

Jarosław Kucharski

Negocjacje w świetle etyki kantowskiej

Diametros nr 12, 44-59

2007

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Negocjacje w świetle etyki kantowskiej

*Jarosław Kucharski**

Wprowadzenie

Negocjacje są powszechną praktyką. Na każdym kroku można spotkać się z koniecznością uzgadniania stanowisk, porozumiewania się w rozbieżnych kwestiach, poszukiwania kompromisu. Termin „negocjacje” najczęściej odnosi się do rozmów o interesach pomiędzy przedstawicielami firm. Podczas rozmów uzgadnianie są obowiązki stron, wzajemne świadczenia, ceny towarów i usług, zobowiązania partnerów i tak dalej. U podstaw negocjacji leży: „konflikt postrzegany jako zderzenie różnych, ale współzależnych interesów”¹. Główną przyczyną negocjacji jest więc niezgodność interesów współzależnych, to znaczy takich, w których osobom reprezentującym poszczególne stanowiska zależy na współpracy (pomiędzy różnych interesów mają przynajmniej jeden wspólny cel²). W trakcie negocjacji istotne jest wypracowanie kompromisu, w obrębie którego obie strony będą realizowały własne interesy, bez szkody dla siebie i swojego partnera (partnerów). Ideałem jest doprowadzenie do takiej sytuacji, w której współpracujący partnerzy odnoszą maksymalne korzyści z kooperacji.

Do prowadzenia negocjacji strony delegują zazwyczaj przygotowanych specjalistów. Oni to przygotowują negocjacje, ustalają taktykę dochodzenia do kompromisu, wyznaczają cele i dobierają środki do ich realizacji. Najczęściej otrzymują od kierownictwa jedynie „warunki brzegowe” stanowisk negocjacyjnych (na przykład: cenę, poniżej której nie opłaca się sprzedawać produktu). Sami specjaliści ustalają, jakiego rodzaju transakcje wiązane są akceptowalne, jakie rozwiązanie jest optymalne, a jakie dopuszczalne jedynie w ostateczności. Przygotowanie negocjacji musi obejmować próbę przewidzenia ruchów strony przeciw-

* Autor jest stypendystą Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej (w ramach subsydium profesorskiego prof. Włodzimierza Galewicza „Mistrz”, edycja 2006 r.).

¹ Mastenbroek [1998] s. 11.

nej, odpowiedzi na nie, warianty zachowania w sytuacjach nieprzewidzianych oraz narzędzia, jakimi będą się posługiwać negocjatorzy, zaplanowanie nastroju panującego podczas negocjacji, czasu przeznaczonego na rozmowy, miejsca, w którym prowadzone będą rokowania.

Najprostszym przykładem negocjacji jest *targowanie się*. Dwie strony – sprzedający i kupujący muszą uzgodnić cenę jakiegoś dobra. Cena musi być na tyle atrakcyjna dla kupującego, aby chciał nabyć dane dobro i odpowiednia dla sprzedającego, aby odniósł zysk z transakcji. Często dochodzi w tym wypadku do tak zwanego *krakowskiego targu*, kiedy obie strony czynią ustępstwa w stosunku do swoich pierwotnych stanowisk, aż uzgodnią cenę pośrednią. Każda ze stron była przygotowana na negocjacje, wiedziała jakie może poczynić ustępstwa na rzecz partnera, obu wreszcie zależało na uzgodnieniu wspólnego stanowiska. Pomimo, iż prawdopodobnie żaden z nich nie był zawodowym negocjatorem, przygotowali się do rozmów, stosowali pewną taktykę, wreszcie osiągnęli porozumienie i doszło do transakcji satysfakcjonującej obie strony.

Manipulacje w negocjacjach

Taktyki negocjacyjne można mniej więcej podzielić na „twarde” oraz „miękkie”. Styl miękki zazwyczaj nakierowany jest na pogłębienie współpracy, osiągnięcie zadowalającego strony konsensusu, unikanie konfliktu. Styl „twardy” opiera się na podkreśleniu rywalizacji, większych napięciach i tarciach pomiędzy stronami, wywieraniu na siebie nawzajem presji, wreszcie częściej niż styl „miękki” wykorzystuje manipulacje³. Manipulacje to: „zespół działań psychologicznych, propagandowych, organizacyjnych, [...] obliczonych na wywołanie określonych zachowań społecznych i indywidualnych”⁴. W przypadku negocjacji chodzi najczęściej o zawarcie korzystnego dla manipulatora kontraktu.

Manipulować podczas negocjacji można informacjami bądź osobami. Manipulacja informacją polega na „podawaniu informacji nie tyle fałszywej, co jed-

² Por. Zbiegień-Maciąg [2003] s. 7.

³ Tamże, s. 44.

⁴ Reimus [2005] s. 65.

nostronnej. Świadomie podkreślane są fakty korzystne dla podtrzymania własnej pozycji⁵. Ponadto „strony wyolbrzymiają własne interesy”⁶. „Jest normalną praktyką, że negocjator buduje swoją argumentację na rzetelnych, lecz niepełnych danych”⁷. Często też, w zależności od stylu negocjacji, uczestnicy wprowadzają się nawzajem w błąd co do rzeczywistej roli odgrywanej przez poszczególnych negocjatorów, dolnej granicy możliwych ustępstw. Wreszcie negocjatorzy mogą sięgać po „kontrolowane przecieki”, fałszywe dane na temat organizacji⁸. Do jednej z najbardziej oszukańczych technik negocjacyjnych należy metoda „wyjścia na chwilę”:

Właściciel pewnego zakładu otrzymał zamówienie dużej firmy na sprzęt techniczny i rozpiął je na podumowy z mniejszymi podwykonawcami po niższej od swojej cenie. Ilekroć rozmowy z podwykonawcami utykały w martwym punkcie, właściciel wychodził na chwilę, zaś klient natychmiast spostrzegł rzucający się w oczy, a niby przypadkowo leżący na stole akt umowy, którą właściciel podpisał z firmą zamawiającą. Wiadomo jest, że podpisujący umowę musi osiągnąć cenę niższą niż główny właściciel i nie należy się o to spierać. Metoda ta działała bez zarzutu, każdy kandydat „przypadkiem dowiadywał się o cenie umowy leżącej na biurku i zgadzał się na propozycję podpisania umowy na niższą kwotę⁹.

Perfidia przedstawianej metody polegała na tym, iż dane na umowie były celowo spreparowane dla kontrahenta i nie miały wiele wspólnego z prawdą.

Manipulacje dotyczące osób odnoszą się przede wszystkim do ich emocji. Zarząd pewnego supermarketu rozpoczął negocjacje z dostawcami po dwudziestu (!) godzinach czekania w ostrym świetle, w pomieszczeniu bez krzeseł, bez jedzenia i napojów¹⁰. Manipulacje emocjami rzadko kiedy bywają tak drastyczne, ale zazwyczaj mają na celu doprowadzenie do większej uległości strony przeciwnej,

⁵ Mastenbroek [1998] s. 11.

⁶ Tamże.

⁷ Fowler [2001] s. 68.

⁸ Por. Zbiegień-Maciąg [2003] s. 44, 52 i n.

⁹ Karras [1991] s. 127, za: Zbiegień-Maciąg [2003] s. 61.

¹⁰ Por. Reimus [2005] s. 69.

bądź też do wywołania huśtawki emocjonalnej, która również nie wpływa korzystnie na przebieg negocjacji (a w efekcie czyni stronę manipulowaną bardziej ugodową).

Opisane przykłady niektórych technik negocjacyjnych mają zwrócić uwagę na fakt, iż w negocjacjach, pomimo wymogu współpracy i ustalania celów, oprócz technik nastawionych na kooperację, występują również sposoby manipulacji, często sięgającej do oszustwa jako jednego ze sposobów. We wspomnianym przypadku targowania również nie ma pewności co do oceny moralnej postępowania sprzedawcy i kupującego – wszak na początku obaj podawali inne ceny. Można przyjąć, iż podawali je wyłącznie jako „punkty wyjścia” do dalszych rozmów, jeżeli jednak druga strona zaakceptowałaby je, to transakcja zostałaby zawarta według np. wygórowanej ceny. Strona korzystająca więcej nie oponowałaby, stwierdzając, że jest skłonna sprzedać bądź kupić po bardziej korzystnej dla drugiej strony cenie. Ponieważ cena była dopiero ustalana, wydaje się, że nie sposób znaleźć granicy pomiędzy fałszem (informacja, iż dane dobro kosztuje np. 100 zł), a rzeczywistą wartością (sprzedane zostaje za 75 zł). Pewne jest, że zarówno sprzedający, jak i kupujący „koloryzowali” podając swoje oferty wyjściowe – były one dalekie od rzeczywistej ceny, po której chcieli dokonać transakcji.

Podsumowując, negocjacje to domena zarówno współpracy, jak i rywalizacji, dochodzenia do porozumienia, jak i manipulacji, przestrzeń wypracowywania kompromisów, jednak w taki sposób, aby uzyskać jak najwięcej dla siebie. Dobry negocjator powinien posiadać rozwinięte w dużym stopniu zdolności komunikacyjne, powinien być empatyczny, ale również „wewnątrzsterowny”, a także w pewnym sensie nieufny w stosunku do partnerów w rozmowach. W negocjacjach niezwykle trudno jest o pełne zaufanie – bardzo łatwo można wtedy paść ofiarą negocjatorów – manipulatorów. Wreszcie, co również istotne, dla negocjatora kłamstwo jest kolejnym narzędziem, które może wykorzystać, ale przed którym musi się również umieć bronić podczas pracy.

Kant a manipulacje negocjacyjne

W etyce Kanta daremnie szukać norm dotyczących manipulacji w negocjacjach. Wiele miejsca jednak poświęcono w niej kłamstwu. Kant definiuje kłamstwo jako: „umyślną nieprawdę w wypowiedaniu swych myśli”¹¹. Określenie to pasuje do opisanych technik negocjacyjnych, opierających się na „swobodnym” podejściu do rzetelności przekazywanych informacji. Odrębną klasę stanowią techniki skierowane na manipulację emocjami. W ich przypadku również można je ocenić moralnie w odniesieniu do etyki Kanta.

Kant w całej swojej etyce konsekwentnie przeciwstawiał się kłamstwu. Dzielił przy tym dziedzinę kłamstwa na dwie sfery: publiczną i prywatną, zewnętrzną i wewnętrzną. W *Uzasadnieniu metafizyki moralności* przedstawia kłamstwo jako sprzeciwiające się obowiązkom wobec drugich, w *Podstawach nauki o cnocie* pokazuje, w jaki sposób kłamstwo jest niewłaściwe z uwagi na samo człowieczeństwo, wreszcie w *O domniemanym prawie do kłamstwa z pobudek miłości ludzkiej* pokazuje, w jaki sposób te dwa aspekty łączą się w absolutnym zakazie kłamstwa. W *Uzasadnieniu* Kant, przedstawiając przykłady potwierdzające imperatyw kategoryczny stwierdza: „ogólność prawa, że każdy, czując się w biedzie, może obiecywać, co mu przyjdzie na myśl, w zamiarze niedotrzymania obietnicy, unie możliwiałby samo przyrzeczenie i cel, w jakim je dajemy, ponieważ nikt nie wierzyłby, że mu coś [naprawdę] obiecano, lecz śmiałyby się z wszystkich takich oświadczeń jako z pustych zmyśleń”¹². Uzasadniając zakaz składania fałszywych przyrzeczeń, stwierdza, iż nie do pomyślenia jest składać prawdziwie przyrzeczenie fałszywe. Jeżeli bowiem norma „wolno w pewnych warunkach fałszywie przyrzekać” stałaby się prawem powszechnym, żadne przyrzeczenie nie mogłoby być brane jako prawdziwe, przez co całkowicie zniszczona zostałaby nie tylko wartość przyrzeczeń, ale również możliwość komunikacji międzyludzkiej. Skoro nie można zaufać rozmówcy, iż mówi prawdę, nie można też dać wiary jego słowom, więc nie sposób jest się z kimkolwiek porozumieć (porozumiewanie z kimkolwiek staje się niemożliwe). Kłamstwo niszczy zatem więzi międzyludzkie. In-

¹¹ Kant [2005a] s. 100 (429).

¹² Kant [2001] s. 39-40 (422).

interesująca jest wzmianka o szczególnych warunkach. Kant wywodząc absolutny zakaz kłamstwa nie akceptuje żadnych „okoliczności łagodzących”. Masowe kłamstwo nie może stać się prawem powszechnym, dlatego nie można również dopuścić kłamstwa w przypadkach szczególnych. Ponadto „ten, kto ma zamiar dać innym kłamliwą obietnicę, przekona się zaraz, że chce drugiego człowieka użyć *tylko za środek*, bez względu na to, że człowiek ten zarazem cel w sobie zawiera”¹³. Kłamca więc po pierwsze przeciwstawia się prawu natury, po drugie występuje przeciwko człowieczeństwu drugiej osoby, traktując je jako środek.

Nieco inaczej przedstawia się sprawa kłamstwa w *Metafizyce moralności*. Kant odróżnia tutaj obowiązki wypływające z prawa od obowiązków *stricte* moralnych. Obowiązki prawne to takie, do których wykonywania zmusza przymus zewnętrzny, moralne natomiast są oparte wyłącznie na wewnętrznej pobudce do działania – maksymie (czyli działaniu z uwagi na szacunek do prawa moralnego)¹⁴. Kolejną różnicą jest zakres norm dyktowanych przez prawo i moralność. Można je scharakteryzować tak: „Jeżeli wyobrazimy sobie skalę od obowiązków najwęższych do najszerszych, obowiązki prawne będą najwęższe, a szerokie obowiązki niezupełne najszersze. Obowiązki prawne nakazują podejmowanie konkretnych działań; nie zawierają wymagania, aby przyjąć je za maksymy postępowania, aby być jego celem”¹⁵. „Etyka nie podaje norm dotyczących postępowania (to bowiem czyni *ius*), lecz tylko normy dotyczące maksym postępowania”¹⁶. Normy prawne wymagają więc przymusu zewnętrznego (na przykład kary) i odnoszą się bezpośrednio do działań, normy moralne natomiast wypływają z przymusu wewnętrznego i odnoszą się do maksym. Należy przyjąć moralną maksymę działania i działać ze względu na nią, aby działać moralnie (słusznie).

Kłamstwo jest przez Kanta zaliczone do obowiązków niezupełnych wobec samego siebie. Obowiązki zupełne dotyczą człowieka jako istoty animalnej a zarazem moralnej, obowiązki niezupełne odnoszą się do człowieka wyłącznie jako

¹³ Tamże, s. 46 (429).

¹⁴ Por. Kant [2005b] s. 24 (219).

¹⁵ Baron [1999] s. 31.

¹⁶ Kant [2005a] s. 57 (388).

istoty moralnej, niezależnie od jej animalności¹⁷. W przypadku kłamstwa naruszone jest człowieczeństwo w podmiocie sprawczym. Wymiar zewnętrzny dla Kanta wydaje się mieć już nieco mniejsze znaczenie z racji wykroczenia, jakie popełnia kłamca wobec samego siebie. Wykroczenie to ma dwa aspekty. Można kłamać innemu człowiekowi, można również próbować okłamywać samego siebie. Każda jednak próba kłamstwa:

to cel wprost przeciwny naturalnej celowości jego zdolności przekazywania swych myśli, a zatem wyrzekania się swojej osobowości, i mamy tu do czynienia ze złudnym pozorem człowieka, nie z samym człowiekiem. [...]

Człowiek jako istota moralna (*homo noumenon*) nie może używać sam siebie jako istoty naturalnej (*homo phaenomenon*) jedynie jako środka (instrumentu do mówienia), który nie byłby związany wewnętrznym celem (przekazywania myśli); przeciwnie, jest on związany warunkiem zgodności z oświadczeniem (*declaratio*) tego pierwszego i zobowiązany do prawdomówności wobec samego siebie¹⁸.

Po pierwsze więc naturalnym celem człowieka jest prawdziwe przekazywanie myśli. „Naturalnym” oznacza przynależnym do porządku fizykalnego (*phaenomenon*). Zła wola nie może uprzedmiotawiać człowieka, czyniąc z niego wyłącznie narzędzie, bowiem, jak zdaje się sugerować Kant, z samej fizykalnej natury człowieka wynikają dlań pewne normy. Łamanie tych norm jest występkiem moralnym. Stwierdzenia te nie są wcale tak paradoksalne, jak się na pierwszy rzut oka wydaje. Kłamiąc rezygnuje się bowiem z godności podmiotu moralnego nie tylko w sferze poznania rozumowego, lecz również fizycznego. Przekazywanie fałszywych treści jest przeciwne celowi komunikacji, jakim powinno być, jak się wydaje, porozumienie i odkrycie prawdy. Kłamstwo uniemożliwi realizację tego celu na poziomie indywidualnym, stąd odwołanie się do użycia *homo phaenomenon* jako narzędzia przez złą wolę. Krótko mówiąc, prawdomówność (ludzka) jest prawem społecznym. Z nieco mniejszym, choć również stanowczym potępieniem spotyka się u Kanta okłamywanie samego siebie, nazywane nierzetelnością. Jest ono bowiem wyrazem słabości, chęcią przedstawienia siebie samego

¹⁷ Tamże, s. 90 (420).

przed własnym sumieniem jako nieco lepszego niż w rzeczywistości. Stąd Kant stwierdza, iż postępowanie takie „ma na względzie cel, który sam w sobie jest dobry”, jednak „ta nieszczerłość oświadczeń, której człowiek dopuszcza się w stosunku do samego siebie, zasługuje na najsurowszą naganę: bowiem z tego zarążonego miejsca [...] choroba nieprawdomówności rozszerza się na stosunek do innych ludzi”¹⁹.

W pracy *O domniemanym prawie do kłamstwa z pobudek ludzkiej miłości* Kant zdaje się dookreślać swoje stanowisko. Po pierwsze zaznacza, iż „kłamstwo [...] zawsze wyrządza krzywdę, nawet jeżeli nie komuś w sposób szczególny, to jednak zawsze ludzkości w ogóle”²⁰. Dwoistość zła kłamstwa polega na naruszaniu prawa międzyludzkiego (zewnętrznego) oraz na naruszaniu maksym moralnych (prawa wewnętrznego). Wykroczenie przeciwko prawu zewnętrznemu oznacza, iż kłamstwo może podlegać karze cywilnej. Co więcej, kłamca jest również odpowiedzialny cywilnie za wszelkie konsekwencje kłamstwa, także za czyny okłamanego człowieka. Jeżeli natomiast powie prawdę, odpowiedzialności takiej nie ponosi. Odpowiedzialność w stosunku do prawa moralnego pokrywa się ze stanowiskiem przedstawionym w *Metafizyce moralności*. Należy dodać, iż nie chodzi już tylko o wykroczenie przeciwko człowieczeństwu w sobie samym, lecz przeciwko człowieczeństwu w ogóle. Kłamca występuje przeciwko wpisanemu w kondycję moralną człowieka zakazowi.

Najistotniejszym jednak jest punkt, w którym Kant przyjmuje już nie tylko absolutny zakaz kłamstwa, lecz nakazuje bezwzględną prawdomówność²¹. Nic, nawet wzgląd na drugiego człowieka, chęć uchronienia go przed krzywdą czy nawet chęć ocalenia mu życia nie mogą usprawiedliwić odejścia od obowiązku prawdomówności. Konsekwencje są znane: „wszelkie możliwe twierdzenia (deklaracje) stają się niewiarygodne, a zatem i wszelkie prawa zagwarantowane umowami stają się niczym i tracą moc, a to z kolei oznacza nieprawość wobec

¹⁸ Tamże, s. 101-102 (430).

¹⁹ Tamże.

²⁰ Kant [2005c] s. 205.

²¹ Tamże.

człowieczeństwa w ogóle”²². Każde kłamstwo miałoby możliwości uruchamiania lawiny, która w konsekwencji doprowadziłaby do niemożliwości jakiegokolwiek porozumiewania się, przez co całkowicie zostałyby zatracone człowieczeństwo.

Kant przestrzega przed kłamstwem dwutorowo, z jednej strony pokazując, iż nie do pomyślenia jest świat, w którym nie będzie obowiązywać maksyma prawdomówności (lub unikania kłamstwa), z drugiej ostrzega przed używaniem jako narzędzia człowieczeństwa w samym sobie, czyli gwałceniem naturalnego porządku. Jednocześnie każdy akt kłamstwa może doprowadzić do efektu „kuli śniegowej”, czyli pociągnąć za sobą kolejne, aż nastąpi całkowity zanik wzajemnego zaufania między ludźmi i zaniknie życie społeczne.

Manipulacja emocjami

Część technik negocjacyjnych zdaje się jednak lekceważyć ostrzeżenia Kanta. Dowodzi tego krótki przegląd manipulacyjnych technik negocjacyjnych. W podręcznikach dotyczących negocjacji jako bezpośrednio „wątpliwe etycznie” określone są wyłącznie techniki zalecające wprost rozmyślne oszustwa, fałszywe oświadczenia czy przekręcanie faktów²³. Są jednak techniki, które nie budzą już wątpliwości, lecz również wykorzystują manipulację (wprowadzają odbiorcę w błąd). Do technik tego typu zaliczyć można: taktykę zły człowiek – dobry człowiek, włączania prowokatora, manipulowanej perswazji²⁴. Dobry człowiek – zły człowiek polega na umiejętnym odgrywaniu ról w obrębie zespołu negocjacyjnego. Jeden obóz przedstawia stanowisko „twarde” i nie chce się zgodzić na żaden kompromis, drugi negocjuje bardziej „międko”, jednocześnie starając się „stonować” żądania „twardej” strony. Krótko mówiąc, negocjatorom zależy na „pozorowaniu rozłamu we własnych szeregach i pokazaniu, że propozycja miłego partnera jest najkorzystniejszą ofertą, jaką możemy otrzymać”²⁵.

²² Tamże.

²³ Por. Zbiegień-Maciąg [2003] s. 58 i n., Fowler [2001] s. 182.

²⁴ Por. Zbiegień-Maciąg [2003] s. 59.

²⁵ Tamże.

Włączenie prowokatora polega również na odpowiednim odgrywaniu roli, jednak jej celem jest osłabienie jednej ze stron, poprzez wyprowadzenie negocjatorów z równowagi. Prowokator może na przykład poprzez docinki, złośliwości, drażniące zachowanie wpływać na klimat negocjacji tak, aby zamiast koncentracji na problemach, negocjatorzy skupiali się na opanowaniu własnych emocji, obmyśleniu ciętych ripost czy ratowaniu twarzy. Na pewno nie służy to konstruktywnej dyskusji.

Manipulowanie perswazją ma doprowadzić do pominięcia w negocjacjach pewnych punktów, które mogą być potem wykorzystane na korzyść manipulującego. Manipulator, stosując te techniki, może zachowywać się jowialnie, bagatelizować problemy lub je wyolbrzymiać, zgłębiać nieistotne szczegóły, rozbijać tok argumentacji czy posługiwać się pseudo-racjonalnymi argumentami, jak: „o czym tu dyskutować, wszystko jest oczywiste”²⁶. Stosując je stara się odciągnąć uwagę parterów od kwestii, w których mógłby pokazać swoją niekompetencję lub słabość.

Oprócz technik manipulujących informacjami, istotne również są sposoby manipulowania emocjami. „Podstawową zasadą w negocjowaniu jest nieangażowanie się emocjonalne”²⁷. Dobry negocjator potrafi kontrolować własne emocje, aczkolwiek nie na sposób tłumienia ich bądź zagłuszania. Jest on świadomy własnych reakcji i jest w stanie zakomunikować je partnerom²⁸. Nie pozwala, aby emocje zapanowały nad podejmowaną racjonalnie decyzją, choć mogą na nią wpływać. Dlatego też podczas negocjacji, jeżeli uda się wytrącić drugą stronę z równowagi emocjonalnej, być może straci ona panowanie nad własnymi uczuciami, co doprowadzi do korzystniejszej dla manipulatora decyzji. Manipulować emocjami można pozytywnie i negatywnie. Pozytywna manipulacja polega na wzbudzaniu uczuć przyjaznych, aby partnerom trudniej było odmówić przyjęcia propozycji manipulatora. Manipulacja negatywna odnosi się nie tyle do wzbudzania uczuć wrogich, lecz do wzmagania poczucia zagrożenia np. urażeniem

²⁶ Tamże.

²⁷ Por. Mastenbroek [1998] s. 86.

²⁸ Fowler [2001] s. 80.

partnera, użycia słabego argumentu czy przejrzenia taktyki. Efektem ma być obniżenie samooceny manipulowanego, a przez to przyjęcie propozycji „bardziej doświadczonego” przez manipulatora²⁹. Ważne jest, aby zauważyć, iż emocje odpowiednio rozegrane mogą pomóc w negocjacjach, jednak niekontrolowane głównie przeszkadzają (chyba że jedna ze stron jest na tyle silna, że może sobie pozwolić na takie zachowania).

Kant przeciwko manipulacjom emocjami

Dla Kanta panowanie nad emocjami jest podstawą działania moralnie słusznego. Stawia nawet mocniejszy wniosek – uczucia sprzeciwiają się wewnętrznej wolności woli:

Skoro cnota opiera się na wewnętrznej wolności woli, zawiera ona dla człowieka także pewnie pozytywny nakaz, mianowicie [nakazuje mu] aby wszystkie swoje zdolności i skłonności podporządkował swojej władzy (władzy swojego rozumu), a zatem, aby panował nad sobą. Ten nakaz panowania nad sobą [z konieczności] dołącza się do zakazu, aby nie dać się opanować swoim uczuciom i skłonnościom (czyli obowiązku apatii); jeśli bowiem rozum nie weźmie władzy w swoje ręce, władzę nad człowiekiem sprawują jego uczucia i skłonności³⁰.

Niezależność od emocji, wcześniej zaznaczona w *Krytyce praktycznego rozumu*³¹ umożliwia działanie moralnie słusne. Tylko w przypadku wolności od wszelkich zewnętrznych (w stosunku do rozumu) pobudek człowiek ma możliwość działania wolnego i zgodnego z imperatywem kategorycznym, a więc moralnie słusznego. Z tej specyficznie ludzkiej zdolności wypływa autonomia woli, czyli zdolność do autodeterminacji czynów. Skoro więc Kant tak duże znaczenie przywiązywał do uwolnienia się od wpływu emocji, każde działanie zmierzające ku temu, aby człowieka poddać ich władzy, jest niedopuszczalne, ponieważ przeciwstawia się człowieczeństwu samemu.

²⁹ Por. Mastenbroek [1998] s. 130 i n.

³⁰ Kant [2005a] s. 78 (408).

³¹ Por. Kant [2002] s. 83 i n.

Zakaz manipulacji w etyce Kanta

Z punktu widzenia etyki kantowskiej niedopuszczalne jest stosowanie jakichkolwiek manipulacji w negocjacjach. Stwierdzenie to można uzasadnić następująco:

Po pierwsze, poprzez manipulacje naruszana jest naturalna zasada komunikacji, czyli założenie prawdomówności. Jeżeli nie można ufać rozmówcy, to niemożliwa jest komunikacja. Ponadto, jak powiedziałby Kant, nie można nawet *pomyśleć* bez popadania w sprzeczność czegoś takiego jak kłamstwo, które mogłoby się stać zasadą powszechną. Manipulacje faktami, wyolbrzymianie własnych racji i deprecjonowanie argumentów przeciwnika to środki niedopuszczalne, ponieważ niszczą naturalną możliwość komunikacji.

Po drugie, informacje kłamliwe, a więc również manipulacje w negocjacjach naruszają samo człowieczeństwo manipulatora. Używa on siebie samego jako środka, nie zaś jako celu³², stawiając swoją złą wolę ponad wypływającym z rozumu prawem. Wszelka manipulacja niszczy człowieczeństwo, powodując znany już efekt „równi pochyłej” w sprawie komunikacji. Ponieważ manipulator przyznaje sobie samemu prawo do wyjątków od przestrzegania reguły absolutnej prawdomówności, może spowodować eskalację kłamstwa, zarówno w stosunku do innych, jak i do siebie samego, co w efekcie może doprowadzić do zaniku życia społecznego (zniknie bowiem możliwość komunikacji międzyludzkiej).

Po trzecie, niektóre techniki manipulacyjne mają na celu sprowokowanie partnera do reakcji emocjonalnej, która „osłabi” nieco jego pozycję. Jak zostało zauważone, włączanie emocji w proces decyzyjny ma na celu odebranie człowiekowi wolności (od emocji) i odebranie mu ludzkiej godności. Takie działanie jest również niedopuszczalne. Nie można bowiem występować przeciwko człowieczeństwu ani w przypadku siebie, ani innego człowieka. Negocjator manipulujący emocjami jest więc godzien potępienia moralnego.

Jednak ciężko dziś spotkać negocjacje bez manipulacji. Trudno również stwierdzić, iż powodują one eskalację kłamstw, aż do stopnia opisanego przez Kanta. Przeciwnie, doświadczeni negocjatorzy są uczeni w jaki sposób reagować

na manipulacje, rozpoznawać kłamstwa i nie dać się sprowokować do reakcji emocjonalnej. Ponadto, pomimo stosowania rozmaitych technik i gier, negocjacje przynoszą zazwyczaj korzyści obu stronom. Od prostych negocjacji handlowych, poprzez uzgadnianie układów zbiorowych w prywatyzowanych przedsiębiorstwach, aż do porozumień pomiędzy grupami zawodowymi a administracją rządową, wszędzie można spotkać te same techniki, a pomimo to negocjacje są konkluzywne.

Stosowanie reguł wyprowadzonych z etyki Kanta byłoby bardzo ryzykowne. Negocjator, który chciałby się kierować zasadami kantowskimi byłby, w przypadku spotkania się z negocjatorem lekceważącym reguły, na straconej pozycji. Gdyby uznał, że obowiązuje go bezwzględny nakaz prawdomówności, to nie mógłby nawet chronić interesów swojej organizacji, jeżeli byłby o nie zapytany wprost. Spotkanie z negocjatorem pozbawionym zasad nauczyłoby go być może nieufności, jednak nie mogłaby ona wpływać na decyzje dotyczące przekazywania informacji podczas negocjacji (te bowiem są regulowane przez prawo moralne, nie przez uczucia).

„Sytuacja fałszomówcza”

Etyka Kanta nie jest jednak tak bezbronna, jak na pozór mogłoby się wydawać. Kant w *Wykładach z etyki* dostrzega, iż: „gdyby wszyscy ludzie byli dobrzy, mogliby być całkiem otwarci, lecz teraz jest to niemożliwe”³³. W tych wykładach, oprócz sytuacji normalnej komunikacji wyróżnia jeszcze fałszomówstwo:

Falsiloquium (Unwarheit), czyli fałszomówstwo, ma miejsce wówczas, kiedy pytający nie może zakładać, że wyrażę swoje przekonanie, albo gdy może zakładać, że będę je chciał wobec niego ukryć, ażeby na przykład uniknąć szkody wynikającej z ujawnienia rzeczy wstydlivej. Tak rozumiane falsilokwium nie przynosi szkody i nie pociąga zła moralnego [...]³⁴.

³² Por. Kant [2005a] s. 90 (420).

³³ Kant [1924] s. 284.

³⁴ Chudy [2003] s. 221–222.

Fałszomówstwo nie łamie „paktu prawdomówności” w komunikacji międzyludzkiej, ponieważ samo podnosi się jedynie do takich sytuacji, kiedy rozmówcy sobie wzajemnie nie ufają i spodziewają się, iż będą się oszukiwać (nie będą całkiem otwarci). Kłamstwo pojawia się dopiero wówczas, gdy fałszomówstwo jest dokonywane „przeciwko prawu ludzkiemu” (aspekt jurydyczny), lub „przeciwko człowieczeństwu” (aspekt moralny)³⁵.

Można więc domniemywać, iż sytuacja negocjacyjna jest wyłączona z kantowskiego obowiązku prawdomówności. Jeżeli dochodzi do spotkania negocjatorów, z których każdy wie doskonale, iż druga strona będzie wyolbrzymiać, deprecjonować, naginać fakty, używać różnych „sztuczek” dla zmylenia partnera, to obie wchodzi w dziedzinę falsilokwium i nie obowiązuje ich zakaz kłamstwa. Istotnym warunkiem jest, aby były świadome, że mają do czynienia z takim właśnie układem. Szereg warunków wskazuje, iż istotnie manipulatorzy uważają, że znajdują się w obrębie „sytuacji fałszomówczej”, gdzie wypowiedzi drugiej strony należy traktować nieufnie. Negocjatorzy są szkoleni, aby zawsze zachowywać pewną dozę nieufności, zastanawiać się dlaczego właśnie takie, a nie inne informacje zostały podane. Ważne jest, aby świadomość „sytuacji fałszomówczej” miały obie strony. Jeżeli bowiem jest to relacja niesymetryczna, wtedy można ją porównać do spotkania uczciwego i manipulującego negocjatora. Ponieważ jeden z nich byłby podatny na manipulację, a drugi tę podatność by wykorzystywał, doszłoby do naruszenia zakazu kłamstwa.

Należy jeszcze zauważyć, iż techniki manipulacyjne wzmagają nieufność i niszczą klimat negocjacji³⁶. Rzadko jednak powodują one zerwanie negocjacji czy uniemożliwienie zawarcia kontraktu. Ich bezpośrednim efektem, jest wzrost ostrożności rozmówców, wyczulenie na manipulację, a nie zerwanie komunikacji. Nie oznacza to wcale, iż Kant się pomylił, ostrzegając przed efektem równi pochyłej w przypadku dopuszczenia do usprawiedliwionego stosowania kłamstwa, lecz wskazuje na specyficzność negocjacji jako „sytuacji fałszomówczej”.

³⁵ Por. Kant [1924] s. 287–288.

³⁶ Por. Zbiegień-Maciąg [2003] s. 59, Fowler [2001] s. 74 i n., Mastenbroek [1998] s. 130 i n.

Pozostaje jeszcze sprawa technik manipulacyjnych odnoszących się do emocji. Tutaj już stanowisko Kanta wydaje się być nieprzejednane. Są one surowo i bezwzględnie zakazane. Nie można nikogo pozbawiać możliwości posługiwania się rozumem jako najwyższym prawodawcą i zagłuszać jego głosu emocjami. Manipulowanie emocjonalne stanowi więc wykroczenie przeciwko samemu człowieczeństwu, szczególnie w osobie drugiego człowieka, ponieważ chce go uzależnić od emocji i uniemożliwić mu realizację wolności.

Przedstawione stanowisko Kanta wobec manipulacji w sytuacjach negocjacyjnych nie jest wcale takie „nieżyciowe”, jak mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Należy jednak zauważyć, iż teoria fałszomówstwa nie została nigdzie, poza *Wykładami z etyki* przedstawiona i rozwinięta. Zamiast niej, w pismach Kanta jest stale obecny absolutny zakaz kłamstwa, później uzupełniony o nakaz mówienia prawdy. Otwartą sprawą pozostaje również, czy manipulacje w sytuacji fałszomówczej nie spowodują efektu „równi pochyłej” w odniesieniu do dopuszczalności kłamstwa. Na pewno spowodują wzrost nieufności wzajemnej i tendencji do ukrywania prawdy za różnymi technikami maskującymi.

Bibliografia

- Baron [1999] – M. W. Baron, *Kantian Ethics Almost Without Apology*, Cornell University Press, Ithaca – London 1999.
- Chudy [2003] – W. Chudy, *Filozofia kłamstwa. Kłamstwo jako fenomen zła w świecie osób i społeczeństw*, Wolumen, Warszawa 2003.
- Fowler [2001] – A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, tłum. Ilona Morżoł, Petit, Warszawa 2001.
- Kant [1924] – I. Kant, *Ethica*, w: I. Kant, *Eine Vorlesungen ueber Ethik*, red. Paul Menzer, PAN Verlag Rolf Heisse, Berlin 1924.
- Kant [2001] – I. Kant, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, tłum. M. Wartenberg, Antyk, Kęty 2001.
- Kant [2002] – I. Kant, *Krytyka praktycznego rozumu*, tłum. B. Bornstein, Antyk, Kęty 2002.
- Kant [2005a] – I. Kant, *Metafizyczne podstawy nauki o cnocie*, tłum. W. Galewicz, Antyk, Kęty 2005.
- Kant [2005b] – I. Kant, *Metafizyka moralności*, tłum. E. Nowak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

- Kant [2005c] – I. Kant, *O domniemanym prawie do kłamstwa z pobudek miłości ludzkiej*, tłum. A. Grzesiński, D. Pakalski, w: I. Kant, *Rozprawy z filozofii historii*, red. T. Kupś, Antyk, Kęty 2005.
- Karras [1991] – G. Karras, *Dobić targu*, Sopot 1991.
- Mastenbroek [1998] – W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, tłum. E. i T. Szapiro, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Reimus [2005] – T. Reimus, *Manipulacje w negocjacjach*, w: *Dni Negocjacji II*, red. D. Ogrodnik, Rebis, Poznań 2005, s. 65–70.
- Zbiegień-Maciąg [2003] – L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2003.