

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgra Sławomira Janiszewskiego pt *Zarządzanie procesem transakcyjnym z użyciem narzędzi negocjacyjnych*. Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania

Podstawą przygotowania recenzji poprawionej rozprawy jest pismo Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej z 26 marca 2014, informujące o decyzji Komisji Doktorskiej z dnia 18 grudnia 2013 o zakwalifikowaniu poprawionej rozprawy doktorskiej do ponownego skierowania do recenzji.

Recenzja – zgodnie z postanowieniami Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym - powinna umożliwić odpowiedź na pytanie czy rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, czy wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie nauk ekonomicznych oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W recenzji koncentruję się przede wszystkim na uwagach krytycznych, niezależnie od generalnej oceny całości rozprawy, bo tak rozumiem rolę recenzenta.

Rozprawa doktorska Pana Janiszewskiego składa się ze wstępu, trzech rozdziałów, podsumowania i załączników. Struktura rozprawy jest jasna, rozdziały są podzielone na podrozdziały. Redakcja rozprawy oraz bibliografia są dobre. Praca napisana jest poprawnym językiem.

Oryginalność rozwiązania problemu naukowego

Tematyka rozprawy bardzo dobrze mieści się w problematyce nauk o zarządzaniu.

Postawione przez pana mgr Janiszewskiego pytanie (s. 9) „Jaka jest najbardziej prawdopodobna reakcja strony negocjującej na groźbę oraz zachętę?” jest ciekawe z badawczego punktu widzenia i niewątpliwie istotne dla teorii negocjacji. Kolejne stawiane pytania dodatkowe (s. 11) „jak zaimplementować ‘strategię mix’ tzn. strategię opartą na zamiennym stosowaniu groźby oraz zachęty” oraz „jak wzmocnić oddziaływanie narzędzi negocjacyjnych poprzez zastosowanie równoczesne groźby i zachęty” również są ciekawe i ważne. Aby odpowiedzieć na te pytania należało dokonać przeglądu wiedzy teoretycznej, sformułować odpowiednie hipotezy badawcze i przeprowadzić proces badań.

Ogólna wiedza teoretyczna

Ogólną wiedzę teoretyczną doktoranta można ocenić na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury. Powinien on być spójnym wykładem ważnych koncepcji teoretycznych, wykazując, że autor rozprawy potrafi dokonać syntezy dotychczasowych dokonań, wskazać ewentualne luki i umiejscowić w ten sposób swoje badania.

Doktorant w rozdziale pierwszym (teoretycznym) omawia (s.13) „podstawowe teorii z zakresu negocjacji oraz mikroekonomii”. Autor dokonał przeglądu podstawowych wątków teoretycznych, generalnie trafnie charakteryzując najważniejsze koncepcje, wykazując się znajomością najważniejszych koncepcji i teorii z tego zakresu.

Chciałbym sformułować kilka uwag do tej części. Rozpocznijmy od kwestii umiejscowienia teorii negocjacji w czasie. Autor pisze, że (s. 15) „Negocjacje jako nauka społeczna szeroko obejmująca aspekty psychologiczno-społeczne nabrały na znaczeniu w końcu XX wieku”. Myślę, że można się z tym zgodzić, jeśli jako koniec XX wieku przyjmiemy lata 60-te, pamiętając chociażby o całym nurcie prac dotyczących przetargu zbiorowego (*collective bargaining*), negocjacji handlowych oraz międzynarodowych.

Na dalszych stronach (s. 27 – 31) autor analizuje pojęcie BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement). Na s. 30 autor pisze, że w przypadku posiadania lepszej alternatywy [od negocjowanej w danym momencie pozycji] „nie można ukrywać BATNA, gdyż można narazić się na przypuszczenie, że jej się nie posiada”. Twierdzenie to jest – w świetle teorii negocjacji – bardzo kontrowersyjne (patrz chociażby praca Fishera, Ury’ego i Pattona¹). Kontynuując rozważania dotyczące BATNA autor pisze, że (s. 31) „mogą powstawać nowe BATNA” , „ilość posiadanych BATNA jest niezdefiniowana a strony mogą posiadać ich kilka określonych na różnych poziomach wartości”. Sama nazwa BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement) wyraźnie wskazuje, że BATNA jako ‘the Best Alternative...’ jest – w danym momencie negocjacji - tylko jedna. Autor wskazuje, że (s. 33-34) „BATNA nie są homogeniczne, trudno je jednoznacznie skwantyfikować gdy zawierają wiele aspektów niewymiernych takich jak ocena dzielnicy, sąsiedztwa, kształt działki, etc.” Nie jest to trafny argument, gdyż można wycenić BATNA przy pomocy wprowadzenia wag poszczególnych ‘aspektów’, co jest dość standardową procedurą postępowania w profesjonalnych negocjacjach.

Kolejny aspekt teoretyczny omawiany przez doktoranta to kotwiczenie (*anchoring*). Doktorant pisze (s.36): „korzystną sytuację ma negocjator, który usłyszał oczekiwania drugiej strony. Korzyść ta związana jest ze znajomością oczekiwań drugiej strony i możliwością odpowiedzi na pierwszą zarzuconą kotwicę”. Nie bardzo rozumiem jak ma się to do omawianych na dalszych stronach prac Tversky’ego i Kahnemana oraz z Bazermana i Neale. Kotwiczenie i torowanie dotyczy w negocjacjach wpływu pierwszej oferty.

Szkoda, że doktorant nie posługuje się kategoriami interesów, kwestii i propozycji negocjacyjnych, które pozwoliłyby mu znacznie lepiej dyskutować większość z omawianych zagadnień, m.in. opisać kwestie jedno- i wielowymiarowego kreowania wartości (s. 43 – 49). Kategorie te używane są powszechnie w teorii negocjacji, chociażby w pracy Laxa i Sebeniusa, z której pochodzi rysunek zamieszczony na s. 44. Podobnie brakuje tych kategorii przy dyskusji dwóch typów negocjacji – jednorazowych oraz długoterminowych.

Najważniejszą – z punktu widzenia pytania badawczego - częścią rozważań teoretycznych jest zagadnienie groźby oraz zachęty. Autor poprawnie definiuje groźbę oraz zachętę i prowadzi rozważania opierając się o wystarczająco szeroką literaturę przedmiotu. Zabrakło w rozważaniach dyskusji groźby jako sytuacji wyboru przed którym stoi strona, wobec której taką groźbę zastosowano. Polega on na wyborze pomiędzy pewną stratą (wynikającą z kosztów spełnienia żądania stawianego przez groźącego) a określonym prawdopodobieństwem wyższej (być może znacznie wyższej) straty w przypadku braku spełnienia tego żądania i wykonania groźby ale równocześnie szansą na niewykonanie żądania i uniknięcie kary. Podobnie można było przedyskutować obietnicę jako wybór pomiędzy mniejszą (ale pewną) nagrodą a

¹ Fisher R., Ury W., Patton B. (2000) - *Dochodząc do TAK*, PWE, wyd. II



prawdopodobieństwem uzyskania wyższej nagrody. Takie ujęcie pozwoliłoby zapewne lepiej przejść od ogólnych rozważań o groźbie i nagrodzie do badań eksperymentalnych.

Dyskusja dotycząca unikania i poszukiwania ryzyka jest generalnie zgodna z poglądami w literaturze. Zabrakło jednak dyskusji zagadnienia wag decyzyjnych². Stwierdzenie, że (s. 63) „Gaba dowiódł tezy mówiącej, że większość społeczeństwa ma awersję do ryzyka” jest co najmniej dyskusyjne. Autor powołuje się na artykuł Gaba i Kalra z 1999³ roku. Ich badania odnosiły się do schematów wynagradzania przedstawicieli handlowych. We wnioskach z badania autorzy artykułu stwierdzili, że zachowania ryzykowne (unikanie lub poszukiwanie ryzyka) zależą od stosowanych systemów wynagrodzeń (czyli czynników sytuacyjnych) a nie od jakiejś generalnej skłonności do ryzyka. Podobnie miliony ludzi wybierających zakład w grze w Totolotka w stosunku do pewności posiadania kwoty, jaką płacą za taki zakład są ilustracją tezy, że owa awersja do ryzyka zależy od sytuacji. Myślę, że problem doktoranta polega w tym przypadku na pominięciu omówienia wpływu punktu odniesienia na dokonywane wybory. Interpretacja przykładu zawartego na s. 72 (ramka 1-25), że „potwierdza tezę mówiącą, że osoby z reguły charakteryzują się awersją do ryzyka” byłaby odmienna. Przykład w ramce to nieznacznie zmienione (tylko co do użytego przykładu) warunki eksperymentu Tversky’ego i Kahnemana⁴, w którym wybory uczestników zależały od sposobu prezentacji opcji. W przypadku prezentacji opcji w kategoriach korzyści (w przykładzie w rozprawie: „zachowanie etatów”) rzeczywiście ludzie unikają ryzyka (wybierają pewny rezultat), zaś w przypadku prezentacji w kategoriach strat („redukcja etatów”) ludzie preferują opcję typu zakład (są skłonni ryzykować). Doktorant zresztą pisze o tym, wskazując, że „pomimo tożsamości rozwiązań prezentacja zdywersyfikowała odpowiedzi w obu przypadkach”.

W kolejnym fragmencie doktorant wprowadza pojęcie użyteczności, użyteczności krańcowej i chciwości. Dyskusja oparta jest o podstawowe podręczniki ekonomii. Na s. 83 autor rozprawy pisze: „W teorii ekonomicznej ważnym problemem związanym bezpośrednio z negocjacjami jest analiza krzywych obojętności” a następnie przedstawia podręcznikowy wykład na temat krzywych. Niestety nie precyzuje dlaczego analiza ta jest związana bezpośrednio z negocjacjami. Szkoda, że zabrakło w rozważaniach omówienia teorii perspektywy oraz odmiennego podejścia do kwestii użyteczności. Myślę, że pozwoliłoby to lepiej zaprojektować eksperyment badawczy.

Przykład analizowany w ramce 1-31 bardzo dobrze ilustruje istotę malejącej użyteczności. Jednak jego przydatność dla potrzeb prowadzonego badania jest ograniczona, bowiem doktorant arbitralnie założył jakie są wartości realne poszczególnych transz, czyli wykreślił kształt krzywej malejącej użyteczności.

Podsumowując ten aspekt rozprawy mogę stwierdzić, że zawiera on przegląd najważniejszych teorii i modeli negocjacji w teoriach ekonomicznych, jednak bez znaczącego wkładu autora.

Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

² Z dostępnych w języku polskim źródeł – wspomnianej już pracy Kahnemana

³ Gaba A., Kalra A., Risk Behavior in response to quotas and contests. *Marketing Science* 1999, 18, 3 ss. 417 – 434. Autor wielokrotnie przywołuje ten artykuł, jednak w wielu miejscach odnosząc się do wniosków, których w nim nie znalazłem.

⁴ Tversky, Kahnemann (1986) – Rational Choice and the Framing of Decisions, *The Journal of Business* Vol. 59, No 4. Part 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory ss. 251-278.



Najlepiej można tę umiejętność ocenić na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych. W rozprawie autor zastosował badania eksperymentalne oraz analizę przypadków. Połączenie badań ilościowych i jakościowych jest zabiegiem powoli zdobywającym popularność w naukach o zarządzaniu, chociaż nadal stosowanym niezbyt często. Oceniam taki zabieg bardzo pozytywnie, bowiem właściwe połączenie obu metod pozwala na głębszą oraz bogatszą odpowiedź na pytania badawcze. Badania ilościowe służą przy tym na ogół jako narzędzie identyfikacji i opisu pewnych zjawisk a badania jakościowe ich głębszemu ich opisowi i wyjaśnieniu. Połączenie obu metod pozwala na zwiększenie rzetelności i trafności a także spójności badań.

Celem przeprowadzonych badań ilościowych była (s.87) „analiza najbardziej prawdopodobnej reakcji osoby negocjującej, której została przedstawiona groźba lub zachęta ze strony drugiej”. Wybraną metodą był eksperyment. Zazwyczaj po identyfikacji problemu badawczego badacz formułuje hipotezy badawcze, określa (na podstawie teorii) spodziewane rezultaty, następnie planuje całe badanie (dobiera próbę, identyfikuje zmienne, dokonuje ich operacjonalizacji, określa zmienne nieeksperymentalne, itd.). Po przeprowadzeniu badania zbiera dane, przeprowadza obróbkę statystyczną przy użyciu odpowiednich testów i przeprowadza dyskusję wyników.

Doktorant częściowo zrealizował te zadania. Sformułował generalną hipotezę (s. 11 „Groźba jest narzędziem negocjacyjnym o znacząco mocniejszym oddziaływaniu niż zachęta.”), zrezygnował jednak z operacjonalizacji zmiennych, formalnego testowania hipotez i stosowania testów statystycznych.

Doktorant dość obszernie przedyskutował kwestię reprezentatywności próby, definiując interesującą go populację jako (s. 88) „osoby, które profesjonalnie zajmują się negocjacjami transakcyjnymi wielopłaszczyznowymi”, zaś jako grupę badaną studentów ekonomii. Nazwanie wykształcenia, doświadczenia negocjacyjnego, wieku oraz wiedzy (s. 89) mianem „podstawowych cech osobowościowych⁵” jest błędne. Następnie aby przekonać czytelnika, że badana próbka jest reprezentatywna nadał cechom interesującej go grupy subiektywne (s. 89) „wagi, określające znaczenie danej cechy w procesie negocjacji” i porównał go z cechami studentów. Największą wagę ma przy tym wykształcenie wyższe ekonomiczne (którego studenci nie mają, bo są dopiero w trakcie studiów) oraz zdolności analityczne⁶, które nie podlegały bezpośredniej kontroli. Te uwagi nie deprecjonują samego badania eksperymentalnego a wskazują raczej na braki w doświadczeniu i wiedzy doktoranta na temat prowadzenia badań.

Model jest poprawnie skonstruowany z punktu widzenia teorii malejącej użyteczności, zabrakło jednak w rozprawie opisu operacjonalizacji groźby i zachęty w negocjacjach (transakcjach) na wybory zawarte w ankiecie.

Rezultaty badań są ciekawe. Ich wiarygodność obniża jednak fakt, że autor nie sformułował hipotezy zerowej, nie określił poziomu istotności. Autor określił i przedyskutował (s. 98- 100) czynniki, które mogły mieć wpływ na zniekształcenie wyników badań. To element badania, dobre świadczący o rzetelności badacza. Trzeba jednak zauważyć, że część z tych ryzyk można było wyeliminować bezpośrednio w badaniu, chociażby analogicznie do procedury użytej przez Gaba i Kalra w przywoływanych przez doktoranta badaniach.

⁵ Być może autorowi chodziło po prostu o „cechy osób”

⁶ Zdolności analityczne są przykładem cechy osobowości



Pan Janiszewski pisze, że (s. 113) „Opcja F, czyli *nie gram*, definiuje graczy na których groźba działa najlepiej jako narzędzie negocjacyjne, to znaczy osoby te pod wpływem groźby unikają konfrontacji i po jej użyciu wycofują się”. Wybór opcji F może wynikać np. z dążenia do zachowania status quo („mam 100 000”) lub dostrzeżenia przez racjonalnych uczestników badania, że gra nie ma sensu, bowiem wartość oczekiwana każdej z opcji wynosi 0. Wybór pomiędzy takimi opcjami może być dokonany przy użyciu monety. To znaczy – być może - że w badanej grupie mieliśmy do czynienia z 8% respondentów o zdolnościach analitycznych, którzy racjonalnie potrafili ocenić sytuację⁷. To przykład konsekwencji braku testowania hipotez przy pomocy narzędzi weryfikacji statystycznej.

Właściwie cała analiza wyników ciekawych badań oparta jest o połączenie omówienia („respondenci C po pierwszej zrealizowanej groźbie pozostają...”) z wnioskami o charakterze przypuszczającym („fakt można wytłumaczyć”, „można założyć, że gdyby nie było”). Dobrze to świadczy o ostrożności autora. Wnioski wyciągnięte na podstawie wyników badań autor podsumowuje w zakończeniu rozdziału drugiego. Tym razem są one bardzo konkretne i jednoznaczne. Niestety – powtórzę to jeszcze raz - brak formalnego testowania hipotez utrudnia ocenę trafności i rzetelności całych badań. Nie wiadomo również jaki jest zakres ich obowiązywania. Niektóre z wniosków budzą wątpliwości. Przykładem może być stwierdzenie (s. 135): „Zachęta natomiast to narzędzie do jednorazowego, krótkofalowego użytku za wyjątkiem sytuacji, kiedy sukcesywnie zwiększana jest jej wartość nominalna”. Nie wiem jaka była podstawa takiego stwierdzenia, skoro w badaniach wartość zachęty była stała⁸.

Wnioski sformułowane w rozdziale drugim są (s. 148) „weryfikowane empirycznie” w rozdziale trzecim. Narzędziem tej weryfikacji są (s. 148) „praktyczne przykłady negocjacyjne”. Doktorant posłużył się metodą analizy przypadków. Łączenie badań ilościowych z jakościowymi – jak już wspominałem - to spotykane coraz częściej podejście w naukach o zarządzaniu. Należy pozytywnie ocenić taki wybór autora. W każdym z trzech opisywanych przypadków przedstawił tło problemu, ogólne informacje o sytuacji, strony transakcji, fazy negocjacji a następnie analizę, potwierdzającą sformułowane w rozdziale drugim wnioski. Trzeba jednak sformułować dwie uwagi krytyczne.

Po pierwsze, sama konstrukcja opisów przypadków jest całkowicie jednostronna. Całość procesu opisywana jest z perspektywy tylko jednej ze stron transakcji a druga strona opisywana jest wyłącznie poprzez jej zachowania i to zachowania ograniczające się do reakcji na zachęty i groźby strony bez informacji o przyczynach takich zachowań. Takie postępowanie rodzi niebezpieczeństwo tworzenia artefaktów badawczych. W gruncie rzeczy nie wiadomo dlaczego – np. w przypadku sprzedaży hotelu Marriott – kupujący podejmował takie a nie inne decyzje albo dlaczego – w przypadku Adriatic Kabel - podmiot F1 wycofał się z procesu negocjacji i dlaczego podmiot S3 zaakceptował (s. 201) „irracjonalną” wycenę. Być może działał mechanizm siły trzeciej groźby ale równie dobrze mógł działać mechanizm wynikający z sytuacji negoaukcji⁹. Bez informacji pochodzących od podmiotu S3 nie da się tego rozstrzygnąć.

Po drugie, doktorant przenosi bez żadnych zastrzeżeń wnioski dotyczące zachowań jednostek na poziom zachowań organizacji. Zakładając nawet, że wszystkie wnioski dotyczące jednostek są

⁷ Oczywiście to jedynie hipoteza, której nie da się zweryfikować bez badań. Ale nie da się jej również bez takich badań odrzucić.

⁸ Pomijając kwestie odniesienia tych wyników do teorii negocjacji, chociażby efektu wdzięczności, czy tworzenia ofert warunkowych opartych o obietnicę.

⁹ patrz Subramanian G. (2010) *Dealmaking. The new strategy of negotiauctions*, Norton & Co.

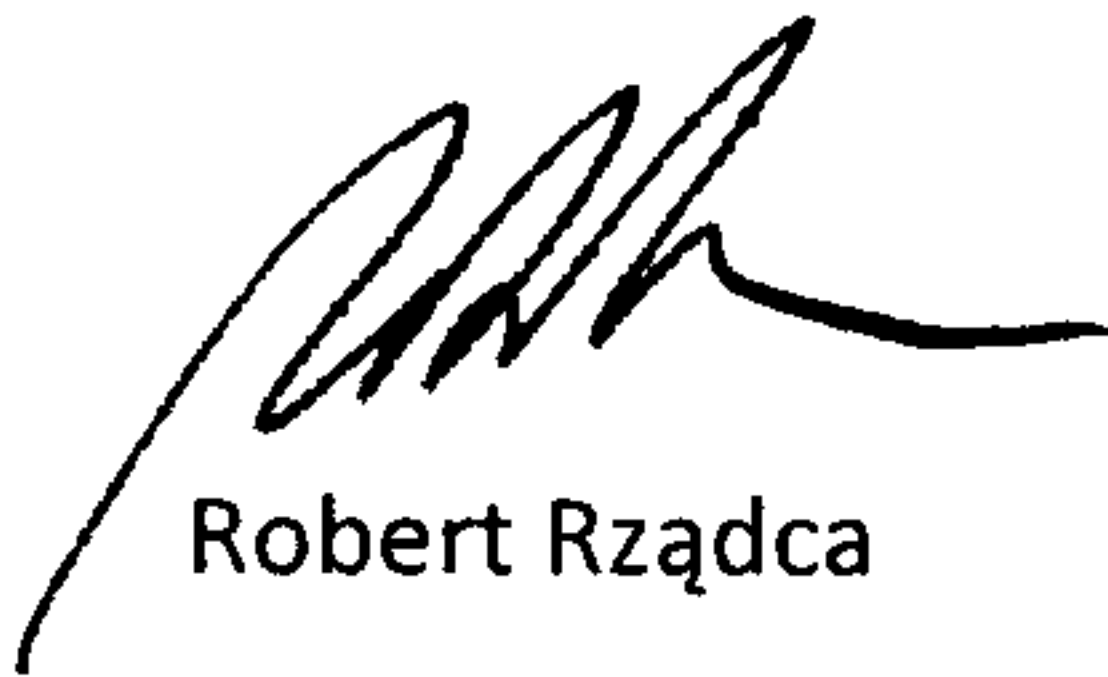
cechami i zachowaniami jednostek a zachowaniami organizacji jest znacznie bardziej skomplikowana.

Podsumowując ten aspekt rozprawy mogę powiedzieć, że autor potrafił sformułować pytania badawcze i skonstruować narzędzie do prowadzenia badań. W przypadku badań ilościowych zrezygnował jednak z operacjonalizacji zmiennych i hipotez. Nie zastosował też instrumentarium właściwego dla takich badań. W badaniach jakościowych skonstruował opisy przypadków, które mogą być ilustracją prowadzonych rozważań. Wątpliwości wzbudza jednak ich rzetelność i trafność.

Wniosek końcowy

Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej polega na umiejętności dokonania przeglądu i dyskusji zastanego stanu wiedzy, wskazania ewentualnych luk i umiejscowienia własnej pracy badawczej w wybranym obszarze oraz przeprowadzenia procesu badawczego. Uważam, że doktorant podjął się rozwiązania ciekawego problemu naukowego, dobrze umiejscowionego w naukach o zarządzaniu. Wykazał się wystarczającą znajomością literatury przedmiotu, sformułował ciekawe pytania badawcze i przeprowadził proces badań. W rozprawie znaleźć można pewne braki w prowadzeniu pracy naukowej, jednak biorąc pod uwagę całość rozprawy sądzę, że rozprawa doktorska pozwala na pozytywną ocenę umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej pana magistra Janiszewskiego.

W związku z tym wnioskuję o dopuszczenie rozprawy doktorskiej mgr Sławomira Janiszewskiego do publicznej obrony.



Robert Rządca