

Negocjacje wielostronne – przyszłością dyplomacji XXI wieku

Jan Woroniecki*

Przez globalizację zwykło się rozumieć rosnący przepływ towarów i usług, kapitału, technologii i informacji, idei i siły roboczej, stymulowany przez politykę liberalizacji i postęp techniczny. Zjawisko to tak naprawdę nie jest nowe, lecz zostało ono zasłużenie nagłośnione ze względu na tempo i rozmiary, jakie przybrało na przełomie stuleci z racji niespotykanego nigdy dotąd nasilenia współzależności i interpenetracji międzynarodowej. Jest to zjawisko integrujące i zarazem dezintegrujące tkankę społeczną świata z racji luki nie tylko cyfrowej, ale narastających różnic w poziomie życia i ich większego niż kiedykolwiek uświadomienia. Otwarcie rynków i gospodarek oraz ekspansji informacji nie towarzyszy jednak otwarcie umysłów na zmiany. Runęły granice między państwami i łączącymi je ugrupowaniami, co wpłynęło w sposób znaczący na działalność przedsiębiorstw i wielkich korporacji, ale nienaruszone pozostały w dużej mierze bariery dzielące ludzi i społeczności, a globalizacja odbierana jest nierzadko z trwogą lub wręcz wrogością¹.

Globalizacja wywiera – czy tego chcemy, czy nie, – wieloraki wpływ na życie państw i ich obywateli: pozytywny i negatywny zarazem. Wymaga ona adaptacji i potrafi być bezlitosna wobec „spóźnialskich” i opornych w dostosowaniu się. „*Stanowi ogromne wyzwanie dla wszystkich. Żadne państwo, żaden rząd, żadne przedsiębiorstwo nie może zignorować tego wyzwania. ... Każdy obywatel również musi brać pod uwagę globalizację przy dokonywaniu indywidualnych wyborów*”². Budzi ona – instynktowny lub świadomy – strach przed wyłączeniem (*exclusion*) i odrzuceniem, co może spotkać bez mała każdego. Skłonni jesteśmy jej przypisywać – zwłaszcza cechuje to tzw. wojujących antyglobalistów – wszystkie negatywne zjawiska naszych czasów jak ubóstwo, bezrobocie, degradacja środowiska. Nie miejsce tu na argumenty za i przeciw, jej

* Doradca Ministra Spraw Zagranicznych RP.

¹ Annan, Kofi. „World inclusivity. The walls have to come down”. *IHT* 4 X 2002. W szeroko rozumianej współzależności (od partnerstwa do uzależnienia) różnych podmiotów, a także kapitału i przestrzeni, upatruje Paweł Dembiński istotę globalizacji – „Kto zyskuje, a kto traci?” *Więź* październik 2001; s. 32. Rok temu powstała nawet (pozarządowa) Światowa Komisja ds. Społecznego Wymiaru Globalizacji, grupująca 26 wybitnych osobistości.

² Cimoszewicz, Włodzimierz. „Wystąpienie na Konferencji TIGERa pt. ‘Globalization and Catching-Up in Emerging Market Economies’”. Warszawa, WSPiZ, 9 VII 2002; s. 1

obronę bądź potępienie. Nie sposób przecież (choć się z tym stykamy) personifikować globalizację i upatrywać w niej - wedle teorii spiskowej - efektu czyichś celowych działań, czy też realizacji czyjegoś (dobrego czy szatańskiego) planu bądź doktryny³. Globalizacja jest po prostu **wypadkową** zachodzących zmian, w tym dynamicznego postępu technicznego, którego wcale nie chcielibyśmy się wyrzekać. Chociaż niesie ze sobą, poza wygodą i wieloma dobrodziejstwami dla ludzkości, również np. bezrobocie technologiczne, nowe zagrożenia w sferze społecznej (zorganizowana przestępczość i terroryzm na skalę międzynarodową, klonowanie ludzi) czy wojskowej (nowe skuteczniejsze rodzaje broni, o różnej skali i sposobie rażenia, oraz ich przenoszenie).

Globalizacja przetacza się przez planetę Ziemia, niosąc ze sobą wyzwania dla państw, firm i jednostek. Wydaje się, że został już osiągnięty *point of no return* - czyli że jest to już proces nieodwracalny, a w każdym razie bardzo trudno odwracalny. I to jedynie w przypadku nowej fali konfrontacji i podziałów (*fragmentation and divisions*), czego nieliczni sobie mogą życzyć. Globalizację porównałbym do wielkiej rzeki: niesie życiodajną wodę, obraca turbinami, ale i niszczy wszystko na swej drodze w razie powodzi. „Globalizacja *a priori* nie jest ani dobra, ani zła. Będzie ona tym, co uczynią z niej ludzie ... musi służyć osobie ludzkiej; musi służyć solidarności i wspólnemu dobru”⁴. Potrafi więc mieć różne oblicza. Jakie skieruje w naszą stronę, zależy też od nas. Od tego, czy potrafimy wykorzystać stwarzane przez nią szanse i uniknąć zagrożeń. A także od tego, czy - dla zmaksymalizowania korzyści i zminimalizowania ryzyka i strat - potrafimy, oczywiście nie sami, lecz „w koncercie narodów” albo poprzez układy sieciowe (*networks, reseaux*) firm czy nawet jednostek, ukształtować ją i nadać jej „ludzką twarz”. Od tego w końcu, czy potrafimy wyciągnąć wnioski, jak w różnych sferach - w tym w interesującej nas sferze stosunków międzynarodowych i ich regulacji - działać zgodnie z duchem czasu czyli właśnie z wymaganiami globalizacji. Czy potrafimy „zdalnie sterować zmianą” (koncepcja *guided change*).

Nie da się bowiem umknąć przed globalizacją, ani jej odrzucić. „*Jeśli ktoś jest dziś przeciwko globalizacji, to tak jakby był przeciwko odkryciu Ameryki, przeciwko epoce Odrodzenia albo przeciwko rewolucji przemysłowej wieku XVIII. Globalizacja jest, będzie i nikt jej nie zatrzyma*

³ Annan, *op.cit.*, s. 30-35.

⁴ Jan Paweł II. „Globalizacja będzie tym, co uczynią z niej ludzie”. *Więź*, październik 2001; s. 49.

... ani na ulicy, ani w jakikolwiek inny sposób”⁵. Można co najwyżej - ostrzega Ryszard Piasecki⁶ - samemu postawić się poza marginesem przemian czyli dać się zmarginalizować na własne życzenie – jest to jednak mało atrakcyjna opcja... Czy nie można jednakowoż globalizacji jakoś „okiełznać” ?

We wprowadzeniu do wydanego nakładem Fundacji Friedricha Eberta w Warszawie tomu pt. „Globalizacja: doświadczenia i perspektywy”⁷, ambasador Niemiec w Warszawie, Frank Elbe, słusznie zauważa, że globalizacja rozciąga się na wszystkie dziedziny naszego życia, przekracza granice państwowe, uprzytamnia nam wysoki jak nigdy przedtem stopień współzależności. Niezależnie jednak od tego, że wszyscy płyniemy tym samym statkiem, to ... w różnych klasach; globalizacja właśnie daje szansę zarówno przeniesienia się do wyższej, jak i ... ześlizgnięcia się do niższej (czasem na samo dno...) w razie nieprzystosowania... Przyczynia się do pogłębiania nierówności, choć niekoniecznie do powiększania obszaru i stopnia ubóstwa na świecie. Ale wygodnie jest czynić z niej kozła ofiarnego... Globalizacja stała się tymczasem po prostu rzeczywistością, faktem - i to akurat nie podlega dyskusji. Nie ma od niej - jako się rzekło - odwrotu. Nie jest ani błogosławieństwem, ani przekleństwem - albo, jak kto woli, po trosze i jednym, i drugim. Od czego zależą te proporcje - i wynik netto? Czy od ślepego przypadku? I czy można na ten wynik skutecznie wpływać?

Otóż można i trzeba starać się globalizacją jakoś sterować. Nie przypadkiem ministerialna sesja Rady OECD w roku 2000 została zatytułowana „kształtowanie globalizacji” (*Shaping globalisation*)⁸. Włodzimierz Cimoszewicz mówi o „wspólnym sterowaniu procesem globalizacji”⁹. Powinniśmy dla optymalnego wykorzystania potencjału globalizacji (i uniknięcia na ile to możliwe zagrożeń) regulować pospołu międzynarodowy podział pracy i rządzące nim zasady w możliwie sprawiedliwy sposób, podobnie jak zresztą wszelkie dziedziny, na które wywiera ona wpływ. Oczywiście należy przy tym pamiętać o interesach

⁵ Fuentes, Carlos. „Globalnie inaczej”. *Newsweek (Polska)*, 26 V 2002; s. 48. Zdaniem C.Fuentesa USA są bardziej antyglobalistyczne niż antyglobaliści z ulic Seattle lub Pragi. Ale czy w istocie nie ma namyśli podkopywania przez nie multilateralizmu, zwłaszcza z uwagi na czynnik amerykanizacji w globalizacji ?

⁶ Piasecki, Ryszard. Piasecki. „Globalizacja a rozwój gospodarczy”, w: *Polityka Konkurencji w Krajach Wschodzących Rynków*, red. Roman Patora i Ryszard Piasecki. Łódź, SWSPiZ, 2001; s. 66.

⁷ *Globalization: Experiences and prospects*, ed. Hermann Bünz, Antoni Kukliński. Warszawa, Rewasz, 2001; s. 11-12.

⁸ *Shaping globalisation. OECD News Release*, no PAC/COM/NEWS(2000)70, June 27, 2000.

tych biedniejszych i nie mogących sobie poradzić ze współczesnymi wyzwaniami, z ostrą światową konkurencją¹⁰. Utrzymująca się bowiem luka rozwojowa musi prędzej czy później, ale dotkliwie – czy to przez mechanizm popytowy, czy przez różne przejawy niezadowolenia i frustracji (niekontrolowane migracje za chlebem i lepszym życiem, wojny, terroryzm) – uderzyć rykoszetem również w zamożnych. Lord Ralf Dahrendorf uważa, że *„wobec globalizacji trzeba przyjąć postawę aktywizującą”*, gdyż współczesna demokracja znalazła się pod presją. Pierwszym czynnikiem tej presji jest globalizacja. Ważne decyzje, dotyczące różnych sfer naszego życia, zostały przeniesione z przestrzeni lokalnej do globalnej¹¹.

Nie chodzi tu rzecz jasna o żaden „rząd światowy” (planetarny – rodem z fantastyki naukowej), który długo jeszcze pozostanie mrzonką wobec aspiracji suwerennościowych państw, lecz o mechanizm koordynacji działań w odniesieniu do plejady problemów globalnych dnia dzisiejszego i jutra. Odpowiedzialność ta spoczywa przede wszystkim na rządach, występujących w podwójnej roli, bo również uczestniczących w regulacji życia obywateli całej planety, a nie tylko własnych państw. *„Bardziej niż kiedykolwiek, potrzebny jest sprawny międzynarodowy ład prawny, wraz z zasadami i praktykami multilateralizmu, by określić reguły działania wylaniającej się globalnej cywilizacji... Kluczowa rola, jaką formalne struktury rządzenia (formal governance structures) muszą nadal odgrywać, - to rola normatywna: definiowanie celów, wyznaczanie norm i kontrola ich stosowania... Nie sposób sobie wyobrazić naszego zglobalizowanego świata bez zasad i praktyk multilateralizmu u jego podstaw”*¹². Jak pisze w ostatnim Raporcie dla Klubu Rzymskiego Yehezkel Dror, *„Z uwagi na trwającą transformację, rządowe wysiłki na rzecz kształtowania przyszłości są kluczowe dla zapobieżenia złu i osiągnięcia dobra – bierność rządów stanowi nie tylko zaprzeczenie demokratycznej odpowiedzialności, ale zawód, prowadzący do nader niepożądanych czy nawet katastrofalnych przyszłych skutków ... Rządy muszą się dostosować (adjust) do globalizacji, w tym rezygnując z pewnej swobody działania, dokonując przekształceń strukturalnych, radząc sobie*

⁹ Cimoszewicz, *op.cit.*, s. 5.

¹⁰ Chociaż redystrybucja majątku na rzecz biednych państw niezależnie od ich polityki i rządzenia się (*governance*), nie mówiąc o zasięgu korupcji, nie wydaje się w opinii Janusza Jankowiaka dobrym pomysłem – „Kto zyskuje”, *op.cit.*, s. 45.

¹¹ Dahrendorf, Ralf. „Demokracja pod presją”. *Polityka*, 1 VI 2002; S. 13.

¹² *We, the peoples: the role of the United Nations in the 21st century. Report of the Secretary-General.* (New York), UNGA, 27 III 2000 r. ; s. 13, 15 i 68. Omówienie tego raportu – por. Woroniecki, Jan. „The Visions of Globalisation”, w cytowanym wydawnictwie Fundacji Eberta, s. 15-19.

z konsekwencjami społecznymi, angażując się coraz mocniej w wielopaństwowe i globalne rządzenie (multi-state and global governance)”¹³. Trend coraz mocniejszego wiązania i przenikania się polityki wewnętrznej i zagranicznej, rosnąca waga procesów wielostronnych i zagadnień globalnych, wielość aktorów na arenie międzynarodowej, dyplomacja, uprawiana coraz częściej na forum wielostronnym właśnie – oto oznaki naszych czasów¹⁴.

Gdzie i jak można jednak podejmować te ambitne próby regulacji? Podstawowym instrumentem, jakim w tej mierze dysponujemy, na konferencjach i w licznych organizacjach międzynarodowych, istniejących i tych, które jeszcze powstaną, są **wielostronne negocjacje**. Wiek XXI będzie stuleciem, które przejdzie do historii jako okres wyteżonych negocjacji wielostronnych w wielu jeszcze nie uregulowanych dziedzinach i w już uregulowanych, gdzie potrzebne są jednak zrewidowane lub zupełnie nowe rozwiązania. Ambasador Francji François Scheer ujmuje rzecz następująco: *„Przyznajmy jednak, że wielkie negocjacje dwustronne występują rzadko. Gra o wielką stawkę polityki zagranicznej stała się naturalną domeną negocjacji wielostronnych, które toczą się w ramach szczytów i konferencji na przeróżne tematy ..., co jest chlebem powszednim wielkich organizacji międzynarodowych, uprzywilejowanej platformy dla akcji dyplomatycznej w całości poświęconej tym ‘permanentnym negocjacom (négociation continuelle)’”*¹⁵.

Mówiąc o potrzebie powołania nowej światowej organizacji III generacji (wzorowanej na UE), Maurice Bertrand wśród jej funkcji na czoło wysuwa stałe negocjacje problemów, cieszących się zainteresowaniem świata i budowę consensusu wokół wspólnych zasad dotyczących praw ludzi i narodów, oraz demokracji¹⁶. Siłą sprawczą tego procesu będzie globalizacja, której dynamiki - według Sekretarza Generalnego ONZ (cytat z raportu na szczyt milenijny¹⁷) - nie da się powstrzymać, a której „nieubłaganą integrującą logikę” należy podchwycić, aby z dobrodziejstw

¹³ Dror, Yeehezkel. *The capacity to govern*. Report of the Club of Rome. London, Cass Publishers, 2001; s. 10 i 42.

¹⁴ *The Role of Diplomats in the Modern World*. Short report on Wilton Park Conference WP 697. (Wilton Park), 13-17 I 2003; p. 1-2.

¹⁵ *Les diplomates... Négocier dans un monde chaotique*. Paris, Editions Autrement, 2002; s. 29.

¹⁶ Bertrand, Maurice. “The Necessity of a New Charter for the Global Institutions”, w: *A New Charter for a Worldwide Organisation ?* ed. Maurice Bertrand & Daniel Warner. The Hague/London/Boston, Kluwer Law International, 1997; s. 16. Por. też Dror, *op.cit.*, s. 174.

¹⁷ “We, the peoples”, *op.cit.*, s. 6 i 9.

globalizacji nie zostały wyłączone miliardy ludzi. Stąd nie przypadkiem już w tytule niniejszego materiału odnajdujemy zawężenie negocjacji do wielostronnych, albowiem to właśnie one będą kluczowym mechanizmem uzgodnień międzynarodowych czy to o charakterze doraźnym, czy wieloletnim.

„Od XIX wieku – pisze Roman Kuźniar - notuje się żywiołowy wzrost dyplomacji konferencyjnej, która prowadzona jest także na forum organizacji międzynarodowych. Kwestie ... muszą być omawiane i rozstrzygane z udziałem, zarówno w wymiarze regionalnym, jak i globalnym, wielu państw równocześnie. W ten sposób są negocjowane i przyjmowane traktaty międzynarodowe tworzące normy, zobowiązania, ustanawiające mechanizmy kontrolne, a niekiedy nowe instytucje międzynarodowe, które będą się zajmować określonymi problemami czy dziedzinami stosunków międzynarodowych. Dyplomacja wielostronna stała się swego rodzaju specjalnością, w której trudność – w odróżnieniu od dyplomacji dwustronnej – polega na tym, iż negocjuje się z wieloma partnerami równocześnie”¹⁸.

Można śmiało postawić tezę, że globalizacja, rozumiana jako przeistaczanie się świata w globalną wioskę, różnorodną wszelako pod względem kulturowym i religijnym, jak również z punktu widzenia osiągniętego poziomu rozwoju gospodarczego, czy też wyznawanej ideologii (lub jej braku) mieszkańców, dyktuje poważne zmiany w stosunkach między podmiotami życia międzynarodowego, przede wszystkim państwami. A tych państw na przełomie XX i XXI wieku jest coraz więcej, ocenia się, że ponad 200, i nawet te najmniejsze często aktywnie uczestniczą, przede wszystkim właśnie w organizacjach międzynarodowych, w różnych negocjacjach, zahaczających o ich żywotne interesy. Podmiotów tej gry jest zresztą więcej - w wymianie międzynarodowej i niekiedy w ustalaniu reguł gry, choćby z głosem doradczym, uczestniczą również podmioty inne niż rządy: parlamenty, miasta, korporacje transnarodowe, organizacje pozarządowe. Więcej też - i liczba ta szybko rośnie - jest kwestii, które aż się proszą o wspólne uregulowanie, przy czym coraz mniej nosi znamiona konfliktów (choć tych nigdy nie zabraknie); coraz częściej chodzi bowiem o wytyczenie reguł gry w jakiejś dziedzinie, zapobieżenie lub wyeliminowanie nieuczciwej konkurencji. O ile negocjacje zmierzające do rozstrzygnięcia

¹⁸ *Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, dynamika*, red. nauk. Edward Halizak, Roman Kuźniar. Warszawa, Wydawnictwa UW, 2000; s. 123.

konfliktu, są już niezłe opanowane¹⁹, choć życie zawsze nas tu zaskakuje, o tyle dla opracowania reguł gry często w zupełnie nowych, nieistniejących wcześniej dziedzinach, jak np. handel elektroniczny, klonowanie ludzi, trzeba zaczynać niemal od zera. A wymagają one uregulowania możliwie wcześnie, by nie cierpiało bezpieczeństwo i generalnie interesy stron i by uniknąć w przyszłości, na ile się da, sporów i nieporozumień, a co za tym idzie sytuacji, w której wszyscy są poszkodowani, zamiast odnieść mniejszy czy większy sukces. Naturalnie ustalenie reguł gry nie oznacza jeszcze, że obędzie się bez konfliktów. Istnienie prawa nie oznacza jeszcze, że będzie powszechnie przestrzegane. Nie jest to jednak argument na rzecz zarzucenia stanowienia prawa. Bez niego nie byłoby presji moralnej, groźby sankcji i wytycznej dla tych, którzy chcą je respektować.

Tymczasem instytucjonalizacja systemu międzynarodowego wyraźnie nie nadaża za zmianami: wleczce się budowa nowych instytucji (*institution-building*), szwankuje inkorporowanie nowych problemów do istniejących instytucji, czyli – innymi słowy – nie domaga „*szybkie reagowanie*” na nowe zjawiska, wymagające wspólnego podejścia i uregulowania. Częściowo dzieje się tak, bo „*stare*” organizacje międzynarodowe nie chcą niczego wypuszczać ze swych macek, zwłaszcza jeśli już służą za platformę negocjacji w danej sprawie, a także dlatego, że rządy wolą znane sobie forum i żywią nadzieję, że sobie jakoś poradzą z nowym wyzwaniem, ewentualnie po drobnych modyfikacjach struktur w istniejących instytucjach międzynarodowych. Wszystko to skutkuje opóźnieniami w podejmowaniu akcji, zwłaszcza o charakterze prewencyjnym. Który zresztą polityk zdobędzie się na decyzję o akcji i wysupłaniu grosza na prewencję kryzysu, który dopiero nabrzmiewa ?²⁰ Paradoksalnie, o wiele łatwiej o znacznie większe środki, gdy kryzys już wybuchnie i „*można pokazać ofiary*”...

Jeszcze dużo wody upłynie w East River, zanim apele o etykę i globalną solidarność – i także rządzenie (*global governance*), oparte na współodpowiedzialności państw, społeczności obywatelskich, organizacji międzynarodowych i sektora prywatnego²¹, - natrafiają na podatny grunt. I – co za tym idzie – zanim dorobimy się systemu instytucji międzynarodowych na miarę czasów – i wyzwań. I nie chodzi tu

¹⁹ Por. np. *Barriers to Conflict Resolution*. New York/London, W.W.Norton & Co., 1995.

²⁰ “A New Charter”, *op.cit.*, s. XII-XIV i 6-8.

²¹ Latek, Stanisław. „Ludzka twarz” światowej cywilizacji ?” *Więź* październik 2001; s. 55.

bynajmniej o funkcjonujący tylko w fantastyce naukowej rząd planetarny: nie jest to do przyjęcia (ani do wynegocjowania, nikt zresztą nie podejmie w tej materii rozmów). Chociaż suwerenność i tak nam się wyślizguje... „Potrzebujemy (natomiast) globalnego rządzenia, gdyż potrzebujemy szeroko rozwiniętych i akceptowanych praw... Potrzebujemy szerokiego kompleksu (body) prawa międzynarodowego, ponieważ nasz obecny system – to dysharmonia (mismatch) między ustawodawstwem krajowym, które sięga do granic i nie odzwierciedla realiów świata”²². Do tego dochodzi wymuszanie przestrzegania – czyli *enforcement* prawa (jednego i drugiego) – co również stanowi coraz częściej, choć nie zawsze z powodzeniem, przedmiot negocjacji wielostronnych.

Globalizacja wpływa już - i to zjawisko się nasili - na dyplomację i sposób jej uprawiania, zmienia mianowicie strukturę zapotrzebowania nań. Przy względnym obniżeniu zapotrzebowania na „usługi dyplomatyczne” w rozstrzygnięciu ważkich kwestii politycznych (zwłaszcza spornych), wzrasta popyt na te „usługi” w wielu innych dziedzinach: gospodarczej (handel i inwestycje międzynarodowe²³ - zarówno w aspekcie formułowania zasad i reguł postępowania, jak i w aspekcie konkretnych inwestycji bądź nawet dużych transakcji, promowanych przez dyplomację danego kraju), kulturalnej i naukowej (działanie na rzecz optymalizacji wizerunku - *lobbying for the best image* - danego kraju i jego możliwości, tradycji).

Coraz więcej spraw rozstrzyga się, bądź przynajmniej próbuje się załatwić, na forum wielostronnym, nie rezygnując wszakże z dwustronnych możliwości działania: jedna forma wspiera lub uzupełnia drugą - i odwrotnie. **Stoimy w obliczu tendencji uwielostrońnienia stosunków międzynarodowych** oraz przed wynikającymi zeń ograniczeniami w suwerenności, naturalnymi wszelako wobec potrzeby koegzystencji i stałego zwiększania się „wspólnotowości”; stąd rola dyplomacji wielostronnej i stanowienia tą drogą prawa miękkiego i twardego²⁴. Rozrasta się wykształcony po II wojnie światowej system organizacji międzynarodowych, powstają nowe organizacje (np. kontroli broni chemicznej w Hadze i przestrzegania zakazu prób atomowych w

²² Knoke, William. *Bold New World. The Essential Road Map to the Twenty-First Century*. New York/Tokyo/London, Kodansha International, 1996; s. 271-272.

²³ Wielostronne uregulowanie tej problematyki zawisło w próżni po fiasku negocjacji w OECD.

²⁴ „Multilateralism and the United Nations”. *Journal of Development Planning* 1987; s. III-IV. Zbiorowisko państw i ew. innych aktorów międzynarodowych winno wypracować bądź uzupełnić kompleks norm dla ochrony naszej wspólnej spuścizny – por. tamże, s. 17.

Wiedniu), a także nieformalne ugrupowania, organizowane są konferencje (G-7/8, Forum Ekonomiczne w Davos). Padają nawet propozycje powołania „następczyni” ONZ, o większych znacznie prerogatywach (określonym stopniu ponadnarodowości)²⁵, na co się z pewnością nie zanoszą. Coraz częściej słyży się o rozmaitych „szczytach” już nie tylko klasycznych, dwustronnych (np. Bush-Putin), ale przywódców większej liczby państw, nierzadko z okazji spotkań organizacji międzynarodowych: uniwersalnych (jak ONZ i system NZ) i regionalnych (UE, Liga Arabska, OPA, Organizacja Konferencji Islamskiej - OIC, ASEAN, APEC, ISE, Grupa Wyszegradzka etc.). Trafnie podsumowuje to cytowany już Yehezkel Dror: *„Aby poradzić sobie z globalizacją, rządy muszą ją rozumieć, rozwijać wybitne zdolności negocjacyjne w celu współdziałania z instytucjami od globalizacji, przejawiać kreatywność w dostosowywaniu swej autonomii (zachowując ją wszakże), wykorzystać potencjał demokracji na realizację niezbędnych, lecz bolesnych reform strukturalnych”*²⁶.

Zjawiska globalizacji i równoległej regionalizacji stosunków międzynarodowych, przede wszystkim gospodarczych, postępująca liberalizacja w międzynarodowym obrocie gospodarczym, wspomniana wyżej tak charakterystyczna rosnąca współzależność oraz silne dążenia integracyjne między państwami, ekspansja przedsiębiorstw transnarodowych oraz szybki postęp w komunikowaniu się międzynarodowym - wszystko to w coraz większym stopniu wymusza wręcz współpracę wielostronną, i to nie tylko między państwami, a co za tym idzie - posługiwanie się narzędziami dyplomacji wielostronnej. Ta ostatnia przestaje być wyborem, staje się koniecznością. Obecnie żadne państwo nie jest bowiem w stanie realizować swoich interesów, nie tylko gospodarczych, ograniczając się do platformy dwustronnej. Stale (do tego wrócimy) **rozszerza się sfera objęta regulacją wielostronną.** *„Globalizacja wymaga norm ... państwa poprzez dziesiątki tysięcy umów międzynarodowych współtworzą takie normy i tym samym ograniczają (ale dobrowolnie – JW) swoją suwerenność”*²⁷. Suwerenność „podmywaną” nota bene przez globalizację²⁸.

Reguły „gry międzynarodowej” coraz częściej ustalane są nie

²⁵ Bertrand, Maurice. *The Third Generation World Organization*. Dordrecht/Boston/London, Martinus Nijhoff Publishers, 1989; *passim*.

²⁶ Dror, *op.cit.*, s. 42.

²⁷ Opinia Pawła Dembińskiego – „Kto zyskuje”, *op.cit.*, s. 39.

²⁸ Tamże, s. 37-38 i Kapuściński, Ryszard. „Rewolucja planetarna”. *Więź*, październik 2001; s. 14-16.

dwustronnie (choć niekiedy dwustronne, ew. „*ciche*”, porozumienia mogą je „ustawiać”), lecz w wyniku porozumień wielostronnych. Te zaś powstają na forum organizacji i konferencji międzynarodowych, a kontakty dwustronne odgrywają tu rolę w sumie pomocniczą, uzupełniającą. Stąd waga przygotowania do nowych zadań - negocjacji i szerzej rozumianego działania właśnie na płaszczyźnie wielostronnej - nie tylko samej dyplomacji (MSZ - Centrali i placówek), ale również całego aparatu administracji centralnej i terenowej, a także wszelkich organizacji społecznych, zawodowych i samorządów. Dyplomacja schodzi do gminy. Dzisiaj nie wyobrażamy sobie jeszcze zakresu, w jakim sama integracja w ramach UE wymagać będzie kontaktów z państwami i różnymi podmiotami niższego rzędu 15-ki, a właściwie już 25-ki, i KE. Tymczasem czas najwyższy rozpocząć do tego przygotowania, jeżeli chcemy odnieść korzyści z tej historycznej decyzji „powrotu do Europy”, a przy tym szkolić dyplomatów na miarę XXI wieku i jego wyzwań. W tym nauczyć trudnej sztuki negocjacji, szczególnie negocjacji wielostronnych. Stąd popularność wszelkich studiów z zakresu stosunków międzynarodowych i dyplomacji. Nie jest dziełem przypadku, że w programie utworzonej świeżo Akademii Dyplomatycznej polskiego MSZ²⁹ problematyka wielostronna znalazła poczesne miejsce. Podobnie jak globalizacja.

Jak pisze naczelny redaktor czasopisma „*Politique étrangère*” (nr 3-4/2000) w artykule pt. „*Polityka zagraniczna wobec wyzwań globalizacji*”³⁰, mamy do czynienia z prawdziwą „*eksplozją zakresu działania dyplomatów (i - dodajmy - nie tylko dyplomatów) z jednej strony, z drugiej - z dywersyfikacją i pomnożeniem aktorów gry dyplomatycznej, ... dyplomacją ekonomiczną, wielostronną, pojawieniem się świata transnarodowego, interakcją ze społeczeństwem obywatelskim i mediami, ... słowem, dokonały się głębokie przemiany*”. W skali wewnętrznej, charakterystycznym rysem jest zwielokrotnienie podmiotów: otóż już nie tylko prezydent i premier, minister spraw zagranicznych i jego aparat krajowy i zagraniczny (placówki, misje specjalne) zajmują się polityką i - *de facto* - dyplomacją. Upodmiotawiają

²⁹ Powołanej zarządzeniem Ministra Spraw Zagranicznych z lipca 2002 r. Z jego ramienia pełniłem funkcję pełnomocnika ds. utworzenia tej nowej placówki, której działalność została zainaugurowana w dniu 16 października tegoż roku na Zamku Królewskim z udziałem Prezydenta RP i Wysokiego Przedstawiciela UE ds. wspólnej polityki zagranicznej i bezpieczeństwa, Javiera Solany. Por. Woroniecki, Jan. „Akademia Dyplomatyczna MSZ – Geneza, status, program – i wizja”. *Polski Przegląd Dyplomatyczny*, t. 2, nr 6(10), XI-XII 2002; s. 190-206.

³⁰ Moisi, Dominique. “La politique étrangère à l’épreuve de la mondialisation”. *Politique étrangère*, No. 1, 2000; s. 625.

się, legalnie czy na zasadzie faktów dokonanych, parlamenty i poszczególni posłowie, terenowe organy administracji, organizacje pozarządowe, regiony, miasta. Poza MSZ również kancelarie prezydenckie i/lub premierowskie ingerują czy nawet usiłują prowadzić samodzielną politykę zagraniczną, podobnie - w swych dziedzinach - branżowe ministerstwa. Ba, nawet metropolie uważają się za predestynowane do prowadzenia samodzielnie swej „*polityki zagranicznej*” i utrzymywania własnych kontaktów z partnerami zagranicznymi. Z jednej strony następuje swoiste „*uspołecznienie*” tej polityki, przybliżenie jej „*do mas*” (lub - bardziej elegancko - do społeczeństwa obywatelskiego), z drugiej - wzrasta zamieszanie, szum informacyjny i niespójność w prezentowanym na zewnątrz stanowisku, a nawet pojawia się możliwość manipulowania przez zagranicznych partnerów. Zjawiska te są szczególnie niekorzystne w negocjacjach wielostronnych, gdzie mogą wiele napsuć.

W wydanej w Paryżu w połowie 2002 roku książce pt. „*Dyplomaci: Jak negocjować w chaotycznym świecie ?*”³¹ stwierdza się kategorycznie, że nowe turbulencje światowe umacniają potencjał interwencyjny szeroko pojętej (mnogość podmiotów) dyplomacji na scenie międzynarodowej. Były francuski minister S.Z., Hubert Védrine, narzeka, że MSZ (dotyczy to również innych resortów) stanęło wobec wykładniczego wzrostu zobowiązań międzynarodowych i ... wewnętrznych, w stosunkach z parlamentem, organizacjami pozarządowymi, biznesmenami itd. Z kolei, aby uniknąć po erze równowagi strachu (zimnej wojny) nowego nieładu światowego, niezbędne jest rozważanie i regulowanie coraz liczniejszych tematów na forum wielostronnym. W jakimś stopniu ogranicza to zakres autonomii rządów - ale za ich przyzwoleniem (najbardziej, rzecz jasna, w ugrupowaniach integracyjnych typu UE - z uwagi na prerogatywy ponadnarodowe). Nie oznacza to, że będziemy świadkami degradacji polityki państwowej na rzecz rządzenia (*governance*) w skali globalnej, przez zapożyczony z futurystycznych powieści rząd ogólnoswiatowy albo przez aktorów takich, jak organizacje między- i pozarządowe, funkcjonujące w dodatku na równej stopie. Mitem jest też „*globalne społeczeństwo obywatelskie*” czy „*społeczność międzynarodowa*” jako jedność. Nadal prym będą wiodły rządy; tyle, że będą musiały się one liczyć z koniecznością wytrwałych rokowań z „*partnerami społecznymi*”, podobnie jak u siebie przy pracach legislacyjnych. Spektakularne, pokazowe protesty antyglobalizacyjne i zwłaszcza przejawy

³¹ „Les diplomates”, *op.cit.*; s. 5 i 10-15 oraz wywiad z H.Védrine, tamże, s. 66-70.

międzynarodowego terroryzmu paradoksalnie i wbrew intencjom ich inicjatorów prowadzą ... do konsolidacji państwa i powstrzymują tendencje do erozji jego mechanizmów.

Tym niemniej – jak stwierdza Kofi Annan – gdy istniejące instytucje narodowe i międzynarodowe (rządowe) nie nadszają za zmianami i nowymi problemami, rozejrzeć się należy za *global policy networks*, włączającymi również pozarządowych aktorów, aby wspólnie poszukiwać rozwiązań, a nawet negocjować porozumienia w sprawie globalnych norm oraz mechanizmów ich wdrażania i monitoringu³². *„Stawienie czoła wielu wyzwaniom, z którymi się dziś stykamy, – powiada – jest poza zasięgiem jakiegokolwiek państwa, ... musimy się nauczyć lepiej wspólnie rządzić. Kluczowe są skutecznie funkcjonujące państwa ... Musimy też dostosować międzynarodowe instytucje, poprzez które państwa pospółu rządzą, do realiów nowej ery. Musimy formować koalicje na rzecz zmian, często z partnerami spoza kręgów oficjalnych”*³³.

Z dotychczasowych wywodów wynika dość jasno wniosek o wzrostowej tendencji uwielostronnienia kontaktów między państwami i innymi podmiotami, a w szczególności - roli negocjacji wielostronnych w dobie globalizacji w stanowieniu prawa międzynarodowego i wpływaniu na rozwiązania w legislacjach narodowych. Co to będzie oznaczać w praktyce nowoczesnej dyplomacji ? Jak wcześniej wykazano, coraz więcej sfer, nie tylko życia międzynarodowego, ale także polityki i praktyki krajowej, podlega międzynarodowej regulacji w drodze wypracowywania reguł gry (zalecanych lub obowiązujących, niekiedy nawet pod groźbą dotkliwych sankcji lub utraty możliwych korzyści). Wystarczy podać przykład naszych negocjacji z Komisją Europejską (ciekawym przykładem - mamy tu do czynienia z układem: państwo - ugrupowanie 15 państw plus działający z ich upoważnieniami organ o prerogatywach ponadnarodowych - Komisja Europejska) czy uczestnictwa w rundach rokowań handlowych GATT, teraz WTO.

Zwoływane są - dla uregulowania konkretnych spraw czyli *ad hoc* - konferencje negocjacyjne, często określane mianem konferencji dyplomatycznych, jak Konferencja Prawa Morza czy liczne inne konferencje poświęcone wybranym problemom z zakresu rozbrojenia i kontroli zbrojeń lub ochrony środowiska (klimatu, różnorodności

³² „We, the peoples”, *op.cit.*, s.70-71.

³³ Tamże, s. 7.

biologicznej), których celem jest opracowanie konwencji międzynarodowych (owych reguł gry - wiążących w tym wypadku, jeśli ... nie zniweczy wysiłku faza ratyfikacji). Negocjacje podobnego typu lub dotyczące pozornie mniej ważnych kwestii, np. dla wypracowania wytycznych postępowania (*code of behaviour, guidelines*), o tyle istotnych, że ich rola polegać będzie na wywieraniu swego rodzaju presji moralnej na takie, a nie inne zachowania podmiotów, których dotyczą (państw, firm), mogą się toczyć na stałych platformach, jakie oferują organizacje międzynarodowe i ich organy, bądź na specjalnie zwoływanych konferencjach międzynarodowych, przeważnie pod auspicjami tych organizacji³⁴. Na użytek rokowań w zakresie tematów mieszczących się w głównym nurcie działalności danej organizacji międzynarodowej, jak i interesujących wszystkie (choć niekoniecznie w jednakowym stopniu) państwa doń należące (ew. także inne) i organizację jako całość, ta ostatnia oferuje platformę o znanych parametrach i zasadach. Ułatwia to zadanie o tyle, że znane są reguły, procedury i często sami uczestnicy negocjacji, w tym obsługujący je sekretariat danej organizacji. Rezultatami tych konferencji mogą być zarówno akty (ich projekty) prawa międzynarodowego (najczęściej konwencje), jak i rozmaite deklaracje polityczne i/lub nowe, powołane w wyniku decyzji jej uczestników, organy istniejących organizacji międzynarodowych (np. Międzynarodowy Trybunał Karny) bądź całkiem nowe organizacje (te ostatnie – niekiedy dopiero po jakimś czasie bądź po którejś z rzędu konferencji, jeżeli mamy do czynienia z konferencjami cyklicznymi – np. OBWE). Narodziny tych instytucji i aktów prawnych bywają trudne i długie (w tym ich efektywne – odpowiednio – uruchomienie lub wejście w życie), mogą być przy tym obarczone „*wadą urodzoną*” (jak wspomniany Trybunał³⁵) a nawet (jak Protokołowi z Kyoto) może im grozić pozostanie na zawsze w sferze projektu lub ułomność w razie nie przystąpienia państw liczących się na arenie międzynarodowej czy akurat w dziedzinie, podlegającej regulacji.

Negocjacje - jak wiadomo - to alternatywa siły bądź działań jednostronnych, nie uzgodnionych, a przeto często ryzykownych (retorsje), czy to w polityce, czy w gospodarce lub innych sferach. Zamiast argumentu siły - siła argumentów. Negocjacje są zwykłe

³⁴ W żargonie ONZ funkcjonuje określenie „wielkie konferencje”.

³⁵ Pod presją USA nie uznających jurysdykcji MTK ministrowie S.Z. UE 30 września 2002 r. zgodzili się, by państwa unijne mogły zawierać z USA dwustronne umowy, ograniczające możliwość postawienia przed obliczem MTK ich obywateli (*de facto* chodzi o immunitet dla uczestniczących w operacjach pokojowych Amerykanów, głównie żołnierzy).

określane³⁶ jako proces dwustronnej bądź wielostronnej komunikacji, którego celem jest osiągnięcie porozumienia z innymi, gdy niektóre z interesów stron są wspólne, a inne - sprzeczne. U podstaw porozumienia leżeć musi wzajemność (*reciprocity*), chociaż poziom ustępstw poszczególnych stron może się różnić: trudno sobie wyobrazić, by zaakceptowano formułę „wszystko za nic” (*an all-give-and-no-get relationship*). Negocjacje takie mają ważki wpływ nie tylko na losy i sprawy stron w nich uczestniczących, ale również podmiotów trzecich, jako że są bodaj najważniejszym sposobem dochodzenia do decyzji w życiu społecznym i zawodowym, a także na arenie publicznej, w skali krajowej i międzynarodowej.

Z negocjacjami mamy w naszym życiu do czynienia - z czego na ogół nie zdajemy sobie sprawy - niemal na każdym kroku³⁷. Na bazarze - i na konferencji dyplomatycznej, zajmującej się ograniczeniem prób z bronią jądrową. Podjęcie wielu decyzji poprzedzone jest negocjacjami. Czyli wysiłkiem do zniwelowania różnic, dzielących strony, a wynikających bądź z rzeczywistych, bądź wyimaginowanych czy subiektywnych - ale odmiennych - interesów. Jest to więc sposób na wyłuskanie punktów zbieżnych. Nie jest to specyfika dyplomacji, która - zwłaszcza wielostronna - wymaga jednak szczególnych umiejętności negocjacyjnych, w tym koncepcji tworzenia aliansów i generowania poparcia dla swoich postulatów, i nade wszystko znajomości nie tylko specyficznych dłań technik i warsztatu, ale obeznania z międzykulturowym środowiskiem w układzie wielostronnym i jego akceptacji. Każde udane negocjacje muszą zakończyć się kompromisem; w negocjacjach wielostronnych chodzić będzie jednak z reguły o taki kompromis, zwany *consensus*, który dla wszystkich może być do przyjęcia, nawet jeśli niechętnie, a zatem każdy z uczestników (w ONZ będzie to aż 191 państw...) musi „coś wydrzeć” albo przynajmniej ... mieć takie przeświadczenie i/lub móc napisać to w sprawozdaniu swym mocodawcom.

W każdych negocjacjach, do których przystępujemy, niezwykle istotne jest precyzyjne określenie i świadomość naszego BATNA (*Better Alternative Than a Negotiated Agreement*) czyli progu naszych koncesji, po którego przekroczeniu będziemy preferować rozwiązanie inne niż

³⁶ Ury, William. *Odchodząc od NIE*. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji. Warszawa, PWE, 1995; s. 24-25.

³⁷ DonaldsonN, Michael C., Donaldson, Mimi. *Negotiating for Dummies*. Foster City, CA/Chicago, IL/Indianapolis, IN/Southlake, TX, 1996; s. 1.

umowne, w drodze negocjacji; w tym wypadku - ich opuszczenie (tzw. głosowanie nogami). To ostatnie jednak na forum wielostronnym rzadko ma sens, podobnie jak zablokowanie porozumienia, jeżeli obowiązuje zasada *consensusu* czyli każdy uczestnik negocjacji ma *de facto* prawo weta. Ponieważ jednak są to negocjacje wielostronne, można łącznie w ten sposób narazić wszystkim pozostałym stronom lub ich większości, którym na porozumieniu zależy, więc do tej „*bronii*” sięga się jeszcze rzadziej i w ostateczności³⁸ (tym bardziej, że lepszym wyjściem może się okazać albo próba pozostania poza podejmowanymi ustaleniami, albo ograniczenie poprzez wprowadzenie zastrzeżenia – *reservation* – ich zastosowania). Takie są - między innymi - różnice między negocjacjami dwu- i wielostronnymi.

Ważne w każdych negocjacjach jest też pamiętanie, by nie doprowadzać do sytuacji, powodujących utratę twarzy przez innych negocjatorów - czyli o zachowaniu przez nich twarzy (*face-saving*). Ważne jest budowanie zaufania do siebie jako negocjatora nawet dość twardego, ale dotrzymującego słowa i nie stosującego mactwa (kwestia zachowania *integrity*)³⁹; trudno zresztą przecenić wagę osobowości negocjatora⁴⁰. Warto też pamiętać o wykorzystywaniu dostępnego negocjatorom instrumentarium, jakim jest - co szczególnie aktualne właśnie w negocjacjach wielostronnych - sięganie do nieformalnych również rozmów, do tworzenia podgrup negocjacyjnych dla „rozgryzienia” i zredagowania określonych trudnych fragmentów, sporządzania memorandumów interpretacyjnych (*memoranda of understanding* - *MoU*), wprowadzenia zapisu z negocjacji lub przynajmniej okresowych podsumowań - w podobnym celu itp.⁴¹

Autorzy popularnego podręcznika negocjacji wyróżniają 6 kluczowych elementów, składających się na sztukę prowadzenia skutecznych negocjacji:

- staranne przygotowanie i czujność (tzw. motto skauta);
- zdolność wytyczania granic swego manewru i celów (zanim się wyjdzie z pierwszą ofertą);

³⁸ Co nie znaczy, że nie można tym tomahawkiem wywijać...

³⁹ McCormack, Mark H. *On Negotiating*. Beverly Hills, Dove Books, 1995; s. 9. Wymienia się tu następujące cechy negocjatora (idealnego - J.W.): znajomość ludzi, upodobanie do konkurencji, szerokie spojrzenie - ale i oko na szczegóły, niepodważalny autorytet (s. 9-10 i 15-23).

⁴⁰ Clavel, Jean-Daniel. *De la négociation diplomatique multilatérale*. Bruxelles/Paris, Bruylant/LGDI, 1991; s. 11-12, 15 i 24-26.

⁴¹ „Barriers to Conflict Resolution”, *op.cit.*, s. 316-317.

- utrzymywanie na wodzy emocji: nie wolno dać się im ponieść, nawet jeżeli to zrobi druga strona (strony);
- umiejętność słuchania, jakże ważna przy interpretacji tego, co powiedziano;
- klarowność wyводу i argumentacji - docieranie do adresata (adresatów) zgodnie z intencją;
- znajomość technik dojścia do kompromisu i „zamknięcia” porozumienia (*closing the deal*)⁴².

Prowadzenie wielu negocjacji powierza się delegacjom, pod przewodnictwem członka rządu bądź wiceministra albo ambasadora, wyposażonym w instrukcje o różnym stopniu szczegółowości i różnym marginesie manewru. Skład delegacji bywa często wieloresortowy, nie licząc ekspertów - doradców. Instrukcje są produktem uzgodnień międzyresortowych (*the interagency process*), a że instytucje rządowe nie zawsze są w stanie się porozumieć, niekiedy rzutuje to na instrukcje: są one formułowane dwuznacznie i ogólnikowo; wówczas - niech się martwi delegacja. Bywa, że dogadanie się między instytucjami rządowymi jest równie trudne jak z kontrpartnerami negocjacji... W trakcie negocjacji oczywiście zachodzi potrzeba bieżących konsultacji z krajem - i znowu z wieloma agendami rządowymi lub (lepiej) ze specjalnie powołanym w tym celu zespołem międzyresortowym. Koordynacja tego procesu jest zadaniem MSZ, rzadziej - kancelarii premiera lub innego resortu. Wiele jednak zależy od delegacji i głównego negocjatora: czy i o co się pyta, a jakie decyzje podejmuje sam (czyli zdolności i odwagi podejmowania decyzji) bądź przynajmniej rekomenduje Centrali, i od swobody, na jaką mu pozwala - lub nie - instrukcja negocjacyjna. Ta ostatnia nie jest dana raz na zawsze: ulega ona modyfikacjom w trakcie negocjacji, zależnie od ich przebiegu, a także od ewolucji poglądów w stolicy i sytuacji w danej dziedzinie.

W negocjacjach wielostronnych szczególnie aktualne jest zalecenie Programu Negocjacyjnego Uniwersytetu Harvard, w ramach którego badano plusy i minusy bycia twardym i miękkim negocjatorem: dobrze jest stosować taktykę pośrednią⁴³. Twarde negocjowanie, nieustępliwość (w tym krótkowzroczna taktyka „oko za oko” czyli *tit for tat*, chyba, że jest tylko wymuszona reakcją) często zraża na przyszłość

⁴² Donaldson & Donaldson, op.cit., s. 7-9.

⁴³ Fischer, Roger, Ury, William, Patton, Bruce. *Getting to YES. Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston/New York/London, Houghton Mifflin Co., 1991; s. XVIII.

wspólnegocjatorów, z którymi może nam przyjdzie jeszcze się stykać, wyrabia markę nieprzejednanych i nieelastycznych; zbyt miękkie - często kończy się nadmiernymi ustępstwami lub niesnaskami w razie odmowy, w końcowym stadium, ich poczynienia. Najlepiej zatem być twardym co do meritum, miękkim, a właściwie elastycznym, co do sformułowań, a nawet deklarowanych (a przecież ewoluujących w miarę postępów w negocjacjach i zależnie od kolejnych instrukcji) stanowisk własnych - oraz kontrpartnerów. Każdy krok w negocjacjach musi być dokładnie przemyślany pod kątem możliwych implikacji, jeśli zgodzą się na nasze propozycje wspólnegocjatorzy, i co się ryzykuje w przypadku trwania uparcie przy swoim.

Należy: (a) odróżniać problemy od ludzi - uczestników negocjacji, (b) koncentrować się na interesach (tych żywotnych), a nie na podlegających zmianie stanowiskach, (c) wymyślać rozmaite opcje robocze, uwzględniające możliwe dla nas do przyjęcia priorytety kontrpartnerów, które to opcje mogą z czasem przynieść zbliżenie stanowisk i wreszcie kompromis, (d) nalegać, by rezultat negocjacji był oparty na możliwie obiektywnym (a dla nas dostatecznie dogodnym) kryterium (które wszelako trzeba wynaleźć) i (e) jedynie w razie potrzeby, gdy dostrzegamy nieczyste tricki po stronie kontrpartnerów, które utrudnią nam nasze zadanie, zaproponować ustalenie zasad i procedur negocjacji. Okopywanie się (tzw. *lock-in*) na pozycjach, które mogą nazajutrz ulec zmianie, co będziemy musieli sami przyznać, jest niemądre, usztywnia niepotrzebnie negocjacje i psuje ich klimat. Na forum wielostronnym, gdzie mamy do czynienia z delegatami państw, nawet w ferworze negocjacji: (a) należy za wszelką cenę unikać konfrontacji, (b) nie warto oszukiwać, uciekać się do tricków, byle zatriumfować nad innymi, ani (c) udowadniać kontrpartnerom pomyłki czy po prostu, że nie mają racji (nawet jeśli obiektywnie jej nie mają), (d) krytykować ich i ich sposób negocjowania czy (e) zabiegać (głównie dla własnej satysfakcji) o drobne zwycięstwa. Te ostatnie mogą się okazać w efekcie Pyrrusowe, jeżeli w następnych albo jeszcze w tych samych negocjacjach zostaniemy za to zmuszeni do ustępstw w naprawdę ważnych kwestiach, stracimy wizerunek negocjatora *fair*, zaś reprezentowanemu przez nas państwu, a przynajmniej rządowi przysporzymy nie najlepszej opinii.

Zamiast tego optymalną będzie „strategia stopniowego przełamania”⁴⁴ czyli wymienionych działań pośrednich i nieortodoksyjnych: (a) cierpliwie i delikatnie próbować narzucić podejście konstruktywne, (b) przekonywać do rozpatrzenia nowych ujęć piętrzących się problemów, przyjmowania *ad referendum* częściowych ustaleń, a gdy atmosfera stanie się gorąca - proponować przerwę bądź zajęcie się innym aspektem, (c) proponować włączenie do negocjacji kogoś neutralnego z zewnątrz (przedstawiciela sekretariatu organizacji międzynarodowej bądź apolitycznego eksperta, który pomoże wyłonić kompromisową propozycję). Punktem zwrotnym w realizacji tej strategii jest moment, w którym zmienimy grę z przetargu pozycyjnego (konfrontacja stanowisk) na wspólne rozwiązywanie problemów. Nie oznacza to wszakże, że zniknęły przeszkody piętrzące się na drodze do porozumienia. Ich wyrazem będą takie zastrzeżenia jak: „*nie ich pomysł*”, „*nie spełnione (ich zdaniem) interesy*” „*obawa o utratę twarzy*”, „*zbyt wiele, za szybko*” itp.

Wyróżnić można trojaki rodzaj przeszkody (i tym samym różnice dzielące „*na wejściu*” uczestników negocjacji): taktyczne i strategiczne, psychologiczne (subiektywne) i organizacyjno-instytucjonalne⁴⁵. W układzie wielostronnym uporanie się z tymi barierami, ba, nawet ich rozpoznanie, jest o wiele trudniejsze, a nie mniej ważne dla sukcesu. Nielatwe jest - ale możliwe - przełamanie tzw. koalicji blokującej (*blocking coalition*) - grupy państw połączonej niechęcią do zawarcia porozumienia w ogóle, choć oczywiście uczestniczącej z dobrą miną do złej gry w negocjacjach. Tak było np. w sprawie konwencji klimatycznej (globalne ocieplenie - *global warming*), która mimo to została uzgodniona wkrótce po konferencji nt. zrównoważonego rozwoju, po tzw. Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro (1992), choć z ratyfikacją było już gorzej, - czy z prawem morza dotyczącym zagospodarowania zasobów dna mórz i oceanów (choć negocjacje trwały dwanaście lat), czy wreszcie z niszczącymi warstwę ozonową chlorofluorkami węgla (CFCs - tu negocjacje trwały „*tylko*” cztery lata). W tych wypadkach przeważały „*wygrywające koalicje*” (*winning coalitions*). Dużo zależy od tego, czy opozycja chce blokować (wetować) porozumienie za wszelką cenę, nie licząc się z preferencjami większości i interesem ogólnym, czy po prostu zmierza do tego, by doń nie dołączyć (*nonjoiners*), bo „*nie wzięto pod uwagę wszystkich istotnych dla niej elementów*”, a potem może

⁴⁴ Ury, op.cit., s. 29-34.

⁴⁵ „Barriers to Conflict Resolution”, op.cit., s. 6-22.

ewentualnie zmienić zdanie. Wiele zależy też od składu takiej opozycji⁴⁶ i stąd jej ciężaru gatunkowego (np. w OECD Luksemburg i Szwajcaria, niezadowolone z wytycznych w sprawie unikania szkodliwej konkurencji podatkowej, nie zdecydowały się podważyć *consensusu* i tylko oświadczyły, że nie będą psuć uzgodnień innym zainteresowanym nim państwom, ale się wstrzymają i pozostaną na uboczu; takie rozwiązanie przyjęto). W ONZ zwykło się takie sytuacje określać wewnętrznym sprzecznym określeniem „*consensus minus jeden (dwa)*”. Inna sprawa, że takie „*wady wrodzone*” nie służą porozumieniom: zarówno konwencja klimatyczna, jak i – praktycznie – prawa morza nie doczekały się realizacji. Dodajmy, że w obu przypadkach niechętnie tym konwencjom były m.in. Stany Zjednoczone...

Sęk w tym, że często na platformie wielostronnej występuje asymetria interesów stron, nawet jeżeli ogólny cel jest *grosso modo* podzielany przez wszystkich. Wtedy trudno o rozwiązanie zadowalające w mniejszym lub większym stopniu wszystkie strony czyli o przełamanie owej asymetrii poprzez przemyślaną – i przemyślną – kombinację ustępstw. Gorzej jeszcze, jeżeli oponenti zażądają koncesji w kwestiach nie stanowiących obiektu negocjacji (*linkages*) albo zagrożą ich opuszczeniem – lub co gorsza rzeczywiście to uczynią... Nie ma się więc co dziwić, że nie zawsze dochodzi do porozumienia, że nie zawsze potem jest ono w pełni (a czasem w ogóle) realizowane. Bywa tak, że pod koniec negocjacji strony stają przed smętnym wyborem: albo porozumienie obarczone poważnymi wadami prawnymi, które daje się osiągnąć, albo efektywne, ale ... nie do przepchnięcia. Wtedy z dwojga złego lepiej jest zostać przy ogólniejszych zasadach, co zrekompensuje niższą spodziewaną skuteczność.

Przepaść między stanowiskiem kontrpartnerów a porozumieniem, którego oczekujemy, wypełniona jest brakiem satysfakcji, niepewnością i obawami, ba, nawet podejrzeniami z ich strony. Wtedy wyłania się potrzeba zbudowania tzw. złotego mostu, po którym przejdzie się – jak dobrze pójdzie – do kompromisu. Innymi słowy, należy zebrać wspólne elementy w stanowiskach stron. Najlepiej – wciągając w ten proces wspólnego negocjatorów, by czuli się współbudowniczymi sukcesu negocjacji. Im więcej budulca (w tym na fasadę...) otrzymamy od nich, tym łatwiej „*kupią*” rozwiązanie. Wyjawienie ich preferencji pozwoli na znalezienie

⁴⁶ Poza państwami (rządami), mogą w niej odgrywać w praktyce, acz nieformalnie, krajowe grupy interesów, korporacje transnarodowe i inne podmioty – por. tamże, s. 169.

klucza do porozumienia. Niezłą metodą jest ustalenie luźnych zasad (*principles*), którymi strony będą się kierować w dalszych negocjacjach, stawiających wszakże pewne ograniczniki ich obszaru (*bargaining space*). Podobną rolę spełnić może ustalenie na wczesnym etapie negocjacji, nawet *ad referendum*, węzłowych postanowień negocjowanego traktatu (*the core provisions of a treaty*).

W negocjacjach mylnie jest założenie, że „ciastko ma stałą wielkość” i że zysk dla jednej strony oznacza proporcjonalną stratę (koszt) dla drugiej. Należy wychodzić z założenia „potencjału wzajemnej wygranej” (*win win potential*) w efekcie negocjacji - i zarazić tą wiarą kontrpartnerów. Niekiedy warto być kreatywnym i nawet powiększyć ciastko o ważne dla innych interesy, byle niewielkim kosztem dla siebie. Warto w tym miejscu poczynić jedno zastrzeżenie: na forum wielostronnym (konferencje i organizacje międzynarodowe), z racji złożoności systemu, niezbędna jest wyspecjalizowana obsługa i elastyczne traktowanie delegacji (stałych czy na poszczególne konferencje), dla których instrukcje nie powinny być nazbyt krępujące: z powodu mnogości aktorów i splotu interesów instruującym trudno jest przewidzieć ewolucję sytuacji. Wreszcie ważne jest, by sposób argumentacji dostosowywać do forum i poziomu formalności negocjacji, umiejętnie dobierając (sugerując) ten poziom zależnie od przedmiotu i stadium rozmów (kwestia etapowania negocjacji)⁴⁷.

W rokowaniach na tym forum uczestniczą albo specjalnie desygnowane (do rokowań lub na sesje negocjacyjne) delegacje bądź stałe przedstawicielstwo przy danej organizacji. Delegacje włączają zresztą z reguły (jeśli miejscem rokowań jest siedziba organizacji) dyplomatów z tych placówek. Celem udziału w rokowaniach wielostronnych jest wywarcie wpływu na decyzje, które rzadko bywają odzwierciedleniem stanowiska jednego lub grupy państw; z reguły są - trudną do przewidzenia - wypadkową stanowisk (instrukcji). Zanim jednak dojdzie do uchwały (głosowania), odbywa się skomplikowany wielce - i nierzadko pełen zażartej walki o sformułowania i niuanse - proces uzgadniania jej treści, którego wynik zależy od swoistego zderzenia interesów (*clash of interests*), reprezentowanych przez uczestników dyplomatycznej gry, a nawet zderzenia osobistych ambicji niektórych negocjatorów. Wśród uchwał tych są przecież nie tylko poświęcone jednostkowym sprawom rezolucje (presja moralna), ale i sektoralne

⁴⁷ Clavel, *op.cit.*, s. 41-43 i 76-80.

programy działania i wiążące strony konwencje bądź generalnie respektowane kodeksy czy reguły postępowania.

Jakim kryteriom powinni odpowiadać negocjatorzy w tych skomplikowanych wielostronnych rokowaniach? Pomiję tu cechy osobiste i potrzebę dobrego wykszolenia, w tym znajomości teorii negocjacji i jej zastosowań w praktyce, opanowanie języków obcych, w tym cenną umiejętność redagowania umów i uchwał (*drafting ability*). Wszystko to jest oczywiście tutaj niezbędne, może nawet jeszcze bardziej niż w rokowaniach z udziałem tylko dwóch stron. Z uwagi na specyfikę, odróżniającą rokowania na platformie wielostronnej czyli konferencji i organizacji międzynarodowych, gdzie występuje cały konglomerat interesów, taktyk i strategii oraz złożony i mało z początku czytelny układ sił, negocjator, operujący na tej platformie, powinien: (a) dysponować doświadczeniem i mieć wyrobiony zmysł szybkiej orientacji w tym pozornym tylko galimatiasie, (b) umieć odróżnić ważne interesy kontrpartnerów i ich ugrupowań od drugorzędnych, wreszcie (c) umieć się poruszać w środowisku międzynarodowym i wielokulturowym, by nie urazić niechcący uczestników rokowań, a przeciwnie - zjednać ich sobie. Wcale nie jest bez znaczenia, czy negocjatora inne strony darzą sympatią - niezależnie od tego, jak mało popularnych spraw broni; wiadomo przecież, że takie ma zadanie, liczy się więc sposób, w jaki je realizuje. Potrzebne będą, a właściwie już są, dwie kategorie negocjatorów (podobnie jak dyplomatów): interdyscyplinarnych, o szerokim oglądzie spraw i zdolności ich kojarzenia, oraz wąsko wyspecjalizowanych, dobrze znających od zarania „*historię choroby*” (ciągłość). Coraz częściej korzystać się będzie z usług obu kategorii jednocześnie, z uwagi na współzależność przedmiotów negocjacji i wynikających z nich uregulowań, a także na fakt, że rezultat często obarczony jest wysokim stopniem niepewności co do realizacji porozumienia i jego rozmaitych, w tym „*ubocznych*”, konsekwencji na dłuższą metę⁴⁸. Stąd optymalną nierzadko może się okazać ekipa interdyscyplinarna, na czele której znajdzie się doświadczony negocjator o szerokim oglądzie spraw.

Dyplomacja wielostronna (w organizacjach i na konferencjach międzynarodowych, w dyskretnych rokowaniach z udziałem większej liczby państw) i dwustronne kontakty uzupełniają się i przeplatają. Często te same sprawy są rozpatrywane na obu forach. Obie formy

⁴⁸ „Barriers to Conflict Resolution”, *op.cit.*, s. 50-54.

działalności dyplomatycznej służą w końcu jednemu celowi. Państwa mogą wybierać optymalną ich zdaniem formę (lub optymalny *mix form*) dla jego realizacji. Zaś ich dyplomaci oraz inni uczestnicy negocjacji wielostronnych powinni współdziałać, aby wypracować skuteczną strategię negocjacyjną, wytyczyć główne i poboczne zadania, a następnie przystąpić do ich wcielenia w życie. Czyli do efektywnych negocjacji. Wymaga to dobrej koordynacji nie tylko międzyresortowej, ale i między różnymi instytucjami w państwie (parlament, kancelarie prezydencka i premiera, organizacje pozarządowe etc.). W przeciwnym wypadku mankamenty tej koordynacji skrupiają się najpierw na negocjatorach, a potem - co gorsza - na wynikach ich działania, i to nie z ich winy. W efekcie - cierpią interesy państwa. Dlatego tak istotne jest rozbudowanie - zwłaszcza w MSZ - wyspecjalizowanej struktury negocjacji wielostronnych⁴⁹, ściśle współdziałającej z komórkami odpowiedzialnymi za stosunki dwustronne. Inaczej wszak trudno sobie wyobrazić dobre wiązanie interesów dwu- i wielostronnych.

Słowem - wiele można osiągnąć, w sensie wytyczonych celów i prestiżu reprezentowanego państwa i własnego, innowacyjnym, elastycznym i niekonfrontacyjnym, lecz koncyliacyjnym, podejściem. Przydaje się ono w negocjacjach z jednym partnerem (dwustronnych) i nie mniej w wielostronnych, z udziałem licznych negocjatorów. Tyle, że nie wystarczy tu już znajomość reakcji jednego partnera - jest ich wielu. Stąd wyższa skala trudności (ale i poziom satysfakcji) za długim stołem negocjacyjnym, obstawionym dziesiątkami tabliczek z nazwami państw, przy którym krzyżują się rozbieżne interesy w bogatej gamie. W tym wszystkim trzeba się z grubsza połapać, by nie nadepnąć niechcący komuś na odcisk, narażając się na rewanz... A w ten sposób negocjuje się nie tylko mające walor presji moralnej rezolucje (np. ZO NZ, wytyczne postępowania OECD), ale również traktaty międzynarodowe, do których przystępujemy i których przepisy nas potem obowiązują, a za niestosowanie grożą nierzadko określone sankcje i krytyka, straty czy nawet potępienie międzynarodowe.

*

*

*

⁴⁹ Na razie w polskim MSZ funkcjonuje jedynie taka komórka do negocjacji z UE.

Czas na podsumowanie, na wnioski, oceny - i próbę wyluskania tendencji.

Po pierwsze, wydaje się bezsporne, że stoimy w obliczu ery negocjacji międzynarodowych, z wyraźną przewagą negocjacji wielostronnych, gdyż stale będzie się powiększał zakres międzynarodowej regulacji - i to z udziałem rosnącej liczby uczestników negocjacji. Jeżeli przyjmiemy to niemal za pewnik - jak dalszy „zwycięski marsz globalizacji”, która tego wymaga, - zaobserwujemy, iż w porównaniu nawet z ubiegłym stuleciem, ciężar zainteresowań będzie się przesuwiał z negocjacji poświęconych sporom międzynarodowym, głównie politycznym (sprawy wojny i pokoju, rozmaitych konfliktów granicznych), i to albo dwustronnych, albo w bardzo wąskim gronie bezpośrednio zainteresowanych państw, na najszerszej pojętej kwestie gospodarczo-społeczne, naukowo-techniczne, kulturalne, z jednej strony, i na podejście wielostronne, często uniwersalne, z drugiej. Nie znaczy to bynajmniej, że konflikty zanikają, ani że przeżytkiem jest ich rozwiązywanie drogą dyplomatyczną - drogą negocjacji. Chodzi o to, że dynamicznie rośnie zapotrzebowanie na wielostronną regulację coraz to nowych dziedzin (i na nowe uregulowanie wcześniej w tym trybie uregulowanych). Warto dodać, że jest to w interesie nie tylko małych i średnich (i nie za bogatych) państw, ale również i tych największych i zamożnych, które zaczynają rozumieć, że na dłuższą metę nie da się utrzymać wysp czy nawet całych archipelagów bogactwa wśród oceanu nędzy. Poza tym kraje rozwijające się - to też rynki przyszłości na towary i usługi państw rozwiniętych oraz producenci wyrobów, z których wytwarzania tamci się wycofują w związku z przechodzeniem na przyszłościowy model gospodarki opartej na wiedzy. Nie leży poza tym w interesie możliwych tego świata wybuch - czy wybuchy - niezadowolonia społecznego, na którym żeruje z powodzeniem terroryzm wewnętrzny i międzynarodowy, i generalnie destabilizacja na szerszą skalę; aby tego zaś uniknąć, niezbędne są czytelne, przejrzyste (*transparent*) i w miarę sprawiedliwe (*equitable*) reguły obcowania państw nie tylko w handlu i inwestycjach międzynarodowych.

Po drugie, czy jednak XXI wiek nie niesie ze sobą zmierzchu negocjacji wielostronnych w tradycyjnym kształcie na rzecz nowoczesnych form komunikowania się - np. telekonferencji? Doświadczenie uczy, że negocjacje z udziałem „żywych ludzi” są jednak skuteczniejsze niż szybsze przecież rozmowy za pośrednictwem Internetu, poczty

elektronicznej czy łączy satelitarnych. Negocjacom z pewnością nie grozi „odczłowieczenie”. Żadna technika nie zastąpi osobistego kontaktu, twarzą w twarz, w którym emocje - trudne do przekazania i wychwycenia drogą elektroniczną, nawet jeśli widzimy na ekranie twarz partnera - odgrywają niepoślednią rolę⁵⁰. I potrafią - te negatywne - być nie lada barierą w osiągnięciu porozumienia. Tak modny dialog interaktywny nie stwarza możliwości osobistego, formalnego i nie, kontaktu z kontrpartnerami, słowem wykorzystania osławionych kontaktów kularowych, tak często pozwalających rozładować napięcia i wyjaśnić w sposób nieformalny wątpliwości. Nie należy więc oczekiwać, że tradycyjnym poniekąd negocjacom, dwu- i wielostronnym, w centrum konferencyjnym, grozi odejście do lamusa. Jeżeli tak, nasuwa się nieodparcie wniosek o potrzebie dobrego przygotowania się do tych negocjacji, gdyż udział w nich daleko wykroczy poza dyplomatów i MSZ. Umiejętności negocjowania zaś nie są wrodzone, choć jak we wszystkim, tak i tu jedni mają więcej, inni mniej „iskry bożej”. Ale tak jak we wszystkim, to nie wystarczy. Trzeba wyuczonych i nabytych w praktyce umiejętności. Bo wciąż wiele zależy od negocjatorów, a nie tylko od układu sił czyli pozycji przetargowej uczestników - zwłaszcza na skomplikowanej płaszczyźnie wielostronnej.

Po trzecie, pamiętać należy o wzajemnych powiązaniach różnych co do istoty procesów negocjacyjnych. Nie można dzisiaj traktować żadnych negocjacji jako czegoś wydzielonego, gdyż równolegle odbywa się ich wiele i może być celowe ustąpienie w jednych w zamian za koncesje dla nas w zupełnie innych: w końcu uczestnicy negocjacji są przeważnie ci sami. Dobrym i bliskim nam przykładem tych powiązań są trwające negocjacje z UE w różnych rozdziałach i zasada, że nic nie jest zamknięte (zaakceptowane), dopóki wszystko nie zostanie uzgodnione. Dlatego też ważne jest, by w takich negocjacjach pamiętać o aliansach i wykorzystywać zbieżność interesów: o wiele łatwiej jest osiągnąć sukces, jeżeli zmobilizujemy poparcie lub nawet współautorstwo naszych postulatów ze strony innych uczestników, a jednocześnie zneutralizujemy lub złagodzimy opór ze strony potencjalnych przeciwników. W tym celu warto przy negocjacjach wielostronnych posilkować się kontaktami dwustronnymi, ale też odwrotnie - przy rozmowach dwustronnych czy w bardzo ograniczonym składzie można niekiedy poprawić nasze akcje przez pozyskanie poparcia na

⁵⁰ Fowler, Alan. *Jak skutecznie negocjować*. Warszawa, Petit, 2001; s. 11-12.

odpowiednim forum wielostronnym (w kompetentnej organizacji międzynarodowej).

Na koniec oddajmy głos trzem autorytetom. Wpierw - Hubertowi Védrine⁵¹: „Globalizacja potęguje **zapotrzebowanie** na negocjacje - i tym samym na dyplomację. We współzależnym globalnym świecie, charakteryzującym się pomnożeniem aktorów i różnorodnych wyzwań, które ich wszystkich dotyczą i gdzie niezbędne jest działanie zbiorowe, potrzeba wielkiego potencjału negocjacyjnego z ogromną liczbą partnerów w wielu złożonych rokowaniach, które oddziałują na siebie nawzajem. Jak nigdy dotąd, potrzebni stają się prawdziwi specjaliści od negocjacji, jakakolwiek by to nie była dziedzina. ... Jest to zawód sam w sobie, by wiedzieć, jak sterować stosunkami między krajami, zwłaszcza gdy toczą się równoległe różne rokowania. Trzeba umieć dokonać syntezy, by znać swobodę manewru, by wiedzieć, gdzie należy mieć się na baczności, jak ustalać hierarchię celów, jakich stanowisk można oczekiwać od innych, jak budować alianse i koalicje. ... Globalny świat - to świat brutalny, superkonkurencyjny, niezwykle wymagający, w którym każdy walczy o przetrwanie, swe bezpieczeństwo, swe rozmaite żywotne interesy, ... w którym konkurencja bierze wyraźnie górę nad współpracą”. Albo – jak to ujmuje Ryszard Kapuściński – rządy (w każdym razie w pojedynkę – JW) są coraz bardziej bezbronne i coraz mniej efektywne wobec procesów globalizacji świata bankowego, finansowego i przemysłowego i lekceważących państwa narodowe korporacji transnarodowych z jednej strony, a globalizacji przemocy, przestępstwa i terroryzmu – z drugiej⁵². W takim świecie, na którym - jak na nas - swe piętno wyciska globalizacja, należy dążyć do zdecydowanej obrony swych interesów między innymi właśnie poprzez udział w międzynarodowych negocjacjach. A to aby rodzące się reguły gry w XXI wieku nie krzywdziły nas, lecz chroniły i pomagały się rozwijać. I wreszcie – Yehezkel Dror: „Ludzkość przechodzi transformację i zbliża się do jej etapu, na którym występuje duże prawdopodobieństwo zarówno dobrego, jak i złego obrotu spraw. Na ostateczną trajektorię marszu w przyszłość poważnie wpłyną zarówno działania, jak i zaniechania w rządzeniu (governance), włączając najważniejsze wybory, których żadna inna instytucja społeczna nie będzie mogła lub chciała poczynić. Jednakże

⁵¹ „Les diplomates”, *op.cit.*, s. 73 i 78-79.

⁵² Kapuściński, *op.cit.*, s. 13.

obecne rządy nie jest przygotowane do zmiany przyszłości na lepsze. Dlatego tak potrzebne jest gruntowne przeprojektowanie rządu...⁵³.

Multilateralizm i negocjacje globalne – to próba odpowiedzi na wyzwania niesione przez globalizację. Jedno i drugie – zjawisko i jego przejaw – świadczy o postępującej, mimo zahamowań i oporów, demokratyzacji i „uspołecznianiu” stosunków międzynarodowych w pluralistycznym świecie. Czy zmierzamy jednak do świata uregulowanego pod każdym względem i w każdej niemal dziedzinie, do globalnej regulacji wynegocjowanej w trybie wielostronnym, na konferencjach i w organizacjach międzynarodowych? Taka teza byłaby mocno na wyrost. Jeżeli nawet tak, to na zasadzie zbliżania się do horyzontu. Tak sformułowane zadanie jest bowiem możliwe przy spełnieniu trzech przynajmniej warunków: (a) braku konfrontacji, zresztą właśnie takie negocjacje sprzyjają zażegnaniu ewentualnych sporów, redukują obszar potencjalnej niezgody, (b) poszanowania różnic rozwojowych i kulturowych, wykazania się minimum wrażliwości społecznej - na biedę większości ludzkości w III Świecie i nie tylko, uniknięcia pokusy regulowania stosunków międzypaństwowych i międzynarodowych niższego szczebla (np. między firmami) w interesie silnych i bogatych, dążenia do osiągania krótkofalowych, doraźnych celów, (c) zasadniczej poprawy jakości sterowania i rządu (*guidance, governance*) czyli regulacji ze strony instytucji globalnych.

Oczywiście i tak nie da się - gdyż świat i życie nie stoją w miejscu - wszystkiego przewidzieć, a tym samym uregulować. Czy to w postaci traktatowej (obligatoryjnej zatem), czy to niewiążących formalnie, ale z reguły przestrzeganych (presja moralna) uzgodnionych zasad postępowania. Owych wielostronnych regulacji będzie jednak stale przybywać. Trzeba będzie też rewidować przestarzałe. Jedno i drugie będzie w rosnącym stopniu determinować warunki funkcjonowania państw, firm i obywateli (społeczeństwa obywatelskiego) w dynamicznie globalizującym się świecie. Stąd waga aktywnego udziału oraz świadomości własnych interesów i umiejętności negocjacyjnych w tym procesie. Tych interesów trzeba bowiem pilnować - nikt tego za nas nie zrobi. A wielostronne reguły będą powstawać i tak - niezależnie od naszego uczestnictwa w negocjacjach i poziomu aktywności. I trzeba będzie się do nich stosować, będą - czy tego chcemy czy nie - rzutować

⁵³ Dror, *op.cit.*, s. 63.

na nasze szanse rozwojowe i pozycję w dialogu międzynarodowym. Nie warto więc być biernym w toczących się wysiłkach regulacyjnych - zwłaszcza jeżeli należy się do państw o otwartej gospodarce i otwartym społeczeństwie, a taką opcję jako jedyną zapewniającą postęp przecież obraliśmy ponad trzynaście lat temu.