

توانمندسازی نیروی انسانی

محمد محمدی

چکیده

توانمندسازی به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش به یکی از داغ‌ترین مباحث روز مدیریت مبدل شده است. تعدادی از نظریه پردازان برای نقش قدرت در فرایند توانمندسازی کارکنان، اهمیت بسزایی قایل شده و اصولاً برای توانمندسازی غایتی جز افزایش قدرت زیردستان قایل نیستند. نوشتار حاضر ضمن تشریح رویکردهای مختلف به این اصطلاح، دلایل و راههای توانمندسازی کارکنان را عنوان کرده و در نهایت به بررسی ارتباط توانمندسازی و قدرت می‌پردازد.

مقدمه

در عصر برتری رقابتی سازمان‌های یادگیرنده، پژوهشگران و مدیران نسبت به توانمندسازی و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه روزافزونی از خود نشان داده‌اند. این علاقه از چندین عامل ناشی شده است: اول اینکه، توانمندسازی می‌تواند در ترویج فرهنگ یادگیری نقش مهمی ایفا کند. همانگونه که در شکل (۱) نشان داده شده، سازمان‌های یادگیرنده دارای سه ویژگی مهم می‌باشند. اولین ویژگی آن است که آنها

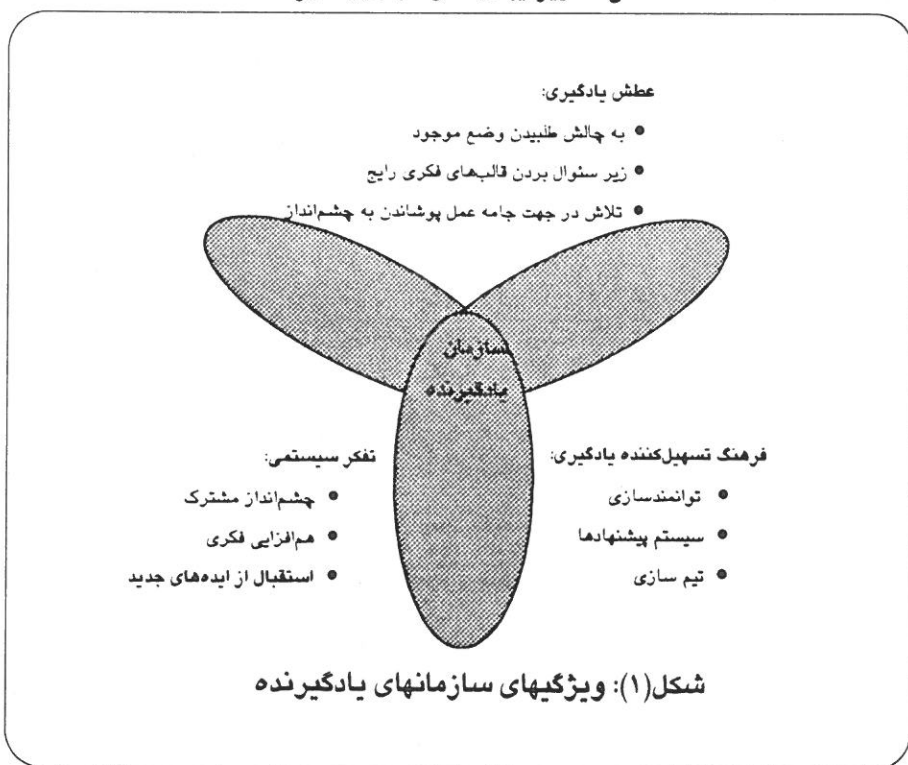
پیوسته با به زیر سؤال بردن چارچوب‌های ذهنی رایج سازمان و به چالش طلبدن وضع موجود، عطش یادگیری را در خود زنده نگه می‌دارند. دومین ویژگی به برخورداری سازمان‌های یادگیرنده از تفکر سیستمی در جهت ایجاد چشم‌انداز مشترک، هم‌افزایی فکری و پذیرش ایده‌های جدید اشاره دارد. و بالاخره مهمترین ویژگی سازمان‌های یادگیرنده آن است که با اقداماتی نظیر توانمندسازی، سیستم پیشنهادها و کار تیمی در جهت ترویج فرهنگ یادگیری تلاش می‌کنند. (Luthans, 1998:45)

دوم اینکه، تحقیقات انجام شده حکایت از آن دارند که اثربخشی مدیران به میزان تقسیم قدرت از سوی آنها افزایش خواهد یافت. سالها مدیران تحت سیطره تفکر ماکیاولیستی به منظور تحکیم پایه‌های قدرت‌شان تلاش می‌کردند تا به انواع خدعه و نیرنگ تمامی قدرت را در خود متراکم و مانع دستیابی دیگران به آن شوند. صاحب‌نظران معاصر مدیریت، کارایی سیستم ماکیاولیستی را مربوط به همان ایتالیای قرن شانزدهم دانسته و آن را برای عصر کنونی مناسب نمی‌دانند (Gordon, 1996,432). بزعم آنها، قدرت واقعی یک مدیر در آن است که آن را در اختیار افرادی قرار دهد که برای بکارگیری آن در موقعیت بهتری قرار دارند. این مدیران با اهداء قدرت خود تعهد و خلاقیت در آنها ایجاد می‌کنند. زیرا، کارکنان برای تصمیماتی که از نزدیک در فرایند اتخاذ آنها مشارکت دارند تعهد بیشتری از خود نشان می‌دهند. همچنین، از آنجا که کارکنان اغلب نسبت به مدیران در زمینه‌های بهبود فرایندهای کاری، جلب رضایت مشتریان و حل مشکلات از شناخت بهتری برخوردارند، در صورت دارا بودن اختیارات لازم در جستجوی راه‌های بهتری برای آنچه که اتفاق می‌افتد بر خواهند آمد. در نهایت همه این عوامل افزایش اثربخشی مدیر را در پی خواهند داشت.

سوم، توانمندسازی موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. تحقیقات نشان می‌دهد که افراد دارای نیاز به کفایت نفس^۱ هستند. افزایش قدرت کارکنان، افزایش کفایت نفس آنها را در پی خواهد داشت. زیرا، آنها در پرتو قدرت بدست آمده قادر

خواهند بود اثربخشی شان را بهبود بخشیده، قوه خلاقیت شان را به کار گرفته و شیوه انجام کارها را خود انتخاب کنند (Daft, 1999:450).

شکل ۱: ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده



منبع: لوتانز ص ۴۵

پیشینه تاریخی توانمندسازی

تا قبل از آن که این اصطلاح در مدیریت رایج گردد در رشته های علوم سیاسی، علوم اجتماعی، نظریه فمینیستی و همچنین در قالب کمک های اعطایی به کشورهای جهان سوم مورد استفاده قرار می گرفت. نویسندگان این رشته ها اصطلاح توانمندسازی را به معنای «فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد به گونه ای که برای آنها قابل رؤیت بوده

و از آنها در جهت مصالح خود استفاده کنند» به کار می‌گرفتند. (Nigel, 1995: 155)

در مدیریت، سابقه استفاده از اصطلاح توانمند سازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیرهای سازمان تحت عناوین مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع بر می‌گردد. آخرین تغییراتی که بر روی این موضوع انجام شد توانمندسازی کارکنان به خود نام گرفت (Hardy & Leiba - O'Sullivan, 1998:451-452) از آن پس، صاحب‌نظران علوم سازمانی، همانگونه که در شکل (۲) نشان داده شده، از سه رویکرد مختلف به بحث پیرامون آن پرداختند.

الف): رویکرد ارتباطی

از این دیدگاه، توانمندسازی، فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد (Conger & Kanungo, 1998:471). به عنوان مثال، باردوییک، بلاک و پیترز، توانمندسازی را فرایند تقسیم قدرت در بین افراد سازمان تعریف کردند (Horrenkol & et.al, 1999:375). به باور شوول و همکارانش توانمند سازی عبارتست از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم بدون آن که در ابتدا به تایید مقامات بالاتر سازمان برسد (Schoell & et.al, 1993:213).

در همین راستا، هاراری بیان می‌دارد که توانمندسازی ابزاری است برای بازگذاشتن دست کارکنان به گونه‌ای که آنها بتوانند برای انجام آنچه که فکر می‌کنند «بهترین است» بدون ترس از وتو شدن آن توسط رؤسای‌شان از آزادی عمل لازم برخوردار گردند (Kourkonda & et.al, 1999:33).

ب): رویکرد انگیزشی

به نظر صاحب‌نظران این رویکرد، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر استراتژی که منجر به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود تصمیم‌گیری) و کفایت نفس کارکنان گردد، توانمندی آنها را در پی خواهد داشت. برعکس، هر استراتژی که منجر به تضعیف دو انگیزه فوق‌گردد باعث تقویت احساس بی‌قدرتی در آنها شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت. به اعتقاد کانگر و کانگو،

توانمندسازی عبارت است از فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و تعیین شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و هم با بهره‌گیری از فنون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک کند. (Conger & Kanungo, 1998:474).

ج): رویکرد شناختی

نظریه پردازان این رویکرد، که در راس آنها توماس و ولتهووس قرار دارند، معتقدند که توانمندسازی موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. از همین‌رو، توانمندسازی را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی و وظایف محوله به کارکنان تعریف نموده که در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی زیر متجلی می‌گردد:

۱- مؤثر بودن^۱ وظیفه‌ای دارای ویژگی مؤثر بودن است که از سوی فرد به عنوان منشاء اثر در جهت دستیابی به اهداف وظیفه‌ای تلقی گردد. به عبارت دیگر، فرد باید به این باور برسد که با انجام وظایف شغلی‌اش می‌تواند نقش مهمی در جهت تحقق اهداف تعیین شده بر دارد.

۲- شایستگی^۲ شایستگی یا کفایت نفس عبارت است از باور فرد نسبت به قابلیت‌هایش برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله. اگر وظیفه به گونه‌ای باشد که فرد بتواند با مهارت فعالیت‌های وظیفه‌ایش را به انجام رساند بر احساس او از کفایت خود تأثیری مثبت بر جای خواهد گذاشت.

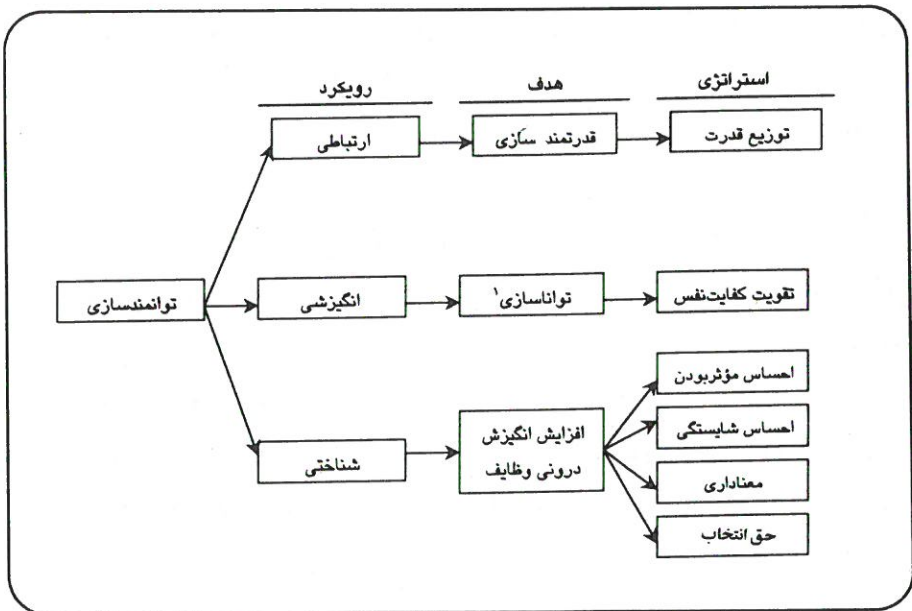
۳- معناداری^۳ این شناخت اشاره به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده‌آل‌ها و استانداردهای فرد دارد. اگر فرد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد «با ارزش» تلقی کند، آن دارای ویژگی معناداری است.

۴- حق انتخاب^۱ این وظیفه اشاره به آزادی عمل شاغل در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی دارد. (Thomas & Velthouse, 1990:667; spritzer, 1995: 1443; Robbins, 1993: 680)

برنامه‌های توانمندسازی

برنامه‌های مختلف، سطوح متفاوتی از توانمندی را برای کارکنان به ارمغان می‌آورند (شکل ۲). به زغم باون و لالر^۲ سه سطح مختلف برای برنامه‌های توانمندسازی وجود دارد:

شکل ۲: رویکردهای مختلف توانمندسازی



برنامه‌های توانمندسازی سطح پایین^۱: این سطح از برنامه‌های توانمندسازی شامل برنامه‌های غنی سازی شغلی و سیستم پیشنهادها می‌گردد. در غنی سازی شغلی به کارکنان فقط در چارچوب وظایف شغلی شان آزادی عمل محدودی داده می‌شود. در سیستم پیشنهادها، کارکنان اجازه می‌یابند تا در زمینه‌های مربوط به تولید و خدمات پیشنهادهایی ارائه دهند، اما مدیر ملزم به اجرای این پیشنهادها نیست.

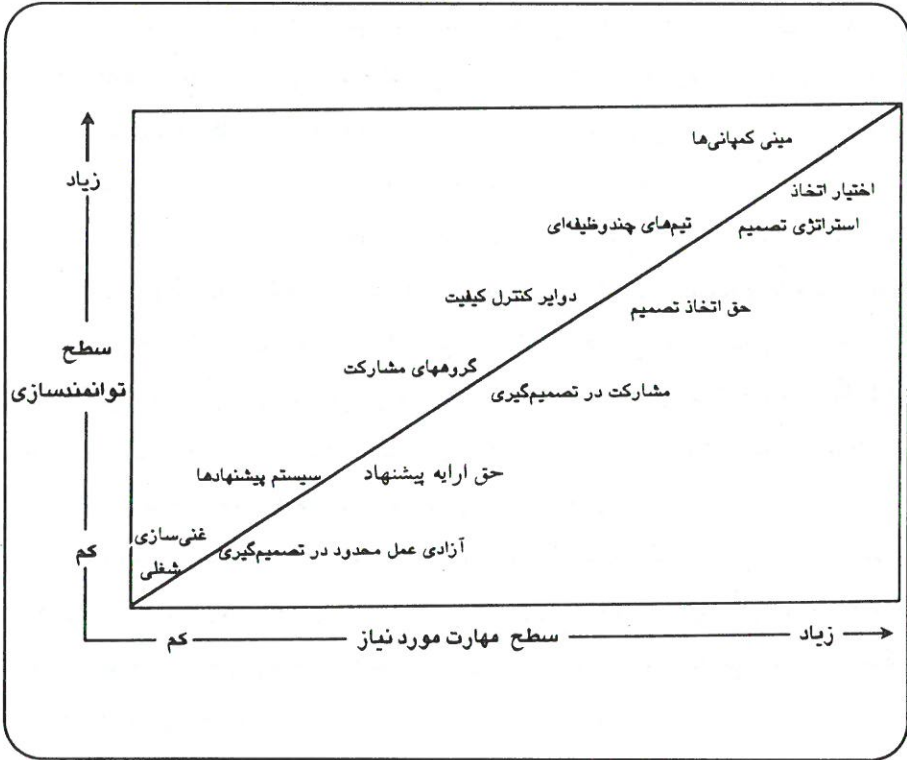
برنامه‌های توانمندسازی سطح متوسط^۲: در این سطح، کارکنان از درجه متوسط آزادی عمل در قالب برنامه‌های مشارکت شغلی، دواير کنترل کیفیت و تیم‌های چند وظیفه‌ای برخوردار می‌گردند. مشارکت شغلی، شیوه خاصی است که به موجب آن کارکنان می‌توانند در مورد بعضی از جنبه‌های شغلی شان آزادی عمل یافته و چگونگی انجام کارشان را خود سازماندهی کنند. دواير کنترل کیفیت و تیم‌های چند وظیفه‌ای نیز اجازه می‌یابند تا به حل مشکلات واحداکاری و یا سازمانی شان پردازند.

برنامه‌های توانمندسازی سطح بالا^۳: تشریح وضعیتی است که در آن کارکنان از آزادی عمل بسیار زیادی در زمینه شیوه انجام وظایف شان برخوردار می‌گردند. آنها نه تنها در عملکرد شغلی بلکه در عملکرد سازمان نیز مشارکت داده می‌شوند. به اعتقاد باون و لالر در این سطح:

«اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت در اختیار تمامی افراد قرار می‌گیرد. کارکنان در زمینه کار تیمی و حل مشکلات سازمان مهارت‌های شان را به تکامل رسانده، در تصمیمات مدیریتی واحدهای کاری مشارکت داده شده، سود سازمان در بین تمامی اعضاء تقسیم گردیده و کارکنان در مالکیت شرکت سهیم می‌گردند.»

(Rafiq & Ahmad, 1998:688-689)

شکل ۳: برنامه‌های توانمندسازی کارکنان



منبع دفت ص ۴۹۳

توانمند سازی و قدرت

در این بخش تلاش دو نفر از صاحب‌نظران مدیریت به نام‌های هاردی و لیائو سولیوان در زمینه ارتباط بین توانمندسازی و ابعاد مختلف قدرت تشریح می‌گردد. آنها بر این اعتقادند که اگر چه قدرت و توانمندسازی به شکل بسیار پیچیده‌ای به هم مرتبط‌اند، اما تلاش‌های کمی از سوی نظریه پردازان توانمندسازی در زمینه قدرت انجام گرفته است. برای رفع این نقیصه، آنها به تشریح قدرت به عنوان یک مفهوم پیچیده و چند بعدی

پرداخته و با مبنا قرار دادن مدل سه بعدی لاک بعد چهارمی به آن افزودند که عمدتاً به ادبیات مدیریت و اقدامات توانمندسازی سازمان‌ها مربوط می‌شود. بر طبق این مدل، قدرت در بعد اول از طریق استفاده از منابع مختلف برای نفوذ بر پیامدهای فرایند تصمیم‌گیری، در بعد دوم از طریق دسترسی به آن فرایندها و در بعد سوم از طریق فرایند استیلا اعمال می‌گردد. بعد چهارم نیز محدوده قدرت^۱ افراد را در کانون توجه خود قرار می‌دهد. (Hardy & Leiba-Ó Sullivan, 1998:452-453)

بعد اول - نگرش رفتاری

این روش مطالعه قدرت، که عموماً به رویکرد تکثرگرایی مشهور شده، توجه خود را به مطالعه قدرت و نفوذ در تعاملات اجتماعی متمرکز می‌کند. بر طبق این رویکرد، ورود به هر گونه مبادله اجتماعی - یعنی جایی که افراد به انجام کار برای فردی دیگر می‌پردازند - ورود به یک «ارتباط مبتنی بر وابستگی»^۲ است. از آنجا که تمامی تعاملات اجتماعی مستلزم نوعی مبادله هستند؛ بنابراین در همه آنها نوعی وابستگی وجود دارد. از نظر برخی تکثرگرایان، نفوذ به معنای استفاده از قدرت است که خود، مستلزم دستیابی به منابع خاصی است که ایجاد وابستگی می‌کند. وابستگی، سکه دو روی قدرت است؛ آن می‌تواند قدرت را تضعیف و یا تقویت نماید. (Fulop & Linstead, 1999:127)

با بررسی مطالعات اولیه‌ای که در علم مدیریت در زمینه قدرت انجام شده می‌توان دریافت که پژوهشگران مدیریت نگرشی مشابه با تکثرگرایان را در حوزه سازمان پذیرفته‌اند. بسیاری از مطالعات بر شفاف نمودن منابع قدرت به نحوی که بازیگران فاقد اختیارات قانونی اجازه اعمال نفوذ بر فرایندهای تصمیم‌گیری را بیابند، تاکید دارند. از جمله این مطالعات می‌توان به «تئوری اقتضاهای استراتژیک قدرت بین سازمانی»^۳ و

«نگرش وابستگی منابع»^۱ اشاره کرد. تئوری اقتضاهای استراتژیک عنوان می‌دارد که به طور استراتژیک در هر سازمان، تعدادی از واحدهای فرعی برحسب اقتضاء^۲ از بیشترین قدرت برخوردار خواهند شد. زیرا، آنها دارای وابستگی کمتری به سایرین بوده و به سادگی امکان وجود جانشین برای آنها، مادامی که نقش محوری را ایفا نموده و می‌توانند با حجم بیشتری از عدم اطمینان برخورد کنند، وجود ندارد. نگرش وابستگی منابع، قدرت را با کنترل منابع کمیاب از قبیل اطلاعات، تخصص، پول، پاداش‌ها و مجوزها که موجب وابستگی سایرین می‌شود، مرتبط می‌داند. البته تعدادی از نویسندگان مدیریت بر این باورند که صرف برخورداری از منابع کمیاب به تنهایی برای برخورداری از قدرت کافی نیست. بازیگران عرصه قدرت باید با بهره‌گیری از علم سیاست نسبت به این که این منابع دارای چه کاربردهایی بوده و به کجا مربوط می‌شوند شناخت پیدا نموده و آگاهی خود را در این زمینه توسعه بخشند.

هاردی و لیبائوسولیوان برای این بخش از مطالعه قدرت در سازمانها اصطلاح «تفکر غالب در مدیریت»^۳ را به کار برده و معتقدند که بین آنها و مطالعات تکثرگرایان شباهت‌هایی وجود دارد:

۱- هم تکثرگرایان و هم پژوهشگران تفکر غالب مدیریت، الگوهای تصمیم‌گیری رایج عصر خود را زیر سؤال بردند. تکثرگرایان، نگرش نخبگان تصمیم‌گیری^۴ در متون جامعه‌شناسی و پژوهشگران تفکر غالب مدیریت، الگوی عقلایی تصمیم‌گیری^۵ در متون مدیریت را مورد انتقاد قرار دادند.

۲- هر دو بر این اعتقاد بودند که فرایند تصمیم‌گیری تحت تأثیر تمایلات و تخصص بازیگران عرصه قدرت قرار داشته و به همین جهت علاقمند بودند بدانند که آنها چگونه بر فرایند تصمیم‌گیری اعمال نفوذ می‌کنند.

1- Resource Dependency View

2- Contingent Subunits

3- Mainstream Management

4- Elitist Decision Making View

5- Rational Decision Making Model

۳- هر دو، تعریف مشابهی برای قدرت بکار گرفتند. به اعتقاد آنها، قدرت عبارت است از توانایی مجبور ساختن فرد «ب» به انجام آنچه که فرد «الف» خواسته، حتی اگر انجام آن عمل بر خلاف میل باطنی اش بوده باشد و یا این که در صورت عدم اجبار فرد «الف»، او از انجام آن عمل اجتناب می‌ورزید (Hardy & Leiba-Ó Sullivan, 1998:125)

بعد دوم - نگرش سیاسی^۱

دومین بعد قدرت، زمانی مطرح شد که عده‌ای از پژوهشگران همانند بچراچ و بارتز مفروضات اساسی تکثرگرایان بخصوص این فرض که «عرصه تصمیم‌گیری بر روی همه افرادی که به آن علاقه‌مند و یا در آن ذینفع هستند باز بوده و عدم مشارکت افراد در فرایند تصمیم‌گیری بیانگر اجماع و رضایت آنها می‌باشد» زیر سؤال بردند. آنها پس از مطالعات متعددی که در زمینه تنگناهای مشارکت کامل و برابر^۲ انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عدم مشارکت ممکن است بدان علت باشد که افراد قدرتمند با بهره‌گیری از منابع قدرت‌شان سعی در جلوگیری از ورود افراد ناراضی به عرصه تصمیم‌گیری دارند. بنابراین، «الف» بر «ب» قدرت دارد به این دلیل که فرد «الف» با بهره‌گیری از شیوه‌هایی چون فریب، خدعه و نیرنگ مانع از آن می‌شود که فرد «ب» به وجود مشکل پی ببرد؛ اگر به فرد «ب» اطلاعات و یا فرصت لازم برای طرح مشکلات و ورود به عرصه تصمیم‌گیری داده شود ممکن است بجای ساده لوح بودن به گونه‌ای دیگر رفتار کند.

از جنبه تئوریک، بعد اول و دوم قدرت با هم تقارن پیدا می‌کنند. هر دو بر این فرض استوارند که قدرت فقط برای رویارویی با تعارض‌ها (مخالفت‌ها) مورد استفاده واقع می‌شود؛ هر چند، قدرتی که از طریق فرایندهای تصمیم‌گیری اعمال می‌گردد نسبت به قدرتی که از طریق منابع اعمال می‌گردد کمتر قابل رؤیت است (Fulop & Linstead, 1999:145; Hardy & Leiba - Ó Sunllivan, 1998:445).

بعد سوم - نگرش اصلاحات بنیادین ساختاری^۱

نظریه پردازان نگرش ساختاری دو فرض اساسی تکثرگرایان را مورد انتقاد قرار داده‌اند. اولین مورد مربوط به این فرض تکثرگرایان است که تمامی افراد سازمان دارای دسترسی نسبتاً برابر به منابع و استراتژیهای قدرت برای نیل به موفقیت هستند. نگرش ساختاری این فرض ساده لوحانه تکثرگرایان را مورد انتقاد قرار داده و در عوض عنوان می‌دارد که بسیاری از رویدادهای سازمان برای حفظ تسلط و کنترل مدیران بر نیروی کار طراحی گردیده‌اند. به اعتقاد آنها، بسیاری از تکنیک‌ها و روش‌های حل تعارض که از جانب تکثرگرایان پیشنهاد شده استراتژی‌های هستند که مدیران از آنها برای دست به سر کردن نیروی کار و تضعیف قدرت گروهی آنها استفاده می‌کنند. بنابراین، برای پایان دادن به این وضعیت باید اصلاحات بنیادینی در شکل ارتباطات قدرت بین مدیران و کارگران انجام گیرد و این مهم میسر نخواهد شد مگر از طریق ایجاد سازمانهای کاری دموکراتیک‌تر.

دومین فرضی که مورد انتقاد نگرش ساختاری واقع شده در زمره مفروضات بعد اول و دوم قدرت است. صاحب نظران نگرش رفتاری و نگرش سیاسی بر این فرض بودند که تعارض پیش‌نیاز قدرت است. ساختاریون با رد این فرضیه، معتقدند قدرت ممکن است مورد استفاده واقع شود تا از بروز هر گونه تعارض ممانعت به عمل آید. بنابراین در مطالعه قدرت نباید تعارضات پنهان (بی‌تحریک‌های سیاسی)^۲ را از نظر دور داشت؛ این که چرا هیچ گونه مقاومتی انجام نمی‌گیرد؟ چرا مطالبه‌ای انجام نمی‌شود؟ چرا تعارضی شکل نمی‌گیرد؟ و چرا مخالفتی اتفاق نمی‌افتد؟ شاید این قبیل بی‌تحریکی‌ها نمونه‌ای از پیامدهای قدرت باشند. در این راستا، لاک مدعی است که قدرت اغلب برای شکل دادن ادراکات، شناخت‌ها و اولویت‌های افراد استفاده می‌شود به گونه‌ای که آنها اجباراً نظم موجود را بپذیرند؛ یا تصور کنند که هیچ بدیل دیگری برای این وضعیت وجود ندارد و یا این که وضعیت موجود را غیر قابل تغییر بیندارند.

نظریه پردازان تئوری انتقادی قدرت^۱ همانند صاحب نظران نگرش ساختاری با معرفی نقش قدرت در جلوگیری از بروز تعارض، به تشریح احتمال تداوم وضع موجود از طریق مکانیزم‌های اجتماعی و طبقاتی می‌پردازند. به اعتقاد آنها، قدرت ایدئولوژیکی، اقتصادی و ساختاری است. صاحبان قدرت با توسل به مکانیزم‌های فرهنگی، کنترل پنهان را جایگزین کنترل آشکار نموده، هر گونه مخالفتی را در نطفه خفه می‌کنند. گرامسی این وضعیت را استیلاي فرهنگی نامید یعنی، ساختار ارتباطات قدرت از طریق یک سیستم به هم پیوسته از مفروضات فرهنگی و هنجاری به خود مشروعیت می‌بخشد.

نظیر مفروضات تئوری انتقادی را در پاره‌ای از مطالعات سازمان و مدیریت نیز می‌توان یافت. به عنوان مثال، پرو توجیه خود را به «کنترل پنهان» معطوف داشته و از سازمان‌ها به عنوان ابزار صاحبان قدرت یاد می‌کند. پژوهشگرانی چون سلج، فراست و ایگری به بررسی این که چگونه قدرت در ساختار سازمان متجلی می‌گردد، پرداختند. مارتین و ویلمووت نیز نشان دادند که قدرت در فرهنگ‌های سازمانی نهادینه شده‌اند (Hardy & Leiba - Ó Sullivan, 1998:456).

بعد چهارم - نگرش ارتباطی

لاک در بعد سوم متوقف شد. اما بیست سال بعد، در بعد سوم پیشرفت‌هایی به وقوع پیوست که از سوی هاردی به عنوان بعد چهارم پیشنهاد شد. نقش مهم در این بعد بر پایه کار میشل فووکالت بود. او این ایده را که یک عده افراد مشخص و مستثنی از سایرین به نام مدیران دارای یک مجموعه منابع قدرت هستند که می‌توانند از آنها برای دستیابی به نتایج دلخواه‌شان استفاده کنند، رد کرد. به اعتقاد وی، هر شخصی در سازمان دارای قدرت است، قدرت نه تحت تملک «الف» است نه تحت تملک «ب» بلکه به کیفیت ارتباط بین آنها بستگی دارد. هر کدام از آنها در زمینه‌ای خاص دارای قدرت و در

زمینه‌ای دیگر از طریق «ارتباط» محدود به دیگری است. اگرچه حوزه بازی قدرت سطح مشخصی ندارد اما همچنان از آن بازیگران اصلی عرصه قدرت است؛ لکن، این وضعیت یک وضعیت ثابت و غیرقابل تغییر نیست (Fulop & Linstead, 1999:127). در جدول (۱) ابعاد چهارگانه قدرت بطور خلاصه تشریح شده است.

جدول (۱) ابعاد قدرت

ابعاد قدرت				
نظریه پردازان اصلی	دال و پلوزبای	بجراج و بارتز	لاکز و فاکس	فوکالت
مثالهایی از پژوهشهای سازمانی و مدیریتی به پایه مفروضات مشابه	تامپسون ففر	کرینسون و هانتر	پرو سلج فراست	کوپر بیوورل نایتز مورگان
نظریه پردازان اصلی در زمینه قدرت و ماهیت آن	سالانسیک		ایگری	
نقطه تمرکز پژوهشهای سازمانی و مدیریتی	استفاده از منابع و پیامدهای تصمیم	عدم تصمیم‌گیری در سازمان	مدیریت معانی و ساختاری	قدرت انضباطی و هنجاری نمودن مباحثات
نقش پژوهشهای سازمانی و مدیریتی	کمک به تشریح پیامدهای تصمیم	کمک به تشریح این که چگونه قدرت از	کمک به تشریح دلایل عدم وجود	کمک به تشریح محدوده قدرت و

منبع: هاردی و همکاران ص ۴۶۱

با توجه به ابعاد مختلف قدرت می‌توان شرایط ضروری برای توانمندسازی را تشریح کرد (جدول ۲). در بعد اول، فرد «ب» در مقابل «الف» معمولاً ناکام است به این دلیل که، نه قادر است منابع اساسی را به دست آورد و نه می‌تواند آنها را سازماندهی کند. در بعد دوم فرد «ب» قادر نیست ورود خود به عرصه تصمیم‌گیری را تأمین کند. در

بعد سوم، شخص از مسایل سیاسی و جریانات پشت پرده آگاه نیست. در بعد چهارم، «الف» و «ب» بخشی از سیستمی هستند که بر هر دوی آنها حاکم است. فرد «الف» دارای تسلط آشکار است، اما علی رغم تسلط وی، فرد «ب» نیز ممکن است از شبکه کلی ارتباطات قدرت به منابع محدودی دست یابد. بنابراین برای توانمندسازی فرد «ب»، صاحب نظران رویکرد ارتباطی بر این باورند که باید امکان دسترسی او به منابع قدرت را فراهم ساخت تا او نیز بتواند بر فرایند تصمیم گیری اعمال نفوذ کند. از نظر صاحب نظران سیاسی، توانمندسازی کارکنان مستلزم تضمین دسترسی آنها بر فرایندهای تصمیم گیری است که تاکنون به آنها دسترسی نداشته اند. به اعتقاد آنها چون مدیران ارشد همچنان کنترل نهایی فرایندها را در انحصار خود باقی خواهند گذاشت بنابراین جو حاکم بر سازمانهای آینده بیشتر دیکتاتوری خواهد بود تا مشارکتی. صاحب نظران رویکرد ساختاری معتقدند که در حوزه مسایل اجتماعی، توانمندسازی افراد مستلزم شفاف سازی مسایل سیاسی و بالابردن سطح شعور سیاسی آنها است به گونه ای که از بده و بستن های پشت پرده آگاهی پیدا کنند. در حوزه مسایل سازمانی، توانمندسازی کارکنان از طریق تاکید بر اجماع، تشریک مساعی، تیم سازی و ترویج اصطلاحاتی چون همکار و عضو تیم بهبود خواهد یافت. و بالاخره، فووکالت و سایر نظریه پردازان فرانونین گرای (پست مدرنیزم) عمدتاً بر ارایه پاره ای توصیه ها برای اقدامات توانمندسازی تاکید دارند. او این پرسش را مطرح می کند که آیا توانمندسازی می تواند وجود داشته باشد در دنیایی که قدرت در همه جای آن پراکنده شده اما امکان این که از آن در هر جایی استفاده کرد، وجود ندارد. با باور او، اگرچه توانمندسازی واقعی تنها از طریق ایجاد تغییرات بنیادین در سیستم حاصل خواهد شد و سازمانها بر خلاف شعارهاشان در عمل قدرت کمی را به کارکنان تفویض نموده اند؛ اما با این وجود، برنامه های توانمندسازی سازمانها می تواند برای کارکنان هم منافی در برداشته باشد. برنامه های توانمندسازی می تواند به کارکنان استقلال عمل بخشیده، برای آنها تنوع و چالش را به ارمغان آورده، کنترل را سهل تر کرده، فرصت ابتکار عمل های فردی را افزایش داده، نسبت به اهداف گروه تعلق ایجاد کرده و منجر به ایجاد احساس «مهم بودن» و «وجود داشتن» در آنها گردد. (Hardy & Leiba-Ó Sullivan, 1998: 465-468)

جدول (۲): توانمند سازی و ابعاد قدرت

ابعاد قدرت				
بعد ارتباطی	بعد ساختاری	بعد سیاسی	بعد رفتاری	
قدرت نهادینه شده در سیستم	مدیریت معانی	مدیریت فرایندهای تصمیم‌گیری	مدیریت وابستگی منابع	قدرت و الفه بر د ب
کشمکش داخلی	تشریک مساعی آشکار	تعارض آشکار یا پنهان	تعارض آشکار	تعاض بین و الفه و د ب
هم فرد و الفه و هم فرد د ب از مباحثات مربوط به قدرت به دور هستند، اگر چه و الفه بیشتر مستفیع گردد.	فرد د ب از مسأله آگاه نیست و بنابراین مقاومتی نخواهد داشت.	فرد د ب از وجود مسأله آگاه است اما قادر نیست از این آگاهی خود در عرصه تصمیم‌گیری استفاده کند.	فرد د ب از وجود مسأله آگاهی داشته و قادر است این آگاهی خود را در عرصه تصمیمات وارد ساخته اما قادر نیست بطور کارآمد از قدرت خود برای تحت تأثیر قراردادن پیامدهای تصمیمات استفاده کنند.	دلایلی که باعث می‌شوند فرد د ب نتواند بر نتایج حاصل از تصمیم‌گیریها اعمال نفوذ کند.
توانمندسازی به مفهوم رهایی از اثرات قدرت امکانپذیر نیست مگر آنکه کشمکش‌های داخلی، تجارب مثبت بیشتری را فراهم می‌آورند.	الزایش آگاهی سیاسی و رفع موانع قانونی برای ابراز مخالفت	توانایی برای ورود به عرصه تصمیم‌گیری	دسترسی به منابع و توانایی برای بسیج آنها	توانمندسازی د ب مستلزم

بررسی تطبیقی نگرش تئوری انتقادی با رویکردهای فوکالدین و تفکر غالب مدیریت در ارتباط با توانمندسازی

تئوری انتقادی نوعاً در خارج از حوزه مدیریت و سازمان، برای طیف وسیع تری از گروه‌های جامعه از قبیل زنان، اقلیت نژادی، افراد بومی و... توسعه یافته است. بر طبق این نگرش، توانمندسازی اشاره دارد به یک طیف از فعالیتهای سیاسی از مقاومت فردی تا حرکت‌های بزرگ سیاسی که ارتباطات اساسی قدرت در نهادهای موجود جامعه را به چالش بطلبند.

اقدامات توانمندسازی تحت این رویکرد هم شامل انتقال منابع سیاسی و اقتصادی مورد نیاز برای تحت تأثیر قرار دادن پیامدها (بعد اول)، هم شامل فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای دستیابی به فرایندها (بعد دوم) و هم شامل بالا بردن شعور سیاسی افراد (بعد سوم) می‌باشد. دو دلیل برای این روش وجود دارد: اول اینکه، اگر منابع و فرایندها در دسترس افراد قرار گرفته اما افراد از ظلمی که به آنها روا داشته شده آگاه نباشند قادر نخواهند بود از آن به نحو کارآمد استفاده کنند. دومین دلیل و با همان میزان اهمیت، آن است که اگر افراد از دلایلی که منجر به محرومیت آنها از حقوق مدنی خود شده آگاه نبوده و در صدد رفع آن بر نیایند، با وجود دسترسی به منابع و فرایندها، موفقیت کمتری خواهند داشت. حامیان رویکرد فوق بر این باورند که افراد باید خودشان به دنبال توانمندسازی خود باشند؛ زیرا، توانمندسازی حقی است «گرفتنی» نه «دادنی». آنها با نگاهی بدبینانه به برنامه‌های رسمی توانمندسازی چنین تصور می‌کنند که این برنامه‌ها منجر به شکل‌گیری یک ارتباط مبتنی بر وابستگی بین افراد «توانمند ساز» و «توانمند شده» خواهد شد که این امر بیشتر تضعیف نمودن کارکنان را به همراه خواهد داشت. به زعم آنها، برنامه‌های توانمندسازی نیرنگی است مدیریتی برای افزایش قدرت مدیران و استثمار بیشتر کارکنان و با توجه به این که کارکنان را قربانی چنین برنامه‌هایی می‌دانند مخالف مشارکت آنها در این برنامه‌ها هستند.

حامیان رویکرد فوکالدین با انتقاد از نظریه پردازان تئوری انتقادی عنوان می‌دارند

که تئوری انتقادی فقط مدعی آن شکل از توانمندسازی است که در برگیرنده یک تحول بنیادین در توزیع قدرت باشد بدون آن که فکر کنند این حجم از تغییرات غیر ممکن چگونه باید انجام شود. در نتیجه، ابتکارات توانمندسازی این تئوری اغلب غیرممکن و بیشتر جنبه فلسفی دارند. به اعتقاد فوکالدین‌ها، گفتار ما نباید به گونه‌ای باشد که صدای مدیرانی را که علی‌رغم برخورداری از موقعیت ممتاز قصد دارند به وضعیت جاری خاتمه داده و منافع مثبت وضعیت جاری را به وضعیت جدید انتقال دهند در نطفه خفه کنند، نظریه پردازان تئوری انتقادی باید در نگرش سنتی خود نسبت به «مدیران» تجدید نظر کرده و مدیران را نیز در حوزه تحقیقات خود وارد سازند.

از سوی دیگر، نقطه نظرات حامیان تئوری انتقادی و تفکر غالب مدیریت درباره برنامه‌های توانمندسازی سازمان‌ها تفاوت اساسی وجود دارد که در جدول (۳) تشریح شده‌اند. (Hardy & Leiba - ÓSullivan, 1998: 465 - 476)

جدول (۳): مقایسه اقدامات توانمندسازی براساس دیدگاههای نظریه پردازان تئوری انتقادی و تفکر غالب در مدیریت

ابعاد قدرت	اقدامات توانمندسازی براساس تئوری انتقادی	اقدامات توانمندسازی براساس نظریه پردازان جریان اصلی مدیریت
بعد اول	منابع مهم (از قبیل تحصیلات، اطلاعات و مالی) باید کمتر در اختیار گروههای صاحب قدرت قرار گرفته و یا بطور کلی از دست آنها خارج گردد.	برخی منابع (از قبیل اطلاعات، مالی) باید در اختیار کارکنان گذارده شود؛ اما، برخی دیگر از قبیل حق استخدام، اخراج و اطلاعات مهم مالی می‌بایست همچنان در اختیار مدیران باقی بماند.
بعد دوم	باید امکان دستیابی گروههای ضعیف‌تر به فرایند تصمیم‌گیری تأمین گردیده یا فرایندهای جدیدی ایجاد گردد که حوزه بیشتری از افراد را نمایندگی کند.	باید امکان دستیابی کارکنان به فرایندهای تصمیم‌گیری فراهم آید؛ اما، باید پارامترهایی نیز برای حدود آزادی عمل افراد تعیین گردد.
بعد سوم	باید از طریق افزایش آگاهی سیاسی گروههای ضعیف و غیر مشروع ساختن قول و فعل صاحبان قدرت، مشروعیت وضع موجود و اهداف اجتماعی و سازمانی را کاملاً زیر سؤال برد.	اگرچه برخی تغییرات در مسئولیت‌های مربوط به مدیران و کارکنان ممکن است اتفاق بیفتد ولی در هر صورت مشروعیت بنیادین پست‌هایی (مقام‌هایی) که برای سازمان از اهمیت بسیار زیادی برخوردارند نباید زیر سؤال برده شود. از سوی دیگر، باید از طریق مشروعیت بخشیدن به قول و فعل‌ها، تمهد به اهداف سازمانی افزایش یابد.
نتجه	هدف از توانمندسازی، ایجاد مقاومت بر علیه توزیع قدرت فعلی است. این امر ممکن است منجر به ایجاد تعارض بین افراد دارای قدرت و زیردستان‌شان که از قدرت زیاد برخوردار نیستند. گردد. در صورت شکست افراد	هدف از توانمندسازی، تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی است، در هر صورت، هرگونه افزایشی در قدرت نباید منجر به افزایش تعارض بین مدیران و کارکنان گردد.

نتیجه گیری

تعاریف مفهومی و عملیاتی مختلفی از توانمندسازی به عمل آمد. توانمندسازی به عنوان یک سازه ارتباطی معطوف به تقسیم و انتقال قدرت از مدیران به کارکنان، به عنوان یک سازه انگیزشی متمرکز بر ایجاد کفایت نفس و به عنوان یک سازه شناختی شامل مجموعه‌ای از شناخت‌ها در جهت افزایش انگیزش درونی وظایف شغلی کارکنان بود. همچنین، ضمن بیان دلایل و برنامه‌های توانمندسازی، نشان داده شد که توانمندسازی در نزد صاحب‌نظران ابعاد مختلف قدرت دارای معانی متفاوتی است. از نگاه نظریه‌پردازان تفکر غالب مدیریت، قدرت قانونی و کارکردی است، برنامه‌های توانمندسازی باید با تقسیم قدرت انگیزش لازم برای دستیابی به اهداف سازمان را در بین کارکنان بوجود آورند. از نگاه تئوری انتقادی، «قدرت» ابزار سلطه است. برنامه‌های توانمندسازی باید ابزاری برای پیکار با منابع استیلا فراهم آورند، قدرت نوعی بازی با مجموع صفر است که برای بدست آوردن آن صاحبان قدرت باید از آن چشم‌پوشی کنند، چیزی که تقریباً غیر ممکن است. رویکرد فوکالدین پیشنهاد می‌کند که صاحب‌نظران تئوری انتقادی باید متقاعد شوند به این که توانمندسازی کارکنان مستلزم همکاری مدیران است. آنها نباید به برنامه‌های توانمندسازی با عینک بدبینی نگاه کنند. زیرا، توانمندسازی ممکن است برای برخی کارکنان تجارب مفیدی را به همراه آورد. از سوی دیگر، اگرچه مدیران ممکن است وسوسه شوند این تئوری انتقادی را به عنوان یک روش نامناسب برای سازمان رد کنند؛ اما، این رویکرد نیز از اهمیت زیادی برای سازمان‌ها برخوردار است. آن، تناقض‌های موجود در تلاش‌های توانمندسازی سازمان‌ها را آشکار می‌سازد. یعنی، در حالی که هدف از توانمندسازی «توزیع قدرت» عنوان شده، آنچه که در عمل به وقوع پیوسته مانعی بوده که بر سر راه قدرت گرفتن زبردستان ایجاد شده است. شاید بذر شکست برنامه‌های توانمندسازی در همین تناقض‌ها نهفته باشد.

فهرست منابع و مآخذ

- 1- Campbell Constance R & Martinko Mark J, "An Integrative Attributional Perspective of Empowerment and Learned Helplessness: A Multimethod Field Study", Journal of Management, 1998, Vol.24, No.2.
- 2- Conger Jay A & Kanungo Rabindra N, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, 1988, Vol.13, No. 3.
- 3- Daft Richard, "Organization Theory and Design", (Shout - Western College Publishing, USA, 1998).
- 4- Dover Kyle, "Avoiding Empowerment Traps", Management Review, Jun 1999, Vol.88, Issue 1.
- 5- Fulop Liza & Linstead Stephen. "Management: A Critical Text", (McMillan Press LTD, London, 1999).
- 6- Gordon Judith, "A Diagnostic Approach to Organization Behaviour", Third Edition, (ALLEN & BACON, USA, 1991).
- 7- Hardy Cynthia & Leiba - ÓSullivan Sharon, "The Power Behind Empowerment: Implication for Research and Practice", Human Relations, 1998, Vol. 51, No.4.
- 8- Horrenkol Boy C, Judson G. Thomas & Heffner Judith A, "Defining and Measuring Employee Empowerment", Journal of Applied Behavioral Science, Sep 1999, Vol. 35, Issue 3.
- 9- Kourkonda Appa Rao, Waston John G & Rajkumar T.M, "Beyond Teams and Empowerment: A Counterpoint to Two Common Percepts in TQM", Advance Management Journal, Winter 1999, Vol. 64, Issue 1.

- 10- Leslie Donald R & Holzhalb Carol M, "Measuring Staff Empowerment: Development of a Worker Empowerment Scale", Research on Social Work Practice, Mar 1998, Vol. 8, Issue2.
- 11- Luthans Fred, "Organizational Behaviour", (Irwin & Mc Graw Hill, USA, 1998).
- 12- Nigel Nicholson, "The Blackwell Encyclopedia Dictionary of Organizational Behavior", (Blackwell Business. USA, 1995).
- 13- Rafiq Mohammad Ahmad Parviz K," A Contingency Model for Empowering Customer - Contact Services Employee", Management Decision, 36/10/1998.
- 14- Robbins Stephen P, "Organizational Behaviour", (Prentice Hall, USA, 1993).
- 15- Schoell William F, Dessler Gary & Reinecke John A, "Introduction to Business", (Allyn & Bacon, USA).
- 16- Spritzer Gretchen M, "Social Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, 1996, Vol.39, No. 2.
- 17- Thomas Kenneth W & Velthouse Betty A, "Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, 1990, Vol. 15, No.4.