

Łukasz Walewski

jak ograć
TYRANÓW

**negocjuj
skutecznie**

MANDO 

© Wydawnictwo WAM, 2022

Opieka redakcyjna: Sławomir Rusin

Redakcja: Krzysztof Bernaś

Korekta: Dariusz Godoś, Monika Karolczuk

Skład i opracowanie graficzne: Lucyna Sterczewska

Projekt okładki: Marcin Jakubionek

ISBN 978-83-277-2727-5

MANDO

ul. Kopernika 26 • 31-501 Kraków

tel. 12 62 93 200

www.wydawnictwomando.pl

DZIAŁ HANDLOWY

tel. 12 62 93 254-255 • faks 12 62 93 496

e-mail: handel@wydawnictwomando.pl

Druk i oprawa: POZKAL • Inowrocław

Publikację wydrukowano na papierze Creamy 70 g vol. 2.0
dostarczonym przez ZING Sp. z o.o.

Wstęp

Nie, nie chcemy pokoju! Chcemy wojny, zwycięstwa. [...] To, co wy nazywacie pokojem, jest pokojem jedynie dla Izraela i imperialistów. Dla nas to niesprawiedliwość i wstyd. Będziemy walczyć, aż zwyciężymy. Jeśli będzie to konieczne, przez dziesiątki lat, przez pokolenia.

Jasir Arafat,
prezydent Autonomii Palestyńskiej

Negocjujemy w zasadzie wszystko. Wszędzie. Każdego dnia. Czasem nawet nie zdając sobie z tego sprawy. Nie tylko wysokość okupu z terrorystami, nie tylko zwolnienie więźniów politycznych z Fidellem Castro czy jeńca z Kim Dzong Unem bądź szczegóły kontraktu gazowego z Donaldem Trumpem. Negocjujemy cenę z klientem albo sprzedawcą, a rano również możliwość skorzystania z łazienki. „Jak długo jeszcze mam czekać?” – krzyczymy. Negocjujemy terminy ważnych uroczystości z rodziną, program, który będziemy oglądać w telewizorze w salonie z bratem czy siostrą, a w pracy także możliwość awansu bądź podwyżki. „Szefie, od dwóch lat czekam na większe pieniądze” – pokazujemy swoją determinację.

Od tych, którzy negocjują z dyktatorami, albo i od samych dyktatorów można się jednak sporo nauczyć. Wyciąganie lekcji z ich doświadczeń, ale też z całych wieków dyplomacji, sztuki wojny, polityki, retoryki czy psychologii – w tym psychologii biznesu czy

psychologii społecznej – pozwala zaoszczędzić mnóstwo pieniędzy, czasu i... nerwów.

Oczywiście nie sposób zebrać w jednej książce tak ogromnego materiału, ale i tak warto się wspólnie wybrać w tę podróż – pełną ciekawostek i różnych nietypowych porad.

Romesh Ratnesar z „Time’a”, komentując swego czasu kontrowersyjne negocjacje z Muammarem Kaddafim, pisał, że w kontaktach z dyktatorami rzadko osiąga się wygraną, ale „to nie znaczy, że w dyplomacji się takich rzeczy nie robi. Prowadzenie interesów z odrażającymi przywódcami i reżimami może się kłócić z naszym poczuciem moralności, tyle że często to jedyny sposób na osiągnięcie ważnych celów strategicznych. FDR [Franklin Delano Roosevelt – przyp. Ł.W.] potrzebował wsparcia Stalina, aby zakończyć wojnę z mocarstwami Osi, nawet jeśli oznaczało to poświęcenie Polski. Porozumienie z Dayton pozostawiło Miloševicia u władzy, ale także zakończyło krwawą wojnę i uratowało życie dziesiątkom tysięcy bośniackich muzułmanów. Możemy nienawidzić talibów, ale negocjacje z nimi są niezbędne, jeśli chce się znaleźć wyjście w sprawie Afganistanu. I jakkolwiek cyniczne by się to teraz wydawało, igraszki Zachodu z Kaddafim przyniosły jedną trwałą korzyść: zniweczenie nuklearnych planów Libii¹. Podobnie uważa Donald Trump, który stwierdził, że może spotykać się z dyktatorami, jeśli to będzie dobre dla Stanów Zjednoczonych i pomoże jego narodowi. Bonnie Kristian na łamach popularnego waszyngtońskiego portalu „The Hill” słusznie zauważyła, że te słowa raczej trudno uznać za skandaliczne: „Oświadczenie prezydenta było nonszalanckie, a jego gotowość do spotkań z dyktatorami przedstawiano jako

1 R. Ratnesar, *Dealing with Dictators. My Meeting with Muammar*, <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,2055732,00.html> [dostęp: 28.07.2020].

niezdolność najemnika do priorytetowego traktowania demokracji i praw człowieka, osobistą przechwałkę albo nawet trollowanie. Interpretacje te pomijają istotny element: być może dzisiaj bardziej niż kiedykolwiek wcześniej dyplomacja powinna skupić się na stosunkach z nieprzyjawnymi rządzącymi, którzy mogą wciągnąć nas w wojnę, jeśli odmówimy im rozmowy. Dyktatorzy nie są w «porządku», ale negocjowanie z nimi jest często konieczne”².

Czy to działa właśnie w ten sposób? A jeśli tak, to jak należy negocjować z tyranami? Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie, zapraszam Cię, Szanowny Czytelniku, na przejażdżkę po ciemnych uliczkach światowej dyplomacji. Zapnij pasy, bo na zakrętach historii może nieco szarpać!

2 B. Kristian, *Why the President Should Meet with Dictators*, <https://thehill.com/opinion/white-house/474494-why-the-president-should-meet-with-dictators> [dostęp: 28.07.2020].

Najtrudniejsza praca pod słońcem

Ciągle spotykacie nieprzewidywalnych i nieracjonalnych ludzi. Wasi szefowie, wasi małżonkowie, wasze dzieci, wasi sąsiedzi – jasne, nie dowodzą armiami ani nie rządzą krajami, ale mają pewien zakres władzy nad wami i bez skrupułów to wykorzystują wedle własnej woli. Rozejrzyjcie się: żyjecie i pracujecie z tyranami. Intrygantami. Narcyzami.

Bill Richardson,
amerykański polityk, negocjator

Przy negocjacyjnym stole najpopularniejsze – niezależnie od tego, czy negocjujemy z dyktatorem, czy z krnąbrnym nastolatkiem – są trzy strategie. Podstawowa to zawsze konfrontacja – dążenie do pokonania przeciwnika, założenia negocjacyjnych nelsonów i doprowadzenie do porozumienia, które sprawi, że można poczuć się zwycięzcą. Gdy siły są wyrównane, warto poszukać kompromisu, rozwiązania polegającego na tym, że każda strona nieco ustępuje i w konsekwencji jest też trochę zwycięzcą. Wielu osobom ta strategia odpowiada, są jednak tacy, dla których szklanka zawsze jest do połowy pusta, szukają więc sposobów jej uzupełnienia. Przy wyrównanych siłach oznacza to poszukiwanie konsensusu; w rozwiązaniu popularnie nazywanym win-win obydwie szklanki

są uzupełnione możliwie najpełniej. Każda z tych strategii to inne podejście do drugiej strony: widzimy przeciwnika, z którym rywalizujemy, konkurenta, z którym się targujemy, lub partnera, z którym pracujemy nad znalezieniem rozwiązania wspólnego problemu.

W negocjacjach stosuje się jeszcze dwie kolejne strategie – dostosowywanie się i unikanie – ale w kontaktach z tyranami są zupełnie nieprzydatne. Nawet dyktatora warto potraktować jak partnera, a nie jak śmiertelnego wroga, i zastosować strategię win-win. Gdy lepiej poznamy kulisy ważnych negocjacji, stanie się to dla wszystkich jasne.

Nie zawsze tak było. Przykładowo Rzymianie – dla których nie istniało słowo „neutralność” – negocjowali zwykle w myśl hasła: kto nie jest z nami, ten przeciwko nam, i dzielili inne kraje według prostego klucza: na wrogie oraz zaprzyjaźnione. Inne nacje albo się poddawały, albo musiały się liczyć z siłową konfrontacją (jak Kartagina czy Persja). Chociaż dyplomacja czasów rzymskich miała też swój dostojny, acz brutalny urok: „Jeżeli władcy drugiej strony odmawiali podporządkowania się Rzymowi, wypowiedano im wojnę, z tym że po powrocie misji do Rzymu czekano jeszcze 33 dni na normalną odpowiedź. Jeśli była negatywna lub nie nadeszła, fecjałowie powiadamiali króla, a stan wojny był uroczyście ogłoszany w świątyni Jowisza. Następnie *pater patratus* wracał na granicę i przerzucał przez nią oszczep z opalonym drzewcem i umazanym krwią ostrzem. Za oszczepem wkraczała armia rzymska, przystępująca do konfrontacji”¹.

W starożytności często stawiano sprawy na ostrzu noża. Kiedy Filip Macedoński podporządkował sobie niemal całą Grecję, uprzejmie zaproponował Sparcie oddanie się pod jego opiekę, dyskretnie

1 J. Jasiński, *Dyplomacja rzymska*, <https://www.imperiumromanum.edu.pl/ustroj/dyplomacja-rzymska/> [dostęp: 12.03.2019].

przypominając, kto teraz ma znaczącą przewagę. Odpowiedź była krótka: „Zmierz swój cień. Urósł po Cheronei?” (jeśli ktoś się nie przykładał do nauki w liceum, przypominam: pod Cheroneą Macedończycy roznieśli koalicję ateńsko-tebańską i Filip został faktycznym władcą Grecji). Druga nota Filipa była już bardziej konkretna: „Jeśli zdobędę Spartę, nie zostawię kamienia na kamieniu”. Riposta zawierała tylko jedno słowo: „Jeśli”.

Z władcami absolutnymi zawsze trudno było negocjować. Być może dlatego, że wszystkich tyranów – poczynając od starożytności, przez średniowiecze, nowożytność, a kończąc na XXI w. – łączy narcystyczna natura. Są przeczuleni na swoim punkcie, wciąż obawiają się o zdrowie i życie oraz utrzymanie się przy władzy, a do tego to niemal zawsze megalomani. Potwierdzają to chociażby tzw. listy amarneńskie, czyli dokumenty dyplomatyczne z XIV w. p.n.e. Pokazują one, że już w czasach antycznych przywódcy imperiów angażowali cały aparat państwowy do przekazywania sobie nawzajem wiadomości mających na celu jedynie podkreślenie ich statusu. W jednym z nich oburzony król babiloński Burna-Buriasz II wytykał egipskiemu faraonowi Echnatonowi brak ogłady i złamanie zasad etykiety dyplomatycznej. A chodziło o to, że gdy Babilończyk zachorował, egipski władca nie wysłał mu życzeń powrotu do zdrowia! W końcu dyplomata drugiej strony załagodził sprawę, przekonując babilońskiego tyrana, że to było jedynie opóźnienie w korespondencji, związane z dużą odległością i znacznym czasem podróży.

Słynny dalekowschodni filozof Zhuangzi, żyjący na przełomie IV i III w. p.n.e., nie musiał znać tej historii, by dojść do wniosku, że praca dyplomaty jest chyba najtrudniejszą pracą pod słońcem – zwłaszcza gdy ma on przekazać złą wiadomość. A już szczególnie wtedy, gdy adresatem jest dyktator.

W jaki sposób myślą tyrani?

Zrodziliśmy się z królewskiej krwi,
władza się Nam należy. Ponieważ się Nam należy,
ponieważ Nasz Pan i Stwórca uznał, że możemy
być potrzebni narodowi tak, jak ojciec jest
potrzebny synowi, bycie monarchą jest dla Nas
wielką przyjemnością. Urodziliśmy się po to
i po to zawsze żyliśmy.

Hajle Syllasje,
cesarz Etiopii

Niestety dyktatury – dlatego, że nie mają
skrupułów – często uzyskują przewagę taktyczną
nad demokracjami.

Radostaw Sikorski,
były minister spraw zagranicznych

Gdy mieszkaliśmy w jaskiniach i nie mieliśmy do dyspozycji ambasad, dyplomatów, prawa międzynarodowego, a także nie zastanawialiśmy się nad stylami negocjacji, na zagrożenie reagowaliśmy na trzy sposoby: uciekaliśmy, zaprzyjaźnialiśmy się z wrogiem lub walczyliśmy. Inne pomysły kończyły się zwykle śmiercią. Z czasem jednak wszystko się zmieniło.

Czym w ogóle są negocjacje? Co im podlega i jak do nich dochodzi? Marek Tokarz opisuje to tak:

Do negocjacji może dojść jedynie wtedy, gdy spełnione są co najmniej następujące cztery warunki: (1) Strony muszą mieć możliwość komunikowania się. Gdy wymiana informacji nie jest możliwa, negocjacje również – z definicji – nie są możliwe. (2) Przynajmniej niektóre interesy stron muszą być ze sobą sprzeczne. Tam, gdzie od początku panuje pełna zgoda, nie dochodzi do rokowań. (3) Przynajmniej niektóre interesy stron muszą być ze sobą zgodne. Gdy nie ma żadnych podstaw do kompromisu, rozwiązaniem jest wojna, a nie układy. (4) Obie strony muszą mieć wolę negocjowania – muszą być przekonane, że dzięki negocjacjom mogą osiągnąć większe korzyści niż te, które osiągnęłyby, odmawiając negocjacji. Krótko mówiąc, negocjacje to konflikt sterowany interesami (...)¹.

Badacz pisze też o tym, jak negocjacje mogą przebiegać:

Dwie najbardziej charakterystyczne ogólne strategie spotykane w negocjacjach to strategia konfrontacyjna, oparta na założeniu, że druga strona jest wrogiem, którego należy pokonać, i strategia kooperacyjna, oparta na założeniu, że druga strona jest partnerem, z którym w drodze współpracy trzeba znaleźć satysfakcjonujące wszystkich rozwiązanie problemu. Pierwsza strategia charakteryzuje się obroną własnych pozycji, deprecjonowaniem ofert przeciwnika i minimalizowaniem ustępstw własnych. Dla drugiej

1 M.Tokarz, *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji*, Gdańsk 2006, s. 208–209.

charakterystyczne jest skupianie się na interesach, a nie na stanowiskach, i twórcze poszukiwanie alternatywnych możliwości².

Czy siadając do stołu z tyranami, też będziemy mieli pewność, że możliwe są tylko dwie wersje wydarzeń? Czy trzeba się zbratać z krwawym dyktatorem i zostać jego poplecznikiem – lub wręcz orędownikiem – aby wymóc na nim określone posunięcia? A może zostaje tylko wysłanie jednostek specjalnych z zamiarem likwidacji lub wypowiedzenie wojny jego krajowi?

Negocjacje służą właśnie temu, by nie dopuścić do ostatecznych rozwiązań. Ciekawie patrzy na ten problem profesor Ronald Wintrobe w artykule *How to Understand, and Deal with Dictatorship. An Economist's View*: „Zarówno rządzący, jak i rządzi [w systemach dyktatorskich – przyp. Ł.W.] są tacy sami jak obywatele krajów demokratycznych: zorientowani na siebie i racjonalni pod względem ekonomicznym. Mają swoje cele i próbują je osiągnąć najlepiej, jak potrafią. Zawsze też szukają sposobu na zrobienie tego lepiej”³. Autor zauważył też, że głównym problemem każdego dyktatora jest deficyt informacji: nigdy nie wie, czy i jak duże ma poparcie obywateli i członków małych, ale silnych grup społecznych mogących mu zagrażać. To najsłabszy punkt każdej dyktatury i każdego dyktatora. Co więcej, często tyran otrzymuje informacje nieprecyzyjne lub zgoła nieprawdziwe: „Im mocniej aparat represji tłumi wszelkie przejawy buntu i krytyki, tym mniejsze ma pojęcie [dyktator – przyp. Ł.W.] o poparciu narodu. Mobutu, obalony w 1997 dyktator Zairu, który zmarł kilka miesięcy później, otrzymał w 1988 roku od służb specjalnych taką oto depeszę dotyczącą

2 Tamże.

3 R. Wintrobe, *How to Understand, and Deal with Dictatorship. An Economist's View*, „Economics of Governance” 2001, nr 2, s. 35–58, Kindle edition Loc 50–52.

funkcjonowania kraju pod jego rządami: «Wszyscy ludzie pracują z radością i ze zdwojoną siłą dzięki ciągłości nowego reżimu»⁴. Tylko kompletnie zaślepiiony i upojony swą wielkością władca mógł dać temu wiarę.

MOBUTU Sese Seko

[1930–1997], prezydent Zairu (obecnie Demokratyczna Republika Konga), przejął władzę w zamachu stanu w 1965 roku i rządził przez 32 lata, został obalony w buncie w 1997 roku.

Jako prezydent Mobutu powrócił do afrykańskiej nazwy kraju. Została zmieniona w październiku 1971 roku z Demokratycznej Republiki Konga [Kongo [Kinszasa]] na Republikę Zairu [krajowi przywrócono jego wcześniejszą nazwę w 1997 r.]. W styczniu 1972 roku zmienił swoje imię i nazwisko z Joseph-Désiré Mobutu na Mobutu Sese Seko Koko Ngbendu Wa Za Banga [„Wszzechmocny wojownik, który ze względu na swoją wytrwałość i niezłomną wolę zwycięstwa przejdzie od podboju do podboju, pozostawiając za sobą ogień”]. Przez lata dowiódł biegłości w utrzymywaniu swoich rządów w obliczu wewnętrznych buntów i prób zamachu stanu, ale jego reżim odniósł niewielki sukces w tworzeniu warunków niezbędnych do wzrostu gospodarczego i rozwoju. Korupcja, złe zarządzanie i zaniedbania doprowadziły do upadku infrastruktury kraju, a sam Mobutu podobno zgromadził jedną z największych osobistych fortun na świecie.

Wraz z końcem zimnej wojny w latach dziewięćdziesiątych Mobutu stracił znaczną część zachodniego wsparcia finansowego, które zostało mu udzielone w zamian za interwencję w sprawy sąsiadów Zairu. Schorowany i z osłabioną przez system wielopartyjny pozycją zrzekł się kontroli

4 Tamże, Loc 63–66.

nad rządem w maju 1997 roku na rzecz przywódcy rebeliantów Laurenta Kabilii. Niedługo później Mobutu zmarł na wygnaniu.

[na podst.: <https://www.britannica.com/biography/Mobutu-Sese-Seko>]

RADY SUN-TZU

- Zwyciężaj strategią strategię.
- Wynieś wroga na szczyt, a następnie zepchnij w przepaść.
- Strategia wojny polega na byciu przebiegłym i stwarzaniu złudzeń. Dlatego jeśli jesteś do czegoś zdolny, udawaj niezręcznego, jeśli jesteś aktywny, stwarzaj pozory bierności. Jeśli jesteś blisko, stwórz pozory dużej odległości, jeśli uwierzą, że jesteś daleko, znajdź się niespodziewanie blisko. Staraj się wprowadzić wroga w błąd, doprowadź do dezorganizacji w jego armii i dopiero wtedy uderzaj.
- Kiedy wróg się koncentruje, przygotuj się do odparcia ataku. Kiedy jest mocny, unikaj go. Próbuje rozżłościć wrogięgo generała i wprowadzić go w błąd.
- Wojna jest sztuką wprowadzania wroga w błąd.
- Tylko nieliczni nie pragną zysków na wojnie. Nie zrobisz postępu, jeśli liczysz wyłącznie na siłę swej armii.
- Poznaj siebie i poznaj wroga – dopiero wtedy twoje zwycięstwo nie będzie zagrożone.
- Powiedziane jest, że światli stratedzy układają plany, a odważni generałowie je wykonują. Jeśli nie leży to w interesie państwa, nie działaj. Jeśli nie przewidujesz sukcesu, nie używaj wojska. Jeśli nie jesteś zagrożony, nie podejmuj walki.
- Uderzając, bądź szybki jak wiatr, a w powolnym marszu statyczny niby wielki las. Robiąc wypad i penetrując teren, bądź szybki jak ogień, gdy się zatrzymasz – bądź nieruchomy jak góra. Bądź zmienny jak płynące chmury, a gdy trzeba, szybki jak błyskawica.
- Kiedy twój oręż jest stępiony, zapal ostudzony, siła wyczerpana, a skarbiec pusty, dowódcy sąsiednich państw mogą

to wykorzystać i rozpocząć działania wojenne. Jednak i wtedy, jeśli masz mądrych doradców, żaden ich plan się nie powiedzie. Jeśli słyszymy o nieudanych przedsięwzięciach na wojnie, winę ponosi przedłużająca się kampania⁵.

Z takimi dyktatorami jak Mobutu negocjował przez wiele lat i na wielu kontynentach amerykański polityk Bill Richardson. Co ciekawe, jego zdaniem (może to – *pardon le mot* – zboczenie zawodowe?) łatwiej się dogadać z nimi niż z demokratycznie wybranymi przywódcami, mimo że ci pierwsi nie stosują zaleceń podręczników negocjacji i bardzo często zachowują się nieracjonalnie: „Gdy masz do czynienia z dyktatorem, możesz liczyć na to, że szybciej podejmie korzystną dla ciebie decyzję, niż to się dzieje w systemach demokratycznych. Ważne, abyś podczas negocjacji nawiązał z nim osobistą więź. Nie wysyłaj listów czy e-maili, to dyplomacja twarzą w twarz. Często kluczem do sukcesu jest odkrycie, czego im naprawdę potrzeba, bo to nie to samo, o czym mówią. Trzeba się dowiedzieć, w jakim są humorze, z kim romansują, kto im grozi i co chcą uzyskać poprzez negocjacje z tobą. I nie okazywać emocji”⁶.

Inny znawca tematyki, amerykański politolog i teoretyk rewolucji bez przemocy Gene Sharp, ostrzegął, że „cokolwiek zaproponuje dyktator czy jakiegokolwiek porozumienie wynegocjuje, nikt nigdy nie powinien zapominać, że może obiecać wszystko, aby tylko zapewnić sobie poparcie demokratycznych przeciwników, po czym bezczelnie naruszyć porozumienie”⁷. Wydaje się zabawne,

5 Cytaty na podstawie: M. Machiavelli, *Książę*, przeł. W. Rzymowski, Warszawa 2001.

6 B. Richardson, *How to Talk to a Dictator*, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-04-11/how-to-talk-to-a-dictator-by-bill-richardson> [dostęp: 2.05.2020].

7 G. Sharp, *From Dictatorship to Democracy*, Boston 2002.

że na to samo utyskiwał jeden z najbardziej znanych dyktatorów na świecie – cesarz Etiopii Hajle Syllasje. W rozmowie z Orianą Fallaci skarżył się mianowicie na Benita Mussoliniego, który mimo wcześniejszych zapewnień dopuścił do zaatakowania Abisynii przez faszystowskie Włochy (chodzi o wojnę włosko-abisyńską z lat 1935–1936): „Poznaliśmy [Syllasje używał liczby mnogiej, gdy o sobie mówił – przyp. Ł.W.] Mussoliniego w 1924 roku, kiedy nie byliśmy jeszcze Cesarzem, i udaliśmy się do Włoch z oficjalną wizytą. Przyjął Nas bardzo dobrze, jak prawdziwy przyjaciel. Był uprzejmy. Spodobał się Nam. Rozmawialiśmy z nim otwarcie o przeszłości i przyszłości. Wzbudził nasze zaufanie; po rozmowie wszystkie nasze wątpliwości zniknęły. Potem nie dotrzymał danego Nam słowa. I tego nigdy nie potrafiliśmy zrozumieć”⁸. Wnikliwa włoska dziennikarka napisała o tej sprawie więcej:

Nigdy nikomu nie udało się namówić Hajle Syllasje, aby powiedział złe słowo o Mussolinim. Kiedy poruszało się ten temat, co najwyżej można było od niego usłyszeć, że był zaskoczony jego zdradą. Panuje istotnie powszechne przekonanie, że Hajle Syllasje był ostatnim prawdziwym wielbicielem Mussoliniego i że przed 1935 rokiem żywił wobec niego tajemny podziw. Potem, z powodu faszystowskiej wojny, rozczarował się, ale podziw całkiem nie zniknął. Podczas spotkania w 1924 roku Hajle Syllasje, inteligentny polityk i człowiek o przenikliwej intuicji, rozumiał, że może żyć w zgodzie z Mussolinim. To Mussolini nie zdał sobie sprawy, że może żyć w zgodzie z Hajle Syllasje. W gruncie rzeczy chodziło o dwóch autokratów, którzy rządzą według tych samych zasad: żelazną ręką i nie zezwalając na żadne swobody. To, co dla nas było winą, dla

8 O. Fallaci, *Wywiad z historią*, przeł. A. Czepnik, A. Osmólska-Mętrak, J. Ugiewska, Warszawa 2012, s. 420.

Hajle Syllasje było cnotą. W 1941 roku, kiedy wrócił do Addis Abeby, cesarz dowiedział się, że różgi liktorskie są zdejmowane. Rozkazał natychmiast, aby ich nie ruszać. „Dlaczego mielibyśmy to robić?”. Zresztą wszyscy Włosi, którzy w Etiopii mieli kontakty z cesarzem, byli nieodwracalnie, bez reszty faszystami⁹.

HAJLE SYLLASJE

(1892–1975), ostatni cesarz Etiopii. Był synem rasy Mekonena, kuzynem cesarza Menelika II.

Był wybitnym politykiem, odebrał gruntowne wykształcenie, zarówno tradycyjne etiopskie, jak i europejskie. Dysponował niezwykleymi zdolnościami dyplomatycznymi, cechowała go cierpliwość w oczekiwaniu na okoliczności sprzyjające działaniu.

Hajle Syllasje usiłował ograniczyć władzę lokalnej arystokracji i poszerzyć zakres władzy centralnej. W 1931 roku ogłosił pierwszą w dziejach kraju konstytucję i powołał parlament, który jednak nie był wybierany w drodze wyborów powszechnych i nie dysponował faktyczną władzą. Zorganizował armię na wzór europejski; wprowadzał w kraju innowacje techniczne, wspierał budowę dróg i rozwój transportu samolotowego; jego celem było wprowadzenie oraz rozwój szkolnictwa opartego na modelu europejskim.

W wyniku aktywnej polityki zagranicznej wprowadził Etiopię do Ligi Narodów [1923] i sprawił, że Etiopia, zwana wówczas Abisynią, stała się szerzej znana na świecie. Z tamtego okresu wywodzi się ruch rastafari (rastafarianizm). W 1924 roku jako pierwszy władca Etiopii [wówczas następcą tronu] udał się w podróż dyplomatyczną do krajów europejskich: Francji, Włoch, Wielkiej Brytanii i innych. Prowadził działania mające doprowadzić do zniesienia niewolnictwa

9 Tamże, s. 420–421.

w Etiopii. Po II wojnie światowej stał się zwolennikiem współpracy międzynarodowej bez łączenia się z blokami politycznymi i wojskowymi. Należał do grona twórców Organizacji Jedności Afrykańskiej.

Hajle Syllasje stopniowo doprowadził do całkowitego scentralizowania administracji i stworzenia nowej elity złożonej z uzależnionych od siebie wykształconych urzędników.

Od nieudanej próby przewrotu zorganizowanej w 1960 roku narastała przeciwko jego rządowi opozycja (szczególnie wśród wykształconych na wzór europejski wojskowych i cywilów), obwiniająca go o chaos gospodarczy, utrzymywanie przestarzałych, feudalnych struktur władzy. Został obalony w 1974 roku przez rewolucyjny komitet wojskowy. Do końca życia przebywał w areszcie domowym. Według oficjalnych informacji rządu zmarł po nieudanej operacji 26 VIII 1975 roku w Addis Abebie. Prawdopodobnie został zamordowany.

[na podst.: Encyklopedia PWN]

Istnieje jednak zestaw złotych porad psychologicznych – swego rodzaju zestaw ratunkowy – sprawdzających się w negocjach z tyranami, choć trzeba dodać, że przydaje się też w wielu innych sytuacjach. Najważniejsza zasada głosi, że nie można dać się dyktatorowi zastraszyć – należy przyjąć odważną pozę, uzbroić się w chłodne spojrzenie i wyobrazić sobie siebie jako wojownika. Nie okazywać słabości, bo na to właśnie czeka tyran. Inna rada mówi, że kiedy dyktator próbuje krzyczeć, trzeba go poprosić, aby mówił wolniej, bo nie do końca go rozumiemy – nie sposób przecież mówić wolno i zarazem krzyczeć. Porada trzecia: podczas konfrontacji tyran czuje się jak ryba w wodzie, dlatego lepiej jej unikać. Zamiast tego można go zasypać pytaniami o to, czego oczekuje i jak wyobraża sobie rozmowę. A jeśli znajdziemy się w narożniku i chcemy kupić sobie trochę czasu, warto wspomnieć o konsultacjach czy

konieczności przemyślenia sprawy. Tyranom najczęściej się spieszy, choć i oni potrafią wykorzystywać czas na swoją korzyść. Będzie o tym w dalszej części książki.

Negocjacje z dyktatorem mogą być niekiedy groźne dla samych negocjujących. W historii, która przecież lubi się powtarzać, wielokrotnie się zdarzało, że opozycja zasiadająca do stołu z tyranem traciła przez sam ten gest legitymizację społeczeństwa i odmawiano jej potem prawa do dalszego reprezentowania środowisk walczących z tyranią. Bo układała się z dyktatorem. Reżimowi przywódcy doskonale znają te zasady i często godzą się na rozmowy z przeciwnikami tylko po to, by ich zdyskredytować i w efekcie pozostać u władzy.

HUGO CHÁVEZ

[1954–2013], polityk wenezuelski. W 1996 roku założył lewicowy Ruch V Republiki; w 1998 roku zwyciężył w wyborach prezydenckich. Prezydent Wenezueli od 1999 roku. Doprowadził do zmiany konstytucji i nazwy państwa [Boliwariańska Republika Wenezueli]. Głosił program lewicowy w kwestiach gospodarczych i społecznych z silnymi elementami nacjonalistycznymi. Opozycja oskarżała go o dążenie do dyktatury. W referendum powszechnym w sprawie odwołania go z urzędu w 2004 roku uzyskał poparcie większości głosujących. Ostro krytykował Stany Zjednoczone i prowadził politykę współpracy z Kubą i innymi rządami lewicowymi.

[na podst.: Encyklopedia PWN]

NICOLÁS MADURO

[ur. 23 listopada 1962], prezydent Wenezueli. Do władzy doszedł w 2013 roku jako protegowany Hugo Cháveza. Pozostaje zwolennikiem *chavismo*, socjalistycznej ideologii politycznej związanej z nieżyjącym przywódcą. Maduro

spotkał się z silnym sprzeciwem emigrantów z Wenezueli, rządu USA i innych potężnych sojuszników międzynarodowych, a także poważnym kryzysem gospodarczym, spowodowanym spadkiem cen ropy naftowej, która stanowi główny towar eksportowy Wenezueli. Opozycja podjęła kilka prób zamachu stanu, aby usunąć Maduro ze stanowiska, a w 2019 roku Stany Zjednoczone i wiele innych krajów uznało lidera opozycji Juana Guaidó za prawowitego przywódcę Wenezueli. Niemniej jednak Maduro był w stanie utrzymać władzę.

[na podst.: <https://www.thoughtco.com/biography-of-nicolas-maduro-president-of-venezuela-4783508>]

Tak postępował chociażby wenezuelski prezydent Nicolás Maduro, spadkobierca Hugo Cháveza. Pisał o tym Alejandro Duque w okresie intensywnych protestów opozycji przeciwko kolejnemu reżimowemu przywódcy, odwołując się również do teza Gene'a Sharpa (które już w części wyżej przytoczyłem):

Jeśli polityczna historia świata czegoś nas nauczyła, to tego, że dyktatorzy w chwilach względnego pokoju i niezłomnej dominacji często intensyfikują działania utrwalające reżim totalitarny, a w momentach konfliktu i wzrostu niezadowolenia społecznego wzywają do dialogu lub negocjacji. Te apele, obliczone na uniknięcie starcia lub jego zakończenie, tylko wzmacniają siłę tyrana, utrwalają jego prawo do władzy, a do tego budują wizerunek wielkiego narodowego orędownika pojednania na arenie międzynarodowej. Dialog jest bez wątpienia atrakcyjny, ponieważ daje możliwość zaprowadzenia względnego spokoju, tak bardzo upragnionego w chwilach utrzymującego się napięcia społecznego. Gene Sharp wyjaśnia: „Zwolennicy demokracji są zwykle szczególnie skłonni do negocjowania, kiedy dyktatorzy mają wyraźną przewagę militarną i kiedy nie można już godzić się na kolejne zniszczenia, ofiary i szkody. Pojawia się wtedy

silna pokusa, by sprawdzić każdą możliwość, która może uratować przynajmniej część ich celów, jednocześnie kładąc kres cyklom przemocy i przeciwdziałania przemocy”. Problem polega na tym, że dyktatorzy wykorzystują dialog do legitymizacji swojej władzy, a nie do współistnienia. (...) Dlaczego legitymizacja tyrana, który jest już u władzy, jest tak szkodliwa? Maduro pokazał, że nie potrafi rozwiązać nawet najmniejszych problemów ekonomicznych i społecznych i rozmowy z nim tylko wydłużą ten straszny okres, który właśnie trwa w Wenezueli. Poza tym negocjacje z Maduro oznaczałyby „przewrót strony” i pozostawienie za sobą nieskończonej listy przypadków naruszenia praw człowieka i innych nadużyć wobec obywateli. Spadkobierca *chavismo* potrzebuje wizerunku rozjemcy, legitymizacji swojego rządu, odzyskania popularności, ale przede wszystkim zapobieżenia rozprzestrzenianiu się gniewu i protestów opozycji przeciwko ludziom z jego szeregów. Hosni Mubarak wielokrotnie podczas rewolucji egipskiej wzywał do dialogu, ale opozycja ignorowała każdą propozycję dyktatora. Gdyby się zgodzili, nie obaliliby go po kilku tygodniach obywatelskiego oporu. Muammar Kaddafi również wzywał do dialogu w czasie wojny, tyle że zawsze towarzyszyły temu groźby: „Rozmawiajmy, ale pamiętajcie, że mam tysiące żołnierzy gotowych do obrony Trypolisu”. Kilka dni później rząd w jego Dżamahirii przeszedł do historii. Każdy tyran (...) zachęca do dialogu i negocjacji, tylko wtedy, gdy ma coś do stracenia. (...) Ostatnią rzeczą, jaką negocjuje, jest zakres jego władzy, a jedyne, co zyska opozycja, to opinię ludzi uległych i gotowych się poddać. Dlatego jedynym sposobem wyjścia z tyranii jest zorganizowany i pokojowy opór obywatelski, który nie może się sprzedać¹⁰.

10 A. Duque, *¿Por qué no sentarse a dialogar con el tirano?*, <https://es.panampost.com/valerie-marsman/2014/03/13/por-que-no-sentarse-a-dialogar-con-el-tirano/> [dostęp: 12.03.2020].

Taką taktykę wobec Maduro i jego reżimu stosują Stany Zjednoczone. Pytany o to w Senacie sekretarz stanu Mike Pompeo odpowiedział, że USA są gotowe negocjować z dyktatorem wyłącznie jego odejście¹¹.

Rady Thorina Klosowskiego [Najlepsze triki dyktatorów]

- Wymóc na ludziach podejmowanie ważnych decyzji, gdy są słabi. W momencie zmęczenia nigdy nie są właściwe. Skuteczny dyktator wie, jak to wykorzystać. Kubański dyktator Fidel Castro uwielbiał spotkania o czwartej nad ranem. Często wyciągał ludzi z łóżek, by postawić ich w bardzo niekorzystnej sytuacji. Józef Stalin również stosował tę taktykę: aby opracować plan ataku na Niemcy, spotkał się z Winstonem Churchillem późnym wieczorem.
- Utrzymuj swoją zwycięską koalicję tak małą, jak to tylko możliwe – czystki w momencie zagrożenia dla władzy. Aby utrzymać władzę, dyktator często musi pozbyć się zagrożeń. Oznacza to „oczyszczenie” najbliższego grona przyjaciół i doradców, gdy zbyt blisko się zbliżają lub można wyczuć, że chcą władzy. Samo zagrożenie sprawia, że osoby spoza kręgu rywalizują o władzę i uwagę, podczas gdy wewnętrzny krąg jest skazany na dyktatora. Niemal każdy dyktator w jakimś stopniu stosuje tę taktykę, ale Fidel Castro i peruwiański prezydent Alberto Fujimori byli w tym szczególnie dobrzy (Fujimori podczas swojego zamachu stanu w 1992 roku zamknął Kongres, zawiesił konstytucję i pozbył się wymiaru sprawiedliwości, aby przejąć kontrolę nad krajem). Na Kubie, po sukcesie rewolucji, 12 z 20 ministrów

11 *Pompeo descarta negociación con el dictador Maduro: „Nuestra política es no negociar con él nada que no sea su salida”*, <https://presidenciave.com/internacional/pompeo-descarta-negociacion-con-la-dictador-maduro-nuestra-politica-es-no-negociar-con-el-nada-que-no-sea-su-salida/> [dostęp: 12.03.2020].

złożyło rezygnację (lub zostało usuniętych), a legendarnego rewolucjonistę Che Guevarę Castro wysłał do Boliwii na misję, następnie odciął mu fundusze i pozostawił tam, ponieważ uznał go za zagrożenie.

- Kult jednostki

Chodzi o to, aby przedstawić siebie jako najbardziej niesamowite zjawisko na świecie. Aby to zrobić, dyktatorzy rozwieszali na przykład swoje zdjęcia w całym kraju, a nawet nadawali sobie przezwiska. Najbardziej znanym przykładem jest Kim Dzong Il, czyli Najwyższy Przywódca Korei Północnej. Jego kult wzrósł do tego stopnia, że ludzie naprawdę wierzyli, że może on kontrolować pogodę za pomocą własnych strojów. Rumuński komunistyczny dyktator Nicolae Ceaușescu nadał sobie tytuł „Geniusza Karpat”, a libijski Muammar Kaddafi na swoich ochroniarzy zatrudniał tylko kobiety (były znane jako „Straż Amazońska”)¹².

FIDEL CASTRO

[1926–2016], kubański rewolucjonista i polityk. Ukończył studia prawnicze. Po zamachu stanu generała Fulgencio Batisty [1952] wystąpił do Trybunału Konstytucyjnego z wnioskiem o pociągnięcie dyktatora do odpowiedzialności za złamanie konstytucji. Podjął też próbę wywołania buntu przeciwko Batiście; 26 lipca 1953 roku na czele 165 partyzantów usiłował zająć koszary Moncada w Santiago de Cuba, ale atak się nie powiódł. Ujęty i postawiony przed sądem, wygłosił parogodzinną mowę obrończą, która stała się manifestem politycznym rewolucji kubańskiej. Został skazany na 15 lat więzienia, ale uwolniony dzięki amnestii w 1955 roku. Pod koniec 1956 roku wraz

12 T. Klosowski, *The Best Productivity Tricks Used By Evil Dictators*, <https://lifehacker.com/the-best-productivity-tricks-used-by-evil-dictators-5952815> [dostęp: 10.03.2020].

z 82 ochotnikami chciał wywołać powstanie zbrojne; udało mu się przeżyć potyczkę z wojskiem i razem z kilkoma ocalałymi rewolucjonistami (byli wśród nich jego brat Raul i Ernesto Che Guevara) schronił się w górach Sierra Maestra, skąd prowadził walkę partyzancką, zyskując coraz większą popularność. 31 grudnia 1958 roku zbuntowani oficerowie zmusili Batistę do wyjazdu z Kuby. To było zwycięstwo rewolucji.

Castro jako naczelny dowódca sił zbrojnych i premier stał się faktycznym dyktatorem. Prowadzona przez niego od maja 1959 roku nacjonalizacja gospodarki doprowadziła do konfliktu ze Stanami Zjednoczonymi. Prezydent J.F. Kennedy udzielił w 1961 roku poparcia inwazji emigrantów kubańskich w Zatoce Świń (150 km od Hawany), którzy spodziewali się obalić reżim Castro. Źle przygotowana pod względem militarnym operacja zakończyła się fiaskiem, a Castro za uwolnienie około tysiąca jeńców dostał 62 mln dolarów. We wrześniu 1962 roku Rosjanie zainstalowali na Kubie pociski nuklearne. Kennedy zażądał demontażu pocisków i zarządził blokadę Kuby; po trwających tydzień negocjacjach Chruszczow zgodził się (ku niezadowoleniu Castro) wywieźć rakiety z wyspy. W następnych latach Kuba upodobniła się do typowego państwa socjalistycznego z dyktaturą partii komunistycznej i kulejącą gospodarką.

Upadek reżimów komunistycznych we wschodniej Europie i rozpad ZSRR były ciosem dla Castro, bo oznaczały wstrzymanie „bratniej pomocy”. Wystąpił wtedy z hasłem „Socjalizm albo śmierć”; w następnych latach jednak zgodził się na pewne ustępstwa na rzecz kapitalizmu; złagodził też kurs wobec Kościoła katolickiego, nie zaniechał jednak represji wobec środowisk opozycyjnych.

Zmarł 25 listopada 2016 roku.

[na podst.: Encyklopedia PWN]

Wróćmy do Richardсона, człowieka, który za czasów administracji Billa Clintona miał w tzw. szybkim wybieraniu telefonu tak wielu dyktatorów naruszających prawa człowieka, że nazywano go podsekretarzem stanu od zbirów. Kilkakrotnie negocjował też z reżimem północnokoreańskim i opowiadał, że te negocjacje z ludźmi Kim Ir Sena zaczynały się tuż po przyjeździe, kiedy otrzymywał dokładny plan, w którym określano, z kim, gdzie i kiedy się spotka. Grafik był bardzo szczegółowy: uwzględniał nawet oglądanie pomników czy wizyty w teatrach i mauzoleach. Koreańczycy za każdym razem próbowali w ten sposób grać na czas, zmęczyć przeciwnika, a ponadto wciąż przypominali gościom, że to oni są tutaj gospodarzami i mają amerykańską delegację pod kontrolą, jeśli nie w garści. Richardson odpowiadał wtedy uprzejmie, że pomniki już widział, a z wieloma osobami z listy nie chce rozmawiać, i wręczał swoją rozpiskę. I zaczynały się podchody, w których należało się wykazać anielską cierpliwością. Taka właśnie jest rola negocjatora – musi panować nad emocjami i używać ich do realizacji swoich celów, a także nieprzerwanie kontrolować sytuację. Było jasne, że Amerykanie są w Korei Północnej stale obserwowani, należało więc zagryźć zęby i robić swoje¹³. Bill Richardson podkreśla, że prawdziwe negocjacje nie odbywały się przy stole czy przy pomocy oficjalnej korespondencji, a w dodatku najważniejsza sprawa musiała poczekać i często była pomijana w rozmowach. Załatwiano ją niejako przy okazji, poza formalnym procesem negocjacyjnym, jeśli udało się z gospodarzami nawiązać więź opartą na zaufaniu.

13 *How to Haggle With a Dictator*, <https://foreignpolicy.com/2018/05/18/how-to-haggle-with-a-dictator/> [dostęp: 2.05.2020].

KIM IR SEN

właśc. Kim Il Song (1912–1994), polityk koreański, działacz komunistyczny. W 1945 roku jako kapitan Armii Czerwonej uczestniczył w wyzwaniu północnej Korei; wybrany na I sekretarza Komunistycznej Partii Korei (od 1948 Partii Pracy Korei); 1948–72 premier Koreańskiej Republiki Ludowo-Demokratycznej; od 1972 roku prezydent. W 1950 roku, atakując (za zgodą Stalina) Koreę Południową, rozpoczął wojnę koreańską. Kazał się otaczać niemal boskim kultem, wprowadził hermetyczną izolację społeczeństwa i państwa od jakichkolwiek wpływów zewnętrznych (absolutny zakaz wyjazdów, oglądania obcych telewizji, słuchania radia, jednolite ubrania dzieci i młodzieży, w domach mieszkalnych wspólne kuchnie, zredukowanie prywatnej własności do rzeczy osobistych itp.). Rozpoczął prace nad produkcją broni nuklearnej. Po upadku ZSRR doprowadził kraj do zapaści ekonomicznej i klęski głodu.

[na podst.: <https://encyklopedia.interia.pl/nauki-spoeczne-humanistyka/news-kim-ir-sen,nld,1967216>]

KIM DZONG IL

(1941–2011), syn Kim Ir Sena z drugiego małżeństwa; od 1973 roku w najwyższych władzach Partii Pracy Korei,znaczony na następcę ojca; po śmierci ojca (1994) oficjalnie ogłoszony jego następcą. Obowiązki sekretarza generalnego Komunistycznej Partii Korei Północnej objął w 1997 roku (ze względu na „zwyczajowy okres żałoby”, trwający 3 lata). Nie udało mu się powstrzymać gospodarczego upadku kraju (permanentna klęska głodu), utrzymał izolację kraju. Na dalszych trasach podróżował jedynie opancerzonym pociągiem, w którym też zmarł na atak serca w 2011 roku. Rok przed śmiercią swym następcą mianował najmłodszego syna Kim Dzong Una.

[na podst.: <https://encyklopedia.interia.pl/nauki-spoeczne-humanistyka/news-kim-dzong-il,nld,1967213>]

KIM DZONG UN

[podobno urodzony 8 stycznia 1984] w 2011 roku został trzecim Najwyższym Przywódcą Korei Północnej po śmierci swojego ojca Kim Dzong Ila. Jest również naczelnym dowódcą północnokoreańskiej armii i przewodniczącym rządzącej Partii Robotniczej Korei [KWP]. Choć zapisuje się mu kilka pozytywnych reform, Kim nadal jest oskarżany o łamanie praw człowieka i brutalne tłumienie opozycji politycznej. Mimo międzynarodowych sprzeciwów rozszerzył również program rakietowy Korei Północnej.

[na podst.: <https://www.thoughtco.com/kim-jong-un-biography-4692531>]

W 1994 roku Korea Północna zestrzeliła amerykański śmigłowiec pilotowany przez Davida Hilemona i Bobby'ego Halla. Ten pierwszy poniósł śmierć, gdy śmigłowiec spadł na ziemię i zaczął płonąć, a jego kompana północnokoreańscy żołnierze wzięli do niewoli¹⁴. Stany Zjednoczone nie utrzymywały wówczas stosunków dyplomatycznych z tym krajem i Waszyngton długo nie wiedział o śmierci mężczyzny, dlatego też Richardsona wysłano z misją uwolnienia obu pilotów. Mimo że zbliżało się Boże Narodzenie, amerykański negocjator zaczął od oświadczenia, że nie wyjedzie z Korei, dopóki piloci nie zostaną uwolnieni. Koreańczycy nie mieli wtedy dobrej pozycji negocjacyjnej, musieli zмагаć się z nieprzychylnością opinii publicznej, i zaczęli się zastanawiać nad tym, jak poprowadzić negocjacje. Żądali pieniędzy albo ustępstw dyplomatyczno-politycznych, ale Richardson wciąż podkreślał, że nie mogą oczekiwać zmian w polityce Waszyngtonu wobec Korei ani zapłaty za zakładników,

14 S. Shah, *Story of a US Pilot Downed and Later Freed by N Korea*, <https://www.thenews.com.pk/print/438617-story-of-a-us-pilot-downed-and-later-freed-by-n-korea> dostęp 2020-06-07 [dostęp: 2.05.2020].

i cały czas dodawał, że nie zamierza się stamtąd ruszyć bez amerykańskich żołnierzy. W końcu powiedziano mu, że jeden z pilotów nie żyje, i zadeklarowano publicznie wydanie ciała i uwolnienie Halla do końca roku. Na to właśnie liczył negocjator.

Gdy jednak przyprowadzono więźnia, Koreańczycy znów zażądali pieniędzy, a dokładnie zapłaty za amunicję, której trzeba było użyć do zestrzelenia śmigłowca. Najpierw Richardson oznajmił, że to absurdalne – pamiętając, że Amerykanie nie negocjują z terrorystami i nie wypłacają okupów – potem zapytał jednak, ile to będzie kosztowało. Ostatecznie delegacja amerykańska zapłaciła gotówką dziesięć tysięcy dolarów za jedną rakietę, a w dodatku musiano wydać oświadczenie z wyrazami „szczerego ubolewania” z powodu wypadku z udziałem śmigłowca USA (pilotom zarzucono szpiegostwo, Amerykanie zapewniali jednak, że śmigłowiec odbywał misję szkoleniową i omyłkowo znalazł się w północnokoreańskiej strefie powietrznej).

Jak podkreśla Richardson, właśnie za pomocą takich „gestów” można negocjować z Koreańczkami, którym zależy na listach na oficjalnej papeterii i oprawie symbolicznej. Za czasów Kim Dzong Ila wystarczyła wizyta w ich kraju, by zgodzili się pójść na ustępstwo w negocjacjach z Zachodem. To się zmieniło, gdyż Koreańczycy z północy wiedzą, co publikują media w USA i na świecie, i są zawsze świetnie przygotowani do negocjacji. Za to śmiertelnie się obrażają za wyzwiska personalne – jak wtedy, gdy Bush nazwał Kim Dzong Una krasnałem. Dlatego właśnie Richardson uważał, że prezydent Donald Trump mógłby więcej zyskać w negocjacjach z Koreą Północną, gdyby nie wymyślił Kim Dzong Unowi przezwiska Little Rocket Man¹⁵.

15 *How to Haggle...* [dostęp: 2.05.2020].

Spis treści

Przedmowa	5
Wstęp	15
Najtrudniejsza praca pod słońcem	19
W jaki sposób myślą tyrani?	23
Rozpoznanie i rozbrojenie	43
Kawa na ławę czy nieoficjalne pogaduchy?	67
Słuchanie to ciężkie zajęcie	75
Czy negocjować ze złem?	87
Twarde negocjacje i nie zawsze czułe gesty	101
Hojne podarunki i łechtanie ego	113
Pojedynek na fortele	121
Mów delikatnie i noś duży kij.	133
Cierpliwość i empatia to potężne arsenały	149
Sposoby na wybujale ego	179
II wojna światowa i negocjacje	203
Czasy absurdu	217
Zakończenie	229
Bibliografia	233