

***Negocjacje w XXI wieku. Teoria, praktyka i znaczenie,*  
red. Beata Piskorska, Agnieszka Magdalena Zaręba,  
Wydawnictwo KUL, Lublin 2020, ss. 135**

DOROTA MAJ

Dr, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, e-mail: dorota.maj@mail.umcs.pl

W najprostszym ujęciu negocjacje można zdefiniować jako dwustronną komunikację, w której strony dążą do uzgodnienia stanowiska w określonej sprawie. Podkreśla się, że są najskuteczniejszą metodą rozwiązywania konfliktów w relacjach międzyludzkich (Kulawik 2011: 11). Gerard I. Nierenberg, postrzegany jako ojciec współczesnych negocjacji, wskazał, że o ich powodzeniu decydują trzy elementy: 1) możliwość negocjowania w konkretnej sprawie, 2) zgoda na wzajemne ustępstwa i kompromisy oraz 3) zaufanie stron (Nierenberg 1998). Biorąc pod uwagę zróżnicowanie poziomów życia społecznego, można wyróżnić cztery poziomy negocjacji: 1) międzyludzki (dotyczący stosunków międzyludzkich), 2) wewnątrzorganizacyjny (zarządzanie zasobami ludzkimi), 3) międzyorganizacyjny (np. handel) oraz 4) międzynarodowy (dyplomacja; Nierenberg 1998: 13–14).

Publikacja *Negocjacje w XXI wieku. Teoria, praktyka i znaczenie*, pod redakcją Beaty Piskorskiej i Agnieszki Magdaleny Zaręby, prezentuje próbę wieloaspektowego ujęcia problematyki negocjacji, uwzględniając zarówno zróżnicowany zakres podmiotowy, jak i przedmiotowy. Redaktorki monografii zaprosiły do współpracy badaczki i badaczy reprezentujących różne ośrodki naukowe. W efekcie powstała interesująca praca ukazująca wieloaspektowość negocjacji. Na monografię składa się osiem artykułów, w których poruszono nie tylko kwestie teoretyczne, lecz także praktyczne zastosowanie negocjacji.

Monografię otwiera artykuł autorstwa A.M. Zaręby zatytułowany *Negocjacje – teoria i praktyka*. Tekst, stanowiący wprowadzenie w problematykę negocjacji, został podzielony na dwie części: w pierwszej przedstawiono kwestie definiowania negocjacji, natomiast w drugiej ukazano je w wymiarze praktycznym jako sztukę prowadzenia sporu. Autorka odwołała się do

ich klasycznej definicji zaproponowanej przez G.I. Nierenberga, według którego negocjacje można ujmować w kategorii porozumiewania się, stale występującego w ludzkich zachowaniach. Jak wskazuje amerykański badacz, „negocjacje zaczęto postrzegać jako proces mogący mieć poważny wpływ na relacje zachodzące w międzyludzkich stosunkach, zaś metody i techniki stosowane w procesie negocjacyjnym jako możliwe do opanowania i stosowania przez wszystkich – od zwykłego nowicjusza po doświadczonego wytrawnego negocjatora” (Niereneberg 1994: 16). Autorka odwołała się również do polskich badaczy zajmujących się negocjacjami: Pawła Dąbrowskiego, Zbigniewa Nęckiego, Henryka Januszka, Grażyny Osiki i Tomasza Olejarza. Istotne w tej części jest rozróżnienie pomiędzy negocjacjami, dyplomacją i arbitrażem. W części odnoszącej się do strategii negocjacji zostały przybliżone dwie z nich – negocjacje pozycyjne i negocjacje rzeczowe kooperacji.

Artykuł Krzysztofa Michalskiego, *Procedury dyskursywne i negocjacyjne aktualnie wykorzystywane w partycypacyjnej ocenie technologii*, został poświęcony problematyce oceny technologii (Technology Assessment) jako obszarowi współpracy przedstawicieli świata polityki, organów administracji publicznej, przemysłu i stowarzyszeń technicznych, którego zadaniem jest wczesne rozpoznanie, ostrzeżenie i reagowanie na zagrożenia stwarzane przez rozwój technologii. Tekst został podzielony na trzy części: w pierwszej autor scharakteryzował ocenę technologii jako nowy obszar społecznego dyskursu i negocjacji, w drugiej przedstawił procedury dyskursywne i negocjacyjne stosowane w ocenie technologii, natomiast w trzeciej wskazał jej zalety i wady. We wnioskach K. Michalski sformułował postulaty, których zastosowanie mogłoby zminimalizować niedostatki procedur partycypacyjnych.

Grzegorz Tutak w artykule zatytułowanym *Rola i znaczenie negocjacji w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych. Wybrane przykłady* przeanalizował możliwość zastosowania negocjacji jako alternatywnej dla rozwiązań siłowych metody rozstrzygnięcia sytuacji kryzysowych. Autor swoje rozważania podzielił na dwie części: w pierwszej omówił definicje negocjacji oraz negocjacji kryzysowych, natomiast w drugiej przedstawił przykłady ich zastosowania. Podkreślił, że kluczowe znaczenie w efektywnym stosowaniu negocjacji mają umiejętności i cechy negocjatora, ale również dobór odpowiednich narzędzi, metod i technik negocjacyjnych. Jako przykłady efektywnych działań zostały wskazane negocjacje w sprawie uwolnienia polskich marynarzy porwanych przez nigeryjskich piratów w 2015 r., a także rozmowy z porywaczami samolotu Kuwejskich Linii Lotniczych

w 1988 r. Z kolei przykładami niewłaściwego doboru środków i metod rozwiązywania sytuacji kryzysowej były szturm na teatr na Dubrowce w Moskwie w 2002 r. oraz atak na szkołę w Biesłanie w 2004 r.

Celem artykułu Jarosława Stelmacha, zatytułowanego *Możliwości prowadzenia negocjacji ze sprawcami zamachów terrorystycznych o charakterze fundamentalizmów islamskich*, było wskazanie możliwości prowadzenia negocjacji policyjnych w incydentach terrorystycznych motywowanych przez radykalizmy islamskie. Autor skupił się na kwestii współczesnego terroryzmu islamskiego, a także działaniach policyjnych w sytuacji kryzysowej z udziałem zespołu negocjacyjnego.

Artykuł B. Piskorskiej, zatytułowany *Unia Europejska jako mediator na arenie międzynarodowej – perspektywa teoretyczna i empiryczna*, został poświęcony kwestiom rozwoju potencjału Unii Europejskiej (UE) jako mediatora na arenie międzynarodowej oraz przykładom jej działań mediacyjnych. Autorka skonkludowała, że od zainicjowania procesów integracyjnych po zakończeniu II wojny światowej Wspólnota Europejskie/UE otrzymują wysoki poziom instytucjonalnego i merytorycznego wsparcia mediacyjnego w sytuacjach kryzysowych. W literaturze naukowej potencjał mediacyjny UE prezentowany jest głównie w kontekście cywilnego zarządzania kryzysami. Jak słusznie zauważyła autorka, UE nie odnosi spektakularnych sukcesów w sferze mediacji. W opinii badaczki jest to efekt braku zgody pomiędzy państwami członkowskimi, tendencji do podejmowania działań na własną rękę przez poszczególne państwa członkowskie, a także trudności instytucjonalnych i biurokratycznych.

Zamierzeniem Rafała Kuligowskiego, autora artykułu *Negocjacje dotyczące wystąpienia państwa członkowskiego ze struktur Unii Europejskiej – casus Brexitu*, było omówienie poszczególnych etapów negocjacyjnych wystąpienia Wielkiej Brytanii z UE. W tekście dokonano ponadto analizy prawnej części traktatu odnoszących się do praw obywateli, rozliczenia finansowego oraz okresu przejściowego. W jego opinii negocjacje w sprawie wystąpienia Wielkiej Brytanii z UE stanowią jeden z najbardziej interesujących przypadków we współczesnych stosunkach międzynarodowych. Złożoność tego procesu miała swoje źródło w rozbudowanej strukturze prawa, co jest wynikiem ścisłej współpracy pomiędzy państwami. Zdaniem autora brexit może również przyczynić się do zintensyfikowania działań integracyjnych w Europie.

Marcin Pomarański w tekście *Konsultacje publiczne jako narzędzie kreowania polityki migracyjnej na Węgrzech* odniósł się do dwóch

kontrowersyjnych zastosowań instytucji konsultacji społecznych na Węgrzech podjętych z inicjatywy partii rządzącej Fidesz – Magyar Polgári Szövetség. W pierwszym przypadku mowa o konsultacjach narodowych na temat imigracji i terroryzmu (2015 r.), w drugim zaś o referendum w sprawie kwot migracyjnych (2016 r.). W podsumowaniu autor stwierdził, że na Węgrzech po 2010 r. jest widoczna zmiana w podejściu władz węgierskich do instytucji demokracji bezpośredniej. Przeprowadzone w tym czasie reformy doprowadziły do zmarginalizowania znaczenia referendum ogólnokrajowego, w miejsce którego są organizowane kontrowersyjne konsultacje narodowe.

Ostatni artykuł tomu, *Kościół katolicki w procesie konstruowania pokojowego ładu międzynarodowego*, autorstwa Joanny Kulskiej, został poświęcony problematyce katolickiego podejścia do rozwiązywania konfliktów w aspekcie teoretycznym i praktycznym. Badaczka skoncentrowała się na posoborowym nauczaniu papieży, ewolucji katolickiej nauki społecznej oraz działalności organizacji religijnych i motywowanych religijnie. Szczególną uwagę zwróciła na utworzoną w 2004 r. instytucję Catholic Peacebuilding Network (CPN), która skupia organizacje pokojowe realizujące projekty pokojowe we wszystkich częściach świata.

Podsumowując, publikacja przygotowana pod redakcją B. Piskorskiej i A.M. Zareby stanowi inspirujące źródło do badań nad problematyką negocjacji w zróżnicowanym zakresie przedmiotowym i podmiotowym.

## Bibliografia

- Kulawik, A. (2011), *Strategie i techniki negocjacyjne na arenie międzynarodowej (Hiszpania, Chiny, USA)*, (b.m.w.: Wydawnictwo internetowe e-bookowo.pl).
- Nierenberg, G.I. (1998), *Sztuka negocjacji*, tłum. D. Bakalarz, (Warszawa: Studio EMKA).
- Nierenberg, G.I. (1994), *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, tłum. P. Cichawa, (Warszawa: Studio EMKA).