

# Piotr Wąsala

---

## Fukncje lidera w społeczności lokalnej regionu środkowo-wschodniego

---

Studia Etnologiczne i Antropologiczne 2, 225-243

---

1999

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Piotr Wąsala**

Katolicki Uniwersytet Lubelski

## **Funkcje lidera w społeczności lokalnej regionu środkowo-wschodniego**

Badania i analizy socjologiczne dotyczące problemów małych grup społecznych poruszają niejednokrotnie kwestię pozycji lidera – przywódcy – jako elementu organizacji wewnętrznej grupy. Termin *leadership* pojawił się w języku angielskim około 1800 r., ale dopiero w ostatnich czterdziestu latach nastąpił rozwój badań nad tym, w jaki sposób ludzie stają się liderami, jak utrzymują swoje stanowiska, w jaki sposób pozyskują zwolenników, jak wpływają na osiągnięcia grupy i co przyczynia się do skuteczności kierowania daną grupą<sup>1</sup>. Badania prowadzone były głównie w krajach zachodnich, gdzie istniały ku temu warunki, jak i zainteresowanie wynikami tych badań. Ich zakres tematyczny nie zawęzał się do problematyki przywództwa sensu stricto, ale obejmował dość zróżnicowaną populację osób znaczących, które przyczyniały się do prawidłowego funkcjonowania grupy.

W powojennej historii Polski termin „przywódca” utożsamiano z konkretną rolą społeczną na szczycie hierarchicznego układu dużej grupy, jaką było państwo. Wiązało się to ściśle z posiadaniem określonego, dość szerokiego zakresu władzy scentralizowanej wokół tej roli społecznej. Żadne szczeble pośrednie, ponieważ były organami wykonawczymi podjętych centralnie decyzji, nie posiadały podmiotowości formalnoprawnej, a więc analizowanie ich roli

---

<sup>1</sup> Th. G o r d o n: *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*. Warszawa 1996, s. 9.

przywódczej byłoby nonsensem. Jednakże od końca lat osiemdziesiątych, wraz z postępującą demokratyzacją życia społecznego i politycznego nastąpiła daleko idąca zmiana we wzajemnej relacji między przywódcą (zwanym od tego czasu liderem) a pozostałymi członkami grupy. Centralne przywództwo zostało niejako rozczłonkowane, w wyniku czego wielu dotychczasowych animatorów życia społecznego i kulturalnego w społecznościach lokalnych uzyskało możliwość sformalizowania swojej działalności, a więc możliwość korzystania z określonych środków, decydowania o kierunku własnej działalności itp., co na szczeblu lokalnym miało i ma znaczenie niebagatelne. Takie zmiany w funkcjonowaniu środowisk lokalnych skłaniają do refleksji, które stały się zarazem jednymi z kluczowych kwestii w naszych badaniach: kogo obecnie można zaliczyć do grona liderów?, czy liderzy ci skutecznie wypełniają swoje funkcje?, czy przełamali schematy związane z postrzeganiem i funkcjonowaniem dotychczasowych przywódców?

Dorobek polskich naukowców w dziedzinie badań nad pozycją i funkcjami lidera prezentuje się nader skromnie. W dotychczas opublikowanych pracach brakuje klarownej definicji lidera. W niniejszej pracy pojęcie to używane jest w znaczeniu: działająca w ramach instytucji osoba/rola społeczna, która precyzuje cele grupy, rozdziela czynności pomiędzy poszczególnych członków grupy i sprawuje kontrolę nad funkcjonowaniem tej instytucji, z jednoczesnym stosowaniem sankcji w przypadku zachowań niezgodnych z interesem grupy. Jest to określenie lidera formalnego, od którego należy odróżnić lidera nieformalnego, co pozwoli uniknąć nieporozumień w ocenie funkcjonowania tych jakże podobnych ról społecznych. Różnicą zasadniczą jest to, że lider formalny, przyjmując określone stanowisko/rolę społeczną, przyjmuje jednocześnie określony zakres obowiązków (funkcji), których realizowanie jest podstawą jego oceny. Natomiast lider nieformalny s t a j e s i ę liderem przez podejmowanie i skuteczne realizowanie zamierzeń zaspokajających potrzeby członków lokalnych społeczności; ocena zainicjowanych (i zrealizowanych) przez niego przedsięwzięć kreuje go na lidera danej grupy. Ponadto realizowanie inicjatyw wykraczających poza zakres obowiązków liderów formalnych jest dodatkowym kryterium ich oceny, czego w odniesieniu do liderów nieformalnych zastosować nie można. Kolejną sprawą jest posiadanie przez liderów tzw. charyzmy. O ile w przypadku liderów nieformalnych jest ona pożądana, o tyle liderom formalnym może co najwyżej pomagać w pełnieniu funkcji.

Z tych (choć nie tylko) względów w naszych badaniach skoncentrowaliśmy się na ocenie liderów formalnych, których istotą funkcjonowania jest – jak mówi John Haggai – świadome wywieranie szczególnego wpływu w obrębie grupy, po to by zbliżyć ją do celu, jakim jest trwałe zaspokojenie jej istotnych potrzeb<sup>2</sup>. Skądinąd wiadomo, że w celu najpełniejszego zaspokojania potrzeb

<sup>2</sup> B. N e w m a n n: *Dziesięć cnót dobrego przywódcy*. Warszawa 1995, s. 10.

określonej populacji powołuje się do życia różnego rodzaju instytucje. W społecznościach lokalnych można wyróżnić cztery podstawowe instytucje, a każdej przewodzi określony lider.

T a b e l a 1

## Typologia i podział liderów

Instytucja	Typ lidera	Stanowiska/role społeczne
Urząd Gminy/Miasta Rada Gminy/Miasta	polityczno-społeczny	wójt, burmistrz, sołtys, radny, przewodniczący Rady Gminy/Miasta
Dom kultury, szkoła	kulturalno-oświatowy	dyrektor szkoły, dyrektor domu kultury
Kościół	społeczno-religijny	proboszcz
Zakład pracy	społeczno-ekonomiczny	dyrektor zakładu pracy

Przystępując do krótkiej charakterystyki poszczególnych liderów i dziedzin ich działalności, zacznijmy od liderów polityczno-społecznych. Przez mieszkańców są oni postrzegani jako władze lokalne, mimo że władza jako taka jest ostatnim środkiem, z jakiego powinien korzystać skuteczny lider. Przyczyną takiego stanu rzeczy, oprócz dziedzictwa lat minionych, jest zapewne fakt, że obecnie liderzy posiadają najszerszy zakres kompetencji i środków, służących zaspokajaniu wszelakich potrzeb. Należy też wspomnieć o aktach administracyjno-prawnych, z których najważniejszym jest przyjęta w 1990 r. nowa ustawa o samorządzie terytorialnym<sup>3</sup>, zasadzająca się na idei autentycznego samorządu lokalnego, na idei pełnego upodmiotowienia lokalnych społeczności. Jednak, jak się okazuje, potrzeba jeszcze wielu lat, aby to jakże znaczące rozstrzygnięcie prawne zostało docenione w świadomości mieszkańców badanych gmin. Analizując problem samorządności w kontekście świadomości członków społeczności lokalnych, należy pamiętać o motywacji podejmowanych przez nich prac na terenie swoich gmin. Zgodnie z prawem Olsona: im większa liczebność grupy, tym mniejsza tendencja do aktywnego uczestnictwa członków grupy w jej działaniu, pasywność jej członków<sup>4</sup>. Logiczną konsekwencją powinno więc być uaktywnienie się członków formalnie wyodrębnionej małej grupy. Kwestią najistotniejszą, którą powinni zająć się liderzy polityczno-społeczni, wydaje się być uświadomienie mieszkańcom, że wspomniana ustawa pozwala im decydować o: zagospodarowaniu przestrzeni, rozwoju infrastruktury, ochronie zdrowia czy też o sprawach kultury i oświaty, a więc o formach zaspokajania elementarnych potrzeb. Pomogłoby to z pewnością liderom w realizowaniu większości prac. Poza tym liderzy polityczno-społeczni jako jedyni

<sup>3</sup> „Dziennik Ustaw RP” nr 16, poz. 95. Ustawa z 8 marca 1990 r. *O samorządzie terytorialnym*.

<sup>4</sup> J. T u r o w s k i: *Socjologia. Małe struktury społeczne*. Lublin 1993, s. 80.

spośród badanych są wybierani do pełnienia swoich ról przez członków społeczności lokalnej: sołtysi i radni – bezpośrednio, a burmistrzowie, wójtowie, przewodniczący Rad Gminnych/Miejskich – pośrednio, zatem lojalność wobec wyborców powinna obligować ich do uświadomienia mieszkańcom ich praw.

Działalność liderów kulturalno-oświatowych koncentruje się wokół zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, związanych z rozwojem duchowym mieszkańców gminy i organizowaniem aktywnych form spędzania czasu wolnego. Nie chodzi tu wyłącznie o rozwijanie indywidualnych zdolności, ale przede wszystkim o tworzenie więzi z wykorzystaniem tradycji regionu i jednocześnie wyrabianie poczucia odrębności, swoistości i niepowtarzalności swojego regionu, który należy cenić za to, jaki jest, i dbać o zachowanie tej specyfiki. Brak elementów integrujących jako pochodnych kultury danego regionu może stać się (i zwykle staje się) przyczyną nieefektywności działań podejmowanych przez grupę. Przekonali się już o tym członkowie o wiele bardziej dojrzałych demokracji zachodnich. Znamienne jest podporządkowanie z mocy ustawy działań liderów kulturalno-oświatowych władzom gminnym, co jednak nie pozbawia ich możliwości inicjowania bądź koordynowania konkretnych prac. Znaczenie działalności liderów kulturalno-oświatowych jest tym istotniejsze, że w ciągu ostatnich kilku lat daje się zauważyć niepokojący wzrost znaczenia wartości materialnych, co bynajmniej nie sprzyja integracji grupy.

Strefa działania liderów religijnych jest bardzo pokrewna sferze działania liderów kulturalno-oświatowych, mimo dość znacznej różnicy na płaszczyźnie teoretyczno-ideologicznej. Jednakże tworzenie więzi na podstawie wartości religijnych nie jest jedyną działalnością tych liderów. Wszyscy znają i doceniają aktywność wspólnot parafialnych w dziedzinie pomocy społecznej: działalność charytatywna, zbiórki pieniędzy, odzieży itp. Również prace mające na celu zagospodarowanie przestrzeni lub rozwój infrastruktury lokalnej bywają inicjowane i czynnie popierane w trakcie realizacji przez proboszczów parafii. Zwykle obszar terytorialny parafii pokrywa się z terytorium gminy, a więc podejmowanie przez proboszcza działań na rzecz zaspokojenia potrzeb lokalnych służy budowaniu pozytywnego wizerunku gminy i powinno być popierane przez władze samorządowe.

Liderzy ekonomiczni, zatrudniający w swoich zakładach pracy ludzi zamieszkujących przeważnie w 1–2 gminach, starają się wytworzyć swoistą więź wśród pracowników, gdyż leży to w interesie ich firmy i prawidłowego jej funkcjonowania. Jednak poza miejscem zatrudnienia z rzadka inicjują poważniejsze przedsięwzięcia, częściej współpracując z innymi liderami i wspomagając finansowo podejmowane działania. Coraz powszechniejsze sponsorowanie różnego rodzaju przedsięwzięć ma podłoże marketingowe i służy promocji danej firmy, co nie pomniejsza zasług liderów ekonomicznych w realizacji konkretnych zadań.

## Charakterystyka populacji

W badaniach wzięło udział 204 liderów: 44 kobiety i 160 mężczyzn. Ponad połowa badanych mieszka w gminach wiejskich.

Tabela 2  
Płeć liderów a typ gminy

Typ gminy	Płeć		Razem
	kobieta	mężczyzna	
Wieś	20	88	108
Miasto	24	72	96
Razem	44	160	204

Mimo wielokrotnie przekazywanych informacji o zmianach i odmłodzeniu kadry kierowniczej na szczeblu lokalnym, wyniki badań temu zaprzeczają. Grupą dominującą są liderzy wychowani w czasach realnego socjalizmu, którzy rozpoczynali swoje kariery w nieco odmiennej rzeczywistości niż ta, z którą spotykają się obecnie, i stąd rodzi się obawa, że nowe problemy, będące efektem przyspieszonych przemian społeczno-gospodarczych, staną się dla tych liderów przysłowiowym „węzłem gordyjskim”.

Tabela 3  
Wiek liderów a ich płeć

Płeć	Wiek				Razem
	do 34 lat	35–44	45–54	55 i więcej	
Kobieta	5	15	21	3	44
Mężczyzna	15	55	52	38	160
Razem	20	70	73	41	204

Warto zaznaczyć, że nie zachodzą korelacje istotne między wiekiem liderów a wielkością, położeniem ani typem gminy. Interesująco natomiast przedstawia się problem wykształcenia badanych liderów. W pełni zasadne są oczekiwania dotyczące odpowiednio wysokiego poziomu wykształcenia ludzi zajmujących stanowiska szczebla kierowniczego. Jednak w tym względzie interesująco przedstawia się zależność poziomu wykształcenia liderów od typu gminy (tab. 4).

T a b e l a 4

**Wykształcenie liderów a typ gminy**

Typ gminy	Wykształcenie				
	podstawowe	zawodowe	średnie	pomaturalne	wyższe
Wieś	11	30	22	5	40
Miasto	0	3	10	7	76
Razem	11	33	32	12	116

Przystępując do analizy wyników, należy pamiętać, że liderzy polityczno-społeczni wywodzący się ze środowisk wiejskich (sołtysi i radni) są ludźmi w zaawansowanym wieku, a kryterium odpowiednio wysokiego wykształcenia nie odgrywa zbyt wielkiej roli przy ich wyborze na wspomniane stanowiska. Zgoła odmiennie przedstawia się sytuacja w przypadku liderów społeczno-religijnych, którzy nie mogliby być liderami bez zdobycia wyższego wykształcenia (co najmniej ukończenia seminarium duchownego). Nie wszyscy jednak liderzy uświadamiają sobie znaczenie doksztalcania się w celu zwiększenia efektywności podejmowanych prac. Największe otwarcie na poszerzanie zakresu własnej wiedzy przejawiają liderzy z miast, w wieku 35–44 lata, posiadający wyższe wykształcenie. Jednak ponad 57% liderów doksztalca się zawodowo, głównie przez samoksztalcanie – 32,4% oraz uczęszczanie na różnego rodzaju kursy – 11,3%. Zamiar doksztalcania się zadeklarowało 42,7% liderów, przy czym najpopularniejszymi formami doksztalcania pozostają: samoksztalcanie – 20,4%, kontynuacja nauki (studia zaoczne, podyplomowe, doktoranckie) – 20,4% i szkolenia zawodowe – 11,7%. Mniej niż 10% liderów pragnie pogłębić wiedzę w dziedzinie zarządzania i administracji, marketingu itp. 57% liderów nie zamierza doksztalcać się, ponieważ: są zbyt starzy – 38,7%, nie ma takiej potrzeby (!) – 28,2%, nie mają na to czasu – 12,1%.

Liderzy mężczyźni wykazują się znacznie bardziej stabilną sytuacją rodzinną, która wynika z posiadania rodziny. Nie dotyczy to oczywiście liderów społeczno-religijnych, którzy w związkach małżeńskich z mocy prawa żyć nie mogą (fakt ten wzmacnia jednak omawianą zależność).

## Pozycja lidera w grupie

Nie sposób analizować skuteczności funkcjonowania lidera w grupie bez uprzedniej oceny jego pozycji (prestżu) w relacji do innych liderów. Pierwszym zagadnieniem, jakie się nasuwa, jest kwestia znajomości liderów przez

pozostałą część badanej populacji. Można przyjąć, że znajomość liderów społeczno-religijnych jest bezdyskusyjna w przypadku tych, którzy choćby kilka razy w roku mają kontakt z Kościołem; podobnie jest z liderami kulturalno-oświatowymi, których znają zapewne wszyscy ci, którzy mają dzieci w wieku szkolnym. Pozostaje problem znajomości władz lokalnych. Wyniki badań wskazują, że wzajemna znajomość osobista wśród liderów osiąga 90%, z wyjątkiem przewodniczącego Sejmiku Samorządowego, którego zna nieco ponad 36% innych liderów. Znajomość liderów przez mieszkańców przedstawia tab. 5.

T a b e l a 5  
Znajomość liderów polityczno-społecznych przez mieszkańców

Liderzy	Stopień znajomości		
	nie zna	zna nazwisko	zna osobiście
Sołtys (gminy wiejskie)	4,7%	17,6%	77,7%
Wójt/burmistrz	10,9%	47,6%	41,5%
Przewodniczący Rady Miasta/Gminy	42,4%	31,1%	26,5%
Przewodniczący Sejmiku Samorządowego	83,0%	13,8%	3,2%

Jakże wymowne są te liczby, zważywszy na fakt, że ci właśnie liderzy zostali wybrani przez mieszkańców z grona lokalnej społeczności. Warto o tym pamiętać przy analizie pozostałych wyników.

Autorytet instytucjonalny, jaki każdy z liderów posiada, nie jest gwarantem społecznego poparcia i uznania. Jednakże można zaobserwować pewną zależność pomiędzy oceną pozycji lidera w grupie a możliwościami zaspokajania przez niego potrzeb członków grupy.

T a b e l a 6  
Inicjowanie prac ważnych dla społeczności lokalnej

Respondenci	Wyszczególnienie					
	burmistrz/ wójt	sołtys	Rada Miasta/ Gminy, przewo- dniczący Rady	samorząd lokalny; władze gminy	ksiądz	nie wiem
Liderzy	36,1%	10,0%	41,7%	2,2%	7,4%	2,6%
Mieszkańcy	47,3%	13,2%	27,6%	3,2%	3,5%	5,2%



Interesujące, że wójtowie i burmistrzowie są postrzegani przez mieszkańców jako najbardziej znaczący decydenci, od których zależy rozpoczęcie jakichkolwiek działań. Co ciekawe, jest to sprzeczne z rozstrzygnięciami formalnoprawnymi, gdyż Ustawa o Samorządzie Terytorialnym nadaje takie kompetencje ciału kolegialnemu, jakim jest Rada Miasta/Gminy. Świadomość tego faktu decyduje zapewne o tym, że właśnie Rada Miasta/Gminy usytuowana jest na szczycie hierarchii decydentów w opiniach badanych liderów.

Prestiżowe zhierarchizowanie liderów, dokonane na podstawie naszych badań, w porównaniu z badaniami prowadzonymi na Śląsku w 1986 r. i 1992 r.<sup>5</sup> przedstawia tab. 7.

T a b e l a 7

**Hierarchia liderów społeczności lokalnej na Śląsku i w regionie środkowo-wschodnim**

Śląsk, 1986 r.		Śląsk, 1992 r.		Euroregion Bug	
liderzy	mieszkańcy	liderzy	mieszkańcy	liderzy	mieszkańcy
Naczelnik	naczelnik	kadra kierownicza Urzędu Gminy	wójt/burmistrz	Rada Miasta/ Gminy	wójt/burmistrz
I sekretarz KG PZPR	I sekretarz KG PZPR	Rada Miasta/ Gminy	radni	wójt/burmistrz	Rada Miasta/ Gminy
Gminna Rada Narodowa	sołtys	samorząd mieszkańców	Urząd Miasta/ Gminy	sołtys	sołtys
		wójt/burmistrz	proboszcz	proboszcz	proboszcz

Pobieżna choćby analiza tych danych wykazuje znacznie większą ewolucję poglądów wśród liderów, którzy nader radykalnie zmieniają opinie na temat hierarchii podmiotów decyzyjnych. W opiniach mieszkańców, które charakteryzuje pewna statyczność, niepodważalnie silną pozycję zajmuje wójt/burmistrz (stanowisko paralelne z naczelnikiem). Miejsce bezpowrotnie wykluczonego z grona decydentów I sekretarza PZPR zajęła Rada Miasta/Gminy; stabilną w latach dziewięćdziesiątych pozycję proboszcza trudno porównać z latami osiemdziesiątymi, gdyż brakuje na ten temat informacji, co dziwić bynajmniej nie powinno.

Przedstawione analizy prezentują się dość osobliwie w porównaniu z oceną możliwości zrealizowania spraw i problemów bieżących, a więc oceną pragmatyzmu i operatywności lidera. Również w tym przypadku rozbieżności ocen liderów w opiniach tychże oraz mieszkańców są znaczące.

<sup>5</sup> *Władza i społeczności lokalne w procesie przeobrażeń ustrojowych*. Red. P. D o b r o w o ł s k i. Katowice 1994, s. 112.

T a b e l a 8

**Rozwiązywanie bieżących problemów społeczności lokalnej\***

Liderzy	(%)	Mieszkańcy	(%)
Urząd Miasta/Gminy, Rada Miasta/Gminy	48,5	Urząd Miasta/Gminy, Rada Miasta/Gminy	44,7
Mieszkańcy	14,3	burmistrz/wójt	25,5
Burmistrz/wójt	10,6	mieszkańcy	9,2
Państwo, władze centralne	10,0	państwo, władze centralne	5,4

\* Procenty nie sumują się do 100, ponieważ ankietowani mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.

Zdecydowaną pozycję zajmuje instytucja władzy lokalnej, utożsamiana z Urzędem Miasta/Gminy bądź Radą Miasta/Gminy. Kolejnym wnioskiem jest wzajemne autodeprecjonowanie możliwości twórczego działania liderów na rzecz mieszkańców – i *vice versa*. Niepokojącym pozostaje to, że w opinii badanych liderów możliwości załatwienia problemów najistotniejszych dla społeczności lokalnej mają takie same wójt/burmistrz, jak i władze centralne. Opinie takie wyraziło 3,5% liderów z gmin wiejskich i 6,3% liderów z miast. Z jednej strony przeczy to idei tworzenia samorządów terytorialnych i świadczy o niedocenianiu kompetencji wójtów i burmistrzów jako samorządowych organów wykonawczych, z drugiej jednak wyraźnie różne są oceny liderów i mieszkańców. Dla mieszkańców wójtowie i burmistrzowie pozostają osobami znaczącymi, jeśli chodzi o rozwiązywanie lokalnych problemów, natomiast władze centralne dla mieszkańców mają niewielkie znaczenie.

Warto przeanalizować również najbardziej osobiste opinie respondentów, dotyczące reprezentatywności liderów jako czołowych postaci w grupie. Odpowiedzi ankietowanych na pytanie: „Jaką organizację, jakie osoby, jaki urząd uznaje Pan(i) za reprezentanta swoich interesów?”, obrazuje tab. 9.

T a b e l a 9

**Reprezentowanie interesów respondenta**

Respondenci	Wyszczególnienie					
	sołtys	wójt/ burmistrz	Rada Miasta/ Gminy	„Solidar- ność”	nikt	trudno powiedzieć
Mieszkańcy	15%	30%	18%	6%	23%	8%
Liderzy	9%	34%	39%	7%	7%	4%

Zgodnie z przewidywaniami, najbardziej reprezentatywnymi okazali się liderzy „z wyboru”, którzy dzięki zakorzenieniu w środowisku znają aktualne problemy i starają się z nimi uporać. Zaskakująco wysoką notę jako reprezentant interesów członków społeczności lokalnej otrzymał związek zawodowy

„Solidarność”, który w realizacji konkretnych przedsięwzięć może być jedynie grupą nacisku, albo mobilizować daną grupę do pełnego zaangażowania się w podjęte prace. Niepokoi natomiast to, że ponad 11% liderów i prawie co trzeci członek populacji mieszkańców nie czują się reprezentowani przez kogokolwiek. W takiej sytuacji trudno jest od nich oczekiwać spontanicznej współpracy w działaniach na rzecz społeczności lokalnej, gdyż działania te będą im obce, podobnie jak liderzy, którzy te działania zainicjowali. Sami liderzy oceniają swoje pozycje jako stabilne. 77% liderów uważa, że dysponuje odpowiednią samodzielnością, 5% liderów (społeczno-politycznych) nie może się pogodzić z nadrzędną pozycją Rady Gminy/Miasta, która to Rada uniemożliwia rozpoczęcie niektórych prac. 18% liderów uskarża się na brak samodzielności z innych powodów.

Podsumowując rozważania dotyczące pozycji lidera w grupie, należy stwierdzić, że całość badanej populacji przyznaje najbardziej prestiżowe pozycje liderom polityczno-społecznym. Zmieniają się, co prawda, sposoby wzajemnego klasyfikowania wójtów/burmistrzów, radnych, sołtysów i pozostałych przedstawicieli administracji samorządowej, ale nie podważa to ich dominującej pozycji. Stabilną pozycję zajmują również liderzy społeczno-religijni, którzy dla określonego grona członków społeczności lokalnej są osobami znaczącymi.

Ci właśnie liderzy mają szczególnie korzystną sytuację w fazie planowania przedsięwzięć, gdyż problem akceptacji ze strony mieszkańców i ich zaangażowania w prace w zasadzie nie istnieje. Nie oznacza to bynajmniej bezrefleksyjnego dążenia do celu przez społeczność lokalną tylko dlatego, że wskazał go lider, jednak liderowi darzonemu zaufaniem i cenięmu można wybaczyć nawet pojedyncze nieudane przedsięwzięcia.

## Funkcje lidera

Skuteczność czy też efektywność lidera ocenia się według zrealizowanych przez niego przedsięwzięć, które były celami grupy i zaspokajały jednostkowe potrzeby jej członków. Nie chodzi tu oczywiście o samodzielne borykanie się lidera z wieloaspektowymi problemami – proces realizacji składa się bowiem z kilku ściśle ze sobą połączonych etapów, a każde ogniwo wewnętrznej organizacji grupy odgrywa swoją rolę. Najogólniej można wyodrębnić następujące etapy:

- rozpoznanie potrzeb,
- zmobilizowanie członków grupy,
- zaplanowanie i podział zadań,
- pozyskanie środków do realizacji zadań,

- koordynacja i kontrola prac,
- podsumowanie i ocena realizacji.

Etapy te są ściśle skorelowane i pominięcie bądź zignorowanie któregoś z nich powoduje zastój prac, spiętrzenie się problemów i przerwanie procesu realizacji. Spróbujmy krótko scharakteryzować niektóre z etapów z jednoczesną oceną roli lidera w ich przebiegu.

## Rozpoznanie potrzeb

Punktem wyjścia każdego przedsięwzięcia jest ocena jego znaczenia dla prawidłowego funkcjonowania grupy. Rozpoznanie przez liderów hierarchicznego układu problemów zakłócających życie społeczności lokalnej pozwoli im: 1) zredukować ryzyko błędnych decyzji, 2) rozłożyć w czasie poszczególne przedsięwzięcia, 3) potwierdzić ich kompetencje.

Spośród wielu sposobów zapoznawania się z aktualnymi problemami liderzy dokonują tego przez:

- kontakty towarzyskie – 55,5%,
- własne obserwacje – 43,8%,
- prasę, radio, telewizję – 41,0%,
- uczestnictwo w oficjalnych zebraniach – 22,7%,
- kontakty wynikające z pracy zawodowej – 22,3%.

Nietrudno zauważyć, że pierwsze trzy z najczęściej udzielanych odpowiedzi to sposoby zapoznawania się z ważnymi sprawami gminy bez kontaktu z jej mieszkańcami. Kontakty towarzyskie, jakkolwiek by je nazywać, nie ogniskują się wokół problemów danej gminy. Mało tego, jeżeli nawet zostają poruszone, to zwykle dotyczą problemów nader partykularnych, których rozwiązywanie naraziłoby lidera na posądzenie o kumoterstwo itp. Własne obserwacje poczynione przez liderów mogą również cechować się wysokim współczynnikiem omylności. Znamienne jest, że ponad 40% liderów dowiaduje się o aktualnych problemach z mediów. Jest to ewidentny przykład bezczynności (jeśli nie lenistwa) badanych liderów, którzy aktualne sprawy do rozwiązania z terenu własnej gminy i z za przysłowiowej miedzy poznają za pośrednictwem środków społecznego komunikowania, mimo świadomości tego, że informacje z mediów są niepełne i ideologicznie spolaryzowane. Niedoceniane jest natomiast znaczenie różnego rodzaju zebrań z mieszkańcami. Pomimo wielu przykrych doświadczeń z organizowaniem zebrań (zwłaszcza w przeszłości), ich nudnym przebiegiem i nieproduktywnością, muszą się one odbywać, ponieważ „liderzy nie są wszechwiedzący i bardzo potrzebują pomocy mieszkańców, z czego być może jedni i drudzy nie bardzo sobie zdają sprawę. Sam przebieg takich

zebrań i ich efektywność uzależnione są od przełamania pewnych barier we wzajemnych kontaktach, co nie zawsze jest łatwe”<sup>6</sup>.

Można z tego wysnuć wniosek, że większość spraw wymagających szybkiego rozwiązania jest dostrzegana przez liderów bardzo indywidualistycznie, co w konsekwencji będzie rzutować na gotowość do współpracy innych liderów, a także mieszkańców.

Wróćmy jednak do problemów nękających badaną populację. Problemy takie dostrzega 92% liderów i 75% mieszkańców badanych gmin. O braku spraw wymagających szybkiego rozwiązania jest przekonanych 5% liderów i 11% mieszkańców. Co prawda, prawie 10% badanych liderów twierdzi, że ich gminy są bardzo dobrze rozwinięte i prawidłowo funkcjonują, ale częściej niż co piąty lider uważa swoją gminę za słabo i bardzo słabo rozwiniętą, a jej funkcjonowanie ocenia jako niezadowolające. Najaktualniejsze problemy, wymieniane przez ankietowanych, różnicują się w zależności od typu gminy. W gminach wiejskich 44,4% respondentów dostrzega potrzebę rozwoju infrastruktury (kanalizacja, telefonizacja, gazociągi, wodociągi itp.); 16,9% – budowę i remonty dróg, sprawy związane z ruchem drogowym, 15% – czystość środowiska naturalnego, a 9,4% – problem bezrobocia. W miastach natomiast najważniejszy jest problem braku miejsc pracy (27,9%), a następnie: sprawy czystości środowiska i uporządkowanie terenu (16,3%), sprawy związane z ruchem drogowym (12,2%) i rozwój infrastruktury lokalnej (11,6%). Nietrudno dostrzec, że najistotniejsze problemy badanych gmin zamykają się w granicach kompetencji liderów polityczno-społecznych i instytucji urzędu gminy. Dlatego też liderów tych obciąża się odpowiedzialnością za rozwiązywanie ważniejszych problemów. Potrzebę ożywienia życia kulturalnego dostrzega jedynie 2% liderów i 3,7% mieszkańców, co sytuuje ten problem w kręgu spraw mało istotnych.

## Zmobilizowanie członków grupy i podział zadań

Kolejnym wyznacznikiem efektywności poczynań liderów jest umiejętność pozyskiwania zwolenników planowanych przedsięwzięć. Ma to znaczenie dwójakie. Po pierwsze, indywidualne działania lidera mają nikłe szanse powodzenia z uwagi na:

- jego, mimo wszystko, ograniczony zakres kompetencji,
- niemożność kontrolowania wszystkich działań,
- ograniczony zasób środków,

<sup>6</sup> Th. G o r d o n: *Wychowanie bez porażek...*, s. 130 i nast.

– sprzeczność interesów różnych grup w planowanych działaniach. Czynniki te spowalniają rozpoczęcie działań, a w trakcie ich realizacji wywołują dodatkowe konflikty i powstawanie nieoczekiwanych przeszkód, co w końcu prowadzi do bezefektywności rozpoczętych prac. Po drugie, współpraca z większą liczbą osób znaczących powoduje podział kompetencji, ale też podział odpowiedzialności za powierzony zakres działań. Pomaga to również przekonać mieszkańców o celowości planowanych prac oraz rozwiązać powstałe sprzeczności interesów między liderami.

W naszych badaniach liderzy najchętniej podejmują współpracę z:

- mieszkańcami swojej miejscowości/gminy – 13,4%,
- pracownikami instytucji, w której działają – 12,9%,
- innymi liderami – 9,5%,
- przełożonymi – 7,5%,
- innymi osobami, instytucjami – 5,4%,
- nikim – 0,8%,
- brak odpowiedzi – 50,5%.

Zaskakująco niewielki jest odsetek liderów współpracujących z innymi liderami – ponad połowa nie udzielonych na to pytanie odpowiedzi może świadczyć o braku konieczności takiej współpracy, a więc o niewielkiej liczbie podejmowanych przedsięwzięć. Potwierdzeniem tego wniosku może być liczba i charakter konfliktów, do jakich dochodziło w ostatnim czasie między badanymi liderami a innymi osobami znaczącymi na terenie ich gmin. Jak mówi Th. Gordon, „brak konfliktu jest symptomatyczny dla organizacji lub grupy, która nie funkcjonuje skutecznie – nie rośnie, nie rozwija się, nie przystosowuje, nie ulepsza się lub nie podejmuje twórczo nowych wyzwań. Doświadczenie przekonuje mnie, że liczba konfliktów w grupach zupełnie nie świadczy o tym, na ile są one »zdrowe«. Prawdziwym wskaźnikiem jest to, czy i jaką metodą rozwiązuje się te konflikty. To bardzo ważne, ponieważ niektórzy liderzy mają skłonność unikać rozwiązywania konfliktu, oddalając go od siebie z nadzieją, że sam zniknie.”<sup>7</sup>

Z badanych liderów tylko 26% przyznało, że doszło do konfliktów między nimi a innymi osobami znaczącymi w ich okolicy (11,8% – wiele konfliktów dotyczących różnych kwestii, 8,3% – pojedyncze konflikty, 5,9% – konflikty na tle podziału środków budżetowych), z czego tylko 5,4% liderów rozwiązało te konflikty w sposób preferowany w tego typu sytuacjach, tj. przez porozumienie obydwu stron. Sytuację ze wszech miar niekorzystną, czyli konflikt trwały, bez perspektywy konstruktywnego rozwiązania, potwierdza 6,4% ankietowanych liderów. W takim przypadku możliwe jest zdychotomizowanie społeczności lokalnej, przy czym każda z grup opowiadać się będzie za „swoim” liderem i utrudniać działania antagonistom.

<sup>7</sup> Tamże, s. 149.

Istotne jest to, że liderzy najchętniej współpracują z mieszkańcami swoich gmin. Zachowania mieszkańców są jednak dość zróżnicowane, gdy rozpoczyna się realizację przedsięwzięcia: albo na skutek własnych ocen celowości działań, albo też w wyniku nieporozumień między liderami, o czym była mowa wcześniej. 75% badanych liderów spotyka się z akceptacją podejmowanych działań, z czego 35% może liczyć na aktywną współpracę mieszkańców. Co dwunasty lider dostrzega obojętność wobec podejmowanych prac, a około 2,5% liderów spotyka się z brakiem akceptacji, a nawet opozycyjnością członków społeczności lokalnej. W ocenie zaangażowania mieszkańców w podejmowane na terenie ich gminy prace nie stwierdzono żadnych istotnych korelacji z położeniem, typem gminy ani cechami osobowymi liderów. Przytoczone wyniki skłaniają do postawienia pytania, dlaczego 40% liderów nie może, mimo akceptacji działań ze strony mieszkańców, liczyć na ich współpracę. Przecież prawie 46% liderów należy do różnego rodzaju stowarzyszeń i organizacji, z czego ponad połowa kieruje tymi organizacjami, co daje dodatkową możliwość przekonania części mieszkańców o słuszności zaplanowanych działań i obopólnych korzyściach w przypadku wspólnej realizacji tychże działań.

Jedną z odpowiedzi jest to, że 86% mieszkańców deklaruje gotowość do pracy na rzecz społeczności lokalnej, z czego 24% – pod określonymi warunkami. Spośród badanych liderów tylko 2,5% odmawia włączenia się do takich prac. W ciągu ostatniego roku na rzecz gminy pracowało niecałe 29% mieszkańców i 80% liderów. Mieszkańcy wykazywali aktywność przy rozbudowie lokalnej infrastruktury (wodociągi, gazociągi, budowa i remonty dróg) – 37%, przy pracach porządkowych na terenie gminy – 34%, przy budowie i remontach kościołów/sal katechetycznych – 14% oraz pracach w szkole i na rzecz szkoły – 11%. Aktywność liderów koncentrowała się natomiast na: rozwoju infrastruktury – 55%, pracach porządkowych – 21% oraz konsultacjach i spotkaniach z mieszkańcami – 11%. Zachodzi więc prosta zależność: mieszkańcy badanych gmin potwierdzają gotowość do pracy na rzecz lokalnej społeczności, ale ich aktywność jest wprost proporcjonalna do wysiłku, jaki liderzy wkładają w zainteresowanie ich tymi pracami. Zaangażowanie mieszkańców zależy również od tego, ile przedsięwzięć realizuje się na terenie gminy.

W tym miejscu wypada znów odnieść się do wcześniej omawianych wypowiedzi liderów, dotyczących podejmowania współpracy w realizacji prac na terenie gminy. Ponad połowa nie udzielonych na to pytanie odpowiedzi świadczą może o niewielkiej liczbie podejmowanych prac, co stawia liderów w bardzo niekorzystnym świetle. Na potwierdzenie tego wniosku przytoczmy odpowiedzi badanej populacji na pytanie, jakich ludzi, jakich umiejętności i zawodów najbardziej potrzeba w gminie respondenta. Otóż 10,5% mieszkańców i 13,7% liderów (!) uważa, że potrzeba ludzi z inicjatywą, aktywnych, dynamicznych i operatywnych. Jakby tego było mało, ponad 5% liderów sądzi, że potrzeba

ludzi aktywizujących społeczność lokalną, działaczy społecznych, animatorów. Czyżby prawie co piąty lider nie rozumiał, że to właśnie on powinien być człowiekiem operatywnym i aktywnym, który swoją aktywnością zachęca członków społeczności lokalnej do efektywnego włączania się w podejmowane prace? Owszem, liderzy mogą korzystać z pomocy animatorów (liderów nieformalnych) w przypadku niektórych przedsięwzięć, ale wyłącznie jako uzupełnienie swoich działań.

W każdej zbiorowości pojawiają się jednak sprawy przez niewielu akceptowane, a mianowicie próby zaspokojenia jednostkowych potrzeb (pozostających niejednokrotnie w sprzeczności z interesem grupy) w sposób nie zawsze zgodny z obowiązującym prawem. Ponad 27% liderów przyznało, że proponowano im jakąś darowiznę (czyli tzw. łapówkę) w zamian za pozytywne rozpatrzenie sprawy danego petenta. Dziwić może tak duża skłonność mieszkańców do tego typu amoralnych zachowań, jednak petenci proponujący łapówkę muszą być, widać, przekonani o skuteczności takiej metody oraz o niewielkim ryzyku narażenia się danemu liderowi. O tym, czy do konkretnego lidera „można” zwrócić się z taką propozycją, decyduje zwykle opinia środowiskowa, która najczęściej nie jest bezpodstawna. Dalsze komentarze wydają się zbyt czyste.

Z etapem mobilizowania mieszkańców wiąże się perspektywiczne rozplanowanie prac i podział zadań między określone jednostki i małe grupy mieszkańców (ale nie tylko).

Już w momencie przystąpienia do realizacji przedsięwzięcia pojawia się wiele tzw. obiektywnych przeszkód, w znacznej mierze utrudniających pomyślnie sfinalizowanie rozpoczętych prac. Różne są jednak opinie liderów i mieszkańców na temat tych utrudnień:

Mieszkańcy		Liderzy	
brak środków finansowych	22,7%	brak środków finansowych	22,7%
brak zbytu wyprodukowanych towarów	15,8%	brak zbytu wyprodukowanych towarów	14,4%
zła sytuacja w kraju	9,4%	niedogodne położenie gminy	12,7%
mała zaradność władz lokalnych	9,1%	zła sytuacja w kraju	11,1%
niedogodne położenie gminy	8,8%	ograniczone możliwości własnej przedsiębiorczości	9,3%

Większość z wymienionych przeszkód jest mniej lub bardziej związana z pozyskiwaniem środków finansowych i obrotem nimi. Nawet mała zaradność władz lokalnych, wyartykułowana przez mieszkańców, może dotyczyć tego problemu. Potwierdza się jednak wielokrotnie podnoszony problem niedoinwestowania wschodniej części Polski, zapóźnienia gospodarczego „Polski B” itp.



Mamy już jednak nieco inną rzeczywistość, w której każda gmina stara się rozwijać za wypracowane w sobie wiadomy sposób środki, nie czeka na rokrocznie ograniczane dotacje państwowe. Czyżby badani liderzy sobie tego nie uświadamiali? Problemem nader marginalnym pozostają dla badanej populacji zawiłości formalnoprawne oraz wszechpotężna biurokracja. W takiej sytuacji zdobycie funduszy na realizację określonych zadań, a przez to rozwój gminy, nie powinno stanowić problemu dla dynamicznego lidera.

### Pozyskiwanie środków na realizację zadań

Już w fazie przygotowań do rozpoczęcia działań lider musi odpowiedzieć sobie na pytanie, czy realizacja odbywać się będzie wyłącznie za środki, jakimi dysponuje w danym czasie, czy też będzie musiał podjąć dodatkowe starania, pozwalające uzyskać dodatkowe środki finansowe, aby przedsięwzięcie mogło w pełni zaspokoić potrzeby lokalnej społeczności. Badana populacja liderów czerpie środki na realizację określonych zadań z:

- budżetu gminy – 41,5%,
- składek mieszkańców – 23,2%,
- dotacji państwowych – 21,3%,
- zysków z organizowanych imprez – 4,6%,
- od sponsorów – 4,6%,
- z innych źródeł – 4,8%.

Ponad 41% liderów korzysta ze środków, jakie wpływają do budżetu gminy, a 21% korzysta z dodatkowych dotacji państwowych, przyznawanych na specjalne przedsięwzięcia. Nie byłoby w tym nic zaskakującego, gdyby nie wcześniej omawiane przeszkody hamujące rozwój gminy, z których najważniejszą jest... brak środków finansowych. Świadczy to jednoznacznie o niewielkich wpływach do budżetu gminy, jak również o braku aktywności badanych liderów, którzy w znikomym stopniu starają się pomnożyć zasoby finansowe służące realizacji bieżących prac. Składki mieszkańców pozwalają rozpocząć tylko niewielkie przedsięwzięcia i z tej formy uzyskiwania środków korzystają głównie liderzy społeczno-religijni. Znikomy odsetek liderów wykorzystuje szansę zdobycia środków od sponsorów. Można wnioskować, że nie wynika to ze skąpstwa różnego rodzaju liderów społeczno-ekonomicznych, ale z faktu, że prawie nikt nie zwraca się do nich z propozycją współpracy.

## Podsumowanie

Z przedstawionych analiz jednoznacznie wynika, że badani liderzy w bardzo niewielkim stopniu wypełniają powierzone im funkcje. Nie dziwi więc fakt, że w opublikowanym rankingu 50 najlepiej funkcjonujących gmin w Polsce tylko dwie gminy z badanego przez nas obszaru (Puchaczów – woj. lubelskie i Gębów – woj. tarnobrzeskie) znalazły się w tym rankingu (na 16. i 20. pozycji)<sup>8</sup>. W badanych gminach nie są zaspokajane podstawowe potrzeby mieszkańców związane z ich codzienną egzystencją (patrz: hierarchia najaktualniejszych potrzeb), przez co o potrzebach związanych z kulturą duchową nawet się nie mówi. Generowanie tych potrzeb zależy w dużej mierze od liderów kulturalno-oświatowych, ale tutaj błędne koło się zamyka, gdyż po raz kolejny okazuje się, że na rozwój życia kulturalnego także brakuje środków finansowych. Wiele gmin z terenu Wielkopolski, Pomorza i Dolnego Śląska stanęło przed takimi problemami 4–5 lat temu, jednak dzisiaj należą one do krajowej czołówki. Tamtejsi liderzy (swego czasu uważani przez niektórych za szalenców) podjęli się heroicznego wysiłku wypromowania swoich gmin jako najatrakcyjniejszych miejsc dla zagranicznych i krajowych inwestorów, od których uzyskali i nadal czerpią środki służące kompleksowemu rozwojowi ich gmin<sup>9</sup>. Następne kroki w realizacji poszczególnych przedsięwzięć nie stanowiły już problemu. Badani liderzy takowej inicjatywy nie wykazują. Na targach Investcity'96 w Poznaniu, służących promocji gmin, wśród kilkudziesięciu wystawców byli jedynie przedstawiciele władz wojewódzkich z województw wchodzących w skład Euroregionu Bug, co dla promocji gmin z tego terenu ma znaczenie niewielkie. W opinii badanych liderów pewne szanse stworzyło utworzenie Euroregionu Bug; ponad 3/4 liderów zaopiniowała ten fakt pozytywnie, z czego 35% wypowiedzi dotyczy możliwości rozwoju gospodarczego, wymiany handlowej itp., 12% uwag zawęza się do problemów zacieśnienia stosunków bliskosąsiedzkich i współpracy (zapewne również w dziedzinie gospodarczej), a blisko 10% opinii dotyczy korzyści, jakie w ogóle z tego mogą wyniknąć. Owszem, przesłanki wnioskowania o wymienionych korzyściach są słuszne, jednakże liderzy, zwłaszcza polityczno-społeczni, zmuszeni są wykazać się operatywnością i zaangażowaniem znacznie większym niż dotychczas. Jest bowiem oczywiste, że lider mało operatywny, nieskuteczny i nie wypełniający z poświęceniem swoich funkcji szkodzi przede wszystkim mieszkańcom.

<sup>8</sup> A. K u l i k: *Liga zaradnych*. „Wprost” 1996, nr 50 (z 15 grudnia), s. 30.

<sup>9</sup> *Ta gmina reklamą stoi!* Rozmowa z Barbarą D y ś, sekretarzem gminy Kobierzycze. „Aida. Teoria i Praktyka Reklamy” 1996, nr 4, s. 8.

**The function of the "leader" in the local communities  
of the East-Central Region**

S u m m a r y

The political changes that took place in the early 1990s contributed to the emancipation of the organs of local administration, which changed also the local cultural centres' conditions of functioning, as they were by law subordinated to those organs. Also the style of the functioning of parish communities changed considerably, and they started increasingly to adapt their activities to local needs. There arose a group of outstanding personalities (known since that time as "leaders") who were entrusted with the duty of directing various forms of the local life, who were supposed to tap the human potential, and who had a certain sum of material means at their disposal for the purpose of satisfying, in the highest possible degree, the material and spiritual needs of the member of local communities. We can, however, state, on the basis of everyday observation and of the often voiced opinions, that the leaders, generally speaking, fail to fulfil these functions. The aim of the research conducted in the five provinces of the East-Central Region was to verify this conclusion, and to determine the factors that decide about the leaders' efficiency.

The leaders included in our research are characterised by their being firmly anchored in their social groups, hence their conviction that they can individually find out what current problems should be solved in their town or commune. According to them, the matters that need to be quickly seen to are connected with economic and social problems. The cultural life and related matters are considered to be of little importance. The co-operation between the leaders is much more frequent than that between the leaders and the rest of the inhabitants. This is rather surprising, considering that almost 90% of the local people declare their readiness to take part in the initiatives in the interest of the local communities. It turns out, however, that very few undertakings and constructions are being started and realised, for the main obstacle that prevents such enterprises is the lack of financial means, which is a problem that the examined leaders either cannot or will not solve. The creation of "the Bug euroregion" is seen both by the leaders and common people as a chance to reinvigorate the economic life, and to start co-operating with the Ukrainians and Byelorussians, even though the respondents usually share the negative stereotypes concerning those nations.

The conclusions that can be drawn from an analysis of the data gathered in our research may fill one with apprehension. The leaders, who are by definition obliged to start the initiatives aimed at satisfying the people's need, behave very passively in the face of the current problems. The dynamically changing reality requires the leaders' open and frequent contacts with the members of the local communities – otherwise, the virtual malfunctioning of the leader and the organisation he is a part of may cause irreparable harm in all the provinces of the commune's, or even the region's life.

**Aufgaben des Anführers in der lokalen Gesellschaft  
der Mittel-Östlichen-Region****Z u s a m m e n f a s s u n g**

Die Systemumwandlungen, die Anfang der 90-er Jahre stattfanden, trugen zur Subjektivierung der lokalen Machtorgane bei, wodurch sich auch die Arbeit der kulturellen Einrichtungen und der Bildungsstätten, die laut Gesetz diesen Organen untergeordnet sind, änderte. Anders ausgerichtet wurde auch die Tätigkeit der Gemeinden, die immer häufiger im Kontext der lokalen Bedürfnisse initiiert wurde. Den bedeutenden Persönlichkeiten, die diese Organisationen der lokalen Existenz (seit dieser Zeit „Anführer“ genannt) leiteten, wurden bestimmte Menschen und bestimmte Mittel zur Verfügung gestellt, um die materiell-geistlichen Bedürfnisse der lokalen Gesellschaft möglichst voll zu befriedigen. Der Alltag und die häufig geäußerten Meinungen zeugen jedoch davon, daß die Anführer die ihnen zugeschriebenen Aufgaben nicht erfüllen. Das Ziel der auf dem Gebiet der fünf Wojewodschaften der Mittel-Östlichen Region durchgeführten Untersuchungen war das Verifizieren dieses Problems wie auch die Bestimmung der über die Aktivität der Anführer entscheidenden Faktoren.

Die untersuchten Anführer waren stark in ihrem Milieu verankert; höchstwahrscheinlich daraus resultierte ihre Überzeugung von der Effektivität der selbständigen Erschließung der laufenden Probleme, die in der Stadt oder Gemeinde gelöst werden sollen. Die Angelegenheiten, die schnell erledigt werden müssen, betreffen die Probleme der Wirtschaft und die Sozialprobleme. Die Kultur und die damit verbundenen Probleme werden als weniger wichtig gesehen. Zur Zusammenarbeit zwischen den Anführern kommt es häufiger als zur Zusammenarbeit zwischen den Anführern und den Einwohnern. Es ist insofern verwunderlich, daß beinahe 90% der Einwohner bereit sind, für die lokale Gesellschaft zu arbeiten. Es erweist sich jedoch, daß die Zahl der begonnenen (und realisierten) Investitionen sehr gering ist, da das Hauptproblem, das die meisten Arbeiten verhindert, das Fehlen der Geldmittel ist, womit die untersuchten Anführer sich nicht Rat wissen können oder wollen. In der Herausbildung der Euroregion Bug sehen die Anführer und die Einwohner eine Chance die Wirtschaft zu aktivieren, indem sie eine Zusammenarbeit mit den Ukrainern und Weißrussen, trotz des negativen Stereotyps dieser Nationen im Bewußtsein der Untersuchten anknüpfen.

Die aus der Analyse der Untersuchungen resultierenden Schlußfolgerungen beunruhigen. Die Anführer, die eigentlich ihre Aktivitäten auf die Befriedigung der Bedürfnisse der Einwohner ausrichten, sind sehr passiv im Bezug auf die laufenden Probleme. Die sich dynamisch ändernde Realität erfordert möglichst häufige und offene Kontakte des Anführers mit den Mitgliedern der lokalen Gesellschaft. Anders kommt es zu Disfunktionalität des Anführers und der Organisation im Rahmen welcher er arbeitet, was große Verluste in allen Sphären des Lebens der Gemeinde und sogar der Region verursachen kann.