

# مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی

دکتر سید احمد بزاز جزایری



وظایف و اختیارات خود را به دیگری یا دیگران واگذار می کند. ولی تواناسازی به معنی برداشتن موانعی است که باعث می شود افراد نتوانند کارشان را به صورت مؤثر و کامل به انجام برسانند. چنانچه این موانع برداشته شود کارکنان قدرت تصمیم گیری برای اقدام به دست می آورند و استقلال رای پیدا می کنند.

بنابراین، مدیران به جای تفویض اختیار باید "تواناسازی (Empowerment)" کنند. به این اعتبار، این مفهوم جزء متون مدیریت شده است.

مدیریت مبتنی بر تواناسازی کارکنان، مستلزم به کارگیری کارا و مؤثر کلیدهای توان افزایی منابع انسانی است. آنچه در این مقاله از نظرتان خواهد گذشت معرفی سه کلید مهم برای تواناسازی کارکنان و تبیین اهمیت و ضرورت آن در سازمانهاست. فهم و ادراک این کلیدها و اعمال آنها در فرایند رهبری و مدیریت، منافع زیادی را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد، اما در اینجا باید اذعان کرد که مدیریت مبتنی بر تواناسازی کارکنان ساده نیست و همواره به مهارتهای انسانی قوی نیاز دارد.

تفویض اختیار به دیگران یکی از اصول مدیریت و یکی از اجزای مدیریت و رهبری موفق بوده است. اما امروزه توجه زیادی به آن نمی شود. در گذشته گرایش مدیران بر این باور استوار بود که با کار زیاد خود از نردبان ترقی در سازمان بالا روند، بدون اینکه دیگران را در افتخارات شریک کنند. در دهه ۹۰ تغییری در تلقی مدیران به وجود آمد. دیگر سپردن کار به دیگران برای مدیران یک لغزش شناخته نمی شد، در عوض این کار به عنوان یک ضرورت مطرح گردید. در شرکت امریکایی کرایسلر اکنون برای هر ۵۰ کارگر یک مدیر وجود دارد، در حالی که یک دهه قبل هر ۲۰ نفر یک مدیر داشت. این تعداد در آینده به ۱۰۰ کارگر و یک مدیر می رسد (استوارت کریئر، ۱۹۹۶). این روند بیانگر مسطح شدن ساختار سازمانی و محدود شدن سلسله مراتب و بالارفتن توانایی کنترل بیشتر مدیران نسبت به گذشته است. در چنین شرایطی، مسئولیت سپاری حیاتی است و ضرورت دارد از طریق توانمندسازی این اقدام انجام پذیرد. تفویض اختیار و تواناسازی، مفهوم مشترک و مشابهی ندارند. تفویض اختیار وقتی است که مدیر قسمتی از

ویژگی سازمانهای امروزی پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است و دائماً محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. پیش‌بینی تغییرات با دقت نسبتاً معقول با اشکال مواجه خواهد بود. با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمانهای هزاره سوم شده است، قدرت‌سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف اقتصادی اجتماعی، افزایش می‌یابد. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، تواناسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارت است. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی هر سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای سازمانها، شرکتهای و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت.

تواناسازی ظرفیتهای بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار سازمانها می‌گذارد. هرگاه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، به این نیروی بالقوه نیازمندند و بایستی آن را مورد استفاده قرار دهند. از این رو، وجود تغییرات سریع، پیشرفتهای تکنولوژیک و رقابتهای آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت تواناسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است. فرایند تواناسازی کارکنان نیز نیاز به مدیر و رهبری با ویژگیهای تسهیل‌گری، حامی، مربی و راهنما نیاز دارد.

### منابع انسانی؛ کلید تواناسازی

قبل از این که کلیدهای سه‌گانه تواناسازی کارکنان را مورد بحث قرار دهیم، ابتدا تعریفی از مفهوم تواناسازی ارائه می‌دهیم. اعتقاد بر این است که خلاقیت و نوآوری زمانی تحقق می‌یابد که سازمان و بنگاه اقتصادی از نیروهای پر دانش، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. به این اعتبار تواناسازی

منابع انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی. یقیناً تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه، با عنصر کارسازی به نام انگیزه در کارکنان میسر خواهد شد. به بیان دیگر، تواناسازی به معنی قدرت بخشیدن است. بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند. همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد و انگیزه درونی را برای ایجاد یک وظیفه بسیج کنیم. بدین مفهوم، هدف از تواناسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیتهای بالقوه انسانها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانیها و درماندگیهای خود و به عبارت دیگر، هدف از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است.

به منظور تحقق اهداف پیش‌گفته و ایجاد محیطی توانمند، مؤثر و کارآمد که در آن کارکنان به عنوان نیروی محرکه اصلی و سرمایه‌های هوشمند به حساب آیند و همچنین ماندن در دنیای پویا، پیچیده، متلاطم و پراز رقابت امروزی، استفاده از سه کلید توان‌افزایی (سهیم کردن افراد در اطلاعات، تعیین محدوده خودمختاری و تیم‌سازی به جای سلسله‌مراتب)، کارساز و معجزه‌آفرین است. اینک هر یک از کلیدهای تواناسازی را از دیدگاه کنث بلانچارد و همکارانش (۱۳۸۱) بررسی می‌کنیم:

### ۱- همه را در اطلاعات سهیم کنید (مشارکت همگانی در اطلاعات)

نخستین رکن تواناسازی، مشارکت اطلاعاتی است و یکی از نقشهای رهبران سازمانی، دادن اطلاعات مؤثر، به موقع و کافی به کارکنان است. آن دسته از رهبرانی که تمایل ندارند افراد را در اطلاعات سهیم کنند هرگز کارکنانشان را در اداره موفقیت

آمیز سازمانشان شریک نخواهند کرد و هرگز سازمان توانمندی نخواهند داشت. سهیم شدن در اطلاعات برای تواناسازی سازمان از یک سو ضرورتی حتمی است و از سوی دیگر اعتماد برای یک سازمان توانمند ضروری است. مشارکت و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود. چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری کار داده نشود، جو بی‌اعتمادی ایجاد شده و دیگر نمی‌توان از آنان رفتار مسئولانه را انتظار داشت، جو بی‌اعتمادی موجب اختلال در امر تصمیم‌گیری می‌شود. آدمها بدون اطلاعات قادر نیستند خود را اداره کنند یا تصمیمات مناسب را بگیرند. بنابراین، افراد با داشتن اطلاعات ناگزیرند مسئولانه عمل کنند.

کانتور، اطلاعات را یکی از حیاتی‌ترین «ابزار قدرت» مدیریتی شناسایی کرد. بدین ترتیب کسب اطلاعات به ویژه اطلاعاتی که به نظر می‌رسند نقش محوری یا راهبردی در سازمان داشته باشد، می‌تواند برای ساختن یک پایگاه قدرت و نیز برای منتقد کردن یک شخص در سازمان به کار رود. از طرف دیگر، وقتی مدیران افراد خود را با اطلاعات بیشتر تجهیز می‌کنند، آن افراد احساس توانمندی و به احتمال بیشتر با بهره‌وری، کامیابی و در هماهنگی با خواسته‌های مدیریت کار خواهد کرد.

بنابراین، داشتن اطلاعات:

- ۱- نسبت به سازمان شناخت بیشتری ایجاد می‌کند؛
  - ۲- قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش می‌دهد؛
  - ۳- برای پذیرش مسئولیتهای بالاتر آمادگی بیشتری را ایجاد می‌کند؛
  - ۴- روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان تسهیل می‌بخشد؛
  - ۵- جو اعتماد و صمیمیت را توسعه و تقویت می‌کند.
- به زعم بلانچارد و همکارانش، اطلاعات در سرزمین تواناسازی به مثابه پول رایجی

است برای خرید مسئولیت و اعتماد. هر رهبری به پیروان مسئول و قابل اعتماد در سازمان نیاز دارد که این مهم از طریق دادن اطلاعات به آنها قابل وصول است. چنانچه کارکنان را در اطلاعات حتی اطلاعات حساس و محرمانه سهیم کرد، اعتماد آنان به مدیریت و رهبری دوچندان خواهد شد. بنابراین، افراد به اطلاعات نیاز دارند تا مسئول باشند و احساس کنند مورد اعتمادند. کمرون و همکارانش نیز بر اهمیت فراهم آوردن اطلاعات برای افزایش توانمندی بیشتر تاکید می کنند. یافته های پژوهشی آنان نشان داد که از طریق سهیم کردن افراد در اطلاعاتی که برای بهبود و اصلاح سازمان به دانستن آن نیاز دارند می توان به موفقیت های چشمگیری دست یافت.

«آن رندالف» یکی از گام های کلیدی برای ایجاد فرهنگ تواناسازی در سازمان را سهیم ساختن کارکنان در اطلاعات می داند. سهیم شدن در اطلاعات مربوط به سهم شرکت در بازار، استراتژی های رقابت، فرصت ها، هزینه های واقعی، تقلیل احتمالات، ارقام سود و نظایر آن. افراد بایستی درک کنند که چگونه می توانند از دانش کسب شده به بهترین وجه ممکن استفاده کنند. افراد بدون اطلاعات نمی توانند مسئولیت تصمیم گیری را به عهده بگیرند. افراد با اطلاعات تقریباً به طور کامل می توانند عهده دار مسئولیت تصمیم گیری شوند.

چین اسمیت یکی از کلیدهای اساسی کمک به توسعه استقلال افراد را سهیم کردن آنان در اطلاعات می داند. ایشان نیز تاکید می کند که اطلاعات سبب تسهیل در تصمیم سازی و تصمیم گیری می شود. اگر کارکنان را در اطلاعات سهیم نکنیم، نمی توان از آنان انتظار داشت مسئولیت بپذیرند. بدون داشتن اطلاعات نمی توان تصمیم گرفت و آن را اجرای نمود. اگر به افراد اطلاعات بدهیم به آنها کمک نکرده ایم بلکه به آنان مسئولیت داده ایم.

**جمع بندی کلید اول:** به عنوان جمع

بندی از کلید اول می توان گفت سازمانها برای ادامه حیات خود و ماندن در دنیای رقابت ناچارند سطح آگاهی ها و دانش خود را نسبت به محیط داخلی و بیرونی افزایش دهند. از سوی دیگر، سازمانها مجموعه های انسانی هستند و افراد تا تغذیه اطلاعاتی نشوند، نمی توانند در راستای تحقق اهداف، استراتژیها و سیاستها و برنامه ها و طرحها تلاش کنند. این تلاشها زمانی ثمربخش است که افراد نسبت به چشم انداز، ماموریتها، استراتژی ها، سیاستها و برنامه عملیاتی سازمان آگاهی داشته باشند و این آگاهی ها زمانی افزایش می یابد که افراد را در اطلاعات سهیم کنیم. کنث بلانچارد و همکارانش به چهار دلیل مشارکت اطلاعاتی (information sharing) را به عنوان کلید تواناسازی می دانند:

- اگر قرار باشد کسانی را که در خط مقدم هستند، مامور و مسئول گرفتن تصمیم هایی بکنیم که بر حیات شرکت اثر می گذارند، باید همان اطلاعاتی را که مبنای تصمیم گیریهای مدیریت است در اختیار آنها قرار دهیم. افراد بی اطلاع قادر به تصمیم گیری نیستند و انگیزه خطر کردن (ریسک) را ندارند.

- هنگامی می توانیم از افراد انتظار خطر کردن و پذیرش مسئولیت گرفتن تصمیم های کاری را داشته باشیم که آنها به مدیریت و نظامهای سازمانی، اعتماد پیدا کرده باشند. اگر افراد از پیامد تصمیم های خود در هراس باشند (یعنی به رهبری اعتماد نداشته باشند) میل به خطر کردن و گرفتن تصمیم هارا نخواهند داشت. یکی از سودمندترین و ساده ترین راههای تقویت روح اعتماد در سازمان، مشارکت اطلاعاتی است.

- یکی دیگر از عواملی که مشارکت اطلاعاتی را قافله سالار سفر توان افزایی می کند، نیاز افراد به راهنمایی است. چنانچه افراد هیچ تجربه ای در توان افزایی و اطلاعات لازم برای این کار نداشته باشند، به شیوه ای از رهبری نیازمندند که به طور پیوسته آنها را راهنمایی و جهت دهی کند و اگر

راهنمایی لازم را دریافت نکنند براساس نظر «خودرهبری وضعی» باید آن قدر احساس اعتماد و امنیت داشته باشند که خواهان اطلاعات و راهنمایی لازم برای پیشرفت در مسیر توان افزایی باشند.

- آخرین دلیل مربوط به می شود به موضوع «تغییر». در هر نوع تغییر افراد در شروع کار دارای انواع دلوابسی اطلاعاتی هستند که باید مورد توجه قرار گیرد. چنانچه در این مرحله مشارکت اطلاعاتی صورت گیرد، افراد می توانند به انواع پرسشهایی از قبیل این که: چرا تغییر لازم است، دقیقاً چه چیز باید تغییر کند، باید منتظر چه نتیجه ای باشیم، چقدر تغییر کنیم و با چه سرعتی؟ پاسخ گویند و نگرانیهای اطلاعاتی خود به حداقل رسانند.

بنابراین، مشارکت دادن در اطلاعات: الف) اولین کلید در تواناسازی آدمها و سازمانهاست؛

ب) به آدمها امکان می دهد که وضعیت فعلی سازمان را به طور روشن بدانند؛

ج) در سراسر سازمان اعتماد ایجاد می کند؛

د) طرز فکر سلسله مراتب سنتی را از میان برمی دارد؛

ه) به افراد کمک می کند که بیشتر مسئول باشند؛

و) افراد را برمی انگیزد تا مانند مالکان سازمان (سهامداران) عمل کنند.

## ۲- با تعیین حدود، خودمختاری ایجاد کنید (ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید)

از دیدگاه مکتبهای مدیریتی، خودمختاری بدون قید و شرط و حدود، سبب هرج و مرج و بی نظمی در سازمان می شود. آزادی عمل یا خودمختاری بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که بر عهده فرد است باشد. بین آزادی عمل و اختیارات اعطا شده به فرد بایستی تعادل و تناسب باشد. خودمختاری بایستی، خلاقیت، خود شکوفایی، خود کنترلی

و استقلال فکر و عمل را به دنبال داشته باشد. از این منظر می‌توان به دیدگاه بلانچارد و همکارانش اشاره کرد. آنان عقیده دارند که تعیین حدود خودمختاری مفایرتی با ساختار سازمانی ندارد، اما بایستی به گونه‌ای عمل کرد که در بند قواعد و مقررات محدود نشوند. ساختار می‌تواند به مثابه رهنمود یا راهنمایی باشد که افراد را به مقصد می‌رساند. تعیین حدود این خاصیت را دارد که انرژی را در مجرای مشخصی هدایت می‌کند که این امر سبب می‌شود که انرژی انسانها جهت و قدرت تاثیر داشته باشد.

در ساختار سلسله مراتبی، رفتار افراد از طریق قوانین، مقررات، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها مشخص می‌شود و باید با نیابدهای کاری را تعیین می‌کنند. در توانا سازی، ساختار سازمانی مقصد و شکل متفاوتی دارد. ساختار، در مورد میزان و درجه ای که اعضای تیم می‌توانند با استقلال و خودمختاری عمل کنند آگاهی می‌دهد. در فرایند توانا سازی هدف از ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان از حیطه و حوزه‌ای است که می‌توانند در قلمرو آن به طور خودگردان عمل کنند.

مرزها در فرهنگ توانا سازی، تصویری از چشم‌انداز، اهداف مشارکتی و همکاری ارائه می‌دهد. درجه آزادی عمل از طریق این مرزها مشخص می‌شود و اعضای تیم می‌توانند در مورد آنچه که باید انجام دهند و همچنین در مورد چگونگی انجام آن تصمیم بگیرند. چنانچه برای هدایت افراد، حریم و حدود وجود نداشته باشد تا افراد رفتار خود را با فرهنگ توان افزایی تطبیق دهند، در همان مراحل اولیه و به سرعت دچار ناامیدی و واخوردگی شدید می‌شوند. در هر حال در فرایند توانا سازی، ساختار مسطح باشد یا بلند، به افراد اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت پذیری بیشتر فعالیت کنند.

بلانچارد هدف از تعیین حریم و حدود را اندیشیدن به کارهایی که افراد باید انجام دهند، رفع ابهام از آنها و آزاد گذاردن افراد به استفاده از استعداد و توانایی‌های خود برای

رسیدن به هدف می‌داند.

### انواع مرزهای توانا سازی

کنث بلانچارد و همکارانش در این باره می‌نویسند که:

۱- باید میان مرزهای توانا سازی و مرزهای سلسله مراتبی فرق قائل شویم. مرزهایی که در درون نظام سلسله مراتبی وجود دارند و بیشتر افراد با آنها آشنا هستند، کارهایی را که افراد نباید انجام دهند متذکر می‌شوند. در نظام سلسله مراتبی، کاری انجام نمی‌شود مگر آنکه تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شود. در توانا سازی محدوده فعالیت آزاد افراد برای کار و تصمیم‌گیری مشخص می‌شود. این مرزها باعث جهت دادن به فعالیتها و تشویق افراد به گرفتن تصمیم مسئولانه می‌گردد. مثلاً گفته می‌شود «هوای مشتری را داشته باشید و با او مسئولانه برخورد کنید». این دستور سبب هدایت کار می‌شود و به هیچ وجه جلو تصمیم مناسب فرد یا افراد را به هنگام ضرورت نمی‌گیرد؛

۲- باید به افراد تفهیم شود که قرار نیست آنها در همین شروع کار و یک باره تمام تصمیم‌های مربوط به شرکت را بگیرند. اعضای گروه‌ها و سرپرستان، اغلب دچار توهم می‌شوند که هدف از توان افزایی این است که آنها در تمام تصمیم‌های مربوط به شرکت مشارکت کنند که البته این تصور نادر است.

۳- تصمیم‌های مهم در اصل دو دسته هستند: تصمیم‌های راهبردی و تصمیم‌های عملیاتی. تصمیم‌های راهبردی در حیطه اختیار رهبری ارشد سازمان است و تصمیم‌های عملیاتی در حیطه اختیار اعضای گروه هاست.

۴- اهداف و دورنمای کلی سازمان را در برابر دیدگان افراد روشن کنید تا به اهمیت و معنای کار خود پی ببرند و نقش و اثر خود را در آن ببینند.

۵- بین آرمانهای فردی و سازمانی تعادل ایجاد کنید و آنها را با واقعیت موجود سازمان

مربط سازید.

۶- پس از حصول تفاهم بر سر هدف، ارزشها و تصویر بیرونی سازمان باید در سرتاسر سازمان، نوعی وحدت و تعهد ایجاد شود.

**جمع بندی کلید دوم:** برای تعیین محدوده خودمختاری، بایستی نکات ذیل را در نظر گرفت و بدان عمل کرد:

- مقصود: فرد در چه حرفه‌ای مشغول به کار است؛

- ارزشها: رهنمودهای عملیاتی فرد چه هستند؛

- هدفها: چگونه، چه وقت، کجا و به چه طریقی کارهای خود را انجام می‌دهد؛

- نقشها: چه کسی چه نقشی را ایفا می‌کند؛

- سیمای آینده سازمان: تصویر فرد از آینده سازمان چیست؛

- ساختار سازمانی و سیستم‌ها: از کارهایی که انجام می‌شود، چگونه پشتیبانی خواهد شد.

### ۳- تیم‌ها را جایگزین

#### سلسله مراتب کنید

بلانچارد و همکارانش سومین کلید توانا سازی را تیم سازی می‌دانند و عقیده دارند که باید تیم‌های خودگردان را جایگزین سلسله مراتب کرد. منظور از تیم خودگردان یک نوع تیم منحصر به فرد است. این تیم از گروهی کارکنان تشکیل می‌شود که مسئول کل فرایند یا محصول است. اینها برنامه ریزی، عمل و کار را از آغاز تا انتهای مدیریت می‌کنند. کار این تیم‌ها فقط منحصر به پیشنهاد و توصیه نیست، بلکه تصمیم می‌گیرند و سپس آن را اجرامی کنند. آنها به مرور زمان رشد می‌کنند. ژاپنی‌ها تیم‌های خودگردان را تحت عنوان گروه‌های QC یا حلقه‌های کیفیت می‌نامند.

حلقه کیفی (Quality Circle) گروهی متشکل از ۴ تا ۱۲ نفر است که در یک واحد سازمانی، کاری مشابه و همانند انجام می‌دهند و به طور داوطلبانه جمع می‌شوند



تا در نشست های منظم، با انجام تحقیق، بررسی و تحلیل مشکلات، چاره ای برای دشواریهای موجود بیابند. این گروه به طور داوطلبانه، با استقلال کامل و به طور دلخواه و با پیشقدمی اعضا برای انجام کاری مشابه و همانند، اعمال کنترل کیفیت را در یک واحد سازمانی با مشارکت هم انجام می دهند. این گروه کوچک علاوه بر این که بخشی از فعالیتهای کنترل کیفیت جامع را انجام می دهند، به صورت فردی و متقابل به رشد و توسعه خود نیز می پردازند. این گروه به طور مداوم و مستمر با شرکت همه اعضا و با استفاده از فنون کنترل کیفیت به بهبود و توسعه مستمر محل کار خود می پردازند.

رویکرد حلقه های کیفی، یکی از مناسبترین و کارآمدترین شیوه هایی است که اولاد همه محیطهای سازمانی اعم از تجاری، صنعتی و آموزشی (دانشگاه و مدرسه) قابلیت اجرا دارد و ثانیاً فرهنگ مشارکت، روحیه کار گروهی و تواناسازی را ایجاد، تقویت و توسعه می دهد. حلقه کیفی محیطی پذیرا برای مشارکت فعال اعضا فراهم می آورد تا آنان بتوانند دشواریها را تشخیص و تحلیل و به دنبال آن راه حل های مناسب را پیدا کنند. همچنین این رویکرد می تواند بستر نقد مشترک برای یافتن هدفهای مشترک را فراهم و افراد را توانمند سازد تا در فرایندهای مختلف سازمانی دخالت و درگیر شوند.

بنابراین، حلقه کیفی می تواند مشارکت را به صورت یک مقوله ضروری برای شکوفایی و پرورش فرد و جمع در بیاورد و افراد را توانمند سازد.

اسکات و ژاف در تعریف خود از تواناسازی، یکی از ویژگیهای تواناسازی را داشتن تیمهای کاری می دانند. آنها عقیده دارند که چنانچه تیم های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره وری با هم کار کنند، سازمان از حالت سبک هر می به سبک دایره ای تغییر جهت خواهد داد.

**جمع بندی کلید سوم:** با توجه به دیدگاه

کنت بلانچارد، جان کارلوس، آلن راندولف، سینتیا اسکات و دنیس ژاف به نظر می رسد که تشکیل تیم های کاری موجب کاهش رده های مدیریت و سرپرستی و حذف برخی از مشاغل و سپردن کارهای خدماتی به منابع بیرون از سازمان می گردد و تصمیم گیری را از رده های بالای سلسله مراتب سازمانی به تیم های کاری سوق می دهد. به زعم آنان در چنین شرایطی مسئولیت تصمیم گیری با همه است.

## نتیجه گیری

هر سه کلید با یکدیگر در تعامل و مکمل یکدیگرند. زمانی که تیم های خودگردان به وجود می آید، به دلیل این که همه در تصمیم گیری و اجرای آنها سهیم هستند، اطلاعات لازم را در اختیار یکدیگر قرار می دهند و از آنها برای بالابردن بهره وری و اثربخشی عملکرد گروه استفاده می کنند. اعضای تیم به ارزیابی اطلاعات رسیده از تمام قسمتهای سازمان، تحلیل این اطلاعات، تصمیم گیری در باره آنان و انتقال تصمیمات به دیگران می پردازند.

علاوه بر این، خودمختاری با نیاز به مرزبندی ها شروع می شود و بدین معنی نیست که تیم ها از آزادی عمل بی قید و شرط برخوردارند، بلکه آنها در درون ساختار عمل می کنند. بلانچارد و همکارانش در این باره می نویسند که دو نکته مهم وجود دارد: اول از همه، سه کلید موجود برای تواناسازی، بسیار ساده و قابل فهمند، اما کاربرد آنها در عملیات روزانه مشکل است. دوم اینکه این سه کلید هنگامی باید مورد بررسی قرار گیرند که به صورت پویا با هم تعامل داشته باشند. اگر چه سهیم شدن در اطلاعات اولین قدم اساسی است، اما تواناسازی افراد مستلزم آن است که هر سه کلید با هم به کار روند و هر وقت که لازم باشد یکی بیش از دیگری مورد تاکید قرار گیرد.

راندولف عقیده دارد که این سه کلید می تواند مدیران و کارکنان را به سمت فرهنگ تواناسازی هدایت کند.

سفر به سرزمین تواناسازی آسان نیست، ولی ممکن است برای بقای سازمان در این محیط پویا و پیچیده ضروری باشد، تا جایی که به کارگیری این کلیدهای سه گانه، زمینه و بستر لازم را برای بالندگی سازمانی و مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی را فراهم می سازد.

## منابع و ماخذ:

- ۱- اسکات سینتیا و دنیس ژاف، تواناسازی کارکنان، مترجم مهدی ایران نژاد پاریزی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۲- بزاز جزایری سید احمد، کاربست رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی، جامعه کیفیت ایران، ۱۳۸۱.
- ۳- بلانچارد کنت، جان کارلوس و آلن راندولف، تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی.
- ۴- کرین استوارت. دیدگاه های کلیدی مدیریت ترجمه محمد علی حسین نژاد، ناشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.
- ۵- گروه گزارش مجله تدبیر، تواناسازی کارکنان، سرمایه گذاری بی جایگزین، تدبیر شماره ۱۲۹، ۱۳۸۱.
- ۶- وتن دیویدای. و کیم ای. کمرون، مهارتهای کسب قدرت و اعمال نفوذ، ترجمه محمدعلی بابایی زکلیکی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.
- ۷- وتن دیویدای. و کیم ای. کمرون، تواناسازی و تقویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.

8- Internet, Employee

Empowerment, ۲۰۰۳

9- Internet, Impowering

Performance Through

Empowerment, ۲۰۰۳

۱۰- Internet, From

Empowerment to

Enablement An evolution

of new dimensions in

practicatory design, ۱۹۹۶