

Ewolucja stylów lokalnego przywództwa politycznego. Luka między preferencjami mieszkańców a ich postrzeganiem faktycznego zachowania burmistrzów (prezydentów) miast w Polsce¹

Studia Regionalne i Lokalne

Nr 1(95)/2024

© Autorzy 2024



ISSN 1509-4995

E-ISSN 2719-8049

doi: 10.7366/1509499519505

Paweł Swianiewicz

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Zakład Studiów Społeczno-Ekonomicznych, ul. Grunwaldzka 55, 50-357 Wrocław, Polska; e-mail: pawel.swianiewicz@upwr.edu.pl; ORCID: 0000-0002-1890-6738

Streszczenie

Artykuł ma na celu poznanie preferencji mieszkańców Polski i postrzegania przez nich faktycznych stylów lokalnego przywództwa politycznego w Polsce w minionych dekadach. W szczególności analizuje się w nim wielkość luki pomiędzy preferowanymi i postrzeganymi stylami przywództwa. W artykule wykorzystuje się klasyfikację opracowaną przez Petera Johna i Alistaira Cole'a, wyróżniającą style bossowski, wizjonerski, zachowawczy i koncyliacyjny. Podstawowy materiał empiryczny pochodzi z ogólnopolskiego sondażu mieszkańców przeprowadzonego w grudniu 2022 r. oraz z badań ankietowych w kilku miastach – studiach przypadków – przeprowadzonych wiosną i latem 2023 r. Dodatkowo wykorzystano wcześniej publikowane wyniki badań prowadzonych za pomocą zbliżonych metod. Wyniki wskazują na rosnące preferencje dotyczące stylu koncyliacyjnego, zakładającego inkluzywność, zarówno jeśli chodzi o wybór celów strategicznych, jak i sposoby realizacji polityk miejskich. Wielkość „luki oczekiwań” wyjaśniana jest za pomocą cech społeczno-demograficznych respondentów (wiek, wykształcenie) oraz wielkości miasta. Młodszy oraz lepiej wykształceni respondenci w szczególności dużym stopniu oczekują, że burmistrzowie będą chcieli angażować różnych interesariuszy w tworzenie i wdrażanie polityk lokalnych, a jednocześnie są bardziej krytyczni w ocenie rzeczywistych zachowań władz lokalnych.

Słowa kluczowe

samorząd lokalny, style przywództwa, polityki lokalne, udział społeczności lokalnej, Polska

The Evolution of Styles of Local Political Leadership: The Gap Between the Citizens' Preferences and Their Perceived Styles of Leadership of Polish City Mayors

Abstract

This article aims to explore residents' preferences and perceptions of the actual styles of local political leadership in Poland over the past decades. In particular, it analyses the size of the gap between preferred and perceived leadership styles. The paper uses a classification developed by Peter John and Alistair Cole distinguishing city boss, visionary, care-taker, and consensus facilitator styles. The primary empirical material comes from a nationwide survey of residents conducted in December 2022 and surveys in a few case study cities conducted in the spring and summer of 2023. In addition, previously published results from surveys conducted using similar methods are used. The results indicate a growing preference for consensus facilitator style, assuming an inclusive style for both policy preparation and policy implementation. The size of the 'expectations gap' is explained by the socio-demographic characteristics of the respondents (age, education) and the size of the city. Younger and better educated respondents have a particularly high expectation that mayors should involve different stakeholders in the preparation and implementation of local policies, while at the same time being more critical in assessing the actual behaviour of local authorities.

¹ Artykuł został przygotowany w oparciu o wyniki projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, grant nr UMO-2021/41/B/HS5/00695.

Keywords

local government, styles of leadership, local policies, community participation, Poland

Wstęp

Luka pomiędzy stylami przywództwa politycznego preferowanymi przez członków społeczności lokalnej a stylami przywództwa politycznego faktycznie postrzeganymi przez mieszkańców ma duże znaczenie dla funkcjonowania samorządu lokalnego. Dopasowanie między postrzeganymi i preferowanymi stylami zachowań burmistrza/prezydenta zwiększa szanse na jego/jej reelekcję, ale jest również ważne dla skuteczności wdrażania realizowanych polityk (Haus i in. 2005). W tym sensie to ważny element zarówno legitymizacji celów (*input legitimacy*), jak i legitymizacji rezultatów (*output legitimacy*) (Scharpf 1999). Cel niniejszego artykułu, opartego przede wszystkim na badaniu reprezentatywnej próby polskich mieszkańców, ale uzupełnionego o badania lokalnych elit społeczno-politycznych, ma przede wszystkim charakter eksploracyjny, ale do pewnego stopnia także wyjaśniający. Celem tym jest poznanie preferencji mieszkańców oraz postrzegania faktycznego stylu lokalnego przywództwa politycznego. Interesuje nas zwłaszcza rozmiar opisanej powyżej luki między preferencjami i percepcją stylów zachowań burmistrzów i prezydentów miast. Dokładne sformułowanie pytań badawczych znajduje się w rozdziale metodycznym niniejszego artykułu. Niniejszy tekst ma za zadanie nie tylko opis, lecz także wyjaśnienie, próbujemy bowiem zidentyfikować determinanty preferencji obywateli związanych z lokalnym przywództwem politycznym.

Pojęcie stylu przywództwa nabrało szczególnego znaczenia wraz z upowszechnieniem się modelu współzarządzania lokalnego (*local governance* zamiast *local government*)², w którym wyzwania stawiane przed lokalnymi liderami wymagają nowych mechanizmów zarządzania. Lider musi radzić sobie ze złożonością lokalnej sceny politycznej, kształtując politykę w mniej hierarchiczny sposób – włączając i tworząc możliwości dla „współrządzących” aktorów wywodzących się ze społeczności lokalnej, którym brakuje bezpośredniej demokratycznej legitymacji pochodzącej z wyborów (John, Cole 1999). W literaturze przedmiotu wspomina się w tym kontekście o swoistej presji wywieranej na lokalnych liderów, aby docierali do aktorów (osób, instytucji) wywodzących się spoza sektora publicznego (Steyvers 2016).

Dalsza część artykułu podzielona została na trzy części. W pierwszej omawiamy koncepcję stylów przywództwa i typologię wykorzystywaną w części empirycznej. Druga poświęcona jest przedstawieniu metody i zakresu badania oraz szczegółowym pytaniom badawczym. Część trzecia zawiera prezentację i dyskusję wyników empirycznych, najpierw dotyczących preferencji społecznych co do stylów lokalnego przywództwa politycznego, a następnie – luce między stylami preferowanymi a postrzeganymi oraz czynnikom wpływającym na jej rozmiar.

Lokalne style przywództwa politycznego – ramy koncepcyjne

Ponad 20 lat temu Clarence N. Stone (1995) napisał, że „nie ma dobrze rozwiniętej teorii przywództwa politycznego, być może nie ma nawet powszechnie akceptowanej definicji” – i to sformułowanie pozostaje aktualne do dziś. Badacze są jednomyślni co do tego, że styl przywództwa wynika z dostosowania do określonych warunków i tak jak twierdził Stone (1995, s. 113), „żaden przywódca nie ma pustej kartki, na której może dowolnie pisać”. Charakterystyki osobiste liderów są ważnym zestawem czynników decydujących o stylu przywódczym i swego czasu zajmowały dominujące miejsce w literaturze przedmiotu, ale oprócz nich należy wskazać także czynniki instytucjonalne (formalne) oraz czynniki odnoszące się do kultury politycznej i środowiska społecznego.

Formalne czynniki instytucjonalne to wszystko, co można nazwać wertykalną i horyzontalną strukturą polityczną, czyli wynikającą z przepisów prawnych pozycją osoby na najwyższym stanowisku w strukturze samorządowej i jej relacją z wyższymi szczeblami władzy (Getimis, Grigoriadou

² Odwołujemy się tutaj do klasycznego rozróżnienia rozpowszechnionego w badaniach układów lokalnych przez Petera Johna (2001) oraz polskiego terminu zaproponowanego przez Jerzego Hausnera (2008; 2015) oraz Huberta Izdebskiego (2007).

2004). Jedną z najbardziej znanych typologii dotyczących położenia lokalnego przywódcy w tej strukturze jest propozycja Poula Erika Mouritzena i Jamesa H. Svary (2002). Autorzy wyróżnili cztery typy przywództwa:

1. **Model silnego przywództwa politycznego** (*strong mayor*) – burmistrz jako zwierzchnik administracji jest w pełni odpowiedzialny za władzę wykonawczą; jego legitymacja pochodzi z wyborów powszechnych, ma większość w radzie miejskiej. Odpowiada za władzę wykonawczą oraz podejmuje najważniejsze decyzje dotyczące nominacji na stanowiska w administracji samorządowej. Taki typ przywództwa będzie odpowiadał m.in. Albanii, Chorwacji, Francji, Niemcom, Grecji, Węgrom, Włochom, Portugalii, Słowacji, Hiszpanii, Rumunii oraz Polsce.
2. **Model komisji i lidera** (*committee leader*) – władza wykonawcza w tym modelu podzielona jest między lidera i komisję; lidera zwykle można łatwo zidentyfikować, choć nie musi on być burmistrzem. W tym modelu liderem może być np. przewodniczący rady. Komisje problemowe mają bardzo szerokie kompetencje, także w wyznaczaniu kierunków polityki. Przywódca polityczny niekoniecznie ma większość w radzie. Ten typ można znaleźć w samorządzie islandzkim, szwedzkim i duńskim oraz w części Wielkiej Brytanii.
3. **Model kolektywny** (*collective form*) – zarząd, który jest kolektywny, stanowi władzę wykonawczą, nie pochodzi z wyborów bezpośrednich; jest wybierany przez radę jednostki samorządowej. Ten typ przywództwa będzie występował w Belgii, Czechach, Holandii, Szwajcarii, Łotwie, Estonii i Serbii.
4. **Model radnych i menedżera** (*council manager form*) – liderem w tym modelu jest apolityczny menadżer, zazwyczaj sprawujący swoją funkcję przez wiele lat; jest on profesjonalnym administratorem wybieranym przez niewielką radę. Rada ma wpływ na politykę, ale nie ingeruje w działalność administracyjną. Forma ta jest charakterystyczna dla Irlandii, Litwy i Norwegii.

To z położenia w strukturze horyzontalnej i wertykalnej lidera wynikać będzie jego siła, czyli zakres jego władzy i możliwości. Badania dowodzą, że typ przywództwa najsilniej determinuje to, w jakim stylu jest ono sprawowane (Hlepas i in. 2018; Swianiewicz i in. 2004).

Powyżej przytoczona typologia ma oczywiście charakter ogólny, nie uwzględnia szczegółowych różnic między krajami zaliczonymi do tego samego typu, jak również ewolucji szczegółowych regulacji obowiązujących w danych państwach. I tak np. w ramach krajów zaliczonych do typu „silnego przywództwa” relacje między organem wykonawczym i radą gminy mogą się w istotnych szczegółach różnić. Podobnie wprowadzenie ograniczenia liczby kadencji, w trakcie których można zajmować pozycję organu wykonawczego, w Polsce nie znajduje odzwierciedlenia w zmianach takiej ogólnej typologii.

W centrum naszej uwagi nie będą się jednak znajdować formalne rozwiązania instytucjonalne, lecz style wynikające z osobistej postawy lidera i kształtowania jego relacji z otoczeniem. Większość definicji stylów przywództwa można podzielić na te, które podkreślają „kontrolujący” charakter przywództwa, lub te, w których centrum znajdują się relacje horyzontalne.

W pierwszym przypadku definicje przywództwa podkreślają wpływ lidera na społeczność. Lewis Edinger (1993) pisze o przywództwie jako sprawowaniu kontroli nad zachowaniem innych w celu poprowadzenia ich w pożądanym kierunku. Dla Steve'a Leacha i Davida Wilsona (2000) jest to zdolność do przekonywania lub inspirowania innych do działania wbrew ich początkowym preferencjom. W obu tych definicjach wyraźnie zatem wskazuje się element tradycyjnej, hierarchicznej władzy, która narzuca swoją wolę.

Podstawą drugiego nurtu definicji przywództwa są współpraca i relacje horyzontalne. Przywództwo, według Filipe Telesa (2012), ma polegać na poszukiwaniu zgody, a nie narzucaniu przymusu. Za prekursora tego kierunku można uznać Stone'a (1989), który wprowadził koncepcję „ułatwiającego samorządu” w teorii reżimu miejskiego, czyli tam, gdzie przywództwo polega na porzuceniu władzy „nad” (*power over*) na rzecz władzy „do” (*power to*). Innymi słowy, wzmacnianie pozycji innych podmiotów i współpracy z nimi, zamiast sprawowania kontroli i działania za pomocą instrumentów hierarchii, jest podstawą przywództwa sprawowanego lokalnie (Svara 1990; Svara, red. 1994; 2009; Greasley, Stoker 2008). Powszechność tej perspektywy postrzegania przywództwa jest ściśle związana ze wspomnianą już koncepcją lokalnego współzrządzenia.

Styl przywództwa definiuje się jako sposób, w jaki lider interpretuje i wykorzystuje swoją władzę, oraz sposób, w jaki wchodzi w interakcje z innymi podmiotami, w tym, co najważniejsze, ze swoimi

zwolennikami (Peele 2005). Badanie stylów przywództwa doprowadziło do stworzenia szeregu typologii, a zidentyfikowanie i uchwycenie wszystkich sformułowanych do tej pory byłoby karkołomnym zadaniem, jeśli weźmie się pod uwagę ich, podkreślaną przez wielu autorów, liczebność. Bardzo sugestywny w tym przypadku wydaje się fakt, że James H. Svara już w 1990 r. przytoczył 39 typologii stylów przywództwa, po czym przystąpił do tworzenia własnej (Kjær 2013).

Można jednak wyróżnić kilka wymiarów, które dominują w typologiach. Pierwszy z nich koncentruje się na postawach liderów wobec zmian i na podejściu do rozwiązywania problemów. Jest to podstawa klasycznego stylu brokera według Roberta Dahla (1961) lub stylu przedsiębiorcy według Edwarda Banfielda (1961), które charakteryzują się silną orientacją na cel (Yates 1977). Oba style są częścią jednej z najbardziej znanych typologii, opracowanej przez Douglasa Yatesa (1977). Liderzy zorientowani na cele są przeciwieństwem liderów zorientowanych na relacje w dychotomii zaproponowanej przez Roberta Blake'a i Jane Mouton (1964), która stanowi podstawę znacznej liczby typologii stylów przywództwa (Stimson, Stough, Salazar 2009). Relacja lidera ze społecznością jest drugim ważnym wymiarem. Leach i Wilson (2000) mówią w tym kontekście o rozróżnieniu między postawami responsywnymi i autorytarnymi.

W naszym artykule wykorzystamy typologię zaproponowaną przez Petera Johna i Alistaira Cole'a (1999), która łączy te dwa wymiary. Rozróżnienie między przywództwem autorytarnym i responsywnym tworzy pierwszą oś. W polskiej literaturze akademickiej spotyka się w tym kontekście także określenia „przywództwo autorytarne i demokratyczne” (Piasecki 2006b). Przywództwo autorytarne to takie, w którym przywódca polityczny sam wybiera cele polityczne. Po przeciwnej stronie kontinuum znajduje się lider, który angażuje społeczeństwo w przygotowanie polityki i odpowiada na żądania wyrażane w tym zakresie przez innych. Drugi wymiar jest bardziej związany z trybami wdrażania polityki i opiera się na rozróżnieniu dokonany przez Stone'a (1989) między władzą „nad” a władzą „do”, odzwierciedlającym to, w jakim stopniu przywódca polega na własnych zasobach, a w jakim stopniu stara się zaangażować we współpracę i dostosować zasoby innych podmiotów politycznych do realizacji polityk władz lokalnych. Zdolność lidera do inspirowania współpracy i angażowania potencjału społeczności jest określana jako „władza do”. „Władza nad” charakteryzuje liderów z podejściem hierarchicznym, opartym na kontroli, polegających wyłącznie na własnych zasobach. Połączenie obu wymiarów tworzy cztery typy stylów przywództwa (ryc. 1).



Ryc. 1. Typologia stylów przywództwa politycznego

Źródło: John, Cole (1999).

Lider zachowawczy (w oryginalnym sformułowaniu Johna i Cole'a – *caretaker*) znajduje się w komórce utworzonej przez styl responsywny i „władzę nad”. Taki lider jest słaby politycznie i niezdolny do tworzenia szerokich koalicji lub zarządzania współpracą, ale pozostaje otwarty na potrzeby

swojej społeczności. Nie jest zdolny do szybkiej adaptacji do nowych warunków. Przejawia skłonność do utrzymania *status quo*. Powyżej komórki opisującej styl zachowawczy znajduje się styl „koncyliacyjny” (*consensus faciliator*), który podobnie jak poprzedni jest otwarty na potrzeby swojej społeczności lokalnej. Jednocześnie takiego lidera cechuje świadomość znaczenia umiejętności zawierania koalicji i działania w sieciach współpracy oraz zdolność dostosowywania się do zmieniających warunków, na które może kreatywnie reagować. Nie polega wyłącznie na wewnętrznych zasobach dostępnych w administracji lokalnej, ale stara się wykorzystywać potencjał i zasoby poza urzędem.

Styl określany tu jako koncyliacyjny można też opisać jako partycypacyjny i inkluzywny zarazem. Po drugiej stronie rysunku znajdują się silni liderzy. Pierwszym z nich jest typ „bossowski” (*city boss*), który buduje program polityczny oparty na własnej wizji. Równocześnie nie jest zainteresowany działaniem w szerszych sieciach współpracy. Jego rozumienie władzy można określić jako tradycyjne i hierarchiczne, więc nie dostosowuje się zbyt dobrze do zmian w lokalnej polityce. Inny typ silnego lidera to „wizjoner” (*visionary*), który jest w stanie zaaranżować silne i skuteczne koalicje, działające zgodnie z jego celami politycznymi.

Ważny argument za przyjęciem tej konkretnej typologii stylów przywództwa ma charakter pragmatyczny – możliwość porównania współczesnych wyników z tymi uzyskanymi we wcześniejszych badaniach (Swianiewicz i in. 2004; Swianiewicz 2006; Waruszevska 2020). W Polsce, poza wymienionymi tu pozycjami literatury, stosunkowo niedużo przeprowadzono empirycznych badań stylów przywództwa lokalnych liderów politycznych. Tematyka przywództwa stanowi wprawdzie przedmiot częstych analiz, ale większość prac koncentruje się na wymiarze instytucjonalnym pozycji burmistrzów (prezydentów) miast, a nie na ich indywidualnych stylach zachowań, w szczególności relacji z innymi aktorami lokalnej sceny politycznej (por. np. Piasecki 2006a; Kopcińska 2019; Sidor, Kuć-Czajkowska, Wasil 2020). Posługując się terminologią zaproponowaną przez Michaela Hausa i in. (2005), w tych publikacjach w większym stopniu mowa jest więc o typach, a nie stylach lokalnego przywództwa politycznego. Pośrednio odwołania do stylu przywództwa można znaleźć w niektórych badaniach mechanizmów funkcjonowania władzy lokalnej (por. np. Sadowski 2011; Bartłomiejski 2017), ale interesująca nas tematyka jest w tych pozycjach co najwyżej pobocznym wątkiem rozważań.

Metody, hipotezy, źródła danych

Niniejszy artykuł stara się empirycznie odpowiedzieć na następującą sekwencję pytań:

- Jakie style lokalnego przywództwa politycznego są preferowane przez mieszkańców Polski i jak preferencje te zmieniały się w minionych latach?
- Jaka jest percepcja rzeczywistych stylów dominujących wśród burmistrzów w Polsce?
- Jaka jest różnica między preferowanymi a postrzeganymi stylami przywództwa?
- Jakie czynniki mogą wyjaśniać różnice w preferencjach i percepcji poszczególnych obywateli?

Głównym źródłem danych jest ankieta przeprowadzona w grudniu 2022 r. na reprezentatywnej próbie 2500 mieszkańców Polski³, a także dodatkowe dane zebrane w czerwcu 2023 r. poprzez badanie mieszkańców czterech miast w ramach studium przypadku. Jednak w interpretacji naszych danych odnosimy się również do starszych wyników zebranych podczas badań, w których zadawano te same pytania w latach 2003 i 2018. Musimy przy tym pamiętać, że wyniki z różnych lat nie są w pełni porównywalne. Badanie z 2003 r. zostało przeprowadzone tylko w dwóch polskich miastach w ramach projektu badawczego, który objął osiem krajów europejskich, a respondenci byli rekrutowani nie spośród zwykłych mieszkańców, ale szeroko rozumianych lokalnych elit (w tym lokalnych radnych i urzędników, biznesmenów, działaczy lokalnych organizacji społecznych, dziennikarzy itp.)⁴. Natomiast w 2018 r. wykorzystano podobną metodę w badaniu lokalnych elit i przeprowadzono je w trzech samorządach miejskich różnej wielkości⁵. Te wcześniejsze badania zakładały, że

³ Ankieta przeprowadzona przez Sopocką Pracownię Badań Społecznych na zlecenie projektu badawczego „Struktura lokalnej władzy i stylów politycznego przywództwa w polskich samorządach”, kierowanego przez Pawła Swianiewicza.

⁴ Pełniejszy opis tych wyników można znaleźć w opracowaniu: Swianiewicz (2006).

⁵ Por. Waruszevska (2020).

opinie tak szeroko zdefiniowanych elit odzwierciedlają ogólną percepcję lokalnych społeczności, ale oba podejścia nie mogą być traktowane jako w pełni porównywalne. Podobnie różnice między wynikami z lat 2003, 2018 i 2022–2023 można przypisać odmiennym zakresom czasu, ale alternatywnie – także tym między badanymi miastami. Aby zminimalizować tę niepewność porównań w czasie, wyniki z lat 2003 i 2018 porównujemy nie tylko z rezultatami badań mieszkańców, lecz przede wszystkim z wynikami, przeprowadzonych w pierwszej połowie 2023 r., badań podobnie zdefiniowanych elit w czterech miastach. Chociaż podchodzimy do tych porównań z ostrożnością, nie traktując ich jako ostatecznych wyników, uważamy, że odzwierciedlają one ogólne trendy.

W dalszej części skupiamy się na analizie badań z lat 2022–2023, które nie stwarzają podobnych problemów metodologicznych. Wszystkie pytania ankietowe zawierały prośbę do respondentów o ocenę preferowanych lub postrzeganych stylów przywództwa w skali 1–7⁶. Do stworzenia naszej empirycznej typologii bierzemy pod uwagę te odpowiedzi, które wskazują na wyraźne preferencje (1–3 lub 5–7 dla danego stylu). Respondenci, którzy wybrali średnią odpowiedź (4), nie są w naszej typologii brani pod uwagę. Wskaźnik „luki oczekiwań” (różnica między tym, czego obywatele oczekują od swoich przywódców, a tym, co postrzegają w rzeczywistości) jest znormalizowaną różnicą bezwzględną średnich odpowiedzi dotyczących oczekiwanych oraz obserwowanych stylów zachowań przywódców lokalnych. Indeks przyjmuje wartości 0–100, przy czym wartość świadcząca o całkowitej rozbieżności (100) odnosi się do sytuacji, w której w odpowiedziach wszystkich respondentów postrzegane i oczekiwane postawy liderów lokalnych przyjmują skrajnie odmienne wartości (1 i 7). Tym samym wskaźnik „luki oczekiwań” odzwierciedla stopniowalny charakter odpowiedzi.

Podążając za pośrednimi wskazówkami wynikającymi z wcześniejszych badań (Sagan 2012; Domaradzka 2021), spodziewamy się, że społeczności lokalne w rosnącym stopniu oczekują od swoich liderów politycznych partycypacyjnego modelu zarządzania. Nie musi to być równoznaczne z powszechną gotowością do udziału w konsultacjach czy innych formach aktywności społecznej, niemniej jednak oczekuje się gotowości liderów do konsultowania swoich decyzji i opierania realizowanej polityki na wynikach takich działań. Preferencja, o której tu mówimy, była dostrzegana już wcześniej, ale spodziewamy się, że jej siła stopniowo rosła w minionych dekadach.

Pytanie o „lukę oczekiwań” jest ważne, ponieważ we wcześniejszych badaniach wykazano, że bliskość między preferencjami społeczności lokalnej a postrzeganiem rzeczywistych stylów lokalnego przywództwa politycznego jest ważnym czynnikiem wyjaśniającym sukces lub porażkę polityki (Swianiewicz i in. 2004). W artykule staramy się znaleźć czynniki wykraczające poza zmienność preferencji obywateli, a także wielkość „luki oczekiwań” między preferowanymi a postrzeganymi stylami przywództwa. Badamy potencjalny wpływ trzech czynników:

- **Wielkość miasta.** Wielkość populacji może wpływać na intensywność bezpośrednich i pośrednich kontaktów między przywódcami politycznymi a członkami lokalnej społeczności. W małych miastach lub na obszarach wiejskich kontakty są bardziej bezpośrednie, co wspiera wyższy poziom zaufania do lokalnych liderów i ułatwia bardziej bezpośrednią komunikację preferencji obywateli (Dahl, Tufte 1973; Denters, Goldsmith, Ladner, Mouritzen, Rose 2014). W związku z tym w mniejszych społecznościach możemy oczekiwać bardziej partycypacyjnego stylu przywództwa i niższego poziomu „luki oczekiwań”. Jeśli chodzi o oś „władza do–władza nad”, możemy się spodziewać dwóch kierunków w związku z wielkością populacji. Tradycyjny styl uczestnictwa w przedsięwzięciach małych społeczności lokalnych może wspierać styl „władzy do”, ale jednocześnie, zgodnie z kilkoma badaniami (Hryniewicz 2007), kultura wiejska często jest utożsamiana z kulturą bardziej hierarchiczną i klientelistyczną, co może wspierać oczekiwania dotyczące

⁶ W pytaniu odnoszącym się do tworzenia polityk lokalnych prosiliśmy o wybór (na skali 1–7, gdzie 1 oznaczało pełną akceptację dla pierwszego a 7 pełną akceptację dla drugiego sformułowania) pomiędzy następującymi zdaniem: (i) Prezydent (burmistrz) miasta powinien opierać się na własnej wizji przyszłości miasta. (ii) Prezydent (burmistrz) powinien kierować się wizją przyszłości miasta wypracowaną w konsultacjach ze społecznością lokalną. W pytaniu odnoszącym się do wdrażania polityk lokalnych wybór miał miejsce między zdaniem: (i) We wdrażaniu polityk lokalnych prezydent (burmistrz) powinien opierać się przede wszystkim na działaniach administracji samorządowej i innych jednostkach samorządowych. (ii) Prezydent (burmistrz) powinien poświęcać wiele czasu na mobilizowanie do współpracy różnych grup społeczności lokalnych i uzyskanie ich wsparcia we wdrażaniu polityk lokalnych.

wdrażania polityki opartej wyłącznie na zasobach znajdujących się pod hierarchiczną kontrolą lokalnego lidera. Dodatkowym czynnikiem komplikującym może być rosnąca popularność organizacji społecznych, często utożsamianych z „nowymi ruchami miejskimi” (Domaradzka 2021), co jest w stanie prowadzić do wyższych oczekiwań wobec partycypacyjnych stylów przywództwa w dużych miastach.

- **Wiek.** Podążając za dyskusją Ronalda Ingleharta (1971) oraz Terry’ego Nicholasa Clarka i Vincenta Hoffmanna-Martinota (1999) na temat postmaterializmu i nowej kultury politycznej, możemy oczekiwać, że młodsi obywatele są bardziej „wymagający” pod względem partycypacyjnego stylu zarówno przygotowywania, jak i wdrażania polityki. W związku z tym ich preferencje mogą być przechylone w kierunku stylu konsensualnego w większym stopniu niż w przypadku starszych respondentów. Spodziewamy się również wyższego poziomu „luki oczekiwań” wśród młodszych respondentów, którzy mogą być bardziej krytyczni w ocenie zachowań lokalnych polityków.
- **Wykształcenie.** Z bardzo podobnych powodów spodziewamy się, że respondenci z wyższym wykształceniem będą preferować partycypacyjne i włączające innych aktorów style przywództwa, a także będą bardziej krytyczni wobec rzeczywistego zachowania lokalnych liderów, co może skutkować wyższą „luką oczekiwań”.

Jak wynika z powyższej dyskusji, kierunek oczekiwanego związku między potencjalnymi zmiennymi objaśniającymi a opiniami mieszkańców – zwłaszcza w przypadku wielkości populacji miasta – nie zawsze jest oczywisty, dlatego nasze badania mają pod tym względem charakter eksploracyjny.

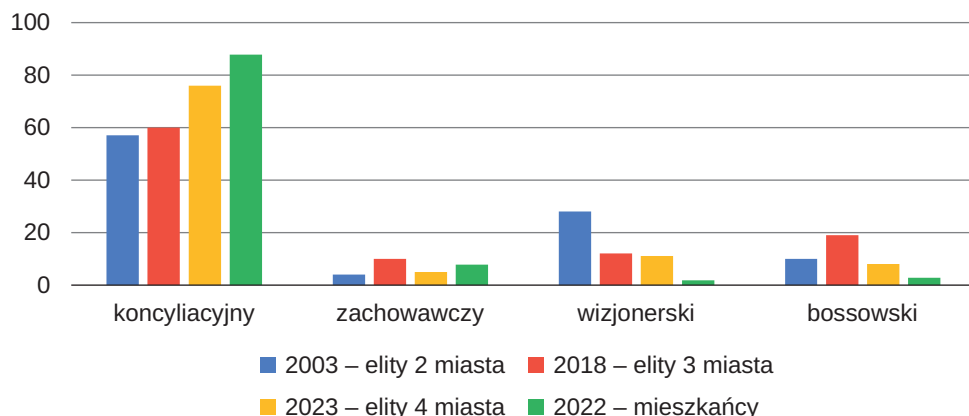
Rozpoczynamy od prostej analizy związku pojedynczych czynników z odpowiedziami respondentów naszego badania. W kolejnym etapie staramy się uwzględnić wszystkie potencjalne niezależne jednocześnie, poprzez model regresji liniowej, w którym zmienna zależna (będąca albo pojedynczym pytaniem, albo indeksem „luki oczekiwań”) jest wyjaśniana jednocześnie przez wielkość, wiek i wykształcenie. To bardzo ważne, ponieważ poszczególne zmienne objaśniające pozostają ze sobą powiązane, zwłaszcza w przypadku wielkości miasta i wykształcenia. Odsetek mieszkańców z wyższym wykształceniem jest zwykle znacznie wyższy w dużych miastach niż w małych miastach i społecznościach wiejskich. Dlatego też, szukając siły korelacji pojedynczej zmiennej niezależnej, trudno odpowiedzieć, czy np. różne preferencje respondentów z małych i dużych miast są związane z samą wielkością, czy też odzwierciedlają różne struktury demograficzne. I odwrotnie, różnice między lepiej i gorzej wykształconymi respondentami mogą być związane z ich wykształceniem, ale mogą również odzwierciedlać różne rozmiary społeczności, z których pochodzą te grupy respondentów.

Ustalenia empiryczne

Style lokalnego przywództwa politycznego – ewolucja preferencji mieszkańców

Badanie przeprowadzone w 2003 r. w ośmiu krajach europejskich pokazało wyraźnie, że preferowanym stylem wśród członków społeczności lokalnych jest styl koncyliacyjny (Swianiewicz 2006). Wynik ten okazał się identyczny we wszystkich badanych krajach, choć poziom dominacji preferowania stylu koncyliacyjnego był w poszczególnych krajach różny. Polska należała do krajów o relatywnie niskim poparciu dla tego stylu – nieznacznie przekraczającym 50% respondentów, którzy dokonali jednoznacznego wyboru – przy relatywnie wysokim poparciu dla stylu wizjonerskiego, w którym lokalny lider narzuca i realizuje własny program polityczny. Jednak kolejne badania – w 2018 r., a przede wszystkim w 2022 r., na którym głównie koncentrują się niniejsze rozważania – wykazały rosnącą dominację poparcia dla najpopularniejszego stylu (zob. ryc. 2).

Jak już wspominałem w sekcji metodologicznej, trudno być do końca pewnym, w jakim stopniu zmiana ta może być przypisana różnym okresom badań, a w jakim innym zmianom o charakterze metodycznym. Porównanie wyników badań elit lokalnych oraz mieszkańców, przeprowadzonych w ciągu zaledwie pół roku (badanie mieszkańców – grudzień 2022 r., badanie elit w wybranych czterech miastach – wiosna 2023 r.), sugeruje, że dobór respondentów ma jednak znaczenie. Przeciętni mieszkańcy jeszcze częściej niż przedstawiciele lokalnych elit społeczno-politycznych



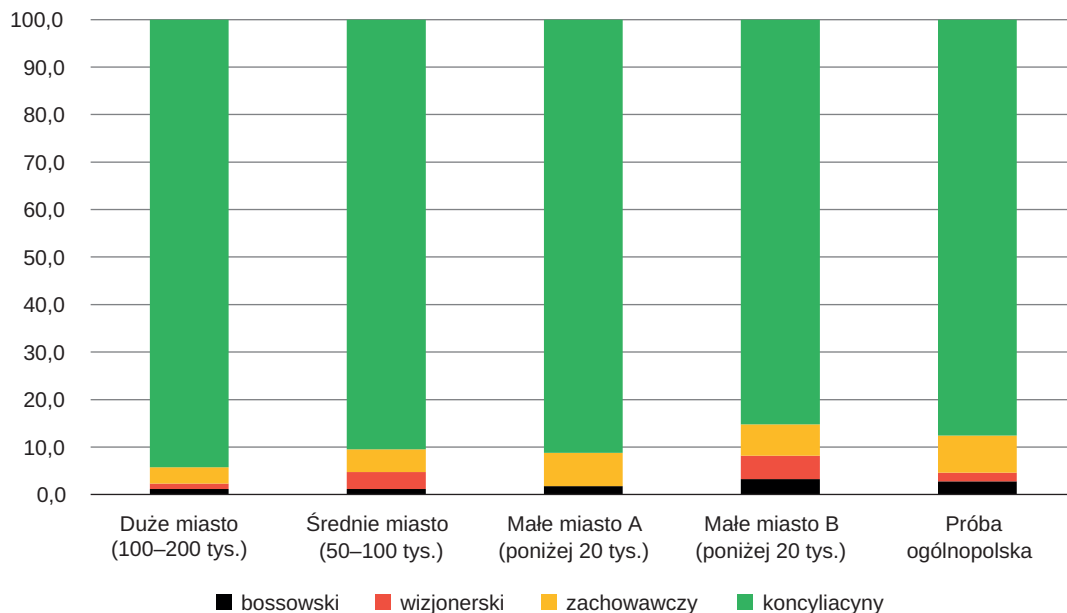
Ryc. 2. Preferowane style lokalnego przywództwa politycznego

Liczebność próby: dla 2003 r. N = 97; dla 2018 r. N = 65; dla 2023 r. N = 56; dla 2022 r. N = 2005.

Źródło: Rok 2003 – Swianiewicz i in. (2004); rok 2018 – Waruszevska (2020); lata 2022 i 2023 – obliczenia własne.

preferują styl koncyliacyjny, a w znacznie mniejszym stopniu – także zachowawczy, rzadziej zaś wskazują na style wizjonerski i bossowski. Ale porównanie w czasie samych tylko wyników badań respondentów wywodzących się z elit miejskich potwierdza oczekiwany trend stałego wzrostu poparcia dla stylu koncyliacyjnego. Poparcie dla inkluzywnego i partycypacyjnego stylu przywództwa znacznie wzrosło i obecnie zdecydowanie dominuje nad innymi stylami liderów politycznych.

Pozostaje jeszcze wątpliwość dotycząca tego, że w poszczególnych latach przedmiotem badania nie były te same miasta. Prawidłowość naszych wyników potwierdza jednak obserwacja wyników badań mieszkańców, co wskazuje, że współcześnie preferowane style przywództwa są stosunkowo jednorodne w całym kraju, z bardzo silną dominacją poparcia dla stylu koncyliacyjnego (por. ryc. 3).



Ryc. 3. Preferowane przez mieszkańców style lokalnego przywództwa politycznego (2022–2023)

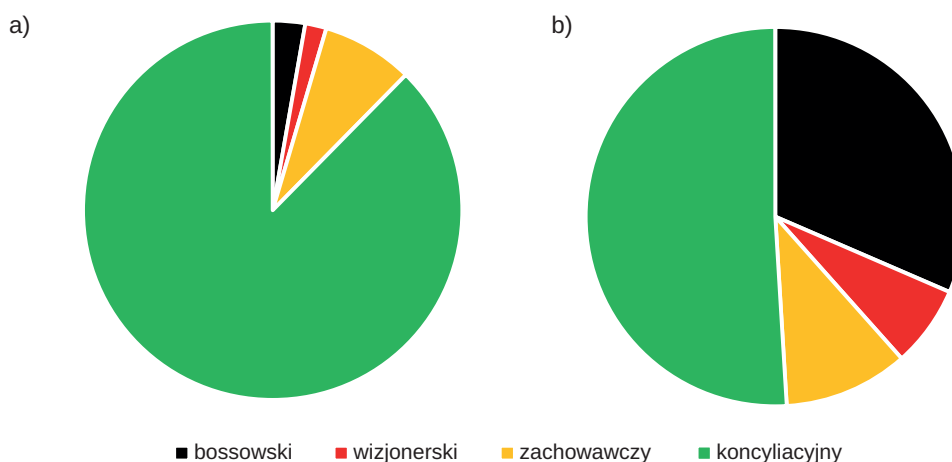
Ze względu na anonimowość badania studiów przypadku nie przytoczono konkretnych nazw miejscowości. Liczebność próby mieszkańców w pojedynczych miastach wynosiła od 80 do 125.

Źródło: obliczenia własne.

Preferowane a postrzegane style przywództwa – „luka oczekiwań”

Sylwia Waruszewska (2020) w swoim badaniu zauważyła, że w okresie 2003–2018 różnica między tym, czego oczekują społeczności lokalne, a tym, jak postrzegają działanie swoich lokalnych liderów, znacznie się zmniejszyła. W powszechnej percepcji liderzy nadal zbyt często działali, bazując na własnej wizji (zamiast przeprowadzać szerokie konsultacje programu politycznego) i zbyt często polegali na „władzy nad” zamiast „władzy do”, ale ta różnica w 2018 r. była mniejsza niż w 2003 r.

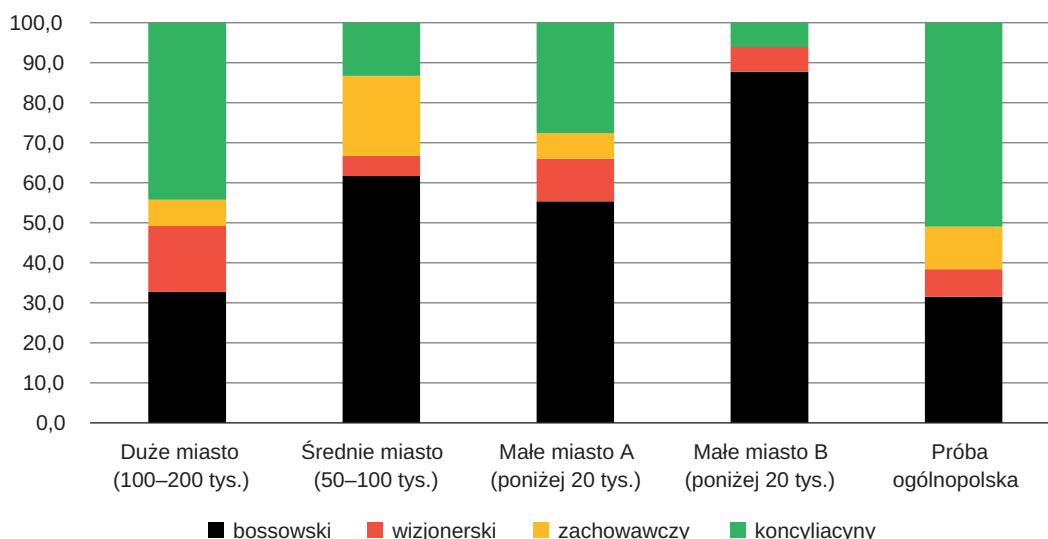
Nasze ustalenia z 2022 r. potwierdzają istnienie luki. Podczas gdy 85% mieszkańców i ponad 72% respondentów wywodzących się z lokalnych elit deklaruje w badaniu preferencje wobec liderów budujących cele polityczne w procesie konsultacji ze społecznością lokalną, to tylko 53% mieszkańców i zaledwie 28% przedstawicieli elit lokalnych potwierdza, że miejscowi liderzy faktycznie zachowują się w ten sposób. Podobnie (choć oczekuje się, że powinni oni angażować szerokie spektrum podmiotów we wdrażanie lokalnych polityk) tylko 48% mieszkańców i 35% respondentów wywodzących się z elit lokalnych uważa, iż w rzeczywistości liderzy to robią. W rezultacie obraz preferowanych i postrzeganych stylów przywództwa jest znacząco różny (zob. ryc. 4, gdzie skupiamy się na odpowiedziach mieszkańców w badaniu ogólnopolskim). Prawie jedna trzecia (31%) respondentów w badaniu mieszkańców postrzega swoich lokalnych liderów jako przywiązanych do stylu bossowskiego. Jednak również w powszechnej percepcji mieszkańców najbardziej rozpowszechniony (51% wskazań) pozostaje styl koncyliacyjny.



Ryc. 4 a) Preferowane przez mieszkańców style przywództwa; b) Postrzegane przez mieszkańców style przywództwa

Źródło: obliczenia własne.

Warto przy tym zauważyć, że podczas gdy preferowane style przywództwa są mniej więcej jednorodne w całym kraju (o czym wspominałem wyżej), ta sama zasada nie ma zastosowania do stylów postrzeganych (ryc. 5). Burmistrzowie czy prezydenci miast są różni, nic więc dziwnego, że również odmiennie są postrzegani przez członków lokalnych społeczności. Niektórzy są bardziej nastawieni na rozmowę i współpracę (największe miasto w próbie), inni – bardziej władczy, narzucający swoją wizję i działający samodzielnie (zwłaszcza małe miasto B). Należy podkreślić, że zróżnicowanie na ryc. 5 jest spójne z wnioskami z jakościowych badań studium przypadku przeprowadzonych w tych miastach. Ta spójność zapewnia metodologiczne wsparcie dla naszego badania, potwierdzając, że stosunkowo prosta metoda pomiaru zastosowana w badaniu mieszkańców przynosi wyniki zgodne z tymi uzyskanymi za pomocą innych metod.

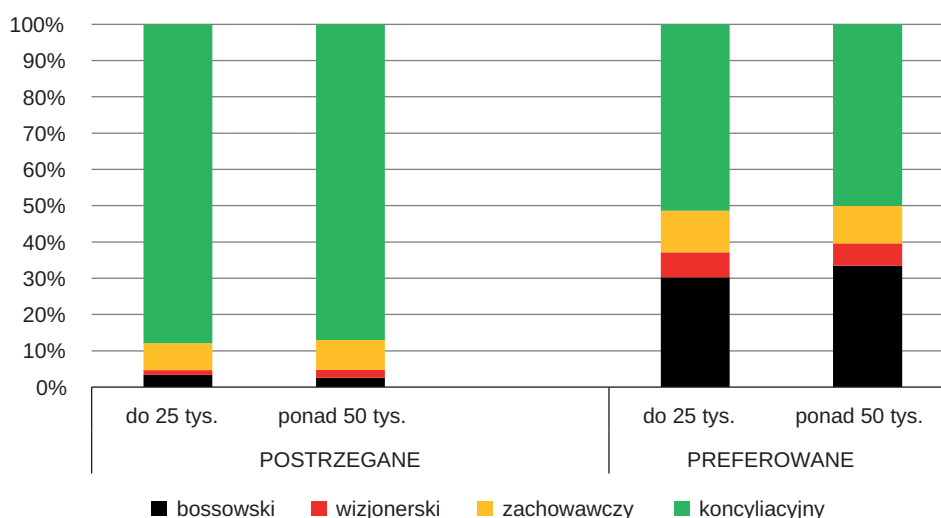


Ryc. 5. Postrzegane przez mieszkańców style lokalnego przywództwa politycznego (2022–2023)

Źródło: obliczenia własne.

Wyjaśnienie różnic w ocenach mieszkańców

W przeciwieństwie do naszych oczekiwań wielkość miasta nie różnicuje w znaczącym stopniu ani preferowanych, ani postrzeganych przez mieszkańców stylów przywództwa politycznego. Rycina 6 przedstawia ten brak związku na przykładzie dwóch kohort wielkości: małej (poniżej 25 tys.) i dużej (ponad 50 tys.).



Ryc. 6. Style przywództwa i wielkość miasta

Źródło: obliczenia własne.

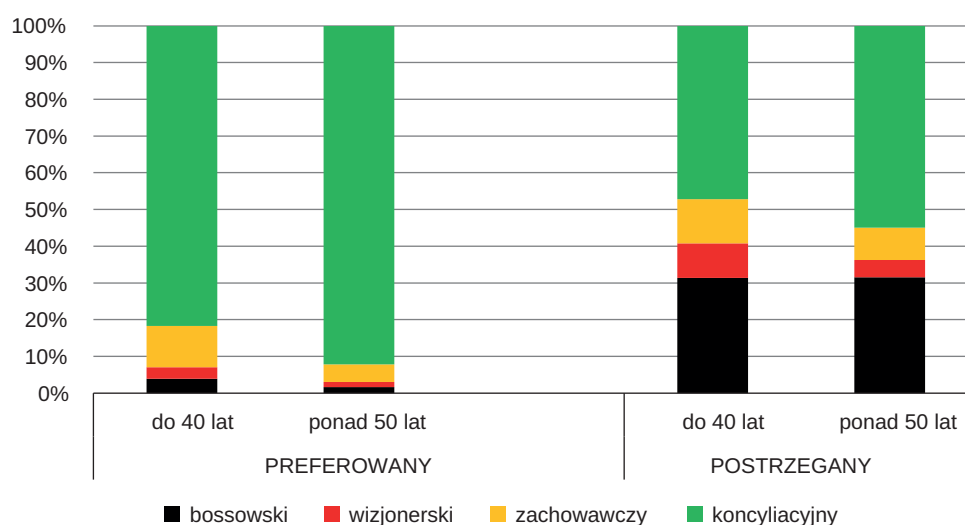
Zmienne demograficzne – wiek i wykształcenie – wydają się ważniejsze (zob. ryc. 7 i 8). Zależności te potwierdzają również współczynniki korelacji Pearsona wielkości miasta, wieku i wykształcenia z siłą poparcia dla roli konsultacji i zaangażowania różnych podmiotów w realizację polityk lokalnych – wszystkie korelacje z wielkością populacji okazały się nieistotne statystycznie, odwrotnie niż w przypadku zmiennych demograficznych (zob. tab. 1).

Tab. 1. Współczynniki korelacji Pearsona między zmiennymi niezależnymi i wymiarami preferowanych i postrzeganych stylów lokalnego przywództwa politycznego*

	Wielkość miasta	Wiek	Wykształcenie
Formułowanie celów – preferencja dla konsultacji społecznych		0,168 ¹	0,080 ¹
Realizacja polityk – preferencja dla włączenia różnych aktorów zewnętrznych		0,180 ¹	0,053 ³
Formułowanie celów – postrzegana rola konsultacji społecznych		0,071 ²	-0,057 ³
Realizacja polityk – postrzegane włączanie różnych aktorów zewnętrznych		0,043 ³	-0,077 ¹

* Puste komórki – korelacje nieistotne na poziomie 0,05; ¹ istotne na poziomie 0,001; ² istotne na poziomie 0,01; ³ istotne na poziomie 0,05.

Źródło: obliczenia własne.



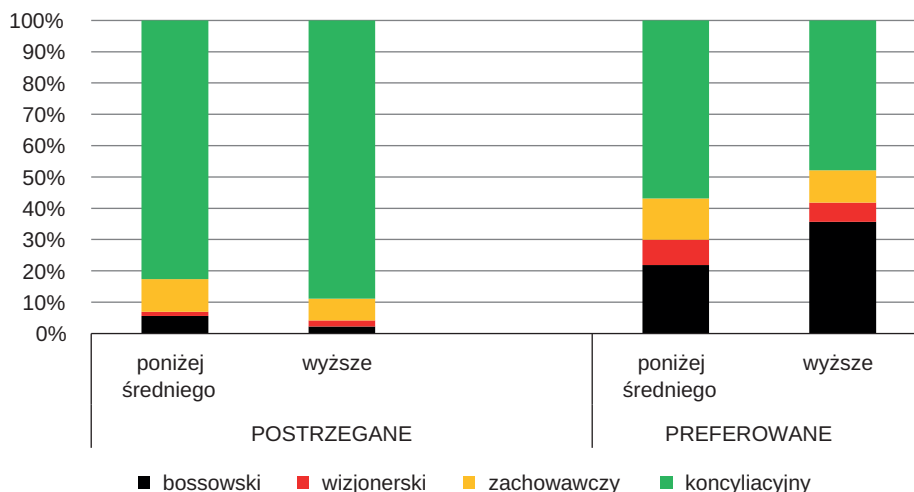
Ryc. 7. Style przywództwa i wiek respondentów

Źródło: obliczenia własne.

Kierunek tych zależności nie zawsze jest jednak zgodny z naszymi teoretycznymi oczekiwaniami przedstawionymi w części metodologicznej. Zgodnie z przewidywaniami lepiej wykształceni respondenci są bardziej wymagający, jeśli chodzi o zaangażowanie w konsultacje dotyczące celów polityki, a także inkluzywny styl jej wdrażania. Jednocześnie są bardziej krytyczni w postrzeganiu rzeczywistej sytuacji: pomimo silnej preferencji dla stylu koncyliacyjnego lokalnych liderów częściej – w porównaniu z mniej wykształconymi obywatelami – postrzegają swoich burmistrzów jako reprezentujących styl bossowski. W rezultacie „luka oczekiwań” między preferowanymi a postrzeganymi stylami polityki rośnie wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia (ryc. 9).

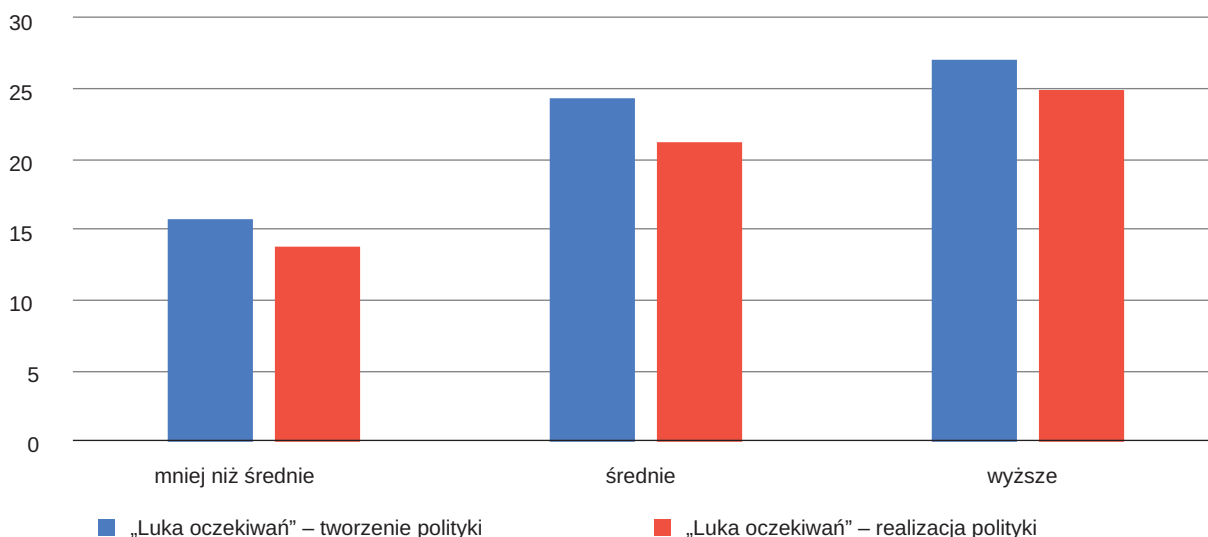
Jednak w przypadku wieku wyniki nie są zgodne z naszą hipotezą. W przeciwieństwie do tego, czego się spodziewaliśmy, niektórzy starsi respondenci domagają się bardziej inkluzywnych stylów zarówno w przygotowywaniu, jak i wdrażaniu polityki. Jednocześnie częściej (w porównaniu z młodszymi współmieszkańcami) dostrzegają rzeczywiste wysiłki władz lokalnych, aby polegać na wynikach konsultacji i włączaniu różnych podmiotów w realizację polityki.

Jeśli porównamy wyniki z lat 2003, 2018 i 2022, możemy zauważyć, że chociaż skłonność liderów samorządowych do częstszych konsultacji i bardziej inkluzywnego wdrażania polityki rosła, to tempo tego wzrostu było wolniejsze niż zmiana poziomu zapotrzebowania obywateli na inkluzywne style przywództwa. W rezultacie „luka oczekiwań” wzrosła w porównaniu z poprzednimi latami (tab. 2). Należy jednak powtórzyć, że są to jedynie wstępne wnioski, ponieważ – jak wyjaśniono w części metodologicznej – dane z różnych lat zostały zebrane w nieco inny sposób i nie są w pełni porównywalne.



Rys. 8. Style przywództwa i wykształcenie respondentów

Źródło: obliczenia własne.



Rys. 9. „Luka oczekiwań” odnośnie do stylu przywództwa a wykształcenie respondentów

Źródło: obliczenia własne.

Tab. 2. Luka między oczekiwanymi i postrzeganymi stylami lokalnego przywództwa politycznego

	2003	2018	2022
Etap formułowania celów politycznych	20,3	9,7	24,0
Etap realizacji polityk lokalnych	19,4	10,4	21,7

Źródło: Rok 2003 – Swianiewicz i in. (2004); rok 2018 – Waruszewska (2020); rok 2022 – obliczenia własne.

Podsumowaniem naszego testu czynników wpływających na opinie o lokalnym przywództwie politycznym jest model regresji liniowej z wielkością, wykształceniem i wiekiem jako zmiennymi niezależnymi. Jak pokazują wyniki w tab. 3, modele mają niski R² (zwłaszcza te, w których preferencje obywateli są zmienną zależną), co oznacza, że tylko niewielka część zmienności jest właściwie wyjaśniona przez czynniki uwzględnione w naszym modelu. Wielkość miasta pozostaje nieistotna, podczas gdy moc wyjaśniająca wieku i wykształcenia została potwierdzona i plasuje się na zbliżonym poziomie.

Tab. 3. Model regresji liniowej wyjaśniający zróżnicowanie opinii na temat stylów lokalnego przywództwa politycznego (ogólnopolska próba mieszkańców, badanie z 2022 r.)

	Formułowanie polityk – preferencje	Realizacja polityk – preferencje	Formułowanie polityk – postrzeganie	Realizacja polityk – postrzeganie
R ²	0,033	0,035	0,009	0,008
Istotność modelu	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Beta (istotność)				
Wiek	-0,162 ³	-0,180 ³	-0,072 ²	-0,047 ¹
Wykształcenie	+0,069 ³	+0,045 ¹	-0,064 ²	-0,081 ³
Wielkość miasta	+0,008	-0,016	+0,023	0,008

¹ Zależność istotna statystycznie na poziomie 0,05; ² istotna na poziomie 0,01; ³ istotna na poziomie 0,001.

Źródło: obliczenia własne.

Podsumowanie i wnioski

Mieszkańcy Polski, zarówno badani w ogólnopolskim, reprezentatywnym sondażu, jak i pochodzący z czterech miast wybranych do badań szczegółowych, zdecydowanie preferują inkluzywne style lokalnego przywództwa politycznego, w których burmistrzowie samorządów lokalnych starają się angażować różnych interesariuszy zarówno na etapie formułowania polityki, jak i podczas jej wdrażania. Przytoczone dane świadczą o tym, że w ciągu ostatnich dziesięcioleci to preferowanie inkluzywnego stylu stale rośnie. O ile jeszcze 20 lat temu znacznie szerzej akceptowana była wizja technokratycznego przywództwa w samorządach, w której to burmistrz (prezydent) miasta określa i realizuje własną wizję rozwoju, to obecnie w dużo większym stopniu oczekuje się, że cele polityczne będą wyznaczane na podstawie szerokiego dialogu społecznego. Zgromadzony materiał dowodzi, że te preferencje odnoszące się do stylów przywództwa różnią się stosunkowo nieznacznie w zależności od wielkości, położenia czy też innych cech poszczególnych społeczności lokalnych.

Jednocześnie postrzeganie rzeczywistych zachowań liderów odbiega od tego preferowanego obrazu – prawie połowa respondentów naszego badania postrzega styl polityki swoich burmistrzów jako bardziej autorytarny w tworzeniu polityki i koncentrujący się wyłącznie na własnych zasobach administracyjnych w jej wdrażaniu. Korzystając z klasyfikacji Johna i Cole'a (1999), możemy powiedzieć, że blisko 90% respondentów preferuje styl koncyliacyjny. Jeśli jednak chodzi o postrzeganie rzeczywistego zachowania liderów lokalnych, to chociaż styl koncyliacyjny pozostaje najbardziej popularny (choć nie we wszystkich badanych miejscowościach), to blisko jedna czwarta respondentów uznaje swoich burmistrzów za bliskich stylowi bossowskiemu. Ta różnica tworzy „lukę oczekiwań” między tym, co obywatele chcieliby zobaczyć, a tym, jak postrzegają rzeczywistą sytuację.

W przeciwieństwie do tego, czego się spodziewaliśmy, nie ma znaczących różnic między preferencjami obywateli a postrzeganiem stylów przywództwa w małych i dużych miastach. Ważniejsze są zmienne społeczno-demograficzne – wiek i wykształcenie respondentów. Bardziej wykształceni, ale także starsi respondenci w większym stopniu niż młodszy i mniej wykształceni oczekują, że burmistrzowie będą chcieli angażować różnych interesariuszy w tworzenie i wdrażanie polityk lokalnych. Jednocześnie bardziej wykształceni respondenci są bardziej krytyczni w ocenie rzeczywistych zachowań władz lokalnych, co prowadzi do większej „lukę oczekiwań” między preferowanymi a postrzeganymi stylami lokalnego przywództwa politycznego.

Zmniejszenie luki pomiędzy preferowanymi a obserwowanymi stylami przywództwa może mieć praktyczne implikacje, nie tylko dlatego, że mniejsza luka zwiększa szanse lokalnych polityków na reelekcję. Ważne jest to, że – jak sugerują wcześniejsze badania (Swianiewicz i in. 2004; Haus i in. 2005) – im większa „luka oczekiwań”, tym większe szanse na niepowodzenie realizacji polityki. Z tej perspektywy stosunkowo dużą „lukę oczekiwań” zidentyfikowaną w badaniu w 2022 r. można uznać za przejaw istotnej niedoskonałości funkcjonowania demokracji lokalnej w Polsce.

Niniejszy artykuł do pewnego stopnia uzupełnia wiedzę na temat postrzegania stylów przywództwa w samorządach lokalnych, ale pozostawia też wiele otwartych pytań, które zasługują na dalsze badania. Po pierwsze, jak to było podkreślane w rozdziale metodycznym, wyniki dotyczące ewolucji poglądów mieszkańców nie są pozbawione wad. Różne miejsca przeprowadzanych badań (tylko w 2022 r. dysponujemy reprezentatywną próbą ogólnopolską) oraz nie zawsze identyczny dobór respondentów powodują, że przedstawione wnioski są co wysoce prawdopodobne, ale wymagają jeszcze potwierdzenia w dalszych badaniach. Po drugie, stosunkowo niewiele wiemy o zależnościach między zmianami otoczenia instytucjonalnego a stylami zachowań lokalnych liderów politycznych. Z wcześniejszych badań (Swianiewicz i in. 2004) wynikało, że wprowadzenie bezpośrednich wyborów organu wykonawczego w Polsce (w 2002 r.) miało wpływ na zachowanie badanych liderów. Ale brakuje systematycznych obserwacji tej zależności. Nie wiemy zwłaszcza, czy i jaki wpływ mogły mieć niedawne zmiany systemu instytucjonalno-prawnego, a w szczególności – wprowadzenie ograniczenia liczby kadencji wójtów (burmistrzów, prezydentów). Zagadnienia te wartę są dalszych badań.

Bibliografia

- Banfield, E. (1961). *Political Influence*. The Free Press.
- Bartłomiejski, R. (2017). Kto rządzi? Grupy interesu w konflikcie ekologicznym w mieście. *Acta Politica Polonica*, 41(3), 85–92.
- Blake, R., Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Co.
- Clark, T.N., Hoffmann-Martinot, V. (1999). *The New Political Culture*. Westview Press.
- Dahl, R.A. (1961). *Who Governs?* Yale University Press.
- Dahl, R.A., Tufte, E.R. (1973). *Size and Democracy*. Stanford University Press.
- Denters, B., Goldsmith, M., Ladner, A., Mouritzen, P.E., Rose, L.E. (2014). *Size and Local Democracy*. Edward Elgar.
- Domaradzka, A. (2021). *Klucze do miasta: ruch miejski jako nowy aktor w polu polityki miejskiej*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Edinger, L. (1993). A preface to studies in political leadership. W: G. Scheffer, (red.), *Innovative Leadership in International Politics* (s. 3–20). SUNY Press.
- Getimis, P., Grigoriadou, D. (2004). Changes in urban political leadership: Leadership types and styles in the era of urban governance. W: M. Haus, H. Heinelt, M. Stewart (red.), *Urban Governance and Democracy* (s. 178–199). Routledge.
- Greasley, S., Stoker, G. (2008). Mayors and urban governance: Developing a facilitative leadership style. *Public Administration Review*, 68(4), 722–730.
- Haus, M., Heinelt, H., Stewart, M. (2005). *Urban Governance and Democracy: Leadership and Community Involvement*. Routledge.
- Hausner, J. (2008) *Zarządzanie publiczne. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hausner, J. (2015). *Governance i jego konceptualne podstawy*. W: S. Mazur (red.), *Współzarządzanie publiczne* (s. 8–38). Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hlepas, N., Chantzaras, T., Getimis, P. (2018). Leadership styles of European mayors: How much have they changed over the past 12 years?. W: H. Heinelt, A. Magnier, M. Cabria, H. Reynaert (red.), *Political Leaders and Changing Local Democracy: The European Mayor* (s. 209–241). Palgrave Macmillan.
- Hryniewicz, J. (2007). Endo- i egzogeniczne czynniki rozwoju gospodarczego gmin i regionów. *Studia Regionalne i Lokalne*, (1), 53–77.
- Inglehart, R. (1971) *The Silent Revolution*. Princeton University Press.
- Izdebski, H. (2007). Od administracji publicznej do *public governance*. *Zarządzanie Publiczne*, (1), 7–20.
- John, P. (2001). *Local Governance in Western Europe*. Sage.
- John, P., Cole, A. (1999). Political leadership in the new urban governance: Britain and France compared. *Local Government Studies*, 25(4), 98–115.
- Kjær, U. (2013). Local political leadership: The art of circulating political capital. *Local Government Studies*, 39(2): 253–272.
- Kopcińska, M. (2019). Władza podzielona w polskich gminach: charakterystyka zjawiska. *Studia Polityczne*, 47(2), 11–32.
- Leach, S., Wilson, D. (2000). *Local Political Leadership*. Policy Press.

- Mouritzen, E., Svava, J. (2002). *Leadership at the Apex*. University of Pittsburgh Press.
- Peele, G. (2005). Leadership and politics: A case for a closer relationship? *Leadership*, 1(2), 187–204.
- Piasecki, A.K. (2006a). *Menedżer i polityk. Wójt, burmistrz, prezydent miasta*. Wydawnictwo Profesja.
- Piasecki, A.K. (2006b). *Model przywództwa. Wymiar lokalny, krajowy, międzynarodowy*. Wydawnictwo Profesja.
- Sadowski, I. (2011). *Spółeczna konstrukcja demokracji lokalnej*. Instytut Studiów Politycznych PAN.
- Sagan, I. (2012). Urban regeneration in Gdańsk, Poland: Local regimes and tensions between top-down strategies and endogenous renewal. *European Planning Studies*, 20(7), 1135–1154.
- Scharpf, F. (1999). *Governing in Europe*. Oxford University Press.
- Sidor, M., Kuć-Czajkowska, K.A., Wasil, J. (2020). Przywództwo na poziomie gminnym w Polsce w warunkach koabitacji – oczekiwania versus rzeczywistość. *Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne*, 66(2), 20–34.
- Steyvers, K. (2016). A knight in white satin armour? New institutionalism and mayoral leadership in the era of governance. *European Urban and Regional Studies*, 23(3), 289–305.
- Stimson, R., Stough, R., Salazar, M. (2009). *Leadership and Institutions in Regional Endogenous Development*. Edward Elgar.
- Stone, C.N. (1989). *Regime Politics: Governing Atlanta, 1946–1988*. University Press of Kansas.
- Stone, C.N. (1995). Political leadership in urban politics. W: D. Judge, G. Stoker, H. Wolman (red.), *Theories of Urban Politics* (s. 96–116). Sage.
- Svava, J.H. (1990). *Official Leadership in the City: Patterns of Conflict and Cooperation*. Oxford University Press.
- Svava, J.H. (red.) (1994). *Facilitative Leadership in Local Government: Lessons from Successful Mayors and Chairpersons*. Jossey-Bass Publishers.
- Svava, J.H. (red.) (2009). *The Facilitative Leader in City Hall: Re-examining the Scope and Contributions*. CRC Press.
- Swianiewicz, P. (2006). City political culture: What is expected from policy actors? W: H. Heinelt, D. Sweeting, P. Getimis (red.), *Legitimacy and Urban Governance* (s. 244–265). Routledge.
- Swianiewicz, P., Mielczarek, A., Klimska, U. (2004). *Nierówne koalicje: liderzy miejscy w poszukiwaniu nowego modelu zarządzania rozwojem*. Wydawnictw Naukowe Scholar.
- Teles, F. (2012). Political leaders: The paradox of freedom and democracy. *Revista Enfoques*, 10(16), 113–131.
- Teles, F. (2014). Facilitative mayors in complex environments: Why political will matters. *Local Government Studies*, 40(5), 809–829.
- Waruszewska, S. (2020). *Lokalne przywództwo polityczne w Polsce z perspektywy 15 lat i studiów przypadków Debrzna oraz Pruszcz Gdańskiego*. Praca magisterska. Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, Uniwersytet Warszawski.
- Yates, D. (1977). *The Ungovernable City: The Politics of Urban Problems and Policy Making*. MIT Press.