

Urszula Kałużna-Drewińska

PROBLEMY ETYCZNE NEGOCJACJI W BIZNESIE

1. Pojęcie i istota etyki w negocjacjach

Jednym z najbardziej kontrowersyjnych problemów praktyki negocjacji są kwestie etyczne. Etyka to ogół ocen i norm moralnych, przyjętych w danej zbiorowości (społeczeństwie, klasie lub grupie, środowisku) w określonej epoce historycznej [*Nowa encyklopedia...* 1998].

Na gruncie filozofii moralności odróżnia się etykę teoretyczną od etyki normatywnej i stosowanej, a także etykę opisową. Etyka teoretyczna pyta m.in., co to jest wartość moralna, jakie wartości są wartościami moralnymi, co stanowi przedmiot ocen etycznych itp. Etyka normatywna zajmuje się ustaleniem, co jest moralnie dobre, a co złe, oraz na podstawie przyjętych ocen i związanych z nimi powinności – wytwarzaniem dyrektyw, tj. norm moralnie pozytywnego postępowania. Etyka opisowa interesuje się faktycznymi przekonaniami moralnymi i postępowaniem ludzi, a etyka stosowana – narzędziami kształtowania właściwych postaw moralnych [Maciaszek 1994]. Etyczne jest to, co nie jest sprzeczne z normami prawnymi, normami moralnymi i regułami obyczajowymi (rys. 1). Odnosi się to także do etyki biznesu. Etyka biznesu jest dyscypliną na styku etyki jako działu filozofii praktycznej oraz działalności menedżerskiej, związanej głównie z gospodarką i innymi rodzajami przedsiębiorczości [Gasparski 1994].



Rys. 1. Schemat zależności różnych systemów wartości etycznych

Źródło: [Pietrzkiewicz 1994].

Subdyscypliną umiejscawianą w obszarze etyki biznesu jest etyka negocjacji. Ma ona wymiar ściśle praktyczny. Ujmowana jest zarówno w sposób opisowy, jak i normatywny. Pierwszy obejmuje opis kwestii etycznych w negocjacjach, a drugi stanowi propozycję etycznej analizy spornych zagadnień wraz ze sformułowaniem zaleceń, tak aby proces negocjacji prowadzony był etycznie [Kamiński 2003]. Nawiązanie do różnych działów etyki pozwala określić główne obszary zainteresowania etyki negocjacji. Negocjacje różnią się od wielu sytuacji, w których obowiązują ściśle określone reguły postępowania. Pewne zachowania negocjacyjne, np. podawanie zawyżonej pierwszej oferty, jest powszechną praktyką, nie ocenianą w kategorii norm moralnych.

W negocjacjach reguły gry ustalają i ich przestrzegają same strony negocjacji, a nie podmioty wyższej instancji (np. sądy). To powoduje, iż naruszenie tych reguł będzie zawsze ocenione negatywnie. Niektóre zachowania negocjacyjne są bardzo trudne w ocenie np. stosowanie niektórych taktyk, niemówienie prawdy, nieprzestrzeganie zasad. Jak słusznie stwierdził R.A. Rządca [2003], uczciwy proces negocjacji to taki, w którym strona ma możliwość nieskrępowanej prezentacji swojego stanowiska, przekonywania do niego i obrony. Konsekwentnie, uczciwy, sprawiedliwy proces negocjacji powinien prowadzić do sprawiedliwego wyniku. Najważniejszym warunkiem jest tu wzięcie pod uwagę interesu obu stron.

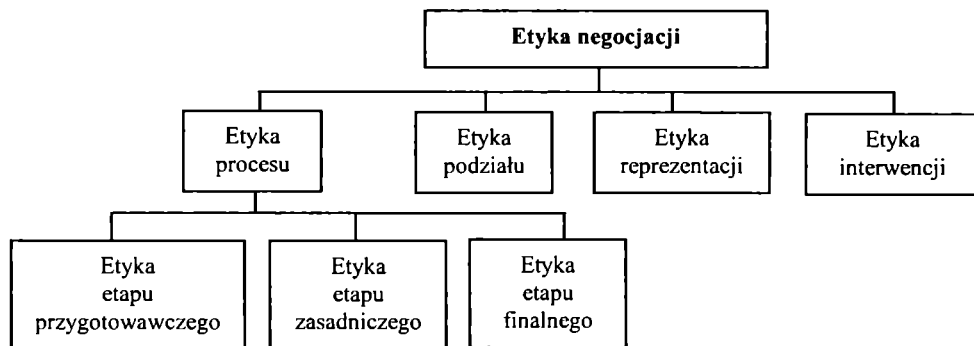
Wynikiem chęci załatwienia tylko swoich interesów będzie nieetyczne zachowanie. Ludzie postępują nieetycznie, ponieważ czerpią z tego korzyści. Podczas negocjacji, bez względu na przekonania dotyczące etyki, ważne jest, aby nie zakładać, że druga strona ma takie same przekonania lub że będzie zachowywać się w taki sam sposób, jak my. Nieetyczne zachowanie może przynieść negocjatorom korzyści na krótką metę, ale może mieć negatywny skutek w dłuższej perspektywie. Zawsze powinniśmy przemyśleć i ustalić własne normy postępowania przed rozpoczęciem negocjacji. Natomiast musimy być ostrożni, kiedy robimy pewne założenia co do norm etycznych naszego partnera rozmów.

2. Cele i obszary etyki w negocjacjach

J. Kamiński [2003] określił cele i główne obszary zainteresowań etyki negocjacji:

- zdefiniowanie głównych kwestii etycznych związanych z prowadzeniem rozmów negocjacyjnych,
 - określenie możliwych w ich ramach wyborów,
 - zdefiniowanie głównych czynników je warunkujących,
 - ustalenie ram oceny sytuacji negocjacyjnej i podejmowanie bardziej przemyślanych decyzji,
 - wskazanie, jak negocjacje mogą być prowadzone jako proces etyczny.
- Dodać tu można jeszcze jeden istotny cel, a mianowicie:
- zdefiniowanie wartości etycznych.

Przykładem tych wartości mogą być: sprawiedliwość, wiarygodność, uczciwość, prawdomówność, lojalność, konsekwencja. Przykładowe odmiany zła moralnego to: niesprawiedliwość, nieuczciwość, nielojalność, oszustwo. Główne obszary zainteresowań etyki negocjacji pokazuje rys. 2.



Rys. 2. Etyka negocjacji – główne obszary zainteresowań

Źródło: [Kamiński 2003].

Etyka procesu koncentruje się na procesie rozmów negocjacyjnych w poszczególnych jego etapach: przygotowawczym, zasadniczym i finalnym. Podejmuje analizę problemów moralnych, które mogą się pojawić pomiędzy negocjującymi stronami. W etapie przygotowawczym kwestie moralne mogą się pojawić już w fazie określania celów. Możemy dążyć do osiągnięcia własnych celów, ale możemy jednocześnie uwzględnić interesy drugiej strony. Problemy moralne wiążą się też z pozyskiwaniem i wykorzystaniem różnych informacji o firmie, negocjatorach, otoczeniu, w którym funkcjonuje firma. Zwłaszcza istotne są tu informacje nieformalne i dylematy związane z ich wykorzystaniem. Ocenie moralnej poddany jest wybór miejsca i czasu przeprowadzenia rozmów. Również w tym przypadku możliwe są decyzje sprzeczne z normami moralnymi czy też regułami obyczajowymi. Obszar decyzji etycznych powinien być brany pod uwagę również przy wyborze rodzaju argumentów, jakimi będziemy się posługiwać. Etyka procesu obejmuje także tworzenie klimatu negocjacji, mającego znaczny wpływ na zachowania nasze i drugiej strony. Wiele kwestii etycznych wiąże się z etapem zasadniczym negocjacji.

Można tu wymienić:

- porządek obrad i przygotowanie pierwszej oferty,
- rodzaj i sposób czynienia ustępstw,
- kolejność poruszanych problemów,
- ustalenie i stosowanie obiektywnych kryteriów,
- dyskusję,
- rodzaj zadawanych pytań,

- słuchanie i przechwytywanie inicjatywy,
- pory rozpoczynania i zamykania kolejnych rund spotkań,
- ustalanie przerw w obradach,
- przy ewentualnym doprowadzeniu do impasu – sposoby jego przełamania,
- stosowanie technik wywierania wpływu,
- manipulowanie informacjami,
- wybór stylu rozmów, strategii negocjacyjnej i taktyk negocjacyjnych,
- formułowanie i podpisanie kontraktu.

Największe wątpliwości etyczne dotyczą taktyk stosowanych w negocjacjach. Taktyki negocjacyjne pokazują, jak zróżnicowane mogą być podejścia do negocjowanych problemów. Stosowanie różnych taktyk wywołuje różne, często skrajne opinie. Same ich nazwy wskazują na to, iż nie są to taktyki etyczne (np. eskalacja żądań, groźba, manipulacja). Są jednak stosowane, ponieważ są skuteczne. Ocenom moralnym podlega również etap finalny procesu negocjacji. Ważny jest tu proces dokonywania ocen wyniku procesu negocjacji, a także monitorowanie realizacji kontraktu.

3. Przyczyny zachowań nieetycznych oraz kryteria oceny właściwego postępowania

R. Baumhart w książce *Ethics in Business* [1968] przytacza interesujące wyniki badań nad tym, co ludzie rozumieją, gdy mówią, że coś jest etyczne, a więc dobre moralnie.

Układ odpowiedzi był następujący:

Etyczne jest to:

- | | |
|---|-------------|
| – co czuję, że jest słuszne | 50% pytanых |
| – co jest zgodne z moją religią | 25% |
| – co jest zgodne z zasadą: nie czyni drugiemu co tobie niemiłe | 18% |
| – co przynosi najwięcej dobra największej liczbie ludzi | 3% |
| – co jest zgodne ze zwyczajowym zachowaniem w naszym społeczeństwie | 3% |
| – co jest zgodne z moim interesem | 1% |
| – co jest zgodne z prawem | 0% |

Wydaje się, iż wyniki badań przeprowadzonych współcześnie byłyby podobne.

Jako jeden z istotnych czynników stymulujących nieetyczne zachowania w negocjacjach wymieniany jest zysk. Im silniejsze jest dążenie stron negocjacji do osiągnięcia zysku, tym większe prawdopodobieństwo zachowań nieetycznych [Kamiński 2003].

Zachowania nieetyczne są mniej prawdopodobne, gdy zysk nie jest najważniejszym celem negocjacji. Czynnikiem związanym z zyskiem, wpływającym na etykę zachowań negocjacyjnych, jest konkurencja. Duży wpływ na charakter konkurencji

ma struktura sytuacji rywalizacyjnej między stronami. Można wyróżnić dwa rodzaje rywalizacji:

- rywalizację incydentalną (jeśli osiągnięcie celów jednej strony nie wyklucza możliwości osiągnięcia celów drugiej strony),
- rywalizację zasadniczą (gdy osiągnięcie celów jednej strony wyklucza możliwość osiągnięcia celów drugiej strony).

Im bardziej struktura sytuacji rywalizacyjnej zbliża się do rywalizacji zasadniczej, tym bardziej negocjatorzy skłonni są do zachowań nieetycznych [Kamiński 2003].

Trzecim ważnym czynnikiem warunkującym nieetyczne zachowania w negocjacjach jest brak porozumienia co do przyjętych zasad postępowania. Niezgoda ta może odnosić się zarówno do sposobu, jak i do wysokości osiąganych zysków.

Oprócz wymienionych czynników o charakterze strukturalnym w badaniach z zakresu etyki negocjacji można określić znaczenie innych uwarunkowań. Analizowana jest m.in. rola uwarunkowań osobowościowych związanych z pochodzeniem oraz z cechami demograficznymi negocjatorów. Inny brany pod uwagę czynnik to skłonności makiawelistyczne, rozumiane jako zdolność i umiejętność manipulowania innymi [Lewicki, Littner 1985, s. 333]. Analizy uwzględniające ten czynnik wykazały, że im większa skłonność danej osoby do manipulowania, tym wyraźniejsza tendencja do stosowania kłamstwa, przy jednoczesnej wyższej jego skuteczności.

Ważnym czynnikiem wpływającym na częstotliwość zachowań nieetycznych są nagrody i kary. Gdy nieetyczne postępowanie prowadzi do nagród lub jest postrzegane jako korzystne w perspektywie, podejmowane jest chętniej i częściej. Tak samo zresztą etyczne – również będzie wybierane, jeśli się je nagrodzi. Równie ważne dla etycznych zachowań w negocjacjach są związki pomiędzy negocjatorami i normy grupowe. Znaczącą rolę odgrywa relatywna siła negocjatorów. Element zróżnicowania siły pomiędzy stronami sprawia, że są one bardziej skłonne do działań nieetycznych. J.B. Van Duzer zidentyfikował trzy powody uchybień w etyce biznesu. Są to:

- brak czasu na spokojne przeprowadzenie rozmów negocjacyjnych,
- przedstawianie faktów w taki sposób, aby były ogólnie akceptowalne,
- skłonność do gromadzenia dóbr¹.

Biorąc pod uwagę kryteria oceny właściwego postępowania negocjatorzy mogą opierać swoje działanie uznając różne stanowiska. Wynika z nich, co jest dozwolone w ich działaniu oraz to, na jakich podstawach jest ono budowane [Gajos 1994].

Stanowisko deontologiczne, zakładające, że czyn jest moralnie dozwolony, gdy jest uzasadniony nakazem odpowiedniego autorytetu. Dla człowieka reprezentującego to stanowisko źródłem nakazującym rodzaj godnego działania może być np. Bóg, grupa do której przynależy, autorytet prawa, osoba uznana za autorytet.

¹ „Gazeta IT” nr 6, październik 2002.

Stanowisko eudajmonistyczne, opierające się na założeniu, że nasze działanie jest moralnie poprawne i uzasadnione wówczas, gdy prowadzi ono do szczęścia, które jest uznawane za najważniejszy cel ludzkiego działania. Pogląd ten może występować w różnych odmianach. Można uznać, że zasadniczym dążeniem człowieka jest osiągnięcie indywidualnego szczęścia (eudajmonizm subiektywny) bądź szczęścia grupowego (eudajmonizm obiektywny). W tym drugim przypadku można mówić o działaniu motywowanym, np. ideą sprawiedliwości społecznej. Opiera się ono na założeniu, że te decyzje i wybory są poprawne, które wdrażają idee sprawiedliwości społecznej, niwelują różnice pomiędzy jednostkami składającymi się na społeczeństwo.

Stanowisko personalistyczne, koncentruje się na osobie i jej osobowości. Umieszcza się tu dobro i rozwój człowieka jako cel nadrzędny wszelkiego działania. W swoich decyzjach powinniśmy uwzględniać prawa człowieka, wolność osobistą, własność prywatną, swobodę działania. Stanowisko to koncentruje się na doskonaleniu cech człowieka, doskonaleniu jego wnętrza.

Stanowisko pragmatyczne, opierające się na systemie wartości zakładającym, że poprawne są te działania, które przynoszą korzyści. Człowiek w swoich decyzjach powinien kierować się skutecznością.

Analiza powyższych stanowisk pokazuje mnogość sposobów uzasadniania reguł postępowania negocjatorów.

P.J. Dąbrowski [1992] w swoim artykule przytoczył metody wykrywania kłamstwa w negocjacjach oraz rady, jak nie dać się oszukać w rozmowach. Ich kwintesencja jest następująca:

- Nie korzystać z tzw. nadzwyczajnych decyzji. Należy zweryfikować przynajmniej podstawowe informacje, a także odpowiedzieć sobie na pytanie, dlaczego dany interes ma się opłacać partnerowi, a także jeśli się mu opłaca, to dlaczego inni żądają dla siebie dużo więcej.
- Nie lekceważyć żadnego sygnału ostrzegawczego o niezbyt rzetelnym dotychczasowym postępowaniu oferenta; nie prowadzić interesów z osobami zupełnie nieznanymi. Należy ustalić informacje pozwalające odpowiedzieć na pytania: kto dotychczas pracował z naszym ewentualnym partnerem, czy ma jakieś referencje, jakie są przyczyny tego, że nie prowadzi negocjacji z żadnym dotychczasowym partnerem.
- Zorientować się, jaki jest system wartości partnera. Należy uważnie słuchać naszego rozmówcy, tak aby zrozumieć jego motyw, sposób myślenia, system wartości.
- Przeprowadzić dokładną analizę podawanych nam informacji, a także braku niektórych informacji. Zwracać uwagę na informacje sugerujące i przesłaniające (podanie nadmiernej liczby szczegółów czy też posługiwanie się skomplikowaną terminologią).
- Przeanalizować sposób mówienia partnera. Jeśli partner potrzebuje dłuższego czasu na zastanowienie się, zaprzecza nie wprost lub przenosi problem na płaszczyznę osobistą, może to oznaczać, że kłamie.

- Obserwować komunikację niewerbalną, a zwłaszcza to, czy jest ona spójna ze słowami partnera.

Poruszone problemy etyki negocjacji w biznesie są dyskusyjne i spotykają się z wieloma różnymi ocenami (nieraz skrajnymi). Wydaje się, że każdy negocjator powinien rozstrzygnąć sam, czy jego zachowania są etyczne, czy też etycznie wątpliwe.

Literatura

- Baumhart R., *Ethic in Business*, Holt, Reinhart and Wilson, New York 1968.
- Dąbrowski P.J., *Co robić aby nie dać się okłamać*, „Businessman Magazin” 1992, nr 8.
- Gajos L., *Ethos profesjonalny ludzi biznesu*, [w:] *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1994.
- Gasparski W., *Etyka biznesu – szkice do portretu*, [w:] *Etyka biznesu*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1994.
- Kamiński J., *Negocjowanie, techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
- Maciaszek J., *Zarys problematyki etyki biznesu*, [w:] *Etyka biznesu*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1994.
- Nowa encyklopedia PWN*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Lewicki R.J., Littner I.A., *Negocjacje*, Irwin, Homewood 1985.
- Pietrzekiewicz T., *Etyka makrozarządzania rozwojem przemysłu*, [w:] *Etyka biznesu*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 1994.
- Rządca R.A., *Negocjacje w interesach. Jak negocjują organizacje*, PWE, Warszawa 2003.

ETHICAL PROBLEMS OF BUSINESS NEGOTIATIONS

Summary

The framework of the paper's content is as follows:

1. Comprehension and essence of ethics in negotiations.
2. Objectives and areas of ethics in negotiations.
3. Causes of unethical behaviour as well as criteria of proper behaviour appraisal.