

Negocjacje a tożsamość organizacji – relacje poznawcze i praktyczne

Robert A. Rządca

Przedmiotem artykułu jest analiza zależności pomiędzy negocjacjami a tożsamością organizacji.

Negocjacje definiowane są jako proces komunikacji i wymiany, którego celem jest zawarcie porozumienia w sytuacji wzajemnej zależności i konfliktu interesów. Negocjacje analizowane są z punktu widzenia roli, jaką pełnią w organizacji: organizowania wymiany z otoczeniem, zawłaszczania wartości oraz uczenia się. Tożsamość organizacji definiowana jest w ujęciu wizerunkowym oraz atrybutowym. Relacja pomiędzy negocjacjami a tożsamością analizowana jest w kontekście typów strategii negocjacyjnej charakteryzowanej poprzez sformułowane cele negocjacji, rozważane alternatywne sposoby realizacji interesów (BATNA) oraz procesy komunikacji i wymiany.

W artykule sformułowana jest propozycja badania strategii i taktyk negocjacyjnych w kontekście tożsamości. Celem takich badań będzie określenie, jakie cechy tożsamości organizacji sprzyjają widzeniu sytuacji negocjacyjnej w określony sposób. Badania strategii negocjacyjnych mogą pomóc w tworzeniu typologii tożsamości organizacyjnych, zgodnie z koncepcją petli tożsamości organizacji.

Z punktu widzenia praktyki negocjacje mogą być bardzo skutecznym narzędziem manifestowania i umacniania tożsamości traktowanej w ujęciu wizerunkowym. Negocjacje mogą być również narzędziem zmiany tożsamości, tym bardziej, jeśli uda się uruchomić mechanizm sprzężenia zwrotnego dodatniego pomiędzy działaniami organizacji a odpowiedziami partnerów rozmów. Z tego punktu widzenia kontrola nad sposobami, w jaki reprezentanci organizacji negocjują, jest krytycznym elementem w podejmowaniu jakichkolwiek zmian strategicznych.

1. Wstęp

Na jednej z internetowych grup dyskusyjnych opisano następującą sytuację:

Negocjacje. Sprzedawca oferuje produkt/usługę. Klient techniką niskiej piłki i dewaluowania jakości towaru/usługi stara się wynegocjować najlepsze warunki dla siebie. Sprzedawca, zgodnie ze standardami firmy w całym procesie sprzedaży, reaguje błyskawicznie, obsługuje dobrze, szybko, skutecznie, aż do momentu owych negocjacji. Po jednym ze spotkań „znika” – kontakt z klientem się urywa. Sprzedawca wie, że klientowi obrazowo mówiąc „pali się pod d...” (pardon), więc bierze na przeczekanie, czeka aż klient sam się odezwie. Wtedy sprzedawca ma większą szansę narzucić mu swoje warunki. Kontrakt zostaje podpisywany.

sany, sprzedawca obronił swoje warunki, a przy tym ogólne warunki kontraktu mieszczą się w warunkach typowych dla rynku. I teraz proszę o ocenę sprzedawcy: sprzedał, więc to jest na plus. Zastosował technikę negocjacji negatywnie wpływającą na postrzeganie firmy – minus.

Nie wiemy, dlaczego ów klient zachowywał się tak, a nie inaczej. Być może próbował uzyskać cokolwiek, zdając sobie sprawę z tego, że jego sytuacja jest trudna (bo sprzedający był nieomalże monopolistą na rynku). Być może dostał od swoich szefów „proste” zadanie: obniżyć koszty dostaw o 15% w kolejnym roku. Być może były jeszcze inne motywy. Ważne i ciekawa jest sugestia zawarta w opisie: sprzedawca prowadząc negocjacje, zachował się niezgodnie z wizerunkiem, jaki tworzy (chce tworzyć) jego firma.

Ten właśnie aspekt chciałbym uczynić podstawą rozważań: jakie są zależności pomiędzy negocjacjami a tożsamością organizacji? Chciałbym spojrzeć na ten problem z punktu widzenia poznawczego oraz utylitarnego. W jakim stopniu analiza tych zależności może nam ułatwić poznanie organizacji? W jakim stopniu negocjacje wpływają na tożsamość, w jakim stopniu możliwe jest dzięki negocjacjom kształtowanie tożsamości, jej zmiana lub wzmocnienie?

2. Negocjacje

W negocjacjach strony angażują się w zachowania, obejmujące wymianę informacji oraz inne działania, których celem jest osiągnięcie możliwie korzystnego porozumienia. Zachowania te można opisać jako sekwencję kroków: zachowanie strony A → zachowanie strony B → zachowanie strony A → itd. Negocjacje wymagają jednak spełnienia dwóch warunków.

W negocjacjach biorą udział co najmniej dwie strony. Każda z nich chce zrealizować swoje cele. Każda z nich uważa, że realizacja tych celów będzie łatwiejsza (lub czasem – w ogóle możliwa) pod warunkiem uzgodnienia działania z drugą ze stron. Pomiedzy stronami istnieje więc relacja wzajemnej zależności – to pierwszy warunek.

Strony mogą znajdować się w różnej sytuacji, dysponować różnymi zasobami, ale każda z nich musi mieć możliwość działania we własnym interesie i równocześnie nie może mieć możliwości pełnej kontroli zachowań drugiej strony. Pomiedzy stronami musi więc istnieć relacja względnej równowagi – to drugi warunek negocjacji.

Negocjacje można więc zdefiniować jako proces komunikacji i wymiany, którego celem jest zawarcie porozumienia w sytuacji wzajemnej zależności i konfliktu interesów.

Punktem wyjścia procesu negocjacji jest postrzeganie sytuacji negocjacyjnej (Rządca 2003; Thompson 2001). Strona postrzega sytuację w trzech wymiarach.

Po pierwsze, w kategoriach możliwości osiągnięcia własnych celów w związku z celami drugiej strony. Z tego punktu widzenia można wyróżnić cele wspólne, różne oraz konfliktowe. Warto zwrócić uwagę na to, że ta sama sytuacja może być różnie postrzegana przez różne podmioty. Na przykład dostawca mo-

że postrzegać swojego odbiorcę przede wszystkim w kategoriach walki o cenę (cele konfliktowe) lub w kategoriach możliwości wzrostu efektywności produkcji dzięki wzrostowi sprzedaży (cele wspólne).

Po drugie, strona postrzega sytuację w kategoriach przeszłych i przyszłych relacji z drugą stroną (Raiffa 1982). Relacje traktowane są jako ważne, jeśli są źródłem istotnych korzyści, są spersonalizowane i mają (lub mogą mieć) charakter precedensu w tych lub innych relacjach strony negocjacji. Na przykład organizacja inaczej zapewne postrzegać będzie firmę świadczącą usługi kurierskie niż firmę, która w niedalekiej przeszłości była wewnętrznym działem transportu i została przekształcona w samodzielną spółkę w procesie restrukturyzacji.

Po trzecie, ważnym wymiarem postrzegania sytuacji negocjacyjnej jest niepewność. Niepewność może dotyczyć drugiej strony, samej sytuacji negocjacyjnej lub reguł i zasad zachowania (pożądanych, dozwolonych lub nawet zakazanych). Na przykład organizacja, która po raz pierwszy próbuje wejść w sojusz z zagranicznym partnerem, aby uzyskać środki z Unii Europejskiej, może nie mieć pojęcia, w jakim stopniu ważne jest – w praktyce – doświadczenie, nie potrafić wycenić wkładu, jakim dysponuje (dostęp do rynku osób chcących podnieść kwalifikacje zawodowe) i nie wiedzieć, w jakim stopniu warto ryzykować wstępne angażowanie własnych środków.

Negocjacje są bardzo ważnym, podstawowym wręcz sposobem funkcjonowania organizacji w otoczeniu. Dlaczego? Bowiem organizacja jako system otwarty musi dokonywać wymiany materialnej i informacyjnej z otoczeniem. Reguły tej wymiany i sposoby jej organizowania mogą mieć charakter rynkowy (w czystej postaci będzie to sformułowanie oferty i oczekiwanie na jej akceptację lub aukcja, przy pomocy której określa się odpowiadającą dwóm stronom cenę towaru), administracyjny (nakaz, polecenie, dzięki któremu uzyskuje się pożądane zachowanie podległego podmiotu) lub negocjacyjny właśnie. Negocjacje są więc sposobem organizowania wymiany z otoczeniem. Nie koniec jednak na tym. Negocjacje są również sposobem zawłaszczania wartości, zaburzenia równowagi i zasady ekwiwalentności wymiany na korzyść organizacji. Wynegocjowanie wyjątkowo korzystnych warunków dostaw lub wyjątkowo wysokiej ceny sprzedaży umożliwia osiągnięcie wyższej marży. Wreszcie negocjacje to okazja skonfrontowania wypracowanych sposobów postępowania z wymaganiami otoczenia, okazja uzyskania wiedzy o innych organizacjach, utrwalenia lub zmiany stosowanych strategii i taktyk. Negocjacje są więc sposobem uczenia się organizacji.

3. Tożsamość

Wyjdźmy od przytoczonej na początku opowieści. Tym co najbardziej zewnętrzne, najbardziej widoczne z tożsamości organizacji jest jej wizerunek. Tożsamość organizacji określana jest poprzez jej wizerunek. Tożsamość (*identity*) i wizerunek (*image*) to zjawiska związane ze sobą, ale różne. Wizerunek wyrasta z tożsamości ale równocześnie tożsamość pozostaje pod wpływem wizerunku(ów) organizacji (Hatch i Schultz 1997).

Takie ujęcie – niezależnie jak dziwne wydawałoby się wiązanie z tym powyższych autorek – bliskie jest marketingowi, podejściu utylitarnemu. Kładzie ono nacisk na to, jak można poszczególne własności organizacji „sprzedać”, wykorzystać w codziennej działalności. Jak pisał guru marketingu „Wizerunek to zbiór przekonań, myśli i wrażeń danej osoby o obiekcie” (Kotler 1994: 549). Warto zwrócić uwagę na to, że z punktu widzenia marketingu ważne są dwa wymiary wizerunku: znajomość vs nieznajomość oraz życzliwość vs nieżyczliwość. Organizacja może tworzyć wiele wizerunków – kierowanych do różnych grup klientów. W podobnym duchu formuluje to Wilczak (2003): „*Tożsamość organizacji jest systemem obejmującym wszelkie komunikaty wizualne, werbalne i behawioralne, jakie organizacja wysyła do swego otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, będące wyrazem wartości i przekonań, którymi kieruje się w codziennym działaniu, nakierowanym na wyróżnienie organizacji spośród innych oraz na budowanie przewagi konkurencyjnej, poprzez zajęcie określonego miejsca w umyśle odbiorców.*”

Również dla Filipka (2000) tożsamość organizacji to „*cele, treść i formy działania, które firma przekazuje i utrwała w otoczeniu. Inaczej mówiąc, tożsamością jest to, jak firma sama siebie rozumie i jak komunikuje to otoczeniu wewnętrznemu i zewnętrznemu.*”

Powyższe definicje są typowe dla ujęcia marketingowego, ekonomicznego. Podkreśla się w nich aktywność organizacji, komunikowanie – bardziej ‘do’ niż ‘się’ – z otoczeniem. Są również głęboko funkcjonalistyczne – kładą nacisk na to, po co jest tożsamość. Konsekwentnie można więc mówić o budowaniu tożsamości, co wymaga „*nakładów finansowych i organizacyjnych, a przede wszystkim konsekwencji*” (Filipek 2000). Wrócimy do tego aspektu w dalszej części artykułu.

Z tego punktu widzenia tożsamość organizacji można analizować, rozbijając ją na składowe (Balmer, Greyser 2000 za: Zarębska 2003). I tak tożsamość rzeczywista obejmuje podstawowe cechy organizacji, takie jak własność, struktura, produkty i usługi, styl zarządzania. Tożsamość przekazywana obejmuje działania typu reklama, sponsoring, PR. Tożsamość postrzegana to image, reputacja, tożsamość marki. Wreszcie tożsamość pożądana to wizja, jaką mają przywódcy organizacji. Wydaje się, że w tym miejscu doszliśmy nieomalże do granicy: tożsamość organizacji (autorzy wymieniają jeszcze jeden jej rodzaj – tożsamość doskonałą) ogarnia wszystkie aspekty bytu organizacji, organizacji – dodajmy – traktowanej jednak w sposób szczególny. Jawi się bowiem ona jako byt, mimo wszystko, dość prosty w tym sensie, że poddający się celowym oddziaływaniom i zmianie. Inicjatorem tych zmian jest naczelne kierownictwo, a ich kierunek wynika z jednej strony ze zmian w otoczeniu, a z drugiej z podstawowego sensu istnienia organizacji gospodarczych – osiągnięcia dobrych wyników ekonomicznych.

W teorii organizacji tożsamość traktowana jest jako zjawisko znacznie bardziej podstawowe, jako głęboko zakorzeniony wyróżnik organizacji. Bardzo dobrze charakteryzuje ten sposób patrzenia na tożsamość Konecki (2002), wskazując, że tożsamość obejmuje kluczowe cechy organizacji (produkty, wartości,

kulturę organizacyjną) i tworzy sposób postrzegania tych cech przez członków organizacji.

Tożsamość – jak pisze Konecki (2002) – jest kwintesencją kultury firmy. Z kolei Bouchikhi i Kimberly piszą, że tożsamość organizacji jest „zakotwiczona w pewnej kombinacji umiejscowienia geograficznego, narodowości, strategii, kluczowego obszaru biznesu, technologii, wiedzy, kształtu organizacji, filozofii lub struktury nadzoru” (Bouchikhi, Kimberly 2003: 20). W tym znaczeniu tożsamość jest najbardziej podstawowym elementem organizacji, ukrytym, a przynajmniej najsłabiej uświadamianym na co dzień. Elementy tego zakotwiczenia wydobywane są na powierzchnię, uświadamiane przez interesariuszy organizacji, w sytuacjach gdy działania organizacji wydają się być sprzeczne z tym, co można nazwać „sercem i duszą organizacji” (dokładnie takiego sformułowania używają cytowani powyżej Bouchikhi i Kimberly). Obok tak rozumianej tożsamości można jeszcze mówić o tym, jakie cechy organizacji – zdaniem jej członków – są uważane za ważne przez otoczenie. Ten aspekt zwany jest zinterpretowanym zewnętrznym wizerunkiem lub zinterpretowaną zewnętrzną tożsamością. (Duton, Dukerich, Harquail 1994 za: Konecki 2002).

Tożsamość wyznacza więc granice możliwych zmian tej organizacji, których przekroczenie stawia konieczność zadania pytania, czy mamy do czynienia nadal z tą samą, czy też już z zupełnie inną organizacją.

4. Tożsamość a negocjacje – relacje poznawcze

W jaki sposób można wykorzystać badania negocjacji do poznawania tożsamości organizacji? Czy można dzięki temu zwiększyć nasze możliwości poznawcze? Czy pozwala coś lepiej opisać lub wyjaśnić?

Po pierwsze, należy zadać pytanie, czy istnieje w ogóle coś takiego jak strategia, styl prowadzenia negocjacji charakterystyczny dla organizacji. Ograniczmy nasze rozważania do relacji z dostawcami¹. Myślę, że można odpowiedzieć na postawione pytanie twierdząco i to rozpoczynając analizę zarówno od poziomu strategii budowy relacji z dostawcami, jak i zachowań w negocjacjach.

Uzzi (1997) w oparciu o badania zachowań firm wyróżnił dwa typy relacji z dostawcami: rynkowe oraz osadzone (*embedded*). Relacje rynkowe charakteryzują się trzymaniem dostawcy na dystans, wyborem spośród wielu ofert opartym prawie wyłącznie o cenę i brakiem długookresowej perspektywy. Regułą jest stosowanie szczegółowych specyfikacji i pisemnych umów, które są zarówno narzędziem kontroli zachowań partnera, jak i zabezpieczeniem w przypadku ewentualnego konfliktu. Nota bene w przypadku konfliktu podstawowym sposobem postępowania jest rezygnacja z dostawcy. Relacje osadzone (dodajmy: społecznie) charakteryzują się budowaniem i pielęgnowaniem relacji, w tym relacji osobistych, pomiędzy stronami umowy. Wyboru dostawcy dokonuje się w oparciu o zaufanie, reputację oraz wzajemność spośród mniejszej liczby dostawców. Strony wymieniają bardzo wiele informacji i starają się bezpośrednio rozwiązywać wszelkie pojawiające się problemy. Umowy pisemne mają mniej-

szcze znaczenie. Z kolei Harwood (2002) przytacza badania wskazujące na ewolucję relacji z dostawcami: przechodzenie od prostych zachowań zakupowych do wspólnej analizy szans stojących przed stronami i łączenia w jeden złożony system cykli sprzedaży i zakupu. Wymiana informacji jest ważnym wskaźnikiem rodzaju relacji i stopnia ich dojrzałości.

W teorii negocjacji wyróżnia się strategie dystrybucyjne i integracyjne (m.in. Lewicki i in. 2004; Walton i McKersie 1993; Fisher, Ury i Patron 1994; Harwood 2002; Murray 1986) lub – sięgając do teorii konfliktu – strategie dominacji lub kompromisu oraz strategię rozwiązywania problemów². Warto jednak podkreślić, że analizując strategię negocjacyjną organizacji, nie wystarczy badać, co i jak mówią jej przedstawiciele przy stole obrad. Strategia negocjacji obejmuje bowiem także posunięcia dokonywane poza stołem obrad, których celem jest wywarcie wpływu na toczące się rozmowy. Charakter takich posunięć współokreśla strategię negocjacyjną. To jedno z podstawowych założeń analizy negocjacji wywodzące się z teorii gier (Raiffa 2002; Nalebuff i Brandenburger 1995; Schelling 1980).

Stosowanie określonego typu strategii zależy przede wszystkim od wspomnianego już sposobu postrzegania interesów własnych w kontekście interesów partnera rozmów: jako konfliktowych, różnych lub wspólnych. To z kolei wpływa na formułowane cele negocjacji, rozważane alternatywne sposoby realizacji interesów (BATNA³) oraz procesy komunikacji i wymiany.

Jeśli organizacja postrzega sytuację negocjacyjną przede wszystkim przez pryzmat sprzecznych interesów zakładanym celem negocjacji jest powstrzymanie drugiej strony od niekorzystnych działań lub uzyskanie odszkodowania (niekoniecznie oczywiście wyrażanego li tylko w pieniądzu). Alternatywą w stosunku do porozumienia będzie wykorzystanie siły lub prawa (Ury, Brett i Goldberg 1988) po to, aby oponent nie był w stanie przeszkadzać w realizowaniu celów strony. Komunikację charakteryzuje defensywny klimat, znaczącą rolę odgrywają emocje. Wymieniane komunikaty dotyczą kwestii winy, obejmują ostrzeżenia i groźby. W miarę zbliżania się do porozumienia strony wymieniają symbole zawieszenia broni, zaś umowa – obok jej wartości merytorycznej – staje się najważniejszym z nich.

Jeśli organizacja postrzega sytuację w kategoriach interesów różnych podstawowym celem rozmów jest uzyskanie produktu (kupujący) lub wynagrodzenia (sprzedający). BATNA polega na odwołaniu się do innego dostawcy (odbiorcy). Komunikacja jest często bezosobowa, odbywa się raczej pomiędzy rolami niż ludźmi. Każda ze stron stara się ukryć cenne informacje (przede wszystkim na temat granicy akceptowalnego porozumienia) i przekonać drugą do akceptacji własnej propozycji porozumienia, stosując odpowiedni sposób perswazji (Petty i Caccioppo 1986).

Jeśli organizacja postrzega sytuację w kategoriach wspólnych interesów, celem rozmów staje się precyzyjne określenie warunków osiągnięcia tych interesów, koniecznych do tego wkładów każdej ze stron i sposobu podziału korzyści. Brak porozumienia prowadzi zazwyczaj do rezygnacji z przedsięwzięcia,

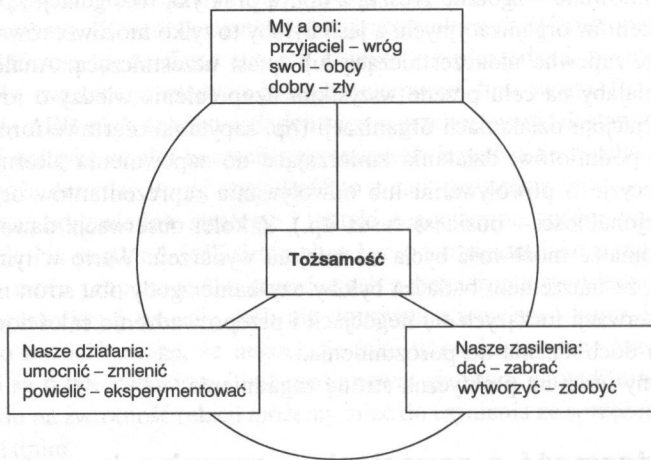
więc trudno mówić o klasycznej BATNA. Komunikacja jest na ogół otwarta, wiąże się z formułowaniem i rozwiązywaniem problemów. Może przebiegać zarówno na poziomie ról, jak i ludzi. Poziom emocji jest stosunkowo niski.

Z punktu widzenia strategii negocjacji ważne jest to, kiedy zdaniem strony kończą się negocjacje: w momencie zawarcia umowy, czy też w momencie jej realizacji (Ertel 2005). Traktowanie umowy jako celu negocjacji powoduje, że strona będzie wprowadzała nowe informacje i nowych aktorów do rozmów, ukrywała informacje, żądała nierealnych terminów i zobowiązań, stosowała taktyki eskalacyjne, wymuszała wysokie kary umowne i ograniczała dostęp do wiedzy o negocjacjach jedynie do bardzo wąskiej grona osób. Z kolei zorientowanie na wdrożenie oznacza dbałość o dobre przygotowanie obu stron negocjacji, dbałość o analizę faktów i danych, otwartą komunikację, sprawdzanie zasadności i realności wzajemnych zobowiązań i poszukiwanie możliwie szerokiej akceptacji przyjmowanych rozstrzygnięć.

Nietrudno zauważyć, że pomiędzy sposobami postrzegania sytuacji negocjacyjnej a nastawieniem na rezultat (umowa – wdrożenie) mogą zachodzić ciekawe relacje. Postrzeganie sytuacji w kategoriach interesów konfliktowych wiązać się będzie z nastawieniem na umowę, a postrzeganie w kategoriach interesów wspólnych – z nastawieniem na wdrożenie.

Myszę, że oba wymiary strategii negocjacyjnych mogą być charakterystyczne dla poszczególnych organizacji, mogą wynikać z odmiennych tożsamości organizacyjnych. Można badać strategie i taktyki stosowane przez organizację właśnie w kontekście tożsamości organizacyjnej. Z konieczności badania takie będą miały charakter eksploracyjny. Ich celem będzie określenie jakie cechy tożsamości organizacji będą sprzyjały widzeniu sytuacji negocjacyjnej w określony sposób. Myszę, że równocześnie badania strategii negocjacyjnych mogą pomóc w tworzeniu typologii tożsamości organizacyjnych. Jak wspomniałem wyżej, negocjacje są sposobem organizowania wymiany z otoczeniem, zawłaszczania wartości oraz uczenia się. Badając negocjacje, można określić logikę działania organizacji, ważne dla niej cele i wartości komunikowane partnerom rozmów. Można w tym celu wykorzystać koncepcję pętli tożsamości organizacji (Rządca 2003), zbudowanej wokół ważnych dla organizacji wartości (rys. 1).

Wymiar przyjaciół (dobry) – obcy – wróg (zły) dotyczy postrzegania i traktowania elementów otoczenia organizacji i miejsca, jakie organizacja w nim zajmuje. Dla niektórych organizacji ważne będzie posiadanie wyraźnie określonego alter ego w otoczeniu – chociażby konkurenta, z którym toczy się bój nieomal na śmierć i życie. Przykładem może być chociażby Coca Cola i Pepsi Cola. Jednym z istotnych celów negocjacji staje się w takiej sytuacji zniszczenie albo przynajmniej powstrzymanie ekspansji wroga. Inne organizacje będą z kolei postrzegały otoczenie głównie w kategoriach samodzielnych, niepowiązanych i egoistycznych podmiotów, z których każdy nastawiony jest oportunistycznie. Takie postrzeganie może być charakterystyczne dla organizacji profesjonalnych – np. firm audytorskich czy szerzej mówiąc konsultingowych, dla których podstawowe znaczenie ma przekonanie firmy – klienta do skorzystania z jego usług.



Rys. 1. Pętla tożsamości organizacji. Źródło: Rządca, R. (2003) *Negocjacje w interesach*, Warszawa PWE, s. 283.

Po drugie, wymiar źródeł zasileń organizacji. Spójrzmy na organizacje pełniące funkcje pośrednika – biuro podróży, niezależną hurtownię, firmę zajmującą się kompletacją dostaw. Każda z nich opiera swoje powodzenie na przechwytywaniu części marży od dostawcy i odbiorcy. Jednak niektóre mogą operować według prostego schematu „taniej kupić, drożej sprzedać”, inne zaś według reguły „wytworzyć dodatkową wartość i sprzedać ją korzystnie partnerom”. Różnice te będą, jak sądzę, odzwierciedlone w bardzo wielu elementach życia organizacji: systemie motywacyjnym, strukturze, relacjach z klientami.

Trzeci wymiar pętli tożsamości dotyczy kwestii zmian sposobu działania organizacji. Nietrudno zauważyć, jak ważne dla wielu z nich jest utrzymanie niezmiennego sposobu działania, niezmiennych rutyn i procedur organizacyjnych i to często niezależnie od zmian zachodzących w otoczeniu. Gdzieś w tym właśnie miejscu dotykamy istoty tożsamości, którą jest niezmienność albo też – ograniczona zmienność organizacji, warunkująca utrzymanie jej tożsamości. Powielanie sposobów działania, przywiązanie do tzw. tradycji lub wręcz odwrotnie – dążenie do zmian będzie charakterystyczne dla różnych typów firm.

Ciekawym i nietrywialnym zagadnieniem jest kwestia podejścia badawczego. Badania typu eksploracyjnego powinny być – jak sądzę – prowadzone raczej zgodnie z interpretatywnym nurtem zarządzania⁴ niż z jakimkolwiek innym. Ogromne znaczenie ma w takim ujęciu właściwy dobór metod badawczych. Sądzę, że podstawową metodą powinien być wywiad pogłębiony. Właściwie dobre metody kodowania i analizowania odpowiedzi (Winch i Winch 2005; Harris 1996) powinny zapewnić rzetelność metodologiczną. Przedmiotem zainteresowania są zachowania organizacji, więc informacje uzyskane tą drogą powinny

być konfrontowane – zgodnie zresztą z dobrą praktyką triangulacji⁵, przez analizę dokumentów organizacyjnych, a jeśli byłoby to tylko możliwe, również przez obserwację, zapewne nieuczestniczącą lub quasi uczestniczącą. Analiza dokumentów miałaby na celu przede wszystkim uzupełnienie wiedzy o towarzyszących negocjacjom działaniach organizacji (np. zapytania ofertowe formułowane do innych podmiotów, działania zmierzające do zapewnienia alternatywnych dostaw, decyzje o powoływaniu lub odwoływaniu reprezentantów organizacji, analizy racjonalności – business casus itp.). Z kolei obserwacja dawałaby bezcenną nieomalże możliwość bycia na miejscu wydarzeń. Warto w tym miejscu podkreślić, że marzeniem badacza byłoby uzyskanie zgody obu stron na prowadzenie obserwacji toczących się negocjacji i przeprowadzenie całościowej analizy procesu dochodzenia do porozumienia.

Spójrzmy teraz na praktyczną stronę zagadnienia.

5. Tożsamość a negocjacje – organizacje w działaniu

Bardzo wiele firm stara się w krótkim czasie dokonać zasadniczej przebudowy swoich strategii i struktur. Tożsamość może być ogromną przeszkodą w wykonaniu takiego zadania. Czy można wykorzystać negocjacje jako sposób budowy, kształtowania, zmiany tożsamości? Myślę, że odpowiedź jest pozytywna, ale jedynie umiarkowanie.

Jeśli traktujemy tożsamość w ujęciu wizerunkowym, negocjacje mogą być bardzo skutecznym narzędziem manifestowania i umacniania tożsamości. W negocjacjach organizacja będzie przecież wprost formułowała i przekazywała komunikaty drugiej stronie rozmów. Niewątpliwie będzie to również sposób kształtowania zinterpretowanej zewnętrznej tożsamości. Jeśli weźmiemy pod uwagę ujęcie społeczne tożsamości, to warto zwrócić uwagę, że aktorzy organizacyjni będą działali w ramach istniejącej tożsamości. Negocjacje mogą więc umacniać tożsamość organizacyjną. A co ze zmianą tożsamości? Jeśli tożsamość jest nieomalże pierwotnym elementem organizacji, to negocjacje prowadzone będą niejako „w ramach” istniejącej tożsamości. Impuls do zmian może wyjść od kierownictwa organizacji. Ono może przekazywać wizerunek (nowy) organizacji w negocjacjach z kluczowymi klientami. To z kolei może wpływać na postrzeganie organizacji przez jej partnerów, a więc – pośrednio – na działania podejmowane przez nich w negocjacjach. Można by powiedzieć, że ów impuls do zmiany tożsamości nie musi wychodzić jedynie od kierownictwa naczelnego, ale od każdej osoby, która nie pozostaje pod „nadmiernym” wpływem istniejącej tożsamości – np. nowych pracowników organizacji. Jednak skuteczność ich działań będzie oczywiście mniejsza niż tych, którzy stoją na czele firmy.

Spójrzmy na powyższe rozróżnienie z punktu widzenia zgodności lub niezgodności pomiędzy tożsamością postrzeganą a zinterpretowaną. Przygotowując się do negocjacji, członkowie organizacji będą brali pod uwagę to, jak ich zdaniem partner rozmów postrzega organizację. Kilkanaście lat temu przedstawiciele firm należących do ABB w Polsce skarżyli się, że ich dostawcy uważają, że

ABB nie powinno „kłócić się o parę groszy”, bo to przecież taka duża i bogata firma. Dostawcy ci, według przekonania pracowników działów zaopatrzenia, uważali głównie to, że firma nie ma kłopotów z pieniędzmi, bo ma bogatego właściciela, uważanego wtedy za jedną z najlepszych firm świata. Pracownicy zaopatrzenia ABB wiele wysiłku wkładali więc w przekonywanie dostawców, że ABB prowadzi politykę ciągłej kontroli i ograniczania kosztów, że zasobność „matki” to być może prawda, ale jej szczodrość to z całą pewnością mit.

Stosując odpowiednie strategie i taktyki negocjacyjne, można budować swój wizerunek. Na przykład, jeśli firma chce być postrzegana jako uczciwa i godna zaufania, może proponować w negocjacjach zobowiązania typu jednostronnego, które pogarszają jej sytuację, jeśli nie dotrzyma zobowiązań kontraktowych.

Warto zwrócić uwagę, że negocjacje jako narzędzie zmiany tożsamości organizacji są o tyle ciekawym i być może nawet groźnym narzędziem, iż właśnie ze względu na zwrotność relacji możemy mieć do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym dodatnim.

Impuls skierowany przez stronę – świadoma zmiana sposobu prowadzenia rozmów – im bardziej wyraźny, tym bardziej ma szanse wywołać odpowiedź drugiej strony. Być może początkowo będzie to odpowiedź niepewna (bo trzeba czasu, aby nauczyć się nowego zachowania), ale zapewne nastąpi. Odpowiedź na staje się podstawą kolejnego zachowania strony.

Nowe zachowanie pozwala stronie wzmocnić przekaz, wyostrzyć różnice pomiędzy „starym” a „nowym”. To z kolei wywołuje – zakładając zdolność uczenia się – kolejną reakcję drugiej strony, która staje się podstawą kolejnej tury zachowań.

W takim ujęciu negocjacje i kontrola nad sposobami ich prowadzenia stają się kluczowym czynnikiem przekazu ze strony organizacji do otoczenia. Z punktu widzenia kierownictwa naczelnego kontrola nad sposobem, w jaki reprezentanci organizacji negocjują, jest krytycznym elementem w podejmowaniu jakichkolwiek zmian strategicznych. Oczywiście wiąże się to z kwestią sposobu komunikowania się z otoczeniem, znaczenia sposobu sprzedaży (i zakupu) – czyli tego, w jakim stopniu oparte są oba te procesy na umiejętnościach i stylu reprezentantów.

6. Podsumowanie

Z powyższych rozważań można, jak sądzę, wyciągnąć wniosek, że warto badać negocjacje w kontekście tożsamości organizacji. Pozostaje jednak na koniec pytanie: dlaczego więc nie ma praktycznie tego typu badań? Myślę, że wskazać można dwie podstawowe przyczyny tego stanu rzeczy. Po pierwsze, teoria negocjacji i teoria organizacji rozwijały się i w znacznym stopniu rozwijają obok siebie, w minimalnym stopniu korzystając ze wzajemnego dorobku. Po drugie, negocjacje pomiędzy organizacjami, „negocjacje w interesach” są dość nieprzeźroczystym obiektem badań. Warto to podkreślić w kontekście rozważań o metodach badań. Uzyskanie zgody stron na badanie procesu negocjacji jest przedsięwzięciem wyjątkowo trudnym.

Informacje o autorze

Dr hab. Robert A. Rządca – adiunkt, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: robert.rzdca@tiger.com.pl.

Przypisy

- ¹ Ograniczenie to ma jedynie charakter analityczny. Podobną analizę można oczywiście przeprowadzić dla relacji z odbiorcami. Dla potrzeb analizy chodzi przede wszystkim o wyłączenie tych relacji organizacji, które trudno byłoby nazwać negocjacyjnymi w przyjętym sensie tego słowa – np. relacji producenta opon z finalnymi użytkownikami tego wyrobu albo relacji wytwórni filmowej z widzem filmu.
- ² Wszystkie właściwie propozycje w tej kwestii oparte są o klasyczne już dziś ujęcie strategii rozwiązywania konfliktu proponowane przez Rahima (1983) oraz Pruittta i Rubina (1986).
- ³ BATNA to akronim słów Best Alternative to Negotiated Agreement. Pojęcie to wprowadził Fisher i Ury (1994).
- ⁴ Dyskusja na temat wyboru perspektyw poznawczych i metodologii badań wykracza poza ramy niniejszego artykułu dlatego pozostawiam tę propozycję bez szerszego komentarza. Zainteresowanym polecam pracę Sułkowskiego (2005) lub przynajmniej artykuł tegoż autora (Sułkowski 2004).
- ⁵ Triangulacja jest bardzo dobrym narzędziem zwiększania rzetelności badań. Trzeba zdawać sobie jednak sprawę, że triangulacja nie gwarantuje w sposób automatyczny czy mechaniczny (jak sugerowałaby nazwa) poprawności wnioskowania. Patrz Hammersley i Atkinson (2000: 235-238).

Bibliografia

- Aniszewska, G. 2004. Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, Nr 1(768), s. 9–12.
- Balmer, J. i S. Greyser. 2002. Managing the multiple identities of the Corporation. *California Management Review*, vol. 44, Nr 3.
- Bouchikhi, H. i J. Kimbery. 2003. Escaping the Identity trap. *Sloan Management Review*, Vol. 44, Nr 3, s. 20–26.
- Brandenburger, A. i B. Nalebuff. 1995. The Right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Ertel, D. 2005. Wychodząc poza TAK. *Harvard Business Review Polska*, marzec.
- Filipek, J. 2000. Pozycjonowanie firm, czyli budowanie przewagi poprzez tożsamość. *Brief*, Nr 11/12, lipiec 2000 za: <http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/pozycjonowanie.html>.
- Fisher, R., Ury, W. i B. Patton. 1994. *Dochodząc do TAK*, wyd. II, Warszawa: PWE.
- Harris, K.L. 1996. Content analysis in negotiation research: a review and guide. *Behavior Research Methods, Instruments and Computer*, Vol. 28, Nr 3, s. 458–467.
- Hammersley, M. i P. Atkinson. 2000. *Metody badań terenowych*, Warszawa: Zysk i S-ka.
- Harwood, T. 2002. Business negotiations in the context of strategic relationship development. *Marketing Intelligence & Planning*, Nr 20/6, s. 336–348.
- Hatch, M.J. i M. Schultz. 1997. Relation Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, Nr 5/6, s. 356–365.
- Konecki, K. 2002. Tożsamość organizacyjna, w: Konecki, K. i P. Tobera (red.) *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kotler, P. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Gebethner i S-ka.

- Kotter, J. i J. Heskett. 1992. *Corporate culture and Performance*, Nowy Jork: New York the Free Press.
- Lewicki, R., Saunders, D., Barry, B. i J. Minton. 2004. *Essentials of negotiation*, McGrawHill.
- Murray, J. 1986. Understanding competing theories of negotiation. *Negotiation Journal*, Nr 2, s. 179–186.
- Petty, R. i J. Cacioppo. 1986. *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, Nowy Jork: Springer-Verlag.
- Pruitt, D. i J. Rubin. 1986. *Social conflict*, Nowy Jork: Random House.
- Raiffa, H. 2002. *Negotiation analysis. The science and art of collaborative decision making*, Cambridge: Belknap Press.
- Raiffa, H. 1982. *The art and science of negotiations*, Cambridge: Harvard University Press.
- Rahim, A. 1983. A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, vol. 26, s. 368–376.
- Rządca, R. 2003. *Negocjacje w interesach*, Warszawa: PWE.
- Schelling, T.C. 1980. *The strategy of conflict*, Cambridge: Harvard University Press.
- Sułkowski, Ł. 2005. *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa: PWE.
- Sułkowski Ł. 2004. Metodologia nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, Nr 10/2004, s. 7–10.
- Thompson, L. 2001. *The mind and heart of the negotiator*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Ury, W., Brett, J. i S. Goldberg. 1988. *Getting disputes resolved: Designing systems to cut the costs of conflict*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, Nr 42, s. 35–67
- Walton, R. i R. McKersie. 1993. *A behavioral theory of labor negotiations*, Nowy Jork: ILR Press.
- Wilczak, A. 2003. *Budowanie wizerunku przez organizację – prawda czy mit?* Wydział Zarządzania UW, Working paper: 2003.11.
- Winch A. i S. Winch. 2005. *Negocjacje jednostka, organizacja, kultura*, Warszawa: Difin.
- Wójcik, K. 1997. *Public Relations od A do Z*, Warszawa: Placet.
- Zarębska, A. 2003. Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną. *Przegląd Organizacji*, Nr 1(756), s. 14–16.