GLOBALNIE · OPINIA

JAK NEGOCJUJĄ ROSJANIE?

Borys Rudnicki · 26 maja 2025

Rosyjska sztuka negocjacji znana jest na świecie od wielu lat. Należy zastanowić się, jakie metody Rosjanie wykorzystują dziś, by rozstrzygnąć wojnę na swoją korzyść.

Od kilku miesięcy zasypywani jesteśmy rewelacjami dotyczącymi możliwości zakończenia konfliktu rosyjsko-ukraińskiego. Szumne zapowiedzi Trumpa o błyskawicznym osiągnięciu pokoju spełzły na niczym. Wydaje się, że nowa administracja USA nie doceniła rosyjskiej znajomości sztuki negocjacyjnej, determinacji i doświadczenia politycznego kremlowskich elit. Nie możemy zapominać, że dla Moskwy konflikt nie toczy się o ten czy inny fragment terytorium Ukrainy, lecz o zmianę architektury bezpieczeństwa europejskiego, którą Rosjanie mają zamiar osiągnąć również metodami dyplomatycznymi.

Sowiecka szkoła

Korzenie współczesnego rosyjskiego stylu negocjacji tkwią w okresie sowieckim. Większość obecnych polityków kształciła się w czasach istnienia ZSRS albo była nauczana przez akademików i praktyków zdobywających swe zawodowe szlify właśnie w tym okresie. Sowiecka dyplomacja nie bez powodu cieszyła się dużym uznaniem na arenie międzynarodowej. Odznaczała się bowiem profesjonalizmem i dobrą znajomością przedmiotu negocjacji. Przedstawiciele ZSRS postrzegani byli jako „twardzi gracze", bezwzględnie dążący do realizacji jasno zdefiniowanych celów. Posługiwali się przede wszystkim argumentami siły i gotowością do jej użycia.

> Sowieckie myślenie było zdominowane także przez pogardliwy stosunek do kompromisu, który był dla nich oznaką słabości i imposybilizmu politycznego. „O ile zachodni dyplomaci przeważnie postrzegają negocjacje jako sztukę dochodzenia do porozumienia na drodze wzajemnych ustępstw, o tyle strona radziecka, a obecnie rosyjska, widzi je jako walkę do wygrania" – zauważa prof. Stanisław Bieleń.

Sowiecka dyplomacja charakteryzowała się scentralizowanym systemem zarządzania, co wprost wynikało z obowiązującego systemu politycznego. Instrukcje udzielane przedstawicielom były jasno określone i mogły zostać zmienione jedynie mocą decyzji najważniejszych polityków. W praktyce skutkowało to wieloma problemami. Dynamika rozmów politycznych wymaga bardzo często samodzielności i elastyczności. Sowieccy dyplomaci działali ostrożnie, nie podejmowali ryzyka, nie brali na siebie nieuzasadnionej odpowiedzialności. Oponenci ZSRS, czyli najczęściej państwa zachodnie, miały tu poważny problem. Najm-

niejsze odstępstwo od pierwotnego planu musiało być konsultowane z Kremlem, co przedłużało proces rozmów i zapewniało towarzyszom więcej czasu na rozważania. Stałość polityczna państwa sowieckiego dawała możliwość przeciągania rozmów latami, co irytowało zachodnich polityków, których czas na negocjacje był mierzony w kilkuletnich kadencjach. System polityczny warunkował także kierowanie się aspektami ideologicznymi. Sowieccy przedstawiciele, gdy tylko nadarzała się okazja, podkreślali różnice między systemem kapitalistycznym a komunistycznym, karmiąc w ten sposób wewnętrzne i zewnętrzne antagonizmy.

Chcąc rozpocząć negocjacje z przytupem, ZSRS zazwyczaj przedstawiało warunki wejściowe trudne do zaakceptowania przez drugą stronę. Skutkowało to albo odejściem adwersarzy od stołu negocjacyjnego, albo pogodzeniem się z nierównoprawnymi relacjami już na samym początku rozmów. Jeżeli drugiej stronie zależało na pokojowym uregulowaniu sporu, to nie pozostawało im nic innego, jak tylko z grymasem na twarzy zasiąść do rozmów, z nadzieją, że w toku negocjacji uda się odrobić poniesione straty. Stosowanie takiej metody wynikało ze świadomości znaczenia politycznego i militarnego, a także z dominacji ZSRS w wielu regionach świata.

By osiągnąć założony cel, sowieccy dyplomaci stosowali różne fortele. Od prowokacji, przez zastraszanie, po pozorowane odchodzenie od stołu negocjacyjnego. „Krzyknął gniewnie, po czym znienacka zanurkował pod stół, po chwili wyprostował się, potrząsając butem. Wykonał gest, jakby zamierzał cisnąć nim w przemawiającego delegata, następnie postawił but na pulpicie i zaczął nim rytmicznie uderzać o blat" – tak „The New York Times" opisywał zachowanie Nikity Chruszczowa podczas przemówienia filipińskiego delegata Lorenza Sumulonga na 902. plenarnym posiedzeniu Zgromadzenia Ogólnego ONZ w październiku 1960 r. Zachowanie I Sekretarza KC KPZR było znakiem protestu przeciwko stwierdzeniom o „narodach Europy Wschodniej i innych miejscach, którym odebrano możliwość swobodnego korzystania z praw obywatelskich i politycznych i które zostały, można by rzec, wchłonięte przez Związek Radziecki". Następnie Chruszczow wszedł dynamicznie na mównicę, w teatralny sposób odsunął na bok Filipińczyka i oznajmił, że jest „głupcem, pachołkiem i lokajem", a także „pochlebcą amerykańskiego imperializmu". Wydarzenie to na trwałe wpisało się w annały oenzetowskich negocjacji.

Nowe-stare metody

Współczesne metody negocjacyjne rosyjskich dyplomatów niewiele różnią się od technik podejmowanych przez ich poprzedników. Bo i niby dlaczego miałyby być odmienne? Krążenie elit to pojęcie nieznane rosyjskiemu systemowi politycznemu. Ciągłość osobowa i instytucjonalna sprawia, że współcześni rosyjscy negocjatorzy tylko w niewielkim stopniu modyfikują dziedzictwo swoich poprzedników. Rosyjski styl negocjacji można określić stylem „sowieckim plus".

> Szacunek do siły i pogarda do słabości to niezmienne pryncypia, którymi kierują się rosyjscy dyplomaci.

Upadek systemu komunistycznego nie doprowadził do dezideologizacji stosunku Rosjan do adwersarzy. Oczywiście próżno dziś szukać w rosyjskiej retoryce odwołań do jedności państw socjalistycznych czy uwag o imperialistycznych zapędach państw kapitalistycznych. Nie oznacza to jednak, że sfera niema-

terialna nie odgrywa dla nich żadnej roli. Samoidentyfikacja jest istotnym elementem rosyjskiej rzeczywistości, więc to naturalne, że odbija się także na negocjatorach.

W zasadzie od początku istnienia państwa rosyjskiego aż do dziś definiowanie własnej tożsamości było zagadnieniem kluczowym dla Rosjan. Wynika to z położenia geograficznego, zajmowania wielkich obszarów na kontynencie euroazjatyckim, odgrywania roli łącznika między wschodem a zachodem, między islamem a chrześcijaństwem, osiadłym a koczowniczym stylem życia. Rosja od wieków jest areną walk, gdzie ścierają się interesy różnych cywilizacji. Nic tak nie obrazuje wpływów kulturowych jak język, a rosyjski pełen jest zarówno naleciałości turkijskich, jak i francuskich. Dziewiętnastowieczny spór słowianofilów z okcydentalistami nie został przecież rozstrzygnięty. Wciąż toczone są dyskusje, czy Rosjanie powinni odwoływać się do dziedzictwa „białych", czy „czerwonych". Czy są częścią Europy, czy Azji, a może, jak chciał tego Wadim Cymburski, osobliwą wyspą. Rosyjską postawę dobrze scharakteryzował polski dyplomata Piotr Antoni Świtalski, który zauważył, że „społeczeństwo rosyjskie wierzy w swoją wyjątkowość, odrębność i szczególność. Nie chce przybliżać się do innych zanadto, aby odrębności nie stracić. Nie przybliżając się, nie jest w stanie przezwyciężać deficytu zaufania wobec partnerów. Nie wyzbywając się nieufności, patrzy na świat jako źródło zagrożeń, wietrzy wymierzone w siebie spiski. Chce zmiany, ale boi się chaosu, jaki zmiana niesie. Chce bezpieczeństwa i przewidywalności. Nie nadążając w pogoni za bogactwem i potęgą, chce choćby należnego jej z przeszłości szacunku".

> Mimo że Rosjanie nie wiedzą, kim są, to doskonale wiedzą, kim nie są i czego chcą. Nie są ani „zdegenerowanym Zachodem", ani „amerykańskimi pederastami". Nie podzielają wartości liberalnych, gardzą prawami człowieka. Chcą natomiast silnego państwa – mocarstwa, z którym będzie liczył się cały świat.

Taki stan samoświadomości odbija się również na negocjacjach międzynarodowych. Z podejrzliwością odnoszą się do państw zachodnich, które – zdaniem Rosjan – od lat prowadzą akcje dywersyjne na obszarze poradzieckim, doprowadzając do wybuchu kolejnych „kolorowych rewolucji". Zachód chce w ten sposób doprowadzić do upadku Rosji, do jej zrujnowania politycznego i gospodarczego. Moskwa musi więc bronić swojego terytorium. Musi zapewnić bezpieczeństwo swoim obywatelom i zapobiegać destabilizacji wewnętrznej. Dlatego w rozmowach z Zachodem Rosjanie stosują strategie rywalizacyjne. Nie dążą do kompromisu, lecz do jak największych ustępstw na swoją rzecz. Gra toczy się o to, kto wygra, a kto przegra. Jednocześnie rosyjska dyplomacja cechuje się pragmatyzmem i transakcyjnością. Rosjanie rozumieją naturę stosunków międzynarodowych. Wiedzą, że jest to płaszczyzna, na której ścierają się sprzeczne interesy każdej ze stron, a celem zabiegów dyplomatycznych jest nie tyle wykrojenie jak największego kawałka tortu dla siebie, lecz niedopuszczenie do chwycenia za nóż przez przeciwnika.

> Sukces rosyjskiej dyplomacji nie kończy się na swoim zwycięstwie, lecz na porażce adwersarza.

Odmienna atmosfera panuje natomiast w negocjacjach z reprezentantami Państwa Środka lub innymi państwami uznawanymi w danym okresie za sojuszników. Podczas rozmów z „przyjaciółmi" – choć wie-

my, że w polityce zagranicznej takie kategorie nie istnieją – podkreślane jest wspólne dziedzictwo kulturowe, łączące wydarzenia historyczne, zbieżne interesy i podobne postrzeganie rzeczywistości. Mówi się o tym, co łączy, a pomija to, co dzieli. Moskwa z sojusznikami negocjuje po partnersku, z pełnym zrozumieniem swoich racji. Gdy wymaga tego interes, gotowa jest, by pójść na ustępstwa.

Rosjanie cenią sobie aspekty protokolarne i ceremonialne. Wykorzystują je do zademonstrowania stopnia zaawansowania relacji. Szanowanych przez siebie partnerów przyjmują z odpowiednią estymą. Chcąc podkreślić bliskość relacji, posuwają się do zachowań emocjonalnych, nie stronią wówczas od dotyków, uścisków, a nawet pocałunków. Lubują się w demonstrowaniu swojego dziedzictwa kulturowego, tradycyjnych strojów, muzyki oraz tańca.

Casus Ukrainy

Negocjacje w sprawie uregulowania konfliktu na Ukrainie jak w soczewce skupiają rosyjskie metody prowadzenia rozmów pokojowych. Od początku Rosjanie wysunęli warunki wstępne nie do zaakceptowania przez stronę ukraińską, bo za takie należy uznać roszczenie o aneksje Krymu oraz czterech obwodów: donieckiego, ługańskiego, chersońskiego i zaporoskiego, demilitaryzację Ukrainy i rezygnację Kijowa z dążenia do członkostwa w NATO. Stosowanie gróźb jest codziennością, pamiętamy przecież, że rok 2022 upłynął nam pod znakiem powtarzających się rosyjskich twierdzeń o konieczności użycia broni jądrowej. Rosjanom wcale nie zależy na czasie. Władimir Putin od 2022 r. nie tylko umocnił władzę, odwrócił negatywny trend na froncie i teraz może – zgodnie z sowiecką i rosyjską sztuką dyplomatyczną – spokojnie czekać na realizację swoich żądań, niezależnie, czy odbędzie się to drogą dyplomatyczną, czy militarną.

Donald Trump może się zżymać i złościć, może wprowadzać nowe sankcje, ale dotychczasowy przebieg rozmów pokojowych dowodzi, że piłka jest po stronie Putina i to on zadecyduje, kiedy usiądzie do rozmów pokojowych. Jedno wydaje się pewne – nie zrobi tego pod żadną presją. Nie zrobi, bo nie może. Nie tylko nie pozwala mu na to jego duma, lecz także elity polityczne oraz społeczeństwo. Nie po to przecież wytrwali kilka lat sankcji gospodarczych, wytrzymali ograniczenie możliwości dysponowania własnym kapitałem za granicą, nie ugięli się pod naporem międzynarodowej stygmatyzacji, żeby teraz ustąpić pod presją prezydenta USA, przywódców państw europejskich czy Wołodymyra Zełeńskiego.

Pozorowane negocjacje ze strony Rosji z pewnością potrwają jeszcze jakiś czas. Moskwie nie zależy na jak najszybszym uregulowaniu stosunków, bo nawet szybkie zakończenie wojny nie poprawi znacząco ich sytuacji gospodarczej. Trudno sobie wyobrazić, by za rządów Władimira Putina doszło do powrotu do polityki *business as usual*, nawet w ograniczonym zakresie. Zdaje sobie z tego sprawę zarówno prezydent Rosji, jak i elita polityczna, więc gra nie toczy się o te czy inne słupki gospodarcze, ale o zmianę układu sił na Starym Kontynencie. Kryzys lat dziewięćdziesiątych uświadomił rosyjskiej władzy, że o ile z zapaści gospodarczej – przy odpowiedniej koniunkturze – można wyjść w kilka lat, to odbudowanie pozycji mocarstwowej zajmuje z reguły dekady.

> Celem Moskwy jest decydowanie o europejskiej architekturze bezpieczeństwa razem z USA. Wydaje się, że tylko bilateralne rozmowy ze Stanami Zjednoczonymi na najwyższym szczeblu uzyskają aprobatę rosyjskich elit i społeczeństwa. Powrót do politycznego układu sił z 1991 r. to pragnienie, które przyświecało Rosji od początku wojny.

Obecnie nie ma mowy o trwałym porozumieniu pokojowym bez akceptacji warunków ze strony ukraińskich władz oraz narodu. Powszechny jest strach przed niepokojami społecznymi, które mogą zostać wywołane przez bunt setek tysięcy zdemobilizowanych ukraińskich żołnierzy, którzy nie zgodzą się na warunki kończące wojnę. Jednakże jesteśmy w stanie sobie wyobrazić, że trwająca jeszcze kilkanaście-kilkadziesiąt miesięcy wojna stopniowo będzie pogarszać sytuację frontową Ukrainy, co może skutkować koniecznością zaakceptowania narzuconych warunków. Nie bez znaczenia dla Rosjan była postawa negocjacyjna Kijowa w sprawie umowy z USA dotyczącej zasobów naturalnych. Presja narzucona przez Donalda Trumpa w ciągu kilku dni zmieniła stanowisko Kijowa z nieprzejednanego na kompromisowe. Kreml może odczytywać tę woltę jako niezdolność do wytrzymywania przez Kijów ciśnienia w krytycznych momentach. Dla Moskwy Kijów okazał słabość.

Historia dowodzi, że rozpoczęcie rozmów pokojowych wcale nie musi automatycznie przybliżać nas do zakończenia wojny. Rosjanie wyspecjalizowali się przecież w zarządzaniu zamrożonymi konfliktami. Pamiętamy o Naddniestrzu, Abchazji, Osetii Południowej, a jeszcze do niedawna Górskim Karabachu. Dzielenie i rządzenie to codzienność polityki zagranicznej Kremla. Miejmy jednak nadzieje, że strony dojdą do porozumienia i uda im się zbudować trwały, stabilny i sprawiedliwy pokój.

Nagranie: https://www.youtube.com/watch?v=3N5sKx2oHN8

Oryginał: https://nlad-kopia1113.instawp.site/jak-negocjuja-rosjanie/

NIEZALEŻNOŚĆ KOSZTUJE

Utrzymują nas przede wszystkim czytelnicy. Dzięki nim możemy publikować analizy, których nikt nam nie zamawia, i zostawiać je otwarte dla wszystkich.

WESPRZYJ NAS

wspieram.nlad.pl

Zeskanuj, aby wesprzeć