

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 20 (2025), nr 2 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 75-88
DOI: 10.37055/nasz/209420

Modern Management Systems
Volume 20 (2025), No. 2 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 75-88
DOI: 10.37055/nasz/209420



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology
in Warsaw

Wielospektowość negocjacji wojskowych

Multifaceted nature of military negotiations

Krzysztof Paweł Kałucki

KAM Instytut, Warszawa, Polska
krzysztof.kalucki@kaminstytut.pl; ORCID: 0009-0008-5726-0002

Abstrakt:

Cel badań i hipotezy/pytania badawcze

Celem artykułu jest zaakcentowanie wyjątkowości i wielowymiarowości negocjacji wojskowych oraz wskazanie na potencjalne możliwości w obszarze rozwoju opracowania specjalistycznego programu szkoleniowego z zakresu negocjacji dla szeroko rozumianego sektora wojskowości.

Metody badawcze

Analiza dostępnych publikacji i materiałów w Internecie.

Główne wyniki

Współczesna sytuacja geopolityczna i analiza wielu obszarów, w których istotną rolę odgrywają lub mogą odgrywać profesjonalnie przygotowani negocjatorzy wojskowi, wskazuje na konieczność podjęcia dyskusji na temat potrzeby opracowania specjalnego programu szkoleniowego (kursu lub studiów podyplomowych) skierowanego do osób mogących pełnić funkcje negocjatorów wojskowych.

Implikacje dla teorii i praktyki

Podjęcie dyskusji na temat możliwości profesjonalnego kształcenia negocjatorów w obszarze wojskowości.

Słowa kluczowe: negocjacje, negocjacje wojskowe, negocjacje kryzysowe, komunikacja

Abstract:

Research objectives and hypothesis/research questions

The aim of the article is to emphasize the uniqueness and multidimensionality of military negotiations, to indicate potential opportunities in the area of development, to develop a specialized training program in negotiations for the broadly understood military sector.

Research methods

Analysis of available publications and materials on the Internet.

Main results

The contemporary geopolitical situation, as well as the analysis of many areas in which professionally trained military negotiators play or can play an important role, indicate the need to start a discussion on the need to develop a special training program (course or postgraduate studies) for people who can perform the functions of military negotiators.

Implications for theory and practice

Starting a discussion on the possibilities of professional training of negotiators in the military area.

Keywords: negotiations, military negotiations, crisis negotiations, communication

Wprowadzenie

Negocjowanie jest złożonym, dynamicznym procesem poznawczo-emocjonalnym (Dąbrowski, 1991, s. 67-79). Efekt końcowy negocjacji w każdym obszarze życia społecznego, biznesowego, politycznego czy kryzysowego (włączając wojskowość) można sprowadzić do jednego sformułowania: muszą być skuteczne. Owa skuteczność oznacza realizację celu negocjacji (Kozina, 2025, s. 61) opartą na liście zasad, którymi należy się kierować. Nie ma jednej, zamkniętej listy zasad negocjacji i nie ma jednej definicji negocjacji (Kałucki, 2018, s. 27). Wybrane zasady negocjacji (Kozina, 2018, s. 179) będą się różnić w zależności od posiadanego doświadczenia, wiedzy czy umiejętności oraz ryzyka (Voss, Raz, 2017, s. 39). Jedną z uniwersalnych zasad jest pozytywne nastawienie (postawa) do partnera negocjacyjnego i oddzielanie zgodnie z harwardzkim modelem negocjacji problemu od osoby. Terminy „negocjacje wojskowe” i „negocjator wojskowy” stanowią wstęp do rozważań nad koniecznością powstania instytucji i samego stanowiska lub funkcji, która w holiptyczny sposób będzie ujmować zakres działań dotyczących prowadzenia rozmów, do czego potrzeba zaangażowania pracowników wojska.

W artykule opisano wybrane aspekty negocjacji wojskowych, do których należą negocjacje w dyplomacji, negocjacje kryzysowe, negocjacje w sytuacjach ekstremalnych czy negocjacje międzykulturowe (Kałucki, 2018, s. 34-38), ale i znajomość zasad przetargu w wojsku i zasad mediacji. W amerykańskim praktycznym przewodniku do negocjacji wojskowych można znaleźć określenie, według którego „negocjacje to proces komunikacji między dwiema lub więcej stronami, które mają do zrealizowania konkretne działania lub mają rozwiązać konflikt” (Eisen, 2019, s. 18-27). Opierając się na przytoczonym opisie, negocjacje wojskowe definiuje się jako celowy proces komunikacji między dwiema lub więcej osobami (lub grupami), w ramach którego wykorzystuje się umiejętności komunikacji i umiejętności krytycznego myślenia (Eisen, 2019, s. 10). Negocjacje w wojsku to nie tylko potencjalny etap realizowanych przetargów, lecz również sytuacje kryzysowe. Ta forma negocjacji (kryzysowych) jest opisywana dokładniej przy okazji charakterystyki negocjacji policyjnych (Poklek, Chojnacka, 2017, s. 19) i może mieć zastosowanie w negocjacjach prowadzonych przez Żandarmerię Wojskową (Stelmach, 2016, s. 166). Należy zaznaczyć, iż trudność w definiowaniu samego pojęcia „negocjacje wojskowe” ma swoje źródło w braku jednej, ogólnie przyjętej za jednoznaczną i prawdziwą, definicji samego pojęcia „negocjacje” (Kałucki, 2018, s. 27). Ze względu na brak zgody na realizację badań w szeroko rozumianym środowisku wojskowym zaproponowano odmienną strukturę artykułu.

1. Wybrane elementy negocjacji w wojskowości

Jedną z form prowadzenia negocjacji w wojsku są negocjacje kryzysowe, których zasady można przejąć od negocjacji policyjnych. Negocjacje policyjne mają na celu (Stelmach, 2016, s. 166):

- rozwiązanie sytuacji kryzysowej bez użycia siły (nadrzędny cel działania negocjatorów);
- zapewnienie źródła informacji na temat natury incydentu, osoby sprawcy, dynamiki zdarzenia i potencjalnych kierunków rozwoju sytuacji;
- zadeklarowanie czasu na przygotowanie innych wariantów rozwiązania sytuacji kryzysowej (opcji szturmowej, zgromadzenia odpowiednich sił i środków, ewakuacji itp.);
- pokierowanie zachowaniem sprawcy, które będzie pożądane z perspektywy przyjętego wariantu rozwiązania sytuacji kryzysowej (np. spowodowanie przemieszczenia sprawcy do określonego miejsca).

Negocjatorzy z Żandarmerii Wojskowej, podobnie jak ich policyjni koledzy, prowadzą rozmowy m.in. z osobami grożącymi zdetonowaniem bomby, przetrzymującymi zakładników czy próbującymi popełnić samobójstwo. To sytuacja wymagająca podjęcia działań negocjacyjnych w związku ze zdarzeniem, w wyniku którego doszło lub może dojść do utraty życia, zdrowia ludzkiego lub mienia, albo ze zdarzeniem, w wyniku którego doszło lub może dojść do zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego, w szczególności związana z:

- zapowiedzią popełnienia samobójstwa;
- groźbą bezprawnego użycia broni, niebezpiecznego narzędzia, urządzenia, materiału oraz innego środka mogącego stwarzać zagrożenie dla osób lub mienia;
- wzięciem i przetrzymywaniem zakładników;
- prawdopodobieństwem wystąpienia bądź wystąpieniem zdarzenia o charakterze terrorystycznym;
- okupacją lub blokadą obiektów oraz szlaków komunikacyjnych.

Przynależność Polski do struktur NATO niesie za sobą wiele potencjalnych możliwości prowadzenia negocjacji wojskowych w środowisku międzynarodowym. Czym innym są ekstremalnie trudne rozmowy dla menedżera, a czym innym dla żołnierza na misji. Kontekst, sposób prowadzenia negocjacji oraz zagrożenia mogą być zupełnie różne w przypadku negocjacji biznesowych i wojskowych, gdyż w odniesieniu do tych ostatnich stawką może być ludzkie życie (Weiss, Donigian, Hughes, 2010). Negocjacje wojskowe to również pozyskiwanie informacji wywiadowczych na misjach od miejscowej ludności na temat, np. źródła ataków raketowych. Personel wojskowy musi opanować kluczowe koncepcje negocjacyjne, aby zdobyć lokalne wsparcie i współpracę w regionach, na terenie których wykonuje swoje zadania (Wheeler, 2013).

Skuteczni negocjatorzy wojskowi na misji w Afganistanie posługiwali się pięcioma strategiami (Weiss, Donigian, Hughes, 2010):

- zrozumienie całościowego obrazu;
- odkrycie ukrytych planów;
- współpraca z drugą stroną;
- uzyskanie prawdziwego poparcia,
- budowanie relacji, które opierają się na zaufaniu, a nie strachu, zwracają uwagę zarówno na proces, jak i na pożądane wyniki.

Negocjator/dyplomata (często są to dowódcy wojskowi z wieloletnim stażem) to „międzykulturowy ekspert” (Goodwin, 2010). To osoby, które wykorzystują swoje kompetencje zarówno negocjacyjne, jak i mediacyjne do kierowania międzynarodowymi strukturami, np. pokojowymi. Dbają o stabilność w danym regionie, rozwiązując problemy na różnym poziomie międzykulturowym, np. z lokalnymi przedstawicielami władzy.

Rozwiązywanie konfliktów często budzi skojarzenia z działaniami militarnymi, ale odnosi się również do rozmów pokojowych i bieżących działań opartych na negocjacjach i mediacjach. Konflikt jako wynik kryzysu wymaga włączenia nietypowych technik rozwiązywania problemów, np. przez negocjacje. Przygotowanie negocjacyjne osób wyjeżdżających na tereny objęte działaniami wojennymi to przygotowanie do eliminacji lub zapobiegania niezwykle wysokim emocjom i agresji (Goodwin, 2010). Jedną z charakterystycznych sytuacji, w jakich wykorzystuje się różne formy prowadzenia negocjacji, jest sytuacja wojenna.

Udostępniony raport U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences (Nobel, Wortinger, Hannah, 2007) wskazuje, iż sytuacja wojenna (wojna w Iraku i Afganistanie) przyczyniła się do konieczności rozwoju umiejętności negocjacyjnych jako centralna kompetencja przywództwa wojskowego ze wskazaniem na negocjacje prowadzone pomiędzy żołnierzami a ludnością miejscową na terenach objętych działaniami wojennymi. Raport powstał na bazie przeprowadzonych pogłębionych wywiadów z 20 porucznikami i 16 kapitanami, którzy wrócili z misji w Iraku. Wywiady zostały zbadane pod kątem wspólnych treści, tematów i problemów. Zadawane pytania dotyczyły m.in. rodzaju kontekstu i sytuacji, w których negocjacje miały miejsce, podstawowych rodzajów negocjowanych kwestii, lokalizacji i względów bezpieczeństwa podczas negocjacji, wszelkich różnic językowych i kulturowych, poziomu zaufania do Irakijczyków i czynników sprzyjających rozwojowi tego zaufania, rodzajów i skutków zaawansowanego przygotowania, rodzaju technik wywierania wpływu. Analiza treści wykazała, że negocjacje z ludnością cywilną koncentrowały się na projektach odbudowy bezpieczeństwa i spraw cywilnych.

Z kolei autorzy podręcznika Korpusu Piechoty Morskiej zwrócili uwagę na znaczenie przygotowania się na różne scenariusze, które mogą się rozwijać w trakcie realizacji negocjacji (Wheeler, 2013). Część publikacji dotyczących konfliktów wskazuje, że ich uczestnicy stają przed wyraźnym wyborem między kontynuowaniem

walki a negocjacjami. Dominujące podejście, odwołujące się do teorii targowania się na wojnie, zakłada, że strony konfliktu angażują się w działania prowadzące do konfrontacji, gdy nie uda im się osiągnąć porozumienia. W kontekście wojny negocjacje zapewniają wiele możliwych korzyści dla uczestników konfliktu. Mogą one utorować drogę do zawieszenia broni lub całkowitego zakończenia działań wojennych, zapewniając obu stronom konfliktu kompromisową wersję ich idealnego wyniku. Nawet jeśli negocjacje zakończą się niepowodzeniem, otwarta komunikacja może budować pewność siebie i zaufanie, torując drogę do udanego porozumienia w przyszłości (Dudley, 2024). Jeśli to tylko możliwe, eskalacje konfliktów międzynarodowych prowadzące do rozwiązań siłowych należy zawsze przekierowywać na drogę negocjacji. Stopniowe odbudowywanie zaufania jest dużym wysiłkiem prowadzącym do zmniejszenia napięcia (Idowu, 2024).

2. Komunikacja w aspekcie negocjacji wojskowych

Jedną z kluczowych kompetencji w pracy negocjatora jest komunikacja ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności słuchania i zadawania pytań oraz obserwacji. Literatura przedmiotu podaje trzy rodzaje słuchania (Lewicki, Barry, Saunders, 2012, s. 205): słuchanie bierne, potwierdzanie odbioru i słuchanie aktywne: „Mów tylko tyle, ile jest rzeczywiście niezbędne, a wysłuchaj aż tyle, ile się da, także między słowami. Słuchaj przede wszystkim partnera, a nie samego siebie” (Kozina, 2018, s. 177-179). Negocjacje są oparte na wzajemnej komunikacji (Rządca, Wujec, 1998, s. 61-62), to jest proces w zasadzie dwustronnego (czasem trójstronnego) komunikowania się stron, których interesy są przynajmniej częściowo rozbieżne, w celu osiągnięcia porozumienia (Borkowska, 1997, s. 19). Podejmowanie decyzji, komunikacja, perswazja i rozwiązywanie problemów w negocjacjach są tak samo istotnymi kompetencjami zarówno dla cywilów, jak i dla żołnierzy (Wheeler, 2013).

Mówiąc o komunikacji we współczesnych procesach negocjacyjnych, należy zwrócić uwagę na kilka uwarunkowań sytuacyjnych. W przypadku negocjacji kryzysowych forma i rodzaj zadawanych pytań stanowią jedno z najważniejszych wyzwań (Stelmach, 2016, s. 166). Komunikacja negocjacyjna ma wiele cech „języka wojskowego” (Nowicka, 2017, s. 29), który jest zwięzły, konkretny, imperatywny, sformalizowany, schematyczny, pozbawiony zwrotów metaforycznych i malowniczych porównań. Powinien być prosty, zwięzły i logiczny, bez zbędnych dygresji i pustych treści (Nowicka, 2017, s. 30). Wojsko używa środków ramowych, takich jak opowieści, żargon, metafory i porównania (Shepeer, Howe, 2020). Lingwistyka negocjacyjna powinna być dopasowana również do komunikacji z osobami o różnych typach osobowości (Biel, 2012, s. 168-179). Komunikacja negocjacyjna przybiera zupełnie inną formę w czasie interwencji/realizacji kryzysowych, policyjnych.

Elementy komunikacji, takie jak aktywne słuchanie, spokojne mówienie, zadawanie pytań otwartych czy unikanie słowa „nie”, są elementami technik umożliwiających grę na zwłokę (Poklek, Chojnacka, 2017, s. 21).

Myślenie negocjacyjne w wojskowości można określić jako zdolność prowadzenia rozmów i podejmowania decyzji w warunkach pokojowych, ale i w czasie konfliktu, zagrożenia lub napięcia, z jednoczesnym dążeniem do osiągnięcia celów strategicznych, bez konieczności użycia siły lub przy jej ograniczeniu do minimum. Taki sposób działania powinien być oparty na elementach myślenia strategicznego, ocenie zagrożenia, skuteczności działania i konsekwencjach w przyszłości.

Tabela 1. Obszary negocjacji wojskowych

Obszar negocjacji wojskowych	Opis
Elementy zakupu wyposażenia i serwisu sprzętu oraz usług dla wojska	Nie mylić z przetargami, w przypadku których na pewnym etapie mogą pojawić się negocjacje dotyczące optymalizacji zakupów i efektywnego wykorzystania budżetu
Zawieszenie broni i rozejmy	Rozmowy między stronami konfliktu w celu wstrzymania działań zbrojnych
Kontrola zbrojeń i rozbrojenie	Ustalanie ograniczeń dotyczących uzbrojenia, redukcji arsenałów lub zakazu stosowania określonych rodzajów broni
Układy pokojowe	Negocjowanie długoterminowych rozwiązań konfliktów zbrojnych, często pod nadzorem organizacji międzynarodowych
Niwelowanie konfliktów wewnątrz społeczności wojskowej	Negocjacje z jedną stroną, ponieważ łagodzenie sporów pomiędzy dwiema stronami to już mediacje
Koordinacja sojuszy i współpracy wojskowej	Negocjacje w ramach NATO, ONZ czy innych organizacji międzynarodowych w sprawie misji pokojowych i operacji wojskowych
Status sił zbrojnych na obcym terytorium	Umowy o stacjonowaniu wojsk, używaniu baz wojskowych czy współpracy obronnej
Wymiana jeńców wojennych i ludności cywilnej	Ustalanie zasad repatriacji i ochrony osób zatrzymanych w wyniku konfliktów zbrojnych
Dostęp humanitarny i ochrona ludności cywilnej	Negocjacje w sprawie korytarzy humanitarnych, dostarczania pomocy i ochrony cywilów w strefach wojny
Misje pokojowe i stabilizacyjne	Ustalanie zasad i mandatu operacji pokojowych pod egidą ONZ, NATO czy Unii Europejskiej
Operacje specjalne, antyterrorystyczne i działania wywiadowcze	Negocjowanie uwolnienia zakładników lub współpracy między służbami wywiadowczymi różnych państw

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnych informacji z literatury przedmiotu

Elementy myślenia negocjacyjnego w wojskowości (Eisen, 2019, s. 18-27) to m.in.:

- rozumienie dedukcyjne i indukcyjne;
- myślenie krytyczne: używaj myślenia krytycznego. Zadaj sobie następujące pytania: czego nie wiem? O co nie pytałem? O co może zapytać ktoś inny w mojej sytuacji? Czy wystarczająco zidentyfikowałem problem? W jaki sposób zebrane informacje mogą zmienić opis problemu? Czego nauczyłem się po porażce? Czego nauczyłem się po sukcesie?;
- aktywne słuchanie: rób podsumowania, stosuj parafrazę, zadawaj pytania doprecyzowujące;
- otwarta komunikacja: kto jeszcze podziela twoje zdanie na temat problemu? Dlaczego się tym przejmuję? Gdzie widzisz tę sytuację za 3/6/9 miesięcy? W czym mogę pomóc? Co szczególnie cię niepokoi i dlaczego? Proszę powiedz mi więcej. Gdybyś mógł zrobić jedną rzecz, co by to było i dlaczego? Gdybyś mógł to zrobić ponownie, co zrobiłbyś inaczej i dlaczego?;
- empatia: pozwala lepiej zrozumieć perspektywę przeciwnika, jeżeli chodzi o problem, ograniczenia, a także o to, co może być postrzegane jako przyszłe możliwości.

Komunikacja, praca w środowisku międzykulturowym czy kontrola emocji to jedne z wielu kompetencji, które powinny być rozwijane u negocjatorów pracujących w różnych obszarach szeroko rozumianych negocjacji wojskowych (zob. tabelę 1).

3. Źródła informacji związane z tematyką negocjacji wojskowych

Wieloaspektowość pojęcia „negocjacje wojskowe” uświadamia konieczność poszukiwania informacji w bazach naukowych, książkach czy broszurach szkoleniowych. Należy również tam, gdzie pozwalają na to wewnętrzne procedury, realizować badania naukowe. Do przykładowych źródeł zawierających elementy związane z negocjacjami wojskowymi można zaliczyć:

- bazy danych i czasopisma naukowe: Google Scholar (scholar.google.com)
 - wyszukiwarka artykułów naukowych, Scopus (scopus.com) – indeksuje czasopisma naukowe z wielu dziedzin, Web of Science (webofscience.com) – baza artykułów akademickich, JSTOR (www.jstor.org) – archiwum czasopism naukowych i książek, Academia.edu i ResearchGate – platformy, na których naukowcy udostępniają swoje prace;
- książki i publikacje akademickie oraz wywiady i analizy eksperckie;
- dokumenty rządowe i organizacji międzynarodowych: ONZ (un.org) – dokumenty dotyczące negocjacji w konfliktach międzynarodowych, NATO (nato.int) – raporty dotyczące polityki obronnej i strategii negocjacyjnych,

Departament Stanu USA (state.gov) i ministerstwa obrony różnych państw – raporty o operacjach pokojowych i negocjacjach wojskowych, Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża (ICRC) – materiały dotyczące negocjacji humanitarnych;

- think-tanki i organizacje badawcze: RAND Corporation (rand.org) – analizy strategiczne i wojskowe, Chatham House (chathamhouse.org) – raporty o bezpieczeństwie międzynarodowym, Carnegie Endowment for International Peace (carnegieendowment.org) – analizy konfliktów i dyplomacji, Brookings Institution (brookings.edu) – badania z zakresu stosunków międzynarodowych;
- studium przypadków (*case studies*) – przydatne mogą być konkretne przypadki negocjacji wojskowych, np. negocjacje amerykańsko-talibańskie (2020) – wycofanie wojsk z Afganistanu;
- archiwa historyczne i źródła pierwotne, np. Brytyjskie Archiwa Narodowe (nationalarchives.gov.uk), Amerykańskie Narodowe Archiwa i Administracja Dokumentacji (archives.gov), Centralne Archiwum Wojskowe w Polsce (caw.wp.mil.pl);
- Instytucje Zamówień publicznych (<https://www.wojsko-polskie.pl/iwsp/zamowienia/>).

Ze względu na wieloaspektowość negocjacji wojskowych część publikacji może jednocześnie zostać zakwalifikowana do kategorii negocjacji wojskowych, policyjnych, a nawet biznesowych. Tabele 2 i 3 prezentują możliwości poszukiwania informacji związanych z różnymi aspektami negocjacji wojskowych.

Tabela 2. Liczba publikacji z kategorii „negocjacje” w Google Scholar (2025)

Category	Military negotiation	Police negotiation	Business negotiation
1970-1975	17 100	15 200	16 200
1976-1981	18 000	16 600	17 800
1982-1986	17 600	16 900	18 100
1987-1991	18 000	17 400	20 500
1992-1996	19 400	18 700	25 500
1997-2001	24 200	21 700	20 000
2002-2006	32 700	25 500	17 100
2007-2011	37 400	31 700	16 600
2012-2016	21 200	24 500	16 700
2017-2021	18 200	21 100	18 100
2022-2024	17 400	17 700	16 900

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy liczby publikacji z kategorii „negocjacje” w Google Scholar (stan na 30.01.2025) bez uwzględniania cytatów

Tabela 3. Liczba publikacji z kategorii „negocjacje” w BazEkon (2025)

Kategoria (nazwa w BazEkon)	Wszystkie	2003-2013	2014-2024
Negocjacje akcesyjne	108	52	8
Negocjacje biznesowe	103	37	35
Negocjacje handlowe	84	33	32
Negocjacje zbiorowe	64	12	16
Negocjacje gospodarcze	45	14	18
Negocjacje międzynarodowe	47	16	26
Analiza negocjacyjna	19	brak	brak
Razem	470	164	135
Negocjacje kryzysowe	Brak		
Negocjacje wojskowe	Brak		
Negocjacje policyjne	Brak		

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy liczby publikacji z kategorii „negocjacje” w BazEkon (2025)

4. Instytucje wojskowe szkolące z aspektów negocjacji

Przekazywanie wiedzy z zakresu negocjacji i komunikacji jest charakterystyczne dla wydziałów zarządzania, w przypadku których w formie wykładów oraz ćwiczeń studenci są zapoznawani z zasadami prowadzenia procesów negocjacyjnych oraz mogą ćwiczyć różne scenariusze gier negocjacyjnych w ramach specjalnie przygotowanych *case studies*. Praktyczna forma nauczania jest na pewno bardziej angażująca i wartościowa choćby z punktu widzenia informacji zwrotnej od prowadzącego tuż po realizacji ćwiczenia. Tego typu zajęcia w instytucjach zagranicznych są prowadzone m.in. w:

- United States Air Force Negotiation Center (<https://www.airuniversity.af.edu/AFNC/>) – placówka, która wydała przewodnik do negocjacji wojskowych *Practical Guide to Negotiating in the Military* (2019);
- Europejskie Centrum Studiów nad Bezpieczeństwem im. George’a C. Marshalla w Niemczech (<https://www.marshallcenter.org/en/>);
- United States Military Academy West Point, która wydała *West Point Negotiation Project Workshop* (westpoint.edu, 2025). Misją projektu West Point Negotiation Project jest zwiększenie zdolności przywódców wojskowych do negocjowania w złożonych i trudnych sytuacjach zarówno podczas wojny, jak i pokoju. Dwudniowe warsztaty z negocjacji odbywają się w Akademii Wojskowej Stanów Zjednoczonych.

Trudno odnaleźć uczelnię, która w ramach krajów należących do NATO oferowałaby kompleksowe szkolenie negocjatorów wojskowych. W krajach, takich jak Francja, Niemcy czy Wielka Brytania, istnieją renomowane uczelnie wojskowe, które oferują zaawansowane programy szkoleniowe dla oficerów sił zbrojnych. Chociaż nie wszystkie z nich mają specjalistyczne programy przypisane wyłącznie negocjaczom wojskowym, to ich bogate programy edukacyjne często obejmują aspekty związane z negocjacjami w kontekście wojskowym. Oto kilka z nich:

- École de Guerre (Szkoła Wojenna) – Francja: jest to prestiżowa francuska instytucja szkoląca oficerów na najwyższym szczeblu dowodzenia;
- Royal College of Defence Studies (RCDS) – Wielka Brytania: ta brytyjska instytucja oferuje zaawansowane kursy dla wyższych oficerów i urzędników państwowych;
- Akademia Dowodzenia Bundeswehry (Führungsakademie der Bundeswehr) – Niemcy: niemiecka akademia wojskowa w Hamburgu oferuje programy szkoleniowe dla przyszłych liderów sił zbrojnych, zawierające strategię wojskowe, zarządzanie kryzysowe oraz komunikację, co może obejmować również elementy negocjacji;
- NATO Defense College, gdzie przykładowo w roku 2020 odbył się kurs o nazwie. Negotiation, Mediation and Decision-Making (NMDX) Exercise is successfully completed by Senior Course 136 (NATO Defense College, 2025).

W Polsce szkolenia z zakresu negocjacji w szeroko rozumianym sektorze wojskowości są realizowane w różnych formach. Przykładowo Wojskowa Akademia Techniczna (WAT, 2025) realizuje przedmiot Komunikacja i negocjacje, w ramach którego wykładowcy skupiają się na różnych formach prowadzenia negocjacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz struktur wojskowych. Inny przykład to Akademia Sztuki Wojennej (ASZW), gdzie nabywać i doskonalić swoje kompetencje negocjacyjne można było na przykład w ramach studiów podyplomowych MBA Security & Defence. Należy przy tym zaznaczyć, że czym innym są szkolenia z zakresu reagowania w sytuacjach zagrożenia zdrowia i życia żołnierzy. Przykładem są warsztaty organizowane przez Żandarmerię Wojskową. Pracownicy sektora wojskowości, ale i osoby prywatne mają możliwość uczestniczyć w warsztatach dotyczących kontroli emocji. Takie warsztaty organizują na przykład byli żołnierze jednostki specjalnej GROM.

Podsumowanie

Termin „negocjacje wojskowe” jest wieloaspektowy i niejednoznaczny w definiowaniu. Współczesna sytuacja geopolityczna i analiza wielu obszarów, w których istotną rolę odgrywają lub mogą odegrać profesjonalnie przygotowani negocjatorzy wojskowi, wskazuje na konieczność podjęcia dyskusji na temat potrzeby opracowania specjalnego programu szkoleniowego (kursu lub studiów podyplomowych) dla osób mogących pełnić funkcje negocjatorów wojskowych.

Na podjęcie tematyki negocjacji wojskowych miały wpływ m.in. obserwacje aktualnej sytuacji geopolitycznej, analiza nielicznych publikacji o tej tematyce oraz wnioski wypływające z artykułu pt. *Negocjacje w operacjach wsparcia pokoju w Iraku i Afganistanie* (Gwiazda-Rzepecka, 2012, s. 73-93). Artykuł dotyczy sposobu negocjacji w sytuacjach emocjonalnych. Wąska grupa reprezentatywna 25 mężczyzn, z których 96% stanowili żołnierze zawodowi. Z całej grupy badanych aż 75% brało udział w 10 lub więcej negocjacjach w czasie udziału w operacjach wsparcia pokoju w Iraku i Afganistanie. Pomimo stosunkowo małej próby reprezentatywnej konkluzje z badań były interesujące, a wnioski wskazywały m.in. na:

- konieczność realizowania praktycznych szkoleń z negocjacji przez profesjonalistów i skierowanych do pracowników cywilno-wojskowych biorących udział w operacjach wsparcia pokoju;
- największy wpływ na prowadzenie negocjacji i obszary, na które powinno się poświęcić najwięcej czasu w czasie szkoleń, to: przygotowanie, znajomość rejonu operacyjnego działań oraz dobór zespołu negocjacyjnego;
- 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.

Środowisko wojskowe jest niezwykle trudnym obszarem eksploracji badawczej ze względu na procedury dotyczące prowadzenia badań, wywiadów, ankiet. Istnieje co prawda możliwość analizy historii opisywanych na różnych stronach internetowych, aczkolwiek taka analiza nigdy nie będzie pozbawiona subiektywizmu, choćby z powodu braku znajomości kontekstu. Taka forma badania (analiza historii opisywanych w Internecie) została przedstawiona w jednej z dostępnych publikacji (Shepeer, Howe, 2020). Analiza dotyczyła 118 wywiadów. Należy zauważyć, iż to były wywiady nie tylko z dowódcami czy oficerami wojska, lecz również z osobami zajmującymi inne stanowiska w wojsku. Brak zgody na realizację badań naukowych w środowisku wojskowym w odniesieniu do aspektów związanych z negocjacjami dotyczy również autora tego artykułu.

Negocjatorzy wojskowi powinni być szkoleni przez praktyków pochodzących z różnych obszarów życia biznesowego, ale i obszaru związanego z negocjacjami kryzysowymi. Przykładem takich szkoleń są zajęcia prowadzone w West Point (Weiss, Donigian, Hughes, 2010).

Negocjatorzy wojskowi, co nie jest jednoznaczne z twierdzeniem, że powinni to być wyłącznie żołnierze, muszą być wszechstronnie wyszkoleni, zarówno w obszarze praktykowania szeroko rozumianych negocjacji biznesowych, jak i w sytuacjach kryzysowych. Powinni odróżniać i umieć zastosować działania dotyczące współuczestniczenia w przetargach, w przypadku których na pewnym etapie mogą pojawić się negocjacje, ale również powinni umieć łagodzić konflikty na drodze mediacji.

Według autora publikacji przykładowy kurs z zakresu negocjacji wojskowych powinien obejmować ok. 165 zajęć wykładowych oraz ćwiczeń realizowanych przez praktyków i zawierać zajęcia przedstawione w tabeli 4. Celem kursu powinno być pozyskanie wiedzy oraz nauka kluczowych kompetencji odnoszących się do specyfiki negocjacji prowadzonych w środowisku wojskowym.

Tabela 4. Propozycja tematyczna kursu „Negocjacje wojskowe”

Przedmiot	Rozwijane kompetencje
1. Ogólne zasady negocjacji	- Rozumienie ogólnych zasad negocjacji
	- Rozpoznawanie stylów negocjacyjnych
	- Budowanie strategii negocjacyjnej
	- Definiowanie interesów stron oraz BATNA
2. Zasady komunikacji perswazyjnej	- Stosowanie technik perswazji i wpływu
	- Aktywne słuchanie oraz widzenie peryferyjne
	- Kontrola komunikacji niewerbalnej
	- Rozpoznawanie manipulacji
3. Negocjacje w dyplomacji	- Znajomość protokołu dyplomatycznego
	- Prowadzenie rozmów międzyinstytucjonalnych
	- Zachowanie dyplomatycznej postawy
	- Dyskrecja i myślenie strategiczne
4. Negocjacje kryzysowe	- Działanie pod presją
	- Deeskalacja napięcia
	- Negocjowanie z agresorem lub zakładnikiem
	- Priorytetyzacja celów działania w warunkach zagrożenia
5. Negocjacje w sytuacjach ekstremalnych	- Kontrola emocji
	- Działanie przy ograniczonej informacji
	- Elastyczność w nieprzewidywalnych warunkach
	- Szybkie podejmowanie decyzji
6. Negocjacje międzykulturowe	- Znajomość różnic kulturowych
	- Budowanie zaufania międzykulturowego
	- Unikanie błędów kulturowych
	- Adaptacja komunikacji do norm rozmówcy
7. Zasady przetargu w wojsku	- Prowadzenie negocjacji handlowych
	- Znajomość procedur zakupowych
	- Ocena ofert i warunków umów
	- Przeciwdziałanie korupcji i nadużyciom

cd. tab. 4

Przedmiot	Rozwijane kompetencje
8. Zasady mediacji	- Znajomość oraz prowadzenie mediacji między stronami
	- Zachowanie neutralności
	- Szukanie rozwiązań kompromisowych
	- Znajomość etapów mediacji
9. Samoobrona	- Obrona w sytuacjach fizycznego zagrożenia
	- Opanowanie i pewność siebie
	- Reakcje w bliskim kontakcie
	- Minimalizacja użycia siły
10. Pierwsza pomoc	- Ocena stanu poszkodowanego
	- Udzielanie pomocy w nagłych sytuacjach
	- Działanie w stresie
	- Koordynacja wsparcia medycznego

Źródło: opracowanie własne

Istnieje potrzeba kontynuacji analizy tematyki negocjacji wojskowych oraz przeprowadzenia rzetelnych badań, których wyniki pomogą zdefiniować ewentualne, kolejne kroki, a na pewno przyczynią się do dyskusji na temat tej wyjątkowej i wieloaspektowej formy negocjacji. Według Międzynarodowego Instytutu Studiów Strategicznych (MISS) na koniec 2023 roku na świecie toczyły się 183 konflikty zbrojne (PAP, 2023). Wszędzie, gdzie jest konflikt, jest potrzeba do rozmowy i kontroli emocji, poszukiwania najlepszych rozwiązań dla wszystkich i dlatego rola profesjonalnie wyszkolonych negocjatorów jest niezwykle ważna.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIEL, D., 2012. *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych. Aspekt językowy, psychologiczny, prawny i organizacyjny negocjacji policyjnych* [rozprawa doktorska], Katowice: Uniwersytet Śląski w Katowicach, Wydział Filozoficzny.
- [2] BORKOWSKA, S., 1997. *Negocjacje zbiorowe*, Warszawa: PWE.
- [3] DĄBROWSKI, P.J., 1991. *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa: Wydawnictwo Sorbog.
- [4] DĘBOWSKA, N.A., 2014. Uwarunkowania negocjacji z terrorystami, *Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa*, nr 1.
- [5] DUDLEY, R., 2024. Turning the Tables: Military Intervention and the Onset of Negotiations in Civil War, *Journal of Conflict Resolution*, vol. 68, nr 6.
- [6] EISEN, S., 2019. *Practical Guide to Negotiating in the Military Third Edition*, Alabama: Air University Press Maxwell Air Force Base.
- [7] GOODWIN, D., 2010. *About Turn: Preparing the Military Negotiator in Current Conflicts*, Royal Military Academy Sandhurst, <https://institutegreatereurope.com/cultural-mediation-in-negotiations-cross-cultural-expertise-in-the-military> (dostęp: 30.05.2025).

- [8] GWIAZDA-RZEPECKA, B., 2012. Negocjacje w operacjach wsparcia pokoju w Iraku i Afganistanie – wyniki badań, *Zeszyt Naukowe WSOWL*, nr 1 (163).
- [9] IDOWU, S.A., 2024. Transforming Escalation to Negotiation: Rethinking Confidence Building Measures (CBMs) in the Ongoing Russia-Ukraine War, *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies: Arts, Humanities and Social Sciences*, nr 5 (3).
- [10] KAŁUCKI, K., 2018. *Techniki negocjacyjne*, Warszawa: Difin.
- [11] KAŁUCKI, K., 2022. *Negocjacje*, Warszawa: Difin.
- [12] KOZINA, A., 2015. Negocjacje ze słabszej pozycji – wybrane koncepcje i przykłady, *Modern Management Review*, vol. XX, nr 22 (2).
- [13] KOZINA, A., 2018. *Zasady negocjacji*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- [14] LEWICKI, R.J., BARRY, B., SAUNDERS, D.M., 2012. *Zasady negocjacji*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- [15] NATO DEFENSE COLLEGE, 2025. <https://www.ndc.nato.int/news/news.php?icode=1445#> (dostęp: 17.05.2025).
- [16] NOBEL, O.B.-Y., WORTINGER, B., HANNAH, S., 2007. *Winning the War and the Relationships: Preparing Military Officers for Negotiations with Non-Combatants*, Research Report 1877, <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA472089.pdf> (dostęp: 29.05.2025).
- [17] NOWICKA, J., 2017. Specyfika komunikacji w środowisku wojskowym, *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, z. 12, nr 1.
- [18] PAP, 2023. *Na świecie toczą się obecnie 183 konflikty zbrojne. To więcej niż przed trzema dekadami*, <https://www.pap.pl/aktualnosci/na-swiecie-tocza-sie-obecnie-183-konflikty-zbrojne-wiecej-niz-przed-trzema-dekadami> (dostęp: 21.05.2025).
- [19] POKLEK, R., CHOJNACKA, M., 2017. *Negocjacje policyjne i więzienne*, Warszawa: Difin.
- [20] RZĄDCA, R., WUJEC, P., 1998. *Negocjacje*, Warszawa: PWE.
- [21] SHEPEER, M.T., HOWE, W., 2020. Socialization, Face Negotiation, Identity, and the United States Military, *International Journal of Communication*, nr 14.
- [22] STELMACH, J., 2016. *Rozwiązywanie sytuacji kryzysowych w działaniach policyjnych*, Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im gen. Tadeusza Kościuszki.
- [23] VOSS, CH., RAZ, T., 2017. *Negocjuj jakby od tego zależało twoje życie, nigdy nie idź na kompromis*, Warszawa: MT Biznes.
- [24] WAT, 2025. <https://www.wojsko-polskie.pl/wat/2025> (dostęp: 27.05.2025).
- [25] WEISS, J., DONIGIAN, J.A., HUGHES, J., 2010. *Extreme negotiations*, <https://hbr.org/2010/11/extreme-negotiations> (dostęp: 27.05.2025).
- [26] westpoint.edu, 2025. West Point Negotiation Project, <https://www.westpoint.edu/research/centers-and-institutes/west-point-leadership-center/west-point-negotiation-project/workshop> (dostęp: 30.05.2025).
- [27] WHEELER, M., 2013. The Fog of Negotiation: What Negotiators Can Learn from Military Doctrine, *Negotiation Journal*, January.