



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 8(46)/2014

Agnieszka Fornalczyk

Uniwersytet Wrocławski
Instytut Psychologii
a.fornalczyk@psychologia.uni.wroc.pl
tel. 602 715 530

Orientacje menedżerów na ludzi vs. na zadania a ich style reagowania na *feedback* podwładnych – wyniki badań



Streszczenie. Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących sposobów reagowania na *feedback* podwładnych przez menedżerów przejawiających różne orientacje w sytuacji kierowania (na ludzi vs. na zadania). W pierwszej części przedstawiono problematykę badań w świetle literatury. Omówiono orientacje menedżerów oraz ich zachowania skupione na usprawnianiu, obronie, dominacji i manipulowaniu jako sposoby reagowania na *feedback*. W drugiej części zaprezentowano metodologię badań własnych oraz uzyskane rezultaty empiryczne wskazujące na istotnie częstsze występowanie niekonstruktywnych reakcji na *feedback* u menedżerów zorientowanych na zadania. Kierownicy przejawiający orientację mieszaną (na zadania i ludzi), otrzymując informacje zwrotne od podwładnych, najczęściej reagują konstruktywnie, dokonują usprawnień, uwzględniając sygnalizowane uwagi. Analizie poddano również związki sposobów reagowania na *feedback* ze zmiennymi, takimi jak wiek i płeć, przedyskutowano wyniki i zaprezentowano wnioski aplikacyjne.

Słowa kluczowe: orientacje menedżera, reakcje na *feedback*, komunikacja menedżera

Kod klasyfikacji JEL: Z00

Wstęp

Efektywne zarządzanie zespołem wymaga od menedżerów wielu umiejętności: organizacyjnych, technicznych, koncepcyjnych, diagnostycznych, decyzyjnych, interpersonalnych czy komunikowania się (Griffin 2005; Drucker 2006).



Zdaniem badaczy problematyki przywództwa realizowanie zadań kierowniczych umożliwiają odpowiednio rozwinięte kompetencje społeczne, w tym zdolności przekazywania innym pomysłów, informacji, jak również przyjmowania sygnałów od współpracowników, rozumienia ich oraz adekwatnego reagowania (London 2007; Blanchard 2010). Podstawowym narzędziem w pracy menedżera jest dwustronny *feedback* zapewniający pełną, zorientowaną na współpracę komunikację. Efektywny *feedback*, polegający na symetrycznej wymianie informacji, pozwala m.in. na zdobywanie ważnych dla właściwego wykonania zadań informacji, motywowanie ludzi, wyjaśnianie sytuacji, korygowanie zachowań oraz eliminowanie błędów. Efektywne korzystanie z *feedbacku* daje szansę na kształtowanie postaw pracowników i grup, jak również na wzajemne budowanie relacji i tworzenie pozytywnego klimatu organizacyjnego (Ashword, Tsui 1991; Dalton, Hollenbec 2001; London 2007).

Pomimo bezsprzecznych korzyści wynikających ze stosowania dwukierunkowej komunikacji wyniki badań w organizacjach wskazują, że ten rodzaj zachowań występuje zaledwie w 16-20% przypadków (Hay Group 2004; Fornalczyk 2011). W większości badanych przedsiębiorstw dominuje komunikacja jednokierunkowa, asymetryczna, w której przełożeni przekazują *feedback* podwładnym, natomiast ci mają ograniczone możliwości dostarczania informacji zwrotnych. Nierzadko zdarzają się sytuacje, w których podwładni mają wprawdzie dużą swobodę wyrażania swoich opinii, lecz ich wypowiedzi są ignorowane lub deprecjonowane przez szefów. Istniejące dane skłaniają do refleksji nad przyczynami wspomnianych prawidłowości, zwłaszcza w kontekście tak dynamicznego rozwoju nauk o zarządzaniu, bogatej wiedzy i stosowania przez firmy praktyk kształcenia kadry kierowniczej.

Efektywność wykorzystywania *feedbacku* przez menedżerów jest uwarunkowana wieloma czynnikami. Wśród nich znajdują się zmienne sytuacyjne, takie jak: kontekst kulturowy, miejsce, rodzaj relacji z drugą stroną, kolejność prezentowanych informacji, czas przekazywania informacji zwrotnej czy jej treść (Yammarino, Atwater 1997; London 2007; Fornalczyk 2011). Innymi ważnymi wyznacznikami okazują się być dyspozycje jednostek, np. cechy poznawcze, osobowościowo-motywacyjne, temperamentalne czy umiejętności społeczne (Yammarino, Atwater 1997; Botwood 2002; London 2007).

Jednym z czynników sprzyjających lub ograniczających efektywność przyjmowania informacji zwrotnych może być orientacja menedżerów na zadania i osiągnięcie rezultatów vs. na ludzi (London 2007; Judge i in. 2009). Prace empiryczne w tym zakresie prowadzone od wielu lat w różnych ośrodkach badawczych dają niejednoznaczne wyniki. Problem efektywnego reagowania menedżerów na *feedback* podwładnych wydaje się być ważny nie tylko z perspektywy nauki, ale również praktyki zarządzania.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących związków między orientacją menedżerów a sposobami ich reagowania na informacje zwrotne od podwładnych.

1. Problematyka badań

Orientacje menedżerów w sytuacji zarządzania stanowią przedmiot wielu studiów, w tym historycznych i współczesnych prac badawczych autorów różnych koncepcji przywództwa. Orientacje definiowane są jako subiektywny stosunek podmiotu do rzeczywistości, zawierający wyrażone przekonania, jak jest, jak powinno być i jak opłaca się w danych warunkach zachowywać (Nowak 1973). Tworzą się one na podstawie przyjmowanych przez menedżerów wartości, posiadanej wiedzy o rzeczywistości, ocen postrzeganych stanów rzeczy oraz predyspozycji do zachowań przywódczych i umiejętności ich programowania. Psychologowie traktują orientacje podmiotu jako styl działania w sytuacji podejmowania ról społecznych, w tym przywódczych, wymagający uruchomienia skryptów poznawczych związanych z warunkami danej sytuacji, racjami, zobowiązaniami, oczekiwaniami (Kelley 1997; Schopler 1997). W środowisku organizacyjnym orientacje menedżerów, rozpatrywane najczęściej na kontinuum: nastawienie na ludzi vs. na zadania i wyniki, przejawiają się w różnych stylach kierowania. Menedżerowie zorientowani na zadania i osiąganie wyników skupiają się głównie na:

- organizowaniu aktywności,
- planowaniu i przydzielaniu zadań, a także ustalaniu standardów ich wykonania,
- tworzeniu i przestrzeganiu procedur operacyjnych,
- wyjaśnianiu oczekiwanych rezultatów,
- ukierunkowywaniu pracy, monitorowaniu stopnia jej wykonania oraz kontrolowaniu (Steinmann, Schreyogg 2005).

Menedżerowie przejawiający orientację na ludzi, realizując role przywódcze, koncentrują się na budowaniu i podtrzymywaniu relacji, co wyraża się m.in. w:

- dostarczaniu wsparcia podwładnym i obdarzaniu ich zaufaniem,
- włączaniu ludzi w proces podejmowania decyzji oraz konsultowania problemów,
- pozwalaniu pracownikom na dokonywanie wyboru sposobu wykonania zadań, respektowaniu ich opinii, potrzeb, preferencji,
- delegowaniu uprawnień, przekazywaniu informacji dotyczących podwładnych, wyrażaniu uznania wobec ich wkładu pracy czy poziomu wykonania,
- dbaniu o pozytywny klimat pracy oraz o konstruktywne rozwiązywanie konfliktów.

Nierzadko menedżerowie wykazują orientację zarówno na zadania, jak i na ludzi, prezentując zachowania należące do obu opisywanych kategorii.

Badania nad stylami kierowania uwzględniającymi orientację na pracowników vs. na zadania prowadzili m.in. behawioryści, zwolennicy koncepcji cech, teorii dwuwymiarowych (Halpin, Winer 1957; Blake, Mouton 1978) czy sytuacyjnych teorii kierowania (Fiedler 1978; Reddin 1993; Vroom, Yetton 1997). Problematyka orientacji liderów na ludzi vs. na zadania ma odzwierciedlenie również we współczesnych teoriach organizacyjnego przywództwa (Yukl 2002; Blanchard 2010). Dotychczasowe studia skupiają się głównie na poszukiwaniu związków stylów kierowania z ich osobowościowymi, temperamentalnymi czy poznawczymi uwarunkowaniami (Zhou i in. 1998; Ilies, Judge 2003), poziomem satysfakcji pracowników, klimatem i kulturą organizacyjną (Kozłowski, Piotrowski 2000) czy efektywnością (Soriano 2008; Judge i in. 2009). Mniej prac badawczych poświęconych jest umiejętnościom komunikacyjnym jako wyznacznikom i zarazem przejawom określonych orientacji oraz stylów zachowania kadry kierowniczej. Ważnym i rzadziej badanym obszarem, pozostającym w związku ze stylami kierowania, są umiejętności kierownicze w zakresie przyjmowania informacji zwrotnych. Zgodnie z teorią Gary'ego Yukla (2002) głównym zadaniem przywódcy jest oddziaływanie na ludzi, budowanie relacji, przekazywanie i poszukiwanie informacji. Wszystkie wymienione działania wymagają od menedżera sprawnego komunikowania się, w tym operowania *feedbackiem*. David W. Bracken, Carol W. Timmreck i Allan H. Church (2001) umiejętność przyjmowania informacji zwrotnych przekazywanych przez podwładnych uważają za kluczową dla efektywności kierowania. James R. Larson (1984) i Manuel London (2007) dowodzą zaś empirycznie, że odbieranie *feedbacku* przyczynia się do rozwijania przez menedżerów umiejętności dostrzegania błędów, wzmacnia samowiedzę w zakresie stawianych sobie celów oraz spodziewanych efektów.

Kierownicy w zależności od typu orientacji (np. na siebie lub na innych, na zmianę postępowania lub zachowanie istniejącego stanu) mogą realizować różne schematy reagowania na *feedback* podwładnych (London 2007; Fornalczyk 2012; 2014). Najbardziej pożądaną reakcją jest usprawnianie, wyrażające się w zainteresowaniu perspektywą współpracowników i wprowadzaniem zmian służących zrównoważonemu zaspokajaniu potrzeb własnych, zespołu oraz organizacji.

Niekorzystnymi formami reagowania kierowników na informacje dostarczane przez podwładnych są: dominacja, obrona lub manipulowanie. Głównym założeniem leżącym u podstaw zachowań manipulacyjnych menedżerów jest troska o zaspokojenie własnych potrzeb oraz traktowanie współpracowników jako elementu organizacyjnej gry. W istocie otrzymywany od podwładnych *feedback* nie prowadzi do rzeczywistego korygowania zachowań kierowników, lecz do pozorowania przez nich zmian i uprawiania politycznych gier (Fornalczyk 2012; 2014). Brak konstruktywnych zmian zachowań pojawia się także w sytuacji obronnego

reagowania menedżerów na informacje dostarczane przez współpracowników. Zachowania te sprowadzają się najczęściej do unikania przyjmowania *feedbacku*, jego negacji, podważania prawdziwości otrzymywanych opinii, wycofywania się czy usprawiedliwiania swoich błędów.

Kierownicy wykorzystujący swoją pozycję zazwyczaj ignorują *feedback* ze strony pracowników lub krytykują, atakują bądź traktują ich protekcjonalnie. Nierzadko przejawiają tendencję do forsowania własnego stanowiska, stosowania strategii odwetu lub zmiany zachowań wyłącznie „na własnych warunkach”. Zdaniem badaczy niekonstruktywne reakcje menedżerów na informacje zwrotne od podwładnych występują znacznie częściej niż usprawnianie zachowań służących efektywnemu zarządzaniu (Conger 1992; London 2007). Statystyki wskazują, że pozytywne zmiany zachodzą jedynie u około 20% kierowników (Conger 1992; Baird, Bolton 1999). Wyniki badań Cynthii D. McCauley i Marthy W. Hughes-James (1994) wskazują na około 60% przypadków menedżerów pozytywnie reagujących na *feedback*, lecz o niskim poziomie doświadczeń. Zainteresowani informacjami zwrotnymi i usprawnianiem zachowań okazują się głównie kierownicy zorientowani na ludzi, w mniejszym stopniu na zadania. Rezultaty prac Susan H. Packard i Dwighta R. Kauppiego (1999) oraz Lavinii Cicero, Antonia Pierro i Daana van Knippenberga (2007) sugerują, że menedżerowie zorientowani na ludzi przejawiają zainteresowanie informacjami wyrażanymi przez pracowników, trafnie odpowiadają na ich potrzeby, udzielają wsparcia, co daje im poczucie satysfakcji ze współpracy. Wnioski te są podobne do formułowanych przez Roberta Heismanna, definiującego styl zarządzania oparty na bezpośrednich relacjach kadry kierowniczej i wzajemnej komunikacji jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa (za: Illies, Jugde 2003). Zdaniem badaczy styl komunikowania się menedżera, w tym sposób reagowania na informacje od podwładnych, decyduje o stopniu ich zaangażowania w realizowanie celów organizacji. Związki między zorientowanym na ludzi stylem kierowania a dwustronną, motywującą pracowników formą komunikacji odnotowali także Robert R. Blake i Jane Mouton (1978) oraz Rob Foels, James E. Driskell, Brian Mullen i Eduardo Salas (2000). Rezultaty badań zespołu Foelsa ujawniły demokratyczny styl kierowania i zorientowaną na relacje komunikację menedżerów jako główne wyznaczniki poczucia satysfakcji pracowników (Foels i in. 2000). Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard i Dewey E. Johnson (2012) wskazują zaś na silne powiązania efektywnego kierowania i stopnia, w jakim liderzy zapewniają podwładnym społeczno-emocjonalne wsparcie, stosując m.in. dwukierunkową komunikację. Z kolei prace Wolfganga G. Webera, Christine Unterrainer i Birgit E. Schmid (2009) informują o zależnościach między demokratycznym i partycypacyjnym stylem zarządzania, w którym funkcjonuje otwarta, dwukierunkowa komunikacja, a pozytywnym klimatem w organizacji. Ponadto służące partycypacji zachowania komunikacyjne kierowników sprzyjają występowaniu prospołecznych postaw podwładnych.

Wiedza na temat związków między stylami kierowania a sposobami reagowania kadry kierowniczej na informacje zwrotne od pracowników ma charakter ogólny. Większość prac badawczych skupia się na diagnozie zachowań komunikacyjnych kierowników z perspektywy partycypacji decyzyjnej, efektywności zarządzania czy kształtowania klimatu organizacyjnego. Znacznie mniej studiów poświęconych jest badaniu psychologicznych mechanizmów *feedbacku* stosowanego przez menedżerów oraz jego dyspozycyjnych uwarunkowań.

2. Metodyka badań empirycznych

Własny projekt badawczy miał na celu sprawdzenie, w jaki sposób menedżerowie, przejawiający zdaniem podwładnych różne orientacje, reagują na *feedback* współpracowników. Jak często, będąc zorientowanymi na zadania i osiąganie rezultatów bądź też na ludzi i zaspokajanie ich potrzeb, reagują konstruktywnie: usprawnianiem (korygowaniem) własnego postępowania lub niekonstruktywnie: manipulowaniem, dominacją lub bierną obroną.

Interesujące było również sprawdzenie, czy zmienne demograficzne, zwłaszcza wiek i płeć menedżerów, istotnie różnicują ich orientacje oraz reakcje na *feedback*. Zgodnie z obecnym stanem wiedzy naukowej menedżerowie płci męskiej przejawiają silniejsze tendencje do orientacji zadaniowych niż kobiety pełniące funkcje kierownicze (Blanchard 2010). Natomiast wiek kadry kierowniczej może różnicować jej reakcje z uwagi na poziom doświadczenia, wiedzy, gotowości do współpracy z innymi, zmieniającymi się w różnych okresach rozwojowych jednostek (Baltes, Smith 2011).

Stosunkowo nowy i niedostatecznie znany obszar studiów nad uwarunkowaniami reakcji menedżerów na *feedback* podwładnych, w tym deficyt danych empirycznych uprawniających do formułowania hipotez, skłania do postawienia następujących pytań badawczych:

1. Czy i jakiego rodzaju związki występują między orientacjami menedżerów w sytuacji kierowania a ich stylami reagowania na *feedback* podwładnych?
2. Czy zmienne demograficzne, takie jak wiek i płeć, różnicują orientacje menedżerów oraz sposoby ich reagowania na *feedback*?

Warto dodać, że prezentowane badania stanowiły element szerszego projektu, mającego na celu weryfikację uwarunkowań efektywnego reagowania menedżerów na *feedback* podległych im pracowników. Z uwagi na to, że badana problematyka jest obszerna i złożona, zaprezentowana zostanie wybrana część rezultatów empirycznych.

W realizowanych badaniach uwzględniono następujące zmienne: sposoby reagowania menedżerów na *feedback* podwładnych oraz orientacje kierowników na zadania/rezultaty vs. na ludzi. Kontrolowano również zmienne pośredniczą-

ce, takie jak: płeć, wiek, poziom i rodzaj wykształcenia, zajmowane stanowisko, wielkość organizacji, branża.

Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach w warunkach naturalnych – realizacji procesu *Upward Feedback* (UF). UF był standaryzowanym działaniem, służącym przekazaniu kadrze kierowniczej informacji zwrotnych od ich podwładnych (Farey 1993; Forbes 1996; Fornalczyk 2012). „Procedura UF obejmowała kilka etapów:

1) anonimowy kwestionariusz wypełniany przez podwładnych udzielających informacji swojemu przełożonemu,

2) spotkania grupowe, moderowane przez konsultanta, podczas których podwładni omawiali istotne informacje zwrotne, które chcieli przekazać swoim menedżerom,

3) opracowanie pisemnych raportów zawierających *feedback* dla menedżerów (raporty tworzone w oparciu o dane zebrane w badaniu kwestionariuszowym oraz podczas spotkań grupowych),

4) przekazanie przez konsultantów ustnego *feedbacku* menedżerom wraz z pisemnymi raportami oraz opracowanie planu działań naprawczych” (Fornalczyk 2014).

Pierwszy etap badawczy służył zebraniu informacji zwrotnych dotyczących funkcjonowania menedżerów za pomocą standaryzowanego kwestionariusza UF oraz wywiadu grupowego uzupełniającego informacje zebrane w badaniach ankietowych. Podwładni wypełniali kwestionariusz UF zawierający 38 pozycji opisujących pięć obszarów działania swoich przełożonych: przywództwo, organizacja pracy, zarządzanie projektami, budowanie relacji z ludźmi, praca grupowa. Każdy z zawartych w kwestionariuszu obszarów został opisany szczegółowymi wskaźnikami zachowań kierownika. Badani odnosili się do każdego ze wskaźników, określając na 5-stopniowej skali częstość występowania danego zachowania u menedżera. Wypełniali również ankietę diagnozującą postrzegane przez nich orientacje menedżerów na zadania vs. na ludzi. Podwładni zapoznawali się z opisem trzech orientacji kierownika: na zadania, na ludzi i mieszanej, aby wskazać, która z nich najlepiej opisuje ich przełożonego. Wywiady grupowe realizowano zgodnie z metodologią procesu UF, z udziałem dwóch konsultantów będących jednocześnie obserwatorami, w zespołach liczących do 10 podwładnych (Farey 1993; Forbes 1996).

W drugim etapie procedury badawczej dokonywano pomiaru sposobu reagowania menedżerów na *feedback*, stosując metodę obserwacji ukierunkowanej, prowadzonej w warunkach otrzymywania informacji zwrotnej w procesie UF. Obserwacji dokonywali konsultanci podczas indywidualnych spotkań z menedżerami służących omówieniu *feedbacku* podwładnych. Po spotkaniu dokonywali oni oceny sposobu reagowania kierowników, wybierając jeden z czterech typów zachowań: usprawnianie, dominację, manipulowanie, obronę. Gdy obserwowane

zachowania należały do różnych kategorii, konsultanci wskazywali dominującą tendencję. Reakcje na *feedback* określano na podstawie arkuszy obserwacyjnych oraz autorskiej ankiety zawierającej opis czterech typów reakcji menedżerów. Uzyskane w rezultacie badań dane zostały poddane analizie ilościowej oraz jakościowej.

Badania prowadzono w dużych organizacjach na terenie Polski w latach 2011-2013. Przebadano 69 osób będących na stanowiskach kierowniczych wyższego (32%) i średniego szczebla (68%), którym udzielało *feedbacku* 539 podwładnych w trakcie 74 spotkań grupowych. Wśród badanej grupy menedżerów było 38% kobiet oraz 62% mężczyzn, wszyscy z wyższym wykształceniem. Badani byli w wieku od 26 do 48 lat, zatrudnieni w branżach: finansowej, administracyjnej oraz produkcyjno-technicznej.

3. Wyniki badań

W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze dotyczące związków zmiennych o charakterze jakościowym uzyskane dane poddano analizie statystycznej, wykorzystując tabele kontyngencji oraz test χ^2 Pearsona, spełniając założenie o $N > 40$.

Pierwszy etap analizy służył zebraniu informacji na temat specyfiki postrzeganych przez podwładnych orientacji menedżerów. Uzyskane rezultaty pozwoliły stwierdzić, że kierownicy przejawiali równie często orientację mieszaną (na zadania i na ludzi – 49%), jak orientację na zadania (48%). Orientacja na ludzi w sytuacji zarządzania występowała bardzo rzadko (3%) (tab. 1).

Tabela 1. Postrzeganie przez podwładnych orientacji menedżerów ($N=69$)

Orientacje menedżerów	Wartość procentowa	Liczba
Orientacja na zadania	48	33
Orientacja na ludzi	3	2
Orientacja mieszaną (na zadania i ludzi)	49	34
Suma	100	69

Źródło: opracowanie własne.

Zmienna płeć nie różnicowała istotnie orientacji menedżerów w sytuacji kierowania (χ^2 Pearsona = 1,61, $df=2$ i $\alpha=0,001$). Podobnie wiek badanych okazał się nie mieć związku z ich orientacjami (χ^2 Pearsona = 2,45, $df=2$ i $\alpha=0,001$). Odnotowano jednak prawidłowość, zgodnie z którą menedżerowie znajdujący się w okresie wczesnej dorosłości (do 35. roku życia) częściej przejawiali orientację na zadania (75,7%) niż kierownicy będący w okresie średniej dorosłości, czyli mający 36-50 lat (24,3%). Ci ostatni znacznie częściej byli charakteryzowani

przez podwładnych jako koncentrujący się zarówno na zadaniach, jak i na współpracownikach (38%). Potwierdzenie prawdziwości owych trendów wymaga jednak przeprowadzenia badań na liczniejszej próbie.

Analizując związek orientacji menedżerów ze sposobem ich reagowania na *feedback* podwładnych, otrzymane dane zliczono i zamieszczono w tabeli 2. Uzyskane dane z uwagi na niewystarczającą liczebność próby w poszczególnych kategoriach nie mogły zostać poddane analizie istotności związku testem χ^2 Pearsona. Jednak z obserwowanych częstotliwości występowania orientacji kierowników i ich sposobów reagowania na informacje zwrotne od podwładnych można wnioskować o pewnych prawidłowościach.

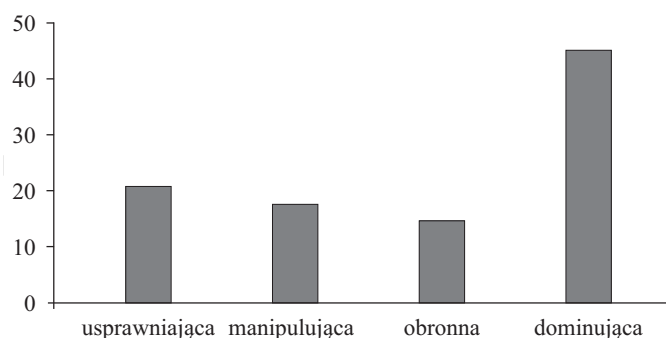
Tabela 2. Związek orientacji menedżerów z typem ich reakcji na *feedback* podwładnych ($N=69$) (w %)

Orientacja menedżera	Typy reakcji menedżerów na <i>feedback</i> podwładnych				Suma
	usprawnianie	manipulacja	obrona	dominacja	
Orientacja na zadania	10,14	8,70	7,25	21,74	47,83
Orientacja na ludzi	0,00	2,90	0,00	0,00	2,90
Orientacja mieszana (na zadania i na ludzi)	34,78	7,25	4,35	2,90	49,28
Suma	44,93	18,84	11,59	24,64	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie postrzegani jako zorientowani na zadania najczęściej reagovali na informacje zwrotne niekonstruktywnie (78,8%), w szczególności: dominacją (45,4%), manipulacją (18,2%) i obroną (15,1%) (wykres 1). Znacznie rzadziej przejawiali zaś konstruktywne reakcje świadczące o usprawnianiu (21,2%).

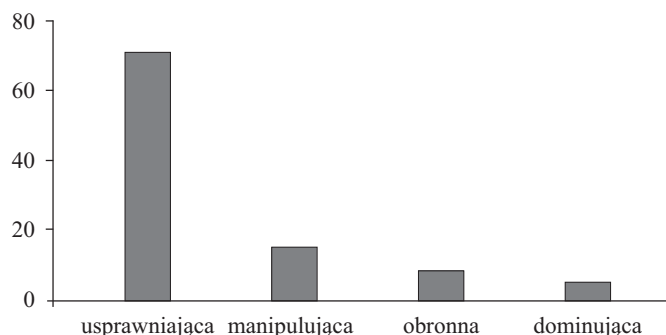
Wykres 1. Odsetek reakcji na *feedback* u menedżerów zorientowanych na zadania ($N=69$) (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Kierownicy postrzegani przez podwładnych jako zorientowani na ludzi (3%) odpowiadali na *feedback* manipulacją, przy czym w badanej próbie odnotowano zaledwie dwa takie przypadki, toteż uzyskany wynik nie uprawnia do interpretacji. Kadra kierownicza przejawiająca orientację mieszaną, świadcząca o koncentracji zarówno na zadaniach, jak i na realizujących je ludziach, w sytuacji otrzymywania *feedbacku* od podwładnych reagowała najczęściej konstruktywnie, tj. zachowaniami służącymi usprawnianiu (70,6%). Osoby takie dużo rzadziej reagowały manipulacją (14,7%), obroną (8,8%) lub dominacją (5,9%) (wykres 2).

Wykres 2. Odsetek reakcji na *feedback* u menedżerów przejawiających orientację mieszaną (N=69) (w %)



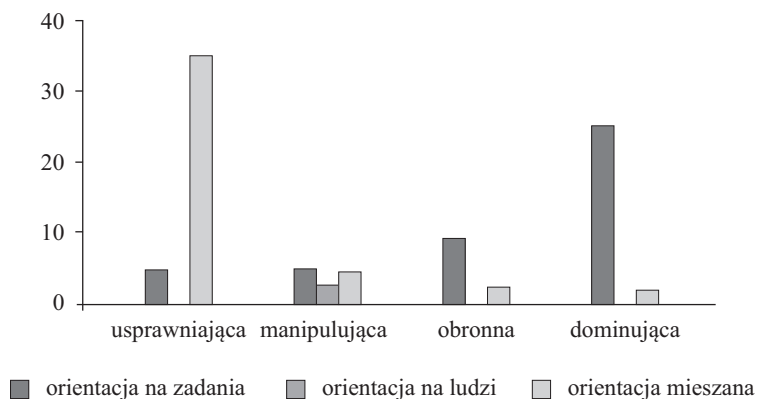
Źródło: opracowanie własne.

Dalsza analiza danych służyła odpowiedzi na drugie pytanie badawcze dotyczące związków płci i wieku menedżerów z ich orientacjami oraz sposobami reagowania na informacje zwrotne od podwładnych.

Reakcje na *feedback* okazały się być istotnie różne u charakteryzujących się odmiennymi orientacjami menedżerów mężczyzn. W grupie kierowników kobiet nie odnotowano takowych różnic. Zorientowani na zadania menedżerowie mężczyźni najczęściej reagowali na *feedback* dominacją (25,6%), rzadziej obroną (9,3%), manipulacją (4,6%) czy usprawnianiem (4,6%) (wykres 3). Gdy wykazywali orientację mieszaną, najczęściej mieli tendencję do konstruktywnego przyjmowania informacji zwrotnych i usprawniania zachowań (34,9%).

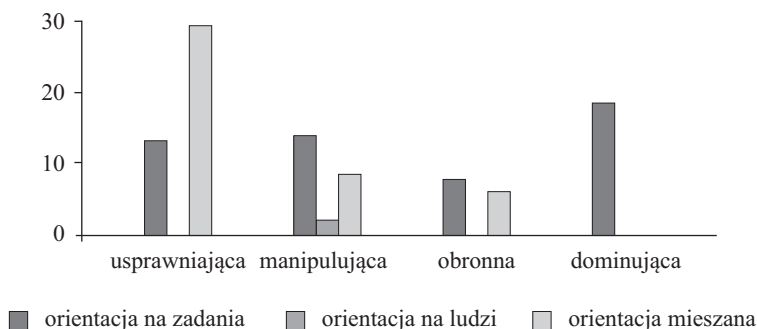
Różna częstota reakcji na *feedback* była szczególnie widoczna u charakteryzujących się odmiennymi orientacjami młodych menedżerów będących w okresie wczesnej dorosłości (do 35. roku życia). Młoda kadra kierownicza zorientowana na zadania najczęściej reagowała na *feedback* dominacją (18,7%) oraz manipulacją (13%), natomiast rzadziej stosowała konstruktywne usprawnianie (12,5%) (wykres 4).

Wykres 3. Odsetek reakcji na feedback u menedżerów mężczyzn przejawiających różne orientacje w sytuacji zarządzania ($N=69$) (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 4. Liczba reakcji na feedback u menedżerów w okresie wczesnej dorosłości (poniżej 35. roku życia) przejawiających różne orientacje w sytuacji zarządzania ($N=69$) (w %)



Źródło: opracowanie własne.

W 7,5% omawianych przypadków występowały reakcje obrony. Będący w okresie wczesnej dorosłości menedżerowie przejawiający orientację mieszaną (na zadania i na ludzi) zdecydowanie częściej w odpowiedzi na *feedback* podwładnych usprawniali i korygowali zachowania (29,2%) niż manipulowali (8,3%) czy przejawiali obronę (6,2%). W omawianych przypadkach nie odnotowano zachowań dominujących. Menedżerowie o różnych orientacjach, będący w okresie średniej dorosłości (35-50 lat), nie przejawiali tendencji do różnych pod względem częstotliwości sposobów reagowania na *feedback* podwładnych.

Podsumowanie

Analiza sposobów reagowania kadry kierowniczej na *feedback* podwładnych oraz ich związków z orientacjami w sytuacji zarządzania pozwoliła na wyciągnięcie kilku interesujących i ważnych wniosków.

Ustalono, że menedżerowie, realizując role kierownicze, przejawiają zarówno skłonność do zrównoważonego koncentrowania się na zadaniach oraz współpracownikach, jak i do silniejszego skupiania się na obszarze zadań i osiągniętych rezultatów. Odnotowano pojedyncze przypadki kierowników zorientowanych wyłącznie na ludzi.

Silna koncentracja na zadaniach była obserwowana u połowy badanych menedżerów. O ile jednak ten rodzaj orientacji jest pożądany w sytuacji wykonywania zadań dużej wagi, pod presją czasu czy konieczności osiągnięcia określonego wyniku, to w standardowych warunkach zarządzania może być nieefektywny. Brak lub niewystarczające zainteresowanie podwładnymi może skutkować m.in. deficytem informacji umożliwiających menedżerom trafne wnioskowanie, podejmowanie decyzji i korygowanie działań. Negatywną konsekwencją przeważającej orientacji na zadania i wyniki może być także spadek motywacji do pracy u podwładnych, wzrost rywalizacji w zespole czy pogorszenie się parametrów współpracy (Packard, Kauppi 1999; Cicero i in. 2007). Interesującym rezultatem badawczym jest odnotowany trend, zgodnie z którym orientacja na zadania występuje głównie u młodych menedżerów (do 35. roku życia) (75% próby). Fakt ten potwierdzałby prawdziwość twierdzeń koncepcji *life-span psychology*, zgodnie z którymi jednostki znajdujące się w okresie wczesnej dorosłości najczęściej przejawiają zachowania egocentryczne, są skupione na pozyskiwaniu wiedzy, zdobywaniu doświadczeń, zasobów, osiąganiu wyników, pozycji (Baltes, Smith 2008). Orientacja na innych, umiejętność dostrzegania ich potrzeb, gotowość do dzielenia się z ludźmi, do współpracy pojawiają się dopiero około 40. roku życia, w okresie średniej dorosłości menedżerów.

Wspominane prawidłowości mogą wyjaśniać również otrzymane wyniki badawcze potwierdzające związek orientacji menedżerów z ich sposobem reagowania na *feedback* podwładnych. Orientacja na zadania vs. na ludzi istotnie różnicuje reakcje kierowników na informacje zwrotne dostarczane przez podwładnych. Kadra kierownicza zorientowana zarówno na realizowanie zadań, jak i na współpracowników na *feedback* najczęściej reagowała pozytywnie, korygując swoje postępowanie. Pozytywne reakcje przejawiały się w specyficznych zachowaniach komunikacyjnych, wyrażających zainteresowanie innymi, ich sytuacją, opiniami, m.in. w uważnym słuchaniu, zadawaniu pytań, wyjaśnianiu. Kluczowe w ocenie pracowników było uwzględnianie przekazywanych uwag w przyszłych decyzjach i zachowaniach menedżerów. Tego rodzaju postawy kierowników zwią-

szają szansę na zaspokojenie ich oraz podwładnych potrzeb, a także prowadzą do usprawnienia współpracy i redukcji błędów.

Wyniki badań ujawniły u kierowników skupionych na zadaniach i otrzymujących *feedback* tendencję do niekonstruktywnego postępowania. Owa skłonność przejawiała się w zachowaniach świadczących o dominacji, manipulacji lub obronie. Obserwowane prawidłowości były szczególnie widoczne w grupie wiekowej do 35 lat oraz wśród menedżerów mężczyzn. W grupie kobiet nie ujawniono takich różnic.

Szefowie postrzegani jako zorientowani na zadania i osiągnięcia zazwyczaj byli określani jako skupieni na budowaniu własnej kariery, stawiający wymagania, wydający polecenia, niesłuchający, egzekwujący i nieuwzględniający perspektywy innych. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w predyspozycjach menedżerów, m.in. ich zdolnościach poznawczych, społecznych, cechach osobowości (Botwood 2002) oraz uwarunkowaniach sytuacyjnych. Wyznacznikami sytuacyjnymi mogą być typy relacji, jakie wiążą przełożonych z podwładnymi, zajmowane pozycje czy specyfika organizacji (np. cechującej się klimatem rywalizacji, mającej duże oczekiwania co do tempa pracy, realizacji dużej liczby zadań czy osiągania wyników). Funkcjonowanie w warunkach dużej dynamiki pracy czy przeciążenia zadaniami może skutkować wzmocnieniem zachowań organizacyjnych zorientowanych na wytwarzanie kosztem redukcji aktywności służących budowaniu relacji społecznych, w tym komunikacji. Efektywnemu wykorzystywaniu *feedbacku* mogą zagrażać organizacyjne rozwiązania systemowe w zakresie komunikacji, motywowania czy oceniania, służące kontroli i rozliczaniu pracowników z wyników. Innym czynnikiem wyjaśniającym tendencję do koncentracji na zadaniach i negatywnego reagowania na *feedback* może być funkcjonowanie w kulturze męskiej, cechującej się dużym dystansem wobec władzy oraz formalnymi relacjami (Detert i in. 2010).

Niezależnie od powodów niekonstruktywny sposób reagowania na *feedback* przez menedżerów skupionych na zadaniach skutkował niskim poczuciem satysfakcji podwładnych. Pracownicy najczęściej sygnalizowali odczucie braku wpływu na decyzje oraz działania podejmowane w organizacji. W skrajnych przypadkach, sfrustrowani brakiem dostatecznej komunikacji ze swoimi przełożonymi, rezygnowali z pracy. Obserwowane zjawisko może powodować wiele negatywnych konsekwencji niebezpiecznych dla efektywności funkcjonowania całej organizacji.

Trzeba dodać, że prowadzone prace badawcze nie były wolne od ograniczeń związanych z przyjętymi założeniami teoretycznymi ani od wad metodologicznych. Pomiar orientacji menedżerów oraz ich sposobów reagowania na *feedback* nie uwzględniał precyzyjnej kontroli zmiennych sytuacyjnych, np. kultury i specyfiki organizacji oraz stosowanych rozwiązań systemowych. W przyszłych badaniach należałoby monitorować te zmienne. Konieczne wydaje się też uwzględ-

nienie większej grupy badawczej, aby umożliwić przeprowadzenie pełnej analizy istotności związków dla interesujących zmiennych.

Usprawnień wymagałaby operacjonalizacja zmiennej – sposobu reagowania na informacje zwrotne. Pomiaru reakcji na *feedback* podwładnych warto dokonywać podczas procesu *Upward Feedback*, jak również bieżącej współpracy menedżerów z zespołem, wykorzystując odpowiednie metody kwestionariuszowe.

Rozważania nad związkiem orientacji kierowników z ich sposobami reagowania na *feedback* w organizacji warto uzupełnić o kilka praktycznych wniosków. Dbając o efektywność stosowania informacji zwrotnych w organizacji pożądane byłoby:

- w przypadku doboru/promocji kandydatów na stanowiska kierownicze diagnozowanie ich orientacji w sytuacji zarządzania oraz umiejętności posługiwania się komunikacją zwrotną, jak również zwracanie uwagi na ich wiek i stopień dojrzałości,

- rozwijanie u menedżerów elastycznego stylu funkcjonowania, zorientowanego na realizację zadań i osiąganie wyników, jak również na ludzi i uwzględnianie ich perspektywy; doskonalenie umiejętności komunikacyjnych kierowników w ramach szkoleń oraz procesu bieżącego *counselingu*,

- wprowadzanie rozwiązań systemowych sprzyjających wypracowywaniu dobrych praktyk komunikacyjnych i współpracy (np. procesu *Upward Feedback*, *Multi Source Feedback*).

Literatura

- Ashword S. J., Tsui A. S. (1991), *Self-regulation form managerial effectiveness: The role of active feedback seeking*, „Academy of Management Journal” nr 34(2), s. 76-89.
- Baird J.A., Bolton M. (1991), *Coaching for breakthroughs*, Benchmark Conference, New York.
- Baltes P.B., Smith J. (2008), *The fascination of wisdom*, „Perspective on Psychological Science” nr 3(1), s. 56-64.
- Blake L., Mouton J. (1978), *The new managerial grid*, Gulf Publishing Co., Huston 1978.
- Blanchard K. (2010), *Leading at a higher level*, FT Press, Upper Saddle River, NJ 2010.
- Botwood L. (2002), *Feeling about feedback: Predicting affective reactions from work goal orientation*, Society for Industrial and Organizational Psychology, Bowling Green 2002.
- Bracken D. W., Timmreck C. W., Church A. H. (red.) (2001), *The handbook of multisource feedback*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Cicero L., Pierro A., Knippenberg D. van (2007), *Leader group prototypicality and job satisfaction: The moderating role of job stress and team identification*, „Group Dynamics: Theory, Research, and Practice” nr 11(3), s. 53-65.
- Conger J.A. (1992), *Learning to lead: The art of transforming managers into leaders*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Dalton M.A., Hollenbec G.P. (2001), *After feedback: How to facilitate change in behavior*, w: *The handbook of multisource feedback*, red. D.W. Bracken, C.W. Timmerck, A.H. Church, Jossey-Bass, San Francisco, s. 352-367.

- Detert J. R., Burris E. R., Harrison D. A. (2010), *Debunking four myths about employee silence*, „Harvard Business Review” June, s. 26.
- Drucker P. F. (2006), *The Practice of Management*, Harper Business, New York.
- Farey P. (1993), *Mapping the leader/manager*, „Management Education and Development” nr 24(2), s. 81-94.
- Fiedler F. E. (1978), *The contingency model and the dynamics of the leadership process*, w: *Advances in experimental social psychology*, t. 11, red. L. Berkowitz, New York, s. 111-126.
- Foels R., Driskell J. E., Mullen B. (2000), Salas E., *The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction: An Integration*, Sage, New York.
- Forbes R. (1996), *Upward feedback: A new power for the learning organization*, „HR Monthly” nr 11, s. 32-44.
- Fornalczyk A. (2011), *Sposoby reagowania menedżerów na informacje zwrotne w procesie Upward Feedback*, „Zeszyty Naukowe WSB” nr 24, s. 47-64.
- Fornalczyk A. (2012), *Bariery efektywnego stosowania Upward Feedback jako metody wspierającej rozwój kadry menedżerskiej*, „Management” t. 16, nr 1, s. 87-99.
- Fornalczyk A. (2014), *Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław.
- Griffin R. W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Halpin A. W., Winer B. J. (1957), *A factorial study of the FBDQ*, w: *Leader behavior: Its description and measurement*, red. P. Stogdill, A. Coons, Ohio State University, Columbus.
- Hay Group (2004), *Insight report*, www.haygroup.com/downloads/cn/Hay_Insight_Connections_2004.pdf [20.06.2012].
- Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. (2012), *Management of organizational behavior. Leading human resources*, Prentice-Hall, University of Pennsylvania, Filadelfia.
- Ilies R., Judge T. (2003), *On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality*, „The Journal of Applied Psychology” nr 88(4), s. 32-43.
- Judge T. A., Piccolo R. F., Kosalka T. (2009), *The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm*, „Leadership Quarterly” nr 20, s. 52-63.
- Kelley H. H. (1997), *Expanding the Analysis of Social Orientations by reference to the Sequential-temporal Structure of Situations*, „European Journal of Social Psychology” nr 27, s. 68-81.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (2000), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Larson J. R. Jr. (1984), *The performance feedback process: A preliminary model*, „Organizational Behavior and Human Performance” nr 33, s. 22-37.
- London M. (2007), *Job feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement*, Taylor & Francis, New Jersey.
- McCaughey C. D., Hughes-James M. (1994), *An evaluation of outcomes of a leadership development program*, Center for Creative Leadership, New York.
- Nowak S. (1973), *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*, w: *Teorie postaw*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa, s. 17-88.
- Oleś P. (2011), *Psychologia człowieka dorosłego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Packard S. H., Kauppi D. R. (1999), *Rehabilitation Agency Leadership Style: Impact on subordinates' job satisfaction*, „Rehabilitation Counseling Bulletin” nr 43(1), s. 72-79.
- Reddin W. J. (1993), *Managerial effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Schopler J. (1997), *The Beat goes on: A Commentary on Kelley's „Expanding the Analysis of Social Orientation”*, „European Journal of Social Psychology” nr 27, s. 26-38.
- Soriano D. (2008), *Can Goal Setting and Performance Feedback Enhance Organizational Citizenship Behavior?*, „Academy of Management Perspectives” nr 22, s. 58-73.
- Steinmann H., Schreyogg G. (2005), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

- Vroom V.H., Yetton P. (1997), *Leadership and decision-making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- Weber W. G., Unterrainer C., Schmid B. E. (2009), *The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations*, „Journal of Organizational Behavior” nr 30, s. 36-53.
- Yammarino F. J., Atwater L. E. (1997), *Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resource management*, „Organizational Dynamics” nr 25 (4), s. 83-97.
- Yukl G. (2002), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Zhou J., Oldham G. R., Cummings A. (1998), *Employee reactions to the physical work environment: Effects of childhood residential attributes*, „Journal of Applied Social Psychology” nr 28, s. 47-56.

Managers' Response Style to Subordinates Feedback in Relation to Their Task-oriented vs. People-oriented Attitude – Research Results

Summary. The purpose of this article is to present the results of research on how managers respond to subordinates' feedback in relation to managers expressing task-oriented or people-oriented attitude. In the first part the author presents the research topic in the light of the literature. Managers' orientation in management situation and their behaviour focused on improvement, defence, domination or manipulation as the response to feedback is discussed. In following sections the author presents her research methodology and gathered empirical results that indicate significantly higher incidence of unconstructive responses to feedback from task-oriented managers. Managers exhibiting mixed orientation (task-oriented mixed with people-oriented) when faced with subordinates' feedback in most cases try to make improvements taking into account their comments. The author also discusses relationships between managers' response manner and variables like age and gender. The last part of article is devoted to discussion of results, formulation of conclusions and their possible practical applications.

Key words: manager's attitude, responding to upward feedback, manager's communication