

## NEGOCJACJE W OPERACJACH WSPARCIA POKOJU W IRAKU I AFGANISTANIE – WYNIKI BADAŃ

**Brygida GWIAZDA-RZEPECKA \***

\* *Studium Języków Obcych, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych*  
e-mail: b.gwiazda-rzepecka@wso.wroc.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 02.12.2011 r. Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w lutym 2012 r.

*W niniejszym artykule zaprezentowane zostały wyniki badań przeprowadzonych metodą sondażu diagnostycznego techniką wywiadu eksperckiego w celu potwierdzenia lub zaprzeczenia przyjętego w hipotezie roboczej przypuszczenia, iż negocjacje są jednym z podstawowych narzędzi współpracy cywilno-wojskowej prowadzonej w operacjach wsparcia pokoju. Omówione zostały również style negocjacyjne ze względu na ich istotną rolę w procesie prowadzenia negocjacji. Przedstawione także wnioski dotyczące sposobu prowadzenia negocjacji w operacjach wsparcia pokoju w Iraku i Afganistanie.*

**Słowa kluczowe:** negocjacje, operacje pokojowe, style negocjacyjne

### WSTĘP

Negocjowanie to czynność będąca częścią aktywności każdego człowieka. Obecnie negocjujemy na wszystkich poziomach życia społecznego, dlatego też coraz częściej negocjatorami są ludzie w mundurach wojskowych. W dobie pokojowo rozwiązywanych sporów międzynarodowych obserwujemy istotny wzrost znaczenia cywilnych oraz wojskowych negocjatorów prowadzących rozmowy w środowisku odmiennym kulturowo. Negocjacje w operacjach wsparcia pokoju to proces żmudny, wymagający od uczestników stołu negocjacyjnego odpowiedniego przygotowania, profesjonalnej wiedzy, wszechstronnych umiejętności i dużego doświadczenia. Umiejętność prowadzenia negocjacji to niezbędne narzędzie współpracy w XXI wieku.

### 1. CHARAKTERYSTYKA BADANEJ POPULACJI

Teren badań wymuszony został obszarem, w którym działały instytucje, grupy społeczne, jak również żołnierze lub osoby cywilne, zajmujące się na co dzień problematyką związaną z negocjacjami prowadzonymi w ramach współpracy cywilno-wojskowej podczas operacji wsparcia pokoju<sup>1</sup>. Respondentami są osoby służące w in-

<sup>1</sup> Ze względu na obszerność badań, które przedstawione zostały w rozprawie doktorskiej pt. „Negocjacje jako narzędzie współpracy cywilno-wojskowej osiągnięcia celów komunikacji strategicznej w ope-

stytucjach Ministerstwa Obrony Narodowej, Centrum Szkolenia Na Potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach, Dowództwie Operacyjnym SZ oraz uczestnicy misji z innych jednostek wojskowych. Zwrócono się również z prośbą o wzięcie udziału w badaniach do organizacji międzynarodowych, pozarządowych oraz rządowych. Niestety tylko 1 osoba z wyżej wymienionych organizacji wyraziła zainteresowanie niniejszymi badaniami.

Grupę respondentów, z którymi przeprowadzono wywiad ekspercki stanowiło 25 osób (mężczyzn), z których 96% to żołnierze zawodowi. Ograniczona liczba osób, które zostały poddane badaniu wynika z faktu, iż mimo dużej ilości żołnierzy uczestniczących w operacjach w Afganistanie i Iraku, tylko niewielka grupa upoważniona była do bezpośredniego kontaktu z decydentami reprezentującymi ludność cywilną danego kraju. Populację osób badanych poproszono o udzielenie odpowiedzi na 20 pytań dotyczących sposobów i technik negocjacji mających wpływ na osiągnięcie celów komunikacji strategicznej w operacjach wsparcia pokoju.

Dobierając próbę badawczą, założono, iż powinna ona mieć charakter kontrastowy pod względem takich zmiennych, jak: wiek, udział w misjach, udział w negocjacjach oraz charakterystyka zawodowa. Z uzyskanej analizy socjo-demograficznej wynika, iż w badaniach wzięli udział przedstawiciele różnych grup wiekowych. Wśród osób objętych badaniem najmniej liczną grupę stanowili respondenci powyżej 45 roku życia – 4 osoby (16%). Pozostałe grupy były reprezentowane przez porównywalną liczbę respondentów: powyżej 25 roku życia – 8 osób (32%), powyżej 35 roku życia – 6 osób (24%), a powyżej 40 roku życia – 7 osób (28%).

Kontrastowość takich zmiennych jak udział w misjach oraz udział w negocjacjach najlepiej ilustrują tabela 1 i tabela 2.

Tabela 1. Struktura próby badawczej według ilości uczestnictwa w misjach

<b>Udział w misjach</b>	<b>Afganistan</b>	<b>Irak</b>
<b>1 raz</b>	10 osób	10 osób
<b>2 razy</b>	6 osób	3 osoby
<b>3 razy</b>	-----	1 osoba

*Źródło: Opracowanie własne*

W misjach w Afganistanie udział wzięło 11 osób (44%), 9 osób (36%) wzięło udział w misjach w Iraku, a 5 osób (20%) uczestniczyło w obu misjach. Wśród respondentów najliczniejszą grupę stanowiły osoby, które tylko 1 raz brały udział w misjach zarówno w Afganistanie jak i w Iraku.

Tabela 2. Struktura próby badawczej według częstotliwości uczestnictwa w negocjacjach

<b>Udział w negocjacjach</b>	<b>Afganistan</b>	<b>Irak</b>
<b>1 raz</b>	1 osoba	-----
<b>5 razy</b>	3 osoby	-----
<b>10 razy</b>	4 osoby	-----
<b>więcej niż 15 razy</b>	8 osób	14 osób

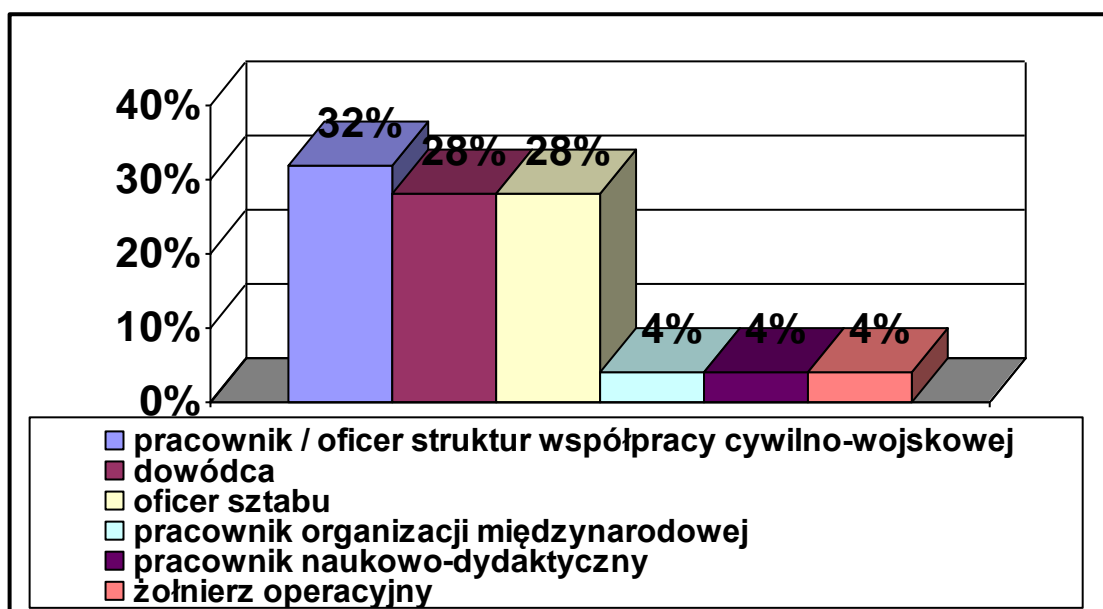
*Źródło: Opracowanie własne*

---

racjach wsparcia pokoju”, w artykule zaprezentowano jedynie wyniki dotyczące prowadzenia negocjacji.

Wśród osób objętych badaniem uczestniczących w misjach w Iraku 100% stanowili respondenci biorący udział w negocjacjach więcej niż 15 razy. Grupa osób biorących udział w misjach w Afganistanie była bardziej zróżnicowana. Znajdowali się w niej respondenci, którzy tylko 1 raz uczestniczyli w negocjacjach (1 – 6,25%), 5 razy (3 – 18,75%), 10 razy (4 – 25%) oraz więcej niż 15 razy (8 – 50%).

Interesującą zmienną, różnicującą badaną populację respondentów, była ich charakterystyka zawodowa. Badani reprezentowali grupy zawodowe, takie jak: oficer struktur współpracy cywilno-wojskowej (8 – 32%), dowódca (7 – 28%), oficer sztabu (7 – 28%) oraz pracownik organizacji międzynarodowej (1 – 4%), pracownik naukowo-dydaktyczny (1 – 4%) i żołnierz operacyjny (1 – 4%). Ilustruje to rysunek 1. Dane te dowodzą, iż negocjacje z władzami oraz społecznością lokalną prowadzone są na różnych szczeblach przez przedstawicieli różnych grup zawodowych pełniących w procesie negocjacyjnym różne role – od decydentów przez ekspertów do biernych obserwatorów.



Rys. 1. Struktura próby badawczej według charakterystyki zawodowej

*Źródło: Opracowanie własne*

## 2. WYNIKI BADAŃ

Analiza wyników badań dotyczących sposobów i technik negocjacji mających wpływ na osiągnięcie celów komunikacji strategicznej wykazuje jak wielce zróżnicowana jest opinia respondentów. Fakt, że 75% respondentów brało udział w 10 lub więcej negocjacjach w czasie udziału w operacjach wsparcia pokoju w Iraku i Afganistanie, umożliwi – według autora – wszechstronne i należyte ustosunkowanie się respondentów do badanego problemu.

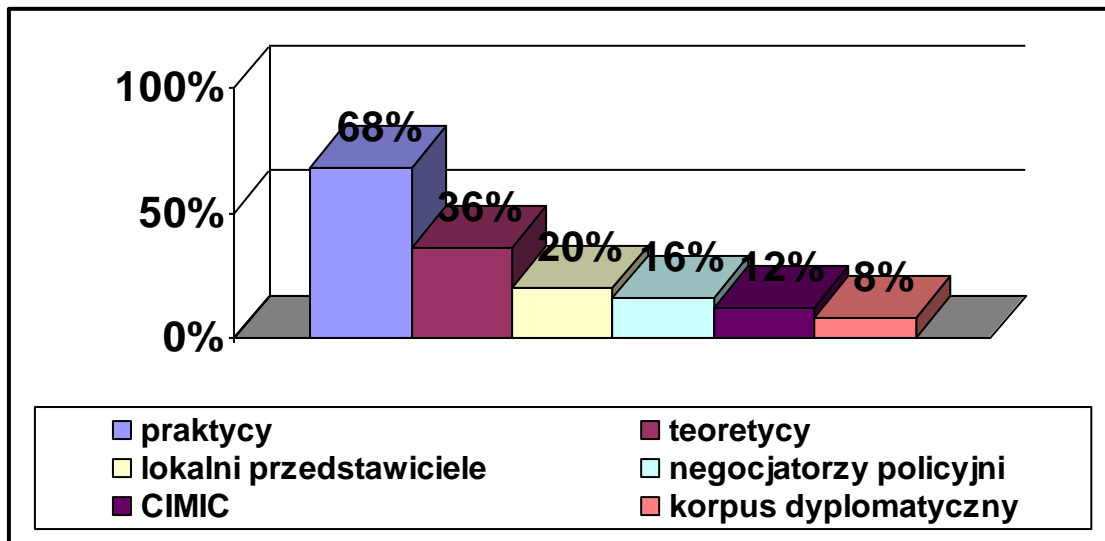
Za znaczące w postępowaniu badawczym uznano odpowiedzi na pytania dotyczące prowadzenia negocjacji. Pierwsze dwa pytania skierowane do respondentów brzmiały: Czy według Pani/Pana wskazane jest prowadzenie negocjacji we współpracy cywilno-wojskowej w operacjach wsparcia pokoju? oraz Czy widzi Pani/Pan potrzebę

uczenia metod prowadzenia negocjacji osób pracujących w komórce cywilno-wojskowej, biorących udział w operacjach wsparcia pokoju?

Na powyższe dwa pytanie 100% respondentów udzieliło odpowiedzi twierdzącej, będąc świadomymi istotnej roli, jaką negocjacje odgrywają we współpracy cywilno-wojskowej w operacjach wsparcia pokoju oraz widząc potrzebę nauczania tej dziedziny wszystkich, którzy w przyszłości będą prowadzić negocjacje.

Na następne pytanie brzmiące: Kto, gdzie i w jakiej formie powinien uczyć negocjacji?, wszyscy respondenci byli zgodni, wskazując zajęcia praktyczne w małych grupach jako najważniejszy element szkolenia. Zwrócili oni uwagę, iż powinny to być warsztaty połączone z odgrywaniem różnych ról, również strony przeciwnej, z udziałem uczestników w różnego rodzaju inscenizacjach oraz treningach z grupami pozoracji przy wykorzystaniu sprzętu audio-wideo do rejestracji zachowań oraz błędów. Programem szkoleń powinny zostać objęte osoby funkcyjne zajmujące się problematyką współpracy cywilno-wojskowej oraz żołnierze zabezpieczający ich działalność. 48% respondentów uważa, iż ćwiczenia praktyczne powinny być uzupełnione wykładami teoretycznymi dotyczącymi zasad prowadzenia negocjacji oraz obejmującymi wiedzę o środowisku, w którym negocjacje będą prowadzone tzn. jego kulturę, religię, obyczaje, prawo formalne i zwyczajowe oraz mentalność i wartości lokalnej społeczności. Wszyscy respondenci (100%) uznali, iż miejsce prowadzenia zajęć nie ma znaczenia, jednak ostatni etap szkolenia powinien mieć miejsce w rejonie misji, co ułatwi również poznanie miejsca operacyjnego działań i może być formą treningu kompetencji kulturowej. 8% respondentów zauważyło, iż zasad prowadzenia negocjacji powinni uczyć się już kandydaci na oficerów w szkołach wojskowych. Kursy powinny być prowadzone przez: (1) praktyków (68%), (2) teoretyków (36%), (3) przedstawicieli lokalnych (20%), (4) negocjatorów policyjnych (16%), (5) pracowników i oficerów struktur współpracy cywilno-wojskowej (12%) oraz pracowników korpusu dyplomatycznego (8%). Strukturę odpowiedzi ilustruje rysunek 2. Praktycy to szeroko rozumiana grupa profesjonalistów, instruktorów znających rejon prowadzenia działań, specyfikę życia, świadomych odrębności kulturowych i etnicznych. Przedstawiciele lokalni to osoby najlepiej znające rejon misji. Do tej grupy zaliczono również uchodźców, z których wiedzy, zdaniem respondentów, należałoby korzystać. Wśród osób, które powinny prowadzić w/w szkolenie znaleźli się również: (1) psychologowie, (2) specjaliści od komunikacji społecznej, (3) specjaliści od public relations, (4) tłumacze znający rejon operacyjny działań, (5) uczestnicy poprzedniej zmiany oraz (6) ośrodki, takie jak: Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej w Warszawie i Centrum Szkolenia Na Potrzeby Sił Pokojowych w Kielcach.

Na pytanie brzmiące: Czy w czasie operacji wsparcia pokoju w Iraku i/lub Afganistanie, w których Pani/Pan brał udział, były prowadzone negocjacje?, wszyscy respondenci (100%) odpowiedzieli TAK. Oznacza to, iż negocjacje są prowadzone i są narzędziem współpracy cywilno-wojskowej w operacjach wsparcia pokoju.



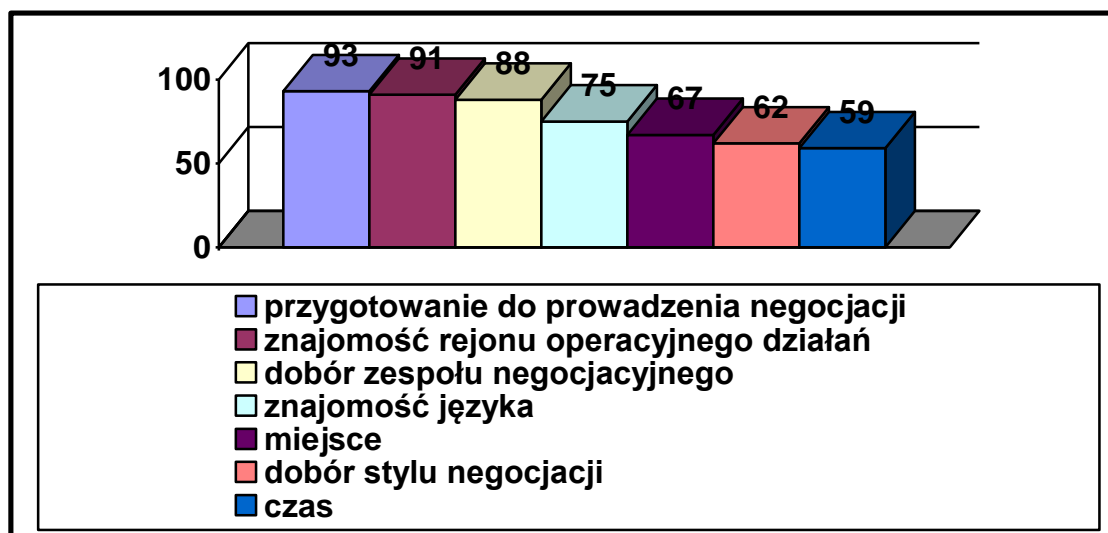
Rys. 2. Kadra prowadząca szkolenia

Źródło: Opracowanie własne

Następne pytanie wiązało się z określeniem w skali od 1 do 5, jak różne determinanty wpływają na prowadzenie negocjacji. Determinantem mającym największy wpływ na prowadzenie negocjacji okazało się przygotowanie do prowadzenia negocjacji (93 punkty). Następnymi istotnymi determinantami były znajomość rejonu operacyjnego działania (91 punktów) oraz dobór zespołu negocjacyjnego (88 punktów). Najmniejszy wpływ na prowadzenie negocjacji mają: (1) czas (59 punktów), (2) dobór stylu negocjacji (62 punkty) oraz (3) miejsce (67 punktów). Strukturę odpowiedzi przedstawia rysunek 3. Dodatkowo respondenci, jako determinanty wpływające na prowadzenie negocjacji, wymienili znajomość norm kulturowych i religii, umiejętność współpracy z tłumaczami oraz płęć negocjatorów lub tłumaczy. Najczęściej wymienianymi determinantami, które miały najmniejszy wpływ na prowadzenie negocjacji były: (1) dobór stylu negocjacji (10 razy), (2) czas (8 razy) oraz (3) znajomość języka (7 razy). Najczęściej wymienianymi determinantami, które miały największy wpływ na prowadzenie negocjacji były: (1) przygotowanie do prowadzenia negocjacji (10 razy), (2) dobór zespołu negocjacyjnego (10 razy) oraz (3) znajomość rejonu operacyjnych działań (9 razy). Zaobserwowano interesujące zjawisko dotyczące znajomości języka, w którym negocjacje powinny być prowadzone. 6 respondentów uznało ten determinant za mający największy wpływ na prowadzenie negocjacji, podczas gdy 7 respondentów określiło go jako mający najmniejszy wpływ na prowadzenie negocjacji.

Wśród pytań wywiadu eksperckiego jedno dotyczyło przygotowania do prowadzenia negocjacji i brzmiało: Jak Pani/Pana zdaniem przebiegał etap przygotowania do prowadzenia negocjacji? 40% respondentów podkreślało niewystarczającą ilość czasu poświęconą na przygotowanie do prowadzenia negocjacji. Tłumaczyli to brakiem czasu na szczegółowe analizowanie strony przeciwnej lub koniecznością podejmowania decyzji spontanicznie wynikających ze specyfiki sytuacji. Zdarzały się sytuacje, kiedy etap przygotowania ograniczał się tylko do ustalenia miejsca i czasu negocjacji lub kiedy przerwy na tłumaczenia wykorzystywane były na ustalenie kierunku negocjacji. 28% procent respondentów nie udzieliło żadnej odpowiedzi. Wśród zabiegów stosowanych

w fazie przygotowania do negocjacji pojawiły się takie, jak: (1) dobór zespołu wraz z planem przebiegu procesu negocjacji (20% respondentów), (2) zbieranie informacji o adwersarzach (16%), (3) opracowanie *batny*<sup>2</sup> obu stron (16%), (4) ustalenie celu negocjacji z uwzględnieniem celów wojskowych, wartości humanitarnych oraz zdrowego rozsądku (12%), (5) poznanie kultury, zwyczajów oraz środowiska, w którym prowadzone będą negocjacje (12%) oraz (6) określenie zasad współpracy z tłumaczami (12%). Istotne okazały się również dobór miejsca i czasu oraz ocena możliwości realizacji projektu wraz z wpływem na osiągnięcie celów misji. Strukturę odpowiedzi przedstawia tabela 3.



Rys. 3. Wpływ determinantów na prowadzenie negocjacji

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3. Zabiegi stosowane w fazie przygotowania negocjacji

Zabiegi stosowane w fazie przygotowania negocjacji	Respondenci
Dobór zespołu oraz przygotowanie planu przebiegu negocjacji	20%
Zebranie informacji o adwersarzach	16%
Opracowanie <i>batny</i> obu stron	16%
Ustalenie celu negocjacji	12%
Poznanie kultury, zwyczajów oraz środowiska	12%
Określenie zasad współpracy z tłumaczami	12%
Dobór miejsca i czasu	4%
Ocena możliwości realizacji projektu	4%

Źródło: Opracowanie własne

Pytanie dotyczące źródeł informacji o społeczności lokalnej brzmiało: W jaki sposób zdobywane były informacje o społeczności lokalnej w obszarze działań? Najczęstszym źródłem pozyskiwania takich informacji byli przedstawiciele lokalnych społeczności, przedstawiciele władz, tłumacze, przedstawiciele lokalnych mediów oraz

<sup>2</sup> BATNA – akronim angielskiego skrótu *Best Alternative To a Negotiated Agreement*. Skrót ten jest samodzielnie używany w literaturze przedmiotu.

kultury, kontrahenci, handlarze prowadzący bazy na terenie baz i lokalni informatorzy (56%). Ogromną wagę przywiązywano do formalnych i nieformalnych spotkań z ludnością oraz starszyzną. W przypadku Afganistanu cenne informacje dostarczała też współpraca z lokalnymi przedstawicielami Sił Zbrojnych – ANA (*Afghan National Army*) oraz policji – ANP (*Afghan National Police*) oraz rozmowy żołnierzy z lokalną społecznością w czasie patroli. Wśród najczęściej wymienianych źródeł informacji pojawiały się także takie jak: (1) wywiad i rozpoznanie przy wsparciu HUMINT (*Human Intelligence*) (44%), (2) literatura, Internet oraz materiały dostępne w czasie szkolenia (32%), (3) CIMIC wraz ze skrupulatnie uzupełnianą bazą danych (28%), (4) poprzedni uczestnicy operacji, których informacje czasami były niekompletne i nieaktualne (20%), (5) analiza meldunków z patroli (16%), (6) własna obserwacja (16%) oraz (7) przełożeni (12%). Informacje pozyskiwano również od organizacji międzynarodowych, dzięki działaniom psychologicznym (*Psychological Operations* – PSYOPS) oraz ze stanowiska dowodzenia. 8% respondentów nie potrafiło podać żadnego źródła informacji. Zestawienie wszystkich źródeł informacji o społeczności lokalnej w obszarze działań ilustruje tabela 4. Zdarzały się też negatywne komentarze mówiące o braku profesjonalizmu przy zdobywaniu informacji, a co za tym idzie braku woli do przygotowania się do negocjacji.

Tabela 4. Źródła informacji o społeczności lokalnej w obszarze działań

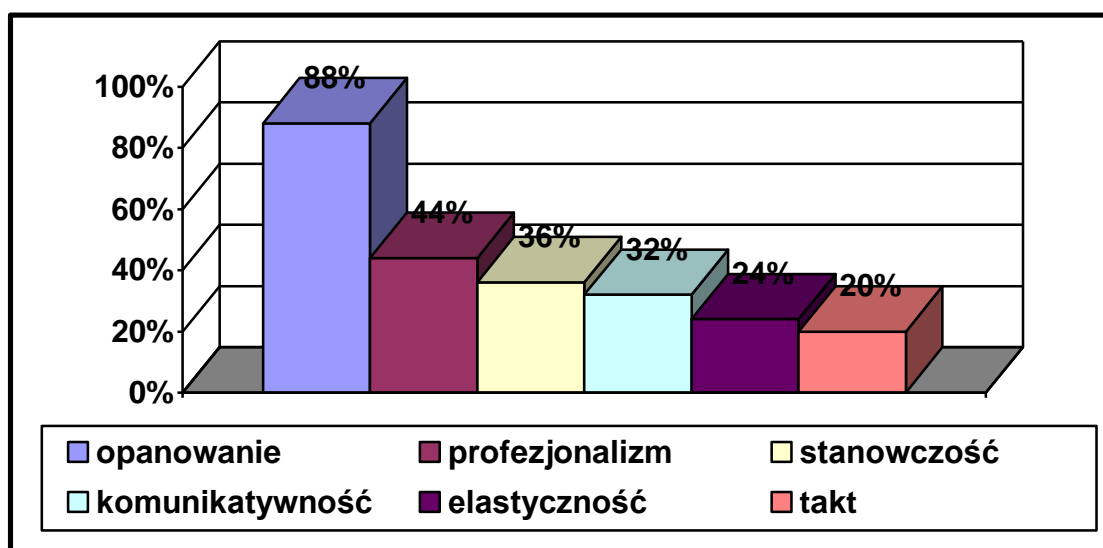
<b>Źródła informacji o społeczności lokalnej w obszarze działań</b>	<b>Respondenci</b>
Lokalni przedstawiciele	56%
Wywiad i rozpoznanie	44%
Literatura i Internet	32%
CIMIC	28%
Poprzedni uczestnicy operacji	20%
Analiza meldunków patroli	16%
Obserwacja własna	16%
Przełożeni	12%
Organizacje międzynarodowe	8%
Działania PSYOPS	4%
Stanowisko dowodzenia	4%

*Źródło: Opracowanie własne*

Następne pytanie dotyczyło zespołu negocjacyjnego i jego zadań (Z ilu osób składał się zespół negocjacyjny? Proszę wymienić ich zadania.). Skład zespołu negocjacyjnego zależał od zadań i szczebla rozmów. Najczęściej zespół składał się z 4 – 6 osób (64% respondentów), wśród których byli: (1) prowadzący negocjator (najczęściej dowódca lub szef komórki), (2) 1 – 2 ekspertów (lekarz, ekonomista, archeolog lub oficer CIMIC jako doradca w zależności od negocjowanych obszarów), (3) osoba notująca oraz (4) 2 tłumacze z bardzo precyzyjnie określonymi rolami. Podczas gdy jeden tłumacz był zajęty przekładem językowym, drugi pełnił rolę obserwatora, ukrywającego swoją znajomość języka, przekazującego poufnie zdobyte informacje. Respondenci wymieniali też zespoły 2 – 4 osobowe (20%) z kierownikiem (głównym negocjatorem), specjalistą i tłumaczem. Były też zespoły 1 – 2 osobowe (16%), które składały się tylko z głównego negocjatora i tłumacza. W zależności od miejsca i szczebla negocjacji zespoły wspierała ochrona. Niestety nie było stałych zespołów wyspecjalizowanych

w prowadzeniu negocjacji. Dlatego też respondenci zauważyli, iż zdarzały się negocjacje, gdzie rola lidera nie była zauważalna, a każdy z członków zespołu zabierał głos, kiedy chciał coś powiedzieć.

Pytanie dotyczące negocjatora brzmiało: Jakie umiejętności i cechy charakteru powinna posiadać osoba prowadząca negocjacje? Respondenci uznali, iż osoba prowadząca negocjacje powinna posiadać takie cechy, jak: (1) opanowanie (88%), (2) profesjonalizm połączony z doświadczeniem, wiedzą i inteligencją (44%), (3) stanowczość (36%), (4) komunikatywność (32%), (5) elastyczność w reagowaniu na zaistniałe sytuacje połączoną z szybkością podejmowania decyzji (24%) oraz (6) takt połączony z kulturą osobistą (20%). Strukturę odpowiedzi ilustruje rysunek 4. Ponadto respondenci wymieniali takie cechy, jak: (1) spryt (8%), (2) konsekwentność (8%), (3) umiejętność wypracowania kompromisu (8%) oraz (4) umiejętność przewodniczenia zespołowi (8%). Zauważono, iż niektórych umiejętności można się nauczyć, ale najważniejsza jest chęć działania oraz patrzenie na interlokutorów przez pryzmat ich życia.



Rys. 4. Cechy charakteru osoby prowadzącej negocjacje

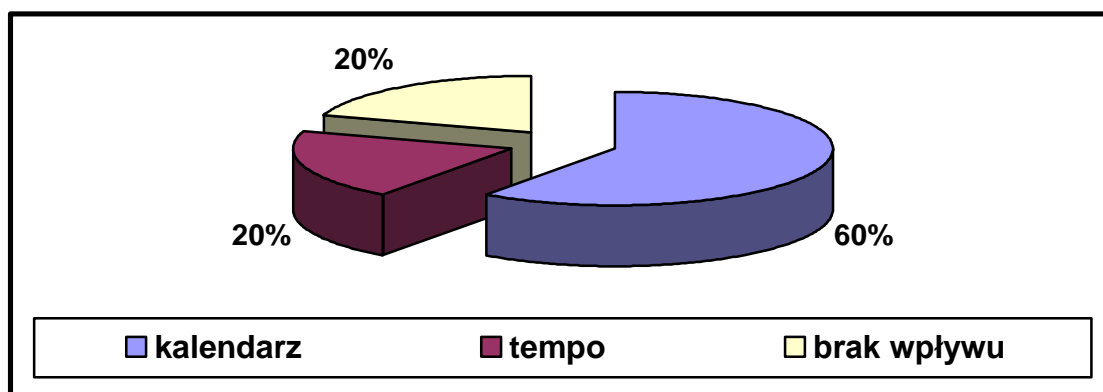
*Źródło: Opracowanie własne*

Następne pytanie dotyczyło miejsca negocjacji i brzmiało: W jaki sposób Pani/Pana zdaniem miejsce prowadzenia negocjacji wpływało na przebieg negocjacji? Wszyscy respondenci (100%) zauważyli, iż miejsce, takie jak: (1) własny teren (80%) oraz (2) teren adwersarza (20%), ma znaczenie w czasie prowadzenia negocjacji. Negocjacje na własnym terenie ułatwiały zapewnienie bezpieczeństwa obu negocjującym stronom oraz pomagały uniknąć nieprzewidzianych sytuacji, na co zwróciło uwagę 32% respondentów. Ponadto gospodarz czuł się pewniej, miał psychologiczną przewagę nad „potulnym petentem” i nie był ograniczony presją czasu. Komfort prowadzenia negocjacji okazał się istotny dla 48% respondentów. Dla strony przeciwnej obecność na terenie bazy była wyróżnieniem i pozwalała im się czuć ważnymi partnerami negocjacji. 20% respondentów zauważyło, iż przyjęcie miejsca zaproponowanego przez lokalną władzę lub społeczność podnosi poziom zaufania, dopasowanie się do lokalnych warunków wzbudza szacunek, a rozmówcy stają się bardziej otwarci i skłonni do kom-



promisu. Jako przykład podano picie kawy ze szklanek mytych w warunkach polowych oraz siedzenie na podłodze.

Wśród pytań wywiadu eksperckiego znalazło się również jedno dotyczące czasu prowadzenia negocjacji – W jaki sposób czas prowadzenia negocjacji wpływał na przebieg negocjacji? Dla 20% respondentów determinant ten nie ma żadnego wpływu na prowadzenie negocjacji. 80% respondentów uznało, iż może on znacząco wpłynąć na negocjacje, ułatwiając osiągnięcie zamierzonego celu. Dla 60% respondentów znajomość zwyczajów, religii oraz kultury kraju, w którym prowadzone są rozmowy wiąże się z uszanowaniem ramadanu, dni świątecznych, czasu modlitwy, planu dnia. Dostosowanie się do kalendarza partnera jest wyrazem szacunku i czyni adwersarzy znaczącymi partnerami w procesie negocjacji. Innym istotnym aspektem jest tempo prowadzenia negocjacji, co wiąże się z odmiennym kulturowo podejściem do kwestii czasu. 20% respondentów zauważyło, iż w czasie trwania rozmów nie należy się spieszyć, okazywać zniecierpliwienia oraz zmuszać partnerów do podjęcia szybszych decyzji. Powinien zostać zarezerwowany dodatkowy czas na sam proces prowadzenia rozmów. Nie należy pozwolić, aby czas wywierał presję, wprowadzał napięcie czy ograniczał rozmówców. Wpływ czasu na przebieg negocjacji ilustruje rysunek 5.



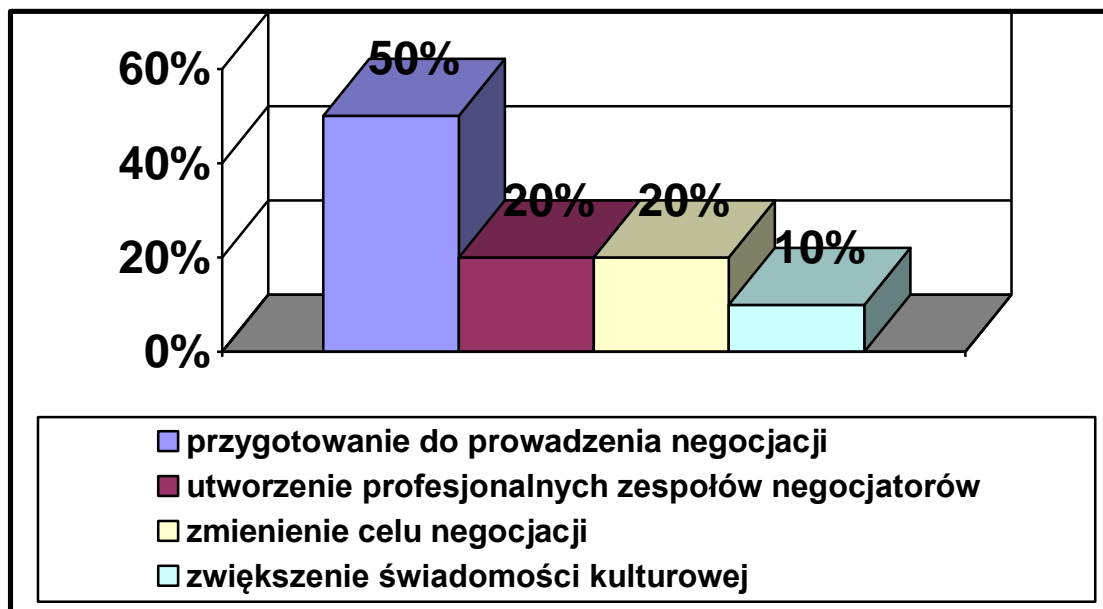
Rys. 5. Wpływ czasu na prowadzenie negocjacji

Źródło: Opracowanie własne

Uwzględnione zostały również pytania dotyczące zmian w procesie negocjacji. Jedno z pytań brzmiało: Czy widzi Pani/Pan potrzebę zmian w procesie negocjacji w operacjach wsparcia pokoju? Respondenci nie byli jednomyślni i 40% respondentów uważało, iż negocjacje prowadzone w operacjach wsparcia pokoju powinny zostać zmienione, 24% respondentów miało odmienne zdanie, a 36% respondentów nie miało zdania w tej kwestii.

Mimo iż tylko 40% respondentów widzi potrzebę zmian, odpowiadając na następne pytanie, które brzmiało: Jeżeli widzi Pani/Pan potrzebę zmian, co powinno zostać udoskonalone, czemu powinno się poświęcić więcej uwagi, co należy zmienić?, wymienili oni kilka elementów, które powinny ulec modyfikacji. Najczęściej wspomnianym elementem (50%) było specjalistyczne przygotowanie żołnierzy do prowadzenia negocjacji. Wśród wymienianych aspektów pojawiła się również potrzeba utworzenia profesjonalnych zespołów negocjatorów składających się z wysokiej klasy ekspertów (20%). Wzajemna współpraca, zgranie działań oraz opracowanie wspólnych stylów negocjacyjnych byłyby wsparciem dla dowódcy. Zmieniony powinien zostać też

cel negocjacji (20%). Respondenci zauważyli, iż większy nacisk należy kłaść na usamodzielnienie się partnerów negocjacyjnych niż na wykonywanie pewnych działań za nich. Dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem mogłoby przynieść więcej korzyści. Dlatego negocjacjami powinny zająć się komórki korzystające z doświadczeń poprzednich uczestników misji (tzw. „Lessons Learned”). Innym elementem istotnym w procesie zmian, o którym nie powinno się zapomnieć, jest zwiększenie świadomości kulturowej (10%). Wszystkie wspomniane zmiany ilustruje rysunek 6.



Rys. 6. Zmiany w procesie negocjacji

Źródło: Opracowanie własne

Świadomość kulturowa okazała się być bardzo istotnym determinantem nie tylko w procesie negocjacji w operacjach wsparcia pokoju, ale również we współpracy z organizacjami międzynarodowymi, rządowymi i pozarządowymi oraz władzami i ludnością lokalną w celu osiągnięcia celów komunikacji strategicznej. Pytanie dotyczące świadomości kulturowej brzmiało: Jak znajomość kultury, języka, tradycji oraz religii gospodarza wpływała na prowadzenie negocjacji? Wszyscy respondenci (100%) potwierdzili ogromny wpływ świadomości różnic kulturowych na prowadzenie negocjacji. Uznali, iż bez znajomości kultury, języka, tradycji oraz religii partnera rozmów nie ma udanych negocjacji<sup>3</sup>. 56% respondentów zauważyło, iż świadomość różnic kulturowych skraca dystans oraz ułatwia współpracę i komunikację. Gesty takie jak jedzenie rękoma, powitania w języku narodowym gospodarza, znajomość kalendarza religijnego czy używanie zwyczajowych zwrotów (jak Bóg da) ułatwiają nawiązanie dobrych kontaktów oraz zmniejszają obawy adwersarzy. Często przydatne może się okazać posiadanie kopii Koranu w języku polskim. Znajomość elementów kulturowych ułatwi przygotowanie się do negocjacji, dobór odpowiedniego stylu oraz przebieg rozmów (20%). Znajomość dzielących nas różnic kulturowych pozwoli uniknąć niewłaściwego zachowania

<sup>3</sup> Por. B. Gwiazda-Rzepecka, *Kultura, język a negocjacje*, [w:] „Zeszyty Naukowe Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Służb Publicznych „ASESOR” we Wrocławiu”, nr 6/2010, Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław 2010, s. 199-207.

lub faux pas (8%). Świadomość znaczenia pewnych gestów pomoże uniknąć obrażenia gospodarza szczególnie w sytuacji bycia jego gościem. Nieodpowiednie spojrzenie, ton głosu lub zachowanie mogą przerwać negocjacje i zniszczyć porozumienie. Znajomość kultury ułatwia zrozumienie aspektu czasu (8%). Wyrażenie chęci pomocy, współpracy i znaczenie słowa „obietnica” różnią się w kraju gospodarza. Wiedza na temat tradycji i religii wpłynie na zrozumienie i zwiększy akceptację rytuałów religijnych, takich jak modlitwa w czasie trwania negocjacji (8%). We współczesnym świecie integracja kulturowa odgrywa istotne znaczenie. Jak zauważają J. Maciejewski i M. Bodziany „sam kontakt kulturowy nie stanowi o integracji kulturowej”<sup>4</sup>, która często jest utożsamiana z procesem socjalizacji. Wpływ kultury, języka, tradycji oraz religii na prowadzenie negocjacji ilustruje tabela 5.

Tabela 5. Wpływ kultury, języka, tradycji oraz religii na prowadzenie negocjacji

<b>Wpływ kultury, języka, tradycji oraz religii na prowadzenie negocjacji</b>	<b>Respondenci</b>
Ułatwienie współpracy i komunikacji	56%
Przygotowanie się do negocjacji	20%
Unikanie popełnienia faux pas	8%
Zrozumienie aspektu czasu	8%
Zrozumienie rytuałów religijnych	8%

*Źródło: Opracowanie własne*

Ostatnie pytanie brzmiało: Jak według Pani/Pana należy prowadzić negocjacje w operacjach wsparcia pokoju, aby zapewnić osiągnięcie celów komunikacji strategicznej? 40% respondentów uznało, iż negocjacje powinny być prowadzone stanowczo, z zachowaniem zasad równości wszystkich uczestników dialogu. Wielokrotnie podkreślany był szacunek dla adwersarzy oraz świadomość dzielących różnic kulturowych. Innym aspektem wpływającym na jakość i rezultat negocjacji był profesjonalnie przygotowany zespół negocjacyjny mający uprawnienia do podejmowania decyzji i składania obietnic, które następnie powinny zostać zrealizowane (27%). Dla 20% respondentów przyszłe negocjacje powinny opierać się na umiejętności słuchania ludności lokalnej oraz wciąganiu wniosków. Zrozumienie problemów lokalnej społeczności ma wpływ na wykonanie zadania. 13% respondentów uważa, iż negocjacje powinny stanowić pewną ciągłość między tym, co już zostało osiągnięte a tym, co jeszcze należy usprawnić, podtrzymując stanowisko dowódców poprzednich zmian. Często lokalna ludność próbuje wymusić określone działania na nowych zmianach. Kierunki przyszłych negocjacji w operacjach wsparcia pokoju ilustruje tabela 6.

<sup>4</sup> J. Maciejewski, M. Bodziany, *Integracja i asymilacja kulturowa jako obszary odniesień do koegzystencji narodów w wielokulturowym świecie*, [w:] *Spółczesność wielokulturowe wyzwaniem w pracy nauczyciela andragoga*, pod red. W. Horyń, J. Maciejewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011, s. 20.

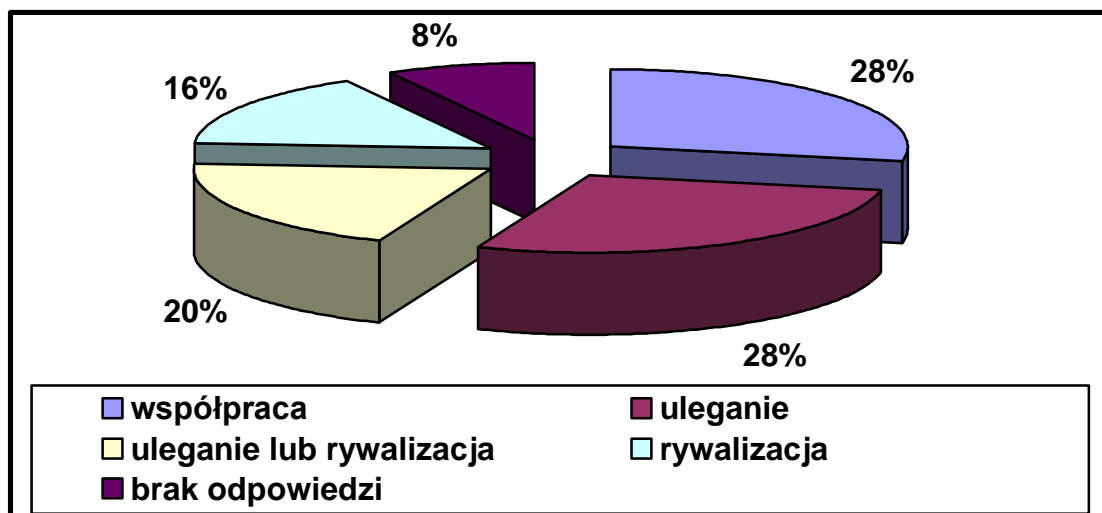
Tabela 6. Kierunki prowadzenia przyszłych negocjacji w operacjach wsparcia pokoju

Kierunki prowadzenia przyszłych negocjacji w operacjach wsparcia pokoju	Respondenci
Stanowczo, lecz z szacunkiem dla adwersarzy	40%
Realizowana przez profesjonalnie przygotowany zespół	27%
Zrozumienie problemów lokalnej społeczności	20%
Ciągłość kierunku negocjacji	13%

Źródło: Opracowanie własne

## 2.1. Style negocjacyjne w badaniach

Pytanie dotyczące jednego z mających najmniejszy wpływ na prowadzenie negocjacji determinanta brzmiało: Jakie style negocjacji według Pani/Pana są lub były preferowane w w/w operacjach? Najczęściej wybieranymi stylami prowadzenia negocjacji były: (1) współpraca oparta na rzeczowym dialogu (28%) oraz (2) uleganie, znane również jako negocjacje miękkie (28%). O ogromną rolę odgrywała umiejętność utrzymania dobrych stosunków interpersonalnych oraz traktowanie drugiej strony jako partnera a nie oponenta. 20% respondentów uznało, iż wybór stylu prowadzenia negocjacji był zależny od sytuacji, warunku oraz przedmiotu rozmów, dlatego dokonywano wyboru stylu pomiędzy negocjacjami miękkimi a twardymi. Dla 16% respondentów preferowanym stylem była rywalizacja, znana również jako negocjacje twarde. Zdarzały się jednak sytuacje, gdzie obie strony uparcie trwały przy swoich żądaniach, opiniach i stanowiskach, a rozwiązanie konfliktu było niemożliwe, gdyż wojsko obowiązywały pewne regulacje prawne. 8% respondentów nie udzieliło żadnej odpowiedzi. Preferowane style prowadzenia negocjacji ilustruje rysunek 7.



Rys. 7. Style prowadzenia negocjacji preferowane w operacjach wsparcia pokoju

Źródło: Opracowanie własne

W czasie prowadzenia negocjacji istotną rolę odgrywa wybór właściwego stylu negocjacji, co wielokrotnie zostało podkreślone przez respondentów. Zauważono również, iż istnieje pewna zależność między preferowanym stylem negocjowania a wiekiem respondentów oraz miejscem prowadzenia negocjacji. W poniższych tabelach kontyn-

gencji (tabela 7 i 8) przedstawione zostały wyniki badań dotyczące stylu negocjacyjnego razem ze zmiennymi socjo-demograficznymi wieku oraz udziału w misjach.

Tabela 7. Style prowadzenia negocjacji preferowane w operacjach wsparcia pokoju a wiek respondentów

<b>Style prowadzenia negocjacji preferowane w operacjach wsparcia pokoju</b>	<b>Powyżej 25 roku życia</b>	<b>Powyżej 35 roku życia</b>	<b>Powyżej 40 roku życia</b>	<b>Powyżej 45 roku życia</b>
Współpraca	1	2	2	2
Uleganie	3	2	2	
Uleganie lub rywalizacja	2	2	1	
Rywalizacja	2			2
Brak odpowiedzi			2	

*Źródło: Opracowanie własne*

Należy zauważyć, iż osoby młode preferowały różne style prowadzenia negocjacji, jednak z wiekiem różnorodność malała. Zwolennikami rywalizacji znanej również jako negocjacje twarde były zarówno osoby młode, jak i osoby z największym doświadczeniem życiowym.

Tabela 8. Style prowadzenia negocjacji preferowane w operacjach wsparcia pokoju a udział respondentów w misjach

<b>Style prowadzenia negocjacji preferowane w operacjach wsparcia pokoju</b>	<b>Udział w misjach w Afganistanie</b>	<b>Udział w misjach w Iraku</b>	<b>Udział w misjach w Iraku i Afganistanie</b>
Współpraca	5		2
Uleganie	1	6	
Uleganie lub rywalizacja	2	1	2
Rywalizacja	2	1	1
Brak odpowiedzi	1	1	

*Źródło: Opracowanie własne*

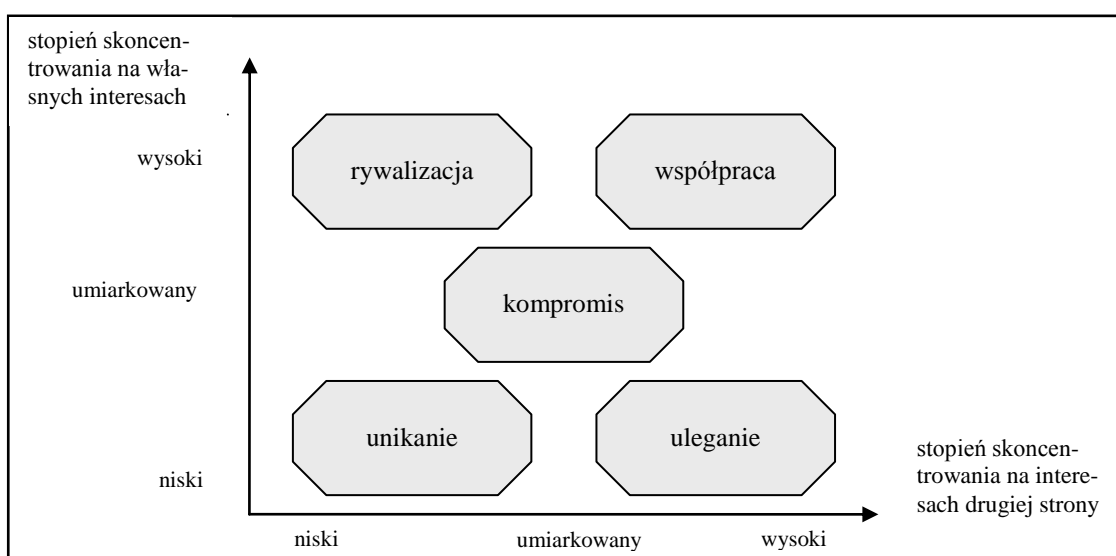
Style prowadzonych negocjacji w czasie operacji w Iraku różniły się od najczęściej wykorzystywanego stylu w czasie operacji prowadzonych w Afganistanie. W Iraku był to głównie styl miękki prowadzenia negocjacji. Istotą tego stylu negocjowania jest nadmierna koncentracja na interesach innych, dążenie do usatysfakcjonowania drugiej strony oraz chęć utrzymania z nią dobrych stosunków. W czasie operacji w Afganistanie preferowany był styl oparty na współpracy. Styl ten stwarza szansę realizacji celów obu negocjującym stronom i w odróżnieniu od kompromisu nie jest szczególnym sposobem podziału (50:50). Strony podejmują starania na rzecz znalezienia optymalnego rozwiązania, rozumiejąc, że mają do rozwiązania wspólny problem. Można więc postawić hipotezę, iż większe doświadczenie w misjach oraz w prowadzeniu negocjacji wpłynęły na zmianę stylu ich prowadzenia.

## **2.2. Style negocjacyjne w literaturze przedmiotu**

W tym miejscu należy wyjaśnić kilka kwestii dotyczących stylów prowadzenia negocjacji. W literaturze przedmiotu istnieją rozbieżności związane z określeniem „styl negocjowania”. Chociaż w praktyce nie ma to istotnego znaczenia, przez różnych autorów bywa on nazywany strategią, taktyką, metodą, sposobem, grą i rodzajem. Stosowane

są również różne typologie stylów, które w większości sytuacji bardzo podobnie oddają istotę zagadnienia<sup>5</sup>.

Styl prowadzenia negocjacji wynika z predyspozycji osobowościowych, świadomego wyboru bądź nastawienia opartego na założeniu, że określony sposób działania jest w danej sytuacji najwłaściwszy<sup>6</sup>. Ludzie różnią się reakcjami w związku z wystąpieniem sytuacji konfliktowej oraz wykazują niejednakowy stopień skoncentrowania na interesach własnych i drugiej strony. Zróżnicowanie to pozwala wyodrębnić pięć głównych zachowań<sup>7</sup>, a co za tym idzie pięć głównych stylów negocjowania: rywalizację, uleganie, unikanie, kompromis i współpracę<sup>8</sup>. Przedstawiono je na rysunku 8. Wszystkie one kształtowane są przez trzy zasadnicze czynniki występujące prawie we wszystkich negocjacjach i wpływające nie tylko na ich przebieg, ale również na rezultat końcowy. Zaliczamy do nich: (1) dążenie do zrealizowania własnych interesów, (2) dążenie do zrealizowania interesów strony przeciwnej oraz (3) troska o stosunki wzajemne między stronami<sup>9</sup>.



Rys. 8. Style negocjacyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Kamiński, *Negocjowanie – techniki rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2003, s. 79 oraz T. Leczykiewicz, T. Wiland, *Komunikacja społeczna. Część III – Negocjacje*, Wyższa Szkoła Oficerska, Wrocław 2000, s. 99

<sup>5</sup> Por. J. Szaban, *Negocjacje jako jedna z technik zarządzania*, [w:] „Doskonalenie Kadr Kierowniczych” nr 2/1986 (autorka oparła swój podział na dwóch wymiarach: (1) „współpraca lub walka” oraz (2) „aktywność lub bierność” tworząc cztery style negocjowania: (1) aktywno-kooperacyjny, (2) aktywno-walczący, (3) pasywno-współpracujący oraz (4) pasywno-walczący) oraz Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 32-40 (autor oparł swój podział na nastawieniu kooperacyjnym lub rywalizacyjnym tworząc trzy style negocjowania: (1) „przegrana-przegrana”, (2) „przegrana-wygrana” i (3) „wygrana-wygrana” oraz dodał styl rzeczowy, którego twórcami byli R. Fisher, W. Ury i B. Patton).

<sup>6</sup> T. Leczykiewicz, T. Wiland, *Komunikacja społeczna. Część III – Negocjacje*, Wyższa Szkoła Oficerska im. T. Kościuszki, Wrocław 2000, s. 24.

<sup>7</sup> Pierwszy raz R. R. Blake i J. S. Mounon w pracy: *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston 1964 zaprezentowali koncepcję pięciu stylów zachowań w sytuacji konfliktowej.

<sup>8</sup> M. Spaleniak dodaje jeszcze dwa style: (1) patriarchy – kombinacja rywalizacji i ulegania oraz (2) oportunizm – kombinacja wszystkich stylów.

<sup>9</sup> T. Leczykiewicz, T. Wiland, *Komunikacja społeczna. Część III – Negocjacje*, op. cit., s. 24.

### 2.2.1. Rywalizacja

Styl ten charakteryzuje dążenie do realizowania własnych interesów kosztem niezaspokojenia potrzeb strony przeciwnej. Dążenie do osiągnięcia dominacji przy równoczesnym ignorowaniu oczekiwań drugiej strony. Wygrana jednej strony oznacza przegraną drugiej. Adwersarz widziany jest jako wróg, którego trzeba zwalczyć. Jest to styl konfrontacyjny, zwany również stylem twardym lub dominacją, oparty na myśleniu w kategoriach „moja korzyść – twoja strata”<sup>10</sup>. Z. Nęcki nazywa ten styl typu „wygrana-przegrana” i przyrównuje go do walki, w której druga strona jest odbierana jako przeciwnik, różnica stanowisk jako konflikt, a sposób i środek osiągnięcia celu jako siła i przewaga<sup>11</sup>.

Styl ten charakteryzuje się tym, że: (1) uczestnicy są przeciwnikami, (2) celem jest zwycięstwo, (3) ustępstwa drugiej strony są warunkiem stosunków wzajemnych, (4) dominuje twardość w stosunku do ludzi i problemu, (5) występuje brak zaufania do innych, (6) strona dominująca okopuje się na swoim stanowisku, (7) stosuje się groźby, (8) wprowadza się w błąd, co do dolnej granicy porozumienia, (9) żąda się jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia, (10) poszukuje się jednego rozwiązania – tego, które akceptuje strona dominująca, (11) uparcie obstaje się przy swoim stanowisku, (12) próbuje się wygrać walkę woli oraz (13) wywiera się presję<sup>12</sup>.

Można bezkarnie wykorzystać swoją przewagę w danych negocjacjach tylko w sytuacjach, gdy: (1) jest się pewnym, że w kolejnych również będzie się górą oraz (2) zakłada się, że kolejnych negocjacji nie będzie<sup>13</sup>. Nadużywanie rywalizacji może mieć negatywne konsekwencje i powodować zagrożenia, takie jak: (1) wytworzenie niechęci i braku zaufania, (2) zerwanie kontraktu, (3) sabotowanie umowy oraz (4) rozprzestrzenianie się niekorzystnej opinii<sup>14</sup>.

### 2.2.2. Uleganie

Styl ten charakteryzuje świadoma rezygnacja z zaspokojenia własnych potrzeb. Chęć nawiązania relacji staje się ważniejsza niż bezpośrednie korzyści. Jest to przystosowanie oparte na założeniu strata/korzyść<sup>15</sup>. Styl ten również określany mianem dopasowania się, przystosowania oraz stylu miękkiego charakteryzuje się tym, że: (1) uczestnicy są przyjaciółmi, (2) celem jest porozumienie, (3) ustępuje się po to, aby pielęgnować wzajemne stosunki, (4) miękkość w stosunku do ludzi i problemu, (5) zaufanie do innych, (6) łatwość w zmianie stanowiska, (7) składanie ofert, (8) odkrywanie dolnej granicy porozumienia (minimum tego, co można zaakceptować), (9) akceptacja jednostronnych strat w imię osiągnięcia porozumienia, (10) poszukiwanie jednego rozwiązania – takiego, które

<sup>10</sup> G. Krzyminiewska, *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, Biblioteka Menadżera i Służby Pracowniczej TONiK, Bydgoszcz 1998, s. 23.

<sup>11</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., s. 34.

<sup>12</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 38.

<sup>13</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., s. 34.

<sup>14</sup> P. J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Produkcyjno-Usługowe „SOBORG” Sp. z o.o., Warszawa 1991, s. 17.

<sup>15</sup> G. Krzyminiewska, op. cit., s. 24.

partnerzy zaakceptują, (11) upieranie się przy porozumieniu, (12) unikanie walki woli oraz (13) poddawanie się presji<sup>16</sup>.

Cechy tego stylu sprawiają, że jest on stosowany głównie w negocjacjach rodzinnych i przyjacielskich. Podkreśla on wagę budowania i utrzymywania wzajemnych stosunków.

### 2.2.3. Unikanie

Styl ten bywa często nazywany wycofywaniem się, izolacją, obojętnością, ucieczką lub stylem typu „przegrana-przegrana”. Polega on na tym, iż negocjator obawiając się konfliktu, traktuje go jako sytuację niewygodną, której należy uniknąć. Argumentując, że kwestie, których dotyczy konflikt, nie są ważne i warte wysiłku potrzebnego do jego rozwiązania, wycofuje się<sup>17</sup>. Unikanie określa się jako podejście strata/strata i nazywa sposobem na „antynegocjacje”<sup>18</sup>. Liczy na samoistne wygaśnięcie konfliktu po zniknięciu jego przedmiotu. Koszt rozwiązania problemu jest większy od korzyści, jakie dawałoby jego rozstrzygnięcie, dlatego jedna ze stron rezygnuje z realizowania własnych interesów oraz udziału w osiągnięciu celów drugiej strony. W rezultacie obie strony ponoszą straty<sup>19</sup>.

Praktycznym przykładem często podawanym przez wielu autorów<sup>20</sup> jest „Zimna wojna” prowadzona przez wiele lat między Wschodem a Zachodem. Niemożność porozumienia się obu bloków i przeznaczenie ogromnych środków na wyścig zbrojeń sprawiły, że straty poniosły wszystkie kraje zaangażowane po obu stronach. Podobnie dzieje się w ostrych sporach rodzinnych, w których już nikomu nie chodzi o korzyści, a jedynym celem jest dokuczenie drugiej stronie. Kolejnymi przykładami będą spory sąsiedzkie, mafijne, gdzie wzajemna wymiana szkód, poczucie dopełnionej zemsty przesłania inne rozstrzygnięcia. Wzajemne wyniszczanie stanowi skutek znacznego pobudzenia emocjonalnego, które osłabia władzę rozumu nad postępowaniem człowieka. W negocjacjach relacje emocjonalne znacznie obniżają swobodę myślenia i skłaniają do błędnych decyzji<sup>21</sup>.

### 2.2.4. Kompromis

Styl ten określany również jako „wygrana-wygrana” lub negocjacje kooperacyjne opiera się na założeniu, że każda ze stron częściowo korzysta i częściowo traci w realizacji swoich celów. Druga strona nie jest wrogiem, ale współnikiem, z którym można żyć w harmonii. Każdy dba o swoje interesy, ale z uwzględnieniem innych. Stosując kompromis, godzimy się na przyjęcie częściowo satysfakcjonującego rozwiązania. Jest to porozumienie będące mechanicznym wypośrodkowaniem różnic między ostatecznymi stanowiskami niż starannie wypracowanym rozwiązaniem, umożliwiającym

---

<sup>16</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, op. cit., s. 38.

<sup>17</sup> J. Kamiński, *Negocjowanie – techniki rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2003, s. 79.

<sup>18</sup> G. Krzyminiewska, op. cit., s. 25.

<sup>19</sup> T. Leczykiewicz, T. Wiland, *Komunikacja społeczna. Część III – Negocjacje*, op. cit., s. 27.

<sup>20</sup> Por. Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., s. 33 oraz R. Błaut, *Skuteczne negocjacje*, Centrum Informacji Menadżerów, Warszawa 1994, s. 16.

<sup>21</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., s. 33.



realizację uzasadnionych interesów obu partnerów<sup>22</sup>. Uznany jest za najbardziej sprawiedliwe rozwiązanie problemu w kategoriach „korzyść/korzyść”<sup>23</sup>.

Styl ten charakteryzuje się wzajemnymi ustępstwami i prowadzi do znalezienia akceptowanego przez strony porozumienia, często nie dając uczestnikom możliwości wzajemnego poznania swoich potrzeb, dążeń i preferencji, a co za tym idzie – wydobywania potencjału integracyjnego tkwiącego w negocjacjach<sup>24</sup>. Negocjacje tego typu polegają na specyficznych działaniach, takich jak:

- zasygnalizowanie intencji prowadzenia negocjacji kooperacyjnej opartej na dążeniu do ugody oraz upewnienie się, że druga strona jest także nastawiona kooperacyjnie;
- przyjęcie postawy rozwiązywania problemu, określania zagadnienia, a nie tylko sztywnej oceny jednego kontraktu;
- kształtowanie atmosfery zaufania i szacunku oraz unikanie wywyższania się;
- prowadzenie szczerzej wymiany informacji, nawet jeżeli druga strona nie odwzajemnia tego na początku;
- zaproponowanie swoich koncesji w przypadku ustępstwa drugiej strony;
- unikanie pozycji defensywnych, obronnych, usztywnionych na rzecz plastyczności i gotowości do koncesji tak długo, jak długo istnieje sprzyjający klimat interpersonalny;
- unikanie odwoływania się do prawa, regulaminu, siły oraz wyrażania sprzeciwu, jeżeli nie jest to konieczne<sup>25</sup>.

#### 2.2.5. Współpraca

Styl ten nazywany jest też stylem rzeczowym lub negocjacjami integratywnymi. R. Fisher, W. Ury i B. Patton, autorzy stylu zwanego negocjacjami opartymi na zasadach lub negocjacjami wokół meritum, przedstawiają jego istotę w postaci czterech zasad, mających zastosowanie niemal w każdej sytuacji: (1) oddzielanie ludzi od problemu, (2) koncentrowanie się na interesach, a nie na stanowiskach, (3) opracowywanie korzystnych możliwości dla obu stron oraz (4) naleganie na ustalenie obiektywnych przyczyn<sup>26</sup>. Zasady te obowiązują obie strony od pierwszego zamysłu o negocjowaniu, aż do osiągnięcia porozumienia.

Prowadzenie negocjacji rzeczowych opiera się na następujących szczegółowych założeniach:

- uczestnicy nie są ani przyjaciółmi, ani przeciwnikami, wspólnie dążą do rozwiązania problemu;
- celem jest rozsądny, rzeczowy wynik uzyskany efektywnie oraz w zgodnej, pozytywnej atmosferze;
- obowiązuje zasada oddzielania ludzi od negocjowanych spraw, pokonania

<sup>22</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, op. cit., s. 94-95.

<sup>23</sup> G. Krzyminiewska, op. cit., s. 24.

<sup>24</sup> J. Kamiński, op. cit., s. 79.

<sup>25</sup> Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, op. cit., s. 38.

<sup>26</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, op. cit., s. 41.

- trudności, a nie człowieka;
- preferowany jest miękki stosunek do ludzi, a twardy do problemów;
  - wskazana jest koncentracja na interesach, zagadnieniach, a nie na stanowiskach;
  - bada się i ujawnia interesy obu stron;
  - unika się posiadania i formułowania dolnej granicy porozumienia;
  - przygotowuje się możliwości korzystne dla obu stron;
  - poszukuje się wiele możliwych wariantów rozwiązania konfliktu, z których łatwiej będzie wybrać najlepszy;
  - podejmuje się próbę osiągnięcia rezultatu opartego na obiektywnych kryteriach;
  - uzasadnia się własną argumentacją i jest się otwartym na argumenty partnera;
  - nie ulega się presji<sup>27</sup>.

Styl ten wyraża się poprzez otwartość oraz wymianę informacji i sprzyja negocjacji integracyjnym<sup>28</sup>. Pozwala osiągnąć wzajemnie korzystne, mądre porozumienie, które wynika przede wszystkim z wzajemnego poszanowania partnerów, oraz dalekowzrocznego myślenia. Gwarantuje wysoki indywidualny zysk i maksymalne zrealizowanie interesów obu stron. Osiągnięty w ten sposób wynik rokuje długotrwałe powodzenie.

### 3. KONKLUZJE

Analiza i ocena doświadczeń respondentów – ekspertów w zakresie prowadzenia negocjacji w operacjach wsparcia pokoju pozwoliła autorowi na wyciągnięcie następujących wniosków:

1. Istnieje potrzeba szkolenia osób służących w komórkach współpracy cywilno-wojskowej biorących udział w operacjach wsparcia pokoju w zakresie prowadzenia negocjacji. Programem takich szkoleń powinny zostać objęte nie tylko osoby zajmujące się problematyką współpracy cywilno-wojskowej, ale również żołnierze zabezpieczający ich działalność.
2. Szkolenia te powinny mieć formę ćwiczeń praktycznych prowadzonych przez profesjonalistów, głównie praktyków znających bardzo dobrze rejon działań, specyfikę środowiska oraz świadomych odrębności kulturowych i etnicznych. Powinni oni również korzystać z wiedzy przedstawicieli lokalnych oraz z nimi współpracować w czasie prowadzenia szkoleń. Zajęcia powinny być rejestrowane, a popełniane błędy wspólnie analizowane i korygowane.
3. Determinantami mającymi największy wpływ na prowadzenie negocjacji są: przygotowanie do prowadzenia negocjacji, znajomość rejonu operacyjnego działań oraz dobór zespołu negocjacyjnego. Tym zagadnieniom powinno poświęcić się też największej uwadze w czasie szkoleń dotyczących prowadzenia negocjacji.

---

<sup>27</sup> T. Leczykiewicz, T. Wiland, *Komunikacja społeczna. Część III – Negocjacje*, op. cit., s. 30.

<sup>28</sup> J. Kamiński, op. cit., s. 79.

4. Wybór stylu prowadzenia negocjacji związany jest ściśle z sytuacją, warunkami oraz tematem negocjacji. Najczęściej wybieranymi stylami są takie jak: współpraca oraz uleganie znane również jako negocjacje miękkie, co wynika ze specyfiki zadań, jakie są realizowane przez wojsko w zakresie współpracy cywilno-wojskowej. Dużą rolę odgrywa umiejętność utrzymania dobrych stosunków interpersonalnych z partnerami.
5. Więcej czasu powinno się poświęcić przygotowaniu zespołu negocjacyjnego doprowadzenia negocjacji. Istotne znaczenie na tym etapie ma dokładna analiza sytuacji konfliktowej, opracowanie *batny* obu stron oraz zebrania informacji o adwersarzach i rejonie operacyjnym działań.
6. Przedstawiciele lokalnych społeczności, władze różnego szczebla, lokalni informatorzy oraz kontrahenci stanowią najlepsze źródło informacji o społecznościach lokalnych w obszarze działań. Cenne wiadomości zdobywane są dzięki współpracy z lokalnymi siłami zbrojnymi i policją, takimi jak ANA i ANP w Afganistanie oraz kontaktom żołnierzy ze społecznością lokalną w czasie patroli.
7. Budowa zespołu negocjacyjnego zależy od szczebla rozmów, jednak najczęściej są to zespoły 4-6 osobowe, w skład których wchodzi: jeden kierownik – osoba prowadząca negocjacje, jeden lub dwóch ekspertów zależnie od tematu prowadzonych rozmów, jeden protokolant, dwóch tłumaczy, z których jeden często pełni rolę obserwatora. Ze względu na miejsce i specyfikę negocjacji zespoły muszą być ochraniające. Niestety nie było stałych, zgranych zespołów negocjacyjnych profesjonalnie zajmujących się prowadzeniem negocjacji z precyzyjnie nakreślonymi rolami wszystkich członków.
8. Osoby prowadzące negocjacje w operacjach wsparcia pokoju powinny charakteryzować się opanowaniem, profesjonalizmem połączonym z wiedzą i doświadczeniem oraz stanowczością. Powinny to być osoby komunikatywne, które potrafią szybko reagować na nieprzewidziane sytuacje. Takt i kultura osobista połączone ze świadomością dotyczącą różnic kulturowych będą również przydatne.
9. Miejsce prowadzenia negocjacji jest również istotnym czynnikiem całego procesu negocjacyjnego. Rozmowy prowadzone na własnym terenie ułatwiają zapewnienie bezpieczeństwa obu stronom oraz psychologiczną przewagę. Wybór miejsca proponowanego przez drugą stronę podnosi poziom zaufania, a rozmówcy stają się bardziej otwarci i skłonni do współpracy.
10. Znajomość kalendarza świąt oraz zwyczajów religijnych i kulturowych ściśle wiąże się z czasem prowadzenia negocjacji, a co za tym idzie – staje się gwarancją sukcesu negocjacyjnego. Nie bez znaczenia jest również tempo prowadzenia negocjacji, często ściśle związane z kulturowym podejściem do aspektu czasu.
11. Zmiany w procesie negocjacji w operacji wsparcia pokoju powinny dotyczyć przede wszystkim specjalistycznego przygotowania żołnierzy do prowadzenia negocjacji. Ponadto istnieje potrzeba utworzenia profesjonalnych zespołów negocjatorów składających się z wysokiej klasy ekspertów, których zsynchronizowanie działań oraz opracowanie wspólnych stylów negocjacyjnych byłoby wsparciem dla dowódców.

12. Znajomość kultury, języka tradycji oraz religii gospodarza ma nie tylko ogromny wpływ na prowadzenia negocjacji, ale również na współpracę z władzami i społecznością lokalną. Świadomość dzielących nas różnic kulturowych skraca dystans, ułatwia komunikację oraz usprawnia współpracę. Częste braki dotyczące w/w zagadnień utrudniają negocjacje.
13. Aby zapewnić osiągnięcie celów komunikacji strategicznej, negocjacje w operacjach wsparcia pokoju należy prowadzić w oparciu o współpracę, w sposób stanowczy, z zachowaniem zasad równości wszystkich uczestników rozmów. Gwarantują to negocjacje oparte na zasadach<sup>29</sup>. Zrozumienie problemów lokalnej społeczności ma wpływ na rzetelne wykonanie zadania. Istotne staje się również zachowanie ciągłości między tym, co już zostało zrobione, a tym, co należy jeszcze zrobić na drodze negocjacji.

Zwykle wymienianych jest siedem głównych barier (przeszkód), które pokonać muszą uczestnicy negocjacji międzynarodowych, aby możliwe stało się zawarcie porozumienia. Należą do nich: (1) nieznane środowisko negocjacyjne, (2) odmienny system prawny i polityczny, (3) biurokracja, (4) wielkość walut i systemów walutowych, (5) niestabilność, (6) różnice ideologiczne oraz (7) odmienności kulturowe<sup>30</sup>.

Pięć najczęściej spotykanych utrudnień w prowadzeniu negocjacji, wynikających z badań, to: (1) nieznane środowisko negocjacyjne, (2) odmienności kulturowe utrudniające pełną komunikację, (3) różnice ideologiczne, (4) niewystarczająca ilość czasu poświęcona na przygotowanie do prowadzenia negocjacji oraz (5) brak profesjonalnie przygotowanego zespołu.

## PODSUMOWANIE

Nowoczesna cywilizacja charakteryzuje się integrowaniem społeczeństw o odmiennych kulturach, tradycjach, religiach oraz poziomach rozwoju. Wymiana poglądów, formułowanie opinii oraz zajmowanie konkretnego stanowiska pozwalają osiągnąć porozumienie w wielu spornych kwestiach. Negocjacje stały się codziennością i powszechnością współczesnego życia. W sytuacji wzmożonej aktywności militarnej kontakty interpersonalne stają się koniecznością wynikającą ze wspólnie prowadzonych działań wojskowych. Konieczność współdziałania w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego, w tym prowadzenia współczesnych operacji, ściśle łączy się z umiejętnym komunikowaniem się na wszystkich płaszczyznach oraz obszarach aktywności Sojuszu. We współczesnym świecie imperatywem bezpieczeństwa stało się przewidywanie możliwych zagrożeń i przeciwdziałanie im w miejscu ich powstania nowymi narzędziami, do których należy zaliczyć negocjacje.

## LITERATURA

1. Blake R. R., J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston 1964.
2. Błaut R., *Skuteczne negocjacje*, Centrum Informacji Menadżerów, Warszawa 1994.
3. Bodziany M., Maciejewski J., *Integracja i asymilacja kulturowa jako obszary odniesień do koegzystencji narodów w wielokulturowym świecie*, [w:] *Spółczesność wie-*

---

<sup>29</sup> Por. R. Fisher, W. Ury, B. Patton, op. cit., s. 40-46.

<sup>30</sup> J. Kamiński, op. cit., s. 152.

*lokulturowe wyzwaniem w pracy nauczyciela andragoga*, pod red. W. Horyń, J. Maciejewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011.

4. Dąbrowski P. J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Produkcyjno-Usługowe „SOBORG” Sp. z o.o., Warszawa 1991.
5. Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
6. Gwiazda-Rzepecka B., *Kultura, język a negocjacje*, [w:] „Zeszyty Naukowe Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Służb Publicznych „ASESOR” we Wrocławiu”, nr 6/2010, Oficyna Wydawnicza ATUT – Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław 2010, s. 199-207.
7. Kamiński J., *Negocjowanie – techniki rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2003.
8. Krzyminiewska G., *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, Biblioteka Menadżera i Służby Pracowniczej TONiK, Bydgoszcz 1998.
9. Leczykiewicz T., T. Wiland, *Komunikacja społeczna. Część III – Negocjacje*, Wyższa Szkoła Oficerska im T. Kościuszki, Wrocław 2000.
10. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.
11. Spaleniak M., *Proces negocjacji*, [online]. [dostęp: 2.11.2010]. Dostępny w Internecie: <http://chomikuj.pl/ruda.../PROCES+NEGOCJACJI+-folie.doc>.
12. Szaban J., *Negocjacje jako jedna z technik zarządzania*, [w:] „Doskonalenie Kadr Kierowniczych”, nr 2/1986.

## NEGOTIATIONS IN PEACE SUPPORT OPERATIONS IN IRAQ AND AFGHANISTAN – RESEARCH RESULTS

### Summary

*Negotiation has become one of the most socially effective methods of solving conflicts. The aim of this article is to present the results of research on negotiations in peace support operations in Iraq and Afghanistan. There have been five negotiating styles discussed as their role appears to be crucial in the negotiation process. Some conclusions on conducting negotiations have been elaborated as well.*

**Keywords:** *negotiations, peace operations, negotiating styles*