

Jacek Kamiński

Barierzy doskonalenia umiejętności negocjacyjnych

Jedną z praktycznych umiejętności związanych z funkcjonowaniem organizacji jest umiejętność negocjowania. Jest ona ważna w powiązaniu zarówno z zewnętrznymi (zakup, fuzja, kontakty międzynarodowe), jak i wewnętrznymi funkcjami organizacji (sytuacja konfliktu pomiędzy liderami, oddziałami lub jednostkami w organizacji). Literatura fachowa dostarcza wielu przykładów różnorodnych sposobów analizowania procesu negocjacji. Najczęściej spotykane perspektywy, to analizowanie procesu negocjacji z punktu widzenia zjawisk towarzyszących procesowi poznania, zachowań stron zaangażowanych w negocjacje, lub społecznego kontekstu negocjacji. Zabiegiem interesującym poznawczo jest analizowanie negocjacji z punktu widzenia perspektywy organizacyjnego uczenia się. Dwa obszary studiów wydają się tu najbardziej interesujące:

Analiza negocjacji polegająca na prezentacji procesu jako organizacyjnego uczenia się

Stosując najogólniejszą koncepcję uczenia na gruncie nauk o organizacji zdefiniowane być ono może jako relatywnie stała zmiana występująca jako rezultat doświadczenia, powodująca odpowiednie zmiany w zachowaniu. Główne aspekty definicji obejmują zmianę, której podstawową cechą jest zdobywanie doświadczenia. Koncepcja zakłada również ciągłość dokonywanych zmian. Podobnie istotą procesu negocjacji jest modyfikacja pozycji w kierunku dojścia do wspólnie akceptowanego rozstrzygnięcia. Robienie ustępstw odbywa się na drodze równoważenia nagród i korzyści oraz kosztów i kar. Występują tu wyraźnie związki pomiędzy procesem organizacyjnego uczenia się a procesem negocjacji.

Drugim obszarem jest „uczenie się dla negocjacji”

Przez określenie to należy rozumieć doskonalenie umiejętności negocjatorów traktowane jako proces uczenia. Organizacyjne uczenie obejmuje wiele umiejętności wykorzystywanych w życiu organizacji. Jedną z nich są umiejętności negocjacyjne. Trudności, które powinny być pokonane, w trakcie procesu uczenia się negocjacji, mogą pojawić się na różnych etapach i dotyczyć zarówno braku dostosowania lub niewłaściwego dostosowania środków i metod do złożoności procesu negocjacji, niewłaściwie określonej roli prowadzącego szkolenie, jak i motywacji szkolonego do zdobycia nowych lub poszerzenia posiadanych kompetencji. Mogą być one również bezpośrednio związane z funkcjonowaniem organizacji. Najogólniej rzecz biorąc, możemy je podzielić na:

- bariery leżące bezpośrednio w sferze (przygotowania i przeprowadzenia) treningu negocjacyjnego,
- bariery poza bezpośrednim obszarem treningu negocjacyjnego.

Proces uczenia jest ze swojej natury zjawiskiem złożonym i kompleksowym. Odnosząc go do funkcjonowania organizacji stwierdzić należy, że uczenie w organizacyjnym kontekście obejmuje przyswojenie przez jej członków nie tylko umiejętności merytorycznych i odpowiedniej wiedzy technicznej, lecz również umiejętności interpersonalne i „właściwą” postawę. Podobnie rzecz się ma z uczeniem się negocjacji. Zachowanie negocjacyjne jest kompleksowym zachowaniem sprzęgającym więcej niż jeden obszar. Jest ono rezultatem wielu złożonych czynników; zależy od konkretnej wiedzy,

nastawienia i umiejętności. Jest wypadkową procesów samooceny i oceny oponenta. Kompleksowość procesu negocjacji stanowi podstawową trudność w zakresie przygotowania i przeprowadzenia treningu. Uwzględniając tę złożoność uczenie się negocjacji powinno być działaniem w różnych dziedzinach i na różnych obszarach. Od dawna wiadomo, że wykłady, stosowane do osiągnięcia celów poznawczych, nie są wystarczające w kształtowaniu umiejętności psychomotorycznych i międzyosobowych. Przygotowując i prowadząc trening negocjacyjny należy pamiętać, że negocjowanie jest jedną z umiejętności społecznych, których uczenie kieruje się odrębnymi prawami. Dlatego powinno używać się metod właściwych dla rozwijania umiejętności społecznych, takich jak gra z podziałem na role, symulacja, dyskusja itd. Stosowanie „aktywnych” metod uczenia się negocjacji pozwala przyszłym negocjatorom unikać popełniania tego samego rodzaju błędów, a także na eksperymentowanie różnego rodzaju zachowań.

Stosowanie metod aktywizujących wyznacza szczególną pozycję prowadzącego szkolenie negocjacyjne. Na tym polu istotne są:

- zerwanie z tradycyjnym układem szkolenia opartym na podziale na „tych, którzy są uczeni” i „tych, którzy uczą”. Najistotniejszą trudnością jest zaakceptowanie założenia, że wszyscy mogą uczyć się od siebie nawzajem.
- powiązanie wiedzy i doświadczenia uczestników negocjacji w jedną całość. Jest ona bezpośrednio zależna od składu grupy uczestniczącej w szkoleniu.

Istotną barierą ujawnianą często w trakcie uczenia się negocjacji jest

wyraźna różnica pomiędzy oczekiwaniami studentów a możliwościami kształcącymi. Większość studentów mniej zainteresowana jest teorią, a bardziej praktycznymi umiejętnościami. Z kolei nauczyciele akademicy nie zawsze są w stanie dostarczyć wiedzę oczekiwaną przez studentów, wykazując często tendencje do nadmiernego teoretyzowania. Dlatego w wielu przypadkach rolę prowadzącego szkolenie powierza się różnego rodzaju instruktorom, trenerom lub doświadczonym negocjatorom. Ci z kolei, bazując głównie na zdobytym doświadczeniu, są mniej elastyczni i wydają się mniej sprawni w budowaniu właściwego klimatu nauki.

Biorąc pod uwagę te bariery trener/doradca staje przed skomplikowanym zadaniem. Podstawową rolą, jaką powinien on spełniać, powinno być ułatwianie procesu wzajemnego uczenia poprzez:

- wydobywanie wiedzy od uczestników,
- ukazywanie relacji pomiędzy cząstkowymi spostrzeżeniami zaczerpniętymi z praktyki,
- wskazywanie możliwości uporządkowania posiadanej wiedzy w sensowną strukturę,
- wskazywanie możliwości w kierunku dalszego rozwijania własnych umiejętności.

Prowadzący zajęcia powinien spełniać dwie kluczowe role:

- ▲ katalizatora procesu wymiany informacji i jej systematyzowania,
- ▲ łącznika pomiędzy teorią i praktyką.

Zasadniczą trudnością jest określenie właściwych proporcji pomiędzy wiedzą o negocjacjach, praktycznymi umiejętnościami a kształtowaniem ocen. Wiele programów w zbyt małym stopniu bierze pod uwagę rozwój umiejętności i ocen, a zbyt wyraźnie koncentruje się na wiedzy. Każda z wymienionych aren wymaga stosowania rozmaitych metod. Istotnym zagrożeniem jest dogmatyzm w zakresie wykorzystywanych metod.

Stosowanie „aktywnych” metod rodzi wiele problemów, z których dwie grupy wydają się najważniejsze do przezwyciężenia. Pierwszą — są

trudności w stworzeniu rzeczywistego podobieństwa oddziaływania w warunkach naturalnej i symulowanej negocjacji. Inszenizowane negocjacje, zaledwie w pewnym stopniu, odwzorowują to, co obserwujemy w realnym świecie. Stosowanie przez partnerów różnych form wzajemnego oddziaływania, przekazywanie i odczuwanie uczucia zagrożenia i wrogości nie są takie same, jak w naturalnej negocjacji. Symulacja dokonywana w klasie nie jest w stanie dokładnie odtworzyć ryzyka i presji realnej sytuacji negocjacyjnej. Drugą grupę problemów stanowią trudności w przezwycięzeniu istniejących w świadomości uczestników treningu stereotypów. Są one szczególnie wyraźne w przypadku negocjacji w sferze „*industrial relation*”.

Często zastanawiamy się, jakie treści powinny być przekazywane w procesie uczenia się negocjacji. Źródłem tych wątpliwości jest wyraźny dysonans — z jednej strony teoretyczne modele negocjacji, szczególnie bazujące na ich matematycznym opisie, nie są zbyt skomplikowane. Z drugiej, w literaturze poświęconej negocjacjom mówi się o „sztuce negocjacji”, co sugeruje, że mamy do czynienia ze specyficzną umiejętnością społeczną, która wymaga specjalnych teoretycznych i praktycznych kompetencji. Co zatem wpływa na to, że negocjacje są szczególnie umiejętnością społeczną, określaną mianem „sztuki”, a znalezienie właściwych kandydatów na stanowisko negocjatorów w krajach, gdzie wyodrębniana jest tego rodzaju funkcja, nie jest zadaniem prostym. Główną trudnością jest uwzględnienie różnorodności sytuacji negocjacyjnych. Istotne są tu zarówno zmienne przedmiotowe i podmiotowe. Pierwsze dotyczą różnic w typach negocjacji — poczynając od międzynarodowych negocjacji rozbrojeniowych, a kończąc na negocjacjach pomiędzy bankami a dłużnikami i kredytobiorcami. Zmienna podmiotowa odnosi się do konkretnej roli uczestnika zespołu negocjacyjnego. Tak się bowiem składa, że większość wskazówek dotyczących zachowania w czasie prowadzenia rozmów dotyczy poszczególnych uczestników. W praktyce prowadzone są zwykle negocjacje zespołowe. Ponadto predyspozycje ludzi są ra-

czej zróżnicowane, stąd też trudno jest mówić o poszukiwaniu jednolitego wzorca zachowań w sytuacjach konfliktowych. Przystępując do negocjacji zespołowych należy dążyć do stworzenia takiego zespołu, aby role pełnione przez jego uczestników były jak najbardziej zgodne z ich predyspozycjami zarówno pod względem osobowościowym, jak i zawodowym. Uwzględnienie różnorodności poszczególnych typów negocjacji, jak i ról uczestników zespołu negocjacyjnego, stanowi istotną trudność procesu kształcenia negocjatorów. Wymaga to od przygotowującego i prowadzącego szkolenie rozstrzygnięcia dylematu — jak wytyczyć właściwy punkt pomiędzy ich ogólnymi i szczególnymi kompetencjami. W jakim zakresie dostarczyć specjalistycznej wiedzy na temat określonego typu negocjacji? Jak dalece przygotowywać do określonej funkcji w ramach zespołu negocjacyjnego?

Dobrze przygotowany trening negocjacyjny, właściwie określona pozycja prowadzącego szkolenie, starannie dobrane metody i przekazywane treści nie gwarantują jednak pełnego sukcesu. Na powodzenie procesu „uczenia dla negocjacji” wpływają nie tylko zjawiska mające miejsce w trakcie jego trwania. Istnieje również duża grupa barier leżących poza bezpośrednią sferą szkolenia, rzutująca na jego wyniki. Na ograniczenie zdobywania umiejętności negocjacyjnych przez przyszłych negocjatorów wpływać może wiele ogólnych czynników, które utrudniają proces organizacyjnego uczenia się. Mają one charakter bardziej ogólny niż bariery scharakteryzowane w poprzedniej części. Muszą one być brane pod uwagę, gdy chcemy prognozować wyniki szkolenia. Rozpatrywać je można na mikro- i makropoziomie. Bariery na poziomie mikro obejmują czynniki wewnątrzosobowe i międzyosobowe. Bariery wewnątrzosobowe zawierają wszystkie typy czynników psychologicznych, które chronią jednostki od wchodzenia w proces uczenia się albo od uzupełniania aktywności, w którą były zaangażowane. Bariery na poziomie makro, to najogólniej rzecz biorąc, bariery związane z funkcjonowaniem organizacji. Odnosząc to do procesu treningu nego-

cyjnego, możemy najogólniej wyróżnić bariery:

▲ mikro, tj. leżące w sferze motywacji uczenia,

▲ makro, tj. związane ze sferą funkcjonowania organizacji.

Pierwszą, jedną z najistotniejszych barier wewnątrzsobowych, jest motywacja uczenia się, definiowana jako wewnętrzna psychologiczna chęć do uzyskania większej wiedzy i umiejętności i jest opisywana jako indywidualna chęć do nauki. Ważne jest właściwe kreowanie motywacji uczenia się wśród przyszłych negocjatorów. Odbywa się to zarówno w trakcie treningu, jak również związane jest z ogólną kondycją organizacji kierującej swojego kandydata na kurs negocjacji.

Aby kreowanie motywacji uczenia się było skuteczne, bardzo ważna jest możliwość użycia nabytych kompetencji. Praktykowanie tego, co jest już nauczone jest ważne do zachowania w pamięci wiedzy i umiejętności. Brak możliwości użycia posiadanych kompetencji może w konsekwencji prowadzić do ich utraty, tj. zjawiska określanego mianem negatywnego uczenia się. Jest to szczególnie istotne, gdy uczestnictwo w negocjacjach lub zespole negocjacyjnym ma incydentalny charakter. Brak uczestnictwa w praktyce jest dominującym czynnikiem, który jednostkom utrudnia efektywne uczenie się. Aby zlikwidować tę barierę, osoby biorące udział w treningu negocjacyjnym, jeszcze przed rozpoczęciem szkolenia, powinny wiedzieć, że uczestniczyć będą w prowadzeniu negocjacji. W miarę możliwości, na ile pozwala na to specyfika organizacji, dążyć należy do budowania wyspecjalizowanych zespołów negocjacyjnych, których członkowie mają pewność co do możliwości użycia nabytych kompetencji. Aby zwiększyć związek teorii z praktyką, zalecić należy tworzenie grup szkoleniowych, których członkowie mieli już możliwość praktycznego uczestnictwa w negocjacjach.

Proces uczenia dla negocjacji jest spotęgowany przez możliwość osiągnięcia spodziewanych rezultatów. Występuje tu rodzaj sprzężenia zwrotnego pomiędzy doskonaleniem umiejętności negocjacyjnych, a wynikami uczenia. Nagrody – ro-

zumiane jako zadowalający wynik negocjacji – zwiększają wkład. Nakierowanie na sukces, to bardzo ważny czynnik stymulujący proces doskonalenia umiejętności negocjacyjnych. Osoby, wywodzące się z dużych, prężnych, znanych organizacji odnoszących sukcesy, mają duże szanse na odniesienie sukcesu jako sprawni negocjatorzy.

Wśród barier uczenia się w organizacji wymieniane są niekiedy posiadane już przez jednostkę kompetencje. Największa trudność wiąże się z koniecznością dostosowania mapy poznawczej przyszłych negocjatorów do potrzeb rozwiązywania nowych problemów. Tradycyjnie wśród umiejętności menedżerskich wyróżnia się ich trzy rodzaje: intelektualne, społeczne i specjalistyczne. Generalnie rzecz biorąc, kształcenie i doskonalenie umiejętności negocjacyjnych ukierunkowane są na rozwijanie kompetencji specjalistycznych. Pozostałe rodzaje umiejętności występują niezależnie i są bardzo przydatne do osiągnięcia sukcesu w negocjacjach. Równie ważne są kompetencje związane z przedmiotem negocjacji. Wiele z nich uzyskuje się poprzez przygotowanie do konkretnych negocjacji. (Oferowane treningi negocjacyjne dostarczają bowiem z reguły ogólnych umiejętności negocjowania). Wymagania współczesności powodują, że coraz częściej mamy do czynienia z koniecznością łączenia kompetencji. Świadczy o tym zapotrzebowanie na rynku pracy wielu krajów. Charakterystyczną cechą negocjacji jest to, że wymagają one łączenia kompetencji. Trudno wyobrazić sobie zespół negocjujący zakup sprzętu medycznego bez podstawowej wiedzy, co do zasad jego użytkowania. Posiadanie różnorodnych kompetencji przez członków zespołu to jeden z czynników gwarantujących osiągnięcie sukcesu. Dobry zespół negocjacyjny – to zespół o zróżnicowanej wiedzy; jednocześnie bardzo ważne jest to, aby była ona uporządkowana w sensowną strukturę. Uporządkowaniu temu służy trening negocjacyjny.

W wielu badaniach jako jedną z głównych przyczyn nieuczestniczenia we wszelkiego typu treningu personalnym i edukacji dorosłych wymieniany jest najczęściej brak czasu. W ten sposób wielu respondentów

ukrywa wiele innych indywidualnych przyczyn nieuczestniczenia w szkoleniu. Z doświadczeń norweskich szkół biznesu i ośrodków szkolenia wynika, że wiele organizowanych przez te ośrodki kursów budziło dość duże zainteresowanie liderów tamtejszych przedsiębiorstw. Niechętnie godzili się oni jednak na to, aby występować w charakterze szkolonych. Typową reakcją była chęć umieszczenia na liście uczestników kursu swoich zastępców lub któregoś z kierowników działu.

Źródeł niepowodzeń treningu negocjacyjnego możemy doszukiwać się również w samej organizacji, jej wadliwej strukturze i funkcjonowaniu. Często zdarza się, że uczestnictwo w treningu negocjacyjnym, a później w zespole negocjacyjnym jest dodatkowym obowiązkiem; nie wiąże się z wyższymi zarobkami lub wzrostem prestiżu. Powoduje to, że osoba nie jest zainteresowana w nabywaniu nowych kompetencji. Niechęć do podnoszenia kwalifikacji powodować może dodatkowo niejasna struktura kariery w danej organizacji. Zdarzyć się może, że osiągnięcie wyższego stanowiska nie wymaga zdobycia nowych kwalifikacji. Dążenie jednostki do uzyskania nowych kwalifikacji w zakresie negocjacji ograniczać może brak przychylności grupy odniesienia. Następuje to w przypadku, gdy dążenie do uzyskania nowych kompetencji jest sprzeczne z normami i zasadami grupy. Podobnie proces uczenia będzie wówczas hamowany, gdy poziom konfliktu w grupie przewyższa normalny poziom. Długotrwałe, destruktywne konflikty w organizacji są istotną barierą uczenia negocjacji. Wzrost wiedzy i umiejętności (nie tylko zresztą w zakresie negocjacji) może być również powstrzymywany przez strukturę grupy. Niesprzyjające pozytywnym zmianom jest zbyt sztywne i zbiurokratyzowane środowisko organizacyjne. Uciążliwe biurokratyczne procedury powstrzymują proces nauki. Czynią to również zbyt wąsko zdefiniowane obowiązki pracy, które nie sprzyjają generowaniu nowych pomysłów i idei.

Jacek Kamiński

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Instytutu Organizacji Norweskiej Wyższej Szkoły Handlowej w Bergen.