

## Recenzja

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

Podstawą przygotowania recenzji jest uchwała Rady Wydziału Politechniki Warszawskiej z 23 kwietnia 2013 roku. Pracę otrzymałem 10 maja 2013 roku.

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.

Rozprawa doktorska Pana Janiszewskiego składa się ze wstępu, trzech rozdziałów, podsumowania i załączników. Struktura rozprawy jest jasna, rozdziały są podzielone na podrozdziały.

#### **Oryginalność rozwiązania problemu naukowego**

Temat 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”. Niezależnie jak można rozumieć słowo „podstawowe” (główne, zasadnicze lub stanowiące podstawę) to do przedstawionego przeglądu muszą zgłosić szereg uwag i zastrzeżeń. Dla łatwiejszego ich śledzenia przedstawiam je w kolejności omawiania danych kwestii w rozprawie.

Rozpocznijmy od kwestii umiejscowienia teorii negocjacji w czasie. Autor pisze, że (s. 9) „sztuka negocjacji (...) nabrała na znaczeniu i poddana została wielu analizom dopiero w końcu XX wieku”. Myślę, że można się z tym zgodzić, jeśli jako koniec XX wieku przyjmiemy lata 60-te, pamiętając



choćby o całym nurcie prac dotyczących przetargu zbiorowego (*collective bargaining*), negocjacji handlowych oraz międzynarodowych.

Pan mgr Janiszewski wyróżnia (s. 15) dwa kierunki badań. Rozumiem, że trzeba było dokonać wyboru autorów i koncepcji. O ile w przypadku nurtu psycho- i socjologicznego można powiedzieć, że był to dla autora wątek poboczny to w nurcie ekonomii i teorii gier zabrakło co najmniej czterech – bardzo ważnych - autorów i ich koncepcji dotyczących negocjacji: Schellinga<sup>1</sup>, Waltona i McKersiego<sup>2</sup> i Raiffy<sup>3</sup>. Każda z tych prac tworzy fundament wiedzy o konflikcie oraz negocjacjach. Każda z nich pomogłaby doktorantowi znacznie lepiej scharakteryzować groźby oraz zachęty (obietnice) i dokonać operacjonalizacji badanych zmiennych.

Autor przywołuje dwa przykłady (s. 17, ramka 1-1 i 1-2), które mają zilustrować różnice pomiędzy negocjacjami dystrybuującymi<sup>4</sup> jednowymiarowymi a wielowymiarowymi. Przykłady skonstruowane są niewłaściwie, bowiem w pierwszym autor zaznacza, że „jeden z nich groźbą, zachętą lub innymi narzędziami przekonuje” a w drugim pisze że „może zaproponować rekompensatę pieniężną lub niepieniężną, może zaoferować dodatkową korzyść za kompromis”. Czym różni się „zachęta” od propozycji sformułowanych w drugim przypadku? Wyłącznie zmianą stopnia dokładności opisu. Być może autorowi chodziło o niespecyficzną kompensację ale należałoby być staranniejszym w doborze przykładów, mających zilustrować opanowanie przez niego wątków teoretycznych.

Na dalszych stronach (s. 29) autor analizuje sytuację w której strona „nie posiada BATNA” i pisze, że „[strona] musi w takim przypadku bardzo ostrożnie testować jak duża jest ZOPA...” Powstaje pytanie: w jaki sposób nie posiadając BATNA strona ustala cenę odejścia? Autor odpowiada na to pytanie pośrednio, posługując się przykładem (s. 32 – 35) ale nie uogólnia tego. Na s. 30 autor pisze, że w przypadku posiadania atrakcyjnej alternatywy „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 Pattona<sup>5</sup>). 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 tylko jedna, nawet jeśli określana jest przy użyciu wartości oczekiwanej i krańcowej użyteczności (o czym wspomina zresztą autor na s. 35)<sup>6</sup>.

Kolejny aspekt teoretyczny omawiany przez doktoranta to kotwiczenie (*anchoring*). Autor pisze (s.36): „Wiadomym jest, że bardziej komfortową sytuację ma negocjator, który usłyszał oczekiwania drugiej strony. Komfort ten związany jest ze znajomością oczekiwań drugiej strony i możliwością odpowiedzi na pierwszą zarzuconą kotwicę”. Myślę, że doktorant powinien być zapoznać się z pracami Tversky’ego i Kahnemana<sup>7</sup> oraz z Bazermana i Neale<sup>8</sup>. Nie wiem skąd „wiadomym jest”,

<sup>1</sup> Schelling T.C. (1980) *The strategy of conflict*. Harvard University Press.

<sup>2</sup> Walton R.E., McKersie R.B. (1965) *A behavioral theory of labor negotiations*. McGraw-Hill

<sup>3</sup> Raiffa H. (1982) *The art and science of negotiation*, Belknap

<sup>4</sup> Myślę, że lepszym terminem byłyby „dystrybutywne”

<sup>5</sup> Fisher R., Ury W., Patton B. (2000) - *Dochodząc do TAK*, PWE, wyd. II

<sup>6</sup> Nie wchodząc z braku miejsca w głębsze rozważania można wspomnieć o tym, że BATNA może zmieniać się w trakcie negocjacji ale nadal to „The Best ALternative” a nie „aternatives”

<sup>7</sup> Najlepsze podsumowanie ich koncepcji znaleźć można w pracy Kahnemana „*Thinking fast thinking slow*” wydanej zresztą po polsku w jako *Pułapki myślenia* przez wyd. Media Rodzina w 2012 roku



wiem natomiast, że wyniki ich badań sugerują zgoła coś innego. Kotwica wpływa na oczekiwania drugiej strony negocjacji a mechanizm dostosowania i torowania jest dobrze opisany w literaturze<sup>9</sup>. Nie bardzo rozumiem także, co oznacza „brak stabilności kotwicy” (s. 37).

Szkoda, że doktorant nie posługuje się kategoriami interesów, kwestii i propozycji negocjacyjnych, które są pozwoliłyby mu znacznie lepiej dyskutować większość z omawianych zagadnień, m.in. opisać kwestie jedno- i wielowymiarowego kreowania wartości (s. 41 – 46). Kategorie te używane są powszechnie w teorii negocjacji, chociażby w pracy Laxa i Sebeniusa, z której pochodzi rysunek zamieszczony na s. 41. Podobnie brakuje tych kategorii przy dyskusji dwóch typów negocjacji – jednorazowych oraz długoterminowych. Stwierdzenie (s. 47), że „negocjacje „one-shot” są przeważnie jednowymiarowe, gdyż ...” jest zapewne prawdziwe (dzięki użyciu słowa „przeważnie”). Szkoda jednak, że autor nie wspomniał o możliwościach kreowania wartości właśnie w takich negocjacjach, dzięki rozszerzeniu zakresu interesów i kwestii negocjacyjnych objętych rozmowami i uwzględnianiu różnic w preferencjach stron. Pisząc o negocjacjach „long-term” (s. 48) pan mgr Janiszewski stwierdza, że negocjacje takie podtrzymują relacje stron, co oznacza, że „część zobowiązań stron wynikająca z negocjacji zostanie zrealizowana po zakończeniu [negocjacji]”. To prawda, jednak warto zwrócić uwagę, że przy negocjacjach jednorazowych co najmniej „część zobowiązań” również realizowana jest po zakończeniu negocjacji. Najprostszy przykład – wydanie nieruchomości kupującemu następuje po zakończeniu negocjacji. To drobny ale charakterystyczny przykład braku precyzji autora w formułowaniu myśli.

Doktorant omawia koncepcję Laxa i Sebeniusa „negocjacji 3D” w sposób błędny, wskazujący na brak jej zrozumienia. Pisze, że pierwsza płaszczyzna tworząca wielowymiarowość to taktyka, druga do psychologia, a trzecia to struktura. Otóż wystarczy sięgnąć do przedmowy<sup>10</sup> aby przeczytać, że pierwszy wymiar to taktyka, czyli posunięcia przy stole (czyli m.in. to co doktorant nazywa ‘psychologią’), drugi wymiar to projektowanie porozumienia a trzeci to ustawienie negocjacji z dala od stołu. I nie chodzi bynajmniej o „aspekty porządkowe” (s. 50) ale o fundamentalny proces kształtowania podstawowych reguł i warunków w jakich prowadzone są negocjacje przy stole, obejmujący m.in. kształtowanie BATNA, którą doktorant zalicza do pierwszej płaszczyzny. Następnie autor powołuje się na koncepcję nD negocjacji (s. 50), „czyli negocjacji wielowymiarowych nie określających ściśle ani ilości płaszczyzn ani ich granic.” Nie bardzo rozumiem, dlaczego autor powołuje się na pracę Gaby i Winklera<sup>11</sup>, którzy nie piszą o takiej koncepcji.

Pan mgr Janiszewski omówił zastosowanie teorii gier w negocjacjach. Omówienie jest poprawne chociaż dość pobieżne. Dylemat więźnia<sup>12</sup> to rzeczywiście najbardziej popularny model teorii gier używany w negocjacjach, są jednak i inne<sup>13</sup>, z których Gra w tchórza wydaje się dla potrzeb tej

---

<sup>8</sup> Neale M. Bazerman M.H. (1991) *Cognition and rationality in negotiation*, The Free Press

<sup>9</sup> Można oczywiście uznać, że jest to głównie literatura wywodząca się z psychologii ale warto przypomnieć, że D. Kahneman otrzymał nagrodę Nobla z ekonomii.

<sup>10</sup> Lax D., Sebenius J. (2007) *Negocjacje w trzech wymiarach*. MT Biznes

<sup>11</sup> Niestety nie znalazłem przywoływanej w bibliografii pozycji, więc oparłem się na publikowanej nieco później (Gaba Tsetlin, Winkler, 2003) <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=47754> (dostęp 04.07.2013)

<sup>12</sup> Nota bene doktorant powołuje się na książkę Kamińskiego *Games Prisoners Play*. Warto zauważyć, że jej autor i główny bohater analizuje w „Dodatku” dylemat więźnia a następnie opisuje sytuację gdy jeden z uczestników (Student) nie przyznaje się a drugi (Smok) przyznaje się. Efekt jest przeciwny niż w modelu: Student wychodzi po 5 miesiącach a Smok po 12.

<sup>13</sup> Chociażby model Problemu pastwisk (tragedy of commons) czy gra w tchórza (chicken game).

rozprawy doktorskiej ważna ze względu na problem wiarygodności groźby oraz randomizacji odpowiedzi. Brak koncepcji omawianych przez Schellinga, czy Axelroda<sup>14</sup> a także pracy Raiffy jest istotną słabością rozważań. Podobnie warto by przedyskutować ograniczenia wynikające z teorii gier (choćby założenie o pełnej wiedzy graczy na temat funkcji użyteczności swojej i oponenta oraz założenie, że w przypadku braku zastosowania się do groźby strona grożąca będzie musiała jej użyć).

W ramach omówienia zastosowania teorii gier w negocjacjach pan mgr Janiszewski dotyka kwestii aukcji. Wskazuje bardzo krótko powiązanie pomiędzy teorią aukcji a technikami negocjacyjnymi (s. 54-55). Szkoda, że tak krótko. Literatura na ten temat jest ciekawa i dość rozbudowana i warto było – z punktu widzenia pytania badawczego pracy – poświęcić temu więcej miejsca. Z drugiej strony można było w ogóle zrezygnować z tych rozważań, bo nie są one wykorzystywane w części badawczej.

Najważniejszą – z punktu widzenia pytania badawczego - częścią rozważań teoretycznych jest zagadnienie groźby oraz zachęty. Definiując groźbę autor rozprawy stwierdza (s. 55), że „w przypadku niespełnienia danego warunku, strona grożąca wykona określone działanie w celu osiągnięcia korzyści”. Celem bezpośrednim wykonania groźby nie jest osiągnięcie korzyści ale ukaranie drugiej strony, co zresztą może być dla grożącego kosztowne. Najprostszy przykład to negocjacje związku zawodowe – pracodawca, w których związek grozi a strajkiem a następnie przystępuje do niego w przypadku braku realizacji żądania przez pracodawcę. Intencją podstawową jest w tym przypadku ukaranie pracodawcy za brak dostosowania się do żądania związku i dopiero dzięki temu – być może - uzyskanie ustępstwa pracodawcy. Następnie (s. 56 – 57) pan mgr Janiszewski wprowadza zależność (rys. 1-22) pomiędzy siłą groźby a stratą a na kolejnych stronach (s. 59) zależność pomiędzy siłą zachęty a korzyścią. To, że taka zależność istnieje wynika z definicji, więc rozważania nie są specjalnie potrzebne. Natomiast doktorant nie dyskutuje kształtu zależności pomiędzy siłą groźby a stratą oraz siłą zachęty a korzyścią (na rysunkach w obu przypadkach ma ona charakter liniowy).

Sądzę, że największym błędem było nie przedyskutowanie 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 grożącego) 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 prawdopodobieństwem uzyskania wyższej nagrody. Takie ujęcie pozwoliłoby zapewne lepiej przejść od ogólnych rozważań o groźbie i nagrodzie do badań eksperymentalnych. Brak takich rozważań teoretycznych powoduje, że nie bardzo wiadomo dlaczego sytuację wyboru przed którą stoją badani nazywa doktorant groźbą i zachętą. Pan Janiszewski przyjmuje (s. 61) założenie upraszczające, że „strony podobnie szacują prawdopodobieństwo wykonalności groźby oraz zachęty oraz znana jest stronom ich siła”. Założenie takie można oczywiście – w świetle planowanego eksperymentu – przyjąć. Dobrze byłoby jednak wcześniej przedyskutować oba elementy chociażby po to, aby możliwa była dyskusja nad interpretacją wyników badań. Warto przypomnieć, że w negocjacjach właśnie różnica pomiędzy szacunkami prawdopodobieństwa realizacji groźby jest ważnym elementem podejmowania decyzji o poddaniu się lub odrzuceniu groźby i z drugiej strony strategii nieodwoływalnego zaangażowania oraz blefu. Dyskusja dotycząca unikania i poszukiwania ryzyka jest

---

<sup>14</sup> Axelrod R. (2006) rev. ed. – *The evolution of cooperation*. Basic Books.



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. 64 (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 Kahnemana<sup>17</sup>, 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”. To gdzie owa naturalna awersja do ryzyka?

Pan mgr Janiszewski wprowadza funkcję elastyczności reakcji na groźbę oraz zachętę (s. 65 - 67), gdzie zmienną niezależną jest (s. 66) „każda kolejna zrealizowana groźba” a zmienną zależną „zmiana preferencji ryzyka”. Ważną kwestią jest czy istotny jest jedynie sam fakt zrealizowania groźby, czy też istotna jest również jej wielkość? A może dotkliwość? Z propozycji autora wynika, że wpływ dwóch groźb będzie zawsze - niezależnie od ich dotkliwości - większy niż wpływ jednej groźby. A więc np. dwie drobne straty finansowe będą miały większy wpływ na zmianę preferencji co do ryzyka, niż jedna duża strata. Samo ujęcie funkcji jest więc bardzo ciekawe z punktu widzenia potencjalnych badań i szkoda, że doktorant nie przeprowadził w tej kwestii dyskusji. Autor dotyka tego problemu kilka stron dalej (s. 69) w odniesieniu do uzyskiwanych korzyści ale robi to dość powierzchownie.

W kolejnym fragmencie doktorant wprowadza pojęcie użyteczności, użyteczności krańcowej i chciwości. Dyskusja oparta jest o podstawowe podręczniki ekonomii<sup>18</sup> i prowadzona na poziomie podstawowego wykładu tych pojęć. Na s. 75 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.

---

<sup>15</sup> Z dostępnych w języku polskim źródeł – wspomnianej już pracy Kahnemana

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> Nawiasem mówiąc ciekawe dlaczego doktorant nie skorzystał z któregoś z dobrych polskich podręczników do ekonomii zamiast posługiwać się podręcznikami w języku angielskim.



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 muszę stwierdzić, że nie dostrzegam w pracy spójnego przeglądu teorii, modeli teorii negocjacji w teoriach ekonomicznych. Autor wybrał szereg pojęć, należących do różnych klas ogólności oraz kilka modeli ale nie potrafił stworzyć z nich spójnego omówienia teoretycznego. Omówienie prowadzone jest na dość podstawowym poziomie właściwie bez prób własnego wkładu, w kilku miejscach autor popełnił znaczące błędy w omówieniu teorii. Brakuje ważnych źródeł teoretycznych a przytaczane źródła sprawiają niekiedy wrażenie nieco przypadkowych<sup>19</sup>.

### **Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**

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.79) „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. 80) „osoby, które profesjonalnie zajmują się negocjacjami transakcyjnymi wielopłaszczyznowymi” zaś jako grupę badaną studentów ekonomii. Określenie wykształcenia, doświadczenia negocjacyjnego, wieku oraz wiedzy (s. 81) mianem „podstawowych cech osobowości” jest błędne. Następnie aby przekonać czytelnika, że badana próbka jest reprezentatywna nadał cechom interesującej go grupy subiektywne (s. 81) „wagi, określające znaczenie danej cechy w

---

<sup>19</sup> Chociażby przytoczone na s. 19 źródło (Watkins, Rosengrant, Peres), które jest krótkim fragmentem pracy zbiorowej dotyczącej negocjacji międzynarodowych.



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 analityczne<sup>20</sup>, 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.

Nie znalazłem w rozprawie opisu operacjonalizacji groźby i zachęty w negocjacjach (transakcjach) na wybory zawarte w ankiecie. To bardzo znacząca słabość całego badania, podważająca właściwie jego wartość. Model jest poprawnie skonstruowany z punktu widzenia teorii malejącej użyteczności.

Rezultaty badań są ciekawe. Ich wiarygodność obniża jednak fakt, że autor nie sformułował hipotezy zerowej, nie określił poziomu istotności. Autor określił (s. 90- 91) czynniki, które mogły mieć wpływ na wyniki badań. Jednak część z tych ryzyk można było wyeliminować bezpośrednio w badaniu, chociażby analogicznie do procedury użytej przez Gaba i Kalra w przywoływanych przez doktoranta badaniach. Także niektóre z formułowanych wniosków mogą wzbudzić wątpliwości. Przykładem może być stwierdzenie (s. 96), że groźba jest narzędziem długofalowym o rosnącej skuteczności a zachęta (s. 126) to narzędzie krótkofalowe albo wręcz jednorazowe narzędzie, które traci na sile i skuteczności. A co z efektem wdzięczności? A co z procesem formułowania ofert warunkowych, opartych o obietnicę (zachętę)? Czy autor sugeruje, że proces negocjacji powinien być oparty o jednorazową zachętę oraz szereg kolejnych gróźb?

Pan Janiszewski pisze, że (s. 97) „wybór opcji F, czyli rezygnacji z gry, definiuje respondentów, którzy w przypadku groźby są skłonni do największych kompromisów” i dalej (s. 105) w podobnym tonie, że opcja ta „definiuje graczy na których groźba działa najlepiej”. Podobne rozważania dotyczą opcji F dla zachęty. Jeśli przez kompromis rozumiemy stanowisko możliwe do przyjęcia dla obu stron, to opcja F nie jest kompromisową lecz 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 sytuację<sup>21</sup>. Z kolei fakt, że w kolejnych wyborach liczba respondentów rezygnujących w przypadku zachęt maleje w stosunku do liczby rezygnujących w przypadku gróźb może być wyjaśniona wnioskiem wyciąganym przez respondentów: w przypadku zachęty ciągle się wygrywa a w przypadku groźby ciągle przegrywa a nie – jak proponuje doktorant (s. 132) - „stałą siłą działania groźby wobec malejącej siły działania zachęty”.

Właściwie cała analiza wyników 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.

---

<sup>20</sup> Zdolności analityczne są przykładem cechy osobowości

<sup>21</sup> Oczywiście to jedynie hipoteza, której nie da się zweryfikować bez badań. Ale nie da się jej również bez takich badań odrzucić.

Wnioski sformułowane w rozdziale drugim są „weryfikowane empirycznie” w rozdziale trzecim. Narzędziem tej weryfikacji są (s. 140) „przykłady negocjacyjne”. Doktorant posłużył się metodą analizy przypadków. Łączenie badań ilościowych z jakościowymi – jak już wspomniałem - 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 poważne 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 Adriatik Kabel - podmiot F1 wycofał się z procesu negocjacji i dlaczego podmiot S3 zaakceptował (s. 192) „irracjonalną wycenę”. Być może działał mechanizm siły trzeciej groźby ale równie dobrze mógł działać mechanizm wynikający z sytuacji negoaukcji<sup>22</sup>. 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 prawdziwe nie oznacza to, że organizacje zachowują się w identyczny sposób. Zależność pomiędzy 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 nie wykazał się jednak umiejętnością właściwej operacjonalizacji zmiennych i hipotez. Nie zastosował też instrumentarium właściwego dla takich badań. W badaniach jakościowych skonstruował opisy przypadków, które mogą być ilustracją prowadzonych rozważań. Nie zadbał jednak w dostatecznym stopniu o ich rzetelność i trafność.

Umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej to umiejętność dokonanie przeglądu i dyskusji zastanego stanu wiedzy, wskazanie ewentualnych luk i umiejscowienie własnej pracy badawczej w wybranym obszarze oraz przeprowadzenie procesu badawczego. Biorąc pod uwagę całość rozprawy sądzę, że rozprawa doktorska w jej obecnym kształcie nie pozwala na pozytywną ocenę tej umiejętności w przypadku doktoranta.

### **Styl, redakcja, bibliografia**

---

<sup>22</sup> patrz Subramanian G. (2010) *Dealmaking. The new strategy of negotiauctions*, Norton & Co.





Muszę sformułować także kilka uwag dotyczących stylu, redakcji i umiejętności sięgania do źródeł bibliograficznych. Praca napisana jest poprawnym językiem, zdarzają się w niej błędy, z których kilka (jedynie ilustracyjnie, z początkowych fragmentów książki) wskazanych zostało poniżej:

s. 3 „...różnice pomiędzy negocjacjami opierającymi się przy zastosowaniu groźby...”

s. 16, s. 49 „koncept” – nie jest to najlepsze słowo, w żadnym ze znaczeń wskazanych w Słowniku Języka Polskiego

s. 17 termin „dystrybuujący” nie jest najlepszy. Lepiej byłoby „dystrybutywny”

s. 19 „Przykład w ramce 1-4 obrazuje bardzo częstą sytuację w negocjacjach stron niedoświadczonych” – chodzi raczej o przykład w ramce 1-3,

s. 19 Uniwersytet Harward – przyjęło się w języku polskim odmieniać nazwę i pozostawić literę ‘v’ czyli powinno być Harvarda lub ew. Uniwersytet harwardzki

s. 83 „ważny aspekt do zaadresowania” – styl

Zapewne zabrakło porządnej redakcji książki.

Jednak stopień niechlujstwa autora w tworzeniu bibliografii i powoływaniu się na pozycje bibliograficzne jest rzadko spotykany w pracach naukowych. Wielokrotnie autor przywołuje pozycje bibliograficzne w sposób niepełny, błędny lub powołuje się na prace, których w ogóle nie uwzględnia w bibliografii. Bardzo źle świadczy o stylu pracy naukowej i utrudnia śledzenie spójności jego rozważań. Cierpi na tym rzetelność całości. Razi to tym bardziej, że przygotowanie i sprawdzenie jakości bibliografii w czasach Zotero, VizFolio, Citavi czy jakiegokolwiek innego narzędzia jest wymaganiem podstawowym. Kilka przykładów:

s. 9 – powołanie na książkę Laxa i Sebeniusa z 2006 roku, której nie ma w bibliografii

s. 13 powołanie na pracę Watkins, Rosengrant, Peres z 2002, przy czym to praca z 2001; brak danych dotyczących tytułu książki i wydawcy

s. 20 powołanie na pracę Steedmana z 1987 roku, której nie ma w bibliografii.; powołanie się na pracę Watkinsa i Passowa z 1996 roku, której nie ma w bibliografii

s. 21 powołanie się na pracę Watkinsa i Rosengranta z 2001 roku, której nie ma w bibliografii

s. 24 powołanie się na książkę Nadolskiego, określoną w bibliografii jako „Nadolski, Ł (1973) Wojna Yom Kippur”, która w rzeczywistości zatytułowana jest: „Wojna Yom Kippur 1973” i wydana została w roku 2008

s. 34 powołanie się na pracę Breslina i Rubina, która w bibliografii określona jest jako „Breslin W., Rubin J. (1991) Program on Negotiation at Harvard Law School. PON nie jest tytułem a wydawcą (przedsięwzięciem) zaś źródło to najprawdopodobniej *Negotiation Theory and Practice*, J. William Breslin and Jeffrey Rubin, (eds.), (Cambridge, MA: Program on Negotiation Books, 1991) 457 pp. Warto zaznaczyć, że praca ta to zbiór tekstów, więc doktorant mógłby odnieść się bardziej konkretnie do odpowiedniego fragmentu.

- s. 39 powołanie się na pracę Steedmana (1987), której nie ma w bibliografii
- s. 40 powołanie się na pracę Rubina (2004), która w bibliografii określona jest jako „Breslin W., Rubin J. (1991) Program on Negotiation at Harvard Law School
- s. 41 powołanie się na pracę Laxa i Sebeniusa (2006), której nie ma w bibliografii. Przywołany rysunek opatrzony jest źródłem, powinien jednak opatrzony być także komentarzem „opracowanie własne na podstawie” bowiem doktorant użył tylko niektórych jego elementów, rezygnując z opisu, znajdującego się w oryginale.
- s. 48 pomylenie nazwiska i imienia autorki - powołanie się na książkę „Marjorie. C.A. (2003) Zwycięskie negocjacje”, zamiast: Aaron, M.C, o braku słowa „press”(Harvard University Press) nie wspominając.
- s. 52 powołanie się na pracę Laxa i Sebeniusa (Manager as Negotiator) z 1992 roku. Książka ta ukazała się w 1987 roku
- s. 55 powołanie się na pracę Nasha z 1953 (The bargaining problem. Econometria). Powinno być: Econometrica, rok wydania 1950, zaś kolejna praca Nasha (Two-person cooperative games) powinno być: Econometrica, rok wydania 1953
- s. 56 w tekście powołanie na pracę Houb i Bold a w odnośniku praca innych autorów (Houba, de Zeeuw)

### **Wniosek końcowy**

Uważam, że doktorant podjął się rozwiązania ciekawego problemu naukowego, który pozwalał wykazać się odpowiednią dla rozprawy doktorskiej wiedzą i umiejętnościami prowadzenia pracy naukowej. Jednak wskazane w recenzji braki wiedzy teoretycznej, braki warsztatu badawczego nie pozwalają wnioskować o dopuszczenie rozprawy doktorskiej mgr Sławomira Janiszewskiego do publicznej obrony w obecnym kształcie.

Sądzę, że doktorant może spróbować poprawić rozprawę. Wymaga to przede wszystkim usunięcia wskazanych błędów, ponownej analizy materiału empirycznego w sposób zgodny ze standardami badawczymi: sformułowania hipotez badawczych, doboru i operacjonalizacji zmiennych, weryfikacji danych za pomocą narzędzi statystycznych. W przypadku badań jakościowych wskazane byłoby uzupełnienie analiz przypadków ale zapewne będzie to bardzo trudne, o ile w ogóle możliwe.



Robert Rządca