

توانمندسازی کارکنان

مجتبی نوروزی

چکیده

در این مقاله به طور اجمالی به بررسی مفاهیم و رویکردهای مختلف توانمندسازی کارکنان پرداخته شده است. در ابتدا تعریف توانمندسازی مطرح می‌گردد. سپس دلایل توانمندسازی، برنامه‌های توانمندسازی، روش‌های توانمندسازی و مدل‌های توانمندسازی ارائه می‌گردد. پس از آن نیز هزینه‌های توانمندسازی و راهکارهای عملی برای توانمندسازی و در آخر پیامدهای توانمندسازی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی

توانمندسازی کارکنان، برنامه‌های توانمندسازی، مدل‌های توانمندسازی، نظام پیشنهادها، تیم‌سازی، رضایت شغلی.

مقدمه

در دو دهه اخیر، توانمندسازی کارکنان به یکی از دل‌مشغولی‌های مدیران تبدیل شده است. چرا که از یک طرف حجم کاری مدیران به سرعت افزایش یافته است. آنها دائماً در حال سرپرستی بیشتر و همچنین مسئول تعداد زیادی از افراد هستند که مستقیماً به آنها گزارش می‌دهند. بنابراین مدیران مجبورند که به زیردستان اعتماد کنند. در واقع شرایط کاری بیش از هر چیز دیگری مدیران را وادار به توانمندسازی کارکنان می‌نماید. از طرف دیگر مدیران از یاد نمی‌برند که محل کار، غالباً مهمترین و اصلی‌ترین جامعه‌ای است که فرد در آن زندگی می‌کند. البته توانمندسازی کارکنان موجب ایجاد و افزایش مبنای قدرت و منزلت در محل کار است. افرادی که می‌توانند خودشان را خوب بشناسند، بیشتر دل به کار می‌دهند. آنها از نظر جسمانی سالم‌ترند و انسان‌های سالم به سلامت محیط کار و افزایش کارایی آن یاری می‌رسانند. بنابراین در این مقاله به اختصار به ابعاد مختلف توانمندسازی می‌پردازیم.

تعریف توانمندسازی^۱

علی‌رغم کاربرد گسترده‌ی اصطلاح توانمندسازی در علوم سازمانی؛ یکی از مسائلی که در مراحل اولیه‌ی بکارگیری این اصطلاح کمتر به آن توجه می‌شد، ارایه تعریف عملیاتی از آن بود. بیشتر تعاریفی که مطرح می‌شدند جامع و مانع نبودند. در ارایه تعریف از اصطلاحاتی کاملاً مترادف استفاده می‌شد و بیش از آن که به تعاریف این اصطلاح بپردازند، به تشریح مجموعه‌ای از روشهای خاص و تأثیر آن بر توانمندسازی می‌پرداختند.

چندی بعد، "سایمون"^۲ ضرورت تعاریف عملیاتی را مورد توجه قرار داد. به اعتقاد او، تعاریفی که از اصطلاحات به عمل می‌آیند باید با موفقیت‌هایی که به طور تجربی مشاهده می‌شوند، مطابقت داشته باشند. نخست آن که باید تعیین شود که چه مجموعه اقداماتی برای تحقق هدف (به عنوان مثال، توانمندسازی کارکنان) لازم است. دوم آن که با تحت تأثیر قرار دادن فرایندهای تصمیم، امکان تجزیه و تحلیل پی‌آمدهای اقدامات فوق را میسر سازند و در نهایت، به جای جنبه‌های انگیزشی، به تبیین جنبه‌های روانشناختی هدف و راههای نیل به آن بپردازند.

۱-Empowerment

۲-Simon

با توجه به این مهم، تلاش‌های زیادی از سوی صاحب‌نظران مختلف برای ارایه تعریفی عملیاتی از توانمندسازی به عمل آمد تا این که در سال ۱۹۸۸ "کانگر"^۱ و "کاننگو"^۲ یک گام بسیار مهم در این زمینه برداشتند. بنا به توصیه‌ی آنها، برای آن که بتوان مفهوم توانمندسازی را در متون مدیریت مورد تجزیه و تحلیل قرار داد باید در ابتدا سازه‌های «قدرت» و «کنترل» که این اصطلاح از آنها مشتق شده را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. از آن جا که در متون مدیریت، سازه‌های قدرت و کنترل از دو رویکرد مختلف مورد توجه قرار گرفته‌اند، بنابراین به توانمندسازی نیز باید از همین زوایا نگاه کرد.

الف- توانمندسازی به عنوان یک سازه‌ی ارتباطی. توانمندسازی عبارت از فرایندی است که یک مدیر از طریق آن سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیر دستانش دارد. از آن جا که قدرت در سازمان‌ها، بیشتر در چارچوب اختیارات قانونی فرد متجلی می‌شود بنابراین، توانمندسازی به معنای تفویض اختیار است. کانگر و کاننگو، مدعی بودند چون تقسیم قدرت تنها راه توانمندسازی کارکنان نبوده و به طور خودکار نمی‌تواند منجر به توانمندسازی کارکنان گردد، از این رو باید به توانمندسازی از زاویه‌ی مفهوم انگیزشی قدرت که مورد تأکید "مک‌کلند"^۳ بود، توجه کرد.

ب- توانمندسازی به عنوان یک سازه‌ی انگیزشی. مک‌کلند مدعی بود افراد به طور طبیعی میل به کسب قدرت و تحت کنترل درآوردن سایرین دارند. انگیزه‌ی قدرت در افراد، زمانی ارضاء می‌گردد که آنها فکر کنند دارای قدرت بوده و می‌توانند به هنگام رویارویی با حوادث، موقعیت‌ها یا افراد مختلف از خود واکنش نشان دهند. از این جنبه، فعل توانمندسازی به معنای «توان‌افزایی» است. توان‌افزایی عبارت از ایجاد شرایط لازم برای ارتقا انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش احساس شایستگی و یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آنها است.

۱ -Conger

۲ -Kanungo

۳ -Mc Clelland

دو سال بعد، در سال ۱۹۹۰، "توماس"^۱ و "ولتهوس"^۲، بعد جدیدی از قدرت و توانمندسازی را مورد توجه قرار دادند. به اعتقاد آنها قدرت دارای معانی مختلفی است. در اصطلاح حقوقی، قدرت به معنای اختیار است. در قالب این اصطلاح، توانمندسازی به معنای اعطای اختیار می‌باشد. همچنین، قدرت ممکن است برای تشریح صلاحیت (توان انجام کارها)، یعنی همان کفایت نفس مورد نظر کانگر و کانگو، بکار گرفته شود. همین‌طور، قدرت به معنای انرژی نیز است. بنابراین، توانمندسازی به معنای انرژی‌زا سازی است.

به باور آنها، بکارگیری اصطلاح توانمندسازی به عنوان پارادایم جدید انگیزش، زمانی گسترش یافت که رقابت‌های جهانی، ضرورت انجام پژوهش‌های متعدد برای یافتن شکل‌های جدیدی از مدیریت که افراد را تشویق به ریسک‌پذیری، تعهد و نوآوری می‌نماید، اجتناب‌ناپذیر ساخت. این روند، به ویژه در حوزه‌های رهبری و فرهنگ سازمانی، یعنی حوزه‌هایی که در آنها تحقیقات نشان دادند چگونه رهبران فرهمند و تحول‌گرا می‌توانند از طریق القای آرمان‌گرایی، ایجاد ایمان قوی و اعمال کنترل‌های کلی در کارکنانشان نیرو به وجود آورند، از نمود بیشتری برخوردار گردید. این تحقیقات بر اهمیت ترغیب به انجام وظیفه به جای تحمیل آنها، با معنادار ساختن کارها و با هویت ساختن مشاغل تاکید ورزیدند. توماس و ولتهوس در چارچوب این بعد از پارادایم جدید انگیزش، توانمندسازی را در سطح تجزیه و تحلیل وظایف به کار گرفتند. آنها توانمندسازی را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی وظیفه تعریف کردند. انگیزش درونی وظیفه، اشاره به تجارب مثبتی دارد که افراد به طور مستقیم از وظیفه‌شان کسب نموده و شامل شرایط نیروزایی است که به آنها در ارتباط مستقیم با آن وظیفه، انگیزش و رضایتمندی می‌دهد. این تجارب عبارت از: احساس موثر بودن، احساس شایستگی داشتن، احساس معناداری و احساس داشتن حق انتخاب است. (محمدی، ۱۳۸۰، ص ۱۷۷).

دلایل توانمندسازی

محرك‌های محیطی متعددی وجود دارد که سازمان‌ها را به توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده‌اند. در این میان، مهمترین آنها عبارتند از :

۱ - Thomas

۲ -Velthouse

الف- اثرات فن آوری بر محیط‌های کاری. رشد سریع فن آوری، تمامی جوانب سازمان‌ها را به نوعی تحت تاثیر قرار داده است. تغییرات سریع فن آوری، باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانه‌ها، رباط‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار جایگزین مشاغل تکراری شده‌اند. این ابزار تغییرات شدیدی در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند. بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی کارکنان باید توانمند شوند یعنی در تمامی جهات رشد کنند.

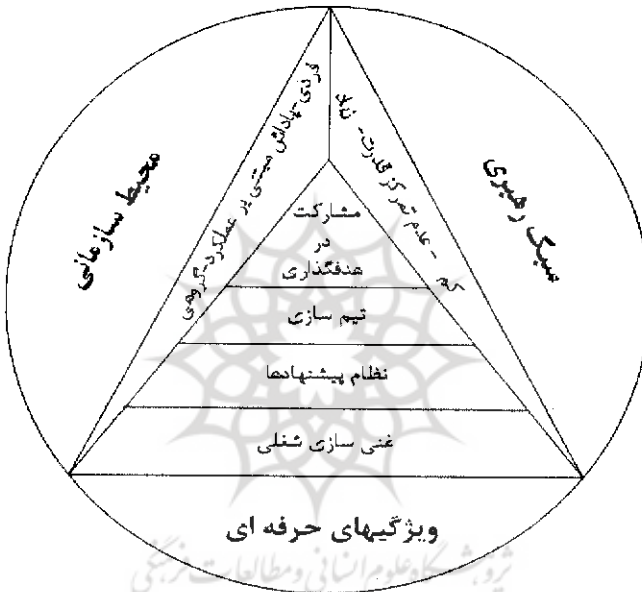
ب- افزایش انتظارات مشتریان. امروزه، مشتریان به کمک اینترنت قادرند وسایل مورد نیاز خود را به طور مستقیم و در بهترین قیمت رقابتی خریداری کنند. افزایش انتظارات مشتریان باعث افزایش انتظارات سازمان‌ها از کارکنانشان شده است. تحت این شرایط، نه تنها سلسله مراتب دستوری -کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه بر عکس، کارکنان باید بیاموزند ابتکار عمل داشته باشند، خلاق باشند، در درون تیم‌های خودگرانی که برای انجام وظایف سنتی مدیران (از قبیل بودجه‌بندی، پاداش، کنترل کیفیت، استخدام و ...) توانمند شده‌اند به خوبی ایفای نقش کرده و مسئولیت بیشتری برای اقداماتشان بپذیرند.

ج- ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها. در شکل سنتی سازمان‌ها با ساختار سلسله مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم، تغییرات عمده‌ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن آوری‌های نوین از ویژگی‌های آن به شمار می‌آید دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه‌ی عدم تمرکز است. (محمدی، ۱۳۸۲، ص ۱۶۰)

برنامه‌های توانمندسازی

همان‌گونه که در شکل (۱) می‌بینید، توانمندسازی کارکنان، مستلزم سه پیش نیاز محیط سازمانی، سبک رهبری و ویژگی‌های حرفه‌ای است. این پیش‌نیازها، بستر لازم برای موفقیت برنامه‌های توانمندسازی را فراهم می‌آورند. همراه پیش‌نیازها، دو اهرم دیگر یعنی عدم تمرکز قدرت و پاداش مبتنی بر عملکرد می‌توانند به عنوان مکمل برنامه‌ها عمل کنند. در این راستا، متناسب با هر سطح از برنامه‌های توانمندسازی، کارکنان از میزان مشخصی آزادی عمل برخوردار شده و می‌توانند با توجه به نوع عملکردشان (فردی یا گروهی) از پاداش‌های لازم برخوردار گردند. در اولین سطح برنامه‌های توانمندسازی (یعنی غنی‌سازی شغلی)، کارکنان در چارچوب

وظایف شغلی‌شان آزادی عمل یافته و با توجه به نوع عملکردشان که به طور عمده فردی است از پاداش‌های لازم برخوردار می‌گردند. در نظام پیشنهادها، به کارکنان اجازه داده می‌شود در خصوص مشکلات و فرآیندهای کاری اظهارنظر (ارایه‌ی پیشنهاد) کرده و در صورت کاربردی بودن پیشنهاداتشان پاداش دریافت دارند. به همین ترتیب، با حرکت به رأس هرم بر عمق و دامنه قدرتشان در سازمان افزوده شده، با تشکیل تیم‌های کاری از اختیار تصمیم‌گیری و مشارکت در هدفگذاری برخوردار و در ازای موفقیت تیمشان، پاداش دریافت می‌دارند.



شکل (۱) - پیش‌نیازها و سلسله‌مراتب برنامه‌های توانمندسازی
(منبع: محمدی، ۱۳۸۲، ص ۱۶۳).

پیش‌نیازهایی برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی وجود دارند که بدون وجود آنها توانمندسازی کارکنان تقریباً غیرممکن خواهد بود. این پیش‌نیازها عبارتند از:

الف- ویژگی‌های حرفه‌ای^۱:

ویژگی‌های حرفه‌ای کارکنان همانند زمین حاصلخیزی است که آمادگی کشت است. برخی ویژگی‌های حرفه‌ای که لازمه‌ی توانمند شدن کارکنان هستند، این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱ - Professional traits

الف-۱- آموزش: آموزش به این جهت ضروری است که افراد را قادر می‌سازد به نوعی دانش و شناخت کلی دست یافته تا به عنوان عضوی از یک تیم در تغییر سیستم، فعالانه ایفای نقش نمایند. این نوع آموزش، شامل فنون رهبری، مهارت‌های حل مشکل، ارتباطات و آماده‌سازی کارکنان برای ایفای نقش‌های تیمی است.

الف-۲- ارشاد: ارشاد، اشاره به راهنمایی‌هایی دارد که افراد باتجربه به افراد کم‌تجربه ارائه می‌دهند تا بیاموزند و رشد کنند. سودمندترین رفتارهای فرد هادی، رفتارهایی هستند که توان بالقوه افراد را شناسایی، به الگوسازی نقش‌ها و ارتقای مسئولیت‌پذیری و فرصت‌ها کمک می‌کنند. این قبیل رفتارها، بر احساس عزت‌نفس و اطمینان افراد می‌افزایند.

الف-۳- تعلق حرفه‌ای: افراد باید به حرفه‌ی خود عشق بورزند و وظیفه‌ی سازمان است با اجرای برنامه‌های مناسب در اعضای خود تعلق حرفه‌ای ایجاد کنند. تعلق حرفه‌ای، باعث رشد شخصیتی افراد شده و ابزاری را برای شکل‌دهی به رفتار آنان فراهم می‌آورد.

الف-۴- شبکه‌سازی: شبکه‌ها، تجلی ارتباطات درون سازمانی هستند نه سلسله مراتب درون سازمانی. شبکه‌های واقعی، شبکه‌هایی هستند که در محیط واقعی سازمان شکل می‌گیرند، نه در نمودار سازمانی. شبکه‌های درون سازمان پنجره‌هایی را می‌گشایند بدون آن که لطمه‌ای به احساس عضویت افراد در درون خود وارد سازند. در یک سازمان رسمی همانند رفاقت، افراد می‌توانند با عضویت در آن، ارتباطات زیادی با هم برقرار کنند بدون آن که به دیگران لطمه‌ای وارد شود. بنابراین، شبکه‌ها پیامد ناخواسته اما مفید سازمان‌های رسمی هستند. آنها می‌توانند باعث تبادل سریع اطلاعات و بازخورد در بین افراد شده و بر عزت‌نفس آنها بیفزایند.

ب- محیط:

محیط کاری افراد بر توانمندسازی آنها مؤثر است. کارکنان در خلاء انجام وظیفه نمی‌کنند. آنها نیاز به محیطی دارند که توانمندسازی را تشویق کند. کارکنان، به توانمندی دست نخواهند یافت مگر آن که نیازهای اساسی‌شان در محیط کار ارضاء شود و فرهنگی وجود داشته باشد که به

ارزش هایی چون اعتماد متقابل، مشارکت فراگیر، کار گروهی و ریسک پذیری بها دهد.

ج- سبک رهبری :

سبک رهبری کارآمد، جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است. مدیران مستبد به دلیل نگرش سنتی قدرت، هرگز قادر به توانمندسازی زیردستان نخواهند بود. به زعم آنها توانمندسازی کارکنان به مثابه‌ی قدرت بخشیدن به رقیبی است در بازی با مجموع صفر که به هیچ وجه منطقی نیست. برخلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هرچه بیشتر زیردستان گام برمی‌دارند. مدیران توانمند، به عنوان یک هادی، مباشر، تسهیل کننده و مربی عمل می‌کنند. این مدیران به خوبی می‌دانند که توانمندی و موفقیت آنها در گرو توانمندی و موفقیت گروه کاری آنها است. "جفری سانن فلد" این واقعیت را این گونه به تصویر می‌کشد: «یک نوازنده و بالون بعد از ترک ارکستر، کارهای زیادی می‌تواند انجام دهد، اما یک رهبر ارکستر فقط گروه را دارد و بدون آن هیچ کاری نمی‌تواند انجام دهد».

از همین رو در ادبیات جدید مدیران از رهبری به عنوان هنر توانمندسازی دیگران یاد می‌شود. رهبران با مشارکت دادن کارکنان در انجام امور زمینه توانمندسازی آنها را فراهم می‌آورند. به زعم "بنیس" توانمندسازی از طریق مدیریت مشارکتی: «شامل تقویت این احساس در افراد است که آنها در مرکز رویدادهای سازمان قرار دارند نه در پیرامون آن. این امر به طور کارآمد باعث خواهد شد که هر فردی در سازمان احساس کند که در موفقیت سازمانش نقش دارد و به همین دلیل سازمان برای او آزادی عمل و تعهد قایل است. آنها احساس خواهند کرد در فرهنگی زندگی می‌کنند که دارای احترام و منزلت بوده و بدون آن که از مافوق کسب تکلیف کنند می‌توانند خودشان کارها را انجام دهند». مانز و سامز حتی پا را از این فراتر گذاشته و در نظریه «فوق رهبری» از رهبری به عنوان هدایت سایرین به سمت هدایت خودشان یاد می‌کنند. نظریه فوق رهبری، برگرفته از نظریه‌های قبلی رهبری مشارکتی است اما توجه بیشتری نسبت به نقش عدم وابستگی و آن چه که یک رهبر باید برای پرورش قابلیت‌های زیردستانشان در جهت «خود رهبری» انجام دهند، معطوف می‌دارد. حرکت به سمت خود رهبری یک فرآیند است. فرآیندی که رهبران باید به موازات بلوغ زیردستان، سبک رهبری خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که آنها را از حالت «وابستگی» به سمت «عدم وابستگی» و در نهایت «وابستگی متقابل» سوق دهند.

صاحب نظران برای توانمندسازی کارکنان، که ایده‌ی «وابستگی متقابل» را نیز در درون نهفته دارد، برنامه‌هایی را پیشنهاد کرده‌اند که در ذیل تشریح می‌شوند:

۱- غنی سازی شغلی. ایده‌ی غنی‌سازی شغلی بر پایه‌ی این فرض استوار است که افزایش تخصصی و ساده‌سازی کارها در صنایع نوین موجب یکنواختی، خستگی، بی‌حالی و نارضایتی عمومی شده و رفتارهای کاری نامطلوب از قبیل غیبت، کم‌کاری و جابجایی شغلی را در پی داشته است. غنی‌سازی شغلی به همراه اسلاف خود یعنی توسعه و گردش شغلی تلاش می‌کنند تا روند تخصصی سازی را از طریق واگذاری وظایف مختلف بیشتری که کارکنان مدعی آن هستند و منجر به اثربخشی شان خواهد شد، دگرگون سازند. در غنی‌سازی شغلی، مشاغل به گونه‌ای طراحی می‌گردند که انجام آنها مستلزم سطوح بالاتر مهارت و دانش بوده و به کارکنان اختیارات، کنترل و مسئولیت بیشتری در حیطه‌ی کاری داده می‌شود. پژوهش‌های انجام شده حکایت از آن دارند که غنی‌سازی شغلی می‌تواند افزایش انگیزش، نشاط شغلی، بهبود کیفیت عملکرد و رشد و پرورش کارکنان را به همراه داشته باشد.

۲- نظام پیشنهادها. بسیاری از سازمان‌ها به موازات توجه به افزایش مشارکت کارکنان، به برنامه پیشنهادهای کارکنان روی آورده‌اند. برنامه پیشنهادهای کارکنان تلاشی رسمی برای برکشیدن ایده‌های عملیاتی مفید از افراد یا گروه‌های کارکنان است. این اعتقاد وجود دارد که نظام پیشنهادها از یک طرف باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری سازمان‌ها شده و از طرف دیگر رشد کمی و کیفی ایده‌پردازی کارکنان را به همراه خواهد داشت. براساس مطالعه‌ی مؤسسه ملی نظام پیشنهادهای آمریکا، نظام پیشنهادها ارزان‌ترین نظام مدیریت مشارکتی است که بیشترین صرفه‌جویی در هزینه را عاید سازمان‌ها کرده است. این مؤسسه در مطالعه‌ای که در سال ۱۹۸۹ از ۹۰۰ شرکت عضو خود انجام داد، دریافت که سازمان‌دهی موفق از طریق نظام پیشنهادها نزدیک به یک میلیون پیشنهاد از کارکنان‌شان دریافت داشته که بیش از ۳۲ درصد آنها پذیرفته شده است. متوسط صرفه‌جویی خالص به ازای هر پیشنهاد کاربردی ۷۶۳۳ دلار بوده که در مجموع حداقل ۲ میلیون دلار صرفه‌جویی کلی در هزینه‌ها را در پی داشته است.

از سوی دیگر، نظام پیشنهادها رشد کمی و کیفی ایده‌های کارکنان را به همراه خواهد داشت. نظام پیشنهادها در طی ۴۰ سال، از ۱۹۵۱ تا ۱۹۸۸، در مجموع ۲۰ میلیون ایده را برای شرکت تویوتا به ارمغان آورده است. در سالهای اخیر، تعداد پیشنهادها در سال بالغ بر ۲ میلیون پیشنهاد شده است. یعنی به طور متوسط ۴۰ پیشنهاد به نسبت هر یک از کارکنان، ۹۵ درصد افراد مشارکت داشته و نرخ پذیرش بالغ بر ۹۶ درصد شده است.

۳- تیم‌سازی. اگرچه کار مبتنی بر تیم برای مشارکت کارکنان ضروری نیست؛ اما، تیم‌ها مورد

توجه بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سازمان‌هایی که تحت فشار تغییرات محیطی مبادرت به ساختاردهی مجدد و یا کوچک‌سازی کرده‌اند، قرار گرفته است. به تصور این سازمان‌ها، ساختار مبتنی بر تیم، آخرین راه‌حل برای رفع مشکلات سازمانی ناشی از تغییرات محیطی به شمار می‌آید. در واقع، آنها به خوبی دریافته‌اند که استفاده از کارکنان توانمند که در قالب تیم‌ها ایفای نقش می‌کنند، بهترین شیوهی واکنش سریع در مقابل تغییرات محیطی است. کار تیمی، قابلیت‌های خلاقیت، نوآوری و حل مشکل را در کارکنان بارور ساخته و نوعی چرخه ایده‌آل برای بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها فراهم می‌آورد. نمونه‌های بسیاری در سازمان‌ها وجود دارد که تیم‌های کاری توانسته‌اند دست به نوآوری‌های شگفت‌انگیز زده، مشکلات لاینحل را حل نموده، به کیفیت‌های قابل توجهی دست یافته و در بهره‌وری رکوردشکنی کنند. از نظر تئوری، تیم‌ها از طریق تلاش دسته‌جمعی می‌توانند به اهدافی فراتر از مجموع تلاش‌های فردی اعضایشان دست یابند. به عبارت دیگر، تیم‌های قوی "هم‌افزایی" ایجاد می‌کنند. "پیتر دراگر"، صاحب‌نظر مشهور مدیریت، می‌گوید: "موزیک جالبی که توسط یک ارکستر سمفونی نواخته می‌شود، چیزی فراتر از مجموع استعدادهای فردی هر یک از نوازندگان آن است". آن چه که این تیم‌های قوی عموماً از آن برخوردارند، توانایی هر عضو گروه برای بهتر ساختن هم‌گروهی دیگرش است. پویایی‌های اثربخشی تیمی، قابل مشاهده عینی نیستند. در عالم سازمان‌ها، تبادل دانش، پیشنهاد برقراری ارتباط، در دسترس قرار دادن منابع، تسهیل تنش‌ها، داوری در حل تعارضات و بسیاری از اقدامات ظریف دیگر، مجموعه اقداماتی هستند که تیم‌ها را در موقعیتی قرار می‌دهند که بتوانند از قابلیت‌های بالقوه‌شان در جهت موفقیت تیم حداکثر استفاده را نمایند. به طور واضح، تمایل به این که فداکاریهای فردی پشتوانه‌ی موفقیت تیم قرار گیرد بخش مهمی در ایجاد هم‌افزایی است. بنابراین، توانایی ترکیب استعدادها، مهارت‌ها و تلاش‌های اعضای تیم، باعث خلق ایده‌های جدیدتر، حل مشکلات پیچیده‌تر، جلب حمایت‌های بیرونی و تسهیل در روند اجرای تغییرات می‌شود. به عبارت دیگر، تیم‌های کارآمد ساز و کارهایی را برای به حداکثر رساندن عملکردشان ایجاد می‌کنند.

۴- **مشارکت در هدف‌گذاری.** سازمان‌ها زمانی می‌توانند نسبت به استفاده بهینه از استعدادها و نیروی خلاق کارکنان امیدوار باشند که نسبت به اهداف سازمان و نقش خود در تعیین آن

اهداف شناخت و آگاهی داشته باشند. براساس نظریه‌ی هدف‌گذاری، مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری، تعهد کارکنان نسبت به آن اهداف را در پی خواهد داشت. این تعهد باعث خواهد شد که آنها در جهت دستیابی به اهداف، حتی اهداف مشکل، از خود تلاش بیشتری نشان دهند. مشارکت در هدف‌گذاری به آنها احساس غرور بخشیده و این احساس را در آنها بوجود خواهد آورد که مالک سازمان هستند.

بدون شک، توانمندسازی کارکنان بدون اجرای برنامه‌های مدیریت مشارکتی غیرممکن است. لکن، برنامه‌های توانمندسازی مبتنی بر مدیریت مشارکتی به تنهایی کافی نیستند. چنانچه این برنامه‌ها با عدم تمرکز قدرت و پاداش مبتنی بر عملکرد همراه نگردند، راه به جایی نخواهند برد. بنابراین، نظر به اهمیت این دو در موفقیت برنامه‌های توانمندسازی به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

الف - عدم تمرکز قدرت. به اعتقاد برخی صاحب‌نظران، محور اصلی مفهوم توانمندسازی "قدرت" است. بنابراین، انتظار معقول از فرایند توانمندسازی، افزایش قدرت افرادی است که توانمند شده‌اند. نظریه‌پردازان تئوری انتقادی بر این باور اصرار دارند که اجرای برنامه‌های مدیریت مشارکتی بدون عدم تمرکز قدرت بی‌ثمر خواهد بود.

ب - پاداش مبتنی بر عملکرد. کانگر و کانگو در مطالعات خود دریافتند که پاداش نقش مهمی در فرایند توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. پاداش‌ها، به ویژه آنهایی که همراه با تحسین و قدردانی مدیران عالی هستند، به افراد احساس شخصیت داده و آنها را برمی‌انگیزاند تا از توان بالقوه خود برای ارایه عملکرد بهتر استفاده کنند. مطالعات نیز نشان می‌دهد که پاداش مبتنی بر عملکرد با تحت تأثیر قرار دادن ادراک افراد از حق انتخاب و شایستگی در توانمندسازی روانشناختی آنها نقش بازی می‌کند. (توماس، ولتهوس، ۱۹۹۰).

نتایج تحقیقات حکایت از آن دارند که سازمان‌ها در ارتباط با برنامه‌های توانمندسازی خود نیاز به نوعی رویکرد منطقی دارند. استراتژی توانمندسازی سازمان باید از طریق برنامه‌های غنی‌سازی شغلی، نظام پیشنهادها، تیم‌سازی و هدف‌گذاری مشارکتی مورد حمایت واقع شده و متناسب با این برنامه‌ها، نظام پاداش اصلاح گردد. بنابراین، در برنامه‌های توانمندسازی سطح پایین (مانند غنی‌سازی شغلی و نظام پیشنهادها) که عمدتاً تأکید بر عملکرد فردی است باید نظام‌های پاداش مبتنی بر عملکرد فردی باشد و در برنامه‌های توانمندسازی سطح بالا (مانند تیم‌سازی و هدف‌گذاری مشارکتی) که عمدتاً تأکید بر عملکرد گروهی است باید پاداش‌ها به سمت عملکرد گروهی (تیمی) سوق داده شوند. (محمدی، ۱۳۸۲، ص ۱۶۲)

روش های توانمند سازی

مدیران سنتی همواره در حال دستور دادن و کنترل کارکنان بوده اند، اما در محیط توانمندسازی، مدیریت بایستی از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل خارج شده و به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت گام گذارد تا بدینوسیله کارکنان فرصت داشته باشند به نحو مطلوب همکاری کنند.

برخی از روش هایی را که مدیریت جدید می تواند برای توانمندسازی کارکنان بکار گیرد، به قرار زیرند:

– **مشخص کردن چشم انداز آینده:** وقتی دورنمای آینده روشن باشد و هر کس بداند که مقصد کجاست و شغل و کار او چه کمکی می تواند برای دستیابی به هدف داشته باشد، طبیعتاً کار خود را طوری تنظیم می کند و به انجام می رساند که بتواند در چارچوب مسیر تعیین شده حرکت نماید، لذا ترسیم چشم انداز آینده جهت پویایی و هدفمند کردن فعالیت ها حایز اهمیت بسیار است.

– **توزیع همگانی اطلاعات:** مدیر جدید تمام اطلاعات سازمان را در اختیار کارکنان قرار دهد و از پنهان کردن اطلاعات پرهیز نماید. نتایج عجیب و باور نکردنی را می توان فقط با دادن اطلاعات به افراد برای انجام کارشان و همچنین اعطای آزادی به آنها برای بکاربردن اطلاعات بدست آورد. اشتراک در اطلاعات، به هر یک از کارکنان می فهماند که نسبت به او اعتماد وجود دارد و هدف این است که از دانش و استعداد او استفاده شود.

افراد اگر تمام اطلاعات مدیریت در اختیارشان باشد، همان احساسی را پیدا می کنند که مالکان دارند. مالکان کسانی هستند که خود را مسئول می دانند تا همه چیز در شرکت درست باشد، زیرا اطلاعاتی در اختیار دارند که موجب می شود تصویر کاملتری از شرکت داشته باشند. هنگامی که افراد احساسی مانند مالکان داشته باشند مانند مالکان هم عمل خواهند کرد.

– **مشارکت در تصمیم گیری:** شرکت دادن کارکنان در هنگام تصمیم گیری پیرامون موضوعات پیچیده، موجب می شود تا با بکارگیری ذهن خلاقه آنان در حل مشکل، زمینه بروز استعدادهای و آرایه روش های مبتکرانه فراهم شود.

– **تفویض اختیار:** وقتی افراد از اختیار کافی برخوردار بودند با قدرت، اراده و توان فوق العاده به تصمیم گیری و اقدام می پردازند و آنچه را که صحیح می دانند انجام می دهند و بدین نحو خود اتکایی در آن ها تقویت می گردد.

- **اعتماد به کارکنان:** انسان‌ها مانند منابعی هستند که کاملاً مورد بهره‌برداری قرار نگرفته‌اند. هنگامی که آنها متوجه شدند که مدیرشان به آنها اعتماد دارد و می‌خواهد از افکار و توانایی‌هایشان استفاده کند، احساس مسئولیت در آنها موجب تحرک می‌شود، چنانکه گویی آنها منتظر فرصت بوده‌اند تا سازمان را از آن خودشان بدانند و خود را با تمام وجود وقف آن سازند.

- **توجه به علایق افراد:** یکی از موارد مهم و جالب در امر توانمندسازی این است که به کارکنان فرصت داده شود در زمینه‌های موردعلاقه خود که قبلاً امکان اکتشاف و بهره‌برداری نداشته‌اند، مشغول بکار شوند. این امر موجب می‌شود تا احساس بیگانگی و تنفر از کار در افراد بوجود نیاید.

- **درگیر کردن افراد در تعیین اهداف:** فرآیند توانمندسازی به این نکته تأیید می‌گذارد که مردم باید در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته و قبول مسئولیت کنند. بنابراین اگر مدیر راساً اهدافی را تعیین کرده و به آنها ارایه دهد و بگوید که آنها را به انجام برسانند، هدف خود را از پایه و اساس متزلزل می‌سازد. چیزی که باید انجام گیرد درگیر کردن افراد در نوشتن اهداف خودشان است. اگر افراد احساس کنند که اهداف به خودشان تعلق دارد، در جهت تحقق آنها تلاش خواهند کرد.

- **فرصت مسئولیت‌پذیری:** باید به کارکنان فرصت داد بعضی از کارهایی را که مایل به انجام آن هستند، انجام دهند. اگر یک نفر به دنبال مسئولیت‌پذیری بیشتر است می‌توان این مسئولیت را به وی واگذار کرد و چنانچه شخصی یک استعداد پنهانی را آشکار می‌سازد، می‌توان به او فرصت داد تا توانایی خود را در آن مورد بکارگیرد. مدیر توانمندساز، کسی است که انتظارات زیادی از کارکنان دارد و مسئولیت آن‌ها را بتدریج افزایش می‌دهد.

- **رویارویی با اشتباه:** باید توجه داشت که افراد در هنگام کار مسلماً به انجام پاره‌ای از اشتباهات نیز مبادرت خواهند کرد که مدیر توانمندساز می‌تواند از این اشتباهات به عنوان فرصتی برای آموزش و یادگیری استفاده کند. باید به کارکنان نشان داد که اگر مرتکب اشتباهی شوند، مثل یک پتک بر سرشان فرود نخواهد آمد. این رفتار موجب می‌شود تا کارکنان از ریسک کردن و اشتباه کردن نهراسند و با پایداری به رفع اشتباهات بپردازند.

- **قدردانی از کارکنان:** مدیر باید اطمینان حاصل کند که از کارهایی که کارکنان به درستی انجام می‌دهند، قدردانی می‌کند. چون وقتی یک کار درست مورد قدردانی قرار می‌گیرد شخص برای دریافت مجدد پاداش، سعی می‌کند به تکرار کارهای صحیح بپردازد.

- **وضوح توقعات:** وقتی کارکنان بدانند که چه توقعی از آنها انتظار می‌رود و اختیار انجام چه

نوع کارهایی را دارند و میزان مسئولیتشان به چه میزان است دچار ابهام در فعالیت نمی شوند و از اشتباه و مشکلاتی که بر اثر ابهام بوجود می آید جلوگیری می گردد.

– **بلوغ:** کارکنان معمولاً مدیر را در نقش پدر و خود را در نقش فرزند می بیند و این امر موجب می شود که آنها از بلوغ کافی برخوردار نگردند. مدیر باید روشی را دنبال کند که در نتیجه آن کارکنان بلوغ خود را نشان دهند و بجای ایفای نقش فرزند، نقش والد را بر عهده گیرند.

– **پرسش راه حل:** وقتی کارکنان مشکلی را با مدیر در میان می گذارند، مدیر باید راه حل را از آنها سوال کند و بگوید که «به نظر شما چه راه حلی برای مشکل وجود دارد؟» بکار بردن این تدبیر موجب می شود تا کارکنان برای حل مشکلاتشان به مدیر متکی نباشند و در زمانی که مدیر حضور ندارد برای مشکلاتی که بوجود می آید خود راه مناسب را پیدا کنند.

– **مشارکت در برنامه ریزی:** وقتی کارکنان در برنامه ریزی درگیر باشند اهداف و برنامه ها را بهتر درک می کنند و چون خود در تدوین برنامه ها مشارکت داشته اند طبیعتاً در اجرای موثر آنها احساس تعهد بیشتری خواهند کرد.

– **برقراری ارتباط:** مدیر باید سعی کند از طرق مختلف با کارکنان خود ارتباط برقرار کند و از این طریق به تقویت روند توانمندسازی بپردازد. چون بدون داشتن ارتباط صحیح اصولاً امکان توانمندسازی وجود ندارد.

– **در دسترس بودن:** مدیر باید مطمئن باشد که در دسترس و قابل مشاهده است. صحیح نیست او در اتاقش را ببندد و بگوید: «بروید و کارتان را انجام دهید.» اگر این کار را بکند، کارکنان شانه را بالا می اندازند و کار خود را به همان نحو که قبلاً انجام می دادند، ادامه می دهند. او باید اطمینان حاصل کند که دفترش همیشه باز است و مرتباً برای صحبت کردن با افراد در مورد کار آنها، نظرات، خواست ها و نارضایتی هایشان به سراغشان می رود.

– **تایید:** کارکنان باید احساس کنند که مورد تایید مدیرشان هستند، چون از این طریق احساس امنیت بیشتری می کنند و اعتماد به نفس آنها تقویت می شود. برای این منظور مدیر باید:

– به کارکنان احترام بگذارد.

– در برآوردن نیازهای شخصی آنان انعطاف پذیر باشد.

– افراد را برای پیشرفت و کسب مهارت های جدید مورد تشویق قرار دهد.

– **نظارت:** نظارت سلسله مراتبی موجب ایجاد فاصله بین مدیر و کارکنان می شود.

مدلهای توانمندسازی

برای تحقق بخشیدن به مفهوم توانمندسازی مدل‌های گوناگونی ارایه شده است باید توجه داشت که تلاش برای تبیین توانمندسازی به شیوه‌های کاملاً عام، تلاشی ناموفق است. هر سازمانی اقتضائات خود را دارد. بنابراین چالش توانمندسازی باید با توجه به نوع وظیفه و خصوصیات فردی انجام گیرد. با این وجود، برخی از ویژگی‌های عام در ابعاد توانمندسازی توسط نویسندگان مختلف بیان شده است که به نظر می‌رسد صاحب‌نظران در این ویژگی‌ها توافق نظر دارند. اکنون به شرح مختصر این مدل‌ها می‌پردازیم.

الف- مدل‌هایی که بر ویژگی‌های عام توانمندسازی تاکید دارند:

الف-۱- مدل توماس و ولتوس

ایشان در یک پژوهش ارزشمند، چهار بعد از توانمندسازی روانی را در یک مدل مفهومی مشخص کرده‌اند:

- احساس موثر بودن
- احساس داشتن حق انتخاب
- احساس شایستگی
- احساس معنی دار بودن

منظور از موثر بودن این است که آیا انجام یک شغل یا وظیفه خاص تغییری در کل کار به وجود می‌آورد، هر قدر اعتقاد کارمند بر این تاثیر بیشتر باشد، انگیزش بیشتری را احساس می‌کند. احساس داشتن حق انتخاب به معنای تعیین رفتار شخصی توسط خود فرد می‌باشد. مطابق این مدل افراد هر چقدر فرصت بیشتری در انتخاب وظایف خود، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کارشان داشته باشند، احساس توانمندی بیشتری می‌کنند. عامل سوم احساس شایستگی است. برای آنکه توانمند شدن ممکن شود، افرادی که کار به آنها واگذار می‌شود، باید مهارت‌ها، دانش و تجربه و سایر توانمندی‌هایی که برای حرکت با اعتماد به سمت جلو لازم است را داشته باشند. در نهایت، معنی دار بودن کار، امری حیاتی و مهم است. این بعد به ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و استانداردهای شخصی بستگی دارد. هر چقدر یک وظیفه با نظام ارزشی فرد سازگاری بیشتری داشته باشد اعتقاد محکم‌تری را در انجام کار بوجود می‌آورد. بدون احساس معنا دار بودن کار احتمال توانمندی وجود ندارد.

الف-۲- مدل "باون" و "لاولر"

در مدل باون و لاولر دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم گیری ایفا می کند که موجب توانمندی می شود این صاحب نظران عامل توانمندی را در چهار جزء سازمانی می دانند:

- اطلاعات درباره عملکرد سازمان
- پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی
- قدرت در اخذ تصمیمات موثر در جهت سازمان
- قدرت در اخذ تصمیمات موثر بر عملکرد سازمان

نتایج پژوهش نشان می دهد وقتی توانمندی وجود دارد که شرکت ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداشها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد توانمندی نیز صفر خواهد بود.

در مقایسه بین مدل "توماس" و "ولتوس" و مدل "باون" و "لاولر" پژوهشگر دیگری به نام "اسپریتزر"^۳ چنین می گوید:

توانمندی روانی توماس و ولتوس یک مفهوم انگیزشی است که در چهار جزء روانشناختی احساس موثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی و احساس معناداری تبیین می شود. ترکیب این چهار جزء جهت گیری فعالی نسبت به نقش کاری در فرد ایجاد می کند. در این الگو فقدان هر یک از چهار جزء درجه توانمندی را کاهش خواهد داد ولی کاملاً باعث حذف آن نمی شود. در حالی که در مدل باون و لاولر حالت ضرب دارند و غیبت هر یک از اجزاء موجب حذف توانمندی می شود.

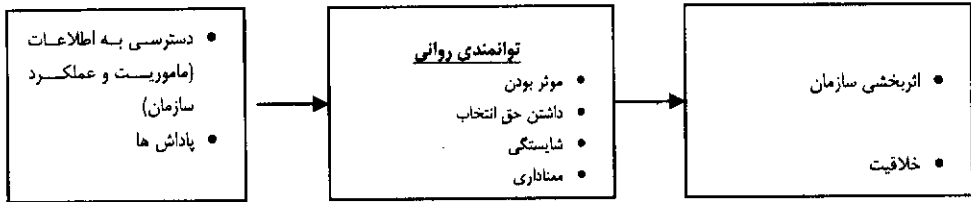
الف-۳- مدل اسپریتزر

اسپریتزر بر مبنای آزمون مدل توماس و ولتوس در سطح کارکنان میانی یک سازمان تجاری و کارکنان سطح عملیاتی یک سازمان بیمه، عوامل موثر بر توانمندی روانی و نتایج حاصله از توانمندی روانی را در قالب مدل تصویری ذیل چنین بیان می دارد:

۱ - Baun

۲ - Lawler

۳ - Spreitzer



مدل توانمندی روانی در محیط کار اسپریتزر (۱۹۹۵)

الف-۴- مدل کوئین^۱ و اسپریتزر

ایشان نگرش به توانمندسازی را به دو دیدگاه ایستا و پویا تقسیم بندی می کنند. در دیدگاه ایستا اعتقاد بر این است که توانمندسازی تفویض تصمیم گیری در یک چارچوب روشن است. پاسخگویی تفویض می شود و افراد در برابر نتایج مسئول هستند. اما در یک نگرش پویا توانمندسازی پذیرش ریسک، رشد تغییرات، درک نیازهای کارکنان، مدلسازی رفتار توانمندساز برای آنها، تیم سازی و ترغیب رفتار همکارانه، تشویق ریسک پذیری هوشمندانه و اعتماد کردن به افراد در اجرای کار است. به هر حال هر یک از دو دیدگاه ایستا و پویا دارای نقص است و ترکیبی از این دو مورد نیاز است. در نهایت توانمندسازی باید در عباراتی شامل اعتقادات اساسی و گرایشات شخصی تعریف شود.

ایشان معتقدند برای حرکت از دیدگاه پویا چهار گام لازم است:

- ۱- ایجاد چشم انداز روشن و چالش برای رسیدن به آن
- ۲- گشایش در سازمان (جریان باز اطلاعات) و انجام کار تیمی
- ۳- برقراری نظم و اعمال کنترل
- ۴- وجود حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات

الف-۵- مدل "آلفرد باندورا"^۲

باندورا اعتقادات خوداثربخشی و نقش آن را در احساس توانمندی شخصی مفهوم سازی کرده است. حاصل پژوهش وی معرفی مدلی با چهار عنصر به این شرح می باشد:

- استفاده از حمایت احساسی مثبت در فشارها و هیجانات کاری
- استفاده از ترغیب و تشویق مثبت
- داشتن مدل از افراد موفق که اعضاء آنها را می شناسند

۱-Queen

۲-Alfred Bandura

• تحقق تجارب واقعی از تسلط در انجام موفق کارها

الف-۶- مدل ایده آل نولر^۱

در این زمینه نولر (۱۹۹۱) مدلی چهار بعدی برای توانمندسازی که وی آن را "مدل ایده آل وبری" می‌نامد را ارائه کرده است. وی بیان می‌دارد که ما از توانمندسازی فرد یا گروهی از افراد، در یک موفقیت معین، وقتی که دارای شرایط زیر هستیم سخن می‌گوئیم:

- توانایی کامل تصمیم‌گیری را دارا هستند.
- مسئولیت کامل اجراء هر نوع تصمیم با تصمیم‌گیری اجراء آن را دارند.
- دسترسی کامل به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و اجراء آن را دارند.
- مسئولیت کامل پذیرش پیامدهای هر نوع تصمیم گرفته شده را دارند.

این حالتی ایده آل است و به صورت مداوم در سازمانها مشاهده نمی‌شود. جزء حیاتی این تعریف، تاکید بر تمایل شخصی به قبول مسئولیت پیامدهای عمل انجام شده و تصمیمات گرفته شده می‌باشد.

ب- مدل‌های اقتضایی

ب-۱- مدل "فورد" و "فوتلر"

نگرش اقتضایی به توانمندسازی منجر به شکل‌گیری مدل‌هایی مانند (فورد و فوتلر، ۱۹۹۵) شده است. با توجه به دو بعد محتوای شغل و زمینه‌ی شغل و ترکیب آنها با فرآیند تصمیم‌گیری می‌توان به مدل زیر، دست یافت. محتوای شغل شامل وظایف و رویه‌های لازم برای انجام یک شغل خاص می‌شود، ولی زمینه شغل وسیعتر از این است و در ارتباط با وظایف و محیط خارجی سازمان نیز قرار دارد. از آنجایی که سازمانها حاوی مشاغل گوناگون هستند و نیازمند متناسب سازی این مشاغل با ماموریتها، اهداف کلان و عملیاتی سازمانی هستند بنابراین می‌توان این دو بعد محتوا و زمینه را در یک نمودار به تصویر کشید.

هر دو بعد نمودار مشتمل بر گام‌های عمده فرایند تصمیم‌گیری می‌باشند. بعد افقی افزایش اختیار در تصمیم‌گیری درباره‌ی محتوای کار و بعد عمودی افزایش اختیار تصمیم‌گیری درباره‌ی زمینه‌های شغلی را همزمان با افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری نشان می‌دهند. حاصل ترکیب این دو بعد پنج نقطه است که از نظر میزان درجه توانمندسازی متفاوت هستند.

ب-۲- مدل بلانچارد و زیگاری^۱

در این مدل مفهوم ایفای نقش مربیگری، ارشاد و انتخاب سبک مناسب سرپرستی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. در رویکرد مرشدانه، مدیر به افراد کمک می‌کند تا ارزش‌ها و سنت‌های سازمانی را درونی سازی کنند. مدیران فضای کاری ایجاد می‌کنند که افراد بیش از آنکه به دلایل بیرونی برانگیخته شوند با دلایل درونی به انجام کار بپردازند. یکی دیگر از جنبه‌های مرشد بودن و رشد دادن زیر دستان آن است که مدیران نقش یک الگو را برای فردی که می‌خواهد او را به ثمر و نتیجه برساند بازی کند. اگر مدیر نقش خود را در کمک به دیگران برای رشد درک نکنند تلاش‌های توانمندسازی موفق نخواهد بود. برای اجرای توانمندسازی در ادراک از نقش مدیر تغییر صورت می‌پذیرد، مدیر باید کارکنان را به عنوان نیروهای بالقوه‌ای ببیند که باید به ظهور و فعلیت برسند. این فرایند را مربیگری یا مرشد بودن نامیده‌اند که عبارتست از:

- تعیین سطح مهارت کارکنان
- مطلع ساختن فرد از اهدافی که باید به دست آید و اهمیتی که این اهداف برای کل سازمان دارند.
- اجرای آموزش‌های مورد نیاز.
- اجرای حمایت مناسب سرپرست بر مبنای سطح مهارت کارکنان.
- سبک هدایتگری در موردی که فرد مهارت پایین دارد.
- سبک مربیگری برای انجام وظایفی که فرد مهارت دارد ولی تجربه یا انگیزه کافی ندارد.
- سبک حمایتی برای وظایفی که فرد مهارت اجرا دارد ولی هنوز اعتماد به توانایی‌های خود برای انجام کار ندارد.
- سبک تفویضی برای انجام وظایفی که فرد با انگیزه و دارای توان کامل می‌باشد.
- اطمینان از رشد مداوم مهارت‌های فرد توسط واگذاری مسئولیت‌های جدیدی که سطح بالاتری از سرپرستی را می‌طلبد.
- ارشاد کارکنان تا جذب فرهنگ سازمانی و ارزش‌های توانمندسازی
- حذف موانع ساختاری در سازمان
- اطمینان از فراهم بودن منابع مورد نیاز، یا اطمینان از مهارت فرد در کسب آنها

- حمایت از استمرار توانمند سازی
- مشارکت دادن افراد در اطلاعات مربوط به خود افراد و اثر بخشی سازمانی

ب-۳- مدل "کانگر" و "کانگو"

این دو صاحب نظر معتقدند که علاوه بر مدیر، اعضاء سازمان نقش اساسی در فرآیند توانمندسازی ایفا می کنند. احساس کارکنان از توانایی خود عامل مهمی در توانمندسازی است. در این مدل، منظور از مربیگری و استراتژی های توانمندسازی نه تنها حذف وضعیت های خارجی ضعیف ساز است بلکه ایجاد احساس و اطلاع از خود اثر بخشی در زیر دستان از اهمیت بیشتری برخوردار است. با این نگرش، استراتژی های مربیگری در راستای ایجاد توانمندی عبارتند از:

- ابزار اعتماد به زیر دستان همراه با داشتن انتظارات بالا از عملکرد آنها
- ایجاد فرصت مشارکت در تصمیم گیری
- ایجاد استقلال در دل محدودیت های بوروکراتی
- تعیین اهداف معنا دار و الهام بخش

ج- مدل سیستمی توانمندسازی

آخرین مدلی که به شرح آن می پردازیم مدلی است که در سال (۱۳۸۰ هـ. ش) در دانشگاه تهران بررسی شده است. در این مدل با استفاده از افزار تحلیلی سه بعدی ساختار، رفتار و زمینه، متغیرهای مرتبط با توانمندسازی مدیران با توجه به ادبیات موضوع، بررسی پژوهش های گذشته و زمینه سنجی انتخاب شده اند و بر اساس تعریف عملیاتی از هر یک از ابعاد سه گانه، متغیرها در گروه خود قرار گرفته و مورد آزمون قرار گرفته اند.

نتایج پژوهشگر آنست که در بین متغیرهای پیش بین ساختاری، رفتاری و زمینه ای رابطه معنی دار بعد ساختاری با توانمند سازی مدیران کاروانها به صورت مستقیم رد شده است. ولی رابطه معنی دار میان ابعاد رفتاری و زمینه ای با توانمندسازی مدیران کاروانها تایید شده است. پس می توان نتیجه گرفت که توانمندسازی از نوع ساختاری نیست. پس از آزمون فرضیه ها با استفاده از تکنیک رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام، الگوی رگرسیونی توانمندسازی مدیران کاروانها به دست آمد. در این الگو برای دستیابی به توانمندی مدیران ایجاد تغییر در باورها، ارزشها، نمادهای ظاهری و سپس تغییر در مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی مدیران کاروانها در اولویت قرار دارد. (اسکندری، ۱۳۸۳، ص ۱۰۵)

هزینه های توانمند سازی

توانمندسازی کارکنان بدون هزینه نیست. یکی از پیامدهای توانمندسازی، افزایش حیطه

شغلی کارکنان می‌باشد که این خود مستلزم این است که کارکنان بطور شایسته آموزش داده شوند تا بتوانند خود را با الزامات دامنه وسیع‌تر مشاغل انطباق دهند. در نتیجه، یکسری هزینه‌های آموزشی را به سازمان تحمیل می‌کند.

توانمندسازی بر امر استخدام نیز تاثیر می‌گذارد. چرا که اطمینان نسبت به اینکه کارکنان استخدام شده ویژگی‌های نگرشی و مهارت‌های مورد نیاز برای تطبیق با توانمندسازی را دارند لازم و ضروری می‌باشد.

"هارت لاین" و "فررل"^۱ (۱۹۹۶) در تحقیقات خود دریافتند که توانمندسازی پیامدهای مثبت و منفی برای کارکنان دارد. آنها دریافتند که اگر چه افراد توانمند نسبت به توانایی‌هایشان اعتماد به نفس بدست می‌آورند، لیکن آنها ناکامی زیادی را نیز تجربه می‌کنند (تعارض نقش)، به این دلیل که توانمندسازی منجر به پذیرش مسئولیت‌های بیشتر از طرف کارکنان می‌گردد. از دیدگاه سازمان نیز مسئولیت کارکنان توانمند افزایش یافته و مهارت‌های آنان نیز بهبود می‌یابد، به این معنی که کارکنان باید حقوق و دستمزد بیشتری بگیرند. بنابراین هزینه‌های نیروی کار افزایش می‌یابد. نهایتاً در سازمانی که توانمندسازی صورت بگیرد نظام کنترلی و هدایتی تکامل یافته‌تری را می‌طلبد. چرا که مدیران باید سعی کنند معیارهایی برای کنترل انتخاب کنند که تناسب بیشتری با ویژگی‌های شخصیتی کارکنان توانمند داشته باشد. (رحمانپور، ۱۳۸۱، ص ۳۶).

راهکارهای عملی برای توانمندسازی

در تحقیقی که توسط "گوردون"^۲ صورت گرفته است، راهکارهای ذیل به عنوان راهکارهای عملی برای توانمندسازی توسط مدیران مورد بررسی، ارایه شده است:

- راهکار اول: ایجاد جو عاطفی مثبت.

حمایت‌های عاطفی مثبت بویژه از طریق یک نمایش، می‌تواند بعنوان روشی جهت ایجاد حس قدرت در کارکنان تلقی گردد. بدین منظور مدیران هر چند ماه یکبار، بایستی جلساتی برای حفظ انگیزه و تهییج کارکنان بر پا نمایند.

اینگونه جلسات که ممکن است یک الی دو روز بطول انجامد، صرفاً جهت اعتماد سازی متقابل می‌باشد. جلسه با یک سخنرانی پرشور و الهام بخش شروع شده و معمولاً فیلم‌های ویژه‌ای نیز جهت افزایش روحیه افراد پخش می‌شود. نظیر فیلمی که کوهنوردی را در حال صعود از یک قله مشکل، نشان می‌دهد. پیام القا شده توسط این گونه فیلم‌ها که فردی رضایت و

۱ - Hartline & Ferrell

۲ - Gordon

خشنودی خود را از طریق انجام دادن کاری مشکل در یک رقابت فشرده بدست می‌آورد، موجبات ارتقاء هویت کارکنان و احیاء احساسات مشترک بین آنها را فراهم می‌سازد.

- راهکار دوم: برقراری سیستم پاداش و تشویق.

مدیرانی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند، سیستم‌های پاداشی را برای موفقیت‌های کارکنانشان در نظر گرفته بودند، آنها نگرش‌های متفاوتی را برای پاداش دهی به افراد داشتند. یکی از مدیران، باشگاهی را تحت عنوان «من تمایزی ایجاد نمودم» را تاسیس نمود که یک باشگاه اختصاصی بود و شرایط پذیرش در آن، توسط مدیران مشخص می‌گردید. هر ساله دو یا سه نفر از افرادی که دارای عملکردی عالی بودند، به ضیافت شامی در شهر نیویورک دعوت می‌شدند. بدون اینکه آنها بدانند قرار است عضو باشگاه فوق‌الذکر گردند. در این مراسم از زحمات آنها قدردانی بعمل می‌آمد.

معرفی عمومی نیز روش دیگری جهت پاداش دهی به افراد می‌باشد. اگر شخصی وظیفه یا پروژه‌ای را به نحو عالی انجام دهد، به او فرصت داده می‌شود تا یافته‌های خود را در سطحی وسیع بیان نماید این امر موجب کسب اعتبار و شهرت برای فرد می‌شود و او را تشویق به انجام دوباره چنین کارهایی می‌نماید. لذا در برقراری سیستم پاداش، توجه به قابل رویت بودن پاداش و نیز قابل شناسایی نمودن آن امری مهم می‌باشد.

- راهکار سوم: تحسین نمودن گروه‌ها «بیان اعتماد»

پژوهش انجام شده نشان می‌دهد که رهبران توانمند، قسمت قابل توجهی از وقت خود را صرف بیان نمودن اعتمادشان به توانایی‌های کارکنان می‌نمایند.

- راهکار چهارم: ترویج نوآوری و مسئولیت‌پذیری.

مدیر با ترویج وسیع نوآوری و مسئولیت‌پذیری در میان کارکنان، می‌تواند به توانمند سازی اعضای سازمان کمک نماید.

- راهکار پنجم: «پیروزی‌های اولیه» موفق ساختن

بسیاری از مدیران مورد بررسی در این تحقیق، اذعان داشتند که آنها تغییرات سازمانی را از یک واحد یا پروژه آغاز نموده‌اند و در صورت موفق بودن در آن سطح، تغییرات را به کل سازمان تعمیم داده‌اند. کارکنان بیان داشتند که این تجربیات موفق اولیه به نحو قابل ملاحظه‌ای حس قدرت و اثر بخشی را در افراد تقویت خواهد کرد.

علاوه بر راهکارهای فوق، می‌توان از عواملی همچون «ایجاد سیستم پیشنهادها» انتخاب

کارمند نمونه ماه و ... بهره گرفت. (رحمانپور، ۱۳۸۱، ص ۳۶)

پیامدهای توانمندسازی

توانمندسازی روانشناختی دارای چهار عامل احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب و احساس مؤثر بودن می باشد. هر یک از این عوامل می توانند دارای پیامدهای نگرشی و رفتاری خاص خود باشند.

الف- پیامدهای نگرشی

پیامدهای نگرشی ناشی از توانمندسازی عبارتند از افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس.

الف-۱- رضایت شغلی. "توماس" و "ولتهووس" در تحقیقات خود دریافتند که سطوح بالای احساس معنی دار بودن و احساس شایستگی از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به وظایفشان باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. همچنین، احساس داشتن حق انتخاب (آزادی عمل شغلی) به عنوان یک عامل انگیزاننده، همانگونه که "هرزبرگ" پیش بینی کرده، می تواند افزایش رضایت شغلی را در پی داشته باشد. احساس مؤثر بودن نیز، منجر به افزایش رضایت شغلی خواهد شد. از سوی دیگر، افزایش رضایت شغلی منجر به تعهد سازمانی قوی تر در افراد خواهد گردید و از آنجا که افزایش رضایت شغلی در ارتباط مستقیم با کاهش جابجایی کارکنان است، بنابراین انتظار می رود توانمندسازی منجر به کاهش جابجایی گردد.

الف-۲- کاهش استرس. "گاردل" در تحقیقات خود دریافت کارهای غیرچالشی و یکنواخت که فاقد ویژگی معناداری هستند، استرس را می باشند. از آنجا که غنی سازی شغلی در رأس برنامه های توانمندسازی قرار دارد لذا پیش بینی می شود کاهش استرس شغلی را در پی داشته باشد. "توماس" و "تایمون" پی بردند که احساس شایستگی منجر به کاهش استرس می شود. "ماتسن" و "ایوان سویچ" نیز بر این باورند که احساس داشتن حق انتخاب، امکان کنترل افراد بر برخی از عوامل استرس زا را فراهم آورده و از این طریق منجر به کاهش استرس شغلی می گردد.

ب- پیامدهای رفتاری

توانمندسازی می تواند پیامدهای رفتاری مهمی در پی داشته باشد. به عنوان مثال، "گیگاس" به این نتیجه رسید که احساس شایستگی منجر به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت های چالشی خواهد شد. بر طبق تحقیقات "دسی" و "یان"، احساس داشتن حق انتخاب باعث واکنش سریع آنها در برابر موانع و مشکلات خواهد شد. از سوی دیگر، نظریه پردازان رویکردهای روانشناختی و انگیزشی ارتباط داشتن حق انتخاب با اثربخشی (بهبود عملکرد) را مورد تأیید قرار داده اند. نظریه پردازان روانشناختی معتقدند از آنجا که کارکنان نسبت به مدیرانشان از دانش و اطلاعات کاملتری نسبت به کارشان برخوردارند بنابراین، در موقعیت بهتری

برای برنامه‌ریزی کاری، شناخت موانع و حل آنها برای دستیابی به عملکرد بهتر قرار دارند. از جنبه‌ی انگیزشی، توماس و تایمون دریافتند که توانمندسازی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه‌ی لازم برای بهبود عملکرد را در آنها بوجود می‌آورد. همچنین، "اشفورت" بر این باور است که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی، این احساس را در افراد بوجود می‌آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده‌هایشان در سازمان وجود دارد. به همین دلیل، آنها احساس خواهند کرد که می‌توانند در تعیین سمت و سوی آتی واحد کاری شان نقش داشته باشند و باید عملکرد بهتری از خود به نمایش گذارند. (محمدی، ۱۳۸۲، ص ۳۶).



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مآخذ

- رحمانپور، لقمان. توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها. توسعه مدیریت. ش ۴۱. شهریور ۱۳۸۱.
- شاهرکنی، سید حبیب ا... . مدیریت توانمندسازی کارکنان. توسعه مدیریت. ش ۳۹. تیرماه ۱۳۸۱.
- محمدی، محمد. برنامه های توانمندسازی. فصلنامه مطالعات مدیریت. ش ۳۵ و ۳۶. ۱۳۸۲.
- محمدی، محمد. توانمندسازی کارکنان: رویکردها و فرایندها. فصلنامه مطالعات مدیریت. ش ۳۳ و ۳۴. ۱۳۸۱.
- spreitzer,Gretchen M.1992."when organizations dare:the dynamics of individual empowerment in the workplace".Ph.d.dissertation,university of mishigan.
- Thomas,KW & Velthouse.B.A.(1990). "Cognitive Elements of Empowerment". Academy of Management Review.Vol.15.No.4.