

ETYKA W NEGOCJACJACH

Ewa ROSZKOWSKA*

1. Etyczny wymiar negocjacji

Obszar stanowiący podstawę biznesu może być postrzegany poprzez pryzmat potrójnego „E”. Wartości składające się na to potrójne „E” to „efektywność” rozumiana jako miara stopnia realizacji zadania, „ekonomiczność” charakteryzująca proces działania, czyli przebieg działania oraz „etyka”¹ odzwierciedlająca moralny aspekt działań składających się na życie gospodarcze. Etyka biznesu jest bardzo prężnie i samodzielnie rozwijającą się dyscypliną naukową w ciągu ostatnich lat. Badania w ramach tej dyscypliny dotyczą między innymi identyfikowania i konstruowania norm etycznych w biznesie, poszukiwania zależności pomiędzy etycznymi i sprawnościowymi aspektami działalności gospodarczej jednostek, przedsiębiorstw czy organizacji oraz wykorzystywania tej wiedzy w praktyce. Możemy wyróżnić dwa podejścia w badaniach nad etyką w biznesie: normatywne oraz opisowe [Por. 7, s. 60-66].

W podejściu normatywnym głównym przedmiotem zainteresowania badaczy jest poszukiwanie reguł etycznych, którymi powinni kierować się ludzie, przedsiębiorstwa, instytucje w działalności gospodarczej. Etyka normatywna zajmuje się budowaniem ogólnych standardów, według których oceniane mogą być działania ludzi w świecie biznesu. W podejściu opisowym, propagowanym przez przedstawicieli psychologii społecznej i organizacji, badania dotyczą poszukiwania reguł, które rzeczywiście funkcjonują w działalności gospodarczej. Etyka opisowa zajmuje się opisywaniem, wyjaśnianiem, przewidywaniem konkretnych zachowań ludzi oraz funkcjonowaniem organizacji. Przy czym wykorzystywane są tu dwa rodzaje modeli. W modelu pierwszym głównymi kategoriami są koszty i korzyści, kryterium etyczności działań jest przynoszenie „największej korzyści największej liczbie ludzi”, największą wagę przypisuje się ostatecznemu rezultatowi. W modelu drugim etyczność działań jest rozpatrywana poprzez prawa i obowiązki, kładzie się nacisk na konflikt i obowiązek decydentów do uwzględniania tych praw, a największą wagę przywiązuje się do sposobu dochodzenia do końcowego wyniku.

* dr Ewa Roszkowska, Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomiczny

¹ Warto odnotować, że w *Słowniku Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 203 pojęcie *etyka* ma podwójne znaczenie, etyka: 1) to nauka o moralności zajmująca się opisem, analizą i wyjaśnieniem rzeczywiście istniejącej moralności i ustalaniem dyrektyw moralnego postępowania, 2) ogół norm moralnych, zasad postępowania przyjętych i obowiązujących w danej epoce i społeczności.

Jak każda działalność biznesowa, negocjacje mogą być także postrzegane przez pryzmat potrójnego „E”. Ponadto, w ramach etyki biznesu można wyróżnić nurt badań związanych z etyką prowadzenia rozmów określanych mianem **etyki negocjacji**, gdzie oba podejścia normatywne i opisowe są reprezentowane.

2. Źródła nieetycznych zachowań w negocjacjach

Jak stwierdzają Rządca i Wujec: „z nieetycznym postępowaniem w negocjacjach spotykamy się bardzo często. „Pokusa łatwego łupu jest bardzo silna” [Por. 14, s. 137]. Co więcej, funkcjonuje wiele popularnych tłumaczeń takich zachowań. Oto niektóre z nich [14, s. 137-138]:

- *dana taktyka nie była – w intencji – nieetyczna*, czyli negocjator nie kontrolował w pełni sytuacji, nie można go obarczać odpowiedzialnością za to, co się stało,
- *zastosowane posunięcie nie uczyniło nikomu krzywdy*, czyli posunięcie być może było nieuczciwe, ale nie przyniosło nikomu krzywdy (tak wielu negocjatorów usprawiedliwia zastosowanie blefu),
- *taktyka pomogła uniknąć negatywnych skutków*, czyli zastosowanie zasady cel uświęca środki,
- *taktyka przyniosła pożądaną skutki*, czyli powoływanie się np. na pożądaną skutki, dobro ogólne, gdy tak naprawdę chodzi o własne korzyści,
- *zastosowanie konkretnej taktyki było odpowiednie w danej sytuacji*, usprawiedliwianie nieetycznych zachowań, ponieważ druga strona złamała te zasady lub przypuszczamy, że je złamie.

Główną przesłanką nieetycznego zachowania jest rywalizacyjny charakter negocjacji wynikający z różnicy celów, interesów, potrzeb stron, preferencji, czy też z ograniczonego zasobów podlegających alokacji [Por. 15, s. 151; 6, s. 192-196]. Dzieje się tak najczęściej w sytuacji, gdy osiągnięcie jak największych korzyści własnych odbywa się tylko kosztem strat oponenta. Istotą negocjacji jest z jednej strony, sprzeczność interesów, a z drugiej chęć uzyskania porozumienia. Potwierdzają to niżej przytoczone, wybrane określenia negocjacji. Według W.B. Jankowskiego, T.P. Sankowskiego „negocjacje mogą być scharakteryzowane jako metoda uzyskiwania porozumienia, która zawiera elementy kooperacji i konkurencji” [5, s. 3]. Podobnie uważa P. Casse, twierdząc, że „negocjacja jest procesem, w którym przynajmniej dwie strony, mające różne opinie, potrzeby i motywacje, starają się dojść do porozumienia w ważnej dla nich kwestii” [3, s. 15]. Z kolei według D.G. Pruitta i P.J. Carnevale’a „negocjacje to dyskusja między dwiema lub więcej stronami, której deklarowanym celem jest likwidacja różnicy interesów, której rezultatem ma być ucieczka z sytuacji konfliktu społecznego (...). Różnica interesów oznacza, że strony mają niezgodne preferencje wyboru pomiędzy możliwymi rozwiązaniami” [10, s. 2]. M.H. Bazerman oraz M.A. Neale stwierdzają, że „negocjacje służą rozwiązywaniu konfliktów lub alokacji zasobów” [1, s. 19].

Chęć osiągnięcia zysku, przewagi, zaspokojenia tylko własnych interesów za wszelką cenę, może prowadzić do stosowania taktyk manipulacyjnych, kłamstwa, wywierania presji, gróźb. Przyjmuje się, że „im silniejsze dążenie stron negocjacji do osiągnięcia zysku, tym większe prawdopodobieństwo zachowań nieetycznych” [6, s. 193]. Duży wpływ ma również struktura sytuacji konfliktowej. W przypadku, gdy cele obu stron są częściowo wspólne dochodzi do tzw. rywalizacji incydentalnej, gdy cele są całkowicie sprzeczne mamy tzw. rywalizację zasadniczą. „Im bardziej struktura sytuacji konfliktowej ewoluuje w kierunku rywalizacji zasadniczej, tym bardziej negocjatorzy skłonni są do stosowania nieetycznych taktyk” [6, s. 194].

Drugą, nie mniej ważną przesłanką zachowań nieetycznych w negocjacjach jest brak ustalonych norm i reguł postępowania stosowanych podczas prowadzenia rozmów. Cechą charakterystyczną negocjacji jest fakt, że zarówno określenie reguł postępowania, jak i metod sprawdzania ich przestrzegania zależy od negocjujących stron, nie jest ustalane odgórnie. Oznacza to, że brak porozumienia, co do przyjętych zasad postępowania może powodować odmienny sposób postrzegania, rozumienia i stosowania norm etycznych. Na zachowania nieetyczne duży wpływ mogą mieć również czynniki osobowościowe, demograficzne, kulturowe czy socjologiczne.

3. Etyka negocjacji

Ze względu na obszar zainteresowania badaczy w ramach etyki negocjacji możemy wyróżnić [Por. 6, s. 190-211]:

- etykę procesu, obejmującą swym zakresem etykę taktyk i etykę nieprawdziwych oświadczeń,
- etykę podziału,
- etykę reprezentacji,
- etykę interwencji.

3.1. Etyka procesu

Etyka procesu dotyczy analizy zachowań negocjatorów w trakcie trwania procesu negocjacji, przy czym etyka taktyk dotyczy opisu, grupowania, etycznej oceny taktyk manipulacyjnych, a etyka nieprawdziwych oświadczeń to problem kłamstwa w negocjacjach. W trakcie procesu negocjacji negocjator ma do rozstrzygnięcia szereg etycznych dylematów. Zaliczyć do nich można dylemat dotyczący [Por. 6, s. 197-200]:

- *relacji pomiędzy celem a stosowanymi środkami*, czyli pytanie o stosowanie nieetycznych środków do zdobycia szczytnych celów,
- *względności standardów zachowań* określane jako idealizm-relatywizm, czyli pytanie czy wzorce zachowań są niezmiennie, odwieczne niezależne od sytuacji, czy oceny moralne są względne i zależą od sytuacji negocjacyjnej, np. czy wobec osoby negocjującej nieuczciwie, stosującej techniki

- manipulacyjne, należy zawsze stosować zasadę uczciwości, czy też można przyjąć techniki manipulacyjne stosowane przez drugą stronę,
- *relacji pomiędzy prawdą a kłamstwem* (postawa otwarta czy okłamywanie), czyli pytanie w jakim stopniu jesteśmy w stanie udzielać prawdziwych informacji drugiej stronie, ujawniać własne preferencje,
 - *zaufania*, czyli pytanie w jakim stopniu jesteśmy w stanie zaufać partnerowi,
 - *otwartości*, określający granice szczerości, uczciwości w określaniu swoich preferencji.

3.1.1. Etyka taktyk

Taktyki negocjacyjne to zbiory określonych działań podejmowanych w trakcie negocjacji po to, aby osiągnąć zamierzone cele, to konkretne zabiegi werbalne i niewerbalne realizujące szczegółowe cele negocjacji [3, s. 96]. Taktyki negocjacyjne mogą mieć charakter neutralny, przez co rozumie się działania podejmowane przez negocjatora w celu realizacji celów nie wykraczające poza etyczne reguły prowadzonych rozmów. Negocjator powinien mieć jednak świadomość, że część taktyk zakłada świadome wprowadzanie w błąd, manipulowanie emocjami strony przeciwnej, oraz inne nieetyczne zachowania. Trudno jest jednak dokonać prostej klasyfikacji taktyk na etyczne i nieetyczne. Według Lewicki i Robinson [Por. 8, s. 665-682; 15, s. 151], negocjator w sytuacji podejmowania decyzji o użyciu danej taktyki umieszcza ją na kontinuum określającym zachowanie, które można określić jako „etyczne właściwe” (ang. „*ethically appropriate*”) na jednym biegunie do „etyczne niewłaściwe” (ang. „*ethically inappropriate*”) na biegunie przeciwnym. Pomiędzy tymi biegunami, pośrodku, mamy zachowania oraz taktyki uważane za „dopuszczalne etycznie”, ale pod pewnymi warunkami.

Można określić zachowania, które są powszechnie uważane za nieetyczne, np.: łapówki, kłamstwo. Są również zachowania mające na celu uzyskanie jednostronnych korzyści, które nie są oceniane już tak jednoznacznie negatywnie, a mogą być nawet uznawane za oznakę biegłości w negocjacjach, np. błąd. Celem negocjatora jest często zmiana spostrzegania przez stronę przeciwną siły negocjacyjnej. Jeśli bowiem oponent stwierdzi, że jego siła przetargowa jest mniejsza niż pierwotnie oceniał, to będzie bardziej skłonny przyjąć rozwiązania mniej korzystne dla niego. Negocjator zatem stara się najpierw zdominować przeciwnika, aby zdobyć przewagę, a następnie będzie wpływał na przyjęcie rozwiązań korzystnych dla siebie. Przy czym nie zawsze postępuje etycznie. Ze względu na sposób oddziaływania na stronę przeciwną taktyki dzieli się zwykle na trzy grupy. Są to taktyki:

- presji pozycyjnej,
- dywersyjne,
- wojny psychologicznej.

Taktyki presji pozycyjnej dążą do wytworzenia sytuacji nierównorzędności stron i zdominowania oponenta, co w rezultacie ma doprowadzić do tego, aby ustępowała tylko jedna strona. Przykładem takiej taktyki jest:

- *odmowa negocjowania* – strona przedstawia swoją listę żądań bądź propozycję umowy i odmawia dalszych rozmów,
- *ekstremalne stanowisko wstępne* – negocjator rozpoczyna od oferty wstępnej daleko wykraczającej poza rozsądne propozycje,
- *fakty dokonane* – strona podejmuje pewne działania, stawiając drugą stronę przed koniecznością zaakceptowania ich,
- *złamana noga* – negocjator odmawia ustępstw, powołując się na ograniczenia, które są (albo sprawiają wrażenie, że są) na tyle obiektywne, że on sam nie może odpowiadać za niektóre ze swoich działań,
- *„no i co z tego”* – bagatelizowanie ustępstw drugiej strony, których wcześniej domagał się negocjator i uważał je za istotne,
- *presja czasu* – świadome przeciąganie rozmów do momentu, gdy dalsze opóźnienia mogą okazać się niekorzystne dla drugiej strony,
- *eskalacja żądań* – z każdym negocjowanym ustępstwem negocjator stawia nowe warunki, a nawet może wrócić do kwestii już rozstrzygniętych, ale tym razem z większymi wymaganiami.

Taktyki dywersyjne polegają na świadomym oszukiwaniu przeciwnika, przy czym druga strona zakłada, że działa on w dobrej wierze. Często mają formę składania fałszywych oświadczeń i przedstawiania faktów niezgodnych z rzeczywistością. Przykładem takiej taktyki jest:

- *gra w eksperta* – negocjator sprawia wrażenie, że w dziedzinie prowadzonych rozmów jest ekspertem,
- *wybiórczy obiektywizm* – negocjator podkreśla swoje przywiązanie do „uczciwych” negocjacji, ale w spornych kwestiach proponuje zastosowanie „obiektywnych” kryteriów oceny korzystnych dla siebie,
- *brak uprawnień* – rzekomy brak uprawnień do zawarcia porozumienia,
- *pozorowana walka* – w dyskusji nad mało istotną sprawą sprawia wrażenie, że chodzi o rzecz ważną i trudno mu będzie ustąpić, następnie po ustąpieniu w tej kwestii żąda dużych ustępstw z drugiej strony,
- *darmowa przystuga* – w pierwszej fazie rozmów negocjator proponuje drugiej stronie przystugę bez zobowiązań, aby w dalszej części rozmów kusić możliwością uzyskania kolejnych korzyści, ale już takich, które kosztują,
- *dobry – zły policjant* – podział ról na dobrego i złego negocjatora, celem taktyki jest wywarcie wrażenia, że dla drugiej strony lepiej jest dogadać się z dobrym policjantem, niż narazić na dalsze rozmowy ze złym.

Głównym celem taktyk wojny psychologicznej jest doprowadzenie do tego, aby partner poczuł się nieprzyjemnie, był skłonny do ustępstw, dążył do szybkiego zakończenia negocjacji. Przykładem takiej taktyki są:

- *uciążliwe warunki rozmów* – strona będąca gospodarzem rozmów organizuje je tak, aby goście poczuli się nieprzyjemnie,
- *komentarze dotyczące osoby negocjatora*, których celem jest obniżenie samooceny oponenta, mogą to być komentarze dotyczące płci, wieku, wyglądu, sposobu ubierania się czy mówienia,
- *podważanie racjonalności stanowiska* poprzez zmuszenie negocjatora drugiej strony do szczegółowego tłumaczenia i uzasadniania każdego elementu swego stanowiska, a w konsekwencji wywołanie u niego poczucia winy.

W zależności od przedmiotu wykorzystywanej manipulacji, taktyki możemy podzielić na pięć grup: manipulowanie czasem, za pomocą miejsca rozmów, manipulacje personalne, problemami oraz manipulowanie informacją.

W negocjacjach popularne są tzw. *działania ingracyjjne* [9, s. 133-135]. Specyfika tych manipulacji polega na nieujawnianiu właściwych intencji działania, ukrytych motywów. Opierają się na różnego rodzaju chwytach psychologicznych, dzięki którym osoba podejmująca takie działania wkrada się w łaski strony przeciwnej, zdobywa jej sympatię, wpływa na uczucia partnera w celu jego wykorzystania. Może się to odbywać poprzez komplement, przedstawienie swoich silnych stron, taktykę lekkiej samokrytyki czy pozornej konformistycznej aprobacji. Komplement bywa bronią skuteczną, gdy jego treść odpowiada oczekiwaniom i marzeniom rozmówcy. Przedstawienie swoich silnych stron, czyli samopochwała, polega na odwoływaniu się do swoich możliwości, znajomości, źródeł wsparcia czy innych zalet. Taktyka lekkiej samokrytyki polega na wskazaniu swoich słabych stron, z zaznaczeniem, że rozmówca jest kompetentną osobą, aby to zrozumieć i mu pomóc. Technika konformistycznej aprobacji wykorzystuje zasadę psychologiczną, według której ludzie są bardziej przychylnie nastawieni wobec osób o podobnych poglądach. Stąd technika ta polega na pozornym, ale całkowitym zgadzaniu się z opinią drugiej strony, bez względu na własne przekonania.

Inną formą manipulacji w rozmowach jest tzw. *praktyka makiawelistyczna*². Główna zasada postępowania jest następująca: muszę wygrać, a inni mają mi w tym pomóc, przy czym skuteczność działania wymaga kierowania się rozsądkiem i wyrachowaniem, a należy porzucić romantyzm i sentymentalizm. Pozytywną stroną makiawelizmu jest to, że w trudnych emocjonalnie sytuacjach makiaweliści łatwiej utrzymują kontrolę nad sobą, są bardziej zorientowani na chłodne obserwowanie ludzi i sytuacji, co umożliwia lepsze podejmowanie decyzji.

² Termin pochodzi do nazwiska włoskiego pisarza Niccolo Machiavellego, który w 1532 roku napisał pierwszy podręcznik dla władców.

Nawet ten pobieżny przegląd technik negocjacji może sprawić wrażenie, że możliwości manipulacji jest dużo i nie można się przed nimi ustrzec. Zatem jak bronić się przed podstępными taktykami i manipulacją?

Po pierwsze, niezwykle ważną umiejętnością negocjatora jest rozpoznanie stosowanych przez stronę przeciwną taktyk, szczególnie tych, które służą manipulacji. Pozwoli to obronić się przed poniesieniem dużych kosztów i strat podczas prowadzonych rozmów i wzmocni własną siłę negocjacyjną. W trakcie negocjacji należy być czujnym i kierować się zasadą ograniczonego zaufania nawet, jeśli negocjatorzy strony przeciwnej starają się zaskarbić naszą przychylność. Należy domagać się dowodów potwierdzających fakty, jeśli tylko mamy wątpliwości. Aby uniknąć stosowania taktyki „brak rzekomych uprawnień” warto na wstępie rozmów określić stopień kompetencji i decyzyjności. Warunki dotyczące ewentualnego niedotrzymania ustaleń bądź konsekwencje ujawnienia celowego kłamstwa strony przeciwnej powinny być w jasny sposób określone w umowie.

Stosowanie taktyk presji czy manipulacji prowadzi często do kontrataku, ustąpienia bądź zerwania rozmów. Każda z tych reakcji może być błędna. Kontratak to próba pokonania przeciwnika jego własną bronią, ale stosowanie taktyk podstępnych wobec drugiej strony może doprowadzić do eskalacji konfliktu, utrudniając tym samym rozmowy. Wycofanie się to przyjęcie żądań drugiej strony, aby tylko zakończyć stresującą sytuację. Przy czym zerwanie rozmów jest dobrym rozwiązaniem tylko wtedy, gdy nasza alternatywa negocjacji jest zadowalająca. Zaleca się w takich sytuacjach powstrzymanie od natychmiastowej reakcji, należy ochłonać, uzyskać dodatkowy czas na przemyślenia, unikać nerwowych reakcji. Należy spojrzeć z dystansu na wydarzenia, nazwać własne przeżycia i emocje, a następnie po przemyśleniu udzielić merytorycznej odpowiedzi na żądania stawiane przez drugą stronę, czy też odpiierać ataki, próby nacisku. Proponowane są następujące „taktyki obrony” [Por. 14, s. 152-155; 4, s. 153-165]:

- *zignoruj atak* i potraktuj żądania drugiej strony jako jej nierealne marzenia,
- *weź atak za dobrą monetę* i przekształć w dyskusję nad problemem,
- *zinterpretuj atak personalny jako komplement*,
- *zmień punkt odniesienia*, gdy negocjacje toczą się w atmosferze konfliktu skuteczna może być zmiana punktu odniesienia prowadzonych rozmów,
- *ujawnij taktykę*, czyli daj drugiej stronie do zrozumienia, że przejrzałeś jego grę.

Można także stosować tzw. *działania integrujące*, które pozwalają na właściwe rozwiązanie istniejącego konfliktu. Działania takie mogą mieć formę [Por. 9, s. 157-165]:

- *odstaniania się*, polegająca na wypowiedziach ujawniających fakty, intencje, myśli, których oponent nie zna lub nie może zaobserwować. Dzia-

łanie tego typu nie jest oznaką słabości, a wyrazem szczerości i zaufania, które zobowiązuje drugą stronę,

- *prośby o odstąpienie rozmówcy*, zainteresowanie drugą stroną ma przynieść pogłębienie więzi,
- *uściślenia zarzutów*, czyli wypowiedzi, których celem jest spokojne sprecyzowanie pretensji oponenta,
- *wsparcia osobistego*, polegająca na wypowiedziach dających przeciwnikowi informacje o uznaniu i zrozumieniu jego zasad,
- *podkreślenia wspólnoty*, polegająca na podkreślaniu informacji i spraw stanowiących część wspólną, np. odwołanie się do przeszłych dobrych kontaktów,
- *przyjęcia odpowiedzialności*, polegająca na działaniu przeciwnym do przerzucania winy na drugą stronę, gdy uświadomienie drugiej stronie współodpowiedzialności i współwiny za konflikt może być sygnałem porozumienia.

I wreszcie warto pamiętać, że mimo dużej presji sytuacji dysponuje się możliwością odstąpienia od rozmów, jeśli idą one w niekorzystnym dla nas kierunku. Nie każda umowa i nie za każdą cenę jest najlepszym rozwiązaniem.

3.1.2. Nieprawdziwe oświadczenia, czyli kłamstwo w negocjacjach

Zagadnienie prawdy i kłamstwa w negocjacjach jest bardzo istotną kwestią z punktu widzenia zachowań etycznych w negocjacjach. Stosowanie kłamstwa, manipulowanie informacją przez negocjatora ma spowodować zwiększenie jego siły i pozycji przetargowej. Kłamstwo w negocjacjach może występować jako [15, s. 152-153; 6, s. 205-206]:

- *niepełne ujawnianie pozycji*, pierwsza oferta negocjatora jest zawsze wyższa od punktu docelowego, czy punktu oporu,
- *blef*, czyli fałszywe określenie intencji co do podjęcia przez stronę działań, które może mieć formę zobowiązania w postaci groźby, obietnicy,
- *falsyfikacja*, polega na konstruowaniu prawdziwych i nieprawdziwych argumentów, aby doprowadzić drugą stronę do błędnych konkluzji,
- *oszustwo*, podawanie błędnych, nieprawdziwych informacji,
- *selektywne ujawnianie*, ukrywanie przed drugą stroną prawdziwych oczekiwań osób, które reprezentuje negocjator, niedokładne informowanie strony którą się reprezentuje o przebiegu negocjacji.

Trudno jednoznacznie określić linie podziału między zachowaniami etycznymi i nieetycznymi w negocjacjach. Pewne zachowania są oceniane jako element gry negocjacyjnej, np. nieujawnianie swojej pozycji docelowej, punktu oporu, podawanie pierwszej oferty w negocjacjach dużo wyższej niż chcemy uzyskać, zmiana początkowego stanowiska w negocjacjach. Natomiast zróżnicowana ocena dotyczy stosowania np. blefu, oszustwa, przemilczania informacji czy przemilczania niewygodnych zagadnień podczas prowadzenia rozmów.

Ciekawe badania, dotyczące uwarunkowań stosowania kłamstwa w negocjacjach przez negocjatorów, zostały przeprowadzone przez Thompson, gdzie badaniu poddano 47 studentów MBA (zob. tab. 1).

Tabela 1

Czynniki sprzyjające stosowaniu kłamstwa w negocjacjach

Czynniki sprzyjające stosowaniu kłamstwa w negocjacjach	Procent
„Kłamstwo za kłamstwo”: (ang. <i>lie-for-a-lie</i>), czyli kiedy się spodziewam, że druga strona stosuje kłamstwo	43
„Jednorazowa sytuacja” (ang. <i>one shot</i>), kiedy nie ma potencjalnych możliwości utrzymywania dalszych stosunków	38
„Osobiste korzyści” (ang. <i>personal gain</i>), gdy wiąże się to z osobistymi korzyściami	21
„Bezkarność” (ang. <i>not getting caught</i>), czyli gdy czuję się bezkarnie	19
„W sytuacji życia lub śmierci” (ang. <i>life of death</i>), w sytuacji zagrożenia życia	15
„Niska siła” (ang. <i>low power</i>), gdy oceniamy, że druga strona ma przewagę nade mną	15
„Ochrona reputacji” (ang. <i>protecting reputation</i>), gdy reputacja nie jest zagrożona	13
„Niechęć” (ang. <i>dislike</i>), niechęć do drugiej strony	9
„Ustalony kawałek” (ang. <i>fixed pie</i>), czyli w sytuacji czysto dystrybucyjnego podziału dobra	4

Źródło: [15, s. 155]

Najczęściej pojawiającą się przyczyną stosowania kłamstwa jest przekonanie, że druga strona również kłamie. Być może jest to tylko próba samousprawiedliwienia się. Badania pokazały również, że większość osób z własnego doświadczenia była w stanie opisać sytuacje, w których stosowała kłamstwo podczas prowadzenia rozmów. Tylko dwie osoby spośród czterdziestu siedmiu stwierdziły, że nigdy nie posłużyły się kłamstwem w negocjacjach.

Oprócz etyki ważnym kryterium oceny podejmowanych decyzji w negocjacjach jest prawo. Przy czym należy pamiętać, że przestrzeganie prawa

nie gwarantuje udanych negocjacji, podobnie etyczne i sprawiedliwe traktowanie drugiej strony nie przyniesie pożądanych wyników, jeśli porozumienie będzie zawierało nieścisłości z prawnego punktu widzenia. Zarówno etyka, jak i prawo określają działania dozwolone w negocjacjach, choć czynią to każde na swój sposób. Czy mijanie się z prawdą w negocjacjach jest zgodne z prawem? Zgodnie z przepisami oszustwo jest zamierzonym przekręceniem faktów i świadomym wprowadzeniem w błąd. Oszustwem jest twierdzenie, o którym negocjator wie, że nie jest prawdziwe, podczas gdy druga strona uważa je za uczciwą ofertę i w rezultacie ponosi straty. Blisko związane z oszustwem jest przekręcanie informacji. Natomiast przemilczenie jakiegoś zagadnienia, by uniknąć kłamstwa, jest prawnie lepszą sytuacją z powodu większych kłopotów z udowodnieniem winy. Z kolei milczenie to w pewnym sensie unikanie oszustwa, ale i tak druga strona może wytoczyć sprawę sądową twierdząc, że informacja, choć była znana, została świadomie przemilczana. Należy jednak pamiętać, że nie istnieje ogólny prawny zakaz udawania i oszukiwania, czy też obowiązek mówienia prawdy podczas negocjacji.

3.2. Etyka podziału

Etyka podziału związana jest z analizą sposobów podziału dóbr, będących przedmiotem negocjacji. W literaturze można spotkać różnorodność koncepcji „sprawiedliwego podziału” (ang. *fair division*). Oto niektóre z nich.

Klasyczny już podział wyróżnia trzy główne zasady podziału [Por. 15, s. 46]. Są to:

- *równość* (ang. *equality rule*), zasada równości zakłada równy podział pomiędzy wszystkie strony, co oznacza, że dobra, korzyści są dzielone równo i każdy zyskuje tyle samo,
- *śluszość* (ang. *equity rule*), zwana inaczej zasadą proporcjonalności zakłada, że podział powinien być proporcjonalny do wkładu poszczególnych stron,
- *potrzeby* (ang. *needs*) zwana zasadą podziału opartą na dobrze społecznym (ang. *welfare-based allocation*), gdzie dobra są dzielone proporcjonalnie według potrzeb.

Z kolei Pruitt opisuje cztery zasady [Por. 10, s. 122-123]. Są to:

- *równość wyników* (ang. *equal outcomes*), co oznacza, że porozumienie gwarantuje obu stronom jednakowe (równe) korzyści,
- *równość ustępstw* (ang. *equal concessions*), co oznacza, że obie strony w jednakowym (równym) stopniu czynią ustępstwa,
- *równowaga aspiracji* (ang. *aspiration balance*), wyróżnia się tutaj pięć poziomów aspiracji od najbardziej do najmniej ambitnego oraz zakłada się, że podczas negocjacji obie strony prezentują ten sam poziom aspira-

cji, a porozumienie jest wynikiem porównywania i zmniejszania poziomu aspiracji drugiej strony,

- *precedens* (ang. *outside precedent*) polega na porównywaniu możliwych rezultatów obecnych negocjacji z porozumieniami z przeszłości albo rozwiązaniami spotykanymi w stosunkach z innymi przedmiotami.

Rządca i Wujec [Por. 14, s. 134-135] określają zasady podziału następująco:

- *odpowiedniość do wkładu pracy*, strony biorą pod uwagę wniesiony wkład pracy przez każdą ze stron w związku z uzyskaniem wyniku końcowego. Strona wnosząca większy wkład we wspólne przedsięwzięcie otrzymuje więcej z podziału powstałych dzięki temu korzyści,
- *równość*, każda ze stron uzyskuje równą część dóbr do podziału,
- *odpowiedniość do potrzeb*, sprawiedliwy podział powinien uwzględniać uzasadnione potrzeby stron,
- *odpowiedniość do szans*, dobro dzielone jest proporcjonalnie do jego użyteczności, jaką strony mu przypisują,
- *precedens*, rozwiązanie sprawiedliwe to takie, jak inne osiągnięte w podobnych sytuacjach.

Wybór zasady podziału dóbr zależy oczywiście od negocjujących stron, a czynniki determinujące jej wybór mogą być następujące: uwarunkowania sytuacji negocjacyjnej, rodzaj dóbr do podziału, pozycje przetargowe stron, ocena przez strony wzajemnych korzyści i strat, zależności oraz wzajemne stosunki pomiędzy stronami, cechy osobowościowe negocjatorów, uwarunkowania prawne [Por. 15, s. 46-48; 10, s. 122-123].

3.3. Etyka reprezentacji i interwencji

Etyka reprezentacji zajmuje się badaniem problemów natury etycznej związanych z występowaniem negocjatora jako reprezentanta osób lub instytucji biorących udział w sporze, a wynikających ze stosunku zależności pomiędzy nim a mocodawcą (stroną zlecającą przeprowadzenie negocjacji lub mającą na nie wpływ).

Etyka interwencji dotyczy badań nad udziałem trzeciej strony w negocjacjach, obejmuje m.in. analizę norm i zasad postępowania mediatora.

4. Model negocjacji uwzględniający problemy etyczne

Rozważania na temat etyki w negocjacjach koncentrują się zazwyczaj wokół zachowań negocjacyjnych, strategii, stylów negocjacji, sposobów uzyskiwania przewagi nad drugą stroną, opisu technik manipulacyjnych, kłamstwa w negocjacjach czy zasadach podziału dóbr. Zakres zagadnień etycznych związanych z negocjacjami jest jednak dużo szerszy. Należy zwrócić uwagę, że normy i wartości są integralną częścią negocjacji, pełniąc w nich różne funkcje:

- mogą być same przedmiotem sporu (np. konflikt wartości),
- mogą zapobiegać lub potęgować konflikt,

- mogą być pomocne podczas prowadzenia rozmów tworząc płaszczyznę porozumienia.

W tej części pracy przedstawimy ogólną koncepcję *modelu negocjacji*, który uwzględni jej etyczny wymiar [Por. 13]. Zaczniemy od zaprezentowania podstawowych pojęć.

Niech L oznacza język, w którym występują zmienne oznaczające obiekty i metaobiekty, FOR zbiór formuł języka L^3 .

*Regułą*⁴ [Por. 2] nazywamy dowolny element
 $(X, Y, \gamma) \in (\text{Fin}(\wp(FOR)))^2 \times FOR$.

gdzie:

X – zbiór przesłanek (ang. *premises*),

Y – zbiór uzasadnień (ang. *justifications*),

γ – wniosek z reguły (X, Y, γ) .

Regułę (X, Y, γ) rozumiemy następująco:

Jeśli wszystkie elementy X zachodzą oraz wszystkie elementy Y mogą zajść, to mamy γ .

Kompleksem reguł [Por. 2] nazywamy zbiór otrzymany poprzez stosowanie następujących zasad:

- Dowolny skończony zbiór reguł jest kompleksem reguł.
- Jeśli C_1, C_2 są kompleksami reguł, to $C_1 \cup C_2$ oraz $\wp(C_1)$ są kompleksami reguł.
- Jeśli $C_1 \subseteq C_2$, C_2 jest kompleksem reguł, to C_1 jest również kompleksem reguł.

Powiemy, że [Por. 2] kompleks reguł C jest *podkompleksem* kompleksu D ($C \subseteq_g D$), jeśli $C=D$ lub C został otrzymany z D przez opuszczenie pewnych (lub wszystkich) reguł w kompleksie D oraz opuszczenie zbędnych nawiasów i wyśpiałień zbioru pustego \emptyset .

Negocjacje będziemy reprezentowali przez kompleks reguł, który oznaczymy przez **NEGOT(I,t)**, gdzie:

- $I = \{1, 2, \dots, n\}$ zbiór uczestników negocjacji,
- t – punkt czasu, w którym odbywają się negocjacje.

Wśród podkompleksów takiego kompleksu wyróżnimy:

MODEL(I,t) – ściśle związany z kontekstem sytuacyjnym negocjacji, umożliwia zrozumienie uwarunkowań sytuacyjnych procesu negocjacji. Zawiera „ogólną ocenę sytuacji konfliktowej”, tzn. reguły reprezentujące odczucia, wyobrażenia negocjatorów o sobie, otoczeniu, związki zachodzące między uczestnikami negocjacji, zakres problematyki poruszanej podczas rozmów, obszar

³ Reguła jest tu traktowana bardziej ogólnie niż w tradycyjnym ujęciu, przez regułę rozumiemy tzw. regułę w stylu Reitera (ang. *Reiter's default rule*) [Por. 11, s. 81-132].

⁴ $\text{Fin}(\wp(Z))$ oznacza rodzinę wszystkich skończonych podzbiorów zbioru Z .

negocjacji, rodzaje alternatyw jakimi dysponują strony, wzajemne interakcje, warunki ograniczające proces negocjacji.

ACTION(I,t) – związany z procesem negocjacji. Zawiera aktywności podejmowane przez negocjatorów, ich zachowania rutynowe, reguły związane z komunikacją werbalną i niewerbalną, strategię, taktyki i style negocjacyjne.

VALUE(I,t) – ściśle związany z osobowością negocjatorów. Zawiera kompleks wartości i norm przez nich uznawanych.

MODALITY(I,t) – kompleks modalności uczestników negocjacji. Opisuje sposoby aktywności niezbędne dla generowania lub rozpoczęcia procesu negocjacji. Wyróżniamy kilka typów modalności. Do najważniejszych możemy zaliczyć: konsekwencjalizm, czyli modalność instrumentalną, modalność normatywną, rutynową i/lub kombinacje wyżej wymienionych.

Kompleks **NEGOT(I,t)** może zawierać również inne reguły (lub kompleksy reguł), które mają wpływ na negocjacje.

Ponadto możemy wyróżnić kompleks postaci **NEGOT(i,t)** oznaczający kompleks reguł związanych z negocjacjami i-tego uczestnika negocjacji, a kompleksy **MODEL(i,t)**, **ACTION(i,t)**, **VALUE(i,t)**, **MODALITY(i,t)** są odpowiednimi podkompleksami kompleksu **NEGOT(i,t)**, gdzie $i=1,2,\dots,n$.

Wyodrębnienie podkompleksów **VALUE(I,t)** oraz **VALUE(i,t)**, gdzie $i=1,2,\dots,n$, umożliwia ocenę zachowań podczas prowadzenia rozmów z punktu widzenia uznawanych przez strony norm, wartości. Kompleksy **VALUE(i,t)** zawierają swoisty kodeks „norm i wartości” uznawanych przez negocjatora, reguły umożliwiające przetestowanie stosowanych przez siebie taktyk, metod podejmowania decyzji, wyboru procedury podziału z punktu widzenia „etyczności”. Z kolei, kompleks **VALUE(I,t)** opisuje m.in. normy i wartości, które są uznawane, akceptowane przez wszystkich uczestników negocjacji. System takich norm może stanowić „rdzeń” etycznych zasad, przestrzeganych przez strony negocjacji podczas prowadzonych rozmów. W języku reguł mogą być opisane zarówno uniwersalne zasady moralne, jak dopuszczane przez negocjatora wyjątki od tych zasad. W podobny sposób może być również dokonywany podział taktyk np. na „etyczne”, „nieetyczne” czy „nieetyczne z pewnymi wyjątkami”. W pracach [12; 13] pokazano wykorzystanie reguły i kompleksu reguł do zagadnień negocjacyjnych. W języku teorii reguł opisane zostały np. style prowadzenia negocjacji twardy, miękki, zasadniczy [13] oraz zasady poprawnego komunikowania się [12].

5. Podsumowanie

Ocena etycznego postępowania rozmówcy zależy w dużej mierze od okoliczności, które towarzyszą rozmowom. Jeśli każda ze stron stosuje nieetyczne taktyki, oszukuje i zdaje sobie sprawę, że przeciwnik postępuje tak samo, to nie ma w tej sytuacji problemu etycznego. Ważne jest tutaj czy strony mogą swobodnie rozpocząć rozmowy i zrezygnować z nich. Nieetyczna sytuacja występuje, gdy druga strona nie ma wyboru, musi prowadzić rozmowy. Przesłanki do

negocjowania w zgodzie z etyką mogą być dwojakiego rodzaju. W negocjacjach należy postępować uczciwie, zgodnie z przyjętymi normami, gdyż tak należy postępować zawsze. Z drugiej strony na kwestię etycznego prowadzenia rozmów można spojrzeć z punktu widzenia opłacalności stosowanych reguł uczciwości. Dzięki stosowaniu taktyk negocjacyjnych opartych na zasadach etycznych, strony mają szansę uczynić negocjacje bardziej efektywnymi. Stosowanie taktyk nieetycznych przynosi co prawda krótkookresowe korzyści, ale naraża na zaostrzenie wzajemnych stosunków, utratę wiarygodności, utrudnia dochodzenie do porozumienia. Zmuszony do porozumienia partner może później odmówić realizacji postanowień, odrzucić współpracę, a nawet odegrać się. „Poleganie na kryteriach uczciwości i poszukiwania możliwości realizacji interesów obu stron pomaga dochodzić do porozumienia, które gdy jest trwałe, stanowi dobry precedens i przyczynia się do budowania dobrych stosunków” [4, s. 206].

Prowadząc negocjacje należy pamiętać o uniwersalnych zasadach o charakterze etycznym, które powinny być stosowane podczas prowadzonych negocjacji. Oto one [14, s. 140]:

- porozumień należy dotrzymywać,
- negocjatorzy powinni prowadzić rozmowy w dobrej wierze, dążąc do porozumienia satysfakcjonującego obie strony,
- na początku rozmów nie należy odmawiać możliwości włączenia do negocjacji kwestii proponowanych przez drugą stronę,
- nie powinno się mówić nieprawdy, ale nieujawnianie wszystkiego nie jest kłamstwem,
- bez ważnego powodu nie powinno się zmieniać kwestii już uzgodnionych
- nie powinno się ingerować w wewnętrzne sprawy drugiej strony po to, aby osłabić jego pozycję w negocjacjach,
- należy uznać prawa strony przeciwnej do własnych przekonań i starać się zrozumieć jej punkt widzenia,
- należy traktować się nawzajem z należytym szacunkiem.

Na zakończenie prosta „**złota reguła**”, która może służyć do oceny „etyczności” własnych zachowań podczas prowadzenia rozmów. Jest to znane przysłowie, które brzmi „*nie czyn drugiemu, co tobie niemiłe*”. Stosując tę zasadę negocjator powinien zadać sobie pytanie, jakie byłoby moje samopoczucie, gdyby mój oponent zachował się w taki sposób w stosunku do mnie (tzn. dokonać analizy sytuacji odwróconych ról). Jeśli moja odpowiedź brzmi „nie podoba mi się takie zachowanie”, to czy jest to zachowanie etyczne?

Literatura

1. Bazerman M.H., Neale M.A., *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Olsztyn 1997.
2. Burns T.R., Gomolińska A., *The Theory of Socially Embedded Games: The Mathematics of Social Relationships, Rule Complexes, and Action Modali-*

- ties*, Quality and Quantity: International Journal of Methodology, Vol. 4/2000.
3. Casse P., *Jak negocjować*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.
 4. Fiszer R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996.
 5. Jankowski W.B., Sankowski T.P., *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995.
 6. Kamiński J., *Negocjowanie techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
 7. Lewicka-Strzałecka A., *Etyka biznesu jako dyscyplina naukowa*, [w:] Dietl J., Gasparski W. (red.), *Etyka biznesu*, PWN, Warszawa 2000.
 8. Lewicki R.J., Robinson R.J., *Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study*, „Journal of Business Ethics”, nr 6/1998.
 9. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991.
 10. Pruitt D.G., Carnevale P.J., *Negotiation in Social Conflict*, Open University Press 1993.
 11. Reiter R., *A Logic for Default Reasoning*, Artificial Intelligence 13, 1980.
 12. Roszkowska E., *Komunikacja w negocjacjach a kompleksy reguł*, OPTIMUM, Studia Ekonomiczne, nr 1/2002.
 13. Roszkowska E., *Proces negocjacji w ujęciu teorii kompleksów reguł*, OPTIMUM, Studia Ekonomiczne, nr 2/2001.
 14. Rządca R., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998.
 15. Thompson L., *The Mind and Heart of the Negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001.