

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników

Autor: Jane Smith

Tłumaczenie: Małgorzata Głogowska

ISBN: 83-246-0486-3

Tytuł oryginału: [Empowering People](#)

Format: 122×194, stron: 128



### Firma to teatr wielu aktorów.

#### Pozwól im wszystkim wyjść na scenę, a pokażą, na co ich stać

- Jak budować z pracownikami dojrzałe, oparte na zaufaniu relacje?
- Jak prowadzić szkolenia i warsztaty z empowermentu?
- Studium przypadku: wdrażanie empowermentu w firmie Yardley

Idea empowermentu jest prosta. Znajdź w firmie aktywistów – ludzi dostrzegających problemy nie tylko swoje, ale także innych pracowników i całych działów. Zmotywuj ich, by zaproponowali rozwiązania, a potem sami wprowadzali je w życie. I poczekaj na rezultaty. Empowerment to odwrót od hierarchiczności i odgórnych nakazów, które wiążą ludziom ręce i zniechęcają do samodzielnego myślenia. Zaufaj pracownikom, ponieważ oni najlepiej znają swoje zadania i wiedzą, co trzeba zmienić, by lepiej wykonywać pracę.

Jeśli rozumiesz ideę empowermentu i chcesz wdrożyć ją w firmie, lecz nie masz pełnego poparcia współpracowników, wprowadź w życie niektóre pomysły zasugerowane w tej książce. Jeśli ten pilotażowy program zakończy się pozytywnie, zyskasz zwolenników i dostaniesz zielone światło. Ale zanim to zrobisz, dowiedz się więcej o wdrażaniu empowermentu:

- jak informować przełożonych i pracowników o korzyściach wynikających z empowermentu,
- na jakich rynkach i w jakich firmach empowerment sprawdza się najlepiej,
- jak pokonywać opory przy wdrażaniu empowermentu,
- jak pomagać pracownikom w przejmowaniu odpowiedzialności za ich pracę,
- jak prowadzić twórcze dyskusje, w które angażują się wszyscy uczestnicy.

### Chcesz nauczyć kogoś, jak prowadzić samochód?

Posadź go za kierownicę i dopilnuj, by jechał w dobrym kierunku

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>5</b>
<b>1. Potrzeba przekazywania władzy pracownikom</b>	<b>7</b>
Co oznacza empowerment? .....	7
Dlaczego empowerment jest konieczny? .....	10
Korzyści wynikające z przekazywania władzy pracownikom .....	13
Bariery związane z przekazywaniem władzy .....	18
Twoja rola .....	19
Dokąd zmierzasz? .....	25
<b>2. Podstawowe informacje</b>	<b>27</b>
Kultura Twojej firmy .....	27
Twoje przekonania o pracownikach .....	31
Budowanie dobrych relacji w pracy .....	34
Przykład postawy przywódcy .....	40
<b>3. Wiedza to potęga</b>	<b>43</b>
Udzielanie informacji .....	43
Znaczenie dwustronnej komunikacji .....	47
Jak sprawić, aby spotkania stały się mobilizujące? .....	54
Jak poprawić instruktaż? .....	58
Chodzenie po miejscu pracy .....	60
<b>4. Jak pomóc pracownikom w zdobywaniu nowych umiejętności?</b>	<b>63</b>
Z punktu widzenia ucznia .....	63
W jaki sposób rozwijać umiejętności pracowników? .....	66
Preferencje dotyczące nauki .....	69

Coaching .....	72
Szkolenie i prowadzenie grup .....	76
Rozwój Twoich własnych umiejętności .....	78
<b>5. Podkreślanie pozytywnych aspektów</b>	<b>85</b>
Zachęć pracowników do większego zaangażowania .....	85
Pozytywne wzmocnienie .....	89
Przekazywanie informacji zwrotnych .....	90
Uznanie .....	93
Naucz się lubić konflikty .....	97
<b>6. Działaj teraz!</b>	<b>99</b>
Wywieranie wpływu .....	99
Początki .....	104
Praca zespołowa .....	105
Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji .....	107
Empowerment jako sposób na życie .....	111
Angażowanie pracowników w ocenę .....	111
Podsumowanie .....	113
<b>Materiały źródłowe i inne lektury</b>	<b>115</b>
<b>Skorowidz</b>	<b>117</b>

# Potrzeba przekazywania władzy pracownikom

Empowerment<sup>1</sup> stanowi istotny element nowoczesnego środowiska biznesu. Firmy, w których nie szuka się nowych sposobów na zaangażowanie pracowników, nie mogą zbliżyć się do klientów, doskonalić świadczonych usług ani też stale wprowadzać innowacji. W ich przypadku nie jest również możliwe zwiększanie produktywności czy uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej.

Być może wierzymy, że empowerment przynosi korzyści firmom, ale jakie korzyści wynikają z niego dla pracowników? Co właściwie oznacza empowerment? W jaki sposób managerowie mogą przekazać władzę ludziom, z którymi pracują?

## Co oznacza empowerment?

Empowerment oznacza zachęcanie pracowników do większego zaangażowania w podejmowanie decyzji oraz działań, które mają wpływ na wykonywaną przez nich pracę. Innymi słowy, należy stworzyć pracownikom możliwość wykazania, że ich pomysły mogą być dobre oraz że posiadają umiejętności, dzięki którym wykorzystają te pomysły w praktyce.

---

<sup>1</sup> *Empowerment (ang.)* — upoważnianie, uprawnianie, umożliwianie — *przyp. tłum.*

„Pojawił się problem — zużycie paliwa w naszych samochodach dostawczych było zbyt duże. Usiłowaliśmy ustalić przyczynę takiego stanu rzeczy: czy działa się tak ze względu na niewłaściwe prowadzenie samochodów, czy z powodu zbyt szybkiej jazdy lub częstego używania biegów i sprzęgła? Prawdopodobnie do wzrostu zużycia paliwa przyczyniły się wszystkie te czynniki. Zebraliśmy więc wszystkich kierowców i dyskutowaliśmy o zbyt dużym zużyciu paliwa oraz o negatywnych konsekwencjach dla budżetu, które zaistniałyby, jeśli nie udało się poradzić z tym problemem. Kierowcy zaproponowali, aby zapisywać przeciętne „prawidłowe” zużycie paliwa wszystkich typów samochodów dostawczych na plany ściennej, a następnie każdego miesiąca notować, ile litrów paliwa rzeczywiście zużył każdy z naszych samochodów. Od tego czasu nastąpiła szybka poprawa sytuacji”.

*Manager nadzorujący pracę  
szeregowych pracowników  
w firmie zajmującej się dystrybucją*

Koncepcja empowermentu obejmuje:

- ◆ zachęcanie pracowników do większej aktywności,
- ◆ angażowanie ich w przejmowanie odpowiedzialności za doskonalenie metod wykonywania zadań,
- ◆ upoważnianie ich do podejmowania ważniejszych decyzji bez udziału przełożonych.

„Kiedyś nie mogłem kupić nawet długopisu bez pozwolenia managera do spraw zakupów. Teraz mam własny budżet w wysokości kilku tysięcy funtów rocznie. Wiem, że jestem odpowiedzialny za swoje prawidłowe działanie i nie jest to łatwe. Ale ma to sens, ponieważ sam jestem w stanie lepiej ocenić, co należy kupić, a co stanowi stratę pieniędzy”.

*Kierownik produkcji*

W Twojej firmie prawdopodobnie istnieją grupy lub jednostki, którym do pewnego stopnia przekazano władzę. Niektóre osoby w ogóle nie chcą się angażować w działania wykraczające poza wykonywanie przydzielonych im zadań, natomiast inne — przez pewien czas działają aktywnie, po czym przestają się angażować. Dla pewnych osób empowerment będzie stanowił jednak nowy sposób na życie. Niektóre osoby i zespoły chcą się przyczynić do udoskonalenia działania firmy oraz przejąć większą odpowiedzialność za swoją pracę, zamiast jedynie wykonywać bieżące zadania.

Wspomniane osoby i zespoły aktywnie uczestniczą w rozwiązywaniu problemów i łatwo im przychodzi współpraca z innymi.

Jeśli chcesz przekazać władzę pracownikom, Twoje zadanie będzie polegało na znalezieniu metod, które zachęcą jak największą liczbę osób do współpracy z Tobą (zamiast „robienia to, co im kazano, bez zadawania pytań”), a także do tego, aby przejęły one na siebie większą odpowiedzialność za wykonywanie zadania.

## **Zaangażowanie idzie z góry**

W empowermentie najważniejsza jest zmiana roli i zachowania managerów. Proces empowermentu może mieć miejsce jedynie wtedy, gdy wiele się oczekuje od pracowników oraz gdy czują się oni szanowani i doceniani, a także gdy zawsze przykładają się do wykonywanych zadań. Dzięki temu można zmienić tradycyjną zależność pomiędzy managerami a ich podwładnymi. Oto jedno ostrzeżenie, zanim przejdziesz do dalszej części książki: managerowie najwyższego szczebla muszą w pełni popierać przekazywanie władzy pracownikom — bez tego wprowadzenie koniecznych zmian w kulturze firmy będzie trudne, a może nawet niemożliwe.

Jeśli nie uzyskasz poparcia przełożonych, możesz wypróbować inne możliwości:

- ◆ Wprowadź w życie niektóre pomysły zasugerowane w tej książce i sprawdź rezultaty. Jeśli odniesiesz sukces, możesz zastosować daną metodę na szerszą skalę.
- ◆ Porozmawiaj z kolegami na temat korzyści wynikających z empowermentu i wspólnie ułóżcie prezentację dla najwyższego kierownictwa. Należy w niej uwzględnić analizę przypadków przedstawiającą korzyści, które wynikają z zastosowania empowermentu w innych firmach.
- ◆ Pożycz tę książkę swojemu szefowi, a następnie porozmawiaj z nim o możliwościach zastosowania pewnych metod i technik w swoim dziale.

Postępując w taki sposób, sam sobie przekażesz władzę, a to stanowi ważny krok na drodze do przekazania władzy innym osobom.

## **Dlaczego empowerment jest konieczny?**

Niezależnie od tego, pod jakim kątem analizujemy empowerment, nie jest to jedynie przejściowa moda, ale zjawisko występujące powszechnie i ogólnie akceptowane. Z czasem nabierze jeszcze większego znaczenia, ponieważ stanowi ono podstawę postępu zachodzącego we współczesnych firmach. Idzie on w parze ze zmianami społecznymi oraz możliwościami wynikającymi z technologii, a także wymaganiami stawianymi firmom przez konkurencję.

Ponadto wprowadzenie zmian w sposobie pracy w firmach jest konieczne z dwóch powodów:

- 1.** Otoczenie zewnętrzne uległo zmianie.
- 2.** Sami pracownicy się zmienili.

### **Otoczenie biznesowe**

W pierwszej dekadzie XXI wieku firmy działają w niepewnym, skomplikowanym otoczeniu, w obliczu nieprzewidywalnych zmian. Prawdopodobnie wiesz, że na taki stan rzeczy ma wpływ głównie:

#### **♦ Nasilenie się konkurencji na rynku**

Wszystkie firmy podlegają w mniejszym lub większym stopniu wpływowi konkurencji z zewnątrz. W latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, w większości firm z Wielkiej Brytanii postrzegano rynek krajowy jako główne miejsce działania; w nowym stuleciu sytuacja całkowicie się jednak zmieniła — granice państw nie stanowią już takiej bariery dla handlu, jak miało to miejsce wcześniej. Obecnie największe zagrożenie dla firm stanowi konkurencja zagraniczna. Wiele firm planuje jednak wykorzystać szansę wynikającą z działania na rynku światowym.

*W firmach są potrzebni zaangażowani pracownicy, którzy pomogą w pokonywaniu zagrożeń wynikających z istnienia konkurencji.*

◆ **Szybki postęp technologiczny**

Każda firma, która zamierza przetrwać na rynku w zmieniającym się świecie, musi posiadać orientację w świadczonych przez nią usługach oraz technologiach stosowanych podczas produkcji jej wyrobów, a także wiedzę o metodach działania. Jeśli nie będzie się do tego stosować — grozi jej fiasko, ponieważ konkurencja stale korzysta z nowych wynalazków. W większości firm stosuje się obecnie systemy komputerowe, które mają pomóc w bardziej efektywnym gromadzeniu, przetwarzaniu, przechowywaniu oraz wykorzystywaniu informacji. W wielu z tych firm wykorzystywane są one również do całkowicie nowych metod produkcji lub usług. Zastosowanie zaawansowanych systemów informacji biznesowych doprowadziło do ogólnej poprawy efektywności firm, jak również do znacznego zmniejszenia kosztów. Jeśli dodamy do tego nowe możliwości związane z internetem, uzyskamy obraz radykalnych zmian, jakie zaszły w środowisku biznesu w ciągu zaledwie kilku lat.

*W firmach potrzebni są zaangażowani pracownicy, którzy jak najlepiej wykorzystają zaawansowane technologie.*

◆ **Stałe zapotrzebowanie na wyższą jakość i lepsze ceny**

W wielu firmach okazuje się, że w obliczu nasilonej konkurencji istnieje potrzeba stałego doskonalenia obsługi klienta. Oznacza to, że należy określić, co jest najważniejsze dla klientów, a następnie udoskonalić tę dziedzinę. Kiedy kilka firm w danej branży konkuruje między sobą o pozyskanie tych samych klientów, to właśnie obsługa może być najważniejsza dla uzyskania przewagi konkurencyjnej.

*W firmach potrzebni są zaangażowani pracownicy, którzy odkryją nowe sposoby doskonalenia produktów i usług.*

◆ **Nasilenie się problemów ekologicznych**

Firmy zazwyczaj nie przywiązują wagi do dbałości o środowisko naturalne. Organizacje, w których lekceważą się kwestie związane ze środowiskiem naturalnym oraz obawy klientów dotyczące polityki firmy, narażają się jednak na niebezpieczeństwo. Aby odnieść sukces, firmy muszą starać się przewidzieć reakcje klientów na wiele czynników.

W ostatnich latach w wyniku rozwoju świadomości ekologicznej pojawili się „ekologiczni konsumenci”.

Aby prowadzić firmę w coraz bardziej „zielonym” świecie, należy:

- projektować bardziej bezpieczne, zdrowsze i niezanieczyszczające środowiska produkty i opakowania,
- tworzyć takie warunki produkcji, aby zmniejszyć zanieczyszczenie środowiska,
- ograniczać wytwarzanie niebezpiecznych odpadów,
- oszczędzać nieodnawialne zasoby naturalne.

***W firmach potrzebni są zaangażowani pracownicy, którzy pomogą we wdrożeniu takiej polityki.***

Aby odnieść sukces we współczesnym świecie, należy dostrzegać zachodzące w nim zmiany i odpowiednio sobie z nimi radzić, zanim zaczną one wywierać negatywny wpływ na firmę. Działalność firmy należy prowadzić w taki sposób, aby obrócić zagrożenia związane ze zmianami na korzyść firmy i wykorzystać je jako możliwości jej rozwoju. Zadanie to będzie jednak niewykonalne, jeśli nie upewnimy się, czy pracownicy naszej firmy są w pełni zaangażowani w proces zmian. Aby osiągnąć cele firmy, konieczne są informacje pochodzące od wszystkich pracowników, a także ich zaangażowanie i energia.

## **Pracownicy**

Przez długi czas managerowie powtarzali, że ludzie to ich najbardziej wartościowe zasoby, ale do niedawna niewielu z nich działało zgodnie z tym przekonaniem. W końcu w firmach zaczęto rozumieć, że bezpieczeństwo i przyszłe sukcesy firmy zależą bardziej od talentu i inteligencji pracowników niż od posiadanych terenów, budynków, fabryk czy też wyposażenia. Pracownicy rzeczywiście stali się „intelektualnym kapitałem” firmy.

Charles Handy w swojej książce *The Empty Raincoat* (1995) zauważa, że „koncentracja informacji, zdolność do zdobywania i wykorzystywania wiedzy i know-how, to nowe źródło bogactwa”. Tradycyjne źródła bogactwa, czyli ziemię, surowce, technologię, a nawet niewykwalifikowaną siłę roboczą można w razie potrzeby pozyskać.

Nie można natomiast obyć się bez ludzi, którzy umieją odpowiednio korzystać z wymienionych źródeł bogactwa. Same zasoby materialne nie wpłyną na udoskonalenie jakości usług świadczonych przez firmę ani nie sprawią, że pojawią się nowe pomysły. Nie wpłyną też one na poprawę działania firmy. Celem empowermentu jest wykorzystanie umysłów pracowników, a nie jedynie ich mięśni.

Kolejny aspekt zmian polega na tym, że pracownicy w obecnych czasach znacznie różnią się od tych z połowy XX wieku. Pracownicy fizyczni stanowią obecnie mniejszość; większość pracowników wykonuje zadania wymagające od nich czegoś znacznie więcej niż zwykłej zdolności manualnej, a osoby wykonujące prace fizyczne mają znacznie większe wymagania w stosunku do pracodawców niż ich poprzednicy.

Ponadto coraz częściej pracownicy posiadają udziały w firmach, w których pracują. Takie osoby mają dodatkowy bodziec do podejmowania odpowiedzialności za całokształt działania firmy.

Do istotnych zmian psychologicznych, które nastąpiły, należy wzrost świadomości dotyczącej prawa ludzi do spełniania się. Współcześni pracownicy mają marzenia i dążenia wykraczające znacznie dalej niż skromne oczekiwania ich rodziców i dziadków. Jest mniej prawdopodobne, że automatycznie będą liczyć się z władzą czy też że bez zastrzeżeń poddadzą się dyscyplinie. Należy ich motywować, stosując nagrody materialne lub gratyfikacje. Pracownicy stali się, ogólnie rzecz biorąc, mniej podatni na koncepcję „rozkazów idących z góry”, a konsekwencje lekceważenia ich wymagań i oczekiwań mogą być poważne. Byłoby jednak błędem postrzeganie takiego nastawienia jako problemu — wręcz przeciwnie, tacy pracownicy to wartościowa siła robocza, której potencjał można wykorzystać.

## **Korzyści wynikające z przekazywania władzy pracownikom**

Dzięki temu ćwiczeniu staniesz się bardziej świadomy, co się dzieje z ludźmi, kiedy aktywnie angażują się w pracę. Pomyśl o okresie, kiedy sam przejąłeś odpowiedzialność za osiągnięcie jakiegoś celu — samodzielnie lub wraz z innymi.

W miejscach poniżej opisz:

♦ **Czego dokonałeś?**

Być może zorganizowałeś uroczystość młodzieżowego klubu pływackiego, założyłeś związek mieszkańców czy też sam wybudowałeś własny dom albo brałeś udział w jakimś zespołowym projekcie w pracy.

---



---



---



---

♦ **Jak się wtedy czułeś?**

Czy czułeś się pewnie i byłeś dumny ze swoich osiągnięć?  
Czy z zaskoczeniem odkryłeś w sobie jakieś ukryte talenty?

---



---



---



---

♦ **Korzyści wynikające z Twojego zaangażowania**

Mogą to być korzyści osobiste lub korzyści dla niewielkiej grupy osób bądź całej społeczności lub firmy.

---



---



---



---

Opisane przez Ciebie zdarzenie może być niewielkie lub znaczące, z konsekwencjami dla dużej liczby osób. Korzyści wynikające z tego zdarzenia dla Ciebie mogą być następujące:

- ♦ silne poczucie przynależności do grupy,
- ♦ poczucie zadowolenia wynikające z podjęcia odpowiedzialności za wykonanie zadania,
- ♦ poczucie, że robiłeś coś ważnego,
- ♦ przyjemność płynąca z komunikowania się z innymi osobami i ze współpracy z nimi,
- ♦ wzrost poczucia pewności siebie wynikający z dokonania czegoś, co wcześniej uważałeś za niemożliwe do osiągnięcia.

Istotne jest to, że wprowadzenie empowermentu przynosi korzyści wszystkim:

- ♦ *firmie* — ponieważ zdolności jednostek są w pełni wykorzystane,
- ♦ *działowi lub zespołowi* — ponieważ ich pracownicy nabierają więcej entuzjazmu, stają się bardziej aktywni i odnoszą większe sukcesy,
- ♦ *pracownikom* — ponieważ osiągają więcej, niż początkowo zakładali.

## Jakie korzyści przynosi empowerment Tobie?

Mówiliśmy już o tym, jakie korzyści wynikają z przekazywania władzy pracownikom: zwiększenie satysfakcji zawodowej, bliższa współpraca z innymi, praca nad osiągnięciem konkretnego celu i uzyskanie poczucia spełnienia po osiągnięciu celów. Wszystkie te elementy pomagają w zaspokojeniu najbardziej podstawowych potrzeb ludzkich, ale jakie korzyści odnoszą managerowie, którzy muszą ciężko pracować nad realizacją tych zamierzeń?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, można przeanalizować cel roli managera oraz porównać go z tym, co zajmuje managerom najwięcej czasu.

1. Jaki jest główny cel Twojej pracy?

---



---



---



---

2. Jaką część czasu spędzasz na wykonywaniu zadań bezpośrednio związanych z głównym celem Twojej pracy?

---



---



---



---

3. Jaką część czasu spędzasz na wykonywaniu zadań, które postrzegasz jako „pilne” i które nie są jednocześnie związane bezpośrednio z Twoją rolą?

---

---

---

---

Większość managerów spędza znaczną część czasu na wykonywaniu rutynowych zadań lub rozwiązywaniu bieżących problemów czy też na interweniowaniu podczas kryzysowych sytuacji, podczas gdy powinni oni zajmować się planowaniem i zadaniami związanymi z rozwojem firmy, które są najważniejsze dla jej sukcesu w długim okresie czasu. Konsekwencje takiego stanu rzeczy są następujące:

- 1. *Managerowie są narażeni na ogromny stres.*** Zdarza się, że aby poradzić sobie z zarządzaniem działalnością firmy, pracują oni do pięćdziesięciu godzin tygodniowo. Ponadto muszą sobie radzić ze stałymi zmianami dotyczącymi procesu produkcji i świadczonych usług oraz systemów dystrybucji i zarządzania. Wszystko to ma miejsce w obliczu zmniejszania się zasobów, stałego wzrostu konkurencji oraz wzrostu oczekiwań co do jakości oferowanych produktów i usług, a także co do wysokości zysków.
- 2. *Managerowie marnują swój potencjał.*** Jeśli poświęcają czas na wymienione zadania, nie robią nic dla swojego rozwoju osobistego ani nie zajmują się planowaniem długookresowego rozwoju firmy. Managerowie na wszystkich szczeblach powinni angażować się w ustalanie strategii oraz w doskonalenie produktów i usług, a także zarządzanie innowacjami i analizowanie zmian otoczenia stanowiących zagrożenie lub szanse dla firmy.
- 3. *Firmy osiągają mniej korzystne wyniki działania.*** Nawet jeśli wyznaczone cele zostają osiągnięte (kosztem zdrowia i dobrego samopoczucia osób, które tego dokonały), jest niemal pewne, że większa produktywność lub większe zyski można było osiągnąć przekazując władzę pracownikom i pozostawiając sobie czas na pełnienie innej roli.

Jeśli jesteś w stanie porzucić przekonanie, że Twoja praca polega na kierowaniu innymi osobami i kontrolowaniu ich pracy, możesz się skoncentrować na innych sprawach:

- ◆ na długookresowym planowaniu,
- ◆ na stymulowaniu pracowników i na rozwijaniu ich umiejętności,
- ◆ na wspieraniu pracowników i oferowaniu im pomocy,
- ◆ na tworzeniu nowych pomysłów,
- ◆ na zarządzaniu relacjami z klientami,
- ◆ na organizowaniu integracji z innymi zespołami i wydziałami,
- ◆ na angażowaniu się w specjalne projekty,
- ◆ na rozwoju swoich umiejętności i poszerzaniu wiedzy.

Wprowadzając empowerment, szybko uzyskasz następujące rezultaty:

- ◆ **Satysfakcję z pracy** — uzyskasz większe poczucie celu i staniesz się dumny ze swoich osiągnięć.
- ◆ **Uznanie** — koledzy oraz podwładni zobaczą Cię w nowym świetle i zaczną darzyć Cię większym szacunkiem.
- ◆ **Świeże spojrzenie i nowe umiejętności** — dzięki procesowi przekazywania władzy innym osobom będziesz mógł spojrzeć na wydarzenia z innej perspektywy oraz zastanowić się nad swoimi spostrzeżeniami, a także rozwinąć nowe umiejętności.
- ◆ **Rozwój kariery** — przyczyniając się do długookresowego sukcesu swojej firmy, prawdopodobnie zwiększysz swoje szanse na awans.

Część managerów stale zachowuje jednak sceptycyzm odnośnie korzyści wynikających z przekazywania władzy pracownikom. W sprecyzowaniu Twoich poglądów na ten temat pomoże Ci zastanowienie się nad kilkoma, często spotykanymi stereotypowymi twierdzeniami:

1. Empowerment jest jednoznaczny ze zrzeczeniem się odpowiedzialności przez managera.

---



---



---



---

**2. Empowerment oznacza anarchię.**


---



---



---



---

**3. Jeśli przekazę władzę innym, pozbawię się sam pracy.**


---



---



---



---

## **Bariery związane z przekazywaniem władzy**

Firmy często nie mogą poprawić wyników działania, ponieważ managerowie posiadający uprawnienia do wprowadzania zmian nie wiedzą o istniejących problemach, natomiast osoby pracujące na niższych stanowiskach, które potrafią określić, na czym te problemy polegają, nie mają uprawnień do ich rozwiązania. Często się zdarza, że firmy płacą konsultantom tysiące złotych za udoskonalenie metod działania, podczas gdy te same informacje można byłoby uzyskać od pracowników, nie płacąc ani grosza.

W tradycyjnym modelu zarządzania kładzie się nacisk na kontrolę i kierowanie pracownikami oraz utrzymywanie dyscypliny. Managerowie-tradycjoniści są głęboko przekonani, że „jeśli dasz pracownikom palec, będą chcieli całą rękę”. Tacy managerowie wywierają głęboki wpływ na sposób zachowania swoich podwładnych, którzy zamiast koncentrować się na doskonaleniu usług lub na bliższym poznaniu potrzeb klientów, skupiają się przede wszystkim na spełnianiu oczekiwań przełożonych i na unikaniu kłopotów.

Aby przekazać władzę pracownikom, managerowie muszą wierzyć w ich umiejętności i zaangażowanie, natomiast pracownicy muszą ufać swoim managerom oraz ich szanować, aby

zaangażować się w działanie firmy i uznać jej cele za swoje. Zanim jednak tak się stanie, managerowie muszą uwierzyć, że empowerment jest możliwy oraz że przynosi korzyści.

Poniżej wymieniono wymówki, które przez wiele lat hamowały rozwój empowermentu. Które z nich słyszałeś od innych osób? A które — odpowiedz uczciwie — sam stosowałeś?

1. Nigdy wcześniej tego nie robiliśmy.	<input type="checkbox"/>
2. Postępowaliśmy w taki sposób wcześniej i to się nie sprawdziło.	<input type="checkbox"/>
3. Postępujemy tak od dwudziestu lat.	<input type="checkbox"/>
4. To się (u nas) nie sprawdzi.	<input type="checkbox"/>
5. Po co wprowadzać zmiany? Wszystko przecież działa dobrze.	<input type="checkbox"/>
6. Związkom zawodowym to się nie spodoba.	<input type="checkbox"/>
7. Nie mamy odpowiednich środków finansowych.	<input type="checkbox"/>
8. Nie mamy odpowiednich pracowników.	<input type="checkbox"/>
9. Nie mamy odpowiedniego sprzętu.	<input type="checkbox"/>
10. To nie należy do moich obowiązków.	<input type="checkbox"/>
11. Nie mamy czasu.	<input type="checkbox"/>
12. To nie mój problem.	<input type="checkbox"/>

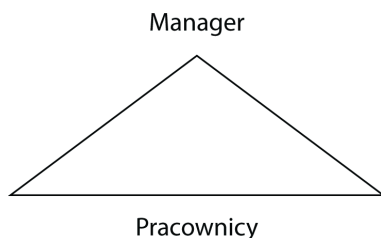
## Twoja rola

Wielu managerów jest przekonanych, że przekazywanie władzy jest równoznaczne z utratą kontroli nad sytuacją i prowadzi do chaosu. Nie ma jednak powodu do niepokoju, jeśli sobie uświadomisz, że Twoje główne zadanie jest znacznie ważniejsze niż tylko wydawanie poleceń i określanie kar za ich niewykonanie; Twoja prawdziwa rola polega przecież na przewodzeniu pracownikom.

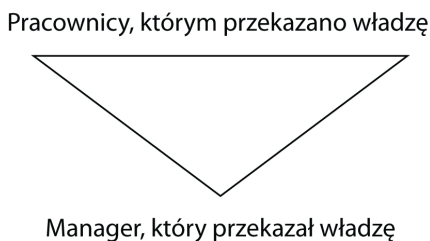
Przywódca stojący na czele firmy w nowym tysiącleciu nie powinien być „samotnym strażnikiem”, przyjeżdżającym do miasta i ratującym od zguby mieszkańców, którym zagraża grupa przestępców. Co będzie, jeśli pojawią się następní bandyci, a nasz

bohater czy też bohaterka zniknie z pola widzenia? Oczywiście, lepiej pokazać ludziom, w jaki sposób należy się bronić, zamiast uzależniać ich możliwości obrony od czyjejs obecności. W tym sensie przywódca jest nauczycielem, upoważniającym pracowników do wykonywania zadań oraz pozwalającym im na rozwijanie swoich umiejętności, wytyczanie celów i samodzielne rozwiązywanie problemów.

Ten model przywództwa zmienia tradycyjną hierarchię, w której manager stał na szczycie, a inni pracownicy mu podlegali.



W firmie, w której przekazano część władzy pracownikom, przywódca działa na rzecz swoich podwładnych, dbając, aby prawidłowo wykonywali swoje zadania, a także wspierając ich oraz zapewniając im możliwości i środki konieczne do tego, aby przyczyniali się do długookresowego sukcesu firmy.



Uważa się, że w tym nowym modelu przywódca nie musi mieć naśladowców. Lider zespołu, któremu przekazano władzę, to przywódca przywódców.

## Umiejętności przywódcze

Aby odnieść sukces w roli przywódcy, manager musi posiadać pewne umiejętności i cechy. Niektóre osoby mają więcej szczęścia, ponieważ urodziły się z odpowiednimi cechami; tacy przywódcy zdarzają się jednak niezwykle rzadko. Większość osób musi ciężko pracować nad wykształceniem, praktykowaniem i doskonaleniem umiejętności przywódczych. Nie oznacza to jednak, że wszyscy przywódcy powinni stosować dokładnie takie same metody i jednakowe podejście do pracowników. Dobry przywódca to taki, który jest sobą i jak najlepiej wykorzystuje swoje mocne strony i odpowiednie cechy charakteru.

W zamieszczonej poniżej liście zamieszczono omawiane w tej książce cechy dobrych przywódców. Skorzystaj z tej listy, aby określić swoje mocne strony oraz zaplanować doskonalenie dziedzin, w których jesteś mniej skuteczny. Przydziel sobie liczbę punktów od 1 do 4 za każdą pozycję (1 oznacza doskonały, a 4 — słaby).

<b>Czy:</b>	<b>Twój wynik</b>
Usiłujesz przekazać innym osobom poczucie celu w sposób optymistyczny?	1__2__3__4
Wydobywasz najbardziej pozytywne cechy z pracowników, rozwijając ich mocne strony?	1__2__3__4
Działasz zgodnie z przekonaniem, że inne osoby są skłonne przyjąć na siebie odpowiedzialność?	1__2__3__4
Tworzysz atmosferę zachęcającą do jak największego zaangażowania?	1__2__3__4
Czujesz się na tyle pewnie, aby powierzać ważne zadania innym?	1__2__3__4
Wspierasz innych zgodnie z ich wymaganiami i potrzebami?	1__2__3__4
Okazujesz pozytywne nastawienie i serdeczność w stosunku do innych?	1__2__3__4
Zauważasz osiągnięcia pracowników i odpowiednio je nagradzasz?	1__2__3__4

<b>Czy:</b>	<b>Twój wynik</b>
Skutecznie komunikujesz się z innymi i ich słuchasz?	1__2__3__4
Sprawiasz, że ludzie czują się ważni i doceniani?	1__2__3__4
Rozumiesz wartości ważne dla Twojej firmy?	1__2__3__4
Zachęcasz innych do tego, aby wyznawali te wartości?	1__2__3__4
Dajesz innym przykład jako przywódca?	1__2__3__4

Teraz zapisz, jakie są Twoje mocne strony jako przywódcy

---



---



---



---

oraz które dziedziny wymagają jeszcze udoskonalenia.

---



---



---



---

Skuteczni przywódcy są w stanie przekazać władzę, ponieważ mają zaufanie do zdyscyplinowanych i silnie zmotywowanych pracowników. Takich przywódców nie zniechęcają drobne problemy, a nawet poważne porażki; chcą sami podejmować ryzyko i pozwalają na to innym osobom. Dobrzy przywódcy wiedzą, że nie mogą sami kierować całą firmą, działem czy też sekcją, a jedyna droga do sukcesu polega na współdziałaniu z innymi osobami. Oto, jak swoją rolę opisała organizatorka gminnego festiwalu sztuki (jak podejrzewam, nawet nieświadoma, że pełniła rolę przywódcy):

„Zdałam sobie sprawę, że było po prostu niemożliwe, abym wszystko zrobiła sama. Festiwal nie udałby się, gdybym nie zaangażowała wielu innych osób oraz gdybym nie sprawiła, żeby chcieli one tak bardzo jak ja, aby mógł się odbyć.

Wiedziałam, że muszę wzbudzić we współpracownikach entuzjazm, a moja koncepcja festiwalu musi ich zainspirować. Stale zachęcałam ich do działania, kiedy napotykalimy większe trudności. Było to szczególnie trudne wtedy, gdy sama czułam się przygnębiona”.

*Jenny, organizatorka  
gminnego festiwalu sztuki.*

## **Prezentowanie wizji**

Doświadczenie Jenny przywołuje kolejne z najważniejszych zadań przywódcy — prezentowanie wizji. Jeśli ma on przekonać inne osoby do tego, aby zmierzały w konkretnym kierunku, sam musi mieć jasną wizję tego kierunku. Wizja przedstawiana innym osobom powinna się odnosić do:

- ◆ głównego celu i wizji całej firmy,
- ◆ celów długookresowych i krótkookresowych danego działu lub zespołu,
- ◆ priorytetów przywódców.

Umiejętność tworzenia wizji dla grupy ludzi ma wpływ na ich zaangażowanie w osiągnięcie celów i w konsekwencji na jakość ich pracy. Dzieje się tak dlatego, że celem wizji jest stworzenie wyzwania, wyzwolenie entuzjazmu i określenie wspólnych kierunków działania.

Bez wizji Johny’ego Kennedy’ego, przedstawionej w 1961 roku, Stanom Zjednoczonym nigdy nie udało się wysłać człowieka na Księżyc w 1969 roku:

„Wierzę, że przed końcem tej dekady nasz naród powinien się zaangażować w misję lotu człowieka na Księżyc i jego bezpieczny powrót na Ziemię. Będzie to najbardziej imponujący pojedynczy projekt kosmiczny, a zarazem najważniejszy, jeżeli chodzi o dalekie odkrycia kosmiczne. W rzeczywistości będziemy mieli poczucie, że nie jeden człowiek, ale cały naród dotarł na Księżyc”.

Wizje są ważne, ponieważ przywódcy muszą mobilizować pracowników, zmierzając ku nieznanemu przyszłości. Pomagają one pracownikom w osiągnięciu celów, które wcześniej wydawały się nieosiągalne. Oto jeszcze jedna wypowiedź Jenny:

„Wtedy w styczniu mogliśmy jedynie marzyć o tym, że miasteczko będzie tętnić głośną muzyką oraz że będą organizowane wystawy sztuki, pokazy uliczne i występy chórów. Rozmawialiśmy o długich lipcowych dniach, przebywając na zewnątrz. Ludzie współpracowali ze sobą tak dobrze, jak nigdy dotąd, aby zrealizować nasze plany”.

Psychologowie twierdzą, że jest nam łatwiej wykonywać zadania, zwłaszcza te skomplikowane i trudne, jeśli na samym początku spróbujemy wyobrazić sobie, co chcemy osiągnąć. Tę metodę, nazywaną wizualizacją, stosują podczas pracy z podwładnymi odnoszący sukcesy przywódcy.

Wizje można tworzyć na każdym poziomie:

◆ **wizja równości rasowej**

Marzę o tym, że pewnego dnia ten naród powstanie i wypowie swoje poglądy. Uważamy, że są to prawdy oczywiste — wszyscy ludzie zostali stworzeni jako równi sobie. To moje marzenie.

*Martin Luther King*

◆ **wizja dla firmy**

Wierzmy, że mamy największe powinności w stosunku do lekarzy, pielęgniarek i pacjentów.

*Johnson & Johnson*

◆ **wizja dla działu**

Staniemy się najbardziej efektywną częścią całej firmy. Będziemy osiągać nasze cele oraz odpowiadali na wszystkie zapytania klientów w ciągu 24 godzin. Będziemy niezwłocznie przekazywali informacje do działów sprzedaży i marketingu, stale dążąc do doskonalenia świadczonych przez nas usług.

*Manager do spraw obsługi klienta*

Jedna z historii mówi, że kiedyś pewien podróżnik natknął się na trzech kamieniarzy, którzy ciężko pracowali. Podróżnik zapytał każdego z nich, po kolei, co robią. Pierwszy odpowiedział, że cementuje kamienie, drugi — że buduje ścianę, a trzeci — że buduje katedrę.

Spróbuj sobie wyobrazić, jak miałyby Twoim zdaniem wyglądać przyszłość Twojego działu lub zespołu i zapisz to poniżej:

---



---



---



---

W jaki sposób przekazesz swoją wizję innym osobom?

---



---



---



---

## Dokąd zmierzasz?

Tę książkę napisano, aby pomóc Ci w rozwoju umiejętności i cech, które przedstawiono w tym rozdziale. Możesz przeczytać wymienione poniżej rozdziały w jakiejkolwiek kolejności, w zależności od tego, którymi dziedzinami, Twoim zdaniem, powinieneś się zająć w pierwszej kolejności:

- ♦ **Rozdział 2** opisuje, w jaki sposób należy tworzyć właściwe relacje, aby pracownicy poczuli, że przekazano im władzę.
- ♦ W **rozdziale 3** przeanalizowano umiejętność komunikacji — udzielanie i uzyskiwanie informacji.
- ♦ **Rozdział 4** mówi o rozwijaniu umiejętności u innych osób.
- ♦ W **rozdziale 5** przedstawiono umiejętność udzielania informacji zwrotnych, nagradzania i wyrażania uznania oraz wywierania pozytywnego wpływu na innych, aby przekazywać władzę dalej.
- ♦ **Rozdział 6** pomoże Ci w ułożeniu programu działania, który będzie można natychmiast wprowadzić w życie.