

راهبردی ایجاد می‌کند و هم برای کارکنان فرصت می‌آفریند. توان‌افزایی، ابزار مشارکت اعضای گروهها در کامیابی و ناکامی شرکتها است، مشارکتی شریک‌گونه (امروزه این نوع شریک را این‌طور تعریف می‌کنند: خدمتگزار مشتری، هزینه‌شکن، چالاک و انعطاف‌پذیر و همیشه بهترشونده، و همه اینها همزمان و با هم).

توان‌افزایی به مدیران (مدیرانی که مشتاق تحول اساسی باشند) امکان می‌دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره‌برداری کنند. مدیرانی که توان افراد را تقویت می‌کنند در واقع بار مسئولیت آنها را افزایش می‌دهند تا نتیجه‌ای بهتر حاصل شود. آری توان‌افزایی آسان نیست. اما با اینکه توان‌افزایی بار مسئولیت اعضای گروهها را سنگین‌تر می‌کند، اما متأسفانه شمار رهبران و گروههایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توان‌افزایی را بلدانند اندک است.

«جان کارلوس» و همکارانش در کتاب «مدیریت توان‌افزایی» توضیح می‌دهند که: «توان‌افزایی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد هم‌اکنون هم، قدرت زیادی دارند (به‌صورت سرمایه‌ای از دانش و انگیزش) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند. توان‌افزایی را به‌عنوان آزادکردن این قدرت تعریف می‌کنیم. توان‌افزایی در اصل یک مفهوم مالکیت دارد و با سیستم عقیدتی مدیریت بالا شروع می‌شود. هنوز بسیاری از رهبران نتوانسته‌اند این پندار را از خود دور کنند که کارکنان هر روز صبح هنگام شروع کار از خود می‌پرسند که «چگونه امروز می‌توانند حداقل کار را انجام دهند، در صورتی که هر کارمند نیاز دارد بداند که چه چیز او را پیروز و یا اینکه چه چیز او را متعهدتر می‌کند. اصلاح و بهبود مستمر، هر فرد را برای راضی نگه داشتن مشتریان در تمام وقت مطمئن می‌سازد. به‌خاطر داشته باشید که اساساً توان‌افزایی چیزی سحرآمیزی نیست. فقط چند ایده ساده و مقداری کار هوشمندانه است.

همیشه انسانها می‌خواهند تفاوت به‌وجود آورند و سازمان سخت‌نیازمند آن است که تفاوت به‌وجود آید. اما پأس و ناامیدی مسئولی می‌شود، زیرا مدیران، کارکنان و سازمان، نمی‌دانند چگونه از مزایای خلاقیت و نوآوری انسانهایی استفاده کنند که در اختیارشان هستند. سازمان سنتی به انسانهایی نیاز دارد که کاری معین انجام دهند و سوال نکنند. محیط کار امروزی، به کارکنانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه‌حلهای تازه‌ای برای مسائل پیدا کنند،

## راههای توان‌افزایی کارکنان

بهزاد جعفری توشچی  
soheil-behzad@yahoo.com



### تقدمه

هزاره جدید با ورود نسل جدیدی از ماموریتها و مشاغل به درون بخش عمومی آغاز شد، مقایسه‌ای همانند «مدیریت عمومی جدید»، «نوسازی» و «توان‌افزایی» (EMPOWERMENT) تا الان اغلب مطالب در مباحث آکادمیک، در مورد مدیریت عمومی منتشر شده است.

هدف تفکر مدیریتی جدید افزودن فعالیتهای بخش عمومی است. طبق آن تفکر، اداره خوب اداره‌ای است کارآمدتر، با کارهای بهتر و بدون هزینه. مدیریت قوی مخلوق به کمال رسانیدن است. تثبیت تفکر کارآفرینی در بخش عمومی به‌علاوه تلاشهای جامع برای حکومت مستقل و طرزکار بدعت‌آمیز، تمایلات اصلی در تفکر مدیریتی جدید هستند.

امروزه وظیفه مدیریت این است که گروهی توانا بسازد. برای تحقق این کار بعضی از عناصر مهم باید توسعه یابند. مدیران و کارکنان، در توسعه این عناصر سهیم هستند. عناصر مزبور، شالوده فرایند تصمیم‌گیری مبتنی بر توانمندی را شکل می‌دهد.

\* احترام \* اطلاعات \* کنترل \* تصمیم‌گیری \* مسئولیت \* مهارتها.

سازمان از درون و برون مورد هجوم قرار می‌گیرد. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باورنکردنی تقاضاهای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریعی را از سازمانها می‌طلبد.

از جنبه درونی، کارکنان احساس می‌کنند که با آنها صادقانه برخورد نمی‌شود، مایوس و سرخورده شده‌اند و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهد. در عین حال، کارکنان طالب کار با معنی هستند، صراحت بیشتری را خواستارند و خودیابی و خودشناسی بیشتری از کارشان می‌خواهند. سازمان باید خود را با تغییرات انطباق دهد، رشد کند و راههای جدیدی یاد بگیرد تا کارش را به سامان برساند. کارکنان از مسئولیتهای یا تعهدشان اطمینان ندارند. آنکه در این میان گرفتار شده، مدیر است که احساس می‌کند در بین تقاضاهای جدید از خارج سازمان، تحت فشار قرار گرفته است و باید گروهی را به‌کار بگیرد، تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد.

### توان‌افزایی کارکنان

قبل از هر چیز توان‌افزایی یک تعریف کتابی از مدیریت است. توان‌افزایی یک راه جدید اداره کردن سازمانهای مستعد با آینده پیچیده‌تر و رقابتی‌تر است. در استراتژی «TQM»، اگر توان‌افزایی کارکنان وجود نداشته باشد، محکوم به شکست است. بهبود مستمر تنها هنگامی مفهوم پیدا می‌کند که افراد اطلاعات لازم را در اختیار داشته باشند و مورداستناد قرار گیرند تا بتوانند از مهارتها و تواناییهایشان استفاده کنند.

درحقیقت توان‌افزایی یک تکنولوژی موثر و پیشگام است که هم برای شرکتها، مزیت

تغییر	
از	به
ناتوانی	توانمندی
انتظار دستور برای اقدام	اقدام کردن
انجام کارها به طور درست	انجام کارهای درست
انفعالی بودن	خلاقیت و پیشدستی
محتوا	فرایند و محتوا
کمیت	کمیت و کیفیت
رئیس مسئول است	همه مسئولند

مأخذ: کتاب تواناسازی کارکنان (اسکات و زاف)

### فرآیند تغییر در تواناسازی

خلاقیت داشته باشند و درقبال کار، مسئول شناخته شوند.

باتوجه به آنچه تاکنون درمورد توانمندسازی عنوان شده است شاید بتوان پاسخ این سوال را داد که: تواناسازی کارکنان چیست؟ تواناسازی کارکنان، یک راه اساساً متفاوت برای کارکردن انسانها با یکدیگر است. بدین معنی که:

● کارکنان احساس می کنند نه فقط درمورد انجام دادن کار وظایف خود، بلکه نسبت به بهترکردن کل سازمان نیز مسئولیت دارند. کارمند امروزی فردی است که به طور فعال مشکلات را حل می کند، و برای نحوه انجام امور طرح می ریزد، و سپس آنها را به مرحله اجرا درمی آورد.

● تیمهای کار، به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتر از بهره وری، با هم کار می کنند.

● ساختار سازمانها به گونه ای طرح ریزی شده است که آدمها درمی یابند که می توانند برای دستیابی به نتایج مورد نظرشان و آنچه انجام دادنش لازم است، کار کنند، نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند و از بابت آن پاداش دریافت دارند.

«جک کارتر» در مجله «CITY BUSINESS» می گوید: «موفقیت از آن فردی است که ایده و توانایی اداره کردن کارکنان و سوق دادن آنها را به سوی یک ایده مشترک داشته باشد. من مایلیم روشی برای چنین شرایطی پیشنهاد کنم که بهره وری و کارایی را افزایش و تعداد کارکنان را ثابت نگه دارد. و این راه همان تواناسازی است.»

حرکت به سوی تواناسازی کارکنان یعنی تغییر مدل سازمانی از مدل هرمی به دایره ای - مجموعه ای از تغییرات ذهنی یا طرزتلفی را شامل می شود. برخی از این تغییرات تغییر بنیادی طرز نگرشها و نسبت به کار، به همراه دارد. مثلاً بعضی از این تغییرات عبارتند از: بسیاری از مدیران، تواناسازی کارکنان را مترادف رهاکردن مسئولیت می پندارند. به وضوح باید گفت که، سهم شدن در مسئولیت، به معنای رهاکردن مسئولیت نیست. تصویر آینده (آرمانی) زمانی واضح می شود که هرکس به وضوح ببیند مشارکتش در امور تفاوت ایجاد می کند. پس تواناسازی افراد باعث نمی شود شما شغلتان را از دست بدهید، فقط شما دارای شغل دیگری می شوید. به جای هدایت و کنترل و نظارت بر افراد، مانند گذشته، شما مثل یک حلقه اتصال بین افراد و بقیه تشکیلات سازمان، عمل می کنید. مشاهده می کنیم که در یک سازمان توانمند،

قدرت مقام بسیار ناچیزی است. درعوض ما به تخصصها و روابط و افرادی متکی هستیم که مسئولیت اعمالشان را می پذیرند.

مفهوم تواناسازی کارکنان، نظریه «تضاد سازمان با افراد» را مورد سوال قرار می دهد. فلسفه تواناسازی می گوید که سازمان می تواند افراد خود را راضی کند و درعین حال آنچه را نیاز دارد به دست آورد. این رابطه می تواند یک برد - برد به نفع دوطرف باشد.

سه عنصری که زمینه تواناسازی را در محیط کار به وجود می آورند عبارتند از:

● نگرشها ● روابط ● ساختار سازمانی.

هریک از این عناصر سازمانی باید تغییر کند تا محل کار توانمند را به وجود آورد. درغیر این صورت تلاشها به هدر خواهد رفت.

محیط کار توانمند، محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی هستند. تواناسازی ظرفیتهای بالقوه ای را برای بهره وری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، دراختیار می گذارد. هرگاه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی مهار کرد و مورد استفاده قرار داد. کارکنان توانمند به سازمان و خودشان نفع می رسانند. آنها مشاغل یا زندگی خود را بیشتر دارای هدف حس می کنند و درگیری آنها مستقیماً به بهسازی مستمر در سیستمها و فرایندهای محل کار تبدیل می شود.

بنابراین، تواناسازی یعنی اینکه شما برای اقدام، آزادی عمل دارید. همچنین بدین معنی است که شما درقبال نتایج مسئول هستید. در یک کلام، مهمترین مفهوم تواناسازی عبارت است از: واگذارکردن مسئولیت به پایین ترین سطوح در سازمان.

### ویژگیهای تواناسازی

رمز اساسی انگیزش انسانها این است: به طرزتلفی و مفروضات خود درباره اینکه انسانها چه می خواهند، فکر کنید و ببینید که چگونه محیط کار مثبتی را ایجاد کنید.

بررسی انجام شده درباره دو هزار کارگر و سرپرستان مستقیمشان نشان داد که آنچه مدیران درباره نیازهای کارکنان فکر می کنند، با آنچه کارکنان واقماً می خواهند، در دو قطب مخالف قرار دارند. مدیران همواره چنین پنداشته اند که عوامل انگیزاننده آنان، با آنچه کارکنانشان را برمی انگیزد، تفاوت دارد. آنها چنین تصور کرده اند که بهترین طریق برای انگیزش کارکنان، همان سه عامل سنتی است: امنیت شغلی، پاداشهای مالی و پیشرفت شغلی. مساله این است که انگیزاننده های سنتی، منابع کمیابی برای شرکت هستند. اینها را نمی توان تحت شرایط کاری امروز به سهولت تامین کرد. بنابراین اگر سه عامل مزبور، وسایل عمده انگیزش باشند کارکنان ناراضی باقی می مانند.

بزرگی مزبور همچنین از تمام کارکنان شرکت خواست تا پاسخ دهند واقماً چه چیزی آنها را برمی انگیزد. آنها انگیزاننده های کاملاً متفاوتی را به عنوان موثرترین عوامل انگیزش انتخاب کردند. درحقیقت، عناصر سه گانه انگیزش، در پایین فهرست قرار داشتند. انگیزاننده های اساسی سازمان توانمند را، انگیزاننده هایی که انسان از طریق آنها احساس شخصیت می کند، می نامیم:

● اعتبار بخشیدن به کارکنان: ۱ - احترام به کارکنان به عنوان انسان ۲ - انعطاف داشتن برای ارضاء نیازهای کارکنان ۳ - تشویق به یادگیری، بهسازی و کسب مهارتهای جدید (آموزش).

### سهیم شدن کارکنان در اطلاعات

نوآوری بدون افزایش بار اطلاعاتی و پژوهشی جامعه و تبلور آن در سخت‌افزار و نیروهای انسانی، دست نیافتنی است. باید به مدیریت کارآفرین و خلاق به گونه‌ای توجه کرد که قدرت مانور در فضای پژوهش، تولید و آموزش را داشته باشد. یک مدیر نوآور دارای یک حوزه پژوهشی قوی است و دائماً از دستاوردهای جدید اطلاعاتی برای افزایش بار اطلاعاتی خود بهره می‌جوید. و تنها زمانی می‌تواند سازمان تحت نظارت خود را با تغییر منظم و مطلوب هماهنگ سازد که خود به صورت یک رهبر دگرگون‌ساز درآید.

اطلاعات در سرزمین تواناسازی، به‌مثابه پول رایجی است. برای خریدن مسئولیت و اعتماد، هر رهبری به پیروان مسئول و قابل اعتماد در سازمان نیاز دارد. اما یک لحظه فکر کنید که شما چگونه ادعاهای مسئول و قابل اعتماد را پرورش می‌دهید؟ فقط یک راه وجود دارد. شما با دادن اطلاعات به آنها، اعتماد به‌وجود می‌آورید و این به معنی عمل نیست، نه حرف و لیخند زدن. شما باید با سهیم شدن در انواع اطلاعات، حتی اطلاعات حساس و محرمانه، اعتماد خود را به آنها نشان دهید. شاید این سوال پیش بیاید که، سهیم کردن همه افراد در اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت در سراسر سازمان؟ این امر باعث بی‌نظمی و هرج و مرج می‌شود. اما، مشکل درست همین جاست. یعنی درک متفاوت از موقعیت افراد که از زمان سازمان سلسله مراتبی باقی مانده است. این درک متفاوت بین «بالادست» و «زیردست»، دیگر در سازمانهای کسب‌وکار مفید نیست. درحقیقت، درست برخلاف جهت موفقیت عمل می‌کند. موفقیت امروز، به تلاشهای تیمی بستگی دارد.

حقیقت این است که آن دسته از رهبرانی که تمایل ندارند افراد را در اطلاعات سهیم کنند، هسرگز کارکنانشان را در اداره موفقیت‌آمیز سازمانشان شریک نخواهند کرد و هرگز سازمان توانمندی نخواهند داشت. این عمل سهیم شدن در اطلاعات برای تواناسازی سازمان، ضرورت حتمی دارد. به همین دلیل اولین کلید است. با دادن اطلاعات بیشتر به افراد، آنها در خود این نیاز را حس می‌کنند که باید برای کار و تلاش، هدف داشته باشند. هدف کارایی، هدف مشکل‌گشایی، هدف نوآوری و با هدف پیش بردن پروژه، اگر افراد در جریان‌گزیشت این هدفها

اطلاعات: ۱ - دانستن اینکه چرا کارها باید انجام شوند. ۲ - آگاهی از امور درونی سازمان

مشارکت: ۱ - کارکنان روی چگونگی انجام دادن کار خود، کنترل داشته باشند. ۲ - در تصمیماتی که بر آنها اثر می‌گذارد، دخالت کنند. حال جای این سوال باقی است که آیا این فهرست جزو منابع کمیاب هستند؟ در پاسخ باید گفت که؛ خیر، اینها را می‌توان به سهولت در اختیار هر فردی قرار داد. هر مدیری می‌تواند احترام، اطلاعات و مشارکت را در سازمان فراهم کند.

رمز اساسی ایجاد یک سازمان توانمند، این است که از انگیزاننده‌های جدید استفاده کنیم تا محیط کاری به وجود آید که در آن، افراد «بخواهند کار کنند». یعنی دریابید که کارکنانتان با رغبت بیشتری در انجام دادن امور به شما کمک خواهند کرد. به عبارت دیگر، نقش جدید شما به‌عنوان یک مدیر توانمندساز، عبارت است از هماهنگ کردن تلاشها، به‌دست آوردن منابع، برنامه‌ریزی استراتژیک، کارکردن با مشتریان، تعلیم کارکنان و نظایر آن. هرکاری که شما انجام می‌دهید در راستای کمک به آنها است تا بیشتر موثر واقع شوند. حالا شما برای آنها کار می‌کنید نه آنها برای شما.

وقتی که از مدیران می‌پرسند که از کارکنان خود چه توقعی دارید، همه آنها تقریباً جوابی به این مضمون می‌دهند که: «ما افرادی لازم داریم که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و طوری رفتار کنند که انگار صاحب بنگاه هستند. معنای حرف آنها این است که ما دنبال آدمهای توانا می‌گردیم. به همین دلیل هنگامی که در سازمان اشتباهی رخ می‌دهد، اولین سوالی که باید طرح شود این است که: از آن اشتباه چه می‌توانیم بیاموزیم؟ یا تقصیر را به گردن چه کسی بیندازیم؟ مگر بهبود مستمر غیر از نوآوری، چیز دیگری است؟ مقصد دانستن، روحیه نوآوری را از میان می‌برد. افراد درحالی که سرگرم مراقبت از خود هستند که اشتباه نکنند، نمی‌توانند ابتکار و نوآوری داشته باشند. از طرف دیگر، مجازبودن به ریسک‌پذیری، اشتباه کردن و معارضه با روش کارها در گذشته، توانایی انسانها را در یادگیری و استفاده از استعدادهایشان بروز می‌دهد. به همین دلیل است که مدیران و کارکنان می‌بایست اشتباهات را به‌عنوان یک امر مقبول بپذیرند، با گشاده‌رویی با آنها روبرو شوند و حتی آنها را جشن بگیرند. (که بعداً تکرار نکنند)

### کارکنان سازمان طالب کار با معنی هستند، صراحت بیشتری را خواستارند و خودیابیی و خودشکوفایی بیشتری از کارشان می‌خواهند.

### مدیرانی که توان افراد را تقویت می‌کنند در واقع بار مسئولیت آنها را برای کسب نتایج‌ای بهتر افزایش می‌دهند.

### سازمان سنتی به کارکنانی نیاز دارد که کاری معین را انجام دهند و سوال نکنند.

فرایند اجرای «TQM» می‌بایست روی بهبود غیرمستقیم ارزشهای اختصاصی سازمان مانند اعتماد، مسئولیت، مشارکت، هماهنگی و انسجام گسرومی متمرکز شود. مفهوم توانمندسازی یعنی اینکه کارکنان و سازمان لازم و ملزوم یکدیگرند. یعنی همان‌طور که سازمان به کارکنان نیاز دارد، به همان اندازه کارکنان به وجود سازمان نیاز دارند. و رهبران درمی‌یابند که کارمندان ارزشمندترین دارایی در شرکت هستند. به‌طور خلاصه اینکه یک محیط کار توانمند، محیطی است که در آن گروه‌هایی از انسانها با هم کار می‌کنند و در انجام کارها با یکدیگر مشارکت دارند. این روش با سازمان رقابتی، یعنی جایی که هر کارمند در انجام دادن کارها با دیگران به رقابت می‌پردازد، کاملاً تفاوت دارد. دویک سازمان توانمند، به‌جای اینکه خود رأساً به کار پردازند، می‌توانند به یکدیگر متکی باشند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار بهترین ابداعات و افکار خوب را پیاده می‌سازند. علاوه بر این، با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. مدل مدیریت سنتی که در آن مدیر کنترل می‌کند و کارکنان تحت کنترل هستند، دیگر کارآمد نیست. به‌منظور ایجاد محیط کار توانمند، نقش مدیر در سازمان بایستی از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت تبدیل شود که در آن کلیه کارکنان فرصت داشته باشند به نحو احسن همکاری کنند.

ایجاد می‌کند.

آدمها اگر مطمئن نباشند که کارشان چیست، هرگز توانمند نمی‌شوند. آبا کارشان صرفاً تحقق وظایف معین است، یا باید معطوف به هدف نهایی باشد؟ اما بیشتر مدیران می‌گویند؛ اگر شما به افراد اعتماد کنید به طوری که مسئول انجام این وظایف و نظارت بر امور خود شوند، برای خودتان در درازمدت درست می‌کنید. این حرف شاید در مورد افرادی که عادت کرده‌اند تحت الگوری مدیریت فرماندهی و کنترل قدیم باشند، درست باشد. اما موقمی که شما افراد را با دادن اطلاعات و مرزبندی توانا کنید و سپس آنها را آموزش دهید که به صورت گروه‌های خودگردان کار کنند، موضوع فوق می‌کند.

به‌طور کلی تعیین حدود، این خاصیت را دارد که انرژی را در مجرای مشخص هدایت می‌کند. این مانند یک رودخانه است. اگر خاکریزهای کنار رودخانه را بردارید، رودخانه نیست، شتاب و جهت آن از بین می‌رود. □

منابع و مأخذ:

- ۱ - سینتیا اسکات و دنیس زاف، «تواناسازی کارکنان»، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، انتشارات سروش، تهران، ۱۳۷۵.
- ۲ - کسنت بلانچارد، «او دیگران»، سه کلید توان‌افزایی، ترجمه فضل‌اله امینی، نشر فرا، تهران، زمستان ۱۳۷۹.
- ۳ - جان کسارلس، «او دیگران»، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، نشر مدیران، تهران، ۱۳۷۸.
- ۴ - اصغر مشیکی، «مدیریت رفتار سازمانی»، انتشارات ترمه، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۷.

5 - A CRUCIAL INGREDIENT IN A TOTAL QUALITY MANAGEMENT, [HTTP://WWW.GEOCITIES.COM/TIMES SQUARE/1848/ORG.HTML](http://www.geocities.com/times-square/1848/org.html)

6 - CARTER, JACK, "GROW WITHOUT ADDING EMPLOYEES", CITY BUSINESS, APRIL 21, 2000.

7 - "NEW CHALLENGES OF PUBLIC MANAGEMENT", WWW.UWASA.FI / LEVON / NUF/ENGLISH / PMESSAY.HTML, 25/04/2001.

### تواناسازی در حقیقت یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن کارکنان در کنار یکدیگر است.

بسیاری از مدیران، تواناسازی کارکنان را مترادف رها کردن مسئولیت می‌پندارند.

### نگرشها، روابط و ساختار سازمانی می‌توانند زمینه را برای تواناسازی محیط کار فراهم سازند.

از طریق تنبیه کردن افراد مسئول تصحیح کند. اما در توانمندسازی، درباره قواعد و مرزبندی‌های جدیدی حرف می‌زنید که مسئولیت، مالکیت و توانمندی را تشویق می‌کند. افراد نمی‌توانند ناگهان از یک محیط کنترل شده به آزادی و خودمختاری کامل برسند. مدیران مجبورند که با رهبری قوی و واضح شروع کنند و به تدریج در جهت حمایت بیشتر و شبکه‌های مبتنی بر تفویض اختیار حرکت کنند.

بسیاری از سازمانها سیر نزولی دارند، زیرا کارکنان تمام وقتشان را برای کاری صرف می‌کنند که مدیر می‌خواهد، به جای اینکه در بایند چگونه کارشان را بهتر انجام دهند. این‌گونه رفتار، همچنین نوآوری را از کارکنان می‌گیرد. کارکنان سعی می‌کنند تا هر کاری را با نظر مدیر انجام دهند. وقتی که هر چیزی در سطح بالاتر کنترل شود، کارها کند پیش می‌رود.

از سوی دیگر اگر تعریف روشنی از شغل نشده باشد و شغل نسبت به طبیعت شغل به آگاهی نرسیده باشد، دچار تعارض می‌گردد. نبودن شرح دقیق وظایف و شغل و صدور دستورات مبهم و ناکافی از سوی مدیران منجر به ابهام شغل می‌شود. وقتی ابهام در شغل وجود داشته باشد، تداخل مسئولیتها به وجود می‌آید. به طوری که دو نفر یا دو گروه، تصور می‌کنند که کار وظیفه هر دو است یا وظیفه هیچکدام نیست. بنابراین، وجود ابهام در شغل و وظایف برای بروز تعارض، زمینه و محیط مناسبی را

مشارکت داشته باشند به تدریج خود را شریک و مالک کار می‌دانند و مسئولیتها را که لازمه توانمندی است، می‌پذیرند.

وقتی شما اطلاعاتی را در اختیار افراد قرار دهید و اعتماد و اطمینان در سازمان به وجود آورید، می‌توانید استانداردهای بالاتر تعیین کنید، می‌توانید درباره عملکرد شکافهای مربوط به آنچه امروز از لحاظ هزینه، سود و نظایر آن، وجود دارد و آنچه در آینده امکان‌پذیر است، صحبت کنید و این حرفها برای همه افراد مفهوم و معنی خواهد داشت.

اما مسحوم کردن آدمها از اطلاعات، پیامدهای زیادی می‌دهد باعث می‌شود که افراد فکر کنند: «من نباید مطلع شوم. به من اعتماد ندارند آنها تصور می‌کنند اگر من به اطلاعات دسترسی پیدا کنم از آن سوء استفاده می‌کنم. آنها فکر می‌کنند من کودکان تر از آن هستم که بفهمم». تمامی استعدادهای افراد وقتی که احساس ابیمنی نمی‌کنند و همچنین دسترسی به اطلاعات ندارند، نمی‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. وقتی که احساس ابیمنی می‌کنند، آزادی تجربه کردن دارند و اگر تمام اطلاعات مدیریت در اختیارشان باشد، همان احساس را پیدا می‌کنند که مالکان دارند. مالکان کسانی هستند که خود را مسئول می‌دانند که همه چیز در شرکت درست باشد. زیرا اطلاعاتی در اختیار دارند که تصویر کاملتری از سازمان می‌بینند.

علی‌هذا باید بدانیم که آدمها بدون اطلاعات نمی‌توانند مسئولانه عمل کنند. آنها با داشتن اطلاعات ناگزیرند مسئولانه عمل کنند. نتایج عجیب و باورنکردنی را فقط می‌توان با دادن اطلاعات به افراد برای انجام کارشان و نیز اعطای آزادی به آنها برای به کار بردن اطلاعات، به دست آورد.

### تفویض اختیار

تواناسازی کارکنان یا تغییر در درون مدیر آغاز می‌شود، یعنی مدیر باید درک کند که اختیار دادن، رها کردن کنترل نیست، بلکه اعمال کنترل است. تواناسازی باید در رفتار و طرز تلقی کل سازمان، مدیر و کارکنان ریشه بدهد و اساساً عبارت است از جهت‌گیری در کار کردن با یکدیگر. در گذشته افراد عادت کرده بودند که در چارچوب ساختار عمل کنند، اما ساختار در آنجا ایجاد شده بود تا مانع عمل شود، تفکر و ریسک‌پذیری را محدود کند و اشتباهات را