

Elżbieta Kowalczyk, *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001, ss. 242.

Elżbieta Kowalczyk w swojej monografii naukowej podejmuje problematykę psychologicznych i społecznych uwarunkowań wpływających na przebieg negocjacji gospodarczych. Autorka podjęła się trudu naukowych dociekań w dziedzinie w niewielkim stopniu eksplorowanej przez polskich badaczy. Wspomniana trudność wiązała się zarówno z dotarciem do wyników rzetelnych badań, jak też z zaplanowaniem i przeprowadzeniem własnej koncepcji badawczej. Pomimo tych niedogodności E. Kowalczyk opracowała ciekawą i wnoszącą nowe, oryginalne rozwiązanie problemu badawczego pracę.

Głównym celem monografii E. Kowalczyk było „zidentyfikowanie czynników psychospołecznych, ich strukturalizowanie oraz wyodrębnienie tych spośród nich, które mają widoczne znaczenie dla funkcjonowania negocjatorów” (E. Kowalczyk, 2001, s. 6). Autorka realizując postawione przed sobą zadanie, dokonała krytycznej analizy literatury, w tym anglo- i francuskojęzycznej. Dowodzi tego bogata bibliografia zamieszczona w opracowaniu.

Ponadto realizując cel na płaszczyźnie empirycznej, Autorka dokonała ciekawej klasyfikacji, dzielącej czynniki psychospołeczne na trzy kategorie nazwane przez nią:

- 1) perspektywą własną (sposstrzegane cechy i umiejętności negocjatora),
- 2) perspektywą kopartnera (sposstrzegane cechy i umiejętności kopartnera),
- 3) perspektywą otoczenia (sposstrzeganie własnej firmy na tle firm konkurencyjnych).

Zgodnie z poczynionym założeniem, owe trzy wyżej wymienione kategorie czynników wpływają na sposób funkcjonowania negocjatorów, rozumianego przez nią jako formułowanie celów negocjacyjnych oraz radzenie sobie z rolą negocjatora. Oba z aspektów funkcjonowania diagnozuje w oparciu o stworzone przez siebie lub zaadaptowane narzędzia badawcze o zadowalającej rzetelności. Pozwala to na pogrupowanie badanych w cztery kategorie, które są przez nią dokładnie opisane i zanalizowane od strony psychologicznej.

Recenzowana praca składa się z czterech części, z czego trzy pierwsze mają charakter teoretyczny, natomiast czwarta zawiera szczegółową prezentację wyników własnych badań Autorki. W rozważaniach teoretycznych E. Kowalczyk szczegółowo przedstawia różne ujęcia pojęcia negocjacji – od szerokiich do wąskich i wybiera, moim zdaniem, najwłaściwszą koncepcję rozumienia tego procesu wg J. Z. Rubina i B. R. Browna. Analizuje też dokładnie różnorodne ujęcia faz negocjacji od modelu dwuetapowego, aż do sześćoetapowego. Warte podkreślenia jest, iż formułuje także własną propozycję ujmującą proces negocjacji w ramy trzyetapowego modelu. Moim zdaniem, w ujęciu Autorki szczególnie cenne jest sposstrzeganie procesu negocjacji wybiegającego poza bezpośredni kontakt dwóch stron (negocjacje właściwe) i podkreślenie znaczenia zarówno fazy prenegocjacyjnej, jak i końcowej.

E. Kowalczyk dokonuje też przeglądu dwu stylów negocjacji oraz strategii negocjacyjnych, rozróżniając oba pojęcia. Wątpliwości może budzić fakt skupienia uwagi Autorki na stylu R. Fishera i W. Ury'ego oraz W. Mastenbroeka, a pominięciu chociażby tak popularnej koncepcji jak G. Kennedy'ego (G. Kennedy, 1999).

Bardzo cenna i trafna wydaje się nowatorska prezentacja przez Autorkę celów negocjacyjnych analizowanych jako: 1) element gry negocjacyjnej, 2) powiązanych z celami organizacji reprezentowanej przez negocjatorów oraz 3) w ujęciu psychologicznym. E. Kowalczyk w sposób świadomy i przemyślany łączy wiedzę z zakresu ekonomii i psychologii, a swoje sposstrzeżenia obrazuje przejrzystymi przykładami. Takie interdyscyplinarne podejście umożliwia, moim zdaniem, pełniejsze wykorzystanie wiedzy psychologicznej w warunkach gospodarki rynkowej.

W przedstawionej wyżej części pracy, mającej za zadanie scharakteryzować proces negocjacji Autorka pominęła ważny, moim zdaniem, wątek negocjacji wymagających interwencji trzeciej strony np. mediacji czy arbitrażu.

W kolejnym fragmencie swej pracy Autorka przedstawia cechy i umiejętności negocjatorów wpływające na przebieg i wynik negocjacji gospodarczych. Do cech negocjatorów zalicza: inteligencję, wiedzę merytoryczną, poczucie umiejscowienia kontroli, postawy wobec partnerów, potrzeby psychologiczne negocjatorów, samoocenę i zaufanie do siebie, zaufanie interpersonalne.

W grupie umiejętności znajdują się natomiast: inteligencja emocjonalna, umiejętności asertywne, umiejętności komunikacyjne, umiejętność rozwiązywania konfliktów, radzenie sobie ze stresem, umiejętność kontrolowania emocji, ogólnie rozumiane umiejętności negocjacyjne oraz umiejętność reprezentowania organizacji. Niezwykle cennym, w moim przeświadczeniu, elementem tego fragmentu pracy jest fakt, iż rozpatrując każdą z cech oraz umiejętności Autorka odwołuje się do kontekstu prowadzenia negocjacji gospodarczych i w sposób profesjonalny wyjaśniania znaczenia każdej z nich dla poprawy funkcjonowania negocjatorów. Należy zaznaczyć, iż nie jest to zbyt częsta praktyka w spotykanych na naszym rynku opracowaniach; E. Kowalczyk umiejętnie z tym sobie poradziła. Wątpliwość moją budzić może natomiast fakt, iż nie zostały przytoczone poglądy innych autorów dotyczące pożądaných cech i umiejętności negocjatorów, chociażby klasyczne już opracowanie Ch. Karrassa (Ch. Karrass, 1970).

W recenzowanej książce znajdują się także fragmenty dotyczące znaczenia miejsca, czasu i uwarunkowań kulturowych w prowadzonych rozmowach biznesowych, jak też zasady tworzenia efektywnego zespołu negocjacyjnego. Osobiście podobało mi się, iż Autorka w sposób syntetyczny tłumaczy wagę wyżej wymienionych czynników w prowadzeniu negocjacji, szczególnie cennych w dobie globalizacji i upowszechnianiu kontaktów międzykulturowych w biznesie.

E. Kowalczyk ukazuje także trzy sposoby wykorzystania różnych teorii psychologicznych pomocne w analizowaniu procesu negocjacyjnego, a należą do nich analiza transakcyjna, neurolingwistyczne programowanie i teoria gier. W sposób przystępny Autorka tłumaczy zasady owych podejść i odmienne spojrzenia na przebieg negocjacji i role negocjatorów w nim. Szkoda, że założenia teoretyczne trzech wyżej przytoczonych teorii psychologicznych nie są silniej zaznaczone w części empirycznej pracy i nie stanowią one nuty przewodniej w dokonywanej charakterystyce funkcjonowania negocjatorów.

Ostatnią część pracy zawiera wyniki badań własnych Autorki, które opracowała w oparciu o analizę odpowiedzi 134 profesjonalnych negocjatorów poddanych badaniu, składającemu się z 14 różnych metod zawartych na 47 stronach ankiety. Należy podziwiać umiejętności i ogromny trud, jaki sobie zadała Autorka. Pomimo niewątpliwych uciążliwości zorganizowania tak obszernego badania, można przypuszczać, iż ich szeroki zakres zapewnia pogłębioną wiedzę dotyczącą psychospołecznych uwarunkowań negocjacji gospodarczych.

Zgromadzone dane empiryczne Autorka poddała rzetelnej i wyczerpującej analizie statystycznej, co pozwoliło jej na stworzenie czterech grup badanych w zależności od stopnia metodyczności (sposób realizacji celów) oraz skuteczności (radzenie sobie z rolą negocjatorów). Z dalszej analizy czytelnik dowiaduje się czy poziom funkcjonowania zależy od wieku, płci, zajmowanego stanowiska, stażu pracy, wykształcenia, cech i umiejętności własnych, cech i umiejętności ko-partnera oraz sposobu spostrzegania otoczenia. W tym miejscu pragnę podkreślić, iż dobór metod statystycznych oraz pozostałych narzędzi badawczych świadczy o wysokim poziomie warsztatu badawczego Autorki. Wątpliwość moją budzi zasadność badania cech negocjatorów, gdyż są one w dużej mierze niezależne od nich osób i co za tym idzie nie mogą ulec radykalnym modyfikacjom. Informacje dotyczące rysu osobowościowego mogą jakkolwiek być przydatne decydentom powierzającym role negocjatorów wybranym przez siebie członkom organizacji gospodarczych.

W wyniku prowadzonych badań Autorka stworzyła własny, oryginalny model konfirmacyjny funkcjonowania negocjatorów. W modelu tym zmiennymi zależnymi są sposoby konstruowania i realizowania celów negocjacyjnych oraz radzenie sobie w negocjacjach (pełnienie roli negocjatora). Natomiast zmiennymi wyjaśniającymi (niezależnymi) są rozwiązywanie konfliktów w stylu: kompromisowym, rywalizującym, współpracującym; umiejętności asertywne, stosunek do mocodawców, błędy komunikacyjne, komunikacja niewerbalna, perspektywa otoczenia oraz częstotliwość negocjowania. Jak wskazują obliczone statystyki, wymienione czynniki tłumaczą aż w 62% konfirmację zmiennych zależnych. Ów model jest przez nią wykorzystany i stanowi rzetelny argument wskazania dróg poprawy funkcjonowania negocjatorów.

Ponadto Autorka dokonała, w oparciu o analizę skupień, oryginalnego podziału negocjatorów na cztery kategorie: gwiazd, akrobatów, kaktusów i kłód. Każda z nich w różny sposób radzi sobie z trudną sztuką negocjacji, co zdaniem E. Kowalczyk uwarunkowane jest różnicami w spostrzeganiu czynników psychospołecznych.

Moim zdaniem, zarówno powyższa charakterystyka, jak i opracowany przez nią model konfirmacyjny, mają wymiar aplikacyjny, gdyż mogą przyczynić się do diagnozy i oceny profesjonalizmu negocjatorów.

Część empiryczna monografii będzie szczególnie cenna dla osób prowadzących badania nad negocjacjami, gdyż uzyskane przez Autorkę wyniki stanowią inspirujący punkt wyjścia dla dalszych poszukiwań badawczych. Osobiście żałuję, że E. Kowalczyk w oparciu o tak bogaty materiał empiryczny nie pokusiła się o stworzenie tzw. mentalnego modelu negocjatora.

Monografia Elżbiety Kowalczyk nie jest zbiorem prostych i jednoznacznych recept, które miałyby ułatwić stapanie po gładkiej drodze prowadzącej do biegłości negocjacyjnej. Autorka stawia w niej wiele pytań, skłaniając czytelnika do refleksji nad sobą i swoim miejscem w otaczającym świecie gospodarczym. Książka ta może stać się inspiracją zarówno dla praktyków negocjacji, jak i tych osób, które pragną zapoznać się z teorią negocjowania. Jest książką przydatną w nauczaniu przedmiotów psychologicznych na kierunkach ekonomicznych szkół wyższych.

Janusz Kraśniak

Karrass Ch. (1970), *The Negotiating Game*, Thomas Y. Crowell, New York.

Kennedy G. (1999), *Negocjacje*, Business Press, Warszawa

Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody stymulacji,
pod red. Elżbiety Kryńskiej, IPiSS, Warszawa 2000, ss. 266.

W obliczu bezrobocia jawnego polska gospodarka stanęła po raz pierwszy w 1990 r. Było ono naturalnym następstwem transformacji ustrojowej. I choć jawiło się jako jeden z poważniejszych problemów społeczno-gospodarczych, traktowano je jako niezbędny element przekształceń gospodarki centralnie planowanej w wolnorynkową. Obecnie, jest ono jednym z ważniejszych problemów, dla rozwiązania którego poszukuje się dróg wyjścia. Przy 17% stopie bezrobocia (i zmianie opcji rządzącej) rozgorzała gorąca dyskusja poświęcona przyczynom jego powstawania oraz możliwości przeciwdziałania bezrobociu. Obok najczęściej proponowanych przemian strukturalnych, pojawiły się propozycje uelastycznienia prawa pracy, zmniejszenia obciążeń pracodawców pozapłacowymi kosztami pracy, aż po postulaty tworzenia miejsc pracy przez sektor państwowy. Jednym z elementów, pojawiającym się niezwykle często w dyskusjach dotyczących problematyki bezrobocia jest mobilność (a raczej jej brak) zasobów pracy.

Mobilność zasobów pracy. Analiza i metody stymulacji wydana przez IPiSS to kolejna już publikacja pod redakcją Elżbiety Kryńskiej dotycząca tej właśnie problematyki rynku pracy.

Opracowanie składa się z 8 rozdziałów. Poszczególne rozdziały stanowią analizę zagadnień tworzących zjawisko mobilności siły roboczej wraz ze szczegółową ilustracją statystyczną.

Rozdział pierwszy – autorstwa **E. Kryńskiej** – przedstawia podstawowe teorie rynku pracy, które zawierają kwestie mobilności zasobów pracy. Dokonany przegląd teorii z encyklopedyczną wręcz starannością uporządkowuje je i charakteryzuje. Każda z teorii streszczona jest w postaci odrębnego podrozdziału, który zawiera zarówno genezę teorii, jej opis oraz omawia konsekwencje związane z jej przyjęciem dla rzeczywistych procesów gospodarczych. W ten sposób uzyskano bardzo szerokie i różnorodne tło dla wyjaśnienia zjawiska bezrobocia oraz roli mobilności zasobów pracy w jego przeciwdziałaniu.

Wszystkie wymienione teorie, mocno bądź też nieznacznie różniące się między sobą, podkreślają jeden element: rzeczywisty rynek pracy nie jest tworem jednorodnym – ani pod względem ilości, ani jakości, ani warunków ograniczających (brzegowych). Składa się bowiem z różnie definiowanych rynków częściowych. Zatem o wielkości, jakości i elastyczności rynku pracy decydować będzie możliwość przepływów pomiędzy rynkami cząstkowymi – czyli mobilność: przestrzenna, edukacyjna czy międzyzakładowa. Tym właśnie problemom poświęcone są kolejne rozdziały.

Rozdział drugi, autorstwa **Haliny Sobockiej-Szczapy** bardzo szczegółowo charakteryzuje obszar badawczy będący podstawą publikacji, jakim jest Makroregion Środkowy. Do analizy