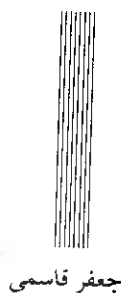


توانمندسازی



جعفر قاسمی

J-ghasemi@agri-bank.com

وقدمه

واژه EMPOWER در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت» و «تواناشدن» معنی شده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیتهای بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان باهوش، دلگرم، درستکار و مطمئن شرایطی فراهم می آورد که در لوای آن زندگی کاری خود را کنترل و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیتهای بیشتر در آینده دست خواهند یافت. توانمندسازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این باور در آنها می شود که آزادی و اختیار منابع مطمئنی برای تواناشدن است. از این رو، وقتی گروهی از افراد در سازمانها توانمند می شوند، روابط آنها با صاحبان قدرت تغییر می کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد

توانمندشده در ارتباطات خود با دیگران و صاحبان قدرت مانند شرکتها و دولت تغ ایجاد می کنند. این افراد در کسب و کار و تجارت نیز در روابط خود با دیگر همکاران، مدیریت و فرایندکاری تغییر ایجاد خواهند کرد. در حال حاضر، سازمانها وارد عصر جدیدی شده اند. کارکنان، شرکای سازمان و بخشی از گروه شده اند بنابراین، نه تنها ضروری است که مدیران دارای خصوصیات رهبری شوند، بلکه تمام کارمندان هم باید روشهایی که به کار می گیرند، خود را بهر باشند. این فکر مطلوب، کاملاً دموکراتیک و نشان دهنده احترام برای اشخاص و شخصیت آنها و بسیار اخلاقی است.

علی رغم مطالب فوق و گزارشهایی که به طور روزانه از طرف سازمانها منتشر می شود، پس چرا کارکنان از این برنامه ها راضی نیستند؟ چرا مدیران شرکتها در رابطه با اطمینان و وفاداری کارکنانشان نگران هستند؟ و چرا کارکنان با توجه به برنامه های توانمندسازی که اجرا می شود نسبت به کار و سازمان بدبین هستند؟

یکی از دلایل اصلی این موضوع، را باید در احساس بسیار اندک امنیت کارکنان به خاطر

برنامه های تعدیل، تغییر تکنولوژی و رقابت نیروی کار جهانی و از همه مهمتر عدم تعهد و التزام مدیران سازمانها بر اجرای توانمندسازی واقعی کارکنان جستجو کرد.

مدیرانی که قول توانمندسازی می دهند باید بتوانند روحیه توانمندسازی را در روابط خود به کارکنانشان انتقال دهند. ضعف در انتقال این موضوع می تواند باعث بدبینی زیاد کارکنان و بیگانگی، کناره گیری و فقدان روح مسئولیت پذیری در آنها شود.

یک مدیر توانمند ساز برای توانمند کردن دیگران، حداقل یکی از موارد زیر را در ارتباط با آنها انجام می دهد:

- به آنها کمک می کند تا نیرویی که قبلاً داشته اند را شناسایی کنند؛
- نیرویی که قبلاً در آنها وجود داشته و آن را از دست داده اند مجدداً بازبانی می کند؛
- به آنها نیرویی می دهد که قبلاً هرگز نداشته اند.

در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمندسازی «ریچارد کوتو» از دو نوع توانمندسازی به شرح زیر نام می برد.

اولین نوع «توانمندسازی روان - سیاسی» است که باعث افزایش عزت نفس (احترام به خود) شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می کند، به عبارت دیگر توانمندسازی مستلزم اعتماد و توقعات و مهمتر از آن توانایی کارکنان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است.

نوع دوم «توانمندسازی روان - نمادین» است، که علاوه بر افزایش عزت نفس در کارکنان باعث تغییر در مجموعه ای از پدیده های غیرقابل تغییر می شود. یک بار دیگر تاکید می کنیم که اجرای توانمندسازی واقعی، مستلزم درک مجموعه ای از تفاوت های روحی و تعهد و التزام مدیران و کارکنان خواهد بود که بر اساس صداقت و اعتماد متقابل استوار گردیده باشد.

تغییر در فرهنگ، رفتار و ترک عادات کهنه و قدیمی روش بسیار مناسبی است تا بتوانیم به کمک آن و بر اساس یک سیستم ارزشی مبتنی بر ارزشهای اخلاقی و انسانی، رابطه بسیار نیرومندی بین مدیر و کارکنان به وجود آوریم. این ارزشها باید به گونه ای طراحی شوند که مورد تایید مدیر و کارکنان باشند.

بنابراین، باید جوی بر سازمان حاکم کنیم

برای مثال آمریکاییها در ابتدا عاشق سینه چاک روشهای مدیریت ژاپنی بودند، زیرا این روشها بسیار، نافذ، موثر و آزادمنشانه (دموکراتیک) به نظر می رسید. غافل از اینکه آنها از درک این مسئله عاجز بودند که کنترلهای اجتماعی به کار گرفته در آن روشها برای برقراری نظم و زندگی اجتماعی، قبلاً در فرهنگ ژاپنی نهادینه شده بود و آنها نیاز کمی به کنترل توسط رهبران داشتند درحالی که فرهنگ آمریکا دارای این خصوصیات نبود. خردابزاری یا کارایی اقتصادی در محیطهای کاری بسیار قسدرتمند و درعین حال ارزش وسوسه بر انگیزی به شمار می رود که بر سایر ارزشها احاطه دارد. عملکرد مدیران شرکتهای در صورتی اثربخش و مطلوب است که نتیجه کار گروه و کل سازمان و مربوط به اهداف از قبل تعیین شده باشد نه به صورت اتفاقی و تصادفی به وجود آمده باشد. این اهداف ممکن است کسب سود و یا انجام کار بسیار زیاد در یک مدت زمان محدود باشد. علاوه بر ارزشهای فردگرایی، خردابزاری و آزادی ارزش چهارم دیگری به نام «خوشایندی» یا «NICENESS» را نیز می توان به آن اضافه کرد. ارزشهای فرهنگی ما زمانی «خوشایند» هستند که مقداری احترام با آنها همراه باشد. اما «خوشایندی» احترام نیست. احترام در معنای عام آن رفتاری است که شهروندان با دیگر همشهریان دارند مانند وظایف شهروندان برای رعایت ادب و احترام نسبت به یکدیگر و رعایت حقوق خصوصی آنها و به مفهوم ملاحظات رفتاری با دیگران است. ولی «خوشایندی» به دست آوردن مقبولیت و اعتماد دیگران برای نشان دادن رضایت از نوع رفتار است.

نظم اجتماعی در یک سازمان به معنای وفاق و سازگاری کارکنان با یکدیگر است، بنابراین، برخورد و بی نظمی از نشانه های شکست رهبری است. «خوشایندی» یک تصویر چندبعدی در رابطه با مساوات و نظم ارائه می کند.

دیوید ریزمن در کتاب «فریاد تنهایی» بیان می کند، کسانی که از لحاظ روحی «خودراهبر» یا «خودراهنما» هستند، سرانجام بر جامعه فایز می شوند زیرا آنها از درون هدایت می شوند و اهداف آنها با هدفهای جامعه در یک راستا قرار



مورد پیش گفته بسیاری از ارزشهای دیگر مثل روشهای رهبری و ارزشهای اخلاقی خاص محیطهای کاری در فرهنگ ما وجود دارد که کل سازمان را تحت تاثیر قرار خواهد داد. چارلز تیلور سه ارزش حاکم بر عصر مدرن که به نظر وی موجب نگرانی زیاد کارکنان و کسالت اجتماعی گردیده است را به شرح زیر بیان می کند:

- فردگرایی (INDIVIDUALISM)؛
- خردابزاری یا کارایی اقتصادی (INSTRUMENTALISM)؛
- آزادی (FREEDOM)؛

با توجه به نگرانی و کسالت اجتماعی که تیلور به آن اشاره می کند، نظریه جدید توانمندسازی چگونه می تواند باعث موفقیت سازمانها شود؟ در محیطهای کاری وجود یک تنش دائمی بین ارزشهای فردگرایی، آزادی و خردابزاری (کارایی اقتصادی) اجتناب ناپذیر است. در جامعه ای که مردم دارای ارزشهای فردگرایی و آزادی هستند، رهبران مجبورند از وسایل کنترلی بسیار زیادی برای اداره ناهنجاریهای موجود در آن فرهنگ استفاده کنند.

که افراد احساس آزادی، احترام، انگیزش و اختیار کنند و ارزشهای اخلاقی مثل صد حقیقت، اصالت، اعتماد و اطمینان در سرلوحه کار سازمان و اعضای آن قرار گیرد.

این مقاله قصد دارد به صورت اجمالی موضوع توانمندسازی و نظریات ارائه شده، ریشه ها و عوامل موثری را بیان کند که باعث عدم اجرای موفقیت آمیز توانمندسازی واقعی در سازمانها می شود. در ابتدا به بررسی ارزشهای نهفته در نظریه توانمندسازی، خصوصاً آن مواردی که در محیطهای کاری متداول است پرداخته می شود. اگرچه تمرکز اولیه بر روی سازمانهای بازرگانی است؛ ولی به طور کلی آنچه که توسط مدیران و کارکنان در اجتماع، شرکتهای غیرانتفاعی و نهادهای سیاسی و نظایر آن در رابطه با توانمندسازی به کار می رود را شامل می شود. بیشتر مواردی که به آنها پرداخته می شود موضوعهای اخلاقی است که در محیطهای کسب و کار و سازمانها بیشتر کاربرد دارد و درواقع نوعی احترام اخلاقی تلقی می شود. این نوشته به صورت خلاصه شکل گیری نظریه توانمندسازی را طی سالیان گذشته در تئوری و عمل بیان می کند تجزیه و تحلیل انتقادیگونه این گذشته و روشهای توانمندسازی که توسط سازمانها به مرحله اجرا درمی آید به ما کمک خواهد کرد تا روشهای توانمندسازی غیرواقعی را بیشتر شناسایی کنیم.

بخش اول

ارزشهای اجتماعی نهفته در نظریه توانمندسازی: نظریه توانمندسازی از جذابیت بسیار بالایی برخوردار است. طبق این نظریه تمام مردم دنیا دموکراسی، آزادی و عدالت را دوست دارند. اما آیا توانمندسازی تنها شامل این موارد است و آیا تنها هدف توانمندسازی دموکراسی است؟ اگر اینگونه است، پس چرا در بسیاری از محیطهای کاری که دموکراسی و آزادی کامل حکمفرماست، توانمندسازی واقعی مشاهده نمی شود. از زمانی که بسیاری از سازمانها در تصمیم گیریهای خود مستقل از دولتها عمل می کنند، همواره بین ارزشهایی مثل (برابری = عدالت) و (اختیارات = قدرت) اختلاف وجود دارد و این اختلافات به کل سازمان گسترش یافته است. بنابراین، می توان گفت که غیر از

دارد، رایزمن مشاهده کرد که افراد با این ویژگی در اجتماع انگشت شمارند، آنها نیاز کمتری به توانمندسازی دارند زیرا هر چه را که بخواهند دور از دسترسشان نیست و به دست می آورند. وی متداولترین نوع شخصیت را مربوط به افرادی می داند که ارزشها، هنجارها، هدفها و رفتارهایشان را از دیگر افراد جامعه کسب می کنند و به نوعی از آنها تقلید می کنند، او آنها را «برون راهبر» می نامد. این افراد کوتاه اندیش، غیر دوست داشتنی و بسیار نامطمئن هستند، آنها می خواهند که دوست داشته شوند و نیاز زیادی به تعلق دارند. این افراد حائز شرایط بیشتری برای توانمندسازی هستند و در صورتی که تحت آموزشهای موثر قرار گیرند، بسیار توانا خواهند شد. رایزمن در کتابش جامعه ای را تصور می کند که تحت تسلط افرادی به نام «دیگر راهبرها» قرار دارد، اینها همان مدیران توانمند و اثربخش امروزی هستند که با خلاقیتهای وصف ناپذیرشان در جهت ارضای نیازهای جامعه گام برمی دارند. در چنین جامعه ای کسب و کار همانند «لطیفه ای» در نظر گرفته می شود و مدیران به عنوان لطیفه گویانی به شمار می روند که بسیار بشاش هستند و با مشتریان بذله گویی می کنند و آنها را تحت تاثیر قرار می دهند.

بنابراین، برای موفقیت در ارائه خدمت باید از نوعی «خوشایندی» در رفتار برخوردار باشیم. در کسب و کار و تجارت «خوشایندی» به معنای عدم وجود تنش در رفتار و ایجاد یک محیط کاری دوستانه است. فیلیپ ریف در کتابش با نام «موفقیت درمانگر» بیان می کند که «حقیقت» یک موضوع بسیار بااهمیت شخصی است، او می گوید که در فرهنگ فعلی ما «مصلحت اندیشی درمانی» جایگزین «ارزش حقیقت و حقیقت گویی» شده است. و بدینوسیله حقایقی که تصور می شود به مردم احساس بهتری می دهد و به آنها کمک می کند تا خود را تعدیل، سازگار و به آرزوی دست نیافتنی توانمند شدن نزدیک کند، دستخوش تغییر کرده است.

اگر ما بتوانیم این فرهنگ حاکم را تغییر دهیم و ابراز حقایق جایگزین «مصلحت اندیشی» شود و این موضوع برای همه با اهمیت تلقی شود برخی از واقعیتها و رسوم آنقدر آرامش بخش خواهند شد که

می تواند باعث خوشحالی و رضایت کارکنان شوند؛ با این نگرش رهبران وظیفه خود د رابطه با کارکنان برای القاء حس توانمندی در آنها را انجام و به آنها قدرت واقعی می دهند نه «قدرت مصلحتی».

ما با مفهوم «خوشایندی» هنگام مراجعه به یک فروشگاه یا بانک برخورد کرده ایم، بی تفاوتی به ظاهر دوستانه فروشنده نسبت به مشتریان یا محیط آرام کاری در یک بانک همگی مثالهایی از خوشایندی هستند. این موضوع را می توان یکی از ارزشهای پنهان شده در پشت داستان توانمندسازی در کسب و کار دانست. مدیران اغلب نوع به ظاهر زیبایی از توانمندسازی را که به هرج و مرج و عدم کنترل منجر نشود ترجیح می دهند و به کار می گیرند. بنابراین، توانمندسازی هم می تواند واقعی باشد و هم به صورت مصلحتی، دروغین و کذب.

از این منظر توانمندسازی عبارتست از نوعی «مصلحت اندیشی درمانی». بهتر شدن موقتی احساس کارکنان نسبت به خود، حذف تعارضها و رضایت خاطر از تعلق به سازمان به نحوی که اهداف مورد نظر در سازمان دچار مشکل نشود را می توان از اهداف این گونه توانمندسازی مصلحتی دانست. مدیرانی که توانمندسازی مصلحتی یا دروغین را پیشنهاد می کنند اکثرآ نادرست و ریاکارند. آنها معتقدند که می توانند در دیگران تغییر ایجاد کنند، بدون اینکه خود را تغییر دهند.

بخش دوم

توانمندسازی و کارکنان سازمانها: «رایت میلز» یکی از واضح ترین تحلیلهای در مورد توانمندسازی مصلحتی ارائه می دهد: او بیان می کند که هدف واقعی مدیریت پیروز شدن بر مشکل خود بیگانگی آنها در یک محیط کاری است. در همین رابطه ایشان معتقد است که خودبیگانگی محیطهای کاری تحت تاثیر ارزشها و اهدافی که در همان محیط وجود دارد، شناسایی و حل می شود.

محیطهای کسب و کار بعد از دهه ۱۹۵۰ به صورت خیره کننده ای با محلهای کار فعلی تفاوت داشتند. وایت معتقد است که اخلاق اجتماعی نشأت گرفته از شرافت معنوی است. اخلاق اجتماعی در مفهوم سازمانی به معنای

تعهد و التزام و وفاداری کارکنان سازمان است. وایت نیز عنوان می کند که روانشناسان و مهندسان علوم اجتماعی همواره مردم را از خلاقیت و هويت تهی می کنند. او به تستهای شخصیتی که در موقع استخدام به افراد داده می شود تا پاسخ دهند به شدت انتقاد کرده و اظهار داشته است که این تستها مناسب نیستند و ابزاری است که برای ناتوان نشان دادن آنها به کار می رود. امروزه در شرکتها و سازمانها تلاش گسترده ای برای ساخت گروهها با تاکید بر ارزشهای گروهی در حال انجام است، اما به نظر می رسد که هیچ کس نگران از دست دادن خلاقیت و تسلط هويت فردگرایی بر شخصیت گروه نیست.

وایت همچنین می گوید که بیشتر تلاشهای نافرجام در اشتراک گری، تلاشی بود تا گروه به عنوان یک وسیله خلاق باشد، او معتقد نبود که افراد در گروهها باید فکر کنند و در آن خلاقیت داشته باشند، بلکه گروهها را فقط ترتیبی برای اداره کارها می دانست. و عقیده داشت که زندگی اشتراکی شریکها خوب است ولی در نهایت ظالمانه است.

طی دهه های هفتاد و هشتاد تب مدیریت برای ثبت حالات روحی کارگران در محیطهای کاری بسیار بالا گرفته بود. تئوری Z ویلیام اوچی و «هنر مدیریت ژاپنی» ریچارد باسکال و آنتونی اتوس، از پر فروشترین کتابها بودند. در همین رابطه و در سال ۱۹۸۲ توماس جی پیترز و روبرت اچ واترمن در ضمن مطالعاتی که انجام می دادند روشی را ارائه کردند که نقش یک مدیر برای کارکنان خلق ارزش و انگیزه است.

پیترز و واترمن در کتاب «در جستجوی برتری» به بیان این موضوع پرداخته و معتقدند در سازمانهایی که یک فرهنگ قوی و غنی تسلط دارند، بالاترین سطوح آزادی عمل رخ می دهد. این فرهنگ به طرز دقیقی تعداد انگشت شمار متغیرها را کنترل و باعث تشویق مردم برای نوآوری و خلاقیت می شود. تسلط یک فرهنگ قوی در سازمان بسیاری از مشکلات روحی کارکنان را حل می کند، اگرچه نوع و حدود آن توسط همان فرهنگ تعیین می شود. این نوع سازمان طبق نظریات «میلز» برای رضایتمندی کارکنان طراحی شده است. کنت بلانچارد نیز در کتاب «مدیر یک

دقیقه ای» رویایی را تصور می کند که یک مدیر مهربان و درمانگر کسی است که الهام بخش و مسئولیت پذیر است. تب مدیریت در دهه های هشتاد و نود توسط رهبران سازمانها (خصوصاً کسانی که آرزوی مدیریت را در سر می پروراندند) این بود که می خواستند قدرتمند، الهام بخش، ماجراجو و دوست داشتنی باشند.

در زیر به برخی از روشهایی اشاره می شود که مدیران در سازمانها برای توانمند کردن کارکنان به کار می برند. از آنجایی که این روشها به درستی پیاده سازی و اجرا نمی شوند، عمدتاً نتیجه عکس داده و باعث توانمند نشدن کارکنان سازمانها و پیروزی این گونه مدیران در رابطه با اهداف مورد نظرشان شده است و در واقع می توان گفت که هدف این برنامه ها پیشبرد برنامه های تواناسازی مصلحتی یا دروغین بوده است.

الف - توانمندسازی و آموزش: بی شک آموزش موثر و نافذ یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامه های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکاء به روشهای علمی اجرا و حمایت شوند. بسیاری از برنامه های آموزشی که در سازمانها برای توانمندسازی کارکنان برپا می شود نه تنها موثر نیست بلکه کاملاً نتیجه عکس دارد. هدف واقعی برنامه های آموزشی ارتباط بین کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه های سازمانی برای بالا بردن انگیزه های کاری است. متأسفانه بیشتر برنامه های آموزشی که عملیاتی می شوند از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نبوده و حتی ممکن است باعث تخریب روابط بین کارکنان و مدیریت شود. برای مثال در شرکت پاسفیک بیل «چارلز کراون» یک برنامه توسعه رهبری به نام (KRONING) معرفی کرد. هدف این برنامه آموزشی این بود تا کارکنان با یک زبان مشترک و تفکر مداوم درمورد شش اصل ضروری سلامت سازمانی یعنی توسعه، آزادی، هویت (شخصیت)، تمرکز، نظم و کنش متقابل به نتیجه برسند.

دو ماه بعد از این برنامه آموزشی ۴۰ میلیون دلاری، کارکنان شکایت کردند و گفتند که آنها شستشوی مغزی شده اند، با بررسی که در این زمینه انجام شد، مشخص گردید که هدف این

برنامه آموزشی کنترل فکر و تغییر دادن ذهن کارکنان بوده است و زبانی که برای آمو استفاده شده کاملاً احمقانه بوده که در نهایت باعث بی اعتمادی و بدبینی کارکنان به مدیریت شرکت شده است.

برنامه های انگیزشی نیروی انسانی نیز اغلب یک حس کوتاه مدت (زودگذر) از هیجان و شغف در بین کارکنان ایجاد می کند (یک اثر هائورن). این برنامه ها بایستی سطح انتظارات کارکنان را آنقدر افزایش دهند تا آنها غنی و توانمند شوند، در غیر این صورت بعد از اینکه حس کوتاه مدت خاتمه یافت و اوضاع مجدداً به حالت اولیه برگردد همان حالت اولیه بی انگیزگی بر کارکنان و سازمان حکمفرما خواهد شد.

بنابراین، به نظر می رسد که هدف این برنامه های آموزشی این است که برنامه های توانمندسازی واقعی کارکنان با شکست مواجه شود، و در واقع سرپوشی است برای پیاده نکردن اصول توانمندسازی واقعی و دلیل واقعی آن این است که مدیران نمی خواهند اختیارشان را تفویض و قدرتشان را از دست بدهند.

ب - توانمندسازی و مشارکت: با توجه به تحقیقات در دو بخش روابط صنعتی و تحقیقات مدیریتی (با تاکید بر رفتار سازمانی) مشارکت کارکنان در سازمان شامل توانمندسازی و کار تیمی است، مثلاً مشاوران استخدام شده در صنایع یوگسلاوی در سال ۱۹۷۰ به کارگران اجازه می دادند تا نقش فعالی در تمام بخشهای کار داشته و حتی خودشان قادر باشند مدیران را انتخاب کنند. محققان دیگری در همان سالها با مطالعه زیاد بر روی تیمها قصد داشتند تا به ساختارهای جدیدی از سازمان که به صورت واقعی و دموکراتیک تشکیل شده باشد، دست یابند.

در ورای این نظریات عقیده ای وجود داشت که مشارکت کارکنان را هسته اصلی دموکراسی می دانست. این مفهوم با آن چیزی که «کوئو» آن را توانمندسازی «روان - سیاسی» می نامید کاملاً مطابقت دارد.

یکی از مهمترین مشکلاتی که طرحهای توانمندسازی در این رابطه با آن روبرو بودند، انتظارات غیرواقعی گریانه درمورد مقدار قدرت و نظارتی بود که کارکنان در عمل به دست

می آوردند. کارکنان مشاهده کردند که روابط آنها با صاحبان قدرت بسیار محدود است خصوصاً وقتی آنها مرزهای مشارکت را می دیدند تا امیدتر می شدند، زیرا احساس می کردند نحوه مشارکتشان در این برنامه ها کاملاً مصلحتی است و برای تصمیم گیریهای واقعی نظر آنها را دخالت نداده و تصمیمات اتخاذ شده توسط خود مدیران در نهایت به منته ظهور و اجرا خواهد رسید.

در آمریکا، پاره ای از حامیان دموکراسی صنعتی بحث توانمندسازی را به شرح زیر بیان می کنند:

- برنامه های مشارکتی؛
- کیفیت زندگی کاری؛
- رهبری؛

• میزان دخالت و یا درگیر کردن کارکنان در کار. بیشتر طرحهای مشارکت جویانه به صورت مصلحت گونه ای باعث می شوند تا مردم در کار احساس رضایت کنند، ولی خیلی از این برنامه ها که با نام مشارکت کارکنان در سازمان طراحی و اجرا می شوند، باعث عدم مشارکت واقعی آنها شده و صرفاً برنامه هایی است که برای بهره برداری غیرمجاز از تواناییهای منابع انسانی طرح ریزی شده است.

در حال حاضر در کشورهای غربی، قوانینی وضع شده که کارکنان را در مقابل برنامه های مشارکتی غیرواقعی و سایر برنامه های مشابه که با نام توانمندسازی انجام می شود، حفاظت می کنند.

ج - توانمندسازی و اتحادیه ها: در بسیاری از سازمانها و صنایع اتحادیه های مصلحت اندیشانه ای ایجاد شده است که قصد و هدف واقعی آنها دور نگه داشتن کارکنان برای گرایش به اتحادیه های واقعی است، زیرا سازمانها همواره از این موضوع بیم داشتند که با به وجود آمدن اتحادیه ها کنترلشان بر کارکنان کمتر خواهد شد. در طول تاریخ اتحادیه ها تنها موسساتی بوده اند که توانسته اند حس توانمندی را به کارکنان القاء کنند، زیرا بین آنها و کارفرمایان قدرت نامتنظمی وجود دارد و به کارکنان قدرتی می بخشند تا ضمن استقلال نسبی در کار در مقابل صدای مهیب کارفرمایان از خود مقاومت نشان دهند.

د - توانمندسازی، گروهها و کیفیت: در دهه ۹۰ توانمندسازی کارکنان جایگزین واژه «دخالت

یا درگیر کردن کارکنان در کار باشد. قرن بیستم با مدیریت علمی و کنترل‌های فیزیکی در تولید شروع شد و با TQM و کنترل‌های اجتماعی در کار خاتمه پیدا کرد. اینها هر دو روی یک سکه بودند، مدیریت علمی ذهن افراد را برای تولید کالاها و TQM، کارگران را در گروه‌ها جای می‌داد. هر دو سیستمها در پیشرفت تولید کالاها و خدمات نقش بسیار ارزنده‌ای داشته‌اند.

گروه‌ها اشکال بسیار قدرتمندی از کنترل‌های اجتماعی هستند، تأثیر گروه بر افراد بیشتر از تأثیر فرهنگ سازمانی بر آنهاست. «ریچارد پائرس» در کتابش درباره رهبری و مدیریت کیفیت فراگیر سفارش می‌کند که سرپرستان در خطوط اولیه سازمان (صف) باید مثل مدیران، بسیار مشارکت جویانه عمل کنند و برای انجام کارها از کنترل و قدرت کمتری استفاده کنند. طبق نظریه «پائرس» مشارکت جویایی به معنای گوش دادن به ایده‌های کارکنان و عمل به آنهاست و آن در صورتی است که این ایده‌ها قابلیت اجرایی داشته باشند.

نظریه پردازان مدیریت معتقدند که کیفیت یک موضوع کاملاً اخلاقی است و نیازمند رهبران اخلاقی است تا بتواند نیازهای مشتریان را در سطح بالا برآورده سازد. تعهد اخلاقی در مدیریت کیفیت فراگیر یک مسئله ذاتی است، زیرا به کارمندان اختیار داده می‌شود تا در تصمیمات مشارکت کنند. به عبارت دیگر، مدیریت کیفیت فراگیر بیانگر این موضوع است که مدیران در ارتباط با کارکنان خود باید رفتاری داشته باشند که با مشتریان دارند.

در رابطه با توانمندسازی برخی از ارزشهای اخلاقی نقش بسیار حساس، و مهمی دارند و رعایت آنها باعث تواناسازی واقعی کارکنان می‌شود بیشتر مدیرانی که توانمندسازی مصلحتی و دروغین را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند، اکثر افرادی بوده‌اند که نسبت به این ارزشهای اخلاقی بی تفاوت بوده و هیچ‌گاه تلاش نکرده‌اند تا آنها را در کار هدایت سازمان که برعهده آنها واگذار شده است به کار گیرند. کاربرد و استفاده از این ارزشها کاری بسیار ظریف و نیازمند مدیرانی است که خود به ارزشهای اساسی و اخلاقی و انسانی پایبند باشند. در زیر به تعدادی از این

ارزشها پرداخته می‌شود.

● **اعتماد، صمیمیت و اصالت:** مدیران با اعتماد و صمیمی سازمانها، حامی اصلی کارکنان و انگیزاننده آنها برای کار و زندگی کاری هستند «فیشر» در کتاب خود درخصوص شگفتیهای یک گروه کاری در سازمانهای گوناگون، بر روی «اعتمادپذیری» تأکید زیادی دارد. وی بیان می‌کند که ارزشهای کلیدی یک مدیر عبارتست از: اعتقاد وی به اهمیت کار، و اینکه کار زندگی است، ضمن اینکه اعتقاد به رشد سریع و همه جانبه اعضای گروه موضوع بسیار بااهمیتی است. به عقیده او حذف موانع عملکردی بسیار حائز اهمیت است.

«تریلینگ» در کتابش با نام «صمیمیت و درستکاری» بیان می‌کند که صمیمیت و درستکاری در جوامع امروز کم اهمیت جلوه داده می‌شود، این موضوع زمانی با اهمیت تر خواهد بود که تحرک و نقش آفرینی رفتارهای قابل قبولی در یک جامعه پویا باشد. اگر پایه و اساس سازمان بر مبنای صمیمیت و اصالت رفتار باشد کارکنان نگران سازمان بوده و با آن دوست هستند و مدیران تمایل دارند تا کارکنان رشد کرده و توانمند شوند و کارکنان نیز انتظار دارند تا همان احساسی که آنها در مورد سازمان دارند، سازمان در رابطه با آنها داشته باشد.

در هر حال بین «احساس تواناشدن» و «توانمندی واقعی» اختلاف وجود دارد و کارکنان این موضوع را به خوبی درک می‌کنند. یکی از موارد شگفت آور آن است که کارکنان مشتاقانه داستان توانمندسازی را به واسطه اعتقادی که آنها به قدرت و کنترل کار دارند و در صورتی که این موضوع با اعتماد متقابل و به صورت صمیمانه بین مدیر و کارکنان اجرا شود، را به خوبی می‌پذیرند.

● **حقیقت و صداقت:** اختلاف واضح بین توانمندسازی واقعی و توانمندسازی مصلحتی درگرو صداقت روابط بین مدیران و کارکنان آنهاست. فرایند رفتار صادقانه مستلزم مجموعه‌ای از اعمال خاص و وظایف اخلاقی است.

در ابتدای این مقاله نمای کلی سه ارزش اجتماعی نهفته در توانمندسازی شامل فردگرایی، آزادی و خردابزاری یا کارایی اقتصادی به صورت کامل تشریح گردید، ارزش چهارمی که در ارتباط با سه ارزش اول بیان شد

«خوشایندی» نامیده شد، این ارزش به عنوان علاقه شخصی به نظم اجتماعی، دوستی در کسب و کار و «واقعیت درمانی» تعریف شد. معنای دیگر این ارزش را می‌توان در رفتار صادقانه جستجو کرد. بنابراین، لازمه توانمندسازی در سازمانها قبول مسئولیت واقعی کارکنان بر اساس صداقت از طرف مدیران آنهاست، این نوع مسئولیت را روش «پدرسالارانه مسئولیت» نام گذاری کرده‌اند.

● **اطلاعات و دسترسی به منابع اطلاعاتی:** اطلاعات و دسترسی به منابع اطلاعاتی یک منبع پر قدرت و باارزش است. به همین لحاظ استفاده و دسترسی به تکنولوژی اطلاعات در محیطهای کاری، کارکنان را به نسبت گذشته بسیار قدرتمند تر کرده است. از طرف دیگر سیستمهای کنترل کامپیوتری باعث وضع مقرراتی برای کنترل کارکنان شده و لایه‌های مدیریت کمتر شده‌اند. همچنین قدرت رهبران در سازمانها به علت مسطح شدن ساختار سازمانی کاهش چشمگیری داشته است. علت چیست؟

یک دلیل را می‌توان در دسترسی کارکنان به اطلاعات و منابع اطلاعاتی دانست و علت دیگر را باید در برنامه‌های توانمندسازی جستجو کرد که بر اساس اعتماد و صداقت بین کارکنان و مدیریت شکل گرفته و اجرا می‌گردد.

● **ایجاد ارتباط اخلاقی دوجانبه بین مدیر و کارکنان:** وقتی رهبران کارکنان را توانمند می‌کنند، مسئولیتی که به آنها می‌دهند با مقداری قدرت همراه است. اما این به آن معنا نیست که با کم شدن قدرت و اختیارات مدیران مسئولیتهای آنها کاهش پیدا می‌کند. این موضوعی است که اغلب موارد به درستی تفسیر نمی‌شود. یکی از بارزترین ویژگیهای توانمندشدن مدیران پذیرش مسئولیت تک تک کارکنان است. تواناسازی واقعی به کارکنان قدرت کنترل پیامدها را اعطا و آنها را قادر می‌سازد تا وظایف محوله را به صورت کامل انجام دهند. در جریان تواناسازی کارکنان، مدیران باید به وعده‌ها و تعهدات خود که تاکنون عملی نکرده‌اند، جامه عمل بپوشانند.

در محیطهای کاری فقط کارکنانی می‌توانند کاملاً مسئولیت پذیر شوند، که اختیار لازم به آنها داده شود و به منابع قدرت که باعث

می کنند که با تفویض اختیار قدرت از دست آنها خارج می شود. بنابراین، توانمندسازی مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و به کارگیری ابزارهای کارگروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره برداری از روابط اخلاقی دوجانبه در بین کارکنان و در یک کلمه «مدیریت براساس صداقت» است. و توانمندسازی دروغین یا مصلحتی کوششی بوده است تا به کارکنان قدرتی بدون تغییر در روابط اخلاقی بین آنها و مدیران بدهد. طی ۵۰ سال گذشته مدیران همواره کوشش کرده اند تا از طریق مهار ادراکات روانی، کارکنان را توانمند سازند که اغلب این تلاشها بی نتیجه و با شکست مواجه و باعث بدبینی کارکنان نسبت به کار و مدیریت شده است. همچنین مدیران مسئولیت اخلاقی خود را در مورد تواناسازی بدون در نظر گرفتن اصالت در رفتار، درستکاری، صداقت و اعتماد انجام داده اند که به توانمندسازی مصلحتی یا دروغین منجر گردیده است. □

منابع:

- کنت بلانچارد و... سه کلید توان افزایی، ترجمه فضل اله امینی، نشر فرا، تهران، ۱۳۷۹.
- نیک گهر عبدالحسین، مبانی جامعه شناسی، نشر رایزن، تهران، ۱۳۶۹.
- سیفی منصور، توانمندسازی؛ تجربه بانک کشاورزی، تهران، شهریور ۱۳۸۰.
- رحمان سرشت حسین، مروری بر نظریه نهادینگی ساختار سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۰، تابستان ۱۳۷۷.
- اسمیت، کیت. مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی، ترجمه مجتبی رجب بیگی، مدیریت دولتی، شماره ۲۷، ۱۳۷۲.

- LEWIS, H. GOODMAN & M. FANDT, MANAGEMENT. 2 ND ED. SOUTH WESTERN COLLEGE PUBLISHING, 1998.
- AHIRE L. SANJAY, AN OVERVIEW OF EMPLOYEE, EMPOWERMENT: DOES & DON'T, HELOISA FRAGOSO, 2001.
- GIULLA B. JOANNE, LEADERSHIP & THE PROBLEM OF BOGUS EMPOWERMENT, ACADEMY OF LEADERSHIP 1996.
- OXFORD DICTIONARY OF BUSINESS, OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1996.

• جعفر قاسمی: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیتهای بیشتری را نیز داشته باشند.



اختیار در کار است و مدیران بایستی با به کارگیری برخی از جنبه های «خوش» در جهت رسیدن به اهداف سازمان فعالیت کنند، اگر مدیران خود عنوان کنند که کارکنانشان را توانمند کرده اند نباید امیدوار بود که توانمندی واقعی رخ داده باشد مگر اینکه افراد ثائلی صحت این موضوع را بیان کنند، زیرا مدیران در ارزیابیهایشان از کارکنان واقعیتهای را بیان نمی کنند. در هر حال رهبران نمی توانند پیروانشان را توانا کنند مگر اینکه با آنها همدل و همراز باشند و با ایجاد انگیزه به آنها روحیه و دلگرمی بدهند و خود با آنها درستکار، وفادار و واقعیت گرا باشند. آنها در مرحله اول باید با خود صداقت داشته باشند. بسیاری از این مدیران در رفتارشان اصالت ندارند و هنگامی که در رابطه با توانمندسازی بحث می کنند، خود را مشارکت گرامی دانند اما در عمل روش رهبری آنها کاملاً استبدادی است. کارکنان برای انجام کار توانا هستند ولی وقتی می خواهند کارشان را انجام دهند، مدیریت دخالت می کند و به آنها می گوید که «چه کارکنند و چه کار نکنند» برای مدیران مشکل است که اختیارانشان را به دیگران واگذار کنند زیرا فکر

نفوذ در دیگران می شود دسترسی داشته باشند. تئوری مدیریت مدرن شامل دو عقیده است؛ اعتماد و قدرت، مفاهیم اخلاقی نهفته در نظریه توانمندسازی شامل؛ اعتماد احترام و وفاداری مفاهیم اخلاقی دوجانبه ای هستند که در ارتباطات مدیران و کارکنان نهفته است. در روابط رهبری و توانمندسازی واقعیت گرایی و صداقت موضوع بسیار بااهمیتی است. یکی از کاربردهای صداقت در روشهای حل تنش بین قدرت و اعتماد است. دروغ گفتن کار نکوهیده ای است، زیرا دروغگو نشان می دهد که حتی برای شخصیت خودش احترام قائل نیست. این همان دلیلی است که نشان می دهد توانمندسازی مصلحتی و دروغین تاچه حد ویرانگر است. مدیران اغلب از ماهیت متقابل این مفاهیم و ارزشهای اخلاقی، خصوصاً وفاداری و مسئولیت پذیری ناآگاه هستند، اگر آنها نتوانند وفاداری و مسئولیت پذیری خود را در زمانهای مختلف به کارکنانشان ثابت کنند، نباید انتظار داشته باشند که کارکنان نسبت به آنها وفادار باقی بمانند. بالاخره، اگر مدیران نتوانند یک رابطه اخلاقی که به توانمندسازی واقعی کارکنان منجر شود، ایجاد کنند باید در رابطه با ارزشهای اخلاقی نهفته در آن بیشتر اندیشه کنند.

نتیجه گیری

توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندسازی ظرفیتهای بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه تواناییهای انسانی، که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد. در سازمان توانمند، کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده سازی می کنند. از زمانی که کارکنان با گذشت زمان و در نتیجه پیشرفت سبکهای رهبری خود را از قید و بند کار فیزیکی با مشقت و یک رئیس دیکتاتور رها کردند در دامهای جدیدی که از مهمترین آنها رقابت کاری زیاد، عدم امنیت و فشارهای ناشی از گروه همکاران است گرفتار شده اند. مفهوم توانمندسازی چیزی بیشتر از