

# Jadwiga Biesaga-Słomczewska

---

## Negocjacje w budowaniu partnerstwa wewnętrznego

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 13-20

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jadwiga Biesaga-Słomczewska<sup>1</sup>

## NEGOCJACJE W BUDOWANIU PARTNERSTWA WEWNĘTRZNEGO

### Streszczenie

W artykule przedstawiono jedno z podejść do negocjacji, traktując je jako narzędzie budowania partnerstwa wewnętrznego. Dzięki kreatywnemu dialogowi i przepływowi informacji o potrzebach oraz oczekiwaniach stron, negocjacje pozwalają na połączenie interesu jednostki z interesem organizacji. Otwierają tym samym drogę do tworzenia relacji partnerskich. Rozważania o partnerstwie wewnętrznym zostały poparte badaniami własnymi.

### Wstęp

Współczesnym organizacjom coraz trudniej jest sprostać wyzwaniom wynikającym ze zmienności i złożoności otoczenia oraz ciągle zmniejszającej się przewidywalności zjawisk zachodzących na rynku<sup>2</sup>. W takiej sytuacji wyraźnie zaznacza się potrzeba poszukiwania przez nie nowych źródeł konkurowania i budowania swojej pozycji rynkowej. Zwiększanie uczestnictwa w wymianie rynkowej i nasilające się procesy integracyjne, zwłaszcza dynamiczny rozwój organizacji wielonarodowych, opierający się na różnych formach współpracy (alianse, fuzje i inne), zmuszają do starań o zapewnienie partnerstwa nie tylko zewnętrznego, ale również w płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej. Stąd też zauważa się wyraźny zwrot zainteresowania w kierunku zasobów niematerialnych traktowanych jako jeden z atrybutów skutecznego konkurowania. Coraz częściej zwraca się uwagę na sieć stosunków pomiędzy organizacją a pracownikami, stanowiącą o jej wyjątkowości i wyróżniającą ją w otoczeniu. Budowane relacje są kształtowane przez szereg czynników, m.in. przez taki sposób zarządzania ludźmi, który daje możliwość motywowania ich do zachowań zgodnych z oczekiwaniami organizacji i jednocześnie zapewnia realizację obopólnych oczekiwań.

Rozważania oparto na trzech głównych założeniach: Po pierwsze, przyjęto, że między organizacją a pracownikiem istnieje związek wzajemnej zależności. Indywidualne zachowanie człowieka w organizacji jest zdeterminowane rodzajem motywów osobistych oraz siłą oddziaływania organizacji. Każdy dąży do uzyskania maksimum korzyści z działań lub produktów, relatywnie do odczuwanych potrzeb. W zamian za zaspokojenie potrzeb i oczekiwań, człowiek jest w stanie zwiększyć swoją „skłonność” do utożsamiania się z organizacją<sup>3</sup>. Istnienie związku przynosi każdej

<sup>1</sup> Jadwiga Biesaga-Słomczewska – dr, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

<sup>2</sup> *Innowacyjność, jakość, przedsiębiorczość – szansą konkurencyjności*. Red. A. Birski. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2008, s. 7.

<sup>3</sup> E. Kowalczyk: *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 41, 131 i inne.

ze stron większe korzyści, niż wówczas, gdyby go nie było, bowiem wszystkie działania w organizacji podporządkowane procesowi kreowania wartości dają możliwość osiągnięcia celów każdemu uczestnikowi procesu. Każdy w organizacji staje się sprawcą i uczestnikiem kreowania wartości dzięki scalonemu systemowi generowania celów<sup>4</sup>. Po drugie, założono, że wzajemna zależność istniejąca między organizacją a pracownikami stwarza sytuacje konfliktowe. Wynikają one z faktu, że konfrontowanie oczekiwanych przez każdego korzyści z kosztami ich uzyskania nie zawsze jest wzajemnie zbieżne; pojawia się też problem określenia, o jakie wartości stronom chodzi. Po trzecie, przyjęto, że zapewnienie satysfakcji z podziału lub wymiany wartości, o którą strony zabiegają, jest podstawą do zbudowania partnerskich relacji między podmiotami organizacji.

W opracowaniu dokonano merytorycznego zawężenia i odniesiono się tylko do tych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, które dotyczą płaszczyzn łączenia interesu jednostki z interesem organizacji, uznając je za podstawę budowania więzi partnerskich. Nie wyklucza to wielu innych czynników wpływających na budowanie partnerstwa wewnętrznego. Jak dotychczas nie znaleziono takiego narzędzia, które dawałoby szansę na zapewnienie zarówno pracownikom, jak i zarządzającym organizacją pełnej satysfakcji z tytułu realizacji swoich interesów. Położenie akcentu na konieczność zapewnienia równoczesnego i świadomego usatysfakcjonowania obu stron, czyli jednostki i organizacji, oznacza dokonanie wyboru między różnymi wartościami, które dostarczają zadowolenia relatywizowanego stopniem odczuwanej potrzeby. Strony świadomie godzą się na zastąpienie jednych wartości drugimi.

Zarządzający organizacją, poprzez tworzenie różnych systemów motywacyjnych, podejmują kroki zmierzające do wyzwania zadowolenia u swoich pracowników – klientów wewnętrznych. Nie zawsze jednak uświadamiają sobie konieczność spojrzenia przy ich opracowywaniu przez pryzmat wartości. Jak stwierdza A. Stachowicz-Stanusch, wartości odgrywają istotną rolę dla każdego pracownika, bo znajdują zastosowanie „praktycznie w każdym aspekcie biznesu, każdej operacji”<sup>5</sup>. Stąd, uznanie wartości jako punktu odniesienia wszelkich działań organizacyjnych daje szansę na utrzymanie pożądanego relacji między pracodawcą a pracownikami.

Pojawia się zatem konieczność zastosowania takiego narzędzia, które umożliwiłoby zbliżenie oczekiwań pracodawców i pracowników, posiadających odmienne dążenia. Można zaryzykować stwierdzenie, że podejmowanie decyzji w wyniku negocyjnego uzgadniania stanowisk między stronami jest najlepszym sposobem na uzyskanie wzajemnie satysfakcjonującego porozumienia. Uzasadnienie tego stwierdzenia wynika z faktu, że ludzie lepiej funkcjonują na płaszczyźnie organizacyjnej, gdy ich relacje z pracodawcą opierają się na jasnych regułach gry – „ty masz coś na czym zależy mnie, ja mam coś, na czym zależy tobie”. Poza tym ludzie chcą mieć wpływ na to, co robią. Ich zaangażowanie w realizację wyznaczonych celów jest wówczas większe.

Narzędziem, które może przyczynić się do zbliżenia oczekiwań stron i zapewnienia ekwiwalentności dokonywanej wymiany, a tym samym wytworzenia relacji partnerskich są, zdaniem autorki, negocjacje. Przez kategorię tę należy rozumieć określony sposób komunikowania się stron uwikłanych w konflikt, dzięki któremu

<sup>4</sup> Por. B. Pokorska: *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie*. „Handel Wewnętrzny” 2005, nr 3, s. 24.

<sup>5</sup> A. Stachowicz-Stanusch: *Zarządzanie przez wartości – kolejna moda czy gwarancja sukcesu?* „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7-8, s. 40.

początkowe różnice w oczekiwaniach stron niwelują się na tyle, że każda ze stron jest w stanie zaakceptować rozwiązanie i odczuć satysfakcję (materialną bądź emocjonalną). To proces poszukiwania rozwiązań minimalizujących różnice oczekiwań stron, dających satysfakcję w drodze dobrowolnej ugody, a nie przymusu, przy założeniu wzajemnej zależności stron i posiadania przez każdą z nich władzy.

Zainteresowania większości badaczy zajmujących się problematyką negocjacji koncentrują się głównie na uwarunkowaniach dokonywania jednostkowych transakcji kupna-sprzedaży produktów, sposobach rozwiązywania konfliktów, czy też na badaniu wpływu różnic kulturowych na sposoby prowadzenia negocjacji<sup>6</sup>. Przegląd polskiego dorobku naukowego wskazuje, że istnieje luka w zakresie postrzegania negocjacji jako narzędzia zarządczego wykorzystywanego w przestrzeni organizacyjnej<sup>7</sup>.

Zauważając w tym obszarze nowy nurt badawczy, określono **cel opracowania**, którym jest próba spojrzenia na negocjacje, jako na narzędzie zarządcze wykorzystywane do budowania partnerstwa wewnętrznego. Zastosowanie negocjacji w charakterze narzędzia zarządczego wydaje się możliwe tylko w organizacji zarządzanej marketingowo, przyjmującej za punkt wyjścia wszelkich działań potrzeby i oczekiwania klienta.

W opracowaniu wykorzystano najnowsze doniesienia literaturowe z zakresu negocjacji, zarządzania konfliktem, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań ludzi w organizacji oraz własne badania empiryczne, na które składały się częściowo ustrukturyzowane wywiady prowadzone w sposób systematyczny ze słuchaczami studiów podyplomowych Marketingowego Zarządzania Firmą, Zarządzania Ludźmi, Strategii Obsługi Klienta i uczestnikami odbywających się szkoleń w latach 2006-2008. Ich celem było poznanie opinii na temat partnerstwa wewnętrznego.

## **Negocjacje jako narzędzie zarządcze w łączeniu interesów jednostki z interesami organizacji – partnerstwo wewnętrzne**

Zachowanie człowieka w organizacji jest uwarunkowane rodzajem i siłą motywów osobistych, jak również stopniem i siłą oddziaływania organizacji. Każdy zabiega o wartości, dążąc do maksymalizowania korzyści z określonych działań lub produktów dostarczających mu satysfakcji<sup>8</sup>. W zamian za zaspokojenie potrzeb i aspiracji, teoretycznie pracownik jest w stanie zwiększyć swoją skłonność do utożsamiania się z celami organizacji. W praktyce jednak wcale nie musi tak być. Wprawdzie widoczny jest tu wpływ reguły wzajemności, na której opiera się teoria wymiany („im więcej oczekujesz, tym więcej jesteś skłonny zaoferować drugiej stronie”), to jednak nie

---

<sup>6</sup> Por. U. Kałużna-Drewnińska: *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 139-150. W tym samym okresie podjęto badania w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu na temat czynników psychospołecznych wpływających na działania negocjatorów. Por. E. Kowalczyk: *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 149-230. Z kolei badania prowadzone w latach 2001 i 2002 przez A. Winch i S. Winch dotyczyły technik perswazji słownej stosowanych w procesie sprzedaży i negocjacji oraz stylów negocjacyjnych rozmówców z różnych kręgów kulturowych. Por. A. Winch, S. Winch: *Negocjacje – jednostka – organizacja – kultura*. Difin, Warszawa 2005, s. 194-209. W latach 1998-2000 i 2003-2004 podobne badania prowadzone były również w Katedrze Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem autorki.

<sup>7</sup> Inspiracją do poszukiwania nowych obszarów zastosowań negocjacji były rozważania R.A. Rządca, który jako pierwszy w Polsce zaproponował inne spojrzenie na negocjacje. Por. R.A. Rządca: *Negocjacje w interesach*. PWE, Warszawa 2003.

<sup>8</sup> Dla pracownika taką wartością jest na przykład: płaca, dobre relacje z pozostałymi członkami (podmiotami) organizacji, dobry klimat, możliwość awansu itp., zaś dla pracodawcy (organizacji) wartością jest wykonana praca, zaangażowanie się w cele organizacji, dyspozycyjność i inne.

można wykluczyć wystąpienia sytuacji „ograniczania własnego wkładu, pomimo korzyści uzyskiwanych od drugiej strony”<sup>9</sup>. Postawę taką może przyjmować zarówno pracownik, jak i organizacja reprezentowana przez kierownictwo. Cz. Sikorski określa ten stan degeneracją motywów pracownika lub degeneracją bodźców organizacyjnych<sup>10</sup>. W takiej degeneracji dochodzi do nieekwiwalentności wymiany i narażenia jednej ze stron na straty<sup>11</sup>. Pracownik, mimo deklaracji o chęci angażowania się w realizację celów organizacyjnych, w rzeczywistości zorientowany na realizowanie własnych krótkookresowych celów, nie dostarcza wartości, o które organizacja zabiega. Z kolei organizacja, mimo oficjalnych deklaracji kierownictwa, nie wiąże celów indywidualnych pracownika z własnymi celami, w konsekwencji czego dochodzi do utraty pewnych wartości przez pracownika, co pozwala mu sądzić, iż pracodawca nie dopełnił warunku ekwiwalentności wymiany. Zdaniem Z. Janowskiej<sup>12</sup>, przyczyn tych nieprawidłowości należy upatrywać m.in. w patologiach i dysfunkcjach występujących w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, będących zawsze wypadkową właściwości firmy oraz indywidualnych cech pracownika<sup>13</sup>. Jednakże za najbardziej szkodliwe należy uznać patologie i dysfunkcje władzy w systemie organizacyjnym, gdyż mają one wpływ na wszystkie sfery działania organizacji, od polityki kadrowej (niewłaściwe decyzje personalne w zakresie naboru, niewykorzystywanie kompetencji pracowników na rzecz firmy, opieranie się na przestarzałych systemach motywacyjnych, nieprawidłowe przygotowanie szkoleń) do kształtowania warunków pracy (w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, czasu pracy, ewidencjonowania godzin nadliczbowych itp.) i atmosfery pracy. Wymienione obszary określające środowisko pracy, wpływają na dopełnienie warunku ekwiwalentności wymiany między pracodawcą a pracownikiem i tym samym określają kształt partnerstwa wewnętrznego. Od poziomu uzyskanej przez strony satysfakcji, nie tylko w wymiarze materialnym, będą zależeć ich postawy i zaangażowanie oraz utożsamianie się z firmą.

Ludzie mają różne wartości i nie oceniają rzeczy w ten sam sposób. Rzeczy ważniejsze dla jednej strony mogą się okazać mniej ważnymi dla drugiej<sup>14</sup>. Na ogół podmioty organizacji „nie dzielą tortu”, lecz wymieniają wartości. Negocjacje stwarzają szansę „zatrzymania dla siebie większej części wartości, niż wynikałoby to z czysto rynkowego układu”<sup>15</sup>. Rozpoznanie i zrozumienie potrzeb oraz oczekiwań pracowników pozwala zaproponować ofertę, za którą skłonni są zapłacić więcej. Istotą tej prawidłowości trafnie określił R. A. Rządca, twierdząc, że „kto odkryje więcej informacji na temat drugiej strony, ten zabiera dla siebie „większy kawałek tortu”, ale druga strona to akceptuje, bowiem jest to tort przez nią upieczony”<sup>16</sup>.

Fakt stworzenia oferty, za którą druga strona jest skłonna zapłacić więcej niż wynikałoby to z jej wcześniejszych zamierzeń, jest dowodem na to, że umiejętności

<sup>9</sup> Cz. Sikorski: *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Difin, Warszawa 2004, s. 7.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 7-8.

<sup>11</sup> Do problemu z zachowaniem ekwiwalentności wymiany należy podchodzić oddzielnie w krótkim i długim okresie. Zależy to od perspektywy patrzenia na negocjacje jako na pojedynczą transakcję, czy jako na proces budowania długofalowych relacji.

<sup>12</sup> *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Red. Z. Janowska. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 5-6.

<sup>13</sup> Z. Chmal: *Pojęcie dysfunkcji i patologii w życiu społecznym*. W: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Red. Z. Janowska. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 11-13.

<sup>14</sup> H. Cohen: *Wy negocjuj to!* Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 139-140.

<sup>15</sup> R.A. Rządca: *op.cit.*, s. 268.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 267.

negocjacyjne mogą stanowić ważny element powiększania wartości do podziału, tym samym do zwiększania satysfakcji obu stron, co w prosty sposób przekłada się na zrobienie pierwszego kroku w kierunku budowania partnerstwa wewnętrznego. Świadomość istnienia tego związku zwraca uwagę kierownictwa na zasadność poszukiwania nowych sposobów zwiększania satysfakcji zawodowej swoich pracowników i przez to tworzenia bodźców do wzmacniania ich zaangażowania, pracowitości oraz poczucia odpowiedzialności za działania i rozwój firmy.

Przyjęcie wartości jako głównego kryterium oceny stopnia zadowolenia klienta wewnętrznego, odkrywa nowe oblicze współzależności, jaka zachodzi między negocjującymi stronami (pracodawcą i pracownikiem) i pozwala zrozumieć rzeczywistą istotę negocjacji opartych na regule win/win, czyli „powiększania tortu do podziału.” Wprawdzie koncepcja „tortu” jest wszechobecna w literaturze z zakresu negocjacji, zwłaszcza z lat 90-tych, to jednak dopiero uświadomienie sobie, co faktycznie daje przyjęcie wartości jako podstawy wszelkich działań, pozwala przededefiniować rolę negocjacji i zrozumieć ich istotę. Nakreśla również odpowiednią perspektywę patrzenia na budowanie partnerstwa poprzez negocjacje. Zrozumienie istoty partnerstwa otwiera dla negocjacji możliwość zaistnienia ich jako narzędzia łączącego interesy jednostki z interesami organizacji.

## **Postrzeganie partnerstwa wewnętrznego w świetle badań własnych**

Niestety, obserwacje poczyniła praktyków dowodzą, że partnerstwo jest przez nich różnie postrzegane i często odbiega od jego rzeczywistej istoty. Potwierdziły to wieloletnie badania własne autorki, prowadzone wśród kadry zarządzającej i osób niepiastujących funkcji kierowniczych (potraktowanych w badaniu jako pracownicy), uczestniczących w spotkaniach konsultingowych, kursach szkoleniowych i studiach podyplomowych z zakresu Zarządzania Ludźmi, Strategii Obsługi Klienta i Marketingowego Zarządzania Firmą.

Na zadane w trakcie wywiadu pytanie o to, jak definiują partnerstwo wewnętrzne pomiędzy zarządzającymi a pracownikami i pomiędzy pracownikami, uzyskano interesujące odpowiedzi<sup>17</sup>. W grupie zarządzających, zdecydowana większość (około 80% badanych) definiuje partnerstwo wewnętrzne bardzo ogólnie – jako wytwarzanie klimatu zaufania i budowania więzi organizacji z pracownikami. Ich zdaniem, partnerstwo polega na: zapewnieniu przepływu informacji między pracodawcą a pracownikami i działaniami, wspólnym ustalaniu zadań do wykonania, informowaniu o osobistej odpowiedzialności pracowników za wykonywaną pracę, stosowaniu przez kadrę zarządzającą grzecznych form zachowań względem pracowników, informowaniu o celach i strategii firmy, gotowości do natychmiastowego rozwiązywania pojawiających się konfliktów i zastosowania właściwych bodźców motywacyjnych<sup>18</sup>. Tylko nieliczni menedżerowie (20%) akcentowali oczekiwania względem pracowników, zgodnie z przeświadczeniem, że „nie ma partnerstwa bez zysku”. Osoby te widziały w partnerstwie przede wszystkim wspólny interes. Według nich, partnerstwo to zależność wzajemna, co w przypadku relacji wewnątrzorganizacyjnych

<sup>17</sup> Zastosowano technikę wywiadu swobodnego ukierunkowanego.

<sup>18</sup> Pytanie miało charakter otwarty. Autorka chciała w ten sposób otrzymać jak najszerszy wachlarz atrybutów partnerstwa wewnętrznego. Zaprezentowane cechy należały do najczęściej podawanych przez respondentów.

oznacza, że zarządzający nie tylko jest zobowiązany do tworzenia odpowiednich warunków do pracy (przygotowanie stanowiska pracy, ustalenie zakresu obowiązków, zapewnienie przepływu informacji i możliwości bezproblemowego kontaktowania się z bezpośrednim przełożonym), ale również do rozliczania pracowników z wykonywanej pracy, wykazywanej kreatywności działania i angażowania się w „życie” firmy. Uzyskane w badaniach wyniki nie napawają optymizmem i mogą świadczyć o tym, że nadal większość zarządzających traktuje partnerstwo, jako układ narzucony „z góry.” W pewnym sensie potwierdzają to wieloletnie obserwacje autorki i nieformalne wypowiedzi słuchaczy studiów podyplomowych i szkoleń, na podstawie których można przypuszczać, że większość zarządzających, jeśli nawet deklaruje znajomość istoty partnerstwa, to ma na myśli raczej „partnerstwo tytularne” w rzeczywistości sprowadzające się do tradycyjnych zachowań wynikających z układu hierarchicznego podporządkowania. Może o tym świadczyć fakt, że menedżerowie w swoich wypowiedziach na temat partnerstwa w zasadzie koncentrowali się na warunkach, jakie powinny być zapewnione pracownikom, by mieli oni poczucie, że są traktowani jak partnerzy, nie określali natomiast własnych oczekiwań względem pracowników. Zatem strona „silniejsza” – czyli zarządzający – jawi się w badaniu jako „dobry wujek rozdający prezenty.” Z kolei pracownicy werbalizowali głównie swoje oczekiwania, przybierające często formę roszczeniową wobec zarządzających, zapominając o tym, że partnerstwo musi opłacać się każdej ze stron i zobowiązuje do dania czegoś w zamian za uzyskane od drugiej strony wartości.

Wypowiedzi respondentów, jak i wieloletnie obserwacje zachowań kadry menedżerskiej w sytuacjach trudnych, wymagających podejmowania nierutynowych decyzji, wyraźnie wskazują, że chodzi tu raczej o partnerstwo, którego idea sprowadza się w praktyce do przyjęcia następującego schematu myślenia – sugerował tak co szósty badany pracownik – „to ja, szef dyktuję warunki partnerstwa. Jeśli nie będę zadowolony z wykonywanych przez pracownika zadań, to zawsze mogę go zwolnić.” Być może kierowanie się regułami partnerskiego współdziałania z uwzględnieniem oczekiwań drugiej strony i zobowiązań wobec niej, jest dla kadry zarządzającej niewygodne, lub wręcz traktowane jako pewien rodzaj zagrożenia dla własnej niezależności działania. Do stwierdzenia tego należy podejść jednak z dystansem, bowiem przeprowadzone badania nie pozwoliły na jego zweryfikowanie. Z kolei, wyobrażenie pracowników na temat partnerstwa pozwala sądzić, że ma miejsce roszczeniowe oczekiwanie na korzyści, które ich zdaniem powinna zapewnić organizacja. Tu wypowiedzi nie różniły się zbyt – zdecydowana większość (przeszło 90% respondentów z grupy pracowników) rozumiała partnerstwo wewnętrzne jako: tworzenie rodzinnej atmosfery w pracy, możliwość awansu, wspólne wyjazdy integracyjne, wyrażanie uznania dla wysiłków pracownika, gotowość wczuwania się w sytuację pracownika i uznawanie jego punktu widzenia. Niecałe 10% respondentów z tej grupy, do wyżej wymienionych cech partnerstwa dodała wzajemne wspieranie się wszystkich pracowników firmy, niezależnie od wykonywanej funkcji i stanowiska. Jest to niewątpliwie bardzo ważny atrybut partnerstwa wewnętrznego, wpisujący się w koncepcję marketingu wewnętrznego. Niestety, nie wszyscy spośród tych pracowników, którzy widzieli w partnerstwie wewnętrznym konieczność wzajemnego wspierania się, umiało określić zasadność takiego postępowania. Na pytanie, „dlaczego jest ważne i na czym polega wzajemne wspieranie się ludzi pracujących w firmie” – tylko około 6% widziało w tym interes firmy. Najczęściej używano następujących

argumentów: „jakość działania każdego z nas jest podstawą do tworzenia dobrej jakości produktu, który oferujemy naszym odbiorcom”, „każdy w firmie, wnosząc własną pracę przyczynia się do całościowego sukcesu, bo na efekt mojej pracy, ktoś inny dokłada swoją pracę”, „to wzajemne zrozumienie i wspieranie się jest potrzebne, bo w dobrej atmosferze każdemu chce się pracować dobrze, bo ma świadomość, że całościowy efekt jest również jego udziałem”.

Niestety, świadomość tego, że wszyscy w firmie, począwszy od portiera do dyrektora wiedzą, iż są ogniwami jednego łańcucha klientów wewnętrznych i jeden przypadek złego wykonania zadania przenosi się z negatywnym skutkiem dla całości procesu, co mocno podkreśla wielu badaczy, między innymi K. Burnett<sup>19</sup>, w rzeczywistości może przybierać inny wymiar. Wywiady przeprowadzane były w zdecydowanej większości z osobami z wyższym wykształceniem, a zatem mającymi już określony poziom wiedzy na temat relacji interpersonalnych w organizacji. Dlatego też uzyskany wynik na temat postrzegania partnerstwa wewnętrznego może budzić wątpliwości, bowiem kategoria ta jest prawdopodobnie niewłaściwie definiowana przez znacznie większy odsetek osób, niż wynika to z badania. Porównując wyobrażenia o partnerstwie wewnętrznym w układzie dwóch grup, tj. pracowników i menedżerów, można zaryzykować stwierdzenie, że większość z badanych osób widzi partnerstwo jednostronnie, przy czym każda z grup postrzega je z innej perspektywy – menedżerowie z pozycji wynikającej z przywileju władzy, pracownicy zaś z pozycji wynikającej z podporządkowania.

Nieco inaczej będzie prawdopodobnie postrzegane partnerstwo w przypadku organizacji opartej na zarządzaniu procesami i projektami, gdzie relacje między wykonawcami a nadzorującym proces lub kierownikiem projektu mają nieco inny charakter. Niestety żadna z osób, z którymi były przeprowadzane wywiady nie pracowała w firmie zarządzanej procesowo. Inaczej będzie również postrzegane partnerstwo w firmach rodzinnych, które najogólniej można zdefiniować jako organizacje, gdzie członkowie rodziny dzielą pracę i własność oraz podejmują decyzje w drodze głosowania, a nie poleceń, co niewątpliwie eliminuje stan zagrożenia dla niezależności działania<sup>20</sup>. Są to firmy funkcjonujące w oparciu o stan przyjęty przez rady rodzinne system wartości, stanowiący swoistą „konstytucję”, która wyznacza postępowanie właścicieli, pracowników i organizacji jako całości. Na system wartości firm rodzinnych składa się szereg zasad, na które należy patrzeć w kontekście moralnego obowiązku spełnianego tak wobec członków rodziny, jak i wobec prowadzonego przedsięwzięcia. Jedną z tych zasad oddaje istotę partnerstwa poprzez akcentowanie takich wartości, jak: przywiązanie członków rodziny do firmy, lojalność, jedność, zaangażowanie, pracowitość. W praktyce przejawia się to we wspólnej pracy członków rodziny, którzy troszczą się nie tylko o siebie nawzajem, ale również czując się odpowiedzialnymi za pracowników najemnych, zapewniają im bezpieczeństwo utrzymania pracy i satysfakcję zawodową. Ci z kolei rewanżują się lojalnością, sumiennością i dbałością o jakość.

<sup>19</sup> K. Burnett: *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 78.

<sup>20</sup> Por. J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk: *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Difin, Warszawa 2004, s. 24-28.



## **Zakończenie**

Orientacja na klienta wymaga stworzenia łańcucha partnerstwa nie tylko między dostawcami i pośrednikami, ale także wszystkimi podmiotami wewnątrz organizacji. Nawiązanie dialogu pomiędzy jej podmiotami, czyli klientami wewnętrznymi jest bowiem początkiem procesu tworzenia jakości ukierunkowanej na klienta zewnętrznego. Zatem zarządzanie zorientowane na klienta zewnętrznego musi być wspierane przez działania wewnętrzne, wpisujące się w koncepcję marketingu wewnętrznego.

Szczególną rolę w budowaniu partnerstwa wewnętrznego między pracownikami – klientami wewnętrznymi, przypisano negocjacom. Uznano, iż dzięki nim możliwe jest zniwelowanie rozbieżności między osobistymi interesami pracowników a interesami organizacji. Brak wiedzy na temat tego, co klienci wewnętrzni uważają za równoważną wymianę, może sugerować im, że podejmowane przez zarządzających decyzje nie są w pełni zorientowane na ich interesy. Negocjacyjny wymiar podejmowania decyzji, dzięki kreatywnemu dialogowi opartemu na przepływie informacji o potrzebach stron i ich oczekiwaniach, zapewnia wysoką przejrzystość i umacnia wewnętrzne relacje partnerskie. Strony uświadamiają sobie wzajemne potrzeby. Obustronne ustępstwa w kwestiach, które dla jednej strony mają mniejsze znaczenie niż dla drugiej, zbliża je, gdyż dokonanie wymiany wartości następuje przy obopólnej akceptacji.

## **NEGOTIATIONS IN CREATING INTERNAL PARTNERSHIP**

### **Summary**

The paper presents one of the new approaches to the problem of the negotiations as a creating internal partnership. Through the creative dialogue and flow of information about the needs and expectations of both sides, negotiations allow combination of interest of the unit with the interests of the organization. Thus they open the way for the creation of partnerships relations. Considerations about internal partnership were supported by own research.