

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-497-4**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> EVP na przykładzie Orange Polska S.A. ....	26
<b>Bogna Bartosz:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych .....	46
<b>Urszula Bukowska:</b> Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia .....	73
<b>Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników .....	82
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich .....	93
<b>Katarzyna Durniat:</b> Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
<b>Katarzyna Gajek:</b> Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
<b>Karolina Gonera:</b> Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji .....	156
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów .....	166
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych .....	179
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....	190
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie .....	225
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści .....	237
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji .....	251
<b>Martyna Michalak:</b> Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji .....	272
<b>Monika Osyra:</b> Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	283
<b>Aneta Pisarska:</b> Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia .....	290
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktów wpływu .....	300
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia .....	314
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej .....	325
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach .....	336
<b>Jagoda Stompór- Świdarska:</b> Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
<b>Monika Wawer:</b> Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych .....	383
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic? .....	393
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

## Summaries

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>Jolanta Bartkowiak-Stawska:</b> Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A. ....	34
<b>Bogna Bartosz:</b> Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees .....	45
<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study .....	62
<b>Urszula Bukowska:</b> Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
<b>Joanna Cewińska, Anna Krasnova:</b> Gamification in development and education – threats and opportunities .....	81
<b>Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski:</b> Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Strategic management games as a tool for developing managerial competency .....	104
<b>Katarzyna Durniat:</b> The education of human capital in the field of mobbing protection .....	114
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Managers response to subordinates feedback – research report .....	126
<b>Katarzyna Gajek:</b> Diversity management in Polish organizations .....	137
<b>Milena Gojny-Zbierowska:</b> Perceived organizational support. Critical approach .....	145
<b>Karolina Gonera:</b> Manager’s self-education – added value to organization..	155
<b>Lukasz Haromszeki:</b> Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test .....	178
<b>Dorota Kanafa-Chmielewska:</b> Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method .....	189
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz:</b> Does transformational leadership meet expectations of employees? .....	201
<b>Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa:</b> Ethos behaviours in the context of working life.....	209
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing .....	224
<b>Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz:</b> Women and men in a team – the value or challenge .....	236
<b>Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka:</b> Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits .....	250
<b>Kamila Madeja-Bień:</b> Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

<b>Martyna Michalak:</b> Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
<b>Monika Osyra:</b> Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
<b>Aneta Pisarska:</b> Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
<b>Marzena Pytel-Kopczyńska:</b> Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela:</b> Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
<b>Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska:</b> Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
<b>Monika Wawer:</b> Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
<b>Stanisław A. Witkowski:</b> Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska:</b> Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

**Agnieszka Fornalczyk**

Uniwersytet Wrocławski

---

## SPOSOBY REAGOWANIA MENEDŻERÓW NA FEEDBACK PODWŁADNYCH – RAPORT Z BADAŃ

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących sposobów reagowania menedżerów na feedback podwładnych oraz psychologicznych uwarunkowań owych reakcji. W części pierwszej autorka przedstawia problematykę badań w świetle literatury. Omawia zachowania zorientowane na usprawnianie, obronę, dominację i manipulowanie jako sposoby reagowania na feedback. W dalszych częściach prezentuje metodologię badań własnych oraz uzyskane rezultaty empiryczne wskazujące na istotnie częstsze występowanie u menedżerów niekonstruktywnych reakcji na feedback niż zachowań usprawniających. Autorka wskazuje również na znaczące związki sposobu reagowania kadry kierowniczej z rodzajem treści informacji zwrotnych, jakich dostarczają podwładni. Ostatnia część artykułu została poświęcona dyskusji wyników dotyczących sposobów reagowania menedżerów na feedback w kontekście ich sytuacyjnych oraz dyspozycyjnych wyznaczników.

**Słowa kluczowe:** feedback w organizacji, upward feedback, zachowania menedżerów.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.10

### 1. Wstęp

Problematyka komunikacji w organizacji stanowi przedmiot rozważań teoretycznych oraz prac empirycznych wielu badaczy i praktyków zarządzania [Ashford, Tsui 1991; Dalton, Hollenbeck 2001; London 2007]. Zachowania organizacyjne kadry kierowniczej, w tym komunikacji zwrotnej, służące lepszemu zarządzaniu, budowaniu współpracy oraz przewagi konkurencyjnej są wspólnym obszarem zainteresowania przedsiębiorstw niezależnie od ich różnorodności. Pośród wielu zmiennych czynnikiem znacznie ograniczającym uczenie się i rozwój menedżerów może być ich brak umiejętności efektywnego przyjmowania informacji zwrotnych [Latham, Wexley 1994; Latham, Heslin 2004].

Prowadzone badania ujawniają stosunkowo rzadko występujące zmiany zachowań kierowników w odpowiedzi na feedback podwładnych, mieszczące się w przedziale między 16% a 20% przypadków [Hay Group 2004; Fornalczyk 2012].

W kontekście wspomnianych wyników badanie przyczyn i zapobieganie niekonstruktywnym reakcjom menedżerów wydaje się aktualne i ważne.

Celem artykułu jest prezentacja badań empirycznych dotyczących sposobów reagowania kadry kierowniczej na informacje zwrotne dostarczane przez podwładnych oraz związku owych reakcji z rodzajem treści feedbacków.

## 2. Problematyka badań

Bracken i Timmerck [Bracken i in. (eds.) 2001] definiują sytuację przekazywania menedżerom informacji zwrotnej jako specyficzną formę komunikowania się, prowadzącą do zmiany zachowań jednostki i korygowania postępowania zgodnie z zalecanym przez przedsiębiorstwo kierunkiem. Informacje zwrotne pochodzące od współpracowników mogą dostarczać menedżerom wielu korzyści, m.in. zwiększać szansę na zachowanie poczucia kontroli, wpływu oraz samoskuteczności czy pozwalać na utrzymywanie pożądanego poziomu motywacji wewnętrznej. Regularne otrzymywanie feedbacków umożliwi rozwijanie umiejętności dostrzegania błędów, a także wzmacnia samowiedzę w zakresie stawianych sobie celów i spodziewanych efektów [Larson 1984; London 1988]. Menedżerowie mogą doświadczać wspomnianych benefitów pod warunkiem efektywnego reagowania: słuchania i analizowania otrzymanych informacji, wyprowadzania właściwych wniosków oraz stosowania ich w codziennej praktyce kierowania. Zdaniem wielu badaczy poziom wiedzy i doświadczeń kierowników może znacznie różnicować ich zapotrzebowanie na informacje zwrotne oraz sposoby reagowania [Yammarino, Atwater 1997; London 2007].

Kierownicy w zależności od rodzaju orientacji na siebie vs. innych oraz gotowości dokonywania zmian vs. ich unikania mogą w sytuacji otrzymywania feedbacków koncentrować się na usprawnianiu-korygowaniu swoich zachowań lub przeciwdziałaniu zmianom. Orientacja menedżerów na usprawnianie oznacza rzeczywiste zainteresowanie perspektywą innych i dokonywanie zmian mających na celu zrównoważone zaspokajanie potrzeb własnych, zespołu i organizacji.

Niekonstruktywne reakcje na feedback najczęściej wyrażają się w formach dominacji, manipulowania czy obrony [London 2007; Fornalczyk 2011]. Zachowania te mają chronić menedżerów przed stanem nieprzyjemnej rozbieżności pomiędzy własnymi przekonaniem o sobie a przekonaniem innych. Obrońnie reagujący na informację zwrotną kierownicy mogą przejawiać niepewność, negować otrzymywane informacje lub wątpić w ich prawdziwość, usprawiedliwiać się, unikać zachowań korygujących. Osoby reagujące dominacją przejawiają skłonność do ignorowania czy deprecjonowania innych oraz ich uwag, protekcyjnego traktowania ludzi, forsowania własnego stanowiska czy zmiany zachowań „na własnych warunkach”. Menedżerowie odpowiadający na informacje zwrotne manipulowaniem są przede wszystkim zainteresowani zaspokajaniem własnych potrzeb, zakładając, iż współpracownicy stanowią bardzo ważny element organizacyjnej gry. Zamiast rzeczywi-



stych zmian zachowań i usprawnień mogą uruchamiać reakcje przypominające polityczną grę, np. autoprezentacyjne, ingracjacyjne [London 2007]. Dostępne wyniki badań wskazują, że zachowania usprawniające wnoszące korzystne zmiany występują u menedżerów rzadziej niż reakcje niekonstruktywne [Conger 1992; London 2007].

Baird i Bolton [1999], badając sposób reagowania menedżerów na feedback, ujawnili w przypadku 90% badanych wzrost samoświadomości, u 70% osób nieznaczne korekty zachowań, pod warunkiem że były obserwowane, 20% menedżerów dokonało zaś gruntownej zmiany postępowania. Inne rezultaty badawcze uzyskał McCauley i Hughes-James [1994]. Istotne zmiany zachowań w odpowiedzi na feedback odnotowali oni u 58% niedoświadczonych menedżerów, niewielkie korekty postępowania w 29% przypadków, natomiast brak zmiany zachowań u 13% kierowników. Prace badawcze Conger [1992] potwierdziły zmiany zachowań u niespełna 20% kierowników otrzymujących uwagi od swoich podwładnych.

W literaturze poświęconej związkowi między dostarczaniem informacji zwrotnych i zachowaniami menedżerów pojawia się relatywnie niewiele wyników badań, a istniejące nie zawsze są jednoznaczne. Powodami obserwowanych różnic zachowań mogą być złożoność oraz interakcyjność ich uwarunkowań, zazwyczaj trudnych do kontrolowania w procesie badawczym [Atwater i in. 2002; London 2007]. Indywidualne cechy poznawcze, osobowościowo-motywacyjne, temperamentalne czy umiejętności społeczne stanowią obszerną grupę dyspozycyjnych determinant reagowania na feedback, będącą przedmiotem wielu badań [Yammarino, Atwater 1997; Botwood 2002; London 2007]. Uwarunkowania sytuacyjne stanowią rzadszy, choć nie mniej istotny przedmiot badań. Pośród tej grupy wyznaczników, m.in.: miejsca i czasu przekazywania feedbacku, kontekstu kulturowego, rodzaju relacji z drugą stroną, kolejności informacji, racjonalności vs. emocjonalności przekazu, istotna okazuje się także treść feedbacku. Zdaniem Londona [2007] menedżerowie mogą niechętnie reagować na negatywne informacje zwrotne, jak również silniej oporować przed przyjmowaniem informacji zagrażających ich obrazowi siebie. Podobne stanowisko, poparte dowodami empirycznymi, prezentują Levy [1991] oraz Yammarino i Atwater [1997]. Inni autorzy sugerują, że pozytywna zmiana zachowań menedżerów pojawia się wówczas, gdy treść feedbacku zawiera informacje o możliwych dla nich dużych zyskach [Smither i in. 2002]. Równie prawdopodobnym czynnikiem uruchamiającym konstruktywne działania menedżerów jest poziom nasylenia feedbacku informacjami o zagrożeniach związanych z jego ignorowaniem [London 2007].

Ciekawą, aczkolwiek stosunkowo mało znaną zmienną mogącą różnicować reakcje feedbackowanych osób jest treść informacji zwrotnych. Zdaniem Londona [1988, 2007] uwagi mogą dotyczyć kluczowych kwestii związanych ze sposobem realizowania roli kierowniczej lub mieć marginalny charakter i tym samym stymulować silniejsze bądź słabsze reakcje. Wyniki nielicznych badań sygnalizują, iż kierownicy utożsamiający się ze swoją rolą zawodową silniej reagują na krytykę sposobu jej realizowania [Larson 1984; London 1988].

Wiedza na temat związków między charakterem informacji zwrotnej a sposobem reagowania kadry kierowniczej na feedback podwładnych jest wciąż niewystarczająca i wymaga dalszych prac badawczych.

### 3. Pytania badawcze

Celem projektu badawczego autorki niniejszego tekstu było sprawdzenie, w jaki sposób menedżerowie reagują na feedback podwładnych oraz w jakim stopniu przejawiają zachowania konstruktywne, zorientowane na usprawnianie-korygowanie własnego postępowania i reakcje niekonstruktywne: manipulowanie, dominację lub bierną obronę.

Interesującym zadaniem było również zweryfikowanie, czy sposób reagowania menedżerów na feedback jest związany z jego przedmiotem – treścią uwag dostarczanych przez współpracowników. Podwładni mieli możliwość przekazania menedżerom feedbacku dotyczącego różnych obszarów – operacyjnego (obejmującego m.in.: organizację pracy własnej, administrowanie, współpracę z grupą, budowanie relacji) oraz przywództwa i kierowania.

W badaniach, z uwagi na stosunkowo nowy obszar studiów, w tym brak wystarczających danych empirycznych uprawniających do sformułowania hipotez, postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jakie typy reakcji ujawniają menedżerowie w sytuacji otrzymywania feedbacku od podwładnych?

2. Czy i jaki istnieje związek między sposobami reakcji menedżerów na feedback podwładnych a przedmiotem informacji zwrotnej?

Prezentowane w artykule badania stanowiły element szerszego projektu weryfikującego uwarunkowania efektywnej reakcji kadry kierowniczej na feedback. Z uwagi na obszerność i złożoność badanej problematyki, wykraczającej poza ramy prowadzonych w artykule rozważań, autorka prezentuje wybraną część rezultatów empirycznych<sup>1</sup>.

### 4. Badania

W przeprowadzonym badaniu uwzględniono następujące zmienne: sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych oraz charakter informacji zwrotnej – jej przedmiot i treść. Kontrolni poddano również zmienne demograficzne: płeć, wiek, wykształcenie, stanowisko, branża, wielkość organizacji.

Badania wykonywano w rzeczywistej sytuacji organizacyjnej, w trakcie procesu upward feedback (UF). Proces ten był standaryzowanym działaniem, mającym

---

<sup>1</sup> Szersze omówienie projektu oraz jego rezultatów empirycznych będzie stanowiło przedmiot odrębnej publikacji.

na celu przekazanie menedżerom informacji zwrotnych formułowanych przez ich podwładnych [Farey 1993]. Procedura upward feedback obejmowała kilka etapów:

1. Anonimowy kwestionariusz UF 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 na podstawie danych zebranych w badaniu kwestionariuszowym oraz podczas spotkań grupowych).

4. Przekazanie przez konsultantów ustnego feedbacku menedżerom wraz z pisemnymi raportami oraz opracowanie planu działań naprawczych.

W pierwszym kroku badawczym informacje zwrotne dotyczące funkcjonowania menedżerów pozyskiwano, wykorzystując kwestionariusz UF oraz wywiad grupowy pogłębiający informacje uzyskane w badaniach ankietowych. Podwładni wypełniali kwestionariusz UF, zawierający 38 pozycji, odnosząc się do 5 obszarów aktywności swoich bezpośrednich przełożonych: przywództwa, realizowania funkcji kierowniczych, organizacji pracy własnej, administrowania, budowania relacji i współpracy z ludźmi. Każdy z obszarów zawartych w kwestionariuszu UF opisany był przez szczegółowe wskaźniki zachowań kierownika. Zadaniem osoby badanej było odniesienie się do każdego ze wskaźników, określając na pięciostopniowej skali od „nigdy” do „bardzo często” występowanie danego zachowania u menedżera. Wywiady grupowe realizowane były w zespołach od pięciu do dziesięciu podwładnych, zgodnie z metodologią procesu UF, z udziałem dwóch konsultantów będących jednocześnie obserwatorami [Farey 1993; Forbes 1996].

Drugi krok procedury badawczej służył pomiarowi sposobu reagowania menedżerów na feedback. W tym celu zastosowano metodę obserwacji ukierunkowanej, prowadzonej w rzeczywistych warunkach otrzymywania przez menedżerów informacji zwrotnej w procesie UF. Konsultanci podczas indywidualnych spotkań z menedżerami mieli za zadanie omówić feedback udzielany przez podwładnych i dokonać oceny ich sposobu reagowania, wybierając jeden z czterech typów zachowań: usprawnianie, dominację, manipulowanie, obronę. W przypadku obserwowania zachowań należących do różnych kategorii obserwatorzy mieli za zadanie wskazać dominującą tendencję. Pomiaru reakcji na feedback dokonywano, stosując specjalnie przygotowane arkusze obserwacyjne oraz autorską ankietę zawierającą opis każdego z czterech badanych typów reakcji menedżerów.

Zebrane w rezultacie badania kwestionariuszowego, wywiadu grupowego i obserwacji dane zostały poddane analizie ilościowej i jakościowej.

Badania zostały przeprowadzone w latach 2011-2013 w dużych organizacjach na terenie Polski. Uczestniczyło w nich 69 menedżerów, którym udzielało feedbacku łącznie 539 podwładnych w toku 74 spotkań grupowych. Wśród badanej kadry kierowniczej znalazło się 38% kobiet oraz 62% mężczyzn; wszystkie osoby posiadały

wyższe wykształcenie i pełniły funkcje kierownicze wyższego (32%) oraz średniego szczebla (68%). Badani menedżerowie byli w wieku od 26 do 48 lat. Obszar ich działań zawodowych obejmował sfery: finansową, administracyjną oraz produkcyjno-techniczną.

## 5. Wyniki

W celu weryfikacji postawionych pytań badawczych, dotyczących związków zmiennych o charakterze jakościowym, uzyskane dane poddano analizie statystycznej, wykorzystując tabele kontyngencji oraz test  $\chi^2$  Pearsona, spełniając założenie o  $N > 40$ .

Pierwsza część analizy służyła odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze, dotyczące specyfiki reagowania menedżerów na feedback podwładnych. Uzyskane rezultaty pozwoliły stwierdzić istotne statystycznie różnice w reakcjach kierowników na informacje zwrotne artykułowane przez ich współpracowników. Najczęstszą reakcją badanych było usprawnianie (44,93%), następnie dominacja (24,64%), manipulowanie (18,84%), natomiast najrzadziej występowały zachowania obronne w postaci wycofywania się, uległości (11,59% przypadków) – tabela 1.

Sumarycznie zaobserwowano istotnie częstsze występowanie niekonstruktywnych (55,07%) niż konstruktywnych zachowań kierowników w odpowiedzi na feedback podwładnych (44,93%) – rys. 1.

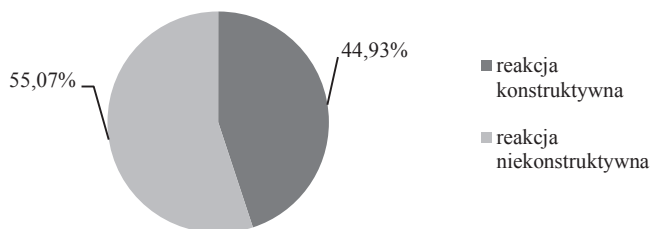
**Tabela 1.** Obserwowane liczebności typów reakcji menedżerów na feedback dostarczany przez podwładnych (N=69,  $p < 0,05$ )

Typy reakcji menedżerów na feedback podwładnych	Wartości procentowe	Liczność
Usprawnianie	44,93	31
Manipulowanie	18,84	13
Obrona	11,59	8
Dominacja	24,64	17
Suma kolumny	100	69

Źródło: opracowanie własne.

Reakcje konstruktywne obejmowały zachowania zorientowane na usprawnienie-korygowanie, natomiast niekonstruktywne przejawiały się w dominowaniu, manipulowaniu czy biernej obronie manifestowanej unikaniem i rezygnacją z wyrażania siebie w sytuacji otrzymywania informacji.

Należy dodać, iż płeć menedżerów nie różnicowała istotnie ich sposobów reakcji na feedback ( $\chi^2$  Pearsona=1,78,  $df=3$  i  $\alpha=0,001$ ), natomiast zaobserwowano trend do częstszego manifestowania dominacji u mężczyzn (28%) niż u kobiet (19%). Podobnie wiek badanych okazał się nie mieć związku z ich sposobem reagowania ( $\chi^2$  Pearsona=6,98,  $df=3$  i  $\alpha=0,001$ ). Odnotowano jednak prawidłowość, zgodnie z którą



**Rys. 1.** Wykres liczebności konstruktywnych i niekonstruktywnych reakcji menedżerów na feedback podwładnych (N=69,  $p < 0,05$ )

Źródło: opracowanie własne.

menedżerowie znajdujący się w okresie wczesnej dorosłości (do 35 roku życia) rzadziej ujawniali konstruktywne reakcje (42%) niż kierownicy będący w przedziale średniej dorosłości (36-50 lat) – 53% przypadków. Weryfikacja istotności owych trendów wymaga dalszych badań prowadzonych na większej próbie.

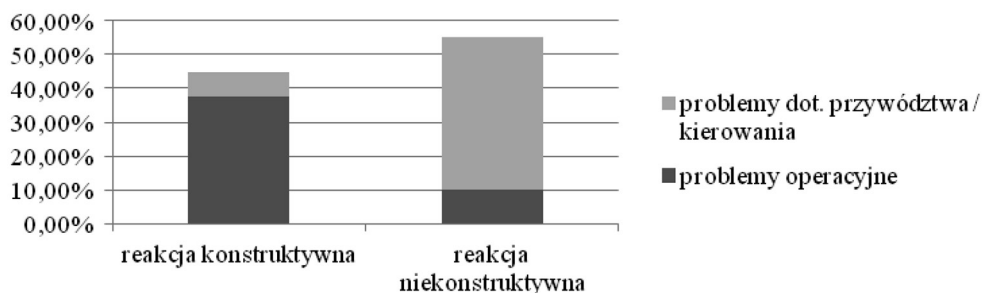
Analizując związek sposobu reagowania menedżerów z przedmiotem informacji zwrotnej, zliczono otrzymane dane, uzyskując tabelę wielodzIELczą (tab. 2.). Uzyskane w wyniku dalszej analizy wartości testu  $\chi^2$  Pearsona=30,52, przy  $df=3$  i  $\alpha=0,001$ , potwierdzają zależność pomiędzy przedmiotem feedbacku, jaki dostają kierownicy od podwładnych, a sposobem reagowania na niego.

**Tabela 2.** Obserwowane liczebności dla zmiennych: typy reakcji menedżerów na feedback podwładnych oraz przedmiot informacji zwrotnej

Przedmiot informacji zwrotnej	Typy reakcji menedżerów na feedback podwładnych				Suma wiersza
	usprawianie	manipulacja	obrona	dominacja	
Uwagi operacyjne	26	4	1	2	33
Procent z całości	37,68%	5,80%	1,45%	2,90%	47,83%
Uwagi dotyczące przywództwa i kierowania	5	9	7	15	36
Procent z całości	7,25%	13,04%	10,14%	21,74%	52,17%
Suma kolumny	31	13	8	17	69
Procent z całości	44,93%	18,84%	11,59%	24,64%	

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki pozwalają odpowiedzieć twierdząco na postawione w artykule drugie pytanie badawcze. Feedback podwładnych zawierający uwagi krytyczne odnoszące się do sfery operacyjnej menedżerów (m.in.: sprawności administracyjnej, organizacji pracy, współpracy z grupą) spotykał się najczęściej z ich konstruktywną reakcją – gotowością do usprawniania zachowań w 37,68% przypadków (rys. 2).



**Rys. 2.** Wykres liczebności konstruktywnych i niekonstruktywnych reakcji menedżerów na feedback podwładnych z uwagi na przedmiot otrzymywanych informacji zwrotnych (N=69,  $\alpha=0,001$ )

Źródło: opracowanie własne.

Gdy informacje zwrotne zawierały negatywne uwagi podwładnych dotyczące sfery przywództwa i kierowania, wówczas menedżerowie najczęściej reagowali niekonstruktywnie (44,93% obserwacji). W opisanej sytuacji 21,74% kierowników stosowało dominujące formy zachowania, 13,04% manipulację, natomiast 10,14% reagowało obronnie lękiem, uległością, rezygnacją z wyrażania swojego stanowiska.

Związek sposobu reagowania na feedback z rodzajem przekazywanych treści okazał się mieć szczególnie istotne znaczenie dla menedżerów płci męskiej ( $\chi^2$  Pearsona=30,05,  $df=4$  i  $\alpha=0,001$ ). U kobiet nie odnotowano istotnych różnic.

W sytuacji, gdy kierownicy mężczyźni otrzymywali feedback zawierający uwagi operacyjne („marginalne”), częściej reagowali konstruktywnie (39,5% przypadków) niż niekonstruktywnie (9,5% obserwacji). Gdy badanym przekazywane były uwagi dotyczące obszaru przywództwa i kierowania, wówczas przejawiali oni tylko zachowania niekonstruktywne (51% przypadków). Najczęstszym sposobem negatywnego reagowania menedżerów płci męskiej była dominacja (25,6%), kolejno manipulacja (13,8%) oraz bierna obrona (11,6%).

## 6. Dyskusja wyników i wnioski

Analiza sposobów reagowania kadry kierowniczej na feedback podwładnych oraz ich związków z przedmiotem informacji zwrotnej dostarczyła interesujących oraz ważnych z punktu widzenia praktyki zarządzania wniosków.

Ustalono, iż menedżerowie częściej przejawiają skłonność do nieefektywnego sposobu reagowania na informacje otrzymywane od współpracowników niż konstruktywnego działania służącego poprawie kierowania. Częściej obserwowane są reakcje dominacji, podejmowania prób manipulowania czy wycofywania się, unikania bądź rezygnacji z korygowania zachowań niż wprowadzania „pozytywnych” zmian. Ujawnione prawidłowości mogą wskazywać na deficyty kadry kierowniczej



w zakresie umiejętności przyjmowania i wykorzystywania informacji zwrotnych pozwalających na rozwój kompetencji przywódczych.

Powodem nieefektywnych reakcji mogą być indywidualne ograniczenia menedżerów, m.in. osobowościowe i emocjonalno-motywacyjne, jak: wysoki poziom lęku, brak otwartości i zdolności przyjmowania cudzej perspektywy, niski poziom ugodowości, autorytaryzm, dogmatyzm, słaby wgląd, brak motywacji do uczenia się [Botwood 2002]. Poważnym ograniczeniem bywają również czynniki poznawcze, m.in. brak zdolności rozumienia, przewidywania i oceny sytuacji. Bariereą stanowić może także niski poziom umiejętności społecznych kierowników, w tym słuchania, wyrażania stanowiska, perswadowania [Ashford, Tsui 1991; Bandura 2000]. Brak umiejętności konstruktywnego reagowania w odpowiedzi na feedback czasami może być rezultatem niewystarczającej dojrzałości menedżerów.

Należy wspomnieć, iż ok. 70% badanych było w wieku od 26 do 35 lat, czyli zgodnie z koncepcją psychologii biegu życia (*life-span psychology*) znajdowało się w fazie wczesnej dorosłości [Baltes, Smith 2008; Oleś 2011]. Wczesną dorosłość charakteryzują zachowania egocentryczne, zorientowane na pozyskiwanie wiedzy, zdobywanie doświadczeń, zasobów, osiągnięcie pozycji – przewaga procesów asymilacji. Przewaga ta skutkuje niskim poziomem lub brakiem modyfikowania zachowań pomimo zmieniających się warunków [Oleś 2011]. Reakcje obronne występujące w okresie wczesnej dorosłości menedżerów wydają się zjawiskiem naturalnym. Mądrość, orientacja na innych, umiejętność dostrzegania ich potrzeb, gotowość dzielenia się z ludźmi, generatywność przychodzą wraz z okresem średniej dorosłości. Wtedy też rosną szanse na zachowanie dystansu do siebie i konstruktywne reagowanie na informacje pochodzące od innych. W badaniach własnych autorki owe pozytywne prawidłowości odnotowano na poziomie trendu u ponad połowy menedżerów będących w okresie średniej dorosłości (36-48 lat). Młodszy menedżerowie zdecydowanie rzadziej efektywnie reagowali na komunikaty podwładnych niż ich koledzy znajdujący się w okresie średniej dorosłości. Ujawniona tendencja wydaje się ciekawa, jednak jej ostateczne potwierdzenie wymagałoby większej ilości danych uzyskanych w dalszych badaniach.

Występujące z większą częstotliwością negatywne reakcje menedżerów na informacje zwrotne pracowników mogły w znacznym stopniu wyjaśniać uwarunkowania sytuacyjne. Kierownicy mogli przejawiać zróżnicowane sposoby reagowania, m.in. w zależności od relacji, jaka ich łączyła z podwładnymi, stopnia i czasu trwania znajomości czy pozycji, jaką zajmował pracownik w organizacji.

Wyznacznikami negatywnych reakcji kadry kierowniczej mogły być także czynniki kulturowe, decydujące o przyjmowanych w przedsiębiorstwie wartościach, praktykach zarządzania i komunikowania się. Komunikacja zwrotna w organizacjach charakteryzujących się dużym dystansem wobec władzy, kulturą męskości, nacechowanych dużą liczbą reguł i sformalizowanymi relacjami zazwyczaj kończy się niepowodzeniem [Detert i in. 2010]. Percepcja informacji zwrotnych i reakcje menedżerów mogły być również istotnie warunkowane przez obowiązujące w przedsię-

biorstwie rozwiązania systemowe. Systemy komunikacji, motywowania czy oceny pracowników mogły wpływać na filtrowanie informacji i uruchamiać określone reakcje feedbackowanych. Przykładowo: menedżer funkcjonujący w warunkach presji związanej z koniecznością osiągnięcia wysokich wyników mógł unikać rozmów dotyczących jego słabych stron czy nadmiernie się usprawiedliwiać.

Warto zauważyć, iż w sytuacji komunikacji zwrotnej reakcje kadry kierowniczej mogą być swoistym barometrem klimatu organizacyjnego, sygnalizującym poziom wzajemnego zaufania i szacunku.

Kolejnym istotnym rezultatem uzyskanym przez autorkę badań było potwierdzenie związku między przedmiotem informacji zwrotnych a sposobem reagowania ich adresatów. Feedback zawierający uwagi operacyjne, dotyczące obszarów administrowania, pracy zespołowej czy relacji, istotnie częściej wywoływał pozytywne, zorientowane na korygowanie zachowania menedżerów. Natomiast gdy kierownicy otrzymywali uwagi odnoszące się do obszarów przywództwa i kierowania, istotnie częściej reagowali negatywnie, przede wszystkim dominacją i kolejno manipulacją oraz pasywną obroną. Efekt ten okazał się silniejszy u menedżerów płci męskiej.

Sięgając do dorobku psychologii *ego*, można przypuszczać, iż sposób reagowania menedżerów mógł być wypadkową ich stopnia identyfikacji z realizowaną rolą zawodową oraz poziomu zaangażowania, w tym siły zaangażowania *ego* [Pervin, John 2011]. Krytyczne informacje zwrotne, dotyczące kluczowych kompetencji menedżera (zarządzania), będąc silniej związanymi z *ego* niż uwagi operacyjne, mogły wzbudzać negatywne reakcje. Krytyka sposobu kierowania czy przywództwa jest postrzegana przez kierowników jako bardziej zagrażająca niż komentarze dotyczące sfery operacyjnej, zatem uruchamia silniejsze emocje negatywne oraz mniej racjonalne zachowania [Botwood 2002; London 2007; Pervin, John 2011].

Prezentując wyniki badań, należy wspomnieć, iż prowadzone przez autorkę prace nie są wolne od ograniczeń wynikających z przyjętych założeń teoretycznych oraz stosowanych metod badawczych. Jednym z nich jest brak możliwości precyzyjnej kontroli zmiennych sytuacyjnych w warunkach pomiaru sposobów reagowania menedżerów na feedback. W przyszłych badaniach warto by monitorować wspomniane wcześniej zmienne, m.in.: stosowane rozwiązania systemowe, kulturę organizacji czy rodzaj relacji występujących między przełożonymi a podwładnymi.

Doprecyzowania wymagałaby również konceptualizacja oraz operacjonalizacja zmiennej – sposoby reagowania menedżerów na informacje zwrotne. Pomiaru wspomnianej zmiennej warto by dokonywać, nie tylko stosując metodę obserwacji ukierunkowanej w trakcie procesu UF, ale również w warunkach codziennych interakcji menedżerów z podwładnymi. W tym celu należałoby badać przekonania podwładnych na temat sposobów reagowania kierowników na feedback, stosując specjalnie opracowane metody kwestionariuszowe.



## 7. Zakończenie

Dotychczasowe rozważania warto uzupełnić o kilka praktycznych wniosków. Sytuacja licznie występujących nieefektywnych reakcji menedżerów na feedback wymaga zmiany, gdyż może prowadzić do wielu zagrożeń zarówno dla organizacji, jak i jej pracowników. Szansą na występowanie pozytywnych, zorientowanych na usprawnianie zachowań kierowników może być doskonalenie kadr w zakresie posługiwania się komunikacją zwrotną. Procesami szkoleniowymi warto obejmować pracowników wszystkich szczebli organizacji. Istotną rozwijaną umiejętnością powinno być przekazywanie uwag krytycznych w sposób, który zminimalizuje poczucie zagrożenia i zmotywuje ich odbiorców do pozytywnej zmiany zachowań. Korzystne zmiany może również przynieść wprowadzanie w organizacjach rozwiązań systemowych, sprzyjających stosowaniu dobrych praktyk komunikacyjnych oraz budowaniu klimatu wzajemnego zaufania i współpracy.

## Literatura

- Ashford S.J., Tsui A.S., 1991, *Self-regulation from managerial effectiveness. The role of active feedback seeking*, *Academy of Management Journal*, vol. 34(2), s. 251-280.
- Atwater L.E., Waldman D.A., Brett J.F., 2002, *Understanding and optimizing multisource feedback*, *Human Resource Management Journal*, vol. 41(2), s. 193-208.
- Baird J.A., Bolton M., 1999, *Coaching for Breakthroughs*, Benchmark Conference Press, New York.
- Baltes P.B., Smith J., 2008, *The fascination of wisdom*, *Perspectives on Psychological Science*, vol. 3(1), s. 56-64.
- Bandura A., 2000, *Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness*, [w:] Locke A. (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Blackwell, Oxford, s. 120-136.
- Botwood L., 2002, *Feeling about Feedback: Predicting Affective Reactions from Work Goal Orientation*, Society for Industrial and Organizational Psychology, Ontario.
- Bracken D.W., Timmerck C.W., Church A.H. (eds.), 2001, *The Handbook of Multisource Feedback*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Conger J.A., 1992, *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Dalton M.A., Hollenbeck G.P., 2001, *After feedback: How to facilitate change in behavior*, [w:] Bracken D.W., Timmerck C.W., Church A.H. (eds.), *The Handbook of Multisource Feedback*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Detert J.R., Burris E.R., Harrison D.A., 2010, *Debunking Four Myths About Employee Silence*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Farey P., 1993, *Mapping the leader/manager*, *Management Education and Development*, vol. 24(2), s. 111-124.
- Forbes R., 1996, *Upward feedback: a new power for the learning organization*, *HR Monthly*, no. 11, s. 6-8.
- Fornalczyk A., 2011, *Sposoby reagowania menedżerów na informacje zwrotne w procesie upward feedback*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej*, nr 24, s. 47-64.
- Fornalczyk A., 2012, *Bariery efektywnego stosowania upward feedback jako metody wspierającej rozwój kadry menedżerskiej*, *Management*, vol. 16, no. 1, s. 468-479.

- Hay Group, 2004, [http://www.haygroup.com/downloads/cn/Hay\\_Insight\\_Connections\\_2004.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/cn/Hay_Insight_Connections_2004.pdf), (21.03.2014).
- Larson J.R. Jr., 1984, *The performance feedback process: A preliminary model*, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 33, s. 42-76.
- Latham G.P., Heslin P.A., 2004, *The effect of upward feedback on managerial behavior*, *Applied Psychology: An International Review*, no. 53(1), s. 23-37.
- Latham G.P., Wexley K.N., 1994, *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Levy P.E., 1991, *Self-Appraisal and Attributional Judgments*, Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis.
- London M., 1988, *Change Agents: New Roles and Innovation Strategies for Human Resource Professionals*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- London M., 2007, *Job Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement*, Tylor&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.
- Oleś P., 2011, *Psychologia człowieka dorosłego*, PWN, Warszawa.
- Pervin L.A., John O.P., 2011, *Osobowość. Teoria i badania*, tłum. M. Kofta, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Smither J.W., London M., Richmond K.R., 2002, *Relationships between Leaders' Personality and Reactions to, and Use of, Multisource Feedback: a Longitudinal Study*, Society for Industrial and Organizational Psychology, Ontario.
- 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*, no. 25(4), s. 35-44.

## MANAGERS RESPONSE TO SUBORDINATES FEEDBACK – RESEARCH REPORT

**Summary:** The purpose of the article is to present the results of research how managers respond to subordinates feedback and what the psychological foundations of those responses are. In the first part the author presents research in the context of relevant publications, including a discussion on different categories of reaction to feedback: improvement, defense, dominance, manipulation. The following sections present research methodology and empirical results that indicate a significantly higher occurrence of nonconstructive reaction to feedback than reaction aimed at improving performance. The author also points to the compelling relationships between how executives respond to feedback, and the type of feedback content formulated by subordinates. The last part of the article is devoted to a discussion of empirical data related to managers respond to feedback in terms of their contextual determinants.

**Keywords:** feedback in organization, upward feedback, managers behavior.