

MAREK GÓRKA
Koszalin

**WIZERUNEK LOKALNEGO PRZYWÓDCY
WE WSPÓLCZESNEJ INSTYTUCJI SAMORZĄDOWEJ**

Słowa kluczowe: charyzma, przywództwo, lider, zarządzanie zasobami ludzkimi, kultura pracy, administracja samorządowa.

Keywords: charisma, leadership, leader, human resource management, work culture, local government.

Większość badań nad przywództwem skupia się głównie na możliwościach, wydajności oraz zachowaniu wybitnych jednostek względem globalnego otoczenia. Zupełnie pomija się znaczenie przywódców w środowiskach lokalnych i rolę, jaką w nich odgrywają. Współcześnie przed liderami, zarówno na szczeblu centralnym, jak i samorządowym, stoją ogromne wyzwania. Oprócz tych tradycyjnych, takich jak modernizacja, tworzenie nowych inicjatyw, kreowanie bądź zmiana paradygmatu określonej branży, są także nowe, wynikające z głębokiego kryzysu społeczno-gospodarczego. Umiejętności oraz kompetencje lidera często mają decydujący wpływ na pozycję i siłę całej organizacji.

Styl przywództwa nie jest też obojętny dla jakości administracji samorządowej, ale warto postawić pytanie o to, czy w lokalnej przestrzeni publicznej przywództwo jest możliwe. Rzeczywistość w Polsce nie sprzyja liderom z dalekosiężną wizją rozwoju państwa. Dotychczasowy model przywódcy oscylował

między mitem męczeństwa, retoryką populizmu a bierną nijakością¹. Naprawę instytucji samorządowych należy zatem rozpocząć nie od narzędzi prawnoustrojowych, ale od mentalności obywateli. Poczucie odpowiedzialności, partycypacja w życiu publicznym oraz wzajemne zaufanie między obywatelami a instytucją pozostają jedynie abstrakcją.

Nie ulega wątpliwości, że wspieranie zdolności adaptacyjnych jest istotne dla systemu administracyjnego w szybko zmieniającym się otoczeniu. Istnieje także ścisły związek między zmianami w instytucji a inicjatywą oraz edukacją wśród jej pracowników². Charyzmatyczne przywództwo może być silnym bodźcem dla innowacyjności, rozwoju i gotowości do zmian.

Według Maxa Webera charakterystyczną cechą współczesnego społeczeństwa jest dominacja złożonych struktur organizacyjnych podlegających bezosobowym regułom zarządzania³. Zdaniem tegoż socjologa zjawisko to stwarza potencjalne zagrożenia polegające na hamowaniu i ograniczaniu indywidualnej inicjatywy. W najgorszym wypadku może prowadzić także do zniesienia tradycyjnie praktykowanej polityki, pozostawiając rząd w rękach zwykłych administratorów, którym brakuje kreatywności, wizji i pasji. Antidotum na taki stan rzeczy są według Webera powołanie i szkolenie klasy politycznej, która miałaby pełnić funkcję przywództwa zgodnie z zapomnianą już zasadą, że władza to nie hierarchia, ale poziom, w tym także etyczny, kulturalny i intelektualny. Niestety, osoby piastujące kierownicze stanowiska zazwyczaj skłonne są określać władzę w kategorii przywileju, a nie misji, powołania czy też użyteczności publicznej.

Cel

Przywódca wspiera ludzi, kieruje nimi, dostarcza im energii do pracy, ale nie narzuca zadań i pilnuje, aby były one wykonane. Taka forma wymaga zaufania, a na to potrzeba czasu. Czy taki model jest możliwy do zastosowania w zarządzaniu administracją? Na to pytanie postaram się udzielić odpowiedzi w niniejszym tekście. Celami artykułu są również bliższe przyjrzenie się wybranym mechani-

¹ A. Celiński, M. Moskaiewicz, W. Przybylski, M. Wysocki, *Jakiego przywództwa potrzebujemy? Dyskusja redakcyjna*, „Res Publica Nowa” 2011, nr 15, s. 5–13.

² A.E. Pagliarella, *Developing and Unleashing a Capacity to Change*, w: *Change Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen – Methoden – Praxisbeispiele*, hg. v. W. Gattermeyer, A. Al-Ani, Wiesbaden 2000, s. 41–56.

³ M. Weber, *On Law in Economy and Society*, New York 1967, s. 63–64.

znom identyfikacji przywództwa oraz przypisanie ich do poszczególnych zadań kierowniczych.

Rozprawa ma też rzucić nieco światła na kwestie dotyczące momentu początkowego, czyli zaistnienia i obecności lidera w systemie administracji. Innymi słowy, poruszona zostaje kwestia rekrutacji, która w dużym stopniu deformuje znaczenie przywództwa i sprowadza je tylko do hierarchii i wynikających z tego tytułu osobistych przywilejów.

Intrygującym zagadnieniem poruszonym w pracy jest również konfrontacja teorii przywództwa i idealnego modelu charyzmatycznego lidera z negatywnym obrazem przełożonego w instytucjach samorządowych, wynikającym z przeprowadzonych badań. To zestawienie ideału z rzeczywistością można potraktować jako wskazówkę do działań zmierzających ku poprawie modelu zarządzania w instytucjach publicznych.

Na marginesie opisu znaczenia przywództwa pragnę wskazać istniejącą różnorodność co do określenia miejsca i pozycji menedżera w administracji, a także procesów determinujących rozwój przywództwa.

Częstym podejściem do opisu przywództwa, spotykanym w naukach o zarządzaniu, jest sprowadzenie tego pojęcia do dobrze zrównoważonej interakcji w procesie zmian strategicznych, strukturalnych i kulturowych⁴. Dlatego też główną osią analizowanego tematu dotyczącego funkcjonowania przywództwa w administracji publicznej będą czynniki wpływające na strategię i strukturę organizacji oraz kulturę pracy zarówno wewnątrz instytucji, jak i w ujęciu relacji z otoczeniem. Opisywanie każdego wzoru, w tym wzoru przywództwa, ma do siebie to, że wzór ten nie ma odpowiednika w rzeczywistości, gdyż dokonywana analiza typu idealnego odbywa się na płaszczyźnie teorii. Niemniej jednak dobrze, kiedy badane zjawisko przywództwa potwierdza w praktyce większość założeń teoretycznych, takich jak wprowadzanie innowacji, wspieranie ducha przedsiębiorczości, orientacja na potrzeby interesanta bądź obywatela w instytucji oraz wspieranie rozwoju samej instytucji. Istnieją także działania skierowane na zewnątrz instytucji, które również uzależnione są od stylu kierownictwa – takie jak wspieranie czynników integracyjnych z innymi instytucjami, zachowanie równowagi między centralizacją a decentralizacją zarówno w strukturze samo-

⁴ R. Reichwald, J. Siebert, K. Möslin, *Leadership Excellence: Learning from an Exploratory Study on Leadership Systems in Large Multinationals*, „Journal of European Industrial Training” 2005, No. 3, s. 184–198.

ządu, jak i w relacji samorządu z władzą centralną, łączenie stabilności instytucjonalnej z elastycznością wobec potrzeb lokalnych.

Podstawa badawcza i wyniki badań

Refleksja na temat uwarunkowań kierownictwa w administracji (państwowej i samorządowej) powstała w wyniku obserwacji uczestniczącej oraz poufnych wywiadów z pracownikami tejże administracji. Istotnym materiałem badawczym są również dokumenty oraz opublikowane informacje, m.in. o zaangażowaniu instytucji samorządowych w życie lokalne, nieformalnych powiązaniach i kontaktach w systemie administracji, a także o działaniach dotyczących wizerunku lokalnych liderów.

Analiza ofert pracy na podstawie ogłoszeń zaczerpniętych z portalu internetowego służby cywilnej prowadzi do wniosku, że na stanowiskach kierowniczych w administracji kładzie się nacisk na bierność i oportunistyczny model działania. Wymagania stawiane przed kandydatami na stanowiska kierownicze w administracji prowadzą do wyliczenia kilku – zdaje się, że standardowych – określeń, takich jak samodzielność, skuteczna komunikacja, umiejętność analityczna, rzetelność, terminowość, komunikatywność, obowiązkowość, odpowiedzialność.

Jak można zauważyć, określenia te skupiają się głównie na cechach osobowościowych, które mają zapewnić raczej trwanie instytucji niż jej rozwój. Innymi słowy, nie poszukuje się osób odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie innowacji w instytucjach, ale takich, które mają utrzymać dotychczasowe standardy. Z pewnością żaden nadawca takiej oferty nie przyzna się otwarcie do powyższej intencji, jednak oczekiwane cechy i wymienione sugestie nakazują w taki sposób zinterpretować owe oferty.

Poczynione obserwacje – jawne i niejawnie – niestety nie napawają optymizmem. Trudno też dostrzec zarówno zmiany, jak i ich sens, gdyż są one zupełnie niewidoczne lub kompletnie nieprzejrzyste. Zauważalny jest brak informacji oraz wiedzy na temat wzajemnych oczekiwań pomiędzy szczeblami w hierarchii administracyjnej. Z wywiadu z pracownikami wynika, że środki na poprawę motywacji są niewspółmierne do nakładu pracy, co jeszcze bardziej demotyduje. Trudno też dostrzec wśród badanych przekonanie o tym, iż pracują oni z poczuciem pewnej misji bądź służby dla społeczności lokalnej.

W warunkach powszechnej informatyzacji usług administracyjno-urzędowych oraz widocznego odmładzania personelu warto się skupić na opinii pracowników administracji na temat swojego miejsca pracy oraz relacji z przełożonymi i ich wpływu na funkcjonowanie urzędów. Współcześnie bardzo popularne są jedynie badania opinii publicznej o jakości usług instytucji państwowych i na temat pracy urzędów. Osobiste doświadczenia Polaków związane z obsługą spraw oraz funkcjonowaniem urzędów są ogólnie pozytywne. Doceniają oni również wiedzę i kompetencje urzędników, a także uprzejme i życzliwe traktowanie obsługiwanych obywateli⁵. Intrygujących wniosków dostarczają jednak wyniki badań drugiej strony, czyli samych urzędników oraz ich opinii na temat kultury pracy oraz relacji z przełożonymi⁶.

Badani, będący pracownikami urzędów administracji (zarówno państwowej, jak i samorządowej), zostali poproszeni o wyrażenie opinii na temat stylu pracy i sposobu zachowania się swoich przełożonych oraz stosowanego przez nich modelu zarządzania departamentem bądź urzędem. Pracownicy aż w 58% zadeklarowali niezadowolenie z powodu częstej nieobecności przełożonego w pracy. Może to być oczywiście podyktowane niezrozumieniem oraz pewną zazdrością, wynikającymi z mobilnej pracy na stanowisku kierowniczym, na którym wymaga się częstych kontaktów z otoczeniem systemu administracyjnego.

Inne odpowiedzi o zabarwieniu negatywnym, które padały podczas wywiadu, to: za dużo zarabia (64%), ma lekką pracę (67%), nie przywiązuje wagi do rzeczywistych problemów (61%), mało kompetentny (69%), brak troski o kontakty ze współpracownikami (78%), niejasna jest do końca jego polityka kadrowa (65%), konkursy na stanowiska urzędnicze to fikcja, polegająca na kierowaniu ogłoszeń do z góry określonej osoby (80%), lider przychodzi z nadania politycz-

⁵ *Obywatel w urzędzie*, BS/134/2012; *Urzędowa rzeczywistość w ocenach Polaków*, BS/146/2012, raporty CBOS, www.cbos.pl (dostęp 3.12.2012).

⁶ Wyniki badań uzyskane zostały poprzez obserwację uczestniczącą oraz wywiad (ukryty formalny). Ze względu jednak na zastosowanie tych metod badawczych oraz liczne prośby i zastrzeżenia samych badanych nie podaję do publicznej wiadomości dokładnych danych o osobach ani urzędach, w których były prowadzone badania. Z troski o sprostanie wymaganiom naukowym pragnę wszakże poinformować, iż łączna liczba urzędników, z którymi przeprowadzono wywiad, wynosi 113 osób. Ankiety, obserwacje oraz rozmowy jawne i niejawne przeprowadzone zostały z urzędnikami województwa zachodniopomorskiego pracującymi na terenie powiatów: białogardzkiego, drawskiego, koszalińskiego, sławieńskiego, szczecineckiego, świdwińskiego w okresie od października 2010 do marca 2011 r. Wnioski sformułowane na podstawie tych badań ukazują – ze względu na ograniczone zasoby osobowe – jedynie fragment obrazu funkcjonowania administracji i mogą budzić podejrzenia o uogólnienia oraz spekulacyjny charakter, jednakże podjęte wyzwanie stanowi nowatorski krok w dziedzinie badań nad przywództwem lokalnym i jest przyczynkiem do dalszych, pogłębionych badań.

nego, w wyniku koneksji oraz protekcji politycznej (55%). Wniosek, jaki płynie z poufnych rozmów, wskazuje na negatywny obraz lokalnych przywódców. Taka surowa ocena może być oczywiście wynikiem subiektywnej interpretacji pracy lidera – interpretacji, na którą składają się także ludzka zawiść, zazdrość, niechęć do elit politycznych oraz tradycyjne postrzeganie liderów jako osób niezasługujących na piastowanie określonych stanowisk. Niemniej jednak wyniki badań są niepokojące. Poziom zadowolenia ze sposobu pracy przełożonych i ich relacji z pracownikami jest bardzo niski, a model sprawowania władzy raczej deprymuje i frustruje, zamiast motywować podwładnych do pracy.

Na marginesie należy odnotować pewną prawidłowość wynikającą z przeprowadzonej analizy: pracownicy młodszy stażem, zatrudnieni najwyżej od trzech lat, znacznie częściej mają pozytywną opinię na temat pracy swojej i przełożonych, natomiast osoby z dłuższym stażem znacznie częściej wyrażają się negatywnie o wiedzy merytorycznej i kompetencji swoich zwierzchników. Zupełnie odwrotnie jest w wypadku analizy kultury pracy – tu na brak uprzejmego traktowania przez przełożonych częściej skarżą się pracownicy młodszy stażem.

W mniejszej liczbie pojawiły się wśród badanych także odpowiedzi oskarżające część zwierzchników o alkoholizm (15%), hazard (4%) oraz niemoralne życie osobiste (11%). Warto jednak do takich wypowiedzi podchodzić ostrożnie, gdyż lokalne społeczności zawodowe często mają tendencję do pomówień i wyolbrzymiania negatywnych sytuacji. Podczas obserwacji uczestniczącej kilkakrotnie można było zebrać dane świadczące o uskarżaniu się osób piastujących kierownicze stanowiska na fałszywe i niesprawiedliwe opinie oraz plotki zarówno w środowisku zawodowym, jak i poza nim. Odnotować należy także, iż tego typu pomówienia, które często dotyczą również rodzin liderów lokalnych, pojawiają się zwłaszcza w okresie poprzedzającym kampanię wyborczą do samorządu.

Często powtarzającą się sytuacją jest próba łączenia stanowisk kierowniczych z innym stanowiskiem pracy. Najczęściej liderzy lokalni łączą służbę publiczną z pracą w wyuczonym zawodzie (np. lekarz, nauczyciel). Zdarza się również, że osoby takie pracują jako wykładowcy, najczęściej w niepublicznych szkołach wyższych, lub piastują kierownicze stanowiska w instytucjach charytatywnych bądź fundacjach i stowarzyszeniach. Odnotować należy, iż pojawiały się opinie (64%) mówiące o tym, że łączenie tych stanowisk umożliwia łatwiejszy transfer pieniędzy w ramach pomocy publicznej, który kierowany jest z instytucji samorządowej do szeroko pojętej organizacji pozarządowej i społecznej. Oczywiście nie musi to stanowić synonimu korupcji czy też oszustw finanso-

wych, może być działaniem polegającym na finansowaniu z budżetu jednostki samorządowej działalności określonej organizacji pozarządowej.

Trzeba zauważyć, że część powyższych opinii może być niesprawiedliwa w stosunku do przełożonych, jednakże niepokojące jest to, iż pojawiające się często negatywne opinie mogą świadczyć o frustracji i zniechęceniu pracowników, co może być pośrednio wynikiem słabości przywództwa określonej osoby.

Badani pracownicy podkreślali także (61%), że ich niezadowolenie jest wynikiem presji ze strony przełożonego, często młodszego i mniej doświadczonego w pracy, który znacznie częściej wydaje polecenia, zamiast je konsultować z pracownikami bardziej doświadczonymi w pracy samorządowej.

Ocena jakości kontaktów personalnych w hierarchii urzędniczej jest ogólnie negatywna. Często zdarzają się sytuacje, gdy polecenia i zadania służbowe zaskakują pracowników, są nieprzewidywalne, a termin ich wykonania jest krótki, co zmusza do pośpiechu i wywołuje stres. Takie odczucia wystąpiły u 34% badanych. W tej grupie pracowników aż 60% uskarżało się na brak jakiegokolwiek formy docenienia i podziękowania za pracę wykonaną w takich warunkach.

Ogólne postrzeganie osób piastujących kierownicze stanowiska w administracji państwowej przez pracowników jest raczej negatywne niż pozytywne. Na pytanie, jak oceniasz swoich przełożonych, badani odpowiedzieli: bardzo dobrze – 13%, dobrze i raczej dobrze – 26%, źle i raczej źle – 34%, zdecydowanie źle – 27%. Z całą pewnością wyniki byłyby inne, gdyby taki wywiad wraz z ankietami został przeprowadzony oficjalnie, a dane badanych były podane do publicznej wiadomości.

Analiza uzyskanych wypowiedzi wykazuje również pewną prawidłowość, polegającą na tym, że przełożeni są zdecydowani uczestniczyć w wydarzeniach miłych, pozytywnych, reprezentacyjnych (ogólnie w wydarzeniach i sytuacjach przyjemnych), natomiast w sytuacjach nieprzyjemnych, negatywnych – wysyłają przedstawiciela. Wyraźnie kontrastuje to z ogólnie przyjętym założeniem, że przywódca nie unika niekomfortowych sytuacji oraz przyjmuje odpowiedzialność za błędy i pomyłki zarówno własne, jak i swojego zespołu.

Na 113 badanych 16 osób opisało sytuację, w której lider – w przypadku wizyt, skarg, zażaleń i negatywnych emocji ze strony obywateli – unikał spotkań i zamykał się w gabinecie. Jednak większość wypowiedzi świadczy o tym, że do obowiązków sekretarki szefa określonego urzędu należy odpowiedzialność za kontakt z otoczeniem, czyli umawianie spotkań, łączenie telefonów. Wyjątek stanowią lokalne media, które w blisko 80% nie muszą czekać, a spotkania, roz-

mowy, wywiady odbywają się bez zwłoki, niemal natychmiastowo oraz w bardzo miłej i przyjemnej atmosferze ze strony liderów.

Badani urzędnicy wskazali, że w 80% ich przełożeni bardzo wiele wymagają, natomiast tylko 20% uczestniczy w pracy poprzez obecność, głos doradczy, naprowadzanie na odpowiedni tor i wskazywanie sposobów rozwiązania problemu.

Wypowiedzi pracowników administracji samorządowej wskazują także, iż w 65% wypadków przełożeni są wymagający i konkretni. 85% badanych stwierdziło, że częstym błędem jest brak konsultacji i rozmów z pracownikami o tym, co można lub powinno się zmienić zarówno w funkcjonowaniu urzędu, jak i polityce lokalnej. W konsekwencji pracownicy muszą dostosowywać się do z góry narzuconych nakazów. W razie prośby pracowników o urlop lub zwolnienie na kilka godzin lub dni w 85% nie ma z tym problemu. Tylko w 30% pracownicy czują, że są docenieni przez przełożonych za doksztalcanie się i podnoszenie swoich kwalifikacji.

Wiele o stylu przywództwa może mówić ścieżka kariery w społeczności lokalnej. Zazwyczaj lider taki piastuje posadę państwową jako nauczyciel, lekarz, leśnik, którą po pewnym czasie zaczyna łączyć ze stanowiskiem radnego. Od tego momentu jego kariera nabiera przyspieszenia. Znane są przypadki, że osoby takie łączą z obecnymi posadami kolejne, np. prywatną praktykę medyczną, funkcję dziekana bądź kanclerza w niepublicznej szkole wyższej. Suma kilku takich stanowisk może w środowisku lokalnym dawać autorytet i poważanie, ale często również nieograniczone wpływy i władzę.

Innym przypadkiem szybkiej kariery jest awans według lokalnego klucza partyjnego. Niektórzy liderzy lokalni potrafią w ciągu kilkunastu miesięcy zmienić pięć stanowisk pracy, zaczynając np. od sekretarza lokalnej komórki partyjnej, poprzez pracownika Agencji Rynku Rolnego, następnie awans na jedno z kierowniczych stanowisk w Kasie Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, aż do kierowniczego stanowiska w jednym z wydziałów urzędu miasta.

Powyższe obserwacje mogą z jednej strony napawać dumą z ambitnych i utalentowanych przedstawicieli elit lokalnych, z drugiej jednak strony należy zaznaczyć, że jeśli taka kariera stanowi obraz egoizmu i koniunkturalizmu, to powstaje pytanie o jakość nie tylko władzy lokalnej, ale i budowanej rzeczywistości.

Przywódcą wobec kryzysu

Poczynione obserwacje badawcze miały na celu odpowiedź na poniższe pytania: czy w administracji istnieją możliwości rozwijania zdolności przywódczych? czy jest dostęp do systemu motywacyjnego dla aktywnych liderów? czy wspomniane możliwości są związane z procesem planowania kariery? czy instytucja publiczna tworzy sprzyjające warunki motywujące do rozwoju i sukcesu własnych pracowników? A także: czy istnieje model przywódcy, który może stanowić wzór kariery oraz norm i wartości?

Niestety, w każdym z tych przypadków odpowiedź jest negatywna – z kilku powodów. Przede wszystkim taki model przywództwa bardzo dobrze sprawdza się w dużych korporacjach prywatnych, które tworzą własne, wewnętrzne zasady, natomiast trudno taki model charyzmatycznego zarządzania zaadaptować na gruncie administracji publicznej, która jest bardziej ograniczona regulacjami prawnymi. Inny ważny powód to kwestie polityczne – firmy prywatne częściej stawiają na zysk ekonomiczny, tym samym interesy partyjne są sprawą drugorzędną. Ponadto sukces takiej firmy znacznie częściej wiąże się z motywacją i rozwojem pracowników. Inaczej jest w organizacjach samorządowych, gdzie ceną za stagnację zawodową, a tym samym za brak rozwoju kwalifikacji, jest stabilność zatrudnienia. Realizacja własnych ambicji może zostać odczytana jako zagrożenie dla innych. Znacznie ważniejsza jest promocja samego lidera, którą można zinterpretować jako wykorzystywanie funkcji publicznej do realizacji ambicji partyjno-politycznych. W instytucjach finansowanych ze środków publicznych interes polityczny przeważa niestety nad zadaniami statutowymi, a wizerunek przywódcy jest produktem kierowanym częściej do wyborcy niż do własnego pracownika. W administracji każde niemal stanowisko kierownicze obsadzone jest – pomimo wyborów samorządowych lub rozpisanego konkursu – z klucza partyjnego. Taka ścieżka kariery często – i nie bez powodu – ani nie jest powodem do chluby, ani też nie wnosi w strukturę organizacji nic optymistycznego i budującego. Natomiast w korporacji nastawionej na sukces celem jest – choć nie zawsze – wspieranie indywidualnego zaangażowania, inicjatywy oraz samodzielnego rozwoju w organizacji. Ponadto dobór i rozwój poszczególnych liderów znacznie częściej odbywa się w drodze awansu bądź fuzji i przejęć przedsiębiorstw czy też rozwoju organizacyjnego.

Reasumując, o przywództwie można mówić, gdy stanowi ono kapitał ludzki w instytucji, pod warunkiem, że wzajemne oddziaływania, zarówno indywidualne, jak i zbiorowe, między szczeblami w hierarchii instytucji będą brane pod uwagę przez każdą ze stron⁷. W celu rozwoju kapitału lidera instytucja musi stosować się do szczególnych zasad i procedur, które korespondują z unikalną strategią i kulturą.

Zarządzanie instytucją polega na opanowaniu określonych narzędzi i technik. Lider organizacji musi być kompetentny w ich stosowaniu, jednak zbiór wymagań nie stanowi pełnego spektrum zadań i obowiązków przyczyniających się do rozwoju tejże instytucji. Kompetencje to więcej niż tylko umiejętność używania dostępnych narzędzi, to także zbiór odpowiednich cech i zachowań, takich jak styl przywództwa, na który składają się m.in. odpowiedzialność za realizację określonego projektu czy też wyznaczanie kursu funkcjonowania instytucji⁸. Innymi słowy, skuteczne zarządzanie projektami zależy również od osobowości przywódcy, która będzie inspirować współpracowników do działania⁹.

Uleganie rutynie, która jest podstawą funkcjonowania administracji, prowadzi do klęski. Dziś coraz częściej otoczenie administracji oczekuje i wymaga wielofunkcyjności i wielozadaniowości. Podobne wymagania stawia się przed przywódcą i jego zespołem ludzi. Jednomyślność w sytuacjach poszukiwania rozwiązań nie jest przydatna, gdyż nie rozwiązuje problemów. Spojrzenie z różnych stron na zaistniały kryzys, spojrzenie osób o odmiennych poglądach, doświadczeniach i wiedzy – zbliża do sukcesu. Ale sytuacja, kiedy każdy w grupie ma inny pomysł na realizację zadania, prowadzi również do problemów, gdyż bardzo trudno takich ambitnych ludzi zjednoczyć i stworzyć z nich zespół. Wszystko zależy od lidera, który powinien mieć silną osobowość i który musi łączyć ludzi do trudnego, ale wspólnego wyzwania. Rolą lidera jest także uczestnictwo w poszukiwaniu rozwiązań i wypracowaniu decyzji, ale już na finalnym etapie ostateczny werdykt podejmuje szef i on ponosi odpowiedzialność – z tym jednak, że zespół współpracowników robi wszystko, żeby ten plan wspierać.

Jeśli wejdziemy do instytucji, która funkcjonuje według narzuconych zasad, procedur, gdzie wszystkie dokumenty są równo poukładane, gdzie wszystko

⁷ W.J. Rothwell, *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, New York 2001, za: R. Charan, S. Drotter, J. Noel, *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*, San Francisco 2000, s. 12–17.

⁸ W.G. Bennis, B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York 1985, s. 68–82.

⁹ L.H. Crawford, *Developing Individual Competence*, w: *The Gower Handbook of Project Management*, Aldershot 2007, s. 677–694.

funkcjonuje według harmonogramu i schematu, okaże się po chwili, że w tej organizacji nic się nie dzieje. Instytucja taka staje się jedynie muzeum z wystawionymi eksponatami; w dobrze funkcjonującym przedsiębiorstwie dopuszcza się bowiem pewien nieład, chaos, który jest raczej efektem kreatywnego myślenia niż nieorganizowanej pracy.

Wspomniane wyżej cechy przywódcy z pewnością są kapitałem każdej instytucji. Warto również zauważyć, że charyzma jest istotnym narzędziem pomocy dla organizacji w czasie kryzysu. Jak zauważa część badaczy, osobiste, bezpośrednie przywództwo w interakcji ze współpracownikami jest jednym ze sposobów – jeżeli nie jedynym – aby wywrzeć pozytywny wpływ i motywować ludzi¹⁰. Problem w tym, iż takich liderów trudno spotkać na szczeblach administracji samorządowej.

Współcześnie bardzo dużo mówi się o innowacyjności, potrzebie zmian, o działaniu niekonwencjonalnym, a w praktyce instytucje samorządowe postępują schematycznie, przewidywalnie. Dlatego trudno się dziwić, że zapis pracy w dokumentacji nie odpowiada rzeczywistości – jak to ma miejsce np. z wykorzystaniem środków unijnych na walkę z bezrobociem. Jeśli chodzi o zmiany w funkcjonowaniu administracji państwowej, pierwszym krokiem powinno być odejście od ustalonych zachowań, polegających na kopiowaniu wzorców, które już wcześniej zostały przez kogoś zbudowane, bo to nie prowadzi do żadnych zmian.

Czy kryzys jest czymś normalnym? Z pewnością jest dla przywódcy testem z podejmowania decyzji, umiejętności zarządzania i kierowania organizacją, a także ze skutecznego działania i brania na siebie odpowiedzialności. Czym innym jest bowiem tworzenie wartości, budowanie wizji rozwoju instytucji w sytuacji spokoju bądź stagnacji w przestrzeni publicznej, a czym innym określanie misji i podejmowanie decyzji w sytuacji zagrożenia. Dlatego tam, gdzie następują sytuacje niespodziewane, potrzebni są przywódcy, którzy opanują panikę, nie będą się bali podejmować trudnych decyzji i potrafią odpowiednio pokierować działaniem ludzi¹¹. Lider to także taka osoba, która w sytuacji niepowodzenia mówi, że to on zawiódł, bierze na siebie odpowiedzialność i przyznaje się do błędu.

¹⁰ M.D. Mumford, G.M. Scott, B. Gaddis, J.M. Strange, *Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships*, „Leadership Quarterly” 13 (2002), s. 705–750.

¹¹ R. Polko, P. Polko, *Rozgromić konkurencję. Sprawdzone w boju strategie dowodzenia, motywowania i zwyciężania*, Gliwice 2012, s. 67–86.

Część liderów w obliczu kryzysu nie potrafi podjąć decyzji lub podejmuje je zbyt późno. W momentach przełomowych ludzie ci przyjmują także bierne, pasywne stanowisko, które niestety kosztuje, bo szefowie nie potrafią zaproponować nowych rozwiązań. Taka postawa wyczekiwania wydaje się bezpieczna dla samego lidera, ale już na pewno nie jest taka dla funkcjonowania instytucji, którą on kieruje. Także postawa pesymizmu u przywódcy jest niebezpieczna, wywołuje bowiem infekcję, która roznosi się po całej strukturze instytucji. Powtarzanie złowieszczych myśli i brak wiary w sukces prowadzą zazwyczaj do porażki. Przywódcy myślący długofalowo i pozytywnie, ale bez buńczucznych zapowiedzi, są najlepsi z punktu widzenia interesu organizacji. Motywacja, pozytywne wspieranie i optymizm powoli stają się obowiązkiem każdego lidera, gdyż ułatwiają osiągnięcie sukcesu.

Jednak zastosowanie tych osobistych kompetencji nie może być takie samo w każdym projekcie. Ktoś, kto jest skutecznym liderem jednego projektu, może się nie sprawdzić w innych sytuacjach. Jak się można łatwo przekonać, większe, bardziej złożone projekty mogą wymagać innych stylów przywództwa niż projekty proste.

Lider, który jest dobry w komunikacji z podwykonawcami budowy projektu, może się okazać nieskuteczny w negocjacjach ze stronami odpowiedzialnymi za organizację przedsięwzięcia. Podobnie z działaczem politycznym, który może być błyskotliwym politykiem, co pozwala mu odnajdywać się w rozgrywkach partyjnych, ale już niekoniecznie musi sprawnie zarządzać zespołem ludzi w samorządzie. Konkludując, styl przywództwa przyczynia się do sukcesu projektu, ale odmienne profile kompetencji wcale nie muszą korespondować z konkretnymi zadaniami, gdyż są odpowiednie tylko dla pewnych typów projektów. Do każdej instytucji zarówno pracownicy, jak i ich przełożeni przynoszą ze sobą pewne cechy, zachowania, postawy i reakcje emocjonalne w stosunku do możliwych sytuacji, które z kolei wpływają na ich wydajność.

Zadaniem przywódcy są także działania skupiające się na pozyskaniu serc i umysłów własnych pracowników. Jest to o tyle ważne, że tylko wtedy istnieje duża szansa, iż swoją pasję, serce, intelekt zaangażują oni w prowadzenie firmy, bo się z nią utożsamiają, a wówczas sukces jest pewniejszy. Są jednak pewne granice – żaden z przywódców nie zaakceptuje ludzi silniejszych od siebie, bo zawsze będzie to odczuwał jako zagrożenie własnej pozycji.

Komunikacja lidera z otoczeniem

Politycy, zwłaszcza w demokracji medialnej, muszą udowodnić swoją wiedzę, doświadczenie, a także wykazać się pomysłami dotyczącymi konkretnych celów i zadań w przestrzeni lokalnej. W literaturze zachodniej dotyczącej psychologii biznesu oraz zarządzania zwraca się szczególną uwagę na czynniki wspierające komunikację i interakcję liderów z ich pracownikami. Elementami tej interakcji przywódcy z ludźmi są m.in. wypracowane wartości, zachowania oraz przyjęta i akceptowana kultura przywództwa¹². Przywództwo wynika więc przede wszystkim z interakcji z ludźmi, ale narzędzia mogą i muszą wspierać proces przywództwa. Istnieją zjawiska tworzące barierę w procesie wspierania interakcji, takie jak stres wywołany np. presją czasu czy też niewłaściwy podział pracy.

Ponadto są też inne standardowe czynności, niedostrzegane w codziennym użyciu, ale również istotne jako element bezpośredniego wsparcia w procesie zarządzania organizacją – takie jak ustanowienie tzw. sierżanta¹³. Każdemu szefowi potrzebny jest taki zaufany człowiek z doświadczeniem urzędniczym, który wie, co się dzieje w organizacji, tam, gdzie odbywa się praca, ma tę wiedzę instytucjonalną. I to on bezpośrednio raportuje kierownictwu o oczekiwaniach, potrzebach, ewentualnych problemach, dzięki czemu przywódca nie jest oderwany od rzeczywistości. Jest to specjalista, który niekoniecznie widzi w sobie powołanie na lidera, bo nie chce pracowników rozliczać; ma on być ekspertem w dziedzinie, w której funkcjonuje instytucja.

Liderzy powinni działać według pewnego ustandaryzowanego, oczywistego i znanego, ale i autentycznego wzoru. Specjaliści przedmiotu podkreślają, że jeśli istnieje rozbieżność między zachowaniem a działaniem, między słowami a czynami, to z oczywistych powodów dochodzi do nieporozumień, wtedy też zwiększa się pole interpretacji gestów niewerbalnych, co budzi również większy niepokój, a to z kolei pociąga za sobą lawinę domysłów, plotek oraz nieuczciwej rywalizacji między pracownikami¹⁴.

Dostęp pracowników samorządowych z niższego szczebla do osób na stanowisku kierowniczym (wójt, burmistrz, starosta, prezydent) jest jednym z problemów wzajemnej komunikacji, które sprawiają, że w instytucji administracyjnej *de facto* tworzą się odosobnione struktury pracowników. Powoduje to nie

¹² E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992, s. 56–59.

¹³ R. Polko, P. Polko, *Rozgromić konkurencję...*, s. 67–86.

¹⁴ R.L. Daft, *The Leadership Experience*, Fort Worth (Tex.) 2002, s. 12.

tylko oczywiste trudności, jak choćby kwestia przedyskutowania określonego projektu w różnych aspektach, ale prowadzi też do tego, że pracownicy nie mają przekonania i motywacji do własnej pracy, przywódcy zaś ponoszą całkowitą odpowiedzialność za podejście organizacji do wypełniania statutowych zadań. Jedyną motywacją pozostaje strach przed utratą pracy, a ze strony lidera – troska o własny wizerunek publiczny, powtarzana cyklicznie w rytm następujących wyborów samorządowych.

Dostępność do komunikacji dotyczy fizycznego i psychicznego przygotowania się do komunikacji z innymi. Rolą skutecznych przywódców jest umożliwienie podwładnym, aby się z nimi kontaktowali. Ważny w tym kontekście jest przyjazny i otwarty klimat dla komunikacji. Niestety większość osób na stanowiskach obawia się takich sytuacji, traktując je jako zagrożenie dla własnego autorytetu i pozycji w hierarchii. Na etapie ustalania wspólnego stanowiska z udziałem przywódcy oraz pracowników dochodzi nie tylko do wymiany informacji, ale również do ich oceny. Ponadto propozycje omawiane są z różnej perspektywy. Obejmuje to dyskusje, negocjacje i uzgodnienia celów ciekawych, ale i trudnych do osiągnięcia. Lider wybiera najlepszą jego zdaniem propozycję i bierze za nią odpowiedzialność, a współpracownicy starają się poprzez swoją pracę osiągnąć cel. Czy taka postawa współpracy jest możliwa w warunkach polskiej administracji? Pewnie tak, ale do tego potrzeba komunikacji międzyludzkiej. Stąd wniosek, że największą barierą w zarządzaniu są przeważnie sami ludzie. Teoria działania komunikacyjnego określa stan optymalnej komunikacji, który zostanie osiągnięty, gdy nie będzie blokady mentalnej między partnerami komunikacji¹⁵.

Inni badacze w podobnym ujęciu definiują lidera jako kogoś, kto daje autonomię pracownikom, motywuje ich do podejmowania trudnych zadań, wymagających osobistego zaangażowania¹⁶. Zachęca ich do rozwiązywania problemów, tworzenia innowacyjnych pomysłów i propozycji oraz rozwijania swoich wizji. Przyczynia się to do dostrzegania sensowności, autonomii i do poczucia wpływu

¹⁵ J. Habermas, *The Theory of Communicative Action*, „Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason” 2 (1987), s. 113–198.

¹⁶ V. Dulewicz, M. Higgs, *Assessing Leadership Styles And Organisational Context*, „Journal of Managerial Psychology” 2005, No. 1–2, s. 105.

na wyniki pracy, które również dają motywacją psychologiczną, zarówno na poziomie zespołów, jak i jednostek¹⁷.

Badania wykazały, że członkowie zespołu są początkowo sceptycznie nastawieni względem zaangażowania kierownictwa w nowe zlecenie. Działania kierownictwa są postrzegane z perspektywy starych nawyków pracy i zbyt duże koszty oraz różnice między starymi i nowymi sposobami jej wykonywania mogą stwarzać obawy i frustracje.

Istnieje więc potrzeba dialogu między pracodawcami i członkami zespołu, aby wzbudzić wiarę w nowe procesy oraz zadania w pracy. Ponadto rolą przywódcy jest stałe kontrolowanie i monitorowanie dopasowania pomiędzy oczekiwaniami członków zespołu a realizowanymi obowiązkami. Jest to konieczne, aby budować zaufanie i odpowiedzialność wśród członków zespołu. Ponadto pracownicy powinni zrozumieć i dostrzec oferowaną im pomoc oraz wsparcie. Czynności takie obejmują poradnictwo, szkolenia itp., połączone z coraz większym ograniczaniem kontroli, która powinna być niezbędnym minimum.

Badania wykazały też, że jeśli pracodawcy inwestują w rozwój pracowników, to ci ostatni wykazują większą satysfakcję z pracy i zaangażowanie w nią oraz mają mniejszą chęć do zmiany zatrudnienia. Szansa na rozwój może być jedną z niewielu opcji, by zmotywować ludzi do przyłączenia się do zespołu projektowego i zaangażowania się w takim stopniu, by gwarantował on sukces¹⁸. Instytucje samorządowe często dostarczają mało miejsca na rozwój pracowników w ramach swoich celów statutowych. Trudno też dostrzec zmiany skierowane na motywację zatrudnionych, przez co brakuje wśród badanych pracowników instytucji samorządowych autentycznego zaangażowania nie tylko w działania dodatkowe, ale i w podstawowe obowiązki, wskutek czego jakiegokolwiek projekty nie odnoszą sukcesu.

Wielu polityków dysponuje intuicją, która podpowiada im, jak należy ułożyć relacje z ludźmi lub jak się zachować w zaskakującej, często nieprzewidzianej sytuacji. Te wszystkie wyjątkowe cechy pomagają także w podejmowaniu decyzji oraz wyznaczaniu kierunków działań w trakcie planowania. Przywódcy, przynajmniej niektórzy, mają zdolność do mobilizacji i inspirowania współpracowników.

¹⁷ B.L. Kirkman, B. Rosen, P.E. Tesluk, C.B. Gibson, *The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction*, „Academy of Management Journal” 2004, No. 2, s. 175–192.

¹⁸ R. Müller, J.R. Turner, *Project-Oriented Leadership*, Aldershot 2010, s. 45–59.

W wielu społeczeństwa lokalnych, w tym także w grupie pracowników samorządu lokalnego, najsilniejszą motywacją jest wizja bezrobocia. Jest to jednak pseudomotywacja – podobnie jak pseudoautorytet oparty nie na autentycznym szacunku, lecz na strachu. Zakładając, że właśnie w kontakcie z otoczeniem kształtuje się charyzma, warto zatem opisać to zjawisko w perspektywie środowiska, w którym przywództwo funkcjonuje.

Jako negatywny czynnik należy odnotować częste występowanie pewnego rodzaju koneksji rodzinno-politycznych. Choć instytucje samorządowe nie są zupełnie hermetycznymi środowiskami, gdyż dokonuje się tam pewna rotacja, wynikająca także z wymiany pokoleniowej, to jednak pewna współzależność istnieje. Można zauważyć, że jeśli jeden z członków rodziny jest osobą decyzyjną lub mającą wpływ na decyzje podejmowane w instytucji państwowej oznaczonej jako „X”, to w instytucji również państwowej, oznaczonej jako „Y”, pracuje jego bliższa bądź dalsza rodzina.

Nowy przywódca, wkraczając w takie środowisko, musi się uporać z zastanymi zwyczajami i zależnościami. Takie sytuacje znacząco wpływają zarówno na zachowania liderów, jak i na ich działania oraz decyzje. Wprowadzając zmiany, które mają na celu motywację współpracowników do rozwoju, narusza on głęboko osadzone struktury i przyjęte zwyczaje. Jak być w takiej sytuacji charyzmatycznym liderem? W tym kontekście zupełnie innego wymiaru etycznego nabiera proces wkraczania do instytucji nowego przywódcy wraz ze swoimi zaufanymi pracownikami. Czy zatem przywództwo lokalne nigdy nie uwolni się od ciężaru koneksji?

Style przywództwa

Analiza przywództwa zmusza także do postawienia pytania o to, czy rodzi się ono z osobistych kompetencji jednostki, czy też można się go nauczyć. Oczywiście trudno udzielić odpowiedzi na takie pytanie, można jednak przyjąć, że w niektórych wypadkach jest to cecha wrodzona, ale cecha ta może być także opracowana, dostosowana i wzmocniona w wyniku socjalizacji bądź edukacji.

Poprzez dalszą edukację i szkolenia, a także poprzez rozwój osobisty, zarówno świadomy, jak i podświadomy, można zmienić profil jednostki, aby lepiej pasował do społeczeństwa i kontekstu, w którym jednostka ta pracuje i żyje – a tym samym istnieje możliwość poprawy jej wydajności. Podobnie jest też

z przywództwem, które można modyfikować, aby poprawić zdolności przywódcze w różnych okolicznościach.

Część badaczy, mierząc się z tematem przywództwa, próbowała stworzyć zestaw cech, które kształtują skutecznych liderów. Zaliczono do nich m.in. ambicję, szczerść, uczciwość, pewność siebie, pragnienie, by prowadzić innych i wpływać na nich, inteligencję, wiedzę techniczną¹⁹. Lider wie, że najpierw musi budować relacje z zespołem, prowadzić go, przekazując jednocześnie swoje wartości i wizję, a nie tylko narzucać obowiązki i zadania.

Na gruncie nauki wyselekcjonowano siedem cech skutecznych kierowników²⁰. Pierwszą z nich jest umiejętność rozwiązywania problemów, których się nie da unikać, gdyż każda innowacja pociąga za sobą ryzyko, a więc jest bardzo prawdopodobne, że przy każdym projekcie wystąpią problemy. Drugą jest orientacja na wyniki, czyli dostarczanie korzystnych zmian. Trzecia cecha to pewność siebie, pozwalająca uwierzyć we własne zdolności, które pomogą w realizacji projektu. Kolejną cechą są perspektywy, rozumiane jako umiejętność dostrzegania konsekwencji podejmowanych działań oraz wynikających w perspektywie przyszłości szans i zagrożeń dla własnej organizacji. Piątą istotną cechą jest komunikacja. Każdy przywódca musi być w stanie mówić do wszystkich, począwszy od swojego zastępcy, w dół aż do portiera. Czasami ten najniższy w hierarchii pracownik wie więcej na temat postępów w funkcjonowaniu instytucji niż ktokolwiek inny. Szóstą wartością w przywództwie są negocjacje. Zarządzanie można uznać za nieustanny proces negocjacji, polegający na ustawicznym motywowaniu i przekonywaniu, że warto być zaangażowanym w określone zadanie. Ostatnia cecha to zachowania, na które składa się troska lidera o ludzi i relacje między nimi; umiejętność nie tylko przekonywania, ale i wytłumaczenia sensu przedsięwzięć; propagowanie swoich wartości i wizji; angażowanie zespołu w proces formułowania decyzji i wybierania opcji.

Przywództwo oraz relacje między liderem i współpracownikami mogą zostać opisane zgodnie z opracowanymi już ramami klasyfikacji, wyróżniającymi cztery style liderów²¹. Dwa z nich: styl leseferyzmu i demokratyczny dają dużą swobodę w podejmowaniu decyzji przez pracowników kosztem przywódcy. De-

¹⁹ S.A. Kirkpatrick, E.A. Locke, *Leadership: Do Traits Matter?*, „Academy of Management Executive” 1991, No. 2, s. 48–60.

²⁰ J.R. Turner, *The Handbook of Project-Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*, London 1993, s. 113.

²¹ J.R. Turner, R. Müller, V. Dulewicz, *Comparing the Leadership Styles of Functional And Project Managers*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2009, No. 2, s. 198–216.

czyje wypracowuje się za pomocą kompromisu, sugestii. W pierwszym wypadku (lieferyzmu) lider może jedynie kierować procesem kształtowania się decyzji; w drugim (demokratycznym) – ustalić ogólną strategię i podjąć ostateczne decyzje na podstawie wspólnego stanowiska.

Kolejne dwa style przywódcze eliminują dyskusje z personelem. Pierwszy z tych modeli (autokratyczny) polega na tym, że czynności odbywają się według przyjętej wcześniej listy, harmonogramu lub projektu, a więc członkowie zespołu muszą po prostu pracować według określonych priorytetów. Drugi, podobny stylem zarządzania, gdzie autonomia pracowników jest ograniczona, to model biurokratyczny. Zespół tworzy jedną uporządkowaną grupę zadaniową. Rolą lidera jest kontrola działań według ustalonego porządku, a zadaniem współpracowników jest ściśle przestrzeganie procedur.

Z poczynionych obserwacji wynika, że w rzeczywistości administracyjnej znajdują odzwierciedlenie dwa ostatnie modele zarządzania instytucjami. Niemal powszechna w tym środowisku jest rutyna, która nie powoduje żadnych zmian ani nie pociąga za sobą nieprzewidywalnych kosztów w działalności instytucji. Liderzy znacznie częściej skupiają się na procesie zarządzania, kontroli i wydawania poleceń niż na relacjach z pracownikami. Takie zachowania stają się zapowiedzią innych, niezwykle patologicznych zjawisk, takich jak mobbing, który polega na psychicznym znęcaniu się nad pracownikiem, poniżeniu go, ośmieszeniu, zaniżeniu jego samooceny lub w ostateczności wyeliminowaniu go²². W poufnych wywiadach z pracownikami samorządowymi ten problem pojawił się również.

Wniosek z przeprowadzonej obserwacji uczestniczącej i wywiadów jest w gruncie rzeczy pesymistyczny. Trudno w administracji lokalnej dostrzec przywódców, których można byłoby opisać, używając określenia „charyzma”. W działalności wielu liderów brakuje wizji rozwoju, inspiracji oraz motywacji, którą zarażaliby współpracowników. Tworzy się często wysokie oczekiwania, ze względu na zmieniające się otoczenie społeczno-gospodarcze, jednak po drodze gubi się podstawowe wartości, takie jak wzajemny szacunek i zaufanie.

²² K. Maush, E. Ryś, *Mobbing jako nowe zjawisko w sytuacji zmiany społecznej w Polsce*, w: *Dwie dekady polskiej transformacji. Gospodarka – społeczeństwo – polityka*, red. L. Gołdyka, A. Zelek, Szczecin 2009, s. 429–442.

Wnioski na przyszłość

Mniej lub bardziej skomplikowane projekty realizowane w przestrzeni lokalnej wymagają sumiennego i zorganizowanego stylu przywództwa. Zarządzanie bez charyzmy jest dysfunkcjonalne. Grupa takich kompetencji, jak autorytet, prestiż i poczucie uczestnictwa całej organizacji w czymś doniosłym i ważnym, jest istotnym fundamentem sprawnego funkcjonowania każdej organizacji, w tym także instytucji administracji samorządowej.

Na czym więc ma się opierać współczesny system demokratyczny: na rządach mas czy na rządach liderów? Pytanie o tyle istotne, że odpowiedź nie jest ani oczywista, ani jednoznaczna. Budzi się jednak kolejna wątpliwość wskutek tak oto postawionego pytania: kto dziś jest realnym władcą, a kto jedynie pseudo-przywódcą? Politycy zdążyli przywyknąć do wywierania wpływu na zachowania swych współpracowników, podwładnych oraz zwykłych obywateli.

Demokratyczne rządy są dziś niezwykle wrażliwe na wymagania i naciski dużych korporacji, a zatem okazuje się, że politycy mogą być postrzegani jako jeden z elementów w globalnej maszynie gospodarczej. Takie zjawiska nie są czymś wyjątkowym, wolność działania przywódców jest coraz bardziej ograniczana nie tylko przez globalne procesy gospodarcze i technologiczne, ale i przez media, które coraz częściej mogą paraliżować ich działania.

Bibliografia

- Bennis W.G., Nanus B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York 1985.
- Charan R., Drotter S., Noel J., *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*, San Francisco 2000.
- Crawford L.H., *Developing Individual Competence*, w: *The Gower Handbook of Project Management*, Aldershot 2007, s. 677–694.
- Daft R.L., *The Leadership Experience*, Fort Worth (Tex.) 2002.
- Dulewicz V., Higgs M., *Assessing Leadership Styles and Organisational Context*, „Journal of Managerial Psychology” 2005, No. 1–2, s. 105–123.
- Habermas J., *The Theory of Communicative Action*, „Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason” 2 (1987), s. 113–198.
- Kirkman B.L., Rosen B., Tesluk P.E., Gibson C.B., *The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction*, „Academy of Management Journal” 2004, No. 2, s. 175–192.

- Kirkpatrick S.A., Locke E.A., *Leadership: Do traits matter?*, „Academy of Management Executive” 1991, No. 2, s. 48–60.
- Maush K., Ryś E., *Mobbing jako nowe zjawisko w sytuacji zmiany społecznej w Polsce*, w: *Dwie dekady polskiej transformacji. Gospodarka – społeczeństwo – polityka*, red. L. Gołdyka, A. Zelek, Szczecin 2009, s. 429–442.
- Müller R., Turner J.R., *Project-Oriented Leadership*, Aldershot 2010.
- Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B., Strange J.M., *Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships*, „Leadership Quarterly” 13 (2002), s. 705–750.
- Pagliarella A.E., *Developing and Unleashing a Capacity to Change*, w: *Change Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen – Methoden – Praxisbeispiele*, hg. v. W. Gattermeyer, A. Al-Ani, Wiesbaden 2000, s. 41–56.
- Polko R., Polko P., *Rozgromić konkurencję. Sprawdzone w boju strategie dowodzenia, motywowania i zwyciężania*, Gliwice 2012.
- Reichwald R., Siebert J., Möslein K., *Leadership Excellence: Learning from an Exploratory Study on Leadership Systems in Large Multinationals*, „Journal of European Industrial Training” 2005, No. 3, s. 184–198.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992.
- Turner J.R., Müller R., Dulewicz V., *Comparing the Leadership Styles of Functional And Project Managers*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2009, No. 2, s. 198–216.
- Turner J.R., *The Handbook Of Project-Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*, London 1993.
- Weber M., *On Law in Economy and Society*, New York 1967.

THE IMAGE OF A LOCAL LEADER OF THE PRESENT-DAY MUNICIPAL INSTITUTION

SUMMARY

Leadership is not indifferent to the quality of the functioning of the local administration. The reality in Poland is not conducive to a long-term vision of the leaders of the country's development. Leadership model oscillates between myth of martyrdom and rhetoric of populism. The repair of local governments should not, therefore, begin with the legal and political tools, but the mentality of the people.

The hearing is to clarify the issues related to the recruitment and early career in local governments and the consequences of leadership style and work for the functioning of a team of people who make up the office. Unfortunately, the application is pessimistic about the general impression about the role of leaders in local government institutions. Holders often have managerial positions, identified rather with the power authority, hierarchy, issuing commands than with a vocation, mission and motivating employees.

Effective project management also depends on the personalities of the leaders who will inspire his colleagues to act. There are also events that are a barrier to the promotion of positive interactions such as stress caused by the pressure of time or the wrong division of labour. Leadership is primarily a communication and contact between supervisor and employee. In this kind of environment, local relationships in particular show some invisible phenomena in everyday life.