

**Anna Janus**

Akademia Wymiaru Sprawiedliwości

<https://orcid.org/0000-0001-8214-0856>

[anna.janus@aws.edu.pl](mailto:anna.janus@aws.edu.pl)

## **Kluczowe aspekty skutecznego przywództwa w zarządzaniu jednostką penitencjarną**

### **Key aspects of effective leadership in prison management**

#### **Streszczenie**

Celem artykułu jest analiza znaczenia przywództwa w funkcjonowaniu Służby Więziennej, w kontekście nowych wyzwań, wyznaczanych przez trendy kreowane przez światowych liderów przywództwa w świecie biznesu. Artykuł ma charakter empiryczny, a podjęta w nim problematyka przywództwa znajduje swoje odniesienie nie tylko do Służby Więziennej, ale może być interesująca dla wszelkiego typu organizacji bezpieczeństwa publicznego. Badanie przeprowadzono dwuetapowo – najpierw dokonano analizy danych, wskazujących na kluczowe kompetencje, które w fundamentalnym stopniu zdecydowały o sukcesie menedżerów w latach 2024/2025, udostępnianych w cyklicznych raportach globalnych.

Następnie dwie grupy respondentów, studentów AWS, a jednocześnie przedstawiciele kadry kierowniczej jednostek penitencjarnych, wzięły udział w badaniu opartym na wykonaniu Testu Blancharda oraz wypełnieniu autorskiego kwestionariusza ankiety, których wyniki pokazały, że respondenci preferują style przywództwa relacyjnego i transformacyjnego, oparte na komunikacji, zaufaniu i wsparciu, podkreślając znaczenie skutecznego przywództwa w obszarze bezpieczeństwa, zarządzania personelem oraz adaptacji organizacyjnej Służby Więziennej.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, Służba Więzienna, zarządzanie organizacjami totalnymi, bezpieczeństwo

## **Abstract**

The aim of this article is to analyze the importance of leadership in the functioning of the Prison Service, in the context of new challenges posed by trends created by global business leaders. The article is empirical in nature, and the leadership issues addressed herein are relevant not only to the Prison Service but may also be of interest to all types of public security organizations. The study was conducted in two stages – first, data was analyzed, indicating key competencies that fundamentally determined the success of managers in 2024/2025, made available in cyclical global reports.

In the second stage, two groups of respondents, AWS students and representatives of the management staff of penitentiary units, took part in a study based on the Blanchard Test and completing an original survey questionnaire, the results of which showed that respondents prefer relational and transformational leadership styles based on communication, trust and support, emphasizing the importance of effective leadership in the area of security, personnel management and organizational adaptation of the Prison Service.

**Keywords:** leadership, Prison Service, management of total organizations, security

## Wprowadzenie

Autorzy światowych analiz badawczych, dotyczących skutecznego, efektywnego zarządzania, uświadamiają nam, że przywództwo stanowi niewyczerpany obszar badawczy, ponieważ zmiany w otoczeniu przynoszą jego nieustanny rozwój i stwarzają mu nowe wyzwania. Skoro to liderzy wprowadzają zmiany, inspirują do działania i nadają wartość wspólnym wysiłkom, dziś, w obliczu globalnej konkurencji, chaosu i nieprzewidywalności, znaczenie przywództwa jest jeszcze większe i dlatego w każdej branży nieustannie mierzymy się z wyzwaniami kreowanymi przez dynamiczne zmiany, gdzie złożoność i niejasność definiują naszą rzeczywistość.

Badania wielu światowych firm, wykonane w latach 2024 i 2025, przekonują, że liderzy, którym przyszło mierzyć się z uwarunkowaniami dynamicznego otoczenia, nawigowaniem po krajobrazie globalnych ryzyk oraz zmieniających się oczekiwań pracowników, mają świadomość konieczności redefinicji roli przywódcy oraz większego skupienia na empatii

i relacjach. Z powszechnie uznanych polskich i zagranicznych raportów jasno wynika, że chociaż nadal liczy się charyzma, to na pewno dyrektywność i autorytarność liderów powinna być zastępowana uważnością, słuchaniem, włączaniem i współpracą.

Niejednokrotnie spotykamy się z pytaniem, czy w instytucji totalnej, hierarchicznej, jaką jest praktycznie każda służba mundurowa, jest możliwe przywództwo w takim wymiarze, w jakim pojmujemy je w najnowszych standardach biznesowych, zakładających, że przywódca to inspirujący wizjoner, kreator strategii organizacji. To on musi posiadać zdolność budowania zaufania, motywowania zespołu do wspólnego dążenia do celów i ciągłego rozwoju, a jego siła powinna mieć swoje źródło w etycznym oddziaływaniu tak znaczącym, że pracownicy podążają za nim z własnej woli, a nie z poczucia obowiązku. Powinien odznaczać się zachowaniami charyzmatycznymi, które wpływają na efektywne funkcjonowanie i satysfakcjonujące wyniki organizacji, co pozwala twierdzić, że charyzmatyczne przywództwo, tak jak przed wiekami, odgrywa kluczową rolę w czasie kryzysu<sup>1</sup>.

W Służbie Więziennej wszystko to bywa wyzwaniem. Wymaga połączenia formalnej władzy (zarządzanie) z umiejętnością inspirowania i budowania relacji. Lider – funkcjonariusz Służby Więziennej musi być zarówno efektywnym menedżerem, dbającym o strukturę i procedury, jak i kimś, kto wykracza poza czyste zarządzanie, powinien koncentrować się na przyszłości, ludziach, wizji i zmianie, często poprzez stosowanie różnych stylów przywództwa, w zależności od sytuacji i zespołu. Musi być elastyczny, reagować na nieprzewidziane sytuacje i dynamizować organizację tak, aby odnaleźć równowagę między egzekwowaniem podporządkowania a budowaniem zaangażowania oraz między integracją formalnych decyzji z inspiracją. Dlatego warto konfrontować przemyślenia i wnioski czołowych przywódców biznesu z wiedzą i stylem działania pełniących funkcje kierownicze w Służbie Więziennej, aby promować w tej formacji przekonanie, że przywództwo dzisiaj nie polega jedynie na podejmowaniu decyzji, ale na inspirowaniu innych, elastyczności, rozumieniu złożoności współczesnego świata i wykorzystywania swojego wpływu na motywowanie

---

<sup>1</sup> T.S.K.B. Almarshoodi, A.B.A. Ghani, M.R.A. Siam, *Crisis management, and charismatic leadership communication as antecedents to the organizational reputation*. "Turkish Journal of Computer and Mathematics Education" 2021, nr 12(3), s. 2949.

innych do pozytywnych zmian, dających szansę na zrównoważony rozwój w życiu osobistym i zawodowym<sup>2</sup>.

## Kluczowe cechy skutecznego przywództwa według światowych raportów dotyczących przywództwa

Paweł Borys, jeden z uczestników VII Gali i Spotkania Liderów BrandMe CEO powiedział: „to, który wariant przyszłości się wydarzy, zależy od jakości przywództwa – na poziomie politycznym, na poziomie firm, na poziomie naszego życia osobistego”<sup>3</sup>. Wypowiedź ta pokazuje globalny wymiar znaczenia dobrego przywództwa, a osoby, których codzienność zawodowa i odpowiedzialność naukowa ma na celu wspieranie rozwoju Służby Więziennej, motywuje do podjęcia badań dotyczących kluczowych aspektów skutecznego przywództwa w zarządzaniu jednostką penitencjarną, w kontekście nowych wyzwań i spojrzenia na nie przez pryzmat danych z dwóch ostatnich lat, udostępnianych w cyklicznych raportach globalnych, które do połowy stycznia 2026 opublikowały swoje dane, takich jak: Raport Gallupa<sup>4</sup>, Raport Korn Ferry: Workforce<sup>5</sup>, Forbes<sup>6</sup>, GoodHabit<sup>7</sup>, Raport ABSL<sup>8</sup> ( najważniejsza, cykliczna publikacja Polskiego Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych), TIME & Statista:

---

<sup>2</sup> T. Ojo, *Dzisiaj przywództwo to nie tylko podejmowanie decyzji* <https://brandmeceo.pl/dr-tessy-ojo-dzisiaj-przywodztwo-to-nie-tylko-podejmowanie-decyzji/> [dostęp: 18.12.2025].

<sup>3</sup> *Nasza przyszłość zależy od jakości przywództwa* <https://brandmeceo.pl/nasza-przyszlosc-zalezy-od-jakosci-przywodztwa/> [dostęp: 05 stycznia 2026].

<sup>4</sup> *Raport z badania ponad 1400 liderów HR z ponad 60 krajów, identyfikującego priorytety i wyzwania na 2025 rok*, dostępny na stronie: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-26-gartner-says-human-centric-strategy-key-to-unlocking-full-value-of-connected-factory-worker-initiatives> [dostęp: 4 stycznia 2026].

<sup>5</sup> *Korn Ferry's Workforce 2025 survey reveals 5 key drivers of employee engagement*. [https://www.linkedin.com/posts/amandacooperkornferry\\_even-the-best-hiring-strategy-cant-fix-a-activity-7371542981662912512-gd0V](https://www.linkedin.com/posts/amandacooperkornferry_even-the-best-hiring-strategy-cant-fix-a-activity-7371542981662912512-gd0V) [dostęp: 4 stycznia 2026].

<sup>6</sup> *Ranking Liderów Biznesu 2025 „Forbesa” z dnia 02.01.2026* [https://www.forbes.pl/biznes/ranking-liderow-biznesu-2025-jak-polscy-przedsioborcy-wygruja-na-globalnych/qcyc6lp?utm\\_source=dlvr&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=x\\_forbespl](https://www.forbes.pl/biznes/ranking-liderow-biznesu-2025-jak-polscy-przedsioborcy-wygruja-na-globalnych/qcyc6lp?utm_source=dlvr&utm_medium=social&utm_campaign=x_forbespl) [dostęp: 5 stycznia 2026].

<sup>7</sup> *GoodHabit in Training Industry's 2024 Watch List | News* <https://www.goodhabit.com/about/company-news/goodhabit-training-industry-2024-watch-list> [dostęp: 5 stycznia 2026].

<sup>8</sup> Skrót ABSL oznacza Association of Business Service Leaders in Poland (Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych), organizację zrzeszającą firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce, promującą rozwój i innowacyjność.

The Best Companies for Future Leaders 2026<sup>9</sup>, McKinsey & World Economic Forum<sup>10</sup>, Badanie Harvarda: Przywództwo w 2025/2026, Szybciej, elastyczniej, bliżej przyszłości Global Leadership Forecast 2025<sup>11</sup> i raport Gartnera The Human-Centric Leader 2025<sup>12</sup>.

Celem była pogłębiona analiza kompetencji wskazywanych przez światowych liderów jako istotnych w zarządzaniu biznesem, w kontekście poszukiwania związku kompetencji przywódczych z cechami osobowości i różnymi rodzajami uwarunkowań, ważnych dla zarządzania Służbą Więzienną. Ogólne wyniki analiz przedstawionego powyżej, bogatego materiału badawczego, skłaniają ku przekonaniu, że współczesne przywództwo to zmiana roli lidera z autorytarnego zarządcy na „architekta kontekstu” i „rezyliентnego stratega”<sup>13</sup>, opierającej się na połączeniu niezłomności charakteru z elastycznością operacyjną. Światowe badania wskazują na kluczowe kompetencje, które w fundamentalnym stopniu zadecydują o sukcesie menedżera w 2026. Według M. Mrozińskiej, są to: inteligencja emocjonalna (umiejętność rozpoznawania i rozumienia własnych emocji oraz emocji innych – liderzy przyszłości muszą słuchać i odpowiednio reagować na potrzeby pracowników, by budować zaufanie i zaangażowanie w zespole; fundamentem tej kompetencji jest samoświadomość – zdolność do realistycznej oceny swoich mocnych stron, ale także obszarów do poprawy), marka osobista i reputacja (budowana na autentyczności, etyce i konsekwencji), AI i kompetencje cyfrowe (istotne dla tworzenia środowiska sprzyjającego współpracy i innowacji, co wymaga postrzegania technologii nie jako zagrożenia, ale jako szansy na wyższą jakość pracy koncepcyjnej i strategicznej dzięki automatyzowaniu rutynowych zadań i dostarczaniu danych), przewodzenie w hybrydowym środowisku (jako umiejętność zarządzania zespołami rozporoszonymi – współczesny lider dba o komunikację, zaangażowanie

---

<sup>9</sup> Ranking firm, które najlepiej kształtują talenty przywódcze (oparty na analizie miejsc pracy wpływowych liderów; metodologia obejmuje tu analizę życiorysów 4800 wpływowych osób, analizę nie tylko obecnych stanowisk, ale też możliwości rozwoju kariery oraz analizę wsparcia firmy dla rozwoju talentów). Dostępny na stronie: <https://rankings.statista.com/en/best-companies> [dostęp: 5 stycznia 2026].

<sup>10</sup> Dostępny np. na stronie: *Leadership for our times: Build on the past to create a better future*, <https://www.weforum.org/stories/2024/10/leadership-past-future-young-global-leaders/> [dostęp: 5 stycznia 2026].

<sup>11</sup> Global Leadership Forecast 2025, <https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025-report.pdf> [dostęp: 5 stycznia 2026].

<sup>12</sup> M. Kumar, *Human Centric Leadership AI Era Research Paper 2025*, pobrano z: [https://www.academia.edu/144917304/Human\\_Centric\\_Leadership\\_in\\_the\\_AI\\_Era\\_A\\_Servant\\_Leadership\\_Analysis\\_of\\_the\\_2025\\_Fortune\\_100\\_Best\\_Companies\\_to\\_Work\\_For](https://www.academia.edu/144917304/Human_Centric_Leadership_in_the_AI_Era_A_Servant_Leadership_Analysis_of_the_2025_Fortune_100_Best_Companies_to_Work_For) [dostęp: 5 stycznia 2026].

<sup>13</sup> World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*, Geneva 2024, <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> [dostęp: 18 grudnia 2025].

i produktywność, niezależnie od miejsca pracy, wykorzystując do tego narzędzia cyfrowe), zarządzanie zmianą i niepewnością (charakteryzowanie się adaptacyjnością i odpornością, wykazywanie się gotowością na każde warunki, na eksperymentowanie, traktując nieprzewidywalność jako impuls do rozwoju<sup>14</sup>.

Wypowiedzi liderów i płynące z nich wnioski przedstawione w wymienionych wcześniej raportach pozwalają stwierdzić, że chociaż nadal liczy się charyzma, to na pewno dyrektywność i autorytarność liderów powinna być zastępowana uważnością, słuchaniem, włączaniem i współpracą. Byciem blisko ludzi.

Najcenniejszą walutą XXI wieku jest zaufanie, które umożliwia liderom gromadzenie wokół siebie osób gotowych do podążania wspólną ścieżką, a wiarygodność jest fundamentem, na którym budowane są wszystkie istotne aspekty zarządzania. Należy też postawić na otwartość – wszystko musi być podparte spójnością, uczciwością i odwagą dzielenia się własnym zdaniem, nawet jeśli może się okazać dla nas niekorzystne, ujawniania siebie takim, jakim się naprawdę jest, braniem odpowiedzialności za swoje błędy. Wiarygodny lider nie boi się przyznawać do porażek, uczyć na nich, ujawniać swoich braków umiejętności czy wiedzy. Jego spójność polega na kierowaniu się jasnymi kryteriami i zasadami. W pracy z zespołem potrafi pozostać bezstronny, traktując ludzi zawsze sprawiedliwie i etycznie.

Nie można zapomnieć też o umiejętnościach komunikacyjnych. Dane z raportu Korn Ferry jasno potwierdzają fakt, że „liderzy przeszkoleni w zakresie prowadzenia trudnych rozmów i udzielania informacji zwrotnej, obniżają liczbę zgłaszanych incydentów związanych z napięciem w zespole aż o 30% rocznie”<sup>15</sup>. W skutecznym przywództwie fundamentalne znaczenie ma gotowość do słuchania i budowanie silnych relacji opartych na otwartej komunikacji, zwiększającej zaangażowanie i ułatwiającej współpracę w zespole, co jest kluczowe dla budowania pozytywnego wizerunku firmy i zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Wiąże się z tym umiejętność indywidualnego podejścia do potrzeb i potencjału każdego pracownika, stawania się dla nich mentorem doceniającym osiągnięcia

---

<sup>14</sup> W. Mrozińska, *Jakie 5 kluczowych kompetencji zadecyduje o sukcesie menedżera w 2026?*, <https://www.ican.pl/b/kompetencje-menedzerskie-w-2026-roku--przewodnik-dla-liderow/PSD6wMHSp> [dostęp: 5 stycznia 2026]. Zestawienie to ma charakter artykułu popularnonaukowego i stanowi uaktualnienie informacji przedstawionych w artykule naukowym: W. Mrozińska, *Wizerunek menedżera jako element marketingu personalnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2021, nr 21, s. 143-154.

<sup>15</sup> Korn Ferry's Workforce 2025 survey reveals 5 key drivers of employee engagement.

swoich podwładnych. Skuteczny przywódca wie, że systematyczne chwale-  
lenie zwiększa wydajność i przyczynia się do wzrostu zaangażowania  
w realizację zadań.

Przywódcy światowi nie ukrywają, że ważną dla ich skuteczności jest też  
akceptacja samotności w określonych sytuacjach, czyli czas na odpowied-  
ni dystans zarówno do własnego zespołu, jak i ewentualnych zwierzchni-  
ków, aby zachować balans pomiędzy tymi obszarami komunikacyjnymi  
i pozwolić sobie na indywidualne pasje, kontakty pozazawodowe, żeby  
zachować odpowiednią perspektywę i zdrowie psychiczne. Możemy więc  
stwierdzić, że przywództwo postrzegane jest jako proces społeczny, po-  
legający na nadawaniu sensu działaniom, integrowaniu zespołów oraz  
wspieraniu pracowników w sytuacjach niepewności.

## Przywództwo w Służbie Więziennej. Metodyka badań i dyskusja ich wyników

Starając się rozpoznać potrzeby Służby Więziennej w zakresie za-  
rządzania, niejednokrotnie spotykamy się z pytaniem czy w instytucji  
totalnej, hierarchicznej jest możliwe przywództwo w takim wymiarze,  
w jakim pojmuje się je w standardach biznesowych, zwłaszcza tych, które  
zakładają, że przywódca to inspirujący wizjoner, kreator strategii orga-  
nizacji, który ma zdolność motywowania zespołu do wspólnego dążenia  
do celów i ciągłego rozwoju, a jego siła leży w etycznym oddziaływaniu  
tak znaczącym, że pracownicy podążają za nim z własnej woli, a nie z po-  
czucia obowiązku<sup>16</sup>.

Trzeba przyznać, że w Służbie Więziennej wszystko to bywa wyzwaniem.  
Wymaga połączenia formalnej władzy (zarządzanie) z umiejętno-  
ścią inspirowania i budowania relacji. Lider – funkcjonariusz Służby  
Więziennej musi być zarówno efektywnym menedżerem, dbającym  
o strukturę i procedury, jak i kimś, kto wykracza poza czyste zarządzanie,  
koncentruje się na przyszłości, ludziach, wizji i zmianie w specyficznych,  
izolacyjnych warunkach, często poprzez stosowanie różnych stylów  
przywództwa, w zależności od sytuacji i zespołu. Musi być elastyczny,

---

<sup>16</sup> Por. sposoby nadzoru nad organizacją: M. Sopiński, „*Nadopiekuńcza Matka*”, „*Surowy Ojciec*”, czy „*Troskliwy Obserwator*”? *Nadzór Ministra Sprawiedliwości nad uczelniami Służby Więziennej: uwagi filozoficzno-prawne*, „*Law • Education • Security*” 2025, nr 127.

reagować na nieprzewidziane sytuacje i dynamizować organizację tak, aby odnaleźć równowagę między egzekwowaniem podporządkowania a budowaniem zaangażowania oraz integracją formalnych decyzji z inspiracją. Powszechne wyobrażenie o przywództwie w Służbie Więziennej odnosi się do pierwowzorów jakimi są dowódcy armii – znanych wodzów, którzy umieli skutecznie reagować na zachowania przeciwnika, mieli zaufanie do rozkazów i takich relacji między dowódcą a żołnierzami, które umożliwiały realizację ambitnych celów armii.<sup>17</sup> Jest to bliskie współczesnemu spojrzeniu Henry’ego Minzberga podkreślającego, że przywództwo z jednej strony polega na motywowaniu, inspirowaniu do pracy, oddziaływaniu na pracowników, a z drugiej na „wyciąganiu firmy z tarapatów i dokonywaniu przełomu, wyznaczaniu innym kierunku działania”<sup>18</sup>, Rodzi to pytanie: czy obowiązki lidera mogą w okolicznościach codziennego funkcjonowania w Służbie Więziennej daną osobę przytłoczyć i przerosnąć? Czy w trudnych sytuacjach zechce ona pożegnać się z rolą przywódcy i funkcjonować jako przeciętny zarządca? Czy pod wpływem wielu sytuacji „na rozkaz” może stać się osobą zbyt kontrolującą, nieufającą nikomu poza samym sobą?

Pytania te skłaniają do konkretyzacji takich celów podjętego procesu badawczego, aby nie tylko rozpoznać najnowsze trendy w zarządzaniu, stosowane przez liderów gospodarki światowej i zestawić je z rzeczywistością dotyczącą zarządzania jednostkami penitencjarnymi. Celem było także określenie znaczenia przywództwa w funkcjonowaniu Służby Więziennej, ze szczególnym uwzględnieniem jego roli w łagodzeniu napięć strukturalnych, zarządzaniu bezpieczeństwem oraz wspieraniu funkcjonariuszy w warunkach wysokiego stresu organizacyjnego.

W badaniu realizowanym w Zakopanem, w grudniu 2025 roku, uczestniczyły dwie grupy respondentów (studentów Akademii Wymiaru Sprawiedliwości): dyrektorzy jednostek penitencjarnych i ich zastępcy (20 osób), zatrudnieni w zakładach karnych w różnych województwach oraz studenci zajmujący niższe stanowiska kierownicze w Służbie Więziennej i ich zastępcy (21 osób), również zatrudnieni w zakładach karnych w różnych województwach<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> J. Polowczyk, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*. Poznań 2012.

<sup>18</sup> H. Mintzberg, R. Mitoraj, *Zarządzanie*, Warszawa 2019, s. 87.

<sup>19</sup> Por. M. Sopiński, *Pozycja uczelni służb państwowych w systemie szkolnictwa wyższego na przykładzie uczelni Służby Więziennej*, „Law • Education • Security” 2025, nr 127, s. 149-165.

Dobór próby miał charakter celowy. Był uzasadniony celem badania, zakładającym porównanie percepcji przywództwa wśród aktualnych i przyszłych liderów Służby Więziennej, w kontekście wiedzy o światowych trendach w zarządzaniu, zdobytej w czasie studiów podyplomowych. Badanie miało charakter anonimowy i dobrowolny, a jego realizacja była zgodna z zasadami etyki badań społecznych.

Przeprowadzono je dwuetapowo. W pierwszej części wykorzystano test opracowany przez Kena Blancharda, posiadającego w świecie naukowym opinię narzędzia, które osoby zarządzające zespołami mogą wykorzystać w codziennej pracy, by osiągać lepsze wyniki i podnosić morale swoich zespołów. Stanowił część wstępną do badania właściwego, opartego na autorskich ankietach, mających na celu identyfikację wyobrażeń studentów o umiejętnościach i kompetencjach przyszłości nie jako katalogu idealnych cech, ale zestawie narzędzi, które pozwalają skutecznie zarządzać w nieprzewidywalnym świecie. Celem wykorzystania narzędzia w podjętym badaniu była analiza wyników pod kątem oceny elastyczności i trafności decyzji zarządczych w kontekście odpowiedzi na następujące pytania:

Jaki jest dominujący styl kierowania? Czy zarządzający najczęściej wydaje polecenia (instruowanie), konsultuje decyzje (konsultowanie), wspiera zespół (wspieranie), czy przekazuje odpowiedzialność (delegowanie)? Jaki jest zakres elastyczności menedżerskiej? Na ile sprawnie przełożony potrafi zmieniać swój styl pracy w zależności od sytuacji i specyfiki podwładnych? Jaka jest trafność (skuteczność) wyboru stylu? Czy lider wybiera styl adekwatny do poziomu gotowości (kompetencji i zaangażowania) pracownika, czy też stosuje ten sam schemat niezależnie od potrzeb.

Wypełniający testy Blancharda studenci mieli świadomość, że ich odpowiedź na pytanie jaki styl preferują nie może opierać się na deklaracyjności i osobistych upodobaniach, ale musi wynikać z rzetelnych odpowiedzi na pytania scenariuszowe, dotyczące zachowań lidera, które mają na celu diagnozę czy lider jest elastyczny i potrafi dostosować styl (dyrektywny, trenerski, wspierający, delegujący) do poziomu kompetencji i zaangażowania pracownika przy danym zadaniu. Poza diagnozą stylu przywództwa studenci traktowali test jako źródło wskazówek, jak efektywniej rozwijać zespół, dopasowując swoje wsparcie i kierowanie do możliwości percepcyjnych pracowników, poziomu ich gotowości oraz potrzeb. Podczas zajęć poprzedzających wypełnianie testu zdobyli

podstawową wiedzę na temat modelu Herseya-Blancharda, skupiającego się na możliwościach poszczególnych pracowników i określeniu poziom ich gotowości, na który składają się kompetencje (umiejętności, wiedza, doświadczenie) oraz zaangażowanie (wytrwałość, motywacja).

Studenci zarządzania jednostkami organizacyjnymi (dyrektorzy i z-cy dyrektora) w większości identyfikowali swój styl zarządzania jako uczący (11 osób), a w dalszej kolejności wspierający (6 osób). Dokładnie te same wyniki uzyskano z testów studentów zajmujących stanowiska kierownicze niższego szczebla – wskazali oni na dominację stylu uczącego (9) a w drugiej kolejności wspierającego (7 osób). Należy jednak zaznaczyć, że różnice pomiędzy trzema pierwszymi stylami były niewielkie natomiast uwagę zwraca fakt, że rzadko pojawiały się odpowiedzi wskazujące na delegowanie. Zdarzyły się 2 testy, że w żadnej sytuacji z-ca dyrektora nie zdecydowałby się na styl delegujący. Zasadniczo mówi się wtedy o strachu przed utratą kontroli i władzy, braku zaufania do pracowników, nieznajomości możliwości zespołu, braku wiedzy o tym, komu i jakie zadanie zlecić i uważaniu, że sami zrobią to czy obawianiu się wychowania następcy, który ich zastąpi, albo o obawie, że delegowanie spowoduje, iż pracownicy staną się zbyt samodzielni, a przełożony straci na znaczeniu. W grupie studentów, którzy wzięli udział w badaniu daje się zauważyć inny problem – jest nim głównie przywiązanie do wykonywania zadań specjalistycznych, z których byli rozliczani, a nie do zarządzania zespołem. Ponadto przekonanie o własnym perfekcjonizmie łączy się z faktem częstego braku odpowiedniego wyprzedzenia czasowego – przy rozkazach natychmiastowego wykonania zadania, trudno o czas na przemyślany wybór odpowiedniego pracownika. Ponieważ delegowanie wiąże się z ryzykiem błędów i wymaga większej ilości czasu niż działanie samodzielne, a dodatkowo często mają mylne poczucie troski o pracownika (nie chcą go przeciążać). Zwłaszcza studenci – kierownicy i ich zastępcy są przyzwyczajeni do realizacji zadań – uważają, że awansowali, bo byli dobrzy w wykonywaniu zadań operacyjnych, więc trudno im przestać je wykonywać. Jeżeli jeszcze dołożymy do tego brak jednoznacznych instrukcji „z Góry” i brak jasnych oczekiwań, to nie możemy się dziwić, że w testach i ankietach ujawniło się zjawisko długofalowego unikania delegowania, nazywanego w zarządzaniu „wąskim gardłem” (bottleneck), w którym menedżer jest przeciążony, a zespół słabiej rozwija swoje umiejętności. Wyniki testów Blancharda to dla biorącej udział w badaniu kadry kierowniczej Służby Więziennej pretekst do twórczych refleksji

na temat ewentualnych zmian w swoim zachowaniu, aby efektywniej wpływać na pracowników i pomagać im osiągać cele oraz uchwycenia specyfiki rozwoju profesjonalnej tożsamości przywódcy, co wydaje się być jednym z kluczowych aspektów skutecznego zarządzania funkcjonariuszami Służby Więziennej. Przyzwyczajenie do postrzegania przywództwa w tej formacji przez pryzmat usankcjonowania formalnego warto starać się zamienić na postawy sugerowane przez teorie przywództwa dystrybuowanego, partycypacyjnego, kolegialnego i im podobne, włączające szeregowych członków organizacji w procesy kierowania, co ciągle wydaje się jednak być nie tylko kierunkiem teoretycznych rozważań, ale również motywacją do praktycznych poszukiwań rozwiązań zarządczych, podnoszących efektywność realizacji zadań.

W drugim etapie badania zastosowano autorski kwestionariusz ankiety, którego konstrukcja została oparta na specyfice funkcjonowania Służby Więziennej. Dobór próby miał charakter celowy. Ankieta obejmowała pytania zamknięte (oparte na pięciostopniowej skali Likerta), półotwarte oraz pytania otwarte, co pozwoliło na uzyskanie zarówno danych ilościowych, jak i pogłębionych opinii respondentów. Dane ilościowe poddano analizie opisowej, natomiast odpowiedzi otwarte – analizie treści. Badanie miało charakter anonimowy i dobrowolny, a jego realizacja była zgodna z zasadami etyki badań społecznych.

Odpowiadając na 16 pytań związanych z różnymi aspektami zarządzania jednostkami penitencjarnymi, respondenci identyfikowali kluczowe problemy, determinanty wyboru stylu przywództwa, sposób interpretowania komunikowania przywódczego, sposoby pojmowania zarządzania kompetencjami, hierarchię wyzwań przywódczych w danej jednostce penitencjarnej, obszary wymagające zmian, by wzrosło bezpieczeństwo funkcjonariuszy i pracowników oraz inne, związane z priorytetami, wskazywanymi w raportach dotyczących wspomnianych, najnowszych trendów w przywództwie. Pytania dotyczyły również takich aspektów zarządzania jak: stylu i efektywności przywództwa w jednostce penitencjarnej, identyfikacji inicjatorów innowacji, ukierunkowania celowej działalności przywódcy jednostki penitencjarnej, interpretacji kompetencji pracowniczych, oraz istoty wizji przywództwa transformacyjnego.

Zarówno dyrektorzy, jak i kierownicy chcą widzieć siebie jako superlidera (w obu grupach najczęściej zaznaczeń) pojmowanego jako osoba wyróżniająca się wizjonerstwem, inteligencją emocjonalną, strategicznym myśleniem, zdolnością do inspirowania oraz motywowania zespołu

do osiągnięcia wyznaczonych celów, budująca jednocześnie głębokie zaufanie, wspierająca rozwój pracowników i demonstrująca spójność między słowami a czynami. Doceniająca znaczenie budowania silnych relacji i tworzenia pozytywnej atmosfery, wzmacniająca innych, traktująca podległych pracowników jako współtwórców sukcesu, nie tylko wykonawców, inwestując w ich rozwój i zaangażowanie, wreszcie działająca z pasją, charakteryzująca się zaraźliwym entuzjazmem, co powinno przekładać się na większe zaangażowanie i lojalność.

Na pytanie o ukierunkowanie celowej działalności przywódcy jednostki penitencjarnej dyrektorzy wskazali głównie na Zainteresowanie podwładnymi jako integralnymi podmiotami w pracy kierowniczej, unikanie ich uprzedmiotowienia w połączeniu ze wzrostem zaufania do przełożonego, przy najmniejszym przywiązywaniu wagi do Umiejętnego i wyważonego posługiwania się władzą jako czynnikiem niezbędnym do realizacji zadań, przy jednoczesnym zaspokajaniu własnych ambicji przywódczych

Natomiast zdecydowana większość kierowników wskazała przede wszystkim na Realizację zadań oraz osiągnięcie celów organizacji przy najmniejszym docenianiu Samodoskonalenia oraz uwzględniania w podejmowaniu decyzji krytycznych ocen, przy odrzuceniu nieuzasadnionego krytykanctwa.

Doceniając rolę przywództwa transformacyjnego w zarządzaniu jednostką penitencjarną, kierownicy rozumieli to głównie jako stymulowanie zainteresowaniami intelektualnymi pracowników i zachęcanie do kreatywności, eksperymentowania, poszukiwania pomysłów w celu rozwiązywania skomplikowanych problemów, zaznaczając niemal równie często, że Liderzy transformacyjni dla zapewnienia sobie skuteczności, muszą być inspirujący, przedstawiać motywującą wizję i racjonalnie podejmować decyzje.

Dyrektorzy natomiast, w tej kwestii na pierwszym miejscu postawili na konieczność „pracy nad wewnętrzną motywacją pracowników, ich zaangażowaniem i aktywną postawą”, a na drugim miejscu to samo co kierownicy

Niemal wszyscy dyrektorzy i kierownicy jako aspekt znaczący dla skutecznego przywództwa zaznaczyli interpretację przywódczej komunikacji jako „budowanie jasnych, precyzyjnych komunikatów, wspieranie różnorodności, wzbudzanie pozytywnych emocji, umiejętności dochodzenia do porozumienia w sytuacjach problemowych i konfliktowych”.

Za najbardziej uciążliwe uwarunkowania swojej pracy zawodowej grupa dyrektorów uznała izolację i zmienowość pracy, natomiast grupa kierowników izolację i podleganie rozkazom.

Poproszeni o wskazanie największego problemu, z jakim zmagają się przywódca jednostki penitencjarnej w obydwu grupach zakreślano głównie na wysokie ryzyko wypalenia zawodowego i stresu oraz na fluktuację kadr i niedobory personalne.

Analiza wyników wskazuje, że przywództwo jest postrzegane przez respondentów obu grup jako kluczowy czynnik stabilizujący funkcjonowanie Służby Więziennej. Respondenci podkreślali, że skuteczni liderzy pełnią rolę pośredników pomiędzy wymaganiami systemowymi a realiami codziennej służby, łagodząc napięcia wynikające z hierarchii, presji decyzyjnej oraz przeciążenia obowiązkami.

W obu grupach za najbardziej pożądane uznano style przywództwa relacyjnego i transformacyjnego, oparte na komunikacji, wsparciu i budowaniu zaufania. Modele autorytarne oceniano jako mało skuteczne w długofalowym zarządzaniu zespołami penitencjarnymi.

Respondenci wskazywali również na istotną rolę przywództwa w zarządzaniu bezpieczeństwem funkcjonariuszy, procesach modernizacji jednostek oraz w przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu.

Wszyscy mamy świadomość, że Służba Więzienna funkcjonuje w warunkach silnej hierarchizacji, formalizacji oraz podporządkowania procedurom i rozkazom i że taki model organizacyjny, mimo iż uzasadniony z punktu widzenia porządku instytucjonalnego i bezpieczeństwa, generuje jednocześnie trwałe źródła napięć, takie jak ograniczona autonomia decyzyjna funkcjonariuszy, presja odpowiedzialności, konflikt ról oraz permanentna ekspozycja na sytuacje stresowe. Dlatego nie zaskakują wypowiedzi respondentów obu grup, że formalne mechanizmy zarządzania okazują się niewystarczające do utrzymania stabilności psychospołecznej organizacji. Wyniki badań pokazują, że przywództwo – rozumiane nie jako sprawowanie władzy formalnej, lecz jako zdolność wpływu, budowania sensu działań oraz regulowania relacji międzyludzkich – pełni funkcję swoistego „bufora” pomiędzy wymaganiami systemu a doświadczeniem jednostek. Liderzy postrzegani są jako podmioty zdolne do tłumaczenia decyzji organizacyjnych, nadawania im znaczenia oraz integrowania zespołów wokół wspólnych celów, co ogranicza poczucie chaosu i arbitralności decyzji. Istotnym elementem tego wniosku jest fakt, że zarówno dyrektorzy, jak i osoby pełniące niższe funkcje kierownicze, wskazują

na podobne źródła napięć i podobne oczekiwania wobec przywództwa. Świadczy to o istnieniu wspólnej, intersubiektywnej percepcji przywództwa jako czynnika stabilizującego system, niezależnie od etapu kariery zawodowej. Przywództwo jest zatem postrzegane nie tylko jako funkcja organizacyjna, lecz jako zasób systemowy, warunkujący zdolność organizacji do adaptacji i utrzymania równowagi. Respondenci akcentowali, że w warunkach chronicznego stresu, niedoborów kadrowych oraz presji decyzyjnej szczególnego znaczenia nabiera przywództwo oparte na relacjach, zaufaniu i wsparciu psychologicznym. Liderzy pełnią w tym ujęciu rolę regulatorów emocjonalnych organizacji, którzy poprzez styl komunikacji, sposób podejmowania decyzji oraz umiejętność reagowania na kryzysy ograniczają eskalację napięć i przeciwdziałają wypaleniu zawodowemu funkcjonariuszy. Co istotne, badani nie oczekują od zwierzchników zniesienia strukturalnych ograniczeń systemu, lecz raczej umiejętnego „zarządzania napięciem”, wynikającym z tych ograniczeń. Przywództwo postrzegane jest jako proces adaptacyjny, polegający na ciągłym balansowaniu pomiędzy rygiem instytucjonalnym a potrzebami ludzi. W tym sensie liderzy stają się kluczowym ogniwem łączącym logikę systemu penitencjarnego z logiką funkcjonowania zespołów i jednostek.

Analiza rang wyzwań przywódczych wskazuje, że respondenci najwyżej oceniali znaczenie umiejętności rozwiązywania konfliktów, zarządzania zespołem w warunkach stresu oraz zarządzania zmianą. Rozwój innowacyjności i długofalowe planowanie były uznawane za istotne, lecz trudne do realizacji w realiach silnie sformalizowanej organizacji.

Kompetencje przywódcze definiowane były jako złożona zdolność do łączenia wiedzy, doświadczenia oraz umiejętności interpersonalnych. Szczególną rolę przypisywano komunikacji przywódczej, rozumianej jako proces budowania porozumienia, wzbudzania zaufania oraz regulowania emocji w zespołach.

Odrzucenie stylów autorytarnych przez respondentów pozostaje w zgodzie z wynikami analiz światowych raportów, które wskazują, że przywództwo oparte wyłącznie na władzy formalnej może prowadzić do alienacji pracowników i wzrostu oporu wobec przełożonych. W realiach Służby Więziennej, gdzie autorytet formalny jest oczywisty, respondenci oczekują od liderów kompetencji relacyjnych i etycznych, a nie jedynie egzekwowania procedur.

Rysunek 1. Kluczowe trendy przywództwa 2025 i ich zastosowanie w Służbie Więziennej



Źródło: opracowanie własne na podstawie The Global Leadership Forecast 2025, World Economic Forum (2024), Meta Platforms Inc. (2025).

## Podsumowanie

Jak wynika z powyższych refleksji, współczesne badania nad przywództwem podkreślają, że efektywne modele kierowania w organizacjach XXI wieku coraz częściej odchodzą od koncepcji wyłącznie hierarchicznego zarządzania na rzecz postaw emocjonalnie inteligentnych, autentycznych i wiarygodnych. Tego typu kompetencje są uznawane za kluczowe nie tylko w sektorze biznesu, lecz także w organizacjach działających na rzecz bezpieczeństwa, w tym w publicznych służbach mundurowych.

Przedstawione badania potwierdzają, że przywództwo w Służbie Więziennej nie jest jedynie funkcją strukturalną, lecz dynamicznym procesem społecznym, który w istotny sposób wpływa na funkcjonowanie całej organizacji. Jakość przywództwa decyduje o zdolności kadry kierowniczej Służby Więziennej do radzenia sobie z napięciami strukturalnymi, zapewnienia bezpieczeństwa oraz realizacji celów resocjalizacyjnych. W tym sensie rozwój przywództwa należy traktować jako strategiczną inwestycję w stabilność i przyszłość systemu penitencjarnego. Przywództwo w Służbie

Więziennej jawi się w świetle uzyskanych wyników jako fundamentalny czynnik umożliwiający utrzymanie stabilności organizacyjnej, bezpieczeństwa operacyjnego oraz dobrostanu psychicznego funkcjonariuszy – preferencja dla stylów relacyjnych potwierdza, że nawet w organizacjach opartych na dyscyplinie i hierarchii skuteczność przywództwa zależy od zdolności budowania relacji i nadawania sensu działaniom. Wyniki badań wskazują również na znaczenie przywództwa w ochronie dobrostanu psychicznego funkcjonariuszy, co ma bezpośrednie implikacje dla bezpieczeństwa organizacyjnego. Uświadamiają osobom odpowiedzialnym za kształcenie kadry kierowniczej, że odpowiednio prezentowana wiedza może pomóc w zoptymalizowaniu komunikacji wewnątrz jednostki penitencjarnej. W Służbie Więziennej, gdzie hierarchia jest sztywna, daje szansę na „odczarowanie” autorytarnego stylu pracy i przekonanie, że w wielu sytuacjach miękkie kompetencje lidera mogą zwiększyć bezpieczeństwo i efektywność służby.

Brak skutecznego przywództwa może prowadzić do intensyfikacji konfliktów i wzrostu poczucia bezradności, stąd według respondentów skuteczny lider penitencjarny to menedżer relacji i sensu działania, a nie jedynie wykonawca procedur. Respondenci jednoznacznie wskazują na potrzebę przywództwa etycznego, transformacyjnego i odpowiedzialnego, zdolnego do działania w warunkach presji, niepewności i wysokiego ryzyka. Według badanych należy odejść od priorytetów prezentowanych w publikacji Goffmana, z której wynika, że sukcesem menedżera instytucji totalnej nie jest zadowolenie pracowników, ale utrzymanie stabilności systemu – Goffman silnie podkreśla priorytet stabilności i kontroli nad dobrostanem jednostek,<sup>20</sup> natomiast respondenci postrzegają to jako błąd, który niszczy motywację kompetentnych pracowników.

Wyniki badań, zestawione z powszechnie znana w służbie więziennej koncepcją Ervinga Goffmana (socjologia instytucji totalnych) ujawniły fascynujący paradoks, przed którym staje współczesny menedżer Służby Więziennej. Studiująca w Akademii Wymiaru Sprawiedliwości kadra zarządzająca zakładami karnymi ujawniła w swoich wypowiedziach jak elastyczność „zderza się” w ich pracy ze sztywnością struktur opisanych przez Goffmana. Zestawiając swoją praktykę z wiedzą z zakresu światowego przywództwa w innych branżach twierdzi, że lider nawet w instytucji

---

<sup>20</sup> E. Goffman, *Instytucje totalne: O sytuacjach społecznych w zakładach zamkniętych i innych instytucjach izolowanych*, Gdańsk 2011, s. 76–112.

totalnej powinien budować relacje, słuchać i angażować podwładnych. Musi uważać, by „wspieranie” i „partycypacja” nie zostały uznane przez system (i stare nawyki mundurowe) za słabość lub naruszenie bezpiecznego dystansu, o którym pisał Goffman. Powinien umieć wychodzić poza schemat, kompetentnemu funkcjonariuszowi należy delegować, a nie wydawać suche rozkazy, bo właśnie to zapobiega wypaleniu zawodowemu kadry.

Wbrew powszechnie panującemu w służbach mundurowych przekonaniu, że priorytetem jest rutyna, a każde odstępstwo od regulaminu jest zagrożeniem dla stabilności systemu, nowoczesny przywódca powinien stawiać na adekwatność. Jeśli sytuacja się zmienia, lider musi zmienić styl. W sytuacjach kryzysowych (np. bunt w celi) menedżer musi być dyrektywny, ale np. w codziennym szkoleniu kadry powinien być trenerem lub partnerem.

Analiza wyników testu i ankiet prowadzi do wniosku, że największym zagrożeniem dla menedżera Służby Więziennej jest nadużywanie stylu Instruowanie/Rozkazywanie, ponieważ niszczy on motywację – należy być elastycznym, co oznacza nowoczesne zarządzanie, które potrafi dostosować narzędzia do człowieka, nie tracąc przy tym kontroli nad bezpieczeństwem jednostki.

Należy zaznaczyć, że prezentowane wyniki opierają się na deklaracjach respondentów, co wiąże się z ograniczeniami charakterystycznymi dla badań ankietowych. Niemniej jednak spójność odpowiedzi obu grup badanych oraz ich zgodność z ustaleniami wynikającymi z analizy danych światowych raportów, wzmacniają wartość poznawczą uzyskanych wyników.

Badanie wnosi istotny wkład do literatury dotyczącej przywództwa w organizacjach penitencjarnych, ukazując przywództwo jako proces relacyjny i adaptacyjny, a nie wyłącznie funkcję formalną. Wyniki te mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań ilościowych i jakościowych, w tym analiz porównawczych między różnymi służbami mundurowymi. Mogą przydać się do opracowania programów wsparcia dla oficerów, którzy skarżą się czasem na nadmiernie dyrektywną strukturę.

## Bibliografia

- Almarshoodi T.S.K.B., Ghani A.B.A., Siam M.R.A., *Crisis management, and charismatic leadership communication as antecedents to the organizational reputation.* / *Zarządzanie kryzysowe i charyzmatyczna komunikacja przywódcza jako czynniki wpływające na reputację organizacji*, „Turkish Journal of Computer and Mathematics Education” 2021, nr 12(3).
- Global Leadership Forecast 2025, <https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025-report.pdf>
- Goffman E., *Instytucje totalne: O sytuacjach społecznych w zakładach zamkniętych i innych instytucjach izolowanych*, Gdańsk 2011.
- GoodHabitZ in Training Industry's 2024 Watch List | News <https://www.goodhabitZ.com/about/company-news/goodhabitZ-training-industry-2024-watch-list>
- <https://www.ican.pl/b/kompetencje-menedzerskie-w-2026-roku---przewodnik-dla-liderow/PSD6wMHSp>
- Korn Ferry's Workforce 2025 survey reveals 5 key drivers of employee engagement. [https://www.linkedin.com/posts/amandacooperkornferry\\_even-the-best-hiring-strategy-cant-fix-a-activity-7371542981662912512-gd0V](https://www.linkedin.com/posts/amandacooperkornferry_even-the-best-hiring-strategy-cant-fix-a-activity-7371542981662912512-gd0V)
- Kumar M., *Human Centric Leadership AI Era Research Paper 2025*, pobrano z: [https://www.academia.edu/144917304/Human\\_Centric\\_Leadership\\_in\\_the\\_AI\\_Era\\_A\\_Servant\\_Leadership\\_Analysis\\_of\\_the\\_2025\\_Fortune\\_100\\_Best\\_Companies\\_to\\_Work\\_For](https://www.academia.edu/144917304/Human_Centric_Leadership_in_the_AI_Era_A_Servant_Leadership_Analysis_of_the_2025_Fortune_100_Best_Companies_to_Work_For)
- Leadership for our times: Build on the past to create a better future*, <https://www.weforum.org/stories/2024/10/leadership-past-future-young-global-leaders/>
- Meta Platforms Inc. *Leadership communications and public statements*. Menlo Park, CA: Meta Platforms Inc. 2025 <https://investor.atmeta.com/investor-news/press-release-details/2026/Meta-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2025-Results/default.aspx>
- Mintzberg H., Mitoraj R., *Zarządzanie*, Warszawa 2019.
- Mrozińska W., *Wizerunek menedżera jako element marketingu personalnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2011, nr 21.
- Mrozińska W., *Jakie 5 kluczowych kompetencji zadecyduje o sukcesie menedżera w 2026?* <https://www.ican.pl/b/kompetencje-menedzerskie-w-2026-roku---przewodnik-dla-liderow/PSD6wMHSp>
- Nasza przyszłość zależy od jakości przywództwa*, <https://brandmeceo.pl/nasza-przyszlosc-zalezy-od-jakosci-przywodztwa/>
- Polowczyk J., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*. Poznań 2012.

Ranking firm, które najlepiej kształtują talenty przywódcze dostępny na stronie: <https://rankings.statista.com/en/best-companies>

Ranking Liderów Biznesu 2025 „Forbesa” z dnia 02.01.2026 [https://www.forbes.pl/biznes/ranking-liderow-biznesu-2025-jak-polscy-przedsiębiorcy-wygrywają-na-globalnych/qyc6lp?utm\\_source=dlvr&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=x\\_forbespl](https://www.forbes.pl/biznes/ranking-liderow-biznesu-2025-jak-polscy-przedsiębiorcy-wygrywają-na-globalnych/qyc6lp?utm_source=dlvr&utm_medium=social&utm_campaign=x_forbespl)

Raport z badania ponad 1400 liderów HR z ponad 60 krajów, identyfikującego priorytety i wyzwania na 2025 rok, dostępny na stronie: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-26-gartner-says-human-centric-strategy-key-to-unlocking-full-value-of-connected-factory-worker-initiatives>

Sopiński M., „Nadopiekuńcza Matka”, „Surowy Ojciec”, czy „Troskliwy Obserwator”? Nadzór Ministra Sprawiedliwości nad uczelnią Służby Więziennej: uwagi filozoficzno-prawne, „Law • Education • Security” 2025, nr 127.

Sopiński M., *Pozycja uczelni służb państwowych w systemie szkolnictwa wyższego na przykładzie uczelni Służby Więziennej*, „Law • Education • Security” 2025, nr 127, s. 149-165.

Ojo T., *Dzisiaj przywództwo to nie tylko podejmowanie decyzji* <https://brandmeceo.pl/drtessy-ojo-dzisiaj-przywodztwo-to-nie-tylko-podejmowanie-decyzji/>

*The Global Leadership Forecast 2025* [https://www.google.com/search?q=ddi+2025+global+leadership+forecast&rlz=1C1GCEA\\_enPL1173PL1173&oq=D-DI+\(2025\)%2C+&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUqCAGCEAAYFhgeMgYIABBFgD-kyCAGBEAAYFhgeMgg](https://www.google.com/search?q=ddi+2025+global+leadership+forecast&rlz=1C1GCEA_enPL1173PL1173&oq=D-DI+(2025)%2C+&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqCAGCEAAYFhgeMgYIABBFgD-kyCAGBEAAYFhgeMgg)

World Economic Forum, *The Future of Jobs Report*. Geneva 2024. Pobrano z: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

