

EMPOWERMENT - UPODMIOTOWIENIE WE WSPÓLNOCIE EMPOWERMENT - COMMUNITY EMPOWERMENT

Joanna M. Moczydłowska *

■ Wprowadzenie

Empowerment to pojęcie różnie definiowane w literaturze z obszaru nauk o zarządzaniu. Określa się go jako strategię zarządzania, filozofię zarządzania, metodę zarządzania, jako zjawisko organizacyjne, a także jako proces, czy zespół działań i praktyk menedżerskich. Autorka traktuje empowerment zarówno jako koncepcję zarządzania, czyli zbiór spójnych poglądów wyjaśniających określony fragment rzeczywistości organizacyjnej, jak i jako metodę zarządzania, czyli zbiór działań organizacyjnych, które organizacje skutecznie implementowały czyniąc tym samym praktyką zarządzania.

Analizując etymologiczne korzenie empowermentu należy skupić uwagę na uprawomocnieniu (upodmiotowieniu) pracowników. Byłoby to jednak daleko idące uproszczenie. Koncepcja empowermentu wyrasta z przekonania, że każda organizacja to coś więcej niż zbiorowość ludzi gotowych wykonać zadanie. To wspólnota szukająca możliwości współtworzenia wartości¹. Oznacza to, że zadaniem menedżerów jest budowanie takiej atmosfery pracy, by ludzie mieli poczucie przynależności do wspólnoty, a środowisko pracy postrzegali jako przestrzeń wzmacniania poczucia własnej wartości, godności i samorealizacji.

Artykuł ma charakter koncepcyjny i teoriopoznawczy. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat empowermentu jako złożonej koncepcji i metody zarządzania oraz sformułowanie na tej podstawie problemów do dalszych badań naukowych.

■ Empowerment – istota i cele

* dr hab. Joanna M. Moczydłowska, Uczelnia Łazarskiego w Warszawie

¹Por. E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację: budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Empowerment stanowi rozwinięcie wcześniejszych nurtów teoretycznych w zarządzaniu: zarządzania partycypacyjnego i wzbogacania pracy². Jak trafnie podkreślają pionierzy badań nad empowermentem, J.A. Conger i R.N. Kangungo³, pełne zrozumienie tej koncepcji wymaga uwzględnienia dwóch wzajemnie przenikających się płaszczyzn: organizacyjnej i psychologicznej. W sferze organizacyjnej Empowerment oznacza daleko idące przekazanie władzy pracownikom. W warstwie psychologicznej to szczególny stan świadomości pracowników: świadomość swojej podmiotowej roli w organizacji i wynikających z niej uprawnień do podejmowania decyzji. Jak pisze M. Bratnicki⁴, empowerment jest zjawiskiem złożonym, wielowymiarowym, obejmujący praktycznie wszystkie sfery funkcjonowania organizacji. Łączy on płaszczyznę organizacyjną (empowerment organizacyjny) z płaszczyzną psychologiczną, indywidualną dla każdego pracownika i właśnie na tym polega jego wyjątkowość. Empowerment organizacyjny można ująć jako zespół celowych działań i praktyk menedżerskich dających władzę, kontrolę i autorytet podwładnym. Działania te zmierzają do empoweringu pracowników, czyli ich wzmocnienia i usamodzielnienia dzięki stworzeniu kontekstu organizacyjnego kształtującego *state empowerment* - stan „bycia empowered”, czyli empowermentu na płaszczyźnie indywidualnej, psychologicznej. Empowerment psychologiczny jest percepcją, odbiorem bycia wspieranym, wzmocnionym i upodmiotowionym.

Rysunek nr 1. Wymiary empowermentu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bugdol, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s. 42-73.

M. Bugdol⁵ jeszcze bardziej poszerza perspektywę empowermentu postulując uwzględnienie czterech płaszczyzn realizacji tej koncepcji: organizacyjną, pedagogiczną, psychologiczną, socjologiczną (por. rysunek nr 1).

Należy podkreślić dynamiczny charakter empowermentu: to ciągły proces zachodzący w organizacji. Jego istotą jest umożliwienie pracownikom kreatywnego działania oraz przejawiania własnej inicjatywy przez przekazanie im możliwości podejmowania decyzji przy zachowaniu odpowiedzialności za ich realizację. To wydobywanie z pracowników entuzjazmu i zaangażowania przez przekazanie im prawa do autonomii i kontrolowania działania⁶.

² Por. M. Lee, J. Kohn, *Is Empowerment Really a New Concept?*, „The International Journal of Management Review” 2001, Vol. 12, nr 4.

³ J.A. Conger, R.N. Kangungo, *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 13, nr 3, s. 471-482.

⁴ Por. M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000.

⁵ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s. 42-73.

⁶ R. Zeffane, M.H. Al. Zarooni, *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, „International Journal of Management” 2012, Vol. 29, nr 1-2, s. 333.

To, co nowe w tej koncepcji, to próba stworzenia w ramach organizacji swoistego mikrospołeczeństwa charakteryzującego się szeregiem specyficznych cech:

- wizja – rozumiana jako cele do osiągnięcia, ale bez dookreślenia sposobu ich osiągnięcia;
- partnerstwo – przełożony i podwładny tworzą zespół, którego aktywność ukierunkowana jest na cel;
- odpowiedzialność – rezygnacja ze struktur hierarchicznych na rzecz wzajemnego uzupełniania się pracowników, pełnej współpracy opartej na wzajemnej pomocy i sile wynikającej z różnorodności;
- samokontrola – każdy pracownik ma jasno określone cele oraz dostęp do stosownych danych niezbędnych do jego osiągnięcia, a stopień osiągania celu monitoruje sam w oparciu o posiadane umiejętności;
- zaufanie – liderzy budują relacje ze współpracownikami na zaufaniu, także pracownicy muszą ufać sobie nawzajem współpracując nad osiągnięciem konkretnych celów;
- przywództwo – menedżerowie realizują szereg ról organizacyjnych: mentora, trenera, koordynatora, doradcy bez stosowania presji, nacisków czy narzucania konkretnych rozwiązań;
- postawa zaangażowania – swoista troska pracowników o działania podejmowane dla osiągnięcia celów indywidualnych i organizacyjnych;
- właściwy osąd – intuicja oparta na wiedzy pracownika, która pozwala ocenić indywidualne, zespołowe oraz organizacyjne efekty pracy;
- klimat innowacyjności – kultura organizacji promująca kreatywność i innowacyjność;
- swoboda przepływu informacji oraz wiedzy między pracownikami i pionami funkcjonalnymi⁷.

Wśród najważniejszych celów empowermentu wymienia się tworzenie kultury współpracy, która z kolei stanowi bazę innych osiągnięć organizacji, zwłaszcza jej innowacyjności i stabilności. Nie bez znaczenia jest także proces ciągłego rozwoju pracowników. Otrzymując dużą swobodę działania i motywowani do odpowiedzialnego rozwiązywania złożonych problemów organizacji nieustannie zdobywają nowe doświadczenia. To ułatwia osiągnięcie celów, zarówno organizacyjnych jak i indywidualnych. Niekwestionowany autorytet w naukach o zarządzaniu, P. Drucker był wielkim zwolennikiem daleko idącej autonomii pracowników. Podkreślał on nie tylko konieczność delegowania uprawnień decyzyjnych, ale także zachęcał do pozostawienia pracownikom znacznego zakresu swobody przy definiowaniu ich zadań, a zwłaszcza sposobu ich realizacji. W tym kontekście znamienne są jego słowa: „pracownikom pomaga się mierzyć własne dokonania miarą wkładu w całość wyników pracy”⁸. Dzięki optymalnemu wykorzystaniu potencjału pracowników rośnie ich satysfakcja z pracy, a dzięki niej jakość oferowanych przez organizację produktów, w tym usług.

■ Empowerment wymaga kultury zaufania

⁷ B. Rzeźnik, *Empowerment i jego wpływ na zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 3/2, s. 349.

⁸ Za: E. Haas, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 182-183.

Wdrażanie empowermentu wymaga wysokiego poziomu profesjonalizmu kadry kierowniczej organizacji. To ona powinna dostarczać pracownikom wsparcia oraz tworzyć warunki do rozwoju kompetencji niezbędnych do podejmowania decyzji i ich odpowiedzialnego realizowania⁹. Powinna także w sposób świadomy zmieniać strukturę hierarchiczną na rzecz struktur bardziej płaskich, elastycznych, co sprzyja dzieleniu się z podwładnymi władzą, kontrolą i autorytetem. W wielu przypadkach oznacza to konieczność wręcz rewolucyjnych zmian w mentalności menedżerów, w tym ogromnego zaufania do podwładnych. Można je zbudować wyłącznie na bazie jasnego podziału wspólnych korzyści, długoterminowego zaangażowania, sprawiedliwego podziału ryzyka, właściwej komunikacji oraz na zrozumieniu potrzeb partnerów interakcji.

Efektywne zarządzanie ludźmi jest fenomenem relacji. Jego podstawą jest zawierzenie drugiemu człowiekowi, a to oznacza konieczność uwzględniania w procesie decyzyjnym kontekstu etycznego dokonywanych wyborów. Pracownik będzie tym bardziej obdarzał zaufaniem swojego przełożonego, im bardziej będzie przekonany o jego uczciwości i prawdomówności, im wyżej będzie oceniał jego wiedzę oraz umiejętności, im bardziej będzie czuł się chroniony, również w wymiarze wyznawanych wartości i poczucia godności. Zaufanie pracownika wymaga też przewidywalności działań zwierzchnika i trafności jego decyzji. I wreszcie o zaufaniu decyduje kryterium otwartości, czyli dzielenia się z pracownikami informacjami i pomysłami.

W definiowaniu zaufania dominuje traktowanie go jako kapitału, zasobu lub stanu psychicznego. Jest ono swoistą wiarą w określone działania czy właściwości obiektu obdarzonego zaufaniem. Zdaniem E. Skrzypek¹⁰, zaufanie to stosunek zachodzący między trzema elementami: obdarzonym zaufaniem, obdarzającym zaufaniem oraz przestrzenią, w której ta relacja zachodzi. To przeciwieństwo nieufności; swoisty „zakład” podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi¹¹. Zaufanie jest fundamentem społecznych interakcji, wartościowym zasobem umiejscowionym w stosunkach organizacyjnych i międzyludzkich¹².

Zaufanie jest nie tylko kategorią psychologiczną czy społeczną, ale także ekonomiczną. Jest jednym z najważniejszych regulatorów decyzji podejmowanych przez niezależnych, współpracujących partnerów. Dotyczy to zarówno relacji z klientami zewnętrznymi jak i wewnętrznymi. Budowanie zaufania w relacji z partnerami zewnętrznymi wymaga tworzenia kultury zaufania wewnątrz przedsiębiorstwa, ponieważ jakość relacji wewnętrznych często bywa podstawą oceny wiarygodności partnera biznesowego. Stąd w kontekście omawianej problematyki największe znaczenie zdaje się mieć zaufanie organizacyjne (por. rysunek nr 2), na które składa się pięć wymiarów: osobowościowy (czyli normy i wartości), kalkulacyjny (kalkulacja kosztów i korzyści wynikających z zaufania), instytucjonalny (jakość i stabilność otoczenia instytucjonalnego), percepcyjny (jak wzajemnie postrzegają się partnerzy interakcji?) i kumulacyjny (będący wynikiem wiedzy o partnerach).

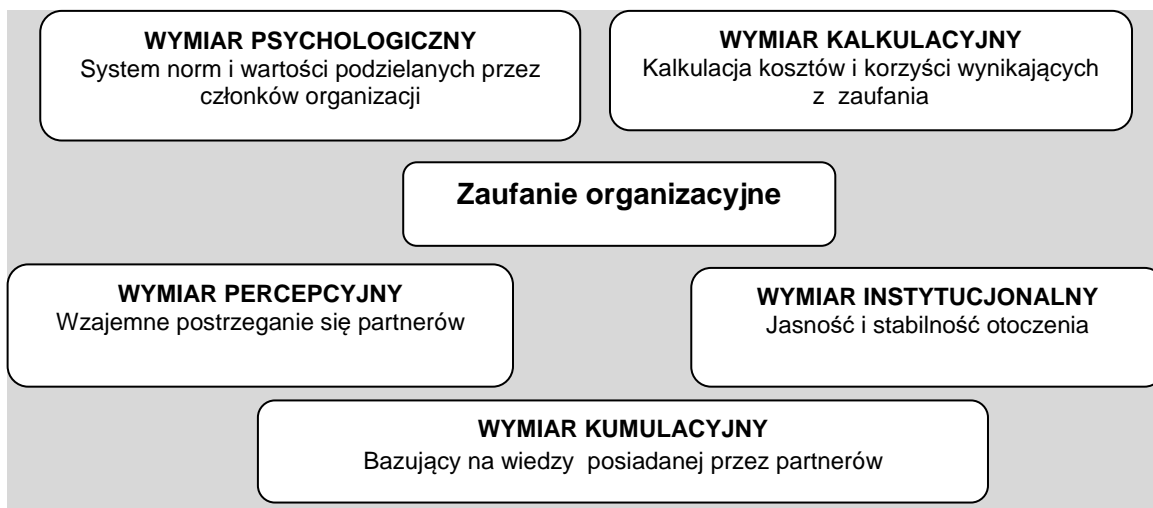
⁹S. Nauman, A.M. Khan, *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, „International Journal of Project Management” 2009, nr 28, s. 640.

¹⁰E. Skrzypek, *Zarządzanie zaufaniem w administracji publicznej w warunkach nowej ekonomii*, [w:] *Public Management. Problemy funkcjonowania organizacji publicznych*, W. Kieżun, J. Wołeszo, S. Sirko (red.), Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2012, s. 16.

¹¹P. Sztompka, *Zaufanie fundamentem społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 70-80.

¹²J.M. Weber, M. Deepak, J.K. Mirnighan, *Normal Acts Of Irrational Trust: Motivated Attributions and The Trust Development Process*, „Research of Organizational Behavior” 2005, Vol. 26, s. 76-77.

Rysunek nr 2. Zaufanie organizacyjne



Źródło: opracowanie własne na podstawie W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zaufanie w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2, s. 11.

Zaufanie tylko do pewnego stopnia wzrasta wraz z upływem czasu trwania relacji. Skuteczne zarządzanie wymaga systematycznej budowy zaufania zarówno na płaszczyźnie jednostkowej, czyli indywidualnych odczuć pracownika, jak i na płaszczyźnie organizacyjnej, odnoszącej się do kontaktów interpersonalnych w organizacji. Konieczne zatem są konkretne działania będące wskaźnikiem zaufania menedżerów do podwładnych: otwarta komunikacja, dzielenie się strategicznymi informacjami, inicjowanie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji¹³. Trudno nie dostrzec wyraźnego związku między tak sformułowanymi przejawami zaufania a zasadami empowermentu.

■ Implementacja empowermentu – potencjalne ograniczenia i bariery

Empowerment wskazuje się jako źródło relatywnie wyższego poziomu motywacji pracowników w porównaniu z motywacją w organizacjach, które nie stosują w praktyce tej koncepcji zarządzania. Świadomy współudział zatrudnionych w procesie rozwoju organizacji może być oceniany wyłącznie w kategoriach pozytywnych i jako taki stanowi cel zarządzania ludźmi formułowany przez wielu menedżerów. Jednak badania¹⁴ nad stopniem znajomości i wykorzystania empowermentu wskazują na to, że jest on mało znany i stosunkowo rzadko wykorzystywany w praktyce zarządzania. Należy zaznaczyć, że badania na ten temat są w Polsce stosunkowo nieliczne, dlatego nie można jednoznacznie

¹³ P.L. Callaway, *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationship*, „Journal of Business Ethics” 2007, s. 41-44.

¹⁴ B. Krawczyk-Bryłka, *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, Vol. 10, nr 4, s. 325-327.

rozstrzygnąć, czy wynika to z małej wiedzy menedżerów na temat empowermentu, czy raczej z barier i ograniczeń we wdrażaniu koncepcji.

W ocenie autorki jedna z głównych barier wynika z psychologicznego wymiaru empowermentu. Płaszczyzna psychologiczna ujęta w ramy omawianej koncepcji wydaje się z jednej strony źródłem jej atrakcyjności, z drugiej potencjalnym źródłem ograniczeń we wdrażaniu. Empowerment opiera się na przekonaniu, że każdy członek organizacji posiada wewnętrzną siłę wynikającą z doświadczenia, wiedzy i wewnętrznej motywacji oraz zdolność do identyfikacji, aktywacji i wykorzystania tej siły (por. rysunek nr 3).

Rysunek nr 3. Psychologiczne wymiary empowermentu



źródło: opracowanie własne na podstawie P. Gkorezis, L. Hatzithomas, E. Petridou, *Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: The Moderating Role of Tenure*, „Journal of Managerial Issues” 2011, Vol. XXIII, s. 84.

K. Blanchard¹⁵ wręcz w definicję empowermentu wpisuje zdolność osób lub zespołów do dokonywania celowych, trafnych wyborów i podejmowanie na ich podstawie działań, które przynoszą organizacji zysk. Trzeba w tym miejscu zaryzykować pytanie, czy nie jest to jednak zbyt optymistyczna, nieco życzeniowa wizja pracowników i ich postaw w środowisku pracy? Czy owa „zdolność” wskazywana przez K. Blancharda jest powszechna? Czy każdy pracownik, albo chociaż większość posiada tak wysokie kompetencje intelektualne i emocjonalne, tak daleko rozwiniętą samoświadomość, by dostrzec w sobie i uwolnić moc, o której pisze cytowany autor? Czy zdolność tę na tyle powszechnie posiadają menedżerowie, by „zarażać” nią swoich współpracowników? Nie wnikając szczegółowo w historyczne, ustrojowe przyczyny takiego stanu rzeczy, trzeba przyjąć, że w odniesieniu do wielu polskich organizacji odpowiedź na tak postawione pytania brzmi: nie.

Kolejna wątpliwość dotyczy tego, czy zjawiskiem powszechnym jest dziś integracja celów osobistych z celami organizacji eksponowana jako istotny atrybut empowermentu? W sytuacji znacznej rotacji kadr, rosnącej popularności elastycznych, z definicji krótkotrwałych form pracy może okazać się to więcej niż trudne. Pracownik zatrudniony do realizacji krótkoterminowego projektu rzadko jest zainteresowany długofalowymi, strategicznymi celami danej organizacji, bowiem jego uwaga skupia się na »tu i teraz« oraz na możliwościach pozyskiwania kolejnych atrakcyjnych zleceń od kolejnych pracodawców. Także ze strony organizacji istnieje opór przed dopuszczaniem takich pracowników do najbardziej wrażliwej wiedzy organizacyjnej, w tym do informacji o działaniach i wynikach firmy. A przecież dostęp

¹⁵ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2011, s. 58.

do wiedzy strategicznej jest traktowany jako fundamentalna zasada empowermentu, jako jeden z „kluczy” tej metody działania. Zawiera się w przekonaniu, że pracownicy, rozumiejąc znaczenie dzielenia się informacjami dla własnego miejsca pracy, nie będą przekazywać ich konkurencji. Można zatem zaryzykować twierdzenie, że empowerment ma największe zastosowanie w odniesieniu do grupy kluczowych, względnie stałych pracowników organizacji, którzy tworzą jej swoisty trzon kadrowy. W mniejszym stopniu natomiast odnoszą się do tzw. freelancerów, których liczba na rynku pracy lawinowo wzrasta, a siła związku z jednym konkretnym pracodawcą spada.

■Podsumowanie

Poziom motywacji pracowników, ich zaangażowanie i lojalność słusznie traktuje się jako wartość i jednocześnie jako ważny miernik skuteczności zarządzania. Pożądane postawy pracowników trudno osiągać bez traktowania ich jako podmiotu działającego w warunkach wspólnoty, której członkowie wspierają się nawzajem budując siłę całej organizacji. To powoduje, że – mimo wskazanych tu wątpliwości - temat empowermentu należy uznać za aktualny i wartościowy dla teorii i praktyki zarządzania.

Przedstawiona tu analiza teoriopoznawcza może stanowić punkt wyjścia do formułowania dalszych problemów badawczych:

- Jakie cechy kultury organizacyjnej sprzyjają efektywnemu wykorzystaniu empowermentu?
- Jakie zmienne psychologiczne determinują indywidualne otwarcie pracownika na „bycia empowered”?
- Czy i jak wykorzystywać empowerment w organizacjach sieciowych, wirtualnych?
- Czy istnieje korelacja (a jeśli tak, jaka?) między otwarciem na upodmiotowienie w pracy a takimi zmiennymi, jak wiek, płeć, poziom wykształcenia pracowników? Jak łączyć empowerment i zarządzanie różnorodnością pokoleniową i kulturową?
- Jak łączyć empowerment z elastycznymi, z definicji krótkotrwałymi formami zatrudnienia oraz płynnością ról organizacyjnych? Czy można oczekiwać głębokiego podmiotowego zaangażowania i maksymalnego wykorzystywania zasobów kompetencyjnych od pracownika wykonującego konkretne, krótkoterminowe zlecenie, realizującego konkretny projekt, pracującego w tym samym czasie dla kilku przedsiębiorstw? Jak wykorzystywać empowerment w odniesieniu do tej grupy pracowników?
- Czy można wykazać, że empowerment podnosi efektywność zarządzania kapitałem ludzkim? Jakie mierniki wykorzystać w tym celu?
- Jakie potencjalne korzyści i zagrożenia wynikające z empowermentu dostrzegają menedżerowie zarządzający polskimi organizacjami?

■Bibliografia

1. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2011.
2. Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000.
3. Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.

4. Callaway P.L., *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationship*, „Journal of Business Ethics” 2007.
5. Conger J.A., Kangungo R.N., *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 13, nr 3.
6. Gkorezis P., Hatzithomas L., Petridou E., *Impact of Leader’s Humor on Employees’ Psychological Empowerment: The Moderating Role of Tenure*, „Journal of Managerial Issues” 2011, Vol. XXIII.
7. Gobillot E., *Przywództwo przez integrację: budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zaufanie w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2.
9. Krawczyk-Bryłka B., *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, Vol. 10, nr 4.
10. Lee M., Kohn J., *Is Empowerment Really a New Concept?*, „The International Journal of Management Review” 2001, Vol. 12, nr 4.
11. Nauman S., Khan A.M., *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, „International Journal of Project Management” 2009, nr 28.
12. Rzeźnik B., *Empowerment i jego wpływ na zaangażowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 3/2.
13. Skrzypek E., *Zarządzanie zaufaniem w administracji publicznej w warunkach nowej ekonomii*, [w:] *Public Management. Problemy funkcjonowania organizacji publicznych*, W. Kieżun, J. Wołejo, S. Sirko (red.), Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2012.
14. Sztompka, *Zaufanie fundamentem społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
15. Weber J.M., M. Deepak, Mirnighan J.K., *Normal Acts Of Irrational Trust: Motivated Attributions and The Trust Development Process*, „Research of Organizational Behavior” 2005, Vol. 26.
16. Zeffane R., Al. Zarooni M.H., *Empowerment, Trust and Commitment: The moderating Role of Work-Unit Centrality*, „International Journal of Management” 2012, Vol. 29, nr 1-2.

■Streszczenie

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat empowermentu jako złożonej koncepcji zarządzania oraz sformułowanie na tej podstawie problemów do dalszych badań naukowych. Autorka przedstawia wyniki krytycznej analizy bogatej, głównie anglojęzycznej literatury naukowej. Wskazuje na potencjalne korzyści i ograniczenia związane z wykorzystaniem empowermentu w praktyce zarządzania. W podsumowaniu przedstawia problemy godne podjęcia w toku dalszych badań nad empowermentem.

Słowa kluczowe – empowerment, zaufanie, upodmiotowienie,

Kategoria artykułu: artykuł koncepcyjny

■Summary

The aim of the article is to systematise knowledge about empowerment as a complex concept of management and formulate, on this basis, issues for the further research. The author presents the results of a critical analysis rich in mostly English-language scientific literature. This indicates the potential benefits and limitations associated with the use of empowerment in management practice. The summary of the article presents problems worthy to undertake in the course of the further research on empowerment.

Keywords – empowerment,

Article category: conceptual article

