

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 357

Management Forum 3

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 2392-0041 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (on'line)

ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp.....	7
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak, Kazimiera Graca: Zdrowie organizacji jako koncepcja doskonałości.....	9
Kazimierz Jaremczuk: Zaangażowanie pracownika w procesie doskonalenia organizacji.....	17
Agnieszka Ignyś: Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza	26
Elżbieta Kowalczyk: Doskonałość w negocjacjach – kompetencja (nie)pożądana	40
Beata Krawczyk-Bryłka: Optymizm przedsiębiorców a ich postawy wobec zmian.....	49
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Michał Zadwórny, Bartosz Klinowski: Nowa usługa serwisowa CMMS Seco/Warwick Europe SA jako przykład dobrych praktyk w obszarze innowacji	59

Summaries

Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak, Kazimiera Graca: Organizational health as a concept of perfection.....	16
Kazimierz Jaremczuk: Engagement of the employee in the process of organisation advancement.....	25
Agnieszka Ignyś: The involvement of employees in improving enterprise – direct worker participation.....	39
Elżbieta Kowalczyk: Excellence in negotiations – competence (un)desirable	48
Beata Krawczyk-Bryłka: The entrepreneurs’ optimism and their attitudes towards organizational changes.....	58
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Michał Zadwórny, Bartosz Klinowski: The new cmms secowarwick europe sa service procut as example of good practice in innovation area	67

Elżbieta Kowalczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

DOSKONAŁOŚĆ W NEGOCJACJACH – KOMPETENCJA (NIE)POŻĄDANA

Streszczenie: W artykule autorka skupiła swoje rozważania wokół problemu doskonałości w negocjacjach. Zaprezentowano w nim kilka koncepcji dotyczących pożądanego profilu cech i umiejętności negocjatorów oraz postawiono pytania związane z oczekiwaniem doskonałości przez partnerów pertraktacji. Autorka przeprowadziła również badania empiryczne, które ukazały że doskonałość w negocjacjach może być postrzegana jako zagrożenie dla planowanego wyniku porozumienia.

Słowa kluczowe: negocjacje, doskonałość, kompetencje negocjacyjne.

DOI: 10.15611/pn.2014.357.04

1. Wstęp

Ludzie i organizacje XXI wieku dążą do doskonałości, która staje się ich celem, często zapisanym w wizji i misji instytucji. Na ile jednak sen o doskonałości jest możliwy do zrealizowania? Czy faktycznie doskonały menedżer, negocjator, organizacja będą oszlifowanymi i pożądanymi przez otoczenie diamentami? Czy być może wzbudzą niechęć i przyczynią się do stworzenia koalicji, której będzie przyświecać chęć odbrazowania pomnikowego wizerunku? Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, a jego celem jest określenie, czym jest doskonałość w negocjacjach i czy jest ona kompetencją pożądaną przez potencjalnych interlokutorów. Intuicja badawcza podpowiada mi, że nie.

2. Doskonałość w negocjacjach

Czym jest doskonałość? Na czym polega ona w negocjacjach? Według słownika języka polskiego doskonałość polega na posiadaniu najwyższego stopnia cech dodatnich, braku wad, byciu wzorowym, idealnym [sjp.pwn.pl (2013)]. Jest też doskonałość kresem dążeń ludzkich, bowiem rzecz, człowiek, umiejętność doskonała nie może być ulepszona [edu.gazeta.pl (2013)]. Czy zatem warto osiągnąć wytyczoną granicę? Czy jest to realne? Czy można być tak idealnym, że dalszy rozwój jest niemożliwy? Czy człowiek doskonały jest lubiany, pożądaný, czy inni są spragnieni z nim kontaktu? Te wątpliwości się rodzą, gdy próbuje się rozstrzygnąć kwestie zasadności dążenia do doskonałości.

Można je po trosze rozwiązać, gdy przytoczy się wyniki eksperymentu psychologów społecznych – E. Aronsona, B. Willermana i J. Floyd – w którego trakcie uczestnicy eksperymentu słuchali nagrań wystąpień czterech mówców: 1) osoby doskonałej, 2) osoby prawie doskonałej, która wylała na siebie filiżankę kawy, 3) osoby miernej, 4) osoby miernej, której przydarzyła się głupia wpadka (rozlana kawa). Z eksperymentu tego jednoznacznie wyniknęło, że najbardziej lubianą była osoba 2 – doskonała, ale nieco niezdarą. Równocześnie zaprezentowanie niezdarłości przez osobę mierną (przypadek 4) spowodowało, że stała się ona jeszcze mniej atrakcyjna. Tak więc rysa na doskonałym obrazie podnosi atrakcyjność osoby w oczach partnera interakcji [Aronson, Wilson, Akert 1997, s. 428-429]. Jednostka doskonała może być podziwiana, stawiana za wzór, lecz inni wolą kontakty z kimś mniej pomnikowym, który swą doskonałość trochę odbrzązowi bądź zamaskuje.

Warto w tym miejscu zastanowić się, czym jest doskonałość w negocjacjach. Wielu badaczy i praktyków opracowało listy cech i umiejętności doskonałych negocjatorów. Przykłady wybranych koncepcji zostały zaprezentowane w tab. 1.

Tabela 1. Różne koncepcje cech i umiejętności skutecznych negocjatorów

Autor ujęcia	Cechy i umiejętności negocjatorów
H. Januszek, G. Krzymińska [1995, s. 89-90]	Wewnątrzsterowność, profesjonalizm, zrównowazenie, charyzma, ambicja, kreatywność
P.J. Dąbrowski [1991, s. 47]	Umiejętność planowania, zdolność precyzyjnego myślenia w stresie, ogólna praktyczna inteligencja, uzdolnienia werbalne, znajomość zagadnień negocjowanej problematyki, zintegrowanie osobowości, umiejętność wykorzystania władzy i siły negocjacyjnej
M.C. Donaldson, M. Donaldson [1999, s. 233-237]	Empatia, szacunek do siebie i innych, uczciwość, poczucie sprawiedliwości, cierpliwość, odpowiedzialność, elastyczność, poczucie humoru, zdyscyplinowanie, wytrwałość
E.M. Cenker [2002, s. 209]	Umiejętność kalkulowania ryzyka przy podejmowaniu decyzji, opanowanie w stresujących sytuacjach, cierpliwość, umiejętność planowania, zdolność formułowania swoich myśli w sposób jasny i zwięzły, odpowiedzialność za słowo, silna osobowość, kompetencje merytoryczne (znajomość tematu)
U. Kałużna-Drewnińska [2006, s. 33-40]	Wiedza fachowa, wzbudzanie zaufania, umiejętności komunikacyjne, umiejętności rozwiązywania problemów, duża siła przekonywania, dobra znajomość przedmiotu rozmów, zdolność przewidywania kierunków dyskusji, umiejętność podejmowania dyskusji, umiejętność słuchania, uzdolnienia werbalne
E. Kowalczyk [2001, s. 55-93]	Inteligencja racjonalna i emocjonalna, wiedza merytoryczna, poczucie umiejscowienia kontroli, zrozumienie potrzeb psychologicznych negocjatorów, samoocena i zaufanie do siebie, zaufanie interpersonalne, umiejętności asertywne, umiejętności komunikacyjne, umiejętność rozwiązywania konfliktów, radzenie sobie ze stresem, umiejętność kontrolowania emocji, umiejętność reprezentowania organizacji

Źródło: [Kowalczyk 2011, s. 127].

Przytoczone powyżej ujęcia oraz zaplanowane przeze mnie badania własne wykorzystują głównie podejście psychologiczne do analizy negocjacji. Chociaż w literaturze poświęconej negocjacjom wiele jest propozycji opisujących zestawy cech i umiejętności negocjatorów, to dużo rzadziej są one weryfikowane empirycznie, zwłaszcza w kontekście pożądanej perfekcji, zatem poprzez to opracowanie wypełniona zostanie dostrzegalna luka badawcza. Poniżej, odnosząc się do treści zawartych w tab. 1, hipotetycznie wyznaczyłam kilka cech i umiejętności negocjatorów, które decydować będą o ich doskonałości. Oto one:

1. Łagodny vs groźny – negocjator łagodny to osoba cicha, spokojna, przekazywany przez nią komunikat informuje drugą stronę o jej miękkim podejściu do negocjacji; nie podnosi głosu, często oddaje pole swemu przeciwnikowi, rezygnując z wytyczonych celów. Natomiast jego przeciwieństwem jest negocjator groźny – co wyrażać się może tak postawą, jak i pozostałą komunikacją. Ściągnięte brwi, zdecydowany i atakujący ton głosu, twarz często pozbawiona uśmiechu, potrafi swym wizerunkiem przestraszyć przeciwnika.

2. Uległy vs twardy – negocjator uległy to osoba, która ceni przede wszystkim spokój i dobre stosunki z drugą stroną, często ufając jej i czyniąc ustępstwa bez oczekiwania na rewanż. Poddaje się presji drugiej strony. Natomiast negocjator twardy to osoba, która okopuje się na swojej pozycji, oczekuje ustępstw, ale nie daje nic w zamian. Jest skłonna manipulować innymi i używać różnych trików negocjacyjnych. Wywalcza dla siebie wiele, doprowadzając drugą stronę do przegranej [Fisher, Ury, Patton 1994, s. 31-47].

3. Emocjonalny vs bez emocji – przez długie lata emocje uważano za przeszkodę w racjonalnych (lepiej) negocjacjach. W rzeczywistości są one nieodzownym elementem negocjacji, mogą w znaczący sposób na nie wpływać. W kontekście negocjacji badane są zwłaszcza takie z nich, jak złość, szczęście oraz ogólniej afekt pozytywny i kontrola afektywna. Zrozumienie własnych emocji jest efektywnym i strategicznym narzędziem wpływu, który może zostać wykorzystany w przebiegu negocjacji [Kowalczyk 2011, s. 140-146]. Ważne jest, aby monitorować temperaturę emocji (swoich i drugiej strony), bo zarówno negatywne, jak i pozytywne mogą doprowadzić do ich fiaska [Fisher, Shapiro 2009, s. 178-179].

4. Analityczny vs intuicyjny – i w tym przypadku racjonalne, analityczne myślenie uruchamiające lewą półkulę było i jest przez wielu uważane za bardziej wartościowe [Bazreman, Neale 1997]. Analityczne, czyli przewidujące i oceniające na chłodno i z dystansem różne opcje i posunięcia, które negocjator ma do dyspozycji. Myślenie intuicyjne natomiast odwołuje się do myślenia heurystycznego, oparte na przeczuciu – jest doceniane dopiero ostatnimi laty. W sytuacji nadmiaru informacji i w turbulentnym otoczeniu często wynegocjowanie korzystnego układu bez intuicji wydaje się niemożliwe.

5. Towarzyski vs nietowarzyski – negocjator towarzyski to osoba, która, bazuje na swoim uroku osobistym, ma skłonność do brylowania w towarzystwie, opowiada wiele dowcipów, ma również silną potrzebę więzi interpersonalnych [Mastenbroek

1996, s. 42]. Osoba nietowarzyska nie pragnie kontaktów, jest raczej introwertyczna, zamknięta w sobie i skoncentrowana na swoim życiu wewnętrznym. Obie z tych skrajności są niebezpieczne – gdyż zarówno towarzyskość, jak i jej brak mogą realnie osłabiać siłę negocjacyjną. Warto też zaznaczyć, że negocjator towarzyski buduje sieć kontaktów i wpływów nieformalnych, które okazać się mogą bardzo silnym orężem [Fisher, Shapiro 2009].

6. Zaradny vs bezradny – zaradność to cecha, wydawać by się mogło, bardzo pożądana w negocjacjach, ale i z bezradności można zrobić atut, zwłaszcza gdy jest elementem gry. Technika negocjacyjna, zwana *porucznikiem Columbo*, wykorzystuje ją do perfekcji poprzez uśpienie czujności drugiej strony, a nawet wzbudza chęć niesienia pomocy niezaradnemu przeciwnikowi.

7. Elastyczny vs sztywny – negocjator elastyczny jest gotowy poszukiwać nowych informacji, ma wiele wariantów gotowych do zastosowania, wypróbowuje nowe pomysły, często wykorzystuje burzę mózgów i myśli na głos o nowych pomysłach [Mastenbroek 1996, s. 65]. Elastyczność jest taką cechą, która zapewnia sukces w wielu działaniach, także tych nienegocjacyjnych.

8. Opanowany vs nieopanowany – negocjator opanowany potrafi się kontrolować, jest typem sangwinika bądź flegmatyka. Nieopanowany to choleryk, który urządza awanturę, nie kontroluje wybuchu agresji. Nieopanowanie może być także elementem gry podczas stosowania taktyki *dobry-zły facet*, w której po kontakcie z nieopanowanym przeciwnikiem negocjator pragnie dogadać się z opanowanym partnerem.

9. Z poczuciem humoru vs bez poczucia humoru – negocjator z poczuciem humoru potrafi rozwiązać wiele konfliktów, znajdując zabawny element sporu; gdy ma wycucie czasu i miejsca, potrafi rozładować napiętą atmosferę [Donaldson, Donaldson 1999, s. 236]. Jednak skłonność do traktowania wszystkiego z humorem może stać się obosieczną bronią, gdy w pogoni za dobrą zabawą traci się z oczu sprawy fundamentalne dla negocjacji.

10. Kreatywny vs konwencjonalny – kreatywność w dzisiejszych czasach jest cechą cenioną, zwłaszcza w deklaracjach menedżerów. W stylu rzeczowym negocjacji pada zalecenie: *generuj wiele pomysłów, wybierzesz jeden później* [Fisher, Ury, Patton 1994, s. 44]. Czy jednak faktycznie kreatywność jest poszukiwana? Czy nie wolimy negocjować z kimś konwencjonalnym, a więc takim, który jest przewidywalny? Zwłaszcza, gdy kreatywne pomysły wychodzą poza przyjęty i łatwo akceptowalny zbiór rozwiązań? Gdy nas zaskakują i nie potrafimy ich w sposób prosty ocenić?

11. Słuchający vs mówiący – wydawać się może, że skuteczność negocjacyjne zależy do daru mówienia i przekonywania. Z pewnością tak jest, ale istotna jest także umiejętność aktywnego słuchania, takiego, które pomaga drugiej stronie sprecyzować oczekiwania i obietnice. Niestety ta zdolność upośledza się wraz z rozwojem osobniczym, a dorosły człowiek przyswaja tylko ok. 25% docierających do niego informacji. Jak twierdzą Donaldson i Donaldson [1999, s. 102] – *dzięki słuchaniu można wspiąć się na szczyt!*

12. Silny vs słaby – negocjator silny to osoba posiadająca odpowiednie kompetencje i pełnomocnictwa, reprezentująca osoby bądź organizacje o niezachwianej pozycji na rynku, grająca kluczowe role w zespole. Słaby negocjator może cierpieć na braki w którymś z tych zakresów. Negocjowanie z nim, chociaż wydawać się może łatwym zadaniem, może okazać się startą czasu i błędem. Zwłaszcza gdy nie ma pełnomocnictw do podjęcia ostatecznej decyzji bądź gdy zastosuje technikę zwaną *niepełne kompetencje*.

13. Charyzmatyczny vs bez charyzmy – charyzma oznaczająca „boski dar” jest cechą przywódczą, która pomaga nakłonić ludzi do podążenia w wyznaczonym kierunku i robieniu rzeczy niezwykłych, o których sami siebie by nie podejrzewali [Chmiel 2003, s. 324]. Za jej sprawą tworzy się nic porozumienia pomiędzy charyzmatycznym negocjatorem a osobami z jego kręgu, co niewątpliwie pomaga w prze-forsowaniu własnego zdania, wizji, ale jest też zagrożeniem dla drugiej strony, która podda się wywieranemu na nią wpływowi.

14. Empatyczny vs bez empatii – empatia jest umiejętnością, na której bazują m.in. skuteczna komunikacja oraz inteligencja emocjonalna. Dzięki niej ludzie potrafią wczuć się w cudze położenie oraz rozumieć ich odczucia, potrzeby, poglądy. Jest to uwrażliwienie na drugą osobę [Donaldson, Donaldson 1999, s. 233-234]. Odczuwanie empatii jest źródłem siły w kontakcie, a ona potrafi zmienić poglądy drugiej strony bądź ją zranić. Dzięki empatii jest się zdolnym do zaufania wobec drugiej strony, a za sprawą dzielenia celów, wartości, interesów bądź doświadczenia powoduje poczucie bliskości [Martinovski, Mao 2009, s. 235-259]. W negocjacjach empatia sprzyja budowaniu głębszej relacji pomiędzy negocjującymi stronami, ale też grozi uprawdopodobnieniem nadużyć i fałszywych informacji.

15. Kompetentny vs niekompetentny – negocjator znający się na rzeczy, posiadający wiedzę merytoryczną jest osobą, która nie zadowolony się niedopracowaną propozycją. Taka osoba zna swoją cenę, zna także wartość oferty, która jest dyskutowana. Jej kompetencja, cenna dla mocodawców, może stać się niewygodną przeszkodą dla drugiej strony. Z badań przeprowadzonych przeze mnie wynika m.in., że kompetentni w zakresie prawa pracy kandydaci do pracy są mniej skuteczni w negocjacjach z pracodawcą aniżeli osoby niekompetentne [Kowalczyk 2011, s. 258]. Często w negocjacjach zespołowych dobierana jest osoba eksperta (stojąca lekko na uboczu), który odpowiada za merytoryczny poziom rozmów.

16. Skoncentrowany vs zdekoncentrowany – negocjator o wysokim poziomie koncentracji uwagi jest groźniejszym przeciwnikiem od tego, który jest rozproszony. Zdarza się, że przeciwnik pragnie za pomocą różnych działań (odbieranie telefonów, oferowanie poczęstunku, wykonywanie w trakcie rozmów innych zadań zawodowych) zdekoncentrować negocjatora. Koncentracja uwagi ma też swoje ograniczenia – gdy negocjator skupia się na czytaniu projektu umowy, nie jest na ogół w stanie słuchać tego, co w tym samym czasie mówi druga strona.

3. Metodyka badań własnych

Badania ankietowe przeprowadzono w czerwcu 2013 roku na grupie 47 osób będących słuchaczami studiów niestacjonarnych I i II stopnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Średni wiek badanych wyniósł 27,4 lat, w badaniu uczestniczyło 29 kobiet (61,7%) oraz 18 mężczyzn (38,3%), 93,6% badanych pracowało zawodowo, a 42,5% prowadziło negocjacje w ramach obowiązków zawodowych.

W badaniu użyto metody dyferencjału semantycznego, która jest stosowana do badań ilościowych, a opracowana została przez Ch.E. Osgooda i współpracowników. Najczęściej składa się ona z zestawu siedmiostopniowych, dwubiegunowych skal, których wartości skrajne są opisane przez przymiotniki (określenia). Otrzymane wyniki można uśrednić i ze sobą porównać. Czasami skale są tak opisane, że zmuszają badanych do oceny tych parametrów, których na ogół nie werbalizują (np. rynek pracy – męski/żeński; wolny/szybki) [Oppenheim 2004, s. 273-275]. W przeprowadzonym przeze mnie badaniu stworzyłam 16 wymiarów (są one opisane powyżej i przedstawione w tab. 2), każdy wymiar badani oceniali dwukrotnie na siedmiostopniowej skali (od -3 do +3). Po pierwsze deklarowali, jaki w ich opinii powinien być doskonały negocjator, po drugie deklarowali, z jakim negocjatorem chcieliby negocjować.

4. Doskonałość negocjacyjna w świetle wyników badań własnych

W celu odpowiedzi na postawione we wstępie pytanie dotyczące preferowanego rysu negocjatora oraz związku pomiędzy preferencjami a postrzeganiem doskonałości negocjacyjnej zestawiono analizę otrzymanych danych (tab. 2).

Tabela 2. Wartości statystyk przeprowadzonego badania

Lp.	Wymiary skal w dyferencjale semantycznym	Doskonały negocjator			Pożądaný negocjator			Test istotności par Wilcoxon	
		N ważnych	x	SD	N ważnych	x	SD	z	p
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Łagodny – groźny	47	0,638	1,223	47	-1,553	1,572	4,846	0,000
2	Uległy – twardy	46	1,717	1,241	47	-1,362	1,762	5,373	0,000
3	Emocjonalny – bez emocji	47	2,128	1,312	47	0,553	2,244	3,582	0,000
4	Analityczny – intuicyjny	46	-0,348	2,024	47	0,106	1,784	1,376	0,169
5	Towarzyski – nietowarzyski	47	-1,128	1,623	46	-1,935	1,389	2,876	0,004

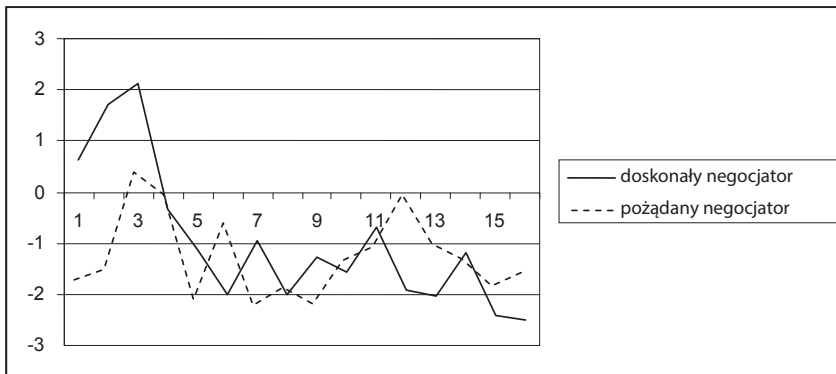
Tabela 2, cd.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Zaradny – bezradny	47	-2,000	1,642	46	-0,457	1,997	3,636	0,000
7	Elastyczny – sztywny	46	-0,957	1,955	46	-2,065	1,357	3,112	0,001
8	Opanowany – nie- opanowany	47	-2,000	1,745	46	-1,717	1,760	0,638	0,524
9	Z poczuciem humo- ru – bez poczucia humoru	47	-1,277	1,570	46	-2,043	1,505	2,771	0,006
10	Kreatywny – kon- wencjonalny	47	-1,574	1,716	46	-1,174	1,817	0,838	0,402
11	Słuchający – mó- wiący	47	-0,702	1,841	47	-0,936	1,916	0,617	0,537
12	Silny – słaby	47	-1,915	1,265	47	0,106	1,948	4,436	0,000
13	Charyzmatyczny – bez charyzmy	46	-2,022	1,498	47	-0,872	1,789	2,984	0,003
14	Empatyczny – bez empatii	47	-1,194	1,191	47	-1,149	1,694	0,236	0,814
15	Kompetentny – nie- kompetentny	47	-2,404	1,513	47	-1,681	1,656	2,610	0,009
16	Skoncentrowany – zdekoncentrowany	47	-2,511	1,231	47	-1,426	1,986	3,114	0,002

Źródło: badania własne.

Jak wynika z analizy, rys doskonałego negocjatora w opinii respondentów jest następujący: jest on bardziej groźny niż łagodny, cechuje go twardość, opanowanie, analityczne podejście do negocjacji, towarzyskość, zaradność, umiarkowana elastyczność, duże opanowanie, poczucie humoru, kreatywność, przewaga słuchania nad mówieniem, siła, charyzma, empatia, kompetencja i skoncentrowanie. Czy jednak taki – doskonały – negocjator jest tym, z którym respondenci chcieliby negocjować? Dalsza analiza za pomocą testu istotności par Wilcoxa wykazała, że nie. Otóż brak statystycznie istotnych różnic pomiędzy obrazem doskonałym a pożądanym wystąpił zaledwie w pięciu przypadkach na szesnaście. Są nimi: skłonność do analizy, słuchania i empatii oraz opanowanie i kreatywność, czyli te cechy, które druga strona może wykorzystać i przekuć w sukces negocjacyjny. Pozostałe poddane analizie parametry powodują, że owszem, przeciwnik jest lepszy, lecz przez to wzrasta trudność negocjacji. Respondenci nie chcą negocjować z doskonałymi negocjatorami, gdyż grozi to pogorszeniem rezultatu (z ich perspektywy).

Doskonały negocjator w porównaniu z pożądanym jest bardziej: groźny, twardy, zaradny, emocjonalny, silny, charyzmatyczny, kompetentny i skoncentrowany, a równocześnie mniej towarzyski, elastyczny i z mniejszym poczuciem humoru (rys. 1).



Rys. 1. Różnice pomiędzy negocjatorem doskonałym i pożądanym

Źródło: badania własne; liczby na osi X odpowiadają pozycjom z tabeli 2.

Zatem doskonałość negocjacyjna, zgodnie z założoną na wstępie hipotezą, nie jest kompetencją pożądaną w oczach partnera negocjacyjnego, czyni z niego bowiem twardego i wytrawnego gracza, z którym potyczka może skończyć się niepowodzeniem (tzn. może „wygrać” w negocjacjach).

5. Podsumowanie

Czy zatem warto dążyć do doskonałości – na to pytanie trudno dać jednoznaczną odpowiedź. By to uczynić, negocjator powinien zastanowić się nad własnymi celami, które stawia sobie w pertraktacjach. Jeżeli są one wymierne, takie jak np. zagarnięcie terytorium partnera, osiągnięcie najlepszej możliwej ceny za oferowany towar, jednorazowa potyczka – to z pewnością tak. W negocjacjach chodzi jednak czasami o profity mniej wymierne – te, które budują relacje, atmosferę, lojalność. Przy tego typu celach warto się zastanowić, czy doskonałość sprzyjać będzie w budowaniu partnerskiego związku np. między pracodawcą a pracownikiem, czy doskonałość nie popsuje relacji? Czy może czasem warto być mniej doskonałym (mniej twardym, bardziej elastycznym, z większym poczuciem humoru), dzięki czemu zyska się przychylność drugiej strony, która, jak wynika z zaprezentowanych badań, nie dąży do negocjowania z doskonałym przeciwnikiem.

Literatura

- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna, Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Bazerman M.H., Neale M.A., *Negocjując racjonalnie*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Libra Pracownia Wydawnicza, Olsztyn 1997.
- Center E. M., *Negocjacje*, Wydawnictwo WSKiZ, Poznań 2002.

- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk 2003.
- Dąbrowski P.J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.
- Donaldson M.C., Donaldson M., *Negocjacje*, Wyd. RM, Warszawa 1999.
- Doskonałość*, edu.gazeta.pl [dostęp: 28.08.2013].
- Fisher R., Shapiro D., *Emocje w negocjacjach*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2009.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1994.
- Januszek H., Krzyminiewska G., *Poradnik negocjatora. Jak sprawnie negocjować*, OPO, Bydgoszcz 1995.
- Kałężna-Drewińska U., *Negocjacje w biznesie, Kluczowe problemy*, Wyd. AE, Wrocław 2006.
- Kowalczyk E., *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*, Wyd. UEP, Poznań 2011.
- Kowalczyk E., *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*, Wyd. AE, Poznań 2001.
- Martionovski B., Mao W., *Emotion as an argumentation engine: Modeling the role of emotion in negotiation*, "Group Decision and Negotiation" 2009, vol. 18.
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996.
- Oppenheim A.N., *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Wydawnictwo Zysk i s-ka, Poznań 2004.
- Słownik języka polskiego*, PWN, sjp.pwn.pl [dostęp: 28.08.2013].

EXCELLENCE IN NEGOTIATIONS – COMPETENCE (UN)DESIRABLE

Summary: In the paper author focused on the field of excellence in negotiations. She presented some conceptions of the desirable profiles of traits and skills of negotiators and raises questions about the expectations for excellence of their partners. She conducted also the empirical study which shows that excellence in negotiation could be perceived as a threat to the intended result of agreement.

Keywords: negotiations, excellence, negotiation competences.