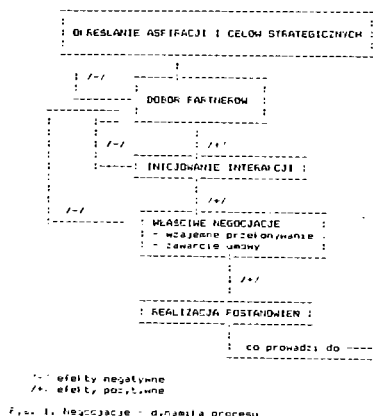


Paweł J. Dąbrowski

# Specyfika negocjacji wewnątrzorganizacyjnych

P. J. Dąbrowski - Instytut Organizacji i Zarządzania

Negocjowanie jest dynamicznym procesem poznawczo-emocjonalnym, w którym stawką jest nie tylko kontrakt, ale często również poczucie własnej godności, ambicje, sympatie i antypatie. Negocjowanie jest procesem określania celów, aspiracji, zbierania informacji, dobierania partnerów i wreszcie – wzajemnego przekonywania się. Strukturę procesu przedstawia rys. 1.



Zarówno pozytywne jak i negatywne efekty stanowią punkt wyjścia do określenia i weryfikacji własnych aspiracji i celów, a przez to inicjują następny cykl negocjacji. W strukturze tej nie przedstawiłem elementu zbierania informacji, jako że zachodzi on na każdym (!) etapie procesu.

## Powiązania i zależności

Negocjacje wewnątrzorganizacyjne mają swoje szersze uwarunkowania, wynikające z całego systemu gier pomiędzy różnymi siłami. Ze strony związków (bądź komitetów protestacyjnych):

- gra wyborcza o popularność wśród elektoratu związkowego, gdzie przeciwnikami są rywalizujący z negocjatorami o wpływy inni funkcjonariusze związkowi (czy nawet, co charakterystyczne dla Polski, konkurencyjne związki),
- gra z pracownikami o jak największą władzę i pozycję na przyszłość (delegowanie uprawnień kontrolnych i reprezentacyjnych),
- gra z kierownictwem zakładów o uznanie za jedyne prawomocnych reprezentantów załogi i uzyskanie trwałego usankcjonowania tych wpływów,

- gra z otoczeniem o wsparcie moralne i materialne.

Ze strony kierownictwa:

- gra o autorytet i zaufanie wśród załogi,
- gra o poparcie wśród niższych szczebli kadr kierowniczych,
- gra o zaufanie i wiarygodność wobec przełożonych wyższego szczebla (rady nadzorczej, ministerstwa, organu założycielskiego),
- wreszcie, podobnie jak w wypadku związków, gra o poparcie opinii publicznej.

Wiele cennych i użytecznych spostrzeżeń, a przede wszystkim filozofię społecznych uwarunkowań negocjacji wewnętrznych i gier znaleźć można we współczesnym nurcie teorii organizacji.

Szczególnie interesująca jest koncepcja, charakteryzująca organizację jako dialektyczny system negocjacyjny. Zależność od przeszłości przejawia się na wszystkich etapach procesu negocjowania (por. rys. 1), a w szczególności:

- przy określaniu aspiracji i celów strategicznych (np. o relatywnie bardzo wysokich roszczeniach pracowników górnictwa i hutnictwa stanowi pozycja uzyskana w latach siedemdziesiątych),
- w doborze postulatów, który jest zdeterminowany przez wcześniejsze rozwiązania organizacyjne,
- we właściwych negocjacjach, w których zaszczości rzutują na respektowane normy, zależności, wzajemne zobowiązania, sympatie i antypatie uczestników,

ZASZCZOŚCI ⇒

KONFLIKTY ⇒

NEGOCJACJE ⇒

PRZYSZŁOŚĆ

Rys. 2. Negocjacje w długofalowej perspektywie za: M. Pedler, Negotiation skills training, Part I. „Journal of European Industrial Training”, Nr 2/1977

- w realizacji postanowień, w trakcie których dochodzi do głosu latami kształtowane nawyki i stereotypy.

W bardzo interesującym artykule „Bargaining within organizations” (1) znajdujemy próbę usystematyzowania negocjacyjnej wizji organizacji. Składają się na nią następujące założenia:

1. Struktura władzy (w różnym czasie i w różnych obszarach) w organizacji jest przedmiotem negocjacji. Tworzy to obraz organizacji nie „scenzalizowanej” czy „zdecentralizowanej”, ale widzianej jako teren pulsowania kontroli nad elementami tej organizacji.

2. Aktorzy mogą mobilizować siłę ne-

gociacyjną dla realizacji swej woli. Tak więc jej uczestnicy nie są tylko biernymi odbiorcami i realizatorami formalnie nadanego autorytetu, ale muszą też podejmować działania dla zmobilizowania swej siły negocjacyjnej.

3. Działania i przeciwdziałania negocjacyjne odgrywają kluczową rolę w życiu organizacji. Tak więc aktorzy nie tylko mobilizują swoje siły, ale też czynią to w odpowiedzi na czyjąś aktywność.

4. Organizacja jest dialektycznym systemem negocjacyjnym, w którym zmienia się władza poszczególnych jej aktorów w zależności od efektów prowadzonej gry negocjacyjnej.

## Zaszczości i przymusowość sytuacji

Podstawową cechą negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, podobnie jak negocjacji międzypaństwowych – w odróżnieniu od relacji pomiędzy (względnie nawet) niezależnymi podmiotami – jest pewna przymusowość sytuacji. O ile w wielu innych przypadkach mamy swobodę doboru partnerów, to w tym przypadku jest ona mocno ograniczona. Podstawę podejmowania negocjacji stanowi pewne zaszczości prowadzące zazwyczaj do konfliktu, podczas gdy np. negocjacje handlowe są ukierunkowane na przyszłość (por. rys. 2.).

Zawierając umowę handlową możemy w miarę łatwo dokonać czystej kalkulacji opłacalności umowy; w negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych natomiast nasze myślenie jest silnie obciążone zaszczościami, które doprowadziły do konfliktu. Szczególną rolę odgrywa tu zjawisko koncentrowania się na zagadnieniu winy. Prowadzi ono częstokroć do zacieklonych, długotrwałych wzajemnych oskarżeń, usprawiedliwień, wyjaśnień, ataków i kontrataków. W efekcie mnóstwo czasu i energii idzie w złym kierunku, blokując prace nad poszukiwaniem konstruktywnych rozwiązań.

## Wyszkolone wzorce zachowań w organizacji

Organizacje – zwłaszcza z negocjacyjnego punktu widzenia – bardzo się różnią pod względem tzw. kultury wewnątrzorganizacyjnej. W swej charakterystyce Likert (2) rozróżnia cztery podstawowe systemy organizacyjne. Różnice pomiędzy nimi są charakteryzowane według następujących kryteriów:

- zachowania kierowników wobec podwładnych (zaufanie, otwartość, wykorzystywanie pomysłów),
- motywacja (od strachu po wewnętrzne)

Karl-Diether Gussek

## O efekcie decyduje człowiek

Prof. dr hab. K.-D. Gussek, Uniwersytet im. M. Lutra w Halle-Wittenberg.

Sztuka kierowania przedsiębiorstwem zasadza się na tym, aby zaspokojenie osobistych interesów pracowników powiązać z jakościowo dobrą, efektywną i zespołową pracą i przez to wytworzyć dążenia do wydajnego działania. Kluczowe zadanie dla kierownictwa przedsiębiorstwa polega na pobudzaniu i stymulowaniu jakościowo dobrej i efektywnej pracy.

Nie można osiągnąć tego wyłącznie poprzez ekonomiczne metody stymulacji czy też poprzez wewnątrzzakładowy rozrachunek gospodarczy. Wielokierunkowe w tym zakresie działania powinny być wspierane zarówno przez strukturę organizacyjną jak przez procesy produkcji pracy oraz kierowania.

Dotychczas postulowano prymat racjonalizacji jako niezmiennie postrzeganej organizacji produkcji i pracy. Ta „racjonalność” prowadziła do technostruktur określających z góry przebieg działań i restrykcyjnej kontroli. Jednakże nie mogła być ona

w pełni osiągnięta, gdyż nie uwzględniała warunków pracy, a często technicznie, technologicznie i ekonomicznie uzasadniona organizacja produkcji i pracy była przez pracowników nie aprobowana. Dlatego też obecnie i w przyszłości aspekt socjalny przy kształtowaniu zarówno organizacji produkcji i pracy, jak również organizacji zarządzania musi stać się problemem centralnym. Kierowanie jako samoorganizowanie się musi być środkiem zorientowanym na podmiot, którym są spółdzielcy i robotnicy uspołecznionych przedsiębiorstw. W przypadku sprzeczności aspektów biologicznych, technicznych, ekonomicznych oraz ekologicznych i socjologicznych pierwszeństwo winny zdobyć aspekty socjologiczne, bowiem o rzeczywistym efekcie decyduje człowiek.

Organizacyjno-ekonomiczne przedsięwzięcia służące racjonalizacji organizacji produkcji i pracy z całkowitym uwzględnieniem ich aspektu psychologicznego (realizowane przez poszczególne stanowiska pracy z różnymi zadaniami i przez zespoły

pracowników z różnymi stanowiskami pracy) zestawiać można w sposób następujący:

1. Ustalenie i aprobatę celów częstokroć ogólnych.
  2. Harmonijna centralizacja i decentralizacja zadań kierowniczych.
  3. Ustalenie zakresu zadań pracy różnych stanowisk i zespołów pracowniczych.
  4. Zapewnienie bezkolizyjnego przebiegu procesów produkcji i pracy – materiały i surowce, współdziałanie.
  5. Wybór form motywacji i uznania pracy, ranga jej kwalifikacji.
  6. Wyznaczenie właściwych zakresów uprawnień i odpowiedzialności, samodzielności pracy.
  7. Ekonomizacja działań uwzględniająca kryteria ilościowo-jakościowe i kosztowo-dochodowe.
  8. Zapewnienie warunków spełniających samorealizację pracowników w procesie pracy.
  9. Organizacja zespołów zadaniowych.
  10. Dzierżawa bądź prywatyzacja części przedsiębiorstwa.
- W przedstawionym zespole przedsięwzięć szczególnie przeciwstawić się należy „czystemu rozsądkowi technologicznemu”, tj. ślepego działaniu postępu naukowo-technicznego. A więc cały potencjał społeczeństwa wykorzystać trzeba do uzyskania korzyści z postępu naukowo-technicznego, które by wzmacniały jego socjalny i ekonomiczny rozwój.

Karl-Diether Gussek

trzne zaangażowanie, poczucie odpowiedzialności),

- komunikowanie się (z góry na dół czy we wszystkie strony, akceptacja lub podejrzliwość wobec informacji oddolnych, dokładność, świadomość problemów podwładnych),
- interakcje (zaufanie, poziom kooperacji),
- podejmowanie decyzji (szczebel, zaangażowanie, zależność pomiędzy podejmowaniem decyzji a motywacją),
- cele organizacji (sposób ustalania, jawność),
- procesy kontroli (szczebel uprawnień, sprzeczność pomiędzy układem formalnym a nieformalnym, koszty i skutki – samorozwój czy karanie).

Kultura wewnątrzorganizacyjna rozstrzyga o tym, jakich zachowań i od kogo się oczekuje; czy szef po prostu wydaje polecenia, tylko je konsultuje, czy też naradza się ze współpracownikami. Decyduje ona więc również o tym, czy i w jakich sprawach dopuszczalne – bądź pożądane – jest negocjowanie. Może być ono uprawomocnioną formą kooperacji między poszczególnymi komórkami – tak, jak było to w fabryce obuwniczej Baty, czy wręcz zabronione – jak to się dzieje w wojsku, gdzie regulamin jednoznacznie określa, że w wypadku konieczności współdziałania zawsze ktoś obejmuje dowodzenie.

Charakterystyczne jest np. że regulaminowo (czy przez etykietę) określony

sposób zachowania blokuje również kanały komunikacji niewerbalnej.

Znaczne utrudnienie efektywnego funkcjonowania w sytuacjach negocjacyjnych wynika również z technicznego podejścia do społecznego systemu organizacji. Przejawia się ono przede wszystkim:

- w przyjmowaniu założenia, że dobrze zaprojektowana struktura i podział obowiązków wewnątrz organizacji gwarantują jej bezbłędne funkcjonowanie. Bardzo istotne jest tu niedostrzeganie podmiotowości uczestników organizacji, ich aspiracji: chęci i możliwości wygrywania wszelkich sytuacji na swoją korzyść;
- w fakcie, że techniczne przygotowanie kadry kierowniczej powoduje trwanie z pola widzenia społecznych aspektów funkcjonowania organizacji i (w szczególności) emocjonalnych procesów zachodzących w trakcie negocjacji.

\*

Dotychczas obowiązujący system ekonomiczno-społeczny nie stwarzał naturalnych możliwości rozwiązywania konfliktów wewnątrzorganizacyjnych w drodze negocjacji. Tematyka ta była nieomal nieobecna w badaniach nad funkcjonowaniem organizacji, a publikacje na ten temat były również incydentalne. Obecnie zdeorganizowany system zarządzania i mnogość zmian narzu-

cąca stale nowe konflikty, często przerażające się w strajki. Ogromne potrzeby – jeśli chodzi o rozwijanie umiejętności prowadzenia negocjacji – występują wśród kadr handlu zagranicznego i wyłaniającego się samorządu lokalnego. Wszystko to tworzy ogromne wyzwanie dla nauk zarządzania i kadry kierowniczej. Niezbędne staje się stworzenie w Polsce silnego ośrodka, który podjąłby:

- prowadzenie badań nad problematyką rozwiązywania konfliktów i negocjacji,
  - szkolenie kadr kierowniczych gospodarki, aparatu państwowego, działaczy związkowych i samorządowych.
- Koszty powołania (albowiem utrzymać się powinien już sam po krótkim, rocznym okresie rozruchu) takiego ośrodka, w porównaniu z ogromnymi kosztami strajków i lokalnych protestów, byłyby wręcz minimalne. Inwestycja taka – zwłaszcza przy uwzględnieniu pomocy zagranicznej, przeznaczonej na kształcenie kadr kierowniczych – należałaby do najbardziej dalekowzrocznych i efektywnych.

Paweł J. Dąbrowski

1. BACHARACH S.B.: *Bargaining Within Organizations* (w:) BAZERMAN M.H., LEWICKI R.J.: *Negotiating in organizations*. Sage Publications, Beverly Hills 1983.

2. LIKERT R.: *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York 1961.