

Empowerment w ujęciu procesualnym

Dorota Kanafa-Chmielewska*

Uniwersytet Wrocławski, Wrocław

THE PROCESSUAL CONCEPT OF EMPOWERMENT

The article consists of two parts: theoretical section and discussion of practical issues. The former presents the relevant approaches to empowerment, which are managerial, psychological or psycho-managerial in nature. Due to the analysis of these approaches, the circumstances necessary for empowerment were distinguished, along with a new definition of this concept. The practical part indicates the opportunities at three levels: individual, organizational and community. It is worth emphasizing that empowerment is not a universal process adaptable to every company.

Key words: empowerment, self-efficacy, sociopolitical control

WPROWADZENIE

Współczesna literatura poświęcona zarządzaniu obfituje w niejednoznaczne pojęcia. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest problem operacjonalizacji niektórych modeli teoretycznych, często niespójnych, choć wartościowych poznawczo oraz przydatnych w praktyce. Przykładem takiego pojęcia jest empowerment. Jest ono obecne nie tylko w zarządzaniu, ale również w naukach politycznych, psychologii i szeroko pojętej opiece zdrowotnej. Celem artykułu jest przedstawienie procesualnego ujęcia empowermentu w zarysie teoretycznym i w odniesieniu do praktyki. Prezentację poprzedzono opisem trzech podejść do definiowania empowermentu: menedżerskiego, psychologicznego i psychologiczno-menedżerskiego. Ukazują one rozważane pojęcie z różnych perspektyw.

TRZY NURTY EMPOWERMENTU

Procesualne ujęcie empowermentu zostało zbudowane na podstawie analizy wspomnianych trzech podejść do opisywanego zagadnienia. Wybrano je, ponieważ wniosły znaczący wkład do zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze istnieją inne koncepcje, które korespondują z przedstawionymi w niniejszym artykule. Nie wywarły one jednak tak znaczącego wpływu na procesy organizacyjne. Nurty: menedżerski, psychologiczny i psychologiczno-menedżerski przedstawiono przy pomocy koncepcji, które zdają się najlepiej oddawać cechy charakterystyczne każdego z nich.

Zanim jednak zostaną opisane warto, z uwagi na brak rozpowszechnionego, polskiego odpowiednika terminu

empowerment, zaproponować stosowanie polskiego słowa „umacnianie”. Oddaje ono istotę empowermentu, nie powodując mylących skojarzeń z innymi terminami w psychologii, np. wzmocnieniem (*conditioning*).

NURT MENEDŻERSKI

Wzrost zainteresowania umacnianiem (*empowermentem*) w zarządzaniu datuje się na lata 80. XX wieku. Niektórzy autorzy (Cydejko i Weremowicz, 2007, s. 57) wskazują jednak, że pojęcie to pojawiało się, np. w pracach Fayola, czy Druckera. Przykładowo, Peter Drucker użył kategorii umacniania w swojej pracy z 1946, zatytułowanej *The Concept of the Corporation* w kontekście delegowania zakresu uprawnień siły roboczej, w celu tworzenia „samorządnej wspólnoty zakładowej”. Najczęściej umacnianie jest kojarzone z nurtami zarządzania zasobami ludzkim (*Human Resource Management*) oraz zarządzania jakością – *Total Quality Management* (Chiles i Zorn, 1995).

Współczesna popularność umacniania jest efektem zmian w zarządzaniu nastawionych na zwrot od klasycznego fordyzmu i taylorizmu w kierunku zaangażowania bazującego na zaufaniu i współpracy (Seibert, Wang i Courtright, 2011). Personal zwany coraz częściej najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstwa, miał wносить do organizacji swój indywidualny wkład. To z kolei wpływało na podwyższanie jakości produktów i usług. Ponadto pracownik traktowany podmiotowo nie był skłonny do częstych zmian miejsca zatrudnienia co zmniejszyło koszty fluktuacji kadr (Liu i in., 2011). Umacnianie bywa błędnie określane jako każdy typ partycypacji pracowniczej, również ten oparty na regulacjach prawnych. Opisywane pojęcie nie odnosi się jednak do związków zawodowych i rad pracowniczych, ponieważ jego cechą charakterystyczną jest uczestnictwo bezpośrednie (Wilkinson, 1998).

W ujęciu menedżerskim umacnianie (*empowerment*) oznacza działania, w których interesy pracowników i pra-

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Dorota Kanafa-Chmielewska, Instytut Psychologii, Uniwersytet Wrocławski, ul. Dawida 1, 50-527 Wrocław.

e-mail: d.kanafa-chmielewska@psychologia.uni.wroc.pl

codawców są ze sobą nierozzerwalnie związane (Wilkinson, 1998). Zakres tej definicji jest niezwykle szeroki. Jej autor podaje pięć typów umacniania, które nie muszą współwystępować. Wśród nich Wilkinson (1998) wyróżnia: 1) dzielenie się informacjami (*information sharing*); 2) rozwiązywanie złożonych problemów (*upward problem solving*); 3) autonomię w wykonywaniu zadań (*task autonomy*); 4) kształtowanie postaw (*attitudinal shaping*); 5) samzarządzanie (*self-management*).

Powyższa koncepcja zasługuje na uwagę przede wszystkim ze względu na wskazanie obszarów organizacyjnych, w których można wdrożyć działania umacniające. Do słabszych stron tego ujęcia należy brak spójności oraz nieostrość sformułowanej definicji. Ujęcie Wilkinsona (1998) jest zbiorem propozycji zbudowanych na podstawie bardzo ogólnego kryterium. Wyodrębnione typy umacniania nakładają się, co utrudnia ich operacjonalizację i co za tym idzie ewentualne zmierzenie ich efektywności. Ponadto Wilkinson (1998) w swoich rozważaniach odnosi się przede wszystkim do pracowników fizycznych, a przecież specjaliści, przedstawiciele wolnych zawodów, czyli pracownicy wiedzy, są naturalną grupą odniesienia dla współczesnych działań umacniających.

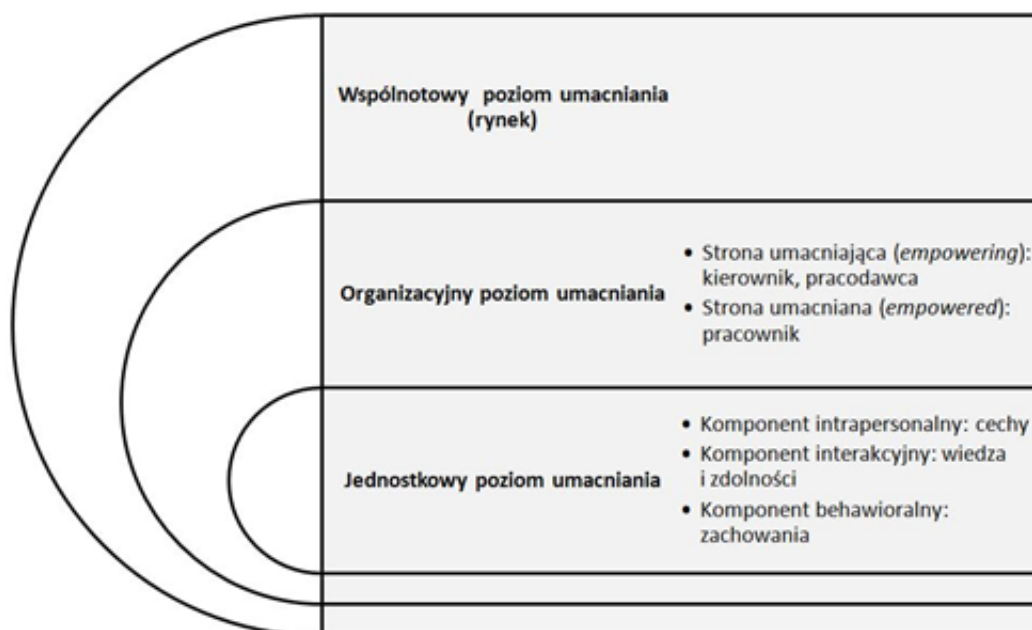
Podjęcie prezentowane przez Wilkinsona (1998) jest reprezentatywnym przykładem spojrzenia na zagadnienie umacniania z perspektywy menedżerskiej. Można by je określić jako wiązkę technik zarządczych inspirowanych ideą umacniania. Autorzy w tym nurcie zazwyczaj nawet nie podejmują prób budowy spójnej koncepcji umacniania na podstawie praktycznych ustaleń zarządzania zasobami ludzkimi (por. Blanchard, 2007).

NURT PSYCHOLOGICZNY

Drugie z podejść do umacniania ma charakter psychologiczny. Definiuje się w nim umacnianie jako proces, w którym jednostki, organizacje i społeczności osiągają mistrzostwo w kwestiach, które są dla nich istotne (Rappaport, 1987). Rozważania nad umacnianiem z perspektywy psychologicznej prowadzone są na trzech poziomach: jednostkowym, organizacyjnym i wspólnotowym. Odnoszą się one do zagadnień partycypacji, kontroli, znajomości wartości i norm społecznych oraz krytycznej świadomości (Peterson i Zimmerman, 2004; Zimmerman i Warschausky, 1998; Zimmerman, 1995). Prezentacja podejścia psychologicznego wymaga opisu poszczególnych poziomów umacniania oraz zmiennych, które na nich występują (por. Rycina 1).

Na poziomie jednostkowym mamy do czynienia z umacnianiem psychologicznym (PE – *psychological empowerment*). Składa się ono z trzech komponentów: intrapersonalnego, interakcyjnego i behawioralnego (Zimmerman i Warschausky, 1998). Każdy komponent umacniania psychologicznego posiada swoje wskaźniki. Komponentowi intrapersonalnemu odpowiada poczucie kontroli socjopolitycznej, definiowane jako przekonania człowieka o jego możliwościach i skuteczności wpływu na system społeczny i polityczny (Zimmerman i Zahniser, 1991).

Drugi komponent umacniania na poziomie jednostkowym jest określany mianem interakcyjnego. Definiuje się go jako znajomość wartości i norm społecznych oraz posiadanie krytycznej świadomości. Wartości i normy organizacyjne są częścią kultury organizacyjnej i w literaturze poświęconej temu zagadnieniu można znaleźć ich



Ryc. 1. Poziomy umacniania (empowermentu). Opracowanie własne

bogata charakterystykę (por. Hofstede, 2000; Cameron i Quinn, 2003). Z kolei, pojęcie krytycznej świadomości odnosi się do tego, czy jednostka wie jaki cel chce osiągnąć, jakie zasoby są jej do tego potrzebne, jak je zdobyć oraz jak tymi zasobami zarządzać. Umiejętność wyznaczania i realizowania własnych celów, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, została szeroko opisana w literaturze psychologicznej (por. Kuhl i Atkinson, 1986; Reykowski, 1986). W związku z tym ten wątek nie będzie szerzej omawiany w bieżącym opracowaniu.

Z kolei, wskaźnikiem komponentu behawioralnego są zachowania. Między poczuciem kontroli socjopolitycznej (komponentem intrapersonalnym) a zachowaniem (komponentem behawioralnym) pośredniczy wcześniej wspomniany komponent interakcyjny (Zimmerman, 1995). W związku z tym, jeśli pracownik ma wysokie poczucie kontroli socjopolitycznej stwierdzone w badaniu kwestionariuszowym, ale umacnianie nie przejawia się w jego zachowaniu, można to tłumaczyć brakiem krytycznej świadomości lub niezajomością wartości i norm organizacyjnych.

Umocnienie na poziomie organizacyjnym (OE – *organizational empowerment*) może zachodzić wskutek wdrażania pewnych technik menedżerskich, zwanych niekiedy procesami. To mogłoby spowodować umocnienie organizacji i znaleźć odzwierciedlenie w osiąganych przez nią wynikach (Peterson i Zimmerman, 2004; Zimmerman i Warschausky, 1998). Przykładem wspomnianych technik może być partycypacyjne przywództwo oraz działania, które w ramach swojej typologii umacniania wymienia Wilkinson (1998). Dzięki takim zabiegom członkowie organizacji powinni doskonalić swoje umiejętności. Jednocześnie, techniki te mają na celu zapewnienie personelowi wsparcia koniecznego do funkcjonowania wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu.

Umocnienie na poziomie organizacyjnym powinno uwidocznić się w wynikach firmy. Jednym z mierników kondycji przedsiębiorstwa jest stan jego finansów. Nasuwa się jednak pytanie, czy umacnianie zawsze dodatnio wpływa na ten aspekt funkcjonowania organizacji? Być może w niektórych warunkach, zarządzanie w sposób autorytarny przyczyniłoby się do większej konkurencyjności firmy i zapewniło jej sukces rynkowy, przynajmniej w krótkim okresie. Dlatego też, przed przystąpieniem do wdrażania programów umacniających należy ustalić wskaźniki służące do ewaluacji ich powodzenia, np. dane na temat pozycji rynkowej, zysku, albo poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Należy określić przedziały, zoperacjonalizować wynik, który zostanie uznany za satysfakcjonujący, przeciętny i niski. Dzięki temu organizacja uniknie problemów z określeniem opłacalności programów umacniających oraz ułatwi sobie podjęcie decyzji czy w przyszłości należy je kontynuować. Organizację, które działają na rzecz umocnienia swoich członków są nazywane umacniającymi (*empowering*). Natomiast pracowników, którzy są uczestnikami tego procesu określa się jako umocnionych (*empowered*).

Umocnienie możemy rozpatrywać również na poziomie społeczności. Odnosi się ono do jednostek, które pracują razem w zorganizowany sposób, aby poprawić jakość swojego życia (por. Zimmerman, 1995) oraz do więzi pomiędzy organizacjami i agendami rządowymi, które pomagają tę jakość życia utrzymać. Pierwsza część przytoczonej definicji może powodować konfuzję wynikającą z utożsamiania poziomu wspólnotowego z organizacyjnym. Należy więc podkreślić międzyorganizacyjny charakter tego poziomu. Przykładowo, organizacje pozarządowe dbają o dobrostan swoich interesariuszy. Z kolei, alians strategiczny firm może doprowadzić do zwiększenia ich przewagi konkurencyjnej, a zrzeszenia branżowe mogą wpływać na politykę państwa w sferze ustawodawczej, istotnej dla danej branży (*lobbying*). Umocnienie na poziomie społeczności dotyczy przede wszystkim kooperujących ze sobą organizacji. Poziom wspólnotowy można więc przyrównywać do rynku, na którym organizacje funkcjonują.

Psychologiczne podejście do umacniania wydaje się spójne, ponieważ oferuje ramy do analizy teoretycznej wsparte propozycjami zastosowań, ponieważ próby przeniesienia teorii na grunt praktyczny powiodły się (por. Itzhaky i York, 2000; Itzhaky i York, 2003). Biorąc jednak pod uwagę różnice międzykulturowe należy zachować ostrożność w generalizowaniu wniosków z badań amerykańskich na polską rzeczywistość organizacyjną.

Zrozumienie i stosowanie psychologicznego podejścia do umacniania może być utrudnione jeszcze z dwóch względów. Po pierwsze, granica pomiędzy technikami menedżerskimi, zwanymi niekiedy procesami, i ich wynikami bywa nieostra, ponieważ wynik jednego procesu inicjuje kolejny proces. Przykładowo, dzielenie się informacjami oraz rozwiązywanie złożonych problemów mogą być zarówno procesami, jak i wynikami. Należy więc przed pomiarem umacniania zdefiniować co na poziomie operacyjnym rozumie się przez proces, a co przez jego wynik. Po drugie, jak wcześniej wspomniano, odróżnienie poziomu organizacyjnego od wspólnotowego nie musi być wcale oczywiste. Wspólnota bowiem może odnosić się do pracowników firmy, stowarzyszenia lub fundacji, jednostek niezrzeszonych w organizacji (np. mieszkańców Wrocławia) albo do właściwego poziomu makro, czyli zrzeszenia małych i średnich przedsiębiorstw.

NURT PSYCHOLOGICZNO-MENEDŻERSKI

Trzecie podejście do umacniania charakteryzuje się jednoczesnym uwzględnianiem perspektywy psychologicznej i menedżerskiej przez jego autorów. Sugerują oni, że umacnianie cieszy się zainteresowaniem praktyków i badaczy z dwóch względów. Po pierwsze, wyniki badań poświęconych przywództwu sugerują, że umacnianie podwładnych oraz dzielenie z nimi władzy i kontroli nad organizacją sprzyja efektywności działania. Ponadto, umacnianie odgrywa istotną rolę w rozwoju i podtrzymywaniu więzi grupowych w zespołach pracowniczych, która służy wydajności pracy (Conger i Kanungo, 1988).

Wspomniani autorzy zwracają uwagę na postrzeganie umacniania jako zbioru technik menedżerskich lub utożsamianie go z delegowaniem uprawnień i dzieleniem władzy. Conger i Kanungo (1988) stwierdzili, że umacnianie należy rozpatrywać z perspektyw kluczowych dla pojęcia władzy i kontroli. Cytowani autorzy podkreślają, że ich propozycja integruje menedżerskie i psychologiczne podejście do opisywanego zagadnienia. Opisują umacnianie jako konstrukt o charakterze relacyjnym i motywacyjnym. Relacyjność odnosi się do władzy i kontroli, jaką jednostka ma nad innymi członkami organizacji. Władza jest funkcją asymetrycznych zależności pomiędzy osobami w organizacji. Jeśli pracownik „A” zależy bardziej od pracownika „B” niż odwrotnie, to pracownik „B” ma nad pracownikiem „A” władzę.

Zdaniem Congera i Kanungo (1988) władza powinna być analizowana na poziomie organizacyjnym oraz interpersonalnym. Źródło władzy stanowią zróżnicowane zasoby potrzebne do radzenia sobie z nieprzewidywanymi zdarzeniami oraz ułatwiające rozwiązywanie problemów organizacyjnych. Przykładowo, do zasobów zaliczyć można wiedzę i umiejętności. Zgodnie z przedstawioną definicją, władzę mają, np. robotnicy, którzy potrafią zapobiec zatrzymaniu się taśmy produkcyjnej. Należy się zatem zastanowić, czy termin władza jest w tym kontekście adekwatnie użyty. Może bardziej odpowiednie byłyby określenia przewaga lub wpływ. Innym, nie wymienionym przez cytowanych autorów źródłem władzy może być zdolność do codziennego, a nie wyłącznie kryzysowego, skutecznego funkcjonowania w danej kulturze organizacyjnej. Przykładem jest efektywne wykonywanie zadań przez pracownika, które prowadzi do awansu.

Umocnienie w podejściu psychologiczno-menedżerskim jest, jak wcześniej wspomniano, konstruktem o charakterze motywacyjnym. W nawiązaniu do tego stwierdzenia autorzy odwołują się do potrzeby władzy (McClelland, 1975), poczucia kontroli (Rotter, 1990) i wyuczzonej bezradności (Abramson, Seligman i Teasdale, 1978).

Rozważania na temat potrzeby władzy, warto poprzedzić przypomnieniem podziału menedżerów w zależności od ich motywacji. Menedżerowie afiliacyjni chcą być lubiani. Ta potrzeba przeważa u nich nawet nad koniecznością wykonywania zadań. Podejmują decyzje w ten sposób, by zwiększać swoją popularność, cele organizacji pozostają w jej cieniu. Z kolei, kierowników o silnej potrzebie osiągnięć nie interesuje to co personel o nich myśli. Są skoncentrowani na ustanawianiu celów oraz ich realizacji. Cenią własne osiągnięcia i przekonania. Wbrew pozorom to nie jest najbardziej pożądanym typem kierowników, ponieważ wszyscy chcą zrobić sami, a taka postawa nie sprzyja efektywności. Trzecia grupa menedżerów uważa, że istnienie organizacji jest uzależnione tylko od posiadania władzy i używania jej (McClelland i Burnham, 1976). To właśnie ci kierownicy są obiektem zainteresowania Congera i Kanungo (1988) w kontekście umacniania. Wskaźnikiem potrzeby władzy jest chęć wywierania wpływu na innych oraz dążenie do kontrolowania ich zachowań. Motyw władzy ma dodatni wpływ

na efektywność menedżerów. Kierowników tych charakteryzuje większe poczucie odpowiedzialności, duża zdolność rozpoznawania celów organizacyjnych oraz wyrażanie ducha zespołowego (McClelland i Burnham, 1976).

W badaniach McClellanda i Burnhama (1976) prowadzonych metodą jakościową (opis studiów przypadków konfrontowany z opinią podwładnych menedżera) ujawniły się dwa wzorce zachowań kierowniczych związanych z władzą. Autorzy nazwali je: menedżerem instytucjonalnym (*institutional*) i menedżerem władczym (*personal-power*). Menedżer instytucjonalny jest motywowany silną potrzebą władzy i posiada słabą potrzebę afiliacji. Decydujące znaczenie ma czynnik, zwany inhibicją prywatnej potrzeby władzy, oznaczający przeniesienie owej potrzeby na organizację, dla której kierownik pracuje. Skutkuje to używaniem władzy do stymulowania większej produktywności pracowników. W przeciwieństwie do nich, władczy menedżerowie mają niską inhibicję i w działaniach organizacyjnych pragną władzy nie dla firmy, lecz dla siebie.

Biorąc pod uwagę efektywność działania, najlepsi są menedżerowie instytucjonalni, z kolei władczy są jedynie nieco lepsi od afiliacyjnych. Władczy kierownicy potrafią stworzyć ducha zespołu. Jednak gdy odchodzą, pracownicy są dezorientowani, nie wiedzą co mają dalej robić, bo są lojalni wobec osoby a nie wobec firmy. Menedżerowie instytucjonalni potrafią zapewnić odpowiedni klimat do efektywnej pracy. Najlepszych z nich charakteryzuje dojrzałość emocjonalna, której wskaźnikiem jest m.in. niski egoizm oraz demokratyczny styl zarządzania (*democratic, coaching*). Są przekonani że ludzie ciężko pracujący dla organizacji powinni być wynagradzani adekwatnie do wkładu (McClelland i Burnham, 1976). W przypadku odejścia menedżerów instytucjonalnych łatwiej o znalezienie sukcesorów, bowiem pracownicy są przyzwyczajeni do brania odpowiedzialności i lojalności wobec firmy, a nie wobec kierownika.

Przed przystąpieniem do dalszych rozważań warto również zdefiniować pozostałe dwa pojęcia wyróżnione przez Congera i Kanungo (1988): poczucia kontroli (*locus of control*) oraz wyuczzonej bezradności (*learned helplessness*). Ich znaczenie może być mniej oczywiste dla czytelników niezaznajomionych z literaturą psychologiczną. Jednostka, która przewiduje osiągnięcie wzmocnienia wskutek własnych zachowań lub cech osobowości charakteryzuje się wewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli. Na przykład ktoś osiągnął sukces zawodowy i wierzy, że zawdzięcza go swojej wiedzy i odporności na stres. W ten sposób przejawia się jego wewnętrzne poczucie kontroli. Zewnętrzne poczucie kontroli, to postrzeganie wzmocnień jako następstw przypadku (*chance*), szczęścia (*luck*), przeznaczenia (*fate*) lub wpływowych osób (*powerful others*) lub określanie wzmocnień, jako czegoś zupełnie nieprzewidywalnego (Rotter, 1990). Osoba o zewnętrznym poczuciu kontroli może być przekonana, że jej kariera jest dziełem przypadku, szczęścia lub przeznaczeniem, którego nie można było uniknąć. Może twierdzić, że bez poparcia i znajomości wpływowej cici

nic by w życiu nie osiągnęła. Innymi słowy, według niej samej jej osiągnięcia nie są skutkiem własnych umiejętności lub przymiotów osobowości. W ten sposób przejawia się jej zewnętrzne poczucie kontroli.

Wyuczona bezradność odnosi się z kolei do motywacyjnych, poznawczych i emocjonalnych deficytów spowodowanych przedłużającą się ekspozycją na wydarzenia niezależne od człowieka. Wydarzenie jest określane jako niezależne, gdy występuje brak związku pomiędzy reakcją jednostki a wynikiem działania. Do wyuczonej bezradności prowadzi atrybucja przyczyn życiowych porażek, jako czynników stabilnych (długotrwałych), globalnych (obejmujących wszystkie sfery życia lub całość jednej sfery, np. zawodowej) i wewnętrznych, czyli dotyczących cech jednostki (Abramson, Seligman i Teasdale, 1978). Przykładowo, pracownik stara się dobrze wykonywać zadania zawodowe, lecz mimo swoich wysiłków wielokrotnie otrzymuje od kierownika negatywną informację zwrotną. W związku z tym, podczas udziału w kolejnym projekcie jego motywacja do pracy jest bardzo niska. Ponadto ma on problemy ze skupieniem się i przestaje panować nad swoimi emocjami. Przeprowadza on atrybucję przyczyn swojej zawodowej porażki i dochodzi do wniosku, że mają one charakter stabilny (kierownik prędko nie odejdzie, to pupil dyrektora generalnego), globalny (kierownik negatywnie ocenia jego całą pracę, nic mu się nie podoba) i wewnętrzny (widocznie kierownik go nie lubi, coś mu w nim „nie pasuje”).

Wracając do potrzeby władzy, według Congera i Kanungo (1988) jest ona zaspokojona gdy jednostka czuje że ma władzę lub radzi sobie z problemami, sytuacjami i ludźmi, z którymi się konfrontuje. Natomiast trudności ze sprostaniem wymaganiom szeroko rozumianego środowiska powodują frustrację. Cytowani autorzy porównują potrzebę władzy z poczuciem własnej skuteczności (Bandura, 1989) oraz teorią samookreślenia (Ryan i Deci, 2000).

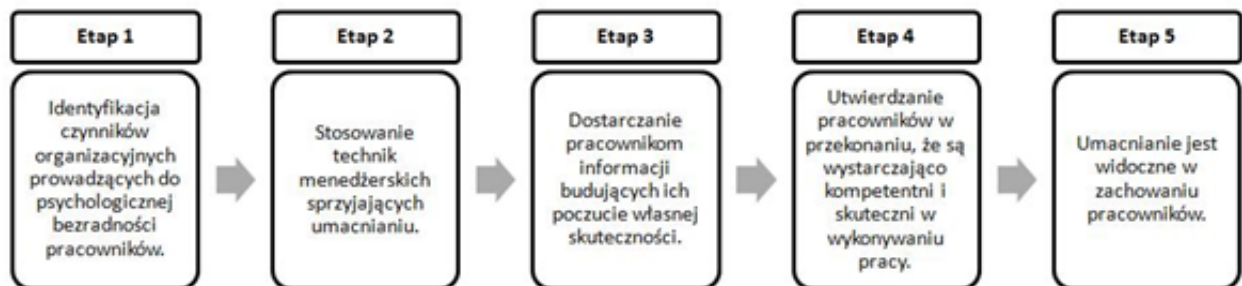
Przeświadczenie o własnej skuteczności (*self-efficacy beliefs*) to zdaniem Bandury (1989) „przekonanie jednostki o jej umiejętnościach sprawowania kontroli nad zdarzeniami, które wywierają wpływ na jej życie” (s. 1175). Poczucie własnej skuteczności jest jednym z aspektów postrzegania siebie, własnej zdolności do radzenia so-

bie w pewnych sytuacjach lub wobec określonych zadań. Wpływa ono na rodzaj wybieranego działania, wielkość podejmowanego wysiłku oraz uporczywość w realizacji zadań. Od niego zależy również typ emocjonalnych reakcji, podczas przewidywania wystąpienia jakiejś sytuacji lub podczas uczestniczenia w niej (Bandura, 1989). Styl myślenia o problemach i zadaniach wpływa na to czy są one rozwiązywane i w jaki sposób. Można być efektywnym pracownikiem i jednocześnie mieć duże trudności w nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktów interpersonalnych. Posiadanie wysokiego poczucia własnej skuteczności w jednej sferze nie oznacza, że w innych dziedzinach życia będzie ono podobne.

Teoria samookreślenia (*Self Determination Theory*) odnosi się do przekonania, że jednostka ma potrzebę kompetencji, związku z innymi oraz autonomii. Dąży ona do nieustannego wzrostu i rozwoju, poprzez radzenie sobie z zadaniami i napotkanymi problemami. Przeszkodą dla zaspokojenia tych potrzeb może być środowisko człowieka (Ryan i Deci, 2000). Przykładowo, pracownik chce bardzo dobrze wykonywać swoje zadania zawodowe, jednak tego nie robi. Przeszkody napotyka w środowisku pracy. Mogą one mieć charakter strukturalny – zbyt szczegółowe procedury – lub społeczny – współpracownicy zmuszają go do zaniżania standardów pracy.

Zdaniem Congera i Kanungo (1988) umacnianie jako konstrukt motywacyjny oznacza umożliwianie zrobienia czegoś, nie zaś delegowanie uprawnień. Umożliwianie polega na kreowaniu warunków podwyższających poczucie własnej skuteczności, co z kolei może, choć nie musi, sprzyjać pomyślnemu wykonywaniu zadań przez pracowników. Cytowani autorzy definiują umacnianie jako proces podwyższania poczucia własnej skuteczności u członków organizacji. Zachodzi ono w wyniku identyfikacji warunków wywołujących bezsilność i usunięcia ich z formalnych praktyk organizacyjnych oraz z nieformalnych technik dostarczających informacji na temat własnej skuteczności pracowników.

W opisywanym podejściu proces umacniania ma pięć etapów (por. Rycina 2). Pierwszy z nich polega na identyfikacji czynników organizacyjnych, które prowadzą do psychologicznej bezradności. Według autorów prezento-



Ryc. 2. Proces umacniania według Congera i Kanungo (1988). Opracowanie własne

wanej koncepcji do czynników o takim charakterze można zaliczyć organizację pracy, charakter pracy, system nagradzania oraz system nadzoru pracowników. Na wyuczoną bezradność najbardziej narażeni są pracownicy organizacji, w których brak jasno sformułowanych wymagań. Warto zwrócić na to uwagę w każdym przedsiębiorstwie, bowiem nawet dobrze zarządzana firma może mieć tego typu problemy w okresie wprowadzania zmiany (Conger i Kanungo, 1988).

Na kolejnym etapie stosowane są techniki menedżerskie sprzyjające umacnianiu. Należy do nich między innymi: partycypacyjny styl kierowania, ustalanie celów, udzielanie informacji zwrotnej, modelowanie zachowań, system nagród budowany w oparciu o kompetencje oraz wzbogacanie pracy. Conger i Kanungo (1988) uważają, że umacnianiu sprzyja zaufanie do pracowników, któremu towarzyszy oczekiwanie wysokiego poziomu wykonania zadań. Na proces umacniania korzystnie wpływa podejmowanie decyzji przez personel oraz ustalanie inspirujących i znaczących celów. Kolejnym ważnym elementem jest uniezależnienie od biurokratycznych ograniczeń.

Trzeci etap dotyczy dostarczania pracownikom informacji budujących ich poczucie własnej skuteczności. Testem skuteczności są osiągnięcia w dziedzinie zawodowej (*enactive attainment*). Kierownicy powinni stawiać przed pracownikami takie zadania, którym będą mogli oni sprostać. Umacnianiu pracowników służyć może również modelowanie zachowań (*vicarious experience*), bazujące na obserwacji innych pracowników, którzy działają skutecznie. Do budowania poczucia własnej skuteczności może się przyczynić perswazja społeczna (*social persuasion*). Jej przykładem jest stwierdzenie kierownika, że pracownik poradzi sobie z osiągnięciem założonego celu. Pobudzenie emocjonalne w postaci eustresu jest kolejnym elementem przydatnym w kreowaniu poczucia własnej skuteczności. Podkreślić należy, że negatywne formy pobudzenia jak np. lęk, strach lub stany depresyjne mogą dezorganizować działanie (Conger i Kanungo, 1988; Bandura, 1977).

Gdy personel otrzyma informacje zwrotne, które mają na celu budowanie poczucia własnej skuteczności, można przejść do kolejnego, czwartego etapu umacniania. Charakteryzuje się on tym, że pracownicy w praktyce powinni utwierdzać się w przekonaniu, że są wystarczająco kompetentni i skuteczni do tego, by wykonywać swoją pracę. Dzięki temu będą umocnieni (*empowered*). Piąty etap charakteryzuje się tym, że umacnianie jest widoczne w zachowaniu pracowników. Conger i Kanungo (1988) charakteryzują efekt poprzednich etapów jako inicjowanie zachowań oraz ich trwanie w czasie, mające na celu zrealizowanie zadań zawodowych.

Conger i Kanungo (1988) stawiają następujące pytania, dzięki którym można podsumować główne założenia ich koncepcji:

1. Czy dzielenie się władzą z podwładnymi automatycznie ich umacnia? Dzielenie się władzą nie powoduje automatycznie umacniania, ponieważ umacnianie jest konstruktem motywacyjnym i ba-

zuje na „umożliwianiu”. Oznacza ono kreowanie warunków zwiększających motywację do pomyślnego wykonywania zadań poprzez rozwój poczucia własnej skuteczności.

2. Jakie psychologiczne mechanizmy wspierają doświadczanie umacniania wśród podwładnych? Kluczowym psychologicznym mechanizmem wspierającym doświadczanie umacniania jest poczucie własnej skuteczności.
3. Czy partycypacja i dzielenie się organizacyjnymi zasobami są jedynymi technikami umacniania? Poza partycypacją i dzieleniem się organizacyjnymi zasobami, istnieje wiele innych technik umacniania. Można do nich zaliczyć wszystkie działania nastawione na budowanie poczucia własnej skuteczności wśród personelu.
4. Czy efekty doświadczania umacniania są takie same jak efekty delegowania uprawnień, partycypacji i dzielenia się zasobami? Skutkiem umacniania jest usunięcie formalnych i nieformalnych przyczyn doświadczania bezradności przez pracowników.

Autorzy zaprezentowanej koncepcji umiejętnie korzystają z osiągnięć zarządzania i psychologii. Conger i Kanungo (1988) podkreślają procesualny charakter umacniania, co sprzyja systemowemu, a nie incydentalnemu podejściu do tego zagadnienia. Ich propozycja jest spójna i może być wykorzystywana w praktyce. Opis etapów umacniania dostarcza wiedzy, która z powodzeniem mogłaby zostać wykorzystana do bieżących działań menedżerskich. Z kolei, nawiązanie do uznanych koncepcji psychologicznych ułatwia stworzenie przydatnych narzędzi badawczych lub skorzystanie z tych, które już istnieją.

Przedstawiona analiza trzech podejść do umacniania skłania do wysnucia kilku wniosków. Po pierwsze, autorzy, zaprezentowanych koncepcji podobne działania menedżerskie uznają za umacniające. Po drugie, trudno uchwycić istotę umacniania nie odwołując się do kategorii psychologicznych. W związku z tym, wdrażanie umacniania wymaga współpracy psychologów i menedżerów. Aby zrobić to skutecznie trzeba brać pod uwagę organizację jako całość, jej pracowników oraz rynki, na których ona funkcjonuje. Należy dokładnie określić typ wdrażanych zmian (procesów) oraz sposób oceny ich skuteczności. Przegląd podejścia menedżerskiego, psychologicznego i psychologiczno-menedżerskiego pozwala na sformułowanie wstępnych warunków skutecznego programu umacniania, które zostaną przedstawione w punktach:

1. Do wystąpienia umacniania potrzebne są dwie strony – umacniający np. pracodawca i umacniany np. pracownik.
2. Każda ze stron musi być świadoma, że uczestniczy w procesach, które mają kilka celów. Należą do nich a) wzrost partycypacji; b) zwiększenie poczucia własnej skuteczności, c) umiejętne korzystanie z posiadanej wiedzy na temat wartości i norm spo-

łecznych lub uzupełnianie jej oraz d) budowanie krytycznej świadomości.

3. Obie strony muszą być poinformowane o tym, jak będzie mierzony wynik i jaka jest jego satysfakcjonująca wartość. Jeśli któryś z powyższych warunków nie jest spełniony, to nie mamy do czynienia z umacnianiem, ale ze „zwykłą” partycypacją pracowniczą, albo „zwykłym” delegowaniem uprawnień bądź z wieloma innymi technikami lub działaniami od dawna znanymi w zarządzaniu.

Ustalenie warunków umacniania jest przydatne do formułowania definicji tej kategorii. Umacnianie (*empowerment*) jest uświadomioną, asymetryczną i mierzalną relacją nastawioną na budowanie krytycznej świadomości, zdobywanie i umiejętne korzystanie z wiedzy na temat kultury organizacyjnej, podwyższanie poczucia własnej skuteczności oraz na wzrost partycypacji.

IMPLIKACJE PRAKTYCZNE

Implementacja procesu umacniania w organizacji może być przeprowadzona na każdym z jego poziomów: jednostkowym, organizacyjnym i wspólnotowym. Pierwszy z nich odnosi się do istotnych z punktu widzenia umacniania cech (komponent intrapersonalny), wiedzy i zdolności (komponent interakcyjny) oraz zachowań pracowników (komponent behawioralny). Wspomniane cechy to poczucie kontroli socjopolitycznej i poczucie własnej skuteczności. Wiedza dotyczy kultury organizacyjnej oraz zdolności do formułowania celów i ich realizacji. Z kolei zachowania mają świadczyć o posiadaniu odpowiednich cech, wiedzy i zdolności. Wskaźnikiem cech są wyniki w testach psychologicznych diagnozujących poczucie kontroli socjopolitycznej oraz poczucie własnej skuteczności.

Biorąc pod uwagę wymiary wchodzące w skład poczucia kontroli socjopolitycznej – kompetencje przywódcze i kontrolę treści decyzji politycznych – możliwe są trzy wzorce zachowań pożądanych przez organizację. Należy do nich „uniwersalny lider”, który ma predyspozycje do zarządzania zespołami różnych wielkości i na różnych szczeblach od lokalnego do globalnego. Kolejnym jest „lider małych grup”, który najlepiej nadaje się do kierowania niewielkimi zespołami pracowniczymi. Trzecim typem jest „aktywista”, czyli zaangażowany członek zespołu, idealny wykonawca poleceń. Czwarty, niepożądany wzorzec charakteryzuje osobę „bierną”.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że istnieje polska wersja Skali Kontroli Socjopolitycznej (Kanafa-Chmielewska, 2009). Natomiast do pomiaru zgeneralizowanego poczucia własnej skuteczności służy polska wersja GSES (Juczyński, 2001). Narzędzia do badania poczucia własnej skuteczności w warunkach organizacyjnych może stworzyć psycholog pracujący dla firmy, np. korzystając ze wskazówek zamieszczonych na stronie internetowej Alberta Bandury, który wprowadził to pojęcie do literatury psychologicznej (www.des.emory.edu/mfp/self-efficacy.html).

Interakcyjny komponent psychologicznego umacniania dotyczy wiedzy o kulturze organizacyjnej oraz zdolności do ustanawiania i realizacji celów. Znajomość kultury organizacyjnej można badać na wiele sposobów, między innymi przy pomocy testów wiadomości lub studiów przypadków. Z kolei wskaźnikiem zdolności pracownika w zakresie ustanawiania i realizacji celów są informacje biograficzne. W diagnozie tej zmiennej można również skorzystać z wywiadu lub studium przypadku. Komponent behawioralny, czyli zachowania, bada się przy pomocy obserwacji. Zachowania, które mogą świadczyć o umacnianiu pracownika mogą przybierać formę OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), brania odpowiedzialności za przydzielony fragment procesu w firmie, wykazywania się inicjatywą i kreatywnością. Istotne jest ustalenie, które zachowania są przydatne dla przedsiębiorstwa, a następnie wzmacnianie ich.

Znajomość kultury organizacyjnej oraz umiejętność formułowania i realizacji celów pośredniczą między komponentem intrapersonalnym a behawioralnym. Jeśli więc w zachowaniu pracownika nie ujawnia się umacnianie, a badania kwestionariuszowe wykazały, że ma on wysokie poczucie kontroli socjopolitycznej i poczucie własnej skuteczności, to być może nie zna on w wystarczającym stopniu kultury organizacji lub ma trudności z ustanawianiem oraz realizacją własnych celów zawodowych.

Powyżej zaprezentowano możliwości diagnozowania umacniania jednostkowego. Drugi poziom opisywanego zagadnienia dotyczy organizacji. W tym przypadku wyróżnia się stronę umacniającą (*empowering*), np. pracodawcę, kierownika i umacnianą (*empowered*), np. pracobiorcę, pracownika. Bez ich istnienia nie można mówić o występowaniu umacniania. Relacja między nimi jest asymetryczna, bowiem to pracodawca lub kierownik ma zazwyczaj uprzywilejowaną pozycję w stosunku do pracownika. Wdrażanie procesu umacniania w organizacji wymaga sprawdzenia, czy ludzie są obsadzeni we właściwych rolach. Wspomniana wcześniej Skala Kontroli Socjopolitycznej pozwala na zdiagnozowanie predyspozycji do bycia liderem oraz wykonawcą. Ponadto pomiar potrzeby władzy i skłonności do samokontroli w tej sferze, oraz ustalenie poziomu potrzeby afiliacji, umożliwia zidentyfikowanie najbardziej pożądanych z punktu widzenia umacniania menedżerów instytucjonalnych. Dotyczy to zwłaszcza kierowników o niskim poziomie egoizmu i demokratycznym stylu zarządzania (McClelland i Burnham, 1976).

Aby można było mówić o uczestnictwie w procesie umacniania, obie strony muszą zdawać sobie sprawę, że biorą udział w sytuacji o jasno określonych zadaniach, z których osiągnięcia będą rozliczeni. Pierwszym z nich jest wzrost partycypacji. Pracownik powinien aktywnie uczestniczyć w życiu organizacji, czuć się jak właściciel odpowiedzialny za pewien jej fragment, związany z jego obowiązkami zawodowymi. Zdaniem Randolpha i Blancharda (2007) dla umacniania kluczowe jest dzielenie się wiedzą, stworzenie „porywającej wizji organizacji” oraz zastępowanie hierarchii samozarządzającymi się zespołami i jednostkami.

Drugim zadaniem jest zwiększanie poczucia własnej skuteczności pracowników. Pięcioetapowy model osiągnięcia tego celu został opisany w teorii Congera i Kanungo (1988), we wcześniejszej części bieżącego opracowania. Należy jedynie dodać, że z szerokiego spektrum możliwości działania proponowanych przez tę parę autorów dla każdego z pięciu etapów, każdy praktyk powinien wybrać dla swojej organizacji to, co najlepiej odpowiada jej misji i wizji. Zadanie trzecie dotyczy umiejętnego korzystania z posiadanej wiedzy na temat wartości i norm społecznych oraz uzupełnianie jej. Osoby zarządzające organizacją powinny ustalić jaki jest poziom wiedzy na temat kultury organizacyjnej wśród pracowników. Ważne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie o klarowność zasad kultury organizacyjnej. Może są one niejasne i służą wprowadzeniu klimatu niepewności, który ma zapewnić uległość personelu? Czwartym zadaniem jest budowanie krytycznej świadomości, które sprowadza się do umiejętności ustanawiania celów i ich realizacji. W przedsiębiorstwie pracownicy mogą być indywidualnie szkoleni w tym zakresie, komplementarnym rozwiązaniem jest wdrożenie zarządzania przez cele. Oznacza ono kompleksową metodę zarządzania opartą na oddolnym formułowaniu celów dla wszystkich stanowisk. W ustalonych okresach poziom ich realizacji podlega ocenie i korekcie usprawniającej (Antoszkiewicz i Laszuk, 2010).

Powyżej opisano poziom jednostkowy i organizacyjny w odniesieniu do których można udzielić uniwersalnych wskazówek dotyczących wdrażania umacniania. Na trzecim, wspólnotowym poziomie, działania zależą od układu sił na danym rynku. Warto mieć na uwadze, że nie każda organizacja ze względu na specyfikę swojej branży może wdrażać proces umacniania. Nadrzędnym celem firmy jest generowanie zysku. Jeśli podjęte działania umacniające są wobec niego przeciwskuteczne to trudno oczekiwać ich wdrożenia. Przykładowo, gdy na danym rynku jest duża konkurencja, utrzymywana jest wysoka funkcjonalna fluktuacja kadr, a zarządzanie ma charakter autorytarny, to ryzyko związane ze zmianą dotychczasowych procesów na umacnianie może się po prostu nie opłacać. Niniejsze rozważania kończy konkluzja, że ryzyko wdrożenia procesu umacniania na niektórych rynkach może być zbyt duże i nie warto go ponosić. Nie jest więc to proces uniwersalny, dobry dla każdej organizacji.

Przedstawiono powyżej teoretyczne i praktyczne rozważania poświęcone idei umacniania. W obszerniejszej części teoretycznej, na podstawie trzech dominujących w literaturze podejść: menedżerskiego, psychologicznego i psychologiczno-menedżerskiego, sformułowano własną definicję umacniania i określono jego wstępne warunki. W drugiej części wskazano wybrane praktyczne aspekty wdrażania procesu umacniania na trzech poziomach: jednostkowym, organizacyjnym i wspólnotowym, czyli rynkowym.

LITERATURA

- Abramson L.Y., Seligman M.E.P., Teasdale J.D. (1978). Learned helplessness in humans. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
- Antoszkiewicz, J.D., Laszuk, M. (2010). Włącz pracowników w określanie celów. W: J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak (red.), *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą* (s. 83-94). Warszawa: Poltext.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unified theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 9, 1175-1184.
- Blanchard, K.H. (red.). (2007). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: PWN.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Chiles, A.M., Zorn, T.E. (1995). Empowerment in organizations: employees' perceptions of the influences on empowerment. *Journal of Applied Communication Research*, 23, 1-25.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 3, 471-482.
- Cydejko, E., Weremowicz, E. (red.). (2007). *Biznes* (tom 7). Warszawa: PWN.
- Drucker, P. (1946). *The concept of the corporation*. New York: John Day & Co.
- Hofstede, G. (2000). *Kultura i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Itzhaky, H., York, A.S. (2000). Sociopolitical control and empowerment: An extended replication. *Journal of Community Psychology*, 28, 407-415.
- Itzhaky, H., York, A.S. (2003). Leadership competence and political control: The influential factors. *Journal of Community Psychology*, 31, 371-381.
- Juczyński, Z. (2001). *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warszawa: Pracownia Testów PTP.
- Kanafa-Chmielewska, D. (2008). Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu organizacją non-profit. W: T. Listwan, S. Witkowski (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami* (s. 536-547). Warszawa: Difin.
- Kanafa-Chmielewska, D. (2009). *Poczucie kontroli socjopolitycznej – korelaty i konsekwencje*. Nie opublikowana rozprawa doktorska, maszynopis. Wrocław: Instytut Psychologii UW.
- Kuhl, J., Atkinson, J.W. (1986). *Motivation, thought, and action*. New York, Westport, Connecticut, London: Praeger Publishers.
- Liu, D., Zhang, S., Wang, L., Lee, T.W. (2011). The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: Test of a multilevel model in teams. *Journal of Applied Psychology*, 96, 6, 1305-1316.
- McClelland, D. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D. C., Burnham, D.H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54, 2, 117-126.
- Peterson, N.A., Zimmerman, M.A. (2004). Beyond the individual: Toward a nomological network for organization empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 34, 129-145.
- Randolph, A., Blanchard, K. (2007). Kluczem jest empowerment. W: K. Blanchard (red.), *Przywództwo wyższego stopnia* (s. 57-73). Warszawa: PWN.

- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology, 15*, 121–148.
- Reykowski, J., (1986), *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*. Warszawa: PWN.
- Rotter, J. (1990). Internal versus external control of reinforcement. *American Psychologist, 45, 4*, 489-493.
- Ryan, R., Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55, 1*, 68-78.
- Seibert, S.E., Wang, G., Courtright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96, 5*, 2011. 981-1003.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review, 27, 1*, 40-56.
- Zimmerman, M.A. (1995). Psychological empowerment: issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology, 23*, 581-599.
- Zimmerman, M.A., Warschausky, S. (1998). Empowerment theory for rehabilitation research. Conceptual and methodological issues. *Rehabilitation Psychology, 43*, 3-16.
- Zimmerman, M.A., Zahniser, J.H. (1991). Refinements of spheresspecific measures of perceived control: Development of a sociopolitical control scale. *Journal of Community Psychology, 19*, 189–204.
- Źródła internetowe
(www.des.emory.edu/mfp/self-efficacy.html, pobrano 10.12.2011)