

AN ETHICAL APPROACH TO BUSINESS NEGOTIATION

Nevenka Popović Šević, Ph.D

ITS – Information Technology School, Belgrade, Serbia nevenka.popovic.sevic@its.edu.rs

Beba Bajalski, MM

Vortimer consulting d.o.o. Belgrade, Serbia beba.consult@gmail.com

Abstract: The public, being shaped by the different spheres of interest in the market, as well as laws, interprets whether something is ethical or not. The application of business ethics is an extremely complex process. Most ethical problems occurring in the field of business activity are the result of non-compliance between personal attitudes of individuals and companies. The sphere of business ethics is conceived by regulations of the company's business, which is rooted in legal regulations on what is allowed and what is not in the economy. Today, almost every form of business is clearly placed under the magnifying glass of ethics, which precisely explains the morally correct and incorrect corporate moves. The most common ethical dilemma arises between the profitable business direction and the direction of good host practices (corporate social responsibility), on the other hand. It is evident that it is necessary to make a threshold of accountability for the market participants, which would advocate moral behavior in the negotiation process and business. Business ethics originating in justice and fairness, automatically denies the existence of double standards in business activities. The standards as a prerequisite for making any codes of ethics within the organization should be based on a previous experience and rational business dealings with other affiliated parties. This primarily refers to the cultivating of good business relations that should separate the good from the bad and define acceptable forms of behavior in negotiations, towards customers, other market stakeholders, the public, government bodies and individuals. Business negotiations, as one of the most important forms of business communications, deserve special attention through the prism of ethics and commendable relations.

In the process of preparation of concrete negotiations, various problems in the domain of ethics are appearing to the participants, such as, for example, is it possible and to which extent to trust business partners; to what extent should one take the interests of the opposite side; whether to exploit the weakness and mistakes of business partners for achieving unilateral advantages; to what extent is acceptable business partner to be misinformed; whether the conduct of operational research can be done in order to obtain confidential information about the commercial interests of business partners by methods that are not quite ethically correct; whether psychological pressure on partners can be done etc. In the practice of negotiation's process ethical dilemma is always present, and that creates a problem of alignment of business interests and moral principles. The goal of competitive advantage in business activities can not be just that the business partner or client is short-term satisfied, but that it serves to establish a stable, and long-term business relationships. Hence the need to include ethics in business processes, such as negotiations and marketing, appears as all the more necessary in order to reach more positive results in negotiations and business in whole.

Keywords: Business ethics, business negotiations, corporate communication.

ETIČKI PRISTUP U POSLOVNOM PREGOVARANJU

Prof. dr Nevenka Popović Šević,

ITS – Visoka škola strukovnih studija za IT, Beograd nevenka.popovic.sevic@its.edu.rs

Mast.menadž. Beba Bajalski,

Vortimer consulting d.o.o. Beograd beba.consult@gmail.com

Rezime: Javnost koju određuju različite interesne sfere na tržištu, kao i zakoni, su ti koji intepretiraju da li je nešto etički ili nije. Aplikacija etike u poslovanju je izuzetno kompleksan proces. Većina etičkih problema koja se javlja u oblasti poslovnih aktivnosti je posledica neusaglašenosti stvorene između ličnih stavova pojedinaca i kompanija. Sfera poslovne etike je koncipirana regulativom kompanijskog poslovanja koja se temelji na zakonskim propisima o tome šta je dozvoljeno, a šta ne u privređivanju. Danas se gotovo svaki oblik poslovanja nedvosmisleno stavlja pod lupu etike, koja precizno tumači moralno ispravne i neispravne kompanijske poteze. Najčešća etička dilema se postavlja između profitnog odredišnog pravca poslovanja i smera dobre domaćinske prakse (društveno odgovornog poslovanja), sa druge strane. Evidentno je da je neophodno sačiniti prag odgovornosti pred tržišnim učesnicima koji

bi zagovarao moralno ponašanje u procesu pregovaranja i poslovanja. Etičnost u poslovanju koja bi kao osnovu trebalo da ima u pravdi i poštenju, automatski negira postojanje dvostrukih standarda u poslovnim aktivnostima. Standardi koji su preduslov donošenja bilo kakvih etičkih kodeksa unutar organizacije bi trebalo da počivaju na nekom prethodnom iskustvu poslovanja i racionalnom ophođenju ka drugim partnerskim stranama. To se prevashodno odnosi na negovanje korektnih poslovnih relacija koje odvaja dobro od lošeg i definiše prihvatljive oblike ponašanja u pregovorima, prema klijentima, ostalim tržišnim akterima, javnosti, vladinim telima ali i pojedincima. Poslovni pregovori, kao jedan od najvažnijih formi poslovne komunikacije zaslužuju posebnu pažnju kroz prizmu etičnosti i primerenog odnosa.

U procesu pripreme poslovnih pregovora pred učesnicima se pojavljuju razni problemi koji spadaju u domen etike, kao što su na primer da li se može i do kog stepena verovati poslovnim partnerima; do kog stepena treba uzimati interese suprotne strane; da li treba koristiti slabost i greške poslovnih partnera radi ostvarenja jednostrane prednosti; do kog stepena se sme dezinformisati poslovni partner; može li se obavljati operativno istraživanje radi dobijanja konfidencijalne informacije o komercijalnim interesima poslovnih partnera metodama koje nisu etički korektni; treba li psihološki pritiskati partnera i sl. U praksi pregovornog procesa pojavljuje se etička dilema, a to je problem usklađivanja poslovnih interesa i moralnih načela. Cilj konkurentske prednosti u poslovnoj delatnosti ne može biti samo u tome da se poslovni partner ili klijent kratkoročno zadovolji, već u tome da ona služi uspostavljanju stabilnih i dugoročnih poslovnih odnosa. Evidentno je da postoji potreba da se etika uključuje u poslovne procese a time i u pregovaranje, jer je primetno da je sve neophodnija radi dostizanja pozitivnijih rezultata u pregovorima i celokupnom poslovanju.

Ključne reči: poslovna etika, poslovni pregovori, korporativna komunikacija.

1. UVOD

Etika je učenje o moralu, o poštenju. Termin je prvi put upotrebio Aristotel (384 - 322 p.n.e) da označi praktičnu filozofiju sa ciljem da se odgovori na pitanje – na koji način bi trebalo postupati da bi se ispunjavale praktične moralne postavke. Najvažnije kategorije etike su: „dobro”, „zlo”, „pravедnost”, „blago”, „odgovornost”, „dužnost”, „savest” itd.

Prema Aniću i Goldštajnu etika je oblast koja je fokusirana na izučavanje smisla i ciljeva moralnih stremljenja, relevantnih kriterijuma moralnog ocenjivanja kao i temelja izvora morala.⁶⁷ Moral je sistem etičkih načela koje čovek priznaje. Anić i Goldštajn ističu da je moral u širem smislu razumevanje odnosa prema dobru i zlu, odnosno sveobuhvatnost nepisanih, društvenih normi o ponašanju u međuljudskim odnosima koje se ukorenjuju u savesti pojedinaca i celokupnog društva.⁶⁸

Etički kodeksi u sferi ponašanja ljudi i delovanja kompanija su kodeksi u smislu da li je kao dobrim ili lošim procenjena njihova određena aktivnost u određenom vremenu. Etička dimenzija je rezultat slobode koja je iskustveno data od strane ljudi koji treba da procene da li je nešto dobro ili loše, korektno ili nekorektno, kako u samim kompanijama, tako i izvan njih. Ne postoje samo teorijski i normativni moralni kodeksi koji su kao takvi formulisani unutar organizacionih struktura kao normativ delovanja. Isti su primenjeni i u praktičnoj sferi i uglavnom reflektuju Aristotelovu ideju o vrlini kao ljudskoj posebnosti koja vodi ka 'dobrom životu' i 'čestitosti'.

Koncept kompanijskog etičkog kvaliteta bi trebalo da predstavi mernu skalu za ispitivanje svih etičkih dimenzija u okviru kompanijske politike društvene odgovornosti. Etičke dimenzije koje se ispituju unutar kompanije se mogu rangirati od (u organizaciji) potpunog izostanka bilo kakvog moralnog kriterijuma i prakse delovanja (neetičke aktivnosti), do kompanijskog delovanja sa etičkim normama i pravilima (normativni pristupi), do širih i obuhvatnijih etičkih vrednosti i performansi koje obezbeđuju maksimalno moralan pristup svim poslovnim operacijama.

Etika poslovne komunikacije, po Volginu, može da se posmatra kao sveobuhvatnost moralnih normi, pravila i predstava koje regulišu ponašanje i odnose ljudi u procesu rada, odnosno procesima poslovnog pregovaranja.⁶⁹ Iz ovoga se može zaključiti da je moral najvažniji način normativne regulacije socijalnih odnosa, komunikacije i ponašanja ljudi u najraznovrsnijim sferama socijalnog života: u porodici, svakodnevnici, nauci, politici, poslovnim odnosima.

⁶⁷ Anić, V., & Goldstein, I., (2000), *Rječnik stranih reči*, Novi liber d.o.o., Zagreb, str. 338.

⁶⁸ *Ibid*, str. 674-675.

⁶⁹ Волгин, Б.Н., (1981), *Деловые Совецания*, Московский рабочий, Москва, str. 121-125.

2. ETIČKI PRISTUP U PREGOVORIMA

Etički kodeksi predstavljaju pravila postavljenih normi u okviru jedne kompanije, dok kroz etička pravila menadžment usmerava ponašanje svojih zaposlenih u svojstvu preporuka.⁷⁰ Primetno je da se ova proetička pravila tiču i pregovora koje kompanija vodi sa drugim stranama. Zakon definiše oblik prinude i formuliše sve ono što treba ispuniti, što je preporuka da se bazira na moralnim normama. Po Hosmeru razlikujemo profesionalne i institucionalne kodekse, čije donošenje može biti realizovano na korporativnom, lokalnom, regionalnom, nacionalnom i globalnom nivou. Na žalost, ponekad postoji priličan raskorak između korporativne retorike i korporativne prakse koju autori Wagner, Lutz i Weitz nazivaju „korporativnom hipokrizijom.“⁷¹ Spomenuti autori ističu s jedne strane, rešenost i opredeljenost kompanije ka društveno odgovornim aktivnostima i čak formulisanju internih etičkih kodeksa, dok sa druge strane u realnosti saznajemo o njihovim nepoštenim poslovnim aktivnostima i neetičkom ponašanju što se javlja i u pregovorima.

Immanuel Kant (1724 - 1804) formulisao je opšti moralni princip ljudske komunikacije svojim *kategoričkim imperativom*: „Postupaj tako da maksima tvoje volje uvek može važiti kao princip opšteg zakonodavstva“.⁷² S te tačke gledišta primenjene na poslovno pregovaranje važno je imati rešenje o vrednostima koje se stavljaju u prvi plan u datoj poslovnoj situaciji. Može se parafrazirati Kantov opšti moralni princip radi formulisanja etičkog principa u pregovorima: Postupaj tako da maksima tvoje volje bude kompatibilna sa moralnim načelima druge strane koja učestvuju u poslovnim pregovorima, a koja bi podstakla koordinaciju interesa svih strana. Spomenuto nalaže da se proces pregovora odvija na etički korektan način i u ime moralno opravdanih ciljeva. Etički pristup u pregovorima možemo posmatrati kao instrument dobre koordinacije među firmama, odnosno ljudima koji ulaze u proces pregovaranja, te bi u pregovorima težnja mogla biti formulisanje takvih principa etičkog pristupa koji neće protivrečiti opštim moralnim normama ponašanja ljudi.

Pregovaranje je proces u kome stranke komuniciraju međusobno u cilju postizanja uzajamnih sporazuma koji imaju osnovu obezbeđenja smernica za buduće poslovno ponašanje.⁷³ Pregovori podrazumevaju seriju komunikacija između stranaka, koji u idealnoj situaciji dovode do postizanja uzajamno korisnih rezultata. U mnogim slučajevima komunikatori koji su uključeni u proces pregovaranja se suočavaju sa izazovom ispunjenja sopstvenih ciljeva koji mogu biti u suprotnosti sa ciljevima suprotne strane.

U poslovnim odnosima nije uvek lako napraviti pravilan etički izbor. Tržišni odnosi pružaju različita rešenja poslovnih situacija, a to rađa širok spektar moralnih dilema jer je u moralu složeno odrediti apsolutnu istinu. U procesu pregovaranja etičke greške suprotne strane mogu se prenatlaženo primati, a istovremeno se može dogoditi nedostatak pažnje prema svemu što je etički korektno u tom procesu. Mogu se navesti pojedini važni činoci koji obezbeđuju etički korektan pristup kao što su: važnost fokusiranja na racionalna rešenja i racionalno ponašanje koje se dostiže kontrolom emocija, iz čega sledi umeće suzdržanosti u procesu pregovaranja, kao i razumevanje koje proističe iz objektivnosti i namere da se razume tačka gledišta druge strane. Etički nekorektno ponašanje i neukazivanje pažnje tački gledišta suprotne strane, ograničava mogućnost potpisivanja uzajamno korisnog ugovora, te se smanjuje konkurentna prednost. S druge strane neetičnost u pregovaranju koja se ispoljava u davanju lažnih informacija, ne samo da umanjuje argumentaciju već i degradira reputaciju pregovarača. Iz toga sledi da je verodostojnost jedno od važnih pravila u etičkom pristupu u poslovnim pregovorima.

3. ETIČKE DILEME U POSLOVNIM PREGOVORIMA

Postoji protivrečnost u primeni etike u poslovnim pregovorima, te se da primetiti da razne vrste poslovnih ljudi u svom pristupu pregovorima mogu imati različite pozicije po tom pitanju. Jedna vrsta pozicije se može razmatrati kao strogo pragmatična i ogleda se u stanovištu da etika u poslovanju i pregovorima nije potrebna, jer je jedini zadatak ostvariti profit bez obzira na način njegovog dostizanja. Ovo se, prema Volginu, može nazvati "poslovnim makijavelizmom"⁷⁴ jer se etika posmatra kao prepreka u pregovorima, odnosno izbegava se moralna i

⁷⁰ Hosmer, L.R., (2010), *The Ethics of Management*, Sage Publications Ltd, London, pp. 65-67.

⁷¹ Wagner, T., Lutz, J.R., Weitz, B.A., (2009), Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions, *Journal of Marketing*, 73 (6), pp. 77-91.

⁷² Kant I., (1799), *Kritika praktičkog uma*, Beogradski izdavačko-grafički zavod, Beograd, str. 10.

⁷³ Pan, Y., & Sparks, J.R., (2012), Predictors, consequences, and measurement of ethical judgments: review and meta-analysis, *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 84-91.

⁷⁴ Волгин, Б. Н., (1981), *citirani rad*, str. 121-125.

socijalna odgovornost. Može se zaključiti da takav pristup lišen ikakvog etičkog kodeksa uglavnom narušava zakone kao i međupartnerske poslovne odnose.

Istraživanja na temu etičkog poslovanja ukazuju da je pregovarački proces protkan brojnim etičkim dilemama i da se pregovaračko ponašanje kreće u rasponu od etičkog do krajnje nemoralnog. To se dešava u situaciji kad pregovaračke stranke želeći da postignu međusobni sporazum, istovremeno žele da maksimizuju svoje rezultate, što ih u nekom trenutku poslovnog pregovaranja može nagnati na primenu nemoralnih ili nepoštenih taktika.⁷⁵ Prvo, stranke mogu biti uključene u neodgovarajuće pregovaranje po svim pitanjima problematike elemenata marketing miksa proizvoda i usluga preduzeća (proizvod, cena, distribucija, promocija, ljudski resursi, proces, oprema), u smislu preuveličavanja svojih zahteva. Drugo, stranka može posegnuti za spornom taktikom davanja lažnih obećanja čime se emituje signal namere izvršenja neke radnje bez iskrene namere da se ista i realizuje. Treće, stranka može da se neetički upusti u prikupljanje osetljivih informacija o protivničkoj strani putem mita i prevare.

Empirijski dokazi kad je ispitivanje neetičkih radnji u poslovnom pregovaranju su ograničeni. Određene studije govore u prilog tome da pojedine strane u komuciranju inkliniraju neetičkom ponašanju, jer smatraju da će na taj način ostvariti sopstveni benefit u celom procesu.⁷⁶ Druga grupa autora je došla do spoznaje da pregovarači koriste nezakonite metode komunikacije posebno u rundama ponovljenih pregovaranja, u nestrpljivom iščekivanju rezultata koji bi upravo njihovoj strani mogao doneti poseban benefit.⁷⁷ Sa druge strane, Moore i autori opravdavaju neetičke pristupe poslovnim pregovorima formulišući ih kao oblik samoodbane.⁷⁸

Druga vrsta pozicije u poslovanju etički je korektnija i efektivnija za razvitak društva. Sastoji se u obavezi poštovanja etičkih normi u pregovorima i poslovnim partnerskim odnosima, i to ne samo sa tačke gledišta odgovornosti poslovnih ljudi prema celokupnom društvu, već se to razmatra kao neophodan uslov za efektivan razvitak proizvodnje. Stoga se etika u procesu pregovaranja može razmatrati ne samo kao moralni imperativ ponašanja, već i kao sredstvo koje pomaže da se na ispravan način poveća rentabilnost proizvodnje kao i da se učvrste partnerski odnosi i međunarodna poslovna povezanost, a time i konkurentnost. Volkema i Fleury (2002)⁷⁹ su dokazali da su situacioni faktori (na primer - potencijal dugoročnog poslovanja sa pregovaračkom stranom, etičko ponašanje partnera sa suprotne strane kao i zadovoljavajući stepen pregovaračke pozicije) od izuzetnog uticaja na percepciju svakog od pregovarača. Uzajamno poverenje u pregovaračkom procesu direktno vodi u iskrene namere međusobne komunikacije koja ne ostavlja mnogo prostora neetičkom ponašanju.⁸⁰ Veće međusobno poverenje bi trebalo da vodi smanjenom iskušenju oportunističkih bihevioralnih tendencija i neetičkim oblicima komunikacije. Rezultanta etički korektnog komuniciranja je baza učvršćenja dugovečnih partnerskih odnosa.

4. MORALNA ISPRAVNOST

⁷⁵ Weiss, S.E., (2012), Negotiators effectiveness with mixed agendas: an empirical exploration of tasks, decisions and performance criteria, *Group Decision and Negotiation*, Vol. 21, No. 3, pp. 255-290.

⁷⁶ Reynolds, S. J., Levitt, K., & De Celles, K. A., (2010), Automatic ethics: The effects of implicit assumptions and contextual cues on moral behavior, *Journal of Applied Psychology*, 95(4), pp. 752-760.

⁷⁷ Moore, A. B., Stevens, J., & Conway, A. R. A., (2011), Individual differences in sensitivity to reward and punishment predict moral judgment, *Personality and Individual Differences*, 50, pp. 621-625.

⁷⁸ Brown, T. A., Sautter, J. A., Littvay, L., Sautter, A. C., & Bearnes, B., (2010), Ethics and personality: Empathy and narcissism as moderators of ethical decision making in business students, *Journal of Education for Business*, 85(4), pp. 203-208.

⁷⁹ Volkema, R., Fleck, D., & Hofmeister-Toth, A., (2010), Predicting competitive-unethical negotiating behavior and its consequences, *Negotiation Journal*, 26(3), pp. 263-286.

⁸⁰ Gino, F., Schweitzer, M.E., Mead, N.L., & Ariely, D., (2011), Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2), pp. 191-203.

Umeće komunikacije sa poslovnim partnerima i razlikovanje mentaliteta i interesa druge organizacije predstavljaju važne faktore koji mogu da opredele ishod poslovnih pregovora. Etika počinje da se prepoznaje kao sve važniji faktor za dostizanje konkurentne prednosti u pregovorima koji se kvalifikuju kao najsloženiji oblik komunikacije. Sada se u specijalnim centrima izučavaju etika i psihologija pregovora kako bi se dobili najpovoljniji metodološki pristupi vođenja pregovora uz maksimalno poštovanje etičkih aspekata. Ovaj princip efekata različitih moralnih pristupa u pregovorima, koji diktiraju različite ishode u pregovorima, jedan je od najvažnijih aspekata projekta "TEEM" (Trust, Emotions, Ethics and Morality in Negotiation)⁸¹ čiji je zadatak da kreira, organizuje i širi nova istraživanja koja integrišu ove važne kategorije unapređujući bolje naučno i praktično razumevanje uticanja odluka pregovarača na ishode pregovaranja.

Može se reći da se pregovaranje podiže na viši nivo čim obe strane osećaju ispravnost u pristupu, što može da dovede do rasta samopouzdanja pregovarača, a stoga i kreativnijih predloga sa obe strane. U najopštijem smislu, samopouzdanje se može odrediti kao sposobnost da se brane lična prava, izražava lično mišljenje, osećanja i uverenja, na direktan, iskren i primeren način poštujući ista prava drugih ljudi.⁸² Samim tim, firma koja se vodi ovakvom politikom dostiže konkurentsku prednost u procesu pregovaranja o nekom projektu ostvarujući povoljniji položaj od konkurencije.

5. ZAKLJUČAK

Poslovno iskustvo pokazuje da je potpuna iskrenost i pošten odnos najbolja preporuka za ponašanje u pregovorima. Smatra se da dobar pregovarač treba da se odupre iskušenju nemoralnih aktivnosti čak i u situaciji kad komunicira sa strankom čija je iskrenost dovedena u pitanje. Negativni pokazatelji loše iskomuniciranih pregovora neminovno vode ka povećanim troškovima pregovora, povećanim troškovima monitoringa postkomunikacionih aktivnosti i propuštenim prilikama za sve obuhvaćene poslovne strane.

Svi navedeni faktori navode na zaključak da etički pristup u pregovorima, koji podrazumeva poštovanje moralnih načela može doprineti procesu pretvaranja poslovne komunikacije u poslovno partnerstvo, kako u slučaju odnosa između kompanija, tako i u slučaju odnosa kompanije prema potrošačima, te etika može pozitivno uticati na konkurentsku prednost u procesu pregovaranja, te je očigledna prednost nad konkurentima koja je prizvana da obezbedi dugoročne poslovne odnose.

LITERATURA

- [1] Anić, V., & Goldstein, I., (2000), *Rječnik stranih reči*, Novi liber d.o.o., Zagreb, str. 338.
- [2] Brown, T. A., Sautter, J. A., Littvay, L., Sautter, A. C., & Bearnes, B., (2010), Ethics and personality: Empathy and narcissism as moderators of ethical decision making in business students, *Journal of Education for Business*, 85(4), pp. 203–208.
- [3] Волгин, Б. Н., (1981), *Деловые совещания*, Московский рабочий, Москва, str. 121–125.
- [4] Gino, F., Schweitzer, M. E., Mead, N. L., & Ariely, D., (2011), Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), pp. 191–203.
- [5] Hosmer, L.R., (2010), *The Ethics of Management*, Sage Publications Ltd, London, pp. 65-67.
- [6] Kant I., (2004), *Kritika praktičkog uma*, Plato, Beograd, str. 10.
- [7] Moore, A. B., Stevens, J., & Conway, A. R. A., (2011), Individual differences in sensitivity to reward and punishment predict moral judgment, *Personality and Individual Differences*, 50, pp. 621–625.
- [8] Pan, Y., & Sparks, J.R., (2012), Predictors, consequences, and measurement of ethical judgments: review and meta-analysis, *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 84-91.
- [9] Reynolds, S. J., Levitt, K., & De Celles, K. A., (2010), Automatic ethics: The effects of implicit assumptions and contextual cues on moral behavior, *Journal of Applied Psychology*, 95(4), pp. 752–760.

⁸¹ Erasmus Centre of Behavioural Ethics - The Human Face of Negotiations, published by David De Cremer, Professor of Behavioural Business Ethics at Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) and visiting professor at London Business School, <https://www.irim.eur.nl/centres/behavioural-ethics/news/detail/1913-the-human-face-of-negotiations/>, pristupljeno 18.02.2017.

⁸² Up. Hargie., O./Dickson, D., (1994), *Social Skills in Interpersonal Communication*, London, Routledge, u Tomić, Z.: *Razumevanje i nesporazum*, Čigoja štampa, Beograd, 2014, str. 128.

Twelfth International Scientific Conference
KNOWLEDGE WITHOUT BORDERS
31.3-2.4.2017, Vrnjacka Banja, Serbia

- [10] Tomić, Z., (2014), *Razumevanje i nedorazum*, Čigoja štampa, Beograd, str. 128.
- [11] Volkema, R., Fleck, D., & Hofmeister-Toth, A., (2010), Predicting competitive-unethical negotiating behavior and its consequences, *Negotiation Journal*, 26(3), pp. 263–286.
- [12] Weiss, S.E., (2012), Negotiators' effectiveness with mixed agendas: an empirical exploration of tasks, decisions and performance criteria, *Group Decision and Negotiation*, Vol. 21 No. 3, pp. 255-290.
- [13] Wagner, T., Lutz, J.R., Weitz, B.A., (2009), Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions, *Journal of Marketing*, 73 (6), pp. 77-91.
- [14] <https://www.erin.europa.eu/centres/behavioural-ethics/news/detail/1913-the-human-face-of-negotiations/>, pristupljeno 18.02.2017.