

KOPPELVLAKKE/INTERFACES

Comment by Michael Meyer on "Bargaining and Negotiation Strategy", by Grant Robinson, in Nasser, Schmickl, Van Veijeren and Venter: Organizational Behaviour, McGraw-Hill, 1977, Chapter 12.

At last the field of bargaining and negotiation has been tackled by a South African writer and thus must be welcomed, as this is an area which receives much attention in America and also in Europe.

To deal with this subject in a chapter creates a difficulty and accordingly must be taken into consideration when reviewing this chapter. The writer does not make a distinction between bargaining and negotiation and is dealing with them as if it is the same thing. He is covering mainly the bargaining field. He distinguishes between integrative bargaining and distributive bargaining, a distinction which has been followed by other writers.

Whilst drawing this distinction has some merit, it is not explained what the distinguishing feature really is as very often in a bargaining situation we will find that there is a grey area and one cannot clearly distinguish between integrative and distributive bargaining, as there are elements of both present.

This is important in a bargaining situation. If it can be structured to be an integrative bargaining situation a mutually more profitable position for both parties will emanate.

A distributive bargaining is stated to be a situation where the gain for one party means some loss to the other. Therefore bargainers would be wise to try to move towards the integrative bargaining area.

Unfortunately often due to the emotional involvement of/or inborn competitive spirit of negotiators they do not fully explore this opportunity to their own detriment.

An obvious opportunity in any bargaining situation is the question of tax. The tax man is never present at a negotiating table and the parties are entitled to structure any agreement in such a way that they can take maximum tax advantage.

The writers approaches conflict as follows "conflict is regarded as a contest in which both parties try to win and try to control or influence the outcome of the process". Without going into semantics I suggest that

conflict is the competing needs of parties for certain resources.

He removes the base of rationality when he states: "... danger exists in the implicit assumption of most naïve negotiators of rational behaviour, the assumption of explicit and consistent value systems on both sides and an assumption of the ability to calculate advantages correctly."

It would seem as if he has excluded rationality. Surely the obvious basis would be to work from the assumption that a negotiator is acting rationally viewed from his own point of view and value systems. The writer seems to follow a rational line when he says: "... a party concedes because he thinks the other will not, and the alternative outcome suggested appears to be better than no bargain at all." Surely this is a purely rational outcome. He continues his thinking in this line where he states: "Pure rationality is not always a good guide in estimating the personal factors."

He does suggest what is a good guide in estimating personal factors which is surely needed to assist anybody in negotiation. He sums up the law of concession with 5 steps that can be taken but does not lay any basis for these 5 simple rules. The validity of the rules is seriously questioned.

He is inclined to over-simplify matters when dealing with a threat. A person using a threat may be naïve or in a weak position and should use the threat in such a way that it is interpreted by the other party as a threat without in fact making the threat. I would suggest the use of the word a veiled threat.

A problem always arises what happens if the threat must be executed. This can weaken the base of the negotiator severely. The afore-going remarks are made on the basis of constructive criticism on an area which is most difficult and will be of ever increasing importance in the future.

The chapter makes good reading for managers who are often active in this field. Hopefully the writer will deal with this area more fully in a book on this subject.

REGSTELLING

In die inleidingsartikel "Belastingtoegewings en Koste Verbonde aan Voortgesette Opleiding" in *Bedryfsleiding/Business Management*, 8, no. 2, 77, is daar verkeerdlik verwys na die Nasionale Onderwys- en Beroepstigting. Ons stel dit hiermee graag reg. Dit moet lees: *Die Nasionale Ontwikkeling- en Bestuurstigting van Suid-Afrika*.

Sketse moet in Indiese ink op wit papier gedoen word en geskik wees vir foto-setwerk en, indien nodig, vir verkleining. Die letterwerk moet deurgaans ewe groot wees en moet, wanneer verklein, nog leesbaar wees. Aandag moet gegee word aan die dikte van lyne, m.a.w. die letterwerk moet dieselfde dikte hê as die lyne van die skets. Tikskrifletters op sketse is nie aanvaarbaar nie. Sketse moet aangedui word met Arabiese syfers en die opskrifte van die sketse moet in dubbelspasiëring op 'n afsonderlike vel getik word eerder as om dit op die sketse aan te bring.

REDAKSIONELE BELEID

Bedryfsleiding is ingestel daarop om artikels wat van wesenlike belang vir besigheidspraktyk is, te publiseer. Oorspronklike teorieë en unieke toepassings asook leesbaarheid en hoë gehalte skryfwerk is belangrike kriteria by publikasie.

Bedryfsleiding moet nie met ander gevestigde professionele blaaië meeding om artikels wat duidelik in hulle sfeer val te plaas nie.

Die volgende vrae is betekenisvol wanneer 'n artikel wat vir publikasie voorgelê is beoordeel word:

1. Maak die artikel 'n oorspronklike en wesenlike bydrae tot die bestaande literatuur oor bestuur? Stem dit te veel in inhoud ooreen met 'n gedeelte of die geheel van 'n artikel of artikels wat onlangs in enige tydskrif, maar veral in *Bedryfsleiding*, gepubliseer is?
 2. Is die titel en die samevatting bondig en saaklik? Is genoegsame inleidende en samevattende materiaal ingesluit om 'n leser in te lig oor die inhoud, belang en bruikbaarheid van die veld wat gedek is?
 3. Is die artikel duidelik, noukeurig en logies? Is daar foute? Sal die artikel baat by verkorting of uitbreiding van 'n deel of die hele onderwerp?
 4. Word medewerkers in die veld voldoende erkenning gegee, en is die verwysings volledig?
 5. Indien dit nie op die huidige oomblik gepubliseer kan word nie, sal hersienings dit meer aanvaarbaar maak? Is dit meer geskik vir 'n ander blad? Indien die beoordelaar publikasie nie kan aanbeveel nie en bedenkinge het oor sy verslag sal die redakteur verdere beoordeling aanvra.
- (a) *Bestuursteorie* word gewy aan verslagdoening oor nuwe metodologiese ontwikkelinge, hetsy analities of filosofies. Oor die algemeen word artikels as geskik beskou as hulle, benewens 'n nuwe teorie, ook 'n bespreking van toepassings, histories of potensieel, bevat. Sommige artikels sal egter aanvaar word op grond van hulle teoretiese waarde alleen, ten spyte daarvan dat hulle baie min verwysing na potensieël gebruik bevat. Onderrig- sowel as stand-van-die-kuns-opnames en artikels wat nuwe ontwikkelinge bespreek, is gepas vir hierdie afdeling. Die doel is die ontwikkeling van die teorie van bestuur. Hierdie afdeling bevat ook kort artikels wat as Notas op aanbeveling van die outeurs of beoordelaars opgeneem word en ook beoordeel moet word. Briewe of kommentaar wat as *Mededelings aan die Redakteur* gepubliseer sal word en wat nie beoordeel sal word nie, word aangemoedig.
- (b) *Bestuurpraktyk* behels die metodologie betrokke by die toepassing van wetenskaplike kennis, en is gerig tot die praktyk. Klem word gelê op die probleme betrokke by die ontwikkeling van bestuursteorie en die praktiese toepassing daarvan, inaggenome die gedrags- en ekonomiese werklikhede. Artikels moet die gemeenskaplikheid van die belange van bestuurders en bestuurswetenskaplike in die beoefening van die bestuursfunksie as geheel, weergee. Geskikte artikels bevat: 'n voorbeeld van toepassing wat ondervinding veralgemeen tot oordraagbare wette eerder as om 'n spesifieke geval met spesifieke feite te gee; beginsels van modelontwikkeling en van die aanpassing wat suksesvolle toepassing onderlê; stand-van-die-kuns-opnames wat volledig sal byvoorbeeld wees: artikels oor die toepassing van sekere aspekte van bestuursteorie (insluitende volledige bibliografieë); kommunikasiehipotese met die oog op toepassing. Hierdie afdeling sluit ook 'n rubriek "Briewe aan die Redakteur" in. Korrespondensie van lesers word aangemoedig.
- (c) Boekbesprekings sal in *Koppelvlakke* verskyn. Uittreksels en dele van werkreferate word ook gereeld in *Teorie en Praktyk* geplaas.

Koppelvlakke behels die operasionele probleme wat by die gebruik van bestuursteorie ter sprake is. Weldeurdagte mening, eerder as die dokumentering van formele navorsingsprojekte, word aanbeveel. *Koppelvlakke* is tot 'n groot mate gerig tot persone met bestuursverantwoordelikhede en belange. Een van sy hoofdoelwitte is om interaksie tussen praktiserende bestuurders en bestuursteoretici aan te moedig. Die inhoud sal byvoorbeeld wees: artikels oor die probleme wat ondervind word om die toepassing van bestuurswetenskapsnavorsing te verweselink of variasies in benadering tot probleemoplossing, wat uit die persoonlikheidsverskille tussen praktiserende bestuurders en bestuursteoretici spruit; onderhoude met topbestuurders van maatskappye oor onderwerpe van belang vir bestuur; verslae oor bestuursopleiding aan sakeskole, of oor die ondernemingstruktuur van bestuursgroepe; nuus-items wat kortliks verslag doen oor spesifieke toepassings, regeringsborgskap of projekte van belang vir bestuur; rubrieke oor sekere gebiede, soos dié van inligtingstelsels; stand-van-die-kuns-beskouings. *Koppelvlakke* dien ook as die kommunikasie-tuig tussen die verskillende bedryfskole, alumni, ens. Korrespondensie vanaf lesers met betrekking tot alle sake van belang vir bestuur en vir die Vereniging se sake, word aangemoedig.