

فرآیند قدرت دهی تلفیق تئوری و عمل

ترجمه و تلخیص: حسینعلی علیمی

ماخذ: ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 1988

VOL.13 NO.3.

نویسندگان: JOY A. CONGER (D.B.A., HARVARD UNIVERSITY)

(RABINDRA N. KANUNGO (PH.D., MC GILL UNIVERSITY)

اشاره:

علیرغم توجه فزاینده به موضوع قدرت دهی، هنوز هم درک و شناخت ما نسبت به ساختار و فرآیندهای تشکیل دهنده آن محدود مانده است. این مقاله ضمن فراهم کردن تشریح تحلیلی و زیربنایی و تلفیق رویکردهای مختلف مربوط به قدرت دهی که هم در متون مدیریت و هم در متون روانشناسی به چشم می خورد، به این کمبود می پردازد. علاوه بر این، نویسندگان مقاله، شرایط پیشین مربوط به فقدان قدرت و فرضیه های مربوط به قدرت دهی به زیروستان را معرفی و به بحث می گذارند.

در میان محققان و دست اندرکاران امر مدیریت علاقه به درک مفهوم قدرت دهی و اعمال مربوط به آن، رشد قابل توجهی کرده است. این علاقه ناشی از دلایل زیر است:
نخست اینکه، مطالعه در خصوص رهبری و مهارتهای مدیریتی

○ حسینعلی علیمی: دارای فوق لیسانس حسابداری از دانشگاه کلیسیامسوری آمریکا است و دوره عالی دوساله مدیریت اجرایی را در سازمان مدیریت صنعتی با رتبه ممتاز به پایان رسانده است.

اولین اثر او تحت عنوان «اصول حسابداری» توسط سازمان مدیریت صنعتی چاپ و منتشر شد. کتابهای دیگری نیز در زمینه مدیریت و حسابداری از وی آماده چاپ است.

وی تاکنون به عنوان عضو هیئت مدیره و مدیرعامل در شرکتهای سازمان صنایع ملی ایران و بنیاد مستضعفان مشغول کار بوده و هم اکنون به عنوان مدرس در دانشگاه آزاد مشغول کار است.

کردم از فرصت استفاده کنم، شامی با کارکنان بخورم و با تنی چند از نمایندگان آنها گپی بزنم.

سعی کردم رئیس اتحادیه کارکنان مجتمع را پیدا کنم. درکمال تعجب فهمیدم که به سخنرانی نیامده است. معاون وی را یافتم و نظرش را در مورد وضوح یا ابهام سخنرانی پرسیدم.

او به سخنرانی ایرادی نگرفت، اما صریحاً گفت «.... مدیریت بر مبنای ارج گذاری به کرامت انسانی کارکنان! فکر می کنید هر قدر هم تلاش کنیم به چنین چیزی برسیم؟ ما از اول به عنوان تکمیلین استخدام شده ایم و تا آخر نیز از این رده فراتر نخواهیم رفت.... پس چه نیازی است که با ما از لزوم ارج گذاری به تربیت و رشد منابع انسانی سخن گوئید. آیا اگر به ما دستمزد بیشتری بدهید و به رفاه زندگی ما بیشتر توجه کنید، بهتر نیست؟ آیا چنین کارهایی خود جزئی از روشهای مدیریت بر مبنای حرمت به کرامت انسانی ما نیست؟.... بنده مخالفی با تحصیلات دانشگاهی ندارم، اما نفس همین امر که نماینده یک گروه کارگری بر مبنای اعتقادات و سنن اجتماعی موجود معتقد است که کمبود تحصیلات دانشگاهی مانع غیر قابل عبوری برای گروه بزرگی از کارکنان بشمار می رود، در حالیکه در واقع در شرکت ما چنین نیست، به خوبی نشان نمی دهد که ما در آموزش و رشد زیروستانمان ضعیف عمل کرده ایم؟ چرا فکر می کنیم الزام کسانی که فارغ التحصیل دبیرستان هستند، نمی توانند به سمتهای مدیریتی ارتقاء یابند؟ آیا مدیران حتماً باید مدارک دانشگاهی داشته باشند؟ باید به معیارهای واقعی تر توجه کنیم.

«چه چیزی واقعاً فارغ التحصیلان دانشگاههای معتبر را از دیگران متمایز می کند؟» آیا وقت آن نرسیده که مدیران ما با برخی تصورات مقابله کنند؟

نکاتی چند:

همه ساله نزدیکی های موعود استخدام در شرکت، سیل توصیه نامه ها شروع می شود، تعداد توصیه هایی که به من و اعضای هیئت مدیره می رسد، واقعاً بیش از کل تعداد نیازهای استخدامی ما در هر فصل است.

من همیشه به این داوطلبان درست به همان اندازه سایرین توجه می کنم و کمترین استثنایی قائل نمی شوم. حتی اگر امتیاز آنها یک نمره کمتر باشد، بدون شک نمرات بالاتر را برمی گزینیم. هیچگاه پیش نمی آید که داوطلبی با امتیاز پائین تر به خاطر توصیه استخدام شده باشد.

سنت دیگری که اکیداً رعایت می کنم این است که از همان بدو شروع به کار در این سمت به بستگانم اکیداً گوشزد کرده ام که از این پس «به هیچ وجه تصور نکنید به خاطر اینکه فامیل من هستید به سادگی به مدیریت ارشد و هیئت مدیره ارتقاء خواهید یافت» باید مثل دیگران در این میدان رقابت کنید. ایجاد فرصت رقابت عادلانه موثرترین ابزار برای پرورش استعدادهای خود آنان نیز هست.

در بیان عوامل متعددی که ممکن است موجب شکست و زیان دهی شرکتی شوند، هیچ عاملی به این اندازه موثر نیست که در حالیکه آدمی توانا و ذیصلاح در بین کارکنان وجود داشته باشد، شخصی به دلیل وابستگی ها و روابط از بیرون یا داخل به سمت مدیریت ارشد یا معاونت مدیر عامل گمارده شود. □

نشان می‌دهد که عمل قدرت‌دهی به زیردستان محور اصلی از اثربخشی سازمان و مدیریت است. ثانیاً تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در داخل یک سازمان آشکار می‌سازد که در صورت سهم کردن و مشارکت زیردستان در قدرت و کنترل، اثربخشی و تمامی شیوه‌های مفید قدرت سازمانی نیز رشد و بهبود می‌یابد. نهایتاً تجربیات گروه‌های کار در داخل سازمانها حاکی از آن است که تکنیکهای قدرت‌دهی نقش اساسی در گسترش گروه و تداوم آن دارد.

علیرغم نقش شناخته شده قدرت‌دهی در تئوری و عمل مدیریت، هنوز هم دانش و شناخت ما نسبت به آن محدود و اغلب مبهم است. بطور مثال، بیشتر تئوریسین‌های مدیریت، قدرت‌دهی را به عنوان مجموعه‌ای از فنون مدیریتی تلقی می‌نمایند و به اندازه کافی به ماهیت و یا فرآیندهای اصلی تشکیل دهنده زیربنایی این پدیده پرداخته‌اند. در بیشتر موارد علمای مدیریت فرض کرده‌اند که قدرت‌دهی همان محول کردن اختیار یا سهم شدن و مشارکت زیردستان در قدرت است و از این رو نیازی به تجزیه و تحلیل نظری فراتر از مفهوم احساس نکرده‌اند.

ساختار قدرت و قدرت‌دهی

به منظور بررسی و تحلیل منتقدانه اندیشه قدرت‌دهی در عمل مدیریت، لازم است به ساختارهای ریشه‌ای قدرت و کنترل که قدرت‌دهی از آن مشتق می‌شود، پرداخته شود.

قدرت‌دهی به مثابه ساختار نسبی - در مدیریت و متون معتبر علوم اجتماعی، قدرت، مفهوم نسبی جهت توصیف قدرت مرئی یا کنترلی که یک فرد و یا یک واحد فرعی سازمانی بر روی دیگران دارد، بکار برده شده است. قدرت به عنوان تابعی از متغیرهای مستقل یا وابسته تفسیر شده است. هنگامی که پیامدها و نتایج اعمال یک فرد یا یک واحد فرعی نه تنها منوط بر رفتار خود، بلکه منوط بر کار و نحوه رفتار دیگران قرار گیرد، قدرت نمود پیدا می‌کند. قدرت نسبی یک فرد بر روی فردی دیگر حاصل وابستگی خالص یکی بر دیگری است. بنابراین چنانچه وابستگی فرد A به فرد B بیشتر از وابستگی فرد B بر فرد A باشد، گفته می‌شود فرد B قدرت بیشتری نسبت به فرد A دارد. در سطح سازمانی، سرچشمه اصلی قدرت یک فرد بر روی سازمان، توانایی فرد جهت انجام عمل یا مهیاسازی منابع توسط سازمان ارزیابی شده است و یا توانایی فرد در فائق آمدن بر مشکلات مهم و رویدادهای غیرمنتظره سازمانی. در سطح روابط شخصی و خصوصی، سرچشمه اصلی قدرت یک فرد بر روی دیگران، موارد زیر ذکر شده است.

الف - پست سازمانی و موقعیت اداری فرد

ب - خصوصیات شخصی فرد

ج - مهارت و تخصص فرد

د - فرصت دستیابی به دانش و معلومات تخصصی.

اگر قدرت‌دهی از دیدگاه ارتباط دینامیکی مورد مطالعه قرار گیرد به فرآیندی بدل می‌شود که طی آن رهبر یا مدیر در قدرت خود با زیردستان شریک می‌شود. در این زمینه، قدرت به معنای برخورداری از اختیارات رسمی و یا کنترل بر منابع سازمانی بکار

می‌رود.

قدرت‌دهی به معنی اعطای قدرت یا محول کردن اختیار آمده است. در فرهنگ لغات وبستر، فعل قدرت‌دهی به معنی اختیار دادن یا محول کردن اختیار یا دادن قدرت قانونی به دیگری تعریف شده است. در متون مدیریت ایده محول کردن اختیار و عدم تمرکز قدرت تصمیم‌گیری به عنوان هسته مرکزی و قلب اندیشه قدرت‌دهی ذکر شده است.

قدرت‌دهی به مثابه ساختار انگیزشی - در متون روانشناسی، قدرت و کنترل به عنوان حالانی از باور انتظار و انگیزش به کار می‌رود که در نزد افراد جنبه درونی دارد. برای مثال فرض بر این است که افراد نیاز به قدرت دارند که داشتن این قدرت نیز یک انگیزه محرک درونی جهت کنترل و نفوذ در دیگران می‌باشد. هنگامی احتیاجات افراد به قدرت تامین می‌شود که درایند قدرت دارند و یا اینکه باور پیدا کنند که به اندازه کافی می‌توانند از عهده وقایع و شرایط آن برآمده و یا در مواجهه با مردم سازگاری از خود نشان دهند. قدرت از بعد انگیزشی آن، به نیاز ذاتی افراد به خودرایی و یا به باور افراد به خوداثرمندی شخصی اطلاق می‌شود. براساس این پندار، پایگاه قدرت در تمایل انگیزشی فردی قرار دارد. در فرهنگ لغات آکسفورد، فعل قدرت‌دهی به معنی قادرسازی تعریف شده است. قادرسازی به معنای برانگیختن از طریق تقویت اثرمندی شخصی آمده است. در متون مدیریت دو مفهوم قدرت و قدرت‌دهی بطور آمیخته و تلفیقی بکار برده شده است و رابطه آنها نسبت به یکدیگر روشن نیست. پیشنهاد این است که به جای اینکه به قدرت‌دهی صرفاً به عنوان محول کردن اختیار نگریسته شود، به عنوان یک ساختار انگیزشی و به معنای قادرسازی در نظر گرفته شود. در این صورت قدرت‌دهی این چنین تعریف خواهد شد. فرآیند تقویت احساس خوداثرمندی در میان کارکنان سازمان از طریق شناسایی شرایطی که حس فقدان قدرت را به وجود می‌آورد و دفع این شرایط هم از راه اعمال سازمان رسمی و تکنیکهای غیررسمی فراهم‌سازی اطلاعات سودمند صورت می‌گیرد.

فرآیند قدرت‌دهی

نیاز به قدرت‌دهی به زیردستان زمانی بحرانی می‌شود که زیردستان احساس بی‌قدرتی کنند. بنابراین شناسایی شرایطی که در داخل سازمان موجب بوجود آمدن حس فقدان قدرت در میان زیردستان می‌شود، از اهمیت زیادی برخوردار است. پس از اینکه شرایط شناسایی شد با استفاده از راهبردها و تدابیر قدرت‌دهی می‌توان جهت برطرف کردن آنها اقدام کرد. قدرت‌دهی به زیردستان ممکن است برای آنان کافی نباشد، مگر اینکه راهبردها و تدابیر مستقیماً اطلاعات اثرمندی شخصی برای آنان فراهم سازد.

این‌گونه تگوش به فرآیند مدیریت را می‌توان در پنج مرحله خلاصه کرد. مرحله اول، تشخیص شرایطی که موجب بروز احساس فقدان قدرت در میان زیردستان می‌شود. مرحله دوم، شناسایی و استفاده از راهبردهای قدرت‌دهی توسط مدیریت. مرحله سوم، فراهم کردن اطلاعات خوداثرمندی برای زیردستان. مرحله چهارم، بررسی نتایج تجربه قدرت‌دهی به زیردستان. مرحله پنجم، هدایت به اثرات

رفتاری قدرت‌دهی برای انجام اهداف شغل و وظیفه.

تجربه قدرت‌دهی

در قالب انگیزشی، قدرت‌دهی به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن باور فرد نسبت به خود اثرمندی شخصی تقویت می‌شود. قدرت‌دهی علاوه بر تقویت این باور، به معنای تضعیف باور افرادی که احساس فقدان قدرت می‌کنند، به کار برده می‌شود. خود اثرمندی شخصی، بعضی مواقع برای قطع نیازهایی از قبیل نیاز ذاتی برای خودرایی، انگیزه لیاقت و شایستگی، نیاز به قدرت و نیاز به خودیابی امری لازم و بدیهی به‌شمار می‌رود. قدرت‌دهی به‌عنوان یک پدیده انگیزشی، ضمن ارتباط دادن آن با تئوری انتظار و تئوری خود اثرمندی از رویکرد تئوری فرآیندی پیروی می‌کند. طبق تئوری انتظار، انگیزه فرد برای تلاش بیشتر در یک وظیفه معین به دو دسته از انتظارات بستگی پیدا می‌کند:

الف - اینکه، تلاش آنان به سطح مطلوب و مورد انتظار از عملکرد منجر می‌شود.

ب - اینکه، این عملکرد نتایج و پیامدهای مورد انتظار را برایشان ایجاد می‌کند.

در هر حال، هنگامی که به افراد قدرت داده شود، انتظارات اثرمندی شخصی آنان تقویت خواهد شد. آنان یک حس توانمندی و تسلط شخصی را با یک نگرش «می‌توانم انجام دهم» در سر می‌پرورانند، بدون اینکه به نتایج مطلوب آن امید داشته باشند. لذا قدرت‌دهی، همان قدر سازی خواهد بود که به معنای افزایش اطمینان زیردستان به نتایج مطلوب آنان نخواهد بود، بلکه بیانگر تقویت باورها و اطمینان زیردستان در اثربخش بودن خود است.



○ در متون مدیریت دو مفهوم قدرت و قدرت‌دهی بطور آمیخته و تلفیقی به کار برده شده و رابطه آنها نسبت به یکدیگر روشن نیست.

● نیاز به قدرت‌دهی به زیردستان، زمانی بحرانی می‌شود که زیردستان احساس بی‌قدرتی کنند.

○ اگرچه قدرت‌دهی توسط کارشناسان مدیریت مورد بحث قرار گرفته است، اما کار عملی و تجربی در این باره بسیار کم انجام شده است.

عوامل زمینه‌ساز اصلی بی‌قدرتی

تئوریسین‌های مدیریت، عوامل زمینه‌ساز ویژه‌ای را که به کاهش خود اثرمندی یا قدرت شخصی در بین کارکنان سازمان منجر می‌شود، این‌گونه بیان کرده‌اند.

شیوه‌های مدیریت استبدادی، از راه تقویت وابستگی، عدم پذیرش ابراز وجود، عدم فراگیری مهارت‌های دستی، بی‌محتوا ساختن اهداف سازمانی موجبات بروز حس فقدان قدرت را در کارکنان فراهم می‌آورد. سیستم‌های ارتباطی سازمانی، ترتیبات تشکیل شبکه دسترسی به منابع و طراحی شغل می‌تواند در بی‌قدرتی کارکنان موثر واقع شود.

همچنین شرایطی که موجب تضعیف خود اثرمندی می‌شوند، در سازمانهای بزرگ، در موسساتی که دست به فعالیت‌های مخاطره‌آمیز می‌زنند و در موسساتی که مدیران مستبد و اقتدارطلبی دارند و یا موسساتی که اهداف سازمانی دست‌نیافتنی را دنبال می‌کنند، مشاهده شده است.

بنابراین در سازمانها، افرادی که توسط دیگران (یعنی توسط آنها) که نقش رسمی‌شان به آنان حق فرمان دادن و حکم کردن می‌دهد) انتخاب می‌شوند تا جوابگوی نتایج اعمال خود باشند و از طرف دیگر فاقد نفوذ سیاسی غیررسمی، فاقد دسترسی به منابع، فاقد ارزش و اعتبار در بیرون، فاقد حامی و پشتیبان و فاقد جنبه‌های پویایی

هستند، اینان تسلیم‌شدگان و بی‌قدرتان نیز به حساب می‌آیند. اینان حتی فاقد کنترل بر سرنوشت خویش بوده و به کسانی که در رأسشان قرار دارند، وابسته‌اند.

نمونه‌هایی از افراد فوق را می‌توان، سرپرستان ردیف پایین، پست‌های ستادی معین و اقلیت‌ها نام برد. بطور کلی، عوامل زمینه‌ساز اصلی را که به تضعیف باورهای خود اثرمندی در بین اعضای سازمانی کمک می‌کند، می‌توان در چهار دسته طبقه‌بندی کرد:

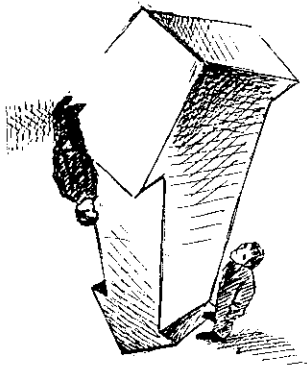
الف - عوامل سازمانی

ب - عوامل سبک و شیوه سرپرستی

ج - عوامل سیستم‌های پاداش

د - عوامل طراحی شغل

از بعد عوامل سازمانی، فرض بر این است در سازمانهایی که نقل و انتقالات و تغییرات عمده و مهم در آنجا بیشتر انجام می‌شود احساس فقدان قدرت در بین کارکنانش بیشتر مشهود است. این نقل و انتقالات و تغییرات ممکن است از تنگناهای مالی غیرمنتظره، از دست دادن پرسنل مهم و کلیدی، مشکلات کارگری، تغییرات قابل توجه تکنولوژیک، جذب شرکت دیگر و یا ادغام در آن، تغییرات اساسی در راهبرد سازمانی، رشد سریع و یا ارائه محصولات جدید و مهم و یا معرفی یک سیستم جدید مدیریت در سازمان ناشی شود. دست زدن به فعالیت‌های مخاطره‌آمیز توسط سازمان، شرایط عدم اطمینان



- قدرت‌دهی ممکن است به اطمینان بیش از حد منجر شود که به نوبه خود برداشت نادرست و قضاوت نابجای زیردستان را نیز به همراه خواهد داشت.
- پیشنهاد این است که بجای اینکه به قدرت‌دهی صرفاً به عنوان محول کردن اختیار نگریسته شود، به عنوان یک ساختار انگیزشی و به معنای قادرسازی در نظر گرفته شود.

را بوجود می‌آورد که به تضعیف روحیه خودآزمندی در کارکنان منجر می‌شود. فشارهای رقابتی، فضای بوروکراتیک غیرشخصی، ضعیف بودن سیستم ارتباطات و تشکیل شبکه و بالاخره تمرکز شدید منابع سازمانی از دیگر عوامل تضعیف در خودآزمندی کارکنان به‌شمار می‌رود.

از بعد عوامل سبک و شیوه سرپرستی می‌توان به عواملی از قبیل تمرکز قدرت و استبداد، منفی‌گرایی و تاکید روی موارد قصور، و فقدان دلیل برای اعمال نتایج منطقی اشاره کرد. اقتضائی نبودن پاداشها، کم‌بها بودن پاداش‌ها از دیدگاه انگیزشی و عدم استقرار سیستم پاداش بر مبنای شایستگی و صلاحیت از جمله عوامل سیستمهای پاداش به‌شمار می‌رود و در نهایت، فقدان وظیفه روشن، عدم تجهیز یا تصویب فنی و آموزشی، عدم امکان تحقق اهداف، نداشتن رأی و نظر و اختیار لازم، متنوع نبودن وظایف، مشارکت محدود در برنامه‌ها، گردهمایی‌ها، عدم وجود منابع لازم و مناسب، نبودن امکانات تشکیل شبکه، عادی‌سازی کارها بیش از حد معمول، چارچوب قانونی و خشک مقررات، نبودن فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء، مفهوم نبودن اهداف و وظایف و محدودیت ارتباط یا تماس با مدیریت بالا از جمله عوامل طراحی شغل محسوب می‌شوند که به تضعیف باورهای خودآزمندی کارکنان کمک می‌کند.

اعمال مدیریت در قدرت‌دهی

تئوریسین‌های سازمانی، یک رشته از اعمال مربوط به مدیریت را ذکر و معرفی کرده‌اند که موجب تقویت حس خودآزمندی می‌شود. در سطح سازمانی، انتخاب طرح سازمانها، روشهای آموزشی و ضرورت تکنیک مطمئن، زبان‌شناسی، نفوذ مهارت‌های اجتماعی، خط‌مشی‌های سازمانی تاکید بر فرهنگ خودسازی، تشریک‌مساعی در مقابل تضاد و رقابت، اجرای استانداردها در حد بالا، عدم تبعیض و شایسته سالاری را پیشنهاد کرده‌اند.

در سطح اعمال رهبری یا سرپرستی که باعث تقویت روحیه کارکنان شده و به‌عنوان قدرت‌بخشی معرفی شده‌اند، عبارتند از:
الف - بیان اعتماد و اطمینان در میان زیردستان همراه با اجرای زیاد انتظارات.

ب - پیش‌بینی فرصت‌ها برای زیردستان به منظور مشارکت در تصمیم‌گیری

ج - تأمین استقلال و خودمختاری از قید بوروکراتیک

د - برقراری اهداف الهامی و معنی‌دار
در خصوص سیستمهای پاداش. تاکید بر عملکرد خلاق و نوآوری و مشاغلی که حاوی وظایف متنوع باشد تا ارتباط شخصی را تقویت کند، کنترل و خودمختاری را بنحو مناسبی دربرداشته باشد، کارهای عادی و روزمره آن کم باشد و مقررات آن سفت و سخت نباشد و از جهت ترفیع و ارتقاء، دورنمای خوبی داشته باشد، حس قدرت را در زیردستان تقویت خواهد کرد.

منابع اطلاعات خودآزمندی

روشهای قدرت‌دهی به‌گونه‌ای که در بالا به آنها اشاره شد برای اینکه اثربخش باشند، لازم است مستقیماً اطلاعات مربوط به

خودآزمندی بودن شخصی کارکنان را برای آنان فراهم سازد. این اطلاعات می‌تواند از چهار منبع اطلاعاتی زیر اتخاذ شود.

۱ - دستیابی به مصوبات قانونی

۲ - تجربه جانشینی یا نیابتی

۳ - تحریک لفظی

۴ - برانگیختن احساسات

کسب اطلاعات مربوط به خودآزمندی مصوبات قانونی، به‌عمل تسلط قانونی فرد گفته می‌شود که در ارتباط مستقیم با شغل است. هنگامی که فرد آموزش می‌بیند و یا مهارت‌های تازه‌ای را کسب می‌کند، مسئولیت‌ها و پیچیدگی وظایف وی نیز به مراتب افزوده می‌شود که این امر موجب می‌شود فرد احساس شایستگی و توانمندی بیشتری کرده و در نتیجه در خود احساس قدرت کند برای وجود آوردن احساس قدرت در زیردستان می‌توان از تجربه جانشینی یا نیابتی استفاده کرد به‌نحوی که خود را به‌جای افراد مشابه دیگر (مانند همکاران) که در انجام وظیفه شغلی موفق‌اند، تصور کرد. غالباً در طول دوره آموزشی شغل، از فون مدل‌سازی برای قدرت‌دهی به کارکنان استفاده می‌شود. در اغلب موارد، رفتار نمونه سرپرست با زیردستان این قدرت را بوجود می‌آورد تا کارکنان باور کنند که آنان نیز می‌توانند رفتاری قابل قبول از خود بروز داده و یا لاقلاً به عملکرد خود تا اندازه‌ای بهبود بخشند.

کلماتی مانند تشویق، بازخورد لفظی و دیگر اشکال تحریک اجتماعی غالباً توسط رهبران، مدیران و اعضای گروه‌ها جهت قدرت‌دهی به زیردستان و همکاران مورد استفاده قرار می‌گیرد. زیرا انسانها، اگر با برشمردن شایستگی‌ها و تواناییهایشان در انجام وظایف معین، تحریک لفظی شوند در مواجهه با مشکلات، بیش از آنانی که

دچار عدم اعتماد به نفس هستند و توجه به کاستی‌ها و نقایص خود دارند، بسج شده و تلاش پیگیری را به خرج خواهند داد. سرانجام، انتظارات شایستگی شخصی به وسیله حالت تحریک روانی فرد تحت تاثیر قرار خواهد گرفت. حالات تحریک روانی فرد که از استرس، ترس، اضطراب، افسردگی و نظایر آن ناشی می‌شود و روی شغل نیز هم اثر مثبت و هم اثر منفی می‌گذارد، می‌تواند انتظارات خودآزمندی را تقلیل دهد. بطوری که مدیران می‌توانند با تعیین و ارائه تعریفی روشن از نقش کارمند در شغل مورد نظر با تقلیل اطلاعات اضافه بر نیاز، ارائه مساعدتهای فنی برای انجام وظایف شغلی از استرس و نگرانی کارمند و سختی شغل وی بکاهند. اثری که افسردگی و عدم اعتماد به نفس به علت شکست و عدم موفقیت در کار، روی کارمند می‌گذارد می‌توان با ربط دادن این شکست به عوامل خارجی و ناپایدار از قبیل مشکل بودن شغل، ناکام بودن سیستمهای حمایتی و غیره، آن را تقلیل داد، نه اینکه این شکست را به تلاش یا توانایشان نسبت داد. این تکنیکها از طریق کاهش اثرات منفی تحریک روانی ناخوشایند روی باورهای خودآزمندی، به فرآیند قدرت‌دهی کمک می‌کند.

نتیجه‌گیری

اگرچه «قدرت‌دهی» توسط کارشناسان مدیریت مورد بحث قرار گرفته است اما کار عملی و تجربی در این باره بسیار کم انجام شده است. این امر ممکن است به علت عدم شناخت کافی از فرآیند قدرت‌دهی باشد. فرآیندی که ارائه شد می‌تواند چارچوب مفیدی برای محققان و پژوهشگران باشد. در این بررسی، افقهای تازه و مهمی برای تحقیق درباره قدرت‌دهی عنوان شد. اول از همه باید اثربخش بودن مدل مورد استفاده، امتحان و آزمایش شود. خصوصاً، مفهوم «خودآزمندی» باید مورد تجزیه و تحلیل بیشتری قرار گرفته و آزمایش شود. هم چنین محققان باید شرایط پیشین سازمان را که سبب بروز حس فقدان قدرت در اعضاء می‌شود، بررسی کنند و به تجویز راهبردهای مناسب جهت برطرف ساختن آنها بپردازند. به علاوه لازم است به بررسی و آزمایش اثری که قدرت‌دهی روی رفتارهای معین از قبیل پیشگام شدن در کار و تداوم آن می‌گذارد، بپردازند. نهایتاً، آنان باید به مطالعه نزدیک‌ترین رابطه و نسبت روشهای قدرت‌دهی با رهبری اقدام کنند. شاید بتوان ثابت کرد که قدرت‌دهی، یک شکل حیاتی و نافذ برای رهبرانی است که قصد تغییر در سازمان و مدیریت آن را دارند. اگرچه در این مقاله روی اثرات مثبت قدرت‌دهی بحث شد، اما می‌توان تصور کرد که این عمل مدیریت دارای اثرات منفی نیز باشد. به‌ویژه ممکن است قدرت‌دهی به اطمینان بیش از حد منجر شود که به نوبه خود برداشت نادرست و قضاوت نابجای زیردستان را نیز به همراه خواهد داشت. به‌خاطر وجود همین حس اطمینان نابجا نسبت به نتایج ظاهراً مثبت است که سازمانها در انجام بعضی حرکات، که در واقع خطاهای استراتژیکی و تاکتیکی محسوب می‌شود، اصرار می‌ورزند. بسیار مهم است که پژوهشگران و محققان آینده، امکان بروز چنین اثراتی را مورد رسیدگی قرار داده و تعیین کنند که آیا باید یک سیستم کنترل و توازن بوجود آید یا خیر. □

فرا سوی جامعه مصرفی

بقیه از صفحه ۴۹

ارزش اضافی، هزینه‌ها را افزایش ندهد. در کانون ما، تنها ارزش حقیقی فرآورده مورد نظر است.

گونه‌ای دیگر از شیوه زندگی

مواد پاک‌کننده‌ای که برای محیط زیست آلودگی ایجاد می‌کنند، مواد غذایی که چاشنی آن مواد شیمیایی و اصولاً فرآورده‌هایی که فکر می‌کنیم مصرف آنها غیر ضروری است اصولاً در سبد خرید ما وجود ندارد. در مقابل، ما صابون، آب پرتقال صددرصد تازه می‌خریم و برای تهیه سوپ می‌زو (MISO) نیز از بونی توی (BONITO) نوعی ماهی اقیانوس) نمک سود استفاده می‌کنیم.

ما بطری‌ها و قوطی‌های کنسرو را که قابل استفاده مجدد هستند خریداری اما از خرید ظروف و محفظه‌های پلاستیکی خودداری می‌کنیم. کانون دو مزرعه و کارخانه لبنیات از آن خود دارد، به علاوه اعضای کانون روغن خوراکی پزی مصرف شده را برای تهیه صابون طبیعی جمع‌آوری می‌کنند.

گام دیگر گسترش اصول کانون به‌عنوان شیوه‌ای نوین از زندگی است که می‌تواند جایگزین اسلوب زندگی کونی در سطح جهان بشود. از این حیث، ما بر این باوریم که برای مرتفع ساختن نیازهای جامعه، دستورالعمل‌هایی وجود دارد که می‌توان به تدریج ارزش‌های جدید را در اجتماع پیاده کرد. وانگهی، شیوه عمل تعاونی کانون همچنین می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای اصلاح نهادهای سیاسی، آموزشی و فرهنگی به کار رود.

هدف پیش‌روی هر یک از اعضا کانون آن است که با خود بیندیشد و مستقلانه عمل کند تا بتوان جامعه مدنی جدیدی بر پایه شعار «استقلال در زندگی» ایجاد کرد. برای نیل به چنین هدفی ما همسایگان خود را فرامی‌خوانیم که به ما بپیوندند؛ زیرا به نظر ما این نوع مبارزه بهترین راه برای گفتن خداحافظی به جامعه مصرفی، یک‌بار و برای همیشه است. □

هرگز فراموش نمی‌کنیم شما حق انتخاب دارید

G.H.M.S.I

کیفیت بالادربازرسی کالا

عضوی از گروه شرکتهای بین‌المللی بازرسی CALEB BRETT و ITS
در بیش از ۱۰۰ کشور جهان با مجوز بانک مرکزی واردات ایران و بازرسی می‌کند

تلفن: ۸-۸۸۲۴۷۱۷ فکس: ۸۸۲۶۵۷۸ تلکس: ۲۲۶۲۷
با حضور در خارک، بندرعباس، سربندر، چابهار، بوشهر، تبریز، مشهد، اصفهان



حروفچینی کامپیوتری ■ کتاب ■ مجله ■ بروشور

تلفن ۶۴۶۲۱۱۵