

**Andrzej Kozina\***

**Agnieszka Pieczonka\*\***

## **Negocjacje w turkusowej organizacji**

### **Wstęp**

Celem artykułu jest scharakteryzowanie negocjacji dotyczących szczególnego rodzaju instytucji, tzw. organizacji turkusowej (inaczej „turkusowej organizacji”), stanowiącej nowy, specyficzny model funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw [Laloux, 2015]. Artykuł ma charakter teoretyczno-metodyczny, gdyż podjęto w nim próbę stworzenia autorskiej koncepcji omawianych negocjacji, w dalszych rozważaniach określanych skrótowo jako „turkusowe”.

Specyficzne cechy takich negocjacji wyodrębniono na podstawie ogólnych, najistotniejszych interpretacji negocjacji, opierając się na analizie porównawczej klasycznej literatury przedmiotu, a także na opracowaniach, w których dokonano syntezy różnych definicji negocjacji, w szczególności [Lewicki i inni, 2005, s. 17–33; Kozina, 2012, s. 21–24]. Interpretacje te przedstawiono w kolejnych częściach artykułu. Uszeregowano je ze względu na ich logiczne wynikanie, podając najpierw sformułowania precyzujące istotę kolejnych interpretacji, następnie przytaczając przykładowe definicje ogólne, wreszcie odnosząc każdą z omawianych interpretacji do przedmiotu rozważań, tj. negocjacji w turkusowej organizacji. Co prawda autor omawianego modelu organizacji F. Laloux nie wyodrębnia negocjacji jako jednego z istotnych procesów występujących w jej ramach, wydaje się jednak, iż pojawia się on w pewnym sensie w kontekście innych procesów, warunkując ich efektywną realizację.

### **1. Turkusowa organizacja jako strona i środowisko negocjacji**

Negocjacje w każdego rodzaju organizacji, także turkusowej, wynikają z jej istoty jako szczególnego rodzaju grupy społecznej, realizującej specyficzne cele. Należy uwzględnić zarówno te negocjacje, w których organizacja stanowi ich środowisko, jak i te, dla których jest ich uczestnikiem (partnerem). Negocjacje mogą być bowiem prowadzone z jednej strony pomiędzy jej interesariuszami wewnętrznymi, np. pracodawcami

---

\* Prof. UEK dr hab., Katedra Administracji Publicznej, Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, kozinaa@uek.krakow.pl

\*\* Mgr, Dyrektor Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości, Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki, Al. Jana Pawła II 37, 31-864 Kraków, a.pieczonka@pk.edu.pl

i pracobiorcami, właścicielami i menedżerami itp., a z drugiej strony – przez jej reprezentantów z podmiotami zewnętrznymi, np. dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp. Negocjacje stanowią skuteczne narzędzie zarządzania organizacją, a zwłaszcza współdziałania i rozwiązywania konfliktów w ramach wszelkich przedsięwzięć ukierunkowanych na wzrost efektywności działania.

Jednakże turkusowa organizacja ma specyficzny charakter, w związku z czym procesy negocjacyjne realizowane zarówno pomiędzy jej wewnętrznymi grupami interesu, jak i przez jej reprezentantów z podmiotami jej otoczenia posiadają swoiste cechy, odróżniające te negocjacje od innych, właściwych dla tradycyjnych organizacji. Należy zatem przedstawić interpretację organizacji turkusowej oraz wymienić jej najważniejsze cechy, determinujące prowadzone w jej ramach negocjacje, opierając się na opracowaniu jej pomysłodawcy [Laloux, 2015].

Organizacja turkusowa to nowy, spójny model organizacyjny oraz nowy paradygmat pracy zespołowej. Nie chodzi wcale o model teoretyczny ani utopijną wizję, ale bardzo konkretny sposób zarządzania organizacjami z poziomu wyższego etapu świadomości [tamże, s. 17]. Na podstawie badań pionierskich organizacji turkusowej występujących w praktyce autor omawianej koncepcji wyróżnił trzy ogólne rodzaje struktur takich organizacji: zespoły równoległe o dużym stopniu autonomii w zakresie definiowania zadań przez pracowników, sieci indywidualnego kontraktowania oraz w pełni autonomiczne zagnieżdżone zespoły [tamże, s. 376]. Jeśli chodzi o kulturę organizacji turkusowej, to jest ona żywym organizmem z własną siłą życiową i powinno się jej pozwalać na własną niezależną kulturę, kształtowaną przez kontekst i cel istnienia organizacji, a nie przez osobiste założenia, normy i dążenia założycieli oraz przywódców [tamże, s. 278, 280].

Turkusowa organizacja opiera się na trzech zasadniczych filarach, które jej autor nazywa przełomami [tamże, s. 72], przy czym każdy z nich objawia się w formie wielu konkretnych codziennych praktyk, które odbiegają – czasami delikatnie, czasami radykalnie – od tradycyjnie zaakceptowanych metod zarządzania [tamże, s. 312–313]. Ponadto dla każdego z tych przełomów autor podał przykłady wspólnych elementów kultury – norm, założeń, dążeń – które wydają się być konsekwentnie spójne ze światopoglądem ewolucyjnego turkusowego [tamże, s. 276–278].

1. Samozarządzanie – organizacje turkusowe odkryły klucz dla skutecznego działania, nawet na dużą skalę, z użyciem systemu opartego na relacjach między pracownikami, bez potrzeby hierarchii czy modelu konsensusu. Praktyki związane z samozarządzaniem to: proces doradczy, mechanizm rozwiązywania konfliktów oraz ocenianie na zasadach partnerskich i procesy wynagradzania. Odpowiednie

elementy kultury organizacyjnej to zaufanie, informacje i podejmowanie decyzji oraz odpowiedzialność i rozliczalność.

2. Cel ewolucyjny – organizacje turkusowe postrzegane są jako byty posiadające własne życie i poczucie własnego kierunku. Zamiast prób przewidywania i kontrolowania przyszłości, członkowie organizacji zapraszani są, żeby wsłuchiwać się z uwagą w to, co się dzieje, i rozumieć, czym chce się stać organizacja oraz jakiemu chce służyć celowi. Wspierają go rekrutacja i praktyka „pustego krzesła”. Elementy kultury odpowiadające omawianemu przełomowi to zbiorowy cel, indywidualny cel, planowanie przyszłości i zysk.
3. Pełnia – organizacje turkusowe rozwinęły konsekwentny zbiór praktyk, które wręcz zachęcają, byśmy wrócili do wewnętrznej pełni i wnieśli do pracy wszystko, czym jesteśmy. Praktyki związane z pełnią to: podstawowe zasady bezpiecznej przestrzeni, budynek biurowy lub fabryka, proces wdrażania nowego pracownika i praktyki dotyczące spotkań. Elementy kultury adekwatne do pełni stanowią równą wartość, bezpieczne i troskliwe miejsce pracy, pokonywanie oddzielenia, uczenie się oraz relacje i konflikty.

F. Laloux szeroko opisuje swój model organizacji, dokonując w kilku miejscach swojej pracy syntezy rozważań w postaci tzw. praktyk dotyczących struktury, zasobów ludzkich, głównych procesów organizacyjnych oraz życia codziennego turkusowej organizacji [tamże, s. 172–173, 232–233, 269, 385–389]. Z braku miejsca nie omawia się tutaj wymienionych praktyk, aczkolwiek niektóre kwestie z nimi związane zostaną poruszone poniżej przy okazji charakterystyki turkusowych negocjacji. F. Laoux [2015, s. 283] określa także dwa warunki konieczne do stworzenia nowej organizacji z ewolucyjnie turkusowymi zasadami, strukturą, praktykami i kulturą. Po pierwsze, założyciel lub przywódca wysokiego szczebla powinien zintegrować w sobie światopogląd i psychologiczny rozwój zgodny z turkusowym poziomem rozwoju. Po drugie, właściciele organizacji muszą również rozumieć i akceptować światopogląd ewolucyjnego turkusowego.

Ponadto należy podkreślić, iż organizacja turkusowa ma swoistą duszę i cel istnienia, żyje swoim życiem i posiada poczucie własnych kierunków działania, które samorzutnie określa. Jej wszyscy członkowie są za nią odpowiedzialni, nie ograniczają swojej aktywności do przypisanych im funkcji. Na podstawie własnych wyborów spontanicznie podejmują się realizacji różnorodnych zadań i przydzielają sobie role dostosowane do indywidualnych możliwości i umiejętności. Nie starają się przewidywać i kontrolować przyszłych zdarzeń, lecz wsłuchują się z uwagą w to, co się dzieje tu i teraz oraz starają się zrozumieć, czym chce się stać ich organizacja

oraz jakie cele pragnie podejmować. Pracownicy samorealizują się pokojowo, a wspólna praca jest ich pasją.

## 2. Turkusowe negocjacje jako proces

Negocjacje to proces, a nie jednostkowa umiejętność [Fowler, 2001, s. 10]. Stanowią kompleksowe działanie rozciągnięte w czasie, obejmujące szereg podprocesów i faz, a w ich ramach kolejnych etapów oraz czynności szczegółowych, realizowanych sekwencyjnie, równoległe i/lub cyklicznie. Jest to najogólniejszy i najbardziej rozpowszechniony sposób interpretacji negocjacji, zarazem definiowany niejednoznacznie [Dupont, Faure, 2002]. Stanowią one ogół zdarzeń i interakcji zachodzących pomiędzy stronami przed osiągnięciem wyniku [Thompson, 2001, s. 9–10]. Ogólny proces negocjacji (metaproces) obejmuje trzy podprocesy (procesy cząstkowe):

- 1) planowania – zapewnienia warunków do negocjacji;
- 2) prowadzenia – dochodzenia do porozumienia poprzez podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów, wymianę itp.;
- 3) podsumowania – formułowania i zawierania umowy oraz oceny negocjacji.

F. Laloux nie mówi wprost o zarządzaniu procesami, aczkolwiek struktury stosowane w turkusowej organizacji, w szczególności samoorganizujące się zespoły, koordynowanie i spotkania głównie ad hoc, w razie pojawiających się potrzeb, oraz płynne i cząstkowe role zamiast stałych zakresów obowiązków sprawiają, iż organizacja widziana jest jako żyjący byt o własnym ewolucyjnym celu istnienia [Laloux, 2015, s. 172, 269, 385, 386, 388]. Można więc stwierdzić, iż wszelkie procesy, także negocjacyjne, są realizowane spontanicznie, niejako odruchowo, w tych obszarach działania, w których powstaje problem wymagający ich wykorzystania. W każdego rodzaju organizacji, także turkusowej, procesy negocjacyjne mają charakter pomocniczy w stosunku do procesów podstawowych. Jednocześnie należy podkreślić, iż negocjacje w ogóle, a turkusowe w szczególności, nie poddają się łatwo strukturalizacji ze względu na swoją specyfikę. Trudno jest je zaprogramować, a tym bardziej sformalizować w postaci procedur. Tworzy się ich modele, ale zwykle znacznie upraszczające rzeczywistość.

## 3. Turkusowe negocjacje jako metoda kierowania konfliktami

Negocjacje to metoda (forma, środek itp.) kierowania (rozwiązywania, rozstrzygania) konfliktów (sporów) między stronami, dążącymi do realizacji własnych celów i uzyskania jak najlepszych rezultatów. Negocjacje stanowią podzbiór stosunków społecznych obejmujących rozwiązywanie konfliktów [Rubin, Brown, 1975, s. 3] oraz sekwencję wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego

rozwiązania częściowego konfliktu interesów [Nęcki, 2000, s. 17]. Konflikt stanowi po prostu warunek czy powód negocjacji [Kennedy, 1998, s. 75], postrzeganą rozbieżność interesów lub przekonanie, że aktualne aspiracje stron nie dadzą się jednocześnie zrealizować [Pruitt, Rubin, 1986, s. 4].

W turkusowej organizacji występuje szereg różnorodnych konfliktów pomiędzy jej interesariuszami jako efekt wielu interakcji pomiędzy nimi. Posiadają oni rozbieżne cele i odmienne poglądy na poszczególne kwestie mieszczące się w zakresach negocjacji. Sprzeczności dotyczą także wartości, zasad, oczekiwań, wyobrażeń itp., tworzących emocjonalny kontekst negocjacji, wymagający identyfikacji ze względu na istotny wpływ na kwestie merytoryczne. Niesnaski pomiędzy pracownikami rozwiązywane są za pomocą procesu rozwiązywania konfliktów (zwanego „bezpośrednią komunikacją i osiąganiem porozumienia”). Stosowana jest w tym zakresie formalna wielostopniowa praktyka. Kultura ogranicza konflikty do stron zainteresowanych i mediatorów, bez osób trzecich. Wyznacza się czas przeznaczony na wyciągnięcie na światło dzienne konfliktów i zajmowanie się nimi. Proces ten jest tak istotny dla współpracy, tam gdzie nie ma hierarchii, że wiele samodzielnymi organizacjami szkoli każdego nowego pracownika w zakresie rozwiązywania konfliktów. Proces ten stosuje się do różnego rodzaju sporów i animozji. Może to być kwestia odmiennych opinii na temat technicznych decyzji w danej sytuacji, konflikt interpersonalny, naruszenie wartości. Może się to wiązać także z problemami jakości pracy [Laloux, 2015, s. 138–140, 173, 232, 387]. Niezależnie od tematu omawiany proces zaczyna się wtedy, gdy jedna osoba prosi drugą o osiągnięcie porozumienia.

1. W pierwszej fazie zainteresowani siadają razem i starają się rozwiązać problem prywatnie. Inicjator musi wyrazić jasną prośbę (nie osąd, nie żądanie), a druga osoba musi zareagować wyraźnie („tak”, „nie” lub kontrpropozycją) na prośbę inicjatora.
2. Jeśli zainteresowani nie potrafią znaleźć rozwiązania, wskazują kolegę, któremu ufają, by był ich mediatorem. Kolega wspiera skonfliktowane strony w znalezieniu porozumienia. Ale nie może go narzucać.
3. Jeśli mediacja się nie udaje, zwoływany jest panel kolegów na temat problemu. Rolą panelu jest wysłuchanie i pomoc w wypracowaniu porozumienia. I znowu nie można wymuszać decyzji, jakkolwiek zwykle moralna siła grupy wystarcza, by wyjaśnić konflikt i doprowadzić sprawę do końca.
4. W ostateczności założyciel/prezes firmy może być zaproszony do panelu, by podnieść jego moralną rangę [Laloux, 2015, s. 140].

#### 4. Turkusowe negocjacje jako metoda osiągnięcia porozumienia

Ten aspekt interpretacji negocjacji dotyczy ich zamierzonego wyniku, korzystnego dla obu stron. Czynnikiem leżącym u podstaw wszelkich negocjacji jest dążenie do osiągnięcia wzajemnych korzyści, tj. wypracowanie porozumienia, które byłoby korzystniejsze dla stron niż jego brak, jest tak zarówno wówczas, gdy strony negocjują nową umowę, jak i wtedy, kiedy próbują rozstrzygnąć długotrwały spór [Samuelson, Marks, 1998, s. 686]. Negocjacje to droga do zmniejszenia rozbieżności lub umocnienia ugody przy równoczesnym zachowaniu obustronnie akceptowanych różnic, do współpracy w opracowaniu obustronnie akceptowanych zmian, świadomych przekształceń wynikających z obustronnej chęci [Bellenger, 1999, s. 7]. Proces komunikowania się stron, gdy oczekują one, że porozumienie może zapewnić większe korzyści niż działanie bez porozumienia – na własną rękę, czy wbrew sobie nawzajem [Dąbrowski, 1991, s. 11]. Negocjacje są wysiłkiem podejmowanym przez dwie albo więcej stron znajdujących się w pewnej sytuacji konfliktowej w celu znalezienia takiego wspólnego działania, które wydaje się lepsze dla wszystkich aniżeli działania alternatywne [Lax, Sebenius, 1986, s. 11].

Strony turkusowych negocjacji posiadają wspólne cele o charakterze fundamentalnym, wyrażające się w solidarnym dążeniu do powodzenia i rozwoju organizacji. Z definicji są zainteresowane efektami jej działania, stanowiącymi istotne dla nich wartości (materialne i niematerialne). Ich współdziałanie jest zatem pożądane (konieczne) dla osiągnięcia pożądanego poziomu efektywności organizacji. To z kolei wymaga zawierania odpowiednich kontraktów (jawnych i niejawnych) konkretyzujących warunki i zasady współdziałania. Dla osiągnięcia porozumienia stosowany jest proces rozwiązywania konfliktów, omówiony powyżej. Ponadto istotna jest potrzeba koordynacji między zespołami, przy której forma niejako podąża za funkcją. Gdy pojawia się problem lub szansa, organizowane jest spotkanie międzypespółowe. Kiedy potrzebna jest bardziej stała forma koordynacji, może się wyłonić stanowisko sztabowe spośród członków zespołów w procesie odwróconego delegowania. Nic z tych rzeczy nie potrzebuje zatwierdzenia z góry. Spotkania i role w samorządzących strukturach wyłaniają się spontanicznie. Trwają tak długo, jak długo zwiększają wartość ekosystemu. Przywództwo jest rozproszone i nie ma ról przywódczych, do których należy przygotowywać pracowników. Organizacje turkusu przeznaczają znaczną ilość czasu i energii na szkolenie wszystkich pracowników w przyswojeniu sobie podstawowych zasad, które warunkują zdrową i wydajną współpracę [Laloux, 2015, s. 100, 151, 185].

## 5. Turkusowe negocjacje jako wzajemna zależność partnerów

Zależność taka, wyrażająca ścisły związek obu poprzednich aspektów, oznacza współwystępowanie dwóch wymiarów: kooperacji (współdziałania) i konkurencji (rywalizacji), poprzez połączenie sprzecznych i zbieżnych celów stron. Wyraża ich dążenie do osiągnięcia korzystnego dla nich rezultatu, uwarunkowanego koniecznością rozwiązania konfliktu pomiędzy nimi. Żadna ze stron nie może zrealizować swoich celów samodzielnie i jednocześnie każda z nich może pomóc drugiej w realizacji jej celów. Gdyby partnerzy dostrzegali alternatywne i zarazem bardziej efektywne sposoby realizacji swoich celów, nie podejmowałyby negocjacji. Negocjacje to zamierzone (umyślne) interakcje dwóch lub więcej całości społecznych dążących do określenia lub przekształcenia warunków wzajemnej zależności [Walton, McKersie, 1965, s. 3]. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia, gdy ty i druga strona związanie jesteście pewnymi interesami, z których jedno są wspólne, a inne przeciwstawne [Fisher i inni, 2000, s. 27–28].

Wzajemne interakcje pomiędzy interesariuszami turkusowej organizacji są generalnie pozytywne, ale jednocześnie liczne, wielopłaszczyznowe, symetryczne i niesymetryczne, silniejsze i słabsze, pozytywne i negatywne, incydentalne i trwałe itp. Są zatem trudne do identyfikacji, a tym bardziej kształtowania. Jeśli chodzi o zależności wewnętrzne, to w omawianych organizacjach zobowiązania wobec współpracowników zastępują hierarchiczne relacje. Dzięki rezygnacji z osądu relacje te nabierają nowej jakości. Słuchając innych, nie ograniczamy się już do zbierania informacji, by lepiej przekonywać, pouczać, naprawiać czy usuwać [Laloux, 2015, s. 65, 376]. Jeśli chodzi o zależności zewnętrzne, to dostawcy są wybierani w oparciu o dopasowanie do celu istnienia organizacji. Odbiorcy również są partnerami, de facto stanowią elementy organizacji. Koncepcja konkurencji jest istotna o tyle, o ile pomaga osiągać cel istnienia organizacji – „konkurencji” są objęci dążeniem do jego realizacji [tamże, s. 269, 388]. Ponadto doświadczenie pokazuje, że samozarządzające zespoły dążące do sensownego celu nie potrzebują odgórnej mobilizacji. Jeśli ludzie przestają pracować z entuzjazmem i wydajność spada, zwykle jest to symptom problemu, jakim należy się zająć – na przykład problemy relacji w zespole lub potrzeba zmiany ról [tamże, s. 152].

## 6. Turkusowe negocjacje jako proces podejmowania decyzji

Jest to najważniejsza spośród różnych interpretacji rozważanego pojęcia, jest bowiem najbliższa istocie organizacji jako specyficznego środowiska i zarazem strony negocjacji. Omawiany proces ma charakter interakcyjny. W jego fazie przygotowawczej strony realizują swoje działania niezależnie,

tj. z punktu widzenia ich celów. Potem wzajemnie uzgadniają dwie pary zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów ich oceny, określonych wcześniej przez każdą stronę z osobna. Wreszcie wspólnie ustalają kryteria i zbiór alternatyw, tj. część wspólną wstępnych opcji. Nauka negocjacji to usystematyzowana analiza służąca rozwiązaniu problemu [Raiffa, 1982, s. 7–8]. Negocjacje stanowią proces, w którym przeciwstawne stanowiska są łączone we wspólną decyzję [Zartman, 1994, s. 5].

Ze względu na duży stopień integracji elementów turkusowej organizacji i licznych interakcji pomiędzy nimi w negocjacjach rozwiązuje się wiele problemów decyzyjnych o różnym ciężarze gatunkowym. Przy formułowaniu wariantów rozważa się te, które w jak największym stopniu umożliwią osiągnięcie celów wspólnych i indywidualnych celów interesariuszy. Wspólne wartości podzielane przez nich są zasadniczą podstawą formułowania kryteriów oceny wariantów rozwiązań. Podejmowanie decyzji jest w pełni zdecentralizowane, oparte o proces doradczy lub o holokratyczne mechanizmy podejmowania decyzji. Proces ten jest bardzo prosty: z zasady każdy w organizacji może podjąć dowolną decyzję. Jednak zanim to uczyni, musi zasięgnąć porady od wszystkich zainteresowanych stron i osób posiadających wiedzę specjalistyczną w danej sprawie. Często myślimy, że decyzje mogą być podejmowane ogólnie na dwa możliwe sposoby: albo przez hierarchiczną władzę (ktoś wydaje polecenia, wtedy wiele osób może czuć frustrację, ale przynajmniej rzeczy posuwają się do przodu) lub przez konsensus (każdy wypowiada swoje zdanie, lecz często sprawy dzieją się powoli, a czasami wszystko utyka, ponieważ zgody nie da się osiągnąć). Proces doradczy jest prostą formą podejmowania decyzji, która przekracza zarówno konsensus, jak i jednostronne działanie. Podejmowanie decyzji, gdy brakuje formalnej hierarchii, wydaje się ryzykowne, bo można mieć wrażenie, że każdy może podjąć dowolną decyzję. A to przecież brzmi jak przepis na chaos. Podejmowanie decyzji drogą konsensusu wydaje się z kolei niepraktyczne i męczące, a już z pewnością dla organizacji zatrudniającej setki lub tysiące pracowników. Decydent nie jest zobowiązany, by zintegrować wszystkie porady. Jego celem nie jest też osiągnięcie rozwodnionego kompromisu, zawierającego wszystkie życzenia wszystkich osób. Jednak porady należy zasięgać i traktować ją z pełną powagą. Im ważniejsza decyzja, tym „szerzej należy zarzucić sieć” – włączając w nią, w miarę potrzeby, prezesa lub zarząd. Zwykle decydem jest osoba, która zauważyła problem czy okazję, lub osoba, której decyzja najbardziej dotyczy. W procesie doradczym poszczególni pracownicy mogą zadawać trudne pytania i w zdecydowany sposób przedstawiać własną opinię w każdym z konsultowanych z nimi problemów. Konsensus ma jeszcze jedną wadę: rozmywa odpowiedzialność. W wielu przypadkach nikt nie



czuje się odpowiedzialny za ostateczną decyzję. Z tego powodu wiele decyzji nie zostaje wdrożonych, a jeśli tak, to bez przekonania. W procesie doradczym odpowiedzialność za decyzję pozostaje niedwuznacznie przy jednej osobie: przy tym, kto decyzję podejmuje w przekonaniu, że jest ona najlepsza [Laloux, 2015, s. 172, 387, 123–127].

## 7. Turkusowe negocjacje jako proces komunikowania się

Prowadzenie negocjacji wymaga także wzajemnej wymiany informacji, „przenikającej” wszelkie działania stron, od wstępnej prezentacji stanowisk, poprzez kształtowanie relacji, formułowanie i wymianę ofert, przekonywanie się, zadawanie pytań i udzielanie odpowiedzi, słuchanie itd., aż do końcowych ustaleń i redagowania umowy. Negocjacje zależą od komunikacji [Nierenberg, 1994, s. 8]. Jest to zwrotny proces komunikowania się, wzmiankowany we wcześniej przytoczonych definicjach [Dąbrowski, 1991, s. 11; Fisher i inni, 2000, s. 27–28]. W procesie planowania negocjacji niezbędne jest pozyskanie danych charakteryzujących wszystkie istotne wymiary i parametry danej sytuacji negocjacyjnej, tj. partnerów, zakresu i kontekstu negocjacji (wyznaczonego specyfiką realizowanych działań, procesów i projektów) oraz otoczenia zewnętrznego. W procesie prowadzenia negocjacji stosuje się typowe formy przekazu: oferty, pytania i odpowiedzi, argumenty i kontrargumenty. W procesie oceny negocjacji uwzględnia się dane niezbędne do zawarcia umowy (w zakresie poszczególnych zagadnień) oraz oceny ich przebiegu (w zakresie efektów, narzędzi, relacji i samego procesu).

W organizacji turkusu wszyscy mają dostęp do wszelkiej informacji w czasie rzeczywistym. Całkowita przejrzystość zaprasza osoby postronne do sugerowania, w jaki sposób lepiej realizować cel istnienia organizacji. Dane są udostępniane każdemu publicznie, tworząc współzawodnictwo i zdrową formę presji grupy. Ludzie wiedzą, że informacja nie będzie użyta przeciwko nim [Laloux, 2015, s. 173, 269, 387, 153]. Nie ma ludzi nieważnych. Każdy oczekuje, że będzie miał dostęp do wszystkich informacji w tym samym czasie. Jest to podejście typu „nie mamy sekretów” i rozciąga się na wszystkie dane, włącznie z tymi najbardziej wrażliwymi. Informacje dostępne zawierają nie tylko dane finansowe, lecz również wynagrodzenia i wyniki poszczególnych zespołów. Ludziom ufa się niezależnie od tego, czy informacje są złe, czy dobre. Zespołom, które przechodzą trudną fazę, ufa się, że wezmą odpowiedzialność za jakość swej sytuacji i zaczną szukać rozwiązania. Trzy powody sprawiają, że ta praktyka jest przekonująca dla samodzielnymi się organizacjami.

1. Pod nieobecność hierarchii samzarządzające zespoły potrzebują wszystkich dostępnych informacji, aby podejmować najlepsze decyzje.
2. Każda informacja, która nie jest publiczna, będzie wywoływała podejrzenia, a podejrzliwość jest toksyczna dla zaufania w organizacji.
3. Nieformalne hierarchie wyłaniają się, kiedy niektórzy wiedzą coś więcej, a inni nie [Laloux, 2015, s. 136].

## **8. Turkusowe negocjacje jako proces wzajemnej wymiany**

Negocjacje stanowią również proces wymiany, obustronnej i dotyczącej wartości materialnych i niematerialnych, na warunkach uzgodnionych przez strony, dokonywanej poprzez wzajemne uzgodnienia i ustępstwa. Ta interpretacja negocjacji wiąże się ściśle z poprzednią, gdyż proces komunikowania się stanowi formę wymiany informacji jako takich i danych o innych zasobach. Negocjacje to podstawowy sposób uzyskania od innych tego, czego chcemy [Fisher i inni, 2000, s. 27]. Jest to narzędzie, za pomocą którego poszukujemy warunków uzyskania tego, czego chcemy od kogoś, kto chce czegoś od nas, natomiast sama wymiana to sposób podejmowania decyzji na drodze negocjacji [Kennedy, 1998, s. 98]. Podstawowym mechanizmem do osiągnięcia porozumienia jest wymiana ustępstw, koncesji, wzajemne stawianie sobie warunków, których spełnienie określa dalsze postępowanie stron [Nęcki, 2000, s. 17–18].

Co prawda F. Laloux nie porusza bezpośrednio kwestii wymiany (wewnętrznej i zewnętrznej), ale na podstawie innych charakterystyk tego typu organizacji można sformułować następujące tezy. Wymiana pomiędzy stronami turkusowych negocjacji dotyczy wszelkich kwestii w nich rozważanych i sprowadza się do alokacji (realokacji) wspólnych zasobów. Wymiana ta obejmuje wszelkie ich rodzaje i z definicji powinna być ekwiwalentna. Sprzyjają jej różnice w hierarchii celów stron, tzn. dąży się do pozyskania istotnych zasobów i wartości, oddając w zamian mniej istotne, ale ważne dla drugiej strony. Dotyczy nie tylko wymiernych zasobów, a także niematerialnych, tj. idei, pomysłów, koncepcji rozwiązań optymalizujących efektywność współdziałania.

## **9. Turkusowe negocjacje jako proces tworzenia wartości**

Współzależność stron i proces wzajemnej wymiany w negocjacjach pozwalają na osiągnięcie przez partnerów wspólnych korzyści, dzięki tworzeniu dodatkowych wartości, co nie byłoby możliwe bez prowadzenia negocjacji (rozwiniecie poprzednich aspektów). Negocjacje prowadzi się z dwóch powodów: stworzenie czegoś nowego, czego żadna ze stron nie byłaby w stanie sama dokonać, albo rozwiązanie problemu lub sporu

różniącego strony [Lewicki i inni, 2005, s. 18]. Budowa wartości w procesie negocjacji jest możliwa wtedy, gdy strona ma do zaoferowania coś, co dla niej samej jest niewiele warte, ale przedstawia dużą wartość dla drugiej strony i vice versa. Dzięki różnicom w ocenie wartości powstaje możliwość osiągnięcia porozumienia korzystnego dla obu stron [Samuelson, Marks, 1998, s. 664]. Różnice te mogą (jako źródło wartości dodanej) dotyczyć zainteresowań, opinii, zgody na ryzyko i preferencji czasowych [Lax, Sebenius, 1986, s. 88–92].

Tworzenie wartości w turkusowych negocjacjach wyraża się przede wszystkim poprzez kreowanie modelowych (wzorcowych) rozwiązań (standardów) w zakresie realizowanych działań. Są one oparte na akceptowanych i podzielanych normach społecznych oraz filozofii zarządzania, nastawionej na kształtowanie partnerskich stosunków. Pozwala to na pomnażanie kapitału relacyjnego (wewnętrznego i zewnętrznego) oraz utrwalanie wizerunku organizacji dbającej o relacje z pracownikami i ich dobrostan. Wzmacnia się poczucie sprawiedliwości i partnerstwa. Wspólne wartości uzyskane poprzez negocjacje zbiorowe stanowią efekt synergiczny współdziałania stron. W organizacji turkusowej występują jasne wartości przełożone na bezpośrednie podstawowe zasady akceptowanych i nieakceptowanych zachowań w celu pielęgnowania bezpiecznego środowiska. Są stosowane praktyki pozwalające na ciągłą dyskusję na temat wartości i podstawowych zasad. Ma miejsce rozproszone podejmowanie inicjatywy, wszyscy wyczuwają, jakie postępowanie jest słuszne. Uczciwość stanowi wewnętrzny punkt odniesienia. Ludzie przełączają się na wewnętrzną motywację – robią to, co czują, że jest odpowiednie w relacji do ich wewnętrznych wartości i założeń. Siła napędowa nowego modelu organizacyjnego wywodzi się z wewnętrznego imperatywu, aby pracować inaczej, aby pracować w środowisku, jakie ludzie lubią, aby działać w zgodzie z ich światopoglądem [Laloux, 2015, s. 232, 387–388, 338]. Wprowadzanie wartości w życie wymaga oczywiście o wiele więcej wysiłku niż ich spisanie w dokumencie. W ramach programu wdrożenia do pracy wszystkich nowo zatrudnionych zaprasza się na sesję szkoleniową o wartościach firmy oraz podstawowych zasadach w niej panujących. To pomaga stworzyć wspólny punkt odniesienia oraz wspólny język w całej organizacji [tamże, s. 187].

## Zakończenie

Reasumując, cel artykułu został osiągnięty. Przedstawione ujęcie specyficznych cech negocjacji w turkusowej organizacji może stanowić użyteczne narzędzie zarządzania tego typu organizacją, w szczególności identyfikacji, analizy i realizacji procesów negocjacyjnych niezbędnych do osiągnięcia jej

celów. Syntetyzując powyższe rozważania, można wymienić następujące cechy turkusowych negocjacji:

- nieokreśloność procesów negocjacji oraz niemożność i zarazem brak potrzeby ich formalizacji,
- doraźne, spontaniczne rozwiązywanie konfliktów w miejscach ich powstawania bezpośrednio przez zaangażowane strony, z ewentualnym udziałem mediatorów,
- immanentne, niejako naturalne dążenie do efektywnego porozumienia w przypadku wystąpienia jakichkolwiek sporów,
- spontaniczność, bezpośredniość i partnerstwo wzajemnych relacji, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych,
- sytuacyjne podejmowanie decyzji przez każdego z uczestników jako ekspertów i decydentów w procesie doradczym,
- nieograniczona, wielokierunkowa i otwarta wymiana informacji oraz bezpośrednie i wielostronne komunikowanie się,
- powszechność i ekwiwalentność wzajemnej wymiany, zarówno materialnej, jak i niematerialnej,
- kluczowa rola fundamentalnych wartości podzielanych przez wszystkich pracowników.

Z drugiej strony należy podkreślić, iż zaprezentowana koncepcja stanowi dopiero wstępne ujęcie turkusowych negocjacji. Będzie rozwijana przez autorów w kierunku sprecyzowania cech tych negocjacji oraz zależności pomiędzy nimi, celem ich operacjonizacji. Niezbędne jest także zestawienie metod identyfikacji i analizy tych negocjacji, zarówno nowych narzędzi, jak i adaptowanych z innych obszarów nauk o zarządzaniu. Planowane są również badania empiryczne o charakterze porównawczym dotyczące organizacji o cechach turkusów, zmierzające do praktycznego zweryfikowania przedstawionej propozycji.

## Literatura

- Bellenger L. (1999), *Negocjacje*, Assimil Polska, Kraków.
- Dąbrowski P.J. (1991), *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa.
- Dupont C., Faure G-O. (2002), *The Negotiation Process*, in: V.A. Kremenyuk (ed.), *International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. A Publication of the Process of International Negotiations (PIN) Project*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco–Oxford.
- Fisher R., Ury W., Patton B. (2000), *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.
- Fowler A. (2001), *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa.
- Kennedy G. (1998), *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa.
- Kozina A. (2012), *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

- Laloux F. (2015), *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio EMKA, Warszawa.
- Lax D.A., Sebenius J.K. (1986), *The Manager As Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W. (2005), *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Nęcki Z. (2000), *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków.
- Nierenberg G.I. (1994), *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Studio EMKA, Warszawa.
- Pruitt D.G., Rubin J.Z. (1986), *Social Conflict. Escalation, Stalemate and Settlement*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Raiffa H. (1982), *The Art And Science Of Negotiation*, Belknap Press, Cambridge.
- Rubin J., Brown B. (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, New York.
- Samuelson W.F., Marks S.G. (1998), *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa.
- Thompson L.L. (2001), *The Mind and Heart of the Negotiator*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Walton R.E., McKersie R.B. (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Zartman W.I. (ed.) (1994), *International Multilateral Negotiation. Approaches to the Management of Complexity*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

## Streszczenie

Celem artykułu jest scharakteryzowanie negocjacji występujących w turkusowej organizacji, stanowiącej nowy, specyficzny model funkcjonowania współczesnych instytucji. Najpierw omówiono tego rodzaju organizację jako środowisko i stronę negocjacji. Następnie w kolejnych częściach artykułu zaprezentowano interpretacje turkusowych negocjacji jako procesu, metody rozwiązywania konfliktów i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności stron oraz procesów: podejmowania decyzji, komunikowania się, wzajemnej wymiany i tworzenia wartości. W podsumowaniu dokonano syntezy cech turkusowych negocjacji oraz wskazano kierunki ich dalszych badań.

## Słowa kluczowe

negocjacje (gospodarcze), turkusowa organizacja, negocjacje w turkusowej organizacji (turkusowe negocjacje), cechy turkusowych negocjacji

## Negotiations within Turquoise Organization (Summary)

The objective of the paper is to characterize the negotiations occurring within a turquoise organization, constituting new, specific model of functioning of contemporary institutions. First the organization of that kind is described as both the environment and the party of negotiations. Then, within subsequent parts of the paper the interpretations of turquoise negotiations are presented as a process, the method of conflicts resolution and reaching agreement, mutual dependence of the parties as well as the processes of decision making, communication, mutual

exchange and creating values. Within the summary the synthesis of the features of turquoise negotiations is placed and the directions for further research on the are pointed out.

**Keywords**

(business) negotiations, turquoise organization, negotiations within turquoise organizations (turquoise negotiations), features of turquoise negotiations