

JOANNA TYLKA  
absolwentka UŁ

## POSTAWY RODZICÓW I PLEĆ PSYCHOLOGICZNA A PREFERENCJA STYLU KIEROWANIA

### WPROWADZENIE

Obserwowany w dzisiejszych czasach pęd za karierą skłania nas do przełamania stereotypów dotyczących kobiet. Jawią się one nie tylko jako matki i żony, ale także kobiety biznesu. Jak twierdzi J. Miłuska (1995), wielość tych ról społecznych może sprzyjać ich androgynii. Zajmują one coraz wyższe stanowiska i pełnią funkcje kierownicze, przez co przypisuje się im głównie cechy i zachowania męskie. Postęp w dzisiejszych czasach, a co za tym idzie także zmiana percepcji samego siebie – „próba zdefiniowania mnie jako kobiety lub mężczyzny” wskazuje na coraz większe zacieranie się granic pomiędzy jednostkami typowo kobiecymi lub typowo męskimi. Mimo że w Polsce nadal istnieje stereotypowe podejście do kobiecości i męskości, jest ono w znaczącej opozycji do nowego, rzec można, bardziej akceptowanego, założenia, że kobiety i mężczyźni coraz częściej „zapożyczają” od siebie pewne cechy (Świstak-Fuś, 2005). Coraz bardziej akceptowalni stają się: kobieta – silna, samowystarczalna i dążąca do sukcesu, porzucająca rolę „Matki-Polki” oraz mężczyzna, przyznający się do swojej delikatności, wrażliwości czy też gadulstwa, współcześnie nazywany metroseksualnym.

Niewątpliwie od najmłodszych lat jednym z najważniejszych zadań, stawianym nam przez społeczeństwo, jest nauka zachowań zgodnych ze stereotypami pojęć kobiecości i męskości. Poprzez nabywanie cech osobowości, sposobów funkcjonowania, preferencji w zakresie zadań i zdolności adekwatnych dla kulturowych definicji płci uczestniczymy według S. L. Bem (2000) w procesie stawania się w sensie psychologicznym kobietą lub mężczyzną.

Śmiało zatem możemy stwierdzić, że socjalizacja jest drogą dziecka do kobiecości i męskości. Kształtuje ono swoją tożsamość płciową na podstawie obserwacji innych ludzi, głównie rodziców. Dziecko poszukuje wzorów, modeli

i stara się powtarzać zachowania przedstawicieli tej samej płci, a unikać zachowań płci przeciwnej, które odbierane są jako nieprawidłowe, złe lub gorsze (Harwas-Napierała, Trempała, 2006). S. L. Bem (2000) twierdzi, że wykształcenie i występowanie zachowań typowych dla płci jest rezultatem asymilacji obrazu „Ja” właśnie do schematu płci.

Kolejnym atrakcyjnym i w ostatnich czasach bardzo popularnym tematem jest styl kierowania. J. Penc twierdzi, że – „Kierowanie zespołem ludzkim zawsze wiąże się z wykonywaniem władzy” (2007, s. 116). Władza jest zatem pewnego rodzaju zdolnością do wpływania na postępowanie innych, nierzadko nawet wbrew ich osobistemu przekonaniu (Webber, 1996). Powszechnie wiadomo, że kierownicy mogą pochwalić lub ukarać podwładnych, mogą także wybiórczo dzielić się z nimi swoim doświadczeniem. Przełożeni mogą również „filtrować” informacje adekwatnie do tego, w jaki sposób chcą wpłynąć na zachowanie, poglądy, postawy swoich podwładnych. Niemniej jednak bez posłuszeństwa tychże podwładnych żadna władza nie będzie skuteczna. O tym, czy pracownicy będą nam posłuszni, prawdopodobnie zadecyduje nasza pozycja w strukturze firmy, znaczenie odegrają również nasze kompetencje, charakter. By dokładniej zrozumieć proces wywierania wpływu, powinniśmy poznać jego bazę – źródła władzy.

Źródłami władzy nazywać będziemy podstawy, na których opiera się potencjalny wpływ. Będą to czynniki, które umożliwiają osobie bądź też pewnej grupie oddziaływać na innych, poprzez zmianę postaw i zachowań, osiągając przyjęte *a priori* rezultaty (Mironski, 2000).

Autorami najbardziej popularnej klasyfikacji w tej dziedzinie są J. R. P. French i B. H. Raven (Stoner, 2001, s. 336), wyróżnili oni pięć typów władzy, które w późniejszym czasie poszerzone przez B. Ravena stają się bazą do powstania Interakcyjnego Modelu Wpływu tegoż badacza. Wzbogacając wcześniejszą typologię o własne spostrzeżenia i badania, B. Raven w rezultacie wyodrębnił 11 podstaw władzy, z których może korzystać przełożony, chcąc wyegzekwować od podwładnego realizację zadania (Łoboda-Świątczak, 2007): władza autorytetu, władza wzajemności, władza sprawiedliwości, władza uzależnienia, nagroda bezosobowa, nagroda osobowa, przymus bezosobowy, przymus osobowy, władza więzi, władza znawstwa, władza informacji. Powinniśmy zadać sobie pytanie, jak się mają owe strategie do stylu, który występuje w niniejszym artykule?

Pojęcie „styl” popularnie rozumiane jest jako sposób – sposób pracy, postępowania, jako określone metody czy też forma wykonania jakiejś czynności. Tutaj pojęcie to będzie odnosić się do ogólnego modelu oddziaływania na podwładnych, natomiast przez „strategię” rozumieć będziemy poszczególne metody wpływu, komponenty „stylu kierowania”. Innymi słowy – styl jednostki to charakterystyczny dla niej repertuar strategii – strategii sprawowania władzy (Zaleski, 1996).

## CEL BADAŃ WŁASNYCH

Powyższe wprowadzenie zmusza nas do konkluzji, że trudno jest zatem uznać płeć biologiczną za decydującą o wyborze strategii wywierania wpływu na podwładnych. Wynika to z faktu zajmowania przez kobiety równie często stanowisk kierowniczych, jak i przez mężczyzn. Niemniej jednak często słyszy się o różnych sposobach kierowania zespołem podwładnych, podobnych do siebie i wykorzystywanych równie często, niezależnie od płci biologicznej. Wysoce prawdopodobne staje się zatem twierdzenie, że różnice te mogą być spowodowane płcią psychologiczną przełożonych. Tym bardziej, że wyniki badań empirycznych wskazują na duży wpływ płci psychologicznej na funkcjonowanie jednostki (Lipińska-Grobelny, 2007). I tak na przykład: charakterystyczne dla osób androgynicznych są doskonałe zdolności przystosowawcze, u podstaw których leży duża płynność zachowań i sensytywność wobec wymagań zewnętrznych. Osiągają oni również najwyższe wyniki w skali pewności siebie, intelektualizmu i poczucia wyższości społecznej (Heilburn, Ling Hang; za: Strykowska, 1991). Aż wreszcie wyniki badań, o których pisze M. Strykowska (1991), świadczą o tym, że stanowiska kierownicze znacznie częściej zajmują osoby o typie męskim i androgynicznym. Tak więc, czy możliwe jest wyróżnienie odpowiednich stylów kierowania charakterystycznych dla danych płci psychologicznych?

Zwróćmy także uwagę na rolę rodziców w rozwoju dziecka, które od najmłodszych lat czerpie od nich wzorce – także wzorce męskości i kobiecości. Zastanawiające jest zatem jak bardzo istotnym w kształtowaniu tożsamości płciowej jest proces internalizacji wzorów zachowań rodziców. W związku z tym, czy możemy mówić o pewnych postawach rodziców sprzyjających rozwojowi konkretnej formy płci psychologicznej i tym samym mówić o wpływie na relacje interpersonalne w miejscu pracy?

Prócz internalizacji zachowań męskich i kobiecych w dzieciństwie, pod wpływem rodziców i ich zachowania, wykształcamy w sobie także pewien sposób funkcjonowania w relacjach międzyludzkich (Płopa, 2008). To, czy w kontaktach z innymi jesteśmy śmiali, otwarci czy też wycofani jest uwarunkowane już od najmłodszych lat. Możemy przypuszczać, że nasza obawa przed nawiązaniem głębszej relacji interpersonalnej wynikać będzie np. z nadmiernej ochrony naszych rodziców, ale także może być spowodowana odtrąceniem ze strony matki bądź ojca i obawą przed kolejnym nieprzyjemnym uczuciem (Płopa, 2008). Skoro postawy rodziców odgrywają znaczącą rolę w naszym życiu codziennym, to być może będą także wpływać na interakcje z podwładnymi, wybór strategii kierowania ludźmi w pracy i odwoływania się do konkretnych sposobów sprawowania władzy?

Reasumując – problem badawczy dotyczyć będzie zależności między płcią psychologiczną a stosowanymi strategiami wywierania wpływu w relacji kierownik–podwładny w sytuacji pracy. Poszukiwane będą także odpowiedzi na pytania:

1. Czy występuje zależność między stylem kierowania podwładnymi a postawami prezentowanymi przez rodziców?

2. Czy możemy mówić o różnicującym wpływie interakcji płci psychologicznej i postaw rodziców na preferowany styl kierowania?

Możliwość antycypacji metod wykorzystywanych przez kierowników daje szansę wyboru najefektywniejszego dla organizacji. Dodatkowo przewidywanie rezultatów postaw rodziców pozwoliłoby na poszerzenie obszaru zainteresowań i „nowe gałęzie” psychologii wychowania. Niewielka ilość publikacji tego typu badań pozwala na wniosek, że niewątpliwie istnieje potrzeba realizacji analiz obejmujących powyższą tematykę.

## METODA BADAŃ

### Osoby badane

W badaniu dobrowolnie uczestniczyło 122 przełożonych – przedstawicieli administracji publicznej z południowej Polski. W „twardych” strukturach, o silnej hierarchii, tendencja w wykorzystywaniu władzy jest łatwiejsza do rozpoznania – funkcjonują jasne reguły – „kto komu podlega”. W grupie także nie zaobserwowano tendencji do korzystania z kursów rozwijających umiejętności kierowania, dlatego też została ona wybrana celowo – z założeniem, że poszczególne jednostki będą posługiwać się częściej nieświadomie stylem kierowania, bardziej uwarunkowanym przez płć psychologiczną i postawy rodziców, co wpłynąć może na rzetelność badań.

Grupę badaną tworzyło 62 mężczyzn i 60 kobiet, a średnia ich wieku wynosiła 44 lata, przy czym najmłodszy kierownik miał 25 lat, najstarszy 65 lat. Płć psychologiczna grupy to głównie androgynia (54 osoby) i męskość (48 osób). Osoby te zajmowały stanowiska na różnych szczeblach kierowania – najliczniejszą grupę tworzyli kierownicy pierwszej linii – 59 osób, następnie kierownicy średniego szczebla – 40 osób, najmniej było kierowników naczelnych – 23. Stylem dominującym wśród pracowników był styl demokratyczny (ponad połowa osób badanych bez względu na płć biologiczną). Staż pracy na danym stanowisku wahał się od 1 roku do 33 lat.

### Zastosowane techniki badania

Badanie przeprowadzono indywidualnie, bez ograniczeń czasowych. Każdy z uczestników otrzymał ten sam zestaw testów:

- 1) Inwentarz Płci Psychologicznej,

- 2) Inwentarz Wpływu Społecznego B. Ravena,
- 3) Kwestionariusz Retrospektywnej Oceny Postaw Rodziców – wersja dla Ojca i Matki,

4) Ankieta – zawierająca pytania dotyczące danych socjodemograficznych.

By określić płęć psychologiczną badanych, wykorzystany został Inwentarz Płci Psychologicznej (IPP) autorstwa Alicji Kuczyńskiej. Narzędzie to bazuje na założeniach teoretycznych zaproponowanych przez S. L. Bem, autorkę teorii schematu płci (Gender Schema Theory). Inwentarz to 35 pozycji, z których 15 wyraża kulturowy stereotyp kobiecości, natomiast kolejne 15 – męskości, tworząc tym samym wymiary – Kobiecość, Męskość. Pozostałe pięć pozycji to cechy neutralne, sformułowania buforowe, które w takim samym stopniu przypisywane są zarówno kobietom, jak i mężczyznom. Analiza rzetelności wynosi dla skali Męskości  $r_{tt} = 0,7834$ , przy błędie pomiaru równym 3,75, a dla skali Kobiecości  $r_{tt} = 0,7856$  i błędie pomiaru 3,36, tym samym będąc zadowolającą (Kuczyńska, 1992). By ocenić trafność teoretyczną, A. Kuczyńska porównała wyniki badań przeprowadzonych za pomocą Inwentarza wśród osób transseksualnych z rezultatami uzyskanymi przez studentów. Założyła bowiem, że wyniki będą w obu grupach podobne. Analiza statystyczna tych badań potwierdziła trafność teoretyczną Inwentarza (Kuczyńska, 1992).

Postawy rodziców badano za pomocą Kwestionariusza Retrospektywnej Oceny Postaw Rodziców autorstwa M. Plopy. Narzędzie to zbudowane jest z dwóch wersji, które służą do oceny osobno postaw matki, jak i ojca. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto podział wyników przeliczonych pod względem mediany – 5 sten dla wszystkich skal. Tak obliczone wyniki interpretujemy jako stopień nasilenia danej postawy:

- postawa Akceptacja – Odrzucenie (wyniki powyżej 5 stena wskazują na bliski uczuciowy kontakt, natomiast poniżej i równe 5 stenowi – brak akceptacji dziecka przez rodzica),
- postawa Autonomii (wyniki powyżej 5 stena świadczą o rozumieniu potrzeby niezależności dziecka, poniżej i równe 5 – brak autonomii),
- postawa Ochraniająca (wyniki poniżej i równe 5 stenowi – postawa właściwa, powyżej 5 stena – nadmiernie ochraniająca),
- postawa Wymagająca (wyniki poniżej i równe 5 stenowi – postawa właściwa, powyżej 5 stena – nazbyt wymagająca),
- postawa Niekonsekwentna (wyniki wysokie w tej skali, powyżej 5 stena odpowiadają postawie niewłaściwej, wyniki poniżej i równe 5 stenowi sygnalizują postawę pożądaną).

Przeprowadzone przez M. Plopę badania wykazują wysoką zgodność wewnętrzną wszystkich pięciu pozycji, natomiast trafność zmierzono za pomocą trafności kryterialnej, gdzie m. in. uwzględniono choroby somatyczne, staż małżeński, style radzenia sobie ze stresem. M. Plopa zbadał także korelacje z NEO-FFI. Przeprowadzone analizy wykazały zadowolającą trafność i spójność psychometryczną Kwestionariusza (Plopa, 2008).

By określić preferowany przez przełożonych sposób stosowania władzy, wykorzystany został niepublikowany Inwentarz Wpływu Społecznego B. H. Ravena w adaptacji Z. Zaleskiego. Składa się on z 11 skal odpowiednich dla 11 strategii wpływania na podwładnego, wyróżnionych przez Ravena. Na Inwentarz składa się 66 stwierdzeń, z których każde 6 itemów określa jedną strategię. Osoba badana ma za zadanie określić powód wykonania przez podwładnego polecenia, które uprzednio wzbudzało w nim opór. Każdy powód wykonania przez pracownika polecenia, przełożony ocenia na 7-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza: „zdecydowanie nie jest przyczyną, dla której się zgodził”, a 7 – „zdecydowanie jest przyczyną, dla której się zgodził”. Im wyższy wynik w skali, tym nasilenie danej strategii jest większe. E. Łoboda-Świątczak (2007) dokonała pomiaru jego zgodności wewnętrznej i wiarygodności. Alfa Cronbacha (wskaźnik spójności) dla poszczególnych strategii osiąga wyniki w przedziale 0,83 – 0,87, przy czym dla całego Inwentarza alfa = 0,85 i uznajemy go za wystarczający. Wiarygodność kwestionariusza także została uznana za zadowalającą na podstawie uzyskanych współczynników dla każdej strategii. Tym razem posłużono się metodą *r*-Pearsona, a uzyskane wyniki mieszczą się w przedziale 0,73–0,87 i są akceptowalne.

## WYNIKI

Zebrane, przy użyciu wyżej opisanych narzędzi, dane zostały opracowane w programie SPSS – wersja 14,0. W celu samodzielnego wyodrębnienia stylów kierowania, bazując na teorii B. H. Ravena posłużono się eksploracyjną analizą czynnikową. W dalszej kolejności, by odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, zastosowano dwuczynnikową analizę wariancji, która prócz wykazania zależności pomiędzy płcią psychologiczną, postawami rodziców a stylem kierowania zweryfikuje także ich interakcję i wpływ na zmienną zależną.

W procesie rozpoznawania stylów kierowania oparto się na typologii podstaw władzy proponowanej przez B. Ravena (1992). Przypomnieć należy, że według tej koncepcji jest 11 podstaw władzy, do których przełożony może odwołać się w celu wywarcia wpływu na podwładnych. W celu identyfikacji strategii władzy wykorzystywanych przez kierowników, pracujących w administracji państwowej, posłużono się Inwentarzem Wpływu Społecznego B. Ravena w adaptacji Z. Zaleskiego. Przyjęto, zgodnie z poglądami E. Łobody-Świątczaki i Z. Zaleskiego (2001), że wspomniane podstawy władzy łączyć się będą w bardziej ogólne modele wywierania wpływu – kompilacje poszczególnych strategii. W celu weryfikacji zmniejszenia liczby czynników przeprowadzono analizę czynnikową, która wyodrębniła trzy style władzy. Oto wyniki.

W badaniach przyjęto kryterium Kaisera, które wskazuje na taką liczbę czynników, dla ilu wartość własna przekroczy jedynekę. Z tab. 1 wynika, że

zostały wyodrębnione trzy czynniki (składowe). Wszystkie czynniki wyjaśniają łącznie ok. 75% wariacji wyników.

Tabela 1

Wartości własne czynników oraz procent wariacji wyjaśnianej po wyodrębnieniu.

Składowa	Wartości własne		
	ogółem	% wariacja	% skumulowany
<b>1</b>	<b>4,55</b>	<b>41,38</b>	<b>41,38</b>
<b>2</b>	<b>2,44</b>	<b>22,20</b>	<b>63,59</b>
<b>3</b>	<b>1,25</b>	<b>11,34</b>	<b>74,92</b>
4	,78	7,06	81,98
5	,61	5,57	87,55
6	,43	3,95	91,50
7	,29	2,66	94,16
8	,18	1,67	95,83
9	,17	1,56	97,40
10	,16	1,51	98,91
11	,12	1,09	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Po wykonaniu analizy z rotacją ortogonalną czynników metodą Varimax (tab. 2) stwierdzono, że pierwszy czynnik silnie „ładują” skale: przymus bezosobowy (0,84), nagroda bezosobowa (0,76), władza autorytetu (0,74) oraz przymus osobowy (0,59) i nagroda osobowa (0,58), które najsilniej korelują właśnie z tym czynnikiem. Drugi czynnik tworzą pozycje: władza uzależnienia (0,88), władza wzajemności (0,79) i władza sprawiedliwości (0,73). Ostatni z trzech czynników składa się z: władzy więzi (0,89), władzy znawstwa (0,85) oraz władzy informacji (0,82).

Tabela 2

Macierz rotowanych składowych dla trzech czynników

Wyszczególnienie	Składowa		
	1	2	3
1	2	3	4
przymus bezosobowy	<b>,84</b>	,14	-,27
nagroda bezosobowa	<b>,76</b>	,29	
w. autorytetu	<b>,74</b>		,10
przymus osobowy	<b>,59</b>	,52	
nagroda osobowa	<b>,58</b>	,54	,40

Tabela 2 (cd.)

1	2	3	4
w. uzależnienia		<b>,88</b>	
w. wzajemności	,40	<b>,79</b>	
w. sprawiedliwości	,49	<b>,73</b>	
w. więzi		,20	<b>,89</b>
w. znawstwa	,21	-,23	<b>,85</b>
w. informacji	-,22	-,11	<b>,82</b>

Źródło: opracowanie własne.

Interpretując czynniki w kategoriach psychologicznych, można stwierdzić, że pierwszy czynnik określa twardy styl kierowania, oparty na karach, nagrodach oraz władzy wynikającej z pozycji przełożonego i jego formalnych uprawnień, dlatego też autorka nazwała go **STYLEM DYREKTYWNYM**. Drugi czynnik bazuje na strategiach uzależnienia, wzajemności i sprawiedliwości, które charakteryzują się niebezpośrednim naciskiem. Metody stosowane przez przełożonego sprawiają wrażenie psychomanipulacji, co także możemy zaliczyć do strategii „twardych”. Odwoływanie się do ego podwładnego, jego poczucia własnej wartości, odpowiedzialności to jedne z cech charakterystycznych właśnie dla tego typu przełożonych, stąd też nazywano go **STYLEM FORTELOWYM**. Ostatni czynnik i jego składowe pokrywają się z wyróżnionym przez E. Łobodę-Świątczak (2007) stylem kooperacyjnym, najbliższym przywództwu i współpracy. Wpływ realizowany jest bez przymusu, a podporządkowanie pracowników wynika z ich silnej identyfikacji z przełożonym oraz uznania jego władzy eksperckiej oraz akceptacji przedstawianych argumentów. Stanowi on najbardziej „ludzki” wzorzec relacji z podwładnymi, stąd jego nazewnictwo w niniejszej pracy – **STYL DEMOKRATYCZNY** (tab. 3).

Tabela 3

Style kierowania i strategie władzy wyróżnione przez autorkę

Styl kierowania	Strategia władzy
Demokratyczny	Władza więzi, informacji i znawstwa
Fortelowy	Władza wzajemności, uzależnienia, sprawiedliwości,
Dyrektywny	Władza autorytetu, nagroda bezosobowa, przymus bezosobowy, nagroda osobowa, przymus osobowy

Źródło: opracowanie własne.



Należy pamiętać, że opisane powyżej modele wpływu oraz próby ich nazewnictwa nie są swoistego rodzaju próbą ich jednoznacznego wartościowania przez wzgląd na efektywność kierowania. Kluczową sprawą jest odnalezienie odpowiednich proporcji korzystania z posiadanej władzy w zależności od kontekstu i odbiorców realizowanego wpływu.

Poszukując odpowiedzi na postawione pytania badawcze, zastosowano dwuczynnikową analizę wariancji UNIANOVA. Zastosowanie dwuczynnikowej analizy wariancji miało na celu zidentyfikowanie związku płci psychologicznej, postaw matki i ojca z częstością stosowania określonych stylów kierowania, a także zbadania interakcji pomiędzy gender a postawami i ich wpływu na wykorzystywane strategie kierowania. Dodatkowo zastosowane zostały testy efektów prostych, które pozwoliły na określenie, na czym polega efekt interakcji, określony jako istotny.

Poniżej zostały zamieszczone i zinterpretowane obliczenia wskazujące na istotne zależności, pozostałe – nieuwzględnione, należy traktować, zgodnie z wynikami statystycznymi, jako nieistotne.

Powyższe wyniki wskazują na istotne statystycznie na poziomie  $p < 0,05$  następujące efekty:

- efekt interakcji płci psychologicznej i ochraniającej postawy matki dla demokratycznego stylu kierowania –  $F(3, 70) = 3,39; p = 0,02$  (tab. 4).
- efekt główny postawy niekonsekwencji ojca dla dyrektywnego stylu kierowania –  $F(1, 23) = 5,60; p = 0,03$  (tab. 5).
- efekt główny postawy ochrony ze strony matki dla dyrektywnego stylu kierowania –  $F(1, 23) = 4,96; p = 0,04$  (tab. 5).

Tabela 4

Statystyki F dla efektów głównych i efektu interakcji w dwuczynnikowej analizie wariancji dla **stylu demokratycznego**, płci psychologicznej i ochraniającej postawy matki.

Zmienna zależna: **styl demokratyczny**

Źródło zmienności	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Płeć psychologiczna	3	23,496	1,04	,38
Ochranianie matka	1	,693	,031	,861
Ochranianie matka * płeć psychologiczna	3	76,233	3,387	,023
Błąd	70	22,51		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5

Statystyki F dla efektów głównych i efektu interakcji w dwuczynnikowej analizie wariancji dla **stylu dyrektywnego**, płci psychologicznej, niekonsekwentnej postawy ojca oraz ochraniającej postawy matki

### Testy efektów międzyobiektywnych

Zmienna zależna: **styl dyrektywny**

Źródło zmienności	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Płeć psychologiczna	3	22,56	1,84	,16
Niekonsekwencja ojciec	1	68,53	5,60	,03
Płeć psychologiczna i niekonsekwencja ojca	1	3,63	,29	,59
Błąd	23	12,23		
Płeć psychologiczna	3	21,387	1,709	,193
ochranianie matka	1	62,12	4,96	,04
Płeć psychologiczna i ochranianie matka	1	,02	,00	,97
Błąd	23	12,23		

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ zarówno postawa niekonsekwencji ojca, jak i ochrony ze strony matki mierzone były na dwóch poziomach – postawa właściwa, niewłaściwa – możemy wnioskować następująco.

Osoby wychowywane przez ojca prezentującego niewłaściwą niekonsekwentną postawę, charakteryzującego się labilnością w zachowaniach częściej stosują dyrektywne style wpływania na podwładnych niż osoby wychowywane przez konsekwentnych ojców.

Kierownicy, wychowywani przez matkę prezentującą niewłaściwą postawę ochraniającą, częściej stosują dyrektywny styl wpływania na podwładnych niż osoby wychowywane przez matki prezentujące postawę właściwą.

Do interpretacji efektu interakcji, zaobserwowanego w stylu demokratycznym posłużono się testem efektów prostych, porównującym poszczególne pary średnich. By zminimalizować niebezpieczeństwo otrzymania przypadkowo istotnych różnic, wykorzystano korektę przedziału ufności Bonferroniego. Najwyższe średnie w częstości stosowania stylu demokratycznego występują

w grupie osób o androgynicznej płci psychologicznej ( $M = 30,72$ ), najniższe natomiast wśród kierowników o kobiecej gender ( $M = 23$ ), których matki w obu przypadkach prezentowały właściwe postawy ochraniające. Dla kierowników androgynicznych, których matki prezentowały postawy właściwe, różnica w stosowaniu stylu demokratycznego pomiędzy kierownikami typowo kobiecymi wynosi 7,16 i jest istotna statystycznie  $p < 0,05$ . Wśród pozostałych grup nie występują istotne różnice. Warto także podkreślić wyniki porównań osób z różną płcią psychologiczną na poszczególnych poziomach postawy ochraniającej ich matek. U osób androgynicznych różnica w stosowaniu stylu demokratycznego pomiędzy osobami, których matki prezentowały właściwe i niewłaściwe postawy ochraniające, wynosi 4,66 i jest istotna statystycznie,  $p < 0,05$ . Pozostałe wyniki nie są istotne statystycznie.

Badania nie wykazały istotnych zależności między poszczególnymi typami płci psychologicznej a częstością stosowania określonego stylu kierowania.

## DYSKUSJA

Dotychczasowe badania poszukiwały jedynie korelacji pomiędzy płcią biologiczną a preferowaną przez przełożonych strategią wpływu, prezentując różne poglądy – często wzajemnie się wykluczające. Zapomniano również o wpływie rodziców – ich metod wychowania oraz konsekwencji w naszym życiu dorosłym.

Wyniki badań, o których pisze M. S t r y k o w s k a (1991), zwracają uwagę na to, że stanowiska kierownicze znacznie częściej zajmują osoby o typie męskim i androgynicznym, co znalazło także odzwierciedlenie w charakterystyce tejże grupy osób badanych. Gender (płcią psychologiczną) dominującą w grupie była androgynia i męskość, przez co stawała się ona bardziej jednorodna, co także mogło mieć wpływ na otrzymane wyniki.

Zapewne istnieje bardzo dużo zmiennych, które miały wpływ na rezultaty przeprowadzonych badań. Prawdopodobnie jednym z takich czynników jest długość pracy na stanowisku kierowniczym, a to z pewnością wpływa na nabywanie pewnych przyzwyczajzeń związanych z wywieraniem wpływu na podwładnych. Dane, którymi dysponowałam, nie mogły zostać uwzględnione w analizie statystycznej z powodu zbyt dużego zróżnicowania – staż wahał się w przedziale od 1 roku do 33 lat. Przeprowadzone analizy korelacji pomiędzy wiekiem i stażem pełnienia funkcji a preferowanym stylem kierowania nie wykazały istotnych statystycznie związków. Być może tak duża rozbieżność danych zaburzyła uzyskane wyniki, które w konsekwencji stały się niewiarygodne.

Zwróćmy także uwagę na wiek badanych, którego średnia osiągnęła 44 lata. Być może ocena naszych rodziców w tym wieku jest już bardziej wyidealiz-

zowana, sami jesteśmy rodzicami, a więc pamiętamy i utrwalamy jedynie te cechy, które jako „pozytywne” zostały „zapożyczone” z naszego domu. Śmiem twierdzić, że z wiekiem nasze mechanizmy obronne wypierają z naszej świadomości te negatywne wspomnienia, modyfikując i utrwalając tylko te dobre. By wyniki były bardziej rzetelne, być może należałoby przebadać młodszych kierowników, jednocześnie poddając analizie ich rodziców i przeprowadzając wywiady. Jest to holistyczne podejście do problemu, wymagające dużego poświęcenia, czasu i chętnych do współpracy osób.

Uzyskane wyniki jedynie „naświetliły” w pewien sposób trend i zależności pomiędzy postawami, gender a stylem kierowania. Nie pozwalają „spocząć na laurach” i zmuszają do zadania kolejnych nurtujących nas pytań. Dlaczego androgynia i właściwa postawa ochraniająca ze strony matki koreluje ze stylem demokratycznym? Być może właśnie ten, większy wachlarz predyspozycji, posiadanie cech zarówno męskich, jak i żeńskich, umiejętność szybkiego dopasowania się do sytuacji, właściwa osobom androgynicznym, „wzmocniona” dodatkowo postawą akceptacji, poszanowania drugiego człowieka, jego praw i prywatności ze strony matki sprzyjają częstszemu stosowaniu stylu demokratycznego – uznanego za styl kooperatywny, uwzględniający opinię podwładnego.

Styl dyrektywny kojarzony jest z apodyktycznością, nadmierną chęcią kontroli, egzekwowaniem posłuszeństwa i koreluje z niekonsekwentną postawą ojca. Prawdopodobnie wynika to z tego, że w dzieciństwie labilność i trudność w przewidywaniu zachowań ojca, sposobów karania nas i pewne poczucie bezsilności wobec tego wykształciło w nas – dorosłych – nadmierną chęć kontroli wszystkiego i wszystkich. „Będę liczył jedynie na siebie, bo wiem, czego mogę się po sobie spodziewać”. Brak konsekwencji ze strony ojca może również warunkować brak poczucia własnej wartości, brak otwartości emocjonalnej i trudności w komunikacji (Ziemska, 1973). Styl dyrektywny także będzie częściej stosowany wśród kierowników wychowywanych przez nadmiernie chroniące matki. Matka w trosce o pozorne dobro dziecka, sformułowanie „pozorne” występuje nie bez przyczyny, ponieważ wszelkie działania podejmuje w przekonaniu, że są one słuszne i korzystne dla jej dziecka, wyręcza je, żąda wyjaśnień, ogranicza, by uchronić przed tym, co złe. Tak wychowane dziecko w przyszłości prezentuje bardzo roszczeniowe i wymagające nastawienie (Ziemska, 1989). Podobnie może być w relacji kierownik–podwładny – próba „uchronienia pracownika” zmienia się w obsesyjną kontrolę. Być może posiadanie władzy, chęć dyktatura wiąże się z tym, że ktoś czuje się słabszy. Chęć nadmiernej kontroli, apodyktyczność wiąże się z poczuciem zagrożenia. Prawdopodobnie to poczucie zagrożenia odnosić się będzie w tym przypadku do własnego ego...

Dlatego też, niewątpliwie, istnieje potrzeba przeprowadzenia kolejnych badań dotyczących tej tematyki, być może z wykorzystaniem innych narzędzi badawczych. Możliwość przewidywania zachowań kierownika i ich uwarunko-

wań umożliwiłyby dobór najefektywniejszego dla danej firmy. Skuteczny, świadomy kierownik to lepsze wyniki podwładnych. Skuteczny, świadomy kierownik to silna pozycja i konkurencyjność firmy na rynku ekonomicznym.

## BIBLIOGRAFIA

- Bem S. L. (2000), *Męskość – kobiecość o różnicach wynikających z płci*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Harwas-Napierała B., Trempała J. (2006), *Psychologia rozwoju człowieka – część 3*, PWN, Warszawa.
- Koslowsky M., Raven B. H., Schwarzwald J. (2006), *Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence*, „Journal of Applied Social Psychology”, **28**(4), 307–332.
- Kuczyńska A. (1992), *Inwentarz do oceny płci psychologicznej*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa.
- Lipińska-Grobelny A. (2007), *Podmiotowe uwarunkowania męskości, kobiecości i androgynii*, „Acta Universitatis Lodzensis”, Folia Psychologica 11, 3–18.
- Łoboda-Świątczak E. (2007), *Klimat organizacyjny jako wyznacznik stylu sprawowania władzy w układzie przełożony – podwładny*, [w:] *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, red. A. Lipińska-Grobelny, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Łoboda-Świątczak E., Zaleski Z. (2001), *Osobowościowe wyznaczniki stylu sprawowania władzy w relacji z podwładnymi. Empiryczne badania menedżerów*, [w:] *Sukces w zarządzaniu*, red. T. Listwan, St. Witkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Miluska J. (1996), *Tożsamość kobiet i mężczyzn w cyklu życia*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Miróński J. (2000), *Władza i polityka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie przez wpływ*, Diffin, Warszawa.
- Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- Płopa M. (2008), *Więzi w małżeństwie i rodzinie*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, wydanie poprawione, Kraków.
- Raven B. H. (1992), *A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. French, Raven thirty years later*, „Journal of Social Behavior and Personality”, **7**, 217–244.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch. (1996), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stoner J. A. (2001),
- Strykowska M. (1991), *Tożsamość płciowa kobiet a ich funkcjonowanie zawodowe*, „Przegląd Psychologiczny”, **1**, 123–137.
- Świstak-Fus M. (2005), *Modele kobiecości i męskości w Polsce*, „Kultura Współczesna”, **3**, 130–151.
- Webber R. A. (1996), *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zaleski Z. (1996), *Niepewność o własną przyszłość a strategie władzy w układzie przełożony – podwładny*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S. Witkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 37–48.
- Ziemska M. (1973), *Postawy rodzicielskie*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Ziemska M. (1989), *Rodzina a osobowość*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.

JOANNA TYLKA

**PARENTAL ATTITUDES, GENDER AND STYLES  
OF PEOPLE MANAGEMENT**

The article is concerned with the subject of gender, parental attitudes and styles of people management. Theoretical grounds of the article refer to Gender Schema Theory worked out by S. L. Bem, Power/Interaction Model of Interpersonal Influence by B. Raven and Parental Attitudes Theory by M. Plopa. In the researches participated 122 executives (60 woman, 62 man) from southern Poland. The author used „Sex Role Inventory” A. Kuczyńskiej (IPP), Raven Interpersonal Influence Inventory, adapted by Z. Zaleski and Parental Attitude Scale of Plopa (KPR-Roc). There were found statistically significant associations between the paternal liability upbringing, overprotective maternal attitudes and directive style. Also was observed correlation between androgynous, mothers’ reasonable protection and democratic leadership style.

**Keywords:** gender, styles of people management, leadership, maternal behaviour, parental behaviour