

MARCIN CABAK

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

ORCID – 0000-0001-7885-4813

## CECHY SPOŁECZNO-ZAWODOWE ORAZ OSOBISTE SYSTEMY WARTOŚCI JAKO CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE STYLE KIEROWANIA MENEDŻERÓW POLSKICH INSTYTUCJI KULTURY

**Wprowadzenie:** W dyskusji dotyczącej instytucji kultury w Polsce często podkreślana jest rola wartości w tworzeniu ich wewnętrznej kultury organizacyjnej. Stawiane są m.in. pytania o rodzaj przywództwa, jakie powinien sprawować, oraz jakie wartości wyznawać „idealny” „menedżer kultury”. Jednak doniesień z prac badawczych eksplorujących tę problematykę jest niewiele. Niepełny wydaje się także ogólny obraz kadry menedżerskiej wspomnianych instytucji. Stanowi to lukę w wiedzy na temat osób instytucjonalnie organizujących życie kulturalne Polaków. **Cel badań:** Celem pracy była ocena związku pomiędzy cechami społeczno-zawodowymi oraz osobistym systemem wartości a stylami kierowania średniego i wysokiego szczebla kadry kierowniczej polskich instytucji kultury. **Metoda badań:** Badanie zostało przeprowadzone techniką ankiety na 500 menedżerach różnych instytucji kultury w całej Polsce. Użyto Listy Wartości Osobistych (LWO) oraz Siatki Stylów Kierowania (SSK). Uzyskano 128 poprawnie wypełnionych arkuszy odpowiedzi. **Wyniki:** Wśród respondentów 87,6% posiada wykształcenie co najmniej magisterskie, 54,7% to osoby do 45. roku życia, (59,4%) z nich przejawia zintegrowany styl kierowania. Dla wszystkich badanych osób najbardziej cennymi wartościami są „udane życie rodzinne” oraz „miłość i przyjaźń”. Nie potwierdzono założenia o różnicującej roli czynników społeczno-zawodowych oraz osobistych systemów wartości. **Wnioski:** Personel kierowniczy średniego i wysokiego szczebla polskich instytucji kultury jest bardzo dobrze wykształcony. Są to menedżerowie stosunkowo młodzi. Jest to także kadra kierownicza relatywnie sprawna. Większość badanych osób przejawia styl kierowania uznawany często za najbardziej efektywny.

**Słowa kluczowe:** menedżer, instytucja kultury, style kierowania, wartości osobiste, system wartości, funkcjonowanie zawodowe

## WPROWADZENIE

We współczesnym dyskursie dotyczącym zarządzania kulturą często podkreślane są znaczenie i rola wartości w funkcjonowaniu instytucji powołanych do organizowania życia kulturalnego Polaków. W rozważaniach teoretycznych poszukuje się najwłaściwszego wizerunku osoby zarządzającej instytucją kultury. Są stawiane pytania i tezy, kim taka osoba powinna być, jakie cechy posiadać, jakim wartościom hołdować. Jednak jak do tej pory nie zaistniały żadne doniesienia z prac badawczych, których celem byłoby zbadanie wpływu tych wartości na rodzaj sprawowanego przez menedżerów z „sektora kultury” przywództwa. Stanowi to lukę w wiedzy, zwłaszcza w sytuacji, w której istnieją liczne tego typu opracowania dotyczące kadry zarządczej innych „branż”.

### INSTYTUCJA KULTURY, MENEDŻER INSTYTUCJI KULTURY

Pojęcie instytucji kultury ze względu na niejasny zakres drugiego członu nazwy może sprawiać i często sprawia wiele definicyjnych kłopotów. Aby ich uniknąć, ustalając na potrzeby tego artykułu zakres pojęcia, posłużę się bardziej czytelną, jasno zdefiniowaną choćby przez ustawodawcę (Dz. U. 1991 Nr 114, poz. 493, Art. 1. 1.) kategorią działalności kulturalnej. Zatem jako instytucja kultury będzie rozumiana państwowa, samorządowa lub innego typu osoba prawna, dla której działalność polegająca na tworzeniu, upowszechnianiu, ochronie, animacji lub promocji kultury jest podstawowym celem statutowym (zob. Cabak, 2020, s. 314).

W tytule artykułu celowo nie została użyta nazwa „menedżer kultury”, lecz „menedżer instytucji kultury”. Kadrę kierowniczą wielu (o ile nie większości) instytucji kultury w Polsce tworzą wszak również osoby, które niewątpliwie zawiadując określoną strukturą w ramach organizacji, menedżerami kultury (jakkolwiek niedookreślone byłoby to pojęcie) jednak nie są. Większość instytucji kultury, może z wyjątkiem tych najmniejszych, posiada nie tylko struktury bezpośrednio „zajmujące się” kulturą czy sztuką, lecz także działy finansowe, kadrowe, techniczne itp., których praca jest niezbędna w realizacji statutowych celów. A zatem ich kierownicy na równych z pozostałą kadrą zarządczą prawach decydują o efektywnym funkcjonowaniu „firmy” oraz współtworzą jej wewnętrzną kulturę organizacyjną.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęć menedżer oraz kierownik. Niektórzy z autorów twierdzą, że nie są to kategorie bliźniacze i że na przykład można być menedżerem, nie będąc kierownikiem (Drucker, 1998, s. 155). Częściej jednak obie nazwy są stosowane zamiennie, jak w przypadku Bendkowskiego (2008, s. 29), według którego „menedżer (kierownik) to osoba, która jest odpo-

wiedzialna za funkcjonowanie danej struktury organizacyjnej, tj. za realizację jej celów. W związku z tym kierownik jest uprawniony do planowania, organizowania i kontrolowania pracy zespołu, którym kieruje oraz do zarządzania środkami, jakimi dysponuje dla realizacji poszczególnych zadań”, a zatem menedżerem instytucji kultury będzie osoba pełniąca w niej wyżej wymienione obowiązki.

## STYLE KIEROWANIA, TEORIA SIATKI KIEROWNICZEJ

Styl kierowania to „względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych dla pobudzenia i koordynacji ich działalności zespołowej zmierzające do realizacji celów stojących przed organizacją” (Penz, 1997, s. 427). Można wyróżnić potencjalny styl kierowania, będący jedynie teoretycznym racjonalizowanym modelem zachowania organizacyjnego menedżera oraz rzeczywisty styl kierowania, będący ukształtowanym w praktyce i realnie stosowanym zespołem metod, technik oraz innych narzędzi oddziaływania przełożonego na podwładnych, dostosowanych do celów i warunków działania (Żukowski, Galla, 2009, s. 22).

Niezależnie od dużej różnorodności modeli stylów kierowania funkcjonujących w literaturze przedmiotu (które ze względu na objętość artykułu pominię) ważnym wnioskiem płynącym z rozważań teoretycznych i badań jest to, że wybór konkretnych zachowań kierowniczych w praktyce zarządzania instytucją nie tylko może zależeć od wielu czynników, innych niż jednostkowe skłonności określonego menedżera, lecz wręcz powinien być dopasowany do zewnętrznej sytuacji. Co oznacza, że w realnym procesie kierowania wszystkie teoretyczne typy, jeśli nawet mogą wystąpić w postaci „czystej”, to jedynie wyjątkowo (zob. Jasińska, 2009; Żukowski, Galla, 2009).

Jedną z klasycznych już dzisiaj teorii kierowania jest teoria siatki kierowniczej Roberta R. Blake’a i Jane S. Mouton. Rozwijając spostrzeżenia Rensisa Likerta i Roberta F. Balesa, założyli oni, że styl kierowania da się opisać za pomocą dwóch wymiarów, tj. „zainteresowania ludźmi” oraz „zainteresowania wynikami” (np. Żukowski, Galla, 2009, s. 27). Oba te wymiary można następnie wpisać w układ dwóch osi współrzędnych wyskalowanych od 1 do 9, a następnie w zależności od nasilenia każdego z czynników da się wyróżnić pięć wyodrębnionych przez Blake’a i Mouton stylów kierowania (np. Bielski, 2002, s. 208; Steinmann, Schreyogg, 1998, s. 447): 1) styl **nieingerujący** (bierny, zubożony, *laissez-faire*) nastawienie na zadania  $nz = 1$ , nastawienie na ludzi  $nl = 1$  (W dalszej części artykułu będą używane skróty na oznaczenie:  $nz$  – nastawienie na zadania,  $nl$  – nastawienie na ludzi) – charakteryzujący menedżera zdystansowanego zarówno wobec podwładnych,

jak i celów instytucji, unikającego odpowiedzialności, podejmującego działania jedynie w ostateczności; 2) **styl dyrektywny** (autokratyczny zadaniowy)  $n_z = 9$ ,  $n_l = 1$  – opisujący kierownika autokratycznego, silnie zaangażowanego w cele organizacji, lecz skoncentrowanego niemal wyłącznie na wynikach, oceniającego pracowników surowo i jedynie pod kątem przydatności w realizacji zadań; 3) **styl mieszanym**, przeciętny (kompromisowy, zrównoważony)  $n_z = 5$ ,  $n_l = 5$  – obrazujący szefa kluczającego między koniecznością realizacji wyznaczonych celów a potrzebami pracowników, przez co wywołującego liczne zakłócenia, a więc mało skutecznego 4) **styl integratywny** (towarzyski, demokratyczny) –  $n_z = 1$ ,  $n_l = 9$  – właściwy przełożonemu skoncentrowanemu przede wszystkim na dobrej atmosferze w kierowanym przez siebie zespole, starającemu się być dbającym o pracowników doradcą niż liderem wyznaczającym cele; 5) oraz **styl zintegrowany** (idealny, przywódca) – opisujący „prawdziwego lidera”, preferującego zespołowe planowanie, realizację i ocenę zadań oraz regularną kontrolę.

Zaletą takiej właśnie konstrukcji siatki stylów kierowania jest to, że pozwala ona na wyodrębnienie aż 81 odmiennych sposobów sprawowania kontroli kierowniczej, których każdy można z łatwością przyporządkować do jednej z klasycznych kategorii stylów kierowania, a więc stylu demokratycznego, autorytarnego i nieingerującego lub stylu zintegrowanego (Fołtyn, 2006, s. 85).

## STYLE KIEROWANIA A SYSTEM WARTOŚCI

System wartości jednostki można zdefiniować jako trwałą, zorganizowaną strukturę złożoną z przekonań i zasad, które pomagają jednostce wybierać spośród alternatyw, rozwiązywać konflikty i podejmować decyzje (Jamal, 2014). Według Reykowskiego są ośrodkami integrującymi, „które posiadają rolę zwierzchnią, koordynującą w stosunku do pozostałych struktur” (za: Kościuch, 1983). A zatem jak twierdzi Rokeach (1973, s. 18), a co zostało potwierdzone w badaniach (Sagiv, Schwartz, 1995), wartości wpływają na zachowania. Ponadto, jak dowodzą badania (Feather, 1995, s. 1135–1151), system wartości może wpływać zarówno na zachowania potencjalne, jak i realnie przejawiane.

Związek między wartościami a stylem kierowania jest dyskutowany w literaturze od końca lat 70. Z analizy licznej już dzisiaj literatury przedmiotu (zob. Hayajneh, 1990; Egri, Herman, 2000; Nader, Solano, 2007; Jamal, 2014; Róžański, Lech, 2017) wynika, że osobisty system wartości menedżera może mieć wpływ na wybierane przez niego style zachowań kierowniczych. Te z kolei mogą przekładać się na postawy i zachowania podwładnych. Bass twierdzi, że „pracownicy wykonują swoje zadania dzięki identyfikacji z liderem lub z organizacją. Ta relacja skut-

kuje podstawową zgodą pracowników na normy, do których przestrzegania są zobowiązani” (Prada-Ospina, Zarate-Torres, Rey, 2020, s. 52). Z kolei zdaniem Popy „sukces lub porażka organizacji jest bezpośrednio związany ze stylem przywództwa oraz adekwatnością przekonań i wartości założyciela co do aktualnych możliwości i ograniczeń stojących przed organizacją w określonym momencie” (Popa, 2012, s. 162).

## METODOLOGICZNE ZAŁOŻENIA BADAŃ WŁASNYCH

Celem podjętych badań było zweryfikowanie zależności między deklarowanymi przez badanych menedżerów instytucji kultury stylami kierowania a wyznawanymi przez nich wartościami oraz cechami społeczno-zawodowymi.

Na podstawie analizy dostępnej literatury teoretycznej i badawczej jako hipotezy robocze przyjęto:

H1. Style kierowania przejawiane przez badanych są istotnie różnicowane przez ich cechy społeczno-zawodowe.

H2. Występują istotne statystycznie zależności między stylami kierowania badanych osób a wyznawanymi przez nich wartościami osobistymi.

W badaniach posłużono się następującymi narzędziami badawczymi: Siatka Stylów Kierowania (Blake, Mouton, 1969), Lista Wartości Osobistych (Juczyński, 2009) oraz lista pytań o ich cechy społeczno-zawodowe, takie jak: płeć, wiek, staż zawodowy, staż na stanowisku kierowniczym, wykształcenie, ilość podwładnych, umiejscowienie i rodzaj instytucji kultury, w której badana osoba pracuje.

Siatka Stylów Kierowania składa się z 9 pytań dotyczących konkretnych sytuacji, z jakimi może w swojej pracy spotkać się menedżer oraz 45 odpowiedzi opisujących różne zachowania kierownicze. Respondenci przy każdej odpowiedzi wybierali jedną, subiektywnie najbardziej odpowiadającą ich najczęstszemu sposobowi myślenia lub działania, zaznaczając ją cyfrą 1 oraz jedną odpowiadającą wybieranemu przez nich rozwiązaniu zastępczemu, w sytuacji gdy zachowanie zwyczajowe nie jest możliwe, zaznaczając taką odpowiedź cyfrą 2.

Lista Wartości Osobistych (LWO) składa się z dwóch części. Pierwsza opisuje 9 symboli szczęścia, w drugiej przedstawiono 10 rodzajów wartości osobistych. Badane osoby wybierały po pięć subiektywnie najważniejszych symboli szczęścia oraz wartości osobistych, a następnie szeregowały je w zależności od najważniejszych do najmniej istotnych, nadając im punktację od 1 (najważniejsze) do 5 (najmniej ważne).

Badanie zostało przeprowadzone między listopadem 2020 i lutym 2021 roku za pomocą kwestionariusza ankiety tradycyjnej oraz internetowej rozesłanej do

500 osób z rozmaitych instytucji kultury w całej Polsce. Celowo-losowego doboru próby dokonano w ten sposób, że losowo wybrano 500 rozmaitych polskich instytucji kultury, a następnie rozesłano ankiety do osób zajmujących w nich stanowiska menedżerskie wysokiego i średniego szczebla.

Ankieta papierową przebadano 42 osoby. W wyniku obostrzeń higienicznych związanych z pandemią COVID-19 badania kontynuowano jedynie za pomocą ankiety internetowej. Otrzymano 137 uzupełnionych kwestionariuszy, z których kolejne 9 odrzucono z uwagi na niekompletność odpowiedzi.

Ostatecznie uzyskano 128 w pełni i poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. W badaniu wzięli udział menedżerowie wysokiego i średniego szczebla takich instytucji kultury, jak: domy, ośrodki i centra kultury, ogniska artystyczne, muzea i galerie sztuki, biblioteki, kina, teatry, opery, operetki, teatry muzyczne, chóry, orkiestry i filharmonie, zespoły baletowe oraz tańca, a także rozgłośnie radiowe.

### CHARAKTERYSTYKA BADANEJ GRUPY

Większość (59,4%) badanych stanowiły kobiety. Najlicniejszą (34,4%) grupą wiekową były osoby między 36. a 45. rokiem życia. Nieco mniejszy odsetek (27,3%) respondentów miało od 46 do 55 lat. Wśród badanych 18% było w wieku od 26 do 35 lub powyżej 56 lat. Najmniej było wśród respondentów osób najmłodszych wieku od 18 do 25 roku życia (2,3%).

Znacząco przeważały osoby z dużym doświadczeniem zawodowym. Co druga badana osoba miała co najmniej 20 lat pracy. Wśród respondentów 31,2% przepracowało od 11 do 20 lat. Staż zawodowy 11,7% badanych mieścił się w przedziale od 6 do 10 lat. Najmniej licznie reprezentowani byli menedżerowie z niewielkim doświadczeniem zawodowym. Jedynie 6,2% badanych przepracował od 2 do 5 lat. Tylko jeden z badanych menedżerów określił swój staż pracy na mniej niż rok.

Wśród badanych osób dominowały (43,7%) te z ponad dziesięcioletnim stażem kierowniczym. Jednak niemal co trzeci badany menedżer (28,9%) był nim od 2 do 5 lat. Zespołem kierowało od 6 do 10 lat 18,7% badanych, a 8,6% respondentów pełniło swe obowiązki krócej niż rok.

Zdecydowaną większość (87,6%) badanych menedżerów instytucji kultury stanowiły osoby bardzo dobrze wykształcone, posiadające co najmniej tytuł magistra lub stopnia doktora (14,1%), natomiast 41,4% respondentów ukończyło jakieś studia podyplomowe. Tytułem licencjata lub inżyniera legitymowało się 6,2% badanych. Dokładnie ten sam odsetek zakończył naukę na poziomie szkoły średniej. Ponadto 3,1% z badanych osób skończyło także pomaturalne studium animatora kultury. Niemal wszyscy badani (94%) pracowali w mieście, 51,6%

badanych kierowało niewielką (do 10) grupą pracowników, 21,9% miało od 11 do 25 podwładnych, a 7% badanych kierowało grupą 50–100 pracowników. Co trzynasty (7,8%) kierował dużym ponad stuosobowym zespołem.

## WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

W pierwszej kolejności ustalono liczbę badanych osób przejawiających któryś ze stylów kierowania. Większość (59,4%) badanych menedżerów instytucji kultury, postrzega swój zwyczajowy styl kierowania jako zintegrowany. Co ósmy (12,5%) z reguły wybiera rozwiązania mniej lub bardziej autokratyczne, podobny odsetek badanych (11,2%) stanowią szefowie raczej demokratyczni. Nieliczni (3,9%) są przełożonymi nieingerującymi. Równie nieliczny odsetek respondentów stanowią stosujący styl mieszany (3,9%).

Spośród badanych menadżerów 18,7% osiągnęło wynik 6/6, 7/7 lub 7/8, a więc można stwierdzić, że oprócz tego, że nie tylko posługuje się zintegrowanym stylem zarządzania, to jeszcze aktywnie szuka równowagi między naciskiem na osiągnięcie celów a dbałością o podwładnych. Jednak ani jedna badana osoba nie osiągnęła wyniku „idealnego” 9/9, a jedynie 3,9 % badanych uzyskało najwyższy uzyskany wynik 8/8 lub 8/9.

Niemal jedną trzecią (27,4%) badanych przełożonych cechuje styl zintegrowany, lecz mimo wszystko bardziej zorientowany na relacje z pracownikami niż zadania (wyniki 6/7, 6/8, 6/9, 7/8, 7/9, 8/9). Przy czym tylko 5% badanych osiągnęło w wymiarze nastawienia na ludzi wynik najwyższy – n/9. Z kolei 13,3% badanych osiąga wyniki stylu zintegrowanego, lecz skierowanego raczej ku realizowaniu celów (7/7, 8/7, 9/7). „Autokratą” jest co ósmy (12,5%) badany kierownik lub dyrektor. Przy czym ani jedna badana osoba nie osiągnęła wyniku 9/1, a tylko jedna 7/2 i jedynie 2,3% z nich uzyskało wynik 8/4.

Niemal co ósmy (11,7%) badany dyrektor lub kierownik jest tzw. demokratą. Jednak i tu osiągnięte przez respondentów wyniki zdecydowanie zmierzają ku centrum siatki przy zupełnym braku wyników wyznaczających style skrajnie czy choćby bardzo demokratyczne. Najwyższy wynik w wymiarze ukierunkowania na relacje to 4/8, natomiast najniższy w wymiarze inicjowania struktury to 3/6. Najwyższy odsetek (6,2%) menedżerów funkcjonujących w granicach tego stylu to tacy, których sposób kierowania (4/6) jest najbliższy stylowi przeciętnemu (5/5). Można zatem uznać, że badani menedżerowie nawet jeśli reprezentują demokratyczny styl kierowania, to jest to raczej pewna skłonność niż wyraźnie spolaryzowany sposób funkcjonowania. Również w tej grupie nikt nie osiągnął wyniku 1/9 czy choćby zbliżonego do tego, który określa styl integratywny (towarzyski).

Najmniejszy odsetek badanych (3,9%) to osoby, które reprezentują styl nieinżynierski. W wypadku osób kierujących zgodnie z takim stylem kierowania brakuje jednak przełożonych zupełnie czy choćby bardzo wycofanych. Najniższy wynik w obu wymiarach (3/2) osiągnęła tylko jedna osoba. Najliczniejszą grupę w granicach tego stylu kierowania tworzą przełożeni o wynikach najbliższych stylowi przeciętnemu (mieszanemu), którzy jednak stanowią zaledwie 2,3% wszystkich respondentów.

Jedynymi, choć nielicznymi (3,9%) respondentami, którzy osiągnęli wyniki dokładnie wyznaczające jeden z 5 wymienionych przez autorów narzędzia stylu, byli ci o przeciętnym czy mieszanym stylu kierowania. Choć jeśli zauważyć, że 24,9% zwierzchników posługuje się stylem kierowania bezpośrednio sąsiadującym z przeciętnym, to okaże się, że niemal 29,9% z nich zwyczajowo przejawia styl przeciętny lub zbliżony do przeciętnego.

Odrębną grupę badanych stanowią osoby, które w jednym z wymiarów osiągnęły wyniki „graniczne” (5/3, 5/4, 5/6, 5/7, 6/5, 7/5, 8/5), niepozwalające jednoznacznie przypisać do żadnego z wymienionych stylów. Ogółem należy do niej 8,6% badanych. Przy czym nieco więcej jest tych, którzy wahając się przy wyborze sposobu postępowania wobec podwładnych, stawiają raczej na zadania (4,7%), niż tych, którzy mimo wszystko są bardziej zainteresowani podwładnymi (3,9%).

Bardzo znikomy odsetek (1,6%) respondentów stanowią przełożeni o przeciętnym nastawieniu na wyniki i niskim zainteresowaniu powierzonymi im pracownikami (wyniki 5/3, 5/4). Natomiast zupełnie brak wśród badanych menedżerów takich, których poziom zainteresowania ludźmi jest przeciętny, a jednocześnie słabo angażujących się w realizację celów. Powyższe ustalenia ilustrują tabela 1 oraz tabela 3.

Zbadano też poziomy przejawianego przez respondentów nastawienie na zadania. Jak się okazuje zdecydowana większość (75%) badanych menedżerów przejawia wysoki poziom nastawienia na zadania. Przy czym u co trzeciego jest to poziom  $nz = 6$ , a więc graniczący z przeciętnym. Brak wśród badanych takich osób, które niemal zupełnie nie są zainteresowane realizacją celów (wynik  $nz = 1$  i  $nz = 2$ ). Najniższy wśród respondentów wynik  $nz = 3$  uzyskało zaledwie 3,1% z nich.

Podobny obraz prezentuje wymiar nastawienia na ludzi. Również w tym przypadku brak wśród badanych menedżerów takich, których wymiar ludzki zupełnie nie interesuje. Najniższy w badanej grupie wynik  $nl = 2$  uzyskało zaledwie 1,6% respondentów. Wyniki 74,5% z nich mieszczą się w przedziale poziomów wysokich oraz najwięcej (28,1%) jest osób o nastawieniu na ludzi o poziomie  $nl = 6$  graniczącym z przeciętnym. Jednak w przypadku tego wymiaru siedmiokrotnie częściej badani osiągnęli wynik najwyższy ( $nl = 9$ ) niż w przypadku nastawienia na zadania. Ilustruje to wykres 1.



Tabela 1.

Częstość występowania deklarowanych przez badane osoby zwyczajowych stylów kierowania na siatce kierowniczej Blake'a i Mounton – dane w procentach

nastawienie na ludzi	9					3,90	0,78	0,78	
	8			0,78		7,03	5,47	3,12	
	7			3,12	0,78	9,37	8,59	2,34	0,78
	6		1,56	6,25	3,12	7,03	5,47	4,69	
	5				3,90	0,78	1,56	0,78	
	4		0,78	2,34	0,78	4,69	3,90	2,34	
	3				0,78	0,78			
	2		0,78				0,78		
	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8
nastawienie na zadania									

Źródło: opracowanie własne.

Interesujące są także odpowiedzi badanych osób na pytanie, które z działań zastępczych wybierają w wypadku niemożności zastosowania swoich rutynowych rozwiązań. Jak się okazuje, w takich sytuacjach odsetek badanych menedżerów wybierających zachowania odpowiadające któremuś ze stylów zintegrowanych spada niemal o połowę. Jedynie 27,3% respondentów wybiera takie sposoby postępowania.

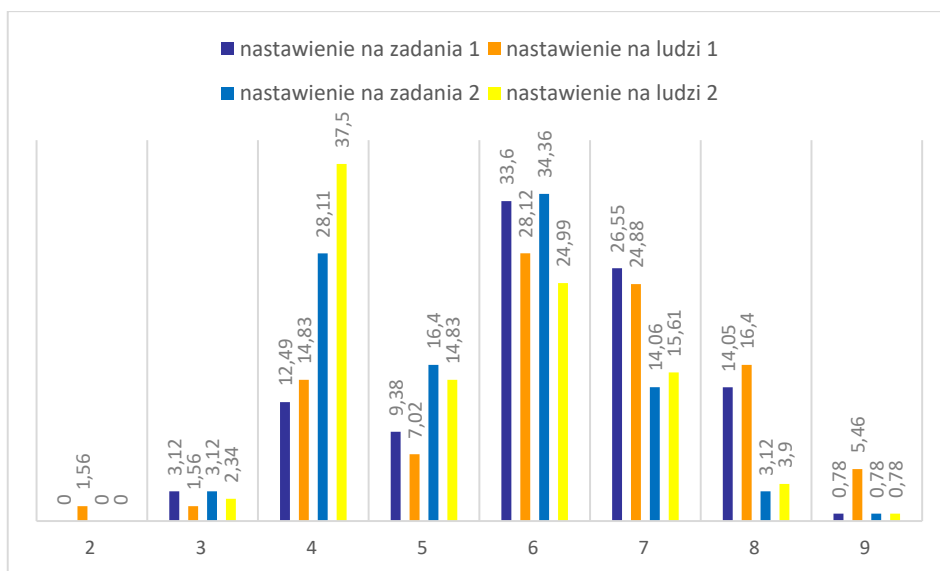
Aż czterokrotnie rośnie za to odsetek przełożonych deklarujących strategię kierowania typowe dla któregoś ze stylów nieingerujących. W sytuacji nietypowej pozostawia sprawy samym sobie 14,8% badanych menedżerów.

Trzykrotnie wzrasta również odsetek badanych osób, których wyniki znajdują się na granicy stylów w wymiarze nastawienia na zadania lub nastawienia na ludzi. Nie można określić stylu kierowania ze względu na któryś z wymiarów aż 26,5% respondentów. Przy czym zmniejsza się w stosunku do sytuacji rutynowej dysproporcja między kierownikami niezdecydowanymi w swych zachowaniach

kierowniczych, jednak mimo wszystko nastawionymi na realizację zadań (12,5%), niż tymi, dla których liczy się bardziej kierowany zespół (9,36%).

Wykres 1.

*Odsetek osób osiągających poszczególne poziomy nastawienia na zadania i nastawienia na ludzi w wyborach zwyczajowych i zastępczych. Cyfrą „1” oznaczono wybory zwyczajowe, cyfrą „2” oznaczono wybory zastępcze*



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku konieczności zastosowania rozwiązań zastępczych badani menedżerowie jedynie nieznacznie częściej wskazują na zachowania charakteryzujące autokratyczne style kierowania. Skłonności do autokratyzmu w takich wypadkach wykazuje 18,7% respondentów. Niemal bez zmian pozostaje odsetek badanych osób przejawiających styl kierowania demokratyczny lub mieszany.

Należy dodać, że podobnie jak w okolicznościach „normalnych” tak w przypadku konieczności zastosowania zachowań zastępczych jedynie nieliczni z badanych wskazują na strategie postępowania wyraźnie spolaryzowane w kierunku któregoś ze stylów „skrajnych”, tj. nieingerującego, dyrektywnego, towarzyskiego czy zintegrowanego.

Zaznacza się wyraźne przesunięcie wyników ku centrum, a więc ponad dwukrotny wzrost odsetka respondentów prezentujących style graniczące ze stylem

mieszanym. Co oznacza, że w sytuacji ograniczonego wyboru aż 63,3% badanych kierowników lub dyrektorów przejawia styl graniczący z przeciętnym lub przeciętny. Jednocześnie wyraźnie widać, że ponad dwukrotnie (z 12,5% do 28,1%) rośnie odsetek respondentów o niskim nastawieniu na zadania, z pogranicza przeciętnego (nz = 4) oraz odsetek respondentów o niskim nastawieniu na ludzi (nl = 4) z pogranicza przeciętnego (z 14,8% do 37,5%). Również niemal dwukrotnie rośnie odsetek szefów przejawiających przeciętny (nz = 5) poziom nastawienia na zadania – z 9,4% do 16,4% oraz przeciętny (nl = 5) poziom nastawienia na ludzi – z 7% do 14,8%. Natomiast wyraźnie maleją odsetki osób o wysokich wynikach w którymś z wymiarów. Im wynik jest wyższy, tym spadek wyraźniejszy. Powyższe ustalenia ilustrują: tabela 3 i 4 oraz wykres 1.

Tabela 2.

*Częstość występowania deklarowanych przez badane osoby zastępczych stylów kierowania na siatce kierowniczej Blake'a i Mounton – dane w procentach*

nastawienie na ludzi	9			0,78					
	8		1,56			1,56		0,78	
	7			3,90	2,34	5,47	3,12		0,78
	6		0,78	5,47	3,12	10,15	4,69	0,78	
	5			3,90	4,69	3,90	1,56	0,78	
	4		0,78	14,06	5,47	12,50	4,69		
	3				0,78	0,78		0,78	
	2								
	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8
nastawienie na zadania									

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.

*Zwyczajowe i zastępcze style kierowania badanych osób – dane w procentach*

Rodzaj stylu kierowania	Wybór zwyczajowy	Wybór zastępczy
Style demokratyczne	11,72	12,49
Style zintegrowane	59,37	27,33
Style nieingerujące	3,90	14,84
Style autokratyczne	12,50	18,75
Styl mieszany	3,90	4,69
Style nieokreślone, przeciętne w jednym z wymiarów	8,58	26,54

Źródło: opracowanie własne.

W celu zestawienia przejawianych przez badanych menedżerów stylów kierowania z ich cechami społeczno-zawodowymi uzyskane wyniki poddano także analizie statystycznej (test chi-kwadrat). Dokonano tego w odniesieniu do stylów przejawianych zwyczajowo. Ze względu na występujące małe licznosci należy jednak dodać, że poniższe ustalenia powinno się traktować z ostrożnością. Co najistotniejsze nie wykryto różnic istotnych statystycznie między badanymi osobami.

Styl demokratyczny przejawia 21,7% badanych mężczyzn i 7,6% badanych kobiet. Zarówno wśród badanych kobiet (74,2%), jak i mężczyzn (58,7%) przeważają osoby stosujące zintegrowane style sprawowania kontroli kierowniczej. Nieco więcej mężczyzn (17,4%) niż kobiet (12,2%) skłania się ku rozwiązaniom autokratycznym. Jedynie nieliczni respondenci przejawiają wycofane strategie kierowania jednak odsetek kobiet wśród nich (6,6%) jest znacznie wyższy niż mężczyzn.

Niezależnie od wieku wśród respondentów dominują ci, którzy przejawiają styl zintegrowany. Największy odsetek (75,7%) takich szefów jest w grupie osób między 36. a 45. rokiem życia. Niemal co piąty (19,3%) badany menedżer w wieku średnim (46–55 lat) przejawia skłonności do autokracji. Natomiast największy odsetek szefów „demokratyzujących” jest w grupie osób powyżej 56. roku życia. Taki styl prezentuje 25% badanych w tym wieku. Z kolei najczęściej nieingerującymi przełożonymi są osoby w okresie wczesnej dorosłości (18–35 lat).

Jeśli zróżnicować badanych ze względu na długość stażu zawodowego, to nadal zdecydowanie częściej niż inne przejawiany jest zintegrowany styl kierowania. Taki styl przejawia 73,5% osób o stażu zawodowym od 11 do 20 lat i 63,6% osób będących pracownikami do 10 lat, podobnie jak i tych będących nimi powyżej 20 lat (66,0%). Odsetki osób posługujących się stylami demokratycznym oraz autokratycznym we wszystkich grupach wiekowych różnią się nieznacznie. Choć w obu wypadkach są one nieco większe (16,1%) wśród kierowników z największym doświadczeniem. Kierownicy doświadczeni (powyżej 10 lat na stanowisku

kierowniczym) niezwykle rzadko przejawiają natomiast styl nieingerujący (4,7% respondentów). Podczas gdy wśród menedżerów o mniejszym stażu (do 10 lat) styl wycofany przejawia co siódmy (13,6%).

Różnice wynikające wśród badanych osób z długości ich stażu kierowniczego są jeszcze mniej zauważalne. Najistotniejsza dotyczy stylów nieingerujących. Wśród kierowników najmniej doświadczonych (do 5 lat na stanowisku kierowniczym) odsetek osób przejawiających ten styl jest najwyższy. Jednak styl wycofany przejawia tylko co piętnasty (6,8%) nowo wybrany szef. Najrzadziej (2,2%) w ten sposób kierują przełożeni z największym doświadczeniem (powyżej 10 lat na stanowisku kierowniczym).

Również niezależnie od poziomu wykształcenia zdecydowana większość badanych przejawia zintegrowany styl kierowania. Jednak odsetek osób (13,3%) z wykształceniem średnim lub licencjackim/inżynierskim deklarujących przełożonymi nieingerujący styl kierowania jest wyższy niż tych z wykształceniem co najmniej magisterskim. Wśród badanych z wykształceniem co najwyżej licencjackim/inżynierskim 6,7 % przejawia styl demokratyczny, podczas gdy 14,4% przełożonych z wykształceniem co najmniej magisterskim.

Powyższe ustalenia ilustruje tabela 4.

Tabela 4.

*Style kierowania badanych osób a ich cechy społeczno-zawodowe – dane w procentach*

Cechy społeczno-demograficzne		Style kierowania			
		demokratyczny	zintegrowany	nieingerujący	autokratyczny
Płeć	kobiety	7,58	74,24	6,06	12,12
	mężczyźni	21,74	58,70	2,17	17,39
Wiek	18–35 lat	8,33	62,50	12,50	16,67
	36–45 lat	13,51	75,68	2,70	8,11
	powyżej 56	25,00	60,00	0,00	15,00
Staż na stanowisku kierowniczym	0–5 lat	11,36	68,18	6,82	13,64
	6–10 lat	13,64	68,18	4,55	13,64
	powyżej 10 lat	15,22	67,39	2,17	15,22
Liczba podwładnych	1–10	11,67	75,00	5,00	8,33
	11–25	17,39	43,48	0,00	39,13
	powyżej 26	13,79	72,41	6,90	6,90
Wykształcenie	co najw. lic./ inż.	6,67	66,67	13,33	13,33
	co najmn. mgr	14,43	68,04	3,09	14,43

Źródło: opracowanie własne.

W następnej kolejności zanalizowano wyznawane przez badanych menedżerów instytucji kultury wartości osobiste. Okazuje się, że najwyższe wartości natężenia niezależnie od rodzaju przejawianego zwyczajowego stylu kierowania to udane życie rodzinne (s. demokratyczny  $Me = 4$ ; s. zintegrowany  $Me = 4$ ; s. nieingerujący  $Me = 4$ ; s. autokratyczny  $Me = 4$ ). Natomiast najwyższą cenioną wartością osobistą, niezależnie od rodzaju przejawianego stylu kierowania, jest miłość i przyjaźń (s. demokratyczny  $Me = 4$ ; s. zintegrowany  $Me = 5$ ; s. nieingerujący  $Me = 4$ ; s. autokratyczny  $Me = 4$ ).

Wśród badanych osób posługujących się zazwyczaj demokratycznym stylem kierowania na drugim miejscu w hierarchii ważności jako symbol szczęścia znalazło się wykonywanie ulubionej pracy ( $Me = 3$ ), natomiast jako wyznawane wartości inteligencja, bystrość umysłu ( $Me = 3$ ) oraz wiedza, mądrość ( $Me = 3$ ). Nieco mniej cenionym symbolem szczęścia jest w tej grupie dobre zdrowie ( $Me = 2$ ), a wartością osobistą radość, zadowolenie ( $Me = 2$ ). Trzecim w kolejności ze względu na siłę preferencji w grupie kierowników demokratycznych symbolem szczęścia okazuje się bycie potrzebnym dla innych ludzi ( $Me = 1$ ), a wyznawaną wartością poczucie humoru, dowcip ( $Me = 1$ ).

Badani kierownicy i dyrektorzy zwyczajowo przejawiający któryś ze stylów zintegrowanych na drugim miejscu wśród symboli szczęścia również stawiają wykonywanie ulubionej pracy ( $Me = 3$ ), jednak równie cenne jest dla nich dobre zdrowie ( $Me = 3$ ). Drugą w kolejności ważności wartością osobistą jest w tej grupie dobre zdrowie, sprawność fizyczna i psychiczna ( $Me = 4$ ). Dla respondentów posługujących się zintegrowanym stylem kierowania cennym symbolem szczęścia jest także bycie potrzebnym dla innych ludzi ( $Me = 1$ ), ważnymi wartościami osobistymi są radość, zadowolenie ( $Me = 1$ ), poczucie humoru, dowcip ( $Me = 1$ ), a także wiedza, mądrość ( $Me = 1$ ).

Dla przełożonych o skłonnościach leseferystycznych na drugim miejscu w hierarchii ważnych symboli szczęścia znalazły się duży krąg przyjaciół ( $Me = 3$ ) oraz dobre zdrowie ( $Me = 3$ ), a wśród wartości osobistych inteligencja, bystrość umysłu ( $Me = 2$ ) oraz dobre zdrowie, sprawność fizyczna i psychiczna ( $Me = 2$ ). Prócz tego dla menedżerów z tej grupy cenionymi symbolami szczęścia są wykonywanie ulubionej pracy ( $Me = 1$ ), sukcesy w nauce, pracy ( $Me = 1$ ), dobre warunki materialne ( $Me = 1$ ) oraz wartości osobiste, takie jak: poczucie humoru, dowcip ( $Me = 1$ ) oraz radość, zadowolenie ( $Me = 1$ ).

Wśród kierowników i dyrektorów kierujących swoimi zespołami w sposób autokratyczny na drugiej pozycji w hierarchii wyznawanych wartości jako symbole szczęścia znalazły się wykonywanie ulubionej pracy ( $Me = 3$ ) i dobre zdrowie ( $Me = 2$ ), natomiast wśród wartości osobistych radość, zadowolenie ( $Me = 2,5$ ) oraz inteligencja, bystrość umysłu ( $Me = 2$ ). Innymi ważnymi dla tej grupy me-

nedżerów symbolami szczęścia są wiedza, mądrość ( $Me = 1$ ), a także poczucie humoru, dowcip ( $Me = 0,5$ ).

Uzyskane dane empiryczne poddano także analizie statystycznej (test Kruskala-Wallisa) w celu ustalenia różnic między badanymi osobami. Przeprowadzone analizy wykazały tylko jedną różnicę istotną statystycznie ( $p = 0,017$ ). Badani menedżerowie przejawiający demokratyczny styl kierowania cenią dobre zdrowie znacząco wyżej niż respondenci przejawiający styl zintegrowany.

### PODSUMOWANIE, WNIOSKI, DYSKUSJA

Reasumując, badana kadra kierownicza wysokiego i średniego szczebla polskich instytucji kultury jest bardzo dobrze wykształcona. W zdecydowanej większości posiadająca wykształcenie wyższe, a także przejawiająca silną motywację do doskonalenia zawodowego. Może o tym świadczyć duży odsetek badanych osób z ukończonymi studiami podyplomowymi i tytułami doktora. Jest to też kadra stosunkowo młoda. Wśród badanych kierowników 57,4% nie ukończyło 45. roku życia. Z kolei 50% badanych deklaruje duże, ponad dwudziestoletnie doświadczenie jako pracownik, a 43,7% to także menedżerowie doświadczeni, ze stażem kierowniczym powyżej 10 lat. Co może oznaczać, że przynajmniej część badanych osób podjęła zatrudnienie i rozpoczęła karierę przełożonego stosunkowo wcześniej. Korespondować z takim wnioskiem może to, że w badanej grupie aż 20,3% stanowią respondenci poniżej 25. roku życia, a więc teoretycznie na wczesnych etapach kariery. Jednak należy pamiętać, że dotyczy to kierowników wysokiego i średniego szczebla.

Jest to także kadra dosyć sprawna. Większość (59,4%) badanych menedżerów instytucji kultury przejawia zintegrowany styl kierowania, a wśród nich co piąty badany szuka także równowagi między koniecznością realizacji zadań i osiągnięcia celów a dbałością o powierzonych pracowników. Co oznacza, że większość badanych osób kieruje powierzonymi zespołami w sposób uznawany przez wielu teoretyków za najbardziej pożądany, zwłaszcza w kontekście złożonej specyfiki zadań i celów realizowanych przez nowoczesną, a więc świadczącą jako jeden z wielu podmiotów rynkowej rzeczywistości szeroko rozumiane usługi publiczne o wysokiej jakości.

Jednak 32,8% badanych menedżerów przejawia styl kierowania graniczący z przeciętnym, przeciętny lub przeciętny przynajmniej w jednym z wymiarów, przy czym w sytuacji ograniczonego wyboru zachowań menedżerskich, odsetek takich osób rośnie ponad dwukrotnie (68,7%). W sytuacji zastępczej wyraźnie też zwiększa się odsetek menedżerów skłonnych raczej pozostawić sprawę własnemu biegowi, natomiast zmniejsza się odsetek kierowników, którzy nadal kładą duży nacisk na osiągnięcie celu lub zachowanie wysoce zainteresowanych podwład-

nymi. Im nacisk na któryś z wymiarów kierowania jest wyższy, tym spadek jest wyraźniejszy. Nie zmienia to jednak faktu, że w ogólnym obrazie kadra menedżerska polskich instytucji wypada na tle doniesień z badań przeprowadzonych na kierownikach z innych „branż” dobrze (zob. Olechnowicz-Czubińska, 2014), a nawet bardzo dobrze (zob. Fołtyn, 2006; Żuchowski, 2018; Mieszajkina, 2016).

Nie została potwierdzona żadna z hipotez roboczych. Natomiast niezależnie od wieku, płci, wykształcenia, stażu zawodowego wśród badanych menedżerów kultury przeważają osoby o zintegrowanym stylu kierowania. Warto także dodać, że większość badanych (43,7%) osób wykazuje wyższy stopień zainteresowania podwładnymi niż realizacją celów.

Wszyscy badani kierownicy i dyrektorzy za najważniejsze wartości uznają udane życie rodzinne oraz miłość i przyjaźń. W czym można upatrywać przyczyny tak silnego udziału „wymiaru ludzkiego” w przejawianych stylach kierowania, a także zupełny brak położonych o skrajnie despotycznym nastawieniu.

Nie została jednak potwierdzona hipoteza o istnieniu zależności między preferowanymi przez badane osoby stylami kierowania a wyznawanymi przez nie wartościami osobistymi. Stwierdzono tylko jedną zależność ( $p = 0,017$ ) – badane osoby o zintegrowanym stylu kierowania wyżej cenią sobie dobre zdrowie, sprawność fizyczną i psychiczną niż osoby o skłonnościach demokratycznych.

Choć taki wynik jest odmienny od doniesień wielu innych badaczy (Nader, Castro Solano, 2007; Jamal, 2014; Jamal, Essawi, 2014; Róžański, Lech, 2017), to jednak (Prada-Ospina, Zarate-Torres, Rey, 2020, s. 10) badając 400 menedżerów w Bogocie, również nie stwierdzili istnienia zależności między osobistymi systemami wartości a stylami kierowania.

Tak wysoka zgodność systemów wartości i prawie całkowity brak korelacji między zmiennymi wśród badanych menedżerów instytucji kultury budzi zainteresowanie. Należałoby zatem w przyszłości zbadać przyczyny tego zjawiska. Być może różnice w stosowanych stylach kierowania wynikają z innych cech jednostkowych lub czynników sytuacyjnych. Należy również dodać, że powyższe wnioski ze względu na wielkość badanej grupy nie są rozstrzygające. W przyszłości należałoby przeprowadzić analogiczne badania na dużo większej próbie. Aby pogłębić i uwiarygodnić obraz badanego zjawiska, warto by także zaprojektować badania tak, aby móc porównać deklarowane przez kierowników wyobrażenie własnego stylu kierowania z tym, jak postrzegają go podwładni. Jak wspomniano wcześniej, wiele prac empirycznych wskazuje na związek między preferowanymi przez menedżerów stylami kierowania a wyznawanymi przez nich wartościami. Jednocześnie style te są istotnym elementem kultury organizacyjnej instytucji. Ta z kolei może przekładać się na jej sukces lub porażkę. W przypadku instytucji, których zadaniem jest organizowanie życia kulturalnego polskiego społeczeństwa,



ten sukces lub porażka mają wymiar nie tylko rynkowy. Chociażby z tego powodu z punktu widzenia pedagogiki warto zgłębiać problematykę związaną z funkcjonowaniem zawodowym pracowników, w tym osób zarządzających takimi instytucjami.

## BIBLIOGRAFIA

- Barańska, K. (2006). Zarządzanie dla wartości, czyli o odpowiedzialności menedżerów kultury słów kilka. *Zarządzanie w kulturze*, 7, 63–69.
- Bendkowski, J., Bendkowski, J. (2008). *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje Menedżerskie*. Gliwice: Wyd. Politechniki Śląskiej.
- Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Dz. U. 1991 Nr 114, poz. 493 (1991). Pobrane z: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19911140493/U/D19910493Lj.pdf>
- Cabak, M. (2020). Radzenie sobie ze stresem pracowników instytucji kultury. *Szkola – Zawód – Praca*, 19, 309–336. <http://doi.org/10.34767/SZP.2020.01.20>
- Drucker, P.F. (1998). *Praktyka zarządzania*. Kraków: Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Egri, P.C., Herman, S. (2000). Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 571–604. <https://doi.org/10.2307/1556356>
- Feather, N.T. (1995). Values, valences & choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1135–1151. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.6.1135>
- Fołtyn, H. (2006). Siatka kierownicza w praktyce menedżerskiej. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, 2, 83–97.
- Hayajneh, A.F. (1990). *Personal value system of American and Jordanian Manager: A cross-cultural study*. Denton: University of North Texas. Pobrane z: <https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc330783/>
- Jagodzińska, K. (2013). Charakterystyka działalności kulturalnej w Polsce po transformacji ustrojowej. W: J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.). *Kultura a rozwój* (s. 157–159). Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Jamal, A.H. (2014). Leadership Styles and Value Systems of School Principals. *American Journal of Educational Research*, 2(12), 1267–1276. <https://doi.org/10.12691/education-2-12-22>
- Jamal, H., Essawi, M. (2014). Value Orientation and Leadership Style among School Principals in Israel's Arab Education System. *International Journal of Business Administration*, 5(3), 49–58. <https://doi.org/10.5430/ijba.v5n3p49>

- Jasińska, M. (2009). Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach*, 83, 69–85.
- Juczyński, Z. (2009). *NPPPPZ – Narzędzia Pomiaru w Promocji i Psychologii Zdrowia*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych.
- Mieszajkina, E. (2016). Ocena stylów kierowania w małych firmach Lubelszczyzny. *Organizacja i Zarządzanie Kwartalnik Naukowy*, 4, 36–49.
- Nader, M., Solano, A.C. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689–698.
- Olechnowicz-Czubińska, M. (2014). Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej Partner Pożyczki Sp. z o.o. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 62, 115–125.
- Penc, J. (1997). *Leksykon biznesu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Popa, B. (2012). The Relationship Between Leadership Effectiveness And Organizational Performance. *Business Journal of Defense Resources Management*, 1(3), 123–127.
- Prada-Ospina, R., Zarate-Torres, R.A., Rey, F. (2020). Relationship between leadership behaviour and values. *Revista Espacios*, 41(36), 47–60.
- Różański, A., Lech, G. (2017). Indywidualny system wartości jako czynnik kształtujący style kierowania dyrektorów szkół. *Edukacja – Technika – Informatyka*, 2(20), 180–186. <https://doi.org/10.15584/eti.2017.2.23>
- Steinmann, H., Schreyogg, G. (1998). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław: Wyd. Politechniki Wrocławskiej.
- Żuchowski, I. (2018). Style kierowania i relacje przełożony–podwładny w praktyce działalności przedsiębiorstw z subregionu ostrołęckiego i kierunku zmian w przyszłości. *Studia Ekonomiczne*, 357, 20–35.
- Żukowski, P., Galla, R. (2009). Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją. *Problemy Profesjologii*, 1, 21–40.

SOCIO-PROFESSIONAL FEATURES AND PERSONAL VALUE SYSTEMS  
AS FACTORS SHAPING MANAGEMENT STYLES OF MANAGERS  
OF POLISH CULTURAL INSTITUTIONS

**Introduction:** In the discussion on cultural institutions in Poland, the role of values in creating their internal organizational culture is often emphasized. Among other things, questions are asked about the type of leadership that should be exercised and the values of the “ideal” “culture manager”. However, reports from research studies exploring these issues are not

numerous. The overall picture of the managerial staff of the aforementioned institutions also seems incomplete. This is a gap in knowledge about people institutionally organizing the cultural life of Poles. **Research Aim:** The aim of the study was to assess the correlation between socio-professional characteristics, personal system of values and management styles of middle and high level management of Polish cultural institutions. **Method:** The study was conducted using the survey technique on 500 managers of various cultural institutions all over Poland. Personal List of Values (PLV), Managerial Grid (MG) were used. 128 correctly completed answer sheets were obtained. **Results:** 87.6% of the respondents have at least a master's degree, 54.7% are people under 45 years of age, (59.4%) applies an integrated management style. For all people examined, the most appreciated values are "successful family life" and "love and friendship". The assumption about the differentiating role of socio-professional factors and personal value systems has not been confirmed. **Conclusions:** The middle and high-level management staff of Polish cultural institutions is very well educated. They are also relatively young managers. They are also efficient managers. Most of them display a management style that is often considered the most effective.

**Keywords:** manager, cultural institution, management styles, personal values, value system, professional functioning

