

*Paulina Rychlewska**

KIM SĄ URZĘDNICY POLSKICH GMIN WYBIERANI NA KOLEJNĄ KADENCJĘ? CECHY OSOBOWE I SPOSÓB ZARZĄDZANIA GMINĄ

Poniższy artykuł prezentuje sylwetki osób piastujących przynajmniej przez drugą kadencję stanowisko wójta, burmistrza bądź prezydenta miasta. Zgodnie z paradygmatem nowego zarządzania (*New Public Management*) to właśnie osoba reprezentująca gminę stanowi nierzadko antidotum na jej problemy i okazuje się kluczem do osiągnięcia przez jednostkę samorządu terytorialnego zarówno sukcesu ekonomicznego, jak i poprawy bytu jej mieszkańców. Niewątpliwie wiąże się to z charyzmą lidera. Co jednak kryje się pod tym określeniem?

Celem artykułu jest próba odpowiedzenia na pytanie, czy można wskazać cechy osobowościowe i typy przywództwa decydujące o pozostaniu na kolejną kadencję na stanowisku zarządzającego gminą.

Metoda badań obejmuje interpretację testu osobowości NEO-FFI oraz kwestionariusza dotyczącego modelu zarządzania gminą sporządzonego przez autorkę.

Wyniki wskazują, iż zarządzający gminą muszą faktycznie reprezentować określone natężenie cech, by udało im się ponownie objąć stanowisko. Szczególnie dotyczy to poziomu ekstrawersji i sumienności. Nie bez znaczenia wydaje się również stosowany przez nich model przywództwa.

Kierowanie ludźmi i zarządzanie gminą to niewątpliwie bardzo odpowiedzialne zadanie, wymagające specjalistycznej wiedzy, specyficznych umiejętności, a także pewnych kwalifikacji, cech charakteru, temperamentu i osobowości. Zainteresowanie tą dziedziną związane jest przede wszystkim z faktem, iż od posiadanych przez przywódcę zdolności zależy w dużej mierze los danej jednostki organizacyjnej (czy to prywatnej, czy państwowej, gminy czy komercyjnej organizacji gospodarczej). Stosowany przez niego styl, metody i techniki zarządzania decydują o sukcesie bądź też niepowodzeniu przedsiębiorstwa czy organu administracji publicznej.

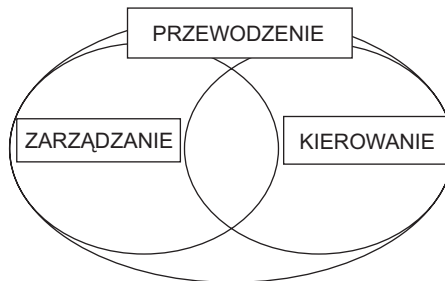
Współcześnie wielu autorów uważa, iż rola i umiejętności zarządzającego zajmują najważniejszą pozycję wśród czynników endogenicznych decydujących o sukcesie i możliwości rozwoju lokalnego (Burns 1978; Gorzelak, Jałowiecki 1998; Hambleton 1998; 2001; 2004; Parysek 1997; Stone 1989). Lider ma bowiem za zadanie wykorzystać zasoby wewnętrzne, miejscowy potencjał i pobudzić ludzi do podejmowania działań – niekiedy bardzo odważnych, ryzykownych i nieszablonowych, by wygrać konkurencyjną walkę z innymi jednostkami i przyczynić się do rozwoju lokalnego (Gorzelak, Jałowiecki 1998).

* Doktorantka SGH – Kolegium Gospodarki Światowej.

Tym samym lider musi dysponować określoną siłą charakteru oraz odpowiednim temperamentem niezbędnym do zintegrowania elit lokalnych w celu realizacji nakreślonej przez niego strategii. Musi być to osoba niezwykle charyzmatyczna, zaradna, aktywna i przedsiębiorcza. Przywódca ponadto powinien być osobą, która potrafi zrezygnować z własnych ambicji, dawać przykład spójności postaw i działań z deklarowanymi wartościami (Durska 1999), ma wizję rozwoju i umie przełożyć ją na realne działania (np. poprawne przygotowanie i uzasadnienie celów zawartych we wnioskach o dotację, dofinansowanie) oraz dąży do jej osiągnięcia dzięki mobilizacji szerokiej grupy swoich zwolenników (Swianiewicz 2007).

Warto jeszcze na wstępie uporządkować pewne kwestie definicyjne. W literaturze przedmiotu na ogół określenia takie jak: kierowanie, sterowanie, przewodzenie, zarządzanie używane są zamiennie, a w *Słowniku wyrazów bliskoznacznych* (Skorupka 1989, s. 172) możemy odnaleźć je w zestawieniu obok takich czasowników jak prowadzić czy powozić. W naukach o zarządzaniu i naukach pokrewnych jednak nierzadko wprowadza się zawężenie znaczenia pojęć. Tak jest i w tym przypadku. J.W. Gardner (za: Maxwell 1994, s. 14) dostrzega następujące różnice pomiędzy zarządzaniem, kierowaniem i przewodzeniem:

- zarządzanie to proces nastawiony na wdrożenie programu i mający zapewnić osiągnięcie celów organizacji,
- kierowanie obejmuje przede wszystkim nadzór i koordynację pracy podwładnych przez przełożonego,
- przywództwo zaś to proces tworzenia wizji rozwoju oraz nieustannego rozbudzania i podtrzymywania ludzkich motywacji.



Ryc. 1. Zależności pomiędzy kierowaniem, zarządzaniem i przewodzeniem według Kottera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Marcinkowski, Sobczak 2002.

Wyznaczone przez autora relacje między kierowaniem, zarządzaniem i przewodzeniem ilustruje rycina 1.

Jak łatwo zauważyć, przywódca łączy w sobie atuty i obowiązki wszystkich innych możliwych do przyjęcia form działania osoby piastującej dominujące stanowisko w jakiegokolwiek organizacji, a mianowicie: zarządzanie, kierowanie, funkcje osoby wspierającej i stymulującej proces zmian bądź rozwój jednostki.

Rolą lidera jest także tworzenie korzystnego klimatu inwestycyjnego, głównie poprzez wzmocnienie tzw. miękkich czynników lokalizacji¹ (Parysek 1997). Posługując się językiem powyższych koncepcji, za moment przełomowy procesu kierowania należy zatem uznać chwilę, z którą kierownik staje się dla podwładnych przywódcą.

J.W. Gardner (za: Maxwell 1994, s. 13) w następujący sposób sformułował właściwości różniące prawdziwych liderów od „zwykłych” kierowników:

- 1) przywódcę charakteryzuje myślenie długofalowe, wybiegające znacznie poza bieżącą działalność i obecne problemy;
- 2) przywódca chce wiedzieć nie tylko jak działają pionierzy i organizacje bezpośrednio mu podporządkowane, lecz także pragnie poszerzać wiedzę o poznanie mechanizmów funkcjonowania innych instytucji, a wraz z nią i swoje wpływy;
- 3) przywódca dużą wagę przywiązuje do wizji, misji;
- 4) przywódca radzi sobie ze sprzecznymi potrzebami różnych jednostek;
- 5) przywódca nie akceptuje aktualnego stanu rzeczy.

Rozwój umiejętności przywódczych powinien więc stać się priorytetem dla zarządzających różnego typu jednostkami gospodarczymi czy społecznymi (Bartosik 1999), zwłaszcza że „umiejętne przywództwo menadżerskie eliminuje (...) budżetowe problemy, stwarzając stabilne warunki do długoterminowego planowania, elastycznego zarządzania i realizacji celów, ograniczając do minimum działania *ad hoc*, zmierzające wyłącznie do niwelacji bieżących problemów” (Antonowicz 2004, s. 63–64).

Warto nadmienić przy tym, iż B.M. Bass (za: Sikorski 1999, s. 92–93) dokonuje rozróżnienia w zakresie samego przywództwa i wyróżnia dwa jego rodzaje:

- 1) transakcyjne – dominuje w nim koncentracja na wypełnianiu obowiązków zapewniających bieżącą działalność oraz
- 2) transformacyjne – charakteryzuje je szczególnie silna identyfikacja z osobą przywódcy, a wizja działania jest wspólna dla lidera i podwładnych. Sprzyja to ukierunkowaniu przede wszystkim na rozwój jednostki organizacyjnej.

Skuteczny przywódca transformacyjny posiada ponadto (za: Koźmiński, Piotrowski 2000):

- wizję, która uwzględnia interesy wszystkich uczestników organizacji,
- strategię pozwalającą mu na zrealizowanie swojej wizji, przy równoczesnym uwzględnieniu specyficznych czynników środowiska i organizacji,
- dostęp do potrzebnych zasobów i silną koalicję popierającą proponowane przez niego zmiany,
- zespół oddanych sprawie uczestników, wcielających w życie wizję (por. Domański 1990; Gęśicka 1996).

¹ Zaliczamy do nich m.in. szeroko pojętą atrakcyjność gminy, klimat społeczny, wizerunek miejsca, przychylność władz lokalnych, dostępność i jakość szkół, ofertę kulturalną, oferowane możliwości spędzania wolnego czasu, korzyści mieszkaniowe, częściowo także jakość obsługi w urzędzie, sprawność i elastyczność działań administracyjnych (Grabow et al. 2001, s. 65).

Niezależnie od okoliczności, obecnie, w świetle postępującej decentralizacji i odchodzenia od zbiurokratyzowanych, mechanicznych rządów, ideologicznego dogmatyzmu i metod nakazowo-rozdzielczych, od przywódcy oczekuje się rozwiniętych zdolności komunikacyjnych, osobistego zaangażowania, aktywnego działania, jasno sprecyzowanych celów i odpowiedzialności, przełamywania krótkowzroczności myślenia, „ludzkiego” podejścia, poszukiwania nowych wzorów, rozwiązań, przełamujących rutynowe wzory myślenia i działania, oraz pewnego rodzaju towarzyskości i obycia kulturalnego (Antonowicz 2004).

Ponadto polityk powinien się również odznaczać ponadprzeciętną odpowiedzialnością, wiarygodnością, uczciwością i rzetelnością oraz być gotowy do wysłuchania innych (w tym przede wszystkim ocen krytycznych). Dodatkowo powinien być skłonny do podejmowania ryzyka i posiadać zdolność do rozwiązywania konfliktów (Wojciechowski 2003). Powyższe cechy wydają się szczególnie istotne także dla możliwości realizowania kompetencji jednoosobowego organu zarządzającego (wójta, burmistrza bądź prezydenta miasta), do których zalicza się:

- kierowanie bieżącymi działaniami gminy,
- reprezentowanie jednostki samorządu terytorialnego na zewnątrz,
- wydawanie decyzji indywidualnych z zakresu administracji publicznej,
- kierowanie urzędem gminy,
- wykonywanie obowiązków zwierzchnika służbowego wobec pracowników urzędu gminy,
- określenie regulaminu pracy urzędu gminy (za: Wojciechowski 2003, s. 50).

Przyjrzyjmy się więc, jak wygląda rzeczywisty profil osobowościowy polityków i model zarządzania gminą w polskich samorządach i jaki jest stopień zgodności tych cech z postulowanymi powyżej.

1. Użyte narzędzia badawcze

Podstawą do sporządzenia charakterystyki, profilu osobowościowego wójtów, burmistrzów i prezydentów, stał się kwestionariusz NEO-FFI. Jest to wystandaryzowane narzędzie, używane powszechnie wśród psychologów i stanowiące jedną z najlepiej skonstruowanych skal do diagnozy osobowości, posiadające polską adaptację. Kwestionariusz ten daje możliwość wykreślenia profilu osobowościowego, określenia i oceny w zakresie zdolności adaptacyjnych, predyspozycji zawodowych, szans i metod radzenia sobie ze stresem. NEO-FFI bada pięć podstawowych cech osobowości, tj.: neurotyczność (NEU), ekstrawersję (EKS), ugodowość (UGD), sumienność (SUM) i otwartość na doświadczenia (OTW) (łącznie nazywanych Wielką Piątką), z których każda ma po sześć składników, pozwalających na ich rozłączną klasyfikację (Costa, McCrae 1978; 1985; 1989; 1992a; 1992b; Zawadzki et al. 1998).

Warto odnotować, iż na dzień dzisiejszy przyjmuje się, że znajomość pozycji jednostki na kontinuum każdego z Pięciu Wielkich Czynników Osobowości (Tupes, Cristal 1961; Norman 1963; Costa, McCrae 1989; 1992a; 1992b; 1994;

John 1997; Ostendorf, Angleitner 1992; Jarmuż 1994; 1995) umożliwia w niemal wyczerpujący i pełny sposób określenie jej profilu osobowościowego i charakterologicznego, a tym samym wystarczy do dokonania rzetelnego, kompleksowego i wszechstronnego opisu jej osobowości (Jarmuż 1998).

Inwentarz osobowości NEO-FFI składa się z 60 pytań, po 12 dla każdej ze skal. Poszczególne pozycje testowe wymagają od badanego ustosunkowania się do stwierdzenia na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Wynik dla każdej ze skal oblicza się, sumując uzyskane przez badanego punkty zgodnie z informacją zawartą w kluczu². Wynik surowy przekształca się następnie na znormalizowane wartości wyrażone w stenach. Dzięki temu możliwe jest stworzenie profilu i dokonanie właściwej interpretacji wyników badania (Zawadzki et al. 1998). Zazwyczaj przyjmuje się przy tym, iż wyniki znajdujące się w granicach 1–3 stenów należą do niskich, a 7–10 stenów – do wysokich. Kwestionariusz przeznaczony jest do badania osób w wieku powyżej 15 lat, obojga płci. Czas badania jest nieograniczony.

Zgodnie z modelem osobowości w ujęciu Costy i McCrae (1992b) obecnie przyjmuje się opisane w tabeli 1 rozumienie poszczególnych czynników oraz ich składników (za: Costa, McCrae 1992b; Hall, Lindzey, Campbell 2004; Jarmuż 1998; Strelau 2000).

Warto nadmienić przy tym, iż owe pięć grup cech występuje u każdej osoby, choć w różnym natężeniu; nie ma możliwości, by któraś z nich nie pojawiła się w jakiegokolwiek mierze. Również wzajemne relacje między natężeniem cech tworzą pewną wartość diagnostyczną, a w rezultacie także portret osobowościowy, np.:

- potrzeba dominacji związana jest z niską ugodowością i wysokim poziomem ekstrawersji,
- potrzeba uznania społecznego – z dużym natężeniem w zakresie neurotyczności i ekstrawersji,
- wysoki poziom sumienności i niski ugodowości może zaś świadczyć o dużej refleksyjności (zob. Piedmont, McCrae, Costa 1991; 1992).

Oprócz omówionego powyżej testu osobowości wykorzystano również stworzony przez autorkę kwestionariusz umożliwiający ustalenie, czy osoby piastujące kolejną kadencję są kierownikami, zarządzającymi czy przywódcami (zgodnie z definicją Kottera) oraz jaki typ przywództwa reprezentują.

² Ze względu na tajemnicę zawodową i kodeks etyczny psychologa klucz nie może zostać upublicznony.

Tab. 1. Charakterystyka „Wielkiej Piątki”

Cecha	Neurotyczność	Ekstrawersja	Ugodowość	Sumiennność	Otwartość na doświadczenia
Opis cechy	Odzwierciedla poziom przystosowania emocjonalnego, określa „podatność na doświadczanie negatywnych emocji (...)”, a także „wrażliwość na stres psychologiczny” (Zawadzki et al. 1998, s. 13).	Informuje o liczbie i jakości interakcji nawiązanych przez jednostkę, świadczy o energii do działania, przyjacielskim nastawieniu do świata, skłonności do zabawy.	Informuje o nastawieniu jednostki do innych ludzi, wrażliwości na ich sprawy, chęci do niesienia pomocy innym.	Określa nastawienie człowieka do pracy, stopień zorganizowania i wytrwałości.	Opisuje skłonność jednostki do poszukiwania nowych doświadczeń życiowych.
Charakterystyka osoby o wysokim natężeniu cechy	Niska zdolność radzenia sobie ze stresem, skłonność do irracjonalnego sposobu myślenia, niestabilność emocjonalna, niepokój, rozdrażnienie.	Rozmowność, pozytywne podejście do życia oraz nowych doświadczeń.	Sympatia dla innych, nastawienie kooperacyjne, zaufanie do innych, ale może być widoczna tendencja do wycofywania się i ulegania.	Sumiennność, skrupulatność, punktualność, obowiązalność, znaczące osiągnięcia akademickie i zawodowe, ale i pracoholizm, perfekcjonizm i pedantyczność.	Znaczna tolerancja wobec nowości, ciekawość poznawcza, liberalizm w poglądach, kreatywność i niekonwencjonalność w zachowaniu, kwestionowanie autorytetów oraz odkrywanie nowych idei.
Składniki cechy	Lęk (rozumiany jako nerwowość, ustawiczne zamartwianie się, życie w ciągłym napięciu), agresywna wrogość, depresyjność, impulsywność (rozumiana jako niezdołność do kontrolowania własnych emocji, pragnień itp.), nadwrażliwość emocjonalna, nadmierny samokrytycyzm.	Towarzyskość, serdeczność, asertywność, aktywność, poszukiwanie doznań, emocjonalność w zakresie pozytywnych emocji.	Zaufanie (wobec innych), prostolinijność, altruizm, ustepliwość (rozumiana jako powściągnięcie agresji, łagodność, potulność), skromność, skłonność do rozczulania się.	Kompetencja, skłonność do utrzymywania porządku, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodyscyplina, rozważanie (ciekawość, zainteresowanie filozoficzne), wartości (gotowość do ich analizy, odwrotność dogmatyzmu).	Wyobraźnia (fantazja), estetyka (wrażliwość estetyczna), uczucia (wyczerlenie na stany emocjonalne innych osób), działania (poszukiwanie nowych bodźców), idee (ciekawość, zainteresowanie filozoficzne), wartości (gotowość do ich analizy, odwrotność dogmatyzmu).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Costa, McCrae 1992b; Hall, Lindzey, Campbell 2004; Jarmuz 1998; Strelau 2000; Zawadzki et al. 1998.

W tym celu stworzona została tabela, w której zestawiono przeciwstawne cechy dotyczące pięciu wymiarów funkcjonowania cech przywódcy. Ankietowanych poproszono o umieszczenie siebie na pięciostopniowym kontinuum pomiędzy nimi, przy czym 1 oznaczało pełną zgodność z cechami przywódcy, stworzonymi przede wszystkim na podstawie teorii Gardnera, która, jak się wydaje, zawiera najobszerniejszą ich listę, natomiast 5 – zupełny brak cech przywódczych. Wyjątek stanowiły dwa ostatnie wiersze, które miały posłużyć identyfikacji modelu przywództwa – transformacyjny (ostatni wiersz) vs. transakcyjny (przedostatni wiersz), w rozumieniu teorii Bassa. Zauważyć trzeba jednak, iż według Koźmińskiego i Piotrowskiego przywództwo transformacyjne można utożsamiać z przywództwem w ogóle zdefiniowanym w literaturze zachodniej.

2. Osoby badane i procedura badania

Do wszystkich reprezentantów gmin, którzy znaleźli się w zaszczytnej grupie wybranych w wyborach bezpośrednich w 2006 r. ponownie (co najmniej drugi raz) na stanowisko wójta, burmistrza lub prezydenta (521 osób), wysłano dwukrotnie (w odstępie dwóch tygodni) maila z prośbą o wypełnienie kwestionariuszy. Z powrotem otrzymano 50 poprawnie wypełnionych ankiet.

Wśród osób badanych, które udzieliły odpowiedzi, zdecydowaną przewagę stanowili wójtowie (30 osób), choć nie brakowało także burmistrzów (8 przedstawicieli) czy prezydentów miast (w liczbie 4). W próbie znalazło się 48 mężczyzn oraz 2 kobiety.

Tab. 2. Profil wykształcenia respondentów

Profil wykształcenia	Liczba wskazań	Procent
Techniczne	25	35,7
Administracyjne	18	25,7
Humanistyczne	8	11,4
Rolnicze	8	11,4
Ekonomiczne	7	10
Ogólne	2	2,9
Geograficzne	1	1,4
Medyczne	1	1,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie nadesłanych ankiet.

Tab. 3. Wiek biorących udział w badaniu

Wiek	Częstość	Procent
40–49	18	36
50–59	27	54
60 i więcej	5	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PKW.

Przeważająca większość (76%) respondentów legitymowała się wykształceniem wyższym, wykształcenie średnie posiadało natomiast 24% badanych. Niższego wykształcenia nie odnotowano.

Profil zawodowy ankietowanych obrazuje tabela 2. Liczba wskazań, przewyższająca liczbę respondentów, wynika z faktu, iż część spośród nich wskazała na więcej niż jedną odpowiedź w tej kwestii³.

Średnia wieku respondentów wynosiła 51,38 roku, przy czym najmłodszy uczestnik badania miał lat 40, najstarszy zaś 62. Większość (ponad 50%) badanych mieściła się natomiast w przedziale 50–59 lat (tab. 3).

Pośród osób, które zdecydowały się wziąć udział w badaniu, 16 (co stanowi 32%) należy do ogólnopolskiej partii politycznej; dziesięć deklарowało przynależność do Polskiego Stronnictwa Ludowego, pięć do Sojuszu Lewicy Demokratycznej, a jedna do Prawa i Sprawiedliwości. Fakt ten zdaje się potwierdzać opinie głoszone w komentarzach po wyborach samorządowych w 2006 r., kiedy to zaczęto mówić o renesansie „Polski lokalnej” i powstaniu nowej kategorii polityków – liderów lokalnych, akceptowanych przez zdecydowaną większość mieszkańców i niezwiązanych z ugrupowaniami politycznymi (por. Oczkiewicz 2006). Sytuacja taka różniła się znacznie od tej sprzed kilku lat, kiedy to pisano, iż „samorząd zapisuje się do partii” (Surańska 1999). Teraz zdaje się, że samorząd stopniowo wypisuje się z partii.

3. Wyniki badań

Ponieważ wyniki surowe nie mają prostego przełożenia na steny, tzn. ta sama wartość dla poszczególnych kategorii wiekowych i w zależności od płci przyjmuje różną wartość stenową, w tabeli 4 przedstawiono już przeliczone (odzwierciedlające normy stenowe), a więc i znormalizowane wyniki.

Zgodnie z tym, co zapisano w normach dla testu, możemy zatem stwierdzić, iż:

- wyniki dotyczące takich wymiarów jak neurotyczność, otwartość na doświadczenia, ugodowość i sumienność reprezentują przekrój przez całą skalę (od wartości niskich poprzez średnie do wysokich); wyjątek stanowi w tym względzie ekstrawersja, dla której nie odnotowano wyników poniżej przeciętnej,
- wyniki uśrednione dla całej badanej grupy odpowiadają wynikom średnim dla ogółu populacji z wyjątkiem skali ekstrawersji i sumienności, które kwalifikują się jako ponadprzeciętne.

Ponadto, jak wskazuje analiza (por. tab. 4), osoba o niskich wynikach na skali ekstrawersji w ogóle nie występuje wśród ankietowanych. Podobnie osoby o niskim wskaźniku sumienności, ugodowości i otwartości na doświadczenia oraz o wysokim poziomie neurotyczności nie mają niemal szans na kilkakrotne zajmowanie stanowiska zarządzającego gminą.

³ Osiemnaście respondentów wskazało po dwie odpowiedzi, jedna osoba zaś – trzy.

Tab. 4. Rozkład wyników zestandaryzowanych dla poszczególnych wartości stenowych i skal

Poziom wyników	Sten	Częstość	Procent	Procent wyników na danym poziomie
NEUROTYCZNOŚĆ (średnia = 4,16)				
Niski	1	5	10	26
	2	4	8	
	3	4	8	
Przeciętny	4	16	32	70
	5	11	22	
	6	8	16	
Wysoki	8	2	4	4
EKSTRAWERSJA (średnia = 7,56)				
Przeciętny	4	2	4	26
	5	4	8	
	6	7	14	
Wysoki	7	12	24	74
	8	9	18	
	9	8	16	
	10	8	16	
OTWARTOŚĆ NA DOŚWIADCZENIA (średnia = 5,84)				
Niski	1	1	2	8
	2	2	4	
	3	1	2	
Przeciętny	4	9	18	58
	5	7	14	
	6	13	26	
Wysoki	7	6	12	34
	8	6	12	
	9	5	10	
UGODOWOŚĆ (średnia = 5,78)				
Niski	1	1	2	10
	2	1	2	
	3	3	6	
Przeciętny	4	4	8	58
	5	15	30	
	6	10	20	

Tab. 4 – cd.

Wysoki	7	5	10	32
	8	9	18	
	9	1	2	
	10	1	2	
SUMIENNOŚĆ (średnia = 7,00)				
Niski	3	2	4	4
Przeciętny	4	1	2	36
	5	8	16	
	6	9	18	
Wysoki	7	12	24	60
	8	4	8	
	9	10	20	
	10	4	8	

Źródło: opracowanie własne.

Warto przy tym również zauważyć, iż wszystkie cechy, których zarówno skrajnie niskie, jak i skrajnie wysokie natężenie może wiązać się z tendencjami patologicznymi (por. opis narzędzia badania), występują u większości ankietowanych z natężeniem średnim, przeciętnym, a więc świadczą o ich względnym zdrowiu psychicznym i niewielkiej tylko tendencji do zaburzeń w tej kwestii.

Tab. 5. Kierownicy, zarządcy i przywódcy pośród reprezentantów gmin

Preferencje	Liczba wskazań	Procent ogółem
Wdrożenie programu i osiągnięcie celów zawartych w strategii (zarządzanie)	7	14
	w tym:	
	wójt 6 burmistrz 1	
Tworzenie wizji rozwoju i nieustanne pobudzanie ludzkich motywacji do działania (przywództwo)	15	30
	w tym:	
	wójt 9 burmistrz 4 prezydent 2	
	Koordynowanie pracy innych ludzi i sprawowanie kontroli nad wykonywanymi na terenie gminy zadaniami, inwestycjami, pracami wszelkiego typu (kierowanie)	25
Brak odpowiedzi	w tym:	
	wójt 14 burmistrz 9 prezydent 2	
	3	6
	w tym:	
wójt 1 burmistrz 2		

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet i definicji Kottera zawartych w: Marcinkowski, Sobczak 2002.

W sprawie modelu przywództwa możemy stwierdzić, iż większość (50%) respondentów, których wypełnioną ankietę otrzymano, zasługuje na miano kierowników. Kolejną pozycję (30%) zajęły osoby, które można uznać za przywódców, a tylko do co siódmego badanego pasuje określenie „zarządzający” (por. tab. 5).

Co ciekawe, o żadnym spośród biorących udział w badaniu prezydentów miast nie można powiedzieć, iż zarządza. Także tylko jeden z burmistrzów wskazał na preferencje w tym zakresie, choć ci zdecydowanie w największej grupie opowiedzieli się za kierowaniem (por. tab. 5).

Abstrahując od zawirowań i nieścisłości definicyjnych, w tabeli 6 (wiersze oznaczone jako A) zawarto rozkład odpowiedzi dotyczących typu przywództwa preferowanego przez respondentów, na podstawie których możemy wysnuć następujące wnioski:

- tylko ok. 25–30% respondentów można uznać za przywódców;
- wielu lokalnych polityków wskazuje odpowiedzi pośrednie, co może sugerować niezdecydowanie, zbyt ogólne bądź jednoznaczne sformułowanie określeń lub też ich elastyczność w funkcjonowaniu i podejmowaniu decyzji. Sytuacja taka odnosić się może np. do stwierdzeń dotyczących wizji rozwoju, która dla większości respondentów jest ważna, aczkolwiek wydaje się, że nadal traktowana nieco po macoszemu (wiele osób nie umiało się jednoznacznie zadeklarować), co jednak w odpowiedziach na pytania o koncentrację na bieżącym *versus* ciągłym rozwoju gminy i myśleniu krótko- *versus* długofalowym pokazuje, że strategia i to wszystko, co jest z nią związane, odgrywa ważną rolę, a wahania przy pytaniu o wizję jako najistotniejszy składnik funkcjonowania wskazują na znaczną elastyczność, co wydaje się zgodne z potrzebami i oczekiwaniami zgłaszanymi przez wiele zbiorowości lokalnych (por. Ziółkowski 2005) i w gruncie rzeczy prowadzi do najistotniejszej kwestii z punktu widzenia wyborców i zarządzania, jaką jest skuteczność władzy. Przywódca musi bowiem cechować się wyobraźnią, wolą zmian, ale i wiedzą o tym, jak ich dokonać (Wojciechowski 2003);
- analizując kompleksowo odpowiedzi zestawione w tabeli 6, możemy dojść do wniosku, że pomimo iż we względnie niedługiej historii polskiej demokracji często mamy do czynienia z krótkim, niewykraczającym poza czteroletnią kadencję horyzontem czasowym (od wyborów do wyborów), w przypadku badanej grupy wprowadzenie zmian w życiu gospodarczym czy społecznym bądź dotyczących finansowania inwestycji, a więc posiadanie jasnej strategii rozwoju⁴, wymagającej nierzadko perspektywy 15–20-letniej (por. *Strategia rozwoju Polski 2000*, s. 262), jest w dużej mierze uwzględniane i wcielane w życie;
- oczywiście, trzeba pamiętać, iż przywództwo nie może być realizowane w oderwaniu od realiów społecznych. Nie wystarczy, że dana osoba chce się stać

⁴ Należy mieć na względzie, iż większość startujących w wyborach samorządowych to mężczyźni i osoby legitymujące się wykształceniem wyższym. Większe jest również prawdopodobieństwo, iż w polityce spotkamy osobę o wykształceniu technicznym czy administracyjnym niż np. medycznym.

liderem. Potrzebna do tego celu jest względnie obligatoryjna zgoda wspólnoty lokalnej, która musi zaakceptować lidera, jego sposób bycia i działania, oraz zechce, by on jej przewodził. Niezbędne do tego wydaje się zaufanie. Jego brak stanowi barierę, właściwie nie do pokonania, do stworzenia zaangażowania społecznego i uniemożliwia włączenie się do działania i realizacji planu (na rzecz dobra ogółu) mieszkańców (elity lokalnej) (Fukuyama 1997), jednak jak widać (tab. 6), posiadanie silnej koalicji stanowi przywilej nie dla wszystkich;

– wśród piastujących ponownie kadencję nie występuje także niemal zupełnie typ przywództwa transakcyjnego.

Na koniec przyjrano się jeszcze sytuacji po pozostawieniu do analizy jedynie wyników dotyczących osób (por. tab. 6, rubryka B), które w pytaniu różnicującym między kierowaniem, zarządzaniem i przywództwem wskazały odpowiedź B – przywództwo. W wyniku tego zabiegu otrzymano odpowiedzi znacznie bardziej zmierzające w stronę przywództwa (por. tab. 6, rubryka B) i wśród badanych stwierdzono właściwie brak tendencji do roli przywódcy transakcyjnego.

Tab. 6. Przywództwo i jego rodzaje w opinii reprezentantów gmin (liczba wskazań i procent)

Określenie 1		1	2	3	4	5	Określenie 2	Brak odpowiedzi
Zawsze myślę długofalowo, daleko wykraczając poza bieżące problemy.	A	11 22%	12 24%	12 24%	11 22%	4 8%	Zawsze skupiam się na bieżącej aktywności, nie myśląc, co będzie później.	0 0%
	B	6	4	2	2	1		0
Stale staram się poszerzać zakres swoich wpływów, chcę wiedzieć, jak działają na siebie poszczególne podmioty.	A	13 26%	15 30%	9 18%	12 24%	0 0%	Nieszczególnie interesuje mnie poszerzanie własnych wpływów i zgłębianie działania poszczególnych podmiotów.	1 2%
	B	4	6	2	2	0		1
Przywiązuję szczególnie dużą wagę do wizji, misji.	A	11 22%	12 24%	14 28%	8 16%	3 6%	Wizja i misja nie są dla mnie najważniejsze.	2 4%
	B	5	3	4	2	0		1
Nie akceptuję bieżącego stanu rzeczy.	A	5 10%	14 28%	17 34%	7 14%	6 12%	Obecny stan rzeczy w pełni mi odpowiada, w pełni go akceptuję.	1 2%
	B	1	4	4	2	3		1
Koncentruję się przede wszystkim na wypełnianiu obowiązków zapewniających bieżącą działalność.	A	2 4%	1 2%	8 16%	14 28%	24 48%	Koncentruję się na ciągłym rozwoju gminy.	1 2%
	B	0	0	1	3	1		1
Posiadam silną koalicję popierającą proponowane przeze mnie zmiany.	A	13 26%	9 18%	13 26%	10 20%	4 8%	Mam wrażenie, że muszę się ze wszystkim zmagać sam.	1 2%
	B	4	5	1	2	2		0

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet i definicji Gardnera zawartych w: Maxwell 1994, s. 13–14.

4. Wnioski

Zaprezentowane powyżej prawidłowości pozwalają na wyciągnięcie następujących, choć oczywiście bardzo uogólnionych wniosków:

- największe szanse na ponowny wybór mają osoby w wieku 50–59 lat (biorąc pod uwagę, iż jest to co najmniej ich trzecia kadencja, karierę polityczną musiały rozpocząć najpóźniej między 40 a 45 rokiem życia),
- udział w partii politycznej w wyborach samorządowych tylko w niewielkim stopniu przyczynia się do pozyskania elektoratu przy kolejnych wyborach,
- do ponownego wybrania na zarządzającego gminą predysponuje przede wszystkim wykształcenie techniczne lub administracyjne oraz płeć (mężczyzna)⁵.

Po interpretacji wyników testu osobowości NEO-FFI możemy wyciągnąć następujące wnioski (por. Zawadzki et al. 1998):

- 1) Pod względem przystosowania emocjonalnego i podatności na doświadczanie negatywnych emocji respondenci mieszczą się w zakresie wyników przeciętnych dla populacji, co oznacza, iż ogólnie można ich uznać za jednostki spokojne i zrównoważone. Zasadniczo są to osoby odporne na stres i napięcia wynikające z sytuacji życia codziennego, dobrze radzące sobie w trudnych okolicznościach i tylko sporadycznie doświadczające gniewu, smutku czy poczucia winy. Jedynie u dwóch osobach spośród 50 ankietowanych możemy powiedzieć, że cechuje je skłonność do doświadczania negatywnych emocji i nadmiernego martwienia się oraz obniżona zdolność do zmagania się ze stresem.
- 2) Respondenci to ludzie, którzy zdecydowanie wykazują tendencję do dominacji nad otoczeniem w kontaktach społecznych. Możemy stwierdzić, iż są oni pełni wigoru, entuzjazmu i optymizmu. W większości sytuacji wykazują pozytywne nastawienie i pogodny nastrój oraz wysoki poziom aktywności. Osoby te charakteryzuje towarzyskie usposobienie, skłonność do zabawy, gadatliwość i towarzyskość. Pomimo iż zapewne wielu z nich ceni sobie intymność i prywatność, nie unikają przy tym licznych kontaktów z innymi, nie wykazują preferencji do przebywania w izolacji. Nie można także powiedzieć, że są to osoby lubiące samotność czy też nieśmiałe. W gronie stojących na czele gmin całkowicie brak osób, które byłyby introwertykami!
- 3) W ramach skali dotyczącej otwartości na doświadczenia możemy przypuszczać, iż osoby badane to w większości jednostki bardzo praktycznie nastawione do życia i wykonywanych zadań, ale posiadające również niekonwencjonalne pasje i zainteresowania. Możemy powiedzieć, że są to ludzie oscylujący wciąż pomiędzy przywiązaniem do tradycji, pewną dozą i formą konserwatyzmu a nieustannym poszukiwaniem nowych rozwiązań, alternatyw na życie. Część z nich charakteryzuje wyjątkowo rozwinięta i kwiecista wyobraźnia oraz bardzo rozbudowane i wszechstronne zainteresowania.

⁵ Strategia rozwoju to „świadoma i kompleksowa działalność w skali makroekonomicznej, która zakłada osiągnięcie celów mierzalnych ilościowo (np. wzrost PKB) i celów jakościowych (np. zmiany społeczno-ekonomiczne, techniczno-organizacyjne itd.)” (za: Piasecki 2003, s. 35).

Tylko nieliczni z nich (8%) to skrajni pragmatycy, „twardo stąpający po ziemi” tradycjoniści.

- 4) Badani to w większości osoby sympatyczne, miłe, raczej mało konfliktowe i dość prostolinijne, choć niekiedy mogące wykazywać rywalizacyjne nastawienie do otoczenia. Część z nich to prawdziwi altruści, o łagodnym usposobieniu, dużej wrażliwości na problemy innych ludzi i o „gołębim sercu”. Tylko 10% spośród ankietowanych można uznać za nastawionych wybitnie rywalizacyjnie sceptyków, którzy postępują egocentrycznie, traktując przedmiotowo innych i oschle się do nich odnosząc.
- 5) Respondenci to ponadto osoby wyjątkowo skrupulatne, rzetelnie wykonujące powierzone im zadania, wytrwale dążące do celu. Posiadają oni też takie cechy jak: obowiązkowość, punktualność, perfekcjonizm, zamiłowanie do porządku, dobrze rozwinięte zdolności w zakresie organizacyjnym i planistycznym. Wykazują również często wybitne osiągnięcia w zakresie umiejętności akademickich i zawodowych. Część z nich może, niestety, cierpieć z powodu pracoholizmu. Właściwie brak (4%) w tym gronie osób o małej sumienności, a tym samym reprezentujących hedonistyczne nastawienie do życia i małą motywację do osiągnięć społecznych.
- 6) Badani wykazują podwyższoną potrzebę osiągnięć – dążenia do celu, sławy, kariery (wysoki poziom w zakresie otwartości na doświadczenia, ekstrawersji i sumienności) i silną potrzebę aprobaty społecznej (wysokie wyniki w skali ekstrawersji i sumienności, niskie w skali neurotyczności).
- 7) Respondenci przejawiają również znacznie rozwinięte zdolności w zakresie myślenia dywergencyjnego, obejmującego płynność, giętkość i oryginalność w zakresie tej ważnej czynności życiowej. Często do rozwiązania problemów używają humoru, nie załamują się i w większości przypadków skutecznie radzą sobie ze stresem. Nie należą raczej do osób pamiętliwych, ale z całą pewnością są bardzo kreatywni, chętni do podjęcia pracy zarówno intelektualnej, jak i badawczej.
- 8) Ankietowani częściej także, niż zdarza się w ogóle społeczeństwa przejawiają pozytywne i korzystne zachowania zdrowotne. Prawdopodobnie znacznie rzadziej spotkamy wśród nich palaczy czy osoby o zaburzeniach zachowania lub osobowości.

Ponadto trzeba zauważyć, iż współcześnie w różnego typu organizacjach (szczególnie tych sformalizowanych, do jakich niewątpliwie należy zaliczyć gminy) zdecydowanie dominuje kierowanie, a przywództwo nadal znajduje się w jego cieniu i pozostaje niedocenione (Bennis za: Stoner, Freeman, Gilbert 1999, s. 454), choć w nadchodzącej przyszłości i w ramach struktur administracji publicznej pojawi się szczególne zapotrzebowanie właśnie na takiego menedżera i wzór zarządzania (por. Stoner, Freeman, Gilbert 1999).

Taki stan rzeczy na pewno nie jest korzystny, gdyż to właśnie lider tworzy nową jakość, zapewnia efektywną realizację celów rozwojowych, sprzyjających dobrej koniunkturze i podniesieniu poziomu życia mieszkańców oraz znacząco

ułatwiających sukces całego układu (Gorzelał, Jałowiecki 1998; Gorzelał et al. 1999; Sikorski 1999).

Literatura

- Antonowicz D., 2004, *Funkcjonowanie sektora publicznego – brytyjska perspektywa*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Bartosik S., 1999, „Przewodzenie i kierowanie”, *Neumann Management Review*, listopad, s. 17–19.
- Burns J., 1978, *Leadership*, New York, NY: Harper and Row.
- Costa P.T. Jr., McCrae R.R., 1978, „Objective personality assessment”, w: M. Storañdt, I. Siegler, M.F. Elias (red.), *The Clinical Psychology of Aging*, New York: Plenum Press, s. 119–143.
- Costa P.T. Jr., McCrae R.R., 1985, *The NEO-Personality Inventory Manual*, Odessa FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa P.T. Jr., McCrae R.R., 1989, *NEO-PI/FFI. Manual Supplement*, Odessa FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa P.T. Jr., McCrae R.R., 1992a, „Four ways Five Factor are basic”, *Personality and Individual Differences*, nr 13, s. 653–665.
- Costa P.T. Jr., McCrae R.R., 1992b, *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI). Professional Manual*, Odessa FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa P.T. Jr., McCrae R.R., 1992c, „Reply to Eysenck”, *Personality and Individual Differences*, nr 13, s. 861–865.
- Costa P.T. Jr., McCrae R.R., 1994, „Stability and change in personality from adolescence through adulthood”, w: C.F. Halverson, G.A. Kohnstamm, R.P. Martin (red.), *The Developing Structure of Temperament and Personality from Infancy to Adulthood*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, s. 139–150.
- Domański R., 1990, *Gospodarka przestrzenna*, Warszawa: PWN.
- Durska M., 1999, „Przywództwo jest sztuką”, *Neumann Management Review*, listopad, s. 15–16.
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, przeł. A. i L. Śliwa, Warszawa–Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gęsicka G., 1996, *Partnerstwo w rozwoju lokalnym*, Katowice: Wydawnictwo Śląsk.
- Gorzelał G., Jałowiecki B., 1998, *Koniunktura gospodarcza i mobilizacja społeczna w gminach*, Warszawa: EUROREG.
- Gorzelał G., Jałowiecki B., Herbst M., Roszkowski W., 1999, *Transformacja systemowa z perspektywy Dzierżonia*, Warszawa: EUROREG.
- Grabow B., Hanckel, D., Hollach-Grömig B., 2001, *Weiche Standortfaktoren*, Stuttgart–Berlin–Köln: Schriften des Deutschen Institut für Urbanistik, t. 89.
- Hall C.S., Lindzey G., Campbell J.B., 2004, *Teorie osobowości*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hambleton R., 2001, „The New City Management”, w: R. Hambleton, H. Savitch, M. Stewart (red.), *Globalism and Local Democracy*, Houndmills: Palgrave.
- Hambleton R., 2004, „Leading Localities – Rethinking the Agenda”, w: M. Haus, H. Heinelt, M. Stewart (red.), *Democratic Choices for Cities*, London: Routledge.

- Homans G.C., 1998, „George C. Homans' Behavioristic Approach”, w: J.H. Turner (red.), *The Structure of Sociological Theory*, 6th edition. Belmont, CA: Wadsworth.
- Jarmuż S., 1994, „Metodologiczne problemy związane z weryfikacją modelu «Wielkiej Piątki»”, *Przegląd Psychologiczny*, nr 37, s. 195–203.
- Jarmuż S., 1995, „Badania weryfikujące model Wielkiej Piątki”, w: J. Brzeziński (red.), *Zzagadnień diagnostyki psychologicznej*, Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora, s. 11–39.
- Jarmuż S., 1998, „Wielka Piątka”, *Charaktery*, nr 6, s. 26–27.
- John P., 1997, *Political Leadership in the New Urban Governance: Britain and France compared*, referat przedstawiony podczas *International Seminar on Governing Cities*, Bruksela, wrzesień.
- Koźmiński A., Piotrowski W., 2000, *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Marcinkowski A.S., Sobczak J.B., 2002, „Luka przywództwa w procesie radykalnych zmian organizacyjnych”, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 3–4, s. 93–107.
- Maxwell J.C., 1994, *Być liderem: czyli jak przewodzić innym*, przeł. M. Czekański, Warszawa: Wydawnictwo Medium.
- Norman W.T., 1963, „Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nr 66, s. 574–583.
- Oczkowicz A., 2006, „Wygrali samorządowcy”, *Wspólnota*, nr 47(793), s. 14–15.
- Ostendorf F., Angleitner A., 1992, „On the generality and comprehensiveness of the Five-Factor model of personality: Evidence for five robust factors in questionnaire data”, w: G.V. Caprara, G.L. Van Heck (red.), *Modern Personality Psychology: Critical Reviews and New Directions*, Chichester: Wiley, s. 73–109.
- Parysek J., 1997, *Podstawy gospodarki lokalnej*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Piasecki R., 2003, *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Piedmont R.L., McCrae R.R., Costa P.T., 1991, „Adjective check list scales and Five-Factor model”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 60, s. 630–637.
- Piedmont R.L., McCrae R.R., Costa P.T. Jr., 1992, „An assessment of the Edwards Personal Preferences Schedule from the perspective of the Five-Factor model”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 58, s. 67–78.
- Skorupka S. (red.), 1989, *Słownik wyrazów bliskoznacznych*, Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Sikorski C., 1999, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stone C., 1989, *Regime Politics: Governing Atlanta 1946–1988*, Lawrence: University Press of Kansas.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., 1999, *Kierowanie*, przeł. A. Ehrlich, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1996, *Kierowanie*, przeł. A. Ehrlich, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strategia rozwoju Polski do roku 2020*, t. 1: *Diagnoza ogólnych uwarunkowań rozwojowych*, 2000, Warszawa: Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”.

- Strelau J., 2000, „Osobowość jako zespół cech”, w: idem (red.), *Psychologia*, t. 2, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, s. 525–560.
- Surażska W., 1999, „Samorząd zapisuje się do partii”, *Rzeczpospolita* z 2 lutego 1999 r.
- Swianiewicz P., 2007, „Skąd się bierze pasywność?”, w: W. Dziemianowicz, P. Swianiewicz (red.), *Gmina pasywna*, Warszawa: Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, s. 16–28.
- Tupes E.C., Cristal R.E., 1961, *Recurrent Personality Factor Based on Trait Ratings*, Lackland Air Force Base, TX: U.S. Air Force.
- Wojciechowski E., 2003, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Warszawa: Difin.
- Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M., 1998, *Inwentarz osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Adaptacja polska*, Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, s. 525–560.
- Ziółkowski M., 2005, „Zarządzanie strategiczne w polskim samorządzie terytorialnym”, w: A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, s. 75–133.

WHO ARE THEY? PERSONALITY AND STYLE OF MANAGEMENT OF THE RE-ELECTED LOCAL LEADERS

This article shows the profiles of people who hold at least the second cadence on the position of village mayor, mayor or president of the city. According to the paradigm New Public Management, the person who manages the community is often antidote on its problems, the key for its economical success and the chance of better life its inhabitants. Doubtlessly, it is connected with a charisma of the leader. What is hidden under this term?

The aim of this article is to answer the question whether it is possible to show some personality features and the model of management which decide on the chance of holding the position of the mayor of community on the next cadence.

The method of the studies contain the interpretation of the personality test NEO-FFI and the questionnaire concerning the model of management of the community.

The results show that the people which are the managers of the community must have some level of the main personality features in fact. Only then it is possible to hold the next cadence. It relates mainly to extraversion and conscientiousness. The model of management chosen by them is of great significance too.