

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania

Martyna Kordulewska
Nr albumu: 273806

Jedna rada, dwa obozy.
Etnografia konfliktu w radzie miejskiej.

Praca magisterska
na kierunku Zarządzanie
w zakresie rozwoju potencjału społecznego

Praca wykonana pod kierunkiem
Prof. dr hab. Moniki Kostery
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

Warszawa, wrzesień 2009

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie tytułu zawodowego.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora (autorów) pracy

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data
pracy

Podpis autora (autorów)

Streszczenie

Przedmiotem niniejszej pracy jest analiza konfliktu w radzie gminy, w obrębie której znajduje się jedno małe miasto oraz 65 sołectw. Liczba mieszkańców gminy nie przekracza 20 000 (z czego liczba mieszkańców miasta to około 7 000 osób). Za cel badań przyjąłem diagnozę przyczyny konfliktu między dwiema, przeciwstawnymi grupami radnych. Posłużyłem się metodą etnograficzną, zakorzenioną w perspektywie interpretatywnej teorii organizacji. Badania opierały się w głównej mierze na: obserwacji nieuczestniczącej, wywiadach oraz analizie tekstów. Wnioski dotyczące przyczyny konfliktu zaprezentowane zostały w końcowej części pracy, po przedstawieniu przebiegu i przejawów konfliktu oraz opinii władz samorządowych gminy na ten temat.

Słowa kluczowe

Etnografia, wywiad, obserwacja, samorząd, rada miejska, konflikt, gmina, koalicja, opozycja

Dziedzina pracy

04000 Biznes i zarządzanie Business Studies, Management Science

Tytuł pracy w języku angielskim

One city council, two camps. An ethnography of a conflict.

Podziękowania

Osobom, bez których ta praca nie mogłaby powstać:
prof. dr hab. Monice Kosterze,
Rozmówcom
i Jackowi
z całego serca dziękuję.

Martyna Kordulewska

Podziękowania	4
1. Wstęp	6
1.1. Tło.....	6
1.2. Sformułowanie problemu	6
1.3. Struktura pracy	6
2. Kultura a organizacje samorządowe: Część teoretyczna	8
2.1. Kultura organizacji	8
2.2. Organizacja jako system polityczny	11
2.3. Konflikt w organizacji	15
2.4. Zagadnienia prawne funkcjonowania samorządu	20
2.5. Zarządzanie gminą	28
3. Konflikt: Część empiryczna	33
3.1. Metodologia	33
3.2. Badania w terenie	34
3.3. Powstanie rady miejskiej.....	38
3.4. Przejawy i przebieg konfliktu w radzie miejskiej.....	42
3.5. Próba diagnozy przyczyny konfliktu	66
3.6. Podsumowanie	90
4. Konkluzje	99
Aneks	102
Bibliografia	103

1. Wstęp

1.1. Tło

Nigdy szczególnie nie interesowałam się polityką, zwłaszcza tą na szczeblu gminnym. Zmieniło się to, gdy kilka miesięcy po ukończeniu studiów dziennikarskich, w swojej rodzinnej miejscowości zaczęłam pracę w redakcji samorządowej gazety. Było to w listopadzie 2007 roku. Właśnie wtedy moim pracowniczym obowiązkiem stało się uczestniczenie w sesjach rady miejskiej i pisanie relacji z nich. Początkowo nie było to dla mnie nic przyjemnego. Szybko jednak przekonałam się, ile barw kryje świat lokalnej polityki. Każda wizyta w Urzędzie Miasta i Gminy, gdzie odbywały się sesje, była fascynującą podróżą w tajemniczy świat. Podróż ta trwała do początku 2009 roku. Wtedy zakończyłam współpracę ze wspomnianą gazetą i obecnie nie zajmuję się tym już zawodowo.

1.2. Sformułowanie problemu

Przedmiotem niniejszej pracy jest analiza konfliktu w radzie miejskiej niespełna dwudziestotysięcznej gminy położonej nieopodal Warszawy. W obrębie tej gminy znajduje się jedno małe miasto i 65 sołectw. Piętnastoosobowa rada miejska podzieliła się na dwa przeciwstawne obozy – tzw. wiejski, który stanowił większość i miejski, który – choć mniejszy liczebnie – był zdecydowanie bardziej aktywny. Burmistrz tejże gminy pochodził ze wsi. Grupa wiejska utworzyła zatem koalicję, a miejska opozycję. Przy każdej możliwej okazji dochodziło między obozami do sporów, które wywoływały burzliwe i długie dyskusje, dotyczące różnorodnych problemów. Dyskusje miały odzwierciedlenie m.in. w wynikach głosowań.

Jak i dlaczego doszło do powstania dwóch obozów? Z czego naprawdę wynika konflikt i jakie są jego mechanizmy, historia? Jakie są źródła władzy obu grup? Jak rodzaj i struktura gminy wpływają na konflikt? Tego właśnie postanowiłam dowiedzieć się, przygotowując niniejszą pracę.

1.3. Struktura pracy

W swojej pracy prezentuję przede wszystkim badania jakościowe w formie etnografii organizacji, jaką jest rada miejska.

Praca ta podzielona jest na cztery części. Pierwsza z nich to wstęp, w którym przybliżam Czytelnikowi tło moich badań, problem badawczy i strukturę pracy.

Druga – część teoretyczna zawiera informacje na temat: kultury organizacji, teorii organizacji jako systemu politycznego, konfliktu w organizacji, prawnej specyfiki funkcjonowania gminy wraz z krótkim omówieniem sposobu wyborów organów gminy, a także zapisy na temat zarządzania gminą. Jest to niezbędny element niniejszej pracy. Stanowi doskonałe wprowadzenie do przedstawienia efektów badań.

Część praktyczna zawiera: metodologię przeprowadzonych badań, krótki ich opis, wyniki ostatnich wyborów samorządowych w opisywanej gminie wraz z ich analizą, chronologiczny zapis przebiegu i przejawów badanego konfliktu, analizę wywiadów. Podsumowanie tej części zawiera informacje o tym, jak postrzegają konflikt badani.

Część czwartą – konkluzje stanowi model badanej organizacji obrazujący powstanie i przebieg konfliktu.

Aneks zaś zawiera wybrane artykuły prasowe, które pomogą Czytelnikowi lepiej poznać opisywane zagadnienia.

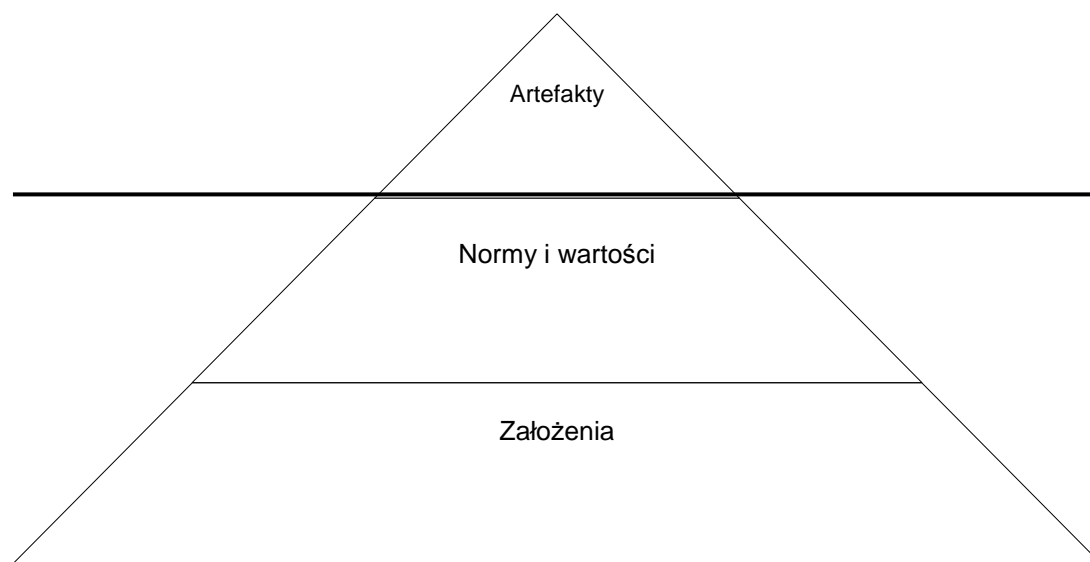
2. Kultura a organizacje samorządowe: Część teoretyczna

2.1. Kultura organizacji

Jak pisze Mary Jo Hatch, kultura organizacji to prawdopodobnie najtrudniejsze do zdefiniowania pojęcie w teorii organizacji (2002). Zapewne dlatego – tak, jak liczne są definicje samej kultury, tak wiele istnieje poglądów na kulturę organizacji. Wielość tę prezentuje zresztą wspomniana autorka, publikując w swojej książce wybrane definicje tego pojęcia (ibidem).

Badacze związani z paradygmatem interpretatywnym wychodzą z założenia, iż kultura to coś, czym organizacja jest (Kostera, Kownacki i Szumski, 2001). Według innych badawczy, reprezentujących paradygmat funkcjonalistyczny, kultura jest czymś, co organizacja ma (Zbiegień-Maciąg, 2002).

Niezwykle popularnym w Polsce, typowym dla paradygmatu funkcjonalistycznego, sposobem myślenia o kulturze organizacji jest model kliniczny Edgara Scheina (Schein, 1985, cytowany przez: Kostera, Kownacki i Szumski, 2001).



Rysunek 1. Model kliniczny Scheina. Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kostera, Kownacki i Szumski (2001, s. 373).

W owym modelu kultura to całość, składająca się z trzech poziomów, które wyodrębnione zostały ze względu na ich widoczność i trwałość. Według Scheina,

najbardziej widoczne i uświadamiane są sztuczne twory kultury – artefakty. W ich skład wchodzi:

- 1) artefakty językowe (język, mity, legendy),
 - 2) artefakty behawioralne (ceremonie, rytuały),
 - 3) artefakty fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne)
- (Kostera, Kownacki i Szumski, 2001, s. 373).

Kolejny poziom to normy i wartości. Są trwalsze od artefaktów, ale znacznie trudniej je zaobserwować. Można wyróżnić dwa rodzaje norm i wartości: deklarowane i przestrzegane.

Te pierwsze są głoszone i oficjalnie się do nich nawiązuje. Te drugie są kręgosłupem moralnym, na którym opiera się życie społeczne w danej kulturze. Oba rodzaje norm i wartości mogą być w większym lub mniejszym zakresie zbieżne (Kostera, 1998, s. 12).

Najgłębszym, najtrwalszym i najtrudniejszym do zaobserwowania poziomem są założenia kulturowe. Są one podświadome, przyjmowane przez uczestników kultury jako pewniki, stanowią sedno kultury organizacyjnej. Podstawowe założenia odnoszą się do:

- 1) natury człowieka,
- 2) relacji międzyludzkich,
- 3) samej organizacji,
- 4) natury otoczenia,
- 5) relacji organizacji z otoczeniem (Kostera, Kownacki i Szumski, 2001, s. 376).

Według Scheina kultura organizacji pełni różne ważne funkcje. Pierwsza grupa funkcji dotyczy kwestii związanych z dostosowaniem zewnętrznym, druga zaś — problemów wynikających z wewnętrznego funkcjonowania organizacji.

Funkcje kultury organizacji

Dostosowanie zewnętrzne	Funkcjonowanie wewnętrzne
Umożliwienie zrozumienia misji i strategii organizacji, identyfikację celu organizacji przez jej uczestników Umożliwienie integracji uczestników	Oferowanie wspólnego języka i aparatu pojęciowego Definiowanie granic grupy, kryteriów przyjęcia i odrzucenia
Umożliwienie integracji wokół środków przyjętych do realizacji celów firmy i wzrost zaangażowania uczestników Oferowane uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów Umożliwienie ulepszania środków i przeformułowanie celów	Wyznaczenie zasad władzy i kryteriów statusu Zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa i afiliacji Określenie kryteriów nagradzania i karania Oferowanie ideologii

Tabela 1. Funkcje kultury organizacji według Edgara Scheina. Źródło: Kordulewska (2007, s. 32).

Lidia Zbiegień-Maciąg (2002) pisze, iż kultura jest syntezą wspólności. Tworzy się przez wspólne: wzory myślenia, wierzenia, uczucia, wartości, doświadczenia, bycie razem. Integracja oparta na tych czynnikach daje poczucie stabilności i bezpieczeństwa oraz buduje organizacyjną tożsamość .

Kultura [...] oferuje podstawową, wspólną wizję świata, a także etyczny punkt oparcia. Zwiększa w ten sposób przewidywalność zachowań organizacyjnych. [...] Kontrola zewnętrzna może w znacznej mierze zostać zastąpiona przez samokontrolę (Kostera, Kownacki i Szumski, 2001, s. 378)

Ujęcie kultury typowe dla paradygmatu interpretatywnego, którym kieruję się w niniejszej pracy, prezentuje m.in. Hatch (2002). Poniższa definicja kultury autorstwa znanego antropologa Geertza bywa często przyjmowana przez badaczy interpretatywnych:

Człowiek to zwierzę zawieszony w sieciach znaczeń, które sam rozwiesił, a sieciami tymi jest kultura; jej badanie nie jest zatem nauką eksperymentalną poszukującą praw, lecz nauką interpretującą poszukującą znaczenia (Geertz, 1973, cytowany przez: Hatch, 2002, s. 220).

Zgodnie z tymi słowami, kultura to byt społecznie skonstruowany, co oznacza, że powstaje w procesie łączenia się jednostek ludzkich w organizacje i istnieje dopóki członkowie organizacji uważają ją za istniejącą i stosownie do tego postępują (Hatch, 2002). W toku tworzenia organizacji powstają wspólne znaczenia i symbole.

Symbol jest świadomym lub nieświadomym skojarzeniem z jakimś szerszym pojęciem lub znaczeniem. Tak więc symbol składa się zarówno z namacalnej formy, jak i szerszego znaczenia (lub znaczeń), z którymi jest skojarzony (ibid., s. 222).

W tego typu spojrzeniu na organizację kultura staje się metaforą rdzenną (Smircich, 1983, cytowana przez: Kostera, Kownacki i Szumski, 2001), czyli sposobem konceptualizacji organizacji.

Rolą badacza, reprezentującego paradygmat interepretatywny, jest opis sposobów konstruowania organizacyjnej rzeczywistości, odkrywanie wspólnych symboli i ich znaczenia zgodnie z tradycją badań etnograficznych kultury.

Mary Jo Hatch (2002) podkreśla, że kultura polega nie tylko na podobieństwie, ale i na zróżnicowaniu. Umacnia to różnice, na których opiera się kultura organizacji. Te same wzorce nie pociągają za sobą identycznych doświadczeń i wyobrażeń. Każdy członek organizacji wnosi do niej inny wkład. Jest to istotne zwłaszcza w kontekście badanej przeze mnie organizacji, mającej charakter polityczny i opartej na dyssensusie.

2.2. Organizacja jako system polityczny

Każdy członek organizacji ma inny cel, co bywa szczególnie znamienne w organizacjach typu politycznego, dlatego traktowanie organizacji jako jednorodnych organizmów nie powinno być jedynym sposobem patrzenia na nie. Szczegółowo pisze o tym Gareth Morgan (1999). Proponuje on traktowanie organizacji jako systemu politycznego.

W odróżnieniu od poglądu, według którego organizacje są zintegrowanymi, racjonalnymi przedsiębiorstwami dążącymi do wspólnego celu, metafora polityczna zachęca nas do postrzegania organizacji jako luźno powiązanych zespołów ludzi o rozbieżnych

interesach, którzy zespalają się ze względu na własną korzyść [...]. Organizacje to koalicje składające się z koalicji (Morgan, 1999, s. 177).

Jego zdaniem:

[o]rganizacje [...] posługują się jakimś systemem „rządzenia” jako sposobem tworzenia i utrzymywania ładu wśród swoich członków (ibid., s. 166).

Autor wymienia najczęściej spotykane odmiany rządów politycznych w organizacjach. Przedstawione one zostały w poniżej.

Odmiana rządów politycznych w organizacji	Charakterystyka
Autokracja	<ul style="list-style-type: none"> • Rządy absolutne; • Władza sprawowana przez jednostkę lub małą grupę; • Opiera się m.in. na: kontroli nad podstawowymi zasobami, własności, tradycji, charyzmie.
Biurokracja	<ul style="list-style-type: none"> • „Rządy prawa” sprawowane przy użyciu słowa pisanego; • Podstawy racjonalno-prawne.
Technokracja	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystanie wiedzy, ekspertów, zdolności rozwiązywania problemów.
Współzarządzanie/ Współdecydowanie	<ul style="list-style-type: none"> • Koalicyjny rząd złożony z przeciwstawnych obozów; • Zarządzanie obustronnymi interesami; • Każda strona ma swoją szczególną bazę władzy.
Demokracja przedstawicielska	<ul style="list-style-type: none"> • Rządy poprzez wybór urzędników, którzy działają dopóki uzyskują poparcie.
Demokracja bezpośrednia	<ul style="list-style-type: none"> • Każdy ma równe prawa; • Sprzyja samoorganizacji.

Tabela 2. Sposoby rządzenia politycznego w organizacjach. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Morgan (1999, s. 166).

Polityka dla Morgana, podobnie jak dla Arystotelesa, jest związana z rozbieżnością interesów. Z tej rozbieżności rodzą się wszystkie procesy budowania wzajemnych wpływów w organizacji. Interesy to jednak nie jedyny czynnik wpływający na politykę.

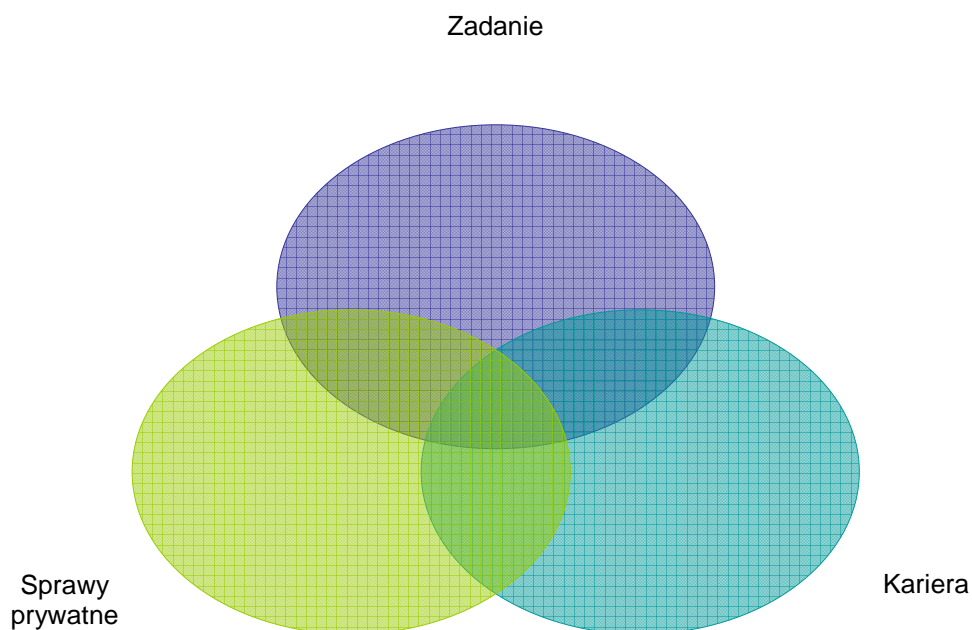
Politykę organizacji możemy przeanalizować w sposób systematyczny koncentrując się na relacjach między interesami, konfliktem i władzą. Polityka powstaje w organizacji wtedy, kiedy ludzie różnie myślą i chcą różnie działać. To zróżnicowanie wytwarza napięcie, które trzeba rozładowywać za pomocą środków politycznych (ibid., s. 170).

Ponieważ konflikt w organizacji szczegółowo omówię w kolejnej części pracy, tu skoncentruję się wyłącznie na interesach i władzy.

Interesy nadają kierunek ludzkiemu działaniu. Istnieje wiele definicji interesów. Morgan (ibid.) proponuje spojrzenie na interesy jako konfigurację następujących czynników:

- zadania – czyli pracy do wykonania;
- kariery – własnych aspiracji i wizji przyszłości;
- spraw prywatnych – osobowości, wartości, osobistych preferencji itp.

Czynniki te mogą pozostać w interakcji, ale nie pokrywają się w pełni. Członek organizacji dąży do zachowania równowagi, znalezienia kompromisu między nimi. Ilustruje to poniższy rysunek.



Rysunek 2. Interesy organizacyjne według Morgana. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Morgan (1999, s. 171).

Dzięki takiemu rozumieniu różnych rodzajów interesów zyskujemy sposób rozszyfrowania osobistych kontekstów tkwiących u podstaw szczególnych czynów i działań. Możemy zacząć pojmować to, jak

ludzie ustosunkowują się do własnej pracy przez pryzmat osobistych zainteresowań, oraz odkrywać czynniki motywacyjne podbudowujące to wszystko, co nadaje polityce w życiu organizacyjnym odrębny charakter, a więc: różne style robienia kariery, zręczne wykorzystywanie reguł gry na swoją korzyść, zaangażowanie w wykonywanie zadań, nieustępliwość i nieelastyczność, ochronę własnego „terytorium” [...] (ibid., s. 173).

Gra polityczna staje się szczególnie interesująca, gdy dołączają do niej kolejni uczestnicy. Wtedy człowiek nie dokonuje wyboru już tylko między pracą, aspiracjami i osobowością, ale musi znaleźć dla siebie odpowiednie miejsce wśród pozostałych. Zaczyna się gra o władzę, w której powstają koalicje – grupy jednostek, które łączą się w celach zadaniowych (rozwiązywanie problemów) lub ideologicznych (popieranie wartości, idei).

Niektórzy teoretycy organizacji czynią rozróżnienie między klikami, które stają się świadome wspólnoty celów, a koalicjami dwu lub więcej takich grup (klik), jednoczącymi się, aby zadbać o wspólny interes, często działającymi przeciwko konkurencyjnej koalicji (ibid., s. 177).

Tak rodzi się konflikt, którego stawką jest władza. Jest ona także środkiem, przy użyciu którego rozwiązywane są konflikty. Stephen P. Robbins (2001) definiuje władzę w sposób następujący:

Władza oznacza możliwość wywierania wpływu przez A na zachowanie B w taki sposób, że B robi coś, czego w innym przypadku by nie zrobił (Robbins, 2001, s. 163).

Gareth Morgan (1999) wymienia takie oto źródła władzy w organizacji:

1. Formalne uprawnienia władcze.
2. Kontrola nad rzadkimi zasobami.
3. Wykorzystywanie struktury organizacyjnej oraz przepisów i regulaminów.
4. Kontrola nad procesem podejmowania decyzji.
5. Kontrola nad wiedzą i informacjami.
6. Kontrola nad obszarami granicznymi.
7. Zdolność radzenia sobie z niepewnością.

8. Kontrola nad techniką.
9. Interpersonalne sojusze, sieci zależności oraz kontrola nad „organizacją nieformalną”.
10. Kontrola nad kontrorganizacjami.
11. Symbolika i „zarządzanie znaczeniami”.
12. Płeć pracowników oraz zarządzanie relacjami między mężczyznami i kobietami w organizacji.
13. Czynniki strukturalne określające scenę działania.
14. Władza, którą już się posiada (Morgan, 1999, s. 183).

Robbins twierdzi, że kluczem do władzy jest zależność, która jest odwrotnie proporcjonalna do dostępności alternatywnych źródeł zasobów. Na nich kładzie szczególny nacisk. Jak pisze, im ważniejsze i ograniczone są zasoby, tym większa jest zależność (Robbins, 2001).

Ludzie, którzy nie mają władzy próbują najpierw zdobyć ją samodzielnie, aby mieć większy udział w zyskach. Kiedy im się to nie udaje, dążą do stworzenia koalicji, bo liczebność zapewnia siłę (ibid.).

Naturalnym sposobem uzyskania wpływów jest przejęcie władzy. Dlatego ludzie, którzy dążą do władzy, usiłują zbudować jej osobistą podstawę. W wielu przypadkach jest to jednak przedsięwzięcie trudne, ryzykowne, kosztowne lub niemożliwe. W takich sytuacjach podejmuje się wysiłki zmierzające do stworzenia koalicji dwóch lub więcej osób pozbawionych władzy, które sprzymierzając się, zyskują przewagę kosztem osób znajdujących się poza koalicją (ibid., s. 168).

Oczywiście, gdy istnieje więcej takich grup, o czym pisał Morgan (1999), konflikt przybiera na sile.

Organizacja według omawianej metafory przybiera obraz organizacji pluralistycznej, tzn. takiej, w której kładzie się nacisk na różnorodność charakteru interesów, konfliktów i źródeł władzy (ibid.).

2.3. Konflikt w organizacji

Konflikt to kolejne z pojęć, które nie ma jednoznacznej definicji. Mało tego – istnieje ich tak wiele, jak wielu jest badaczy zajmujących się zagadnieniem. Poniżej przedstawiam wybrane definicje konfliktu.

Konflikt to sprzeczność lub przynajmniej niezgodność przekonań, zamierzeń lub działań; sprzeczność, która komuś w czymś przeszkadza i – jako taka – wymaga usunięcia albo osłabienia jej negatywnych skutków (Sikorski, 2005, s. 36).

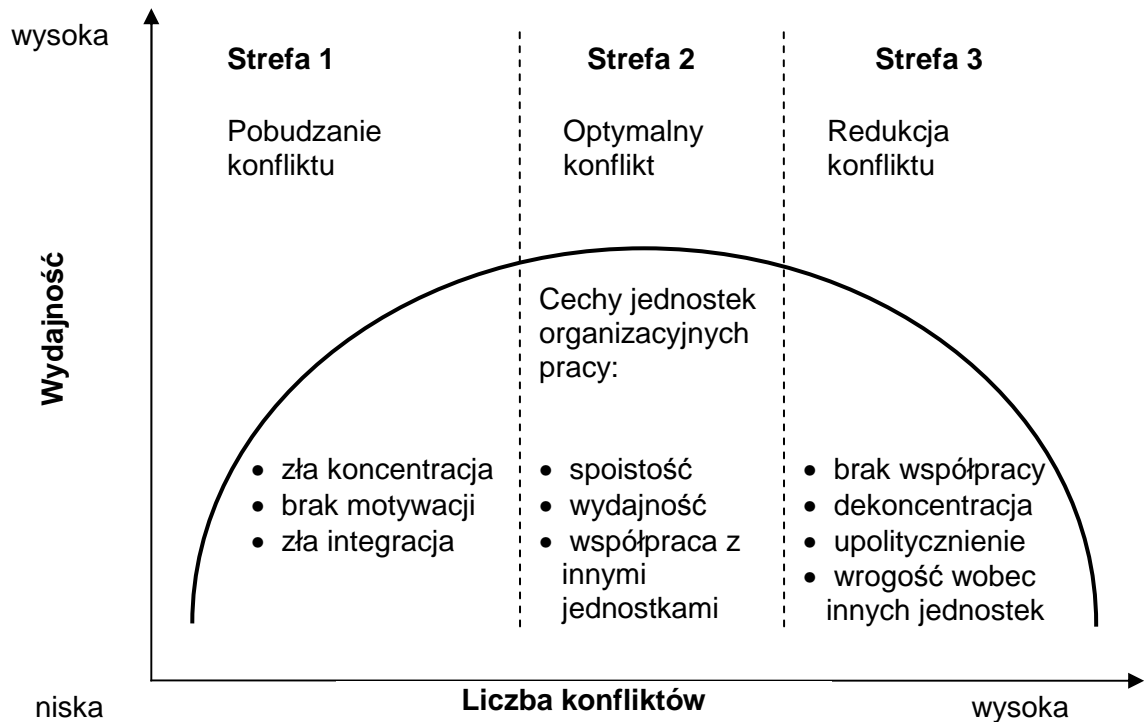
Nasza definicja konfliktu uwzględnia świadomość (postrzeganie), opozycję, niedobór i blokadę. Zakładamy ponadto celowe działanie, które może występować na poziomie ukrytym bądź jawnym. Definiujemy konflikt jako proces, w którym A podejmuje celowy wysiłek, aby powstrzymać działania B poprzez jakąś formę blokady, która przeszkodzi B w osiągnięciu celów lub realizacji interesów (Robbins, 2001, s. 178).

Konflikt jest bardzo szerokim pojęciem oznaczającym każdą sytuację, w której istnieją (lub są tylko postrzegane) sprzeczne motywy, aspiracje, cele, zachowania czy wykluczające się opinie na jakiś temat (Skarżyńska, 2005, s. 249).

Konflikt w organizacji najczęściej definiuje się jako jawną walkę między dwiema lub więcej grupami należącymi do tej organizacji, lub między dwiema lub więcej organizacjami. Zwykle dotyczy on jakiegoś stanu czy sytuacji, która uprzywilejowuje jeden podmiot społeczny (np. grupę czy organizację) względem pozostałych (Hatch, 2002, s. 298).

Ostatnia z wymienionych tu badaczy traktuje konflikt jako jedno z możliwych teoretycznych wyjaśnień zachowań politycznych w organizacji, dlatego w tej części pracy będę się powoływać głównie na nią.

Mary Jo Hatch (ibid.) przytacza historię postaw wobec konfliktu w teorii organizacji – od dysfunkcjonalności, przez naturalność, do funkcjonalności. Jako optymalny sposób rozumienia relacji między konfliktem a wydajnością organizacji autorka prezentuje model sytuacyjny uwarunkowań.



Rysunek 3. Model sytuacyjny uwarunkowań - relacja między konfliktem a wydajnością. Źródło: Hatch (2002, s. 301).

Za Waltonem i Dutton (1969) badaczka (Hatch, 2002) prezentuje także inny interesujący model, który przedstawia możliwe źródła konfliktów (tu między wydziałami danej organizacji).



Rysunek 4. Model przedstawiający możliwe źródła konfliktów między wydziałami. Źródło: Hatch (2002, s.304).

Model ten w dobry sposób pozwala na prześledzenie nie tylko przyczyn konfliktu, ale i całego jego przebiegu, od źródeł po skutki. Aby dobrze zrozumieć ten model, Hatch zaleca analizowanie go wstecz.

Z uwagi na rodzaj badanej w części empirycznej organizacji, warto – moim zdaniem – przybliżyć spojrzenie psychologów polityki na konflikt w tej sferze. Skarżyńska (2005) pisze, że sprzeczność interesów i ograniczone zasoby nie są jedynymi źródłami konfliktów. Zwraca uwagę na problem kategoryzacji społecznej – ujmowania zjawisk w kategorii (i nazywania ich), które porządkują wiedzę i ułatwiają orientację w świecie (Tajfel, 1978; Tajfel i Turner, 1979, cytowani przez: Skarżyńska, 2005).

Efektom kategoryzacji jest podział ludzi na „swoich” i „obcych”. Okazuje się, że podział ten – czasem oparty na zupełnie przypadkowych kryteriach, na przykład na rzucie monetą – prowadzi do faworyzacji „swoich” i w związku z tym do konfliktu. Innym źródłem konfliktów wywodzących się z procesu kategoryzacji jest dążenie do uzyskiwania pozytywnie wartościowanej różnicy między grupą własną, a innymi grupami, czyli pokazanie, że „My jesteśmy lepsi niż oni”, „Oni są od nas gorsi” (Skarżyńska, 2005, s. 250).

Badaczka pisze też, że tendencja do podkreślania wartości własnej grupy nasila się, gdy zagrożone jest poczucie jej wartości, pogarsza się położenie grupy lub ktoś traktuje grupę gorzej niż powinien (bądź gorzej od innych) (ibid.). Innym źródłem konfliktu w świecie polityki jest, według niej, także rozdzielność między władzą a autorytetem (np. ktoś sprawuje władzę, ale nie ma ku temu odpowiednich kwalifikacji i w rezultacie podejmuje złe decyzje).

Skarżyńska wspomina też o pewnym rodzaju kultury organizacji. Mianowicie: kulturze konfliktorodnej – organizacjach, w których konflikty zdarzają się szczególnie często (Kets de Vries i Miller, 1986; Hall, 1987; Chęłpa i Witkowski, 1999, cytowani przez: Skarżyńska, 2005). Kultura organizacji sprzyja konfliktom gdy:

- ma paranoidalny charakter (cechuje ją: brak zaufania, podejrzliwość, brak serdeczności, teorie spiskowe, przekonanie o istnieniu zewnętrznych bądź wewnętrznych „złych” sił);
- jest wymuszona (nadmierna kontrola, silnie hierarchiczny charakter);

- jest dramatyczna (spontaniczność i intuicja, kierownictwo uważa się za charyzmatyczne i/lub genialne, innowacje, świętowanie sukcesów);
- jest depresyjna (kierownictwo pełne obaw, rutyna, bierność, brak wiary w możliwość zmian);
- jest schizoidalna (brak jakichkolwiek emocji, obawa przed kontaktem z innymi ludźmi, lęk przed innowacjami) (Skarżyńska, 2005).

W odniesieniu do modelu zaprezentowanego przez Hatch, autorka (Skarżyńska 2005) wymienia także trzy możliwe podejścia do konfliktu:

- rywalizację,
- kooperację,
- wycofanie.

Rywalizacja ma zastosowanie najczęściej w sytuacji ataku i im wyższy jest poziom myślenia politycznego osób reprezentujących strony konfliktu (Golec, 2002, cytowana przez: Skarżyńska, 2005).

Fazami konfliktu są: utajenie, spostrzeganie, odczuwanie, manifestowanie, zakończenie (Skarżyńska, 2005). W polityce jednak często problemy nie zostają zakończane. W latach 90. wprowadzono więc pojęcie konfliktu nierozwiązywalnego (Kreisberg, 1993; 1995; Bar-Tal, 1999, cytowani przez: Skarżyńska, 2005). Konflikt taki cechują:

- długotrwałość (konflikt trwa co najmniej jedno pokolenie, jest trudny do rozwiązania, po obu stronach narastają straty);
- strony mają interes w kontynuowaniu konfliktu;
- konflikt traktowany jest jako gra o sumie zerowej (maksymalizacja strat przeciwnika);
- związek z przemocą;
- totalny charakter (w percepcji stron konflikt ma wielopłaszczyznowy charakter, dotyczy potrzeb i wartości);
- centralność konfliktu (codzienne życie jest przesyczone konfliktem; jest on obecny w rozmowach zwykłych ludzi, mediach, wypowiedziach i działaniach osób publicznych i instytucji) (Skarżyńska, 2005).

Ze względu na konstrukcję i rolę społeczną samorządu konflikt nierozwiązywalny często dotyczy tej organizacji. Lokalna polityka w dużej mierze postrzegana jest

jako gra o sumie zerowej, w której stawką jest poparcie wyborców. Zresztą w samorządzie można dostrzec wszystkie z powyższych cech.

2.4. Zagadnienia prawne funkcjonowania samorządu

W Polsce w latach 90. dokonała się decentralizacja władzy publicznej, która polegała na ustanowieniu nowych jednostek podziału terytorialnego oraz powołaniu w nich nowych podmiotów władzy.

Pierwszym krokiem w tym kierunku była reforma gminna dokonana w 1990 roku. Wprowadziła ona na podstawowym szczeblu terytorialnej organizacji kraju układ administracji samorządowej z atrybutami pełnej samodzielności prawnej, majątkiem, samodzielnym budżetem i niezależnymi źródłami dochodów. Drugi etap tego procesu nastąpił w 1998 roku, kiedy to przyjęto pakiet ustaw zmieniających organizację terytorialną kraju i kreujących samorządową administrację na szczeblu powiatu i województwa. Końcowym rezultatem reformy administracji publicznej było wprowadzenie z dniem 1 stycznia 1999 roku nowego trójstopniowego podziału kraju, którego zasadniczymi jednostkami są: gmina, powiat, województwo [...] (Gąciarz, 2005, s. 199).

Gmina to najstarsza i najmniejsza spośród jednostek samorządu terytorialnego. W całej Polsce jest ich 2489 (Gąciarz, 2005). Gmina to też innymi słowy wspólnota samorządowa. Z mocy prawa wspólnotę tę tworzą mieszkańcy gminy (art. 1 Ustawy o samorządzie gminnym, 1990). Głównym zadaniem gminy jest zaspokajanie potrzeb zbiorowych wspólnoty. W szczególności są to sprawy dotyczące:

1. ładu przestrzennego, gospodarki nieruchomościami, ochrony środowiska i przyrody oraz gospodarki wodnej,
2. gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego,
3. wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz,

4. lokalnego transportu zbiorowego,
5. ochrony zdrowia,
6. pomocy społecznej, w tym ośrodków i zakładów opiekuńczych,
7. gminnego budownictwa mieszkaniowego,
8. edukacji publicznej,
9. kultury, w tym bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami,
10. kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych,
11. targowisk i hal targowych,
12. zieleni gminnej i zadrzewień,
13. cmentarzy gminnych,
14. porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania gminnego magazynu przeciwpowodziowego,
15. utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych,
16. polityki prorodzinnej, w tym zapewnienia kobietom w ciąży opieki socjalnej, medycznej i prawnej,
17. wspierania i upowszechniania idei samorządowej, w tym tworzenia warunków do działania i rozwoju jednostek pomocniczych i wdrażania programów pobudzania aktywności obywatelskiej;
18. promocji gminy,
19. współpracy z organizacjami pozarządowymi,
20. współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw (art. 7 Ustawy o samorządzie gminnym, 1990).

Realizacja tych zadań poprzez gminę oznacza dostarczenie usług jej mieszkańcom. W tym celu gminy mają prawo prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie użyteczności publicznej. Zadania niekomercyjne gminy realizują, powołując jednostki i zakłady budżetowe – samorządowe jednostki organizacyjne (Gąciarz, 2005).

Organizacja administracji publicznej w formie samorządu terytorialnego charakteryzuje się tym, że poszczególne jej szczeble organizacyjne spełniają następujące warunki:

- są w pełni samodzielne – mają odrębne budżety i dochody własne – oraz wykonują zadania publiczne na własny rachunek i własną odpowiedzialność;
- są podmiotami prawnymi zdolnymi do czynności cywilnoprawnych, co znacznie ułatwia efektywne organizowanie szeregu przedsięwzięć, w szczególności w zakresie dostarczania usług i towarów dla członków wspólnot terytorialnych;
- opierają się na demokratycznych mechanizmach kontroli funkcjonowania administracji publicznej i weryfikacji wyborczej;
- sprawności wykonywania funkcji władczych;
- wiążą bezpośrednio funkcjonowanie administracji z konkretnymi potrzebami społeczności terytorialnych, umożliwiając w ten sposób przejrzystą i merytoryczną ocenę efektywności i sprawności działania władzy publicznej i jej aparatu wykonawczego (ibid., s. 205).

Trzeba dodać tu, że dochodami gminy są:

- 1) podatki, opłaty i inne wpływy określone w odrębnych ustawach jako dochody gminy,
 - 2) dochody z majątku gminy,
 - 3) subwencja ogólna z budżetu państwa.
2. Dochodami gminy mogą być:
- 1) (skreślony),
 - 2) dotacje celowe na realizację zadań zleconych oraz na dofinansowanie zadań własnych,
 - 3) wpływy z samoopodatkowania mieszkańców,
 - 4) (skreślony),
 - 5) spadki, zapisy i darowizny,
 - 6) inne dochody (art. 54 Ustawy o samorządzie gminnym, 1990).

Władzami gminy są rada gminy i wójt (burmistrz, prezydent miasta – w zależności od wielkości gminy i siedziby władz). Rada gminy pełni władzę uchwałodawczą, a wójt – wykonawczą.

W pierwszej kolejności jako organ gminy Ustawa o samorządzie gminnym wymienia radę gminy – zwaną radą miejską, jeżeli jej siedziba znajduje się na terenie miasta usytuowanego w obrębie gminy.

Liczebność rady zależy od wielkości gminy. W gminach do 20000 mieszkańców (tak, jak w badanej organizacji) jest piętnastu radnych; w gminach do 50000 mieszkańców – dwudziestu jeden; w gminach do 100000 mieszkańców – dwudziestu trzech; w gminach do 200000 mieszkańców – dwudziestu pięciu oraz po trzech na każde dalsze rozpoczęte 100000 mieszkańców. Maksymalna ich liczba nie może jednak wynosić więcej niż czterdzieści pięć. Kadencja rady trwa cztery lata, licząc od dnia wyboru.

Jak głosi ustawa o samorządzie gminnym, do właściwości rady gminy należą wszystkie sprawy pozostające w zakresie działania gminy, o ile (inne) ustawy nie stanowią inaczej. Dodatkowo określa ona wyłączne kompetencje rady. Najważniejsze z nich przedstawione zostały w poniższej tabeli.

Wyłączne kompetencje rady gminy

**uchwalanie statutu gminy
ustalenie wynagrodzenia wójta,
stanowienie o kierunkach jego działania
oraz przyjmowanie sprawozdań z jego działalności
na wniosek wójta powoływanie i odwoływanie
skarbnika gminy
uchwalanie budżetu gminy, rozpatrywanie
sprawozdania z wykonania budżetu
oraz podejmowanie uchwały w sprawie udzielenia lub
nie absolutorium z tego tytułu
uchwalanie studium uwarunkowań i kierunków
zagospodarowania przestrzennego gminy oraz
miejscowych planów zagospodarowania
przestrzennego
Uchwalanie programów gospodarczych
ustalenie zakresu działania jednostek pomocniczych,
zasad przekazywania im składników mienia do
korzystania i przekazywania środków budżetowych
na realizację zadań przez nie
Podejmowanie uchwał w sprawach podatków
i opłat lokalnych
podejmowanie uchwał w sprawach majątkowych
gminy
(przekraczających zakres zwykłego zarządu),
dotyczących m.in. gospodarowania
nieruchomościami, emitowania obligacji, zaciągania
długoterminowych kredytów i pożyczek
określanie wysokości sumy, do której wójt może
samodzielnie zaciągać zobowiązania
podejmowanie uchwał w sprawach współdziałania z
innymi gminami**

oraz wydzielanie na ten cel odpowiedniego majątku

Tabela 3. Wyłączne kompetencje rady gminy. Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy o samorządzie gminnym (1990).

Dla porównania poniżej prezentuję tabelę, która ukazuje główne kompetencje wójta gminy.

Kompetencje wójta gminy

**wykonywanie uchwał rady gminy i zadań gminy
określonych przepisami prawa**

przygotowywanie projektów uchwał rady gminy

określanie sposobu wykonywania uchwał

gospodarowanie mieniem komunalnym

wykonywanie budżetu

polityka personalna

**kierowanie bieżącymi sprawami i reprezentowanie
gminy na zewnątrz**

Tabela 4. Kompetencje wójta gminy. Źródło: opracowanie własne na podstawie Ustawy o samorządzie gminnym (1990).

Wójt wykonuje swoje zadania przy pomocy urzędu gminy, którego jest kierownikiem. Wójt odpowiada także za prawidłową gospodarkę finansową. Ponadto wójt ma wyłączne prawo do:

- 1) zaciągania zobowiązań mających pokrycie w ustalonych w uchwale budżetowej kwotach wydatków, w ramach upoważnień udzielonych przez radę gminy,
- 2) emitowania papierów wartościowych, w ramach upoważnień udzielonych przez radę gminy,
- 3) dokonywania wydatków budżetowych,
- 4) zgłaszania propozycji zmian w budżecie gminy,
- 5) dysponowania rezerwami budżetu gminy,
- 6) blokowania środków budżetowych, w przypadkach określonych ustawą (art. 60 Ustawy o samorządzie gminnym, 1990).

Rada gminy ponadto może, czy wręcz powinna, kontrolować działalność wójta, jednostek organizacyjnych gminy i jednostek pomocniczych, w którym to celu powołuje komisję rewizyjną. Komisja rewizyjna opiniuje wykonanie budżetu gminy i występuje z wnioskiem do rady gminy w sprawie udzielenia (lub nie)

absolutorium wójtowi. Wniosek w sprawie absolutorium podlega zaopiniowaniu przez regionalną izbę obrachunkową. W przypadku nieudzielenia absolutorium - jest też pierwszy krokiem w kierunku odwołania wójta.

1. Uchwała rady gminy w sprawie nieudzielenia wójtowi absolutorium, podjęta po upływie 9 miesięcy od dnia wyboru wójta i nie później niż na 9 miesięcy przed zakończeniem kadencji, jest równoznaczna z podjęciem inicjatywy przeprowadzenia referendum w sprawie odwołania wójta. Przed podjęciem uchwały w sprawie udzielenia wójtowi absolutorium rada gminy zapoznaje się z wnioskiem i opinią, o których mowa w art. 18a ust. 3.
2. Uchwałę w sprawie absolutorium rada gminy podejmuje bezwzględną większością głosów ustawowego składu rady gminy.
3. Rada gminy może podjąć uchwałę o przeprowadzeniu referendum w sprawie odwołania wójta z przyczyny określonej w ust. 1 na sesji zwołanej nie wcześniej niż po upływie 14 dni od dnia podjęcia uchwały w sprawie nieudzielenia wójtowi absolutorium.
4. Przed podjęciem uchwały, o której mowa w ust. 3, rada gminy zapoznaje się z opinią regionalnej izby obrachunkowej w sprawie uchwały rady gminy o nieudzieleniu wójtowi absolutorium oraz wysłuchuje wyjaśnień wójta.
5. Uchwałę, o której mowa w ust. 3, rada gminy podejmuje bezwzględną większością głosów ustawowego składu rady, w głosowaniu imiennym (art. 28a Ustawy o samorządzie gminnym, 1990).

Komisja rewizyjna wykonuje inne zadania zlecone przez radę w zakresie kontroli. W jej skład wchodzi radni, w tym przedstawiciele wszystkich klubów (które mogą tworzyć), oprócz przewodniczącego i wiceprzewodniczących rady. Rada może także powołać inne doraźne i stałe komisje do określonych zadań.

Przewodniczący i wiceprzewodniczący (może ich być od jednego do trzech) wybierani są bezwzględną większością głosów w obecności co najmniej połowy ustawowego składu rady, w głosowaniu tajnym. Zadaniem przewodniczącego jest wyłącznie organizowanie pracy rady oraz prowadzenie obrad rady. W razie jego nieobecności zastępuje go zazwyczaj wiceprzewodniczący. Odwołanie przewodniczącego i wiceprzewodniczących następuje na wniosek co najmniej $\frac{1}{4}$

ustawowego składu rady gminy w tym samym trybie, w którym zostali wybrani. Rada gminy obraduje na sesjach. Sesje zwołuje przewodniczący – nie rzadziej niż raz na kwartał. Do zawiadomienia o zwołaniu sesji dołącza się porządek obrad wraz z projektami uchwał. Wójt, na wniosek, może wprowadzić do porządku sesji projekt uchwały, jeśli trafił on do rady na co najmniej tydzień przed rozpoczęciem sesji. W ciągu siedmiu dni przewodniczący rady jest także zobowiązany zwołać sesję na wniosek wójta lub ¼ ustawowego składu rady.

Jak głosi art. 23 ustawy o samorządzie gminnym:

[r]adny obowiązany jest kierować się dobrem wspólnoty samorządowej gminy. Radny utrzymuje stałą więź z mieszkańcami oraz ich organizacjami, a w szczególności przyjmuje zgłaszane przez mieszkańców gminy postulaty i przedstawia je organom gminy do rozpatrzenia, nie jest jednak związany instrukcjami wyborców (art. 23 Ustawy o samorządzie gminnym, 1990).

Osoba wybrana na radnego m.in. nie może wykonywać pracy w ramach stosunku pracy w urzędzie gminy, w której sprawuje funkcję radnego, a także wykonywać funkcji kierownika lub jego zastępcy w jednostce organizacyjnej tej gminy. Przed przystąpieniem do wykonywania mandatu osoba zobowiązana jest złożyć wniosek o urlop bezpłatny w terminie 7 dni od dnia ogłoszenia wyników wyborów przez właściwy organ wyborczy (art. 24b Ustawy o samorządzie gminnym, 1990).

Jednostkami pomocniczymi dla rady gminy są sołectwa (na terenach wiejskich) lub osiedla.

Wybory do rady gminy są powszechne, równe bezpośrednie i odbywają się w głosowaniu tajnym (art. 2 Ordynacji wyborczej do rad gmin, rad powiatów i sejmików województw, 1998). Bierne prawo wyborcze przysługuje osobom, które mogą głosować w wyborach do rady. Nie mogą kandydować osoby:

- 1) karane za przestępstwo umyślne ścigane z oskarżenia publicznego;
- 2) wobec których wydano prawomocny wyrok warunkowo umarzający postępowanie karne w sprawie popełnienia przestępstwa umyślnego ściganego z oskarżenia publicznego;
- 3) wobec których wydano prawomocne orzeczenie sądu stwierdzające utratę prawa wybieralności, o którym mowa w art. 21a ust. 2 ustawy z

dnia 18 października 2006 r. o ujawnianiu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944-1990 oraz treści tych dokumentów (Dz. U. Nr 218, poz. 1592 i Nr 249, poz. 1832 oraz z 2007 r. Nr 25, poz. 162) (art. 7 Ordynacji wyborczej do rad gmin, rad powiatów i sejmików województw, 1998).

Mandat radnego wygasa na skutek: odmowy złożenia ślubowania, pisemnego zrzeczenia się mandatu, naruszenia zakazu łączenia wcześniej wymienianych funkcji lub działalności, utraty prawa wybieralności lub jego braku w dniu wyborów, śmierci, wyboru na wójta (art. 190 Ordynacji wyborczej do rad gmin, rad powiatów i sejmików województw, 1998).

Wójt także wybierany jest w wyborach powszechnych, równych, bezpośrednich, w głosowaniu tajnym (art. 2 Ustawy o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta, 2002).

1. Prawo wybierania wójta w danej gminie (czynne prawo wyborcze) ma każdy, kto posiada prawo wybierania do rady tej gminy.
2. Prawo wybieralności (bierne prawo wyborcze) ma każdy obywatel polski posiadający prawo wybieralności do rady gminy, który najpóźniej w dniu głosowania kończy 25 lat, z tym że kandydat nie musi stale zamieszkiwać na obszarze gminy, w której kandyduje.
3. Kandydat na wójta nie może jednocześnie kandydować na wójta w innej gminie (art. 3 Ustawy o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta, 2002).

Prawo zgłaszania kandydata ma komitet wyborczy, który w gminie do 20000 mieszkańców zbierze podpisy co najmniej 600 wyborców (art. 7 Ustawy o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta, 2002).

1. Wygaśnięcie mandatu wójta następuje wskutek:
 - 1) odmowy złożenia ślubowania,
 - 1a) niezłożenia w terminach, określonych w odrębnych przepisach, oświadczenia o swoim stanie majątkowym, oświadczenia o działalności gospodarczej prowadzonej przez małżonka, oświadczenia o umowach cywilnoprawnych zawartych przez małżonka lub informacji o

zatrudnieniu, rozpoczęciu świadczenia pracy lub wykonywania czynności zarobkowych albo zmianie stanowiska małżonka;

2) pisemnego zrzeczenia się mandatu,

3) utraty prawa wybieralności lub braku tego prawa w dniu wyborów,

4) naruszenia ustawowych zakazów łączenia funkcji wójta z wykonywaniem funkcji lub prowadzenia działalności gospodarczej, określonych w odrębnych przepisach,

5) (uchylono)

6) orzeczenia trwałej niezdolności do pracy w trybie określonym w przepisach o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych,

7) śmierci,

8) odwołania w drodze referendum,

9) odwołania wójta w trybie art. 96 ust. 2 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 oraz z 2002 r. Nr 23, poz. 220, Nr 62, poz. 558 i Nr 113, poz. 984),

10) zmian w podziale terytorialnym, o których mowa w art. 197 ust. 1 pkt 4 ustawy, o której mowa w art. 2 ust. 2 (art. 26 Ustawy o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta, 2002).

Należy uzupełnić, że wójt gminy wybierany jest w wyborach bezpośrednich od 2002 roku. Wcześniej był on wybierany przez radę. Istniał wówczas także zarząd gminy, którego wójt był przewodniczącym.

2.5. Zarządzanie gminą

Peter F. Drucker (2000) na podstawie krytycznej analizy głównych podejść do zarządzania w XX w. sformułował nowe, adekwatne do wyzwań wieku XXI. Można ująć je następująco:

- zarządzanie nie odnosi się jedynie do przedsiębiorstw, ale jest cechą każdej – w tym także publicznej instytucji;
- nie istnieje uniwersalny model organizacji, dlatego struktura organizacyjna musi być dostosowywana do panującej w otoczeniu sytuacji;
- nie ma jednego właściwego sposobu kierowania ludźmi; ludziom trzeba przewodzić, wykorzystując ich wiedzę i umiejętności;

- punktem wyjścia do tworzenia polityki i strategii zarządzania powinna być informacja o wartościach i potrzebach potencjalnych klientów;
- zakres zarządzania nie jest określony prawnie, ale uwarunkowany politycznie;
- domeną zarządzania nie jest tylko wnętrze organizacji, gdyż efekty działania widoczne są tylko z zewnątrz (Drucker, 2000, cytowany przez: Miszczuk, 2007).

Takie podejście sprawia, że metody wykorzystywane do tej pory przez sektor prywatny stają się coraz bardziej popularne w jednostkach administracji publicznej.

Wynika to z faktu, że zarówno podmioty gospodarcze, jak i jednostki samorządu terytorialnego są organizacjami, a więc wyodrębnionymi z otoczenia, wewnątrznie uporządkowanymi zbiorami elementów, czyli systemami (Bolesta-Kukułka, 1997, cytowana przez: Miszczuk, 2007).

Organizacje takie mają cel, personel, strukturę organizacyjną i narzędzia techniczne. Działają w określonym otoczeniu (wewnętrznym – głównie mieszkańcy i zewnętrznym – inne gminy, państwo). Tylko dzięki wymianie z nim mogą przetrwać i rozwijać się. Podobnie jak inne organizacje, są systemami otwartymi. Z kolei otoczenie, przez swą zmienność, zmusza je do identyfikowania i reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia. Reagowanie organizacji na zmieniające się warunki zewnętrzne pozwala je nazwać systemami adaptacyjnymi (Miszczuk, 2007).

Cechy	Przedsiębiorstwa	Organizacje publiczne
Przedmiot transakcji z otoczeniem	Dobra prywatne	Dobra społeczne (publiczne)
Charakter celów działania	Cele komercyjne	Cele publiczne i społeczne
Charakter działalności	Działalność komercyjna	Działalność publiczna i społeczna
Źródła władzy	Własność środków: prywatna i publiczna	Własność środków: publiczna, społeczna i prywatna
	Mandat członka grupy interesów	Mandat polityczny
	Racjonalność	Racjonalność
	Prakseologiczne kryteria oceny efektywności	Prakseologiczne kryteria oceny efektywności
Cechy procesu decyzyjnego	Procedury decyzyjne w rozwiązywaniu problemów programowalnych	Procedury decyzyjne w rozwiązywaniu problemów programowalnych
	Partycypacja pracowników i	Przejrzystość

Tabela 5. Specyfika przedsiębiorstw i organizacji publicznych. Źródło: Bednarczyk (2001), cytowana przez: Miszczuk (2007, s.170).

Gminy z własnym budżetem, zdolnością publiczno i cywilnoprawną stają się istotnymi podmiotami lokalnego rozwoju. Rozwój lokalny/regionalny jest bez nich niemożliwy. Dlatego coraz częściej mówi się o zarządzaniu publicznym. Zarządzanie publiczne w regionie realizowane jest na 3 poziomach:

1. lokalnym (gmina, powiat),
2. regionalnym (województwo),
3. ogólnopolskim.

W zarządzaniu publicznym kładzie się nacisk na:

- odpowiedzialność,
- pomiar i ocenę rezultatów,
- rozwój zasobów ludzkich administracji,
- promowanie etyki,
- obniżenie kosztów,
- jakość,
- określenie celów strategicznych i operacyjnych,
- zwiększenie elastyczności w zarządzaniu finansami,

oraz:

- organizowanie usług (a nie ich dostarczanie).

Co ma służyć:

- prywatyzacji podmiotów świadczących usługi publiczne,
- kreowaniu konkurencyjnych usług,
- wprowadzeniu odpłatności za nie opartej na kalkulacji kosztów (Miszczuk, 2007).

Niezbędne staje się zarządzanie strategiczne, którego przejawami na poziomie gminy są: strategie rozwoju, studia i plany przestrzenne, wieloletnie plany finansowe i inwestycyjne. Wszystkie te dokumenty są przygotowywane przez pracowników Urzędów (czasem przez firmy zewnętrzne) i wprowadzane w życie

uchwałą rady gminy. Dlaczego jednostka samorządowa powinna mieć strategię rozwoju?

Po pierwsze, konieczne jest zidentyfikowanie najważniejszych problemów i określenie wspólnej wizji jej rozwoju w perspektywie 15 -20 lat, aby jak najefektywniej wykorzystać ograniczone zasoby budżetowe do przyspieszenia rozwoju. Po drugie, niezbędne jest osiągnięcie porozumienia i nawiązanie współpracy między różnymi środowiskami co do konieczności rozwiązywania kluczowych problemów gminy oraz określenia niezbędnych metod i środków. Po trzecie strategia jest ważnym instrumentem podnoszącym sprawność zarządzania publicznego. Porządkuje bowiem działania taktyczne i operacyjne, np. w zakresie lokalnej polityki budżetowej czy programów inwestycyjnych. Jednocześnie może stanowić swego rodzaju biznesplan w razie konieczności ubiegania się o pozabudżetowe środki finansowe (Miszczuk, 2007, s. 177).

Gminy rozumiane jako regiony stają się podmiotami gry konkurencyjnej. Mechanizm rynkowy wymusza na nich podnoszenie konkurencyjności. Konkurencyjność kształtuje się pod wpływem relacji między gospodarczymi podmiotami regionu.

Przedsiębiorcy, poszukując najkorzystniejszych warunków długofalowego rozwoju, konkurują między sobą o najlepsze lokalizacje. Jednocześnie regiony (gminy, powiaty, województwa) konkurują między sobą o napływ kapitału. Wyboru lokalizacji dokonuje przedsiębiorca, który, kierując się ocenami opartymi na dostępnych mu informacjach, podejmuje suwerenne decyzje. Z kolei władza regionalna/lokalna, mając na celu zapewnienie miejscowej społeczności coraz lepszych warunków życia i pracy, stara się przyciągnąć jak najwięcej zasobów zewnętrznych (kapitałowych i innych), które zawsze są ograniczone (Kosiedowski, 2008, s. 223).

Na konkurencyjność wpływają:

- zróżnicowanie struktury gospodarki,
- dostępność komunikacyjna,

- poziom innowacyjności i przedsiębiorczości,
- infrastruktura techniczno-ekonomiczna i społeczna,
- poziom wykształcenia i potencjał intelektualny społeczeństwa,
- jakość środowiska naturalnego,
- bliskość aglomeracji lub dużych ośrodków miejskich,
- zaplecze naukowo-badawcze,
- jakość zarządzania rozwojem regionu,
- zdolność absorpcji środków pomocowych,
- stopień samoorganizacji społeczeństwa (instytucje pozarządowe),
- rezerwy terenów pod inwestycje (ibid.).

Autor (Kosiedowski, 2008) wymienia także duże znaczenie czynników takich jak:

- powiązania interpersonalne,
- umiejętność zabiegania o swoje interesy
- naciski na ośrodki władzy
- wizerunek regionu zakorzeniony w opinii publicznej
- profesjonalizm i kwalifikacje kadr zarządzających procesem rozwoju (ibid.).

Zarządzanie gminą jest efektywne, gdy poprawia się konkurencyjność regionu i poziom życia ludności.

Rozważając relacje między zarządzaniem a polityką na poziomie regionalnym, należy przede wszystkim zauważyć, że region (podobnie jak państwo) musi rozwiązywać swoje problemy na podstawie wyboru nie tylko ekonomicznego, lecz także społecznego (w sensie teorii public choice). W środowiskach regionalnych/lokalnych następuje artykułowanie preferencji indywidualnych i ich agregowanie w decyzje społeczne, podejmowane w interesach danej wspólnoty terytorialnej. Istnieje jednocześnie potrzeba ochrony interesu wspólnego przed egoistycznym nastawieniem niektórych osób, grup społecznych czy organizacji (ibid., s. 231).

3. Konflikt: Część empiryczna

3.1. Metodologia

Etnografia to metodologia służąca badaniu tworzonych przez ludzi sieci działań – organizacji, widzianych jako kultury (Kostera, 2003). U podstaw badań naukowych, w danym miejscu i czasie leży zbiór założeń ontologicznych i epistemologicznych – paradygmat. W zależności od orientacji społecznej i założeń co do roli nauki w naukach społecznych wyróżniamy cztery paradygmaty:

- radykalnego humanizmu,
- radykalnego strukturalizmu,
- funkcjonalistyczny i
- interpretatywny.

Paradygmat interpretatywny zakłada niestabilność i względność rzeczywistości społecznej. Rzeczywistość tworzą jej uczestnicy. Zadaniem nauki, która jest zbiorem gier językowych, jest opis i zrozumienie społecznych zjawisk. Przedstawiciele owego opisowego paradygmatu starają się poszerzyć ludzką wiedzę oraz dostarczyć innym inspiracji (ibidem).

Taki właśnie cel przyświecał mi przy tworzeniu niniejszej pracy. Mam ogromną nadzieję, że przynajmniej dla części Czytelników stanie się ona źródłem nowych pomysłów. Dzięki takiemu podejściu mogłam także naszkicować tu opisywaną sytuację widzianą oczyma jej uczestników. Uważam, iż jest to niezwykle cenny opis.

W tworzeniu niniejszej pracy posługiwałam się metodą obserwacji nieuczestniczącej oraz wywiadami półstandaryzowanymi. Stosowałam również elementy badań ilościowych (statystyki wyborcze) oraz analizy tekstu.

Obserwacja nieuczestnicząca to obserwacja spoza granic badanego terenu. To próba uporządkowanego widzenia organizacji oderwana od wyjaśnień. Unikanie kategoryzacji to chyba największa trudność tej metody (ibid.). Efektem obserwacji nieuczestniczącej powinny być notatki z terenu.

Wywiad stosowany jest w wielu dziedzinach nauki. Jest to

[k]ierowana rozmowa, gdzie kierowanie jest uznane i zaakceptowane przez obie strony (Czarniawska, 2002, cytowana przez: Kostera, 2003, s. 121).

Wywiad może być: strukturalizowany lub niestrukturalizowany, standaryzowany lub niestandaryzowany. Strukturalizacja polega na takim formułowaniu pytań, aby odpowiedź na nie była możliwie konkretna. Standaryzacja polega natomiast na tym, że pytania zadawane są respondentom w określonej kolejności (Kostera, 2003).

Moje wywiady były półstandaryzowane – wszystkim rozmówcom zdawałam te same pytania, jednak w zależności od toku rozmowy ich kolejność była różna. Poza tym pojawiały się też pytania spontaniczne, przez co prowadzone przeze mnie rozmowy zmierzały często w stronę wywiadu antropologicznego, otwartego, gdzie najważniejszy był kontakt z rozmówcą.

Rozmowy zawierały także pytania, których celem było stworzenie socjogramu (pytanie o osoby, z którymi najlepiej i najgorzej współpracuje się rozmówcy) oraz pytania z elementami techniki projekcyjnej (porównanie badanej organizacji do wymyślonego pojazdu).

W pracy znalazły się również elementy badań ilościowych – analiza ogólnodostępnych statystyk wyborczych, która miała na celu lepsze ukazanie Czytelnikowi kontekstu badanej organizacji. W samorządzie jest to kwestia, której nie sposób pominąć. W tym samym celu zaprezentowane zostały artykuły prasowe, których analiza pozwala na bardziej przejrzyste spojrzenie na wybraną organizację.

3.2. *Badania w terenie*

Początkowo moja praca magisterska miała być kontynuacją pracy licencjackiej, w której dokonywałam analizy strategii motywacyjnych stosowanych w intranecie pewnej korporacji. Podjęłam nawet w tym kierunku pewne działania. Spotkałam się z pracownikami wyższego szczebla drabiny organizacyjnej tejże firmy, aby upewnić się, czy będzie to możliwe. Było. Po przemyśleniu jednak, nie chciałam tam wracać. Świat wielkiego biznesu nie wydał mi się ponownie tak atrakcyjny. Jak wcześniej pisałam, odkryłam ile barw kryje lokalna rzeczywistość. I to jej zdecydowałam się poświęcić niniejszą pracę.

Pierwszy raz w życiu w sesji rady miejskiej uczestniczyłam 4 grudnia 2007 roku. Niecały miesiąc po rozpoczęciu pracy w lokalnym dwutygodniku, dla którego pisałam do stycznia 2009 roku, wyznaczono mi za zadanie uczestniczenie w sesjach rady miejskiej i pisanie z nich relacji do gazety.

Gazeta *Życie*, z którą moja współpraca zakończyła się na początku 2009 r., to czasopismo samorządu gminnego. Jest wydawana przez gminny ośrodek kultury – jednostkę samorządową. Istnieje na rynku od połowy lat 90. Muszę przy tym zaznaczyć, że współtwórcą gazety był mój ojciec, który zasiadał również w pierwszej po 1989 roku, demokratycznej radzie miejskiej. Obecnie nie ma z wymienionymi instytucjami nic wspólnego, jednak część moich rozmówców pamiętała te fakty, co mogło być dla nich pewnym ograniczeniem w trakcie prowadzonych rozmów.

Zobowiązana jestem także wyjaśnić, iż ojciec mój zasiadał w radzie jako osoba związana z ruchem solidarnościowym. Co z kolei mogło podświadomie stanowić ograniczenie dla mnie.

Obowiązkiem *Życia* jest publikowanie relacji z każdej sesji rady miejskiej – możliwie szczegółowych i możliwie bezstronnych, choć przez wielu pismo uznawane jest za tubę propagandową burmistrza. W swoich relacjach starałam się zawsze zachować zasady, których uczono mnie na studiach i które podpowiada rozsądek. Na czele tej listy był oczywiście obiektywizm. Sądzę, iż udało mi się go zachować, niemniej jednak – dla uzupełnienia przekazu – zamieściłam w poniższej pracy teksty publikowane w konkurencyjnej *Gazecie*, która za to, według powszechnej opinii, uznawana jest za antykoalicyjną.

Teksty mojego autorstwa – efekty nieuczestniczącej obserwacji podczas sesji rady miejskiej i inne o powiązanej tematyce z *Życia* oraz artykuły z *Gazety* posłużyły mi jako podstawa części *Przejawy i przebieg konfliktu w radzie miejskiej*. W przeważającej części teksty użyte zostały chronologicznie. Wybierane zostały fragmenty, które najtrafniej, moim zdaniem, obrazowały istniejący w radzie konflikt.

Na poprzedzające *Powstanie rady miejskiej* także składają się informacje z *Życia* oraz innych, ogólnodostępnych źródeł, m.in. danych Państwowej Komisji Wyborczej. Ta część zawiera wyborcze statystyki, porównywana więc może być do badań ilościowych. Zdecydowałam się umieścić je, aby dać Czytelnikowi możliwie pełny obraz tła opisywanych wydarzeń.

Część dot. próby diagnozy przyczyny konfliktu opiera się na sześciu wywiadach. Moimi rozmówcami byli kolejno: burmistrz gminy, jego zastępca, radny Zjawiński, przewodniczący rady miejskiej, radna Pomidorowa, radny Niziński. Troje związanych z koalicją i troje związanych z opozycją. Wywiady przeprowadzałam w okresie: październik 2008 r. – luty 2009 r. Trzy rozmowy odbyły się w Urzędzie Miasta i Gminy, dwa w szkołach (jeden rozmówca jest dyrektorem szkoły ponadgimnazjalnej, inny – pedagogiem w gimnazjum), jeden – z Nizińskim – w moim domu. Wszystkie były nagrywane na dyktafon. Były to wywiady półstandaryzowane. Zawierały elementy metody projekcyjnej oraz pytania pozwalające na stworzenie socjogramu. Rozmówców dobrałam tak, aby zaprezentować problem badawczy z możliwie różnych punktów widzenia w celu zachowania obiektywizmu. Moim zdaniem wybrane osoby są najbardziej charakterystycznymi bohaterami badanej sytuacji. Wywiady trwały od 49 do 80 minut. Były prowadzone o różnych porach dnia. Najwcześniej o 7.30. Na taką godzinę umówiłam się w urzędzie z burmistrzem. Nagrywany wywiad trwał 60 minut. Drugie tyle trwała rozmowa nieformalna. Wtedy pierwszy raz w swoim życiu wypłam kawę. Początkowo oponowałam przeciwko tej propozycji, ale burmistrz tak długo nalegał, że dałam się skusić i muszę przyznać, że kawa mi smakowała. Pamiętam też, że w trakcie naszej rozmowy, mimo przeziębienia, chłodnego porannego powietrza dobiegającego zza otwartego okna i operacji serca burmistrz palił papierosy – cienkie, kobiece. W gabinecie stało wielkie biurko z jeszcze większym fotelem, stół, przy którym rozmawialiśmy, regał i komoda z jakimiś pucharami i rodzinnym zdjęciem. Słyszając plotki o tym, że burmistrz zdradzał swoją żonę, pomyślałam, że to hipokryzja. Niemniej jednak rozmawiało się bardzo miło. Kiedy wychodziłam, za drzwiami czekała cała kolejka interesantów, głównie dyrektorów samorządowych jednostek. Byli zdziwieni, widząc mnie. Pierwszy rozmówca zatem przyjął mnie bardzo dobrze. Później niemal przy każdej okazji (oficjalne uroczystości i inne imprezy) pytał mnie, jak się rozwija moja praca.

Z zastępcą burmistrza nie rozmawiało się już w tak dobrej atmosferze. Mimo to rozmowa w moim odczuciu była bardziej partnerska. Rozmówca nie ukrywał, po której stronie barykady się znajduje. Był otwarty i szczery, ale w wielu momentach rozmowa wyglądała jak odbijanie piłeczki.

Zjawiński natomiast zapomniał o mnie. Musiałam czekać pół godziny aż skończy się szkolna akademicka. Czekałam na holu – stały tam dwa stare fotele,

które wyglądały jakby były przyniesione z czyjś domu. Pokój dyrektora – mojego rozmówcy znajdował się między sekretariatem a pokojem nauczycielskim. (Później dowiedziałam się także, że dyrektorski gabinet jest centrum dowodzenia szkolnym monitoringiem.) Na ścianie korytarza wisały portrety. Z nich dowiedziałam się, że Zjawiński jest dyrektorem od 1986 roku. Obwiałam się, że podczas rozmowy będzie się popisywał swoją sztuką oratorską. Na sesjach pokazał, że lubi mówić. I rzeczywiście, mówił dużo i długo, jednak w wielu momentach nie był to popis poprawnej polszczyzny.

Z przewodniczącym najpierw miałam się spotkać w jego miejscu pracy – powiatowej komendzie policji. Ostatecznie jednak spotkaliśmy się w Urzędzie, na dyżurze, nie było żadnych interesantów. Ta rozmowa nie należała do szczególnie udanych. Chciałam ją jak najszybciej zakończyć. Tego dnia byłam bardzo rozproszona.

Z Pomidorową spotkałam się w szkole. Kiedy chodziłam tam do podstawówki w jej obecnym pokoju znajdował się gabinet dyrektora. Rozmawiało nam się, w moim odczuciu, bardzo dobrze. Często rozmowa schodziła na psychologiczne tory. Może dlatego, że radna jest pedagogiem, a ja się interesuję ludzką psychiką. Poza tym kiedyś pracowała razem z moją mamą. Stąd znamy się z widzenia. Zawsze wydawała mi się osobą sympatyczną.

Z Nizińskim natomiast spotkałam się w domu. To miejsce nie odpowiadało mi szczególnie, bo wolę bardziej dla mnie neutralne. W umówieniu spotkania pośredniczył mój ojciec. Z tej rozmowy najbardziej zapadło mi w pamięci to, że rozmówca zarzucił mi dziennikarską nierzetelność. Starłam się jednak uciąć dyskusję na ten temat.

Wywiady starałam się przepisywać na bieżąco, choć nie do końca mi się to udało. Nie narobiłam sobie jednak zbyt dużych zaległości. Nie jest to zajęcie łatwe, po wysłuchiwaniu nagrań z sesji nie wydawało mi się jednak takie straszne.

Ze zdobyciem archiwalnych numerów *Życia* nie miałam problemów. W końcu tam pracowałam. Jeśli chodzi o *Gazetę* – w moim obecnym miejscu pracy jest ona prenumerowana. Urząd, w którym teraz pracuję, wykupuje stronę z ogłoszeniami. Burmistrz mojego rodzinnego miasta sądzi, że *Gazeta* jest tak napastliwa w stosunku do niego i koalicji, bo on tego nie robi. Twierdził, że wydawca *Gazety*, a obecnie jej redaktor naczelna kilkakrotnie namawiała go do

wykupienia strony. Mojego obecnego pracodawcę miesięcznie kosztuje to kilka tysięcy złotych.

Po zebraniu wszystkich niezbędnych materiałów przyszła pora na odnalezienie sposobu narracji. To sprawiło mi chyba najwięcej trudności. Efekty pracy pozostawiam ocenie Czytelnika.

3.3. Powstanie rady miejskiej

Wybory do rady miejskiej w Zielńcu i pierwsza tura wyborów burmistrza odbyły się 12 listopada 2006 roku. Zgodnie z obowiązującymi przepisami w dziesięciu okręgach wyborczych, spośród 123 kandydatów, wybrano wówczas piętnastu radnych. Szczegółowe wyniki tych wyborów, dla ułatwienia, przedstawiam w poniższej tabeli.

L.p.	Okręg wyborczy	Nazwisko	Komitet wyborczy	Ilość ważnych głosów na danego kandydata	Ilość ważnych głosów ogółem	Poparcie w procentach
1.	Okręg nr 1	Kołowski	KWW PSL	191	806	23,70 %
2.	Okręg nr 1	Kot	KWW Kota	259	806	31,13 %
3.	Okręg nr 2	Rękowska	KWW BS	205	978	20,96 %
4.	Okręg nr 2	Pomidorowa	KWW Pomidorowej	250	978	25,56 %
5.	Okręg nr 3	Niziński	KWW BS	211	965	21,87 %
6.	Okręg nr 3	Zjawiński	KWW Zjawińskiego	202	965	20,93 %
7.	Okręg nr 4	Orzech	KWW CS	248	918	27,02 %
8.	Okręg nr 4	Dołowski	KWW CS	188	918	20,48 %
9.	Okręg nr 5	Maliniak	KWW CS	136	412	33,01 %
10.	Okręg nr 6	Cichowski	KWW CS	146	530	27,55 %
11.	Okręg nr 7	Babiński	KWW PSL	213	984	21,65 %
12.	Okręg nr 7	Kawowski	KWW CS	445	984	45,22 %
13.	Okręg nr 8	Gronowski	KWW CS	330	539	61,22 %
14.	Okręg nr 9	Klanowski	KWW CS	371	551	69,48 %
15.	Okręg nr 10	Piwowski	KWW „LWS”	148	505	29,31 %

Tabela 6. Wyniki wyborów do rady miejskiej w ZIELIŃCU z dnia 12.11.2006 r. Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Gmina z Miastem Zieliniec (2009)* i *Obwieszczenie komisarza wyborczego w Warszawie z dnia 15 listopada 2006 r. (2006)*.

Uprawnionych do głosowania było 15101 z 19477 mieszkańców. W wyborach wzięło udział 7427 osób, zatem frekwencja wyborcza stanowiła 49,18 %. Średni wiek wybranych radnych wynosił w roku wyborczym 47 lat. Zdecydowaną większość radnych stanowiły osoby, które już wcześniej zasiadały w radzie.

W radzie miejskiej utworzono siedem merytorycznych komisji zajmujących się różnymi aspektami funkcjonowania samorządu. Ich nazwy oraz skład podaję poniżej.

Komisja Rewizyjna

- Kawowski
- Gronowski
- Maliniak
- Klanowski
- Piwowski

**Komisja Gospodarki i
Ochrony Środowiska**

- Kawowski
- Cichowski
- Maliniak
- Babiński
- Kot
- Pomidorowa
- Niziński

**Komisja Zdrowia i Pomocy
Społecznej**

- Piwowski
- Babiński
- Kołowski
- Pomidorowa
- Kot
- Rękowska

**Komisja Oświaty, Kultury i
Sportu**

- Klanowski
- Kawowski
- Kołowski
- Pomidorowa
- Kot
- Zjawiński
- Rękowska

Komisja Rolnictwa

- Cichowski
- Niziński
- Gronowski
- Maliniak
- Babiński
- Kołowski
- Piwowski

**Komisja Budżetu i
Finansów**

- Klanowski
- Cichowski
- Gronowski
- Maliniak
- Niziński
- Kołowski
- Zjawiński

Komisja Infrastruktury i Porządku Publicznego

- Kawowski
- Klanowski
- Cichowski
- Gronowski
- Babiński
- Zjawiński
- Piwowski

Tabela 7. Komisje rady miejskiej w ZIELIŃCU. Źródło: *Komisje rady miejskiej (2009)*.

Przewodniczącym rady miejskiej został Orzech, a jego zastępcą Dołowski.

Po przyjęciu zmienionego porządku obrad przystąpiono do wyboru przewodniczącego rady. Zgłoszono jedną kandydaturę, radnego Orzecha, który pełnił tę funkcję w poprzedniej kadencji. [...] Radny Orzech został większością głosów wybrany na Przewodniczącego Rady Miejskiej. Dalszą część obrad prowadził nowo wybrany przewodniczący. Przeprowadzono wybory wiceprzewodniczącego rady, ponieważ radni nie zgłaszali żadnych kandydatur, Orzech zaproponował radnego Dołowskiego, uzasadniając ten wybór wieloletnim doświadczeniem radnego w pracy samorządowej. Rada poparła tę propozycję (*Życie* Nr 24 (202), s. 2).

Jak się dowiedziałam później na tej pierwszej sesji istniał już w radzie klub WDO. Szefem klubu został mianowany Piwowski. Oprócz niego do klubu należą: Zjawiński, Niziński, Rękowska, Pomidorowa, Kot. Z klubem sympatyzuje również, według moich obserwacji, Kołowski. W dalszej części pracy nazywać będę tę grupę opozycją.

Koalicję utworzyli radni, którzy startowali do rady z tego samego komitetu co burmistrz – KWW CS i Babiński z KWW PSL.

Wybory burmistrza przeprowadzane tego samego dnia co wybory do rady nie zostały rozstrzygnięte. Spośród sześciu kandydatów żaden nie otrzymał więcej niż połowę ważnie oddanych głosów. Komisja wyborcza zarządziła na 26 listopada drugą turę wyborów. Wzięli w niej udział: Wrzosowy (KWW NNLP) i Komar (KWW CS). Wygrał ten drugi. W drugiej turze zdobył 53,55 % ważnie oddanych głosów. Na 15106 osób uprawnionych do głosowania w wyborach burmistrza wzięło udział 6295 (frekwencja wyniosła 41,67 %).

Nr i siedziba Obwodowej Komisji Wyborczej	Liczba osób uprawnionych do głosowania	Liczba osób, którym wydano karty do głosowania	Frekw. Wyborcza	Liczba głosów oddanych na Wrzosowego	Liczba głosów oddanych na Komara
OKW Nr 1 – Liceum Ogólnokształcące w ZIELIŃCU	1.740	775	44,54%	538	222
OKW Nr 2 – Publiczne Gimnazjum Nr 1 w ZIELIŃCU	2.066	884	42,79%	555	313
OKW Nr 3 – Szkoła Podstawowa w ZIELIŃCU	2.092	773	36,95%	480	283
OKW Nr 4 – Zespół Szkolno-Przedszkolny w SĄDZIE	2.135	731	34,24%	359	359
OKW Nr 5 – Zespół Szkół Zawodowych w ZIELIŃCU	1.033	272	26,33%	124	146
OKW Nr 6 – Biblioteka w LESIE	952	416	43,70%	259	153
OKW Nr 7 – Szkoła Podstawowa w PUSZCZY	1.863	937	50,29%	296	639
OKW Nr 8 – Ośrodek Zdrowia w SĄDZIE	1.123	488	43,45%	138	340
OKW Nr 9 – Szkoła Podstawowa w DĘBOWYM LESIE	942	599	63,59%	50	536
OKW Nr 10 – Zespół Szkół Nr 3 w CISKOWIE	1.082	365	33,73%	70	290
OKW Nr 11 – Dom Pomocy Społecznej w ZIELIŃCU	78	55	70,51%	12	40
RAZEM	15.106	6.296	2.881	3.321	
41,67%			46,45%	53,55%	

Tabela 8. Dane z II tury wyborów burmistrza ZIELIŃCA. Źródło: *Życie nr 24 (202)*, s. 2.

Jak widać w większości okręgów wyborczych usytuowanych na terenie miasta więcej głosów zdobył Wrzosowy. Komar olbrzymie ilości głosów zebrał za to w okolicznych wsiach – Puszczy, Dębowym Lesie, Ciskowie, Sądzie. Jako że Zieleniec to gmina, w której większość mieszkańców zamieszkuje wsie (na terenie gminy jest 65 sołectw), głosy oddane tam decydują o wyniku wyborów.

Wielu mieszkańców miasta nie darzy burmistrza sympatią. Może o tym świadczyć, że np. został wygwizdany na Dniach ZIELIŃCA – największej miejscowej

imprezie bądź widniejący na jednym z przystanków napis: „Komar, won z Zielińca” (dziennik badacza, 2008), z istnienia którego zdaje sobie sprawę sam zainteresowany.

3.4. Przejawy i przebieg konfliktu w radzie miejskiej

Działalność władz samorządowych zaczęłam obserwować nieco ponad rok po wyborach. 4 grudnia 2007 roku pierwszy raz w życiu uczestniczyłam w sesji rady miejskiej. Od razu trafiłam na wywołujący wiele kontrowersji temat obrad, zanim jednak do niego przejdę zacytuję fragment relacji z inauguracyjnej kadencji 2006-2010 sesji:

Natomiast radny Zjawiński, życzył sobie i pozostałym radnym urzeczywistnienia składanych obietnic, szczególnie w stosunku do mieszkańców miasta. Zaś radny Orzech ripostował, iż nie należy dzielić mieszkańców gminy na tych ze wsi i z miasta, tym bardziej, że w minionej kadencji, zdaniem radnego, miasto było wyjątkowo docenione i doinwestowane (*Życie* Nr 24 (202), s. 2).

Słowa te wypowiedziane zostały w końcowej części pierwszej sesji, w punkcie zwanym: wolne zapytania i wnioski. W punkcie tym życzenia nowej radzie składali m.in. byli radni. Jak czytamy – już na samym progu nowej kadencji stał się on także okazją do polemiki, która – jak później pokażę – nie była przypadkowa.

Powracając jednak do pierwszej sesji, w której uczestniczyłam – kluczowym jej tematem było stworzenie filii zieleńcowego SPZOZ w Świerkowie. Jest to nieduża miejscowość, stanowiąca odrębną gminę, położona ok. 20 km od Zielińca należąca jednak do innego niż Zieliniec powiatu. W sesji uczestniczył wójt gminy Świerkowo, który przedstawił zarys panującej w jego gminie sytuacji dotyczącej służby zdrowia.

Do końca tego roku gmina Świerkowo ma podpisaną umowę na świadczenie usług zdrowotnych z zakładem niepublicznym. Jednak, jak przyznał Miś, zakład ten nie zaspokoił potrzeb tamtejszych mieszkańców. Chcą oni utworzenia publicznego zakładu opieki zdrowotnej, gdyż, jak twierdzą, takiemu podmiotowi nie będzie zależało tylko i wyłącznie na zysku. Zdaniem wójta koncepcja utworzenia w Świerkowie filii zieleńcowego ZOZ-u jest uzasadniona, bowiem tamtejsi

pacjenci i tak często korzystają z usług zieleńcowej przychodni. Ponadto, jak zaznaczył, obsługuje ich ta sama karetka. Na potrzeby ewentualnej nowej placówki wójt zaoferował wyremontowany budynek wraz z umeblowaniem i niezbędnym sprzętem oraz mieszkanie dla lekarza (*Życie* nr 25 (229), s. 2).

Burmistrz niezwykle sprzyjał tej inicjatywie. W ślad za nim poszła część radnych. Uaktywniła się jednakże opozycja dla tego pomysłu. Dyskusje trwały bardzo długo. Ich kwintesencję wyrażają słowa:

Propozycja utworzenia filii ZOZ-u w Świerkowie wywołała burzliwą dyskusję radnych. Zdania były podzielone. Burmistrz w rozszerzeniu funkcjonowania ZOZ-u wskazywał element rozwojowy. Zwracał uwagę na społeczne aspekty tego przedsięwzięcia. Radny Niziński natomiast domagał się konkretnej analizy finansowej. Radna Pomidorowa, w imieniu Komisji Zdrowia, wyraziła wiele obaw, dotyczyły one zwłaszcza ewentualnego zaniedbania zieleńcowych pacjentów. Nie do końca jasne pozostały także koszty utrzymania budynku. Dyrektor SP ZOZ przy Pasywnej - Zagraniczna obawiała się o to, że nie starczy czasu na dopełnienie niezbędnych formalności. Ostatecznie, stosunkiem głosów 8:7, uchwałę odrzucono. Na zakończenie tej części obrad radni: Niziński i Rękowska życzyli wójtowi Świerkowa „prywatyzacji zakładu” (ibid.).

Drugą sesją, w której uczestniczyłam była tzw. sesja budżetowa, która odbyła się 20 grudnia 2007 roku. Budżet to dla każdej gminy sprawa priorytetowa. Od niego zależą kierunki rozwoju samorządu. Z tego powodu uchwalenie go, budzi liczne dyskusje i prowadzi do sporów.

Po wypowiedzi Burmistrza radni zajęli się uchwalaniem budżetu. Niewątpliwie był to najważniejszy i wywołujący najbardziej burzliwe dyskusje punkt obrad. Wszystkie komisje zaopiniowały projekt budżetu pozytywnie. Podobnie – Regionalna Izba Obrachunkowa (RIO). Jednomyślnie wydaną, pozytywną opinię RIO odczytała Agrestowa, Skarbnik. Radny Zjawiński zwrócił jednak uwagę, że ta instytucja, przy opiniowaniu, bierze pod uwagę tylko kwestie formalne. W imieniu Klubu

Radnych WDO zgłosił zastrzeżenia co do projektu. Nazwał budżet antyinwestycyjnym – zwłaszcza jeżeli chodzi o teren miejski. Wyraził także obawy dotyczące zaciągniętego przez Urząd kredytu. Pytał Skarbnika, czy kredyt jest niezbędny. Jak zauważył, to właśnie ten kredyt, a nie dochody gminy są przyczyną nadwyżki w budżecie. Z powodu tych zastrzeżeń radni z klubu przy głosowaniu mieli wstrzymać się od głosu. Burmistrz stwierdził, że obiekcje Zjawińskiego są niemerytoryczne i że kością niezgody jest de facto to, że dotychczas inwestycji dokonywano głównie na wsiach, a nie w samym Zielińcu. Radny Niziński zaproponował Burmistrzowi uspokojenie emocji i zauważył, że wstrzymanie się od głosu, a nie sprzeciw jest jednak pewnym kredytem zaufania. Ostatecznie projekt budżetu przyjęto. 9 osób było za, 6 - zgodnie z zapowiedzią - wstrzymało się od głosu. Burmistrz podziękował za podjęcie uchwały. Zapewnił, że do końca 2008 roku budżet wzrośnie, inwestycji przybędzie, a część długu zostanie umorzona (*Życie* nr 26 (256), s. 2).

Wzburzenie na tej sesji było tak silne, że złagodził je dopiero akcent związany z nadchodzącymi świętami.

Po zamknięciu obrad do radnych dołączył ksiądz proboszcz Płomień. Złożył zebrany bożonarodzeniowe życzenia. Podczas łamania się opłatkiem na sali obrad wreszcie zapanowała zgoda (ibid.).

Niedługo po tej ważnej sesji ukazał się w lokalnej prasie wywiad z przewodniczącym rady. Dziennikarka, która prowadziła rozmowę w pierwszej kolejności zapytała o podsumowanie minionego roku i współpracę z radnymi. Zwróciła uwagę na istnienie sporów w radzie.

Jak Pan ocenia miniony rok, w końcu był to pierwszy rok pracy nowej Rady Miejskiej? Czy był udany, czy radni, którzy często mają odmienne zdania umieją współpracować?

Rok 2007 był dla mnie wyjątkowo trudny, ponieważ miałem poważne problemy zdrowotne. Tak naprawdę w pracach rady zacząłem aktywnie uczestniczyć dopiero w czerwcu i wtedy też zacząłem poznawać nowych radnych, gdyż nie wszyscy pracowali w poprzedniej kadencji.

Muszę przyznać, że poglądy radnych są teraz bardziej wyraziste, zdarzają się ostre wymiany zdań, co niestety czasami prowadzi do chaosu i podczas obrad nie zawsze sprzyja podejmowaniu właściwych decyzji. Przykładem takiej sytuacji może być temat przejęcia przez zieleńcowy SP ZOZ ośrodka zdrowia w Świerkowie. Wydaje mi się, że w minionym roku można było wykonać dużo więcej zadań, ale nie wszystko zależy tylko od nas. Nie udało się wybudować skate parku wraz z oświetleniem ulic Kolejowej i Makowej w Sadzie z uwagi na przewlekłość przetargów. Zresztą niewielu wykonawców w nich startowało i to był dość duży kłopot, pomijając już rosnące w zastraszającym tempie ceny materiałów i usług budowlanych. Mam nadzieję, że zadanie to zostanie wykonane do maja 2008 r. Dotychczas nie uruchomiono funduszy unijnych na lata 2007 – 2013, a przecież mamy przygotowane wnioski na istotne inwestycje dla naszej gminy, których realizacja była planowana właśnie z tych funduszy np. projekt budowy ulic na osiedlu Krupka i Lipowa oraz w Sadzie i Sadzie 1. Poza tym już po raz drugi występowaliśmy o środki na realizację kanalizacji sanitarnej w Sadzie z tzw. Instrumentu Norweskiego. W minionym roku dzięki zaangażowaniu pani Sekretarz Nowak udało się od Marszałka Województwa Mazowieckiego pozyskać dla zieleńcowego pogotowia dwie karetki oraz wóz strażacki dla OSP, a także sprzęt komputerowy i elektrotechniczny dla zieleńcowej policji (*Życie* nr 1 (231), s. 3).

Nie mogło również zabraknąć pytania o budżet na nowy rok.

Radni przyjęli budżet na najbliższy rok większością głosów. Jak Pan go ocenia? Czy będzie to budżet inwestycyjny?

Przyjęliśmy budżet, który najkrócej można nazwać otwartym. Zapisano w nim niewiele zadań, by można było dodawać kolejne wnioski. W przygotowaniu jest np. duże zadanie drogowe dotyczące ok. 40 kilometrów dróg na terenie miasta i gminy. Powszechnie mówi się o ciężących na naszym budżecie długach i odsetkach, ale chyba każdy przyzna obiektywnie, że gdybyśmy teraz mieli rozpocząć realizację takich inwestycji jak składowisko w Jaskółce czy oczyszczalnia ścieków to przecież ich koszty wzrosłyby wielokrotnie i być może nawet

musiałyby powstawać przez wiele lat. Dzięki kredytom udało się je zakończyć szybko i sprawnie. Dziś już widać pierwsze tego efekty, ponieważ w naszej gminie pojawia się coraz więcej inwestorów i to nie tylko takich, którzy dopiero pytają o warunki, ale po prostu zaczynają konkretnie działać. A już w tym roku długi zostaną znacznie zmniejszone o ok. 5 mln zł, więc nie zagrażają funkcjonowaniu gminy (ibid.).

Już w następnym numerze gazety ukazał się wywiad ze Zjawińskim, przewodniczącym rady w kadencji 1998 -2002 r., o znamienym tytule „O budżecie inaczej”. Nadtytuł wywiadu brzmiał: „Śladem naszych publikacji”, a lead głosił, że temat budżetu i kredytów z poprzedniej rozmowy wywołał duże zainteresowanie wśród czytelników. Autorka wywiadu zadała Zjawińskiemu tylko jedno pytanie:

Jaka jest Pana opinia na temat tegorocznego budżetu naszej gminy (Życie nr 2 (232), s. 3)?

Dostała na nie obszerną odpowiedź, której autor na samym początku bezpośrednio odniósł się do słów swojego przedmówcy:

Nazywanie budżetu „otwartym”, tak jak uczynił to Przewodniczący Rady Orzech, według mojej oceny mija się z prawdą, ponieważ nie może być takiej sytuacji, że mówiąc o zadłużeniu nawiązuje się do czasów budowy składowiska odpadów, gdyż było ono otwarte w kadencji 1998-2002. A gros środków na budowę oczyszczalni ścieków pochodziło z funduszy unijnych, więc również nie powinno się tego wiązać z zadłużeniem gminy (ibid.)

Bezpośrednie odniesienia do przewodniczącego i działalności części rady pojawiają się tu kilkakrotnie.

W kontekście wypowiedzi Przewodniczącego Rady Miejskiej, mówiącego o tym, że budowanie szybkie znaczy tańsze pozostawiam to stwierdzenie do oceny czytelników.

Dopłacamy jako gmina do subwencji oświatowej ok. 5 mln zł rocznie i wiem, że podobnie dzieje się w innych jednostkach samorządowych. Ale zmiany w sieci szkół wprowadzone w większości przez radnych

poprzedniej kadencji, którzy teraz mają decydujące głosy w Radzie nie przyniosły zakładanych rezultatów. Niejasny jest system zarządzania oświatą na poziomie gminy. Z jednej strony przyjmuje się nabór na nowe stanowiska, z drugiej strony mówi się coraz głośniejszo o likwidacji ZEAS-u. Trudno z tego wszystkiego coś zrozumieć.

To cudowne rozmnożenie budżetu i mistrzowskie działanie Pana Burmistrza. Myślę, że radni bez wyjątku, chcieliby, aby to zadłużenie zostało spłacone. Ale chyba należy trzymać się sprawdzonej zasady, że dokąd stosowne dokumenty nie zostaną podpisane, wszelkie pieniądze pochodzące ze środków zewnętrznych nie mogą być pewne. Na przełomie stycznia i lutego dojdzie do sprecyzowania inwestycji, które zostaną zrealizowane z funduszy zewnętrznych. Ciekawe jakby głosowali radni przy podjęciu uchwały o zaciągnięciu kredytu, gdyby ponosili taką odpowiedzialność jak żyrant czy poręczyciel (ibid.)?

Przewodniczącemu rady Zjawiński zarzuca manipulację.

Manipulacją jest mówienie o spłacie 5 mln zł w tym roku w takiej wysokości, gdyż na jego spłatę będzie wzięty kredyt w wysokości 2,6 mln zł w celu pokrycia raty. A 2 mln nadwyżki, która pojawia się w budżecie może być nadwyżką wirtualną (ibid.).

Wskazuje również, które z elementów budżetu uważa za najważniejsze i ponownie zarzuca niedobór inwestycji w mieście.

Przy mojej ocenie budżetu chciałbym się oprzeć na pewnych wskaźnikach, które moim zdaniem są najbardziej wymowne: dochody własne gminy i inwestycje. Dzięki tym dwóm wskaźnikom każdy mieszkaniec gminy może mieć swoje zdanie odnośnie budżetu. Subwencje i dotacje są ważne, ale znajdują się poza działaniami radnych i Rady. W uchwalonym, przypomnijmy stosunkiem głosów 9 do 6 budżecie, brak pewnych inwestycji, szczególnie na terenie miasta. [...] podkreślam, że miasto jest niedoinwestowane, o czystości i estetyce niektórych miejsc nie będę już wspominał, pozostawiam to do oceny mieszkańcom. Z tego co wiem, planowane są tu inwestycje jedynie na poziomie dokumentacji dla osiedli: Krupka, Klonowa, Lipowa

na infrastrukturę drogową. Natomiast trudno jest określić w czasie, co i gdzie zostanie wykonane. Wiem, że ma się zwiększyć także liczba punktów oświetleniowych i przyłączy do kanalizacji, ale to ogólniki (ibid.).

Szeroko rozwodzi się na sytuację finansową gminy, kredytem, nadwyżką budżetową i porównuje obecny stan z okresem, w którym on był przewodniczącym rady.

Dla zobrazowania sytuacji należy przedstawić kilka liczb, np. w ciągu 5 lat od października 2002 roku zadłużenie naszej gminy wzrosło 10 krotnie. Nasuwa się pytanie czy ktoś z mieszkańców zauważył, żeby przekładało się to na 10 krotny wzrost inwestycji? Kiedy pojawiają się pytania co do wykorzystywania tego kredytu wyjaśnienia są jednoznaczne, że były to kredyty przeznaczone na inwestycje. Może i tak, ale dochody własne w tym czasie były przeznaczone na inne cele – przede wszystkim na funkcjonowanie gminy. Dwukrotnie pytałem skarbnika gminy czy funkcjonowanie gminy możliwe jest bez zaciągania kredytów, odpowiedź padała „nie”, a więc musimy zaciągać kredyty. Podam jeszcze jeden przykład liczby, która może zobrazować wielkość zadłużenia otóż zadłużenie to w przeliczeniu na jednego mieszkańca gminy ok. 900 – 1.000 zł w zależności od tego czy mamy koniec czy początek roku. Już w drugim budżecie nie widzimy żadnych działań restrukturyzacyjnych, które mogłyby wprowadzić jakieś oszczędności, tak aby ze środków własnych zacząć spłacać zaciągnięte kredyty.

Kiedy kończyłem pracę jako Przewodniczący Rady w 2002 r. zatrudnienie w Urzędzie Miejskim było na poziomie 38 i 1/2 etatu, teraz do końca nie wiadomo ile jest zatrudnionych osób, ale z pewnością jest ich o 100% więcej. Nasuwa się więc pytanie czy ten wzrost zatrudnienia wynika z ze wzrostu zadań czy też z innych względów.

Jako radny przewodniczący komisji rewizyjnej, w jednej z poprzednich kadencji, wskażę pewne elementy poddając je pod rozwagę [...].

W 2002 roku zadłużenie gminy było na poziomie 3%, a w 2007 r. sięgało ok.48%. Stało się niedobrym obyczajem, że spłata długów przechodzi w naszej gminie z jednej kadencji na następną (ibid.).

Zjawiński wypowiada się w imieniu klubu radnych WDO.

Nie możemy się zgodzić jako Klub Radnych WDO na zaciąganie kolejnych kredytów na spłatę kredytów już wcześniej zaciągniętych. Obsługa długu, a więc spłata tylko odsetek od kredytów i pożyczek to kwota ok. 750 tys. zł w skali roku (ibid.).

Na koniec zaprasza radnych do dyskusji.

Dobrze byłoby, żeby na temat tegorocznego budżetu wypowiedzieli się na łamach naszej prasy także inni radni, w tym przede wszystkim przewodniczący komisji budżetu, infrastruktury. Być może mają oni większą wiedzę na ten ważny dla mieszkańców temat. Zapraszam do dyskusji (ibid.).

W kolejnym numerze ukazały się wypowiedzi Gronowskiego – przewodniczącego komisji budżetu i finansów rady miejskiej i Klanowskiego – przewodniczącego komisji infrastruktury.

Gronowski na wstępie swojej wypowiedzi odwołał się do wypowiedzi Zjawińskiego, cytując używane przez niego zwroty.

Uważam, że budżet na 2008 rok przy dochodach (po zmianach) 45.207 tys. zł i wydatkach 43.199 tys. zł zamykający się nadwyżką budżetową w wysokości 2.007 tys. zł to jest dobry budżet. Czy może być to nadwyżka wirtualna? Nie sędzę! Planowane dochody są wprawdzie prognozą (tak mówi ustawa o finansach publicznych), ale planując dochody budżetowe, planuje się je bardzo ostrożnie i realnie, bo wpływy przekładają się na wydatki a wydatki z całą pewnością już nie są wirtualne. Budżet gminy jest rocznym planem finansowym dochodów, wydatków, przychodów i rozchodów. Tak więc w jednym roku może być planowany deficyt a w następnym nadwyżka. Nie ma tu żadnego mistrzostwa, są zwykłe kalkulacje i wyliczenia (Życie nr 3 (233), s. 3).

Przedstawia dane finansowe, podważając wiarygodność, sens i intencje Zjawińskiego.

Zadłużenie gminy Zieliniec na koniec roku 2007 wynosi 16.486 tys. zł. Relacja długu gminy do planowanych dochodów na koniec 2007 roku wynosi 35,58 % natomiast relacja kwoty zadłużenia do dochodów na koniec roku 2008 planowana jest w wysokości 32,03 % (zadłużenie w wysokości 14.478 tys. zł) . A jeśli chodzi o ścisłość, to zadłużenie gminy na koniec roku 2002 wynoszące 2.126 tys. zł stanowiło nie 3 %, ale 8,8 % dochodów gminy. Nie ma takiej opcji i nigdy nie było, żeby mieszkańcy spłacali zaciągane przez gminę pożyczki i kredyty. Niczemu zatem nie służy wyliczanie ile to zadłużenia przypada na jednego mieszkańca gminy (nawiasem mówiąc błędne). Jeśli podzielić kwotę zadłużenia tylko przez liczbę np. zamieszkujących w gminie kobiet to wynik dzielenia byłby jeszcze wyższy. Tylko, po co to robić? [...] Nie jest prawdą , że przejada się dochody własne. W ostatnich trzech latach gmina Zieliniec tak jak wszystkie gminy woj. Mazowieckiego uzyskiwała nadwyżkę operacyjną, odpowiednio 2004 rok- 2.537 tys. zł, 2005 rok- 531 tys. zł, 2006 rok- 1.144 tys. zł. W ostatnich latach gmina poniosła duże wydatki inwestycyjne sfinansowane środkami zewnętrznymi, pożyczkami i kredytami i środkami własnymi. Nakłady na inwestycje wyniosły: w roku 2004 - 5.135 tys. zł, w roku 2005 – 8.337 tys. zł, w roku 2006 – 17.104 tys. zł, w roku 2007 – 3.622 tys. zł. Na rok bieżący planuje się inwestycje w wysokości 10.749 tys. zł. Może to i mało, bo potrzeb jest ciągle dużo, ale jeśli ktoś tego nie widzi ...? Można żonglować liczbami i sprawiać, aby udowadniały własne teorie, dla własnej wąsko pojmowanej „polityki”. Można też zajrzeć na stronę internetową gminy (budżet jest jawny i publikowany jest min. Na stronie internetowej gminy) i porównać to, co zapisane jest w budżecie z tym , co pisze się w gazetach. Jaki jest budżet naprawdę, każdy może się dowiedzieć (ibid.).

Radny w swojej wypowiedzi wskazuje przyczyny sytuacji finansowej gminy i sposoby jej polepszenia.

Gmina Zieliniec charakteryzuje się niskim dochodem podatkowym na mieszkańca gminy. To jest fakt i tego jeszcze długo nie zmienimy. [...]Trzeba starać się i czyni się to z powodzeniem, o pieniądze zewnętrzne a na wkład własny jeśli jest taka potrzeba, pożyczają (ibid.).

Klanowski z kolei odwołał się głównie do inwestycji. W kwestii kredytów ma podobne zdanie do Gronowskiego.

Na łamach prasy podsumowana była IV kadencja samorządu zieleńcowego. Powtórzę, że wielkość pozyskanych na wszystkie inwestycje środków to 57% wszystkich na te cele pieniędzy przeznaczonych. Kredyty zwykle są uzupełnieniem brakującego udziału gminy w zadaniach dofinansowywanych z dotacji. Gdybyśmy nie mieli swojego udziału nie mielibyśmy szansy na ubieganie się o pieniądze unijne. Czy starania o pozyskanie jak największej puli środków finansowych do Zielińca są niegospodarnością (ibid.)?

Twierdzi, że inwestycji wcale nie jest mało.

Czy widać wzrost inwestycji na terenie miasta i gminy Zieliniec? Odpowiedź jest twierdząca. Zarówno ilość jak i wartość inwestycji wzrosła [...] Planowane są inwestycje i to „nie jedynie na poziomie dokumentacji”. Opracowywana dokumentacja techniczna dla dróg osiedlowych Zielińca i Sadu będzie niezbędna do składania wniosków o pozyskanie dofinansowania na budowę dróg. W budżecie wieloletnim przewidziano realizację tych zadań, a budżet został zatwierdzony uchwałą Rady Miejskiej w Zieleńcu (ibid.).

Na końcu zadaje retoryczne pytanie skierowane do Zjawieńskiego.

Czemu służy wprowadzanie opinii publicznej w błąd (ibid.)?

Na tym zakończyły się dyskusje na łamach prasy dotyczące budżetu gminy.

Niespełna dwa miesiące później pojawił się jednak kolejny punkt zapalny. Było nim powołanie zastępcy burmistrza – Konewki. Burmistrz miał w tym czasie problemy zdrowotne i przebywał na zwolnieniu lekarskim.

Dodatkowo – 2 stycznia 2008 r. burmistrz Zielińca potrafił na pasach mieszkanek gminy. Sprawę szeroko relacjonowała *Gazeta*.

Nie milkną echa wypadku przy ul. Kościuszki w Zielińcu. 2 stycznia po godz. 16.00 burmistrz Zielińca uczestniczył w zdarzeniu drogowym z udziałem pieszej. Jak zapewnia Komar – kobieta wtargnęła na jezdnię za pasami i weszła na przednie koło samochodu. Przetoczyła się po samochodzie i usiadła na jezdni. Wezwane zostało pogotowie. Szkoda mi było tej kobiety – mówi Komar, burmistrz Zielińca. Zaprzecza, że wręczył kobiecie 10 000 zł tytułem odszkodowania za wypadek (*Gazeta* nr 11/2008, s. 7).

Do tematu powróciła w kolejnym numerze, tym razem prezentując wywiad z poszkodowaną. Lead tego wywiadu brzmiał następująco:

Jestem zbulwersowana tym, co naopowiadał burmistrz Zielińca. To nie do pomyślenia, by ze mnie zrobiono jeszcze sprawcę – mówi zbulwersowana Drażek z Zielińca (*Gazeta* nr 12/2008, s. 17).

Nadtytuł wywiadu brzmiał zaś: „Kto chce wyciszyć sprawę?” Poszkodowana w wywiadzie skarżyła się na powypadkowe dolegliwości i sugerowała, że sprawa wypadku została zatuszowana.

Pani Irena zastanawia się dlaczego na miejsce wypadku nie przyjechała drogówka, która zawsze przyjeżdża do wypadków, a tych na ulicy Kościuszki nie brakuje. [...] Czy to dlatego, że sprawcą wypadku był burmistrz? – zastanawia się. Po powrocie ze szpitala p. Irena zadzwoniła na policję – przyszedł do niej dzielnicowy. [...] Kiedy zapytałam go dlaczego nie było drogówki na miejscu powiedział, że sam zrobił szkic sytuacji. Zastanawia mnie dlaczego po wypadku nie zamknięto ruchu [...]. Po prostu samochody jeździły dalej [...]. Czyżby po to, by zatrzeć ślady (ibid.)?

Kobieta twierdziła również, że dzielnicowy, który do nie przyszedł poradził jej, aby poszła do burmistrza i „wyciągnęła” od niego 20000 zł odszkodowania, żeby było po sprawie. Żaliła się również, że badając jej krew, podejrzana była o bycie pijaną i że burmistrza badano tylko alkomatem. Twierdziła, że jej zdaniem sprawa toczy się tylko dlatego, że sprawą zajęli się policjanci z Komendy Głównej Policji. Sprawa odbiła się szerokim echem w zieleńcowym społeczeństwie, nie są mi jednak znane konsekwencje zdarzenia dla burmistrza.

Powracając do powołania zastępcy burmistrza – z jego nominacją związana była nadzwyczajna sesja, która odbyła się 14 marca 2008 roku. Została zwołana

[...] w trybie nadzwyczajnym - na wniosek grupy radnych: Zjawińskiego, Rękowskiej, Kota, Piwowskiego, Pomidorowej. Wniosek w tej sprawie radni złożyli 7 marca br (*Życie* nr 6 (236), s. 2).

Jak relacjonuje autorka sprawozdania sesja nie obyła się bez sporów, szczególnie na tle formalnym.

Na początku sesji przewodniczący odczytał oświadczenie burmistrza o powołaniu zastępcy.

Oświadczenie to opublikowała *Gazeta*. Powołując się na przepisy prawa i problemy zdrowotne burmistrz pisał w nim:

[...] nie mogłem dopuścić do sytuacji, w której pozostawiłbym Gminę Zieliniec na jakiś czas bez organu wykonawczego. I to w tak ważnym czasie, kiedy np. zbliżają się terminy składania wniosków o pozyskanie środków zewnętrznych. [...] Zależało mi, aby zastępstwo w roli gospodarza naszej Gminy pełnił specjalista, praktyk o dużej wiedzy i doświadczeniu w administracji publicznej, szczególnie w samorządzie. Uważam, iż osoba Pana Konewki daje pełną rękojmię należytego wykonywania zadań przez organ wykonawczy Gminy Zieliniec (*Gazeta* nr 11/2008, s. 6).

Po odczytaniu oświadczenia przewodniczący przedstawił i omówił zawodową karierę powołanego zastępcy burmistrza. Po tym głos zabrali radni, na wniosek których zwołano obrady.

Radna Rękowska zwróciła się do przewodniczącego RM z pytaniem: - Dlaczego pan lekceważy radnych? Nawet pan nie przegłosował porządku obrad. Natomiast radny Zjawiński próbował wyjaśnić dlaczego przewodniczący RM przedstawiał informację burmistrza. - Czy ma pan uprawnienia do udzielania takich informacji? – pytał Zjawiński. - Istnieją różnice pomiędzy kompetencjami Rady i burmistrza. A pan występował w imieniu burmistrza. Myślę, że to jest pomylenie kompetencji, pan przecież nie jest rzecznikiem burmistrza – mówił Zjawiński. - Co do sesji nadzwyczajnej, sesje rady zgodnie z harmonogramem i według

potrzeb, to jest sesja jak każda inna, zwołana w trybie 7 dni, owszem pozaplanowa, nie ma co szafować słowem nadzwyczajna - dodał. [...]W dalszej części obrad rozwinęła się dyskusja na temat sposobu konstruowania porządku obrad i tego, kto powinien odczytać oświadczenie burmistrza. Przy czym radni podkreślali, że nie są wrogo nastawieni do nowego wiceburmistrza. - Klub radnych wystąpił o zwołanie sesji i chciał tylko uzyskać informację na temat sytuacji w gminie, nie chodziło o nic nadzwyczajnego – mówiła Rękowska (*Życie* nr 6 (236), s. 2).

Bardziej dosadnie ujęła tę sytuację dziennikarka *Gazety*, która w relacji z tej samej sesji napisała:

Sytuacja stawała się coraz bardziej napięta i dla obserwujących po prostu śmieszna (*Gazeta* nr 13/2008, s. 7).

Kontrowersje wzbudził sposób powołania zastępcy. Radni Zjawiński, Pomidorowa pytali przewodniczącego o to, czy wiedział o zamiarach burmistrza. Ten odpowiedział twierdząco.

Radny Zjawiński podkreślał, że nie ma zastrzeżeń co do powołania wiceburmistrza, ale poddawał w wątpliwość samą formę tego działania. – Dlaczego pan [przewodniczący] wiedział i nie powiedział radnym o planach burmistrza, a jeśli pan nie wiedział, to znaczy, że pan traci kontrolę? Nie wyobrażam sobie, żeby burmistrz i rada ze sobą nie współpracowały. Dlaczego musimy się o tym dowiadywać z prasy? To co się dzieje w tej chwili przypomina klikę, grupę ludzi popierającą się wzajemnie dla osiągnięcia korzyści – mówił radny. - Skoro wszystko było przygotowane, to trzeba nas było o tym informować. Jest pan przewodniczącym rady, a nie grupy radnych. Mamy zastrzeżenia do sposobu informowania rady. Stajemy się kroniką policyjną w prasie, aby to zmienić, trzeba współpracować. Jeśli nie umiecie tego zmienić, to może trzeba dokonać zmian pod względem organizacyjnym? - sugerował Zjawiński. Zaś radna Pomidorowa przypominała, że podczas głosowania na przewodniczącego RM, była wśród osób, które

wstrzymywały się od głosu dając Orzechowi mandat zaufania. - Teraz – stwierdziła – głosowałyby inaczej (*Życie* nr 6 (236), s. 2).

Dziennikarka z *Gazety* podsumowała tę sesję następująco:

Na sesji było dużo nerwów, niepotrzebnych dyskusji i co najważniejsze nie było sprawcy całego zamieszania. Burmistrz tym razem „załatwił” swoich oponentów, zrobił co chciał i zniknął – pytania muszą zostać więc bez odpowiedzi przez jakiś czas (*Gazeta* nr 13/2008, s. 7).

Konewka – jako nowa postać w zieleńcowym samorządzie – spotkał się z dużym zainteresowaniem społeczeństwa i, oczywiście, mediów. Tuż po nominacji ukazały się z nim wywiady w *Życiu* i *Gazecie*. W wywiadach tych poruszono wątek specyfiki gminy.

Pierwsze spostrzeżenia Konewki dotyczące Zielińca brzmiały:

Problemy ogólne Gminy Zieliniec, tak jak i innych samorządów wiejsko-miejskich są podobne, mogą mieć tylko różne nasilenie. Wszystkie samorzady mają problemy z dostatecznym finansowaniem zadań tj. oświatowych, mieszkaniowych, infrastrukturalnych, pomocy społecznej itp. Któż z nas nie chciałby jeździć po dobrej, asfaltowej drodze, czy pić uzdatnioną wodę, dostać mieszkanie komunalne „od ręki”, uczyć się w czystej, nowoczesnej szkole pod okiem dobrze wykształconego, uposażonego nauczyciela. Tak, ale na wszystko gmin nie stać. A poza tym, są różne poziomy dochodowe gmin, nie można porównywać np. Gminy Zieliniec do Gminy Łomianki czy Raszyn, gdzie poziom dochodów jest bardzo wysoki. W przeciętnej polskiej gminie jest syndrom „krótkiej koldry” - tzn. przy niedostatecznym finansowaniu trzeba funkcjonować poprawnie. Wszystkie dziedziny życia, za które odpowiada gmina, muszą funkcjonować niekiedy kosztem kredytu. Jest to na pewno niewystarczający czas na zapoznanie się ze szczegółowymi problemami gminy, ale po jednym dniu przyjmowania interesantów – jako podstawowy problem uznałem brak mieszkań komunalnych (*Życie* nr 6 (236), s.3).

Zastępca zapytany o plany pogodzenia „odwiecznego konfliktu interesów typowego dla gminy wiejsko-miejskiej” odpowiedział:

Pracowałem osiem lat, jako Zastępca Burmistrza Miasta i Gminy Kaczorowo (1990-1998) i potrafiłem godzić interesy ludności wiejskiej i miejskiej. Trzeba umieć pogodzić, bo są to członkowie tej samej wspólnoty mieszkańców i nie mogą być - dla organów gminy tj. Rady Miejskiej czy Burmistrza – jedni lepsi, a drudzy gorsi. Jeżeli jest rzeczywiście konflikt to wymaga on rozwiązania docelowego, bo nie można żyć wiecznie w konflikcie czy z animozjami. Inne są problemy mieszkańców wsi, a inne miasta, ale są też sprawy wspólne, np. szkolnictwo. Jest wyraźnie określona droga prawna, jak można spokojnie dojść do „rozvodu”. W tej kwestii nie będę się wypowiadał, jakie jest moje zdanie na ten temat, choć mam je wyraźnie sprecyzowane (ibid.).

Dziennikarka *Gazety* zapytała zaś:

Nie jest pan przerażony zieleńcowymi układami towarzysko-politycznymi? (*Gazeta* nr 12/2008, s. 2).

Odpowiedź na to pytanie brzmiała:

Ja znam specyfikę Zielińca i nie bałem się wejść w to środowisko. Ja się nie boję samorządu, bo tę pracę znam. Można mówić o kwestiach specyfiki i możliwościach tego samorządu. Realia są wszędzie jednakowe, bo obracamy się w sferze socjalno-infrastrukturalnej gdzie są duże niedobory (ibid.).

Konewka trafił do Zielińca na krótko przed czasem, w którym zgodnie z prawem rada miejska głośuje nad przyznaniem (lub nie) absolutorium burmistrzowi. Ponieważ Komar cały czas przebywał na zwolnieniu, zastępcy przyszło mu go reprezentować. Absolutorium jest ściśle powiązane z realizacją budżetu za poprzedni rok, sesji absolutoryjnej towarzyszyło więc wiele emocji.

Spore zastrzeżenia do budżetu mieli radni z klubu WDO. Jak powiedział radny Piwowski – budżet to przede wszystkim oczekiwania mieszkańców, a wydatki inwestycyjne są dalekie od tych oczekiwań. Zjawiński zgłaszał uwagi dotyczące słuszności zaciągania kredytów konsumpcyjnych. Martwił go fakt zadłużenia wynoszącego 14 milionów złotych. Zasugerował również nieprawidłowości w konstruowaniu

samego budżetu, jego zdaniem pewne wydatki są kilkakrotnie w ten budżet wpisywane. Obecna na sesji Skarbnik Agrestowa odpowiedziała, że ze znanych jej budżetów żadna gmina nie robi go tak szczegółowo, a żeby zaspokoić ciekawość radnego Zjawińskiego, trzeba by było wypisywać każdą fakturę z osobna. Przypomniała, że konstrukcja budżetu określona jest w stosownych ustawach i im podlega. W opinii Zjawińskiego w dziwny sposób skonstruowana jest także Komisja Rewizyjna, w której kluczową rolę odgrywają członkowie Komisji Budżetu i Finansów, przez co można dojść do wniosku, że tak naprawdę kontrolują sami siebie. Spotkało się to z reakcją radnego Klanowskiego, który w odpowiedzi zarzucił radnym Pomidorowej i Kotowi, że głosując w sprawach (na przykład) podwyżek dla nauczycieli, mogą forsować własne interesy. Wywołało to bardzo gorącą wymianę zdań między radnymi. Dołowski, pełniący w tej części obrad obowiązki przewodniczącego, przypomniał, że radni powinni wspólnie pracować dla dobra całej gminy, a nie kłócić się i tworzyć zbędne podziały. Ostatecznie doszło do głosowania w sprawie absolutorium. Osiem osób było za, sześć przeciw, a jedna wstrzymała się od głosu. Konewka, w imieniu Komara, podziękował radnym. Wyraził nadzieję, że za rok będzie jeszcze lepiej (Życie nr 9 (239), s.2)

Następną w kolejności sprawą, która dzieliła radnych, była „afera” w oświacie. Zastępca burmistrza, zgodnie z prawem, zażądał złożenia od dyrektorów jednostek administracyjnych gminy (w tym szkół) oświadczeń o (nie)prowadzeniu działalności gospodarczej. Wywołało to burzę na dyrektorskich stanowiskach, bo okazało się, że część dyrektorów nie przestrzega przepisów. Szczególna sytuacja narodziła się przy tej okazji w publicznym gimnazjum w Zielińcu. Temat ów poruszany był na wielu sesjach, m.in. na sesji z dnia 22 sierpnia 2008.

W trakcie nadzwyczajnej sesji poruszano i inne pilne sprawy. Zjawiński wrócił do tematu dyrektorów jednostek samorządowych. Pytał, czy znany jest już skład komisji i kryteria mające wyłonić nowych dyrektorów zieleńcowego przedszkola i zespołu szkół w Sadzie. Konewka odpowiedział, że nie. Odniósł się też do próśb Pomidorowej,

która na poprzedniej sesji apelowała, aby z konkursu zrezygnować i powierzyć te funkcje. Okazało się jednak, że zgodnie z prawem nie można tego zrobić (*Życie* nr 18 (248), s. 2).

Na tej sesji poruszono też inny wątek.

Zjawiński wyjawiał też, że trzech radnych – w tym on – było wezwanych do komendy powiatowej na przesłuchanie dotyczące działalności Orzecha jako Przewodniczącego Rady Miejskiej i – przypomnijmy – jednocześnie policjanta. Główny zainteresowany powiedział, że „wie, że coś na niego wpłynęło”, ale nie zna zarzutów, a w miarę pojawiania się informacji na ten temat, będzie się do nich ustosunkowywał (ibid.).

Nie był to pierwszy raz, kiedy Zjawiński odnosił się do działalności zawodowej przewodniczącego rady, Orzecha – naczelnika sekcji dochodzeniowo-sledczej komendy powiatowej policji. W marcu w *Gazecie* ukazał się artykuł pod tytułem „Co wolno policjantowi ?” (p. zał. 1 w Aneksie).

W artykule tym Zjawiński zarzuca przewodniczącemu, że nie spełnia obywatelskiego obowiązku informowania policji o przestępstwie. Według Zjawińskiego na przewodniczącym ten obowiązek spoczywa podwójnie. Radny dopingowany jest przed redakcją gazety (ostatnie dwa zdania artykułu). Po raz kolejny Zjawiński odwołuje się tu do czasu, w którym sam pełnił rolę przewodniczącego rady.

3 października 2008 r. odbyła się pierwsza sesja z udziałem burmistrza po jego powrocie z urlopu zdrowotnego. Pojawił się, wcześniej wspomniany, temat dyrektor publicznego gimnazjum.

Po uchwałach przyszedł czas na odpowiedzi na wcześniejsze interpelacje i zapytania radnych. Powróciła sprawa zwolnień dyrektorów. Rozgorzała dyskusja o dyrektor publicznego gimnazjum w Zielińcu, która decyzję o zwolnieniu jej skierowała do sądu pracy. Burmistrz, jak powiedział, liczy się z tym, że sprawę w sądzie pracy może przegrać, jednak nawet wtedy odwoła Kokoszkę ze stanowiska. Zebrani dowiedzieli się przy tej okazji o licznych nieprawidłowościach panujących w tej placówce. Główny zarzut jest taki, że – choć powinna – nie funkcjonuje w tej szkole Rada Rodziców. Radna Pomidorowa –

pedagog w gimnazjum – określiła atmosferę w szkole jako gęstą i apelowała, aby zrobić wszystko, żeby uczniowie na tym nie ucierpieli (*Życie* nr 21 (251), s.2).

Nie był to jedyny na sesji temat, w którym aktywnie uczestniczyła Pomidorowa

Nie mniej dyskusji wywołał pomysł przebudowy ulicy Atomowej, co ma kosztować 70 000 zł. Przy tej okazji radna Pomidorowa przypominała o pilnych jej zdaniem remontach ulic Dąbrowskiego, Wiśniowej i na osiedlu Piłsudskiego II. Burmistrz powiedział, że zdaje sobie sprawę z istnienia całej litanii potrzeb, ale twardo podtrzymał stanowisko, że remont na Atomowej jest potrzebny (*ibid.*).

Obie wymienione sprawy są radnej Pomidorowej bliskie. Jako pedagog szkolny publicznego gimnazjum zawsze aktywnie zabierała głos w sprawach szkoły. I najczęściej był to głos wyrażający zdanie inne niż zdanie burmistrza. Drogi, których remont postulowała, to drogi znajdujące się w jej okręgu wyborczym i przy każdej okazji zabiegała o ich remont.

Kolejna sesja odbyła się 30 października.

Była to sesja inna niż wszystkie. Zazwyczaj początek obrad mija szybko i sprawnie. Tym razem już na wstępie doszło do sporu. Zjawieński w imieniu klubu WDO zwrócił uwagę na to, że radni za późno dostali dokumenty sesyjne dotyczące zmian w budżecie. Powinno się to stać siedem lub pięć dni przed obradami, a stało się w dniu obrad; jedynie Komisja Budżetu i Finansów dostała je w przeddzień. Argumentował, że materiał jest zbyt obszerny, aby zapoznać się z nim w tak krótkim czasie. Dodał, że zapisy prawa wewnętrznego nie mogą być łamane. Obecny na sesji radca prawny twierdził, że są to terminy umowne i w wyjątkowych sytuacjach można je zmieniać. Burmistrz Komar odniósł się do słów radnego. Zmiany w budżecie związane były przede wszystkim z zaciągnięciem kredytu. Jak mówił, już rok temu wiadomo było, że taki kredyt trzeba będzie wziąć, jednak dzieje się to dopiero teraz, żeby odsetki były niższe (*Życie* nr 23 (253), s. 2).

Nie był to jedyny spór natury formalnej.

Po przerwie radna zgłosiła jeszcze jedną wątpliwość co do organizacji sesji, a mianowicie, sporządzanych z obrad protokołów. Jak powiedziała, czytała protokół z poprzedniej sesji i więcej informacji o tym, co się na niej działo (zwłaszcza w kwestii dyskusji na temat Bożeny Kokoszki i jej losów jako dyrektora gimnazjum), mogła wyciągnąć z prasy niż z tego dokumentu. Apelowała, aby protokoły przygotowywano bardziej szczegółowo. Burmistrz odpowiedział [złośliwie], że do tej pory protokoły zawierały tylko główne tezy, ale to się zmieni i wypowiedzi wszystkich uczestników będą cytowane bardziej szczegółowo. W efekcie przyjęcie protokołu z poprzedniej sesji przeniesiono na sesję następną (ibid.).

Najważniejszą na tej sesji uchwałą była uchwała w sprawie zaciągnięcia kredytu.

Pierwsza z nich dotyczyła zmian w budżecie, które związane były przede wszystkim z zaciągnięciem wcześniej wspomnianego kredytu w wysokości zaledwie miliona złotych. Zaledwie – bo wcześniej przewidywano zadłużenie się na 2,5 miliona. Ponownie głos w tej sprawie zabrał Zjawiński, według którego kredyt wynosi nie tylko, ale aż milion złotych. Radny sprzeciwiał się podjęciu takiego zobowiązania. Mimo że, jak twierdził, w budżecie są pozytywne zmiany – na przykład większe wydatki przeznaczają się na oświatę (stypendia dla ubogich uczniów, termomodernizacja szkół), zapowiedział, że jego klub wstrzyma się od głosu w sprawie zmian w budżecie, a w przypadku uchwały kredytowej zaprotestuje. I tak też się stało. Mimo to przy pięciu głosach wstrzymujących się i dziewięciu głosach za zmiany w budżecie przyjęto (ibid.).

Niedługo po tej sesji, 25 listopada odbyła się debata publiczna pod hasłem „Masz głos, masz wybór” organizowana m.in. przez Stowarzyszenie M. Podczas debaty mieszkańcy mieli okazję osobiście przekazać burmistrzowi uwagi na temat funkcjonowania gminy i trapiących ich bolączek. Nie obyło się również bez lokalnych wątków politycznych.

Inny z uczestników debaty zwrócił uwagę na to, że zabrakło na spotkaniu radnych. Zapytał wprost burmistrza, gdzie są jego radni, jego

żelazna koalicja. Komar odpowiedział, że nie jest to żadna „żelazna koalicja”, ale „grupa rozsądnych ludzi”, ludzi skłonnych do współpracy i niezawodnych, gdy trzeba działać szybko (np. w sprawie składania wniosków o dotacje). Nie jest tajemnicą, że chodziło o tzw. radnych wiejskich. Zaznaczył, że z radnymi miejskimi w tamtej kadencji pracowało mu się lepiej. Mieszkaniec zapytał, czy burmistrz robi coś, żeby „tych nierozsądnych radnych do siebie przekonać”. Komar odpowiedział, że zawsze jest otwarty na współpracę, a deklaracja tej współpracy leży po drugiej stronie (*Życie* nr 24 (254), s.9).

Nie zostało to ujęte w relacji z debaty, ale burmistrz mówiąc o przekonywaniu miejskich radnych do siebie, użył słów: „nikogo na kolanach nie będę prosił” (dziennik badacza, 2008).

Po publikacji tego tekstu jeden z „opozycyjnych” radnych, Kot zaczepił mnie w sklepie słowami: „Odważny tekst”. Kiedy odpowiedziałam, że po prostu zrelacjonowałam to, co się działo – odrzekł: „Dla nas to dobrze” (dziennik badacza, 2008).

Niespełna miesiąc później, 18 grudnia 2008 r. odbyła się druga w mojej dziennikarskiej karierze sesja budżetowa.

BUDŻET 2009	
<i>DOCHODY</i>	ok. 74 000 000 złoty
<i>WYDATKI</i> • w tym inwestycje (łącznie)	ok. 79 000 000 złoty ok. 42 000 000 złoty
<i>PROJEKTY Z UE I INNYCH ŹRÓDEŁ ZAGRANICZNYCH</i>	ok. 61 000 000 złoty

Rysunek 5. Budżet 2009. Źródło: *Życie* nr 26 (256), s.2.

Tak, jak poprzednia była bardzo burzliwa. Tym bardziej, że budżet na rok 2009 był niemalże dwukrotnie większy od budżetu na rok 2008, a uchwalany był w warunkach światowego kryzysu finansowego.

[...] Burmistrz Komar wyjaśnił, że budżet jest dwa razy większy, bo przewiduje pozyskanie środków w odpowiedzi na wnioski składane przez Urząd. Pomoc finansowa na lata 2007–2013 zaczyna się w

praktyce w 2009 roku. Jak mówił, gmina stara się wykorzystać wszelkie możliwe szanse i jest bardzo aktywna w tym działaniu. Poinformował, że część z wniosków została już pozytywnie rozpatrzona (m.in. „Chcę i potrafię” – wniosek dot. wyrównywania szans edukacyjnych). Dzięki tym pieniądzom propozycje wszystkich komisji zostały uwzględnione w budżecie, a na każdą z dziedzin funkcjonowania samorządu zostaną przeznaczone większe niż w poprzednim roku środki. Burmistrz nazwał uchwałę bardzo ambitną i wychodzącą naprzeciw oczekiwaniom mieszkańców. Powiedział też, że opinia, iż zadłużenie koliduje z inwestycjami, to tylko „straszak” (*Życie* nr 26 (256), s.2).

Wobec powyższego dyskusja musiała być zażarta.

[...] jako pierwszy głos zabrał Niziński. Reagując na słowa burmistrza, nazwał się wspomnianym „straszakiem”. Jego zdaniem uchwała jest zbyt optymistyczna, a jej twórcy nie dostrzegli tego, co dzieje się w gospodarce. Kryzys i możliwy spadek PKB może spowodować mniejsze wpływy z podatków, a nawet zarządzenie Ministra Finansów o blokadzie wydatków. Jego zdaniem powinno się stworzyć większe rezerwy. Poddał w wątpliwość wartość opinii RIO. Dodał również, że w tak trudnej sytuacji niesprawiedliwe jest to, że podatki mieszkańców gminy są przeznaczane na SP ZOZ, z którego nie wszyscy korzystają. Nie oczekiwał żadnych wyjaśnień, gdyż jego opinia wynika z różnicy poglądów. Zapowiedział, że będzie głosował przeciwko przyjęciu budżetu (*ibid.*).

Po Nizińskim głos zabrał Zjawieński.

Zwracał uwagę, że największe inwestycje planuje się na rok 2010, czyli na czas wyborów. Dodał też, że 38 % dochodów stanowią dotacje rozwojowe, co stanowi tylko wirtualne pieniądze. Burzliwą dyskusję wywołały również słowa, że „od średniowiecza życie skupiało się wokół miasta, a z budżetu wynika odwrotnie” (*ibid.*).

Na te słowa z kolei odezwał się przewodniczący rady.

Przewodniczący, Orzech zapytał go zatem, czy klub WDO, który zapowiedział, że będzie głosował przeciwko budżetowi, jest za rozwojem gminy (ibid.).

To był przysłowiowy kij w mrowisko.

Niziński odpowiedział mu [przewodniczącemu], że to nie fair. Porównał tę sytuację do historii Leszka Balcerowicza, który według wielu „musiał odejść”, choć zdaniem specjalistów jego „zamordyzm” uratował polską gospodarkę. Przewodniczący odrzekł, że za 2 lata to społeczeństwo oceni te działania. Odniósł się jeszcze do słów Zjawińskiego w sprawie inwestycji w 2009 i 2010 roku. Wyjaśnił, że w 2009 są one mniejsze, bo nie ma programów pomocowych na ten okres, i żeby później pomoc otrzymać, musi właśnie tak być. Powiedział też, że u członków klubu WDO widać wiedzę i doświadczenie, ale nie widać odpowiedzialności. Piwowski wtrącił, że przewodniczący nigdy nie grzeszył obiektywizmem, i prosił, żeby nie stawiać sytuacji tak, że jak nie jesteśmy z wami, to jesteśmy przeciwko wam (ibid.).

Także burmistrz odniósł się do słów Zjawińskiego.

Komar nawiązał do wątku podziału na miasto i wieś. Słowa Zjawińskiego nazwał ciągłym zniekształcaniem obrazu, gdy w rzeczywistości inwestycje w mieście stanowią 46%, a wiejskie 54%. Dodał, że nie godzi się na politykę dreptania w miejscu i że ryzyko jest potrzebne do rozwoju (ibid.).

Dyskusja stawała się coraz bardziej gorąca, aż wreszcie Niziński złożył formalny wniosek o jej zakończenie. Ostatecznie budżet przegłosowano stosunkiem głosów 9:6.

W styczniu 2009 r. ukazał się w *Życiu* wywiad z burmistrzem mojego współautorstwa. Pytania odnosiły się w znacznej mierze do tematu głównych dyskusji sesji budżetowej, m.in. „wirtualności” budżetowych środków.

Niektórzy radni uważają, że to wirtualne pieniądze. Co Pan na to?

Na etapie składania wniosku nikt nie jest w stanie zagwarantować, czy dany wniosek, nawet po pozytywnej weryfikacji pod względem formalnym i merytorycznym, otrzyma pełne dofinansowanie.

Konkurencja w określonych priorytetach jest ogromna. Każda gmina ubiega się o dofinansowanie. Pula środków na dofinansowanie jest określona, szczególnie w ramach RPO. Mamy nadzieję, że nasze projekty będą dobrze ocenione i otrzymamy środki unijne na inwestycje. Czy w pełnej wysokości, o jakie się ubiegamy, pokaże czas. Zrobiliśmy na tym etapie wszystko, co możliwe. Teraz musimy czekać na decyzje (*Życie* nr 2 (258), s.2).

Nie mogło zabraknąć również pytania o podział inwestycji na miejskie i wiejskie.

Na sesji budżetowej wybuchła dyskusja o podziale inwestycji wiejskich i miejskich. Jak się Pan do tego ustosunkuje?

Podział inwestycji na „wiejskie” i „miejskie” jest trudny „technicznie”, nie jest miarodajny i w zasadzie nie ma sensu. Zresztą, w oparciu o jakie kryteria dokonać takiego podziału: miejsca realizacji inwestycji (wieś, miasto), czy też, biorąc pod uwagę, miejsce zamieszkania korzystających z danej inwestycji mieszkańców gminy? Jak zakwalifikować np. budowę wysypiska odpadów, budowę oczyszczalni ścieków, modernizację SUW w Tychowie, zakup i adaptację budynku administracyjnego na siedzibę Urzędu Miejskiego, modernizację budynku SPZOZ, zakup karetki pogotowia dla SPOZ, zakup samochodu pożarniczego dla OSP Zieliniec, czy nawet drogę pobudowaną na wsi? Wymienione inwestycje, bez względu na to, czy znajdują się na wsi lub w mieście służą przecież wszystkim, korzystającym z niej mieszkańcom (i nie tylko mieszkańcom) całej gminy. Planując inwestycje, bierze się pod uwagę takie aspekty jak: koszt inwestycji, możliwość pozyskania środków zewnętrznych, pilność potrzeb mieszkańców, okres realizacji inwestycji, uwarunkowania dokumentacyjne i techniczne itp. Biorąc jako kryterium miejsce, gdzie zrealizowana została inwestycja, to analizując dane z ostatnich kilku lat można powiedzieć, że udział inwestycji realizowanych „w mieście” w ogólnej wartości zrealizowanych inwestycji wynosi: w roku 2004 - 38,8 %, w roku 2005 – 62,9 %, w roku 2006 – 78,8 %, w roku 2007 – 30,7 %, w roku 2008 – 51,7 % , w roku 2009 (plan) - 43,8 %.

dowodzi, że twierdzenia o przewadze inwestycji realizowanych na wsi nie mają żadnych merytorycznych podstaw (ibid.).

Był to jeden z moich ostatnich tekstów do *Życia*. Ostatnia sesja rady miejskiej, w której uczestniczyłam odbyła się 30 grudnia 2009 roku. Później, z racji zmiany miejsca pracy, przestałam obserwować samorządowe losy Zielińca. Do moich uszy dobiegały jedynie zasłyszane wśród znajomych i w miejscach publicznych opinie na temat działalności burmistrza. Wszystkie były zgodne: burmistrz dla miasta nie robi nic i najwyższa pora, żeby go zmienić. Przy czym muszę dodać, że były to opinie mieszkańców miasta.

Zdarzyło mi się również podsłuchać pozytywną opinię o burmistrzu. Było to 30 stycznia 2009 r. w pociągu relacji Warszawa Gdańska – Zieliniec. Niedaleko mnie siedziało dwóch mężczyzn w wieku ok. 50. lat, najprawdopodobniej wracali z pracy. Z rozmowy dało się wywnioskować, że jeden z nich pracuje instalując ogrzewanie (znał się na piecach). Mężczyźni wypowiadali m.in. takie opinie: „burmistrz jest [ze wsi], jemu zależy” (dziennik badacza, 2009); zachwycali się, że w gminie Zieliniec „drogi na wsiach [są] wszędzie” (ibid.). Radę miejską nazwali „ekipą, która myśli co zrobić pożytecznego, a nie kombinuje”. Pochwalali wykształcenie burmistrza („wykształcony - magister inżynier”). Jeden z nich wtrącił: „ale [to] babiarz, przystojny, żona mu wystawiła walizki za drzwi” (ibid.). Ostatecznie jednak doszli do porozumienia, że „życie prywatne to życie prywatne” (ibid.).

W tym miejscu muszę również wspomnieć o artykułach z wcześniej już wymienianej *Gazety dot. Zieleńca*. *Gazeta* prezentuje bowiem inny zgoła profil niż *Życie*, w którym pracowałam i które jest czasopismem samorządu gminnego. *Gazeta* negatywnie nastawiona jest do burmistrza i jego zwolenników w radzie miejskiej. W aneksie przytaczam kilka dowodów. Na początek karykatura, jaka ukazała się na łamach tej gazety. (p. zał. 2 w Aneksie).

Obecna redaktor naczelna nie kryje antypatii do burmistrza. Jeżeli wierzyć plotkom są obecnie w trakcie procesu cywilnego, którego powodem był tekst stanowiący załącznik 3.

Odpowiedź prasowa burmistrza Zielińca na poniższy tekst to załącznik 4. Odpowiedź ta pojawiła się dość późno, do tego redaktor złamała prawo prasowe komentując odpowiedź w tym samym numerze.

Podobnie postąpiła w przypadku sprostowania nadesłanego przez dyrektora Ośrodka Kultury, wydawcy *Życia*, który poczuł się najwyraźniej wywołany do odpowiedzi redakcyjnym komentarzem (p. zał. 5).

W ankieście znajdują się także inne teksty ilustrujące stosunek *Gazety* do lokalnych władz.

3.5. Próba diagnozy przyczyny konfliktu

Aby poznać przyczynę konfliktu w radzie miejskiej, przeprowadziłam wywiady, których przebieg ilustruje poniższa tabela.

L.p.	Rozmówca	Istotne informacje o rozmówcy	Czas trwania wywiadu (w przybliżeniu)	Czas przeprowadzenia wywiadu	Miejsce przeprowadzenia wywiadu
1.	Burmistrz, Komar	na stanowisku od 10 lat	59 minut	02.10.2008 r.	urząd
2.	Zastępca burmistrza, Konewka	były starosta, wysokiej rangi polityk, zarzucono mu współpracę z SB, oczyszczony z zarzutu wrócił do wielkiej polityki	49 minut	07.10.2008 r.	urząd
3.	Radny, Zjawiński	kiedyś przewodniczący, dziś najgłośniejszy z opozycji, dyr. Szkoły	76 minut	16.10.2008 r.	szkoła
4.	Przewodniczący rady miejskiej, Orzech	Policjant	61 minut	10.11.2008 r.	urząd
5.	Radna, Pomidorowa	pedagog, radna 1 raz	74 minuty	22.12.2008 r.	szkoła
6.	Radny, Niziński	pierwszy po 1989 burmistrz, pracownik agencji rolnej	80 minut	04.02.2009 r.	mój dom

Tabela 9. Przeprowadzone wywiady. Źródło: opracowanie własne.

Sądzę, że taki dobór rozmówców pozwolił na zaprezentowanie problemu badawczego z różnych perspektyw. Sądzę również, że wybrani przeze mnie

rozmówcy są najbardziej charakterystycznymi postaciami w przedstawianej sytuacji.

Pierwsze pytanie, jakie zadawałam swoim interlokutorom dotyczyło ich definicji samorządu. Każdy wywiad zaczynał się pytaniem: „czym jest dla Pana/Pani samorząd?” Odpowiedzi były bardzo różne.

Dla burmistrza, jak powiedział, było to pytanie bardzo osobiste, gdyż – większość dorosłego życia spędził właśnie w samorządzie. Najpierw został sołtysem, później radnym, a potem burmistrzem. W bieżącym roku mija 10 lat od kiedy nim został. Nigdy nie był związany z samorządem innym niż gminny. Mówił, że:

Samorząd gminny jest tym samorządem, który jest najbliżej mieszkańców. To mieszkańcy - częstokroć te problemy, które ich dotyczą, czy te rzeczy, które są złe, wiążą bezpośrednio z samorządem gminnym, choć częstokroć to tak nie jest, bo to pole działania samorządu powiatowego czy wojewódzkiego też jest bardzo szerokie i coraz większe, natomiast każdy ze swoimi bolączkami trafia najpierw właśnie do samorządu gminnego. Jest on po prostu najbliżej, w jakiś sposób się kojarzy. Mieszkańca nie interesuje, jaka to jest droga – powiatowa, wojewódzka czy gminna, tylko interesuje dlaczego jest ta dziura i ona od 2 miesięcy jest nie załataną i coraz bardziej się powiększa. [...] Samorząd gminny – no tak, jak powiedziałem na początku, jestem subiektywny, jest mi najbliższy i rozwiązujący te dość istotne potrzeby mieszkańców. Jest rzeczą istotną. (Komar)

Zwrócił zatem uwagę, że samorząd to tak naprawdę mieszkańcy i ich problemy, choć gdy zaczynał swą wypowiedź nie mogłam oprzeć się wrażeniu, że zaczyna recytować dawno wyuczony tekst na potrzeby prasy.

Dla zastępcy burmistrza samorząd to:

Naukowo rzecz biorąc to jest administracja publiczna, idąc dalej samorząd jest to zbiór pewnych osobowości i obywateli, mieszkających w danym terenie, w zależności czy to jest gminny, czy powiatowy, czy wojewódzki, to jest tak zwana wspólnota mieszkańców. Wydaje mi się, że najbardziej odzwierciedlenie tej idei wspólnoty mieszkańców to odzwierciedla gmina, z racji tego, że jest nawet mniejsza. Im mniejsza,

tym ludzie bardziej się znają. No i jest to, mówię, pewna grupa, zbiorowość społeczna, no nie mówię już o wieku, pochodzeniu, płci no i oczywiście poglądach politycznych też, zasobności w środki finansowe, no bo to jest bardzo pojęcie szerokie. (Konewka)

Zasoby finansowe w samorządzie, według Konewki, mają znaczenie szczególne.

[K]ażdy z nas poczuł się gospodarzem, bo mógł, oczywiście po swarach różnych, dyskusjach, i oczywiście po głosowaniu, bo to jest najlepsza forma demokracji, bo nikt lepszej nie wymyślił, jeden głos przeważa, ale te pieniądze zostały zainwestowane i włożone w dany teren, gdzie ta społeczność lokalna zamieszkuje. To myślę, że jest cała istota, najważniejsza samorządu. To jest możliwość decydowania o sobie i o pieniądzach, które są do dyspozycji samorządu. (Konewka)

Tak, jak burmistrz, Konewka uważa zatem, że samorząd gminny to podstawowa komórka administracyjno-społeczna i że stanowią go przede wszystkim mieszkańcy. Dodatkowo jednak można wywnioskować, że dla Konewki samorząd gminny to też twór socjologiczny o swoistym klimacie (im mniejsza, tym ludzie bardziej się znają) i specyfice (zbiorowość społeczna).

Odpowiedzi, która najbardziej mnie rozczarowała udzielił przewodniczący rady.

No, jest to reprezentacja mieszkańców tejże gminy w celu realizowania zadań ustawowych, które są zawarte w ustawie o samorządzie gminnym. Oczywiście to jest takie stwierdzenie typowo książkowe, prawda? Może definicja, chociaż to nie jest definicja, ale tak z drugiej strony no to jest rzeczywiście reprezentowanie tychże interesów. Jeżeli mówimy o radnym to konkretnego okręgu wyborczego. A jeżeli chodzi o przewodniczącego no to całości, terenu gminy. Oczywiście również skupiając się na tym swoim okręgu wyborczym. Wiadomo, że bliższa ciału kosztowała i również dla tej społeczności też chce się coś tam wykonać i zrobić. (Orzech)

Jego definicja rzeczywiście brzmiała „książkowo”. Ponadto dwukrotnie wskazał na konieczność koncentrowania działań samorządowca na jego własnym okręgu wyborczym – w przypadku radnego bezfunkcyjnego i przewodniczącego rady.

Radny Zjawiński odpowiadając na to pytanie przede wszystkim w telegraficznym skrócie przedstawił swoje losy w radzie. Z wyliczanki pełnionych funkcji dało się jednak wyłuskać ogólną definicję.

[T]raktuję jako pewna pomoc w działalności tej administracji, jako osoba, która jest wybrana przez społeczeństwo i ma to społeczeństwo reprezentować. (Zjawiński)

Radny podkreślał, że bycie radnym oznacza reprezentowanie całego społeczeństwa, nie tylko własnego okręgu wyborczego (co poniekąd zarzucił innym radnym), choć sam zwrócił uwagę, że reprezentuje środowisko miejskie.

[T]eraz jestem zwykłym powiedzmy członkiem rady i prezentuje środowisko miejskie. Jestem wybrany jako jeden z 6 radnych miasta, chociaż nigdy nie oddzielałem funkcji radnego miejskiego od radnego całej gminy. Myślę, że to jest błąd, znając życie, niektórzy niestety myślą kategoriami tylko własnych okręgów wyborczych, co w przypadku wyboru do rady miasta nie powinno mieć miejsca. (Zjawiński)

Radna Pomidorowa zdefiniowała samorząd jako siłę napędową mieszkańców, od której zależy rozwój gminy.

Czym jest dla mnie samorząd? [wzdychając ciężko] No dla mnie samorząd to jest taka, Boże jedyny, siła napędowa. Powiem szczerze, że się aż tak bardzo nad tym nie zastanawiałam. Siła napędowa, tutaj, no mieszkańców. To są osoby, które są odpowiedzialne za rozwój gminy. Tak w wielkim skrócie. (Pomidorowa)

Definicja była krótka, jednak bił z niej duży ładunek energetyczny, zapał i chęć działania. Być może wynikało to, z tego, że - jak wspomniałam wcześniej Pomidorowa sprawuje funkcję radnej pierwszy raz w życiu. W obecnej radzie jest pod tym względem w mniejszości.

Tak, jak burmistrz osobiste, choć w innym tego słowa znaczeniu, podejście do samorządu ma Niziński.

Wykładnia jest bardzo prosta. Mianowicie – dla mnie jako człowieka pamiętającego czasy, kiedy w gospodarce tak zwanej centralnie sterowanej, czyli przed 1989 rokiem, za nas decydowano w województwie, w Ciechanowie, bo nie w Warszawie, gdzie, co ma być

robione, jak, w jakiej wielkości. Nie zawsze racjonalnie. 1990 rok był czasem, kiedy my mogliśmy, jak sama nazwa mówi, rozpocząć sami rządzenie, u siebie, w naszej małej ojczyźnie, dlatego tenże samorząd jest wyrazem takiej rzeczywiście wolności w decydowaniu o tej naszej małej ojczyźnie. Jest to taki miniparlament tej naszej małej ojczyzny i on się dla mnie będzie zawsze kojarzył z tą samodzielnością, wolnością w stanowieniu o sobie. Wolność jest oczywiście także odpowiedzialnością także i w związku z tym ta wolność to nie jest tylko przywilej, ale także potężny obowiązek, gdzie my o pewnych rzeczach musimy sami stanowić. (Niziński)

Wypowiedź ta niewątpliwie miała ideologiczny wymiar. Nie czuć było jednak w niej fałszu, lecz autentyczne zaangażowanie.

Część rozmówców pytałam również o powody ich znalezienia się w samorządzie. Dla Orzecha impulsem do kandydowania było, jak sam powiedział, rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności – mieszkańców swojej miejscowości.

A konkretnie zalewanie wodą piwnic, garaży w domach mieszkalnych na terenie miejscowości Sad. Swego czasu, jeszcze zanim zostałem radnym, widząc tę sytuację, która tam istnieje i widząc tę niemoc ze strony radnych ze swojego terenu realizacyjną tejsze inwestycji, czyli odwodnienia no tychże właśnie piwnic, garaży, zacząłem dochodzić na zewnątrz tych praw. Czyli wciągnąłem Iwańską [lokalna dziennikarka], która zmieściła stosowny artykuł. No i rozmawiałem z ludźmi, doszedłem do wniosku, znaczy może inaczej, ludzie stwierdzili, że skoro już się zająłeś takim tematem, no to może reprezentuj nas dalej. (Orzech)

Kandydując, radny chciał sprawdzić, czy chce to znaczy móc. Przy czym od razu zaznaczył, że okazało się, że wcale tak nie jest. Sprawa założenia kanalizacji w rodzinnej miejscowości jest zresztą dla przewodniczącego sprawą bardzo ważną. Później przyznał, że kandydowanie na kolejną kadencję uzależnia od tego, czy do tego czasu coś zacznie się w tym temacie fizycznie dziać. Nie było to jednak jedynym powodem startowania w wyborach.

A drugim impulsem to było to, że oczywiście człowiek, mieszkając w Sadzie od lat [chwila ciszy] za stary będę [z uśmiechem] od 5 roku życia, [...] 10 lat pracując tutaj w komisariacie Zielińcu, wiadomo, że ten zawód jest lubiany przez połowę, nie lubiany przez połowę [...]. To był również jakiś tam egzamin z życia, jak ci ludzie postrzegają nie tylko mnie jako człowieka, ale również mnie jako no tego policjanta, prawda. (Orzech)

Sprawdzić się i sprawdzić jak od kuchni wygląda działanie samorządu chciała również Pomidorowa.

Taka była we mnie taka ciekawość. [...] I chciałam zobaczyć, jak to jest podejmować decyzje, ponieważ no niektóre z tych decyzji poprzedniej kadencji mi się nie podobały. Wobec powyższego chciałam zobaczyć, jak to jest, jak się tam jest. I czy to rzeczywiście jest takie proste. Czy jednak skompilowane i nie takie, jak się ogląda z boku i krytykuje, prawda. [...] Poza tym no taka, taka też chyba moja, moje, moje cechy takie charakteru. Ja tam zawsze gdzieś tam starałam się, może nie aż tak nadmiernie aktywnie, niemniej jednak gdzieś tam w życiu się zdarzało, że jakieś tam role, czy w szkole jakiegoś tam przewodniczącego samorządu klasowego. Gdzieś tam lubiłam jakby się pokazać. A po drugie, znaczy, czy po kolejne. To też była taka sytuacja, że chciałam trochę sprawdzić, jak ja jestem postrzegana tu w środowisku. Czy ludzie zaufaliby mi. Bo też to był taki sprawdzian dla mnie osobiście, duży. (Pomidorowa)

Nizińskim kierowały za to pobudki ideologiczne.

Tak, więc my tkwiliśmy chyba od początku jako ci, którzy dorastali w tej tzw. socjalistycznej Polsce, to moje pokolenie, gdzie postanowiliśmy w jakiś sposób, czuliśmy się jako pokolenie młode, wyrastające; to było pokolenie, które urodziło się w kraju, gdzie niby był suwerenny, ale nie do końca był suwerenny i w pewnym momencie zrodziło się coś takiego, jak poczucie poszukania własnej tożsamości w tym kraju o tej ograniczonej suwerenności; kraju, w którym tzw. władza czy państwo

za nas o wszystkim stanowiła i wyrazem tego było poczucie wolności w samostanowieniu o sobie. (Niziński)

Kiedy już dowiedziałam się, czym jest samorząd dla moich rozmówców – próbowałam się dowiedzieć, jak rolę w tak pojętym przez nich samorządzie, pełni rada miejska. Przy czym należy przypomnieć, że na przestrzeni lat ta rola się zmieniała, o czym wielokrotnie wspominali sami rozmówcy.

Burmistrz rolę rady miejskiej w samorządzie postrzega następująco:

Rola rady ewoluowała. Rola przewodniczącego rady czy też rady była znacznie większa. Ustawodawca poszedł w kierunku wzmocnienia pozycji burmistrza, wybieranego w wyborach bezpośrednich i tutaj rola rady uległa troszeczkę zmniejszeniu. Myślę, że zmniejszenie w takim dobrym tego słowa znaczeniu [...] kiedyś w pewnym sensie burmistrz był zakładnikiem rady, bo to rada wybierała burmistrza i nie zawsze względy merytoryczne czy logiczne jeśli chodzi o poszczególne wydatki brały górę. (Komar)

Choć uchwalenie budżetu – najważniejszego, bo określającego kierunki rozwoju, dokumentu w gminie nadal pozostało w kompetencjach rady miejskiej, burmistrz uważa, że obecne relacje między radą a burmistrzem bardziej sprzyjają większemu, jak to ujął, komfortowi pracy.

[Kiedyś] najważniejsze było to, żeby mieć pewną większość w radzie. Mając mniejszość w radzie, na następnej sesji padał wniosek o odwołanie burmistrza i tak naprawdę nikt teoretycznie mógł się nie zajmować tym, czy będą realizowane inwestycje i na co zwrócić uwagę, gdzie położyć nacisk i jak to wszystko przebiega, tylko było większe skupienie na tym, czy ta osoba będzie burmistrzem, bo może na następnej sesji już innego powołamy. I to z jednej strony dobrze, a z drugiej myślę, że źle, bo nie dawało komfortu pracy. Bo mówię trzeba było być zakładnikiem radnych i ciągle uważać na to, czy ja tą większość mam i przed każdą sesją przeliczyć, bo jeśli było powiedzmy 24 radnych to czy tych 12 akurat jest na tej sesji i czy będą zadowoleni, bo jak ktoś będzie niezadowolony, czy powiedzmy zmieni zdanie to wniosek o odwołanie może być skuteczny. To naprawdę nie służyło

klimatowi pracy. Co prawda nie zdarzało się nam, nie zdarzały się zbyt częste te zmiany, w innych gminach też, ale to był taki powiedzmy myślę, że niezbyt zdrowy układ. I chyba ten układ oddzielenia, w wyborach wyłonienia dwóch organów, i jakby w pewnym sensie bardziej niezależne od siebie ich funkcjonowanie jest dobre, bo nawet mówi się już teraz głośno o tym, że może by starostów już wybierać w wyborach bezpośrednich, czyli ta tendencja jest właściwa. 6 lat temu były obawy, że to nie będzie dobrze, bo to taka powiedzmy jednoosobowa władza. Okazało się, że rzeczywistość pokazała, że nie był to zły pomysł. Wręcz przeciwnie. I tutaj myślę, że ta sytuacja jest teraz lepsza i dla rady miejskiej, dla przewodniczącego rady i dla burmistrza. (Komar)

Ponownie – w pewien sposób podobnie patrzy na zmieniające się relacje między radą a burmistrzem Niziński.

W dobrym kierunku poszła sprawa związana z wyborem bezpośrednim burmistrza, bo tak to on był naprawdę zakładnikiem rady, na zasadzie takiej, że tak naprawdę w każdej chwili mógł zostać odwołany, w związku z tym bardzo często w swoich decyzjach i działaniach robił to pod tak zwaną popularność wśród radnych, czyli nie pracował na wynik czteroletni, gdzie ma większą perspektywę, tylko pracował na wynik od absolutorium do absolutorium, a niekiedy nawet częściej. I nie było to dobre, bo niekiedy nawet jeżeli rada nie do końca mogła być złożona z osób, które bardziej horyzontalnie, dalekosiężnie mogłyby myśleć o tej małej ojczyźnie, tylko które by myślały tylko i wyłącznie przez pryzmat własnej ulicy, własnej drogi i tak dalej, to ten budżet mógłby być rozdrapany na takie cele mniejsze. (Niziński)

Zastrzegął jednak, że ten dobry kierunek nie dotyczy Zielińca. Jego zdaniem zasadny jest pomysł dwukadencyjności burmistrza miasta. Im dłużej jest się burmistrzem – tym więcej, zdaniem radnego, rutyny i niezdrowych układów wokół tego stanowiska.

Radny odniósł się również do wspomnianego wcześniej komfortu pracy.

Oczywiście w tej chwili burmistrz, żeby funkcjonować to też musi mieć swoje zaplecze polityczne. Oczywiście jemu łatwiej jest teraz stworzyć

takie zaplecze. To jest po pierwsze. Po drugie, nawet w sytuacji gdyby nie miał tego zaplecza to możliwość jego odwołania jest mniejsza, bo on ma silniejszą pozycję. Ten nowy rodzaj wyboru bezpośredniego wzmocnił jego pozycję i ja chciałbym powiedzieć, że tu z tym absolutnie się zgadzam – powinien mieć wzmocnioną, ale to, tak jak wszystko ma swoje plusy i minusy, minus ma taki, że w poczuciu takiej dużej władzy bardzo często człowiek przez tą władzę absolutną jest deprawowany. (Niziński)

Zupełnie inny pogląd na obecne zależności między radą miejską a burmistrzem ma Zjawiński. Ubolewa on nad tym, że zmiany potoczyły się w tym kierunku, bo rada straciła na znaczeniu.

[K]ompetencje rady są tylko kompetencjami doradczymi, opiniującymi, natomiast generalnie większy jest zakres odpowiedzialności, kompetencji burmistrza. Nie ma zarządu, czyli rada jest takim no praktycznie kwiatkiem [...] do działań czy burmistrza, czy też wójta. [...] jest to tylko taki organ doradczy nie mający znaczącego wpływu, liczy się matematyka w głosowaniu, nie bardzo liczą się fakty, nie bardzo liczą się racje, w radzie jeżeli burmistrz ma większość, nie ważne jaką, przynajmniej taką matematyczną, wtedy działalność tych radnych, którzy są w tej, nazwijmy, mniejszości, ogranicza się do statystowania. Niestety tak to ma miejsce w naszej radzie, takie są moje odczucia i przy każdym okazjach staram się o tym mówić. (Zjawiński)

Dało się zauważyć, że rola „statysty” zdecydowanie nie odpowiada radnemu Zjawińskiemu.

Ja współpracowałem z burmistrzem Komarem, będąc przewodniczącym rady, będąc radnym, gdy on też był radnym, więc w różnych konfiguracjach [z nim] pracowałem, no ale myślę, że każdy człowiek się zmienia, a burmistrz zmienił się szczególnie, według mojej oceny. Wtedy, kiedy była jakaś zależność, no bo nie ukrywajmy zależność burmistrza od przewodniczącego i odwrotnie była, chociaż zawsze starałem się zachować pewne proporcje, natomiast jeśli miałbym określić współpracę z burmistrzem w tej kadencji to ona jest

praktycznie symboliczna i kurtuazyjna, nawiązując do pewnej przeszłości. [...] Bardzo miłe wspominać ten okres współpracy, szczególnie z kadencji 1998-2002. Mieliśmy wspólny język, zbieżny punkt widzenia na szereg problemów. Czasy były inne. Burmistrz był wybierany przez radę, więc z tą radą musiał się bardziej liczyć. Ja byłem przewodniczącym rady, więc to są nieporównywalne rzeczy z tą dzisiejszą sytuacją. (Zjawiński)

Różne poglądy istnieją też na zadania przewodniczącego rady. Sam zainteresowany określa swoje zdanie następująco:

[...] wraz ze zmianą ustawy o samorządzie rolą i zadaniem przewodniczącego jest organizowanie i kierowanie pracami rady. I to jest wszystko. Czyli nie ma specjalnych uprawnień przewodniczący rady. (Orzech)

Dlatego Orzech twierdzi, że nie ma w pełnieniu tej funkcji żadnego wyzwania. Czegoś innego najwyraźniej oczekiwała od Orzecha Pomidorowa.

Myślałam, że [przewodniczący] bardziej będzie jednoczył radę. I właśnie pomagał w podejmowaniu tych decyzji najbardziej właściwych. Natomiast w naszej radzie wydaje mi się, że jest zbyt stronniczy. I ... no i to mi się nie podoba. Jak gdyby nie odczułam *nigdy* takiej intencji ze strony przewodniczącego, że chciał ... że liczyłby się na przykład z moim zdaniem. Mnie jako jednej z piętnastu radnych. Nie widziałam, żeby mu kiedykolwiek na tym zależało. (Pomidorowa)

Być może dlatego też powiedziała w cytowanej w poprzednim podrozdziale wypowiedzi, że gdyby dziś miałyby wybierać przewodniczącego, głosowałyby inaczej. Przewodniczący odczuł chyba niechęć radnej do niego. W rozmowie wspomniał, że Pomidorowa to osoba, który wyraźnie go nie lubi.

Niziński idealnego przewodniczącego widzi natomiast tak:

No przewodniczący rady to powinien być, to powinna być osoba, która miałaby przede wszystkim taką osobowość, dzięki której potrafiłaby zorganizować prace tej rady, w sposób, żeby łagodzić bardziej konflikty, aniżeli eskalować. To jest po pierwsze i po drugie, żeby wyzwolić w tej radzie jako ciele bardziej chyba doradczym także pewną aktywność w

takim samodzielnym, odpowiedzialnym myśleniu, a także powinna być na tyle autorytetem, że powinna burmistrzowi być takim jakby doradcą w decyzjach jego, podejmowanych przez niego. (Niziński)

O stronnictwie przewodniczącego bez pardonu mówił też Konewka. Uważał jednak, że jest to usprawiedliwione.

Nie no, wie pani, tutaj to żadna tajemnica, że przewodniczący, trzyma stronę burmistrza. Ale ja powiem pani jedną rzecz. Trudno, żeby przy wyborach, okręgach jednomandatowych, gdzie burmistrz musi połowę wystawić, trudno, żeby burmistrz nie miał swoich radnych. (Konewka)

Przewodniczący na temat swojej stronnictwa wypowiedział się następująco:

[MK]: Odnośnie relacji między Panem jako przewodniczącym rady a burmistrzem... No powiem wprost, niektórzy nazywają Pana adwokatem burmistrza. Jak Pan się do tego ustosunkuje?

[Orzech]: [cisza] Jak się do tego ustosunkuję? [cisza] Dobrze pani powiedziała, że niektórzy. Czy mają rację w tym, co mówią? Według mnie nie. Nie każda rzecz, którą człowiek zauważa, że burmistrz robi źle musi ujrzeć od razu światło dzienne, prawda. Równie dobrze tak, jak dzisiaj od za piętnaście trzecia byłem u niego, tematy poruszane z każdej dziedziny życia publicznego i to, co jest zauważone, że jest źle to również pada. Osoby, które chcą zaistnieć na niwie, które, jak to powiedzieć, zakusy miały do tego, żeby, mówię w liczbie mnogiej, ale to bardziej powinno być w liczbie pojedynczej, do tego, żeby zasiadać jako przewodniczący i uznają, że należy im się to z urzędu, mogą mieć różne zdanie. A z drugiej strony, poprzez logikę, skoro ktoś radą zarządza, skoro ktoś podejmuje uchwały i skoro, można powiedzieć, jest z [cisza] no, może nie opcji, ale z kręgu tej koalicji rządzącej, jeżeli jest to wszystko zgodne z prawem, jeżeli służy to, znów górnolotne słowa, społeczeństwu, pomnażaniu majątku, dobra tego ogólnego, no to nie można być przeciw.

Konewka uznał koalicję za naturalną, podobnie burmistrz:

Pewnie, że stworzenie większości gwarantuje większy komfort pracy. To, że w sejmie obowiązuje dyscyplina partyjna to nie świadczy o tym,

że ci ludzie są głupi i nie mają swojego zdania - tylko, że tak jest na całym świecie i teraz trudno z tym nawet dyskutować, bo takie próby niektórych stwierdzeń, że coś tam się staje niebezpieczne. No tak, jak jest dyscyplina klubowa powiedzmy w koalicji rządzącej PO-PSL to jest źle. Najlepiej jakby premier zgłaszał projekty i połowa klubu nie głosowała za tym, tylko by głosowała z opozycją! (Komar)

Według radnego Zjawińskiego jednak większość, koalicja potrzebna jest burmistrzowi do

[...] podejmowania decyzji, niekontrolowanych, przez siebie uznanych za tylko i wyłącznie słuszne. Nie sędzę, żeby –przynajmniej przez ostatnie 2 lata zostały podjęte jakieś strategiczne decyzje, do których potrzebna by była ta większość. Ta większość nie podjęła żadnych strategicznych decyzji z wyjątkiem zaciągnięcia kredytu na kolejne 2 600 000 złotych. (Zjawiński)

Ponieważ burmistrz ma „swoich” radnych, swoją „żelazną koalicję” powstała przeciwwaga dla tej grupy – wspomniany wcześniej klub WDO. Pomidorowa następująco wspomina okoliczności i jednocześnie powody powstania klubu:

Pamiętam takie nasze pierwsze spotkanie, jeszcze przed oficjalnym zaprzysiężeniem nas jako radnych, kiedy nas pan przewodniczący zaprosił właśnie na ... no do urzędu miasta. No i tak usiedliśmy przy tym stole, no i tak ja oczekiwałam inicjatywy przewodniczącego. Po pierwsze był już kolejną kadencję w radzie. Wobec powyższego no, gdzież tam mnie było inicjować cokolwiek. No i powiem szczerze, że tak sobie siedzieliśmy i prawie nic nie powiedzieliśmy do siebie [śmiech]. To już jakby było dosyć wymowne. Bo nikt nie miał zainteresowania. Tam wydawało mi się, że nie ma, nie ma jakby, tak ja to odczułam osobiście jako Pomidorowa, że do niczego nie byłam tam im potrzebna. Wiedzieli, że mają większość [śmiech] z tego układu, jaki się tam związał. Wobec powyższego chyba im za bardzo nie zależało na tym. Na tym, żeby na przykład pozyskać jeszcze mój głos. (Pomidorowa)

Wtedy właśnie radni miejscy stwierdzili, że mają podobne poglądy i tak zawiązał się klub. Radna przyznaje, że choć w tej grupie też istnieją różnice to „główny front trzymają wspólny”.

Tak zawiązał się klub [...] którego zdaniem było [...] żeby to tak nie było, że ładnie i pięknie w sensie, bo wspominał o tym i pan przewodniczący i pan burmistrz wielokrotnie, że poprzednia rada to była no rada, która pracowała na sesjach bardzo szybko, tam było wszystko w komisjach wypracowane, w zasadzie nie było żadnej kontry, tam 2 głosy chyba były pana Nizińskiego i pani Rękowskiej, *niysłyszalne to było*. [...] Może jakiegoś wielkiego znaczenia w sensie jakichś takich decyzji o inwestycjach, czy jakichś takich strategicznych decyzjach, yyy, strategicznych rzeczach, pewnie nie mamy, no bo nie mamy tej większości. Niemniej jednak myślę, że słyszalni jesteśmy, no i że przyniesie to jakiś efekt za 2 lata. (Pomidorowa)

Niziński jako spoiwo klubu WDO traktuje krytyczny stosunek do gospodarki finansowej burmistrza.

[...] głównym spoiwem tych różnych ludzi [...] jest właśnie ten krytyczny stosunek co do gospodarki finansowej, budżetowej, która jest prowadzona na terenie naszej gminy. Ja sądzę, że my jako grupa przede wszystkim jesteśmy przeciwni nieracjonalnym wydatkom, przeciwni jesteśmy zadłużaniu i doprowadzaniu do sytuacji, no takiej, która może skutkować w pewnym momencie załamaniem ekonomicznym gminy. I to jest podstawowa rzecz, która nas różni od obecnego układu władzy, który jest skupiony wokół pana burmistrza i przewodniczącego. (Niziński)

Zjawiński zaś podkreślał doświadczenie, którym dysponują poszczególni członkowie klubu, nie omieszkawszy – po raz kolejny – podkreślić pełnionej przez siebie w przeszłości roli.

Chciałem powiedzieć, że w tym klubie radnych miejskich, do których ja należę i jest mniejszość, no jeżeli byśmy tak analizowali doświadczenie no to, nie chwaląc się, ono jest znacznie większe jak tej grupy, która jest w większości. Proszę zauważyć – jest radny Niziński, który był

burmistrzem, wicewojewodą, był radnym powiatowym, był radnym poprzedniej kadencji. Jest moja skromna osoba, która sprawowała, myślę, że bardzo istotną funkcję przewodniczącego i przewodniczącego komisji rewizyjnej, więc jakby te 2 kluczowe stanowiska w kadencji, więc ta problematyka też jest mi sędzę znana. Jest następny członek klubu Piwowski to były radny powiatowy, radny miejski. Myślę, że to akurat jego doświadczenie też jest duże. [...] Zresztą da się zauważyć, że na sesjach rady większość czasu i większość głosu w sprawach merytorycznych to zabiera ta mniejszość, którą wymieniłem, z tego klubu, w skład którego wchodzi 6 osób. Natomiast pozostałe osoby, no, da się zauważyć, że zabierają rzadko głos. A już w rozmowach merytorycznych to na palcach jednej ręki można policzyć. (Zjawiński)

Cel klubu przedstawiał tak:

[...] postanowiliśmy być przeciw wagą, nie głosową, bo mamy mniejszość, ale przynajmniej w racjonalnym przedstawianiu swoich argumentów. (Zjawiński)

Szef klubu – Piwowski, choć związany z miejską częścią rady, mieszka na wsi. Na pytanie dlaczego to właśnie on został przewodniczącym ugrupowania, Zjawiński odpowiedział:

Hm [szelmowski uśmieszek]. No tak wybrała większość, ustaliliśmy, że to będzie pan Piwowski przewodniczącym. Taka była kandydatura i tak postanowiła większość. (Zjawiński)

Myśl tę rozwinęła Pomidorowa:

Powiem szczerze, że jakoś tak jednogłośnie żeśmy Piwowskiego wybrali, bez jakiejś takiej specjalnej dyskusji, Piwowski się zgodził. Też dlatego, że też jakieś doświadczenie w samorządzie miał za sobą. Wobec powyższego... poza tym młody. [...] Piwowski był bodajże inicjatorem tego naszego układu, tego naszego koła. Wobec powyższego no tak to w sposób naturalny został przewodniczącym. (Pomidorowa)

Gdy zastanawiałam się nad przyczyną powstania dwóch przeciwstawnych grup w radzie, jako pierwsza przyszła mi na myśl polityka – przynależność

partyjna. Zauważyłam, że burmistrz otacza się ludźmi związanymi z PSL. Zastępca – Konewka należy do PSL. Podobnie sekretarz gminy – Nowak. Jednak – jeżeli chodzi o radnych – tylko dwóch z nich startowało formalnie z listy PSL (choć większość ma rodowód wiejski, co automatycznie przywodzi mi na myśl to ugrupowanie) w tym jeden, który sympatyzuje bardziej z opozycją. Argument ten podważali sami rozmówcy. Wielokrotnie mówili, że w tak małej gminie na politykę nie ma miejsca.

I tutaj na szczęście u nas jeszcze jest tak, że są okręgi jednomandatowe i nie ma żadnego znaczenia czy pan X to wystartuje z ... może nie startować z jakiegokolwiek partii, nawet najbardziej źle kojarzącej się wszystkim ale jeśli on wystartuje jako pan X to i tak go ludzie wybiorą, bo oni głosują na konkretnego X a nie na partię. I to jest bardzo dobrze. (Komar)

A na przykładzie Zielińca jest to szczególnie widoczne, bo nawet, nie patrząc na poglądy polityczne, widać ten podział wieś – miasto. (Konewka)

Znaczy chyba, ja bym chciał powiedzieć, że nie ma tu żadnego wątku politycznego. Chciałbym odpowiedzieć jednoznacznie, że tu nie ma różnicy, to nie ze względów politycznych jest ten podział. Na ogół w takich małych samorządach terytorialnych jak Zieliniec to trudno tu mówić o jakiegokolwiek wielkiej polityce, bo tutaj ludzie inaczej się kwalifikują i zresztą bardzo dobrze, bo to postrzeganie to nie musi mieć nic wspólnego z tą wielką polityką, tu sprawy lokalne, podejścia do tego, jak rozwijać ma się ta nasza mała ojczyzna są chyba najbardziej istotne. (Niziński)

Przynajmniej tak mi się wydaje, dlatego że, mieszkamy w społeczności gminnej, która jest do 20 000 mieszkańców, więc tutaj można zapomnieć o partyjnych przesłankach. Bo tutaj się głosuje nie na partie, a się głosuje na osoby. Więc uważam, że to jest wielki atut. Znamy się. Ludzie wiedzą kogo wybierają. (Zjawiński)

Drugim moim tropem były względy osobowościowe. Ten argument również został jednak odrzucony. Przynajmniej przez radnych opozycyjnych. Niziński wielokrotnie

powtarzał, że dwa plus dwa musi równać się cztery i że pieniądze i zdrowie oszczędza się, jak się je ma, nie godząc się z polityką finansowych rządzących gminą. Twierdził również, że to przypadek, że grupy podzieliły się według klucza miasto i wieś.

Nie ma podziału na radnych wiejskich i miejskich, to chyba nie jest takie prawdziwie stwierdzenie. To jest tak mądrze wykorzystane przez pana burmistrza, a niestety, chciałbym odpowiedzieć, nasi radni z naszego klubu często *niefortunnie* w jakiś sposób dają się wpuścić w ten tzw. kanał podziału takiego między miastem a wsią, co jest uważam, że fałszywym podejściem. [...]W związku z tym powiadam – tego podziału na miejski i wiejski to jest sztucznie stworzone, po to żeby, no troszeczkę, tak jak kiedyś pokazywano, burżuazję, i opowiadano, i klasę robotniczo-chłopską, żeby przeciwstawiać. To jest Orwell i to tak chyba Orwell wiecznie żywy, bo to się próbuje troszeczkę tutaj konsolidować układ władzy wokół pana burmistrza, pokazując przy tym, że no jak tak będziecie ten to wieś zostanie ograbiona ze wszystkich środków, które miasto chce dla siebie zagarnąć. [...]Tak. Absolutnie. To, co konsoliduje, czy jest wspólnym mianownikiem dla tego klubu jest podejście, i to jest podstawowa rzecz, różne spojrzenie na rozwój gminy. Powiadam, przede wszystkim na problem zadłużania się, a przypominam, że przy dobrym układzie to w tym roku możemy dojść prawie do 20 mln zł zadłużenia. To jest dla takiej gminy gigantyczne zadłużenie. [...]Przypominam moje credo, które od *lat* powtarzam, że pieniądze i zdrowie to się oszczędza, jak się ma, czyli należy taką racjonalną gospodarkę prowadzić, żeby w momencie kryzysu być przygotowanym na ten kryzys, żeby nie być w sytuacji zadłużonego i zaskoczonego przez trudną sytuację. Dobry gospodarz zawsze na czarną godzinę ma pewien zapas środków, pewną rezerwę. My niestety jako gmina nie mamy tego i różnie może się to skończyć. (Niziński)

Radny nakreślił obraz katastrofy, do której obecne gospodarowanie może doprowadzić.

Nie chciałbym dożyć do czasu, kiedy będziemy musieli latarnie wygaszać, żeby oszczędzać dla określonej ilości godzin, a tak niekiedy

w zadłużonych gminach się działo i dożyć czasu, kiedy nie będziemy mieli środków na to, żeby odśnieżyć drogi, bo nie będzie po prostu fizycznie środków, kiedy będą problemy z wypłacaniem pensji i trzeba będzie realizować programy naprawcze w finansach, w budżecie gminy. Tego nie chciałbym dożyć i nikomu bym nie życzył i powiadam, chcielibyśmy, chciałbym się mylić, natomiast no, prawda jest następująca i to my powiadaliśmy publicznie i powiadamy, my jednym z haseł, które mieliśmy na sztandarach wypisane w 1990 roku czy w 80. latach, a później w 90. w wyborach, jak szliśmy to było, że Polska będzie Polską, kiedy $2 + 2$ będzie się równało 4. czyli tutaj ekonomia bardzo jest niestety przedmiotem ścisłym. A w gminie, gdzie my wydajemy więcej niż, w wydatkach bieżących, niż mamy przychodów, czyli bez względu na to, czy inwestujemy, czy nie inwestujemy, zadłużamy się to jest prosta droga do tego, żeby się niestety doprowadzić do pewnej katastrofy ekonomicznej i gmina w tym kierunku ma niestety od kilku lat niestety zmierza. (Niziński)

Kredytom po raz kolejny sprzeciwiał się radny Zjawiński.

[N]atomiast zwracam uwagę tylko na dziwny fakt, że w tym roku wyborczym wzięto niesamowite kredyty, które spłacamy do tej pory. Ten kredyt chyba był około 9 milionów, więc trzeba było to zainwestować, społeczeństwo zobaczyło, że coś się robi, więc jeżeli coś się robi to warto jeszcze na tych ludzi zagłosować. Taki był według mnie mechanizm. Zagłosowano. No i się nic nie robi. Bo nie może się robić, bo gmina była zadłużona w granicy już swoich możliwości. I żadne argumenty, które są używane na to zadłużenie mnie osobiście nie przekonują. Bo w większości to były tak, jak mówię kredyty konsumpcyjne, a kredyty konsumpcyjne charakteryzują się tym, że one są przejadane, mówiąc tak w ekonomii, nieładnie. Część było inwestycyjnych, ale to jest mechanizm dość skomplikowany. Faktem jest, że zadłużenie nasze jest niebagatelne. (Zjawiński)

Obaj panowie podkreślali niedobór inwestycji w mieście. Według Nizińskiego inwestowanie w miasto może przynieść korzyści.

[Niziński]: Ja sędzę, że tym, co w rozwoju gminy brakuje to jest brak takiego podejścia, czy takiej hierarchii, że najpierw należałoby generować te inwestycje, które w przyszłości będą dawały dochód.

[MK]: To znaczy?

[Niziński]: Czyli inwestycje tworzące nowe miejsca pracy, inwestycje w nowe tereny dla powstawania nowych osiedli mieszkaniowych, ale z nastawieniem także na ludzi zewnętrznych, czy zatrzymywanie tych, którzy potencjalnie mogą z Zielińca wyjechać, bo jednak Zieliniec jest w obszarze tzw. sypialni warszawskiej i jeśli udałoby się nam dynamicznie podzielać i zachęcić wielu ludzi, a wielu już korzysta z tego, ale w sposób chyba niewystarczający to moglibyśmy pozyskać wielu podatników, którzy by wzbogacili nasz budżet.

Radny Zjawiński narzekał również wielokrotnie, że obecnie w radzie nie liczą się racje, ale matematyka w głosowaniu.

Pomidorowa wymieniła też politykę kadrową burmistrza jako powód sporu.

A powody to to, że się nie wywiązał z tego, co obiecywał ludziom przed wyborami. To kolejny raz, znaczy kolejny raz, nie wiem czy kolejny raz, ja może tego doświadczyłam. Nieco inaczej wyglądały jego słowa przed wyborami, jak zabiegał o elektorat, jak zabiegał o ludzi, którzy mieli wystartować z jego listy wyborczej, a potem nijak się miała do tego rzeczywistość. I powiem szczerze, że to to dotyczy to polityki kadrowej w urzędzie. Ja nie ukrywam, bo też nie ma czego. No i to jest chyba taki jeden z głównych powodów. Jeden z głównych powodów.
(Pomidorowa)

Radna dodała również, że wiejska część rady ma jej zdaniem kompleks dotyczący pochodzenia.

[Pomidorowa]: [D]la mnie wygląda to na jakiś kompleks. Jakoś tam tak sobie to odbieram.

[MK]: Kompleks jaki?

[Pomidorowa]: Kompleks nie wiem, bo tam ciągle wspominają, że my tam z miasta, o jakichś tam dyplomach, o jakichś no tak naprawdę bez

sensu. Dla mnie to jest bez sensu, zupełnie. Bo ja powiem szczerze, ja mam wielki szacunek dla ludzi ze wsi, dla ich pracy. Ja tam czasami w młodości sobie pracowałam, pomagając jakimś koleżankom, mieszkającym na wsi. Jest to *szalenie* trudna praca i ciężka przede wszystkim. Mam wielki szacunek i naprawdę myślę, że tutaj nie, nie... ten podział jest w ogóle bez sensu. No tak akurat, tak się to ułożyło. No gmina jest wiejska, wobec powyższego wiadomo, że tych radnych wiejskich jest dużo i pewnie będą zawsze w większości. Natomiast mnie się wydaje, że my nie takich podziałów, powinniśmy szukać tego, co nas połączy, a nie tego, co nas podzieli. Na pewno nie pochodzenie, czy ktoś mieszka w mieście, czy ktoś mieszka na wsi.

Kategorycznie zaprzeczyła też, że powodem konfliktu jest to, że burmistrz pochodzi ze wsi.

[MK]: Radny Klanowski wypowiedział takie słowa: czy przyczyną tego całego konfliktu nie jest czasem to, że burmistrz jest ze wsi? Jak się Pani do tego odniesie?

[Pomidorowa]: *Absolutnie* nie! Proszę pani, ja jak pamiętam, może niezbyt uważnie, ale śledziłam trochę losy naszego pana burmistrza to dla mnie, proszę panią, to mógłby być burmistrzem dożywotnio, bo były do tego predyspozycje i były do tego... uważam, że to człowiek, który dzisiaj zna się na rzeczy, który przez te lata nie zmarnował całkowicie tego, co mu akurat los dał i mało tego, ja się pani przyznam, ja na burmistrza głosowałam. To nie jest popularne to, co mówię. Dlatego, że mi się wydaje, że wiele ludzi by się zdziwiło, gdyby usłyszało ode mnie, Pomidorowej dzisiaj, że ja popierałam pana burmistrza, ale ja mu uwierzyłam. Tylko, że uwierzyłam już ostatni raz. Już więcej nie [ze śmiertelną powagą]. I chodzi tutaj o takie rzeczy może mniej ważne dla gminy, niemniej jednak dla ludzi tu żyjących, dla społeczeństwa tutaj żyjącego, *małego* środowiska to są powody istotne. Wobec powyższego no taka jest moja ocena, jaka jest. Mógł być dla mnie burmistrzem dożywotnio, naprawdę.

Odnosnie słów radnej i wcześniej cytowanej wypowiedzi Nizińskiego – w rozmowie ze mną przewodniczący rady użył raz słów „zielińcowa inteligencja” (dziennik badacza, 2008), co mogłoby w jakiś sposób potwierdzać opinie radnych opozycyjnych, jednak był to tylko jednorazowy incydent.

Według przewodniczącego celem opozycji jest zniszczenie burmistrza.

[MK]: Co Pana zdaniem jest głównym celem tej opozycji?

[Orzech]: Nie mam pojęcia. Może zniszczenie burmistrza, może żeby burmistrz był z miasta Zieliniec. Może powinni wyjść z taką propozycją, żeby oddzielić miasto od wsi.

Odpiera też zarzut dotyczący niedoboru inwestycji w mieście.

Też ktoś powie, że skatepark powstał w Sadzie, a nie powstał w Zielincu, prawda. Normalnie człowiek, jeżeli mu się tego nie wytłumaczy to powie, że przewodniczący był silniejszy od pozostałych radnych na mieście. Dlaczego te lampy świecą tylko do granic Sadu? Prawda. Są różne fundusze, w tych środkach unijnych i od marszałka województwa, z których pozyskuje się konkretne środki, a środki przeznaczone są na konkretne cele i na konkretne tereny. Zieliniec jest akurat w tej nieszczęśliwej sytuacji, że ma 7 400 chyba mieszkańców, a od takiego marszałka przydział środków następował dla społeczności, dla miejscowości poniżej 5 000. I dlatego to trafiło się w Sadzie, a na przykład nie w Zielincu. Wcale nie jest powiedziane, że jeżeli byłoby te ograniczenie wyżej że by było to w Zielincu. Po prostu my jesteśmy tak zaniedbani, tak biedni, że my nie możemy patrzeć na to czy tu, czy tu. Tu gdzie jest możliwe pozyskanie, to my musimy pozyskiwać. (Orzech)

Przewodniczący uważa również, że wiejscy radni nie są przeciwni inwestowaniu w mieście – wręcz przeciwnie oraz że opozycja robi tzw. medialny szum.

Nie wiadomo co nimi kieruje. [cisza] Więc zanegować, co, co dobre, wiedząc o tym, że i tak to zostanie zrobione, prawda? A jak coś nie uda, no to my nie chcieliśmy brać kredytów, nie chcieliśmy brać tego, czy tamtego, ale jak przychodzi co do czego, no to właśnie: chodnik by się przydał na rynku, dokończenie parku by się przydało, słup przestawić na ulicy Płockiej, no ale jak [szyderczo]? No kredyt wziąć? No w

żadnym wypadku! Ale zrobić! Czy ktoś z nich pomyślał kiedykolwiek o oczyszczalni przy szkole, przy podstawówce? Nie! Cały czas Klanowski [radny wiejski] mówił, mówił, mówił, mówił, dopiero w gazecie opisali, dopiero jak gdzieś zgłosiła do ... do ... do tych odpowiednich organów, no to dopiero szanowni państwo zaczęli o tym mówić, prawda? (Orzech)

Konewka nazwał opozycję bardziej szyderczą, aniżeli agresywną. Cel tej szyderczości widzi następująco:

Taki jest cel, żeby zdyskredytować burmistrza. Bo ja rozumiem uzasadnione wnioski, ale były też wnioski, znaczy może to jest złe powiedzenie, że bezzasadne, ale troszkę wysane z palca i ja to nazywam wycieczki. Pod adresem burmistrza Zielińca. Wykazać jego indolencję, małą zapobiegliwość, nie wiem co. A w sumie, myślę, że 2 razy był wybrany w wyborach powszechnych, raz przez radę to gościu się sprawdził. Zresztą ja znam Zielińca jak był zarządzany w latach 90. i wiem, co było zrobione inwestycyjnie, wiem co było zrobione na przełomie lat, wieków i tysiącleci, 1999/2000, ile było zrobione wodociągów, dróg w gminie Zielińca. Ja byłem na otwarciu tego budynku [siedziby gminy] i [żartobliwie] nie bałem się powiedzieć, że przyszedł chłopak z Torunia [wieś pod Zielińcem, miejscowość burmistrza] i was rozruszał, to powiedziałem jako starosta, ale to bardziej prywatnie.

Podsumowuje też Zjawińskiego w kontekście słynnego wywiadu dla *Gazety* o podziałach (p. zał. 6):

[Konewka]: To jest populizm i to jest czysta polityka, mówi nieprawdę uważam.

[MK]: Mam przez to rozumieć, że jego rola w podjudzaniu tych konfliktów jest największa?

[Konewka]: Tak jest. To jest lider. Jest cwany.

[MK]: Dobrze się sprawdza w roli lidera przez osobowość, czy przez to, że jest starym wyjadaczem?

[Konewka]: Tak, jest starym wyjadaczem. Czasem przesadza w ilości wystąpień. Znaczy on to jest taki, że niby nie powie wprost, ale żebyście zapisali to dobrze zrobicie. To jest typowy przykład.

Na temat Zjawińskiego w odniesieniu do wspomnianego wywiadu szeroko rozwodził się również burmistrz.

Jest to jedna, wielka demagogia! Poza tym, niech Pani przejrzy wszystkie gazety i wszystkie wywiady. Nigdy żaden z radnych wiejskich tego tematu nie podnosił. To właśnie pan Zjawiński w tym wywiadzie ten temat poruszył. I myślę, że to z tamtej strony ten temat wrócił. Zupełnie niepotrzebnie. Żaden z radnych wiejskich tego tematu nigdy głośno nie artykułował. Stąd też to niedobrze, że takie słowa padły z ust pana Zjawińskiego. Akurat z ust pana Zjawińskiego. Ja rozumiem, gdyby to był radny pierwszej kadencji, gdyby pierwszy raz był radnym – ok. Pan Zjawiński jest już trzecią kadencję radnym. W jednej kadencji byliśmy razem w tak zwanej opozycji, w jednej w koalicji i gdyby Pani sięgnęła do protokołu to nie są moje wymysły i bardzo proszę sięgnąć do protokołów, jak tam kiedyś zapytał ktoś z ówczesnej opozycji, że jakieś tam głosowanie mu się nie podobało i pan Zjawiński powiedział, żeby się nie doszukiwał w tym logiki, bo w demokracji to jest tak, że rządzi większość. (Komar)

Burmistrz nie ocenia pozytywnie działalności klubu.

W poprzedniej kadencji nie było żadnych klubów i wydaje mi się, że ... a teraz utworzył się klub opozycyjny, pan Zjawiński w tym klubie się znalazł w związku z powyższym takie stwierdzenia są zupełnie nie na miejscu, bo powstanie takiego klubu i nieraz czekanie, że klub musi się naradzić, że klub musi przedstawić swoje stanowisko to to właśnie pokazuje, że wcale nie jest tak, że my to głosujemy tak czy inaczej. Nie zawsze jest też, że wszyscy członkowie klubu mają takie samo zdanie. Czyli pewnie na tym klubie, tak pewnie jak i na każdym, jest próba przekonywania jednych członków klubu i wpływania na innych członków klubu i przyjęcia jakiejś tam wspólnej koncepcji, bo gdyby ona była tak oczywista i tak prosta – nie potrzeba by było spotkań klubowych, tylko

biorąc na logikę, tak jak pan Zjawiński powiedział, by głosowano przeciw bądź za. (Komar)

Próbuje również wykazać sprzeczność w słowach i działaniu Zjawińskiego.

[I] w powiecie też jest groźne, gdzie on pracuje i jakoś z tego powodu, że tam jest podpisana umowa koalicyjna, która precyzyjnie opisuje kto ma w cudzysłowie jaki stołek objąć i pan Zjawiński jest tam dyrektorem jednej z jednostek tego samorządu i jakoś tam zagrożenia nie widzi. (Komar)

Uważa też, że część opozycji zachowuje się perfidnie.

A druga grupa to są radni Zjawiński i Piwowski, którzy byli już wcześniej radnymi. Z nimi o tyle ciężko się współpracuje, że jeżeli ktoś ma doświadczenie, ktoś wie o co chodzi to nigdy nie ma takich rozwiązań, które byłyby idealne. Oni potrafią bardzo sprytnie wychwycić te słabe strony, ale każda uchwała, każdy pomysł ma te mocne i te słabe strony. Nie ma rozwiązań idealnych i odnoszę wrażenie, że oni robią tak troszeczkę perfidnie i na złość, że wiedzą. Zresztą na korytarzu mówią, że oni wiedzą, że innego wyjścia nie ma, że to jest, tak powinno być. Natomiast na sesji, kiedy są przedstawiciele mediów, kiedy jest pisany protokół, kiedy są mieszkańcy, z premedytacją pewne rzeczy wyciągają, chociaż wiedzą, że lepszego pomysłu nie ma i tego się inaczej zrobić nie da. To może nie tyle, że jest ciężka współpraca, bo taka jest ich pewnie rola, natomiast jest to taka rzecz wkurzająca, bo ja wiem, że oni wiedzą, oni wiedzą, że ja wiem, a każdy mówi zupełnie coś innego. (Komar)

Wymienia przesłanki innych radnych z klubu WDO, które umiejscowiły ich w opozycji.

Pani radna Rękowska z racji tego, że ma jakby konkurencyjny zakład opieki zdrowotnej no jakby siłą rzeczy ona ... ja wiem, że to nie powinno mieć żadnego wpływu, ale to jest tylko teoria, bo nie jest tak, że jak ktoś wchodzi do urzędu to on już przestaje być lekarzem, czy dyrektorem niepublicznego zakładu, ona dalej jest lekarzem i jest dyrektorem niepublicznego zakładu, któremu odbieramy pacjentów, a

każdy pacjent to jest określona suma pieniędzy i tutaj jest taka sytuacja, że nie można dobrze żyć z konkurującym podmiotem na rynku. To jest niemożliwe ze swojej natury. Także myślę, że to jest kolejna przyczyna, dla której pani Rękowska ulokowała się w opozycji.

Myślę, że nie mają żadnych przesłanek. Pan Kot jest przewodniczącym komisji oświaty, pani Pomidorowa komisji zdrowia – nie zostali zepchnięci na boczny tor, tylko będąc radnymi 1 kadencji stali się funkcyjnymi. Czyli ten początek był dobry, natomiast później poszło tak, jak poszło. Natomiast zrzucam to na karb tego, że troszeczkę tego doświadczenia tutaj zabrakło i właśnie ta demagogia, jak w tym artykule, na niektórych radnych wpłynęła. (Komar)

Burmistrz uważa również, że przyczyna podziału tkwi tak naprawdę w tym, że Zjawiński mimo, że chciał, nie został przewodniczącym. Jego zdaniem może on mieć o to pretensje sam do siebie.

I tutaj kwestia pewnych niuansów, które były jeszcze przed wyborami też jest, bo pan Zjawiński powiedział do mnie, że startuje na radnego z mojego klubu. He. Kiedy zostało miejsce zarezerwowane na [mojej] liście [...] do rady gminy, okazało się, że później on założył swój komitet i wystartował on sam. Ja nie jestem strasznie ciekaw, ani mnie to specjalnie nie interesowało, ale uważam, że powinien o tym poinformować, że „słuchaj, zmieniłem zdanie, nie startuje z tobą, bo mi jest niewygodnie, bo mi jest nie po drodze. Łatwiej mi będzie, jak będę startował sam, bo ty jesteś mi kamieniem u szyi.” I ja to jestem w stanie zrozumieć, natomiast, jeśli zostało jakieś tam miejsce i jest spotkanie tych kandydatów na radnych, on mówi, że wystartuje, a później zakłada swój klub, a do mnie mówi, że on nie wiedział, że mu klub założyli. Później oczekuje, że z racji swojego doświadczenia, pozycji, wiedzy, zaangażowania powinien być przewodniczącym. No tak się nie dzieje, bo stać się tak nie mogło. Tak naprawdę powinien mieć żal największy do siebie, a szuka tego, utapia ten żal i zrzuca odpowiedzialność na wszystkich, a tak naprawdę sam ją poniósł, bo gdyby Zjawiński wystartował z [mojej] listy i byłby tym 8 czy 9 radnym z tego klubu to pewnie z natury rzeczy, byłby przewodniczącym, ale że wystartował z

innego klubu, a [mój] klub wygrał te wybory, weszli głównie radni poprzedniej kadencji, wszedł poprzedni przewodniczący rady to niby dlaczego miałby on zrezygnować z tej funkcji. Skoro był przewodniczącym, był radnym, wystartował z tego klubu, który wygrywa wybory, z klubu, który zgłosił kandydata na burmistrza, który wygrał wybory to teraz na jakiej podstawie ... no nie ma chyba, jak świat długi i szeroki takich sytuacji, że ta osoba by zrezygnowała na rzecz kogoś innego, bo to było nawet dziwne i chore [...]W kadencji 1998-2002 pan Zjawiński był przewodniczącym, ja byłem burmistrzem, współpracowało nam się super. I pewnie byłoby tak samo i w tej kadencji, tylko pan Zjawiński chciał przechytryć i klub i mnie. To się nie udało. A teraz ma żal do wszystkich. I stąd też jego zachowania i jego pozycja, tylko tyle że tak, jak powiedziałem on sam sobie zawinił. (Komar)

O tym motywie wspominał również przewodniczący.

Pierwszą iskierką podziału było od razu przy wyborze przewodniczącego, wybór przewodniczącego, gdy od razu rada się podzieliła, niby na miejską i wiejską. Ale z czego to wynika? Naprawdę nie wiem. [cisza] Z zazdrości, zawiści [zamyślenie w głosie, pytająco]. (Orzech)

Także każda grupa podaje inne przyczyny podziału. Każda zarzuca drugiej brak współpracy.

3.6. Podsumowanie

Konflikt w radzie miejskiej istnieje niezaprzeczalnie. Nikomu zdaje się to nie odpowiadać i dla każdego praca rady mogłaby być bardziej efektywna.

Burmistrzowi obecna rada przypomina samochód z zepsutym kołem, który stanowi klub WDO. Burmistrz negatywnie ocenia działanie opozycji.

Końcówka tamtej kadencji to był samochód sprawnie jadący na 4 kołach, a teraz jakby 1 koło jest przebite i ono powoduje, że za szybko jechać nie można. Niby się toczy, niby jedzie. Natomiast nie potrzebne jest to całe stukanie i całe te zgrzyty [...] mamy najważniejszy cel to dojechać z punktu a do punktu b, i jedziemy. Wtedy żeśmy nie tylko przejechali od

punktu a do b, tylko dojechaliśmy jeszcze i do c, bo nie było tego stukania, przebitej opony czy tam felgi, był tylko szum jak żeśmy szybko przesuwali się do przodu. Teraz przesuwamy się do przodu, natomiast jest przy tym trochę tego niepotrzebnego stuku. Bo i felga się niszczy i asfalt też. I dążenie do tego żeby jeszcze 2 koła były dziurawe ...
(Komar)

W dalszej części wypowiedzi burmistrz twierdził, jak wcześniej, że współpraca rady z nim może być dla gminy tylko owocna.

Tam, gdzie są spory, gdzie jest wzajemne udowadnianie sobie czegoś to tylko skutkuje tym, że tych inwestycji będzie mniej, a tak jak powiedziałem to nie chodzi o 2 lata do końca kadencji, tylko chodzi i o następną kadencję, bo będą pieniądze do 2013 roku. Później nawet, gdyby była najlepsza rada, najlepszy burmistrz i w ogóle super współpraca i najlepsze pomysły, genialne pomysły to też niewiele da, bo nawet przy tych genialnych pomysłach ciężiej jest budować za 100% swoich pieniędzy. Łatwiej jest budować przy unijnych pieniędzy, kiedy 85% to datacja, a moje środki to 15%. Cudów nie ma. (Komar)

Burmistrz ma nadzieję, że zepsute koło naprawi się samo.

Odnoszę wrażenie, że nawet temu kołu się znudzi stukać wreszcie, bo mam nadzieję zauważy, że to do niczego dobrego nie prowadzi, bo to wytwarza taki powiedzmy hałas medialny. O nas się dużo pisze w różnych gazetach, przy czym to napisanie w gazecie i to nawet donoszenie takie różnych rzeczy do gazet, teraz i do prokuratury, ciągle są jakieś tam pisma i przyjeżdżają, policja, ciągle szukają jakiś dokumentów na kogoś, kwitów, ciągle wpływają jakieś skargi to niczemu nie służy. To tylko takie szarpanie. Mam nadzieję, że wszyscy się uszarpią, zobaczą, że to do niczego dobrego nie prowadzi i ten cały szum i hałas nie jest potrzebny. (Komar)

Zastrzega jednocześnie, że nawet gdyby tak się nie stało, on doprowadzi ten pojazd do mety.

Bez względu na to, jak te koło będzie hałasować, czy będzie chciało hałasować to i tak ja ten pojazd do końca kadencji skutecznie

doprowadzę. I pozyskam te pieniądze i na pewno na mecie, jeżeli chodzi o pozyskanie tych pieniędzy, będziemy w czołówce. (Komar)

Burmistrz uważa ponadto, że istnienie konfliktu powinno pozostać sprawą wewnętrzną, że niepotrzebne jest nagłaśnianie go – zwłaszcza poprzez media. Zdaje się, że media jego zdaniem negatywnie wpływają na pracę samorządu. Gdy dziennikarze obecni są na sesjach rady miejskiej, posiedzenia zamieniają się w niepotrzebne dyskusje – dostarczanie ludziom igrzysk, których pragną. Z jego wypowiedzi wynika także, że jest zdecydowanym przeciwnikiem utworzenia dwóch rad – miejskiej i wiejskiej.

Inny pogląd na tę sprawę ma zastępca burmistrza. Jego zdaniem powinny być dwie rady. I w Kaczorowie, w którym wcześniej rządził, do tego właśnie dążył. Rada miejska w Zielińcu kojarzy mu się z pojazdem zaprzęgowym.

Z karym koniem, ardenem, ciężkim, arden to jest koń ciężki, pogrubiony się nazywa, nie taki Wielkopolak czy arab, powożonym przez burmistrza Komara. Wóz, no. Niech to będzie wóz konny, na którym na pierwszym siedzeniu siedzi, na toczku, burmistrz Komar, powozi. Na reszcie siedzenia siedzi, na dwóch czy na trzech siedzeniach siedzi reszta radnych, niekoniecznie czasem ubranych. I do wozu próbują się dołączyć, lecąc [śmiech] na piechotę radni opozycyjni. Chcą się ucześcić woza, chcą na ten wóz wskoczyć, ale ten wóz im cały czas ucieka. (Konewka)

Choć skojarzenie było mniej nowoczesne niż skojarzenia burmistrza, zastępca również uważa, że burmistrz powiezie ten wóz do końca kadencji i że robi to sprawnie. On jednak – w odróżnieniu od przedmówcy – uważa, że dyskusje są, jakie toczą się w radzie, są potrzebne i są istotą demokracji.

Orzech, przewodniczący rady, w jednej ze swoich wypowiedzi powiedział, że może radni miejscy powinni wyjść z inicjatywą stworzenia dwóch rad. Choć uważa, że skoro do tej pory tak się nie stało – pomysł musi mieć jakieś wady, nie wyklucza jednak takiej możliwości.

Patrząc na to, co kiedyś, skoro nie zostało to zrobione, to być może ten pomysł rozłączenia jest zły. Trudno powiedzieć. Trzeba byłoby, ktoś musiałby rzucić pomysł po to, żeby gruntownie się tym zająć. Nie

można tak powiedzieć w tej chwili. To nie jest tak, że się chce, albo nie chce. To jest jakieś tam przedsięwzięcie, które trzeba przeanalizować, za i przeciw, nie wiem. (Orzech)

Przewodniczącemu rada również kojarzy się ze staroświeckim pojazdem.

Pierwsze skojarzenia, oczywiście to będzie dziwne dla pani, tak, jak dla mnie dziwne pytanie. To jest taka ... hmm ... tor i taka drezyna na tym torze, która jest napędzana ręcznie. Z jednej strony – tak, jak pani zauważyła jest ileś tam osób i z drugiej jest ileś tam osób. Oczywiście, ona trochę na innej zasadzie funkcjonuje niż ja w tej chwili powiem, bo ona, w tej drezynie jest, z każdej strony napęd idzie w jedną stronę. To tylko taka wajcha w którą stronę, nie? Po dwóch stronach i z jednej strony pchanie do przodu, z drugiej strony hamowanie i oczywiście tu w grę wchodzi siła i różnica tychże sił. Jest to pchanie do przodu, czyli pójście do przodu i ile energii mamy utraconej, prawda. I tuta jest taka zasada. (Orzech)

Burmistrz, zdaniem Orzecha, jest dodatkowym napędem pojazdu.

Burmistrz to jest bardzo dobry człowiek, [cisza] stoi na środku [cisza] i [cisza] tu gdzie widzi rację, tam dopomoże. Czyli tak, jakby był jeszcze dodatkowym, delikatnym kołem napędowym tego wehikułu. Burmistrz w wielu przypadkach, w *wielu*, mówi: zgadzam się z tym, co pan powiedział, prawda, czy pani powiedziała. Nie jest tak? Jest tak. Ale oczywiście pan Zjawiński czy ci, no jemu tam podobni, zanim dojdą do tej myśli, tej chwili, robią stosowną otoczkę. Tak, jak to w opowiadaniu: wstęp, rozwinięcie, zakończenie. No a burmistrz, jest w tej roli takiej, gdzie zauważa, jeżeli ten ktoś powiedział dobrze, prawdę, problem zasygnalizował, przecież on się w wielu przypadkach z tym zgadza ... rozwija tą zgodę również na to, poprzez powiedzenie swojej myśli. No najgorzej to jest właśnie, jak ktoś na kogoś zaczyna właśnie w jakiś sposób krzyczeć, atakować bez pardonu, trzeba powracać do tematu, który jest wałkowany od x czasu, co nic nie daje, a rzuca złe światło na nas wszystkich. (Orzech)

Pozostali rozmówcy – radni Zjawiński, Pomidorowa, Niziński są przeciwni tworzeniu dwóch rad. Ich zdaniem też dyskusje są w radzie potrzebne.

Zjawińskiemu rada kojarzy się z hulajnogą. Przy czym warto zauważyć, że siebie i klub WDO wyłączył przy tej okazji z funkcjonowania wehikułu.

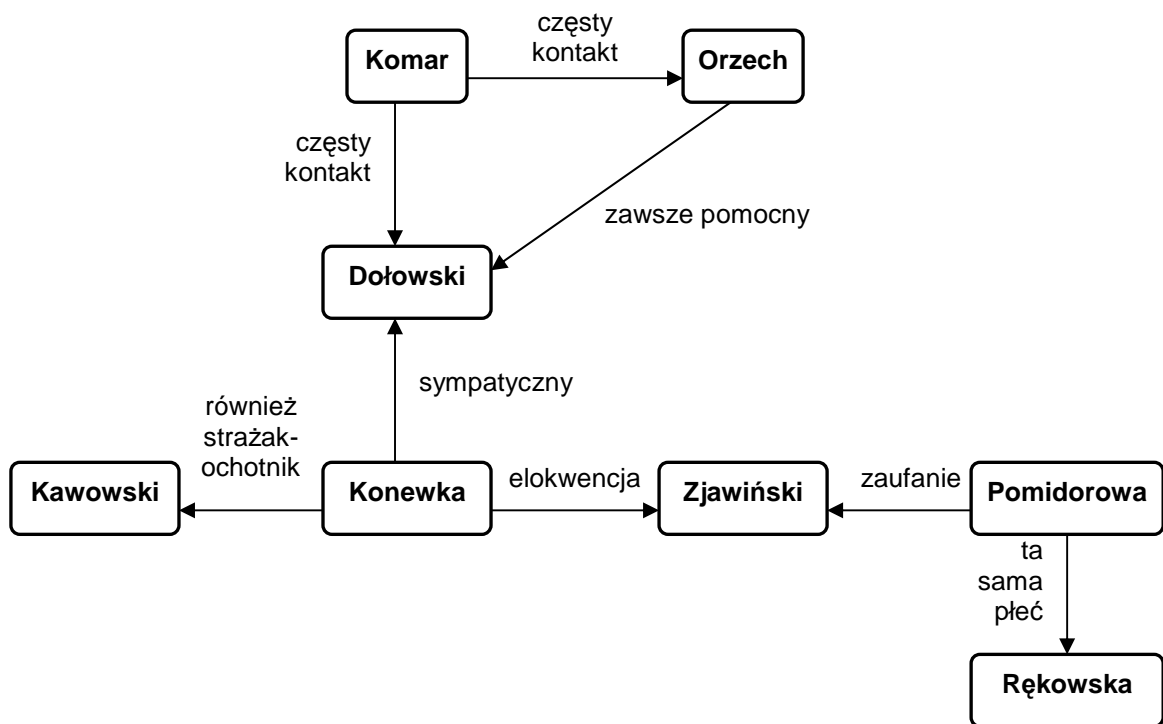
Bo hulajnoga ma to do siebie, że ona ma takie zmienne tempo. Wtedy, kiedy się odepchniemy to ona nabiera prędkości, a później tą prędkość traci. Kiedy weźmiemy kredyt i przegłosujemy coś to nabieramy prędkość, mówią o tych, którzy kredyty głosowali, i później to wytracamy. [...] Jest to pojazd mało stabilny. [...] No i no te nogi to są ci, którzy tak odpychają w tym czasie, a z tym kierowcą to bywa różnie. Ta hulajnoga tak trochę błądzi, kręci. [...] Ze względu na tempo, że tutaj brak jest jakiegoś takiego stałego tempa. Tylko takie zmienne. I kierunek ruchu nie jest taki prosty, tylko taki chwiejny, raz w jedną, raz w drugą stronę. Nie najlepiej to widzę i nie najlepiej oceniam [...].
(Zjawiński)

Pomidorowa natomiast rada miejska skojarzyła się z rowerem wodnym.

Rower na takim pływającym czymś. I ja myślę, że to jest to. Tak pływamy do przodu [...] ale płyniemy i takie jest to trochę ryzykowne i nie jest łatwo, bo jednak to rower i trzeba kręcić. To nie jest tak, że ma jakiś mechaniczny zapłon i nie pociągnie to samo. I tak jakby myślę, że ja bym tak przyrównała tą naszą grupę do tego roweru. Natomiast pływanie to ta druga grupa. Ale tak zmierzamy, staramy się w jednym kierunku. Staramy się. Pomimo wszystko. [...]A na tym rowerze... [śmiech] no powiem szczerze, że na rowerze musi siedzieć pan Komar, bo jest jakby tutaj z woli ludu i to nie ma z czym dyskutować. Natomiast może my byśmy byli tacy, no nie wiem, ten hamulec. [śmiech] [...]W tym pozytywnym słowa znaczeniu. Hamulec, może nie hamulec, bo oczywiście nam zarzucono przecież na tej sesji, że my jesteśmy za stagnacją, za tym, żeby się nie rozwijała gmina. No to jest przykre, bo to nie jest tak. i ja powiem szczerze, że jak składałam panu burmistrzowi życzenia świąteczne to powiedziałam, że jeśli wyjdzie mu ten budżet i te zamierzenia to ja pierwsza przyjdę, pokłonię się przed nim i przeproszę, bo tak naprawdę to ja trzymam kciuki. Tylko po prostu

może wiary mi brakuje. Ja jestem taki niewierny Tomasz. Nie uwierzę, póki nie zobaczę. I powiem szczerze, że jak to wyjdzie to ja nie wiem, może 2 ręce podniosę przy następnym budżecie za. I po prostu będę się temu przyglądać. Ja bym chciała, żeby to wyszło. Jeżeli wyjdzie ten budżet to to będzie widać także w mieście, wobec powyższego to nie jest tak, że jesteśmy za tym, żeby się nie rozwijało. Natomiast no może jesteśmy za ostrożnością. Może jesteśmy mało odważni, ale to wynika każdy ma jakiś tam osąd swój, prawda. I ja tu ufam panu Zjawińskiemu, ale też myślę, że pan Zjawiński, nie jest tak, że będzie się smucił, jeżeli burmistrzowi uda się ten budżet zrealizować. Na pewno by się nie smucił, bo to dla dobra naszego społeczeństwa. I będziemy pierwsi bili brawo i powiemy, że miał rację. (Pomidorowa)

Zatem tylko burmistrzowi obecna rada miejska kojarzy się z czymś nowoczesnym, dynamicznym. Może dlatego, że sam siebie uważa za siłę napędową tej maszyny. Wszyscy zauważają, że rada nie funkcjonuje dobrze; że istnienie podziału spowalnia tempo rozwoju gminy. Brakuje niestety woli porozumienia z obydwu stron. Poza zastępcą burmistrza (który był osobą z zewnątrz) rozmówcy, którzy zdecydowali się podać nazwiska osób, z którymi najlepiej im się współpracuje wymieniali nazwiska osób ze swoich grup. Obrazuje to rysunek poniżej. Zostały na nim ujęte także cechy, które zadecydowały o wyborze właśnie tych osób.



Rysunek 6 . Socjogram. Źródło: opracowanie własne.

Analogicznie rzecz ma się w przypadku osób, z którymi współpracuje się źle. Dodatkowo, jak wcześniej pisałam w relacji z debaty publicznej „Masz głos, masz wybór”, burmistrz powiedział, że nikogo na kolanach (opozycji) na kolanach nie będzie prosił o współpracę (dziennik badacza, 2008). Lider WDO uważa, że na współpracę jest za późno, choć klub narzeka, że burmistrz z nimi nie chce rozmawiać, o czym wspominał zastępca.

Nie, ci ludzie, oni nie są w stanie podjąć działań, dlatego, że ich cechy według mnie, znam przynajmniej jednego, charakterologiczne uległy takiej zmianie, że jego podejście, mam na myśli burmistrza, jest takie: mieć większość, a inne sprawy nie są istotne. (Zjawiński)

Pomidorowa zapytana o to, czy kiedykolwiek klub próbował zapraszać do rozmowy burmistrza lub przewodniczącego rady odpowiedziała:

To znaczy ... przewodniczący, tak doraźnie, był przed głosowaniem tutaj ... wiem, że był, wysłuchał naszego stanowiska to było tutaj w

urzędzie na spotkaniu klubowym takim, poza urzędem nie. Natomiast, jak pan Konewka przyszedł do gminy to wiem, że byliśmy klubem u pana Konewki. Natomiast pana burmistrza nie zapraszaliśmy, nie. (Pomidorowa)

Narzekał na to przewodniczący:

Oczywiście w tym wywiadzie też jest zarzucone, że nie uczestniczę w ich posiedzeniach, ale jakby ich pani zapytała [...] czy ktoś z nich ma numer telefonu do mnie, to na pewno usłyszysz pani odpowiedź: jeszcze nie zdążyliśmy zapisać. A ja jestem w stanie... [wyjmuje komórkę] Proszę bardzo [pokazuje kontakty w telefonie] Pomidorowa, Kołowski, przy okazji Kawowski [...] dalej nie będę szukał. Mam do wszystkich. W razie potrzeby. Wychodzę z założenia, że dzisiaj się kłócimy, dzisiaj patrzymy źle na siebie, oczywiście w wielu przypadkach wynika to z jakiegoś tam wzburzenia w danym momencie, ale tak naprawdę to odpowiedzialność za całość, bo nawet jeżeli ktoś zagłosuje przeciw, a uchwała jest rzeczywiście zła, przykład: uchwała jest zła, narusza czyjeś dobra. No przyjmijmy nawet ten Sad, ta Storczykowa [według mieszkańców z winy gminy droga jest za wąska], chociaż tak nie jest, ale przyjmijmy to nie ma tak, że odpowiada za to tylko ten, który podniósł rękę. Decyzja rady jest jedna i to idzie w świat. (Orzech)

Być może to kwestia burmistrza, bo kiedy pod jego nieobecność zastępował go Konewka współpraca z opozycją układała się zdecydowanie inaczej. Przy czym zastępca zauważył, że działo się tak dlatego, że on dla nikogo nie był rywalem w walce o funkcje publiczne.

Jeżeli chodzi o przyczynę podziału: z poprzednich wywodów wynika, że nie jest nią rodowód radnych, nie jest nią przynależność partyjna. Opozycja twardo twierdziła, że chodzi o względy merytoryczne i niedobór inwestycji w mieście, co jest faktem, bo nawet teraz jadąc do pracy widzę, że na wsiach robi się chodniki i kanalizację w miejscowości przewodniczącego. Najbardziej autentyczny wydał mi się w tym twierdzeniu Niziński. Moim zdaniem przez niego faktycznie przemawiają względy ekonomiczne. Natomiast w przypadku Zjawińskiego – mimo że on sam twierdzi inaczej, w moim odczuciu przemawiają względy ambicjonalne. Zbyt wiele razy odwoływał się do pełnionych przez siebie w przeszłości funkcji. Z

niecierpliwością czekam, by się przekonać, czy będzie kandydował na stanowisko burmistrza w następnych wyborach. Ale to dopiero w 2010 roku. Wtedy społeczeństwo oceni działanie klubu. Z uwagi na specyfikę gminy większość z pewnością stanowić będą radni wiejscy, jeżeli jednak burmistrzem zostanie ktoś z miasta konfiguracja będzie wyglądała zupełnie inaczej. Do tego potrzebne będzie jednak zyskanie poparcia wiejskiego elektoratu oraz zmotywowanie do głosowania mieszkańców miasta. Wszystko jest w rękach wyborców. Nie dziwi zatem szum medialny, który próbuje wywołać opozycja. Na ten temat rozmawiałam z Pomidorową.

[MK]: No właśnie – a jak radny miejski może pozyskać wiejski elektorat?

[Pomidorowa]: Myślę, że rozsądkiem. Myślę, że rozsądkiem i ... i ... w zasadzie: co do stracenia ma wieś, kiedy ma burmistrza z miasta? Tak naprawdę niewiele, dlatego że, jeżeli środki, które pozyskujemy są na inwestycje wiejskie to wiadomo, że nie można ich przełożyć i zrobić czegoś w mieście. Wobec powyższego, wydaje mi się, że [...] poważnego zagrożenia ze strony wiejskiego elektoratu nie ma i naprawdę tam nie wydarzyłoby się nic, co mogłoby nie zadowolić ten elektorat. Natomiast nie wiem, może to są, bo też ja tak jakby no nie jeżdżę po wisach, natomiast tak, jak czasami no z kimś, z jakich tutaj okolicznych miejscowości, rozmawiam., to widzę, że ten elektorat też nie jest jednoznacznie opowiedziany za burmistrzem. No choćby wynik ostatnich wyborów i poparcie dla pana Wrzosowego [miejscowy właściciel rzeźni i ubojni]. *Ja nie wiem*, czy pan Zjawiński zyskałby takie poparcie, jak pan Wrzosowy, który jest w jakiś sposób związany z rolnikami, bo jest jakimś odbiorcą ich. I być może, że jest mu łatwiej. Natomiast wydaje mi się, że problemem jest tutaj, jeśli chodzi o zmianę na tym stanowisku to zaktywizowanie społeczności Zielińca, samego miasta. Znaczą dotarcie do ludzi i wyciągnięcie ich w dniu wyborów do urn. I ... myślę, że wszystko jest możliwe.

Z tego względu właściwe wnioski z tej pracy można będzie wyciągnąć dopiero po wyborach.

4. Konkluzje

Analizując przebieg badanego konfliktu pod kątem zawartego w części teoretycznej niniejszej pracy modelu przedstawiającego możliwe źródła konfliktu (Walton i Dutton, 1969, cytowani przez: Hatch, 2002), stwierdzić można, że konflikt w zbadanym przez mnie terenie jest realny. W badanej sytuacji występują wszystkie obserwowalne wskaźniki wymienione autorkę modelu: otwarta wrogość, brak zaufania/szacunku, zniekształcanie informacji, retoryka typu „my-oni”, brak współpracy, unikanie wchodzenia w interakcje.

W organizacji, jaką jest rada miejska występuje jednak szczególnie silny związek między kontekstem a warunkami miejscowymi konfliktu. Władza jest tu bowiem nierozzerwalnie związana ze społeczeństwem. To właśnie społeczeństwo dokonuje wyboru swojej reprezentacji. Dlatego struktura społeczna jest w tym przypadku najważniejszym elementem kontekstu.

Omawiana gmina, jak wspominałam wcześniej, liczy mniej niż 20000 mieszkańców. W jej obrębie znajduje się miasto – liczące ok. 7000 mieszkańców i 65 sołectw. Wiele osób żyje z rolnictwa i nie ma tu zbyt wielu zakładów pracy. Przeciętny dochód na mieszkańca wynosi około 600 złotych brutto.

W wyborach samorządowych 2006 ustanowionych było 11 okręgów wyborczych. Na terenie miasta usytuowane były 4 z nich (z czego jeden w Domu Pomocy Społecznej, nie ma wielkiego znaczenia w wynikach wyborów). Zatem naturalne jest to, że w radzie przeważają reprezentanci wsi (9:6 - jeśli kryterium jest pochodzenie) i że burmistrzem jest osoba ze wsi. Inne i z założenia sprzeczne są oczekiwania mieszkańców miasta i wsi. Inne są też obietnice wyborcze kierowane do tych grup. Ponieważ społeczeństwo udziela samorządowi mandatu, aby utrzymać władzę trzeba spełniać obietnice. Aby spełniać obietnice przy ograniczonych zasobach potrzebna jest w radzie większość. Większość potrzebna jest zwłaszcza burmistrzowi, aby realizować przedsięwziętą politykę. W ten sposób demokracja zrodziła w omawianej sytuacji władzę autokratyczną – sprawowaną przez grupę, która stanowi matematyczną większość.

Ponadto, adaptując wspomniany model do badanej organizacji, strategię należałoby potraktować jako warunek miejscowy. Strategia jest bowiem czymś, co rodzi się wraz z wybraną władzą. W odniesieniu do naszej sytuacji strategia może być użyta jako niezgodność celów.

Zaadoptowany model powinien więc wyglądać następująco:

Kontekst	→	Warunki Miejscowe	→	Obserwowalne Wskaźniki
<ul style="list-style-type: none"> • Struktura społeczna 		<ul style="list-style-type: none"> • Strategia = Niezgodność celów • Wspólne zasoby • Niezgodność statusów • Przeszkody w komunikacji • Różnice osobiste 		<ul style="list-style-type: none"> • Otwarta wrogość • Brak zaufania/ brak szacunku • Zniekształcanie informacji • Retoryka typu „my-oni” • Brak współpracy • Unikanie wchodzenia w interakcje

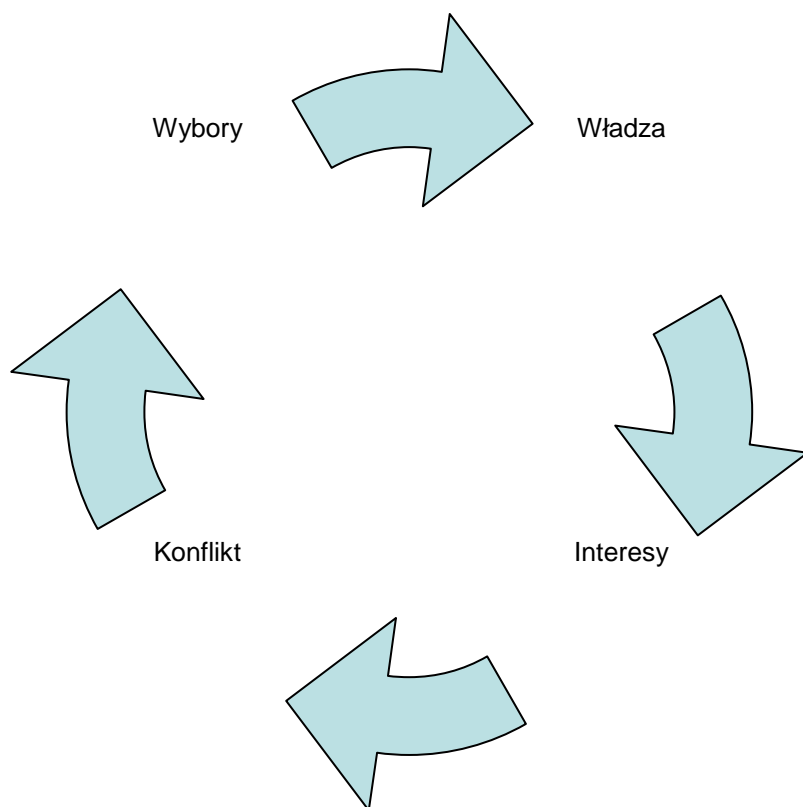
Tabela 10. Przebieg konfliktu w radzie miejskiej. Źródło: opracowanie własne na podstawie Hatch (2002, s. 304).

Na szczególną uwagę zasługuje wśród warunków miejscowych konfliktu niezgodność statusów. Do określenia, z czego ona wynika można użyć kryteriów źródeł władzy proponowanych przez Morgana (1999). Źródła władzy w badanej sytuacji ilustruje poniższa tabela.

Źródła władzy	
Koalicja	Opozycja
<ul style="list-style-type: none"> Formalne uprawnienia władcze Kontrola nad rzadkimi zasobami Kontrola nad procesem podejmowania decyzji. Interpersonalne sojusze, sieci zależności oraz kontrola nad „organizacją nieformalną”. Kontrola nad kontrorganizacjami. Czynniki strukturalne określające scenę działania. Władza, którą już się posiada 	<ul style="list-style-type: none"> Formalne uprawnienia władcze Wykorzystywanie struktury organizacyjnej oraz przepisów i regulaminów. Kontrola nad wiedzą i informacjami. Interpersonalne sojusze, sieci zależności oraz kontrola nad „organizacją nieformalną”. Symbolika i „zarządzanie znaczeniami”.

Tabela 11. Źródła władzy koalicji i opozycji. Źródło: opracowanie własne na podstawie Morgan (1999, s. 183).

Przy braku woli zmiany lokalna polityka przybiera formę cykliczną.



Rysunek 7. Cykl polityczny w gminie. Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, konflikt w organizacji ma tendencję do cykliczności z powodu natury tych organizacji. Jego głównym źródłem jest kontekst społeczny (istotne zróżnicowanie grup wyborców) oraz natura organizacji (reprezentacja władzy społecznej). Bywa on konstruktywny, ale może przerodzić się w destruktywny. Konstruktywny staje się, gdy obie strony konfliktu – rozważając wzajemnie swoje argumenty i nie bacząc na status grupy (kto ma większą władzę) – próbują znaleźć kompromis w celu rozwoju i strategicznego zarządzania gminą. Destruktywny staje się, gdy brakuje woli współpracy i konflikt przybiera formę cykliczną.

Aneks

Aneks
(w oryginale pracy strony: 102-114)
zdradza prawdziwą tożsamość badanych,
dlatego - dla osób zainteresowanych - dostępny będzie po kontakcie mailowym z
Autorką.

Adres:

martyna.kordulewska@gmail.com

Bibliografia

- Gąciarz J. (2005), „Organizacja i zasady działania administracji publicznej w Polsce”, w: Hauser J. (red.) *Administracja publiczna*, Warszawa: PWN, s.167 - 218.
- Hatch M. J. (2002), *Teoria organizacji*, Warszawa: PWN.
- Kordulewska M. (2007), *Strategie motywacyjne w intranecie (na przykładzie firmy Leroy Merlin)*, Praca licencjacka, Olsztyn: WHUWM.
- Kosiedowski W. (2008), „Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym”, w: Strzelecki Z. (red.), *Gospodarka regionalna i lokalna*, Warszawa: PWN, s. 221 - 242.
- Kostera M. (1998), *Zarządzanie personelem*, Warszawa: PWE.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa: PWN.
- Kostera M.. Kownacki S.. Szumski A. (2001), „Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna”, w: Koźmiński A. K. Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: PWN, s. 311 -395.
- Miszczuk A. (2007), „Zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu terytorialnego”, w: Miszczuk A. Miszczuk M. Żuk K., *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Warszawa: PWN, s. 168 - 174.
- Morgan G. (1999), *Obrazy organizacji*, Warszawa, PWN.
- Obwieszczenie komisarza wyborczego w Warszawie z dnia 15 listopada 2006 r.*, w: [dostęp 13 lipca 2009], dostępny w World Wide Web: http://www.pkw.gov.pl/gallery/57/20/57203/OBWIESZCZENIE_KOMISARZA_WYBORCZEGO_W_WARSZAWIE_z_dnia_15_listopada_2006_r..pdf.
- Robbins S. P. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań: Zysk i S – ka.
- Sikorski Cz. (2005), *Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji*, Warszawa: CH BECK
- Skarżyńska K. (2005), *Człowiek a polityka. Zarys psychologii politycznej*, Warszawa: Scholar

Ustawa z dnia 16 lipca 1998 r. – Ordynacja wyborcza do rad gmin, rad powiatów, i sejmików województw (tekst jednolity – Dziennik Ustaw z 2003 r. Nr 159 , poz. 1947), w: [dostęp 15 lipca 2009], dostępny w World Wide Web: http://www.pkw.gov.pl/pkw2/index.jsp?place=Lead07&news_cat_id=2054&news_id=7145&layout=1&page=text.

Ustawa z dnia 20 czerwca 2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta (Dziennik Ustaw Nr 113, poz. 984), w: [dostęp 26 sierpnia 2009], dostępny w World Wide Web: http://www.pkw.gov.pl/pkw2/index.jsp?place=Lead07&news_cat_id=21778&news_id=122&layout=1&page=text.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity – Dziennik Ustaw z 2001 r. Nr 142 , poz. 1951), w: [dostęp 13 lipca 2009], dostępny w World Wide Web: <http://www.lex.com.pl/bap/aplikacja/Dz.U.2001.142.1591.html>.

Zbiegień – Maciąg L. (2002), *Kultura organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa: PWN.

Część bibliografii, która zdradza prawdziwą tożsamość badanych
(w oryginale pracy strony: 116-117) - dla osób zainteresowanych – dostępna
będzie po kontakcie mailowym z Autorką.

Adres:

martyna.kordulewska@gmail.com