

Elżbieta Wierzbicka-Piotrowska

Uniwersytet Warszawski

Etyka słowa a język negocjacji

Streszczenie

Przedmiotem rozważań jest język negocjacji, który z założenia ma służyć przekazywaniu fałszywych informacji, ukrywać prawdziwe intencje mówiącego i pozwalać na wykorzystywanie przez niego słabych stron rozmówcy. Mimo że takie zachowania komunikacyjne byłyby w normalnych sytuacjach oceniane jako nieetyczne, w scenariuszu negocjacji zyskują inny wymiar ze względu na inny status etyczny słów wypowiedzianych przez negocjatorów. Usprawiedliwieniem tego typu kłamstw może być potraktowanie negocjacji jako procesu odbywającego się częściowo w świecie fikcji, podobnie jak to się dzieje w wypadku gry lub spektaklu teatralnego. Różnica między grą towarzyską a negocjacjami tkwi jednak w pełnionych przez nie funkcjach i innym odniesieniu do rzeczywistości, dlatego w języku negocjacji muszą obowiązywać inne zasady etyki niż w języku graczy. Drugą analogią rozważaną w artykule jest porównanie negocjacji do spektaklu teatralnego. W wypadku każdej z tych sytuacji mamy bowiem do czynienia z aktorstwem, którego celem jest przeniesienie uczestniczących w niej osób do świata fikcji przypominającej świat rzeczywisty i dającej się ocenić za pomocą takich samych kryteriów moralnych.

Słowa kluczowe: etyka, język, negocjacje, gra, spektakl teatralny.

Ethics of the word and the language of negotiations

Abstract

The article discusses the language of negotiations, which as a rule is expected to convey distorted information, conceal the speaker's true agenda, and let him or her exploit the weaknesses of the interlocutor. Such communication behaviours are praised as negotiating skills, even if in regular contexts they are considered unethical. The only justification for the so-called negotiating lies can be provided by viewing negotiations as a process that partly takes place in the world of fiction. In the article, negotiations are thus compared to a game and to a theatrical play. In neither instance is the analogy complete but – remembering that negotiators purposely act the roles assigned to them in the script and given the high importance placed on the acting skills – it is more warranted to refer to negotiations as a theatrical play rather than a game.

Keywords: ethics, language, negotiations, game, theatrical play.

Wprowadzenie

W artykule podjęto próbę rozwiązania problemu, którego przyczyną jest zauważana przez wielu autorów sprzeczność między pozytywną oceną negocjacji, wynikającą z ich istoty, a nieetycznymi zachowaniami, jakie są przewidziane w ich wzorcowym modelu, opisywanym w podręcznikach i poradnikach dla negocjatorów.

Pozytywna ocena negocjacji jest zawarta w ich definicjach słownikowych, zamieszczanych w słownikach oraz w różnego rodzaju pracach poświęconych działalności biznesowej. Wszelkie sondy i ankiety dotyczące negocjacji także potwierdzają tę ocenę. Nikt nie przeczy temu, że negocjacje są procesem ze wszech miar pozytywnym, że służą dobrym relacjom międzyludzkim, opartym na wzajemnym zrozumieniu i przekonaniu, że nikt w wyniku profesjonalnie przeprowadzonych negocjacji nie traci, mimo że każdy w ich efekcie coś zyskuje. A dzieje się tak dzięki potędze języka, który wykorzystywany we właściwy sposób pozwala dojść negocjującym stronom do porozumienia.

Jednak o tym, że negocjacje dopuszczają, a według niektórych autorów wręcz wymagają zachowań wątpliwych etycznie, dowiadyuje się kandydat na negocjatora już po wstępnym zapoznaniu się z typowym scenariuszem negocjacji, w którym wyróżnia się kilka ich etapów i przewidzianych dla każdego z nich sposobów prowadzenia rozmowy. Najważniejszym z takich sposobów, nazywanych wprost w opisach negocjacji, jest stosowanie kłamstwa lub jego mniej rażącej formy, jaką jest blef¹.

Wiedzą o tym znawcy przedmiotu, autorzy prac teoretycznych na temat negocjacji i praktycznych poradników dla negocjatorów, wykładowcy akademicy i doradcy biznesowi, konsultanci oraz wszyscy, którzy kiedykolwiek uczestniczyli w negocjacjach. A przecież nikt z nich prywatnie nie popiera kłamstwa jako jednego z podstawowych naruszeń etyki słowa. Dlaczego zatem aprobują jego obecność w procesie, który z założenia ma być pozytywnym sposobem rozwiązywania problemów dzięki takiemu użyciu języka, które likwiduje konflikt i prowadzi do porozumienia obu stron?

Celem rozważań podjętych w artykule jest próba odpowiedzi na to trudne pytanie, które stawiali sobie także inni autorzy, a na które wciąż brakuje zadowalającej odpowiedzi.

¹ Por. m.in. W. Chudy, *Kłamstwo jako metoda. Esej o społeczeństwie i kłamstwie*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2007; D. Doliński, *Techniki wpływu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006; P. Ekman, *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce i małżeństwie*, tłum. Sz. E. Draheim, M. Kowalczyk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006; P. Gołembiewski, *Próg Zwycięstwa: praktyczny przewodnik przygotowania do negocjacji*, Akademia Negocjacji, Warszawa 2016; J. Jabłońska-Bonca, *Prawnik a sztuka negocjacji i retoryki*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2002; J. Kamiński, *Czy mówienie nieprawdy w negocjacjach jest etyczne?*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 2; J. Kamiński, *Negocjacje jako proces etyczny*, Biuletyn informacyjny Zespołu Etyki Biznesu, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa 2002, s. 2–31; J. Kucharski, *Usprawiedliwione kłamstwo we współczesnej etyce stosowanej*, Akademia Ignatianum–Wydawnictwo WAM, Kraków 2014; L. Miklaszewski, *Kłamstwo w negocjacjach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2010, nr 17, s. 55–75.

Istota negocjacji

Nazwa „negocjacje” jest zapożyczeniem łacińskiego słowa *negotiatio*, oznaczającego „zajmowanie się handlem”. Dziś słowo to z jednej strony zawęziło swoje znaczenie, ponieważ nie obejmuje wszystkich czynności składających się na handel, z drugiej zaś rozszerzyło, gdyż odnosi się do bardzo wielu sfer życia często nie mających z handlem nic wspólnego. Mimo tych przesunięć semantycznych jego odniesienie dziś nie budzi żadnych wątpliwości. Również przegląd współczesnych słowników i literatury przedmiotu pozwala na jednoznaczne wyodrębnienie głównych komponentów semantycznych, które są wymieniane w definicjach negocjacji, a mianowicie:

- bycie procesem;
- obecność dwóch stron (oponenci, przeciwnicy, partnerzy);
- konflikt i wspólny interes;
- komunikacja o funkcji perswazyjnej;
- porozumienie przynoszące korzyści obu stronom.

Wystarczy przytoczyć kilka najbardziej znanych definicji negocjacji, aby przekonać się, że w każdej z nich będzie obecna większość wymienionych komponentów tak zestawionych, że nadają negocjacjom pozytywną ocenę.

Negocjacje to oficjalne rozmowy między przedstawicielami jakichś instytucji, organizacji lub państw, które chcą zawrzeć porozumienie mimo dzielących je różnic i sprzeczności interesów².

Negocjacje – wspólne wyjaśnienie, przedstawienie poglądów, prowadzenie układów przez przedstawicieli dwu lub większej liczby państw; rokowania, pertraktacje³.

Negocjacje – dwu- lub wielostronne rozmowy prowadzone przez przedstawicieli stron zaangażowanych w konflikt, mające na celu wypracowanie zadowalającego obie strony stanowiska w jakiejś sprawie⁴.

Negocjacje – dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy przynajmniej jedna strona nie zgadza się z daną opinią lub z danym rozwiązaniem sytuacji. Negocjacje to sposób porozumienia się w celu rozwiązania konfliktu oraz dojścia do porozumienia obydwu stron, proces wzajemnego poszukiwania takiego rozwiązania, które satysfakcjonowałoby zaangażowane w konflikt strony⁵. Są procesem komunikowania się stron, gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działanie bez porozumienia (na własną rękę czy wbrew sobie nawzajem)⁶.

Dopiero jako drugie znaczenie słowa „negocjacje” jest wymieniane w niektórych słownikach „targowanie się ze sprzedającym o niższą cenę, o korzystniejsze warunki

² *Inny słownik języka polskiego*, red. M. Bańko, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, t. I, s. 968.

³ *Słownik wyrazów obcych PWN*, red. J. Tokarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971, s. 504.

⁴ *Słownik współczesnego języka polskiego*, red. B. Dunaj, Wilga, Warszawa 1996, s. 582.

⁵ www.wikipedia.org (dostęp: 21.05.2018).

⁶ P. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 11.

zakupu”⁷. Widać w tym wypadku ograniczenie użycia opisywanego terminu tylko do relacji między sprzedającymi a kupującymi, co wynika prawdopodobnie z dawniejszego jego występowania przede wszystkim w handlu, w którym mimo że powszechne były zwyczaje związane z ustalaniem ostatecznej ceny przez kupca, takie jak targowanie się, blef, zawyżanie ceny wbrew rzeczywistej wartości produktu, to jednak dzięki temu właśnie po zawarciu takiej transakcji był zadowolony zarówno sprzedający, jak i kupujący⁸.

Inna sfera życia społecznego, w której zwykle prowadzono negocjacje, to dyplomacja. Co ciekawe, chociaż także w tej dziedzinie normą zachowań były zwykle intrygi, groźby, oszustwa, insynuacje, manipulacje, podwójne gry, to przecież i tak uważano, że rokowania dyplomatyczne są lepsze od wojny⁹. Niemówienie prawdy jest zresztą do dzisiaj traktowane jako wyróżnik języka dyplomacji, o czym najdobitniej świadczy powtarzany od wieków aforyzm nieznanego autorstwa, przypisywany przez jednych Wolterowi, przez innych H.L. Menckenowi:

Gdy dyplomata mówi „tak”, myśli „być może”.

Gdy dyplomata mówi „być może”, myśli „nie”.

A gdy dyplomata wprost mówi „nie”, to żaden z niego dyplomata.

Przykłady dotyczące handlu i dyplomacji potwierdzają, że naruszanie etyki słowa w pewnych typach aktów mowy jest traktowane jako element składający się na ich charakterystykę, chociaż na ogół nie wymieniany jako pierwszoplanowy. Do takich aktów mowy należą także utwory literackie kreujące fikcyjne, a więc nieprawdziwy świat tekstu oraz rytuały słowne, w których używane wyrazy i wyrażenia dzięki pełnionej funkcji performatywnej nie opisują otaczającej rzeczywistości, ale są jej częścią i tym samym nie można przypisać im ani wartości logicznej prawdy, ani fałszu. Niewątpliwie takim aktem mowy są również negocjacje, które z punktu widzenia moralności obowiązującej powszechnie są w wielu momentach niezgodne z zasadami etyki. Część autorów traktuje to jako zło konieczne, niektórzy tworzą modele negocjacji wykluczające zachowania nieetyczne, większość uważa jednak, że naruszanie etyki, a zwłaszcza etyki słowa, jest dobrą stroną negocjacji, bo prowadzi do wyznaczonego przez negocjatorów celu, a cel ten jest ze wszech miar etyczny.

O naruszaniu etyki podczas negocjacji

Już w pierwszym podręczniku dotyczącym sztuki negocjacji pt. *De la maniere de negocier avec les souverains* z 1716 roku, którego autorem był francuski dyplomata Francois de Calliers, można przeczytać, że: „Idea sztuki negocjacji jest umiejętność ukrywania

⁷ *Słownik współczesnego języka polskiego*, op. cit., s. 582.

⁸ *Ibidem*, s. 26; J. Kucharski, *Negocjacje w świetle etyki kantowskiej*, „Diametros” 2007, nr 12, s. 45.

⁹ J. Jabłońska-Bonca, op. cit., s. 58.

tego, że jest się zdolnym czy upartym manipulatorem”. Kolejni autorzy również podkreślali, że „w czasie negocjacji negocjator musi w każdym momencie oceniać układ sił między stronami, pamiętać o celu, do którego zmierza, i starać się wprowadzić określoną taktykę wtedy, gdy jej skuteczność może być największa”¹⁰. Do taktyki tej należą przede wszystkim bluff, o którym czytamy, że „jest jednym ze standardowych narzędzi osiągnięcia celu”, a także różnego rodzaju kłamstwa, czyli nie tylko „czyste” kłamstwa, ale także półprawdy, wypaczenie i zniekształcanie faktów, przesada i wyolbrzymienie, zachowania maskujące”. Jabłońska-Bonca pisze: „Powiedzmy wprost: strony nie są ze sobą na ogół szczerze”¹¹.

W każdej fazie negocjacji pojawia się zresztą nieszczerłość innego typu. W fazie wstępnej są to na ogół zatajenia prawdy dotyczącej rzeczywistej sytuacji negocjujących stron oraz ich rzeczywistych oczekiwań. Większość autorów jest pod tym względem zgodna: „Negocjacje prowadzone według «prawideł» proponowanych przez teoretyków i praktyków negocjacji, często rozpoczynają się od kłamstwa”¹². „Jest charakterystyczne, że informacje o celach i roszczeniach przekazywane w tej fazie nie są na ogół komunikatami o autentycznych interesach stron, które rzeczywiście bezwarunkowo powinny być zaspokojone”¹³. Dotyczy to nie tylko meritum sprawy, ale także atmosfery, która ma towarzyszyć kolejnym etapom rozmów: „Działania integracyjne polegają na ukryciu przed partnerem motywacji, jakie – najogólniej mówiąc – służą «wkradaniu się w jego łaski» i zdobywaniu jego sympatii, a tą motywacją jest chęć manipulacji”¹⁴.

Również o kłamstwie w kolejnych fazach negocjacji piszą prawie wszyscy autorzy. Wystarczy przytoczyć kilka charakterystycznych fragmentów ich prac.

W fazie argumentacji „kłamstwo może być nie tylko pragmatycznie użyteczną, ale i etyczną strategią interpersonalnej gry językowej, pozwalającą na skuteczną obronę godności drugiej strony, która «musi» ustąpić”¹⁵.

„Negocjator musi być czasem nieszczerzy (żeby nie powiedzieć: musi kłamać) w fazie prezentacji stanowiska, nieszczerzy bywa w fazie rozbieżności, ale «najsztubtelniej» musi niekiedy być nieszczerzy w fazie negocjacji właściwych. Zaznaczam, że nie chodzi tu o akty kłamstwa, których intencją jest oszustwo, ale o akty tzw. kłamstw grzecznościowych i działań integracyjnych”¹⁶.

Jak widać z przytoczonych cytatów, autorzy często starają się usprawiedliwić kłamstwo negocjacyjne, uznając je wyłącznie za technikę lub za część strategii, a w każdym razie za działanie bardziej pożądane niż mówienie prawdy. O wiele krytyczniej odnoszą się do innych nieetycznych zachowań, z którymi można się spotkać w czasie negocjacji, takich jak na przykład:

¹⁰ *Ibidem*, s. 57.

¹¹ *Ibidem*, s. 164.

¹² L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2003, s. 25.

¹³ J. Jabłońska-Bonca, *op. cit.*, s. 164.

¹⁴ *Ibidem*, s. 165.

¹⁵ *Ibidem*, s. 176.

¹⁶ *Ibidem*, s. 175.

- naruszanie zasad etyki podczas pozyskiwania informacji i ich przetwarzania (stosowanie podsłuchu lub podglądu, wykradanie dokumentów, świadome opieranie się na fałszywych danych itp.);
- wykorzystywanie tak zwanej czarnej perswazji, czyli stosowanie chwytów erystycznych, zwłaszcza odwołujących się do emocji rozmówcy (dawanie łapówek, stosowanie prowokacji, groźby, szantażu, pomówień itp.);
- stosowanie nieuczciwych kryteriów podziału tego, co zostało wypracowane w wyniku negocjacji (eskalacja żądań, stosowanie odmiennych kryteriów oceny w stosunku do własnej pozycji i pozycji drugiej strony, prowadzenie podwójnej gry wobec rozmówcy)¹⁷.

Co prawda, działania takie są przez niektóre poradniki zalecane jako skuteczne środki prowadzące do celu, jakim jest osiągnięcie porozumienia przez negocjujące strony, jednak zdaniem większości autorów można ten cel osiągnąć także bez ich stosowania. Obecność w negocjacjach manipulacji, podstępny, insynuacji, a także obrażania przeciwnika jest z powodów etycznych traktowane przez doświadczonych negocjatorów jako niedopuszczalne, ponieważ narusza podstawową w komunikacji regułę zaufania. Autorzy poradników dla negocjatorów opisują je jako charakterystyczne dla negocjacji, gdyż są na tyle powszechne, że każdy musi je poznać, żeby nawet jeśli nie będzie ich stosował, mógł skutecznie się przed nimi bronić.

Większość autorów jest jednak zdania, że nie da się w negocjacjach uniknąć kłamstwa pojawiającego się w różnych postaciach, na przykład przekazywania informacji niezgodnych z rzeczywistością, przemilczania części danych oraz tak zwanego blefowania, czyli ukrywania lub fałszywego określania intencji, dotyczących podjęcia przez mówiącego określonych działań. Działania te nie są jednak w negocjacjach skierowane przeciwko nikomu. Osoby prowadzące dialog liczą się z tym, że otrzymają nieprawdziwe informacje i że odpowiedzą na nie również niezgodnie z rzeczywistością. Byłyby zdziwione, gdyby było inaczej. Pojawia się w związku z tym pytanie o istotę kłamstwa – czy jest nim każde mówienie nieprawdy, czy tylko takie, które jest podyktowane złymi intencjami, na przykład celowym wprowadzaniem w błąd rozmówcy nie przypuszczającego, że może zostać oszukany, wykorzystaniem jego łatwowierności w celach, które są dla niego niekorzystne, a przede wszystkim poniżaniem go przez skłanianie do uznania za prawdę tego, co prawdą nie jest. Żaden z tych przykładów nie pasuje do kłamstwa negocjacyjnego, ale jednak jest ono zjawiskiem mieszczącym się w tradycyjnym rozumieniu kłamstwa.

Kłamstwo i jego rodzaje

Przez autorów definicji słownikowych „kłamstwo” jest traktowane jako „stwierdzenie zawierające niezgodność z rzeczywistością, świadome wprowadzanie kogoś

¹⁷ G. Osika, *Etyka negocjacji*, Politechnika Śląska, Katedra Stosowanych Nauk Społecznych, Katowice 2007, s. 7–8.

w błąd¹⁸ lub „sąd niezgodny z rzeczywistością, mówiony po to, aby wprowadzić kogoś w błąd¹⁹. Podobnie traktowali kłamstwo filozofowie. Kant, który poświęcił mu wiele prac, definiował je jako „umyślną nieprawdę w wypowiedaniu swoich myśli²⁰. Wszyscy autorzy łączą więc kłamstwo ze złymi intencjami mówiącego. Trafnie ujmuje to Jolanta Antas, pisząc, że „kłamstwo jest operatorem nieprawdziwego mówienia²¹”.

Rodzaje kłamstwa wyróżniają autorzy na ogół dwa – czynne i bierne. Pierwsze polega na mówieniu tego, o czym się wie, że nie jest prawdą, drugie zaś na ukrywaniu, pomijaniu w rozmowie prawdy, przemilczaniu lub zatajaniu faktów²². Wśród rodzajów kłamstwa wymieniany jest też często „blef”, czyli „świadome wprowadzanie kogoś w błąd w celu osiągnięcia jakichś korzyści poprzez zasugerowanie, że dysponuje się czymś, czego w rzeczywistości się nie ma²³. Znaczenie słowa „blef” przypomina dawne rozumienie słowa „kłamstwo”, które oznaczało „zmyślanie, udawanie czegoś”, czyli tworzenie rzeczywistości innej niż faktyczna²⁴.

Antas zastanawia się w związku z tym nad granicą między kłamstwem a fikcją i dochodzi do wniosku, że chociaż zarówno fikcjotwórca, jak i kłamca są w pewnym sensie oszustami, to jednak „fikcjotwórca bynajmniej nie zamierza nikogo zwodzić, a w każdym razie oszukiwać [...], gdyż serio nie jest zaangażowany w prawdziwość tego, co stwierdza [...] i zakłada ten sam rodzaj niezaangażowania u swojego słuchacza. Tymczasem kłamca – odwrotnie, sam nie zaangażowany, angażuje w to odbiorcę²⁵”.

Autorka wskazuje też na drugą różnicę, która polega na tym, że „narrator świata fikcji tylko używa formy asertywnej dla prezentacji zmyślonej konfiguracji faktów, kłamca zaś dokonuje aktu takiej asercji”. Chodzi więc o moc illokucyjną wypowiedzianych zdań, która może być obecna w wypowiedzi albo zostać zawieszona. Twórca fikcji tworzy więc akt pozorny, a jeśli nawet rzeczywisty, to w innym wymiarze referencyjnym²⁶.

Trzeba uznać, że w znacznej mierze takim właśnie aktem pozornym są profesjonalnie prowadzone negocjacje. Negocjatorzy zgodnie z obowiązującymi w negocjacjach zasadami przekazują informacje w sposób fikcyjny, podkolorowując elementy tworzonego świata lub je deprecjonując, przy czym sami przenoszą się na czas negocjacji do tej wykreowanej przez siebie rzeczywistości, odgrywając w niej nie dowolne role, ale ściśle wyznaczone przez okoliczności zewnętrzne.

Takie podejście do negocjacji pozwala na szukanie analogii, jakie łączą je z sytuacją, której uczestnicy świadomie przenoszą swoje działania do wykreowanego fikcyjnego

¹⁸ *Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, Wiedza Powszechna, Warszawa 1958–1969, t. 3, s. 746.

¹⁹ *Słownik współczesnego języka polskiego*, op. cit., s. 384.

²⁰ I. Kant, *Metafizyczne podstawy nauki o cnocie*, tłum. W. Galewicz, Antyk, Kęty 2005, s. 100.

²¹ J. Antas, *O kłamstwie i kłamaniu*, TAIWPN Universitas, Kraków 2000, s. 9.

²² *Ibidem*, s. 10; J. Kucharski, op. cit., s. 94; J. Puzynina, *Język wartości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 202.

²³ *Słownik współczesnego języka polskiego*, op. cit.

²⁴ Por. *Słownik języka polskiego*, red. J. Karłowicz, A.A. Kryński, W. Niedźwiedzki, Warszawa 1900–1927, t. 2, s. 381; *Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, op. cit., t. 3, s. 746.

²⁵ J. Antas, op. cit., s. 26.

²⁶ *Ibidem*.

świata, w którym rządzą inne prawa niż w otaczającej ich rzeczywistości. Z takich działań składa się gra, do której część autorów porównuje negocjacje²⁷, lub spektakl teatralny, do którego negocjacje zostaną porównane w końcowej części artykułu.

Negocjacje jako gra

Autorzy porównujący negocjacje do gry uważają, że negocjatorzy stosują strategie podobne do tych, które są zalecane w grach, a celem działań w obu wypadkach jest wygrana. Analogia ta nie jest jednak w pełni słuszna, gdyż inaczej niż w typowej grze najlepsze negocjacje zakładają wygraną obu stron. Oczywiście, można uznać, że jest to rodzaj bardziej zaawansowanej gry, w której celem rozgrywki jest sukces wszystkich graczy, ale w ten sposób znika to, co jest istotą gry, a mianowicie rywalizacja prowadząca do pokonania przeciwnika.

Innym podobieństwem negocjacji do gry jest ich podział na etapy i podporządkowanie działań negocjatorów przyjętym wcześniej zasadom, jednak także w tym wypadku nie jest to całkowita analogia. Kolejne etapy negocjacji nie mają takich ostrych granic, jak to jest w typowej grze, dopuszczalna jest także większa elastyczność działań negocjatorów.

Są jednak tacy teoretycy negocjacji, którzy uważają, że uściślenie zasad normujących przebieg negocjacji do tego stopnia, żeby były zgodne z matematyczną teorią gier, to jedyny sposób na uczynienie ich procesem pod każdym względem etycznym. Jeden z takich konstruktywnych modeli prowadzenia negocjacji został opisany przez Rogera Fischera, Williama Ury'ego i Bruce'a Pattona w pracy pt. *Dochodząc do TAK. Negocjacje bez poddawania się*. Zasadą, która w nim obowiązuje, jest oddzielenie przedmiotu sporu od konkretnych osób, czyli traktowanie konfliktu w sposób abstrakcyjny, a jego rozwiązania jako wyniku ścisłych kalkulacji, opartych na obiektywnych przesłankach²⁸.

Jednak w praktyce tego typu negocjacje na ogół nie spełniają oczekiwań żadnej ze stron. Nawet jeśli są traktowane jako specyficzna komunikacyjna gra o sprecyzowanych zasadach ogólnych, to zasady szczegółowe, które mają być podstawą ich przebiegu, są ustalane zwykle przez samych uczestników negocjacji i opierają się na regułach zwyczajowych, towarzyskich, czasami także na obowiązujących normach prawnych, dyplomatycznych lub handlowych. Zdarza się też, że uczestniczące w negocjacjach strony pod wpływem przebiegu pertraktacji zmieniają reguły w trakcie gry lub nagle wbrew zasadom grę przerywają albo zaczynają prowadzić ją na dwóch poziomach

²⁷ F. Althoff, *Business bluffing reconsidered*, „Journal of Business Ethics” 2003, nr 45; A. Carr, *Czy blefowanie w biznesie jest etyczne?* [w:] W. Gasparski, J. Deitl, *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; T.L. Carson, *Second thoughts about bluffing*, „Business Ethics Quarterly” 1993, nr 4, s. 283–289.

²⁸ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, tłum. R.A. Rządca, PWE, Warszawa 1990.

– inaczej na oficjalnym, a inaczej na poufnym, nieujaawnianym w trakcie oficjalnych spotkań²⁹.

Większość autorów traktujących negocjacje jako grę stara się takie praktyki uznać właśnie za reguły obowiązujące w owej grze, czyli możliwe do przewidzenia przez negocjujące strony, a tym samym nie uwłaczające etyce. Jednym z nich jest Albert Carr, który porównuje negocjacje do gry hazardowej i wyciąga z tego wnioski dotyczące zasad etycznych, które w nich powinny obowiązywać: „Pokerowa odmiana etyki różni się od ideałów etycznych przyjętych w cywilizowanych stosunkach międzyludzkich [...] Z tego powodu nikt bynajmniej nie myśli źle o pokerze. I nikt też nie powinien myśleć źle o grze zwanej biznesem”³⁰. Zdaniem autora bluff jest w negocjacjach niezbędny jako element rozgrywki – kto go nie stosuje, nie jest dobrym graczem, więc nic dziwnego, że przegrywa.

Podobny pogląd prezentuje Jabłońska-Bonca, która wskazując na różnice między negocjacjami i rozprawą sądową, napisała: „choć to może brzmieć prowokacyjnie dla prawników, w negocjacjach etyczną strategią interpersonalną może być czasem kłamstwo – w sądzie niedopuszczalne”³¹, a to dlatego, że, jak pisze autorka: „Niektóre świadome strategie nierzetelności komunikacyjnej w postaci implikatur, przemilczeń, technik ingracjacyjnych, blefu, tzw. białych kłamstw są typowymi składnikami negocjacji – na ogół obie strony dobrze wiedzą, że uczestniczą w grze konwersacyjnej łamiącej maksymę jakości”³².

W obu przykładach autorzy uznali, że w negocjacjach podobnie jak w grze mamy do czynienia ze światem wykreowanym, któremu podporządkowują się negocjatorzy na czas trwania pertraktacji, akceptując panujący w nim inny porządek etyczny. Jednakże w pewnym momencie ze świata gry wracają oni do świata rzeczywistego, ponieważ wynik negocjacji dotyczy konkretnych osób, firm lub instytucji i ma realny wpływ na ich przyszłość. I wtedy nie mogą już stosować zasad etyki innych niż te obowiązujące w świecie, w którym żyją. Sporządzając dokument zawierający wynik negocjacji, podpisując ugodę lub umowę, strony oczekują rzetelności i nie dopuszczają taktyk opartych na manipulacji i blefowaniu. Zwraca na to uwagę N.E. Bowie, który krytykując traktowanie kłamstwa w negocjacjach jako elementu gry, zadaje pytanie, czy blefowanie ma obejmować również zasadę dotrzymywania umów³³. Odpowiada sobie na nie sam, uznając zasadę respektowania umów za nienaruszalną, ale stwierdza, że żadne wyjątki od praktyki dopuszczającej kłamstwo nie zdołają zmniejszyć jej destrukcyjnego charakteru, podważającego wzajemne zaufanie partnerów prowadzących negocjacje

²⁹ J. Jabłońska-Bonca, *op. cit.*, s. 146.

³⁰ A. Carr, *op. cit.*, s. 118.

³¹ J. Jabłońska-Bonca, *op. cit.*, s. 146.

³² *Ibidem*, s. 147.

³³ N.E. Bowie, *Czy opłaca się blefować w biznesie* [w:] *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Deitl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 125–131.

i tym samym wpływającego na ogólne pogorszenie możliwości ich dalszej aktywności biznesowej³⁴.

Więcej różnic między negocjacjami i grą wskazał D. Koehn, między innymi taką, że wynik negocjacji to nie tylko wygrana lub przegrana biorących w niej udział graczy, ale także wielu innych osób nieuczestniczących w negocjacjach, których negocjatorzy nie mają prawa oszukiwać, np. ludzi wdychających pyły z fabryk lub narażonych na zanieczyszczenie wody przeznaczonej do picia³⁵. Podobnie inni autorzy nieakceptujący traktowania negocjacji jako rodzaju gry koncentrują swoją krytykę na tym, że zakończenie gry nie przenosi jej wyniku do świata realnego, tak jak to jest w wypadku negocjacji³⁶.

Negocjacje jako spektakl

Ze względu na pierwszoplanową rolę języka w negocjacjach, ich dialogowy charakter oraz obecność w nich fikcji można je porównywać nie tylko do gry, ale również do spektaklu teatralnego, w którym aktorzy podobnie jak uczestnicy negocjacji za pomocą niezgodnych z prawdą wypowiedzi kreują nieistniejącą rzeczywistość. Być może dlatego wśród cech charakteryzujących profesjonalnego negocjatora często wymienia się zdolności aktorskie³⁷, chociaż doszukiwanie się analogii między negocjacjami a spektaklem teatralnym nie było dotychczas rozważane w literaturze przedmiotu. Oba zjawiska są jednak pod wieloma względami podobne, między innymi w podziale na wyraźnie wyodrębniające się części – etapy w negocjacjach, akty, sceny i odsłony w przedstawieniu teatralnym – jak również w odpowiadającej temu podziałowi kompozycji skoncentrowanej wokół wyraziście zarysowanej akcji z dającym się zauważyć punktem kulminacyjnym, która w obu wypadkach zmierza poprzez rozmaite perypetie do jednego z trzech rozwiązań, charakterystycznych dla trzech gatunków dramatu i trzech typów negocjacji. Tragedii w przybliżeniu odpowiadają bowiem negocjacje typu przegrana – przegrana, komedii wygrana – wygrana, a dramatomu właściwemu – wygrana – przegrana. Ważny jest także w obu wypadkach wyraziście zarysowany konflikt i próby jego rozwiązania, przy czym im więcej pojawia się chwytów wprowadzających napięcie i nagłe zmiany sytuacji, tym utwór dramatyczny jest uznawany za wybitniejszy, a negocjacje za bardziej profesjonalne.

³⁴ Dotyczy to nie tylko negocjacji, ale biznesu ogólnie, który wielu autorów analizuje za pomocą teorii gier, porównując grę na rynku do takich technik biznesowych jak na przykład *dylemat więźnia* lub *wspólne pastwisko*, por. W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 106–107; J. Kucharski, *op. cit.*, s. 177 i nast.

³⁵ J. Kucharski, *op. cit.*, s. 189.

³⁶ Wyjątkiem są gry hazardowe, w których stawką bywa wartość należąca do świata realnego – pieniądze, majątek czy w skrajnym wypadku czyjeś życie. Zwraca na to uwagę w swoim artykule Carr, *op. cit.*

³⁷ Por. Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 197–201; J. Kucharski, *op. cit.*, s. 194.

Jeśli chodzi o teatr, to charaktery postaci dramatycznych ujawniają się w nim dzięki wypowiedzianym przez nie słowom, prezentowanym punktom widzenia i konfrontacji stanowisk³⁸. Podobnie jest w negocjacjach, w których przeciwstawiane są sobie racje negocjujących stron, a wypowiadają je konkretni negocjatorzy, podobnie jak w dramacie konkretni aktorzy. Ich wszelkie działania są odgrywane według reguł mniej lub bardziej konwencjonalnych, podporządkowanych innej logice i odmiennemu porządkowi niż ten obowiązujący w realnym świecie. Nie są to jednak światy tak bardzo od siebie oddalone. Fikcja sceniczna jest łatwiej weryfikowalna niż fikcyjna rzeczywistość gry, takiej jak szachy lub poker, dlatego łatwiej jest porównywać negocjacje do spektaklu teatralnego niż do abstrakcyjnej gry. Sprzyja temu także istnienie pierwowzoru obu typów działań – utworu dramatycznego i koncepcji reżyserskiej w wypadku spektaklu, a scenariusza w wypadku negocjacji. O tym, że scenariusz negocjacji jest przygotowywany przed ich rozpoczęciem, świadczą relacje pochodzące z blogów samych negocjatorów, na przykład Katarzyny Kolczewskiej, która pisze: „Za każdym razem przygotowywałam się do spotkania. Rozmyślałam, jakich argumentów użyję w oparciu o moje wcześniejsze z nimi spotkania. Budowałam scenariusze, szykowałam artylerię argumentów. Po czym cały mój plan brał w łeb, bo do sali wkraczała jedna lub dwie nowe osoby, nie mające pojęcia lub słabe o tym, co działo się poprzednio”³⁹.

Przykład ten pokazuje, że jest jeszcze jedna analogia między negocjacjami i spektaklem teatralnym – warunkiem poprawnego ich zrealizowania jest profesjonalizm. Tylko dobrze przygotowani negocjatorzy zdołają właściwie odegrać swoje role, podobnie jak lepiej wypadną na scenie zawodowi aktorzy niż amatorzy. Na profesjonalizację zawodu negocjatora zwraca uwagę między innymi Jarosław Kucharski, pisząc, że „negocjatorzy powinni być podobnie wyszkoleni, tak aby rozumieć określone «odczytki» swoich partnerów. W przypadku, gdy obaj znają i stosują wymienione zasady, rzeczywistość nie sposób mówić o jakimkolwiek intencjonalnym wprowadzaniu w błąd. Sytuacja jednak ulega zmianie, gdy zawodowiec negocjuje z amatorem”⁴⁰.

Profesjonalizm jest więc w wypadku negocjatorów niezbędny, aby mogli odgrywać swoje role, wcielając się w postacie reprezentujące czyjeś interesy – w zależności od stosowanej taktyki raz w zimnego, bezwzględnego negocjatora, a innym razem w takiego, który jest skłonny do ustępstw. Wypowiedzane przez nich słowa też nie są ich własnymi słowami, ale częścią formuł, powtarzanych zgodnie ze scenariuszem przygotowanym wcześniej.

Jednak istnieją także różnice między spektaklem a negocjacjami. Główną z nich jest brak w negocjacjach publiczności, bez której z kolei spektakl nie może zaistnieć, chociaż nie jest ona zaangażowana bezpośrednio w tworzenie przedstawienia, ale wyłącznie

³⁸ *Słownik terminów literackich*, red. M. Głowiński, T. Kostkiewiczowa, A. Okopień-Sławińska, J. Sławiński, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988, s. 97.

³⁹ K. Kolczewska, *Wyższy Poziom Przedsiębiorczości. Blog Katarzyny Kolczewskiej*, <https://kolczewska.pl/win-win-w-negocjacjach-naprawde/> (dostęp: 20.05.2018).

⁴⁰ J. Kucharski, *op. cit.*, s. 198.

w jego odbiór. Jej obecność jest jednak niezbędna w teatrze, negocjatorzy natomiast tworzą teatr sami dla siebie – są jednocześnie aktorami i widzami.

Jeszcze istotniejszą różnicą jest pełnienie przez oba akty mowy innych funkcji. Oprócz wspólnej im funkcji kreatywnej, polegającej na tworzeniu za pomocą słów fikcyjnego świata bez oczekiwania, aby w jego prawdziwość uwierzył odbiorca, spektakl teatralny pełni przede wszystkim funkcję estetyczną, która jest prawie nieobecna w negocjacjach. Z kolei w negocjacjach ważna wydaje się funkcja perswazyjna – chodzi o przekonanie drugiej strony do zmiany stanowiska lub do zgody na ustępstwa, co nie jest zadaniem dialogów prowadzonych na scenie.

Najważniejszą jednak funkcją negocjacji, której nie pełni przedstawienie teatralne, jest funkcja sprawcza – celem negocjacji jest stworzenie nowego stanu rzeczy, a cel ten jest realizowany przez obie negocjujące strony. Nowy świat w wyniku zaistnienia negocjacji staje się nową rzeczywistością, w której muszą się odnaleźć także negocjatorzy, przekształcając się z aktorów w zwykłych uczestników życia społecznego. W świecie tym obowiązuje zasada prawdomówności zgodna z etyką Kanta, która była zawieszona na czas prowadzenia pertraktacji.

Zakończenie

Analiza sytuacji negocjacyjnej pod kątem obecności w niej wypowiedzi przedstawiających fakty oraz oceny niezgodne z rzeczywistością pokazuje, że wypowiedzi te nie zawierają kłamstwa w jego dosłownym rozumieniu, ale pojawia się w nich zupełnie nowe zjawisko językowe oparte na współdziałaniu nadawcy i odbiorcy w tworzeniu świata fikcyjnego, który w pewnym momencie musi dzięki funkcji sprawczej obecnej w negocjacjach z fikcji przeistoczyć się w rzeczywistość realną i sprostać powszechnie obowiązującym kryteriom prawdy. Zjawisko to nie ma na razie swojej nazwy, ale pod wieloma względami przypomina rodzaj spektaklu, trochę nietypowego, bo odgrywanego w teatrze będącym częścią otaczającej nas rzeczywistości. Język nie jest w nim narzędziem dosłownego porozumiewania się za pomocą treści niesionych przez słowa, ale służy do odgrywania różnych ról, w których użyte słowa powołują do życia nowe fakty lub tylko implikują ich pojawienie się. Nie można w związku z tym uznawać poszczególnych działań słownych składających się na negocjacje za nieetyczne, ponieważ ich funkcją jest tworzenie świata innego niż świat aktu mowy. Dopiero finał negocjacji może być oceniany jako bardziej lub mniej moralny, bo już nie jest fikcją i może lepiej lub gorzej służyć człowiekowi, ale – jak pokazuje analiza – nie budzi on żadnych wątpliwości co do zgodności z prawdą.

Bibliografia

- Althoff F., *Business bluffing reconsidered*, „Journal of Business Ethics” 2003, nr 45.
Antas J., *O kłamstwie i kłamaniu*, TAIWPN Universitas, Kraków 2000.

- Bowie N.E., *Czy opłaca się blefować w biznesie* [w:] W. Gasparski, J. Deitl, *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Carr A., *Czy blefowanie w biznesie jest etyczne?* [w:] W. Gasparski, J. Deitl, *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Carson T.L., *Second thoughts about bluffing*, „Business Ethics Quarterly” 1993, nr 4, s. 283–289.
- Chudy W., *Kłamstwo jako metoda. Esej o społeczeństwie i kłamstwie*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2007.
- Dąbrowski P., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.
- Doliński D., *Techniki wpływu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
- Ekman P., *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce i małżeństwie*, tłum. Sz.E. Draheim, M. Kowalczyk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, tłum. R.A. Rządca, PWE, Warszawa 1990.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Gołembiewski P., *Próg Zwycięstwa: praktyczny przewodnik przygotowania do negocjacji*, Akademia Negocjacji, Warszawa 2016.
- Inny słownik języka polskiego*, red. M. Bańko, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, t. I.
- Jabłońska-Bonca J., *Prawnik a sztuka negocjacji i retoryki*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2002.
- Kamiński J., *Czy mówienie nieprawdy w negocjacjach jest etyczne?*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 2.
- Kamiński J., *Negocjacje jako proces etyczny*, Biuletyn informacyjny Zespołu Etyki Biznesu, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa 2002.
- Kant I., *Metafizyczne podstawy nauki o cnocie*, tłum. W. Galewicz, Antyk, Kęty 2005.
- Kolczewska K., *Wyższy Poziom Przedsiębiorczości. Blog Katarzyny Kolczewskiej*, <https://kolczewska.pl/win-win-w-negocjacjach-naprawde/> (dostęp: 20.05.2018).
- Kucharski J., *Usprawiedliwione kłamstwo we współczesnej etyce stosowanej*, Akademia Ignatianum–Wydawnictwo WAM, Kraków 2014.
- Kucharski, J. *Negocjacje w świetle etyki kantowskiej*, „Diametros” 2007, nr 12, s. 45.
- Miklaszewski L., *Kłamstwo w negocjacjach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2010, nr 17, s. 55–75.
- Nęcki Z., *Negocjacje w Biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 197–201.
- Osika G., *Etyka negocjacji*, Politechnika Śląska, Katedra Stosowanych Nauk Społecznych, Katowice 2007.
- Puzynina J., *Język wartości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 202.
- Słownik języka polskiego*, t. 2, red. J. Karłowicz, A.A. Kryński, W. Niedźwiedzki, Warszawa 1900–1927.
- Słownik języka polskiego*, t. 3, red. W. Doroszewski, Wiedza Powszechna, Warszawa 1958–1969.
- Słownik terminów literackich*, red. M. Głowiński, T. Kostkiewiczowa, A. Okopień-Sławińska, J. Sławiński, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988.
- Słownik współczesnego języka polskiego*, red. B. Dunaj, Wilga, Warszawa 1996.

Elżbieta Wierzbicka-Piotrowska

Słownik wyrazów obcych PWN, red. J. Tokarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971.

www.wikipedia.org (dostęp: 21.05.2018).

Zbiegień-Maciąg L., *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2003.