

Holokracje – *empowerment* w organizacji?

Anna Biłyk

*Institut Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna
Handlowa w Warszawie*

W niniejszym artykule zostały przedstawione model zarządzania i struktura organizacji w kontekście dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia biznesowego. Podjęto próbę odpowiedzenia na pytanie, czy istnienie płaskiej, dynamicznie zmieniającej się struktury organizacyjnej, w której władza jest rozproszona wśród wszystkich pracowników, świadczy o istnieniu empowermentu. Celem artykułu było także przyjrzenie się holokracjom, a więc motywom, dla których firmy rezygnują z tradycyjnej struktury hierarchicznej, oraz próba odpowiedzenia na pytanie, czy rozwiązania strukturalne dają podstawy do zaistnienia empowermentu na poziomie psychologicznym. Przedstawiono także genezę empowermentu jako koncepcji w naukach o zarządzaniu oraz próbę wyjaśnienia wątpliwości terminologicznych. Przeprowadzone rozważania prowadzą do wniosku, że w przypadku holokracji można mówić o zarządzaniu partycypacyjnym, a nie o empowermentencie.

Słowa kluczowe: *empowerment*, uppełnomocnienie, holokracja, zwinne zarządzanie

Wprowadzenie

Jak dotąd publikacje na temat holokratycznego zarządzania można było znaleźć głównie w pismach branżowych (*The Economist*, *McKinsey Quarterly*, *Deloitte Insights*, *Fortune*, *Bloomberg*). Dopiero od niedawna w bazach naukowych funkcjonuje pojęcie *holacracy management*. Jest to nowa koncepcja, która wpisuje się w nurt znanego i rozpoznawanego tzw. zwinnego zarządzania (*agile management*) (Mastalerz, 2015). Holokracja to alternatywny do hierarchicznego sposób organizacji pracowników i podejmowania decyzji. Organizacje te cechuje duża autonomia pracowników, decentralizacja, dynamiczna struktura złożona z wielu zespołów, rozproszona władza oparta bardziej na kompetencjach niż na władzy formalnej. Holokracje, poprzez ograniczenie biurokracji i szczebli zarządzania, są przedstawiane jako te, które budują przewagę konkurencyjną, szybko odpowiadając na potrzeby zmieniającego

się otoczenia biznesowego i rynku. Dostarczają rozwiązań dla konsumentów, skracając czas od momentu wymyślenia dobra lub usługi do chwili wprowadzenia ich na rynek (*time-to-market*). Za czynnik wspierający budowanie przewagi konkurencyjnej twórcy modelu uznają także fakt lepszego wykorzystania potencjału pracowników. Ponadto, argumentem za wprowadzeniem takiego modelu zarządzania jest pobudzenie zaangażowania pracowników. Według raportu pt. *Trends in Global Employee Engagement* (AON Hewitt, 2015), globalny odsetek osób aktywnie niezaangażowanych, pasywnych/o ambiwalentnym stosunku do swojej pracy i pracodawcy jest wysoki. W organizacjach, w których pracownicy nie czują, że umożliwili im się wykonywanie zadań w pracy (*not enabled*), osób aktywnie niezaangażowanych oraz osób pasywnych lub o ambiwalentnym stosunku do pracy i pracodawcy jest odpowiednio 36% i 32%, zatem w sumie stanowią prawie 70% pracujących.

Celem artykułu jest przedstawienie modelu zarządzania opartego na samoorganizujących się zespołach, eliminującego sztywną strukturę hierarchiczną i stanowiska menedżerskie, jak również próba udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy holokracja może się wpisać w nurt umacniania pracowników?
- Co charakteryzuje holokracje?
- Jakie są motywy, dla których firmy rezygnują ze struktury hierarchicznej?
- Czy rozwiązania organizacyjne, strukturalne dają podstawy do zaistnienia empowermentu na poziomie psychologicznym?

W pierwszej części artykułu dokonano systematyzacji wiedzy dotyczącej terminologii oraz omówiono znaczenie koncepcji empowermentu w naukach o zarządzaniu. Następnie podano wybrane definicje empowermentu, na których tle przedstawiono autorską definicję umacniania przyjętą w niniejszych rozważaniach. W kolejnej części artykułu omówiono motywy, dla których firmy rezygnują z tradycyjnej struktury hierarchicznej na rzecz struktury holokratycznej, oraz genezę powstania i sposób działania holokracji (główne założenia). W Podsumowaniu sformułowano wnioski.

Znaczenie pojęcia empowermentu

Empowerment jest pojęciem, które przysparza badaczom sporo trudności ze względu na niejednoznaczność tłumaczenia i wielość ujęć, co sprawia, że *empowerment* jest uznawany za słabo zdefiniowany koncept (Cunningham, Hyman, Baldry, 1996; Dainty, Bryman, Price, 2002; Psoinos, Smithson, 2002). *Empowerment* bywa włączany do takich koncepcji zarządzania, jak *business proces re-engineering* (BPR) czy *Total Quality Management* (TQM) (Dainty, Bryman, Price, 2002).

Według S. Tullocha, pierwotne tłumaczenie słowa *empowerment* odnosi się do pojęć „*authorize*” oraz „*give power to*” (Tulloch, 1993, cyt. za: Greasley i in., 2005, s. 355). W polskiej literaturze przedmiotu można się spotkać z tłumaczeniami lub ze stosowaniem oryginalnego terminu *empowerment*. Polskie odpowiedniki są często stosowane wymiennie. W nawiązaniu do pierwotnego tłumaczenia, słowo „*authorize*” ma w języku polskim takie tłumaczenia, jak: upoważniać, zaakceptować, zezwalać na (*to give official permission for something*); a także być upoważnionym do czegoś (*be authorized to do sth*) (*Słownik angielsko-polski PWN*), a w innym źródle: upoważniać/upoważnić, autoryzować, uppełnomocnić, uprawniać/uprawnnić, zezwolić, udzielić/udzielać, nadać uprawnienia (*Cambridge Dictionary*).

Jako dawanie wiary we własne siły (*empower sb*), dawanie pełnomocnictwa, upoważnianie kogoś do zrobienia czegoś (*empower sb to do sth*), aż do upoważnienia, plenipotencji (*empowerment*) tłumaczy *empowerment* J. Fisiak (2003, s. 121). Można się również spotkać ze stosowaniem takich określeń, jak umocowanie, umacnianie (Kanafa-Chmielewska, 2012).

Dodatkowo pewne trudności i niejednoznaczności może powodować stosowanie w polskim piśmiennictwie oryginalnego, angielskiego terminu bez próby jego tłumaczenia. Z tych powodów uściślono kwestie terminologii, przychylając się do stanowiska D. Kanafy-Chmielewskiej (2012, s. 130), argumentującej, że cechą osoby, o której można powiedzieć, iż jest *empowered*, jest autonomia, co oznacza, że bardziej od słowa „uppełnomocnienie” odpowiednie byłoby użycie terminu „umacnianie”. W *Słowniku języka polskiego PWN* zdefiniowano termin „pełnomocnik” jako osobę upoważnioną do działania w czyimś imieniu, a więc słowo „uppełnomocnienie” wskazuje bardziej na działanie na rzecz innej osoby, której jest się rzecznikiem, co oznacza odebranie jej przymiotu *empowermentu*, jakim jest autonomia. Z tego powodu w niniejszym artykule będzie stosowany termin „umacnianie”, który – według autorki – jest tożsamy z terminem *empowerment*.

Rola empowermentu

Niektórzy autorzy wskazują (Moczydłowska, 2014; Kanafa-Chmielewska, 2012), że u źródeł empowermentu leży upodmiotowienie pracowników. Upodmiotowienie jako przeciwieństwo uprzedmiotowienia – sprowadzania kogoś do roli przedmiotu, narzędzia (*Słownik języka polskiego PWN*) – pojawiło się na tle zmian i odchodzenia od klasycznych sposobów zarządzania zasobami ludzkimi, odpowiadającym modelom F.W. Taylora i H. Forda, co przesunęło akcent w stronę relacji opartych na zaufaniu i współpracy. Według A. Wilkinsona (1998), jednym z celów wdrożenia nowych zasad współpracy było zmniejszenie fluktuacji

pracowników i zwiększenie wielkości produkcji. Zainteresowanie badaczy koncepcją empowermentu miało swoje źródła w badaniach nad przywództwem i kompetencjami pracowników, które sugerowały, że stosowanie empowermentu wobec podwładnych nie tylko wpływa na skuteczność menedżerską i organizacyjną, lecz także wraz z dzieleniem się władzą i kontrolą z pracownikami rośnie produktywność (Conger, Kanungo, 1988). Obecnie wiele z motywów, które zyskały duże zainteresowanie w latach 80. ubiegłego stulecia, pozostaje nadal aktualnych. Celem przyświecającym przekazywaniu autonomii pracownikom jest uruchomienie pełnego potencjału pracowników, podniesienie efektywności (Lawler, Mohram, Ledford, 1992) i elastyczności działania (Psoinos, Smithson, 2002), danie im poczucia wpływu (Griffin, 2009, s. 559), satysfakcji z pracy oraz motywacji (Mullins, Peacock, 1991).

Rola władzy; perspektywa menedżerska i psychologiczna

Niewątpliwie w spektrum rozważań nad empowermentem znajduje się pojęcie władzy (*power*), jej roli, dystrybucji, zrzekania się (Denham i in., 1997, cyt. za: Greasley i in., 2005, s. 355) i przyjmowania (Johnson, 1994). Zdaniem K. Legge (1995), *empowerment* powinien być postrzegany jako model, w którym równość władzy wspiera zaufanie i współpracę. Natomiast J.A. Conger i R.N. Kanungo (1988) zachęcali, aby na władzę popatrzeć jak na narzędzie, które wspiera lub osłabia poczucie osobistej bezradności pracownika. Celem dystrybucji władzy jest bowiem przesunięcie kontroli, aby uwolnić samodzielność i podejmowanie własnych decyzji. Ta perspektywa pokazuje, że *empowerment* może być ujmowany jako proces. Zwolennikiem podejścia do empowermentu jako dynamicznej interakcji jest J. Pastor (1996, s. 5), pojmujący go jako proces, w którym występują przynajmniej dwie osoby – osoba przekazująca władzę oraz ten, któremu jest ona przekazywana.

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych perspektyw patrzenia na *empowerment* jest perspektywa menedżerska (organizacyjna), które sprowadza go do delegowania uprawnień czy stosowania grupy działań i praktyk menedżerskich wobec podwładnych, mających służyć umacnianiu pracowników, nadaniu im władzy i kontroli. Poprzez te działania pracownicy wchodzą w proces podejmowania decyzji w ramach swoich uprawnień, mogą wyznaczać sobie cele, określać sposób ich realizacji i samodzielnie rozwiązywać pojawiające się problemy. Do działań menedżerskich można także zaliczyć te, które wpływają na rozwój zespołów poprzez umożliwienie im samodzielnego zarządzania i zapewnienia autonomii w podejmowaniu grupowych decyzji (Dainty, Bryman, Price, 2002). Innym aspektem, o którym mówi J. Pastor (1996), jest szkolenie pracowników z zakresu komunikacji tak, aby mogli

się zaangażować w partycypacyjny i facylitacyjny styl menedżerski/przywódczy. Oprócz nurtu menedżerskiego, znaczącą rolę odgrywa nurt psychologiczny, który mówi, że umacnianie to coś więcej niż zbiór praktyk lub delegowanie i nie musi się przekładać na poczucie pracowników, iż są *empowered*. Pisali o tym J.A. Conger i R.N. Kanungo (1988), twórcy podejścia menedżersko-psychologicznego, podkreślając znaczenie poczucia skuteczności czy wyuczonej bezradności u pracowników jako barier w podejmowaniu autonomicznych działań. Stworzyli oni model, w którym podali etapy procesu dochodzenia do poczucia bycia *empowered*. Etapem 1 jest identyfikacja warunków prowadzących do psychologicznego stanu bezradności (*powerlessness*), etap 2 polega na zastosowaniu strategii i technik menedżerskich, etap 3 to dostarczenie pracownikom informacji na temat ich własnej skuteczności, na etapie 4 następuje budowanie w pracownikach poczucia, iż są oni umocnieni (*empowered*), a na etapie 5, ostatnim, *empowerment* przejawia się w zachowaniach pracowników. Z kolei J.F. Vogt i K.L. Murell (1990, s. 357) stoją na stanowisku, że umacnianie to proces, który ma swój koniec. Autorzy ci umacnianie definiują jako „[...] akt budowania, rozwijania i powiększania władzy przez współpracę, dzielenie się i wspólną pracę”¹ (Vogt, Murrell, 1990, s. 8). Argumentują, że dopóki władza jest dzielona i pracownicy mają takie jej poczucie, *empowerment* nie jest możliwy. Oprócz wspomnianych autorów, także inni badacze (Johnson, 1994; Menon, 1995, s. 30; Psoinos, Smithson, 2002) wskazywali na wpływ i rolę menedżerów w umacnianiu pracowników, budowaniu w nich poczucia rzeczywistego podejmowania decyzji, a także potrzebę monitorowania tego stanu u swoich podwładnych. Perspektywa psychologiczna ukazuje pełniejszy obraz zjawiska umacniania, podkreślając rolę takich procesów poznawczych, jak percepcja, pamięć czy myślenie podczas oceny wydarzeń i doświadczeń (Nęcka, Orzechowski, Szymura, 2012). W konsekwencji przekształcania doświadczeń i informacji te same działania podejmowane przez organizację podlegają subiektywnej ocenie, interpretacji i są odnoszone do sytuacji pracowników, co przekłada się na ich zachowanie w organizacji.

Do propagatorów podejścia psychologicznego należy zaliczyć K.W. Thomasa i B.A. Velthouse’a (1990), którzy rozwinęli poznawczy model umacniania, definiując go jako wewnętrzną motywację zadaniową oraz rozróżniając takie jej elementy, jak: poczucie wpływu (*sense of impact*), kompetencje (*competence*), znaczenie (*meaningfulness*) i wybór (*choice*). Podobnie M. Lee i J. Koh (cyt. za: Greasley i in., 2005, s. 356) wyróżnili cztery wymiary opisujące psychologiczny stan „*empowered*” podwładnego, do których zaliczyli:

- 1) znaczenie (*meaningfulness*) wartości celu zadania lub jego celowości w relacji do własnych ideałów czy standardów,

¹ Tłumaczenie własne.

- 2) kompetencje (*competence*) jako przekonanie jednostki o jej możliwościach, aby kompetentnie wykonać zadania,
- 3) samostanowienie lub wybór (*self-determinantion or choice*), autonomię w inicjacji i kontynuowaniu zachowań organizacyjnych i procesów,
- 4) wpływ (*impact*) rozumiany jako percepcja, w jakim stopniu jednostka może wpływać na konkretne wyniki w pracy.

W kontekście płaszczyzny organizacyjnej i psychologicznej warto zwrócić uwagę na fakt, że: „uprawomocnienie pracowników – to strukturalne – nie musi oznaczać uprawomocnienia psychicznego. To, że władza jest przekazywana na niższe szczeble struktury, może rodzić postawy roszczeniowe, może oznaczać wzmocnienie kontroli podwładnych przez przełożonych. A często jest to kontrola nieformalna, inwigilacja, która budzi poczucie braku zaufania, a w konsekwencji doprowadza do pogłębienia psychologicznych dystansów” (Bugdol, 2006, s. 71).

Przedstawione rozważania pozwoliły na sformułowanie definicji, w której o empowermentie w organizacji można mówić wówczas, gdy jednocześnie są spełnione wszystkie następujące warunki:

- istnieje chęć upodmiotowienia pracownika,
- proces umacniania jest procesem przekazywania władzy, w którym udział biorą przynajmniej dwie strony – umacniająca i umacniana,
- umacnianie odbywa się na dwóch płaszczyznach: organizacyjnej i psychologicznej – ta pierwsza skupia wszystkie działania i praktyki mające na celu umacnianie pracowników, druga zaś odzwierciedla poczucie pracowników, że są umocnieni zgodnie z zaproponowanymi przez M. Lee i J. Koha (cyt. za: Greasley i in., 2005) wymiarami: znaczenia, kompetencji, samostanowienia i poczucia wpływu, które są odpowiedzią na działania menedżerskie.

Przyczyny rezygnacji z hierarchicznych struktur organizacyjnych

Autor koncepcji holokratycznego zarządzania, B.J. Robertson (2015), wskazuje na różnorodność motywów usunięcia tradycyjnej struktury. Wśród nich można dostrzec problemy związane z efektywnością pracy, szybkością i jakością wytwarzanych produktów, motywacją i zaangażowaniem pracowników. Autor ten, który swoje doświadczenie zdobył w branży informatycznej, zauważa także, że programowanie zwinne² (zob. *Agile Manifesto*, 2001), implementowane w hierarchicz-

² Grupa metodyk wytwarzania oprogramowania, polegająca na budowaniu przyrostowym, w krótkich odstępach czasu, w bliskiej współpracy z klientem (odbiorcą) – twórcą wymagań. Pojęcie zostało przedstawione w *Agile Manifesto* (2001).

nych strukturach organizacyjnych, nie współgra ze sztywnym otoczeniem organizacyjnym, co z kolei wpływa na ograniczenie jego skuteczności. B.J. Robertson poszukiwał dynamicznych struktur, które pozwalałyby wykorzystać pełne możliwości zwinnego programowania i ograniczały skupianie się na takich działaniach, jak polityka, odnajdywanie się w zależnościach hierarchicznych, czasochłonne zabieganie o poparcie dla inicjatyw na różnych szczeblach i w różnych grupach interesariuszy (*buy-in*). Innymi powodami rezygnacji z hierarchii są, według tego autora, ironia koncepcji empowermentu, polegająca na zachęcaniu do bardziej autonomicznego działania przy jednoczesnym braku usuwania barier na drodze do samodzielnego podejmowania decyzji przez pracowników, frustracja pracowników związana z przedłużającymi się procesami decyzyjnymi, niewystarczające wykorzystanie potencjału pracowników z powodu braku decyzyjności w obszarach związanych z ich kompetencjami oraz brak możliwości realizacji własnych inicjatyw czy usprawnień. Niezadowolenie budzi także „konieczność” naruszenia zakresu stanowisk, by móc realizować zadania odpowiadające na istniejące potrzeby organizacji, brak jasności co do celu, do jakiego podąża organizacja, oraz sposobu procesowania i podejmowania decyzji.

Holokracja jako model zarządzania powstała w wyniku eksperymentów zarządczych prowadzonych przez B.J. Robertsona. Zastosowanie nowego modelu zarządzania ma na celu eliminację negatywnych – zdaniem tego autora – zjawisk, których źródła upatruje w hierarchicznej strukturze organizacji.

Holokracja a empowerment

Źródłostów słowa „holokracja” (*holacracy*)³ pochodzi z filozofii i odnosi się do greckiego słowa *holos* (całość). Termin „holon” został ukuty przez A. Koestlera w 1967 roku i użyty w książce pt. *The Ghost in the Machine* (Koestler, 1990). W Wikipedii podano, że według tego autora *holon* oznacza „[...] system (lub zjawisko) będące całością samą w sobie, jak również częścią większego systemu” (*Holon...*). Można na nie patrzeć jak na sieć systemów zawierających się w sobie nawzajem, gdzie zarówno część, jak i całość mogą być opisane tym słowem. Wychodząc od takiej definicji, holarchia jest hierarchią holonów, gdzie ten „mniejszy” jest zagnieżdżony w „większym”. Holony cechuje skłonność do bycia zarówno całością, zachowującą swoją odrębność, jak i częścią, w której są powiązane relacjami z innymi holonami. Oprócz tych cech holony wyróżnia zdolność

³ Angielskie słowo „*holacracy*” jest często tłumaczone jako „holakracja”, jednak ze względu na etymologię słowa (*holos*) w niniejszym artykule przyjęto tłumaczenie „holokracja”.

do samotranscendencji, objawiającej się w przekraczaniu siebie, wchodzeniu na bardziej zaawansowany poziom oraz do rozpadu, schodzenia na niższy poziom złożoności.

Holokracja jako model zarządzania powstała w przedsiębiorstwie produkującym oprogramowanie w USA i było odpowiedzią na sztywny, hierarchiczny sposób zarządzania, który przez twórcę tego modelu (Robertson, 2015) został uznany za barierę w funkcjonowaniu w zmiennym otoczeniu i skutecznym dostosowywaniu się do potrzeb rynku. B.J. Robertson zdecydował się na zmianę sposobu organizacji pracy, która pozostawia pracownikom pole do samoorganizacji i pełnienia dowolnej roli w organizacji, w ramach posiadanych kompetencji. Na wprowadzenie holokratycznego modelu zarządzania do tej pory zdecydowało się prawie 100 organizacji na całym świecie (przedsiębiorstw i organizacji *non-profit*), głównie mniejszych i średnich, ale także dużych, takich jak zatrudniający ponad 1500 pracowników Zappos, firma internetowa sprzedająca obuwie.

W holokracji struktura firmy jest zbudowana z wielu kręgów (*circles*). Krąg może być projektem, departamentem czy też procesem biznesowym. W ramach kręgu definiuje się jego procesy, politykę, rolę lub zadania, które są potrzebne do wykonania codziennych prac. Kręgi mogą zawierać w sobie inne kręgi, niemniej każdy z nich jest autonomiczną jednostką. „Nadrzędnym” kręgiem jest „Główny Krąg Firmy”.

Elementami rządzącymi holokracjami i odróżniającymi je od systemów opartych na hierarchii są „zasady gry”. Konstytucja holokracji zawiera zbiór głównych zasad, struktur i procesów holokratycznego modelu zarządzania, a także dostarcza podstaw dla organizacji, które chcą stosować taki model zarządzania. Nowy jest również sposób organizacji struktury organizacyjnej, definiowania ról pracowników, obszaru ich władzy oraz zakresu odpowiedzialności. Dzięki wysokiej elastyczności systemu pracownicy mogą pełnić więcej niż jedną rolę (nie stanowisko) w organizacji. W holokracjach występuje unikalny sposób podejmowania decyzji, aktualizowania ról i zakresu odpowiedzialności, a także prowadzenia pojedynczych spotkań oraz procesu wielu spotkań, który synchronizuje działania zespołów i pozwala na wspólne wykonanie pracy (*Holacracy Constitution*, 2015). Według B.J. Robertsona (2015), w sytuacji rozproszenia władzy pracownicy muszą mieć znajomość celu (*purpose*) organizacji, ponieważ to cel ukierunkowuje sposób podejmowania decyzji. W holokracjach stosuje się wypracowaną metodę dyskusji, aby usprawnić proces i podjęcie decyzji, które mają zbliżyć do osiągnięcia zaplanowanych celu głównego i wpisujących się w niego celów poszczególnych kręgów i ról. Podstawowymi założeniami holokracji są (*Holacracy – How It Works*): dynamiczne, energetyzujące role (*dynamic, energizing roles*) zamiast statycznych opisów stanowisk (*static job descriptions*), rozproszona władza (*distributed authority*)

w miejsce oddelegowanej władzy (*delegated authority*), szybkie iteracje (*rapid iterations*) (zmiany) zamiast dużych reorganizacji oraz przejrzyste zasady (*transparent rules*) w miejsce biurowej polityki.

Odnosząc się do definicji empowermentu przyjętej w niniejszym artykule, można rozpatrywać holokrację na trzech płaszczyznach.

- 1. Chęć upodmiotowienia pracownika.** Zasadnicze pytanie, na jakie należałoby odpowiedzieć w kontekście umacniania pracowników, jest następujące: „W jakim celu nadaje im się autonomię i reorganizuje strukturę organizacji?”. Inne pytania, to: „Czy celem jest, aby pracownicy mogli samodzielnie – w ramach swojej odpowiedzialności i kompetencji – podejmować decyzje?” oraz „Czy ich głos jest wart wysłuchania?”. Jeśli wartością nadrzędną, porządkującą pozostałe motywy działania organizacji, jest upodmiotowienie człowieka, to można powiedzieć, że jest to organizacja, która spełnia podstawowe kryterium koncepcji empowermentu. Warto podkreślić znaczenie intencji. Można wysnuć tezę, że upodmiotowienie może się realizować bez względu na strukturę organizacyjną. Jeśli proces umacniania pracowników będzie jedynie zabiegiem służącym zdobyciu oddolnej akceptacji dla odgórnie zaplanowanych inicjatyw, to wówczas jest to nie umacnianie, ale manipulacja. W holokracji mamy do czynienia ze sprzyjającymi warunkami dla przejawiania się upodmiotowienia pracowników, kiedy pracownicy mogą pracować autonomicznie w ściśle określonych granicach ról i kręgów.
- 2. Proces umacniania jest procesem przekazywania władzy, w którym udział biorą przynajmniej dwie strony – umacniająca i umacniana.** W holokracjach mamy do czynienia nie z procesem przekazywania władzy, ale z jej rozproszeniem i wcześniejszym nadaniem, a więc nie ma stron procesu. Wydaje się, że o ile w przypadku firm z zachowaną hierarchią i związaną z nią decyzyjnością można mówić o umacnianiu, czyli o pewnym procesie przekazywania władzy, o tyle w odniesieniu do organizacji, które ją usunęły (holokracje), można zaryzykować stwierdzenie, że proces ten już się zakończył.
- 3. Umocnienie odbywa się na dwóch płaszczyznach: organizacyjnej i psychologicznej.** W holokracjach nie zachodzi proces umacniania pracowników, rozumiany jako przekazywanie władzy z rąk menedżerów do pracowników niższych szczebli, a więc brak jest praktyk i działań menedżerskich, mających służyć osiągnięciu tego celu, nie ma też samych menedżerów. W tym znaczeniu w holokracjach *empowerment* na poziomie organizacyjnym nie zachodzi. Stworzenie dynamicznej, płaskiej struktury organizacyjnej można przyrównać do wdrożenia systemowego rozwiązania, mającego na celu przekazanie władzy, kontroli i autonomii każdemu pracownikowi, który rozpoczyna pracę w tym modelu. W ocenie autorki taki zabieg wpisuje się jednak nie w proces umacnia-

nia, ale w proces strukturalnej zmiany umożliwiającej pracownikom uczestnictwo (partycypację) w zarządzaniu. Jak już przedstawiono to wcześniej, *empowerment* na poziomie psychologicznym nie musi odpowiadać empowermentowi na poziomie organizacyjnym. Poczucie bycia *empowered* jest wynikiem działania procesów poznawczych, a działania podejmowane przez organizację są oceniane subiektywnie. Ponieważ poczucie bycia zdolnym do samodzielnego podejmowania decyzji i wpływu na otoczenie jest istotne z punktu widzenia podejmowania lub niepodejmowania działań w miejscu pracy, sprawdzono, czy rozwiązania strukturalne wprowadzone w holokracjach dają podstawy do zaistnienia empowermentu na poziomie psychologicznym.

Analizując płaszczyznę psychologiczną, M. Lee i J. Koh (cyt. za: Greasley, 2005) wyróżnili cztery wymiary opisujące psychologiczny stan „*empowered*” podwładnego, które realizują się w holokracjach: 1) znaczenie (*meaningfulness*) wartości celu zadania lub jego celowości w relacji do własnych ideałów czy standardów, 2) przekonanie jednostki o jej kompetencjach (*competences*), aby dobrze wypełnić zadania, 3) samostanowienie lub wybór (*self-determinantion or choice*), autonomia w inicjacji i kontynuowaniu zachowań organizacyjnych i procesów oraz 4) wpływ (*impact*) rozumiany jako percepcja, w jakim stopniu jednostka może wpływać na konkretne wyniki w pracy.

- 1. Znaczenie (*meaningfulness*) wartości celu zadania lub jego celowości w relacji do własnych ideałów czy standardów.** Każda inicjatywa podejmowana w holokracjach ma służyć i wpisywać się w cele organizacji. To założenie oraz zasada pomagają pracownikom odpowiedzieć sobie na wiele pytań dotyczących zasadności podejmowanych działań czy metod mających doprowadzić do określonego rezultatu. Ponadto w holokracjach pracownicy mają możliwość wyboru ról i tworzenia własnych inicjatyw. W ten sposób mogą oceniać i wybierać zadania, nie tylko wpisujące się w ich kompetencje, lecz także odpowiadające ich wartościom, zainteresowaniom, ideałom, oraz mogą brać za nie odpowiedzialność.
- 2. Przekonanie jednostki o jej kompetencjach (*competences*), aby dobrze wypełnić zadania.** Ten element poczucia bycia *empowered* – podobnie jak pozostałe – jest bardzo subiektywny i nie musi mieć odzwierciedlenia w rzeczywistości. Świadomość oparcia holokracji na kompetencjach, a nie na władzy formalnej pozwala sądzić, że przedsiębiorstwo jest wówczas miejscem, gdzie są stwarzane warunki do tego, aby je budować i rozwijać. Możliwość wyboru ról i projektów, w jakich chce się uczestniczyć, pozwala nie tylko budować zakres swoich kompetencji, lecz także poczucie, że ma się wpływ i kontrolę na tym, które z nich będzie się chciało wykorzystać.

3. **Samostanowienie lub wybór (*self-determinantion or choice*), autonomia w inicjacji i kontynuowaniu zachowań organizacyjnych i procesów.** W holokracji każdy pracownik ma realny głos i może wprowadzić swój pomysł w czyn. Taką możliwość daje mu uczestnictwo i działanie na dwóch poziomach organizacji: zarządczym (*governance*) i operacyjnym (*operational*). Celem spotkań *governance* jest właściwe dobranie zespołów, aby mogły osiągać wyznaczone cele w sposób efektywny. Zakres tematyczny takich spotkań obejmuje: role, odpowiedzialności czy procesy. Podczas tych spotkań wykorzystuje się specjalnie opracowany sposób podejmowania decyzji. Spotkania operacyjne służą codziennej obsłudze realizowanych projektów. Celem tych spotkań jest aktualizacja statusu w projektach. Pracownicy mają możliwość autonomicznego podejmowania decyzji związanych z pełnieniem przez nich roli (ról). Zakłada się, że pracownicy, którzy są najbliższe projektu czy problemu, mają najlepszą wiedzę na temat kolejnych kroków do podjęcia. Samostanowienie i wybór zawsze idą w parze z odpowiedzialnością, jaką pracownik bierze za swoje działania, co pozwala zwiększyć szanse na to, że będą one kontynuowane i kontrolowane.
4. **Wpływ (*impact*) rozumiany jako percepcja, w jakim stopniu jednostka może wpływać na konkretne wyniki w pracy.** Warunki pracy, takie jak praca w kręgach, jasno sprecyzowane role i odpowiedzialności, zasady funkcjonowania kręgów i współpracy z innymi kręgami w organizacji, sposób i transparentność podejmowania decyzji, a także zorganizowanie wokół konkretnych zadań i celów, pomagają lepiej ocenić, w jaki sposób wkład danej osoby wpływa na wyniki w pracy. Oprócz wymienionych aspektów istnieje możliwość działania we wcześniej wymienionych obszarach, jakimi są spotkania na poziomach zarządczym i operacyjnym, które stwarzają nową płaszczyznę, gdzie można realizować swoje pomysły i wpływać na decyzje.

Podsumowanie

Holokracje to organizacje wpisujące się w nurt zwinnego zarządzania, które w odróżnieniu od sztywnych, hierarchicznych struktur cechuje dynamiczna struktura pozbawiona menedżerów, a warunkiem jej funkcjonowania jest władza rozproszona wśród wszystkich pracowników. W artykule została przedstawiona koncepcja holokracji w kontekście umacniania (empowermentu) pracowników. Autorka podjęła próbę opisania holokratycznego zarządzania i udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy taka organizacja wpisuje się w nurt umacniania pracowników. Na tle przeprowadzonych rozważań i obranego podejścia sformułowano następujące wnioski.

- Holokracje nie wpisują się w proces umacniania pracowników, gdyż nie spełniają m.in. podstawowego założenia definicyjnego, mówiącego o konieczności wystąpienia procesu przekazywania władzy. Są to organizacje, w których władza została w całości przekazana na początku ich funkcjonowania (nawet w organizacjach, które zdecydowały się na przejście z tradycyjnego, hierarchicznego modelu zarządzania), co bardziej upodabnia je do organizacji, gdzie występuje partycypacja pracownicza, mająca swe odzwierciedlenie we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.
- Podstawowymi powodami dla rezygnacji z hierarchicznych struktur są przede wszystkim: niedopasowanie metodyk zwinnych do sztywnych struktur organizacyjnych, które ograniczają ich skuteczność i możliwości, koszty związane z podejmowaniem działań niezwiązanych z rozwojem produktu (polityka, zabieganie o poparcie interesariuszy, zlecanie zadań niewpisujących się w zakres obowiązków pracowników, ale koniecznych do realizacji celów organizacji), które wpływają na obniżenie motywacji wśród pracowników, brak zaangażowania i poczucie niewykorzystywania ich potencjału.
- Holokracje stwarzają warunki do budowania w pracownikach poczucia umocnienia – bycia *empowered* na poziomie psychologicznym dla takich jej elementów, jak: znaczenie (*meaningfulness*), kompetencje (*competence*), samostanowienie (*self-determinantion*), wpływ (*impact*).

Pytanie, na jakie warto byłoby odpowiedzieć w kontekście badania empowermentu, jest następujące: „Czy wyniki osiągnięte przez organizacje oparte na modelu holokratycznego zarządzania różnią się od wyników organizacji, w których następuje proces umacniania pracowników?”

Bibliografia

- Agile Manifesto* (2001). <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html> (03.11.2016).
- AON Hewitt (2015). *Trends in Global Employee Engagement*. http://respond.aonhewitt.com/2015_TGEE_Download (04.10.2016).
- Bazigos, M., Smet De, A., Gagnon, C. (2015). Why agility pays. *McKinsey Quarterly*, 4, 28–35.
- Birkinshaw, J., Ridderstråle, J. (2015). Adhocracy for an agile age. *McKinsey Quarterly*, 4, 44–59.
- Bugdól, M. (2006). *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Cambridge Dictionary*. <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-polish/authorize> (29.10.2016).

- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Cunningham, I., Hyman, J., Baldry, J. (1996). Empowerment: The power to do what? *Industrial Relation*, 27(2), 143–154
- Dainty, A.R.J., Bryman, A., Price, A.D.F. (2002). Empowerment within the UK construction sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), 333–342.
- Fisiak, J. (2003). *Nowy słownik Fundacji Kościuszkowskiej*. Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354–368.
- Griffin, R.W. (2009). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Heldenbrand, L.E. (2007). *Long-term Care: Factors Affecting Implementation of a Staff Participation System Designed to Foster a Culture of Continuous Change*. Minneapolis, MN: Capella University (praca doktorska). https://books.google.pl/books?id=OhfbloWjEhoC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=O#v=onepage&q&f=false (30.10.2016).
- Holacracy*. <https://brama.sgh.waw.pl/ehost/DanaInfo=web.b.ebscohost.com+result-sadvanced?sid=e8f6c3bd-cc53-4e35-b3df-b04516c17f69%40sessionmgr101&vid=3&hid=116&bquery=holacracy+management&bdata=JmRiPWE5aCZsYW5n-PXBsJnR5cGU9MSZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d> (30.10.2016).
- Holacracy Constitution* (2015). <http://www.holacracy.org/constitution> (28.10.2016).
- Holacracy – How It Works*. <http://www.holacracy.org/how-it-works/> (28.10.2016).
- Holon (filozofia)*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Holon_\(philosophy\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Holon_(philosophy)) (26.10.2016).
- <http://fortune.com/zappos-tony-hsieh-holacracy/> (30.10.2016).
- <http://mariuszchrapko.com/holokracja-nowy-sposob-na-zwinna-firme-cz-1-z-6/> (31.10.2016).
- <http://www.economist.com/news/business/21606267-latest-big-idea-management-deserves-some-scepticism-holes-holacracy> (30.10.2016).
- <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability> (30.10.2016).
- <https://blog.holacracy.org/holacracy-is-not-what-you-think-67144c3ad-f8#3h08uv640> (28.10.2016).
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology/gx-technology-building-your-digital-dna.pdf> (30.10.2016).
- Johnson, P.R. (1994). Brains, heart and courage: Keys to empowerment and self-directed leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 9(2), 17–21.
- Kanafa-Chmielewska, D. (2012). Umacnianie (Empowerment) – pojęcie i istota. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 130–140. https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjho-ijLY_QAhXC_iw-KHXHQBdoQFggoMAE&url=http%3A%2F%2F8723.indexcopernicus.com%2F

- fulltxt.php%3FICID%3D1053035&usg=AFQjCNH6zmZxN0Zc8ZTlvqhb0rOZDYYhVw&sig2=B9TMjqC7ZTa_OUWvHE3C1w (26.10.2016).
- Koestler, A. (1990). *The Ghost in the Machine*. London: Penguin Books.
- Lawler, E.E., Mohram, S.A., Ledford, G.E. (1992). *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan.
- Mastalerz, M. (2015). Zwinne podejście w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 863, 75–89. http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/studia_inf/36-2015/si-36-75.pdf (04.11.2016).
- Menon, S.T. (1995). *Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation*. Montreal: McGill University.
- Moczyłowska, J.M., Kowalewski, K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Warszawa: Difin, 76–89.
- Mullins, L.J., Peacock, A. (1991). Managing through people: Regulating the employment relationship. *Administrator*, December, 45–55.
- Nęcka, E., Orzechowski, J., Szymura, B. (2012). *Psychologia poznawcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pastor, J. (1996). Empowerment: What it is and what it is not. *Empowerment in Organisations*, 4(2), 5–7.
- Prokopowicz, P., Stocki, R., Żmuda, G. (2012). *Pełna partycypacja pracownicza*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Psoinos, A., Smithson, S. (2002). Employee empowerment in manufacturing: A study of organisations in the UK. *New Technology, Work and Employment*, 17(2), 132–148.
- Robertson, B.J. (2015). *Holacracy. The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. London: Penguin Random House.
- Słownik angielsko-polski PWN*. <http://translatice.pl/szukaj/authorize.html> (29.10.2016).
- Słownik języka polskiego PWN*. <http://sjp.pwn.pl/slowniki/pełnomocnik.html> (26.10.2016).
- Słownik języka polskiego PWN*. <http://sjp.pwn.pl/slowniki/uprzedmiotowienie.html> (26.10.2016).
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Trouble with Empowerment* (2015). <http://www.holacracy.org/resource/the-trouble-with-empowerment-webinar/>
- Vogt, J.F., Murrell, K.L. (1990). *Empowerment in Organisations: How to Spark Exceptional Performance*. San Diego, CA: University Associates.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56.

Summary

Holacracy – Empowerment in Organisation?

This article is an attempt to answer the question whether having flat, dynamically changing organisational structure, where power is distributed among employees, may lead to a conclusion that empowerment is present in holacracy. The genesis of the concept of empowerment and holacracy is presented. It can be concluded that in holacracy employee participation is present rather than empowerment.

Keywords: empowerment, holacracy, agile management

Mgr Anna Biłyk

Absolwentka Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie na kierunku Psychologia. Doktorantka II roku studiów doktoranckich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w Instytucie Kapitału Ludzkiego. Swoje zainteresowania naukowe koncentruje w obszarach: *empowerment*, partycypacja pracownicza, organizacja o płaskich strukturach – ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji i zarządzania zmianą w kierunku takich modeli zarządzania.