Słuchaj nie tylko rządź. Oczekiwania wobec stylów przywództwa gminnych liderów

Streszczenie

W raporcie dokonujemy rozróżnienia dwóch pojęć:

- **Typ przywództwa:** wynika z czynników instytucjonalnych i formalnej pozycji lidera w strukturze władzy. W Polsce – posługując się uznaną typologią Poula Erika Mouritzena i Jamesa Svary – w przypadku szczebla gminnego od 2002 roku dominuje model „silnego burmistrza" (*strong mayor*), posiadającego silną legitymację z wyborów bezpośrednich i skupiającego władzę wykonawczą, podczas gdy w powiatach i województwach mamy do czynienia z modelem kolektywnym (wybieranego przez radę zarządu składającego się z kilku osób).
- **Styl przywództwa:** odnosi się do indywidualnych cech lidera, jego sposobu komunikacji oraz budowania relacji z otoczeniem. To właśnie styl zarządzania jest głównym przedmiotem badania.

Cztery style zarządzania według klasyfikacji Johna i Cole'a

Badanie opiera się na typologii Petera Johna i Alistaira Cole'a, która klasyfikuje liderów na podstawie dwóch wymiarów: sposobu wyznaczania celów (własna wizja lidera vs. wizja budowana w drodze szerokich konsultacji) oraz trybu wdrażania polityki (poleganie na zasobach własnych samorządu vs. mobilizacja otoczenia do współpracy z samorządem w realizacji strategii). Na tej podstawie wyróżnia się:

1. **Styl koncyliacyjny.** Lider formułujący cele na podstawie szerokich konsultacji i budujący sieci współpracy poza urzędem.
2. **Styl bossowski.** Zarządzanie hierarchiczne, oparte na własnej wizji lidera, bez szerokiego angażowania podmiotów zewnętrznych.
3. **Styl wizjonerski.** Lider z silną własną wizją; potrafiący skutecznie budować koalicje dla jej realizacji.
4. **Styl zachowawczy.** Lider skupiony na budowie strategii w wyniku konsultacji, ale wdrażający przyjęte cele, opierając się głównie na własnych zasobach samorządu.

Metodologia badań – głos 11 tysięcy urzędników

Raport bazuje na ankietach zebranych od prawie 9 tysięcy pracowników administracji gmin i miast na prawach powiatu we wrześniu i październiku 2025 roku. Wyniki tej ankiety zestawiono z opiniami 2500 mieszkańców zebranymi w grudniu 2022 roku.

Czego oczekują mieszkańcy i urzędnicy od lokalnych liderów politycznych?

Najważniejszym wnioskiem z badania jest silna preferencja dla **stylu koncyliacyjnego**.

- Współcześni urzędnicy i mieszkańcy odchodzą od widocznej w badaniach sprzed ponad 20 lat akceptacji liderów technokratycznych (wizjonerów) na rzecz włodarzy potrafiących słuchać i prowadzić dialog.

- Pracownicy administracji wykazują jednak bardziej zniuansowane podejście od mieszkańców – aż 40% z nich wybiera odpowiedzi pośrednie, doceniając zarówno wagę konsultacji, jak i konieczność posiadania przez lidera własnej, sprawczej wizji, a także przykładając równą wagę do koncentracji na zasobach własnych samorządu i do starań budowy koalicji zewnętrznych wspierających realizację strategii lokalnych.

Percepcja rzeczywistości: luka między ideałem a praktyką

Choć styl koncyliacyjny jest najbardziej pożądany, rzeczywistość bywa oceniana inaczej – jedynie 19% urzędników dostrzega styl koncyliacyjny w swojej gminie, podczas gdy 21% określa styl swojego lidera jako bossowski.

Wielkość gminy a styl zarządzania – w dużych miastach oczekiwanie na dialog społeczny (styl responsywny) jest silniejsze niż w małych gminach, a jednocześnie urzędnicy w dużych samorządach nieco częściej postrzegają swoich liderów jako autorytarnych. W efekcie luka preferencji – rozbieżność między tym, jakie są oczekiwania, a tym, jak odbierane jest jego zachowanie – rośnie wraz z wielkością jednostki samorządowej.

Wpływ hierarchii urzędniczej i stażu lidera na styl przywództwa

Badanie wykazało istotne korelacje między pozycją w urzędzie a oceną lidera. Urzędnicy na wysokich **stanowiskach kierowniczych** częściej akceptują liderów opierających swoją politykę na własnej wizji rozwoju. Równocześnie ich ocena faktycznych zachowań lidera jest bliższa wyrażanym przez nich preferencjom, a zatem luka między oczekiwanym i postrzeganym stylem jest w ich przypadku mniejsza niż u szeregowych pracowników administracji gminnej.

Liderzy sprawujący urząd od kilku kadencji są nieco częściej postrzegani jako kierujący się własną wizją, a nie ustalający cele w wyniku szerokich konsultacji oraz polegający na zasobach własnych samorządu, za to przykładający mniejszą wagę do mobilizacji do współpracy osób
i instytucji poza urzędem. Oznacza to, że w przypadku liderów wielokadencyjnych luka między oczekiwaniami i postrzeganym zachowaniem jest nieco większa niż w przypadku wójtów/ burmistrzów sprawujących swój urząd od niedawna.

Podsumowanie

Choć czynniki takie jak wielkość gminy, stanowisko urzędnika czy długość zajmowania stanowiska przez wójta/burmistrza wpływają na postrzeganie przywództwa, raport podkreśla, że różnice te nie są duże. Kluczowa obserwacja odnosi się do obserwowanej w minionych dekadach zmiany polegającej na wzroście oczekiwania, że lider lokalny będzie otwarty na dialog i konsultacje, a nie że będzie się kierował wyłącznie własną wizją rozwojową. Niedostrzeganie tej zmiany może niejednokrotnie być wyjaśnieniem dla zaskakujących w pierwszej chwili wyników wyborów
w części miast i gmin.