

**Andrzej Kozina**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **PIĘĆ DYSCYPLIN UCZENIA SIĘ NEGOCJACJI W ORGANIZACJI**

### **Wprowadzenie**

Aktualne warunki funkcjonowania organizacji – w turbulentnym otoczeniu na rynku globalnym przy wykorzystaniu nowoczesnej technologii informacyjnej – powodują znaczny wzrost zakresu i stopnia złożoności negocjacji. Charakteryzują się one zwykle: rozważaniem wielu różnorodnych zagadnień, uwzględnianiem zróżnicowanych celów stron, zarówno wspólnych, jak i sprzecznych oraz wielostronnością. W efekcie kształtuje się większą ilość alternatywnych rozwiązań, pojawiają się obiektywne trudności doboru strategii i technik negocjacyjnych, zwiększa się skala ryzyka, czy nawet niepewności podejmowanych działań oraz zawiera się ograniczone, niekiedy wirtualne kontrakty.

Współczesne negocjacje wymagają więc wszechstronnej analizy oraz doboru efektywnych i adekwatnych do potrzeb organizacji narzędzi ich planowania, prowadzenia i oceny. Warunkiem efektywnej realizacji wymienionych działań jest z kolei sprawne uczenie się negocjacji i poprzez negocjacje oraz zarządzanie zasobami wiedzy na ich temat, co ma zapewnić w efekcie posiadanie przez organizację odpowiedniego potencjału kompetencji negocjacyjnych. Celem artykułu jest zatem wyjaśnienie specyfiki procesu organizacyjnego uczenia się negocjacji. Jako dogodny schemat metodyczny przyjęto dobrze znaną koncepcję P.M. Senge'a, który wyodrębnił tzw. pięć dyscyplin organizacji uczącej się<sup>1</sup>. Po omówieniu roli negocjacji jako narzędzia uczenia się organizacji, w kolejnych częściach artykułu scharakteryzowano te dyscypliny (w odniesieniu do negocjacji), wskazując sposoby realizacji występujących w nich działań. Przedstawiono także szczegółowe metody uczenia się negocjacji.

---

<sup>1</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.

## 1. Negocjacje jako narzędzie uczenia się organizacji

Negocjacje to narzędzie uczenia się organizacji lub istotny element jej potencjału kompetencyjnego<sup>2</sup>. Proces uczenia się poprzez negocjacje jest „(...) fragmentem całościowego procesu uczenia się organizacji. Zależy w znacznym stopniu od umiejętności przechodzenia od wiedzy i doświadczenia ludzi prowadzących rozmowy do wiedzy organizacji skodyfikowanej, ucieleśnionej zarówno w sposób formalny, jak i w obecnej kulturze organizacyjnej, w dominujących w organizacji wartościach, wzorach i normach zachowania (...) Podstawą procesu uczenia się jest uzyskiwanie informacji z otoczenia. Negocjacje polegają na wymianie informacji, więc są naturalnym źródłem informacji o otoczeniu, o tym jakie ono jest i jak (...) organizacja radzi sobie w otoczeniu”<sup>3</sup>. Rozważany proces obejmuje dwie pętle.

1. „Bieżącą ocenę i uczenie się” – uczestnicy negocjacji powinni dokonywać ciągłej oceny procesu i wykorzystywać to, czego nauczyli się w danej fazie w przygotowaniach do fazy następnej.
2. „Wykorzystywanie zdobytej wiedzy” – po zakończeniu negocjacji uczestnicy powinni jeszcze raz przeprowadzić ich analizę i ocenić w jaki sposób te doświadczenia mogą zostać wykorzystane do poprawy wyników negocjacji w przyszłości<sup>4</sup>. Wyciąganie wniosków powinno przybierać formy pozwalające łatwo je rozpropagować i wykorzystać w przyszłych negocjacjach; mogą to być szkolenia, specjalnie opracowane listy kontrolne i bazy danych.

W omawianym procesie wyróżnia się dwa poziomy: rozwijanie indywidualnej wiedzy specjalistycznej oraz rozwijanie umiejętności na szczeblu organizacji (rozumienie procesu uczenia się oraz budowanie systemu zdobywania wiedzy)<sup>5</sup>. R. Rządca wymienia także dwa dodatkowe poziomy: działania organizacji polegające na sprawdzeniu, czy sposób prowadzenia rozmów jest dobry, właściwy i ewentualnej korekcie stosowanych strategii oraz zmianę sposobu działania całej organizacji<sup>6</sup>.

## 2. Mistrzostwo osobiste

Istotne jest nie tylko efektywne rozpoznawanie potrzeb szkoleniowych i doskonalenie umiejętności negocjatorów-reprezentantów organizacji, ale przede wszystkim nastawienie na rozwój każdego z nich, oparte na silnej motywacji do

<sup>2</sup> D. Ertel, *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2005.

<sup>3</sup> R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 276-279.

<sup>4</sup> *Negocjacje Harvard Business Essentials*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2003, s. 186 i dalsze.

<sup>5</sup> M. Watkins, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Helion, Gliwice 2005, s. 205 i następne.

<sup>6</sup> R. Rządca, op. cit., s. 271.

samosdoskonalenia oraz wsparciu przez dodatkowe bodźce (gratyfikacje), aby jak najlepiej realizować wspólne cele. Potencjał kompetencyjny negocjatora obejmuje trzy istotne elementy.

1. Wiedza – obejmuje dwa komponenty:
  - a) wiedzę ogólną (nominalną), stanowiącą ogół poglądów, koncepcji, zasobów informacji itp., pozyskanych dzięki dotychczasowym doświadczeniom – z zakresu ekonomiki, prawa, zarządzania, finansów, etyki itd.;
  - b) wiedzę specyficzną (interakcyjną), tzn. odnoszącą się do konkretnej sytuacji negocjacyjnej, pozyskiwaną i wzbogacaną w trakcie negocjacji poprzez wzajemne uczenie się partnerów.
2. Zdolności i umiejętności – z definicji negocjacji zalicza się tutaj te, które dotyczą rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji (identyfikacji tych problemów, pozyskiwania danych, ustalania priorytetów i kryteriów wyboru itp.) oraz komunikowania się (prezentacji, argumentacji, słuchania itp.), a także współdziałania w zespole, oddziaływania na innych itd.
3. Cechy osobowości – empatia, asertywność, kreatywność, opanowanie, elastyczność itd.<sup>7</sup>

Doświadczeni negocjatorzy powinni pełnić funkcje ekspertów-trenerów dla młodszych i nowo zatrudnianych (relacje mistrz-uczeń). Twórczy i integrujący klimat organizacyjny sprzyja doskonaleniu kompetencji negocjacyjnych. Trzeba pamiętać, iż efektywne prowadzenie negocjacji może wynikać z jednej strony z wrodzonego talentu, wrodzonych predyspozycji, czy charakteru (takich negocjatorów jest niewiele), a z drugiej z nabytych umiejętności (w żmudnym procesie uczenia się)<sup>8</sup>.

Zdaniem M. Watkina najlepszym sposobem zdobycia niezbędnych umiejętności negocjacyjnych jest „(...) przejść przez szereg negocjacji, prawdziwych i symulowanych, a następnie wyciągnąć z nich wnioski. Idealne połączenie to usystematyzowane szkolenie praktyczne i formalne programy rozwoju. Programy teoretyczne są istotne, ponieważ negocjacje występują w tak szerokim zakresie typów i rozmiarów, że trudno będzie dokonać uogólnień na podstawie prawdziwych doświadczeń. Osoby, które uczą się jedynie w drodze doświadczenia, podatne są na wykształcenie u siebie charakterystycznych stylów postępowania, które sprawdzać się będą w jednej sytuacji, a w drugiej już nie, a osoby te nie bardzo będą sobie zdawać sprawę, dlaczego tak się dzieje”<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012, s. 139.

<sup>8</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001, s. 70 i nast.; M. Watkins, op. cit., s. 205.

<sup>9</sup> M. Watkins, op. cit., s. 207.

### 3. Modele myślowe

W modelach myślowych chodzi o zapewnienie właściwego sposobu postrzegania negocjacji, podzielanego przez wszystkich negocjatorów. We wspólnym myśleniu i działaniu należy dążyć do równowagi pomiędzy pragmatyzmem (praktycznym rozwiązaniami) a namysłem w działaniu, tj. indywidualnymi i wspólnymi wyobrażeniami, poglądami, refleksjami itp. Musi istnieć możliwość permanentnego i nieskrepowanego ujawniania i dyskusowania wszelkiego rodzaju problemów i pomysłów oraz kształtowania postaw zorientowanych na kreatywność i elastyczność działania, biorąc pod uwagę własny potencjał kompetencji i oczekiwania partnerów negocjacji. Reprezentanci organizacji powinni umieć równoważyć kwestie i cele merytoryczne oraz relacje z partnerami, tzn. z jednej strony nie dążyć do jak najlepszych wyników ekonomicznych poprzez pogorszenie owych relacji, a z drugiej – w imię ich zachowania nie dopuszczać do strat. Wszelkie spostrzeżenia, wnioski i uogólnienia z doświadczeń powinny być dyskutowane i oceniane w toku oceny rezultatów działań, wzbogacając wspólną bazę wiedzy. W ostatecznym efekcie ogranicza się znacznie ewentualne złe nawyki, błędy, stereotypy, nieporozumienia itp. przy podejmowaniu kolejnych negocjacji.

### 4. Wspólna wizja

Należy zapewnić zgodność (spójność) celów każdej negocjacji z celami dziedzin działania, czy projektów, których negocjacje dotyczą, a także z zamierzeniami organizacji jako całości. Wspólna wizja, odzwierciedlając oczekiwania wszystkich negocjatorów, ma stanowić punkt odniesienia przy formułowaniu bieżących zadań oraz stymulować proces ciągłego doskonalenia potencjału indywidualnej i zespołowej wiedzy w zakresie negocjacji. Wzmacnia się w ten sposób poczucie zaangażowania zespołu i wypracowuje sposoby postępowania niezbędne do osiągnięcia owej wizji. Potęguje motywację do uczenia się i podnosi aspiracje negocjatorów, dla których bieżące działanie stanowi środek do realizacji nadrzędnego celu. W ostatecznym efekcie współtworzą oni organizację poprzez prowadzone negocjacje, a nie są jedynie jej biernymi elementami.

### 5. Zespołowe uczenie się

Stanowi kluczowy zasób, w którym tkwią największe rezerwy. Należy kreować atmosferę swobodnej i otwartej wymiany poglądów, dyskusji i poszukiwania rozwiązań problemów, bez obawy nieuzasadnionej krytyki, ograniczania

możliwości, hamowania twórczości itp. Indywidualne różnice osobowości, poglądów, oczekiwań itp. są płaszczyzną rozwoju kompetencji negocjacyjnych. Wspólne uczenie się istotnie podnosi efektywność działania firmy oraz wydajność pracowników.

Uzasadniając potrzebę rozwijania zespołowych kompetencji negocjacyjnych, M. Watkins zauważa, iż „(...) ważne negocjacje zazwyczaj angażują zespoły ludzi. Uzyskanie efektu synergii w zespole osób o różnych umiejętnościach przekłada się na zwiększoną efektywność. Ponadto firmy często dysponują wieloma negocjatorami podejmującymi bardzo podobne negocjacje. Jeśli wszyscy negocjatorzy uczą się na swoich negocjacjach, to wyciągają wnioski i co najważniejsze przyczyniają się do zwiększania ogólnej skuteczności negocjacyjnej na poziomie firmy”<sup>10</sup>.

## 6. Myślenie systemowe

Będąc najtrudniejszą zarówno do zidentyfikowania i zrealizowania dyscypliną organizacji uczącej, a zarazem integrującą wszystkie pozostałe, oznacza całościowe podejście do negocjacji i stworzenie takich rozwiązań i narzędzi, które uwzględniają wszelkiego rodzaju sytuacje negocjacyjne w organizacji i interakcje pomiędzy nimi.

Dąży się także do tego, aby negocjatorzy nie postrzegali negocjacji wyłącznie przez pryzmat swoich jednostkowych działań, ale przede wszystkim z perspektywy zadań organizacji, do realizacji których są wykorzystywane. Jednocześnie procedury powinny pozostawiać pracownikom niezbędny margines swobody w zakresie wyboru metod rozwiązywania problemów. Przykładami takich podejść są:

- koncepcja „zarządzania przez negocjacje”, czyli postrzegająca je jako swego rodzaju technikę zarządzania<sup>11</sup>;
- „instytucjonalne” podejście negocjacji (przeciwieństwo „sytuacyjnego”), przy którym tworzy się rozwiązania wykorzystujące doświadczenia z wielu negocjacji dla stworzenia procedur negocjacyjnych<sup>12</sup>;
- kompleksowy „model systemu negocjacji w firmie”, obejmujący ich cele, zakres, zasoby, proces i narzędzia szczegółowe<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Ibid., s. 207-208.

<sup>11</sup> E. Brooks, G.S. Odiorne, *Managing by Negotiations*, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1984.

<sup>12</sup> D. Ertel, op. cit.

<sup>13</sup> A. Kozina, op. cit., s. 46 i dalsze.

## 7. Szczegółowe metody uczenia się negocjacji

Warunkiem efektywnej realizacji działań związanych z uczeniem się negocjacji w ramach omówionych wyżej dyscyplin jest stosowanie wielu szczegółowych narzędzi wzbogacania potencjału negocjacyjnego. Oprócz tradycyjnych narzędzi, wykorzystywanych zarówno na poziomie organizacji, jak i indywidualnym – takich jak: szkolenia, studiowanie książek i relacji z negocjacji, obserwowanie ich, symulacje (odgrywanie ról), pomoc ekspertów i doświadczonych kolegów, ich ocena i samoocena<sup>14</sup> – spotyka się mniej typowe (tab. 1). Należy je traktować komplementarnie, ponieważ w praktycznej działalności organizacji wszystkie one przyczyniają się do uczenia się poprzez negocjacje.

Tabela 1

### Narzędzia uczenia się negocjacji

<p>Modele nabywania umiejętności negocjacyjnych (J. Nadler, L. Thompson, L. Van Boven):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oparte na regułach (dydaktyczne) – przyswajanie reguł, jak osiągnąć cele; często, aby wykorzystać abstrakcyjne reguły w konkretnych sytuacjach negocjacyjnych i osiągnąć integratywne rozwiązania początkujący negocjatorzy muszą dokonać strategicznej konceptualizacji tych sytuacji (najczęściej występujący model).</li> <li>2. Poprzez ujawnianie informacji – wstępne osądy i przewidywania negocjatorów determinują późniejsze działania i wybory; wyniki negocjacji mają bezpośredni wpływ na dalsze osądy i działania oraz pośredni wpływ na interpretację i ocenę efektów.</li> <li>3. Poprzez obserwację – negocjatorzy uczą się, obserwując inne negocjacje, wychwytuja i powtarzają zachowania, które prowadzą do efektywnej dystrybucji zasobów; ważnym elementem jest ich wysoka motywacja – bazę stanowi społeczna teoria uczenia, dostarczająca informacji o tym, które zachowania są nagradzane.</li> <li>4. Poprzez analogię – zakłada poznanie poprzez transfer wiedzy z sytuacji znanych do zupełnie nowych, wymaga przeniesienia informacji z dziedziny bazowej (źródła informacji) do mniej znanej (jeden z najskuteczniejszych modeli).</li> </ol>
<p>Mechanizmy (dzielenia się wiedzą i wspólnych refleksji) – M. Watkins:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wspólny język – ramy koncepcyjne rozumiane przez wszystkich negocjatorów i stosowane w codziennej komunikacji, które mogą w znaczący sposób ją ukierunkować, zwłaszcza między bardziej i mniej doświadczonymi negocjatorami.</li> <li>2. Praktyki – oficjalne i nieoficjalne ustalenia pomiędzy wysoko wykwalifikowanymi („mistrzami”) i mniej doświadczonymi („uczniami”) negocjatorami; warunkiem skuteczności jest ich ścisła współpraca i obserwacja pracy mistrza przez długi okres, uczniowie mogą wykonywać użyteczne zadania, np. analizy, aby ten układ był satysfakcjonujący także dla mistrza.</li> <li>3. Szablony – dokumenty kodyfikujące doświadczenia, np. typowe pułapki, których należy unikać w pewnego rodzaju negocjacjach, często przybierają postać listy kontrolnej; stanowią sposób przekształcania przemilczanej wiedzy w ogólne zasady, które mogą służyć wszystkim negocjatorom, muszą być one starannie wyprowadzone ze zbiorowego doświadczenia, utrzymane w prostej i komunikatywnej formie oraz uaktualniane.</li> <li>4. Dogłębna analiza („sekcja zwłok”) – wysłuchanie sprawozdania uczestników i innych osób zaangażowanych w podobne negocjacje, najlepiej wkrótce po ich zakończeniu, poprzez zadawanie odpowiednich pytań, dotyczących ich przebiegu, efektów i konsekwencji (zarówno zakończonych powodzeniem, jak i nieudanych).</li> </ol>

Źródło: Na podstawie: J. Nadler, L. Thompson, L. Van Boven, *Learning Negotiations Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer*, „Management Science” 2003, Vol. 49, No. 4; M. Watkins, op. cit., s. 208-210.

<sup>14</sup> A. Fowler, op. cit., s. 182-183.

## Podsumowanie

Reasumując, niezbędnym warunkiem efektywnego uczenia się organizacji w rozważanym obszarze jest sprawne realizowanie i wzajemne „sprzężenie” działań mieszczących się w obrębie pięciu wyróżnionych dyscyplin, dwojakiego rodzaju, tj. doskonalenie kompetencji:

- indywidualnych, tj. pracowników, pełniących określone funkcje w negocjacjach, których potencjał i zaangażowanie umożliwiają realizowanie celów firmy poprzez negocjacje,
- organizacyjnych – tworzących niezbędne wsparcie dla negocjatorów-reprezentantów organizacji, w formie mechanizmów wspomagających (przetwarzanie i dostarczanie danych, strukturalizację problemów, doskonalenie kompetencji itp.).

W dalszych badaniach autora celowe będzie skoncentrowanie uwagi na efektywności zarówno procesu uczenia się firmy jako całości, jak i szczegółowych narzędzi rozwoju potencjału negocjacyjnego firmy. Istotne jest bowiem określenie możliwości i ograniczeń w tym zakresie oraz doskonalenie istniejących i poszukiwanie nowych sposobów uczenia się poprzez negocjacje, a zwłaszcza skuteczne przenoszenie indywidualnych doświadczeń pracowników na poziom organizacji, tj. dzielenia się wiedzą.

## Literatura

- Brooks E., Odiome G.S., *Managing by Negotiations*, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1984.
- Ertel D., *Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2005.
- Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001.
- Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.
- Nadler J., Thompson L., Van Boven L., *Learning Negotiations Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer*, „Management Science” 2003, Vol. 49, No. 4.
- Negocjacje. Harvard Business Essentials*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2003.
- Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Helion, Gliwice 2005.

## **THE FIVE DISCIPLINES OF LEARNING NEGOTIATIONS WITHIN AN ORGANISATION**

### **Summary**

The aim of this article is to discuss the issue of organizational learning in and by negotiations. As a methodological framework for analyzing that issue the concept by P.M. Senge was applied. He distinguished the following disciplines of learning organization: personal mastery, mental models, shared vision, team learning and systems thinking. Those disciplines were related to negotiations within organization and described in the subsequent parts of the paper, after addressing the issue of the role of negotiations as a learning tool within an organization. Particular methods of developing negotiation potential were presented as well.