

## Wybrane aspekty etyki w negocjacjach

### Wstęp

Negocjacje stanowią część naszego życia. Prowadzone są niejednokrotnie przez różne grupy społeczne i zawodowe. Dzieci negocjują wysokość „kieszonkowego”, biznesmeni negocjują warunki współpracy z innymi firmami, pracownicy rozmawiają ze swoimi przełożonymi na temat podwyżki, zakresu obowiązków zawodowych itp. W działalności firm negocjacje zajmują ważną pozycję, od umiejętności prowadzenia rozmów zależy często nawiązanie nowych kontaktów i dalsza współpraca pomiędzy firmami. W praktyce negocjacji wykorzystywane są różne techniki pomagające w osiągnięciu zamierzonego celu, niektóre z nich wzbudzają jednak zastrzeżenia etyczne. Celem niniejszej pracy nie jest krytyka strategii stosowanych przez negocjatorów, lecz chęć zwrócenia uwagi na dylematy moralne oraz konsekwencje stosowania wybranych nieetycznych zachowań.

### 1. Etyka a negocjacje

Etyka rozumiana jest jako zespół ocen i norm moralnych przyjętych przez dane społeczeństwo [Lewicki i inni, 2008, s. 256]. Filozoficzna nauka o moralności wyróżnia etykę teoretyczną, normatywną, stosowaną oraz opisową. Etyka teoretyczna zajmuje się m.in. definiowaniem wartości moralnej i ustalaniem, które wartości można nazwać moralnymi. Etyka normatywna stwierdza co jest moralnie dobre a co złe i na tej podstawie generuje dyrektywy, czyli normy pozytywnego postępowania. Etykę opisową absorbują rzeczywiste zachowania ludzi i ich przekonania moralne, natomiast etyka stosowana zajmuje się narzędziami dzięki którym można wpływać na kształtowanie postaw moralnych.

„Etyczne jest to, co nie jest sprzeczne z normami prawnymi, normami moralnymi i regułami obyczajowymi” [Kałużna-Drewińska, 2006, s. 183]. Negocjowanie jest powszechne i prowadzone przez ludzi zarówno w sferze prywatnej (np. miejsce i termin spędzenia wakacji),

---

\*Dr, Katedra Psychologii i Dydaktyki, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, [szczygia@uek.krakow.pl](mailto:szczygia@uek.krakow.pl), ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

jak i zawodowej (np. warunki realizacji wspólnego projektu przez różne firmy). Pojęcie negocjacji jest różnie definiowane w literaturze przedmiotu. Według Dąbrowskiego [Dąbrowski, 1991, s. 11] negocjacje są procesem komunikowania się stron oczekujących, że w wyniku uzyskania porozumienia mogą zapewnić sobie większe korzyści, których nie zdobyłyby działając samodzielnie lub wbrew sobie, czy bez dojścia do porozumienia (konsensusu). Negocjacje rozumiane są również, jako proces komunikowania zwrotnego, który służy uzyskaniu od innych osób tego, co jest nam potrzebne. Podmioty biorące udział w negocjacji poszukują porozumienia w sytuacji, gdy łączą ich interesy, z których jedne są wspólne a inne przeciwstawne [Ury i inni, 2000, s. 27–28]. Negocjacje, to także sekwencja wzajemnych działań, dzięki którym strony dążą do uzyskania korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu [Nęcki, 2000, s. 17]. Brulak definiuje pojęcie negocjacji jako „proces komunikacyjno – decyzyjny, w którym strony dobrowolnie starają się rozwiązać konflikt, tak aby uzyskany rezultat był możliwy dla nich do przyjęcia” [Brulak i inni, 2000, s. 13]. Podsumowując, negocjacje są więc procesem opartym na komunikowaniu się, w którym strony mające częściowo zbieżne i częściowo rozbieżne interesy dążą do uzyskania korzystnego dla siebie (na wzajem) porozumienia.

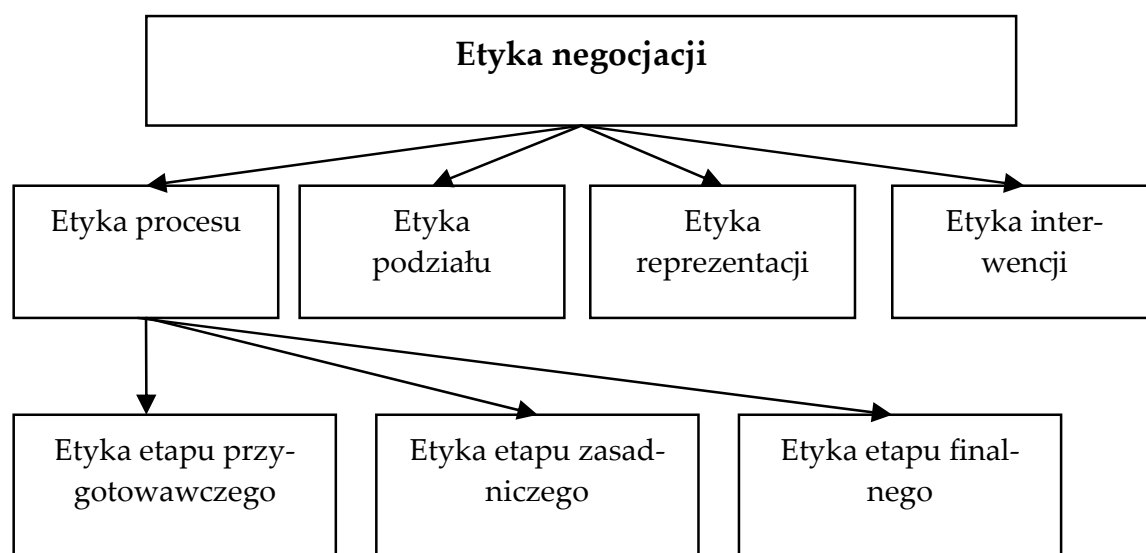
Negocjatorzy powinni przestrzegać zasad molarnych we wszystkich etapach procesu negocjacyjnego, od przygotowania negocjacji, przez ich przeprowadzenie i na podsumowaniu rezultatów kończąc. Kierowanie się uczciwością, rzetelnością przekazywanych informacji, prawdomównością oraz sprawiedliwym podziałem wynegocjowanych korzyści powoduje, że w przyszłości może dojść do ponownego spotkanie negocjatorów i prowadzenia kolejnych rozmów. Negocjacje jednak różnią się od wielu innych sytuacji, w których podmioty muszą kierować się i przestrzegać ściśle określonych reguł postępowania np. prawnych. W negocjacjach nie wszystko jest jasno określone i zdefiniowane, każda ze stron indywidualnie ustala swoje priorytety, prowadzona rozmowa może uwzględniać wiele różnych technik negocjacyjnej czy manipulacyjnych<sup>1</sup>, których stosowanie wzbudza zastrzeżenia etyczne. Negocjatorzy, dążąc do zaspokojenia swoich potrzeb i własnych intere-

---

<sup>1</sup> Manipulacja społeczna to planowe i celowe działanie, którego autor wywiera wpływ na inną osobę w taki sposób, aby nie zdawała sobie ona sprawy z tego, że podlega jakimkolwiek oddziaływaniom, bądź by nie była świadoma siły lub konsekwencji tych oddziaływań [Doliński, 2000, s. 506].

sów mogą np. blefować, podawać zawyżone oczekiwania, pozyskiwać z różnych źródeł informacje na temat firmy czy osób, z którymi w przyszłości ma dojść do spotkania. Nie zawsze te postępowania są etyczne, a jednocześnie obie strony mogą je interpretować odmiennie. Dla jednych, świadome spóźnienie się na spotkanie w celu poirytowania lub obniżenia wiary w siebie osób reprezentujących inną firmę nie jest niczym złym czy nieetycznym. Dla drugiej strony, która oczekuje na spotkanie przeżywając stres lub niepewność, takie zachowanie jest niedopuszczalne i nieetyczne. W ustaleniu reguł i zasad postępowania w negocjacjach pomaga etyka negocjacji (zobacz rysunek 1).

Rysunek 1. Obszary etyki negocjacji



Źródło: [Kałużna-Drewińska, 2006, s. 185].

Dziedzina ta koncentruje się na paru obszarach, do których zalicza się: etykę procesu, etykę podziału, etykę reprezentacji oraz etykę interwencji. Etyka procesu zajmuje się przebiegiem negocjacji w trzech etapach: przygotowawczym, zasadniczym i podsumowującym [Kałużna-Drewińska, 2006, s. 185]. Pierwszy etap negocjacji obejmuje wiele aspektów i właściwie w każdym z nich można poruszać kwestie etyczne. Dotyczą one m.in. definiowania celów głównych i dodatkowych negocjacji, pozyskiwania informacji na temat osób i firmy. W każdej wymienionej sytuacji mogą pojawić się dylematy natury moralnej. Jednym z nich jest wyznaczanie przez negocjatorów celów uwzględniających wyłącznie własne interesy. Kolejnym, jest zdobywanie wiedzy na temat negocjato-

rów, aby w przyszłości zastosować wobec nich np. ingrację<sup>2</sup> lub manipulację polegającą na upodabnianiu się do nich pod jakimś względem (np. zainteresowań). Wymienione manipulacje służą zjednaniu sobie ich sympatii. Pozytywne emocje, które przeżywa negocjator mogą wpływać na korzystniejsze spostrzeganie i interpretowanie prezentowanej mu oferty.

Kontrowersję wzbudza także pozyskiwanie poufnych informacji na temat stanu finansowego firmy lub osób w niej zarządzających. Rozważania etyczne mogą dotyczyć decyzji wyboru stylu prowadzenia negocjacji z naciskiem na styl rywalizujący. Negocjując w ten sposób partner rozmowy traktowany jest przedmiotowo jako przeciwnik, który za wszelką cenę powinien zrealizować nasze oczekiwania. Wybierając ten styl negocjatorzy szukają rozwiązania, korzystnego tylko dla siebie i reprezentowanej przez nich firmy. Chętniej opracowują, a później korzystają z różnych technik manipulacji, które są nieetyczne. Podejmują te działania, ponieważ najważniejszy jest dla nich wyłącznie własny interes.

Normy etyczne i moralne odnoszą się także do podjęcia decyzji wyboru argumentacji (zastosowanej w negocjacjach) lub miejsca i czasu prowadzenia rozmów. Wystarczy zaproponować godzinę, która będzie nieodpowiednia dla drugiej strony (np. zbyt wczesna lub późna), przyczyniając się tym samym do zmęczenia i trudności w koncentracji uwagi podczas rozmów. Wystój wewnątrz biura, usytuowanie stołu i krzeseł, przerwy na poczęstunek mogą być także zaplanowane bez uwzględnienia potrzeb drugiej strony.

Wiele różnych kwestii etycznych dotyczy drugiego, zasadniczego etapu negocjacji. Uwzględnić tutaj można sytuacje: wzajemnego poznawania i przedstawiania, porządek obrad, kolejność omawianych problemów (zagadnień) i prezentowania własnych propozycji. W tej części negocjacji stosowane są różne taktyki, które wzbudzają wątpliwości etyczne. Negocjatorzy mogą np. nie zgadzać się na pierwszą otrzymaną propozycję (nawet gdyby była bardzo korzystna) w celu stosowania dalszego nacisku, udawać osobę nie posiadającą uprawnień decyzyjnych, aby dać sobie więcej możliwości zmiany zdania, w trudnym dla siebie momencie rozmowy (negocjacji). Negocjatorzy mogą także stosować taktykę skubania, aby „małymi krokami” uzyskać właściwe dla siebie rozwiązanie lub argumentować swoje wypowiedzi z użyciem słów

---

<sup>2</sup> Ingracja – wkradanie się w cudze łaski [Witkowski, 2004, s. 43].

(zwrotów) akcentujących korzystne dla nich warunki. Strony mają także do swojej dyspozycji szereg manipulacji pomagających przekonać do siebie i swojej oferty podmioty, z którymi prowadzą rozmowy.

Ostatni etap negocjacji także może podlegać ocenom moralnym. W tej części dokonuje się analizy przeprowadzonych negocjacji, uzyskanego wyniku. Podsumowuje się wkład pracy i skuteczności działania (zachowanie, stosowną argumentację) uczestników negocjacji. Rezultat i formułowane wnioski będą zależały od indywidualnie przestrzegane-go systemu wartości i norm moralnych oraz zasad obowiązujących w danej firmie (środowisku pracy).

Etyka podziału zajmuje się rozważaniami „czy otrzymany efekt jest sprawiedliwy i jakim kryteriom oceny powinien podlegać” [Kałużna-Drewińska, 2006, s. 185]. Etyka reprezentacji traktuje o kwestiach spornych, które mogą pojawić się w sytuacji, gdy prowadzi się negocjacje w imieniu zlecającej firmy. Problem może dotyczyć rozbieżności w przestrzeganiu innych zasad moralnych i norm etycznych (np. nieujawnianie informacji o wadach sprzedawanego produktu). Etyka interwencji dotyczy norm i przestrzeganych zasad przez mediatora, który stara się pogodzić strony uczestniczące w negocjacjach [Kałużna-Drewińska, 2006].

Kamiński wskazał podstawowe cele, którymi zajmuje się etyka negocjacji, do których należą [Kałużna-Drewińska, 2006, s. 185]:

- „zdefiniowanie głównych kwestii etycznych związanych z prowadzeniem rozmów negocjacyjnych,
- określenie możliwych w ich ramach wyborów,
- zdefiniowanie głównych czynników je warunkujących,
- ustalenie ram do oceny sytuacji negocjacyjnej i podejmowanie bardziej przemyślanych decyzji,
- wskazanie, jak można prowadzić negocjacje jako proces etyczny,
- zdefiniowanie wartości etycznych”.

## **2. Przesłanki wyboru technik negocjacji**

Wiele osób stara się prowadzić negocjacje etyczne. Istnieją jednak firmy, których celem jest uzyskanie wymiernych korzyści i utrzymanie się na bardzo konkurencyjnym, wymagającym rynku. Wywierają one presję na swoich pracowników, aby negocjowali w sposób łamiący normy moralne. Podczas wielu szkoleń dla małych i dużych firm spotykano się z oczekiwaniami uczenia wyłącznie manipulacji. Dopiero po dłu-

gich rozmowach na temat różnych stylów prowadzenia negocjacji i przedstawieniu korzyści wynikających z traktowania podmiotowego partnerów rozmowy, przekonywano zainteresowanych, że warto uczyć się negocjacji etycznych. Negocjacje typu *win-win*, rzeczowe, zdecydowanie do nich należą. Polegają one na prowadzeniu rozmów w taki sposób, aby ich wynik był satysfakcjonujący i korzystny dla wszystkich stron. Ten styl może być wykorzystywany w sytuacji, gdy negocjatorzy są w stanie sobie zaufać i być pewnymi, że druga strona nie zastosuje wobec nich żadnych „sztuczek”. Wzajemny szacunek i zadowolenie sprawia, że korzyści z negocjacji można czerpać w dłuższej perspektywie. Negocjatorzy podtrzymują relacje zawodowe a czasami także prywatne, chętnie współpracują ze sobą w przyszłości. Tablica 2 przedstawia porównanie stylu rzeczowego z twardym. Negocjatorzy stosujący styl rywalizacyjny (twardy) nie są nastawieni na współpracę, ale wyłącznie na wyegzekwowanie własnych oczekiwań, nawet kosztem drugiej strony.

**Tablica 1. Porównanie stylu twardego i rzeczowego**

Styl twardy	Styl rzeczowy
Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują wspólny problem
Celem jest zwycięstwo	Celem jest rozsądny wynik uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze.
Żądanie ustępstw jako warunków podtrzymania kontaktów	Oddzielanie ludzi od problemu
Koncentracja wyłącznie na swoim stanowisku	Koncentracja na zadaniach a nie na stanowiskach
Stosowanie gróźb	Badanie stanu interesów
Forsowanie tylko jednego rozwiązania korzystnego dla siebie	Szukanie wielu możliwości a następnie wybór korzystnego dla wszystkich
Naleganie na przyjęcie własnego stanowiska	Naleganie na przyjęcie obiektywnych kryteriów
Wywieranie presji	Otwartość na nowe propozycje, uleganie zasadnym argumentom a nie presji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Nęcki, 2000, 70–71].

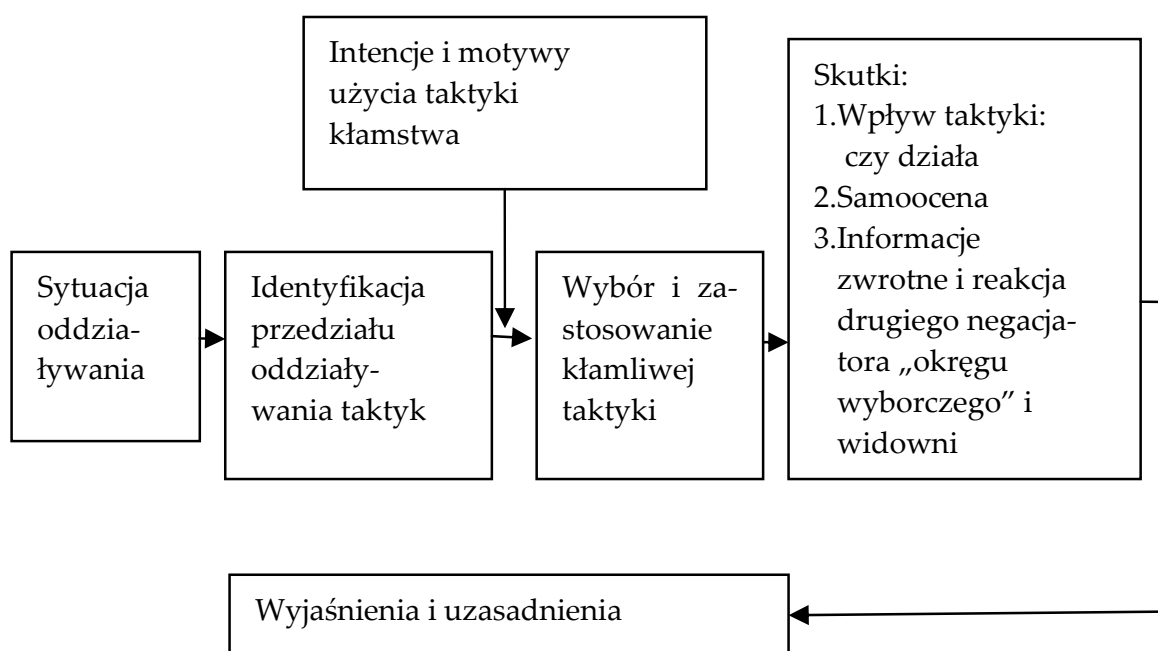
Nieetyczne zachowanie podczas procesu negocjacji nie opłaca się, nawet w przypadku jednorazowych rozmów. Za jednym oszukanym klientem stoi wiele innych osób, które nie będą chętne do zawarcia umów z nierzetelną firmą. W czasach szybkiego przesyłu informacji negatywna opinia dociera bardzo szybko do szerokiej rzeszy odbiorców. Firma czy negocjator zniszczoną reputację odbudowuje przez wiele miesięcy lub lat. Nie zawsze negocjatorzy uświadamiają sobie jak duża odpowiedzialność na nich spoczywa. Osoby reprezentujące firmę są z nią utożsamiane, tym samym wpływają na tworzenie negatywnego wizerunku nie tylko własnego, ale także instytucji ich zatrudniającej. Skoncentrowani wyłącznie na zysku prowadzą nieetyczne negocjacje zrażając do siebie drugą stronę. Rozczarowani negocjatorzy będą dążyli do renegeacji umowy, a w przypadku gdy nie będzie to już możliwe zrealizują zwarte porozumienie w atmosferze złych relacji, które nie wpłyną na kontynuację współpracy w przyszłości.

Dlaczego w takim razie są firmy i negocjatorzy podejmujący ryzyko zniszczenia swojej reputacji? Co skłania ludzi do przedmiotowego traktowania partnerów rozmowy? Jakie są konsekwencje nieetycznych zachowań? Na podjęcie decyzji przez negocjatora o prowadzeniu negocjacji w sposób etyczny lub nieetyczny mają wpływ różne czynniki (warunki). Można je podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne dotyczą m.in. środowiska, w którym pracuje negocjator i przestrzeganych w nim zasad. Czynniki wewnętrzne odnoszą się do możliwości psychofizycznych negocjator. Im większa jest chęć zdobycia zysku przez firmę, tym większe prawdopodobieństwo, że negocjatorzy nie będą przestrzegać norm etycznych. Nastawienie firmy na „zysk jako cel ostateczny i jedyny zwalnia całkowicie przedsiębiorcę z powinności natury etycznej. Realizacja zysku „za wszelką cenę” pozostaje ślepa na aspekty etyczne, jak i kwestie społeczne” [Filek, 2011, s. 86].

Duża konkurencja wśród firm i proponowanych przez nie usług oraz produktów może skłaniać zdeterminowanych negocjatorów do zachowań niemoralnych w celu zdobycia nowych klientów. Nagrody stosowane za skuteczne, ale nieetyczne negocjacje, motywują osoby do podejmowania kolejnych, podobnych działań. Ostatecznie jednak to negocjator decyduje, w jaki sposób przygotować się i przeprowadzić negocjacje. Od jego systemu wartości, poczucia wartości, motywacji, potrzeb, samopoczucia (czynniki wewnętrzne) zależy czy ulegnie oczekiwaniom stawianym mu przez firmę (środowisko).

Uproszczony model podejmowania decyzji etycznych przedstawia „drogę” wyboru stosowania określonej taktyki (zobacz rysunek 2). Negocjator działa w sytuacji, w której powinien wpływać na drugą stronę i podjąć decyzję, o wyborze i zastosowaniu taktyki. W tym celu definiuje znane mu taktyki, które uznaje za nieetyczne a następnie decyduje czy chce z nich skorzystać. O wyborze i użyciu danej manipulacji decydują motywy negocjatora i ocena skuteczności wybranej techniki. Po jej wdrożeniu negocjator oszacowuje jej skutki w trzech aspektach. Pierwszy dotyczy skuteczności użytej techniki. Drugi aspekt odnosi się do samopoczucia negocjatora po nieetycznym zachowaniu. Trzeci aspekt związany jest z oceną przez partnerów negocjacji (przez drugą stronę) lub innych obserwatorów. Negatywne lub pozytywne wnioski mogą wpływać na podejmowanie decyzji o stosowaniu lub rezygnacji z danej taktyki [Lewicki i inni, 2008, s. 260–261].

**Rysunek 2. Model podejmowania decyzji zgodnych z zasadami etyki**



Źródło: [Lewicki i inni, 2008, s. 261].

Uzasadnienie zachowania zależy także od systemu wartości przestrzeganych przez negocjatora. Każdy człowiek w procesie wychowania kształtuje różne wartości w zależności od kultury, religii czy rodziny, w której wyrasta i na tej kanwie wyznaje pewne zasady etyczne. Z drugiej strony zdarza się, że w życiu zawodowym (podczas negocjacji) po-



sługuje się innymi normami. Powstaje rozbieżność pomiędzy wartościami deklarowanymi a praktykowanymi [Filek, 2011].

Funkcjonowanie człowieka w sytuacji „działania sprzecznych wartości” stanowi źródło napięcia emocjonalnego i może wpływać na obniżenie samooceny. Każdy negocjator chce wierzyć, że jest uczciwy, dobry i nie popełnia czynów niemoralnych. Gdy docierają do niego informacje, że jest inaczej, przeżywa dysonans poznawczy. Jest to „uczucie dyskomfortu spowodowane postępowaniem, które sprzeciwia się zwykłemu (zazwyczaj pozytywnemu), pojmowaniu własnej osoby” [Aronson i in., 2006, s. 152–153]. Dysonans poznawczy powoduje dyskomfort, dlatego osoba, która go przeżywa podejmuje próby redukcji dysonansu stosując np. mechanizm racjonalizacji lub usprawiedliwienia. „Mechanizm racjonalizacji polega na odwołaniu się do osobiście cenionych wartości społecznych i uznawanych norm, przy jednoczesnym takim ich spożytkowaniu, aby wyjaśnić swoje własne postępowanie w sposób, który pozwoliłby pomniejszyć moralną naganność podjętego przez nas działania” [Filek, 2011, s. 61]. Przykładem może być tłumaczenie, że stosowana taktyka była konieczna, dzięki niej uratowano pozycję firmy w negocjacjach lub uniknięto negatywnych konsekwencji. „Mechanizm usprawiedliwiania polega na bezkrytycznym, prostym w formie i treści odwołaniu się do podobnego postępowania innych ludzi” będących w podobnej sytuacji [Filek, 2011, s. 61]. Przykładem stosowania tego mechanizmu jest przekonywanie siebie, że wszyscy tak postępują, że takie zachowanie jest naturalne w firmie lub wśród innych negocjatorów. Usprawiedliwianie swojego nieetycznego zachowania słowami „przecież wszyscy teraz manipulują”. Koszty psychologiczne pracy w ciągłym napięciu emocjonalnym i dyskomfortu działania są bardzo duże i skutkują chorobami psychosomatycznymi.

## **Zakończenie**

Wiele firm radzi sobie z tym problemem działaniami nieetycznymi tworząc wewnętrzny kodeks pożądanych zachowań etycznych. Sformułowanie takiego kodeksu jest trudne i wymaga dobrej znajomości problematyki etycznej jak również specyfiki prowadzenia negocjacji oraz znajomości produktu i usług oferowanych przez firmę. Ważne aby sformułowane normy były przestrzegane przez negocjatorów a nie traktowane w kategoriach „co nie jest zakazane to jest dozwolone”. Podmiotom powinno towarzyszyć poczucie odpowiedzialności za cały proces negocja-

cyjny. Według Jean Paul Sartre'a odpowiedzialność to: „świadomość bycia w sposób bezsporny sprawcą jakiegoś wydarzenia albo przedmiotu” [Filek, 2011, s. 110]. Poczucie odpowiedzialności zmusza do zastanowienia się nad konsekwencją własnego zachowania i taktowania innych ludzi. Warto pamiętać, nim zastosuje się nieetyczną technikę, że doświadczony negocjator szybko zorientuje się, że bierze udział w nieuczciwej grze. Dlatego stosowana manipulacja nie pomoże uzyskać zamierzonego efektu, a wpłynie wyłącznie na pogorszenie relacji i znacznie utrudni prowadzenie negocjacji.

## Literatura

1. Aronson E., Wilson T.D., Asch S.E. (2006), *Psychologia społeczna*. Zysk i S-ka, Poznań.
2. Dąbrowski P. (1991), *Praktyczna teoria negocjacji*, SORBOG, Warszawa.
3. Doliński D. (2000), *Inni ludzie w procesach motywacyjnych*, w: *Psychologia*, Strelau J. (red), t. 2., Gdańskie Towarzystwo Psychologiczne, Gdańsk.
4. Filek J. (2011), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
5. Kałużna-Drewnińska U. (2006), *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
6. Lewicki R.J., Barry B., Saunders D.M., Minton J.W. (2008), *Zasady negocjacji*, Rebis Dom Wydawniczy, Poznań.
7. Nęcki Z. (2000), *Negocjacje w biznesie*, ANTYKWA, Kraków-Kluczbork.
8. Ury R., Patton B. (2000), *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.
9. Witkowski T. (2004), *Psychomanipulacje*, MODERATOR, Wrocław.

## Streszczenie

Negocjacje są częścią naszego życia. Prowadzone są niejednokrotnie przez różne grupy społeczne i zawodowe. W działalności firm negocjacje zajmują ważną pozycję, od umiejętności prowadzenia rozmów zależy często nawiązanie nowych kontaktów i dalsza współpraca pomiędzy firmami. W praktyce negocjacji wykorzystywane są różne techniki pomagające w osiągnięciu zamierzonego celu, niektóre z nich wzbudzają jednak zastrzeżenia etyczne. W artykule zaprezentowano pojęcia etyki i negocjacji. Przedstawiono zakres działań etyki

negocjacji. W kolejnej części podjęto rozważania na temat motywów i konsekwencji stosowania nieetycznych zachowań w negocjacjach.

**Słowa kluczowe**

etyka, negocjacje, manipulacja

**Some Aspects of Ethics in Negotiations (Summary)**

Negotiations are part of our lives. Are often carried out by various social and professional groups. The companies' activities occupy an important position in the negotiations, the talks depends on driving skills often make new contacts and further cooperation between the companies. In practice negotiation techniques are used to assist in achieving the intended purpose, some of them, however, raise ethical objections. This paper presents the concept of ethics and negotiations. The allowable range of activities ethics negotiations. The next section elaborates on the motives and consequences of the use of unethical behavior in the negotiations. The aim of the article is not a criticism of standards used by the negotiators but the desire to draw attention to the moral dilemmas before confronting the negotiators and the consequences of some unethical behavior.

**Keywords**

ethics, negotiations, manipulation



