

ETYCZNE ASPEKTY TAKTYK NEGOCJACYJNYCH. CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH TAKTYK POPRZEZ REGUŁY

Ewa ROSZKOWSKA¹

1. Wstęp

Nieetyczne postępowanie podczas negocjacji jest zjawiskiem dość powszechnym². Przesłanek takiego zachowania należy upatrywać m.in. w rywalizacyjnym charakterze negocjacji (różnica celów, interesów stron, potrzeb, preferencji), ograniczoności zasobów podlegających alokacji, strukturze sytuacji negocjacyjnej, wzajemnych relacjach między stronami, chęci uzyskania przewagi i dominacji nad oponentem za wszelką cenę, cechach osobowościowych negocjatorów, braku ustalonych norm i reguł postępowania stosowanych podczas prowadzenia rozmów [Por. 7, s. 192-196; 17, s. 151].

Ze względu na zakres badań etyki negocjacji wyróżnia się etykę procesu, podziału, reprezentacji oraz interwencji [Por. 7, s. 190-211]. Etyka procesu dotyczy analizy zachowań negocjatorów w trakcie trwania procesu negocjacji i obejmuje swym zakresem etykę taktyk oraz nieprawdziwych oświadczeń. Etyka taktyk to opis, grupowanie, etyczna ocena taktyk manipulacyjnych, nieprawdziwe oświadczenia, kłamstwo w negocjacjach. Etyka podziału dotyczy analizy sposobów podziału dóbr, będących przedmiotem negocjacji, a etyka reprezentacji dotyczy problemów etycznych związanych z rolą negocjatora jako reprezentanta osób lub instytucji biorących udział w sporze, a wynikających ze stosunku zależności pomiędzy nim a mocodawcą. Zadaniem etyki interwencji są badania nad udziałem trzeciej strony w negocjacjach (np. analiza norm i zasad postępowania mediatora).

W opracowaniu przedstawimy zagadnienia związane z etyką taktyk negocjacyjnych. Istotną umiejętnością negocjatora jest rozpoznanie stosowanych przez stronę przeciwną taktyk, szczególnie tych nieetycznych, służących manipulacji, czy wywieraniu presji. Umiejętność przeciwdziałania takim taktykom pozwala obronić się przed poniesieniem dużych kosztów i strat podczas prowadzonych rozmów, wzmacnia własną siłę negocjacyjną. Przedstawimy wybrane techniki negocjacyjne w ujęciu reguł. Reprezentacja technik negocjacyjnych w formie

¹ Dr Ewa Roszkowska – Wydział Ekonomiczny Uniwersytet w Białymstoku.

² Jak stwierdzają R. Rządca, P. Wujec, „*Pokusa łatwego łupu jest bardzo silna*” [15, s. 137].

reguł z uwzględnieniem jej etycznych aspektów jest elementem ogólnego modelu negocjacji rozważanego w pracach [13, 14].

2. Pojęcie i klasyfikacja taktyk i technik negocjacyjnych

Techniki negocjacyjne to „sposoby werbalizowania żądań, czynienia ustępstw, kamuflowania nadmiernej chęci szybkiego osiągnięcia porozumienia, stosowania oporu przed zabiegami oponenta do przechylenia korzyści negocjacyjnej na swoją stronę, stosowania presji psychologicznej mającej osłabić sprawność negocjacyjną drugiej strony i inne temu podobne zabiegi i chwytty” [16, s. 73]. Zatem technika negocjacyjna to „konkretny zabieg werbalny lub niewerbalny jednej ze stron, realizujący cel szczegółowy negocjacji” [10, s. 6].

Taktyka³ „jest to natomiast sekwencja technik prowadząca do celu finalnego” [10, s. 6], czyli ciąg określonych działań podejmowanych w trakcie negocjacji po to, by osiągnąć zamierzone cele. Taktyki negocjacyjne mają na celu z jednej strony uzyskanie wpływu na zmianę stanowiska przez oponenta, z drugiej oparcie się naciskom na zmianę własnego stanowiska. Są silnie związane z pozycją negocjatora, jego charakterem, siłą, uwarunkowaniami negocjacyjnymi. W ramach jednej strategii mogą być realizowane różne techniki lub taktyki negocjacyjne.

Podziału taktyk, czy technik negocjacyjnych dokonuje się w zależności od przyjętych kryteriów organizacyjnych, technicznych czy psychologicznych. Ze względu na fazy procesu negocjacji wyróżnia się techniki związane z rozpoczęciem negocjacji, zasadniczymi negocjacjami oraz z ich finalizacją [Por. 10, s. 34-127; 8, s. 80-113; 19, s. 47-64].

W fazie wstępnej negocjacji stosuje się techniki psychologiczne polegające na kreowaniu pozytywnego wizerunku własnego oraz prezentowanej przez siebie firmy. Służą one zwiększeniu siły negocjacyjnej, wytworzeniu dobrej atmosfery prowadzenia rozmów. Przykładem może być technika:

- *efektu pierwszego wrażenia*⁴, której celem jest wywarcie jak najlepszego wrażenia w ciągu kilku pierwszych minut,
- *prezentacji samego siebie*, inaczej „*sprzedawania siebie*” gdzie ekspozuje się własne walory, kompetencje, cechy osobowości,
- *prezentacji instytucji*, polegająca na przekonywaniu o zaletach, dorobku firmy, którą się reprezentuje, ukazaniu osobistego zaangażowania w tej firmie.

³ Zgodnie ze Słownikiem Wyrazów Obcych, PWN, Warszawa 1980, s. 742, taktyka (gr. *taktiké*) to sposób, metoda postępowania mająca doprowadzić do określonego celu, działanie według obmyślonego planu, część sztuki wojennej obejmująca teorię i praktykę prowadzenia walki przez pododdziały, oddziały i związki taktyczne różnych rodzajów wojsk.

⁴ Badania psychologiczne pokazują, że opinie o rozmówcy są wyrabiane w ciągu pierwszych 10-30 sekund, w tym 7% na podstawie tego, co mówimy, 38% intonacji głosu, a 55% mimiki. [Por. 19, s. 48].

Zasadnicze negocjacje dotyczą poszukiwania porozumienia, przedstawiania ofert, kontrofert, obrony własnych interesów. Na tym etapie stosowane są techniki:

- *eskalacyjne*, które mogą być działaniem spontanicznym lub strategicznym. Eskalacyjne działania spontaniczne towarzyszą sytuacjom związanym z silnymi emocjami. Objawiają się przez wyolbrzymianie sporu, atakowanie partnera, ograniczenie kontrataków. Eskalacyjne działania strategiczne są wynikiem zaplanowanych, świadomych działań mających na celu zwiększenie napięcia, aby doprowadzić do korzystnego rozstrzygnięcia problemu. Wykorzystywane techniki to zmiana warunków poprzedzających spór, rozszerzenie przedmiotu sporu, eskalacja reakcji czy poszukiwanie sprzymierzeńców [por. 5, s. 351],
- *obronne* służące do ograniczenia agresji, wrogości, emocji partnera. Stosowane są psychologiczne techniki redukujące agresję, techniki przypochlebiania się, blefu czy groźby,
- *dystrybucyjne* ofensywne lub defensywne. Techniki ofensywne stosowane w obronie własnej są związane z atakowaniem, użyciem gróźb, odrzucaniem propozycji partnera. Techniki defensywne mogą dotyczyć obrażania oponenta, stawiania wygórowanych żądań, oszukiwania partnera,
- *integratywne*, których zamierzeniem jest wywołanie pozytywnych reakcji u drugiej strony, poszukiwanie wspólnego rozwiązania, przedstawianie propozycji rozwiązań,
- *przejmowania inicjatywy*, służące przejściu inicjatywy i sterowaniu negocjacjami, obejmujące technikę „zmiany biegu”, czyli płynnego przejścia z tematu na temat, wykorzystania „ciszy” lub „pytań”, powstrzymywania się od decyzji
- *podtrzymywania korzystnej atmosfery*, polegające na unikaniu przesadnego irytowania partnera, zapobiegania eskalacji konfliktu, koncentrowaniu się na interesach a nie na stanowiskach,
- *manipulacji psychologicznej*, służące wywarceniu presji i podporządkowaniu partnera, wywieraniu nacisku na przyjęcie naszego stanowiska. Techniki podstępne polegają na wykorzystaniu zaufania partnera, jego uczciwości, są związane ze stosowaniem oszustw, fałszywych oświadczeń, przekręcania faktów. Techniki presji pozycyjnej polegają na stawianiu radykalnych żądań, twardych warunków bądź ich eskalacji. Techniki manipulowanej perswazji obejmują np. nieracjonalne argumenty, pozorowanie niemożności zrozumienia intencji, traktowanie sprawy jako mało ważnej,
- *mediacyjne*, czyli zaangażowania trzeciej strony w rozwiązanie sporu,
- *przełamywania impasu*, do których możemy zaliczyć np. operowanie czasem, „wyjścia na chwilę” lub straszenie władzami zwierzchnimi.

W fazie finalizacji negocjacji możemy wyróżnić techniki:

- *prewencyjne*, związane z kontynuacją przychylnego klimatu podczas finalizacji rozmów, przeciwdziałające niespodziewanej eskalacji żądań lub wycofania się z rozmów. Zaleca się stosowanie procedury wprowadzenia tzw. *nadcelu*, czyli motywu skłaniającego do finalizacji rozmów, procedury „absorpcji protestu”, czyli przyjmowania wątpliwości i protestów bez sprzeciwu, ale i bez wpływu na rezultat negocjacji, wystąpienia osób o silnych umiejętnościach perswazyjnych,
- *redukcji niezadowolenia*, obejmujące techniki perswazyjne polegające na przekonaniu o słuszności przyjętych rozwiązań, modelowaniu niezadowolenia, zachęcaniu partnera do wyrażenia okazania zainteresowania, zrozumienia.

Ze względu na sposób oddziaływania na stronę przeciwną taktyki dzieli się na trzy grupy. Są to taktyki presji pozycyjnej, dywersyjne oraz wojny psychologicznej [Por. 6, s. 182-195; 8, s. 79-95; 15, s. 141-152]:

Celem taktyki presji pozycyjnej jest wytworzenie sytuacji nierównorzędności stron, zdominowanie oponenta, oraz doprowadzenie do ustępstw z jego strony. Przykładowe taktyki to:

- *ekstremalne stanowisko wstępne*, czyli rozpoczynanie negocjacji od oferty wstępnej, która odbiega znacznie od rozsądnych propozycji,
- *odmowa negocjowania*, przedstawianie listy żądań bądź propozycji i odmowa dalszych rozmów,
- *fakty dokonane*, podejmowanie pewnych działań, a następnie stawianie drugiej strony przed koniecznością ich akceptacji,
- *złamana noga*, czyli odmowa ustępstw, powoływanie 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*”, to bagatelizowanie ustępstw drugiej strony, których wcześniej domagał się negocjator i uważał je za istotne,
- *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. Przykładowe taktyki to:

- *gra w eksperta*, gdzie negocjator sprawia wrażenie, że w dziedzinie prowadzonych rozmów jest ekspertem,
- *wybiórczy obiektywizm*, negocjator podkreśla swoje przywiązanie do „uczciwych” negocjacji, ale w spomych 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 przysługa*, w pierwszej fazie rozmów negocjator proponuje drugiej stronie przysługę 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. Przykładowe taktyki to:

- *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 [4, s. 162-165].

W negocjacjach popularne są tzw. *działania ingracyjjne* [11, s. 133-135] polegające na nieujawnianiu właściwych intencji działania, ukrytych motywach. Inną formą manipulacji w rozmowach jest tzw. *praktyka makiawelistyczna* związana z zasadą: muszę wygrać, a inni mają mi w tym pomóc, przy czym skuteczność działania wymaga kierowania się rozsądkiem i wyrachowaniem.

3. Etyczne aspekty taktyk negocjacyjnych

Celem negocjatora, podczas prowadzonych rozmów, jest zmiana spostrzeżenia przez stronę przeciwną sytuacji negocjacyjnej, osłabienie jego siły przetargowej a wzmocnienie własnej, zdominowanie przeciwnika, aby był skłonny do ustępstw. Istotnym elementem gry negocjacyjnej jest świadome wprowadzanie w błąd, manipulowanie emocjami drugiej strony oraz szereg innych nieetycznych zachowań. Przy czym nie można jednoznacznie dokonać klasyfikacji taktyk na etyczne i nieetyczne⁵, granica między nimi może być bardzo cienka. Do

⁵ Lewicki i Robinson [Por. 9, s. 665-682; 17, s. 151] uważają, że negocjator umieszcza daną taktykę na kontinuum, gdzie na jednym biegunie mamy zachowanie określane jako „etyczne

nieetycznych zachowań z pewnością można zaliczyć np. łapówki, kłamstwo, oszczerstwa wobec oponenta. Jednak już np. blefowanie, przemilczanie niewygodnych faktów, jest często uważane za oznakę bieglności w negocjacjach.

Wielu autorów omawiając proces negocjacji podaje uniwersalne, ogólne zasady etyczne, które powinny być stosowane podczas prowadzonych rozmów [15, s. 140]. Rozmowy należy prowadzić w dobrej wierze, a celem powinno być osiągnięcie porozumienia satysfakcjonującego obie strony, trzeba uznać prawa oponenta do własnych przekonań i starać się zrozumieć jego punkt widzenia, należy traktować się nawzajem z szacunkiem, porozumień należy dotrzymywać. Nie należy natomiast, odmawiać możliwości włączenia do negocjacji kwestii proponowanych przez drugą stronę (szczególnie na początku rozmów), nie powinno się mówić nieprawdy, ale nieujawnianie wszystkiego nie jest kłamstwem, ingerować w wewnętrzne sprawy drugiej strony, ośmieszać jej, nie należy zmieniać kwestii już uzgodnionych (bez istotnego powodu).

Umiejętność rozpoznawania podstępnych taktyk oraz umiejętność przeciwdziałania im jest istotnym elementem procesu negocjacji, pozwala negocjatorowi obronić się przed poniesieniem dużych kosztów i strat podczas prowadzonych rozmów, wzmacnia jego siłę przetargową.

4. Charakterystyka wybranych taktyk negocjacyjnych poprzez reguły

Niech L oznacza język, w którym występują zmienne oznaczające obiekty i meta obiekty, FOR zbiór formuł języka L ⁶.

Regułą⁷ [2] nazywamy dowolny element $(X, Y, \gamma) \in (\text{Fin}(\wp(FOR)))^2 \times FOR$.

gdzie:

X - zbiór przesłanek,

Y - zbiór uzasadnień,

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 .

Reguły mogą być pogrupowane w kompleksy lub podkompleksy reguł ze względu na wybrane kryteria np. hierarchia ważności, kolejność stosowania, itp.

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

i). Dowolny skończony zbiór reguł jest kompleksem reguł.

właściwe” (ang. „*ethically appropriate*”), na przeciwnym “etyczne niewłaściwe” (ang. „*ethically inappropriate*”). Pomiedzy tymi biegunami, mamy zachowania oraz taktyki uważane za „dopuszczalne etycznie”, ale pod pewnymi warunkami.

⁶ Reguła jest tu traktowana bardziej ogólnie niż w tradycyjnym ujęciu, przez regułę rozumiemy ■w. regułę w stylu Reitera (ang. Reiter’s default rule) [Por. 12, s. 81-132].

⁷ $\text{Fin}(\wp(Z))$ oznacza rodzinę wszystkich skończonych podzbiorów zbioru Z .

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

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

Pojęcie reguł oraz kompleksu reguł jest użytecznym narzędziem do opisu taktyk oraz technik negocjacyjnych. Ze stosowaniem poszczególnych taktyk, czy technik związane są pewne zasady, które można przedstawić w formie reguł w naszym formalizmie. Negocjator może zbudować kompleks reguł związanych z taktykami, a odpowiednie podkompleksy będą opisywały np. określone typy taktyk, możliwości ich stosowania, rozpoznawania, czy przeciwdziałania im. Reguły te mogą być uzupełnione o metareguły opisujące, w jakich warunkach należy je stosować w praktyce. W niniejszej pracy, w języku reguł opiszemy wybrane taktyki negocjacyjne oraz przedstawimy ogólne reguły związane z przeciwdziałaniem podstępnym taktykom.

4.1. Taktyka niepełnego pełnomocnictwa

Taktyka polega na uzyskaniu przewagi nad partnerem poprzez odmawianie zaakceptowania wysuwanych przez niego propozycji, powołując się na swoje ograniczone pełnomocnictwa. Strona, która posiada pełne kompetencje do prowadzenia rozmów, często ustępuje łatwiej i szybciej sądząc, że jej działania zostaną zrównoważone. Niektórzy negocjatorzy używają tej taktyki do zwlekania, szczególnie w sytuacji ograniczonego czasu przeznaczanego na podpisanie umowy. Sposobem przeciwdziałania tej taktyce jest określenie w początkowej fazie negocjacji zakresu kompetencji osób prowadzących rozmowę, jak również osób, które mają pełnomocnictwa do podjęcia ostatecznej decyzji. Jeśli podczas negocjacji partner będzie się tłumaczył ograniczonymi kompetencjami to najlepiej albo w ogóle nie rozpoczynać rozmów, albo je rozpocząć, zastrzegając sobie prawo zmiany swoich ewentualnych zobowiązań.

Przykładowe reguły związane z taktyką niepełnego pełnomocnictwa są następujące:

$r_{NP1}=(\emptyset, \emptyset, \text{nie należy dopuścić do użycia taktyki niepełnego pełnomocnictwa});$

$r_{NP2}=(\emptyset, \emptyset, \text{sprawdzić kompetencje decyzyjne partnera przed rozpoczęciem rozmów});$

$r_{NP3}=(\{\text{strona ma niepełne kompetencje do prowadzenia rozmów}\}, \emptyset, \text{nie rozpoczynać rozmów});$

$r_{NP4} = (\{\text{strona ma niepełne kompetencje do prowadzenia rozmów}\}, \emptyset, \text{zaprościć do negocjacji osoby, które mają ostateczny głos przy zatwierdzeniu porozumienia});$

$r_{NP5} = (\{\text{strona ma niepełne kompetencje do prowadzenia rozmów}\}, \emptyset, \text{zastrzec sobie prawo zmiany zobowiązań});$

$r_{NP6} = (\{\text{strona zapewniała o posiadaniu pełnych uprawnień, w trakcie negocjacji powołuje się na dodatkowego decydenta}\}, \emptyset, \text{zagrozić zerwaniem rozmów});$

$r_{NP7} = (\{\text{strona zapewniała o posiadaniu pełnych uprawnień, w trakcie negocjacji powołuje się na dodatkowego decydenta}\}, \emptyset, \text{zaprościć decydenta do negocjacji}).$

4.2. Taktyka dobry-zły policjant

Taktyka ta, często przytaczana w literaturze przedmiotu, pochodzi od metod stosowanych przez policję. Sprowadza się ona do upozorowania sporu między dwojgiem ludzi po tej samej stronie. Jeden z nich przyjmuje rolę „złego”, a drugi „dobrego”. Negocjacje rozpoczyna pierwszy z pozycji siły, stawia twarde żądania, oczekując licznych ustępstw, jest agresywny, niekiedy nawet obraża drugą stronę. Po pewnym czasie, drugi przejmuje inicjatywę, nieznacznie zmniejsza żądania poprzednika, jest grzeczny, uprzejmy, spokojny. Jednak jego propozycje są dalej korzystne tylko dla jednej strony. Celem taktyki jest wywarcie psychicznej presji na stronę przeciwną, wywołanie niepewności, zdezorientowania partnera, osłabienie pozycji drugiej strony. Partner poddany takim zabiegom może być skłonny zaakceptować propozycje „dobrego policjanta”. Nie wynika to z faktu, że dana oferta jest dla niego korzystna, ale dlatego, że została złożona przez sympatycznego człowieka, lub sądzi, że tylko w taki sposób może coś osiągnąć. Najlepszym sposobem przeciwdziałania tej taktyce jest ostre reagowanie na przejawy agresji na początku, zdemaskowanie użycia tej taktyki lub zerwanie rozmów. Subtelnym wariantem tej taktyki jest wyznaczenie „złego policjanta” do zabierania głosu, gdy negocjacje nie spełniają oczekiwań partnerów a „dobrego”, gdy negocjacje idą dobrze. Jeśli występują problemy lub opór po drugiej stronie, „zły policjant” grozi zerwaniem rozmów, wysuwa dodatkowe żądania. Innym, bardzo niebezpiecznym, wariantem tej taktyki jest technika „jastrzębia i gołębia”. Negocjacje rozpoczyna „jastrząb” stawiając wygórowane żądania, po pewnym czasie, gdy nie może on zmienić warunków bez utraty twarzy do negocjacji przystępuje „gołąb”, który nieobarczony bagażem negocjacyjnym przedstawia się jako osoba skłonna do kompromisu, czyni pewne ustępstwa posuwające negocjacje do przodu. Przy czym „gołąb” ma duże pole do manewru do ustępstw przygotowane przez „jastrzębia”. Reguły związane ze stosowaniem tej taktyki można opisać następująco:

$r_{DZP1} = (\{\text{druga strona zachowuje się agresywnie}\}, \emptyset, \text{nie daj się zastraszyć});$

$r_{DZP2} = (\{\text{druga strona zachowuje się agresywnie}\}, \emptyset, \text{nie dopuść do rozwinięcia agresji});$

$r_{DZP3} = (\{\text{druga strona stosuje taktykę dobry-zły policjant}\}, \emptyset, \text{nazwij taktykę po imieniu});$

$r_{DZP4} = (\{\text{druga strona stosuje taktykę dobry-zły policjant}\}, \emptyset, \text{koncentruj się na własnych celach});$

$r_{DZP5} = (\{\text{druga strona stosuje taktykę dobry-zły policjant}\}, \emptyset, \text{przerwij rozmowę}).$

4.3. Taktyka ofiary

Taktyka ofiary⁸ polega na zwiększeniu szans wygrania w rozmowach poprzez przyjmowanie roli osoby słabszej, niedoświadczonej, zdającej się na doświadczenie i umiejętności drugiej strony. Negocjator chce wzbudzić litość, współczucie, uczucia opiekuńcze u partnera, który zaczyna czuć się dowartościowany i odpowiedzialny za proces porozumienia. Druga strona popada w pułapkę uległości, gdyż „ofiara” nie jest tak bezbronna jak się sprawia wrażenie. Stara się ona natomiast przerzucić na drugą stronę odpowiedzialność za rozstrzyganie swoich problemów. Niedoświadczony negocjator może także nagle przypomnieć sobie o dodatkowych wymaganiach, zapomina jakie ma pełnomocnictwa, pod pozorem niekompetencji łamie reguły negocjacji, by uzyskać większe ustępstwa. Skłonność do popadania w tę pułapkę mogą mieć organizatorzy spotkania czując się bardziej odpowiedzialni za negocjacje niż to wynika z interesów. Reguły obronne wobec tej taktyki można opisać następująco:

$r_{TO1} = (\emptyset, \emptyset, \text{skoncentruj się na własnych celach});$

$r_{TO2} = (\{\text{druga strona stosuje strategię ofiary}\}, \emptyset, \text{odczytaj intencje drugiej strony}).$

4.4. Taktyka spotkajmy się w połowie drogi

Taktyka ta polega na tym, że w celu zakończenia negocjacji strony uzgadniają przyjęcie takiego rozwiązania, które dzieli różnicę między ich propozycjami na połowę. Jedna ze stron formułuje nierealistyczną ofertę tak, aby zaproponowany kompromis dał zadowalający wynik. Taktyka ta jest również stosowana w sytuacji, gdy pozycja negocjatora jest słaba pod względem merytorycznym, a chce on uniknąć dyskusji nad szczegółami oferty. Reguły pomagające przeciwdziałać tej taktyce to:

$r_{SPD1} = (\{\text{partnerzy mają taką samą siłę}\}, \emptyset, \text{nie stosuj jako pierwszy taktyki spotkania się w połowie drogi});$

$r_{SPD2} = (\{\text{druga strona stosuje taktykę spotkajmy się w połowie drogi}\}, \emptyset, \text{sprawdź, czy jest to zgodne z twoimi celami});$

⁸ Taktyka ta jest zwana również „metodą inspektora Colombo”. Nawiązuje ona do postaci inspektora Colombo z serialu telewizyjnego, który w trakcie dochodzenia jest pozornie niezorganizowany, zapomina o szczegółach, wydaje się być godny pożałowania. Jest lekceważony przez podejrzanych, ale w końcu przestępcy zostają zdemaskowani.

$r_{SPD3} = (\{\text{druga strona stosuje taktykę spotkamy się w połowie drogi, rozwiązanie nie jest korzystne dla ciebie}\}, \emptyset, \text{żądaj wyjaśnień przesłanek tej oferty});$
 $r_{SPD4} = (\{\text{druga strona stosuje taktykę spotkamy się w połowie drogi, rozwiązanie jest korzystne dla ciebie}\}, \emptyset, \text{przyjmij je});$
 $r_{SPD5} = (\{\text{druga strona nalega na spotkanie w połowie drogi w danej kwestii, rozwiązanie jest korzystne dla ciebie}\}, \emptyset, \text{żądaj ustępstw w innych kwestiach});$
 $r_{SPD6} = (\{\text{druga strona stosuje taktykę spotkamy się w połowie drogi, rozwiązanie nie jest korzystne dla ciebie}\}, \emptyset, \text{odrzuc je}).$

4.5. Taktyka skubania

Taktyka ta jest zwykle stosowana w finalnej fazie negocjacji. W sytuacji, gdy porozumienie zostało osiągnięte negocjator nagle żąda dodatkowych niewielkich ustępstw. Negocjator liczy na zmęczenie psychiczne drugiej strony i jej chęć szybkiego zawarcia porozumienia. Sposoby przeciwdziałania opisują następujące reguły:

$r_{TS1} = (\{\text{partner stosuje technikę skubania}\}, \emptyset, \text{obróć jego propozycje w żart});$
 $r_{TS2} = (\{\text{partner stosuje technikę skubania}\}, \emptyset, \text{dorzuć własne dodatkowe zadanie});$
 $r_{TS3} = (\{\text{partner stosuje technikę skubania}\}, \emptyset, \text{zagroź zerwaniem rozmów}).$

4.6. Taktyka teraz albo nigdy

Taktyka ta polega na wmówieniu partnerowi, że jest to ostateczny moment dokonania transakcji, w przeciwnym razie umowa nie zostanie zawarta. Może ona zostać przyjęta jako przejaw arogancji, czy negocjacji w złej wierze. Zwykle negocjator wykorzystuje dodatkowo presję czasu lub okoliczności. Reguły związane z tą taktyką są następujące:

$r_{TN1} = (\{\text{partner stosuje taktykę teraz albo nigdy}\}, \emptyset, \text{rozważ ją});$
 $r_{TN2} = (\{\text{partner stosuje technikę teraz albo nigdy}\}, \emptyset, \text{żądaj przesłanek obiektywnych przedstawionej oferty});$
 $r_{TN3} = (\{\text{partner stosuje technikę teraz albo nigdy}\}, \emptyset, \text{nie odrzucaj od razu oferty});$
 $r_{TN4} = (\{\text{partner stosuje technikę teraz albo nigdy, oferta jest nie do przyjęcia}\}, \emptyset, \text{odrzuc ją}).$

4.7. Ogólne reguły stosowane przy podstępnych taktykach

W przypadku, gdy druga strona stosuje podstępne taktyki warto pamiętać o odpowiednich „taktykach obrony” [Por 15, s. 152-155; 6, s. 153-165], które mogą być wyrażone w formie ogólnych reguł:

$r_{PT1} = (\{\text{partner atakuje}\}, \emptyset, \text{zignoruj atak});$
 $r_{PT2} = (\{\text{partner atakuje}\}, \emptyset, \text{przekształć atak w dyskusję nad problemem});$

$r_{PT3} = (\{\text{partner atakuje cię personalnie}\}, \emptyset, \text{zinterpretuj atak jako komplement});$
 $r_{PT4} = (\{\text{partner atakuje}\}, \emptyset, \text{zmień punkt odniesienia prowadzonych rozmów});$
 $r_{PT5} = (\{\text{partner stosuje podstępną taktykę}\}, \emptyset, \text{ujawnij jego taktykę});$
 $r_{PT6} = (\{\text{partner stosuje podstępną taktykę}\}, \emptyset, \text{zagroź zerwaniem rozmów});$
 $r_{PT7} = (\{\text{partner stosuje podstępną taktykę}\}, \emptyset, \text{zastosuj działanie integrujące});$
 $r_{PT8} = (\{\text{partner stosuje podstępną taktykę}\}, \emptyset, \text{zerwij rozmowy}).$

Działania integrujące mogą mieć formę [Por. 11, s. 157-165]:

- *odslaniania się*, czyli wypowiedzi ujawniającej fakty, intencje, myśli, których oponent nie zna lub nie może zaobserwować. Działanie tego typu nie jest oznaką słabości, a wyrazem szczerości i zaufania, które zobowiązuje drugą stronę,
- *prośby o odsłonięcie rozmówcy*, gdzie zainteresowanie drugą stroną ma przynieść pogłębienie więzi,
- *uściślenia zarzutów*, czyli wypowiedzi których celem jest spokojne sprecyzowanie pretensji oponenta,
- *wsparcia osobistego* polegającego na wypowiedziach dających przeciwnikowi informacje o uznaniu i zrozumieniu jego zasad,
- *podkreślenia wspólnoty*, czyli na podkreślaniu informacji i spraw stanowiących część wspólną, np. odwołanie się do przeszłych dobrych kontaktów,
- *przyjęcia odpowiedzialności*, co oznacza działanie przeciwne do przrzucania winy na drugą stronę, uświadomienie drugiej stronie współodpowiedzialności i współwiny za konflikt może być sygnałem porozumienia.

Wybór odpowiedniej taktyki powinien być poprzedzony wnikliwą analizą sytuacji negocjacyjnej, jest on zależny m.in. od rodzaju oraz stopnia zaawansowania rozmów, charakterem zależności między stronami, ich siłą negocjacyjną, stylem prowadzenia rozmów, uwarunkowaniami zewnętrznymi.

5. Podsumowanie

Rozważania nad etycznymi aspektami negocjacji oraz charakterystyka taktyk poprzez reguły czy kompleksy reguł są elementem modelu negocjacji zaproponowanego w pracach [13,14], a opartego na modelu uogólnionej gry [1,2,3]. Negocjacje są reprezentowane przez kompleks reguł NEGOT(I,t), gdzie $I = \{1,2, \dots, n\}$ zbiór uczestników negocjacji, t – punkt czasu, w którym odbywają się negocjacje. Wśród kompleksu wyróżniamy cztery komponenty, które stanowią podstawę analizy procesu negocjacji. Kompleks MODEL(I,t) jest ściśle związany z kontekstem sytuacyjnym negocjacji, zawiera „ogólną ocenę sytuacji konfliktowej”. Kompleks ACT(I,t) jest związany z procesem negocjacji. Zawiera aktywności podejmowane przez negocjatorów, ich zachowania rutynowe, reguły związane z komunikacją werbalną i niewerbalną, strategie, taktyki i style negocjacyjne. Kompleks J(i,t,G) zawiera metody oceny (np. stopnia wiarygod-

ności, prawdziwości, kompletności informacji), wartościowania (np. co jest dobre, co jest złe, odpowiednie, nieodpowiednie), podejmowania decyzji. Największe znaczenie dla oceny i badania etycznych aspektów negocjacji ma kompleks VALUE(i,t,G), który jest ściśle związany zarówno z kontekstem sytuacyjnym, jak i samym procesem negocjacji. Zawiera uwarunkowania prawne, społeczne, zwyczajowe czy kulturowe procesu interakcji. Opisuje wartości oraz normy uznawane przez strony. Normy i wartości mogą być źródłem konfliktu, lub mieć wpływ na jego przebieg zaostrzając, regulując lub stymulując go, determinując one także wybór taktyk stosowanych podczas prowadzonych rozmów.

Literatura

1. Bums T. R., Caldas J. C., Roszkowska E., *Generalized Game Theory's Contribution to Multi-agent Modelling Addressing Problems of Social Regulation, Social Order, and Effective Security*, [w:] *Monitoring, Security and Rescue Techniques in Multiagent Systems*, (red.) Dunin-Keplicz, B.; Jankowski, A.; Skowron, A.; Szczuka, M. A., Springer, 2005.
2. Bums T.R., Gomolińska A., *The Theory of Socially Embedded Games: The Mathematics of Social Relationships, Rule Complexes, and Action Modalities*, "Quality and Quantity: International Journal of Methodology", Vol. 34(4), 2002.
3. Bums T. R., Roszkowska E., *Fuzzy Game Theory: The Perspective of the General Theory of Games on Nash and Normative Equilibria*, [w:] Pal S. K., Polkowski L., Skowron A. (red.), *Rough-Neural Computing: Techniques for Computing with Words*, Springer 2003.
4. Cenker E., *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2002.
5. Deutsch M., *The resolution of conflict. Constructive and destructive process*, New Haven 1973.
6. Fiszer R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1996.
7. Kamiński J., *Negocjowanie techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
8. Krzymieniewska G., *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz 1998.
9. Lewicki R.J., Robinson R.J., *Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study*, "Journal of Business Ethics" 1998, No 17 (6).
10. Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne*, EFEKT, Warszawa 1999.
11. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991.
12. Reiter R., *A logic for default reasoning*, Artificial Intelligence 13, 1980.
13. Roszkowska E., *Etyka a negocjacje*, *Ekonomia, Polityka, Etyka*, [red.] Bocian A.F., Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2003.

14. Roszkowska E., *Proces negocjacji w ujęciu teorii kompleksów reguł*, „OPTIMUM- Studia Ekonomiczne” 2001, nr 2 (10).
15. Rządca R, Wujec P., *Negocjacje*, PWE Warszawa 1998.
16. Stelmaszczyk M., *Negocjacje kontraktów handlowych. Poradnik dla eksporterów i importerów*, CDKHZ, Warszawa 1992.
17. Thompson L., *The Mind and Heart of the Negotiator*, Upper Saddle River, New Jersey 2001.
18. Zbiegień-Maciąg L., *Negocjowanie i negocjacje. Sposób na konflikty*, Centrum Kreowania Liderów, 1994.
19. Zbiegień-Maciąg L., *Taktyki i techniki negocjacyjne*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2001.