

## **R e c e n z j a**

**rozprawy doktorskiej Pana mgra Sławomira Janiszewskiego**

**pt. *Zarządzanie procesem transakcyjnym z użyciem narzędzi negocjacyjnych*  
napisana pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Witolda Orłowskiego**

W przedłożonej do powtórnej recenzji rozprawie doktorskiej utrzymane zostało zasadnicze podejście do jej przedmiotu, zachowano dotychczasowe metody i sposoby prezentowania teorii i przeprowadzania analiz oraz opracowania wniosków. Praca została wzbogacona o nową literaturę przedmiotu pełniej ukazującą zagadnienie będące przedmiotem zainteresowania Autora. Pozwoliło to na uwydatnienie szerszego kontekstu analizowanych narzędzi negocjacyjnych wskazując rolę dążenia do porozumienia negocjujących stron jako zasadniczą w osiągnięciu oczekiwanych rezultatów, zwłaszcza w transakcjach długoterminowych. Wyraźne utrzymanie dotychczasowej konstrukcji pracy i sposobu rozwiązania badanego zagadnienia uzasadnia powtórzenie niektórych opinii zachowujących swoją aktualność.

Podjęty w rozprawie temat jest ważny i wymagający wnikliwego opracowania naukowego. Wzrost znaczenia negocjacji w rozstrzyganiu transakcji biznesowych jest rezultatem zmian i wyzwań określających funkcjonowanie współczesnych organizacji. Zwłaszcza rozwój globalizacji, konieczność działania w sieci funkcjonalnych powiązań, ciągła zmienność warunków otoczenia, spłaszczenie struktur organizacyjnych, niepewność statusu na rynku, a wraz z tym wzrost skali fuzji i przejęć narastająco zwiększają liczbę i złożoność transakcji zawieranych przez podmioty gospodarcze. Podmioty odpowiedzialne za przebieg negocjacji i wynik transakcji często stają wobec trudności sprostania zmieniającym się uwarunkowaniom i wieloaspektowym oczekiwaniom partnerów. Nowe wyzwania ujawniają potrzebę badania procesu komunikowania się w niezwykle złożonych współcześnie

transakcjach biznesowych oraz analizowania narzędzi warunkujących właściwy przebieg tego procesu i skuteczne rozwiązywanie negocjowanych problemów.

Recenzowana praca jest pewnego rodzaju odpowiedzią na zapotrzebowanie w tym zakresie. Autor skupia uwagę na dwóch, istotnych dla przebiegu i rezultatów transakcji biznesowych, narzędziach negocjacyjnych oraz prawidłowościach rządzących ich wykorzystaniem, tj. na groźbie i zachęcie. Zauważyć należy, że literatura z zakresu negocjacji jest dość obszerna i ma charakter interdyscyplinarny. Prezentowane w niej badania realizowane są przy wykorzystaniu elementów psychologii, socjologii, ekonomii, nauk o zarządzaniu czy bardziej szczegółowo teorii gier i komunikacji społecznej. Są to w wielu przypadkach opracowania próbujące w sposób całościowy ujmować proces negocjacji oraz wskazywać strategie i mechanizmy zachowania się człowieka w sytuacji negocjacyjnej. Niewiele jest natomiast prac, które podejmują szczegółową analizę wybranych narzędzi oraz ewaluację ich przydatności dla realizacji zakładanych celów. Tym bardziej docenić należy oryginalność tematu wybranego przez Autora i innowacyjność zaprezentowanego modelu badawczego. Podjęty temat ma znaczenie zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania organizacjami. Niestety, podobnie jak w pierwszej recenzji nasuwa się uwaga, że temat nie został w pełni odzwierciedlony w samym tytule pracy. Adekwatność pomiędzy podjętym tematem i zawartością treści a tytułem byłaby zachowana, gdyby brzmiał on np.: „Wykorzystanie groźby i zachęty jako narzędzi negocjacyjnych w zarządzaniu procesem transakcyjnym” lub inaczej, akcentując bardziej kwestię procesu negocjacji i badanych narzędzi negocjacyjnych niż zagadnienie procesu transakcyjnego.

Główny cel pracy sformułowany we *Wstępie* został ujęty w pytaniu problemowym, które brzmi: „Jaka jest najbardziej prawdopodobna reakcja strony negocjującej na groźbę oraz zachętę?”(s. 9). Aby rozwiązać tak postawiony problem badawczy Autor określił cztery pytania szczegółowe, takie jak:

1. W celu osiągnięcia zamierzonego rezultatu, które narzędzie negocjacyjne należy zastosować?
2. Jak zaimplementować „strategię mix” tzn. strategię opartą na zamiennym stosowaniu groźby oraz zachęty?
3. Jak wzmocnić oddziaływanie narzędzi negocjacyjnych poprzez równoczesne zastosowanie groźby oraz zachęty?
4. Jaki jest efekt końcowy działania groźby oraz zachęty?

Podstawę postępowania badawczego stanowiły studia literatury przedmiotu, dodatkowo wzbogacone w nowej wersji pracy o istotne pozycje, które umożliwiły Autorowi przyjęcie

szerszej i zarazem właściwej perspektywy dla dalszych działań i interpretacji badawczych. Ważny aspekt postępowania badawczego stanowiły własne doświadczenia negocjacyjne Autora zdobyte w pracy profesjonalnej w firmach konsultingowych. Na ich kanwie opracowany został model badania reakcji na groźbę i zachętę oraz zrealizowano eksperyment symulacyjny i przeprowadzono retrospektywną analizę trzech rzeczywistych sytuacji negocjacyjnych w transakcjach biznesowych.

Jako hipotezę badawczą, będącą przedmiotem weryfikacji w rozprawie przyjęto następujące stwierdzenie: „groźba jest narzędziem negocjacyjnym o znacząco mocniejszym oddziaływaniu niż zachęta” (s.11). Tak sformułowana hipoteza, jakkolwiek jasno precyzuje myśl Autora, to jednak wydaje się ujmować badane zagadnienie w zbyt uproszczony sposób. Pomija bowiem conajmniej dwie ważne kwestie, mające wpływ na przebieg i skuteczność prowadzonych negocjacji tzn. wpływ cech osobowych negocjatora (np. próg odporności na stres, podatność na wpływ) i znaczenie uwarunkowań sytuacyjnych (np. sytuacja społeczno-ekonomiczna negocjatora, dysponowanie innymi alternatywami). Analiza zastosowania groźby i zachęty jako narzędzi negocjacyjnych, ze względu na ich znaczące psychologiczne konsekwencje ujawniające się w reakcjach stron, nie powinna pomijać tych aspektów. Istotne psychospołeczne uwarunkowania podejmowania decyzji i działania w sytuacjach psychologicznie trudnych nie zostały wyeksponowane w tak ujętej hipotezie.

Jednakże dobrze się stało, że Autor już we *Wstępie* zastrzega się, że w interpretowaniu wyników zrealizowanej pracy warto brać pod uwagę zarówno badania i analizy naukowe, jak i zdolności interpersonalne negocjatorów (s. 11). Można się spodziewać, że Autor ma świadomość wieloaspektowości uwarunkowań kształtujących pojęcie „zdolności interpersonalnych”. Dowodzi tego fakt, iż w pracy uwzględnione zostały zagadnienia ukazujące złożoność i skomplikowaną naturę reakcji na groźbę oraz zachętę. Obejmują one analizę (s.12):

1. Elastyczności reakcji na groźbę oraz zachętę poprzez określenie prawdopodobieństwa i kierunku reakcji na zastosowanie danego narzędzia, a w konsekwencji różnorodności i zmienności tych reakcji,
2. Przewidywalności reakcji na groźbę oraz zachętę poprzez analizę odchylenia standardowego danej reakcji i szacowanie ryzyka nieodniesienia zamierzonego rezultatu,
3. Różnic reakcji osób o różnym poziomie adopcji ryzyka poprzez analizę funkcji reakcji na groźbę różnych grup respondentów na podstawie ich pierwszej reakcji na groźbę.

Generalnie tak sformułowane zamierzenie badawcze stwarza wystarczającą podstawę do rozwiązania podjętego w dysertacji problemu badawczego.

Przedłożona do recenzji praca ma formę zwartą i wydana została przez Oficynę Wydawniczą Politechniki Warszawskiej według zasad przyjętych dla rozpraw doktorskich zgodnie z zarządzeniem Rektora PW nr 40 z 2007 roku. Objętość rozprawy została powiększona do 270 stron, natomiast ich układ został zachowany zgodnie z pierwotnym ujęciem. Na układ pracy składa się streszczenie, streszczenie w języku angielskim, spis treści, wstęp, trzy rozdziały, podsumowanie i wnioski, spis tabel, ramek i wykresów, wykaz bibliografii oraz dwa załączniki obejmujące prezentację modelu i wyniki zrealizowanych badań. Bogata bibliografia obejmująca 157 pozycji, głównie anglojęzycznych, które obejmują monografie, artykuły i inne materiały źródłowe została w oddanej do powtórnej recenzji pracy poszerzona o kilka kolejnych pozycji znacząco pogłębiających wgląd Autora w badaną problematykę. Literatura Schellinga, Waltona i McKersiego oraz Raiffy stanowi znaczący wkład w rozwój koncepcji negocjacyjnych w nurcie ekonomii, co wydaje się istotne z punktu widzenia przyjętego przez Autora podejścia badawczego (zarządzanie procesem transakcyjnym).

Układ pracy zasadniczo można uznać za prawidłowy i dość przejrzysty. W strukturze pracy wyraźnie wyróżniają się dwie części, choć sam Autor nie wprowadza podziału na części poprzestając na podziale na rozdziały. Część pierwszą mógłby stanowić rozdział pierwszy (lub dwa nowe obejmujące podobny zakres treści), będący teoretycznym ujęciem zagadnienia negocjacji, natomiast część drugą – rozdziały drugi i trzeci przedstawiające metodologię i wyniki badania symulacyjnego oraz analizę praktycznych przypadków negocjacji. Taka struktura pracy pozwala właściwie realizować podjęte przez Autora zamierzenie badawcze. Niestety w przedłożonej do powtórnej recenzji pracy powyższa uwaga nie została uwzględniona. Można się było spodziewać, że dokonując korekty pracy Autor doprecyzuje również jej układ i strukturę.

W rozdziale *pierwszym* zaprezentowane zostały aspekty wybranych koncepcji z zakresu negocjacji, których znajomość umożliwia zrozumienie prawidłowości rządzących procesem negocjacji. Omówiono również elementy teorii ekonomicznych i statystyki matematycznej pozwalające na zaprezentowanie metody analizy zachowań negocjujących stron w wymierny, modelowy sposób. Przegląd tych kwestii, oparty o bogatą literaturę, potwierdza dobrą orientację Autora w problematyce negocjacji. Tak, jak we wcześniejszej recenzji zastrzeżenia budzi tytuł rozdziału, który nie jest w pełni adekwatny do zawartości treści. Część teoretyczna zyskałaby na przejrzystości, gdyby zaprezentowane treści zostały

ujęte w dwóch rozdziałach, tzn. gdyby wyodrębniono rozdział dotyczący podstawowych determinant procesu negocjacji i odrębnie ujęto rozdział poświęcony elementom mikroekonomii znajdującym zastosowanie w wymiernej analizie tego procesu. Praca zyskałaby również, gdyby w części teoretycznej Autor sięgnął do podstaw negocjacji i szerzej je zaprezentował. Pozostając z pewną dozą niedosytu niepodjęcia powyższych uwag podczas dokonywania korekty pracy docenić należy, że w pracy uwzględnione zostały kwestie, które są istotne w analizie przebiegu negocjacji i wyborze właściwej strategii negocjacyjnej, a które w większości znalazły odzwierciedlenie w skonstruowanym do badania modelu.

Poczucie niezadowolenia z powodu nieuwzględnienia uwag przedstawionych w pierwszej recenzji odnosi się również do wyodrębnionego w rozdziale pierwszym podrozdziału, który poświęcony został zagadnieniu groźby i zachęty jako istotnym narzędziom negocjacyjnym i zarazem głównemu przedmiotowi podjętych badań. Analogicznie jak we wcześniejszej recenzji nasuwa się pytanie, dlaczego Autor nie wyeksponował go np. w postaci rozdziału. Nie jest też zrozumiałe, dlaczego w spisie treści pominięto cztery punkty (1.8.1, 1.8.2, 1.8.3, 1.8.4) tego podrozdziału? W spisie treści powinny być umieszczone wszystkie rozdziały i podrozdziały wyodrębnione w tekście podstawowym. Niestety Autor nie uwzględnił tej istotnej uwagi, co więcej w spisie treści nie został umieszczony nowy podrozdział 1.7. poświęcony konfliktowi w negocjacjach. Spowodowało to, iż dalsza numeracja podrozdziałów wprowadza czytelnika w błąd, gdyż jest niezgodna z rzeczywistym odniesieniem. Ponadto, sugestia o potrzebie doprecyzowania rozważań na temat groźby i zachęty jako narzędzi negocjacyjnych i poszerzenia ich o aspekty psychologiczne, również nie została podjęta. Specyfika zastosowania groźby i zachęty w negocjacjach ujawnia się, jak już wspomniano, także w konsekwencjach natury psychologicznej. Pomimo że nie poddają się one łatwo wymiernej kwantyfikacji, mają istotny wpływ na podejmowane decyzje.

W rozdziale *drugim*, rozpoczynającym część empiryczną, zaprezentowano metodologię zrealizowanego badania symulacyjnego i przeprowadzono analizę uzyskanych wyników. Sposób zaprojektowania badania, konstrukcja zastosowanego modelu oraz treść zawartych w nim pytań pozwoliły Autorowi, moim zdaniem, zrealizować postawione cele badawcze i zweryfikować przyjętą hipotezę, tzn. uzyskać odpowiedź na pytanie o najbardziej prawdopodobną reakcję podmiotu negocjującego na strategię tworzoną przy zastosowaniu groźby oraz zachęty. Istotne znaczenie w tym względzie miało oparcie konstrukcji modelu na rozpoznaniu poziomu awersji respondentów do podejmowania ryzyka (s. 87-88) i pogrupowaniu ich na tej podstawie oraz wykorzystanie koncepcji prof. Gaby dotyczącej

reakcji podmiotów na oddziaływanie za pośrednictwem narzędzi negocjacyjnych. W związku z tym dalsze czynności badawcze i wykonane analizy mogły być trafnie odniesione do badanej rzeczywistości umożliwiając jej poznanie. Zrealizowany eksperyment symulacyjny uznać należy za przemyślany również w tym sensie, że Autor zna główne ograniczenia modelu (s. 98-100) i świadomy jest przyjętych uproszczeń (np. s. 79-80, 81). Niestety nie ustrzegło Go to przed pewnymi nieścisłościami w formułowaniu wniosków. W korygowanej wersji pracy niestety nie zostały one wyjaśnione. Np. na stronie 145 zaprezentowane zostało stwierdzenie, że *respondenci dzielą się na dwie grupy w zależności od ich reakcji ... pierwsza charakteryzuje się wyborem skrajnego poziomu ryzyka, a druga wybiera ryzyko umiarkowane*. Na tej samej stronie dalej czytamy, że *pierwsza grupa dotyczy respondentów, którzy wybrali ... opcje charakteryzujące się ryzykiem z zakresu 33%-67%*, co zgodnie z koncepcją prof. Gaby zostało uznane wcześniej za poziom umiarkowany. I dalej, że grupa druga *dotyczy respondentów, którzy wybrali ... opcje charakteryzujące się skrajnie najmniejszym oraz największym ryzykiem*. Czytelnik może mieć wątpliwości, kogo Autor zalicza do pierwszej, a kogo do drugiej grupy respondentów i jak ujmować wykazywane prawidłowości. Brak precyzji ujawnia się też na stronie 146 (drugi i trzeci akapit od dołu), a także w odniesieniu zawartych tam sformułowań do stwierdzeń zaprezentowanych np. na stronie 144 (punkt C, trzeci akapit od góry i punkt D, trzeci akapit od dołu).

Rozdział ten zyskałaby na przejrzystości i spełniałby warunek zachowania proporcjonalności podrozdziałów, gdyby w jego układzie wprowadzone zostały pewne modyfikacje zasugerowane w pierwszej recenzji. Podrozdział 2.3 mógłby zostać podzielony na dwa odrębne. Ze względu na obszerny zakres treści w nim ujętych należałoby wyodrębnić podrozdział zawierający analizę reakcji na zachętę i podrozdział poświęcony analizie reakcji na groźbę. Uzasadnieniem dla takiego podejścia jest również fakt, że analizy te dotyczą głównych problemów badawczych. Podobnie, jak w recenzji wcześniejszej i podobnie, jak w odniesieniu do rozdziału pierwszego nasuwa się pytanie, dlaczego Autor nie uwzględnił w spisie treści punktów 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5 oraz punktów 2.3.1 i 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4 i 2.3.5? Ponadto, również w spisie treści nie został odnotowany nowy wprowadzony podrozdział (nie zweryfikowano również numeracji podrozdziałów) pt. „Analiza wyników dotyczących reakcji na groźbę i zachętę: statystyczna weryfikacja hipotez”. Podrozdział ten wypełnia braki w zakresie zaprezentowania wykorzystanych narzędzi statystycznych umożliwiających określenie poziomu istotności statystycznej uzyskanych wyników. Przedstawione rezultaty pozwoliły Autorowi uznać badaną tezę o silniejszej reakcji badanych podmiotów na groźbę niż zachętę, jako statystycznie potwierdzoną.

Natomiast część metodologiczna przedłożonej do recenzji rozprawy nie została uzupełniona o wskazania dotyczące sposobu udostępnienia respondentom narzędzia badawczego. Nie doprecyzowano też charakterystyki doboru grupy, np., czy w badaniu brali udział wszyscy uczestnicy Konkursu Finansowego, czy tylko ich część? Jakie kryteria decydowały o przystąpieniu do tego konkursu?

W rozdziale *trzecim* Autor przeprowadził retrospektywną analizę trzech złożonych przykładów praktycznych negocjacji transakcyjnych przy zastosowaniu założeń i wniosków wpływających z badania symulacyjnego. Autorowi udało się z dobrym skutkiem zweryfikować zaproponowany w rozdziale drugim model reakcji negocjujących stron na groźbę i zachętę. Analizując rzeczywiste zachowania stron przy uwzględnieniu modelowych zasad wyprowadzonych ze zrealizowanego eksperymentu Autor wykazał, że wiedza o tych zasadach jest przydatna w osiąganiu lepszych rezultatów transakcyjnych. Aplikacyjny wymiar prezentowanych w tym rozdziale treści jest bardzo wyraźny. Tak jak w poprzednich rozdziałach zauważyć należy natomiast fakt nieuwzględnienia w spisie treści wszystkich punktów zawartych w podrozdziałach 3.1, 3.2 i 3.3. Zwraca też uwagę nadmierne ich rozdrobnienie. Układ rozdziału z pewnością zyskałby na przejrzystości, gdyby Autor zrezygnował np. z punktu 3.1.1, 3.1.3, 3.1.3.1, 3.1.3.2 i analogicznie w następnych podrozdziałach, doprecyzowując numerację i tytuły nowych podrozdziałów. Pięciocyfrowa numeracja punktów rozdziału wywołuje dezorientację w ich merytorycznym powiązaniu i zakłóca jasność wyводу. Niestety Autor nie uwzględnił także tych uwag.

W *podsumowaniu i wnioskach* na tle zebranych aspektów teoretycznych i wniosków badawczych Autor prezentuje sugestie dla podmiotów prowadzących negocjacje w transakcjach biznesowych dotyczące wyznaczania najbardziej prawdopodobnej reakcji partnera w negocjacjach (s. 235). Wsuwane wnioski są uprawnione i wynikają z przedstawionego materiału badawczego. Autor słusznie też stwierdza, że prowadzone rozważania nie wyczerpują w pełni podjętego tematu i powinny być przedmiotem dalszych badań. Zauważa też, że proces negocjacji ze względu na swe psychologiczne uwarunkowania i emocje ujawniające się w zachowaniach partnerów może być ujmowany bardziej jako sztuka komunikowania się niż ściśle zdefiniowana i skwantyfikowana teoria naukowa. Jednakże sztuka ta powinna być poparta rzetelnie opracowaną teorią, warunkującą tworzenie skutecznych rozwiązań przy zastosowaniu empirycznie zweryfikowanych zasad. Podejście takie świadczy o dojrzałości badacza i znawstwie przedmiotu badania.

Formalną stronę recenzowanej pracy w dalszym ciągu postrzegam krytycznie. Poza pewnymi zmianami w opracowaniu bibliografii i przypisów oraz drobnymi poprawkami stylistycznymi Autor nie wykonał zalecanej korekty w wystarczającym zakresie.

Mankamenty rozprawy nie przesłaniają jednak jej walorów. Jednak dziwi niezmiernie fakt skierowania do powtórnej recenzji pracy, w której zalecane zmiany nie zostały zrealizowane lub podjęte jedynie w marginalnym zakresie. Mimo to, doceniając całokształt wysiłku Autora, jak i pozostając na dotychczasowym stanowisku zauważyć należy, że praca stanowi w miarę spójne i twórcze rozwiązanie oryginalnego tematu badawczego. Oparta jest na bogatej literaturze anglojęzycznej. Autor wykorzystał elementy teorii do zbudowania własnego modelu badawczego, przeprowadził eksperyment symulacyjny i dokonał analitycznej weryfikacji uzyskanych rezultatów. Aspekt praktyczny stanowi mocny akcent prezentowanej rozprawy. Autor wykazał się zasadniczo dobrą znajomością podstawowych zagadnień z zakresu negocjacji w zarządzaniu, umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych i interpretowania zjawisk zachodzących w praktyce przy zastosowaniu wypracowanego modelu.

W związku z powyższymi uwagami, pomimo braku pełnego usatysfakcjonowania dokonaną korektą utrzymuję swoje stanowisko i pozytywnie oceniam przedstawioną do recenzji rozprawę pt. *Zarządzanie procesem transakcyjnym z użyciem narzędzi negocjacyjnych*. Stwierdzam, że spełnia ona wymagania stawiane rozprawom doktorskim w ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym. Wnoszę o dopuszczenie jej Autora, Pana mgr Sławomira Janiszewskiego do dalszych etapów przewodu doktorskiego.