy, ponieważ zupełnie inaczej negocjują Japończycy i Koreańczycy. W jednym kraju może być wiele grup kulturowych. Każda z nich może mieć swoją pozycję w państwie, swój system wartości, a także swój bagaż konfliktów o charakterze międzynarodowym. Jak wiadomo, przynależność kulturowa niesie ze sobą szereg konsekwencji o charakterze zarówno społecznym, jak i politycznym. Jeśli partnerem negocjacyjnym jest przedstawiciel mniejszości, która ma nieprzyjemne relacje z rządem, to wysoce prawdopodobne jest, że wcielanie w życie postanowień zawartego kontraktu może być

⁵ M. Kendik, *Negocjacje międzynarodowe*, Warszawa 2009, s. 11–12.

utrudnione, a nawet w niektórych przypadkach nieosiągalne. Wybór negocjatorów, którzy tworzą część środowiska negocjacyjnego, a także ich liczebność i kwalifikacje zależą od charakteru kręgu kulturowego, z którego pochodzą strony.

Różnorodność ideologiczna stanowi istotną barierę utrudniającą zawieranie kontraktów międzynarodowych i ogranicza możliwość dojścia do porozumienia przez negocjujące strony. Negocjacje toczą się często w miejscu zupełnie obcym dla negocjatorów. Jest to sytuacja niekorzystna, zaś jej skutkiem jest dezorientacja, która powoduje, że negocjatorzy zachowują się w sposób mniej pewny i przemyślany.

Kwestie związane z punktualnością i rozróżnieniem czasu miejscowego, czasu własnego kraju oraz czasu transakcji i nieuwzględnienie tego rozróżnienia w planach mogą stanowić także istotną barierę w procesie negocjacji.

Kolejną przeszkodą w prowadzeniu rokowań to nieznajomość języków obcych, a także różnorodność językowa występująca w państwach. Prowadzenie negocjacji może także utrudniać obowiązywanie różnych systemów walutowych podczas zawierania transakcji międzynarodowych.

Zidentyfikowaną barierą negocjacyjną jest także różnorodność systemów prawnych i politycznych państw świata. Sposoby prowadzenia polityki są w każdym państwie inne. Podobnie jak w różnych państwach inna jest pozycja rządu. W krajach europejskich jest ona dominująca, zwłaszcza jeśli chodzi o kwestie obronności. Zupełnie inaczej sytuacja wygląda w krajach azjatyckich. Mimo postępującej globalizacji, w dalszym ciągu bardzo ważną rolę odgrywają granice pomiędzy niezależnymi, posiadającymi własne systemy polityczne i prawne państwami. Na świecie funkcjonuje ponad 190 systemów, w których istnieje olbrzymia liczba regulacji prawnych. Taki stan rzeczy wskazuje, że bez względu na to, czy prowadzone na szczeblu międzynarodowym negocjacje będą miały charakter polityczny, czy biznesowy, należy mieć na uwadze nie tylko własny system prawny, ale także system prawny partnera⁶.

RÓŻNORODNOŚĆ SYSTEMÓW PRAWNYCH I ICH WPLYW NA PRZEBIEG NEGOCJACJI MIĘDZYNARODOWYCH

Analizując aspekt prawny negocjacji międzynarodowych, warto podkreślić do czego może doprowadzić nieznajomość systemu prawnego państw negocjujących. W przypadku niezbyt kompetentnych i wykwalifikowanych negocjatorów zrozumienie prawa obowiązującego w państwie partnera może być bardzo dużym wyzwaniem. W najgorszym wypadku taka sytuacja może doprowadzić do niepowodzenia rozmów. Inna przeszkoda dotyczy priorytetowego traktowania norm i przepisów prawnych własnego państwa, a nieuwzględnianie systemu prawnego partnera negocjacji. W takiej sytuacji negocjatorzy powinni być świa-

⁶ J.W. Salacuse, *op. cit.*, s. 16–20.

domi, że należy postawić znak równości pomiędzy własnym systemem prawnym a prawem obowiązującym w kraju partnera. Tylko taka postawa gwarantuje konstruktywne przeprowadzenie rozmów i pomyślny efekt negocjacji.

W sytuacji, gdy stanowisko rządu wobec zawieranej umowy będzie zaakceptowane, warto rozważyć także wariant, w którym rząd jest stroną kontraktu i uczestniczy w procesie negocjacyjnym. Decyzja ta zależy m.in. od takich czynników, jak system polityczny i gospodarczy państwa, w którym będą przebiegać negocjacje, a także rodzaj umowy, jaka będzie zawarta. Rządy posiadają immunitet chroniący je przed ewentualnymi procesami sądowymi. Ministerstwa i różnego rodzaju podmioty rządowe nie mają skrupułów, żeby z tego prawa korzystać także podczas zawierania umów o charakterze ekonomicznym. Warto pamiętać, że regulacje prawne niektórych państw nie zezwalają na korzystanie z immunitetu przy zawieraniu porozumień handlowych. Są jednak takie państwa, które świadomie z prawa do immunitetu korzystają. W celu uniknięcia problematycznych sytuacji, warto w zawartym kontrakcie uwzględnić zapis o rezygnacji z immunitetu.

Zachowanie przedstawicieli ministerstw, agencji rządowych i spółek państwowych podczas negocjacji jest zupełnie inne niż reprezentantów firm komercyjnych. Stąd negocjacje z partnerem rządowym mają bardziej oficjalny, a niekiedy nawet zbyt biurokratyczny charakter. W przeciwieństwie do negocjacji na szczeblu krajowym, a także do rokowań ze zwykłym biznesmenem, urzędnicy państwowi mają wysoką świadomość własnej wartości. Ścisłe utożsamiają się z krajem, który reprezentują, co tym bardziej nadaje wyższej rangi rozmowom. Historia dyplomacji pokazuje, że wymierzony przeciwko wysokim urzędnikom zarzut może być potraktowany jako akt wrogi wobec całego narodu, który reprezentują. Z drugiej strony, biorące udział w negocjacjach władze państwowe są w dużym stopniu zależne od różnego rodzaju grup nacisku, partii politycznych, czy środków masowego przekazu⁷.

Funkcjonujący w państwie system prawny rzutuje w dużym stopniu nie tylko na przebieg, ale też efekt negocjacji. Są państwa, w których nawet przystąpienie do negocjacji pociąga już za sobą pewne skutki prawne. Negocjatorzy w wielu państwach zobligowani są do postępowania w sposób uczciwy, z poszanowaniem partnera. Pierwszym etapem procedury zawarcia traktatu czy podpisania kontraktu są zawsze negocjacje (rokowania). Celem tego etapu jest ustalenie zasad zawieranego porozumienia, stawianie warunków i kontrpropozycji. Podczas rozmów przedstawiane są warianty rozwiązań. Strony biorące udział w rozmowach mają możliwość przedyskutowania pewnych punktów porozumienia, niektóre są pomijane bez żadnego komentarza bądź uznaje się je za już zaakceptowane. Taka sytuacja może być kontrowersyjna według systemu prawa wewnętrznego, gdyż sugeruje, że pewne postanowienia umowy mogły być przyjęte nieoficjalnie jeszcze przed rozpoczęciem rokowań. W celu uniknięcia nie-

⁷ M. Kendik, *op. cit.*, s. 1.

potrzebnych nieporozumień, powszechnie stosowaną praktyką jest spisywanie przednegocjacyjnego porozumienia między stronami lub po prostu listu intencyjnego, w którym sprecyzowane są wszelkie niuanse, które mogą być powodem ewentualnych konfliktów w przyszłości.

Podczas negocjacji znaczą uwagę poświęca się skonfrontowaniu terminologii prawnej, która w różnych systemach może być zupełnie odmiennie interpretowana. Prawnicy z Europy traktują umowę jako zespół norm i regulacji dotyczących wzajemnych stosunków. Amerykanie uważają, że zawarte porozumienie powinno być zbiorem zasad koniecznych do uwzględnienia na wypadek nieoczekiwanej problematycznej sytuacji w przyszłości.

Nie ulega wątpliwości, że „prawo” to termin, który w różnych krajach składa się z różnego rodzaju norm słownych lub pisanych. Poznanie specyfiki systemu prawnego i politycznego innego państwa to zadanie dla dobrego negocjatora. Konieczność zrozumienia systemów prawnych i politycznych państw, a także umiejętność funkcjonowania w dwu lub więcej systemach stanowi wielkie wyzwanie podczas negocjacji międzynarodowych. W momencie zawarcia kontraktu handlowego z innym państwem wchodzi się w obszar pluralizmu prawnego. W związku z tym zawarty kontrakt może być obostrzony podwójnym systemem prawnym. W celu uniknięcia kolizji w przepisach prawnych, bardzo często negocjatorzy zawierają porozumienie o stosowaniu prawa jednego kraju. Wówczas na mocy takiego porozumienia w umowie umieszcza się specjalną klauzulę, która określa, że wszelkie nieporozumienia i spory wynikające ze stosowania umowy będą rozwiązywane przez ustawodawstwo określonego kraju. W przypadku braku klauzuli, w sytuacji sporu sąd stosuje prawo państwa, które jest najbardziej związane z przedmiotem umowy⁸.

Warto nadmienić, że jeśli zawarte porozumienie podporządkowane jest konkretnemu ustawodawstwu, może to doprowadzić do sytuacji konfliktowej i niezadowolenia rządu, któremu z trudem przychodzi zaakceptowanie innego prawa niż własne.

NEGOCJACJE W ŚWIELE PRAWA MIĘDZYNARODOWEGO

Prawo międzynarodowe publiczne obejmuje zespół norm i zasad, które regulują stosunki pomiędzy państwami, organizacjami międzynarodowymi, jak również innymi podmiotami prawa międzynarodowego.

Z historycznego punktu widzenia przełomowym momentem w tzw. dyplomacji konferencyjnej było powstanie Organizacji Narodów Zjednoczonych. Konstytucją współczesnego prawa międzynarodowego, zbiorem zasad i wartości przyjętych przez społeczność międzynarodową jest podpisana 26 czerwca 1945 r. przez 50 państw Karta Narodów Zjednoczonych. Zawiera ona katalog praw

⁸ J.W. Salacuse, *op. cit.*, s. 135–142.

podstawowych. Wielokrotnie podnosi także tematykę praw człowieka. Równie ważną kwestią, o której traktuje Karta jest rozstrzyganie sporów pomiędzy państwami za pomocą środków pokojowych.

W preambule Karty znajduje się zapis o tym, że „ludy narodów zjednoczonych (...) będą postępować tolerancyjnie i żyć ze sobą w pokoju jak dobrzy sąsiedzi, zjednoczą swe siły dla utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa, mają zapewnić przez przyjęcie zasad i ustalenie metod, aby siła zbrojna używana była wyłącznie we wspólnym interesie...”.⁹ W rozdziale I, art. 1 jako pierwszy cel ONZ wymienia się utrzymanie międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa poprzez stosowanie skutecznych środków zbiorowych dla zapobiegania zagrożeniom pokoju i ich usuwania, tłumienia wszelkich aktów agresji i naruszeń pokoju, łagodzenie pokojowymi sposobami (zgodnie z zasadami sprawiedliwości i prawa międzynarodowego) sporów albo sytuacji międzynarodowych, które mogą doprowadzić do naruszeń pokoju. Rozdział II Karty określa natomiast zasady, według których organizacja i jej członkowie mają postępować w celu zapewnienia międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Rozdział VI poświęcony jest w całości pokojowemu rozstrzygnięciu sporów. Artykuł 33 tego rozdziału stwierdza: „strony w sporze, którego dalsze trwanie może zagrażać utrzymaniu międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa, będą przede wszystkim dążyć do jego załatwienia w drodze rokowań, badań, pośrednictwa, koncyliacji, rozjemstwa, rozstrzygnięcia sądowego, odwołania się do organów lub układów regionalnych, albo w drodze innych środków pokojowych według własnego wyboru”¹⁰.

W sytuacji napięcia i konfliktów w stosunkach międzynarodowych, negocjacje odgrywają bardzo istotną rolę. Państwa przystępując do ONZ i podpisując Kartę uznały za bezwzględnie obowiązujące jej postanowienia. Oznacza to jednocześnie, że są w pełnej gotowości do prowadzenia rozmów, wymiany spostrzeżeń, przekazywania uwag stronie przeciwnej i wszelkich innych form komunikowania. Na mocy Karty Narodów Zjednoczonych negocjacje uznane zostały przez społeczność międzynarodową za niezwykle istotny dyplomatyczny środek pokojowego rozstrzygnięcia sporów.

Koniec XIX i początek XX wieku obfitował w umowy międzynarodowe, które odwoływały się do sądowych środków rozwiązywania konfliktów. Tak było w przypadku konferencji haskich i funkcjonowania Ligi Narodów. Dopiero po II wojnie światowej państwa zaczęły stosować dyplomatyczne metody rozwiązywania konfliktów, w tym negocjacje. Od tej pory strony będące w sporze mogły domagać się ustalenia źródeł konfliktu na forum międzynarodowym, ponieważ zgodnie z Kartą Narodów Zjednoczonych spór stanowiący zagrożenie dla międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa to problem całej społeczności międzynarodowej.

System negocjacji międzynarodowych odgrywa duże znaczenie w świetle prawa międzynarodowego. Przede wszystkim kieruje się własnymi prawami

⁹ <http://lex.pl/bap/student/Dz.U.1947.23.90.html>

¹⁰ *Ibidem*.

i ma uniwersalny charakter, jest zależny od relacji pomiędzy państwami na arenie międzynarodowej i stanowi nieformalne forum spotkań ekspertów i wysokich urzędników państwowych w celu rozwiązania konfliktów. Przynosi korzyści tym graczom politycznym, którzy przestrzegają norm prawa międzynarodowego. Jest także stałą formą dyplomatycznej aktywności państw na arenie międzynarodowej¹¹.

RÓŻNORODNOŚĆ KULTUROWA A NEGOCJACJE MIĘDZYNARODOWE

Każdy krąg kulturowy narzuca określone wzorce zachowań, tradycje i przekonania, które mają wpływ na sposób myślenia i styl negocjowania wywodzących się z niej przedstawicieli administracji rządowej. Podejście, które dla przedstawiciela jednej kultury jest naturalne i oczywiste, dla przedstawiciela innej może być zupełnie niezrozumiałe. W świetle definicji, która głosi, że negocjowanie to komunikowanie się, należy podkreślić, że ryzyko braku porozumienia istnieje w każdych negocjacjach, zarówno międzynarodowych, jak i krajowych. Może negocjować ze sobą dwóch Japończyków, którzy żyją w tej samej kulturze, a mimo to negocjacje mogą skończyć się fiaskiem. Ryzyko to jest o wiele większe w przypadku, gdy negocjatorzy pochodzą z różnych kręgów kulturowych. Różnice kulturowe to zatem główna przeszkoda w zawieraniu wszelkich umów na szczeblu międzynarodowym.

Kultura stanowi cały dorobek danej społeczności, który jest przekazywany z pokolenia na pokolenie. Składa się na nią język, zwyczaje, obyczaje, zbiór zasad, wartości i koncepcji, które dana społeczność przyjmuje i wedle których postępuje. Wreszcie kultura tworzy zbiory koncepcji, kategorii i pojęć przyjętych w określonych zbiorowościach i wyznaczających obowiązujące zachowania¹².

Słowa to kody, które są charakterystyczne i możliwe do zrozumienia dla ludzi z określonego kręgu kulturowego. Znajomość kodu to podstawa do interpretowania działań, wypowiedzi i intencji partnera. Wielokrotnie sama znajomość języka partnera negocjacji nie wystarczy, żeby zrozumieć sens toczącej się rozmowy. Brak wspólnego zasobu informacji i pojęć uniemożliwia właściwie zinterpretowanie sygnałów. W konsekwencji może dojść do poważnych komplikacji negocjacji. Różnice kulturowe utrudniają zarówno zrozumienie słów, jak i interpretację działań. Dla przedstawicieli niektórych kultur prowadzenie rozmów biznesowych podczas posiłku jest jak najbardziej na miejscu, dla innych może być wysoce niestosowne.

Należy podkreślić, że różnice kulturowe mają bardzo duży wpływ na zachowanie partnerów przy stole negocjacyjnym. Podczas rokowań przedstawiciele Europy Zachodniej oczekują szybkiej i konkretnej odpowiedzi na zadane

¹¹ R. Bierzanek, J. Symonides, *Prawo międzynarodowe publiczne*, Warszawa 2003, s. 300–301.

¹² J.W. Salacuse, *op. cit.*, s. 68–69.

pytanie, w odróżnieniu od Azjatów, u których proces ten trwa o wiele dłużej. Różnice kulturowe wywierają także istotny wpływ na porozumiewanie się, zachowanie negocjatorów, strukturę zawieranej transakcji, przebieg rozmów, czy nawet podjęcie rokowań. Kompromis osiągnięty po zakończeniu negocjacji powinien być tak sformułowany, żeby uwzględniał różnice kulturowe obu stron.

Ważnym czynnikiem kulturowym warunkującym powodzenie procesu negocjacyjnego jest poznanie historii kraju, z którego pochodzi partner negocjacji i wnikliwe przeanalizowanie raportów dotyczących aktualnej sytuacji politycznej. W każdym państwie funkcjonują komórki rządowe, w których można uzyskać informacje na temat stanu gospodarki i polityki prowadzonej przez rząd. Takie funkcje za granicą pełnią placówki dyplomatyczne i konsularne. Olbrzymią bazą informacji na temat różnorodności kulturowej państw dysponują specjalistyczne jednostki na wyższych uczelniach. Kultura to także stereotypy. Negocjator przed i w trakcie trwania rozmów powinien z dużym dystansem podejść do stereotypów kulturowych, ponieważ kierowanie się nimi może przynieść zupełnie odmienne od oczekiwanych efekty. Każdy partner negocjacyjny to indywidualność i należy o tym pamiętać podczas prowadzonych rokowań.

W negocjacjach o charakterze międzynarodowym wzorce kulturowe mogą w dużym stopniu oddziaływać na to, w jakim stylu prowadzone są rokowania.

Reprezentanci krajów zachodnich zdecydowanie bardziej preferują negocjacje w atmosferze prywatności, bez zakłócania ich i przerywania. W krajach arabskich jest odwrotnie. Grupy kulturowe skupione na ludziach to Germanie i Skandynawowie, a także mieszkańcy Stanów Zjednoczonych, Australii, Ameryki Południowej i Afryki.

Japończycy to również naród, który jest gotowy większą część procesu negocjacyjnego poświęcić na kształtowanie dobrych i przyjaznych relacji z partnerem. Negocjacje prowadzą oni głównie poprzez udział pośredników, jakimi są ambasady, misje handlowe. Ton prowadzonych przez nich rozmów jest oficjalny i dyplomatyczny. Charakteryzuje ich wysoka kultura osobista, która narzuca elegancki kanon postępowania. Często zapraszają do rozmów ekspertów, którzy tak naprawdę grają pierwszoplanową rolę podczas negocjacji. Ten „pośredni” sposób wyrażania swojego zdania niejako uwalnia wysokich dygnitarzy od odpowiedzialności na wypadek niepowodzenia toczących się rozmów.

W przebiegu negocjacji ważny jest stopień indywidualizmu negocjatora, wysoki stopień może bowiem spowodować powstanie bariery psychologicznej u partnera rokowań. Ludzie, którzy wykazują się większą dbałością o grupę, z którą się utożsamiają, określani są mianem kolektywistów. Zjawisko kolektywizmu występuje głównie w krajach słabiej rozwiniętych, gdzie rolnictwo odgrywa bardzo ważną funkcję w gospodarce i jest dosyć niska mobilność społeczeństwa. Typowym krajem kolektywistycznym jest Japonia. Tam zdecydowanie bardziej niż jednostka ważniejsza jest grupa. Edukacja odbywa się wedle powszechnie przyjętych wzorców, do których należy m.in. pielęgnowanie ro-

dzinnych rytuałów. Sukces w negocjacjach w Japonii można uzyskać stając się członkiem grupy, z którą związany jest partner. Obowiązki, pomoc, dobro ogólne i lojalność wobec grupy to wartości szczególnie cenione przez kolektywistów.

Etos indywidualizmu charakterystyczny jest dla społeczeństw, w których członkowie są powiązani luźnymi związkami. W takich społeczeństwach najważniejsze są własne inicjatywy i działania, każdy ma własny styl życia i własny system wartości. Nawet nauczyciele traktują uczniów bardzo indywidualnie, a celem ich pracy jest nauczanie jak zdobywać wiedzę. Indywidualizm to domena głównie krajów rozwiniętych, o znacznym postępie technologicznym i dużej mobilności mieszkańców. Sztandarowym przykładem społeczeństwa indywidualistycznego są Amerykanie, u których dobro jednostki traktowane jest priorytetowo. Nie jest istotny jej status materialny, czy też pochodzenie. Najistotniejsze są umiejętności, wiedza i kwalifikacje, samorealizacja, możliwość wyboru.

Analizując kwestie indywidualizmu, należy wspomnieć o zależności między władzą a jednostką. Duży lub mały dystans do władzy odzwierciedla relacje społeczne. W krajach, gdzie dystans do władzy jest niewielki, znacznie mniejsza jest jednocześnie rola autorytetów. Ludzie mają równe prawa i tak też są traktowani. Z kolei w społeczeństwach o znacznym dystansie do władzy jest odwrotnie. Tam szczególnie pożądanym jest respekt wobec osób bardziej doświadczonych, starszych. Zależności i odpowiedzialność narzuca obowiązująca hierarchia. Zdecydowanie mniejsze znaczenie mają posiadane kompetencje, czy też kwalifikacje. Duży dystans do władzy jest przeważnie charakterystyczny dla krajów, w których występuje model kolektywistyczny. Są jednak odstępstwa od tej zasady. Przykładem może być Polska, gdzie mimo że dystans do władzy jest stosunkowo duży, to jednak dobro jednostki stawiane jest ponad dobro ogółu. Podobnie jest w Hiszpanii, Włoszech i Francji.

Inną cechą różnorodności kulturowej, która może rzutować na przebieg i rezultat negocjacji jest stopień niepewności partnerów. Wychowanie w kręgu ludzi, których obdarza się zaufaniem oznacza niski stopień unikania niepewności. Cechują się nim społeczeństwa Ameryki Północnej, Australii i Nowej Zelandii, a także narody germańskie i nordyckie. Wysoki stopień niepewności u partnera to jednocześnie trudniejsze negocjacje. Występuje on w krajach, gdzie pracownik jest pod dużą presją, wymusza się jego lojalność względem pracodawcy, nie może łamać żadnych zasad, zaś wszelkie zmiany dokonywane są bardzo rzadko. Przystępując do negocjacji z partnerem, u którego występuje wysoki stopień niepewności należy być przygotowanym na to, że nasze działania mogą być odbierane jako nowość. W takiej sytuacji należy zwrócić szczególną uwagę na etap rozpoczęcia negocjacji. Czas ten powinien być wykorzystany na staranną i dokładną prezentację siebie i strony, którą się reprezentuje. Żeby uniknąć sytuacji obawy i zagrożenia u partnera, nie należy go do niczego zmuszać, ani naciskać. Krok po kroku powinno się go wprowadzać w propo-

wane rozwiązania. Zbyt gwałtowne wyrażenie swojego stanowiska może doprowadzić do izolacji lub nawet wycofania się partnera z rozmów.

Kolejny aspekt wynikający z różnic kulturowych, a mający zasadniczy wpływ na proces negocjacji to ekspresja. Przedstawiciele Azji, a także ludów nordyckich i germańskich są bardzo powściągliwi. Uwidacznia się to niechęcią do wypowiadania zbędnych słów. Milczenie jest zatem przez nich traktowane jako naturalna i niezbędna pauza podczas negocjacji. Szanują rozmówcę i jego wypowiedzi, ale też wymagają wzajemności w tym względzie. Średni stopień ekspresji cechuje Amerykanów i Kanadyjczyków, Australijczyków i mieszkańców Europy Środkowo-Wschodniej, a także przedstawicieli państw Azji Południowej. Bardzo ekspresyjni są przedstawiciele ludów śródziemnomorskich. To właśnie oni charakteryzują się intensywną gestykulacją, szybką, głośną i niekiedy chaotyczną mową. Są bardzo niecierpliwi i nie tolerują ciszy, która zapada podczas rozmów.

Ludzie mogą się komunikować za pomocą trzech sposobów: werbalnie (poprzez słowa), parawerbalnie (przerwy w mówieniu i ton głosu) i niewerbalnie (mowa ciała). Od tego, z jakim typem ludzi mamy do czynienia zależy, jaki dystans powinniśmy zachować. Podawanie dłoni i moc uścisku to także element komunikacji zależny od różnic kulturowych. Przedstawiciele krajów germańskich i latynoamerykańskich słyną z mocnych i częstych uścisków dłoni. Oznacza to dużą pewność siebie i odwagę. Zupełnie inaczej jest we Francji, gdzie należy być bardziej powściągliwym przy takich gestach jak podawanie dłoni. Japończycy są wyjątkowo sceptyczni w tej kwestii. Jeśli nawet podają dłoń partnerowi negocjacji, to uścisk jest prawie niewyczuwalny.

Analizując wpływ różnic kulturowych na negocjacje warto pamiętać, że każdy krąg kulturowy ma własne znaki i przyzwyczajenia, które mogą być zupełnie nieznane, a tym bardziej nierozumiane przez przedstawicieli innych kultur. Trzeba mieć również na uwadze, że nie wszystkie – wydawałoby się – uniwersalne sygnały czy gesty mają jednakowe znaczenia w różnych kulturach. Przykładem sygnału, który w wielu krajach ma różne znaczenie jest ułożenie palców (kciuk i palec wskazujący) w formie kółeczka, w Meksyku i niektórych krajach afrykańskich oznacza homoseksualizm, w Japonii – pieniądze, zaś w Stanach Zjednoczonych – dobrą passę. Podobnie może być z kiwaniem głowy w górę i w dół. Ruch ten dla Polaka oznacza zgodę, zaś np. dla Bułgara negację i brak zachęty, natomiast kręcenie głową w prawo i lewo przyjęte zostanie z uśmiechem i potraktowane jako zgoda.

Są pewne znaki i sygnały, które postrzega się jako szczególnie nie na miejscu i dla dobra prowadzonych negocjacji lepiej ich nie używać. W krajach Beneluksu takie gesty jak przywołanie kogoś palcem czy pstrykanie palcami, a w krajach arabskich i Indiach podawanie lewej ręki to oznaka zniewagi.

Po omówieniu różnic i barier w negocjacjach międzynarodowych w dużym stopniu zależnych od różnic kulturowych warto scharakteryzować indywidualne style negocjacyjne wybranych państw świata.

STYLE NEGOCJACJI MIĘDZYNARODOWYCH

Każdy naród ma swoje zasady, systemy prawne i polityczne, których stanowczo przestrzega podczas negocjacji na arenie międzynarodowej. Amerykanie to naród, który wyrósł w warunkach dobrobytu. Z tego też względu nie są oni przyzwyczajeni do targowania się o cenę towaru. Dla nich naturalna jest dobra jakość i adekwatna do jakości zapłata za produkt. Podczas negocjacji z Amerykanami należy przede wszystkim skupić się na konkretach. Przedmiot negocjacji i oczekiwania z nim związane to istota całego procesu. Konsekwentne dążenie do realizacji obranej strategii, upór, brak strachu przed ryzykiem, jednocześnie zdrowy dystans to zasady, jakie warto przyjąć podczas negocjacji z Amerykanami. Asertywność to cecha, którą Amerykanie cenią bardzo wysoko. Nie obawiają się, gdy ich partner mówi „nie” i sami w razie potrzeby bez skrupułów tego słowa używają. Według Amerykanów lepiej odmówić czegoś podczas negocjacji niż zakończyć je z niekorzystnym dla obu stron rezultatem. Historia pokazuje, że Amerykanie nie są zwolennikami negocjowania. Przystępując do nich bywają agresywni i nerwowi. Zakładają, że wszystkie rokowania z ich udziałem powinny zakończyć się zadowalającym głównie ich rozwiązaniem. Jak już wcześniej wspomniano, Amerykanie reprezentują styl indywidualistyczny. Bardzo wysoko cenią prawa jednostki. Z wielkim dystansem, a niekiedy pełnym niezrozumieniem podchodzą do różnic kulturowych.

Australijczycy także nie potrafią się targować i najchętniej przeszluby już na początku rokowań do sedna sprawy. Podziw, sympatię i uznanie Australijczyków można wzbudzić osobowością, myśleniem koncepcyjnym i siłą przebiecia. Nie jest dla nich wartością tytuł naukowy czy wysokie stanowisko zajmowane w firmie. Równość to dla nich wartość nadrzędna. Jednak tylko wówczas, jeśli odnosi się do moralności i osobowości, zaś w żadnym wypadku do polityki. Jeśli już uczestniczą w negocjacjach, są bardzo otwarci i pozytywnie nastawieni do partnerów. Finał negocjacji w postaci podpisanej umowy czy zawartego kontraktu jest dla nich prawem, które na pewno będą przestrzegać¹³.

Nowa Zelandia to kraj wielokulturowy, który jako partner w negocjacjach jest bardzo wymagający. Negocjując z Nowozelandczykami należy być twardym i nieugiętym, ale też przyjaźnie nastawionym. W odróżnieniu od Australijczyków, są zdecydowanymi zwolennikami negocjowania w oparciu o konkretne, potwierdzone badaniami analizy i raporty. Są uczciwi i dążą do tego, żeby rezultat negocjacji był zadowalający dla obu stron.

¹³ M. Kendik, *op. cit.*, s. 73–76.

Hiszpania to kraj, z którym negocjacje mogą być bardzo rozłożone w czasie. Brak przygotowań przed rokowaniami prowadzi do tego, że wszystkie zagadnienia przekłada się na zasadniczą dyskusję. Hiszpanie to ludzie, którzy uwielbiają relaksować się i odpoczywać, większość spraw odkładają na później. Nie oznacza to wcale, że podejmą decyzję następnego dnia. Style negocjacyjne, jakie można spotkać w Hiszpanii są zależne od regionu. Katalończycy są bardzo pracowici, mieszkańcy Madrytu są z kolei uważani za bardzo leniwych i próżnych. Andaluzyjczycy ponad wszystko stawiają znajomości i szeroko rozumiane kontakty towarzyskie. Z dystansem jednak podchodzą do zagranicznych partnerów w negocjacjach. Hiszpanie są narodem ceremonialnym, lubią prowadzić interesy z ludźmi pełnymi charyzmy. Dla nich bardzo ważna jest osobowość i wysoka kultura osobista partnera. Wyznają zasadę, że w parze z dobrym wychowaniem idzie równie dobre wykształcenie. Mądry i wyedukowany człowiek z pewnością ma rację. Negocjując z Hiszpanami, należy być przygotowanym na sukcesywne dochodzenie do porozumienia. Jako naród przywiązują szczególną wagę na detali. Warto zatem podczas przygotowań do rozmów przypatrzeć się wszelkim detalom, ponieważ dzięki temu zostaniemy odebrani jako solidny i poważny partner¹⁴.

Japończycy to naród bardzo powściągliwy. Spotkania biznesowe są dla nich okazją nie tylko do zawarcia porozumienia, ale przede wszystkim poznania i nawiązania przyjaznych stosunków z partnerem. Dla Japończyka twierdzące skinienie głową niekoniecznie oznacza zgodę na proponowane warunki. Gest ten raczej odnosi się do dobrego samopoczucia i sympatycznej atmosfery podczas rozmowy. Słowo „nie” zastępują słowem „jeśli”, co oznacza postawienie warunku, jest to dla nich odruch mimowolny. Japończycy to społeczeństwo kolektywistyczne. Nawet wówczas, gdy partner negocjacji ma pełne prawo podjęcia samodzielnej decyzji, bardzo często będzie chciał skonsultować ją jeszcze z pozostałymi przedstawicielami strony, którą reprezentuje. Warto wspomnieć, że Japończycy to naród, który lubi się bawić. Początek negocjacji przeznaczają przeważnie na organizację różnego rodzaju rozrywek dla partnera. Podpisanie umowy to długotrwały proces, podczas którego parafują ją kompetentne osoby. Zdarza się, że nawet wówczas, gdy umowa zostanie już podpisana, Japończycy chcą renegocjować jej postanowienia. Należy wtedy zastanowić się, czy warto rozpoczynać spór, który może nawet doprowadzić do zerwania negocjacji. Japończycy to naród hierarchiczny z wyraźnie określonym podziałem społecznym. Jeśli będzie się go respektować, wówczas łatwiej będzie zbudować dobre i trwałe relacje.

W Chinach bardzo ważne jest pierwsze wrażenie. Dlatego warto np., aby do rozmów doprowadził ktoś znany i poważany, np. ambasador, czy konsul, warto również pozyskać zaufanie partnera poprzez wręczenie mu drobnego

¹⁴ *Ibidem*, s. 12–13.

upominku. Należy jednak pamiętać, że prezent wręcza się albo wszystkim obecnym, albo osobie stojącej najwyżej w hierarchii. Chińczycy poprzez skład swojej delegacji określają jak ważne są dla nich negocjacje. Gdy delegacja składa się z osób o dużych możliwościach decyzyjnych, po takich rozmowach można się bardzo wiele spodziewać.

W Wietnamie, Tajlandii, Indiach i Indonezji styl prowadzenia rozmów ma wspólne cechy: dosyć luźne, intuicyjne podejście do kwestii czasu, przyjacielska atmosfera, wszechobecne rytuały, jedzenie podczas rozmów.

Francja to państwo, w którym każdy zna swoje miejsce – nie jest wskazane zarówno wywyższanie, jak i umniejszanie swojej pozycji. Francuzi to ludzie bardzo przywiązani do przeszłości, z której czerpią wskazówki na przyszłość. Są narodem typowo kolektywistycznym, gdzie dobro grupy liczy się ponad wszystko. Z wielkim dystansem podchodzą do obcych języków. Uważają, że francuski jest najpiękniejszy i najelegantszy. Podczas rozmów z Francuzami należy mieć na uwadze, z kim się prowadzi rozmowę. Osoba z niskiego szczebla w hierarchii z pewnością nie będzie miała mocy decyzyjnej. Podczas zawierania znajomości z reprezentantami firmy, z którą pragnie się wejść w określone relacje warto skorzystać z pomocy ambasady lub konsulatu w celu wprowadzenia firmy na francuski rynek. Francuzi to szczególnie esteci, którzy wielką wagę przywiązują do wykształcenia i etykiety.

Przedstawiciele państw Beneluksu charakteryzuje duża powściągliwość podczas negocjacji. Belgowie bardzo dobrze przygotowują się do nich i tego również wymagają od swoich partnerów. Konkretni, precyzyjni, dokładni, nie lubią pustosłowia i bylejałości. Podpisują umowy tylko wówczas, kiedy widzą, że interes jest dla nich opłacalny. Podobnie jak Francuzi, są bardzo kurtuazyjni. Eleganckie ubranie, punktualność i dobre maniery sprawią, że będziemy postrzegani jako partner wiarygodny i godny szacunku.

Anglicy to naród ceremonialny, mają też tendencję do różnicowania ludzi ze względu na wykształcenie, pozycję społeczną czy pochodzenie. W negocjacjach nie lubią się targować, nie znoszą kłamstw i niejasnych sytuacji. Rezultaty rozmów w postaci zawartego kontraktu lub podpisanej umowy to dla nich prawo obowiązujące, którego ponad wszystko będą przestrzegać.

Bardzo słabi negocjatorzy to Niemcy. Jako mieszkańcy kraju, w którym panuje wzorowy ład i porządek cenią szczerść i prawdomówność. Wszelkie interesy opierają na konkretach. Podczas rokowań z partnerem niemieckim warto przygotować jasne i klarowne wystąpienie oparte na licznych faktach, badaniach i raportach. W negocjacjach jednak bardzo często lepsze rezultaty przynoszą takie środki jak symulowanie, czy niemówienie do końca prawdy. Podobnie jak Francuzi, Niemcy to naród ceremonialny. Prawie 100% kadry zarządzającej w firmach to ludzie z wyższym wykształceniem, zaś 40% członków zarządu posiada tytuł doktora. Stąd też wynika fachowość i wysoka jakość przygotowanych przez nich dokumentów negocjacyjnych. Niemcy do negocjacji przysto-

wują się bardzo starannie i tego wymagają również od swoich partnerów. Mile widziane są konspekty, szkice, wykresy obrazowo omawiane założenia. Przy stole negocyjacyjnym lubią aktywną wymianę zdań i spostrzeżeń, ale zawsze powinna ona przebiegać wedle przygotowanego wcześniej i spisanego w punktach planu.

Państwem, które uchodzi za niezwykle ciekawego partnera podczas negocjacji jest Rosja. Żeby w Rosji osiągnąć zamierzony efekt, trzeba umieć negocjować, ponieważ Rosjanie podczas rozmów mogą być nieprzewidywalni. Po wszechnie uważa się, że jeśli negocjatorowi uda się pozytywnie przejść przez rokowania z Rosjanami, to z pewnością uda mu się to również z reprezentantem każdego innego narodu. Żeby poznać mentalność Rosjan, nie należy koncentrować się tylko na stolicy. U Rosjan potrafią wzbudzić zaufanie Azjaci i Słowianie. Jest to uwarunkowane względami kulturowymi. Nawiązanie bliskich, przyjacielskich relacji pozwala z całą pewnością na podjęcie dalszych kroków negocjacyjnych. Rosjanie to wbrew stereotypowemu myśleniu profesjonalści, którzy wielką wagę przywiązują do eleganckiego, dobrej jakości stroju, nie pozwalają sobie na żadne oznaki grubiaństwa i niechlujstwa. Jednak punktualność nie jest ich mocną stroną, w przeciwieństwie do cierpliwości, która stanowi zdecydowanie ich domenę. Rosjanie nie uznają kompromisów. Potoczne powiedzenie „albo wóz, albo przewóz” charakteryzuje ich podejście do finalizacji rozmów. Walczą do końca, ponieważ najważniejszym dla nich celem jest zwycięstwo. Nie uznają połowicznych rozwiązań. Warto wspomnieć o jednej z technik negocjacyjnych, którą Rosjanie szczególnie cenią. Jest to tzw. „skubanie”, czyli niewielkie ustępstwo na rzecz partnera podjęte pod koniec rozmów. Warto więc na finiszu negocjacji zawalczyć jeszcze o pewne korzyści, nawet te, na które partner na początku rozmów nie wyraził zgody. W krajach Europy Zachodniej takie zachowanie uznane by zostało za zupełnie nieeleganckie, w Rosji jednak można się o nie pokusić.

Włosi to naród bardzo otwarty i przyjaźnie nastawiony wobec innych nacji. Bardzo lubią siebie gloryfikować, przypisując sobie nadzwyczajne umiejętności w każdej dziedzinie. Ze względu na to, że kraj ten jest wysoce zregionalizowany, cechują się różnorodnością kulturową. Mieszkańcy północnych Włoch to konserwatyści, o bardziej zachowawczym sposobie bycia. Włosi z południa charakteryzują się większą swobodą w zachowaniu. Dla Włochów wielką wartością są pieniądze, wokół których w głównej mierze koncentrują się negocjacje. Warto jednak postarać się, by temat cen został poruszony dopiero w końcowym etapie negocjacji, ponieważ wtedy można liczyć na większe ustępstwa ze strony włoskiego partnera.

Polacy są postrzegani za granicą jako ludzie otwarci i przyjaźni. Do tego w dużym stopniu przyczyniła się transformacja polityczno-ustrojowa. Uważa się ich za dobrych, cieszących się dużym autorytetem ekspertów o bardzo wysokim poczuciu własnej wartości. Znamienna historia Polski przyczyniła się do wy-

kształcenia w jej mieszkańcach poczucia dumy narodowej. Mimo że w Polsce przeważa raczej indywidualizm niż kolektywizm, ludzie mają skłonność do przystępowania do różnego rodzaju grup i stowarzyszeń. W negocjacjach ważne są dla Polaków zwłaszcza informacje biznesowe. W sposobie bycia są raczej powściągliwi i stosunkowo nieufni. Podczas negocjacji uwielbiają stosować technikę manipulacji. Są też chwiejni i często towarzyszy im uczucie niepewności i niezdecydowania. W kontaktach z ludźmi zaliczani są do kategorii otwartych i propartnerskich. Jeśli chodzi o aspekt pojmowania czasu i kwestie punktualności, zależy to raczej od cech indywidualnych. Polska to kraj ceremonialny, gdzie pożądane są dobre maniere, grzeczność. W stosunku do innych narodów Polacy są przyjaźnie nastawieni, co uwidacznia się w dosyć szybkim zawieraniu znajomości, a nawet przyjaźni. Jeśli chodzi o rezultaty negocjacji w postaci zawartej umowy, to należy być pewnym, że Polacy będą sumiennie przestrzegać zawartych postanowień¹⁵.

PODSUMOWANIE

Historia dyplomacji pokazuje, że nieumiejętnie prowadzone negocjacje mogą skończyć się fiaskiem. Dotyczy to rokowań każdego rodzaju, handlowych, politycznych, krajowych czy też ponadnarodowych. Jeśli negocjatorzy pochodzą z różnych kręgów kulturowych, ryzyko to wzrasta wielokrotnie. Umiejętność kreatywnego negocjowania w warunkach odmienności kulturowej jest istotnym elementem skutecznej i efektywnej polityki zagranicznej. W dobie globalizacji, intensywnego rozwoju społeczności międzynarodowej, a co za tym idzie rosnącej liczby konfliktów i sporów, sztuka umiejętnego negocjowania nabiera szczególnego znaczenia. Prowadzenie rokowań w warunkach odmienności kulturowej to bardzo trudna metoda dochodzenia do kompromisu, proces wymagający obszernej wiedzy, szczególnych umiejętności, wyczucia sytuacji zarówno przez jedną, jak i drugą stronę. Sukces negocjacji polega na tym, żeby w toku rozmów prowadzących do uzgodnienia wspólnego stanowiska stworzyć nową wartość, dzięki której obie strony zyskują, mimo że wcześniej muszą odstąpić od niektórych swoich roszczeń i żądań. Zysk jest maksymalny, gdy strony konfliktu zrezygnują z tego, co jest dla nich najmniej cenne.

¹⁵ *Ibidem*, s. 127–128.

NEGOTIATIONS IN THE LIGHT INTERNATIONAL LAW
AND CULTUR DIFFERENCES

Summary. The article refers to negotiations conducted internationally, taking into account the cultural differences of negotiations. The text explains the barriers that may hinder negotiations as well as the techniques, situations and tools that allow for the proper negotiating process. The definition of 'international negotiations' has also been explained in depth. The international and law angle has been examined from historical point of view, taking into consideration particularly the Charter of United Nations and its principles of Pacific Settlement of Disputes. Cultural diversity seen as the variety of negotiating styles influences the way of negotiating substantially. In the text I analyze the behaviour of the representatives of some nations during negotiations at the highest level.

Key words: negotiations, to negotiate, negotiations on the international politik, negotional technic, negotional situation, negotional causa, culture diversity, international law, diversity of culture, The Charter of United Nations