

---

# NEGOCJACJE I TOŻSAMOŚĆ JAKO WYMIARY TYPOLOGII ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH

## Wstęp

Zarówno problematyka negocjacji, jak i tożsamości jest od dawna obecna w naukach o zarządzaniu. Twierdzi się nawet, że tożsamość stanowi fundament organizacji, ponieważ odpowiada na podstawowe pytania związane z jej funkcjonowaniem: kim jesteśmy? co nas odróżnia od innych? dokąd zmierzamy? Odpowiedzi to nic innego jak analiza organizacji od strony jej strategii, działań marketingowych, polityki personalnej itd., czyli tego wszystkiego, co stanowi przedmiot zarządzania. Zatem analiza tożsamości organizacji to analiza postaw pracowników, kultury organizacji, strategii jej działania oraz struktury organizacyjnej [8; 30, s. 99–107].

Negocjacje są bardzo często analizowane wyłącznie z perspektywy umiejętności (narzędzi) rozwiązywania konfliktów. Jest to perspektywa użyteczna dla praktyki zarządzania i pozwala udzielić odpowiedzi na pytanie dotyczące skali skuteczności proponowanych działań. Szersze perspektywy poznawcze otwiera analiza negocjacji z punktu widzenia komunikacji i wymiany zasobów pomiędzy stronami w sytuacji rozbieżności interesów [17]. Szersze, ponieważ zostają poruszane kwestie uczenia się organizacji, uwarunkowań formułowania jej strategii, budowania relacji z kontrahentami itd. Dla procesu negocjacji charakterystyczne jest ciągle poszukiwanie odpowiedzi na pytania: kim jesteśmy? co chcemy osiągnąć? i w jaki sposób?

---

\* **Dr Sławomir Winch** – adiunkt, Katedra Zarządzania w Gospodarce, Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Zbieżne sformułowanie pytań w sferze negocjacji i tożsamości organizacji nie przesądza o związkach przyczynowo-skutkowych pomiędzy tymi zmiennymi. Cechą immanentną tożsamości jest proces komunikacji pomiędzy jednostkami (grupami), w którym dochodzi do określenia ram funkcjonowania organizacji. Owe ramy, jak określa M. Konecki, to kluczowe cechy organizacji (produkty, wartości, kultura organizacyjna) oraz sposób ich postrzegania przez pracowników [10]. Nieodłączną cechą sytuacji, w której dochodzi do komunikacji, jest rozbieżność interesów stron, przez co następuje ciągły proces negocjacji. Innymi słowy, określanie tożsamości to ciągły proces negocjowania pomiędzy stronami. Możemy zatem mówić o wzajemnym oddziaływaniu obu zmiennych, nie przesądzając, która z nich pełni rolę zmiennej zależnej lub niezależnej. Obie zmienne mogą stać się punktem wyjścia do stworzenia modeli organizacji różnicujących m.in. postawy pracowników czy formułowane strategie działania.

Zarówno negocjacje, jak i tożsamość są pojęciami wielowymiarowymi w tym sensie, iż mówimy o różnych strategiach negocjacji, tak jak i o różnych przedmiotach tożsamości. Można zatem sformułować tezę głoszącą, że organizacje cechują odmienne sposoby komunikacji w sytuacji rozbieżności interesów oraz odmienne przedmioty ich tożsamości. Przyjmuje się, że sposób komunikacji (integratywny vs dystrybutywny) i przedmiot tożsamości (ludzie vs system) są wymiarami stanowiącymi podstawę do stworzenia typologii organizacji.

Celem tego artykułu jest przedstawienie typologii organizacji dokonanej w oparciu o sposoby komunikacji w sytuacji różnic interesów oraz przedmiotów tożsamości organizacji gospodarczych.

## Negocjacje – zaufanie i niepewność

W teorii negocjacji wydziela się dwie podstawowe strategie (dwa sposoby komunikacji): integratywną i dystrybutywną. Ta pierwsza (nazywana wygrany – wygrany) zakłada, że gwarancją możliwości realizacji interesów i celów w czasie jest ich ujawnienie oraz sformułowanie problemu negocjacyjnego tak, by jego rozwiązanie satysfakcjonowało strony biorące w nich udział [12]. W negocjacjach dystrybutywnych interesy i cele drugiej strony nie są brane pod uwagę jako kryterium podejmowania decyzji, ponieważ ich celem jest maksymalizacja możliwości realizacji celów i interesów tylko jednej ze stron. Bardzo często ten sposób określany jest mianem wygrany – przegrany. Wydaje się, że jest to sformułowanie nie do końca trafnie opisujące końcowy efekt rozmów. Po pierwsze dlatego, że w tym modelu stron biorących udział w rozmowach nie interesują efekty działań innych, o ile nie dotyczą ich samych. To, czy druga strona wygra, czy przegra, leży poza sferą zainteresowań, ważne jest to, co „ja” osiągnę w rozmowach. Po drugie, by móc określić, czy jest się wygranym, czy

przegranym, trzeba znać preferencje drugiej strony, co w sytuacji dystrybucyjnej komunikacji jest bardzo rzadko spotykane. Poczucie zwycięstwa lub porażki jest subiektywne i odnosi się do stopnia realizacji założonych celów. Po trzecie, rozmowy dotyczą możliwości realizacji wielu interesów, bywa, że niektóre są realizowane, a niektóre nie. Tym samym można wygrać w jednej sprawie, a przegrać w innej. Formułę wygrany – przegrany można zatem traktować jako metaforę sytuacji oddającą bardziej konfrontacyjny klimat rozmów niż opisującą jej końcowy rezultat. Paradoksalnie w dystrybucyjnych negocjacjach możliwy jest efekt wygrany – przegrany. Z tym że ten rezultat jest bardziej kwestią przypadku niż świadomego działania stron<sup>1</sup>.

Model integracyjny może być rzadziej praktykowany, ponieważ strony biorące udział w rozmowach obawiają się, że przekazane przez nie informacje o interesach mogą zostać wykorzystane przeciwko nim. Zatem bezpieczniejsze staje się ukrywanie interesów i koncentracja na stanowiskach. Tego typu postawa jest wzmocniana przez organizację wynagradzającą osiągających lepsze efekty – realizujących wyznaczone cele. Twierdzi się, że osiągnięcie sukcesu indywidualnego stanowi zasadniczy cel funkcjonowania jednostki w organizacji, która to z kolei ma odnosić wyłącznie sukcesy natury rynkowej<sup>2</sup>.

W strategii integracyjnej i dystrybucyjnej mamy dwa różne podejścia do kwestii postrzegania przyszłości rozwoju wzajemnych relacji i ich konsekwencji dla wyników ekonomicznych. W strategii integracyjnej twierdzi się, że współpraca stwarza silniejsze podstawy dla dalszych działań, ponieważ opiera się na zaufaniu, co wpływa na obniżenie kosztów transakcyjnych. Strategia dystrybucyjna kładzie nacisk na to, co ma miejsce „tu i teraz”, a przyszłość nie jest brana pod uwagę z jednego prostego powodu – jest nieprzewidywalna. Zatem tym, co różni oba sposoby komunikacji, są relacje z drugą stroną – zaufanie vs niepewność.

Niezależnie od tego, czyje interesy są realizowane, warunkiem koniecznym dla regulacji konfliktów jest choćby minimalny stopień zaufania pomiędzy stronami biorącymi w nich udział. Z tego punktu widzenia bez zaufania regulacja konfliktu staje się wręcz niemożliwa [13]. R. Lewicki i G. Wiethoff przyjmują, że zaufanie to: „(...) wiara w słowa, działania i decyzje innej jednostki oraz gotowość do działania na ich podstawie” [13, s. 87]. Jest to zaufanie, które E. Uslaner określa mianem

<sup>1</sup> W jednym z przeprowadzonych przez Autora eksperymentów strony otrzymywały zadanie negocjacji warunków transakcji. Przed ich rozpoczęciem kupujący były proszone o dokonanie zapisu maksymalnej kwoty, jaką był gotowy przeznaczyć na zakup. Z kolei sprzedającego proszono o zapis minimalnej akceptowanej przez niego ceny sprzedaży. Po dokonaniu transakcji pytano sprzedających i kupujących o satysfakcję z uzyskanych wyników. Z reguły tam, gdzie uzyskana kwota była zgodna z przyjętymi wcześniej założeniami, obie strony oceniały same siebie jako wygranych. Zatem ważne było nie to, co osiągnął partner, tylko to, co „ja” uzyskałem. Stan wygrany – przegrany związany jest zatem z faktem realizacji indywidualnie założonych celów. Dopóki strona je realizuje, to ma poczucie wygrania nawet wtedy, gdyby mogła uzyskać więcej niż zakładała. Sytuacja się zmienia, gdy poznaje uwarunkowania drugiej strony. Zatem dopóki strony nie znają swoich uwarunkowań, to poczucie wygrania lub porażki jest subiektywne; por. [26].

<sup>2</sup> Jest to charakterystyczny punkt widzenia dla zarządzania przez cele; por. [28].

normatywnego i opartego na wierze w to, że zarówno ludzie, jak i organizacje podzielają te same wartości. Jeżeli łączy je także pewne więzi kulturowe, to strony charakteryzuje przewidywalność zachowań [24]. Jedną z konsekwencji zaufania normatywnego może być osobowy charakter kontaktów pomiędzy stronami, który dla F. Fukuyamy stanowi barierę w realizacji celów rynkowych firmy: „Wersja kulturowa zaufania jest niewątpliwie bardziej naturalna i powszechna, ale także bardziej prymitywna (...), racjonalność ekonomiczna wymaga, by oprzeć zaufanie na bardziej bezosobowych kryteriach” [6, s. 14–15].

W kontekście organizacji gospodarczych można wyróżnić inny typ zaufania – opartego na wiedzy i interesach, który to E. Uslaner określa mianem strategicznego [24]. Funkcjonowanie tego typu zaufania wymaga wzajemnego uczenia się członków organizacji, a dalej negocjacji w sferze określenia priorytetów działań oraz sposobów ich realizacji. Nie jest to wyłącznie proces zarezerwowany dla członków danej firmy, ale też przebiega w relacjach z otoczeniem danej organizacji. Wydaje się, że ten typ zaufania wymaga czasu niezbędnego dla wzajemnego poznania się stron, czyli zwerifikowania – poprzez doświadczenie – wzajemnej wiarygodności.

P. Sztompka analizuje kategorię zaufania z punktu widzenia teorii podejmowania decyzji i dla niego „Zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych przyszłych działań innych ludzi” [22, s. 69–70]. Innymi słowy, jest to strategia radzenia sobie z niepewnością. W literaturze z zakresu teorii podejmowania decyzji powszechnie stosowanym kryterium klasyfikacji procesu decyzyjnego jest stopień wiedzy decydenta o skutkach działań. Kryterium to różnicuje warunki podejmowania decyzji, uwzględniając to, czy podejmowane są one w sytuacji:

- a) pewności – jeżeli wiadomo o każdym podjętym działaniu, że prowadzi ono niezmiennie do takiego, a nie innego wyniku;
- b) ryzyka – jeżeli każde działanie prowadzi do jakiegoś wyniku z pewnego określonego zbioru możliwych wyników, z których każdy ma przypisane prawdopodobieństwo (zakłada się, że prawdopodobieństwa te są znane decydentom);
- c) niepewności – jeżeli jeden z wielu sposobów działania bądź też kilka z nich ma jako swe następstwa zbiór określonych wyników możliwych, których prawdopodobieństwa są jednak zupełnie nieznanne lub nawet mówienie o tych prawdopodobieństwach nie ma sensu [31, s. 428; 29].

Zaprezentowany trójelementowy podział warunków podejmowania decyzji powinien być, jak to wykazują R. Luce i H. Raiffa, uzupełniony o czwarty element – kombinację ryzyka i niepewności. Argumentacja, że są to realne sytuacje decyzyjne, opiera się na trzech podstawowych przesłankach – zmienności otoczenia, różnorodności konsekwencji podejmowanych decyzji, obsadzaniu stanowisk kierowniczych przez osoby posiadające wymagane pozycją kwalifikacje. W takim ujęciu przyjmuje się także, że ryzyko staje się szczególnym przypadkiem niepewności [14].

Założenie, że niepewność to sytuacja, w której prowadzący negocjacje nie są w stanie oszacować konsekwencji swoich decyzji, pociąga za sobą szereg konsekwencji. Pierwsza ich grupa dotyczy kwestii strukturalnych. Jednym bowiem ze sposobów radzenia sobie z niepewnością jest stworzenie procedur, których przestrzeganie staje się niezbędne dla funkcjonowania organizacji i jest niezależne od niej samej. Mamy tu na myśli wszelkiego rodzaju zewnętrzne regulacje prawne czy też wymogi stawiane np. przez systemy zarządzania jakością.

Druga grupa konsekwencji dotyczy kwestii komunikacji z otoczeniem i uczenia się organizacji. Fakt ten podkreśla R. Rządca i traktuje go jako kluczową funkcję negocjacji w procesie rozwoju organizacji [17]. Powstaje pytanie, czego uczy się organizacja w negocjacjach? Strategia dystrybucyjna zakłada możliwość celowej dezinformacji drugiej strony – zakłada możliwość presji i manipulacji. Zatem przyjęcie, że w tej strategii negocjacji – czy szerzej w tym typie komunikacji – strona zdobywa rzetelną informację o innych jest zbyt daleko idące, ponieważ inni bardziej dezinformują niż informują. Stąd też organizacja pozyskuje wiedzę nie tyle o uwarunkowaniach drugiej strony, lecz o jej taktyce rozgrywania rozmów. Z drugiej strony organizacja uczy się samej siebie, uzyskuje odpowiedzi na stopień skuteczności przyjętych strategii działania – co i w jakim zakresie z naszej oferty akceptuje rynek oraz jak postrzega naszą firmę.

Trzecia grupa konsekwencji dotyczy kwestii tożsamości, czyli zdefiniowania tego, kim jesteśmy, co wyznacza granicę bycia nami, a co decyduje o byciu innym? Identyfikacja tożsamości staje się mechanizmem radzenia sobie z niepewnością, ponieważ sytuacja totalnej niepewności to brak wiedzy o mechanizmach funkcjonowania rzeczywistości i konsekwencjach podejmowanych decyzji. Organizacje zatem są poniekąd zmuszone do określania swojej tożsamości choćby ze względu na konieczność wypracowania pewnych reguł redukujących niepewność. Upraszczając sytuację, można powiedzieć, że mają one do wyboru dwie drogi. Pierwsza to przeznaczenie środków na badania, co może wiązać się z ponoszeniem dużych kosztów. Druga droga to analiza doświadczeń przeszłości i założenie, że przyjęte wtedy rozwiązania mogą być równie skuteczne w teraźniejszości. Można zatem postawić hipotezę, że organizacje, które nie analizują swojej przeszłości, są mniej skuteczne w przeciwdziałaniu bieżącym zagrożeniom, osiągając mniejsze efekty ekonomiczne.

Przeniesienie doświadczeń z przeszłości na bieżące działania rynkowe bardzo silnie akcentowano w wywiadach z przedstawicielami przedsiębiorstw w branży górniczej na Śląsku<sup>3</sup>. Zarządzający polskimi firmami widzieli nadzieję przetrwania na rynku w kooperacji również z polskimi firmami, z którymi współpracowali

<sup>3</sup> Mowa tu o badaniach realizowanych w ramach projektu IKINET (*International Knowledge and Innovation Networks for European Integration, Cohesion and Enlargement*, EU FP6 No. CIT2-CT-2004-506 242) realizowanych w ramach prac Centrum Badań Przedsiębiorczości i Zarządzania PAN, raport, Warszawa 2005.

w czasach tzw. realnego socjalizmu. Mechanizmem umożliwiającym przetrwanie były więzi natury osobistej. Firmy z kapitałem obcym były postrzegane w kategoriach wroga, ponieważ proponowały wyłącznie więzi oparte o możliwość realizacji interesów bez wnikania w relacje interpersonalne. Była to sytuacja, którą opisuje cytowany wcześniej F. Fukuyama, zderzenia racjonalności ekonomicznej opartej na więzi pomiędzy osobami a racjonalności ekonomicznej opartej na kalkulacji interesów [6].

## Tożsamość organizacji

Jednym z komponentów tożsamości organizacyjnej jest identyfikacja pracowników z unikalnością cech organizacji i jej specyfiką [15, s. 66]. Ponadto organizacja jest miejscem funkcjonowania wielu grup o odmiennych wzorcach zachowań oraz odmiennym zakresie praw i obowiązków. Identyfikacja z grupą oraz pełnioną w niej rolę stanowią kryteria przy wyborze działań. Tożsamość zatem można traktować jako rezultat internalizacji dominujących wzorców bycia sobą w organizacji jako konstrukcję unikalną i niepowtarzalną. W konsekwencji mamy do czynienia z tworzeniem samoświadomości grupy, której najistotniejszym elementem jest ugruntowanie wśród jej członków przekonania, iż to ona sama stwarza zasady swojego funkcjonowania.

S. Albert i D.A. Wheten zaproponowali opis tożsamości organizacyjnej za pomocą następujących kryteriów:

1. konsensusu pomiędzy członkami organizacji dotyczącego kwestii „egzystencjalnych”, czyli tego, co ich łączy, oraz tego, co ich różni od innych organizacji;
2. czasu, czyli kontynuacji i ciągłości przekazu różnic i podobieństw;
3. przekonania o zasadności przyjętych kryteriów w ocenie tego, co łączy i tego, co dzieli;
4. identyfikacji z organizacją;
5. funkcjonowania grupy społecznej, czyli ponadjednostkowego charakteru, tj. niezależnego od wyobrażeń poszczególnych członków zarządu, właścicieli itd. [23, s. 263–295; 20, s. 71; 4; 5, s. 143–153].

Tożsamość organizacyjna – w ujęciu J. Dutona i J. Dukericha – obejmuje główne i wyróżniające atrybuty organizacji, m.in. podstawowe wartości danej organizacji i szerzej kulturę organizacyjną, sposoby wytwarzania i produkty [3, s. 517–554; 9, s. 82]. W przytoczonej definicji zostaje odzwierciedlona dyskusja dotycząca relacji pomiędzy pojęciami tożsamości organizacyjnej a kultury organizacyjnej. Nie wchodząc bliżej w te zagadnienia, można powiedzieć, iż w tym ujęciu tożsamość pełni rolę zmiennej zależnej, a kultura jest zmienną niezależną. Nie oznacza to, że tożsamość jest czymś statycznym. Wręcz przeciwnie – ma charakter aktywny i dynamiczny, który uwidacznia się w procesie zmiany organizacyjnej [18, s. 507].

Jak zauważa K. Konecki, „Dla członków organizacji tożsamość może oznaczać schemat poznawczy lub percepcję głównych wyróżniających cech organizacji, obejmując także jej status w porównaniu do innych organizacji” [9, s. 82]. Można zatem powiedzieć, że tożsamość jest podstawowym elementem organizacji, i – jak to określają H. Bouchikiki i J. Kimbery – jej „sercem i duszą” [1, s. 20–26]. Tożsamość zatem wyznacza granice zmiany organizacji, które można przekroczyć, ale wtedy organizacja zaczyna być czymś innym. Dla cytowanych autorów tak rozumiana tożsamość może stanowić pułapkę i ograniczać możliwości zmiany.

Nieco inne znaczenie pojęciu „tożsamości” nadają autorzy koncepcji marketingowych, dla których jest ona produktem sprzedaży przedsiębiorstwa. Generalnie rzecz ujmując, marketing jest procesem społecznym i zarządczym koncentrującym się na realizacji zysków przedsiębiorstwa poprzez realizację potrzeb klientów<sup>4</sup>. Jednym z elementów marketingu jest promocja, której to narzędziem jest m.in. public relations [25, s. 214–224]. Zwiększenie efektywności działań przedsiębiorstwa wiąże się z wieloma jego działaniami, których celem jest maksymalizacja zysków przy minimalnych kosztach. Jednym z wielu sposobów uzyskania tego efektu jest zwrócenie uwagi na daną ofertę, a dalej przekonanie klientów o jej wyjątkowości – pokazaniu różnic w stopniu realizacji potrzeb w porównaniu z konkurencją.

Bywa, że np. z powodów technologicznych trudno jest uzyskać przewagę konkurencyjną, bowiem wiele firm z danej branży wykorzystuje podobne sposoby produkcji, co w konsekwencji czyni wielce podobnymi oferowane klientom produkty. Stąd też marketing poszukuje innych, pozaproduktowych sposobów uzyskiwania przewagi rynkowej. Jednym z nich są działania z zakresu public relations – sfery komunikacji firmy zarówno z pracownikami, jak i otoczeniem danej firmy. Zadaniem staje się wytworzenie w grupach docelowych założonego wizerunku przedsiębiorstwa, wykorzystując jego elementy identyfikujące, składające się na jego tożsamość. W tym ujęciu tożsamość sprowadzona jest do technik kontaktu wizualnego, np. wystroju budynków, ubioru pracowników, znaku towarowego itp. [2, s. 73–85].

Mamy tutaj do czynienia z instrumentalnym wykorzystaniem tożsamości, ponieważ wielokrotnie nie jest ona wytworem przedsiębiorstwa tylko jego reakcją na to, co może realizować potrzeby i oczekiwania jego klientów. Przez termin „wytwór przedsiębiorstwa” rozumie się proces uzgodnień tego kim jestem, dokonywany pomiędzy pracownikami firmy. Instrumentalizm polega na tym, że to nie my decydujemy kim mamy być, lecz o tym, kim mamy być, decyduje rynek. W języku marketingu oznacza to wybór najbardziej efektywnej strategii działania wynikającej z uwarunkowań rynkowych.

W tych działaniach ścierają się dwie postawy. Pierwsza to etnocentryzm, czyli przekonanie o własnej odmienności i przewadze nad innymi. W tej postawie jest

<sup>4</sup> Jest to ujęcie zbieżne z propozycją P. Kotlera; por. [11, s. 6].

głęboko zakorzeniona wiara w to, że wszystkich innych można i należy mierzyć własną miarą, i zazwyczaj ci inni są gorsi od nas. W kategoriach marketingowych można określić to zjawisko mianem pozycjonowania firmy. Drugą postawą to relatywizm, który unika wartościowania, kładąc nacisk na różnorodność (inność), która to staje się wartością samą w sobie. Wszelkie próby oceny są przyjmowane bardzo negatywnie. To ostatnie z opisywanych zjawisk określa się mianem poprawności politycznej, a w kontekście marketingu – poprawności rynkowej [21, s. 244–248]. W działalności marketingowej można obserwować dylemat pomiędzy wartościowaniem różnic a poprawnością rynkową. Tę ostatnią widać choćby w etyce publikacji reklam, która to wyklucza m.in. naganne oceny produktów konkurencji.

W tej perspektywie tożsamość staje się cechą produktu do sprzedaży zarówno dla pracowników, jak i klientów firmy. Tak też jest postrzegana i analizowana w pracach badawczych koncentrujących się m.in. na skuteczności wizualnych komunikatów firmy, np. technik perswazji, wyboru mediów reklamy, promocji. Z drugiej strony dostrzeżenie roli tożsamości (identyfikacji) w działaniach marketingowych wpływa też na tworzenie komórek organizacyjnych (wymiar struktury organizacji), procedur (wymiar relacji pomiędzy elementami owych struktur) i strategii działania (wymiar zarządzania strategicznego).

Przedstawione definicje pojęcia tożsamości wskazują na co najmniej trzy sposoby jego interpretacji w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu: psychospołeczne (wyobrażenie o sobie i organizacji), strategiczne (wyróżnienie firmy na rynku), marketingowe (kreowanie zysku wynikającego z owego wyróżnienia).

W oparciu o wyróżnione ujęcia pojęcia tożsamości można bardzo ogólnie zdefiniować jako coś, co stanowi o odrębności firmy, coś, co czyni firmę rozpoznawalną na rynku, jest to coś, z czym pracownicy się identyfikują i przekazują w czasie. To coś jest zbiorową interpretacją ludzi tworzących organizację, odnoszącą się do tego, czym organizacja jest i jaką chciałaby być<sup>5</sup>. Ogólny charakter prezentowanej definicji wynika z faktu wieloznaczności treści kryjących się za słowem coś. Treści w nim zawarte są konsekwencją przyjętej perspektywy badawczej. Ona to bowiem determinuje zakres tego pojęcia, przedmiot badań oraz ich metodę [19].

## Negocjacje i tożsamość jako wymiary typologii organizacji

Przedstawione wcześniej ujęcia negocjacji i tożsamości mogą być wykorzystane do stworzenia typologii organizacji. Kluczowe dla proponowanej typologii są dwie kategorie: strategia prowadzenia negocjacji (integratywna vs dystrybucyjna) oraz

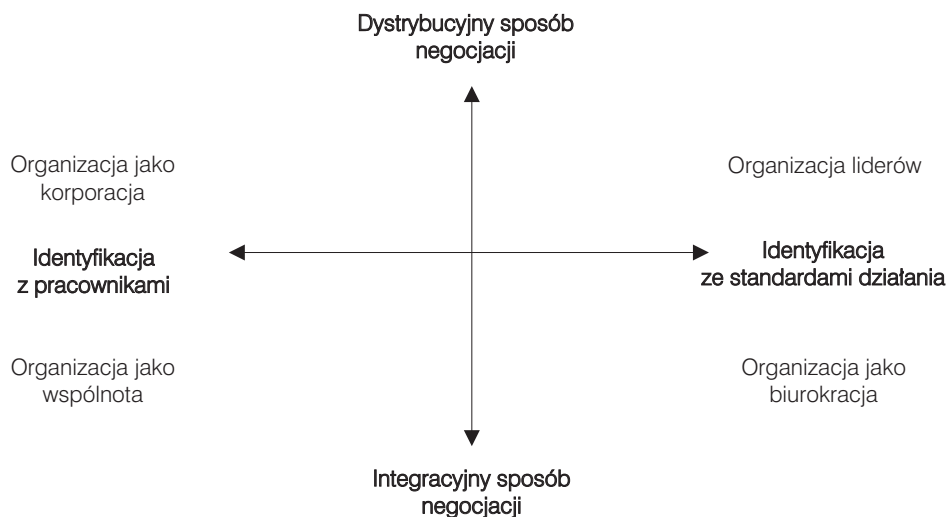
<sup>5</sup> Jest to zbieżna perspektywa analizy Ł. Sułkowskiego; por. [20, s. 71–78].



tożsamości organizacji (identyfikacja z ludźmi vs identyfikacja z systemem). Podejście typologiczne w naukach o zarządzaniu bywa wykorzystywane wówczas, gdy analizowana rzeczywistość jest przedmiotem oceny dokonywanej z punktu widzenia pewnych wartości. Na podstawie pewnych założeń aksjologicznych buduje się pewne wzorce (standardy) działania, które porównuje się do analizowanych zjawisk. Celem jest stwierdzenie, w jakim stopniu analizowana rzeczywistość odpowiada przyjętemu typowi idealnemu. Dalej wskazuje się, które elementy mogą wpływać na obserwowane różnice. Rzecz jasna typy idealne nie występują w praktyce, ale pozwalają wskazać na mechanizmy przebiegu zjawisk interesujących badaczy. Typy idealne wykorzystywane są w wielu, czasami odległych dyscyplinach naukowych, np: w ekonomii, socjologii, fizyce. Metoda ta wykorzystywana do analizy przedsiębiorstw międzynarodowych pozwala na ich różnicowanie ze względu na cechy interesujące badacza.

Dwuwymiarową typologię organizacji przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Dwuwymiarowa typologia organizacji



Źródło: opracowanie własne.

**Organizacja jako wspólnota.** Identyfikacja z pracownikami przy jednoczesnym integracyjnym modelu negocjacji prowadzi do wykształcenia tożsamości grupowej, silnych więzi pomiędzy pracownikami opartych o grupową solidarność – organizacja jako wspólnota. Z tym typem organizacji mamy do czynienia w przypadku przedsiębiorstw japońskich, a w polskiej perspektywie historycznej z latami „Solidarności” (1980/1981). Występuje on także współcześnie szczególnie w sytuacjach konfliktów pomiędzy pracownikami a pracodawcą. Wewnątrz grup dominuje rodzaj zaufania

normatywnego – opartego na wierze w przestrzeganie identycznych norm i wartości będących podstawą zachowań w organizacji. Ważnym kryterium konstytuującym ten typ organizacji jest świadomość istnienia w czasie – kontynuacji pewnej tradycji postaw, zachowań itp. Przywołując terminologię F. Fukuyamy, jest to organizacja oparta na silnych więzach pomiędzy osobami – organizacja wspólnoty.

**Organizacja liderów.** Przeciwnościem organizacji wspólnoty jest typ organizacji związany z dystrybucyjnym sposobem negocjacji połączonych z identyfikacją z systemem – ze standardami działania w danym przedsiębiorstwie. Owe standardy to np. sposób wyznaczania celów, kryteria awansu, sposób rozliczania za wyniki pracy. Zwykle negocjacje są prowadzone przez reprezentanta(-ów) danej grupy. Z reguły rolę tę spełnia formalny lider grupy. W tym typie organizacji mamy do czynienia z tożsamością z liderem, jako że to od niego zależy możliwość realizacji interesów danej grupy. W grupach tych dominuje, korzystając z terminologii E. Uslanera, zaufanie strategiczne wobec przywódców oparte na wiedzy i doświadczeniu. Przykładem mogą stanowić wszelkie zhierarchizowane organizacje, w których decydującą rolę odgrywają umiejętności „polityczne” przywódców oraz ich charyzma.

**Organizacja korporacyjna.** Kolejny typ to identyfikacja z pracownikami przy jednoczesnym dystrybucyjnym modelu negocjacji. Modelowy przykładem mogą tu być np. korporacje zawodowe (prawnicy, lekarze itp.), ale także przedsiębiorstwa o rozproszonej strukturze własnościowej. W tym typie dominuje nacisk na realizację bieżących celów danej grupy interesów. Mamy tutaj do czynienia z „mieszanką” zaufania strategicznego i normatywnego. Z jednej strony bycie członkiem grupy narzuca pewne normy zachowań, z drugiej zaś obecność w niej jest efektem wyboru strategicznego – kalkulacji interesów. Dylemat interes grupy vs interes systemu jest zwykle rozstrzygany na korzyść grupy. Organizacja jako kategoria wspólnego dobra istnieje wyłącznie w sferze deklaracji, a nie faktycznych przesłanek podejmowanych działań – jest brany pod uwagę wyłącznie interes grupy, której się jest członkiem.

**Organizacja jako biurokracja.** Ostatni typ to połączenie identyfikacji ze standardami i integracyjnym sposobem prowadzenia negocjacji. Wydaje się, że jest to najbardziej pożądanym z punktu widzenia efektywności przedsiębiorstwa typ organizacji, ponieważ umożliwia optymalne wykorzystanie (z punktu widzenia standardów ekonomicznych) zarówno kapitału intelektualnego, jak i ekonomicznego przedsiębiorstwa przy jednoczesnej identyfikacji ze standardami działania. Występuje tutaj zarówno zaufanie oparte na kalkulacji interesów, jak i zaufanie normatywne. W tym typie organizacji kategoria dobra wspólnego – rozumianego jako realizacja celów i interesów całej organizacji – scala działania jej członków.

Zaprezentowana dwuwymiarowa typologia organizacji wydaje się być niewystarczająca dla przewidywania efektywności działań danego przedsiębiorstwa. Organizacja jako wspólnota może hamować procesy wprowadzania zmian ze względu na dominację więzi natury osobistej. Z drugiej jednak strony nie można przesądzać,

iz będą to wyłącznie przedsiębiorstwa skazane na porażkę rynkową. Doświadczenia firm rodzinnych wykazują, iż sukcesy rynkowe są także i ich udziałem. Przyjmując punkt widzenia Ch. Hampdena-Turnera i A. Trompenaarsa, można stwierdzić, że o rozwoju firmy nie decyduje jej typ, tylko sposób, w jaki firma rozstrzyga dylematy wynikające ze sprzeczności różnych systemów wartości [7].

Dla poszukiwania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy typem organizacji a jej pozycją rynkową należy włączyć także inne zmienne, np. zasoby kapitałowe, stan techniczny, wiedzę i kompetencje ludzi itd. Można wskazać wiele czynników składających się na sukces rynkowy, a dla naszych rozważań przyjęto, że postrzeganie czasu jest zmienną wyjaśniającą różnice w dynamice rozwoju firm. W naszych badaniach wyróżniliśmy trzy perspektywy czasowe organizacji: przeszłość, przyszłość i teraźniejszość. Perspektywa czasowa to lokalizacja w czasie tego, co dla organizacji jest ważne z punktu możliwości realizacji jej celów i interesów [27, s. 51–65].

Organizacje nastawione na przeszłość wyróżnia przekonanie, że pewne zależności przyczynowo-skutkowe są trwałe w czasie i ich utrzymanie gwarantuje efektywność podejmowanych działań. Przedsiębiorstwa tego typu charakteryzuje duży stopień konserwatyzmu podejmowanych działań (oparcie się na sprawdzonych procedurach), co z jednej strony może hamować ich innowacyjność, a z drugiej strony pozytywnie wpływa na możliwość przewidywania działań danej firmy. Właśnie owa przewidywalność może być jej atutem w grze rynkowej. W organizacjach tego typu istnieje silna tendencja do maksymalnej centralizacji władzy i rozbudowania pionowych struktur zarządzania. Wraz z zajmowanym miejscem w hierarchii wiąże się formalny status danej osoby.

Organizacje o hierarchicznej strukturze i wysokim znaczeniu statusu formalnego utożsamia się z firmami, którym trudno jest osiągnąć sukces gospodarczy ze względu na ich niewielką skłonność do podejmowania ryzyka. Liczne przykłady np. firm japońskich przeczą tak sformułowanej tezie. Zapewne potrzeba jeszcze czegoś więcej, by móc określić związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy orientacją na przeszłość a efektywnością. Tym czymś może być synchroniczne pojmowanie czasu, czyli cykliczne występowanie wydarzeń, mające swój czas i miejsce [27, s. 146–167]. W tym wymiarze czasu firmy formułują cele do realizacji i jednocześnie uważają, że jest kilka sposobów postępowania umożliwiających ich wykonanie. W kulturach synchronicznych ludzie wykonują kilka czynności jednocześnie, dbając o pozytywne relacje pomiędzy sobą. „Kultury synchroniczne niosą swoją przeszłość przez teraźniejszość w przyszłość i nie zgodzą się na żadne zmiany, dopóki nie zyskają pewności, że ich dziedzictwo jest niezagrożone” [7, s. 161].

Dla organizacji nastawionych na teraźniejszość ważne jest to, co się dzieje „tu i teraz”. Orientacja na teraźniejszość sprzyja budowaniu instrumentalnych relacji pomiędzy pracownikami. Tak więc pracownik jest o tyle przydatny, o ile będzie realizował interesy grupy. Nie można tego łączyć z kolektywizmem, bowiem w kulturze

teraźniejszości liczy się indywidualny wymiar pracy. Tego typu podejście wpływa zapewne na systemy motywacji (np. premiowanie w stosunkowo krótkich odstępach czasu) politykę zatrudnienia, szkoleń itd. Podobny charakter mają również relacje z klientami, których atrakcyjność jest funkcją bieżących zysków. Konsekwencją może być inny kształt zawieranych umów, formy rozliczeń, zawieranie sojuszków strategicznych itp.

Organizacje tego typu nie zamykają się na kontakty mogące przynieść doraźne korzyści, natomiast natężenie tego typu działań jest znacznie mniejsze w porównaniu z firmami zorientowanymi na przyszłość. W tym kontekście można mówić o większej otwartości firm zorientowanych na przyszłość i zapewne gotowości do budowy długotrwałych relacji z klientami. Teraźniejszość w odróżnieniu od przeszłości charakteryzuje sekwencyjne traktowanie czasu – precyzyjne planowanie czynności. W tym wymiarze literalnie traktuje się maksymę „czas to pieniądz” i wszelkie odstępstwa od harmonogramu odbierane są w kategoriach zagrożeń. To, co wyróżnia teraźniejszość od innych orientacji czasowych, to silny akcent na realizację maksymy cel uświęca środki.

Organizacje zorientowane na przyszłość nie tracą z perspektywy zysków. Odkładają ich maksymalizację, wierząc, że bieżące inwestycje przyniosą korzyści rozłożone w czasie. Zapewne jest też tak, że ludzie związani perspektywą zysku są bardziej skłonni do nawiązywania współpracy, przez co inaczej funkcjonuje obieg informacji w zespołach. Dzielenie się pracownikami pomiędzy sobą doświadczeniami ma kluczowe znaczenie dla uczenia się organizacji i jej reakcji na zmiany. Im bardziej organizacja zorientowana jest na przyszłość, tym rzadziej zmiany postrzegane są jako zagrożenie. Orientacja na przyszłość inaczej rozstrzyga kwestie związane z interesami grupy i jednostki w porównaniu z orientacją na teraźniejszość. Ta pierwsza wyraźnie podkreśla znaczenie indywidualnej pracy jednostki, a ta druga mocno podkreśla dopasowanie pracownika do zespołu, w którym będzie pracował.

W sferze zarządzania orientacja na czas odzwierciedlona jest w strukturze przedsiębiorstwa. Orientacja na przyszłość wiąże się z rozbudową działów: planowanie, badaniem rynków, rozbudową programów lojalnościowych itp. Orientacja na teraźniejszość to z kolei premiowanie bieżących sukcesów, nacisk na osiągnięcie spektakularnych wyników itp. Ze względu na różną wagę przykładaną do różnego typu przedsięwzięć (np. firmy nastawione na przyszłość mogą być bardziej skłonne do nakładów na badania rynku) inaczej rozkładają się koszty firmy, a też i inne wartości stają się kluczowymi dla danej organizacji.

## Wnioski

Niezmiernie rzadko w literaturze przedmiotu podejmowana jest problematyka negocjacji i tożsamości organizacji w kontekście opisu procesów zarządzania. Również niewiele jest badań empirycznych, których przedmiotem jest analiza wpływu obu tych zmiennych na pozycję ekonomiczną i rynkową przedsiębiorstw. Istnieje zatem potrzeba realizacji badań weryfikujących sformułowaną hipotezę o istnieniu zasygnalizowanej zależności przyczynowo-skutkowej. Istotne byłoby przeprowadzenie badań ilościowych pokazujących statystyczne zależności pomiędzy wyróżnionymi zmiennymi. Istnieje pewien problem metodologiczny wynikający z faktu, iż terminy negocjacji oraz tożsamości są nieostre, ale bez jego podjęcia trudno będzie mówić o rozwoju tej problematyki badawczej.

Punktem wyjścia analizy może być typologia organizacji gospodarczych powstała w oparciu o kategorie tożsamości i negocjacji. Wydaje się, że przyjęcie tej perspektywy otwiera nowe pola poznawcze w analizie organizacji gospodarczych, poszukujące wyjaśnień zachodzących procesów zarządzania w sferze komunikacji. Owym nowym polem poznawczym jest wprowadzenie zmiennej percepcji czasu, która może wyjaśniać kwestię zaufania w organizacji, jej postaw wobec ryzyka czy pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Nie powinno się pomijać wpływu oraz znaczenia innych czynników dla procesów zarządzania przedsiębiorstwem – technologii, zasobów kapitałowych itd. Kategorie negocjacji i tożsamości wyznaczają inną perspektywę poznawczą, a także prowadzą do innych wskazań natury praktycznej.

## Bibliografia

- [1] Bouchikiki H., Kimberly J., *Escaping the identity trap*, „Sloan Management Review” 2003, Vol. 44, s. 20–26.
- [2] Budzyński W., *Public Relations*, Poltext, Warszawa 2004.
- [3] Dutton J., Dukerich J., *Keepen in on Eye on the Mirror: The Role of Image and Identity in Organizational Adaptation*, „Academy of Management Journal” 1991, Vol. 34, s. 517–554.
- [4] Fleischer M., *Corporate Identity*, Dolnośląska Szkoła Wyższa TWP, Wrocław 2003.
- [5] Fryzel B., *Kultura korporacyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- [6] Fukuyama F., *Kultura i interesy. Zaufanie w globalnej gospodarce*, „Dziennik” dodatek „Europa” 2007, nr 34, s. 14–15.
- [7] Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

- [8] Hatch M. J, Schultz M. (ed.), *Organizational Identity*, Oxford University Press, New York 2004.
- [9] Konecki K., Tobera P. (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- [10] Konecki K., *Tożsamość organizacyjna*, [w:] K. Konecki, P. Tobera (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.
- [11] P. Kotler, *Marketing*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
- [12] Lewicki R., Saunders D., Minton J., *Negotiation*, McGraw-Hill, Boston 1999.
- [13] Lewicki R., Wiethoff C., *Zaufanie: istota rozwój, przywracanie*, [w:] M. Deutch, P. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 86–107.
- [14] Luce R., Raiffa H., *Gry i decyzje*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1964.
- [15] Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa, zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [16] Romanowska M., (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [17] Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
- [18] Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1999.
- [19] Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach zarządzania*, PWE, Warszawa 2005.
- [20] Sułkowski Ł., *Perspektywy rozumienia tożsamości organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 3, s. 71–78.
- [21] Sztompka P., *Socjologia*, Znak, Kraków 2002, s. 244–248.
- [22] Sztompka P., *Zaufanie*, Znak, Kraków 2007.
- [23] Stuart A., Whetten D.A., *Organizational Identity*, „Research in Organizational Behavior” 1985, Vol. 7, s. 263–295.
- [24] Uslaner E., *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, [w:] P. Sztompka, M. Boguni-Boowska (red.), *Socjologia codzienności*, Znak, Kraków 2008, s. 181–223.
- [25] Wiktor J.W., *Promocja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [26] Winch A., Winch S., *Negocjacje – jednostka, organizacja, kultura*, Difin, Warszawa 2005.
- [27] Winch S., *Czas jako wymiar kultury organizacyjnej a efektywność przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2, s. 51–65.
- [28] Winch S., *Kulturowe dylematy w kulturze zarządzania*, [w:] M. Romanowska, P. Wachowiak (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 601–615.
- [29] Winch S., *Społeczne aspekty ryzyka w zarządzaniu*, Zakład Nauk Zarządzania PAN, Warszawa 1991.

- [30] Winch S., *Tożsamość przedsiębiorstw międzynarodowych jako przedmiot badań*, [w:] Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 99–107.
- [31] Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1981.

---

## NEGOCJACJE I TOŻSAMOŚĆ JAKO WYMIARY TYPOLOGII ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH

### Streszczenie

Celem tego artykułu jest prezentacja typologii organizacji dokonanej w oparciu o sposoby komunikacji w sytuacji różnic interesów oraz przedmiotów tożsamości organizacji gospodarczych. Rozwinięta zostaje teza głosząca, że organizacje cechują odmienne sposoby komunikacji w sytuacji rozbieżności interesów oraz odmienne przedmioty ich tożsamości. Przyjęto, że sposób komunikacji (integracyjny vs dystrybucyjny) i przedmiot tożsamości (ludzie vs system) są wymiarami stanowiącymi podstawę do stworzenia typologii organizacji: wspólnoty, korporacji, biurokracji i liderów.

Dla wyjaśnienia różnic w procesach zarządzania pomiędzy wyróżnionymi modelami wykorzystano takie zmienne, jak: zaufanie, ryzyko oraz percepcja czasu. Stworzenie typologii organizacji gospodarczych w oparciu o teorię negocjacji i tożsamości staje się punktem wyjścia do sformułowania hipotezy o ich wpływie na pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Postuluje się jej weryfikację w oparciu o ilościowe badania empiryczne.

**SŁOWA KLUCZOWE: NEGOCJACJE, TOŻSAMOŚĆ, KULTURA ORGANIZACYJNA**

---

## NEGOTIATIONS AND AS DIMENSION OF TYPOLOGY ECONOMICS ORGANIZATION

### Abstract

The purpose of this article is model presentation of typology economics organization according dimension of different types of communications in situation of difference of

interest and objects of identities of economic organizations. Thesis has been developed is that organizations has been characterized by different types of communications in situation of divergence of interest and different objects of their identities. It accept, that type of communication (integracyjny vs dystrybucyjny) and object of identity (people vs system) is dimension for creation base typology of organization: communities, corporation, bureaucracy and leaders.

It take advantage for explanation of difference in processes of managements among differed models such variable as trust, risk and perception of time. Creation typology economic organization according to theory of negotiation and identity it becomes point of view for formulating hypothesis about their influences on market rating of enterprise. Market rating of enterprise is postulated to quantitative empirical research verification.

**KEY WORDS: NEGOTIATION, IDENTITY, ORGANIZATIONAL CULTURE**