

prof. dr hab. inż. dr h.c. Zbigniew Ciekanowski
Akademia Bialska im. Jana Pawła II
w Białej Podlaskiej

Warszawa dn. 15.05.2024 r.

RECENZJA
ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

magistra Dariusza Wyspiańskiego

opracowanej pod tytułem

INTELIGENCJA EMOCJONALNA JAKO
DETERMINANTA PREFERENCJI W ZAKRESIE
DOBORU SYTUACYJNEGO STYLU KIEROWANIA
ORAZ ADEKWATNOŚCI OSĄDU MENEDŻERA

1. Ocena ogólna

Na podstawie uchwały nr MWSL/RDN/1/2025 z dnia 4 kwietnia 2025 roku Rady Dyscypliny Naukowej *Nauki o zarządzaniu i jakości*, Międzynarodowej Wyższej Szkoły Logistyki i Transportu we Wrocławiu zostałem wyznaczony na recenzenta.

Celem niniejszej recenzji jest ocena przedłożonej rozprawy doktorskiej pod kątem spełnienia wymagań określonych w artykule 13 ust.1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (tj. Dz. U. 2017 r. poz. 1789) w związku z art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tj. Dz. U. z 2022 r. poz. 574).

Rozprawa doktorska pod tytułem *Inteligencja emocjonalna jako determinanta preferencji w zakresie doboru sytuacyjnego stylu kierowania oraz adekwatności osądu menedżera*, napisana przez magistra Dariusza WYSPIAŃSKIEGO pod kierunkiem naukowym profesor doktor habilitowanej Haliny SOBOCKIEJ-SZCZAPA oraz promotora pomocniczego doktor Karoliny WNUK, jest niewątpliwie interesująca z naukowego punktu widzenia. Tematyka pracy dotyczy problematyki związanej z wykorzystaniem inteligencji emocjonalnej w działalności menedżerskiej, szczególnie w zakresie reprezentowanego stylu kierowania oraz jego zasadności w kontekście uwarunkowań sytuacyjnych. Rozprawa łączy podejście badawcze o charakterze teoretyczno-empirycznym. Przedstawienie teoretycznych aspektów dorobku badaczy w omawianej materii jest wyzwaniem z uwagi na mnogość teorii, koncepcji i opinii dostępnej w literaturze przedmiotu, co rodzi zagrożenie pobieżnych analiz i nieuzasadnionej, przypadkowej klasyfikacji dzieł poddanych dyskursowi naukowemu. Rozważaniom podlegają tu bowiem osiągnięcia badawcze w obszarze przywództwa, stylów kierowania, uwarunkowań osobowościowych, temperamentalnych, generacyjnych, wreszcie tych związanych z pojęciem inteligencji emocjonalnej. Mimo tak szerokiego dorobku naukowego badaczy oraz ogromu realizowanych działań poznawczych przez międzynarodowe środowisko nauk społecznych Doktorant zauważył lukę badawczą, którą postanowił uzupełnić własnym, pierwotnym materiałem badawczym. Po wstępnym rozeznaniu tematu Doktorant wyszedł z założenia, że istnieje niedosyt poznania jednoczesnego oddziaływania inteligencji emocjonalnej na świadomość reprezentacji określonego stylu kierowania oraz adekwatność do wymagań sytuacyjnych stylów kierowania, obserwowalnych w praktyce zarządzania. Ma to szczególne znaczenie w coraz częściej reprezentowanych modelach wielokulturowej struktury współczesnych organizacji.

Niewątpliwie, by podjąć się takiego zadania wymagana jest odwaga i wiedza, które pozwoliłyby trafnie poruszać się w meandrach dotychczasowej spuścizny naukowej w sposób godny i adekwatny. Wydaje się, że mandat do tego typu aktywności dał Autorowi recenzowanej dysertacji багаж doświadczeń zawodowych. Magister Dariusz Wyspiański posiadając kwalifikacje psychologa biznesu, współpracował z personelem menedżerskim i szkolił adekwatne zasoby z obszaru kompetencji komunikacyjnych, społecznych i menedżerskich przez ponad dwie dekady. W obszarze badawczym, którego cechą jest trudnomierzalność, doświadczenie badacza ma ogromne znaczenie, gdyż zwiększa prawdopodobieństwo trafności przyjętych do badania wskaźników pomiaru. Wysokie wymagania w zakresie kompetencji społecznych związane zarówno ze specyfiką działania sektora bankowego, jak i wyzwaniami konkurencyjności na rynku pracy wymaga wysokiej sprawności zarządczej menedżerów

z sektora bankowego. Ten aspekt w opinii Doktoranta jest powiązany z posiadaniem zdolności i umiejętności adekwatnego osądu menedżerskiego, warunkującego efektywność zarządzania zespołem. Doktorant proponuje rozumienie pojęcia „osąd menedżerski” jako zbiór umiejętności określenia najlepszej w danych okolicznościach strategii pracy z zespołem (przejawiającej się wyborem stylu kierowania, najbardziej adekwatnego w danej sytuacji).

Część empiryczna badań została zrealizowana na społecznej tkance przedstawicieli menedżerów sektora finansowego, z funkcjami zarządzających średniego i wysokiego szczebla. Dynamika współczesnego rynku, wymusza konieczność podejmowanie skutecznych decyzji przez właścicieli i działających w ich imieniu managerów oraz przez interesariuszy, pozostających w otoczeniu przedsiębiorstwa.

W ciekawej treściowo dysertacji, dotyczącej wielowymiarowych i obszernych zagadnień, daje się zauważyć etapowość prowadzonej narracji i argumentacji. Całość opisu procesu badawczego jest opracowana poprawnie, co unaocznia umiejętności autorskie w kwestiach właściwego kształtowania procedury poznawczej. To z kolei jest konieczne przy dokumentowaniu przygotowania autorskiego do pełnienia funkcji przypisywanych pracownikowi naukowemu i tym samym merytorycznej zasadności uzyskania pierwszego stopnia naukowego.

2. Metodologiczna ocena rozprawy

Uwzględniając złożoność przedmiotu poznania należy stwierdzić, że Doktorant podjął się trudnego zadania, wymagającego rozległej i żmudnej pracy badawczej, związanej ze złożonością zdarzeń czy opinii, często tylko w poszukiwaniu drobnych fragmentów przekładających się logicznie na obraz realnej przedmiotowo rzeczywistości. W związku z powyższym należy stwierdzić, że analiza metodologiczna aspektów pracy doktorskiej wskazuje, iż jest ona skonstruowana poprawnie i odpowiada wymogom metodologicznym nauk społecznych.

Recenzowana praca doktorska jest to opracowanie, składające się z czterech rozdziałów, wstępu, zakończenia i bibliografii zawartych na 288 stronach.

We wstępie (zawartym na stronach 3-15) Doktorant przedstawił wprowadzenie do tematyki rozprawy doktorskiej, a następnie przejrzyście opisał strukturę pracy.

W rozdziale pierwszym (strony 16-21) pod tytułem *Kwestie metodologiczne*, Doktorant opisał proces konceptualizacji i operacjonalizacji badań. Zgodnie ze sztuką metodologii

przedstawił uzasadnienie istoty podjęcia badań wskazując na sytuację problemową, zwerbalizował cel i problemy badawcze, przyjęte hipotezy badawcze oraz opisał metody, techniki i wykorzystane narzędzia badawcze. Autor skrupulatnie opisał etapy, organizację i przebieg badań. Niestety nie został tutaj uwzględniony aspekt doboru próby badawczej. Rozdział jest mocno skondensowanym odwołaniem do metodologii badań i nie znajduje się tutaj ani jedno odwołanie do literatury przedmiotu, co może powodować niedosyt poznawczy u czytającego wskazane podłoże teorii poznania naukowego. Wszelkie wątpliwości w tej materii będzie jednak można rozwiązać podczas publicznej obrony doktoratu.

W rozdziale drugim (strony 22-183) pod tytułem *Teorie problemu badawczego*, Doktorant przedstawił definicje kluczowych pojęć związanych z przywództwem oraz dokonał przeglądu współczesnych koncepcji przywództwa. Ta obszerna część rozdziału zajęła około 46 stron. W dalszej części rozdziału widnieje syntetyczny opis uwarunkowań i cech inteligencji emocjonalnej, co wypełnia kolejne 39 stron. Również w tym rozdziale znajduje się odniesienie do bardzo bogatej literatury przedmiotu w zakresie stylów kierowania. Ta obszerność koncepcji zaowocowała u Doktoranta znaczącym opisem, bo na około 64 strony. Wartością jest tu zapewne uwzględnienie kontekstu przywództwa i stylów kierowania w ujęciu badań międzykulturowych. Wreszcie ostatnia część rozdziału to 15 stronicowy opis pojęcia *osąd menedżerski* wraz z analizą rozumienia tego konstruktu w kontekście założeń różnych teorii kierowania.

Mimo, iż w warstwie merytorycznej recenzowany rozdział spełnia kryteria poprawności merytorycznej to recenzent ma wrażenie, że z przedstawionych treści można było stworzyć co najmniej 2 odrębne rozdziały. Umożliwiłoby to opis tzw. polemiki, odwołania się do wybranej z wielu propozycji eksplanacji w celu zrealizowania analizy krytycznej, nie tylko enumeratywnego podejścia do tworzonego tekstu.

W rozdziale trzecim (strony 184-201), pod tytułem *Metodyka badań*, Doktorant przedstawił opis prowadzonych badań, wskazując założenia procesu badawczego, i zastosowaną metodykę prowadzonych badań. Znajduje się w tej części tekstu charakterystyka narzędzi, przy wskazaniu uszczegółowienia analizy statystycznej wykorzystywanej w badaniach.

Rozdział czwarty (strony 202-247) zawiera wyniki badań, z uwzględnieniem szczegółów charakterystyki badanej populacji. Prezentowany opis odnosi się do weryfikacji hipotez badawczych oraz prezentacji wniosków i rekomendacji z przeprowadzonych badań. Wartością twórczą są tu przedstawione założenia modelu menedżerskiego programu

rozwojowego, zorientowanego na doskonalenie zdolności i kompetencji emocjonalnych liderów.

Zakończenie (umieszczone na stronach od 248 do 251) finalizuje tok analiz poznawczych Doktoranta, czego efekt można uznać za dowód na osiągnięcie głównego celu badań. Autor wskazał kierunki możliwych przyszłych badań w założonej sytuacji problemowej, jednocześnie rekomendował kontynuację badań diagnozujących udział inteligencji emocjonalnej jako atrybutu przywództwa.

Wartością pracy jest zapewne określenie kierunku rozwoju kompetencji menedżerskich, istotnych z perspektywy efektywności zarządzania.

Analizując treść problemów badawczych przedstawionych w dysertacji, należy podkreślić, że stanowią one ambitne zadanie badawcze o charakterze deskrypcyjnym, eksplanacyjnym, diagnostycznym. Wygenerowane problemy szczegółowe wyznaczyły drogę postępowania badawczego, którego cechami są zwięzłość, etapowość, konsekwencja i rzeczowość.

Hipotezy, przyjęte przez Doktoranta na potrzeby badań, są ogólnie rzecz biorąc powiązane zarówno z wyznaczonymi celami badań, jak i z problemami badawczymi. Warto podkreślić, że do rozwiązywania problemów zastosowano podejście z wykorzystaniem teoretycznych i empirycznych metod badawczych.

Analizując układ dysertacji z punktu widzenia proporcji między wielkością (obszernością) poszczególnych rozdziałów, należy go uznać za nieproporcjonalny, co stanowi znaczną słabość konstrukcji opisu badawczego. Jednocześnie recenzent zauważa, że kolejność poszczególnych rozdziałów wynika logicznie z toku prowadzonego procesu poznawczego. Wyraźnie jest w nich dostrzegalna etapowość prowadzonego poznania, jak również logika prezentacji osiągniętych efektów badań.

Bogata, polska i obcojęzyczna literatura przedmiotu, dotycząca rozmaitych aspektów rozpatrywanej problematyki, wykorzystana została poprawnie. Przedmiot studiów stanowiły publikacje książkowe, monografie, referaty, artykuły naukowe, materiały konferencyjne, dostępne w naukowych źródłach informacyjnych. W całościowym ujęciu Doktorant wykazał, że nie tylko potrafi zgromadzić materiał badawczy, uporządkować i dokonać selekcji, lecz także posiada umiejętność swobodnego prezentowania treści w formie pożądanej dla prac naukowych. Dodatkowym atutem jest krytyczne podejście do prezentowanej literatury przedmiotu.

Rekapitulując należy stwierdzić, że Doktorant jest przygotowany do samodzielnego prowadzenia badań.

3. Ocena merytoryczna

Recenzowana rozprawa doktorska stanowi zwarte opracowanie naukowe, liczące 250 stron oraz bibliografię (razem 288 stron).

Pod względem merytorycznym dysertacja wnosi nowe wartości poznawcze do świata nauki. Oryginalne i trudne zagadnienie inteligencji emocjonalnej i stylu przywództwa znalazły swoje modelowe ujęcie.

Autor przedstawił rolę czynników: poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego, w kształtowaniu kluczowych cech managerów. Fundament stanowią tutaj: świadomość wdrażanych udoskonaleń, postrzeganie, samoświadomość i internalizacja zjawisk stanowiących strategię nowoczesnych modeli zarządzania. Wskazane elementy przekładają się na poziom motywacji i wzmacnianie kultury proaktywnego uczestnictwa w realizacji strategii i celów przedsiębiorstwa. Tylko gotowość do dopasowania się i kształtowania zmian w oparciu o świadomość stylu kierowania gwarantują, nie samo przetrwanie, lecz także prosperity w biznesie. Taki stan w organizacji wymaga strategii zarządzania wiedzą, gdzie kompetencje menedżerów będą stale podnoszone i aktualizowane na poziomie teorii i działań na rzecz firmy, w oparciu o posiadaną i rozwijaną inteligencję emocjonalną.

W zakończeniu dysertacji Doktorant podsumowuje przeprowadzone badania, umieszczając swoje spostrzeżenia z przeprowadzonego procesu poznawczego. Wyniki analizy badań wykazują, że cel badań jaki został założony — osiągnięto. Treść dysertacji przyczynia się do zwiększenia wiedzy, jej systematyzacji i inspiracji dla rozwojowego podejścia, głoszącego, że inteligencja emocjonalna należy do istotnych czynników wpływających zarówno na preferencje menedżerów w zakresie doboru stylów kierowania, jak i adekwatność ich wykorzystywania w praktyce zarządzania. Autor podkreśla, że stwierdzone zależności akcentują zatem znaczenie kompetencji i zdolności emocjonalnych menedżerów stanowiących determinantę adekwatności wykorzystywanych przez nich stylów kierowania w codziennej relacji z podwładnymi. W tym więc kontekście, inteligencja emocjonalna stanowi istotny jakościowo potencjał leaderski ważny z perspektywy budowania autorytetu, skuteczności i osobistej wiarygodności menedżera. Współczesne realia prowadzenia działalności gospodarczej wymagające błyskawicznych decyzji, bardzo wysokich zdolności adaptacyjnych, emocjonalnej odporności związanej z prowadzeniem aktywności w skrajnie zmiennym

i niestabilnym otoczeniu, stawiają przed kadrą zarządzającą bardzo wysokie wymagania w sferze efektywnego przywództwa.

Kompetencje wchodzące w zakres inteligencji emocjonalnej związane zarówno z zarządzaniem i kontrolą własnych stanów emocjonalnych, jak i świadomym i naturalnym wpływaniem na stany emocjonalne podwładnych przez wielu badaczy i praktyków zarządzania wskazywane są jako menedżerskie kompetencje przyszłości.

Podczas wnikliwej analizy treści rozprawy dostrzec można pewne kwestie, które wymagają wyjaśnienia. Proszę o ich uściślenie:

1. Pewien niedosyt pozostawia jakość powiązania hipotezy szczegółowej nr 3 z problemem szczegółowym nr 3. W mojej opinii hipoteza nie odpowiada na pytanie badawcze (s. 17-18): **Czy w opinii Doktoranta można zaproponować zmianę brzmienia tej hipotezy, żeby uzyskać rzetelność badawczą?**
2. Odnosząc się do sformułowanych celów badawczych o charakterze empirycznym (praktycznym) wskazuje Doktorant na stronie 16, że jest nim m.in. *diagnoza poziomu ogólnego inteligencji emocjonalnej menedżerów oraz diagnoza poziomu inteligencji emocjonalnej w skalach (...)*. **Jak rozumie Doktorant różnicę pomiędzy celami praktycznymi i teoretycznymi i jak definiowane są te kategorie w metodologii nauk społecznych?**
3. **Biorąc pod uwagę bardzo ciekawe wnioski uzyskane z badań proszę o udzielenie informacji w jaki sposób dobierano próbę badawczą?**
4. Bardzo ciekawym w opinii recenzenta jest proces realizacji badań empirycznych, zawierających diagnozę i feedback sformułowany na podstawie wyników realizacji kwestionariusza (kilkustronicowy indywidualny raport). **Jak dokładnie wyglądała procedura realizacji badań audytoryjnych?**

W podsumowaniu należy stwierdzić, że rozprawa jest napisana poprawnym i precyzyjnym językiem. Rzadko występują w niej błędy edycyjne (interpunkcyjne i tak zwane literówki), i trzeba zaznaczyć, że nie obniżają one wartości pracy. Argumentacja tez oraz przedstawione propozycje nie wzbudzają większych wątpliwości. Poprawność wnioskowania oraz jednoznaczność twierdzeń podnoszą w moim przekonaniu wartość dysertacji, podobnie

jak styl opisu naukowego. Cechują go trafność i rzetelność w zakresie doboru i opisu wskaźników oraz zmiennych.

4. Wniosek końcowy

Rozprawa doktorska pod tytułem *Inteligencja emocjonalna jako determinanta preferencji w zakresie doboru sytuacyjnego stylu kierowania oraz adekwatności osądu menedżera*, napisana przez magistra Dariusza WYSPIAŃSKIEGO pod kierunkiem naukowym profesor doktor habilitowanej Haliny SOBOCKIEJ-SZCZAPA oraz promotora pomocniczego doktor Karoliny WNUK, zasługuje na ogólną ocenę pozytywną. Logiczna i spójna całość rozważań pozwalają stwierdzić, że rozprawa spełnia warunki i wymagania niezbędne do nadania stopnia doktora w dziedzinie nauk społecznych. Dysertacja stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego w zakresie zastosowania wyników własnych badań i wskazania kierunku usprawnień funkcjonowania wybranych podmiotów, tym samym branży transportu.

Biorąc pod uwagę metodologiczny i merytoryczny poziom przedstawiony w rozprawie rozwiązań a także ich oryginalność i użyteczność stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska spełnia wymagania określone w art. 13 ust. 1 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (tj. Dz. U. 2017 r. poz. 1789) w związku z art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tj. Dz. U. z 2022 r. poz. 574).

Tym samym rekomenduję przyjęcie dysertacji do dalszego postępowania kwalifikacyjnego i wnoszę o dopuszczenie magistra Dariusza WYSPIAŃSKIEGO do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

