

Jacek Kamiński

## Dylematy etyczne negocjacji handlowych

Dr J. Kamiński - stypendysta w Instytucie Organizacji Wyższej Szkoły Handlowej w Bergen (Norwegia)

Obserwując rozwój różnych form tworzącej się w Polsce gospodarki rynkowej można odnieść wrażenie, że rozwija się ona z pominięciem norm etycznych. Tymczasem na świecie wzrasta zainteresowanie normami etycznymi we wszystkich obszarach zarządzania. Naukowy dorobek w tej dziedzinie prezentowany jest w wielu pismach fachowych dotyczących problematyki rynku i mechanizmów funkcjonowania gospodarki.

W połowie lat osiemdziesiątych w światowej literaturze naukowej nastąpiła swoista "eksplozja" zainteresowania problematyką negocjacji. Skupiła ona uwagę wielu dyscyplin naukowych: socjologii, psychologii, prawa, teorii organizacji, nauk politycznych. Rozważania nad zagadnieniami negocjacji podejmowane są w wielorakich aspektach: stosunków pracy, negocjacji handlowych, stosunków międzynarodowych. Można powiedzieć, że negocjacje należą do najistotniejszych przejawów ludzkiej aktywności.

Jednym z zagadnień rzadziej omawianych w światowej literaturze, a w publikacjach polskich jeszcze szerzej nie prezentowanym są etyczne aspekty negocjacji handlowych. W tej dziedzinie prowadzono dotychczas niewielkie badania systematyczne. Wiele prac kwalifikowanych jako opracowania z zakresu etyki negocjacji koncentruje się na analizie społecznych konsekwencji nieetycznych zachowań czy nieprawdziwych oświadczeń (Lewicki, 1983). W zakresie "etyki negocjacji" brak jest jasnych ustaleń dotyczących głównych problemów teoretycznych, a także właściwych ujęć metodologicznych. Pytania natury etycznej pojawiają się bowiem dość często podczas prowadzenia negocjacji handlowych, a negocjator wielokrotnie staje

przed koniecznością rozstrzygnięć moralnych. Efektywny negocjator musi znać te problemy i wiedzieć, czego one dotyczą.

W artykule zostaną przedstawione na podstawie literatury światowej najważniejsze dylematy etyczne związane z procesem negocjacji handlowych. Odpowiedzi na pojawiające się podczas negocjacji pytania natury etycznej w wielu wypadkach może udzielić jedynie negocjator i jest ona zależna od jego poglądów, doświadczenia, wiedzy, a przede wszystkim od dokonanej przez niego oceny konkretnej sytuacji negocjacyjnej.

Spośród wielu problemów dotyczących zagadnień negocjacji handlowych trzy wywołują najszerszą dyskusję. Wokół nich koncentruje się większość wypowiedzi autorów zajmujących się etyką negocjacji.

1. Jakimi zasadami etycznymi należy się kierować w czasie negocjacji? Czy negocjując należy odwoływać się do takich samych zasad etycznych, do jakich odwołujemy się w życiu codziennym, czy też kierować się odmiennymi normami postępowania?

2. Czy mówienie nieprawdy w negocjacjach jest nieetyczne? Kiedy nieprawdziwe oświadczenie jest etyczne, kiedy zaś nieetyczne?

3. Czy etyczne jest stosowanie w negocjacjach handlowych wszystkich sposobów i taktów postępowania? Czy wykorzystywanie najbardziej skutecznych sposobów postępowania jest zawsze etyczne? Które taktyki można uznać za etyczne, które za nieetyczne?

Dyskusję nad pierwszym z wymienionych zagadnień zapoczątkował A. Carr (1968) w jednej ze swoich prac opublikowanych na łamach "Harvard Business Review". Próbuje on rozstrzygnąć problem zawarty w jej tytule "Czy blefowanie w biznesie jest etyczne?". Chociaż artykuł A. Carra dotyczy głównie kwestii kłamstwa, przedstawiony przez autora wywód kieruje

debatę na szersze tory niż wąsko pojęty problem mówienia nieprawdy.

A. Carr zdecydowanie zachęca biznesmenów do blefu w pełni dając do zrozumienia, iż zdaje on sobie sprawę z tego, że jest to forma kłamstwa. Twierdzi, że blef w interesach może być uważany za rodzaj strategicznej gry i pełni podobną rolę jak blefowanie w pokerze.

W obu sytuacjach znaczną rolę odgrywa przypadek, w dłuższej perspektywie zwycięzcą zostaje jednak ten, kto dysponuje najwyższymi kwalifikacjami. W obu "grach" zwycięstwo wymaga umiejętności wglądu w psychikę partnerów, odwagi, samodyscypliny i zdolności szybkiego reagowania. Jednak zarówno poker jak i działalność w gospodarce opierają się na innych zasadach niż życie codzienne. Propozycja oddzielenia etyki biznesu, a co za tym idzie etyki negocjacji, od etyki życia codziennego to główna teza artykułu A. Carra. Blef w interesach handlowych jest elementem prowadzonej gry. Blefowanie w biznesie jest więc działaniem jak najbardziej normalnym i partnerzy powinni takiego postępowania się spodziewać.

Mówienie o etyce w biznesie przy wykorzystaniu ogólnie uznawanych zasad życia codziennego jest jego zdaniem wyraźnym nadużyciem. Podaje wiele przykładów zachowań często spotykanych w interesach, które według ogólnie obowiązujących kryteriów wartości muszą być uznawane za nieetyczne. Niejednokrotnie reklama ocenia zalety produktu niezgodnie z rzeczywistością. Przedsiębiorstwa dążąc do osiągnięcia zysku nieraz skłaniają swoich pracowników do różnych form oszustwa nie tylko podczas prowadzenia negocjacji handlowych, lecz także podczas rozmów ze związkami zawodowymi, z rządem czy w negocjacjach międzynarodowych.

Zdaniem Carra większość biznesmenów to ludzie nieobojętni na ogólnie obowiązujące normy etyczne w życiu prywatnym. W życiu zawodowym jednak przestają być prywatnymi obywatelami i stają się graczami, których trzeba oceniać według odmiennych norm etycznych.

Te normy wyznaczane są obowiązującymi przepisami prawa. One są jedyną barierą regulującą zasady

postępowania w procesie negocjacji i w interesach. Dopóki przedsiębiorstwo nie naruszy zasad wyznaczonych przez prawo, dopóty może swobodnie kształtować strategię i taktykę dla osiągnięcia celów.

Poglądy przedstawione przez Carra wywołały gorącą dyskusję wśród czytelników "Harvard Business Review". Prezentowano skrajne, zarówno entuzjastyczne jak i bardzo krytyczne poglądy. Jedni wskazywali odwagę autora, podkreślali jego realizm w ocenie zaprezentowanych faktów i zachowań zarówno przedsiębiorstw, jak i indywidualnych biznesmenów.

Dyskusja rozpoczęta ponad dwadzieścia lat temu nie byłaby godna uwagi, gdyby nie to, że problemy poruszone przez Carra są nadal aktualne. Pojawiają się one w różnej formie w wielu współczesnych artykułach. Wydaje się, że spór pozostanie jeszcze długo nie rozstrzygnięty.

**Czy w interesach powinny obowiązywać takie same zasady etyczne, jakie obowiązują w życiu codziennym? Czy istnieje potrzeba wyraźnego oddzielenia etyki biznesu od etyki życia codziennego?**

Pytania te kierują dyskusję na szersze tory niż wąsko pojęte zagadnienia etyki negocjacji handlowych. Mają jednak istotne znaczenie dla rozstrzygnięcia głównego z przedstawionych na wstępie dylematów.

**Czy etyka negocjacji handlowych jest etyką dnia codziennego? Czy w obu przypadkach obowiązywać powinny te same normy etyczne? Czy negocjując mamy prawo posługiwania się innymi normami etycznymi od tych, którymi kierujemy się w życiu codziennym?**

Pytania te dotyczą fundamentalnych zagadnień z zakresu etyki biznesu. Udzielenie na nie odpowiedzi pozwala

określić preferowane wartości, wyznaczyć kierunki myślenia i ewentualne sugestie przydatne przy ocenie różnych form kłamstwa w negocjacjach, czy też różnych taktyk stosowanych w myśl zasady "cel uświęca środki".

Autorzy badający zagadnienie stosowania etycznie marginalnych taktyk w negocjacjach próbują określić ich przyczyny, a także wskazać czynniki warunkujące nieetyczne zachowania. To właśnie w przyczynach znajduje

się główna trudność rozwiązania problemu ich stosowania. Tkwią one - jak się wydaje - w sprzeczności kryteriów efektywności z kryteriami etycznymi.

Jest oczywiste, że dla istoty zachowań najważniejsze znaczenie mają kryteria efektywności, rozumiane jako dążenie do osiągnięcia jak największych zysków. Jednocześnie zysk wymieniany jest jako jeden z kilku istotnych czynników stymulujących nieetyczne zachowanie w interesach, w tym nieetyczne postępowanie w negocjacjach. (Missner, 1980, Lewicki, Litterer 1985).

Dążenie do osiągnięcia najlepszych wyników w formie zysku jest fundamentalną zasadą działania zarówno systemu ekonomicznego, jak i indywidualnych zachowań. Zysk jest podstawą wszelkich (indywidualnych i grupowych) działań w gospodarce. Mechanizm dążenia do maksymalizacji zysku jest jednakowy, bez względu na to czy będzie to prezes towarzystwa dążący do maksymalizacji zysków korporacji, akcjonariusz szukający większych dywidend, czy urzędnik handlowy domagający się podwyżki (Lewicki, Litterer, 1985, s.316). Przy czym zysk jest tu rozumiany jako pragnienie posiadania "więcej", dlatego dążenie do osiągnięcia zysku jest naturalne dla negocjacji. Negocjowanie jest bowiem procesem, w którym jednostki dążą do maksymalizacji wyników.

**Czynnikiem silnie związanym z zyskiem, stymulującym nieetyczne zachowania w biznesie - w tym nieetyczne zachowania w negocjacjach - jest konkurencja.**

Istnienie konkurencji wynika między innymi z niemożliwości zaspokojenia aspiracji wszystkich podmiotów gospodarczych w stopniu satysfakcjonującym wszystkich.

Trzecim głównym czynnikiem motywującym nieetyczne zachowania w negocjacjach jest brak porozumienia w zakresie przyjętych zasad postępowania. Niezgodna dotycząca reguł odnosić się może zarówno do sposobu, jak i wysokości osiąganych zysków.

Każdy ze wskazanych czynników tj.

zarówno zysk, konkurencja jak i niezgodność pod względem zasad mają istotne znaczenie jako stymulatory nieetycznych zachowań w negocjacjach.

Strony wtedy są bardziej podatne na użycie wątpliwych etycznie taktyk, gdy

zdecydowanie dążą do maksymalizacji zysków. Takie postępowanie jest mniej prawdopodobne, gdy zysk nie jest celem najważniejszym. Naruszenie etycznych zasad jest również bardziej prawdopodobne wówczas, gdy istnieje silna rywalizacja lub gdy strony odmiennie oceniają, które wyniki są zasłużone albo które były uzyskane sprawiedliwie.

Przygotowując proces negocjacji handlowych, wybierając strategię i taktykę negocjator posługuje się głównie kryteriami efektywności. Jest motywowany przez zysk, rywalizację, chęć osiągnięcia jak najlepszych wyników.

Jeżeli sprzedawca chce wprowadzić na rynek jakiś produkt, zastanawia się nad najskuteczniejszą formą jego reklamy, a więc jak najlepiej zaprezentować produkt, jak przedstawić go w sposób jak najbardziej atrakcyjny? Taki sposób myślenia jest daleki od stosowania kryteriów etycznych. Sprzedawca etyczny powinien bowiem zapytać: Co jest prawdą o nowym produkcie? Czy będzie on użyteczny dla konsumenta? Czy jest on bezpieczny i trwały w użyciu? Jaka jest jego jakość i cena w porównaniu z innymi podobnymi produktami na rynku?

Przykład ten wykazuje, że przedstawione kryteria i związane z nimi sposoby myślenia pozostają w wyraźnej sprzeczności, przy czym dominujące dla zachowań rynkowych są działania oparte na kryteriach efektywności.

Jacek Kamiński

1. BLODGETT T. Showdown on business bluffing. "Harvard Business Review", May-June, 1968, ss.162-170.
2. CARR A.Z. Is business bluffing ethical? "Harvard Business Review", January-February, 1968, ss.143-150.
3. LEWICKI R.J. (1983) Lying and deception: A behavioral model with application to negotiations. In M.H.BAZERMAN, R.J.LEWICKI, (Eds). Negotiating in organization (ss. 68-90). Beverly Hills, CA: Sage.
4. LEWICKI R.J., LITTERER J. (1985) "Negotiation". Homewood, IL: Irwin.
5. MISSNER M. (1980) "Ethics of the business system". Sherman Oaks, CA: Alfred Publishing Company.
6. van LUIJK H.I.L. Recent Developments in European Business Ethics, "Journal of Business Ethics", 1990, vol.9, No 7, July.