

## PRZYWÓDZTWO W NOWOCZESNEJ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

### Streszczenie:

Wprowadzanie w życie nowych koncepcji zarządzania publicznego, takich jak *new public management* spowodowało adaptację z biznesu metod kierowania administracją. Dotyczy to między innymi przywództwa. W najnowszej teorii administracji publicznej, czyli *new public service*, akcentuje się z kolei etyczne aspekty zarządzania. Stąd między innymi wynika zastosowanie w służbie publicznej normatywnych teorii przywództwa, takich jak przywództwo transformacyjne, mimo że centralnym jej punktem jest charyzma lidera. Wydaje się, że bardziej dopasowana do zarządzania publicznego może być koncepcja autentycznego przywództwa. Komponenty zachowania autentycznego lidera – transparentność relacyjna, zinternalizowana perspektywa moralna, zrównoważone procedowanie oraz samoświadomość, w większości oddają jej normatywny charakter. Niniejszy artykuł stanowi próbę zastosowania teorii autentycznego przywództwa w administracji publicznej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie w administracji, autentyczne przywództwo, przywództwo transformacyjne

### Wprowadzenie

Każda organizacja powinna być sprawnie kierowana, żeby lepiej realizować cele i zadania jakie jej są stawiane. Już Max Weber stwierdził, że w tym celu można rozwijać procedury i aparat biurokratyczny, sprawując nadzór wynikający z hierarchii służbowej lub też korzystać z nieformalnych źródeł władzy, będąc wzorem osobowym dla podwładnych [Derczyński, Jasińska-Kania i Szacki (red.), 1975, s. 539-545; French i Raven, 1959, s. 151-157]. To stwierdzenie legło u podstaw rozróżnienia na zarządzanie i przywództwo.

Kolejni badacze zauważyli szereg różnic między przywódcami a menedżerami. Menedżerowie przyjmują bezosobową postawę wobec celów przedsiębiorstwa, unikają ryzyka, zachowują minimalną empatię; przez podwładnych określani są często jako nieodgadnieni i manipulacyjni, kładą nacisk na proces; organizacja pod ich kierownictwem rozwija procedury, ale szerzy się w niej biurokracja [Zaleznik, 2005, s. 71-93]. W tworzeniu planów działań menedżerowie koncentrują się na szczegółowych harmonogramach i budżetach, alokują zasoby, tak by najłatwiej osiągnąć zaplanowane rezultaty, w procesie organizowania pra-

cy delegują uprawnienia, tworzą procedury, następnie kontrolują wyniki i w rezultacie uzyskują w krótkich okresach oczekiwane wyniki [Kotter, 1990, s. 6].

Przywódcy zachowują się odmiennie. Patrzą na cele z osobistej perspektywy, są zaangażowani i proaktywni, kreują wizję i wzbudzają w pracownikach chęć jej realizacji, często nadają nowy kierunek organizacji, promują świeże spojrzenie na problemy, lubią podejmować ryzyko, nagradzają nowe pomysły, są bezpośredni w komunikacji, posługują się całą paletą emocji, a podwładni określają ich przymiotnikami silnie nacechowanymi emocjonalnie [Zaleznik, 2005, s. 71-93]. W planowaniu koncentrują się na ustalaniu kierunku działania, wizji przedsiębiorstwa i dopasowanej do niej strategii zmian potrzebnych do jej urzeczywistnienia, w procesie organizowania pracy kładą nacisk na integrowanie pracowników i przekazanie im kierunków działania. Zamiast procesu kontroli motywują i inspirują do działania, w rezultacie kreują zmiany w organizacji, niekiedy radykalne, skutkujące stworzeniem lepszych produktów lub usług [Kotter, 1990]. Przywódcy myślą w dłuższym horyzoncie czasowym, i patrzą z szerokiej perspektywy – branży, sektora, globalnych trendów. Jednocześnie cechuje ich myślenie w kategoriach ciągłego odnawiania organizacji, nie akceptowanie *status quo* [Gardner, 1990, s. 4].

W organizacjach biznesowych przywództwo rozwija się od wielu lat, dzięki czemu przedsiębiorstwa osiągają ponadprzeciętne rezultaty. Administracja państwowa ma jednak odmiennie uwarunkowania. Stąd zasadne jest pytanie czy przywództwo może poprawić funkcjonowanie administracji publicznej. Sformułowano w związku z tym następujący problem badawczy: jakie koncepcje przywództwa są użyteczne w kierowaniu administracją?

## 1. Przywództwo w organizacji

Jest wiele definicji przywództwa, ale najczęściej określane jest ono na jeden z trzech sposobów – jako proces, jako umiejętność lub jako relacja [Bass, 2008, s. 3-80]. Poniżej zaprezentowano przykłady definicji według każdego z tych punktów widzenia. Gardner zdefiniował przywództwo jako „proces perswazji albo przykładowo, przez który jednostka (albo zespół przywódczy) skłania grupę, by dążyła do celów przywódcy lub celów podzielanych przez przywódcę i jego zwolenników” [1990, s. 1]. Schein określił je jako „umiejętność wykraczania poza specyficzną kulturę organizacyjną i zainicjowania procesu ewolucyjnych zmian zwiększających jej możliwości adaptacyjne” [1992, s. 2]. Kouzes i Pozner napisali, że przywództwo to „relacja między aspirującymi do przewodzenia i tymi, którzy za nimi podążają” [2007, s. 24]. Autor niniejszego artykułu jest zwolennikiem trzeciego podejścia i określił zakres relacji między przywódcą i zwolennikami jako obejmujący zarówno cele organizacji, jaki i cele osobiste zwolenników. W rezultacie określił przywództwo jako „więź między przywódcą i jego zwolennikami, skupionymi wokół wizji i celów organizacji oraz dążeniu do jej realizacji w możliwie dużej harmonii z rozwojem i realizacją celów zwolenników” [Gigol, 2015, s. 23].

Zarządzanie organizacją można określić jako proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli [Schermehorn, 2008, s. 30-31]. Przywództwo odgrywa rolę w każdym z powyższych elementów. W planowaniu domeną przywództwa jest głębokie rozumienie kontekstu organizacji i w związku z tym formułowanie wizji strategicznej, a jednocześnie następuje akt woli i decyzja dokąd prowadzić organizację. Ta wizja jest przedstawiana w sposób atrakcyjny, przemawiający do wyobraźni i uruchamiający emocje zwolenników, jest wtedy traktowana w sposób osobisty przez zwolenników, stymuluje ich, wyzwala wśród nich pokłady motywacji i energii [Tichy i Devanna, 1986]. Następnie poprzez menedżerów średniego szczebla, przekonanych do niej przez lidera, wizja jest kaskadowana w dół i obejmuje cały personel [Bass, Waldman, Avolio i Bebb, 1987]. Organizowanie w przywództwie charakteryzuje się przełamywaniem barier biurokratycznych [Gardner, 1990, s. 4]. W procesie organizowania pracy przywódcy kładą nacisk na przekazanie pracownikom kierunków działania, a nie szczegółowych instrukcji i procedur.

W procesie przewodzenia wyróżnia się jako ważne zadania motywowanie, budowanie zespołów i komunikację z pracownikami [Robbins i DeCenzo, 2002, s. 18]. Przywództwo koncentruje się na aspektach emocjonalnych, porywa zwolenników za ideą i osobowością przywódcy. Pracownik widząc, że uczestniczy w ważnym procesie, czuje że jego praca jest doceniana i widzi jej sens. Budowanie zespołów również jest domeną przywództwa, które zapewnia stymulację intelektualną, zachęca do nowych pomysłów i spojrzenia na biznesową rzeczywistość od nowej strony [Kotter, 1990, s. 6]. Przywództwo, jako oparte na więzi, traktuje pracowników indywidualnie. Przywódcy nie koncentrują się na kontroli odchyłek standardowych. Ponieważ mają ambitne plany i dalekosiężne cele, inspirują do działania, pomagając w przełamywaniu barier instytucjonalnych w organizacji, zamiast spełniać się w procesie kontroli. Przywództwo zmienia więc obraz zarządzania organizacją w sposób zasadniczy. Ma zastosowanie w codziennym procesie kierowania organizacją – planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu i kontroli. Zasadne jest pytanie, czy tak rozumiane przywództwo, a przynajmniej niektóre jego elementy, można zastosować w administracji publicznej?

## 2. Przywództwo w administracji publicznej

Podejście do kierowania w administracji publicznej zmieniało się w czasie. Przez większość XX wieku było ono ujęte wyłącznie w biurokratyczne ramy prawno-proceduralne opracowane jeszcze przez Webera [Szczupaczyński, 2014]. Następnie pod wpływem wymagań efektywności, a zwłaszcza koniecznością racjonalizacji wydatków budżetowych powstała koncepcja *new public management*. Wprowadziła ona do zarządzania publicznego między innymi orientację na wyniki, zastąpienie relacji hierarchicznych przez kontrakty, traktowanie odbiorców usług publicznych jak klientów i stosowanie narzędzi zarządzania charakterystycznych dla przedsiębiorstw, takich jak premie oparte na ocenie wyników pracy czy wskaźniki efektywności [Szczupaczyński, 2014]. To podejście jest widocznym trendem w polskich instytucjach publicznych, czego materialnym

dowodem są misje urzędów wywieszane w ich siedzibach i umieszczone na witrynkach internetowych. Wdrażanie *new public management* wiąże się jednak z problemami kompetencyjnymi z powodu wymagań od urzędników umiejętności właściwych dotąd dla zarządzania w biznesie [Wytrąček, 2010, s. 563-573]. Między innymi dlatego trwają poszukiwania modelu przywództwa administracyjnego, który pomógłby w zarządzaniu zespołem w warunkach służby publicznej. Przywództwo jest na przykład jednym z elementów samooceny przy wprowadzaniu metodologii zarządzania jakością jednostek administracji publicznej [Łuczak i Wolniak, 2013].

W tym artykule autor postanowił skoncentrować się na teoriach przywództwa, które wywierają największy wpływ na praktykę, z odwołaniem do sektora publicznego. Prezentowane koncepcje mają charakter normatywny, odnoszą się do etyki i dobra wspólnego, co może być podstawą do budowania etosu pracownika administracji państwowej czy samorządowej [Szczupaczyński, 2014].

### **3. Teoria przywództwa transformacyjnego**

#### **3.1. Istota przywództwa transformacyjnego**

Przywództwo transformacyjne jest koncepcją wywierającą wciąż duży wpływ na teorię i praktykę zarządzania. Jej twórca – B. Bass rozwinął i przeniósł na obszar zarządzania politologiczną koncepcję przywództwa transformacyjnego zaproponowaną przez Burnsa [Bass, 1985; Burns, 1978]. Bass zauważył, że przywódcy przejawiają zachowania dające się zakwalifikować jako transformacyjne, transakcyjne i leseferystyczne. Do komponentów przywództwa transformacyjnego należą [1988, s. 5-8]:

- *Wyidealizowany wpływ*. Przejawia się on w tym, że lider jest wzorem do naśladowania, osobą, którą się szanuje i podziwia, przedkładającą cel i wizję organizacji ponad swoje cele osobiste.
- *Inspirująca motywacja*. Przywódca transformacyjny motywuje i inspiruje zwolenników poprzez stawianie im ambitnych wyzwań. Często współtworzy z naśladowcami wizję przyszłości i kreśli atrakcyjną przyszłość organizacji czy zespołu.
- *Stymulacja intelektualna*. Lider transformacyjny stymuluje i nagradza kreatywność pracowników, przejawiającą się w kwestionowaniu przyjętych założeń lub nowym podejściu do starych problemów.
- *Indywidualne podejście*. Przywódca transformacyjny bierze pod uwagę potrzebę samorealizacji pracowników, z uwzględnieniem indywidualnych różnic między nimi, stosuje *mentoring* i *coaching*.

Narzędzia przywództwa transakcyjnego opierają się na relacji wymiany między liderem i naśladowcami. Polega ona na pozytywnym wzmacnianiu pożądanego zachowania pracowników lub interweniowaniu, gdy praca jest wykonywana nieodpowiednio. Do komponentów przywództwa transakcyjnego Bass zaliczył:

- *Nagrody uwarunkowane wynikami*. Zwykle stanowią ustaloną wcześniej premię za wyniki albo osiągnięcie celów rocznych przez pracownika.

- *Zarządzanie przez wyjątki*, czyli sytuacje, w których przełożony aktywnie monitoruje pracę pracownika i koryguje ją w razie potrzeby.

*Przywództwo leseferystyczne* – ostatni komponent przywództwa opisany przez Bassa reprezentuje brak transakcji między przywódcą a zwolennikami.

Bass nie przeciwstawił (inaczej niż Burns) przywództwa transformacyjnego przywództwu transakcyjnemu [Bass, 1995]. Uważał, że komponenty przywództwa stanowią kontinuum od przewodzenia leseferystycznego, nieingerującego, poprzez elementy przywództwa transakcyjnego do elementów przywództwa transformacyjnego [Avolio i Bass, 1995]. Optymalny profil przywództwa zakłada, że najwięcej miejsca zajmują komponenty transformacyjne. Zachowania transakcyjne również są potrzebne, ale nie powinny dominować, natomiast przywództwa leseferystycznego należy unikać.

### **3.2. Przywództwo transformacyjne w administracji**

Koncepcja przywództwa transformacyjnego wywarła ogromny wpływ na sposób zarządzania biznesem nie tylko krajach anglosaskich, ponieważ była testowana w kulturach różnych narodów. Transformacyjne przywództwo jest pozytywnie skorelowane z innowacyjnością, wprowadzaniem zmian oraz w procesach fuzji i przejęć [Gigol, 2015, s. 70-71]. Przywództwo transformacyjne sprawdza się w wielu różnych organizacjach – biznesowych, politycznych, administracji publicznej, uniwersytetów i armii [Gigol, 2015, s. 70-71].

Teoria przywództwa transformacyjnego została też zaadaptowana do służby cywilnej [Van Wart, 2003]. Wyniki badań amerykańskich wykazały, że przywództwo transformacyjne jest uważane w rządzie federalnym za bardziej ważne, niż przywództwo transakcyjne [Trottier, Van Wart i Wang, 2008]. Jedną z ważniejszych motywacji do pracy w administracji publicznej w Stanach Zjednoczonych jest wartość misji danej organizacji (*mission valence*) rozumianej jako atrakcyjność jej celów oraz wkładu w rozwój społeczeństwa [Rainey i Steinbauer, 1999]. Okazuje się, że transformacyjne przywództwo poprzez wpływ na wyjaśnianie celów organizacyjnych i wspieranie motywacji pracowników do służby publicznej zwiększa postrzeganą wartość misji danej organizacji [Wright, Moynihan i Pandey, 2012]. Transformacyjne przywództwo wyraźnie wpływa również na zmniejszenie się chęci odejścia z pracy w administracji publicznej (bezpośrednio oraz poprzez wpływ na postrzeganą wartość misji). Z kolei Paarlberg i Lavigna stwierdzili, że dzięki przywództwu transformacyjnemu kierownicy mogą wykorzystać pozytywne aspekty motywacji pracowników do służby publicznej w celu zwiększenia wydajności pracowników i organizacji [2010].

Przywództwo transformacyjne jako teoria normatywna jest skorelowana z podejmowaniem przez pracowników decyzji organizacyjnych z uwzględnieniem wartości społecznych. Transformacyjni przywódcy wpływają na internalizację ważnych wartości społecznych (równości i praw jednostki) przez podwładnych poprzez mechanizm społecznego uczenia się [Pandey, Davis, Pandey i Peng, 2016].

## 4. Teoria autentycznego przywództwa

Koncepcja autentycznego przywództwa powstała w reakcji na korporacyjne i rządowe skandale korupcyjne z udziałem najwyższego kierownictwa w Stanach Zjednoczonych na przełomie XX i XXI wieku [Gardner, Cogliser, Davis i Dickens, 2011]. Z kolei kryzys zadłużeniowy w administracji publicznej stał się przyczyną zwiększonego zainteresowania etycznymi aspektami przywództwa w sektorze publicznym [Wytrążek, 2010, s. 563-573].

Centralnym elementem teorii autentycznego przywództwa jest pojęcie autentyczności zaproponowane przez Luthansa i Avolio [2003, s. 241-261]. Oznacza ono codzienną świadomość własnych osobistych doświadczeń, w tym myśli, emocji, potrzeb, pragnień, przekonań, i działanie w zgodzie ze swoim prawdziwym ja oraz wyrażanie tego, w co się naprawdę myśli i wierzy. Do komponentu autentyczności dodano też elementy zaadaptowane z innych teorii, takich jak teoria przywództwa transformacyjnego oraz przywództwa etycznego [Brown, Treviño i Harrison, 2005]. Komponent samoświadomości został zaczerpnięty z teorii inteligencji emocjonalnej [Goleman, 1997; Mayer, Caruso i Salovey, 1999]. Teoria autentycznego przywództwa jest w fazie dojrzewania, niemniej w licznych badaniach wykazano jej wartość i użyteczność do wyjaśnienia procesów związanych z przywództwem i jego oddziaływaniem na pracowników [Gill, Caza, 2015; Gardner, Cogliser, Davis i Dickens, 2011].

### 4.1. Istota autentycznego przywództwa

Autentyczne przywództwo jest najczęściej definiowane jako „zbiór wzajemnie powiązanych zachowań liderów w zakresie ich działań wobec zwolenników, podejmowania etycznych decyzji i wykorzystywania informacji” [Avolio i in., 2004]. Autentyczni przywódcy charakteryzują się zachowaniem przejawiającym się w czterech następujących wymiarach: transparentność relacyjna, zinternalizowana perspektywa moralna, zrównoważone procedowanie oraz samoświadomość [Walumbwa i in., 2008].

- *Transparentność relacyjna* odnosi się do otwarcia przywódcy na wymianę informacji z innymi ludźmi, w tym z podwładnymi. Tacy liderzy mają gotowość do wyrażania swojego autentycznego „ja” wobec innych. Nie są uważani za skrytych lub makiawelicznych.
- *Zinternalizowana perspektywa moralna* dotyczy kierowania się wewnętrzną moralnością przez przywódców. Dostosowują oni własne zachowania do wyznawanych wartości. Tacy przywódcy są wewnętrznie spójni, integralni.
- *Zrównoważone procedowanie* odnosi się do obiektywnego analizowania wszystkich istotnych danych przed podjęciem decyzji przez przywódcę. Przejawia się ono między innymi w zachęcaniu do wyrażania opinii przez podwładnych i rzeczywistego brania ich zdania pod uwagę.

- *Samoświadomość* dotyczy zrozumienia przez przywódców swoich mocnych i słabych stron oraz własnego wpływu na innych ludzi. Jest to podstawowy składnik inteligencji emocjonalnej.

Respondenci na podstawie czterech obszarów działania przedstawionych powyżej sami opisali zachowujących się tak liderów jako autentycznych [Gill i Caza, 2015; Leroy, Anseel, Gardner i Sels, 2015]. Te cztery wymiary zachowania uzupełniają się wzajemnie i mają optymalną moc wyjaśniającą, gdy są traktowane łącznie [Walumbwa i in., 2008].

## **4.2. Efekty i oddziaływania autentycznego przywództwa**

Przegląd literaturowy wykazał, że stwierdzono wyraźny pozytywny wpływ autentycznego przywództwa lidera na podwładnych w zakresie osiągniętych wyników, satysfakcji i zaangażowania, ich etycznego postępowania oraz innych elementów prospołecznego zachowania zespołu. Poniżej przedstawiono szereg wyników badań na temat wpływu autentycznego przywództwa przełożonych na wybrane aspekty odczuć, stanów i motywacji pracowników.

Stwierdzono, że autentyczne przywództwo przełożonych ma dodatni wpływ na osiągnięte wyniki przez pracowników [Walumbwa i in., 2008; Wang i in., 2014]. Pozytywnie wpływa również na poczucie zaspokojenia podstawowych potrzeb przez grupy pracownicze [Leroy, Anseel, Gardner i Sels, 2015]. Zanotowano również wpływ autentycznego przywództwa na zaangażowanie i satysfakcję z pracy [Penger, M. Černe, 2014; Giallonardo, C. A. Wong, C. L. Iwasiw], w tym zadowolenie z przełożonego [Walumbwa i in., 2008].

Autentyczne przywództwo zmniejsza prawdopodobieństwo wypalenia zawodowego i chęci odejścia z pracy [Laschinger i Fida, 2014]. Z kolei wyniki badania Laschinger, Wong i Grau wskazują, że autentyczne przywództwo przyczynia się do niższych poziomów wyczerpania emocjonalnego i cynizmu pracowników, niezależnie od ich poziomu doświadczenia zawodowego [2013].

Autentyczne przywództwo pomaga też przeciwdziałać przejawom antyspołecznego zachowania w pracy, takim jak zastraszanie [Nielsen, 2013; Laschinger i Fida, 2014]. Gill i Caza na podstawie badań stwierdzili, że pozytywny efekt interakcji między autentycznym przywódcą a podwładnym jest wzmocniony w grupach pracowniczych przez efekt uczenia się społecznego [2015]. Wyniki badań Laschinger i Smith wskazują z kolei na istotny pozytywny wpływ autentycznego przywództwa przełożonych na współpracę między podwładnymi [2013].

Bardzo obiecujące wyniki przyniosły badania eksperymentalne Cianci z zespołem. Wynika z nich, że autentyczne przywództwo przełożonych w sposób istotny hamuje podwładnych w podejmowaniu nieetycznych decyzji w obliczu pokusy [Cianci, Hannah, Roberts i Tsakumis, 2014]. Z kolei wielomiesięczne badania terenowe wykazały, że autentyczne przywództwo pozytywnie wpływa na odwagę moralną podwładnych w obliczu pokus i nacisków, a w konsekwencji wspiera u pracowników postawy etyczne i prospołeczne [Hannah, Avolio i Walumbwa, 2011].

W Polsce przeprowadzono jak dotąd niewiele badań nad autentycznym przywództwem. Opisano pozytywny wpływ autentycznego przywództwa na dobrostan pracowników [Bartkowiak, 2009]. Interesujące są wyniki badań pokazujące, że autentyczne przywództwo przełożonych zmniejsza zjawisko zastraszania pracowników (pracownicy administracji publicznej byli reprezentowani przez 123 na 820 respondentów) [Warszewska-Makuch, Bedyńska i Żołnierczyk-Zreda, 2015]. Wykazano również pozytywny wpływ autentycznego przywództwa na aktywne podejście do rozwiązywania konfliktów interpersonalnych w organizacji (pracownicy administracji publicznej stanowili 87 na 786 badanych osób) [Gigol, Sypniewska].

## Podsumowanie

Katalizatorem adaptacji metod i teorii przywództwa biznesowego do zarządzania publicznego było wdrażanie koncepcji *new public management* w administracji i jej wymagania odnośnie efektywności. Najnowszym podejściem do zarządzania publicznego jest koncepcja *new public service*, która akcentuje z kolei normatywne wzory służby publicznej, dlatego zainteresowanie etycznymi aspektami przywództwa znacznie się wzmogło [Gigol i Sypniewska; Van Wart, 2013]. Na potrzebę tę odpowiada model przywództwa transformacyjnego, akcentujące etyczny wymiar zachowania lidera. Między innymi Amerykańskie Stowarzyszenie Pielęgniarstwa w Warunkach Zagrożenia Życia przyjęło model autentycznego przywództwa jako jeden ze standardów budowania zdrowego środowiska pracy [Sierpińska, 2013]. Wydaje się więc, że koncepcja autentycznego przywództwa sprawdzi się jako element przywództwa w administracji, rozumianego jako służba dla dobra wspólnego. Wymagałoby to dalszych pogłębionych badań i pracy koncepcyjnej.

## Literatura

- Avolio Bruce, Bass Bernard. 1995. „Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership”, *Leadership Quarterly* 6(2): 199-218.
- Avolio Bruce, Gardner William, Walumbwa Fred, Luthans Fred, May Douglas. 2004. „Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors”, *Leadership Quarterly* 15(6): 801-823.
- Bartkowiak Grażyna. 2009. „Autentyczne przywództwo a dobrostan pracowników na przykładzie przedsiębiorstw polskich”, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zagadnienia Ekonomiki Przemysłu* 2/3: 1107-1115.
- Bass Bernard. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass Bernard. 2008. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, New York: Free Press
- Bass Bernard. 1995. „Theory of transformational leadership redux”, *Leadership Quarterly* 6(4): 463-478.



- Bass Bernard. 1998. *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass Bernard, Waldman David, Avolio Bruce, Bebb Michael. 1987. „Transformational leadership and the falling dominoes effect”, *Group & Organization Studies* 12(1): 73-88.
- Brown Michael, Treviño Linda, Harrison David. 2005. „Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 117-134.
- Burns James MacGregor. 1978. *Leadership*, New York : Harper and Collins.
- Caillier James. 2016. „Do transformational leaders affect turnover intentions and extra-role behaviors through mission valence?”, *The American Review of Public Administration* 46(2): 226-242.
- Cianci Anna, Hannah Sean, Roberts Ross, Tsakumis George. 2014. „The effects of authentic leadership on followers’ ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study”, *Leadership Quarterly* 25(3): 581-594.
- French John, Raven Bertran. 1959. *The Bases of social power; W Studies in social power*; red. D. Cartwright, 151-157, Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Gardner John. 1990. *On leadership*, New York: Free Press.
- Gardner William, Cogliser Claudia, Davis Kelly, Dickens Matthew. 2011. „Authentic leadership: A review of the literature and research agenda”, *Leadership Quarterly* 22(6): 1120-1145.
- Giallonardo Lisa, Wong Carol, Iwasiw Carol. 2010. „Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses’ work engagement and job satisfaction”, *Journal of Nursing Management* 18(8): 993-1003.
- Gigol Tomasz. 2015. *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*, Warszawa: Difin.
- Gigol Tomasz, Sypniewska Barbara, *Interpersonal Conflicts at Workplace and Authentic Leadership*, niepublikowany artykuł przekazany do recenzji.
- Gill Carol, Caza Arran. 2015. „An Investigation of Authentic Leadership’s Individual and Group Influences on Follower Responses”, *Journal of Management*, w druku.
- Goleman Daniel. 1997, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań: Media Rodzina.
- Hannah Sean, Avolio Bruce, Walumbwa Fred. 2011. „Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors”, *Business Ethics Quarterly* 21(04): 555-578.
- Kotter John. 1990. *A force for change. How leadership differs from management*, New York: Free Press.
- Kouzes James, Posner Barry. 2007. *Leadership Challenge*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Laschinger Heather Spence, Fida Roberta. 2014. „New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital”, *Burnout Research* 1(1): 19-28.
- Laschinger Heather Spence, Smith Lesley. 2013. „The influence of authentic leadership and empowerment on newgraduate nurses’ perceptions of interprofessional collaboration”, *Journal of Nursing Administration* 43: 24-29.
- Laschinger Heather Spence, Wong Carol, Grau Ashley. 2013. „Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses”, *Journal of Nursing Management* 21(3): 541-552.

- Leroy Hannes, Anseel Frederik, Gardner William, Sels Luc. 2015. „Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study”, *Journal of Management* 41(6): 1677-1697.
- Luthans Fred, Avolio Bruce. 2003. *Authentic leadership development*. W *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, red. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, Robert E. Quinn, San Francisco: Barrett-Koehler, 241–261.
- Łuczak Jacek, Wolniak Radosław. 2013. „Ocena skuteczności zastosowania metody CAF w procesie doskonalenia administracji samorządowej”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie* 67: 7-18.
- Mayer John, Caruso David, Salovey Peter. 1999. „Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence”, *Intelligence* 27: 267–298.
- Nielsen Morten. 2013. „Bullying in work groups: The impact of leadership”, *Scandinavian Journal of Psychology* 54(2): 127-136.
- Paarlberg Laurie, Lavigna Bob. 2010. „Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance”, *Public Administration Review* 70(5): 710-718.
- Pandey Sanjay, Davis Randall, Pandey Sheela, Peng Shuyang. 2016. „Transformational leadership and the use of normative public values: Can employees be inspired to serve larger public purposes?”, *Public Administration* Vol. 94, No. 1: 204–222.
- Penger Sandra, Černe Matej. 2014. „Authentic leadership, employees’ job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach”, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* 27(1): 508-526.
- Rainey Hal. 1999. „Gallopig elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations”, *Journal of Public Administration Research and Theory* 9(1): 1-32.
- Robbins Steven, DeCenzo David. 2002. *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Schein Edgar. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn John. 2008. *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*. Warszawa: PWE.
- Sierpińska Lidia. 2013. „Walidacja polskiej wersji kwestionariusza autentycznego przywództwa na potrzeby oceny autentycznego przywództwa kierowniczej kadry pielęgniarskiej krajowych oddziałów szpitalnych”, *Polski Merkurusz Lekarski* 25(207): 159-162.
- Szczupaczyński Jerzy. 2014. „Nowe wzory przywództwa w administracji publicznej”, *e-Politikon* 10: 7-34.
- Tichy Noel, Devanna Mary. 1986. „The transformational leader”, *Training & Development Journal*, Vol. 40, Issue 7: 27-32.
- Trottier Tracey, Montgomery Van Wart, Wang XiaoHu. 2008. „Examining the nature and significance of leadership in government organizations”, *Public Administration Review* 68(2): 319-333.
- Van Wart Montgomery. 2003. „Public Sector, leadership theory: An assessment”, *Public Administration Review* 63(2): 214-228.
- Van Wart Montgomery. 2013. „Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years”, *Public Administration* 9(3): 521-543.

- Walumbwa Fred, Avolio Bruce, Gardner William., Wernsing Tara S., Peterson Suzanne J. 2008, „Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure”. *Journal of Management* 34(1): 89-126.
- Wang Hui, Sui Yang, Luthans Fred, Wang Danni, Wu Yanghong. 2014. „Impact of authentic leadership on performance: Role of followers’ positive psychological capital and relational processes”. *Journal of Organizational Behavior* 35: 5-21.
- Warszewska-Makuch Magdalena, Bedyńska Sylwia, Żołnierczyk-Zreda Dorota. 2015. „Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences”. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* 21(2): 128-140.
- Weber Max. 1975. *Trzy czyste typy prawomocnego panowania. W Elementy teorii socjologicznych*, red. Włodzimierz Derczyński, Aleksandra Jasińska-Kania, Jerzy Szacki, 539-545. Warszawa: PWN.
- Wright Bradley, Moynihan Donald, Pandey Sanjay . 2012. *Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. Public Administration Review* 72(2), 206–215.
- Wytrążek Wojciech. 2010. *Zagadnienia motywacji i przywództwa w administracji publicznej. W Przegląd dyscyplin badawczych pokrewnych nauce prawa i postępowania administracyjnego*, red. Stanisław Wrzosek, Michał Domagała, Jan M. Izdebski, Tadeusz Stanisławski, 573-575. Lublin: Wydawnictwo KUL Lublin.
- Zaleznik Abraham. 2005. *Menedżerowie i liderzy – czym różnią się od siebie? W Przywództwo*, 71-93. Gliwice: Helion.

## LEADERSHIP IN MODERN PUBLIC ADMINISTRATION

### Summary

Implementation of the new concepts of public management, such as *new public management* resulted in an adaptation of administration management methods from business. This includes, among others, leadership. The latest public administration theory, i.e. *new public service*, emphasises ethical aspects of management. This is the reason, among others, for application of normative leadership theories, such as transformational leadership, in public service, despite the fact that leader’s charisma is its central point. It seems that the concept of authentic leadership could be more suited to public management. The characteristics of the authentic leader – relational transparency, internalised moral perspective, sustainable proceedings and self-awareness, mostly reflect its normative character. This article is an attempt to apply the theory of authentic leadership in public administration.

**Keywords:** Administration Management, Authentic Leadership, Transformational Leadership