

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

Autor podjął temat ważny i wymagający rzetelnego opracowania naukowego. Wzrost znaczenia negocjacji w rozstrzyganiu transakcji biznesowych odnotowuje się od lat 80-tych ubiegłego wieku. Jest on 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. Nie został on jednak 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 krańcowy działania groźby oraz zachęty?

Podstawę postępowania badawczego stanowiły studia bogatej literatury przedmiotu i 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.

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. Zawiera 260 stron, na które 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. Bibliografia obejmuje 157 pozycji, głównie anglojęzycznych, które obejmują monografie, artykuły i inne materiały źródłowe.

Układ pracy zasadniczo jest 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.

procesem negocjacji. Omówiono również elementy teorii ekonomicznych i statystyki matematycznej pozwalające na zaprezentowanie metody analizy zachowania negocjujących stron w wymierny, modelowy sposób. Przegląd tych kwestii, oparty o bogatą literaturę, potwierdza dobrą orientację Autora w problematyce negocjacji. Zastrzeżenia budzi natomiast 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. Trzeba jednak docenić, że w pracy uwzględnione zostały te kwestie, które są istotne w analizie przebiegu negocjacji i wyborze właściwej strategii negocjacyjnej, a które w większości znalazły odzwierciedlenie w skonstruowanym do badania modelu.

W rozdziale tym słusznie wyodrębniony został podrozdział poświęcony zagadnieniu groźby i zachęty jako istotnym narzędziom negocjacyjnym i zarazem głównemu przedmiotowi podjętych badań. Nasuwa się pytanie, czy Autor nie powinien go bardziej jeszcze wyeksponować np. w postaci rozdziału. Nie jest zrozumiałe, dlaczego w spisie treści pominięto cztery punkty (1.7.1, 1.7.2, 1.7.3, 1.7.4) tego podrozdziału? W spisie treści powinny być umieszczone wszystkie rozdziały i podrozdziały wyodrębnione w tekście podstawowym. Ponadto, dobrze byłoby doprecyzować rozważania w tym zakresie i poszerzyć je o aspekty psychologiczne. 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 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. 79-80) 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. 90-92) i świadomy jest przyjętych uproszczeń (np. s. 71, 72, 74). Niestety nie ustrzegło Go to przed pewnymi nieścisłościami w formułowaniu wniosków. Na stronie 137 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 138 (drugi i trzeci akapit od góry), a także w odniesieniu zawartych tam sformułowań do stwierdzeń zaprezentowanych np. na stronach 135 (punkt C) i 136 (punkt D).

Rozdział ten zyskałaby na przejrzystości i spełniałby warunek zachowania proporcjonalności podrozdziałów, gdyby w jego układzie wprowadzone zostały drobne modyfikacje. Punkt 2.1.4 mówiący o wynikach badania symulacyjnego powinien zostać ujęty w zakresie podrozdziału 2.3, w którym Autor dokonuje analizy uzyskanych wyników. Ponadto, cały 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. Nasuwa się jeszcze w tym miejscu pytanie, podobne jak w przypadku rozdziału pierwszego, dlaczego Autor nie uwzględnił w spisie treści punktów 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.3.1 i 2.3.2 ?

W części metodologicznej dobrze byłoby także wskazać miejsce przeprowadzania badania oraz doprecyzować sposób doboru grupy. Czy w badaniu brali udział wszyscy uczestnicy konkursu Finansowego, czy tylko ich część? A ponadto, 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 wypływających 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 osiągnięciu lepszych rezultatów transakcyjnych. Aplikacyjny wymiar prezentowanych w tym rozdziale treści jest bardzo wyraźny. Tak jak w poprzednich rozdziałach dziwi 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.

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. 227). Wysuwane 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.

Bardziej krytycznie postrzegam formalną stronę recenzowanej pracy. Poza uwagami w zakresie poszczególnych rozdziałów wytknąć należy Autorowi brak staranności w opracowaniu bibliografii i przypisów. W zapisach bibliograficznych m.in. w niektórych pozycjach nie uwzględniono miejsca wydania lub wydawnictwa (np. s. 235, poz. 4,5,10; s. 241, poz. 6,11,14; s. 242, poz. 1,3 i in. strony), a w innych z kolei niepotrzebnie wskazano numery stron (np. s.238, poz. 7, s.239, poz. 2,7,8,18). Szkoda, że Autor nie dokonał systematyzacji podziału publikacji wyodrębniając poszczególne ich grupy (monografie, artykuły i inne materiały źródłowe). Budzą zastrzeżenia przypisy na kolejnych stronach, ich skrótowa (np. s. 58,62,93) lub niepełna forma (np. s.51,52,53,54,55). Spis tabel, ramek i wykresów byłby zdecydowanie bardziej czytelny, gdyby Autor sporządził trzy odrębne dla nich spisy. Należy zauważyć również, że w niektórych fragmentach pracy występują pewne niedoskonałości stylistyczne np. *Ważnym aspektem do zaadresowania była kolejność pytań ...*

formalne pomijam.

Mankamenty rozprawy nie przesłaniają jej walorów. Praca stanowi 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 oceniam pozytywnie przedstawioną do recenzji rozprawę pt. *Zarządzanie procesem transakcyjnym z użyciem narzędzi negocjacyjnych* i 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.

M. Adamska - Chudzińska