

RECENZJA

rozkładu doktorskiej mgr Agaty Jaskólskiej pt. „Zarządzanie procesem negocjacji ze szczególnym uwzględnieniem fazy przygotowań”, napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Tadeusza Oleskyna na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie

Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo dr hab. Jacka Olszewskiego, prof. UJ z dnia 12.01.2014 (WSKZ/4010/7/14/15) informujące o decyzji Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej powołującej na recenzenta dr hab. Elżbietę Kowalczyk, prof. nadzw. UEP

1. Tematyka rozprawy

Opiniowana rozprawa doktorska mgr Agaty Jaskólskiej stanowi monograficzne studium na temat zarządzania procesem negocjacji biznesowych oraz niezwykle istotnej roli fazy przygotowań dla przebiegu całego procesu. Praca stanowi niewątpliwie wkład, zwłaszcza za sprawą zaprezentowanych w niej własnych badań empirycznych, we wzbogacenie wiedzy z analizowanego obszaru społecznej rzeczywistości.

Zamysł Autorki miał służyć podkreśleniu znaczenia pierwszej fazy dla wyników osiągniętych przy negocjacyjnym stole. Wynika to z przekonania Autorki o wadze fazy przygotowawczej i jednocześnie jej niedocenianiu przez osoby zajmujące się od strony praktycznej sztuką negocjacji.

Ujęcie problemu oraz otrzymane rezultaty badawcze niewątpliwie mogą przyczynić się do zmiany poglądów oraz zachowań praktyków negocjacyjnych, którzy często pomijają lub minimalizują proces przygotowania do negocjacji. Recenzowana rozprawa doktorska ma szczególne znaczenia dla ulepszenia praktyki gospodarczej.

2. Ogólna ocena walorów merytorycznych pracy

Recenzowana praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, przy czym część empiryczną i wynikające z niej ustalenia, obejmujące m.in. skonstruowanie modelu struktury fazy przygotowań do negocjacji oraz rekomendacje i zalecenia dla nauki i praktyki zarządzania organizacjami, oceniam znacznie wyżej aniżeli część teoretyczną. Ta druga zyskałaby znacznie na walorze naukowym, gdyby

Autorka odwołała się w jej opracowaniu do wyników badań empirycznych nad negocjacjami, zawartych w licznych artykułach poświęconych problematyce negocjacji. W części teoretycznej Autorka niejednokrotnie wpada w pułapkę opracowywania zagadnień w stylu poradnikowym, cennym z punktu widzenia praktyki negocjacyjnej ale o niezbyt dużym ładunku naukowym.

We wstępie pracy mgr Agata Jaskólska formułuje cele i tezy pracy. Cel pracy został sformułowany w następujący sposób: *Zwrócenie uwagi na znaczenie wagi przygotowań do negocjacji, zbadanie jej struktury i wpływu na cały proces negocjacji oraz jego efektywność* [s. 5] i został on przez Autorkę zrealizowany. Jednakże można mieć wątpliwości co do mierników jakimi można dokonać oceny dość nieprecyzyjnych pojęć pojawiających się w treści tez szczegółowych (np. jaka jest miara niedocenienia, jak ocenić zwiększony komfort prowadzenia negocjacji). Brak precyzji przy formułowaniu tez szczegółowych powoduje, że dowodzenie nie jest do końca jasne. Być może Autorka nie wypowiedziała *expressis verbis* swoich myśli, co spowodowało że dowody potwierdzające tezy szczegółowe nie są do końca przekonujące. Miejscami też przedwczesne, ponieważ przyjęcie hipotezy można byłoby dopiero po całościowej analizie badań ilościowych i jakościowych, a nie jak to uczyniła Autorka po prezentacji badań ankietowych. To co w recenzowanej dysertacji zasługuje na szczególną pochwałę to prezentacja wyników badań teoretycznych oraz empirycznych zawarty w opracowanym autorskim modelu struktury fazy przygotowań do negocjacji oraz rekomendacje dla praktyki i nauki w obszarze negocjacji.

3. Konstrukcja pracy i uwagi szczegółowe

Przedłożona przez Panią mgr Agatę Jaskólską praca doktorska liczy 179 stron i jest skonstruowana w sposób prawidłowy oraz typowy dla dysertacji doktorskich. Rozprawa składa się z wprowadzenia, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii oraz aneksu z załącznikami.

We wprowadzeniu Autorka przedstawia uzasadnienie podjęcia tematu, wskazując na lukę poznawczą którą dostrzegła, a wynikającą z małej liczby opracowań i badań poświęconych fazie przygotowań do negocjacji. Tutaj też zostały przedstawione cele, główny i szczegółowe, oraz tezy pracy. Dalej zasygnalizowana została zawartość poszczególnych części pracy. Na stronie 4 Autorka, używa pojęcia „część metodologiczna” pracy, w mojej opinii należy mówić o „części metodycznej”.

Rozdział I zatytułowany jest *Wybrane kwestie teoretyczne z zakresu negocjacji* i porusza takie zagadnienia jak zdefiniowanie procesu negocjacji, uwypukla związki negocjacji z zarządzaniem, omawia warunki, które motywują strony do podjęcia negocjacji, podane są także cechy dobrego negocjatora oraz podkreślona została rola komunikacji w negocjacjach. W przytoczonych w tym rozdziale definicjach brakuje moim zdaniem wskazania kryterium, którym posłużyła się Autorka przywołując ich kolejne przykłady, warto byłoby w tym miejscu podzielić definicje np. na wąskie i szerokie podejście do definiowania tego skompilowanego procesu. Co prawda Autorka na stronie 10

wprowadza pewien porządek w definicjach dzieląc je ze względu na cel. Pierwsza grupa skupia się na osiągnięciu porozumienia, druga na rozwiązaniu konfliktu. Z kolei na stronie 12 Autorka pisze, że „manipulacje (w negocjacjach) działają tylko na krótko...”, stwierdzenie to wydaje się dyskusyjne (a przynajmniej oparte o podejście normatywne), gdyż są przykłady, gdy związki oparte na manipulacji mogą być bardzo długie, zwłaszcza gdy celem oddziaływań manipulacyjnych są psychologiczne deficyty drugiej strony. Kończąc rozważania definicyjne Autorka sformułowała na str. 13 własną, w moim odczuciu trafną, definicję negocjacji. W dalszej części rozdziału Autorka rozprawy podkreśla rangę negocjacji i ich związek z zarządzaniem, co pociąga za sobą konieczność budowania u osób zarządzających kompetencji negocjacyjnych. Stwierdza, że oprócz rangi jakie posiadają negocjacje indywidualne np. związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim, istotne są też negocjacje zbiorowe, np. ze związkami zawodowym. Ten podrozdział trafnie oddaje znaczenie negocjacji dla skutecznego funkcjonowania organizacji. W kolejnym podrozdziale Autorka zapowiedziała analizę warunków podjęcia negocjacji, jednakże w zaprezentowanym, wielowątkowym fragmencie zabrakło mi wskazania warunków spustowych, które przyczyniają się do uruchomienia całego procesu negocjacji. Z kolei opisując cechy dobrego negocjatora, można byłoby się odnieść do wielu badań empirycznych z tego zakresu, do których jednak Autorka nie sięgnęła, poprzestając na wiedzy bardziej poradnikowej niż naukowej analizie zagadnienia. W podrozdziale opisującym komunikację w procesie negocjacji, Autorka rozprawy doktorskiej, przytacza typy osobowości według Hogana, wydaje się, że te rozważania bardziej pasowałyby do części o cechach negocjatora. Rysunek 3 zamieszczony na str. 26 ukazujący tę typologię został zatytułowany „Typy osobowości według K. Hogana krzywe, niestaranne”, co zresztą trafnie oddaje grafikę tego rysunku. Ten fragment, jak i cała, dysertacja zyskałaby dużo na wartości, gdyby Autorka sięgnęła do badań empirycznych poświęconych negocjacjom. Opracowań takich należy poszukiwać w licznych artykułach naukowych zawartych w czasopismach naukowych poświęconych problematyce negocjacji, podejmowania decyzji, zachowań organizacyjnych. Autorka nie uniknęła pułapki opracowania poradnikowego, co może wynikać z faktu, że głównie opierała się na łatwo dostępnych na polskim rynku wydawniczym publikacjach książkowych, wśród których odsetek pozycji *stricto* naukowych jest niewielki. Powoduje to, że np. Autorka twierdzi, że „sygnały wysyłane przez ciało są genetycznie zakodowane w ludzkiej podświadomości” (s. 33), co jest stwierdzeniem dyskusyjnym. Mgr Agata Jaskólska formułuje zalecenia, rady i wskazówki, co może być cenne dla praktyki negocjacji, ale ma jednocześnie ograniczony charakter naukowy, brak jest głębszej refleksji naukowej.

Rozdział drugi pracy jest zatytułowany *Fazy procesu negocjacji*, a w jego treści Autorka porusza bardzo wiele problemów, wychodzących poza zasugerowaną tytułem rozdziału tematykę. Szkoda, że Autorka w tak zatytułowanym rozdziale nie zaprezentowała różnych podejść badaczy do omawianego przez nią zagadnienia. W literaturze przedmiotu odnaleźć można podejścia od 2-

fazowych po 6-fazowe. Oczywiście Autorka miała prawo wybrać propozycję 3-fazową, co też uczyniła. Na kanwie dokonanego wyboru, omówione zostały bardzo różne zagadnienia (m.in. mediacje, style rozwiązywania konfliktów, zakłócenia percepcyjne, zasady prowadzenia licytacji), co trochę utrudnia percepcję i odczytanie myśli przewodniej Autorki. Szczególnie dużo miejsca zostało poświęcone, co jest zrozumiałe biorąc pod uwagę temat pracy, fazie przygotowań. Autorka rozprawy doktorskiej czyni to z należytą uwagą i wnikliwością. Rozdział kończy jednak dość lakoniczne omówienie fazy związanej z zawarciem kontraktu końcowego, natomiast część opracowań dotyczących faz negocjacji wyodrębnia także kolejną fazę – postnegocjacyjną

Rozdział trzeci zatytułowany został *Strategie i techniki wybierane w fazie przygotowań, mające wpływ na przebieg procesu negocjacji i zawarty kontrakt końcowy*, jest ostatnim z rozdziałów teoretycznych. Autorka skonstruowała ten rozdział dzieląc go na dwa główne obszary według przyjętej strategii: wygrana–wygrana oraz wygrana–przegrana. W części analizującej strategię wygrana – wygrana, zostały omówione negocjacje integracyjne, negocjacje oparte na zasadach oraz negocjacje przełamujące. Wyłonione strategie są dość zbieżne w swej myśli przewodniej i dlatego warto byłoby zadać sobie pytanie jakie są najistotniejsze różnice między nimi. Natomiast w części prezentującej strategię przegrany – wygrany Autorka omawia negocjacje konfrontacyjne oraz techniki perswazji w kontekście strategii wygrany – przegrany, takie ujęcie problemu stawia perswazję jako technikę ułożoną po *ciemnej stronie negocjacji*. Czy jednak perswazja, jako metoda wywierania wpływu, jest zawsze łączona ze strategią w której pragnie się doprowadzić do przegranej przeciwnika?

Kolejny rozdział dysertacji jest zatytułowany *Metodyka i zakres badań własnych z obszaru fazy przygotowania do negocjacji*, jest tym samym początkiem części empirycznej. Autorka ponownie przytacza w nim cel główny oraz szczegółowe oraz tezę główną oraz tezy szczegółowe. Tezy, a w zasadzie hipotezy, szczegółowe są w moim odczuciu sformułowane zbyt mało precyzyjnie i jednoznacznie, co utrudnia późniejszy proces ich dalszej weryfikacji. Na szczególną pochwałę zasługuje natomiast przywołanie w treści rozprawy nazwiska konsultanta statystycznego, dr hab. Romualda Polczyka, co jest szczególnie cenne w kontekście aktualnej debaty o etycznej postawie badawczej. Autorka rozprawy posłużyła się skonstruowaną przez siebie ankietą badawczą załączoną w aneksie opracowania, obok badań ankietowych przeprowadziła też wywiady pogłębione według przygotowanego scenariusza rozmowy. Połączenie metod ilościowych i jakościowych jest bardzo cenną, przyjętą przez mgr Agatę Jaskólską metodyką postępowania badawczego. Dobór próby do badań ankietowych został wykonany w sposób rzetelny i zgodny ze standardami prowadzenia badań naukowych, a w próbie poddanej ankietyzacji znalazło się 159 osób negocjujących zawodowo i podzielonych na grupę – menedżerów najwyższego szczebla, pozostałych menedżerów oraz specjalistów handlowych. Umożliwiło to Autorce prowadzenie dalszych analiz, w oparciu o analizę

wariancji ANOVA, statystyczne porównania międzygrupowe oraz statystykę opisową. Zwłaszcza porównania międzygrupowe dały ciekawe wyniki, szkoda, że Autorka nie sformułowała hipotezy szczegółowej dotyczącej tej analizy. Nie umniejsza to jednak faktu istotności poznawczej i walorów aplikacyjnych otrzymanych rezultatów. Natomiast analiza interkorelacji pomiędzy pytaniami dowodzi moim zdaniem tego, że negocjatorzy skupiają się na wybranych elementach przygotowań i je szczególnie drążą. Natomiast argumentów za przyjęciem hipotez szczegółowych można w większym stopniu doszukiwać się w wynikach badań jakościowych, aniżeli ilościowych. W konkluzjach dotyczących przeprowadzonych badań ankietowych Autorka stwierdza, że hipoteza główna pracy (*Przygotowanie do negocjacji stanowi bardzo ważną, aczkolwiek niedocenianą fazę procesu negocjacyjnego*) została przez nią potwierdzona. Jednak mój niedosyt budzi brak jasnej miary owego *niedoceniania*, jak też jasnych dowodów wyprowadzonych z ilościowych analiz empirycznych na poparcie hipotez szczegółowych; konkluzje dotyczące ich weryfikacji powinny znaleźć się raczej po łącznym zaprezentowaniu badań jakościowych, jak i analiz ilościowych.

Bardzo istotne i zarazem ciekawe są studia przypadków, które zostały opisane w recenzowanej dysertacji doktorskiej. W bardzo dużym stopniu wzbogacają one wartość pracy. Autorka opisuje w nich sześć przypadków negocjacji zakończonych sukcesem i sześć zakończonych niepowodzeniem. Mgr Agata Jaskólska podkreśla rolę opracowania BATNA i uważa ją za kluczowy czynnik sukcesu negocjacyjnego, a także ukazuje, że badane osoby dostrzegają rolę fazy przygotowań dla powodzenia całych negocjacji. Autorka też słusznie zaznacza, co udało się potwierdzić dzięki studiom przypadków, że niejednokrotnie sukcesem nie tyle jest podpisanie umowy, co wycofanie się z rozmów, gdyż w przeciwnym przypadku mogłoby to niekorzystnie wpłynąć na sytuację firmy. Cennym i nowatorskim wkładem w rozwój nauki o zarządzaniu jest opracowany przez Autorkę model struktury fazy przygotowań do negocjacji (s. 147).

We wnioskach końcowych i rekomendacjach dla nauki i praktyki zarządzania Mgr Agata Jaskólska w 10 punktach celnie pointuje wyniki swych badań zarówno teoretycznych, jak i empirycznych. Lokując recenzowaną pracę w obszarze badawczym, należy stwierdzić, że dotyczy ona:

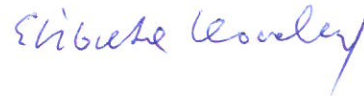
- Kwestii związanych z zarządzaniem organizacjami gospodarczymi,
- Badaniami empirycznymi objęci zostali menedżerowie, podzieleni ze względu na zajmowany szczebel organizacyjny na dwie grupy, oraz przedstawiciele handlowi,
- Rekomendacje i wnioski końcowe dotyczą usprawniania procesów związanych z pełnieniem w organizacjach roli negocjatora.

Biorąc powyższe pod uwagę można stwierdzić, że dysertacja doktorska Pani mgr Agaty Jaskólskiej mieści się w dziedzinie nauk ekonomicznych i dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Konkluzja

Mgr Agata Jaskólska opanowała ogólną wiedzę teoretyczną z zakresu nauk o zarządzaniu oraz umiejętność prowadzenia samodzielnych badań naukowych w stopniu wystarczającym, a recenzowana rozprawa doktorska spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w świetle *Ustawy z dnia 14 marca 2003 o stopniach i tytułach naukowych, z późniejszymi zmianami*. Nadto mieści się ona w dziedzinie nauk ekonomicznych i dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Reasumując, uwzględniając zamieszczone powyżej uwagi krytyczne, rekomenduję przyjęcie przez Radę Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, rozprawy napisanej przez mgr Agatę Jaskólską pt. *Zarządzanie procesem negocjacji ze szczególnym uwzględnieniem fazy przygotowań* pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Tadeusza Oleksyna oraz wnoszę o dopuszczenie mgr Agaty Jaskólskiej do publicznej obrony przedłożonej dysertacji.



Elżbieta Kowalczyk