

# Style kierowania w centralnej administracji publicznej na tle stylów kierowania w wybranych środowiskach organizacyjnych

<https://doi.org/10.33141/po.2011.12.08>

Przeład Organizacji, Nr 12 (863), 2011, ss. 31-35

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Janusz T. Hryniewicz, Karol Olejniczak, Łukasz Widła-Domaradzki*

## Wprowadzenie

**P**roblematyka stylów kierowania jest wyjątkowo popularnym tematem zarówno badań naukowych, jak i poradników zarządzania, szczególnie w aspekcie dotyczącym charakterystyki „liderów” [Goethals i inni (red.), 2004]. *Gros* badań koncentruje się jednak na stylach kierowania w organizacjach biznesowych. Organizacje publiczne, mimo podkreślanej w literaturze specyfiki pracy [Rainey, Chun, 2005; Stewart, Ranson, 1994], są dużo rzadszym przedmiotem eksploracji [Elgie, 2007, s. 513].

Niniejszy artykuł podejmuje próbę porównania stylów kierowania obecnych w różnych środowiskach organizacyjnych w Polsce. Analiza opiera się na porównaniu wyników badania pt. „Ministerstwa Uczące Się” przeprowadzonego w 2011 r.<sup>1)</sup> z rezultatami wcześniejszych badań ludności aktywnej zawodowo 13 polskich miast (2001 r.) oraz z wynikami badań zrealizowanych w 2003 r. w 14 firmach usytuowanych w różnych regionach Polski.

## Teoretyczne źródła doboru wskaźników stylów kierowania

**P**od pojęciem stylu kierowania rozumieć będziemy zespół intencjonalnych zachowań danego kierownika, mających na celu skłonięcie podległego mu zespołu do realizacji wspólnego celu [Northouse, 2006, s. 3]. Zastosowane w badaniach typologie i wskaźniki nawiązują do klasycznej wiedzy na temat stylów kierowania, operującej przeciwstawieniami: orientacja na podwładnych albo na strukturę [Fleishman, Harris, Burt, 1955], nastawienie na grupę albo na zadania, decydowanie dyskrecyjne albo z udziałem zespołu [Tannenbaum, Schmidt, 1958].

Typologie te dość dobrze korespondują z klasyfikacjami opisującymi sposób kierowania w kategoriach autokracji – demokracji (uczestnictwa podwładnych w decyzjach). Orientacje strukturalno-zadaniowe polegają na akcentowaniu dystansu między kierownikiem a podwładnymi, dokładnym odgórnym zdefiniowaniu zadań i drobiazgowej kontroli ich wykonania. Podwładni nie są informowani o celach zespołu, natomiast pytania i sugestie z ich strony są raczej źle widziane. Takie zachowania kierownicze są określane także mianem **autokratycznych albo autorytarnych**.

Orientacje na podwładnych albo na grupę polegają na przyjęciu założenia, że dobre kierowanie powinno uwzględniać potrzeby podwładnych. Ponadto uznaje się, że kwalifikacje i umiejętności podwładnych powinny być wykorzystane dla dobra organizacji i że inicjatywy pracownicze stanowią bardzo ważne źródło produktywności i elastyczności organizacyjnej. Pracownicy pytani są o opinie albo wręcz uczestniczą w procesie decyzyjnym. Sposób kierowania oparty na takich założeniach określa się mianem **demokratycznego stylu kierowania**. Podobne typologie spotykamy u polskich klasyków badań tej problematyki, np. podział na styl instruktażowy i zadaniowy [Kieżun, Kwiatkowski, 1977], albo wprowadzone przez T. Kotarbińskiego rozróżnienie na kierownictwo spolegliwe i niespolegliwe.

Dość duży wkład w wiedzę o stylach kierowania wniosła klasyfikacja Likerta, operująca dwoma poziomami kierowania autokratycznego i dwoma demokratycznego [Likert, 1967]. Styl autorytarny podzielono na opresyjny i paternalistyczny. Pierwszy z nich polega na całkowitym podporządkowaniu pracownika dyskrecyjnej władzy kierownika. Drugi polega na dostrzeganiu pewnych potrzeb pracowniczych, głównie materialnych i dbałości o nie. Natomiast branie pod uwagę opinii pracowników jest uznawane za zbędne. Styl demokratyczny ma dwa poziomy: konsultacyjny i uczestniczący. Konsultacyjny styl kierowania polega na dostrzeganiu konieczności wykorzystania kwalifikacji pracowników. Pracownicy są pytani o zdanie, jak również mogą sami zgłaszać własne propozycje. Jednakże nie muszą one być uwzględniane – ostateczne decyzje podejmuje kierownik. Styl uczestniczący, zwany także **stylem demokratycznym**, polega na przyjęciu założenia, że w danym zespole wszyscy są ekspertami w swojej dziedzinie i decyzje powinny być podejmowane zespołowo. Podobną typologię zastosowano w międzynarodowych badaniach nad stylem kierowania w siedmiu państwach, w tym dwu wschodnioeuropejskich (Polska i Czechy). Wyróżniono tu dwa style autokratyczne, dwa konsultacyjne i styl grupowy [Maczyński, 1998].

Uwzględniono także typologie nastawione na syntezę dbałości o zadania i troski o podwładnych. Przedmiotem tych typologii jest ustalenie, w jaki sposób kierownicy godzą ze sobą te odmienne tendencje. Wyrażna dominacja orientacji na zadania z brakiem troski o podwładnych jest równoznaczna z autorytarnym

stylem kierowania. Minimalny nacisk na zadania i brak troski o ludzi oznaczają kierowanie zubożone – zwane niekiedy anarchicznym. Silne nastawienia na ludzi i dość niski nacisk na zadania daje klubowy styl kierowania. Z kolei kierowanie zrównoważone spotykamy wtedy, gdy przeciętny poziom troski o ludzi idzie w parze z podobnie intensywnym naciskiem na zadania. Idealem stylu kierowania jest połączenie dużej troski o ludzi z równie silnym naciskiem na zadania, podzielanym przez podwładnych – jest to kierowanie zespołowe [Blake, Mouton, 1981].

Może się zdarzyć, że autokracja przybiera postać samouwielbienia i neurotycznego zapotrzebowania na osiąganie sukcesów, wyróżnianie się *in plus* na podstawie własnych i niekoniecznie podzielanych przez innych kryteriach. Kierowników takich określa się mianem narcystycznych [Macoby, 2000; Penc, 1998, s. 47 i nast.].

Obecnie na gruncie teorii zarządzania zasobami ludzkimi uważa się, że w wielu przypadkach pracownicy są w zasadzie ekspertami w zakresie zadań składających się na ich rolę zawodową. Efektywne kierowanie pracownikami wysoko wykwalifikowanymi nie wymaga dużego nacisku na koordynację i polega na sprawowaniu „przywództwa ukrytego” [Mintzberg, 1998]. Wynika to stąd, że każdy ze specjalistów pracuje oddzielnie, a kierownik ma za zadanie dbać o to, czy efekty tych prac są dobrze scalane w efekt ogólny.

Styl kierowania może być identyfikowany przez dwie grupy wskaźników. Pierwsza grupa to wskaźniki definicyjne; opisują one sposób podejmowania decyzji – z udziałem pracowników lub bez. Drugą grupę tworzą wskaźniki określające codzienne relacje między kierownikiem a podwładnymi, pośrednio związane ze sposobem decydowania, np. sposób traktowania, dystans społeczny, zachęcanie, zniechęcanie *etc.* Rozróżnienie obu tych grup czynników ma charakter analityczny, w praktyce zarządzania są one bowiem niezwykle silnie powiązane. Wychodząc z tych przesłanek, na podstawie analizy treści opisanych wyżej podejść badawczych autorzy dobrali 15 wskaźników stylów kierowania odnoszących się zarówno do sposobu podejmowania decyzji, jak i do towarzyszących temu zachowań. Styl kierowania określać będziemy na podstawie opinii podwładnych o tym, w jaki sposób zachowują się ich przełożeni.

### Wyniki badań nad zachowaniami kierowniczymi w różnych środowiskach organizacyjnych

**R**ezultaty badań zrealizowanych w administracji centralnej przeprowadzone w 2011 r. (populacja urzędników czterech ministerstw:  $n=3394$ , stopa zwrotu: 51,3%)<sup>2)</sup> porównamy z wynikami badań ludności aktywnej zawodowo zrealizowanych w 2001 r. (próba reprezentatywna dla aktywnej zawodowo, poza rolnictwem ludności 13 miast) oraz z wynikami badań zrealizowanych w 2003 r. w 14 firmach usytuowanych w różnych regionach Polski. We wszystkich badaniach zastosowano te same wskaźniki stylu kierowania, z tym jednak, że w badaniach w administracji centralnej zastosowano skale 5-stopniowe, a w pozostałych dwu badaniach skale 4-stopniowe. Porównania tego typu zwykle budzą wątpliwości co do statusu poznawczego ewentualnych różnic. Można bowiem twierdzić,

że badania wykonane w różnych punktach czasowych w ramach jednej, polskiej kultury organizacyjnej odzwierciedlają raczej zmiany ewolucyjne polskiej kultury organizacyjnej niż różnice środowiskowe. Wstępna analiza innych niepublikowanych tu (z powodu braku miejsca) czynników, takich jak: cechy pracowników, cechy pracy czy poziom wykształcenia upoważnia do analizy wyników badań w kategoriach różnic środowiskowych. Chcieliśmy przy tym zaznaczyć, że nie wykluczamy możliwości zmian ewolucyjnych, uważamy jednak, że różnice środowiskowe, statystycznie rzecz ujmując, znacznie lepiej tłumaczą uzyskane rezultaty badań. W tabeli 1, z uwagi na przejrzystość wizerunku stylów kierowania, zamieściliśmy informacje o częstości wskazań na najwyższy poziom zastosowanych skal.

W odniesieniu do administracji centralnej wyniki badań rozbiliśmy na dwie grupy. Pierwsza zawiera informacje o stylu kierowania naczelników wydziałów w opinii ich podwładnych, a druga opinie naczelników na temat metod kierowania dyrektorów departamentów. Zrobiliśmy tak po to, żeby sprawdzić, czy potwierdzi się zaobserwowane w przedsiębiorstwach prywatnych swoiste pęknięcie stylu kierowania, polegające na tym, że w grupie kierowników dominuje styl demokratyczny, natomiast wobec szeregowych pracowników realizowany jest styl autokratyczny [Hryniewicz, 2007, s. 184]. Taki stan rzeczy można interpretować jako wskaźnik zróżnicowania kultury danej firmy i jej podziału na subkulturę pracowniczą i subkulturę kierowników. Obserwacja ta nie znalazła potwierdzenia w administracji centralnej. Styl kierowania jest dość ujednolicony i nie można stwierdzić, że wobec pracowników stosuje się odmienne metody postępowania niż wewnątrz grupy kierowniczej.

W tabeli 1 zostały wyłuszczone wskaźniki definicyjne demokratycznego i autokratycznego stylu kierowania. Patrząc na badaną problematykę z międzynarodowej perspektywy, warto zauważyć, że w firmach państw wschodnioeuropejskich (Polska, Czechy) dominuje styl autokratyczny, podczas gdy na zachodzie Europy bardziej ugruntowane są uczestniczące metody kierowania [Maczyński, 1998]. Wyniki badań zrealizowane w 13 miastach i 14 przedsiębiorstwach potwierdzają tę opinię. Natomiast wyniki badań w administracji centralnej trochę odbiegają od tej prawidłowości. W administracji centralnej mamy do czynienia z częstszym stosowaniem stylu uczestniczącego i relatywnie rzadko stosowanym stylem autokratycznym. Czytelnik zechce nam wybaczyć, że w tym artykule nie podejmiemy się wyjaśnienia tej ważnej prawidłowości. Wymaga to bowiem co najmniej kilku tabel, których nie jesteśmy w stanie zmieścić w ramach krótkiego artykułu.

Spójrzmy teraz na wyniki badań pod kątem przywództwa transgresyjnego i organizacji uczących się. Problematyki tej dotyczą wskaźniki mówiące o tym, że kierownik inspiruje do dyskusji, skłania do przemyśleń i można się od niego wiele nauczyć. Także i w tym przypadku w administracji centralnej sytuacja wygląda relatywnie najbardziej korzystnie. Konkludując, stwierdzić należy, że w administracji centralnej mamy do czynienia z relatywnie największym natężeniem uczestniczących metod kierowania zgodnych z logiką nowoczesnego zarządzania wiedzą i wy-  
mogami organizacji uczących się.

**Tab. 1. Opinie respondentów na temat stylu kierowania realizowanego przez ich przełożonych, w trzech próbach badawczych, w % odpowiedzi „bardzo często” lub „zdecydowanie tak”**

Wskaźniki stylów kierowania i związanych z nimi zachowań	13 miast	14 firm	Administracja Naczelniczy	Administracja Dyrektorzy Departamentów
Dbą wyłącznie o realizację zadań i nie interesuje go, jakim kosztem jest ono przez pracowników wykonywane	27,3	24,4	6,2	11,2
<b>Odwołuje się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli</b>	25,5	28,5	16,2	17,5
Jest dobrym reprezentantem interesów kierowanego przez siebie zespołu wobec kierownictwa wyższego szczebla	25,5	29,9	31,0	31,3
<b>Kieruje się wyłącznie własnym zdaniem, wydaje polecenia, ale ich nie uzasadnia</b>	23,8	17,2	6,1	6,6
Respektuje samodzielność pracowników	22,0	19,6	33,0	28,0
Okazuje swoją władczą pozycję częściej niż to jest konieczne	21,8	15,2	6,8	8,5
Dbą o to, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w zakładzie pracy	20,3	20,0	25,6	24,7
Nie ingeruje w działania poszczególnych pracowników, a jedynie scala wyniki ich pracy	19,4	20,8	8,7	10,2
Traktuje wszystkich jednakowo – opierając się na przepisach i regulaminach	19,2	26,0	19,4	19,9
Koordynuje pracę przez uzgadnianie i odwoływanie się tylko do terminów	17,4	20,3	7,6	9,5
Umie rozładować powstające w zespole napięcia i nieporozumienia	14,1	24,8	25,4	19,1
Skłania pracowników do wysuwania własnych pomysłów	14,0	14,7	29,2	28,6
<b>Skłania do dyskusji grupowych i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę</b>	13,2	15,4	20,8	19,6
Zniechęca do poszukiwania lepszych metod wykonywania pracy i wysuwania własnych pomysłów	12,6	7,3	8,2	10,1
Jest źródłem nowych idei, skłania do przemyśleń; można się od niego wiele nauczyć	9,8	19,7	23,5	27,4
N=	912	440	1360	287

Źródła: wyniki badań dla 13 miast [HRYNIEWICZ, 2007, s. 107], wyniki dla 14 firm opublikowane w postaci przetworzonej w: [HRYNIEWICZ, 2007, rozdz. 6, 7, 8].

## Modele stylów kierowania

**W** trakcie dalszych rozważań spróbujemy zastanowić się nad tym, czy kierownik zachowujący się w sposób A podejmuje także zachowania B, C, i D i raczej nie podejmuje zachowań E, F, G. I odwrotnie, kierownik podejmujący działanie G, podejmuje też F i E, ale nie zachowuje się w sposób A, B, C, D. Poszukiwać będziemy wyodrębnionych grup wskaźników relatywnie silnie pozytywnie skorelowanych i wyraźnie odrębnych od innej grupy lub grup wskaźników. Takie grupy wskaźników nazwiemy modelami stylów kierowania. Przyjmujemy, że modele stylów kierowania cechuje statystycznie istotna moc rozdzielcza. Akceptowany poziom mocy rozdzielczej uzyskujemy wtedy, gdy wskaźniki wartościowane wysoko w jednym modelu w innych modelach są wartościowane nisko. W celu wykrycia modeli stylów kierowania posłużymy się analizą czynnikową.

Wskaźnikami definicyjnymi stylów kierowania są:

- **styl demokratyczny** (styl zespołowy, zwany także uczestniczącym) – kierownik skłania do dyskusji grupowych i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę,

- **styl autokratyczny** – kierownik kieruje się wyłącznie własnym uznaniem, wydaje polecenia, co i jak ma być zrobione, ale ich nie uzasadnia,

- **styl biurokratyczny** – kierownik odwołuje się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli.

Jak wynika z analizy ładunków czynnikowych, **stylowi autokratycznemu** towarzyszy demonstracyjna i mało uzasadniona podkreślanie własnej władczej pozycji oraz, negatywnie oceniany, brak zrozumienia dla trudności w realizacji zadań przez pracowników. Bardzo wyraźnym korelatem autokratycznego stylu kierowania jest takie oddziaływanie na pracowników, że czują się oni zniechęceni do poszukiwania lepszych metod i wysuwania własnych pomysłów. Mniej istotne, ale wyraźne cechy tego stylu kierowania wiążą się ze skłonnościami biurokratycznymi – odwoływanie się do przepisów i terminów.

Wskaźniki, którym towarzyszą znaki ujemne, mówią o tym, że im większe jest natężenie danego stylu kierowania, tym większa skłonność do oceny danego wskaźnika jako nigdy się nie zdarzającego. I tak autokratyczny styl kierowania idzie w parze z brakiem

**Tab. 2. Modele stylów kierowania w centralnej administracji publicznej – naczelnicy wydziałów. Analiza czynnikowa głównych składowych z rotacją *varimax***

Naczelnik mojego wydziału:	Style kierowania		
	Uczestniczący	Autokratyczny	Biurokratyczny
Sklania do dyskusji grupowych i wdraża rozwiązania przyjęte przez grupę	0,832	-0,139	0,104
Sklania pracowników do wysuwania własnych pomysłów	0,854	-0,140	0,104
Dbą o to, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w jednostce	0,868	-0,157	0,091
Jest źródłem nowych idei, skłania do przemyśleń, można się od niego wiele nauczyć	0,860	-0,205	0,093
Respektuje samodzielność pracowników	0,737	-0,281	0,226
Umie rozładować powstające w zespole napięcia i nieporozumienia	0,790	-0,331	0,175
Jest dobrym reprezentantem interesów kierowanego przez siebie zespołu wobec kierownictwa wyższego szczebla	0,813	-0,231	0,082
Kieruje się wyłącznie własnym zdaniem, wydaje polecenia, ale ich nie uzasadnia	-0,357	0,577	0,272
Traktuje wszystkich jednakowo – opierając się na przepisach i regulaminach	0,439	-0,327	0,485
Nie ingeruje w działania poszczególnych pracowników, a jedynie scala wyniki ich pracy	0,209	-0,136	0,734
Koordynuje pracę przez uzgadnianie i odwoływanie się tylko do terminów	-0,136	0,248	0,749
Odwołuje się do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli	0,325	0,112	0,520
Zniechęca do poszukiwania lepszych metod wykonywania pracy i wysuwania własnych pomysłów	0,32	0,702	-0,085
Okazuje swoją władczą pozycję częściej niż to jest konieczne	-0,415	0,750	0,042
Dbą wyłącznie o realizację zadań i nie interesuje go, jakim kosztem są one wykonywane przez pracowników	-0,385	0,736	0,081

Źródło: badania własne.

umiejętności rozładowania napięć i nieporozumień wewnątrz zespołu. Mimo wspomnianych wcześniej biurokratycznych skłonności, kierownik autokratyczny przejawia silną tendencję do nierespektowania samodzielności pracowników, z czym wiąże się niejednakowe traktowanie pracowników. Bardzo silnym negatywnie ocenianym korelatem stylu autokratycznego jest brak postawy wskazującej na dbałość o interesy zespołu wobec władz wyższych.

Odwrotnością stylu autokratycznego jest **styl uczestniczący (demokratyczny)**. Mamy tu do czynienia z bardzo silnie eksponowanym dążeniem do tego, aby pracownicy byli informowani o celach zespołu i jego roli w zakładzie pracy. Jest to bardzo ważne dlatego, że nie sposób sobie wyobrazić dobrze uczestnictwa pracowników w decydowaniu, jeżeli nie mają oni wiedzy o tym, w jaki sposób praca zespołu może być wyprowadzona z celów ogólnych i zarazem do nich dopasowana.

Dość dobrze wyeksponowaną cechą sposobu pełnienia roli kierowniczej przez kierownika demokratycznego jest nakłanianie pracowników do wysuwania własnych pomysłów. Ten styl kierowania zawiera w sobie dość wyraźne elementy organizacji uczących się oraz kierowania transgresyjnego, co wyraża się m.in. w tym, że kierownik – demokratą jest dla pracowników

źródłem nowych idei i można się od niego wiele nauczyć. Spośród trzech omawianych stylów kierowania demokracie jest przypisywany najwyższy poziom umiejętności rozładowywania napięć i konfliktów powstających w zespole i najwyższy poziom dbałości o interesy zespołu wobec władz wyższych szczebli organizacyjnych.

Silnym wyróżnikiem **biurokratycznego stylu kierowania** jest eksponowanie terminów i jak można domniemywać ich egzekwowanie. Biurokratyczny sposób pełnienia roli kierowniczej w relatywnie najwyższym stopniu łączy się z jednakowym traktowaniem pracowników – brakiem zarówno faworytów, jak i ofiar. Można domniemywać, że kierownik – biurokrata dość wyraźnie respektuje podział pracy i w jego ramach autonomię pracowników, nie ingeruje w działania i respektuje samodzielność; są dostrzegane także umiejętności kierowników biurokratycznych w zakresie rozładowywania napięć i nieporozumień. Kierownik biurokratyczny tworzy stabilne i dość sformalizowane struktury współdziałania. Cechuje je duży stopień bezosobowości i sprawiedliwości codziennej. Struktury te są w głównej mierze nastawione na to, co należy zrobić i na trwanie; niemniej jednak zawierają one również pewne elementy rozwojowe.

Z innych badań wynika, że demokratyczny styl kierowania idzie w parze z: ● większym zaufaniem między podwładnymi i kierownikami ● korzystnym nastawieniem do innowacji, ● lepszym wykorzystaniem kwalifikacji oraz ● niższym natężeniem frustracji pracowniczych [Hryniewicz, 2007]. Nie oznacza to jednak, że skłonni jesteśmy sugerować szybką zmianę stylów kierowania w kierunku demokratycznym. Z naciskiem trzeba podkreślić, że styl kierowania musi być dopasowany do cech podwładnych i są takie sytuacje, gdzie odgórny styl kierowania jest zgodny z oczekiwaniami podwładnych i daje lepsze rezultaty.

Należy zwrócić uwagę, że takie same (jak w tabeli 2) modele stylów kierowania uzyskano w populacji aktywnej zawodowo ludności 13 miast. Wyniki obu badań pokazują, że w polskich warunkach największe znaczenie ma podział na autokratyczny i demokratyczny (uczestniczący) styl kierowania. Wyróżniony przez nas trzeci styl kierowania – biurokratyczny, nie ma analogii w literaturze światowej. Można sformułować dwie hipotezy.

Hipoteza 1: w skali makro styl biurokratyczny jest wyrazem specyfiki polskiej, a może i wschodnioeuropejskiej kultury organizacyjnej, o historycznie ukształtowanym prymacie biurokracji nad rynkiem i przepisu nad nieformalną umową.

Hipoteza 2: w skali mikro obecność stylu biurokratycznego jest efektem procesu adaptacji się jednostek i organizacji do swojego otoczenia. Jeśli jest się zanurzonym w silnie zbiurokratyzowanym systemie, to w końcu przekłada się to na styl zarządzania.

Hipotezy te otwierają pole do dalszych badań wyjaśniających fenomen stylów kierowania obecnych w polskich instytucjach.

prof. dr hab. Janusz T. Hryniewicz  
EUROREG – Centrum Europejskich  
Studiów Regionalnych i Lokalnych  
Uniwersytet Warszawski  
dr Karol Olejniczak  
Stypendysta Fundacji Kościuszkowskiej  
EUROREG – Centrum Europejskich  
Studiów Regionalnych i Lokalnych  
Uniwersytet Warszawski  
Łukasz Widła-Domaradzki  
Tandem Analityczny s.c.

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Projekt „Ministerstwa Uczące Się – zestaw narzędzi diagnozy i wsparcia mechanizmów organizacyjnego uczenia się, kluczowych dla polityk publicznych opartych na dowodach.” (www.mus.edu.pl) był współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet „Dobre Rządzenie”. Projekt był zrealizowany przez zespół naukowców trzech instytucji: Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) – Uniwersytet Warszawski, Zakład Nauki Administracji – Uniwersytet Warszawski oraz Małopolską Szkołę Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

<sup>2)</sup> W badaniu wzięły udział cztery ministerstwa: Ministerstwo Infrastruktury, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Środowiska oraz Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Autorzy pragną wyrazić

wdzięczność kierownictwu i pracownikom tych instytucji za wsparcie projektu i aktywny udział w badaniu.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BLAKE R.R., MOUTON J.S. *The Versatile Manager. A Grid Profile*, Dow Jones-Irwin, Homewood Ill. 1981.
- [2] ELGIE R., *Leadership*; in: M. BEVIR (ed.), *Encyclopedia of Governance*, Sage Publications, Thousand Oaks 2007.
- [3] FLEISHMAN A.A., HARRIS E.F., BURT H.E., *Leadership and Supervision in Industry*, Bureau of Business Research, Ohio State University, Columbus 1955.
- [4] GOETHALS G.R. SORENSON D.G., BURNS J.M. (eds.), *Encyclopedia of Leadership*, 4 vol. set, Sage Publications, London 2004.
- [5] HRYNIEWICZ J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- [6] KIEŻUN W., KWIATKOWSKI S. i inni, *Styl zarządzania. Teoria i praktyka*, wydanie drugie, Książka i Wiedza, Warszawa 1977.
- [7] LIKERT R., *The Human Organization*, McGraw Hill, New York 1967.
- [8] MACOBY M., *Narcissistic Leaders*, „Harvard Business Review” 2000, January–February.
- [9] MACZYŃSKI J., *Diagnozowanie partycypacji decyzyjnej*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 1998.
- [10] MINTZBERG H., *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals*, „Harvard Business Review” 1998 November–December.
- [11] NORTHOUSE P.G., *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, London, Thousand Oaks 2006.
- [12] PENC J., *Zarządzanie w praktyce*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- [13] RAINEY H.G., CHUN Y.H., *Public and Private Management Compared*; in: E. FERLIE, L.E. LYNN, C. POLLITT (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford 2005.
- [14] STEWART J., RANSON S., *Management in the Public Domain*, in: D. MCKEVITT, A. LAWTON (eds.) *Public Sector Management: Theory, Critique and Practice*, Open University, Sage, London 1994.
- [15] TANNENBAUM R., SCHMIDT W.H., *How to Choose a Leadership Pattern*, „Harvard Business Review” 1958, March–April.

## Summary

Article aims at comparison of management styles in different organizational environment in Poland – that is institutions of central administration and private sector organizations. Based on literature review we selected fifteen indicators of management styles. Firstly, we had compared the results from survey conducted in 13 towns with results of 2011 research in central public administration (N=1718). We found out that indicator of democratic style of management was higher in central public administration than in professionally active population of 13 towns, whereas autocratic management style was more intensive in population of 13 towns. Secondly, we concentrated on models of management styles in central public administration. Factor analysis revealed three styles: democratic, autocratic and bureaucratic. We concluded by formulating further explanatory hypotheses on the factors that led to popularity of bureaucratic style in Poland.