

Dr hab. Grzegorz Baran  
Uniwersytet Jagielloński  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

## **RECENZJA**

**pracy doktorskiej p. mgr Karoliny Myśliwiec**

**pt. „Wpływ nastawienia emocjonalnego na przebieg i wyniki negocjacji”**

napisanej pod kierunkiem

**Prof. dra hab. Zbigniewa Nęckiego,**

a przedkładanej Radzie Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Uniwersytetu Jagiellońskiego

### **1. Uzasadnienie istotności podjętego problemu badawczego**

Problem emocji w sytuacjach zawodowych i relacjach interpersonalnych jest od wielu lat bardzo istotnym przedmiotem badań oraz czynnikiem warunkującym skuteczność w kierowaniu ludźmi oraz osiąganiu celów dla i poprzez innych ludzi, co jest jednym z ważniejszych wyróżników zarządzania. Ma on charakter interdyscyplinarny i jest podejmowany na gruncie różnych obszarów nauk o zarządzaniu lub styku tychże nauk z innymi dyscyplinami naukowymi, a w szczególności zarządzania ludźmi, marketingu, przywództwa, czy psychologii zarządzania.

Stany emocjonalne doświadczane w życiu zawodowym, czego dowodzą wyniki badań naukowych (także te przywoływane w ocenianej rozprawie) wpływają w sposób istotny na postawy zawodowe, zachowanie w pracy, efekty pracy, ale także satysfakcję z pracy, a co za tym idzie podejście do pracy, do wykonywanego zawodu i życia w ogóle.

Negatywny stan emocjonalny generuje stres, zaniżoną samoocenę, problemy w pracy, a nawet depresję, stopniowo obniżając jakość i zadowolenie z życia. Przekłada się też na efektywność wykonywanej pracy, a to z tego powodu, że pracownicy poddawani negatywnym emocjom przejawiają niski poziom autonomii, mają trudności w komunikacji i w małym stopniu identyfikują się z wykonywaną pracą. Pozytywny stan emocjonalny wiąże się zaś z satysfakcjonującymi relacjami interpersonalnymi, mniejszą liczbą popełnianych błędów oraz większą motywacją do pracy. Można więc zaryzykować tezę, iż stany emocjonalne doświadczane w sytuacjach zawodowych znajdują przełożenie na jakość życia zawodowego, a także jakość życia w ogóle. W mojej ocenie te właśnie aspekty i takie naświetlenie problemu badawczego przemawia za jednoznacznym usytuowaniem ocenianej rozprawy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu w naukach humanistycznych.

Zwracam uwagę na te aspekty celowo, gdyż Autorka koncentrując się na rozwiązaniu wąskiego problemu badawczego (wyrażonego poprzez cel badań i sformułowane hipotezy badawcze), nie w sposób w pełni zadowalający naświetliła powyższe zagadnienia, co rozwinę w dalszych punktach recenzji. Z jednej strony jest to zrozumiałe w kontekście wymagań stawianych pracom doktorskim, z drugiej jednak strony może ją to narazić na zarzut, że praca ma charakter bardziej psychologiczny niż z obszaru nauk o zarządzaniu.

W zbiorze problemów zapewniających skuteczność podejmowanych decyzji oraz sprawność ich realizacji niewątpliwie jednak lokuje się m.in. procesy negocjacji, uczynione przedmiotem badań w ocenianej pracy. Przy podejmowaniu decyzji negocjatorzy ulegają zaś często silnym stanom emocjonalnym, które istotnie wpływają na przebieg i rezultaty negocjacji. Nie budzi wątpliwości fakt, że wiedza o roli emocji w negocjacjach pozwoli pomóc w lepszym poznaniu przebiegu procesów negocjacyjnych, aby w efekcie móc lepiej poszukiwać zarówno źródeł sukcesu jak i przyczyn nieudanych transakcji, a także lepiej kierować takimi procesami, co wyczerpuje projekcyjną funkcję nauk o zarządzaniu.

Zagadnienia dotyczące tak przedstawionego obszaru badawczego stanowią główny problem badawczy rozprawy i mieszczą się w zarysowanym wyżej kontekście. Podejmowane badania tej problematyki miały dotąd miejsce głównie na gruncie psychologii, posiadając charakter na ogół wycinkowy z punktu widzenia celów i zadań stawianych przed naukami o zarządzaniu. Problem pogłębia niedostatek badań em-

pirycznych i uogólnień, które byłyby nie tylko dobrze rozpoznane w polskiej literaturze nauk o zarządzaniu, ale stanowiły podstawę dla ważnych praktycznych rekomendacji i zaleceń, wypełniając przywołaną wyżej projekcyjną funkcję nauk o zarządzaniu. Upoważnia to do stwierdzenia, że konieczne jest uporządkowanie teorii i podjęcie próby syntezy dotychczasowych dokonań.

Wszystko to potwierdza w sposób jednoznaczny trafność, istotność oraz znaczenie podjętego w recenzowanej rozprawie problemu badawczego dla nauk o zarządzaniu ulokowanych w dziedzinie nauk humanistycznych.

Sformułowane powyżej zagadnienia stały się przedmiotem badań oraz posłużyły do określenia celu naukowych poszukiwań Autorki.

## **2. Cel pracy**

Podstawowe zamierzenie badawcze Autorka rozprawy sformułowała w rozdziale 3 na stronie 51 i sprowadza go do określenia celu przeprowadzonych badań. Definiuje go jako: „sprawdzenie, czy istnieje związek między dwiema zmiennymi zależnymi - wynik negocjacji i przebieg negocjacji (określony przez poziom ustępstw) - a zmiennymi niezależnymi”. Jednocześnie wśród zmiennych niezależnych Autorka zaproponowała:

- zdolność do wykorzystywania emocji w celu wspomagania myślenia,
- zdolność do rozpoznawania emocji,
- wynik całkowity INTE,
- stosunek osoby badanej do negocjacji,
- tendencje do uzyskiwania jak największych korzyści,
- ocenę siebie jako dobrego/złego negocjatora,
- realizację zamiarów i celów podczas negocjacji,
- ocenę siebie i drugiej strony w negocjacjach (określaną za pomocą trzech wymiarów: aktywność, dobroć i siła),
- wynik całkowity testu kompetencji afektywnych (TEKA) ,
- oraz pięć czynników TEKA: dynamikę uczuciową, empatyczną percepcję, dyplomację afektywną, orientację optymistyczną i dyscyplinę emocjonalną.

Określony powyżej cel badawczy rozprawy stał się podstawą sformułowania czterech hipotez badawczych:

- I. Pozytywne nastawienie do oponenta podczas negocjacji prowadzi do lepszego własnego wyniku niż nastawienie negatywne.

II. Wysoki poziom inteligencji emocjonalnej negocjatorów sprzyja osiągnięciu większego zysku.

III. Emocje negatywne ujawniane przez negocjatorów sprzyjają zawieraniu mniej korzystnego dla jego rozmówcy kontraktu.

IV. Dostrzegając pozytywne nastawienie partnera, negocjator zwiększa poziom oczekiwań i osiąga lepsze kontrakty.

W ten sposób przedstawioną problematykę w sposób istotny uzupełnia i odpowiednio lokuje w naukach o zarządzaniu - nie wyrażony wprost, lecz dający się wyczytać ze wstępu i tytułu pracy - cel główny rozprawy. Można go sprowadzić do próby odpowiedzi na pytanie o to: czy, w jakim stopniu i w jaki sposób nastawienie emocjonalne wpływa na przebieg i rezultaty negocjacji. W odniesieniu do tych procesów negocjacji, w które zaangażowani są w swojej pracy menedżerowie stanowi to ważny problem badawczy na styku psychologii oraz nauk o zarządzaniu. Od menedżerów oczekuje się bowiem efektywnego gospodarowania zasobami i podejmowania racjonalnych decyzji, podczas gdy w negocjacjach często ulegają oni nastawieniom emocjonalnym oraz chwilowym nastrojom. Może to prowadzić do niepełnego wykorzystania dostępnych możliwości oraz podejmowania niekorzystnych decyzji.

Przyjętą w pracy, a przedstawioną powyżej problematykę badawczą należy uznać za istotną dla humanistycznego nurtu nauk o zarządzaniu. Cel badawczy został klarownie i precyzyjnie sformułowany, a wynikające z niego hipotezy są ważne zarówno z teoretycznego jak i projekcyjnego punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Uzupełnione o nie wyrażony wprawdzie *explicite*, lecz wyraźnie obecny w zamyśle Autorki cel główny rozprawy, określają one wszystkie teoretyczno-empiryczną podstawę do rozwiązania przyjętego problemu badawczego. W konsekwencji, praca została sprowadzona do dwóch zasadniczych nurtów. Na pierwszy składa się studium teoretyczne, a drugi ma charakter badań empirycznych, ukierunkowanych na zrealizowanie celu badawczego oraz weryfikację postawionych hipotez.

### **3. Konstrukcja pracy**

Przedstawiona do recenzji rozprawa składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów, zakończenia, spisu literatury, spisów tabel i rysunków oraz aneksu, zawierającego wykorzystane w badaniach narzędzia oraz wstępne wyniki niektórych badań.

Rozprawa liczy 194 strony, w tym 142 strony tekstu zasadniczego (na pozostałe składają się strona tytułowa, abstrakty w języku polskim i angielskim, spis treści oraz

przywołane wyżej spisy i aneksy). W pracy wykorzystano 175 pozycji literatury przedmiotu, z czego większość stanowią pozycje obcojęzyczne (150 pozycji).

Podstawowa część pracy, ujęta w rozdziałach 1 do 7 podporządkowana została realizacji przyjętych celów badawczych. Układ poszczególnych rozdziałów jest względnie logiczny (drobne uwagi i sugestie dotyczące konstrukcji pracy zawarte zostały w punkcie 4 niniejszej recenzji, a to dlatego, że nie mają charakteru czysto formalnego lecz są ściśle powiązane także z oceną merytorycznej strony pracy). Rozdziały 1 i 2 stanowią podstawę teoretyczną przyjętej problematyki, która posłużyła do zaplanowania badań empirycznych i rozwiązania problemu badawczego zasygnalizowanego we wstępie, a przedstawionego w rozdziale 3, będącym objaśnieniem metodyki przeprowadzonych badań empirycznych. Wyniki i wnioski z przeprowadzonych badań Autorka przedstawiła w rozdziałach 4 do 7. Wyniki części badań, w przypadku których pomiar okazał się w ocenie Autorki zbyt powierzchowny i nie dawał podstaw do sensownych interpretacji zostały umieszczone w aneksie.

Rozdział I, o charakterze wprowadzającym w problematykę pracy, dotyczy przede wszystkim roli emocji w procesie negocjacyjnym. Autorka, odnosząc się do wyników wybranych eksperymentów opisanych w literaturze przedmiotu, przedstawiła w nim wpływ emocji (z podziałem na te pozytywne i negatywne) kształtujących proces negocjacyjny i ich oddziaływanie na wynik negocjacji. W dalszej części rozdziału przedstawiła wybrane wyniki badań i ustalenia polskich badaczy w tym zakresie. Uznając, że silnym czynnikiem oddziałującym na emocje w negocjacjach jest pozycja negocjacyjna, w kolejnym podrozdziale Autorka zmierzyła się z tym właśnie problemem. Merytoryczną część rozważań kończy omówienie wybranych eksperymentów ukazujących znaczenie zaufania w procesie negocjacji, a szczególnie jego wpływu na emocje, gotowość do wymiany informacji, a w konsekwencji zawarcie korzystnego porozumienia. Rozważania tego rozdziału zamyka syntetyczne podsumowanie, w którym Autorka przedstawiła najważniejsze wnioski i ustalenia przywołanych wcześniej autorów, koncentrując się na tezie, iż negocjacje spośród wszystkich obszarów zarządzania są najsilniej związane z emocjami. Podsumowanie jest jednocześnie punktem wyjścia i krótkim uzasadnieniem obecności kolejnego rozdziału dotyczącego inteligencji emocjonalnej. Jak pisze bowiem Autorka, „sposób zarządzania emocjami jest uzależniony od stałych tendencji osobowościowych, zwanych inteligencją emocjonalną” (s. 39).

Rozdział 2, będący kontynuacją części teoretycznej pracy, poświęcony został właśnie wpływowi inteligencji emocjonalnej na zachowania negocjacyjne. Autorka w treści tego rozdziału omówiła wybrane eksperymenty dotyczące zależności pomiędzy osiągnięciem porozumienia a inteligencją emocjonalną negocjatorów. Wyniki przywołanych eksperymentów dowodzą, że jak pisze Autorka, powołując się na ustalenia Golemana<sup>1</sup>: „sukcesy w życiu nie są uzależnione tylko i wyłącznie od inteligencji emocjonalnej, ale to dzięki niej człowiek jest w stanie lepiej radzić sobie w sytuacjach zadaniowych i społecznych” (s. 40), a więc także w sytuacjach negocjacyjnych.

Rozdział 3 jest rozdziałem metodycznym pracy, w którym Autorka przedstawiła przyjęty problem badawczy, formułując cel badań oraz hipotezy badawcze. W rozdziale tym zawarto również opis przyjętych metod badawczych oraz schemat przebiegu badań.

Rozdziały 4-6, zbudowane według analogicznego scenariusza, posłużyły do prezentacji wyników przeprowadzonych przez Autorkę trzech eksperymentów, a dokładnie trzech odmian tej samej sytuacji negocjacyjnej, której przedmiotem były kupno bądź sprzedaż maszyny drukarskiej. W rozdziale 4 omówiono wyniki eksperymentu „Oczekiwania”, w którym badani nie negocjowali, a jedynie mieli na podstawie opisu sytuacji określić wartość wyjściową licytacji i poziom ustępstw. Rozdział 5 dotyczy wyników drugiego z eksperymentów - „Gry negocjacyjnej”, w którym badani negocjowali ze sobą nawzajem. Z kolei w rozdziale 6 zaprezentowano wyniki trzeciego z eksperymentów - „Gry aranżowanej”, w którym badani negocjowali z aktorem, który był pomocnikiem eksperymentatora. W każdym z rozdziałów 4-6 Autorka przedstawiła cel, przebieg oraz wyniki kolejnych eksperymentów, zwieńczone syntetycznymi podsumowaniami.

Ostatni, 7 rozdział jest swego rodzaju „rozliczeniem się” z przyjętego celu badań i postawionych hipotez. Autorka dokonała w nim porównania wyników uzyskanych w poszczególnych eksperymentach, a także weryfikacji postawionych hipotez. Rozdział zamyka część zatytułowana „*Interpretacja wyników*”, będąca rekapitulacją najważniejszych wyników i wniosków z przeprowadzonych badań, także w kontekście wyników badań innych autorów.

Treść rozprawy zamyka zakończenie, będące krótkim podsumowaniem całej pracy, a w szczególności przeprowadzonych badań empirycznych.

---

<sup>1</sup> D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 1997.

#### 4. Uwagi merytoryczne i formalne

W konsekwencji podjętej problematyki badawczej oraz przyjętej struktury pracy, rozważania w recenzowanej rozprawie mają w pierwszej części charakter teoretyczny, a w drugiej empiryczny, poprzedzony rozdziałem o charakterze metodycznym.

W części teoretycznej, Autorka poddała krytycznej analizie literaturę przedmiotu, a w szczególności tę dotyczącą emocji w negocjacjach oraz wpływu inteligencji emocjonalnej na nastawienie emocjonalne negocjatora. Podstawę tej części pracy w dużym stopniu stanowi omówienie wyników zaczerpniętych z literatury i dobranych w sposób celowo eksperymentów, w których badacze wykazują istotne znaczenie emocji dla przebiegu i wyników negocjacji. Dobór eksperymentów uzasadniających przywołaną tezę oceniam jako trafny. Jednocześnie za słabszą stronę tej części pracy należy uznać dość drobiazgowo omawianie przywoływanych eksperymentów kosztem niedostatku wnioskowania oraz próby syntezy tej złożonej i wieloaspektowej problematyki będącej przedmiotem teoretycznych dociekań naukowych Autorki. Przyjęta konstrukcja wyводу sprawia, że ciężar wnioskowania i uogólnień przywoływanych wyników badań został w znacznej części przeniesiony na czytelnika. Słabość tę częściowo rekompensuje podrozdział 1.2. zatytułowany „*Emocje w kontekście negocjacji w pracach polskich badaczy*” (s. 22 i nast.) oraz syntetyczne podsumowania rozdziałów 1 i 2, składających się teoretyczną część rozprawy.

Oceniając tę część pracy, nie sposób nie wskazać pewnej słabości warsztatu naukowo-badawczego, która zaowocowała słabym ustrukturyzowaniem części teoretycznej pracy. Struktura została zbudowana według logiki omawiania kolejnych eksperymentów a nie wydzielonych świadomie i celowo zagadnień merytorycznych. Autorka omawiając w kolejnych podrozdziałach wyniki licznych eksperymentów wielokrotnie powraca do tych samych wątków i ustaleń (dla przykładu na temat wpływu ekspresji agresji na wyniki negocjacji pisze aż w trzech podrozdziałach: 1.1, 1.2 i 1.3). Dlatego, choć Autorka omawia poszczególne wątki w sposób poprawny merytorycznie, przyjęta konstrukcja tej części pracy sprawia wrażenie, jak gdyby nie panowała ona w pełni nad tekstem, a już z pewnością utrudnia to czytelnikowi jego odbiór. Autorka w sposób trafny dobrała przywołane wyniki badań, lecz struktura tekstu i słabość wnioskowania spowodowały, że wartość tej części pracy nie została adekwatnie zaprezentowana.

Część metodyczną pracy, na której oparto badania empiryczne sprowadza się do określenia metodyki badania i weryfikacji hipotez badawczych. Przyjęty program badawczy został skonkretyzowany w kilkuetapowym procesie zbierania i analizy danych wykorzystującym:

- grę negocjacyjną, której przedmiotem jest sprzedaż-kupno maszyny drukarskiej, a polega ona na negocjacjach: ceny, długości gwarancji, terminu dostawy, kosztów szkolenia oraz terminu płatności;
- kwestionariusz pomiaru inteligencji emocjonalnej INTE;
- test wiedzy na temat negocjacji;
- ankietę dotyczącą doświadczenia oraz stosunku do negocjacji;
- kwestionariusz do oceny cech charakteryzujących zachowania negocjacyjne;
- test kompetencji afektywnych TEKA.

Wysoko oceniając przyjętą metodykę, jednocześnie za słabszą stronę pracy uznaję zbyt syntetyczne jej objaśnienie i niewystarczające uzasadnienie wybranych metod oraz konstrukcji narzędzi badawczych. Autorka kontynuując pewną tradycję badawczą obecną w literaturze, wybór metod i technik badawczych uznała najwyraźniej za oczywisty. Uważam jednak, że szczególnie w pracy na stopień, badacz powinien dowieść swojej świadomości w tym zakresie, co oceniam za nie w pełni wystarczające w przypadku ocenianej pracy. Mówiąc wprost, Autorka przedstawiła metodykę przeprowadzonych badań, nie siłąc się jednak na uzasadnienie swojego wyboru.

Podstawę części empirycznej stanowią wyniki trzech eksperymentów: (1) Oczekiwania - w którym badani nie negocjując, na podstawie opisu sytuacji, opisu partnerów oraz własnych wyobrażeń mieli za zadanie określić wartość wyjściową negocjacji i poziom ustępstw; (2) Gra negocjacyjna - w której badani dobrani w diady negocjowali ze sobą; (3) Gra aranżowana - w której badani negocjowali z aktorem będącym pomocnikiem eksperymentatora. W każdym z eksperymentów badano wyjściową wartość licytacji, poziom ustępstw oraz analizowano wyniki kontraktu podczas negocjacji (lub na podstawie deklaracji badanych jak to miało miejsce w przypadku pierwszego eksperymentu).

Jednocześnie za pomocą wyżej wymienionych metod i narzędzi kontrolowano szereg zmiennych niezależnych i ich związek z przebiegiem oraz wynikami negocjacji. Wśród zmiennych niezależnych zostały ujęte: zdolność do wykorzystywania emocji w celu wspomagania myślenia, zdolność do rozpoznawania emocji, wynik całkowity INTE,

stosunek osoby badanej do negocjacji, tendencje do uzyskiwania jak największych korzyści, ocenę siebie jako dobrego/złego negocjatora, realizację zamiarów i celów podczas negocjacji, ocenę siebie i drugiej strony w negocjacjach, wynik całkowity testu kompetencji afektywnych (TEKA) oraz pięć czynników TEKA: dynamikę uczuciową, empatyczną percepcję, dyplomację afektywną, orientację optymistyczną i dyscyplinę emocjonalną. Dało to podstawę do weryfikacji postawionych w recenzowanej rozprawie hipotez badawczych.

W tej części pracy należy wysoko ocenić znaczny wkład i wysiłek Autorki w przeprowadzone badania. Zebrano obszerny materiał badawczy z wykorzystaniem wielu różnorodnych, ale jednocześnie trafnie dobranych i uzupełniających się narzędzi. Godną zauważania cechą Autorki jest dobre panowanie nad wynikami wieloaspektowych badań, wykorzystujących różnorodny i złożony aparat poznawczy (połączenie wyników eksperymentów z wynikami ankiet i testów psychologicznych).

Pewien istotny niedosyt stanowi natomiast warstwa wnioskowania. O ile proces weryfikacji hipotez i wnioski bezpośrednio związane z wynikami przeprowadzonych badań nie budzą szczególnych zastrzeżeń, to należy zwrócić uwagę na prawie zupełny brak wniosków łączących uzyskane wyniki ze specyfiką, celami i zadaniami nauk o zarządzaniu. Biorąc pod uwagę wykorzystanie w pracy przede wszystkim metod badawczych zaczerpniętych z psychologii do problematyki leżącej na pograniczu psychologii i zarządzania, należałoby uznać za konieczne sformułowanie wniosków wskazujących na użyteczność wyników przeprowadzonych badań i poczynionych ustaleń dla nauk o zarządzaniu, w ramach których ulokowana została recenzowana rozprawa.

Autorka nie ustrzegła się także pewnych niedociągnięć formalnych. Do takich zaliczam m.in. sposób przygotowania aneksu, który został zamieszczony na końcu pracy. Został on przygotowany nieprzejrzyście i nie w pełni profesjonalnie. Autorka w jednym wspólnym aneksie zawarła i narzędzia wykorzystane w przeprowadzonych badaniach, i wstępne wyniki części badań, które - jak lakonicznie stwierdza na s. 52 - zostały pominięte w analizie z uwagi na fakt, że były zbyt powierzchowne i nie dawały podstaw do sensownych interpretacji. Sposób prezentacji materiałów w aneksie - niezbyt czytelna numeracja, dodatkowo przeplatająca się z oddzielną numeracją 37 tabel w połączeniu z ogólnikowymi, często niewiele mówiącymi nazwami poszczególnych składowych tego rozbudowanego aneksu (27 stron) - sprawia duże

trudności w ich odbiorze. Choć nie obniża to wartości merytorycznej zaprezentowanych w aneksie materiałów, nie może pozostać bez wpływu na ocenę formalnej strony pracy.

Do tej grupy uwag zaliczam także brak w pełni klarownego wyłożenia problemu badawczego we wstępie do pracy. Choć rekompensuje to rozdział 3 obejmujący metodologię badań, przyjęta struktura utrudnia odbiór pracy.

Autorka nie ustrzegła się także błędów konstrukcyjnych. Ponieważ nie zdominowały one całej pracy, ograniczę się jedynie do podania wybranych przykładów tego typu niedociągnięć o charakterze formalnym. Rozdział 1 powinien stanowić teoretyczny fundament pracy i w przedstawionej do oceny rozprawie w dużej mierze spełnia on taką rolę. Wątpliwości budzi jednak jego konstrukcja, a szczególnie rozpoczęcie pracy nie od pogłębionej refleksji teoretycznej - wprowadzającej czytelnika stopniowo w problematykę badawczą - lecz od przywołania wyników różnych eksperymentów, które dowodzą istotnego wpływu emocji na proces i wyniki negocjacji. Autorka pozostawia czytelnikowi miejsce na wyciągnięcie wniosków i ocenę, czy i jakie znaczenie mają emocje w procesach negocjacji. Oczywiście także dla takiej konstrukcji rozdziału można z powodzeniem szukać uzasadnienia. Jednakże odczuwalny jest wyraźnie niedosyt wnioskowania, a szczególnie próby uogólnienia przedstawionych wyników. Celem tej części pracy jest bowiem omówienie podstawowych pojęć, koncepcji i zależności związanych z prezentowaną problematyką. Taka próba została podjęta dopiero w podrozdziale 1.2 zatytułowanym *„Emocje w kontekście negocjacji w pracach polskich badaczy”*. Niezrozumiałe dla mnie jest przy tym to wydzielenie w postaci oddzielnego podrozdziału omówienia emocji w kontekście negocjacji w pracach akurat polskich badaczy. Autorka nie uzasadniła tego rozróżnienia, a co więcej nawet jeżeli uznać by to za zasadne, to brakuje w takim razie osobnego podrozdziału, który dla równowagi zostałby poświęcony omówieniu prac światowych badaczy.

Innym przykładem tego typu błędów formalnych jest podział rozdziału 2 na tak naprawdę jeden właściwy podrozdział oznaczony numerem 2.1 oraz numerowane podsumowanie oznaczone numerem 2.2. Wobec tego, nie było w ogóle sensu wydzielać podrozdziałów. Ponadto tytuł podrozdziału 2.1: *„Inteligencja emocjonalna w negocjacjach”* ma charakter bardziej ogólny od tytułu nadrzędnego rozdziału 2: *„Wpływ inteligencji emocjonalnej na zachowania negocjacyjne”*.

Powyżej wskazane uwagi pragnę sprowadzić do postawienia Autorce kilku pytań. Dotyczą one zagadnień związanych z dwoma problemami podjętymi w rozprawie.

Pierwszy z nich dotyczy znaczenia emocji i inteligencji emocjonalnej na ludzi i procesy w organizacjach, co zbyt słabo zostało w mojej ocenie naświetlone w części teoretycznej rozprawy. W związku z tym chciałbym postawić następujące pytania:

- 1) Jaki wpływ ma omawiana przez Autorkę w rozdziale 2 inteligencja emocjonalna na zachowania organizacyjne, procesy podejmowania decyzji oraz relacje interpersonalne w organizacjach?
- 2) Jakie metody, koncepcje, czy narzędzia zarządzania mogłyby pomóc ograniczyć negatywny wpływ emocji na relacje międzyludzkie, satysfakcję i motywację do pracy, a w efekcie proces realizacji celów i osiąganę w organizacjach rezultaty?

Drugi problem dotyczy wyników badań empirycznych, a szczególnie wskazywanego przeze mnie niedosytu syntetycznych wniosków łączących uzyskane wyniki badań ze specyfiką, celami i zadaniami zarządzania. W związku z tym chciałbym zapytać Autorkę:

- 3) W jakim stopniu uzyskane wyniki badań mogą być przydatne w naukach o zarządzaniu, a szczególnie w ich humanistycznym nurcie oraz w jaki sposób mogą zostać wykorzystane w praktyce zarządzania?

Niezależnie od podniesionych wyżej uwag, konstrukcja całej pracy – poza wskazanymi słabościami utrudniającymi miejscami jej odbiór – jest względnie logiczna i wyczerpuje większość podstawowych zagadnień teoretycznych określonych w podjętym problemie badawczym. Zwraca tutaj uwagę poprawnie dokonany wybór problemów częściowych oraz konsekwencja w dążeniu do ich rozwiązania. Autorka dość sprawnie posługuje się przy tym stosowanymi metodami badawczymi. Mimo odczuwalnego niedosytu w zakresie wnioskowania, przeprowadziła w sposób poprawny metodologicznie niezwykle obszerne badania empiryczne i zgromadziła wartościowe wyniki.

## **5. Ocena pracy**

Przedstawiona do oceny rozprawa doktorska p. mgr Karoliny Myśliwiec pt. „Wpływ nastawienia emocjonalnego na przebieg i wyniki negocjacji” spełnia w mojej ocenie wymagania określone w „Ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki”.

Założony cel badawczy został w wystarczającym stopniu zrealizowany, trzy z czterech postawionych przez Autorkę hipotez potwierdzone, a jedna z hipotez potwierdzona częściowo.

Autorka, dokonując przeglądu problematyki związanej z tematem pracy omówiła wybrane ustalenia teoretyczne oraz wyniki dobranych w sposób celowy badań dotyczących znaczenia i wpływu emocji oraz inteligencji emocjonalnej na przebieg i wyniki negocjacji. Ustalenia te należy uznać (z pewnymi zastrzeżeniami zgłoszonymi w poprzednim punkcie recenzji) za wystarczającą podstawę teoretyczną do rozwiązania problemu badawczego postawionego w recenzowanej rozprawie. Szkoda przy tym, że przeprowadzone badania empiryczne, dotyczące wpływu emocji na przebieg i wyniki negocjacji nie stały się przyczynkiem do sformułowania wniosków praktycznych tak ważnych w naukach o zarządzaniu, wyrastających i wciąż pozostających blisko praktyki menedżerskiej. Autorka zgromadziła jednak obszerną wiedzę na temat wpływu emocji na podejmowane w negocjacjach decyzje, która może w przyszłości posłużyć jako punkt wyjścia do dalszych badań oraz postulowanych wniosków.

Mgr Karolina Myśliwiec potwierdziła tym samym nie tylko dobrą znajomość literatury przedmiotu, umiejętność jej doboru i krytycznej analizy, ale także zdolność do samodzielnego rozwiązania postawionego problemu badawczego. Reasumując, przedstawioną do recenzji rozprawę – mimo pewnej liczby uwag krytycznych – oceniam jako merytorycznie i metodycznie poprawną oraz potwierdzającą wystarczające wykształcenie warsztatu badawczego niezbędnego do stawiania i rozwiązywania problemów naukowych, w tym prowadzenia badań empirycznych w zakresie ujętym przez temat recenzowanej pracy.

Biorąc pod uwagę powyższe, stawiam wniosek o dopuszczenie rozprawy doktorskiej p. mgr Karoliny Myśliwiec do publicznej obrony. Przedłożona do recenzji praca uzasadnia ubieganie się mgr Karoliny Myśliwiec o nadanie stopnia doktora w dziedzinie nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

