



„Wychowanie w Rodzinie” t. XX (1/2019)

nadesłany: 2.10.2018 r. – przyjęty: 16.10.2018 r.

Anna JURCZAK*

Relacje między stylem wychowania w rodzinie a stylem zarządzania w firmie

Similarities between parenting style in the family and modern
management styles in the business sector

Streszczenie

Cel: Niniejszy artykuł podejmuje tematykę podobieństw w stylach zarządzania (zdefiniowanych przez D. Golemana) oraz wychowania (według myśli klasycznej) ze szczególnym uwzględnieniem postaw i metod przyjmowanych przez osoby decyzyjne w zależności od ich cech charakteru bądź oczekiwanych rezultatów.

Metody: Artykuł został napisany na podstawie analizy tekstów.

Rezultaty: Artykuł opisuje relacje panujące między poszczególnymi stylami wychowania (autokratycznym, liberalnym, demokratycznym, niekonsekwentnym) a stylami zarządzania (przymusowym, partnerskim, demokratycznym, autorytarnym, ustawowym/procesowym, rolą przywódcy, rolą opiekuna, coachingiem).

Wnioski: Wychowanie uwzględniające postawy rodziców bądź opiekunów względem dziecka znajdują odzwierciedlenie w relacji panującej między pracownikiem a pracodawcą, zarówno w dużych, jak i małych firmach. Artykuł ukazuje podobieństwo strategii oraz metod oddziaływania na jednostki.

Słowa kluczowe: style wychowania, style zarządzania, rodzina, kierownik

* e-mail: anna.aleksandra.jurczak@gmail.com

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, ul. Prof. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska. ORCID: 0000-0002-8291-293X.

Abstract

Aim: The article is focused on analysis of similarities in management styles (defined by D. Goleman) and upbringing styles (according to classical thought), with particular emphasis on attitudes and methods adopted by decision-makers, depending on their character traits or the expected results.

Methods: The article was written based on the text analysis.

Results: The article describes relationship between individual parenting, upbringing styles (autocratic style, liberal style, democratic style, inconsistent style) and management styles (forced style, partner style, democratic style, authoritarian style, statutory/process style, leadership role, guardian role, coaching).

Conclusions: Upbringing, which is considering the attitude of parents towards the children is reflected in the relationship between the employee and employers in both large and small companies. The article presents and summarizes similarity of strategies and methods of influencing individuals.

Keywords: styles of upbringing, management styles, family, manager

*Jeżeli jestem, ponieważ jestem sobą i ty jesteś,
Ponieważ jesteś tobą, to ja jestem i ty jesteś.
Ale jeżeli jestem, ponieważ ty jesteś tobą, a ty jesteś,
Ponieważ ja jestem sobą, to nie ma ani mnie, ani ciebie.*
Rabbi Mendel

Wstęp

Obecnie coraz częściej możemy zauważyć przenikanie się ze sobą dwóch sfer, które co do zasady powinny być wobec siebie odrębne – rodziny oraz pracy. Równowaga panująca pomiędzy nimi jest w życiu codziennym coraz trudniejsza do zachowania ze względu na samonapędzający się system pracy w godzinach nadliczbowych, rosnące oczekiwania pracodawców czy dynamizujący się rynek. Niesie to za sobą wiele konsekwencji, które najdotkliwiej odczuwają dzieci oraz cały system rodzinny, ponieważ coraz więcej czasu poświęcamy na pracę zawodową. Wraz ze zmieniającym się społeczeństwem transformacji ulega również sposób wypełniania roli rodzica przez osoby, które angażują się w pracę zawodową i chcą jednocześnie piąć się po szczeblach kariery.

W niniejszym artykule zostaną przytoczone klasyfikacje stylów wychowania autorstwa różnych badaczy, które następnie zostaną zestawione ze stylami zarządzania wyodrębnionymi przez Daniela Golemana. Artykuł ukazuje analogię pomiędzy rodziną i relacjami panującymi między rodzicami a dzieckiem w odniesieniu do firmy i relacji między szefem a pracownikiem.

Style wychowania w rodzinie

Rodzina stanowi podstawową komórkę posiadającą określone role i funkcje, które muszą zostać zrealizowane w ramach funkcjonowania społeczeństwa. To w niej dziecko uczy się nawiązywać pierwsze relacje interpersonalne oraz poznaje, które zachowania są społecznie aprobowane, a których należy unikać. Pierwsze normy, które dorośli przekazują dzieciom, stanowią dla nich bazę do dalszego rozwoju, a w przyszłości – krok milowy do kształtowania siebie jako odrębnej i wartościowej jednostki. Środowisko rodzinne wywiera ogromny wpływ na życie każdego człowieka, uwzględniając zarówno działania zaplanowane, jak i te spontaniczne¹.

W literaturze pojęcie stylu wychowania było i jest rozumiane na wiele sposobów. W słowniku pedagogicznym pod terminem *kierowanie wychowawcze* możemy odczytać, iż jest to „ogół czynności i dyrektyw, których głównym celem jest wywołanie u wychowanków postępowania pożądanego przez osobę kierującą”². Możemy zauważyć, że dziecko jest tutaj traktowane jak plastelina, a osoba dorosła – jak artysta bądź rzemieślnik, który ma z danego materiału stworzyć wytwór użytkowy dla społeczeństwa. Maria Przetacznik-Gierowska, ceniony psycholog rozwojowy, oraz Ziemowit Włodarski, psycholog i badacz mechanizmów uczenia się i pamięci, styl wychowania interpretują jako metody oraz sposoby oddziaływania na dziecko przez wszystkich członków rodziny³. O wyborze konkretnego stylu wychowania rodzice często decydują w sposób świadomy bądź nieświadomy, nierzadko opierając się na własnych doświadczeniach z dzieciństwa. Styl wychowania, który zostaje zastosowany w rodzinie, powinien charakteryzować się konsekwencją oraz mieć podstawy w zasadach, które dotyczą dziecka⁴. Istotne jest, aby umożliwić podopiecznemu kształtowanie swojego usposobienia do otaczającego go świata, pozostawiając mu jednocześnie przestrzeń do jego współtworzenia.

Oceniając efektywność stylów wychowania, wraz z uwzględnieniem ich skutków dla dziecka w późniejszym czasie, należy pamiętać, że każdy człowiek jest inny, a sposób zachowania dzieci, które były wychowywane w konkretnym stylu, nie zawsze będzie skutkował takim samym zachowaniem dzieci w przyszłości.

¹ A. Żurek, *Style wychowania doświadczane w dzieciństwie jako korelaty religijności osób dorosłych. Pilotażowe badania empiryczne wśród rodziców dzieci przygotowujących się do sakramentu eucharystii*, „Studia Paradyskie” 2015, t. 25, s. 230.

² W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007, s. 174.

³ M. Przetacznik-Gierowska, Z. Włodarski, *Psychologia wychowawcza*, t. 2, PWN, Warszawa 2002, s. 127.

⁴ A. Żurek, *Style wychowania...*, dz. cyt., s. 231.

Poddając analizie style wychowania, należy uwzględnić je zarówno w perspektywie ich przejawów, czyli cech oraz zachowań charakterystycznych dla rodziców, jak i efektów, pod którymi rozumiemy konsekwencje rozwojowe dla dzieci. Należy mieć na uwadze również relacyjność oraz dynamizm, który odgrywa znaczącą rolę w kształtowaniu osobowości dziecka⁵.

Na potrzeby niniejszego artykułu posłużę się rozszerzonym podziałem stylów wychowania, które zostaną pokrótce opisane, uwzględniając ich twórców.

Pierwsze badania nad stylami wychowania były prowadzone przez Kurta Lewina, Rona Lippitta oraz Roberta K. White'a w latach 40. XX wieku. Wyróżniali oni trzy podstawowe style wychowania: autokratyczny, demokratyczny oraz liberalny⁶. Wraz z upływem czasu w literaturze pojawiały się kolejne podziały, które uwzględniały coraz większą liczbę cech charakteryzujących poszczególne stany. Stylom wychowania w rodzinie często przypisuje się istotne znaczenie ze względu na fakt, iż stanowią one pochodną atmosfery życia rodzinnego. Czynniki te znajdują kolejno odzwierciedlenie w jakości funkcjonowania rodziny, która często związana jest zarówno z elementami wzmacniającymi w sposób pozytywny przebieg procesu rozwoju dziecka, jak i z tymi, które mają negatywne konsekwencje, hamując jego dynamikę i zakres⁷.

Wielość definicji stylu wychowania determinuje różnorodność typologii. Jedną z nich, zaprezentowaną przez Marię Ryś, wyróżnia następujące style: autokratyczny, demokratyczny, liberalny kochający i liberalny niekochający⁸. W stylu autokratycznym zwraca się szczególną uwagę na rodzinę, która powinna w większej mierze skupić się na wypełnianiu obowiązków niż na zaspokajaniu potrzeb członków rodziny. Rodzice autokratyczni charakteryzują się powściągliwością w okazywaniu uczuć. Drugi typ, styl demokratyczny, pomaga dorosłym w krótkim czasie osiągnąć przyjęte cele wychowawcze, szanując przy tym uczucia dziecka⁹. Młodemu człowiekowi umożliwia się tutaj wykazanie się inicjatywą oraz ciekawością poznawczą. W stylu liberalnym należy zwrócić uwagę na kochających rodziców, którzy pozwalają dziecku na spontaniczne zachowania i rzadko interweniują. Zostawiają podopiecznemu wolność w podejmowaniu decyzji, wierząc, że jego wybory będą dobre, kiedy dorośnie¹⁰. Ostatni z wyróż-

⁵ E. Wysocka, B. Ostafińska-Molik, *Zaburzenia przystosowania młodzieży a style wychowania w rodzinie*, „Pedagogika Społeczna” 2015, nr 4, s. 58.

⁶ Tamże.

⁷ A. Wąsiński, A. Górniok-Naglik, *Style wychowania w rodzinach miejskich i wiejskich. Zderzenie preferencji gimnazjalistów i ich rodziców*, „Wychowanie w Rodzinie” 2016, t. XIII, nr 1, s. 220.

⁸ A. Żurek, *Style wychowania...*, dz. cyt., s. 231.

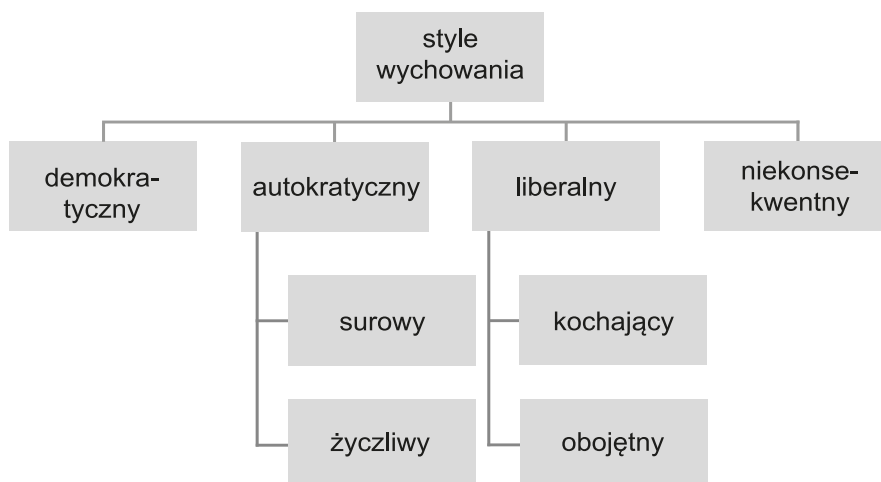
⁹ R. MacKenzie, *Kiedy pozwolić? Kiedy zabronić?*, GWP, Gdańsk 2012, s. 50.

¹⁰ M. Ryś, *Systemy rodzinne. Metody badań struktury rodziny pochodzenia i rodziny własnej*, CMPPP, Seventh Sea, Warszawa 2001, s. 18.

nionych przez Marię Rys stylów ukazuje podejście liberalne niekochające. Jest on charakterystyczny dla rodziców, którzy okazują względem dziecka obojętność. Nie ma tutaj miejsca na bliskie uczucia¹¹.

Odwołując się do klasycznego ujęcia, możemy wyróżnić trzy główne style wychowania: styl demokratyczny, autokratyczny (surowy i życzliwy) i liberalny (kochający i obojętny) oraz dodatkowo styl niekonsekwentny. Charakteryzują one zależności między poszczególnymi członkami rodziny, wzajemne oddziaływania i metody wychowawcze, które często wynikają z przekonań na temat jednostki oraz sposobów jej rozwoju¹².

Schemat 1. Rodzaje stylów wychowania w klasycznym podejściu
Scheme 1. Parenting styles types in the classic approach



Źródło: Opracowanie własne.
 Source: Developed by the author.

Styl autokratyczny najczęściej występuje w rodzinach konserwatywnych, w których autorytet ma charakter formalny i często przybiera postać autorytetu przemocy. Relacje określane są przez dystans, a co za tym idzie, są one pozbawione uczuć. Rodzice często uznają tylko swoje racje, nie tolerując sprzeciwu dziecka. Osoba będąca wychowywana przy użyciu takiego stylu żyje w ciągłym napięciu, jest zależna bądź uległa wobec rodziców. Często staje się egocentryczna. Należy zwrócić uwagę, że nie zostają tutaj spełnione podstawowe zadanie wychowania, do których należy internalizacja norm oraz zasad¹³.

¹¹ Tamże.

¹² Tamże.

¹³ M. Łobocki, *Teoria wychowania w zarysie*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2005, s. 313.

Styl liberalny opiera się na całkowitej swobodzie dziecka. Podejście takie często prowadzi do przymusu tolerancji zachowań antyspołecznych. Młody człowiek nie jest osaczony ciągłą kontrolą i opieką ze strony rodziców, ponieważ są oni bardzo ulegli w odniesieniu do niego. Często pojawia się tutaj specyfika odwrócenia ról – dziecko kieruje swoimi rodzicami, wyznaczając, na co ma ochotę w danym czasie, i egzekwując, aby to oni jemu się podporządkowali. Na bazie takiego wychowania u dziecka zostaje wykształcona wysoka samoocena, która często jest nieadekwatna do sytuacji. Styl ten z jednej strony najbardziej sprzyja swobodnej aktywności oraz spontaniczności dziecka, ale z drugiej strony w dużej mierze utrudnia mu proces przystosowania się do wymagań grupy rówieśniczej i współpracy z nią¹⁴.

Styl demokratyczny często jest uznawany za najbardziej korzystny dla dziecka. Młody człowiek traktowany jest tutaj jako członek rodziny, który stanowi autentyczny podmiot. Posiada on możliwość wypowiedzania się na tematy z nim związane. Traktowany jest jako partner relacji, ale posiada względem niej również pewne zobowiązania. Opiekunowie w tym podejściu nie stosują często kar, ale tłumaczą dzieciom swoje reakcje na pojawiające się sytuacje. Istotne jest zwrócenie uwagi, iż rodzice permanentnie dostosowują wymagania w odniesieniu do swoich dzieci, uwzględniając ich możliwości¹⁵.

Ostatni styl w klasycznym ujęciu stanowi podejście niekonsekwentne, którego podstawą jest zmienność i przypadkowość oddziaływania rodziców na dziecko. W jednej sytuacji opiekunowie nie zwracają uwagi na postępowanie potomka, w drugiej – za to samo przewinienie dostaje on surową karę. Dziecko nie posiada tutaj oparcia w opiekunach, często ma poczucie krzywdy, które może prowadzić do pojawienia się u niego postawy lękowej oraz agresji. Z biegiem czasu dziecko wykształca sobie mechanizmy odreagowania tego, co przeżywa w środku, i z czym nie może sobie poradzić. Rodzice nie stanowią tutaj autorytetu dla młodego człowieka, ponieważ do ich zachowań nie można przypisać reguł przyczynowo-skutkowych¹⁶.

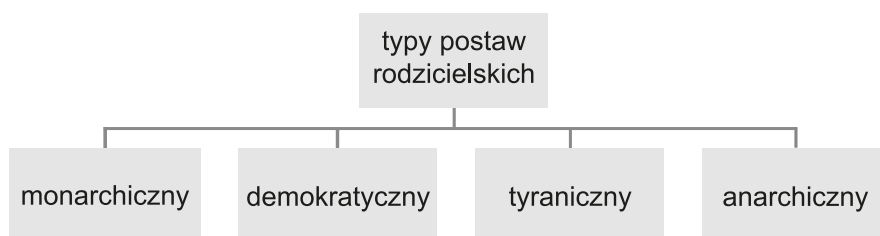
Odmienną typologię postaw rodzicielskich proponuje Juraj Makarovič¹⁷. Jego klasyfikacja opiera się na czterech typach stosunku rodzica do dziecka. Są to kolejno: typ monarchiczny, demokratyczny, tyraniczny i anarchiczny.

¹⁴ E. Wysocka, B. Ostafińska-Molik, *Zaburzenia przystosowania...*, dz. cyt., s. 60.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ M. Przetacznik-Gierowska, Z. Włodarski, *Psychologia wychowawcza*, dz. cyt., s. 445.

¹⁷ J. Makarovič, *L'education maternelle d'aujourd'hui*, [w:] A. Berge (red.), *Etre parent d'aujourd'hui*, Tuluza 1977. Za: H. Cudak, *Szkice z badań nad rodziną*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. J. Kochanowskiego, Kielce 1995, s. 92–93.

Schemat 2. Typologia postaw rodzicielskich według Juraja Makaroviča**Scheme 2. Typology of parental attitudes according to Juraj Makarovič**

Źródło: Opracowanie własne.

Source: Developed by the author.

W typie monarchicznym najważniejszy aspekt stanowi skupienie całej władzy w rękach rodziców. Jest ona prezentowana dzieciom w sposób pozytywny i możliwy przez nich do zaakceptowania. W typie demokratycznym dziecko ma możliwość brania udziału w dyskusjach rodzinnych. Istotny jest fakt, iż wraz z rosnącym wiekiem posiada ono coraz większy udział w dyskusjach. Kolejne typy: tyraniczny i anarchiczny, nie akceptują podmiotowości dziecka. W pierwszym z nich władza rodzicielska kierowana jest przeciwko dziecku, które jest zobligowane do zaakceptowania stosowanego wobec niego przymusu. Typ anarchiczny jest rezultatem rozluźnienia więzi panujących między dzieckiem a opiekunem¹⁸.

Makarovič, opisując typologię postaw rodzicielskich, wiąże je ściśle ze stylami wychowania. Podkreśla on również zależności występujące pomiędzy tymi zagadnieniami. Dominujący styl wychowania w domu rodzinnym jest zazwyczaj rozumiany jako wypadkowa sposobów i metod oddziaływania na dziecko przez rodziców, a także innych członków rodziny¹⁹.

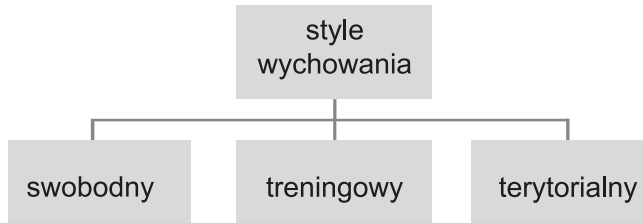
Warto przytoczyć również klasyfikację stylów wychowania, które zostały opisane przez Ryszarda Praszkiara²⁰. Zwrócił on szczególną uwagę na proces podchodzenia do wychowania dzieci z uwzględnieniem jego ciągłości, a nie traktowaniem go jako pojedynczego stanu.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ S. Kuczkowski, *Przyjacielskie spotkania wychowawcze*, Wydawnictwo Apostolstwa Modlitwy, Kraków 1991, s. 37.

²⁰ R. Praszkiar, *W głąb szczerości*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1988, s. 85–86.

Schemat 3. Klasyfikacja stylów wychowania według Ryszarda Praszki
Scheme 3. Classification of parenting styles according to Ryszard Praszki



Źródło: Opracowanie własne.

Source: Developed by the author.

W swoim podziale Praszki wyróżnił trzy style. Pierwszy z nich – styl swobodny – podkreśla, że każde dziecko jest pełnowartościową osobą, a najważniejszym aspektem są jego przeżycia. Rodzice wykazują się tutaj tolerancją wobec najmłodszych, dają im przyzwolenie na wiele zachowań. Dziecko w ten sposób może z jednej strony nauczyć się samodzielności, ale z drugiej strony mogą wystąpić u niego również trudności w akceptacji norm panujących w społeczeństwie. Taki styl wychowania niesie ze sobą duże zagrożenie stworzenia u dziecka fałszywego obrazu rzeczywistości, która następnie zostanie przez niego uwewnętrzniona (zasymilowana).

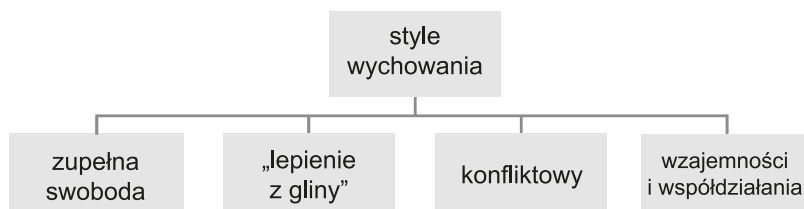
Kolejnym stylem jest styl treningowy, którego głównym zadaniem jest wypracowanie u dziecka zachowań pożądaných przez rodziców oraz likwidacja zachowań nieakceptowalnych. Opiekunowie przyjmują tutaj postawę autorytetu, któremu dziecko ma być posłuszne. Często takie wychowanie prowadzi do kształtowania u młodych osób postawy nadmiernego konformizmu oraz problemów w budowaniu relacji partnerskich.

Ostatni styl, który został wyróżniony przez Praszki, to typ terytorialny. Jego celem jest ukształtowanie osoby przez przywiązywanie dużej wagi do relacji. Zarówno rodzic, jak i dziecko, kreują swoją przestrzeń, ale muszą oni również zbudować część wspólną, która będzie dotyczyła nie tylko sfery psychicznej, lecz także fizycznej. Wejście na czyjeś terytorium jest możliwe, ale tylko po negocjacji. Wyraźnie zaznaczona jest tutaj relacja partnerska. Wykonywując taki styl wychowania, dziecko ma możliwość nauczenia się skutecznej komunikacji oraz realizowania swoich potrzeb. W przyszłości może mieć ono jednak trudności w odnalezieniu się w negocjacjach z osobami stojącymi wyżej w hierarchii, na przykład z przełożonymi w pracy.

Ostatnią koncepcją, która zostanie przytoczona w niniejszym artykule, jest klasyfikacja H. Rudolpha Schaffera. Niemiecki psycholog jednoznacznie wartościuje swój podział. Uważa on, że trzy pierwsze typy wychowania (pełna swoboda, „lepienie z gliny”, konfliktowy) stanowią zagrożenie dla naturalnego

rozwoju dziecka i jego autonomii, a tylko ostatni z nich (model wzajemności i współdziałania) może przynieść ze sobą pozytywne skutki²¹.

Schemat 4. Klasyfikacja stylów wychowania według H. Rudolpha Schaffera
Scheme 4. Classification of parenting styles according to H. Rudolph Schaffer



Źródło: Opracowanie własne.

Source: Developed by the author.

Pierwszy model skupia się na pozostawieniu dziecku pełnej swobody. Opiekunowie powinni unikać jakiegokolwiek oddziaływania i ingerencji w spontaniczny proces jego rozwoju. Ich zadaniem jest stwarzanie naturalnej atmosfery. U dziecka, które wychowuje się w takich warunkach, najczęściej pojawia się osobowość o nieograniczonej autonomii i braku wrażliwości na potrzeby innych ludzi. Prezentuje ono również duże trudności w zaakceptowaniu i stosowaniu się do panujących społecznie reguł.

Drugi model – „lepienie z gliny” – ukazuje, iż każdego młodego człowieka można ukształtować według wcześniej obmyślonego planu. Dziecko traktowane jest tutaj jako bierny odbiorca bodźców, co w późniejszym czasie może spowodować pojawienie się u niego problemów z podejmowaniem decyzji²².

Kolejny model – konfliktowy – zakłada, że dziecko od urodzenia jest podmiotem aktywnym, posiadającym chęć do działania w określonym kierunku. Relacje między opiekunem a dzieckiem mają charakter konfliktowy. To tutaj młoda istotna uczy się walczyć o swoje prawa, ale również uświadamia sobie, że otaczający go świat opiera się na rywalizacji.

Ostatni model, oceniony przez Schaffera jako rozwojowy, to działania opierające się na wzajemności i współdziałaniu. Jego głównymi założeniami jest partnerstwo w interakcjach między osobami dorosłymi a dziećmi. W związku z tym kładzie on szczególny nacisk na szanowanie drugiej osoby, uwzględnianie jego odmienności oraz zwracanie się do siebie z szacunkiem oraz szczerością.

²¹ H. R. Schaffer, *Rozwój społeczny. Dzieciństwo i młodość*, tłum. M. Białecka-Pikul, K. Sikora, Wydawnictwo UI, Kraków 2006, s. 260–262.

²² I. Obuchowska, *Rodzice i style wychowania. Część 2*, „Remedium” 2009, nr 9, s. 6–7.

Zarządzanie w organizacji

Tematyka zarządzania organizacjami jako nauka zaczęła pojawiać się w literaturze w okresie rozkwitu ery przemysłowej. Obserwatorzy, a przede wszystkim gracze rynkowi, motywowani silnymi bodźcami ekonomicznymi, kierowali swoje zainteresowania głównie w stronę ustrukturyzowanych reguł, metod oraz technik, które mogły pozytywnie wpłynąć na realizację celów przedsiębiorstw. Najczęściej należały do nich dobra materialnie i poprawa bilansu firmy, co interpretowano jako wzrost przychodów przy jednoczesnej redukcji kosztów²³. W odwołaniu do nauk pedagogicznych możemy zaobserwować, że stosowane reguły oraz metody i techniki stanowią odwzorowanie sposobów kształcenia oraz wychowania dziecka, podczas gdy zrealizowane cele przedsiębiorstw, w odwołaniu do aspektu edukacji, znajdują odzwierciedlenie w poziomie kształcenia młodego człowieka oraz w jego późniejszych osiągnięciach.

Wspomniane zadania były realizowane zwykle poprzez dążenia do zwiększenia produkcji (a co za tym idzie, również sprzedaży) lub zmniejszenia ubytków. Posiłowano się wtedy licznymi propozycjami z wachlarza tak zwanych klasycznych metod zarządzania, takich twórców, jak Henri Fayol, Henry Ford czy Karol Adamiecki, które kładły wyjątkowy nacisk na organizację procesów produkcyjnych, oszczędność i racjonalizację pracy w organizacji²⁴.

Wraz z biegiem lat i postępującym rozwojem technologicznym oraz gospodarczym, reorientacją i wzrostem rynku, ewoluowała także rola, którą miała pełnić w przedsiębiorstwie jednostka. Coraz częściej zaczęto spoglądać na ludzi jako na podmioty motywowane zróżnicowanymi bodźcami (nie tylko finansowymi), podejmującymi swoje decyzje na podstawie uproszczonego rachunku zysków i strat²⁵.

Zmiany społeczne płynące z postępującej globalizacji – silne, oddolne ruchy wspólnotowe, zanikające bariery pomiędzy krajami, ułatwiony przepływ idei i kapitału ludzkiego – dzięki nowym technologiom wymusiły na zarządcach firm zmianę klasycznego oddziaływania na pracowników. Wachlarz stosowanych metod został przez nie poszerzony o narzędzia zaczerpnięte z socjologii, psychologii, pedagogiki.

²³ A. Kozina, *Podstawy nauk o zarządzaniu*, [w:] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012, s. 13.

²⁴ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Oficyna a Walters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 90–93.

²⁵ K. Wach, *Od człowieka racjonalnego do emocjonalnego. Zmiana paradygmatu nauk ekonomicznych*, „Horyzonty Wychowania” 2010, vol. 9, nr 17, s. 96–97.

Tak samo wyglądała kwestia związana z oświatą oraz wychowaniem. Tradycyjny sposób postępowania wraz z upływem lat zastąpiono konkretnymi programami oraz zajęciami, które miały wpływać na dzieci w sposób rozwijający. Z czasem okazywało się jednak, że innowacyjne metody wcale nie przynoszą oczekiwanych efektów, a wręcz przeciwnie. Taka sytuacja miała miejsce z bardzo popularną na początku XXI wieku metodą bezstresowego wychowania, która w większości przypadków przyniosła więcej szkody niż pożytku.

Rozwinięciem powyższych analiz, popartych obserwacjami zachowań ludzi w pracy i poza nią (na przykład w rodzinie), stały się próby zdefiniowania roli przywódcy oraz skutecznego oddziaływania na pracowników. W ten sposób powstała definicja stylów wykorzystywanych przez menadżerów do zarządzania swoim zespołem.

Należy nadmienić, że pierwotne i wtórne badania w tym obszarze były obserwacjami oraz próbą nazwania istniejących zjawisk, to jest postaw oraz decyzji podejmowanych przez kierowników w ramach pełnionych funkcji. Była to próba ujęcia praktyki w teoretyczne struktury w celu stworzenie katalogu zaleceń mających pozytywnie wpłynąć na rozwój przedsiębiorstw, pracowników, a w efekcie całych gospodarek.

Warto zwrócić tutaj uwagę na podobieństwo opisywanego zjawiska tworzenia teorii zarządzania organizacją i teorii wychowania. Również w tym drugim przypadku definiowanie zjawisk powinna poprzedzać praktyka, czasem wręcz metoda prób i błędów. Dzieje się tak, ponieważ nikt nie jest w stanie dopasować teorii do dziecka; to opiekunowie muszą podążać za dzieckiem i wspierać jego rozwój, opierając się często na swojej intuicji. Jest to ważna sugestia, gdyż wskazuje na bardziej pierwotny, nabyty charakter prezentowanych postaw, nasuując skojarzenie związku funkcjonowania rodziny z komórką organizacyjną w myśl staropolskiego przysłowia „czym skorupka za młodu nasiąknie, tym na starość trąci”.

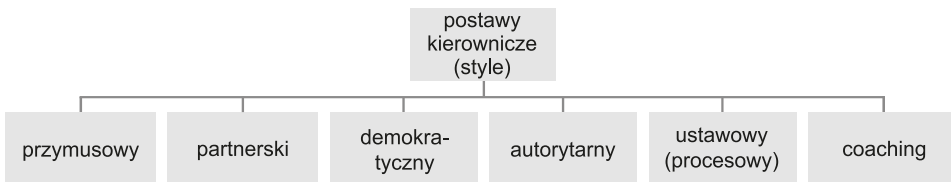
Style zarządzania w organizacji

W ramach niniejszego artykułu zostaną omówione kategoryzacje oparte w głównej mierze na humanistycznych naukach w obszarze zarządzania. Przedstawione klasyfikacje nie wyczerpują katalogu (szczególnie z perspektywy historycznej) definicji i charakterystyk, odwołują się jednak do współczesnej (XXI-wiecznej) metody stosowanej i dyskutowanej w ramach praktyki i teorii zarządzania.

Pierwszą, a jednocześnie najbardziej obecnie popularną klasyfikacją postaw kierowniczych jest propozycja Daniela Golemana. W oparciu o swoje badania wskazuje on, że menadżerowie na ogół podczas swojej codziennej pracy prezen-

tują jeden z sześciu typów zachowań. Goleman opisał te zbiory decyzji, nazywając je stylami: przymusowym, partnerskim, demokratycznym, autorytarnym, ustawowym (czasem zwanym w polskim tłumaczeniu procesowym) oraz coachingiem.

Schemat 5. Klasyfikacja postaw kierowniczych według Davida Golemana
Scheme 5. Classification of leadership styles according to David Goleman



Źródło: Opracowanie własne.

Source: Developed by the author.

Prezentując poszczególne style, należy zwrócić uwagę na najbardziej charakterystyczne dla każdego z nich cechy. Styl przymusowy (ang. *coercive style*) prezentuje grupę postaw nastawionych na skrajne podporządkowanie się zespołu jednostce – liderowi, z wytyczeniem jednego konceptu postępowania, zgodnego z wizją przywódcy. Bazując na założeniach stylu, lider wykorzystuje całą gamę zróżnicowanych zachowań, których celem jest pełna koncentracja na realizacji wizji menadżera, z zachowaniem kontroli, często poprzez osłabienie poczucia niezależności konkretnej jednostki (na przykład członka zespołu), wykluczenie samodzielności w procesie podejmowania decyzji czy innowacyjności w codziennej pracy. Styl przymusowy stosowany jest niezwykle rzadko, bywa sugerowany jedynie w sytuacjach głębokiego kryzysu oraz tylko tymczasowo, gdyż negatywnie wpływa na kulturę i środowisko organizacyjne²⁶.

Styl partnerski (ang. *affiliative style*) stanowi niemalże zaprzeczenie stylu przymusowego. Lider odznaczający się wskazaną postawą za główny cel stawia budowę przyjaznych, angażujących emocjonalnie więzi w zespole pomiędzy członkami i samym sobą. Menadżer nie rozlicza pracowników z popełnionych błędów, ale zachęca do nauki na nich, zmieniając zespół na kształt bliskiej rodziny, pełnej zaufania, sympatii oraz empatii względem siebie. Efektem stosowania tego stylu jest wzmocnienie oceny własnej wartości, pewności siebie czy podniesienie morale zespołu. Styl partnerski powinien być stosowany w sytuacjach, gdy zespół jest już ustabilizowany i płynnie radzi sobie z zadaniami, lub gdy z uwagi na zmiany organizacyjne bądź sygnały płynące z otoczenia wymagana

²⁶ D. Goleman, *Leadership That Gets Results*, „Harvard Business Review” marzec–kwiecień 2000, s. 82–83, www.kpcolorado.net/sites/default/files/2011_01_10_leadership_that_gets_results_0.pdf [dostęp: 2.10.2018].

jest bliska kooperacja pomiędzy członkami zespołu. Sam w sobie nie powinien być nadużywany, gdyż niwelując aspekt koncentracji na pracy, osłabia w dłuższej perspektywie zaangażowanie w samodoskonalenie, utrudnia korekcję zachowań niepożądanych (przez brak negatywnego *feedbacku* – sprzężenia zwrotnego)²⁷.

Styl demokratyczny (ang. *democratic style*) szeroko wykorzystuje zjawisko partycypacji pracowniczej, tak w procesie podejmowania decyzji, jak wytyczania kursu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zakłada on znaczące zaangażowanie pracowników poprzez liczne konsultacje, spotkania, wywiady i zapytania o opinie, budując tym samym poczucie własnej wartości (inaczej niż w stylu partnerskim – tu przez pryzmat pozycjonowania pracownika jako eksperta) oraz – przy odpowiedniej konstrukcji kultury organizacyjnej – generując znacznie więcej pomysłów czy idei rozwoju niż jakikolwiek inny styl. Z definicji powinno się używać go tylko w pracy z doświadczoną kadrą (której rady, sugestie, rzeczywiście mogą pozytywnie wpłynąć na wynik firmy), w sytuacjach, gdy lider nie jest pewny, która z możliwych decyzji jest najlepsza, lub gdy po konsultacji zamierza podjąć decyzję dotyczącą szerszej grupy, wypowiadając się w jej imieniu²⁸.

Styl autorytarny (ang. *authoritative style*) bardzo mocno nawiązuje do tradycji charyzmatycznych przywódców z kart historii, których wizja czy zapoczątkowana idea były w stanie poruszyć tłumy. Prezentowana postawa opiera się w głównej mierze na inicjacji zmiany organizacyjnej w obszarze nowej koncepcji, pomysłu czy planu poprzez zaangażowanie i mobilizację kapitału ludzkiego organizacji. Styl autorytarny, właściwie realizowany, zakłada wirusowy charakter i wzrost wiary w konkretną wizję (na przykład efekt finalny nowego projektu), stymulując zespół do analizy problemu i podejmowania eksperymentalnych działań. W jego ramach lider stanowi formę katalizatora, a nie dyrygenta pchającego grupę w konkretnym kierunku. Styl autorytarny, jako najmocniej energetyzujący, polecany jest w przypadku projektów powiązanych ze znaczącymi zmianami, w sytuacjach, gdy menadżer nie pracuje z ekspertami o znacznie wyższych niż on kompetencjach²⁹.

Styl ustawowy (procesowy; ang. *pacesetting style*) z definicji bardzo przypomina styl nakazowy, wskazując na silną (dominującą) pozycję lidera w formowaniu zależności w zespole i trybu jego pracy. Menadżer stosujący wspomnianą postawę wyznacza wysokie, trudne do spełnienia standardy – cele, oczekując od grupy ich szybkiej i sprawnej realizacji. Często lider swoim zachowaniem prezentuje wysokie zaangażowanie i oddanie pracy, wymagając od pracowników samodoskonalenia i poświęcenia, aby mu dorównać. Myślą przewodnią stosowa-

²⁷ Tamże, s. 84–85.

²⁸ Tamże, s. 85–86.

²⁹ Tamże, s. 83–84.

nia stylu ustawowego jest przyspieszenie cyklu produkcyjnego oraz osiągnięcie lepszych rezultatów. Postawa sama w sobie nie powinna być stosowana w większości branż, ponieważ może nie być adekwatna do warunków rynkowych. Użyteczna jest jedynie w przypadkach wysoce specjalistycznych, szczególnie w procesach (na przykład badawczo-rozwojowych), gdy lider stanowi także część zespołu³⁰.

Coaching to ostatni ze zdefiniowanych przez Golemana stylów, który jest wykorzystywany przez współczesnych menadżerów. Zakłada on daleko posuniętą koncentrację na „wzroście” pracowników poprzez udostępnienie im obszaru do samorozwoju w ramach przedsiębiorstwa. Styl ten jest interesujący, gdyż z perspektywy realizacji celów samej organizacji w krótkim terminie dopuszcza pewne straty (rozumiane tu jako nakłady inwestycyjne), co pozwala skupić się na długofalowym efekcie podjętej strategii (której celem jest budowa silnej, umotywowanej i kompetentnej kadry, łączącej cele prywatne z celami organizacyjnymi). Coaching, według Golemana, jest najtrudniejszym w implementacji stylem. Wymaga od lidera zmiany kultury organizacyjnej (to jest reorganizacji priorytetów z „teraz” na „jutro”) poprzez promowanie aktywności i bezpośredniości w relacjach, a także poszukiwania własnej drogi. Ponadto jest to styl relatywnie drogi (zakłada znaczące inwestycje, szczególnie na początku) i niesie za sobą ryzyko utraty poświęconych zasobów (czasu, pieniędzy i kapitału ludzkiego) w sytuacji niewłaściwego doboru narzędzi czy jednostek do współpracy³¹.

Zaprezentowane style wskazują na zróżnicowane podejście do zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. Wśród zaproponowanych metod znajdują się zarówno narzędzia radykalne (styl nakazowy), jak i nad wyraz pobłażające (styl partnerski). Prezentacja poszczególnych stylów zarządzania niesie ze sobą charakterystykę sposobu postępowania zgodnie z wcześniej zaplanowanymi celami.

Przegląd różnych stylów zachowań menadżerów i kierowników, który jest przedmiotem niniejszego opracowania, pozwala stwierdzić, że wykazują oni pewne tendencje do koncentrowania się na relacjach międzyludzkich, zadaniach oraz celach długo- bądź krótkoterminowych. Pierwotny charakter idei stojącej za preferowanym bądź stosowanym stylem wiąże się nie tylko z praktyką zawodową, lecz także pewnymi cechami nabytymi, wykształconymi, na przykład w domu rodzinnym.

Powyższa klasyfikacja wskazywać może na istniejące zależności pomiędzy stosowanymi stylami (to jest całą ich metodologią, wraz z podziałem na siłę oddziaływania) a metodami wychowania przez rodziców w latach młodzieńczych. Jednoznaczna odpowiedź na wskazane pytanie umożliwiłaby usprawnienie me-

³⁰ Tamże, s. 86.

³¹ Tamże, s. 86–87.

tood wychowawczych (w oparciu o dobre praktyki z obszaru nauk o zarządzaniu), a być może także rozwój samej nauki o zarządzaniu, przez ubogacenie jej o kontekst społeczny, kulturowy i psychologiczny.

Przenikanie się stylów

Podjmując się głębszej analizy, zarówno stylów kierowniczych, jak i postaw definiujących metody wychowania zgodnych z klasycznym ujęciem, naturalną implikacją wydaje się zaobserwowane znaczące podobieństwo pomiędzy tymi dwiema, z pozoru różnymi dziedzinami.

Odwołując się do historii myśli zarządzania, osadzonej w naukach humanistycznych, podkreśla się rolę człowieka nie tylko jako podmiotu decyzji, lecz także jako jej inicjatora. Ta znowu, przed powstaniem nauki, była wypadkową intuicji, doświadczeń, spostrzeżeń i lekcji wpływających na jednostkę przed obdarowaniem jej właśnie zdolnością decyzyjną.

Człowiek postawiony przed złożonym problemem dotyczącym szerszej grupy (na przykład rodziny, zespołu) może przyjąć jeden z następujących sposobów działania: podjąć próbę autorytatywnego kierowania zespołem, zacząć współpracować z grupą w celu rozwiązania zadania, zdać się na innych – podążać za ich sugestiami – lub pozostać bierny, nie wykazując zainteresowania problemem. Każda z podjętych aktywności (lub jej brak) przynosi określony skutek, wskazując układ relacji w grupie i jej stosunek względem jednostki (nadrzędny, równorzędny, podrzędny, pozorny).

Schemat ten jako uniwersalny (co do zasady) ma zastosowanie przy próbie opisu relacji zarówno w rodzinie, jak i organizacjach biznesowych. Ciekawe jest, iż pomimo różnicy w oczekiwanych celach oraz sile i typie relacji jednostki działające w obu dziedzinach decydują się na wykorzystywanie zbliżonych stylów określających typ ich zachowania.

Styl wychowania *versus* styl zarządzania

Bazując na przedstawionych interpretacjach stylów zarządzania oraz wychowania, nawiązujących do aktualnych teorii, zauważyć można podobieństwa w sferach charakterystycznych dla jednej i drugiej grupy. O wspólnych cechach możemy między innymi mówić w przypadku **definicji relacji**. Zarówno rodzina, jak i organizacja cechują się umocowaniem oraz formalizacją w sferze prawa (na przykład poprzez kodeks cywilny, kodeks rodzicielsko-opiekuńczy czy kodeks spółek handlowych) z góry określającego wszelkie zależności zachodzące w ich obrębie. W przypadku rodziny jest to relacja nadrzędno-podrzędna, opisująca

władzę rodzicielską nad dziećmi, ale także grupę obowiązków wynikających z prawnej reprezentacji potomków do określonego wieku. Przykład organizacji również wskazuje na relację (zazwyczaj) nadrzędno-podrzedną, w której to pracownicy świadczą określone usługi (oferują swój czas) w ramach ściśle określonych zadań (często rozpisanych w ramach karty stanowiska pracy), otrzymując za to ustalone beneficja. Tak jak w obszarze rodziny rodzic jest prawnym opiekunem, tak zazwyczaj w sytuacji klasycznej umowy o pracę to organizacja jako byt prawny jest odpowiedzialna za zachowanie i decyzje swoich pracowników (wyluczając część form organizacyjnych, na przykład jednoosobową działalność gospodarczą, gdy organizacja nie ma osobowości prawnej, a odpowiada za nią właściciel/przedsiębiorca).

Wspomniany charakter prawny wpływa w sposób bezpośredni na drugi z czynników noszący podobne znamiona – jest nim **struktura relacji**. Jak zostało to zasygnalizowane wcześniej, jednostki występują w nadrzędno-podrzednej wymianie z rodzicem/organizacją pełniącą rolę opiekuna, partnera lub hegemona. To rodzic/organizacja jest stroną narzucającą schemat relacji, definiując kod komunikacyjny w ramach funkcjonowania komórki (rodziny/organizacji). W związku z tym to na rodzicu/organie firmy spoczywa obowiązek budowy struktury służącej do wymiany informacji, włączania podmiotów w mechanizm decyzyjny bądź kreacji modelu sprzężeń zwrotnych. W obrębie właśnie tej charakterystyki można mówić zarówno o kulturze organizacyjnej (i jej domowym odpowiedniku), jak i stylach zarządzania będących głównym tematem niniejszej pracy. Co ciekawe, właśnie wspomniane style w obu przypadkach odnoszą się do podobnych postaw. Z uwagi na zbliżony charakter (nadrzędno-podrzedny w ramach grupy) naturalne jest wyodrębnienie następujących grup, umocowanych o zbliżone wartości społeczne:

1. style oparte o siłę i uwarunkowane prawne – to grupa charakterystyczna zarówno dla organizacji, jak i rodzin, w których elementem perswazji jest zdefiniowana struktura relacji nadrzędno-podrzednej. Tak jak rodzic występuje w roli reprezentanta dziecka (narzucając mu pewne wybory), tak firma ma bardzo podobną władzę nad pracownikiem (zdefiniowaną umową o pracę, kartą stanowiska pracy i aneksami do umowy). Style wpisujące się w ten obszar zazwyczaj polegają na asymetrii władzy i uprawnień uwarunkowanej bądź prawnie, bądź z uwagi na lokację zasobów (przykładowo: organizacja ma pieniądze, które pracownik chce zarobić, a rodzic ma pieniądze, niezbędne dziecku do przeżycia);
2. style partycypacyjne, oparte o dialog, współpracę i delegację uprawnień – do tej kategorii należą wszelkie style, które skupiają się na budowie wartościowych relacji pomiędzy jednostkami wchodzącymi w skład grupy, podnosząc odpowiedzialność (delegując uprawnienia) oraz włączając podmioty

w aktywny model podejmowania decyzji, rzeczywiście wpływających na losy grupy. Cechą charakterystyczną stylów wpasowujących się w daną grupę jest zrzeczenie się części uprawnień organów nadrzędnych (rodziców/organizacji) przez autentyczną delegację i partycypację podmiotów podrzędnych (dzieci/pracowników). Decyzje podejmowane w ramach tego stylu skupiają się na redukcji asymetrii władzy;

3. style liberalne, libertariańskie, anarchistyczne – to grupa skupiająca wokół siebie postawy charakteryzujące się pełną delegacją uprawnień i zdolności decyzyjnych podmiotom podrzędnym. Do tej grupy zaliczać się mogą zarówno pozytywne warianty wspomnianych stylów (oparte czy to o profesjonalizm pracowników, czy zaufanie i chęć stanowienia samodzielności wśród jednostek), jak i negatywne (na przykład wyrażające się w braku zainteresowania poczynaniami dzieci);
4. style mieszane, rozmyte, niezdefiniowane – w ostatniej z kategorii rodzin stylów zarządzania znajdują się wszystkie niejasno zdefiniowane modele, wykorzystywane nie tylko w przypadku komórek rodzinnych, lecz także dużych organizacji. Zaliczać się będą do nich, po pierwsze, wszystkie mieszane typy (na przykład połączenie stylów opierających się na partycypacji pracowniczej z silnym kultem jednostki), po drugie, style oparte o hybrydową dynamikę rozwoju/zmian (na przykład style, które ewoluują) i po trzecie, style stosowane tymczasowo z uwagi na wykorzystywane w ramach nich narzędzia, zorientowane zadaniowo i zgodnie z założeniami, w określonym przedziale czasowym. W ramach kategorii znajdują się więc przykłady dotyczące zarówno rodzin i stylów wychowania (jak brak konsekwencji czy wysyłanie sprzecznych sygnałów w odpowiedzi na podobne bodźce, bądź posługiwanie się różnymi komunikatami w ramach wiadomości), jak i organizacji (w ramach negatywnych wariantów – budowa uznaniowej kultury organizacyjnej bez jasnych reguł, ale za to z kultem przywódcy, lub pozytywnych – style wspierające bez jasnej linii komunikacyjnej, dobieranej bezpośrednio pod jednostkę i jej potrzeby, na przykład style coachingowe i mentoringowe).

W ramach prowadzonych badań, na podstawie przeanalizowanej literatury, wyodrębniono podobieństwa pomiędzy klasycznymi stylami wychowania a stylami zarządzania zdefiniowanymi przez Golemana. Metodologia została dobrana z uwagi na swój przekrojowy charakter oraz holistyczne ujęcie zagadnienia. Wyniki badania przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zestawienia stylów wychowania ze stylami zarządzania**Table 1. Comparison of parenting styles and management styles**

Styl wychowania	Styl zarządzania
Styl autokratyczny	Styl przymusowy
Styl liberalny	Styl partnerski
Styl demokratyczny	Styl demokratyczny
Styl niekonsekwentny	Styl autorytarny
	Styl ustawowy (procesowy)
	Opiekun
	Coaching

Źródło: Opracowanie własne.

Source: Developed by the author.

Pierwszą ze zdefiniowanych par jest zestawienie autokratycznego stylu wychowania ze stylem przymusowym w zarządzaniu. W obu przypadkach osią postawy jest silna jednostka, która decyduje się wziąć ciężar odpowiedzialności na siebie, a przy podejmowaniu decyzji nie liczy się z innymi, preferując nadrzędny charakter relacji z grupą. Oba style definiowane są poprzez formę kultu jednostki, podmiotu, który wymaga oddania, posłuszeństwa, nie tolerując przy tym sprzeciwu. Zachowania z tego obszaru wybierane są często przez jednostki o charakterze despotycznym, przekonane o swojej nieomyślności, ale jednocześnie bardzo zdeterminowane na realizację celów – co istotne – własnych, nie grupy. Jak w przypadku dziecka, które wychowywane przez rodziców posługujących się głównie tą postawą jest regularnie tłamszone i ograniczone, tak zespół w organizacjach – poprzez ciągłe nakazy i wytyczne – traci inicjatywę i determinację do samodzielnej pracy. Jedynymi zaletami wspomnianego stylu są nauka karność oraz koncentracja władzy decyzyjnej, co stanowi o pewnej użyteczności, zarówno w relacjach rodzinnych, jak i biznesowych.

Kolejne porównanie dotyczy mniej oczywistego zestawienia – stylu liberalnego ze stylem partnerskim. Podobieństwo w przypadku tej pary polega przede wszystkim na istocie (celu) doboru stylu, którego zadaniem jest budowa odpowiedniego postępowania mentalnego grupy przez osobę decyzyjną. Co do zasady, tak styl liberalny, jak partnerski, nie skupiają się na realizacji konkretnych zadań, nie konstruują relacji nadrzędnych pomiędzy podmiotem a grupą; kładą natomiast nacisk na relacje i samopoczucie. Liderzy lub rodzice posługujący się wspomnianymi stylami pozostawiają znaczną swobodę w codziennym życiu (rodzinnym lub projektowym), koncentrując się na budowie silnego poczucia własnej wartości, pozostawieniu swobody odkrywania i eksploracji, pozwalając na popełnianie błędów. Stosując wspomnianą postawę, obserwuje się znaczący wzrost morale zespołu i samopoczucia wśród wychowanków/podwładnych oraz

teoretyczny wzrost. Słabą stroną tej strategii, i w rodzinie, i w organizacji, jest znaczący spadek bezpośredniego wpływu na podmioty podległe.

Kolejną z analizowanych par jest transparentne i jednoznaczne porównanie stylów demokratycznych. Zgodnie z założeniami w obu przypadkach napotyka my na sytuację daleko posuniętej współpracy, partycypacji, w której podmiot decyzyjny i jednostki wchodzące w skład grupy są aktywnie zaangażowane w proces podejmowania decyzji. Zrozumienie wspomnianego stylu, tak w wychowaniu, jak w biznesie, pozostaje tożsame, przynosząc wyjątkowo dobre rezultaty w pracy z dojrzałymi dziećmi (biorącymi odpowiedzialność za swoje życie) bądź ekspertami w konkretnych dziedzinach.

Ostatnią porównywaną grupą jest zestawienie niekonsekwentnego stylu wychowania (charakteryzującego się znaczącą zmiennością zachowań prezentowanych wobec podopiecznych), a także kilku charakterystycznych, skrajnych wobec siebie postaw, specyficznych dla stylów autorytarnego, procesowego oraz coachingowego. Należy w tym miejscu podkreślić, iż zaproponowane porównanie nie jest bezpośrednim odniesieniem niekonsekwentnego stylu wychowania do wymienionych stylów zarządzania, a nawiązuje jedynie do wykorzystywanych komunikatów (postaw) wchodzących w jego skład, które mają odzwierciedlenie w nauce o zarządzaniu. Wynika z tego, iż rodzice niekonsekwentni w sposobie wychowania z definicji często zmieniają wachlarz zachowań (kierując się czynnikami emocjonalnymi bądź intuicją), wysyłając swoim podopiecznym sprzeczne komunikaty (czasami wspierając i chwając za określone zachowania, innym razem negując i karcąc za tę samą postawę). W opisanych sytuacjach rodzaj komunikatu jest więc czynnikiem determinującym interpretację odpowiadającego stylu z dziedziny zarządzania w ramach postawy (odsłony) stylu niekonsekwentnego. Ze stylu autorytarnego styl niekonsekwentny czerpie przede wszystkim charyzmatyczne impulsy wykorzystywane przez rodziców/przełożonych, służące do nagłych, spontanicznych prób natchnięcia wychowanków ideą lub koncepcją. W ten sposób rodzice krótkotrwale mogą osiągnąć pozytywne efekty bez większego zaangażowania w konkretny problem. Bazując na metodyce procesowej, można stwierdzić, iż rodzic stanowi wzór do naśladowania (szczególnie na wczesnych etapach rozwoju dziecka), często narzucający określone schematy zachowań (przykładem są klany doktorów, prawników, koncentrujące się na generowaniu następnych pokoleń wedle wskazanej idei). Rodzice, często bazując też na reakcjach emocjonalnych czy opartych o autorytet formalny, są w stanie wymusić na wychowankach określone reakcje, zgodne z ich oczekiwaniami – takie, które promują swoim życiem i postawą.

Ze stylu coachingowego rodzina czerpie zdolność do motywacji i rozwoju jej członków (dzieci), zachęty do podejmowania nowych wyzwań oraz odnalezienia swojej drogi życiowej. W zaistniałych sytuacjach (realia stylu) zachowania

te mogą powodować rozproszenie, dezorientację (z uwagi na sprzeczne komunikaty) czy niepewność, zwłaszcza gdy łączone są z nacechowanymi w sposób negatywny formami postaw procesowych.

Podsumowanie

Poddając analizie zestawienie stylów wychowania oraz zarządzania, istotne jest zwrócenie uwagi na relacje panujące pomiędzy podmiotami. Sposób zarządzania firmą, w szczególności zasobami ludzkimi, stanowi duże wyzwanie ze względu na fakt, iż każda jednostka jest inna i wymaga indywidualnego podejścia. Nie ma jednego stylu zarządzania, który będzie atrakcyjny, a zarazem efektywny dla wszystkich firm. Taka sama analogia pojawia się w odniesieniu do stylów wychowania. Z pewnością nie istnieje jeden model, który będzie oddziaływał na każde dziecko tak samo skutecznie. Wskazane jest, aby znaleźć równowagę pomiędzy nimi i stworzyć swój sposób wychowania dopasowany do konkretnego podopiecznego. Eklektyzm w podejściu do rozwoju nie zawsze musi być kojarzony z chaosem, ale można go interpretować również jako chęć dostosowania się do indywidualnej sytuacji, w której wychowujemy i kształcimy jednostkę, na pewnej płaszczyźnie podobną do innych, ale zawsze posiadającą pierwiastek odmienności i własności.

Ważne jest również zwrócenie uwagi na to, że relacje panujące pomiędzy rodzicami i dziećmi oraz między kierownikiem a pracownikami powinny cechować się zaufaniem, empatią oraz umiejętnością przyjęcia postawy mentorstwa³².

Bibliografia

- Bradshaw J., *Zrozumieć rodzinę. Rewolucyjna droga odnalezienia samego siebie*, tłum. H. Szczepańska, IPZiT. PTP, Warszawa 1994.
- Cudak H., *Szkice badań nad rodziną*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. J. Kochanowskiego, Kielce 1995.
- Goleman D., *Leadership That Gets Results*, „Harvard Business Review” marzec–kwiecień 2000, s. 83, www.kpcolorado.net/sites/default/files/2011_01_10_leadership_that_gets_results_0.pdf [dostęp: 2.10.2018].
- Kozina A., *Podstawy nauk o zarządzaniu*, [w:] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2012.
- Kuczkowski S., *Przyjacielskie spotkania wychowawcze*, Wydawnictwo Apostolstwa Modlitwy, Kraków 1991.

³² V. Nayar, *Three Leadership Traits that Never Go Out of Style*, „Harvard Business Review” sierpień 2012, <https://hbr.org/2012/08/three-leadership-traits-that-n> [dostęp: 2.10.2018].

- Lachiewicz S., Matejun M., *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Oficyna a Walters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Łobocki M., *Teoria wychowania w zarysie*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2005.
- MacKenzie R., *Kiedy pozwolić? Kiedy zabronić?*, GWP, Gdańsk 2012.
- Makarovič J., *L'education meternelle d'aujourd'hui*, [w:] A. Berge (red.), *Etre parent d'aujourd'hui*, Tuluza 1977.
- Nayar V., *Three Leadership Traits that Never Go Out of Style*, „Harvard Business Review” sierpień 2012, <https://hbr.org/2012/08/three-leadership-traits-that-n> [dostęp: 2.10.2018].
- Obuchowska I., *Rodzice i style wychowania. Część 2*, „Remedium” 2009, nr 9.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007.
- Praszkier R., *W głąb szczerości*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1988.
- Przetacznik-Gierowska M., Włodarski Z., *Psychologia wychowawcza*, t. 2, PWN, Warszawa 2002.
- Ryś M., *Systemy rodzinne. Metody badań struktury rodziny pochodzenia i rodziny własnej*, CMPPP, Seventh Sea, Warszawa 2001.
- Schaffer H.R., *Rozwój społeczny. Dzieciństwo i młodość*, tłum. M. Białecka-Pikul, K. Sikora, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.
- Wach K., *Od człowieka racjonalnego do emocjonalnego. Zmiana paradygmatu nauk ekonomicznych*, „Horyzonty Wychowania” 2010, vol. 9, nr 17.
- Wąsiński A., Górniok-Naglik A., *Style wychowania w rodzinach miejskich i wiejskich. Zderzenie preferencji gimnazjalistów i ich rodziców*, „Wychowanie w Rodzinie” 2016, t. XIII, nr 1.
- Wysocka E., Ostafińska-Molik B., *Zaburzenia przystosowania młodzieży a style wychowania w rodzinie*, „Pedagogika Społeczna” 2015, nr 4.
- Żurek A., *Style wychowania doświadczane w dzieciństwie jako korelaty religijności osób dorosłych. Pilotażowe badania empiryczne wśród rodziców dzieci przygotowujących się do sakramentu eucharystii*, „Studia Paradyskie” 2015, t. 25.