

# Diagnoza stylu przewodzenia wielkopolskich burmistrzów – z wykorzystaniem kwestionariusza MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*)

Agnieszka Springer

*Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości,  
Instytut Zarządzania*

Arnold Bernaciak

*Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości,  
Instytut Zarządzania*

Katarzyna Walkowiak

*Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości,  
Instytut Prawa i Administracji*

Różnorodność zadań przypisanych do funkcji burmistrza i prezydentów miast stała się podstawą do oparcia badań na wielowymiarowej koncepcji przywództwa, opracowanej przez B.J. Avolio i B.M. Bassa. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja stylów przywództwa burmistrzów województwa wielkopolskiego oraz związku wykorzystywanego stylu z pozytywnymi rezultatami. Badanie przeprowadzono na próbie 61 burmistrzów i prezydentów wielkopolskich miast, a narzędziem wykorzystanym w badaniu był Wielowymiarowy Kwestionariusz Przywództwa (MLQ). Wyniki pozwoliły na przyjęcie pierwszej z hipotez badawczych, mówiącej o tym, że wielkopolscy burmistrzowie częściej sięgają do wymiarów związanych z przywództwem transakcyjnym. Jednocześnie badania nie pozwoliły na przyjęcie drugiej hipotezy, zakładającej silniejszy związek przywództwa transformacyjnego niż przywództwa transakcyjnego z satysfakcją, efektywnością i wzmocnionym wysiłkiem.

**Słowa kluczowe:** burmistrzowie, przywództwo, styl transakcyjny, styl transformacyjny, satysfakcja, wzmocniony wysiłek, postrzegana efektywność

## Wprowadzenie

Amerykański politolog, B. Barber, autor książki pt. *Gdyby burmistrzowie rządzili światem*, w rozmowie zamieszczonej w *Gazecie Wyborczej*, próbując scharakteryzować specyfikę pracy włodarzy miast, odróżniając ich od innych liderów i przywódców społecznych, wskazuje, że „burmistrz ma przede wszystkim dobrze zarządzać i rozwiązywać praktyczne problemy, bo w mieście śmieci muszą być wywiezione, szkoły i szpitale otwarte, a autobusy muszą jeździć. Bo miasto to miejsce, gdzie ludzie się rodzą, dorastają, idą do szkoły i do pracy, gdzie się bawią, modlą, żenią, mają dzieci, starzeją się i umierają. Gdzie żyją” (za: Wężyk, 2013, s. 12). W wypowiedzi tej jest zawarta myśl ukazująca różnorodność, szeroki zakres i praktyczny wymiar zadań realizowanych przez burmistrzów, a także ogromną odpowiedzialność przed mieszkańcami, którzy wybrali ich na swoich przywódców.

Dobre zarządzanie, o którym mówi B. Barber, wymaga wielu kompetencji i umiejętności. Burmistrz wybrany przez społeczeństwo jest z natury rzeczą jego przywódcą. Jednakże liczne zadania, które nadzoruje, za które ponosi odpowiedzialność i które wymagają ciągłego podejmowania decyzji, nadają jego pracy charakter menedżerski. Jednocześnie umocowanie prawne funkcji burmistrza i liczne obowiązki administracyjne powodują, że pozostaje on urzędnikiem. Konieczność łączenia tych trzech ról stanowi o niepowtarzalności funkcji burmistrza, a jednocześnie o konieczności posiadania przez niego różnorodnych kwalifikacji. Najwybitniejsi burmistrzowie współczesnego świata to ci, którzy w najlepszy sposób potrafią łączyć bycie przywódcą z byciem menedżerem i urzędnikiem jednocześnie. Pojawia się pytanie, jaki styl przywództwa pozwala w najlepszy sposób łączyć burmistrzom te role i jednocześnie osiągać stawiane przed nimi cele. Czy bardziej efektywne okazuje się w tym przypadku przywództwo transakcyjne, czy jest to raczej przywództwo transformacyjne?

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja stylów przywództwa burmistrzów województwa wielkopolskiego oraz związku wykorzystywanego stylu z satysfakcją, efektywnością i wysiłkiem podejmowanym przez pracowników<sup>1</sup>. Analizę oparto na wielowymiarowej koncepcji przywództwa opracowanej przez B.J. Avolio i B.M. Bassa (2004).

---

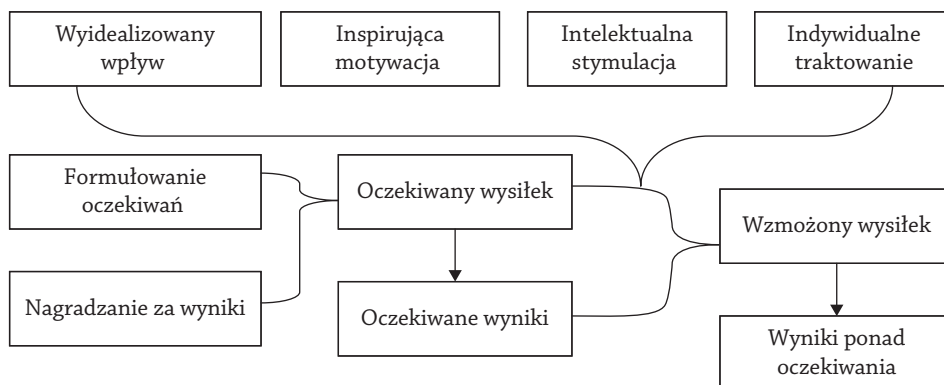
<sup>1</sup> Wyniki prezentowanych badań zostały zebrane w ramach projektu pt. *Burmistrz – urzędnik, menedżer, przywódca społeczności lokalnej*, pod kierunkiem dr hab. A. Bernaciaka, finansowanego ze środków Wydziału Finansów i Bankowości Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

## Wielowymiarowa koncepcja przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego

Problematykę przywódcy w organizacji podjęto już w latach 30. ubiegłego wieku, koncertując się na społecznym fenomenie przywódców i podążając za identyfikacją najpierw cech indywidualnych, potem behawioralnych, a następnie wyznaczników sytuacyjnych, które przyczyniają się do osiągnięcia zamierzonych celów (Babiak, 2008). Jednym z ważniejszych nurtów w tym obszarze były prace nad przywództwem charyzmatycznym, które zostało już opisane w pracach M. Webera (2002, s. 827), oraz wyłaniająca się z tego koncepcja przywództwa transformacyjnego, który to termin po raz pierwszy został użyty przez J.M. Burnsa w książce pt. *Leadership* (1978). W swoich pracach autor ten przeciwstawił przywódcy transakcyjnemu lidera transformacyjnego. W pierwszym przypadku liderzy realizują cele poprzez identyfikację potrzeb i oczekiwań pracowników, dostosowując kary i nagrody i stymulując motywację zewnętrzną, w drugim natomiast koncentrują się raczej na wspieraniu wewnętrznej motywacji i pobudzaniu emocjonalnego zaangażowania pracowników w wykonywaną przez nich pracę (Burns, 1978, s. 19–20). Podczas gdy wcześniejsze prace koncentrowały się na wskazaniu różnic między przywództwem transakcyjnym a przywództwem transformacyjnym, B.M. Bass (1999) argumentuje, że te dwa rodzaje przywództwa powinny być postrzegane jako komplementarne, a nie jako skrajne wymiary jednego kontinuum – efektywny przywódca czerpie bowiem z obu sposobów oddziaływania na podwładnych. Rozszerzona i zmodyfikowana przez B.M. Bassa (1999) koncepcja przywództwa obejmuje osiem wymiarów, pięć z nich charakteryzuje przywództwo transformacyjne, a cztery przywództwo transakcyjne. Przywództwo transformacyjne opisuje wymiary odnoszące się przede wszystkim do charyzmy i należą do nich: wyidealizowany wpływ<sup>2</sup>, czyli naśladowanie przez podwładnych zachowań i wartości prezentowanych przez lidera, inspirująca motywacja, intelektualna stymulacja oraz indywidualne traktowanie. Z kolei na przywództwo transakcyjne składają się działania zarówno efektywne, jak i nieefektywne. Do pierwszej grupy należą: nagradzanie za wyniki oraz aktywne zarządzanie przez formułowanie oczekiwań<sup>3</sup>, natomiast nieefektywnymi działaniami są: pasywne zarządzanie przez formułowanie oczekiwań, czyli reagowanie jedynie w sytuacji zaistnienia widocznego problemu, oraz leseferyzm (Avolio, Bass, 2004). Wielowymiarową koncepcję B.J. Avolio i B.M. Bassa przedstawiono na rysunku 1.

<sup>2</sup> W polskiej literaturze wyidealizowany wpływ bywa również określany jako charyzma.

<sup>3</sup> Do opisu tego wymiaru wykorzystuje się również określenie „zarządzanie przez wyjątki”.

**Rysunek 1. Wielowymiarowa koncepcja przywództwa**

Źródło: opracowanie na podstawie Avolio, Bass (2004, s. 21).

W prezentowanej koncepcji pozytywne elementy przywództwa transakcyjnego (formułowanie oczekiwań oraz nagradzanie za wyniki) bezpośrednio przekładają się na wysiłek i osiągnięcie oczekiwanych rezultatów. Jednocześnie, dodanie do tych działań elementów przywództwa transformacyjnego będzie prowadzić do wzmocnionego wysiłku pracowników i w ostateczności do osiągania wyników lepszych niż te pierwotnie zakładane. Prowadząc badania empiryczne w różnych krajach, badacze doszli do wniosku, że choć różnice kulturowe wynikające z przyjętych wartości i przekonań modyfikują zależność między przyjętym stylem kierowania a jego efektywnością, to jednak w wielowymiarowej koncepcji B.J. Avolio i B.M. Bassa część wniosków jest uniwersalna. Na podstawie porównań międzynarodowych można powiedzieć, że przywództwo transformacyjne jest bardziej satysfakcjonujące i bardziej efektywne niż przywództwo transakcyjne oparte na nagradzaniu za wyniki, co z kolei jest bardziej satysfakcjonujące i efektywne niż formułowanie oczekiwań i *laissez faire* (Bass, 1997). Jak wykazują również polskie badania, przywódca transformacyjny przyczynia się do kształtowania dobrostanu pracownika i jest istotnym czynnikiem warunkującym kształtowanie tzw. pozytywnej organizacji (Czerw, Babiak, 2010; Mockało 2011), a także działań innowacyjnych (Szwiec, 2008). O ile w literaturze zagranicznej nie brakuje badań odwołujących się do wielowymiarowej koncepcji przywództwa (zob. m.in. Stewart, 2006; Avey i in., 2008; Chi, Pan, 2012), o tyle na polskim gruncie prace mają głównie charakter opisu założeń teoretycznych (Szwiec, 2008; Mockało, 2011), a jedynie nieliczne prezentują wyniki badań na ten temat (Bajcar, Babiak, 2015), przy czym nie znaleziono żadnej publikacji, w której dokonano by diagnozy stylu kierowania stosowanego przez burmistrzów.

## Przywództwo na szczeblu administracji lokalnej

Problem podjęty w niniejszym artykule wpisuje się w nurt badań z zakresu przywództwa politycznego na szczeblu lokalnej administracji samorządowej. Zagadnienia z tego obszaru były podejmowane przez wielu autorów (zob. np. Leach, Wilson, 2000, 2002; Morrell, Hartley, 2006; Bochel, Bochel, 2010; Rhodes, Hart, 2014). W prowadzonych dotychczas badaniach koncentrowano się na różnych aspektach przedmiotowego zagadnienia, w tym m.in. na: specyfice zarządzania i przewodzenia w miastach o różnej wielkości (Savith, Tharp, 1997; Bowers, Rich, 2000; Greasley, Stoker, 2009), wpływie przewodzenia oraz optymalizacji procesów zarządczych na jakość i zakres dostarczanych usług publicznych (Milner, Joyce, 2005; Teelken, Ferlie, Dent, 2012) oraz roli przewodzenia we włączaniu społeczeństwa w procesy zarządcze (Back, 2005; Michałowski, 2008; Silva, Bucek, 2017). Wielokrotnie zastanawiano się nad rolą przywództwa politycznego na szczeblu wspólnot lokalnych w przekształceniach społeczno-gospodarczych zachodzących w państwach Europy Środkowo-Wschodniej (John, 2001; Kersting, Vetter, 2003; Borraz, John, 2004). Opublikowane w Polsce prace z zakresu przywództwa w samorządach lokalnych są najczęściej poświęcone teorii. Odnoszą się do uwarunkowań działalności przywódców lokalnych oraz ich roli w procesach rozwoju społeczno-gospodarczego (Michałowski, 2008; Sienkiewicz, 2008; Kowalczyk, 2009; Sielski, 2012; Antkowiak, Scheffs, 2015; Kasiński, 2015; Szulc-Wałęcka, 2015).

Jak dotychczas, niewiele badań poświęcono kwestii stylów przewodzenia stosowanych przez przywódców wspólnot samorządowych. W efekcie kilku z nich opracowano klasyfikacje stylów przewodzenia w samorządach lokalnych. E. Mouritzen i J. Svava (2002) wyróżnili typy przywództwa w zależności od modelu organizacji samorządu lokalnego: przywództwo polityczne, komisja i lider, kolektyw, menedżer. Z kolei P. John i A. Cole (1999), biorąc pod uwagę dwie pary przeciwieństw: autorytaryzm–liberalizm oraz władza w celu osiągnięcia czegoś–władza nad czymś, wskazali cztery style: opiekuńczy, koncyliacyjny, wodzowski i wizjonerski. Szeroką typologię stylów zarządzania przyjmowanych przez liderów lokalnych podali P. Getimis i D. Grigoriadou (2004). Jako kryterium autorzy ci przyjęli nastawienie lidera do roli przywódcy. Wyróżnili style: proaktywny, reaktywny, kompetentny, koncyliacyjny, programowy, opiekuńczy, negocjacyjny, konfrontacyjny, menedżerski i polityczny. Dotychczas w niewielkim zakresie dokonano identyfikacji stylów zarządzania przyjmowanych przez lokalnych liderów w polskich uwarunkowaniach formalno-prawnych, organizacyjnych i kulturowych. Badanie w tym zakresie przeprowadzili P. Swaniewicz i U. Klimska

(2003), analizując style przywództwa stosowane przez prezydentów dwóch miast: Poznania i Ostrowa Wlkp.

Należy uznać, że istnieje luka poznawcza w zakresie stylów przewodzenia stosowanych przez przywódców polskich miast. Problem badawczy sprowadzający się do pytania o style zarządzania przyjmowane przez prezydentów i burmistrzów polskich miast, a także o konsekwencje dla efektywności zarządzania, można uznać za otwarty. Niniejszy artykuł ma na celu prezentację wyników badań zmierzających do identyfikacji stylów przywództwa burmistrzów miast województwa wielkopolskiego.

Podczas realizacji funkcji burmistrza rozwiązywanie problemów społecznie ważnych będzie wymagało wielu kompetencji zarówno menedżerskich, jak i urzędniczych. Jedną z nich jest podkreślana przez R. Hambletona (2004) umiejętność zdobywania zasobów. Zdecydowana większość problemów, przed którymi stoi społeczność lokalna, a których rozwiązania domaga się od swojego przywódcy, wymaga odpowiednich nakładów rzeczowych i finansowych (np. budowa dróg, rozwój infrastruktury komunalnej, tworzenie i modernizacja przestrzeni publicznej). Tylko sprawny menedżer będzie w stanie zdobyć i alokować odpowiednio zasoby. Wsparciem w tych staraniach może być partnerstwo, zarówno w jego zinstytucjonalizowanych formach (partnerstwo publiczno-prywatne), jak i mniej formalne, realizujące się w różnych sieciach współpracy. Formą budowania i rozwoju partnerstwa jest włączanie mieszkańców w realizację istotnych dla nich przedsięwzięć (budżet obywatelski, inicjatywy lokalne). W tym przypadku również oprócz kompetencji przywódczych burmistrza niezmiernie ważne są umiejętności menedżerskie i urzędnicze.

Zadaniem *stricte* menedżerskim pozostaje wskazane przez R. Hambletona (2004) promowanie swojego terytorium. Szczególnym wyzwaniem staje się to obecnie, w okresie silnego rozwoju instrumentów i nośników przekazu promocyjnego. Atrybutem przede wszystkim przywódczym pozostaje utrzymanie poparcia i spójności. Społeczność mająca wspólne cele, razem pokonująca trudności, z wyrazistym liderem to cechy, które mogą stanowić fundamenty jej sukcesu. Przedstawiona charakterystyka podejmowanych zadań, w których liderzy lokalni jednocześnie muszą sobie radzić z zadaniami typowo administracyjnymi, które wymagają raczej przywództwa transakcyjnego, oraz z zadaniami bardziej wizjonerskimi, w których konieczna jest charyzma, skłoniła autorów do sięgnięcia po wielowymiarową koncepcję przywództwa. Pomimo faktu, że już z badania z 2003 r. prowadzonego przez P. Swaniewicza i U. Klimską (2003), wynikało, że w Poznaniu i Ostrowie Wielkopolskim postrzegano prezydentów jako silnych liderów, to jednak biorąc pod uwagę wszystkie, również małe miejscowości, postawiono hipotezę, iż:

- H1: wielkopolscy burmistrzowie częściej sięgają po komponenty należące do przywództwa transakcyjnego.



Jednocześnie, zgodnie z koncepcją B.J. Avolio i B.M. Bassa (2004) postawiono drugą hipotezę badawczą, mówiącą o tym, iż:

- H2: wymiary przywództwa transformacyjnego wykazują silniejszy związek z pozytywnymi rezultatami niż wymiary przywództwa transakcyjnego.

## Identyfikacja stylów przywództwa burmistrzów województwa wielkopolskiego oraz związku wykorzystywanego stylu z pozytywnymi rezultatami

### Metoda badania

Badanie przeprowadzono od czerwca do sierpnia 2017 r. Populację badaną stanowili burmistrzowie i prezydenci wielkopolskich miast. Wielkość populacji liczyła 111 osób i do wszystkich z nich wysłano zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu. Kompletne kwestionariusze otrzymano od 61 osób (55% badanej populacji). Badanymi byli przede wszystkim mężczyźni (w próbie było jedynie 5 kobiet), ich średni wiek wyniósł 50 lat, staż pracy ogółem 27 lat, a staż pracy na stanowisku burmistrza 8 lat.

Narzędziem wykorzystanym w badaniu był *Multifactor Leadership Questionnaire*, czyli kwestionariusz stylu przewodzenia, opracowany przez B.J. Avolio oraz B.M. Bassa. W badaniu wykorzystano jego krótszą wersję, złożoną z 45 pytań, które charakteryzowały zachowania kierownika. Wykorzystano wersję samoopisową, tzn. burmistrzowie oceniali w skali od 0 (nigdy) do 4 (bardzo często) częstotliwość przejawiania określonych zachowań. Zgodnie z kluczem zawartym w podręczniku autorów narzędzia, część pytań przeskalowano, a następnie obliczono wartości średnie dla 9 miar charakteryzujących sposób realizacji przywództwa oraz 3 miar odnoszących się do efektów realizowanego przywództwa. Ostatecznie każdego z badanych scharakteryzowano według:

- 4 miar do opisu przywództwa transakcyjnego (nagradzanie za wyniki, aktywne formułowanie oczekiwań, pasywne formułowanie oczekiwań, *laissez-faire*) – każda miara stanowiła średnią z 4 pytań;
- 5 miar do opisu przywództwa transformacyjnego (przejmowanie postaw, przejmowanie zachowań<sup>4</sup>, inspirująca motywacja, intelektualna stymulacja, indywidualne traktowanie) – tu również każda miara stanowiła średnią z 4 pytań;
- 3 miar do oceny uzyskiwanych rezultatów przywództwa: satysfakcja (2 pytania), efektywność (3 pytania) i wzmożony wysiłek (4 pytania).

<sup>4</sup> Przejmowanie postaw i przejmowanie zachowań to dwie skale, które wchodzą w skład „wyidealizowanego wpływu” – terminologia przyjęta przez autorów niniejszego artykułu; w wersji oryginalnej skale noszą nazwę *Idealized Influence (Attributes)* oraz *Idealized Influence (Behaviors)*.

Należy zaznaczyć, że choć autorzy narzędzia oferują polskie tłumaczenie narzędzia, to jednak do tej pory nie doczekało się ono polskiej adaptacji. Za zgodą autorów dokonano poprawek stylistycznych w dostarczonym przez nich polskim tłumaczeniu narzędzia.

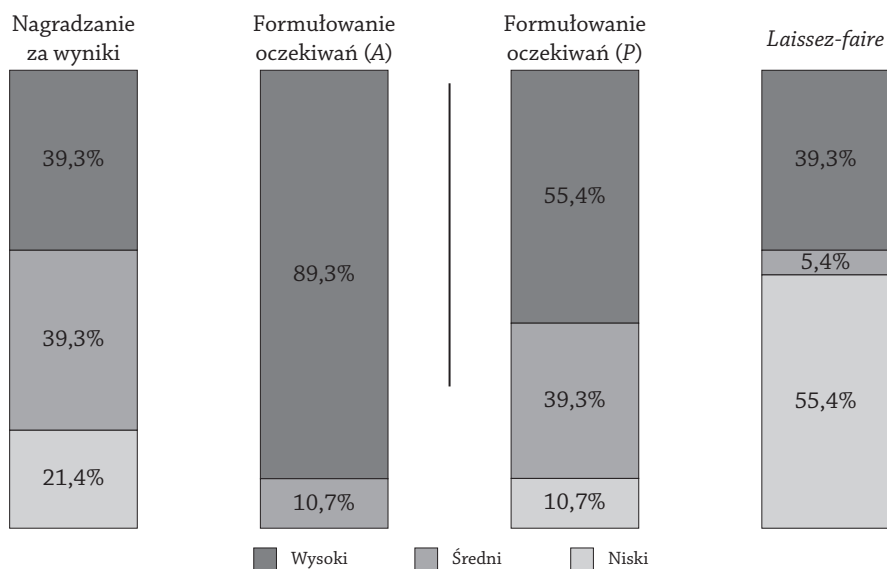
## Style przewodzenia wielkopolskich burmistrzów – poziom wykorzystania i konsekwencje

Pierwszym krokiem prowadzonej analizy była odpowiedź na pytanie, jaki jest styl przywództwa realizowanego przez wielkopolskich burmistrzów. Czy sięgają oni po instrumenty związane przywództwem transakcyjnym, czy też wykorzystują działania wchodzące w skład przywództwa transformacyjnego?

Ocenę stopnia wykorzystania dokonano poprzez odniesienie uzyskanego wyniku do rozkładu wyników z próby normalizacyjnej liczącej 3755 kierowników z różnych branż (badania były prowadzone w USA przy wykorzystaniu samooceny). Przypisano uzyskanym wynikom:

- poziom niski – jeśli wynik mieścił się w dolnych 30% z próby normalizacyjnej;
- poziom wysoki – jeśli wynik mieścił się w dolnych między 30% a 70% rozkładu z próby normalizacyjnej;
- poziom wysoki – jeśli wynik był powyżej 70% z próby normalizacyjnej.

Rysunek 2. Poziom wykorzystania przywództwa transakcyjnego



Uwaga: A – aktywne formułowanie oczekiwań, P – pasywne formułowanie oczekiwań.

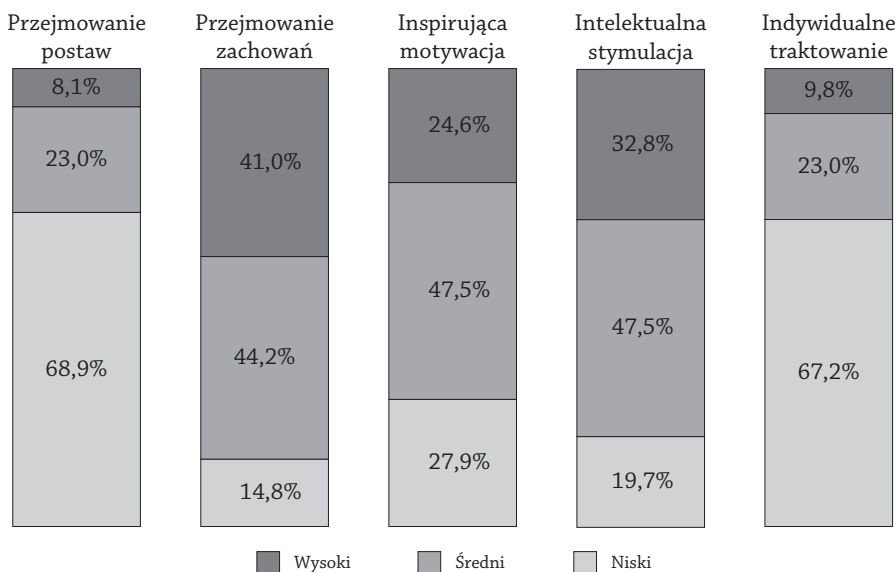
Źródło: opracowanie własne.



Spośród miar związanych z transakcyjnym stylem przewodzenia zdecydowanie częściej burmistrzowie prezentowali wysokie wyniki na skali aktywnego formułowania oczekiwań (rysunek 2). Formułowanie oczekiwań jest przede wszystkim związane z wydawaniem precyzyjnych poleceń i wskazywaniem sposobu ich realizacji, jak również z krytykowaniem działań podwładnych w sytuacji, gdy realizują zadania niezgodnie z oczekiwaniami. Przedstawione nastawienie do sprawowania władzy wskazuje, że burmistrzowie pełnią przede wszystkim funkcję urzędnika i nie oczekują od swoich podwładnych twórczego podejścia do zadań. Co więcej, niepokojący jest również wysoki poziom pasywnego formułowania oczekiwań, a zatem interweniowania jedynie w sytuacjach, które w sposób ewidentny tego wymagają.

Badani burmistrzowie zdecydowanie rzadziej sięgają do elementów składających się na przywództwo transformacyjne (rysunek 3). Bardzo rzadko stosują indywidualne podejście do swoich pracowników, jak również rzadko stają się dla nich wzorem w zakresie prezentowanej postawy. W wysokim stopniu wpływa na podwładnych w zakresie przejmowania przez nich zachowań 41% badanych, w stopniu średnim zaś 44,2%. Zatem pracownicy dość często naśladują zachowania prezentowane przez burmistrza.

**Rysunek 3. Poziom wykorzystania przywództwa transformacyjnego**



Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę uzyskane rezultaty, można przyjąć pierwszą z postawionych hipotez, iż wielkopolscy burmistrzowie częściej sięgają do wymiarów przypisanych do przywództwa transakcyjnego niż do przywództwa transformacyjnego.

Drugi element sformułowanego celu odnosił się do identyfikacji zależności między nasileniem wykorzystania różnych elementów przywództwa a mierzonymi pozytywnymi rezultatami. Analiza współczynników korelacji (tabela 1) wskazuje, iż pozytywne rezultaty najsilniej są skorelowane z nagradzaniem za wyniki, które jest elementem przywództwa transakcyjnego. W dalszej kolejności można dostrzec nieco słabszą, ale ciągle bardzo istotną pozytywną współzależność między pozytywnymi rezultatami a indywidualnym traktowaniem i intelektualną stymulacją. Jednocześnie istotnie negatywna współzależność wystąpiła w przypadku leseferyzmu.

**Tabela 1. Współczynniki korelacji Pearsona**

Wyszczególnienie	Satysfakcja	Efektywność	Dodatkowy wysiłek
<i>TF</i> przejmowanie postaw	0,270 <sup>a</sup>	0,430 <sup>b</sup>	0,487 <sup>b</sup>
<i>TF</i> przejmowanie zachowań	0,261 <sup>a</sup>	0,432 <sup>b</sup>	0,225
<i>TF</i> inspirująca motywacja	0,282 <sup>a</sup>	0,369 <sup>b</sup>	0,340 <sup>b</sup>
<i>TF</i> intelektualna stymulacja	0,563 <sup>b</sup>	0,498 <sup>b</sup>	0,496 <sup>b</sup>
<i>TF</i> indywidualne traktowanie	0,526 <sup>b</sup>	0,491 <sup>b</sup>	0,520 <sup>b</sup>
<i>TS</i> nagradzanie za wyniki	0,674 <sup>b</sup>	0,626 <sup>b</sup>	0,702 <sup>b</sup>
<i>TS</i> formułowanie oczekiwań ( <i>A</i> )	0,208	0,370 <sup>b</sup>	0,303 <sup>a</sup>
<i>TS</i> formułowanie oczekiwań ( <i>P</i> )	-0,007	0,007	-0,044
<i>TS</i> <i>laissez-faire</i>	-0,489 <sup>b</sup>	-0,423 <sup>b</sup>	-0,515 <sup>b</sup>

<sup>a</sup>Istotność na poziomie 0,05. <sup>b</sup>Istotność na poziomie 0,01.

Uwaga: *TF* – komponenty przywództwa transformacyjnego, *TS* – komponenty przywództwa transakcyjnego, *A* – aktywne formułowanie oczekiwań, *P* – pasywne formułowanie oczekiwań.

Źródło: badania własne.

Bardziej dokładne wnioski w zakresie ustalenia znaczenia uzyskanych współczynników korelacji dostarcza analiza modeli regresji liniowej. Opracowano trzy modele, w których zmienną zależną stanowił inny pozytywny rezultat, natomiast zmiennymi niezależnymi były wymiary przywództwa mierzone w narzędziu MLQ (tabela 2). Prowadzona analiza pozwoliła na wyeliminowanie zbędnych predyktorów, czyli tych wymiarów, które nie były istotne dla charakteru opisywanej zależności. Wszystkie modele lepiej niż średnia opisywały badane zjawisko i wyjaśniały 44–59% wariancji.

**Tabela 2. Modele regresji liniowej**

Zmienne w modelu	Parametry modelu			
	B	błąd standardowy	t	istotność
Zmienna niezależna: satysfakcja $R^2 = 0,45$				
(Stała)	-0,417	0,478	-0,873	0,386
TS nagradzanie za wyniki	1,020	0,146	7,008	0,000
Zmienna niezależna: efektywność $R^2 = 0,44$				
(Stała)	0,263	0,414	0,636	0,527
TS nagradzanie za wyniki	0,631	0,111	5,664	0,000
TS formułowanie oczekiwań (A)	0,238	0,102	2,331	0,023
Zmienna niezależna: wzmożony wysiłek $R^2 = 0,589$				
(Stała)	0,573	0,411	1,395	0,169
TS nagradzanie za wyniki	0,508	0,123	4,132	0,000
TS przejmowanie postaw	0,282	0,088	3,211	0,002
ZP <i>laissez-faire</i>	-0,203	0,092	-2,203	0,032

Uwaga: TS – komponenty przywództwa transakcyjnego, ZP – zarządzanie pasywne, A – aktywne formułowanie oczekiwań.

Źródło: badania własne.

Uzyskane modele regresji wskazują, że poziom satysfakcji pracowników jest kształtowany jedynie przez nagradzanie za wyniki, a zatem stosowanie właściwych nagród na uzyskiwane rezultaty jest dla pracowników bardzo istotne. Działanie to nie tylko przekłada się na poziom satysfakcji, lecz także jest istotnym predykatorem efektywności i wzmożonego wysiłku. Dla osiągnięcia efektów znaczenie ma również aktywne formułowanie oczekiwań. Na wzmożony wysiłek pozytywnie oddziałuje chęć naśladowania przez pracowników postawy lidera, a negatywne – leseferyczne podejście do sprawowania władzy. Uzyskane rezultaty nie do końca są zgodne z koncepcją B.J. Avolio i B.M. Bassa, albowiem jedynie w przypadku wzmożonego wysiłku można obserwować pozytywny wpływ charyzmy. W pozostałych przypadkach to nagradzanie za wyniki, będące elementem przywództwa transakcyjnego, okazało się mieć kluczowe znaczenie dla osiągnięcia pozytywnych rezultatów. Brak zatem podstaw do przyjęcia drugiej z postawionych hipotez badawczych.

## Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania wynika, że wielkopolscy burmistrzowie i prezydenci miast wykorzystują przede wszystkim elementy przywództwa transakcyjnego. Porównując uzyskane wyniki z efektami innych badań prowadzonych w Polsce, można dostrzec, że styl przewodzenia, prezentowany przez polskich burmistrzów, jest podobny do tego, jaki prezentują właściciele przedsiębiorstw. Z badań przeprowadzonych przez B. Bajcar i J. Babiak (2015) wynika, że wśród właścicieli przedsiębiorstw dominowały style kontrolujący, nagradzający i zdystansowany, które są bliskie działaniom odpowiadającym: formułowaniu oczekiwań, nagradzaniu za wyniki *lessez-faire*, co zostało ujawnione w trakcie badania. Jednocześnie, z badania wynika, że stosunkowo rzadko badani wykorzystywali elementy przywództwa transformacyjnego, co w konsekwencji może prowadzić do sytuacji, w których pracownicy będą się koncentrować przede wszystkim na celach bieżących, nie angażując się w budowanie wizji i nie podejmując nowych inicjatyw.

Analiza współczynnika korelacji oraz modele regresji liniowej wskazują jednak na kluczowe znaczenie nagradzania za wyniki (stanowiącego element przywództwa transakcyjnego) w uzyskiwaniu pozytywnych rezultatów. Bazując na uzyskanych wynikach badania, należy więc rekomendować burmistrzom jak najczęstsze sięganie właśnie po ten element przywództwa. Wynik ten nie w pełni odpowiada założeniom koncepcji, że przywództwo transformacyjne jest bardziej efektywne i satysfakcjonujące niż przywództwo transakcyjne (Bass, 1997). Uzyskane rezultaty będą weryfikowane na dalszym etapie badawczym, w którym oprócz miar subiektywnych zostaną wykorzystane miary obiektywne w postaci wskaźników ekonomiczno-społecznych badanych gmin.

Prezentowane badanie należy do nielicznych badań realizowanych w Polsce, które dotyczą problemu przywództwa liderów społeczności lokalnych, i jest jedyne, które opiera się na wielowymiarowym modelu przywództwa. Choć bez wątplenia ma ono nowatorski charakter i może stanowić istotny głos w dyskusji na temat sposobu sprawowania władzy w polskich urzędach, to jednocześnie ma swoje ograniczenia. Najważniejszym z nich jest stosunkowo niewielka próba badawcza (61 osób) oraz brak polskiej adaptacji wykorzystywanego narzędzia.

## Bibliografia

- Antkowiak, P., Scheffs, Ł. (2015). Nowy wymiar przywództwa politycznego: w poszukiwaniu perspektyw do badań personalizacji polityki na poziomie lokalnym. *Środkowoeuropejskie Studia Polityczne*, 1, 143–160.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M., Luthans, K.W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110–126. <https://doi.org/10.1108/01437730810852470> (20.09.2016).
- Avolio, B.J., Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sample Set*. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- Babiak, J. (2008). Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji. *Przegląd Psychologiczny*, 51(1), 87–97.
- Back, H. (2005). The Institutional Setting of Local Political Leadership and Community Involvement. W: M. Haus, H. Heinekt, M. Stewart (red.), *Urban Governance and Democracy*. London: Routledge, 65–101.
- Bajcar, B., Babiak, J. (2015). Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 79, 21–40.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B.M., Stogdill, R.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.
- Bochel, H., Bochel, C. (2010). Local Political Leadership and the Modernization of Local Government. *Local Government Studies*, 36(6), 723–737.
- Borraz, O., John, P. (2000). The Transformation of Urban Political Leadership in Western Europe. *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(1), 107–120.
- Bowers, J.R., Rich, C.W. (2000). *Middle-Sized Cities, Studies in Mayoral Leadership*. London: Lynne Rienner Publishers.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chi, N.-W., Pan, S.-Y. (2012). A Multilevel Investigation of Missing Links between Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person–Job Fit and Person–Organization Fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43–56.

- Czerw, A., Babiak, J. (2010). Transformacyjny styl kierowania w tworzeniu pozytywnej organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 54–57.
- Getimis, P., Grigoriadou, D. (2004). Changes in Urban Political Leadership Types and Styles in the Era of Urban Governance. W: M. Haus, H. Heinelt, M. Stewart (red.), *Democratic Choices for Cities*. London: Routledge, 168–189.
- Greasley, S., Stoker, G. (2009). Urban Political Leadership. W: J. Davies, D. Imbroscio (red.), *Theories of Urban Politics*. London: Sage Publications, 125–136.
- Hambleton, R. (2004). Leading Localities – Rethinking the Agenda. W: M. Haus, H. Heinelt, M. Stewart (red.), *Democratic Choices for Cities*. London: Routledge.
- John, P. (2001). *Local Governance in Western Europe*. London: Sage Publications.
- John, P., Cole, A. (1999). Political leadership in the new urban governance: Britain and France compared. *Local Government Studies*, 25, 98–115.
- Kasiński, M. (2015). Kształtowanie roli i demokratyczna odpowiedzialność wójta, burmistrza i prezydenta miasta jako lokalnego przywódcy (aspekty prawne i polityczne). *Folia Iuridica*, 74, 161–187.
- Kersting, N., Vetter, A. (red.) (2003). *Reforming Local Government in Europe, Urban and Regional Research International 4*. Wiesbaden: Springer.
- Kowalczyk, J. (2009). Kompetencje przywódcze w samorządzie terytorialnym. *Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 12, 13–32.
- Leach, D., Wilson, D. (2000). *Local Political Leadership*. Bristol: Policy Press.
- Leach, D., Wilson, D. (2002). Rethinking Local Political Leadership. *Public Administration*, 80(4), 665–689.
- Michałowski, S. (2008). Uwarunkowania pełnienia ról przywódczych w samorządzie terytorialnym. W: S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska (red.), *Przywódstwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*. Lublin: UMCS, 141–148.
- Milner, E., Joyce, P. (2005). *Lessons in Leadership, Meeting the Challenges of Public Services Management*. London–New York: Routledge.
- Mockało, Z. (2011). Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników. *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka*, 1, 10–13.
- Morrell, K., Hartley, J. (2006). A Model of Political Leadership. *Human Relations*, 59(4), 483–504.
- Mouritzen, E., Svava, J. (2002). *Leadership at the Apex*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Rhodes, R.A.W., Hart, P. (red.) (2014). *The Oxford Handbook of Political Leadership*. Oxford: University Press.
- Savith, H.V., Tharp, W.A. (1997). The Changing Landscape of Big City Management. W: J. Gargan (red.), *Handbook of Local Government Administration*. New York: Marcel Dekker Inc., 387–402.
- Sielski, J. (2012). Przywódcy i liderzy samorządowi (lokalni). *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, wydanie specjalne, 51–64.
- Sienkiewicz, M. (2008). Rola liderów lokalnych w rozwoju gmin w Polsce. W: S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska (red.), *Przywódstwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*. Lublin: UMCS, 141–148.



- Silva, C.N., Bucek, J. (red.) (2017). *Local Government and Urban Governance in Europe*. Wiesbaden: Springer.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burn, Bass, Avolio and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54(54), 1–29.
- Swaniewicz, P., Klimska, U. (2003). Kto rządzi gminą i jak? Lokalni liderzy politycznie w teorii i praktyce samorządów w Polsce. *Studia Regionalne i Lokalne*, 4(14), 15–40.
- Szulc-Wałęcka, E. (2015). Przywództwo polityczne w samorządzie terytorialnym. *Ogrody Nauk i Sztuk*, 5, 116–124.
- Szwiec, P. (2008). Wpływ przywództwa na aktywność twórczą pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 37–49.
- Teelken, Ch., Ferlie, E., Dent, M. (red.) (2012). *Leadership in the Public Sector, Promises and Pitfalls*. London–New York: Routledge.
- Tummers, L., Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433–451.
- Weber, M. (2002). *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wężyk, K. (2013). Państwa umierają, miasta nas zbawiają. *Gazeta Wyborcza. Magazyn*, 12–13.10.

## Summary

### Diagnosis of Leadership Style of Mayors from the Wielkopolska Province – based on MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)

The variety of tasks carried out by mayors and presidents of cities was the reason to use the multidimensional concept of leadership developed by Avolio and Bass. The purpose of this article is firstly identification of the leadership styles used by mayors from Wielkopolska and secondly the examination of the relationship between used style and positives outcomes. The research sample included 61 mayors and presidents from the Wielkopolska Province. To identify the elements of leadership styles a multi-factor leadership questionnaire (MLQ-5X) was used. The first research hypothesis saying that mayors more often use transactional than transformational style was confirmed. At the same time, the second hypothesis about a stronger relationship between transformational style and positives outcomes was not confirmed.

**Keywords:** mayors, leadership, transactional style, transformational style, satisfaction extra effort, perceived efficiency

### **Dr Agnieszka Springer**

Magister psychologii, doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. W swoich zainteresowaniach naukowych i badawczych łączy wiedzę psychologiczną i zarządczą. Jest autorką kilkadziesiątu publikacji poświęconych zachowaniom organizacyjnym, kompetencjom pracowników oraz zarządzaniu talentami.

### **Dr hab. Arnold Bernaciak**

Doktor habilitowany nauk ekonomicznych, pracownik Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. W działalności naukowej i dydaktycznej koncentruje się na zagadnieniach gospodarki przestrzennej, ekonomii środowiska i zasobów naturalnych oraz rozwoju zrównoważonego. Współpracuje z licznymi samorządami gminnymi jako ekspert.

### **Dr Katarzyna Walkowiak**

Doktor nauk humanistycznych w zakresie nauk o polityce, adiunkt w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na problematyce samorządu gospodarczego i samorządu terytorialnego (pozycja samorządu gospodarczego w systemie politycznym Polski na tle wybranych państw Europy, rola samorządu gospodarczego w sferze reprezentowania interesów środowiska społecznego przedsiębiorców, samorząd w systemie zarządzania publicznego).