

Warszawa, 21.05.2019 r.

dr hab., prof. SGH Sylwia Morawska
Katedra Prawa Administracyjnego i
Finansowego Przedsiębiorstw
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

OCENA

**pracy doktorskiej Pani mgr Iwony Karpińskiej – Królikowskiej pt.
Uwarunkowania mediacji jako metody rozwiązywania konfliktów
międzyorganizacyjnych**

1. Ocena pracy doktorskiej Pani mgr Iwony Karpińskiej – Królikowskiej pt. **Uwarunkowania mediacji jako metody rozwiązywania konfliktów międzyorganizacyjnych** jako oryginalnego rozwiązania problemu naukowego.

Podstawą wydania opinii jest pismo Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego Pana prof. dr hab. Alojzego Z. Nowaka informujące o powołaniu mnie uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 27 lutego 2019 r. jako recenzenta doktorskiej Pani mgr Iwony Karpińskiej – Królikowskiej pt. **Uwarunkowania mediacji jako metody rozwiązywania konfliktów międzyorganizacyjnych**.

Podstawą prawną dla prowadzonego przewodu doktorskiego Pani mgr Iwony Karpińskiej – Królikowskiej jest, w szczególności, art. 13 ust. 1 ustawy z 14 marca 2003 o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 ze zm. tj. z dnia 21 czerwca z 2016 r. Dz. U. z 2016 r., poz. 882)

oraz rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 września 2016 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodach doktorskich, postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora. Zgodnie z przywołanym artykułem: „rozprawa doktorska, przygotowywana pod opieką promotora albo pod opieką promotora i promotora pomocniczego, powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne rozwiązanie problemu w oparciu o opracowanie projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, lub oryginalne dokonanie artystyczne, oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

Pani mgr Iwona Karpińska - Królikowska wskazała, jako oryginalne rozwiązanie problemu naukowego w rozumieniu art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.) rozprawę doktorską pt. **Uwarunkowania mediacji jako metody rozwiązywania konfliktów międzyorganizacyjnych**. Rozprawa doktorska została przygotowana pod kierunkiem Pana dr hab. Jacka Pasiecznego z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego Katedry Przedsiębiorczości i Systemów Zarządzania.

Mając na względzie, że Pani mgr Iwona Karpińska - Królikowska zdecydowała się na osadzenie oryginalnego rozwiązania problemu naukowego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu będzie ono podlegało ocenie przez pryzmat wkładu wniesionego w rozwój tej właśnie dyscypliny zgodnie z uchwałą Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów z 24 października 2005 r. w sprawie określenia dziedzin dyscyplin naukowych i artystycznych (M.P. 2005 nr 79 poz. 1120).

Dokonując oceny rozprawy doktorskiej pt. **Uwarunkowania mediacji jako metody rozwiązywania konfliktów międzyorganizacyjnych** pragnę stwierdzić, że zawartość monografii zarówno w warstwie teoretycznej, jak i diagnostycznej pozwala, w mojej ocenie, uznać jako oryginalne rozwiązanie przez Kandydatkę problemu

naukowego. Problemy poruszane należą do tych, które znajdują się w zainteresowaniu nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Dodać przy tym należy, że praca ma charakter wartościowy i twórczy z uwagi na jej interdyscyplinarny charakter. W mojej ocenie wpłynęło to bardzo pozytywnie na rekomendacje praktycznych rozwiązań.

U podstaw monografii leży poczynione przez Autorkę spostrzeżenie, że w Polsce mediacja jest rzadko wykorzystywana przez organizacje, choć formalnie jest dostępna od 2005 r. Od czasu formalnego uregulowania upłynęło 12 lat, a ten sposób rozwiązywania konfliktów nie jest powszechnie znany i wykorzystywany. Zgodzić należy się ze stwierdzeniem, że konflikt jest niezbędny do właściwego funkcjonowania organizacji, a jego rozwiązywanie nieodłączną częścią skutecznego rozwiązywania. Powszechnie przyjętą formą rozstrzygania konfliktów jest sądowy wymiar sprawiedliwości. Jednak państwo powinno wspierać i stworzyć warunki dla upowszechnienia alternatywnych form wymiaru sprawiedliwości. Nadają się one bowiem doskonale do rozwiązywania sporów podmiotów pozostających w stałych więziach gospodarczych, dla których znacznie ważniejsze od rozstrzygnięcia jednorazowego sporu jest ustalenie zasad bezkonfliktowej kooperacji w przyszłości. Rozwój alternatywnych form wymiaru sprawiedliwości jest tym bardziej istotny wobec rozwijającego się obok koegzystencji, kooperacji i konkurencji, nowego typu relacji pomiędzy konkurentami w obrocie gospodarczym zwanego kooperencją. Kooperencja to relacje pomiędzy konkurentami, w których występują związki o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym. Zależności między stronami są dwojakie: formalne lub oparte na zaufaniu (część kooperacyjna) oraz oparte na pozycji rynkowej i/lub w strukturze powiązań sieciowych (część konkurencyjna). Równocześnie występujące zjawiska rywalizacji i współdziałania powodują współzależność tych relacji. Kooperencja staje się w wielu przypadkach dla przedsiębiorców jednym z najbardziej skutecznych sposobów przetrwania i rozwoju w silnie turbulentnym i złożonym otoczeniu. Dla tego typu relacji i konfliktów

pojawiających się pomiędzy rywalizującymi i współdziałającymi stronami tryb adjudykacyjny (sądowy) nie jest na ogół dobrą podstawą do ich rozwiązywania i wymaga uzupełnienia o procedury mediacyjno – koncyliacyjne i arbitrażowe. W trybie adjudykacyjnym osoba rozstrzygająca konflikt działa według z góry ustalonych reguł i procedury. Jej decyzja ma charakter władczy, a strony nie mają wpływu ani na wybór reguł i procedury, ani też na wybór osoby rozstrzygającej konflikt. Dla postępowania sądowego charakterystyczna jest orientacja retrospektywna (kto naruszył normę), a zatem sądy nadają się raczej do rozstrzygania sporów jednorazowych, w których strony nie pozostają w stałych stosunkach. W trybie mediacyjno – koncyliacyjnym obok stron występuje mediator (koncyliator). Mediator nie ma jednak żadnych uprawnień władczych. W tym trybie strony zachowują pełną autonomię w zakresie wyboru reguł i procedury, a także samej osoby mediatora. W trybie arbitrażowym strony mają również pełną autonomię w zakresie wyboru reguł, procedury i osoby arbitra, jednakże jego orzeczenie ma charakter wiążący i w razie potrzeby podlega przymusowemu wykonaniu. Celem instytucji alternatywnych jest na ogół doprowadzenie do porozumienia stron, stąd też najczęściej przybierają one formę działalności mediacyjno – koncyliacyjnej, chociaż w wielu sprawach, szczególnie gospodarczych popularny jest arbitraż. W porównaniu do postępowania sądowego procedury alternatywne powinny być na ogół mniej sformalizowane, bardziej elastyczne i gwarantujące większy wpływ stron na przebieg i wynik postępowania. Postępowania alternatywne mają orientację prospektywną, ich celem jest bowiem zapewnienie właściwych stosunków i kooperację stron w przyszłości. Mediacja może również wpływać pozytywnie na budowę kapitału zaufania do biznesu. Zaufanie podtrzymuje istnienie rynków i zachęca do uczestnictwa w transakcjach. Skłonność do polubownego rozstrzygania sporów jest silnie uwarunkowana kulturowo. W anglosaskiej kulturze prawnej jest naturalną konsekwencją negocjacji handlowych i służy na etapie dochodzenia roszczeń wypracowywaniu dwustronnie korzystnego kompromisu. Charakter relacji gospodarczych wynika z wielopokoleniowej tradycji układania się partnerów w

gospodarce rynkowej, której ryzyko niepowodzenia jest częścią przedsiębiorczości. W Polsce dominuje kultura sporu, w której występuje chęć wykazania winy za niepowodzenia gospodarce i nie przyjmuje się, że na niepowodzenie składają się również czynniki obiektywne, od przedsiębiorcy niezależne. Brak wielopokoleniowych doświadczeń wpływa obniżająco na liczbę zawieranych ugód i zdolność przedsiębiorców do osiągnięcia długotrwałych zysków w relacjach, zamiast krótkotrwałych korzyści sądowego zwycięstwa. Dlatego też praca doktorska poświęcona zidentyfikowaniu czynników sprzyjających zgodzie organizacji na mediacje jest ważnym głosem w dyskusji na temat określenia warunków do wdrożenia alternatywnych sposobów rozwiązywania konfliktów. Centralnym punktem rozważań w pracy stała się próba udzielenia odpowiedzi na pytania, czy istnieją czynniki związane z organizacją, mediacją i procesem sądowym, które mają wpływ na skorzystanie przez organizację z mediacji, czy i w jaki sposób proces mediacji i organizacja wpływają na ustalenie warunków porozumienia przez organizację oraz czy i jakie czynniki wpływają na szybsze zakończenie mediacji.

W badaniu Autorka ograniczyła się wyłącznie do mediacji pomiędzy organizacjami, mogącymi skorzystać z tej metody rozwiązywania konfliktów na etapie sądowym. W badaniu skupiono się na organizacjach prowadzących działalność gospodarczą w różnych formach prawnych, które z powodu nierozwiązanego konfliktu trafiły do sądu. Badaniem objęto 706 spraw gospodarczych, które Wydziały Gospodarcze Sądu Rejonowego dla m. st. Warszawy w Warszawie i Sądu Okręgowego w Warszawie skierowały do mediacji w okresie od 7 stycznia 2008 r. do 14 kwietnia 2016 r. autorka przebadła 4,78 % wszystkich spraw gospodarczych, które zostały skierowane do mediacji przez sądy rejonowe i sądy okręgowego w Polsce w okresie od stycznia 2008 r. do I półrocza 2016 r.

Niewątpliwie walorem recenzowanej pracy jest przejrzysta i logiczna konstrukcja. Rozprawę otwiera Wstęp, w którym przedstawiono ogólny zarys pracy, uzasadnienie wyboru tematu i sformułowanie problemu badawczego, cele pracy oraz pytania

badawcze i hipotezy. Przegląd literatury tematu zaprezentowano w rozdziale Konflikt i mediacja w naukach o zarządzaniu – przegląd literatury tematu. Metoda Badania zawiera się w rozdziale trzecim. Kluczowym elementem pracy są wyniki przeprowadzonych badań, które zaprezentowano w rozdziale czwartym Uwarunkowania mediacji międzyorganizacyjnej. We Wnioskach zawarto podsumowanie i implikacje wyników badania oraz rekomendacje. W Zakończeniu wskazano możliwe obszary kontynuowania badań.

Do osiągnięć naukowych Pani mgr Iwony Karpińskiej - Królikowskiej, zaliczyć można:

A. w warstwie poznawczej:

- a) zidentyfikowanie czynników związanych z organizacją, sądem i mediatorem, mających wpływ na podjęcie decyzji o skorzystaniu z mediacji przez będące w sporze organizacje,
- b) zidentyfikowanie czynników mających wpływ na zakończenie mediacji ugodą,
- c) zidentyfikowanie potencjalnych barier stosowania mediacji

B. w warstwie praktycznej:

- a) stworzenie dla organizacji, mediatora i sądu potencjalnego modelu postępowania pomocnego e skutecznym korzystaniu z mediacji międzyorganizacyjnej,
- b) zidentyfikowanie potencjalnych zagrożeń w korzystaniu z mediacji przez organizacje,
- c) wskazanie obszarów/kierunków zmian w zakresie tworzenia/zmian przepisów dotyczących mediacji gospodarczej.

Rezultaty przeprowadzonych przez Panią mgr Iwonę Karpińską – Królikowską dociekań, zarówno w warstwie normatywnej, jak i pozytywnej oceniam wysoko. W mojej ocenie rozprawa doktorska pt. **Uwarunkowania mediacji jako metody rozwiązywania konfliktów międzyorganizacyjnych** ma walor nie tylko

teoriopoznawczy, ale także ze względu na pogłębioną dyskusję nad czynnikami mającymi wpływ ma charakter teoriiotwórczy. Jako recenzent, pomimo wysokiej oceny monografii jako całości, mam obowiązek odniesienia się do słabych stron rozprawy doktorskiej. Niewątpliwie jest nią zaproponowana w ramach badań empirycznych próba badawcza. Badania przeprowadzono tylko na próbie 706 spraw gospodarczych, które skierowano do mediacji, a tym samym pojawia się wątpliwość o replikowalność ustaleń na inne sprawy. Ponadto badanie ograniczono do sądów położonych w jednej apelacji, co zubaża wyniki badań o wpływ czynników związanych z regionem. Ponadto użycie metody czy strategii badawczej w postaci AR budzi wątpliwości co do prawidłowości jej zastosowania. AR zakłada współpracę badaczy, praktyków i laików (Bums, 1994, s. 293). Proces ten polega na systematycznym zbieraniu danych pochodzących z codziennej praktyki i analizowaniu ich w celu podjęcia decyzji co do przyszłego kształtu tejże praktyki (Wallace, 1998, s. 4). Od lat 40. XX wieku AR używano do opisu wielu procesów wykorzystujących zjawisko interwencji w organizacjach i mających podwójny cel: wyłonienia praktycznych zmian oraz rozwój wiedzy – choć z różnym ich natężeniem, w zależności od przyjętego nurtu badawczego AR (Huxham i Vangen, 2003, s. 383-403). Interwencja dokonywana przez badacza jest środkiem do osiągnięcia celu badania. Konceptualizacja doświadczeń tworzy z kolei wynik w postaci teorii (Huxham i Vangen, 2003, 383-403). Interwencje tworzą spirale cykli, w ramach których podejmuje się określone działania: (1) planowanie działania zmierzające do poprawy istniejących procesów, (2) wdrażanie działania, (3) obserwowanie efektów działania w kontekście, w którym się ono pojawia, (4) wyciągnięcie wniosków z tych efektów na potrzeby dalszego planowania i wdrażania kolejnych działań (Kemmis i Taggart, 1982, s. 7).

W konkluzji stwierdzam, że rozprawa doktorska pt. Uwarunkowania mediacji jako metody rozwiązywania konfliktów międzyorganizacyjnych, wskazana przez Doktorantkę jako oryginalne rozwiązanie problemu naukowego

może one być podstawą ubiegania się o stopień naukowy doktora w naukach ekonomicznych dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'O' followed by several cursive letters, possibly 'Jana' or similar.