

Umacnianie (Empowerment) – pojęcie i istota

Dorota Kanafa-Chmielewska*

Słowa kluczowe: empowerment, poczucie własnej skuteczności, poczucie kontroli socjopolitycznej, techniki menedżerskie

Keywords: empowerment, self-efficacy, sociopolitical control, managerial techniques

Synopsis: Artykuł ma charakter teoretyczny. Dokonano w nim analizy pojęcia empowermentu na tle trzech wybranych koncepcji, które w różnym stopniu odwołują się do wiedzy z zakresu zarządzania i psychologii. Wybór koncepcji podyktowany był zaprezentowaniem różnych podejść, odzwierciedlających aktualny stan wiedzy.

Wstęp

Polska literatura poświęcona zarządzaniu nasycona jest terminami zapożyczonymi z języka angielskiego. Niektóre z tych pojęć nie zostały w jasny sposób zdefiniowane, co powoduje nadawanie im różnych znaczeń. Do grupy wspomnianych zagadnień należy również empowerment. Celem artykułu jest analiza pojęcia empowermentu na tle trzech wybranych koncepcji, które w różnym stopniu odwołują się do wiedzy z zakresu zarządzania i psychologii. Zanim zostanie przedstawiona istota empowermentu warto wyjaśnić kwestię nazewnictwa. Jeśli termin ten jest w ogóle tłumaczony na język polski, to zazwyczaj występuje jako „upęłnomocnienie”. Jednak wydaje się, że termin „umacnianie” lepiej oddaje istotę empowermentu. Atrybutem osoby umocnionej jest bowiem autonomia. Pełnomocnik zaś nie wypowiada się we własnym imieniu, ponieważ pełni rolę rzecznika cudzych racji. Ponadto, choć nie jest to argument tak istotny jak wcześniej podane, „umacnianie” jest wyrazem krótszym i łatwiejszym w użyciu od „upęłnomocnienia”.

Umacnianie z perspektywy menedżerskiej

W zarządzaniu empowerment obecny jest od dawna. Niektórzy autorzy w pracach Fayola zauważają odniesienia do tego pojęcia [Cydejko, Weremowicz, 2007, s. 65]. Wzrost zainteresowania tym pojęciem datuje się na lata 80-te XX wieku. Empowerment bywa różnie conceptualizowany i w konsekwencji różnie operacjonalizowany w działaniach praktycznych. W związku z tym, w zależności od przyjętej definicji, pojęcie umacniania może oznaczać coś zupełnie innego. Pomimo swej długiej historii empowerment jest najczęściej kojarzony z nurtami zarządzania zasobami ludzkim (*Human Resource Management*) oraz zarządzania jakością – *Total Quality Management* [Chiles, Zorn, 1995]. Umocnienie stało się „modne” w związku ze zmianami w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL) polegającymi na odejściu od klasycznych modeli taylorizmu i fordyzmu. Stosunki pracy chciano oprzeć na zaufaniu, współpracy i zaangażowaniu. Zmiany społeczno-polityczne spowodowały, że pracownicy zaczęli być postrzegani podmiotowo. Mieli nie tylko wykonywać jasno określone zadania, ale również wносить do organizacji wartość dodaną. Celem wdrożenia nowych sposobów ZZL było podniesienie jakości produkcji przy jednoczesnym zmniejszeniu fluktuacji personelu [Wilkinson, 1998].

* Dr Dorota Kanafa-Chmielewska, Uniwersytet Wrocławski.



Empowerment bywa utożsamiany z każdym typem partycypacji pracowniczej. Podkreślić należy, że w tym podejściu, wbrew pozorom, większa jest koncentracja na jednostce, niż na grupie. Umocnienie nie oznacza również podziału władzy opartego na regulacjach prawnych. Dotyczy więc pracowników i zespołów pracowniczych, ale nie odnosi się do takich struktur jak np. związki zawodowe i rady pracownicze. Jako rodzaj partycypacji pracowniczej ma on zatem charakter bezpośredni. A. Wilkinson [1998] wyróżnia pięć głównych typów empowermentu, które nie muszą współwystępować. Zdaniem cytowanego autora zaprezentowane typy umocnienia łączy to, że w każdym z nich interesy pracowników i pracodawców są ze sobą nierozzerwalnie związane. Należą do nich:

- dzielenie się informacjami (*information sharing*),
- rozwiązywanie złożonych problemów (*upward problem solving*),
- autonomia w wykonywaniu zadań (*task autonomy*),
- kształtowanie postaw (*attitudinal shaping*),
- samozarządzanie (*self-management*).

Pierwszy z typów umocnienia, czyli dzielenie się informacjami, dotyczy komunikacji menedżerów i personelu oraz pracowników między sobą. Dzięki niej zatrudnieni lepiej rozumieją cele organizacji, jej pozycję na rynku oraz uwarunkowania jej działań. Informacje mogą być przekazywane bezpośrednio, nie jest do tego konieczny udział, np. związków zawodowych. Istotne jest również to, że personel ma możliwość bezpośredniego zgłaszania swoich uwag kierownictwu. Ponadto jest on zachęcany do poziomej komunikacji międzydziałowej, np. w zespołach projektowych [Wilkinson, 1998].

Następny typ empowermentu – rozwiązywanie złożonych problemów – charakteryzuje większa autonomia personelu. Jej typowym przykładem może być zatrzymanie taśmy produkcyjnej, jeśli zauważony zostanie istotny defekt produktu lub materiału użytego do jego wytwarzania. W usługach sprzedażowych pracownik może wymienić uszkodzony towar bez porozumienia z kierownikiem. Poza swoimi typowymi zadaniami zatrudniony ma jeszcze poszukiwać ulepszeń, np. w kołach jakości [Wilkinson, 1998].

Z kolei przez umocnienie polegające na autonomicznym wykonywaniu zadań zawodowych A. Wilkinson [1998] rozumie rozwijanie zespołów roboczych opartych na bazie komórki. Zdaniem cytowanego autora, zespoły tego typu mogą same przydzielać zadania, kontrolować obecność pracowników oraz dbać o bezpieczeństwo pracy. Wskazuje on również na takie zadania jak dbałość o ciągłość produkcji, czy ustalenie celów dotyczących poprawy jakości wykonywanej pracy. Komórkowa struktura zespołu roboczego przedstawiana jest jako forma pracy wspomagająca komunikację i akceptację zmian, w której wzajemna kontrola pracowników redukuje potrzebę zewnętrznego nadzoru. Tego typu zespół wpływa raczej na działania operacyjne, a nie strategiczne, ponadto nadal potrzebuje on nadzoru kierowniczego.

Czwartym typem empowermentu jest kształtowanie postaw. Przez A. Wilkinsona [1998] jest opisywane jako stan umysłu będący efektem treningu. Wspomniany autor zaznacza, że zmiana postaw może nie wpływać na strukturę organizacji lub pracy, ale na pewność siebie pracownika w relacjach z klientami. Powołuje się on na badania, które jego zdaniem wskazują, że zmiana zachowania prowadzi do zmiany postawy, a nie odwrotnie [Beer, Eisenstat, Spector, 1990]. Natomiast zmiana postaw jest nieporozumieniem, jeśli chce się jej dokonać poprzez edukację [Wilkinson, 1998]. Jednak takie ujęcie problematyki wpływu postaw na zachowanie oraz zachowania na postawy wydaje się zbyt dużym uproszczeniem [Wojciszke, 2002].

Ostatni z wyróżnionych typów to samozarządzanie, które zdaniem cytowanego autora we wzorcowej postaci występuje niezwykle rzadko. Jego ograniczoną formą są samozarządzające się zespoły pracujące zgodnie z wytycznymi menedżerów. Aby zbliżyć się do ideału, ustanawianie zasad i dźwierzanie władzy nie powinno być przywilejem nielicznych. Ponadto, wysokiemu zaangażowaniu pracowników powinno towarzyszyć dzielenie się z nimi infor-

macjami oraz ich uczestnictwo w podejmowaniu wielu decyzji biznesowych [Wilkinson, 1998].

Próba uporządkowania wiedzy na temat umacniania w zarządzaniu, którą podjął Wilkinson [1998] niewątpliwie zasługuje na uwagę. Ma ona jednak kilka słabszych stron. Po pierwsze, trudno mówić o spójności tej koncepcji. Jest ona raczej zbiorem informacji, na podstawie których autor stara się zbudować typologię. Omówione przez niego typy empowermentu nakładają się, co skutkuje zatarciem różnic między nimi. W efekcie, jeśli chciałoby się zmierzyć każdy z typów umacniania wymienionych przez A. Wilkinsona [1998], operacjonalizacja tego podejścia byłaby utrudniona. Po drugie, autor nie docenia walorów aplikacyjnych współczesnych, zmatematyzowanych teorii postaw. Poglądy w tym zakresie opiera on na publikacjach prezentujących wąskie spojrzenie na tę kwestię. Ponadto w swojej koncepcji Wilkinson [1998] nawiązuje przede wszystkim do pracowników fizycznych. Brakuje w niej odniesień do specjalistów, przedstawicieli wolnych zawodów, czy ogólniej tzw. pracowników wiedzy, którzy są naturalną grupą odniesienia dla działań umacniających.

Umacnianie z perspektywy psychologiczno-menedżerskiej

Druga z prezentowanych koncepcji opiera się na wiedzy z zakresu zarządzania i psychologii. Jej autorzy sugerują, że empowerment jest obiektem zainteresowania badaczy i praktyków z kilku względów. Przede wszystkim, wyniki badań poświęconych przywództwu wskazują, że umacnianie podwładnych oraz dzielenie z nimi władzy i kontroli w organizacji sprzyja efektywności działania. Ponadto, umacnianie odgrywa istotną rolę w rozwoju i podtrzymywaniu więzi grupowych w zespołach pracowniczych [Conger, Kanungo, 1988].

Zdaniem cytowanych badaczy, empowerment często jest traktowany jako zbiór technik menedżerskich. Bywa również utożsamiany z delegowaniem uprawnień i dzieleniem władzy. W związku z tym, nierzadko przyjmuje się, że konceptualizacja umacniania mieści się w ramach pojęcia władzy. J. Conger i R. Kanungo [1988] uznają to założenie za błędne. Jednocześnie, przyznają oni, że warto rozpatrywać opisywane pojęcie z dwóch perspektyw, kluczowych dla pojęcia władzy i kontroli. Podkreślają przy tym, że ich propozycja integruje menedżerskie i psychologiczne podejście do empowermentu.

W koncepcji J. Congera i R. Kanungo [1988] umacnianie jest konstruktem o charakterze relacyjnym oraz 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. Conger i Kanungo [1988] postulują analizę władzy na poziomie organizacyjnym oraz interpersonalnym. Źródłem władzy są różnego rodzaju zasoby potrzebne do radzenia sobie z nieprzewidzianymi zdarzeniami oraz ułatwiające rozwiązywanie problemów organizacyjnych. Do zasobów tych można zaliczyć wiedzę i umiejętności. Zgodnie z tą definicją, władzę mają, np. robotnicy, którzy potrafią zapobiec zatrzymaniu się taśmy produkcyjnej. Warto zastanowić się czy termin władza jest w tym kontekście adekwatnie użyty. Być może lepsze byłyby określenia przewaga lub wpływ. Wprawdzie cytowani autorzy o tym nie wspominają, ale źródłem władzy może być też zdolność do codziennego, nie tylko kryzysowego, skutecznego funkcjonowania w danej kulturze organizacyjnej. Przykładem odnoszącym się do środowiska akademickiego może być umiejętność zdobywania grantów na badania naukowe. Autorzy omawianej koncepcji zadają następujące pytania:

- czy dzielenie się władzą z podwładnymi automatycznie umacnia ich?;
- jakie psychologiczne mechanizmy wspierają doświadczanie empowermentu wśród podwładnych?;
- czy partycypacja i dzielenie się organizacyjnymi zasobami są jedynymi technikami umacniania?;

- czy efekty doświadczania empowermentu są takie same jak efekty delegowania uprawnień, partycypacji i dzielenia się zasobami?

Aby odpowiedzieć na te pytania konieczna jest prezentacja wszystkich założeń omawianej koncepcji [Conger i Kanungo, 1988].

Jak wcześniej wspomniano, empowerment w ujęciu J. Congera i R. Kanungo [1988] jest również konstruktem o charakterze motywacyjnym. Wskazują oni na potrzebę władzy [McClelland, 1975] oraz poczucie kontroli [Rotter, 1990], z drugiej strony odwołują się do pojęcia wyuczzonej bezradności [Abramson, Seligman i in., 1978]. Potrzeba władzy przejawia się w chęci wywierania wpływu na innych oraz dążeniu do kontrolowania ich zachowań. Menedżerowie, u których silny jest motyw władzy, są najbardziej efektywni. Charakteryzują ich większe poczucie odpowiedzialności, duża zdolność rozpoznawania celów organizacyjnych oraz wyrażanie ducha zespołowego [McClelland, Burnham, 1976]. Przed przystąpieniem do dalszych rozważań warto zdefiniować pojęcia poczucia kontroli (*locus of control*) oraz wyuczzonej bezradności (*learned helplessness*), które nie są aż tak popularne w literaturze innej niż psychologiczna.

Wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli oznacza, że jednostka przewiduje osiągnięcie wzmocnienia wskutek własnych zachowań lub cech osobowości. Natomiast 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]. Na przykład, ktoś znalazł pracę i wierzy, że zawdzięcza ją swojej wiedzy i odporności na stres. W ten sposób przejawia się jego wewnętrzne poczucie kontroli. Może się też zdarzyć, że pracownik zostanie przyjęty na stanowisko, ale nie widzi w tym swojego udziału. Uznaje, że zadziałał przypadek, ma w życiu szczęście, jego przeznaczeniem była właśnie ta praca lub „załatwiła ją” wpływowa ciocia i nie ma to nic wspólnego z jego umiejętnościami lub przymiotami osobowości. W ten sposób przejawia się jego zewnętrzne poczucie kontroli.

Z kolei wyuczona bezradność odnosi się do motywacyjnych, poznawczych i emocjonalnych deficytów spowodowanych przedłużającą się ekspozycją na wydarzenia niezależne od człowieka. Przy czym wydarzenie jest określane jako niezależne, gdy występuje brak związku pomiędzy reakcją jednostki a wynikiem działania. Warto zaznaczyć, że do wyuczzonej 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 in., 1978]. Za przykład niech posłuży pracownik, który 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. Co więcej, 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 jest młody, prędko nie odejdzie), 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”).

J. Conger i R. Kanungo [1988] wskazują, że potrzeba władzy jest zaspokojona, gdy jednostka czuje, że ma władzę lub radzi sobie z problemami, sytuacjami i ludźmi, z którymi się konfrontuje. Frustracja następuje, gdy człowiek jest bezradny, nie potrafi radzić sobie z wymaganiami szeroko rozumianego środowiska. Autorzy omawianej koncepcji odnoszą potrzebę władzy do poczucia własnej skuteczności [Bandura, 1989] oraz teorii samookreślenia [Ryan, Deci, 2000]. Przekonanie o własnej skuteczności (*self-efficacy beliefs*) to zdaniem Bandury [1989, s. 1175] „przekonanie jednostki o jej umiejętnościach sprawowania kontroli nad zdarzeniami, które wywierają wpływ na jej życie”. Poczucie własnej skuteczności jest jednym z aspektów spostrzegania siebie, własnej zdolności do radzenia sobie 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 zdolnym informatykiem i jednocześnie mieć duże trudności w nawiązywaniu i podtrzymywaniu relacji społecznych. Posiadanie wysokiego poczucia własnej skuteczności w jednej sferze nie oznacza, że w innych dziedzinach życia będzie ono takie samo. Natomiast teoria samookreślenia (*Self Determination Theory*) bazuje na przekonaniu, 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, Deci, 2000]. Na przykład pracownik ma motywację do tego, by wykonywać zadania zawodowe jak najlepiej. Nie robi tego jednak, bo w środowisku pracy natrafia na przeszkody. Utrudnienia te mogą mieć charakter strukturalny (zbyt szczegółowe procedury) lub społeczny (współpracownicy wymuszający na nim, by nie zawyżał standardów wykonania pracy).

J. Conger i R. Kanungo [1988] postulują, by przez umacnianie jako konstrukt motywacyjny rozumieć 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. Podsumowując, definicja umacniania autorstwa J. Congera i R. Kanungo [1988] wskazuje, że jest to proces podwyższania poczucia własnej skuteczności u członków organizacji. Dokonuje się on przez identyfikację warunków wywołujących bezsilność i usunięcie ich zarówno z formalnych praktyk organizacyjnych, jak też z nieformalnych technik dostarczających informacji na temat własnej skuteczności pracowników.

W prezentowanym podejściu proces umacniania ma pięć etapów. Etap pierwszy polega na identyfikacji czynników organizacyjnych, które prowadzą do psychologicznej bezradności. Wśród nich autorzy wymieniają organizację pracy, charakter pracy, system nagradzania oraz system nadzoru pracowników. Zdaniem cytowanych autorów na wyczoną bezradność najbardziej narażeni są pracownicy organizacji, w których brak jasno sformułowanych wymagań. To nie musi być immanentną cechą przedsiębiorstwa lecz może wynikać z przejściowych problemów związanych np. z wprowadzaniem zmiany [Conger i Kanungo, 1988].

W drugim etapie rozpatrywane są techniki menedżerskie sprzyjające umacnianiu. Należą do nich partycypacyjny styl kierowania, ustalanie celów, udzielanie informacji zwrotnej, modelowanie zachowań, system nagród budowany w oparciu o kompetencje oraz wzbogacanie pracy. Autorzy prezentowanej koncepcji podkreślają, że umacnianiu sprzyja zaufanie do pracowników, któremu towarzyszy oczekiwanie wysokiego poziomu wykonania zadań. Innym czynnikiem jest wspieranie możliwości podejmowania decyzji przez personel oraz ustalanie inspirujących i znaczących celów. Planując działania umacniające, warto również położyć nacisk na uniezależnienie od biurokratycznych ograniczeń [Conger i Kanungo, 1988].

Trzeci etap charakteryzuje się tym, że pracownikom dostarczane są informacje budujące ich poczucie własnej skuteczności. Sprzyjają temu osiągnięcia w dziedzinie zawodowej (*enactive attainment*), które są testem skuteczności. W związku z tym, kierownicy wprowadzający zmianę powinni stawiać przed pracownikami takie zadania, którym będą mogli oni sprostać. Do umacniania pracowników służyć może również modelowanie zachowań (*vica-rious experience*), bazujące na obserwacji innych pracowników, którzy działają skutecznie. Kolejnym sposobem budowania poczucia własnej skuteczności, a co za tym idzie umacniania, jest perswazja społeczna (*social persuasion*). Jej przykładem jest chociażby stwierdzenie kierownika, że pracownik poradzi sobie z osiągnięciem założonego celu. Warto wspomnieć o pobudzeniu emocjonalnym (*emotional arousal*), które może sprzyjać poczuciu własnej skuteczności, jak to się dzieje w przypadku eustresu albo może dezorganizować działanie, jak czynią to lęk, strach lub stany depresyjne [Conger, Kanungo, 1988; Bandura, 1977].

Po otrzymaniu informacji zwrotnych budujących poczucie własnej skuteczności personelu, następuje czwarty etap procesu umacniania. Jeśli poprzednie etapy przebiegły pomyślnie, polega on na budowaniu przez pracowników poczucia, że są umocnieni (*empowered*). W piątym etapie empowerment powinien być widoczny 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.

Przegląd założeń omawianej koncepcji, pozwala odpowiedzieć na pytania postawione przez jej autorów:

- dzielenie się władzą automatycznie nie powoduje umacniania, ponieważ empowerment jest konstruktem motywacyjnym i bazuje na „umożliwianiu”, które oznacza kreowanie warunków zwiększających motywację do pomyślnego wykonywania zadań poprzez rozwój poczucia własnej skuteczności,
- kluczowym psychologicznym mechanizmem wspierającym doświadczanie umacniania jest poczucie własnej skuteczności,
- poza partycypacją i dzieleniem się organizacyjnymi zasobami istnieje wiele innych technik umacniania,
- efektem doświadczania empowermentu jest usunięcie formalnych i nieformalnych przyczyn doświadczania bezradności przez pracowników.

J. Conger i R. Kanungo [1988] w swojej koncepcji umiejętnie korzystają z osiągnięć zarządzania i psychologii. Ich podejście ma procesualny charakter. Koncepcja ta jest spójna i ma niewątpliwe walory aplikacyjne. Opis etapów umacniania dostarcza wiedzy, która z powodzeniem mogłaby zostać wykorzystana do bieżących działań menedżerskich. Nawiązanie do uznanych koncepcji psychologicznych ułatwia stworzenie przydatnych narzędzi badawczych lub skorzystanie z tych, które już istnieją.

Pierwsza z prezentowanych koncepcji, autorstwa A. Wilkinsona [1998], miała charakter menedżerski. Druga, zaproponowana przez J. Congera i R. Kanungo [1988], odwoływała się zarówno do aspektów zarządczych, jak i psychologicznych. Natomiast kolejna, która będzie omawiana poniżej, jest obecna właściwie wyłącznie w psychologii, choć nawiązuje ona do zarządzania zasobami ludzkimi. Jej autorem jest Marc A. Zimmerman, który pracował nad nią wraz z innymi badaczami [Peterson, Zimmerman, 2004; Zimmerman, Warschausky 1998; Zimmerman, 1995; Zimmerman, Zahniser, 1991]. Zanim zostanie ona omówiona warto zaznaczyć, że powstała w nurcie psychologii społeczności (*community psychology*), który został szerzej omówiony w innych opracowaniach [Kanafa-Chmielewska, 2008b].

Umocnienie z perspektywy psychologicznej

Psychologiczne podejście do umacniania charakteryzuje się spójną konceptualizacją i operacjonalizacją tego pojęcia. Analizuje ono na poziomach: jednostkowym, organizacyjnym i wspólnotowym takie zagadnienia jak: partycypacja, kontrola, znajomość wartości i norm społecznych oraz krytyczna świadomość [Peterson, Zimmerman, 2004; Zimmerman, Warschausky, 1998; Zimmerman, 1995]. Z tego względu wyróżnia się empowerment: psychologiczny, organizacyjny i empowerment na poziomie wspólnoty [Kanafa-Chmielewska, 2010; Witkowski, Kanafa-Chmielewska, 2010].

Na poziomie jednostkowym mamy do czynienia z umacnianiem psychologicznym (PE - *psychological empowerment*), które składa się z trzech komponentów: intrapersonalnego, interakcyjnego i behawioralnego [Zimmerman, Warschausky, 1998]. Wskaźnikiem komponentu intrapersonalnego jest poczucie kontroli socjopolitycznej odnoszące się do przekonania człowieka o jego możliwościach i skuteczności wpływu na system społeczny i polityczny [Zimmerman, Zahniser, 1991]. Fundament teoretyczny poczucia kontroli socjopolitycznej opiera się na założeniu, że zmienna ta ma swoje źródła w osobowości, poznaniu i motywacji

jednostki [Zimmerman, Zahniser, 1991]. Element osobowościowy dotyczy umiejscowienia poczucia kontroli [por. Rotter, 1990], poznawczy odnosi się do poczucia własnej skuteczności [Bandura, 1989], natomiast motywacyjny powinien być postrzegany przez pryzmat osobistego sprawstwa [DeCharms, 1983] oraz motywacji efektywnościowej [White, 1959]. Osobiste sprawstwo polega na inicjowaniu zmian w otoczeniu jednostki przez jej celowe zachowanie [DeCharms, 1983]. Z kolei motywację efektywnościową cechuje doświadczanie poczucia skuteczności. Aktywna jednostka kładzie nacisk na te sfery środowiska, w których wprowadza zmiany i z których otrzymuje interesującą informację zwrotną [White, 1959]. Innymi słowy, bardziej zmotywowany będzie personel, dla którego wykonywanie obowiązków zawodowych jest ciekawe, który dostaje adekwatną informację zwrotną oraz ma możliwość kształtowania swojego środowiska pracy.

W skład poczucia kontroli socjopolitycznej wchodzi dwa czynniki: kompetencje przywódcze (*leadership competence*) oraz kontrola treści decyzji politycznych (*policy control*). Kompetencje przywódcze określają skłonności i umiejętności związane z zarządzaniem ludźmi. Dotyczą między innymi podejmowania ról przywódczych, ekspozycji społecznej, jak również rozwiązywania problemów. Natomiast wymiar kontroli treści decyzji politycznych odnosi się do postrzeganej możliwości wywierania wpływu na to, co robią rządzący. Wśród związanych z nim zagadnień jest głosowanie, zrozumienie spraw polityki oraz angażowanie się w różnego rodzaju inicjatywy na szczeblu lokalnym [Zimmerman, Zahniser, 1991; Kanafa-Chmielewska, 2008].

Wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje poczucia kontroli socjopolitycznej w zależności od natężenia jej dwóch składowych – kontroli treści decyzji politycznych i kompetencji przywódczych. Wysokie poczucie kontroli w obu wymiarach może charakteryzować jednostkę chętnie partycypującą w zadaniach organizacyjnych w charakterze lidera. Wysokie poczucie kontroli w sferze kompetencji przywódczych, a niskie na wymiarze kontroli treści decyzji politycznych, oznacza zdolność do kierowania ludźmi połączoną z brakiem wiary w responsywność organizacyjnego systemu społeczno-politycznego. W praktyce taki pracownik może z powodzeniem zarządzać małą grupą (np. niewielkim zespołem projektowym), ale unikać działania na szerszym forum organizacji i jej otoczenia. Jeśli wysokie poczucie kontroli treści decyzji politycznych współwystępuje z niskim poczuciem kontroli odnoszącym się do kompetencji przywódczych, wówczas pracownik może być wykonawcą poleceń i wpływać na ich zawartość, ale nie podejmie się skutecznego realizowania zadań przywódczych. Niskie poczucie kontroli socjopolitycznej w obu wymiarach tej zmiennej pozwala przewidywać, że najbardziej prawdopodobne będą stosunkowo bierne zachowania [Zimmerman, 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. Znajomość wartości i norm organizacyjnych jest domeną sfery zarządzania poświęconej kulturze organizacyjnej. Literatura dotycząca tej tematyki jest niezwykle bogata [Hofstede, 2000; Cameron, Quinn, 2003]. W związku z tym, wątek ten nie będzie szerzej omawiany w bieżącym opracowaniu. Natomiast krytyczna świadomość 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. Krytyczna świadomość, rozumiana jako umiejętność wyznaczania i realizowania własnych celów, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, została szeroko opisana w literaturze psychologicznej [Kuhl, Atkinson, 1986; Reykowski, 1986]. Z tego powodu opis zagadnień z nią związanych również nie będzie przedmiotem rozważań niniejszego artykułu.

Trzeci komponent umacniania na poziomie jednostkowym ma charakter behawioralny. Jego wskaźnikami są konkretne zachowania. Pomostem między poczuciem kontroli socjopolitycznej (komponentem intrapersonalnym) a zachowaniem (komponentem behawioralnym) jest wcześniej wspomniany komponent interakcyjny [Zimmerman, 1995]. Ujmując to ina-

czej, jeśli umacnianie pracownika nie przejawia się w jego zachowaniu, wówczas można to tłumaczyć słabym poczuciem kontroli socjopolitycznej, brakiem krytycznej świadomości lub nieznaną kulturą organizacyjnej.

Powyżej opisano empowerment na poziomie jednostkowym. Na kolejnym, organizacyjnym poziomie, umacnianie (OE – *organizational empowerment*) zachodzi poprzez procesy, które powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w wynikach [Peterson, Zimmerman, 2004; Zimmerman, Warschawsky, 1998]. Przykładem takich procesów może być partycypacyjne przywództwo oraz działania, które w ramach swojej typologii empowermentu wymienia Wilkinson [1998]. Procesy te mają na celu poprawę umiejętności członków organizacji i zapewnienie im wsparcia koniecznego do funkcjonowania wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu. Żeby można było mówić o umacnianiu, wspomniane procesy powinny wpływać na wyniki. W przypadku przedsiębiorstw wyniki te znajdują swoje odzwierciedlenie w finansach firmy. Mogą one też dotyczyć jakości obsługi klienta lub ilości wadliwych produktów. Organizacje, które działają na rzecz umocnienia swoich członków są nazywane umacniającymi (*empowering*). Natomiast pracowników, którzy są uczestnikami tego procesu, określa się jako umocnionych (*empowered*). Umacnianie może zachodzić wewnątrz organizacji, ale również między organizacjami. W przypadku aliansu strategicznego firm, wynikiem tego procesu może być zwiększenie rynkowej przewagi konkurencyjnej współpracujących organizacji. Z kolei zrzeszenia branżowe mogą wpływać na politykę państwa w sferze ustawodawczej, istotnej dla danej branży (*lobbying*).

Powyżej zostało opisane umacnianie na poziomie jednostkowym i organizacyjnym. Kolejny, trzeci poziom dotyczy społeczności. Zdaniem Zimmermana [1995] empowerment na tym poziomie odnosi się do jednostek, które pracują razem w zorganizowany sposób, aby poprawić jakość swojego życia. Dotyczy on również więzi pomiędzy organizacjami i agendami rządowymi, które pomagają tę jakość życia utrzymać. Podkreślić należy, że umacnianie na poziomie społeczności dotyczy nie tylko współpracujących jednostek, ale również kooperujących ze sobą organizacji. Poziom wspólnotowy można więc porównać do rynku, na którym funkcjonują organizacje.

Zaprezentowana wyżej koncepcja z psychologicznego punktu widzenia wydaje się spójna. Próby przeniesienia jej na grunt praktyczny powiodły się [Itzhaky, York, 2000, 2003]. Nie oznacza to jednak, że menedżer mógłby ją bez przeszkód zastosować w swoim przedsiębiorstwie. Zrozumienie i stosowanie zaprezentowanego psychologicznego podejścia do umacniania może być utrudnione przynajmniej z dwóch względów. Po pierwsze, granica pomiędzy procesami i wynikami bywa nieostra, bo niekiedy wynik jednego procesu inicjuje kolejny proces. Na przykład dzielenie się informacjami oraz rozwiązywanie złożonych problemów może być zarówno procesami, jak i wynikami. Należy więc przed pomiarem empowermentu zdefiniować, co na poziomie operacyjnym rozumie się przez proces, a co przez jego wynik. Po drugie, odróżnienie poziomu organizacyjnego od wspólnotowego nie musi być wcale oczywiste. W niektórych przypadkach umacnianie organizacyjne może oznaczać umacnianie wspólnotowe i odwrotnie (np. wspólnota pracowników firmy, stowarzyszenia lub fundacji). Innym razem zaś, wspólnota będzie zbiorem jednostek niezrzeszonych w organizacji (np. mieszkańców Wrocławia), albo zbiorem organizacji (np. zrzeszenia małych i średnich przedsiębiorstw). Warto więc trzymać się ustalenia, że wspólnota jest rynkiem, na którym funkcjonują organizacje.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane koncepcje, nasuwa się kilka wniosków. Po pierwsze, ich autorzy podobne działania menedżerskie uznają za umacniające. Po drugie, trudno uchwycić istotę empowermentu, nie odwołując się do kategorii psychologicznych. Po trzecie, wdrażanie empowermentu wymaga w związku z tym współpracy psychologów i menedżerów. Po czwarte, tworząc program umacniania, trzeba mieć na względzie organizację, jej pracowników i jej rynki. Ponadto należy ustalić typ wdrażanych procesów i za pomocą jakich wyników będą one rozliczane. W innym przypadku implementacja działań umacniających

cych będzie nieskuteczna. Po piąte, można sformułować warunki wstępne umacniania. Dla klarowności wywodu warunki te zostaną przedstawione w punktach.

Żeby umacnianie zaistniało:

- potrzebne są dwie strony – umacniający, np. pracodawca i umacniany, np. pracownik,
- 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) umiejętnie korzystanie z posiadanej wiedzy na temat wartości i norm społecznych lub uzupełnianie jej oraz d) budowanie krytycznej świadomości,
- 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. Na tej podstawie można sformułować definicję opisywanej kategorii. Empowerment jest uświadomioną, asymetryczną i mierzalną relacją nastawioną na: budowanie krytycznej świadomości, zdobywanie i umiejętnie korzystanie z wiedzy na temat kultury organizacyjnej; podwyższanie poczucia własnej skuteczności oraz na wzrost partycypacji.

Warto jeszcze wspomnieć o dwóch istotnych kwestiach. Pierwszą jest upolitycznienie umacniania wynikające z niezrozumienia jego istoty oraz trudności z jego umiejętnym zdefiniowaniem i pomiarem. Przejawia się ono m.in. uznawaniem empowermentu za remedium na wszelkie problemy społeczno-ekonomiczne [Weissberg, 1999; Pearce, 2007]. Druga kwestia dotyczy genezy tego pojęcia. Przegląd literatury pozwala na wysnucie wniosku, że nie ma jednego, uniwersalnego źródła umacniania. Pojęcie to pojawia się w różnych kontekstach, np. psychologicznym, menedżerskim, czy feministycznym [Ashcraft, Kedrowicz, 2002]. Łączy je to, że występują w nich dysproporcje w dostępie do władzy i zasobów oraz chęć, by nierówności te zniwelować [Rappaport, 1977].

Podsumowanie

Empowerment (umacnianie) jest obecny w polskiej literaturze poświęconej zarządzaniu. Jednak pojęcie to nie posiada ogólnie obowiązującej definicji. Co więcej, nieraz trudno uchwycić jego istotę i odróżnić od tradycyjnych technik menedżerskich. Analiza trzech podejść do tego zagadnienia – menedżerskiego, psychologiczno-menedżerskiego oraz psychologicznego – pozwoliła ustalić warunki, które są konieczne, by można było mówić o umacnianiu. Wydaje się, że niespełnienie tych warunków prowadzi do mylenia empowermentu z innymi zjawiskami w organizacji. W konsekwencji może to powodować trywializację tej kategorii i traktowanie jej jako kolejnej, przejściowej mody.

Bibliografia

1. Abramson L. Y., Seligman M. E. P., Teasdale J. D., (1978), *Learned helplessness in humans*, "Journal of Abnormal Psychology", Vol. 87.
2. Ashcraft K. L., Kedrowicz A., (2002), *Self-direction or social support? Nonprofit empowerment and the tacit employment contract of organizational communication studies*, "Communication Monographs", Vol. 60(1).
3. Bandura A., (1989), *Human agency in social cognitive theory*, "American Psychologist", Vol. 44(9).
4. Bandura A., (1977), *Self-efficacy: Toward a unified theory of behavioral change*, "Psychological Review", 84.
5. Beer M., Eisenstat R. A., Spector B., (1990), *Why Change Programs Don't Produce Change*, "Harvard Business Review", November-December.

6. Cameron K.S., Quinn R.E., (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
 7. Chiles A.M., Zorn T.E., (1995), *Empowerment in organizations: employees' perceptions of the influences on empowerment*, "Journal of Applied Communication Research", Vol. 23.
 8. Conger J.A., Kanungo, R.N., (1988), *The empowerment process: integrating theory and practice*, "Academy of Management Review", Vol. 13(3).
 9. Cydejko E., Weremowicz E. (red.) (2007), *Biznes*, tom 7, PWN, Warszawa.
 10. DeCharms R., (1983), *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. Lawrence Erlbaum Associates, London.
 11. Hofstede G., (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
 12. Itzhaky H., York A. S., (2000), *Sociopolitical control and empowerment: An extended replication*, "Journal of Community Psychology", Vol. 28.
 13. Itzhaky H., York A. S., (2003), *Leadership competence and political control: The influential factors*, "Journal of Community Psychology", Vol. 31.
 14. Kanafa-Chmielewska D., (2008), *Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu organizacją non-profit*, [w:] Listwan T., Witkowski S. A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami*, Difin, Warszawa.
 15. Kanafa-Chmielewska D., (2008b), *Psychologia społeczności – prezentacja nurtu*, „Nowiny Psychologiczne”, nr 2.
 16. Kanafa-Chmielewska D., (2010), *Zmiana negatywnego kapitału społecznego w pozytywny jako cel psychologii społeczności (community psychology)*, [w:] Klimowicz, M. i Bokajło, W. (red.), *Kapitał społeczny. Interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, CeDeWu, Warszawa.
 17. Kuhl J., Atkinson J. W., (1986), *Motivation, thought, and action*, Praeger Publishers, New York, Westport, Connecticut, London.
 18. McClelland D. C., Burnham D. H., (1976), *Power is the great motivator*, "Harvard Business Review", Vol. 54(2).
 19. McClelland D., (1975), *Power: The inner experience*, Irvington, New York.
 20. Pearce J. L., (2007), *Organizational behavior unchained: Commentary on giving peace a chance*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 28.
 21. Peterson N. A., Zimmerman M. A., (2004), *Beyond the individual: Toward a nomological network for organization empowerment*, "American Journal of Community Psychology", Vol. 34.
 22. Rappaport J., (1977), *Community psychology: Values, research, and action*, Holt, Rinehart & Winston, New York.
 23. Reykowski J., (1986), *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa.
 24. Rotter J. (1990), *Internal versus external control of reinforcement*, "American Psychologist", Vol. 45(4).
 25. Ryan R., Deci E., (2000), *Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, "American Psychologist", Vol. 55(1).
 26. Weissberg R. (1990), *The Politics of Empowerment*, Praeger, Westport, Connecticut, London.
 27. White R.W., (1959), *Motivation reconsidered: The concept of competence*, "Psychological Review", Vol. 66(5).
 28. Wilkinson A., (1998), *Empowerment: theory and practice*, "Personnel Review", Vol. 27(1).
 29. Witkowski, S.A. Kanafa-Chmielewska D., (2010), *Zastosowania psychologii społeczności w zarządzaniu w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Listwan T. i Witkowski S. A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 115.
 30. Wojciszke B., (2002), *Człowiek wśród ludzi*, Scholar, Warszawa.
 31. Zimmerman M. A. (1995), *Psychological empowerment: issues and illustrations*, "American Journal of Community Psychology", Vol. 23.
 32. Zimmerman M. A., Warschausky S., (1998), *Empowerment theory for rehabilitation research. Conceptual and methodological issues*, "Rehabilitation Psychology", Vol. 43.
 33. Zimmerman M. A., Zahniser J. H., (1991), *Refinements of spheresspecific measures of perceived control: Development of a sociopolitical control scale*, "Journal of Community Psychology", Vol. 19.
-



Empowerment – chosen issues

Summary

One may distinguish three dominant approaches to empowerment: managerial, psycho-managerial, psychological. The managerial approach has a few disadvantages, inter alia, it is hard to treat it as a consistent view, rather it is a set of grouped information, on which some typologies are built. The psycho-managerial approach seems to be consistent and has undisputable application features. It refers to well-established psychological views, which makes construction of useful research tools easier or enables employment of existing tools. This approach could be successfully used to performing managerial tasks. The psychological approach, the last of those here presented, despite its consistency is not easy to operationalize. An analysis of their main concepts enables the establishment of some necessary conditions of empowerment. The first condition refers to the presence of an empowering and an empowered. Then, each side has to be aware that they take part in the processes which have the four following targets: shaping of critical awareness, skillful employment of knowledge about social norms and values; an increase in self-efficacy, and an increase in participation. An empowering and an empowered have to be informed about the measures of these processes and what their satisfactory levels are. If any of these conditions are not fulfilled then one may not talk about empowerment. The article also contains a definition based on the literature review.

