

Diplomacia si arti i negociatave

Negociatat janë forma të bisedimit, komunikimit dhe dialogut dy ose shumëpalësh për zgjidhjen e problemeve të çfarëdolloji. Negociatat janë të vjetra sa edhe vetë historia e njerëzimit. Negociatat janë në natyrën njerëzore të zgjidhjes së problemeve, janë rruga më e drejtë për kapërcimin e kontradiktave, mospërputhjeve apo divergjencave të ndryshme, janë afrimi drejt zgjidhjeve që ofrojnë palët e ndryshme apo të kundërta drejt një kompromisi që pranohet prej tyre dhe që prodhon marrëveshjen më të qëndrueshme.

Negociatat janë rruga më e mirë drejt kompromisit. Ato janë mekanizmi për shmangien e thellimit të problemeve, të kontradiktave apo konflikteve, janë zgjidhja që prodhojnë më së shumti fitues dhe më së paku humbës. Negociatat janë produkt i nevojës për të shmangur tensionet, kontradiktat, konfliktet dhe luftërat. Negociatat burojnë nga nevoja për mirëkuptim njerëzor dhe shpjen në zgjidhje mirëkuptimi. Negociatat rrjedhin nga nevoja për paqe dhe prodhojnë paqe. Ato vijnë nga domosdoshmëria për zgjidhje të çfarëdolloj problemi midis palësh, me anë të bisedimeve, këmbimit të ideve, informacioneve, dhënies së propozimeve dhe nxitjes mbi bazën e tyre të dialogut dypalësh apo shumëpalësh.

Duke buruar nga natyra njerëzore, negociatat janë pjesë e sjelljes dhe e veprimit njerëzor. Gjithë njerëzit negociojnë mes tyre. Fillojnë negociatat brenda familjes, shtrihen në marrëdhënie shoqërore, profesionale, biznesi, politike e marrëdhëniesh ndërkombëtare. Në kuptimin filozofik por edhe praktik, gjithë njerëzit janë negociatorë për aq kohë sa përballen me probleme që kërkojnë zgjidhje me të tjerë, me anë të bisedave, këmbimit të mendimeve, dialogut dhe polemikave, në mënyrë sa më mirëkuptuese, paqësore dhe kompromisi. Si një element zgjidhjeje problemesh, me anë të bisedimeve, dialogut, debatit që prodhojnë marrëveshjen midis palëve të ndryshme, konkurruese, rivalizuese apo kontradiktore, negociatat reflektojnë në evoluimin e vet shkallën e zhvillimit të njerëzimit, të shoqërisë dhe të institucioneve të krijuara prej saj në nivele kombëtare apo ndërkombëtare.

Sa më thellë që futemi në labirintet e historisë, aq më pak ndeshim negociata si formë apo si mënyrë e zgjidhjes së problemeve dhe aq më tepër ndeshemi me rrugë e forma të tjera siç janë imponimi, dhuna, forca apo konflikti. Sa më tepër që i afrohem kohëve moderne e sa më shumë që kemi të bëjmë me rritjen e konsolidimin e elementëve të civilizimit, aq më shumë shohim të rritet prania e negociatave, përdorimi dhe vlerësimi gjithnjë e më i madh i tyre si rruga më e mirë, më e drejtë dhe më me pak kosto për zgjidhjen çdo problemi dhe arritjen e marrëveshjeve midis dy apo më shumë palëve.

Sa më i lartë civilizimi njerëzor dhe institucional aq më shumë rritet prania, përdorimi dhe vlerësimi i negociatave. Negociatat janë kështu, një tregues shumë domethënës i pjekurisë së shoqërisë njerëzore dhe institucioneve të krijuara prej saj. Niveli i ulët i pranisë, përdorimit dhe vlerësimit të negociatave shpreh nivelin e ulët të emancipimit, të civilizimit dhe të institucioneve të një shoqërie të caktuar apo të një sistemi marrëdhëniesh ndërkombëtare. Pra, negociatat janë rruga më e mirë dhe më e drejtë për zgjidhje me mirëkuptim e paqësisht të problemeve në çdo fushë, midis dy

apo më shumë palëve, janë mekanizmi që prodhon konsensusin dhe kompromisin ndërmjet tyre, janë mënyra më ekonomike e kapërcimit të çdo krize si dhe instrumenti që dhuron zgjidhjen më afatgjatë dhe më të qëndrueshme.

Politika e forcës, e imponimit, e sanksioneve apo e penalizimit, ndonëse janë shpesh të pashmangshme, sërish nuk janë rrugët më të mira për zgjidhjen e problemeve në çdo fushë, midis dy apo më shumë palëve, nuk përbëjnë mekanizmin që prodhon konsensus e kompromis, janë mënyrat më të shtrenjta në ekonomi e në jetë njerëzore për kapërcimin e krizave si dhe nuk dhurojnë zgjidhje afatgjata e të qëndrueshme. Politika e forcës, e imponimit, e sanksioneve apo penalizimit mund të konsiderohen të dobishme kur janë ezauruar plotësisht hapësirat për negociata, ose kur ato në vetvete synojnë si objektiv krijimin e balancave që do të ulin pashmangësisht palët problematike në tryezën negociuese përfundimtare.

Njerëzimi ka ardhur duke e çmuar përherë e më shumë rëndësinë e negociatave për katër arsye kryesore. Së pari, negociatat prodhojnë zgjidhjen më të mirë, sepse shmangin zgjidhjet konfliktuale; së dyti, janë zgjidhja më e shpejtë, sepse zgjidhjet e tjera nëpërmjet konflikteve shtyjnë shumë atë; janë zgjidhja me koston më të lirë e të favorshme sepse zgjidhjet e tjera kanë kosto pakrahasimisht më të lartë dhe më të shtrenjtë, përfshirë jetët njerëzore, dëmet kolaterale dhe humbjet financiare; së katërti prodhojnë zgjidhjen më të qëndrueshme.

Përse negociatat prodhojnë zgjidhjen më të mirë? Negociatat vijnë mbas lindjes dhe përkeqësimit ose komplikimit të një problemi midis minimalisht dy palëve. Ato janë rezultat i një procesi paraprak komunikimesh, bisedimesh dhe dialogu, e si të tilla përbëjnë shkallën më të lartë të zgjidhjes së problemeve nëpërmjet arsytimit njerëzor.

Në negociata udhëheq arsyeja mbi gjithçka. Arma në negociata janë argumentet, faktet, të dhënat, aktet ndërkombëtare. Pra, të dhënat, faktet, aktet - ja se cilat janë armët e përdorura në negociata. Nga arsytimi, njerëzimit nuk i ka ardhur kurrë e keqja. Arsytimi prodhon zgjidhje racionale, logjike të pranueshme, moralisht të mira dhe juridike të drejta.

Arsytimi bazohet në faktet reale. Si i tillë, ai është i zhveshur nga emotiviteti, nga irracionaliteti, nga subjektiviteti dhe nga interesi meskin. Arsyeja ka udhëhequr proceset më të larta të zhvillimit njerëzor. Ishte humaniteti i bazuar në fakte që përmbysi sistemin obskurant të mesjetës dhe i hapi rrugë reformacionit dhe krijimit të shteteve nacionale moderne, sikundër hodhi bazat e krijimit të sistemit modern vestfalian të marrëdhënieve ndërkombëtare dhe të së drejtës ndërkombëtare. Arsytimi bazohet në dije dhe shkencë. Ishte pikërisht deviza “arsyeja mbi gjithçka” dhe se “duhet të mbijetojë vetëm ajo që i qëndron arsyes njerëzore” që i prinë proceseve moderne të iluminizmit. Iluminizmi flaku tutje regjimet totalitare mbretërore, absolutizmin, mediokritetin dhe e futi njerëzimin në rrugën e revolucioneve politike borgjeze, të revolucioneve mendore, shkencore, industriale, tregëtare, infrastrukurore. Iluminizmi, me sensin e arsyes mbi gjithçka, i hapi rrugë lirive dhe të drejtave të njeriut dhe bazave të demokracisë dhe shoqërisë moderne bashkëkohore. Arsytimi është armiku më i madh dhe më i papajtueshëm i totalitarizmave të kohëve moderne. Ishte arsytimi i shëndoshë që shembi diktaturën

më përbindëshe fashiste gjatë Luftës së Dytë Botërore dhe regjimin e sistemin komunist mbas Luftës së Ftohtë.

Zgjidhja e arsyeshme është më pak e kontestueshme, është njerëzish e pranueshme, është logjikisht e bazueshme, është moralisht e dobishme, është juridikisht më e drejtë dhe politikisht më e qëndrueshme. Negociatat janë produkt i arsytimit njerëzor dhe në vetvete, nga ana e tyre prodhojnë zgjidhje të arsyetueshme. Për sa kohë negociatat udhëhiqen nga arsyeja dhe jo nga emocionet, udhëhiqen nga të dhënat dhe jo nga subjektivizmat, udhëhiqen nga faktet dhe jo nga mashtrimet, udhëhiqen nga aktet dhe jo nga interesat - do të thotë se rruga e negociatave është rruga më e mirë për zgjidhjen e problemeve të çfarëdolloj natyre dhe ndërmjet çfarëdolloj palësh. Asnjë lloj problemi dhe asnjë lloj palë e përfshirë në të nuk mund të përjashtohen nga mundësia e zgjidhjes nëpërmjet negociatave. Armiq të negociatave janë armiqtë e arsytimit, janë deformuesit e të dhënave, janë manipuluesit e fakteve, janë shtrembëruesit dhe abuzuesit e të drejtës së shkruar dhe të pashkruar.

Përse krijojnë zgjidhjen më të shpejtë? Negociatat krijojnë zgjidhje të shpejtë, sepse ato nuk udhëhiqen nga gjendja emocionale, fundi i të cilave është i paparashikueshëm. Racionaliteti është aleati i negociatave, pra i zgjidhjeve të shpejta, emocionaliteti është aleati i krizave dhe i zinxhirit domino të tejzgjatur të problemeve. Negociatat shmangin emocionet, emocionet shmangin ndjenjat dhe ndjenjat shmangin gabimet njerëzore që paguhen më vonë në kushtet e qetësisë së fituar. Por atëherë gabimet janë bërë. Korrigjimet duan kohë suplementare.

Negociatat prodhojnë zgjidhje të shpejtë sepse duke shmangur emocionalitetin, në thelb ato shmangin instrumentalizimet populiste. Evitimi i instrumentalizimeve populiste do të thotë shmangie e njerëzve ose turmave të paarsyeshme dhe të manipulueshme nga pjesëmarrja në kërkimin e zgjidhjeve. Duke shmangur emotivitetet, manipulimet emocionale dhe populizmin nga procesi i kërkimit të zgjidhjeve, negociatat i bëjnë punët me involvimin e më pak aktorëve dhe më të arsyeshmëve.

Negociatat prodhojnë zgjidhje më të shpejtë, sepse nëpërmjet shmangies së emotiviteve dhe populizmit, në thelb shmangin daljen nga kontrolli të procesit dhe evitojnë daljen e situatave në rrugë. Kontrolli i procesit dhe evitimi i efekteve të rrugës e bën të menaxhueshëm procesin, menaxhimi i procesit e bën të mirëadministrueshëm atë dhe mirëadministrimi në vetvete kursen kohën, pra jep zgjidhjen më të shpejtë.

Në thelb kursimi i kohës nëpërmjet negociatave është frenimi i përkeqësimit të mëtejshëm të problemeve, i përshkallëzimit të krizave, i involvimit të më shumë aktorëve dhe faktorëve në to. Deviza e negociatave është “të fitojmë kohë”. Kjo do thotë të kapësh situatën në kohë, të parandalosh problemet në kohë, të shmangësh përkeqësuesit e krizave në kohë, të angazhosh më të zotët për zgjidhje në kohë, të prodhosh marrëveshjen në kohë. Gjithçka e lidhur me kohën dhe në dobi të kohës - këto janë negociatat që prodhojnë zgjidhjen më të shpejtë.

Përse negociatat prodhojnë zgjidhje më të qëndrueshme dhe afatgjata? Negociatat prodhojnë zgjidhje më të qëndrueshme dhe afatgjata sepse ato janë

kompromis midis palëve dhe jo imponim midis tyre. Duke qenë kompromis, në vetvete negociatorët bëjnë konçensione reciproke dhe arrijnë benefite reciproke. Negociatat prodhojnë zgjidhje pa të humbur. Produkti më i mirë i negociatave është ai që quhet në gjuhën negociatore “win/win result”, pra rezultat vetëm me fitues.

Mirëpo, kur askush nga palët negociuese nuk ndjehet i ose e humbur kjo do të thotë se aksush nuk ndjehet fitues. Duke mos marrë kredencialet e fituesit dhe as poshtërimet e humbësit, gjithë palët dalin nga procesi negociator pa ndjenja epërsie dhe pa komplekse inferioriteti për njëri-tjetrin. Asnjëra palë nga negociatat, kështu, nuk ndjen peshën fajit dhe të ndëshkimit. Sikundër asnjëra palë nuk ndjen euforinë e fitores. Produkti i negociatave është vepër e përbashkët e palëve të përfshira në to. Si të tilla, negociatat nuk janë vepër e njëanshme. Kjo e bën produktin negociator dhe vetë negociatorët që të përmbajnë emocionet negative dhe pozitive, të tregohen të frenuar për atë që nuk kanë realizuar dhe modestë për atë që kanë arritur. Kjo lloj mpleksje i bën negociatorët të ruajnë fytyrën e njëri-tjetrit dhe të synojnë fitore pa poshtërimin e njëri-tjetrit.

Përse negociatat prodhojnë zgjidhjen me kosto më të lirë? Përgjigja e kësaj pyetjeje arrihet më mirë dhe më qartë nëse e shoqërojmë me pyetjen tjetër. Nëse nuk kërkohet dhe arrihet zgjidhje me negociata, atëhere çfarë zgjidhjesh do kërkohen dhe do arrihen? Do të kërkohen dhe arrihen zgjidhje me sanksione ekonomike dhe penalizime të ndryshme ose në fund të fundit zgjidhje me forcë dhe imponim ushtarak. Analiza është e thjeshtë, sepse tre rrugëzgjidhje kanë gjithë llojet e problemeve njerëzore: me negociata, me sanksione dhe penalitete të ndryshme, ose me forcë e imponim ushtarak.

Nga këto tre rrugëzgjidhje shikohet që negociatat janë më ekonomike. Ato nuk përfshijnë shumë aktorë dhe faktorë në proces. Shmangia e shumë aktorëve dhe faktorëve, në fakt është ulje shpenzimesh. Çdo aktor dhe faktor kërkon shpenzimet e veta dhe ka koston e tij. Reduktimi i aktorëve dhe faktorëve të involvuar në zgjidhje redukton kështu faturën e pagesave.

Zgjidhja me negociata eviton daljen e proceseve jashtë kontrollit dhe përfshirjen në to të turmave apo dukurive të rrugës. Dalja jashtë kontrolli sjell humbje kohe. Koha ka faturë të lartë shpenzimesh. Gjithashtu, hyrja në valle, e rruga me gjithë konsekuencat e saj, shoqërohet gjithnjë me probleme që shkaktojnë dëme të natyrave të ndryshme. Dëmet janë kosto, madje kosto e paparashikueshme dhe që mund të mos sjellë kurrëfarë dobie në zgjidhje, veçse e komplikon dhe vonon atë.

Negociatat evitojnë zgjidhjet me anë të sanksioneve ekonomike e penaliteteve të ndryshme. Sanksionet dhe penalitetet e ndryshme janë provuar që kanë kosto shumë të lartë. Madje, çfarë është më paradoksalja, sanksionet i paguajnë gjithnjë më shumë sesa thjeshtë autorët dhe shkaktarët e problemeve apo krizave. Në rastin e divorcit familjar, sanksionet dhe penalitetet i paguajnë jo vetëm prindërit që janë shkaktarët e tij, por edhe fëmijët që janë viktimat të pafajshme. Në rastin e falimentimit të një firme, sanksionet dhe penalitetet e ndryshme i paguajnë jo vetëm pronarët e menaxherët e saj që janë shkaktarët e falimentit, por edhe të punësuarit që flaken në rrugë dhe që janë viktimat të pafaj. Në rastin e sanksioneve dhe penaliteteve për shtetet, në rast krizash ndërkombëtare, sanksionet dhe penalitetet i paguajnë jo vetëm udhëheqësit apo politikanët që i shkaktojnë ato, por edhe mbarë populli që më

së shumti është viktimë e tyre. Pra, siç shihet, sanksionet dhe penaltetet e ndryshme jo vetëm që kanë kosto shumë më të lartë sesa negociatat, por e keqja më e madhe e tyre është se faturën e lartë e paguajnë edhe faktorë që nuk janë shkaktarë realë të problemeve, krizave dhe të injorimit të negociatave për zgjidhjen e tyre.

Përse negociatat prodhojnë zgjidhje më të qëndrueshme dhe afatgjatë? Arsyet janë fare të thjeshta dhe burojnë logjikisht nga ato që thamë më lart. Zgjidhja me anë të negociatave është më e qëndrueshme sepse është vepër e arsyeshme, bazuar në të dhëna, fakte dhe akte, është zgjidhje e përbashkët pra bashkëautorësi, pa humbës dhe fitues, nga ku palët dalin pa ndjenja inferioriteti dhe epërsie mbi njëra-tjetrën, dalin pa u fyer dhe pa u mburrur, rezultati është me një kosto të lirë dhe të leverdisshme gjithashtu për të dyja palët.

Duke mos qenë zgjidhje me sanksione e penaltete të ndryshme, asnjëra palë negociatore nuk ka fatura për të paguar për zgjidhjen e prodhuar, asnjëra palë nuk përballet me intervenime force dhe ushtarake që mund të shkaktojnë dëme njerëzore, kolaterale dhe financiare të pallogaritshme. Në analizë të fundit, zgjidhja jashtë negociatave, me sanksione, penaltete apo intervenime ushtarake do të thotë një palë e kënaqur dhe një e pakënaqur, një palë fituese dhe një humbëse, një palë e fyer e një palë e mburrur. Një situatë e tillë kërkon futjen e një faktori të tretë midis palëve. Por, nuk mund të harrohet se faktori i tretë sanksionues, penalizues apo intervenues ka kosto, do kohë dhe çfarë është më e keqja, mbas largimit të tij, situatat mund të rikthehen sërish në problematikën dhe konfliktualitetin e mëparshëm. Pala e tretë sanksionuese, penalizuese dhe intervenuese ngelet faktor i huaj, i pjesshëm dhe kurdoherë i përkohshëm midis palëve. Një ditë, herët apo vonë, faktori i tretë, qoftë në formë sanksioni a penaltetit, apo edhe në formë intervenimi ushtarak do të përfundojë. Ky është moment shumë kritik për palët, të cilave zgjidhja u është imponuar. Potencialisht rreziku i ripërsëritjes së problemeve dhe krizave ekziston. Sanksionet, penaltetet dhe forca nuk kanë dhënë, kështu, zgjidhje të qëndrueshme dhe afatgjatë. Sanksionet, penaltetet dhe forca mund të kenë vlerë, në fund të fundit, derisa të imponojnë palët të ulen në bisedime. Atëherë, duhet të jenë negociatat që të prodhojnë zgjidhjen definitive, të qëndrueshme dhe afatgjatë të problemeve dhe krizave.

Pra, negociatat janë arti i zgjidhjes së problemeve dhe krizave me anë të bisedimeve dy ose shumëpalëshe. Vendi e roli i tyre ka ardhur duke u rritur me zhvillimin e shoqërisë njerëzore, të rendeve politiko-shoqërore dhe të sistemeve të marrëdhënieve dhe të drejtës ndërkombëtare. Njerëzimi ka ardhur duke e konsideruar gjithnjë e më shumë rëndësinë e negociatave sepse negociatat prodhojnë zgjidhjen më të mirë, pasi shmangin zgjidhjet me sanksione, penaltete dhe forcë; prodhojnë zgjidhje më të shpejta; ofrojnë zgjidhje me kosto më të lirë e të favorshme për palët; dhe së fundi, prodhojnë zgjidhje më të qëndrueshme dhe afatgjata.

2. Tipet dhe llojet e negociatave

Gjatë historisë së tyre negociatat janë zhvilluar pandërprerë. Në kohët tona, ato kanë arritur të konturojnë tipet dhe llojet kryesore të tyre. Tipet dhe llojet e negociatave janë formëzuar në varësi të natyrës së problemeve dhe krizave që negociatat kanë pasur në qendër, në varësi të numrit të palëve pjesëmarrëse në negociata, në varësi të strukturës së negociatave sikundër edhe në varësi të modelit të zgjidhjes që ato kanë prodhuar.

Tipet e negociatave dallohen nga numri i palëve pjesëmarrëse biseduese në to. Deri në kohët tona janë formësuar katër tipe negociatash: a) negociatat dypalëshe; b) negociatat shumëpalëshe; c) negociatat e përziera; d) negociatat paralele.

Negociatat dypalëshe kanë të bëjnë me bisedime midis dy subjekteve të cilat kanë probleme ose kriza për të zgjidhur ndërmjet tyre. Si të tilla, negociatat dypalëshe janë më të thjeshta dhe më të menaxhueshme. Këto ndiqen kur palët kanë qartësinë e duhur të problemeve dhe krizave ndërmjet tyre, kanë besueshmërinë e mjaftueshme që i shpie drejt bisedimeve, disponojnë aftësinë e plotë që nëpërmjet dialogut të arrijnë në një zgjidhje të pranueshme për palët dhe kanë, padyshim e mbi të gjitha, vullnetin për t'i zgjidhur problemet vetë ndërmjet tyre pa involvuar subjekte të tjera në to.

Në historinë e negociatave, sikundër e kemi parë gjerësisht në pjesën e parë të këtij libri, negociatat dypalëshe janë më klasiket dhe më të përdorurat si në aspektin historik ashtu edhe në atë praktik. Përgjithësisht, në të gjithë llojet e problemeve apo krizave, nga ato socialet e ekonomiket e deri tek ato të marrëdhënieve ndërkombëtare, zgjidhjet nëpërmjet negociatave dypalëshe janë më të preferueshmet dhe më të leverdisshmet.

Historikisht, *negociatat shumëpalëshe* kanë lindur më vonë se negociatat dypalëshe. Ato janë produkt i një shkalle më të lartë të zhvillimit njerëzor, shoqëror e shtetëror dhe të sistemeve më të avancuara të marrëdhënieve ndërkombëtare. Negociatat shumëpalëshe burojnë nga ekzistenca e problemeve apo krizave, të cilat ose e kanë origjinën në më shumë se dy subjekte, ose pasoja e atyre problemeve apo krizave prek dhe rrezikon më shumë sesa interesat e thjeshtë dy subjekteve problematike. Si të tilla, negociatat shumëpalëshe kanë të bëjnë me bisedime midis më shumë se dy subjekteve. Negociatat shumëpalëshe janë shumë më komplekse, më të vështira dhe më të ndërlikuara për tu menaxhuar dhe arritur në marrëveshje.

Negociatat shumëpalëshe preferohen në disa raste: në rastet kur problemet e shkaktuara nga një palë, dy palë apo më shumë palë implikojnë edhe shumë subjekte të tjera; kur zgjidhja që synohet me anë të negociatave do të ishte më efektive dhe e garantuar nëse vendoset nga më shumë sesa palët e drejtpërdrejta të implikuara në problem ose në krizë; kur efekti i marrëveshjes, në një mënyrë apo tjetër lidhet me interesat e shumë subjekteve të tjera; ose, kur një objekt problematik dypalësh, për arsye të mungesës së qartësisë së palëve, të skepticizmit midis tyre, të tensionit

ekzistues, të paaftësisë negociuese ose edhe të mungesës së vullnetit, lind nevojën e negociatave shumëpalëshe, me qëllim që të përfshihen në zgjidhjen e problemeve ose krizës si dhe në dhënien e garancive për zbatimin e marrëveshjes, më shumë sesa dy aktorë problematikë.

Negociatat shumëpalëshe e kanë shumë më të vështirë arritjen e marrëveshjes, sepse kanë të bëjnë me shumë subjekte, vlera dhe interesa, të cilat në diversitetin e tyre vështirësojnë konsensusin ose marrëveshjen e pranuar përgjithësisht. Por, ashtu sikundër negociatat shumëpalëshe e arrijnë më me vështirësi marrëveshjen, po ashtu, të vështruara nga pikëpamja e efektshmërisë dhe e garancive për zbatimin e marrëveshjeve, ato mund të quhen shumë më të efektshme dhe më garantuese.

Në historinë e diplomacisë botërore, akti i parë shumëpalësh njihet akti i Vestfalisë i vitit 1648, mbas të cilit ambasadorët e Fuqive të Mëdha bënë betimin për paqen në Rathaussaal. Një hap shumë më të rëndësishëm diplomacia shumëpalëshe ka hedhur në Kongresin e Vjenës 1814-1815, ku fuqitë tradicionale evropiane u mbledhën për herë të parë dhe vendosën një sistem vlerash të përbashkëta që i siguroi Evropës një paqe të qëndrueshme për rreth një gjysmë shekulli. Por, Kongresi i Vjenës vetëm hodhi bazat e multilateralizmit. Në të vërtetë, multilateralizmi modern u zhvillua dhe u maturua plotësisht me krijimin e Lidhjes së Kombeve në vitin 1919 në Versajë, më pas të Organizatës së Kombeve të Bashkuara në qershor të vitit 1945 në San Francisko, të dhjetëra organizatave shumëpalëshe të krijuara mbas Luftës së Dytë Botërore e që janë subjekte të së drejtës ndërkombëtare publike apo private si dhe me organizimin e shumë konferencave, takimeve e samiteve shumëpalëshe, për çështje të ndryshme ndërkombëtare.

Krahas negociatave thjeshtë dypalëshe dhe thjeshtë shumëpalëshe, në historinë e negociatave ka ndodhur në jo pak raste të ndeshim procese *negociatash që janë të përziara* ose që konvertohen në proces e sipër. Pra, ka mjaft raste kur negociatat nisin si dypalëshe e më tej vijojnë shumëpalëshe. Ka raste kur negociatat nisin shumëpalëshe dhe më pas vijojnë të reduktohen në dypalëshe. Gjithçka në këtë komplikim të tipit të negociatave e kushtëzon ecuria e procesit negociator, natyra e problemit apo krizës dhe vetë negociatorët.

Në rastet kur negociatat nisin dypalëshe dhe bllokohen për shkak të tensionit, paaftësisë, mungesës së besimit ose të vullnetit për të çuar procesin e bisedimeve përpara nga të dy palët, atëherë lind nevoja e zgjerimit të pjesëmarrësve në proces. Ndërrimi i tipit të negociatave nga dypalëshe në shumëpalëshe i shërben në këtë rast zhbllokimit të procesit negociator dhe mund të konsiderohet i domosdoshëm dhe i dobishëm.

Por, ndodh edhe që negociatat të nisin shumëpalëshe, por vështirësohen për asrye të thellimit të diversifikimit të madh të vlerave dhe interesave të negociatorëve të shumtë, duke iu larguar kështu mundësisë për zgjidhjen e problemit apo krizës së caktuar. Futja e procesit në impas të rrezikshëm dhe të pafund negociatash e bën të domosdoshëm thjeshtësimin e procesit negociator, pra të konvertohet në proces midis dy palëve. Këto dy palë përzgjidhen nga shumë palë, duke patur parasysh peshën e më

të rëndësishmeve, aftësitë, besueshmërinë që gezojnë edhe te palët e tjera që mbeten jashtë procesit, si dhe vullnetin dhe kapacitetin për zbatimin e marrëveshjes që arrihet.

Negociata e paralele kemi atëherë kur për të njëjtin problem apo krizë, krahas negociatave dypalëshe zhvillohen edhe negociata paralele rreth të njëjtit problem apo të njëjtës krizë. Kjo do të thotë se për një problem apo krizë të caktuar negociojnë dy palët direkt të involvuara, por krahas tyre dhe në mbështetje të tyre mbi të njëjtin objekt negociatash, vijojnë paralelisht edhe negociata shumëpalëshe të themeluara posaçërisht për të përcjellur ecurinë, fazat dhe zgjidhjen e negociatave dypalëshe dhe për të ndikuar në marrjen e vendimit përfundimtar. Në jo pak raste negociatat zhvillohen paralelisht midis dy subjekteve të involvuara në një problem apo krizë të caktuar dhe strukturave ndërkombëtare shumëpalëshe që mbulojnë këtë lloj problematike, në sistemin e organizatave ndërkombëtare. Kështu ka ndodhur në shumë raste kur për një problem apo krizë të caktuar, krahas dy subjekteve të involvuara në problem apo krizë negociojnë paralelisht edhe grupe të ndryshme *ad hoc* të ngritur enkas, siç është për shembull Grupi i Kontaktit për Kosovën, ose vetë Këshilli i Sigurimit të Kombeve të Bashkuara ose struktura të tjera shumëpalëshe.

Natyrisht, konvertimi i negociatave nga dypalëshe në shumëpalëshe ose anasjelltas si dhe zhvillimi i negociatave paralele shumëpalëshe mbi të njëjtin objekt negociatash dypalëshe është një problem në vetvete. Ky konvertim dhe paralelizim buron ose nga mosgjatja adekuate qysh në fillim të tipit më të përshtatshëm të negociatave, ose nga domosdoshmëria e angazhimit të shumë faktorëve dhe organizmave shumëpalëshe për zgjidhjen e krizës. Nga ana tjetër, ky konvertim ose paralelizim prodhon vetë kriza të natyrave të ndryshme. Sa më shumë të konvertohen tipet e negociatave ose të angazhohen struktura shumëpalëshe paralelisht me ato dypalëshe, aq më shumë komplikohet procesi i bisedimeve dhe aq më të paparshikueshme mund të jenë pasojat e këtij komplikimi. Kur kjo mpleksje është e pashmagshme, atëherë përzierja dhe palalelizimi i negociatave nuk mund të evitohet, por nevojitet të përballohet.

Krahas katër tipeve të negociatave të formatizuara historikisht, në historinë e negociatave, janë konturuar edhe disa lloje negociatash të veçanta. Kështu kemi: negociata zyrtare shtetërore; negociata private (në kuptimin si subjekte private apo në kuptimin e bisedimeve personale); negociata formale; negociata joformale; negociata publike; negociata sekrete.

Negociatat zyrtare shtetërore quhen ato që zhvillohen nga subjektet e marrëdhënieve dhe të së drejtës ndërkombëtare ose përfaqësuesit e tyre. Këto lloj negociatash kanë qenë historikisht të vetmet për sa kohë subjekte të marrëdhënieve ndërkombëtare dhe të së drejtës ndërkombëtare kanë qenë vetëm shtetet. Dihet që shtetet kanë qenë jo vetëm të parët operatorë negociatash ndërkombëtare, por qysh nga themelimi i tyre e deri sot e kësaj dite vijojnë të mbeten subjektet më të rëndësishme të marrëdhënieve dhe të së drejtës ndërkombëtare publike. Pra, për sa kohë shtetet ngelen operatorët diplomatikë themelorë në diplomaci, për aq kohë ato janë subjektet më të rëndësishme realizuese të negociatave zyrtare në marrëdhëniet ndërkombëtare. Negociatat zyrtare shtetërore mund të jenë të niveleve të ndryshme. Nga kryetarët e shteteve e deri te ekspertët teknikë të institucioneve të ndryshme shtetërore mandatohen si negociatorë zyrtarë shtetërorë. Negociatorët zyrtarë shtetërorë kanë si parakusht vetëm që të jenë ose përfaqësues institucionalë legjitimë

të shtetit të origjinës, ose të kenë mandat përfaqësimi zyrtar ose kredenciale nga institucionet zyrtare të shtetit apo nga autoritetet e larta përfaqësuese legjitime të tij.

Krahas negociatave zyrtare shtetërore, nevoja e aktivizimit të negociatave, në raste specifike ka prodhuar edhe negociatat private. *Negociatat private* i kemi në kuptimin e negociatave të subjekteve të ndryshme private ose negociatat shtetërore por, të nisura ose të realizuara në mënyra private, nga persona që nuk përfaqësojnë politika dhe institucione zyrtare dhe as nuk janë mandatuar apo akredituar zyrtarisht nga shteti dhe autoritetet e tij të larta e përfaqësuese legjitime. Për specifikat tona, nuk është me rëndësi të flasim për negociatat midis subjekteve thjeshtësisht private, por për negociatat shtetërore të realizuara në mënyra private. Në shumicën e rasteve, historikisht, mënyra private e nisjes apo e realizimit të negociatave shtetërore ka lindur e diktuar nga komplikacioni i problemit apo krizës, nga niveli i keq i marrëdhënieve midis shteteve përkatëse që mbartin problemet apo krizën ndërmjet tyre, nga tensioni i lartë që ekziston, nga urrejtja midis popujve respektivë dhe nga mosbesimi i plotë i politikanëve përfaqësues të dy shteteve për njëri-tjetrin. Në situata të tilla ndodhemi në një gjendje paradoksale: nga njëra anë situata duhet zgjidhur; zgjidhja më e mirë, më e shpejtë, më e lirë dhe më e qëndrueshme është me negociata, mirëpo nga ana tjetër, negociatat nuk mund të bëhen zyrtarisht për shkak të problemeve, krizës dhe armiqësisë së madhe midis palëve zyrtare. Për të dalë nga rrethi i mbyllur, përdoret mekanizmi privat. Pra, gjenden negociatorë privatë jo zyrtarë që kanë njohjen dhe besimin e të dy palëve përfaqësuese armiqësore. Këta operatorë privatë marrin e japin midis palëve informacione, mesazhe, bëjnë propozime, parashtrojnë variante zgjidhjeje e kështu me radhë.

Vetëm kur procesi maturohet dhe palët direkte, nëpërmjet negociatorit privat fillojnë të njihen, të çtensionohen dhe të fillojnë të fitojnë besimin te njëra-tjetra atëherë mund të kalohet gradualisht nga operimi me negociatorë jo zyrtarë privatë në negociatorë zyrtarë shtetërorë. Në rastin e llojit të negociatave private jo zyrtare shtetërore, nevojitet të mbahen parasysh dy elemente: e para, negociatat private jo zyrtare shtetërore sado të dobishme e të domosdoshme që mund të jenë, ato mbeten të përkohshme dhe së dyti, në çdo rast janë negociatat zyrtare shtetërore ato që përfundojnë procesin e negociatave midis shteteve dhe arrijnë marrëveshjen definitive. Kjo për faktin se përfundimi i procesit dhe firmosja e marrëveshjes kërkon domosdoshmërisht mandat përfaqësimi, akreditim, pra legjitimitet. Privati nuk e gëzon këtë legjitimitet.

Për të kuptuar më mirë këtë specifikë të fillimit të proceseve të vështira të negociatave shtetërore nëpërmjet përfaqësuesve privatë jo zyrtarë referojuni dy shembujve në pjesën e parë të librit: rastit të fillimit të negociatave për Planin Mone-Shuman, pra midis Francës dhe Gjermanisë, për krijimin e Komunitetit të Qymyreve dhe Çelikeve, menjëherë mbas Luftës së Dytë Botërore dhe rastin e fillimit të negociatave midis Vietnamit të Veriut dhe Shteteve të Bashkuara të Amerikës për zgjidhjen e krizës së Vietnamit.

Një ndër llojet e dallueshme të negociatave janë negociatat formale. *Negociatat formale* quhen ato që zhvillohen në përputhje me rregullat e normat e negociimit shtetëror apo të subjekteve të ndryshme, që bëhen në bazë të një axhende të njohur paraprakisht, në vende të caktuara dhe të formatizuara enkas për negociata, në bazë të procedurave të njohura dhe ndërkombëtarisht të pranuar. Këto negociata kanë një sërë rregullash e procedurash formale e protokollare që nevojitet të njihen

dhe të respektohen rigorozisht. Negociatat formale mund të jenë të hapura ose të mbyllura, por kurdoherë janë të obligueshme për të patur një marrëdhënie të caktuar informimi mediatik e publik. Në negociatat, formale edhe sjellja dhe komunikimi është mjaft i përcaktuar. Kështu...

“Një negociator me stil formal insiston në të drejtuarit ndaj palës negociuese me vënie titujsh në fillim të emrit, shmang bisedat personale dhe i largohet pyetjeve që kanë të bëjnë me jetën familjare ose private, ose të anëtarëve të tjerë të ekipit negociator”.164)

Në diplomaci, por jo vetëm në diplomaci, ndeshemi edhe me llojin e negociatave jo formale. *Negociatat jo formale* janë ato që zhvillohen në kohë, vende, mënyra të ndryshme dhe jo adekuate siç janë për negociatat formale. Negociatat jo formale ose informale burojnë nga nevoja e zhvillimit të negociatave në kohë të ndryshme, në vende të paimpaktueshme dhe të pakapshme nga syri publik, në mjedise të destinuara për punë të tjera dhe jo për negociata. Negociatat jo formale shfrytëzojnë çdo rast veprimtarie, festa, darka, recepsione apo shëtitje, shfrytëzojnë rrethanat e udhëtimeve ose pushimeve të ndryshme. Qëllimi i këtyre negociatave është parapërgatitja e proceseve negociatore, ndjekja e tyre në vazhdimësi, sondazhet e ndryshme, marrja e informatave, përcjellja e mesazheve indirekte, ndikimi jashtë-negociator, lobingu mbi fatin e negociatave, influencimi në vendim-marrje. Si të tilla, negociatat jo formale nuk pushojnë kurrë, sepse ato bëhen në çdo kohë dhe në çdo vend, në çdo rrethanë dhe në çdo situatë, me këdo dhe nga kushdo. Madje, në mjaft raste negociatat joformale zhvillohen edhe paralelisht me ato formale. Ose, ndodh që vetë negociatorët formalë, në situata e rrethana jo formale përfshihen në bisedime jo formale, duke e abstraguar përkohësisht pozicionin zyrtar nga mendimi ose opinionin e tyre privat. Ndërsa negociatat formale kanë kohën, vendin dhe aktorët e faktorët rigorozisht të përcaktuar, negociatat jo formale zhvillohen pa rregulla dhe pa procedura fikse. Ato bëhen pa protokoll dhe nuk shoqërohen me përgjegjësinë zyrtare edhe në rast se negociatori informal është zyrtar. Kjo nuk do të thotë se negociatat jo formale janë të parëndësishme dhe jo serioze. Përkundrazi, ato janë shumë të rëndësishme, mjaft serioze dhe madje pikërisht sepse janë të tilla ato kanë lindur, zhvillohen dhe mbeten unike për nga vendi e roli në proceset e ndryshme negociatore. Si shembuj për t'u ilustruar, mund të konsiderohen negociatat jo formale midis dy negociatorëve të shquar të çarmatimit, amerikanit Nitz dhe sovjetikut Kvicinski, duke shëtitur nëpër pyjet e Gjenevës. Për natyrën e tyre, jashtë mjediseve formale dhe në rrethana nga më të ndryshmet, negociatat jo formale i quajnë shpesh edhe “diplomacia e shampanjës” ose “diplomacia e korridoreve”. Në negociatat jo formale, edhe sjellja dhe komunikimi është më i shpenguar ...

“Një negociator jo formal përpiqet që të fillojë diskutimin para së gjithash duke e thirrur në emer negociuesin kryesor, pastaj pa humbur kohë përpiqet që të zhvillojë marrëdhënie miqësore, shoqërore e personale me anëtarët e ekipit negociator, i bën ato të lehtësohen nga rrobat formale e të përveshin mëngët kur nis të formulohet marrëveshja”.165)

Llojet e negociatave dallohen edhe për nga marrëdhëniet e tyre me opinionin publik dhe mediatik. *Negociatat quhen publike* kur ato janë të hapura për opinionin publik dhe median. Në këto lloj negociatash, midis negociatorëve dhe opinionit publik nuk ka barriera të pengueshme. Negociatat publike, kështu, ndikohen nga opinionin

publik dhe ato në vetvete influencojnë opinionin publik gjithashtu. Negociatat publike, pra të hapura për opinionin publik dhe median, kanë lindur relativisht vonë në historinë e negociatave. Ato lindën si rezultat i demokratizimit të shoqërisë, të shteteve, të marrëdhënieve ndërkombëtare, të zhvillimit dhe modernizimit të së drejtës ndërkombëtare. Natyrisht, negociatat publike nuk mund të aplikohen në çdo rrethanë. Ato aplikohen në rastet kur vendi e roli i opinionit publik nuk i rrezikon negociatat por i nxit dhe i promovon ato, ose në raste kur sensibiliteti i opinionit publik dhe medias për negociatat është shumë i lartë dhe si i tillë nuk mund të anashkalohet. Negociatat që zhvillohen për probleme shumë të mprehta, midis palëve tepër të tensionuara, të pozicionuara esktremisht ndërmjet tyre dhe që mbartin rrezikshmëri, preferohen të mos jenë të hapura për publikun. Kur themi të mos jenë të hapura, nuk kuptojmë që do jenë absolutisht hermetike ndaj opinionit publik. Por, kemi parasysh që opinionin publik njoftohet në atë masë dhe në atë mënyrë që të mos mund të ndikojë negativisht kundër procesit negociator ose ta devijojë atë.

Diplomacia publike ka avantazhet dhe disavantazhet e veta. Avantazh i negociatave publike është mbështetja dhe inkurajimi i opinionit publik dhe medias për procesin negociator, çka e lehtëson procesin, kompromisin dhe vendim-marrjen. Tjetër avantazh i negociatave publike është testimi ose sondazhi në proces e sipër i opinionit publik, për negociatorët dhe vetë organet vendim-marrëse lidhur me to, çka i bën negociatorët të ecin në përjasje ose në përputhje me vullnetin e opinionit publik për zgjidhjen e kërkuar.

Ndërsa disavantazh për negociatat publike, mund të konsiderohet rrezikshmëria më e lartë, që shkaktohet nga mundësia e manipulimit të opinionit publik nga politikat populiste dhe konjunkturaliste. Në mjaft raste kjo ka ndodhur dhe për pasojë ka devijuar ose ndërprerë krejtësisht negociatat. Një tjetër disavantazh për negociatat publike buron nga rrezikshmëria e përzierjes së medias, analistëve, komentatorëve të ndryshëm në detajet e negociatave. Nuk mund të harrojmë se gazetarët, pavarësisht se nuk janë ekspertë për negociatat, janë shumë ekspertë për të analizuar dhe komentuar të dhënat e faktet që dalin nga proceset negociatore si dhe janë akoma më shumë ekspertë për të ndikuar në sensibilizimin e opinionit publik dhe politik për vendim-marrjen.

Ndër llojet më interesante dhe të komplikuar të negociatave janë negociatat sekrete. *Negociatat sekrete* kanë lindur shumë herët në historinë e diplomacisë botërore. Ato kanë qenë produkt i regjimeve autokratike dhe krejtësisht konspirative në politikat e tyre, kur popujt dhe shtetet përfaqësoheshin nga sovranë absolutë, të cilët mendonin e vepronin sipas vullnetit të vet dhe pushtetit personal. Në këto regjime, popujt ishin pjesë e pronësisë politike të monarkëve. Popujt ishin të detyruar vetëm të bindeshin dhe të vepronin sipas vullnetit të monarkëve. Ky lloj pushteti ishte i mbartur dhe i trashëgueshëm. Legjitimiteti bazohej të trashëgueshmëria e tij. Në këto lloj regjimesh nuk përfillej opinionin publik dhe as që ekzistonte media e lirë, si shprehje e avancuar e tij. Në këto regjime, politika e jashtme ishte atribut vetëm i sovranëve absolutistë. Diplomatët ishin konspirativë, madje ministrat e jashtëm nuk njiheshin publikisht. Për arsye besueshmërie dhe konspiracioni, diplomatët ishin pjesëtarë të oborreve aristokratike dhe i shërbenin sovranëve verbërisht. Rrjedhojë e natyrës së regjimeve absolutiste ishin edhe tratativat e negociatave diplomatike, sikundër edhe marrëveshjet dhe traktatet e dala prej tyre. Gjithçka niste nga politikat elitare monarkiste, oborrtare, aristokratike të salloneve dhe vijonte të mbetej e tillë

deri në konkludimin e marrëveshjeve dhe zbatimin e tyre. Gjithçka bëhej me dyer të mbyllura. Popujt mësonin të vërtetat vetëm atëherë kur fillonte zbatimi praktik në kurriz të tyre.

Këto regjime absolutiste, injoruese të popujve vijuan edhe në kohën e diktaturave moderne, siç ishin fashizmi dhe komunizmi apo forma të tjera të totalitarizmit. Por, në kohët moderne, regjimet totalitare nuk mund të kontrollojnë gjithë opinionin publik, sepse edhe kur këto regjime totalitare ndrydhin opinionin publik kombëtar, për arsye të hapjes dhe komunikimit intermediatik botëror, ato nuk mund të ndrydhin opinionin dhe median ndërkombëtare. Pra, atë që nuk e bën dot opinionin kombëtar, në kushtet e regjimeve totalitare e bën opinionin ndërkombëtar dhe media botërore. Kështu që, në kohët moderne e demokratike, regjimeve totalitare u ngushtohen manovrat për ndrydhjen e manipulimin e opinionit publik. Ky i fundit gjen mbështetje në opinionin dhe median ndërkombëtare dhe ka prirje të solidarizohet me të kundër regjimit. Këto rethana demokratike e reduktojnë shumë diplomacinë dhe negociatat sekrete si të vetmet lloj negociatash. Themi si vetmet lloj, sepse negociatat sekrete ekzistojnë dhe nevojitet të ekzistojnë gjithnjë. Kjo për faktin se ka dhe do të këtë gjithnjë çështje dhe aspekte të tilla objekt negociatash që do të duhet t'i nënshtrohen një rrugë sekrete përpara se të bëhen publike.

Ndryshe nga negociatat sekrete të kohëve të kaluara dhe regjimeve totalitare, negociatat sekrete në kohët moderne dhe në mjediset demokratike nuk mund të qëndrojnë të mbyllura përgjithnjë. Në faza të veçanta të procesit, në aspekte të veçantë dhe sidomos në rezultatin përfundimtar, negociatat sekrete bëhen publike. Ky është obligim për vetë faktin se politikat në demokraci janë në thelb politika opinionale, pra burojnë nga opinionin publik, i shërbejnë opinionit publik dhe mund të zbatohen vetëm kur gjejnë mirëkuptimin e opinionit publik. Çdo politikë përkundër opinionit publik, në kohët dhe rendet demokratike është destinuar të dështojë.

3. Format e negociatave

Gjatë lindjes dhe zhvillimit të negociatave janë kristalizuar jo vetëm tipet dhe llojet kryesore të tyre, por edhe format e organizimit të negociatave. Për nga mënyra e organizimit të negociatave, ato i dallojmë në disa forma të veçanta siç janë: a) negociatat e drejtpërdrejta midis palëve; b) negociatat me mediator; c) negociatat e tipit shuttle.

Negociata të drejtpërdrejta janë ato ku palët negociuese ulen përballë njëra-tjetrës pa praninë, rolin dhe ndërmjetësimin e ndonjë palë tjetër. Këto negociata janë mjaft klasike dhe funksionale për raste dhe palë negociatore që kanë besueshmërinë

dhe qetësinë e duhur në mes tyre, kanë aftësi dhe kulturë negociuese si dhe determinohen nga vullneti i plotë politik për bisedime, kompromise, konçensione dhe marrëveshje, sikundër edhe obligohen plotësisht për të zbatuar rigorozisht atë që vendosin e firmosin vetë.

Negociatat e drejtpërdrejta janë treguesi i pjekurisë së palëve negociuese. Është shumë sinjifikativ fakti se nëpërmjet formës së negociatave, ekspozohet në fakt shkalla e pjekurisë, kulturës, civilizimit, aftësisë së palëve negociuese. Është karakteristike se negociatat e drejtpërdrejta janë më prezente në shoqëri dhe shtete demokratike, të zhvilluara ekonomikisht dhe me nivel të lartë kulture dhe civilizimi. Dhe e kundërta. Negociatat e drejtpërdrejta janë të munguara ose të dështuara në shoqëri dhe shtete jo demokratike ose gjysmë demokratike, me nivel të ulët zhvillimi ekonomik, me kulturë të dobët dhe shkallë të prapambetur civilizimi. Në këto të dytat, negociatat e drejtpërdrejta i ndeshim rallë ose i ndeshim të imponuara nga faktorë jashtë-negociatorë ose rrethorë. Por, edhe kur negociata e drejtpërdrejta imponohen nga faktorë jashtë-negociatorë ose rrethorë, sërish, në shoqëritë dhe shtetet jo demokratike ose gjysmë demokratike, me ekonomi të dobëta dhe prapambetje kulturore dhe civilizuese, palët përgjithësisht i shmangen ekzigjencës në respektimin e marrëveshjeve dhe zbatimin e tyre. Kështu që, rreziku i dështimit të negociatave të drejtpërdrejta në shoqëri dhe shtete jo demokratike ose gjysmë demokratike është shumë i lartë.

Rastet shumë problematike ose krizat serioze, tensionet e larta midis palëve të përfshira në to, pozicionimet ekstreme mbi opsionet e zgjidhjes, mungesa e besueshmërisë midis tyre, mangësitë në aftësitë negociuese dhe përzierja e shumë aaktorëve dhe faktorëve diversivë në proces bëjnë të domosdoshëm aplikimin e negociatave të një forme tjetër: të negociatave me mediator.

Negociatat me mediator quhen ato që zhvillohen në një formë të tillë, ku palët kryesore negociuese qëndrojnë ballëpërballë me njëra-tjetrën duke patur në mes të tyre një faktor të tretë ndërmjetësues. Faktori ndërmjetësues kompenson mungesën e besimit midis palëve, ul tensionet ndërmjet tyre, lehtëson teknikisht procesin negociues, ndihmon në arritjen e marrëveshjes dhe garanton zbatimin rigoroz të saj nga palët firmosëse.

Zgjedhja e negociatave me mediator bëhet me miratimin e palëve të përfshira drejtpërdrejtë në problem ose në krizë. Gjithashtu, edhe mediatori ose ndërmjetësuesi zgjidhet me mirëkuptimin e të dy palëve. Mediatori nevojitet që të jetë i njohur nga të dyja palët, të gëzojë besueshmërinë e plotë të tyre, të jetë i mirënjohur në aftësitë e tij personale sidomos si negociator dhe të ketë mbështetje të rëndësishme jashtë faktorëve të drejtpërdrejtë negociatorë, për garantimin e zbatimit të marrëveshjes që do të arrihet nga procesi i negociatave. Mandati i mediatorit, në të gjitha aspektet përcaktohet me mirëkuptim nga palët paraprakisht dhe bëhet i ditur përpara nisjes së negociatave. Mediatori vepron vetëm e vetëm brenda kuadrit të mandatit të tij.

Mediatori, nga ana e tij nevojitet të mbajë mirë parasysh pozicionin e baraz-larguar nga të dyja palët. Mediatori është neutral gjatë gjithë procesit. Sensi i tij është të qëndruarit kurdoherë në mes jo vetëm fizikisht, por para së gjithash me mendimet, qëndrimet, rekomandimet dhe propozimet për zgjidhje. Mediatori nuk i jep këshilla apo sugjerime palëve, individualisht. Ai respekton lëndën që japin palët dhe vetëm

mbi atë lëndë operon për gjetjen e formulës zgjidhëse. Mediatori nuk merr vendime më vehte, sepse nuk është përfaqësues vendim-marrës. Ai vetëm i lehtëson palët në rrugën drejt vendimit të përbashkët dhe në garantimin e zbatimit të marrëveshjes. Mediatori përfundon rolin e tij me përfundimin e marrëveshjes, ose në varësi të mandatit të dhënë nga palët e kryen rolin e tij me përfundimin e zbatimit të marrëveshjes.

Një nga format e negociatave me mediator është edhe diplomacia shuttle (shatëll). *Diplomacia shuttle* ka veçoritë e veta nga koha kur lindi, nga rastet që trajton, nga shkalla e zhvillimit teknologjik e logjistik dhe nga specifikat e detyrimeve të palëve dhe të mediatorit shuttle. Negociatat shuttle janë produkt i kohëve moderne. Historikisht, këto lloj negociatash kanë lindur në mesin e Luftës së Ftohtë, të diktuar nga procese politike e diplomatike më të komplikuar dhe shumë të tensionuara të asaj periudhe të sistemit të marrëdhënieve ndërkombëtare.

Në thelb, negociatat shuttle kanë buruar nga rrethana shumë specifike, në cilat ishte i pamundur ose tepër i rrezikshëm negociimi i drejtpërdrejtë midis palëve, sepse komunikimi direkt midis tyre jo vetëm që nuk do të reduktonte tensionin, por edhe mund të ndikonte për ta përkeqësuar atë edhe më shumë. Negociatat direkte, pra bisedimet e drejtpërdrejta midis palëve në konflikt për gjetjen e zgjidhjes së tij, në raste të pozicioneve të skajshme të palëve, mund të përdoren nga secila palë për bllokimin e procesit negociator. Kështu, në vend që t'i hapet rrugë këmbimit të mendimeve, ideve, propozimeve dhe arritjes së kompromisit, negociatat e drejtpërdrejta apo komunikimi direkt midis palëve mund të prodhojë përsëritje kërkesash nga palët, vijim të stanjacionit dhe përkeqësim të situatave në terren.

Negociatat shuttle janë në thelb negociata nëpërmjet mediatorit. Ato janë provuar si të dobishme në situata të tilla kur negociatat direkte kanë qenë jo produktive, madje kontraproduktive. Negociatat shuttle bëhen përmes përdorimit të një palë të tretë, të dërguar speciale, për të marrë dhe përçuar informacion nga njëra palë negociuese te tjetra. Kjo palë e tretë, mediatori shuttle, shërben si instrument më funksional sesa qëndrimet ballë për ballë midis palëve problematike apo të të dyjave përballë medias. Intermediimi i procesit nga pala e tretë krijon klimë jo vetëm për pyetje e përgjigje ndaj palëve, por edhe për dhënie propozimesh e sugjerimesh, që mund të prodhojnë zgjidhjen e problemit, pak a shumë njëlloj si në problemet familjare apo në biznes. Negociatat shuttle janë kështu, përgjithësisht të mbyllura ose pjesërisht të rezervuara ndaj publikut. Kjo mbyllje ose ky rezervim vjen nga vështirësitë e rastit, konfliktualiteti i palëve, pozicionimi i skajshëm i tyre dhe mungesa e theksuar e besimit reciprok. Mediatori shuttle shërben gati-gati si negociator privat nga konspiracioni i zbatuar me palët.

“Me anë të mbajtjes së komunikimit privat dhe indirekt, palët nuk e ndiejnë nevojën e përdorimit të taktikave debatuese që përdoren zakonisht në bisedimet publike dhe kështu do të jenë në gjendje të ndërtojnë nivelin e besueshmërisë, që nuk do të mund ta krijojnë në rrethana të tjera të hapura për publikun dhe median. Vetëm kur kjo besueshmëri dhe ky nivel mirëkuptimi dypalësh është arritur, atëherë do të mund të fillonin komunikime dypalëshe të drejtpërdrejta”.166)

Vështrimi historik i negociatave shuttle do të na ndihmonte të kuptonim më mirë llojet e rrethanave kur përdoren këto negociata. Historikisht, negociatat shuttle

janë përdorur për herë të parë nga Henri Kissinger, në përpjekjet e tij të mëdha në konfliktin e Lindjes së Mesme në fillim të viteve '70. Asokohe, Kissingeri fluturonte për muaj të tërë nga njëra palë te tjetra, nëpër kryeqytetet e Lindjes së Mesme, me qëllim që të rivendosej paqja mbas Luftës Arabo-Izraelite. Tipari karakteristik i "Planit Amerikan" të përpiluar nga Kissingeri ishte shkëputja e aspektit të luftës nga problemet e tjera afatgjata si dhe minimizimi i përfshirjes së Bashkimit Sovjetik në këtë proces.

Natyrisht që novacioni i negociatave shuttle lidhet edhe me mundësitë e reja të komunikimit që burojnë nga teknologjitë moderne të komunikimit dhe të transportit të shpejtë ajror.

"Në analizë të fundit, teknologjia e komunikimit dhe transporti modern i shpejtë i krijojnë mediatorit mundësitë të takohet e të këmbejë mendimet me shpejtësi e lehtësisht me palët në problem".167)

Në historinë e negociatave shuttle, shembulli më i suksesshëm mund të konsiderohen negociatat e Camp David, midis Izraelit dhe Egjiptit, mediuar nga Presidenti i Shteteve të Bashkuara të Amerikës, Xhimi Karter. Mbas tre ditësh negociata direkte midis palëve të iniciuara nga Amerika, u provua që tensioni erdhi duke u rritur. Presidenti Karter e kuptoi në kohë që me bisedime direkte kishte fare pak shanse për gjetjen e zgjidhjes. Kështu që ai prodhoi një dokument të vetëm dhe u përfshi vetë në proces, për të punuar individualisht me palët për rishikimin e përafritimit të tyre me dokumentin e ofruar. Për rreth dy javë negociatash, Presidenti Karter mori e dha shumë propozime e kontra-propozime nga të dyja palët. Megjithatë, disa herë u duk që negociatat bllokoheshin, sërish Karteri e dominoi situatën duke përdorur në mënyrë të pandërprerë negociatat shuttle. Bazuar në përvojën e tij në Camp David, theksohet në Librin "A Conversation On Peace-Making Eith Jimmy Carter" se ...

"Karteri konkludoi që negociatat e suksesshme përfshijnë elementët personalë dhe emocionalë dhe kërkojnë përjasje krijuese në gjetjen e rrugëve, pavarësisht nga pengesat".168)

Duke qenë negociata të preferueshme për situata të tensionuara në marrëdhëniet ndërkombëtare, negociatat shuttle, në shumicën e rasteve janë propozuar, menaxhuar dhe drejtuar nga shtete, struktura ndërkombëtare apo individë të fuqishëm. Këto shtete, struktura apo individë të fuqishëm kanë mundësitë që të ofrojnë ndikimin e tyre mbi palët dhe të krijojnë shanse për to. Por jo në çdo rast negociatat shuttle kanë patur sukses.

"Kështu mund të kujtojmë përpjekjet e dështuara të Sekretarit të Shtetit të Shteteve të Bashkuara të Amerikës, Aleksandër Heig në udhëtimet e tij të shumta drejt Buenos Aires-it për zgjidhjen e krizës së Ishujve Falklands. Gjithashtu, përpjekje të shumta dhe të gjata në kohë bëri edhe i ngarkuari special i administratës së Presidentit të Shteteve të Bashkuara të Amerikës Bill Clinton për krizën në ish-Jugosllavi, ambasadori Richard Hollbruk, pa arritur të prodhojë zgjidhje paqësore diplomatike. Edhe ish-Kryeministri Rus, Çernomerdin u përfshi në shuttle diplomacy në krizën e ish-Jugosllavisë, por pa sukses".169)

Negociatat shuttle na japin një përvojë kontradiktore edhe në procesin e Oslos për zgjidhjen e konfliktit izraelito-palestinez, në të cilin u përfshinë herë pas here aktorë nga jashtë, siç ishin i ngarkuari special i administratës amerikane, Dennis Ross dhe Sekretari i Shtetit të Shteteve të Bashkuara të Amerikës, Colin Pauell. Gjithashtu, interesante dhe mjaft kontradiktore është përvoja e negociatave shuttle në rastin e debatit të vjetër e të komplikuar midis Indisë dhe Pakistanit, në të cilin janë përfshirë mediatorë si Kryeministri Britanik Tony Blair, Kryeministri dhe Ministri i Jashtëm i Sri Lankës, zëvendës Sekretari i Shtetit të Shteteve të Bashkuara të Amerikës, Richard Armitage (Riçard Armitazh) dhe Sekretari i Mbrojtjes i Shteteve të Bashkuara të Amerikës, Donald Rumsfield. Por, pavarësisht se negociatat shuttle, në rastet e sipërpërmendura nuk kanë prodhuar zgjidhjen definitive të dëshiruar, sërish ato kanë patur ndikim të konsiderueshëm për reduktimin e dhunës dhe relaksim të proceseve midis palëve. Pra, pa përdorimin e negociatave shuttle, rastet e sipërpërmendura mund të kishin përfunduar me situata akoma më të dhunshme e më shkatërruese.

Siç shihet, në negociatat shuttle, vend qendror ka mediatori i tyre. Nga vështrimi historik e teorik rezulton se në negociatat shuttle janë kyçur mediatorë e diplomatë të profileve të larta ose jo të larta. Përvojat janë mjaft kontradiktore. Ka pasur raste kur profili i lartë i mediatorit ka sjellë ndikim të shpejtë dhe të drejtë të zgjidhjes. Por, nuk mungojnë edhe rastet, si ato që lartpërmendëm, ku profilet e larta jo vetëm nuk kanë prodhuar zgjidhjet e shpejta dhe të drejta, por, duke mos patur profile ndërkombëtare më të larta se ato, mbas dështimit të tyre, proceset janë bllokuar duke kompromentuar kështu mediatorin dhe shtetin apo organizatën ndërkombëtare dërguese.

Duke u nisur kryesisht nga përvojat negative, sugjerohet që mediatorët në negociatat shuttle të mos jenë negociatorë të profileve shumë të larta. Kjo, me qëllim që vendi e roli i profileve të larta të ngelet si mundësi e hapur për vijimin e proceseve negociuese në rast impasi politik të tyre. Kjo nuk do të thotë se mediatori në negociatat shuttle mund të jetë i rëndomtë. Në negociatat shuttle...

*“Profili i mediatorit është shumë i rëndësishëm. Ai nevojitet të ketë kulturë, kapacitet, njohje të problemeve, aftësi negociuese, besueshmëri të palët dhe neutralitet ndaj tyre, reputacion dhe mbështetje ndërkombëtare. Në mjaft raste mediatorët kanë shërbyer si përfaqësues shtetesh të vogla, organizatash jo qeveritare, biznesmenë me ndikim, përfaqësues fetare, personalitete kulturore e shkencore. Emri i tyre, drejtësia dhe ndershmëria në proces kanë qenë instrumenta të suksesshëm të këtyre mediatorëve me profil jo të lartë diplomatik...”.*170)

Cilat janë detyrat e mediatorit në negociatat shuttle? Së pari, mediatori nevojitet të jetë i palëkundur në objektivitetin e qëndrimit dhe gjykimit të tij. Mediatori nuk bën betejë personale dhe as nuk lufton për lavdi personale. Së dyti, mediatori nevojitet të ruajë konfidencialitetin e gjithë lëndës negociuese të cilën palët duan ta mbajnë të fshehtë, larg opinionit publik dhe medias. Është në dorë të palëve për t’i rekomanduar mediatorit se cilët materiale i duan të mbyllura dhe cilat të hapura për publik e media. Mediatori respekton dëshirat e palëve lidhur me këtë çështje. Së treti, mediatori nuk mund të diskutojë lëndën me asnjë person apo institucion jashtë mandatimit të tij. Këtë mund ta bëjë vetëm me autorizimin e palëve negociuese. Së katëri, mediatori nuk mund të ofrojë asistencë të çfarëdolloji, as këshilla e rekomandime për palët në bisedime, për asryen e thjeshtë sepse kjo do e bënte atë të

njënashëm, subjektiv dhe paragjykues të negociatave dhe rezultatit të tyre. Së pesti, mediatori nuk ka për detyrë gjetjen e zgjidhjes dhe as marrjen e vendimit përfundimtar. Mediatori nuk merr rolin e arbitrazhit dhe as të gjykatës ndërkombëtare. Pra, mediatori nuk është institucion sugjerues dhe vendim-marrës. Vendim-marrja është obligimi palëve në proces dhe i institucioneve relevante kombëtare dhe ndërkombëtare. Së gjashti, mediatori synon që mbas një fazë të medimit të tij të mund t'i ulë palët në bisedime të drejtpërdrejta, çka do të konsiderohej sukses i mediatorit në bisedime. Do të quhej sukses , sepse në këto raste mediatori ka arritur të ndërtojë besimin midis palëve negociatore. Së shtati, mediatori do të konsiderohej i suksesshëm nëse do e udhëhiqte procesin deri në arritjen e një marrëveshje të miratuar dhe firmosur nga palët në negociata. Nëse kjo nuk arrihet, mediatori ofron raportin përfundimtar të lëndës së bisedimeve dhe mbi atë bazë projektin e tij për zgjidhje. Kjo i paraqitet palëve dhe institucioneve vendim-marrëse ndërkombëtare. Së fundi, mediatori është personi që formatizon gjithë kalendarin kohor të fillimit dhe të përmbylljes së negociatave. Por, prognoza nuk është e thënë të përputhet me të vërtetën. Në varësi të ecurisë së procesit negociator dhe të faktorëve jashtë-negociatorë, negociata shuttle edhe mund të ndryshojë, duke u ngjeshur ose duke u shtyrë.

Por, obligime të përcaktuara kanë edhe palët në negociatat shuttle. Së pari, palët lypet të marrin pjesë në negociata me besim të mirë se këto do sjellin zgjidhjen e mirëpritur për to. Kjo do thotë se palët nuk hyjnë në bisedime as me ndjenja inferioriteti e as me ndjenja supremacie ndaj njëra-tjetrës. Gjithashtu, kjo do të thotë se palët nuk hyjnë me kurrëfarë paragjykimi të rezultatit përfundimtar negociator. Së dyti, palët nevojitet t'i ofrojnë mediatorit informacion sa më real, korrekt dhe të saktë gjatë gjithë procesit negociator. Kjo do të thotë se palët duhet të shmangin informacionet e pasakta, të improvizuara ose të rreme. Së treti, palët nevojitet të përdorin negociatat shuttle në sensin më të mirë të fjalës. Kjo do të thotë se palët nevojitet të shmangin lojrat dhe taktikat keqdashëse nëpërmjet mediatorit, për realizimin e qëllimeve të tyre. Së pesti, është e rekomandueshme që palët të mos thërrasin mediatorin disa herë për të njëjtën çështje. Nuk rekomandohet që çështjet të përflihen dhe as të bëhen objekt bisedash telefonike. Kontestimi mund të bëhet vetëm nëse ka deklaram kundër veprimtarisë së mediatorit ose kur draft-marrëveshja e përgatitur prej tij konsiderohet e papranueshme nga palët në negociata. Së pesti, të dyja palët janë të obliguara që të njohin dhe të respektojnë plotësisht dhe me rigorozitet gjithë obligimet që rrjedhin nga marrëveshja e arritur gjatë negociatave me mediator shuttle. Mrekullisht, lloji i negociatave shuttle ilustron me bisedimet midis Kosovës dhe Serbisë gjatë vitit 2006 e në vijim, në të cilat u ndoqën negociatat shuttle, me mediator Marti Ahtisarin, si i ngarkuar special i Sekretarit të Përgjithshëm të Kombeve të Bashkuara për zgjidhjen e statusit përfundimtar të Kosovës.

Negociatat dallohen jo vetëm nga mënyra e organizimit të tyre, por edhe nga mënyrat e përfundimit të tyre. Për nga mënyrat e përfundimit të negociatave dhe mënyra e arritjes së marrëveshjes, negociatat i ndajmë në disa kategori: a) negociata që përfundojnë me marrëveshje kompromisi midis palëve në bisedime; b) negociata që përfundojnë me ndërhyrje arbitrazhi; c) negociata që përfundojnë mbas vendimeve të gjykatave; d) negociata që përfundojnë me imponim të instancave superiore private e publike, kombëtare apo ndërkombëtare. Zgjedhja e tipit, llojit, formës dhe kategorisë së negociatave varet drejtpërsëdrejti nga objekti i negociatave, nga specifikat e tij, nga

raportet midis subjekteve që negociojnë në mes tyre si dhe nga aftësia dhe vullneti për të arritur në përfundimin e negociatave.

Negociatat, në vetvete, janë shumë të rëndësishme për të gjetur rrugë paqësore zgjidhjeje, për të promovuar mekanizmat e konsensusit, për të prodhuar zgjidhje me kosto më të ulët dhe me përmbajtje afatgjatë dhe më të qëndrueshme, ku asnjë palë të mos ndjehet humbëse dhe të gjitha të ndjehen të fituara nga zgjidhja përfundimtare. Po ashtu është jashtëzakonisht e rëndësishme zgjedhja e tipit, llojit, formës dhe kategorisë së negociatave sipas objektit dhe sipas subjekteve palë në bisedime.

Natyrisht, zgjedhja e tipit, llojit, formës dhe kategorisë së negociatave lehtëson suksesin e tyre ose nxit dështimin. Për shembull, të fusësh një objekt bisedimesh dypalëshe në një tryezë shumëpalëshe do të thotë ta komplikosh, ta vështirësosh, të shtosh koston e negociatave, të vonosh kohën e zgjidhjes e ndoshta të provokosh dështimin e tyre. E kundërta, objekti i natyrës së bisedimeve shumëpalëshe të bëhet përmes zgjedhjes së tipit dypalësh. Kjo do të thotë të provokosh impas, pra bllokim të procesit dhe për rrjedhojë dështim të përpjekjeve për zgjidhje negociuese.

Kështu për shembull, në aspektin e llojeve, nuk mundesh të zgjedhësh llojin e bisedimeve të drejtpërdrejta për objekte shumë problematike dhe midis subjekteve të tensionuara, të esktremizuar dhe skepticiste ndaj njëra-tjetrës. Këto lloj objektesh dhe subjektesh kërkojnë mediator apo diplomaci shuttle. Gjithashtu, nuk mund të zgjidhet diplomacia publike për objekte shumë delikate, trajtimi i të cilave rrezikohet të dështojë nëse në negociata involvohet para kohe ose në proces opinionit publik e mediatik e çfarëdolloj faktorësh ekstra-negociues. E kështu, mund të gjykojmë më rallë.

Pra, sikundër janë me rëndësi të vlerësueshme dhe të mirëpritura, për zgjidhjen e çdo lloj problemi dhe midis çdo palë, sukcesi ose mossukesi i negociatave në vetvete, varet shumë edhe nga zgjedhja e tipit, llojit, formës dhe kategorisë së tyre sa më të përshtatshme për objektin e bisedimeve dhe për subjektet palë pjesëmarrëse në to.

Fakti që objekti i bisedimeve dhe subjekteve palë pjesëmarrëse në to diktojnë në një fare mënyre edhe zgjedhjen e tipit dhe llojit të negociatave që duhet të përdoren, nuk përjashton aspak edhe mundësinë e ndryshimit të tipit apo të llojit të negociatave në proces e sipër ose në fazën përfundimtare të tyre. Kështu për shembull, ka negociata që fillojnë dypalëshe dhe përfundojnë shumëpalëshe. Sikundër ka negociata që fillojnë publike dhe në proces transformohen në sekrete, ose vijnë paralelisht publike dhe sekrete, në mënyrë selektive. Ka gjithashtu negociata që nisin drejtpërdrejtë dhe në proces kërkojnë mediator, ose në përfundim kërkojnë arbitrazh apo gjykatë për arritjen e zgjidhjes.

Pra, konkluzioni është se edhe zgjedhja e tipit, llojit, formës dhe kategorisë së negociatave nuk është e ngurtë dhe e dhënë njëherë e përgjithmonë, dhe e pandryshueshme nga fillimi i negociatave e deri në përfundimin e marrëveshjes. Negociatat janë proces, procesi zhvillohet në kohë, koha prodhon dinamikë me ritme, kahje e intensitet të ndryshëm. Kjo ndodh midis çdo palë në nivel personal, privat, publik apo ndërkombëtar. Negociatat janë bisedime midis palëve, palët janë subjekte të gjalla, me vlera e interesa të ndryshme, me ndryshim, evoluim, progres apo regres.

Negociatat duhet të arrijnë një marrëveshje, marrëveshja mund të arrihet midis palëve, por mund të bllokohet, të komplikohet e të kërkojë palë të tjera, ose kategori të tjera vendim-marrëse.

Pra, si proces që janë, negociatat nuk mund të parashikohen plotësisht qysh në aktin e tyre fillestar. Negociatat dhe rezultati i tyre përfundimtar nuk mund të paragjyken. Nëse negociatat dhe përfundimi i tyre do të paragjyken ato janë të panevojshme. Paragjykimi i negociatave është faj i rëndë në diplomaci dhe provokon pasoja serioze.

Në negociata, gjithçka, përfshirë edhe përfundimi varet nga procesi, nga palët, nga dinamika e kohës, nga konjuktura, nga vullneti nga aftësia negociuese ose edhe nga ndikime të faktorëve extranegociues që mund të jenë privatë, publikë, mediatikë, politikë, konjunkturalë, ekonomikë etj. Duke marrë parasysh gjithë këto elemente, bëhet e domosdoshme që, në varësi të vetë procesit negociues, të tregohet fleksibilitet për ndryshueshmërinë e tipit, llojit, formës apo kategorisë së negociatave, nëse është e domosdoshme për arritjen e suksesit të tyre.

4. Stilet nacionale, profesionale, gjinore dhe individuale të negociatave

Si në çdo aspekt të jetës dhe të veprimtarisë njerëzore, edhe në artin e negociatave kulturat kombëtare, profesionale dhe individuale kanë një ndikim shumë të rëndësishëm. Prandaj, sa më shumë të njihen kulturat nacionale, profesionale madje edhe ato individuale, aq më lart do të ngrihen aftësitë negociuese dhe do të përballohen sfidat me ekipe negociatore që vijnë nga kombe të ndryshme, nga prejardhje profesionale të ndryshme dhe nga specifika kulturore individuale. Shumë studiues dhe praktikues të negociatave siç janë Hans Binnendijk, N.C.G. Campbell, Guy-Oliver Faure, Gunnar Sjostedt, Glen Fisher, John Graham, R.A. Herberger, Edward T. Hall, Terrence Hopman, Roy Lewinski, Robert T. Moran e të tjerë kanë arritur në konkluzionin se...

“...praktikat negociatore dallohen dukshëm nga kultura në kulturë dhe që kultura mund të ndikojë stilin e negociatave – pra mënyrën sesi personat prej kulturave të ndryshme realizojnë vetveten gjatë proceseve negociatore”.171)

Natyrisht, definicioni mbi kulturën është po aq i larmishëm sa është definicioni mbi negociatat. Kështu ekspertët e njohur Guy Oliver Faure dhe Gunnar Sjostedt e përcaktojnë kulturën si më poshtë:

“Kultura është një tërësi ndarëse dhe e qëndrueshme kuptimesh, vlerash dhe besimesh që karakterizojnë kombet, etnitë dhe grupet e tjera si dhe që i orienton sjelljet e tyre”.172)

Ndërsa studiues të tjerë e përcaktojnë kulturën në mënyrë tjetër, natyrisht jo përjashtimore me të parën. Sipas E. Adamson Hoebel kultura është...

“...një sistem i integruar i dallimeve ndërmjet sjelljeve të mësuara, të cilat karakterizojnë anëtarët e një shoqërie dhe që nuk janë rezultat i trashëgimisë biologjike”.173)

Nga hulumtimi i gjithë studiuesve dhe praktikuesve të sipërpërmendur të negociatave, rezulton se kultura nacionale ndikon në mënyrën sesi njerëzit i perceptojnë dhe u përfaqesin elementeve kyç të caktuar në proceset negociatore. Prandaj rekomandimi i parë në aspektin kulturor është njohja e kulturave nacionale të negociatorëve.

“Njohja e këtyre diferencave kulturore mund t’i ndihmojë negociatorët për të kuptuar dhe interpretuar më mirë sjelljen e negociatorëve përballë tyre si dhe të gjejnë mënyrat dhe rrugët për të ndërtuar brigjet midis hendeqeve të krijuara nga diferencat kulturore”.174)