

Kompetencje negocjacyjne przedsiębiorcy

Nadesłany: 05.09.16 | Zaakceptowany do druku: 14.11.16

Andrzej Kozina*

Realizacja przedsięwzięć gospodarczych wymaga utrzymywania relacji z partnerami, sprawnej komunikacji i zawierania kontraktów poprzez wspólne podejmowanie decyzji oraz wymianę wartości materialnych i niematerialnych, dokonywania uzgodnień w zakresie realizacji działań, a także rozwiązywania konfliktów interesów. W działalności gospodarczej, także w sektorze MSP, konieczne jest zatem prowadzenie wielu negocjacji. Wymaga to posiadania właściwych kompetencji, tj. wiedzy i doświadczenia, zdolności i umiejętności oraz cech osobowości. Celem artykułu jest scharakteryzowanie tego rodzaju kompetencji przedsiębiorcy. Wprowadzenie zawiera wyjaśnienie kluczowych pojęć. Następnie zaprezentowano interpretację i cechy negocjacji w małych i średnich firmach. Z kolei omówiono kompetencje negocjacyjne przedsiębiorcy z podziałem na uniwersalne i sytuacyjne oraz zaproponowano oryginalną koncepcję oceny tych kompetencji. W podsumowaniu oprócz syntezy artykułu wskazano kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe: negocjacje, przedsiębiorca jako negocjator, interpretacja i cechy negocjacji w małych i średnich przedsiębiorstwach, kompetencje negocjacyjne.

Negotiation Competences of an Entrepreneur

Submitted: 05.09.16 | Accepted: 14.11.16

The accomplishment of all kind of business ventures requires establishing and maintaining beneficial relationships with business partners, communicating efficiently and making effective deals through mutual decision making and exchanging tangible and non-tangible assets, making many arrangements concerning the scopes, deadlines or the methods of performing the activities as well as resolving conflicts in cooperation. Therefore, within economic activity in general, and in small and medium-sized companies in particular, it is needed to conduct numerous negotiations with many external partners and between the members of particular organization. That entails the necessity of having proper negotiation competences, i.e. knowledge and experience, abilities and skills as well as personal traits. Considering the above statements, the objective of the paper is to characterize negotiation competences which an entrepreneur should possess in order to perform the above-listed activities. The introduction contains the clarification of key notions used in the text. Then the concept and features of negotiations within small and medium-sized companies are presented. Within the substantial part of the paper, the negotiation competences of an entrepreneur are described, divided into two groups, i.e. universal and situational ones. Afterwards,

* **Andrzej Kozina** – prof. UEK, dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Procesu Zarządzania

Adres do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków;
e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl.

an original concept of the evaluation of those competences is suggested. In the summation, apart from the paper synthesis, directions for further research are pointed out.

Keywords: business negotiations, an entrepreneur as a negotiator, the idea and features of negotiations within small and medium-sized companies, negotiation competences.

JEL: M19

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest charakterystyka najważniejszych wymagań kompetencyjnych niezbędnych do prowadzenia negocjacji gospodarczych przez przedsiębiorcę. O ile problematyka negocjacji (gospodarczych) w ogóle jest dobrze rozpoznany obszarem w teorii i praktyce zarządzania, o tyle kwestie dotyczące ich prowadzenia w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw są stosunkowo rzadko poruszane w literaturze przedmiotu (Anderson i Thompson, 2004; Artinger, Vulkan i Shem-Tov, 2004; Rea, 1989). W artykule przedstawiono zatem autorską koncepcję badania kompetencji w zakresie tego typu negocjacji. Przed zasadniczymi rozważaniami niezbędne jest wyjaśnienie podstawowych kategorii dyskutowanych w tekście (kompetencji poniżej, a rozważanych negocjacji w kolejnej części) oraz określenie ich kontekstu, tj. działalności przedsiębiorczej.

Uznając za niepotrzebną szerszą dyskusję na temat ogólnej interpretacji kompetencji, przyjmujemy, iż stanowią one zbiór wymagań stawianych pracownikom (Czekaj, 2010), spełniający różnorodne funkcje w ramach procesów negocjacyjnych realizowanych w przedsiębiorstwie. Kompetencje należy traktować jako faktycznie posiadane przez pracownika, a nie tylko formalne kwalifikacje potwierdzone dyplomami i świadectwami (Pocztowski, 2007, s. 117). W celu wyodrębnienia kompetencji negocjacyjnych można przyjąć interpretację M. Tyrańskiej (2012), która kompetencje menedżerskie definiuje jako zespół cech menedżera obejmujących jego osobowość, wiedzę, umiejętności, postawy, doświadczenie i odpowiedzialność. W zbliżonym ujęciu: ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków (Thierry, Sauret i Monod, 1994, s. 6).

Kontekst rozważań w niniejszym opracowaniu, tj. obszar określania i badania kompetencji negocjacyjnych, stanowią negocjacje prowadzone przez przedsiębiorcę (przedsiębiorca jako negocjator). W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej podaje się wiele definicji tego pojęcia. Uznając za zbędną szerszą dyskusję na temat, zwrócimy uwagę jedynie na najważniejsze aspekty.

Rozważany termin jest wieloznaczny i bywa zastępowany przez inne pojęcia, w zależności od pełnionej funkcji, jak np. założyciel firmy, jej właściciel, menedżer, osoba zatrudniająca się we własnej firmie, innowator, hurtownik

itp. (Bławat, 2002, s. 68; Strużycki, 2002, s. 60). W USA przedsiębiorcą jest osoba, która zakłada małą firmę. W Niemczech jest jednocześnie właścicielem i kierownikiem przedsiębiorstwa (Buczowski, 1998, s. 50). W Polsce w znaczeniu legislacyjnym może być osobą fizyczną lub prawną (Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 roku o Krajowym Rejestrze Sądowym). Potocznie jest utożsamiany z kimś, kto podejmuje jakieś przedsięwzięcie w celu zarobkowym. Przejawia dużą aktywność i inicjatywę w działaniu, jest czynnikiem sprawczym w przedsiębiorstwie i motorem postępu ekonomicznego. Zakłada i prowadzi firmę w celu osiągnięcia zysku, podejmując decyzje w warunkach niepewności i ponosząc ryzyko ekonomiczne, nabywa prawo do kierowania zasobami firmy, ponosi odpowiedzialność za ich opłacanie i ma prawo do osiągania zysku lub strat (Gruszecki, 1994, s. 26; Sudoł, 1999, s. 25).

Szerszy kontekst rozważań stanowić będzie mała lub średnia firma, w której przedsiębiorca realizuje negocjacje niezbędne do sprawnego wykonywania swoich funkcji – obszernie omówiono je m.in. w pracach (Kobus-Ostrowska, 2003, s. 72; Buczowski, 1998, s. 54–55; Sudoł, 1999, s. 25).

Uwzględniając powyższe interpretacje, założono, iż ze względu na złożoność negocjacji gospodarczych jako przedmiotu oceny oraz wymagany poziom jej precyzji niezbędne jest zastosowanie oceny wielokryterialnej. Ponadto specyfika negocjacji wskazuje na celowość uwzględnienia dwóch rodzajów syntetycznych kryteriów oceny rozważanych kompetencji:

- ogólnych – odzwierciedlających potencjał negocjacyjny przedsiębiorcy z uwzględnieniem wymaganej wiedzy, pożądanych zdolności i umiejętności oraz preferowanych cech osobowości;
- sytuacyjnych – wynikających ze swoistych cech konkretnych negocjacji i wymagających posiadania odpowiedniego doświadczenia negocjacyjnego przez przedsiębiorcę.

Należy podkreślić, iż de facto kompetencje sytuacyjne umożliwiają weryfikację kompetencji ogólnych, uniwersalnych w specyficznych przypadkach negocjacji. Umiejętność radzenia sobie w różnych sytuacjach wynika bowiem z posiadania kompetencji ogólnych. Ponadto cechy danej sytuacji również wpływają na przebieg i wynik negocjacji, niezależnie od cech osoby.

2. Interpretacja i specyficzne cechy negocjacji w małych i średnich przedsiębiorstwach

Negocjacje w przedsiębiorstwie jako instrument zarządzania obejmują wszelkie ich rodzaje wynikające z istoty przedsiębiorstwa jako szczególnego rodzaju organizacji. Zarówno te przypadki, w których stanowi ono środowisko negocjacji, jak i te, przy których jest ich stroną. Negocjacje mogą więc być prowadzone pomiędzy wewnętrznymi grupami interesów, np. pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami, jak i pomiędzy reprezentantami firmy z interesariuszami zewnętrznymi, np. dostawcami, odbiorcami, kooperantami.

Jeśli chodzi o sposób rozumienia negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej występuje kilka interpretacji tego pojęcia, które przedstawiono poniżej (Lewicki, Saunders, Barry i Minton, 2005, s. 17–33; Rządca, 2003, s. 23–47; Kozina, 2012, s. 21–24), wskazując zarazem specyficzne cechy negocjacji w małych i średnich firmach:

1. *Proces* – złożone działanie rozciągnięte w czasie, obejmujące szereg podprocesów, faz i działań szczegółowych, realizowanych kolejno, równoległe lub cyklicznie. Negocjacje mają charakter pomocniczy przy realizacji zasadniczych procesów biznesowych przez przedsiębiorcę. Proces negocjacji obejmuje trzy podprocesy: planowania, prowadzenia i podsumowania, w mniejszych podmiotach realizowane w syntetyczny, uproszczony sposób.
2. *Metoda kierowania konfliktem pomiędzy stronami* dążącymi do realizacji własnych celów. Występuje szereg typowych, powtarzalnych konfliktów z interesariuszami firmy jako efekt interakcji pomiędzy nimi. Interesariusze mają rozbieżne cele rzeczowe i odmienne poglądy na poszczególne kwestie. Sprzeczności dotyczą także wartości, zasad, oczekiwań itp., tworzących emocjonalny kontekst negocjacji. Jest to ich „wymiar konkurencyjny”.
3. *Metoda osiągnięcia porozumienia* – aspekt ten dotyczy zamierzonego wyniku negocjacji, korzystnego dla ich partnerów, tj. zaspokajającego ich potrzeby. Interesariusze mają także wspólne cele. Są zainteresowani efektami działania firmy, stanowiącymi istotne dla nich wartości. Firma zawiera z nimi szereg kontraktów określających warunki porozumienia. Zaleca się stosowanie strategii negocjacji zorientowanej na współdziałanie. Interpretacja ta to „wymiar kooperacyjny” negocjacji.
4. *Wzajemna zależność stron* (współlistnienie poprzednich wymiarów). Żadna ze stron nie może osiągnąć swoich celów samodzielnie, a każda może pomóc innym w osiągnięciu ich celów. Interakcje pomiędzy interesariuszami firmy są wielopłaszczyznowe, symetryczne i niesymetryczne, silniejsze i słabsze, pozytywne i negatywne, incydentalne i trwałe itp. W mniejszych podmiotach są one teoretycznie łatwiejsze do identyfikacji, aczkolwiek dostępność alternatywnych partnerów może być ograniczona, podmioty te są uzależnione od silniejszych organizacji.
5. *Interakcyjny proces podejmowania decyzji* (najistotniejsza z omawianych interpretacji). Proces ten w fazie przygotowawczej (analizy problemu) strony realizują niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów). Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny. Wreszcie uzgadniają wspólny zbiór alternatyw i kryteria ich wyboru. W negocjacjach podejmuje się wiele decyzji o różnym ciężarze gatunkowym. Dotyczą one wszelkich kwestii związanych z prowadzeniem firmy, takich jak wybór źródeł finansowania i zdobywanie funduszy, pozyskanie innych zasobów, a zwłaszcza stworzenie zespołu, opracowanie planu gospodarczego

i harmonogramów działań itp. Negocjacje odnoszą się zwłaszcza do kluczowych decyzji rozstrzygających o powodzeniu firmy, podejmowanych przez jej szefa (właściciela).

6. *Proces komunikowania się „przenikający”* negocjacje, tj. wszelkie działania stron – od prezentacji stanowisk, poprzez wymianę ofert, przekonywanie się, wyjaśnianie wątpliwości itp., aż do zawarcia umowy. W procesie planowania negocjacji niezbędne jest pozyskanie danych charakteryzujących wszystkie istotne wymiary i parametry danej sytuacji negocjacyjnej. Podczas prowadzenia negocjacji w małej firmie stosuje się typowe formy przekazu: oferty, pytania i odpowiedzi, argumenty i kontrargumenty. W procesie oceny negocjacji uwzględnia się dane niezbędne do zawarcia umowy oraz oceny ich przebiegu.
7. *Proces wzajemnej wymiany* zarówno wartości materialnych (typowe przypadki w relacjach z kontrahentami), jak i niematerialnych, tj. idei, pomysłów, koncepcji, zwłaszcza przy przedsięwzięciach innowacyjnych, poprzez wzajemne uzgodnienia i ustępstwa stron. Wymiana 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. W rozważanych negocjacjach występuje relatywnie mało stałych partnerów, a jednocześnie ciągle poszukuje się nowych możliwości współpracy.
8. *Proces tworzenia wartości* – dążenie stron do uzyskania wspólnych korzyści, dzięki tworzeniu dodatkowych wartości, stanowiących efekt synergiczny współdziałania z partnerami, niemożliwy do uzyskania bez negocjacji. Tworzenie wartości w negocjacjach realizowanych przez przedsiębiorców wynika wprost z istoty ich działalności, która jest często jednorazowa (niepowtarzalna), unikatowa czy wręcz nowatorska. Ma to kluczowe znaczenie zwłaszcza w pionierskim okresie działalności.

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw negocjacje stanowią zatem jedną z najważniejszych metod prowadzenia działalności (robienia interesów), zwłaszcza w relacjach z ich bliższym otoczeniem, tj. dostawcami i odbiorcami. Wydaje się, iż najważniejsze charakterystyki takich negocjacji są następujące:

- relatywnie szeroki ich zakres (praktycznie wszystkie ich rodzaje) przy zwykle niższym ciężarze gatunkowym, wynikającym z mniejszej skali działalności,
- stosunkowo węższy zakres analizy sytuacji negocjacyjnych przy jednoczesnym ograniczonym dostępie do zasobów (rzeczowych, finansowych i informacyjnych),
- większa skala ryzyka bądź niepewności i wrażliwość na efekty negocjacji, a zwłaszcza ewentualne niepowodzenia – spadek efektywności, problemy z płynnością itp.,
- osobiste zaangażowanie i zindywidualizowane podejście do negocjacji ze strony właścicieli przedsiębiorców,

- mniej sformalizowany, bardziej intuicyjny charakter negocjacji, poleganie raczej na doświadczeniu i wyczuciu niż różnego rodzaju procedurach, zasadach i technikach negocjacyjnych,
- mniejsze możliwości tworzenia zespołów negocjacyjnych lub angażowania doradców w złożonych negocjacjach, powodowane głównie ograniczeniami finansowymi,
- względnie wysoki poziom elastyczności w wyborze kontrahentów i dostosowaniu się do środowiska negocjacyjnego, szybkość reakcji na zmiany w nim zachodzące,
- ograniczoność zasobów i zbyt słaba siła przetargowa w stosunku do innych jednostek gospodarczych i instytucji, zwłaszcza silnych firm, o większym potencjale (np. hipermarketów), monopolistów (np. zakładów energetycznych), lub prawnie uprzywilejowanej pozycji, zwłaszcza urzędów (np. miejskich i gminnych, skarbowych),
 - stopniowy wzrost znaczenia negocjacji wraz z rozwojem firmy i zwiększaniem się złożoności rozwiązywanych problemów.

Jak łatwo zauważyć, mamy do czynienia z występowaniem zarówno silnych, jak i słabych stron omawianych negocjacji, które nie zawsze lub z niejednakowym natężeniem ujawniają się w konkretnych przypadkach negocjacyjnych, czyli stanowią potencjalne atuty i słabości małych i średnich firm w negocjacjach gospodarczych.

Kończąc niniejszy fragment artykułu, należy podkreślić, iż powyższe stwierdzenia na temat specyfiki negocjacji w małej firmie mają hipotetyczny charakter, w związku z czym będą podlegały weryfikacji w badaniach empirycznych.

3. Uniwersalne kompetencje negocjacyjne przedsiębiorcy

Negocjacje z jednej strony stanowią swoistą sztukę, tj. są uwarunkowane talentem (wrodzonymi predyspozycjami), z drugiej obejmują specyficzne kompetencje (umiejętności), które można nabyć lub rozwijać. „Osoby ze znakomitym wyczuciem negocjacyjnym to przede wszystkim jednostki obdarzone tzw. inteligencją emocjonalną, czyli zdolnością rozpoznawania uczuć u siebie i innych, oraz umiejętnością mistrzowskiego sterowania nimi” (Fowler, 2001, s. 170 i nast.). Podobny pogląd wyraża M. Watkins (2005, s. 205), podkreślając rolę systematycznej analizy i opracowywania strategii oraz uczenia się poprzez doświadczenie praktyczne i szkolenie teoretyczne, co pozwala na efektywny rozwój wrodzonych predyspozycji. Zdaniem A. Murdoch (1997) niewiele jest urodzonych negocjatorów. Zdarzają się talenty samorodne, ale dla większości szlifowanie umiejętności negocjacyjnych to żmudny proces. Nawet najlepsze podstawy teoretyczne nie zastąpią ciągłego szkolenia na placu boju, czyli w różnorodnych sytuacjach negocjacyjnych.

Wymagania w zakresie potencjału uniwersalnych kompetencji przedsiębiorcy jako negocjatora obejmują trzy komponenty: wiedzę, umiejętności

(nabyte) i zdolności (wrodzone) oraz cechy osobowości (tabela 1). A. Fowler (2001, s. 170 i nast.) bierze pod uwagę także nastawienie. Elementy te tworzą model sprawnego negocjatora. Omawiane kompetencje dzieli się także na negocjacyjne, techniczne i interpersonalne (Thompson, 2001, s. 211).

Charakteryzując pierwszy z elementów potencjału negocjacyjnego, należy zauważyć, iż oprócz trzech omówionych grup wiedzy w negocjacjach gospodarczych mamy do czynienia z występowaniem dwojakiego rodzaju wiedzy:

- nominalnej, stanowiącej ogół poglądów, koncepcji, zasobów informacji itp. pozyskanych dzięki doświadczeniom w omawianej dziedzinie,
- interakcyjnej, dotyczącej specyficznej sytuacji negocjacyjnej, czyli pozyskiwanej i wzbogacanej w trakcie negocjacji w procesie wzajemnego uczenia się partnerów.

Jeśli chodzi o drugi komponent potencjału negocjacyjnego przedsiębiorcy, to najważniejsze umiejętności i zdolności niezbędne do prowadzenia negocjacji wynikają z ich interpretacji oraz ich uwarunkowań w organizacji.

Ostatni element potencjału sprawnego negocjatora (poszczególne grupy zbliżonych cech) jest najbardziej kontrowersyjny, gdyż trudno jest po pierwsze oszacować stopień natężenia cech osobowości w kontekście negocjacji, a po drugie jednoznacznie udowodnić ich wpływ na zachowanie się konkretnych osób w różnych negocjacjach. Po za tym praktycznie trudno jest od siebie oddzielić wymagania w zakresie zdolności i umiejętności od pożądanych cech osobowości, gdyż obie grupy charakterystyk wzajemnie się warunkują.

Bardzo istotnym i zarazem trudnym do rozwiązania problemem psychologicznym – nierozważanym w artykule – jest również związek pomiędzy cechami osobowości, np. tzw. wielką piątką i innymi, bardziej bądź mniej stałymi różnicami (np. SVO), a przebiegiem i wynikiem negocjacji (Elfenbein, 2015; Sharma, Bottom i Elfenbein, 2013).

Można przedstawić przykładowe, szczegółowe ujęcia rozważanych kompetencji. Zdaniem M. Watkinsa (2005, s. 205–206) skuteczność negocjatorów warunkuje posiadanie zdolności: rozpoznawania wzorca, symulacji mentalnej, zarządzania równoległego, refleksji w trakcie działania, tj. umiejętności „wyjścia na galerię” (Ury, 1995, s. 48 i nast.) oraz przyjmowanie postawy umysłowej ukierunkowanej na ustawiczne doskonalenie i rozwijanie świadomości zintegrowanej. R. Dawson (1999, s. 214–215) określa trzy predyspozycje do bycia dobrym negocjatorem: skłonność do życia w niepewności, duch współzawodnictwa, brak silnej potrzeby bycia lubianym. W (Rackham i Carlisle, 1978) stwierdzono, iż sprawni negocjatorzy mają kilkanaście cech, m.in. eksplorują więcej możliwości, używają mniej sformułowań irytujących partnera, częściej dokonują podsumowań, zadają więcej pytań.

Reasumując, ogólne kompetencje negocjacyjne składają się na normatywny model przedsiębiorcy jako negocjatora. Zbyt dosłowne jego interpretowanie prowadzi do tworzenia obrazu idealnego negocjatora, czyli takiego, który naprawdę nie istnieje.

Wiedza	Zdolności i umiejętności	Cechy osobowości
<ol style="list-style-type: none"> 1. Na temat negocjacji, a zwłaszcza ich specyfiki, zasad ich prowadzenia, strategii i technik negocjacyjnych itp. (efekty dotychczasowych teorii i badań) 2. Specjalistyczna (merytoryczna), tj. z zakresu zagadnień, którymi negocjator się zajmuje, której znajomość warunkuje rozwiązywanie problemów w negocjacjach, np. sprzedaży produktów, udzielania kredytów, leasingu 3. Pomocnicza, tzn. w zakresie dziedzin wspomagających, zwłaszcza zagadnień: <ul style="list-style-type: none"> – ekonomiczno-finansowych, głównie funkcjonowania krajowych i międzynarodowych rynków finansowych i kapitałowych, metod kalkulacji, wyceny, analizy i oceny efektywności, bankowości i ubezpieczeń itp. – handlowych i marketingowych, zwłaszcza technik analizy rynku i sprzedaży – techniczno-technologicznych, dotyczących najnowszych, konkretnych rozwiązań np. parametrów produktów i usług – prawnych – prawa gospodarczego, krajowego i międzynarodowego, zwłaszcza przepisów regulujących zasady działania w danej dziedzinie, czy bardziej ogólne, np. w zakresie zawierania umów lub realizacji przetargów – psychosocjologicznych, a zwłaszcza komunikacji interpersonalnej, twórczego rozwiązywania problemów, prawidłowości i uwarunkowań zachowań jednostek i grup – logiki (zasad wnioskowania), sztuki przekonywania i dyskusji – modeli formalnych negocjacji i rozwiązywania konfliktów (w tym matematycznych), np. teoria gier, modele wielokryterialne, metody symulacyjne – organizacji i zarządzania (przywództwa, pracy zespołowej, podejmowania decyzji, analizy strategicznej itp.) – etyki w działalności gospodarczej – aspektów ideologicznych, politycznych i kulturowych, zwłaszcza w negocjacjach międzynarodowych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozwiązywania problemów i podejmowanie decyzji: <ul style="list-style-type: none"> – identyfikacji problemów oraz ich przyczyn i skutków – pozyskiwania, przetwarzania, selekcji, interpretowania itp. niezbędnych danych – kompleksowego analizowania sytuacji negocjacyjnej (jej aspektów i uwarunkowań) – formułowania celów i ustalania priorytetów oraz określania alternatyw rozwiązań – syntezy posiadanych danych do wypracowania sposobów realizacji celów – formułowania strategii, doboru technik, formułowania ofert, argumentów itp. – doboru efektywnych narzędzi rozwiązywania problemów (podejmowania decyzji) 2. Komunikowania się: <ul style="list-style-type: none"> – nawiązywania i utrzymywania kontaktów – interpretacji sytuacji i zachowań – prezentacji stanowiska, opinii, ofert i poglądów – słuchania, percepcji i interpretacji komunikatów werbalnych i niewerbalnych – dyskusowania, argumentowania i przekonywania – zadawania pytań i formułowania odpowiedzi – wpływania na zachowania ludzi, a nawet sterowania nimi poprzez sugestię i perswazję 3. Organizowania działań: <ul style="list-style-type: none"> – analizy sytuacji negocjacyjnych i planowania – budowania zespołów i rozdziału zadań – koordynacji i współdziałania, we własnym zespole i w relacjach z partnerem – monitorowania i oceny efektywności działania 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozytywne nastawienie, otwarcie, takt, wycucie i empatia wobec partnera 2. Konsekwencja, stanowczość i asertywność w realizacji własnych celów 3. Orientacja na współdziałanie i zarazem duch pozytywnej rywalizacji 4. Odwaga i zdecydowanie w postępowaniu 5. Skłonność do podejmowania ryzyka i działania w warunkach niepewności 6. Dokładność, staranność, precyzja myślenia i działania 7. Koncentracja i elastyczność w zachowaniu 8. Kreatywność (innowacyjność, pomysłowość) i przedsiębiorczość 9. Rzetelność, prawość, uczciwość, wiarygodność 10. Cierpliwość, wytrwałość, wytrzymałość 11. Opanowanie i kontrolowanie emocji

Tab. 1. Potencjał kompetencyjny przedsiębiorcy jako negocjatora. Źródło: opracowanie własne.

4. Sytuacyjne kompetencje negocjacyjne przedsiębiorcy

Niezbędny element kompetencji negocjacyjnych stanowi doświadczenie, dotyczące zarówno negocjacji jako takich, jak i specyficznej dziedziny, której dotyczy ich zakres. Chodzi o faktyczną znajomość obu grup zagadnień, ugruntowaną poprzez uczestnictwo w wielu negocjacjach, osiągnięcie w nich znaczących wyników i zauważalnego postępu w rozwijaniu kompetencji. Doświadczenie to może być potwierdzone w konkretnej sytuacji negocjacyjnej, czyli pożądana jest jego adekwatność do tej sytuacji, co za tym idzie musi odzwierciedlać sposób realizacji i stopień złożoności zadań realizowanych w ramach danych negocjacji.

Proponuje się następujące kryteria analityczne oceny kompetencji negocjacyjnych przedsiębiorcy o charakterze sytuacyjnym, uszczegóławiające doświadczenie nabyte w jego praktyce negocjacyjnej (jako najbardziej ogólne kryterium oceny).

1. Znajomość specyficznej problematyki merytorycznej negocjacji, stanowiącej meritum, zasadniczy ich kontekst. Zakres i stopień opanowania tej problematyki są uzależnione od rodzaju negocjacji gospodarczych ze względu na dziedzinę działalności firmy. Na przykład negocjacje handlowe wymagają dobrej znajomości polityki cenowej odbiorców i konkurentów, stawek podatkowych itp., w finansowych należy dobrze znać zasady oprocentowania i warunki spłaty kredytów, stawki leasingowe itp., a przy prowadzeniu negocjacji personalnych niezbędny jest odpowiedni poziom fachowości w zakresie systemów taryfowych i płacowych, zasad oceniania pracowników itp.
2. Percepcja złożoności rozważanych zagadnień. Mogą występować negocjacje proste, dotyczące jednej kwestii, np. cenowe, jednakże większość negocjacji ma charakter złożony. Na przykład typowa transakcja handlowa obejmuje asortyment produktów, ich ceny, czas ich dostawy, sposób i termin płatności, warunki gwarancji itp., a niekiedy skrajnie złożony, np. negocjacje fuzji firm czy transakcji finansowych w niestabilnym otoczeniu.
4. Rozpoznanie i ocena trudności tych zagadnień. Praktyczne przypadki negocjacyjne lokują się na continuum: rutynowe (proste, powtarzalne) – bezprecedensowe (wyjątkowe, jednorazowe). W pierwszych pomocne są procedury negocjacyjne, a w drugim intuicja.
5. Zrozumienie znaczenia (rangi, statusu) negocjacji. W zależności od szczebla hierarchii rozkazodawczej mogą występować trzy przypadki negocjacji:
 - strategiczne – dotyczące realizacji fundamentalnych celów firmy, np. z kluczowym inwestorem, w aliansach strategicznych,
 - taktyczne – stwarzające warunki do realizacji zadań, np. dotyczące umów z dostawcami, kooperantami,
 - operacyjne – bezpośrednio przy realizacji procesów, głównie we współdziałaniu i przy eliminowaniu zakłóceń i konfliktów wewnętrznych.

6. Identyfikacja pozycji drugiej strony negocjacji, tj. partnera negocjacyjnego. Do sprecyzowania tego kryterium przydatne są charakterystyki negocjatorów ujęte w tabeli 2.
7. Umiejętność analizy uwarunkowań zewnętrznych, tj. środowiska (kontekstu) i otoczenia negocjacyjnego. W celu konkretyzacji tego kryterium również należy uwzględnić parametry z tabeli 2, a także inne dodatkowe czynniki, takie jak ograniczenia czasowe, presja publiczności, oddziaływanie mocodawców, wpływ stresu itp.

Na zakończenie rozważań na temat kompetencji negocjacyjnych należy zwrócić uwagę na dwa zjawiska ograniczające te kompetencje, a zwłaszcza racjonalność formułowania problemów i celów negocjacji w fazie ich planowania.

Po pierwsze, przy formułowaniu problemów negocjacji występuje zjawisko (efekt) tzw. kadrowania (przyjmowania perspektywy, formułowania, obramowania – z ang. *framing*) (Lewicki, Saunders, Barry i Minton, 2005, s. 53–67; Bazerman i Neale, 1997, s. 43–52; Rządca, 2003, s. 63–65). Jest to „zastosowanie argumentu, analogii lub metafory w celu stworzenia korzystnej dla nas definicji problemu pozostającego do rozwiązania oraz zestawu potencjalnych rozwiązań” (Watkins, 2005, s. 130). „Ramy określają, w jaki sposób będą postępować negocjatorzy. Ukierunkowują negocjujące strony i zachęcają do przyjrzenia się sprawom z określonej perspektywy” (*Negocjacje...*, 2003, s. 100). „Mogą zasadniczo zmieniać postrzeganie wartości i możliwość akceptacji alternatyw... Zachowanie w negocjacjach może ulegać zmianie przez świadome manipulowanie przyjmowaną perspektywą” (Bazerman i Neale, 1997, s. 49, 51). Zbieżności (rozbieżności) w sposobie postrzegania problemu przez strony mają wpływ na dalsze działania, tj. określanie obszaru negocjacji oraz wartościowanie i wybór wariantów rozwiązań.

Omawiane zjawisko bazuje na teorii perspektywy (*prospect theory*) (Kahneman i Tversky, 1979; Tversky i Kahneman, 1981) opartej na analizach psychologicznych i wyjaśniającej zachowania w procesie racjonalnego wyboru odmiennie od klasycznej teorii użyteczności. Chodzi o sposób postrzegania sytuacji decyzyjnych przez ludzi (także transakcji w negocjacjach), przyjmujących zawsze jakiś punkt odniesienia przy ocenie tych sytuacji i wartościujących wynik działania w kategoriach zysku lub straty, co wpływa na stosunek do ryzyka (jego podejmowanie lub unikanie).

Po drugie, podczas negocjacji występuje tzw. (za)kotwiczenie (z ang. *anchoring*), które „polega na ustalaniu punktu odniesienia wokół którego będą się toczyć negocjacje” (*Negocjacje...*, 2003, s. 80), „obranie takiego stanowiska na otwarciu negocjacji, które ukazuje drugiej stronie zawężony zakres możliwego porozumienia” (Watkins, 2005, s. 217). „Pierwotne stanowisko działa jak kotwica i pozwala przewidzieć, jaki wynik druga strona postrzeżga za możliwy do osiągnięcia” (Bazerman i Neale, 1997, s. 37). Określa oczekiwania stron i staje się dla nich punktem odniesienia przy wyborze kolejnych posunięć w negocjacjach. W (Bazerman i Neale, 1997,

Wymiary		Charakterystyki (parametry)
NEGOCJATOR (pracownik lub zespół reprezentujący daną firmę)		<ul style="list-style-type: none"> – założenia co do przebiegu negocjacji – potrzeby, cele i interesy, stanowisko, granice ustępstw, warianty rozwiązań i kryteria ich oceny – narzędzia negocjacyjne – strategia, styl i techniki, oferty i kontroferty, argumenty i kontrargumenty (zastrzeżenia) i pytania – cechy osobiste – osobowość, postawa, poglądy, nastawienia, aspiracje i oczekiwania, dylematy i wątpliwości itp. – warunki działania – dostępne zasoby (finansowe, rzeczowe, informacyjne), możliwości i ograniczenia (trudności) realizacyjne
PARTNER (DRUGA STRONA) (reprezentant innej firmy)		Opisywany w analogicznym zakresie jak negocjator – z obiektywnych względów dane tematu partnera mogą być niepełne, niekompletne itp.
ŚRODOWISKO (KONTEKST) NEGOCJACJI	Relacje stron negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – zależności celów i interesów (wspólne, odmienne i konfliktowe) – zakres potencjalnej wymiany (możliwości i ograniczenia) – siła przetargowa stron – wzajemne stosunki między partnerami (dotychczasowe i potencjalne) – warunki (możliwości i ograniczenia) prowadzenia negocjacji – czas, miejsce, udział trzeciej strony, publiczności, naciski zewnętrzne itp.
	Dziedzina (zadanie, proces, projekt, itp.)	<ul style="list-style-type: none"> – przedmiot negocjacji, np. specyficzny produkt (usługa), w przekroju parametrów ilościowych i jakościowych – zakres merytoryczny negocjacji – rozważane kwestie objęte kontraktem – specyficzne cechy transakcji, np. stopień złożoności, wymagane standardy, poziom niepewności (ryzyka) itp.
OTOCZENIE NEGOCJACJI	Otoczenie bliższe (kontraktowe)	Inni potencjalni partnerzy (odbiorcy, dostawcy, kooperanci itp. i konkurenci (jako punkt odniesienia, a nie partnerzy sensu stricto) – opisywani w analogicznym zakresie jak strony negocjacji
	Otoczenie dalsze (ogólne)	<ul style="list-style-type: none"> – prawne – przepisy podatkowe, celne, dewizowe itp. – ekonomiczne – źródła finansowania, podatki, inflacja itp. – społeczne – zwyczaje, kultura itp. – techniczne i technologiczne – analiza PEST

Tab. 2. Wymiary i parametry sytuacji negocjacyjnej. Źródło: opracowanie własne.

s. 37–42) rozważa się początkowe oferty i cele negocjacji jako podstawy postrzegania możliwości oraz pozytywny i negatywny wpływ kotwiczenia na negocjacje. Problem ten omówiono także w pracach (Chapman i Johnson, 1999) i (Krsistensen i Garling, 1997). Heurystykę decyzyjną zakotwiczenia i dostosowania (*anchoring and adjustment*) opisano w (Kahneman, 1992).

Wreszcie, warto zwrócić uwagę na wpływ emocji na kompetencje negocjacyjne. Wpływ ten może być niekorzystny, gdy emocje, zwłaszcza negatywne dominują nad merytorycznym wymiarem negocjowanych problemów (w ramach zachowań nieasertywnych, biernych i agresywnych), jak również korzystny, gdy emocje odgrywają pozytywną rolę, wspierając myślenie, postrzeganie i działanie (w ramach zachowań asertywnych). Ponadto emocje mogą być wykorzystane do przekształcenia konfliktu w sytuację korzystną dla obu stron, czyli efektywne kierowanie nim (Fisher i Shapiro, 2009; Van Kleef, De Dreu i Manstead, 2004).

5. Metodyka oceny kompetencji negocjacyjnych

Do identyfikacji i analizy potencjału negocjacyjnego przedsiębiorcy można wykorzystać autorską koncepcję oceny kompetencji negocjacyjnych przedstawioną w opracowaniu (Kozina, 2015), a opartą na ogólnej metodyce oceny J. Dziadonia (1984). Syntetyczny opis proponowanej koncepcji zawiera tabela 3.

Etap	Charakterystyka
1. Określenie celu i przedmiotu oceny kompetencji	Ustalenie, co i pod jakim względem będzie oceniane oraz czemu ta ocena ma służyć. Przedmiotem oceny są kompetencje negocjacyjne przedsiębiorcy, a jej celem zapewnienie sprawnej realizacji wszystkich działań w procesach negocjacji, zarówno w zakresie analizy posiadanych kompetencji, jak i przy doborze do specyficznej sytuacji negocjacyjnej
2. Zestawienie kryteriów oceny kompetencji	Sformułowanie i uporządkowanie cech-kryteriów oceny kompetencji negocjacyjnych, tj. ich podział na syntetyczne i analityczne. Syntetyczne stanowią kolejne grupy kompetencji (ogólnych i sytuacyjnych) scharakteryzowane w dwóch poprzednich punktach artykułu, natomiast analitycznymi są poszczególne kompetencje należące do obu tych grup
3. Opracowanie wzorców oceny kompetencji	Wzorce mają istotne znaczenie, gdyż posługiwanie się nimi obiektywizuje sąd wartościujący i umożliwia porównanie stanu rzeczywistego z pożądanym. Wzorce stanowią bowiem pewne wartości (stany) idealne dla kryteriów oceny, wyrażających intensywność danej cechy. W rozważanym przypadku ustalenie wzorców jest trudne, gdyż idealny przypadek, tzn. posiadanie maksymalnego poziomu kompetencji, jest mało prawdopodobny. Można więc założyć, iż wzorce stanowią najwyższe poziomy wartości (stany) kryteriów oceny, hipotetycznie możliwe do osiągnięcia w danych negocjacjach

Cd. tab. 3

Etap	Charakterystyka
4. Opracowanie zasad oceny kompetencji	Ustalenie po pierwsze sposobu pomiaru cech-kryteriów ocenianego zjawiska i przyporządkowanie im odpowiednich stopni analitycznych, a po drugie generalnej zasady oceny łącznej, łącznie z nadaniem poszczególnym kryteriom odpowiednich wag
5. Dokonanie oceny kompetencji	Zrealizowanie pomiarów cząstkowych dla poszczególnych kryteriów oceny i agregacja wyników zgodnie z przyjętymi zasadami oceny łącznej. Po precyzyjnym ustaleniu kryteriów, wzorców i zasad oceny samo jej dokonanie jest relatywnie łatwe
6. Weryfikacja oceny kompetencji	Potwierdzenie prawidłowości procesu i wyników oceny. Należy się upewnić, czy wszystkie wcześniejsze działania zostały zrealizowane właściwie, a w przypadku stwierdzenia ewentualnych błędów może być niezbędne powtórne wykonanie niektórych (a może nawet wszystkich) wcześniejszych etapów

Tab. 3. Metodyka oceny kompetencji negocjacyjnych przedsiębiorcy. Źródło: opracowanie własne.

Opis proponowanej koncepcji należy uzupełnić zestawieniem zasad oceny ze względu na poszczególne jej kryteria analityczne, tj. podanie sposobów ich pomiaru. W tabeli 4 ujęto zasady oceny dla kryteriów ogólnych, a w tabeli 5 – dla sytuacyjnych.

Wartości oceny	Stopień zaawansowania (nabycia, wpojenia)	Forma (sposób) działania (odzwierciedlenia w działaniu)	Możliwości doskonalenia (rozwijania)
1	Deklarowana lub zidentyfikowana (symptomatyczna)	Spełnianie obowiązków niesamodzielnie, według wytycznych, instrukcji itp. lub pod nadzorem przełożonych	Brak, osiągnięto pełnię możliwości – „nasycona” rutyna
2	Formalna – potwierdzona świadectwami, dyplomami, poparta szkoleniami, treningami itp.	Działanie nie w pełni samodzielne – niezbędne wsparcie, konsultacje, doradztwo fachowe współpracowników	Ograniczone do wybranych aspektów (selektywne i przypadkowe)
3	Faktyczna, ale sporadycznie zweryfikowana poprzez działanie	W pełni samodzielne (dojrzałe, świadome) wykonywanie zleconych zadań	Szerokie i dostosowawcze, tj. w reakcji na zmiany warunków działania
4	Faktyczna, wielokrotnie sprawdzona w działaniu (kumulacja doświadczeń)	Działanie w pełni samodzielne i stymulujące działanie innych (zespołu)	Szerokie połączone ze skuteczną identyfikacją możliwości i szans
5	Faktyczna, wiarygodnie zweryfikowana i umożliwiająca wpływ na innych (przekaz, uczenie)	W pełni samodzielna realizacja powierzonych zadań, połączona z przewodzeniem innym (w zespole)	Pełna absorpcja (przyswojenie), a nawet kreatywne wyprzedzanie nowych rozwiązań

Tab. 4. Zasady oceny kryteriów analitycznych dla kompetencji ogólnych. Źródło: opracowanie własne.

Wartości oceny	Opis
1	Minimalny poziom adekwatności do specyfiki sytuacji negocjacyjnej – opanowanie (przyswojenie) kompetencji w stopniu podstawowym, wystarczającym do okazjonalnego wykonywania prostych czynności w negocjacjach, pod nadzorem lub przy wsparciu bardziej doświadczonych osób
2	Częściowa (niepełna) adekwatność do specyfiki negocjacji – kompetencja opanowana w stopniu wystarczającym do samodzielnej realizacji rutynowych zadań w procesie negocjacji
3	Częściowa (średnia) adekwatność do specyfiki negocjacji – dobry (przeciętny) stopień opanowania kompetencji, odpowiedni do rutynowej i samodzielnej realizacji częściowo powtarzalnych i średnio złożonych zadań negocjacyjnych
4	Pełna adekwatność do danej sytuacji negocjacyjnej – kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na sprawną i samodzielną realizację złożonych zadań w negocjacjach oraz dzielenie się własnymi doświadczeniami z innymi pracownikami
5	Pełna adekwatność do konkretnych negocjacji – wybitny (doskonały) stopień opanowania kompetencji, zdolność do jej twórczego wykorzystywania i rozwijania w samodzielnej realizacji złożonych zadań negocjacyjnych oraz pomagania innym i kierowania zespołami negocjacyjnymi

Tab. 5. Zasady oceny kryteriów analitycznych dla kompetencji sytuacyjnych. Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o generalną zasadę wyprowadzania łącznej oceny kompetencji negocjacyjnych K , przyjęto, iż wyraża ją następująca formuła, jako suma sum ważonych ocen cząstkowych ze względu na oba rodzaje kryteriów:

$$K = \sum_{k=1}^n W_k \cdot \sum_{j=1}^{n_k} w_{kj} \cdot c_{kj} + \sum_{i=1}^m w_i \cdot c_i, \quad (1)$$

gdzie:

c_{kj} – wartość oceny ze względu na dane ogólne kryterium analityczne, przy czym $j = 1, 2, \dots, n_k$, a n_k – liczebność ogólnych kryteriów analitycznych dla k -tego ogólnego kryterium syntetycznego; $k = 1, 2, \dots, n$, gdzie n – liczba kryteriów syntetycznych (wyżej przyjęto $n = 4$); jeżeli przez s_{kj} , f_{kj} i d_{kj} oznaczymy wartości kolejnych kryteriów elementarnych zestawionych w tabeli 1, to można przyjąć, iż wartości c_{kj} obliczane są według wzoru: $c_{kj} = 1/3 (s_{kj} + f_{kj} + d_{kj})$, gdzie c_i – wartość oceny ze względu na dane sytuacyjne kryterium analityczne, przy czym $i = 1, 2, \dots, m$, a m to liczba sytuacyjnych kryteriów analitycznych (wyżej przyjęto $m = 5$);

W_k – waga ogólnego kryterium syntetycznego, przy czym $\sum_{k=1}^n W_k = 1$;

w_{kj} – waga ogólnego kryterium analitycznego, przy czym $\sum_{j=1}^{n_k} w_{kj} = 1$;

w_i – waga sytuacyjnego kryterium analitycznego, przy czym $\sum_{i=1}^m w_i = 1$.

Wartości c_{kj} i c_i ustala się według przedstawionych wyżej skal, przy czym można to robić albo w sposób arbitralny (subiektywny), albo starać się chociaż częściowo zobiektywizować wartości ocen poprzez wykorzystanie ocen ekspertów, tj. biorąc pod uwagę opinie doświadczonych negocjatorów specjalistów z danej firmy lub konsultantów zewnętrznych. Wartości ocen dla poszczególnych kryteriów stanowią wtedy średnie arytmetyczne częściowych ocen ekspertów. W przypadkach wątpliwych przy określaniu wartości ocen ze względu na obie grupy kryteriów analitycznych stosuje się wartości pośrednie, tj. 0,5, 1,5 itd.

Wartość wskaźnika K , wyrażonego wzorem (1) zawiera się w przedziale $<0; 10>$, czyli im bliżej wartości 10, tym wyższy poziom kompetencji negocjacyjnych.

6. Podsumowanie

Reasumując, można zauważyć, że w negocjacjach jako swego rodzaju sztuce czy rzemiośle – analogicznie jak w dowolnej dziedzinie naszej aktywności – uczestniczą zarówno ludzie z odpowiednimi predyspozycjami, wrodzonym talentem, przysłowiową iskrą Bożą, jak i tacy, którzy radzą sobie z tym gorzej. Jednocześnie wiadomo, iż dzięki praktyce i kształceniu można do pewnego stopnia rozwijać i doskonalić umiejętności negocjacyjne. Każdemu, kto posiada cechy ułatwiające negocjowanie, wiedza teoretyczna i doświadczenie praktyczne przekazywane przez innych mogą pomóc w podnoszeniu swych kompetencji.

Odnosząc powyższe tezy do samego procesu negocjacji i stosowanych w nim narzędzi, można wymienić najważniejsze cechy przedsiębiorców jako efektywnych negocjatorów:

- ogólnie: solidne przygotowanie się do procesu negocjacji,
- kompleksowe i wszechstronne analizowanie sytuacji negocjacyjnych,
- odpowiedni dobór i produktywnie wykorzystanie wszelkiego rodzaju zasobów,
- formułowanie i realizowanie zarówno doraźnych, jak i długofalowych celów negocjacji,
- uwzględnianie szerokiego zakresu alternatyw rozwiązań,
- stosowanie różnorodnych i elastycznych strategii i technik negocjacyjnych,
- odpowiedni dobór i formułowanie ofert, argumentów i pytań,
- właściwe zrozumienie stanowiska i propozycji partnera oraz kontekstu negocjacji,
- dążenie do obustronnie korzystnych rozwiązań,
- niewywoływanie zbędnych konfliktów i unikanie niepotrzebnego irytowania partnera,
- prawidłowe podsumowywanie i ocenianie negocjacji.

Ze względu na czysto teoretyczny charakter proponowanej koncepcji metodyczną ocenę kompetencji negocjacyjnych, a co za tym idzie hipotetyczny charakter stwierdzeń dotyczących tych kompetencji nie można stwierdzić, czy koncepcja ta stanowi użyteczne narzędzie identyfikacji i analizy tego rodzaju kompetencji w praktyce. Można jedynie zauważyć, iż charakteryzuje ją uniwersalność i wielkowymiarowość podejścia. Dotyczy bowiem wszelkiego rodzaju negocjacji gospodarczych oraz uwzględnia wszystkie istotne aspekty ich opisu i analizy (uwarunkowania, specyficzne cechy, poszczególne rodzaje, w tym uczestników, zakres i cele).

Tak specyficzne przedsięwzięcie, jak zarządzanie małym lub średnim przedsiębiorstwem, stanowi ważny obszar wykorzystania negocjacji, a ich opis i analiza jest istotnym przedmiotem badań i zastosowań. Proponowana koncepcja ma charakter zarówno diagnostyczny, jak i projektowy, tzn. może służyć dla celów analizy i oceny kompetencji przedsiębiorcy jako negocjatora, tj. stanowić swego rodzaju listę kontrolną, umożliwiającą ocenę jego aktualnych możliwości, bądź też stanowić model normatywny, tj. służyć do precyzowania wymagań kompetencyjnych i ich doskonalenia w konkretnych sytuacjach negocjacyjnych.

Jednak przedstawiona propozycja stanowi wstępne ujęcie rozważanych kompetencji negocjacyjnych przedsiębiorcy, ma bowiem modelowy charakter. Niezbędne jest jej rozwijanie (w dalszych badaniach autora), zwłaszcza pod kątem konkretyzacji podstawowych kategorii, szczególnie precyzowania kryteriów oceny kompetencji oraz doskonalenia zasad i narzędzi ich pomiaru. Wymagana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji, w badaniach porównawczych w małych i średnich firmach, dotyczących zarówno typowych, powtarzalnych negocjacji, jak i negocjacji bezprecedensowych.

Bibliografia

- Anderson, C. i Thompson, L.L. (2004). Affect from the top down: How Powerful Individuals' Positive Affect Shapes Negotiations. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, (95).
- Artinger, S., Vulkan, N. i Shem-Tov, Y. (2004). *Entrepreneurs' Negotiation Behaviour. Working Papers Series*. Oxford: University of Oxford, Said Business School.
- Bazerman, M.H. i Neale, M.A. (1997). *Negocjując racjonalnie*. Olsztyn: Libra.
- Bławat, F. (2002). Paradygmaty kariery przedsiębiorcy. *Gospodarka w Praktyce i Teorii*, (1).
- Buczkowski, T. (1998). Niektóre aspekty teorii przedsiębiorcy, jego funkcje oraz ich znaczenie dla teorii przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, (223).
- Chapman, G.B. i Johnson, E.J. (1999). Anchoring, Activation, and the Construction of Values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(2).
- Czekaj, J. (2010). Metodyka diagnozy pomiaru i struktury kompetencji kadry kierowniczej. W: D. Lewicka i L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*. Kraków: Wydawnictwa AGH.
- Dziadoń, J. (1984). Kryteria oceny funkcjonalności struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, (185).
- Elfenbein, H.A. (2015). Individual Differences in Negotiation: A Nearly Abandoned Pursuit Revived. *Current Directions in Psychological Science*, 24(2).

- Fisher, R. i Shapiro, D. (2009). *Emocje w negocjacjach, Jak je wykorzystać nie tylko w biznesie*. Warszawa: Santorski & Co.
- Fowler, A. (2001). *Jak skutecznie negocjować*. Warszawa: Petiti.
- Gruszecki, T. (1994). *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*. Warszawa: Cedor Sp. z o.o.
- Kahneman, D. (1992). Reference Points, Anchors, Norms, and Mixed Feelings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51.
- Kahneman, D. i Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47.
- Kobus-Ostrowska, D. (2003). Cechy przedsiębiorców i motywy ich działania. *Gospodarka w Praktyce i Teorii*, (1).
- Kozina, A. (2012). *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kozina, A. (2015). Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku). *Nauki o zarządzaniu*, 1(22).
- Kristensen, H. i Garling, T. (1997). The Effects of Anchor Points and Reference Points on Negotiation Processes and Outcomes. *Goteborg Psychological Reports*, 27(8).
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. i Minton, J.W. (2005). *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Murdoch, A. (1997). Dekalog negocjatora. *Marketing i Rynek*, (10).
- Negocjacje. Harvard Business Essentials* (2003). Konstancin-Jeziorna: MT Biznes.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rackham, N. i Carlisle, J. (1978). The Effective Negotiator. The Behaviour of Successful Negotiators. *Journal of European Industrial Training*, (6/7).
- Rea, R.H. (1989). Factors Affecting Success and Failure of Seed Capital/Start-up Negotiations. *Journal of Business Venturing*, (4).
- Rządca, R. (2003). *Negocjacje w interesach*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sharma, S., Bottom, W. i Elfenbein, H.A. (2013). On the Role of Personality, Cognitive Ability, and Emotional Intelligence in Predicting Negotiation Outcomes: A Meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 3(4).
- Strużycki, M. (red.). (2002). *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*. Warszawa: Difin.
- Sudoł, S. (1999). *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauk o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*. Toruń: TNOiK – Dom Organizatora.
- Thierry, D., Sauret, C. i Monod, N. (1994). *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*. Warszawa: Poltext.
- Thompson, L.L. (2001). *The Mind and Heart of The Negotiator*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tversky, A. i Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211.
- Tyrańska, M. (2012). Model systemu oceny kompetencji kadry kierowniczej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, (885).
- Ury, W. (1995). *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 roku o Krajowym Rejestrze Sądowym. Dz.U. z 1997 r. Nr 121, poz. 769.
- Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K.W. i Manstead A.S.R. (2004). The Interpersonal Effects of Emotions in Negotiations: A Motivated Information Processing Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4).
- Watkins, M. (2005). *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*. Gliwice: Helion.