

BARBARA BIAŁEK

**Akademia Nauk Stosowanych WSGE im. A. De Gasperi
w Józefowie, Polska**

barbara.bialek@wsge.edu.pl

DOI: 10.13166/awsge/210713

**ROLA MODELU KENA BLANCHARDA
W BUDOWANIU KULTURY
ORGANIZACYJNEJ I ROZWOJU**



WSGE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES IN JÓZEFÓW PUBLISHING HOUSE

ABSTRAKT

Współczesne organizacje stoją przed wyzwaniami, które wymagają od kadry zarządzającej zwanej liderami lub menedżerami, nie tylko skuteczności w działaniu, ale również elastyczności, empatii oraz umiejętności angażowania pracowników. Cyfryzacja, upowszechnienie pracy zdalnej oraz doświadczenia związane z pandemią COVID-19 diametralnie zmieniły sposób zarządzania i funkcjonowania zespołów. Na te przemiany nakładają się również napięcia geopolityczne, kryzysy energetyczne, inflacja oraz zerwane łańcuchy dostaw, które destabilizują działalność wielu organizacji. W obliczu tak zmieniającego się otoczenia rola przywództwa zyskuje nowy wymiar. Staje się ono nie tylko procesem zarządzania, ale przede wszystkim odpowiedzialnością wobec ludzi.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera model Kena Blancharda^[1], oparty na idei lidera jako opiekuna zespołu i wartości organizacyjnych. Model ten znany jako przywództwo sytuacyjne, zakłada dostosowanie stylu kierowania do aktualnych potrzeb i poziomu rozwoju pracownika. Blanchard podkreśla, że prawdziwe przywództwo zaczyna się od troski o człowieka, a jego istotą jest wspieranie rozwoju innych. Taki sposób działania wymaga od lidera nie tylko kompetencji zarządczych, ale także dbałości o dobrostan własny i zespołu, by mógł prowadzić innych z autentycznością i zaangażowaniem.

Celem artykułu jest analiza modelu przywództwa sytuacyjnego Kena Blancharda jako narzędzia wspierającego rozwój pracowników i organizacji, a także ocena jego wpływu na kształtowanie kultury organizacyjnej w warunkach współczesnych wyzwań. W pracy podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim zakresie koncepcja Blancharda może stanowić efektywną strategię zarządzania w realiach postpandemicznych, cyfrowych i nieprzewidywalnych.

SŁOWA KLUCZOWE: *kultura organizacyjna, przywództwo służebne, rozwój organizacji, Ken Blanchard*

^[1] Dr. Ken Blanchard (ur. 1939) – amerykański autor, mówca motywacyjny i konsultant zarządzania, znany m.in. z koncepcji przywództwa sytuacyjnego, opracowanej wspólnie z Pauliem Herseyem. Autor bestsellerowej książki *The One Minute Manager* (współautor: Spencer Johnson). Współzałożyciel firmy The Ken Blanchard Companies, specjalizującej się w rozwoju liderów. Wikipedia, Ken Blanchard, https://pl.wikipedia.org/wiki/Ken_Blanchard, dostęp: 03.05.2025 r.

1. ZAŁOŻENIA MODELU KENA BLANCHARDA

Kenneth Blanchard^[2] to uznany amerykański ekspert w dziedzinie zarządzania. Wniósł istotny wkład w literaturę zarządzania, publikując liczne prace praktyczne i teoretyczne. w 1979 roku, wraz z żoną Marjorie Blanchard, założył firmę szkoleniowo-doradczą The Ken Blanchard Companies, oferującą kompleksowe programy rozwojowe dla menedżerów oraz organizacji. Jego publikacje zostały przełożone na ponad 40 języków i osiągnęły imponującą sprzedaż przekraczającą 21 milionów egzemplarzy.

To uplasowało go w gronie najlepiej sprzedających się autorów literatury menedżerskiej. Ken Blanchard, wspólnie z Paulem Herseyem, wprowadził do teorii zarządzania koncepcję przywództwa sytuacyjnego. Model ten opiera się na założeniu, że nie istnieje jeden uniwersalny i zawsze skuteczny styl kierowania. Autorzy wykazali, że efektywność przywództwa zależy od kontekstu organizacyjnego, poziomu dojrzałości pracownika oraz charakteru wykonywanego zadania. Jak podkreślają, skuteczne zarządzanie wymaga adaptacji stylu przywództwa do poziomu rozwoju i gotowości pracownika do realizacji konkretnego celu. W praktyce oznacza to, że: *Skuteczne przywództwo wymaga adaptacji działań w zależności od stopnia doświadczenia swoich pracowników. Osoby początkujące potrzebują lidera o niskim poziomie wsparcia, wysoce dyrektywnego i osobiście kierującego zadaniami podwładnych. w miarę jak pracownicy stają się bardziej kompetentni, wzrasta ich samodzielność i oczekują mniej kontrolującego, a bardziej wspierającego managementu*^[3].

Model Przywództwa Sytuacyjnego, stworzony przez Herseya i Blancharda pod koniec lat 60 tych XX wieku, zyskał ogromną popularność jako jedno z kluczowych narzędzi rozwoju liderów. Jego centralnym założeniem jest elastyczność stylu kierowania, która powinna odpowiadać poziomowi kompetencji i zaangażowania pracowników.

^[2] https://pl.wikipedia.org/wiki/Ken_Blanchard, 26.05.2025.

^[3] <https://www.menedzer-produkcji.pl/artukul/przywodztwo-sytuacyjne-wedlug-blancharda-jako-droga-do-empowermentu-pracowniczego>, 10.05.2025.

Nowoczesny lider musi stwarzać podwładnym możliwość rozwoju, a w zespołach pełnić funkcję facylitatora^[4] – i to nie tylko jako efektywny kierownik zespołu, ale także jako efektywny członek tego zespołu^[5].

Choć model ten powstał ponad sześć dekad temu, jego aktualność nie tylko nie słabnie, lecz wręcz zyskuje na znaczeniu we współczesnym, złożonym i zmiennym świecie. Transformacja cyfrowa, praca zdalna, potrzeba szybkiego reagowania i rosnące oczekiwania wobec liderów sprawiają, że przywództwo sytuacyjne obecnie przeżywa renesans. Stanowi dziś istotny punkt odniesienia w polityce zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach. Współczesne badania potwierdzają zasadność tego podejścia. Zatem model Herseya i Blancharda nie tylko pozostaje aktualny, ale stanowi także fundament nowoczesnych koncepcji zarządzania, w których elastyczność, sytuacyjność i uważność na człowieka są kluczowymi wartościami.

Koncepcja ta przełamuje sztywny podział na lepsze i gorsze style przywódcze. Wskazując, że skuteczność lidera zależy od jego zdolności do elastycznego dostosowania stylu zarządzania do konkretnej sytuacji a przede wszystkim poziomu kompetencji i zaangażowania pracownika. Istotą tego podejścia jest uznanie, że nie ma jednego skutecznego stylu zarządzania. To stopień przygotowania pracownika, natura powierzonych mu zadań oraz bieżąca sytuacja organizacyjna determinują, jakiemu stylu zarządzania powinien użyć lider.

2. STYLE ZARZĄDZANIA SYTUACYJNEGO

W kolejnych latach model Herseya i Blancharda był rozwijany przez Kena Blancharda i jego współpracowników, czego efektem było opracowanie koncepcji Zarządzania Sytuacyjnego II (Situational Leadership II)^[6].

^[4] Facylitator – osoba wspierająca i ułatwiająca procesy społeczne, często sprawująca kontrolę nad rozwiązywaniem problemu lub podejmowaniem decyzji przez grupę.

^[5] Dr. Ken Blanchard, Współautor Nowego Jednominutowego Menedżera oraz Zespołu, do dzieła! Donald Carew, Eunice Parisi-Carew, MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2019, s.12.

^[6] https://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo_sytuacyjne 10.05.2025.

Unowocześniona wersja modelu, powstała na bazie doświadczeń zdobytych w międzynarodowych organizacjach. Podkreśla ona jeszcze wyraźniej znaczenie relacji między liderem a członkiem zespołu oraz konieczność dostrzegania indywidualnych potrzeb pracowników. SLII uwzględnia nie tylko poziom wiedzy i umiejętności, ale również motywację, zaangażowanie oraz poczucie pewności siebie osoby realizującej dane zadanie. Dzięki temu model ten pozostaje niezwykle aktualny w realiach współczesnych organizacji, funkcjonujących w warunkach ciągłych zmian, pracy zdalnej i rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego.

W ramach modelu zarządzania sytuacyjnego określone są cztery style zarządzania, które stanowią uproszczoną podstawę teoretyczną modelu Blancharda.

Rysunek 1. Style zarządzania sytuacyjnego



Źródło: <https://kuznialeaderow.pl/4-style-zarzadzania-sytuacyjnego-ktore-musisz-znac/> – 31.05.2025, godz.18.00

Styl S1 – Kierowanie (Directing), charakteryzuje się wysokim poziomem wskazówek ze strony lidera i jednocześnie niskim wsparciem emocjonalnym. Przywódca jasno określa cele, precyzyjnie instruuje podwładnych i ściśle kontroluje realizację zadań. Jest to szczególnie skuteczne podejście wobec nowych pracowników, którzy dopiero uczą się swoich obowiązków i mają niskie kompetencje, ale zazwyczaj wysoką motywację do działania. Lider pełni w tej fazie rolę instruktora, dbając o to, by pracownik nie tylko zrozumiał swoje zadania, ale także nauczył się wykonywać je zgodnie z obowiązującymi standardami.

Jim Collins podkreśla, że: *Przedsiębiorstwa, które stały się wielkie, stworzyły spójne systemy z jasno określonymi granicami, ale w ramach tych systemów zapewniły ludziom swobodę i odpowiedzialność. Zatrudniły zdyscyplinowanych pracowników, którymi nie trzeba kierować, a później zarządzały systemem, a nie ludźmi* ^[7]. Styl kierowania wpisuje się w tę zasadę, ponieważ zapewnia jasność i strukturę, które są niezbędne do skutecznego wdrożenia pracownika. W kontekście zarządzania zespołami Blanchard zaznacza, że na początku etapu pracy zawodowej: *Ludzie nie są pewni swoich ról i celów, mają dużą potrzebę informacji, umiejętności i struktury. Na tym etapie jest konieczne silne wspieranie, a to z tego prostego powodu, że członkowie zespołu i tak są pełni zapału i zaangażowania*. ^[8]. Podejście to można odnaleźć w filozofii Drogi Toyoty, która kładzie nacisk na standaryzację procesów i dokładne instrukcje jako podstawę efektywności operacyjnej. Jak wskazuje Jeffrey K. Meier, *W Toyocie każdy lider jest coachem, który uczy nowych sposobów myślenia w gemba (tam, gdzie wykonuje się pracę), zazwyczaj przy stosunkowo niewielkim udziale zajęć teoretycznych i szkoleń online. Po wielokrotnych powtórzeniach w mózgu tworzą się nowe ścieżki neuronowe, a wtedy naukowe myślenie staje się czymś naturalnym i komfortowym* ^[9].

^[7] Collins J., *Od dobrego do wielkiego* – Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2018. S. 144.

^[8] Blanchard K., Współautor Nowego Jednominutowego Menedżera oraz Zespołu, do działania! Donald Carew, Eunice Parisi-Carew, MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2019, s.77.

^[9] Liker J.K, *Droga Toyoty II* Wydanie, 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata, BT Bizness Ltd., Warszawa 2022. S.

Takie podejście jest szczególnie widoczne w firmach technologicznych czy produkcyjnych, gdzie wdrożenie wymaga ścisłego przestrzegania procedur. Choć styl kierowania jest skuteczny na początkowym etapie, ważne jest, aby lider potrafił dostosować swoje podejście w miarę rozwoju pracownika, stopniowo przechodząc do bardziej angażujących i wspierających form przywództwa.

Styl S2 – Coaching, charakteryzuje się intensywnym zaangażowaniem lidera zarówno w aspekty zadaniowe, jak i relacyjne. Przywódca nie tylko jasno określa cele i oczekiwania, ale również aktywnie uczestniczy w procesie podejmowania decyzji przez pracownika, zachęcając go do samodzielności oraz budowania pewności siebie. W tym podejściu kluczową rolę odgrywa dialog. Lider nie ogranicza się do wydawania poleceń, lecz dąży do zrozumienia perspektywy pracownika. Udziela mu informacji zwrotnej i wspiera w rozwijaniu umiejętności. Dzięki temu pracownik stopniowo zwiększa swoją autonomię, a jednocześnie czuje, że jego wysiłki są doceniane i ukierunkowane na rozwój. Liz Wiseman w książce *Inspirujący lider – Jak skutecznie pomnażać potencjał zespołu* podkreśla, że: *Inspiratorzy, którzy w pełni wykorzystują zdolności swoich ludzi, uzyskują od nich dwa razy więcej niż Demotywatorzy*^[10]. Coachingowy styl przywództwa wpisuje się w tę filozofię, ponieważ lider pełni rolę mentora i przewodnika, a nie tylko osoby wydającej polecenia. Z kolei Loren B. Belker, Jim McCormick, Garry S. Topchik *Nie bój się wyzwań – Początkujący Menedżer*, podkreśla znaczenie aktywnego słuchania i konstruktywnej informacji zwrotnej, która pozwala pracownikom na rozwój: *Najlepsi menedżerowie znajdują czas, by dowiedzieć się, co motywuje ich pracowników, a następnie łączą te czynniki z potrzebami firmy i tworzą środowisko pracy, w którym pracownicy mogą odnosić sukcesy*^[11].

Coachingowy styl przywództwa wymaga również odwagi i autentyczności. Brené Brown wskazuje, że: *Wydawać by się mogło, że przywódcy doskonałych przedsiębiorstw rozpoczną pracę od ustalania nowych wizji i strategii. Nic podobnego. Odkryliśmy, że zamiast tego zaczynają od znalezienia*

^[10] Wiseman L. *Inspirujący lider – Jak skutecznie pomnażać potencjał zespołu*. Rebis, 2022. Rozdział I.

^[11] Belker L.B., Jim McCormick, Garry S. Topchik, *Nie bój się wyzwań – Początkujący Menedżer* – Wydanie VII – Helion S.A. 2023. Rozdział 21. S. 137.

odpowiednich ludzi, przydzielenia właściwych dla nich miejsc na pokładzie i wysadzenia ludzi nieodpowiednich, a dopiero potem zastanawiają się, gdzie chcą dopłynąć^[12]. W tym kontekście lider coach powinien z odwagą i wrażliwością identyfikować talenty w zespole, pomagać pracownikom odnaleźć właściwe miejsce zgodne z ich potencjałem i wartościami, a także nie bać się podejmować trudnych decyzji personalnych. Wszystko po to, by wspólnie obrać właściwy kurs i efektywnie podążać ku wyznaczonemu celowi.

Styl S3 – Wspieranie (Supporting), charakteryzuje się niskim poziomem ukierunkowania na zadania i jednocześnie wysokim wsparciem emocjonalnym. Lider w tym podejściu przekazuje część decyzyjności pracownikowi, zachęcając go do samodzielności, ale jednocześnie pozostaje dostępny jako mentor i doradca. Celem tego stylu jest budowanie pewności siebie u podwładnych, wzmacnianie ich motywacji wewnętrznej oraz tworzenie środowiska pracy opartego na zaufaniu i współpracy. Przywództwo wspierające znajduje swoje odzwierciedlenie w koncepcji przywództwa służebnego, gdzie lider stawia potrzeby zespołu na pierwszym miejscu. Pomaga pracownikom rozwijać ich mocne strony. Jak podkreśla Simon Sinek: *Dobry lider unika bycia w centrum uwagi, bo woli poświęcać czas i energię na robienie tego, co konieczne, by wspierać i chronić swoich ludzi. A gdy my czujemy się otoczeni Kręgiem Bezpieczeństwa, dajemy z siebie krew, pot, łzy i wszystko, co możemy, żeby zrealizować wizję lidera. Lider powinien jedynie pamiętać, komu służy, a służenie mu będzie dla nas zaszczytem i przyjemnością*^[13]. Wspierający menedżer nie narzuca rozwiązań, lecz inspiruje i pomaga w podejmowaniu decyzji, co sprzyja większemu zaangażowaniu zespołu. Daniel Goleman w swojej koncepcji inteligencji emocjonalnej podkreśla, że liderzy o wysokiej inteligencji emocjonalnej potrafią dostrzec i zrozumieć emocje swoich pracowników, co pozwala im skuteczniej motywować i budować relacje. *Za tak poważnym traktowaniem emocji przemawiają odkrycia neurologii. Dostarczają nam one krzepiących wieści. Mówią, że jeśli poświęcimy więcej uwagi inteligencji*

^[12] Collins J., *Od dobrego do wielkiego* – Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2018. S. 33.

^[13] <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/simon-sinek-liderzy-jedza-na-koncu>, 11.05.2025.

emocjonalnej – podniesieniu samoświadomości, skutecznemu panowaniu nad ogarniającymi nas przykrymi uczuciami, zachowaniu optymizmu i wytrwałości mimo niepowodzeń, rozwijaniu zdolności empatii i troskliwości, współpracy oraz nawiązywaniu i podtrzymywaniu poprawnych stosunków z innymi – to możemy spoglądać w przyszłość z większą nadzieją^[14].

Styl S3 jest szczególnie efektywny, gdy pracownicy mają już odpowiednie kompetencje, ale czasami brakuje im pewności siebie lub motywacji do pełnej autonomii. Dzięki wsparciu lidera mogą rozwijać swoje umiejętności i stopniowo przejmować coraz większą odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Wspieranie, charakteryzuje się niskim poziomem ukierunkowania na zadania przy jednoczesnym wysokim wsparciu emocjonalnym. W tym podejściu lider przekazuje część decyzyjności pracownikom, zachęcając ich do samodzielności i budując zaufanie w zespole. Celem jest wzmocnienie pewności siebie podwładnych oraz stworzenie środowiska sprzyjającego współpracy i innowacyjności. Wspierający styl przywództwa jest kluczowy w promowaniu innowacyjności w organizacjach. Badania wskazują, że menedżerowie firm innowacyjnych, w porównaniu do tych z firm nieinnowacyjnych, uzyskują wyższe oceny od swoich podwładnych. To sugeruje wyższe standardy działania w zakresie wspierania kreatywności i inicjatywy pracowników^[15]. Ponadto, autentyczne przywództwo, które jest blisko związane ze stylem wspierającym, ma znaczący wpływ na satysfakcję i zaangażowanie zespołu. Badania przeprowadzone na grupie 421 sportowców wykazały, że ci, których trenerzy stosowali autentyczny styl przywództwa, odczuwali o 10% wyższą satysfakcję z treningów i wykazywali o 28% większe zaangażowanie w porównaniu z tymi, których trenerzy preferowali styl transformacyjny^[16].

Styl S4 – Delegowanie (Delegating), charakteryzuje się zarówno niskim poziomem kierowania, jak i niskim wsparciem emocjonalnym. Lider przekazuje

^[14] <https://libra.ibuk.pl/reader/inteligencja-emocjonalna-daniel-goleman-68702>, 11.05.2025.

^[15] file:///C:/Users/barba/Downloads/Przyw%C3%B3dztwo_A_Innowacyjno%C5%9B%C4%87_Organiz.pdf, 11.05.2025.

^[16] <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/naukowy-insight-co-nowego-w-badaniach-o-przywodztwie>, 11.05.2025.

pełną odpowiedzialność za zadania dojrzałym, kompetentnym pracownikom, którzy wykazują się zarówno wysokimi umiejętnościami, jak i samodzielnością. W tym podejściu rola menedżera ogranicza się do wyznaczania celów i monitorowania ogólnych wyników, pozostawiając szczegóły realizacji w rękach zespołu. Kluczowym aspektem tego stylu jest zaufanie. Lider wierzy w zdolności swoich podwładnych i daje im przestrzeń do podejmowania decyzji oraz realizowania zadań w sposób, który uznają za najbardziej efektywny. Delegowanie jest szczególnie istotne w środowiskach opartych na zwinnych metodach zarządzania, takich jak Agile czy Lean.

Delegowanie to nie tylko sposób na odciążenie lidera, ale przede wszystkim narzędzie do budowania silnego i samodzielnego zespołu. Jasna komunikacja, odpowiednie narzędzia i zaufanie do pracowników sprawiają, że proces ten przynosi korzyści zarówno liderowi, jak i całej organizacji.^[17]

Badania potwierdzają, że skuteczne przekazywanie odpowiedzialności przekłada się na realne wyniki biznesowe. Według raportu Gallupa (2025), liderzy, którzy efektywnie delegują zadania, generują o 33% wyższe przychody w porównaniu do tych, którzy tego nie robią. Dodatkowo, aż 70% poziomu zaangażowania zespołu można przypisać bezpośrednio postawie jego menedżera^[18]. Spadek zaangażowania liderów powoduje tym samym obniżenie motywacji i efektywności całych zespołów, wpływając negatywnie na wyniki firm i ich konkurencyjność.

Styl S4, oparty na zaufaniu i delegowaniu, odzwierciedla nowoczesne podejście do zarządzania zgodne z metodami Agile i Lean. Zgodnie z duchem Agile i Lean, liderzy w nowoczesnych organizacjach działają jako facylitatorzy, stwarzając warunki do samodzielnego działania i twórczego rozwiązywania problemów.

^[17] <https://www.linkedin.com/pulse/jak-skutecznie-delegowa%C4%87-zadania-jako-lider-a-gnieszka-lisowska>. 11.05.2025.

^[18] <https://www.linkedin.com/pulse/wnioski-z-raportu-gallup-state-global-workplace-2025-dla-marta-bara-98fuf>. 11.05.2025.

3. ROLA LIDERA W KSZTAŁTOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ

W dobie gwałtownych przemian społecznych, technologicznych i gospodarczych rola lidera nie może pozostać statyczna. Wymaga głębokiego przekształcenia i ciągłej ewolucji. Żyjemy w czasach, w których nie tylko tempo zmian, ale i ich nieprzewidywalność stały się nową normą. Tradycyjne, twarde kompetencje, choć nadal istotne jednak ulegają szybkiemu starzeniu. Wiedza specjalistyczna w wielu obszarach dezaktualizuje się z biegiem miesięcy, nie lat. Kluczową umiejętnością lidera staje się dziś nie tylko zdolność do nauki, lecz także do oduczania się przestarzałych wzorców i otwierania się na nowe sposoby działania. W tym kontekście eksperci z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi mówią o konieczności reskillingu^[19] i upskillingu^[20] – czyli zdobywania nowych kompetencji oraz rozwijania tych już posiadanych w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku.

Jednak liderzy muszą iść o krok dalej, nie tylko dostosowywać się do zmian, lecz także je wyprzedzać, przewidując ich konsekwencje i wspierając zespoły w adaptacji. Wymaga to nie tylko elastyczności poznawczej, ale również głębokiej samoświadomości i gotowości do refleksji nad własnym stylem przywództwa. *Lider nie tylko wpływa na efektywność pracy zespołu, ale także na atmosferę w organizacji*^[21].

Liderzy, stosując odpowiedni styl przywództwa, demonstrują wartości i normy, które chcą promować w organizacji. Ich działania pokazują,

^[19] Reskilling to proces nauki nowych umiejętności lub przekwalifikowania się w celu zmiany ścieżki kariery. Oznacza to, że pracownik nabywa zupełnie nowe umiejętności, które pozwalają mu pełnić inny rodzaj roli w organizacji. Reskilling stosuje się w odpowiedzi na zmiany technologiczne lub restrukturyzację firmy, gdy pewne stanowiska pracy stają się zbędne, a jednocześnie pojawiają się nowe możliwości wymagające innych kompetencji.

^[20] Upskilling, z kolei, odnosi się do doskonalenia obecnych umiejętności i zdobywania nowych, ale powiązanych z aktualnym stanowiskiem pracy. Celem upskillingu jest podniesienie kompetencji pracownika, aby mógł lepiej wykonywać swoje obowiązki lub awansować na wyższe stanowisko w tej samej dziedzinie. Upskilling jest odpowiedzią na rosnące wymagania związane z danym zawodem i może obejmować zarówno umiejętności techniczne, jak i miękkie.

^[21] <https://www.mediarivermagazine.pl/rola-lidera-w-ksztaltowaniu-pozytywnej-kultury-organizacyjnej/> – 11.05.2025.

jakie postawy są cenione i oczekiwane. *Według Scheina, to jak organizacja odpowiada na te głębsze problemy, wpływa na jej relacje wewnętrzne i z otoczeniem. Model Scheina pozwala zrozumieć, jak założenia i wartości wpływają na zewnętrzne oznaki kultury organizacyjnej*^[22].

Współczesne przywództwo wymaga odwagi^[23]. Dotyczy to zarówno podejmowania decyzji, jak i wyznaczania nowych kierunków rozwoju. Młode pokolenie, wchodzące na rynek pracy, szuka organizacji z misją. Oczekuje też odwagi w reagowaniu na wyzwania zmieniającego się świata. Liderzy powinni być inspiracją. Kluczowa staje się jednak ich autentyczność, nie pozory czy działania na pokaz. Nowe pokolenie szybko rozpoznaje niespójność między słowami a czynami. Brak wiarygodności bywa natychmiast weryfikowany. Stąd potrzeba ciągłego uczenia się, otwartości na dialog i podejmowania realnych działań.

Liderzy przyszłości będą musieli łączyć różne role. Z jednej strony stratega i analityka, z drugiej mentora i empatycznego słuchacza. Sukces będzie zależał od umiejętności łączenia profesjonalizmu z człowieczeństwem. Właśnie w tej równowadze można dostrzec klucz do skutecznego i odpowiedzialnego przywództwa. Wspierający styl przywództwa promuje otwartość na zmiany i innowacje. Docenianie różnorodnych perspektyw, angażowanie pracowników o różnych punktach widzenia do podejmowania kluczowych decyzji.

Przejrzysta komunikacja jest kluczowym elementem skutecznej kultury organizacyjnej. Liderzy, którzy angażują się w regularny dialog z pracownikami, przyczyniają się do lepszego zrozumienia celów firmy.

Podsumowując, model Blancharda jest potężnym narzędziem w budowaniu silnej kultury organizacyjnej, ponieważ pozwala liderom dostosować styl

^[22] <https://empatyzer.com/pl/modele-kultury-organizacyjnej/%20poziomy%2C,ukryte%20za%C5%82o%C5%BCenia%2C%20kt%C3%B3re%20wp%C5%82ywaj%C4%85%20na%20codzienne%20funkcjonowanie%20organizacji> – 11.05.2025.

^[23] Więcej o etycznym przywódcy: Klonowska I., Stawnicka J., Być policjantem czyli służyć. Rozważania o etosie służby policjanta [w:] Klonowska I., Konopczyński M., Stawnicka J., Polska Policja w perspektywie współczesnej nauki. Refleksje interdyscyplinarne, Komenda Główna Policji, Warszawa 2019, s. 26.

zarządzania do potrzeb pracowników, a tym samym wpływać na atmosferę, zaangażowanie oraz efektywność pracy w organizacji.

4. ZALETY I WADY MODELU KENA BLANCHARDA W PORÓWNANIU Z INNYMI KONCEPCJAMI PRZYWÓDZTWA

Model przywództwa sytuacyjnego autorstwa Kena Blancharda i Paula Herseya należy do najbardziej praktycznych koncepcji wykorzystywanych we współczesnym zarządzaniu. Jego głównym założeniem jest dostosowywanie stylu kierowania do poziomu rozwoju pracownika, rozumianego jako połączenie jego kompetencji i zaangażowania. W odróżnieniu od wielu innych teorii przywództwa, model Blancharda nie zakłada jednej, uniwersalnej drogi, lecz podkreśla konieczność elastycznego reagowania na zmieniające się potrzeby zespołu oraz jednostki. Kluczową zaletą modelu Blancharda jest jego elastyczność i adaptacyjność. Lider, który kieruje się tym podejściem, może stosować cztery różne style: dyrektywny (S1), coachingowy (S2), wspierający (S3) i delegujący (S4), zależnie od stopnia rozwoju pracownika. Dzięki temu model ten pozwala zarządzać zarówno pracownikami początkującymi, jak i wysoce samodzielnymi ekspertami. W porównaniu z bardziej statycznymi podejściami, takimi jak przywództwo autokratyczne czy transformacyjne, model sytuacyjny staje się skutecznym narzędziem zarządzania różnorodnością w zespołach, szczególnie w warunkach niepewności i zmian.

Przywództwo transformacyjne, choć wysoko cenione za zdolność do inspirowania i motywowania zespołów, często opiera się na charyzmie i wizji lidera. Taki styl sprawdza się w sytuacjach wymagających innowacji i dużej zmiany kulturowej, jednak może być mniej skuteczny w kontekście codziennego zarządzania kompetencjami i rozwoju indywidualnych pracowników.

W odróżnieniu od tego, przywództwo sytuacyjne zakłada systematyczne diagnozowanie potrzeb podwładnych i oferowanie im konkretnego wsparcia w zależności od ich aktualnego poziomu gotowości do działania.

Z kolei styl autokratyczny, bazujący na silnej kontroli, jednoosobowym podejmowaniu decyzji i ograniczonej partycypacji, może przynosić krótko-terminowe korzyści w sytuacjach kryzysowych, jednak długofalowo prowadzi do wypalenia zawodowego, obniżenia motywacji i spadku innowacyjności.

Model Blancharda dopuszcza stosowanie elementów dyrektywności, ale tylko w sytuacji niskiej kompetencji pracownika i wysokiej potrzeby kierowania, co znacząco różni się od autorytarnego stylu stosowanego bez względu na kontekst.

Na szczególną uwagę zasługuje również porównanie z przywództwem służebnym (*servant leadership*), którego założeniem jest stawianie potrzeb innych ludzi na pierwszym miejscu. Koncepcja ta, rozwinięta przez Roberta K. Greenleafa, kładzie nacisk na pokorę, empatię i rozwój członków zespołu. Model Blancharda nie przeczy tym wartościom, wręcz przeciwnie, w stylach wspierającym i coachingowym widoczna jest bliskość z ideą służby. Różnica polega jednak na większym nacisku na diagnozę poziomu rozwoju pracownika i systematyczną zmianę stylu w czasie. To czyni podejście Blancharda bardziej operacyjnym i dostosowanym do warunków biznesowych.

Współczesne środowisko pracy, zdominowane przez zmiany technologiczne, pracę zdalną i zespoły wielopokoleniowe, wymaga zróżnicowanych i świadomych postaw przywódczych. Model Blancharda, dzięki swoim jasnym zasadom działania i łatwości dostosowania do różnych warunków, jest szczególnie przydatny w organizacjach funkcjonujących w trybie hybrydowym oraz w firmach międzynarodowych. Wyróżnia się przejrzystą logiką i prostotą stosowania, co ułatwia jego wdrażanie w codziennej praktyce zarządzania. To sprawia, że staje się narzędziem łatwym do adaptacji nawet w złożonych strukturach organizacyjnych. Badania wykazują, że firmy, które wdrożyły ten model (np. Google, SAP, Orange Polska), zauważyły wzrost zaangażowania pracowników, poprawę komunikacji oraz większą gotowość do samodzielnego działania.

Model przywództwa sytuacyjnego Blancharda łączy elastyczność, efektywność i etyczne podejście do współpracy z zespołem. Wyróżnia się operacyjnością oraz koncentracją na indywidualnych potrzebach pracowników. Dzięki temu stanowi nie tylko skuteczne narzędzie zarządcze, ale również wyraz wartości przywództwa służebnego i społecznej odpowiedzialności. Te cechy

sprawiają, że model Blancharda jest szczególnie wartościowy w nowoczesnych organizacjach, które funkcjonują w dynamicznym i zmiennym otoczeniu.

Model przywództwa sytuacyjnego Kena Blancharda znalazł szerokie zastosowanie w różnych branżach, szczególnie w tych, które wymagają elastycznego zarządzania zróżnicowanymi zespołami o różnych poziomach doświadczenia i kompetencji. Dzięki swojej uniwersalności oraz koncentrowaniu się na dostosowywaniu stylu przywództwa do specyfiki sytuacji, model Blancharda przynosi wymierne korzyści w kontekście zwiększania efektywności organizacji, poprawy komunikacji wewnętrznej oraz angażowania pracowników. Warto wskazać na kilka przedsiębiorstw, które skutecznie wdrożyły ten model, uzyskując pozytywne rezultaty. Z tego względu model Blancharda jest często wykorzystywany w firmach, które koncentrują się na rozwoju i zaangażowaniu pracowników oraz na efektywnym zarządzaniu różnorodnymi zespołami w dynamicznych, konkurencyjnych środowiskach.

5. WDRAŻANIE MODELU BLANCHARDA W PRAKTYCE – STUDIA PRZYPADKÓW ORGANIZACJI

Model Blancharda, silnie akcentuje znaczenie dostosowania stylu zarządzania do poziomu rozwoju pracownika oraz budowania relacji opartych na wsparciu i zaufaniu. Współczesna interpretacja tego podejścia często sięga po wartości takie jak pokora, obecność czy służba. Wszystko to zbliża lidera do roli przewodnika i mentora. Jednak praktyka zarządzania wymaga od liderów czegoś więcej niż tylko obecności i empatii. Wymaga także odwagi w podejmowaniu decyzji, które mogą zaważyć na przyszłości konkretnych osób oraz kierunku rozwoju całego zespołu. Dojrzałe przywództwo to sztuka łączenia postawy służebnej z odwagą działania. Lider opierający swoje decyzje na wartościach, pokorze i gotowości do wspierania innych nie może uchylać się od odpowiedzialności, również tej najtrudniejszej. Wymaga to umiejętności działania w warunkach niepewności, gdy brak oczywistych

rozwiązań, przy jednoczesnym zachowaniu etycznego kompasu i troski o wspólne dobro organizacji.

Znaczenie menedżerów dla zaangażowania pracowników potwierdzają dane Gallupa^[24], aż 70% zmienności w poziomie zaangażowania zespołu można przypisać bezpośrednio postawie i stylowi przywództwa menedżera. W tym kontekście szczególnie aktualne staje się zastosowanie modelu przywództwa sytuacyjnego Kena Blancharda, który zakłada, że skuteczny lider dostosowuje swój styl zarządzania do poziomu kompetencji i motywacji pracownika. Spadek dobrostanu pracowników, który wynosi obecnie 34%, oraz wysoki poziom stresu deklarowany przez 41% badanych, podkreślają konieczność zmiany podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Model Blancharda, który opiera się na elastyczności, empatii i odpowiedzialności, może stanowić skuteczne narzędzie wspierające liderów w procesie budowania zaangażowania. Kluczowym elementem tego modelu jest indywidualne podejście do pracowników oraz świadome wspieranie ich rozwoju, co staje się szczególnie istotne w środowisku pracy zdalnej i hybrydowej, gdzie pracownicy często doświadczają poczucia izolacji, samotności i braku wpływu.

W praktyce biznesowej wiele organizacji zdecydowało się na wdrożenie modelu przywództwa sytuacyjnego Kena Blancharda. Model przywództwa sytuacyjnego Kena Blancharda znajduje szerokie zastosowanie w takich branżach jak usługi (np. Starbucks), bankowość i finanse (np. ING), e-commerce (np. Allegro) oraz technologie (np. Google, SAP). W każdej z tych branż organizacje muszą skutecznie zarządzać zespołami o różnym poziomie doświadczenia i kompetencji, co czyni model Blancharda szczególnie użytecznym. Jego elastyczność pozwala na dostosowanie stylu przywództwa do zmieniających się warunków rynkowych, a także do potrzeb i aspiracji pracowników.

Przykładem może być również Grupa Raben – międzynarodowa firma logistyczna, działająca w piętnastu krajach Europy. Dynamiczny rozwój organizacji, obejmujący liczne przejścia spółek i ekspansję na nowe rynki (w tym

^[24] Raport Gallupa (2025). Stan globalnego miejsca pracy. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-659738>

Szwajcarię w 2025 roku), postawił przed Grupą Raben wyzwania związane z koniecznością zachowania spójności operacyjnej oraz kultury organizacyjnej. Kluczowym obszarem okazało się zapewnienie ciągłości przywództwa poprzez skuteczne identyfikowanie i przygotowywanie przyszłych liderów. Odpowiedzią na te potrzeby stał się strategiczny program rozwoju liderów o nazwie *Sukcesja*^[25]. Program ten stanowi spójną, zintegrowaną z procesem zarządzania kadrami inicjatywę, której celem jest identyfikacja, rozwój oraz utrzymanie w organizacji osób o wysokim potencjale przywódczym. Uczestnicy programu realizują indywidualne plany rozwojowe (Development Plans), które są punktowane na podstawie aktywności takich jak udział w projektach, mentoring, czy międzynarodowe szkolenia. Postępy monitorowane są cyklicznie zarówno na poziomie krajowym, jak i centralnym, z udziałem najwyższej kadry zarządzającej.

W kontekście modelu Blancharda warto zauważyć, że sukcesorzy przechodzą różne etapy gotowości zawodowej, wymagające odpowiedniego dopasowania stylu przywództwa ich przełożonych. W firmie wyraźnie zauważalne jest odejście od sztywnej hierarchii na rzecz kultury dialogu, zaufania i odpowiedzialności, dzieje się to zgodnie z zasadami przywództwa sytuacyjnego. Co istotne, organizacja wspiera proces sukcesji także poprzez nowoczesne narzędzia HR, takie jak system SAP (Success Factors), który umożliwia monitorowanie postępów uczestników programu i zarządzanie ich ścieżkami rozwoju na poziomie międzynarodowym.

Zastosowanie modelu Blancharda w Grupie Raben wpisuje się w szerszy trend personalizacji przywództwa i rozwoju organizacyjnego opartego na elastyczności oraz zrozumieniu indywidualnych potrzeb pracowników. Przykład ten pokazuje, że wdrożenie modelu przywództwa sytuacyjnego może skutecznie wspierać procesy sukcesji, zwiększać zaangażowanie i motywację pracowników oraz przyczyniać się do długofalowej efektywności organizacyjnej.

^[25] <https://www.pb.pl/liderzy-poprowadza-grupe-raben-ku-przyszlym-sukcesom-1236728> – 25.05.2025.

Carlsberg Polska w kontekście modelu przywództwa sytuacyjnego oraz zainicjowana i przeprowadzona kampania *Wywarzone duety*^[26] stanowi interesujący przykład praktycznej implementacji założeń modelu przywództwa sytuacyjnego Kena Blancharda. Model ten podkreśla konieczność elastycznego dostosowywania stylu przywództwa do poziomu kompetencji i zaangażowania pracowników, a także do specyfiki danej sytuacji. W przypadku Carlsberg Polska wyzwaniem stanowiła różnorodność pokoleniowa zatrudnionych pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem osób powyżej 50 roku życia, które doświadczały barier w korzystaniu z nowoczesnych narzędzi oraz obawiały się udziału w rekrutacjach wewnętrznych. W odpowiedzi na te problemy firma wdrożyła kampanię *Wywarzone duety*, która zakładała współpracę międzypokoleniową poprzez łączenie starszych i młodszych pracowników w pary realizujące projekty rozwojowe. Podejście to odpowiada idei przywództwa sytuacyjnego, które kładzie nacisk na styl wspierający i coachingowy, gdzie lider pełni rolę przewodnika i mentora, dostosowując swoje działania do indywidualnych potrzeb i możliwości podwładnych. W kampanii Carlsberg Polska liderzy oraz pracownicy wspólnie pracowali nad przezwyciężaniem barier, co sprzyjało rozwijaniu kompetencji, wzmocnieniu motywacji oraz budowaniu zaufania i dialogu. Ponadto, kampania promowała kulturę organizacyjną opartą na współpracy i inkluzywności, co jest zgodne z rekomendacjami Blancharda dotyczącymi tworzenia środowiska pracy, które sprzyja elastycznemu reagowaniu na zmieniające się potrzeby zespołu. W efekcie, działania Carlsberg przyczyniły się do lepszego wykorzystania potencjału międzypokoleniowego zespołu, to przełożyło się na wyższą efektywność i satysfakcję pracowników.

Kampania *Wywarzone duety* stanowi przykład implementacji zasad przywództwa sytuacyjnego Kena Blancharda w praktyce biznesowej, gdzie elastyczność stylu zarządzania i wsparcie dostosowane do specyfiki zespołu są fundamentem budowania zaangażowania i efektywności organizacyjnej.

^[26] <https://www.pb.pl/kompleksowe-dzialania-d-i-1236745>, 25.05.2025.

SAP^[27] to międzynarodowa organizacja z ponad 40-letnią historią w branży technologicznej, zatrudniająca około 80 tysięcy pracowników. W obliczu dynamicznych zmian rynkowych i rosnącej konkurencji w sektorze oprogramowania firma stanęła przed koniecznością głębokiej transformacji. Głównym celem było przejście od tradycyjnego modelu dostarczania oprogramowania on-premises^[28] do nowoczesnej, chmurowej architektury opartej na platformie HANA. Aby sprostać temu wyzwaniu, SAP nawiązał strategiczną współpracę z firmą BTS, która miała wspierać proces transformacji zarówno na poziomie strukturalnym, jak i kulturowym. Kierownictwo SAP dostrzegło, że kluczowym czynnikiem sukcesu tej przemiany jest przywództwo. Liderzy na wszystkich szczeblach organizacji zostali uznani za nośniki wizji, zaufania i zaangażowania. Ich zadaniem było nie tylko inspirowanie zespołów, lecz także budowanie przestrzeni, w której pracownicy mogą działać z poczuciem sprawczości i odpowiedzialności. Bez zaangażowania liderów i ich wewnętrznej przemiany firma ryzykowała utratę utalentowanych pracowników oraz osłabienie swojej pozycji jako atrakcyjnego pracodawcy.

Punktem wyjścia dla nowego podejścia było uświadomienie sobie przez SAP, że dotychczasowy system rozwoju liderów był niespójny i zróżnicowany w zależności od regionu i działu. Choć niektóre jednostki inwestowały w rozwój kompetencji przywódczych, brakowało jednolitego programu zintegrowanego ze strategią i wartościami firmy.

Dlatego konieczne stało się stworzenie bardziej spójnego, całościowego i zorientowanego na cel modelu rozwoju liderów. Nowe podejście zostało oparte na czterech zasadniczych filarach. Po pierwsze, SAP postanowił dotrzeć do liderów na wszystkich poziomach organizacji z jasno określonym i dopasowanym do ich potrzeb programem. Istotne było zapewnienie spójności przekazu oraz szybkiego wdrożenia działań rozwojowych. Po drugie, rozwój przywództwa miał być ściśle powiązany z kulturą organizacyjną, wartościami, kompetencjami i priorytetami strategicznymi firmy. Po trzecie, firma musiała

^[27] <https://bts.com/study/how-sap-is-driving-success-with-a-strategic-alignment-and-leadership-journey>.

^[28] https://en.wikipedia.org/wiki/On-premises_software, 25.05.2025.

działać zdecydowanie i dynamicznie. w krótkim czasie objęto programem około dziesięciu tysięcy liderów, zaczynając od najwyższego szczebla, poprzez liderów operacyjnych, aż po aspirujących liderów, którzy stanowili przyszłość organizacji. Po czwarte, program miał być zakorzeniony w praktyce i codziennych realiach pracy liderów. Celem było uchwycenie i upowszechnienie wzorców przywództwa, które realnie funkcjonują w strukturach SAP i przynoszą konkretne efekty.

Współpraca z firmą BTS, cenioną za doświadczenie i globalny zasięg, pozwoliła SAP wdrożyć kompleksowy program rozwoju przywództwa. Projekt ten miał na celu nie tylko wzrost zaufania do kierownictwa i zaangażowania pracowników, lecz także zwiększenie rentowności oraz redukcję rotacji kluczowych talentów. Strategiczne przesłanie, które towarzyszyło tej inicjatywie, podkreślało, że wysokiej jakości przywództwo jest nieodzownym elementem sukcesu i że zmiana zachowań musi iść w parze z realnym wpływem na wyniki biznesowe. W ramach programu opracowano indywidualne ścieżki rozwoju przywódczego dla liderów różnych szczebli. Uwzględniono zarówno praktyczne doświadczenia i mentoring, jak i formalne programy szkoleniowe, co pozwoliło na kompleksowy rozwój kompetencji przywódczych. Działania te obejmowały moduły wstępne, programy stacjonarne oraz zadania wdrożeniowe, które umożliwiały wprowadzenie zdobytej wiedzy i umiejętności bezpośrednio do środowiska pracy. Szczególnie istotnym elementem programu były symulacje biznesowe oraz analizy przywódcze, które umożliwiały uczestnikom pogłębiać refleksję nad własną rolą lidera, rozwój kompetencji w zakresie współpracy międzyzespołowej i lepiej rozumieć strategię firmy

Transformacja SAP to przykład, jak dzięki świadomemu i wartościowemu przywództwu można nie tylko odpowiedzieć na wyzwania współczesności, lecz także zainicjować głęboką przemianę kultury organizacyjnej. Fundamentem tej zmiany była wiara w ludzi, ich potencjał i zdolność do wzrastania w atmosferze zaufania i jasnej wizji. Ta historia pokazuje, że skuteczne przywództwo nie polega wyłącznie na zarządzaniu zmianą, lecz przede wszystkim na inspirowaniu i służeniu innym w drodze ku wspólnemu celowi.

Model sytuacyjnego przywództwa Kena Blancharda (SLII) podkreśla znaczenie motywacji i indywidualnego podejścia do pracownika, podobnie jak przywództwo transformacyjne. Łączy empatię, elastyczność i gotowość do słuchania. Jego unikalną cechą jest praktyczne zastosowanie. Lider dobiera styl przywództwa na podstawie poziomu rozwoju pracownika, stosując podejście dyrektywne lub wspierające, ucząc, towarzysząc lub przekazując odpowiedzialność. Model ten sprawdza się szczególnie w zmiennym i nieprzewidywalnym środowisku, budując relacje oparte na zaufaniu i odpowiedzialności. Mimo pozornej prostoty, model Blancharda wymaga wysokiej samoświadomości lidera i najlepiej działa w kulturze zaufania, opartej na wartościach duchowych i autentycznym przywództwie. Jak mówi Blanchard: *Przywództwo służebne to najlepszy sposób na osiągnięcie zarówno wspaniałych wyników, jak i wspaniałych relacji*^[29]. To przesłanie pozostaje aktualne także w polskich organizacjach, gdzie skuteczne przywództwo opiera się na relacji i trosce o rozwój człowieka w świecie zmienności.

Warto podkreślić, że model Blancharda to nie tylko narzędzie skuteczności, ale także koncepcja przywództwa etycznego i służebnego, głęboko zakorzeniona w wartościach zaufania, pokory i odpowiedzialności. Można zauważyć, że skuteczne organizacje XXI wieku potrzebują nie tylko silnych strategii, lecz przede wszystkim silnych liderów o dobrym sercu.

ZAKOŃCZENIE

Celem artykułu było przeanalizowanie wpływu modelu Kena Blancharda na budowanie kultury organizacyjnej oraz rozwój firmy w kontekście współczesnych wyzwań, takich jak digitalizacja, niepewność globalna i transformacja modeli pracy. W szczególności skupiono się na koncepcji przywództwa sytuacyjnego, które poprzez elastyczność, empatię i służebność może efektywnie

^[29] Blanchard K., Conley R., Broadwell R. *Proste prawdy o przywództwie – Jak zbudować przywództwo służebne i zaufanie 52-tygodniowy plan działań* MT Bizness Sp. z o.o., Warszawa 2024, s. 16

wspierać rozwój zespołów i kształtowanie pozytywnej kultury organizacyjnej. W oparciu o analizę literatury przedmiotu oraz studia przypadków przedstawione w części empirycznej, można potwierdzić postawioną we wstępie tezę badawczą, że wdrożenie modelu Blancharda przynosi konkretne korzyści w zakresie budowania kultury organizacyjnej. W szczególności w warunkach dynamicznych zmian.

Model ten nie tylko odpowiada na potrzebę dostosowania stylu zarządzania do zmieniających się warunków, ale także sprzyja budowaniu zaufania, zaangażowania i odpowiedzialności wśród pracowników. Model Blancharda, przez wiele lat obecny w rozważaniach o przywództwie, powraca dziś jako adekwatna i potrzebna odpowiedź na wyzwania współczesności. Jego renesans w środowiskach zarządczych wynika nie tylko z jego skuteczności, ale również z faktu, że opiera się on na wartościach fundamentalnych dla współczesnych organizacji, takich jak zaufanie odpowiedzialność, elastyczność, komunikacja, oraz troska o dobrostan jednostki. Co istotne, model ten promuje odpowiedzialność nie tylko za wyniki, lecz także za całą organizację, w której centrum znajduje się człowiek.

BIBLIOGRAFIA

- Belker, L. B., McCormick, J., & Topchik, G. S. (2023). *Nie bój się wyzwań – Początkujący menedżer* (wyd. VII). Helion S.A.
- Blanchard, K., Carew, D., & Parisi-Carew, E. (2019). *Zespole, do dzieła!*. MT Biznes Sp. z o.o.
- Blanchard, K. (2019). *Nowy Jednominutowy Menedżer*, MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa.
- Collins, J. (2018). *Od dobrego do wielkiego – Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*. MT Biznes Sp. z o.o.
- Klonowska I., Stawnicka J., Być policjantem czyli służyć. Rozważania o etosie służby policjanta [w:] Klonowska I., Konopczyński M., Stawnicka J., Polska Policja w perspektywie współczesnej nauki. Refleksje interdyscyplinarne, Komenda Główna Policji, Warszawa 2019.
- Liker, J. K. (2022). *Droga Toyoty (wyd. II): 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. BT Bizness Ltd.
- Wiseman, L. (2022). *Inspirujący lider – Jak skutecznie pomnażać potencjał zespołu*. Rebis.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- Blanchard, K. *Ken Blanchard*. Wikipedia. https://pl.wikipedia.org/wiki/Ken_Blanchard
- Empatyzer. *Modele kultury organizacyjnej: poziomy, ukryte założenia*. <https://empatyzer.com/pl/modele-kultury-organizacyjnej/%20poziomy%2C,ukryte%20za%C5%82o%C5%BCenia%2C%20kt%C3%B3re%20wp%C5%82ywaj%C4%85%20na%20codzienne%20funkcjonowanie%20organizacji>
- Goleman, D. *Inteligencja emocjonalna*. IBUK Libra. <https://libra.ibuk.pl/reader/inteligencja-emocjonalna-daniel-goleman-68702>
- Lisowska, A. *Jak skutecznie delegować zadania jako lider*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/jak-skutecznie-delegowa%C4%87-zadania-jako-lider-agnieszka-lisowska>
- Mediariver Magazine. *Rola lidera w kształtowaniu pozytywnej kultury organizacyjnej*. <https://www.mediarivermagazine.pl/rola-lidera-w-kształtowaniu-pozytywnej-kultury-organizacyjnej/>
- Menedżer Produkcji. *Przywództwo sytuacyjne według Blancharda jako droga do empowermentu pracowniczego*. <https://www.menedz-produkcji.pl/artukul/przywodztwo-sytuacyjne-wedlug-blancharda-jako-droga-do-empowermentu-pracowniczego>
- mFiles. *Przywództwo sytuacyjne*. https://mfiles.pl/pl/index.php/Przyw%C3%B3dztwo_sytuacyjne
- Puls biznesu. *Liderzy poprowadzą Grupę Raben ku przyszłym sukcesom*. <https://www.pb.pl/liderzy-poprowadza-grupe-raben-ku-przyszlym-sukcesom-1236728>
- Puls biznesu. *Kompleksowe działania D&I*. <https://www.pb.pl/kompleksowe-dzialania-d-i-1236745>
- Raport Gallupa (2025). *Stan globalnego miejsca pracy*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-659738>
- Sinek, S. *Liderzy jedzą na końcu*. Wszystko co Najważniejsze. <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/simon-sinek-liderzy-jedza-na-koncu>
- Wikipedia. *Lean management*. https://pl.wikipedia.org/wiki/Lean_management
- Wikipedia. *Sześć Sigma*. https://pl.wikipedia.org/wiki/Sze%C5%9B%C4%87_Sigma
- EPALE. *Naukowy insight: Co nowego w badaniach o przywództwie*. <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/naukowy-insight-co-nowego-w-badaniach-o-przywodztwie>
- Bara, M. *Wnioski z raportu Gallupa: State of the Global Workplace 2025 dla liderów*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/wnioski-z-raportu-gallup-state-global-workplace-2025-dla-marta-bara-98fuf>