

فلاصه كتاب

# تواناسازى و تفويض اختيار

نويسنده: ديويد اى . وتن - كيم اس . كمرون

مترجم: دكتور بدر الدين اورعى يزدانى

تهيه كننده : ايرج هاشمى

## مقدمه

از زمانی که جامعه بشری از مرحله اقتصاد معیشتی خارج و به دو گروه کارگر و کارفرما تقسیم شده ، چگونگی افزایش بهره وری نیز مورد توجه قرار گرفته است. گاه زر، گاه زور و گاه تزویر، ابزار افزایش بهره وری بوده اند. همین که آگاهی مردم جوامع افزایش یافته و پای قانون و مقررات مربوط به حقوق بشر به میان آمد، ایجاد رضایت و انگیزش مطرح شد و اینک سخن از تواناسازی نیروهای انسانی است.

مدیریت بدین نتیجه رسیده است که باید نیروی محرکه را از برون انسان به درون او منتقل کرد و به او آگاهی داد، اهداف کار را برای او روشن ساخت و به او حق انتخاب داد. به جای اینکه به افراد بگویند که چه انجام بدهند و چگونه و کی انجام بدهند، بهتر است به آنان توانایی ببخشند که خود مشکلات خود را حل کنند و برای خود تصمیم بگیرند، احساس اعتماد به نفس پیدا کنند و مسؤلیتهای مدیریت را خود به عهده گیرند. همه این موارد و موارد دیگری که به تفصیل در این کتاب مورد بحث قرار گرفته اند، توانمند شدن نامیده می شود. توانمند شدن، یعنی تمایل افراد به خود کنترلی، به خود اهمیت دادن و برای خود آزادی قایل شدن.

در منابع علمی جدید مدیریت، مفهوم توانمند شدن به صورتهای مختلف نمود یافته است، تجویزهایی در مورد روابط دوستانه با کارکنان، حساسیت مدیران در قبال نیازها و انگیزه های، درگیر کردن کارکنان، حلقه های کیفیت و اکنون سخن از این است که مدیران و سرپرستان چگونه باید توانمند کردن را بیاموزند. شما در این باره چه نظری دارید ؟ آیا مایلید دیدگاههای خودتان را در مورد تواناسازی کارکنان مورد بررسی یا تجدید نظر قرار دهید ؟ آیا تمایل دارید با توانمندسازی زیردستان اثربخشی کارهایتان را افزایش دهید ؟ و آیا مایلید با استفاده از شیوه های برتر واگذاری کار و مسؤلیت به فراغت بیشتر، کارایی بالاتر، و روابط بهتر با کارکنان دستیابی پیدا کنید ؟ اگر چنین است، این کتاب به همین منظور تدارک دیده شده. ابتدا خود ارزیابی را انجام دهید ، سپس خلاصه مطالب کتاب را مطالعه کنید. مطالب کتاب به ترتیب زیر ارائه شده است :

- تواناسازی و واگذاری اختیار.
- مفهوم تواناسازی و علل عدم تمایل برخی مدیران و سرپرستان به توانمندسازی زیردستان.
- ابعاد توانمندسازی. خودآثربخشی، خودسامانی، پذیرفتن شخصی نتیجه، معنی دار بودن، و اعتماد.
- فنون افزایش توانمندی و چگونگی افزایش اعتماد.
- واگذاری کار و مسئولیت. مزایا، و راههای عملی تفویض اختیار.
- رهنمودهای رفتاری برای توانمندسازی و واگذاری اختیار.

## فرد ارزیابی (پیش آزمون – پس آزمون)

### بررسی های تشخیصی برای توانا سازی و واگذاری اختیار

گام نخست: پیش از آنکه مطالب این مبحث را بخوانید، لطفاً عبارتهای مربوط به خود ارزیابی را مطالعه نموده و در ستون (پیش آزمون)، با نوشتن یکی از اعداد ( ۱ تا ۶ ) با توجه به مقیاس های ارائه شده زیر پاسخ دهید. پاسخهای شما باید نگرش و رفتارتان را آن گونه که هم اکنون هست، منعکس کند نه آن چنان که می خواهید باشد. صادق باشید. این ابزار برای آن طراحی شده است که به شما کمک کند تا سطح تبحر خود را در تفویض اختیار به زیردستان و تواناسازی آنان کشف کنید؛ به گونه ای که بتوانید برنامه یادگیریتان را متناسب با نیازهای ویژه خود طراحی کنید. وقتی که بررسی را تکمیل کردید، کلید امتیاز دهی را که در پایان کتاب آمده است، به کار ببرید تا عرصه های مهارتی که در این جزوه مورد بحث قرار می گیرد و تسلط بر آنها برای شما اهمیت بسیار دارد را مشخص کنید.

مقیاس امتیازات	
۱- کاملاً مخالف	۴- اندکی موافق
۲- مخالف	۵- موافق
۳- اندکی مخالف	۶- کاملاً موافق

ردیف	در موقعیتهایی که برای تواناسازی دیگران فرصتی دارم :	پیش آزمون	پس آزمون
۱	به افراد کمک می کنم که تسلط شخصی خود را بر کارشان با درگیر کردن آنان نخست در کارهای کمتر پیچیده و سپس در کارهای دشوارتر افزایش دهند.		
۲	با آگاهی و قدردانی از موفقیت‌های کوچک افراد به آنان کمک می کنم که احساس کنند در کارشان تبحر دارند.		
۳	تلاش می کنم که برای انجام موفقیت آمیز کار تبلیغ کنم.		
۴	افراد موفق دیگری که می توانند برای دیگران الگو باشند را معرفی می کنم.		
۵	اغلب دیگران را تمجید و تشویق می کنم و رفتارشان را مورد پذیرش قرار می دهم.		
۶	بازخورد مرتب و حمایت مورد نیاز را فراهم می آورم.		
۷	تلاش می کنم که دوستی و کنش متقابل غیر رسمی را تشویق کنم.		
۸	تأثیر مهمی را که کار یک شخص خواهد داشت، برجسته می کنم.		
۹	تلاش می کنم همه اطلاعاتی که افراد برای انجام دادن کارشان لازم دارند، را فراهم آورم.		
۱۰	همچنانکه به اطلاعات مربوط آگاهی می یابم، آنها را به صورت مداوم به افراد منتقل می کنم.		
۱۱	اطمینان حاصل پیدا می کنم که افراد منابع لازم (تجهیزات، فضا و زمان) را برای پیشرفت در اختیار دارند.		
۱۲	به افراد کمک می کنم که به منابع مورد نیازی که ممکن است شخصاً در اختیار نداشته باشم دسترسی پیدا کنند.		
۱۳	به افراد کمک می کنم که به منظور افزایش مشارکتشان، در گروهها درگیر شوند.		
۱۴	به گروهها اجازه تصمیم گیری و عملی کردن پیشنهادهايشان می دهم.		
۱۵	با رعایت انصاف و عدالت در تصمیماتم، اعتماد را پرورش می دهم.		
۱۶	من توجه و علاقه شخصی خود را به هر کسی که با او سر و کار دارم، نشان می دهم.		

هنگامی که کار را به دیگران واگذار می کنم :		
۱۷		نتایج مورد نظر را آشکارا مشخص می کنم.
۱۸		سطح ابتکاری که می خواهم دیگران نشان بدهند مثلاً (منتظر دستورالعمل ماندن. بخشی از کار را انجام دادن و گزارش کردن و غیره) را به روشنی معین می کنم.
۱۹		به آنانی که مسؤلیت می پذیرند، اجازه می دهم تا در مورد چگونگی و انجام دادن کار مشارکت کنند.
۲۰		اطمینان حاصل می کنم که میزان اختیاری که می دهم، با میزان مسؤلیتی که برای تولید محصول واگذار می کنم، متناسب است.
۲۱		هنگامی که وظایفی را واگذار می کنم، در چارچوب ساختارهای سازمانی موجود کار می کنم و هرگز کسی را بدون اینکه به او خبر بدهم، دور نمی زنم.
۲۲		موانع و محدودیتهایی را که افراد با آن روبرو خواهند شد مشخص می کنم. همچنین، تجهیزات مورد نیاز را نیز فراهم می آورم.
۲۳		پاسخگویی را برای نتایج، و نه برای روشهای کار در نظر می گیرم.
۲۴		همیشه کارها را واگذارم نه فقط هنگامی که حجم کار بیش از اندازه می شود.
۲۵		من اجازه نمی دهم افراد به هنگام روبرو شدن با مشکل، راهنمایی کامل بخواهند یا به جای جستجوی راه حل دنبال پاسخ باشند، و کار را به بالادستان واگذار کنند،
۲۶		نتایج کار را، اعم از پیروزی یا شکست، روشن می کنم.

گام دوم: بعد از خواندن کتاب، به همین عبارتها، این بار در ستون ( پس آزمون ) پاسخ دهید. وقتی که بررسی را به پایان رساندید، کلید امتیازدهی را برای اندازه گیری پیشرفت خود به کار ببرید. اگر امتیاز شما در عرصه های مشخصی از مهارت پایین بماند، مطالب را مجدداً مرور نموده و از رهنمودهای رفتاری که در پایان جزوه آمده، برای تمرین بیشتر استفاده کنید.

## تواناسازی و واگذاری اختیار

جهت گیری بسیاری از کتابهای مهارتهای مدیریت به سوی کمک به مدیران برای کسب آگاهی لازم در مورد چگونگی کنترل رفتار دیگران است. آنها بر این تمرکز دارند که مدیران و سرپرستان چگونه می توانند عملکرد کارکنان را افزایش دهند، هماهنگی ایجاد کنند، یا در کارکنان برای دستیابی به بعضی اهداف، انگیزش به وجود آورند.

این کتاب که بر شکل ویژه ای از تواناسازی که به واگذاری اختیار موسوم است، تأکید دارد، مهارتهایی را شامل می شود که به شما کمک خواهد کرد تا افراد را توانا سازید تا آنچه را می خواهید انجام دهند. تواناسازی بر دسته ای از مفروضات مبتنی است که با مفروضات معمولی مدیران تعارض دارند. تواناسازی، بدین معنی است که، به جای اینکه افراد را وادار کنیم تا آنچه را که ما می خواهیم انجام دهند، برای آنان آزادی لازم را فراهم آوریم تا آنان آنچه را که خود می خواهند، به گونه ای موفقیت آمیز انجام دهند. مدیرانی که افراد را توانمند می سازند، به جای راهنمایی و یا مجبور کردن آنان به انجام کار، کنترلها، محدودیتها و مرزها را از سر راه برمی دارند. توانا سازی به جای اینکه یک راهبرد هُل دادن باشد که در آن مدیران کارکنان را به وسیله مشوقها و فنون نفوذ تحریک می کنند تا به شیوه های مطلوب عمل کنند، یک راهبرد کشیدن است. این راهبرد بر راههایی تأکید می کند که مدیران بتوانند با استفاده از آنها وضعیت کاری را به گونه ای طراحی کنند که باعث ایجاد شور و شوق

شود و برای کارکنان اشتیاق درونی پدید آورد. در موقعیت چنین راهبردی، کارکنان وظایف خود را به این دلیل انجام می دهند که از لحاظ درونی مجذوب آن هستند، نه به دلیل وجود یک نظام پاداش برونی یا فن نفوذ مدیران و سرپرستان.

شواهد نشان می دهند که کارکنان توانمند، بهره ورتر، خشنودتر و نوآورترند و محصولات و خدماتی پر کیفیت تر از کارکنان ناتوان ایجاد می کنند. هنگامی که یک نیروی کار توانمند وجود دارد، سازمانها کارآمدترند. از طرف دیگر، تواناسازی بدین معنی است که کنترل را رها کنیم و به دیگران اجازه دهیم که تصمیم سازی و هدفگذاری کنند، به نتایج دست یابند و پاداش بگیرند. معنی این کار آن است که با تواناسازی امتیاز کسب موفقیت را احتمالاً افراد دیگر غیر از مدیر نیز به دست خواهند آورد. مدیرانی که به قدرت و کنترل نیاز شدیدی دارند، هنگامی که از آنان انتظار می رود که نیازهای خود را به نفع دیگران قربانی کنند، دچار چالش می شوند. آنان ممکن است از خود پیرسند: هنگامی که من مسئولیت دارم، چرا باید دیگران مورد تحسین قرار بگیرند؟ وقتی که من خودم به طور طبیعی، به شناخته شدن و قدردانی نیاز دارم، چرا باید به دیگران اجازه بدهم که مشق قدرت کنند و حتی کسب قدرت بیشتر را برای آنان تسهیل کنم؟

پاسخ این پرسشها آن است که هرچند تواناسازی دیگران نه آسان است و نه طبیعی، اما در عمل به مقدار زیادی از خودگذشتگی نیز نیاز ندارد. شما برای اینکه یک مدیر تواناساز ماهر باشید، نیازی ندارید که پاداشهای مطلوب، شهرت و یا اثر بخشی را قربانی سازید. برعکس، مدیران از راه تواناسازی واقعی، اثر بخشی خود را مضاعف می سازند. آنان و سازمانهای آنان از آنچه می توانستند باشند، کاراتر می شوند. از این رو، برای بسیاری از مدیران و سرپرستان، تواناسازی، مهارتی است که باید تمرین شود و توسعه یابد، زیرا علی رغم پدیداری زیاد مفهوم تواناسازی در ادبیات عمومی، تجربه واقعی آن در مدیریت جدید بسیار نادر است.

## تعارض مدیریت نهفته در توانا سازی

آخرین پژوهش ها در سازمان و مدیریت نشان داده است که هنگامی که محیط قابل پیش بینی و ثابت است، سازمان ها می توانند به صورت واحدهایی یکنواخت، کنترل شده و ماشینی عمل کنند. تحت چنین شرایطی می توان از کارکنان انتظار داشت که از مقررات و رویه ها پیروی کنند و به رفتارهای استاندارد شده متعهد شوند. مدیران می توانند کنترل را حفظ کنند و دسترات لازم را صادر نمایند.

اما محیط سازمان کسب و کار جدید به گونه ای دیگر است و اغلب با تعبیراتی مانند آشفتگی و اغتشاش، پیچیدگی، سرعت، رقابت و تغییر انقلابی توصیف می شود. در چنین شرایطی، نسخه هایی که برای اثربخشی سازمانی و مدیریت پیچیده می شوند، مستلزم نیروی کار انعطاف پذیر، خویش فرما و کار آفرین می باشند، تا نیرویی که برای راهنمایی بر مدیریت اتکا می کنند. تصمیم گیری کمتر متمرکز، راهنمایی از بالا به پایین کمتر، رهبری آمرانه کمتر، همه به عنوان پیشتاز سازمانهای جدید و دارای عملکرد بالا، تجویز می شوند.

آنچه در سازمان های رو به زوال و انحطاط، آشفتگی و اغتشاش، کوچک شدن و تغییر مشاهده شده است نشان می دهد که مدیران اینگونه سازمان ها، عکس این توصیه ها را به کار می گیرند و در اغلب آنها دوازده گرایش منفی تشخیص داده می شود که ما آنها را دوازده پلید می نامیم. این دوازده پلید که مانند ویروس هایی مخرب، زوال سازمان های امروزی را تسریع می کنند عبارتند از:

- تمرکز گرایی
- واکنش انعطاف ناپذیر در برابر تهدیدات و تغییرات
- از بین رفتن نوآوری
- پائین آمدن روحیه
- سیاسی شدن محیط



- از بین رفتن اعتماد
- تعارض فزاینده
- ارتباط محدود
- نقصان کار گروهی
- از بین رفتن وفاداری
- رهبران فاقد پاسخگویی
- دیدگاه های کوتاه مدت

### مفهوم تواناسازی

تواناسازی، به معنی قدرت بخشیدن است، بدین معنی است 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 کنیم، و نیز بدین معنی است که انگیزه درونی را برای انجام یک وظیفه بسیج کنیم. افراد توانمند نه فقط از امکانات انجام دادن بسیاری از کارها برخوردار می شوند بلکه اندیشه آنان درباره خود نیز با آنچه پیش از توانمند شدن داشته اند، متفاوت می گردد.

توانمندسازی با تنها قدرت بخشیدن به افراد متفاوت است. قدرت، مانند توانمندسازی، دلالت بر توانایی انجام دادن کارها به وسیله دیگران دارد اما قدرت و توانمندسازی یکی نیستند. افراد ممکن است هم قدرتمند و هم توانمند شوند. اما یکی از تفاوتها این است که قدرت را می توانید به فرد ببخشید، اما توانمند شدن را فرد باید برای خودش بپذیرد. شما نمی توانید مرا توانمند سازید، شما فقط می توانید شرایطی ایجاد کنید که در آن شرایط من بتوانم خودم را توانمند سازم.

تفاوت بین قدرت و توانمندی	
توانمندی	قدرت
از درون سرچشمه می گیرد	از منبع بیرونی ناشی میشود
هر کسی می تواند آن را به صورت کامل داشته باشد	تعداد اندکی آن را به صورت کامل دارند
قابلیت واداشتن دیگران به آنچه خود می خواهند.	قابلیت واداشتن دیگران به آنچه شما می خواهید
به دست آوردن بیشتر آن بر آنچه دیگران دارند	به دست آوردن بیشتر آن مستلزم گرفتن از فردی دیگر دیگر است
تأثیری نمی گذارد	به رقابت می انجامد.
به همکاری می انجامد	

کسب قدرت بر عوامل شخصی متعدد و برخی ویژگیهای شغلی مبتنی است. در هر حالتی، نیاز است که دیگران قدرت شما را به رسمیت بشناسند، از رهبری شما پیروی کنند و در مقابل نفوذتان برای اینکه شما قدرت داشته باشید، تسلیم بشوند. منبع اساسی قدرت شما افراد دیگر هستند. اما در مورد توانمندی، فرد می تواند توانمند بشود حتی اگر هیچکس ویژگیهای شخصی یا شغلی او را به رسمیت نشناسد. ویکتور فرانکل، نلسون ماندلا و مهاتما گاندی مثالهایی از افرادی هستند که علی رغم فقدان ویژگیهای قدرت، توانمندی کامل را در شرایط ملالت انگیز و بسیار بد (یعنی در زندان و محیطی بسیار تعصب آلود) حفظ کردند. علت این امر آن است که منبع توانمند شدن در درون انسان است. شخص آن را برای خود می پذیرد. افزون بر این، اگر من قدرتمندتر شوم، معمولاً بدین معنی است که قدرت شما کمتر می شود. اگر من از این قدرت برخوردار باشم که شما را وادار به انجام دادن کاری سازم، اما خواسته من با خواسته شما متفاوت باشد، قدرت من با قدرت شما تعارض پیدا می کند. به همین دلیل است که در نهایت، نسبتاً افراد کمی قدرت دارند و قدرت به جانب تعارض گرایش پیدا می کند. بازبهای قدرت به برخورد اراده ها یا جنگی برای تعیین اینکه چه کسی پیروز خواهد شد و قدرت را تصاحب خواهد کرد تبدیل می

شوند. از طرف دیگر، هرکسی می تواند توانمند شود، بدون اینکه مقام یا موقعیت کسی دیگر را تحت تأثیر قرار دهد. توانمندسازی فقط منتهی به این می شود که هریک از ما قدرت پیدا کنیم تا آنچه را انتخاب می کنیم، به انجام برسانیم. واگذاری اختیار شکل ویژه ای از تواناسازی است و مهارتهایی را شامل می شود که به شما کمک می کنند تا افراد را توانا سازید تا آنچه را می خواهید انجام دهند.

### **علل عدم تمایل برفی از مدیران و سرپرستان به توانمندسازی زیردستان**

مطالعات متعدد مدیریتی، به بررسی دلایل عدم تمایل مدیران به توانمند ساختن کارکنان خود پرداخته اند. این دلایل می توانند در سه مقوله کلی سازمان یابند:

۱- نگرشهای مدیران در مورد زیردستان: مدیرانی که از توانمند ساختن دیگران خودداری می کنند، اغلب بر این باورند که زیر دستان آنان برای انجام دادن کار مورد نظر به اندازه کافی تبحر ندارند و علاقمند نیستند که مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرند؛ بیش از توان خود مسئولیت دارند و قادر به پذیرش مسئولیت بیشتری نیستند؛ برای آموزش به وقت بسیار زیادی نیاز دارند؛ یا نمی باید درگیر کارها یا مسئولیتهایی بشوند که نوعاً مقام بالاتر انجام می دهد. آنان احساس می کنند که مشکل عدم توانمندی مربوط به کارکنان است نه مربوط به خودشان. استدلال این است: من علاقمندم که افرادم را توانمند سازم، اما آنانند که مسئولیت نمی پذیرند.

۲- فقدان امنیت شخصی: بعضی از مدیران می ترسند که چنانچه دیگران را توانمند سازند، شناسایی و پاداشهای مرتبط به انجام دادن موفقیت آمیز کار را از دست بدهند. آنان به تسهیم مهارت یا اسرار تجارت خود، از ترس از دست دادن قدرت یا مقام خویش بی میل هستند. در برابر ابهام، گونه ای نابدباری دارند که آنان را بدین جهت می کشاند که شخصاً باید همه جزئیات درباره طرحهایی که از طرف آنان واگذار شده است را بدانند. آنان ترجیح می دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا اینکه دیگران را درگیر سازند، یا از برعهده گرفتن هزینه هایی که اشتباهات دیگران به همراه دارد، ناخرسندند. استدلال این است: من به توانمند کردن دیگران علاقمندم، اما

هنگامی که این کار را می‌کنم، یا کار را خراب می‌کنند یا اینکه می‌کوشند افتخار تمام کار را به خود اختصاص دهند.

۳- نیاز به کنترل: مدیرانی که کارکنان خود را توانمند نمی‌سازند، اغلب نیاز شدیدی به آن دارند که آنچه در جریان است، در دست بگیرند و آن را هدایت و بر آن حکومت کنند. به اعتقاد آنان بدیهی است که فقدان یک دستور کار و اهداف روشن از جانب کارفرما و سست بودن کنترل، به آشفتگی، ناکامی و شکست کارکنان منتهی خواهد شد. آنان احساس می‌کنند که مدیریت مقامات ارشد سازمان، امری اجتناب‌ناپذیر است. به علاوه، آنان اغلب از سخنرانی‌های هیجان‌انگیز، کار گروهی، نظام پیشنهادات، برنامه‌های غنی‌سازی شغل و دیگر فعالیت‌های مربوط به برنامه‌ریزی و راه‌اندازی، نتایج ناامیدکننده و کوتاه مدت می‌بینند (ما آن را آزمودیم و نتیجه‌ای نداد). استدلال این است: من به توانمندسازی افراد علاقمندم، اما آنان به راهنمایی‌های روشن و یک رشته خطوط راهنما نیاز دارند. در غیر این صورت، فقدان دستور کار به آشفتگی منتهی خواهد شد.

### **ابعاد توانمندسازی**

برای اینکه مدیران و سرپرستان بتوانند دیگران را با موفقیت توانمند سازند، باید پنج ویژگی را در آنان ایجاد کنند. پنج بعد کلیدی توانمندسازی که موجب تواناسازی موفقیت‌آمیز کارکنان می‌شود عبارتند از: ۱- احساس خود اثر بخشی ۲- احساس خودسامانی ۲- پذیرفتن شخصی نتیجه ۴- احساس معنی دار بودن ۵- احساس اعتماد به دیگران. هنگامی که مدیران بتوانند این پنج ویژگی را در دیگران پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند. افراد توانمند شده نه تنها می‌توانند وظایف خود را انجام دهند، بلکه آنان درباره خودشان نیز به گونه‌ای متفاوت می‌اندیشند. این پنج بعد آن تفاوت را توصیف می‌کنند.

پنج بعد هسته ای توانمندی	
توضیح	بعد
احساس شایستگی شخصی	خود اثربخشی
احساس انتخاب شخصی	خود سامانی
احساس توان اثر گذاری	پذیرفتن شخصی نتیجه
احساس ارزشمندی کار	معنی دار بودن
احساس امنیت	اعتماد

### فرد اثر بخشی

وقتی افراد توانمند می شوند که احساس خود اثر بخشی کنند و احساس کنند که قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می کنند و معتقدند که می توانند برای رویارویی با چالشهای تازه، بیاموزند و رشد بیابند. بعضی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی، مهمترین عنصر توانمندی است، زیرا داشتن احساس خود اثر بخشی است که تعیین می کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر. برای اینکه افراد احساس خود اثر بخشی کنند سه شرط لازم است:

- ۱- باور به اینکه دانش و مهارت انجام کار را دارند. ۲- باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند. ۳-

باور به اینکه هیچ مانع خارجی آنها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت.

به بیان دیگر، وقتی افراد احساس خود اثر بخشی را با داشتن تبحر و قابلیت، اشتیاق به تلاش برای انجام دادن کار، و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت خود توسعه دهند، احساس توانمندی می کنند.

## خودسامانی

افراد توانمند، همچنین، احساس خودسامانی می کنند. در حالی که خود اثر بخشی به احساس قابلیت اشاره دارد، خودسامانی به احساس داشتن حق انتخاب ( آزادی در انتخاب کار و نحوه انجام آن ) مربوط است. خودسامان بودن به معنی تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیتهای مربوط به خود است. هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه و عامدانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس خودسامانی می کنند. فعالیتهای آنان پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. اشخاص توانمند در مورد فعالیتهای خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می کنند. آنان خود را افرادی ایجادگر و خود آغازه می بینند. آنان قادرند که به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیتهایشان از پیش تعیین شده اند، از بیرون کنترل می شوند، یا اینکه اجتناب ناپذیر و همیشگی اند، خود را به منزله کانون کنترل می بینند.

افرادی که احساس توانمند بودن می کنند بر آنچه برای آنان اتفاق می افتد، کنترل دارند. خودسامانی با داشتن حق انتخاب درباره روشهای مورد استفاده برای انجام وظیفه، مقدار تلاشی که باید صورت گیرد، سرعت کار و چارچوب زمانی که کار باید در آن انجام شود، پیوستگی بسیار مستقیم دارد. افراد توانمند در مورد کارهای شان احساس مالکیت می کنند، زیرا آنان می توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. داشتن حق انتخاب، جزء اصلی خودسامانی به شمار می رود.

## پذیرفتن شخصی نتیجه

افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تأثیر قراردادن محیطی که در آن کار می کنند در نتایج کار و تولید، تغییر ایجاد کنند. پذیرفتن شخصی نتیجه، عبارت از اعتقادات

فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب است. این اعتقاد راسخ است که یک شخص با فعالیتهای خود می تواند بر آنچه اتفاق می افتد، تأثیر بگذارد. بنابراین، احساس پذیرفتن شخصی نتیجه به ادراک تأثیر گذاری معطوف است.

افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیتهای آنان را کنترل می کنند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می توان کنترل کرد. آنان احساس کنترل فعال دارند- که به آنان اجازه می دهد تا محیط را با خواسته های خود همسو کنند- بر خلاف کنترل منفعل- که در آن خواسته های افراد با تقاضاهای محیط همسو می شود. افرادی که دارای احساس نتیجه شخصی هستند، می کوشند به جای رفتار واکنشی در مقابل محیط تسلط خود را بر آنچه می بینند، حفظ کنند.

داشتن احساس پذیرفتن شخصی نتیجه، کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است. برای اینکه افراد احساس توانمندی کنند، آنان نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می دهند اثری به دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که آنان خود می توانند آن اثر را به وجود آورند، یعنی برای اینکه آن نتیجه با احساس توانمندی همراه باشد، آنان باید احساس کنند که کنترل نتیجه تولید را در دست دارند.

### **معنی دار بودن**

افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند. آنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قایل اند. آرمانها و استانداردهای شان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس دیده می شوند. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می شود. افراد توانمند درباره آنچه تولید می کنند، دقت می کنند و بدان اعتقاد دارند. آنان در آن فعالیت، از نیروی روحی یا روانی سرمایه گذاری می کنند و از درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می شوند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می کنند. بنابراین، معنی دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است.

فعالیت‌هایی که دارای چاشنی معنی داری هستند، نوعی احساس هدفمندی، هیجان، یا مأموریت برای افراد ایجاد می‌کنند. به جای اینکه نیرو و اشتیاق افراد را هدر بدهند، منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می‌آورند. تنها دستیابی به حقوق، کمک به یک سازمان برای کسب درآمد، یا دقیق انجام دادن یک شغل، برای بسیاری از مردم احساس معنی داری ایجاد نمی‌کند. بعضی چیزهای بنیادی تر، شخصی تر و والا تر باید با فعالیت پیوند یابد. کار باید با برخی چیزهای انسانی تر همراه باشد.

کسب سود شخصی، معنی دار بودن را تضمین نمی‌کند، برای مثال، خدمت کردن به دیگران ممکن است هیچ پاداش شخصی در پی نداشته باشد. با وجود این، ممکن است بسیار معنی دار تر از کاری باشد که پرداختی هنگفت را باعث می‌شود. از طرف دیگر، اشتغال در فعالیت‌های بی معنی، ناسازگاری، آزرده‌گی و نوعی احساس دزدگی از کار را پدید می‌آورد. افراد دلتنگ یا خسته می‌شوند. دایه‌های دیگر- مانند مقررات، نظارت و سرپرستی، یا پرداخت اضافی- لازم است، تا افراد وادار به سرمایه‌گذاری در کار شوند. متأسفانه، این دایه‌های فوق‌العاده، برای سازمانها گران تمام شده و عمدتاً هزینه‌هایی بدون ارزش افزوده هستند و اثر بخشی سازمانی و کارایی را محدود می‌سازند.

پژوهش درباره معنی دار بودن کار بدین نتیجه رسیده است که افراد به هنگام اشتغال، کاری را که احساس می‌کنند معنی دار است، نسبت به کاری که احساس معنی دار بودن آن پایین است، با تعهد و مسئولیت پذیری بیشتری انجام می‌دهند، نیروی زیادتری برای آن کار صرف می‌کنند و در پیگیری اهداف مطلوب پشتکار بیشتری نشان می‌دهند. افراد به علت اینکه کار معنی دار با احساس اهمیت شخصی و خود ارزشی آنان همراه است، در اشتغال بدان هیجان و شوق بیشتری دارند. همچنین، افرادی که با احساس معنی دار بودن شغل توانمند شده‌اند، نوآورتر، بر رده‌های بالاتر تأثیر گذارتر و شخصاً کارا تر از کسانی هستند که از لحاظ معنی دار بودن شغل، امتیازات پایین دارند.



## اعتماد

سر انجام، افراد توانمند، دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد، و اینکه با آنها بیطرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی دهند، افراد توانمند باز هم گونه ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می کنند. به بیان دیگر، اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است و اینکه افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد.

پژوهش در مورد اعتماد نشان داده است افرادی که اعتماد می کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر و دو رویی سازند. آنان بیشتر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا فریبکاری و ظاهر بینی. آنان، همچنین، بیشتر پژوهش گرا و خودسامان، خودباور و مشتاق به یادگیری هستند، برای روابط متقابل، ظرفیت بیشتری دارند و در گروهها در مقایسه با افراد با اعتماد پایین، درجه بالاتری از همکاری و خطر پذیری را نشان می دهند. افراد دارای اعتماد، به دیگران بیشتر علاقه دارند، تلاش می کنند تا با دیگران و بخش مؤثری از گروه باشند. آنان، همچنین، خود افشاگرتر، در ارتباطات مربوط به خود صادق تر و برای گوش دادن با دقت به دیگران، توانا ترند. آنان نسبت به افراد با سطوح پایین اعتماد، در برابر تغییر کمتر مقاومت می کنند و برای انطباق با ضربه های روانی غیرمنتظره تواناترند. احتمال بیشتری وجود دارد که افرادی که به دیگران اعتماد می کنند خود قابل اعتماد و از استانداردهای اخلاقی - شخصی بالایی برخوردار باشند. به علت اینکه محیط های اعتماد کننده به افراد اجازه می دهند که گشاده و فرهیخته شوند، توانمندی بشدت با احساس اعتماد پیوند می یابد. داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار و ثابت و قابل اعتماد است، اینکه اطلاعات را می توان با اطمینان

تلقی کرد و اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری و رشد و احساس توانمندی در افراد هستند. اعتماد کردن به دیگران به افراد اجازه می‌دهد که با اعتماد به نفس و روشی درست، بدون ضایع کردن نیرویی برای حفاظت از خود، برای برملا کردن روشهای پنهان، یا سیاست بازی تلاش کنند. خلاصه، احساس اعتماد به افراد توانایی می‌بخشد تا احساس امنیت کنند.

### **چگونگی افزایش توانمندی**

علی‌رغم قابلیت کاربرد توانمند سازی در بسیاری از زمینه‌های مختلف، بحث ما به بررسی راه‌هایی اختصاص دارد که مدیران می‌توانند کارکنان خود را توانمند سازند. ما عمدتاً بر توانمند سازی، به منزله مهارتی مدیریتی متمرکز می‌کنیم، اگر چه افراد در نقش‌های دیگر همانند والدین، آموزگاران، مربیان، معلمان خصوصی و دوستان هم می‌توانند از توسعه مهارت‌های توانمند سازی بهره‌مند شوند.

پژوهش‌های به عمل آمده حداقل نه دستور مشخص را برای پرورش توانمندی - یعنی ایجاد احساس شایستگی، انتخاب، اثر گذاشتن، ارزش و امنیت - تجویز کرده‌اند. این نه دستور، عبارتند از: ۱- مشخص کردن شفاف دیدگاه و اهداف، ۲- پرورش تجارب تسلط شخصی، ۳- الگو سازی، ۴- فراهم آوردن حمایت، ۵- برانگیختگی احساسی، ۶- فراهم آوردن اطلاعات لازم، ۷- تأمین منابع مورد نیاز، ۸- پیوند دادن با نتایج، ۹- ایجاد اعتماد.

### **مشخص کردن شفاف دیدگاه و اهداف**

ایجاد محیطی که در آن افراد بتوانند احساس توانمندی کنند، نیازمند آن است که آنان با یک فکر اصلی جامع روشن هدایت شوند، بدانند که سازمان به کجا می‌رود و آنان به عنوان افراد آن سازمان چگونه می‌توانند در آن سهیم باشند. همه ما می‌خواهیم تا از هدف فعالیت‌هایی که به آنها اشتغال داریم، آگاهی داشته باشیم و بدانیم هدف نهایی چیست و چگونه باید خود را با آن هدف هماهنگ سازیم. بدترین شرایطی که ممکن است ما تجربه کنیم،

وضعیتی است با فقدان کامل جهت. جایی که افراد هرچه را به ذهن می آید، انجام می دهند، یا جایی که هیچ مقصد یا هدف همگانی آشکار نیست.



### پرورش تجارب تسلط شفصی

مهمترین چیزی که یک مدیر می تواند برای توانمند کردن دیگران انجام دهد، این است که به آنان کمک کند تا برتری شخصی خود را در مورد برخی چالشها یا مشکلات تجربه کنند. با انجام دادن موفقیت آمیز یک کار، شکست دادن یک حریف و یا حل یک مشکل، افراد احساس تسلط را در خود پرورش می دهند. تسلط شخصی

می تواند با فراهم آوردن فرصت انجام دادن موفقیت آمیز کارهای دشوارتر که سرانجام به تحقق هدفهای مطلوب منتهی شود، تشویق گردد. کلید کار، آغاز کردن با کارهای آسان و سپس پیش رفتن با گامهای کوچک به سوی کارهای دشوارتر است، تا اینکه شخص احساس تسلط بر تمامی پیچیدگی مسایل را تجربه کند.

## الگو سازی

راه دیگر برای توانمند کردن افراد، الگوسازی یا نمایش دادن الگوی رفتاری صحیحی است که قرار است آنان در پیش گیرند. مشاهده افراد موفق در فعالیتهای چالشی، محرک نیرومندی برای دیگران فراهم می آورد تا اعتقاد پیدا کنند که آنان نیز می توانند کامیاب شوند. این کار به افراد کمک می کند تا یک کار را قابل انجام فرض کنند و اینکه بدانند شغل در محدوده قابلیت‌های آنان است و کامیابی امکان پذیر می باشد.

مدیر با نمایش رفتار مطلوب ممکن است نقش الگو را بازی کند، اما از طرف دیگر، احتمال دارد برای مدیر ممکن نباشد که شخصاً برای هر کارمندی، به طور جداگانه، الگوی رفتار مطلوب باشد. مدیر ممکن است یک کارمند را به مقدار کافی نبیند تا به او نشان دهد که کارش را چگونه انجام دهد یا موفقیت خود را بارها برای او به نمایش بگذارد. اما شق دیگر این است که مدیران و سرپرستان می توانند توجه همکاران خود را به افراد دیگری که در موقعیتی مشابه کامیاب بوده اند، جلب کنند. آنان ممکن است برای کارکنان خود این امکان را فراهم آورند که با افراد ممتاز یا معمولی مصاحبت داشته باشند تا آن افراد بتوانند برای آنان نقش الگو را ایفا کنند و مدیران باید برای کارکنان خود فرصتهایی را به وجود آورند تا بوسیله این افراد موفق آموزش ببینند. آنان، همچنین، می توانند کارکنان خود را با مشاورانی که پیشینه ای همچون پیشینه کارکنان شان داشته اند، همدم و همراه سازند.

## فراهم آوردن حمایت

تکنیک یافتن چهارم کمک به دیگران برای تجربه کردن توانمندی، فراهم آوردن حمایت اجتماعی و احساسی برای آنان است. اگر قرار است افراد احساس توانمندی بکنند، مدیران باید از آنان تمجید به عمل آورند؛ آنان را تشویق کنند، بپذیرند و از آنان پشتیبانی کرده و به آنها اطمینان کنند. یک بخش اساسی از توانمند شدن، داشتن مدیران و سرپرستان پاسخگو و حامی است. مدیران می توانند به صورتهای زیر به کارکنان ابراز اطمینان کنند: کمتر از نزدیک بر کارکنان خود نظارت نمایند، و یا به آنان اجازه دهند که در فاصله زمانی طولانی تری بعد از پایان مهلت مقرر، نتایج را گزارش کنند. همچنین می توانند به طور مرتب مراسمی برگزار کنند تا در آنها از موفقیت‌های کارکنان قدردانی شود.

## بر انگیزگی احساسی

برانگیختگی احساسی، به معنی جایگزین کردن احساسات منفی، مانند ترس، نگرانی و بداخلاقی، با احساسات مثبت، مثل هیجان، اشتیاق یا سبقت جویی است. مدیران برای توانمند کردن افراد کمک می کنند که محیط کار را جذاب و با نشاط بسازند. از روشن بودن هدف کار اطمینان می یابند و اینکه سمت راست مغز افراد (سمتی که احساسات و عواطف را کنترل می کند) و نیز سمت چپ مغز ایشان (سمتی که منطق و تحلیل را کنترل می کند) هر دو در کار درگیر می باشند.

برای احساس توانمند شدن، کارکنان باید ببینند که چگونه آنچه هر روزه انجام می دهند با اعتقادات اساسی آنان مربوط است؛ برای مثال، کارکنان ممکن است از تلاش برای بهبود نوع بشر، کیفیت زندگی مردم، یا برای رشد و بهبود فردی، بیشتر از برگشت ۱۰ درصد سود سهام دچار هیجان شوند. منظور این نیست که بگوییم سود سهام بی اهمیت است، اما برانگیختگی احساسی که موجب توانمندی است، بیشتر با ارزشهای شخصی همراه

است تا با سوددهی سازمانی. فقدان برانگیختگی احساسی، اگر احساس توانمند بودن را برای افراد غیرممکن نسازد، حتماً آن را دشوار می کند.

### **فراهم آوردن اطلاعات**

اطلاعات یکی از حیاتی ترین ابزار قدرت مدیریتی است. کسب اطلاعات، بویژه اطلاعاتی که به نظر می رسد نقشی محوری یا راهبردی در سازمان داشته باشند، می تواند برای ساختن یک پایگاه قدرت و نیز برای تأثیر گذاری و نفوذ در سازمان به کار رود. از طرف دیگر، وقتی مدیران افراد خود را با اطلاعات بیشتر- به جای اطلاعات کمتر- تجهیز می کنند، آن افراد با احساس توانمندی و به احتمال بیشتری با بهره وری، کامیابی و در هماهنگی با خواسته های مدیریت کار می کنند. مدیر با درگیر کردن دیگران در کسب نتایج مطلوب، عملاً پایه قدرت خود را تقویت می کند. با اطلاعات بیشتر، افراد تمایل پیدا می کنند که خودسامانی، کنترل شخصی و اعتماد بیشتر را تجربه کنند. احساس توانمندی به وجود آمده، احتمالاً از مخالفت افراد با مدیر و مقاومت آنان در برابر قدرت او، یا تلاش در جهت حمایت خویش خواهد کاست. به جای آن، احتمال دارد که آنان با مدیر توانمندگر همکاری کنند.

### **فراهم آوردن منابع**

علاوه بر فراهم آوردن اطلاعات، توانمندی با فراهم آوردن دیگر انواع منابعی که به افراد کمک می کند تا وظایف خود را انجام دهند، تقویت می شود. در این حالت، مدیرانی که دیگران را توانمند می سازند، بیشتر شبیه به مدافعان عقب تیم فوتبال هستند تا بازیکنان خط حمله. آنان بیشتر فراهم کننده منابع(فرصتی را برای فرستادن یک پاس برای زدن گل، خلق می کنند) و برطرف کننده موانع هستند(سد کردن حمله، وظیفه مردان خط دفاعی

است) و کمتر خط دهنده و فرمانده اند. بنابراین، یکی از مأموریت‌های اساسی مدیران توانمندگر، کمک به دیگران در جهت تحقق بخشیدن به اهداف خود است.

## **پیوند با نتایج**

کارگران هنگامی که می‌توانند نتایج کارشان را ببینند، توانمندی بیشتری را تجربه می‌کنند، برای مثال، اغلب برای شرکت‌های آمریکایی باعث شگفتی بود که هم‌تایان ژاپنی‌شان، به طور مرتب، با مصرف کنندگان در خانه‌ها یا در محل کسب و کارشان ملاقات و نحوه استفاده از محصولات را که کارگران تولید کرده بودند، مشاهده می‌کردند و همچنین، به طور مستقیم، از مصرف‌کننده نهایی بازخورد می‌گرفتند. این پیوند با مشتری نهایی به کارگران کمک می‌کرد تا توانمندی بیشتری احساس کنند، ضمن آنکه منبع ارزشمندی از افکار اصلاحی فراهم می‌آمد.

## **ایجاد اعتماد**

آخرین فن برای ایجاد توانمندی این است که در میان کارکنان نوعی احساس اعتماد به شایستگی مدیر به وجود بیاوریم. تا آنان به جای پاییدن و بدگمانی، اطمینان یابند که هم‌مدیر و هم‌سازمان شرافتمندند. این اعتماد کمک می‌کند تا عدم اطمینان، عدم امنیت و ابهام، در زمینه روابط بین کارکنان و مدیر از بین برود.

دست کم دو دلیل وجود دارد که چرا افراد هنگامی که اعتماد بیشتری به مدیرشان پیدا می‌کنند، احساس می‌کنند که توانمندترند: نخست، از رفتارهای غیر مولد و بی‌فایده ناشی از عدم اعتماد و سوء ظن اجتناب می‌شود. هنگامی که افراد به دیگری اعتماد ندارند، گوش نمی‌کنند، به وضوح ارتباط برقرار نمی‌سازند، سخت نمی‌کوشند و همکاری نشان نمی‌دهند. از طرف دیگر، وقتی اعتماد وجود دارد، افراد آزادند که تجربه کنند، بیاموزند و بدون

ترس از تنبیه همکاری کنند. دوم، افرادی که قابل تمجید و شرافتمند هستند، همیشه برای دیگران نیروی مثبت ایجاد می کنند و آنان را وا می دارند تا خود را لایق تر احساس کنند.

در ایجاد چنین احساس اعتماد و قابلیت اطمینانی، پنج عامل حائز اهمیت است: ۱- ثبات، ۲- انصاف، ۳- توجه، ۴- گشودگی، ۵- شایستگی. مدیران و سرپرستان، هنگامی که این پنج ویژگی مرتبط با شرافتمند بودن را در خود پرورش داده و ارائه می کنند، اعتماد می آفرینند و در نتیجه در دیگران توانمندی ایجاد می نمایند.

ثبات- مدیرانی که آرزو دارند تا کارکنانشان اعتماد به آنان را در خود افزایش دهند، نیازمند آنند که از خود ثبات نشان دهند، رفتار چنین مدیرانی باید با ثبات، قابل اطمینان و محکم و کارهای آنان با کلمات و گرایشهایشان متجانس و سازگار باشد.

پنج عامل مهم در ایجاد اعتماد		
ثبات	۱	رفتار با ثبات، قابل اطمینان، محکم، و متجانس با گرایشها و گفتار
انصاف	۲	شفاف کردن معیارهای قضاوت، و مطمئن ساختن کارکنان از منصفانه بودن آنها
توجه	۳	اهمیت دادن به افراد و کمک به آنها برای درک این توجه و اهمیت
گشودگی	۴	تسهیم بی پرده و صادقانه اطلاعات با کارکنان
شایستگی	۵	اثبات دانش، تجربه، و توانایی خود به کارکنان، بدون فخر فروشی

انصاف- مدیران و سرپرستان خوب نیاز دارند که منصف باشند و نباید از هیچکس استفاده نادرست ببرند. آنان در کارهایشان یکنواخت عمل می کنند. نظر کارکنان درباره معیارهایی که مدیر در قضاوت خود به کار می گیرد و نیز چگونگی به کارگیری این معیارها روشن است. مدیران باید استانداردهایی را که بر مبنای آن در مورد کارکنان قضاوت می شود، شفاف کنند و اطمینان بدهند که آن معیارها به شیوه ای بی طرفانه به کار می روند.



توجه- مدیران باید احساس توجه شخصی به کارکنان را ابراز و به هریک کمک کنند تا احساس نمایند که برای مدیر اهمیت دارند. مدیران به نظرات کارکنانشان اعتبار می دهند و از بی اعتبار کردن آنان، در مقام انسان، اجتناب می کنند. هنگامی که نیاز به اصلاح باشد، مدیران و سرپرستان اهل توجه، بر اشتباه یا رفتار، نه بر ویژگیهای شخصی کارمند متمرکز می شوند.

گشودگی- مدیران اعتماد ساز در روابط خود باز هستند. هیچ اسرار زیان بخشی وجود ندارد و اطلاعات مربوط بی پرده و صادقانه با کارکنان تسهیم می شود. این بدان معنی نیست که مدیران نمی توانند هیچگونه اطلاعاتی را محفوظ نگهدارند، بلکه بدین معنی است که کارکنان نباید از برنامه ای پنهان که ممکن است تأثیری منفی بر آنان بگذارد، نگران باشند، زیرا مدیرشان صریح و صادق است.

شایستگی- کارکنان باید از تبحر مدیرشان آگاه شوند. آنان نیازمند آنند که مطمئن شوند مدیرشان توانایی، تجربه و دانش لازم را برای اجرای وظایف و حل مشکلات داراست. مدیران و سرپرستان ماهر باید بدون به رخ کشیدن تخصص خود، این احساس را به کارکنان خویش القا کنند که اعتماد آنان به تجربه و تخصص رهبرشان نادرست نیست.

### **واگذاری کار و مسئولیت**

اگر مدیران و سرپرستان تمامی کارهایی را که برای انجام دادن مأموریت سازمانی لازم است خودشان به تنهایی انجام دهند، تواناسازی دیگران مفهومی نخواهد داشت. اما چنین چیزی با فلسفه و مفهوم مدیریت مغایر و انجام آن برای مدیران و سرپرستان غیر ممکن است؛ بنابراین، کار و مسئولیت و اختیارات لازم برای انجام آن باید واگذار شود.

مزایای تفویض اختیار:

- مدیران و سرپرستانی که در واگذاری اختیار تبحر دارند، این کار را به گونه ای که توانمند سازی دیگران را نیز موجب گردد انجام می دهند. اینگونه واگذاری توانمند ساز برای آنان مزایای زیادی خواهد داشت :
- ۱- زمان. فراغت بیشتر مدیران و سرپرستان و امکان فکر کردن، قبول مسئولیت بیشتر و ارتقاء.
  - ۲- توسعه. بروزاستعدادها و قابلیت‌های افراد و فرصت اعتماد به نفس کارکنان برای رشد و تکامل آنان.
  - ۳- اعتماد و اطمینان. افزایش اعتماد به نفس کارکنان ، اعتماد و احترام متقابل و بهبود روابط.
  - ۴- تعهد. تعهد کارکنان افزایش می یابد.
  - ۵- اطلاعات. تصمیم گیری ها با اطلاعات بیشتر بهبود می یابند.
  - ۶- کارایی. استفاده مؤثر تر از نیرو های متخصص و فراهم شدن زمینه برای کار راحت تر ، بیشتر و بهتر.
  - ۷- هماهنگی. انسجامکاری را باهماهنگی مدیریت تقویت می کند.

### نمونه تصمیم گیری در مورد زمان واگذاری

واگذاری توانمند، بیش از هر چیز مستلزم تصمیم گیری صحیح در این مورد است که چه زمانی وظایف به دیگران واگذار شوند و چه زمانی آنها را خود مدیر انجام دهد. پنج پرسش اساسی زیر، شما را در این مورد راهنمایی خواهد کرد:

- ۱- آیا زیردستان، اطلاعات یا تخصص لازم را دارند؟ در بسیاری از موارد، زیردستان ممکن است به علت نزدیکی بیشتر به عملیات روزمره واقعی، عملاً بیشتر از مدیرانشان برای تصمیم گیری و انجام دادن کارها، واجد شرایط باشند. اگر چنین است باید کار به آنها واگذار شود.
- ۲- آیا تعهد زیردستان برای انجام موفقیت آمیز کار ضروری است؟ اگر کارکنان در مورد اینکه چه کاری را، چگونه و چه وقت انجام بدهند تا حدودی آزادی عمل داشته باشند، تعهد آنها برای به دستیابی به هدف افزایش می یابد. مشارکت در تصمیم گیری تعهد به تصمیم نهایی را افزایش می دهد.

۳- آیا قابلیت های زیردستان با این واگذاری افزایش خواهد یافت؟ افزایش دادن انگیزه و قابلیت های زیردستان باید محور اصلی واگذاری وظایف و اختیارات باشد؛ نه راه گریزی که مدیر را از شر وظایف نامطلوب رها می کند. افزایش قابلیت های زیردستان باید انگیزه محوری در واگذاری وظایف باشد.

۴- آیا زیردستان، با مدیریت و با همکدیگر در ارزشهای عمومی و دیدگاهها توافق دارند؟ اگر زیردستان با یکدیگر و با مدیرشان دیدگاههای مشترکی نداشته باشند، ممکن است که راه حل های غیر قابل قبول، تنگ نظری های بی مورد و اشتباهات فاحش (که نهایتاً به نظارت و کنترل شدید تر خواهد انجامید) ایجاد و تداوم یابند.

۵- آیا وقت کافی برای یک واگذاری مؤثر وجود دارد؟ صرفه جویی در وقت، زمان می برد. برای اجتناب از سوء تفاهم، مدیران و سرپرستان باید برای تشریح کار و بحث درباره رویه ها و گزینه های قابل قبول، زمان کافی صرف کنند.

### **راهکارهای عملی تفویض اختیار**

پیامدهای مثبت واگذاری، به پیروی مدیران و سرپرستان از ده اصل مهم زیر مشروط است:

۱- آغاز کنید در حالی که انجام را در فکر دارید. هدفها و مقاصد رامشخص کنید. از همان ابتدا به پایان کار فکر کنید. نتایج مطلوب مورد انتظار از وظیفه یا کار واگذار شده را به روشنی بیان کنید. دو موضوع باید برای زیردست روشن شود. یکی اینکه نتیجه کاری که باید انجام دهد چیست. دوم اینکه از انجام آن چه منافع مادی یا ارزشی برای او ایجاد خواهد شد.

۲- کار را به صورت کامل واگذار کنید. به مفهوم واقعی تفویض اختیار توجه داشته باشید و به یاد داشته باشید که مفهوم واقعی واگذاری این است ما به زیردست اطمینان داریم و ابتکار شخصی او را در انجام کار می پسندیم. نه این که می خواهیم کار با دست او ولی دقیقاً مطابق سلیقه ما انجام شود.

۳- در واگذاری کارها به زیردستان اجازه مشارکت بدهید. در موقع واگذاری، زیردست را در جریان مقررات، ضوابط، محدودیتها و موانع کار قرار دهید و در همه موارد با او به توافق برسید. اطلاعات، مهارتها و ویژگیهای شخصی لازم برای هر کار را مورد توجه قرار داده و واگذاری را با توجه به انطباق آنها با ویژگیهای زیردستان انجام دهید.

۴- بین اختیار و مسئولیت تناسب برقرار کنید. وقتی مسئولیتی را واگذار می کنید، دقت کنید که اختیارات لازم برای اجرای آن را نیز واگذار نمایید.

۵- در چارچوب سازمانی کار کنید. سلسله مراتب را رعایت کنید و با زیر دستان چند رده پائین تر، مستقیماً ارتباط برقرار نکنید.

۶- برای انجام امور واگذار شده حمایت مناسب فراهم کنید. با فراهم آوردن پیوسته اطلاعات و منابع مورد نیاز برای کمک به انجام وظایف توسط زیردستان و آموزشهای لازم، آنها را حمایت کنید. این کار توجه و علاقه مندی به زیردستان نیز به شمار می رود.

۷- پاسخگویی را روی نتایج کار متمرکز کنید. از نظارت نزدیک بر روشهایی انجام کار توسط زیردستان خودداری کرده و بر نتایج کار متمرکز شوید. نظارت بیش از حد، پنج بعد توانمندسازی را خدشه دار می کند.

۸- واگذاری را باثبات و استواری انجام دهید. قبل از این که مجبور شوید، واگذاری را انجام دهید. واگذاری نباید صرفاً به خاطر فشار کاری مدیران صورت گیرد. هم وظایف مطبوع و هم نامطبوع، هر دو نوع را واگذار کنید نه این که کارهایی را که خودتان دوست ندارید.

۹- از واگذاری پایین به بالا ممانعت به عمل آورید. مدیران و سرپرستان باید در مقابل هر گونه واگذاری پایین به بالا

که در آن زیردستان تلاش می کنند تا مسئولیت کارهای واگذار شده را دوباره بر شانه سرپرستی که واگذاری اولیه را انجام داده است، منتقل کنند، مقاومت نمایند.

۱۰ - نتایج کار را برای زیردست روشن نموده و از عملکرد مطلوب قدردانی کنید. زیر دستان را از نظرات خود

درباره کارهای انجام شده مطلع سازید. به آنان کمک کنید تا رابطه بین عملکرد موفق پاداشها، فرصتهای پیشرفت، فرصتهای آموزش و توسعه، و شناسایی و شهرت را بدانند.

## رهنمودهای رفتاری

هنگامی که توانمند کردن دیگران را تمرین و واگذاری توانمند را اجرا می کنید به رهنمودهای زیر- به عنوان رموز کار- نیازمند خواهید بود.

الف- برای اطمینان از توانمند شدن دیگران از رهنمودهای زیر پیروی کنید :

۱- دیدگاهی شفاف و اهدافی روشن را برای دیگران به تفصیل بیان کنید با:

- خلق تصویری از آینده ای مطلوب.
- تصویر سازی و به کار بردن زبان احساسی برای توصیف آن دیدگاه.
- مشخص کردن اهداف روشن و راهبردهایی که به آن اندیشه منتهی شوند.
- تعیین اهداف قابل تشخیص، قابل اندازه گیری، همسو با مقاصد کلی سازمان، قابل دستیابی، و دارای محدوده زمانی مشخص.

- پیوند دادن آن دیدگاه و اهداف با ارزشهای شخصی.

۲- تجارب تسلط شخصی را برای دیگران پرورش دهید، با:

- شکستن کارهای بزرگ به اجزای کوچک و کمک کردن به افراد که در هر زمان قسمتی از کار را انجام دهند.
- درگیر کردن افراد در کارهای ساده، پیش از کارهای دشوار.
- برجسته کردن و قدردانی از پیروزیهای کوچکی که دیگران به دست می آورند.
- توسعه مستمر مسؤلیتهای کاری افراد.
- دادن مسؤلیت بیشتر به دیگران، به صورت فزاینده، برای حل مسایل.

۳- رفتارهایی را که می خواهید دیگران کسب کنند، به نحوی موفقیت آمیز الگوسازی کنید، با:

- نمایش انجام موفقیت آمیز کار.
- نمونه قراردادن افراد دیگری که در همین کار موفق شده اند.

- تسهیل تعامل با دیگر افرادی که می توانند به عنوان مدل‌های الگو انجام وظیفه کنند.
- تأمین یک آموزشگر یا مربی برای شخص.
- برقراری روابط مشاوره ای با شخص.

#### ۴- برای افراد دیگر حمایت مورد نیاز را فراهم آورید، با:

- قدردانی، تشویق، ابراز رضایت و دادن اطمینان دوباره به دیگران، هنگامی که درست عمل می کنند.
- نوشتن تقدیر نامه ها یا یادداشتهای تشکر آمیز به کارکنان و نیز به اعضای خانواده و همکاران آنان و قدردانی از کارهای قابل توجه آنها.
- فراهم آوردن زمینه بازخورد مرتب برای کار افراد.
- ترویج و تشویق فعالیتهای اجتماعی غیر رسمی به منظور ایجاد همبستگی در میان افراد.
- نظارت فشرده کمتر و فراهم آوردن زمان بیشتر بین گزارشهای مربوط به نتایج.
- برپا داشتن مراسم قدردانی رسمی و غیررسمی.

#### ۵- احساسات مثبت را میان دیگران تحریک کنید، با:

- تأکید بر فعالیتهایی که به شکل گیری روابط دوستانه کمک می کند.
- ارسال پیامهای شادی بخش برای افراد در فاصله های زمانی معین، به منظور حفظ جذابیت و شادابی در محیط.
- به کار بردن کلمات مبالغه آمیز در دادن بازخور مثبت.
- برجسته کردن سازگاری بین ارزشهای مهم شخصی - که کارکنان در صدد حفظ آنها هستند - و اهداف سازمان.
- روشن کردن تأثیر نتایج بر مشتریان نهایی.
- پرورش دادن ویژگیهای تنوع در کار، با تبیین روشن اهداف، تأمین نظام بازخورد مؤثر و قدردانی به موقع، و مشخص کردن رفتار خلاف قاعده.

#### ۶- اطلاعات مورد نیاز دیگران را برای انجام دادن کارشان فراهم آورید، با:

- فراهم آوردن همه اطلاعاتی که به انجام دادن یک کار مربوط می شوند.
- فراهم آوردن مداوم اطلاعات فنی و داده های عینی که ممکن است گاه به گاه به دست شما برسند.

- دست به دست گرداندن اطلاعات مربوط به واحدها و وظایف بخشهای یک واحد که ممکن است دیگران به آن دسترسی نداشته باشند.

- فراهم آوردن دسترسی به اطلاعات و یا مسئولان ارشد در سازمان.

- فراهم آوردن دسترسی به اطلاعات دست اول و به جای اطلاعات دست دوم.

- تبیین آثار اقدامات کارکنان برای مشتریان.

۷- منابع مورد نیاز دیگران را برای انجام کارشان فراهم آورید، با:

- فراهم آوردن تجربه های آموزش و توسعه، یا ارائه اطلاعاتی در این مورد که آنها را از کجا می توان به دست آورد.

- فراهم آوردن حمایت فنی و اداری، یا تأمین اطلاعاتی در این باره که آنها را از کجا می توان کسب کرد.

- فراهم آوردن زمان، فضا یا تجهیزات مورد نیاز، یا ارائه اطلاعات در این باره که آنها را از کجا می توان به دست آورد.

- ایجاد اطمینان در مورد دسترسی به شبکه اطلاعات مربوط.

- فراهم آوردن اختیار برای دیگران در مورد تخصیص منابعی که به تحقق اهداف نهایی کمک خواهند رساند.

۸- کار دیگران را با پیامدها و آثار آن کارها پیوند دهید، با:

- فراهم آوردن فرصت تعامل مستقیم با مشتریان.

- فراهم آوردن اختیار حل فوری مشکلات در محل وقوع آنها.

- فراهم آوردن بازخورد مستقیم، پالایش نشده و فوری در مورد نتایج.

- ایجاد هویت کاری، یعنی فرصت انجام دادن کل یک کار.

- تبیین روشن و اندازه گیری آثار و همچنین، نتایج مستقیم کار.

۹- در میان دیگران اعتماد ایجاد کنید، با:

- قابل اعتماد بودن و ثبات داشتن در رفتارشان در قبال دیگران.

- منصف بودن و عادلانه رفتار کردن در همه تصمیمها و قضاوتهای خود.

- نشان دادن توجه و علاقه شخصی به دیگران.

- گشودگی و برخورد صادقانه در ارتباطات خود.

- نشان دادن شایستگی و تخصص، در خصوص هدفهایی که باید بدان رسید.

ب- برای دستیابی اثربخش به واگذاری توانمند از این رهنمودها پیروی کنید:

۱- با در نظر گرفتن پنج معیار کلیدی تصمیم بگیرید که چه موقع کار را به دیگران واگذار کنید:

- آیا زیردستان، اطلاعات یا تخصص لازم را برای انجام دادن کار دارند؟ آیا آنان به اطلاعات مربوط، به کارشان نزدیکترند تا شما.

- آیا تعهد زیردستان برای انجام موفق کار بسیار مهم است؟ آیا زیردستان می توانند اجرای کار را متوقف سازند؟

- آیا قابلیت زیردستان با این واگذاری گسترش می یابد؟ آیا به دیگران کمک خواهند کرد تا خود را توسعه دهند؟

- آیا زیردستان در مجموعه ای از ارزشها و نظرگاههای عمومی سهیم هستند؟ آیا این احتمال هست که نظرات متناقضی وجود داشته باشد؟

- آیا برای انجام دادن یک واگذاری مؤثر وقت کافی وجود دارد؟ آیا اطلاعات و آموزش لازم را می توان فراهم آورد؟

۲- در مورد اینکه کار باید به چه کسی واگذار شود، تصمیم بگیرید.

با تجزیه و تحلیل ویژگیهای زیردستان، تصمیم بگیرید که آیا باید کار را خودتان انجام دهید، با زیردستان به صورت انفرادی مشورت کنید، با یک گروه از زیردستان مشورت کنید یا اینکه به عنوان یک عضو برابر در گروه زیردستان مشارکت داشته باشید.

۳- برای واگذاری مؤثر کار، از این رهنمودها پیروی کنید:

- کار را با تأمل درباره پایان آن آغاز کنید. نتایج مطلوب را مشخص سازید.

- کار را به صورت کامل واگذارید. سطح ابتکاری را که زیردستان باید به خرج دهند، مشخص کنید.

- به افراد- بویژه راجع به چگونگی و زمان انجام دادن کارها- اجازه مشارکت بدهید.

- سطح اختیار را با سطوح مسؤلیت متناسب سازید. تعادل را حفظ کنید.

- در چارچوب ساختار سازمانی عمل کنید. هنگام واگذاری کار به سطوح پایین تر، آن را با واسطه زیردستان تفویض کنید و آنان را دور نزنید.

- برای کاری که تفویض می شود، حمایت فراهم کنید. حدود منابع را مشخص سازید.



- پاسخگویی در مقابل نتایج را حفظ کنید. از نظارت آشکار و نزدیک روشهای کار خودداری کنید.
- به صورت استوار و ثابت تفویض کنید. فقط به علت سنگینی کار، آن را تفویض نکنید.
- از تفویض پایین به بالا ممانعت کنید. از زیردستان بخواهید تا به جای اینکه درخواست کمک یا رهنمود کنند، راه حل پیشنهاد دهند.
- نتایج را تشریح کنید. آثار مهم انجام دادن کار موفقیت آمیز را مشخص کنید.

## کلید امتیاز دهی

( خود ارزیابی صفحات ۲ و ۳، بررسی های تشخیصی برای توانا سازی و واگذاری اختیار )

زمینه مهارت در سمت راست نوشته شده، و در مقابل آن شماره سؤالات مربوط به آن مهارت ذکر شده، شما امتیازات خود را در هر سؤال، در ستون پیش آزمون یادداشت کرده و مجموع امتیاز هر زمینه را با حد اکثر امتیاز ممکن در آن زمینه ( تعداد سؤالات  $\times 6$  ) مقایسه کنید.

پس از آن، امتیازات هر سه زمینه را (در ستون پیش آزمون) باهم جمع کرده و در مربع جمع امتیاز یادداشت کنید؛ و در پایان طبق دستورالعمل زیر به مقایسه داده ها پردازید

ارزیابی		موارد	زمینه مهارت	ردیف
پس آزمون	پیش آزمون			
		۱ و ۲	تجارب شخصی	۱
		۳ و ۴	الگو سازی	۲
		۵ و ۶	فراهم آوردن حمایت	۳

		۷ و ۸	برانگیختن احساسات مثبت	۴
		۹ و ۱۰	فراهم آوردن اطلاعات	۵
		۱۱ و ۱۲	فراهم آوردن منابع	۶
		۱۳ و ۱۴	سازمان دادن گروهها	۷
		۱۵ و ۱۶	ایجاد اعتماد	۸
		۱۷ تا ۲۶	واگذاری کار	۹
		جمع		

#### مقایسه داده ها

امتیازات خود را با سه معیار تطبیق مقایسه کنید

(۱) - امتیاز خود را با حداکثر ممکن ( $26 \times 6 = 156$ ) مقایسه کنید.

(۲) - امتیازی را که کسب کرده اید، با امتیازات دیگر دانشجویان کلاس تان مقایسه کنید.

(۳) - امتیازات خود را با معیار گروه، شامل ۵۰۰ دانشجوی مدرسه بازرگانی مقایسه کنید. در مقایسه با معیار

گروه، اگر

۱۲۲ امتیاز یا بالاتر بگیرید، در یک چهارم بالا قرار دارید؛

۱۰۹ تا ۱۲۱ امتیاز بگیرید، در یک چهارم دوم قرار دارید؛

۹۵ تا ۱۰۸ امتیاز بگیرید، در یک چهارم سوم قرار دارید؛

۹۴ یا پائین تر بگیرید، در یک چهارم پائین قرار دارید؛

موفق باشید