

**Jacek Puchała, Agnieszka Piotrowska**

Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie

---

## **SPECYFIKA STYLU ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH NA PRZYKŁADZIE LOKALNYCH GRUP DZIAŁANIA**

---

**Streszczenie:** Siatka kierownicza R. Blake'a i J. Mouton zidentyfikowała pięć różnych stylów przywództwa, które są oparte na trosce o ludzi i trosce o zadania. Największą popularnością wśród stylów zarządzania cieszył się styl optymalny. Jedynie w zakresie podejścia do planowania i decydowania najczęściej wskazań uzyskał styl osobowy. Członków zarządu można umiejscowić także w stylu unikowym, np. w zakresie wykonywania funkcji kierowniczych. Podobnie dyrektorzy biur w swoim myśleniu są najbliżsi unikowemu stylowi zarządzania. Stąd istnieje ryzyko w niektórych LGD, że zadania i potrzeby ludzi nie będą w pełni zaspokojone.

**Słowa kluczowe:** Lokalna Grupa Działania, PROW oś 4, LEADER, NGO.

### **1. Wstęp**

W organizacjach pozarządowych panuje przychylność dla nieformalnych struktur organizacyjnych, partycypacji i konsensusu. Kultura tego typu organizacji charakteryzuje się często przyjaznością i niskim poziomem hierarchii<sup>1</sup>. W realizacji celów w sformalizowanych organizacjach (jakimi są Lokalne Grupy Działania) ważne jest odpowiednie podejście do zadań. Szczególnie Lokalne Grupy Działania, które podpisały umowy z urzędami marszałkowskimi na realizację Lokalnych Strategii Rozwoju, powinny być skoncentrowane na realizacji zadań. Wydaje się, że optymalnym podejściem w tego typu organizacjach jest położenie nacisku zarówno na ludzi, jak i na zadania zgodnie z siatką kierowniczą R. Blake'a i J. Mouton. Nadmierne skoncentrowanie się na większym udziale pracowników, a nie zadaniach,

---

<sup>1</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s. 23.

może spowodować niepełną lub brak realizacji zaplanowanych zadań ze strategii, która jest przedmiotem umowy LGD z urzędem marszałkowskim.

Konieczność realizacji strategii wymusiła tworzenie określonych struktur organizacyjnych (w ramach form prawnych: stowarzyszenia, fundacji lub związku stowarzyszeń). W związku z tym w zakresie naszego zainteresowania leży struktura społeczna organizacji LGD, stosunki pomiędzy elementami społecznymi, czyli ludźmi, stanowiskami, jednostkami administracyjnymi.

## 2. Metodyka, cel, zakres

Pierwsze Lokalne Grupy Działania powstały w latach 2004-2005 w wyniku realizacji Pilotażowego Programu LEADER+, który miał na celu stworzenie pozarządowych organizacji o charakterze trójsektorowym (składających się z przedstawicieli sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego). Badane organizacje wyniosły już pewne doświadczenie z realizacji tzw. Zintegrowanych Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich (ZSROW) i realizują w nowym okresie programowania Lokalne Strategie Rozwoju (LSR).

Analizowane wyniki badań pozyskano metodą wywiadu przy użyciu kwestionariusza ankiety. Badania zostały przeprowadzone przez doradców rolnych w 139 Lokalnych Grupach Działania z 16 województw. Nie udało się dotrzeć jedynie do 10 LGD, które również brały udział w programie LEADER+. W obecnym okresie programowania funkcjonuje 337 LGD. Badana próba stanowi 41% wszystkich LGD w Polsce i 93% grup powstałych w poprzednim okresie programowania.

Analizie poddano 137 ankiet wypełnionych przez członków zarządu i rady, pracowników LGD oraz zwykłych członków tej organizacji (tab. 1). Dwie ankiety odrzucono z powodu braku określenia funkcji pełnionej w LGD. Celem ułatwienia analizy wyników osoby zajmujące stanowisko prezesa, zastępcy prezesa i członka zarządu połączono w jedną grupę, nazwaną „członkowie zarządu”.

**Tabela 1.** Struktura badanych ze względu na pełnione funkcje

Wyszczególnienie	Prezes	Zastępca prezesa	Członek zarządu	Członek LGD bez funkcji w radzie lub zarządzie	Dyrektor biura	Pracownik biura	Członek rady lub komisji rewizyjnej	Suma
Liczba	36	10	5	36	25	14	11	137
%	26,3	7,3	3,7	26,3	18,2	10,2	8,0	100

Źródło: opracowanie własne.

Badania były finansowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach projektu pt. „Rola i znaczenie Lokalnych Grup Działania w rozwoju obszarów wiejskich w Polsce – doświadczenia z wdrażania pilotażowego programu LEADER+”.

Celem badań było umiejscowienie na siatce kierowniczej R. Blake’a i J. Mouton podejścia do zarządzania deklarowanego przez członków zarządu i dyrektorów biur. W ich kompetencjach leży kierowanie bieżącą pracą LGD.

Badania zostały przeprowadzone w pierwszym kwartale 2010 roku.

### 3. Style zarządzania

Doskonały styl kierowania to taki, który najlepiej sprawdza się w danym zespole. Najlepsi kierownicy to ludzie posiadający naturalny styl odpowiedni do kierowania daną grupą lub tacy, którzy nauczyli się modyfikować swój naturalny styl zgodnie z potrzebami różnych grup w różnych fazach rozwoju organizacji<sup>2</sup>.

Przez pojęcie stylu kierowania rozumie się pewien zespół specyficznego sposobu postępowania i stosowania metod działania, który jest charakterystyczny dla danego menedżera. Literatura przedmiotu bogata jest w klasyfikacje stylów kierowania<sup>3</sup>.

Najbardziej znaną koncepcją stylów kierowania jest siatka kierownicza opracowana przez Roberta Blake’a i Jane Mouton, która służy do ułatwienia pomiaru względnej troski menedżera o ludzi i zadania.

R. Blake i J. Mouton zbudowali siatkę kierowniczą, w której oś OY obrazuje stopień zainteresowania kierownika ludźmi, a oś OX – stopień zainteresowania zadaniami. Siatka kierownicza składa się z 81 pól, każde z nich odpowiada pewnemu stylowi zarządzania. Na każdej z osi wyróżniono 9 stopni. Twórcy siatki wyróżnili 5 obszarów pól, które dotyczą 5 podstawowych stylów kierowania (rys. 1).

- Styl zadaniowy (autorytarny – 9,1), w którym kierownik przejawia wyłączone i duże zainteresowanie zadaniami.
- Styl osobowy (klubowy – 1,9): kierownik wykazuje wyłączone i duże zainteresowanie ludźmi.
- Styl unikowy (kompromisowy – 5,5): brak zainteresowania zadaniami i ludźmi ze strony kierownika.
- Styl zachowawczy (1,1): średnie zainteresowanie ludźmi i zadaniami.
- Styl optymalny (9,9): kierownik wykazuje ogromne zainteresowanie zadaniami i ludźmi<sup>4</sup>.

---

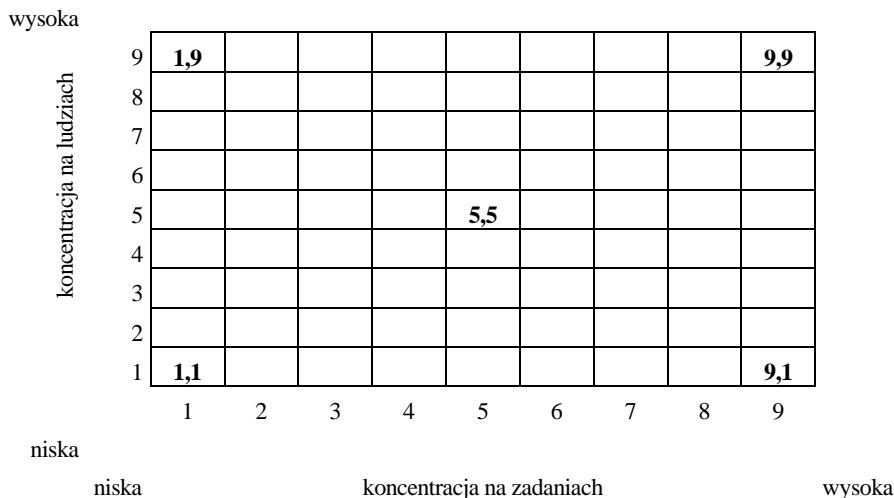
<sup>2</sup> A. Hardingham, *Praca w zespole*, Petit, Warszawa 1999, s. 36.

<sup>3</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 189.

<sup>4</sup> P. Żukowski, *Podstawy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2004, s. 175.

Tradycyjny podział stylów zarządzania wg Ratyńskiego<sup>5</sup> przedstawia się następująco:

- styl autokratyczny, zwany również autorytarnym
- styl demokratyczny, inaczej partycypacyjny
- styl leseferyczny (bierny lub nieingerujący).



**Rys. 1.** Siatka kierownicza

Źródło: B. Kożuch, A. Kożuch, *Podstawy zarządzania*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, Bielsko-Biała 2004, s. 100.

**Styl autokratyczny**, czyli rządy silnej, twardej ręki. Sprawdza się tam, gdzie decyzje zapadają szybko i muszą być sprawnie wdrażane. Taki styl zarządzania najlepiej sprawdza się w zespole, gdzie wystąpił kryzys spowodowany np. nagłym, dynamicznym rozwojem organizacji, która nie jest jeszcze do niego w pełni przygotowana, jak również w zespołach, w których skład wchodzi pracownicy o niższych kompetencjach. Jest to styl sprawdzający się w krótkoterminowym zażegnaniu kryzysów<sup>6</sup>. Autokrata to taki kierownik, który sam decyduje i zarządza.

Kierownicy autokraci dzielą się na surowych, życzliwych i nieudolnych. Autokrata surowy jest zdecydowanie apodyktyczny, ale sprawiedliwie przestrzegający swoich zasad, działa w myśl przyjętych sztywnych reguł, jest pryncypialny, nie deleguje swoich uprawnień, stara się utrzymać możliwie jak najwięcej władzy w swoim ręku.

<sup>5</sup> W. Ratyński, *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*, C.F. Muller, Akademia Prawa, Kodeks, Warszawa, s. 28-32.

<sup>6</sup> B. Kochońska-Mierzejewska, *Jaki styl zarządzania wybrać?*, „Personel i Zarządzanie” nr 7 (208), lipiec 2007, s. 86-87.

Autokrata życzliwy odczuwa spoczywający na nim ciężar moralnej odpowiedzialności za swoich pracowników, chce stworzyć im jak najlepsze warunki pracy, jednak samodzielnie określa, co jest dla nich dobre.

Autokrata nieudolny jest despotyczny i nieobliczalny, jego stosunek do pracowników zależy od nastroju chwili<sup>7</sup>.

**Styl demokratyczny** jest charakterystyczny dla kierowników, którzy chętnie dyskutują z podwładnymi o wszystkich istotnych kwestiach. Zasięgają ich opinii, a w miarę możliwości kierownik stara się, aby zespół podejmował wiążące decyzje. Przez angażowanie podwładnych w procesy decyzyjne gwarantuje sobie wysokie zaangażowanie pracowników w realizację wspólnie ustalonych celów. Kierownik demokrata tworzy w zespole atmosferę zaufania i wzajemnego szacunku. Taki kierownik musi być otwarty na informacje zwrotne od pracowników. Musi dobierać kompetentnych pracowników, którzy pomogą mu przy podejmowaniu decyzji. Należy jednak pamiętać, że kluczowa decyzja należy do kierownika<sup>8</sup>.

Kierownik charakteryzujący się **stylem leseferycznym** nie angażuje się ani w więzi z pracownikami, ani w realizację zadań organizacji. Jest biernym, stojącym z boku obserwatorem rozwoju sytuacji. Działa jedynie wtedy, kiedy zmuszają go do tego okoliczności<sup>9</sup>. Pozostawia pracownikom całkowitą swobodę w planowaniu i organizowaniu działań. Nie uczestniczy w pracach zespołu, nie motywuje i nie kontroluje ich członków<sup>10</sup>.

#### 4. Wyniki badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że członkowie zarządu częściej niż pozostali przedstawiciele organizacji wskazywali na odpowiedzi charakterystyczne dla autorytarnego stylu kierowania (tab. 2). Tak było w przypadku ich wskazań na najbliższą im myśl dotyczącą realizacji Lokalnej Strategii Rozwoju (LSR). Ich zdaniem zadania, które postawiła sobie LGD w LSR, muszą być spełnione za każdą cenę. Zarządzający LGD uważają, że trzeba kontynuować ustalone działanie i jednocześnie wiedzieć o tym, że „co jest zapisane w LSR, to ma być zrobione”. Wskazuje to na specyficzną postawę, w ramach której nie bierze się pod uwagę głosu swoich podwładnych. Tymczasem zdaniem niektórych z nich zapisy w LSR powinny być zaktualizowane, gdyż otoczenie organizacji ulega ciągłym zmianom.

Dyrektorzy biur LGD na co dzień realizują zadania wynikające z zapisów LSR, kontaktują się z beneficjentami projektów i zlecają konkretne zadania pracowni-

---

<sup>7</sup> P. Żukowski, wyd. cyt., s. 179.

<sup>8</sup> D. Miściukiewicz, *Wizjoner w okresie transformacji*, „Personel i Zarządzanie” nr 10 (211), listopad 2007, s. 32-34.

<sup>9</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarowskiego w Warszawie, Warszawa 2006, s. 167.

<sup>10</sup> B. Kożuch, A. Kożuch, wyd. cyt., s. 96.

kom biur. Co ciekawe, mimo tak szerokich zadań cechuje ich mniejsze nastawienie na ich realizację. Żaden z badanych dyrektorów nie wskazał na konieczność realizacji zadań za wszelką cenę. Być może wynika to z tego, że zdają sobie sprawę z możliwości aktualizacji Lokalnej Strategii Rozwoju. Jednocześnie tej grupie badanych najbliższa jest myśl, że należy stosować podejście optymalne. W ramach tego ostatniego trzeba wytworzyć warunki do wykorzystania zdolności i umiejętności ludzi z terenu działania LGD. Zatem zdają oni sobie sprawę z konieczności periodycznego analizowania potrzeb lokalnych na nowo. To z tych potrzeb właśnie powinny wynikać cele strategiczne (tab. 2). Podsumowując, można stwierdzić, że kierownicy biur są zwolennikami optymalnego stylu kierowania, w którym kierownik wykazuje ogromne zainteresowanie zadaniami i ludźmi.

**Tabela 2.** Struktura wskazań na najbliższą badanemu myśl związaną ze stylem kierowania w kontekście zadań LGD (liczba wskazań jest większa niż liczba badanych, ponieważ badani mogli wskazać 3 odpowiedzi)

Wyszczególnienie	Style kierowania				
	zadaniowy- -autorytarny <sup>a)</sup>	unikowy- -kompromisowy <sup>b)</sup>	osobowy-klubowy <sup>c)</sup>	optymalny <sup>d)</sup>	liczba wskazań =100%
Członkowie zarządu	39,0	2,0	6,0	53,0	100
Członkowie LGD bez funkcji w radzie lub zarządzie	36,5	1,6	6,3	55,6	63
Dyrektorzy biur	28,6	4,1	4,1	63,3	49
Pracownicy biur	30,0	0,0	13,3	56,7	30
Członek rady lub komisji rewizyjnej	32,0	4,0	12,0	52,0	25

<sup>a)</sup> zadania, które postawiła sobie LGD w LSR, muszą być spełnione za każdą cenę; trzeba kontynuować ustalone działanie i jednocześnie wiedzieć o tym, że „co jest zapisane w LSR, to ma być zrobione”,

<sup>b)</sup> do niektórych problemów w LGD lepiej się nie mieszać, dlatego że sytuacja wyjaśni się sama,

<sup>c)</sup> konieczne jest przede wszystkim dobrze żyć z innymi członkami LGD,

<sup>d)</sup> trzeba wytworzyć warunki do wykorzystania zdolności i umiejętności ludzi z terenu działania LGD, zadania muszą być spełnione, lecz dla ludzi trzeba też nieco zrobić.

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zapytania wprost o zasady, które powinny mieć zastosowanie przy wykonywaniu funkcji kierowniczej, układ odpowiedzi kształtował się wyraźnie odmiennie, niż przedstawiają dane w tab. 2. Mianowicie każda z wyróżnionych grup wskazała, że należy stosować optymalny styl kierowania. Co ciekawe, równie często wskazywali na niego i dyrektorzy, i pracownicy biur. Zgadzają się oni z tym, że trzeba być wymagającym, ale sprawiedliwym (pracownicy biur 53%; dy-

rektorzy biur 38% wskazań), zadania muszą być spełnione, lecz dla ludzi trzeba też nieco zrobić (pracownicy biur 6,7%; dyrektorzy biur 7,7% wskazań), trzeba wytworzyć warunki do pełnego zastosowania zdolności i zręczności ludzi (pracownicy biur 33,3%; dyrektorzy biur 46,2% wskazań).

Pracownicy biur i dyrektorzy biur LGD, proszeni o wskazanie głównej zasady, która może mieć zastosowanie przy wykonywaniu funkcji kierowniczej, zarządczej w LGD, wskazali na optymalny styl kierowania (tab. 3).

Przy przygotowywaniu Lokalnych Strategii Rozwoju ważne jest, aby był to dokument, który odzwierciedla miejscowe potrzeby i zawiera cele istotne lokalnie. Podejście LEADER zakłada oddolność inicjatyw i współpracę sektorów (publicznego, prywatnego i społecznego). Stąd preferowane przez członków LGD osobowo-klubowe podejście może być korzystne dla właściwej realizacji założeń omawianej inicjatywy (tab. 3). Szczególnie przedstawiciele rady są za tym, aby stworzyć warunki do inicjatywy mieszkańców i forsować ich postulaty. Jak wiadomo, rada decyduje o tym, który z projektów złożonych do LGD będzie realizowany.

**Tabela 3.** Struktura preferowanych stylów kierowania ze względu na opinię badanych co do głównej zasady, która może mieć zastosowanie przy wykonywaniu funkcji kierowniczej, zarządczej w LGD

Wyszczególnienie	Style kierowania				liczba wskazań =100%
	zadaniowy- -autorytarny <sup>a)</sup>	optymalny <sup>b)</sup>	unikowy- -kompromisowy <sup>c)</sup>	osobowy- -klubowy <sup>d)</sup>	
Członkowie zarządu	4,0	80,0	14,0	2,0	47
Członkowie LGD bez funkcji w radzie lub zarządzie	7,9	89,5	2,6	0,0	38
Dyrektorzy biur	7,7	92,3	0,0	0,0	26
Pracownicy biur	6,7	93,3	0,0	0,0	15
Członek rady lub komisji rewizyjnej	27,3	72,7	0,0	0,0	11

<sup>a)</sup> zadania muszą być spełnione za każdą cenę, trzeba kontynuować ustalone działanie i jednocześnie wiedzieć o tym, że „co jest zapisane, to jest dane”,

<sup>b)</sup> trzeba być wymagającym, ale sprawiedliwym, zadania muszą być spełnione, lecz dla ludzi trzeba też nieco zrobić, trzeba wytworzyć warunki do pełnego zastosowania zdolności i zręczności ludzi,

<sup>c)</sup> do złożonych problemów lepiej się nie mieszać, dlatego że sytuacja wyjaśni się sama; przy rozwiązywaniu zadań trzeba wychodzić z tezy, że ludzie popierają to, co mogą wytworzyć,

<sup>d)</sup> konieczne jest przede wszystkim dobrze żyć z podwładnym.

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje pozarządowe mają swoją specyfikę polegającą na tym, że nie martwią się o popyt na swoje usługi i nie muszą planować produkcji. Organizacje te,

planując swoje działania, nie powinny być poddawane naciskom ani unikać odpowiedzialności. Szczególnie na zarządzie i kierownikach biur LGD spoczywa duża odpowiedzialność. Niestety co czwarty dyrektor biura przejawia bierną postawę zbliżoną do stylu unikowego (kompromisowego), który charakteryzuje się średnią koncentracją zarówno na zadaniach, jak i na osobach (tab. 4). Mało pocieszający jest fakt, że czterech z dziesięciu dyrektorów słabo angażuje się w realizację zadań, ale mocno koncentruje się na dobrych kontaktach z ludźmi. Wydaje się, że najlepsza jest postawa optymalna, preferowana przez prawie co trzeciego z dyrektorów (29% z nich).

Z punktu widzenia pracownika biura najodpowiedniejsze byłoby takie planowanie, aby ich postulaty były uwzględniane przy planowaniu zadań (36% wskazań). Ich zdaniem powinno dochodzić do kompromisu między interesem przełożonych a postulatem podwładnych. Jednak ich opinie podzieliła mniej niż co trzeci dyrektor biura (o 6,5 pkt proc. mniej wskazań ze strony dyrektorów względem wskazań pracowników – przy stylu optymalnym w tab. 3).

**Tabela 4.** Struktura preferowanych stylów kierowania ze względu na podejście do planowania

Wyszczególnienie	Style kierowania					Liczba =100%
	optymalny <sup>a)</sup>	zachowawczy <sup>b)</sup>	unikowy <sup>c)</sup>	zadaniowy <sup>c)</sup>	osobowy <sup>e)</sup>	
Członkowie zarządu	33,3	0,0	17,6	0,0	49,0	51
Członkowie LGD bez funkcji w radzie lub zarządzie	26,3	2,6	21,1	7,9	42,1	38
Dyrektorzy biur	29,2	0,0	25,0	4,2	41,7	24
Pracownicy biur	35,7	0,0	28,6	0,0	35,7	14
Członek rady lub komisji rewizyjnej	18,2	0,0	27,3	0,0	54,5	11

- <sup>a)</sup> trzeba akceptować postulaty przełożonych i przekazywać je podwładnym tak, aby je dobrze zrozumieć; wspólnie z podwładnymi należy integrować zadania przełożonych z interesami ludzi,
- <sup>b)</sup> trzeba akceptować postulaty przełożonych i zlecać je podwładnym,
- <sup>c)</sup> dojść do logicznego kompromisu między interesem przełożonych a postulatem podwładnych,
- <sup>d)</sup> trzeba akceptować postulaty przełożonych; należy akceptować postulaty przełożonych i szczegółowo je pisemnie rozpisać,
- <sup>e)</sup> przy akceptowaniu istotnych postulatów przełożonych należy maksymalnie przeforsować postulaty ludzi; należy akceptować istotne postulaty przełożonych i podwładnych i wytworzyć warunki do inicjatywy ludzi.

Źródło: opracowanie własne.

Dla każdej z wyszczególnionej grup charakterystyczne jest preferowanie optymalnego stylu kierowania w zakresie sposobów organizowania grup roboczych i podziału pracy (tab. 5). Można jednak na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzić, że styl osobowy uzyskał najwięcej zwolenników w grupie pracowników. Nastawieniem na zadania i autorytarnym stylem kierowania cechuje się jedynie co dziesiąty dyrektor biura (tab. 5). Przy czym częściej cechuje ich zachowaw-



czy styl kierowania (17% wskazań) niż autorytarny (11%). Zwykli członkowie wydają się największymi zwolennikami stylu kompromisowego (30% wskazań).

**Tabela 5.** Struktura preferowanych stylów kierowania ze względu na wskazania najwłaściwszych sposobów organizowania (tworzenie grup roboczych, rozwiązań podziału pracy itp.)

Wyszczególnienie	Style kierowania					Liczba =100%
	osobowy <sup>a)</sup>	zadaniowy <sup>b)</sup>	optymalny <sup>c)</sup>	unikowy <sup>d)</sup>	optymalny <sup>e)</sup>	
Członkowie zarządu	15,6	0,0	60,0	15,6	8,9	51
Członkowie LGD bez funkcji w radzie lub zarządzie	3,3	6,7	53,3	30,0	6,7	38
Dyrektorzy biur	16,7	11,1	33,3	22,2	16,7	24
Pracownicy biur	25,0	0,0	50,0	25,0	0,0	14
Członek rady lub komisji rewizyjnej	11,1	0,0	66,7	22,2	0,0	11

a) przy wniosku o nowym podziale pracy należy brać pod uwagę wyniki podwładnych i wytworzyć im warunki do nieprzerwanej pracy; wniosek o nowym podziale pracy jest rezultatem dyskusji i wspólnego wysiłku kierownika i podwładnych,

b) o nowym podziale pracy decyduje kierownik, który o tym poinformuje przełożonych,

c) nowy podział pracy należy wypracować na podstawie dotychczasowych wyników pracowników i zamierzeń kierownika,

d) wniosek o nowym podziale pracy należy rozwiązać jako kompromis między wizją kierownika i podwładnych; przy wniosku o nowym podziale pracy uwzględnić potrzeby podwładnych,

e) podział pracy musi być szczegółowo rozpisany i przyjęty jako wytyczna.

Źródło: opracowanie własne.

LGD powinna realizować założenia zasady podejścia LEADER, gdzie istotne w zakresie zarządzania obszarem jest podejście oddolne (lokalni partnerzy biorą udział w podejmowaniu decyzji co do operacji potrzebnych do realizacji strategii). Zadanie wyboru konkretnych projektów leży w kompetencji rady jako organu decyzyjnego. Siedmiu z dziesięciu badanych członków rady (72% wskazań, tab. 6) właściwie rozumie tę zasadę, wskazując, że należy decydować się na najczęściej wskazywane rozwiązanie, projekt. Każda z badanych LGD ma kartę oceny zgodności operacji z LSR służącą do odpowiedniej oceny projektów.

Opinie członków zarządu i pracowników biur wydają się podobne co do podejścia do decydowania. Ich zdaniem kierownik powinien opierać się na własnej wiedzy i doświadczeniu, ale zanim podejmie ostateczną decyzję, powinien poradzić się podwładnych. Dyrektorzy biur rzadziej tak uważają, są mniej zachowawczy, a bardziej nastawieni na ludzi. Ich wskazania ukazują tendencję do demokratycznego stylu zarządzania, gdyż 4 z 10 deklaruje, że przy podejmowaniu decyzji należy kierować się doświadczeniem podwładnych (tab. 6).

Pracownicy biur wskazywali najczęściej na styl osobowy jako najbliższą sobie myśl związaną ze stylem kierowania w kontekście zadań LGD (oznaczeni symbo-

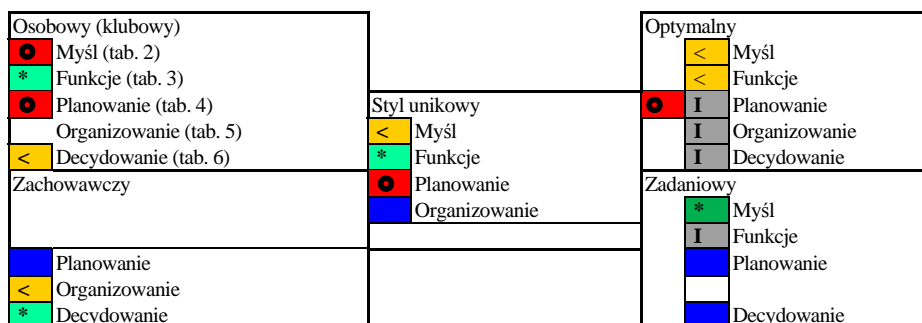
lem „●” w stylu osobowym na rys. 2). Ciekawie kształtowały się ich opinie odnośnie do sfery planowania w LGD. Jednakowy udział mieli zwolennicy zarówno osobowego, jak i optymalnego stylu kierowania.

**Tabela 6.** Struktura preferowanych stylów kierowania ze względu na podejście do decydowania

Wyszczególnienie	Style kierowania				
	zadaniowy- -autorytarny <sup>a)</sup>	optymalny <sup>b)</sup>	osobowy- -klubowy <sup>c)</sup>	unikowy- -kompromisowy <sup>d)</sup>	liczba wskazań =100%
Członkowie zarządu	2,0	9,9	1,9	36,7	47
Członkowie LGD bez funkcji w radzie lub zarządzie	16,2	28,6	32,7	18,9	38
Dyrektorzy biur	4,0	24,3	40,5	28,0	26
Pracownicy biur	14,3	32,0	36,0	35,7	15
Członek rady lub komisji rewizyjnej	9,1	72,7	0,0	0,0	11

- a) przy decydowaniu należy przestrzegać pisemnych wytycznych,  
 b) należy uwzględnić opinię i wiedzę przełożonych, podwładnych oraz własne i zdecydować się na najczęściej wskazywane rozwiązanie,  
 c) należy wychodzić ze znajomości i doświadczeń podwładnych i w ten sposób osiągnąć przyjęte rozwiązanie,  
 d) kierownik powinien opierać się na własnej wiedzy i doświadczeniu, poradzić się podwładnych, a potem samodzielnie zdecydować.

Źródło: opracowanie własne.



Legenda:

- członkowie zarządu
- członkowie LGD bez funkcji w radzie lub zarządzie

- dyrektorzy biur
- pracownicy biur
- członek rady lub komisji rewizyjnej

**Rys. 2.** Wyniki badań w siatce kierowniczej

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

Zwolennikami optymalnego stylu kierowania pod kątem planowania, organizowania, decydowania wydają się członkowie rady lub komisji rewizyjnej. Natomiast w ich opinii wykonywanie funkcji kierowniczej powinno się wiązać z nastawieniem na zadania – stylem autorytarnym. Jednak ich opinie przekładają się na rzeczywistość poprzez wybór projektów do realizacji, ale nie mają wpływu na bieżące funkcjonowanie LGD. Członkowie rady spotykają się okresowo jedynie przy okazji oceny projektów.

Działalność operacyjna jest realizowana w biurach LGD. Ich dyrektorzy, pytani bezpośrednio o zasady stosowane przy wypełnianiu funkcji kierowniczych, wydają się zwolennikami optymalnego stylu kierowania. Jednak kiedy pytania dotyczą podejścia do organizowania, ich odpowiedzi wskazują na stosowanie w praktyce stylu zachowawczego. Jest to niepokojące, zwłaszcza że styl ten cechuje mała koncentracja na zadaniach. Tymczasem to przecież na biurach LGD spoczywa szereg obowiązków związanych z komunikacją z interesariuszami wewnętrznymi (członkami LGD) i interesariuszami zewnętrznymi (Urzędem Marszałkowskim, mieszkańcami i realizującymi projekty). Zauważalny jest ich osobowy styl zarządzania w zakresie decydowania. Może to wynikać z tego, że nie mając doświadczenia w kierowaniu biurem, wybrali strategię oparcia się na znajomości tematu i doświadczeniu podwładnych.

Zadaniem kierownika biura nie jest planowanie i wyznaczanie kierunków działania, od tego jest zarząd i rada. Stąd należy się zgodzić, że w zakresie planowania dyrektor biura może przyjąć styl kompromisowy. Dyrektor powinien akceptować postulaty położonych.

Członkowie zarządu najczęściej spośród badanych grup opowiadali się za stylem autorytarnym nastawionym na zadania, kiedy pytano ich o najbliższe im myśli związane ze stylem kierowania. Natomiast pytani o zasady wykonywania funkcji kierowniczej „przeskakiwali” do przeciwległego narożnika siatki kierowniczej, wskazując styl osobowy (klubowy). Co ciekawe, ich podejście do decydowania wykazuje inklinacje do zachowawczego stylu kierowania.

Zwykli członkowie wydają się, według ich deklaracji, zwolennikami stylu zadaniowego w zakresie planowania i decydowania. Wydaje się to niezgodne z podejściem LEADER i daje się tu odczuć echo sięgania po ekspertów przy pisaniu Lokalnych Strategii Rozwoju. Tymczasem dokumenty te powinny powstawać w sposób oddolny, przy współdziałaniu nie tylko członków LGD, ale i mieszkańców. Członkowie zapomnieli jakby o zasadach podejścia LEADER i zgadzają się na dyktaturę. W zakresie organizowania są oni grupą najczęściej wskazującą na styl kompromisowy.

## Literatura

- Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.
- Hardingham A., *Praca w zespole*, Petit, Warszawa 1999.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarowskiego w Warszawie, Warszawa 2006.
- Kochańska-Mierzejewska B., *Jaki styl zarządzania wybrać?*, „Personel i Zarządzanie” nr 7 (208), lipiec 2007.
- Kożuch B., Kożuch A., *Podstawy zarządzania*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, Bielsko-Biała 2004.
- Miściukiewicz D., *Wizjoner w okresie transformacji*, „Personel i Zarządzanie” nr 10 (211), lipiec 2007, s. 32-34.
- Pocztowski A. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Ratyński W., *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*, C.F. Muller, Akademia Prawa, Kodeks, Warszawa 2002.
- Żukowski P., *Podstawy nauk o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2004.

### **SPECIFICITY OF MANAGEMENT STYLE IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS ON THE EXAMPLE OF LOCAL ACTION GROUPS**

**Summary:** The managerial grid model developed by Robert R. Blake and Jane Mouton originally identified five different leadership styles based on the concern for people and the concern for production. The most popular behaviour of leadership style for Local Action Groups (LAG) is “team style” leadership. “Country club style” is the most useful for LAGs in the area of planning and decision making. “Middle of the road style” is characteristic of some part of top management (presidents, vice-presidents) and executive directors. In some LAGs there is a risk that neither production nor people needs will be fully met.