

Międzynarodowy bestseller

Ken Blanchard  
John P. Carlos  
Alan Randolph

93-831-00

# Empowerment

# Odkryj

# ukrytą moc

# Twoich

# pracowników!

*Ta niezwykle przystępna książka wspaniale ilustruje moc drzemącą w ludziach. Empowerment polega zaś na wykorzystaniu naturalnych zdolności pracowników, nie zaś na kontrolowaniu przez kierownictwo.*

— Stephen R. Covey

Tytuł oryginału: Empowerment Takes More Than a Minute. Second Edition

Tłumaczenie: Cezar Matkowski

ISBN: 978-83-246-3633-4

Copyright © 1996, 2001 by Blanchard Family Partnership, John Carlos,  
and W. Alan Randolph

Polish edition copyright © 2012 by Helion S.A.  
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/empoood>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# *Spis treści*

<i>Przedmowa</i>	13
<i>Wprowadzenie do wydania drugiego</i>	17
Wyzwanie	23
Menedżer empowermentu	33
W krainie empowermentu	41
Zasada pierwsza: dziel się z każdym dokładnymi informacjami	51
Zasada druga: stwórz autonomię poprzez ustalenie granic	65
Zasada trzecia: zastąp hierarchiczne myślenie niezależnymi zespołami	85
Dynamiczna interakcja trzech zasad	99
Daj każdemu informacje niezbędne do działania	103
Granice to wskazówki do działania	117
Pozwól zespołom na autonomię	125
Nie wążp w upelnomocnienie	139
Plan upelnomocnienia	145
Epilog	149
<i>Podziękowania</i>	157
<i>O autorach</i>	163
<i>Dostępne usługi</i>	169



*Zasada trzecia:  
zastęp hierarchiczne myślenie  
niezależnymi zespołami*

**Z**araz po wejściu do działu kontaktów z klientami Michael zobaczył Billy'ego Abramsa, który ruszył w jego stronę. Od razu poznał w nim człowieka pełnego energii, który, podobnie jak on sam, był pragmatykiem i przedkładał czyny nad słowa.

Prowadzony przez Billy'ego, Michael zapytał w pewnej chwili:

— Widzę, że jest pan bardzo zajęty, więc chciałbym z góry podziękować za to, że zechciał mi pan poświęcić czas. Zapewne wie pan już, że chcę poznać trzecią zasadę upełnomocnienia.

— Nie ma problemu — odparł Billy, jak gdyby nie usłyszał ostatniego zdania. — Proszę mi powiedzieć, czy w pańskiej firmie dokonano ostatnio redukcji etatów?

— Owszem — odpowiedział Michael. — Przyznam, że niełatwo było mi przyjąć odpowiedzialność za zwalnianie ludzi.

— Wiem, co ma pan na myśli. To samo zdarzyło się tutaj.

— Patrząc na to z perspektywy czasu, wydaje mi się, że było to niezbędne — dodał szybko Michael — aby firma mogła dobrze funkcjonować. Aby reagować na życzenia klientów, potrzebowaliśmy bowiem firmy posiadającej jak najprostszy system zarządzania. Teraz jednak rozumiem, że choć redukcja etatów może wytworzyć potrzebę upewnocnienia, to samo w sobie nie ma z nim nic wspólnego. Upewnocnienie jest bowiem czymś więcej niż daniem ludziom możliwości podejmowania większej liczby decyzji.

Billy i Michael przeszli nieopodal grupki ludzi żywiłowo rozprawiających o czymś przed monitorem komputera. Ci spojrzeli na przechodzących, uśmiechnęli się i wrócili do pracy.

— Pozwolę sobie o coś zapytać — powiedział Billy. — Z czym zostaje człowiek, który właśnie skończył zmniejszać stan osobowy firmy, zwalnając pracowników, poszukując podwykonawców na zewnątrz i eliminując pośrednie warstwy kierownicze?

— Cóż... — powiedział powoli Michael, odliczając kolejno na palcach — zostaje z kierownictwem, które ma lepszy wgląd w faktyczne działania, menedżerami

posiadającymi większy zakres kontroli i wieloma złymi ludźmi, którzy zostali wyszkoleni do wprowadzania w życie decyzji podejmowanych przez innych ludzi, dysponujących „poufnymi informacjami”, którym szeregowi pracownicy przestają ufać.

— Dokładnie — powiedział Billy. — Innymi słowy, człowiek taki zostaje z mniejszą, ale nie mniej zbiurokratyzowaną strukturą i znacznie gorzej nastawionymi do siebie pracownikami. Podejmowanie decyzji nadal pozostaje domeną osób postawionych wysoko w hierarchii. Jeżeli więc ktoś chce upęłomocnić swoją organizację, musi zmienić wszystko. Pojawia się zatem palące pytanie: „Czym należy zastąpić starą hierarchię i kto powinien zacząć podejmować decyzje?”

— Wydaje mi się, że decyzje powinny leżeć w gestii wszystkich — powiedział Michael. — Nie można jednak stworzyć organizacji z ludzi podejmujących decyzje samodzielnie, bez porozumienia z innymi. Być może należy oprzeć się na autonomicznych, lecz skoordynowanych zespołach zadaniowych. Ludzie pracujący w grupach mogą polegać na zdolnościach i doświadczeniu swoich kolegów. Tak, jestem pewien, że zespoły to dobry pomysł.

Billy skinął głową. Obaj stali teraz w miejscu, przez które przechodziło wielu pracowników. Gospodarz poprowadził gościa do kilku krzeseł stojących nieopodal, po czym podał Michaelowi kartkę, na której napisane było, co następuje:

---

### TRZECIA ZASADA

Zastąp strukturę hierarchiczną  
autonomicznymi zespołami.

---

— „Zastąpienie” to dość radykalna idea. Nie wiem, jak mogliście w ten sposób działać?! — powiedział Michael.

— Przed zmianą też mieliśmy zespoły zadaniowe i kierowników biorących aktywny udział w pracy — odparł Billy — ale wszystkie te elementy układały się w tradycyjną, hierarchiczną strukturę, opartą na jednostronnej komunikacji, w której decyzje podejmowane były zawsze na górze. W najlepszym razie menedżerowie podejmowali je, biorąc pod uwagę sugestie zespołów.

— Później zorientowaliśmy się jednak, że nasza konkurencja się zmieniła. Po wprowadzeniu zmian musieliśmy zwracać uwagę na żądania klientów, jednocześnie chroniąc nasze interesy. Stara hierarchia, a zwłaszcza związany z nią sposób myślenia był zbyt wolny i niewygodny, by umożliwić osiągnięcie tych dwóch celów jednocześnie. Jak pan słusznie powiedział, zespół złożony z upoważnionych ludzi jest dużo skuteczniejszy od grupy niepowiązanych ze sobą jednostek. Dlatego też zespoły musiały przejąć część obowiązków kadry kierowniczej. Konieczne stało się zatem, aby ludzie nauczyli się pracować w autonomicznych zespołach i wprowadzać w życie swoje decyzje. Nawet na najniższym poziomie ludzie zaczęli przejmować odpowiedzialność za rzeczy, które dotychczas leżały w gestii kierowników.



— Czy jest tak naprawdę autonomiczny zespół?  
— zapytał Michael.

— To specyficzna grupa pracowników, która składa się z ludzi odpowiedzialnych za pewien proces lub produkt. Do ich obowiązków należy zaplanowanie i wykonanie pewnego zadania, a także zarządzanie nim — od początku do końca.

— Czy taki zespół ma swojego kierownika?

— Owszem, może mieć — wyjaśnił Billy. — Ale kiedy nadal pozostaje autonomicznym, upoważnionym zespołem, wówczas trudno byłoby wskazać, który z jego członków pełni tę funkcję. Każdy posiada bowiem dość zbliżony zakres obowiązków. Kierownictwo może też przechodzić w ręce różnych ludzi, jednak za każdym razem dzieje się tak za przyzwoleniem wszystkich członków zespołu.

— To musiała być spora zmiana — rzucił Michael.

— Tak właśnie wygląda praca w naszym dziale — powiedział Billy, patrząc wokół. — Nasi pracownicy stworzyli sprawnie działające, autonomiczne zespoły.

— Jest pan z siebie dumny — powiedział Michael.

— Misja naszego działu jest bardzo ważna — odparł Billy. — Jesteśmy bowiem odpowiedzialni za wyczuwanie nastrojów na rynku i bezpośrednie rozwiązywanie problemów, jakie mogą mieć nasi klienci. Innymi słowy, interesują nas wszystkie firmowe problemy, które mogą utrudniać nam oferowanie najwyższej jakości usług naszym klientom. Kiedy pojawia się jakiś problem, natychmiast zbieramy wszystkie możliwe informacje na jego temat. Następnie przekazujemy wszystkie zebrane

dane do działów zaopatrzenia i rachunkowości, aby ich pracownicy także zrozumieli naturę sprawy i mogli wprowadzić niezbędne poprawki, dzięki którym będzie można zapobiec takim kłopotom w przyszłości.

— Brzmi to jak bardzo odpowiedzialne zadania — powiedział Michael.

— Owszem — przyznał Billy. — Z drugiej strony, nie jest to tak problematyczne, zważywszy, że pracujemy nad tym jako zespół. Nikt nie musi pracować nad tym samotnie. Prawdę mówiąc, członkowie zespołów obsługi klienta nie są w stanie rozwiązać tych problemów na własną rękę. Za odpowiedni poziom usług odpowiedzialna jest zatem cała firma, a nasze zespoły jedynie pełnią rolę przewodnika. Najważniejsze w tym wszystkim jest jednak to, że jako zespoły funkcjonujemy dokładnie tak, jak kiedyś działali menedżerowie — zbieramy informacje ze wszystkich działów firmy, analizujemy je, decydujemy, co z nimi zrobić, i przekazujemy nasze decyzje innym.

— Hm — zamyślił się Michael. — Widzę, że ludzie nie siedzą, czekając na polecenia. Przez ostatnie parę minut obserwowałem pańskich współpracowników i wydaje mi się, że mogą liczyć na siebie wzajemnie, a przy tym zachowują się jak kierownicy. W systemie hierarchicznym ludzie wykonują przydzielone im zadania, ale jednocześnie nie pomagają innym. Tu jednak widzę, że ludzie uśmiechają się i podchodzą do pracy bardzo entuzjastycznie, jak gdyby faktycznie czuli się właścicielami firmy.

— Owszem, ale musi pan zrozumieć, że nie zawsze tak było — powiedział Billy z uśmiechem. — Początkowo byliśmy, delikatnie mówiąc, dość sceptyczni względem idei autonomicznych zespołów. Wielu z nas myślało, że sam pomysł jest dobry, ale brakowało nam doświadczenia i wiedzy, aby dokładnie pojąć, jak ma to działać.

— W mojej firmie doszliśmy do takiego punktu — rzucił Michael. — Przez ostatnie dni dowiedziałem się wiele na temat uppełnomocnienia i jestem gotów przekazać tę wiedzę moim pracownikom, ale nie jestem pewien, czy będą wiedzieli, jak do niej podejść i w jaki sposób działać w nowym środowisku — Michael zamilkł na chwilę. — To trochę tak, jak z urządzeniem, które samo z siebie działa dobrze, ale które należy własnoręcznie wprawić w ruch.

— To dobry sposób myślenia o paradoksie spotykanym w początkowej fazie wprowadzania zmian — zauważył Billy. — Nie można stać z założonymi rękami, czekając, aż wszystko zrobi się samo. Trzeba zacząć samemu, dając ludziom to, czego w danej chwili potrzebują. W naszym przypadku kierownicy musieli rozpocząć od bezpośredniego stylu zarządzania, pokazując innym, w jaki sposób można uzyskać niezbędne do dalszej pracy uppełnomocnienie.

— Powoli to do mnie dociera — powiedział Michael. — Coraz lepiej rozumiem, że wprowadzenie autonomii rozpoczyna się od zrozumienia potrzeby ustalenia granic i kierunku działania.

— Zgadza się — odparł Billy. — Wskazówki i odpowiednia struktura są niezbędne w początkowej fazie upęnomocniania. Ludzie często myślą, że każde podejście dyrektywne oznacza mówienie innym, *jak* mają wykonywać swoje obowiązki, ale nasi kierownicy potrafią skupić się na wyjaśnianiu nie tego, co powinni robić pracownicy, lecz jak należy *organizować* swoje obowiązki.

— Możliwość wykorzystywania całej wiedzy, jaką zgromadziliśmy jako grupa, była niezwykle ekscytująca. Prawie każdy z nas miał dobre pomysły na poprawienie naszych usług i kontaktu z klientami. Nie wiedzieliśmy jednak, jak podejmować wspólne decyzje. Brakowało nam umiejętności działania w grupie, czyli zdolności rozwiązywania problemów, organizowania spotkań, zarządzania zespołami i łagodzenia konfliktów.

— Dlatego też wasi kierownicy skupiali się nie na mówieniu wam, co należy robić, ale na rozwijaniu umiejętności, które pozwalałyby wam funkcjonować jako samodzielne, niezależne zespoły?

— Zgadza się.

Michael ponownie zaczął notować. Po chwili pokazał Billy'emu swoje zapiski:

---

Upęnomocnienie jest możliwe  
dzięki uczeniu innych ludzi tego,  
że mogą być mniej zależni od ciebie.

---

— To wspaniale podsumowuje ideę punktu rozpoczęcia szkolenia — odparł Billy. — Dokładnie tego nasi kierownicy musieli nauczyć się metodą prób i błędów.

— Początkowo myśleli, że autonomiczne zespoły należy zostawić samym sobie, więc zrezygnowali ze szkolenia innych, a następnie dziwili się, że zespoły nie dają sobie rady. Każdy z nas był zaś zachwycony nową sytuacją, ale po tygodniu początkowy zachwyt minął i zaczęliśmy wmawiać sobie, że nowa sytuacja wcale nas nie przerasta. Nie chcieliśmy bowiem przyznać, że bardzo nas rozczarowała.

— Co się stało potem? — zapytał Michael. — Prędzej czy później udało wam się zapewne doprowadzić wszystko do ładu?

— Co się stało? Cóż, Sandy zauważyła, że w firmie panuje chaos, więc zebrała nas, abyśmy wspólnie wypracowali jakąś metodę naprawy sytuacji. Przyznała, że sama ponosi odpowiedzialność za chaos, i nie szukała winnych wśród nas. To dało nam do zrozumienia, że kierownictwo jest po naszej stronie. W czasie spotkania pojęliśmy też, że chcemy być uppełnomocnieni, ale brakuje nam wielu potrzebnych do tego umiejętności. Wspólnie ustaliliśmy zatem, że potrzebne nam jest szkolenie, które pomoże nam zrozumieć, jak powinny działać autonomiczne zespoły. Musieliśmy nauczyć się tego, jak należy podejmować wspólne decyzje, rozwiązywać pojawiające się w zespole problemy, kontrolować poziom zaangażowania i dzielić się przywództwem. Zrozumeliśmy też, że potrzebujemy względnie silnego przywództwa zdolnego pokierować nami i pomóc nam stać się prawdziwie niezależnymi oraz uważnie przyglądającego się naszym postępom.

— Poprosiliście zatem kierowników o to, by powiedzieli wam, co robić — podsumował Michael. — Z tego, co zrozumiałem, kierownicy zaczęli zaś kierować wami bezpośrednio, co nie poprawiło sytuacji, gdyż w tamtej chwili potrzebowaliście upelnomocnienia, a więc prędzej czy później trzeba było zrezygnować z bezpośredniego stylu zarządzania. Powiedział pan, że w chwili stworzenia sprawnego zespołu ludzie nabierają umiejętności wyłonienia kierownika spośród własnego grona. Jak zatem wasz zespół wyrwał się spod wpływu menedżerów?

— Powoli i stopniowo. Początkowo był to proces prawie niezauważalny — odparł Billy. — Później poszło już szybciej. Zaczęliśmy słuchać opowieści o ludziach i zespołach korzystających z upelnomocnienia. Zespoły zaczynały wykonywać zadania, które wcześniej stanowiły domenę menedżerów, i do tego robiły to lepiej niż oni. Nasi kierownicy przyjęli zaś rolę trenerów i koordynatorów. Niektórzy z nich okazali się bardzo skuteczni w, jak to nazywaliśmy sami, „byciu we właściwym miejscu o właściwej porze”.

— Nie rozumiem.

— To w sumie kluczowa umiejętność zarządzania upelnomocnieniem. Dobry kierownik wie bowiem, kiedy należy stosować zasadę:

**Nie wystarczy coś zrobić  
— trzeba też być, gdzie trzeba.**

— Czyli powinien wiedzieć, kiedy się nie wtrącać, aby ktoś inny mógł zareagować? — zapytał Michael.

— Tak. Kierownicy powoli przekazywali coraz więcej odpowiedzialności zespołom. Kiedy zaś zobaczyli, że pracownicy nie tracą kontroli nad swoimi obowiązkami i skutecznie wykonują zadania, wówczas przestali się obawiać, że nie damy sobie rady. Sami mogli zaś skuteczniej zająć się strategicznym planowaniem, pracą z klientami, analizowaniem nowego sprzętu i procedur, zbieraniem danych i prowadzeniem szkoleń potrzebnych w przyszłości, a także projektami, które dotychczas musieli stale odkładać na później.

— Widzę, że takie przekazywanie kontroli wymaga wyczucia — powiedział Michael.

— To trochę jak taniec — odparł Billy. — Kiedy człowiek nabierze nieco wprawy, może zawierzyć swojej intuicji. Upełnomocniając pracowników i całe zespoły, poznaje się nowe sposoby oceniania ludzi. Najlepsza w tym wszystkim jest możliwość obserwowania tego, jak pracownicy stają się współnikami. Bardzo przyjemnie też „kieruje się” nimi od czasu do czasu, przekazując im odrobinę więcej odpowiedzialności, niż wydaje im się racjonalne. Kiedy okazuje się, że kierownik miał rację i pracownicy poradzili sobie z nowymi obowiązkami, bardzo przyjemnie patrzy się na twarze ludzi promieniejące radością i dumą.

Michael myślał przez chwilę, po czym zaczął mówić:

— Wie pan, ta cała kwestia pracy zespołowej — przepraszam, pracy w upełnomocnionych zespołach — może być naprawdę istotna. Przypomina mi to trochę

bardzo zgraną drużynę koszykówki albo siatkówki. Umiejętności poszczególnych zawodników są wyjątkowe dla nich samych, ale jednocześnie przekładają się na wyniki całej drużyny. Każdy z graczy ma możliwość wykorzystania swoich zdolności oraz ich ciągłego rozwijania. Jako jednostki zawodnicy mogą stać się mistrzami w tym, co robią, a jednocześnie pomóc drużynie sięgnąć po najwyższe tytuły.

— Wydaje mi się, że doskonale pan to ujął — powiedział Billy.

— Pewnie tak — zamyślił się Michael. — Ale dla pewności chciałbym, żeby rzucił pan okiem na moje notatki — powiedział, podając palmtopa Billy'emu.

---

Zastąp hierarchiczne myślenie autonomicznymi zespołami:

- Upelnomocnione zespoły mogą zrobić więcej niż upelnomocnione jednostki.
- Ludzie muszą się nauczyć funkcjonowania w autonomicznych zespołach.
- Niezadowolenie jest naturalnym etapem procesu.
- Każdy musi zdobyć umiejętności działania w zespole.
- Zaangażowanie i wsparcie płyną z góry.
- Zespoły posiadające umiejętności oraz informacje mogą zastąpić stary układ hierarchiczny.

---

— Doskonale pan to ujął — uśmiechnął się tamten.

— Jest pan świetnym nauczycielem — odparł Michael.



Podziękowawszy Billy'emu, Michael udał się do domu. Po drodze nie był w stanie przestać myśleć o tym, co właśnie usłyszał. Co prawda jedno pytanie nie dawało mu spokoju, ale po pewnym czasie doszedł do wniosku, że znalazł na nie odpowiedź. Sięgnął po telefon i wybrał numer Sandy Fitzwilliam.

— Zastanawiałam się właśnie, kiedy skontaktuje się pan ze mną ponownie — usłyszał.

— Czy mógłbym na chwilę wpaść do pani? — zapytał Michael.

— Oczywiście. Będę czekać.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Obudź moc drzemiącą w ludziach

# Empowerment

## Odkryj ukrytą moc Twoich pracowników!



Tradycyjny model zarządzania oparty na autorytarnej władzy kierowników jest już przestarzały i nieskuteczny. Dziś na całym świecie tworzy się środowiska pracy oparte na aktywnym uczestnictwie wszystkich pracowników w podejmowaniu działań i decyzji.

Jak to się robi? Kluczem do sukcesu jest empowerment. To nie przekazywanie władzy w ręce ludu, ale otwarcie się na posiadaną przez pracowników wiedzę, doświadczenie i motywację. Rezultat? Wyższa jakość, lepszy poziom współzawodnictwa, obniżenie kosztów, większa elastyczność w zakresie dopasowywania się do potrzeb klienta oraz możliwość pracy z ludźmi zaangażowanymi i czującymi się świetnie w swoim środowisku zawodowym.

Ta wciągająca książka zapewnia plan ułatwiający kierownikom i pracownikom osiągnięcie prawdziwego, oddolnego upełnomocnienia w swoich firmach.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 8117

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellion SA  
ul. Koszuczki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 37,00 zł

ISBN 978-83-246-3633-4



9 788324 636334