

Marcin Kotras
Uniwersytet Łódzki

OBRAZY PRZYWÓDZTWA POLITYCZNEGO NA POZIOMIE REGIONALNYM¹

Abstrakt

Artykuł jest próbą diagnozy aktualnego charakteru przywództwa politycznego w województwie łódzkim. Jego celem jest opis motywacji i strategii dotyczących wykonywania swojego mandatu i działań podejmowanych przez radnych sejmiku województwa łódzkiego. Problem ten charakteryzowany jest na gruncie przemian dokonujących się we współczesnej Europie, z naciskiem na ich instytucjonalny wymiar w postaci ewolucji struktur Unii Europejskiej i unijnej polityki regionalnej. Zmienia się nie tylko postrzeganie regionów w Europie (stopniowy wzrost ich autonomii), ale też rola władz w regionie. Polega to na odchodzeniu od tradycyjnego modelu przywództwa (*bossy*) w kierunku *New Public Management*. W artykule odnoszę się do teoretycznego ujęcia przywództwa, które włącza do analizy przywództwa zmienne kontekstowe i sytuacyjne. Za ważne uważam również założenie, iż przywództwo ma **charakter oddolny** (jest nadawane, pochodzi od społeczności np. regionalnej, lokalnej) i jest konsekwencją akceptacji grupy w imieniu której jest sprawowane. Dlatego przywiązuje również wagę do widoczności (*visibility*) lidera i jego relacji z otoczeniem (wewnętrznym i zewnętrznym). Próba rekonstrukcji charakteru przywództwa jest moim zdaniem kluczowa dla ustalenia tego, czy istnieje spójna wizja rozwoju regionu wśród przywódców politycznych na szczeblu województwa. W artykule odnoszę się do badań, które przeprowadziłem wśród radnych sejmiku województwa łódzkiego II kadencji oraz wśród członków zarządu województwa łódzkiego. Kadencja ta rozpoczęła się 2002 roku i trwała 4 lata. Zastosowaną metodą był pogłębiony wywiad swobodny, koncentrujący się na zagadnieniach przywództwa, roli i cechach radnego oraz powiązań regionu i polityki regionalnej z zagadnieniami integracji europejskiej. Ogółem przeprowadziłem 14 wywiadów; było to 13 wywiadów z radnymi sejmiku wojewódzkiego oraz 1 wywiad z członkiem zarządu województwa, który

¹ Artykuł stanowi fragment złożonej pracy doktorskiej pt.: Rola przywództwa lokalnego w europejskim rozwoju regionalnym, napisanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Danuty Walczak-Duraj w Katedrze Socjologii Polityki i Moralności IS UŁ

nie był radnym sejmiku (został powołany na funkcję w zarządzie w wyniku głosowaniu). Radni, z którymi przeprowadziłem wywiady stanowili blisko 40% składu osobowego sejmiku II kadencji (w sejmiku zasiadało 36 radnych); reprezentowali oni wszystkie kluby będące w sejmiku. Ponadto do badania doбираłem osoby, które pełniły w sejmiku istotne funkcje, takie jak: zasiadanie w zarządzie województwa, przewodniczenie komisjom sejmiku, nadzorowanie jednostek pozostających pod nadzorem sejmiku (WFOŚ). Przeprowadzone wywiady nie upoważniają do stwierdzenia, że mamy do czynienia z silnym regionalnym przywództwem i przywódcami regionalnymi w samorządowych władzach województwa. Jest to konsekwencja m.in.: anonimowości regionalnych polityków, dwuwładzy w regionie, braku tożsamości regionalnej w województwie łódzkim i problemów związanych z decentralizacją. Proces budowy i kreacji przywództwa politycznego w regionie łódzkim jest wciąż w fazie tworzenia go.

Słowa kluczowe: przywództwo polityczne, decentralizacja, władze regionalne, Europa Regionów

Key words: political leadership, decentralization, regional authorities, Europe of Regions

1. Pojęcie i analiza przywództwa politycznego

Jedną z najbardziej znanych koncepcji, dotyczących przywództwa polityczna jest ta odnosząca się do **przywództwa charyzmatycznego**. Punktem wyjścia dla tej koncepcji jest weberowski model charyzmy. Polityk postrzegany jest tu w kategoriach podmiotowych, jako osoba posiadająca charyzmę. Chcąc scharakteryzować ten model należy najpierw odnieść się do wyróżnionych przez Webera typów panowania. Poprzez panowanie Weber rozumie:

(...) szansę posłuszeństwa pewnej grupy ludzi wobec określonych (lub wszystkich) rozkazów. (...) Każdy prawdziwy stosunek panowania cechuje określone minimum woli posłuszeństwa, a więc – interes (zewnętrzny lub wewnętrzny) w posłuszeństwie (Weber 2002:158).

Podział, jakiego dokonuje Weber opiera się o kryterium roszczenia do prawomocności. Na tej podstawie wyróżnia trzy czyste typy

prawomocnego panowania: racjonalny, tradycyjny i charyzmatyczny. Ja skupię się na typie charyzmatycznym. Typ ten opiera się na:

(...) niepowszednim oddaniu osobie uznawanej za świętą, za bohatera czy wzorzec, i objawionym lub stworzonym przez nią porządkom (Weber 2002:160).

Poprzez charyzmę natomiast należy rozumieć:

(...) uznawaną za niepowszednią (pierwotnie, zarówno w przypadku proroków, jak i mędrców biegłych w terapii czy prawie, albo wodzów polowań lub bohaterów wojennych, uchodzącą za magiczną) cechę jakiej osoby, z racji której uważana jest ona za obdarzoną nadprzyrodzonymi, nadludzkimi lub przynajmniej rzeczywiście niezwykłymi, nie każdemu dostępnymi siłami czy właściwościami, albo za osobę posłaną przez Boga, za wzorzec i dlatego za „przywódcę”. Dla pojęcia tego obojętne jest naturalnie to, jak wyglądałaby „obiektywnie” trafna ocena tej cechy z etycznego, estetycznego lub innego punktu widzenia, chodzi wyłącznie o to, jak jest ona faktycznie oceniana przez osoby podlegające charyzmatycznemu panowaniu, przez „zwolenników” (Weber 2002:181).

Uznanie charyzmy przywódcy ma swe źródła w nadziei i silnej wierze zwolenników. Jeśli zaś przywódca nie spełnia pokładanych w nim nadziei i nie zapewnia pomyślności swoim zwolennikom to charyzma może zanikać. Panowanie charyzmatycznego przywódcy opiera się na aktach jego woli, które muszą być uznawane. Panowanie charyzmatyczne w przeciwieństwie do racjonalnego i tradycyjnego jest *niepowszednie* i nie podlega żadnym formalnym regułom i prawom. Charyzmatyczny przywódca w swej czystej postaci gardzi również tradycyjnym gospodarowaniem i pozyskiwaniem dochodów. W pewnym sensie przypisać mu również można charakter rewolucyjny, odrzucający przeszłość i orientujący swoje działania na nowe wyzwania i cele. Jeśli panowanie charyzmatyczne okazuje się trwałe i znajduje oparcie w formalnych związkach, jak np. gmina, związki polityczne, to traci ono swój niepowszedni charakter i upodabnia się do typów racjonalnego i tradycyjnego. Wiąże się to nie tylko z chęcią jak najdłuższego utrzymania się przy władzy, ale również z powstawaniem administracyjnych i biurokratycznych struktur w otoczeniu przywódcy. W tego typu sytuacjach również poszukiwanie następcy charyzmatycznego przywódcy nosi cechy działania tradycyjnego, a więc zbliża się do tradycyjnego typu panowania. Inaczej mówiąc inna jest

podstawa panowania i inne źródła szacunku dla przywódcy. Przykładem tego może być przekształcenie się norm charyzmy w normy tradycyjnie – stanowe, przypisywane jednostce na zasadzie dziedziczenia. Jak pisze Weber:

Wraz ze spowszednieniem, charyzmatyczny związek panowania przybiera zatem w dużej mierze formy powszedniego panowania: patrymonialną, przede wszystkim stanową, lub biurokratyczną (Weber 2002:189).

Dla przywódcy charyzmatycznego istotą sprawy jest to, aby był on postrzegany jako charyzmatyczny właśnie przez społeczność, której ma przewodzić. Charyzma powstaje na gruncie kontaktów między przywódcą a otoczeniem (Willner 1984). Bardzo duże znaczenie mają tutaj narzędzia i techniki stosowane przez konkretnych polityków i ich doradców, w trakcie działań marketingowych na scenie politycznej. W trudnej sztuce kreowania siebie na charyzmatycznego przywódcę w oczach otoczenia pierwszorzędną rolę ma komunikacja społeczna.

W przypadku panowania charyzmatycznego decydującą rolę odgrywa kategoria cudu, pomyślnego losu, czy sprzyjającej fortuny. Przez to forma ta nabiera cech panowania irracjonalnego, czy jak wspominałem wcześniej rewolucyjnego. Jak zauważa M. Karwat, charyzma nie jest realnym atrybutem, ale jest efektem społecznych wyobrażeń, powszechnego wrażenia cudowności i niepowtarzalności danego przywódcy (Karwat 2001). W ten sposób również należy rozumieć ideę charyzmatycznego przywództwa. Dodać trzeba, że relacja ta bazuje na obustronnej korzyści. Z jednej strony zwolennicy uzyskują poczucie bezpieczeństwa i obietnicę lepszego jutra, z drugiej jest to forma samorealizacji politycznej. Zdaniem Karwata taki przywódca wytwarza odrębny styl przywództwa będący połączeniem działania awangardowego i pragmatycznego z tendencją do zachowań autorytarnych. Taki typ lidera staje się inspiratorem działań dla określonej zbiorowości, a w swych propozycjach jest skłonny do wykraczania poza wcześniej ustalone schematy (Ibidem).

Przywództwo polityczne może być również rozumiane *stricte* jako władza personalna (**przywództwo osobiste**). Sprowadzane jest w tym przypadku do konkretnych jednostek decydujących i wpływających na funkcjonowanie grup społecznych, czy społeczeństw. Przywództwo może być oparte na autorytecie, gdzie podporządkowanie się jednostek ma

charakter dobrowolny. Powinno to eliminować przymus i przemoc z relacji władzy. Ponadto przywództwo wiąże się z pełnieniem określonej roli społecznej, zwłaszcza roli w systemie sprawowania władzy. Przywództwo powinno mieć charakter skoncentrowany, co zwiększać ma jego skuteczność w zakresie kreowania wizji rozwoju społeczeństwa i jej realizacji, czy mówiąc inaczej do przeprowadzania określonych zmian społecznych. Interesujące jest ujęcie przywództwa jako **władzy nieformalnej** lub **nieformalnie zalegitymizowanej** (Kaczmarek 2001:62). Takie rozumienie odnosić się może do małych grup społecznych, gdzie oprócz zadaniowej funkcji przywództwa, związanej z osiąganiem stawianych sobie przez grupę celów, ważną staje się jego funkcja integrująca, sprzyjająca budowaniu więzi w danej grupie i zwiększająca jej spójność.

Przywództwo wiąże się ze specjalnym charakterem związku, jaki powstaje między przywódcą a jego zwolennikami. Odpowiada temu tzw. interakcyjna koncepcja przywództwa. Jak pisze Kaczmarek:

Z przywództwem mamy do czynienia wówczas, jeśli podmiot władzy posiadający cele odzwierciedlające reprezentowane przez niego interesy, we współzawodnictwie i konflikcie lub kooperacji z innymi uczestnikami stosunku władzy, potrafi skutecznie zmobilizować dostępne zasoby społeczne, aby uaktywnić, zaangażować i zaspokoić potrzeby i motywacje zwolenników (Kaczmarek 2001:63).

Aby można było mówić o przywództwie musi pojawić się tzw. **poparcie bazowe**, mające pierwotny charakter w stosunku do tzw. **poparcia rezerwowego**. To na gruncie poparcia bazowego rodzi się przywództwo, powstają silne więzi pomiędzy liderem a jego zwolennikami. Najczęściej związki te mają charakter emocjonalny. Wysoki poziom emocji, ślepa wiara w przywódcę i bezgraniczne zaufanie są jednak zagrożeniem dla mechanizmów i instytucji demokratycznych. Tego rodzaju postawy mogą bowiem w znacznym stopniu sprzyjać zachowaniom autorytarnym lidera.

Pożądana dla przywódcy sytuacja to taka, w której jego stronnicy darzą go szacunkiem i jest on dla nich rzeczywistym autorytetem, wykraczającym poza szacunek związany z zajmowanym przez niego stanowiskiem. W praktyce model przywództwa opierający się jedynie na autorytecie i rezygnujący z przymusu praktycznie nie występuje. Jest to jednak zbyt duże ryzyko utraty kontroli nad otoczeniem. D.M. Rosen uważa, że w pewnym sensie również przymus jest integralną cechą przywództwa (Rosen 1984:39-62). Wraz z legitymizacją przywództwa

zalegitymizowany zostaje również przymus jako jego składnik. Wybór przywódcy, czy też uznanie kogoś za przywódcę wiąże się jego zdaniem z przekazaniem mu praw stosowania przymusu. J. Blondel dodaje tu jeszcze, że przywództwo powinno mieć (względnie) trwały charakter zaś sam przywódca w swych działaniach powinien koncentrować się na celach strategicznych dotyczących wspólnoty, której przewodzi (Blondel 1987).

Przywództwo zaliczyć można również do **cech kulturowych**, właściwych dla określonych zbiorowości. Ma ono również związek z intencjonalnością działań człowieka, zależy od kształtu danej zbiorowości oraz od jej oczekiwań i potrzeb. Jednostka, która staje się przywódcą zyskuje większe możliwości niż „zwykli” członkowie danej zbiorowości zwłaszcza, jeśli chodzi o tworzenie strategii zaspokajania owych potrzeb. Lider kształtuje świat decyzji danej społeczności. Posiadanie władzy może być jednym z czynników (ale niewystarczających), na mocy których orzekać można o przywództwie określonych jednostek. Taki rodzaj przywództwa bazowałby jedynie na funkcjach, jakie pełni dana osoba, na jej uprzywilejowanym miejscu na scenie politycznej. Przywództwo miałoby tutaj formę „odinstytucjonalną” (czy też formalną). Trzeba być jednak świadomym faktu, że nie zawsze osoby zajmujące eksponowane stanowiska są rzeczywistymi przywódcami. Często w na scenie politycznej, czy też w politycznej praktyce mamy do czynienia z wspomnianym wyżej kierowaniem z „tylnego siedzenia”. Innym problemem są również instytucje, gdzie decyzje podejmowane są przez ciało kolegialne, gdzie siła głosu i moc decyzyjna rozkłada się równo (przynajmniej w założeniu) pomiędzy osoby zasiadające w takiej instytucji. Przykładem tego może być Zarząd Województwa, gdzie oprócz Marszałka w jego skład wchodzi wicemarszałkowie.

Obecnie pojęcie charyzmatycznego przywódcy traci swoje pierwotne znaczenie. Często w dyskusjach politycznych jest nadużywane, a posiadanie charyzmy przypisuje się niektórym politykom w sposób co najmniej nieuprawniony. Karwat słusznie zauważa, że mamy do czynienia ze zmianą, czy nawet redukcją znaczenia tego pojęcia. Charyzma zastępuje często kategorię sławy, czy popularności. Posługują się nią często komentatorzy show-biznesu, czy kultury pop. Słowo to zaczęło oznaczać kogoś przebojowego, aktywnego, dynamicznego w działaniu, co znacząco odbiega od pierwotnej konotacji tego pojęcia. W ujęciu potocznym polityk charyzmatyczny to dzisiaj polityk głośny,

medialny, kontrowersyjny, potrafiący przekonująco wypowiadać swoje racje.

Najpopularniejszą perspektywą analityczną przywództwa jest perspektywa interakcyjna. Dla posługujących się tym modelem przywództwo nie wynika jedynie z cech jednostki, ale jest również wynikiem kontaktów z otoczeniem i, jak wskazuje nazwa tego podejścia, opiera się na interakcji. Dlatego przy budowaniu typologii przywództwa dużego znaczenia nabiera to, w oparciu o jaki rodzaj interakcji budowane są relacje przywództwa. Czy są to interakcje opierające się na wartościach, czy też jedyną ich podstawą są interesy jednej ze stron? W tym ujęciu najpopularniejszym podziałem jest ten, w którym przywództwo podzielone jest na **transformacyjne i transakcyjne**.

Wyjaśnienie modeli przywództwa politycznego wiąże się z ideą przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego, zaproponowaną przez J. MacGregora Burnsa. Przywództwo transakcyjne nosi cechy kontraktu zawieranego pomiędzy przywódcą a jego podwładnymi. W ramach tego kontraktu może dochodzić do wymiany dóbr i wartości ekonomicznych, politycznych i psychologicznych. To właśnie ten proces wymiany, swoisty rodzaj transakcji wiąże ze sobą przywódcę i jego otoczenie. Nie występuje między nimi trwała więź, zwłaszcza o charakterze emocjonalnym (Burns 1994).

Przywództwo transformacyjne zakłada, że:

(...) przywódcy i ich zwolennicy wchodzą we wzajemne związki, które wnoszą ich na wyższy poziom motywacji i moralności. Ich cele, wprowadzone na początku powiązane, ale oddzielnie zlewają się ze sobą. Podstawy władzy funkcjonują teraz nie jako wzajemnie równoważące się, lecz jako wspomagające cel (Kaczmarek 2001:80).

Przywódcy i podwładni pracują więc w celu realizacji dobra wspólnego, w oderwaniu od partykularnych interesów każdej ze stron. Ten rodzaj przywództwa ma szczególną wartość w przypadku całościowej zmiany organizacyjnej, zmiany wyższego rzędu. Niezwykle ważne stają się wtedy procesy komunikacyjne przebiegające pomiędzy przywódcą a jego otoczeniem. W modelu transformacyjnym często na pierwszy plan wysuwają się cechy osobowościowe przywódcy, dzięki którym grupa może realizować zadania, przeciwstawić się sytuacji kryzysowej, przededefiniować istniejącą więź społeczną.

Model transformacyjny opiera się na wspólnocie wartości i ideałów. Między przywódcą a jego otoczeniem wytwarza się silna więź

emocjonalna sprzyjająca działaniom reformatorskim. Przywództwo nabiera cech działania wręcz bohaterskiego, zmieniającego niekiedy bieg dziejów. Najważniejsze profity czekające na zwolenników przywódcy to te, o charakterze ideowym i moralnym.

Lider transformacyjny również dba o szczegóły. Zajmują go jednak innego rodzaju drobiazgi: sztuczki pedagoga, mentora, czy lingwisty, pomagające mu skuteczniej przedzierzgnąć się w „kowala” wartości, wzór do naśladowania, twórcę sensu. Jego zadanie jest cięższe od pracy przywódcy transakcyjnego, ponieważ jest on prawdziwym artystą i przewodnikiem. Wzywa nas, byśmy kroczyli za nim, ale i uosabia wspólne nam wszystkim dążenia do transcendencji. Jednocześnie wykazuje niemal nieznośną konsekwencję w postrzeganiu jednej czy dwóch swoich transcendentalnych wartości. Żadna okazja nie jest dla niego zbyt błaha, żadne forum zbyt nieistotne, a żadna publiczność zbyt niedoświadczona (Peters 1984:82-83).

Przywództwo transakcyjne wiąże się z zawarciem kontraktu pomiędzy dwiema stronami, a zawarty kontrakt ma doprowadzić do uzyskania konkretnych zysków. W tego typu relacjach nie ma już silnego zaangażowania emocjonalnego między stronami (a przynajmniej występuje ono bardzo rzadko). Taki rodzaj przywództwa może być kojarzony np. z przywództwem opinii (do czego mogą dążyć media, czy ośrodki badań społecznych), z przywództwem partyjnym, parlamentarnym i rządowym, czy przywództwem w ramach różnego rodzaju grup interesu. Podział ten jawić się może jako wyraźnie dychotomiczny z dwiema odmiennymi postawami i typami zaangażowania.

Mówiąc inaczej, przywódcy transformacyjni są wizjonerami wierzącymi w ludzi i w siebie. Cechuje ich indywidualizm i silne przywiązanie do wartości. Dobrze funkcjonują w sytuacjach złożonych, wieloznacznych, często niepewnych i obarczonych ryzykiem (Bjerke 2004:83).

Kolejny model określany jest jako **sytuacyjny**. Tutaj pierwszoplanową rolę odgrywają nie postacie, czy cechy osobowościowe, ale kontekst, w jakim znajduje się dana zbiorowość. Przy tej koncepcji jesteśmy blisko stwierdzenia: „właściwy człowiek, we właściwym miejscu i czasie”. Określone, obiektywne warunki stwarzają szanse dla określonego przywódcy.

W tym modelu między innymi K. Zuba umieszcza H. Spencera z jego koncepcją społecznego darwinizmu oraz K. Marksa z jego teorią

„walki klas” (Zuba 2005). Trudno jednak jednoznacznie wykreślić z tej koncepcji cechy osobowościowe danego przywódcy. Bowiem w konkretnych czasach mamy do czynienia z zapotrzebowaniem na konkretny typ przywódcy. Zależy to również w dużej mierze od czynników kulturowych, a zwłaszcza od aktualnego modelu kultury politycznej, który cechuje daną zbiorowość. W latach 50. XX wieku kultura polityczna została zdefiniowana w Stanach Zjednoczonych i stała się dla amerykańskich badaczy kategorią analityczną przy prowadzeniu badań. Dla G.A. Almonda **kultura polityczna** jest:

(...) całokształtem indywidualnych postaw i orientacji politycznych uczestników danego systemu. Jest to sfera subiektywna, leżąca u podstaw działań politycznych i nadająca im znaczenie (Almond 1996:60).

Almond dodaje również, że oprócz owych wewnętrznych orientacji uczestników systemu istotną rolę pełnią przekonania zmanifestowane (behawioralny komponent postawy). Podejście to jest często krytykowane ze względu na swoje psychologizujące korzenie. Wiąże się to z istotnymi ograniczeniami metodologicznymi i interpretacyjnymi, gdyż odwołuje się do subiektywnego nadawania znaczeń działaniom politycznym. Koncepcja ta wyznaczyła jednak kierunek badań i pozwoliła rozwinąć badania nad kulturą polityczną.

Pisząc o kulturze politycznej warto również zwrócić uwagę na zjawisko jej **sekularyzacji**, które moim zdaniem obserwować można w Polsce pomimo pewnych prób nadania ideologicznych podstaw takim efemerycznym konstrukcjom jak np. IV RP. Wydaje się jednak, że wciąż nasze społeczeństwo, nawet określając to mianem zachowań pragmatycznych, nie próbuje aktywnie uczestniczyć w grze prowadzonej na politycznym rynku. Dotyczy to zarówno pojedynczych aktorów, jak i aktorów zbiorowych, takich jak: organizacje pozarządowe, czy nawet samorządy (ale tu trzeba pamiętać o ograniczeniach wynikających z ustawy).

M. Herman pisząc o przywództwie zauważa, że analiza tego zjawiska powinna brać pod uwagę: osobowość i rodowód lidera, charakterystyki grup i pojedynczych sympatyków, którym lider przewodzi, natury więzi, łączących lidera z innymi, którzy podążają za nim, kontekst, czyli szerszy układ społeczny, w którym sprawowane jest przywództwo oraz efekty konkretnych przypadków interakcji między liderem a podporządkowaną mu grupą (Herman 1998:297).

Uwarunkowania kontekstowe, o których jest mowa wyżej wiążą się z konkretnymi wymaganiami i ograniczeniami, jakie są nakładane na lidera. Na pierwszy plan wysuwają się sformalizowane reguły podejmowania decyzji, czyli szeroko rozumiane **środowisko instytucjonalne**, w jakim działa przywódca. Możliwości działania lidera wyznacza również **zakres jego odpowiedzialności**. Herman mówi nawet o *odpowiedzialności wobec swoich klientów* (Herman 1998:299). Do grupy klientów możemy zaliczyć ogół wyborców, jak również precyzując, zwolenników danego przywódcy. Nie można również zapominać, że do owych klientów zaliczają się również przedstawiciele środowiska politycznego przywódcy (przykładowo członkowie jego partii) oraz tzw. mocodawcy (np. sponsorzy kampanii wyborczej). **Układ społeczny**, w jakim działa lider ma również związek z siłą opozycji i jej charakterem. Może również niekiedy dojść do sytuacji, że opozycja będzie silnie zakorzeniona bezpośrednio w środowisku, przed którym odpowiada lider. Kolejne istotne składowe kontekstu, w jakim działa lider to **natura przekonań politycznych** (oraz religijnych) wiążących lidera z jego zwolennikami. Ważne są tutaj zwłaszcza określony system rządzenia, w ramach którego funkcjonuje lider oraz to czy istnieje jakiś wspólny wróg, adwersarz w stosunku, do którego może dojść do zjednoczenia wokół osoby przywódcy. Ostatnim elementem są **dostępne dla lidera środki działania** oraz kategoria określana jako **klimat miejsca i czasu**. Dotyczy to kwestii samodzielności, czy też autonomii określonego przywódcy, jego niezależności przy podejmowaniu decyzji, szczególnie tych dotyczących finansów i gospodarki. Panujący klimat czasu i miejsca wymusza na przywódcy *dostrojenie się do tonacji epoki* (Herman 1998:301), do czego w dużym stopniu konieczne jest uruchomienie wszystkich możliwych kanałów komunikacji z otoczeniem (w grę musi wchodzić zarówno komunikacja bezpośrednia, jak i pośrednia). Liczą się tutaj umiejętności negocjacyjne lidera, jego zdolność dochodzenia do konsensusu nie tylko ze swoimi zwolennikami, ale również siłami opozycji i grupą „niezdecydowanych”.

Kolejną perspektywą analityczną jest **ujęcie instytucjonalne**, które rzadko stosowane jest jako jedyny (samodzielny) sposób wyjaśniania kategorii przywództwa. Jak wskazuje jego nazwa opiera się on przede wszystkim na utrwalonych formach działania popartych regułami, schematami i strategiami. Problem instytucjonalizacji przywództwa dotyka samej istoty tego zjawiska. Można się zastanawiać,

na ile to podejście odnosi się w ogóle do takiego zjawiska, jakim jest przywództwo, a na ile do „zwykłego sprawowania władzy”, czy zarządzania. Instytucjonalizacja przywództwa opiera się przede wszystkim na rutynizacji zachowań. Podejmowane działania przebiegają według wcześniej ustalonych strategii i planów. Opierają się ponadto na jasnym podziale ról i kompetencji. Ponadto instytucjonalizacja bezpośrednio kojarzy się z przywódcą, który sprawuje jakiś urząd, rządzi, jest częścią systemu władzy. Ten typ przywództwa wpisuje się na przykład w instytucjonalną strukturę władzy państwowej. Dlatego bardzo istotne znaczenie mają tutaj instytucje. Stopień rozwoju instytucji, ich sprawność działania, onnipotencja, jeśli chodzi o określone płaszczyzny życia, mają bezpośredni wpływ na charakter przywództwa i jego rolę. Jest to dobrze widoczne zwłaszcza w demokratycznych i liberalnych społeczeństwach. Funkcjonowanie instytucji, do których zalicza się również wolny rynek, w znaczący sposób zmieniło kształt przywództwa, czy też, jak chcą inni, przyczyniło się do kryzysu przywództwa. Można nawet dojść do paradoksalnych i niebezpiecznych wniosków, że ograniczanie demokracji mogłoby przyczynić się do wzrostu roli przywództwa i samych przywódców.

W moim przekonaniu przywództwo polityczne najlepiej opisywane jest z perspektywy interakcyjnej podkreślającej związki lidera z jego otoczeniem – społecznością, której przewodzi, jego zwolennikami. Za zasadne uznaję również mieszczące się w obrębie ujęcia interakcyjnego podejście kontekstowe zwracające uwagę na uwarunkowania (wewnętrzne i zewnętrzne) w jakich przyszło działać liderowi. Przyjęcie takiego postrzegania przywództwa nie eliminuje z mojej refleksji teoretycznej i badawczej perspektywy przywództwa odnoszącej się do osobowościowych cech przywódcy. Traktuję ją jednak jako mniej istotną.

Podsumowując można stwierdzić, iż przywództwo wyraża pewną zdolność do oddziaływania na innych ludzi, pobudzania ich do konkretnych zachowań w oparciu o określone, tworzone wzory zachowań. Zwolennicy zgadzają się realizować stawiane przez lidera cele, ponieważ więź między nimi opiera się na zaufaniu. Podstawą tego mechanizmu stają się procesy komunikacji zachodzące między przywódcą a zwolennikami.

2. Przywództwo na poziomie lokalnym i regionalnym.

W zależności od perspektywy badawczej w różny sposób oceniany jest wpływ kontekstu na indywidualne postawy. Ujęcie **pozytywistyczne** jest ujęciem bezkontekstowym, gdzie postawa jest stałym elementem określającym zachowania społeczne. Jest to model jednostronny przyjmujący, iż istnieją pewne stałe zmienne wpływające na zachowania człowieka. Podejście **interakcjonistyczne** jest najbardziej radykalnym kontekstowo ujęciem. Zakłada się w nim, że nie istnieją żadne stałe i uniwersalne prawidłowości w zachowaniach społecznych, które to prawidłowości można by ujmować w schematy i poddawać opracowaniom ilościowym. Zachowania społeczne są unikalnymi zdarzeniami, które pozostają w ciągłej reakcji z kontekstem (sprzężenie zwrotne). Ujęcie to:

(...) widzi działania społeczne jako efekt interakcji jednostek z własnym otoczeniem - (a więc innymi słowy – kontekstem społecznym (Zarycki 2002:36).

Trzecie podejście, **umiarkowane**, postuluje ujmowanie kontekstu jako „tłumacza” naszych zachowań. Stąd między innymi mogą wynikać różnice między naszymi deklaracjami a naszymi działaniami. Efekt kontekstowy może być ujmowany jako czynnik, który oprócz zmiennych indywidualnych wpływa na nasze postawy, a co za tym idzie na nasze zachowania. Taką rolę może odgrywać kontekst regionalny. Jak pisze T. Zarycki:

(...) Rosnące znaczenie kontekstu regionalnego to poszerzenie roli elit regionalnych i tych mieszkańców, który czerpią korzyści z samodzielności i odrębności kulturowej regionu oraz funkcjonowania dominujących w nim interpretacji świata społecznego (Zarycki 2002:41).

Przywódcy regionalni, stać się mogą multiplikatorem określonej wizji świata i określonych poglądów. „Nosicielem kontekstu” są bowiem: partie polityczne, instytucje, grupy społeczne, media, stowarzyszenia. Lokalne i regionalne elity polityczne mogą być aktywnym aktorem w procesie kształtowania regionalnej wizji świata (np. w zakresie poglądów politycznych) (Scheuch 1969). Kształtowanie i realizowane polityki na poziomie lokalnym i regionalnym jest w pewnej mierze próbą nadawania

określonych znaczeń zjawiskom społecznym, co w istotny sposób wpływa na zachowania regionalnej społeczności (Agnew 2002). Trzeba jednak dodać, że musi to być aktywna polityka, prowadząca nie tylko przy zaangażowania jest kreatorów, ale również odbiorców.

Współcześnie zmienia się charakter przywództwa w regionie. Przywódca rozumiejący współczesne wyzwania stojące przed gminą i regionem powinien zrezygnować z tradycyjnego sposobu odgrywania swojej roli. Jeśli przyjrzymy się samorządom europejskim, a ponadto zwrócimy uwagę na ewolucję, jaka powoli dokonuje się wśród poszczególnych wspólnot lokalnych i regionalnych to coraz częściej dostrzeżemy potrzebę samorządu współdziałającego z obywatelami, angażującego autorytet swoich instytucji do lokalnych i regionalnych przedsięwzięć. Budowane w ten sposób sieci współpracy (między samorządami i w obrębie wspólnot) stają się kluczem do zdynamizowania rozwoju regionalnego.

Chcę odnieść się teraz do wybranych koncepcji teoretycznych polityki lokalnej. Choć opisują one sytuację na szczeblu władz miasta to uważam, że w równie dobrym stopniu mogą one opisywać relacje władzy występujące na szczeblu regionalnym.

Podejście elitystyczne zaproponowane przez F. Huntera opisuje struktury władzy w danej społeczności (Hunter 1953). Zakłada się w nim, że ośrodek decyzyjny jest skoncentrowany wśród osób należących do elity, która w sposób zdecydowany oddziałuje na realizowaną politykę.

Podejście pluralistyczne, obecne w myśli R. Dahla, opiera się na innych założeniach niż elitystyczne (Dahl 1961). O efektywności lokalnej władzy świadczy nie tylko polityczna siła, ale również inne czynniki składające się na jej status społeczny, takie jak: środki finansowe, dostęp do mediów, zaplecze wyborcze, dostęp do polityków. Analiza władzy ma charakter analizy wieloczynnikowej. W tym przypadku pierwszorzędного znaczenia nabiera możliwość użycia posiadanych zasobów i zastosowania ich zgodnie z przygotowaną strategią. Dlatego Dahl w swoich rozważaniach kładzie nacisk na rozmieszczenie aktorów występujących na lokalnej scenie politycznej. Jego zdaniem polityka lokalna ma charakter pluralistyczny, czy też policentryczny. Istnieje wiele grup, które poprzez swoje działania wywierają wpływ na proces decyzyjny. Zaliczyć można do nich z pewnością lokalnych polityków, elity biznesu, środowisko kościołów, jak i wyborców (opinię publiczną). Zasoby polityczne są rozproszone pomiędzy te grupy, dzięki czemu procesy decyzyjne uwzględniają różne interesy, niekiedy sprzeczne.

Teoria nazywana **szkołą porównawczą**, to próba pójścia o krok dalej w elitystyczno-pluralistycznej debacie, próba twórczego połączenie dwóch poprzednich podejść. Jej reprezentantem jest T. N. Clark (Clark 1968). Założenia tej teorii powstały w wyniku przeprowadzenia przez Clarka w kilku ośrodkach miejskich badań, mających dać odpowiedź na pytanie: jak wygląda struktura władzy w danej społeczności? Interesowała go dwubiegunowa analiza systemów pomiędzy dekoncentracją a skupieniem. Narzędziem badania była ankieta. Prosił w niej, używając pytań otwartych, o wskazanie pięciu najważniejszych grup w polityce finansowej i w polityce lokalnej w ogóle. Im mniej takich grup zostało wskazanych, tym większa zdaniem Clarka była koncentracja ośrodków decyzyjnych, czyli występowało skupienie władzy. W przypadku zaś wielu takich grup występowała dekoncentracja.

Kolejna teoria określana „**maszyną wzrostu**” ma wiele podobieństw do podejścia elitystycznego (Swianiewicz, Klimska, Mielczarek 2004:18-20). Z teorią tą związani są J.R. Logan i H.L. Molotch (Logan, Molotch 1987:50-98), którzy posługują się w odniesieniu nieruchomości kategoriami wartości użytkowej i wartości wymiany. Dla wyjaśnienia tej teorii wskazuje się jako przykład grupę rentierów, dla których nie tyle liczy się wartość użytkowa nieruchomości, ale wartość wymiany. Dlatego najważniejszy dla nich jest wzrost ceny nieruchomości i swoje wysiłki koncentrują oni na osiągnięciu tego celu. Jednym z czynników odpowiedzialnych za wzrost cen nieruchomości jest przyrost inwestycji na danym terenie. Korzyści z tym związane oprócz wymiaru finansowego, najbardziej bezpośredniego, mogą mieć również charakter pośredni. Wraz z napływem inwestycji może rosnąć popyt na usługi, wiązać się z tym może również rozwój instytucji akademickich (np. uczelni wyższych). Często jako wyraz dążenia do maksymalizacji swoich zysków, rentierzy zawierają między sobą koalicje, co może mieć negatywne konsekwencje dla słabszych grup, dysponujących mniejszą siłą finansową. Jako takich wskazuje się np. drobnych przedsiębiorców. Pozyskiwanie kolejnych inwestycji może przybrać formę zacieklej rywalizacji, czy nawet walki pomiędzy miastami w obrębie regionu, czy też pomiędzy regionami w skali kraju. Rodzić może to pewne niedogodności, jeśli chodzi o realizację strategii rozwoju danego regionu, czy też realizację strategii całego kraju. Wytwarzanie odśrodkowych sił w procesie poszukiwania i pozyskiwania inwestycji może w pewnym stopniu burzyć spójność regionu, jego tożsamość gospodarczą. Ponadto

istnieje niebezpieczeństwo trwałej marginalizacji niektórych ośrodków miejskich w obrębie regionu, czemu w pewnym stopniu sprzyjać może brak delokalizacji inwestycji.

Powstające koalicje wzrostu w zależności od sposobu i intencji ich działania mogą znacznie przyczynić się do rozwoju poszczególnych miast i regionów. W niektórych przypadkach ich siła wpływu jest na tyle duża, że taka koalicja może doprowadzić nawet do zmiany władz. Dlatego, między innymi, i samym politykom zależy na tym, żeby w takiej koalicji wzrostu się znaleźć. Jeśli wszystkie grupy wchodzące w skład tego rodzaju koalicji chcą działać na rzecz regionu, to koalicja ta może stać się prorozwojowym motorem w regionie, czy mieście. Może również zaistnieć sytuacja, kiedy politycy nie będą poszukiwać dla siebie miejsca w takich koalicjach. Dzieje się tak z reguły w regionach wysokorozwiniętych i bogatych, gdzie politycy chcą raczej koncentrować swoje wysiłki na innych płaszczyznach np. na ochronie środowiska. Proces budowania i funkcjonowania koalicji wzrostu jest charakterystyczny dla samorządu amerykańskiego, który jest zdecydowanie bardziej niezależny od władz centralnych, jak to jest w przypadku większości samorządów europejskich.

Interesującą teorią jest też **teoria reżimów miejskich** zwracająca uwagę na partnerstwo publiczno – prywatne w przypadku funkcjonowania społeczności miejskich, lokalnych, czy regionalnych. Teorię tę prezentuje C.N. Stone, przytaczając wyniki swoich badań w mieście Atlanta w USA (Stone 1989). Najistotniejsza jest tutaj współpraca samorządu z sektorem prywatnym. Trudno jest samorządowcom bez pomocy innych instytucji, zwłaszcza zaś środowiska biznesu, osiągać wyznaczane cele. Powstała więc koncepcja samorządu ułatwiającego (*enabling government*). Samorząd gra tutaj niejako rolę katalizatora. Przygotowuje odpowiednie warunki i zapewnia możliwości działania innym instytucjom, sam zaś bezpośrednio się nie angażuje w te działania. Dzięki temu rośnie zainteresowanie innych instytucji, co do pracy na rzecz rozwoju danego obszaru, dochodzi do tworzenia się grup działających w tym kierunku. W teorii tej podkreśla się (podobnie jak było to w poprzednich) duże znaczenie środowisk biznesowych, choćby ze względu na posiadany kapitał. Jednak kluczem do sukcesu, czyli w tym przypadku rozwoju miasta, czy regionu, jest autonomiczna (wolna od nacisków poszczególnych grup interesu) i przemyślana (oparta o strategię i realizację dobra wspólnego) działalność polityczna. Dzięki planowaniu działalności politycznej samorząd jest w stanie, choć w niezwykle

ograniczonym stopniu, kontrolować procesy rozwojowe zachodzące na danym obszarze. Jego rolą jest ciągle prowadzenie dialogu, podtrzymywanie interakcji z otoczeniem instytucji prywatnych, aby jego cele były przez nie realizowane. Nie da się wyeliminować tych procesów, które zachodzą bez wyraźnego związku z funkcjonowaniem określonej grupy przywódczej. W teorii tej wprowadzone jest również pojęcie reżimu, rozumiane jako nieformalna, ale stosunkowo stabilna grupa, posiadająca dostęp do zasobów z uwzględnieniem zasobów władzy instytucjonalnej. Funkcjonowanie reżimu opiera się na współpracy i dlatego ma charakter sieciowy. Dzięki kontrolowaniu zasobów może wywierać on istotny wpływ na proces decyzyjny, a to z kolei pośrednio przyczynia się do trwałości reżimu (Swianiewicz, Klimska, Mielczarek 2004).

Stone dokonuje ciekawego rozróżnienia w obrębie samej kategorii władzy (*power*). Odchodzi więc od rozumienia władzy jako jedynie możliwości narzucania swojej woli innym:

(...) władza to (...) prawdopodobieństwo, że jeden z uczestników społecznej relacji będzie w stanie niezależnie od oporów narzucić swoją wolę, przy czym obojętne jest, na czym owo prawdopodobieństwo się opiera (Burns 1994:262).

Ten typ określa jako „władzę nad” (*power over*). Typ władzy, który powinien być dominujący w przypadku władzy samorządowej to *power to*. W ten sposób określana jest możliwość wpływu, jak i kontrolowanie zasobów, potrzebnych do osiągnięcia jakiegoś celu. Można więc w tym przypadku władzę określać jako „zdolność do” (zrobienia czegoś). W tym pojęciu mieszczą się również zdolności mobilizacyjne, co oznacza rozpoczęcie współpracy z grupami, których działania mogą przybliżać samorząd do osiągnięcia celu. Dlatego między innymi Stone uważa, że niekiedy przecenia się rolę wyborców, jako mających duży wpływ na władzę. Częściej ten wpływ przypisywany być powinien właśnie środowiskom biznesowym. W zależności od płaszczyzny tematycznej realizowanego celu do reżimów włączać się mogą inne, „nowe” grupy, jak np. związki zawodowe, organizacje religijne, mniejszości narodowe. Odnosząc się do polskich realiów (ta teoria ma również amerykańskie korzenie), teoria reżimów w dobry sposób opisywała sytuację istniejącą w PRL –u, gdzie często mieliśmy do czynienia ze współpracą sekretarza partii na danym terenie z dyrektorami najważniejszych zakładów, dzięki

czemu tworzyli oni trwałą grupę kontrolującą zasoby. Parafrazując i zbliżając się do czasów nam bardzo bliskich, możemy powiedzieć, że mamy do czynienia z tzw. grupą trzymającą władzę (co nie oznacza, że grupa taka nie może realizować zadań leżących w interesie danej społeczności i danego miasta, czy regionu).

Zdaniem I. Sagan, w Polsce jesteśmy najbliżej **modelu maszyny wzrostu** (Sagan 2000). Dominującą rolę odgrywają przedsiębiorcy, zwłaszcza jeśli są nimi zagraniczni inwestorzy. Taka osoba, często przyjmująca rolę „jedynego pracodawcy – zbawcy w regionie” zyskuje bardzo istotny wpływ na proces decyzyjny. Potrafi organizować wobec siebie grupy interesów i w odpowiedni sposób ukierunkowywać ich energię. Taka sytuacja może być niebezpieczna, przy wyraźnej dominacji pracodawcy na rynku pracy, gdzie praca staje się najbardziej pożądanym dobrem. Otwartą kwestią pozostaje problem, jaką rolę mają wtedy do odegrania władze samorządowe, czyli jak powinien wyglądać ich udział i zaangażowanie w tzw. koalicjach wzrostu.

Współcześnie samorząd staje się **przywódcą organizującym**, czy też zapewniającym korzystny warunki dla poprawy życia danej społeczności oraz do rozwoju określonego obszaru, na którym sprawuje władzę. Taki punkt widzenia potwierdza wskazany wyżej kierunek przechodzenia od *power over* do *power to*. Obserwować możemy stopniowe odchodzenie od formy hierarchicznej w stronę systematycznej współpracy z grupami otoczenia. Wiele zależy tutaj od możliwości podtrzymywania interakcji między zainteresowanymi stronami, czy też od pewnej elastyczności samorządu. Na pierwszy plan wysuwają się zdolności mobilizacyjne samorządowców – przywódców.

Współdziałanie między reprezentantami (przywódcami) a społecznością występuje w CULCI. Interakcja między tymi dwoma podmiotami przyczynia się do skutecznej realizacji strategii rozwoju, przy założeniu, że obydwie strony uzupełniają się w swoich działaniach. Mamy tutaj do czynienia z modelem interaktywnym, zakładającym włączenie społeczności lokalnej w proces decyzyjny. Nie jest przeszkodą również to, że interakcje te mogą mieć charakter instrumentalny, to znaczy trwają tak długo, jak to jest konieczne do osiągnięcia celu; liczy się w tym przypadku skuteczność. Warunkiem koniecznym jest natomiast istnienie wyraźnego przywództwa, które nie zawsze musi pochodzić z wyboru. Lider jest odpowiedzialny za nadzorowanie tego procesu oraz kontrolowanie wprowadzanych zmian. CULCI byłoby optymalnym połączenie modeli: agregującego i deliberatywnego.

Konieczność zreformowania władzy na poziomie lokalnym i regionalnym została dostrzeżona w wielu krajach członkowskich Unii Europejskiej. Podstawową kwestią, która powinna decydować o rozpoczęciu reform jest to, czy miasta i regiony są zarządzane w taki sposób, który pozwala na wykorzystanie ich potencjału. Odpowiedzią na procesy globalizacyjne mogą być podmiotowe regiony zarządzane w efektywny sposób. Zamiast „przecentralizowanych” (*over-centralised*) państw siłą napędową Unii mogą być skutecznie prowadzone regiony. Związana jest z tym idea tzw. **nowego lokalizmu**. Zakłada ona nową rolę lokalnych przywódców. Mają oni sprawować nadzór nad istniejącą na danym terytorium siecią instytucji, mobilizować lokalne zasoby (dzięki którym będą w stanie udzielać finansowego wsparcia). Bardzo ważna jest w tym przypadku swoboda fiskalna na zarządzanym przez nich terenie oraz możliwość podejmowania autonomicznych decyzji inwestycyjnych. Najwięcej szans w tym procesie mają przywódcy dużych miast, które stają się beneficjentami metropolizacji. Kluczową rolę również i w tym przypadku odgrywa przemyślana strategia rozwoju, realizowana przez lokalne władze.

3. Problemy przywództwa regionalnego w opiniach radnych sejmiku województwa łódzkiego II kadencji

3.1 Postrzeganie roli przywódcy i kontekst użycia terminu przywódca

Mówiąc o przywództwie w regionie należy zwrócić uwagę na określony kontekst funkcjonowania tego zjawiska. Na kontekst ten składają się: **obowiązująca ordynacja wyborcza, kolegialność zarządu województwa, anonimowość radnych, obecność Polski w UE, fakt, że jest to II kadencja w sejmiku, częste zmiany personalne w zarządzie województwa.**

Charakter przywództwa w regionie i opinie radnych dotyczące tej kategorii są w moim badaniu kwestiami kluczowymi. Do tego zagadnienia odnoszą się kategorie „**postrzeganie roli przywódcy**” oraz „**dwuwładza**”. Spójne przywództwo (skupione w określonej instytucji, np. zarządzie województwa), identyfikowane przez opinię publiczną, wyznaczające i realizujące strategie rozwoju regionalnego to jeden z filarów budowy regionu konkurencyjnego (kategorii często przywoływanej przy okazji dyskusji dotyczącej rozwoju Unii

Europejskiej). Problemy badawcze, do których chciałem się tutaj odnieść to:

- a. charakterystyka przywódcy politycznego w opiniach radnych**
- b. rozumienie i sposób posługiwania się przez radnych terminem „przywódca”**
- c. postrzeganie przez radnych roli samorządowca, radnego sejmiku, członka zarządu**

Ostatni problem uważam za ważny, ponieważ wyobrażenia na temat idealnego radnego są w pewnym sensie również wyobrażeniem kogoś, kto może być właśnie liderem lokalnym, czy regionalnym. Cechy stanowią swoistego rodzaju bazę, dzięki czemu dana osoba (czy grupa osób) określana jest mianem przywódcy, czy przywódców.

W trakcie moich rozmów z radnymi i członkami zarządu zwraca uwagę fakt, iż unikali określania siebie, jak i instytucji, którą reprezentują, jako „przywódców”, czy „liderów”². Najczęściej radni odpowiadają, iż nie są (lub raczej nie czują się) przywódcami. Radni twierdzą, że ich zaangażowaniu politycznemu i startowi w wyborach **nie towarzyszyło myślenie o stawianiu się przywódcą, że ich motywacja była inna**. Niechętnie używają w stosunku do siebie określenia przywództwa i trudno jest im je zdefiniować. Radni określali siebie jako samorządowców, jako osoby znające problemy regionu i problemy ludzi. Przedstawiali siebie, jako doświadczonych przedsiębiorców i samorządowców (unikając określenia „polityk”), którzy w ramach wykorzystywania doświadczenia życiowego i kontynuowania swej zawodowej kariery zdecydowali się na wejście do polityki. Radni nie mówią też o przewodzeniu swojemu środowisku politycznemu. **Najczęstszą motywacją radnych jest chęć reprezentowania swoich wyborców (wydaje się, że radni mają tu zwykle na myśli wyborców ze swojego okręgu, a nie całego województwa).**

Przywódca bywa przyrównywany do wodza działającego w sposób widowiskowy. Zupełnie inaczej radni opisują swoje działanie. W opisie tym podkreślają: reprezentowanie wyborców, skuteczność działania, znajomość problemów regionu. Tylko jedna z radnych na określenie zarządu i kluczowych przedstawicieli sejmiku używa

² Radni w trakcie wywiadu nadają najczęściej to samo znaczenie słowom: „przywódca” i „lider”

określenia „wodzowie w sejmiku”. Jednak zastrzega, i jest to opinia właściwa większości moich rozmówców, że aby można było mówić o przywództwie w regionie to taka osoba powinna być wybierana w wyborach bezpośrednich, jej mandat do sprawowania władzy powinien pochodzić bezpośrednio od wyborców. Stąd między innymi sceptycyzm radnych, jeśli chodzi o określanie ich samych i zarządu województwa mianem przywódców.

Mimo wszystko radni pytani o problem przywództwa w skali regionu wskazywali na zarząd województwa, podkreślając w nim rolę, jaką odgrywa marszałek. **Radni nie przypisywali mu jednak roli przywódczej, powołując się na kolegialność podejmowania decyzji i wciąż niewielkie kompetencje.** Na podstawie rozmów z radnym na temat przywództwa ich wypowiedzi można podzielić na następujące obszary: **anonimowość przywództwa, przywództwo kolegialne i problem odpowiedzialności, przywódca jako gospodarz i nieistotność problemu przywództwa.**

Mimo deklaracji radnych, że czują się oni osobami publicznymi i mają świadomość utraty swej anonimowości jestem zdania, że samorządowcy wojewódzcy (poza nielicznymi wyjątkami) są dla opinii publicznej **anonimowymi politykami**. Stwierdzenie to klóci się z poprzednimi uwagami radnych, którzy twierdzili, iż mają świadomość tego, że wchodząc do sejmiku stają się osobami publicznymi. Myślę jednak, że radni odnosili się tu do cech przypisywanych roli społecznej radnego. Rola ta wiąże się z możliwością jej kontroli (np. ze strony środków masowego przekazu), weryfikacji pracy radnego, utartą przez te osoby prywatności. Jednak pasywna i zdystansowana postawa mieszkańców regionu w stosunku do radnych wojewódzkich skłania mnie do stwierdzenia, iż jeśli mamy do czynienia z przywództwem na poziomie regionu to ma ono anonimowy charakter. Ponadto pisząc o anonimowym przywództwie mam na myśli to, że opinia publiczna w niewielkim stopniu interesuje się działaniem samorządu na szczeblu województwa. Nie kojarzy podejmowanych w regionie inicjatyw i inwestycji z samorządem wojewódzkim, nie zna nazwisk członków zarządu i radnych sejmiku, rzadko kontaktuje się z tą instytucją, wreszcie w opiniach radnych rzadko wie o istnieniu takiej instytucji jak sejmik wojewódzki. Przywództwo jest uzależnione od kontekstu społecznego i ma charakter oddolny. O tym czy ktoś, czy też jakaś instytucja, staje się przywódcą decyduje opinia publiczna oraz okoliczności w jakich to się

dzieje. Jeśli więc opinia publiczna i radni oddzieleni są od siebie kurtyną trudno mówić o istniejącym przywództwie na poziomie regionu, do którego mogliby odnosić się, czy odwoływać mieszkańcy.

Ponadto jakakolwiek budowa wizerunku (osoby, instytucji) jest procesem, w którym ważna jest ustalona kolejność działania. Począwszy od przedstawienia lidera i zaprezentowania go społeczeństwu (wyborcom), poprzez etapy memoryzacji i asocjacji, czyli zapamiętania tej osoby przez mieszkańców i zbudowania w ich umysłach skojarzeń między liderem i określonymi kluczowymi kategoriami, po etap symplifikacji, gdzie wizerunek sprowadzony zostaje do łatwo identyfikowalnej, sprecyzowanej i uproszczonej formy. W przypadku radnych sejmiku i członków zarządu bardzo rzadko, czy też prawie wcale, można mówić o tego typu działaniach.

Anonimowość liderów jest dla mnie jednym z kluczowych czynników działających na niekorzyść spójnego przywództwa w regionie, a co za tym idzie, realizacji celów stawianych przed władzami. Anonimowość radnych i zarządu kłóci się z tym, w jaki sposób radni charakteryzowali przywódców. Mówili chociażby o zaufaniu, jako sednie przywództwa, które w przypadku anonimowości radnych trudno jest zbudować.

Zdaniem radnych trudno też mówić jest o przywództwie w przypadku zarządu, ze względu na to, iż jest to ciało kolegialne. Przywództwo kojarzone jest przez radnych najczęściej z jednoosobowym podejmowaniem decyzji, bezpośrednią odpowiedzialnością i presją (zwłaszcza zewnętrzną ze strony środowiska politycznego, partii politycznej, opinii publicznej) wywieraną na przywódcę. W przypadku zarządu odpowiedzialność, presja, jak i posiadana władza są rozproszone. Destymulująco działa zwłaszcza brak presji ze strony opinii publicznej, dla której zarząd pozostaje zbyt często, o czym pisałem wcześniej, anonimową grupą. Jako przykład przywódców w skali lokalnej wskazują radni prezydenta³ a w regionalnej wojewodę. Przede wszystkim osoby te podejmują decyzje jednoosobowo, przynajmniej w odbiorze społecznym. Zwiększa się więc presja otoczenia i odpowiedzialność za podejmowane

³ Bez wątpienia wraz z procesami metropolizacji i rosnącej roli miast w procesie rozwoju regionalnego, przywódcy lokalni (np. prezydenci miast) będą odgrywać coraz większą rolę nie tylko na miejskiej scenie politycznej. Już obecnie wiele przedsięwzięć o charakterze regionalnym odbywa się przy silnym i wyraźnym zaangażowaniu i udziale władz miasta-stolicy regionu (takie działania można obserwować w województwie łódzkim).

decyzje, ale za to osoba taka jest lepiej rozpoznawalna, widoczna w mediach i pracuje na swoje nazwisko.

Ponadto pojawia się problem wyboru przywódcy, czy też jego legitymizacji (którego to warunku nie spełnia wojewoda). Marszałek województwa, jak i pozostali członkowie zarządu są wybierani w głosowaniu przez radnych sejmiku. Nie ma tu bezpośredniego wyboru dającego większą legitymizację rządzenia, a na pewno większą rozpoznawalność. Jako na jedno z rozwiązań tego problemu radni wskazują na **zmianę ordynacji** w wyborach samorządowych na szczeblu wojewódzkim. Konkretnie na zmianę polegającą na wprowadzeniu okręgów jednomandatowych oraz bezpośrednich wyborów marszałka województwa, jak to ma miejsce w wyborach na prezydenta miasta. Obecnie marszałek jest wybierany w głosowaniu radnych sejmiku wojewódzkiego. W przypadku bezpośrednich wyborów będzie miał szansę stać się liderem, za którym stoi mandat udzielony przez społeczeństwo, co wzmocni legitymizację marszałka. Marszałek, jako osoba bezpośrednio wybrana sam stawałby się bezpośrednio odpowiedzialny za podejmowane przez siebie decyzje. Jak wspomniałem, zdaniem radnych jest to jeden z warunków uznania kogoś za przywódcę. Radni w rozmowach deklarują, iż czują się odpowiedzialni za podejmowane przez siebie decyzje, jednak odpowiedzialność ta niejako spływa na cały sejmik, czy na zarząd, a nie jest bezpośrednio kojarzona z konkretną osobą.

Radni chętniej niż słowem przywódca posługują się bezpieczniejszym wydaje się terminem, jakim jest termin „gospodarz”. Ponadto charakteryzując dwie instytucje: wojewody i marszałka, temu pierwszemu przypisywano chętniej pozycję przywódcy, a drugiemu rolę gospodarza. Gospodarz jest odpowiedzialny za prowadzenie konsultacji i dialogu z różnymi środowiskami i ułatwianie działania innym (funkcja ułatwiająca), poprzez np. tworzenie odpowiedniego klimatu do inwestowania w regionie. Gospodarz sprawuje również opiekę nad danym terytorium. Dlatego też jeden z radnych nadaje przywódcy cechy opiekuńczego ojca niosącego pomoc mieszkańcom. Radny sejmiku i zarząd to nie jednostki, czy grupa, która przewodzi, ale która raczej niesie pomoc, ułatwia. Przywódcą może być ktoś, kto jest obdarzany zaufaniem przez ludzi. Nie dotyczy to tylko opinii publicznej, ale również zaufania radnych do tej osoby.

Jeśli radni używają terminu przywódca w stosunku do członków zarządu, czy samych siebie to robią to tylko dlatego, że osoby te sprawują w samorządzie określone stanowisko. Byłby to przykład przywództwo opartego o samorządowe instytucje, bazującego na zajmowaniu określonych pozycji w strukturze władzy.

Wśród radnych pojawia się też opinia, że problem przywództwa (lidera) nie jest istotny. W tym przypadku przewodzeniu przeciwstawiana jest konciliacyjność, umiejętność współpracy i wzajemnego uzupełniania się. Ta ostatnia cecha dotyczy w dużej mierze uzupełniania się członków zarządu województwa. Rozważania radnych na temat przywództwa w regionie najczęściej dotyczą zarządu. Pojawiają się opinie, że w sejmiku „nie może być samych generałów”. Potrzebni są raczej radni skrupulatni i pracowici, zamiast wyróżniających się gwiazd. Należy w tym miejscu dodać, że radni mówiąc o przywództwie podkreślali, że przywódca to ktoś, kto ma wizję, a nie zajmuje się jedynie administrowaniem. W odniesieniu do działań przywódcy używany jest również termin misja. Przywódca powinien mieć jakiś cel, najlepiej dalekosiężny, wyznaczający kierunek jego lub jej działania.

Interesujące jest to, że radni opisując przywódcę politycznego używają słowa polityk, nadając temu słowu negatywną konotację. Z wypowiedzi radnych można wywnioskować, że określanie kogoś mianem przywódcy jest jednoznaczne z tym, że taka osoba musi być politykiem. Przywódca ich zdaniem w odróżnieniu od samorządowca nie jest „zwykłym, normalnym człowiekiem”, ale jest „politycznym zwierzęciem”. Natomiast samorządowiec (tej kategorii radni używają do opisu samych siebie, swojej roli) w ich przekonaniu nie jest politykiem. Radni mówią o sobie: *Nie jestem politykiem. Nie uważam się za żadnego polityka.* Zwraca również uwagę wypowiedź jednej z radnych, która kategorię „przywódców regionalnych” utożsamia z reprezentowaniem głównie swoich partii politycznych.

Te stwierdzenia wpisują się moim zdaniem, w podtrzymywany przynajmniej werbalnie przez radnych, klimat negatywnych ocen dotyczących świata polityki i polityków. **Jeden tylko raz np. pojawia się postulat, aby przywódca posiadał ugruntowane poglądy polityczne.** Na drugim biegunie pojawiają się stwierdzenia otwarcie wskazujące na to, iż stanowisko w zarządzie, czy w sejmiku to stanowisko polityczne, często uzyskane dzięki aktywności danego aktora na scenie politycznej, decyzji politycznych, czy też w wyniku negocjacji partyjnych, czasowych

sojuszy, czy koalicji. Stąd między innymi tak częste zmiany w zarządzie województwa łódzkiego II kadencji. Za tego rodzaju stwierdzeniem idą jednak deklaracje odwołujące się do pracy w zarządzie, jako do służby publicznej i przypisywanie przywódcy roli służebnej. Jeden z członków właśnie dlatego, iż dla opisu swej pracy używa słowa służba nie chce mówić o sobie jako o przywódcy.

W rozmowie ze mną radni charakteryzując przywódcę często przypisywali mu określony, ich zdaniem właściwy, zestaw cech. Składają się one na model pożądanego przywódcy. **Przywódcę powinna zatem ich zdaniem charakteryzować zdolność budowania kompromisów.** W swym działaniu musi wznosić się ponad podziały i sprzeczności. Dobrze, jeśli jego decyzje zapadają w sposób autonomiczny. Trudną do pokonania przeszkodą mogą okazać się antagonizmy związane z przynależnością partyjną, czy też tzw. kohabitacja, gdy np. wojewoda i marszałek reprezentują walczące ze sobą ugrupowania. Jedną z fundamentalnych cech przywódców jest w opiniach radnych pozytywnie rozumiana nadgorliwość, rozumiana tu jako umiejętność skutecznego prowadzenia spraw i zadań. Zdaniem moich rozmówców osoba taka powinna być energiczna i sprytna, chcąc zrobić coś dla regionu. Charakteryzować go powinna zdolność do antycypowania wydarzeń, działanie z wyprzedzeniem. Przywódca jest *planistą patrzącym na region z lotu ptaka*. Zdaniem jednego z radnych (który pełnił w przeszłości funkcję marszałka) cele działania marszałka województwa są jasne i wytyczone przez określone dokumenty, takie jak np. strategia rozwoju województwa. Kluczowa natomiast okazuje się *umiejętność sprzedania tych projektów* i zdjęcie z niej etykiety partyjności, aby przekonać jak największą grupę samorządowców.

Jeden z radnych opisując przywódcę zwraca uwagę na system jego wewnętrznych przekonań, wizji i strategii. To one powinny decydować w dużej podejmowanych przez niego działaniach. Przywódca jest w tym przypadku reformatorem, kimś idącym pod prąd.

Ponadto, w opiniach radnych, przywódca powinien posiadać znaczne uprawnienia i kompetencje. Dotyczy to po pierwsze kompetencji posiadanych przez marszałka, zarząd i sejmik po drugie natomiast związane jest z kategorią autonomii regionu, rozumianej nie jako formy separacji od państwa, ale większej niezależności ekonomicznej i decyzyjnej. Jest to bezpośrednio związane z podmiotowością regionu i procesami decentralizacji. Zdaniem moich rozmówców można mówić o

procesie zwiększania kompetencji regionu, jednak posiadane aktualnie kompetencje określane są najczęściej jako zbyt słabe i niewystarczające.

Uwagę badacza zwraca niespójna charakterystyka przywództwa, jaka wyłania się w opiniach radnych. **Z jednej strony przywódcom przypisuje się cechy polityków, czy określa się ich mianem polityków, z drugiej strony przywódca ma być społecznikiem, osobą bezstronną działającą ponad podziałami dla dobra regionu.** Trudno radnych i członków zarządu określać przywódcami, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i regionalnym. Uważam tak m.in. z powodu ich anonimowości dla opinii publicznej. Jeśli można w przypadku samorządu wojewódzkiego mówić o przywództwie to określiłbym je mianem **przywództwa rozproszonego**, które ma charakter pośredni.

Ogólna tendencja w rywalizacji na scenie politycznej sprowadza grę wyborczą do pojedynku osobowości (*candidate oriented*), rzadziej koncentruje się na sposobie rozwiązywania określonych problemów (*issue oriented*). **Wizerunek polityka**, czy kandydata staje się tak samo ważny, jeśli nie ważniejszy, niż jego poglądy, czy proponowane rozwiązania określonych problemów. Spójne i wyraźne przywództwo na szczeblu regionalnym wymaga istnienia dobrze przygotowanych do pełnienia tej roli polityków (osób). W dobie **personalizacji polityki** (co dotyczy również szczebla regionalnego) konieczna jest większa promocja i zaangażowanie partii politycznych w promowanie lokalnych i regionalnych liderów, którzy odgrywać będą decydującą rolę w grze wyborczej. Wydaje się, że partie skupiły się obecnie jedynie na kandydatach do fotela prezydenta szczególnie w wielkich miastach. Można było to zauważyć w trakcie ostatniej kampanii samorządowej z 2005 roku, gdzie wyborcy mogli odnieść wrażenie, że najistotniejszy jest wyścig po warszawską prezydenturę, natomiast reszta kraju pozostaje na marginesie.

Przy analizie przywództwa na poziomie regionalnym pojawiają się problemy obecne również na innych poziomach władzy. Bardzo istotny problem dotyczy rozwiązań ustrojowych związanych z funkcjonowaniem instytucji demokratycznych. Chodzi tu głównie o wzajemne relacje między instytucjami (problem dwuwładzy na poziomie regionu), jak również o sam charakter mandatu (radnego, posła) i **kwestię reprezentowania wyborców, jeśli mandat nie ma charakteru imperatywnego.**

Problemem bezpośrednio związanym z przywództwem w województwie jest istniejąca sytuacja dwuwładzy, czyli współistnienie

(i współrządzenie) wojewody i zarządu województwa oraz sejmiku; czyli z jednej strony reprezentant władzy centralnej, a z drugiej przedstawiciele władzy samorządowej (Kotras 2005:213-228).

Do najważniejszych problemów zaliczyć można tutaj:

- brak świadomości opinii publicznej, co do podziału kompetencji między instytucjami samorządowymi a wojewodą
- niska społeczna rozpoznawalność instytucji samorządowego województwa
- kolegialny charakter zarządu województwa
- brak konsekwencji w działaniach decentralizacyjnych na szczeblu centralnym
- brak stałych i przemyślanych relacji z mediami sejmiku i zarządu województwa
- brak bezpośredniego kontaktu z obywatelem sejmiku i zarządu województwa
- problem obowiązującej ordynacji wyborczej obowiązującej przy wyborach do sejmiku wojewódzkiego

Przed wszystkim zdaniem radnych w społecznej świadomości brak jest granic, co do podziału kompetencji pomiędzy instytucjami marszałka, sejmiku a urzędem wojewódzkim i wojewodą. Sytuację tę jeden z radnych określa jako „społeczną dezorientację”. Ten stan dezorientacji wynika w gruncie rzeczy z braku wiedzy na temat funkcjonowania samorządu wojewódzkiego. Radni podejmują próby tłumaczenia (np. na spotkaniach z mieszkańcami, wyborcami), ale ich zdaniem w proces ten powinny zaangażować się media. Do tej niejasnej dla odbiorców sytuacji przyczyniła się też, zdaniem moich rozmówców, zła promocja reformy administracyjnej oraz przede wszystkim brak zdecydowania władz centralnych, co do pełnej decentralizacji kraju.

W społecznej świadomości zdaniem radnych większa rozpoznawalność dotyczy stanowiska wojewody. To ta instytucja, zdaniem radnych, kojarzona jest przez opinię publiczną z reprezentowaniem regionu i dlatego ich zdaniem to ta funkcja może być kojarzona z przywództwem. Zdaniem samorządowców wpływ na to ma kilka czynników. Po pierwsze są to: tradycja i historia naszego kraju. Stanowiska wojewody w świadomości opinii publicznej istniało praktycznie „od zawsze”, dzięki czemu etykieta wojewody jest bardzo silna. Posiadanie władzy, czy sprawowanie władzy kojarzone jest przez

opinię publiczną z wojewodą. To wojewodę cechuje coś, co jeden z radnych określił jako „**społeczna rozpoznawalność**”. Wojewoda podejmując decyzje jednoosobowo ponosi za nie większą odpowiedzialność, co sprzyja postrzeganiu go jako przywódcy. Inna sytuacja jest w samorządzie wojewódzkim, gdzie zarząd województwa, jak pisałem wcześniej, ma charakter ciała kolegialnego, co sprzyja rozproszeniu odpowiedzialności, a co za tym idzie i przywództwa. Tam decyzje podejmuje się na drodze dyskusji, negocjacji. Są to rozwiązania wspólne, nie jednoosobowe. Członek zarządu, który wcześniej pełnił funkcję wojewody łódzkiego, zapytany o to, kto jego zdaniem w świadomości społecznej kojarzy się z przewodem odpowiada, że *bezapelacyjnie wojewoda*.

Nie tyle w świadomości społecznej ile w koncepcjach politycznych i między politycznymi ugrupowaniami, ścierają się dwie koncepcje: województwa rządowego (z dominującą rolą wojewody) i województwa samorządowego. Te formy są właściwie względem siebie przeciwstawne. Przewaga którejś z tych koncepcji oznaczałaby bardziej zdecydowany krok albo w stronę dalekiej decentralizacji i autonomizacji województw wraz ze wzrostem znaczenia struktur samorządu wojewódzkiego, albo krok w stronę centralizacji i uzależnienia regionu od rządu centralnego, ze wzmocnieniem pozycji wojewody.

Przyczyn takiego stanu rzeczy zdaniem radnych, jest kilka. **Przede wszystkim źle jest uregulowany podział kompetencji w istniejącym prawie.** Kompetencje wymienionych wyżej instytucji zachodzą na siebie, dublują się. Brakuje w wielu przypadkach legislacyjnego uporządkowania. Ponadto jak się wydaje, nie do końca zostały uregulowane i wypracowane rozwiązania związane z instytucjonalnymi regułami współpracy.

Dla jednego z radnych (trzeba tu podkreślić, że osoba ta pełniła wcześniej funkcję rzecznika prasowego) przyczyną tej sytuacji jest „fatalna polityka informacyjna” sejmiku, a właściwie brak jakiegokolwiek polityki dotyczącej komunikacji z obywatelami. Wiele jego zdaniem zależy od tego, jaką osobą jest marszałek, czy jest świadomy konieczności działań marketingowych oraz działań z zakresu *public relations*. Jak zauważył, wynik częstszej obecności jednego z poprzednich marszałków w telewizji był wynikiem większego „**parcia na szkło**”, czyli determinacji do pokazywania się w telewizji (Kotras 2007).

Ponadto radni zwracają uwagę na to, że sejmik wojewódzki i urząd marszałkowski to nie są instytucje, w których dochodzi do bezpośredniego kontaktu z mieszkańcem, z obywatelem. Ich zdaniem jest mało spraw i problemów, który dotyczą bezpośrednio mieszkańców, których realizacja zależy bezpośrednio od decyzji radnych sejmiku. Kontakty sejmiku to zdaniem radnych raczej współpraca z samorządami i ich przedstawicielami. Stąd też, ich anonimowość jako polityków w województwie.

Radni są zgodni co do tego, że władza w województwie powinna należeć do samorządu, zgodnie z istotą samorządowego województwa. Gospodarzem i jednocześnie reprezentantem regionu (nie używają tu terminu przywódca) powinien ich zdaniem być marszałek, jako reprezentant samorządu województwa. On powinien reprezentować region w kontaktach z rządem, w większym zakresie niż do tej pory (np. kontakty z ministerstwem skarbu w sprawie ŁSSE). Postuluje się ograniczenie kompetencji wojewody, sprowadzając jego rolę do utrzymywania jurysdykcyjnego nadzoru nad funkcjonowaniem samorządu i samorządowymi uchwałami. Jest to długi proces, ale konieczny do przeprowadzenia, jeśli w społecznym odbiorze ma zmienić się postrzeganie samorządu wojewódzkiego i marszałka. Zdaniem radnych proces ten może trwać dwa lub trzy lata, choć uzależniają to niekiedy od opinii na ten temat na szczeblu centralnym.

W opiniach radnych sejmik ma wciąż niewystarczające kompetencje do realizacji powierzonych mu zadań, stąd też w rzeczywistości ma niewielki wpływ na strategiczne działania związane z rozwojem regionu. Spór kompetencyjny, niekiedy przechodzący w spór osobowościowy nie służy rozwiązywaniu problemów, z jakimi boryka się region. **Problemy te dotyczą na przykład wykorzystania środków finansowych z Unii Europejskiej.**

Istniejąca dwuwładza nie służy budowaniu spójnego przywództwa politycznego w regionie. Zdaniem radnych trudno jednoznacznie wskazać, która z tych dwóch instytucji (wojewoda i marszałek) przeważa. Zdaniem części owa dwuwładza rozkłada się po połowie. Zdaniem pozostałych można zauważyć przechodzenie coraz większej liczby kompetencji na stronę sejmiku i zarządu województwa. Odbyna się to jednak niejako ponad głowami obywateli, ten proces nie jest przez nich dostrzegany. Obecna sytuacja mimo deklarowanej współpracy z obu stron zdaniem części radnych przypomina „szarpanie”.

Istotne zdaniem radnych, o czym wspominałem wcześniej, są również: osobowość (zarówno marszałka, jak i wojewody), umiejętności i chęć promowania własnej osoby i reprezentowanej przez siebie instytucji. Relacje między instytucjami są więc uzależnione od relacji międzyludzkich. Te dwie kategorie wydają się być ze sobą nierozzerwalne.

Jednym z proponowanych przez radnych rozwiązań tej sytuacji jest zmiana funkcjonującego obecnie nazewnictwa. Lepsze, przemyślane nazewnictwo i nomenklatura pomogłyby w rozróżnieniu instytucji marszałka i wojewody. Ich zdaniem marszałek jest określeniem mylącym, niejasnym, wprowadzającym odbiorcę w błąd. Jest ono nieczytelne nie tylko dla mieszkańców regionu, ale i dla gości z zagranicy. **Jako propozycja pojawia się postulat zastąpienia nazwy marszałka nazwą wojewody właśnie, co znacznie uprościłoby relacje z mieszkańcami regionu i uczyniłoby podział funkcji samorządowych bardziej przejrzystym.**

W celu większej rozpoznawalności marszałka i zakorzenienia go w świadomości społecznej, jako gospodarza i przywódcy w regionie konieczne są przede wszystkim wspomniane wyżej działania związane z konsekwentną realizacją decentralizacji w Polsce. Dążenie do przesuwania władzy w kierunku samorządnych regionów jest najważniejsze. W opiniach radnych to władze województwa najlepiej wiedzą jak powinna wyglądać strategia rozwoju w województwie. Zdaniem radnych dużo zależy również od umiejętności poruszania się marszałka po scenie politycznej, jego umiejętności negocjacyjnych. Chodzi tu głównie o umiejętne kształtowanie relacji na linii samorząd wojewódzki i samorządy w regionie oraz marszałek i wojewoda. Interesujące jest to, że moi rozmówcy stwierdzili, iż nie tylko społeczność województwa, ale i samorządowcy nie posiadają wiedzy na temat funkcjonowania i kształtu samorządu. Należy jednak pamiętać o konieczności intensyfikacji procesów komunikacji tak, aby zmiana ta dokonywała się w sposób przejrzysty i zrozumiały dla obywateli. Jest to warunek, który musi być spełniony, aby samorząd wojewódzki zaczął być kojarzony z rzeczywistym gospodarzem regionu przez jego mieszkańców.

Wracając do problemu przywództwa w opiniach radnych, interesująca wydaje się opinia jednej z rozmówczyń, reprezentującej Samoobronę. Pytana przeze mnie o poczucie bycia przywódcą regionalnym odwołuje się do przewodzenia partyjnej organizacji powiatowej, a więc do swojej etykiety partyjnej. Ponadto radni z Samoobrony podkreślali, że jeżdżąc na spotkania z mieszkańcami

regionu, występują tam najczęściej pod swoim szyldem partyjnym, jako reprezentanci określonego ugrupowania, a nie reprezentanci instytucji samorządowej. W swych wypowiedziach dodają jednak niezwłocznie, że nie czują się w żadnym wypadku politykami, a *są po prostu samorządowcami*.

3.2 Pożądane cechy samorządowca

Ważnym problemem jest również to, jaka jest treść opinii radnych na temat tego, co powinno charakteryzować radnego. Do zagadnień tych odnosi się kategoria „**cechy samorządowca**”. Liczyłem, że w pewnym stopniu będą oni opowiadać o sobie samych, dodając inne cechy tworzące coś na wzór weberowskiego **typu idealnego radnego**. Przy opracowaniu wypowiedzi radnych można było zauważyć, że radni po pierwsze odnoszą się do owego idealnego obrazu radnego (z dużym prawdopodobieństwem część wymienianych cech i zachowań przypisywali oni sobie), po drugie wskazują na własne cechy, a po trzecie wymieniają negatywne cechy i zachowania, które przypisywane są innym zwykle anonimowym radnym. Ponadto rozmowę na temat cech charakteryzujących samorządowca traktowałem również jako próbę odnalezienia cech charakteryzujących potencjalnego politycznego przywódcę regionalnego.

W badaniu zdecydowałem się na wyróżnienie pięciu głównych typów, jeśli chodzi o cechy samorządowca i sposób traktowania swojej roli. Są to: **społecznik, menedżer, polityk, nowicjusz, reprezentant partii**. Odgrywanie roli radnego według, któregoś z podanych wyżej scenariuszy nie wyklucza możliwości przyjmowania kostiumu innej z ról. **Społecznik** przede wszystkim skupia się na relacjach ze społecznością, najczęściej okręgiem, w którym jest wybierany. Osoba taka czuje się zobowiązania do reprezentowania swoich wyborców i udzielania im pomocy. Wiąże się to w pojedynczych przypadkach z głosowaniem wbrew stanowisku klubu, a w zgodzie z postulatami grup mieszkańców. Dla niektórych osób rola, jaką odgrywają w danej społeczności oraz ich „społecznikowskie geny” w sposób naturalny wywołują u nich odruch pomocy innym, odwdzięczanie się innym. Swoją rolę postrzegają jako służebną. W tym przypadku radny zostaje porównany do ojca, który sprawuje opiekę nad swoimi wyborcami. Ta opieka może mieć np. charakter w postaci ułatwiania osiągnięcia określonych celów mieszkańcom.

Radny **menedżer** zwraca uwagę na pragmatyzm w działaniu (wie, czego chce). Wybiera on określone pole działania w sejmiku (lub instytucjach z nim związanych), gdzie decyduje się działać. Do sejmiku idą również po to, aby: „pozyskać wiedzę, którą potem można wykorzystać wszędzie”. Stają się w pewnym sensie specjalistami.

Mianem **polityka** określam osobę, która w zdecydowany sposób obecność w sejmiku traktuje jako część wspinaczki po szczeblach kariery politycznej lub partyjnej. To również osoba, która podkreśla swoje polityczne korzenie i poglądy, choć częściej stara się prezentować siebie jako „apolitycznego samorządowca”.

Nowicjusz po raz pierwszy znalazł się w tego rodzaju instytucji. Przechodzi dosłowną polityczną socjalizację, uczy się działania instytucji, uczy się jak odgrywać swoją rolę. Wypowiedzi właściwie wszystkich moich rozmówców nie były wolne od komunałów, ale w przypadku nowicjuszy jest ich najwięcej. Często o sobie, o swojej pracy mówią z kilku perspektyw, odwołując się do kategorii patriotyzmu i określając mianem idealistów. Za swoją przewagę nad innymi (cnotę) uważają swoją bezpartyjność, czyli coś, co przekładać się ma w prostym założeniu na apolityczność.

Reprezentant partii podkreśla swoją polityczną przynależność i związki z określonym środowiskiem politycznym. Warto tu dodać, że jedna z radnych określenie „przywódca regionalny” używa głównie w znaczeniu przywództwa partyjnego, nadając mu niekiedy charakter negatywny.

Tabela 1. Typologia radnych na podstawie przeprowadzonych wywiadów

Lp.	Typ radnego	Charakterystyka
1.	Społecznik	Skupia się na relacjach ze społecznością (najczęściej jest to obszar jego okręgu wyborczego), czuje się zobowiązany do reprezentowania swoich wyborców i udzielania im pomocy. Radni ci często podkreślają swoją „społecznikowską” przeszłość i swoje zaangażowanie w życie lokalnej społeczności. Chcą swym działaniem odwdziżyć się swoim wyborcom. Ich działanie koncentruje się na ułatwianiu osiągnięcia przez lokalną społeczność zakładanych przez nią celów.
2.	Menedżer	Ważny dla niego jest pragmatyzm w działaniu. Zwykle specjalizuje się w działaniach na określonym polu aktywności (np. sport, ochrona środowiska, służba zdrowia, czy integracja europejska). Swoją obecność w sejmiku wykorzystuje również do podnoszenia swoich kompetencji, traktuje ją poniekąd jako etap na drodze swojej zawodowej

		kariery.
3.	Polityk	Dla radnego-polityka obecność w sejmiku jest przystankiem na drodze jego politycznej kariery. Radny tak często podkreśla swoje korzenie polityczne, a swych wypowiedziach bardzo często odwołuje się do swoich poglądów politycznych i popieranej ideologii.
4.	Nowicjusz	Radny taki po raz pierwszy trafia do sejmiku. Przechodzi dosłowną socjalizację polityczną, uczy się działania instytucji, uczy się, w jaki sposób odgrywać swoją rolę. Deklaracje wszystkich radnych nie były wolne od komunałów, jednak w przypadku radnych-nowicjuszy jest ich najwięcej. Często w swych wypowiedziach przywołują kategorię patriotyzmu, w tym patriotyzmu lokalnego. Część z nich zaznacza również (jednak to czynią i inni radni) swoją apolityczność.
5.	Reprezentant partii	Podkreśla w swych wypowiedziach swoją przynależność partyjną, czy związki z określonym środowiskiem politycznym. Często w kontaktach z mieszkańcami regionu występują pod szyldem partyjnym, nie zaś sejmiku.

Źródło: Badania własne

Tabela 2. Cechy jakie powinien posiadać radny sejmiku wojewódzkiego w opiniach radnych

Lp.	Kategorie	Charakterystyka/Przykładowe wypowiedzi
1.	Znajomość regionalnych problemów	Przynajmniej podstawowa wiedza
2.	Utożsamianie się z regionem	Dbanie o interes województwa, podkreślanie własnych korzeni
3.	Reprezentowanie wyborców ze swojego okręgu	Bliższa ciału koszula, spłacenie długu wobec wyborców, świadomość wyborczej oceny przez wyborców z okręgu
4.	Cechy osobowościowe i merytoryczne	Cechy ojca, gotowość do niesienia pomocy, rzetelność, dyspozycyjność, umiejętność słuchania, pokora, gotowość do poświęceń (np. brak życia rodzinnego), szczerość, koncyliacyjność (umiejętność osiągania porozumienia mimo odmiennych politycznych barw), kompromisowość, odpowiedzialność, doświadczenie w pracy na rzecz regionu, fachowość i wiedza (wskazanie np. wykształcenia prawniczego), doświadczenie polityczne i samorządowe, znajomość prawa, aktywność, pracowitość, wyrazistość, spektakularność, otwartość komunikacyjna, dostrzeganie wyzwań współczesności (nowy styl uprawiania polityki), człowiek czynu,

		samorządowiec z krwi i kości
5.	Służba polityczna	Nie-polityk, a samorządowiec, nie przewodzenie, ale służenie, utrata anonimowości, osoba publiczna, otwartość komunikacyjna, transparentność działań
6.	Kontakt z mediami	Wyrazistość, spektakularność, odróżnienie pracy radnego od budowania wizerunku w mediach, ocena wyborców nie zawsze jest związana z rzeczywistą pracą radnego
7.	Działanie ułatwiające funkcjonowanie społeczności	Łamanie barier biurokratycznych, znoszenie przeszkód np. dla firm działających w regionie

Zródło: Badania własne

Zaproponowane przeze mnie kategorie w przypadku badanych przeze mnie radnych nie mają charakteru addytywnego. Jest tak dlatego, że sami radni nie są w stanie jednoznacznie opisać roli radnego i wskazać na charakteryzujące go cechy. Myślę również, że moi rozmówcy proszeni o charakterystykę radnego najczęściej odnosili się do samych siebie i własnych doświadczeń.

W prowadzonej analizie wyodrębniłem kategorię „**droga do samorządu**”. W badaniu interesująca wydała mi się droga samorządowców do obecnie zajmowanych pozycji⁴. Ważne wydały mi się motywacje, jakimi kierowali się radni i członkowie zarządu, kiedy wkraczali na drogę pracy w samorządzie. Chciałem również uzyskać informacje dotyczące poprzednich form aktywności zawodowej i politycznej. Innymi słowy skąd pochodzą radni sejmiku, jakie było ich poprzednie zajęcie, jaki jest ich stosunek do pracy samorządowca? Uzyskane informacje pozwoliły mi wskazać na zespół czynników przyczyniających się do wyboru takiej drogi życiowej.

Tabela 3. Droga samorządowców do obecnie zajmowanych pozycji w opinii radnych sejmiku

Lp.	Droga do samorządu	Charakterystyka
-----	--------------------	-----------------

⁴ Trudno jednak mówić o prostej hierarchii w ramach kariery politycznej, ze względu na kształt i relacje między instytucjami samorządowymi. Nie można mówić o naturalnym porządku kariery np. od gminy, przez powiat do województwa. Z pewnością jednak dla wielu kulminacyjnym momentem kariery jest wejście do parlamentu. Uważam na przykład, że dla radnych większym prestiżem od sejmiku cieszy rada miasta, do której zresztą kilku radnych kandydowało. Nie bez znaczenia pozostaje tu również większa ilość relacji telewizyjnych z obrad rady i znacznie większy budżet Łodzi niż województwa łódzkiego.

1.	Droga naturalna – „samorządowe przeznaczenie”	Weześniejsze zaangażowanie w funkcjonowanie wspólnot lokalnych, motywacja altruistyczna, motywacja sanacyjna, wychowanie w domu, polityczny życiorys, zaangażowanie w działalność polityczną, chęć wprowadzania zmian w swoim otoczeniu
2.	Z działalności pozapolitycznej do polityki	Doświadczenie w gospodarce, biznesie
3.	Decydująca rola reprezentowanej partii politycznej	Partia daje szansę dostania się do sejmiku (struktury, finanse, popularność w sondażach, miejsce na liście)
4.	Kariera polityczna	Przechodzenie przez wszystkie szczeble samorządu (w perspektywie polityka na szczeblu centralnym), element politycznej socjalizacji, nauka funkcjonowania administracji i instytucji samorządowych
5.	Istotne wydarzenie w życiu	Wydarzenie religijne, propozycja od partii politycznej, niepełnosprawne dziecko
6.	Splot zewnętrznych wydarzeń (przypadek)	Alternatywa wyboru drogi życiowej, kariery zawodowej
7.	Realizacja własnych zainteresowań	Poszerzanie wiedzy, „sprawdzanie się” na określonych polach (np. sport, integracja europejska), samodoskonalenie

Źródło: Badania własne

3.3 Kontakt ze społecznością i związek z wyborcami

Dla pełniejszego obrazu funkcjonowania sejmiku oraz charakteru roli radnego ważny był dla mnie problem: jak radni postrzegają swoje relacje z wyborcami? Trudno określić jednoznacznie charakter związku radnych z wyborcami. Przede wszystkim dlatego, że instytucja ta rzadko w bezpośredni sposób kontaktuje się z obywatelami. Istotną przeszkodą w budowaniu relacji okazuje niski, zdaniem radnych, poziom wiedzy na temat funkcjonowania i kompetencji sejmiku wojewódzkiego. Słaba znajomość zasad funkcjonowania sejmiku oraz słaba znajomość reguł funkcjonowania samorządu związana jest w opiniach moich rozmówców z brakiem zaufania do polityki i polityków w ogóle. Radni twierdzą, że bez realizacji podstawowych spraw, problemów społeczności te negatywne oceny (a właściwie brak wiedzy, co do działania radnych i sejmiku) nie zmieniają się.

Relacje z wyborcami zdaniem radnych nie są dobre. Jest to wynik złego postrzegania polityki w społeczeństwie. Dochodzi do tego marazm społeczny i zniechęcenie społeczne. Radni są tutaj zgodni, że za tę sytuację winę ponoszą politycy. To niskie zaangażowanie i zaufanie, określane jako żółta i czerwona kartka od wyborców widać było zdaniem radnych, przy okazji niskiej frekwencji w wyborach (do różnych instytucji i na różnych szczeblach).

Większość moich rozmówców zwracała uwagę na to, że samorząd wojewódzki powinien mieć postać samorządu ułatwiającego. Głównym zadaniem radnych jest łamanie barier i likwidowanie przeszkód (na drodze rozwoju regionu, na drodze rozwoju podmiotów gospodarczych). Jeden z radnych stwierdza, że z decyzją sejmiku i marszałka nie następuje rozwój gospodarczy. Ich zadaniem jest raczej stwarzanie odpowiednich warunków i budowanie dobrych relacji między szczeblami samorządu w regionie.

Mówiąc o swoim związku z wyborcami radni podkreślają często swój lokalny sentyment. Mówią o sobie, że zawsze będą radnym z Łodzi, że pochodzą z prowincji, wreszcie mówiąc o swoim okręgu, że zawsze koszula będzie bliższa ciału. Zapytany o relacje z wyborcami jeden z radnych zwraca uwagę na kluczowy jego zdaniem problem. Czym innym jest jego zdania rzeczywista praca radnego, a czym innym próba przebicia się przez media i związana z tym ocena wyborców. Są to, jak zauważa radny, dwie różne rzeczy. Zdaniem radnego, aby zyskać popularność wśród wyborców należy działać spektakularnie, reagować przesadnie, czynić wiele, aby zostać zauważonym przez media.

Większość radnych przyznaje, że ich działanie jest funkcjonowanie jest uzależnione od wyborców. Używają stwierdzenia, iż to wyborcy wydają wyrok, a oni poddają się ocenie (radni mają tu na myśli głosowanie w wyborach). Zdaniem radnych taka kontrola jest potrzebna, gdyż jak mówi jeden z nich chodzi o to, żeby władza była uzależniona od wyborców. Tego typu stanowisko jest w pewnym stopniu sprzeczne z założeniami przywództwa politycznego. Pełne uzależnienie od wyborców, może wiązać się w jakimś stopniu z oportunistycznym i koniunkturalizmem zachowań. Nie bez znaczenia jest tu również fakt transakcyjnego typu przywództwa, który w tym przypadku jest dominujący (jeśli można mówić o przywódcach mówiąc o radnych). Radni opisując styl swojego działania zwracają uwagę na odpowiedzialność i „wywarzony kurs”.

Mówiąc o relacjach z wyborcami jeden z radnych zwraca uwagę, iż mandat radnego nie ma charakteru imperatywnego, więc w rzeczywistości nie są oni związani wolą wyborcą. Radny powinien posiadać wizję rozwoju regionu, patrzeć na niego holistycznie. Kierowanie się własnym obrazem regionu, a nie poddawanie się chwilowej presji opinii publicznej to cecha, która powinna charakteryzować radnego.

Większość radnych jest zgodna co do tego, że zmiana ordynacji do sejmiku wojewódzkiego, na wprowadzającą jednomandatowe okręgi wyborcze byłaby dla nich i dla instytucji korzystna. Nie tylko wzrost popularności i rozpoznawalnością, ale również zmniejszenie partyjnej presji to oczekiwane przez nich zmiany. Część radnych uważa również, że zmiana ordynacji byłaby krokiem na drodze do określania radnych sejmiku mianem przywódców.

Tabela 4. Opinie radnych na temat relacje między radnymi sejmiku a mieszkańcami regionu

Lp.	Kategoria	Charakterystyka
1.	Brak bezpośredniego związku sejmiku z obywatelem	Samorząd województwa kontaktuje się głównie z innymi instytucjami samorządowymi na terenie województwa, a nie z pojedynczymi obywatelami, anonimowość sejmiku, przypisywanie wojewodzie funkcji gospodarza regionu
2.	Złe relacje obywateli z wojewódzkimi samorządowcami	Konsekwencja negatywnego postrzegania świata polityki, zapamiętywanie złych decyzji działa na niekorzyść tych dobrych. Sytuację może zmienić poprawa sytuacji społecznej i gospodarczej w skali kraju (np. zmniejszenie problemu bezrobocia). Zbyt małe kompetencje radnych w stosunku do oczekiwań wyborców.
3.	Problem wykonywania swojego mandatu przez radnych	Koncentracja działania radnych na własnym okręgu wyborczym (z wyjątkami)
4.	Mała presja ze strony opinii publicznej wywierana na sejmik	Brak bezpośredniego kontaktu z obywatelem. Niska rozpoznawalność radnych. Anonimowość radnych daje możliwość spokojnej pracy, ale stwarza też pokusę do unikania działań, aby pozostać anonimowym.
5.	Organizacje pozarządowe jako partner w działaniach sejmiku	Realizowanie wspólnych przedsięwzięć przy obopólnej korzyści.
6.	Utrzymywanie relacji z	Organizacja spotkań z wyborcami, szkoleń, ale pod

	wyborcami poprzez struktury partyjne	szyldelem reprezentowanego przez siebie ugrupowania.
--	--------------------------------------	--

Źródło: Badania własne

Z problemem związku radnych z wyborcami wiąże się **charakter ich kontaktów ze społecznością regionu**. W tym przypadku można mówić o próbie przełamania przez radnych istniejącego między tymi grupami dystansu. Radni, co powtarzają wielokrotnie, dążą do kontaktu bezpośrednio, do poznania problemów regionu. Z drugiej strony jednak specyfika instytucji sejmiku ogranicza w pewnym sensie możliwość takich kontaktów. Istotnym problemem w tych kontaktach jest również wciąż niewielka świadomość, co istoty i sposoby funkcjonowania instytucji samorządowych wśród społeczności. Przykład, jaki podają radni, to przede wszystkim przypisywanie samorządowi hierarchicznej struktury, w której ich zdaniem nad wójtem stoi starosta, zaś nad nim marszałek województwa. Bardzo trudno jest mieszkańcom zrozumieć to, iż w tym przypadku trudno jest mówić o relacjach nadrzędności i podrzędności między tymi instytucjami. Dochodzi do tego wspomniany przeze mnie problem rozpoznawalności radnych i niski poziom wiedzy o sejmiku, który dla opinii publicznej zdaniem jednej z radnych pozostaje „abstrakcyjnym tworem”. Poprawie sytuacji nie sprzyjają polityczne zawirowania w sejmiku skutkujące zmianą kilkakrotną w trakcie II kadencji sejmiku zmianą zarządu województwa.

Kontakt ze społecznością najczęściej oznacza dla radnych próbę rozwiązania problemów mieszkańców z ich okręgu wyborczego. Mieszkańcy zwracają się do radnych z problemami, które mają zwykle niewielki problem z wykonywanym przez nich mandatem traktując ich jako osoby, które mogą coś zdziałać. Sytuacja ta dotyczy zwłaszcza radnych mieszkających wśród niewielkich, znających się społeczności.

Utrzymywanie dobrych relacji z mieszkańcami to również, a może przede wszystkim, praca na rzecz własnego wizerunku i wartości swojego nazwiska. Zdaniem radnych jest to bardzo ważne, mimo „partyjnej” ordynacji obowiązującej w wyborach do sejmiku. Zdaniem części radnych ludzie coraz częściej głosują „na nazwisko”, a poza tym mandat radnego jest często etapem na drodze politycznej kariery. Wizerunek i obecność w mediach zdaniem części radnych mają pierwszoplanowe znaczenie. Jest to związane z wypowiedzianym przez radnych stwierdzeniem, że „wybory nie są do końca weryfikacją merytorycznej pracy”.

Kontakt radnych ze społecznością w gruncie rzeczy bazuje na relacjach z innymi jednostkami samorządowymi. Pośrednikiem w tych relacjach staje się wójt, burmistrz, czy lokalny radny. Dlatego też zdaniem radnych zwykle to te osoby są kojarzone z rozwiązaniem konkretnego problemu („ojcowie sukcesu”) jako jedyni. Może dlatego radni powinni poszukiwać możliwości współpracy np. z organizacjami pozarządowymi, czy podmiotami reprezentującymi przedsiębiorców.

3.4 Region – wspólnota – tożsamość

Problemem bezpośrednio związanym z takimi kategoriami jak: przywództwo w regionie, przyszły scenariusz rozwoju Europy i podmiotowość regionu jest **kształtowanie tożsamości regionalnej**. Tożsamość regionalna konstytuuje się wokół kategorii podobieństwa występującego na określonym terytorium i odrębności różniących nas od innych regionów.

Radni utożsamiają często pojęcie tożsamości regionu z jego kulturą, czyli region jako wspólnota kulturowa. Zadaniem sejmiku jak twierdzą jest budowanie spójności kulturowej w obrębie województwa. Wskazują na pewne kulturowe odrębności istniejące między północą i południem województwa, ale ich zdaniem nie są to czynniki, których nie można przezwyciężyć w przyszłości. Zresztą te odrębności istniejące w regionie, przez część radnych uważane są za dodatkowy walor.

Zdaniem części radnych zbliżamy się do nowej tożsamości regionu łódzkiego, regionu traktowanego jako województwo łódzkie w nowych granicach administracyjnych. Świadczyć ma o tym na przykład brak silnych i wyrażanych explicite tendencji separatystycznych. Zdaniem radnych nie widać w tej chwili takich postaw wśród gmin znajdujących się na granicach województwa, gdzie takich zachowań można by było się spodziewać. Z drugiej jednak strony radni są świadomi istniejącego rozgoryczenia i tęsknoty do utraconego prestiżu przez byłe miasta wojewódzkie, jak np. Sieradz, czy Piotrków Trybunalski. Dlatego też między innymi wśród radnych dominuje jednak pogląd, że tworzenie się tożsamości regionalnej jest procesem długim i wymagającym wysiłku między innymi ze strony władz samorządowych. Między innymi również dlatego, że zdaniem radnych byłe miasta wojewódzkie czują się marginalizowane, a ich rola w regionie bagatelizowana. Zdaniem radnym te zaszłości i resentymenty są na tyle silne, że mieszkańcy nieistniejących

już województw wciąż postrzegają siebie jako mieszkańców województwa sieradzkiego, czy piotrkowskiego. Wciąż można mówić o tożsamości podregionu piotrkowskiego, czy sieradzkiego. Dlatego też zdaniem radnych kluczowe okazują się w tym przypadku działania zmierzające do scalenia podregionów w jeden region łódzki.

Obecnie zdaniem jednego z radnych region łódzki przypomina zlepek gmin i powiatów (*konfederacja powiatów*), które w krótkiej historii województwa łódzkiego nie zdołały stworzyć i wypracować we wzajemnych relacjach sposobu działania uwzględniającego regionalną perspektywę. Ważnym elementem w związku z tym jest zdaniem radnych budowanie związków podregionów i miast (takich jak Sieradz, Tomaszów, Piotrków, Kutno) z Łodzią. Najważniejsze jest to, aby można było mówić o zbudowaniu dobrych relacji i czytelnych zasad współpracy ze stolicą województwa i między innymi dzięki temu o utożsamianiu się z regionem. Stąd też trudno mówić o wspólnocie w skali regionu, gdyż jak twierdzi jeden z nich teraz „każdy żyje swoim życiem”.

Jako jeden z głównych problemów wskazano swoistą rywalizację między miastami w regionie w zakresie pozyskiwania inwestycji i powiększania swojego budżetu. Płaszczyzną, od której należałoby zacząć jest zdaniem radnych sfera kultury, choć tu zdaniem niektórych dużo pracy będzie potrzebne, aby z wielu wspólnot kulturowych istniejących na terenie obecnego województwa (*co powiat to nowa wspólnota*) zbudować wspólną akceptowaną przez mieszkańców tożsamość regionalną. Radni podkreślają, że w trakcie ich wizyt w jednostkach samorządu terytorialnego (gminy, powiaty) widać niejako istniejącą na danym terenie tożsamość regionalną. O tym samym nie można mówić na szczeblu regionu. W tym przypadku Łódź powinna przyjąć na siebie rolę ośrodka scalającego, który stałby się nie tylko centrum województwa, ale i jego ośrodkiem skupienia. Być może zdaniem radnych w przypadku Łodzi potrzebne będzie nowe otwarcie i budowanie historii miasta na nowo. Aby jednak działania te były skuteczne muszą być poparte rozwojem ekonomicznym miasta. Tylko wtedy bowiem pozostałe miasta zaczną dostrzegać pozytywne strony budowania swoich związków z Łodzią.

Zdaniem radnych pomocny w budowaniu tożsamości okazać się może „wyróżnik” pozwalający na odróżnienie regionu od innych województw. Radni wciąż nad tym pracują poszukując charakterystycznej cechy dla województwa łódzkiego. Jedna z radnych zwraca uwagę, że poszukiwanie tej cechy powinno być związane z

rolniczo – przemysłowym charakterem regionu, z naciskiem na jego rolniczy charakter. Takie podejście jest w pewnym sensie sprzeczne z promowaną wizją Łodzi jako miasta nowych technologii oraz polityką Unii Europejskiej związaną z promowaniem gospodarki innowacyjnej i podnoszeniem konkurencyjności. Ta cecha powinna pozwolić na zbudowanie odrębnej tożsamości w stosunku do innych regionów, zgodnie z założeniem, iż tożsamość regionalna w części opiera się dychotomii my – mieszkańcy regionu i oni – osoby niebędące mieszkańcami naszego regionu.

Krokiem na drodze budowania tożsamości zdaniem radnych mogą być również działania dotyczące budowania systemu identyfikacji wizualnej województwa i propagowania jego symboliki. Umieszczanie np. na budynkach administracji samorządowej wojewódzkiej symboliki (flagi, herbu) sprzyjać może zdaniem radnych utożsamianiu się z województwem i tworzeniu się silniejszych związków z terytorium określanym jako region łódzki. Ponadto radni zwracają uwagę na nazwę naszego województwa, które nie pozwala jego mieszkańcom w prostu sposób określać się jako mieszkańca regionu, jak to jest w przypadku Śląska, Małopolskie, Wielkopolski, czy Pomorza.

Budowanie tożsamości regionu jest zdaniem radnych ściśle powiązane ze sposobem działania i podejmowania decyzji nie tylko na szczeblu województwa, ale również na szczeblu gminy i powiatu. Przede wszystkim chodzi o przygotowywanie projektów i strategii o znaczeniu ponadgminnym i ponadpowiatowym. Ważne są działania zmierzające do konsolidacji gmin i zmierzające do tworzenia związków gmin o charakterze ponadlokalnym. Wspólne projekty takie jak: budowa drogi, czy budowa kanalizacji powinny służyć nie tylko pojedynczej gminie, ale związkowi gmin przy uwzględnieniu również interesu regionu i przyjętej strategii rozwoju województwa. Warto również dodać, że taki sposób przygotowywania projektów, tzn. o charakterze ponadlokalnym, np. regionalnym jest preferowany w Unii Europejskiej, co ma bezpośrednie przełożenie na kwalifikowanie tych projektów do finansowania w ramach funduszy strukturalnych. Opierając się na opiniach radnych można założyć rosnącą świadomość konieczności tego rodzaju rozwiązań wśród samorządowców wszystkich szczebli.

Zdaniem radnych wojewódzkich w pewnym stopniu konieczność i odpowiedzialność za realizację polityki regionalnej, a w tym i działania służące wzmocnieniu spójności regionu i budowania tożsamości, ponoszą

również na samorządy na szczeblu gminnym i powiatowy. Dlatego też, ich zdaniem, procesy decentralizacji powinny równocześnie wzmacniać kompetencje, z naciskiem na zwiększanie budżetów, wszystkich szczebli samorządu. Jedna z radnych zwraca uwagę na konieczność wzmocnienia powiatów, między innymi poprzez zwiększenie zakresu oddziaływania samorządu powiatowego. Tylko silne powiaty współpracujące z silnymi gminami (jak to ma zdaniem radnej miejsce np. we Francji) będą w stanie realizować założenia polityki regionalnej województwa. Rozwiązaniem może być właśnie wzmocnienie roli powiatu i jego oddziaływania na otaczające go gminy. Wiązać się z tym powinno zmniejszenie ich liczby, aby struktura powiatu była faktycznym realizatorem polityki regionalnej i aby można było mówić o tworzeniu się w ten sposób tzw. małych ojczyzn.

Mimo, iż moje badania dotyczyły sejmiku II kadencji pragnę zwrócić uwagę na istotny problem, jaki miał miejsce później (maj i czerwiec 2007). Na jego przykładzie można zauważyć wciąż istniejące podziały wewnątrz województwa, wzajemne animozje utrudniające budowę wspólnej tożsamości dla regionu. **Problem ten to lokalizacja ekspresowej drogi S8 będącej częścią transeuropejskiej trasy prowadzącej z zachodu Europy na wschód.**

Jeden z projektów zakładał przeprowadzenie tej drogi przez Sieradz, Łódź, Pabianice, natomiast drugi przez Bełchatów i Piotrków Trybunalski. Wariantem wybranym przez rząd był wariant „łódzki”, jednak GDDKiA opowiedziała się za rozwiązaniem „piotrkowskim”. Już wcześniej jednak dochodziły do zainteresowanych informacje o wyborze przebiegu drogi przez Piotrków. Decyzja ta spotkała się z natychmiastowym i bardzo ostrym sprzeciwem Łodzi. Włączyła się do tego aktywnie łódzka „Gazeta Wyborcza”:

Pierwsze informacje, że GDDKiA próbuje zmienić przebieg S8, pojawiły się rok temu. Mieszkańcy Sieradza, Zduńskiej Woli, Pabianic, Łasku i Łodzi od razu rozpoczęli walkę przeciwko odsunięciu drogi na południe. *Na portalu "Gazeta.pl" pod protestem do ministra transportu podpisało się ponad 20 tys. łodzian. * Do generalnego dyrektora dróg krajowych i autostrad trafiło 10 tys. pocztówek z hasłem "Żądamy S8 przez Łódź". * Bezrobotni z województwa blokowali drogę krajową nr 14. * Kierowcy zamieszczali na szybach aut naklejki "S8 dla Łodzi". * Kilkaset osób pobiegło w sztafecie do Warszawy, by przekazać petycje premierowi i ministrowi transportu⁵.

⁵ <http://miasta.gazeta.pl/lodz/1,35153,4194940.html> (14.06.2007)

Największy spór toczy się między tzw. okręgiem bełchatowskim i Piotrkowem a Łodzią. W sporze tym Łódź określana jest jako: *zapyziały zaścianek, wielka mi aglomeracja, żałosne województwo, paskudne miasto*. Bełchatów i Piotrków to: *rebelianci, powiatowy Piotrków, druga Włoszczowa*. W tej kryzysowej sytuacji można mówić o krzyżowaniu się konfliktów. Protestowali samorządowcy z miast, które znalazły się poza przebiegiem nowo planowanej trasy (na czele z prezydentem Łodzi). Oskarżano urzędników Ministerstwa Transportu i Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad o lekceważenie wcześniejszych rozporządzeń rządu i przeciwstawianie się decyzji premiera. Argumentami przerzucali się również samorządowcy pochodzący z miast rywalizujących o lokalizację S8. Konflikt ten w dużym stopniu został nagłośniony nie tylko przez media lokalne, ale i ogólnokrajowe. Dziennikarze podkreślali rywalizację i kłótnię między miastami reprezentującymi różne warianty przebiegu drogi. Rywalizacja ta otrzymała nawet nazwę *Wojny Północ – Południe*⁶. Nagłówki gazet informowały o *przeniesieniu walki o S8 z urzędu na ulice*⁷. Duże emocje towarzyszyły również wypowiedziom na forach internetowych dotyczących lokalizacji drogi S8. Wydaje się, że proces budowy tożsamości regionalnej, który zdaniem radnych już trwa, będzie musiał przezwyciężyć i tego typu antagonizmy stanowiące istotną przeszkodę na tej drodze⁸.

Podsumowanie

W artykule skoncentrowałem się na problemie przywództwa na szczeblu lokalnym i regionalnym. Uważa się, że obecnie w celu zwiększania swej skuteczności zmierzać ono powinno od tradycyjnego modelu, kojarzonego głównie z aparatem administracyjno – biurokratycznym w stronę tzw. *New Public Management*, łączącego sobie elementy tradycyjnej hierarchicznej władzy i strategii zarządzania

⁶ W ten sposób konflikt ten nazwany został przez dziennikarza dającego relację w telewizji TVN24, takie sformułowanie pojawiło się również na pasku informacyjnym jako podpis do materiału (relacja z 8.06.2007).

⁷ <http://miasta.gazeta.pl/lodz/1,35153,4212417.html> (14.06.2007)

⁸ Końcowe rozstrzygnięcia, co do przebiegu drogi S8 podjęte zostaną przez nowo utworzony rząd po wyborach w 2007 roku. Prawdopodobnie „zwycięży” wariant łódzki, z możliwością zmiany kwalifikacji drogi z ekspresowej (S8) na autostradę (A8).

właściwych dla korporacji. Odnaleźć tutaj można elementy teorii gospodarki liberalnej, bowiem jednym z założeń jest konieczność szerszego stosowania mechanizmów rynkowych. Ponadto model ten zakłada zwiększony udział obywateli w sprawowaniu władzy oraz w jej kontroli, co można nazwać roboczo poszerzaniem sfery demokracji lokalnej (Swianiewicz, Klimska, Mielczanek 2004).

Na podobne założenia wskazuje również *Multi-Level Governance* (MLG), czyli coś, co można określić mianem wielopoziomowego sprawowania władzy w ramach Unii Europejskiej. Głównym zadaniem jest wzmacnianie demokracji w regionach oraz postępowanie zgodnie z zasadą subsydiarności. Ten styl, czy kierunek uprawiania polityki ma ożywić niejako ponownie wdrażanie zasad Strategii Lizbońskiej. Chodzi o większe zaangażowanie regionów we wdrażanie polityk wspólnotowych. Ponadto ważne jest włączanie do tego procesu lokalnych i regionalnych organizacji gospodarczych, co może doprowadzić do powstania sieci współpracy aktorów społecznych (Biadella 2005). Interakcja między reprezentantami a społecznością przyczynia się do skutecznej realizacji strategii rozwoju, przy założeniu, że obydwie strony uzupełniają się w swoich działaniach. Mamy więc tutaj do czynienia z modelem interaktywnym zakładającym włączenie społeczności lokalnej w proces decyzyjny. Nie jest przeszkodą również to, że interakcje te mogą mieć charakter instrumentalny, to znaczy trwają tak długo, jak to jest konieczne do osiągnięcia celu. Liczy się w tym przypadku skuteczność. Warunkiem koniecznym jest natomiast istnienie wyraźnego przywództwa, które nie zawsze musi pochodzić z wyboru. Lider jest odpowiedzialny za nadzorowanie tego procesu oraz kontrolowanie wprowadzanych zmian.

Proces przechodzenia od tradycyjnego modelu samorządu lokalnego w kierunku zarządzania lokalnego (*from local government to local governance*). Nie oznacza to zaniku przywództwa samorządu. Wręcz przeciwnie. Samorząd staje się przywódcą organizującym, czy też zapewniającym korzystne warunki dla poprawy życia danej społeczności oraz do rozwoju określonego obszaru, na którym sprawuje władzę. Na pierwszy plan wysuwają się zdolności mobilizacyjne samorządowców – przywódców. Ma to trudne do przecenienia znaczenie w przypadku próby mobilizowania wewnętrznych sił istniejących w regionie. Czynnikiem, który może sprzyjać zwiększaniu zdolności mobilizacyjnych przywódców może być sposób ich wybierania określony w ordynacji wyborczej. Bezpośrednie wybory, w Polsce np. na wójtów, burmistrzów i

prezydentów, dają większy mandat i większą legitymację do działania w imieniu określonej społeczności. Obecnie pojawiają się również propozycje, aby w bezpośrednich wyborach wybierać marszałka województwa.

Na podstawie przeprowadzonych przeze mnie badań trudno uznać instytucje takie jak sejmik wojewódzki, czy zarząd województwa za ciała charakteryzujące się spójnością. Nie oczekiwałem w tym przypadku spójności politycznej tych instytucji. Miałem bowiem świadomość reprezentowania przez radnych różnych środowisk politycznych oraz różnych partyjnych korzeni. Mówiąc o spójności przywództwa mam na myśli przede wszystkim pewną, ugruntowaną wizję regionu, jego przyszłości oraz umiejętność dostrzeżenia w wykonywaniu swojego mandatu regionalnej perspektywy. Byłaby to spójność między zadaniami radnego wojewódzkiego, a sposobem wykonywania przez niego mandatu. Problemem jest jednak to, że radni najczęściej kierują swoje działania w stronę swojego okręgu wyborczego. Realizacja inwestycji korzystnych z punktu widzenia własnego okręgu wyborczego nie zawsze jednak jest zgodna z celami zapisanymi w strategii rozwoju województwa i nie zawsze przyczynia się do rozwoju regionalnego. Spójność przywództwa na poziomie regionu oznaczać powinna kierowanie się w swoich działaniach przez radnych i zarząd województwa przede wszystkim interesem regionu, czyli realizowanie i promowanie takich działań, które w pierwszej kolejności zgodne będą z procesami rozwoju regionu i dotyczą całego jego terytorium. W rzeczywistości radni mówiąc o swoim działaniu częściej wskazywali na partykularne projekty i zadania realizowane najczęściej na obszarze własnego okręgu, miejsca gdzie są wybierani. To w pewnym sensie konsekwencja ich relacji z wyborcami i sposobu postrzegania jak wypełniać należy swój mandat. Działanie radnych zmierza więc raczej w stronę „modelu mandatu”, czyli działania zgodnie z oczekiwaniami wyborców, a nie modelu „niezależności reprezentanta”, czyli realizowaniu głównie własnych wizji i strategii.

Jednak brak spójności widać najwyraźniej na tle istniejącej w regionie dwuwładzy, czy współistnieniu w regionie instytucji wojewody i władz samorządowych. Wciąż niejasny jest i nieuregulowany podział zadań, jak również brak klarownych procedur współpracy. Wszyscy moi rozmówcy byli zgodni co do tego, że uprawnienia powinny być przenoszone na władze samorządowe i marszałka, jako reprezentantów i gospodarzy regionu. Spójność przywództwa w mojej opinii nie kłóci się

natomiast z kolegialnym charakterem zarządu województwa. Mimo, że zarząd województwa działający w trakcie II kadencji sejmiku okazał się ciałem niezwykle nietrwałym, zmieniającym się kilkakrotnie pod wpływem przetasowań politycznych w sejmiku, sama jego formuła wydaje się słuszna. Dla współczesnego zarządzania regionem nie jest już wystarczający model: przywództwo skoncentrowane na jednej osobie (*one-person-focused-leadership*). Posiadanie doradców, podział kompetencji i sfer działania, czy wspomaganie się pracą odpowiednich departamentów wydaje się w tym przypadku nieodzowny. Odrębną kwestią jest sposób rekrutacji owych doradców i współpracowników. Czy mają być oni dobierani przez bezpośrednio wybranego przywódcę-marszałka, czy też, jak do tej pory, ich obecność w zarządzie wiąże się z decyzjami jakie podejmują, co do personalnego składu zarządu radni. Ponadto, aby można było mówić o przywódcach w regionie osoby takie powinny być zaangażowane w budowanie **tożsamości regionalnej**. Jej istnienie moim zdaniem jest potrzebne do tego, aby można było mówić o rzeczywistym przywództwie konsolidującym się na bazie regionalnej wspólnoty. Brak takiej tożsamości, brak w opiniach radnych identyfikacji mieszkańców z regionem jest ważną barierą w procesie kształtowania się przywództwa politycznego na poziomie regionu.

Radni najczęściej reprezentują swoje okręgi, i z ich perspektywy patrzą na region. Ponadto w skali kraju region postrzegany jest często jako „średni”, niewyróżniający się, z kształtującą się dopiero tożsamością, nie tworzący jeszcze całości. Konsekwencją tego jest postrzeganie regionu wciąż raczej jako przedmiotu, a nie jako podmiotu dokonujących się zmian. Takie postrzeganie regionu jest w mojej opinii związane z oceną kompetencji władz samorządowych, które w opiniach samorządowców oceniono jako zdecydowanie za niskie i niewystarczające. Dochodzi tu również bezpośrednio problem anonimowości władz regionalnych i słabe zakorzenienie w opinii publicznej instytucji gospodarujących regionem, takich jak sejmik i zarząd województwa. Wydaje się, że przywództwo w regionie jest wciąż *in statu nascendi*. Obecnie można stwierdzić, że zmierza ono w bardziej stronę nowego modelu przywództwa niż w stronę tradycyjnego, bossowskiego stylu.

Podsumowując swe rozważania chcę dodać, że moją intencją nie była jednoznacznie negatywna, czy też pozytywna ocena radnych sejmiku wojewódzkiego. Badanie nie miało charakteru ewaluacyjnego. Jednak zebrane informacje skłaniają mnie ku pewnym wnioskom i refleksjom

bardziej ogólnej natury. Wydaje się, że tradycyjna formuła przywództwa przestaje być funkcjonalna. Obecnie najczęściej zamiast z tradycyjnym przywódcą mamy do czynienia z kimś, kto jest bardziej reprezentantem określonej społeczności, gospodarzem na danym terytorium (ale nie kimś, kto przewodzi). W gruncie rzeczy, jeśli spojrzeć na łódzki sejmik wojewódzki II kadencji to trudno w nim wskazać przywódców regionalnych, czy też lokalnych – jeśli za przywódców uważać będziemy wybitnych reprezentantów określonych społeczności, którzy tworzą razem jedną instytucję jaką jest sejmik. Łatwiej wskazać właśnie reprezentantów określonych społeczności, koncentrujących swe wysiłki na własnych okręgach wyborczych.

W moich badaniach rzadko spotykałem się z perspektywą regionalną, która wyznaczałaby kierunek działania samorządowców wojewódzkich. Perspektywa regionalna pojawia się wtedy, kiedy mamy do czynienia z odwołaniem się do pewnego obowiązującego nurtu w narracji dotyczącej roli samorządu i społeczeństwa obywatelskiego. Dotyczy to z reguły poziomu deklaracji, rzadziej lub prawie wcale poziomu praktyki. Mam tu na myśli główne i powtarzane hasło: **dobro regionu**. Właściwie teza o tym, że osoby te są przywódcami upada wtedy, kiedy uświadomimy sobie znikome zainteresowanie i małą wiedzę mieszkańców na temat samorządu wojewódzkiego. Określanie kogoś mianem przywódcy jest konsekwencją tego rodzaju stanowiska, czy wyrażenia opinii publicznej. Kategoria przywódcy jest nadawana przez społeczność. Ponadto w mojej opinii przeważa model przywództwa transakcyjnego. Mamy bowiem przy okazji wyborów coraz częściej do czynienia z zawieraniem umów, czy kontraktów między liderem a zwolennikami (wyborcami, mieszkańcami regionu. Kontrakt ten ma w gruncie rzeczy charakter umowy podpisanej przez wyborców *in blanco*.

Problem ze spójnym, skutecznym i rozpoznawalnym przywództwem na poziomie samorządu wojewódzkiego jest też w mojej opinii konsekwencją postrzegania regionu jako konfederacji wspólnot lokalnych. Brak jest wśród mieszkańców województwa więzi, które mogłyby przekształcić tę zbiorowość ludzi we wspólnotę. Być może mieszkańcy chętniej tworzyliby wspólnoty na niższych szczeblach (powiat, gmina, dzielnica) i w innych środowiskach poszukiwali wtedy przywódców. Życie polityczne staje się coraz bardziej odideologizowane; partie polityczne tracą swoje znaczenie jako element integrujący na scenie politycznej (spada odsetek głosujących w oparciu o tzw. wartość

społeczną, na rzecz personalizacji polityki). Zjawisko personalizacji polityki sprzyja budowaniu przywództwa (charyzmatyczny lider), ale czy rzeczywiście mamy do czynienia z tego typu osobowościami na scenie politycznej na poziomie regionu, czy jak wspominałem wyżej, sprzyja temu ordynacja wyborcza? O tym, że zmiany co do charakteru przywództwa na poziomie władz samorządowych mogą nastąpić, przekonują wybory samorządowe z 2006 roku. Pojawiła się wtedy nowa awangarda samorządowej elity politycznej, jaką są w wielu przypadkach powtórnie wybierani na swój urząd prezydenci i burmistrzowie miast. Warto zastanowić się, na ile ta sytuacja jest wynikiem zmienionej przed wyborami w 2002 roku ordynacji wyborczej, zakładającej bezpośredni charakter wyborów na wymienione wyżej stanowiska samorządowe, poprawy komunikacji z otoczeniem i wykorzystania sprzyjającym warunków rozwoju, związanych w mojej opinii z obecnością Polski w UE. W przypadku władz wojewódzkich inni są oczywiście adresaci działań; są nimi z reguły samorządy na terenie województwa, jednak nie sądzę, by była to przeszkoda stojąca na drodze budowania skutecznego przywództwa politycznego w regionie.

Na kształt regionalnego przywództwa mają wpływ zmienne grupowe. Za zmienne grupowe uznać można w tym przypadku: tożsamość regionalną, kapitał społeczny, kategorie związane z rozwojem regionalnym (np. decentralizację). Czynniki te wpływają na charakter przywództwa, tworząc jakby zestaw narzędzi możliwych do zastosowania przez przywódcę i umiejscawiając jego działanie w określonym kontekście. Można tu mówić o kulturowej determinacji działań jednostki, czy grupy. Daleko idące zmiany w charakterze przywództwa wprowadza również kontekst związany z procesami integracyjnymi w Europie. Dobrym przykładem jest tu polityka regionalna, która w istotny sposób zmienia zawartość owej „skrzynki z narzędziami”. Po pierwsze, wprowadza przede wszystkim nowe instrumenty finansowania inwestycji w regionach, po drugie zasady, na jakich się opiera, sprzyjają wzrostowi podmiotowości regionów, a tym samym większej autonomii władz wojewódzkich.

Przeszkoda stojąca na drodze do budowy skutecznego politycznego przywództwa to w mojej opinii między innymi ordynacja wyborcza, w której nie ma bezpośredniego wyboru marszałka województwa, co obniża jego legitymizację i społeczną rozpoznawalność. Ordynacja wyborcza stwarza również warunki do „upartyjnienia” sejmiku i utrzymującej się anonimowości

samorządowców wojewódzkich. Może to być (i często okazuje się, że jest) przeszkodą w prowadzeniu skutecznej polityki prorozwojowej. Hasło dążenia do podniesienia konkurencyjności i jednoczesnych działań prowadzących do inkluzji społecznej (*social inclusion*) nie mogą być jedynie konsekwencją obecnej w wypowiedziach polityków politycznej poprawności.

Zadaniem samorządu wojewódzkiego powinno być pobudzanie przedsiębiorczości i pomoc w transferach wiedzy i technologii do biznesu. To wydaje się być najlepszą drogą do podnoszenia konkurencyjności regionu. Krokiem na tej drodze powinna być likwidacja barier utrudniających współpracę instytucji badawczo-rozwojowych i małych oraz średnich przedsiębiorstw. Samorząd powinien włączyć się do budowania sieci współpracy sfery biznesu i instytucji otoczenia biznesu, w tym również ośrodków naukowych.

W ponowoczesnym świecie, opinia publiczna coraz częściej staje się tak naprawdę amorficznymi ruchami domagającymi się realizacji określonych, ważnych dla nich celów. W województwie łódzkim trudno mówić jest o istnieniu zarówno trwałych i ukształtowanych, jak i amorficznych ruchów i grup interesu poza sferą polityki. W konsekwencji oznacza to brak społecznej kontroli rządzących. Uwaga ta w dużej mierze dotyczy również środowiska biznesu, czy też środowiska przedsiębiorców. Grupa ta nie jest, a moim zdaniem powinna być, grupą nacisku na władze samorządowe. Jej głos powinien być ważny i słyszalny dla opinii publicznej. Tymczasem niezdolność do konsolidacji środowiska i stworzenia np. samorządu gospodarczego nie pozwala temu środowisku być aktywnym aktorem na regionalnej scenie politycznej. W mojej opinii w jakimś stopniu grupa ta powinna również wziąć część odpowiedzialności za zmiany dokonujące się w regionie. Dziwi również w tym przypadku mała aktywność władz samorządowych, które nie pomagają w konsolidacji środowiska przedsiębiorców. A przecież, wydaje się, że dążeniem każdej władzy powinno być uczynienie również innych, czyli mieszkańców, przedsiębiorców, naukowców współodpowiedzialnymi za dokonujące się w regionie przemiany. Samorząd wojewódzki i regionalni przywódcy powinni dążyć do tego, aby ich władza miała charakter strukturalny. Innymi słowy, chodzi o tworzenie reguł, których wypełnienia i realizacja przez mieszkańców regionu przybliży władzę do stawianych przez nią celów; jednym z nich, bardzo ważnym może być podniesienie konkurencyjności regionu.

Ewolucja przywództwa w kierunku *New Public Management* pozostaje w zgodzie z założeniami polityki regionalnej, zwłaszcza zaś z zasadą subsydiarności regulującą relacje pomiędzy poszczególnymi szczeblami władzy oraz między władzą a obywatelem. Tradycyjne modele władzy i przywództwa proponowane np. przez M. Webera (Weber 2002) i K. Lewina (Lewin 1951) nie są już w tym przypadku właściwe do precyzyjnego wyjaśniania przemian zachodzących w badanej przeze mnie instytucji. Bardziej właściwe, uwzględniające dynamikę i kontekst analizowanego zjawiska wydają się teorie odwołujące się do używanych przeze mnie w pracy kategorii *governance* i *New Public Management*. Przeprowadzone przez mnie badania mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz poświęconych przemianom współczesnego przywództwa w instytucjach samorządowych, zwłaszcza w zakresie „odpolitycznienia” tego zjawiska i zwrotu w stronę zarządzania regionem z udziałem obywateli. Kluczowe wydają się w tym przypadku rozstrzygnięcia na poziomie instytucjonalnym dotyczące regulacji w zakresie istniejącej w regionie dwuwładzy, ordynacji wyborczej oraz rozwiązań o charakterze ponadregionalnym i ponadnarodowym związanych z zagadnieniami integracyjnymi w Europie.

BIBLIOGRAFIA

- Agnew J., (2002), *Place and Politics In Modern Italy*, The University of Chicago Press, Chicago
- Biadella L., (2005), *Multi-Level Governance in Emilia-Romagna: A Tool for Policy Making*, *European Week of Regions*, Brussels, October
- Blondel J., (1987), *Political Leadership. Towards a General Analysis*, Sage Publications, London
- Burns J.M., (1994), *Władza przywódcza* [w:] Szczupaczyński J. (wybór i opracowanie) *Władza i społeczeństwo*, tom 1, Scholar, Warszawa
- Clark T.N. (red.), (1968), *Community Structure and Decision-Making*, Chandler/SRA, San Francisco and Chicago
- Dahl R., (1961), *Who governs?*, Yale University Press, New Haven

- Herman M., (1998) *Elementy przywództwa* [w:] Szczupaczyński J. (wybór i opracowanie), *Władza i społeczeństwo*, tom 2, Scholar, Warszawa
- Hunter F., (1953), *Community Power Structure. A Study of Decision Makers*, UNC Press, New York
- Kaczmarek B., (2001), *Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne* [w:] T. Bodio (red.), *Przywództwo polityczne*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa
- Karwat M., (2001), *Charyzma i pseudocharyzma* [w:] T. Bodio (red.), *Przywództwo polityczne*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa
- Kotras M., (2006), *Dwuwładza w województwie a problem przywództwa politycznego* [w:] Walczak – Duraj D. (red.), *Wartości etyczne w kampaniach wyborczych 2005 roku*, Wydawnictwo Omega-Praxis, Łódź
- Kotras M., (2007), *Parcie na szkło – wizerunek regionalnego przywódcy politycznego* [w:] Pawełczyk P. (red.), *Marketing polityczny. Szansa czy zagrożenie dla demokracji?*, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań
- Lewin K., (1951), *Field theory in social science*, Harper & Brothers, New York
- Logan J.R., Molotch H.L., (1987), *The City as a Growth Machine* [w:] Logan J.R., Molotch H.L., *Urban Fortunes: The Political Economy of Place*, University of California Press, Berkeley
- Rosen D. M., (1984), *Leadership System in World Cultures*, [w:] Kellerman B., (red.), *Leadership. Multidisciplinary Perspectives*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs
- Sagan I., (2000), *Miasto: scena konfliktów i współpracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk
- Schuech E.K., (1969), *Social context and individual behavior*, [w:] Dogan M., Rokkan S. (red.), *Social ecology*, The MIT Press, Boston
- Stone C.N., (1989), *Regime Politics: Governing Atlanta, 1946-1988*, University Press of Kansas, Lawrence
- Swianiewicz P., Klimska U., Mielczarek A., (2004), *Nierówne koalicje – liderzy miejscy w poszukiwaniu nowego modelu zarządzania rozwojem*, Scholar, Warszawa
- Weber M., (2002), *Gospodarka i społeczeństwo*, PWN, Warszawa

Willner R.A., (1984), *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*, Yale University, New Haven
Zuba K., (2005), *Przywództwo w teorii nauk politycznych* [w:]
Rubisz L., Zuba K. (red.), *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń

Marcin Kotras

Political leadership images on the regional level. Summary

Problem of political leadership is a significant issue due to social and political changes in the contemporary European region. The shift from traditional leadership to new public management is a response to a new model of the European Union regional policy. Based on researches which were carried out in the regional parliament of Lodzkie voivodship the author of the article is trying to present the observed images of regional leaders. Interviews with regional representatives of regional parliament and regional authorities do not allow to treat them as regional leaders. Problems that occurred were: anonymity of regional politicians, diarchy in the region, lack of regional identity and problems with decentralization. The process of creation of political leadership in Lodzkie region is still in progress.