

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Agaty Jaskólskiej pt.
„Zarządzanie procesem negocjacji ze szczególnym uwzględnieniem przygotowań”
Promotor: Prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn**

1. Uwagi wstępne

Efektywność negocjacji rozumiana być może w dwojaki sposób. Po pierwsze, w ujęciu ekonomicznym oznacza ona dążenie do osiągnięcia mierzalnych wyników zbliżonych do optymalnych, zarówno w ujęciu indywidualnym jak i zbiorowym. Może też dotyczyć wyników niemierzalnych, lecz wówczas określenie optymalny może mieć jedynie charakter metaforyczny. Po drugie, efektywność dotyczy sposobów organizacji procesu negocjacji, który oceniać można za pomocą czasu realizacji, kosztów, skuteczności negocjatorów w osiąganiu zamierzonych celów. Kompleksowa ocena negocjacji dotyczy obydwu tych aspektów. Należy jednakże uwzględnić, że taka całościowa ocena może być zbyt złożona i trudna do wykonania. Dlatego też uzasadnionym wydaje się podejmowanie prób częściowej oceny dotyczącej realizacji poszczególnych etapów negocjacji oraz wybranych aspektów negocjacji traktowanych jako interakcyjny proces decyzyjny.

Tego rodzaju wycinkowym zagadnieniem jest przygotowanie negocjacji. W światowej i krajowej literaturze większą uwagę przywiązuje się do negocjacji właściwych (targowania). Natomiast przygotowanie negocjacji wymaga także głębszej analizy teoretycznej i praktycznej.

W krajowej literaturze dotyczącej negocjacji można zauważyć pewien brak poważniejszych prac badawczych dotyczących fazy przygotowania negocjacji. Uzupełniony on co prawda został pracą A. Koziny, lecz zakres rozważań w tejże pracy może być uzupełniony¹. Dlatego też praca przygotowana przez mgr Agatę Jaskólską stanowi wartościową próbę wzbogacenia myśli teoretycznej i praktyki negocjacji koncepcjami z zakresu psychologii i nauk o zarządzaniu. Chociaż dotyczy to głównie literatury krajowej, to jednakże niektóre wyniki badań empirycznych mogą być przedmiotem zainteresowania wszystkich specjalistów zajmujących się teorią i praktyką negocjacji.

¹ Autorka uwzględnia tę pracę w Bibliografii, lecz nie korzysta z niej w dostateczny sposób – Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Zeszyty Naukowe, Seria Specjalna: Monografie, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.



2. Ogólna charakterystyka pracy

Przedmiotem rozważań zawartych w rozprawie jest próba oceny znaczenia fazy przygotowania negocjacji na ogólnie rozumianą efektywność negocjacji. W szczególności zwrócono uwagę na związki pomiędzy gromadzeniem informacji w fazie przygotowawczej a wyborem strategii we właściwej fazie negocjacji. Dokonano również analizy związku pomiędzy doborem BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) a możliwościami swobody wyboru w fazie negocjacji właściwych (targowania). Temat pracy wybrany został poprawnie. Właściwie dobrany został obszar badań empirycznych.

Tematyka pracy mieści się w problematyce z dziedziny nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i obejmuje zarówno problemy psychologiczne i społeczne – komunikację i jej kontekst, jak i problemy organizacyjne i ekonomiczne - skuteczność negocjacji oraz negocjatorów oraz jej uwarunkowania.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z wprowadzenia, 5 rozdziałów, zakończenia i rekomendacji oraz bibliografii obejmującej 234 pozycje. Objętość pracy wynosi 179 stron. Uzupełnienie rozprawy stanowi 5 załączników. Załączniki zawierają kwestionariusz ankiety (załącznik nr 1), pytania do sporządzania opisów studiów przypadków (załącznik nr 2), listę adresów IP respondentów (załącznik nr 3). Jako załączniki Autorka traktuje spis tabel i spis rysunków, co jest niewielkim uchybieniem formalnym.

Część teoretyczna rozprawy obejmuje trzy wprowadzające rozdziały. W rozdziale pierwszym Autorka przedstawia związki negocjacji z zarządzaniem, warunki podjęcia rozmów, cechy dobrego negocjatora oraz elementy procesu negocjacji. Zaproponowana została autorska definicja negocjacji biznesowych oraz opis negocjacji w kontekście czterech funkcji zarządzania. W rozdziale tym omówione również zostały cechy dobrego negocjatora oraz opisane zostały rodzaje kontekstów negocjacji. W ostatniej części tego rozdziału zaprezentowane zostały główne elementy procesu komunikacji interpersonalnej.

Rozdział drugi, zatytułowany „Fazy procesu negocjacyjnego” zawiera opis tego procesu obejmującego fazę przygotowań, fazę negocjacji właściwych oraz zawarcie kontraktu końcowego. W ramach szczegółowego opisu scharakteryzowano poszczególne fazy oraz obszary negocjacji, cele, kwestie negocjacyjne, koncepcję BATNA, opis fazy przygotowawczej oraz znaczenie osobowości negocjatora.

W trzecim rozdziale dotyczącym strategii i technik negocjacji (nota bene, tytuł rozdziału jest zbyt długi), Autorka opisała dwie strategie negocjacyjne: wygrana-wygrana oraz wygrana-przegrana. Opisane zostały również wybrane metody negocjowania, niezbyt poprawnie określone jako techniki negocjacyjne.

W drugiej części rozprawy, obejmującej rozdziały 4 i 5, przedstawione zostały metody badań empirycznych, opis tych badań oraz interpretacja ich wyników. W rozdziale czwartym opisane zostały metody, techniki i narzędzia badawcze. Autorka wykorzystała podstawowe techniki badawcze – badania ankietowe oraz studium przypadku. Opisane zostały również założenia dotyczące doboru próby oraz czas i miejsce badań. W pozostałej części rozdziału szczegółowo opisane zostały badania statystyczne oraz interpretacja ich wyników.

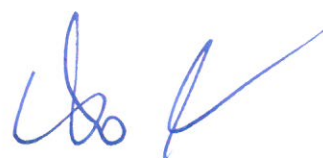
Rozdział 5 zawiera wyniki badań dotyczących przypadków (przykładów) negocjacji. Przypadki podzielone zostały na dwie grupy - negocjacje zakończone powodzeniem oraz negocjacje nieudane (zakończone niepowodzeniem). Autorka opisuje i analizuje 6 przypadków negocjacji zakończonych powodzeniem oraz 6 przypadków negocjacji zakończonych niepowodzeniem. W końcowej części rozdziału 5 przedstawiony został model struktury fazy przygotowania do negocjacji opracowany przez Autorkę. Model ten ma charakter opisowy.

W Zakończeniu i Rekomendacjach Autorka prezentuje podsumowanie wyników, ocenę stopnia ich osiągnięcia oraz zalecenia dotyczące realizacji procesu negocjacji. Autorka stwierdza, że udało się Jej zweryfikować pozytywnie wszystkie hipotezy, co będzie przedmiotem oceny w dalszej części niniejszej recenzji. Końcowe fragmenty tej części pracy zawierają rekomendacje wynikające z analizy koncepcji teoretycznych oraz wyników badań empirycznych.

3. Problem badawczy, cele i hipotezy

Autorka jako podstawowy problem badawczy traktuje znaczenie fazy przygotowania negocjacji oraz brak pogłębionej analizy tej fazy procesu negocjacji. Jest to zgodne ze stanem faktycznym, chociaż należy dodać, że w okresie przygotowania omawianej rozprawy przygotowana została, wspomniana już wcześniej, praca habilitacyjna dr hab. Andrzeja Koziny, w której problem ten poddany został wyczerpującej analizie oraz został zilustrowany odpowiednimi przykładami praktycznymi. Problem badawczy Autorka ujmuje następująco: „Myślą przewodnią dysertacji jest udowodnienie ważności fazy przygotowań w procesie negocjacji oraz opisanie poszczególnych działań podejmowanych w trakcie przygotowań w formie modelu i struktury” (s. 5).

Aby rozwiązać powyższy problem badawczy, Autorka sformułowała następujące cele i tezy badawcze. Celem głównym jest zwrócenie uwagi na znaczenie fazy przygotowań do negocjacji, zbadanie jej struktury i wpływu na cały proces negocjacji oraz jego efektywność (s. 5).



Cel ten jest dosyć ogólny, sformułowanie „zwrócenie uwagi na znaczenie....” ma charakter potoczny i jego precyzja poznawcza jest ograniczona. Można jednakże uznać ten cel za poprawny. Teza główna odpowiada celowi głównemu: „Przygotowanie do negocjacji stanowi bardzo ważną, aczkolwiek często niedocenianą fazę procesu negocjacyjnego” (s. 5). Teza jest związana z celem, ale jej sformułowanie winno być bardziej precyzyjne. Jak bowiem zdefiniować można cechę: „bardzo ważna, lecz niedoceniana”?

Autorka wyróżnia trzy cele szczegółowe oraz związane z nimi trzy tezy szczegółowe. Na podkreślenie zasługuje zapewnienie odpowiedniości i związków logicznych pomiędzy celami szczegółowymi i tezami szczegółowymi (Tabela 1, s. 5).

Cel i tezy badawcze sformułowane są w sposób odpowiedni, chociaż niezbyt precyzyjny. Pamiętać przy tym należy, że w omawianej pracy tezy należy traktować jedynie jako koncepcje ukierunkowujące badania, a nie jako podstawę rzeczywistej weryfikacji w ramach badań empirycznych. Jest to w pełni zrozumiałe w psychologii, naukach społecznych i w naukach ekonomicznych, gdzie jedynie we względnie niewielkiej liczbie przypadków metody statystyczne stosowane wraz z odpowiedniej jakości danymi, umożliwiają klasyczną weryfikację hipotez.

Uwagi powyższe nie stanowią oczywiście podstawy do podważenia znaczenia tez formułowanych w rozprawie, lecz jedynie mają na celu zwrócenie uwagi na funkcję tych tez, jako narzędzi ukierunkowania badań empirycznych pozwalających na udzielenie odpowiedzi na przedstawione wcześniej problemy badawcze. Weryfikacja tez, czy też, bardziej poprawnie, badania ukierunkowane poprzez omawiane tezy, zarówno ze względu na ich ogólny charakter, jak i na ograniczenia danych empirycznych, na pewno nie pozwalają na formułowanie daleko idących wniosków ogólnych. Badania empiryczne prowadzone na podstawie tez przedstawionych w rozprawie umożliwiają identyfikację pewnych prawidłowości w analizowanych przykładach sytuacji negocjacyjnych i dla badanej populacji.

4. Ocena teoretycznych aspektów rozprawy

Rozważania teoretyczne zawarte są przede wszystkim w pierwszej części pracy obejmującej pierwszy, drugi i trzeci rozdział. W rozdziale pierwszym Autorka dokonuje szerokiego przeglądu definicji negocjacji, głównie z literatury polskiej. Dobór tych definicji jest reprezentatywny dla prac publikowanych w naszym kraju, zarówno tłumaczeń „klasycznych” prac zagranicznych jak i polskich autorów. Z oczywistych względów Autorka nie była w stanie dotrzeć do wielu innych publikacji. Dlatego też przegląd ten można ocenić pozytywnie. W zakończeniu podrozdziału 1.1. zawierającego definicje negocjacji, Autorka podejmuje próbę opracowania własnej definicji negocjacji biznesowych. Jest to definicja

o dużym stopniu ogólności i jej zaletą jest to, że prawidłowo określa podstawowe cechy negocjacji gospodarczych. Dokładniejsza analiza treści tej definicji wskazuje na jej częściowy tautologiczny charakter, na przykład: „...negocjacje to rozmowy co najmniej dwóch stron, które mają rozbieżne cele.” (s. 13). Przecież jedna osoba nie może negocjować sama ze sobą i chyba należało stwierdzić: „dwóch albo więcej...” Biorąc pod uwagę fakt, że w rozprawie doktorskiej należy też oceniać wkład Autora do teorii, proponowaną definicję należy uznać za pewien przyczynek teoretyczny.

W podrozdziale 1.2. Autorka analizuje związki negocjacji z zarządzaniem. Pierwszym przykładem jest wskazanie na realizację funkcji zarządzania w negocjacjach (s. 14). Następnie Autorka dokonuje przeglądu zasad negocjowania oraz umiejętności negocjacyjnych. Przedmiotem rozważań w podrozdziale 1.3 są warunki podjęcia negocjacji. Rozważania w tym zakresie mają charakter podręcznikowy. Brakuje też w tym podrozdziale odniesienia do publikowanych w Polsce prac zawierających bardziej szczegółowe propozycje składu zespołu negocjacyjnego. Podobne uwagi można odnieść do podrozdziału 1.4. W podrozdziale 1.5. Autorka wykazuje się dobrą znajomością podstawowych zagadnień dotyczących komunikacji w negocjacjach lecz przegląd ma charakter podręcznikowo-szkoleniowy. Świadczą też o tym cytowanie prac będących raczej podręcznikami, czy wręcz nawet swego rodzaju opracowaniami szkoleniowymi i samokształceniowymi. Jedynie kilka cytowanych opracowań, dotyczących komunikacji, czy też typów osobowości zawiera treści ogólne, mogące stanowić teoretyczną podstawę dalszych rozważań oraz badań teoretycznych.

Rozdział drugi zawiera rozważania dotyczące faz procesu negocjacyjnego – fazy przygotowań, fazy negocjacji właściwych oraz zawarcie kontraktu końcowego. Uwagi dotyczące poprzednich części pracy odnoszą się również do podrozdziału 2.1. Autorka wykazuje się dobrą, czy też wręcz nawet bardzo dobrą znajomością podstawowych zagadnień ale jest dotyczy to opisu a nie kwestii teoretycznych, czyli wyjaśniania, przewidywania i tworzenia podejścia normatywnego. Należy przy tym zwrócić uwagę, że w części dotyczącej fazy przygotowania negocjacji Autorka nie odwołuje się do cytowanej wcześniej w niniejszej recenzji rozprawy habilitacyjnej A. Koziny która zawiera szczegółowe rozważania teoretyczne oraz badania empiryczne poświęcone fazie przygotowań do negocjacji. Rozprawa A. Koziny wydana była w roku 2012, czyli w czasie, gdy przygotowywana była omawiana praca doktorska.

W podrozdziale 2.2. przedstawiono opis negocjacji właściwych. Oprócz opisu działań podejmowanych w tej fazie negocjacji wskazano również funkcje mediatora. Na rys. 8 przedstawiono sposoby radzenia sobie z konfliktami na podstawie pracy o charakterze

popularyzatorskim. Szkoda, że Autorka nie znalazła bardziej odpowiednich źródeł dla ilustracji znaczenia tego powszechnie znanego problemu występującego w negocjacjach.

Na s. 60 i następnej, Autorka dokonuje oceny znaczenia konfliktu w negocjacjach. Nie zostało jednakże wyjaśnione, czy jest to konflikt fundamentalny dla danych negocjacji – nie ma przecież negocjacji bez konfliktu interesów w przypadku negocjacji gospodarczych, czy też jest to konflikt powstały w trakcie negocjacji.

Rozdział 3 poświęcony jest rozważaniom teoretycznym dotyczącym strategii, taktyki oraz technikom negocjacji. W punkcie 3.1. omówione zostały podstawowe koncepcje dotyczące strategii wygrana-wygrana. Autorka słusznie wiąże je z negocjacjami integrującymi (integratywnymi) lecz nie odnosi się do klasycznej pracy z tego zakresu, czyli książki R. Fishera i W. Ury'ego („Dochodząc do tak”). W podrozdziale tym Autorka przedstawia własną interpretację przygotowań do negocjacji, co można w pewnym zakresie traktować jako własne rozwinięcie teoretycznych koncepcji dotyczących negocjacji.

Na s. 72, przypis 109 znajduje się istotne uchybienie, które wymaga wyjaśnienia ze strony Autorki. Cytowana jest bowiem nieistniejąca praca: G. Fisher i W. Ury, *Odchodząc od NIE....* Książka pod tym tytułem została napisana jedynie przez W. Ury'ego. Ponadto Autor G. Fisher nie jest znany. Znany jest jedynie Roger Fisher, z którym W. Ury napisał klasyczną pozycję „Dochodząc do TAK”. Do zespołu autorskiego dołączył później B. Patton. Błąd ten znajduje się również z Bibliografii, gdzie cytuje się książkę „Odchodząc od NIE”, jako pracę dwóch autorów, w tym niemożliwego do zidentyfikowania G. Fishera. Autor ten, a nie Roger Fisher wymieniany jest przy innych pracach, chociaż trzeba przyznać, że w kilku pracach (poz. 76 i 77 w Bibliografii) pojawia się R. Fisher. Należy podkreślić, że nie można tego błędu traktować jedynie jako błędu edytorskiego, lecz jako uchybienie merytoryczne wymagające wyjaśnienia. Wątpliwości budzi też określenie BATNA jako najlepszego z możliwych wariantu negocjowanego porozumienia (s. 72).

W punkcie 3.1.2. (s. 74), opisywane są negocjacje oparte na zasadach. Niestety, zamiast korzystać z podstawowego źródła, jakim jest praca R. Fishera i W. Ury'ego Autorka korzysta ze źródła wtórnego (przypis 111).

Na s. 76 pojawia się przypis pośredni (*op. cit.*) do pracy która nie jest wcześniej cytowana i jest pracą nieistniejącą. Poza tym nie ma w Bibliografii, pracy, której jedynym autorem byłby R. Fisher. W przypisie 112 występuje odniesienie do nieistniejącej pracy, o której wspomniano powyżej. Punkt dotyczący strategii wygrana-przegrana uznać można za poprawny.

Rozważania dotyczące wyboru technik perswazji oraz innych technik można uznać jako poprawne z punktu widzenia potrzeb opisu. Zawierają one natomiast zbyt mało pogłębionych rozważań. Popularyzatorska praca R. Cialdiniego jest przydatna, ale winna być ona uzupełniona innymi źródłami o większej wartości teoretycznej.

Podsumowując ocenę teoretycznej części rozprawy można stwierdzić co następuje:

1. Rozważania teoretyczne jedynie częściowo spełniają swoją funkcję w pracy, czyli w niepełnym stopniu stanowią właściwą podstawę dla badań empirycznych przeprowadzonych w trakcie przygotowania rozprawy. Autorka w niedostatecznym stopniu rozróżnia teoretyczny opis przedmiotu badań (negocjacji, w tym w szczególności ich fazy przygotowawczej), od wskazania, jaki jest dorobek badań teoretycznych związanych z formułowanymi celami i hipotezami. Nie można przy tym twierdzić, że brakuje wskazanie tych związków, lecz raczej, że są one niedostatecznie eksponowane w pracy. Wynikają one raczej z rozbudowanego opisu poszczególnych atrybutów negocjacji.
2. Korzystanie z prac popularyzatorskich i wtórnych, publikowanych w Polsce stanowi kolejną słabość pracy. W Bibliografii występuje kilka prac publikowanych w języku niemieckim, lecz nie są one cytowane w tekście rozprawy, co stawia w wątpliwości ich przydatność. Być może stanowiły one źródło inspiracji a nie konkretnych koncepcji stosowanych w rozprawie.
3. Wspomniane wyżej słabości wynikają z faktu, że Autorka w zbyt małym stopniu korzystała w tym zakresie z prac źródłowych. Cytowane przez Autorkę wtórne opracowania publikowane w języku polskim nie zawsze właściwie oddają sens formalnych rozważań z zakresu teorii negocjacji.
4. W rozprawie brakuje odniesienia się do prac o charakterze naukowym publikowanych w czasopismach profesjonalnych., zarówno krajowych jak i zagranicznych. Stanowi to istotną przeszkodę w sformułowaniu celów, hipotez oraz w przeprowadzeniu badań empirycznych.

5. Badania empiryczne i analiza wyników

Część empiryczna pracy jest bez wątpienia podstawowym atutem omawianej rozprawy. W rozdziale 4 Autorka nawiązuje do celu głównego i celów szczegółowych oraz hipotezy głównej i hipotez szczegółowych – s. 94 oraz Tabela 9. Opisując metodologię badań, Autorka poprawnie przedstawia hierarchię – metody, techniki oraz narzędzia badawcze s. 95. O ile opis techniki ankietowej oraz techniki kwestionariuszowej nie budzi zastrzeżeń i w

zasadzie nie wymaga uzasadnienia, o tyle istotnym byłoby opisanie wad i zalet studium przypadku jako techniki badawczej. Chodzi tutaj przede wszystkim o to, w jakim zakresie może być podstawą uogólnienia w badaniu związków przyczynowo-skutkowych oraz w tworzeniu uogólnień o charakterze predykcyjnym. Jest to bowiem sprawdzona metoda dydaktyczna, natomiast jej stosowanie jako narzędzia badawczego wymaga dodatkowego wyjaśnienia. Można natomiast przyjąć, że Autorka przyjmuje te założenia niejako *implicite* odnosząc się do wiedzy recenzentów, Komisji ds. Przewodu Doktorskiego oraz Czytelników. Na pozytywną ocenę części empirycznej wpływa ustalenie sposobu weryfikacji osób uczestniczących w ankiecie. Ocena badań empirycznych dotyczy dwóch sposobów postępowania – badań ankietowych oraz studiów przypadków, analizy wyników oraz wniosków i rekomendacji.

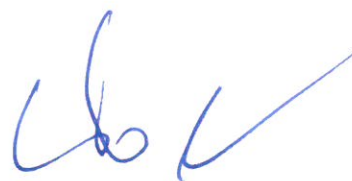
5.1. Ocena badań ankietowych

Badania ankietowe zostały przygotowane poprawnie. Nie budzi zastrzeżeń sposób doboru próby do badań statystycznych. Autorka wybrała dostatecznie jednorodną populację, której podstawową cechą było zatrudnienie na różnych stanowiskach w salonach samochodowych. Oznacza to, że cele i hipotezy dotyczyły badanej grupy.

Analiza statystyczna badanej populacji jest bardzo obszerna i szczegółowa. Autorka podaje informację, że korzystała z pomocy specjalisty w zakresie statystyki, co ułatwiło przeprowadzenie badań oraz ich interpretacji. Oceniając opis i analizę wyników należy przede wszystkim stwierdzić, że należało chociaż częściowo wyjaśnić co pozwalają osiągnąć poszczególne metody statystyczne. Jest to oczywiste dla specjalistów z zakresu statystyki, dla niżej podpisanego, a zapewne też i dla Autorki, natomiast zostawia pewien niedosyt u czytelnika. Jest to częściowo kompensowane we wnioskach z badań. Niniejsza uwaga nie stanowi podstawy do znaczącej krytyki, ale ma na celu raczej zwrócenie uwagi na potrzebę przedstawienia uzasadnienia stosowania poszczególnych metod statystycznych.

Nie jest koniecznym w niniejszej recenzji przeprowadzenie dokładnej interpretacji poszczególnych wyników. Są one bardzo szczegółowe i formalnie poprawne. Natomiast liczba i szczegółowość badanych relacji przyczynowo-skutkowych powinna być bardziej dokładnie powiązana z celami i hipotezami. Autorka w niektórych przypadkach (s. 101) nawiązuje do tez szczegółowych, lecz jest to niewystarczające.

W związku z tym proponuję, aby Autorka podczas publicznej dyskusji udzieliła odpowiedzi na następujące pytanie: Jak można uzasadnić wybór metod statystycznych stosowanych do badania poszczególnych zagadnień?



W stosowaniu badań statystycznych należy bowiem zawsze brać pod uwagę, że istotne wartości korelacji nie muszą oznaczać związku przyczynowo-skutkowego i rozbudowane, szczegółowe badanie związków pomiędzy bardzo dużą liczbą cech nie zawsze jest uzasadnione. Analiza statystyczna wyników w pewnych fragmentach tekstu staje się poszukiwaniem wszelkiego rodzaju związków pomiędzy poszczególnymi cechami negocjacji wyróżnionymi przez ich uczestników, co jest formalnie poprawne, ale jednocześnie zostawia pewien niedosyt – co wynika z danej zależności przyczynowo-skutkowej. Autorka zdaje sobie sprawę z tego niedosytu i na stronach 117-118 przedstawia związki pomiędzy wynikami badań statystycznych a szczegółowymi тезami pracy. Dlatego też powyższe uwagi krytyczne i pytanie stanowią jedynie uzupełnienie pozytywnej oceny formalnych aspektów badań statystycznych przeprowadzonych przez Autorkę. Ostatnie zdanie opisu badań (s. 118): „Zaprezentowane tezy szczegółowe zostały potwierdzone na podstawie materiałów z badań własnych i studiów literatury przedmiotu” jest chyba zbyt daleko idące. Powinno być ono uzupełnione stwierdzeniem, że dotyczy to badań dotyczących danej populacji.

5.2. Ocena studiów przypadków

Jak już wcześniej wspomniano, w pracy należało wskazać jakie wartości poznawcze posiada metoda studiów przypadku jako narzędzie badawcze a nie jedynie jako narzędzie dydaktyczne. W badaniach za pomocą studiów przypadków Autorka uwzględniła 6 przypadków negocjacji zakończonych sukcesem oraz 6 przypadków negocjacji zakończonych fiaskiem.

Autorka definiuje powodzenie negocjacji jako podpisanie umowy oraz korzystną jej realizację. Jest to kryterium poprawne, lecz zbyt ogólne, gdyż jak wiadomo wynik negocjacji ocenia się na podstawie obszaru negocjacji oraz kryteriów racjonalności ekonomicznej. Stosowana metoda oceny pozostaje niejako w zgodności ze zbyt ogólnymi rozważaniami w części teoretycznej.

Bez wnikania w szczegóły przykładów negocjacji zakończonych powodzeniem oraz negocjacji zakończonych brakiem rezultatu (fiaskiem) opis studiów przypadków pozwala na wyciągnięcie następujących ocen.

1. Opisy przypadków stanowią ogólne narracje w niewielkim stopniu odnoszącymi się do bardziej złożonych pojęć teoretycznych z zakresu teorii negocjacji. Jako jedyne pojęcie analityczne stosowana jest BATNA, natomiast inne cechy normatywne negocjacji mają ogólny charakter i wyrażane są za pomocą języka potocznego – sukces, powodzenie, satysfakcja itp. Brak jest natomiast stosowania bardziej złożonych lecz jednocześnie przydatnych pojęć takich jak racjonalne rozwiązanie,

obszar negocjacji, poziom aspiracji, poziom rezerwacji. W pogłębionej analizie można było podjąć próbę oceny charakteru rozwiązań – równowaga w sensie Pareto, równowaga Nasha. Nie chodzi tutaj o stosowanie zaawansowanych narzędzi z zakresu teorii gier, ale chociaż proste pojęcia takie jak cel negocjacji, punkt oporu, obszar negocjacji oraz inne analogie i metafory.

2. Opisy przypadków mają ograniczoną wartość poznawczą, lecz stanowią wartościowe uzupełnienie wyników badań statystycznych.

5.3. Ogólna ocena badań empirycznych

W ramach badań empirycznych, a zarazem w ogólnym podsumowaniu pracy, Autorka przedstawia propozycję modelu struktury fazy przygotowania do negocjacji. Model ten (schemat graficzny) można ocenić pozytywnie. Jest on udaną syntezą ogólnej wiedzy o negocjacjach i stanowi próbę uporządkowania działań w tej fazie negocjowania. Jego słabą stroną jest wysoki stopień ogólności, co wyraża się na przykład brakiem określenia granic obszaru negocjacji.

W części zatytułowanej „Zakończenie i rekomendacje” Autorka przedstawia podsumowanie wyników badań empirycznych. Dokonuje tego poprzez wskazanie pozytywnej weryfikacji tezy głównej tezy oraz tez szczegółowych. Rozumowanie to jest ogólnie formalnie poprawne, lecz w znacznym stopniu ograniczane jest ono przez następujące powody:

1. Teza główna sformułowana została w zbyt ogólny sposób („...aczkolwiek często niedoceniana cecha...”). Uwaga ta nie dotyczy jedynie ocenianej pracy. Problem ten występuje w wielu innych pracach w zakresie nauk o zarządzaniu. Dlatego też nie traktuje tego stwierdzenia jako istotnej słabości pracy. Autorka prawidłowo dokonuje interpretacji badań, przede wszystkim statystycznych, potwierdzających jej tezy.
2. W zakończeniu powinno się podkreślić stopień ogólności wniosków. Nie są one uniwersalne lecz stanowią jedynie ilustrację cech badanej specyficznej populacji. Podobnie jak w przypadku oceny weryfikacji hipotez nie traktuję tego jako istotnego uchybienia, lecz jedynie jako brak wyjaśnienia, często spotykany w pracach awansowych, w których część empiryczna jest koniecznym elementem.
3. Ogólna interpretacja wniosków ze studiów przypadków wynika z ich charakteru i może być traktowana jako swego rodzaju dodatkowe uzupełnienie wniosków z badań statystycznych.

4. Wnioski i rekomendacje mają charakter ogólny. Wynika to z ogólności wprowadzenia teoretycznego i można je traktować jako zbiór wskazówek praktycznych, często oczywistych.

6. Ocena formalnej strony pracy

Praca napisana jest w sposób zwięzły i logiczny. Styl i dobór słownictwa jest bardzo dobry. Wątpliwości budzą natomiast wspomniane wcześniej problemy dotyczące stosowania źródeł. Wyniki badań empirycznych przedstawiono w sposób poprawny. Duża liczba tabel i rysunków zwiększa przejrzystość tekstu rozprawy.

W pracy można znaleźć kilka błędów redakcyjnych. Dotyczą one przede wszystkim cytowania prac. Na s. 33, przypis 47, jest R. Rządca a powinno być R. Rządca (jest poprawnie w Bibliografii). Podobny błąd znajduje się w przypisie 96 na s. 62, przypisie 127, s. 85. Jest to o tyle istotne, że cytowany Autor jest jednym z najbardziej znanych i rozpoznawalnych polskich specjalistów z zakresu negocjacji.

7. Ogólna ocena rozprawy

Ogólną ocenę rozprawy rozpocznę od cytatu z książki „Dochodząc do TAK”, R. Fishera, W. Ury’ego oraz R. Pattona, wyd. II z roku 1994 (s. 197): „Prawdopodobnie w tej książce nie ma nic, czego nie wiedziałeś dotychczas na jakimś poziomie twoich doświadczeń. To, co próbowaliśmy zrobić to „zorganizowanie zdrowego rozsądku” (W oryginale jest: „*Common sense ordering*”).

Powyższe zdanie wskazuje jak powinni postępować teoretycy i praktycy z tym klasycznym, bardzo znanym i bardzo dobrym poradnikiem z zakresu negocjacji. Niestety, zbyt często zawarta w nim bardzo wartościowe koncepcje traktowane są jako podstawa rozważań teoretycznych. Uwaga ta dotyczy omawianej rozprawy. Oczywiście negocjacje rzeczowe (negocjacje parte na zasadach) mogą być wykorzystywane jako podstawa konceptualna, lecz jedynie w ograniczonym zakresie. Już bowiem w momencie powstawania była to praca popularyzatorska dla bardziej złożonych koncepcji jakościowych z zakresu psychologii, psychologii społecznej, socjologii, ekonomii, politologii, zarządzania, stosunków międzynarodowych oraz koncepcji matematycznych z zakresu teorii decyzji oraz teorii gier. Od tamtego okresu poziom i zakres wiedzy z negocjacji uległy znacznemu zwiększeniu.

W podstawach teoretycznych ocenianej rozprawy w niedostatecznym stopniu uwzględniono rozwój i stopień zawansowania teorii negocjacji. Ma to decydujący wpływ na charakter pracy. Należy ją traktować jako dobrą pracę empiryczną ze słabszymi podstawami teoretycznymi. Autorce udało się poprawnie przedstawić ilustrację empiryczną dla

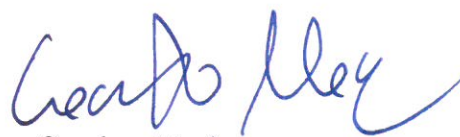
stosunkowo prostych a jednocześnie ogólnych cech procesu negocjowania. Dotyczy to przygotowawczej fazy tego procesu. Oceniana praca zawiera wartościowe wskazówki dla praktyków i częściową inspirację dla teoretyków. Dlatego też moja ocena, mimo wielu przedstawionych w pracy zastrzeżeń, jest pozytywna. Chcąc dać Autorce możliwość wykazania się wiedzą teoretyczną, proszę o omówienie w trakcie publicznej dyskusji następującego zagadnienia:

Stan wiedzy teoretycznej o fazie przygotowań negocjacji na podstawie współczesnej literatury światowej z zakresu negocjacji. Cytowane w rozprawie prace uznaję za niewystarczające w tym zakresie – poza kilkoma wyjątkami, które Autorka sama zidentyfikuje. Chodzi w szczególności o takie zagadnienia jak: precyzyjne wstępne określenie obszaru negocjacji (poziom aspiracji i poziom rezerwacji (dolna linia, punkt oporu)), określenie typu konfliktu z wykorzystaniem prostych modeli z zakresu teorii gier, w tym jakościowe zdefiniowanie sytuacji, które można w przybliżeniu opisać za pomocą użyteczności, macierzy wypłat oraz równowagi Pareto i równowagi Nasha.

8. Konkluzja

Przedstawione powyżej uwagi krytyczne miały na celu wskazanie słabości i dalszych kierunków badań (*nota bene* nie wskazanych w rozprawie). Obniżają one jedynie częściowo ogólną pozytywną ocenę pracy. Jest to rozprawa samodzielna i w niektórych fragmentach badań empirycznych zawiera najbardziej jak dotychczas zaawansowane rozważania z zakresu behawioralnej analizy negocjacji prezentowane w polskiej literaturze przedmiotu.

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe uwagi stwierdzam, że omawiana praca magister Agaty Jaskólskiej spełnia wymogi stawiane rozprawie doktorskiej w Ustawie z dn. 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2014 r. poz. 1852, z 2015 r. poz. 249). W związku z tym wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego o dopuszczenie tej rozprawy do publicznej dyskusji.



Czesław Mesjasz