

Style zarządzania miejskiego

Andrzej Klasik

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: andrzej.klasik@ue.katowice.pl
ORCID: 0009-0001-2177-8335

Florian Kuźnik

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: florian.kuznik@ue.katowice.pl
ORCID: 0000-0001-5425-7678

Cytuj jako: Klasik, A. i Kuźnik, F. (2023). Style zarządzania miejskiego. W: D. Rynio, A. Zakrzewska-Półtorak (red.), *Przestrzeń i regiony w nowoczesnej gospodarce. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Stanisławowi Korenikowi* (s. 123-136). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Opracowanie odwołuje się do stylu zarządzania jako ważnej kategorii charakteryzującej jakość zarządzania. Specyfika zarządzania miastem ujęta została przez relacje przywództwo miejskie – interesariusze miasta. Opierając się na literaturze przedmiotu i autorskim modelu wehikułu rozwoju miejskiego, przedstawiony został przywódczy styl zarządzania miejskiego. Tworzą go cztery składowe: partnerski, wizjonerski, strategiczny i partycypacyjny styl zarządzania.

Słowa kluczowe: styl zarządzania, wehikuł rozwoju, warstwy zarządzania, przywództwo miejskie.

JEL Classification: M12, R58, M14, R11, O21, O34, R38, O10

1. Wstęp

W opracowaniu podniesiono potrzebę kompleksowej charakterystyki stylu zarządzania miejskiego. W literaturze z zakresu zarządzania organizacjami, w tym organizacjami publicznymi, styl zarządzania odnosi się do sposobu pracy menadżerów. Jest też kojarzony ze stylem przywództwa w organizacji. Specyfika zarządzania miejskiego, widziana także przez pryzmat naszych doświadczeń doradczo-eksperckich prowadzi nas do charakterystyki przywódczego stylu zarządzania miejskiego. Styl ten został oparty na autorskim modelu wehikułu rozwoju miejskiego.

2. Konceptualizacja stylu zarządzania miejskiego

Styl zarządzania charakteryzuje sposoby pracy menadżerów kierujących zespołami ludzkimi. Może być przedstawiony jako opisujący podejścia, które stosują menadżerowie w pracy z podległym personelem (Martins, 2022). Na gruncie teorii zarządzania organizacjami, głównie biznesowymi, style zarządzania są zbiorami zasad leżących u podstaw metod, umiejętności, technik, którymi posługują się menadżerowie rozpatrujący różne sytuacje i odzwierciedlający swoimi zachowaniami przywództwo wewnątrz organizacji. Generalnie style zarządzania polaryzują się między autokratycznością a permisywnością (Herrity, 2023). Tak rozumiane style zarządzania są bezpośrednio związane z przywództwem w organizacji.

W literaturze przedmiotu odrębnie definiuje się style zarządzania oraz style przywództwa organizacyjnego. Można przyjąć, że styl przywództwa nie jest tym samym co styl zarządzania. W dodatku w ramach różnych stylów przywództwa mogą pojawić się różne typy osobowościowe przywódców/liderów (Becker, 2022). Dla autorów piszących o przywództwie ważne jest także rozróżnienie między osobowością lidera a typem przywództwa (Hambury, 2001, s. 14-18). Styl przywództwa odnosi się do rządzenia i zarządzania przez liderów reprezentujących przywództwo. Styl zarządzania dotyczy bezpośrednio pracy menadżerów i ich relacji z przywództwem. Dla dalszych rozważań dotyczących stylów zarządzania miejskiego ważne jest podobieństwo narracji przy charakterystyce stylu zarządzania i stylu przywództwa. Często występują te same kryteria i grupy klasyfikacyjne stylów. Relacje między przywództwem a menadżerami mogą przyjmować różny charakter. Wyjaśnienia tych relacji trzeba poszukiwać na gruncie koncepcji *governance*.

W odniesieniu do organizacji można zaprezentować całą drabinę stylów zarządzania. Za podstawę dalszych rozważań przyjęto pewien powtarzający się w literaturze układ stylów (Coppola, 2022; Martins, 2022). Jak wskazuje się w opracowaniu *Management Styles* (2022), są to następujące style:

1. Style zarządzania autokratycznego:
 - 1.1. *Autorytatywny styl zarządzania.*
 - 1.2. *Przekonywający/perswazyjny styl zarządzania.*
 - 1.3. *Paternalistyczny styl zarządzania.*
2. Style zarządzania demokratycznego:
 - 2.1. *Konsultacyjny styl zarządzania.*
 - 2.2. *Partycypacyjny styl zarządzania.*
 - 2.3. *Kolaboratywny styl zarządzania.*
 - 2.4. *Transformacyjny, oparty na kreatywności i skupiony na wielkich przedsięwzięciach styl zarządzania.*
 - 2.5. *Coachingowy styl zarządzania.*
3. Leseferystyczne style zarządzania:
 - 3.1. *Delegatywny, ustalający jedynie zadania dla personelu styl zarządzania.*
 - 3.2. *Wizjonerski styl zarządzania.*

Konceptualizowane w ten sposób style zarządzania reprezentują różnorodny zestaw możliwych zachowań menadżerskich.

Style zarządzania kształtują się w organizacji pod wpływem czynników wewnętrznych oraz czynników (współzależności) zewnętrznych. W przypadku czynników wewnętrznych warty podkreślenia jest w pierwszej kolejności charakter przywództwa w organizacji. Istotne są również takie czynniki, jak: kultura organizacyjna, sposoby ustalania polityk w organizacji, priorytety organizacji oraz poziom umiejętności i zaangażowanie członków organizacji. Z nich można wyprowadzić wyznaczniki stylu zarządzania. W grupie czynników zewnętrznych można wyróżnić (Management styles, 2022): prawa pracownicze, sytuację gospodarczą, konkurencyjność w środowisku branżowym firmy i zachowania konkurentów oraz zachowania dostawców i odbiorców.

Konceptualizację stylów zarządzania miejskiego można oprzeć na przedstawionej powyżej drabinie stylów zarządzania w organizacji. Każdy z przedstawionych stylów zarządzania jest możliwy w przestrzeni miejskiej. Wymaga jednak każdorazowo doprecyzowania miejskiego w wymiarze strukturalnym dotyczącym miejskiego *governance*. Doprecyzowanie miejskie postrzega się tu jako ustalenie:

- relacji między miejskim przywództwem a menadżerami miejskimi pracującymi w różnych organizacjach miejskich,
- relacji między przywództwem i managementem miejskim a interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi miasta,
- wyznaczników miejskich stylów zarządzania, czyli stylów zarządzania charakterystycznych dla miejskiej specyfiki.

Relacje między przywództwem miejskim a menadżerami licznych firm komunalnych czy jednostek świadczenia usług miejskich są na tyle złożone, że mogą same z siebie generować różne style przywództwa miejskiego i zarządzania miastem. Przywództwo miejskie jest ze swojej natury polityczne. W pierwszej kolejności to politycy decydują o mieście, poczynając od inicjatyw strategicznych dotyczących zmian i rozwoju miasta. Ważną częścią przywództwa miejskiego pozostają liderzy biznesowi bazujący na rynkach miejskich oraz liderzy społeczni reprezentujący aktywność obywatelską i ruchy miejskie. G. Hambury (2001, s. 30-35) łączy miejskie przywództwa z menadżerami miejskimi i tzw. drabiną zarządzania poprzez macierzowy układ, w którym zmienna dotycząca rozpoznania i namysłu (*consideration*) dotyczy sposobu pracy przywództwa, a zmienna „struktura” odnosi się do managementu miejskiego. Pokazuje ona jak w zależności od stylu przywództwa może autonomizować się w mieście warstwa profesjonalnie zarządzanych organizacji miejskich. L. Budd i A. Santino (2016) rozpatrują zarządzanie miejskie w ramach trzech wzorców przywództwa miejskiego; menadżerskiego, politycznego i cywilnego (obywatelskiego). Pozwala im to uchwycić potencjalnie wielorakie relacje między liderami i menadżerami miejskimi. Uchwycenie tego typu relacji w mieście wymaga myślenia w kategoriach przywództwa umiejscowionego (*place-based leadership*). Takie przywództwo jest przywództwem kolaboratywnym, ponieważ wymaga przywódczego zaangażowania wielu lokalnych przedsiębiorstw (jednostek organizacyjnych) i ich współpracy z władzami

miasta. K. Broadhurst, J. Ferreira i N. Berkeley (2021) piszą w tym względzie o partnerstwie lokalnych przedsiębiorstw (LEP), które budują pewną wspólnotowość przywództwa miejskiego. Znaczenie umiejscowionego przywództwa jest też wyraźnie zauważalne w sferze planowania urbanistycznego (Hableton, 2013). Tutaj brak przywództwa i przywódczego zaangażowania lokalnych liderów obniża drastycznie skuteczność zarządzania w sferze zagospodarowania przestrzennego i użytkowania gruntów. Umiejscowione przywództwo wyrasta z siły decyzyjnej miejsca/miasta, czyli z umiejscowionego *governance*.

Relacje między przywództwem i menadżerami miejskimi a interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi miasta wymagają uwzględnienia szeroko rozumianej partycypacji. Z jednej strony, chodzi o partycypację społeczną, odnoszącą się do różnych aktywnych środowisk obywatelskich, a z drugiej strony, o różne formy debat i dialogu z interesariuszami biznesowymi. Interesariuszy miasta traktuje się tu jako część systemu zarządzania miastem. W tym rozumieniu, wspierając się podejściem koncepcyjnym „nowego zarządzania publicznego”, można kreować partycypacyjne rządy i partycypacyjny styl zarządzania. Jego istotą jest połączenie demokratycznego *governance* z profesjonalnością kręgów menadżerskich miasta (Nahapetyan, 2021, s. 475-476). Koncepcje nowego zarządzania publicznego pozwalają uwzględnić różne punkty ciężkości w modelowaniu stylu zarządzania miejskiego (Kuźnik, 2012). Można je rozpiąć od profesjonalizacji zarządzania i zastosowania technik menadżerskich biznesu, poprzez precyzowanie efektów świadczenia usług miejskich do zarządzania przedsiębiorczego (Hood, 2002). W ujęciu strategicznym nowe zarządzanie publiczne zwraca uwagę na warunki wizjonerskiego modelu/stylu zarządzania – długoterminowy horyzont, podejście od dołu, kulturowe spoiwo oraz na eksperymentowanie z przyszłością w modelu bazującym na studiach foresightowych (Drumaux i Goethals, 2007). To pozwala na ustalenie wyznaczników stylów zarządzania miejskiego.

W niniejszej pracy, kierując się własnym doświadczeniem badawczo-eksperymentalnym, wypracowano listę czterech wyznaczników stylów zarządzania miejskiego. Są nimi: wartości jako fundament aksjologiczny, korzyści i interesy, kompetencje i umiejętności, kreatywność i innowacje (tab. 1).

Wartości określają wysoki stopień użyteczności kształtującego się stylu zarządzania w mieście w kontekście przyszłości i rozwoju miasta. To, jakie wartości deklarują i którymi kierują się kręgi przywódcze i menadżerskie, motywuje do działania podległe im struktury zarządcze w mieście oraz aktywizuje do działania różne grupy i środowiska interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych miasta. Wartości przywództwa i menadżerów oraz interesariuszy miasta zakorzeniają się w kodzie aksjologicznym miasta.

Korzyściami kierują się głównie interesariusze miasta. Wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze są w mieście po to, aby osiągać własne korzyści. Mają prawo realizować w mieście swoje interesy. Interesariusze miasta, poprzez oczekiwane korzyści, komunikują się z przywództwem miejskim. Wartości, którymi się kierują, pozostają często mniej eksponowane albo ukryte. Korzyściami może posługiwać się również przywództwo miasta. Tu jednak oczekuje się, że będą one transparentnie osadzone w interesie publicznym.

Tabela 1. Cztery wyznaczniki stylów zarządzania miejskiego

Wyznacznik 1	Wartości, którymi kierują się: przywództwo miejskie, środowiska menadżerskie oraz interesariusze miasta
Wyznacznik 2	Korzyści i interesy, w tym rozumienie interesu publicznego przez miejskie <i>governance</i> oraz rozumienie relacji między interesami partykularnymi interesariuszy miasta a interesem publicznym
Wyznacznik 3	Kompetencje i umiejętności profesjonalne przywództwa i menadżerów oraz interesariuszy miasta użyteczne w myśleniu o przyszłości i procesie zarządzania, w tym kompetencje i umiejętności wynikające z posiadanej wiedzy naukowej
Wyznacznik 4	Kreatywność i innowacje kształtujące przestrzenie miejskie, generowane w mieście, w kręgach naukowych, artystycznych i grupie kreatywnych specjalistów, która przenika do kręgów lideryskich i menadżerskich oraz do społeczności lokalnych

Źródło: opracowanie własne.

Kompetencje i umiejętności profesjonalne użyteczne dla myślenia o przyszłości miasta oraz zarządzania rozwojem są każdorazowo rdzeniem i zarazem emanacją określonego stylu zarządzania. Od profesjonalizmu menadżerów miejskich, a także kompetencji przywódców – polityków miejskich – zależy jakość zarządzania w mieście. Tutaj zwraca się szczególną uwagę na talenty przywódcze i menadżerskie.

Kreatywność i innowacje postrzega się przez pryzmat środowisk naukowych, technologicznych oraz artystycznych i kulturalnych. Ich emanacją są dzieła naukowe, utwory artystyczne i różnego rodzaju przedsięwzięcia. Dzięki aktywności badaczy i artystów oraz za pośrednictwem kreatywnych specjalistów ulegają one upowszechnieniu w przestrzeniach miejskich. Mogą być praktycznie wykorzystane przez przywództwo miejskie, menadżerów i interesariuszy miasta.

3. Model wehikułu rozwoju miejskiego. Podejście prospektywne

W naszym rozumieniu wehikuł rozwoju w podejściu prospektywnym jest złożoną konstrukcją służącą odkrywaniu przyszłości. Odkrywanie przyszłości ma tu znaczenie utylitarne. Jednym ze sposobów wykorzystania wiedzy o przyszłości jest jej przeniesienie na sferę zarządzania rozwojem miejskim. Reprezentacją wehikułu w podejściu prospektywnym jest model złożony z sześciu podstawowych modułów (rys. 1). Są to:

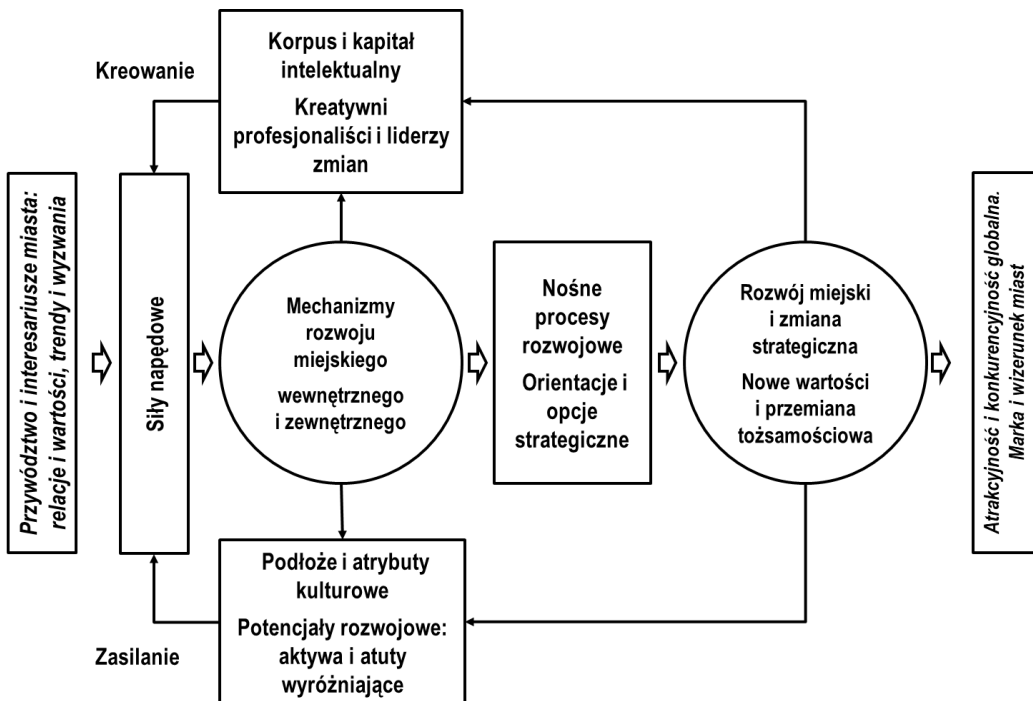
- korpus i kapitał intelektualny wraz z kreatywnymi profesjonalistami i liderami zmian,
- podłoże i atrybuty kulturowe uzupełnione o potencjały rozwojowe w postaci aktywów i atutów wyróżniających,
- siły napędowe, dzieła, projekty, produkty i wydarzenia,
- mechanizmy rozwoju miejskiego, wewnętrznego i zewnętrznego o charakterze rynkowym, regulacyjnym i społecznościowym/sieciowym ogarnięte sieciami powiązań informacyjnych i komunikacyjnych,

- nośne procesy rozwojowe oraz orientacje i opcje strategiczne,
- nowe wartości i rozwój miejski oraz zmiana strategiczna i przemiana tożsamościowa.

Na wejściu wehikułu rozwoju miejskiego znajduje się przywództwo miejskie aktywnie budujące relacje z interesariuszami różnych scen miejskich. Rdzeniem przywództwa są władze publiczne, legitymizowane samorządową aktywnością obywatelską, wchodzące w relacje z interesariuszami miejskimi i budujące różne formy partnerstwa w przestrzeniach miejskich. Identyfikowane w otoczeniu trendy zewnętrzne pozwalają wyznaczać wyzwania przyszłości (Klasik i Kuźnik, 2017a). W przypadku wyzwań, wehikuły rozwoju są narzędziem służącym poszukiwaniu całościowej i spójnej odpowiedzi na pytania:

- jakim wyzwaniom przyszłości miasta i regiony miejskie zmuszone będą sprostać,
- jakie wyzwania przyszłości warte podjęcia mogą stać się aspiracjami przywództwa i społeczności terytorialnych.

Na wyjściu wehikułu rozwoju miejskiego jako nowego narzędzia myślenia wizjonerskiego i strategicznego jest pozycjonowanie miast i regionów miejskich w przestrzeni globalnej. Syntetycznymi kategoriami tego pozycjonowania są atrakcyjność i konkurencyjność globalna oraz prestiż marki i reputacja wizerunku.



Rys. 1. Model wehikułu rozwoju miejskiego. Podejście prospektywne

Źródło: (Klasik i Kuźnik, 2017).

Pierwszym podstawowym modułem wehikułu rozwoju miejskiego jest moduł składający się z korpusu intelektualnego. Rdzeniem korpusu intelektualnego, który skupia w sobie kapitał intelektualny i kreatywny miast i regionów miejskich, są twórcze jednostki i różne środowiska intelektualistów zanurzone w metropolitalnej kulturze i potencjałach. Jest to klasa metropolitalna, którą można traktować jako klasę kreatywną w rozumieniu R. Floridy (2010). Wspólnie z twórczymi jednostkami i kreatywnymi profesjonalistami budują potencjał tego, co nazywamy inteligencją strategiczną miast i regionów miejskich (Klasik i Kuźnik, 2020).

W przestrzeni metropolitalnej możemy mieć do czynienia z czymś więcej, a mianowicie ze środowiskami kreatywnymi. Środowiska kreatywne zawierają twardą i miękką infrastrukturę generowania nowych idei jako podstawy kreowania dzieł, projektów, wydarzeń i produktów. To jest, z jednej strony, twarda infrastruktura złożona z instytucji badawczych, edukacyjnych, kulturalnych dysponujących wyposażeniem i miejscami spotkań oraz różnego typu udogodnieniami, a z drugiej strony miękka infrastruktura społecznych sieci, więzi i relacji międzyludzkich, wzajemnych oddziaływań dokonujących się bezpośrednio w kontaktach interpersonalnych, w tym za pośrednictwem technologii informacyjnych i komunikacyjnych (Landry, 2008).

Atrybuty i podłoże kulturowe oraz potencjały rozwojowe stanowią drugi moduł wehikułów rozwoju miast i regionów miejskich. Łączenie kultury z rozwojem miejskim, zwłaszcza metropolitalnym, może być interpretowane podwójnie – antropologicznie i funkcjonalnie (Thorsby, 2010). Kultura jako zestaw wartości i praktyk pozwala na identyfikowanie tożsamości społeczności terytorialnych, co okazuje się szczególnie istotne dla rozpoznania i oceny czynników kulturowych rozwoju metropolitalnego (Duxbury i in., 2016). Wyróżnikami tożsamości miejsca są takie atrybuty kulturowe, jak: przestrzenie symboliczne i wizerunkowe, cechy charakterystyczne mieszkańców oraz zachowane *genius loci* miasta. W znaczeniu funkcjonalnym definiowanie kultury pozwala na wyodrębnienie różnorodnych działalności kulturalnych składających się na sektor kultury. Endogenne potencjały rozwojowe są źródłem kapitału kulturowego oraz aktywów i atutów wyróżniających, jakimi dysponują miasta i regiony miejskie. Potencjały endogenne są także podstawowym czynnikiem przyciągającym do miast i regionów miejskich różne potencjały zewnętrzne. Kapitał kulturowy i aktywa miejskie stanowią podłoże, z którego płyną zasilenia inspirujące do aktywności twórczej jednostki i środowiska oraz przywództwa i środowiska lidereckie stanowiące korpus i kapitał intelektualny.

Potencjałom rozwoju miejskiego przypisywana jest w wehikułach rozwoju rola podłoża, z którego wyrastają siły generujące zmiany (Rondinelli i in., 1998).

Rozwój miast i regionów miejskich wyznaczają takie składniki potencjału endogennego, jak: systemy edukacyjne przygotowujące kapitał ludzki, miejsca wysokiej jakości życia, usługi i udogodnienia miejskie wspierające globalną konkurencyjność przedsiębiorstw, potencjał technologiczny małych i średnich firm.

Na siły napędowe będące trzecim modułem wehikułu rozwoju miasta i regionu miejskiego składa się wiele powiązanych ze sobą składowych, zdolnych generować idee

i pomysły rozwojowe układające się stopniowo w nowe, oryginalne ścieżki rozwojowe. Jako podstawowe składowe sił napędowych wyróżniamy w modelu wehikułu: dzieła, projekty, produkty i wydarzenia. Razem wzięte mają moc sprawczą odkrywania przyszłości, kreowania dynamiki przestrzeni miejskich i przenoszenia się w inną rzeczywistość. Dzieła, projekty, produkty i wydarzenia tworzą układ napędowy wehikułu rozwoju miejskiego w tym sensie, że składają się na pewien ciąg aktów twórczych przekształcających się stopniowo w możliwości racjonalnego działania praktycznego. Przywództwo i interesariusze miasta i regionu miejskiego są czynnikiem polityczno-decyzyjnym uruchamiającym siły napędowe rozwoju. Same siły napędowe mają złożoną strukturę. Pozostają także pod wpływem zdolności, jakie reprezentuje sobą korpus i kapitał intelektualny wzmocniony kreatywnymi specjalistami i liderami zmian.

Czwarty moduł wehikułu rozwoju stanowią mechanizmy rozwoju miejskiego, wewnętrznego i zewnętrznego. Są to mechanizmy o charakterze rynkowym, regulacyjnym i społecznościowym/sieciowym, funkcjonujące w sieciach powiązań informacyjnych i komunikacyjnych. Są one wielowarstwowymi strukturami złożonymi z:

- relacji aktorów/interesariuszy sceny miejskiej i/lub regionalnej,
- relacji aktywności kreatywnych i innowacyjnych zlokalizowanych w mieście i regionie miejskim,
- relacji miejsc użytkowanych lub kreowanych w biznesowej, rezydencjalnej i publicznej przestrzeni miejskiej.

Kreacja i transformacja przestrzeni miejskich jest nadto kształtowana przez dwa podstawowe mechanizmy użytkowania przestrzeni, którymi są rynek nieruchomości i planowanie przestrzenne. Mechanizmy te kształtują struktury przestrzenne, inwestycje i rozwój terytorialny oraz jakość życia i środowiska w miastach i regionach miejskich (Klasik i Kuźnik, 2017b). Mechanizmy rozwoju miejskiego o charakterze rynkowym, regulacyjnym i społecznościowym/sieciowym wypełniają funkcję ewaluacyjną w aspekcie koordynacji i kooperacji oraz efektywności alokacji w wymiarze interwencji publicznej oraz międzyorganizacyjnym. Wprowadza to w sferę weryfikacji sił napędzających dynamikę miejską.

Nośne procesy rozwojowe oraz orientacje i opcje strategiczne składają się na kolejny, piąty moduł wehikułu rozwoju miejskiego. Nośne procesy rozwojowe w miastach i regionach miejskich wyłaniają się z ciągów pożądaných zmian, którym podlegają aktywności rokujące na przyszłość – już obecne w przestrzeni miejskiej oraz nowe, wyłaniające się. Można też uruchomić nową idę myślenia o przyszłościowych aktywnościach, operując *ideą aktywności spokrewnionych i niespokrewnionych* z obecną, dojrzałą tkanką kulturalną i ekonomiczną miasta wymagającą reewaluacji w kategoriach kreatywności i innowacji (Domański, 2022). Procesy te formują się pod wpływem wartości kształtujących przyszłość. Chodzi tu o wartości kulturowe, społeczne, ekonomiczne, ekologiczne, techniczne. Nośne procesy rozwojowe w miastach i regionach miejskich otwierają nowe perspektywy definiowane w kategoriach nowej ścieżki rozwojowej, którą wypełniają branżowe aktywności rokujące na przyszłość.

Realizowalność nowych ścieżek rozwojowych w miastach i regionach miejskich wymaga rozstrzygnięć strategicznych przyjmujących charakter orientacji i opcji strategicznych. Orientacje strategiczne przesądzą o tym, na co się nastawiamy, czyli czemu dajemy pierwszeństwo w alokacji posiadanych i nowotworzonych aktywów. Rozwinięciem orientacji strategicznych są opcje strategiczne rozumiane jako zaangażowanie na rzecz sprostania wyzwaniom przyszłości i zagospodarowania przyszłościowych nisz w otoczeniu. Wymaga to uruchomienia mechanizmu dialogowo-deliberacyjnego oraz komunikacji i współpracy w przestrzeni biznesowej, publicznej i obywatelskiej.

Ostatnim, szóstym modulem, domykającym strukturę wehikułu rozwoju, jest moduł określony jako rozwój miejski i zmiana strategiczna, nowe wartości, materialne i niematerialne oraz przemiana tożsamościowa. Osiągnięty poziom rozwoju miast i regionów miejskich pojawia się w wyniku pożądaných zmian i podejmowanych ciągłych decyzji strategicznych. Jest to rozwój integralny i sustensywny zawierający w sobie wymiary: kulturowy, społeczny, ekonomiczny, ekologiczny i przestrzenny. Tak rozumiany rozwój oznacza dokonanie się w mieście i regionie miejskim zmiany strategicznej jako następstwa przełomów technologicznych i pojawienia się punktów zwrotnych, która *de facto* jest przejściem do innej nowej rzeczywistości w formacie kulturowo-cywilizacyjnym.

Zmiana strategiczna niesie ze sobą przedefiniowany porządek wartości, który leży u podstaw transformującego się miasta i regionu miejskiego, a w szczególności przemienionego podłoża kulturowego i przyrodniczego. Transformujące się miasta i regiony miejskie zachowują swoje tradycyjne *genius loci* wzbogacone o nowe atrybuty wynikające z przemiany tożsamościowej generowanej przez kreatywność i innowacje. Nowe aktywności miasta regionu miejskiego oraz zmieniające się generacje środowisk liderekich i osobistości świata kultury, nauki i biznesu dopełniają całość przemiany tożsamościowej. Przemiana tożsamościowa poddaje przewartościowaniu korpus i kapitał intelektualny miasta i regionu miejskiego, w tym także kapitał kreatywny wyrażający się wzmożoną innowacyjnością.

Na wyjściu wehikułu rozwoju miejskiego o modułowej strukturze znajdują się takie syntetyczne kryteria rozwoju miejskiego, jak: atrakcyjność i konkurencyjność globalna oraz związane z nimi marka i wizerunek miast. Związywanie wehikułów rozwoju z kategorią atrakcyjności i konkurencyjności globalnej oznacza nowe pozycjonowanie miast i regionów miejskich w przestrzeni europejskiej i globalnej, wynikające z osiąganego stadium i poziomu rozwoju oraz dokonanej przemiany tożsamościowej. Wehikuł rozwoju skutkuje współzależnie podnoszeniem atrakcyjności i konkurencyjności miast i regionów miejskich. Staje się narzędziem wprowadzenia w życie nowej generacji studiów foresightowych i strategicznych. Łączy strategiczny foresight i zarządzanie strategiczne, spajając w jedno wizję przyszłości i strategię rozwoju. Powstaje swego rodzaju *wistra*.

4. Wehikuł rozwoju miejskiego. Ujęcie zarządcze

Model wehikułu rozwoju miejskiego bazujący na podejściu prospektywnym pozwala na sformułowanie specyficznej, warstwowej formuły zarządzania miejskiego. Kolejne warstwy odkrywania przyszłości sugerują kolejne warstwy ustaleń zarządczych. Warstwowe zarządzanie rozwojem miejskim można przedstawić w układzie sześciu warstw (tab. 2).

Tabela 2. Formuła zarządzania miejskiego. Sześć warstw zarządzania

Zarządzanie przez inicjatywy	Inicjatywy strategiczne wynikają z aktywności przywództwa miejskiego i interesariuszy miasta oraz z relacji między nimi
Zarządzanie zorientowane na synergię kapitałów i potencjałów	Zarządzanie w tej warstwie stwarza możliwości łączenia kapitału intelektualnego i kreatywnego z potencjałami miejskimi – aktywa miejskie i atuty wyróżniające miasta
Zarządzanie przez mechanizmy wewnętrznego i zewnętrznego rozwoju miejskiego	Mechanizmy rozwoju miejskiego weryfikują sensowność i realność rodzących się sił napędowych, pozwalają na przejście do generowania rozwiązań strategicznych
Zarządzanie przez wizje i strategię	Posługuje się wizjami przywództwa miejskiego zawierającymi nośne procesy rozwojowe oraz strategiami w formie orientacji i opcji strategicznych
Zarządzanie zmianą strategiczną i tożsamością	Zarządzanie zmianą to zarządzanie realnymi procesami rozwoju wewnętrznego miasta. Posługuje się cyklem życia miasta i obszarami różnego typu pojawiającymi się w przestrzeniach miejskich
Zarządzanie relacjami miasta z otoczeniem	Odnosi się do relacji miasta z jego otoczeniem i pozycji miasta w otoczeniu widzianej przez atrakcyjność i konkurencyjność miasta; integralną częścią zarządzania pozycją jest marka miasta i jego wizerunek w otoczeniu

Źródło: opracowanie własne.

Warstwy zarządzania wyprowadzone z modelu wehikułu rozwoju miejskiego definiują specyficzny, wehikułowy styl zarządzania miejskiego.

Zarządzanie miejskie przez inicjatywy realizuje się przez inicjatywy strategiczne i idee projektowe miejskiego przywództwa i menadżerów oraz przez inicjatywy i idee projektowe i produktowe wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy. Zarządzanie miejskie operuje w tej warstwie relacjami sprzęgającymi ze sobą wartości i oczekiwania interesariuszy miasta z wartościami i wyzwaniem przyszłości przywództwa i menadżerów miejskich.

Zarządzanie miejskie zorientowane na synergię kapitałów i potencjałów stanowi podstawę generowania sił napędzających zapewniających dynamikę miejską. U jej podstaw leżą dzieła artystyczne i naukowe środowisk twórczych, naukowych i technologicznych. Są to także siły napędowe dynamiki przestrzeni miejskich: biznesowej, rezydencjalnej, publicznej. Siłami napędowymi są tu projekty biznesowe, produkty innowacyjne i kreatywne, projekty urbanistyczno-architektoniczne, projekty infra-

strukturalne i usług miejskich, znaczące wydarzenia biznesowe, naukowe, edukacyjne, kulturalne i rozrywkowe, sportowe i rekreacyjne.

Zarządzanie przez mechanizmy wewnętrznego i zewnętrznego rozwoju miejskiego pozwala na weryfikację rodzących się sił napędowych. Mechanizmy mogą ułatwiać lub utrudniać pozyskiwanie kapitałów miejskich oraz mobilizację i uruchamianie potencjałów miasta. Zarządzanie przez mechanizmy sprzęga ze sobą wzajemne wykorzystanie elementów i dynamiki zawartej w mechanizmach rynkowym, regulacyjnym i sieciowym/społecznościowym. Tym sposobem dokonuje się w mieście sublimacja instytucjonalna, której podlega lokalny *governance*. Wprowadzenie mechanicznej warstwy zarządzania miejskiego stanowi pomost dla myślenia i podejścia wizjonerskiego i strategicznego w kategoriach nośnych procesów rozwojowych i orientacji strategicznych. Przywołane mechanizmy domagają się respektowania w procesie generowania wizji i orientacji strategicznej miasta.

Zarządzanie posługujące się wizjami i strategiami kształtuje nośne procesy rozwoju miejskiego w przekroju rokujących na przyszłość aktywności – zasługujących na kontynuację i nowych, wyłaniających się. Przywództwo miejskie precyzuje swoje dziedzinowe wizje strategiczne w nawiązaniu do ujawniających się kierunkowych perspektyw i manifestowanych orientacji strategicznych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Zarządzanie miejskie w tej warstwie zawiera poszukiwanie rozstrzygnięć strategicznych, dążąc do wyznaczenia obszaru zbieżności różnych wizji i orientacji strategicznych. Można wtedy podążać w stronę konfrontacji i/lub współdziałania. Przez alianse i współpracę można dążyć do ustanowienia partnerstw strategicznych przyczyniających się do prosperity miasta i pomyślności społeczności lokalnych.

Zarządzanie zmianą strategiczną to zarządzanie realnymi procesami rozwoju wewnętrznego miasta. W tym przypadku chodzi o operowanie przez miejskie przywództwo i management miejski, w dialogu z interesariuszami, cyklem życia miasta oglądanym przez pryzmat aktywności, które znajdują się w różnych jego fazach. Ich rozkład w przestrzeni miejskiej pozwala przenieść zarządzanie zmianą strategiczną w obszary aktywne, obszary prospektywne i obszary regeneracyjne. Zarządzanie przemianą tożsamościową miasta wymaga umiejętności posługiwania się przez przywództwo i management miejski atrybutami i wyznacznikami tożsamości miasta. Zarządzanie tożsamościowe pozwala na wykorzystanie *genius loci* miasta, wzorców zachowań organizacji i ludzi oraz siły liderów zmian. Jest ono także zarządzaniem wykorzystującym koncepcję zarządzania tożsamością miasta przez skupianie się na dziedzinach aktywności, na sposobach zachowań i/lub kompetencjach wyróżniających się oraz na liderach zmiany, liderach biznesowych, czempionach społecznych oraz liderach środowisk opiniotwórczych.

Zarządzanie relacjami miasta z otoczeniem, w tym zarządzanie pozycją miasta w otoczeniu, koncentruje się na jego rozwoju zewnętrznym. Jest to zarządzanie relacjami z otoczeniem terytorialnym, strukturalnym i konkurencyjnym. W każdym z tych przypadków w tej warstwie zarządzania kładzie się nacisk na wzmocnienie pozycji

miasta w otoczeniu globalnym. W polu widzenia przywództwa i managementu pozostają dwie syntetyczne kategorie pozycjonujące miasto w otoczeniu, a mianowicie atrakcyjność i konkurencyjność. Poprzez te kategorie ustalać się będzie realna pozycja miasta w przestrzeni europejskiej i globalnej, a także jego pozycja w sieciach komunikacji i współpracy. Atrakcyjność i konkurencyjność miasta przesądza o żywotności struktur miasta i ich odporności na zjawiska wstrząsowo-szokowe. Integralną częścią zarządzania pozycją miasta w otoczeniu i w jego relacjach z otoczeniem jest zarządzanie marką i wizerunkiem miasta.

5. Zakończenie – przywódczy styl zarządzania miejskiego

W naszym rozumieniu cztery wyznaczniki stylów zarządzania miejskiego, w połączeniu z warstwami zarządzania wyprowadzonymi z wehikułu rozwoju miejskiego, pozwalają w sposób całościowy charakteryzować przywódczy styl zarządzania miejskiego. Przywódczy styl zarządzania współtworzą cztery spójne składowe: partnerski styl zarządzania, wizjonerski styl zarządzania, strategiczny styl zarządzania i partycypacyjny styl zarządzania. Przywódczy styl zarządzania miejskiego odzwierciedla sposoby przywódczego myślenia i podejścia do przyszłości i rozwoju miast. Styl ten, przedstawiony w logice i metodologii wehikułów rozwoju miejskiego, pozwala wykupić jego twórczy i strategiczny charakter połączony z płynnym przejściem do posługiwania się mechanizmami budowania dialogu i partnerstw. Partnerski, dialogowy charakter przywództwa przejawia się zarówno w konstruowaniu partnerstw strategicznych, jak i w posługiwaniu się narzędziami partycypacji adresowanymi do zbioru wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy miasta.

Partnerski styl zarządzania osadzony jest w pierwszej kolejności w wartościach oraz korzyściach i interesach przywództwa miejskiego i interesariuszy miasta. Oczekiwane są tu wartości skłaniające do kooperacji, dialogu i zawiązywania partnerstw strategicznych. W takich układach toczy się gra korzyści i interesów otwarta na kreatywność i innowacje. Zarządzanie partnerskie zaczyna się od zarządzania przez inicjatywy i przechodzi sukcesywnie na pozostałe warstwy zarządzania miejskiego.

Wizjonerski styl zarządzania osadzony na wartościach, korzyściach i kreatywności czerpie z zarządzania przez inicjatywy i zakotwicza się w zarządzaniu przez wizje i strategię. Dostarcza pewnej otwartości koncepcyjnej, która zderzona z kompetencjami i umiejętnościami przywództwa i menadżerów pozwala wykorzystać ustalenia w warstwie zarządzania zorientowanego na synergii kapitałów oraz zarządzania przez mechanizmy. Wizjonerski styl zarządzania płynnie przechodzi w strategiczny styl zarządzania miejskiego.

Zarządzanie strategiczne, jako trzecia składowa przywódczego stylu zarządzania, skupia się na orientacjach i opcjach strategicznych. Wspiera się na wszystkich czterech wyznacznikach stylów zarządzania miejskiego. Czerpie z warstwy zarządzania zorientowanego na synergii kapitałów oraz z zarządzania przez mechanizmy. Strategiczny styl zarządzania ogniskuje się w warstwie zarządzania przez wizje i strategię.

Orientacje i opcje strategiczne przywództwa miejskiego wymagają dialogu z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi miasta. Deliberatywność uczestników dialogu stwarza możliwość generowania spójnych rozwiązań. Rodzą się projekty partnerstwa. W ten sposób zostaje przygotowany grunt pod zarządzanie zmianą oraz zarządzanie relacjami miasta z otoczeniem.

Styl zarządzania partycypacyjnego stanowi pewne zwieńczenie przywódczego stylu zarządzania miejskiego. Zarządzanie partycypacyjne ma już charakter wdrożeniowy. Odnosi się do realnych procesów zmiany strategicznej i zmiany relacji miasta z otoczeniem. Nabiera znaczenia, jeżeli od samego początku osadzone jest aksjologicznie w partnerskim nastawieniu przywództwa miejskiego względem interesariuszy miasta. Dobrze rokujące partnerstwa strategiczne mogą kończyć się skutecznym zarządzaniem partycypacyjnym.

Przywódczy styl zarządzania miejskiego wpisuje się w realia wielu miast i regionów miejskich, a także w aspiracje środowisk liderskich optujących za zmianą strategiczną określaną współcześnie przez transformację gospodarczą, energetyczną i zielony ład.

Bibliografia

- Becker, B. (2022). Leadership styles. The 11 most common and how to find your style. *Hub Spot Newsletter*, 1-24.
- Broadhurst, K., Ferreira, J. i Berkeley, N. (2021). Collaborative leadership and place-based development. *Local Economy*, 36(2), 149-163.
- Budd, L. i Santino, A. (2016). A framework for city leadership in multilevel governance settings: The comparative contexts of Italy and UK. *Regional Studies, Regional Science*, 3(1), 129-145.
- Coppola, J. (2022). 10 common management styles: Which one is right for you. *Teamwork*, 1-20.
- Domański, R. (2022). *Nowa gospodarka przestrzenna. Wybrane artykuły* (maszynopis po adjustacji, wersja czerwiec 2022).
- Drumaux, A. i Goethals, Ch. (2007). Strategic management: A tools for public management? An overview of the Belgian federal experience. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 638-654.
- Duxbury, N., Hosgrahar, J. i Pascual, J. (2016). *Why must culture be at the heart of Sustainable Urban Development?* Agenda 21 for Culture Mexico City.
- Florida, R. (2010). *Narodziny klasy kreatywnej*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Hableton, R. (2013). *Place-based leadership: New possibilities for planning*. Paper presented at AESOP/ACSP Conference.
- Hambury II, G. L. (2001). *The Function of leadership styles and personality types among city managers: An Analysis of "fit" and tenure*. Boca Raton: Florida Atlantic University.
- Herrity, J. (2023). 8 types of management styles for effective leadership. *Indeed, Career Guide*, 1-10.
- Hood, Ch. (2002). A public management for all seasons. W: S. P. Osborne (red.), *Public management. Critical perspectives* (s. 185-203). London: Routledge.
- Klasik, A. i Kuźnik, F. (2017). Wehikuly rozwoju dużych miast i zespołów miejskich. W: A. Klasik, F. Kuźnik (red.), *Wehikuly rozwoju lokalnego i regionalnego* (s. 9-28). Studia KPZK PAN, t. CLXXVII Warszawa.

- Klasik, A. i Kuźnik, F. (2017a). Regiony wobec wyzwań przyszłości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 1(966), 5-19.
- Klasik, A. i Kuźnik, F. (2017b). Gospodarka przestrzenna w obszarach miejskich. Analiza zjawisk chaosu przestrzennego. W: T. Kudłacz i P. Brańka (red.), *Teoria i praktyka rozwoju obszarów funkcjonalnych*. Studia KPZK PAN, t. CLXXIV Warszawa.
- Klasik, A. i Kuźnik, F. (2020). Inteligencja strategiczna kluczem do kształtowania przyszłości miast i regionów. W: A. Klasik, F. Kuźnik (red.), *Inteligencja strategiczna w budowaniu przyszłości miast i regionów* (s. 11-26). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Kuźnik, F. (2012). *Polityka rozwoju i zarządzanie usługami publicznymi w strukturach samorządowych*. Warszawa: Polska Akademia Nauk. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju.
- Landry, Ch. (2008). Creative city. A toolkit for urban innovators. *Earthscan*.
- Management styles. (2022). *VALAMIS*, 1-18.
- Martins, J. (2022). *9 different management styles and when to use them*. Asana Inc.
- Nahapetyan, R. (2021). Comparison of management models: Participatory governing in organizations as a new kind of post – NPM model. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, (151), 465-479.
- Randinelli, D., Johnson, J. i Kusarda, J. (1998). The changing forces of urban economic development. *A Journal of Policy Development and Research*, 3(3).
- Thorsby, D. (2010). *Ekonomia i kultura*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

Urban Management Styles

Abstract: The study refers to the category of management style seen as an important category that characterizes the quality of management. The specificity of city management has been captured through the relationship between city leadership and city stakeholders. Based on the literature and the author's model depicting the urban development vehicle, the leadership style of urban management was presented. It consists of four components: partnership, visionary, strategic and participatory style of management.

Keywords: management style, development vehicle, layers of management, urban leadership.