

# قدرت توانمندسازی

منبع: ایترنت  
مترجم: سیروس آفایار

## مقدمه

از آنجایی که نسبت به علاقه مندی شما به مطالعه بررسیهای موردی و دیدگاههای متخصصان اطلاع دارم، بدین لحاظ این مقدمه کوتاه را که می تواند برایتان سودمند باشد به رشته تحریر درآورده ام. در خلال ۱۱ سال گذشته در ۱۲۰ شرکت حضور داشته ام که در این میان تعداد کمی موردکاوی را برای خبرنامه «تعهد» (نشریه ای که در ابتدا توسط خود من به چاپ رسید ولی بعدها زیر نظر انجمن مدیریت بهره وری و کیفیت و مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا به سردبیری من به چاپ رسید) تهیه و تدوین کردم. زیرا این نشریه برای رهبران و مدیرانی بود که خواهان بهبود بهره وری و مشارکت هرچه بیشتر افراد و توانمندسازی بودند. محتوای بعضی از این موردکاویها صرفاً به توانمندسازی اختصاص داشت.

مشترکین نشریه «تعهد» (COMMITMENT PLUS) پیشنهاد می کردند که بهترین تجربیات و موردکاویهای مربوط به توانمندسازی را در یک کتاب جمع آوری کنم تا بدین طریق بتوان این تجربیات را با تعداد بیشتری از علاقه مندان در میان گذاشت. آنها معتقد بودند که مابقی یادگیری و نحوه هدایت در این بررسیهای موردی کاملاً اجرایی و کاربردی بوده و به آنها

کمک کرده تا نه تنها توانمندسازی را فهمیده و درک کنند بلکه توانسته اند درعمل آن را به اجرا درآورند.

همچنین در این مدت، سردبیری نشریه دیگری به نام «استفاده از شبکه» را عهده دار بودم که توسط انجمن مدت بهره وری و کیفیت به چاپ می رسید و مشتمل بر مقالات برجسته ای راجع به توانمندسازی بود. این مقالات توسط متخصصان و کارشناسان، سهامداران و شاغلان برجسته شرکتهایی که مطالعات دقیقی را پیرامون توانمندسازی درعمل انجام داده و یا اجرا کرده بودند به چاپ می رسید.

این مقالات را بدین دلیل گردآوری کردم که هرکدام حاوی پیامی بودند و سبب درک کامل مفهوم توانمندسازی می شدند. هرکدام از این مقالات بلافاصله پس از چاپ اول کتاب، توسط نویسندگان آنها موردبازنگری قرار می گرفتند. هدف از این کار اطمینان از دستیابی خوانندگان نسبت به تحولات انجام شده از زمان چاپ موردکاویها در چاپ اول کتاب بود و بدین طریق می توانستند خلاصه ای از آن را در انتهای هر مقاله مطالعه کنند. چنین کاری بویژه بسیار ارزشمند است، زیرا یاد می گیرید هنگامی که بعضی از سازمانها به تغییرات دردناک دست می زنند، تلاشهای صورت گرفته در راستای توانمندسازی بسیار

حیاتی بوده و به ایجاد بستر لازم برای تغییر کمک فراوانی می کنند.

من با انجام مصاحبه های زیاد به تعاریف مختلفی از توانمندسازی رسیدم. برای فهم بهتر توانمندسازی باید آن را با مدیریت سنتی و احساس تعلق و دلبستگی کارکنان مقایسه کنیم.

۱ - مدیریت سنتی: اکثر تصمیم گیریها با مدیریت است و او بیشترین سهم را درحل مشکلات برعهده دارد؛

۲ - احساس تعلق و دلبستگی: به کارکنان فرصت می دهند در تصمیم گیریها و حل مشکلات سهیم باشند؛

۳ - توانمندسازی: کارکنان و مدیران تصمیماتی برای حل مشکلات می گیرند که در مدیریت سنتی فقط دراختیار مدیریت عالی بود.

روند تکاملی مدیریت در بسیاری از سازمانهای آمریکایی از سال ۱۹۸۰ از سبک مدیریت سنتی به سمت احساس تعلق و دلبستگی به دلایل زیر تغییر یافت:

- کیفیت وقتی بهبود می یابد که مشتری به انتظاراتش برسد؛
- کارکنان هم می توانند مانند مدیران برای حل مشکلات مربوط به کیفیت، نظرات

- اعتماد باعث استحکام روابط و عملکرد و برعکس بدگمانی و سوءظن موجب تضعیف آن می شود؛  
- مدیریت ارشد باید اولین گام توانمندی را بردارد و مسیر کار را روشن سازد.  
اغلب مدیران نمی خواهند ارزشها و باورهای خود را با دیگران به مشارکت بگذارند. آنان وقتی سرگذشت شرکتهای موفق را مطالعه کرده یا از آن سازمانها بازدید می کنند به اجرای فرایند توانمندسازی علاقه مند می شوند.

من هنوز تردید دارم، مرا متقاعد کنید اگرچه در بسیاری از اوقات باورها، نمونه‌ها و بهبودهای چشمگیر به قدر کافی نمی‌تواند مدیران را به پیاده‌سازی توانمندسازی متقاعد کند اما گفتگوهای فعال دوجانبه با سرپرستان و همکاران برای متقاعد کردن مدیران برای اجرای توانمندسازی لازم است.

معمولاً دو نوع نگرانی همیشه ذهن مدیران یا رؤسا را در مقابل توانمندسازی به مقاومت وامی دارد.

۱ - حرکت روبه جلو: چرا باید وضعیت امن فعلی را تغییر دهیم مگر الان چه اشکالی وجود دارد؟

۲ - از دست دادن قدرت: نمی‌خواهم کنترل کارها را از دست بدهم. می‌خواهم کارها طبق نظرم انجام شود. برای موفقیت توانمندسازی گفتگوی دوجانبه به مدیران کمک می‌کند تا بدانند که نگرانیهای آنها جدی نیست. در شکل‌گیری گروه ممکن است چیزی شبیه زیر رخ دهد.

اگر از مدیران یا سرپرستان هر گروه بخواهید مدیریت را تعریف کنند، آنها بیدرنگ پاسخ می‌دهند «مدیریت یعنی انجام کار از طریق دیگران». سپس از آنها پرسید اصول مدیریت چیست، آنها می‌گویند «برنامه ریزی، سازماندهی نظارت و کنترل»، بعضی از این اصول از طریق آموزش، گفتگو و یا مدل‌سازی رفتاری به دست می‌آید به طوری که اغلب مردم معتقدند آنچه مدیران انجام می‌دهند همان اصول کلی مدیریت است. اما اگر از همین افراد پرسید فکر می‌کنید در اصول مدیریت یعنی برنامه ریزی،

کاری خودگردان توانمندی صورت گیرد. تعداد اندکی از آنها می‌توانند به مسیر خود ادامه دهند. بعضی از مدیران و مدیران ارشد و سرپرستان باید فرایند توانمندسازی را اجرا کنند. معمولاً افرادی که ارزشهای آنان با فرهنگ توانمندسازی همخوانی دارد یا از نظر استدلال منطقی توانمندسازی را پذیرفتند می‌توانند در این فرایند همکاری و مشارکت بیشتری کنند.

مطابق تعریف توانمندسازی، من از طریق مصاحبه با صدها نفر از مدیران و سرپرستان ۱۲۰ سازمان در طول ۱۱ سال، ارزشها و باورهایی که زمینه ساز اشتراک مساعی در

### توانمندسازی می‌تواند نتایج چشمگیری در بهبود فرایند بهره‌وری و کیفیت و رضایت مشتری داشته باشد.

### توانمندسازی، دادن قدرت انجام کار به کارکنان سازمانهاست.

افراد و گروهها می‌شد را به دست آوردم. آنها عبارتند از:  
- هر فرد می‌خواهد با او رفتاری منطقی داشته باشند؛

- همه افراد می‌خواهند در تصمیمات مربوط به خود مشارکت کنند؛

- افراد معمولاً بیش از آنچه فکر می‌کنیم باهوش و شایسته‌اند؛

- من به تنهایی همه چیز را نمی‌دانم ولی همه کارکنان پیشنهادات خوبی دارند که تاکنون به ذهن نرسیده است؛

- معمولاً هرکسی دوست دارد کار خارق‌العاده‌ای انجام دهد که باعث غرورش شود؛

- با حذف موانع می‌توان میزان تعهد افراد به پیامدهای نتایج مثبت را بیشتر و آسان کرد؛

ارزشمندی ارائه کنند.

احساس تعلق و دلبستگی از حلقه‌های کیفیت (QC)، گروههای اصلاح‌کننده فعالیتها، غنی‌سازی شغلی فردی و تکامل سبک مدیریت مشارکتی به دست می‌آید. توانمندسازی از سال ۱۹۹۰ رواج یافت. زمانی که نیاز به همفکری، مشارکت و پذیرش ریسک داریم کارکنان با انگیزه به کمک ما می‌آیند.

مدیران می‌خواهند نشان دهند توانمندسازی زمانی موثر است که به خوبی اداره شود. سازمانهایی که خواهان مدیریت کیفیت جامع (TQM) هستند نشان دادند توانمندسازی می‌تواند نتایج چشمگیری در بهبود فرایند بهره‌وری، کیفیت و رضایت مشتری داشته باشد.

توانمندسازی می‌تواند در سه محور عمده ذیل ظاهر شود.

۱ - توانمندسازی فردی: به کارکنان به نسبت مسئولیتها باید اختیارات کافی داده شود؛

۲ - توانمندسازی گروهی: برای حل مشکلات، بهبود فرایند یا مواجهه با چالشها گروههای موقت توانمند به وجود می‌آیند؛

۳ - گروههای کاری خودگردان: کارکنان در قالب گروهها سازماندهی می‌شوند و به جای رئیس یا سرپرست دارای مربیان یا تسهیل‌کنندگان هستند.

به طور خلاصه، توانمندسازی یعنی دادن قدرت انجام کار به کارکنان است. توانمندسازی به معنی هرج و مرج یا شانه خالی کردن مدیران از مسئولیت نیست. کارکنان توانمند به صورت انفرادی یا گروهی در قبال کارشان و نتایج آن احساس مسئولیت می‌کنند و نسبت به سایر کارکنان غیرتوانمند از رضایت شغلی بیشتری برخوردارند که باعث بهبود بیشتر و مستمری می‌شود. بنابراین، مدیران با توانمندسازی کارکنان نه تنها قدرت خود را از دست نمی‌دهند بلکه بر قدرتشان افزوده می‌شود. نتایج خوب و رضایتمندی شغلی حتی می‌تواند بهبود بیشتر به دنبال داشته باشد. لذا مدیرانی که کارکنان را توانمند می‌سازند نه تنها قدرت خویش را از دست نمی‌دهند بلکه آن را افزایش هم می‌دهند.

چرا مدیران توانمندسازی را اجرا می‌کنند؟

به صورت فردی یا گروههای موقت و

بین بردن حلاء عملکرد از طریق تعامل و کار با مشتریان، تامین کنندگان، اتحادیه کارگری، مراکز آموزشی، سایر بخشهای دولتی و بنیانهای اجتماعی به منظور حل مسائل زیست محیطی یا سایر موضوعهاست. به عبارتی می توان گفت، وقتی سازمانها می خواهند به بهبود فکر کنند لاجرم وظایف اصلی مدیریت دستخوش تغییر می شود. تجربیات من در مصاحبه با مدیران در مورد

که به موفقیتهای جاری سازمان کمک می کند. مجموعه پاسخهای آنان این بود:

۱ - هدایت: شامل تدوین دیدگاه، ارزشها، استراتژی ها (راهبری)، اهداف، هماهنگی، خط مشی ها، عملیات و برنامه های کاری، بهبود فرایندها، سازماندهی، برقراری ارتباط که همه در جهت رسیدن به کیفیت جامع است.

۲ - توانمندسازی: با تفویض کارها عادی و سپردن مسئولیت به کارکنان، استفاده از

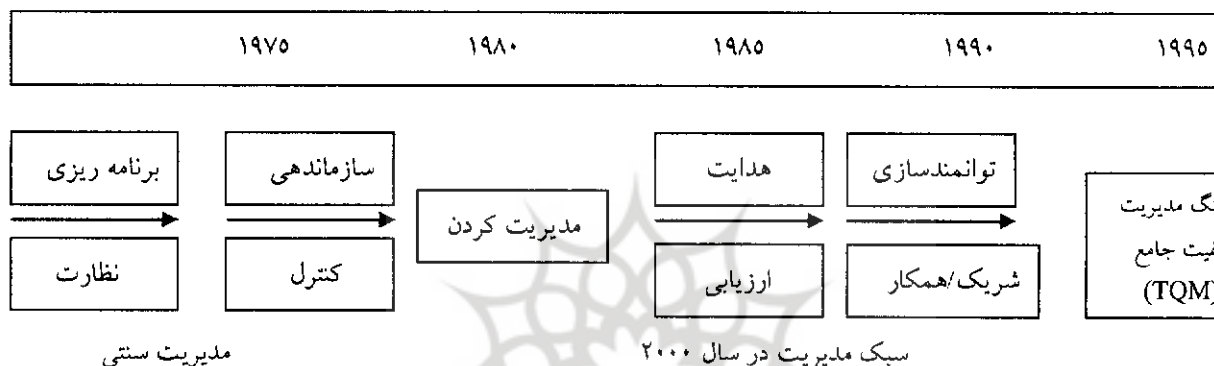
سازماندهی، نظارت و کنترل چه اشکالی وجود دارد، پاسخهای آنان اشکالات ذیل را گوشزد می کند:

۱ - عدم بهره گیری از کارکنان و نظرات آنها؛

۲ - تمایل به حفظ وضع موجود به جای بهبود؛

۳ - نادیده گرفتن نیازهای مشتری؛

۴ - عملکرد سازمانی و نتایج کمتر حد



شکل ۱ - سیر تکاملی سبک مدیریت

کیفیت جامع این نکته را روشن ساخت که اصول مدیریت سنتی یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل به سمت رویکردهای هدایت، توانمندسازی، ارزیابی، همکاری و شراکت تغییر می یابد (برای اینکه رویکردهای جدید مدیریت فراموش نشود از ترکیب حروف اولیه آنها کلمه (Leading, Empowerment, Assess, partner) LEAP به وجود می آید که نشان دهنده سبک مدیریت جدید است). (شکل ۱)

در شکل شماره ۱ نشان داده شده که روند سبک مدیریت در طول ۲۰ سال گذشته با روند تکاملی کیفیت هماهنگ است و هنوز هم ادامه دارد حتی در سازمانهایی که در زمینه توانمندسازی شهرت دارند.

اگرچه مجموعه سبکهای مدیریتی برای افرادی که بخواهند راجع به توانمندسازی فکر کنند کلان است اما به طور انفرادی نمونه هایی را از طریق طرح پرسشهایی همچون «چگونه می توانیم طور دیگری کار کنیم» چطور می توان سازمان را از وضع موجود رها ساخت و یا توانمندسازی چه چیزی برایم به ارمغان می آورد؟ مشاهده کرد:

روشهای اصلاحی، گروههای میانوظیفه ای، بهبود فرایند و گروههای کاری خودگردان، تخصیص منابع، دانش لازم و آموزشهای مربوطه، قدرشناسی، پاداش، تلاش برای بهبود و موفقیت، مشاوره و نقش مربی برای کارکنان

از	به
نظارت مستقیم	رهبر گروه
دستور دادن	آموزش گروه
برنامه ریزی	مربی
کنترل کردن	تسهیل کننده

شکل ۲ - تغییر شغل مدیر

و حذف موانع موجود بر سر راه عملکردهای برجسته و عالی؛

۳ - ارزیابی: شامل بررسی نظرات کارکنان و مشتریان، به کارگیری کیفیت، ابزارهای سنجش بهره وری و خدمت رسانی، ابزارهای آماری سنجش فرایندهای تولید و الگوبرداری بهینه (به گزینی) از سازمانهای برتر و موفق؛

۴ - شریک سازی: شامل شناسایی و از

انتظارات. اکنون از آنها بپرسید چه کار کنیم تا به نتایج دلخواه برسیم آنها خواهند گفت:

- نتایج و عملکرد موجود آن چیزی نیست که باید باشد یا می توانست باشد؛

- می توانیم نتایج بهتری به دست آوریم اگر در جهت جلب رضایت بهتر مشتری گام برداریم؛

- برای این کار نیازمند بهبود هستیم؛

- برای بهبود باید از فکر و اندیشه کارکنان همانند دستان آنان استفاده شود.

بنابراین، رویکردهای برنامه ریزی - سازماندهی، نظارت و کنترل در مدیریت خالی از اشکال نیست و نیازمند تجدیدنظر کلی است. ما نیازمند روشهای جدید فکر کردن درباره وظایف اصلی (تفکرات) مدیریت هستیم. نه اینکه بخواهیم اصول برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل را زیر سوال ببریم چون آنها برای مدیریت جنبه حیاتی دارند و در اکثر مواقع این وظایف به گروههای موقت و کاری خودگردان تفویض می شود. من با بسیاری از مدیران عامل و ارشد در ۱۲۰ سازمان درباره وظایف اصلی مدیریت مصاحبه کردم و پاسخهای مختلفی شنیدم. به طور خلاصه از آنها پرسیدم شما چه کار شاخصی می کنید

- ۱ - چه کار خاصی باید انجام دهیم؟
- ۲ - سازمان چه منفعتی می برد؟
- ۳ - توانمندسازی چه چیزی برایم به ارمغان می آورد؟
- پاسخ این پرسشها بستگی به موقعیت شخص در سازمان دارد اگر در رده مدیریتی باشد شکل شماره دو می تواند پاسخ خوبی به پرسش اول باشد.
- اما در پاسخ به پرسش «سازمان چه منفعتی می برد» فهرستی از مزایای آن عبارتند از:
  - ۱ - بهبود کارکنان خط تولید / رقابت پذیری / سهم بازار / وضعیت مالی؛
  - ۲ - بهبود کیفیت / خدمات / رضایت مشتری؛
  - ۳ - بهبود بهره وری / کارایی / ظرفیت تولید / عملیات / فرایندها / برنامه زمان بندی؛
  - ۴ - کاهش چرخه زمان / زمان توقف دستگاهها / زمان راه اندازی؛
  - ۵ - کاهش هزینه ها / خطاها / کالاهای مرجوعی / دوباره کاری / تعمیرات / ضایعات / اسقاطی؛
  - ۶ - راندمان بیشتر / انجام کار بیشتر با همان تعداد کارکنان؛
  - ۷ - توسعه سرمایه گذاری / آزادسازی توان سازمان؛
  - ۸ - بهبود روحیه کارکنان / رضایتمندی شغلی / تعهد / خودانگیزی / وفاداری؛
  - ۹ - بهبود ارتباطات / اعتماد متقابل / کارگرومی؛
  - ۱۰ - کاهش میزان ترک خدمت کارکنان / غیبت / شکایت / گله مندی / اعتصاب و ناآرامی کارکنان؛
  - ۱۱ - بهبود روابط میان مدیریت با کارکنان و اتحادیه ها؛
  - ۱۲ - پذیرش آسانتر اعمال تغییرات / بکارگیری فناوریهای جدید / پذیرش ریسک / سازگاری با تغییرات احتمالی؛
  - ۱۳ - بهبود کیفیت تصمیم گیریها و مدیریت زمان؛
  - ۱۴ - دستیابی به اهداف عالی تر کسب و کار / آینده ای روشن تر، مطمئن تر و امیدوارتر.
- همچنین در پاسخ به این پرسش کارکنان که «توانمندسازی چه چیزی برایم به ارمغان می آورد» می توان مزایای زیر را برشمرد:

- قدرتمندتر شدن / رسیدن به اهداف سازمان از طریق کارکنان؛
- رضایت از بهبود عملکرد سازمانی / اوضاع / شرایط / تغییر دلخواه؛
- احترام بیشتر / شان و منزلت / قدرشناسی / نگاه بهتر به اوضاع و احوال؛
- کاهش فشار روانی / بحران کمتر؛
- فرصت برنامه ریزی بیشتر / سازماندهی / تاکید بر موضوعهای استراتژیک؛
- رضایتمندی از طریق جلب رضایت افراد / رشد / دستاوردهای معنادار؛
- لذت بردن از کارهای روزانه؛

**مدیرانی که کارکنان را  
توانمند می سازند نه تنها  
قدرت خود را از دست  
نمی دهند بلکه آن را افزایش  
هم می دهند.**

**توانمندسازی وسیله ای برای  
هدف است نه اینکه خودش  
هدف باشد.**

- همخوانی توانمندسازی با ارزشهای فردی؛
- مدیر و رهبر سازمانی موثرتر.

#### اصول توانمندسازی

اصول راهنما همیشه می توانند مانند یک عینک مطالعه عمل کنند تا بتوانیم مقالات را با دید بهتری بخوانیم و درک کنیم. مطابق با تعریف توانمندسازی ارزشهای حامی روشهای اجرایی، سبک مدیریتی «LEAP»، نقشها و رفتارهای توانمندساز می توانند مزایایی برای سازمان و مدیران داشته باشند.

۲۱ اصل توانمندسازی با آنچه کارشناسان می گویند تقریباً «همخوانی دارد. این اصول عبارتند از:

- ۱ - برای اجرای توانمندسازی هیچ فرمول جادویی یا دستورالعمل استاندارد وجود ندارد. اجرای توانمندسازی در هر

- شرایطی ویژگیهای خاصی دارد؛
- ۲ - توانمندسازی در خدمت یک هدف است: توانمندسازی وسیله ای برای رسیدن به هدف است نه اینکه خودش هدف باشد. توانمندسازی به کارکنان کمک می کند تا به سازمان و خودشان کمک کنند و به شغل آنان معنا و احساس غرور می بخشد تا بتوانند کار را به طور مطلوب انجام دهند؛
- ۳ - توانمندسازی را باید مدیریت کرد: آن را انجام دهید و مطمئن باشید که در حال اجراست؛
- ۴ - توانمندسازی وقتی خوب عمل می کند که مبتنی بر ارزشها باشد: زمانی از توانمندسازی انرژی بیشتری به دست می آید که مدیران مقبول کارکنان باشند؛
- ۵ - اعتماد و تعهد دو نکته کلیدی محسوب می شوند: با تسخیر افکار و روان کارکنان می توانید مشارکت آنان در پیشنهاد دادن را فراهم کرده، وفاداری و تلاشهای آنان را مضاعف کنید؛
- ۶ - مدیران و سرپرستان نیز همانند کارکنان باید توانمند شوند؛
- ۷ - با تعریف مرزهای کاری می توان حدود اختیارات کارکنان را روشن کرد. با حذف موانع شرایط این کار فراهم می شود؛
- ۸ - ارتباطات و اطلاعات: شریانیهای حیاتی یا مایه زندگی توانمندسازی هستند؛
- ۹ - آموزش توانمندسازی چیزی بیش از اقدامات اصلاحی است. کارکنان را برای مشارکت بیشتر و ارتقای سطح عملکرد آماده سازید. به کارکنان بگویید اگر سازمان برای آموزش آنان هزینه می کند چون برای شما خیلی ارزش قائل هستند؛
- ۱۰ - مربیگری و روان سازی بیش از کنترل و نظارت موثر است. بویژه وقتی می خواهید کارکنان را تشویق به مشارکت کنید و آنان را رشد دهید؛
- ۱۱ - گرامیداشت و قدردانی از افراد برای موفقیتهای آتی لازم است. از آنان خالصانه تشکر کنید تا رفتارهای دلخواه تقویت شود؛
- ۱۲ - توانمندسازی فرایندی دشوار و مستلزم صرف وقت است: چون به سادگی نمی توان باورها، خط مشی ها، روشهای کاری، ساختار سازمانی و رفتارها را تغییر داد. □

منبع مقاله:

<http://www.pride-publications.com/cont/sample-chapter-empow.htm>