

dr hab. Urszula Sokólska, prof. UwB  
Uniwersytet w Białymstoku  
Instytut Filologii Polskiej

**Recenzja rozprawy doktorskiej Kateryny Razgonowej**  
***Pragmatyczne aspekty negocjacji biznesowych (na podstawie programu***  
***amerykańskiego „Shark Tank”)***  
**wykonanej na Wydziale Filologicznym Uniwersytetu Gdańskiego**  
**pod kierunkiem prof. dr hab. Jolanty Kowalewskiej-Dąbrowskiej**

Praca Kateryny Razgonowej jest próbą opisu pragmatycznych aspektów negocjacji biznesowych na podstawie amerykańskiego programu „Shark Tank”, ze szczególnym uwzględnieniem dyskursu odwołującego się do ironii i sarkazmu.

Z uznaniem należy przyjąć już fakt, iż Autorka podejmuje się tematu, który staje się coraz ważniejszym elementem naszej codzienności, zarówno tej oficjalnej, jak i związanej ze sferą prywatną. Negocjowanie wpisane jest przecież w życie współczesnych społeczności, w nasze kontakty z innymi ludźmi i kontakty z instytucjami. I każdy z nas ma w związku z tym swoje pragnienia i oczekiwania, każdy dąży do osiągnięcia wyznaczonych celów. Negocjacji nie da się uniknąć choćby podczas starania o pracę, czy to na przykład w handlu, kiedy sprzedawca skupia się na osiągnięciu najwyższej ceny, a kupujący – najniższej, czy nawet w rodzinie, gdy chodzi o jakikolwiek podział obowiązków albo z kolei o udział w przyjemnościach. Można by mnożyć przykłady sytuacji negocjacyjnych, gdzie najczęściej dąży się do kompromisu, najlepiej takiego, na który godzą się wszyscy zainteresowani. Jak podkreśla Doktorantka, kompromisu wręcz idealnego, postrzeganego przez każdego z uczestników negocjacji jako sukces własny. W rzeczywistości o taki kompromis niezwykle trudno, bo kompromis to ‘ugoda, rozstrzygnięcie sporu na podstawie wzajemnych ustępstw’ i to takich ustępstw, które sprawiają, że żadna ze stron nie osiąga wyznaczonego na wstępie celu i każda musi na jakimś polu ustąpić. Opisywana przez Doktorantkę sytuacja jest jeszcze bardziej skomplikowana, gdyż chodzi o nierównorzędną relację między negocjantami, z których jeden jest wyłącznie PETENTEM (pomysłodawcą-racjonalizatorem walczącym o dofinansowanie projektu), drugi zaś – DECYDENTEM (grupą inwestorów, „rekinów biznesu”, o których względy i finanse zabiega interesant). Tego typu zagadnienia stają się przedmiotem językoznawczych dociekań w przedstawionej

mi do recenzji pracy. Ze względu na niemożność uczestniczenia w prawdziwych negocjacjach biznesowych i zdając sobie sprawę z ewentualnych merytorycznych ograniczeń oraz konsekwencji takiej decyzji, Pani Kateryna Razgonowa wybiera do analizy materiały wyekscerpowane z amerykańskiego „Reality show”. Uzasadnia to w sposób następujący:

„[...] w <<czystej>> postaci materiał ten byłby trudny do zdobycia: trzeba mieć zgodę firmy na to, aby móc brać udział w spotkaniach biznesowych i zapisywać ich przebieg. Postanowiłam zatem skorzystać z oferty mediów. <<Reality show>>, które są dzisiaj bardzo popularne, poruszają bowiem różne tematy z życia codziennego. Organizowanie biznesu wkroczyło też na ekrany naszych telewizorów. Tak, program telewizyjny jest ustawiany według scenariusza, a biorący w nim udział odgrywają przed kamerą swoje role – jednak ogólna struktura negocjacji zostaje nienaruszona i widz ogląda akcję maksymalnie zbliżoną do rzeczywistości” (s. 4),

a w innym miejscu:

„Zanim przejdziemy do analizy przykładów musimy zdać sobie sprawę, że mówimy o negocjacjach biznesowych, do tego negocjacjach odbywających się w warunkach programu telewizyjnego. Jak już wspomniałam wcześniej, każdy czynnik ukierunkowuje przebieg rozmów, które odbywają się pomiędzy inwestorami a uczestnikami programu. Z jednej strony jest to program telewizyjny, co oznacza granie na kamerę, realizowanie stworzonego scenariusza, odgrywanie pewnych ról. Z drugiej strony są to nadal negocjacje biznesowe, w których tak inwestor, jak i uczestnik zainteresowani są w wytargowaniu najlepszych dla siebie warunków ewentualnej współpracy, uczestnicy walczą o możliwość zdobycia umowy z konkretnym „rekinem”, a inwestorzy, jak prawdziwe rekiny – o możliwość „oderwania lepszego kawałka tortu”. Improwizacja, która jest tutaj, pozwala na to, aby postrzegać te negocjacje jako całkiem prawdziwe i naturalne” (s. 128).

Tak przyjęta zasada doboru i ekscerpcji materiału daje podstawę do prezentacji solidnych analiz, opartych na dużej wiedzy lingwistycznej, ze szczególnym uwzględnieniem pragmatyki i kognitywistyki.

Rozprawa składa się ze *Wstępu*, trzech rozdziałów podstawowych, *Podsumowania*, *Bibliografii* liczącej ponad 100 pozycji oraz streszczenia w języku polskim i angielskim.



W części wstępnej (s. 4-7) Doktorantka przedstawia cele pracy, omawia jej strukturę i zawartość poszczególnych rozdziałów, sygnalizuje problemy terminologiczne oraz w racjonalny sposób objaśnia ograniczenia interpretacyjne wyłącznie do zjawisk związanych z humorem. Ta część pracy jest usystematyzowana i logiczna po względem konstrukcyjnym, dobrze zarysowuje zawartość rozprawy.

W rozdziale I (s. 8-39) pt. *Podstawy teoretyczne i metodologiczne badań nad strukturą pragmatyczną negocjacji biznesowych* omówione zostały takie zagadnienia, jak: pojęcie *negocjacji* (a tu: przegląd koncepcji negocjacji, przebieg negocjacji, techniki negocjacyjne), relacje między *manipulacją* i *perswazją* (a tu: różne rozumienie pojęć *perswazja* i *manipulacja* – przegląd stanowisk, różnice między manipulacją a perswazją, narzędzia manipulacji, z uwzględnieniem metafory jako narzędzia manipulacji oraz humoru utożsamianego z ironią i sarkazmem).

Trzeba przyznać, że Doktorantka właściwie prezentuje sygnalizowaną w tytule problematykę, a wykorzystując zarówno literaturę polsko-, jak i anglojęzyczną, poszczególne kwestie charakteryzuje w sposób uporządkowany i przemyślany. W rezultacie czytelnik otrzymuje skondensowany opis najważniejszych, wielowątkowych problemów związanych z rozumieniem pojęć: *negocjacja*, *perswazja* i *manipulacja* oraz BATNA. Nieco słabiej na tym tle wypada komentarz dotyczący *metafory pojęciowej* traktowanej jako narzędzie manipulacji. Wobec rozległości ujęć metafory trudno jest jednak dojść, jak Pani Kateryna Razgonowa pojmuje *metaforę pojęciową*, bo takiej definicji w recenzowanej rozprawie nie przywołano. Może w celu zilustrowania zjawiska warto byłoby w tym miejscu posłużyć się choćby przykładami takich metafor?

Zebrana i wykorzystana przez Doktorantkę bibliografia jest właściwie dobrana. Na pewno dużym atutem rozprawy są odwołania do tekstów badaczy amerykańskich, pewnym mankamentem – pominięcie opracowań nowszych niż te z lat dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, na które powołuje się pani Razgonowa. Rozważania teoretyczne przedstawione w tym rozdziale na pewno zyskałyby na aktualności, gdyby Doktorantka wykorzystwała choćby takie monografie, jak: Grażyny Habrajskiej, *Nakłanianie, perswazja, manipulacja językowa*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Litteraria Polonica” 7, 2005; Elżbiety Kowalczyk, *Wykorzystanie i percepcja dwuznacznych etycznie technik negocjacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie. (Organization and management)”, nr 1 (175), 2017; *Negocjacje w biznesie*, opracowanie: na stronie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości:

[https://www.parp.gov.pl/images/PARP\\_publications/pdf/2014\\_negocjacje\\_w\\_biznesie.pdf](https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2014_negocjacje_w_biznesie.pdf)

(zwrócono tu m.in. uwagę na pominiętą przez Doktorantkę technikę negocjacyjną: technikę gospodarza talk-show); Andrzeja Koziny, *Podejście do badania negocjacji*, „Nauki o Zarządzaniu” 3 (28), 2016; Marcina Skindera, *Wybrane problemy technik negocjacji w administracji*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW”, t. 1, 2012; Jacka Warchali, *O pewnych warunkach perswazji*, „Artes Humanae”, vol 2016 itp.

Wśród pozycji bibliograficznych zabrakło również ważnej publikacji Radosława Pawelca *Metafora pojęciowa a tradycja*, Kraków 2006, a także opracowania z roku 1991 ściśle związanego z podjętą w rozprawie tematyką – *Negocjacje w biznesie* Zbigniewa Nęckiego.

Moje wątpliwości budzi jeden z podtytułów rozdziału I – *Humor: ironia i sarkazm*, mogący sugerować, że humor to ironia i sarkazm. Nie jestem przekonana, że humor rzeczywiście należy kojarzyć wprost z sarkazmem definiowanym raczej jako ‘złośliwa ironia, drwina, szyderstwo’. Pani Kateryna Razgonowa tej zależności w wyrazisty sposób nie wyjaśnia, a w komentarzach oraz schematach unaoczniających analizę funkcjonowania dowcipów w negocjacjach biznesowych synonimicznie posługuje się terminami *zart*, *dowcip*, *kpina*, co znacznie lepiej oddaje sens przeprowadzonych analiz.

Rozdział II (s. 8-122) pt. *Analiza struktury pragmatycznej negocjacji biznesowych (na podstawie fragmentów programu „Shark tank”)* ma intrygującą strukturę. We wprowadzeniu zatytułowanym *Medialna przestrzeń negocjacji* Doktorantka charakteryzuje talk-show stanowiący podstawę materiałową, a także po raz kolejny, bardzo dobitnie i racjonalnie tłumaczy swoje badawcze intencje:

„Właśnie tutaj – w spontanicznych reakcjach, odpowiedziach, ripostach, wtrąceniach – przejawia się ten prawdziwy (mniej lub bardziej) przebieg procesu negocjacyjnego. Nie każdy człowiek wyróżnia się pomysłowością i błyskotliwością, nie każdy umie odpowiednio reagować na różne sytuacje pragmatyczne, a więc efekty, które są osiąmane spontanicznymi „odparciami” językowymi są różnorakie: śmiech, rozbawienie, obraza, oburzenie, złość” (s. 40-41).

Za swoiste niedopatrzenie i lapsus linguae, wynikające najprawdopodobniej z zagubienia fragmentu tekstu, należy z kolei uznać wypowiedź, która wartościująco wydaje się niespójna i sprzeczna z intencjami Autorki:

„Bardzo częstym narzędziem negocjacyjnym jest humor w różnych swoich postaciach. Jego polifunkcjonalność umożliwia budowanie przyjaznych relacji z jednej strony takich jak: wyśmiewanie lub ośmieszanie oponenta, ponieważ poczucie humoru



i umiejętne jego stosowanie kojarzone są z inteligencją i błyskotliwością, a z drugiej strony – śmiech, który jest efektem określonej wypowiedzi, jest przeciwieństwem powagi, czyli dyskredytuje osobę, do której jest skierowany” (s. 41).

W dalszej części rozdziału Doktorantka poddaje szczegółowemu – przeprowadzonemu ze znanstwem – oglądowi 14 programów. Każda z analiz ma charakter dwudzielny. Każdorazowo punktem wyjścia do interpretacji lingwistycznej staje się wykonany ze swadą i fabularyzującym zacięciem opis odcinka. W unaoczniające streszczenia sprawnie wplecione są pragmatyczno-kognitywne komentarze odnoszone do wypowiedzi zarówno „rekinów biznesu”, jak i osoby walczącej o dofinansowanie projektu. Na uwagę zasługuje przeprowadzona z rozmysłem, dogłębna analiza oparta na rzetelnym rozeznaniu w literaturze przedmiotu oraz dużej wiedzy językoznawczej, ze szczególnym uwzględnieniem JOS. Pani Razgonowa skrupulatnie interpretuje każdą wypowiedź oraz każdy pozajęzykowy element wpływający na kształt oraz werbalny i pozawerbalny sens dyskursu toczzonego między zainteresowanymi stronami. Znakomitym rozwiązaniem jest pomysł na dopełnienie interpretacji opisowych za pomocą schematów w obrazowy sposób ilustrujących wcześniejsze rozważania. Przedstawione w tabelach analizy funkcjonowania dowcipów w negocjacjach biznesowych unaocniają zachodzące procesy zarówno w powierzchniowej, jak głębokiej strukturze pragmatycznej. O ile powierzchniowa struktura pragmatyczna nie budzi zastrzeżeń, o tyle mam wątpliwości, czy oceny typu: *oburzenie, osądzenie, sarkastyczne śmianie się, kpina, sarkastyczna krytyka targowania się, oburzenie, zbyttnia pewność siebie, podlizywanie się, chwalenie się* można traktować w kategoriach humoru. Może gdyby w tym miejscu – lub choćby w części wstępnej – pojawiło się kilka doprecyzowujących objaśnień, moje wątpliwości nie miałyby miejsca. Nie jest to oczywiście zdecydowany zarzut, ale wyłącznie sugestia, którą Doktorantka może przyjąć bądź odrzucić. Językowy obraz świata ma przecież wiele twarzy, czego pani Razgonowa – mimo iż nie zawsze wprost – daje jasny dowód w swojej pracy.

Rozdział III (s. 123-166) pt. *Negocjacje biznesowe (na podstawie fragmentów programu „Shark tank”) przez pryzmat gier komunikacyjnojęzykowych* rozpoczyna się rozważaniami poświęconymi *Grom językowym w przestrzeni medialnej*. Wstęp teoretyczny rozdziału odwołuje się do literatury przedmiotu uznawanej już dziś za klasyczną. Co prawda najmłodszy przywoływany tu tekst pochodzi z 2009 roku, to jednak podstawę bibliograficzną można uznać za wystarczającą. W dalszej części rozdziału analizie poddano

rozmowy biznesowe wyekscerpowane z 14 programów. W poprzedzającym te analizy komentarzu dotyczącym relacji między grą językową a negocjacją czytamy:

„Negocjacje już same w sobie zakładają grę językową pomiędzy uczestnikami takiej rozmowy: każda z nich próbuje przeciągnąć rezultat na swoją stronę. Więc cała rozmowa będzie przykładem gry komunikacyjnojęzykowej zawierającej mnóstwo środków językowych i pozajęzykowych, za pomocą których to uczestnicy próbują przekonać swojego oponenta do rozpoczęcia współpracy, podpisania umowy” (s. 128).

Doktorantka, wykazując się narracyjnym talentem, sprawnie „odmalowała” filmowe scenki negocjacyjne i zaprezentowała przebieg pertraktacji biznesowych. Zręcznie wyeksponowane szczytowe momenty poszczególnych dyskusji umiejętnie i przekonująco połączyła z interpretacją gier językowych, wśród których znalazły się kontrasty, porównania, metafory, riposty, tempo wypowiedzi, elementy nacechowane pod względem emocyjnym i wartościującym, dobór odpowiednich struktur składniowych itp. Doktorantka podjęła się również udanej próby wskazania bezpośrednich zależności między podjętą strategią negocjacyjną i zastosowaną grą językową a rezultatem tych negocjacji (fiaskiem rozmów bądź wręcz przeciwnie – zwieńczeniem negocjacji podpisaniem umowy). Refleksje nad funkcją gier językowych w opisanych sytuacjach socjolingwistycznych formułowane są rozważnie, świadczą o dużej wrażliwości Autorki na wieloaspektowy wymiar warstwy semantycznej poszczególnych wypowiedzi oraz towarzyszących tym wypowiedziom zachowań pozajęzykowych.

*Podsumowanie* spełnia swoją funkcję merytoryczną. Doktorantka, wykazując się umiejętnością syntetyzowania rozważań, przedstawiła tu najistotniejsze wyniki przeprowadzonej analizy. Zwróciła uwagę na językowe i pozajęzykowe elementy negocjacji, wyeksponowała rolę „bohaterów” tych negocjacji oraz charakterystyczne dla poszczególnych biznesmenów zachowania i nawyki.

Mankamentem rozprawy są niedociągnięcia redakcyjne i stylistyczne, a w tym: błędy składniowe, frazeologiczne, fleksyjne, interpunkcyjne, nadużywanie potocyzmów (typu: *gadać, podlizywać się, podśladzanie, chamski*), a także stosunkowo liczne literówki, będące zapewne konsekwencją niezbyt dokładnie przeprowadzonej korekty, np.:

„...jest to nazwa osoby, która potrafi gadać w przyjazny i przekonujący sposób” (s. 48) – (wszystkie zapisy oryginalne);

„namawianie za pośrednictwem podśladzania” (s. 62);

„Jedynie Lori Greiner budowała swoją grę na wyrozumiałości i chęci pomocy przedsiębiorcy, ale próbe te spełzyły na niczym” (s. 142);



„Kevin O’Leary i Daymond John pozostali wierni już wcześniej wykorzystywanym strategiom negocjacyjnym: chamskie wtrącenia się, próba narzucenia siłą swojej oferty. [...] Trochę inną strategię wybrał Mark Cuban: był on aktywny prawie przez cały okres negocjacji, stawiając dużą ilość pytań, nie zgłaszając ofert” (s. 148)

„Tara Brown dokonuje próby rozwiązać zaistniałą sytuację” (s. 162);

„Po zapoznaniu się z danymi finansowymi kilka inwestorów po kolei rezygnuje z możliwości włożenia pieniędzy w przedstawiony projekt” (s. 164).

Niedociągnięcia redakcyjne i stylistyczne nie wpływają jednak w istotny sposób na poziom tej ważnej z punktu widzenia językoznawczego rozprawy.

## KONKLUZJA

Celem przedstawionej mi do recenzji rozprawy było odtworzenie – na podstawie amerykańskiego programu „Shark Tank” – metod negocjacyjnych w biznesie w kontekście kognitywno-pragmatycznym. Jest to – co do tego nie mam wątpliwości – praca oryginalna i wartościowa, zarówno z uwagi na podjęty temat, jak też sposób prezentacji rozpatrywanych zagadnień. Doktorantka – daleka od dyrektywnych stwierdzeń – w rzetelny, ostrożny sposób wysnuwa wnioski oparte na szczegółowej, wielopłaszczyznowej i wielokontekstowej analizie zebranego materiału. Zaletą rozprawy jest umiejętne łączenie przez Doktorantkę ugruntowanej wiedzy teoretycznej i odczytania w literaturze przedmiotu z umiejętnościami praktyczno-interpretacyjnymi oraz godną pochwałą wrażliwością na znaczenie i kontekstową funkcję słowa. Właśnie owe umiejętności są przeciwwagą dla wspomnianych wyżej niedociągnięć stylistyczno-językowych oraz niewielkich braków bibliograficznych, które – w zestawieniu z rozległością problematyki i materiału językowego poddanego analizie – zasadniczo nie umniejszają walorów pracy.

**Recenzowana rozprawa w znaczący sposób uzupełnia naszą wiedzę na temat technik negocjacyjnych w biznesie. Niewątpliwie spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim, co upoważnia mnie do przedłożenia Wysokiej Radzie wniosku o dopuszczenie pani mgr Kateryny Razgonowej do dalszych etapów przewodu doktorskiego.**

Białystok, 2 I 2019 r.

