

# A NEMZETKÖZI TÁRGYALÁSOK ETIKÁJA – VIZSGÁLATI MÓDSZEREK ÉS IRÁNYOK

TOMPOS ANIKÓ<sup>1</sup> – ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA<sup>2</sup>

## Összefoglalás:

A tanulmány célja néhány, a nemzetközi kontextusban zajló üzleti tárgyalások etikai aspektusaira, ezen belül a tárgyalási taktikák használatára és az etikai kérdésekkel kapcsolatos döntéshozatalra irányuló jelentősebb kutatás és kutatási beszámoló áttekintése.

Ennek érdekében a tanulmány először a vizsgálatokat igyekszik kontextusba helyezni a disztributív és integratív tárgyalásoknak, az etika tágabb szerepének, a tárgyalások etikai aspektusainak, valamint a tárgyalási stratégiák bizonyos kultúraközi különbségeinek áttekintésével. Ezután kerül sor az etikai szempontból bizonytalan megítélésű taktikákra, továbbá a kultúra a tárgyalások etikájára gyakorolt hatására, végül az etikai kérdésekkel kapcsolatos döntéshozatalra és azok modellezésére irányuló kutatások ismertetésére.

A tanulmány konklúzió helyett jövőbeni magyarországi kutatási irányokra tesz javaslatot, mivel hazánkban kevés a tárgyalások etikai aspektusaival foglalkozó kutatás.

**Kulcsszavak:** etika, kontextus, kultúra, taktikák, tárgyalás

## Summary:

The purpose of the study is to overview a number of significant examinations and research reports on the ethics of intercultural business negotiations. Within the area of ethics in negotiations, the overview focuses on the perceptions and likelihood of use of marginally unethical tactics.

Thus, the paper will first put the examinations in context by overviewing specialist literature on distributive and integrative negotiations, the role of ethics and that of culture, as well as ethical aspects of negotiations. Then ethically ambiguous negotiation tactics, the interaction of culture, situation and ethical decisions and finally, models of the ethical decision making process will be looked at.

Instead of a conclusion, the study will propose some lines for future research to be conducted in Hungary, where at present little academic attention is devoted to these issues.

**Keywords:** ethics, context, culture, tactics, negotiations

---

<sup>1</sup> Egyetemi adjunktus, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Kommunikáció Tanszék, tomposa@sze.hu

<sup>2</sup> Tanszékvezető egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Kommunikáció Tanszék, ablne@sze.hu

## Bevezetés

A tárgyalással kapcsolatban sokáig uralkodott az a nézet, hogy az inkább művészet, mint készségek együttese (Alavoine 2011). Az e nézeteket valló – főleg gyakorló – szakemberek azt tartották, hogy velünk született adottságról van szó, ami nem tanulható és nem kutatható. Ezzel szemben később alakult ki az a felfogás, hogy a tárgyalási kompetenciák tanulhatók és fejleszthetők. Az, hogy az utóbbi évtizedekben a tárgyalások szinte minden üzleti és számos egyéb közép- és felsőfokú képzés tanterveiben helyet kaptak, valamint a tárgyalást taglaló szak- és tankönyvek száza azt jelzik, hogy napjainkban inkább a készségpárti irányzat látszik győzedelmeskedni.

Az oktatást természetesen kíséri a kutatás is. A téma fontosságát mutatja a megjelent, gyakorló szakemberek és/vagy kutatók által írt monográfiák és szacikkek száma, valamint az is, hogy a tárgyalásokkal, illetve azok bizonyos aspektusaival külön folyóiratok is foglalkoznak (pl. *Negotiation Journal*, *International Negotiation*, *Journal of Police Crisis Negotiations*, *Journal of Collective Negotiations*, stb.)

A tanulmány célja néhány, a nemzetközi kontextusban zajló üzleti tárgyalások etikai aspektusaira, ezen belül a tárgyalási taktikák használatára és az etikusság megítélésére irányuló jelentősebb kutatás és kutatási beszámoló áttekintése. Az áttekintés tágabb célja olyan területek beazonosítása, amelyeket hazánkban is érdemes volna vizsgálni.

A tanulmány először a vizsgálatokat igyekszik kontextusba helyezni a disztributív és integratív tárgyalásoknak, az etika tágabb szerepének, a tárgyalások etikai aspektusainak, valamint a tárgyalási stratégiák bizonyos kultúrák közötti különbségeinek áttekintésével. Ezután kerül sor az etikai szempontból bizonytalan megítélésű taktikákra, továbbá a kultúra a tárgyalások etikájára gyakorolt hatására, végül az etikai kérdésekkel kapcsolatos döntéshozatalra és azok modellezésére irányuló kutatások ismertetésére. A szerzők konklúzió helyett jövőbeni magyarországi kutatási irányokra tesznek javaslatokat.

## Disztributív és integratív tárgyalások

A tárgyalás definíciói vagy a felek ellentétes érdekeit és céljait, vagy a tárgyalások eredményes lefolytatásához szükséges őszinteséget és bizalmat hangsúlyozzák. Előbbiek a „szerelemben és háborúban mindent szabad” szállóige jegyében a versenyt, míg utóbbiak a „légy tisztességes, tartsd be az ígéreteidet” nézetből kiindulva az együttműködést helyezik a középpontba.

Carr 1968-ban megjelent, a tárgyalásokat a pókerjátzmákhoz hasonlító tanulmánya óta a versenyközpontúságot valló szerzők gyakran hivatkoznak arra, hogy a tárgyalások során, ugyanúgy, mint a pókerben, a megtévesztés szükségszerű alkotóelem. Tény az, hogy a tárgyalásokban nagy szerepet játszanak mind az egymásnak ellentmondó, mind az együttműködést igénylő érdekek. Az amerikai kutatók előszeretettel hasonlítják a tárgyalások kimenetelét egy kerek tortához. A disztributív tárgyalások során a felek a torta méretét adottnak veszik, így arra törekednek, hogy minél nagyobb szeletet hasítva le a tortából ők győzzenek és a másik fél veszítsen („zero sum game”), míg az integratív tárgyalások jellemzője az, hogy a felek megpróbálják valahogy szétnyújtani a tortát („extending the pie”) annak érdekében, hogy mindketten győztesnek érezhessék magukat („win-win outcome”).

A disztributív és integratív elemek minden tárgyalást végigkísérnek, így a tárgyaló felek is hol a lehengerlő, hol az empatikus oldalukat helyezik előtérbe (Alavoine 2011). Az amerikai hozzáállásról azonban sokat elárul, hogy az angol nyelvű szakirodalom a másik fél megjelölésére valószínűleg gyakrabban használja az „ellenfél” (opponent), mint a „másik fél”, vagy „partner” megjelölést.

## **Az etika szerepe a tárgyalások során**

A tárgyalások során alkalmazott taktikák és trükkök esetében általában nem az a kérdés, hogy legálisak-e, hanem az, hogy etikusak-e. Az etikusságot azonban nehéz megítélni, gondoljunk csak arra, hogy a kanti és az utilitaritánus etika mennyiben különbözik.

A különböző kultúrák között is eltérés van annak tekintetében, hogy mit tekintenek elfogadhatónak. Menkel-Meadow és Wheeler (2004) öt gyakori etikai problémát tárgyalnak könyvük egy-egy fejezetében:

- igazmondás;
- alkutaktikák – olyan taktikákat választunk-e, amelyek kihasználják az erőfölényünket vagy a partner alulinformáltságát;
- a kapcsolat jellege – partnerként, ellenségként, vagy versenytársként tekintünk-e a másik félre;
- érdekképviselő – saját érdekeinket képviseljük-e, vagy ügyfelünkét;
- társadalmi hatások – nem egy harmadik fél kárára felelünk-e meg az asztal körül tárgyalók igényeinek.

## **Kultúraközi különbségek a tárgyalások során**

Az amerikai tárgyalási irodalom egyik legismertebb képviselője, Chester L. Karrass (1996: 1-17) az alábbiakban foglalja össze, mit tanulhatnak véleménye szerint az amerikai tárgyalók nemzetközi partnereiktől:

- A kínaiaktól
  - a quanxi-minőséget (barátság, bizalom, hűség),
  - a konfúciuszi „fogalmazzunk pontosan” elvet és
  - az állhatatosságot, a célkonzisztenciát.
- A japánoktól
  - a megfontolt válasz és tisztelettudó csend gyakorlatát,
  - a „menny jóváhagyásának” keresését (vezetői konszenzus), valamint
  - a japán stílusú „az idő pénz” felfogást.
- A franciáktól
  - az „először egyezzünk meg a fő pontokban, később megtárgyaljuk a részleteket” megközelítést és
  - a „ne adj semmit anélkül, hogy kapnál valamit cserébe” gyakorlatot.

Karrass a közép-keleti tárgyalóknak azt a tulajdonságát tartja követendőnek, hogy élvezetessé tudják tenni az alkudozást, míg figyelmezteti honfitársait, hogy a szavak mást és mást jelenthetnek különböző kultúrákban.

## **„Marginálisan etikátlan” taktikák**

Lewicki és Robinson sokat hivatkozott 1998-as tanulmányukban abból az előfeltevésekből indulnak ki, hogy a taktikák egy olyan kontinuumon helyezkednek el, amelynek egyik végén az etikai szempontból megfelelő, a másik végén a nem megfelelő taktikák vannak. A két

végpont között található egy olyan halmaz, amelyekben azokat a taktikákat találhatjuk, amelyek használata csak bizonyos körülmények között tekinthető indokoltnak, így nem egyértelmű, hogy etikusak-e.

Lewicki és Robinson (1998) a szürke területen elhelyezkedő taktikákat 5 nagy kategóriára bontotta, és ezeken belül határozta meg a vizsgált, összesen 18 taktikát. Az 5 kategória a következő:

- (1) Eltorzított információ adása a tárgyalófélnek vagy a médiumoknak (4 taktika);
- (2) Hagyományos kompetitív alkudozás (5 taktika: sokkoló nyitóajánlat, az ellenfél önbizalmának aláásása, a döntés késleltetése, a minimumigények eltitkolása, a tárgyalópartnerrel kapcsolatos információk beszerzése);
- (3) Blöffölés (3 taktika);
- (4) A tárgyalópartner hálózatának manipulálása (3 taktika, például az ellenfél felettesével történő megbeszélés);
- (5) Nem megfelelő információgyűjtés (3 taktika: „zsarolás”, informátorok fizetése, „csábítás”).

A kategóriák alapján a kutatók kérdőívet állítottak össze. A kérdőív a fenti 18 taktikát tartalmazta és a válaszadóknak 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelniük a taktika megfelelőségét (azaz etikusságát), valamint annak a valószínűségét, hogy használnák őket szakmai pályafutásuk során. Az adatközlők a Harvard Business School és az Ohio State University üzleti mesterképzésben részt vevő hallgatói közül kerültek ki. Az utóbbi egyetemen 2 évig zajlott az adatfelvétel, az összesen 320 hallgató a kurzus elején töltötte ki a kérdőívet. A Harvardon a 736 kitöltő ugyanannak az 1. évfolyamnak a hallgatója volt.

Az adatfeldolgozás során a kutatók faktorelemzést végeztek, valamint összekapcsolták a taktikák értékelését a válaszadók olyan demográfiai változóival, mint a kor, nem, nemzeti hovatartozás. A harvardi minta esetében az adatokat a kitöltők által közölt, a saját konfliktuskezelési stílusukra vonatkozó információkkal egészítették ki. Az eredmények közül az alábbiakat emeljük ki:

- A Harvardon tanulók nagyobb mértékben ítélték a fentebb felsorolt 1-4. kategóriákban foglalt taktikákat elfogadhatónak, mint az Ohio State University diákjai;
- A női adatközlők a 2. kategória taktikái kivételével jobban elutasították a taktikákat, mint a férfiak;
- A kutatók vizsgálták a különböző nemzetek képviselői közötti különbségeket is (amerikai és nem-amerikai állampolgárságú adatközlők). A szignifikáns különbségek alapján az alábbi eredményeket közölték:
  - Az amerikai egyetemi hallgatók jobban elfogadják a 2-3. kategória taktikáit, mint a más nemzetiségűek;
  - A más nemzetiségűek jobban elfogadják a 4. kategória taktikáit, mint az amerikaiak;
  - A nem amerikai adatközlők közül a közép-keleti egyetemisták jobban elfogadják a 2. kategória taktikáit, mint az ázsiaiak, a kelet-európaiak és a latin amerikaiak;
  - Az amerikai adatközlők elfogadóbbak a 2. kategória taktikáival szemben, mint a kelet-európaiak;
  - Az amerikai és ázsiai adatközlők elfogadóbbak a 3. kategória taktikáival szemben, mint a kelet-európaiak.

A cikk publikálásakor még nem álltak a kutatók rendelkezésére olyan adatok, amihez saját, szignifikáns kulturális különbségeket mutató eredményeiket hasonlíthatták volna.

Az azóta eltelt mintegy 15 évben egyre több kutató mutatott rá arra, hogy a más-más kultúrát képviselő tárgyalók más-más viselkedést ítélnak elfogadhatónak, illetve nem megfelelőnek, vagy elfogadhatatlannak. Egy példát kiragadva, Triandis és munkatársai (2001) a félrevezetés és a kultúra közötti kapcsolatot tanulmányozták és arra az eredményre jutottak, hogy bármennyire is befolyásolja a tárgyalók taktikai választásait a szituáció és a tét nagysága, kultúránként különböző annak a megítélése, hogy mi a hazugság és milyen mértékben alkalmazható.

Lewicki és Robinson (1998) nyomán több kutatás is foglalkozott azzal, hogy különböző kultúrák mennyire tartják az etikailag bizonytalan megítélésű taktikákat elfogadhatónak, illetve azzal, hogy az adatközlők mennyire vélik úgy, hogy hajlandóak lennének használni azokat. A kutatások többnyire nem akarták azt magyarázni, hogy a kultúra mely aspektusa okozza a különbséget, néhány kutató azonban megpróbálkozott ezzel is, például Volkema (1999, 2004) a különbségeket a hofstedei dimenziókkal (individualizmus/kollektívizmus és maszkulinitás/femininitás) igyekezett párhuzamba vonni.

A vizsgálatok számának növekedésével egyre nyilvánvalóbbá vált az, hogy a különbségek megfelelő magyarázatához nem csupán a kultúrák jellemzőit, hanem a tárgyalási szituációt jellemző egyéb faktorokat (pl. egy kollektivisták belső vagy külső csoporttagokkal tárgyal) is számba kell venni.

### **Kultúra – szituáció – etikai döntés**

Volkema és Fleury 2002-es tanulmányukban USA-Brazília viszonylatban vizsgálták az etikailag bizonytalan megítélésű taktikák elfogadását és lehetséges használatukat. Az adatközlők a kérdőív egymás utáni lapjain az alábbi 8 szituációs változót kapták:

- Ismeretlen kontextus;
- A tárgyalópartnerről az a hír járja, hogy nem etikus tárgyaló;
- Az ország jól ismert képzett tárgyalóiról;
- Nagyon fontos a tárgyalás;
- Van határidő;
- A tárgyalópartnerről az a hír járja, hogy nagyon jó tárgyaló;
- A tárgyalóféllel valószínűleg lesz még együttműködés a jövőben;
- A kollégákat informálni fogják a tárgyalás részleteiről.

A kutatók a 8 feltételből 5 esetén találtak az amerikai és a brazil válaszadók eredményei között szignifikáns eltérést. Ezzel az eredménnyel a kultúra jelentős szerepét demonstrálták, valamint azt is, hogy a szituációs változóknak különösen nagy hatásuk lehet az etikailag bizonytalan megítélésű taktikák elbírálásában és használatában az adott nemzet kultúrájától függetlenül is.

### **Az etikai kérdésekre vonatkozó döntéshozatal modelljei**

Lewicki és munkatársai (2003) szintén 8, de az előző alfejezetben tárgyalt faktoroktól teljesen eltérő szituációs/kontextuális változót határoztak meg. Figyelemre méltó az a tény, hogy ez a modell a kulturális normákat csak egy kontextuális változónak tekinti. A változók az alábbiak:

- A tárgyaló múltbeli tapasztalatai;
- Ösztönzők;
- A másik féllel való kapcsolat;
- A tárgyalók közötti erőmegoszlás;
- A kommunikáció módja;
- A tárgyaló ügynöke-e egy harmadik félnek;
- A csoport és szervezeti szabályok;
- A kulturális normák.

Rivers és Lytle (2007) mutat rá arra, hogy a kultúra jóval több, mint egyszerű változó, mivel a kultúrának közvetlen hatása van arra, hogy a tárgyaló mit tart etikus döntésnek. Állításukat azzal a ténnyel támasztják alá, hogy a kultúra tartalmazza a kulturális értékeket és az erkölccsel kapcsolatos elképzeléseket, továbbá más faktorokat is befolyásol, például a szervezeti etikai kódexeket, a szervezeti célokat (jutalom, határidők, a tárgyalói szerep, stb.), a jogi környezetet és a másik félről alkotott benyomásokat.

Alavoine (2011) az értékek, a tárgyalásokról alkotott elképzelések és a gyakorlat között feszülő ellentéteket hangsúlyozza. Véleménye szerint az etikai választásokra két forrásból, „a reprezentáció világából” és „az interpretációk világából” érkeznek hatások. A szerző „a reprezentáció világa” kategóriája az egyén alapértékeit tartalmazza. Az alapértékek tulajdonképpen olyan normák, elvek, hiedelmek, amelyekre az alábbiak lehetnek hatással:

- célok, elvárások, személyiség, motiváció;
- kultúra, szubkultúrák, csoportok, család, biológiai nem;
- oktatás, tapasztalat (gyakorlat), szakértelem, kompetenciák.

„Az interpretációk világa” kategória az egyén gyakorlatát fedi, például azt, hogy disztributív vagy integratív tárgyaló-e. A gyakorlatba tartoznak a megtévesztések, hazugságok, blöffök, fenyegetések, ígéretek és engedmények, amelyeket az alábbiak befolyásolnak:

- kontextus, lehetőségek, résztvevők/partnerek, erő, bizalom;
- érzések, érzelmek, kommunikáció, attitűdök, viselkedés;
- kockázati tényezők, érdekek;
- célok, egyéni orientáció.

## **Jövőbeni kutatási irányok Magyarországon**

A fenti áttekintésből látható, hogy viszonylag rövid idő alatt mennyire komplexek lettek a tárgyalások során hozott etikai döntéseket befolyásoló szituációs és kontextuális tényezőket felvonultató modellek, így az etikai döntések vizsgálata is. Tudomásunk szerint ma Magyarországon nem folytatnak vizsgálatokat e téren, így az ismertett kutatások alapján az alábbi javaslatokat tesszük a nemzetközi tárgyalások etikai kérdéseinek kvantitatív és kvalitatív vizsgálatára:

- Érdeemes volna kipróbálni Magyarországon a Lewicki és Robinson (1998) által alkalmazott kérdőívet, vagy annak átdolgozott változatát. A kérdőívet fontos volna egyetemi hallgatókkal és gyakorló tárgyalókkal is kitölteni, mivel az ismertett vizsgálatok túlnyomó többségében az adatközlők egyetemi hallgatók voltak.

- Szituációs és kontextuális változókat illusztráló scenáriókat tartalmazó kérdőívek kitöltetése és az eredmények több szempontból történő feldolgozása.
- Interjúk lefolytatása gyakorló szakemberekkel az etikai kérdésekkel kapcsolatos döntéseiket befolyásoló szituációs és kontextuális változók beazonosítása és a döntési folyamat modellálása érdekében.
- Komparatív kultúraközi kutatás a fenti témákban.

## Irodalomjegyzék

Alavoine, C. (2011): Ethics in Negotiations: The Confrontation between Representation and Practices. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 78., 205-210.

Karrass, C. L. (1996): *In Business as in Life – You Don't Get What You Deserve, You Get What You Negotiate*. Stanford St. Press, Beverly Hills, California.

Lewicki, R. J., Robinson, R. (1998): Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 17., 665-682.

Lewicki, R. J., Barry, B, Saunders, D. M., Minton, J. W. (2003): (4th ed.) *Negotiation*. McGraw Hill Irwin, Boston.

Menkel-Meadow, C., Wheeler, M. (Eds.) (2004): *What's Fair: Ethics for Negotiators*. Jossey-Bas, San Francisco, California.

Rivers, C., Lytle, A. L. (2007): Lying, cheating foreigners!! Negotiation ethics across cultures. *International Negotiation*, 12., 1-28.

Triandis, H. C., Carnevale P., Gelfand, M. et al. (2011): Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1., 73-90.

Volkema, R. J. (1999): Ethicality in negotiations: An analysis of perceptual similarities and differences between Brazil and the United States. *Journal of Business Research*, 45., 59-67.

Volkema, R. J., Fleury, M. T. L. (2002): Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A cross-national comparison. *Journal of Business Ethics*, 36., 381-398.

Volkema, R. J. (2004): Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis. *Journal of Business Research*, 57., 69-78.