

## Czy negocjator potrzebuje inteligencji emocjonalnej?

Ewa Bochyńska-Śmigielska

Rafał Paluch

Magdalena Śmieja

Jarosław Orzechowski

*Uniwersytet Jagielloński*

*Instytut Psychologii, Wydział Filozoficzny*

DOES A NEGOTIATOR  
NEED EMOTIONAL INTELLIGENCE?

**Abstract.** The purpose of two described experiments was to examine whether emotional intelligence influences the style, dynamics, and effectiveness of business negotiations. Based on a theoretical model that defines emotional intelligence as a set of skills and abilities, it was expected that emotionally intelligent individuals would utilize their own emotions as well as knowledge on their opponent's emotional states, which would affect their negotiation style and enhance its efficiency. The results of the two experiments ( $n = 127$  and  $n = 103$ ) revealed that emotionally intelligent negotiators put forward high initial offers, are not easily inclined to make concessions, and achieve higher final values as compared to individuals with lower emotional intelligence. The studies have proved that the level of emotional intelligence does not directly translate into any particular negotiation style; however, it is significantly linked to the ability to adjust the style as soon as the opponent's emotions become apparent.

### WPROWADZENIE

Konflikty są nieodłącznym elementem relacji międzyludzkich, zarówno osobistych, jak i zawodowych. Sytuacją szczególną jest zjawisko konfliktu interesów występujące w negocjacjach. Polega ono na dążeniu do zaspokojenia interesów obydwu stron, w sposób wymagający możliwie jak najmniejszych wyrzeczeń i ustępstw. Istotnym aspektem negocjacji jest współzależność ich uczest-

---

\* Adres do korespondencji: Ewa Bochyńska-Śmigielska, Uniwersytet Jagielloński, al. Mickiewicza 3, 31-120 Kraków; e-mail: ewa.bochynska@gmail.com

ników – strony negocjują, ponieważ widzą możliwość korzystnego rozwiązania konfliktu i podejmują próbę porozumienia się zamiast prowadzenia walki albo wycofania się. Ostatecznie godzą się na odstąpienia od początkowych stanowisk w celu osiągnięcia porozumienia, którego potrzebują.

Negocjowanie jest złożoną formą interakcji, której towarzyszy planowanie i wybór strategii zmierzającej do realizacji własnych celów. Określenie tych celów jest punktem wyjścia negocjacji – to one determinują dobór strategii. Przyjęcie i usztywnienie się na jednym głównym celu prowadzi do wyboru strategii rywalizacji, podczas gdy zdefiniowanie wielu celów sprzyja strategii kooperacyjnej (Lewicki i in., 2008). Strategia negocjacyjna obejmuje plan dążenia do realizacji przyjętych celów oraz sekwencję działań wynikających z tego planu. Realizacja strategii następuje natomiast poprzez dobór odpowiednich taktyk, obejmujących m.in. nastawienie do wzajemnych relacji, stopień agresji, sposób dążenia do osiągnięcia celu (Lewicki i in., 2008).

Na przebieg i wynik negocjacji silnie wpływają emocje i motywacje negocjatorów (Fisher, Shapiro, 2009; Lewicki, 1992; Rubin, Brown, 1975 – za: Lewicki i in., 2008). Informacje o charakterze emocjonalnym mogą ułatwiać lub utrudniać prowadzenie negocjacji, a to, jak zostaną wykorzystane, zależy w dużej mierze od zdolności emocjonalnych ich uczestników. Zbiór takich zdolności nazywany jest inteligencją emocjonalną (IE). John Mayer i Peter Salovey, twórcy pierwszego i najlepiej zweryfikowanego empirycznie modelu IE (Mayer, Salovey 1997; Salovey, Mayer, 1990), wyodrębniają cztery składniki (grupy zdolności) inteligencji emocjonalnej. Pierwszym z nich jest percepcja i ekspresja emocji, czyli zdolność identyfikowania emocji w stanach własnego organizmu i w zachowaniu innych ludzi oraz trafnego ich wyrażania w celu komunikowania potrzeb. Wysoki poziom tej zdolności pozwala korzystać z emocji jako źródła wiedzy wpływającej na sądy, decyzje i zachowania jednostki. Drugim czynnikiem IE jest asymilacja emocji, obejmująca takie zdolności, jak wykorzystanie uczuć do sterowania złożonymi procesami poznawczymi (np. podejmowania decyzji) i społecznymi (np. komunikacji interpersonalnej) oraz reorganizację priorytetów. Asymilacja to także umiejętność wzbudzania w sobie emocji, które wspomagają realizowane działania, i wykorzystanie zmian nastroju do spojrzenia na problem z różnych punktów widzenia. Ta grupa zdolności może stymulować różne rodzaje myślenia (np. twórcze i krytyczne), jednak pod warunkiem umiejętnego wykorzystania (w tym również zmiany) odczuwanego stanu emocjonalnego. Trzeci czynnik w modelu Mayera i współpracowników – rozumienie emocji – odnosi się do zdolności rozumienia związków między emocjami, dostrzegania ich przyczyn i konsekwencji, rozumienia uczuć złożonych oraz dynamiki ich zmian. Zdolność ta związana jest również z zakresem słownika emocjonalnego jednostki. Ostatni, najbardziej złożony składnik IE to zarządzanie emocjami, rozumiane jako zdolność do otwarcia się na uczucia przyjemne i nieprzyjemne, wolicjonalnego angażowania się w określone stany emocjonalne, podtrzymywania ich albo dystansowania się od nich. Kluczową rolą zarządzania jest monitorowanie

bieżącej sytuacji emocjonalnej i kierowania własnymi emocjami oraz emocjami innych ludzi.

Model inteligencji emocjonalnej zaproponowany przez Mayera i Saloveya pozwala wyprowadzić założenia dotyczące pozytywnego związku poziomu inteligencji emocjonalnej ze skutecznością działania w sytuacjach negocjacyjnych. Posługując się nim, Fulmer i Barry (2004) zasugerowali, że negocjatorzy o wysokiej inteligencji emocjonalnej zbierają więcej informacji na temat preferencji i ograniczeń sytuacyjnych drugiej strony niż negocjatorzy o niższym poziomie IE. Wynika to faktu, że istotnym źródłem informacji o interesach drugiej strony są wskazówki natury emocjonalnej. Negocjatorzy inteligentni emocjonalnie są bardziej wrażliwi na sygnały natury emocjonalnej i potrafią je interpretować, a następnie przekształcać w wiedzę na temat drugiej strony. Z kolei Finucane, Peters i Slovic (2003), odnosząc się do zdolnościowego modelu inteligencji emocjonalnej, twierdzą, że wysoki poziom zdolności percepcji oraz regulacji własnych emocji pozwala negocjatorom precyzyjniej szacować ryzyko, czego efektem jest wyższy poziom trafności ich decyzji. Ich zdaniem, w przypadku negocjatorów inteligentnych emocjonalnie występuje większe prawdopodobieństwo wyboru taktyk negocjacyjnych wykorzystujących własne emocje lub emocje drugiej strony. Trafne rozumienie emocji pozwala negocjatorom o wysokim poziomie IE przewidywać wpływ poszczególnych taktyk na stan emocjonalny drugiej z negocjujących stron. Zdolność ta pozwala im na bieżąco dostosowywać wachlarz taktyk negocjacyjnych do przebiegu negocjacji i reakcji drugiej strony. Negocjatorzy o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej powinni też być skuteczniejsi w wywoływaniu pożądaných emocji u oponenta (Fulmer, Barry, 2004). Jak pokazało badanie przeprowadzone przez Foo i współpracowników (2004), wysoka inteligencja emocjonalna łączy się z satysfakcją odczuwaną z negocjacji oraz z łącznym wynikiem uzyskanym przez parę negocjatorów. Wbrew oczekiwaniom, wykryto także ujemny związek poziomu IE z indywidualnym wynikiem negocjatora. Oznaczałoby to, iż inteligentni emocjonalnie negocjatorzy uczestniczą w budowaniu wartości porozumienia, która następnie jest konsumowana w większym stopniu przez drugą stronę negocjacji. Badacze podkreślają jednak, że inteligencja emocjonalna może przynosić indywidualną korzyść w perspektywie długoterminowej, poprzez budowanie pozytywnych relacji owocujących kolejnymi kontraktami. Teorie Mayera i Saloveya oraz Fulmera i Barry'ego wydają się uzasadniać twierdzenie, że inteligencja emocjonalna odgrywa istotną rolę w procesie negocjowania. Dość zaskakujące wyniki badań Foo i współpracowników zachęcają jednak do bliższego przyjrzenia się wpływowi inteligencji emocjonalnej na zachowania negocjatora. W opisanych poniżej badaniach eksperymentalnych analizie poddano zobiektywizowane wskaźniki skuteczności negocjacji oraz styl negocjacyjny w zależności od poziomu zdolności emocjonalnych negocjatorów.

## BADANIE 1

Celem pierwszego badania było poznanie wpływu inteligencji emocjonalnej na sposób prowadzenia negocjacji oraz skuteczność strategii negocjacyjnej. Przyjęto, że głównym wskaźnikiem sukcesu negocjatora będzie końcowa wartość wynegocjowanego porozumienia. W celu dokładniejszego zrozumienia dynamiki negocjacji i postaw negocjacyjnych przyjęto również dodatkowe wskaźniki: wysokość wstępnej oferty oraz wielkość początkowego ustępstwa. Wysoka oferta wstępna, niskie początkowe ustępstwa (lub ich brak) mogą być sygnałem zdecydowanej postawy negocjacyjnej, którą cechuje pewność siebie i stanowczość. Niska oferta wstępna i sygnalizowanie skłonności do wyższych ustępstw mogą być symptomami postawy biernej i chęci jak najszybszego wyjścia z sytuacji negocjacyjnej, która jest dla negocjatora niekomfortowa. Taka postawa przyczynia się do niższej skuteczności negocjatora (Brooks, Schweitzer, 2011). Oczekiwano, że negocjatorzy o wysokim poziomie IE będą skłonni do przedstawiania oferty wstępnej o wyższej wartości niż negocjatorzy o niskim poziomie IE. Wysoka oferta wstępna umożliwiła ustępstwa przy zachowaniu szans na korzystny rezultat negocjacji (Pruitt, Carnevale, 1993 – za: Buelens, Van Poucke, 2004). W myśl teorii błędów poznawczych, w warunkach niepewności, do których należy sytuacja negocjacyjna, ludzie stosują heurystyki ułatwiające podejmowanie decyzji. Jednym z klasycznych błędów poznawczych jest heurystyka zakotwiczenia polegająca na tym, że w procesie decyzyjnym dostosowujemy bieżącą informację do przyjętego na początku punktu odniesienia – „kotwicy” (Tversky, Kahneman, 1974 – za: Galinsky, Mussweiler, 2001). Wcześniejsze badania wykazały, że wysokość wstępnej oferty jest dobrym predyktorem końcowego wyniku negocjacji (Galinsky, Mussweiler, 2001). Początkowe ustępstwo jest z kolei reakcją negocjatora na konfrontację własnego poziomu aspiracji ze stanowiskiem drugiej strony. Niższe początkowe ustępstwo jest sygnałem stanowczości w negocjacjach i zapewnia lepszą pozycję wyjściową do osiągnięcia korzystnego rezultatu końcowego. Jednak zbyt uparte trzymanie się wyjściowego poziomu żądań może być odebrane przez oponenta jako brak woli porozumienia. Niepewność towarzysząca początkowym etapom negocjacji może być źródłem negatywnych emocji, z którymi negocjator musi sobie poradzić. Brooks i Schweitzer (2011) przeprowadzili serię badań wykazujących, że negocjatorzy, u których wzbudzono niepokój, w porównaniu z negocjatorami doświadczającymi neutralnych emocji, przejawiali wyższą skłonność do początkowych ustępstw i szybciej reagovali na kontroferty swoich oponentów. Można więc przypuszczać, że negocjatorzy o wysokim poziomie IE, lepiej identyfikując własne odczucia związane z wystosowaniem pierwszej oferty i regulując emocje wywołane kontrofertą, proponują niższe początkowe ustępstwa niż negocjatorzy o niskim poziomie IE. Zrozumienie własnych emocji to jeden z czynników wspomagających skuteczne negocjowanie, na co zwracają uwagę eksperci dziedziny (np. Fisher, Shapiro, 2009). Wydaje się zatem, że w efekcie lepszego identyfikowania i kontrolowania własnych emocji, negocjatorzy o wysokim poziomie IE osiągną lepsze rezultaty niż negocjatorzy o niskim poziomie IE.

## Metoda

**Osoby badane.** W badaniu przeprowadzonym za pośrednictwem narzędzia symulującego sytuację negocjacyjną udział wzięli użytkownicy internetu korzystający z portali społecznościowych oraz pracownicy dużej firmy doradczej. Spośród 127 osób, które wypełniły Test Inteligencji Emocjonalnej (TIE; Śmieja, Orzechowski, Beauvare, 2007), negocjacje ukończyła grupa 60 osób: 28 kobiet i 32 mężczyzn w wieku 18-48 lat (średnia wieku wyniosła 27,43, odchylenie standardowe – 4,6 roku). 83,3% próby stanowiły osoby z wyższym wykształceniem, 15% – ze średnim, a 1,7% – z podstawowym; 70% badanej grupy stanowią osoby pracujące, 25% – uczniowie bądź studenci, 5% – osoby niepracujące.

**Zastosowane metody.** Do pomiaru inteligencji emocjonalnej wykorzystano Test Inteligencji Emocjonalnej (Śmieja i in., 2007), utworzony na podstawie zdolnościowego modelu inteligencji emocjonalnej Mayera i Saloveya (1997). Narzędzie odzwierciedla 4-składnikowy model IE, w postaci 24 pozycji testowych pogrupowanych w cztery podskale (Percepcja, Rozumienie, Asymilacja i Zarządzanie). TIE składa się z opisów sytuacji, w których ludzie przeżywają, ujawniają i wykorzystują emocje lub też zarządzają nimi. Zadaniem osoby badanej jest ocenienie trafności każdego z trzech zaproponowanych rozwiązań opisanego problemu. Oceny dokonuje się na 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „odpowiedź zdecydowanie nietrafną”, a 5 – „odpowiedź zdecydowanie trafną”. Każda podana odpowiedź jest porównywana z bazą odpowiedzi udzielonych przez zespół ekspertów i jest wyżej punktowana, im bardziej jest z nią zbieżna.

Na potrzeby badania utworzono narzędzie negocjacyjne w postaci serwisu internetowego eNegocjator. Serwis umożliwiał realizację zaplanowanej procedury badawczej, polegającej na przeprowadzeniu badania IE za pomocą elektronicznej wersji TIE, a następnie koordynacji negocjacji handlowych polegających na wymianie wiadomości między dwoma losowo dobranymi negocjatorami.

**Przebieg badań.** Osoby badane zapraszane były do udziału w badaniu za pośrednictwem wiadomości na forach dyskusyjnych portalu Goldenline lub bezpośrednio – poprzez wysłanie wiadomości e-mail z informacją o badaniu. Pierwszym krokiem procedury była rejestracja, umożliwiająca identyfikację uczestników w ramach procesu badawczego, a następnie pomiar inteligencji emocjonalnej za pomocą TIE. W dalszej kolejności osoby badane były losowo dobierane w pary, których zadaniem było przeprowadzenie negocjacji. Zastosowano zadanie negocjacyjne o mieszanych motywach, osadzone w sytuacji negocjacji handlowych: negocjowane były warunki zamówienia na nowoczesny model telefonu komórkowego między operatorem fikcyjnej sieci SayIt (rola Kupującego) a producentem Connectix (rola Sprzedawcy). W negocjacjach uwzględniano cztery kwestie: cena jednostkowa, rodzaj serwisu, termin dostawy oraz termin płatności. Zadanie obejmowało kwestie kompatybilne, czyli reprezentujące wspólne interesy negocjujących stron, kwestie dystrybucyjne, gdzie korzystny wynik jednej ze stron oznacza niekorzystny wynik drugiej

strony negocjacji, oraz kwestie podlegające wymianie, a mianowicie dające negocjatorom możliwość ustępstwa w jednej kwestii w zamian na ustępstwo drugiej strony w innej kwestii. Każda z kwestii obejmowała siedem opcji wyboru o wartościach zdefiniowanych w macierzach wypłat. Wartości poszczególnych opcji zostały wyrażone w punktach. Pomocnicze pytania o przejrzystość opisu i subiektywnie odczuwaną trudność zadania pozwoliły stwierdzić, że opis był postrzegany jako jasny, a zadanie jako umiarkowanie trudne.

Negocjacje rozpoczynała osoba przydzielona do roli Kupującego. Negocjatorzy wymieniali oferty składające się z wyboru preferowanych opcji dla każdej z negocjowanych kwestii oraz wiadomości tekstowej zawierającej argumentację skierowaną do drugiego negocjatora. Po zapoznaniu się z nową ofertą i jej obliczoną wartością negocjator mógł zaakceptować ofertę lub wystosować kontrofertę. Negocjacje kończyły się w momencie zaakceptowania oferty lub po upływie 14 dni (zakończenie negocjacji bez porozumienia). W ramach koordynacji procesu badawczego i motywowania do aktywnego uczestnictwa w badaniu wysyłane były informacje o nowych wiadomościach oraz przypomnienia – po trzech dniach braku aktywności. W przypadku stwierdzonego braku aktywności negocjatorów negocjacje były anulowane, a osoby badane usuwane z próby.

**Zmienne i hipotezy badawcze.** Celem negocjacji jest uzyskanie jak najkorzystniejszych dla siebie warunków porozumienia w sytuacji konfliktu interesów. O skuteczności negocjatora w przeprowadzonym zadaniu symulacyjnym świadczyła liczba punktów, którą uzyskał w trzech możliwych kategoriach. Pierwszym z wyznaczników skuteczności była wartość wynegocjowanego porozumienia (WWP), zoperacjonalizowana jako suma wartości wszystkich czterech kwestii z oferty, której akceptacja kończyła negocjacje. Oprócz wartości wynegocjowanego porozumienia zdefiniowano dwa dodatkowe wskaźniki skuteczności, będące elementami strategii negocjacyjnych: wartość oferty wstępnej oraz wysokość początkowego ustępstwa. W tych przypadkach uznano, że skuteczniej negocjuje ta osoba, która przyjmuje korzystniejszą pozycję negocjacyjną, wystawiając wyższą ofertę wstępną i decydując się na niższe początkowe ustępstwo. Tak dobrany zestaw wskaźników pozwolił zaobserwować nie tylko końcowy efekt negocjacji, lecz także wnioskować o przyjętej strategii i pozycji wyjściowej poszczególnych negocjatorów. Operacjonalizacją zmiennej wartość oferty wstępnej (WOW) była suma wartości wszystkich czterech kwestii z pierwszej oferty wysłanej przez negocjatora, natomiast operacjonalizacją zmiennej wysokość początkowego ustępstwa (WPU) – różnica pomiędzy wartościami drugiej i pierwszej oferty wysłanej przez negocjatora. Oczekiwano, że negocjatorzy o wysokim poziomie IE, w porównaniu z tymi o niższej IE, przedstawia ofertę wstępną o wyższej wartości (Hipoteza 1), zaproponują niższe początkowe ustępstwo (Hipoteza 2), a także wynegocjują porozumienie końcowe o wyższej wartości (Hipoteza 3).

## Wyniki

Średni wynik w teście TIE w badanej grupie wynosił 30,96 ( $SD = 3,57$ ). W części przeprowadzonych analiz próba została zdychotomizowana w punkcie mediany, która wyniosła 31,54.

**Korelacja wskaźników skuteczności negocjacji.** Za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona zmierzono związki między przyjętymi wskaźnikami skuteczności negocjacji: wartością wynegocjowanego porozumienia (WWP), wartością oferty wstępnej (WOW) i wysokością początkowego ustępstwa (WPU). Analizy korelacyjne wykazały istotny związek wskaźnika WOW ze wskaźnikiem WWP ( $r = 0,68$ ;  $p < 0,001$ ). Nie stwierdzono istotnej korelacji wskaźnika WWP ze wskaźnikiem WPU ( $r = -0,14$ ; *n.i.*) ani korelacji wskaźnika WOW ze wskaźnikiem WPU ( $r = 0,15$ ;  $p > 0,05$ ). Wyniki analiz korelacyjnych wskaźników skuteczności negocjatora zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1.**  
Współczynniki korelacji wskaźników skuteczności negocjatora: WWP, WOW, WPU

	WWP	WOW	WPU
WWP	-	0,68	-0,14
WOW	0,68*	-	0,15
WPU	-0,14	0,15	-

\* $p < 0,01$ ; WWP – wartość wynegocjowanego porozumienia, WOW – wartość oferty wstępnej, WPU – wysokość początkowego ustępstwa

**Inteligencja emocjonalna a wskaźniki skuteczności negocjatora.** W celu weryfikacji hipotezy 1 porównano średnie wartości wskaźnika wartość oferty wstępnej (WOW) pomiędzy grupami wyróżnionymi ze względu na poziom inteligencji emocjonalnej. W analizie wykorzystano test nieparametryczny dla prób niezależnych *U* Manna-Whitneya. Dobór testu był podyktowany faktem, iż rozkład wskaźnika WOW różnił się od rozkładu normalnego. Analiza wykazała istotny efekt inteligencji emocjonalnej ( $U = 259,50$ ;  $n_1 = 29$ ;  $n_2 = 30$ ;  $p < 0,01$ ). W grupie osób o wysokim poziomie IE wskaźnik WOW był istotnie wyższy niż w grupie osób o niskim poziomie IE ( $M_{IE-W} = 6407$ ;  $M_{IE-N} = 5700$ ).

Aby zweryfikować hipotezę 2, porównano średnie wartości wskaźnika wysokość początkowego ustępstwa (WPU) pomiędzy grupami wyróżnionymi ze względu na poziom inteligencji emocjonalnej. Analiza wariancji wykazała efekt główny zmiennej IE nieco powyżej przyjętego poziomu istotności –  $F(1;53) = 3,43$ ;  $p = 0,07$ ). W grupie osób o wysokim poziomie IE wskaźnik WPU był niższy niż w grupie osób o niskim poziomie IE ( $M_{IE-W} = 673$ ;  $M_{IE-N} = 971$ ).

W celu weryfikacji hipotezy 3 porównano średnie wartości wskaźnika wartość wynegocjowanego porozumienia (WWP) pomiędzy grupami wyróżnionymi ze względu na poziom inteligencji emocjonalnej. Analiza wariancji wykazała efekt główny zmiennej IE na granicy poziomu istotności –  $F(1;45) = 3,88$ ;  $p = 0,055$ ). W grupie osób o wysokim poziomie IE wskaźnik WWP był wyższy niż w grupie osób o niskim poziomie IE ( $M_{IE-W} = 4915$ ;  $M_{IE-N} = 4319$ ).

Przeprowadzono także analizy korelacyjne wskaźników: wartość oferty wyjściowej (WOW), wysokość początkowego ustępstwa (WPU) oraz wartość wynegocjowanego porozumienia (WWP) z wynikami uzyskiwanymi przez osoby badane na skali głównej testu TIE i jego podskalach. Związki między zmiennymi zmierzono za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona. Stwierdzono istotne współczynniki korelacji wskaźnika WOW z wynikami na skali głównej TIE ( $r = 0,30$ ;  $p < 0,05$ ), z wynikami na podskali Rozumienie ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,05$ ) oraz z wynikami na podskali Asymilacja ( $r = 0,29$ ;  $p < 0,05$ ). Analizy pokazały także istotne dodatnie korelacje wskaźnika WWP z wynikami uzyskiwanymi przez osoby badane na podskali Asymilacja ( $r = 0,37$ ;  $p < 0,05$ ).

**Rola w negocjacjach i poziom IE a miary skuteczności negocjatora.** W ramach dodatkowych analiz porównano średnie wartości wskaźnika wartość wynegocjowanego porozumienia (WWP) pomiędzy grupami wyznaczonymi przez rolę negocjatora (Kupującego lub Sprzedawcy). Test  $t$  Studenta dla wskaźnika WWP wykazał istotny efekt zmiennej rola negocjatora –  $t(38,67) = 2,84$ ;  $p < 0,01$ ). W grupie osób występujących w roli Kupującego wskaźnik WWP był istotnie wyższy niż w grupie osób występujących w roli Sprzedawcy ( $M_K = 4968$ ;  $M_S = 4221$ ).

Porównano również średnie wartości wskaźnika wartość wynegocjowanego porozumienia (WWP) w obrębie negocjatorów pełniących rolę Sprzedawcy pomiędzy grupami wyróżnionymi ze względu na poziom inteligencji emocjonalnej. Test  $t$  Studenta dla wskaźnika WWP wykazał istotny efekt zmiennej IE w obrębie grupy negocjatorów występujących w roli Sprzedawcy –  $t(22) = 2,22$ ;  $p < 0,05$ ). Sprzedawcy o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej osiągnęli wyższą wartość wynegocjowanego porozumienia niż Sprzedawcy o niskim poziomie inteligencji emocjonalnej ( $M_{IE-W-S} = 4760$ ;  $M_{IE-N-S} = 3836$ ). Poziom IE nie miał natomiast wpływu na wyniki negocjacji wśród osób pełniących rolę Kupujących –  $t(20) = 0,64$ ;  $p > 0,05$ ).

Potwierdziły ten wynik analizy korelacyjne przeprowadzone dla grupy negocjatorów pełniących rolę Sprzedawców ( $N = 24$ ). Za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona zmierzono zależność pomiędzy wskaźnikiem WWP a zmiennymi odpowiadającymi skali głównej TIE i czterem jego podskalom. Analiza wyników wykazała istotne dodatnie korelacje wskaźnika WWP z wynikami uzyskiwanymi przez osoby badane na skali głównej TIE ( $r = 0,45$ ;  $p < 0,05$ ), z wynikami na podskali Rozumienie ( $r = 0,43$ ;  $p < 0,05$ ) oraz z wynikami na podskali Asymilacja ( $r = 0,53$ ;  $p < 0,01$ ).

## DYSKUSJA WYNIKÓW

Postawione hipotezy znalazły potwierdzenie w wynikach badania. Po pierwsze, stwierdzono, że inteligentni emocjonalnie negocjatorzy przedstawiali ofertę wstępną o wyższej wartości niż negocjatorzy o niskim poziomie IE (średnio o 13%). W naszym badaniu wartość oferty wstępnej była tym wyższa, im wyższy wynik w podskalach rozumienia i asymilacji emocji uzyskał dany negocjator. Przedstawieniu oferty wstępnej towarzyszą emocje wynikające z nawiązywania interakcji z drugim negocjatorem, niepewności związanej z brakiem informacji o poziomie aspiracji drugiej strony czy też z własnego poziomu aspiracji i chęci uzyskania jak najlepszego wyniku (Fisher, Shapiro, 2009). Zdolność rozumienia odczuwanych emocji, identyfikowania ich źródła, a także świadomość następstw ulegania emocjom pomaga w sytuacji przedstawiania oferty wstępnej. Inteligentni emocjonalnie negocjatorzy dysponują zdolnościami ułatwiającymi zapanowanie nad negatywnymi emocjami, których wpływ na wysokość wstępnych ofert i końcowy rezultat negocjacji wykazały między innymi badania Brooksa i Schweitzera (2011). Należy zwrócić uwagę na potwierdzony w badaniu związek wysokości wstępnej oferty z końcowym rezultatem negocjacji. Wyniki naszego badania są spójne z wynikami innych badań potwierdzających istnienie efektu zakotwiczenia w negocjacjach.

Zgodnie z oczekiwaniami wyrażonymi w treści hipotezy 2, negocjatorzy o wysokiej IE proponowali niższe początkowe ustępstwa (o około 30%) niż osoby o niskiej IE. Wyniki badania w tym zakresie były istotne na poziomie tendencji statystycznej. Analizy korelacyjne wskaźników skuteczności negocjatorów wykazały brak istotnej statystycznie korelacji między wysokością oferty wstępnej a wysokością początkowego ustępstwa. Wysokość początkowego ustępstwa była zatem niezależnym wskaźnikiem, świadczącym o postawie negocjatora. Analiza korelacyjna wykazała, że za związek inteligencji emocjonalnej z wysokością początkowego ustępstwa odpowiada głównie zdolność asymilowania emocji. Można przypuszczać, że negocjator o wysokim poziomie tych zdolności w większym stopniu panuje nad emocjami towarzyszącymi podejmowaniu decyzji o wysokości ustępstwa – na przykład obawą przed negatywną reakcją drugiej strony na zbyt niskie ustępstwo czy też niezadowoleniem wynikającym z konieczności znacznego obniżenia własnego poziomu aspiracji. Zgodnie z wynikami innych badań nad wpływem emocji na skuteczność negocjacji (Brooks, Schweitzer, 2011) można wnioskować, że wysoki poziom inteligencji emocjonalnej ułatwia zapanowanie nad negatywnymi emocjami, skłaniającymi do wyższych ustępstw w celu szybszego wyjścia z niekomfortowej sytuacji negocjacyjnej.

Wyniki naszego badania wykazały także, że negocjatorzy o wysokiej inteligencji emocjonalnej osiągają końcowe porozumienie o wyższej wartości niż negocjatorzy o niskiej IE. Średnia wartość wynegocjowanego porozumienia w grupie osób o wysokim poziomie IE była o około 14% wyższa niż w grupie o niskim poziomie IE. Wyniki badania wydają się zatem wskazywać na istotny związek poziomu IE i skuteczności negocjatorów.

Stwierdzono ponadto istotne korelacje między poziomem asymilacji emocji oraz wskaźnikami efektywności negocjacji: dodatnie z wartością wynegocjowanego porozumienia i wartością oferty wstępnej oraz ujemną z wysokością początkowego ustępstwa. Na korzystny wynik negocjacji istotnie wpływają zatem te zdolności osób badanych, które pozwalają im wykorzystać emocje w celu wspomagania racjonalnego i twórczego poszukiwania rozwiązań pojawiających się problemów. Zgodnie z modelem inteligencji emocjonalnej, umiejętności panowania nad emocjami sprzyjają zarówno procesom poprawnego rozumowania, jak i efektywnej komunikacji interpersonalnej. Wydaje się zatem, że wysoki poziom inteligencji emocjonalnej uczestników negocjacji stwarza korzystne warunki do skupienia na poznawczym aspekcie sytuacji – poszukiwaniu skutecznej argumentacji oraz twórczym podejściu do rozwiązania konfliktu interesów.

Dodatkowe analizy uwzględniające rolę pełnioną przez uczestnika badania w zadaniu negocjacyjnym pozwoliły stwierdzić, że negocjatorzy występujący w roli Kupującego uzyskiwali istotnie wyższą wartość porozumienia niż osoby, które wcieliły się w rolę Sprzedawcy. Efekt ten jest spójny z wynikami badań nad rozkładem sił na rynku, gdzie zazwyczaj kupujący uzyskują wyższe wyniki niż sprzedawcy (Olekalns, 1991). Wyniki naszego badania pokazały jednak, że inteligencja emocjonalna może pomóc będącemu na słabszej pozycji rynkowej sprzedawcy w osiągnięciu swoich celów. Osobom o wysokim poziomie IE wśród sprzedawców udało się wynegocjować wartość porozumienia wyższą o blisko 25% w porównaniu z osobami o niskim poziomie IE. Prawdopodobnie sprzedawcy o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej potrafią zidentyfikować i opanować emocje, których źródłem może być subiektywnie odczuwana słabsza pozycja na rynku. Ich działanie może w większym stopniu opierać się na obiektywnych kryteriach niż w przypadku sprzedawców o niskim poziomie inteligencji emocjonalnej. Poziom inteligencji emocjonalnej nie wpłynął natomiast na WWP w grupie Kupujących.

## BADANIE 2

Wyniki pierwszego badania dowiodły, że osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej osiągają w trakcie negocjacji obiektywnie wyższe wskaźniki skuteczności niż osoby o niskiej IE. Na pierwszy plan wysunęły się w tym kontekście zdolności związane z asymilacją emocji. Internetowa gra negocjacyjna uznana została za trafny sposób pomiaru procesów intrapersonalnych, czyli odnoszących się do wpływu emocji negocjatora na jego własne zachowania negocjacyjne (Morris, Keltner, 2002). Rzeczywiste negocjacje odbywają się jednak najczęściej w bezpośredniej interakcji z partnerem. Istotnym elementem procesu negocjacyjnego stają się wówczas emocje oponenta. Wiadomo, że wyrażanie emocji prowadzi do komplementarnej lub odwrotnej reakcji emocjonalnej u innych uczestników negocjacji (Van Kleef, De Dreu, Manstead, 2004). Przykładowo, wściekłość jednego z oponentów prowadzi do lęku pozostałych uczestników, natomiast emocje pozytywne, takie jak radość, mogą wyzwalać

w partnerach negocjacji sympatię. Postanowiliśmy zatem zbadać związek między inteligencją emocjonalną a dynamiką strategii rozwiązywania konfliktu w sytuacji negocjacyjnej dostarczającej informacji o charakterze emocjonalnym. Podobnie jak w pierwszym badaniu, chodziło o wyodrębnienie potencjalnych różnic w procesach negocjacyjnych osób o różnym poziomie IE, tym razem jednak zwrócono uwagę na styl negocjacyjny i jego elastyczność. Opierając się na wynikach pierwszego badania założyliśmy, że osoby o wyższej inteligencji emocjonalnej, w porównaniu z osobami charakteryzującymi się niższą IE, częściej będą stosowały dominującą strategię negocjacyjną (Hipoteza 1), a także częściej będą modyfikować przyjętą strategię negocjacyjną adekwatnie do stanu emocjonalnego oponenta. Za modyfikację „adekwatną” należałoby uznać zmniejszenie ustępstw w negocjacjach z oponentem wyrażającym zadowolenie, natomiast zwiększenie ich w przypadku złości wyrażanej przez partnera negocjacji (Hipoteza 2). W celu potwierdzenia owych hipotez zaprojektowano badanie eksperymentalne umożliwiające obserwację procesu negocjacyjnego w sytuacji bezpośredniego spotkania stron. Aby zweryfikować postawione hipotezy, postanowiono zmierzyć styl negocjacyjny uczestników na początku procesu negocjacyjnego, a następnie wprowadzić manipulację eksperymentalną polegającą na przekazaniu badanemu informacji o emocjach oponenta. Stworzono w tym celu trzy warunki eksperymentalne. Osoby, które znalazły się w pierwszym warunku (E1), odbywały negocjacje z udającym innego uczestnika pomocnikiem eksperymentatora, który w ustalonym momencie ujawniał złość. W drugim warunku eksperymentalnym (E2) badani negocjowali z osobą, która od pewnego momentu zaczynała okazywać zadowolenie. W warunku trzecim – kontrolnym – oponent przez cały czas negocjacji zachowywał się neutralnie. Badanie 2, charakteryzujące się większą trafnością ekologiczną niż badanie 1, powinno zatem ujawnić dodatkowe obszary oddziaływania inteligencji emocjonalnej w procesie negocjacyjnym.

### Metoda

**Osoby badane.** W badaniu wzięli udział studenci Uniwersytetu Jagiellońskiego ( $N = 103$ ; 57 kobiet, 46 mężczyzn) w wieku od 19 do 26 lat (średnia wieku wynosiła 21,4 roku, odchylenie standardowe – 2,13 roku). W grupie osób badanych znaleźli się studenci różnych kierunków, z wyłączeniem psychologii.

**Zastosowane metody.** Do pomiaru inteligencji emocjonalnej wykorzystano test TIE (Śmieja, Orzechowski, Beauvale, 2007). W celu zbadania strategii radzenia sobie z konfliktem w negocjacjach przygotowano eksperyment oparty na pomysle van Kleefa i De Dreu (2004). Zadanie osób badanych polegało na wcieleniu się w rolę przedstawiciela firmy sprzedającej telefony komórkowe. Ich celem było wynegocjowanie ceny, okresu gwarancji oraz okresu świadczenia usług serwisowych. W tym badaniu uczestnicy zawsze otrzymywali rolę osoby sprzedającej, dlatego najbardziej opłacalne było dla nich wynegocjowanie możliwie najwyższej ceny oraz najkrótszych okresów gwarancji i serwisu. W celu zmierzenia skuteczności manipulacji eksperymentalnej przygotowano

krótką ankietę, zawierającą siedem pytań dotyczących spostrzegania partnera negocjacji.

**Przebieg badań.** Uczestnicy byli zapraszani do laboratorium pojedynczo. Pierwszym etapem było wypełnienie testu inteligencji emocjonalnej TIE (Śmieja, Orzechowski, Beauvale, 2007). Aby uniknąć efektów związanych z większą skłonnością do ustępstw pod wpływem emocji pozytywnych i mniejszą pod wpływem negatywnych (Van Kleef, De Dreu, Manstead, 2004), przed rozpoczęciem właściwych negocjacji wprowadzono badanych w nastrój neutralny. W tym celu proszono ich o zapoznanie się z krótkim artykułem dotyczącym tworzenia prezentacji w programie PowerPoint. Po jego przeczytaniu każdy uczestnik odpowiadał na pytania dotyczące wartości informacyjnej i zrozumiałości tekstu. Następnie informowano badanych o przybyciu drugiej osoby i losowano role. Każdemu badanemu przypadła w udziale rola sprzedawcy, współpracownik eksperymentatora zawsze odgrywał rolę kupującego. Po zajęciu miejsca w osobnym pokoju, badany otrzymywał ustną instrukcję zawierającą cel badania (ustalenie jak najkorzystniejszych warunków kontraktu), a także zasady prowadzenia negocjacji. Negocjatorzy mieli przekazywać sobie propozycje kontraktu na kartkach, które przynosił z pokoju do pokoju pomocnik eksperymentatora. Niemożliwy był kontakt werbalny, natomiast badany mógł obserwować kupującego przez lustro weneckie. Zadanie uznawano za zakończone po 10 minutach lub wcześniej, jeżeli w odpowiedzi na propozycję jednej strony negocjacji druga strona odpowiadała odesłaniem informacji z takimi samymi warunkami kontraktu.

Uczestnicy badania zostali losowo przydzieleni do dwóch warunków eksperymentalnych bądź do grupy kontrolnej. Były to: warunek z aktorem wyrażającym złość (E1), warunek z aktorem wyrażającym zadowolenie (E2) oraz warunek kontrolny z aktorem wyrażającym emocje neutralne (K). W grupach eksperymentalnych aktor zaczynał okazywać złość lub zadowolenie, począwszy od trzeciej rundy, za każdym razem po otrzymaniu propozycji osoby badanej.

## Wyniki

**Poziom inteligencji emocjonalnej.** Średni wynik w teście TIE w badanej grupie wynosił 28,85 ( $SD = 4,31$ ), natomiast mediana była równa 29,3.

**Styl negocjacyjny.** Na podstawie analizy średniej wielkości ustępstw w negocjacjach, mierzonej na podstawie decyzji podejmowanych w kolejnych rundach zadania negocjacyjnego, a także za pomocą informacji uzyskanych podczas sytuacji eksperymentalnej, określono strategię każdej osoby badanej jako strategię dominującą, integrującą bądź unikową. Strategię dominującą charakteryzował brak ustępstw (trwanie przy swojej propozycji negocjacyjnej, czyli średnie ustępstwo = 0), niewielkie ustępstwa (o średniej wysokości od 0,33 do 1 pkt w jednej rundzie negocjacyjnej) lub zawyżanie wstępnej propozycji negocjacyjnej (odbiegającej o 6 do 9 punktów od wartości środkowej), narzeczanie i zaniżanie swoich propozycji negocjacyjnych, zmuszanie drugiej strony do przyjęcia proponowanego stanowiska (na podstawie:

Rahim, Psenicka, 2002). Cechami strategii integrującej były: równy podział środków pomiędzy siebie a drugą osobą badaną, regularne ustępstwa zmierzające do osiągnięcia kompromisu (o średniej wysokości od 1 do 2,33 pkt przy braku naprzemiennego zawyżania i zaniżania ustępstw), deklarowanie chęci pójścia na ugodę w przypadku problemów z osiągnięciem porozumienia. Strategię unikową charakteryzowały takie zachowania, jak wysuwanie propozycji zbliżonych do stanowiska aktora, proponowanie dużych ustępstw (powyżej 2,33 pkt) lub deklarowanie chęci przyjęcia rozwiązania drugiej strony nawet w początkowej fazie negocjacji.

**Skuteczność manipulacji eksperymentalnej.** W celu zweryfikowania skuteczności manipulacji eksperymentalnej porównano odpowiedzi dotyczące spostrzegania partnera interakcji, których udzielili uczestnicy badania, przydzieleni do należących do różnych warunków eksperymentalnych. Analiza wariancji ANOVA ujawniła istotne statystycznie różnice wyłącznie w przypadku itemów dotyczących „zadowolenia” lub „rozniewania” –  $F(2,13) = 4,93$ ;  $p < 0,01$ ). Zgodnie z założeniami, w grupie E1, w porównaniu z pozostałymi warunkami, aktor spostrzegany był jako bardziej zadowolony, natomiast w grupie E2 – jako bardziej rozniewany –  $F(1,13) = 9,8$ ;  $p < 0,01$ ).

**Inteligencja emocjonalna a strategia przyjmowana na początku negocjacji.** Za pomocą testu  $\chi^2$  przeprowadzono analizę częstotliwości stosowania na początku negocjacji określonej strategii w zależności od poziomu inteligencji emocjonalnej. W tym celu dokonano dychotomizacji rezultatów TIE w punkcie mediany, dzieląc tym samym próbę na dwie równoliczne podgrupy: o wynikach niskich i wysokich. Następnie sprawdzono, czy osoby różniące się poziomem inteligencji emocjonalnej, rozumianym zarówno jako ogólny wynik w teście TIE, jak i wyniki na poszczególnych podskalach, różnią się pod względem przyjmowanych na początku interakcji strategii negocjacyjnych. Test  $\chi^2$  nie wykazał istotnych różnic w tym zakresie. Nie potwierdziła się zatem hipoteza 1, zgodnie z którą osoby inteligentne emocjonalnie – częściej niż osoby o niskiej IE – miały przyjmować strategię dominującą.

**Inteligencja emocjonalna a dopasowanie strategii negocjacji do emocji partnera.** Ponieważ jedynie niewielka część całej próby ( $N = 5$ ) przyjęła po manipulacji eksperymentalnej strategię unikową, postanowiono wyłączyć te przypadki z analiz statystycznych. W ten sposób ograniczono próbę do osób przyjmujących dwie pozostałe strategie: dominującą i integrującą ( $N = 98$ ).

W celu zbadania związku między poziomem inteligencji emocjonalnej a strategią przyjmowaną po manipulacji eksperymentalnej, przy uwzględnieniu podziału osób badanych na poszczególne grupy eksperymentalne, przeprowadzono analizę interakcji. Stwierdzono istotne różnice w zakresie strategii przyjmowanych przez osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej w porównaniu z osobami o niskim poziomie IE, należącymi do dwóch grup eksperymentalnych (E1 i E2), oraz brak różnic w przypadku grupy kontrolnej. Analiza kontrastów wykazała, iż w warunku „zadowolenie”, osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej przyjmowały strategię dominującą istotnie częściej niż osoby o niskiej inteligencji emocjonalnej –  $F(1,77) = 4,50$ ;  $p < 0,05$ ), natomiast w warunku „złość” tego rodzaju różnica okazała się bliska poziomu istotności

statystycznej –  $F(1,86) = 3,25$ ;  $p = 0,075$ ). W obu przypadkach emocje oponenta wywołały u osób z wyższą inteligencją emocjonalną postawę dominującą.

Zbadano także, czy aktywizacja konkretnej strategii negocjacyjnej w warunkach eksperymentalnych jest związana z posiadaniem określonych zdolności emocjonalnych. W tym celu przeprowadzono analizę interakcji pomiędzy typem strategii przyjmowanej przez osoby badane, ich wynikami na poszczególnych podskalach TIE oraz poszczególnymi warunkami eksperymentalnymi. Wyniki uzyskane w podskali Percepcja nie różnicowały zachowania badanych. Osoby osiągające wysokie rezultaty w skali Rozumienie istotnie częściej niż osoby osiągające w niej niskie wyniki przyjmowały strategię dominującą w warunku „złość” –  $F(1,86) = 4,63$ ;  $p < 0,05$  – i wykazywały podobne tendencje w warunku „zadowolenie” –  $F(1,86) = 3,32$ ;  $p = 0,07$ .

Okazało się, że w warunku „zadowolenie” negocjatorami przyjmującymi częściej strategię dominującą byli badani o wysokich wynikach na skali Asymilacji –  $F(1,86) = 5,41$ ;  $p < 0,05$ , natomiast w warunku „złość” stwierdzono istotnie większą częstotliwość przyjmowania strategii dominującej w grupie osób o wysokiej umiejętności zarządzania emocjami –  $F(1,86) = 4,63$ ;  $p < 0,05$ ).

## Dyskusja

Wbrew oczekiwaniom, przed wprowadzeniem manipulacji eksperymentalnej osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej nie przyjmowały strategii dominującej częściej niż osoby o niskim poziomie IE. Należy podkreślić, że w pierwszej części badania osoby badane miały do czynienia z neutralną postawą i brakiem silnych emocji ze strony aktora. Różnice między osobami o wysokiej IE w porównaniu z osobami o niskim poziomie IE wydają się zatem ujawniać nie w początkowo przyjmowanych postawach wobec sytuacji negocjacyjnej, ale dopiero w reakcji na zachowanie oponenta.

Pierwszą istotną różnicą występującą w zachowaniu osób o zróżnicowanym poziomie inteligencji emocjonalnej jest strategia przyjmowana wobec oponentów wyrażających zadowolenie. Okazuje się, że wysoki poziom zdolności asymilacji oraz rozumienia emocji sprzyjał realizacji strategii dominującej, czyli konsekwentnego dążenia do osiągnięcia celów własnych. Innymi słowy, dzięki prawidłowemu odczytaniu pozytywnych emocji wyrażanych przez partnera interakcji oraz wysnuciu wniosku o satysfakcji drugiego negocjatora z osiąganego porozumienia osoby o wyższej inteligencji emocjonalnej mogły realizować zdecydowaną, opartą na niskich ustępstwach strategię, bez obaw o zerwanie procesu negocjacyjnego.

Co ciekawe, osoby badane o wysokiej inteligencji emocjonalnej decydowały się na strategię dominującą także wtedy, gdy ich oponent wyrażał złość. By wyjaśnić ten efekt, należy jednak ponownie wziąć pod uwagę nie wynik ogólny, lecz specyficzne zdolności wchodzące w skład IE. Za przyjęcie strategii dominującej wobec oponentów wyrażających emocje negatywne odpowiada, obok rozumienia emocji, również umiejętność zarządzania emocjami. Prawidłowe odczytanie, a następnie dystansowanie się od emocji mogących zakłócić przebieg procesu decyzyjnego okazuje się szczególnie ważne w sytuacji nego-

cjowania z partnerem interakcji wyrażającym emocje negatywne. Niski poziom takich umiejętności może prowadzić do ulegania złości oponenta i do prób zaradzenia owej złości w najprostszy dostępny sposób, czyli poprzez rezygnację z własnych zysków.

**Podsumowanie i konsekwencje praktyczne.** Przeprowadzone badanie wpisuje się w nurt badań aplikacyjnych dotyczących roli inteligencji emocjonalnej w różnych sferach działalności zawodowej człowieka. Zgodnie z hipotezami udowodniono, że istnieje pozytywny związek inteligencji emocjonalnej ze skutecznością w negocjacjach. Negocjatorzy o wyższej inteligencji emocjonalnej osiągają korzystniejsze rezultaty w negocjacjach od negocjatorów o niższym poziomie IE, ponieważ stosują bardziej korzystne elementy strategii negocjacyjnych – przedstawiają wyższe oferty wstępne i proponują niższe początkowe ustępstwa.

Analizując skuteczność negocjatorów, warto również przyrzeć się wpływowi poszczególnych czynników wchodzących w skład inteligencji emocjonalnej. Przeprowadzone badania dostarczają dowodów na szczególną rolę asymilacji i zarządzania emocjami w procesie negocjacji. Inteligencja emocjonalna jawi nam się zatem jako zespół zdolności, których wykorzystanie zwiększa efektywność działania w wybranych warunkach środowiskowych. Mogłoby się okazać, że sama zmiana kontekstu dostarczy dowodów na silniejsze znaczenie innej grupy czynników wchodzących w skład inteligencji emocjonalnej, stąd wartościowym zabiegiem byłoby przeprowadzenie podobnych badań w środowisku naturalnym.

Uzyskane wyniki mają istotne implikacje praktyczne. Wysoka inteligencja emocjonalna pracowników zaangażowanych w negocjowanie kontraktów może przynosić organizacjom wymierne korzyści. Wysoki poziom inteligencji emocjonalnej odgrywa szczególnie ważną rolę wśród sprzedawców, którzy z reguły mają słabszą pozycję na rynku niż osoby negocjujące w charakterze kupujących. Zdolności wchodzące w zakres inteligencji emocjonalnej pozwalają sprzedawcom zminimalizować efekty słabszej pozycji rynkowej i uzyskiwać lepsze wyniki sprzedażowe. W literaturze poświęconej negocjacjom i zarządzaniu konfliktem pojawiają się propozycje programów szkoleniowych rozwijających zdolności włączane w zakres inteligencji emocjonalnej (Ogilvie, Carsky, 2002). W świetle uzyskanych przez nas wyników wydaje się, że są one trafione. Warto o tym pamiętać, tworząc oferty szkoleń budujących warsztat umiejętności negocjacyjnych.

## BIBLIOGRAFIA

- Brooks, A. W., Schweitzer, M. E. (2011). Can Nervous Nelly negotiate? How anxiety causes negotiators to make low first offers, exit early, and earn less profit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 43-54.
- Buelens, M., Van Poucke, D. (2004). Determinants of a negotiator's initial opening offer. *Journal of Business and Psychology*, 19, 23-35.

- Campbell, R. J., Kagan, N. I., Krathwohl, D. R. (1971). The development and validation of a scale to measure affective sensitivity (empathy). *Journal of Counseling Psychology, 18*, 407-412.
- Ekman, P., Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the face: A guide to recognizing the emotions from facial cues*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Finucane, M. L., Peters, E., Slovic, P. (2003). Judgement and decision making: The dance of affect and reason. [W:] S. Schneider, J. Shanteau (red.), *Emerging perspectives on judgement and decision research* (s. 327-364). Cambridge: Cambridge University Press.
- Fisher, R., Shapiro, D. (2009). *Emocje w negocjacjach*. Warszawa: Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza.
- Foo, M. D., Elfenbein, H. A., Tan, H. H., Voon, C. A. (2004). Emotional intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value. *The International Journal of Conflict Management, 15*, 411-429.
- Fulmer, I. S., Barry, B. (2004). The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. *International Journal of Conflict Management, 15*, 3, 245-272.
- Galinsky, A. D., Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology, 81*, 4, 657-669.
- Lane, R. D., Quinlan, D. M., Schwartz, G. E., Walker, P. A., Zeitlin, S. B. (1990). The Levels of Emotional Awareness Scale: A cognitive-developmental measure of emotion. *Journal of Personality Assessment, 55*, 124-134.
- Lewicki, R. J. (1992). Negotiating strategically. [W:] A. Cohen (red.), *The portable MBA in management* (s. 147-189). New York: John Wiley and Sons.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B., Minton, J. W. (2008). *Zasady negocjacji*. Poznań: Rebis.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? [W:] P. Salovey, D. Sluyter (red.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (s. 3-31). New York: Basic Books.
- Morris, M. W., Keltner, D. (2002). How emotions work: An analysis of the social functions of emotional expression in negotiations. *Research in Organizational Behavior, 22*, 1-50.
- Nowicki, S. J., Mitchell, J. (1998). Accuracy in identifying affect in child and adult faces and voices and social competence in preschool children. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 124*, 39-59.
- Ogilvie, J. R., Carsky, M. L. (2002). Building emotional intelligence in negotiations. *The International Journal of Conflict Management, 13*, 381-400.
- Olekalns, M. (1991). The balance of power: Effects of role and market forces on negotiated outcomes. *Journal of Applied Social Psychology, 21*, 1012-1033.
- Pruitt, D. G., Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove: Brooks/Cole.

- Pruitt, D. G., Syna, H. (1985). Mismatching the opponent's offers in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 103-113.
- Rahim, M. A., Psenicka, C. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organisational Analysis*, 10, 302-326.
- Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D. (2002). *Pozytywna psychologia inteligencji emocjonalnej*. [W:] J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna* (s. 380-398). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Scherer, K. R., Banse, R., Wallbott, H. G. (2001). Emotion inferences from vocal expression correlate across languages and cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 76-92.
- Smith, D. L., Pruitt, D. G., Carnevale, J. D. (1982). Matching and mismatching: The effect of own limit, other's toughness, and time pressure on concession rate in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 876-883.
- Śmieja, M., Orzechowski, J. (2008). Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje. [W:] M. Śmieja, J. Orzechowski (red.), *Inteligencja emocjonalna: fakty, mity, kontrowersje* (s. 19-45). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Śmieja, M., Orzechowski, J., Beauvale, A. (2007). TIE – Test Inteligencji Emocjonalnej. *Studia Psychologiczne*, 45, 19-31.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 57-76.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. (2004). The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 510-528.