

# ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 1 (175) ROK 2017

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA  
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE  
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



# WYKORZYSTANIE I PERCEPCJA DWUZNACZNYCH ETYCZNIE TECHNIK NEGOCJACYJNYCH

## Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego artykułu są manipulacyjne techniki negocjacyjne oraz ich percepcja i wykorzystanie w kontekście zagadnień etyki biznesu. O etyce negocjacji można pisać, formułując zalecenia etycznego postępowania (ujęcie normatywne), bądź opisując zachowania i postawy negocjatorów (ujęcie deskryptywne), przy czym autorka jest zwolenniczką drugiego podejścia.

Celem artykułu jest ukazanie kluczowych czynników wpływających na wykorzystywanie i percepcję manipulacyjnych technik negocjacyjnych oraz prezentacja tychże technik w kontekście stylów negocjacyjnych oraz komunikacji interpersonalnej. W powyższych obszarach zidentyfikowano lukę badawczą, jako że problem etyki negocjacyjnej nie jest szeroko analizowany, ze względu na fakt, że same negocjacje zakładają pewną dozę manipulacji *per se*. W związku z tym sformułowano kilka pytań badawczych, które są następujące:

- W jaki sposób etyczne zachowania negocjatorów wpisują się w wybrane koncepcje stylów negocjowania?
- W jaki sposób manipulacyjne techniki negocjacyjne są lokowane na tle trójstronnego modelu komunikacji interpersonalnej?
- Na czym polega zachowanie *fair play* w negocjacjach?
- Czy i jakie determinanty warunkują postrzeganie i wykorzystywanie technik manipulacyjnych w negocjacjach?
- Jaki jest profil negocjatora korzystającego z technik manipulacyjnych?

---

\* Dr hab. Elżbieta Kowalczyk, prof. nadzw. UEP – Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

# 1. Negocjacje jako przestrzeń manipulacji

## 1.1. Istota negocjacji

Negocjacje są tym obszarem badawczym, który interesuje przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, m.in.: politologów, ekonomistów, matematyków, socjologów czy psychologów. Taki stan rzeczy powoduje, że są one analizowane pod różnym kątem, a wyciągane wnioski bardzo wzbogacają poznanie i rozumienie tych skomplikowanych zagadnień.

Z powyżej przytoczonych względów odmiennie też autorzy definiują to pojęcie, używają zróżnicowanej terminologii, różnego typu analiz ilościowych i jakościowych oraz modeli teoretycznych. Dla potrzeb niniejszego opracowania warto skupić się głównie na podejściu socjotechnicznym i psychologicznym, jako że one wzajemnie się uzupełniają. W związku z tym, za R. Fisherem, W. Urym i B. Pattonem, można przyjąć, że negocjacje to „zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia” [2, s. 27–28]. Równocześnie obie strony muszą być związane interesami z jednej strony wspólnymi, z drugiej – rozbieżnymi. Ponadto w toku negocjacji dzieli się dobra oraz rozwiązuje problemy.

Metafory używane do opisu negocjacji mogą przybliżyć, w jaki sposób są one rozumiane przez praktyków negocjacji. Lokują je oni w obszarach, takich jak: rozgrywki wojenne, sport (maraton, poker, wspinaczka, gra w golfa, gra w piłkę), aktywności artystyczne (taniec, rzeźbienie, gra w zespole muzycznym) oraz dodatkowo podróże czy gotowanie [1, s. 27–40]. Metafory te ukazują, że różnie spostrzega się sam proces oraz jego uczestników. Z jednej strony uwypukla się antagonizm i rywalizację, z drugiej zaś – podkreśla wzajemne dopasowanie i współpracę stron. Raz konieczne są zdolności specjalne, innym razem – wytrwałość. Na drugą stronę patrzy się jak na wroga, rywala bądź partnera. Negocjacje zatem mają różnorodny koloryt, dopuszczają wiele zachowań, w tym tych opartych na manipulacji, a to wydaje się szczególnie istotne w kontekście dalszych rozważań. Porównanie negocjacji z wojną sugeruje możliwość wykorzystania różnych środków w celu pokonania przeciwnika, z kolei porównanie ze sportem zakłada, że istnieją reguły określające, co jest dopuszczalne, wyjście poza nie może doprowadzić do usunięcia negocjatora z gry. Metafora artystyczna podsuwa z kolei skojarzenia z twórczym podejściem i iskrą bożą niezbędną w negocjacjach. Podróż daje do zrozumienia, że do celu można dojść różnymi drogami, a w jej trakcie trzeba się liczyć z niespodziewanymi zdarzeniami. Gotowanie to natomiast takie używanie kunsztu i przypraw, by zachęcić drugą stronę do konsumpcji sporządzonej propozycji.

## 1.2. Style i strategie negocjacji z uwzględnieniem aspektów manipulacji

Warto podkreślić, że style negocjacji wykorzystywane przez negocjatorów są w różnym stopniu nacechowane odwoływaniem się do manipulacji. Do jednej z najbardziej znanych koncepcji opisujących style negocjacji należy propozycja harwardzka opisująca negocjacje oparte o meritum. Jej twórcy wyodrębnili styl miękki, twardy i rzeczowy. Ten ostatni jest odpowiedzią R. Fishera, W. Ury'ego i B. Pattona na według nich nie do końca skuteczne dwa pierwsze podejścia.

Tabela 1. Zbiorcze porównanie stylów: miękkiego, twardego, rzeczowego

Styl kooperacyjny (miękki)	Styl rywalizacyjny (twardy)	Styl rzeczowy (zasadniczy, harwardzki, oparty o meritum)
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują problem
Celem jest porozumienie	Celem jest zwycięstwo	Celem jest mądry wynik osiągnięty sprawnie i w dobrej atmosferze
Ustępuj, aby pielęgnować dobre stosunki	Żądaj ustępstw w celu uzyskania porozumienia	<b>Oddziel ludzi od problemu</b>
Bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu	Bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu	Bądź miękki w stosunku do ludzi, twardy wobec problemu
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Działaj niezależnie od zaufania
Łatwo zmieniaj stanowisko	Okop się na swoim stanowisku	<b>Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach</b>
Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj i odkrywaj interesy
Odkryj dolną granicę porozumienia (minimum tego, co możesz zaakceptować)	Wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia	Unikaj formowania dolnej granicy porozumienia
Akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia	Żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia	<b>Opracuj możliwości korzystne dla obu stron</b>
Poszukaj jednego rozwiązania – takiego, które oni zaakceptują	Poszukaj jednego rozwiązania – tego, które ty akceptujesz	Opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później
Upieraj się przy porozumieniu	Upieraj się przy swoim stanowisku	<b>Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów</b>
Staraj się uniknąć walki woli	Staraj się wygrać walkę woli	Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na obiektywnych kryteriach
Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Uzasadniaj i bądź otwarty na uzasadnienia; poddawaj się zasadnym argumentom a nie presji

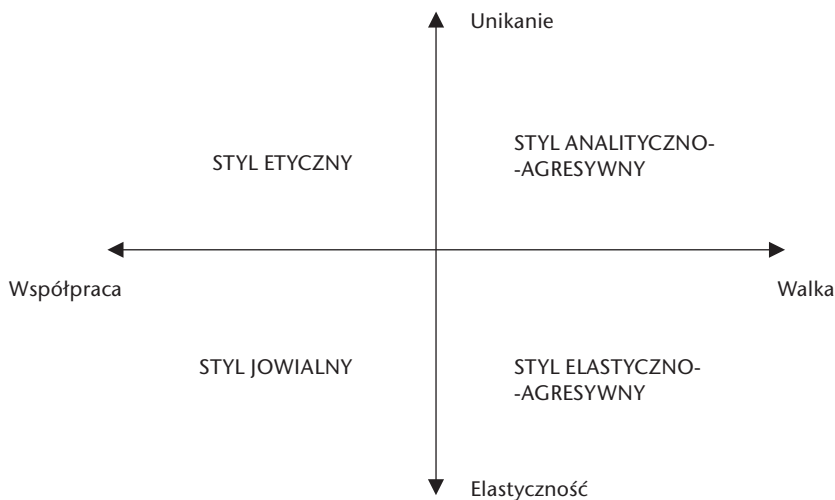
Źródło: [2, s. 43–44].

Z informacji zamieszczonych w tabeli 1 wynika, że stylem postulującym ograniczenie manipulacji jest styl rzeczowy; chodzi w nim bowiem o obopólne, oparte

na sprawiedliwej wymianie porozumienie. Negocjator rzeczowy stara się nie manipulować, a manipulację skierowaną do niego demaskuje i wyraża wyraźny sprzeciw wobec takich technik. Natomiast styl twardy jest bez wątpienia oparty na manipulacji, o czym świadczy większość jego zaleceń. Ich celem jest uzyskanie przewagi za wszelką cenę i przy pomocy każdego z dostępnych środków. Ostatni ze stylów – miękki, wbrew pozorom także, choć mniej ewidentnie, opiera się na manipulacji, jako że uległość, która jest w niego wpisana, może być również wyrazem manipulowania drugą stroną. Dzieje się tak, gdyż budzi ona często w drugiej stronie chęć zaopiekowania się i prowokuje postawę przyzwolenia na niedociągnięcia czy słabości uległego negocjatora. Oczywiście, w starciu negocjatora miękkiego z twardym dużo większe szanse ma ten drugi, który narzuci korzystne dla siebie rozwiązanie, ale też bierze na siebie większą odpowiedzialność za wypracowany kontrakt. Warto zaznaczyć, że skuteczni negocjatorzy nie są jednostylowi, ale odwołują się do różnych sposobów zachowań.

Z punktu widzenia prowadzonych rozważań warto także przytoczyć propozycję W. Mastenbroeka, który w oparciu o dwa wymiary współpraca – walka oraz unikanie – elastyczność wyróżnił cztery style negocjacji: etyczny, analityczno-agresywny, jowialny, elastyczno-agresywny.

Rysunek 1. Style negocjacji w ujęciu Mastenbroeka



Źródło: [12, s. 122].

Styl etyczny opiera się na współpracy i unikaniu, negocjatorzy tacy przykładają ogromną wagę do norm i wartości, są nieugięci, mają wysokie wymagania wobec

siebie i innych. Rzeczywistość często jest dla nich źródłem frustracji, a opór stawiany przez otoczenie może doprowadzić do wycofania się przez nich z rokowań. Postawa etyczna w negocjacjach może być zatem źródłem niepowodzeń i rozczarowań. A negocjatorzy tacy przez drugą stronę mogą być uznawani za „nieżyczliwych i trudnych”, a ci, gdy odkryją manipulację, mogą poczuć się oszukani.

Styl analityczno-agresywny jest charakterystyczny dla tych, którzy łączą unikanie i walkę. Są drobiazgowi, proceduralni, skupiają się na szczegółach i upierają przy swoim stanowisku. Przez swoją postawę mogą odkryć pojawiające się nieścisłości i przekłamanie w ofercie drugiej strony. Zatem manipulowanie nimi jest dość utrudnione.

Z kolei negocjatorzy o stylu jowialnym to osoby łączące współpracę i elastyczność, są mili, uwodzicielscy, towarzyscy, łatwo zatem ulec ich urokowi. Co może obrócić się przeciwko drugiej stronie, a także może spowodować, świadome bądź nieświadome, odejście od kluczowych problemów negocjacyjnych.

Ostatnim ze stylów występującym w tym ujęciu jest styl elastyczno-agresywny, który cechuje negocjatora walecznego i zarazem elastycznego. Jest on twórczy, odporny na stres, chce wykorzystać nadarżające się okazje, jest przebojowy [por. 13, s. 121]. Co sugeruje, że techniki manipulacyjne nie będą mu obce. Zatem można dostrzec, że styl, w jakim się negocjuje, często bywa powiązany z wykorzystaniem bądź stopniem akceptacji technik manipulacyjnych.

A. Kozina, podkreślając trudności w przyjęciu jasnych i rozłącznych zasad klasyfikacji technik negocjacyjnych, proponuje ich typologię w odniesieniu do negocjacji prowadzonych wg strategii konfrontacyjnej i kooperacyjnej, z równoczesnym uwzględnieniem trójfazowego modelu negocjacji. Przy czym najbogatsza pod względem dostępnego arsenału jest faza zasadnicza negocjacji (środkowa). Autor ten także podkreśla, że techniki manipulacji są stosowane również w trakcie negocjacji kooperacyjnych, czyli tych, w trakcie których dąży się do obopólnego zwycięstwa [10, s. 31–44]. Kooperacja nie wyklucza zatem odwoływania się do nacisków i atrakcyjnego opakowywania negocjacyjnej propozycji, czyniąc z techniki manipulacji użyteczny rekwizyt negocjacyjnej gry.

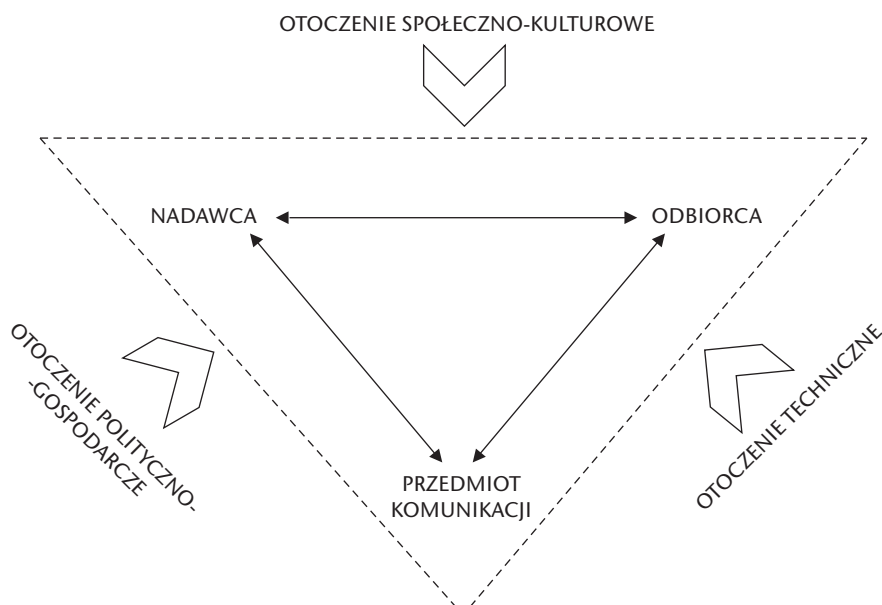
### 1.3. Manipulacje komunikacją w procesie negocjacji

Ponieważ niejednokrotnie w literaturze przedmiotu podkreśla się, że negocjacje opierają się na komunikacji oraz że jest ona równocześnie ich medium, warto podkreślić jej rolę w manipulacji negocjacyjnej.

Komunikacja jest procesem, do zobrazowania którego autorzy wykorzystują odmienne modele. Jednakże dla prowadzonych rozważań szczególnie cenny będzie model trójstronny (relacyjny), w którym wyodrębnia się: nadawcę, odbiorcę i przedmiot komunikacji. Ten ostatni staje się tak samo istotny jak sami aktorzy negocjacji. Model ten przedstawiono na rysunku 2.

Model negocjacji wykorzystywany do analizy negocjacji warto wzbogacić o kontekst otoczenia, które często determinuje ich przebieg [7, s. 108]. To normy społeczno-kulturowe określają, jakie zachowanie jest etyczne, akceptowane czy dopuszczalne. To one warunkują, czy komunikując się podczas negocjacji, strony są nastawione zarówno ekspresyjnie, jak i konfrontacyjnie (np. w: Rosji, Izraelu, Francji), czy ekspresyjnie, ale unikając konfrontacji (np. w: Arabii Saudyjskiej, Indiach, Meksyku), czy może unikają zarówno konfrontacji, jak i okazywania emocji (np. w: Japonii, Szwecji, Korei), czy wreszcie konfrontacji towarzyszy brak okazywania emocji (np. w: Niemczech, Danii, Holandii). Każde zachowanie wykraczające poza przyjęte normy może zniweczyć trud negocjacyjny, a przynajmniej znacząco je utrudnić [15, s. 62–69]. Środowisko gospodarczo-polityczne też czyni z negocjacji rozmowy mniej lub bardziej ujęte w przepisy prawa, uzależnione od ofert konkurencyjnych bądź nieskrępowane pozycją monopolisty, z kolei technologie mogą ułatwiać dostęp do informacji, wzajemne kontakty, a wyposażenie techniczne może budować markę na rynku i przyczyniać się do wypracowywania, także tej psychologicznej, przewagi nad mniej rozwiniętym technologicznie partnerem.

Rysunek 2. Trójstronny (relacyjny) model komunikacji



Źródło: [4, s. 54; w modyfikacji autorki].

Z kolei centralne elementy modelu (tj.: nadawcę, odbiorcę i przedmiot) można rozpatrywać jako obszary oddziaływań technik manipulacyjnych. Do technik należących

do arsenału wykorzystywanego do manipulacji nadawcą komunikatu można zaliczyć np.: pozytywną autoprezentację, samoobwinianie, niepełne kompetencje, sztafetę, autodeprecjację. Do technik manipulowania odbiorcą można zaliczyć m.in.: komplementowanie, atak personalny, groźby, dobry/zły facet, huśtawkę emocjonalną. Natomiast manipulowanie przedmiotem negocjacji może się odbywać za sprawą technik, takich jak: blefowanie, oskubywanie, pokerowa zagrywka, nagroda w raję, imadło, przedłużanie pozytywnych strzałek, odłożenie na później niektórych kwestii, mierz wysoko, bagatelka, kompromis, powolne ustępstwa, przepuszczanie zdechłych krów, krakowskim targiem [7, s. 121]. Co, oczywiście, nie wyczerpuje wszystkich przykładów, z jakimi mogą się spotkać negocjatorzy. Z badań przeprowadzonych przez E. Kowalczyk nad negocjacjami w sprawie pracy wynika, że kandydaci ubiegający się o zatrudnienie najczęściej odwołują się do technik, takich jak: pozytywna autoprezentacja (3,96)<sup>1</sup>, mierz wysoko (3,27) i powolne ustępstwa (2,85), a do czynników warunkujących ich wykorzystanie<sup>2</sup> należą: stanowisko, o które aplikują, przyzwalająca postawa rekrutera, pozycja i etap kariery, na której znajduje się aplikant, jego umiejętność i wprawa w negocjowaniu, sytuacja podczas rozmowy oraz stopień zainteresowania organizacji kandydatem [8, s. 342 i 291]. Zatem negocjacje są przestrzenią, w której wykorzystuje się manipulacje, co więcej, dla wielu stanowią one o ich uroku, są niejednokrotnie dowodem biegłości w sztuce. Jak są one zatem odbierane w kategoriach etyki biznesowej i społecznej?

## 2. Etyczne wymiary technik negocjacyjnych

### 2.1. Etyka negocjacji – propozycja definicji postępowania *fair play*

Poszukując odpowiedzi na pytanie, jak menadżerowie oceniają odwoływanie się do manipulacji i czy jest ona przez nich stanowczo odrzucana, można przytoczyć wymowne wyniki badań przeprowadzonych w województwie świętokrzyskim. Wynika z nich, że 48% zawodowych negocjatorów odwołuje się do manipulacji w odpowiedzi na także zachowanie drugiej strony, 22% – dopuszcza ją, gdy zawodzą inne metody, a tylko 25% – całkowicie jej nie akceptuje. Przy czym najczęściej nie ujawniają oni istotnych dla przebiegu negocjacji faktów, składają warunkowe obietnice i komplementują drugą stronę (odpowiednio 42,9%, 14,4% i 15,7% negocjatorów odwołuje się do tych metod prawie zawsze). Najrzadziej natomiast odwołują się do ataków personalnych i gróźb (odpowiednio 84% i 77,6% negocjatorów nigdy tego nie

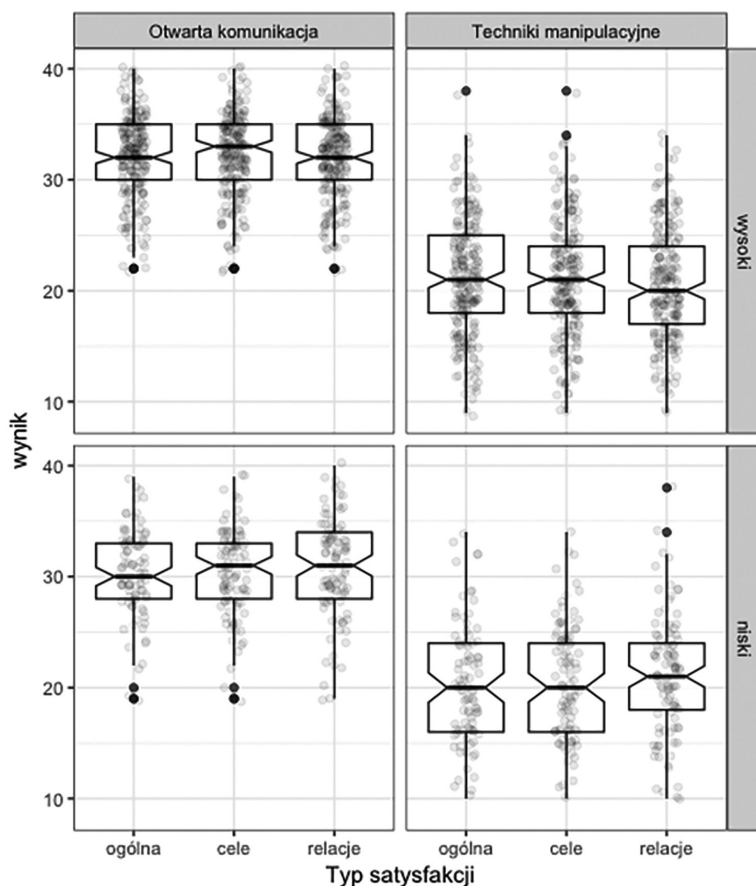
<sup>1</sup> Średnia dla grupy N = 157 respondentów z różnych organizacji gospodarczych. Zastosowana skala: 0 – brak danych, 1 – nigdy, 2 – bardzo rzadko, 3 – czasami, 4 – często, 5 – bardzo często.

<sup>2</sup> Wyniki uzyskane w trakcie debaty panelowej prowadzonej z udziałem osób aktywnych zawodowo.



robi) [5, s. 101–103]. Inne badania donoszą również, że w trakcie pertraktacji 60% respondentów buduje nieprawdziwy wizerunek firmy, 25% – nie dostarcza pełnych informacji o oferowanym produkcie, a 28% – wręcz wprowadza drugą stronę w błąd [3, s. 23–48]. Ponieważ aż tak liczne grono osób odwołuje się do zachowań etycznie dwuznacznych, można uznać że są to wręcz zachowania powszechne, a w opinii niektórych badaczy z zakresu negocjacji często zapewniają sukces negocjacyjny. Jeżeli tak się dzieje, to czy toczenie bojów mających sprawić, że w negocjacjach ludzie nie będą się posiłkować manipulacją nie jest skazane na porażkę i czy nie przypomina walki toczonej przez Don Kichota z La Manchy?

Rysunek 3. Poziom satysfakcji (ogólnej, wynikającej z realizacji celów i jakości relacji) w zależności od odwoływania się do technik manipulacyjnych i otwartej komunikacji



Źródło: [9, s. 8–23].

Taktyki negocjacyjne są i zapewne jeszcze długo będą opierać się na manipulacji, z tego prostego względu, że przynoszą wymierne korzyści, do których w negocjacjach się dąży. Stosowane są nawet wtedy, gdy wiążą się z pojawieniem, opisanego przez E. Kowalczyk i P. Klekę [9, s. 8–23], tzw. efektu dysonansu ponegocjacyjnego. Efekt ten polega na braku wzrostu satysfakcji na dwóch z trzech poddanych analizie wymiarów negocjacji – osiągniętego celu oraz wypracowanych relacji – w przypadku odwołania się do negocjacyjnych technik manipulacyjnych. Natomiast poziom ogólnego zadowolenia z negocjacji słabo koreluje wraz ze wzrostem stosowania technik manipulacyjnych ( $\rho$  Spearmana = 0,11;  $p = 0,044$ ). Innymi słowy, zwycięstwo podparte manipulacją nie smakuje aż tak dobrze, by niezmiernie cieszyć, ale też nie aż tak źle, by od niej z niesmakiem odstąpić. Natomiast wraz ze wzrostem odwoływania się do otwartej komunikacji w negocjacjach rośnie satysfakcja na wymiarze ogólnym, celów i relacji.

Zatem definiując negocjacyjne *fair play* (tradycyjnie przypisywane pertraktacjom kooperatywnym), można stwierdzić, że przestrzega się w ich trakcie ustalonych reguł, co obejmuje jednakże przyzwolenie na używanie niektórych spośród technik manipulacyjnych. Należy jednak zaznaczyć, że bywa ich relatywnie mniej aniżeli w negocjacjach rywalizacyjnych [por. 10, s. 31–44], co jest dodatkowo determinowane przez: czynniki kulturowe, płeć, wykonywany zawód i status społeczny.

## 2.2. Nieetyczne techniki negocjacyjne w ujęciu R.J. Lewickiego i R.J. Robinsona oraz ich percepcja

W oparciu o analizę literatury oraz przeprowadzone badania empiryczne R.J. Lewicki i R.J. Robinson zaproponowali typologię manipulacyjnych technik negocjacyjnych, na których oparli konstrukcję skali do pomiaru ich percepcji SINS (*Self-reported Inappropriate Negotiation Strategies*). Lewicki w swych rozważaniach wyszedł z założenia, że techniki te bazują na kłamstwie, czyli „przekazaniu intencjonalnie zwodniczej informacji”, której celem jest zbudowanie własnej przewagi negocjacyjnej. Zaproponowana przez wspomnianych autorów klasyfikacja technik opartych na kłamstwie jest następująca [11, s. 665–682]:

1. Kamuflowanie swego stanowiska – np. podawanie nieprawdziwego punktu oporu w negocjacjach, poniżej którego zejść jakoby nie można. W badaniach przeprowadzonych już na początku lat 70. XX wieku ustalono również, że zawyżone żądania stanowią skuteczny środek do zdobycia większych koncesji od drugiej strony.
2. Błefowanie – to składanie fałszywych zapewnień lub gróźb, czyli obiecywanie gruszek na wierzbie pod warunkiem, że druga strona zachowa się w sposób oczekiwany przez błefującego. W rzeczywistości nie ma on zamiaru dotrzymać wypowiedzianych w trybie warunkowym słów.

3. Fałszerstwa – np. przez świadome dostarczanie analiz finansowych opartych na spreparowanych danych, które stawiają firmę w korzystniejszym świetle, przedstawianie sfałszowanych dowodów oraz certyfikatów, a także nieprawdziwych gwarancji, co w konsekwencji zmienia się stanowisko oponenta.
4. Zniekształcenia – polegają na manipulowaniu racjonalnym myśleniem i wnioskowaniem oponenta, co prowadzi do wyciągnięcia błędnych wniosków przez interlokutora. Może to np. obejmować przemilczanie niektórych, niekorzystnych kwestii, wybiórcze przywoływanie argumentów powodujących niekorzystną decyzję podjętą przez drugą stronę.
5. Wybiórcze ujawnianie informacji lub wprowadzanie w błąd widownię negocjacji – przez wywieranie wpływu na osoby w sposób pośredni zaangażowane w negocjacje dąży się, aby widownia ta stawiała opór lub sprzyjała danej formie ustaleń negocjacyjnych (np. negocjacje związków zawodowych z przedstawicielami zarządów spółek, administracji publicznej angażują członków danej grupy zawodowej, która swymi reakcjami torpeduje niektóre propozycje drugiej strony).

Powyższy podział wykorzystał w swoich badaniach m.in. R.J. Anton [1990, za: 11, s. 665–682], który stwierdził, iż kamuflowanie swojego stanowiska jest postrzegane jako najbardziej etyczne, blefowanie – jako neutralne, a następnie oszustwa i w końcu fałszerstwa – jako skrajnie nieetyczne. Na odmienne postrzeganie stopnia nieetyczności technik manipulacyjnych wpływają m.in.: zawód, wiek, płeć, różnice kulturowe.

Zawód. Anton ustalił, że różnice w postrzeganiu etyczności tych zachowań w zależności od grupy zawodowej – osoby związane z biznesem były bardziej liberalne w swych poglądach aniżeli duchowieństwo.

Wiek. W tych samych badaniach wykryto, że blefowanie było spostrzegane jako mniej etyczne przez osoby młodsze i starsze w porównaniu z osobami w średnim wieku oraz przez te o stażu od 3 do 5 lat w zestawieniu z tymi o krótszym lub dłuższym doświadczeniu zawodowym. Z kolei oszustwa starsi respondenci oceniali jako znacząco mniej etyczne aniżeli młodszy [11, s. 665–682].

Płeć. Badania R.J. Antona wykazały także, że blefowanie i oszustwa były postrzegane jako mniej etyczne przez kobiety w porównaniu z mężczyznami. Z kolei inne badania, co prawda prowadzone głównie na populacji północnoamerykańskiej, ale też i np. tureckiej, także potwierdzają różnice genderowe, pokazując, że kobiety mają wyższe standardy etyczne aniżeli mężczyźni, w związku z czym postrzegają manipulacyjne techniki negocjacyjne jako mniej etyczne. Z kolei Z. Ma [12, s. 123–135] zauważył, że różnice między płciami występują w większym stopniu wśród negocjatorów świata zachodniego (Kanada), natomiast nie ma ich lub są mniejsze wśród negocjatorów dalekiego wschodu (Chiny).

Kultura. Istnieją także różnice międzykulturowe w postrzeganiu nieetyczności technik negocjacyjnych, i tak np. negocjatorzy chińscy są znacząco bardziej tolerancyjni od kanadyjskich, inaczej też oceniają nieetyczność technik – dla Kanadyjczyków

najbardziej akceptowanym zachowaniem jest prowadzenie negocjacji według strategii rywalizacyjnej (np. zgłaszanie zawyżonych i składanie nieuzasadnionych żądań na otwarcie rozmów) podczas gdy Chińczycy za najbardziej akceptowalne uważają zbieranie istotnych informacji metodami dwuznacznymi etycznie (np. przekupywanie, dawanie prezentów – zgodne ze zwyczajem *guanxi*<sup>3</sup>). Natomiast za najmniej etyczne zarówno Kanadyjczycy, jak i Chińczycy uznali fałszywe obietnice i atakowanie zespołu przeciwnika, ale różnili się oni w stopniu ich oceny, pierwsi w swych osądach byli bardziej radykalni [12, s. 123–135]. Warto dodać, że negocjatorzy chińscy opierają swoje zaufanie na procesach poznawczych (czyli jest ono determinowane wiedzą ufającego na temat osoby obdarzonej zaufaniem), a wysoki poziom zaufania może ich zniechęcić do wykorzystywania opartego o negatywne emocje oszustwa. Równocześnie wykrycie takiego oszustwa w postępowaniu drugiej strony powoduje zburzenie, cenionej przez nich, prawdziwej harmonii i może doprowadzić, że zaczną się nawet do tych mniej etycznych zachowań, czując moralne przyzwolenie do stosowania manipulacji zarówno poznawczej, jak i emocjonalnej [17, s. 11–13]. Chińscy przedsiębiorcy mający zaufanie do partnera biznesowego są też bardziej skłonni do mówienia o swoim życiu pozazawodowym aniżeli negocjatorzy kanadyjscy, którzy wyraźnie oddzielają sferę zawodową od prywatnej [15, s. 62–69]. Wymiar kulturowy wpływa również na ocenę prowadzenia negocjacji według strategii rywalizacyjnej i charakterystycznych dla niej metod manipulacji, powodując, że jest ona bardziej akceptowana w krajach Bliskiego Wschodu niż w Azji, Zachodniej Europie czy Ameryce Łacińskiej. Większe przyzwolenie było też na nią w Stanach Zjednoczonych aniżeli w Europie. Podobnie blefowanie było bardziej dozwolone wśród Amerykanów i negocjatorów azjatyckich niż europejskich [11, s. 665–682]. Etyczne aspekty prowadzenia negocjacji są silnie warunkowane kulturowo, a jadąc do innego kraju, negocjatorzy mogą mieć wątpliwości, czy ich zachowania nie urażą drugiej strony. Czasami są zmuszeni do stosowania metod, które w ich kręgu kulturowym są postrzegane jako nieetyczne, ale kiedy po nie sięgną planowany interes może nie dojść do skutku. Na przykład dla negocjatorów świata zachodniego dyskusyjne może okazać się odwołanie do chińskiego obyczaju *guanxi* czy rosyjskiego sposobu prowadzenia interesów. Tym, co utrudnia negocjacje międzykulturowe, jest przyjęcie własnej perspektywy jako dominującej i chęć podporządkowania postępowania drugiej strony własnym normom etycznym [14, s. 45–53]. Niestety, takie postępowanie jest skazane na niepowodzenie, bowiem w negocjacjach trzeba wypracować wspólny model, czasami odchodząc od silnie kulturowo zakorzenionych zasad, bądź zrezygnować i prowadzenia interesów.

<sup>3</sup> *Guanxi* – to przyjęta zasada budowania sieci wpływów i powiązań, bez których interesy w Chinach i krajach Azji Południowo-Wschodniej są niemożliwe. Ma silne zakorzenienie w kulturze, obyczajach i historii. Bardziej polega się tu na tym, co zostało ustalone ustnie, niż na tym, co spisano na papierze, a odejście od ustaleń pociąga za sobą utratę twarzy [16].

Zatem ocena etycznej strony negocjacji jest zróżnicowana zarówno ze względu na metody, jak i na wykonywany zawód, płeć, wiek i staż pracy czy wreszcie kulturę narodową. Jednakże, jak wynika z przytoczonych badań, nie ma sytuacji, w której jakaś z grup stwierdziłaby, iż całkowicie i radykalnie potępia w równym stopniu wszelkie kategorie manipulacji.

### 2.3. Profil negocjatora a wykorzystywanie technik manipulacyjnych

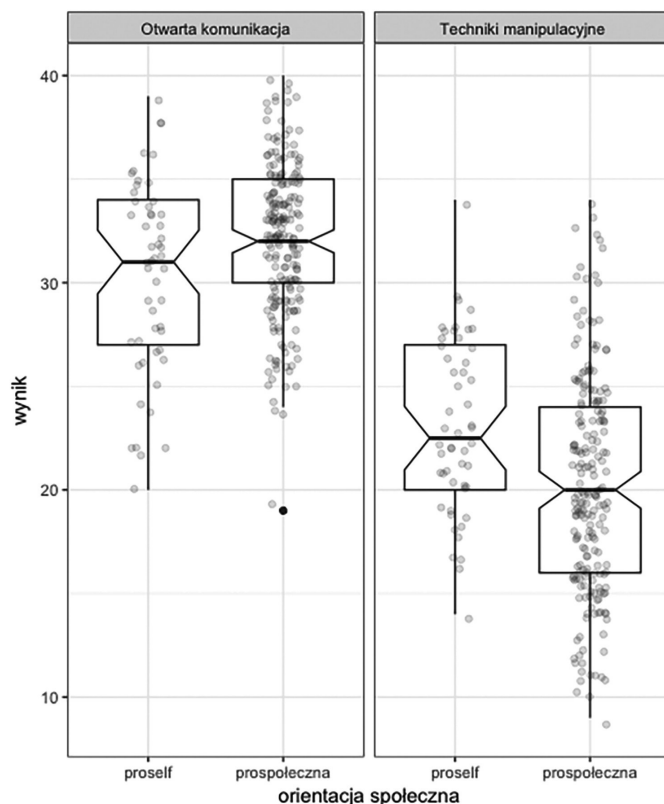
Kim są osoby odwołujące się do manipulacyjnych technik negocjacyjnych? Czy są makiawelistami? Czy dbają o dobro wspólne, czy bardziej o własne? Czy być może są doświadczonymi graczami? Z badań przeprowadzonych przez E. Kowalczyk i P. Klekę z wykorzystaniem dwuwymiarowego, autorskiego kwestionariusza do oceny form komunikacji w negocjacjach TMOK<sup>4</sup> (Techniki Manipulacyjne – Otwarta Komunikacja) wynika, że:

1. Osoby odwołujące się do manipulacyjnych technik negocjacyjnych znacząco bardziej prezentują orientację społeczną nastawioną na siebie (*proself orientation*) ( $W = 8330,5$ ;  $z = 4,04$ ;  $p < 0,001$ ;  $d = 0,58$  [0,27–0,88]). Orientacja *proself* obejmuje strategię indywidualistyczną, której przyświeca motto „chcę wygrać”, oraz strategię rywalizacyjną o przesłaniu „chcę wygrać z tobą”. Natomiast w przypadku negocjacji opartych o otwartą komunikację („wygramy razem”), nie odnotowano statystycznie istotnej różnicy między grupą nastawioną na siebie i na innych (orientacja prospołeczna) [9, s. 8–23].
2. Stosowaniu manipulacyjnych technik negocjacyjnych sprzyja doświadczenie negocjacyjne – im częściej się negocjuje, tym chętniej korzysta się z technik negocjacyjnych. Ćwiczenie jest podstawą mistrzostwa także w negocjacjach. Odwoływaniu się do technik manipulacyjnych sprzyja także częstotliwość prowadzenia zarówno negocjacji biznesowych, jak i pozabiznesowych ( $\rho$  Spearmana = 0,22;  $p < 0,001$ ) [9, s. 8–23].
3. Stosowanie manipulacyjnych technik negocjacyjnych nie jest determinowane płcią, natomiast istnieje związek z wiekiem badanych (wraz z wiekiem nieco rośnie odwoływanie się do omawianych technik;  $r_{(329)} = 0,20$ ;  $p < 0,001$ ) oraz z ich wykształceniem (stosując analizę wariancji ANOVA/ $F_{(2,314)} = 3,97$ ;  $p = 0,02$ ) oraz testy post-hoc HSD Tukeya ustalono, że osoby z wykształceniem magisterskim

<sup>4</sup> Test TMOK składa się z dwóch skal, Skala TM (technik manipulacyjne) bada skłonność wykorzystywania technik manipulacyjnych i OK (otwarta komunikacja) bada stopień wykorzystywania przez badanych jasnej i bezpośrednio skierowanej do rozmówcy komunikacji. Obie skale zawierają po 8 pytań, co do których badani się ustosunkowują na 5-stopniowej skali typu Likerta. Współczynnik rzetelności alfa-Cronbacha obu skali jest zadawalający i wynosi:  $r_{\text{TM}} = 0,764$ ,  $r_{\text{HOK}} = 0,689$ . Badania prowadzono na próbie 313 respondentów, w formie kwestionariusza elektronicznego zamieszczonego na stronie ebadania.pl. Ich ilościowy i elektroniczny charakter może być pewnym ograniczeniem badawczym.

rzadziej odwołują się do tych technik niż te z wykształceniem inżynierskim/licencjackim) [6].

Rysunek 4. Rozkład wyników na skalach MT i OK w zależności od orientacji społecznej



Źródło: [9, s. 8–23].

4. Makiawelizm nie jest skorelowany z odwoływaniem się do manipulacyjnych technik negocjacyjnych, czyli osoby z nich korzystające nie żywią silnej potrzeby manipulowania innymi, oszukiwania i okłamywania ich. Nie są też oportunistami, a w centrum ich potrzeb nie znajduje się dominująca potrzeba władzy i kontroli. Dlaczego? Z pewnością po części z powodu relatywnie dużej powszechności stosowania technik negocjacyjnych, w porównaniu z mniej liczną populacją makiawelistów. Wynik ten jest także argumentem potwierdzającym tezę o oddzieleniu roli negocjatora od tożsamości prywatnej, bowiem w grze negocjacyjnej dopuszcza się pewną dozę manipulacji, która może być nieakceptowanym elementem zachowania pozanegocjacyjnego [6].

5. Przekonaniu negocjatorów o świecie jako miejscu, gdzie toczy się gra o sumie zerowej, polegająca na dystrybucji ograniczonego dobra, sprzyja odwoływanie się do technik manipulacyjnych ( $r$ -Pearsona = 0,278;  $p$  = 0,009) [6].
6. W grze zatytułowanej dylemat kandydata<sup>5</sup> E. Kowalczyk ustaliła, że osoby odwołujące się w większym stopniu do technik manipulacyjnych miały niższy poziom lęku jako cechy<sup>6</sup> ( $r$ -Pearsona = -3,17;  $p$  = 0,001) oraz deklarowały wyższe aspiracje dochodowe ( $r$ -Pearsona = 0,239;  $p$  = 0,038). Zatem osoby korzystające z technik manipulacyjnych w trakcie negocjacji nie są targane wątpliwościami, niepokojem wewnętrznym, równocześnie wyznaczają sobie ambitne cele, do których dążą.

Przewidzenie zachowań przy negocjacyjnym stole jest zatem bardzo trudne, ale gdy mamy do czynienia z negocjacyjnym wygą, osobą mniej wykształconą, starszą oraz taką, o której wiemy, że przedkłada dobro własne nad wspólne i postrzega przedmiot sporu jako ograniczony zasób – przygotujmy się. Gra może być twarda, a będą w niej obowiązywać reguły dystrybucyjnego rozstrzygnięcia sporów, które w większym stopniu dopuszczają odwoływanie się do manipulacyjnych technik negocjacyjnych.

## Podsumowanie

Reasumując prowadzone na łamach tego artykułu rozważania na temat etycznej dwuznaczności technik negocjacyjnych, warto podkreślić, że mimo świadomości ich niewłaściwości ludzie, spod różnych długości i szerokości geograficznych, odwołują się do nich. Nawoływanie o czystą grę w negocjacjach, rozumianą jako kategoryczne odżegnywanie się od manipulacji, wydaje się być utopijne. Bowiern rzadko kto w trakcie pertraktacji ani razu nie zablokował, nie dodał kolorów swojemu CV, czy nie zmienił niewygodnego dla siebie tematu. Jednocześnie niewielu negocjatorów rzuca groźby, zastrasza, czy fałszuje dokumenty. Dla takich metod trudno znaleźć przyzwolenie, i bardzo dobrze. Negocjacje mogą być – jak już tu wcześniej powiedziano – przyrównane do przygotowywania smacznego posiłku – nie należy jednak przesadzić z przyprawami, bo danie okaże się niejadalne, a potrawa stanie biesiadnikom kością w gardle.

<sup>5</sup> Autorska gra dylemat kandydata bazuje na klasycznych zasadach dylematu więźnia. Z tym że stronami są tutaj dwaj kandydaci do pracy (w wersji macierzystej byli to więźniowie) oraz rekruter (zamiast prokuratora). W zależności od przyjętej przez kandydatów strategii – współpracy bądź walki, rekruter podejmuje decyzję o ich zatrudnieniu i wysokości wypłaty. W badaniach uczestniczyło 104 studentów uczelni ekonomicznych (studia I stopnia), którzy oprócz rozegrania 20 licytacji w grze wypełnili baterię kwestionariuszy. Badania przeprowadzono w I kwartale 2016 r.

<sup>6</sup> Lęk jako cecha to względnie stałe dyspozycje do przeżywania niepokojów przez jednostkę. W wypadku pojawienia się zagrożenia decyduje ona o pojawieniu się reakcji lękowej, a jest to determinowane wcześniejszymi doświadczeniami; do jego pomiaru użyto kwestionariusz STAI w polskiej adaptacji.

Co więcej, fundamentalizm etyczny negocjatora, polegający na kategorycznym odżegnywaniu się od stosowania technik negocjacyjnych, może być przez wielu rozmówców odbierany negatywnie – sam nie gra, ale też uniemożliwia grę innym. Nie oznacza to jednak, że etycznym być nie warto, ale trzeba się liczyć z niechęcią i zyskaniem etykiety osoby, z którą rozmowy są trudne, a mogą być one nawet postrzegane jako bardziej wymagające niż z tymi, którzy czasami z technik negocjacyjnych skorzystają. Ciekawym dalszym obszarem badawczym wydaje się być opracowanie umysłowych modeli negocjacji z uwzględnieniem w nim aspektów etyki i manipulacji.

Czy warto zatem kruszyć kopie o negocjowanie *fair play*? Moim zdaniem tak, zwłaszcza gdy podjęta gra ma jasne reguły i wyraźnie zarysowane granice, których przekraczać nie wolno, a przyjęte zasady nie powinny sankcjonować niesprawiedliwości i łamania praw. Zatem pewne zachowania manipulacyjne są dozwolone, a nie wykraczając poza granice wytyczonego przez negocjatorów pola gry, postępuje się *fair*, uznając tym samym niektóre techniki za negocjacyjny koloryt. Równocześnie to, na co daje się przyzwolenie, zależy od celów negocjacji, perspektywy czasowej relacji budowanej w oparciu o nie, profilu osobowego negocjatora, układu sił oraz kultury (organizacyjnej i narodowej), w jakich się toczy rozmowy. Podsumowując, stwierdzić można, że etyka negocjacji ma charakter relatywistyczny, a nie absolutystyczny. Równocześnie obszar etyki negocjacji w kontekście różnic wynikających ze wspomnianych w artykule uwarunkowań jest ciekawym obszarem dla dalszej eksploracji naukowej.

## Bibliografia

- [1] Chmielecki M., Sułkowski Ł., *Problematyka zaufania w negocjacjach międzykulturowych w obliczu metafory konceptualnej – studium komparatywne*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 1(166).
- [2] Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do Tak: negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1994.
- [3] Fleck D., Volkema R., Pereira S., Levy B., Vacari L., *Neutralizing Unethical Negotiating Tactics: An Empirical Investigation of Approach Selection and Effectiveness*, „Negotiation Journal” 2014, No. 1.
- [4] Frydrychowicz S., *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009.
- [5] Jastrzębska-Smolaga H. (red.), *Ekonomiczne podstawy negocjacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- [6] Kleka P., Kowalczyk E., *Założenia koncepcyjne oraz cechy psychometryczne narzędzia do badania funkcjonalnego aspektu kompetencji negocjacyjnych (TMOK)*, w druku.



- [7] Kowalczyk E., *Człowiek, organizacja, kariera. Siła psychologii stosowanej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
- [8] Kowalczyk E., *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011.
- [9] Kowalczyk E., Kleka P., *Selected Determinants of Interpersonal Communication in Negotiation – between Openness and Manipulation*, "Social Sciences" 2015, No. 2(88).
- [10] Kozina A., *Dobór technik prowadzenia negocjacji*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2015, nr 8(944).
- [11] Lewicki R.J., Robinson R.J., *Ethical and Unethical Bargaining Tactics*, "Journal of Business Ethics" 1998, No. 17.
- [12] Ma Z., *The SINS in Business Negotiations: Explore the Cross-Cultural Differences in Business Ethics Between Canada and China*, "Journal of Business Ethics" 2010, No. 91.
- [13] Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996.
- [14] Maude B., *Managing Cross-Cultural Communication. Principles and practice*, Palgrave Mcmillan, New York 2011.
- [15] Meyer E., *Gdy chcesz usłyszeć: si, ja, oui, hai, da*, „Harvard Business Review Polska” 2016, nr 10.
- [16] *Quanxi, Encyklopedia Zarządzania*, www.mfiles.pl [03.12.2016].
- [17] Zhang J., Liu L.A., Liu W., *Does Trust Reduce Deception in Negotiation? Culturally Divergent Effects of Cognition-based and Affect-based Trust*, 25<sup>th</sup> Annual International Association of Conflict Management Conferences, Spier, South-Africa 2012.

---

## WYKORZYSTANIE I PERCEPCJA DWUZNACZNYCH ETYCZNIE TECHNIK NEGOCJACYJNYCH

### Streszczenie

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny, a jego przedmiotem są zagadnienia związane z etyką negocjacji. Za cel pracy przyjęto ukazanie manipulacyjnych technik negocjacyjnych na tle stylów negocjacyjnych oraz trójstronnego modelu komunikacji, a także identyfikację kluczowych uwarunkowań postrzegania i wykorzystania tychże technik. W prowadzonych badaniach ustalono, że style negocjowania, sposób komunikowania się oraz uwarunkowania, takie jak m.in.: kultura narodowa, doświadczenie, wiek, wykonywany zawód, orientacja społeczna typu *proself*, wiara w dystrybutywny charakter sporów, mają swoje odzwierciedlenie

w podejściu do etycznie dwuznacznych technik negocjacyjnych. W konkluzji autorka podkreśla obecność relatywizmu etycznego w negocjacjach, a negocjacyjne *fair play* toczy się w ramach zdefiniowanych reguł i ustalonych granic, które częstokroć dopuszczają odwoływanie się do manipulacji.

**SŁOWA KLUCZOWE: ETYKA BIZNESU, NEGOCJACJE, PSYCHOMANIPULACJE, TECHNIKI NEGOCJACYJNE**

---

## THE APPLICATION AND THE PERCEPTION OF ETHICALLY AMBIGUOUS NEGOTIATION TECHNIQUES

### Abstract

This paper has theoretical character and its issues are related with ethics of negotiations. The aim of the article is to present manipulative techniques in negotiations on the ground of negotiation's styles and three-sided model of interpersonal communication, as well as identification chosen conditions of perception and application of those techniques. In her research the Author founded that negotiating styles, circumstances and way of communication and such conditions as culture, experience, age, profession, pro-self orientation, belief in distributive character of disputes have been reflected in the approach to ethical ambiguous techniques. In conclusion she underline presence of ethical relativism in negotiations. The fair play negotiation take place in the frame of defined rules and borders, which often allow the use of manipulation.

**KEY WORDS: BUSINESS ETHIC, NEGOTIATION, PSYCHOLOGICAL MANIPULATION, NEGOTIATIONS TECHNIQUES**