



## (08) Autonomia, samodzielność i odpowiedzialność (P)

### CYTAT:

„Ludzie mają wrodzoną potrzebę kierowania swoim życiem.” – *Daniel H. Pink*

### OPIS MOTYWATORA:

Ludzie potrzebują wpływu na to, jak i kiedy wykonują zadania. Autonomia wzmacnia zaangażowanie, samodzielność daje przestrzeń na inicjatywę, a odpowiedzialność – poczucie znaczenia swojej roli.

### JAK ROZPOZNAĆ, ŻE DZIAŁA?

- Pracownicy proponują rozwiązania
- Czują się odpowiedzialni za efekty
- Angażują się w realizację celów
- Widać inicjatywę i samodzielne decyzje
- Rzadziej „czekają na instrukcję”

### CO MOŻNA ZROBIĆ – DZIAŁANIA SZYBKIE

- Przekaż konkretną decyzję do podjęcia
- Zapytaj o opinię przed ustaleniem planu
- Podkreśl, które obszary są do samodzielnego działania
- Zadaj pytanie: „Jak ty byś to zrobił?”

### CZEGO UNIKAĆ?

- Mikrozarządzania i sprawdzania każdego szczegółu
- Zmiany decyzji bez wyjaśnień („bo tak”)
- Przypisywania odpowiedzialności bez wpływu
- Nagradzania tylko za wykonanie polecenia

### INSPIRACJA:

Model *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan) – autonomia jako jeden z trzech kluczowych filarów motywacji wewnętrznej.

### RODZAJ MOTYWATORA:



**PALIWO** – uruchamia energię, inicjatywę, poczucie sprawczości

### JAK ROZPOZNAĆ, ŻE NIE DZIAŁA?

- Brak inicjatywy i unikanie decyzji
- Pytania o każdy szczegół („a mogę?”)
- Skargi na brak wpływu
- Narzekanie, że „i tak nikt mnie nie słucha”
- Zrzucanie odpowiedzialności na innych

### CO MOŻNA ZROBIĆ – DZIAŁANIA SYSTEMOWE

- Przejrzyjcie opis zakresy odpowiedzialności
- Ustal granice decyzyjności na stanowiskach
- Wprowadź mechanizmy delegowania (np. tablica odpowiedzialności)
- Zmieniaj procesy tak, by dawać więcej samodzielności zespołom

### PYTANIA DO DIAGNOZY (AUTODIAGNOZA LUB ZESPÓŁ)

- Kiedy ostatnio samodzielnie podjęłeś ważną decyzję?
- Jakie masz realne pole do działania w swojej roli?
- Czy masz poczucie, że odpowiadasz za efekty swojej pracy?
- Jakie ograniczenia przeszkadzają ci w działaniu?



## WSKAŹNIKI:

- Odsetek inicjatyw oddolnych (np. liczba zgłoszonych usprawnień, pomysłów)
- Liczba decyzji podejmowanych przez pracowników bez eskalacji do przełożonych
- Wyniki ankiet dotyczących poczucia wpływu i odpowiedzialności
- Obserwowany poziom samodzielności w realizacji zadań (np. wg arkuszy obserwacyjnych, 360°)
- Liczba osób pracujących w modelu autonomicznym (np. w strukturach bezpośrednich, projektowych)

## RYZYKA WDROŻENIA

- Nadmierne obciążenie pracowników odpowiedzialnością bez realnych zasobów
- Chaos decyzyjny wynikający z braku doprecyzowania granic autonomii
- Konflikty ról i odpowiedzialności, gdy brak jasnego podziału zadań
- Utrata spójności działań między zespołami przy braku koordynacji
- Opór ze strony kadry kierowniczej, która może postrzegać delegowanie jako zagrożenie

## TYPOWE BŁĘDNE PRZEKONANIA:

- „Autonomia oznacza, że każdy robi, co chce”
- „Odpowiedzialność to coś dla kierowników, nie dla szeregowych pracowników”
- „Jeśli pracownicy będą samodzielni, to stracimy kontrolę”
- „Samodzielność można mieć tylko przy bardzo doświadczonym zespole”

## CO MOŻE BLOKOWAĆ TEN MOTYWATOR?

- Scentralizowane podejmowanie decyzji
- Niespójne lub zmienne komunikaty zarządu
- Kultura organizacyjna oparta na kontroli, nieufności
- Brak umiejętności kierowników w delegowaniu i wspieraniu autonomii
- Przeciążenie zadaniami, które odbiera poczucie wpływu

## STUDIUM PRZYPADKU

**Firma usługowa (35 osób):** W zespole projektowym narastało poczucie bezsilności – pracownicy zgłaszali brak wpływu na kształtowanie priorytetów i podejmowanie decyzji operacyjnych. Diagnoza FRESZ ujawniła zablokowanie motywatora autonomia, samodzielność i odpowiedzialność. Kluczowe decyzje zapadały centralnie, bez udziału zespołu, co obniżało zaangażowanie i poczucie sensu działań.

W odpowiedzi wdrożono nowy rytm pracy oparty na cotygodniowych spotkaniach planistycznych, w których zespół samodzielnie ustalał priorytety zadań, dokonywał podziału odpowiedzialności i monitorował postępy. Kierownik pełnił jedynie rolę facylitatora – zapewniał ramy i usuwał przeszkody, nie ingerując w decyzje zespołu.

Po dwóch miesiącach wdrożenia:

- 71% pracowników zadeklarowało wzrost poczucia wpływu na swoją pracę,
- liczba zgłoszeń dotyczących przeciążenia i niejasnych oczekiwań spadła o 37%,
- jakość współpracy w zespole, mierzona wewnętrznym NPS, wzrosła z +4 do +31.

Zmiana nie tylko zwiększyła motywację, ale także wzmocniła zdolność zespołu do szybkiego reagowania na zmiany w projektach.