

Paweł Kleka

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych,
Instytut Psychologii

Elżbieta Kowalczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii
Organizacji i Zarządzania

Autor do korespondencji: Elżbieta Kowalczyk, e.kowalczyk@ue.poznan.pl

ZAŁOŻENIA KONCEPCYJNE ORAZ CECHY PSYCHOMETRYCZNE KWESTIONARIUSZA DO BADANIA FUNKCJONALNEGO ASPEKTU METAKOMPETENCJI NEGOCJACYJNYCH (TMOK)

Streszczenie: Bazując na założeniach teoretycznych i wynikach badań empirycznych, w artykule zaprezentowano autorski kwestionariusz do pomiaru funkcjonalnego aspektu metakompetencji negocjacyjnych. Na podstawie wyników uzyskanych na próbie 331 osób ($N = 217$ (66%) kobiet oraz $N = 114$ (34%) mężczyzn, w wieku od 22 do 61 (56 dla kobiet) i średnim wieku 31,7 ($SD = 7,70$), gdzie większość osób pracowała ($N = 313$, 94,6%) średnio 9,4 ($SD = 7,35$) lat) wybrano pozycje kwestionariusza TMOK. Zasadność tworzenia nowego narzędzia do badania manipulacji oparto na wynikach analizy na próbie 82 osób ($N = 47$ (59,5%) kobiet oraz $N = 32$ (40,5%) mężczyzn) o średniej wieku 37,4 ($SD = 8,72$) oraz średnim stażu 14,6 ($SD = 7,82$) roku), które przebadano także za pomocą kwestionariuszy MACH IV oraz Wiary w Grę o Sumie Zerowej. Niskie lub nieistotne korelacje z makiawelizmem i przekonaniem o ograniczoności zasobów oraz zadowalające parametry rzetelności, a także wyniki analizy konfirmacyjnej modelu pomiaru kompetencji negocjacyjnych za pomocą TMOK uzasadniają stosowanie tego nowego narzędzia.

Do artykułu jest załączona składająca się z 16 twierdzeń końcowa wersja kwestionariusza TMOK służąca do badania dwóch wymiarów: technik manipulacyjnych (TM) oraz otwartej komunikacji (OK).

Słowa kluczowe: kompetencje negocjacyjne, metakompetencje, kwestionariusz kompetencji negocjacyjnych, analiza psychometryczna.

Klasyfikacja JEL: C19.

THE CONCEPTUAL FRAMEWORK AND PSYCHOMETRIC TRAITS OF A SURVEY FOR TESTING THE FUNCTIONAL ASPECT OF NEGOTIATION METACOMPETENCES (TMOK)

Abstract: The paper presents the author's questionnaire to measure the functional aspect of negotiation metacompetences based on theoretical assumptions and the results of empirical research. The items for TMOK was selected on the results obtained from a sample of 331 people ($N = 217$ (66%) women and $N = 114$ (34%) men, aged from 22 to 61 (56 for women) and mean age 31.7 ($SD = 7.70$) the majority of the people worked ($N = 313$, 94.6%) on average 9.4 years ($SD = 7.35$). The utility of a proposed tool for manipulation research was based on the analysis of 82 subjects ($N = 47$ (59.5%) women and $N = 32$ (40.5%) men) with a mean age of 37.4 ($SD = 8.72$) and average 14.6 ($SD = 7.82$) years of work experience), which were also examined by MACH IV and Faith in Zero-Sum Game. Low or insignificant correlations with Machiavellism and the convictions of resource constraints and satisfactory reliability parameters, as well as the results of the confirmatory analysis of the negotiation skills with TMOK justify the use of this new tool.

The 16 items final version of the questionnaire TMOK for testing two dimensions: manipulation techniques (TM) and open communication (OK) is attached to the elaboration.

Keywords: competences in negotiation, metacompetences, negotiation' competences survey, psychometric analysis.

Wstęp

Rozpoczynając rozważania na temat kompetencji negocjacyjnych, warto uczynić dwa podstawowe założenia dotyczące samych negocjacji. Po pierwsze, bazują one na komunikacji (piszą o tym m.in. Fisher, Ury i Patton 1994, s. 27–28; Nęcki 2000, s. 12). Po drugie, od momentu opublikowania w 1947 r. słynnej pracy von Neumanna i Morgensterna *Theory of games and economics baheavior* przyjmuje się negocjacje za pewnego rodzaju grę (m.in. Raiffa, 1994, s. 25–32; Kennedy, 1998, s. 77, 164, 262; Kowalczyk, 2001, s. 137–143; Malhotra, 2012, s. 367). Tak rozumiane negocjacje są punktem wyjścia do prowadzenia przez autorów dalszej analizy.

W literaturze przedmiotu można dostrzec wyraźną lukę związaną z brakiem narzędzi, które mogłyby być wykorzystane do celów badawczych lub treningowych. Było to głównym powodem, dla którego autorzy zdecydowali się na opracowanie oparte na zaadaptowanym modelu metakompetencji (Oleksyn, 2006), kwestionariusza do oceny funkcjonalnego aspektu metakompetencji negocjacyjnych. Autorzy zadali sobie pytanie, czy jest możliwe opracowanie uniwersalnego narzędzia badającego kompetencje negocjacyjne, które byłoby wyabstrahowane z sytuacyjnego kontekstu poszczególnych negocjacji. Celami niniejszego opracowania są, po pierwsze, ukazanie w jego części teoretycznej, założeń koncepcyjnych stanowiących podstawę konstrukcji kwestionariusza mierzącego funkcjonalny aspekt metakompetencji negocjacyjnych, a po drugie, prezentacja, w części empirycznej, przygotowanego narzędzia (TMOK – Techniki Manipulacyjne/Otwarta Komunikacja¹), wraz z analizą jego dobroci psychometrycznej oraz wynikami confirmacyjnej analizy czynnikowej.

1. Kompetencje negocjacyjne jako przedmiot diagnozy

Kompetencje według C. Nosala możemy rozumieć w sposób różnorodny, tj. jako: a) sprawny sposób działania (ujęcie prakseologiczne), b) uprawnienia do określonych czynności (ujęcie prawne), c) znajomość wzorców zachowań (ujęcie socjologiczne) lub d) funkcjonalny aspekt regulujący zachowanie (ujęcie psychologiczne) (za: Załoga, 2013). W analizie kompetencji negocjacyjnych obecne są wszystkie wyżej wymienione aspekty, jednak autorzy skupią się na ostatnim z wymienionych podejść.

1.1. Istota kompetencji negocjacyjnych

Kompetencje te są trudne zarówno do zdefiniowania, jak i ujęcia konceptualnego oraz powiązanie z nim pomiaru. Kompetencje negocjacyjne są wykorzystywane w codziennych sytuacjach funkcjonowania wewnątrzorganizacyjnego, w reprezentowaniu organizacji na zewnątrz oraz na poziomie rozmów międzykulturowych. Wyzwaniem zatem jest opisanie, a następnie zdiagnozowanie tak skomplikowanej materii. Potwierdza to też literatura przedmiotu w której się podkreśla, że wielu badaczy poświęca uwagę sposo-

¹ Autorzy wyrażają zgodę na wykorzystanie narzędzia w celach badawczych i szkoleniowych z koniecznością powołania się na prawa autorskie twórców. Autorzy zezwalają na użycie kwestionariusza na zasadach licencji CC BY-NC-ND 3.0.

bom osiągnięcia lepszych rezultatów w poszczególnych, jednostkowych, negocjacjach, natomiast brakuje zadowalających rozwiązań oferujących możliwość pomiarów w sposób zgeneralizowany i odnoszący się do szerszego spektrum pertraktacji (Hughes, Enlow, Siegel i Weiss, 2012, s. 327–328). A. Kozina (2015, s. 22–35) zaproponował metodykę pomiaru kompetencji negocjacyjnych, którą opiera na założeniu, że w ich skład wchodzi kompetencje ogólne (mówiące o potencjale negocjacyjnym pracowników) oraz kompetencje sytuacyjne (powiązane ze swoistymi cechami konkretnych negocjacji). Takie założenie wymusza opracowywanie odrębnych narzędzi dla zdiagnozowania kompetencji sytuacyjnych dopasowanych do poszczególnych negocjacji, co oczywiście z jednej strony czyni pomiar bardziej rzetelnym, ale z drugiej utrudnia, czyniąc go niepowtarzalnym w odmiennych uwarunkowaniach. Jednak pierwszy z wyodrębnionych przez tego autora wymiar kompetencji, tj. swoisty potencjał negocjacyjny, można byłoby mierzyć wspólnym, ujednoliconym narzędziem. Zdaniem A. Koziny, u podstaw ogólnej kompetencji negocjacyjnej leży wiedza, następnie umiejętności i zdolności, jak też cechy osobowości i postawy, a listę zamyka doświadczenie. Podobne podejście prezentuje E. Kowalczyk (2013, s. 295–305), która uznała, że na kompetencje negocjacyjne składają się różne aspekty wiedzy powiązanej z negocjacjami, postawy wobec negocjacji (sposób ich postrzegania – np. jako niechcianego obowiązku, pasjonującej gry, starcia, co wzbudza powiązane z percepcją emocje i zachowania) oraz cechy i zdolności negocjatorów (w tym inteligencja emocjonalna, umiejętności komunikacyjne, wprawa w stosowaniu technik negocjacyjnych, umiejętność budowania zaufania). Wychodzi to naprzeciw postulatowi badania ogólnej kompetencji negocjacyjnej niezależnie od kontekstu toczonych rozmów.

Należy jednak podkreślić, że niezmiernie czasochłonne, trudne i mogące budzić wiele oporów byłoby badanie wszystkich elementów ogólnej kompetencji negocjacyjnej (m.in. takich jak profile osobowości czy poziomu zdolności poznawczych, w tym inteligencji ogólnej). Zatem autorzy proponują ujęcie, w którym jeden ze składników metakompetencji negocjacyjnej – aspekt funkcjonalny – bazuje na dwóch kluczowych wymiarach – umiejętnościach z zakresu otwartej komunikacji oraz wykorzystywania reguł gry negocjacyjnej. Pomiar funkcjonalnego aspektu metakompetencji negocjacyjnych będzie zatem określał wprawę, jaką poszczególne osoby posiadają, oraz preferowany przez nie sposób negocjacji – oparty na otwartej komunikacji (OK) bądź na technikach manipulacji negocjacyjnych (TM).

1.2. Charakterystyka koncepcji metakompetencji negocjacyjnych

Opierając się na modelu kompetencji według T. Oleksyna, autorzy przyjęli, że na metakompetencję negocjacyjną będzie się składać: a) wiedza na temat negocjacji (aspekt poznawczy), b) umiejętność jej stosowania (aspekt funkcjonalny) oraz c) jakość relacji powstałej podczas rozmów (aspekt społeczny) (Oleksyn, 2006, s. 23–24). Zatem innymi słowy ujmując: metakompetencją w zakresie negocjacji będzie zdolnością do użycia posiadanej wiedzy w odpowiednim czasie i w sposób dostosowany do odbiorcy, tj. uczestnika interakcji (Kowalczyk, 2013, s. 295–305)

Tabela 1. Składowe, struktura i metody diagnozy metakompetencji negocjacyjnej

Komponenty metakompetencji	Struktura komponentów kompetencji negocjacyjnych	Propozycja miary
Aspekt poznawczy	wiedza – uzależniona od poziomu zdolności poznawczych i zdobywana w toku nauki formalnej, kursów i szkoleń tematycznych, samodoskonalenia (w tym doświadczenie)	test wiedzy i (lub) zakres i kierunek wykształcenia formalnego, doświadczenie w negocjacjach
Aspekt funkcjonalny	umiejętność przedstawienia swoich propozycji poprzez odwołanie się do technik negocjacyjnych i (lub) w sposób oparty na otwartej komunikacji oraz dostosowane reagowanie na propozycje drugiej strony	kwestionariusz TMOK do pomiaru wykorzystania technik manipulacyjnych i otwartej komunikacji
Aspekt społeczny	tworzenie satysfakcjonujących relacji z drugą stroną z wykorzystaniem marki osobistej, co jest szczególnie istotne w przypadku długotrwałych związków zawodowych i (lub) biznesowych	ocena jakości relacji negocjacyjnej – horyzont czasowy kontaktów, poziom satysfakcji z negocjacji osiągnięty przez wszystkie strony

Źródło: Na podstawie: (Kowalczyk i Kleka, 2015; Lewicki, Saunders i Barry, 2006; Cenker, 2002; Donaldson i Donaldson, 1999; Kowalczyk, 2013; Fulmer i Barry, 2004).

Aspekt poznawczy. Wymiar ten opiera się m.in. na zdolności do analizy problemu, zwłaszcza uwzględniającej interesy obu stron, wgląd i zdolność przewidywania ruchów drugiej strony, umiejętność podejmowania decyzji (Chirodea i Soproni, 2013). W analizowanym modelu założono, że aspekt poznawczy obejmuje różne rodzaje wiedzy, którą można ocenić na podstawie

posiadanego przez daną osobę wykształcenia, przy czym skupienie się jedynie na jego poziomie może nie okazać się różnicujące, zwłaszcza gdy badaniami obejmuje się dość homogeniczną grupę (np. Kowalczyk 2001, s. 171). Analizując wykształcenie, warto się skupić na realizowanych w trakcie edukacji zagadnieniach, a zwłaszcza na tym, czy w trakcie nauki poruszano problematykę negocjacji, rozwiązywania konfliktów, podejmowania decyzji. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele doniesień podkreślających rolę doświadczenia jako elementu wiedzy, który pozytywnie wpływa na funkcjonowanie poznawcze i behawioralne negocjatorów (za: Mintu-Wissmatt i Gassenhaimer, 2000). W badaniach empirycznych wykazano też związek doświadczenia z poziomem kompetencji negocjacyjnej. Im częściej osoby negocjują, tym lepiej radzą sobie w negocjacjach (Kowalczyk, 2001, s. 173–174), a R. Lewicki, D.M. Saunders i B. Barry (2006, s. 525, 402–403 i 262) utrzymują, że doświadczenie wpływa na przyjmowanie bardziej zróżnicowanych zachowań negocjacyjnych oraz powoduje bardziej integratywną postawę i zmniejsza prawdopodobieństwo użycia mniej etycznych technik negocjacyjnych. Odmienne dane otrzymali E. Kowalczyk i P. Kleka (2015), ustalając występowanie pozytywnego związku pomiędzy częstotliwością negocjacji zawodowych i pozazawodowych a stosowaniem technik manipulacyjnych.

Aspekt społeczny. Element społeczny budujący metakompetencje negocjacyjne jest rozumiany jako jakość wytworzonych relacji zarówno w zespole negocjacyjnym, jak i pomiędzy stronami negocjacji. Będzie ona w dużej mierze zależała od cech osobowości i umiejętności miękkich poszczególnych osób, a jego miarą może być odczuwana satysfakcja z negocjacji. Satysfakcja często rzutuje na dalsze losy porozumienia, zwłaszcza gdy negocjacje wiążą się długotrwałymi relacjami pomiędzy stronami, co jest znacząco częstsze niż jednorazowe pertraktacje (Olivier, Balakrishnan i Barry, 1994, s. 253–254). Należy zauważyć, że na wzrost satysfakcji wpływa m.in. rodzaj negocjacji – w opartych na wartości (np. moralność, sprawiedliwość, honor, uczciwość) większą satysfakcję przynoszą zachowania dystrybucyjne; natomiast w opartych na interesach (np. płaca, awans, kariera, kupno-sprzedaż) większe zadowolenie przynosi zachowanie integratywne (Stöckli i Tanner, 2014, s. 202–208), zgodność celów założonych z osiągniętymi (Oliver i in., 1994, s. 225), jak też zastosowanie adekwatnej do celu metody negocjacyjnej (Winch i Winch 2005, s. 27).

Aspekt funkcjonalny. Ostatni element metakompetencji negocjacyjnej może być oceniany przez komunikacyjne wskaźniki behawioralne. Wybrano je ze względu na fakt, że negocjacje są często definiowane jako forma komunikacji, która służy rozwiązaniu problemu i (lub) dystrybucji dóbr (np. Fisher i in., 1994, s. 27–28; Rządca i Wujec, 1998, s. 10; Nęcki, 2000, s. 12; Nierenberg,

1994, s. 8; Cenker, 2002, s. 12), równocześnie komunikacja jest też uważana za medium występujące w procesie negocjacji (np. *Negocjacje*, 2003, s. 137). Dla potrzeb opracowanego i zaprezentowanego na łamach tego artykułu kwestionariusza autorzy zaproponowali dokonanie analizy komunikacji w dwóch wymiarach – komunikacji o charakterze otwartym oraz opierającej się na manipulacji. Odwoływanie się do jej poszczególnych form jest warunkowane przez trzy podstawowe zbiory czynników obejmujące czynniki wewnętrzne, zewnętrzne oraz relacyjne (tabela 2).

Tabela 2. Przykłady determinant wyboru form komunikacji

Rodzaj Czynników	Otwarta komunikacja	Komunikacja oparta o negocjacyjne techniki manipulacyjne
Wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność argumentowania i siła perswazji – umiejętność słuchania – wykrywania błędów komunikacyjnych – zrównoważone reagowanie na usłyszane treści – postawa prospołeczna – wyrażona w gotowości do kooperacji 	<ul style="list-style-type: none"> – postrzeganie świata jako gry o sumie zerowej – paradoks braku zależności od makiawelizmu – postawa dość powszechnej akceptacji dla dwuznacznych etycznie zachowań w negocjacjach – postawa pro-self – wyrażona w indywidualizmie i rywalizacji
Zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – kultura oraz normy społeczne/organizacyjne wspierające zachowania <i>fair play</i> – strategia organizacji oparta na współpracy z interesariuszami – zalecenia mocodawców dotyczące budowania relacji 	<ul style="list-style-type: none"> – kultura oraz normy społeczne/organizacyjne wspierające wyniki i podejście typu „cel uświęca środki” – strategia organizacji oparta na rywalizacji – zalecenia mocodawców dążące do wykazania się wynikami ilościowymi oraz kompetencjami
Relacyjne	<ul style="list-style-type: none"> – integratywna strategia negocjacyjna prowadząca do rozwiązania problemu przynoszącego obopólne korzyści – zachowania oparte na zasadach otwartej komunikacji prezentowane przez drugą stronę 	<ul style="list-style-type: none"> – dystrybutywna strategia negocjacyjna prowadząca do podziału „ograniczonego kawałka tortu” – zachowania manipulacyjne lub przyzwalanie na manipulację przez drugą stronę

By toczone między stronami rozmowy przyczyniły się do subiektywnie rozumianego sukcesu negocjacyjnego, wszystkie trzy kategorie czynników powinny się wzajemnie uzupełniać. Natomiast założenia teoretyczne i ustalenia empiryczne będące podstawą służącą do opracowania wymiarów komunikacji wykorzystanej w kwestionariuszu TMOK są zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3. Podstawowe założenia konstrukcji wymiarów komunikacji

Otwarta komunikacja (OK) jest oparta na założeniach:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Równowaga pomiędzy skrajną reaktywnością a skrajną autonomią (Stewart, 2005, s. 341–343) 2. Umiejętność perswazji obejmująca budowanie argumentacji (tor centralny) oraz oddziaływania za pomocą otoczenia, atrakcyjności negocjatora (tor peryferyjny) (Lewicki, Saunders, Barry i Mintonn., 2005, s. 223–226) 3. Aktywne słuchanie, a w tym: <ul style="list-style-type: none"> – umiejętne zadawanie pytań (m.in. Lewicki i in., 2006, s. 177–178; Donaldson i Donaldson, 1999, s. 110–116; Chełpa, 2000, s. 41; Chirodea i Soproni, 2013) – właściwa ocena uzyskanych informacji i niedopuszczenie do zadziałania „efektu informacja-jest – słabością” (Lewicki i in., 2006, s. 177–178) – sprawdzanie rozumienia usłyszanych treści, czyli parafrazowanie 4. Znajomość kulturowych uwarunkowań zachowań komunikacyjnych
Wykorzystanie negocjacyjnych technik manipulacyjnych (TM) jest oparte na założeniach:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zachowania dwuznacznie etyczne są w negocjacjach powszechne [m.in. Fleck, Volkman, Pereira, Levy i Vaccari, 2014, s. 26; Jastrzębska-Smolaga 2007, s. 101–106) 2. Niektóre dwuznaczne etycznie zachowania mogą stanowić o przewadze i sukcesie negocjacji (Lewicki i Robinson, 1989, s. 6650) 3. Stopień oceny nieetyczności różnych zachowań jest zróżnicowany – od wprowadzenia – w błąd co do stanowiska (najmniej nieetyczne), poprzez blefowanie, po oszustwa i fałszerstwa (najbardziej nieetyczne) (Lewicki i Robinson, 1989, s. 665–682) 4. Do najbardziej popularnych technik (stosowanych często i bardzo często) w trakcie negocjacji w sprawie pracy należą: pozytywna autoprezentacja (76%), mierz wysoko (45,7%), częste i powolne ustępstwa (22,2%), a negocjatorzy odwołują się do nich niezależnie od przyzwolenia drugiej strony na ich wykorzystywanie (Kowalczyk, 2011, s. 340–341) 5. Przed stosowaniem technik powstrzymuje ludzi obawa przed ewentualnymi restrykcjami w przypadku ich demaskacji, zachętą jest przyzwolenie drugiej strony i (lub) konieczność wykazania się wprawą w ich stosowaniu (Kowalczyk, 2011, s. 291) 6. Używanie technik manipulacyjnych będzie sprzyjać postrzeganiu świata jako gry o sumie zerowej determinowanej poglądem o dystrybucyjnym charakterze wymiany społecznej (Różycka i Wojciszke, 2010, s. 33–44) 7. Nie trzeba mieć natury makiawelicznej, by stosować techniki manipulacyjne, co generuje „efekt dysonansu ponegociacyjnego” oznaczający, że pomimo wpraw w użyciu technik manipulacyjnych badani nie odczuwają znaczącej satysfakcji z negocjacji (Kowalczyk i Kleka, 2015)

Źródło: Na podstawie literatury przedmiotu.

W tabeli 3 zaprezentowano założenia, które stały się podstawą konstrukcji kwestionariusza TMOK. Skala OK odnosi się do zasady otwartości komunikacyjnej. Wśród badaczy i dydaktyków specjalizujących się w zagadnieniach negocjacyjnych istnieje w zasadzie zgodność co do zasadniczego znaczenia

umiejętności komunikacyjnych wykazanych powyżej (m.in. Cenker, 2002; Kowalczyk, 2011, s. 151–153). Jednak wiele z nich nie jest wyłącznie wykorzystywana podczas negocjacji, są one przydatne w procesie szeroko pojętego zarządzania sprzedażą i porozumiewania się ze współpracownikami oraz klientami (m.in. Frydrychowicz, 2009, s. 95–102; Nęcki, 1996). Można ją doskonalić podczas wielu sytuacji tak zawodowych, jak i pozazawodowych. R. Fisher, W. Ury i B. Patton (1994), promujący styl rzeczowy, podkreślają rolę otwartej, niewypaczającej rzeczywistości komunikacji, a ustalenia E. Kowalczyk i P. Kleki (2015) wskazują na jej związek z satysfakcją osiąganą podczas negocjacji.

Drugi z wymiarów dotyczy komunikacji opartej na manipulacji (TM) i jest powiązany z wykorzystaniem licznych technik negocjacyjnych. Tego typu zachowania komunikacyjne są ściśle przypisane do negocjacji, a wprawa w odwoływanie się do nich wzrasta wraz z częstotliwością negocjowania (Kowalczyk i Kleka, 2015).

1.3. Makiawelizm i wiara w świat jako grę o sumie zerowej a komunikacja oparta na otwartości i manipulacji

Za wyniki osiągnięte przez negocjatorów odpowiada często stopień, w jakim potrafią oni wywierać wpływ na innych, oraz styl, w jakim walczą o realizację celów (m.in. Lewicki i in., 2006, s. 103–105; Donaldson i Donaldson, 1999, s. 65–72). Wywieranie wpływu może być oparte na jasnej i wyrażonej wprost komunikacji bądź na manipulacji, która często jest utożsamiana z osobowością makiaweliczną. Równocześnie towarzyszyć im może przekonanie, że wygrać mogą obie strony (podejście integratywne) bądź że wygrana jest jednostronna (podejście dystrybutywne) (m.in. Lewicki i in., 2005, s. 51–53; Kowalczyk i Kleka, 2015). Dlatego też w trakcie opracowywania trafności zewnętrznej kwestionariusza TMOK zweryfikowano, czy i w jakim stopniu makiawelizm oraz wiara w reguły gry o sumie zerowej korelują z otwartą komunikacją i technikami manipulacyjnymi. Makiawelizm jest cechą osobowości polegającą na postrzeganiu świata jako złego i niesprawiedliwego, przedkładaniu sukcesu własnego nad cudzy oraz przewadze nastawienia poznawczego nad emocjonalnym. Według R. Christiego i F.L. Geis makiaweliści traktują innych w sposób instrumentalny, silnie z nimi rywalizując, a wiedzę o innych są skłonni wykorzystywać z pożytkiem dla siebie. Cechuje ich chłód emocjonalny, traktują innych bez empatii, nie przyjmują ich perspektywy w działaniu. Badania empiryczne powyżej przywołanych autorów pozwoliły ustalić, że makiawelistą jest osoba o dużej odporności na wpływ społeczny,

zorientowana na poznanie, kontrolująca sytuacje społeczne i osiągająca dobre rezultaty w sytuacjach w niewielkim stopniu ustrukturalizowania, wymagających improwizacji (za: Siwy-Hudowska i Kieszowska-Grudny, 2010, s. 27–28). Makiawelista łatwo się rozgrzesza z manipulowania innymi, gdyż w jego przekonaniu są oni nieuczciwi, nielojalni i niegodni zaufania (Pilch 2008, s. 16). Jak wynika z przytoczonych badań, ludzie unikają kontaktów z makiawelistami – nie chcą prowadzić z nimi interesów biznesowych czy wynajmować wspólnego mieszkania, a są oni jedynie interesujący jako uczestnicy niezobowiązującej dyskusji (Siwy-Hudowska i Kieszowska-Grudny, 2010, s. 27–28). Analizując cechy makiaweliczne w kontekście negocjacji, możemy dojść do wniosku, że sprzyjają one skuteczności w negocjacjach. Badania jednak nie są jednoznaczne i nie świadczą o wyższości makiawelistów nad niemakiawelistami. Ci pierwsi z jednej strony potrafią się zdystansować w negocjacjach od emocji, z drugiej jednak dość sztywno korzystają z obranej strategii rywalizacji, co nie sprzyja porozumieniu. W kontaktach twarzą w twarz niemakiaweliści są bardziej pobudzeni i rozproszeni oraz bardziej podatni na zachowania makiawelistów nakierowane na emocje, co czyni ich mniej skutecznymi. Prawidłowość ta jednak zanika, gdy nie dochodzi do bezpośredniego kontaktu. Co więcej, diady mieszane (makiawelista kontra niemakiawelista) znacząco rzadziej dochodzą do porozumienia (Pilch 2008, s. 115–116). Rozważając związek form komunikacji z makiawelizmem, można przypuszczać, że powszechne i kontekstualne odwoływanie się technik manipulacyjnych nie musi współwystępować z omawianą cechą, co przyczynia się do generowania tzw. efektu dysonansu ponegociacyjnego. Założono też, że otwarta komunikacja oparta na mówieniu wprost i dążeniu do integratywnego rozwiązywania sporów (Kowalczyk i Kleka, 2015) także nie będzie współwystępować z makiawelizmem.

W kontekście rozważanych zagadnień warto także zwrócić uwagę na dość powszechnie występujące przekonanie, że w życiu obowiązują zasady gry o sumie zerowej (wygrana jednej strony pociąga za sobą przegraną drugiej), która jest w psychologii dobrze opisana (Różycka i Wojciszke, 2010). Jej wyrazem jest przekonanie, że osiągnięcie sukcesu (zawodowego, ekonomicznego) jest możliwe tylko wtedy, gdy pozbawi się lub obniży szanse na sukces przeciwnika, a interesy ludzi mają naturę antagonistyczną. Dobra, o które się walczy, są ograniczone, a relacjom w wymianie społecznej towarzyszy poczucie straty. Osoby o wysokim wskaźniku wiary w grę o sumie zerowej cechują się w sferze poznawczej: antagonistycznym nastawieniem na ochronę własnych zasobów, zewnętrznym poczuciem umiejscowienia kontroli, pesymizmem, negatywną wizją świata zewnętrznego i brakiem zaufania do innych

(Różycka-Tran, Boski i Wojciszke, 2014). Autorzy opracowania założyli, że powyżej przytoczona charakterystyka koresponduje z dystrybutywnym typem negocjacji, a przez to ze skłonnością do stosowania manipulacyjnych technik negocjacyjnych. Równocześnie otwarta komunikacja wymaga od negocjatora pewnej dozy zaufania interpersonalnego, optymizmu, często wewnętrznego poczucia umiejscowienia kontroli i wiary w siebie. Zatem autorzy założyli, że brak jest pozytywnego związku omawianej postawy z tendencją do otwartości komunikacyjnej.

2. Autorski kwestionariusz TMOK

2.1. Konstrukcja kwestionariusza

Powodem, dla którego autorzy podjęli się opracowania kwestionariusza do badania funkcjonalnego aspektu metakompetencji, było dostrzeżenie luki związanej z brakiem wygodnych w zastosowaniu i zwalidowanych narzędzi, które mogłyby służyć do oceny kompetencji negocjacyjnych. W tabeli 4 zaprezentowano kilka przykładów kwestionariuszy obrazujących, w jaki sposób można mierzyć niektóre parametry funkcjonowania negocjatorów. Można je uznać za przejawy ogólnej kompetencji negocjacyjnej.

Warto zaznaczyć, że wiele badań prezentowanych w literaturze przedmiotu poświęconych umiejętnościom i kompetencjom negocjacyjnym bazuje na bogatych bateriach testów służących do pomiaru cech lub umiejętności typowanych jako ich istotne składniki (np. inteligencji ogólnej i emocjonalnej, asertywności, umiejętności komunikacyjnych, postaw, nadziei na sukces, radzenia sobie ze stresem, systemu potrzeb, reakcji w konflikcie) (Kowalczyk, 2001, 2011; Lewicki i in., 2006). Oznacza to długotrwały i często nużący respondentów proces badawczy oraz niską przydatność do celów szkoleniowych. Dlatego też autorzy zdecydowali się opracować narzędzie, które mogłoby być wykorzystane do celów zarówno szkoleniowych, jak i dydaktycznych, auto-diagnostycznych oraz badawczych.

Treść poszczególnych pozycji kwestionariuszowych opracowano na podstawie przeglądu i analizy wyżej zaprezentowanej analizy literatury oraz wcześniejszych badań empirycznych autorów. W zgodzie z przyjętymi założeniami teoretycznymi pozycje kwestionariuszowe miały tworzyć dwie skale. Pierwotna wersja kwestionariusza składała się z 32 pozycji. Do każdej z pozycji badani ustosunkowywali się na 5-stopniowej skali Likerta (gdzie poszczególne liczby odpowiadały: 1 – nigdy; 2 – bardzo rzadko; 3 – czasami; 4 – często; 5 – bardzo

Tabela 4. Wybrane narzędzia wykorzystywane w badaniach składowych kompetencji negocjacyjnych

Przedmiot diagnozy	Autor	Opis testu	Komentarz
Umiejętności	K.W. Thomas, R.H. Kilmann	test badający pięć stylów rozwiązywania konfliktów na podstawie 30 diad, w każdej z nich należy wybrać jedno bliższe twierdzenie; style opisane są na układzie dwóch osi – asertywność i kooperacja	normy opracowane na dużej próbie amerykańskich menedżerów; jest używany w wielu krajach i w wielu wersjach językowych, umożliwia szybkie badanie, a otrzymane wyniki mogą się stać podstawą do dyskusji w trakcie zajęć warsztatowych (Kilmann, 2017)
	S. Chelapa, T. Witkowski (1999)	oparty na koncepcji Tossiego, zakładającej występowanie pięciu stylów reakcji na konflikt; test składa się z 30 twierdzeń, do których należy się ustosunkować na 5-stopniowej skali Likerta	brak walidacji, może służyć autodiagnozie i pracy nad własnym rozwojem
	P. Steele, J. Murphy i R. Russill (2005)	ankieta składa się z 37 twierdzeń, na które badani odpowiadają na 7-stopniowej skali; dołączony klucz umożliwia analizę odpowiedzi na poszczególne pytania	brak walidacji, w zasadzie analiza jakościowa odpowiedzi na poszczególne pytania
Postawy	R.J. Lewicki R, J. Robinson (1989)	służący percepcji pięciu kategorii etyczne dwuznacznych taktyk, posiada wersje o różnej długości 30–18–16 pozycji, co do których badani ustosunkowują się na 7-stopniowej skali	kwestionariusz ten wykorzystano m.in. do badań porównawczych różnych kręgów kulturowych oraz grup zawodowych
Kompetencje mediacyjne	J. Poitras, K. Hill, V. Hamel, F.-B. Peltier (2015)	kwestionariusz składa się z 10 twierdzeń badających umiejętności poznawcze, emocjonalne, behawioralne oraz postawy menedżerskiej	dobrze wspomniany walidacyjny; jest on jednak przeznaczony do badania osób zajmujących stanowiska kierownicze

często). Twierdzenia zawarte w wersji pierwotnej opisywały częste zachowania komunikacyjne, zarówno oparte na technikach manipulacyjnych, jak i na otwartej komunikacji. W wyniku przeprowadzonych i opisanych poniżej analiz statystycznych w kwestionariuszu wyodrębniono dwie skale, każda z nich zawiera po osiem twierdzeń. Pierwsza ze skal diagnozuje skłonność do wykorzystywania w negocjacjach otwartej komunikacji (OK), druga – tendencję do odwoływania się do negocjacyjnych technik manipulacyjnych (TM). W wersji końcowej utrzymano opisany wyżej sposób udzielania odpowiedzi.

2.2. Opis grup badawczych

Badania normalizacyjne przeprowadzone na grupie I odbyły się w drugim i trzecim kwartale 2013 roku za pośrednictwem strony internetowej ebadania.pl. Ankietę wypełniło 331 respondentów, w tym 217 (66%) kobiet oraz 114 (34%) mężczyzn. Badani byli osobami aktywnymi zawodowo, dobrze wykształconymi, które deklarowały, że negocjują zarówno w pracy zawodowej, jak i poza nią. Badanych rekrutowano wśród absolwentów, słuchaczy i studentów uczelni ekonomicznych, zakładając, że osoby te zarówno w toku studiów, jak i w praktyce zawodowej mają styczność z negocjacjami. Założono, że ani wielkość organizacji, ani zajmowane stanowisko nie są czynnikami, które wykluczają możliwość prowadzenia negocjacji. Dlatego też nie sformułowano ograniczeń doboru do grupy związanych z tymi parametrami. Średni wiek w grupie wynosił 31,7 ($SD = 7,70$) i nie różnił się między płciami ($t_{(211)} = -0,69, p = 0,489$). Najmłodsza kobieta miała 22 lat, podobnie jak mężczyzna (22), natomiast najstarsze osoby liczyły odpowiednio – 56 oraz 61 lat. Wśród osób przebadanych większość osób pracowała ($N = 313, 94,6\%$), z pozostałych niepracujących większość pracy poszukiwała ($N = 14, 4,5\%$). Przeciętny staż osób uczestniczących w badaniach wynosił 9,4 lat ($SD = 7,34$) i nie różnił się istotnie między kobietami i mężczyznami ($t_{(195)} = -1,15, p = 0,251$). Pozostałe parametry charakteryzujące badanych, takie jak wykształcenie, zajmowane stanowisko oraz wielkość organizacji, w której respondenci pracowali, są zawarte w tabeli 5.

W trakcie analiz nie stwierdzono różnic w poziomie posiadanego wykształcenia pomiędzy kobietami i mężczyznami ($W = 11\,738, z = 0,81, p = 0,420$) oraz związków między płcią a wielkością organizacji, w której respondenci pracowali ($\chi^2_{(6)} = 7,71, p = 0,260$). Natomiast analizując różnice pod względem częstości zajmowanego stanowiska pomiędzy kobietami i mężczyznami, stwierdzono że, kobiety rzadziej zajmują stanowisko kierownicze, a częściej samodzielne/specjalistyczne lub szeregowie ($\chi^2_{(4)} = 18,26, p = 0,001, d = 0,24$).

Tabela 5. Zbiorcza charakterystyka grupy badawczej I i II

Zmienne		Grupa I (2013) N = 331		Grupa II (2015) N = 82		
		N	%	N	%	
Wykształcanie	średnie	8	2,2	0	0	
	licencjackie /inżynierskie	91	27,5	4	5	
	magisterskie	131	39,6	51	63,8	
	podyplomowe	95	28,7	21	63,8	
	doktorat i wyżej	6	1,8	3	3,8	
	brak danych	0	0	3	3,8	
Stanowisko	szeregowe	ogółem	47	14,2	17	20,7
		kobiety	37	17,1		
		mężczyźni	10	8,8		
	samodzielne/ specja- listyczne	ogółem	149	45,0	25	30,5
		kobiety	108	49,8		
		mężczyźni	41	36,0		
	kierownicze niższego szczebla	ogółem	64	19,3	17	20,7
		kobiety	35	16,1		
		mężczyźni	29	25,4		
	kierownicze wyższe- go szczebla	ogółem	60	18,1	16	19,5
		kobiety	29	13,4		
		mężczyźni	31	27,2		
	nie pracuję	ogółem	11	3,3	7	8,5
		kobiety	8	3,7		
		mężczyźni	3	2,6		
Wielkość organizacji	od 1 do 9 pracowników	55	16,6	5	6,1	
	od 10 do 49 pracowników	70	21,1	21	25,6	
	od 50 do 249 pracowników	75	25,7	36	43,9	
	od 250 do 999 pracowników	50	15,1	10	12,2	
	powyżej 1000	67	20,2	1	1,2	
	nie wiem	3	0,9	0	0	
	nie pracuję	11	3,3	9	11,0	

Z kolei aby zbadać zasadność tworzenia nowego narzędzia do badania negocjacji, analizie poddano wyniki II grupy zebrane na próbie 82 osób (średnia wieku 47 kobiet $M = 36,4$, $SD = 8,72$; średnia wieku 31 mężczyzn $M = 38,8$, $SD = 7,6$; różnica wieku nieistotna: $t_{(73)} = 1,24$, $p = 0,218$; średni staż $M = 14,6$, $SD = 7,82$ roku), które przebadano za pomocą trzech kwestionariuszy. Badania były przeprowadzone w 2015 roku, a charakterystykę grupy zawiera tabela 5.

Warunki brzegowe doboru do grupy były analogiczne z tymi z badania eksploracyjnego. Analiza trafności kryterialnej nowego narzędzia w aspekcie różnicowym została zaprezentowana w sekcji 2.3.

2.3. Analiza psychometryczna narzędzia badawczego

Trafność i rzetelność. Licząc się z koniecznością redukcji liczby pozycji w kwestionariuszu, wstępnie przygotowano ich dłuższą listę. Wyniki pierwotnej (32-pozycyjnej) wersji kwestionariusza poddano eksploracyjnej analizie struktury czynnikowej, a ocenę liczby czynników oparto na metodzie VSS (Revelle i Rocklin, 1979). Dokonana analiza wskazała na istnienie dwóch czynników oraz pewnej części wariancji swoistej, która była zawarta w poszczególnych pozycjach narzędzia, ale nie odpowiadała teoretycznym założeniom o istnieniu dwóch obszarów: technik manipulacyjnych (TM) oraz otwartej komunikacji (OK). Ładunki czynnikowe po rotacji Varimax stały się podstawą do opracowania ostatecznej wersji kwestionariusza, a połowę pozycji z wersji pierwotnej usunięto właśnie ze względu na niski poziom wspólnej wariancji.

Tabela 6. Ładunki czynnikowe pozycji kwestionariusza zawarte w ostatecznej wersji kwestionariusza

Pytania w skali TM				Pytania w skali OK			
twierdzenia	ładunki czynnikowe	twierdzenia	ładunki czynnikowe	twierdzenia	ładunki czynnikowe	twierdzenia	ładunki czynnikowe
P2	0,438	P6	0,494	P1	0,468	P11	0,486
P3	0,453	P8	0,606	P7	0,371	P12	0,438
P4	0,565	P15	0,627	P9	0,668	P13	0,529
P5	0,588	P16	0,660	P10	0,577	P14	0,381

Nie stwierdzono ładunków krzyżowych większych od 0,3.

Źródło: Badania własne. Pełen tekst twierdzeń znajduje się w załączniku 1.

Za wskaźnik trafności przyjęto wyniki analizy eksploracyjnej ostatecznej wersji kwestionariusza na odpowiedziach uzyskanych w II badaniu ($N = 82$), która potwierdziła istnienie dwóch czynników. Pierwszy czynnik wyjaśniał 20%, a drugi 13% wariancji wyników ogółem ($TLI = 0,90$, $RMSEA = 0,062$, $CI_{,95} [0, 0,81]$). Tę wersję narzędzia zbadano pod kątem rzetelności.

Do analizy rzetelności rozumianej jako miara nasycenia czynnikiem wspólnym pozycji wchodzących w skład narzędzia TMOK wykorzystano

współczynnik ω_h oraz ω_t McDonalda (Zinbarg, Yovel i Revelle, 2007) oparty na dekompozycji wariancji zgodnej z hierarchiczną analizą czynnikową. Dla pozycji kwestionariusza ogółem uzyskano wynik $\omega_t = 0,75$, podobnie wysokie wyniki uzyskano dla pozycji obu skal: TM $\omega_h = 0,77$ i dla skali OK $\omega_h = 0,70$.

Analiza mocy dyskryminacyjnej. Moc dyskryminacyjna pozycji jest miarą, dzięki której możemy określić, jak dane zadanie wpływa na ogólny wynik. Miara ta pozwala odpowiedzieć, czy i na ile wyższa wartość dla danej pozycji jest związana z wyższym poziomem ogólnego wskaźnika danej skali (w skład której wchodzi dana pozycja). Moc dyskryminacyjną określono w tej pracy jako wartość współczynnika korelacji pomiędzy daną pozycją a wynikiem ogólnym w skali (przy wyłączeniu z niej danej pozycji). Przyjmuje się, że wskaźnik mocy dyskryminacyjnej powinien być wyższy niż 0,2, aby dane pytanie było diagnostyczne dla badanej cechy. Wyniki analizy przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Statystyki opisowe poszczególnych pozycji oraz współczynniki dyskryminacji

Techniki Manipulacyjne				Otwarta Komunikacja			
twierdzenia	M	SD	wsp. dyskryminacji	twierdzenia	M	SD	wsp. dyskryminacji
P2	4,04	0,69	0,323	P1	3,61	0,77	0,323
P3	2,85	0,86	0,319	P7	3,43	0,88	0,319
P4	2,06	0,88	0,306	P9	4,40	0,66	0,306
P5	1,57	0,83	0,300	P10	4,13	0,75	0,300
P6	2,48	0,92	0,323	P11	4,10	0,80	0,323
P8	2,46	1,06	0,299	P12	3,89	0,72	0,299
P15	2,59	1,02	0,293	P13	4,29	0,58	0,293
P16	1,90	0,95	0,291	P14	3,65	0,73	0,229

Źródło: Badania własne. $N = 413$.

Korelacja z testami MACH IV oraz Wiary w Grę o Sumie Zerowej. W celu zbadania trafności w aspekcie różnicowym kwestionariusza TMOK zbadano związek wyników w skalach TM oraz OK z wynikami otrzymanymi w teście MACH IV oraz w teście Wiary w Grę o Sumie Zerowej. Test MACH IV jest narzędziem opracowanym przez R. Christie i F.L. Geis, które dzięki dokonany analizom statystycznym i semantycznym zawiera w wersji końcowej 20 twierdzeń. W celu uniknięcia efektu mechanicznego zgadzania się na poszczególne twierdzenia, dziesięć twierdzeń zyskuje moc diagnostyczną

przy potwierdzeniu, a dziesięć po zaprzeczeniu im (Christie i Geis, 1970, s. 15–18; Pospiszyl, 2000, s. 203–211).

Kolejnym narzędziem wykorzystanym w analizie trafności kryterialnej była Skala Wiary w Grę o Sumie Zerowej, która składała się z dwunastu opinii (np. takich jak: „Sukcesy jednych, to prawie zawsze porażki innych”. „Jeżeli ktoś się bogaci, to ktoś inny biednieje”). Skala ma zadowalające parametry psychometryczne i była stosowana zarówno w badaniach polskich, jak i o zasięgu międzynarodowym (Różycka i Wojciszke, 2010).

Stwierdzono istotną korelację z wynikiem na skali technik manipulacyjnych z przekonaniem o tym, że życie jest grą o sumie zerowej ($r_{(81)} = 0,278$, $p = 0,009$). Związek taki nie istniał ze skalą otwartej komunikacji ($r_{(81)} = -0,05$, $p = 0,589$). Można to interpretować w ten sposób, że przekonaniom o ograniczonej ilości zasobów sprzyja wykorzystaniu technik negocjacyjnych odwołujących się do manipulacji.

Równocześnie nie wystąpił związek pomiędzy poziomem makiawelizmu a odwoływaniem się do technik manipulacyjnych ($r_{(81)} = 0,003$, $p = 0,961$) oraz otwartej komunikacji ($r_{(81)} = 0,099$, $p = 0,430$). Co oznacza, że negocjatorzy, którzy odwołują się do manipulacji, nie mają osobowości makiawelicznej, a jedynie wypełniają rolę negocjacyjną.

Powyższe wyniki można uznać za uzasadnienie odrębności konstruktów będącego podstawą stworzenia TMOK, bowiem ustalono, że funkcjonalny aspekt metakompetencji negocjacyjnych nie może być w bezpośredni i całościowy sposób wyjaśniany osobowością makiaweliczną, ani przekonaniem na temat ograniczonej ilości zasobów.

2.4. Struktura badanego konstruktów – konfirmacyjna analiza czynnikowa

Ze względu na odstępstwa kształtu rozkładu wyników w badanych skalach od rozkładu normalnego do analizy konfirmacyjnej struktury czynnikowej wykorzystano metodę szacowania opartą na ML z korektą Satorra-Bentrlera dla błędów standardowych estymowanych parametrów (Satorra i Bentler, 1994). Analizę przeprowadzono w języku R w pakiecie Lavaan (Rosseel, 2012).

Satysfakcjonujący poziom dopasowania ($\chi^2_{(120)} = 991,7$, $p < 0,001$, $CFI = 0,927$, $TLI = 0,908$, $RMSEA = 0,045$, $CI_{.90} [0,033, 0,056]$, $SRMR = 0,069$) osiągnięto dla modelu, który uwzględnił korelację między skalami TM i OK (głównie poprzez korelację pytań: P7, P8 i P14) oraz kowariancję w obrębie pytań podskali OK. Współczynniki uzyskane w analizie przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Wartości współczynników dla poszczególnych pozycji kwestionariusza w konfirmacyjnej analizie czynnikowej

Zmienne – pozycje kwestionariuszowe (P)	beta	Błąd standardowy	Beta standaryzowane	Z-value	
Techniki manipulacyjne (TM)	P4	1,000	–	0,601	–
	P5	1,066	0,133	0,641	8,031
	P8 (z P14 , $r = 0,212$)	1,108	0,148	0,666	7,505
	P15	1,122	0,142	0,674	7,906
	P16	1,167	0,134	0,701	8,685
	P6 (z P7 , $r = 0,292$)	0,755	0,130	0,454	5,808
	P3	0,828	0,117	0,498	7,095
	P2	0,746	0,113	0,448	6,593
Otwarta komunikacja (OK)	P9	1,000	–	0,594	–
	P10	0,983	0,116	0,584	8,491
	P13 (z P14 , $r = 0,176$)	0,707	0,125	0,420	5,659
	P1 (z P12 , $r = -0,205$)	0,626	0,120	0,371	5,218
	P11 (z P12 , $r = 0,421$)	0,575	0,125	0,342	4,614
	P12	0,499	0,119	0,296	4,211
	P14	0,436	0,124	0,259	3,504
	P7 (z P8 , $r = 0,220$)	0,264	0,093	0,157	2,854

Źródło: Badania własne. Treść pytań zawarta jest w załączniku.

Uzyskane wyniki sugerują wzajemne skorelowanie skal TM oraz OK w zakresie pytania P7, P8 i P14. Parametrem łączącym pytanie P8 z P14 oraz z P7 jest postawa aktywna w trakcie prowadzenia negocjacji, zgłaszanie nowych propozycji i wychodzenie poza pakiet ofert znajdujący się na stole. Owa proaktywność negocjacyjna jest zachowaniem dominacyjnym, powodującym że negocjatorzy czasami odwołują się do manipulacji, innym razem stosują jasną i otwartą komunikację, co wynika z zamieszczonych wyżej wyników analiz. Dodatkowo P6 koreluje z wyżej wspomnianym P7, oba zachowania są przykładem na wykorzystanie zachowań negocjacyjnych mających na celu zyskanie przewagi nad oponentem. Jest to dowodem na heterogeniczność zachowań negocjatorów, którzy łączą oba style komunikacji.

2.5. Rozkład wyników w badanej próbie

Analiza normalności rozkładu wykazuje, że obie skale nie mają rozkładu normalnego (TM: $D = 0,06$, $z = 2,62$, $p = 0,009$; OK: $D = 0,10$, $z = 5,79$, $p < 0,001$) mimo niewielkich wartości skośności i kurtozy (patrz tabela 9).

Tabela 9. Statystyki opisowe rozkładu wyników

	M	SD	Me	min	max	Skośność	Kurtoza	SE
Kobiety (N = 264)								
Techniki manipulacyjne (TM)	20,4	4,96	20	9	34	0,15	-0,42	0,31
Otwarta komunikacja (OK)	31,8	3,55	32	19	40	-0,42	0,54	0,22
Mężczyźni (N = 145)								
Techniki manipulacyjne (TM)	21,41	5,41	21	9	38	0,33	-0,16	0,45
Otwarta komunikacja (OK)	31,20	4,04	32	19	40	-0,59	0,11	0,34

Źródło: Badania własne.

Wyniki uzyskane przez osoby badane zostały sprawdzone pod kątem wpływu na nie zmiennych socjodemograficznych, takich jak płeć, wiek i wykształcenie.

Na zakładanym poziomie $\alpha = 0,05$ nie stwierdzono istotnych różnic między kobietami i mężczyznami pod względem wyniku na skali TM i OK. Stwierdzono natomiast niewielki, lecz istotny wpływ wieku osób uczestniczących w badaniach na wyniki w obu skalach – dla TM $r_{(405)} = -0,15$, $p = 0,01$, $CI_{.95} [-0,27, -0,04]$, a dla OK $r_{(408)} = 0,12$, $p = 0,03$, $CI_{.95} [0,03, 0,22]$. Wyniki korelacji można interpretować w ten sposób, że wraz z wiekiem w niewielkim stopniu (2,3%) spada wynik na TM oraz około 1,4% wzrasta wynik na skali OK na każdy rok życia.

Analizując związek wykształcenia z otrzymanymi wynikami, postanowiono, że ze względu na niskie liczebności osób (grupa I) ze skrajnymi poziomami wykształcenia (por. tabela 5) do analizy różnic między grupami wybrano tylko osoby z wykształceniem licencjackim/inżynierskim, magisterskim oraz podyplomowym. Po przeprowadzeniu analizy wariancji ANOVA stwierdzono istotne różnice między osobami o różnym wykształceniu pod względem wyniku na skali OK ($F_{(2, 314)} = 5,04$, $p = 0,007$, $\eta^2 = 0,03$), oraz TM ($F_{(2, 314)} = 3,97$, $p = 0,020$, $\eta^2 = 0,02$). Na podstawie testów *post hoc* HSD Tukeya stwierdzono, że różnica dla skali TM wynika z niższego wyniku osób z wykształceniem magisterskim od wyniku osób z wykształceniem licencjackim/inżynierskim ($d = -2,02$, $p = 0,014$, $CI_{.95} [-3,70, -0,33]$), natomiast dla skali OK istotna różnica dotyczy wyższego wyniku dla osób z wykształceniem podyplomowym w porównaniu do osób z wykształceniem licencjackim/inżynierskim ($d = 1,78$, $p = 0,005$, $CI_{.95} [0,44, 3,11]$).

Zakończenie

W wyniku przeprowadzonych analiz materiału empirycznego opracowano kwestionariusz TMOK mierzący funkcjonalny aspekt metakompetencji

negocjacyjnych. Kwestionariusz składa się z dwóch skali, które mierzą dwa rodzaje zachowań komunikacyjnych występujących w procesie negocjacyjnym. Osoby odwołujące się do zachowań manipulacyjnych są często postrzegane jako sprawne w tej sztuce oraz nastawione rywalizacyjnie, natomiast osoby korzystające z otwartej komunikacji postrzegają także interesy drugiej strony, a obopólne zwycięstwo jest dla nich wartością nadrzędną. Ponadto otrzymane wyniki zaprzeczają stereotypowym przekonaniom związanym z płcią, zgodnie z którymi kobiety są mniej kompetentnymi negocjatorami aniżeli mężczyźni (Haselhuhn i Kray, 2012) oraz ukazują związek komponentu poznawczego (wykształcenia) z komponentem funkcjonalnym metakompetencji. Mimo że kwestionariusz TMOK bada jedynie wycinek metakompetencji, jest narzędziem dość uniwersalnym i mogącym mieć zastosowanie w określaniu preferencji negocjatorów i budowania ich samowiedzy, a wykryte deficyty mogą się stać wskazówką dla działań rozwojowych. Równocześnie można wskazać na zagrożenia związane np. z nadmiernym odwoływaniem się do technik manipulacyjnych. Wynik osiągnięty w kwestionariuszu TMOK wraz z innymi danymi dotyczącymi negocjatorów pozwoli na pełniejszą diagnozę ich kompetencji negocjacyjnych. Kwestionariusz może mieć zastosowanie w planowaniu rozwoju personelu oraz badaniach naukowych.

Dalsze prace mogą służyć udoskonaleniu kwestionariusza TMOK oraz opracowaniu metodyki oceny wszystkich składowych metakompetencji negocjacyjnej.

Załącznik

Kwestionariusz TMOK – KOMPETENCJE NEGOCJACYJNE (Kowalczyk & Kleka, użycie na zasadach licencji CC BY-NC-ND 3.0)

Poniższe zdania znajdujące się w tabeli opisują różne zachowania ludzi podczas negocjowania. Zaznacz jedną z cyfr od 1 do 5 przy każdym stwierdzeniu. Na przykład gdy „często” zachowujesz się podczas negocjacji w sposób jaki scharakteryzowano w pierwszym twierdzeniu – zaznacz „4”. Określ tym samym jak bardzo jest ono dla Ciebie typowe w sytuacji, gdy negocjujesz z innymi. Nie opuszczaj żadnego twierdzenia.

Treść twierdzeń (P)	Nigdy	Bardzo rzadko	Czasami	Często	Bardzo często
1. Stawiam na zaprezentowanie swoich mocnych stron	1	2	3	4	5
2. Już po dojsciu do porozumienia z druga stroną proszę o dodatkowe, na ogół drobne, dalsze ustępstwa	1	2	3	4	5
3. Grożę odejściem od stołu negocjacyjnego przy braku zgody na zgłoszone przeze mnie żądanie	1	2	3	4	5
4. Celowo pozostawiam przez nieuwagę własne dokumenty, które drugiej stronie mają dać wskazówkę o innych cennych ofertach, które rozważam, np. propozycje umowy z innym kontrahentem	1	2	3	4	5
5. Potrafię zszokować drugą stronę moją wygórowaną ofertą po to, by zrewidowała ona własną, nazbyt nierealną propozycję	1	2	3	4	5
6. Podczas rozmowy dzielę kwotę na mniejszą, na przykład przeliczam ją na dni, godziny, sztuki (np. chcę tylko 10 zł więcej dziennie)	1	2	3	4	5
7. Wysuwam prośby o wzbogacenie oferty – pytam, czy to Pana/i najlepsza oferta? Co jeszcze może mi Pan/i zaproponować?	1	2	3	4	5
8. Mówię o propozycjach, których w rzeczywistości nie otrzymałem, a które mają podkreślić moją wartość w oczach rozmówcy	1	2	3	4	5
9. Jasno mówię o swoich oczekiwaniach i oczekuję jasnych odpowiedzi z drugiej strony	1	2	3	4	5
10. Gdy czegoś nie rozumiem w propozycji drugiej strony, przyznaję się do tego i domagam się wyjaśnień	1	2	3	4	5
11. Starannie przygotowuję się do spotkania, zastanawiając się nad moją sytuacją, zbieram dane, obliczam wskaźniki itp.	1	2	3	4	5
12. Trzymam się głównego wątku dyskusji, nie pozwalam, by druga strona zmieniła niewygodny dla niej temat	1	2	3	4	5
13. Podczas negocjacji słucham i w sposób aktywny daję wyraz, że rozumiem bądź że usiłuję zrozumieć drugą stronę	1	2	3	4	5
14. Sam proponuję nowe rozwiązania wychodzące poza pierwotnie zgłoszone propozycje (stanowiska)	1	2	3	4	5

15. Podczas rozmów staram się wywierać presję czasu, naciskam na drugą stronę, by szybko podjęła decyzję	1	2	3	4	5
16. Staram się wzbudzić lęk w drugiej stronie, by potem ją uspokoić w nadziei na ustępstwo z jej strony	1	2	3	4	5

Skala TM: 2, 3, 4, 5, 6, 8, 15, 16 Skala OK: 1, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14

Tabela Z1. Wstępne normy kwestionariusza

Skale		Bardzo nisko	Nisko	Przeciętnie	Wysoko	Bardzo wysoko
Kobiety	TM	do 9	10–14	15–26	27–31	32+
	OK	do 24	25–27	28–35	36–40	41+
Mężczyźni	TM	do 10	11–15	16–27	28–33	34+
	OK	do 21	22–26	27–35	36–40	41+

Skala TM mierzy tendencję do zachowań manipulacyjnych w negocjacjach, do odwoływania się technik negocjacyjnych, które są postrzegane jako etycznie dwuznaczne. Ich zastosowaniu sprzyja nastawienie *pro-self* w dwóch odmianach – indywidualistycznym (chcę wygrać) oraz rywalizacyjnym (chcę wygrać z tobą). Osoby takie nie odczuwają jednak wzrostu satysfakcji z wyniku negocjacji, bo często nie są dumne, że odwołały się do manipulacji. Techniki manipulacyjne są przez nie traktowane jako element gry, na który się „umawiają”, przystępując do obrad. Takie podejście umacnia się wraz z praktyką negocjacyjną.

Skala OK mierzy tendencję do mówienia wprost, otwartego wyrażania swoich wątpliwości i formułowania oczekiwań. Jej stosowaniu sprzyja orientacja prospołeczna (kooperacyjna) i chęć, by wygrały dwie strony. Wraz z jej użyciem wzrasta satysfakcja z negocjacji. Nie wpływa na nią doświadczenie w negocjacjach, co może dowodzić, że ten wymiar kompetencji ma charakter zgeneralizowany, a nie jest specyficzny dla negocjacji.

Bibliografia

- An overview of the Thomas-Kilmann conflict mode instrument (TKI)* (b.d.). Kilmann Diagnostics. Pobrane 3.03.2018 z <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>
- Center, E. M. (2002). *Negocjacje*. Poznań: Wydawnictwo WSKiZ w Poznaniu.
- Chęłpa, S. (2000). *Negocjacje w biznesie. Kluczowe zagadnienia*. Poznań: Wydawnictwo TERRA.
- Chęłpa, S. i Witkowski, T. (1999). *Psychologia konfliktów: praktyka radzenia sobie ze sporami*. Oficyna Wydawnicza UNUS.

- Chirodea, F. i Soproni, L. (2013). *Competences and skills training for the European negotiator provided by the Romanian universities*. University of Oradea. Pobrane z: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/54310/>
- Christie, R. i Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York and London: Academic Press..
- Donaldson M. C. i Donaldson M. (1999). *Negocjacje*. Warszawa: Wydawnictwo RM.
- Fleck D., Volkeman R., Pereira S., Levy B. i Vaccari L. (2014). Neutralizing unethical negotiating tactics: an empirical investigation of approach selection and effectiveness. *Negotiation Journal*, 30(1), 23–48.
- Fisher, R., Ury, W. i Patton, B. (1994). *Dochodząc do TAK: Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: PWE.
- Frydrychowicz, S. (2009). *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*. Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe.
- Fulmer, I. S. i Barry, B. (2004). The smart negotiator: cognitive ability and emotional intelligence in negotiation, *International Journal of Conflict Management*, 15 (3), 245–272.
- Haselhuhn, M. P. i Kray, L. J. (2012). Gender and negotiations. W: B. M. Goldman i D. L. Shapiro (Eds.), *The psychology of negotiations in the 21st century workplace: new challengers and new solutions* (s. 293–324). New York – London: Routledge.
- Hughes, J., Enlow, S. P., Siegel, J. i Weiss, J. (2012). From individual competence to organizational capability: leveraging insights from organizational learning to improve negotiated results in the 21st century enterprise. W: B. M. Goldman i D. L. Shapiro (Eds.), *The psychology of negotiations in the 21st century workplace: new challengers and new solutions* (s. 327–361). New York – London: Routledge.
- Jastrzębska-Smolaga, H. (red.). (2007). *Ekonomiczne podstawy negocjacji: Pomiędzy prawem a moralnością*. Warszawa: Difin.
- Kennedy, G. (1998). *Leksykon: negocjator*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Kowalczyk, E. (2001). *Psychospołeczne uwarunkowania negocjacji gospodarczych*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Kowalczyk, E. (2011). *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kowalczyk, E. (2013). Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. W: J. Skalik i J. Kacała (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Współczesne uwarunkowania i metody wspomagania procesu zarządzania zmianami* (s. 295–305). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kowalczyk, E. i Kleka, P. (2015). Selected determinants of interpersonal communication in negotiation – between openness and manipulation. *Social Sciences*, 88(2), 8–23.
- Kozina, A. (2015). Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku). *Nauki o Zarządzaniu*, 1(22), 22–35.
- Lewicki, R. i Robinson, R. (1989). Ethical and unethical bargaining tactics: an empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17(6), 665–682.

- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. i Barry, B. (2006). *Negotiation* (5th ed.). International edition: McGraw-Hill.
- Lewicki, R. L., Saunders, D. M., Barry, B. i Minton, J. W. (2005). *Zasady negocjacji, Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: REBIS.
- Malhotra, D. (2012). Great deal, terrible contract: the case for negotiator involvement in the contracting phase. W: B. M. Goldamn i D. L. Shapiro (Eds.), *The psychology of negotiations in the 21st century workplace: new challengers and new solutions* (s. 363–398). New York – London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Mintu-Wimsatt, A. i Gassenheimer, J. B. (2000). The moderating effects of cultural context in buyer-seller negotiation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XX(1), 1–9.
- Negocjacje*. (2003). Konstancin Jeziorna: Wydawnictwo MT Biznes.
- Nęcki, Z. (1996). *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu.
- Nęcki, Z. (2000). *Negocjacje w biznesie*. Kraków – Kluczbork: Antykwa.
- Nierenberg, G. (1994). *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*. Warszawa: Studio Emka.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Wiedza i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Olivier, R. L., Balakrishnan P. V. i Barry B. (1994). Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 60, 225–275.
- Pilch, I. (2008). *Osobowość makiawelisty i jego relacje z ludźmi*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Poitras, J., Hill, K., Hamel, V. i Pelletier, F.-B. (2015). Managerial mediation competency: A mixed-method study. *Negotiation Journal*, April, 105–129.
- Pospiszyl, K. (2000). *Psychopatia*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Raiffa, H. (1994). *The art and science of negotiation*. Cambridge MA – London: Harvard University Press.
- Revelle, W. i Rocklin, T. (1979). Very simple structure: an alternative procedure for estimating the optimal number of interpretable factors. *Multivariate Behavioral Research*, 14, 403–414.
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: an R Package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36.
- Różycka, J. i Wojciszke, B. (2010). Skala wiary w grę o sumie zerowej. *Studia Psychologiczne*, 48(4), 33–44.
- Różycka-Tran, J., Boski, P. i Wokciszke, B. (2014). Wiara w grę o sumie zerowej jako aksjomat społeczny: badanie w 37 krajach. *Psychologia Społeczna*, 9, 1(28), 92–109.
- Rządcza, R. i Wujec, P. (1998). *Negocjacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Satorra, A. i Bentler, P. M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in co-variance structure analysis. W: A. von Eye i C. C. Clogg (Eds.), *Latent variables analysis: applications for developmental research* (s. 399–419). Thousands Oaks: Sage.

- Siwy-Hudowska, A. i Kieszkowska-Grudny, A. (2010). Osobowość makiaweliczna i jej czynniki w porównaniach międzypłciowych: znaczenie inteligencji emocjonalnej i lęku. *Psychologia Społeczna*, 5, 1(13), 27–41.
- Steele, P., Murphy, J. i Russil, R. (2005). *Jak odnieść sukces w negocjacjach*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Stewart, J. (2005). *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stöckli, P. L. i Tanner, C. (2014). Are integrative or distributive outcomes more satisfactory? The effects of interest-based versus value-based issues on negotiator satisfaction. *European Journal of Social Psychology*, 44, 202–208. <https://dx.doi.org/10.1002/ejsp.2003>
- Thomas K. W. i Kilmann R. H. (2008). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Pobrane z <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>
- Winch, A. i Winch, S. (2005). *Negocjacje. Jednostka, organizacja, kultura*. Warszawa: Difin.
- Załoga, W. (2013). Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, Seria: Administracja i Zarządzanie, 97, 449–468.
- Zinbarg, R., Yovel, I. i Revelle, W. (2007). Estimating omega for structures containing two group factors: Perils and prospects. *Applied Psychological Measurement*, 31 (2), 135–157.