

Anna Augustyn

Przywódstwo liderów lokalnych w zarządzaniu jednostką samorządu terytorialnego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 97, 11-22

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Anna Augustyn

Uniwersytet w Białymstoku

PRZYWÓDZTWO LIDERÓW LOKALNYCH W ZARZĄDZANIU JEDNOSTKĄ SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

1. Ewolucja podejścia do zarządzania publicznego

Zmiany, jakie dokonały się w ciągu ostatniego stulecia w podejściu do zarządzania publicznego, charakteryzują się wieloetapowym przejściem od funkcjonującego w latach 20. XX wieku administracyjnego modelu idealnej biurokracji, opracowanego i opisanego przez Maxa Webera w jego klasycznym dziele *The Theory of Social and Economic Organization*¹, do menedżerskiego modelu zarządzania publicznego, tak zwanego nowego zarządzania publicznego (ang. *New Public Management* – NPM).

Zaproponowany przez M. Webera model administrowania jednostkami publicznymi był jednak daleki od określającego go w nazwie przymiotnika „idealny”. Charakteryzował się bowiem rozproszeniem władzy i odpowiedzialności w organizacjach publicznych, co wynikało z wąskiej specjalizacji i indywidualizacji zadań, powstawaniem wewnątrzorganizacyjnych monopolii, brakiem współpracy między komórkami organizacyjnymi, kierowaniem się własnymi kryteriami oceny wyników pracy czy eksternalizacją kosztów i brakiem społecznej kontroli nad działaniami biurokracji. Jego stosowanie skutkowało pogłębianiem się korupcji, koncentracji na procedurach, a nie wynikach, sformalizowaną hierarchicznością urzędniczą prowadzącą do ograniczenia elastyczności struktur i niskiej efektywności.

¹ M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, New York 1964.

Przeciwieństwem modelu weberowskiego jest wspomniana koncepcja *New Public Management*. Jej kwintesencją jest odwołanie się do metod i technik znanych dotychczas z firm prywatnych i gospodarki rynkowej oraz wykorzystanie ich do zarządzania w sektorze publicznym, czyli również w jednostkach samorządu terytorialnego (JST). Zwolennicy tej koncepcji traktują „miasto jako firmę”². W modelu tym nacisk położono na obywatela jako konsumenta usług publicznych, outsourcing, instrumenty prawa prywatnego, wyniki oraz jakość. Z NPM wywodzi się wiele metod i technik zarządzania, takich jak strategiczne zarządzanie gminą, wieloletnie plany finansowe i inwestycyjne, wskaźniki efektywności, zdobywanie formalnych certyfikatów efektywności (np. ISO), zawieranie kontraktów usługowych z firmami prywatnymi (ang. *contracting-out*), a także liczne innowacje w zakresie komunikacji z mieszkańcami traktowanymi analogicznie do konsumentów firm prywatnych³.

Można stwierdzić, że klasycznie pojmowany sposób zarządzania jednostką publiczną, a co za tym idzie, sprawowania władzy, przeszedł w ostatnich latach dużą ewolucję. We współczesnym jego kształcie wiele zależy między innymi od procesu przywództwa liderów lokalnych, ich umiejętności organizacji pracy, podejmowania decyzji w kontekście złożonych struktur sektora publicznego, ale także cech osobowościowych, wiedzy i kompetencji menedżerskich.

Celem artykułu jest ukazanie roli liderów lokalnych w procesie przywództwa i zarządzania jednostką samorządu terytorialnego oraz podkreślenie ich znaczenia w odniesieniu do efektywności funkcjonowania samorządów. Sprawne przywództwo to gwarancja skuteczności wprowadzania planowych zmian, natomiast sprawne zarządzanie to droga do realizacji zamierzonych celów, które stawiają przed sobą władze samorządowe. Przekłada się to na bardziej dynamiczny rozwój JST, a co za tym idzie, wzrost poziomu i jakości życia mieszkańców.

2. Istota przywództwa

Pojęcie „przywództwo” stosuje się do określenia dowodzenia, kierowania, a także narzucania własnej woli innym członkom społeczności.

² P. Swianiewicz, *Nowe koncepcje zarządzania i polityki miejskiej w świadomości liderów lokalnych w Polsce*, w: *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, red. S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2008, s. 470.

³ Tamże.

Przywództwo to zarówno proces, jak i właściwość. Proces ów polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów JST i motywowania zachowań do osiągnięcia tych celów. Jako właściwość przywództwo jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. Przywódcy to zatem ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły, akceptowani w tej roli przez innych⁴. Najlepsi przywódcy komunikują swoją wizję jasno i przekonująco, są otwarci na nowe pomysły i podejścia, ale cały czas zdają sobie sprawę, w jakim kierunku powinna podążać strategia rozwoju JST i do wizji przekonują innych.

Pojęcie „przywództwo” jest różnie definiowane w literaturze przedmiotu. Zdaniem J. Burnsa przywództwo może być widziane jako dwustronny proces mobilizowania różnych zasobów (gospodarczych, politycznych i innych) służący osiągnięciu celów, niezależnie, ale równolegle wyznawanych zarówno przez liderów, jak i ich zwolenników⁵. R. Mrówka natomiast twierdzi, że „o przywództwie można mówić, kiedy za sprawą liderów zwolennicy zabiegają o cele, które reprezentują wartości i motywacje wspólne jednym i drugim, wartości liderów oraz wartości grupy lub organizacji”⁶.

Przez lata przywództwo definiowano jako proces wpływu na ludzi. Uważano, że o przywództwie można mówić w każdym przypadku, gdy ktoś próbuje wpływać na poglądy lub działania innych osób, aby osiągnąć konkretny cel w życiu prywatnym czy zawodowym. Ostatnio definicja przywództwa została rozszerzona na umiejętność wpływania na ludzi przez wyzwalanie ich siły i potencjału do umożliwienia im dążenia do wyznaczonego celu⁷. Zgodnie z tą definicją można uznać, że przywództwo jest procesem, który powinien prowadzić nie tylko do osiągnięcia celu/ów, jakim są na przykład zwiększone dochody, ale również do działań na rzecz rozwijania ludzi (zespołu, któremu lider przewodzi) i uzmysłowienie sobie, iż proces przywództwa nie jest związany wyłącznie z osobą lidera. Tak pojęte przywództwo jest nastawione na wyniki w długim okresie i zadowolenie ludzi.

Zrozumienie istoty przywództwa to spojrzenie na nie właśnie z perspektywy wspólnoty i wzajemnych zależności lidera oraz członków zespołu. Stworzenie

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 491.

⁵ J. Burns, *Leadership*, Harper and Row, New York 1978, s. 425.

⁶ R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach na przykładzie koncernów międzynarodowych*, www.sgh.waw.pl, dostęp 21.03.2012, s. 2–3.

⁷ E. Bojar, *Przywództwo w zarządzaniu lokalnym*, www.bfkk.pl/libs/ckfinder/userfiles/files/administracja_publiczna/Przyw%C3%B3dztwo%20w%20ZRL.pdf, dostęp 21.03.2012.

wspólnoty zależy od zbudowania zależności. Lider odnosi się do innych podobnie jak do własnej rodziny i przyjaciół – nie stoi z dala, ma kontakt i pozytywne nastawienie do ludzi, którzy go otaczają i z którymi współpracuje. Liderzy, którzy są członkami grupy, są otwarci na informacje płynące od współpartnerów. Ponadto liderzy nakreślają kierunki działania i inspirują innych⁸.

Analizując istotę przywództwa, trzeba zwrócić uwagę na niemal nieograniczony zakres tego pojęcia, na co wskazują następujące tezy⁹:

- a) przywództwo nie jest namacalne, lecz jest społecznym wyobrażeniem, które powstaje w umysłach ludzkich w określonych okolicznościach historycznych i kulturowych;
- b) wpływ na podejmowanie idei przywództwa mają koncepcje przywództwa przyjęte w danej kulturze lub w innej sytuacji, w której znajdują się ludzie;
- c) wśród mitów na temat przywództwa jest idea heroicznego, wszechmocnego przywódcy, który potrafi rozwiązać (często samodzielnie) wszelkie problemy organizacji;
- d) przywództwo jest raczej rozproszone, występuje w różnych częściach organizacji, nie emanuje jedynie z jej najwyższego szczebla;
- e) przywództwo twarzą w twarz nie sprawdza się w wirtualnym świecie;
- f) badanie przywództwa wymaga integralnego i holistycznego podejścia;
- g) przywództwo nie wynika z cech przywódców, ale jest im przypisane przez zwolenników.

Głównym celem przywództwa jest przeprowadzenie zmian. Efektywność przywództwa można zatem mierzyć zdolnością do przeprowadzania tych zmian w taki sposób, aby osiągnąć jak najlepszy efekt w jak najkrótszym czasie i po jak najmniejszym koszcie. Ponadto efektywność przywództwa należy rozpatrywać długoterminowo w odniesieniu do zmieniającego się otoczenia i różnorodności wyzwań. Jakość przywództwa można zaś mierzyć zdolnością lidera do wywołania w ludziach pozytywnych emocji: optymizmu, ambicji, odwagi, dumy, pracowitości, oddania, poświęcenia, wytrwałości, poczucia sensu, spełnienia osobistych pragnień i dążeń, ochoty na porzucenie dotychczasowych metod pracy, sposobów działania, zadań, przyzwyczajzeń, a nawet relacji na to, by z radością i pełnym oddaniem zaangażowali się w robienie nowych rzeczy w zupełnie nowy sposób.

⁸ Tamże.

⁹ G.C. Avrey, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 26–27.

Reasumując, jakość i efektywność przywództwa łącznie mierzyć należy tym, do jakiego stopnia przejście trudnej drogi zmian i dojście do z pozoru nieosiągalnego celu będzie w rzeczywistości szybką, taną i rozwojową przeprawą¹⁰.

3. Przywództwo w jednostkach samorządu terytorialnego

Pojęcie „przywództwo w samorządzie terytorialnym” jest definiowane bardzo różnie. Najczęściej oznacza uzyskiwanie poparcia dla celów ważnych dla społeczności lokalnej, uczestników lokalnej sceny politycznej, polityków działających na innych szczeblach władzy publicznej, wpływowych przedsiębiorców, a także poparcie administracji lokalnej. Uzyskiwanie poparcia oznacza w tym wypadku wzbudzanie gotowości do podążania w tym samym kierunku. Tak sformułowane przywództwo odnosi się do lidera działającego w ramach instytucji politycznej oraz do osobistego odgrywania szczególnej roli w tej instytucji. Liderem lokalnym (przywódcą) jest zaś osoba, która zajmuje formalną pozycję na szczycie administracji lub władz politycznych i dzięki temu¹¹:

- ma dostęp do zasobów niedostępnych innym osobom,
- ma wpływy polityczne i ponosi ogólną odpowiedzialność za politykę lokalną,
- pełni funkcje reprezentacyjne i działa jawnie wobec mieszkańców i ich reprezentantów,
- jest kontrolowana pośrednio przez opinię publiczną i media lokalne dzięki prawu do informacji¹².

Jednostki samorządu terytorialnego są to podmioty sektora publicznego, w których dominuje koncepcja przywództwa służebnego. Jego podstawą jest założenie o powołaniu do służenia innym. Przywódca służebny służy tym, którym przewodzi, co oznacza, że jego zwolennicy są raczej celem samym w sobie niż środkiem do osiągnięcia celów. Koncentruje się na zaspokajaniu potrzeb zwolenników, zapewnieniu ich rozwoju, budowaniu poczucia wspólnoty. Przywództwo służebne przypomina o tym, co stanowi sens działania organizacji publicznych:

¹⁰ A. Drzewiecki, D. Chelmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 37–38.

¹¹ H. Gawroński, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 143.

¹² Tamże.

służenia ludziom, którzy są z nią powiązani i na których organizacja ma wpływ. Odróżnia je od innych koncepcji przede wszystkim fakt brania pod uwagę indywidualnych motywów działania przywódcy, co wydaje się mieć szczególne znaczenie dla organizacji publicznych. Odpowiedzialne przywództwo jest kolejną koncepcją opartą na motywie służenia innym. U podstaw tej koncepcji leży założenie o przyjęciu za nadrzędne nad własnymi celami interesów grupy. W modelu tym założono, że przywództwo, które można określić mianem odpowiedzialnego, pochodzi od społeczeństwa. Przywódcy stoją na straży dóbr publicznych, czyli troszczą się o to, jak są one tworzone i dostarczane społeczeństwu. Służąc społeczeństwu, przywódcy poświęcają swój czas i zdolności na poszukiwanie rozwiązań palących problemów społecznych. O ile przywództwo służebne koncentruje się na motywacji przywódców, o tyle w przywództwie odpowiedzialnym podkreśla się podstawową odpowiedzialność przywódców, jaką jest właściwe zarządzanie zasobami¹³.

Przywódcy organizacji publicznych działają pod presją ekonomiczną i społeczną, muszą zapewnić funkcjonowanie organizacji w warunkach ograniczonej zasobów, odpierać krytykę publiczną oraz godzić sprzeczne cele organizacji. Muszą mieć także na uwadze mnogość celów, jakie stoją przed ich organizacjami, co utrudnia ustalenie priorytetów dla celów i ich hierarchizację. Realizacja celów wymaga współdziałania z wieloma podmiotami, którzy często reprezentują odmienne wartości, punkty widzenia i interesy. Podtrzymanie ich poparcia oznacza posługiwanie się logiką działania, która będzie akceptowana przez różnych interesariuszy. Zgodnie z tym podejściem przywódcy powinni potrafić zidentyfikować cele interesariuszy i odpowiadać na nie w sposób, który satysfakcjonuje podmioty jego otoczenia mające wpływ na działania organizacji. Uważa się, że organizacje sektora publicznego, które potrafią tego dokonać, mają większe szanse na dokonywanie zmian transformacyjnych. Przywódca musi więc wyzwalać procesy, które pozwolą bądź na dostosowanie, bądź na kompromis między różnymi wartościami, co można osiągnąć przez posługiwanie się takimi środkami reprezentującymi instytucjonalnie mechanizmy, wskaźniki finansowe czy kontraktowanie działań¹⁴.

¹³ *Przywódtwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, red. B. Plawgo, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2010, s. 25–26.

¹⁴ E. Bojar, dz.cyt.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wskazówki odnoszące się do czynników wpływających na jakość przywództwa organizacji publicznych. Zalicza się do nich¹⁵:

- a) zaangażowanie najwyższego kierownictwa w proces przygotowania przyszłych przywódców;
- b) rozwijanie umiejętności przywódczych poprzez przydzielenie pracownikom różnorodnych zadań i funkcji;
- c) rozwijanie stopnia samoświadomości przywódców poprzez udzielanie informacji zwrotnych oraz stwarzanie możliwości nabywania doświadczenia i wiedzy;
- d) rozszerzenie zakresu obowiązków przez przydzielanie ważnych zadań;
- e) wykorzystanie etosu służby publicznej do zwiększenia motywacji i zadowolenia pracowników;
- f) prowadzenie audytów przywództwa w organizacjach publicznych.

4. Rola lokalnych liderów samorządowych w procesie przywództwa

Wprowadzenie w Polsce bezpośrednich wyborów samorządowych Ustawą z dnia 20 czerwca 2002 roku o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta¹⁶ wzbudziło powszechną nadzieję na poprawę jakości zarządzania w samorządzie, przez wzmocnienie organu władzy wykonawczej na szczeblu lokalnym.

Oprócz wykonywania przypisanych wójtowi, burmistrzowi lub prezydentowi przepisami ustawy o samorządzie gminnym¹⁷ zadań pełnią oni w myśl idei nowego zarządzania publicznego rolę liderów lokalnych, którym wspólnota mieszkańców gminy (miasta) powierzyła losy swojej małej ojczyzny. Wójt (burmistrz, prezydent) powinien, po pierwsze, działać w porozumieniu z radą gminy, a nie przeciwko niej, a po drugie, powinien umieć budować platformę szeroko pojętej współpracy, tworzyć koalicję, szybko nawiązywać wspólny język z otoczeniem. Co więcej, powinien umieć ponosić odpowiedzialność za podejmowane decyzje ze wszystkimi jej konsekwencjami, mieć jasno sprecyzowany cel (wizje rozwoju gminy/miasta, zagospodarowania przestrzennego, zarządzania majątkiem,

¹⁵ *Przywództwo w zarządzaniu...*, s. 30.

¹⁶ Ustawa z dnia 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta, DzU 2002, nr 113, poz. 984 z późn. zm.

¹⁷ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, DzU 2001, nr 142, poz. 1591.

tworzenia odpowiedniego, przyjaznego klimatu dla inwestorów, współdziałania z sektorem publicznym, prywatnym, organizacjami pozarządowymi itd.)¹⁸.

Lider to osoba przewodząca, stojąca na czele szerszej grupy. Jego charakterystyczną cechą jest to, że ludzie lub organizacje same chcą go naśladować oraz łatwo poddają się jego przywództwu.

Chcąc wymienić najważniejsze cechy osobowościowe lidera przewodzącego jednostką samorządu terytorialnego, należy podkreślić następujące:

1. Lider powinien mieć wizję rozwoju JST. Powinna być ona związana z umiejętnością sformułowania celów, do których się zmierza, dobrą znajomością mocnych, słabych stron oraz szans i zagrożeń danego obszaru. Tylko dobre rozpoznanie rzeczywistości oraz zachodzących w niej zmian jest podstawowym warunkiem określenia kierunku rozwoju, do którego będzie dążył lider i zespół pod jego przywództwem.

2. Lider powinien mieć odpowiednie kompetencje merytoryczne oraz kondycję fizyczną i psychiczną. Powinien podążać za zmieniającym się otoczeniem oraz monitorować zmiany wewnątrz organizacji. Z tych względów niezwykle istotne jest nieustanne podnoszenie własnych kwalifikacji związanych z działaniami na rzecz rozwoju samorządów lokalnych oraz zarządzania ludźmi. Lider nie może mieć wiedzy ze wszystkich dziedzin, natomiast powinien umieć dobierać współpracowników, którzy będą kompetentni w zakresie spraw, które im polegają.

3. Lider powinien charakteryzować się umiejętnościami szybkiego podejmowania decyzji, szczególnie w kontekście zarządzania JST. O sile charakteru lidera świadczy również umiejętność zmiany decyzji, jeśli wcześniej podjęta okazuje się nietrafna. Kierowanie się akceptowanymi przez współpracowników zasadami w procesie decyzyjnym tworzy atmosferę zaufania.

4. Lider powinien umiejętnie motywować swoich pracowników do wyężonej pracy oraz czerpania energii wewnętrznej z zasobów.

5. Lider powinien działać uczciwie i etycznie, tworząc tym samym zaufanie do siebie, swoich współpracowników oraz partnerów. Jest to zgodne ze społeczną odpowiedzialnością władz samorządowych nie tylko wobec mieszkańców, ale także wobec wszystkich podmiotów otoczenia.

6. Lider powinien znać i stosować profesjonalne formy komunikowania się z otoczeniem. Umiejętność wystąpień publicznych, znajomość technik i standar-

¹⁸ A. Lipska, *Wójt, burmistrz, prezydent – lokalni liderzy polityczni czy menedżerowie?*, w: *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, red. S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2008, s. 485–486.

dów komunikowania się, a także przestrzeganie zasad dyplomacji w kontaktach z innymi budzi nie tylko szacunek pracowników, ale także zachęca do naśladowania lidera.

7. Lider powinien mieć umiejętność uważnego słuchania. Sprawowanie władzy wyzwala z reguły skłonność do przekazywania własnych pomysłów oraz sposobów działania. Siła zespołu tkwi natomiast w mądrości jego członków, a także uwzględnieniu wniosków wynikających z możliwości spojrzenia na ten sam problem z wielu punktów widzenia. Można to osiągnąć właśnie dzięki umiejętności słuchania współpracowników.

8. Lider powinien być asertywnie usposobiony w kontaktach z pracownikami. Tego typu postawa, wolna od agresji i uległości, wymaga pracy nad opanowaniem własnych emocji. Jest to szczególnie ważne wówczas, gdy lider używa władzy, którą ma, ponieważ wywołuje skutki nieodwracalne.

9. Chcąc sprawnie zarządzać JST, lider powinien zarówno wizję rozwoju, jak i planowane działania wdrażać po konsultacji i z udziałem mieszkańców. Powinien być otwarty i uwzględniać opinie mieszkańców, jako że pracuje w celu podnoszenia jakości ich życia.

Rozwijanie osobowości liderów w ramach samorządu terytorialnego przyczynia się zatem do umacniania pozycji JST oraz podnoszenia jakości życia mieszkańców. We wspólnym interesie leży podejmowanie starań na rzecz kształtowania charakterów osób, które będą liderami w zarządzaniu jednostkami terytorialnymi. Najważniejszą kwestią są wszystkie cechy lidera przyczyniające się do budowania zespołu, który będzie skutecznie pracował dla dobra danej gminy i jej mieszkańców. W ramach zarządzania samorządową jednostką lokalną ważne jest także to, aby utrzymać odpowiednie kontakty z otoczeniem. Niezależnie od posiadanej przez lidera koncepcji rozwoju, ważne jest również jej uzgodnienie z mieszkańcami. Kierunki działania powinny być tak przedstawione, aby lokalna społeczność uznała je za własne. W pracy samorządowej duże znaczenie mają kontakty z otoczeniem i mieszkańcami. Dobre przygotowanie liderów do pracy w samorządzie zwiększa dynamikę rozwoju JST oraz poziom i jakość życia mieszkańców¹⁹.

¹⁹ H. Mruk, *Znaczenie przewodzenia w funkcjonowaniu samorządu terytorialnego*, w: *Jakość życia w regionie*, red. J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003, s. 112.

5. Przywództwo a zarządzanie

Biorąc pod uwagę obszary aktywności, czyli przywództwo i zarządzanie, najogólniej można powiedzieć, że przywództwo to znajdowanie ścieżki, natomiast zarządzanie to podążanie ścieżką. Przywództwo polega na robieniu właściwych rzeczy, zarządzanie zaś – na robieniu rzeczy właściwie. Celem zarządzania jest alokacja zadań i wyznaczanie wykonawców, a celem przywództwa – przekazywanie swojej wizji w taki sposób, by inni ją zrozumieli i zgodzili się dążyć do jej urzeczywistnienia²⁰. Przywództwo jest zatem wyższą formą zarządzania. Różnice między tymi dwoma kategoriami są następujące²¹:

a) zarządzanie jest bardziej formalne i naukowe, obejmuje takie podstawowe umiejętności, jak planowanie, kontrolowanie i efektywne korzystanie z technik informacyjnych;

b) zarządzanie posługuje się dokładnie określonymi narzędziami i technikami opartymi na rozumowaniu i sprawdzaniu, które można zastosować w różnych sytuacjach; przywództwo dysponuje mniej sprecyzowanymi narzędziami, często też ma wymiar intuicyjny;

c) lider często okazuje entuzjazm, pasję, inspirację, aby wpływać na wzrost wydajności innych; zarządzanie nie wymaga takiego uzewnętrznienia uczuć, lecz raczej postępowania bardziej zachowawczego na drodze do osiągnięcia określonych celów;

d) lider częściej korzysta ze swej wyobraźni i kreatywnych technik szukania rozwiązań w celu wprowadzenia zmian; menedżer skłania się ku ustalonym sposobom rozwiązywania problemów;

e) najbardziej istotny wkład lidera to stworzenie wizji swej organizacji; określa on dalekosiężny cel, a także strategię jego osiągnięcia; menedżer realizuje wizję.

Przywództwo jest integralną częścią zarządzania, a nie jego zamiennikiem. Lider buduje wizję i strategię osiągnięcia zamierzeń, menedżer zaś korzysta z różnych umiejętności w pracy nad realizacją wizji.

Podsumowując, można skonstatować, że jednostki samorządu terytorialnego, jako jednostki publiczne, aby móc skutecznie i efektywnie funkcjonować, potrzebują zarówno dobrego zarządzania jak i przywództwa liderów lokalnych. Bez właściwie pojętego przywództwa nie może być bowiem mowy o wprowa-

²⁰ H. Gawroński, dz.cyt., s. 139.

²¹ *Przywództwo w zarządzaniu...*, s. 31.

dzaniu zmian, a bez sprawnego zarządzania trudno oczekiwać uzyskiwania systematycznych wyników.

Literatura

- Avrey G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Bojar E., *Przywództwo w zarządzaniu lokalnym*, www.bfkk.pl/libs/ckfinder/userfiles/files/administracja_publiczna/Przyw%C3%B3dztwo%20w%20ZRL.pdf, dostęp 21.03.2012.
- Burns J., *Leadership*, Harper and Row, New York 1978.
- Drzewiecki A., Chełmiński D., Kubica E., *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Gawroński H., *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Lipska A., *Wójt, burmistrz, prezydent – lokalni liderzy polityczni czy menedżerowie?*, w: *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, red. S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2008.
- Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach na przykładzie koncernów międzynarodowych*, www.sgh.waw.pl, dostęp 21.03.2012.
- Mruk H., *Znaczenie przewodzenia w funkcjonowaniu samorządu terytorialnego*, w: *Jakość życia w regionie*, red. J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2003.
- Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, red. B. Pławgo, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok 2010.
- Swianiewicz P., *Nowe koncepcje zarządzania i polityki miejskiej w świadomości liderów lokalnych w Polsce*, w: *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, red. S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2008.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, DzU 2001, nr 142, poz. 1591.
- Ustawa z dnia 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta, DzU 2002, nr 113, poz. 984 z późn. zm.
- Weber M., *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, New York 1964.

LEADERSHIP OF LOCAL LEADERS IN MANAGING OF LOCAL GOVERNMENT UNITS

Summary

The development of leaders personality within the local government units (LGU) contributes to strengthening the position of local government units and improve the quality of life of local society. Therefore in common interest is to undertake sufficient efforts to shape the characters of people who are leaders in the management of territorial units. The most important issue is leadership's qualities that contribute to building a team that will effectively work for the good of the community and its residents. In the management of local government unit is also important to maintain appropriate contacts with the local environment. Whatever concept regarding the development of LGU's its leader possess, it is important to get residents acceptance for it.

The main purpose of this paper is to show the role of local leaders in the process of leadership in terms of management of local government units. Paper highlights the fact that good preparation of leaders for fulfilling their duties in the local government units translates into a more dynamic development of the LGU and the increase in the level and quality of life.