

Wojciech Danielecki*

PODMIOTOWY STOSUNEK DO PODWŁADNYCH A ICH SPOSTRZEGANIE ZESPOŁU

Podmiotowy stosunek do drugiego człowieka polega na tym, że stwarza się mu warunki, w których może doświadczać swojej podmiotowości, tj. w sprawach dla siebie ważnych wywierać satysfakcjonujący wpływ na sytuację własną i otoczenie.

W relacjonowanych tutaj badaniach, przeprowadzonych przez zespół psychologów z Zakładu Psychologii PAN, ten podmiotowy stosunek operacjonalizowany był na dwóch poziomach: behawioralnym oraz poznawczym. Na poziomie behawioralnym był on charakteryzowany poprzez uwzględnianie przez kierownika dążeń i praw pracowników, dostarczanie im informacji potrzebnych w ich podmiotowym działaniu, interesowanie się nimi, ich problemami i potrzebami. Na poziomie poznawczym stosunek podmiotowy opisywany był poprzez wyrażanie przez kierownika przekonań o prawie innych ludzi do podmiotowości.

Przedstawiona tu kategoria behawioralno-poznawcza "podmiotowy stosunek do drugiego człowieka" ma charakter teoretyczny.

Pierwszym celem naszych badań było empiryczne sprawdzenie czy kategoria ta ma swój odpowiednik w rzeczywistości organizacyjnej, w relacji kierownik - podwładni. Drugim zaś celem było sprawdzenie konsekwencji funkcjonowania kierowników przejawiających podmiotowy stosunek do podwładnych dla oceny przez pracowników poziomu uspołecznienia procesu zarządzania, dla klimatu w zespole oraz dla emocjonalnej aprobaty kierownika przez podwładnych.

W psychologii organizacji istnieje wiele koncepcji i badań dotyczących nastawienia kierownika "na ludzi". Z niektórych z nich skorzystano przy planowaniu badań przez nas prowadzonych. I tak,

* Dr, Zakład Psychologii PAN.

za House¹ oraz Vroomem i Yettonem² przyjęto powszechnie już dzisiaj panujący pogląd, że sposobu funkcjonowania kierownika (a szczególnie jego efektywności organizacyjnej) nie można badać w oderwaniu od:

- osobistych właściwości kierownika,
- cech sytuacji zadaniowej,
- właściwości podwładnych,
- sytuacji organizacyjnej.

Właściwości kierownika, na które w różnych opracowaniach najczęściej zwraca się uwagę, to wyznawany system wartości, przekonania o ludziach, dominująca motywacja (np. dominacja, afiliacja, osiągnięcia), kompetencje zawodowe i interpersonalne.

Wśród cech sytuacji zadaniowej uwzględnia się najczęściej poziom otwartości, typowość, znaczenie mierników jakości i wydajności oraz horyzont czasowy.

Za ważne dla oceny sposobu funkcjonowania kierownika uznaje się takie właściwości podwładnych, jak zaangażowanie w pracę, doświadczenie i kwalifikacje do danej pracy, wykształcenie, poziom inteligencji i poziom autorytaryzmu.

Wreszcie wśród różnych charakterystyk sytuacji organizacyjnej uwzględnia się najczęściej cele organizacji i klimat wokół niej, zadania społeczne i powodzenie w ich realizacji, etap rozwoju, poziom scentralizowania i sformalizowania, panujący na szczycie hierarchii styl zarządzania.

Spośród różnych wzorców funkcjonowania zespołów składających się z pracowników wysoko wykwalifikowanych, wykonujących zadania typu otwartego (twórcze), w organizacjach, których rola społeczna polega na dostarczaniu wiedzy - najefektywniejszy okazywał się taki wzór, który zapewniał uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji i nadzorowaniu wykonania zadań. Wniosek ten wynika z obszernego przeglądu badań różnych strategii zarządzania dokonanego przez Filley'a, House'a i Kerra³. Koncepcja uczestnictwa załogi w zarządzaniu rozwinięta została najpełniej na podstawie licznych badań w pracach Likerta⁴ (teoria czterech systemów zarządzania).

¹ R. J. H o u s e, A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, "Administrative Science Quarterly" September 1971.

² V. H. V r o o m, P. Y e t t o n, Leadership and Decision Making, University of Pittsburg Press, Pittsburg 1973.

³ A. C. F i l l e y, R. J. H o u s e, S. K e r r, Managerial Process and Organizational Behavior, Glenview, Scott, Foresman and Co., 1976.

⁴ R. L i k e r t, New Patterns of Management, McGraw-Hill New York 1961.

W obrębie tej koncepcji można opisywać stopień uspołecznienia (partycypatywności) systemu zarządzania i jakość klimatu wewnątrz zespołów. Z kolei obie te charakterystyki organizacyjne wiąże się najczęściej, gdy chodzi o funkcjonowanie kierownika, z tzw. nastawieniem "na ludzi".

Badania Likerta⁵, House'a i Mitchela⁶ oraz koncepcja McClellanda⁷ dotycząca trzech stylów motywacyjnych, używanych przez przywódców, wskazują, że nastawienie kierownika "na ludzi" może przybierać wiele postaci. Może ono być, tak jak u McClellanda lub Halpina i Winer⁸, dążeniem do bycia blisko z ludźmi, w przyjacielskich stosunkach. Nastawienie "na ludzi" może oznaczać branie ich pod opiekę, przejmowanie za nich odpowiedzialności (styl dyrektywno-opiekunczy u Likerta) albo też pozostawianie swobody, tak jak w koncepcji stylu partycypacyjnego House'a i Mitchela lub Likerta. To pozostawianie uczestnikom grupy swobody może przybierać jeszcze dwie postaci, na co wskazali już w latach trzydziestych Lewin, Lippit, White⁹. Może ono mianowicie mieć postać stylu demokratycznego, który charakteryzuje się uczestnictwem członków grupy w podejmowaniu decyzji a jednocześnie znacznymi uprawnieniami decyzyjnymi przywódcy i rozłożeniem odpowiedzialności za skutki decyzji na wszystkich członków grupy. Może też przybierać postać stylu nieingerującego (*laissez-faire*), który charakteryzuje się pełną swobodą działania uczestników, nikłą aktywnością decyzyjną przywódcy i rozłożeniem odpowiedzialności za skutki działania na wszystkich. Jak się okazało (w badaniach Lewina, Lippita i White'a), największą sympatią członków zespołów cieszyli się ci przywódcy, którzy - co prawda - dawali poczucie uczestnictwa, ale też zapewniali to, że "wszyscy mieli co robić". Przywódcy dający pełną swobodę byli spostrzegani jako mniej atrakcyjni, a jeszcze niżej oceniano atrakcyjność przywódców autokratycznych (zbyt ograniczali swobodę działania jednostek).

⁵ R. Likert, *The Human Organization; its Management and Values*, McGraw-Hill, New York 1967.

⁶ R. J. House, T. R. Mitchell, *Path-Goal Theory of Leadership*, "Journal of Contemporary Business" [Autumn] 1974.

⁷ D. McClelland et al., *The Achievement Motive*, Appleton Century Crofts, New York 1953.

⁸ A. W. Halpin, B. J. Winer, *A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions*, [in:] *Leader Behavior...*, ed. R. M. Stodgill, Ohio State Univ., Res. Monograph 88, Columbus 1957.

⁹ K. Lewin, G. Lippitt, R. White, *Patterns of Social Climates and Aggressive Behavior*, "Journal of Social Psychology" May 1939.

SCHEMAT I METODY BADAŃ

Aby sprawdzić czy w rzeczywistości organizacyjnej istnieje ów hipotetyczny podmiotowy stosunek kierownika do podwładnych i prześledzić jego ewentualne konsekwencje dla zespołu, dokonano przede wszystkim - zgodnie z zaleceniami zawartymi w cytowanej literaturze - kilku ograniczeń źródeł zmienności. Wybrano więc zespoły homogeniczne pod względem cech sytuacji zadaniowej, właściwości pracowników i sytuacji organizacyjnej zespołów. Były to na ogół nieduże zespoły badawcze i projektanckie w instytutach resortowych i biurach projektów, składające się przeważnie z osób posiadających wyższe wykształcenie i wykonujących zadania twórcze, nietypowe, o dość długim horyzoncie czasowym. A zatem jedynym źródłem zmienności zachowań kierownika pozostały teoretycznie jego właściwości osobiste. Podobnie wyłączono a priori ewentualny wpływ cech sytuacji zadaniowej, właściwości podwładnych i sytuacji organizacyjnej na kształtowanie się związku między zachowaniem kierownika a spostrzeganym przez pracowników stopniem uspołecznienia systemu zarządzania, jakością klimatu wewnątrzzespołowego i emocjonalną aprobatą kierownika przez podwładnych.

Badania miały charakter korelacyjny.

ZMIENNE

W poszukiwaniu podmiotowego stosunku do podwładnych mierzono, a następnie analizowano współzależności między następującymi zmiennymi definicyjnymi:

- a) na poziomie behawioralnym
 - interesowanie się pracownikami (S_1),
 - dostarczanie pracownikom informacji związanych z sytuacją organizacyjną (S_2),
 - uwzględnianie pracowników w pełnieniu roli kierowniczej (S_3);
- b) na poziomie poznawczym
 - przekonania kierownika o prawie innych ludzi do podmiotowości (OPOL).

Uznano też (w wyniku studiów literatury), że w badaniach nad funkcjonowaniem kierunków należy uwzględnić:

- a) na poziomie behawioralnym

- kierowanie nastawione na robienie użytku z posiadanej władzy (kierowanie władcze) (S_4),
- utrzymywanie bliskich stosunków z podwładnymi (kierowanie afiliacyjne) (S_5);

b) na poziomie poznawczym

- przekonania makiawelistyczne (Mach),
- satysfakcję kierowników z wpływu na organizację i własną sytuację organizacyjną (Syt K).

Aby przeanalizować związki między zachowaniem kierownika a wymienionymi sposobami spostrzegania zespołu i kierownika przez pracowników mierzono:

- stopień uspołecznienia systemu zarządzania (Kl_s),
- jakość klimatu wewnątrzgrupowego (Kl_w),
- sympatię pracowników do kierownika (So).

POMIARY

Zmienne behawioralne: interesowanie się pracownikami (S_1), doarczanie pracownikom informacji (S_2), uwzględnianie pracowników (S_3), kierowanie władcze (S_4), utrzymywanie bliskich stosunków z pracownikami (S_5) oraz poziom sympatii do kierownika (So) - mierzone były za pomocą 50-pozycyjnego "Arkusza opisu kierownika", w którym przemieszane były stwierdzenia należące do wymienionych sześciu skal. Rzetelność poszczególnych skal waha się od 0,82 do 0,91. Arkusz wypełniany był przez członków zespołu. Wyniki interpretowano jako intensywność danego typu zachowania kierownika lub poziom sympatii (So).

Przekonanie o prawie innych do podmiotowości (OPOL) mierzono za pomocą skali "Opinie o ludziach" - wersja VIII. Skala ta zawiera dwadzieścia krótkich opisów sytuacji, w jakich znalazły się różne osoby; do każdego opisu przyporządkowane są dwie opinie o zachowaniu tych osób. Jedną z nich jest opinią uprzedmiotowiającą tę osobę (wobec kogoś innego, porządku lub interesu społecznego, norm, zwyczajów), a druga jest opinią o prawie tej osoby do działania zgodnie z własnymi wartościami, przekonaniami, interesami, potrzebami. Zadaniem osoby badanej (w tym przypadku kierownika) jest za każdym razem wybrać jedną z dwóch opinii i zaznaczyć w skali - 1-3 stopień zgadzania się z nią. W obliczeniach używano tylko skali 17-pozycyjnej, ponieważ trzy pozycje odrzucono ze względu na ich zbyt niską moc dyskryminacyjną. Rzetelność skali 17-pozycyjnej wynosiła 0,74.

Konstrukcja skali miała wpływ na jej trafność teoretyczną; przy takiej operacjonalizacji przekonania mamy do czynienia z pomiarem tzw. siły wyłączenia, to znaczy siły, z jaką przekonania podmiotowe wyłączają przekonania przedmiotowe - i odwrotnie. Tak więc, jeśli ktoś osiągnął w skali OPOL wysoki wynik, to oznacza to, iż przyznaje innym prawo do podmiotowości, ale jednocześnie może to też oznaczać, że w małym stopniu przywiązuje wagę do rozumianego opiekuńczo dobra innej osoby, interesu społecznego lub opinii społecznej, znaczenia autorytetów, zwyczajów lub norm, w stosunku do których ludzie są często podporządkowywani. Natomiast gdy ktoś osiągał niski wynik w skali OPOL, to oznacza, iż nie daje on innym prawa do podmiotowości i/lub wyżej ceni opinię, że innymi trzeba się opiekować, mieć na względzie interes społeczny, że ludzie powinni się podporządkowywać obowiązującym normom, zwyczajom lub autorytetom. Ta forma uprzedmiotowienia ludzi bywa często wysoko aprobowana społecznie (np. uprzedmiotowienie przez altruizm, odwoływanie się do poczucia obowiązku lub lojalności wobec grupy).

W analizie czynnikowej kwestionariusza OPOL uzyskano aż 9 czynników skoncentrowanych wokół różnych sposobów uprzedmiotowienia ludzi (interes słabszego, autorytet osoby wyżej postawionej, normy). Mamy więc jedną postać nadawania innym prawa do podmiotowości i wiele postaci uprzedmiotowienia we własnych przekonaniach innych ludzi.

Przekonania makiawelistyczne kierowników mierzono skalą Mach V, opracowaną przez Christie'go i Geiss¹⁰. Rzetelność skali w polskich warunkach wynosi 0,68. Skala Mach V mierzy siłę przekonania, iż ludzie są mało warci, należy ich traktować jako narzędzie realizacji własnych celów i nie należy przywiązywać wagi do zasad moralnych. Wysokie wyniki bardzo wysoko korelują z tendencją do zachowań manipulacyjnych (teoretyczna miara trafności - korelacja ponad 0,90), a niskie z uwzględnieniem potrzeb innych ludzi i łagodnością ulegania wpływom otoczenia.

Satysfakcję kierowników z wpływu na organizację i własną sytuację organizacyjną mierzono skalą "Sytuacja w pracy (K)". Jest to 20-pytaniowy kwestionariusz, w którym badany określa swoją satysfakcję na 7-stopniowej skali - od wartości +3 (pełna satysfakcja), do wartości -3 (maksymalne nieusatysfakcjonowanie). W obli-

¹⁰ R. Christie, F. L. Geiss, Studies in Machiavellianism, Academic Press, New York 1970.

czeniu odrzucono dwa pytania ze względu na ich niską moc dyskryminacyjną. Rzetelność skali wynosi 0,85.

Stopień uspołecznienia systemu zarządzania i jakości klimatu wewnątrzgrupowego mierzono za pomocą 16-pytaniowej skali "Klimat w pracy (K)", opartej na kwestionariuszu czterech systemów zarządzania Likerta¹¹.

W skali "Klimat w pracy (K)" - 10 pytań dotyczy uspołecznienia systemu zarządzania, tj. stopnia, w jakim system ten dopuszcza uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji i zarządzaniu jednostką organizacyjną. Rzetelność skali uspołecznienia systemu zarządzania wynosi 0,94, a moc dyskryminacyjna pytań przekracza 0,47.

Pozostałe 6 pytań skali "Klimat w pracy (K)" dotyczy jakości klimatu wewnątrzgrupowego, tj. zaufania pracowników do siebie nawzajem i do kierownika, rzetelności informowania się, poziomu współpracy w grupie, poczucia odpowiedzialności za zadania grupowe i poziom akceptacji wspólnych celów. Rzetelność skali klimatu wewnątrzgrupowego wynosi 0,91.

Ponieważ wymienione podskale "Klimatu w pracy (K)" korelują ze sobą (0,64), więc w badaniach uwzględniano też czasami łączną ocenę funkcjonowania zespołu, oznaczając ją symbolem Kl_C.

HIPOTEZY

Przypuszczano, że:

1. Zachowania kierownika, które zaliczono do kategorii "podmiotowy stosunek do podwładnych", tworzą jeden syndrom.
2. Zachowania z kategorii "podmiotowy stosunek..." są pozytywnie związane z tendencją kierownika do utrzymywania bliskich stosunków z podwładnymi.
3. Zachowania z kategorii "podmiotowy stosunek..." są negatywnie związane z władczym stylem kierowania.
4. Im silniejsze są przekonania kierowników o prawie innych ludzi do podmiotowości, tym bardziej wykazują oni w swym zachowaniu podmiotowy stosunek do podwładnych.
- 4a. Siła tej zależności modyfikowana jest przez poczucie satysfakcji kierowników z własnego wpływu organizacyjnego w ten sposób,

¹¹ L i k e r t, The Human Organization...,

że silnemu poczuciu satysfakcji odpowiada pozytywny związek przekonań podmiotowych z zachowaniami z kategorii "podmiotowy stosunek do podwładnych", a poczuciu braku satysfakcji odpowiada brak związku przekonań i zachowań.

5. Im silniejsze są uprzedmiotowiające przekonania kierowników, tym bardziej wykazują oni skłonność do robienia użytku z posiadanej władzy.

6. Im częściej kierownik zachowuje się w sposób wykazujący podmiotowy stosunek do podwładnych, w tym większym stopniu system zarządzania spostrzegany jest przez pracowników jako uspołeczniony (partycypatywny), tym wyżej oceniana jest jakość klimatu wewnątrzgrupowego i tym wyżej kierownik jest oceniany na skali sympatii.

7. Stopień uspołecznienia systemu zarządzania i klimat oceniane są przez pracowników korzystniej, gdy kierownik przyznaje innym ludziom prawo do podmiotowości, a mniej korzystnie, gdy uprzedmiotowia w swych przekonaniach innych ludzi.

7a. Zależność ta ulega osłabieniu w miarę zwiększania siły makiawelizmu kierownika.

8. Im silniejsze są przekonania kierownika o prawie innych ludzi do podmiotowości, tym wyżej jest on oceniany na skali sympatii.

OSOBY BADANE

Badania przeprowadzono w 7 instytucjach typu biuro projektowo-badawcze/instytut przemysłowy. Przebadano 60 kierowników oraz średnio po 5 pracowników z zespołu kierowanego przez danego kierownika (307 pracowników). Odrzucono wyniki jednego kierownika ze skali "Mach" ze względu na niedokładne stosowanie się do instrukcji oraz wyniki 18 pracowników - ze względu na opuszczenia w "Arkuszu opisu kierownika".

WYNIKI

Aby sprawdzić prawdziwość pierwszej hipotezy, o syndromatycznym charakterze zachowań zaliczanych teoretycznie do kategorii "podmiotowy stosunek do podwładnych", wykonano analizę czynnikową wyników uzyskiwanych przez kierowników w skalach: "interesowanie

się pracownikami" (S_1), "dostarczanie pracownikom informacji" (S_2), "uwzględnianie pracowników" (S_3). Wszystkie te skale weszły w skład jednego czynnika z ładunkami odpowiednio: 0,88, 0,81, 0,86.

Przeprowadzono również czynnikową analizę stwierdzeń "Arkusza opisu kierownika" i wtedy okazało się, że skala "interesowanie się pracownikami" (S_1) rozpadła się na dwie podskale: "zainteresowanie prawami pracowników" (S_{zp}) i "informowanie i poszukiwanie informacji od pracowników" (S_i), do której weszły też pozycje ze skali teoretycznej "dostarczanie pracownikom informacji" (S_2). Skala teoretyczna "uwzględnianie pracowników" (S_3) rozpadła się na dwie podskale: "przejmowanie odpowiedzialności za pracowników" (S_{po}) i "uwzględnianie dążeń pracowników do autonomicznego działania" (S_{ua}). Skala "władczego kierowania" (S_4) pozostała w analizie czynnikowej w swoim dotychczasowym kształcie z symbolem ($S_{wł}$), a skala "utrzymywanie bliskich kontaktów z pracownikami" (S_5) pozostała, ale połączyła się z kilkoma stwierdzeniami ze skali "sympatii pracowników do kierownika" (S_o); nowa skala ma symbol (S_{as}).

Za szczególnie ważny wynik tej analizy uznajemy empiryczne wyodrębnienie się dwóch sposobów uwzględniania pracowników przez kierownika, tj. przejmowanie odpowiedzialności za tych, którzy tego pragną i uwzględnianie dążeń do autonomii tych, którzy pragną samodzielności.

Hipotezę drugą, o związku podmiotowego stosunku do podwładnych z bliskością stosunków kierownika z pracownikami, weryfikowano metodą korelacyjną. Wyniki skali "bliskości stosunków z pracownikami" (S_5) korelowały z wynikami skali "interesowanie się pracownikami" (S_1) $r = 0,75$, z wynikami skali "dostarczanie pracownikom informacji" (S_2) $r = 0,69$, z wynikami skali "uwzględnianie pracowników" (S_3) $r = 0,74$. Są to wszystkie korelacje bardzo istotne, $p < 0,001$.

Hipotezę trzecią, o negatywnym związku zachowań świadczących o podmiotowym stosunku do podwładnych z kierowaniem, w którym często robi się użytek z posiadanej władzy (S_4), sprawdzano korelując wyniki uzyskiwane przez kierowników w odpowiednich skalach. Jak się okazało, istnieje tylko słaba dodatnia korelacja $r = 0,26$, $p < 0,05$ między takim władczym kierowaniem a dostarczaniem pracownikom informacji związanych z sytuacją organizacyjną (S_2); wynik jest przeciwny hipotezie. W pozostałych przypadkach nie znaleziono żadnych istotnych zależności. Stwierdzono natomiast w analizie czynnikowej że skala "władczego kierowania" (S_4) utworzyła jeden czynnik z "satysfakcją kierownika z wpływu na organizację i własną sytuację" ($S_{yt K}$).

Czwarta hipoteza, mająca kluczowe znaczenie dla naszego programu badawczego głosi, że istnieje pozytywny związek między siłą przekonań kierownika o prawie innych do podmiotowości (OPOL) i intensywnością zachowań należących do kategorii "podmiotowy stosunek do podwładnych".

Okazało się, że nie ma prostoliniowej zależności między wynikami skali przekonań podmiotowych (OPOL) a którąkolwiek ze skal mierzących zachowania kierownika. Natomiast, gdy podzielono 60 wyników ze skali OPOL na trzy poziomy, otrzymano kilka interesujących zależności.

W grupie kierowników przyznających innym ludziom prawo do podmiotowości (wysokie wyniki w skali OPOL), stwierdzono korelację $r = 0,47$, $p < 0,05$ z "interesowaniem się pracownikami" (S_1), natomiast w grupie kierowników uprzedmiotowiających innych ludzi (niskie wyniki w skali OPOL) korelacja z S_1 wynosiła $r = -0,13$, n.i. Różnica między tymi dwoma współczynnikami ($0,60$) zbliża się do granicy istotności $p = 0,05$.

Korelacja wysokich wyników OPOL z "dostarczaniem pracownikom informacji" (S_2) wynosi $r = 0,19$, n.i., a niskie wyniki OPOL korelują z S_2 $r = -0,16$, n.i. Różnica ($0,35$) jest nieistotna, lecz znaki korelacji są takie same jak powyżej.

Korelacje obu grup wyników OPOL z "uwzględnianiem pracowników" (S_3) były zerowe (!).

Nie stwierdzono żadnego związku między "utrzymywaniem bliskich stosunków z pracownikami" (S_5) a przekonaniem upodmiotowiającymi lub uprzedmiotowiającymi innych ludzi.

Gdy podzielono wyniki skali przekonań o prawie innych do podmiotowości (OPOL) na wyższe i niższe od średniej i korelowano je z poszczególnymi stwierdzeniami "Arkusza opisu kierownika", okazało się, że im silniej kierownicy uprzedmiotowiają innych ludzi ($X < \bar{M}$), tym częściej:

- pracownikom, którzy chcą, żeby im mówić, co mają robić, przekazują szczegółowe instrukcje ($r = -0,50$, $p < 0,01$),
- szczegółowo kontrolują wykonanie pracy ($r = -0,32$, $p < 0,1$), tym rzadziej:
- pytają ludzi, jaką pracę chcieliby wykonywać ($r = 0,34$, $p < 0,1$).

Natomiast kierownicy przyznający innym prawo do podmiotowości ($X > \bar{M}$), im silniej wyrażają podmiotowe przekonania, tym częściej:

- starają się wyjaśnić wszelkie wątpliwości, jakie mają pracownicy ($r = 0,37$, $p < 0,1$),

- starają się dowiedzieć, jak pracownicy widzą swoje prawa ($r = 0,36, p < 0,1$),
- bronią swoich pracowników ($r = 0,31, p < 0,1$).

Hipoteza uzupełniająca (4a) mówi, że siła związku między przekonaniem podmiotowymi a zachowaniami z kategorii "podmiotowy stosunek..." wzrasta wraz z nasilaniem się poczucia satysfakcji z własnego wpływu. Dla zbadania prawdziwości tej hipotezy porównano współczynniki korelacji zmiennych behawioralnych i przekonań podmiotowych między grupami kierowników usatysfakcjonowanych swoim wpływem organizacyjnym ($X > \bar{M}$) i nieusatysfakcjonowanych tym wpływem ($X < \bar{M}$). W trzech porównaniach, dotyczących związku przekonań podmiotowych z czynnikowymi skalami zachowania: "uwzględnianie dążeń pracowników do autonomii" (Sua), "władcze kierowanie" (Swł) oraz "kierowanie afiliacyjne" (Sas) - nie znaleziono żadnych zależności. Natomiast w pozostałych ujawniły się śladowe, ale dosyć ciekawe, nieoczekiwane zależności. Prezentuje je tab. 1.

T a b e l a 1

Różnice współczynników korelacji przekonań podmiotowych (OPOL) z zachowaniami - między kierownikami usatysfakcjonowanymi i nieusatysfakcjonowanymi własnym wpływem organizacyjnym

Satysfakcja z wpływu	Korelacje OPOL z zachowaniem kierownictwa					
	OPOL: przejmowanie odpowiedzialności (Spo)		OPOL: informowanie i poszukiwanie informacji (Si)		OPOL: zainteresowanie prawami pracowników (Szp)	
	r	p	r	p	r	p
Usatysfakcjonowani	-0,28	n.i.	-0,34	< 0,1	-0,30	< 0,1
Nieusatysfakcjonowani	+0,16	n.i.	+0,12	n.i.	+0,18	n.i.
Różnica	0,44	< 0,1	0,46	< 0,1	0,48	< 0,1

Wyniki zamieszczone w tab. 1 można czytać w sposób następujący: wśród kierowników usatysfakcjonowanych wielkością własnego wpływu na sytuację organizacyjną, wzrostowi siły przekonań podmiotowych o ludziach towarzyszy tendencja spadkowa w zakresie "przejmowania odpowiedzialności za pracowników" (Spo), "informowania i poszukiwania informacji od pracowników" (Si) i "interesowania się prawami pracowników" (Szp), natomiast wzrostowi siły przekonań u przedmiotowiających towarzyszy tendencja do intensywniejszego "przejmowania odpowiedzialności za pracowników" (Spo), "informowa-

nia ich i poszukiwania od nich informacji" (Si) oraz "interesowania się prawami pracowników" (Szp).

W grupie kierowników nieusatysfakcjonowanych własnym wpływem organizacyjnym występują bardzo słabe, nieistotne statystycznie zależności o odwrotnych znakach. Dane te pozwalają przypuszczać, że od poziomu satysfakcji z własnego wpływu organizacyjnego zależy to, czy kierownicy odznaczający się określoną siłą przekonań podmiotowych (lub uprzedmiotowiających) skłonni są interesować się pracownikami i przyjmować za nich odpowiedzialność.

Hipotezę piątą, o pozytywnym związku przekonań uprzedmiotowiających i skłonności do robienia użytku z posiadanej władzy, sprawdzano korelując wyniki uzyskiwane przez kierowników w skali OPOL z wynikami skali "kierowanie władcze" (S_4). Wbrew oczekiwaniom nie znaleziono żadnej prostej zależności, ale gdy podzielono wyniki z kwestionariusza przekonań (OPOL) na trzy części, to okazało się, że w grupie 20 niskich wyników OPOL (przekonania uprzedmiotowiające) występuje korelacja $r = -0,37$, $p < 0,1$ ze skalą "kierowania władczego" (S_4): w grupie 20 wyników wysokich (przekonania podmiotowe) brak było zależności. Tak więc hipoteza nie została w pełni potwierdzona, ale stwierdzono tendencję korelacyjną w przewidywanym kierunku.

Hipotezę szóstą, dotyczącą zależności między zachowaniem kierownika a spostrzeganiem przez pracowników swojego zespołu i sympatią do kierownika, weryfikowano osobno w części dotyczącej zespołu i w części dotyczącej sympatii.

W części dotyczącej zespołu korelowano wyniki czynnikowych skal zachowania kierownika z czynnikowymi skalami uspołecznienia systemu zarządzania (PSZ) i klimatu wewnątrzgrupowego ("zaufanie i współpraca w grupie" - KZZ, "zaufanie między pracownikami a kierownikiem" KZP-K, "akceptacja celów grupy przez pracowników" - KAK). Rezultaty dotyczące spostrzegania zespołu zawiera tab. 2.

Tabela 2 wskazuje, że ocena stopnia uspołecznienia systemu zarządzania silnie i wprost zależy od tego, na ile kierownik uwzględnia dążenie pracowników do autonomii, utrzymuje z nimi bliskie stosunki, interesuje się ich prawami i dostarcza im niezbędnych informacji. Również wprost, chociaż istotnie słabiej niż w poprzednich przypadkach, ocena ta uzależniona jest od tego czy kierownik przejmuje odpowiedzialność za tych pracowników, którzy nie chcą samodzielności. Negatywnie, chociaż bardzo słabo i nieistotnie statystycznie, ocena stopnia uspołecznienia (PSZ) związana jest z władczym stylem kierowania (Sw_1); siła i kierunek tego

T a b e l a 2

Zależności między różnymi formami zachowań kierownika
a różnymi ocenami zespołu przez pracowników

Z. K.	S. Z.							
	Uspołecznienie systemu zarządzania (PSZ)		Zaufanie i współ-praca w grupie (KZZ)		Zaufanie między pracownikami a kierownictwem (KZP-K)		Akceptacja celów przez pracowników (KAK)	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Spo	0,39	< 0,01	0,27	< 0,05	0,40	< 0,01	0,20	n.i.
Sua	0,73	< 0,001	0,44	< 0,01	0,47	< 0,01	0,56	< 0,001
Si	0,64	< 0,001	0,47	< 0,01	0,53	< 0,001	0,44	< 0,01
Swł	-0,13	n.i.	0,09	n.i.	-0,06	n.i.	-0,08	n.i.
Szp	0,67	< 0,001	0,42	< 0,01	0,55	< 0,001	0,47	< 0,01
Sas	0,70	< 0,001	0,35	< 0,01	0,59	< 0,001	0,55	< 0,001

U w a g a: Symbole oznaczają:

- S. Z. - spostrzeganie zespołu przez pracowników,
- Z. K. - zachowanie kierownika,
- Spo - przejmowanie odpowiedzialności,
- Sua - uwzględnienie dążeń do autonomii,
- Si - informowanie i poszukiwanie informacji,
- Swł - władcze kierowanie,
- Szp - zainteresowanie prawami pracowników,
- Sas - kierowanie afiliatywne.

związku różnią się bardzo istotnie ($p < 0,001$) od związków wymienionych wyżej (poza korelacją PSZ z Spo, która różni się od PSZ z Swł na poziomie $p < 0,005$).

Ocena stopnia uspołecznienia systemu zarządzania zależy przede wszystkim od następujących zachowań kierownika (kolejność według malejącej siły związku):

- pozwala ludziom dobrać się w zespole tak, jak chcą,
- pyta pracowników, jaką pracę chcieliby wykonywać,
- jeżeli dzieje się coś ważnego, to pyta pracowników o zdanie,
- jeżeli ktoś chce decydować na swoim odcinku, to mu pozwala,
- ludziom samodzielnym zostawia pole do działania,
- stara się organizować pracę tak, aby każdy mógł robić to co chce i potrafi,
- interesuje go, w jakich sprawach pracownicy chcieliby mieć prawo głosu,

- nie decyduje sam o wszystkim,
- nie kładzie akcentu przede wszystkim na wydajność,
- dba o dobrą atmosferę w pracy.

Większość z tych stwierdzeń dotyczy uwzględniania pracowników przez kierownika. Ocena jakości klimatu związana jest w różny sposób z zachowaniami kierownika w zależności od tego, o jakie aspekty klimatu chodzi. Władcze kierowanie nie jest związane korelacyjnie z żadną formą klimatu. Przejmowanie odpowiedzialności za pracowników (Spo) jest bardzo słabo ($r = 0,20$), nieistotnie związane z akceptacją celów przez pracowników; w tym kontekście jeszcze wyraźniej rysuje się bardzo silny związek akceptacji celów z uwzględnianiem dążeń pracowników do autonomii (Sua) $r = 0,56$. Różnica między tymi dwoma współczynnikami korelacji jest istotna na poziomie $p < 0,05$. Tę samą istotność osiąga różnica między współczynnikami korelacji akceptacji celów (KAK) z przejmowaniem odpowiedzialności (Spo) $r = 0,20$, a akceptacji celów z kierowaniem afiliatywnym (Sas) $r = 0,55$. Inne związki zachowań kierownika z oceną pozostałych form klimatu wewnątrzgrupowego (KZZ i KZP-K) wydają się dość oczywiste i nie wymagają komentarza.

Ocena klimatu wewnątrzgrupowego uzależniona jest w największym stopniu od następujących zachowań kierownika (kolejność według malejącej siły związku):

- stara się dowiedzieć czy ludzie czują się sprawiedliwie wynagradzani,
- wyjaśnia pracownikom, na co można liczyć w tym zakładzie,
- mówi otwarcie o zasadach podziału pieniędzy,
- zawsze broni swoich współpracowników,
- stawia jasno swoje warunki i wymagania,
- mobilizuje innych do działania,
- wiadomości ważne dla pracowników zawsze im przekazuje,
- interesuje go, w jakich sprawach pracownicy chcieliby mieć prawo głosu,
- stara się dowiedzieć, jak pracownicy widzą swoje prawa,
- stara się wyjaśnić wątpliwości, jakie mają pracownicy.

Większość tych stwierdzeń dotyczy informowania i poszukiwania informacji od pracowników.

W części dotyczącej związku zachowania kierownika z sympatią, jaką darzą go pracownicy, weryfikowano szóstą hipotezę poprzez sprawdzanie zależności korelacyjnych. Najwyższą sympatią obdarzają pracownicy tych kierowników, którzy utrzymują bliskie stosunki z podwładnymi (wysokie wyniki w skali (S_5) $r = 0,83$). Następnie z

sympatią związane są: uwzględnianie pracowników (S_3) $r = 0,78$, dostarczanie pracownikom informacji (S_2) $r = 0,70$ i interesowanie się pracownikami (S_1) $r = 0,70$, wszystkie istotne na poziomie $p < 0,001$. Tak więc hipoteza o pozytywnym związku zachowania kierownika wykazującego podmiotowy stosunek do podwładnych i sympatii jaką obdarzają go pracownicy, w pełni się potwierdziła.

Hipoteza siódma, dotycząca związku przekonań podmiotowych kierownika z oceną zespołu przez pracowników, sprawdzana była wstępnie przez korelowanie wyników uzyskanych przez kierowników w skali OPOL z wynikami skali uspołecznienia systemu zarządzania (PSZ) i z wynikami oceny klimatu wewnątrzgrupowego (Kl_w). Nie stwierdzono żadnych prostych zależności.

Kiedy podzielono wyniki skali OPOL na wyższe i niższe od średniej, to okazało się, że w grupie kierowników mających tendencję do uprzedmiotowienia innych ludzi ($X < \bar{M}$), im silniejsze są przekonania uprzedmiotowiające, tym niższa jest ocena funkcjonowania zespołu (Kl_c - uspołecznienie i klimat łącznie) $r = 0,32$ (prawdopodobieństwo zbliża się do granicy istotności $p = 0,05$). W grupie kierowników dających innym prawo do podmiotowości ($X > \bar{M}$) nie było żadnej zależności.

Gdy rozpatrzono zależność przekonań kierownika i oceny funkcjonowania zespołu przez pracowników na poziomie pytań kwestionariusza "Klimat w pracy (K)" okazało się, że im silniej kierownik uprzedmiotowia innych ludzi w swych przekonaniach, tym częściej jego podwładni skłonni są opisywać funkcjonowanie zespołu w sposób następujący:

- pracownicy oficjalnie wolą się nie wypowiadać o celach stawianych przed zespołem, a w rozmowach między sobą całkowicie je odrzucają ($r = 0,38$, $p < 0,05$),
- liczby dotyczące wyników pracy używane są do manipulowania pracownikami i uzasadniania kar ($r = 0,37$, $p < 0,05$),
- pracownicy odnoszą się do siebie nieufnie ($r = 0,36$, $p < 0,05$),
- sposób, w jaki podejmuje się decyzje, wywołuje chęć przeciwstawiania się im ($r = 0,33$, $p < 0,1$),
- na ogół stosuje się groźby i kary, a tylko czasami pochwały ($r = 0,31$, $p < 0,1$),
- wydawane są tylko polecenia wykonania ustalonych zadań, z rzadka są okazje do dyskusji ($r = 0,30$, $p < 0,1$).

W grupie kierowników przyznających innym prawo do podmiotowości stwierdzono, że im większa siła przekonań podmiotowych kierownika,

tym częściej pracownicy wyrażają brak zaufania do informacji przekazywanych przez niego ($r = 0,35$, $p = 0,1$).

Sądzono też (hipoteza 7a), że makiawelizm kierownika wpływa na osłabienie siły związku między przekonaniem podmiotowymi vs. uprzedmiotowiającymi a oceną funkcjonowania zespołu przez pracowników. Nie stwierdzono modyfikującego wpływu makiawelizmu na zależność przekonań podmiotowych kierownika i oceny przez pracowników stopnia uspołecznienia systemu zarządzania (PSZ). Natomiast stwierdzono taki wpływ na związek przekonań kierownika i klimatu w zespole. Pokazuje to tab. 3.

T a b e l a 3

Różnice współczynników korelacji przekonań podmiotowych z oceną klimatu przez pracowników - w grupach kierowników z silnym i słabym makiawelizmem

Makiawelizm kierownika	Korelacje OPOL z oceną klimatu w zespole					
	OPOL: klimat w zespole (kl_w)		OPOL: zaufanie między pracownikami (KZZ)		OPOL: Akceptacja celów przez pracowników (KAK)	
	r	p	r	p	r	p
Silny	+0,31	< 0,1	+0,37	< 0,05	+0,24	n.i.
Słaby	-0,18	n.i.	-0,12	n.i.	-0,29	n.i.
Różnica	0,49	< 0,1	0,49	n.i.	0,53	< 0,05

Poziom makiawelizmu kierownika różnicuje kierunek związku między jego przekonaniem podmiotowymi a klimatem w zespole. Najwyraźniej widać to w związku z akceptacją celów zespołu przez pracowników. Choć korelacje w grupach ze względu na małą liczebność (30) nie są istotne, to jednak różnica między nimi jest istotna statystycznie i wynik ten oznacza, że zespół akceptuje cele, które się przed nim stawia, wtedy gdy kierownik posiadający silne przekonania o prawie innych do podmiotowości jest makiawelistą. Gdy makiawelizm kierownika uprzedmiotowiającego ludzi jest słaby, to zespół słabo akceptuje cele, które stawia przed nim kierownik. Wyniki te można też czytać tak, że im bardziej kierownik jest przekonany, iż ludzi należy traktować przedmiotowo, tym pewniejsze jest, że zespół nie będzie akceptował celów, które się przed nim stawia - jeśli kierownik jest makiawelistą. Jeśli natomiast kierownik w swych przekonaniach przejawia tendencję do uprzedmiotowienia ludzi a jednocześnie jego makiawelizm jest słaby, to prawdopodobniejsze

jest, że pracownicy będą akceptować stawiane im cele. Zależności te nie wyglądają na oczywiste, ale nasuwają ciekawe pomysły interpretacyjne, a w konsekwencji nowe hipotezy do badań.

Warto też zwrócić uwagę na informację, iż w zespołach kierowanych przez makiawelistycznych kierowników, wzrostowi siły przekonań podmiotowych kierownika towarzyszy wzrost zaufania między pracownikami ($r = 0,37$, $p < 0,05$). Interesujący też może być wynik analizy czynnikowej pytań kwestionariusza "Klimat w pracy (K)" ze skalą OPOL. Okazało się, że przekonania kierownika o prawie innych ludzi do podmiotowości utworzyły jeden czynnik (ładunek 0,64) z dwoma pytaniami kwestionariusza "Klimat w pracy (K)" dotyczącymi zaufania do kierownika, ale posiadającymi wysokie ładunki przeciwne:

- na ile rzetelnie pracownicy informują kierownika (-0,75),
- czy pracownicy mają zaufanie do informacji przekazywanych przez kierownika (-0,58).

Sugerowałoby to, że kierownicy deklarujący silne przekonania o prawie innych do podmiotowości, nie cieszą się zaufaniem podwładnych - albo też, że kierownicy uważający, że ludzi należy traktować przedmiotowo, wzbudzają zaufanie.

Ostatnia hipoteza (ósma) przewidywała pozytywny związek siły przekonań podmiotowych kierownika z sympatią ze strony pracowników. Nie potwierdziło się to w obliczeniach prostego współczynnika korelacji, a nawet pojawiła się śladowa korelacja ujemna $r = -0,18$. Okazuje się, że związek ten jest modyfikowany przez satysfakcję kierownika z własnego wpływu organizacyjnego; w grupie kierowników usatysfakcjonowanych własnym wpływem stwierdzono odwrotną zależność siły przekonań podmiotowych i sympatii pracowników $r = -0,41$, $p < 0,05$. W grupie kierowników nieusatysfakcjonowanych korelacja była prawie zerowa.

INTERPRETACJA WYNIKÓW

Pierwsze trzy hipotezy weryfikowane w tym programie badawczym dotyczyły istnienia behawioralnego syndromu "podmiotowy stosunek kierownika do podwładnych". Okazało się, że teoretyczne założenia o istnieniu takiego syndromu i jego wewnętrznej konstrukcji potwierdziły się. Dowiedzieliśmy się też, że istnieją dwa typy podmiotowego uwzględniania pracowników przez kierowników: typ pierwszy, o którym najczęściej się mówi w dyskusjach o przyznawaniu

ludziom prawa do podmiotowości, polegający na dawaniu prawa do autonomicznego działania tym pracownikom, którzy tego chcą i typ drugi, o którym mówi się rzadko w kontekście przyznawania prawa do podmiotowości, polegający na przejmowaniu odpowiedzialności za tych pracowników, którzy nie chcą samodzielności, tylko wolą, żeby kierownik podejmował za nich różne decyzje i ponosił odpowiedzialność. Warto zaznaczyć, że obydwa te typy wystąpiły wśród załóg z instytutów i biur projektów, gdzie wykonywane są zadania twórcze, a pracownicy posiadają wysokie kwalifikacje zawodowe i - jak się powszechnie uważa - zapotrzebowanie na autonomię wśród nich jest bardzo duże.

Stwierdzono, że zachowania kierownika manifestujące podmiotowy stosunek do podwładnych są ściśle związane z utrzymywaniem z nimi bliskich stosunków, a także, że taki podmiotowo-afiliatywny styl kierowania wywołuje bardzo przychylne nastawienie emocjonalne podwładnych do kierownika (sympatia).

We wstępie do tego artykułu stwierdzono, że kategoria "podmiotowy stosunek do drugiego człowieka" ma charakter behawioralno-poznawczy. Zakładaliśmy więc występowanie bardzo ścisłego związku zachowań manifestujących podmiotowy stosunek do ludzi i przekonań o prawie innych do podmiotowości. Jak się okazało, nie znaleziono prostego związku między podmiotowym stosunkiem do ludzi na poziomach poznawczym i behawioralnym. Jak wiadomo, związki tego typu bywają często silnie modyfikowane przez zmienne sytuacyjne, które nie były zupełnie w tym kontekście poddane pomiarowi - oraz przez inne silne zmienne intrapsychiczne. Te ostatnie zostały częściowo uwzględnione poprzez pomiar makiawelizmu i satysfakcji z własnego wpływu organizacyjnego kierownika (o czym dalej). Brak prostej zależności może też być wynikiem specyficznej operacjonalizacji zmiennej "przekonania podmiotowe". Mamy tu właściwie do czynienia ze zmienną "przekonania podmiotowe" i przeciwstawioną jej kategorią "przekonania uprzedmiotowiające drugiego człowieka" poprzez: altruizm, racje społeczne, normy moralne, autorytety itp. To wszystko razem powoduje, że dawanie innym prawa do podmiotowości jest w pewnym stopniu przyznawaniem prawa do indywidualizmu, a uprzedmiotowianie - jest podporządkowywaniem jednostki uznanym (często powszechnie akceptowanym społecznie) racjom ogólnym.

Kiedy wyselekcjonowano grupę kierowników skłonnych przyznawać innym ludziom prawo do indywidualnej podmiotowości, okazało się że są to osoby, które w stosunkach z podwładnymi koncentrują się

przede wszystkim na przepływie informacji ($r = 0,47$), a nie - jak można było przypuszczać - na uwzględnianiu podwładnych w działaniach. (W analizie czynnikowej okazało się nawet, że w czynniku, w którym najsilniejszy pozytywny ładunek miały przekonania podmiotowe, ze słabymi, ale negatywnymi ładunkami wystąpiły stwierdzenia opisujące uwzględnianie dążeń do autonomii podwładnych).

Bardzo charakterystyczne są dwa stwierdzenia dotyczące przepływu informacji, które korelowały pozytywnie z siłą przekonań podmiotowych:

- starają się wyjaśnić wszelkie wątpliwości, jakie mają pracownicy,

- starają się dowiedzieć, jak pracownicy widzą swoje prawa.

Kierownicy uprzedmiotowiający w swych przekonaniach innych ludzi, na poziomie behawioralnym charakteryzowani są przez następujące stwierdzenia:

- pracownikom, którzy chcą, żeby im mówić, co mają robić, przekazują szczegółowe instrukcje,

- szczegółowo kontrolują wykonanie pracy,

- rzadko pytają ludzi, jaką pracę chcieliby wykonywać.

Ponadto, im silniejsze są ich poglądy uprzedmiotowiające, tym bardziej preferują władczy styl kierowania ($r = 0,37$).

Interesujących danych dostarcza analiza nastawienia podmiotowych kierowników na przepływ informacji, dokonana w kontekście usatysfakcjonowania z osobistego wpływu organizacyjnego. Okazuje się, że w grupie kierowników usatysfakcjonowanych własnym wpływem to nastawienie zupełnie zanika; im bardziej skłonni są przypisywać ludziom prawo do indywidualnej podmiotowości, tym mniej informują pracowników i poszukują od nich informacji (również o tym, jak pracownicy spostrzegają swoje prawa). Odpowiednie współczynniki korelacji wynoszą tylko $r = -0,34$, $-0,30$ i przy tak małej liczebności próby (30 osób) istotne są na poziomie $p < 0,1$, ale w grupie kierowników nieusatysfakcjonowanych mamy do czynienia z minimalnymi współczynnikami ($r = 0,12$, $0,18$) o odwrotnych znakach. Różnice między współczynnikami korelacji nie osiągają, co prawda, poziomu istotności ($p < 0,05$), lecz wynik ten skłania do myślenia, iż jest zupełnie odwrotnie niż zakładaliśmy, konstruując hipotezę.

Dlaczego jednak kierownik, który deklaruje prawo innych ludzi do podmiotowości i jest usatysfakcjonowany wpływem, jaki sam wywiera (a więc czuje się podmiotowo), miałby nie interesować się pracownikami i nie informować ich o tym, co jest dla nich ważne,

a kierownik, który deklaruje takie same przekonania, ale sam czuje się uprzedmiotowiony, miałby postępować odwrotnie? Nasuwa się przypuszczenie, że człowiek, który czuje się uprzedmiotowiony, deklarując przekonania o prawie ludzi do podmiotowości, formułuje jakby pewnego rodzaju ideologię (zespół postulatów o idealnym stanie rzeczy, których mu brak), jest to ideologia mająca dużą siłę motywacyjną, ponieważ wyrasta na gruncie silnie odczuwanej deprywacji tego, co chciałoby się posiadać. Dlatego może wpływać na zachowania wobec innych ludzi w ten sposób, że czyni je zgodnymi z własnymi postulatami.

Inaczej miałyby się sprawa z kierownikami zadowolonymi z rozmiaru swojego wpływu na rzeczywistość organizacyjną. Można sądzić, że są zadowoleni z własnego wpływu, ponieważ w dużym stopniu wywierają go na otoczenie, w tym i na swoich podwładnych. Tu warto wspomnieć, że w analizie czynnikowej skala "satysfakcja z wpływu organizacyjnego" utworzyła jeden czynnik ze skalą "władcze kierowanie" (ładunki 0,53 i 0,87). Można więc sądzić, że deklaracja tych kierowników o prawie do podmiotowości "ludzi w ogóle" pozostaje deklaracją, natomiast w konkretnej rzeczywistości organizacyjnej kierują oni ludźmi w sposób dyrektywny, czerpiąc z tego satysfakcję, a takie dyrektywne kierowanie kłóci się z informowaniem pracowników lub specjalnym zainteresowaniem dla ich wyobrażeń o przysługujących im prawach. Ale ujemna korelacja może też być odczytana w ten sposób, że kierownicy usatysfakcjonowani własnym wpływem, im silniej w swoich przekonaniach uprzedmiotowiają innych ludzi, tym bardziej skoncentrowani są na procesie obustronnego przepływu informacji. Być może to zainteresowanie przepływem informacji ma wtedy cel instrumentalny, ma służyć skuteczniejszemu podporządkowywaniu sobie podwładnych. Przemawia za tą interpretacją odwrotna słaba zależność siły przekonań podmiotowych i tendencji do przejmowania odpowiedzialności za pracowników ($r = -0,28$, n.i.).

Stosunkowo jednoznaczne są wyniki badań zależności między zachowaniami kierownika i uspołecznieniem systemu zarządzania w danym zespole. Zachowania, których wspólną cechą jest traktowanie drugiego człowieka jako podmiotu (interesowanie się nim, informowanie go i uwzględnianie w swoich działaniach) oraz bliskie stosunki z ludźmi (afiliacja), są bardzo istotnie związane z partycypatywnością systemu zarządzania (najsilniej "dbałość o dobre stosunki z ludźmi", $r = 0,77$, $p < 0,001$). Duża intensywność zachowań afiliacyjnych oznacza mały dystans społeczny, otwartość i za-

ufanie między ludźmi, lojalność i udzielanie sobie emocjonalnego wsparcia, ciepło uczuciowe. To wszystko ośmiela pracowników do uczestnictwa w zarządzaniu, ale jednocześnie (ponieważ zależność jest obustronna) partycypatywny system zarządzania daje poczucie bliskości z kierownictwem, czyli stymuluje zachowania afiliacyjne ze strony pracowników. Mechanizm ten stwarza klimat, w którym swobodnie przepływa informacja w obie strony, ponieważ obie strony chcą więcej wiedzieć o sobie i ułatwiają sobie zdobywanie informacji, a praca organizowana jest przez kierownika tak, żeby uwzględniane były preferencje pracowników.

Kiedy w analizie czynnikowej skala S_3 (uwzględnianie pracowników w pełnieniu roli kierowniczej) rozpadła się na dwie podskale: przejmowanie odpowiedzialności przez kierownika za pracowników, którzy nie chcą odpowiedzialności (S_{po}) i uwzględnianie dążeń do autonomii pracowników, którzy chcą niezależności (S_{ua}), to okazało się, że w organizacji typu badawczo-projektowego, gdzie zadania są nietypowe, twórcze, a pracownicy posiadają wysokie kwalifikacje, właściwe do wykonywanych zadań - zachowanie drugiego typu (S_{ua}) jest związane najsilniej z oceną uspołecznienia systemu zarządzania ($r = 0,73$, $p < 0,001$). Co więcej, okazało się, że takie dawanie okazji do działań autonomicznych istotnie silniej związane jest z partycypatywnością systemu niż uwzględnianie życzeń pracowników poprzez branie za nich odpowiedzialności, nawet kiedy tego chcą ($r = 0,36$, $p < 0,005$). A zatem do tego, by system zarządzania uznany był za partycypatywny, potrzebne jest raczej dawanie okazji do samodzielnego działania, przyjacielski stosunek do ludzi, udzielanie pracownikom informacji oraz interesowanie się nimi niż przejmowanie za nich odpowiedzialności i egzekwowanie władzy posiadanej przez kierownika z racji zajmowanego stanowiska. Pamiętać jednak trzeba, że efektywność systemu zarządzania zależy też od ludzi uczestniczących w zespołach, od różnych cech sytuacji zadaniowej i od właściwości organizacji.

Z analizy związków zachowania kierownika z klimatem wewnątrzgrupowym wynika, że związki władczego kierowania ($Swł$) z zaufaniem między pracownikami a kierownikiem ($KZP-K$) i z akceptacją celów zespołu przez pracowników (KAK), różnią się istotnie od związków innych zachowań kierownika z tymi podskalami klimatu. Na tym tle lepiej widać pozytywne znaczenie afiliatywności zachowania kierownika i dawania okazji do autonomicznych działań w wytwarzaniu akceptującego stosunku pracowników do celów organizacji. Widać też silne pozytywne związki afiliacji, zainteresowania prawami

pracowników i informowania ich z wysokim poziomem zaufania między pracownikami a kierownikiem.

Okazało się też, że przejmowanie odpowiedzialności za pracowników, nawet gdy tego chcą, nie przyczynia się w sposób istotny do akceptacji przez nich zadań i celów stawianych przed zespołem.

Związki między spostrzeganiem zespołu przez pracowników a poznawczymi właściwościami kierownika nie układały się jednoznacznie. Nie ma żadnych istotnych prostych korelacji między pomierzonymi właściwościami intrapsychicznymi a partycypatywnością systemu zarządzania lub klimatem. Dopiero szczegółowsze analizy pokazują, że przekonania uprzedmiotowiające drugiego człowieka (co w tych badaniach operacjonalizowane było jako deklarowanie słuszności sprawowania opieki nad słabszymi i mniej doświadczonymi, przedkładanie interesu społecznego ponad interes jednostki, podporządkowywanie jednostki zwyczajom, normom), związane są pozytywnie z niską oceną funkcjonowania zespołu (Kl_c) ($r = 0,32$, $p < 0,05$). Okazało się też, że przekonania kierownika, w których daje on drugiemu człowiekowi prawo do podmiotowości, związane są negatywnie z zaufaniem do kierownika (ten wynik uzyskano w dwóch analizach). Ten zaskakujący rezultat można wyjaśnić, gdy uwzględni się makiawelizm kierowników. Otóż deklarowanie przekonań podmiotowych oznacza wyrzeczenie się przekonania, że jeden człowiek ma prawo manipulować innym. Tymczasem wysoki wynik w skali Mach V (w której przedmiot pomiaru jest dobrze ukryty), oznacza, że w gruncie rzeczy badany posiada przekonania makiawelistyczne, a z nimi - jak wiadomo - bardzo wysoko koreluje behawioralna skłonność do manipulowania ludźmi. Należy sądzić, że pracownicy w codziennych kontaktach z kierownikiem są w stanie zdemaskować fakt posiadania przez niego "dwóch twarzy". To powoduje, że nie mają do niego zaufania, a jak wiemy, kierownik deklarujący przekonania podmiotowe, nie cieszy się też sympatią podwładnych.

Taka sytuacja może wpływać na wzrost zaufania (spójności) w grupie (w obronie przed kierownikiem). Ale z kolei makiawelistyczny kierownik potrafi manipulować ludźmi i dlatego udaje mu się osiągnąć to, że pracownicy akceptują cele, które im stawia.

Inaczej jest z makiawelistycznym kierownikiem, który deklaruje przekonania uprzedmiotowiające (poprzez altruizm, prospołeczność, normocentryzm). Taki kierownik, jeśli w zachowaniach jest zgodny z deklarowanymi przekonaniem uprzedmiotowiającymi, to opiekuje się ludźmi, dba o interes społeczny i przestrzeganie norm, a ro-

biąc to wszystko w sposób manipulacyjny, może skutecznie poróżnić między sobą ludzi w zespole. Nic też dziwnego, że pracownicy nisko oceniali klimat wewnątrzgrupowy.

Gdy natomiast kierownik nie jest makiawelistyczny (a to oznacza, że skłonny jest do ulegania wpływom otoczenia i reguł oraz przestrzegania norm współżycia i koncentracji na partnerach), a jednocześnie deklaruje przekonania uprzedmiotowiające (co w naszej operacjonalizacji oznacza deklarowanie przywiązywania znaczenia do otoczenia społecznego, reguł, norm i dobra innych ludzi), to jest po prostu konsystentny w swych poglądach i prawdopodobnie wynikają z tego zachowania opiekuńcze i afiliacyjne, które mogą dobrze wpływać na klimat w zespole (jakkolwiek statystyki pozwalają snuć tutaj tylko bardzo słabe przypuszczenia).

Trudno natomiast powiedzieć, dlaczego kierownik niemakiawelistyczny, deklarujący przekonania o prawie innych do podmiotowości, miałby mieć kłopoty z wytwarzaniem dobrego klimatu w zespole, zaufania między pracownikami i akceptacji celów. Być może dlatego, dlaczego kierownik makiawelistyczny nie ma takich kłopotów, tzn., że jeśli deklaruje się przekonania o prawie innych do podmiotowości i chce się osiągnąć dobry klimat w zespole, który na dodatek nie darzy kierownika sympatią i niezbyt mu ufa, to trzeba mieć zdolności manipulacyjne, by w tych warunkach ten cel osiągnąć. Ale to już są bardzo luźne dywagacje, bo zależności statystyczne są słabe.

Podsumowując tę część wyводу dotyczącego związku przekonań z klimatem warto podkreślić, że ujawniły się dwie strategie tworzenia przez kierowników dobrego klimatu w zespole. Kierownicy deklarujący prawo innych ludzi do podmiotowości osiągają dobry klimat w zespole przez manipulację (być może wskutek obronnej konsolidacji zespołu przeciw sobie), a kierownicy wyrażający przekonania uprzedmiotowiające - przez opiekuńcze i allocentryczne uprzedmiotowianie pracowników.

Badania świadczą o tym, że behawioralno-poznawcza konstrukcja teoretyczna "podmiotowy stosunek do podwładnych" znalazła swój odpowiednik w rzeczywistości organizacyjnej instytucji i biur projektowych. Okazało się też, że od intensywności podmiotowego ustosunkowania kierownika do podwładnych w znacznym stopniu zależy ocena poziomu uspołecznienia systemu zarządzania, klimatu w zespole i emocjonalna aproba kierownika przez pracowników.

Wojciech Daniecki

THE SUBJECTIVE APPROACH TO SUBORDINATES
AND THEIR PERCEPTION OF THEIR TEAM

The study was aimed at finding out, in an empirical way, if it is possible to isolate in the behavior of managers of research and designing teams a behavioral-cognitive syndrome called the subjective approach to subordinates, and what are the consequences of its presence for the functioning of the teams. The study covered 60 research and designing teams which, including the managers amounted to 367 persons. The study was made on the questionnaire, correlational basis.

It occurs that it is possible to isolate in the behavior of managers a syndrome consisting of: conceding to subordinates the right to autonomous decisions, being interested in the rights of subordinates, supplying them with information on the situation of their organization, behaving in an affiliative interpersonal way. The declared views on the rights of others to subjectivity are not directly correlated with the subjective approach to subordinates. Whenever a manager manifests such approach the workers evaluate the management in their organization as more participational. The freedom for autonomous decision and the affiliative style of management increase the level of acceptance of the organizational aims by the workers.