

NEGOCJACJE W ORGANIZACJACH  
MIĘDZYNARODOWYCH NA  
PRZYKŁADZIE UNII EUROPEJSKIEJ

NEGOTIATIONS IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS  
ON THE EXAMPLE OF THE EUROPEAN UNION

MAŁGORZATA WRÓBEL  
Akademia Sztuki Wojennej

**ABSTRAKT**

W procesie negocjacji międzynarodowych mogą wystąpić różne ograniczenia, takie jak różnice kulturowe i mentalne, sposób wyboru negocjatorów, różnorodność wyznaniowa, system polityczny, funkcjonujący w danym kraju, wybór miejsca negocjacji, czas, język i waluta. Znaczącym czynnikiem wpływającym na negocjacje są różnice kulturowe i mentalne, które często warunkują przebieg całych negocjacji. Różnorodność ideologiczna stanowi istotną barierę utrudniającą zawieranie kontraktów międzynarodowych i ogranicza możliwość dojścia do porozumienia przez negocjujące strony. Mimo postępującej globalizacji, w dalszym ciągu bardzo ważną rolę odgrywają granice pomiędzy niezależnymi, posiadającymi własne systemy polityczne i prawne państwami.

**SŁOWA KLUCZOWE**

negocjacje, organizacje międzynarodowe, Unia Europejska

**ABSTRACT**

There may be differences in the international negotiation process, such as cultural and mental differences, the choice of negotiators, the religious

diversity, the political system, the country, the place of the negotiations, the time, the language and the currency. Significant factors influencing the negotiations are cultural and mental differences, which often determine the course of negotiations. Ideological diversity is an important barrier to international contracts and limits the possibility for negotiators to reach agreement. Despite the progressive globalization, boundaries between independent, state-owned and legal states are still very important.

**KEYWORDS**

negotiations, international organizations, European Union

Negocjacje to powszechny proces, który przejawia się w wielu aspektach naszego życia. Podmiotami negocjacji może być człowiek, firma, jak również państwa i organizacje międzynarodowe. Negocjacje definiuje się jako dwustronny proces komunikowania się, podczas którego dąży się do osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy przynajmniej jedna ze stron nie zgadza się z sugerowanym rozwiązaniem konfliktu lub wygłaszaną opinią<sup>1</sup>.

Współcześnie żaden podmiot, zjawisko czy proces stosunków międzynarodowych nie jest całkowicie niezależny od innych. Każdy z nich w większym lub mniejszym stopniu jest zależny od pozostałych. Głównymi aktorami stosunków międzynarodowych są państwa i organizacje ponadnarodowe, które współpracują ze sobą na wielu płaszczyznach. Wielokrotnie dochodzi między nimi do konfliktów lub kolizji interesów. W celu rozwiązania powstałego między podmiotami międzynarodowymi sporu możliwe jest odwołanie się do negocjacji. Od początku istnienia państw były one jednym z instrumentów polityki zagranicznej. Dzięki negocjacjom można zapobiec wybuchowi wojny lub ograniczyć skalę konfliktu, jak również doprowadzić do wzmocnienia wrogości między podmiotami lub dać przeciwnikowi czas na przygotowanie się do konfliktu.

Czym zatem są negocjacje międzynarodowe? Jest to proces rozwiązywania sporu międzynarodowego, lub innej sytuacji zagrażającej pokojowi, środkami pokojowymi innymi niż procedura sądowa czy arbitraż, z zamiarem osiągnięcia przez zainteresowane strony większe-

---

<sup>1</sup> P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa 1991, s. 11.

go wzajemnego zrozumienia, poprawy stosunków, pogodzenia się lub rozwiązania sporu<sup>2</sup>.

Aktualnie negocjacje toczą się na różnych płaszczyznach, nie tylko między państwami, ale również na forach i organizacjach międzynarodowych. W wyniku zjawiska współzależności międzynarodowej konflikty, w szczególności zagrażające globalnemu bezpieczeństwu postrzegane są jako problem całej społeczności międzynarodowej.

Obecnie negocjacje międzynarodowe uznawane są za najefektywniejszy instrument pokojowego rozwiązywania konfliktów, za pomocą którego można kształtować światowe bezpieczeństwo<sup>3</sup>. Coraz częściej państwa odwołują się do negocjacji w celu zażegnania sporów. Negocjacje międzynarodowe cechują się złożonością z technicznego i politycznego punktu widzenia.

Podstawowym podmiotem negocjacji międzynarodowych jest państwo, jednak coraz częściej biorą w nich udział organizacje międzynarodowe, korporacje ponadnarodowe, partie polityczne czy społeczności wyznaniowe<sup>4</sup>.

Negocjacje międzynarodowe związane są z wewnętrzną i zagraniczną polityką państw. Każde państwo, które dąży do uzyskania pozycji liczącego się aktora stosunków międzynarodowych posiada sformułowane interesy narodowe. Jeśli dają się one podporządkować wspólnym interesom na arenie międzynarodowej, wtedy negocjacje mogą zakończyć się z pożądanym skutkiem. Natomiast wszelkie interesy narodowe, które są niezgodne z ogólnie przyjętymi zasadami i normami oraz wspólnymi wartościami mogą prowadzić do niepowodzenia w negocjacjach<sup>5</sup>.

Negocjacje umożliwiają stronie o mniejszym potencjale siły uzyskanie tego czego nigdy by nie uzyskała, posługując się innymi środkami. W kwestii negocjacji potencjał nie zawsze przesądza o ich wyniku. Jednakże potęga państwa ma wpływ na powodzenie negocjacji. Należy mieć jednak na uwadze, iż nie jest ona przypisana państwu w całym procesie negocjacyjnym. Można wyróżnić dwa rodzaje potęgi:

1. potęga strukturalna – dzieli się na:

---

<sup>2</sup> A. Lall, *Modern International Negotiation. Principles and Practice*, Columbia University Press, New York 1966, s. 5.

<sup>3</sup> M. Kendik, *Negocjacje międzynarodowe*, Warszawa 2009, s. 11–12.

<sup>4</sup> J. Bryła, *Negocjacje międzynarodowe*, Poznań 1999, s. 15–25.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 15–25.

- potęga mierzona na tzw. zagregowanym poziomie – wielkość terytorium, liczba ludności, jakość surowców, zasoby finansowe, poziom naukowo-techniczny, kształt linii brzegowej, stabilność polityczna oraz gospodarcza, posiadanie sformułowanej strategii narodowej,
  - potęga mierzona na poziomie konkretnego obszaru negocjowanych zagadnień – w każdych konkretnych negocjacjach potęga rozkłada się inaczej; negocjacje wielostronne są korzystniejsze – słabsze państwa mogą łączyć siły);
2. potęga behawioralna – odnosi się do zachowania, umiejętności posługiwania się strategiami, technikami negocjacyjnymi<sup>6</sup>.

W procesie negocjacji międzynarodowych mogą wystąpić różne ograniczenia, takie jak różnice kulturowe i mentalne, sposób wyboru negocjatorów, różnorodność wyznaniowa, system polityczny, funkcjonujący w danym kraju, wybór miejsca negocjacji, czas, język i waluta. Znaczącym czynnikiem wpływającym na negocjacje są różnice kulturowe i mentalne, które często warunkują przebieg całych negocjacji. Przed ich rozpoczęciem powinno się mieć świadomość, do jakiej grupy kulturowej należy partner i zebrać jak najwięcej informacji na ten temat. Różnorodność ideologiczna stanowi istotną barierę utrudniającą zawieranie kontraktów międzynarodowych i ogranicza możliwość dojścia do porozumienia przez negocjujące strony. Kolejną przeszkodą w prowadzeniu rokowań to niezajomość języków obcych, a także różnorodność językowa występująca w państwach. Zidentyfikowaną barierą negocjacyjną jest zróżnicowanie systemów prawnych i politycznych państw. Sposoby prowadzenia polityki są w każdym państwie inne. Podobnie jak w różnych państwach inna jest pozycja rządu. Mimo postępującej globalizacji, w dalszym ciągu bardzo ważną rolę odgrywają granice pomiędzy niezależnymi, posiadającymi własne systemy polityczne i prawne państwami<sup>7</sup>.

Unia Europejska składa się z 28 suwerennych państw. Każde z nich ma własne interesy narodowe i priorytety polityki zagranicznej. Niektóre z nich są wspólne dla całej organizacji, niestety pojawiają się także rozbieżności na wielu płaszczyznach unijnej polityki. W związku z tym można stwierdzić, że Unia Europejska jest międzynarodowym forum, gdzie negocjacje prowadzone są permanentnie.

---

<sup>6</sup> Ibidem, s. 15–25.

<sup>7</sup> J.W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Warszawa 1994, s. 16–20.

Unia Europejska kojarzona jest głównie jako organizacja współpracująca w sferze ekonomicznej, finansowej i społecznej. Natomiast kwestia bezpieczeństwa i obrony stała wyraźnie na drugim planie. Jednakże myśli dotyczące wspólnego zajęcia się problemami bezpieczeństwa i obrony istniały już w II połowie XX wieku.

W kwestiach bezpieczeństwa międzynarodowego i polityki zagranicznej Unia Europejska prowadzi Wspólną Politykę Zagraniczną i Bezpieczeństwa. Jak osiągnąć spójność decyzji w tak istotnej kwestii? Do tej pory państwa członkowskie działają głównie samodzielnie i niezależnie na arenie międzynarodowej, poza sytuacjami kiedy negocjacje związane są z kwestiami gospodarczymi. Można stwierdzić, że państwa Unii kierują się jedynie wspólnymi, właściwymi dla UE wartościami. Zdaniem Jamesa Caporaso i Josepha Jupille aby UE mogła być postrzegana jako aktor międzynarodowy, powinna spełnić cztery kryteria: uznania ze strony innych aktorów na scenie międzynarodowej, posiadania prawnej podstawy do działania w stosunkach międzynarodowych, posiadania pewnej autonomii decyzyjnej wobec państw członkowskich oraz minimum spójności w zarządzaniu stosunkami międzynarodowymi. Charlotte Bretherton i John Vogler uważają natomiast, iż uczestnictwo UE w międzynarodowych działaniach zależy od spełnienia przez organizację kilku warunków: zaangażowania na rzecz wartości w stosunkach międzynarodowych, zdolności do sformułowania priorytetów politycznych i spójnej polityki zewnętrznej oraz uwiarygodnienia procesów decyzyjnych i wybranych priorytetów<sup>8</sup>.

Występuje również przekonanie, że UE jest istotnym aktorem stosunków międzynarodowych oraz największym uczestnikiem handlu światowego. Podejmuje ona próby formułowania wspólnej polityki zagranicznej, a także stopniowo tworzy swoje zdolności w dziedzinie bezpieczeństwa i obrony. Jednakże Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa nie jest jednak znaczącym elementem polityki zagranicznej państw członkowskich UE, w szczególności tych największych. W ramach WPZIB funkcjonują instytucje, ramy i mechanizmy, pozwalające negocjować i realizować wspólne stanowiska państw członkowskich w odniesieniu do ważnych wartości, takich jak: demokracja, praw człowieka, rozwoju, bezpieczeństwa. Niestety jak do tej pory nie doprowadziła do prowadzenia przez UE

---

<sup>8</sup> S. Parzymies, *Unia Europejska jako uczestnik stosunków międzynarodowych* [w:] *Dyplomacja czy siła. Unia Europejska w stosunkach międzynarodowych*, pod red. S. Parzymies, Warszawa 2009, s. 15-24.

jednolitej europejskiej polityki zagranicznej i można stwierdzić, iż nie doprowadzi. Główne państwa członkowskie prowadzą w dalszym ciągu własną politykę wobec Stanów Zjednoczonych, Rosji czy Chin. Kwestia spójności i integralności w działaniach UE na arenie międzynarodowej jest największym wyzwaniem, z którym jak dotąd nie może sobie poradzić<sup>9</sup>.

Brak porozumienia i spójności w zewnętrznej polityce UE wynika m.in. z procesu decyzyjnego w zakresie Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa. Najważniejszą instytucją, która jest odpowiedzialna za określanie polityki zagranicznej UE jest Rada Europejska. Na tej podstawie Rada UE jest zobowiązana do opracowania i zastosowania środków wykonawczych. Obecnie Rada Europejska i Rada UE podejmują wyłącznie decyzje dotyczące:

- interesów i celów strategicznych Unii,
- działań, które Unia powinna podjąć,
- stanowisk, które Unia powinna przyjąć,
- warunków wdrożenia działań i stanowisk Unii.

W dziedzinie WPZiB państwa członkowskie i Wysoki Przedstawiciel Unii do spraw Zagranicznych i Polityki Bezpieczeństwa mają prawo inicjatywy. Wysoki przedstawiciel wykonuje to prawo przy wsparciu Komisji. Wysoki przedstawiciel regularnie informuje Parlament Europejski o realizacji WPZiB i konsultuje się z nim w tej sprawie. Musi w szczególności czuwać nad tym, aby koncepcje Parlamentu były należycie uwzględniane.

Jednomyślność pozostaje ogólną zasadą podejmowania decyzji w Radzie i Radzie Europejskiej w kwestiach WPZiB. Niemniej jednak traktat lizboński wprowadził specjalną klauzulę pomostową stosowaną do WPZiB, z wyjątkiem decyzji w kwestiach wojskowych lub obronnych. Dzięki takiemu zapisowi Rada Europejska może upoważnić Radę do stanowienia większością kwalifikowaną przy podejmowaniu pewnych środków<sup>10</sup>.

Zasada jednomyślności oraz nie znaczne od niej odstępstwa powodują utrudnienia w podjęciu realnej decyzji oraz wydłużenie czasu podejmowania decyzji. W razie poważnych kryzysów, w których istotną kwestią jest szybkie reagowanie, UE nie sprostała by temu zadaniu.

Istotną kwestią w negocjacjach dotyczących spraw bezpieczeństwa jest podejście poszczególnych państw członkowskich Unii Europejskiej do Wspólnej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony. Stanowiska te są różni-

<sup>9</sup> Ibidem, s. 15–24.

<sup>10</sup> Źródło: [www.europa.eu](http://www.europa.eu) (10.04.2014).

cowane, co wpływa na jakość podejmowanych decyzji w ramach tej polityki. Część państw zdecydowanie opowiada się za rozwojem silnej WPBiO, autonomicznej od NATO. Na czele tej grupy znajduje się Francja. Zwolennikami tej opcji są także Niemcy, Belgia oraz Luksemburg. Niemcy, jedno z państw członkowskich UE, które mają znaczący wpływ na unijne decyzje, popierają projekt utworzenia stałego dowództwa operacyjnego dla misji wojskowych. Wyrazem tego poparcia jest chęć wzmocnienia europejskiego filara w ramach NATO. Kolejnymi państwami członkowskimi, które opowiadają się za zwiększeniem roli WPBiO są Włochy i Hiszpania. Przeciwnie podejście prezentuje Wielka Brytania zdecydowanie sprzeciwiająca się wszystkim działaniom, które mogłyby osłabić więź euroatlantycką w NATO, dlatego też nie zamierza się angażować w rozwój instytucjonalny wspólnej polityki bezpieczeństwa i obrony. Anglia opowiada się przeciwko utworzeniu w ramach struktur UE stałego dowództwa operacyjnego dla misji wojskowych. Holandia również jest krajem o silnej orientacji proatlantyckiej. Kolejną grupą państw są kraje neutralne, do których należy np. Irlandia.

Powyższe różnice w podejściu do WPBiO przyczyniają się do jej osłabienia i braku konkretnych działań w jej ramach.

Ponadto można zauważyć, iż brak jest wspólnej i spójnej wizji UE jako organizacji, która miałaby uczestniczyć w kształtowaniu bezpieczeństwa międzynarodowego. Współcześnie ścierają się dwie opinie na ten temat. Jedną z nich traktuje UE w charakterze mocarstwa cywilnego, czyli tzw. „miękkiej siły”, która oddziałuje na środowisko międzynarodowe za pomocą instrumentów polityczno-dyplomatycznych, prawnych i ekonomicznych. Druga natomiast w charakterze mocarstwa wojskowego, wpływającego na środowisko międzynarodowe za pomocą środków przymusu. Część państw członkowskich opowiada się również za charakterem UE jako cywilno-wojskowego mocarstwa. Należy jednak zadać sobie pytanie czy można postrzegać Unię jako mocarstwo czy też znaczącego aktora stosunków międzynarodowych? Niestety na wielu przykładach UE ukazała swoją niemoc w rozwiązywaniu sporów i konfliktów.

Podsumowując Unia Europejska jest obecnie ważnym podmiotem w środowisku bezpieczeństwa międzynarodowego. Posiada ona znaczący potencjał ekonomiczny i instytucjonalny, dzięki któremu może mieć istotny wpływ na kształtowanie bezpieczeństwa na kontynencie europejskim, jak i poza nim. UE dąży do uzyskania miana globalnego gracza na arenie



międzynarodowej. Unia wypracowała zakres instrumentów i możliwości zapobiegania zagrożeniom w Europie, jak i na całym świecie, jednakże nie jest w stanie prowadzić spójnej polityki zagranicznej, co zasadniczo zmniejsza jej pozycję w negocjacjach międzynarodowych. Jako bariery ograniczające skuteczne negocjacje w UE należy także wymienić różnice kulturowe, językowe i prawno-polityczne państw członkowskich UE. Ponadto proces decyzyjny w ramach Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa także nie pozwala na określenie spójnej polityki zewnętrznej UE. Potrzebna jest gruntowna reforma w tej kwestii, na którą niestety nie ma również jednomyślnego spojrzenia państw członkowskich. Unia by być globalnym graczem powinna posiadać jasną ideę i wizję tego celu. Powinna także odrzucić wszelkie narodowe egoizmy oraz interesy, które osłabiają szansę uzyskania takiego statusu.

#### **BIBLIOGRAFIA**

1. BRYŁA J., *Negocjacje międzynarodowe*, Poznań 1999.
2. *Dyplomacja czy siła. Unia Europejska w stosunkach międzynarodowych*, pod red. S. Parzymiesa, Warszawa 2009.
3. KENDIK M., *Negocjacje międzynarodowe*, Warszawa 2009.
4. SALACUSE J. W., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Warszawa 1994.
5. [www.europa.eu](http://www.europa.eu)