

# سه کلید توان افزایی

توان افزایی بسیاری از اصولی را که ما مبنای کار سازمانها می دانیم به چالش می گیرد و ما را به دگرگون ساختن آن اصول فرامی خواند.



نویسنده: کن بلانچارد

نویسنده کتاب پرفروش  
«مدیریت یک دقیقه ای»

مترجم: مهندس فضل اله امینی

فردا، ناشر مدیریت فردا

From the authors of the bestselling *EMPOWERMENT TAKES MORE THAN A MINUTE*

Ken Blanchard  
John P. Carlos  
Alan Randolph

# The 3 Keys to Empowerment

RELEASE THE POWER WITHIN PEOPLE FOR  
ASTONISHING RESULTS



THE ACTOR  
GUIDE

لازمهٔ ثمر بخشی تصمیمات پیچیدهٔ در دنیای پرتلاطم کسب و کارهای امروزی مشارکت کارکنان است و اگر قرار باشد این تصمیمات به نتایج مطلوب منجر شود، تلاش گروهی همه کارکنان را می‌طلبد. «توان افزایی» پاسخی است به این نیاز سازمانهای امروز. در عصر «توان افزایی»، طرز فکر گذشته چاره ساز نیست. دیدگاهها، رفتارها، رویه‌ها و مناسبات سازمان، افراد و مدیران باید دگرگون شود تا امکان توان افزایی فراهم گردد. تحقق برنامه «توان افزایی» مستلزم داشتن برنامه، تلاش و شکیبایی است. نویسنده کتاب، فرآیند توان افزایی را به سفری پرچالش تشبیه نموده است. این کتاب راهنمای شما در این سفر است!

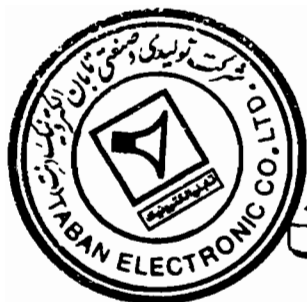
قیمت ۱۹۵۰ تومان

ISBN 964-7092-00-8



شرکت قطعات خور و عظام





سه کلیه

# توان افزایی

نویسندگان : کنت بلانچارد  
جان پی کارلوس  
آلن راندرف

برگرداننده به فارسی:  
مهندس فضل اله امینی



Blanchard, Kenneth H

بلاچارد، کنت، ۱۹۳۹

سه کلید توان‌افزایی / کنت بلاچارد جان پی.  
کارلوس و آلن راندولف؛ مترجم فضل‌الله امینی.  
تهران: فرا، زمستان ۱۳۷۹.  
۳۰۶ ص. : جدول.

ISBN 964-7092-00-8

فهرستویسی براساس اطلاعات فیبا.

The 3 keys to empowerment:

عنوان اصلی:

release the power within people for astonishing results.

۱. کارمندان -- توانمندسازی. ۲. تفویض اختیار. ۳. مدیریت -- عدم تمرکز.

الف. کارلوس، جان Carlos, John P ب. راندولف، آلن Randolph, W.

ج. امینی، فضل‌الله، ۱۳۲۶ - مترجم.

۶۵۸/۰۲

۹ س ۸ ب / ۵ / ۵۰ HD

۱۳۷۹

م ۷۸-۲۰۹۶

کتابخانه ملی ایران

نام کتاب : سه کلید توان‌افزایی

نویسنده : کنت بلاچارد، جان. پی کارلوس، آلن راندولف

مترجم : مهندس فضل‌الله امینی

طراح جلد : محمدحسین تهرانی

واژه نگار : فیروزه غنی‌زاده

نوبت چاپ : اول - زمستان ۷۹

شمارگان : ۵۰۰۰

قیمت : ۱۹۵۰ تومان

شابک : ۸-۰۰-۷۰۹۲-۹۶۴

ناشر : فرا

نشانی : خیابان ولیعصر، روبه‌روی ضلع شمالی پارک ساعی، پلاک ۱/۱۱۵۶،

کد پستی ۱۴۳۴۷

دورنگار: ۸۸۸۰۷۰۲

تلفن پخش و فروش : ۱-۸۸۸۰۷۰۰

پست الکترونیک : fara\_com@hotmail.com

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی

ناشر از همکاری گروه صنعتی قطعات خودرو عظام در چاپ این کتاب،

در جهت کمک به توسعه فرهنگ مدیریت در کشور قدردانی می‌کند.

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

*This is a persian translation of:*

**THE 3 KEYS TO  
EMPOWERMENT**

*Release the Power Within People  
for Astonishing Results.*

*Ken Blanchard,  
John P. Carlos, & Alan Randolph*

**Berrett-Koehler Publishers, Inc.**

**San Francisco**

**Copyright 1999 by**

**Blanchard Family Trust**

**ISBN: 1-57675-060-4**





## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۷	مقدمه ناشر .....
۹	درباره نویسندگان .....
۱۱	سرآغاز .....
۱۳	فصل ۱ - آزاد کردن نیروهای درونی افراد .....
۳۱	فصل ۲ - رهبری وضعی - ۲، راهنمای سفر .....
۶۳	<b>منزل اول: آغاز سفر و جهت گیری</b> .....
۶۷	فصل ۳ - رکن اول: انتقال اطلاعات .....
۹۷	فصل ۴ - رکن دوم: تعیین قلمرو خودگردانی .....
۱۲۵	فصل ۵ - رکن سوم: گروه‌ها جانشین سلسله مراتب .....
۱۴۹	<b>منزل دوم: تغییر و نوپیدی</b> .....
	فصل ۶ - رکن اول: عرضه اطلاعات بیشتر و دریافت اطلاعات
۱۵۳	دیگران .....
۱۸۱	فصل ۷ - رکن دوم: گسترش میدان مسؤولیت و خودگردانی
۲۰۹	فصل ۸ - رکن سوم: گروه، جایگزین سلسله مراتب .....

صفحه

عنوان

- ۲۲۹ ..... منزل سوّم: پذیرش توان‌افزایی و پالایش آن  
فصل ۹ - رکن اوّل: تقویت مشارکت اطلاعاتی به منظور ارتقاء  
عملکرد ..... ۲۳۳
- فصل ۱۰ - رکن دوم: تزریق مرز و محدودیت به نظام ارزشی  
افراد ..... ۲۵۱
- فصل ۱۱ - رکن سوّم: استقرار گروه‌ها در جایگاه سلسله مراتب  
..... ۲۶۹
- نتیجه: نگاهی به پشت سر و پیش رو ..... ۲۸۳
- فصل ۱۲ - چکیده برنامه اجرایی توان‌افزایی ..... ۲۸۵



## مقدمه ناشر

تحقیقات نشان می‌دهد که در سازمانهای سنتی و سلسله مراتبی که مدیریت پیرو دیدگاه "فرماندهی و کنترل" است، تنها ۲۵ تا ۳۰ درصد ظرفیت منابع انسانی به کار گرفته می‌شود.

امروزه کسب و کارها در زمانه‌ای بسر می‌برند که هر سازمانی که نتواند سریعتر، ارزاتر و با کیفیت بالاتر از رقبای جهانی خود تولید کند، از صحنه بازار حذف می‌شود. در این میدان رقابت پرهیاهو، تنها سازمانهایی می‌مانند که از تمامی ظرفیت منابع انسانی خود بهره می‌گیرند؛ و آنان که الگوهای سنتی مدیریت، که مبتنی بر فرماندهی مدیر و فرمانبری کارکنان است، را برمی‌گزینند، رفتنی هستند.

آنچه که مدیران امروز به دنبال آن هستند، یافتن راه‌حل مشکلات کار، با استفاده از منابع کمتر و در فاصله زمانی کوتاهتر است؛ و از طرف دیگر، انتظارات کارکنان امروز، احساس مالکیت، خودباوری و امکان توسعه می‌باشد. کن بلانچارد، نویسنده شهیر مدیریت، بر این باور است که "توان‌افزایی" پاسخی درخور به این خواسته‌ها و انتظارات است.

"توان‌افزایی" کلیدی است برای بهره‌برداری از تمامی ظرفیت منابع انسانی یک سازمان و در عین حال یکی از پرچالش‌ترین برنامه‌هایی است که در یک سازمان می‌تواند پیاده شود. تحقق برنامه "توان‌افزایی" مستلزم داشتن برنامه، تلاش و شکیبایی است.

"سه کلید توان‌افزایی" آخرین کتاب بلانچارد است. کتاب خواننده را با ویژگیها و پی‌آمدهای مفید و ثمربخش توان‌افزایی و فرهنگ توان‌افزایی آشنا می‌سازد.

سازمان فرهنگی فرا افتخار دارد با ترجمه این کتاب ارزشمند، یکی دیگر از آثار برجسته مدیریت را با فاصله کوتاهی از انتشار آن در اختیار مدیران و دانش‌پژوهان مدیریت کشور قرار می‌دهد.

تلاش بی‌دریغ، اشتیاق بی‌پایان، همدلی و همفکری همه همکارانمان در فرا را در راه توسعه فرهنگ مدیریت کشورمان سپاس می‌دارم.

**مدیرعامل**  
**دکتر فریبا لطیفی**

## در باره نویسندگان

کن بلانچارد، نویسنده، سخنران و مشاور در امور کسب و کار است. شهرت او در نویسندگی به خصوص پس از انتشار کتاب *پرفروش* "مدیر یک دقیقه‌ای"، عالمگیر شد. از این کتاب که با همراهی اسپنسر جانسن نوشته شده تاکنون بیش از ۹ میلیون نسخه به فروش رفته است و هنوز در برخی نقاط دنیا در زمره کتاب‌های پرفروش قرار دارد. علاوه بر این در پنج سال اخیر، پنج کتاب دیگر او نیز در فهرست پرفروش‌ترین کتاب‌های معرفی شده از طرف هفته‌نامه *بیزنس* ویک قرار داشته است.

او رهبر معنوی مجموعه شرکت‌های کن بلانچارد است که در زمینه آموزش و مشاوره مدیریت در سطح جهان فعالیت می‌کنند. این مجموعه در سال ۱۹۷۹ به وسیله او و همسرش خانم دکتر مارگری بلانچارد در سن‌دیه‌گو کالیفرنیا تأسیس شده است. او ضمن آنکه عضو هیأت امنای دانشگاه کرنل است، در این دانشگاه که محل تحصیل خود او نیز بوده است، درس می‌دهد.

بلانچارد چندین عنوان افتخاری و از جمله جایزه مشاوران بین‌المللی مدیریت به نام McFellay Award را که پیش از آن به کسانی چون ادواردز دمنینگ و پیتز دراکر اعطا شده بود، دریافت کرده است.

جان کارلوس<sup>۱</sup>، مشاور ارشد شرکت‌های کن بلانچارد است. نخستین کتاب مشترک او، بلانچارد و آلن راندولف به نام "توان‌افزایی بیش از یک دقیقه وقت می‌گیرد"، در سال ۱۹۹۶ منتشر شد و بی‌درنگ در فهرست پر فروش‌ترین کتاب‌های منتخب هفته‌نامه بیزنس ویک قرار گرفت و در طی دو سال به ۱۱ زبان دیگر ترجمه شد. کارلوس کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی از دانشگاه کلمبیا پاسفیک است.

آلن راندولف<sup>۲</sup>، دکترای مدیریت بازرگانی از دانشگاه ماساچوست و استاد رشته مدیریت در دانشکده بازرگانی دانشگاه بالتیمور است. او در مجلات علمی و عمومی مقالاتی در موضوعات مختلف مدیریت نوشته است.

راندولف به‌طور مشترک با نویسندگان دیگر چند کتاب در مباحث مدیریت تألیف کرده است که علاوه بر کتاب مشترک با بلانچارد و کارلوس، باید از دو کتاب مهم زیر یاد کرد:

– کتاب در زمینه مدیریت پروژه به اتفاق باری پوسنر به نام:

Getting the Job Done (Prentice-Hall, 1991)

– و کتاب دیگر در زمینه شبیه‌سازی سازمانی به همراهی رابرت مایلز و

ادوارد کمری به نام:

The Organization Game (Addison-Wesley Longman, 1994)

1- John P. Carlos

2- Alan Randolph

## سرآغاز

توان‌افزایی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده است که تاکنون کمتر به آن توجه شده است. این مفهوم که نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ معرفی شد به سرعت به موضوع روز بدل گشت ولی به رغم بحث‌های فراوان در باره فواید آن، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز بود. کسی را یارای آن نبود تا از عاقبت و پی‌آمد توان‌افزایی سخن بگوید. اگر از مدیران بپرسید آیا دوست دارند کارکنانی منتقل شود مسؤلیت‌پذیر، عاشق شرکت و فداکار، جواب می‌دهند بله، البته. اگر از کارکنان بپرسید آیا علاقه دارند احساس ارزش کنند، در شغل خود نقش داشته باشند و در کاری که می‌کنند احساس غرور کنند، جواب می‌دهند بله، البته.

مدیران و کارکنان در اصل به دنبال یک نتیجه هستند. پس چرا رسیدن به توان‌افزایی این قدر دشوار است؟ چرا اعتبار این مفهوم خدشه‌دار شده است؟ پاسخ این پرسش هم آسان و هم پیچیده است.

اولاً مفهوم توان‌افزایی به خودی خود عیب و نقصی ندارد، بلکه این افراد هستند که نمی‌دانند چه‌طور باید ذهنیت سلسله مراتبی و قدیمی خود را با ذهنیت توان‌افزایی جایگزین کنند.

بسیاری از مدیران به توان‌افزایی از این دیدگاه می‌نگرند که به افراد قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد و بسیاری از کارکنان منظور از توان‌افزایی را کسب آزادی بی‌قید و شرط برای انجام هر کاری می‌دانند. ما در این بخش سعی می‌کنیم درکی بهتر از مفهوم واقعی توان‌افزایی به خوانندگان این کتاب ارائه دهیم. توان‌افزایی یعنی آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز. کار دیگر ما در این کتاب ارائه درکی کلان از فرآیند و مقولاتی است که برای ایجاد فرهنگ توان‌افزایی باید مورد توجه قرار گیرند.

## فصل یک

### آزاد کردن نیروهای درونی افراد

آیا می‌توانیم از "توان/افزایی"<sup>1</sup> استفاده کنیم یا فقط شعار می‌دهیم؟ ما معتقدیم که توان‌افزایی (که آن را با مشارکت اعضاء گروه، مالکیت، مسؤولیت، علقه خاص و غرور مرتبط می‌دانیم) در حیات شرکت‌هایی که می‌خواهند در دنیای کنونی کسب و کار به رقابت بپردازند، نقشی به‌سزا و حیاتی دارد. واقعیت این است که در شرکت‌هایی که قصد موفقیت در جهان نوین کسب و کار را دارند، اعضای گروه‌ها باید حس کنند صاحب و مالک مشاغل خود هستند و در گردش امور نقش اصلی را برعهده دارند. بیشتر شرکت‌های موفق و نامدار دنیا در این باره با ما هم عقیده‌اند.

### ضرورت توان‌افزایی

انواع چالش‌های محیط بیرونی، راه را بر نیروهای هموار کرده‌اند که از همه سو کارکنان و سازمان‌های آنها را هدف قرار داده‌اند. اولاً مشتریان دامنه توقعات خود را در مورد کیفیت، قیمت و خدمات وسیع‌تر کرده‌اند و اوضاع و احوال نشان می‌دهد که اگر شرکتی از عهده برآوردن این توقعات بر نیاید، مشتریان به سمت شرکت‌های رقیب می‌روند. ثانیاً برآوردن خواست مشتریان باید با توجه به "لزوم سودآور ماندن" انجام شود، زیرا همواره این خطر وجود دارد که اجابت خواست مشتری، حاشیه سود شرکت را تا مرز نابودی آن کم کند. ثالثاً فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر شرکت‌ها وارد می‌شود و آنها را وادار به تغییر و دگرگونی می‌کند و همچنین فشارهای وارده از طرف تکنولوژی‌های جدید و نیز تغییر ذهنیت مشتریان، همگی به این معنا است که آنچه سال گذشته به نظر خارق‌العاده و برجسته می‌آمد، چه بسا امسال عادی جلوه کند. مانع، به‌طور مرتب بالاتر می‌رود و اگر شرکت و کارکنان آن نتوانند از روی این مانع عبور کنند، رقیبی دیگر جای آنها را می‌گیرد. رابعاً نیروی کار معاصر نسبت به گذشته، بسیار فرق کرده است.

نیروی جدید کار، ظرفیت و استعدادی فوق‌العاده برای رشد و توسعه دارد، اما برای آنکه سرنوشت خود را در اختیار داشته باشد بی‌قرار و ناشکیبا است. روز به روز ضرورت اعتمادآفرینی بین اعضا و مدیران بیشتر می‌شود تا افراد بتوانند در محیطی آزاد با تمام وجود، مسؤولانه تلاش کنند و مدیران قادر باشند و بخواهند که اعضا گروه، مسؤولانه و آزادانه عمل نمایند.



ایجاد فرهنگ توان‌افزایی آسان نیست. ایجاد این فرهنگ مستلزم برخورد قدرتمندانه با نامالیقات و تلاش برای حفظ موازنه شکننده میان مسؤلیت و آزادی است. اما اگر در مسیر توان‌افزایی قدم بگذاریم، باید بدانیم که این راه بی‌برگشت است، مگر آن که بخواهیم عوامل تغییر بر ما و کارکنان سازمان چیره شوند. نیروها و عوامل الزام‌آور تغییر در داخل نیز چاره‌ای جز توان‌افزایی، پیش پای رهبران و اعضای گروه‌ها باقی نمی‌گذارند.

ما، در سال‌های اخیر و در اثر تماس نزدیک با کارفرمایان متوجه شده‌ایم که قرار و مداری که در گذشته بین شرکت‌ها و کارکنان حاکم بوده، اینک تغییر کرده است. از این پس وفاداری به شرکت، ضامن امنیت شغلی نیست. در دهه ۱۹۵۰ چنانچه فردی به استخدام یکی از پانصد شرکت تراز اول برگزیده مجله فورچون در می‌آمد، یک عمر نانش در روغن بود. آیا حالا هم وضع همان‌طور است؟ به‌طور مسلم نه! بعضی از بزرگترین اخراج‌ها در برخی از بزرگترین شرکت‌ها روی داده است. اما این اخراج‌ها ضامن موفقیت شرکت نبوده است. پس چه قرار و مداری باید گذاشت؟

وقتی از مدیران می‌پرسند از کارکنان خود چه توقعی دارید، همه آنها تقریباً جوابی به این مضمون می‌دهند که: "ما افرادی لازم داریم که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و طوری رفتار کنند که انگار صاحب بنگاه هستند". معنای حرف آنها این است که ما دنبال آدم‌های توانا می‌گردیم. اما وضع گروه‌ها چه می‌شود؟ آنها از قرار و مدار جدید چه انتظاراتی دارند؟ وقتی از این افراد سؤال می‌شود چه انتظاری دارید، جواب می‌دهند: "ما صداقت می‌خواهیم. اگر اوضاع شرکت را بی‌غل و غش برای ما توضیح دهند ما می‌توانیم بر مشکلات غلبه کنیم و به اوضاع سر و سامان بدهیم.

از این گذشته ما به دنبال آموختن مهارت‌های جدید هستیم تا هم در اینجا از آن مهارت‌ها استفاده کنیم و هم اگر قرار شد روزی در جای دیگر خدمت کنیم بتوانیم آن مهارت‌ها را با خودمان ببریم". معنای حرف آنها این است که برای مشارکت باید قرار و مدار جدید گذاشته شود و توان آنها افزایش یابد.

### **توان‌افزایی چیست؟**

همان‌طور که می‌بینیم مدیران و اعضای گروه‌ها یک خواست مشترک دارند: **توان‌افزایی**. در حقیقت توان‌افزایی یک تکنولوژی مؤثر و پیشگام است که هم برای شرکت‌ها، مزیت راهبردی ایجاد می‌کند و هم برای کارکنان، فرصت‌آفرینی می‌کند. توان‌افزایی، ابزار مشارکت اعضای گروه‌ها در کامیابی و ناکامی شرکت‌ها است، مشارکتی شریک‌گونه (امروزه این نوع شریک را این‌طور تعریف می‌کنند: خدمتگزار مشتری، هزینه‌شکن، چالاک و انعطاف‌پذیر و همیشه بهتر شونده و همه اینها هم‌زمان و با هم).

توان‌افزایی به مدیران (مدیرانی که مشتاق تحول اساسی باشند) امکان می‌دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره‌برداری کنند. مدیرانی که توان افراد را تقویت می‌کنند در واقع بار مسؤلیت آنها را افزایش می‌دهند تا نتیجه‌ای بهتر حاصل شود. آری توان‌افزایی آسان نیست. اما با این که توان‌افزایی بار مسؤلیت اعضای گروه‌ها را سنگین‌تر می‌کند، آنها از توان‌افزایی استقبال می‌کنند؛ زیرا شادمانی و نشاط آنها به سبب احساس مشارکت، مالکیت و بالندگی افزایش می‌یابد. متأسفانه شمار رهبران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توان‌افزایی را بدانند اندک است.

هرچند که تفویض اقتدار و مسؤولیت به افراد برای اتخاذ تصمیم‌های مهم در امر اداره کسب و کار یکی از ویژگی‌های ساختاری توان‌افزایی است، اما برخلاف تصور برخی از مدیران، با این اقدام، فرایند توان‌افزایی کامل نمی‌شود. عصاره توان‌افزایی از استحصال و آزادسازی دانایی، تجربه و نیروی انگیزشی موجود در کارکنان به دست می‌آید که پیش از این بخش بزرگی از آن بی‌استفاده و دست نخورده باقی مانده بود. در سازمان‌های سلسله‌مراتبی که در مدیریت پیرو رویه‌های "امر و نهی"<sup>۱</sup> هستند، تنها بخشی از ظرفیت ذخایر انسانی سازمان به کار گرفته می‌شود - شاید ۲۵ تا ۳۰ درصد - و لابد می‌دانید که معنای ۲۵ تا ۳۰ درصد استفاده از ظرفیت تجهیزات موجود چیست: سنگین‌تر شدن بار مشکلات سازمان و کوتاه شدن عمر مدیریت مدیران. پس چرا فقط از بخشی از ظرفیت افراد استفاده کنیم؟ توان‌افزایی، مدیران را یاری می‌کند تا ظرفیت عملکرد افراد را توسعه دهند.

### **آیا توان‌افزایی واقعا مفید است؟**

در عصر رقابت بی‌امان، هر شرکتی که نتواند ارزان‌تر، مرغوب‌تر و سریع‌تر از رقبای جهانی تولید کند، مجبور می‌شود به سرعت دست از کار بشوید. پی‌آمد عقب ماندن از کاروان رقابت جهانی در حد گروه‌ها عبارت است از دست دادن کار و تحمیل کار بیشتر به عقب‌ماندگان. مدیران نیز تنش ناشی از تولید بیشتر با افراد کمتر و گسترش یافتن حیطه نظارت را حس خواهند کرد. به دلایلی که برشمرده شد، شیوه مدیریت سنتی که مبتنی بر سلطه مدیر و اطاعت کارکنان است، جوابگو نیست. آنچه مدیران در پی آن هستند

یافتن راه حل مشکلات کار - با منابع کمتر - در زمانی کوتاه‌تر است. اعضای گروه‌ها نیز به‌طور همزمان در پی امنیت شغلی، مالکیت و غروری تازه هستند. ما به جدّ معتقدیم که توان‌افزایی پاسخی است درخور به این مقولات و معضلات.

اد لاولر<sup>۱</sup> و همکاران او در مرکز اثربخشی سازمانی دانشگاه کالیفرنای جنوبی در کتاب<sup>۲</sup> "مشارکت کارکنان و مدیریت کیفی فراگیر" از این نظریه حمایت می‌کنند. براساس یافته‌های آنها، در شرکت‌هایی که حیطة نظارت کارکنان بیشتر و مسؤولیت شغلی آنها افزون‌تر بوده است بازده فروش، بیش از شرکت‌هایی بوده است که به کارکنان خود به قدر کافی مسؤولیت نداده‌اند (۱۰/۳ درصد در مقابل ۶/۳ درصد). یکی از کارفرمایان ما که یک شرکت بزرگ و جا افتاده در کسب و کار خرده‌فروشی مواد غذایی است با استفاده از این شیوه نتایج زیر را به دست آورده است:

افزایش رشد سالانه فروش از ۱۵ درصد به ۲۶ درصد، ۱۰ درصد افزایش در فروش سالانه هر فروشگاه، ۱۰۰ درصد افزایش شمار فروشگاه‌ها و ۵۰۰ درصد افزایش فروش در طی هشت سال. یکی دیگر از کارفرمایان که در زمینه خدمات مهندسی فعالیت می‌کند با استفاده از روش مشارکت در اطلاعات<sup>۲</sup> و رویکرد کار گروهی (دو رکن توان‌افزایی) موفق شده ضمن حفظ کیفیت عالی کار، چهل درصد از هزینه‌های اجرایی طرح‌ها را کاهش دهد. به این ترتیب می‌بینیم که توان‌افزایی برای مدیران و شرکت‌هایی مفید است که در جهت تغییر تلاش کنند.

1 - Ed Lawler

2 - Information Sharing

مثال عملی: یک فروشگاه زنجیره‌ای عرضه‌کننده غذای آماده با استفاده از شگردهای توان‌افزایی، میزان جابه‌جایی کارکنان<sup>۱</sup> را که در این صنعت بین ۱۴۰ تا ۲۲۰ درصد بوده به ۷۰ درصد در سال کاهش داده است - گرچه این رقم در مقایسه با مشاغل دیگر زیاد است، اما صرفه‌جویی شرکت از این بابت درخور توجه است. در ضمن مدیریت شرکت دریافته که در اثر این اقدام، شمار کسانی که با دلخوری شرکت را ترک می‌کنند بسیار کاهش یافته است. پیش از این وقتی از کسانی که شرکت را ترک می‌کردند علت را می‌پرسیدیم، نوعاً جواب می‌دادند: "انتظار داشتند با حداقل دستمزد، جان بکنم". اما حالا می‌گویند: "این بهترین تجربه کاری بود. من در آینده مشتری این شرکت خواهم بود". نتیجه این که گرچه در کوتاه مدت افرادی را از دست می‌دهند ولی به این ترتیب شمار مشتریان آنها بیشتر می‌شود!

---

### نامالییات

بسیاری از شرکت‌ها در مقوله توان‌افزایی بیشتر حرف می‌زنند و کمتر عمل می‌کنند. بعضی از مدیران تصور می‌کنند اگر خود یا کارکنانشان میل به توان‌افزایی داشته باشند این خواست "به‌طور طبیعی" برآورده می‌شود، اما هیچ چیز بهتر از صداقت نیست. این حرکت، تحولی است بنیادی که لازمه آن جایگزین کردن رفتار جدید به جای رفتار کهنه است. برای تحقق توان‌افزایی باید آن را به‌طور واقعی درک کرد، بر راه و روش رسیدن به آن آگاه بود و در این راه کوشید. براساس یافته‌های لاولر و همکاران، حتی شرکت‌هایی که برنامه توان‌افزایی را اجرا می‌کنند، کمتر از ۲۰ درصد نیروی کار خود را در این برنامه‌ها مشارکت می‌دهند. یافته‌های ما نیز حاکی از این است که بسیاری از شرکت‌ها به این سبب به دنبال طرح توان‌افزایی

---

می‌روند که در یکی از ایستگاه‌های مسیر توقف کنند و مدعی شوند که در این ماه هم، کاری کرده‌اند! اما این کار آن قدرها هم که به نظر می‌آید آسان نیست. دلیل اصلی دشواری توان‌افزایی در عمل - و نه در عالم حرف - این است که مدیران تصور می‌کنند توان‌افزایی کارکنان یعنی "تفویض قدرت تصمیم‌گیری به اعضای گروه‌ها یا صدور دستور برای تغییر رفتار". مدیران فکر می‌کنند با این کار، به کارکنان آزادی عمل داده می‌شود. این مدیران، در ضمن تفویض اقتدار، متوجه می‌شوند که اعضای گروه‌ها از پذیرش مسؤلیت تصمیم‌های خود اکراه دارند. اعضای گروه‌ها معتقدند با این که نظارت بر تصمیم‌ها و فعالیت افراد را قبول دارند، اما مدیران محدودیت‌هایی ایجاد می‌کنند که جلوی مسؤلیت‌پذیری افراد را می‌گیرد. طیف گسترده‌ای از مدیران، به سبب ناآگاهی، از دانایی، اطلاعات، قدرت و پاداش که لازمه ایجاد فرهنگ توان‌افزایی است، ترکیب لازم را فراهم نمی‌آورند. در ضمن به تغییر روش سنجش عملکرد افراد نیز توجه نمی‌کنند.

افراد نیز، خود به خود و بی‌مقدمه، آمادگی لازم برای رویارویی با چالش‌های توان‌افزایی را ندارند. آنها دوست دارند توانایی‌های خود را بیشتر کنند، اما تا پای عمل و تغییر رفتار پیش نیاید معنای این دوست داشتن معلوم نمی‌شود.

سرچشمه این دشواری‌ها، طرز فکر مدیران و کارکنان است که باید از بیخ و بن دگرگون شود. توان‌افزایی، غالب مفروضاتی را که مدیران و کارکنان به آنها خو کرده و عین حقیقت می‌پندارند به شدت به چالش می‌طلبد. در عصر توان‌افزایی، طرز فکر گذشته - که سبب کامیابی فرد و

سازمان می‌شد - چاره‌ساز نیست. دیدگاه‌ها، رفتارها، رویه‌ها و مناسبات سازمان، افراد و مدیران باید دگرگون شود تا امکان توان‌افزایی فراهم شود.

### **مفاهیم اصلی توان‌افزایی**

در این کتاب با تعریف و توصیف دقیق کارهای لازم برای گذر از راه دشوار توان‌افزایی آشنا می‌شویم. برای گذار موفقیت‌آمیز از این راه باید به مفاهیم سه‌گانه زیر توجه کنیم:

- ارکان سه‌گانه توان‌افزایی در سازمان که در کتاب "توان‌افزایی را سرسری نگیرید"<sup>۱</sup> معرفی شده‌اند.
- منزل‌های سه‌گانه فرایند توان‌افزایی که عبور از آنها لازمه رسیدن مدیران و کارکنان به سرمنزل توان‌افزایی است.
- رهبری وضعی - ۲<sup>۲</sup> که برای رهبران - خواه به‌طور تک به تک با افراد مرتبط باشند و خواه به‌طور گروهی یا در سطح سازمانی (بخش‌ها، دوایر یا کل سازمان) - و برای اعضای گروه‌ها در تلاش برای خودرهبری، راهنما و معیاری با ارزش است.

---

1- Empowerment Takes More Than a Minute

2- Situational Leadership II

## **ارکان سه‌گانه توان‌افزایی ( به نقل از کتاب "توان‌افزایی را سرسری نگیرید" )**

### **رکن اول: مشارکت همگانی در اطلاعات**

نخستین رکن توان‌افزایی ( که غالباً مغفول می‌ماند )، مشارکت اطلاعاتی است. البته این کار با آگاه ساختن دیگران از هدف توان‌افزایی آغاز نمی‌شود بلکه ابتدا باید هر اطلاعی را که از کسب و کار خود دارید در اختیار کارکنان قرار دهید. براساس یافته‌های خود از کارفرمایان و نیز یافته‌های پژوهشی به این نتیجه رسیده‌ایم که چنانچه اطلاعات لازم برای درک وضعیت کسب و کار و نیازهای آن به کارکنان داده نشود، توان‌افزایی در حد حرف باقی می‌ماند و افراد نمی‌پذیرند که واقعاً قصد تحول در میان است، شاید هم حق با آنها باشد.

مدیران با دادن هر نوع اطلاع - چه خوب و چه بد - کار جلب اعتماد کارکنان را آغاز می‌کنند. از این گذشته باید دانست ( گو اینکه ظاهراً پاره‌ای از مدیران این مسأله را درک نمی‌کنند ) که افراد بدون داشتن اطلاعات نمی‌توانند مسؤولانه رفتار کنند. نمی‌توان توقع داشت، افراد بدون در اختیار داشتن اطلاعاتی که مدیران در گذشته به کمک آن تصمیم می‌گرفتند، تصمیمات درستی اتخاذ نمایند. از طرف دیگر، چنانچه کارکنان اطلاعات مورد نیاز را داشته باشند، رفتار آنها، به ناچار مسؤولانه خواهد بود. مشارکت اطلاعاتی به منزله روشن کردن موتور قطار توان‌افزایی است.

### **رکن دوم: ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید**

در حالی که توان‌افزایی مترادف با کوچک کردن ساختار به‌خاطر خودگردان کردن افراد است، رهبران باید فرایند حرکت به سمت توان‌افزایی را با



افزودن ساختارهای جدید آغاز کنند و این نشان‌دهنده نوعی تناقض است. برای آنکه کار مبتنی بر مشارکت اطلاعاتی باشد باید به اصل دوم توان‌افزایی توجه کرد. این اصل حاکی از نیاز به خودگردان کردن کارکنان از طریق ایجاد مرزها و ساختارهای جدید است.

برای روشن شدن موضوع، یادآوری می‌کنیم که منظور از ایجاد ساختار، ساختارهایی نظیر ساختارهای موجود در نظام سلسله‌مراتبی گذشته نیست. در نظام سلسله‌مراتبی، ساختارها ایجاد می‌شوند تا جلوی رفتار کارکنان را بگیرند. در این نظام، هدف از قواعد، روش‌ها، سیاست‌ها و مناسبات گزارش‌گیری مدیریت این است که اطلاعات لازم برای کارهایی که نباید انجام شود و یا وظایفی که باید انجام شود به کارکنان داده شود. اما در توان‌افزایی، ساختارها هدف‌های دیگری را دنبال می‌کنند و شکل آنها نیز متفاوت است. در این فرایند هدف از ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان - اعضای گروه‌ها - از حیطة و حوزه‌ای است که می‌توانند در قلمرو آن به‌طور خودگردان عمل کنند. مثلاً در فرهنگ توان‌افزایی، مرزها در قالب منشور آرمان سازمان، هدف‌های مشارکتی، قواعد تصمیم‌گیری و مشارکت در مدیریت عملکرد، تعریف می‌شوند. افراد در محدوده این مرزها در باره چستی و چگونگی اجرای کارها تصمیم می‌گیرند. با پیشرفت فرایند توان‌افزایی، حیطة و محدوده ساختارها گسترش می‌یابد تا افراد بتوانند اختیار و مسؤولیت بیشتری پیدا کنند.

### رکن سوم: گروه‌ها جانشین سلسله‌مراتب می‌شوند

سومین رکن حیاتی توان‌افزایی که باید با دورکن دیگر هم‌آهنگ باشد، جایگزینی تدریجی گروه‌های خودگردان به جای هدف و وظایف نظام

سلسله مراتب است. لازمه ثمربخشی تصمیم‌های پیچیده در کسب و کارهای امروزی، مشارکت کارکنان است و اگر قرار باشد این تصمیم‌ها، به نتایج مورد انتظار برسند، تلاش گروهی، ناگزیر می‌شود.

نکته اصلی این است که گروه‌ها در شرایط دشوار و درهم، ثمربخش‌تر از افراد عمل می‌کنند. آنها به سبب هم‌افزایی تلاش‌های اعضا، هم دانایی بیشتری از خود بروز می‌دهند و هم ابزار حمایت از کسانی را که می‌کوشند توانمندانه رفتار کنند به دست می‌آورند.

گروه‌های خودگردان و مختار را نباید با گروه‌های مشارکتی، حلقه‌های کیفیت و گروه‌های نیمه‌خودگردان یکی گرفت. این گروه‌ها با هم فرق دارند. کار آنها فقط منحصر به پیشنهاد و توصیه نیست بلکه تصمیم می‌گیرند و تصمیم را اجرا می‌کنند. آنها به مرور زمان رشد می‌کنند. رهبران گروه‌ها نیز باید شیوه کار با دیگران را در کار گروهی یاد بگیرند.

### **منزل‌های سه‌گانه فرایند توان‌افزایی**

توان‌افزایی فرایندی پرچالش است و انجام آن از آغاز تا پایان مستلزم ایثار و از خودگذشتگی است. این فرایند مانند هر دگرگونی دیگری که اجرای آن مستلزم تحول در عادات، دیدگاه‌ها و رفتارهای مدیران و کارکنان و تغییرهای سیستمی و سازمانی است، با افت و خیزهای بسیار همراه است. در این فرایند سه مرحله مشخص را می‌توان تمیز داد که مقولات، عواطف و نیازهای گوناگون را در برمی‌گیرد.

### منزل اول: آغاز کار و جهت‌گیری

مرحله نخست فرایند توان‌افزایی، اقدام به عمل و پایبندی به تحول است. در این مرحله افراد شاغل در سرتاسر سازمان، احساساتی درهم و متفاوت دارند. از طرف دیگر، مدیران و اعضای گروه‌ها نمی‌دانند این فرایند آنها را به هدف می‌رساند یا خیر و از خود می‌پرسند چرا باید راه و روش فعلی سازمان را کنار بگذارند. در کنار این احساس، حس دیگری نیز دارند و آن شوق به مشارکت بیشتر در زندگی شغلی و استفاده از استعدادهای خود در کار روزانه است. ولی به هر حال افراد در این مرحله از فرایند، سطحی و ساده لوح هستند. توان‌افزایی در ظاهر برای مدیران و کارکنان فریبا و جالب است اما در باطن، خطر کردن در دنیای ناشناخته توان‌افزایی، نگرانی‌آور است. چنانکه در مورد صداقت و صمیمیت مدیریت ارشد در انجام این فرایند نیز تردید وجود دارد.

### منزل دوم: تغییر و نوپیدی

در میانه راه توان‌افزایی، افراد به جایی می‌رسند که در نحوه رسیدن به هدف دچار تردید می‌شوند. چه بسا چند ماهی از شروع کار گذشته باشد که این احساس به افراد دست می‌دهد. اما به هر حال این حالت بلا تکلیفی در برهه‌ای از فرایند به افراد دست می‌دهد که نتیجه آن احساس نوپیدی و سرخوردگی است، حتی افراد از خود می‌پرسند چرا وارد این فرایند شده‌اند. در این وضعیت در مدیران این گمان پیدا می‌شود که مبادا کارکنان توان رویارویی با چالش‌های این فرایند را نداشته باشند و نتوانند مسؤولیت‌های توان‌افزایی را تحمل کنند. افراد نیز در این موقعیت، نسبت به مقاومت و پایداری مدیران دچار تردید می‌شوند. برای غلبه بر این سرخوردگی و

نومیدی در دو طرف، وظیفه رهبران راهنمایی و تشویق است. بدبختانه مدیریت ارشد نیز در این احساس ناکامی شریک است و به این سبب مدیران اجرایی در باره اجرای فرایند توان‌افزایی دچار تردید می‌شوند و از خود می‌پرسند چرا این کار را شروع کردیم، کی تمام می‌شود و بعد چه اتفاقی می‌افتد. پی‌آمد و نتیجه این وضعیت بروز "خلاء رهبری" است که تخم ترس و نومیدی را در دل و قلب مدیران و کارکنان می‌پاشد. بسیاری از مدیران و کارکنان در این مرحله وا می‌دهند و تسلیم می‌شوند. علت این است که این نومیدی و سرخوردگی، طبیعی و در عین حال دروازه ورود به مرحله توان‌افزایی است.

### منزل سوم: پذیرش و پالایش

کسانی که در این راه ایستاده و فرایند را دنبال کنند متوجه می‌شوند همه اعضای سازمان (مدیران، اعضای گروه‌ها و مدیریت ارشد) به تدریج عادات، دیدگاه‌ها و رفتارهای توان‌افزایی را می‌پذیرند و نوری را که از آن شکاف و دره می‌تابد می‌بینند. اما در این مرحله، هنوز عادات جدید به آن درجه از استحکام و صلابت نرسیده که طبیعی و عادی جلوه کنند. افراد با احساس مسؤلیت بیشتر در فضای کار گروهی و به عنوان شریک و یاور مدیران همکاری می‌کنند. مدیران نیز چنین احساسی پیدا می‌کنند و با افراد در مسؤلیت‌ها، راحت‌تر مشارکت می‌کنند. چالش همه طرف‌های درگیر این است که بدون مغرور شدن، راه را تا رسیدن کامل به توان‌افزایی ادامه دهند. اینجا است که بیشتر افراد خود را در فرهنگ جدید سهیم و مؤثر می‌دانند، گرچه هنوز هم در مرحله یادگیری هستند. شمار اندکی از افراد نیز از قافله عقب می‌مانند. به این افراد باید یاری داد، آنها را تشویق کرد و

توقعات را به‌طور روشن به آنها تفهیم کرد تا بر سرعت حرکت خود بیفزایند. این مرحله، مرحله اصلاح و بهسازی و احساس رضایت از طی طریق است. اما سفر هنوز به پایان نرسیده است و هر دو طرف - مدیران و کارکنان - از این نکته آگاهند. خط پایان را می‌توان دید و بیشتر افراد چشم‌انداز آرمان جدید را می‌بینند و می‌کوشند تا خود را به آن برسانند.

### رهبری وضعی - ۲

برای رسیدن به توان‌افزایی علاوه بر اراده و تعهد قوی، رهبری ثمربخش و برنامه کار لازم است. باید به رهبری و مدیریت به چشم فرایندی نافذ و اثرگذار نگریست. به موجب تعریف، هر کس بکوشد تا بر رفتار دیگری در جهت تحقق اهداف سازمان اثر بگذارد درگیر عمل رهبری است. براساس نظریه همکار ما<sup>۱</sup>، رهبری در چهار قلمرو از فرایند توان‌افزایی اهمیت حیاتی دارد.

قلمرو اول، قلمرو خود - رهبری<sup>۲</sup> است. یکی از هدف‌های توان‌افزایی این است که در نهایت، افراد به خود متکی شوند. یعنی به جای اینکه منتظر دستور بمانند تا کسی برای آنها تعیین تکلیف کند، خودشان پیشدستی می‌کنند، نیاز را تشخیص می‌دهند و کار لازم را انجام می‌دهند. قلمرو دوم، قلمرو تک به تک است. در این حوزه، رهبر یا مدیر می‌کوشد در دیگری نفوذ کند خواه آن فرد به‌طور مستقیم با او کار کند یا همتراز او باشد و خواه رئیس یا مشتری شرکت باشد. قلمرو سوم، قلمرو گروه است. امروزه مدیران بیش از پیش به این نتیجه رسیده‌اند که باید در گروه‌های

---

1 - Drea Zigarmi

2 - Self Leadership

سه تا ۱۲ نفره نفوذ کنند و بر آنها اثر بگذارند. اگر قرار باشد که گروه، ثمربخش باشد اعضای آن باید راه اثرگذاری و نفوذ در یکدیگر را بیاموزند. قلمرو آخر یا قلمرو چهارم که مظهر وقوع و بروز رهبری است، قلمرو سازمانی است. در این قلمرو، رهبر بر کل سازمان یا یکی از بخش‌های بزرگ آن از قبیل یکی از واحدهای اصلی یا یک حوزه تخصصی مانند بازاریابی، نظارت می‌کند. این احتمال نیز وجود دارد که کسانی به‌طور مستقیم زیر نظر مدیر کار کنند. زیر نظر این افراد نیز کسانی کار می‌کنند که گزارش خود را مستقیماً به ایشان می‌دهند. در این قلمرو رهبر بر بیش از یک لایه از ساختار سازمان اثر می‌گذارد.

برای آن که افراد فرهنگ توان‌افزایی را پدید آورند، رفتار آنها باید از رفتاری که در نظام سلسله مراتبی، متعارف و معمول است متفاوت باشد. این تغییر رفتار از جهات مختلف مستلزم پرهیز از اتکاء به رهبری دیگران و استقلال از رهبری بیرونی یا وابستگی متقابل با آن است. به این ترتیب در فرایند توان‌افزایی، الگو و سرمشق رهبری سنتی، تغییر می‌کند. به جای اینکه رهبران به هدایت، نظارت و سرپرستی رفتار دیگران بپردازند یا این که آنها را حمایت و تشویق کنند و تلاش و کوشش افراد را آسان کنند، راهنمایی، جهت‌گیری و حمایت منشاء فردی و گروهی پیدا می‌کند و تابع ابتکار و نوآوری آنها می‌شود. رهبری وضعی - ۲ چارچوبی مناسب و مؤثر برای درک و هدایت این فرایند است.

رهبری وضعی - ۲، ابتدا برای رهبری در قلمرو تک به تک ساخته شد و بعدها در سه قلمرو دیگر نیز به کار گرفته شد. برای آشنایی با خواص این الگوی نیرومند و مفید و به خصوص نقش آن در حرکت از نظام سلسله مراتبی به نظام توان‌افزایی، سراسر فصل بعدی این کتاب به توضیح

و تبیین کاربردهای آن در قلمروهای چهارگانه رهبری ( خود رهبری، تک به تک، تیمی و سازمانی ) اختصاص یافته است.

### طرح کتاب

هدف از این کتاب، آشنایی با شیوه استفاده از ارکان سه گانه توان افزایی در طی منازل سه گانه تغییر، زیر چتر فراگیر رهبری وضعی - ۲ ( به شرح فصل دوم ) است. اذعان داریم که هر سازمان و افراد آن دارای وضع خاص و منحصر به فرد خود هستند. رهبران سازمان ها با در نظر گرفتن ارکان سه گانه در هر یک از مراحل سه گانه فرایند تغییر، باید طرح و نقشه‌ای مناسب سازمان خود تدارک کنند به طوری که به نتیجه مورد نظر برسند. از این رو ما ۹ فصل از این کتاب یعنی فصل ۳ تا ۱۱ آن را به این سفر اکتشافی اختصاص داده ایم. اساس کار ما در این فصول این است که پرسش‌هایی را که مربوط به هر رکن و در هر مرحله است و از مدیران و اعضای گروه‌ها شنیده ایم طرح و به آنها پاسخ دهیم. امیدواریم که شما نیز پاسخ پرسش‌های خود را در این صفحات بیابید. چنانچه در پاره‌ای از موارد به مشابهت یا تکرار پاسخ‌ها برخوردید آگاه باشید که این کار لازم بوده است.

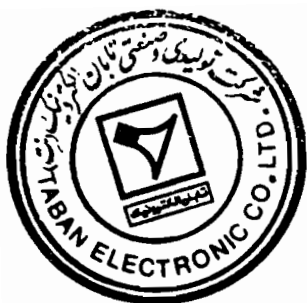
توصیه ما این است که ابتدا تمام کتاب را بخوانید تا درکی اجمالی از مسایلی که احتمالاً از فرایند تغییر برای شما پیش خواهد آمد پیدا کنید. آن گاه از کتاب به عنوان راهنمای برنامه خود در هر مرحله استفاده کنید. اگر برای اولین بار می‌خواهید این برنامه را شروع کنید فصل‌های سوم، چهارم و پنجم ( بخش آغاز و توجیه ) را مرور کنید و اگر کار را شروع کرده‌اید و در منزل نومی‌دی هستید فصل‌های ششم، هفتم و هشتم ( بخش

تغییر و نومییدی) را بخوانید و اگر در مسیر توان‌افزایی به مرحله‌ای رسیده‌اید که تابش نور مقصد را می‌بینید، فصل‌های نهم، دهم و یازدهم (بخش پذیرش و پالایش) را مطالعه کنید. به هر حال در هر مرحله که هستید از فصل‌های مربوطه برای یافتن پاسخ پرسش‌های خود و جهت‌گیری استفاده کنید. مطالعه چارچوب و مضمون فصل دوازده نیز که خلاصه مطالب است، به حفظ پیوند و رابطه منطقی تصمیم‌ها و اقدام‌های شما کمک می‌کند.

تحقق برنامه توان‌افزایی مستلزم داشتن برنامه و تلاش و شکیبایی است. واکنش هوشمندانه به مسایل به شرط هماهنگی با اقدامات برنامه نیز از ضرورت‌ها و لوازم این کار است. این کتاب شما و کارکنان سازمان تابعه شما را با ویژگی‌ها و پی‌آمدهای مفید و ثمربخش توان‌افزایی و فرهنگ توان‌افزایی آشنا می‌کند.

اما برای آنکه این سفر چالش‌انگیز را آغاز کنیم و برای آنکه با چارچوب و برنامه سفر آشنا شویم به فصل دوم یعنی چگونگی استفاده از رهبری وضعی - ۲ در سفر توان‌افزایی می‌پردازیم.





## فصل دو

### رهبری وضعی - ۲ ، راهنمای سفر

رهبری وضعی - ۲ مدلی است توانمند اما ساده و اقتضایی برای اصلاح رویکرد رهبری به طوری که قابل انطباق بر حالات گوناگون باشد. تلاش ما در این فصل این است که از این مدل برای یافتن مسیر صحیح توان افزایشی استفاده کنیم. بهتر است اول به انواع ملاحظاتی که افراد در فرایند نیل به توان افزایشی دارند، توجه کنیم و سپس وارد بحث اصلی شویم. همان طور که در فصل قبل گفتیم در این سفر سه منزل یا مرحله وجود دارد.

۱. آغاز و توجیه

۲. تغییر و نومیدی

۳. پذیرش توان افزایشی و پالایش آن

افراد در گذر از این منازل سه گانه و برای رسیدن به مقصد دچار دلوپسی‌ها و نگرانی‌هایی می‌شوند که باید شناسایی شده و مورد توجه قرار گیرد.

یکی از طرح‌های پژوهشی وزارت آموزش و پرورش ایالات متحده که در دانشگاه تگزاس اجرا شده به این نتیجه رسیده است که افراد به هنگام رویارویی با دگرگونی‌های مهم، شش نگرانی قابل پیش‌بینی و پی‌درپی را احساس می‌کنند. در مرحله نخست آغاز و توجیه سفر، ملاحظات و نگرانی‌های افراد از نوع اطلاعاتی و شخصی است. افراد این نگرانی‌ها را طرح کرده و جویای جواب آنها هستند. در حرکت به سوی منزل دوم یعنی منزل تغییر و نومی‌دلی دلوپسی‌های آنها ناظر بر کاربرد و پی‌آمد موضوع است. در این مرحله نیز ضمن طرح موضوع انتظار جواب دارند.

و سرانجام در آخرین مرحله یعنی مرحله پذیرش و پالایش که هدف را در دسترس می‌بینند نگرانی‌های مربوط به همکاری و بهسازی را مطرح می‌کنند. چنانچه این نگرانی‌های شش‌گانه طرف توجه قرار گیرد، می‌توان به هدف توان‌افزایی دست یافت و اگر به آنها بی‌توجه باشیم، راه به بن‌بست می‌رسد و یا آنکه به مصیبت ختم می‌شود.

پس ابتدا به شرح این دلوپسی‌ها و سپس به نقش و اثر رهبری وضعی - ۲ در برخورد با این دلوپسی‌ها می‌پردازیم.

این دلوپسی‌ها، اساساً در قالب یک رشته پرسش نظیر پرسش‌های زیر مطرح می‌شوند:

### ۱- نگرانی‌های اطلاعاتی

موضوع تغییر چیست؟ ضرورت آن چیست؟ وضع موجود چه عیبی دارد؟ معمولاً کسانی این نگرانی‌ها را مطرح می‌کنند که نمی‌خواهند در برابر عمل انجام شده قرار بگیرند بلکه می‌خواهند موضوع با آنها در

میان گذاشته شود. آنها بد و خوب تغییر را منوط به درک و فهم خود می‌کنند.

### ۲- نگرانی‌های شخصی

اثر این تغییر بر من چیست؟ چه تغییری در وضع من ایجاد می‌کند؟ به نفع من است یا به ضرر من؟ آیا فرصت تغییر را پیدا خواهم کرد؟ کسانی این پرسش‌ها را مطرح می‌کنند که نگران داشتن مهارت و منابع لازم برای انجام تغییر هستند.

### ۳- نگرانی‌های کاربردی

اولین کاری که خواهم کرد چیست؟ دومین؟ سومین؟ آیا از عهده جزئیات برمی‌آیم؟ اگر کارها طبق برنامه پیش نرود چه می‌شود؟ از چه مرجعی باید تقاضای کمک کنم؟ این کار چه قدر طول می‌کشد؟ آیا این وضع عمومیت دارد؟ کسانی این نگرانی‌ها را مطرح می‌کنند که به جزئیات مسایل مربوط به پیاده کردن طرح تغییر علاقه‌مند هستند.

### ۴- نگرانی‌های مربوط به پی‌آمدها

آیا کاری که می‌کنم به زحمتش می‌ارزد؟ آیا این تغییر، اوضاع را تغییر می‌دهد؟ آیا کارها پیش می‌رود؟ کسانی که این نگرانی‌ها را مطرح می‌کنند به نتیجه کار علاقه دارند. در این مرحله است که اعضای گروه‌ها در انتظار نتایج و حاصل کار هستند.

**۵- نگرانی در مورد همکاری دیگران**

آیا کسان دیگری هم باید در این کار مشارکت کنند؟ نحوه مشارکت دیگران چگونه است؟ چه‌طور مسأله را جا بیاندازیم؟ کسانی این پرسش‌ها را مطرح می‌کنند که نگران همکاری و هماهنگی با دیگران هستند. آنها می‌خواهند همه افراد را درگیر موضوع کنند زیرا متقاعد شده‌اند که این دگرگونی مفید و ثمربخش است.

**۶- نگرانی در باره روند بهسازی هدف**

چه‌طور می‌توانیم کیفیت کار را بهتر کنیم؟ آیا می‌توانیم مطابق سلیقه خود دست به اصلاح و بهسازی بزنیم؟ کسانی این پرسش‌ها را مطرح می‌کنند که علاقه‌مند به بهسازی مداوم هستند.

برای کمک به افراد و حلّ و رفع این نگرانی‌ها در هر مرحله از فرایند تغییر، بهترین روش، استفاده از ترکیبی به جا و مناسب از جهت‌دهی و حمایت است. تنها در این صورت است که پرسش‌های افراد پاسخ داده می‌شود و آنها برای حرکت به مرحله بعد آماده می‌شوند. غفلت از جوابگویی اگر موجب توقف فرایند نشود، دست‌کم موجب تأخیر و عقب ماندن افراد می‌گردد. در این مرحله و برای حفظ روند حرکت فرایند به جلو، رهبری وضعی - ۲ می‌تواند به‌طور یکسان به کمک رهبران و اعضای گروه‌ها بیاید و در موعد مقرر و لازم، آنها را یاری دهد.

## مروری اجمالی بر رهبری وضعی - ۲

هدف از رهبری وضعی - ۲ رساندن افراد به بالاترین درجه رشد و بالندگی (در عملکرد) از طریق رهبری ثمربخش و تک به تک، بوده است. اساس این کار ایجاد هماهنگی و مطابقت بین تراز بالندگی فرد (ترکیب‌های گوناگون شایستگی و تعهد) در یک هدف یا وظیفه خاص و شیوه رهبری (ترکیب‌های گوناگون رفتار آمرانه و حامیانه) رهبر است.

همان‌طور که در مدل زیر می‌بینید، می‌توان چهار روش یا شیوه اصلی رهبری را با چهار تراز رشد و بالندگی تطبیق داد. در بخش بالایی مدل، روش‌های چهارگانه رهبری به شرح زیر دیده می‌شوند:

### ۱- روش آمرانه

رفتار رهبر بسیار آمرانه و اندکی حامیانه است.

### ۲- روش مربیانه

رفتار رهبر بسیار آمرانه و بسیار حامیانه است.

### ۳- روش حامیانه

رفتار رهبر بسیار حامیانه و اندکی آمرانه است.

### ۴- روش ناظرانه

رفتار رهبر اندکی آمرانه و اندکی حامیانه است.

این روش‌ها با چهار تراز بالندگی که روی پیوستار (طیف) بالندگی و در پائین مدل ترسیم شده، مطابقت دارد. ترازهای بالندگی از این قرارند:

### تراز اول

شایستگی کم، تعهد زیاد

### تراز دوم

شایستگی متوسط مایل به کم، تعهد کم

### تراز سوم

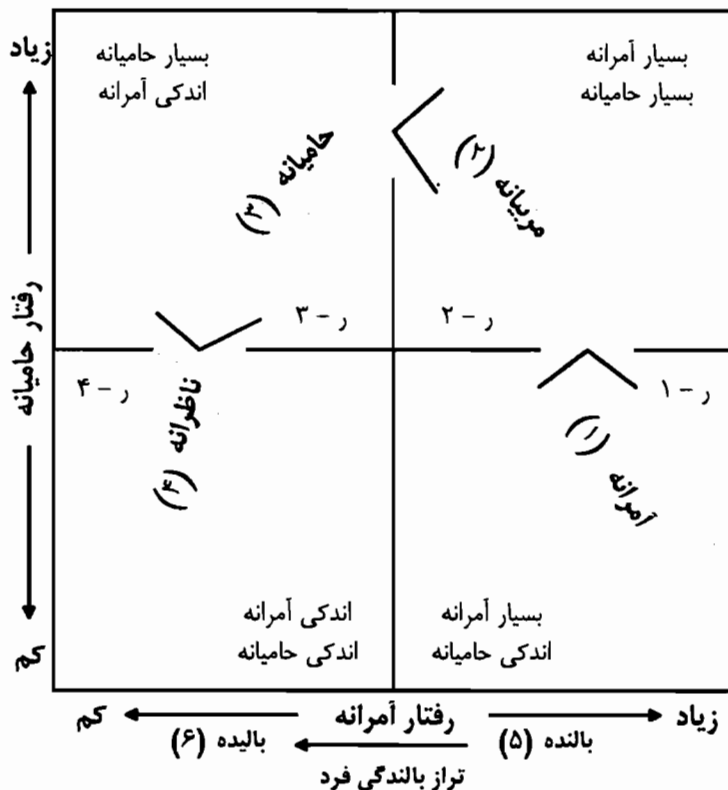
شایستگی متوسط مایل به زیاد، تعهد متغیر

### تراز چهارم

شایستگی زیاد، تعهد زیاد

هدف رهبری وضعی - ۲ فراهم آوردن محیطی است که امکان پیشرفت فرد را روی محور بالندگی - یعنی در چرخه پیشرفت - مهیا کند. رهبران در هر مرحله از بالندگی در یک موضوع یا وظیفه خاص، روشی را برمی‌گزینند که با تراز بالندگی فرد در آن مرحله تناسب داشته باشد.

مدل رهبری وضعی - ۲



ب - ۴	ب - ۳	ب - ۲	ب - ۱
بسیار شایسته و بسیار متعهد	دارای شایستگی متوسط مایل به زیاد و تعهد متغیر	تا حدودی شایسته اما کم تعهد	شایستگی کم اما تعهد زیاد دلبستگی زیاد

برگرفته از کتاب 'رهبری و مدیریت یک دقیقه ای'، نوشته کن بلانچارد، پاتریشیا زیگاری، دری زیگاری (New York: William Morrow and Company. Inc., 1995)

1 - Directing  
2 - Coaching

3 - Supportive  
4 - Delegating

5 - Developing  
6 - Developed

با تغییر تراز بالندگی، روش رهبری نیز باید به تناسب تغییر کند. از آنجا که تراز بالندگی از فردی به فرد دیگر و از کاری به کار دیگر فرق می‌کند بنابراین روشی واحد به عنوان بهترین روش رهبری وجود ندارد.

### **ترازهای بالندگی و روش‌های رهبری**

با وجودی که توانایی خوب کار کردن در افراد تابع متغیرهای گوناگون است، رهبری وضعی - ۲ بر یک متغیر بیش از متغیرهای دیگر تأکید می‌کند. این متغیر تراز بالندگی شخص در یک هدف یا کار خاص است. تراز بالندگی مرکب از دو عامل است: شایستگی و تعهد.

### **شایستگی**

عبارت است از دانایی و مهارت فرد در نیل به هدف یا انجام کار. عملکرد هر کس بهترین بازتاب و نمایش شایستگی او است. با این حال، شایستگی را می‌توان به تدریج به کمک راهنمایی و حمایت، تقویت کرد. شایستگی یا اهلیت را می‌توان از راه آموزش رسمی، کارورزی و تجربه به دست آورد. تجربه مشتمل است بر مهارت‌های خاص که از شغلی به شغل دیگر قابل انتقال است. مثل توان برنامه‌ریزی، سازماندهی، مشکل‌گشایی و ارتباطات خوب. این مهارت‌ها به‌طور ذاتی جنبه پایدار و عام دارند و برای انجام بیشتر کارها لازم هستند.

### **تعهد**

آمیزه‌ای است از رغبت و اعتماد به نفس فرد در رسیدن به یک هدف یا انجام یک کار. بازتاب‌های رفتاری علاقه و اشتیاق را می‌توان در دقت،



سرزندگی و نشاط، تکاپو، تظاهرات بیرونی و نیز شواهد گفتاری ملاحظه کرد. اعتماد به خود و خاطر جمع بودن نیز نماد اعتماد به نفس است. اعتماد به نفس یعنی میزان اتکا و اعتماد فرد به توانایی خود در انجام کار. چنانچه هر یک از دو عامل رغبت (انگیزش) یا اعتماد به نفس، ضعیف بوده یا در فرد وجود نداشته باشد، تعهد نیز در کل، ضعیف و نازل تلقی می‌شود.

مراحل رشد و بالندگی افراد تا رسیدن به بالاترین درجه عملکرد را می‌توان با مراحل فرایند توان‌افزایی مقایسه کرد. گرچه هدف از بالندگی، اتکاء به نفس است، اما در راه رسیدن به این هدف، فرد نیازهای متمایزی دارد زیرا شایستگی و تعهد وی پیش از رسیدن به مرحله غنا و تکامل، دستخوش نوسان است.

برای برآوردن آن نیازهای متغیر، رهبران و اعضای گروه‌ها می‌توانند انواع روش‌های رهبری یعنی آمیزه‌ای از رفتارهای آمرانه و حامیانه را به کار بگیرند. هنگامی که رهبران به روش آمرانه رفتار می‌کنند، تأکید آنها بر چگونگی انجام کار است. نمونه این رفتار این است که به فرد می‌گویند و نشان می‌دهند که چه موقع چه کاری را باید انجام دهند و هر از گاه برای اطمینان خاطر از نتیجه کار از بازخورد استفاده می‌کنند.

رفتار آمرانه در رشد شایستگی دیگران نقش ابزاری دارد. وقتی از روش حامیانه استفاده می‌شود تأکید رهبر بر برانگیختن قوه ابتکار و بسط دیدگاه و عواطف فرد در جهت وظیفه محوله است. نشانه رفتار حامیانه، ستایش افراد، شنیدن حرف افراد، تشویق آنها و مشارکت دادن آنها در مشکل‌گشایی و تصمیم‌گیری است. حمایت در ایجاد تعهد در افراد، نقش ابزاری دارد.

### هم‌آهنگ کردن روش رهبری با تراز بالندگی

برای به دست آوردن بهترین عملکرد و برای بسط مهارت‌های افراد باید با آمیزه درستی از رفتارهای آمرانه و حامیانه به تراز کنونی شایستگی و تعهد فرد توجه کرد. کار رهبری وضعی - ۲ آموزش این روش است. منظور اصلی این است که وقتی میزان تعهد یک فرد برای انجام یک کار کم است، رهبر یا یکی از اعضای گروه باید به مقدار زیاد به رفتار آمرانه متوسل شود. با افزایش میزان شایستگی در فرد، ضرورت استفاده از رفتار آمرانه کاهش می‌یابد. تعهد و رفتار حامیانه نیز رابطه‌ای مشابه دارند. چنانچه تعهد لازم برای انجام کار کافی نباشد (مثلاً در موقع دلسردی)، رهبر یا یکی از اعضای گروه باید به مقدار زیاد به رفتار حامیانه متوسل شود. با افزایش میزان تعهد لازم برای انجام کار، ضرورت رفتار حامیانه کاهش می‌یابد.

باید به این نکته مهم توجه داشت که چون شایستگی و تعهد، ترکیب‌های متنوع و گوناگون دارند بنابراین در برخورد با این ترکیب‌ها باید از آمیزه رفتارهای آمرانه و حامیانه به تناسب استفاده کرد. برای توضیح مسأله بهتر است ویژگی‌های ترازهای چهارگانه بالندگی را که متناسب با روش‌های چهارگانه رهبری است از مدل پیش گفته استخراج کنیم.

در کارهای جدید که فرد یا تجربه قبلی ندارد یا تجربه او ناچیز است، فرد بیشترین آمادگی و رغبت را برای آموزش و یادگیری دارد (فرد در تراز اول بالندگی است یعنی اهلیت و شایستگی او اندک اما تعهد او زیاد است). فردی را در نظر بگیرید که از فرهنگ سازمانی روش سلسله مراتبی وارد محیط و فرهنگ توان‌افزایی شده است. این فرد چه حالی دارد؟ درست است که صاحب اختیار شدن، چیز بی‌نظیر و فوق‌العاده‌ای است اما این فرد تجربه "صاحب‌اختیاری" را ندارد. افراد در این مرحله از بالندگی به مقدار

زیاد محتاج رفتار آمرانه و به میزان کمتر محتاج رفتار حامیانه هستند. در این مرحله فرد به هیجان آمده است. بنابراین مهم‌ترین حمایتی که باید از او کرد این است که توجه او را به معنا و پی‌آمد صاحب/ختیار شدن جلب کنیم و به تدریج مهارت‌های توان‌افزایی را به او بیاموزیم.

کمی پس از آغاز کار توان‌افزایی، بیشتر افراد به‌طور معمول یک دوره دلسردی و سرخوردگی را از سر می‌گذرانند. علت سرخوردگی این است که در عمل، فرایند کار را دشوارتر و متفاوت‌تر از آنچه می‌پنداشتند، می‌بینند. گرچه در این مرحله شایستگی آنها از زمان شروع برنامه بیشتر شده ولی هنوز به مقدار کافی نرسیده و این دلسردی سبب می‌شود که تعهد آنها افت کند. (افراد اینک در تراز دوم بالندگی هستند). در این تراز شایستگی آنها اندک ولی رو به متوسط و تعهد آنها اندک یا رو به سقوط است. حتی در این مرحله از بالندگی، افراد همچنان محتاج رفتار آمرانه (آن هم به نسبت زیاد) هستند با این تفاوت که نیاز آنها به رفتار حامیانه افزایش یافته است. هدف از این رفتار حامیانه مقابله با نگرانی‌های مرتبط با سرخوردگی است اما هدف از تداوم رفتار آمرانه، بسط ظرفیت و شایستگی فرد برای انجام مسؤلیت جدید در مرحله توان‌افزایی است.

با ادامه کار، فرد به تدریج مهارت لازم برای کار جدید را - در حالی که اقتدار لازم به او داده شده است - کسب می‌کند. بدبختانه بیشتر افراد از بابت پیدا کردن این مهارت‌ها، دو دل هستند و اطمینان خاطر ندارند که می‌توانند به‌طور ثمربخش از پس کار و مسؤلیت جدید برآیند (آنها اینک در مرحله سوم بالندگی قرار دارند یعنی تعهد آنها وضع ثابتی ندارد و متغیر است اما شایستگی آنها متوسط رو به زیاد است). در این مرحله از بالندگی، از آنجا که در عمل، مهارت افراد به اندازه قابل قبول افزایش یافته است

بنابراین چندان به رفتار آمرانه نیاز ندارند، اما همچنان به شدت نیازمند رفتار حامیانه هستند زیرا اعتماد به نفس ندارند و گمان می‌کنند که نمی‌توانند از مهارت‌های نویافته خود به‌طور ثمربخش استفاده کنند.

در اثر تداوم رفتار حامیانه و عبور از این مرحله، توانایی افراد افزایش یافته و به خود متکی می‌شوند. (اینک افراد در مرحله چهارم بالندگی هستند و شایستگی و تعهد آنها در انجام کار، قوی و زیاد است.)  
در مرحله آخر بالندگی، افراد به هدف و مقصد "توان‌افزایی" می‌رسند. بنابراین نیاز آنها به رفتارهای آمرانه و حامیانه، بسیار کم می‌شود، زیرا آنها و همکارانشان، به شایستگی و تعهد خود متکی می‌شوند و از توان جدید خود خط می‌گیرند و به آن دل‌گرم هستند.

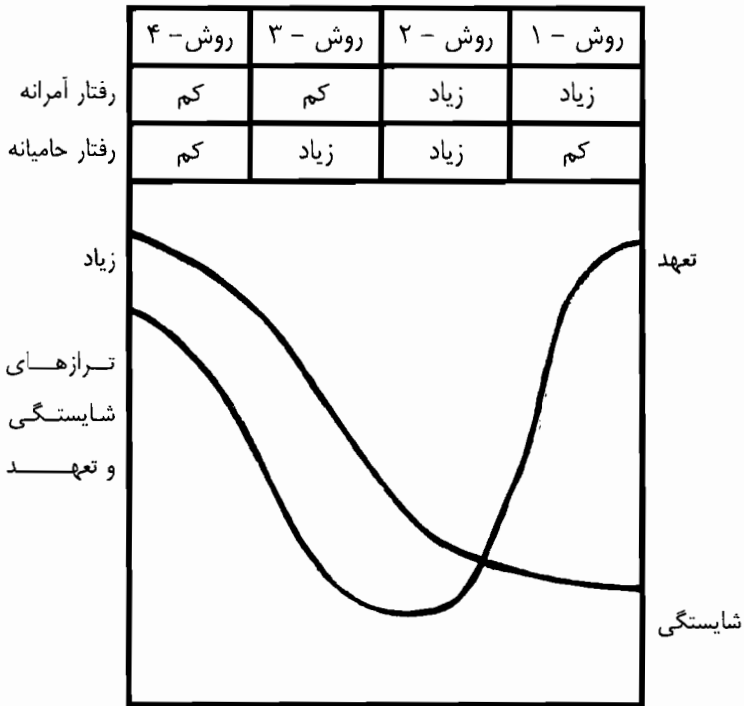
### چرخه بالندگی

رهبری وضعی - ۲ علاوه بر هماهنگ ساختن روش رهبری با نیازهای بالندگی، عامل درک و فهم چرخه بالندگی نیز هست. چرخه بالندگی یعنی جریان دلوپسی‌ها، نیازها و اقدام‌های مدیریتی مناسب در طول سفر توان‌افزایی. در اثر هماهنگ کردن روش رهبری با تراز بالندگی (و به تبع، توجه به نیازهای فرد در هر مرحله از سفر)، نوعی هدف مشترک یا اشتراک مساعی بین رهبر و اعضای گروه / گروه‌ها به وجود می‌آید و آن تسهیل روند افزایش شایستگی و تعهد به خاطر انجام وظایف در مرحله نهایی توان‌افزایی است. به بیان دیگر چنانچه حجم رفتارهای آمرانه و حامیانه در هر مرحله به اندازه باشد، ارتقاء به مرحله بعد صورت می‌گیرد و چرخه بالندگی به شرح زیر طی می‌شود:

۱. مبتدیان پرشور توان‌افزایی،
۲. نسبت به "توان‌افزایی" دچار حالت یأس و دلسردی می‌شوند و سپس
۳. با وجود احتیاط و ملاحظه کاری، مجری (توان‌افزا شده) کارها شده و سرانجام
۴. شاهد توان‌افزایی را در آغوش می‌گیرند.

چرخه بالندگی را می‌توان به تصویر کشید و ارتباط بین مراحل آن را با مراحل تغییر (تصویر قبلی) نشان داد. گذر از مراحل سه‌گانه تغییر (توجه دارید که جهت گردش نمودار از راست به چپ است) به معنای گذر از نخستین ترازهای سه‌گانه بالندگی است. چنانچه در هر مرحله (تراز بالندگی) از شیوه رهبری به جا و مناسب موقعیت استفاده شود، می‌توان انتظار داشت که فرایند راه خود را به سوی تراز نهایی بالندگی - که هدف از توان‌افزایی است - ادامه دهد و افراد به سبب اختیار شدن، واجد شایستگی و تعهد کافی شوند. این تصویر می‌تواند خاصیت و حکمتی دیگر، نیز داشته باشد و آن برجسته و نمایان کردن خطایی است که گاه رهبران مرتکب می‌شوند و این خطا می‌تواند توان‌افزایی را کند کرده و یا به کلی متوقف کند.

**چرخه بالندگی به همراه  
روش رهبری و مراحل دگرگونی**



تراز بالندگی	ب - ۴	ب - ۳	ب - ۲	ب - ۱
مراحل تغییر	هدف (توان‌افزایی)	پذیرش و پالایش توان‌افزایی	تغییر و نومیدی	آغاز و توجیه سفر

برای تضمین موفقیت این سفر، باید به هر یک از مراحل سه‌گانه به ترتیبی که در شکل دیده می‌شود، توجه نمود. دلوپسی افراد و چگونگی پیدایش آن در این نظم و استفاده از شیوه‌های نا به جا در رهبری می‌تواند مشکل‌آفرین باشد.

اعمالی را که رهبر باید انجام دهد تا یک مبتدی پرشور به فردی متکی به خود و صاحب اختیار بدل شود، بررسی کنید. روش - ۱ برای مبتدیان پرشور و روش - ۴ برای افرادی مناسب است که مهارت و اعتماد به نفس لازم را برای انجام کار بدون وجود سرپرست پیدا کرده‌اند. برای گذار از روش - ۱ به روش - ۴، رهبر می‌بایست چه روش‌هایی را تجربه و اعمال کند؟ پاسخ روشن است: روش‌های ۲ و ۳.

مشکل شماری از رهبران این است که از خط خارج می‌شوند و در گذر از یک منزل به منزل بعد به کوره راه می‌افتند. حتی رهبرانی دیده شده‌اند که بدون گذر از روش - ۱ به روش‌های نهایی - یعنی ۲ و ۳ - می‌جهند. اما حتی کسانی که کار را با روش - ۱ شروع می‌کنند - و به جای توجیه فرد، کار را معرفی می‌کنند، مهارت‌های جدید را یاد می‌دهند و عملکرد را زیر نظر می‌گیرند - در بیشتر موارد از خط خارج می‌شوند و به روش - ۴ می‌پزند (حداقل رفتار آمرانه و حامیانه) و فرد را به امید خدا رها می‌کنند! با این کار سرنوشت محتوم فرد، ناکامی و شکست است زیرا رهبر یا به پای او طی طریق نمی‌کند و به دلوپسی‌ها و نیازهای متعدد فرد در زمینه‌های گوناگون و از جمله بالندگی توجه نمی‌کند.

بعد از آغازی نویدبخش، فرد به حالت سرخود رها می‌شود تا به سلیقه و درک خود فرایند توان‌افزایی را طی کند و با نومی‌دی و سرخوردگی که جزیی طبیعی از این فرایند است دست و پنجه نرم کند. اما برای

موفقیت، رهبران باید پا به پای افراد حرکت و آنها را تا رسیدن به مقصد - یعنی استقلال و توانمندی و کاربری ثمربخش مهارت‌های جدید - همراهی کنند.

### **کاربری رهبری وضعی - ۲ در مقولات فردی و گروهی**

یکی از نیرومندترین ویژگی‌های رهبری وضعی - ۲ در هدایت سفر توان‌افزایی، استفاده از آن در سطح خود - رهبری، سطح گروه - رهبری و نیز در مناسبات بین رهبر و عضو است. لابد متوجه شده‌اید که در بخش‌های گذشته همین فصل ما چگونه از رهبر و اعضای گروه‌ها نام می‌بردیم. غرض این بود که این نکته ظریف را متذکر شویم که رهبری وضعی - ۲ به ما کمک می‌کند تا توان‌افزایی را فرایند مشارکت بین اعضای گروه‌ها و رهبران گروه‌ها بدانیم (در نظام سلسله مراتبی این گروه‌ها را کارکنان و مدیران می‌نامند). برای آنکه این مشارکت سودمند باشد، ابزارهای تحلیلی کلیه طرف‌ها باید یکسان باشد. وقتی رهبران، نیاز اعضای گروه‌ها را تشخیص می‌دهند، علاقه‌مندند افراد را هم در تشخیص خود شریک کنند. به‌طور مشابه وقتی اعضای گروه، دچار دلواپسی و نگرانی می‌شوند اگر بتوانند نیاز و خواست خود را تشخیص دهند و راهنمایی و حمایت لازم را تقاضا کنند، بهتر و مفیدتر است.

### **خود رهبری وضعی<sup>۱</sup>**

برای آنکه با مشکلات ناشی از درک رهبری وضعی - ۲ به وسیله یکی از دو طرف آگاه شوید به این مثال توجه کنید. فرض کنید رهبر به تازگی



مطالبی در باره رهبری وضعی - ۲ آموخته و درصدد است از این آموخته‌ها در کار خود استفاده کند. این شخص با استفاده از مدل، کسی را که بنا به نظر وی شایستگی و تعهد لازم برای انجام کار رهبر و انواع وظایف مربوطه را دارد انتخاب می‌کند. از این رو مدیر مصمم می‌شود از روش چهارم رهبری استفاده کند (رفتار آمرانه و حامیانه در حد ناچیز). نتیجه این که فرد را به حال خود رها می‌کند و به ندرت به او دستور می‌دهد یا از وی حمایت می‌کند. از آنجا که فرد با رهبری وضعی - ۲ آشنا نیست، به نظر شما چه احساسی در او پیدا می‌شود؟ احساس بی‌کسی! چه بسا فرد دچار حیرت و سردرگمی شود و از خود بپرسد: چه کار خلافی از من سرزده است؟ پس چرا مدیر مرا به حال خود رها کرده است؟

فرد دیگری را مجسم کنید که با همین رهبر کار می‌کند. رهبر وجود اشتیاق را در فرد تشخیص می‌دهد اما او را فردی بی‌تجربه می‌داند با توجه به مدل مورد بحث، رهبر مصمم می‌شود با این فرد تا حد لازم آمرانه رفتار کند. هر روز سراغ فرد می‌رود و کار او را بررسی و ارزیابی می‌کند و دستورهای لازم را می‌دهد. به نظر شما پس از مدتی، در این فرد که چیزی از رهبری وضعی نمی‌داند چه احساسی پیدا می‌شود؟ احساس بی‌اعتمادی! چه بسا فرد از خود بپرسد: پس چرا مدیر همیشه دور و بر من پرسه می‌زند؟ اگر روزی این دو نفر در سرسرای شرکت با هم ملاقات کنند گفت و گوی آنها شنیدنی خواهد بود.

اولی می‌گوید: نمی‌دانم چه شده که مدتی است مدیر غیبت زده و طرف من نمی‌آید. دومی می‌گوید: من می‌دانم کجاست، چپ و راست در دفتر من پلاس است. اتفاقی که رخ داده این است که فرایند مشارکت قطع شده است. حتی اگر هر دو تشخیص درست بوده باشد، به سبب نبود ارتباط،

روش رهبری نا به جا و به اصطلاح عوضی بوده است. نتیجه و حاصل سالها کار و تجربه ما این است که: رهبری وضعی، ابزار یک جانبه رهبر برای کار با افراد نیست بلکه ابزار مشارکت است. این دستاورد سبب شد که کن بلانچارد، سوزان فاولر<sup>۱</sup> و لاری هاوکینز<sup>۲</sup>، خود رهبری وضعی<sup>۳</sup> را ابداع کنند.

گرچه خود رهبری وضعی معطوف به مسایل فردی است اما هر کس که در سازمان، محتاج رهبری شخصی دیگر باشد می‌تواند از خود رهبری وضعی استفاده کند. کار آن کمک به فرد در تعیین نوع رهبری مورد نیاز (میزان رفتار آمرانه و حامیانه لازم) برای انجام یک کار خاص یا رسیدن به یک هدف خاص (مثل توان‌افزا شدن) است. در این شیوه تأکید بر نوعی از رهبری است که از دید افراد برای توفیق در کار لازم است. چنانچه اعضا و رهبران گروه‌ها با رهبری وضعی - ۲ آشنا شوند می‌توانند به‌طور مشترک نیاز و خواست اعضای گروه را شناسایی کنند و بر سر روش‌هایی که رهبر در هر مرحله از فرایند توان‌افزایی باید به کار گیرد، توافق کنند.

### گروه - رهبری وضعی<sup>۴</sup>

یکی دیگر از قلمروهای اثرگذاری رهبری وضعی - ۲، رهبری گروهی است. گروه عبارت است از جمع دو نفر یا بیشتر برای انجام یک کار خاص و رسیدن به هدف مشترک ضمن جوابگو بودن در برابر نتیجه کار.

- 
- 1 - Susan Fowler Woodring
  - 2 - Laurie Hawkins
  - 3 - Situational Self Leadership
  - 4 - Situational Team Leadership

براساس نظریه ما ( در رکن سوم توان‌افزایی ) به جای سلسله مراتب، گروه‌ها قرار می‌گیرند. گروه‌های صاحب اختیار ابزار تحقق نیازهای معاصر در زمینه نوآوری، کیفیت، خدمات بهره‌وری و ایجاد رضایت هستند. لازمه کار کردن در گروه‌های صاحب اختیار، داشتن دانایی و مهارت‌های جدید است که در بیشتر سازمان‌های قدیمی جای آن خالی است. از آنجا که افراد زمان به نسبت زیادی را با گروه می‌گذرانند و به انواع گروه‌ها و دسته‌بندی‌های کاری وارد یا از آنها خارج می‌شوند باید انتظار داشت که دانایی‌های خاص و مهارت‌های مخصوصی به دست آورند. برآورده شدن نیازهای پیش‌گفته مستلزم آن است که افراد مهارت و دانایی لازم را کسب نموده و به صورت عضو سازنده و خلاق گروه در آیند.

دانایی و مهارت لازم برای همه اعضاء از جمله مشتمل است بر توان مشاهده و درک پدیده‌ها در درون گروه در هر مقطع زمانی و مداخله در آنها به طوری که رشد و بالندگی گروه را آسانتر کند. کاری که کن بلانچارد، دان کی‌ریو<sup>۱</sup> و پاریسی کی‌ریو<sup>۲</sup> انجام داده‌اند، ادغام و در هم آمیختن رهبری وضعی - ۲ با مفاهیم بالندگی گروهی است و منظور از آن تأمین هدف پیش‌گفته بوده است. این افراد با استفاده از همان تأکیدها در مورد میزان حمایت یا راهنمایی ( که منجر به تعیین روش رهبری می‌گردد )، مدلی برای تشخیص و تعیین روش رهبری طرح کرده‌اند به طوری که رهبری با نیاز گروه در هر یک از مراحل چهارگانه بالندگی گروه، مطابقت داشته باشد.

---

1 - Don Carew

2 - Eunice Parisi-Carew

مراحل چهارگانه‌ای که گروه برای صاحب اختیار شدن باید طی کند متأثر از دو متغیر اصلی است. این دو متغیر کار گروهی را می‌توان با شایستگی و تعهد فردی در امر بالندگی (در رهبری وضعی - ۲) مقایسه کرد. متغیر نخست، بهره‌وری است. بهره‌وری یعنی توانایی اعضا گروه در کار با یکدیگر و کسب نتیجه. متغیر دوم اخلاقیات است که سبب و مایه انگیزش، اعتماد به نفس و هم‌بستگی گروه می‌گردد.

برای آنکه گروه، توانا و صاحب اختیار شود، لزوماً باید طی طریق کند. منازل این سفر نیز مانند منازل و مراحل سفر بالندگی فردی است. گروه در هر یک از این منزل‌ها نیازهایی متفاوت دارد.

### منزل اول: جهت‌گیری

در این منزل (جهت‌گیری) - که شبیه مرحله اول فرایند توان‌افزایی است (آغاز و جهت‌گیری) - بیشتر اعضاء گروه تصور می‌کنند توان‌افزایی امری است مطلوب و بنابراین آماده‌اند تا به گروه بپیوندند. با این حال، آغاز کار همراه با توقعات غیرواقع‌بینانه است. مثلاً در بیشتر موارد توقع دارند بی‌درنگ به گروه اجازه اتخاذ تصمیم‌های مؤثر به آن داده شود یا فکر می‌کنند این توانایی به فوریت در گروه پیدا می‌شود که هر تصمیم مربوط به خود را، اتخاذ کند. پا به پای این توقعات، در باره موضوعات مختلف در افراد اضطراب و دلواپسی به وجود می‌آید: آیا اعضای گروه با هم جور درمی‌آیند؟ آیا می‌توانند به یکدیگر اعتماد کنند؟ از گروه چه توقعی دارند؟ اعضای گروه به درستی با هنجارها، نقش‌ها، هدف‌ها و محدوده‌های زمانی آشنا نیستند. براساس نظریه رهبری وضعی - ۲، اعضای گروه برای رویارویی و پاسخ به پرسش‌های خود در این مرحله، به رفتار آمرانه شدید و

رفتار حامیانه ملایم نیاز دارند. کارهای عمومی که در این مرحله باید انجام شود از جمله عبارتند از تعیین هدف مشخص و روشن و مشترک برای اعضای گروه، تعیین نقش هر یک از اعضای گروه و آموزش مهارت به افراد. به طور معمول این رفتارها از ناحیه رهبر گروه صادر می‌شود اما باید فرصت اثرگذاری اعضای گروه در رفتارهای آمرانه نیز فراهم باشد.

### منزل دوم: ناخشنودی

دومین منزل بالندگی گروهی (یعنی ناخشنودی)، شبیه دومین مرحله از فرایند تغییر (یعنی تغییر و نومی‌دی) است. به مرور زمان که تجربه اعضای گروه بیشتر می‌شود، روحیه آنها افت می‌کند زیرا بین توقعات اولیه و واقعیات بعدی، فاصله می‌بینند. مشکلات ناشی از انجام کار و کار با یکدیگر منجر به سردرگمی و سرخوردگی و رشد ناخشنودی و اتکاء بیشتر به رهبر می‌شود. اعضای گروه در برابر هم، موضع‌گیری می‌کنند و کار به دسته‌کشی می‌رسد. از بین رفتن ارتباط و توان مشکل‌گشایی سبب افت اعتماد می‌شود. احتمال افزایش بهره‌وری به صورت کند وجود دارد اما کارکرد گروه جلو رشد آن را می‌گیرد. شک نیست که گروه هم‌چنان به مقدار زیاد محتاج راهنمایی (رفتار آمرانه) است اما حالا به حمایت هم نیاز دارد. از جمله رفتارهایی که رهبر یا اعضا گروه در این مرحله باید داشته باشند می‌توان به بررسی دوباره هدف گروه، آموزش مهارت‌های مشکل‌گشایی، شنیدن حرف دیگران به‌طور مؤثر، درخواست اظهارنظر از همه اعضا و قدرشناسی از هر کار گروهی حتی اگر جزئی باشد، اشاره نمود.

### منزل سوم: انسجام

مرحله سوم بالندگی گروه (یعنی انسجام)، بازتاب مرحله سوم فرایند تغییر (پذیرش و پالایش توان‌افزایی) است. با پرداختن به مسایلی که در مرحله ناخشنودی بروز می‌کند و یا حل آن مسایل، روحیه‌ها تقویت می‌شود. میزان کارهای تکمیل شده و مهارت‌های فنی جدید، افزایش می‌یابد که نشانه افزایش بهره‌وری گروه و وجود احساسی مطلوب و حتی شادمانه در افراد است. امور شفافتر می‌شود و میزان تعهد اعضای گروه به عزم، ارزش‌ها، هنجارها، نقش‌ها و هدف‌های آن بیشتر می‌شود. هرچه ارتباط آزادتر، روان‌تر و هدف‌مندتر شود میزان هم‌بستگی اعضا بیشتر می‌شود و در نتیجه میل به سهیم شدن در مسؤولیت‌ها و اداره امور افزایش می‌یابد. اعضای گروه به تفاوت‌های فردی یکدیگر احترام می‌گذارند و به جای "من" به "ما" می‌اندیشند. از آنجا که این حسن اعتماد و هم‌بستگی، تازه‌یاب و بنابراین شکننده است، اعضای گروه از ترس از دست دادن فضای مطلوب موجود، رغبتی به درگیر شدن با تعارض ندارند. این بی‌میلی می‌تواند موجب کند کردن آهنگ رشد و گرفتن تصمیم‌های نامناسب شود. مهم‌ترین خواست گروه از اعضا، افزایش حمایت و کاهش دستورها و رفتارهای آمرانه است. درست است که اعضای گروه شیوه همکاری را می‌دانند اما در استفاده از کل ظرفیت و توان خویش، بی‌میل هستند. در این مرحله رفتار رهبر باید از نوع رفتارهای زیر باشد: تشویق اعضا به مشارکت همه‌جانبه، تشویق به مشارکت در پذیرفتن مسؤولیت عاقبت کار، بررسی شیوه کار گروهی با هدف از بین بردن موانع و ترغیب و ترویج انواع دیدگاه‌ها در چگونگی انجام وظایف گروهی.

### **منزل چهارم: تولید**

چهارمین منزل بالندگی گروه، مرحله‌ای است که گروه به درجه بلوغ رسیده و صاحب اختیار (توان‌افزا) شده است. در این مرحله بهره‌وری و روحیه عالی است و هر عضو سبب تقویت دیگری می‌شود. عضو چنین گروه برجسته‌ای بودن، در افراد حس غرور و هیجان ایجاد می‌کند. هدف اولیه و اصلی همه، "عملکرد" است. جهت‌گیری، نقش‌ها و هدف‌ها واضح و روشن است. معیارها عالی است و نه تنها همه خود را متعهد به رعایت آن معیارها می‌دانند بلکه پیوسته در صدد بهتر کردن و ترفیع معیارها هستند. اعضای گروه‌ها اتکاء به نفس دارند و می‌دانند که قادر به حل مشکلات و برداشتن موانع از سر راه خود هستند. از کار خود سربلند و از کار کردن با یکدیگر شادمانند. ارتباط‌ها، آزادانه و روان است و رهبری کاری مشترک است. احترام و اعتماد متقابل به صورت هنجار و سنتی عادی در می‌آید. نرمش‌پذیری گروه، سبب می‌شود که در روند رشد و بالندگی مداوم خود از پس هر چالش جدید برآید.

### **رهبری وضعی - ۲ و فرایند حرکت به سوی توان‌افزایی**

در آغاز این فصل، شش دلواپسی پیش‌بینی شدنی را معرفی کردیم که افراد در فرایند تحول و حرکت به سمت توان‌افزایی به آنها دچار می‌شوند. اینک در پایان فصل می‌خواهیم ارتباط بین کار مشترک کن بلانچارد، پاتریشیا زیگارمی<sup>۱</sup> و دری زیگارمی<sup>۲</sup> (رهبری وضعی - ۲ و تغییر) و نحوه برخورد با هر یک از دلواپسی‌های شش‌گانه را نشان دهیم.

---

1 - Patricia Zigarmi

2 - Drea Zigarmi

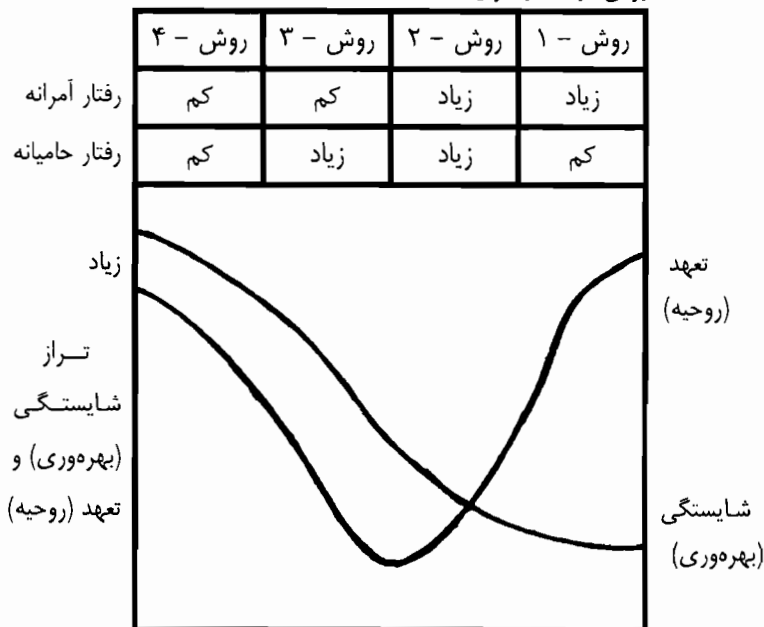
همان‌گونه که پیش از این در چرخه بالندگی دیدید، چهار روش اصلی رهبری منتج از رهبری وضعی - ۲ (با درجات مختلف تأکید) با نیازهای بالندگی و مراحل تغییر فرایند توان‌افزایی مطابقت دارند. با توجه به بحث خودگردانی، می‌توان ملاحظه کرد که مشارکت و همکاری بین رهبر و هر یک از اعضای گروه چه‌قدر لازم است. همچنین می‌توان با روش صحیح رهبری در هر یک از مراحل بالندگی، از هر یک از این مراحل به بهترین شکل استفاده کرد.

اینک در پایان فصل دوم می‌خواهیم چگونگی استفاده از چرخه بالندگی در مقابله با نگرانی‌های ناشی از فرایند تغییر را شرح دهیم و چارچوبی منحصر به فرد برای هدایت اقدام و تصمیم شما فراهم آوریم. همه این عوامل در تصویر زیر دیده می‌شوند (در اینجا هم جهت نمودار از راست به چپ است). اما چگونه روش‌های چهارگانه رهبری می‌تواند ما را در رفع دلواپسی‌های ناشی از تغییر یاری دهند؟



**چرخه بالندگی به همراه  
روش‌های رهبری، مراحل تغییر گروه و دلواپسی‌ها**

روش درست رهبری:



تراز بالندگی	ب - ۴	ب - ۳	ب - ۲	ب - ۱
مراحل تغییر	سرمنزل مقصود (توان افزایشی)	پذیرش و پالایش توان افزایشی	تعبیر و نومی‌دی	آغاز سفر و جهت‌گیری

پالایش  
همکاری  
پی‌آمدها  
اجرائی  
شخصی  
اطلاعاتی

## **برای مقابله با دلواپسی‌های اطلاعاتی، روش اول رهبری را به کار ببرید**

در نخستین مرحله تغییر (آغاز سفر و جهت‌گیری) افراد دانش و مهارت لازم برای تغییر (بهره‌وری و توانایی) را دارند. یکی از نیازهای کارکنان، نیاز اطلاعاتی است. آنها می‌خواهند بدانند: ماجرای تغییر چیست؟ چه کاری را باید جور دیگر انجام بدهند؟ بنابراین بیش از حمایت به راهنمایی نیاز دارند. رهبرای برای هدایت فرایند باید:

- پی‌آمد و نتایج موردنظر را معلوم کنند و الگوی تحول موفق در جهت توان‌افزایی را به افراد نشان دهند به طوری که آنها هم به این الگو معتقد شوند.
- برای کم کردن فاصله بین تصور مطلوب افراد از توان‌افزایی و واقعیت موجود، برنامه عملی تهیه کنند.
- اطلاعات مربوط به وضعیت فعلی سازمان و حالت مطلوب آن را با کارکنان در میان بگذارند.
- فرصت انجام آزمایش‌ها و تجربه‌های کوچک را تدارک کنند.
- برای آنکه کارکنان بتوانند به نتایج موردنظر خود برسند، اطلاعات لازم را در اختیار آنها قرار دهند.

## **برای مقابله با دلواپسی‌های شخصی، روش اول رهبری را با آمیزه‌ای از روش دوم به کار ببرید**

هرچه دانایی افراد بیشتر شود، به این نتیجه می‌رسند که به مهارت‌های بیشتری نیاز دارند. بنابراین اضطراب ایشان بیشتر می‌شود. آنها می‌پرسند: توان‌افزایی چه طور بر شخص من اثر می‌گذارد؟ آیا می‌توانم از این فرایند

موفق و سربلند خارج شوم؟ افراد در این مرحله هم‌چنان محتاج راهنمایی هستند اما نیاز آنها به حمایت نیز رو به ازدیاد است. در این حال رهبران باید:

- فضایی فراهم کنند که افراد (اعضاء گروه) بتوانند آنچه را در ذهن دارند بیان کنند.
- تشویق کنند و اطمینان خاطر بدهند.
- اهمیت تحول را برای اعضای گروه شرح داده و بین توقعات و هدف‌ها و آرمان سازمان سازگاری ایجاد کنند.
- منابع لازم برای رفع دلوپسی‌های شخصی افراد را فراهم کنند (وقت، پول، حمایت مدیریتی، هدف‌ها و انتظارات روشن و واضح)
- فرصت‌های لازم برای کسب مهارت‌های جدید را فراهم کنند تا افراد توانمند شوند.

### **برای مقابله با دلوپسی‌های اجرایی از روش دوم رهبری استفاده کنید**

در دومین مرحله تغییر (تغییر و نومیدی) افراد متوجه می‌شوند که علاوه بر کسب مهارت‌های جدید باید از این مهارت‌ها به‌طور ثمربخش و به ابتکار خود استفاده کنند. بنابراین به فکر فرو می‌روند و در مورد زمان انجام این تغییر و برنامه انجام آن دچار تردید می‌شوند. آنها در این مرحله می‌پرسند: برای صاحب اختیار شدن، چگونه عمل خواهیم کرد؟ اول چه کاری را خواهیم کرد؟ دوم چه کاری را؟ سوم ...؟

در این مرحله افراد برای مقابله با این دلوپسی‌ها هم به راهنمایی و هم به حمایت نیاز دارند، بنابراین رهبر باید:

- نظام‌های مختلف - مثل نظام برنامه‌ریزی عملکرد، پی‌گیری، بازخورد و ارزیابی - را با تغییر هماهنگ و متوازن کند.
- چشم اندازی از "فرجه تغییر" به دست بدهد و نظر خود را در مورد صحت یا انحراف عملکرد اعلام کند.
- امکان آموزش و تعلیم را فراهم کند تا افراد با روش پیاده کردن تغییرات آشنا شوند.
- به پرسش‌ها، صادقانه جواب دهد.
- دنبال موفقیت‌های جزیی و کوچک افراد بگردد، پیشرفت‌ها را ببیند و تشویق کند و در خوش‌بینی و هیجان افراد سهیم شود.

**برای مقابله با دلواپسی‌های مربوط به پی‌آمد تغییر از روش دوم رهبری با آمیزه‌ای از روش سوم استفاده کنید.**

با پایان یافتن مرحله دوم تغییر، افراد پاداش و نتیجه کاربری مهارت‌های جدید را ملاحظه می‌کنند. احساس اعتماد به نفس آنها بیشتر می‌شود و به موفقیت خود امیدوارتر می‌شوند. مطالبی که می‌خواهند بدانند از این قبیل است: در این سفر توان‌افزایی، کارکرد ما چه‌طور است؟ آیا می‌توانیم پیشرفت خود تا مرحله فعلی را ارزیابی کنیم؟

گرچه نیاز به راهنمایی به تدریج از بین می‌رود اما نیاز به حمایت به‌خاطر اطلاع از پیشرفت‌های به دست آمده همچنان لازم است. رهبران و اعضای گروه‌ها باید:

- اطلاعات و ماجراهای موفقیت خود را جمع‌آوری و در اختیار یکدیگر قرار دهند.

- برای نهادینه کردن تغییر در فرهنگ سازمانی، مناسک و آئین‌هایی را وضع کنند.
- با همکاری اعضای گروه، واحدهای کار<sup>۱</sup> را بازسازی کنند به طوری که از توان‌افزایی حمایت شود.
- موانعی را که بر سر راه برنامه (پیاده کردن تغییر) پیدا می‌شود از میان بردارند و مشکل‌گشایی را آسان کنند.
- شوق و تلاش افراد برای رسیدن به توان‌افزایی را تشویق کنند.

### **برای مقابله با دلواپسی‌های مربوط به همکاری دیگران، از روش سوم رهبری استفاده کنید.**

با تثبیت افراد در مرحله نهایی فرایند تغییر (پذیرش و پالایش توان‌افزایی)، آنها به وضوح ثمرات تلاش‌های خود را می‌بینند و به همین سبب می‌خواهند نتایج و آثار مثبت آن را به دیگران نیز تسری دهند. حجم طرح‌ها و افکار بدیع آنها - که می‌خواهند با دیگران در میان بگذارند - روز به روز بیشتر می‌شود. سؤال آنها این است که در تلاش‌های توان‌افزایی باید چه کسان دیگری را شریک کنیم؟

میزان راهنمایی مورد نیاز آنها اندک است اما هم‌چنان به حمایت نیاز دارند تا بتوانند از استعدادهای نویافته خود (پس از توان‌افزایی) و سایر ابتکارها و بدعت‌های شرکت ارتباط ایجاد کنند. در این مرحله اعضا و رهبر گروه باید:

- کار گروهی و هم‌بستگی با گروه‌های دیگر را ترغیب کنند.
  - ارتقا عملکرد گروه را با هلهله و هیاهو تشویق کنند.
-

— افراد را به رویارویی با چالش‌های باز هم مهمتر ترغیب کنند.

### **برای مقابله با دلواپسی‌های مربوط به بهسازی و پالایش از روش سوم رهبری با آمیزه‌ای از روش چهارم استفاده کنید.**

اینک می‌توان در چشم‌انداز خود، هدف و منزل نهایی را دید. افراد شیوه توانمندانه عمل کردن و طرز کار در گروه‌های توانمند را آموخته‌اند. پرسش‌های آنها در این مرحله از این نوع است: آیا می‌توانیم چالش‌های جدید را پیدا کنیم و کارها را بهتر انجام دهیم؟ آیا می‌توانیم آنچه را تاکنون کرده‌ایم، سریع‌تر انجام دهیم؟ در این مرحله نیاز به راهنمایی و حمایت به تدریج زایل می‌شود.

در این مرحله، اعضای گروه و رهبران باید:

- از بهسازی و نوآوری مداوم توسط گروه پشتیبانی کنند.
- یکدیگر را تشویق کنند تا با وضع موجود به چالش ادامه دهند.
- یکدیگر را ترغیب کنند تا کلیه دانسته‌ها و تجربیات خود را با گروه در میان بگذارند.

پس از آن که گروه‌ها به سرمنزل توان‌افزایی رسیدند، نه رهبر و نه هیچ‌یک از اعضای گروه نمی‌تواند از رفتارهای آمرانه و حامیانه استفاده کنند. از اینجا به بعد کارها با همکاری (تشریک مساعی) پیش می‌رود. گروه صاحب اختیار (توانمند) که مرکب از افراد صاحب اختیار و توانمند است، می‌تواند نیروهای پنهان در افراد را آزاد کند و دستاوردهای

شگفت‌انگیز آن را ببیند. تنها دلواپسی آنها - که بیشتر حالت اشتیاق و تقید دارد - این است که فرهنگ توان‌افزایی را زنده و پررونق نگاه دارند.

### خلاصه

دیدیم که برای درک فرایند توان‌افزایی و رسیدن به مقصود، بهتر است با دلواپسی‌های افراد در هر مرحله از سفر آشنا شده و آنها را درک کنیم. اگر این ادراک را با رهبری وضعی - ۲ ترکیب کنیم به چارچوبی سودمند و فراگیر می‌رسیم که اعضای گروه‌ها و رهبران می‌توانند در آن چارچوب به تدوین برنامه عملی خود برای نیل به توانمندی بپردازند. اکنون که با این چارچوب به مثابه زمینه درک چالش‌ها و واکنش مناسب آشنا شدیم به ارکان سه‌گانه توان‌افزایی و به نقل از کتاب "توان‌افزایی را سرسری نگیرید" باز می‌گردیم و این ارکان را در هر یک از مراحل سه‌گانه فرایند توان‌افزایی اعمال می‌کنیم. ۹ فصل بعدی کتاب حاضر برای پاسخ‌گویی به پرسش‌هایی است که افراد در مورد این فرایند می‌پرسند. برای ایجاد فرهنگ توان‌افزایی علاوه بر اعلام هدف و مقصد باید تلاش کرد. برای رویارویی با مشکلات راه باید برنامه کار داشت. برای تهیه این برنامه نخست باید از منزل اول شروع کنیم: آغاز سفر و جهت‌گیری.





**منزل اول:**

**آغاز سفر و جهت گیری**



اگر بپذیریم که توان‌افزایی ( یعنی آزاد کردن نیروهای موجود در افراد ) به نتایج شگفت‌انگیز ختم می‌شود، آن‌گاه سؤال رهبران این است که سفر توان‌افزایی را چگونه باید آغاز کنند. راستش را بخواهید آنها می‌خواهند به سرعت برق و باد خود را به مقصد برسانند. اما از بخت بد، طی این سفر زمانی دراز لازم دارد. نخستین مرحله این سفر مشحون از هیجان و اضطراب است و رهروان نمی‌دانند که نقش و اثر توان‌افزایی در رفتار آنها چیست. اما به موجب رهبری وضعی - ۲، مرحله نخست فرصتی است مناسب برای جهت دادن به شور و شوق طبیعی اما ساده‌دلانه افراد. مهارت‌های بسیاری است که افراد باید فرا بگیرند و راه برآوردن این خواست و نیاز افراد، رهبری صریح و روشن است.

هدف ما در این بخش تأکید بر آغاز و توجیه ( جهت‌گیری ) سفر توان‌افزایی است. ما در جستجوی کشف شیوه استفاده از ارکان سه‌گانه توان‌افزایی در رویارویی با این چالش نخستین هستیم. طرح ما این است که پرسش‌هایی را که معمولاً رهبران در مورد چند و چون این فرایند تغییر مطرح می‌کنند مورد بحث قرار دهیم و سپس به تناسب، یک یا چند پاسخ کوتاه به این پرسش‌ها بدهیم. در لابه‌لای بحث، مثال‌هایی از تجارب واقعی سازمان‌ها از فرایند توان‌افزایی ارائه می‌کنیم. نخستین کلید یا رکن توان‌افزایی، مشارکت اطلاعاتی است زیرا با این کار، موتور محرکه فرایند تغییر به گردش در می‌آید. آن‌گاه به سراغ دو کلید یا رکن دیگر توان‌افزایی یعنی ایجاد خودگردانی در محدوده و حیطه معین و نشاندن گروه‌ها به جای سلسله مراتب سازمانی می‌رویم. به‌خاطر داشته باشید که شرط موفقیت در این سفر توجه همزمان به هر سه رکن یا کلید است. بنابراین کار را با رکن نخست یعنی مشارکت اطلاعاتی آغاز می‌کنیم.



## فصل سه

### رکن اول : انتقال اطلاعات

بارها و بارها شنیده‌ایم که رهبران و اعضای گروه‌ها می‌گویند: "توان‌افزایی فکر بکری است اما چه‌طور می‌شود این فکر را پیاده کرد؟ چه‌طور باید کار را شروع کرد؟" در جواب می‌گوئیم: با "مشارکت اطلاعاتی". رهبران می‌گویند: "ولی ما نمی‌توانیم این کار را بکنیم" و جواب اعضای گروه‌ها این است: "منظور؟ ما قبلاً هیچ‌وقت اطلاعات اضافی نداشته‌ایم حالا چرا باید خواهان اطلاعات بیشتر باشیم؟". این‌گونه پاسخ‌ها منجر به نخستین سؤال این فصل می‌شود که اینک به آن می‌پردازیم.

#### **چرا مشارکت اطلاعاتی نخستین گام در سفر توان‌افزایی است؟**

۱- جواب این سؤال هم بسیار ساده و هم پیچیده است. اگر قرار باشد کسانی را که در خط مقدم هستند، مأمور و مسؤول گرفتن تصمیم‌هایی بکنیم که بر حیات شرکت اثر می‌گذارد باید همان

اطلاعاتی را که مبنای تصمیم‌گیری‌های مدیریت است، در اختیار آنها قرار دهیم.

افراد بی‌اطلاع نه می‌توانند به‌طور اصولی تصمیم بگیرند و نه در نبود و خلاء اطلاعات، انگیزه خطر کردن دارند. ولی از طرف دیگر افراد با اطلاع، تقریباً همواره ناگزیر از این هستند که براساس توانایی‌های خود، خطر کرده و تصمیم بایسته را برای کسب و کار بگیرند.

۲- نکته مهم این است که هنگامی می‌توانیم از افراد انتظار خطر کردن و پذیرش مسوولیت گرفتن تصمیم‌های کاری را داشته باشیم که آنها به مدیریت و نظام‌های سازمانی، اعتماد پیدا کرده باشند. در سازمان‌های سلسله‌مراتبی به "اطاعت"، بیش از حد بها داده می‌شود و چه بسا که به افراد مطیع، پاداش می‌دهند. تا وقتی این مناسبات تغییر نکند، سخن گفتن از توان‌افزایی، لغو و بیهوده است. افراد از خودشان می‌پرسند: اگر با حسن‌نیت و به رغم تلاش شخصی، تصمیمی گرفتیم که غلط بود، چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر افراد از پی‌آمد تصمیم‌های خود در هراس باشند (یعنی به رهبری اعتماد نداشته باشند)، میل و علاقه‌ای به خطر کردن و گرفتن تصمیم‌های کاری نخواهند داشت. امن‌تر این است که کسی دیگر این نوع تصمیم‌ها را بگیرد - و بنابراین توان‌افزایی، بیهوده و بی‌معنا می‌شود. اما کمی تأمل کنید و ببینید بهترین راه ایجاد اعتماد در سازمان، چیست. ما براساس تجارب خود به این نتیجه رسیده‌ایم که یکی از سودمندترین و ساده‌ترین راه‌های تقویت روح اعتماد در سازمان، مشارکت اطلاعاتی<sup>۱</sup> است. اگر رهبر، مشتاق تقسیم قدرت باشد (که انتقال اطلاعات

نمایانگر آن است)، افراد به وضوح - واضح تر از آنچه از عهده واژه‌ها برآید - متوجه می‌شوند که مدیر مصمم به کاهش موانع و وارد کردن افراد به حلقه نفوذ و مشارکت است. این ادعا به خصوص وقتی صادق است که پای مشارکت در اطلاعات حساس به میان آید. (بعداً در باره انواع اطلاعاتی که باید در اختیار افراد قرار گیرد سخن خواهیم گفت).

۳- یکی دیگر از عواملی که مشارکت اطلاعاتی را قافله سالار سفر توان‌افزایی می‌کند، نیاز افراد - فردی یا گروهی - در مراحل اولیه فرایند تغییر به راهنمایی است. چنانچه از افراد بپرسید آیا حاضرند در محیطی که توانمند و به اصطلاح صاحب اختیار است کار کنند، آنها بی‌درنگ پاسخ می‌دهند: آری! ولی اگر بپرسید از توان‌افزایی چه می‌دانند و چه تجربه‌ای دارند، معلوم می‌شود در فرهنگ توان‌افزایی یا تجربه‌ای اندک دارند یا به کلی بی‌تجربه‌اند.

اگر این حرف‌ها را در قالب رهبری وضعی - ۲ بیان کنیم باید بگوئیم که بیشتر افرادی که سفر توان‌افزایی را شروع می‌کنند نوقدمانی پرشور هستند (یعنی در تراز اول بالندگی قرار دارند). هیجان آنها مربوط به چشم‌انداز تصمیم‌گیری مسؤولانه در زمینه کسب و کار است اما در حال حاضر دانایی، تجربه و اطلاعات لازم برای این کار را ندارند. این افراد به شیوه‌ای از رهبری نیازمندند که به‌طور پیوسته آنها راهنمایی کند و به کار آنها جهت بدهد و اگر راهنمایی لازم را دریافت نکنند براساس نظر "خود رهبری وضعی"، باید آن قدر احساس اعتماد و امنیت بکنند که خواهان اطلاعات و راهنمایی لازم برای پیشرفت در مسیر توان‌افزایی باشند.

همین امر در مورد اعضای گروه‌ها نیز مصداق دارد. اگر قرار باشد این گروه‌ها سرانجام، خودگردان شوند، باید از منزل نخست این راه یعنی مرحله جهت‌گیری بالندگی گروهی بگذرند و در این مرحله به رهبری نیاز دارند که اطلاعات و مهارت لازم برای قدم گذاشتن در این راه را در اختیار اعضای گروه قرار دهد. به‌خصوص اطلاعاتی لازم دارند که توضیح دهنده و مبین مناسبات گروه با آرمان، هدف و ارزش‌های سازمان باشد.

۴- آخرین دلیل ما در مورد اهمیت نقش مشارکت اطلاعاتی مرتبط است با بحثی که در فصل آخر کتاب 'رهبری وضعی-۲' و 'تغییر' آمده است. در هر نوع تغییر - و نه فقط تغییر توان‌افزایی - افراد در شروع کار دارای انواع دلواپسی اطلاعاتی هستند که باید مورد توجه قرار گیرد. چنانچه در این مرحله مشارکت اطلاعاتی صورت گیرد، افراد می‌توانند به انواع پرسش‌های زیر جواب بدهند:

- موضوع تغییر چیست و چرا تغییر لازم است؟
- وضع فعلی شرکت، چه عیبی دارد؟
- دقیقاً چه چیز باید تغییر کند و باید منتظر چه نتیجه‌ای باشیم؟
- چه قدر باید تغییر کنیم و با چه سرعتی؟

چنانچه نگرانی‌های اطلاعاتی افراد در مرحله اول تغییر برطرف شود، آنها برای استفاده از نیرو و توان خود در راه صحیح، جهت‌گیری می‌کنند. با تأکید بر روش اول رهبری، افراد با نتایج مورد انتظار آشنا می‌شوند و متوجه می‌شوند چنانچه فرهنگ توان‌افزایی جا بیفتد، اوضاع شرکت از چه قرار خواهد شد.



برای درک اهمیت استثنایی مشارکت اطلاعاتی بد نیست با پرسش‌های دیگری که برخی از رهبران در باره استفاده از مشارکت اطلاعاتی در آغاز سفر توان‌افزایی طرح می‌کنند آشنا شویم.

### **مشارکت اطلاعاتی چه نقشی در پاسخ‌گویی به پرسش‌های افراد در شروع برنامه تغییر دارد؟**

۱- مشارکت اطلاعاتی به افراد یاری می‌دهد تا نیاز به تغییر را درک کنند. پس از درک نیاز، شور و شوقی در آنها برانگیخته می‌شود که سبب پیش راندن فرایند تغییر می‌شود. در این صورت دیگر نمی‌گویند: " باید تغییر کنیم چون خواسته‌اند که تغییر کنیم" و به جای آن می‌گویند: " باید تغییر کنیم زیرا مشکلاتی داریم که روی همه اثر می‌گذارد و بنابراین باید فکری بکنیم". اگر افراد اطلاعات کافی داشته باشند درک می‌کنند که عملکرد کل شرکت، بخش‌ها و حتی عملکرد شخصی، کدام یک نیاز به اصلاح دارد تا کل شرکت بتواند در عرصه رقابت بهتر ظاهر شود و البته آنها انگیزه بیشتری برای استفاده از دانش و تجربه‌شان در راه بهسازی به دست می‌آورند.

۲- خطاهایی را که خیلی از شرکت‌ها در تلاش برای توان‌افزایی مرتکب شده‌اند، تکرار نکنیم. بعضی از شرکت‌ها در شروع کار، چشم‌انداز نهایی را به افراد نشان می‌دهند تا به آنها بگویند شرکت پس از توان‌افزایی به محلی مطلوب برای کار تبدیل می‌شود. گرچه واکنش فوری افراد ممکن است مثبت باشد اما به سرعت به آن بی‌توجه می‌شوند زیرا آن چشم‌انداز برای آنها بی‌معنا است. فراموش نکنید، که افراد بیش از هر چیز دلواپسی و دلشوره اطلاعاتی دارند. آنها هنوز

آماده درک پی‌آمدهای بالقوه و منافع تغییر نیستند. آرمان توان‌افزایی و منافع آن فقط در سایه مشارکت اطلاعاتی معنا و مفهوم پیدا می‌کند. در وهله نخست افراد می‌خواهند بدانند وضع موجود چه عیبی دارد که باید عوض شود و برای رفع عیب چه باید کرد - مشارکت اطلاعاتی، زمینه لازم را برای تحول آماده می‌کند.

نمونه عملی: یک شرکت تلویزیون کابلی که مقر آن در نیویورک است، برای اجرای فرایند توان‌افزایی، آرمان شرکت و آینده آن را تصویر کرد. رهبران شرکت طبق اصول، آرمان جدید را آبشارگونه از راس سلسله مراتب به پائین آن فرو ریختند. اما چیزی نگذشت که گرفتاری‌ها بروز کرد. کارکنان، آرمان جدید را نپذیرفتند و در عوض سؤال پشت سؤال پیش آمد که علت تغییر چه بوده و چه اثری بر افراد دارد. کم و بیش به سرعت معلوم شد که برای مشارکت افراد در فهم و درک آرمان جدید، آنها محتاج اطلاعاتند. عیب آنها این بود که به قدر کافی نمی‌دانستند و یا اینکه به قدر کافی به مدیریت اعتماد نداشتند تا در فرایند توضیح و تبیین آرمان مشارکت کنند. واکنش‌ها کم و بیش این‌طور بود:

- موضوع از چه قرار است؟

- مدیریت دنبال چه می‌گردد؟

مدیریت تصمیم به مشارکت اطلاعاتی گرفت و اطلاعات مورد نیاز در باره شرکت، عملکرد آن، سهم شرکت از بازار و گرفتاری‌های آن را در اختیار افراد قرار داد. از آن پس فرایندی که متوقف شده بود به راستی به حرکت در آمد. افراد حس کردند که به جای تماشاچی بودن می‌توانند در فرایند آرمان شرکت سهم و نقش داشته باشند. از این گذشته، مشارکت اطلاعاتی سبب افزایش اعتبار و آوازه رهبران شد زیرا با کمال میل می‌پذیرفتند که کردار آنها با آرمان اظهار شده، لزوماً یکسان نبوده است. صداقت و اشتیاق رهبری در عرضه اطلاعات کامل سبب برانگیخته

شدن احساس مشارکت در افراد برای ارتقاء عملکرد شرکت از طریق فرایند آرمان گردید.

---

۳- باید در ذهن خود مراقب یک نکته باشیم. رهبران باید در دادن اطلاعات، بسیار دقیق باشند و هرگز نباید اطلاعات نادرست و گمراه کننده بدهند. اطلاعاتی که در اختیار افراد گذارده می شود باید بتواند تصویری واقعی از وضع سازمان به دست دهد. پالایش اطلاعات سبب افت اعتماد و اعتبار حاصل از عرضه اطلاعات درست و دقیق می گردد. به سخن دیگر آنچه را که هست بگوئید نه یک کلمه کم نه یک کلمه زیاد. اخبار ناگوار را کوچک یا پنهان نکنید و اخبار خوشایند را بزرگ یا بزرگ نکنید. ما در کتاب "توان/افزایی را سرسری نگیرید" تمرینی آورده ایم که تکرار آن در این کتاب خالی از لطف نیست:

---

تمرین: از افراد خط مقدم شرکت بپرسید به نظر آنها از هر دلار پولی که شرکت می گیرد، بعد از کسر کلیه هزینه ها چه قدر برای شرکت باقی می ماند. شاید از تخمین افراد حیرت کنید. بیشتر افراد رقم را بین ۳۰ تا ۵۰ درصد و فقط شمار اندکی رقم را نزدیک به ۵ درصد اعلام کرده اند. این تمرین، شدت نیاز افراد به اطلاعات و اهمیت نقش آنها را نشان می دهد. با این تمرین افراد متوجه می شوند که اگر یک دلار هدر رود، شرکت برای جبران آن باید ۲۰ دلار بر درآمد خود بیفزاید. از طرف دیگر چون امکان جبران پول تلف شده به سادگی میسر نیست بنابراین افزایش دستمزد و انواع پرداخت های دیگر به مخاطره می افتد. این هشدار، توجه افراد را جلب می کند و باعث می شود که راه های مختلف اتلاف پول را شناسایی کنند و به تدریج به این دو سؤال جواب بدهند که: روند فعلی امور چه عیبی دارد؟ و چرا باید تغییر کند؟

---

## افراد صاحب اختیار (توان‌مند) برای اصلاح عملکرد سازمان به چه اطلاعاتی نیاز دارند؟

- ۱- افراد خط مقدم، سرپرستان و مدیران و خلاصه صدر تا ذیل سازمان باید با هدف‌ها و طرز کار واقعی سازمانی که در آن کار می‌کنند، آشنا باشند. باید به آنها گفته شود که روش کسب درآمد، هزینه‌ها و شیوه کسب سود شرکت چیست. همچنین اعداد و ارقام عملیاتی، صورت درآمد، صورت گردش نقدینگی و ترازنامه (به‌خصوص تراز واحدی که فرد در آن مشغول کار است) باید در اختیار آنها قرار گیرد. دادن اطلاعات خام بی‌فایده است. اطلاعات باید مفهوم باشد. بنابراین در مراحل اولیه باید با کمی توضیح همراه باشد.
- ۲- روش شناخت شرکت و وضع مالی آن، باید به افراد آموخته شود. افراد باید خواندن ترازنامه، صورت درآمد و حساب‌های سود و زیان را بدانند. یکی از شرکت‌های مستقر در کلرادو، برای آموختن اصول حسابداری به کارکنان خود برنامه‌ای هشت ساعته به نام "بازی حسابداری" به راه انداخته است. از این گذشته شما به عنوان رهبر باید از خود پرسید برای شناخت کسب و کار و تصمیم‌گیری درست، به چه اطلاعاتی نیازمندید. همان اطلاعات را باید در اختیار افراد خود قرار دهید. از جمله اطلاعات مورد نیاز می‌توان از اطلاعات زیر نام برد: میزان کالای برگشتی، میزان گردش موجودی کالا در طی سال و میزان شکایات مشتریان. آن‌گاه باید به افراد تفهیم کنید که نقش و اثر آنها در بهبود این اعداد و ارقام چه قدر است و آنها چه‌گونه

می‌توانند با اصلاح عملکرد خود ( از طریق توان‌افزایی ) بر این آمار اثر بگذارند.

---

نکته: یکی از شگردهای مؤثر این است که اعداد و ارقام را به افراد نشان دهیم و بعد برای کمک به آنها در درک سهمی که می‌توانند در بهبود وضع داشته باشند، چند "اگر" را مطرح کنیم. مثلاً موضوع هزینه و خسارت برگشتی‌ها را به میان بکشید و بپرسید: اگر میزان برگشتی از ۵ درصد فعلی به ۷ درصد برسد چه می‌شود؟ چه اثری روی سود شرکت می‌گذارد؟ اگر این رقم به ۳ درصد برسد، چه‌طور؟ اثر آن در سود شرکت چه‌قدر است؟ این نوع تمرین‌ها سبب می‌شود که افراد در جهت بهبود عملکرد بکوشند. نیاز به عملکرد مسؤولانه و استفاده از تجربه و دانایی برای تصمیم‌گیری درست و به‌جا و ارائه پیشنهادهای خوب در باره ارتقاء عملکرد شرکت، از همین تمرین‌ها شروع می‌شود.

---

۳- برای تقویت حس اعتماد و ایجاد علاقه به سازمان، باید اطلاعات حساس مرتبط با عملکرد شرکت را در اختیار افراد گذاشت. اگر اطلاعات واقعی ( چه خوب چه بد ) در اختیار آنها قرار گیرد با استفاده از همین اطلاعات، افراد شروع به ساختن هدف‌های چالش برانگیز می‌کنند. به تدریج با افزایش اعتقاد افراد به درستی و اصالت اطلاعات، میل به استفاده از دانایی و تجارب چشمگیر موجود در افراد برای ایجاد وضع بهتر در شرکت، در آنها قوت می‌گیرد. توجه داشته باشید که در این کار باید خونسرد و شککیا بود. زیرا تغییر ذهنیت سلسله مراتبی به ذهنیت جدید مستلزم گذشت زمان است ( هم برای اعضاء و هم برای رهبر ).

به مثال زیر توجه کنید:

مثال: این مثال واقعی در کتاب "توان‌افزایی را سرسری نگیرید" با اندکی تفاوت به کار رفته است. یک شرکت خدمات اطلاعات برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های مشتریان در مورد صورت‌حساب‌ها، دفتری را ایجاد کرد. پس از ۶ ماه که متصدیان دفتر به پرسش‌های مشتریان - که گاه از نظر ماهیت، پیچیده بود - پاسخ می‌دادند به آنها اعلام شد که میانگین زمان پاسخ‌گویی ۴ روز بوده است، در حالی که شرکت‌های رقیب در فاصله ۲ روز به مشتریان خود جواب می‌دهند. کارکنان دفتر، با دریافت این اطلاعات و احساس مسؤلیت بیشتر ظرف یک ماه زمان ۴ روزه را به ۲ روز کاهش دادند ولی این زمان هنوز راضی‌کننده نبود. سه ماه بعد آنها موفق شدند در ۹۸ درصد از موارد این زمان را به چهار ساعت کاهش دهند. ملاحظه می‌کنید که اطلاعات قدرت سحر و جادو دارد!

۴- علاوه بر اطلاعات مالی، باید اطلاعات دیگری هم در اختیار افراد قرار گیرد. مثلاً: اطلاعات مربوط به انجام کارها در سر وقت و انحراف از معیار، آمار غیبت افراد، شکایات/ قدردانی‌های مشتریان، زمان چرخه عملیات، هدف‌های فردی و گروهی و یا میزان تماس با مشتری و پی‌گیری‌ها. اطلاعات مربوط به واحد نیز باید در میان گذاشته شود، مثل چگونگی روابط با واحدهای دیگر، مشارکت در امور اجتماعی، اطلاعات حاصل از ارزیابی میزان رضایت کارکنان، نقطه‌نظر و برنامه مدیریت در امور، برنامه‌های کارورزی و خلاصه هر اطلاع دیگری که رهبری برای درک و فهم کسب و کار لازم دارد، اعضای گروه‌ها نیز برای گرفتن تصمیم درست همان اطلاعات را لازم دارند. گرچه لازم

نیست همه این اطلاعات به‌طور یک‌جا در اختیار گذاشته شود ولی حتماً باید بی‌درنگ کار مشارکت اطلاعاتی را آغاز کرد.

### **چرا رهبران با اعضای گروه‌ها در باره مشارکت اطلاعات مربوط به کسب و کار دچار مشکل می‌شوند؟**

۱- رهبران گمان می‌کنند اطلاعات آنها برای افرادی که در خط مقدم کار می‌کنند یا بیش از حد سنگین و پیچیده است یا جنبه محرمانه و حساس دارد. اگر کسی به شما بگوید یا طوری رفتار کند که انگار این اطلاعات از سر شما زیاد است یا درک و فهم آن برای شما مشکل است، چه حالی پیدا می‌کنید؟ این رفتار در اعضای گروه‌ها می‌تواند موجب واکنش‌هایی از این قبیل شود: یا به ما اعتماد نمی‌کنند، یا ما را نادان فرض می‌کنند یا هر دو! به هر حال هیچ‌یک از این واکنش‌ها از نوع توان‌افزایی نیست. پیشنهاد ما این است که به افراد بیش از پیش اطلاعات بدهند و همان‌طور که گفتیم لازم نیست همه چیز را در همان جلسه اول به آنها بگوئید اما باید روز به روز بر حجم اطلاعاتی که به افراد می‌دهید افزوده شود و بعد نتیجه را ببینید. ما گمان می‌کنیم از این که افراد از "اطلاعات مهم و حساس" با احساس مسوولیت استفاده می‌کنند، شگفت‌زده خواهید شد.

---

نمونه عملی: اتفاقی که در یک شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای افتاد نتیجه و عاقبت نگهداشتن و حبس کردن "اطلاعات مهم" را نشان می‌دهد. ماه به ماه مدیر ناحیه وارد فروشگاه می‌شد و در جمع رئیس و کارکنان فروشگاه می‌گفت: "فروش شما از شاخص کمتر و در عوض دزدی‌ها از شاخص بیشتر است". هدف از بیان این جملات، تحریک افراد و بهبود عملکرد فروشگاه بود. اما مسأله این بود

که کسی نمی‌دانست "شاخص" چیست و افراد نمی‌دانستند عملکرد خود یا فروشگاه‌ها را چه‌طور اندازه بگیرند. تنها درسی که از این موعظه‌های ماهانه گرفته شد این بود که افراد دنبال کار دیگری بروند. شرکت دیگری که همین کسب را داشت با مسأله، طوری دیگر رو به رو می‌شد و بدیهی است که به نتیجه‌ای دیگر می‌رسید. در این شرکت، رئیس فروشگاه موظف بود همه ماهه در جلسه‌ای که کارکنان فروشگاه حضور داشتند، صورت سود و زیان فروشگاه را برای مدیر ناحیه توضیح دهد و مواردی را که از مرز و معیار کمتر یا بیشتر شده معین کند. گفتنی است که در این فروشگاه همه با شاخص و مرز و معیار آشنا بودند و می‌دانستند که عملکرد افراد و فروشگاه چه‌گونه سنجیده می‌شود. از این گذشته اگر قرار بود ضوابط جدید در فروشگاه اعمال شود، رئیس فروشگاه آن ضوابط را برای افراد توضیح می‌داد و اگر روشی سودمند بود از طریق مدیر ناحیه به سایر مسوولان فروشگاه‌ها اعلام می‌شد. میزان مشارکت و احساس تعلق و مالکیت در این دو فروشگاه بسیار متفاوت است و بنابراین عملکرد آنها نیز با هم فرق دارد.

۲- برای ایجاد تحول بیشتر در دیدگاه خود نسبت به مشارکت اطلاعاتی به این پرسش‌ها توجه کنید. چرا باید کارکنان، اطلاعات مهم و محرمانه را به رقبا بدهند؟ کارکنان می‌دانند که اگر شرکت در کار خود زمین بخورد، آنها هم کارشان را از دست می‌دهند. پس چرا باید به این ترتیب خود را به مخاطره دچار کنند؟ اگر نگران هستید که افراد نتوانند میزان سودآوری شرکت را هضم کنند ماجرای تمرین قبلی (هر دلاری که وارد می‌شود) را به خاطر بیاورید. چه‌بسا در حال حاضر افراد خیال می‌کنند که شرکت سودی به مراتب بیشتر از مقدار واقعی آن به جیب می‌زند! چرا نباید به افراد توضیح داد، سود بیشتر حق سرمایه‌گذارانی است که خطر کرده و سرمایه خود را در این شرکت به



کار انداخته‌اند؟ چرا نگران هستید که مشتریان از میزان سود شرکت با خبر شوند؟ نگران نباشید و با واقعیت رو به رو شوید.

مشتری می‌داند که هدف از کسب و کار، سودآوری است اما ممکن است سود شما را بیش از حد واقعی، برآورد کند. بنابراین اگر آنها رقم واقعی را بدانند چه لطمه‌ای به شما و کارتان وارد می‌شود؟ رقبا هم از وضع شما اطلاعات به نسبت درستی دارند، آنها هم در همین رشته کار می‌کنند و مثل شما با هزینه و حاشیه سود آشنا هستند. بنابراین جرات کنید و کار مشارکت اطلاعاتی را شروع کنید، خطر این کار کمتر از حبس کردن و انحصار اطلاعات است.

۳- از مشارکت اطلاعاتی در سرتاسر سازمان، می‌توان بیش از احتکار اطلاعات منتفع شد. در شروع کار، مقدار معینی از اطلاعات را در اختیار فرد یا افراد قرار می‌دهید و متوجه می‌شوید که مسوولیت‌پذیری افراد بیشتر می‌شود. نکته دیگری که توجه شما را به خود جلب می‌کند، افزایش اعتماد افراد به رهبری سازمان است. این دو پی‌آمد در افراد حس تعلق و مشارکت و مالکیت را بیشتر می‌کند. آنها مصمم می‌شوند از این اطلاعات برای بهتر کردن عملکرد شرکت استفاده کنند. شما هم از اینکه افراد با استفاده از مهارت‌های خود در مشکل‌گشایی، نتایج مثبتی برای سازمان به همراه می‌آورند، حیرت‌زده می‌شوید. بنابراین وقتی تقاضای اطلاعات بیشتر می‌کنند، راحت‌تر به این کار تن می‌دهید. اگر شما بگذارید، این چرخه ادامه خواهد یافت. شما اطلاعات را در اختیار آنها می‌گذارید و آنها مسوولانه از آن استفاده می‌کنند، هرچه بر حجم مشارکت اطلاعاتی بیفزائید، آنها مسوولانه‌تر عمل می‌کنند. این روند، روند توان‌افزایی است.

نمونه عملی: به این ماجرای خنده‌دار توجه کنید و ببینید اگر آدم‌ها، اطلاع داشته باشند چه‌طور مدیران را از گیجی و سرگشتگی نجات می‌دهند! یک باشگاه ورزشی محلی که مخصوص اعضا بود گرفتار این مشکل بود که اعضاء پس از حمام شامپوی گران قیمت باشگاه را با خود می‌بردند. رئیس باشگاه انواع ترفندها را به کار بست ولی به نتیجه نرسید. سرانجام موضوع را با متصدی اتاق رختکن در میان گذاشت. متصدی گفت قربان نگران نباشید ترتیب کار را می‌دهم! و بعد که حالت استفهام را در چهره رئیس دید اضافه کرد: این که کار مشکلی نیست، سر شامپو را برمی‌داریم، شما مطمئن باشید هیچ‌کس شامپوی بی‌سر را با خودش نمی‌برد!

### **در حال حاضر افراد خط مقدم چه اطلاعاتی دارند و چه اطلاعاتی ندارند؟**

۱- بهتر است فهرستی از انواع اطلاعات فعلی افراد را تهیه کنید و آن را با اطلاعات مدیران رده‌های مختلف شرکت مقایسه کنید. سپس از خود بپرسید برای آنکه افراد بتوانند در امور کسب و کار، مسؤولانه تصمیم بگیرند چه نوع اطلاعاتی لازم دارند؟ به بیان دیگر مشارکت اطلاعاتی را باید با دادن چه نوع اطلاعاتی شروع کرد؟ نحوه آموزش این افراد (افراد خط مقدم) چه‌طور خواهد بود؟

۲- اطمینان پیدا کنید که همه جوانب را در نظر گرفته‌اید. از جمله این اطلاعات حتماً باید مورد توجه قرار گیرد: ارقام درآمد، هزینه، سود، میزان برگشتی، میزان دورریز، میزان کالای حمل شده، سنجه‌های کیفیت و سایر سنجه‌های عملکرد. به نکات دیگر هم باید توجه نمود، از جمله: روش محاسبه پاداش مدیران، روش محاسبه کارانه، روش محاسبه انواع نسبت‌های مالی و غیره. به یاد داشته باشید که هدف،

دادن اطلاعات لازم به افراد است تا بتوانند به‌طور مسؤولانه در امور شرکت تصمیم بگیرند.

نمونه عملی: در شرکت ما - یعنی خانواده شرکت‌های کن بلانچارد - همه ماهه اطلاعات مربوط به فروش، هزینه و سودآوری در اختیار اعضا قرار داده می‌شود. هر یک از افراد شرکت - چه در دفتر مرکزی و چه در کارگاه‌ها - می‌تواند با اینترنت به ارقام هفتگی فروش (بر اساس منطقه، ناحیه و حتی فروشنده) دسترسی پیدا کند. این روش امتیازدهی (میزان فروش) وقتی با برنامه مشارکت در سود همراه می‌شود، سبب می‌شود که افراد در سرتاسر سازمان، مسؤولانه رفتار کنند و هم به شرکت کمک کنند تا به هدف‌های خود برسد و هم سهم سود خود را تضمین کنند.

آری تهیه این اطلاعات و توزیع آن کاری پر زحمت است اما به زحمتش می‌ارزد!

### **اطلاعات مورد نیاز در کجای سازمان قرار دارد؟**

۱- برخی از رهبران در برابر حجم اطلاعاتی که باید در اختیار دیگران قرار گیرد تا در تصمیم‌گیری برای ارتقاء عملکرد شرکت به کار رود، دچار ترس می‌شوند. اما باید به آن روی سکه - که در همین فصل مورد بحث قرار دادیم - توجه کرد. کار درست این است که در آغاز کار با تأنی حرکت کنیم. هرگز نباید همه اطلاعات را یک باره در اختیار افراد قرار داد. از نقطه‌نظر مصرف‌کننده - یعنی افراد خط مقدم - اطلاعات زیاد قابل مصرف نیست یا دست کم به سختی قابل مصرف است. کار را آهسته شروع کنید و ابتدا بعضی اطلاعات مهم را که به عنوان رهبر در اختیار دارید، عرضه کنید. باید مطمئن شوید که گیرندگان اطلاعات، روش فهم و درک اطلاعات را می‌دانند. با

کارشناسان بخش خدمات اطلاعات سازمان تماس بگیرید و در مورد روش ارائه اطلاعات، نظر و توصیه آنها را جویا شوید. امروزه با توان موجود در تکنولوژی اطلاعات نمی‌توان ادعا کرد که راهی برای ارائه اطلاعات مورد نیاز به افراد در سرتاسر سازمان، وجود ندارد. مگر اینکه رهبران به باورهای نظام سلسله‌مراتبی معتقد باشند و بگویند نمی‌توان به افراد اعتماد کرد و اطلاعات شرکت را در اختیار آنها گذاشت.

۲- کار را نباید با برنامه‌های جاه‌طلبانه و یا نمایشی آغاز کرد که در این صورت نه خودتان به آن اعتقاد دارید و نه اعضای گروه‌ها. آنها هم چشم‌هایشان را روی هم می‌گذارند و می‌دانند که این برنامه به سرانجام نخواهد رسید و شما خسته و سرخورده خواهید شد. اگر قصد ایجاد دلسردی و سرخوردگی را ندارید بهتر است این کار را به تدریج انجام دهید و با عجله و یک باره آوار اطلاعاتی ایجاد نکنید.

---

نکته: پاره‌ای از شرکت‌ها برای تعلیم شیوه انتقال اطلاعات مالی از حساب و کتاب شخصی افراد شروع می‌کنند و آن را تعمیم می‌دهند تا مسأله فهمیده شود. هر انسانی در زندگانی خود حساب و کتابی دارد و در باره پولی که خرج می‌کند سبک سنگین می‌کند و بعد تصمیم می‌گیرد (مثل خرید خانه). برای آموزش اطلاعات مالی شرکت‌ها می‌توان از همین پایه شروع کرد. نتیجه دیگری که از این برنامه به دست می‌آید افزایش مهارت‌های مالی افراد است.

---

### **از نظر شما دادن چه نوع اطلاعاتی در باره شرکت بی‌انکال است؟**

۱- برای انتقال اطلاعات نباید خود را دچار زحمت کنید. بسیاری از رهبران در دوران کارراه خود فقط در محیط‌هایی کار کرده‌اند که اطلاعات در انحصار رهبران بوده و اعضای گروه از آن محروم نگاه

داشته می‌شدند. باز کردن دفاتر و حساب و کتاب و آمار و اطلاعات به روی افراد به هیچ‌وجه کار ساده‌ای نیست که دست کم گرفته شود. پیشنهاد ما این است که کار با انتقال اطلاعات اصولی مربوط به هزینه و درآمد آغاز شود و سپس به تدریج دامنه آن به اطلاعات پیچیده و حساس گسترش یابد. میزان هزینه تولید یک واحد کالا، یا هزینه ارائه خدمت به یک مشتری نقطه شروع مناسبی است. فراموش نکنید که چه بسا کارکنان شما نیز تمام دوران کارراهه خود را بدون انتظار دریافت اطلاعات مهم از رهبران گذرانده باشند.

آنها باید به داشتن اطلاعات مسؤولیت‌آور عادت کنند. دیگر نمی‌توان پس از ختم کار به خانه رفت و همه چیز (مربوط به کار) را فراموش کرد. افراد اینک به صورت یک پای شرکت درآمده‌اند زیرا همان اطلاعاتی را دارند که رهبران شرکت دارند. رهبران و اعضای گروه‌ها باید به تدریج راه مشارکت در اطلاعات و نیز نشان دادن واکنش به اطلاعات را بیاموزند. این اطلاعات روز به روز از نظر میزان، انبوه‌تر و از نظر ماهیت، پیچیده‌تر و حساس‌تر می‌شود.

۲- پیش از این گفتیم که نباید در اطلاعات دخل و تصرف کرد و فقط به دادن اطلاعات خوب یا غیرحساس بسنده کرد. در اینجا اضافه می‌کنیم که در شروع کار باید در انتقال اطلاعات به‌طور محدود عمل کرد تا طرفین بتوانند همکاری با یکدیگر را در این زمینه یاد بگیرند و به تدریج دامنه این مشارکت را گسترده‌تر کنند. حتی در مراحل پیشرفته مشارکت اطلاعاتی ممکن است محدودیت‌هایی در انتقال پاره‌ای از اطلاعات وجود داشته باشد. از جمله می‌توان به مقررات کمیسیون بورس اوراق بهادار در مورد بعضی از شرکت‌های مورد

معامله اشاره کرد. به هر حال حتی اگر در انتقال و مشارکت اطلاعات، محدودیت‌های قانونی وجود داشته باشد باید موارد آن را به آگاهی افراد برسانید تا آنها از علت محروم ماندن از این اطلاعات، آگاه شوند. هرگز خود را در پشت قوانینی که مرتبط با موضوع نیست پنهان نکنید. بهتر است در همان مراحل اولیه علت امتناع از ارائه برخی از اطلاعات را توضیح دهید و همچنین باید تمایل و علاقه خود را به تغییر ذهنیت خود بیان کنید. در ضمن اگر قرار است اطلاعاتی در درون شرکت بماند و به بیرون درز نکند این مسأله را با افراد در میان بگذارید و علت را توضیح دهید. این احساس اعتماد و صداقت سبب تحکیم پیوند میان طرفین خواهد شد.

۳- برای دگرگون کردن دیدگاه افراد باید به آنها امکان پذیرش مسؤولیت‌های بیشتر داد تا در اداره امور با رهبر سازمان مشارکت کنند. فراموش نکنید که دیدگاه رهبر نیز باید عوض شود. در این کار، رهبر باید جلودار و پیشگام باشد زیرا از قدرتی بهره‌مند است که افراد ندارند و اطلاعاتی دارد که دیگران ندارند. این پیشگامی ادامه پیدا خواهد کرد تا زمانی که فرایند مشارکت اطلاعاتی بنیه و قدرت کافی پیدا کند و به اعضای گروه‌ها توان کافی برای مشارکت با رهبران خود و حتی با رهبر کل را بدهد. در این فرایند باید منتظر یک نتیجه دیگر هم باشید و آن دادن اطلاعات از سوی اعضای گروه به شما است. می‌دانیم که کارکنان به نوبه خود به اطلاعاتی دسترسی دارند که ما به عنوان مدیر یا رهبر نداریم. پس از جا افتادن فرایند مشارکت اطلاعاتی، عمل مبادله اطلاعات در سازمان از بالا به پایین و پائین به

بالا و چپ به راست و راست به چپ و به‌طور ضربداری رواج خواهد یافت و همه را از دانش و اطلاعات جدید بهره‌مند خواهد ساخت.

نمونه عملی: برای آشنایی با قدرت مستتر در اطلاعات کارکنان به داستان طنزآمیز زیر توجه کنید. به عنوان مشاور از طرف یک کارخانه که میزان ترک خدمت کارکنان آن بیش از صد در صد در سال بود، به آن کارخانه دعوت شدیم تا مسأله را ارزیابی کنیم. به آقای مدیر گفتیم: "می‌خواهیم با قسمتی که بیشترین ترک خدمت در آن اتفاق می‌افتد آشنا شویم و با کارکنان صحبت کنیم". مدیر جواب داد: "این کار بی‌فایده است زیرا همه آن افراد در حال استعفا هستند" و ماصرار کردیم: "به همین دلیل ممکن است این افراد بدانند که ما نمی‌دانیم، باید آنها را ببینیم". پافشاری ما مدیر را وادار کرد که ما را به آن قسمت ببرد. در کارگاه اصلی کارخانه ما با افراد صحبت کردیم. آنها نمی‌دانستند که میزان ترک خدمت سالانه کارگران بیش از ۱۰۰ درصد است اما علت را می‌دانستند. کارگران می‌گفتند: "شش ماه سال اینجا به شدت گرم است و گاه دمای محیط از ۱۰۰ درجه فارنهایت هم بیشتر می‌شود و غیرقابل تحمل می‌شود. چند سال است مسأله را به استادکار قسمت می‌گوئیم ولی گوش شنوا وجود ندارد". برگشتیم و به دفتر مدیر کارخانه رفتیم و پیشنهاد کردیم در آنجا دستگاه خنک‌کننده بگذارد و دمای محیط را قابل تحمل کند. پس از نصب دستگاه، میزان ترک خدمت به ۱۲ درصد رسید. مدیریت کارخانه فکر می‌کرد لابد ما نابغه‌ایم! کارگران هم تعجب کرده بودند که چه‌طور مسأله‌ای به این سادگی، سالها لاینحل مانده بود! گرچه این داستان به نظر اغراق‌آمیز می‌رسد اما واقعیات بعضی از سازمان‌ها دست کمی از این موضوع ندارد.

### **چه‌طور می‌توان از هم‌اکنون مشارکت اطلاعاتی را آغاز کرد؟**

۱- انواع سازکارها را برای عرضه اطلاعات - چه در سطح شرکت و چه در سطح واحد - آزمایش کنید.

نمونه عملی: شماری از کارخانه‌هایی که ما دیده‌ایم اطلاعات مهم مربوط به عملکرد قسمت یا شرکت را در تابلو اتاق ناهارخوری نصب می‌کنند. بعضی از کارخانه‌ها هر ماهه جلساتی برگزار می‌کنند و ضمن ارائه آمار و اطلاعات و توضیح و تشریح آن به پرسش‌های حاضران پاسخ می‌دهند. در بعضی موارد حتی از اعضای گروه‌ها درخواست می‌شود که گزارش مالی ماه جاری واحد خود را ارائه کنند. کارخانه‌هایی که از تکنولوژی پیشرفته و روز استفاده می‌کنند حتی اطلاعات مربوط به شرکت را در پیام‌گیر الکترونیک افراد می‌گذارند. عده‌ای هم از فرصت‌های مختلف مثل جلسات داخلی و غیره برای مبادله اطلاعات استفاده می‌کنند.

توجه داشته باشید که از هر روشی که استفاده می‌کنید، اطلاعات باید حتی‌المقدور به روز باشد. اطلاعات مربوط به روز گذشته مثلاً در مورد فروش، حمل، برگشتی‌ها و غیره را ارائه کنید. هم‌چنین دقت کنید اطلاعات عرضه شده کاملاً روشن و واضح باشد، در ضمن منتظر سؤال باشید و از طرح آن استقبال کنید به‌خصوص در مراحل اولیه که افراد هنوز با درک و فهم آمار مالی، چندان آشنا نشده‌اند.

۲- مشارکت اطلاعاتی را از اولین روز جا به جایی یا استخدام افراد جدید شروع کنید.

نمونه عملی: در یکی از شرکت‌هایی که ما از آن دیدار کردیم به افراد تازه وارد ترازنامه و صورت درآمد شرکت را نشان می‌دهند و پس از توضیح و تفهیم آمار و ارقام اعلام می‌کنند که شرکت از گروه‌ها و اعضای آنها انتظار دارد عملکرد مالی شرکت را بهتر کنند.



۳- به خاطر داشته باشید که باید همواره بین اطلاعات عرضه شده و روش تعبیر و استفاده از اطلاعات، هماهنگی و تعادل وجود داشته باشد و همزمان باید بر اهمیت نقش اطلاع گیرندگان در استفاده از اطلاعات برای بهتر کردن گردش امور شرکت تأکید شود. تأکید کنید که اعضای گروه‌ها ابتدا باید اطلاعات دریافتی را به درستی درک و فهم کنند و سپس از آن در ایجاد تحولات مثبت در کار استفاده کنند.

### **سطح مشارکت اطلاعاتی چیست؟ شرکت؟ کارگاه؟ واحد؟**

۱- این پرسش بسیار مهم است. بهتر است مشارکت اطلاعاتی یا در زمینه عملکرد کلی شرکت باشد (مثلاً میزان سود سهام، ارقام درآمد کل، سود کل، هزینه کل) یا در زمینه عملکرد واحدی که گیرنده اطلاعات در آن کار می‌کند (مثلاً میزان کالای حمل شده، میزان کالای برگشتی، میزان درآمد واحد). در واقع پاسخ درست این پرسش عبارت است از: دادن اطلاعاتی که افراد با استفاده از آن بتوانند تحولی در کار شرکت ایجاد کنند، در غیر این صورت مسؤولیت لازم در افراد برانگیخته نمی‌شود.

۲- از اطلاعات و داده‌هایی شروع کنید که رهبران ناحیه‌ها برای مرور و تجدیدنظر در عملکرد به آن رجوع می‌کنند. آنها جوابگوی چه چیزهایی هستند (مثلاً افت و دور ریز، اضافه کار، مقادیر ارسالی)؟ اینها مواردی است که همه افراد ناحیه باید نسبت به آن متعهد و جوابگو باشند. بنابراین باید از این نوع داده‌ها و اطلاعات شروع کنید. چنانچه به اعضای گروه‌ها اعداد و ارقام لازم برای سنجش عملکرد ناحیه داده شود، به تدریج مسؤول و جوابگو خواهند شد و از این پس

رهبری می‌تواند از افراد انتظار اقدام مسوولانه در جهت افزایش و بهبود عملکرد ناحیه را داشته باشد، زیرا افراد با اتکاء بر این داده‌ها مشتاق اثرگذاری مثبت بر آمار و ارقام، مشکل‌گشایی و تولید ایده‌های جدید هستند. به یاد داشته باشید هر اطلاعی را که از آنها پنهان کنید، در آن حوزه تحرک و انگیزه‌ای از جانب اعضای گروه‌ها پدیدار نخواهد شد.

۳- انتقال و مبادله اطلاعاتی که امکان مقایسه این ناحیه را با سایر نواحی شرکت فراهم کند، نیز سودمند است. این نوع داده‌ها به افراد کمک می‌کند تا ارزش و معنای اطلاعات دریافتی را درک کنند. اگر به افراد بگوئید میزان برگشتی کارگاه ما ۱/۵ درصد است، این رقم در نظر آنها شاید مقبول باشد اما اگر آمار سایر کارگاه‌های مشابه شرکت را به آنها نشان بدهید که میزان برگشتی را نصف این رقم یعنی ۰/۷۵ درصد نشان می‌دهد، به‌طور مسلم در عملکرد آنها اثر می‌گذارد و تلاش خواهند کرد این رقم را پایین بیاورند و عملکرد را بهتر کنند. هدف از ارائه این داده‌ها ایجاد رقابت بین نواحی مختلف شرکت نیست بلکه هدف ارائه تصویری روشن از معنای عملکرد به افراد و نیز ایجاد انگیزه در آنها برای بهتر کردن کار است.

### **انتظار داریم چه نوع مسوولیت‌هایی در اثر مشارکت اطلاعاتی، ایجاد شود؟**

۱- می‌خواهیم در کارکنان خط مقدم احساس مسوولیت نسبت به نتیجه کار پیدا شود یعنی خود را مسوول بدانند که عملکرد مربوطه را ارتقاء دهند، در واقع باید همان احساس مسوولیتی که در رهبر وجود دارد در

افراد هم بیدار شود. برای برآوردن این خواست باید به افراد همان اطلاعاتی داده شود که در اختیار رهبران است. در این صورت آنها قادر به تصمیم‌گیری در باره امور مربوط به کسب و کار خواهند بود و همان تصمیم‌هایی را خواهند گرفت که رهبران می‌گیرند. معمولاً وقتی این اطلاعات در اختیار افراد قرار می‌گیرد واکنش آنها شبیه عبارات زیر است.

– "خبر نداشتیم که عملکرد کارخانه ما این قدر ضعیف است".

– "اصلاً نمی‌دانستیم که کار آدمی مثل من هم می‌تواند در کیفیت محصول و سود و زیان آن اثر داشته باشد".

این نوع واکنش‌ها حاکی از تقویت احساس مسوولیت در افراد خط مقدم است.

۲- فراموش نکنید که برای نتیجه‌گیری درست از این احساس مسوولیت، روش تعبیر و استفاده درست از اطلاعات باید به گیرندگان تعلیم داده شود. دادن اطلاعات خام در باره عملکرد ناحیه (مثل صورت‌های سود و زیان یا اطلاعات مربوط به هزینه‌ها) و بعد انتظار درک و فهم درست آن اطلاعات، امری بی‌حاصل است. باید افراد بدانند که مبنای حرکت مالی شرکت چیست و چرخ آن چه‌طور می‌چرخد.

---

نمونه عملی: یک شرکت بسته‌بندی برای تعلیم اصول کسب و کار خود به کارکنان از طرح یا نوعی بازی یک روزه استفاده می‌کند که به وسیله مدیران شرکت ابداع شده است. در این طرح به پرسش‌های زیر جواب می‌دهند:

– شرکت چه‌طور می‌تواند به سود برسد؟

– هزینه‌هایی که باید مورد توجه باشد کدامند؟

- به چه حاشیه‌هایی می‌توان دست یافت؟ چه‌طور می‌توان بر این حاشیه‌ها اثر گذاشت؟
- سرمایه شرکت در چه مدت باید برگردد؟ راه تسریع برگشت سرمایه چیست؟
- چه‌طور می‌توان با استفاده از نسبت‌های مالی، کسب و کار را تجزیه و تحلیل و ارزیابی کرد؟
- صورت سود و زیان چه معنایی دارد؟

پس از شناخت این اصول، یادگیری بیشتر موكول به جلسات انتقال اطلاعات می‌گردد. پیشنهاد ما این است که این جلسات مشابه جلسات شهری برگزار شود به‌طوری که امکان بحث و پرسش و پاسخ وجود داشته باشد. در این جلسات می‌توان از آموخته‌های افراد برای تجزیه و تحلیل موقعیت واحد یا ناحیه در میان واحدها یا نواحی مشابه شرکت استفاده کرد.

۳- برای مسؤولیت‌پذیر کردن افراد - که خواسته سازمان‌های توانمند است - به تمرین زیر توجه کنید. این تمرین باید توسط افراد خط مقدم و در مراحل و جلسات اولیه تبادل اطلاعات انجام شود.

تمرین: از آنها بپرسید: اگر اطلاعاتی بیش از آن چه امروز در اختیار شما قرار می‌گیرد، داشته باشید، چه کاری را بهتر انجام خواهید داد؟ آیا اطلاعاتی هست که به درد شما بخورد ولی ما به شما نداده باشیم؟ چه اطلاعی؟ از آنها بخواهید شیوه استفاده از اطلاعات دریافتی را برای اثرگذاری بر عملکرد، تشریح کنند. سؤال را عوض کنید و بپرسید: شما چه اطلاعاتی دارید که ممکن است به درد همکاران و

مدیران بخورد؟ چه طور می‌توانیم اطلاعات شما را در حداقل زمان و به‌طور مفید با دیگران در میان بگذاریم؟

---

برای آشنایی با اثر انتقال اطلاعات در ایجاد مسؤولیت‌پذیری در افراد بخشی از کتاب مشترک کن بلانچارد و شلدون باولز به نام Gung Ho! را در اینجا نقل می‌کنیم. در این کتاب، نویسندگان با استفاده از داستان پگی سینکلر<sup>۱</sup> و اندی لانگ کلاو<sup>۲</sup> رازهای سه‌گانه انگیزش افراد در هر سازمان را آشکار می‌کنند. در جدول زیر این رازها و اجزاء اصلی آنها را می‌بینید.

راز اول یعنی "روح سنجاب"<sup>۳</sup> مبتنی خاصیت و اثر کمک به افراد برای درک این نکته است که کار آنها علاوه بر سودآوری "با ارزش" است. انتقال اطلاعات در درک اهمیت پی‌آمدها و آثار کاری که افراد می‌کنند، نقشی مهم و به‌سزا دارد. این راز به‌طور غیرمستقیم با راز دوم پیوند دارد. راز دوم یا "راه سگ آبی"<sup>۴</sup> بر احساس افراد تأکید می‌کند. افراد دوست دارند نحوه رسیدن به هدف‌ها را خودشان تعیین کنند. اگر افراد اطلاعات لازم را در اختیار داشته باشند، احساس مسؤولیت خواهند کرد. رکن یا راز سوم "تحفه غاز"<sup>۵</sup> نام دارد و منظور از آن توان افراد در تهییج و تشویق یکدیگر برای رسیدن به هدف‌های مشترک است. در اینجا هم مبادله اطلاعات به افراد کمک می‌کند تا چشم‌انداز پیشرفت را ببینند و در آن راه بکوشند.

---

- 1 - Peggy Sinclair
- 2 - Andy Longclaw
- 3 - The Spirit of the Squirrel
- 4 - The Way of the Beaver
- 5 - The Gift of the Goose

**رازهای سه‌گانه گونگ هو!**

روح سنجاب	راه سگ آبی	تحفه غاز
علم بر این که می‌توان وضع دنیا را بهتر از وضع کنونی کرد.	میدان بازی با محدوده مشخص	تشویق‌ها باید به جا، مسـئـوـلـانـه، غیرمشروط و پرشور باشد.
همه در جهت رسیدن به یک هدف مشترک کار می‌کنند.	به افکار، عواطف، نیازها و رویاهای افراد، احترام می‌گذارند و در آن جهت کار می‌کنند.	پیشرفت افراد و دستاورد آنها گرامی داشته می‌شود.
ارزش‌های سازمان راهنما و ملاک کلیه برنامه‌ها، تصمیم‌ها و اقدام‌ها است.	با وجود توانایی در انجام کار همچنان چالش وجود دارد.	$E=mc^2$ (E) غیرت و شور مساوی است با (m) رسالت ضربدر (c) پول نقد و (c) تشویق.

برگرفته از کتاب گونگ هو! نوشته کن بلانچارد و شلدون باولز

(New York: William Morrow and Company, Inc, 1998)

170-176

## **چنانچه افراد در اثر استفاده از اطلاعات جدید مرتکب خطا شوند چه اتفاقی در سازمان توانمند می افتد؟**

۱- باید به افراد بفهمانید که در سازمان توانمند (صاحب اختیار)، کار کردن و خطا کردن عیب محسوب نمی شود و حتی به خطا به منزله فرصت یادگیری و آزمایش ایده های جدید، نگریسته می شود نه بهانه تنبیه. بسیار دیده شده که به افراد - به رغم انجام کار خوب در حوزه های جدید که بروز خطا در آن محتمل است - توجه نشده و از کنار موضوع گذشته اند اما خدا نکند اشتباهی پیش بیاید آن وقت این خطا را مثل بمب در صورت فرد می ترکانند. چنانچه قرار باشد سازمان یادگیرنده به سمت توان افزایشی حرکت کند، راهبرد "دهن کجی و سرکوب" قابل دفاع نیست. باید علاوه بر تشویق به خطاپذیری، کاری کنیم که افراد از خطاها، درس بگیرند و آنها را تکرار نکنند. به خصوص تأکید می کنیم که در مراحل نخستین کار، تنبیه جایی ندارد. شاگردانی که تنبیه می شوند نه تنها مهارت های جدید را یاد نمی گیرند بلکه از فردی که می تواند به او کمک کند تا بهتر شود کنار می کشند. افراد فقط از راه ارتکاب خطا می توانند روش اعتماد به نفس و صاحب اختیار شدن را بیاموزند.

---

داستان: یکی از داستان های دلنشین کتاب "توان افزایشی را سرسری نگیرید" این داستان است که شرکتی روی دیوارهای داخل کارخانه پلاکاردهای بزرگی به این مضمون آویزان کرده بود که "خطا، مهم است" و مقصود این بود که خطا در سازمان بار مثبت دارد. خطا، وسیله ای است که اطلاعات جدید را جذب و ارائه می کند. این اطلاعات معلوم می کند که چه روشی درست و چه روشی نادرست است. وقتی خطایی نمی شود معنای آن این است که کسی فکر و طرح جدیدی را

به مرحله عمل در نمی‌آورد و بنابراین خود را به مخاطره نمی‌اندازد. هدف از آویزان کردن این شعار اعلام این پیام است که از نظر مدیران کارخانه، *خطا فرصت یادگیری است*.

۲- برخورد با خطا دو راه دارد یکی کاهنده اعتماد است و دیگری افزایشنده اعتماد (تا حدی که در یک سازمان صاحب اختیار لازم است).

نمونه عملی: در جلسه‌اشنایی مدیرعامل جدید یک شرکت، با این که هوا آفتابی بود کلیه افراد با بارانی، کلاه و گالش حاضر شده بودند. در این شرکت به قدری اعتماد ضعیف بود که هیچ‌کس امید و انتظار دریافت خبر و اطلاعات جدید و مفید را نداشت از این رو آنها به نشانه دهن کجی با این لباس‌ها در برابر مدیر جدید حاضر شده بودند. با انتقال اطلاعات - چه بد و چه خوب - و کار با افراد و پذیرش خطاها و تنبیه نکردن ایشان، به تدریج ورق برگشت و شرکت به دستاوردهایی ارزنده رسید.

روش برخورد با خطاهای ناگزیر افراد در مراحل نخستین توان‌افزایی، مثل پیامی است که با صدای روشن و رسا به افراد برسد و هدف از تلاش برای توانمند کردن افراد سازمان را به آنها منتقل کند. مبادا از این خطاها سرخورده شوید و سرخوردگی خود را به افرادی که در فرایند توان‌افزایی قرار دارند منتقل کنید.

نمونه عملی: در یک شرکت خرده‌فروشی، در برابر خطا، واکنشی قدرتمندانه و در عین حال جالب ابراز می‌شد. اعضای گروه‌های شرکت می‌گویند: وقتی خطایی بروز می‌کند، رئیس به جای حمله، می‌پرسد: *دلیل کاری شما برای اتخاذ این تصمیم یا انجام این کار چه بوده؟* چنانچه فرد پیشاپیش به مسأله فکر کرده باشد و برای



تصمیم خود، منطقی داشته باشد یا این که بتواند ثابت کند به سبب حفظ مصلحت سازمان، آن تصمیم را گرفته است، رئیس از او حمایت و کمک می‌کند تا از آن خطا، درسی بیاموزد.

---

۳- به یاد داشته باشید که آموزش، مصداق ضرب‌المثل "نوشداروی بعد از مرگ سهراب" نشود، آموزش می‌تواند قبل از بروز خطا انجام شود و به این ترتیب میزان خطا کاهش یابد. باید با تصمیم‌ها و کارهای افراد "صاحب‌اختیار" که در جهت مسؤولیت‌پذیری است آشنا شوید و به موقع کاری کنید که نتیجه کار مثبت شود. در مراحل نخستین توان‌افزایی باید نسبت به کوچک‌ترین کارهایی که در جهت مسؤولیت‌پذیری و تلاش برای اثرگذاری بر عملکرد صورت می‌گیرد، حساس بود. قدردانی و شناخت تلاش افراد، آنها را به کار بیشتر وا می‌دارد و در واقع نوعی آموزش است که روند امور را در توان‌افزایی به افراد نشان می‌دهد. اگر سازمان شما در مسیر توان‌افزایی است، نترسید و دو دستی به افراد نچسبید که کار صحیح انجام بدهند و مرتکب خطا نشوند. اگر یادگیری را تشویق و ترویج کنید و از اولین نشانه‌های استفاده از اطلاعات برای مسؤولانه عمل کردن، استقبال کنید، شاهد حرکت فرایند توان‌افزایی به طرف نتایج درخشان خواهید بود.

### نتیجه

تا اینجا کوشیده‌ایم که نظرات و پاسخ‌های مختلفی را به پرسش‌های مطروحه در زمینه مشارکت اطلاعاتی بدهیم تا فرایند توان‌افزایی شناخته و سفر به سوی آن آغاز شود. پیش از پرداختن به فصل بعد یادآور می‌شویم

که مشارکت اطلاعاتی به تنهایی موجب توان‌افزایی نخواهد شد. هر سه رکن باید جمع شود تا این اتفاق بیفتد. اینک به مبحث تعیین حدّ و مرز توان‌افزایی می‌پردازیم که سفر توان‌افزایی را آسان می‌کند.

## فصل چهار

### رکن دوم : تعیین قلمرو خودگردانی

اینک به مرحله‌ای رسیده‌ایم که مشارکت اطلاعاتی موتور تحول را روشن کرده است. یعنی هم اعتماد بین رهبران و کارکنان را تقویت کرده و هم به اعضای گروه احساس مالکیت شغلی و مسؤلیت داده است. در این مرحله و برای کار در فرهنگ توان‌افزایی، نیاز به تعیین حد و مرزها، اهمیتی به‌سزا دارد. بیشتر افراد در شروع کار نسبت به توان‌افزایی شور و هیجان دارند و علاقه‌مندند در کارها درست قضاوت کنند اما معنای آن را به‌طور کامل و جامع نمی‌دانند و نمی‌دانند چه‌طور به خواسته خود جامه عمل بپوشانند. براساس نظریه رهبری وضعی - ۲، چنانچه برای هدایت افراد، حریم و حدود وجود نداشته باشد تا افراد رفتار خود را با فرهنگ توان‌افزایی تطبیق دهند، در همان مراحل اولیه، به سرعت دچار نومیدی و واخوردگی شدید می‌شوند. پیش از آنکه به چند و چون این حد و مرز بپردازیم، بهتر است ابتدا با عظمت سفر توان‌افزایی آشنا شویم.

### فرق بین فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ توان‌افزایی چیست؟

۱- برای آشنایی با "گسست تاریخی" که حاصل جدایی از فرهنگ گذشته و ورود به فرهنگ توان‌افزایی است، توجه شما را به تمرین زیر جلب می‌کنیم. برای این کار افراد باید عظمت تحول (از فرهنگ سلسله مراتبی به فرهنگ توان‌افزایی) را درک کنند. به تمرین زیر توجه کنید.

تمرین: فهرستی از واژگان متداول در فرهنگ سلسله مراتبی تهیه کنید و در برابر هر واژه، واژه‌ای از فرهنگ توان‌افزایی بنویسید.

فرهنگ سلسله مراتبی	در برابر	فرهنگ توان‌افزایی
برنامه‌ریزی		آرمان‌گرایی
امر و نهی		مشارکت در کارها
نظارت		نظارت بر خود
جوابگویی فردی		مسئولیت گروهی
ساختار هرم وارّه		ساختار چند منظوره
فرایندهای گردش کار		مربی‌ان / رهبران گروه
مدیران		اعضای گروه
مدیریت مشارکتی		گروه‌های خودگردان
طبق دستور عمل کن		صاحب اختیار شغلت باش
پذیرش و قبول		قضاوت درست

با افراد در مورد رفتارها و دیدگاه‌های هماهنگ با واژگان هر فرهنگ، بحث کنید. از روی نوع جواب‌ها می‌توان نتیجه گرفت که در فرهنگ سلسله مراتبی وضع به قرار زیر است:

افراد مایلند کاری را انجام دهند که به آنها گفته شود، از خطا پرهیز می‌شود، از مسؤلیت فاصله گرفته می‌شود، رئیس مراقب همه چیز است، وقتی مشکلی پیش می‌آید دیگران را متهم می‌کنند، در سازمان با همکاران خود رقابت می‌کنند.

اما در فرهنگ توان‌افزایی:

افراد مایلند کارهای لازم را انجام دهند، خطر را می‌پذیرند و از خطای خود پند می‌گیرند، دنبال مسؤلیت می‌گردند، مواردی را که مشمول مقررات نمی‌شوند می‌شناسند و با دیگران در چارچوب سازمان، همکاری می‌کنند. این تمرین ساده نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ توان‌افزایی با هم بسیار متفاوتند.

---

در دنباله این گفت و گو ما معمولاً این سؤال را می‌کنیم که: "برای ورود به فرهنگ توان‌افزایی، چه کسی باید متحول شود: رهبران یا اعضای گروه‌ها؟" البته پاسخ این است که هر دو باید تغییر کنند و گرنه حرکت توان‌افزایی کند شده و سرانجام متوقف می‌شود. بهتر است بدانیم از آنجا که رهبران و اعضای گروه‌ها از فرایند توان‌افزایی، سابقه و تجربه قبلی ندارند بنابراین نمی‌توانند به آسانی و سادگی مثل افراد توانمند و صاحب اختیار رفتار کنند.

۲- بدبختانه بسیاری از تلاش‌هایی که برای توان‌افزایی شده به شکست منجر شده است. چرا؟ علت این است که مدیریت ارشد، توان‌افزایی را می‌پسندد و اعلام می‌کند که سازمان در این مسیر حرکت خواهد کرد. افراد خط مقدم به هیجان می‌آیند و تصور می‌کنند وقت آن رسیده که مغز خود را به کار گیرند اما بدبختانه راه توانمند شدن را نمی‌دانند. این افراد مطابق تعریف رهبری وضعی - ۲ در تراز اول بالندگی قرار دارند (علاقه و تعهد قوی نسبت به کار، اما شایستگی کاری ناچیز). اگر

این افراد در یک گروه مشغول شوند، در مرحله نخست بالندگی گروهی (آشنایی و جهت‌گیری) قرار می‌گیرند: در هر دو حال آنها - چه فردی و چه گروهی کار کنند - به شدت محتاج راهنمایی هستند اما راهنمایی و حمایت رهبران از آنها ناچیز است زیرا مدیران، خود به درستی نمی‌دانند برای توان‌افزایی چه باید بکنند. معمولاً به محض بروز مشکل، انگشت اتهام را به طرف مدیران میانی نشانه می‌روند، اما راستش را نخواهید، مشکل، مشکل رهبری ارشد دستگاه است. رهبری ارشد نباید فقط برنامه توان‌افزایی را اعلام و سپس ناپدید شود. بلکه باید بایستد و به مدیران میانی کمک کند تا آنها با استفاده از روش متناسب رهبری افراد یا گروه‌ها - و با تعیین محدوده لازم برای توان‌افزایی - بتوانند این فرایند را به پیش ببرند. کار دیگر رهبران این است که بر تلاش افراد نظاره کنند و تشویق و پاداش لازم را از کسانی که به خوبی در این راه حرکت می‌کنند، دریغ نکنند. رهبران باید با راهنمایی و حمایت افراد و گروه‌ها پا به پای آنها این سفر را ادامه دهند به خصوص حمایت آنها از کسانی که به ورطه و اخوردگی می‌غلتند، بسیار مهم است.

۳- چنانچه از شروع سفر، مرزها معین نباشد، معمولاً یکی از دو واکنش زیر دیده می‌شود: (شاید در تمرین بالا به این موضوع توجه کرده باشید)، یک واکنش این است که افراد با استفاده از آزادی نامحدود متصوره از توان‌افزایی، سازمان را به آشوب و بی‌نظمی می‌کشاند. در نتیجه، برنامه فوراً با شکست مواجه می‌شود و رهبر وارد گود می‌شود و سعی می‌کند "سر و ته قضیه" را به هم بیاورد. این اتفاق باعث استمرار و ابدی شدن فرهنگ سلسله مراتبی می‌گردد، یعنی همان

فرهنگی که متکی به رویکرد "کم محلی و سرکوب" است. همچنین این اتفاق سبب تسریع در این نتیجه‌گیری می‌شود که "توان‌افزایی" مفهومی ناقص و معیوب است. واکنش دیگر که متداولتر است این است که اعضای گروه چنانچه دچار شک و تردید شوند قدم از قدم برنخواهند داشت، این نوع توان‌افزایی از دید آنها، "رگ/است و رد می‌شود". مدیران نیز با دیدن این بی‌عملی، به این توهم دچار می‌شوند که لابد "توان‌افزایی" اشکال دارد! تجربه ما حاکی از این است که در سرتاسر سازمان، مدیران باید به خود بیایند و از خود بپرسند چه کار باید بکنند تا تحول و دگرگونی لازم برای رهبری را پیدا کنند، چون اگر به مرحله رهبری برسند آن‌گاه می‌توانند به لوازم شایستگی و تعهد افراد بپردازند و به نگرانی‌های اطلاعاتی آنها پاسخ گویند و به مسأله بهره‌وری و روحیه و اخلاقیات گروه توجه کنند و این روند باید پا به پای خروج از فرهنگ سلسله مراتبی و ورود به فرهنگ توان‌افزایی ادامه یابد.

۴- این قبیل واکنش‌ها نسبت به تحول و تغییر، ریشه در نداشتن دانایی و مهارت دارد. افراد، دانایی و مهارت لازم برای کار در فرهنگ توان‌افزایی را ندارند. توان‌افزایی برای بیشتر افراد، دنیایی تازه و جدید است. بنابراین اگر قرار باشد که این سفر به پایان برده شود باید به نقص و نیاز افراد در زمینه توان‌افزایی توجه شود. تعیین محدوده و مشخص کردن حدّ و مرز می‌تواند در این راه ما را یاری دهد.

اگر قرار باشد افراد خودگردان شوند و اگر قرار باشد برای وقوع این حادثه، حدّ و مرز مشخص شود، با نوعی تناقض رو به رو می‌شویم. با توجه

به این تناقض، بهتر است به چند پرسش در باره استفاده از این حدود در ایجاد خودگردانی پاسخ دهیم زیرا این پرسش و پاسخ در مراحل اولیه سفر توان‌افزایی حائز اهمیت است. پیش از پرداختن به پرسش‌ها، به یاد داشته باشید که هدف از ایجاد حد و مرز در فرهنگ توان‌افزایی ایجاد محدودیت برای کار نیست (برخلاف نظام سلسله مراتبی) بلکه منظور ایجاد آزادی عمل در چارچوب مسؤولیت‌های مشخص و معین است.

### **معین بودن حد و مرز فعالیت چه نقشی در مرحله اول سفر دارد؟**

۱- یکی از درس‌های مهم رهبری وضعی - ۲ این است که "شل کردن، آسان‌تر از سفت کردن است". کشش و گرایش طبیعی به طرف فرهنگ توان‌افزایی این است که در شروع کار شمار ساختارها کمتر باشد، اما این هدف با توجه به نبود تعداد کافی افراد با تجربه در مقوله توان‌افزایی، کار را به شکست می‌کشاند. وقتی چشم‌انداز شکست پیدا شد، رهبری به دست و پا می‌افتد و سعی می‌کند کمربندها را سفت کند و حد و مرز معین کند، از آن طرف، افراد از ایجاد این محدودیت‌ها دچار رنجش می‌شوند، حتی اگر ایجاد حد و مرز، لازم و مناسب باشد.

۲- توصیه ما به رهبران این است که چنانچه از سرپرستی خود اطمینان کافی ندارند بهتر است در مراحل اولیه، میزان نظارت خود بر افراد را بیشتر کنند و نه کمتر. دلیل این توصیه چیست؟ دلیل این است که چنانچه افراد بهتر از پیش‌بینی و تصور ما بودند آن وقت امکان شل‌تر کردن دستورها و ساختار خواهد بود و در این صورت واکنش افراد، مساعد خواهد بود. زیرا می‌بینند که به دانایی و مهارت آنها اعتماد



کرده و کارها را به آنها سپرده‌اید. به همین سبب، حسب توصیه رهبری وضعی - ۲، مرحله نخستین سفر توان‌افزایی با روش رهبری ۱ (راهنمایی و حمایت زیاد) آغاز می‌شود و به ترتیب از این سبک و روش به روش‌های ۲ و ۳ (به ترتیب راهنمایی و حمایت زیاد و حمایت زیاد/ راهنمایی کم) و سرانجام برای رسیدن به مقصد به روش چهارم رهبری (حمایت و راهنمایی کم)، تغییر روش داده می‌شود.

### **در مرحله اولیه، چه نوع مرزهایی لازم و مؤثرند؟**

۱- اولاً باید بین مرزهای توان‌افزایی و مرزهای سلسله مراتبی فرق قایل شویم. مرزهایی که در درون نظام سلسله مراتبی وجود دارند و بیشتر افراد با آنها آشنا هستند کارهایی را که افراد نباید انجام دهند متذکر می‌شوند، به بیان دیگر، این مرزها، محدودکننده رفتار هستند. مثلاً به سنت امضا گرفتن توجه کنید. در نظام سلسله مراتبی، کاری انجام نمی‌شود مگر آنکه تأیید و امضای آن کار پیشاپیش گرفته شود. این رفتار را مقایسه کنید با محدودیت‌های توان‌افزایی. در توان‌افزایی، محدوده فعالیت آزاد افراد - برای کار و تصمیم‌گیری - مشخص می‌شود. به بیان دیگر، این مرزها باعث جهت دادن به فعالیت‌ها و تشویق افراد به گرفتن تصمیم مسؤولانه می‌گردد. مثلاً گفته می‌شود " هوای مشتری را داشته باشید و با او مسؤولانه برخورد کنید ". این دستور سبب هدایت کار می‌شود و به هیچ‌وجه جلو تصمیم مناسب فرد/ افراد را به هنگام ضرورت نمی‌گیرد. هم رهبران و هم اعضای

گروه‌ها باید این تفاوت ماهوی و فلسفی را که بسیار با اهمیت است، درک کنند.

هدف از تعیین حریم و حدود در مرحله اولیه سفر توان‌افزایی چیست:  
اندیشیدن به کارهایی که افراد باید انجام دهند، رفع ابهام از آنها و آزاد  
گذاردن افراد به استفاده از استعداد و توانایی‌های خود برای رسیدن  
به هدف.

۲- ثانیاً باید به افراد تفهیم شود که قرار نیست آنها در همین شروع کار و یک باره تمام تصمیم‌های مربوط به شرکت را بگیرند. اعضای گروه‌ها و سرپرستان، اغلب دچار این توهم می‌شوند که هدف از توان‌افزایی این است که آنها در تمام تصمیم‌های مربوط به شرکت مشارکت کنند که البته این تصور نادرست است. از طرف دیگر اگر قرار باشد افراد در همه تصمیم‌ها مداخله کنند، رهبران دچار این نگرانی می‌شوند که شیرازه امور از دست آنها خارج می‌شود. البته افراد در روند توان‌افزایی به مرحله‌ای می‌رسند که متوجه می‌شوند حق ندارند در همه امور شرکت دخالت کنند. در این مرحله آنها دچار واخوردگی می‌شوند و نسبت به فرایند توان‌افزایی دچار دو دلی و تردید می‌شوند و تصور می‌کنند این هم یکی دیگر از شگردهای مدیریت است که می‌خواهد کار بیشتری از افراد بکشد! به همین سبب روشن کردن این موضوع، خیلی اهمیت دارد، حکمت محدود بودن یا روشن بودن دامنه فعالیت آزادانه افراد این است که جهت حرکت و فعالیت و تصمیم‌های مسؤولانه افراد واضح و روشن باشد و از اعتماد حاصل از مشارکت اطلاعاتی پاسداری شود.

۳- تصمیم‌های مهم، در اصل دو دسته‌اند: تصمیم‌های راهبردی و تصمیم‌های عملیاتی. همه باید بدانند که گرفتن تصمیم‌های راهبردی هم‌چنان در حیطه اختیار رهبری ارشد سازمان است. تصمیم‌های راهبردی از این دست هستند:

- نوع بازاری که شرکت باید وارد آن شود.
- نوع کالا یا خدماتی که شرکت باید عرضه کند.
- حاشیه سود و قیمت.
- میزان اختلاط کالا و خدمات.
- چگونگی تأمین مالی طرح‌ها.
- و امثال آن.

گرفتن تصمیم‌های عملیاتی در حیطه اختیار اعضای گروه‌ها است. روند تصمیم‌گیری نیز قاعدتاً از تصمیم‌های ساده شروع و به تصمیم‌های پیچیده اما مرتبط با کار ختم می‌شود. به‌طور مثال می‌توان از افراد خواست که در مورد ایمنی، حفظ آرایش و نظم محیط کار، اندازه‌گیری کیفیت کار و اندازه‌گیری میزان رضایت مشتری، تصمیم بگیرند.

۴- در مورد حرفه و کار شرکت به افراد توضیح بدهید و مشخص کنید شرکت علاوه بر سودآوری و افزایش بهای سهام سهامداران، چه هدفی را دنبال می‌کند و کالا/خدمات شرکت چه‌طور نیاز مشتریان را تأمین می‌کند. اگر این دورنمای کلی در برابر دیدگان افراد گشوده شود، آنها اهمیت و معنای کارشان را درک خواهند کرد و خود به خود حریمی به وجود می‌آید که کار افراد در درون آن شکل می‌گیرد و ثمر

می‌دهد. حکمت دیگر دیدن این دورنمای کلان این است که افراد نقش و اثر خود را در آن می‌بینند و متوجه می‌شوند آنها هم در ترسیم این دورنما سهمی دارند به بیان دیگر دنیای کوچک خود را در درون دنیای بزرگتر تشخیص می‌دهند. برای شناساندن این دورنمای کلان، برگزاری یک رشته جلسات مشترک متشکل از رهبران و اعضای گروه‌ها ضرورت دارد. در این جلسات علاوه بر توضیح آرمان سازمان، نوع جدیدی از گفت و گو بین مدیران و کارکنان روی می‌دهد که حاکی از متحول شدن آنها و پوشیدن کسوت رهبری گروه و عضویت گروه است.

نمونه عملی: رهبران یکی از شرکت‌های تولیدکننده نیروی برق به شدت نگران هزینه‌های شرکت بودند به این علت که صنعت آنها در حال مقررات‌زدایی و شرکت در حال ورود به عرصه رقابت جدی بود. بنابراین به همه افراد اعلام شد که اولویت کار شرکت صرفه‌جویی است و پائین آوردن هزینه‌ها، به صورت بخشی از منشور رسالت شرکت درآمد. سیم‌بان‌ها و کارکنان واحد خدمات مشترکین و دیگران می‌پرسیدند منظور از صرفه‌جویی و پائین آوردن هزینه‌ها چیست. بنابراین رهبران مجبور شدند به هر کس توضیح دهند که چه طور می‌توان در هر شغل، هزینه‌ها را کاهش داد. بنابراین به‌طور مثال باید به سیم‌بان توضیح می‌دادند که چه طور می‌تواند هزینه‌ها را پائین بیاورد و کارکنان خدمات مشترکین چه طور می‌توانند هزینه‌ها را کم کنند. این ترفند مؤثر واقع شد و شرکت توانست مبالغی هنگفت صرفه‌جویی کند.

۵- پس از آنکه در مرحله اول فرایند توان‌افزایی، افراد اطلاعات لازم را به‌دست آوردند آن وقت می‌توانند آرمان شرکت را درک کنند و با هدف، رسالت، ارزش‌ها و چشم‌انداز آن آشنا شوند. همان‌طور که در

کتاب معروف "ساخت ماندگار"<sup>۱</sup> آمده است شرکتی که امید دارد در بلندمدت موفق بماند باید برای خود مرام و مسلک داشته باشد این مرام و مسلک تکیه‌گاه شرکت و کارکنان آن است و همه چیز و همه کار شرکت متأثر از آن است. کتاب "مدیریت براساس ارزش‌ها"<sup>۲</sup> به توضیح فرایند شکل‌گیری این مرام می‌پردازد و معتقد است که فرایند باید به وسیله رهبران ارشد از بالا به پائین و براساس ارزش‌های شرکت شکل بگیرد. رهبری ارشد سازمان وظیفه دارد که گام نخست را در تبیین و توضیح هدف، ارزش‌ها و تصویر آینده شرکت پس از طی فرایند توان‌افزایی، بردارد. آن‌گاه انواع گروه‌های موجود در سرتاسر سازمان باید بازخوردهای فرایند را انتقال دهند، پرسش‌ها را مطرح و تغییر و اصلاح لازم را ایجاد کنند و بر میزان تعهد و پابندی افراد به شرکت بیفزایند. این کار به منزله اقدام متمم و کامل‌کننده فرایند است با این تفاوت که جهت آن از پائین به بالا ولی همچنان مبتنی بر ارزش‌های سازمانی است. در شکل زیر گردش کار این مرام و مسلک دیده می‌شود. از کارکنان سازمان می‌خواهند که آینده سازمان را براساس میل خود تصویر کنند. در مرحله بعد باید امکان‌های فردی را تعدیل کرد و همچنین بین آرمان‌های "فردی و سازمانی" تعادل ایجاد نمود. پس از مشخص و قطعی شدن آرمان، نوبت تحکیم آن و مرتبط ساختن آن با وضع و واقعیت موجود سازمان فرا می‌رسد.

---

1 - Built to Last

2 - Managing By Values

### مرام اصلی سازمان

فعال، آینده‌نگر، الهام‌بخش، چالشگر، خواهان ارزش‌های متعالی،  
برانگیزنده قلب و روح، مصمم به "بهترین شدن"

حاصل، یک فرایند دو طرفه است:

مدیریت ارشد که وظیفه نشر ارزش‌ها را از راس سازمان به سطوح زیر  
دارد باید:

۱ - هدف اصلی، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان و نیز تصویر نهایی و بیرونی سازمان  
را توضیح دهد:



۲ - همه کارکنان را در این امور، سهیم و شریک کند



۳ - از گروه‌ها تقاضای دریافت بازخورد کند و ← جهت ارزش آفرینی را  
از پائین به بالا تغییر دهد که در نتیجه:

۱ - آرمان‌های فردی و گروهی پدید می‌آید



۲ - این آرمان‌ها از هر جهت تعدیل می‌شوند



۳ - آرمان‌ها با وضع موجود مرتبط می‌شوند



۴ - برای اتصال با واقعیت، راهبردها،

۴ - مدیریت ارشد حک و اصلاح → پدید می‌آیند.

لازم در راهبرد را انجام می‌دهد  
تا به صورت نهایی در آید.



۵ - آن را با همه در میان می‌گذارد و روش پشتیبانی از آن را توضیح می‌دهد.

اگر مورد مربوط به آرمان توان‌افزایی باشد، واقعیت موجود نمایانگر جلوه‌ای از فرهنگ سلسله‌مراتبی است. به هر حال راهبردها باید برای افراد و سازمان، بین واقعیت موجود و آینده، پل بزنند.

۶- پس از حصول تفاهم بر سر هدف، ارزش‌ها و تصویر بیرونی سازمان، باید در سرتاسر سازمان، نوعی وحدت و تعهد ایجاد شود. بخشی از این یک‌پارچگی حاصل ارتباط رهبران با افراد و گروه‌ها است به‌طوری که باورها و ارزش‌های اصلی سازمان را برای افراد و گروه‌ها توضیح می‌دهند و رویه‌های سازمانی را تبیین می‌کنند. چگونگی انطباق رفتار رهبران، افراد و گروه‌ها با فرهنگ سازمانی نیز باید توضیح داده شود و این توقع بیان شود که رفتار افراد باید هماهنگ با فرهنگ سازمان باشد. ایجاد موازنه بین رفتار و فرهنگ و رویه‌های اجرایی حائز اهمیت بسیار است و بهترین شروع، آن است که رهبران از خود شروع کنند. برای اطمینان یافتن از ایجاد تعادل و انطباق، بهتر است نظام تشویق و تنبیه در تمام رده‌های سازمان، برقرار شود. اگر این کار نشود، کارکنان منشور ارزش‌های سازمان را "دروغی دیگر" از رهبری ارشد سازمان، تصور خواهند کرد. از این گذشته فرهنگی که به این ترتیب ارائه می‌شود باید همواره با اطلاعاتی که در اختیار افراد قرار می‌گیرد سازگار باشد. برای روشن شدن مطلب به این مثال توجه کنید: در شرکتی بر مسأله صرفه‌جویی تأکید شده و روی موضوع به عنوان یک اصل، تبلیغ شده است، عده‌ای هم از سازمان اخراج شده‌اند، اما چند روز بعد کارکنان، با تعجب مدیر سازمان را در یک خودرو لوکس می‌بینند؟ حتی اگر خودرو متعلق به شرکت نباشد، این واقعه چه پیامی را به افراد می‌دهد؟

نمونه عملی: یکی از شرکت‌هایی که برای هدایت رفتار افراد، اصول و ارزش‌های عالی دارد، شرکت W. L. Gore & Associates است. این شرکت چهار ارزش اساسی دارد که شالوده همه تصمیم‌ها و اقدامات شرکت است. از افراد شرکت انتظار دارند که از بالا تا پایین به این اصول و ارزش‌ها وفادار بمانند. این اصول گرچه ساده‌اند اما برای هدایت رفتار افراد، بسیار پرتوانند.

- ۱ - انصاف و مروت: برای حفظ انصاف باید خود را وقف آن کنی.
- ۲ - عهد و پیمان: اگر از عهده ایفای یک عهد برآمدی، می‌توانی به عهد و پیمان‌های خود پایند بمانی.
- ۳ - آزادی: یعنی رشدی فراتر از حد و مرز کنونی.
- ۴ - داغ آب<sup>۱</sup>: اگر سوراخ بالاتر از داغ آب باشد، کشتی غرق نمی‌شود.

این اصل چهارم یعنی داغ آب بر موضوع توان‌افزایی بسیار مؤثر است. توقعی که از اعضا و همکاران شرکت دارند این است که هر تصمیمی را که لازم می‌دانند بگیرند به شرط آنکه بالای داغ آب باشد و کشتی شرکت را غرق نکند. گهگاه تصمیم‌هایی گرفته می‌شد که زیر داغ آب بود و، شرکت را به شدت به مخاطره می‌افکند. (مثلاً روابط را به هم می‌زد یا سود شرکت را نابود می‌کرد. معنای این حرف‌ها غرق شدن کشتی است).

شرکت با استفاده از این اصول به مدت ۳۰ سال با سودآوری کار کرده و درآمد سالانه خود را افزون بر ۲ میلیارد دلار کرده است. عکس این ماجرا هم دیده شده است. شرکتی در کار فروشگاه‌های زنجیره‌ای است و بر دو اصل صداقت و هم‌بستگی تأکید می‌کند اما وقتی سرپرست منطقه در وقت ناهار وارد فروشگاه می‌شود برای ناهار به مدیر فروشگاه سفارش یک

---

۱- داغ آب ترجمه‌ای است که مترجم برای اصطلاح Water Line به کار برده است و معنی آن خط برخورد کشتی با آب است.



ساندویچ مخصوص می‌دهد. همه کارکنان فروشگاه می‌دانند که این ادعای صداقت و هم‌بستگی، با اعمال آقای مدیر سازگار نیست.

---

### **از چه زمان می‌توان از محدوددها برای جهت دادن به فرایند توان‌افزایی استفاده کرد؟**

۱- به محض آنکه افراد اطلاعات مهم شرکتی را دریافت و احساس مسؤولیت کنند، باید بی‌درنگ مرزها و محدوددها را مشخص کنیم. افرادی که این اطلاعات را دریافت کرده‌اند می‌خواهند بدانند با اطلاعات جدید باید چه کنند و چه‌طور آن اطلاعات را تفسیر کنند و حتی ممکن است بپرسند با دست‌یابی به اطلاعات جدید از آنها انتظار چه تحولی داریم.

همان‌طور که قبلاً گفته شد، مبادله اطلاعات سبب ایجاد حس مسؤولیت در افراد و افزایش میزان اعتماد بین اعضای گروه‌ها و رهبران آنها می‌شود. شوق مسؤولانه رفتار کردن در کسانی که اطلاعات در اختیارشان قرار گرفته به مراتب بیش از شوق سازمان سلسله‌مراتبی است. برای آنکه افراد در سازمان‌های توانمند و صاحب اختیار، دچار بی‌تفاوتی و دلمردگی نشوند و برای پرهیز از به هم ریختن امور باید چارچوبی برای کار معین کرد.

---

نمونه عملی: یک شرکت خدماتی فرایند توان‌افزایی را با تلاش در جهت آفرینش فرهنگ جدید سازمانی، آغاز کرد. پس از برخورد با مشکلات، رهبران سازمان با برنامه مشارکت اطلاعاتی در شیوه خود تجدیدنظر کردند و اطلاعات مربوط به از دست رفتن سهم شرکت در بازار را به آگاهی کارکنان رساندند. دادن اطلاعات، روند احساس مسؤولیت و ایجاد اعتماد را به وجود آورد. برای ایجاد بهبود در وضع

شرکت، کارکنان می‌پرسیدند چه باید کرد؟ رهبران شرکت با توضیح هدف‌ها و ارزش‌هایی چون بهبود کیفیت خدمات و راهنمایی افراد، توانستند روند کسب مجدد سهم بازار را زنده کنند. توان‌افزایی، راهی بود که سهم از دست رفته بازار را به این شرکت بازگرداند.

### **آیا پیش شرط آفرینش فرهنگ توان‌افزایی، ایجاد باره‌ای محدودیت‌های کاری نیست؟**

۱- علاوه بر اعلام مرزهای هدف، فرهنگ و آرمان، باید با اعلام مرزهایی که برای کارکنان آشنا و شناخته شده است، کار مشارکت اطلاعاتی و ایجاد توان اقدام و میل به پذیرش مسوولیت را در افراد آغاز کرد. بهترین مبداء شروع، هدف و شاخص برای عملکرد است. هدف‌های این مرحله نیز باید به‌طور مشترک معین شود. اگر تعیین هدف جنبه تکلیفی داشته باشد، اثر آن با هدف‌گذاری توافقی قابل قیاس نیست. از این گذشته اگر قرار باشد هدف‌ها، مفید، با معنا و برانگیزنده باشند باید بتوانند به پنج پرسش زیر پاسخ بدهند، هدف باید:

- واضح و مشخص باشد: "قرار است چه کنم؟"
- برانگیزنده باشد: "آیا این دیگ برای من هم می‌جوشد؟"
- قابل دستیابی باشد: "انتظار رسیدن به این هدف عاقلانه است؟"
- مرتبط و موجه باشد: "چرا من این کار را می‌کنم؟"
- قابل ردیابی باشد: "چه‌طور می‌توانم پیشرفت کار را ارزیابی کنم؟"

نظر به این که هدف‌گذاری، کاری مشترک است که به کمک عضو گروه و رهبر آن انجام می‌شود و لازمه آن بحث و گفت‌وگو است، بنابراین بحث سبک و روش رهبری در اینجا معنا پیدا می‌کند. اگر عضو گروه با خود رهبری وضعی آشنا باشد و اگر رهبر و سرپرست وی با رهبری وضعی آشنا باشد نتیجه کار بسیار رضایت‌بخش خواهد بود. لازمه آگاهی از این مفاهیم این است که فرد نیازها و لوازم کاری خود را ارزیابی کند و سپس برای تعیین سبک رهبری، با رهبر خود وارد مذاکره و همکاری شود تا این شیوه منجر به دستیابی به هدف گردد.

---

نمونه عملی: فرایند بودجه‌بندی یکی از مثال‌های جالب توجه در مورد پی‌آمد شفاف شدن هدف‌ها و روابط محیط کار است. روال چنین است که وقتی ضرورت تعدیل بودجه پیش می‌آید رهبری سازمان به افراد دستور می‌دهد که از چه چیزی چه قدر کسر کنند و معمولاً اقلامی که قربانی می‌شوند، اموری مثل آموزش و کارورزی و مسافرت هستند و نه اقلام مصرفی. در شرکتی این ضرورت پیش آمد ولی این بار رویکرد مدیریت، یافتن راه‌حل مشارکتی بود، وقتی مشکل بودجه پیش آمد، اطلاعاتی از وضع مالی شرکت در اختیار افراد گذارده شد و مثلاً گفته شد وضع مالی شرکت در سه ماهه چهارم مطلوب نیست و بنابراین باید به اندازه ۴ درصد بودجه را کاهش داد. مدیران شرکت نظر افراد را جویا شدند؛ پاسخ‌ها حیرت‌انگیز بود، ده‌ها نفر در مورد نحوه صرفه‌جویی در هزینه‌ها یا نحوه افزایش درآمد شرکت، نظر دادند نظریاتی که قبلاً سابقه نداشت. اگر از جزئیات امر بگذریم، کارکنان طوری اظهارنظر کرده بودند که انگار مالک شرکت هستند!

---

۲- یکی دیگر از شگردهایی که در توضیح مسؤولیت‌ها و تعیین اولویت‌ها، سازمان را یاری می‌دهد، استفاده از فهرست ۱۰ ردیفه است.<sup>۱</sup> فهرست ۱۰ ردیفه نخستین بار توسط جان کارلوس و کارفرمایان وی تهیه شد و در اصل نوعی روش ساختار یافته است که برای ایجاد تعادل بین مسؤولیت‌های متصوره یک عضو گروه برای خودش و مسؤولیت‌های متصوره رهبر یا سرپرست همان شخص (برای عضو گروه)، به کار می‌رود.

روش کار این‌طور است که از هر یک از افراد می‌خواهند ۱۰ مسؤولیت اصلی خود را به ترتیب بنویسند. از رهبر نیز می‌خواهند که ۱۰ مسؤولیت هر فرد را به ترتیب اهمیت در فهرستی بنویسد. آن‌گاه این فهرست‌ها با هم مقایسه می‌شود و طرفین تلاش می‌کنند تا فهرست‌هایی مشابه و هم‌تراز تهیه کنند. این روش، ارزشی دوگانه دارد. اولاً سبب ایجاد تعادل بین هدف‌ها می‌شود و بنابراین سبب می‌شود روی موضوعات مناسب به طریق درست کار شود. ثانیاً فرایندی که برای رسیدن به تعادل به کار می‌رود - یعنی گفت و گو - موجب ایجاد اعتماد متقابل (بین رهبر و اعضای گروه‌ها) می‌گردد و به اعضای گروه‌ها برای رسیدن به هدف انگیزه می‌دهد.

---

نکته: وقتی برای اولین بار از این فهرست ۱۰ ردیفه استفاده می‌کنیم، به نکات جالبی که جنبه آموزشی دارند می‌رسیم. معمولاً وقتی فهرست افراد با فهرست مدیران مقایسه می‌شود، به تفاوت‌های چشمگیری برمی‌خوریم. میزان تفاوت معمولاً بین ۲۵ تا ۳۰ درصد است. بدیهی است این میزان اختلاف، درس‌زای و به خصوص نشانه ناراحتی و رنج عضو گروه است. به زبان دیگر عضو گروه می‌گوید:

---

شما مرا جوابگوی اموری می‌دانید که در مورد آنها حرفی به من نزده‌اید. اقلامی که در فهرست عضو وجود دارد و در فهرست سرپرست نیست می‌تواند از نظر عضو گروه، عامل ائتلاف وقت باشد. یا این که جای این اقلام باید در فهرست سرپرست باشد ولی او آنها را از قلم انداخته است. از طرف دیگر اقلامی که در فهرست سرپرست هست و در فهرست عضو نیست، می‌تواند زمینه سرخوردگی و رنجش سرپرست را از عضو گروه فراهم کند. گفت و گو بین طرفین برای رسیدن به یک فهرست مشابه و مورد توافق می‌تواند سبب پیشرفت چشمگیر در جهت ارتقاء بهره‌وری و مسؤولیت‌پذیری در فرهنگ توان‌افزایی گردد.

---

۳- در مراحل اولیه برنامه توان‌افزایی، نباید از افراد انتظار داشت که با تمام مسؤولیت‌ها آشنا باشند. با این حال با توجه به اطلاعات جدیدی که دریافت می‌کنند و به کمک تجارب و دانش کاری خود، می‌توانند ایده‌های جدید را مطرح کنند که عملکرد سازمان را اصلاح کند و سبب رسیدن به هدف‌ها و آرمان سازمان گردد. به تجربه معلوم شده کسانی که خوب کار می‌کنند و نتیجه کارشان رضایت‌بخش است، علاقه دارند بر دامنه مسؤولیت‌های خود بیفزایند. کشف این استعدادها و علائق، کاری است که به زحمتش می‌ارزد. زیرا ایده‌هایی که مطرح می‌شوند یا بدرد بخور هستند که در این صورت فرایند توان‌افزایی را به پیش می‌برند و یا این که چندان سودمند نیستند، که در این صورت به یک اندازه برای اعضای گروه و سرپرست آنها جنبه آموزشی و تجربی پیدا می‌کنند. البته رهبران گروه‌ها می‌توانند علت نامقبول بودن هدف‌های پیشنهادی را توضیح دهند. این بحث و گفت و گو، به منزله یک تجربه و واقعه آموزشی در فرایند توان‌افزایی تلقی می‌شود.

نمونه عملی: در یک شرکت بازرسی، از همه بخش‌ها خواسته شد دو یا سه هدف برای بخش خود بنویسند به طوری که در صورت تحقق آن هدف‌ها، وضع مالی شرکت بهتر شود. همین درخواست ساده، تلنگری بود به منبع انرژی ذخیره شده کارکنان شرکت. آنها حس می‌کردند کارشان می‌تواند در سرنوشت کل شرکت اثرگذار باشد. در قسمت حسابداری به ۳ نکته توجه شد: دقت بیشتر در حساب‌ها، پی‌گیری حساب‌های دریافتی و افزایش کارایی در پردازش اطلاعات مالی. رانندگان نیز هدف‌هایی را اعلام کردند: کمتر مصرف کردن سوخت، کاهش شمار سوانح، بهتر نگهداری کردن کامیون.

با استفاده از برنامه مشارکت اطلاعاتی در هر مورد پایه و مبنایی معین شد تا افراد بتوانند پیشرفت را اندازه بگیرند. آن‌گاه هدف‌ها تصویب و اعلام شد و افراد مسؤلیت کارها را برعهده گرفتند. در مراحل اولیه، گاه هدف‌ها واقع‌بینانه نبود یا به نکات غیرمهم توجه می‌شد اما به مرور زمان اعضای گروه‌ها به کمک سرپرستان راه تشخیص و تعیین هدف‌های بامعنا و مرتبط را پیدا کردند و به این ترتیب، انرژی هنگفتی آزاد شد که برای حل مشکلات شرکت به خدمت گرفته شد.

### در فرهنگ توان‌افزایی، افراد به چه مهارت‌هایی نیاز دارند؟

۱- همان‌گونه که پیشتر گفته شد مهارت‌های لازم در فرهنگ توان‌افزایی با مهارت‌های لازم در نظام سلسله مراتبی کاملاً متفاوت است. در فرهنگ توان‌افزایی، افراد باید مسؤلیت‌پذیرتر و خودگردان‌تر باشند. به همین سبب "آموزش" باید جزء جدایی‌ناپذیر فرایندهای توان‌افزایی سازمان باشد و اگر آموزش را به عنوان یکی از اصول و ارزش‌های شرکت اعلام کرده باشیم دیگر نمی‌تواند جنبه گزینشی و اختیاری داشته باشد. سرپرستان و رهبرانی که مدافع آموزش نیستند (و یا به هر بهانه در آخرین دقایق افراد را از کلاس‌ها بیرون می‌کشند) و یا از

رفتارهای آموخته شده در این کلاس‌ها پشتیبانی نمی‌کنند، خود باید در رفتار خویش تجدیدنظر کنند و دیدگاه‌های خود را تغییر دهند. نمی‌توان پذیرفت که رهبری بگوید: "آموزش چیز خوبی است ولی به شرطی که آموزش ضمن خدمت باشد. دنیای حقیقی دنیای کار است نه کلاس و ما آموزش را مطابق روش خودمان انجام می‌دهیم!". اگر قرار باشد به طرف توان‌افزایی حرکت کنیم، نتیجه آموزش باید کسب مهارت‌های مورد نیاز شغل باشد و رسیدن به این هدف مستلزم تلاش و کوشش در قبل، در جریان و بعد از آموزش است.

---

نمونه عملی: مدتی پیش در یک شرکت عرضه‌کننده خدمات اینترنتی مشغول دادن آموزش بودیم که متوجه شدیم افراد کسل و دلمرده‌اند. پرسیدیم موضوع از چه قرار است، جواب دادند: "منتظریم تا کارت ساعت خودمان را بزنیم و برویم تا ثابت کرده باشیم که مأموریت مشتری را انجام داده و برگشته‌ایم!". از آنها پرسیدیم: "چه عیبی دارد وقتی از سرویس برمی‌گردید، کار دیگری انجام بدهید؟" و آنها جواب دادند: "نه بابا، ما فقط باید ثابت کنیم که به شرکت برگشته‌ایم!". شروع کردیم به بحث. پیشنهاد کردیم: چه‌طور است بعضی از نظریاتی را که در این کلاس‌های آموزشی مطرح می‌شود پیاده کنید؟ بحث روی هم‌رفته خوب بود، اما آموزش آن‌طور که شاید و باید، پیشرفت نکرد.

---

اگر قرار باشد افراد، توانمند و صاحب اختیار شوند، نوع آموزش باید با آموزشی که در شرکت فوق دیدیم، فرق داشته باشد. افراد باید با اطلاع قبلی از هدف از شرکت در کلاس و آنچه قرار است یاد بگیرند، در کلاس‌ها حاضر شوند. پس از آموزش، رهبران گروه‌ها باید از افراد بپرسند: چه آموختی؟ و چه‌طور می‌توانی آموخته‌های خود را به دیگران

یاد بدهی؟ و چه‌طور می‌توانیم از مهارت‌های جدید در کار استفاده کنیم؟ مسؤلیت آموزش، یاد دادن و تغییر است، اگر آموزش مختوم به فراگیری و تحول نباشد، هرگز توان‌افزایی اتفاق نخواهد افتاد.

۲- در رابطه با اطلاعاتی که افراد دریافت می‌کنند، بعضی مهارت‌ها لازم است. مثلاً برای این که افراد بتوانند اطلاعات دریافتی را تفسیر کرده و به کار ببرند باید معنای آن اطلاعات را بدانند. برای شناخت اطلاعات باید با اصول حسابداری و رویه‌های آن و نیز ابزارهای سنجش اثربخشی سازمان تولیدی یا خدماتی آشنا باشند. تا زمانی که افراد روش تعبیر و تفسیر این اطلاعات را فرا نگیرند، اطلاعات به کار نخواهد آمد و حتی ممکن است نتیجه عکس بدهد یعنی افراد را بیش از پیش به سازمان و مدیریت ارشد آن، بدبین کند.

---

نمونه عملی: یک شرکت تولیدکننده مواد خوراکی با دانشگاه محلی قراردادی بست تا دانشگاه آموزش حین کار لازم برای کسب مهارت‌های کاری را برای کلیه کارکنان شرکت، تدارک کند. استادان دانشگاه هفته‌ای یک بار به کارخانه می‌آمدند و در امور حسابداری، مالی، اقتصاد، تولید و کیفیت به کارکنان درس می‌دادند. ارائه درس با انجام گفت و گو و بحث‌های حاشیه‌ای در مورد وضع واقعی کارخانه و اطلاعات مستندی که مدیران ارائه می‌کردند، کامل می‌شد.

---

۳- افراد شرکت با دریافت اطلاعات جدید، حالت و شأن شرکای جدید را پیدا می‌کنند و بنابراین در هر رده که باشند باید با اصول کسب و کار شرکت آشنا شوند و بدانند که شرکت چگونه اداره می‌شود. آنها باید با نحوه محاسبه درآمد و سود و نحوه انعکاس آن در صورت‌های مالی مورد استناد مدیریت آشنا شوند. آنها باید معنای "سهم بازر" را بدانند،



با نحوه محاسبه بازگشت سرمایه آشنا باشند و بدانند این اطلاعات به چه کار می‌آید. آنها باید توان تفسیر درصد کالاهای معیوب و خواندن گزارش‌های تولید و نمودارهای مربوطه را داشته باشند آنها باید یاد بگیرند که ارزیابی و سنجش "خدمات مشتریان" از دید مشتریان معتبر است نه از دید واحدهای بازاریابی. اگر قرار باشد افراد در لحظات حساس و بحرانی جرات تصمیم‌گیری داشته باشند باید همان اطلاعات مدیران را داشته باشند. از خودتان بپرسید من به عنوان رهبر، چه اطلاعاتی دارم که اعضای گروه ندارند؟ چه طور می‌توانیم به افراد یاد بدهیم که ارزش این اطلاعات در چیست و چه طور می‌توان از آن برای تصمیم‌گیری استفاده کرد؟

۴- به یاد داشته باشید افراد، در فرهنگ توان‌افزایی موردنظر، نمی‌خواهند احمق متصور شوند، یا حتی احساس حماقت کنند. مدیرانی که احساس حماقت کنند احساس خود را به کارکنان منتقل می‌کنند و اگر کاری کنیم که افراد، احساس حماقت کنند، باید بدانیم که آنها می‌توانند به انواع روش‌ها تلافی کنند. ولی آیا ما افرادی را می‌خواهیم که فکر و ذکرشان کلک زدن به شرکت باشد و رهبرانی که سرخوردگی‌های خود را به کارکنان منتقل کنند؟ مسلماً خیر!

ما به کارکنانی نیازمندیم که نگران عملکرد، بهره‌وری و سرنوشت سازمان باشند و به رهبرانی نیازمندیم که از مشارکت کارکنان استقبال کنند. هم کارکنان و هم مدیران علاقمندند به وضوح بدانند سازمان از آنها چه توقعی دارد و از برآوردن آن توقع، چه سهمی عاید آنها می‌شود. عده‌ای از افراد نگران از دست رفتن موقعیت خود در فرهنگ جدید هستند و چه‌بسا مدیران میانی و سرپرستان بیش از اعضای

گروه‌ها دچار این ترس و نگرانی می‌شوند. بنابراین، ترتیب یک برنامه آموزشی برای اعضای گروه‌ها و رهبران آنها بسیار مفید است تا با راه و رسم موفقیت در فرهنگ جدید توان‌افزایی آشنا شوند. از آنجا که کار کردن در این فرهنگ جدید مثل پذیرش یک وظیفه جدید است که افراد تجربه قبلی از آن ندارند، بنابراین وظیفه و هدف آموزش این است که میزان آگاهی افراد را افزایش دهد به طوری که بتوانند در وضعیت جدید کار کنند.

۵- باید تلاش کنیم قدرت تجزیه و تحلیل در افراد تقویت شود و فراموش نکنیم احتمال دارد مدیران میانی در همه موارد نتوانند اطلاعات موجود در گزارش‌های سازمانی را به خوبی درک و برای همکاران تشریح کنند. خواندن و فهمیدن یک گزارش، یک مسأله است و توضیح دقیق و درست مضمون آن به دیگران، یک مسأله دیگر. باید چگونگی خواندن و تفسیر گزارش‌ها را به مدیران میانی آموزش داد تا بتوانند همین کار را در مورد همکاران خود انجام دهند. وظایف و نقش مدیران میانی متغیر است: گاه مربی، گاه معلم و گاه مشاور. خیلی از این مدیران در نظام سلسله مراتبی، این مهارت‌ها را نیاموخته‌اند و اکنون که به فرهنگ جدید وارد می‌شوند باید این مهارت‌ها را بیاموزند. همان‌طور که همه می‌دانیم انجام دادن کار راحت‌تر از تعلیم روش و نحوه انجام آن به دیگران است. تعلیم دادن مستلزم داشتن مهارت‌های مختلف است.

### **از تصمیم‌های جدید افراد، چه انتظاراتی داریم؟**

۱- هدف این نیست که همه افراد سازمان بتوانند تصمیم‌های بزرگ و راهبردی بگیرند. نباید از افراد خواسته شود در مورد ورود شرکت به بازارهای جدید یا تولید و عرضه فرآورده‌های جدید، یا روش جدید تولید که مستلزم هزینه‌های کلان باشد، تصمیم بگیرند. بلکه برعکس باید از آنها بخواهیم روی مسایلی نظیر بهبود عملیات برای کاستن از هزینه‌ها، کاستن از میزان خطاها و کالاهای معیوب، افزایش کیفیت، کاهش زمان از کار افتادگی دستگاه‌ها و امثال آن کار کنند. توضیح اینکه از همه افراد انتظار داریم برای بهبود امور عملیاتی بکوشند، کاری است لازم. نباید افراد احساس کنند مسأله در حد خواهش یا تفنّن است، نباید بگوئیم: "اگر وقت داشتی بد نیست به این موضوع هم رسیدگی کنی" برای تحکیم این کوشش‌ها، تشویق و تنبیه نیز لازم است.

۲- در مراحل اولیه توان‌افزایی، افراد علاقه‌مندند بدانند چه کاری را می‌توانند بکنند و چه کاری را نمی‌توانند. در واقع ما در طی طریق به مقصد توان‌افزایی باید در هر مرحله کارهایی را که باید انجام دهند و توقعاتی را که باید برآورده کنند، به‌طور روشن و واضح به آنها بگوئیم. رهبری ارشد شرکت باید مبرم‌ترین نیازهای عملیاتی شرکت را از نظر اصلاح و بهبود بیان کند به این ترتیب مرز و محدوده تلاش و فعالیت افراد معلوم می‌شود. این مبرم‌ترین نیازها در چه حوزه‌ای است؟ کم کردن هزینه‌ها؟ ارتقاء کیفیت؟ کاهش ضایعات؟، یا کاهش زمان توقف دستگاه‌ها؟ با توضیح و تشریح این نیازها، افراد ترغیب می‌شوند تا با بهره‌گیری از دانش و تجربه و مهارت‌های خود در این زمینه‌ها

مثمر‌تر شوند و وضع را بهتر کنند. اگر از این روش استفاده کنیم آن‌گاه همه افراد - خواه رئیس و خواه مرئوس - متوجه می‌شوند که نقش و اهمیت توان‌افزایی برای سازمان چه قدر است؟

۳- بهتر است فهرستی از اولویت‌ها تهیه شود تا افراد بتوانند با توجه به اهمیت مسائل به آنها بپردازند. رعایت این نکته به‌خصوص در مراحل اولیه تغییر و تحول توان‌افزایی موجب راهنمایی افراد و کمک به آنها می‌شود. در عین حال این ترتیب، مؤید وجود نوعی ساختار است که چنانچه فرد در هر مرحله به مشکلی برخورد کند، بداند که مرجع رسیدگی کننده و مشکل‌گشا کیست. با ارائه این راهنمایی‌ها، مسؤولیت عمل متوجه افراد می‌شود. هم‌چنین، این فهرست‌ها، مشوق گفت و گو و مباحثه در باره تصمیم و اقدام، بین کارکنان و مدیران می‌گردد و هم‌چنان که گفتیم این نوع گفت و گوها، عامل تحکیم اعتماد متقابل و حرکت اطمینان بخش در جهت توان‌افزایی است.

۴- بهتر است در مراحل اولیه توان‌افزایی، تصمیم‌های کوچک اما مهمی را که افراد می‌توانند بگیرند برای آنها معلوم کنیم. لازم است به تصمیم‌هایی توجه شود که در اصل مربوط به حوزه کار روزانه افراد باشند. باید افراد را تشویق کنیم - و درواقع از آنها بخواهیم - که در مورد برنامه‌ریزی کار روزانه خود، کارهایی که بر کیفیت تلاش‌های روزانه اثر بگذارد، نحوه حفظ امنیت و ایمنی محیط کار، تعیین هدف‌های روزانه و امثال آن، تصمیم بگیرند. این نوع تصمیم‌گیری‌ها، سبب بسط مهارت و اعتماد به نفس در افراد می‌شود و به تدریج آنها را برای تصمیم‌گیری‌های مهمتر آماده می‌کند و در ضمن مدیریت را خاطر جمع می‌کند که چنانچه اطلاعات لازم به افراد داده شود و تا

حدی راهنمایی شوند، می‌توانند در مورد مسایل کسب و کار با احساس مسؤولیت تصمیم بگیرند.

---

نکته: یکی از همکاران ما در استرالیا، ابزاری درست کرده و آن را محک خودگردانی<sup>۱</sup> نامیده است محک خودگردانی، برای انتخاب تصمیم‌های کم اهمیت‌تر، کوچک‌تر و ساده‌تر در آغاز فرایند توان‌افزایی، ملاک و چارچوبی ارائه می‌کند و سپس در مراحل پیشرفته‌تر به تدریج به تصمیم‌های مهم‌تر، بزرگ‌تر و پیچیده‌تر می‌رسد. از این ابزار در چندین سازمان به‌طور ثمربخش استفاده شده است.

در این سازمان‌ها، از این ابزار به منزله یک روش ساختاریافته برای ارائه مسیر و راهنمایی افراد به سمت توان‌افزا شدن در خودگردانی، استفاده شده است. از این گذشته، مبنای این ابزار، گروه‌ها هستند - به این موضوع در فصل بعد اشاره می‌کنیم - گروه‌هایی که خودگردانند و در تصمیم‌گیری، جانشین سلسله مراتب می‌شوند.

---

۵- در سرتاسر سازمان افراد کنجکاو هستند و می‌خواهند بدانند این تحول ( حرکت از فرهنگ سلسله مراتبی به طرف فرهنگ توان‌افزایی ) برای شخص آنها چه دستاوردی دارد. یکی از روش‌های مشخص و ملموس برای نشان دادن پی‌آمدهای شخصی این تحول، گفت و گو در باره انواع تصمیم‌هایی است که فرد می‌تواند بگیرد و به این ترتیب دامنه خودگردانی فرد در آغاز کار معلوم می‌شود. این گفت وگوها ثمر دیگری هم دارد و آن روشن کردن دامنه مسؤولیت‌ها و مخاطراتی است که انتظار داریم افراد بپذیرند. از آنجا که پذیرش مسؤولیت واقعی

---

و توان خطر کردن برای افراد تازگی دارد، پس باید ابتدا کار از کوچک شروع و به تدریج با افزایش اعتماد به نفس در افراد، توسعه یابد. پیچیدگی و گستردگی تصمیم‌های اعضای گروه و رهبران آنها به مرور زمان بیشتر خواهد شد اما در مراحل اولیه، تصمیم‌ها باید کوچک و ساده باشد. قبل از راه رفتن و دویدن، باید "تاتی تاتی" کرد!

۶- در مراحل اولیه سفر توان‌افزایی باید مهارت تجزیه و تحلیل مشکلات و تصمیم‌گیری، آن هم به شیوه رهبران کارآمد، به افراد آموخته شود. چه‌طور می‌توان از ظاهر یک مشکل به ماهیت و باطن آن پی برد؟ چه‌طور می‌توان بدون اتلاف وقت به راه‌حل‌های دیگر رسید؟ چه‌طور می‌توان انواع راه‌حل‌ها را سبک‌سنگین کرد و بهترین را برگزید؟ اگر در سازمان این مهارت‌ها به افراد یاد داده شود، امکان استفاده از دانش و تجربه آنها به بهترین شکل فراهم و توان عملکرد سازمان تقویت می‌شود.

### نتیجه

تا اینجا ما کوشیده‌ایم که نیروی مشارکت اطلاعاتی را با نیروی مولد خودگردانی در محدوده‌های تعریف شده ترکیب کنیم. فرایند توان‌افزایی، ظرفیت پیشروی دارد، اما فراموش نکنید که برای ثمربخش شدن آن و رسیدن به توانمندی واقعی باید به هر سه رکن توان‌افزایی نظر داشت. بنابراین ما در فصل بعد به رکن سوم می‌پردازیم که مکمل دو رکن قبلی است. رکن سوم عبارت است از جایگزین کردن گروه‌های خودگردان به جای نظام سلسله‌مراتبی. در ضمن چگونگی کار دسته‌جمعی ارکان سه‌گانه را برای پیشبرد فرایند توان‌افزایی در مرحله آغاز و جهت‌گیری سفر توان‌افزایی توضیح می‌دهیم.

## فصل پنجم

### رکن سوم : گروه‌ها جانشین سلسله مراتب

در شروع سفر توان‌افزایی جا دارد این نکته مهم را یادآور شویم که در آفرینش فرهنگ توان‌افزایی، هر سه رکن یاد شده، نقش و جایگاهی برجسته دارند. مشارکت اطلاعاتی زمینه تحول و دگرگونی را فراهم می‌کند و تعیین حریم و محدوده، زمینه خودگردانی را آماده می‌کند. برای ادامه سفر، ساز کاری لازم است که از تعامل انسان‌ها، برای راهنمایی و حمایت استعداد‌های افراد استفاده کند. گروه‌های خودگردان، زمینه این تعامل مفقوده را فراهم می‌کنند.

این گروه‌ها به افراد کمک می‌کنند تا با پاره‌ای از نگرانی‌هایی که در مراحل آغازین تحول توان‌افزایی پیدا می‌کنند، مبارزه کنند. پرسش‌های آنها در این مرحله، معمولاً از این دست است:

۱- این تحول (توان‌افزایی) چه اثری در ما بر جا می‌گذارد و چه تحولی در وضع ما ایجاد می‌کند؟

- ۲- آیا در فرهنگ جدید، امکان موفقیت وجود دارد؟
- ۳- در اثر این تغییرات، چه چیزی عوض می‌شود؟
- ۴- برای آنکه در فرهنگ توان‌افزایی ثمربخش باشیم آیا آموزش لازم به ما داده می‌شود؟
- ۵- در صورت رویارویی با مشکلات، باید دست کمک به سوی چه کسی دراز کنیم؟

گروه‌ها می‌توانند به این پرسش‌ها، پاسخ دهند، اما باید توجه داشت که گروه‌ها - به‌خصوص گروه‌های خودگردان و توانمند - به مرور زمان پدید می‌آیند و رشد می‌کنند. از این رو در مرحله اولیه "آغاز و جهت‌گیری سفر توان‌افزایی"، نباید از گروه‌ها انتظار کارهای بزرگ داشت. در این مرحله رهبران هم‌چنان در رشد و بالندگی گروه‌ها مؤثرند. آنچه از فصل دوم یعنی مبحث "رهبری وضعی - ۲ و گروه‌ها"، دریافتیم این بود که گروه‌ها در فرایند بالندگی باید چهار مرحله را طی کنند. مرحله نخست، مرحله جهت‌گیری است. در این مرحله، سطح ظرفیت و توانایی گروه برای کار دسته‌جمعی، پائین است اما سطح علاقه و اشتیاق افراد به کار گروهی بسیار بالا است. در این مرحله، به‌خصوص برای شناسایی مقصد، ارزش‌ها، نقش و هدف و شیوه‌های عملیاتی، گروه نیازمند راهنمایی است. در فرایند تغییر، این مرحله (مرحله آغاز و جهت‌گیری)، مرحله رشد و بالندگی است. اینک به پاره‌ای از پرسش‌هایی که گروه‌ها در این مرحله مطرح می‌کنند می‌پردازیم.



## **چرا نقش گروه در تلاش‌هایی که برای موفقیت برنامه توان‌افزایی می‌شود تا این حد اهمیت دارد؟**

۱- مهم‌ترین پاسخ این است که حاصل کار گروه‌های توانمند به مراتب بیش از حاصل کار افراد توانمند است. افراد به این استدلال، غالباً به دیده تردید نگاه می‌کنند زیرا تجربه به آنها نشان داده است که وقتی به‌طور دسته‌جمعی روی یک طرح کار می‌کرده‌اند، بعضی از افراد گروه به وظایف و مسؤلیت خود بی‌توجه یا کم توجه بوده‌اند و بنابراین بار اضافی آنها روی شانه دیگران می‌افتاده است. علت بروز این پدیده این است که آن افراد، گروه (تیم) نبوده‌اند بلکه جمعی از افراد بوده‌اند. فرق جمع<sup>۱</sup> با گروه<sup>۲</sup> این است که "جمع" هدف مشترک ندارد و چه‌بسا افراد آن ندانند که چه‌طور مثل یک گروه منسجم با هم کار کنند. اما "گروه"، جمعی از افراد است که برای خود مقصد و هدفی معین آفریده‌اند و راه همکاری با یکدیگر را به صورت یک واحد یکپارچه می‌دانند. به این مثال توجه کنید مسافران یک هواپیما در یک پرواز داخلی همسفر هستند. اگر همه چیز طبق برنامه پیش برود، این جمع، جمعی است که عامل پیوند آنها، حضور در هواپیما است. اما اگر در کار هواپیما عیب و نقصی پیدا شود و هواپیما در نقطه‌ای دور افتاده مجبور به فرود شود، آن‌گاه در همه افراد یک مقصد و هدف واحد خلق می‌شود و آن نجات است. نحوه همکاری مسافران با یکدیگر، سرنوشت آنها را رقم خواهد زد.

---

1 - Group

2 - Team

تمرین: یک روش مؤثر برای نشان دادن تمایز عملکرد گروهی بر عملکرد فردی، تمرین‌هایی است از قبیل نجات از صحرا، نجات از بیابان برهوت و نجات از جایی که جز ماه و ستاره راهنمایی نیست. هر یک از این تمرین‌ها، پس از وقوع حادثه مفروض، یک رشته از عملیات نجات را در بر دارد که افراد باید انجام دهند. در وهله نخست، افراد، در قالب فردیت خود رها می‌شوند تا به تنهایی برای نجات خود اقدام کنند. سپس حالت گروهی پیش می‌آید و آنها به‌طور دسته‌جمعی برای نجات وارد عمل می‌شوند. در هر مرحله امتیاز افراد (فرد/ گروه) با نمراتی که به وسیله یک نفر خبره و کارشناس تعیین شده است، مقایسه می‌شود و به این ترتیب امکان مقایسه عملکرد فردی با عملکرد گروهی فراهم می‌شود. عملکرد گروه‌ها، تقریباً همواره از عملکرد افراد بهتر است و اگر جز این باشد اشکال مربوط به بد عملکردن گروه است.

۲- نقش گروه‌ها در توان‌افزایی بسیار مهم است زیرا برای رویارویی با معضلات پیچیده‌ای که سازمان‌ها در دنیای پررقابت و متحول شونده کسب و کار با آن رو به رو می‌شوند، گروه‌ها، منشاء عرضه افکار و تجارب متنوع هستند. جمع آگاهی و دانایی گروه به مراتب بیش از آگاهی و دانایی هر فرد است. به اعتقاد ما "هیچ‌یک از ما به اندازه همه زیرک و هشیار نیست". از طرف دیگر توانایی گروه از جمع جبری توانایی افراد، بیشتر است زیرا به موجب اصل هم‌افزایی<sup>۱</sup>  $1+1 > 2$  است. به همین سبب گروه، منشاء ارائه روش‌های جالبی است که می‌تواند گره مشکلات مهم تولید، کیفیت، خدمات و مالی را باز کند. از این گذشته همان‌طور که تجمع افراد در قالب گروه می‌تواند

بارهای سنگین را جا به جا کند، یا اعضاء را از موانع عبور دهد، یا با همکاری، مشکلات فردی را حل کند، در سازمان‌ها نیز "گروه" می‌تواند راه‌حل پیچیده معضلات را از قوه به فعل درآورد. نکته مهم و کار اصلی این است که جمع افراد مبدل به یک گروه کارآمد شود. گروه کارآمد و توانمند طبق تعریف دان کی‌ریو<sup>۱</sup> و پارسی کی‌ریو<sup>۲</sup> و کن بلانچارد دارای ویژگی‌های زیر است:

- ۱ - عزم و قصد مشترک دارد.
  - ۲ - از توانمندی خود برای بهره‌گیری از استعداد کلیه اعضای گروه استفاده می‌کند.
  - ۳ - از مناسبات و ارتباط‌ها به‌طور ثمربخش استفاده می‌کند.
  - ۴ - در تصمیم‌گیری و پیاده کردن تصمیم، از خود نرمش نشان می‌دهد.
  - ۵ - خود را مسوول می‌داند که عملکردی در حد اعلا داشته باشد.
  - ۶ - اعضای آن قدر یکدیگر را می‌دانند و تلاش‌ها را پاس می‌دارند.
  - ۷ - روحیه‌ای نیرومند دارد زیرا هم فشارهای مدیریت را حس می‌کند و هم غرور مالکیت دارد.
- این ویژگی‌ها مختص گروه‌هایی است که به مرحله چهارم بالندگی می‌رسند. بدبختانه پیش از این مرحله باید از دو مرحله دیگر از مراحل تکامل عبور کرد: مراحل نارضایی و انسجام.

---

1 - Don Carew

2 - Eunice Porisi-Carew

## **آیا این توقع که گروه‌ها باید بی‌درنگ موفق شوند درست است؟ اگر نه، چرا؟**

۱- میزان توفیق گروه‌ها در مراحل اولیه حرکت توان‌افزایی، اندک است اما این حرف به معنای نفی هرگونه موفقیت نیست. در جمع توان اعضای گروه، نیروهای دست‌نخورده‌ای وجود دارد که چنانچه فضا و زمینه مناسب برای کار گروهی فراهم شود، می‌توان آن نیروها را آزاد کرد و به خدمت گرفت. توان گروه‌ها به راستی می‌تواند شگفت‌انگیز باشد اما تا زمانی که گروه، تجربه جهت‌گیری و مرحله نارضایی را از سر نگذرانده باشد. این توان، سودمند و ثمربخش نخواهد شد. می‌توان این گروه‌ها را با یک گروه ورزشی یا یک دسته باله مقایسه کرد که فقط با تمرین و شناخت نقش یکدیگر می‌توانند به صورت گروهی کار کنند و موفق شوند. اگر از گروه‌ها انتظار معجزه خلق‌الساعه نداشته باشیم و به آنها فرصت آموزش و تجربه بدهیم، می‌توانند برای کلیه اعضای سازمان، کانون پر قدرت راهنمایی و پشتیبانی باشند.

۲- از گروه‌ها نمی‌توان توقع داشت به محض تشکیل، کارآمد و ثمربخش شوند زیرا اعضا و رهبران گروه‌ها، همگی فراورده نظام سلسله مراتب هستند و در نظام سلسله مراتبی مدیران تصمیم می‌گیرند و کارکنان اجرا می‌کنند. بنابراین اگر وضع به قرار سابق باشد اعضای گروه به تصمیم‌گیری و پذیرش مسؤولیت پی‌آمدهای تصمیم خود، عادت نخواهند کرد. از این گذشته، رهبران نیز به این کار یعنی دادن فرصت تصمیم‌گیری به اعضای گروه و چشمداشت پذیرش مسؤولیت پی‌آمد تصمیم‌ها از سوی ایشان، عادت نخواهند کرد و چه بسا این رهبران، از واگذاری اختیار گرفتن تصمیم‌های مهم مربوط به کسب و کار به

اعضای گروه‌ها، دچار واهمه شوند و حس کنند که با بال و پر گرفتن اعضای گروه، بال و پر آنها شکسته می‌شود. این نوع قیود کهنه که خاص نظام سلسله مراتب است و بر ذهن و روح رهبران و اعضای گروه‌ها اثر می‌گذارد کم نیست و جلو کار گروه را می‌گیرد. در اثر رویارویی اعضای گروه با دگرگونی‌ها، آن هم در درجات مختلف، احتمال گرفتن تصمیم‌های نادرست و بروز بی‌نظمی در سازمان وجود دارد اما به همین نسبت، احتمال کارهای آزمایشی و محتاطانه نیز وجود دارد. بنابراین چه بهتر که در مراحل اولیه، از اعضای گروه‌ها و رهبران آنها، انتظاری بیش از انجام کارهای محدود و مشخص نداشته باشیم. بدیهی است حتی در این مراحل و به شرطی که تحول به‌طور پیوسته و منظم به پیش برود، گروه‌ها ضمن بالندگی و کسب مهارت برای کارهای بزرگتر و مسؤولیت‌های خطیر، نقش و اثر خود را به تدریج نشان می‌دهند.

---

نمونه عملی: در یک شرکت که در حرفه خدمات مالی فعالیت می‌کند، تلاش‌های اولیه برای استفاده از گروه‌ها با معضل جدی مواجه شد، زیرا انتظار رهبران از گروه‌ها زود هنگام و بیش از ظرفیت اولیه آنها بود. از این گذشته اطلاعات لازم در اختیار گروه‌ها نبود و برای آنکه بتوانند به‌طور ثمربخش کار کنند، راهنمایی و هدایت لازم از آنها دریغ شده بود. نتیجه کار سرخوردگی اعضای گروه بود. اعضا، رهبران را متهم کردند که "شریطی نشدنی" به وجود آورده‌اند. دلزدگی به رهبران نیز سرایت کرد و نزدیک بود کار بیخ پیدا کند و عطای مفهوم کار گروهی به لقای آن بخشیده شود که شرکت به این نتیجه رسید که اعضای گروه‌ها و رهبران آنها را آموزش دهد و کمک کند تا این فرایند را با موفقیت طی کنند. گرچه پیشرفت

کند بود اما به تدریج و به ویژه پس از چند ماه آموزش، پی‌آمدهای سودمند این تدبیر آشکار شد.

- ۳- همزمان با پی بردن به قدرت کار گروهی، افراد به این نکته هم پی می‌برند که مهارت لازم برای کار ثمربخش در قالب یک گروه توانمند را ندارند. به تعبیری می‌توان گفت که این افراد دو وظیفه دارند. یکی فراموش کردن مهارت‌های لازم برای کار ثمربخش در نظام سلسله مراتب و دیگری آموختن مهارت‌های تازه برای آنکه بتوانند در قالب گروه به‌طور ثمربخش فعالیت کنند. اما فرایند آموختن، زمان می‌خواهد. بهترین جای شروع این آموزش، کلاس است. در کلاس می‌توان تجربیات کار گروهی را تمرین کرد و آموخته‌ها را در عرصه عمل به کار گرفت. البته منظور ما از آموزش، آموزش دو طرفه است یعنی به رهبران گروه‌ها نیز باید شیوه هدایت و پروراندن گروه، آموخته شود. مدیرانی که رهبری گروه‌ها را می‌پذیرند باید شوق این را داشته باشند که گروه را به مرحله‌ای برسانند که نقش مدیریت از خودشان ساقط شود و آنها هم به صورت عضوی از گروه درآیند. رهبران باید توجه داشته باشند که افراد از کار ناکرده و تجربه نیازموده، نمی‌توانند چیزی بیاموزند. بنابراین در مراحل اولیه وظیفه رهبران دشوارتر است زیرا باید برای افراد فرصت انجام کار گروهی را فراهم کنند. از این رو هم رهبران و هم اعضای گروه باید با اسلوب کار گروهی آشنا شوند و معنای آن را به خوبی بفهمند تا بتوانند عضو شایسته گروه گردند.
- ۴- دو تن از همکاران ما یعنی کی‌ریوها به این نتیجه رسیده‌اند یکی از راه‌های کمک به بالندگی گروه‌ها این است که فرایند موسوم به

دریافت پروانه برای کار گروهی<sup>۱</sup> را طی کنند. در این فرایند فشرده، آرمان، هدف و ارزش‌های گروه با آرمان، هدف و ارزش‌های سازمان، هم‌جهت، شفاف و روشن می‌شوند. همچنین در این فرایند، هنجارها و قواعد اصلی کار گروهی و نقش و وظیفه تک تک اعضا مشخص می‌گردد. از دیگر وظایف گروه این است که مسوولیت و هدف‌های گروه و نیز مسوولیت و هدف هر عضو گروه را معین نماید. از جمله کارهای دیگری که در این فرایند انجام می‌شود تعیین راهبردهای ارتباطی و فرایندهای تصمیم‌گیری و مشخص کردن میزان اختیار و مسوولیت مرتبط با تصمیم‌ها است. آخرین بخش فرایند دریافت پروانه به تشریح منابع مورد نیاز گروه اختصاص دارد. حاصل این فرایند، آسان ساختن روند توان‌افزایی است. برای اطمینان از پیشرفت کارها، باید به‌طور منظم در این فرایند بازنگری کرد. از دیگر نتایج این فرایند تسریع در روند گذار از مراحل جهت‌گیری و نارضایتی است زیرا فرایند دریافت پروانه، بهره‌وری گروه را افزایش می‌دهد. توفیق در این فرایند در عین حال سبب می‌شود که در مرحله نارضایتی، روحیه گروه نابود نشود.

### **برای توانمند کردن گروه‌ها، چه مهارت‌هایی باید به اعضای آنها آموخته شود؟**

۱- افراد باید بدانند که آموزش و تجربه کار گروهی ربطی به مهارت‌های فنی آنها (که مربوط به انجام کارشان است) ندارد و این دو موضوع مستقل است. البته افراد باید همیشه مهارت‌های جدید را بیاموزند و

بسیاری از شرکت‌ها می‌کوشند فرصت این آموزش را برای کارکنان فراهم سازند. اما در اینجا منظور از آموزش، تعلیم این نکته است که افراد "چگونه خود را اداره کنند". معنای خاص این حرف در دنیای کسب و کار این است که باید افراد را یاری کنیم تا چون شرکاء شرکت رفتار کنند و خود را نسبت به پی‌آمد رفتار و تصمیم خود متعهد و مسؤؤل بدانند.

۲- یکی دیگر از لوازم ثمربخشی گروه‌های خودگردان و توانمند، آموزش برای گرفتن تصمیم‌های گروهی است. بیشتر مدیران و کارکنان معنای واقعی تصمیم دسته‌جمعی را نمی‌دانند و تصمیم دسته‌جمعی را با تصمیم‌هایی که رای و نظر مستقل افراد در آن اثر ندارد، اشتباه می‌کنند. به طوری که تصمیم جمع یا تصمیم فردی آنها است یا نسبت به آن بی‌تفاوتند. یکی از هدف‌های آموزش کار گروهی این است که معنای تصمیم‌گیری را برای اعضا روشن کند. اجماع یا اکثریت آراء در یک تصمیم به این معنا نیست که مخالفان احتمالی از نظر خود عدول کنند بلکه حتی پس از بحث زیاد، آراء متفاوت می‌تواند به قوت خود باقی بماند زیرا به نظر این دسته از افراد، چه‌بسا بهترین راه‌حل برای مشکل مورد بحث، راه‌حل دیگری باشد اما وقتی اکثریت اعضا به یک تصمیم مشترک رسیدند، هر یک از اعضای گروه خواهد کوشید تا آن نظر و تصمیم را به بهترین وجه اجرا کند. نکته مهمی که باید مورد توجه رهبران گروه‌ها قرار گیرد این است که برای اظهار نظر افراد فضایی امن فراهم شود به طوری که بدون ترس از انتقام‌جویی بعدی، بتوانند در موضوع مورد بحث آنچه را باور دارند بر زبان جاری کنند.



بیان آراء مختلف سبب قوّت و استحکام تصمیم نهایی جمع می‌گردد و این نکته‌ای است که رهبر گروه باید به آن توجه کند.

---

نمونه عملی: در یکی از شرکت‌هایی که کارفرمای ما بود مدیری بود که همیشه می‌گفت: از رئیس انتقاد کنید! اما کارکنان به تجربه دریافته بودند هر کس با نظر رئیس مخالفت کند به جلسات بعد دعوت نخواهد شد! یک بار قائم مقام مدیر نسبت به برنامه بازاریابی فصلی، اعتراض و استدلال کرد که این برنامه به شرکت آسیب می‌رساند. مدیر این اظهارنظر را تهدیدی بر علیه خویش تلقی و قائم مقام را برکنار کرد. اما حق با قائم مقام بود، شرکت از اجرای آن برنامه به شدت متضرر شد. آقای مدیر باید راه و رسم گرفتن تصمیم دسته‌جمعی و شیوه استفاده از آراء گوناگون در گرفتن تصمیم مشترک و دسته‌جمعی را می‌آموخت.

---

۳- برای ثمربخش شدن کار گروهی، افراد باید در قالب گروه، مهارت‌های ارتباطی خود را تقویت کنند. ارتباط گروهی با ارتباط دو به دو کاملاً فرق دارد. مهارت شنیدن عقاید و نظریات گوناگون و جذب و هضم آنها، کاری است دشوار و پیچیده، به خصوص که روش و طرز اظهار عقیده افراد متفاوت است. بحث‌های گروهی معمولاً غیرخطی است. ویژگی بحث غیرخطی این است که لزوماً نتیجه بحث متأثر از آخرین اظهارنظر نیست بلکه چه‌بسا از نظری که جلوتر اظهار شده، متأثر شود. مهارت جذب و هضم نظر دیگران در قالبی که بیان می‌شود، مهارتی خاص است که باید در کار گروهی آموخته شود. در بحث‌های گروهی وانهادن نظریه شخصی حتی اگر به‌نظر بسیار گرامی و عالی باشد، کاری آسان است. بنابراین در جلسات گروهی، توجه به نظریات خوب و رعایت زمان در بیان نظرات، روز به روز اهمیتی درخور پیدا می‌کند.

اهمیت مهارت‌های ارتباطی وقتی بیشتر می‌شود که اعضای گروه از نظر جغرافیایی در یک جا نباشند یا آن که به ندرت دور هم جمع شوند. مهارت‌های ارتباطی باید اعضای گروه را به سوی هدف یعنی پیدایش یک گروه توانمند و خودگردان بسیج کند.

تمرین: برای اینکه افراد با اهمیت روابط گروهی آشنا شوند خوب است آنها را ترغیب کنید تا تمرین ساده زیر را انجام دهند. از افراد بخواهید ابتدا دو نفر را نقاشی کنند و سپس تعداد گروه‌های فرعی حاصل از انواع تجمع این دو نفر را - که در اینجا فقط یک گروه است - بنویسند. بعد بخواهید یک نفر دیگر را به تصویر اضافه کنند حالا پیوند گروه‌های فرعی شامل گروه‌های دو نفره و سه نفره ( دو به دو و یک به دو ) ۶ خط می‌شود و اگر نفر چهارم را به تصویر اضافه کنند تعداد ارتباط بین گروه‌های فرعی به یازده مورد می‌رسد و به همین ترتیب شماره این پیوندها از حدّ می‌گذرد. مثلاً اگر ۸ نفر باشند، ارتباطها به ۲۴۷ و اگر ۱۶ نفر باشند این شماره به ۶۵۸۱۹ مورد سر می‌زند. هدف از این تمرین نشان دادن نقش ارتباطات گروهی است که به مراتب پیچیده‌تر از مناسبات دو به دو و غنی‌تر از آن است. موضوع مهم این است که بتوانیم در فضای جمعی و گروهی مهارت لازم برای برقراری ارتباط ثمربخش را یاد بدهیم.

۴- مهارت برنامه‌ریزی و گرداندن جلسات گروهی باید به تک تک اعضای گروه آموخته شود. کافی نیست فقط رهبر گروه، این مهارت را داشته باشد. وقتی همه افراد به مرحله‌ای برسند که برای برگزاری جلسه، دستور جلسه تهیه کنند و بعد جلسه را با آن دستور اداره کنند و امکان پیگیری مصوبات جلسه را فراهم سازند آن گاه همه می‌توانند مسؤولیت ثمربخش بودن جلسات را برعهده بگیرند، زیرا هر یک می‌تواند بخشی از این سه وظیفه یعنی تهیه دستور جلسه، اداره جلسه

و پیگیری مصوبات را انجام دهد. داشتن همین مهارت می‌تواند سبب بهتر برگزار شدن کنفرانس‌های عادی، کنفرانس‌های تصویری و جلسات الکترونیکی گردد.

۵- به افراد کمک کنید تا منافع کار گروهی را درک کنند. رهبران و اعضای گروه‌ها باید بپذیرند که گروه‌ها جای رهبران را که در اثر برنامه‌های مهندسی مجدد و تجدید ساختار سازمان خالی می‌شود، پر خواهند کرد. حالا دیگر گروه می‌تواند افراد را راهنمایی و حمایت کند آن هم به شیوه‌ای کارآمدتر از نظام سلسله مراتب. اینکه ما به زبان، اهمیت وجود تنوع و کثرت در گروه را بیان کنیم یک چیز است و آن که در عمل، تنوع و کثرت را موهبت و مزیت گروه بدانیم و برای رویارویی با معضلات پیچیده از این موهبت استفاده کنیم، چیز دیگر. تجربه موفقیت‌های محدود در قالب کار گروهی، افراد را به تدریج به خواص شخصی و سازمانی گروه‌ها معنقد می‌کند و باعث می‌شود تا آنها قدرت گروه را در پذیرش مسؤلیت اخذ و اجرای تصمیم‌های مهم سازمانی درک کنند. یکی از راه‌های آسان‌سازی این ادراک این است که به تدریج زبان سلسله مراتب را از بین ببریم. مشارکت اطلاعاتی، از یک طرف سبب در هم شکستن تفکر سلسله مراتب شده و از طرف دیگر همزمان با توانمند شدن گروه، زبان و تفکر جدید را جانشین آن می‌کند. افراد باید کار گروهی ( تیمی ) را جانشین کار جمعی بدانند، خود را عضو گروه بدانند و نه کارمند آن و مدیر یا سرپرست نیز باید رهبر گروه تلقی شود. زبان، یکی از ابزارهای نیرومند تغییر است به‌خصوص اگر با آموزش همراه باشد.

۶- باید به اعضای گروه‌ها و رهبران آنها شیوه پاسداشت کوشش‌های یکدیگر را بیاموزیم به‌طوری که همگی در راه ارتقاء عملکرد کار گروهی بکوشند. با وجودی که رهبر گروه در مراحل اولیه بار مسؤولیت‌های سنگین‌تر را به دوش می‌کشد اما اعضا باید به تدریج مسؤولیت تبدیل گروه به یک گروه خلاق را بپذیرند. همه اعضای گروه باید بدانند که در بلندمدت باید بر حجم مسؤولیت‌های خود بیفزایند و ضمن پرهیز از رفتارهای غیرگروهی و نامطلوب، رفتارهای مقبول را که متضمن ارتقاء عملکرد گروه است، توسعه دهند. یادآوری می‌کنیم که وظیفه سازمان و رهبران ارشد آن این است که قدر گروه‌های خوب و فعال را بدانند تا دوغ از دوشاب تمیز داده شود و معلوم شود که سازمان مصمم به حفظ و تقویت گروه‌های توانمند است. این قدردانی می‌تواند جنبه مادی و جنبه معنوی داشته باشد. رفتارهای گروهی مطلوب باید هم در درون گروه و هم در سطح سازمان تشویق شود و قصور در این کار، فرایند توان‌افزایی را با بن‌بست رو به رو می‌کند.

### **چگونه و چه وقت باید از گروه‌ها استفاده کرد؟**

۱- پس از اینکه مشارکت اطلاعاتی، کار ایجاد حس مسؤولیت را در افراد آغاز کرد و میزان اعتماد را افزایش داد، متوجه می‌شوید که علاقه افراد به مشارکت در کارها، رو به افزایش است. با معلوم کردن حریم و حدود استقلال عمل افراد و با آغاز مرحله ایجاد گروه‌های خودگردان به قصد جانشینی سلسله مراتب، زمینه انجام کارهای مسؤولانه در افراد آماده می‌شود. نکته مهم این است که گرچه زمان استفاده از

گروه‌ها در فرایند توان‌افزایی، آغاز کار است اما منظور ابتدای کار نیست، بلکه ابتدا باید به مشارکت اطلاعاتی فرصت داد تا زمینه شروع کار گروهی را فراهم کند و پس از شروع کار نباید انتظار معجزه داشت. برای ثمربخش شدن، اعضای گروه و رهبر آن باید انواع مهارت‌ها را بیاموزند. از طرف دیگر باید احساس مسؤلیت در آنها ایجاد و تقویت شود تا - حتی ذره ذره - راه و رسم کار گروهی را در میان خود توسعه دهند. از یاد نبرید که شروع پرسش‌های بیشتر (به وسیله اعضای گروه)، باید به فال نیک گرفته شود.

---

نمونه عملی: یک شرکت توزیع کننده فرآورده‌های سوختی در کانادا تصمیم گرفت از روش کار گروهی استفاده کند. پیش از این، روش مدیریت ارشد شرکت، از نوع بسته بود. مدیر می‌گفت: "تو کار خودت را انجام بده، باقی کارها را به من واگذار کن". حال و هوایی که در شرکت ایجاد شده بود افراد را از مشارکت در کارها دور کرده بود. کارکنان به خود می‌گفتند: "فقط همان کاری را که به تو می‌گویند بکن و بیش از این هم فکر نکن!" افراد متحیر بودند که چه‌طور دوغ از دوشاب تمیز داده نمی‌شود، مگر همه مثل هم هستند؟ اگر اتفاق بدی نمی‌افتاد و اوضاع رو به راه بود سود شرکت حداقل بود و روحیه کارکنان به شدت خراب! افراد به کار کردن تظاهر می‌کردند چون از مشارکت خبری نبود. مالک/مدیر شرکت به این نتیجه رسید که باید تحول را از خود شروع کند نه از افراد، پس عملیات جاری شرکت را به مدت سه روز تعطیل کرد و روش مدیریت خود را از نوع بسته به باز تغییر داد و فرایند توان‌افزایی را آغاز کرد. از تمامی اعضای هر گروه خواسته شد هر دلار درآمد شرکت را تعقیب کنند و ببینند پس از کسر هزینه‌ها چه مقدار آن باقی می‌ماند. در پایان روز اول، یکی از کارکنان گفت: "لابد منظور این است که اگر من یکی از این فنجان‌های تبلیغاتی شرکت را به یکی از دوستانم هدیه بدهم، شرکت باید با فروش ۱۲۵ لیتر سوخت تاوان آن را پس بدهد؟" این پرسش

سرآغاز فصل تازه‌ای در حیات شرکت شد. افراد به این نتیجه رسیدند که موفقیت تک تک آنها، منوط و مشروط به موفقیت کل شرکت است. روز دوم به توضیح و تشریح نقش افراد در افزایش سود شرکت گذشت. از راننده نفتکش گرفته تا منشی، حسابدار، متصدی فروش و خلاصه همه افراد، یکی یکی به این مسأله پرداختند که چه طور می‌توانند در کار خود تحول ایجاد کنند و هزینه‌ها را کاهش دهند. روز سوم به آموزش اختصاص یافت که همه و از جمله مالک/مدیر نیز در آن شرکت جستند. او می‌گفت: باید در رفتار خودم هم تجدیدنظر کنم. در این سه روز مفهوم کار گروهی متولد شد و پس از دو سال تلاش بی‌وقفه، میزان سود شرکت، ۲۷ درصد افزایش یافت و کارکنان متقاعد شدند که: «موفقیت در گرو همکاری است».

۲- ایجاد گروه‌های خودگردان را می‌توان در دل فرایند مشارکت اطلاعاتی جا داد. از آنجا که توان‌افزایی، مشروط به استفاده از هر سه رکن است بنابراین این کار در جایی که ممکن باشد، مطلوب نیز هست. فرض کنید جلسات مشارکت اطلاعاتی در سازمان به‌طور ماهانه برگزار شود و در هر جلسه از هر گروه بخواهیم اطلاعات مربوط به خود را مطرح کنند. در نتیجه به‌طور مثال، گروه تولید داده‌های مربوط به توان تولید، سنجه‌های کیفیت، سنجه‌های ضایعات (و هزینه‌های آن)، ارزیابی ارزش افزوده ناشی از کار گروه و امثال آن را مطرح می‌کنند. گروه خدمات مشتریان، داده‌های مربوط به تعداد و ماهیت شکایات مشتریان، اطلاعات مربوط به نحوه برخورد اعضای گروه با این شکایات و چگونگی پیگیری معضلات تکراری و راه‌حل آنها را دنبال خواهد کرد. هدف از جلسات این است که مشارکت اطلاعاتی، زمینه خودگردان کردن گروه‌ها را در مسایل مربوط به کسب و کار شرکت فراهم کند.

نمونه عملی: یک شرکت بسته‌بندی، کلیه فعالیت‌های خود در هر محل را به صورت گروهی درآورده بود. هر گروه از نظر اقتصادی، یک مرکز سود تلقی می‌شد. به این ترتیب هر گروه موظف به سودآوری بود و می‌بایست نتیجه تلاش خود را در جلسه‌ای که همه ماهه در محل کارخانه برگزار می‌شد اعلام کند. برای آنکه گروه‌ها بتوانند به‌طور صحیح جهت‌گیری کرده و آگاهانه عمل کنند، اطلاعات لازم در دسترس آنها قرار می‌گرفت. در مراحل اولیه، به نظر اعضای گروه‌ها، کار مشکل بود زیرا در جلسات ماهانه حجم انتظار از آنها، زیاد بود و در ضمن به درستی معلوم نبود وظیفه آنها چیست. اما چون امکان آموزش فراهم بود، به تدریج استعدادها شکوفا شد و حس مسؤولیت در افراد توسعه یافت.

---

۳- در جلسات مشارکت اطلاعات، برای برانگیختن حس مشارکت افراد در تصمیم‌های گروهی، بازی سناریوهای "اگر" را تکرار کنید. مشکلی را برای یک گروه تعریف کرده از اعضای آن بخواهید برای آن مشکل راه‌حل پیدا کنند. به این مثال توجه کنید: اگر هزینه هر ساعت کار هر عضو یک گروه پنج نفره مسؤول اجرای یک پروژه، برای شرکتی ۱۰۰ دلار باشد، چنانچه در طول ۶ ماه کار گروه، در هر هفته فقط یک ساعت از ساعات کار هر فرد کسر شود ولی هیچ تغییری در کیفیت کار پیش نیاید، میزان سود شرکت چه قدر افزایش خواهد یافت؟ وقتی گروه‌ها سرگرم پاسخ دادن به این قبیل پرسش‌ها می‌شوند به تدریج با اثر فعالیت خود بر سود و زیان سازمان آشنا می‌شوند. خاصیت دیگر این نوع جلسه‌ها، ایجاد زمینه و روحیه همکاری و کار گروهی است تا با کمک هم‌افزایی حاصل از کار گروهی، مشکلات آسانتر حل شود. (در ضمن فراموش نشود که جواب "اگر" جلسه بالا، ۱۳۰۰۰ دلار

است، یعنی گروه با این صرفه‌جویی رقم سود را در تراز سود و زیان شرکت ۱۳۰۰۰ دلار افزایش می‌دهد). مثال دیگر این است که به جای مدیریت ارشد که به‌طور سنتی به کار بودجه‌بندی می‌پردازد، از گروه‌ها بخواهیم با توجه به محدودیت‌ها، بودجه را تنظیم کنند. معمولاً وقتی کار به مشکل برمی‌خورد و دخل و خرج به اندازه نمی‌شود، حسابداری‌ها به فکر می‌افتند و مثلاً "بودجه آموزش و مسافرت را خط می‌زنند. هیچ‌وقت دیده نشده که مثلاً" بگویند شستن توالت‌ها لازم نیست. بنابراین این قبیل مشکلات بودجه‌ای، بهترین فرصت است تا گروه‌ها را به مشارکت و درگیری فعالانه برای یافتن راه‌حل معضلات سازمان وادار کنیم.

---

نمونه عملی: گروه مالی یک شرکت خدمات اطلاعات در کار بودجه خود با محدودیت‌های جدی رو به رو شد اما به کمک کار گروهی ثمربخش از پس مشکل برآمد. در یکی از جلسات مبادله اطلاعات، گروه‌ها چکیده‌ای از کارهای لازم برای حل یک معضل مالی را عرضه کردند. این روش متضمن ۲۳۷ مرحله بود و پیشنهاد دهندگان می‌گفتند چنانچه مطابق این برنامه رفتار شود مشکل مالی مربوطه حل خواهد شد. از آنها خواسته شد که در روش خود بازنگری کنند و شمار مراحل را به کمترین میزان ممکن برسانند. گروه دوباره به کار پرداخت و این مراحل را به ۱۰۳ مرحله کاهش داد که معادل بیش از ۴۰ درصد صرفه‌جویی در هزینه بود. از این گذشته، گروه به تجربه‌ای بسیار با ارزش دست یافته بود زیرا توانسته بود چنان کاری مهم را انجام دهد.

---



## **برای کمک به اعضای گروه چه راه‌هایی وجود دارد تا بتوانند تصمیم‌های کوچک‌تر را که قبلاً مدیران می‌گرفتند بگیرند؟**

۱- یک راه، آموزش است. اگر بخواهیم گروه‌ها، تصمیم‌گیری را یاد بگیرند و به تدریج به جای مدیران که در نظام سلسله مراتب حتی تصمیم‌های کوچک را خود می‌گرفتند، در امور محدود و کوچک، تصمیم بگیرند، باید به نقش مهم آموزش گروهی توجه کنیم. بهتر است کار را با مسایلی شروع کنیم که جنبه کسب و کار نداشته باشد. این کار دو خاصیت دارد یکی این که عامل احساس، وارد فرایند تصمیم‌گیری نمی‌شود و دیگر این که جنبه تفنّن دارد. مشکلات و مسایلی که برای تصمیم‌گیری مناسب باشد، زیاد است و می‌توان از آنها در کار آموزش استفاده کرد. تمرین‌ها بر دو دسته‌اند: ذهنی (مثل تمرین‌های نوشتاری در موارد مختلف از جمله راه‌های حفظ بقاء سازمان) و عملی (عبور دادن حلقه از سیم هزار خم بدون برخورد). گفتنی است که حتماً باید تمهید لازم برای ارزیابی نتیجه کار گروهی، اندیشیده شود تا افراد متقاعد شوند کار گروهی بر کار فردی رجحان دارد. مطلب مهم دیگر این است که باید پیش از شروع تمرین، رویه‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری گروه‌های کارآمد و ثمربخش را برای اعضای گروه توضیح دهیم و سپس از ناظر یا ناظران بخواهیم بر میزان پابندی اعضای گروه به این رویه‌ها نظارت کرده نظر خود را به صورت بازخورد به گروه عرضه کنند. این تمرین‌ها و بازخوردهای متعاقب آن در ایجاد مهارت‌های لازم برای گروه‌های خودگردان بسیار مؤثرند و باعث می‌شوند رهبر و اعضای گروه اعتماد به نفس لازم برای اخذ تصمیم‌های مناسب در حوزه کسب و کار را پیدا کنند.

۲- رهبر گروه باید به‌طور منظم جلسات گروه را تشکیل دهد و مطالبی را مطرح کند که مستلزم بحث و بررسی گروهی باشد. همچنین در باره روش پیاده کردن تصمیم‌ها باید به‌طور گروهی بحث شود. پیاده کردن و اجرای تصمیم‌ها، افراد و تصمیم‌گیرندگان را به‌طور مستقیم در شرایط عینی و واقعی قرار می‌دهد. وظیفه رهبر گروه در مراحل اولیه ورود به دنیای واقعیات، سنگین‌تر از مراحل بعدی است زیرا باید با کمک و راهنمایی، زمینه رشد و بالندگی گروه را فراهم کند. راهنمایی‌های رهبر گروه سبب می‌شود که افراد پیش از گرفتن تصمیم، به تجزیه و تحلیل بپردازند و پس از تصمیم نیز نسبت به اجرا و پی‌آمدهای آن خود را پایبند و متعهد بدانند. از این گذشته حمایت و پشتیبانی رهبر گروه، اعضا را تشویق می‌کند تا به‌طور همه‌جانبه و به اصطلاح شش‌دانگ روی مسأله کار کنند. بنابراین هدف از این کار پروراندن مهارت و اعتماد به نفس در اعضای گروه و حل مشکلات واقعی کسب و کار و ارتقاء سطح عملکرد آن است.

---

نمونه عملی: مدیر یک شرکت مهندسی متخصص در کنترل آلودگی تعریف می‌کند که در اوایل کار گروهی، از رهبران گروه‌ها توقع داشته‌اند هر چه زودتر مرحله گذار طی شود و گروه‌ها به‌طور مستقل وارد عمل شوند. اما برای آنکه گروه‌ها بتوانند به سازنده‌ترین شیوه ممکن به امور شرکت بپردازند، شرکت ابتدا به آموزش رهبران گروه‌ها پرداخت و مهارت‌های رهبری ثمربخش گروه را به آنها آموخت. سپس آنها را ترغیب کرد تا این مهارت‌ها را در عمل به کار گیرند. در جلسات پس از آموزش که با حضور رهبران گروه‌ها برگزار می‌شد، مشکلات جدید طرح و مهارت‌های جدید آموخته می‌شد. در ضمن، برنامه‌های اجرایی نیز مورد بحث قرار می‌گرفت. به تدریج مدیران سابق به رهبران لایق و توانمند گروه‌های

ثمربخش، متحول شدند. بی‌گمان این فرایند برای شرکت منافع بسیار به همراه داشته است.

---

۳- نباید انتظار داشت به محض مشارکت گروه در تصمیم‌گیری و گرفتن تصمیم‌هایی که پیش از آن به وسیله مدیریت گرفته می‌شد، هیچ خطایی بروز نکند و بهترین نتیجه به دست آید. اما رهبر گروه باید موقع‌شناس باشد و به محض آن که گروه در هر مورد موفق به گرفتن "بهترین تصمیم ممکن" شد، بی‌درنگ از اعضای آن قدرشناسی کند. از طرف دیگر هرگاه "تصمیم نامناسب یا ضعیف" گرفته شد، باید به تحلیل و بررسی پردازد و از موضوع به عنوان یک فرصت آموزشی استفاده کند. معمولاً بیشترین میزان یادگیری مربوط به زمانی است که گروه در کاری ناموفق باشد اما نباید اجازه داد در این موارد، افراد انگشت اتهام را به سوی یکدیگر نشانه روند.

۴- یکی از مهم‌ترین پیام‌هایی که در مراحل اولیه کار گروهی باید به اعضای گروه برسد این است که مسوولیت گرفتن تصمیم‌های به‌جا و شایسته برعهده آنها است. در فرهنگ توان‌افزایی نمی‌توان شانه از زیر بار این مسوولیت خالی کرد. معنای دیگر این حرف متهم کردن یکدیگر در هنگام ناکامی و شکست نیست بلکه موفقیت گروه در گرو پرهیز از این‌گونه اعمال است. وقتی گروه در کاری شکست می‌خورد، رهبر گروه حق ندارد دنبال مقصر بگردد و بپرسد: کار چه کسی بود؟ این نوع پرسش غلط است، درست این است که پرسیده شود: کجای کار عیب داشت و حالا باید چه کنیم تا دوباره این اتفاق نیفتد و چه‌طور از این واقعه عبرت بگیریم؟ اگر ترس از بازخواست به کمترین

میزان برسد - با افزایش میزان اعتماد به نفس - افراد به سرعت برای اصلاح مسأله اقدام می‌کنند و تصمیم‌هایی می‌گیرند که متضمن بهبود کیفیت، کاهش هزینه و افزایش سود است. چرا؟ زیرا "گروه"، کانون نشر دانش، تجربه و انگیزه موجود در اعضا است. فراموش نکنیم اگر ترس از بازخواست و سرزنش - به‌خاطر تصمیم‌های نا به جا - که در سازمان‌های سلسله مراتبی بسیار رایج است، در محیط کار گروهی رواج پیدا کند، جلو کارها و رفتارهای توانمندانه را می‌گیرد.

---

سؤال: وقتی خطایی بروز می‌کند، اولین سئوالی که می‌کنند چیست؟ ما می‌خواهیم این سؤال را از کارکنان بپرسم. اگر اولین سؤال این باشد که: تقصیر چه کسی بود؟، متوجه می‌شویم که فرهنگ، فرهنگ توان‌افزایی نیست و رسیدن به فضا و فرهنگ توان‌افزایی کاری است دشوار و اگر مضمون اولین سؤال این باشد که: نفع و ضرر سازمان از این تصمیم چه بود و از این واقعه چه آموختیم و چه طور می‌توان از تکرار ماجرا جلوگیری کرد؟ معلوم می‌شود که یا در فرهنگ توان‌افزایی قرار داریم یا دست کم در آن جهت در حرکت هستیم. راستی اولین سؤال در سازمان شما چیست؟

---

۵- در شروع کار، واکنش اعضای گروه نسبت به تلاش‌هایی که در جهت توان‌افزایی انجام می‌شود چیزی شبیه این مضمون است که: "می‌خواهم باعث تحول بشوم و وضع را بهتر کنم" ( مگر آنکه به شدت نسبت به طرح و نظر مدیریت ارشد تشکیلات بدگمان باشند). اما همین روحیه مثبت با این دیدگاه رو به رو می‌شود که: "قرار است من بار همه این مسؤولیت‌ها را به دوش بکشم؟" پس برای حفظ روحیه اعتماد به نفس و احساس اقتدار در افراد، راهنمایی و پشتیبانی

از آنها، نقش حیاتی دارد. راهنمایی و پشتیبانی یعنی دادن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری، ایجاد حس مسؤولیت برای گرفتن تصمیم‌های محدود و کوچک در شروع کار و تشویق و قدردانی از کارهای خوب و اصلاح کارها و تصمیم‌های ضعیف. گرچه عزیمت گروه‌های خودگردان از وادی نظام سلسله مراتب و جانیشینی آن نظام، کند و آهسته است اما اگر شروع سفر، صحیح و به قاعده باشد، سرعت و شتاب لازم را پیدا خواهد کرد.

### **نتیجه**

تا اینجا پاسخ بسیاری از پرسش‌های مدیران و کارکنان ( رهبران و اعضای گروه‌ها ) در مرحله نخست فرایند توان‌افزایی یعنی " آغاز و جهت‌گیری سفر " داده شد. این فرایند که با مشارکت اطلاعاتی و تعیین حریم و حدود برای خودگردانی گروه‌های خودگردان آغاز می‌شود، باید با تلاشی سه بعدی در قسمت آفرینش فرهنگ توان‌افزایی، دنبال شود.

پس از این مرحله ما وارد مرحله دوم از سفر توان‌افزایی می‌شویم که آن را مرحله یا منزل تغییر و نومی‌می‌نامیم زیرا آکنده از دشواری و سرخوردگی است. در این مرحله بسیاری از رهبران گروه‌ها و مدیریت ارشد شرکت‌ها دست از سفر می‌شویند و آن را نیمه کاره رها می‌کنند. آگاهی بر چگونگی استفاده از ارکان سه‌گانه در این مرحله دشوار از سفر، حائز اهمیت بسیار است.



**منزل دوم:**

**تغییر و سرخوردگی**





در کشاکش تحول توان‌افزایی، همواره پدیده‌ای جالب و تنش‌زا بروز می‌کند. واقعیت این است که توان‌افزایی از آنچه می‌نماید دشوارتر است. تقریباً همه ما کار ترک گفتن عادات نظام سلسله مراتب و روی آوردن به عادات جدید توان‌افزایی را دست کم می‌گیریم. از این گذشته، افراد، اهمیت مسأله دگرگون کردن نظام سازمانی حامی سازمان سلسله مراتبی و پدید آوردن نظامی را که پشتیبان توان‌افزایی باشد نیز، دست کم می‌گیرند. در این بخش، مرحله تغییر و سرخوردگی در کانون بحث قرار می‌گیرد. و چون مرحله نخست، با نقش ارکان سه‌گانه در گذار موفقیت‌آمیز از این دوره بحرانی آشنا می‌شویم، دوره‌ای که خیلی‌ها تا لبه پرتگاه آن به پیش می‌روند و عزم می‌کنند که به مبداء حرکت بازگردند.

رهبری وضعی - ۲، چارچوب استفاده درست از ارکان سه‌گانه را فراهم می‌سازد. تأکید بر این ارکان، ویژگی‌ها و مشخصات لازم را در اختیار ما قرار خواهد داد. در این جا هم به روال پیشین، شیوه ما طرح پرسش‌هایی است که رهبران و اعضای گروه‌ها در مرحله سرخوردگی و در نیمه راه تغییر، میل به پرسیدن دارند. پس تلاش ما در این بخش، دادن پاسخ به پرسش‌ها و نجات پرسندگان از حالت تعلیق بین زمین و آسمان است. در این حالت، هوایما، فقط خاطره‌ای مطبوع است و در پائین اثری از زمین مشهود نیست. پس چتر نجات کجاست؟

ابتدا به نحوه استفاده از مشارکت اطلاعاتی برای کمک به افراد می‌پردازیم تا آنها بتوانند منظری واضح‌تر از رویه‌های توانایی به دست آورند. آن‌گاه به نقش حیاتی دورکن دیگر در گذار از این مرحله دشوار می‌پردازیم. به ایجاد گروه‌های خودگردان در حریم‌ها و محدوده‌ها و سپس

نشستن گروه‌ها در جای نظام سلسله مراتب، اشاره می‌کنیم و در همه این موارد از یاد نمی‌بریم که راه بیرون رفتن از مرحله دگرگونی و سرخوردگی و پیدا کردن جاده توان‌افزایی، مستلزم کاربری هر سه رکن است. پس این مبحث را با کاربری مشارکت اطلاعاتی در منزل دوم فرآیند تغییر، آغاز می‌کنیم.

## فصل شش

### رکن اول: عرضه اطلاعات بیشتر و دریافت اطلاعات دیگران

در عصر شتاب و سرعت، پی در پی این شکایت به گوش می‌رسد که تحول و دگرگونی، بسیار زمان‌بر و کشدار است. وقتی بحث توان‌افزایی به میان می‌آید همه می‌خواهند بی‌رنج راه به مقصد برسند. چنین به نظر می‌رسد که افراد مثل کودکانی که در سفر تعطیلات هستند، پی در پی می‌پرسند: "هنوز نرسیده‌ایم؟"

مشکل این‌جاست که دگرگون کردن ذهنیت سابق - برجا مانده از نظام سلسله مراتب - مستلزم فکر و نگرشی کاملاً تازه است. پس رو به‌رو شدن با ناملایمات و دشواری‌ها و دلزدگی‌ها، امری عادی و طبیعی است. آنچه در پی می‌آید، شماری از پرسش‌هایی است که رهروان این سفر در این مرحله از فرآیند تغییر مطرح می‌کنند.

### چرا باید از مرحله احساس سرخوردگی عبور کرد؟

۱- احساس نومییدی و سرخوردگی، مطلوب نیست، اما در فرآیند تغییر، این حالت‌ها به ناگزیر به افراد دست می‌دهد. ایجاد تحول در نظام‌های سازمانی، دوایر و حتی کوچک‌ترین واحدهای کاری، معمولاً در ابتدای کار همراه با شور و نشاط است اما پس از فروکش کردن این هیجان، واقعیت خود را نشان می‌دهد، به همین سبب افراد می‌پرسند این تحول تا کی باید ادامه پیدا کند تا به مقصد برسیم؟ براساس آموزه‌های رهبری وضعی - ۲، هیجان اولیه حاصل از ورود به قلمرو جدید، به زودی جای خود را به نومییدی و نارضایتی می‌دهد و دیگر فرقی نمی‌کند که رهبران به‌طور دو به دو با افراد کار کنند یا به صورت گروهی.

مبتدی پرشور (تراز بالندگی نخست)، به شاگردی دلمرده و سرخورده تبدیل می‌شود (تراز بالندگی دوم) و گروهی که در مرحله اول - جهت‌گیری - قرار دارند، نشانه‌های مرحله دوم را از خود بروز می‌دهند. این پدیده‌ها، عادی و طبیعی است. نومییدی، بد نیست اما سخت است. حرکت به سوی توان‌افزایی، در آغاز کار دلنشین و دلخواه است اما وقتی در طی سفر، افراد - چه اعضا و چه رهبران گروه‌ها - متوجه می‌شوند که باید بینش و رفتار خود را عوض کنند، سخت و دشوار جلوه می‌کند. به همین سبب بیشتر افراد در مرحله تغییر و نارضایی، دچار احساسی بد و ناخوشایند می‌شوند. در اینجا باید به یک پرسش مهم پاسخ داد: چه کسی را تشویق می‌کنیم؟ کسانی را که علائم و نشانه‌های قضاوت صحیح مورد نیاز "توان‌افزایی" را از خود نشان می‌دهند یا اطاعت و فروتنی مقبول نظام سلسله مراتب را؟ شمار

زیادی از ما، تحول را دوست داریم به شرطی که دیگران متحول شوند، دلشوره و اضطراب از وقتی شروع می‌شود که تحول، اندکی هم دامن خودمان را بگیرد!

۲- در مرحله تغییر، هم عواطف ناگوار و هم موانع رفتاری، در مقابل توان‌افزایی قد علم می‌کنند. افراد به خود شک می‌کنند اما این شک را به رهبران برمی‌گردانند. برای مقابله با این حالت، باز هم باید از مشارکت اطلاعاتی مدد بگیریم اما با اندکی تفاوت نسبت به شیوه مرحله اول. ما باید به پرسش‌های اساسی افراد که در رویارویی با مقولات جدید مطرح می‌شوند، پاسخ دهیم. همان‌گونه که مدل نگرانی‌ها (در فصل دوم) حکایت می‌کند در شروع مرحله دوم یعنی فرآیند تغییر، نگرانی‌های شخصی و اجرایی در افراد بیدار می‌شود. پرسش‌های آنها در این مرحله از این دست است:

- اثر این تحول بر من چیست؟ چیزی به دست می‌آورم یا چیزی از دست می‌دهم؟
- آیا می‌توانم این دوره تحول را با موفقیت بگذرانم؟ آیا این شانس را خواهم داشت؟
- گمان نمی‌کنم بار اضافی مسؤلیت توان‌افزایی برای من خاصیتی داشته باشد، راستی چه نفعی دارد؟
- برای تحقق توان‌افزایی از من چه انتظاری دارند؟ دست کمک به طرف چه کسی دراز کنم؟
- رسیدن به مقصد، چه قدر طول می‌کشد؟ این حس دلزدگی چه وقت فروکش می‌کند؟

- آیا این وضع در همه سازمان‌هایی که برنامه توان‌افزایی را پیاده می‌کنند پیش می‌آید یا فقط منحصر به این تشکیلات است؟
- آیا مدیریت ارشد نمی‌تواند کاری کند که این برنامه، ملایمتر و آسانتر انجام شود؟
- آیا قصد حضرات واقعا" توانمند کردن ما است یا این هم یک نیرنگ تازه است؟

همان طور که ملاحظه می‌کنید، بیشتر پرسش‌هایی که در این مرحله مطرح می‌شود، بازتاب شک و تردید نسبت به خویش است، اما طبق معمول به جای این که به توانایی یا بینش خود شک کنیم، دنبال شخص یا فرآیندی می‌گردیم که او را در مظان تردید قرار دهیم. هم‌چنین لابد توجه دارید که جهت‌گیری پرسش‌ها "فردی" است و کاری به این ندارد که فرد عضوی است از یک گروه که آن گروه نیز به نوبه خود در مرحله بالندگی است. اینک پاره‌ای از پرسش‌های خاص افراد را طرح و نحوه برخورد مشارکت اطلاعاتی با این پرسش‌ها را با شما در میان می‌گذاریم اما در ضمن نقش مهم دورکن دیگر را نباید از نظر دور داشت.

### **چه طور می‌توان از مشارکت اطلاعاتی برای مقابله با سرخوردگی و نارضایتی افراد در فرآیند تغییر استفاده کرد؟**

- ۱- یکی از دلایل اصلی بروز سرخوردگی و نارضایتی، این است که انتظارات اولیه کارکنان با واقعیات سازگار نیست. کم و بیش همه افراد - از مدیریت ارشد گرفته تا مدیریت میانی و از رهبر گروه گرفته تا

اعضای آن - به دست کم گرفتن واقعیات این تحول، گرایش دارند. یا این که چون امید کافی برای برآورده شدن هدف ندارند با بروز نخستین مشکلات، در گمان خود راسخ تر می‌شوند و از این که ذهنیت نظام سلسله مراتب قدیم دگرگون گردد، دچار نومیدی و تلخ کامی می‌شوند بنابراین از خود می‌پرسند آیا امکان تحقق برنامه توان‌افزایی هست؟ از یک طرف اعضای گروه باور نمی‌کنند روزی بیاید که آنها بتوانند از توانایی، استعداد و قوه قضاوت خود در کارها استفاده کنند و از طرف دیگران رهبر گروه باور نمی‌کند اعضا، مسوولیت عواقب امور را بپذیرند. هر دوی اینها - رهبر و اعضای گروه - می‌ترسند در فرهنگ توان‌افزایی، نالایق و بی‌عرضه جلوه کنند و به فرض، که این احساس را علنی نکنند، اما واقعیت این است که این احساس در آنها لانه کرده و تا ابراز علنی فاصله چندانی ندارد. حال اگر کسی پیدا شود و به هر دو طرف - رهبر و اعضا - بگوید که تغییر، همیشه با این نوع حالت‌ها دارد، آن‌گاه بخش بزرگ ناراحتی فروکش می‌کند. به عنوان نمونه اگر مراحل بالندگی گروه به افراد آموخته شود، آنها متوجه می‌شوند که مرحله سرخوردگی، هر چند سخت و ناگوار اما کاملاً طبیعی است. این نوع مشارکت اطلاعاتی، منظره کلی و کلان کار را در برابر دیدگان افراد به نمایش می‌گذارد و آنها می‌فهمند که قرار است چه شود. بهترین زمان مشارکت اطلاعاتی، وقتی است که حس شود نیروی افراد رو به زوال است. مشارکت اطلاعاتی زود هنگام، اثر چندانی ندارد زیرا هنوز افراد گرفتار عواطف ناگوار و حس نومیدی نشده‌اند. اما اگر مشارکت اطلاعاتی به شرحی که گفته شد دیر هنگام

آغاز شود، چه بسا فرآیند سقوط و زوال، به مرحله برگشت‌ناپذیر برسد. پس بهترین روش، اقدام به هنگام است.

نمونه عملی: یکی از تجارب ما در کار مشاوره، این نکته را به‌طور روشن به ما آموخت. ما به عنوان مشاور با شرکتی قرارداد داشتیم. پس از شش ماه کار، نشانه‌های دلزدگی و نارضایی در رهبران و اعضای گروه‌ها بروز کرد. شنیده شد که افراد می‌گفتند: *این برنامه توان‌افزایی هیچ‌وقت به سرانجام نمی‌رسد چون رهبران ما واقعاً نمی‌خواهند، روی پای خودمان بایستیم*. هم‌زمان شنیده شد که رهبران می‌گفتند: *پس چه وقت این آدم‌ها می‌خواهند کار را شروع کنند، مگر نمی‌دانند ما می‌خواهیم توانمند و صاحب اختیار شویم. گیر کار کجاست؟* معلوم بود که برنامه توان‌افزایی به مخاطره افتاده است و دور نیست که مورد تمسخر واقع شود. بنابراین مشغول توضیح شدیم و به طرفین (رهبران و اعضای گروه‌ها) یادآور شدیم که این نومی‌دی و سرخوردگی، غیرعادی نیست و در هر تحول باید منتظر چنین حالت‌ها بود. به آنها گفتیم که شرکت‌های دیگر نیز به این حالت دچار شده‌اند و همین مشکل را داشته‌اند.

واکنش اعضای گروه‌ها و رهبران آنها شگفت‌انگیز بود. ابتدا بین خودشان به‌طور آشکار شروع به بحث در باره این سرخوردگی و نارضایی کردند، بعد به نحوه مقابله با این مشکل پرداختند. یکی از آنها می‌گفت: *اگر آن شرکت‌ها توانسته‌اند از پس این مشکل برآیند، لابد ما هم می‌توانیم و حتی بهتر از آنها!*

۲- ذکر منافع و خواص فرهنگ توان‌افزایی برای اعضا و رهبر گروه، سودمند است. اعضا باید بدانند که در این فرهنگ بیش از پیش اختیار کار خود را خواهند داشت. این احساس (یعنی حس غرور و مالکیت) مسلماً قابل مقایسه با هیچ یک از تجربه‌های افراد در فرهنگ سلسله مراتب نیست. رهبران نیز باید بدانند که صلاح آنها در این است که



کارکنان به شرکاء و همکاران مسوولیت‌پذیر شرکت بدل شوند و آنها را در نیل به هدف‌ها یاری دهند. فراموش نکنید افراد باید در جریان پیشرفت امور قرار بگیرند. یعنی هم پیشرفت برنامه توان‌افزایی و توانمند شدن افراد و هم نتیجه و اثر آن در کار شرکت و پیشرفت امور، باید با افراد در میان گذاشته شود. حتی به پیشرفت‌های جزئی باید توجه شود زیرا تأثیر این نوع بازخوردها در فرو نشاندن حس سرخوردگی و تحکیم رفتارهای مطلوب، قابل توجه است. در عین حال باید به خاطر داشت که تحول توان‌افزایی، فرآیندی بلندمدت است که گه‌گاه با این حالت‌ها همراه است.

---

نمونه عملی: یک شرکت تولیدی، در این مرحله، به فعالیت همه‌جانبه پرداخت و گزارش‌ها و داده‌های مورد نیاز واحدهای مختلف خود در نقاط مختلف کشور را تهیه و ارسال کرد. داده‌های گردآوری شده دو دسته بودند. دسته اول داده‌هایی بود که با استفاده از "فشارسنج توان‌افزایی" به دست آمده بود. این فشارسنج که از نوآوری‌های ما است درواقع یک پرسش‌نامه است و هدف از طراحی آن، تعیین موقعیت افراد در طی مسیر توان‌افزایی است. فشارسنج، سه قسمت دارد که به سه رکن توان‌افزایی می‌پردازد. هر قسمت شرحی دارد که حالت متعالی توان‌افزایی را معرفی می‌کند. کارکنان سازمان، سازمان خود را در هر یک از این درجات ارزیابی می‌کنند و در نتیجه فاصله بین واقعیت موجود و هدف مطلوب مشخص می‌شود. از مقایسه نظریات اعضای گروه با نظریات مدیران میانی و مدیریت ارشد می‌توان به تفاوت دیدگاه‌های موجود با واقعیت، پی برد و دریافت که آبخشور فرهنگی مشترک وجود ندارد. این "فشارسنج" منبع غنی اطلاعات لازم برای کارهای بعدی است و می‌تواند معیار و محکی باشد برای مقایسه داده‌های پیش از تغییر با داده‌های دوره جاری تا از تغییر رفتار، اطمینان حاصل شود. داده‌های دسته دوم، بهره‌وری، ضایعات و کیفیت فرآیند تولید را در بر می‌گرفت. این داده‌ها نیز با

داده‌های مشابه در دوره پیش از تحول مقایسه می‌شد تا از پیشرفت و تحول اطمینان حاصل شود. این شیوه مشارکت اطلاعاتی در عمل ثمربخش بود و با سرخوردگی افراد در دوران تغییر مقابله کرد و موجب پیشرفت در هر دو زمینه (فرآیندها و آثار آن) گردید.

۳- در این دوره، رهبر گروه باید به اطلاعات اعضا توجه کند، به بیان دیگر نگرانی اعضا در این دوره باید مورد توجه خاص رهبر گروه باشد. نگرانی آنها چیست؟ آیا از این نگرانند که مهارت لازم برای توان‌مند شدن را ندارند؟ آیا از این می‌ترسند که فرصت کافی برای انجام دگرگونی‌های لازم برای توانمند شدن را پیدا نکنند؟ آیا از این که موقعیت فعلی آنها با موقعیت مطلوب فاصله دارد، ناامید و سرخورده‌اند؟ ریشه نگرانی آنها چیست؟ رهبر لایق و کاردان با استفاده از آموزه‌های رهبری وضعی - ۲، در می‌یابد که در این دوران باید از اسلوب مشاوره<sup>۱</sup> در رهبری استفاده کند زیرا در این شیوه علاوه بر راهنمایی مستمر، به دقت به نظرات فرد توجه می‌شود.

باید توجه داشت که اضطراب و نگرانی در افراد وجود دارد اما ممکن است افراد نتوانند این نگرانی‌ها را به‌طور روشن و واضح به زبان بیاورند. پس وظیفه رهبر گروه این است که با حوصله و دقت به حرف آنها توجه و نگرانی واقعی آنها را کشف کند و با شکیبایی و همدلی، واکنش مناسب را نشان دهد. در ضمن رهبر گروه، خود باید به داشتن نگرانی‌های مشابه اعتراف کند. با آشکار کردن این نگرانی‌ها، رهبر و اعضای گروه، به هم نزدیکتر و در اثر همدلی و نزدیکی با مشکل

مشترک، بهتر مقابله می‌کنند و در نتیجه فرآیند توان‌افزایی، روان‌تر حرکت می‌کند.

---

نمونه عملی: مدیریت یک فروشگاه بزرگ، مشتاقانه در صدد تربیت گروه‌های پرتوان و صاحب اختیار بود. کارکنان فروشگاه نیز از این فکر استقبال کرده بودند اما آب از آب نکان نمی‌خورد! مطالعه نشان داد مانع اصلی فرآیند توان‌افزایی، روش اندازه‌گیری و سنجش است. درواقع ملاک و معیار آنها درست نبود. مدیریت میانی، ملاک موفقیت را افزایش ساعات کار رسمی فروشگاه می‌دانست. بنابراین هر وقت که مدیر فروشگاه قصد نوآوری و افزایش فروش داشت به این مانع برمی‌خورد. شک نیست که اگر قرار بر سنجش میزان سود باشد، ساعات کار می‌تواند سنججه مناسبی باشد، اما هم کارکنان فروشگاه (اعضای گروه) و هم مدیر فروشگاه (رهبر گروه) می‌دانستند که باید از ملاک‌ها و سنججه‌های دیگر - به غیر از ساعت کار - استفاده شود. سرانجام وقتی امکان گفت و گو بین مدیریت میانی و گروه فراهم شد، از نگرانی افراد کاسته شد و در نتیجه کارکنان به چنان درجه‌ای از توانمندی رسیدند که حتی پس از ساعات کار فروشگاه در خدمت مشتریان بودند و سود شرکت را افزایش دادند.

---

۴- مدیرانی که خود را برای رهبری گروه آماده می‌کنند، به آموزش روش استفاده از مشارکت اطلاعاتی در مرحله سرخوردگی و نومیدی نیازمندند. این مهارت خاص برای عرضه اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت است. آنها باید بتوانند این اطلاعات را به طور قابل فهم توضیح دهند و به پرسش‌های افراد با شفافیت و بدون جانبداری پاسخ گویند. مطابق مدل رهبری وضعی گروهی، چنانچه قرار باشد در مرحله نارضایی، رهبر گروه لیاقت خود را نشان دهد باید شیوه رهبری او ترکیبی از راهنمایی و پشتیبانی زیاد باشد. نقش رهبر این است که

علاوه بر ارائه راهنمایی متناسب با کار در دست اجرا، با مهارت به حرف و نظر افراد گوش دهد و تفاوت افراد را تشخیص دهد و آنها را درک کند. ستیزه و کشمکش احتمالی بین آنها را برطرف کند و برای رفع مشکلات چاره‌جویی نماید. کسب این مهارت‌ها، مستلزم آموزش و عمل است زیرا در فرهنگ نظام سلسله مراتب، به ندرت از این مهارت‌ها استفاده می‌شود. رهبران گروه‌ها در این مرحله از فرآیند باید شاهد باشند که مدیریت ارشد، نماد والگویی عمل به رفتارهای مطلوب است. اگر این نوع رهبری و این نوع تعهد و پابندی در سازمان نباشد، کوشش‌های آن سازمان در جهت توان‌افزایی به شکست خواهد انجامید.

---

نمونه عملی: شرکتی برای آن که رهبران گروه‌ها بتوانند در تمامی مراحل فرآیند توان‌افزایی، کار گروهی خود را به بهترین نحو انجام دهند، به آموزش آنها پرداخت. مدیریت ارشد برای حمایت از این طرح، شخصاً در برنامه آموزشی شرکت کرد. این کار نمادین برای همه رهبران، حاوی این پیام بود که باید هر چه زودتر از این مهارت‌ها در کار گروهی استفاده کنند. این شرکت با پیشگامی در اصلاح ارتباطات و ایجاد مهارت تشخیص در رهبران گروه‌ها، از تعمیق دلزدگی و نومیدی افراد جلوگیری کرد. هنر خاص رهبران آن گروه‌ها، گوش دادن بود. از این ابزار برای اثرگذاری بر رفتار افراد در جهت مطلوب توان‌افزایی، به خوبی استفاده می‌شد. مهارت این رهبران به قدری بود که هم نگرانی افراد را تشخیص می‌دادند و هم امکان مشکل‌گشایی را فراهم می‌کردند.

---

**از افراد خط مقدم که کم و بیش اطلاعاتی در اختیار دارند اما احساس نارضایتی می‌کنند، باید انتظار چه نوع واکنشی داشته باشیم؟**

۱- در جلسات مشارکت اطلاعاتی، از این نوع افراد باید انتظار طرح سؤال‌های ناگوار و سخت را داشته باشید. از یاد نبرید که آنها در برزخ نومی‌دی و سرخوردگی به سر می‌برند و گمان می‌کنند "توان/فزایی" هرگز محقق نخواهد شد و به خصوص نفعی برای آنها نخواهد داشت. ممکن است بگویند این برنامه فقط در جهت تأمین منافع شرکت بوده است و شرکت به این وسیله می‌خواسته کار بیشتری از افراد بکشد. اداره‌کنندگان این جلسات باید به طرح این قبیل پرسش‌ها، میدان بدهند و صادقانه به پاسخ‌گویی بپردازند. شک نیست که شرکت خواهان افزایش بهره‌وری، کیفیت، رضایت مشتری و امثال آن است، اما در اثر همین پیشرفت‌ها به اعضا و رهبر گروه نیز احساس خوشایند مشارکت در کارها و سودمند بودن دست می‌دهد.

۲- از این که افراد رده‌های پائین، از رهبران در مورد مسایل شرکت، سؤال‌های نیشدار بپرسند، تعجب نکنید. ممکن است بپرسند: چرا سود شرکت کم شده است؟ یا چرا میزان فروش کمتر از پیش‌بینی است؟ یا برای کم کردن شکایت‌های عمده مشتریان، چه کارهایی شده است؟ این پرسش‌ها نشانه آن است که افراد به تدریج شروع به درک و فهم کسب و کار شرکت کرده‌اند و مثل مالکان و شرکاء به مشکلات آن می‌اندیشند. باید خود را آماده توضیح بیشتر و دادن اطلاعات جامع در مورد معنای اعداد و ارقام کنید و با استفاده از فرصت، روش استفاده از این آمار و نحوه مقایسه آن با گذشته و با آمار و ارقام معیار حرفه خود را شرح دهید.

نمونه عملی: یکی از جالب‌ترین جلساتی که ما در آن حضور داشته‌ایم، جلسه‌ای بود که گروه رهبری یک شرکت تولیدکننده رایانه، رو به روی اعضای گروه‌های مختلف شرکت نشست و به پرسش‌هایی آنها در باره کسب و کار شرکت پاسخ داد. از پرسش‌ها معلوم بود که افراد از اوضاع شرکت خبر دارند و می‌خواهند بدانند چرا عملکرد شرکت رو به قهقرا است. تعدادی از پرسش‌ها در باره منابع، تصمیم‌های راهبردی و بعضی از کارهای پر هزینه بود. پرسش‌ها نشان می‌داد که کارکنان، این نوع کارها را پخته و سنجیده نمی‌دانند. چیزی که برای ما جالب و تعجب‌آور بود، نحوه واکنش گروه رهبری به این "حملات" بود. آنها با خونسردی و آرامش به پرسش‌ها پاسخ دادند و حتی اذعان کردند که پاره‌ای از تصمیم‌ها می‌توانسته بهتر از این باشد. آنها از افراد دعوت کردند علاوه بر دادن پیشنهاد، برای یافتن بهترین شیوه مبارزه با فشارهای رقابتی بازار، با رهبران همکاری نمایند. بعدها به کمک این نیروها شرکت توانست بر بسیاری از مشکلات خود غلبه کند.

۳- گرچه احتمال دارد رهبر گروه در اثر فشار و نارضایی افراد - که گمان می‌کنند رهبر باید جواب همه سؤال‌ها را بداند - به تنگنا بیفتد، اما نباید پا پس بکشد و از طرح اطلاعات مهم خودداری کند. افراد باید از وضع واقعی سازمان آگاه شوند، خواه این وضع، خوب، بد یا هم خوب و هم بد باشد. رهبران با عرضه اطلاعات مهم در واقع پیامی مهم برای افراد رده‌های پائین می‌فرستند و به آنها می‌گویند ما به شما احترام می‌گذاریم و اعتماد می‌کنیم و می‌دانیم با این اطلاعات مسوولانه برخورد می‌کنید. رهبران باید نظر افراد را در مورد آمار و ارقام مندرج در اطلاعات عرضه شده جویا شوند به خصوص در مورد ارقام بحث‌انگیز و به اصطلاح "مسأله‌دار" باید راه‌حل و نظر افراد پرسیده شود.

مخاطره ناشی از تبادل اطلاعات حساس در این مرحله از فرآیند تغییر، قابل پذیرش است زیرا افراد به کمک دانایی، تجربه و انگیزه خود می‌توانند بر حاصل کار اثر مثبت بگذارند. به یاد داشته باشید: شدت بیماری هر شرکت متناسب با شدت پنهان‌کاری آن است. فرآیند توان‌افزایی، فرصتی است برای رهایی از این بیماری و شتافتن به سوی تندرستی و یکی از داروهای شفابخش، تقویت روند مشارکت اطلاعاتی است.

۴- به مبادله اطلاعات ادامه دهید به طوری که افراد از اثر کار و تلاش خود در سرنوشت دوائر مختلف آگاه شوند. افراد باید بدانند که بود و نبود آنها در سرنوشت سازمان اثر دارد. علاوه بر جلسات مبادله اطلاعات که به طور ادواری برگزار می‌شود، باید ترتیبی بدهید که افراد در هر زمان و هر جا که به اطلاعات نیاز دارند بتوانند آن را دریافت کنند. اطلاعات دریافتی افراد از جلسات در حدی است که به آنها زمینه تجزیه و تحلیل و بررسی مسایل را می‌دهد اما برای مشکل‌گشایی و ارائه راه‌حل و انجام کارهای مؤثر بر عملکرد سازمان، احتمال می‌رود نیازمند اطلاعات بیشتری باشند.

۵- اعضای گروه‌ها را به مبادله اطلاعات بین خود و در درون گروه ترغیب کنید و کسانی را که به این کار مبادرت می‌کنند، تشویق کنید. مشارکت اطلاعاتی، برای توان‌افزایی و مشکل‌گشایی، مثل خون برای بدن موجود زنده جنبه حیاتی دارد و اساس پیشرفت و اعتلای گروه تلقی می‌شود. در اثر تبادل اطلاعات بین اعضای گروه، آنها با دانسته‌های یکدیگر آشنا می‌شوند و در نتیجه خاصیت هم‌افزایی گروه، تقویت می‌شود. به طور مشابه باید تبادل اطلاعات بین اعضای گروه و

رهبر آن و سایر رده‌های مدیریت، ترغیب شود. رهبری ارشد سازمان به این وسیله با استعداد رده‌های پائین آشنا می‌شود و از شیوه‌های بهتر برای رفع مشکل و چشم‌اندازهای بدیع در جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان آگاه می‌گردد. از طرف دیگر مبادله اطلاعات - رو به بالا و رو به پائین - فرآیند کاستن از اهمیت نظام سلسله مراتب و ایجاد روحیه مشارکت در سازمان را تقویت می‌کند. از کارکنان رده پائین که به طور مستقیم با کارها درگیرند، برای بهبود فرآیندها و رویه‌ها، نظرخواهی کنید. نتیجه این کار علاوه بر بهبود عملکرد، گسترش حس مشارکت در میان افراد است.

### **اگر افراد از اطلاعات دریافتی استفاده کنند، نسبت به حاصل کار آنها چه واکنشی باید نشان داد؟**

۱- با ورود افراد به مرحله نارضایی و نومی‌دی، آنها از خود می‌پرسند آیا توان‌افزایی ارزش این همه تلاش را دارد؟ حتی رهبران گروه‌ها نیز این سؤال را از خود می‌پرسند. این نکته بسیار مهم است و باید مورد توجه قرار گیرد. گفتیم که از زمان شروع برنامه، باید در گفتار و کردار اعضای گروه دقت کرد و کوچکترین کارها و تصمیم‌های آنها را به شرط آن که در جهت پیشرفت کار و نشانه توانمند شدن افراد باشد، تشویق کرد. اگر این کار نشود، افراد چگونه از پیشرفت خود باخبر شوند؟ پس چشم‌ها را باز کنید و در حوزه‌های زیر مترصد دیدن تحول و پیشرفت - هر چند جزئی - در حوزه‌های زیر باشید:

- تولید و عرضه فکر نو
- پذیرش مسؤلیت کار



- بهبود امور گوناگون سازمان
- کیفیت و امثال اینها

بازگویی موارد استفاده موفقیت‌آمیز از اطلاعات - حتی اگر این موارد نزدیک به واقعیت باشد - اثر مثبت دارد. افراد باید از دو موضوع باخبر شوند: از اثر و نتیجه کار خود و از توجه و علاقه مدیریت به توانمند شدن افراد. حتماً نباید منتظر پایان کار بود بلکه باید افراد را در جریان پیشرفت، تشویق کرد. می‌توان فاصله مبدا تا مقصد را با چند نصاب<sup>۱</sup> مشخص کرد. رسیدن به هر یک از نصاب‌های مسیر، مستلزم تشویق است. متأسفانه خیلی‌ها در تشویق روند پیشرفت افراد کوتاهی می‌کنند. بعضی از تشویق‌ها نیز جنبه کلی و غیرخصوصی دارد. توصیه می‌کنیم برای شناخت روش‌های تشویق و تحسین، به راز سوم (ارمغان غاز) مندرج در کتاب گونگ هو<sup>۲</sup> رجوع شود. به موجب توصیه نویسندگان این کتاب، تشویق باید به هنگام و موضوع آن باید مشخص باشد. مشخصات دیگر تشویق عبارت است از: جنبه فردی داشتن، صادقانه بودن، توصیفی بودن، منحصر به فرد بودن.

---

نمونه عملی: شرکتی در فلوریدا، برای ایجاد هماهنگی بیشتر با فرهنگ توان‌افزایی و تعمیق مشارکت بین رهبران و اعضای گروه‌ها، تصمیم گرفت نظام مدیریت عملکرد را متحول کند. داده‌های مورد نیاز، در همان مراحل اولیه آموزش فرآیند جدید از فشارسنج مدیریت عملکرد<sup>۳</sup> به دست آمد. این داده‌ها میزان ثمربخشی

---

- 1- Goal
- 2 - Ken Blanchard, Sheldon Bowles, Gung Ho!
- 3 - Performance Management Barometer

نصاب‌ها و هدف‌های عملیاتی، مشاوره‌های مربوط به بهبود عملکرد و نیز بازنگری در عملکرد را نشان می‌دادند. پس از یک سال، در افراد حالت سرخوردگی پیدا شد و بنابراین فشارسنج از نو تنظیم شد. نتایج به دست آمده نشانگر پیشرفت چشمگیر در تعیین هدف‌ها و بازنگری در عملکرد بود. براساس همین داده‌ها، باید به مسأله مشاوره و مربیگری، بیش از پیش توجه می‌شد.

مدیریت شرکت، فرصت را غنیمت دانست و در یک نشست همگانی، ضمن تقدیر و تشکر از دست‌اندرکاران، پیشرفت‌های به دست آمده را گرامی داشت. همه افراد در اثر آگاهی از پیشرفت امور، احساس نشاط و خشنودی کردند و همین احساس سبب افزودن بر تلاش‌ها برای مشارکت بیشتر در موضوع مشاوره شد. در نشست‌های بعدی، اعضای گروه‌ها و رهبران آنها پا به پای یکدیگر، برای متحول ساختن مدیریت عملکرد، طرح و فکر نو به میان می‌آوردند.

اگر می‌خواهید ستایش و تشویق، سودمند باشد، بد نیست نگاهی به "اصول ستایش ثمربخش" به نقل از کتاب مدیر یک دقیقه‌ای<sup>۱</sup> کار بلانچارد و جانسن بیفکنید:

### ستایش ثمربخش

- ۱ - "توقع" خود را مستقیم و بدون حاشیه، بیان کنید.
- ۲ - رفتاری را که با تحقق آن توقع ملازمه دارد معرفی کنید.
- ۳ - توصیف رفتار باید تا جایی که ممکن باشد با رفتار واقعی از نظر زمان وقوع نزدیک باشد.

- ۴ - از کار خوب صمیمانه قدرشناسی کنید.
- ۵ - به فرد کمک کنید تا رفتار خوب را بشناسد.
- ۶ - بگوئید که اطمینان دارید باز هم شاهد رفتارهای مقبول خواهید بود.

فراموش نکنید:

ستایش کتبی، از هیچ بهتر است،

ستایش تلفنی، نیز خوب است،

اما هیچ چیز جای ستایش رو در رو را نمی‌گیرد!

۲- به مشکلاتی که گروه‌ها شناسایی کرده و می‌کوشند راه‌حل آنها را پیدا کنند، توجه کنید. از آنجا که گروه‌ها پیش از این به اطلاعات دسترسی نداشتند، به تدریج با دریافت اطلاعات و تداوم آن، از این که می‌بینند قدرت حل معضلات مهم سازمان را دارند، دچار حیرت می‌شوند. بازخوردهای مثبت، علاوه بر توجه به نتایج کلی باید ناظر بر چگونگی استفاده گروه‌ها از اطلاعات برای حل مسوولانه مشکلات نیز باشد. از این گذشته باید توجه کنید که چگونه گروه‌ها در حل مشکلات دنبال راه و روش خاص خود می‌روند تا از حل مشکل - بدون ایجاد عوارض جانبی و مشکلات دیگر - اطمینان پیدا کنند. برای آن که گروه‌ها توانمند شوند باید بتوانند از اطلاعات دریافتی برای شناسایی و حل معضلات سازمان استفاده کنند. پس در این مرحله از بالندگی برای آگاه ساختن گروه از پیشرفت و کسب مهارت‌های لازم، باید آنها را

تشویق و تمجید کرد. برای تقویت واقعی فرآیند بالندگی گروه، باید به مسأله‌ای دیگر نیز توجه کنیم و آن چگونگی پیاده کردن راه‌حل است. تلاش گروه، گذشته از این که سبب رسیدن به نتایج مطلوب می‌گردد، مجموعه را به طرف توانمند شدن حرکت می‌دهد.

۳- بروز خطا ناگزیر است. گرچه تصمیم‌ها معمولاً با نیت خیر و اجرای تصمیم نیز با تلاش و کوشش همراه است اما در استفاده از اطلاعات جدید، گروه‌ها، گاه مرتکب خطا می‌شوند. باید به هوش بود و از سرزنش کردن افراد به‌خاطر این خطاها، جداً پرهیز کرد. در خطا، باید به دیده فرصت‌یادگیری نگریست. کسانی خطا نمی‌کنند که کار نمی‌کنند. به هر حال، در هنگام بروز خطا اولاً باید از ابتکار و نوآوری فرد تمجید کنیم و ثانیاً کاری کنیم که او و دیگران از این خطا عبرت بگیرند. برای این کار باید خطا مورد بحث جمعی قرار گیرد و راه از بین بردن امکان وقوع دوباره آن، پیدا شود. رهبر گروه وظیفه دارد ضمن دادن نظر مشورتی به اعضای گروه، آنها را به بیان فکر و نظر خود برای حل مشکلات تشویق کند. برای تولید و عرضه فکر و نظر نو و تشویق نوآوری، باید با اعضای گروه از نزدیک کار کنیم، گزینه‌های آنها را بسنجیم و به کمک یکدیگر بهترین راه پیشگیری از خطا و اشتباه را پیدا کنیم.

۴- مدیران و کارکنان شرکت باید از مواهب (و مخاطرات) روند توان‌افزایی آگاه شوند. آنها باید رابطه بین تلاش و حاصل کار را درک کنند و بدانند که دستاوردها، حاصل مسؤولیت‌پذیری بیشتر است، در غیر این صورت کشش و گرایش برای بازگشت به نظام و فرهنگ سلسله مراتب، در افراد قوت می‌گیرد، زیرا در نظام گذشته، افراد

می‌کوشند با کمترین مسؤولیت، "آهسته بیایند و آهسته بروند". در این مرحله از فرآیند تحول، مسؤولیت استفاده از اطلاعات - برای بهتر کردن عملکرد - به ویژه برای اعضای گروه، اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. به هر حال باید به نظر افراد توجه کرد و نگرانی آنها را تشخیص داد اما در ضمن افراد باید بدانند که پاسخگویی تصمیم‌ها و اقدامات خود هستند.

---

نمونه عملی: شرکتی در فرآیند تفویض اختیار تا جایی پیش رفت که در هر اتاق یک زنگ نصب کرد. وقتی خطایی پیش می‌آمد، زنگ به صدا در می‌آمد. به صدا در آمدن زنگ، هم نشانه بروز اشتباه و خطا است و هم مژده برگزاری جلسه "عبرت از خطا" را با خود دارد. کوشش رهبران شرکت در این جهت بود که فضایی فراهم شود تا برای هر خطا جشنی برپا شود، زیرا از نظر آنها بروز خطا، نشانه مسؤولیت‌پذیری و نوآوری است. نتیجه این تجربه جالب بود: شمار خطاها بیشتر شد! اما همزمان، شمار فکر بکر و طرح نو نیز در شرکت افزایش یافت.

---

### **در این مرحله از سفر توان‌افزایی، چه نوع اطلاعات دیگر را باید در اختیار افراد قرار داد؟**

۱- اعتماد متقابل بین رهبران و اعضای گروه‌ها، در این مرحله نیز همچنان شایان توجه است. گرچه با دادن اطلاعات و مشارکت اطلاعاتی، اعتماد مورد بحث، تقویت می‌شود ولی این اعتماد هنوز هم شکننده و آسیب‌پذیر است، زیرا به سبب بروز حالت سرخوردگی و دزدگی، مدیران و کارکنان به یک اندازه به برنامه توان‌افزایی بدبین می‌شوند. کارکنان، دنبال نشانه و سرخشی می‌گردند که ثابت کنند "توان‌افزایی" فقط حرف است و مدیریت قصد واگذاری مسؤولیت‌ها را

ندارد و هدف اصلی، گربه‌رقصانی است. از سوی دیگر، رهبران نیز دنبال دلیل و مدرک می‌گردند تا ثابت کنند افراد، مسؤلیت کارها و اعمال خود را نمی‌پذیرند و رهبری ارشد سازمان به قدر کافی از موضوع حمایت نمی‌کند.

درواقع رهبران گروه‌ها از این بیم دارند که مدیریت ارشد، آنها را به حال خود رها کند و در حل معضلاتی که پیش می‌آید از حمایت لازم، دریغ کند. پس در این مرحله باید هم‌چنان به مشارکت اطلاعاتی ادامه داد و در دو جهت، اطلاعات مورد نیاز را در اختیار افراد قرار داد. از یک جهت اطلاعات مربوط به کسب و کار و از جهت دیگر اطلاعات مربوط به پیشرفت فرآیند تحول.

افراد باید از نتایج تغییرات قبلی آگاه شوند و بدانند که در آینده نزدیک از فرآیند تحول، چه توقعاتی باید داشته باشند. بنابراین باید در فضایی آرام و دلنشین، به‌طور صادقانه به پرسش‌های آنها پاسخ دهیم. باید به‌خاطر داشته باشیم که مدیران، حتی مدیران ارشد، لزوماً همه پاسخ‌ها را نمی‌دانند. گفتن عبارت "نمی‌دانم" عیب نیست زیرا تنها راه پرورش افراد شایسته و لایق، اعتماد است.

نمونه عملی: یک شرکت متخصص در مدیریت تغییر و مشاوره سازمان‌ها، فرآیند توان‌افزایی را در سازمان خود اجرا کرد و بسیاری از افت و خیزهایی را که در این مبحث با آن آشنا می‌شویم، از سرگذراند. از جمله نتایج حاصل این بود که مدیران متوجه شدند افزایش مشارکت اطلاعاتی سبب شده افراد از مرحله سرخوردگی، آسانتر عبور کنند. افراد با دریافت اطلاعاتی که امکان مقایسه عملکرد فعلی را با گذشته فراهم می‌ساخت، متوجه می‌شدند که روند امور از چه قرار است و چگونه باید کارها را بهتر انجام دهند. در پرس و جو از افراد، معلوم شد که استفاده از

ارکان سه‌گانه توان‌افزایی در مرحله اول، سبب شده که آنها به کار خود بیشتر علاقه‌مند شوند و بیشتر احساس مالکیت کنند و در آفرینش فرهنگ توان‌افزایی، سهم بیشتری پیدا کنند. کسانی که با مشتری سر و کار داشتند مدعی بودند از طریق مشارکت اطلاعاتی، متوجه شده‌اند که میزان شکایت مشتریان، کمتر شده است. توجه به این مورد و مشورت با مشتریان برای پیدا کردن راه‌جلب رضایت آنها و کاستن از بار مشکلات، سبب شد شرکت در همه این موارد به پیشرفت‌های چشمگیر برسد.

---

۲- در این مرحله از فرآیند تغییر، می‌توان کار مبادله اطلاعات را به همان طریق که در مرحله اول انجام شد ادامه داد. دادن اطلاعات بیشتر و حساس‌تر سبب افزایش میزان اعتماد و مسؤوولیت‌پذیری می‌گردد. از جمله اطلاعاتی که در این مرحله، تبادل آن توصیه می‌شود، اطلاعات مربوط به مشکلات شرکت است.

---

نمونه عملی: یک شرکت مهندسی، اطلاعات مربوط به نیروی انسانی مازاد و احتمال اخراج آنها را با جرات و جسارت، آشکار ساخت. پس از عرضه این اطلاعات به گروه‌ها، ابتدا حالت ترس پیدا شد ولی بی‌درنگ، افراد از این که به فرآیند تصمیم‌گیری دعوت شده بودند، خشنودی و قدردانی خود را اظهار کردند. از افراد خواسته بودند که پی‌آمد اخراج کارکنان مازاد را بر شرکت و بر خود، بررسی و روش پیاده کردن این طرح را پیشنهاد کنند. همچنین از افراد، خواسته بودند برای مقابله با این مشکل، از طریق کاستن از هزینه و افزایش درآمد، چنانچه پیشنهادی دارند بیان کنند. با خروج شرکت از بحران، افراد، نیز احساس نشاط و تازگی پیدا کرده‌اند. پایه این احساس، آموزش و اعتماد بوده و این درس در حین حل مشکل، آموخته شده است.

---

۳- از دادن اطلاعات محرمانه مربوط به امور درونی شرکت، نترسید. چه عیبی دارد افراد بدانند روش تعیین حقوق و دستمزد، یا پرداخت پاداش و مساعده، چه‌طور است؟ بررسی‌های مکرر ثابت کرده است که افراد، حقوق و دریافتی مدیریت و اعضای گروه‌ها را همواره بیش از رقم واقعی تخمین می‌زنند. مبادله اطلاعات، سبب می‌شود درک و احساس ناگوار جنبی موضوع، اصلاح شود. به نظر افراد، دستمزد رهبران باید بیش از اعضای گروه باشد. از این گذشته اگر افراد از نظام پرداخت‌های شرکت، احساس امنیت و آرامش نکنند، این نظام در نظر آنها یا ناعادلانه یا بسیار پیچیده جلوه خواهد کرد. پس احتمال مشارکت افراد در تغییر این نظام را در نظر بگیرید.

نمونه عملی: یکی از شرکت‌های متخصص در تکنولوژی پزشکی، به تازگی طرح کوچک‌سازی را در سازمان خود اجرا کرده است. کارکنان باقی‌مانده، می‌توانند از موهبت "کار بیشتر" بهره‌مند شوند. قبلاً "روحیه کارکنان ضعیف بود و اینک از آنها توقع می‌رود بر حجم تلاش‌های خود بیفزایند. رئیس واحد دستمزد، تصمیم گرفت با برگزاری چند نشست، نظام پرداخت را برای کارکنان کالبدشکافی کند. به موجب توضیح او، افزایش حجم کار جاری، سبب افزایش دستمزد نخواهد شد، بلکه افزایش درآمد افراد، در گرو افزایش مسؤلیت ایشان است. بنابراین اگر در نتیجه کوچک‌سازی سازمان، کسی مسؤلیت بودجه‌ریزی را پیدا کند یا بتواند به‌طور مستقل کار کند، در این صورت از نظر شغلی ترفیع پیدا می‌کند.

برگزاری این نشست‌ها، توفیق بزرگی محسوب می‌شد زیرا مدیران بیش از پیش به اهمیت موضوع آگاه شدند و افراد را به مشارکت در حل مسایل و مشکلات پس از برنامه کوچک‌سازی ترغیب کردند.



۴- یادآور می‌شویم که مشارکت اطلاعاتی از جمله ابزارهای پر قدرت برای اعتمادسازی و القاء مسؤولیت است. در این مرحله از فرآیند تغییر، که بذر شک و بدگمانی جوانه می‌زند و نومییدی و سرخوردگی ریشه می‌دواند، افزایش مشارکت اطلاعاتی سبب می‌شود که افراد از این وادی هولناک به سلامت بگذرند. نترسید، خطر کنید و اطلاعات حساس و مورد نیاز افراد - در جهت توان مند شدن - را در اختیار آنها قرار دهید. گفت و گو و بحث درباره مشارکت اطلاعاتی در این مقطع، فوق‌العاده مفید است. پس نترسید و از افراد بپرسید چه نوع اطلاعاتی می‌خواهند؟

### **ساز و کارهای مشارکت ثمربخش و به هنگام اطلاعات مناسب چیست؟**

۱- یکی از راه‌های کارآمد و مؤثر، استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای مبادله اطلاعات، در سطح کارگاه یا شرکت است. بهترین نوع اطلاعات، آن است که مربوط به حال باشد ( نه گذشته ) و به هنگام نیاز افراد ( برحسب تقاضا ) در اختیار آنها قرار گیرد. بهترین راه ارائه این نوع اطلاعات آن است که از شبکه داخلی شرکت استفاده شود. این شبکه‌ها طوری طراحی شده‌اند که دسترسی به اطلاعات مطلوب را به آسانی میسر می‌کنند. می‌توانید از کارکنان بخواهید نوع اطلاعات مورد نیاز و روش ارائه آن را به واحد تکنولوژی اطلاعات سازمان اطلاع دهند. آنها را ترغیب کنید در مورد روش دسترسی به اطلاعات با شما همفکری کنند.

۲- جلسه‌هایی متشکل از کارکنان بخش‌های عملیات و کارکنان واحد تکنولوژی اطلاعات برگزار کنید و در باره اطلاعات اضافی مورد نیاز

کارکنان و شیوه ارائه آن گفت و گو کنید. به هنگام شروع فرآیند توان‌افزایی، احتمالاً بحث‌هایی در باره ماهیت اطلاعات مورد مبادله و نحوه مبادله، پیش می‌آید. اینک وقت آن فرا رسیده که از افراد در این باره نظرخواهی کنیم. بپرسید اطلاعاتی که تاکنون دریافت کرده‌اند، به درخور بوده یا خیر. بپرسید برای کارآمدتر شدن اطلاعات چه باید کرد تا آنها بتوانند به کمک آن از تجربه، دانایی و پویایی خود به‌طور مؤثر و مسؤولانه استفاده کنند. بپرسید آسان‌ترین شیوه دسترسی به اطلاعات، چیست؟ مشارکت کارکنان در این گفت و گوها، روند مفاهمه و ایجاد اعتماد و مسؤولیت را ادامه داده و به افراد نیرو می‌دهد تا با حس نومی‌دی و سرخوردگی خود مبارزه کنند.

### **آیا می‌توان از پیشرفت عملکرد به عنوان ابزاری برای مقابله با نومی‌دی افراد در این مرحله استفاده کرد؟**

۱- این روش یعنی نشان دادن پیشرفت حاصل در افراد و کار آنها، می‌تواند در مقابله با روحیه یأس و سرخوردگی، بسیار مؤثر باشد. به کمک اطلاعات به افراد توضیح دهید و کمک کنید تا پیوند بین کوشش‌های توانمندان و دستاوردها را ببینند. چنانچه اطلاعات لازم گردآوری شده باشد، توضیح پیشرفت‌های به دست آمده در زمینه‌های گوناگون مثل کیفیت، بهره‌وری، کاهش خطا و ... آسان می‌شود. می‌توان با کمک سنج‌هایی از قبیل فشارسنج توان‌افزایی، پیشرفت افراد را ارزیابی کرد. یکی از نکته‌های آموزنده و مهم کتاب "مدیر یک دقیقه‌ای" این است که اگر دنبال تغییر رفتار هستیم، باید رفتاری را که کم و بیش در این مسیر است، تشویق کنیم. در چرخه آموزش و

یادگیری، انتظار کمال، انتظاری عبث است. باید به کمک تشویق و تمجید، شاگردان را در مسیر کمال هدایت کرد.

۲- افراد را از دستاوردهای مثبت، پیشرفت‌های اندک و تدریجی، آگاه کنید. لابد می‌دانید که همه اجزاء و مراحل تغییر، لزوماً با دستاوردهای بزرگ همراه نیست، بلکه خرده دستاوردها به مرور زمان روی هم انباشته می‌شوند و شرایطی را فراهم می‌آورند که با یک تلنگر یا تغییر کوچک و نهایی، دستاوردی بزرگ، پدید می‌آید. حادثه‌ای از نوع مه - بانگ<sup>۱</sup>. از این گذشته، تشویق و ترغیب ناشی از بازخوردهای مثبت (در باره اندک نشانه‌های پیشرفت)، سبب می‌شود نیروی افراد برای رویارویی با چالش‌های موجود در راه توان‌افزایی، ذخیره شود. سیلی نقد بهتر از حلوی نسیه است. پس در این مرحله که مرحله نومیدی و سرخوردگی است، اگر به بهانه هر پیشرفت تدریجی، افراد را به موقع تشویق کنیم بهتر از این است که مثلاً آخر ماه برای آنها جشنی مفصل بر پا کنیم.

در ضمن آمار و اطلاعات نیز، آینه این پیشرفت‌ها است و چون این اطلاعات در اختیار افراد قرار می‌گیرد بنابراین حس مسؤولیت‌پذیری آنها تقویت می‌شود.

۳- استفاده از ابزار "پیشرفت عملکرد"، سبب تحکیم و تقویت روحیه افراد می‌شود. آنها، از مهارت‌های جدید در فرآیند توان‌افزایی استفاده می‌کنند. مشاهده ثمربخش بودن تلاش‌های گروه، اعضا را به توسعه و تعمیق مهارت‌ها، ترغیب می‌کند. از این گذشته بهره‌برداری از آموخته‌های جدید سبب کاهش میزان نومیدی می‌گردد که بروز آن در

این مرحله کاملاً طبیعی است. تمرین، سبب کمال و افزایش میزان اعتماد به نفس می‌گردد و در فرآیند تغییر، تمرین ضروری است. افراد به تدریج پرسش‌های مهمی را طرح می‌کنند. تغییر برای من چه ثمری دارد؟ آیا در فرهنگ جدید - توان‌افزایی - قادر به آموختن مهارت‌های لازم هستم؟

۴- با استفاده از فرصت، کاری کنید که افراد به ارزش دستاوردهای توان‌افزایی - چه برای بنگاه و چه برای خود - آگاه شوند. این کار با ارزیابی داده‌های سایت اطلاعاتی شرکت میسر می‌شود. میل افراد در این جهت است که کار و تلاش آنها مفید و سودمند باشد، بنابراین بهتر است آنها را از نتایج کارشان آگاه کنیم. همچنین افراد باید از مواهب شخصی توان‌افزایی بهره‌مند شوند.

بنابراین افراد باید بتوانند غرور و رضایت شخصی ناشی از تلاش در راستای توانمند شدن را منعکس نمایند. در شروع کار، احتمال دارد، سرخوردگی، جلوی آینده‌نگری و آرمان افراد را سد کند، اما آگاهی بر اطلاعاتی که نتیجه و ثمره کار گروهی را نشان می‌دهد، سبب تسکین این حس و مقابله با آن می‌گردد. باید مراقب باشید همزمان با این اقدام‌ها، به موانع و مشکلات موجود در مسیر توان‌افزایی توجه شود. مدیران باید از وجود این موانع یا دست کم احتمال وجود آنها - از جمله رفتار خود ایشان - بر سر راه توانمند شدن افراد آگاه باشند. بنابراین باید به نگرانی‌های موجود در این زمینه به دقت توجه کنند و بکوشند موانع را از پیش‌پای افراد بردارند. یکی از معانی بازخورد مثبت همین است.

## **آیا در اثر افزایش میزان مشارکت و به دست آمدن نتایج مطلوب، وضع مالی افراد بهتر می‌شود؟**

۱- پس از به بار نشستن تلاش‌های افراد، نوبت به شریک کردن آنها در بخش مالی و اعطای کمک مالی فرا می‌رسد. اگر قرار بر این باشد که انسان‌ها واقعاً توانمند شوند باید با عرضه فرصت‌های واقعی، در آنها حس مالکیت ایجاد کنیم. معنای این حرف، واگذاری بخشی از اختیارها و امتیازهای مدیریت ارشد به کارکنان است. این کار در عین حال به معنای این است که مسؤلیت مخاطرات کسب و کار نیز متوجه آنها می‌شود. هرچه میزان این پیشروی بیشتر شود، نیاز افراد به ملاحظه رابطه میان عملکرد و پاداش (چه مثبت و چه منفی) بیشتر می‌شود. مسؤلیت ملازم با توانایی باید از سازکار مناسب حمایتی چه به لحاظ شخصی و چه به لحاظ سازمانی، بهره‌مند باشد.

---

نمونه عملی: در شرکتی کوچک که فرآیند توان‌افزایی و فاصله گرفتن از نظام سلسله مراتب را تجربه می‌کرد، حالت نومیدی به شدت رواج یافت به طوری که کارکنان از خود می‌پرسیدند آیا این تغییر به این زحمت و دردسر می‌ارزد. آن‌گاه نتیجه تلاش‌ها به آگاهی افراد رسانده شد، عملکرد شرکت بهتر شد و سودآوری افزایش یافت. برای شریک کردن واقعی کارکنان در نتایج این تحول، مدیریت شرکت اعلام کرد کارکنان تمام‌وقت می‌توانند هر یک به اندازه هزار دلار و کارکنان نیمه‌وقت هر یک معادل پانصد دلار هدیه دریافت کنند و بنابراین از افراد خواسته شد نوع هدایای موردنظر را معین کنند. با این که کارکنان می‌دانستند این هدایا، ثمره کوشش ایشان است، قدرشناسی شرکت باعث شد که بر میزان کوشش‌های خود بیفزایند و سال دیگر، به نتایجی بهتر دست یابند.

---

## نتیجه

تا اینجا معلوم شد که چگونه می‌توان به کمک مشارکت اطلاعاتی و اقدام‌های جانبی و حمایتی دیگر، در مرحله دوم از فرآیند تحول توان‌افزایی، با ناکامی و سرخوردگی افراد، مقابله کرد. درست است که پیدایش این حالت، امری طبیعی است اما نمی‌توان منکر تلخی و سختی آن شد. متأسفانه در همین مقطع، بسیاری از شرکت‌ها و رهبری آنها، دست از تلاش برمی‌دارند و به اصطلاح تسلیم می‌شوند. اما دورکن دیگر نیز وجود دارد که در بیرون بردن ما از این برزخ، می‌توانند مددکار ما باشند. بنابراین به فصل بعد می‌پردازیم و به پرسش‌های مربوط به رکن دوم توان‌افزایی یعنی "ایجاد خودگردانی در حریم و حدود مشخص"، پاسخ می‌دهیم و به این ترتیب به یاری سرخوردگان در این وادی می‌شتابیم.

## فصل هفت

### رکن دوم: گسترش میدان مسؤولیت و خودگردانی

از آنجا که دنیای توان‌افزایی در چشم بسیاری از افراد، نامأنوس و بیگانه جلوه می‌کند احتمال گم شدن و گم کردن راه در طول مسیر از مبداء سلسله مراتب تا مقصد توانمندی، بسیار زیاد است. فاصله نماها، مبهم و ناخوانا می‌شوند و میزان پیشروی مجهول می‌ماند. از این رو برای آنکه رهرو از جاده خارج نشود، باید خط‌کشی‌ها را تجدید کرد چون شور و هیجان آغاز سفر، در دره نومییدی رنگ می‌بازد، باید به افراد یادآوری شود که مقصد کجا است و چگونه باید به آن سمت بروند. از طرف دیگر وجود حالت تعلیق بین امنیت نظام سلسله مراتب و مسؤولیت‌های توان‌افزایی، آزاردهنده است. این همان مقطعی است که عده‌ای دست‌ها را بالا می‌برند و درست در همین مقطع، توجه و مسؤولیت بیشتر، ضرورت پیدا می‌کند.

آنچه در زیر می‌آید پاره‌ای از پرسش‌هایی است که در این باره به میان می‌آید.

## **اگر همه افراد مشتاق فرهنگ توان‌افزایی هستند پس چرا ایجاد آن تا این حد مشکل است؟**

۱- کسانی که در سازمان یا در محل کار در جهت فرایند توان‌افزایی تلاش می‌کنند، چه‌بسا در چشم‌انداز خود، هدف و معنای واقعی توان‌افزایی را گم کنند. آنها فقط حجم و بار مسوولیت را می‌بینند و نتایج و مزایای مشارکت را نمی‌بینند. با دشوارتر شدن مسیر، مدیران و کارکنان به جزئیات می‌پردازند و سختی و دشواری را می‌بینند و متوجه می‌شوند راه، آن قدر که تصور می‌شد، هموار نیست. در این مرحله از سفر، رهروان دو نیاز دارند، یکی گوش شنوا تا از دلواپسی‌ها و نگرانی‌های آنها آگاه شود و دیگری کسی که با بیانی جذاب و گیرا به توصیف سرزمین معهود یعنی قلمرو توانمندی بپردازد. جایی که مسافران به قصد آن حرکت کرده‌اند. این ماجرا شبیه سرنوشت کوهنوردانی است که به قصد فتح اورست به کوهنوردی پرداخته‌اند، اگر گروه کوهنوردان، رهبری نداشته باشند که آنها را به سوی قله راهنمایی کند و مرتباً شوق رسیدن به قله را در آنها زنده نگاه دارد و قله را در چشم‌انداز قرار دهد، چه‌بسا کوهنوردان خسته و سرخورده از ادامه راه باز بمانند. اما وجود رهبر گروه، علاوه بر آنچه گفتیم سبب می‌شود افراد آزادانه به انجام مسوولیت‌های گروهی خود بپردازند.

۲- احتمال دارد رهبران و اعضای گروه‌ها به یک نسبت از عمومیت حالت نومیدی و سرخوردگی دچار حیرت شوند. جالب این است که بیشتر افراد گمان می‌کنند میزان نومیدی آنها بیش از نومیدی افراد شرکت‌های دیگر است. این عده یا گمان می‌کنند کسی از مجموعه



آنها کاری را به خطا انجام می‌دهد که این وضع پیش آمده است. (معمولاً افراد آن را به رهبر گروه و رهبر گروه آن را به اعضای گروه نسبت می‌دهند)، یا این که شرایط آنها به قدری استثنایی است که لاجرم برنامه توان‌افزایی، ابتر و عقیم می‌شود. در نتیجه از خود می‌پرسند آیا "توان‌افزایی"، ارزش این همه تلاش را دارد؟ از خود می‌پرسند این سفر واقعاً چه وقت به پایان می‌رسد؟ و آیا این دگرگونی‌ها، وضع را بهتر خواهد کرد یا خیر؟

اگر بنا داریم برنامه توان‌افزایی به هدف برسد، باید با این دو دلی‌ها مقابله کنیم و مهم‌ترین کار، روشن کردن ذهن افراد است به طوری که بپذیرند بروز حالت نومیدی و سرخوردگی، برای کسانی که در راه توان‌افزایی قدم برمی‌دارند، امری کاملاً طبیعی است. دست کم هنوز دیده نشده که کسی در این برزخ گرفتار نشود. همه افراد سازمان - از بالا تا پائین - باید بدانند که رسیدن به مقصد و توانمند شدن، مستلزم سختی و دشواری است، زیرا رفتار و باور افراد باید تغییر کند. بنابراین شرط موفقیت این است که ضمن پذیرش دشواری‌ها، دورنما و چشم‌انداز فرهنگ توان‌افزایی را جلو دیدگان افراد نگاه داریم.

۳- به داستان زیر توجه کنید.

---

نمونه عملی: از مدیریت ارشد یک شرکت تلویزیون کابلی - که در آن سابقه کار داشتیم - پرسیدیم: "آیا می‌خواهید کارکنانی داشته باشید که مثل مالکان شرکت کار کنند و نسبت به شرکت علاقه مالکانه داشته باشند و از کار خود احساس غرور و سربلندی کنند و به طور خلاصه، قوی باشند؟" جواب دادند: "البته". بعد سراغ کارکنان رفتیم و پرسیدیم: "آیا می‌خواهید از کارتان احساس غرور و سربلندی

کنید، حس کنید کار امروزتان با دیروز فرق کرده و طوری کار کنید که انگار مالک شرکت هستید و خلاصه اینکه احساس "توانایی" کنید؟ قرص و محکم پاسخ دادند: "البته". عیب کار این بود که این پدیده میمون، اتفاق نمی‌افتاد! بررسی مشخص کرد که مدیران میانی، چوب لای چرخ می‌گذارند زیرا آنها خود را بازنده اصلی می‌دانند (از دست دادن قدرت، حیطة نظارت، منزلت و امثال آن). البته به گمان ما، مانع اصلی، نظام و نوع رفتارهای حاکم بر شرکت بود. پس از ترسیم دورنما و چشم‌انداز توان‌افزایی و متحول کردن ملاک‌های سنجش و ارزیابی، به تدریج رفتار افراد رو به تغییر گذاشت. به بیان دیگر چنانچه ما مطابق روش سابق فقط به ملاک‌های مالی توجه می‌کردیم، افراد، خود را نسبت به این ملاک متعهد می‌دانستند و در رفتار آنها تغییری پدید نمی‌آمد. اما از وقتی که شرکت، علاوه بر مسایل مالی، رفتار و فرایند کار را نیز مورد توجه و ارزیابی قرار داد، تحرک افراد در جهت توان‌افزایی شدت گرفت.

این داستان، نشان‌دهنده اهمیت جهت‌دهی دایم به افراد و معرفی ملاک‌های سازمان توانمند است. هدایت و راهنمایی و جهت‌دهی (که تکرار آن سودمند است) کاری است که در مرحله اول این سفر آغاز شده بود و اینک باید دنبال شود. شاید یک کار مهم‌تر این باشد که به افراد کمک کنیم تا معنای "توان/افزایی" و نقش خود را در "سازمان توانمند" درک کنند. راستی سهم آنها در این دورنمای جدید چیست و چه‌طور این سهم را اندازه می‌گیرند؟ اینک که افراد، اطلاعات و مسؤولیت‌های جدید را می‌پذیرند، گمان می‌کنند یا وضع دیگران از آنها بهتر است یا خودشان از مرحله پرت‌اند. به هر حال، فرد باید در کاری که می‌کند احساس مالکیت داشته باشد و سهم خود را در این فرایند، لمس کند. گفت و گو بین رهبر و اعضای گروه در ارتقاء این حس، نقشی برجسته و چشمگیر دارد. هدف از این گفت و گوها، تبیین

دورنمای توان‌افزایی در سطح خرد و نشان دادن سازگاری ارزش‌ها و آرمان شرکت با رفتارهای همه کارکنان در سرتاسر سازمان است.

۴- یکی از مؤثرترین ابزارهای تعریف و توضیح مرز و میدان آرمان و ارزش‌های سازمان، اعمال و رفتار رهبران گروه‌ها است. برای روشن‌تر شدن مطلب، مثالی می‌زنیم. همان‌طور که گفته شد از آنجا که در فرهنگ توان‌افزایی، به خطا و اشتباه به منزله "فرصت یادگیری" نگاه می‌کنند (و این نوعی ارزش محسوب می‌شود)، بنابراین رهبران گروه‌ها باید گوش به زنگ اشتباهاتی باشند که در اثر مسؤلیت‌پذیری پیش می‌آید. پس وقتی خطا پیش می‌آید باید بدون متهم کردن، فرد را به‌خاطر تلاشی که از خود نشان داده تشویق و کمک کنیم تا از خطای پیش آمده، عبرت بگیرد. رفتار و کردار رهبر گروه، همیشه در دید و زیرنظر است و اعضای گروه این رفتار را با ارزش‌ها و آرمان موصوف، قیاس می‌کنند تا مگر در آن ناهماهنگی و ناسازگاری ببینند. این شعار که "خطاها را می‌پذیریم به شرط آنکه به خاطر پذیرش مسؤلیت بیشتر، روی داده باشند"، باید در کردار و رفتار روزانه، عینیت پیدا کند. باید به بعضی از مدیران که در عمل پابند به این شعار نیستند اما برشعارهای ارزشی شرکت تأکید می‌کنند، تذکر داده شود که رفتار خود را با این ارزش (یعنی خطاپذیری) سازگار کنند.

---

نمونه عملی: مدیریت ارشد یک شرکت خرده‌فروش با برگزاری نشست‌های منظم، به تحکیم و تقویت و توسعه مرزها و تلاش‌های توان‌افزایی می‌پردازد. دستور این جلسات از این قبیل است:

۱ - شنیدن گزارش موفقیت‌های کارکنان خط مقدم با ذکر نام.

۲ - شنیدن گزارش شکایات و چگونگی رسیدگی به آنها.

- ۳ - شنیدن گزارش کارهایی که بعضی از اعضای گروه‌ها به‌طور مستقل و با مسؤولیت خود، کرده‌اند.
  - ۴ - بحث در باره سیاست‌های منسوخ شده نظام سلسله مراتب.
  - ۵ - کارهای ناعاقلانه‌ای که در جهت تثبیت نظام سلسله مراتب مرتکب شده‌ایم ( مثل تصمیم‌های یک جانبه ).
  - ۶ - تشویق همکارانی که منصفانه قضاوت می‌کنند.
  - ۷ - بحث در باره طرح‌های گروهی/ فردی که از طرف رهبر گروه پیگیری شده است.
  - ۸ - اظهار نظر عضو گروه/ گروه درباره شیوه کاهش هزینه‌ها، ارتقاء کیفیت و دیگر نیازهای شرکت.
  - ۹ - شنیدن گزارش گروه در باره عملکرد سود و زیان قسمت مربوطه.
  - ۱۰ - بحث در باره چند نمونه از تصمیم‌هایی که در غیاب رهبر گروه، گرفته شده است.
  - ۱۱ - بازگو کردن تازه‌ترین ماجرای مهارت آموزی.
  - ۱۲ - شنیدن گزارش تلاش اعضای گروه‌ها برای بسط مهارت‌های خود.
- گرچه در دستور همه جلسات برحسب مورد برخی از این عناوین گنجانیده نمی‌شود اما در باره بیشتر آنها گفت و گو می‌شود و به این ترتیب مدیریت ارشد سکان هدایت کشتی توان‌افزایی را در دست نگه می‌دارد. یکی از خواص این جلسات یافتن سنجه‌های غیرمالی است تا مدیریت ارشد بتواند پیشرفت شرکت را در مسیر توان‌افزایی ارزیابی کند.

## **آیا در این مرحله از توان‌افزایی، تعیین نصاب و هدف، جایی دارد یا خیر؟**

۱- در این مرحله ( مرحله دوم )، افراد نیازمندند کسی بر بعضی از کارها و مسؤولیت‌های خاص ایشان نظارت کند. یکی از مخاطرات مسلّم در

گسترش فرایند توان‌افزایی، این است که افراد، واقعیت آرمان و ارزش‌های شرکت (یا کارگاه) را درک و لمس نکنند. آنها حس می‌کنند آرمان و ارزش‌های شرکت از آنها بسیار دور است و با کار روزانه رابطه‌ای ندارد و بنابراین بی‌خاصیت است. پس باید به فکر ساز و کاری بود که این تصویر کلان را به مفاهیم خرد تبدیل کند به طوری که برای افراد قابل لمس باشد. بررسی‌های ما نشان می‌دهد که در این مرحله از فرایند توان‌افزایی، نقش هدف‌ها و نصاب‌های فردی و گروهی به مراتب مهم‌تر از مرحله اول است. یادآور می‌شویم که داشتن هدف روشن و مشخص، پایه و شالوده عملکرد درخشان است. میزان اطلاعات و تجربه افراد در این مرحله به مراتب بیشتر از مرحله اول است، اما آنچه در این مرحله بیش از پیش لازم است دریافت اطلاعات روشن‌تر از "خودگردانی توأم با مسؤولیت" است. هدف‌ها - به خصوص اگر به شیوه مشارکتی معین شوند - ابزار مناسبی برای تأمین این منظور به شمار می‌آیند. با دادن اطلاعات بیشتر به افراد، آنها در خود این نیاز را حس می‌کنند که باید برای کار و تلاش، هدف داشته باشند، هدف کارایی، هدف مشکل‌گشایی، هدف نوآوری و یا هدف پیش بردن پروژه. اگر افراد در جریان گزینش این هدف‌ها مشارکت داشته باشند به تدریج خود را شریک و مالک کار می‌دانند و مسؤولیت‌هایی را که لازمه توانمندی است می‌پذیرند.

---

نمونه عملی: شرکتی که در زمینه ارائه خدمات اطلاعاتی فعالیت دارد، در این مرحله از فرایند توان‌افزایی، تصمیمی جسورانه گرفت. به این ترتیب که به آن دسته از افرادی که دارای اطلاعات وسیع بودند، اختیار داد تا با مشارکت رهبر گروه، بعضی از هدف‌ها را به تشخیص خود، معین کنند. معمولاً در این شرکت

برای اعضای هر گروه بین پنج تا هشت هدف عملکردی مشخص می‌شود، بنابراین انتخاب سه تا چهار هدف به عهده افراد واگذار شد. در شروع کار، مختصر سردرگمی بروز کرد اما اعضای گروه‌ها به سرعت نکته را دریافتند و به همین شیوه عمل کردند. حاصل این رفتار، تقویت حس مالکیت در افراد بود. رهبران گروه‌ها نیز از این ابتکار استقبال کردند زیرا بخشی از مسؤلیت تعیین هدف‌های عملکردی از روی دوش آنها برداشته می‌شد. به دنبال این ابتکار، طرفین به گفت و گو پرداختند و در هدف‌ها بازنگری کردند.

۲- مشارکت بین رهبران و اعضای گروه‌ها در این دوره - یعنی دوره‌ای که مدیران به رهبران و کارکنان به اعضای گروه‌ها متحول می‌شوند - به اوج می‌رسد. با گفت و گو در باره نقش رهبران گروه‌ها در رسیدن اعضا به هدف، فرایند مشارکت در تعیین هدف، تقویت می‌شود. پس از گزینش هدف‌ها و رسیدن افراد به این نتیجه که با مختصر کمک می‌توانند به این هدف‌ها برسند، رهبر گروه و اعضای آن باید درباره گزینش شیوه کنترل و نظارت بر کار، اتفاق نظر پیدا کنند به طوری که رهبر گروه بتواند با استفاده از سنجه‌های مورد توافق طرفین، پیشرفت کار را بسنجد.

از طرف دیگر چنانچه هدف برگزیده برای عضو گروه جنبه چالش‌آور داشته باشد رهبر گروه باید وقت بیشتری را به راهنمایی و حمایت وی اختصاص دهد تا فرد بتواند به هدف دست یابد. رهبر گروه باید نظر مشورتی خود را درباره شیوه اجرای کار به عضو بدهد و هرگله حس کند عضو با مشکل رو به‌رو است، وی را به حل مشکل تشویق و ترغیب کند. خلاصه این که رهبر گروه باید بکوشد شرایطی فراهم

سازد تا فرد بتواند به وظایف خود عمل کند و بار مسؤولیت‌ها را به دوش بکشد.

---

نمونه عملی: یکی از کارفرمایان ما علاوه بر هدف‌های عملکردی به تعیین هدف‌های دیگر نیز همت گماشت. هدف‌های دیگر مرتبط با ارزش‌های شرکت بود. از نظر این کارفرما هدف‌های عملکردی جنبه وضعی دارند اما ارزش‌ها باید با حیات شرکت ممزوج باشند. بنابراین مدیریت ارشد شرکت مصمم شده بود که ارزش‌های مرتبط با توان‌افزایی را در ارکان شرکت جاری کند.

بهبود رابطه بین واحدها یکی از ارزش‌های شرکت است بنابراین افراد بایستی برای پیاده کردن این ارزش به وضع هدف بپردازند و مثلاً از خود پرسند امسال باید چه کنیم تا رابطه واحد ما با دوایر دیگر بهتر شود؟ یا اینکه اگر رشد مهارت‌ها و توانایی‌ها برای شرکت ارزش تلقی شود، فرد می‌تواند از خود پرسد: امسال باید چه نوع مهارت‌هایی را بیاموزم و چگونه از این مهارت‌ها در کار استفاده کنم؟ این کار سبب می‌شود که افراد از هدف‌های ارزشی و عملکردی، بیشتر آگاه و مسؤولیت‌پذیرتر شوند. با معلوم شدن میزان انتظار شرکت از رهبران گروه‌ها، در بیش رهبران نسبت به افراد نیز تحول ایجاد می‌شود: آنها باید به اعضای گروه‌ها کمک کنند تا هم به هدف‌های شرکت نزدیک‌تر شوند و هم به روند رشد و بالندگی خود شتاب دهند.

---

۳- رهبران گروه‌ها با شنیدن طرح‌ها و نظرات اعضای گروه‌ها و به کارگیری پیشنهادهای معقول، فرایندی را پدید می‌آورند که امکان ارزیابی اطلاعات و مشکلات و هدف‌گزینی را برای اعضا فراهم می‌کند، خواه این هدف‌ها جنبه فردی و خواه جنبه گروهی داشته باشند. تداوم این گفت و گوها، افراد را متقاعد می‌کند که رهبران، واقعاً خواستار مشارکت افراد در تصمیم‌های مهم مربوط به بهبود

عملکرد، حل مشکلات تولید، خدمات و کیفیت هستند. همچنین این روند سبب کشف هدف‌هایی می‌شود که چه‌بسا از دید رهبران پنهان بماند.

نمونه علمی: در یک شرکت تولیدی باب این گفت و گوها باز شد و در نتیجه، رهبران به نکات مهمی برخوردند که افراد مطرح می‌کردند و رهبران به آن نکات بی‌توجه بودند. اثر هر یک از این مقولات در روند کار شرکت اندک بود اما جمع این آثار سبب ایجاد تحول چشمگیر در عملکرد شرکت می‌شد و خشنودی و رضایت خاطر رهبران گروه‌ها و مدیریت ارشد شرکت را به همراه می‌آورد. دستاورد دیگر این روش، متقاعد ساختن اعضا به با ارزش بودن طرح‌ها و پیشنهادهای ایشان بود مؤسسه کیفیت ایالات متحده<sup>۱</sup> به این نتیجه رسیده است که فرایندهایی از این دست؛ سبب می‌شود میزان پیشنهادهای سازنده افراد از ۲۱٪ پیشنهاد به ازای هر فرد در سال به متجاوز از ۲۵ پیشنهاد در سال و میزان بازگشت سرمایه به متجاوز از ۴۰۰۰ درصد افزایش یابد. به این ترتیب، معلوم می‌شود که مشارکت افراد در فرایند هدف‌گزینی سبب افزایش چشمگیر ارزش سهام شرکت می‌گردد.

۴- مشارکت افراد در هدف‌گزینی - و نه فقط در اجرای تصمیم - یعنی تأکید بر نقش حیاتی افراد در ایجاد فرهنگ توان‌افزایی، دعوت از اعضای گروه‌ها برای تصمیم‌گیری و مشارکت در تصمیم‌ها، سبب می‌شود رهبران گروه‌ها به ارزش نظرات افراد و میل و شوق آنها به پذیرش مسؤولیت‌های مربوط به عملکرد شرکت، آگاه شوند. این روند سبب می‌شود اعضای گروه‌ها، حسن نظر رهبران گروه‌ها را در استفاده



از تجارب و نظرات اعضاء باور کنند و خود را در پیشبرد شاخص‌های عملکرد موفقیت‌آمیز شرکت، دخیل و سهیم بدانند.

### **آیا می‌توان از هدف‌های گروهی<sup>۱</sup> در جهت تحکیم و تقویت تلاش گروه برای توانمند شدن استفاده کرد؟**

۱- نقش هدف‌های گروهی بسیار مهم است زیرا اعضا و رهبران گروه‌ها را وادار به گفت و گو می‌کند و این گفت و گوها علاوه بر گزینش هدف‌های روشن، سبب انسجام و یکپارچگی درونی گروه نیز می‌شود. تجربه افراد بیشتر حاصل کار با هدف‌های برگزیده شده توسط افراد است، خواه این هدف‌ها به وسیله مدیر تعیین شده یا حاصل مذاکره باشد. به عبارت دیگر میزان تجارب مرتبط با هدف‌گزینی گروهی، چندان زیاد نیست.

نظام سلسله مراتب، متکی بر مسؤولیت‌های فردی است در حالی که فرهنگ توان‌افزایی متکی بر تلاش و کار گروهی است. در این مرحله از فرایند بهتر است که آمیزه‌ای از هدف‌های فردی و گروهی انتخاب شود تا امکان استفاده از تجارب گذشته در ساخت بنای فرهنگ جدید (توان‌افزایی) میسر گردد. به مرور زمان می‌توان میزان هدف‌های گروهی را در این آمیزه افزایش داد و به‌طور همزمان، سنجه‌های برگزیده گروه را نیز در ارزیابی عملکرد به کار گرفت. ملاک هدف‌های گروهی و فردی به شرطی که هر دو ثمربخش باشند، یکی است. همان‌گونه که در فصل چهارم دیدیم، هدف‌های ثمربخش باید پنج

ویژگی به شرح زیر داشته باشند: خاص بودن، برانگیزاننده بودن، قابل حصول بودن، مرتبط و بامعنا بودن و قابل پی‌گیری بودن. در ضمن باید بتوانند به پنج پرسش مربوط به این ویژگی‌ها، پاسخ بدهند. مباحثات اعضا و رهبر گروه در باره این عناصر پنج گانه می‌تواند موجد حریم و میدانی شوق‌انگیز برای خودگردانی گروه گردد. به خصوص بحث در باره سنجه‌های خاص و قابل پیگیری بودن آنها، به گروه کمک می‌کند تا از اطلاعات دریافتی استفاده کند. بحث در باره دست‌یافتنی بودن هدف، این نتیجه را دارد که دستاورد گروه از جمع دستاوردهای فردی اعضا بیشتر می‌شود و بحث در باره مرتبط بودن هدف با هدف‌های کارگاه یا شرکت سبب می‌شود که گروه تصویر کلان شرکت و جایگاه خود در آن تصویر را به وضوح ببیند.

۲- رهبر گروه با فراخواندن اعضا به عملکرد گروهی (خواه در حوزه‌های مالی یا غیرمالی) به جای آنکه فقط متکی به نگرش خود باشد از موهبت دیدگاه‌های گوناگون بهره‌مند می‌شود. همان‌طور که حاصل کار گروه‌های انسانی از حاصل کار مجموع افراد بیشتر است، نتیجه‌ای که از کار گروه‌ها در ارزیابی اطلاعات، تعریف و تشخیص مشکلات یا فرصت‌ها و تهیه برنامه‌ها به دست می‌آید شگفت‌آور است. اما به هر حال باید به‌خاطر داشته باشیم که در این مرحله از فرایند توان‌افزایی، افراد همچنان برای هدف‌گزینی و تحقق هدف‌ها به کمک نیاز دارند. چه بسا نومی‌دی و سرخوردگی بر نیرو و توان افراد فایق آید. بنابراین برای غلبه بر این سرخوردگی، هدف‌ها (چه فردی و چه گروهی) باید

با مشارکت انتخاب شود و مرز و محدوده خودگردانی به طور واضح تعریف شود و از ترغیب و تشویق برای دست یافتن به هدفها دریغ نشود. نمونه‌ای از اصول و چارچوب مشارکت گروه‌ها در فرایند ایجاد ساختار مناسب برای خودگردانی در صفحه بعد مشاهده می‌شود. این الگو به‌وسیله کن بلانچارد و رابرت لاربر<sup>۱</sup> در کتاب کار مدیر یک دقیقه‌ای<sup>۲</sup> معرفی شده است. آنها معتقدند اعضای گروه برای ارتقاء عملکرد می‌بایست بهای<sup>۳</sup> لازم را بپردازند. این بهای عبارتست از تمهید یک فرایند پنج مرحله‌ای مرکب از تعیین حوزه مورد علاقه، سنجش سطح فعلی عملکرد، مشارکت و گزینش هدفها و راهبردهای عملکردی به‌منظور آموزش و ارزیابی، نظارت بر عملکرد و هدایت نتایج و پیگیری پیشرفت‌ها و تعیین راهبردهای آینده. به‌طور خلاصه کار این فرایند عبارت است از ارتقاء عملکرد از طریق راهنمایی به جا و تعیین سنجه‌های روشن و تدوین برنامه کار به‌طوری که مقبول اعضای گروه باشد. چنانچه از این مدل استفاده شود، ضمن فراهم شدن امکان ایجاد ساختار لازم توسط گروه، در اعضا، احساس مالکیت نسبت به روند ارتقاء عملکرد، پدید می‌آید. از ترکیب این مدل با رهبری وضعی - ۲، فرصتی مغتنم برای مشارکت در عملکرد به‌دست می‌آید. وظیفه سه‌گام نخست این مدل یعنی تعیین حوزه عملکرد مورد علاقه گروه، سنجش سطح کنونی عملکرد گروه و مشارکت گروه در گزینش هدفها و راهبردهای عملکردی، تعیین هدف و سبک رهبری

---

1 - Robert Lorber

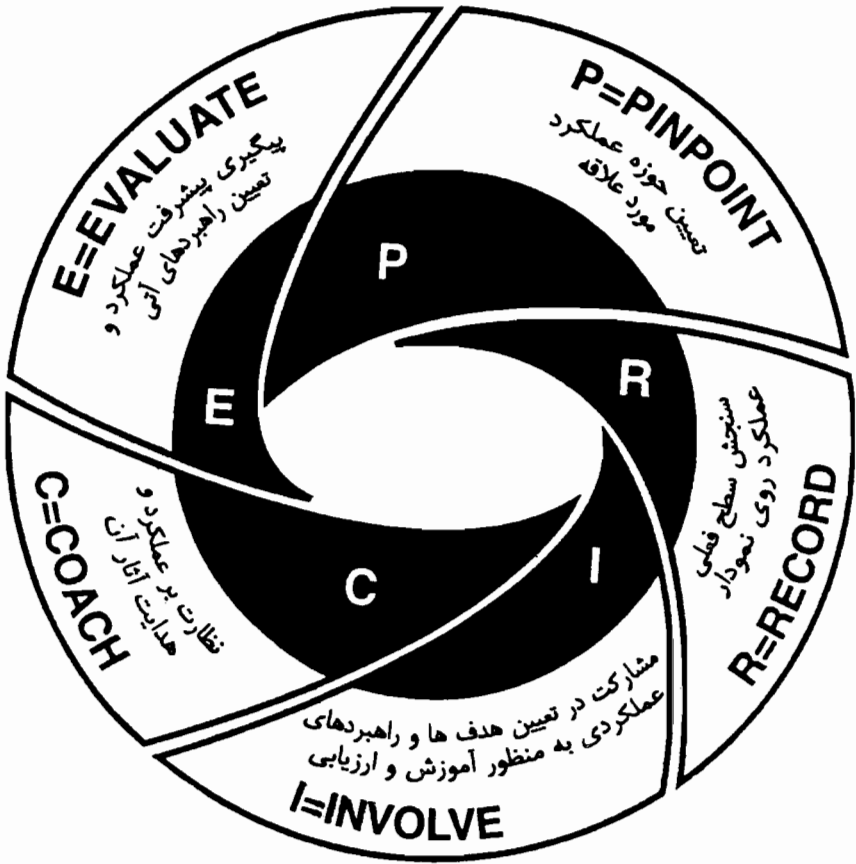
2 - Putting the One Minute Manager to Work

۳ - استفاده از واژه PRICE مرکب از سرواژه‌های:

P=Pinpoint, R=Record, I=Involve, C=Coach, E=Evaluate

مناسب است. گام چهارم یعنی آموزش، جایی است که سبک رهبری مورد توافق وارد عمل می‌شود و سرانجام با گام پنجم یعنی ارزیابی، از دریافت به هنگام بازخوردها اطمینان حاصل می‌شود و به این ترتیب مدل، چرخه جدید خود را آغاز می‌کند.

۳- باید به اعضای گروه و رهبر آن کمک کنیم تا به‌طور منظم از اطلاعات دریافتی برای یافتن حوزه‌های جدید بهسازی و ارتقاء عملکرد، استفاده کنند. تأکید بر استمرار بهسازی - به جای تأکید بر بزرگی و اهمیت آن - سبب می‌شود در اعضای گروه احساس بالندگی و پیشرفت و توانمند شدن نضج بگیرد. همان‌طور که پیشتر گفته شد، در سازمان توانمند، اطلاعات نقش جریان خون در شریان موجود زنده را بازی می‌کند. از این رو آموزش گروه‌ها برای استفاده ثمربخش از اطلاعات در انتخاب هدف، سنجش پیشرفت و ارزیابی میزان موفقیت، اعتماد به نفس و مهارت‌های گروهی را افزایش می‌دهد و سبب می‌شود که گروه با احساس مسؤلیت و توانمندی به کار ادامه دهد.



فرآیند "بها"  
PRICE PROCESS

نمونه عملی: در یک شرکت تولیدی کوچک، تلاش برای شرکت دادن افراد در برگزیدن نصاب‌های بهبود عملکرد، ابتدا چندان مورد توجه قرار نگرفت. اما رهبران گروه‌ها به تلاش ادامه دادند و از پیشنهادهایی که برای بهبود عملکرد داده می‌شد، استقبال می‌کردند. با گذشت زمان و آموزش افراد و تفهیم توقع مدیریت دال بر مشارکت آنها، شمار پیشنهادهای رو به فزونی گذاشت. در عرض ۲ سال میزان پیشنهادهای ۵ پیشنهاد از طرف هر فرد افزایش یافت و بیش از ۶۰٪ این پیشنهادهای به کار بسته شد ( میانگین شمار این پیشنهادهای در ایالات متحده تقریباً ۰/۲۱ برای هر نفر است که فقط ۱۰٪ آنها عملی می‌شود). در ضمن اثر بعضی از پیشنهادهای، فوق‌العاده بود. به‌طور نمونه پیشنهاد کرده بودند قطعات بی‌مصرف در یک محل توده شود. با اجرای این پیشنهاد طی ۱۲ هفته، بیش از ۱۰۰٫۰۰۰ دلار صرفه‌جویی شد. از این گذشته، حس مالکیت در افراد به‌طور چشمگیر رشد کرد.

گروه‌ها، علاوه بر توانایی‌گزینش هدف و نصاب عملکردی، می‌توانند برای گسترش دامنه مهارت و تقویت کارراهه خود نیز هدف‌گزینی کنند. هم‌زمان با جلب توجه گروه به انجام کلیه کارهای لازم برای ارتقاء عملکرد، رهبر گروه باید اعضا را ترغیب کند که در جستجوی مهارت‌های لازم برای گروه و خود برآیند. به نظر ما اعضای هر گروه باید روش همکاری ثمربخش با یکدیگر را بیاموزند و این یعنی مهارت در گرفتن تصمیم دسته‌جمعی، حل کشمکش‌های درونی و شنیدن نظر دیگران با حوصله و دقت. تبیین و توضیح این هدف‌های رفتاری، سبب می‌شود گروه مسؤلیت خود را برای کار گروهی بپذیرد. نتیجه دیگر این اقدام، اثبات علاقه و عزم شرکت به توانمند کردن کارکنان در درازمدت است. بنابراین افراد متوجه می‌شوند که موضوع جدی است و فرهنگ سازمانی در حال دگرگون شدن است.

از طرف دیگر، بخشی از مهارت‌هایی که در جریان کار گروهی آموخته می‌شود می‌تواند در برآوردن آرزوهای مربوط به زندگانی شغلی افراد (کارراهه) اثر بگذارد. هر عضو گروه، با تعیین نصاب و هدف شغلی برای خود، در درازمدت، هم به کار گروه کمک می‌کند و هم به شرکت و در ضمن با این کار به صورت "کالای در جریان ساخت" در می‌آید. تعیین این نوع مرزها و محدوده‌ها، در افراد احساس "کنترل" بودن را ایجاد می‌کند. وجود این احساس، لازمه فرهنگ توان‌افزایی است.

### **نظام مدیریت عملکرد شرکت، نیازمند چه تغییراتی است؟**

۱- در این مرحله از فرایند توان‌افزایی، افراد نسبت به وجود ناسازگاری میان نظام مدیریت عملکرد شرکت و ارزش‌های فرهنگ توان‌افزایی به شدت حساسند. بدبختانه نظام ارزیابی غالب شرکت‌ها نظام نیست. سالی یک بار دور هم جمع می‌شوند و برای هر کس که در شرکت کار می‌کند، فرمی را پر می‌کنند. این نظام را باید به دقت معاینه کرد و به این پرسش‌ها پاسخ داد. نظر افراد - اعضای گروه‌ها و رهبران آنها - در باره این نظام چیست؟ چه تعداد آن را قبول دارند؟ چه تعداد، آن را منصفانه می‌دانند؟ چه تعداد از آن بیمناکند؟ آیا روش کار جنبه تنبیهی دارد یا بهسازی؟ متضمن مشارکت اعضا و رهبران گروه‌ها هست یا خیر؟ در بیشتر شرکت‌هایی که ما کار کرده‌ایم به این پرسش‌ها، پاسخ منفی داده‌اند. چه‌طور ممکن است افراد فرایندی را قبول داشته باشند که اساس آن پر کردن یک فرم است؟ چگونه

ممکن است افراد، بدون گزینش هدف و سنجه عملکرد در آغاز کار، از این فرایند بوی عدل و انصاف استشمام کنند؟ در ضمن فرم ارزیابی عملکرد، حتی اگر در نظام سلسله مراتب کارآمد باشد در فرهنگ توان‌افزایی به شدت ناکارآمد است. این نظام باید از ریشه دگرگون شود.

نمونه عملی: کن بلانچارد در این مورد داستانی دارد شنیدنی که به دوران تدریس او در دانشگاه مربوط می‌شود و گاه به مناسبت، آن را نقل می‌کند. بعضی از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها، از امتحان نهایی مثل ذخائر طلای فورت ناگس<sup>۱</sup>، مواظبت می‌کنند. اما بلانچارد در همان جلسه اول درس، موضوع امتحان پایان ترم را به دانشجویان اعلام می‌کند. همکاران گمان می‌کنند مغز بلانچارد تکان خورده است! و او می‌گوید: "گمان می‌کنم وظیفه ما تعلیم این بچه‌ها باشد، بنابراین من نه تنها پیشاپیش موضوع امتحان را به آنها می‌دهم بلکه تلاش می‌کنم جواب سؤال‌ها را هم یاد بدهم. دلم می‌خواهد همه آنها قبول شوند مگر شما همین را نمی‌خواهید؟" همکاران سری به نشانه تصدیق تکان می‌دهند. نظام مدیریت عملکرد نیز باید صاحب این بینش باشد یعنی قبولی همه افراد را بخواهد. برنامه عملکرد<sup>۲</sup> - درست مثل سؤال‌های امتحان نهایی - باید در نخستین جلسه مشخص شود. ایفای وظیفه مربیگری در کنار افراد، در حکم تعلیم و کمک به موفقیت افراد است و ارزیابی عملکرد به امتحانی می‌ماند که همه برای شرکت در آن آمادگی دارند.

## 1 - Fort Knox

نخستین اردوگاه آموزش رزمی آمریکا در جنگ جهانی اول و مرکز ذخائر عمده طلای آمریکا، م.

## 2 - Performance Planning



۲- برای ثمربخش کردن تلاش‌هایی که با هدف توان‌افزایی صورت می‌گیرد، باید نظام مدیریت عملکرد شرکت به نحوی بازبینی شود که از هدف‌گزینی هم‌حمایت و هم‌بهره‌برداری شود. اگر هدف‌ها به‌طور اصولی و صحیح انتخاب شوند و ویژگی‌های پنج‌گانه را داشته باشند و فرایند عملکرد با این هدف‌ها آغاز شود، در این صورت برای تعیین اولویت‌ها هیچ‌کس متوسل به حدس و گمان نخواهد شد.

کسانی که با هدف‌های مبهم و نامشخص سر و کار دارند علاوه بر تلف کردن وقت و منابع سبب پیدایش لکنت در امور و جلوگیری از همکاری و مشارکت رهبران و اعضای گروه‌ها می‌گردند. حتی اگر هدف‌ها، در مرحله اول فرایند توان‌افزایی معین شده باشند، در این مرحله باید تحکیم شده و به‌طور روشن با نظام مدیریت عملکرد شرکت مرتبط شوند به‌طوری که بتوانند بازخوردها را دریافت کرده و اصلاح شوند. علاوه بر هدف‌گزینی مشترک، اعضا و رهبر گروه بایستی در مورد روش رهبری رهبر گروه همداستان شوند تا امکان تعقیب منطقی هدف به‌وسیله اعضا فراهم شود. چنانچه این امر محقق شود، گروه‌ها از آموزش و تعلیم مناسب برای دستیابی به هدف‌های مقرر، برخوردار خواهند شد و بدیهی است که میزان مشارکت و همکاری متقابل - بین اعضا و رهبر گروه - افزایش خواهد یافت. ما قویاً توصیه می‌کنیم عملکرد افراد با تعیین طیفی گسترده از انواع نصاب‌ها، سنجیده شود. اگر بنا باشد رفتار افراد گرایش گروهی داشته باشد بهتر است فقط بر سنجه‌های مالی اصرار نکنیم و موفقیت را در سایر جنبه‌ها نیز جستجو کنیم. پس دنبال سنجه‌های دیگر نیز بگردید، سنجه‌هایی مثل میزان رسیدگی به شکایات مشتریان، شمار مشکلات

حل شده به‌وسیله گروه در غیاب رهبر آن و اثر اجرای پیشنهادهای اعضا در بهبود امور. برای رهبر گروه نیز باید سنجه‌های دیگری را از این قبیل برگزید: کارهایی که برای رشد و ارتقا اعضا گروه انجام داده، شمار دفعاتی که اعضای گروه را به مشکل‌گشایی واداشته، چگونگی رهبری (بر طبق سبک مورد توافق) و کارهایی که در جهت کمک به اعضا برای دستیابی به هدف‌ها، انجام داده است.

نکته: شماری از کارفرمایان ما تصمیم گرفته‌اند فرایندهای ارزیابی عملکرد سازمان‌های خود را به فرایند مدیریت عملکرد تبدیل کنند. آنها به این نتیجه رسیده‌اند که فرم‌های ارزیابی و روش استفاده از آن با فرهنگ توان‌افزایی سازگار نیست. تقریباً همه این کارفرمایان در این مورد همداستانند که برای نیل به یک فرایند موفق، برداشتن سه گام اصلی زیر ضروری است:

۱ - برنامه‌ریزی، که شامل هدف‌گزینی به‌وسیله عضو گروه و توافق بر سر اسلوب رهبری رهبر گروه است.

۲ - مربیگری، که مشتمل است بر نظارت مؤثر، شنیدن نظر اعضا، دادن بازخورد و مشکل‌گشایی که همه این کارها در جهت دستیابی به هدف صورت می‌گیرد.

۳ - بازبینی، که ناظر است بر عملکرد اعضا نسبت به نصاب‌ها و سنجش عملکرد رهبر نسبت به سبک رهبری.

یکی دیگر از لوازم فرایند جدید، آموزش اعضا و رهبران گروه‌ها و تمهید شیوه‌ای است که بتوان از نحوه کار مجموعه و دگرگونی‌های لازمه آگاه شد. آخرین کاری که باید انجام داد تهیه فرم ارزیابی است با این تفاوت که این فرم پشتیبان مراحل سه‌گانه فرایند و عامل تشریک مساعی اعضا و رهبران گروه‌ها است. شرکت‌هایی که در راه ایجاد این نظام توانمند کوشیده‌اند به ثمرات بسیار دست یافته‌اند که کمترین آن، ارتقاء عملکرد است.

۳- بسیاری از نظام‌ها، ساختارها و رویه‌های مرتبط با فرایند مدیریت عملکرد باید بازبینی شوند و خیلی از آنها باید عوض شوند به طوری که مجموعه جدید، حامی توان‌افزایی باشد. در این مرحله باید به نگرانی‌های افراد توجه کنیم. بیشتر افراد دچار احساس تعلیق می‌شوند. باید بسیاری از محدودیت‌های ساختاری موجود در فرهنگ کهنه نظام سلسله مراتب را متحول کنیم. اما پس از تحول، معمولاً تا مدتی واکنش افراد التقاطی است. تکلیف خود را نمی‌دانند، حس می‌کنند زیر پایشان خالی شده است و تشکیلاتی وجود ندارد (گرچه از ساختار قدیمی هم دل خوشی ندارند اما دست کم با قاعده آن بازی آشنا هستند). پس ضمن این که روش‌ها و سیاست‌های گذشته را برای "توان‌افزایی" نامناسب می‌دانند، به راهنمایی و جهت‌دهی نیازمندند. از اینکه چیزی را بخواهند دو دل‌اند و گاه از این می‌ترسند که به خواسته خود برسند.

---

نمونه عملی: یک شرکت بین‌المللی صاحب تکنولوژی پزشکی به هنگام تلاش برای ترغیب مدیران نواحی به برنامه‌ریزی دقیق‌تر در نصب تجهیزات مورد نیاز کارفرمایان، متوجه نکته جالبی شد. ماجرا از این قرار بود که نصب، سر وقت انجام نمی‌شد، کار کش می‌آمد، وقت تلف می‌شد و بنابراین سود شرکت کم می‌شد. به هنگام آموزش "برنامه‌ریزی و مدیریت بهتر" معلوم شد یک مانع ساختاری جلوی اجرای طرح‌ها و ابتکارهای جدید را می‌گیرد. به هنگام برنامه‌نویسی برای اجرای پروژه‌ها چنانچه مدت برنامه از میزان معینی بیشتر می‌شد، پاداش طراحان و مدیران کاهش می‌یافت. کدام آدم عاقلی آگاهانه کاری می‌کند که نتیجه آن پاداش کمتر باشد؟ راه حل مشکل، اصلاح فرمول پاداش بود به طوری که توجه به

زمان‌بندی و کاهش مدت اجرای پروژه، سبب افزایش میزان پاداش شود. اثر این تغییر بر تمام کردن به موقع پروژه‌ها و افزایش سود شرکت، چشمگیر بود.

۴- در این مرحله باید به فکر تدارک نوعی نظام پرداخت باشیم که به اعضای گروه‌ها مثل مالکان، پاداش<sup>۱</sup> داده شود. یکی از هدف‌های توان‌افزایی، ارتقاء عملکرد شرکت/ کارگاه است به طوری که موجب بهبود وضع مالی شود و این بهبود قابل اندازه‌گیری باشد. چنانچه افراد بار مسؤلیت بیشتری را بر دوش بگیرند و حاصل این مسؤلیت‌پذیری، بهبود وضع سازمان باشد، در افراد حالت رضایت و اقناع پدید می‌آید زیرا خود را در این امر دخیل می‌دانند و این خود نوعی اجر معنوی محسوب می‌شود.

در این مرحله، افراد به تدریج متوقع می‌شوند که از حاصل این تحول، سهمی به صورت پاداش مالی دریافت کنند. نظام مالی که با افراد همانند مالکان شرکت برخورد می‌کند، پاداش‌ها و مخاطرات را مستقیماً به عملکرد مرتبط می‌کند. وقتی گردش کار مطلوب باشد، اعضای گروه‌ها نیز با دریافت سهام شرکت (اگر مقدور باشد) یا پاداش نقد، از آن منتفع می‌شوند و اگر عملکرد شرکت بد باشد، کارکنان هم مثل مدیریت ارشد در مخاطرات و پی‌آمدهای ناگوار آن شریک خواهند بود. یکی از ابتکارهای مدیریت می‌تواند مشارکت اعضای گروه‌ها در تسهیم پاداش مورد بحث باشد. این توصیه‌ها،

---

۱ - در این کتاب همه جا پاداش به دو مفهوم است. هم به مفهوم پذیرش مخاطرات و پی‌آمدهای ناگوار و هم به معنای برخورداری از اجر مادی و معنوی. م

مقدمه متحول ساختن نظام پرداخت شرکت‌ها است. به‌جای فرمول "پرداخت در ازاء وقت"، باید فلسفه "پرداخت در ازاء عملکرد"، حاکم شود.

۵- یکی از مهم‌ترین دگرگونی‌هایی که باید در نظام‌های مدیریت عملکرد حاصل شود، جا به‌جایی کانون توجه نظام است. در بیشتر سازمان‌های کنونی، ارزیابی عملکرد مبتنی است بر عملکرد افراد. اما اگر قرار بر آفرینش فرهنگ توان‌افزایی باشد، کانون توجه باید تغییر کند و دست کم بخشی از آن به جای عملکرد فردی، بر عملکرد گروهی مبتنی گردد. توجه داشته باشید که اگر توقع ما ارتقاء عملکرد گروهی و کار گروهی است، این کار با دادن پاداش فردی منافات دارد بنابراین برای ترویج کار گروهی و افزایش عملکرد گروه، پاداش نیز باید به گروه تعلق بگیرد. در غیر این صورت بین اعضاء گروه و در درون آن رقابتی ویرانگر در می‌گیرد و اساس گروه را متلاشی می‌کند. اگر همه کارها به گروه محول شود، بهتر است گروه، به ارزیابی عملکرد اعضاء پردازد.

### **در این مرحله، در میزان و نوع تصمیم‌هایی که افراد می‌توانند بگیرند، چه تغییری می‌توان داد؟**

۱- برای مقابله با سرخوردگی افراد در این مرحله از تحول، یکی از راه‌های مؤثر، بسط دامنه تصمیم‌هایی است که افراد می‌توانند بگیرند. گسترش این دامنه، پیامی است دال بر تشویق و حمایت سازمان از افراد. به این ترتیب وقتی افراد حس کنند که به حساب می‌آیند و می‌توانند اختیار و مسؤولیت تصمیم‌گیری داشته باشند، نیرو می‌گیرند و

امیدوار می‌شوند. تصمیم‌هایی که در این مرحله به وسیله افراد گرفته می‌شود باید بزرگتر از تصمیم‌های مرحله اول باشد. همان‌طور که در فصل چهارم در بحث حریم‌های خودگردانی منزل اول گفته شد، همکار استرالیایی ما آقای ترور کایلی<sup>۱</sup>، ابزاری بسیار مفید برای این بحث درست کرده است که نام آن را SDA<sup>۲</sup> گذاشته است. این ابزار که در واقع فهرستی است از تصمیم‌ها، انواع تصمیم‌هایی را که می‌توان به گروه‌ها واگذار کرد، از ساده به پیچیده، مرتب کرده است. به این ترتیب این فهرست، می‌تواند در جهت تعمیق و گسترش حریم و میدان تصمیم‌گیری برای رهبران راهنمایی سودمند باشد.

نکته: در مراحل اولیه تحول توان‌افزایی، نباید مسؤلیت گرفتن تصمیم‌های پیچیده را به گروه‌ها واگذار کرد. کایلی توصیه می‌کند در مرحله اول توان‌افزایی، تصمیم‌هایی در حد و اندازه تصمیم‌های زیر به عهده گروه‌ها واگذار شود: "مرقبت از محل کار و ایمنی"، "تماس با مشتری" و "کیفیت‌سنجی". توصیه کایلی برای مرحله دوم از جمله عبارت است از تصمیم‌گیری در باره: "تعیین نیازهای آموزشی"، "برنامه‌ریزی و کنترل تولید" و "تدبیر امور تأمین‌کنندگان". توجه دارید که هر سازمان، مقتضیات خاصی دارد و آنچه گفته شد برای آشنایی کلی با نحوه کار بود.

۲- برای گسترش دامنه تصمیم‌گیری افراد، می‌توان طرح "تبدیل شرکت به چند مرکز سودآور کسب و کار" را به عنوان یک شیوه و ابزار کارآمد، در نظر گرفت. این مذاکره در عین استقلال و داشتن مسؤلیت،

۱ - Trevor Keighley

۲ - Self Direction Assessment (=S. D. A.)

وظایف خاص خود را هم‌چنان ادامه می‌دهند. منظور اصلی از این تجدید ساختار این است که افراد از موضع کاسبکاری به مسایل نگاه کنند و حاصل کار برای آنها اهمیت داشته باشد. گسترش دامنه تصمیم‌گیری باید علاوه بر شمار تصمیم‌ها، شامل نوع تصمیم نیز باشد به طوری که به تدریج بخشی از تصمیم‌های مدیریتی به گروه‌ها واگذار شود، این کار در واقع نوعی آموزش است و سبب می‌شود که افراد و گروه‌ها به مثابه مالک آن کسب و کار رفتار کنند و خود را نسبت به درآمد، هزینه، سود و هم‌چنین انجام وظایف محوله، مسؤؤل و جوابگو بدانند.

۳- باید این نظریه را در سازمان جا بیندازید که گروه و اعضای آن در مقابل عواقب کارها پاسخگو و مسؤؤلند. باید افراد نسبت به شناسایی و حل مشکلات، پاسخگو باشند. آنها باید از اطلاعات دریافتی برای تجزیه و تحلیل مشکلات و یافتن راه‌حل استفاده کنند. به هنگام بروز مشکلات عملکردی، رهبر گروه نایستی پیش‌قدم شود و مشکل را رفع کند، بلکه باید موضوع را در گروه مطرح و با همیاری و همفکری اعضای گروه و استفاده از دانش و تجربه و تخصص آنها، به‌طور گروهی برای حل مشکل اقدام کنند.

رهبر گروه باید همواره مراقب کارهای توانمندانه و پی‌آمدهای آن باشد، او باید اطمینان پیدا کند که همه چیز زیر نظر است و به نتایج مطلوب فرهنگ توان‌افزایی منجر می‌گردد و به موقع از این تلاش‌ها قدردانی می‌شود. گرچه افراد، مسؤؤل پی‌آمد فعالیت‌های توانمندانه خود هستند اما رهبر گروه نیز مسؤولیت هدایت این کوشش‌ها را در جهت آرمان سازمان توانمند بر عهده دارد. چنانچه گروه‌ها مسؤولیت

خود را به درستی بپذیرند ولی رهبر گروه وظیفه هدایت رفتارها را در جهت آرمان‌های سازمان دنبال نکند، افراد به سرعت در برزخ نومی‌دی و سرخوردگی گرفتار می‌شوند و برعکس اگر این مسؤولیت‌ها بر هم منطبق باشند، آن گاه پیشرفت واقعی حاصل می‌شود.

۴- باید به افراد میدان داد تا نظریات خود را در باره سیاست‌ها و رویه‌های کهنه که چه‌بسا مانع تلاش‌های گروهی، در جهت توانمند شدن است، بیان کنند. بسیاری از سیاست‌ها و رویه‌های مقبول و موجه نظام سلسله مراتب، در نظام جدید بی‌خاصیت و بی‌فایده‌اند. باید از افراد بپرسیم چه چیز سبب می‌شود نتوانند مسؤولانه تصمیم بگیرند و عمل کنند. چه‌بسا حجم زیاد آئین‌نامه‌هایی که مو به مو روش کار را ( در نظام سلسله مراتب ) مشخص کرده‌اند و همچنین روند کسب مجوز برای تصمیم‌گیری و مواردی از این دست، جلو تصمیم‌گیری و اقدام توانمندانه گروه‌ها را سد کند. این بازمانده‌های گذشته می‌توانند جلو فعالیت توانمندانه افراد را بگیرند و نگذارند آنها به صمیمیت و صداقت مدیریت در روند توان‌افزایی، اعتقاد پیدا کنند. حتی ممکن است رهبران، خود نیز متوجه بی‌آمدهای ناخواسته این قبیل رویه‌ها و سیاست‌ها نباشند، بنابراین باید به اعضای گروه‌ها فرصت داد که اطلاعات و نظرات خود را در این موارد بازگو کنند و راه حل را نشان دهند. حذف این موانع در عین حال به معنای گرفتن هر نوع بهانه از اعضای گروه‌ها برای فرار از مسؤولیت نیز هست.

۵- نکته دیگری که رهبر گروه باید به آن توجه کند و بازخورد و اطلاعات مورد نیاز در باره آن را گردآوری کند چگونگی تعبیر و تفسیر رویه‌ها و سیاست‌ها است به طوری که این شیوه تلقی و تعبیر جلوی تحکیم و



تعمیق فرایند توان‌افزایی را نگیرد. باید افراد را تشویق کنیم تا این موارد را به مدیریت گوشزد کنند. مدیریت نیز باید بی‌درنگ به چاره‌اندیشی و رفع مشکل پردازد.

---

نمونه عملی: به خاطره یکی از مؤلفین کتاب که مربوط به همین مسأله است توجه کنید. او برای خرید چند باتری به یک خرده‌فروشی مراجعه می‌کند. قیمت باتری‌ها ۲/۷۹ دلار بوده است. خانم صندوقدار از او خواهش می‌کند که نام خود را بگوید. پس از گفتن نام، صندوقدار خواهان نشانی مشتری می‌شود، دوست ما می‌گوید من مایل نیستم در فهرست پستی شما باشم فقط همین باتری‌ها را لازم دارم. صندوقدار می‌گوید فروش این باتری‌ها مشروط به گرفتن نشانی شما است. دوست ما می‌گوید از خیر باتری گذشتم ولی می‌خواهم آن رایانه را (به قیمت ۴۸۰۰ دلار) بخرم. صندوقدار باز همان جواب را تکرار می‌کند و اضافه می‌کند: *سیاست ما این است که نشانی مشتری را بگیریم*. در تحقیق بعدی معلوم شد که قسمت بازاریابی فروشگاه از صندوقدارها خواسته بود *در صورت امکان و بدون ایجاد مزاحمت برای مشتریان*، نام و نشانی مشتریان فروشگاه گرفته شود. بعد یک نفر هوس کرده بود در کسب این اطلاعات، بین صندوقدارها، رقابت ایجاد کند تا بفهمد کدام فروشگاه نام و نشانی بیشتری تهیه کرده است! مدیران فروشگاه‌ها هم به صندوقدارهای خود تأکید کرده بودند حتماً نام و نشانی مشتری را بگیرند. حتم بدانید که در یکی از این فروشگاه‌ها، یکی از صندوقدارها برای خوشحال کردن مدیر فروشگاه، راهنمای تلفن را برداشته و از روی آن به قدر کافی نام و نشان جمع‌آوری کرده است! همان‌طور که ملاحظه می‌کنید یک فکر مبتکرانه و خوب به وسیله سیاست اجرایی بد، به چه سرنوشتی دچار می‌شود. در این موارد اعضای گروه در موقعیتی قرار دارند که بهتر از هر کس می‌توانند علت کجروی را تشخیص دهند، بنابراین به دقت به حرف‌های آنها گوش بدهید.

---

## نتیجه

دره نومی‌دی یکی از صعب‌العبورترین بخش‌های مسیر توان‌افزایی است. شاید به نظر تناقض‌آمیز باشد اما پادزهر نومی‌دی و دلمردگی، واگذاری مسؤلیت بیشتر به افراد است و این کار با توسعه و تعمیق محدوده خودگردانی عملی می‌شود. این شگرد، کارساز است زیرا اولاً با نگرانی و ترس افراد مقابله می‌کند ( آنها گمان می‌کنند قادر به توانمند شدن نیستند ) و ثانیاً نشان می‌دهد که ادعای ترس یا بی‌میلی رهبران به توانمندی و صاحب اختیار شدن افراد، نادرست است. بخش‌های توانمند سازمان سبب برانگیختن دیگران به تلاش در راه توان‌افزایی می‌شوند اما علاوه بر این، لازمه موفقیت افراد، دریافت کمک از گروه‌های توانمند است. گروه‌های اخیر نیز هم‌چنان باید در جاده توان‌افزایی به پیش بروند. اینک به سراغ رکن سوم توان‌افزایی می‌رویم و اثر جایگزینی گروه‌های خودگردان به جای سلسله مراتب را ( در محدوده معین و به کمک اطلاعات مورد نیاز ) در یاری کردن به افراد برای گذر از دره نومی‌دی بررسی می‌کنیم.

## فصل هشت

### رکن سوّم: گروه، جایگزین سلسله مراتب

در مرحله سرخوردگی، افراد به شدت احساس تنهایی می‌کنند و ظاهراً نمی‌دانند که دیگران هم همین ترس و نگرانی‌ها را دارند. بعضی از مسایلی که در این حالت، ذهن فرد را به خود مشغول می‌کند، از این قرار است:

۱- آیا امکان دارد دیگران هم مثل من نسبت به این دگرگونی‌ها ناآشنا و ناشی باشند؟

۲- قبلاً از روند امور سر در می‌آوردم و می‌دانستم چه‌طور کار را انجام دهم. اما حالا حس می‌کنم سرنخ را گم کرده‌ام و مطمئن نیستم کارم را درست انجام می‌دهم.

۳- نمی‌دانم مهارت‌هایی را که لازمه فرهنگ توان‌افزایی است، دارم یا نه.

۴- تا کجای این برنامه می‌توانم پیش بروم و بالاخره چه وقت این برنامه تمام می‌شود؟

- ۵- گمان می‌کنم بعضی‌ها برای این تحول آمادگی دارند ولی من هنوز آماده نیستم. یا برعکس، من برای تحول آمادگی دارم اما به نظر می‌رسد دیگران از روی بی‌میلی در این راه حرکت می‌کنند.
- ۶- آیا همه این حرف‌ها، شعار است یا واقعاً انسان از مشارکت جدی در این برنامه، نفعی هم می‌برد؟
- ۷- آیا ضوابط و ملاک‌های جدید برای حمایت از اقتدار گروه، وضع می‌شود؟

جالب است بدانید که همه افراد، کم و بیش دچار این نگرانی‌ها می‌شوند ولی گمان می‌کنند فقط خودشان نومید و سرخورده شده‌اند. بدبختانه در طی این مرحله، صداهایی که به گوش می‌رسد، صدای کسانی است که به توان‌افزایی بدبین‌اند. درّه نومیدی بسیار عمیق و شیب دیواره‌های آن بسیار تند است، به طوری که گاه انسان از خروج از آن به کلی ناامید می‌شود و مسلماً وضع و احساس رهبر گروه با اعضا در این مورد فرقی ندارد. راه نجات از این دره در دست اعضا و رهبر گروه است اما در باره نقش گروه‌ها در خروج از این بن‌بست، پرسش‌های زیادی مطرح می‌شود که باید به آنها پاسخ داد.

### **در این مرحله از فرایند توان‌افزایی، گروه‌ها چه نقشی می‌توانند بازی کنند؟**

۱- پاسخ دادن به این پرسش، آسان نیست. در این مرحله گروه‌های خودگردان، هنوز به طور کامل، پیشرفت نکرده و توانمند نشده‌اند. هنوز نمی‌توانند با تمام ظرفیت و توان کار کنند و هنوز نمی‌توانند از پس

تصمیم‌های دشوار برآیند. یکی از تفاوت‌های مهم گروه با گروه خودگردان، این است که گروه خودگردان در گرفتن تصمیم‌های مهم، احساس مالکیت و استقلال دارد. اما در کنار این احساس، فشارهایی را که تاکنون به‌طور سنتی بر مدیران وارد می‌شده، روی خود حس می‌کند. از آنجا که گروه هنوز مهارت و رشد لازم را پیدا نکرده، بنابراین نومی‌دی و سرخوردگی آن طبیعی و عادی است.

همان‌طور که در فصل دوم در توضیح رهبری وضعی - ۲ و رهبری وضعی گروهی گفته شد، گروه‌ها همچنان به رهبری و راهنمایی و به‌طور همزمان به حمایت رهبر گروه نیازمندند. یکی از دستاوردهای رشد و بالندگی گروه‌ها، این است که اعضا می‌توانند یکدیگر را ترغیب و حمایت کنند. ولی نقش رهبر گروه، برجسته‌تر و شایان دقت است زیرا این رهبر گروه است که امکان حمایت و راهنمایی را فراهم می‌کند و در واقع رفتار او سرمشق اعضا می‌شود. معنای کثرت و تنوع گروهی این است که هر عضو بالقوه می‌تواند نگرش و اطلاعاتی داشته باشد که دیگران نداشته باشند. بنابراین وقتی بحثی به میان می‌آید، عضو گروه، می‌تواند پا پیش بگذارد و با استفاده از دانایی خاص خود به دیگران جهت بدهد. از طرف دیگر اعضای گروه در زمان‌های مختلف دچار حالت یأس و دلمردگی می‌شوند و آن دسته از اعضا که کمتر گرفتار این حالت‌ها می‌شوند می‌توانند به یاری دیگران بشتابند و آنها را از این حالت ناخوشایند نجات دهند.

---

نمونه عملی: گروه‌های موجود در یک شرکت خدمات اطلاعات دست به ابتکار جالبی زدند. آنها فهرستی از استعدادهای اعضا تهیه کردند و آن را "موجودی سرمایه گروه" نامیدند و همگان را از آن آگاه کردند. در هنگام بروز مسایل مختلف

که پای دیدگاه‌های کارشناسی به میان می‌آید، فردی که دارای تجربه و دانش مورد نیاز بود ترغیب می‌شد تا رهبری گروه را در آن مورد خاص برعهده بگیرد. با این کار در افراد دیگر نیز شوق مشارکت و مسؤلیت‌پذیری بیشتر می‌شد و آنها ترغیب می‌شدند نظر و پیشنهاد خود را به گروه عرضه کنند.

۲- رهبر گروه در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند با ترغیب اعضا به مشارکت بیشتر، با روحیه سرخوردگی و نومییدی آنها مقابله کند. با این حال رهبر گروه در این مرحله نباید همه کارها را به افراد واگذار کند زیرا آنها هنوز آمادگی پذیرش تمام بار مسؤلیت را ندارند و اگر کسی چنین توقعی داشته باشد چه‌بسا سبب سیر قهقرایی و دور شدن از هدف شود. منظور این نیست که اختیار تصمیم‌گیری در همان محدوده مرحله اول باقی بماند که اگر این اتفاق بیفتد باز هم نقض غرض است. افراد در این مقطع نیز همچنان به آموزش نیاز دارند و باید مهارت‌های متعدد را فرا بگیرند، اما در ضمن تعلیم باید سطح انتظار را بالا برد زیرا فقط در این صورت است که میزان آموخته‌های آنها معلوم می‌شود. به‌طور متقابل، افراد نیز از این که مسؤلیت‌های بیشتر به آنها واگذار شود احساس رضایت و اعتماد به نفس می‌کنند. شگرد کار رهبر باید این باشد که حد تعادل را حفظ کند به‌طوری که افراد وجود چالش را حس کنند اما زیر بار آن خفه نشوند. برای ملاحظه واکنش افراد می‌توان به دو روش عمل کرد، یکی صحبت با آنها در مورد توقعاتشان و دیگری بحث با گروه‌ها در باره حاصل کارشان.

نکته: همکاران ما با استفاده از شگرد<sup>۱</sup> خاصی که آن را «فرآیند دریافت پروانه برای کار گروهی»<sup>۲</sup> نامیده‌اند - و شرح آن در فصل پنجم آمد - با روحیه نومییدی این مرحله مقابله می‌کنند. در اثر استمرار استفاده از این شگرد، اعضا زیر نظر رهبر گروه، حل یک رشته از مشکلات را به نام گروه به ثبت می‌رسانند. در اثر تفکیک مسایل، امکان تمرکز گروهی بر آنها پیدا می‌شود و گروه، از عهده کار بهتر برمی‌آید و بنابراین حالت نومییدی تخفیف پیدا می‌کند. این فرآیند سبب می‌شود که گروه در هشت حوزه زیر به توافق برسد:

۱) آرمان، هدف و ارزش‌های سازمانی

۲) آرمان، هدف و ارزش‌های گروهی

۳) هنجارها و اصول

۴) نقش و وظیفه

۵) حوزه‌ها و هدف‌های مسؤولیت

۶) راهبردهای ارتباطات

۷) تصمیم‌گیری، اختیار و اقتدار و جوابگویی

۸) منابع

در اثر این توافق‌ها، اعضای گروه‌ها راه و رسم کار کردن با یکدیگر را می‌آموزند و به این ترتیب احساس همبستگی می‌کنند. این نیز به نوبه خود سبب تخفیف حس نومییدی می‌گردد.

---

۳- باید مطمئن شوید که گروه‌ها از مهارت‌های خود استفاده می‌کنند. این مهارت‌ها متنوعند و ممکن است از نوع مشکل‌گشایی، یا ارتباطی یا انواع دیگر باشند. نکته مهم این است که بینیم از انواع مهارت‌های گروهی، در کدام مهارت‌ها، اعضای گروه با هم راحت‌تر کار می‌کنند،

---

1 - Technique

2 - Team Chartering

سپس آنها را ترغیب کنیم آن مهارت‌ها را به کار بگیرند. به‌طور همزمان باید نقاط ضعف گروه‌ها را با آموزش تقویت کنیم. مثلاً از جمله مهارت‌هایی که باید در اعضای گروه تقویت شود، هنر تصمیم‌گیری دسته‌جمعی، حل و رفع کشمکش‌های درونی و هنر خوب گوش دادن و قضاوت منصفانه است.

کنکاش کنید و ببینید، گروه چه نوع مهارت‌هایی را ندارد و بعد بکوشید تا آن مهارت‌ها در افراد ایجاد شود. باز هم تأکید می‌کنیم که اعضای گروه حتماً باید بدانند که حالت نومیدی و سرخوردگی فعلی، پدیده‌ای است طبیعی و عادی که در واقع بخشی از فرآیند بالندگی گروه محسوب می‌شود.

---

نمونه عملی: یک شرکت خدمات مالی از ما دعوت کرد در عرض یک سال مهارت‌های مربوط به کار به‌هنگام<sup>۱</sup> را به گروه‌های شاغل بیاموزیم. در این یک سال، مدیریت شرکت به‌طور مرتب در جستجوی مهارت‌های لازم برای گروه‌ها و تنظیم برنامه آموزشی برای آموزش آن مهارت‌ها بود. گروه‌ها نیز به‌طور منظم از مهارت‌های تازه‌یاب خود استفاده می‌کردند و چنانچه با مسأله و مشکل رو به‌رو می‌شدند به ما رجوع می‌کردند. در پایان سال، آنها در مهارت‌های زیر ورزیده شده بودند: ارتباطات گروهی، تصمیم‌گیری گروهی، رفع تعارض، پشتیبانی از یکدیگر و مشارکت در رهبری. به کمک سنج‌های متنوع معلوم شد که ورزیدگی در این مهارت‌ها و کاربری آنها سبب بهبود عملکرد شرکت شده است.

---

نمونه عملی: در یک سازمان دیگر که در کار خرده‌فروشی مواد خوراکی است، گروه‌ها موافقت کردند به‌هنگام بروز تعارض، مسأله را مطابق روشی خاص حل

---



کنند، به این ترتیب که ابتدا هر عضو، به شرح احساس و دریافت خود از مسأله می‌پردازد و علت آن را توضیح می‌دهد، سپس به‌طور گروهی بحث می‌کنند تا ببینند چه باید کرد تا همه احساس راحتی و آرامش کنند، آن‌گاه در این مورد به بحث می‌پردازند که هر فرد چه کاری را دوست دارد انجام دهد تا در آرامش باشد، در مرحله بعد توقع خود را از مدیریت بیان می‌کنند و سرانجام به سیاست‌ها می‌پردازند و چنانچه سیاستی مزاحم تصمیم‌گیری و توان‌افزایی باشد آن را شناسایی می‌کنند.

---

### **در این دوره چه نوع مسؤولیت‌هایی را می‌توان از گروه‌ها توقع داشت؟**

۱- در دوره ناامیدی، یکی از نیازهای گروه‌ها، چشیدن مزه موفقیت است. این کار دو خاصیت دارد، یکی اینکه به گروه و کار گروهی خوشبین‌تر می‌شوند و دیگر این که خود را در موفقیت و برد شرکت یا کارگاه، صاحب سهم احساس می‌کنند. البته منظور از موفقیت، توفیق در مسایل پیش پا افتاده نیست بلکه باید توجه داشت که موفقیت حاصل مسایل بالنسبه مشکل باشد (اما نه چندان مشکل که به کلی امید موفقیت را سلب کند). در اینجا هم پای رهبر گروه در میان است. او باید به کمک اطلاعاتی که در دسترس گروه قرار دارد، اعضا را به شناسایی مشکلات ترغیب کند. در نتیجه اعضا به کمک رهبر گروه می‌توانند معضلات چالش‌آور - اما قابل حل - را شناسایی کنند.

۲- گفتیم که گروه‌ها در این مرحله از فرایند تحول، دچار حالت ناامیدی می‌شوند. آنها به مدیرانی کار آزموده نیازمندند که به عنوان رهبر گروه با پاسداری از ارزش‌ها و فرهنگ توان‌افزایی، در خدمت گروه باشند. وظیفه اصلی رهبر گروه در این دوره، مداومت در آموزش و راهنمایی است. علاوه بر راهنمایی و جهت‌دهی، رهبر گروه باید افراد را به

مشارکت در رهبری و تجربه این عمل ترغیب کند. در فرایند توان‌افزایی، این مرحله بسیار خطیر است. اعضا تمایلی به پذیرش مخاطرات زیاد ندارند و در عین حال در توانایی و تعهد رهبران در کمک به افراد برای گذار از این مرحله، دچار تردید می‌شوند. از این رو رهبران باید هم‌چنان به راهنمایی افراد و حمایت از آنها ادامه دهند تا گروه خودگردان شود. اما نکته این است که گاه خود رهبران هم در کاری که می‌کنند به وسواس و دودلی دچار می‌شوند و نمی‌دانند این کار با وجود تجربه و کاردانی و علاقه به توان‌افزایی، به نتیجه مطلوب می‌رسد یا خیر. در چنین مواردی گاه دیده شده است که تلاش گروه سبب نجات رهبران و عبور از دره نومیدی می‌شود.

نمونه عملی: در یک شرکت طراحی مهندسی، گروه‌ها کار خود را با شور و اشتیاق آغاز کردند، اما با وجود حجم زیاد پیشنهادهای و دسته‌بندی آنها (برای تصمیم‌گیری)، در پاره‌ای از مسایل قادر به گرفتن تصمیم مناسب نبودند. گروه‌ها در برزخ سرخوردگی گرفتار شده و زبان به شکایت گشوده بودند که «نمی‌دانیم چه کنیم». آنها رهبران گروه‌ها را مسوول همه مشکلات موجود قلمداد می‌کردند. رهبران گروه‌ها نیز تا حدی گیج شده بودند و نمی‌دانستند از این بیشتر چه کنند، زیرا از طریق آموزش، امکان راهنمایی و پشتیبانی افراد را فراهم ساخته بودند. به تدریج این آموزش، به بار نشست و اعضای گروه‌ها با مشارکت و تمرین رهبری، از زیر بار فشار روحی خلاص شدند و احساس آرامش کردند، رهبران نیز با پیوستن به اعضا و مشارکت در رهبری در حد تخصص خود، از حالت نامطبوع قبلی نجات یافتند. تقریباً پس از یک سال، به تدریج نشانه‌های عملکرد توانمندانه از جانب گروه‌ها آشکار شد. آنها به مهم‌ترین معضلات شرکت یورش می‌بردند، راه‌حل را انتخاب می‌کردند و فکر خود را به کار می‌بستند. وضع شرکت رو به بهبود گذاشت

و سنخ‌های انجام شده در ابعاد مختلف و مورد تأیید شرکت، این پیشرفت و تحول را تأیید می‌کرد.

---

۳- این مرحله فرصتی است مناسب برای رهبران گروه‌ها که گروه‌ها را به ارائه‌نظر و پیشنهاد ترغیب کند، به‌خصوص در باره مشکلات و مسایل شرکت (مثلاً نحوه ارتقاء عملکرد، تأمین نظر مشتریان، کم کردن هزینه‌ها و ...). مسؤلیت شناسایی فرصت‌های بهسازی باید به‌طور عمده برعهده گروه‌های خودگردان و توانمند باشد و به همین سبب در این مرحله باید از آنها خواسته شود که با استفاده از تجربه و دانش خود در این جهت گام بردارند. حاصل کار گروه‌ها، گاه رهبر گروه و حتی خود اعضا را شگفت‌زده می‌کند. هم رهبر و هم اعضا، برای نخستین بار قدرت گروه را در شناسایی و حل معضلات واقعی شرکت، لمس می‌کنند. این تجربه سبب می‌شود که ارزش توان‌افزایی در مقیاس کوچک بر همگان آشکار شود و همین تجربه، ریسمانی است که یکایک افراد را از دره نومیدی نجات می‌دهد.

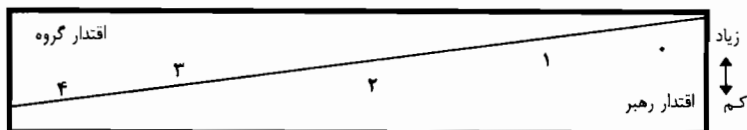
۴- در مرحله نخست فرایند توان‌افزایی، گروه‌ها کار تصمیم‌گیری‌های ساده را آغاز کرده‌اند. در این مرحله بهتر است مهارت‌های اولیه اعضای گروه را توسعه داده و امکان گرفتن تصمیم‌های بزرگتر را برای آنها فراهم کنیم. وقتی این فرصت - فرصت گرفتن تصمیم‌های پیچیده‌تر - را که پیش از این در انحصار رهبران بوده، در اختیار گروه‌ها قرار می‌دهیم آنها مهارت‌های خود را تقویت و تحکیم می‌کنند و از دیدن نتیجه کاربری آن مهارت‌ها به شوق می‌آیند. همان‌طور که

گفتیم، همکار ما آقای کایلی نمونه‌ای از این تصمیم‌ها را گرد آورده است که از آن میان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

متوقف کردن کار به‌خاطر بی‌توجهی به کیفیت، تصمیم‌گیری درباره نحوه رسیدگی به شکایت مشتریان، تدارک برنامه آموزش درون‌گروهی. اساس کار همکار استرالیایی ما این است که تصمیم‌ها و وظایفی که به ترتیب پیچیده‌تر و دشوارتر می‌شوند، شناسایی و دسته‌بندی شوند. به نظر کایلی برای این کار هیچ‌کس شایسته‌تر از گروه‌ها نیست، اما باید از بلندپروازی و کار نسنجیده پرهیز کرد و نباید گرفتن تصمیم‌هایی را به گروه واگذار کرد که احتمال شکست آن زیاد باشد. پرواضح است که تشخیص دامنه و نوع تصمیم‌گیری‌ها، مستلزم اظهارنظر و قضاوت است و تداوم همکاری رهبر گروه با اعضا و مشارکت در بحث‌های گروهی، امکان این قضاوت را فراهم می‌آورد. مدل کایلی با داشتن ریزه‌کاری‌ها و راهنمایی‌های مفصل، مسیر حرکت گروه به سوی خودگردانی را هموار می‌کند (نمودار صفحه بعد).

هر یک از ترازهای چهارگانه مدل، میزان اقتدار تصمیم‌گیری گروه را بیشتر می‌کند.

### مدل ارزیابی خودگردانی گروه میزان اقتدار در تصمیم‌گیری



#### مراحل اقتدار در تصمیم‌گیری

۴	۳/۵	۳	۲/۵	۲	۱/۵	۱	۰/۵	۰
تراز چهارم		تراز سوم		تراز دوم		تراز اول		
<b>مقتدر</b>		<b>اقتدار محدود</b>		<b>اقتدار جزئی</b>		<b>بی‌اقتدار</b>		
گروه‌ها بدون مشورت قبلی با رهبر گروه یا مدیریت، در محدوده معین به‌طور مستقل تصمیم می‌گیرند.		اقتدار محدود و منوط به مشارکت رهبر گروه و مدیریت در هر نوع تصمیمی است که گروه می‌گیرد. مشارکت باید پیش از اجرای تصمیم باشد.		بیش از آنکه رهبر گروه یا مدیریت ارشد تصمیمی بگیرد یا عملی انجام دهد گروه را از آن آگاه می‌کند.		گروه قادر به تصمیم‌گیری و اقدام نیست.		۰ - چنانچه افراد نسبت به وظایف خود ناآگاه بمانند ( یعنی هیچ اطلاعی از آن نداشته باشند ).
۳/۵ - آغاز تصمیم‌گیری‌های مستقل گروهی ( دامنه تصمیم‌ها در شروع کار می‌تواند متفاوت باشد ).		۲/۵ - چنانچه افراد گروه در مورد وظایف خود شروع به گرفتن تصمیم کنند ( با مشارکت مدیریت در بحث‌ها ).		۱/۵ - چنانچه بیس از احد تصمیم توسط مدیریت، بعضی مواقع از افراد نظرخواهی شود.		۰/۵ - افراد در باره وظایف خود مختصر اطلاعاتی دارند.		۱ - چنانچه کاملاً از وظایف خود آگاه شوند.
۴ - هنگامی که گروه به‌طور عادی و براساس ضوابط تصمیم می‌گیرد و گزارش کار خود را به رده‌های بالاتر می‌دهد.		۳ - چنانچه تصمیم‌ها با استفاده از راهنمایی و به کمک اطلاعات مختصری که از طرف مدیریت داده می‌شود، گرفته شود.		۲ - چنانچه پیش از اخذ تصمیم توسط مدیریت، همیشه از افراد نظرخواهی شود.				

تراز اول: نمایانگر شأن و جایگاه گروه در نظام سلسله مراتب است.

تراز دوم: نمایانگر شروع توان‌افزایی است.

تراز سوم: نمایانگر تصمیم‌گیری گروه در مرحله دوم توان‌افزایی است.

تراز چهارم: نمایانگر وضعیت یک گروه توانمند و خودگردان است.

نقل از کتاب ترور کابلی با عنوان "توانمندی برای عملکرد" ۱۹۹۸ - استراليا

مناطقى که زیر خط مورب قرار دارد، نمایانگر میزان اقتدار رهبر گروه در تصمیم‌گیری است. همان‌طور که می‌بینید با حرکت از تراز اول به طرف تراز چهارم، میزان این اقتدار کاهش می‌یابد (جهت حرکت از راست به چپ است). مناطقی که بالای خط مورب قرار دارد، نمایانگر میزان اقتدار گروه در تصمیم‌گیری است و با حرکت از تراز اول به طرف تراز چهارم، میزان آن افزایش می‌یابد. روشن است که وضعیت تراز اول بسیار شبیه به وضعیت موجود در نظام سلسله مراتب یا مرحله اول توان‌افزایی است. ترازهای دوم و سوم با افزایش میزان اقتدار تصمیم‌گیری گروه، همراه است. با مراجعه به کتاب کایلی می‌توان از انواع و جزئیات تصمیم‌های متناسب با این ترازها، آگاه شد. تراز چهارم نشان‌دهنده وضعیت گروه‌هایی است که به مرحله استقلال و توانمندی نزدیک شده‌اند.

۵- در فرایند تغییر باید انتظار افت سرعت و حرکت را داشته باشیم چه بسا که گروه‌ها همیشه برای پذیرش مسؤلیت تصمیم‌گیری با سرعت موردنظر رهبری، آمادگی نداشته باشند، اما عکس این مسأله هم می‌تواند درست باشد. گاه، گروه در صدد قبول مسؤلیتی است که مدیریت و به‌خصوص رهبر گروه آمادگی واگذاری آن را ندارد. بنابراین باید توجه داشت که انتقال مسؤلیت‌های مربوط به تصمیم‌گیری و مشکل‌گشایی باید به آرامی و به مرور زمان صورت بگیرد زیرا احتمال دارد سرعت اعضا با سرعت رهبر هماهنگ نباشد و حتی ممکن است جهت حرکت آنها خلاف یکدیگر باشد. به سبب این تفاوت‌ها و عوامل دیگری که گفته شد، گفت و گوی آزاد و زنده بین اعضای گروه و رهبر آن لازم و ضروری است. برای گذار به سوی فرهنگ توان‌افزایی

و انتقال بار مسؤولیت‌ها از رهبر گروه به گروه باید بین این دو طرف، اطلاعات به‌طور آزادانه در گردش باشد.

۶- یک دلیل عمده نومی‌می‌تواند این باشد که گروه‌ها تغییر مسؤولیت را - که وعده آن داده شده بود - باور نکرده باشند. مدیریت شرکت باید مشتاق مشاهده تحول در امور و از جمله نتایج فعالیت‌ها و فرایندهای گروهی و رشد مهارت‌های گروهی اعضا گروه باشد. برای آنکه گروه‌ها جایگاه مهم خود را در حیات کارگاه یا شرکت بدانند باید همان‌طور که پی‌آمدهای مالی و تولید را اندازه می‌گیریم به حاصل و پی‌آمد کار گروهی اعضای گروه‌ها نیز توجه کنیم. از این گذشته رهبری شرکت و مدیریت میانی آن نیز باید خود را در هدایت و راهبری توان‌افزایی، موظف و پاسخگو بدانند. درک این مسؤولیت سبب تسریع در گذر از حالت نومی‌می‌ و تندتر شدن آهنگ فرایند توان‌افزایی می‌گردد.

### **برای حمایت از گروه‌ها و مسؤول نگهداشتن آنها در قبال پی‌آمد تصمیم‌ها و اقدامات گروهی، چه تغییراتی باید در نظام ایجاد شود؟**

۱- با شروع فرایند توان‌افزایی به کارکنان اعلام می‌شود که مسؤولیت‌ها از مدیریت به گروه‌های توانمند منتقل می‌شود. در این مرحله باید به گروه‌ها یادآوری و تصریح کرد که در قبال موفقیت کارگاه یا شرکت و نیل به هدف‌های مقرر و شیوه کار، مسؤولند. آنها باید بدانند که معنای توان‌افزایی مشارکت بی‌مسؤولیت نیست. در فرهنگ نظام سلسله مراتب، مدیر وظایف و مسؤولیت‌ها را به عهده می‌گیرد و افراد - طبق دستور - کار می‌کنند اما در فرهنگ توان‌افزایی همچنان که افراد

نسبت به رشد و بالندگی خود متعهدند، در قبال پیشبرد امور نیز مسؤولیت مسلم دارند.

یکی از راه‌های ایجاد مسؤولیت گروهی، تعیین هدف‌های گروهی است به طوری که با هدف‌های سازمان، پیوند مستقیم داشته باشد، در این صورت گروه‌ها به‌طور مسؤولانه در عملکرد شرکت سهیم می‌شوند. یکی از وظایف رهبر گروه این است که چنان به مربیگری بپردازد که کار گروه به موفقیت ختم شود. برای رسیدن به این هدف، رهبر گروه باید موفقیت‌های گروه را (حتی موفقیت‌های تقریبی را) جشن بگیرد و روش اصلاح اشتباه و خطا را به آنها بیاموزد به طوری که فعالیت‌ها ثمربخش‌تر گردد.

---

نمونه عملی: در یک شرکت فراوری مواد غذایی، برای دادن مسؤولیت بیشتر به گروه‌ها، به مرور زمان بسیاری از نظام‌های شرکت، تغییر یافت. پس از چند سال کار مداوم و افزایش مهارت‌های گروهی و انتقال تدریجی مسؤولیت‌ها، اینک مسؤولیت‌هایی را که پیش از آن برعهده مدیران بود، گروه‌ها انجام می‌دهند. از جمله کارهای گروه‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

تصمیم به استخدام و اخراج افراد، ارزیابی عملکرد اعضاء گروه، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و حل معضلاتی که با آن رو به‌رو می‌شوند. اینک گروه‌های موجود در شرکت به‌طور واقعی خودگردان شده‌اند و دستاوردهای آنها نیز چشمگیر است. گفتنی است که در طی این فرایند و در طی این مسیر، دامپاله‌ها و ناهمواری‌های دور از انتظار نیز بسیار است. در تمام این سال‌ها رهبران گروه‌ها به اعضاء کمک می‌کردند تا خطاها را جبران کنند و در آینده دوباره آنها را مرتکب نشوند. آنها در جشن موفقیت گروه‌ها شرکت می‌کردند تا هم خشنودی خود را از پیشرفت کار نشان دهند و هم باعث تجدید قوای اعضای گروه‌ها گردند.

---



۲- در این دوره باید کار ایجاد دگرگونی‌های چشمگیر در نظام مدیریت عملکرد شرکت آغاز شود. یکی از الگوهایی که می‌تواند در پدید آوردن نظام توانمند جدید مفید واقع شود، همان الگوی سه مرحله‌ای است که در یکی از مثال‌های فصل هفتم به آن اشاره شد (برنامه‌ریزی، مربیگری و بازبینی). اما ادغام گروه‌ها در این فرایند باید به شیوه‌ای واضح و قابل دفاع انجام شود. هدف‌های "گروه ساخته" باید به تدریج و به‌طور روزافزون در سازمان رواج پیدا کند. به عنوان بخشی از مرحله بازبینی نظام مدیریت عملکرد، باید پاداش‌ها و ارزیابی‌های گروه مدار مورد استفاده قرار گیرد. البته باید توجه داشت که مرحله ارزیابی/بازبینی، در بر گیرنده کارهایی است که در تمام طول چرخه عملکرد واقع می‌شود. به هنگام بازبینی، گروه‌ها اطلاعات جدید دریافت نخواهند کرد. آنچه گفته شد به این معنا نیست که نباید از هدف‌ها و ارزیابی‌های فردی استفاده کرد، بلکه منظور این است که اگر توقع داریم، گروه‌هایی توانمند پدید آیند باید هدف‌ها و ارزیابی‌های گروهی را در کانون توجه قرار دهیم. چه حسنی دارد که فرد در کار موفق شود اما گروه شکست بخورد؟ با گره زدن مسؤلیت گروه به عملکرد سازمان، نظام‌های موجود در سازمان، حمایت از تلاش‌های توانمندانه گروه‌ها را آغاز می‌کنند و در واقع به این ترتیب توقع خود را از گروه‌ها برای توانمندانه کار کردن ابراز می‌دارند. براساس این حمایت، گروه‌ها به اظهارنظر در باره ارزیابی‌ها و هدف‌گزینی‌های افراد می‌پردازند ولی این کار با نگاه به آینده انجام می‌شود. در آن زمان گروه‌ها در مدیریت عملکرد افراد (همین طور در بالندگی و ارزیابی آنها) نقش اصلی را برعهده خواهند داشت. اگر نظام

از گروه‌ها انتظاری نداشته باشد و در ضمن از حمایت لازم دریغ نکند، گروه‌ها هرگز به‌طور کامل خودگردان و توانمند نخواهند شد و اگر چنین نشود چه‌بسا فرایند توان‌افزایی و تلاش‌هایی که در این زمینه می‌شود با شکست رو به‌رو شود.

---

نمونه عملی: یک شرکت خدمات تلفن‌های همراه، پرداخت پاداش عملکرد به کارکنان را منوط به بهبود عملکرد فرد، گروه و شرکت نموده است. چنانچه فرد به نصاب‌های خود برسد ۵۰٪ پاداش مقرر را دریافت می‌کند، چنانچه گروهی که فرد در آن عضویت دارد به نصاب‌های مقرر برسد، ۲۵٪ دیگر از پاداش به فرد پرداخت می‌شود و آخرین ۲۵٪ پس از رسیدن سازمان به نصاب مقرر پرداخت می‌شود. هدف از این ابتکار، ایجاد هم‌افزایی بین فرد و گروه و بین گروه‌ها و سازمان است. به این ترتیب افراد تشویق می‌شوند که در گروه با یکدیگر همکاری کنند و در عین حال هر کس کار خود را به خوبی انجام دهد. گروه‌ها نیز انگیزه پیدا می‌کنند که مانند اجزاء یک سازمان با هم کار کنند. این روش پاداش‌دهی، حاوی پیامی رسا و روشن برای کارکنان بود و عملکرد گروهی و سازمانی را به‌طور چشمگیر بهبود بخشید.

---

۳- یکی از دگرگونی‌های مهم، کاستن از شمار جلسات قسمتی و کارمندی و برگزاری جلسات گروهی به جای آنها است. اگر قرار باشد گروه‌ها نسبت به حاصل کار خود مسؤول باشند، باید فرصت آزاد برای تجمع و همکاری داشته باشند تا بتوانند محدودیت‌ها و فرصت‌هایی را که در راه پیشرفت و توسعه مهارت‌های کاری خود دارند شناسایی کنند. رهبران گروه‌ها نیز باید در این جلسات حاضر شوند و با راهنمایی و هدایت افراد، حرکت گروه‌ها را به سمت توانمندی و رشد شخصی و بهبود عملکرد و تبدیل شدن به واحدهای خودگردان،

ممکن سازند. تنها راه ارتقاء اعضای گروه و تبدیل شدن به یک گروه توانمند و خودگردان، همکاری آنها در رسیدن به هدف مشترک گروهی و با استفاده از شایستگی و اعتماد به نفس گروه است. مدیریت نیز به خصوص در زمانی که صمیمیت و صداقت آن در ایجاد فرهنگ توان‌افزایی از سوی افراد مورد شک و تردید قرار می‌گیرد با تغییر ساختار بحث‌ها و تبدیل بحث‌های قسمتی به بحث‌های گروهی، می‌تواند حرکت توان‌افزایی را تقویت کند.

---

نمونه عملی: ما سازمانی را چند سال پیایی زیر نظر داشتیم. این سازمان به سبب منتقل نکردن مسوولیت به گروه‌ها، با مشکلات و گرفتاری‌های زیاد رو به‌رو شد. رهبران، اطلاعات را در اختیار افراد گذاشتند و در فرایند ارزیابی عملکرد، تحول ایجاد کردند اما کانون توجه آنها رابطه رهبر با عضو بود. افراد گله می‌کردند که هنوز اجازه کاربری نظریات و پیشنهادهای خود را ندارند. یکی از کارکنان می‌گفت: *رهبر گروه ادعا می‌کند که نگران ایمنی ما است، معنی این حرف این است که ما نگران ایمنی خود نیستیم. اگر به ما اجازه بدهند که مطابق نظر خودمان کار کنیم، کار را سریعتر و بهتر انجام می‌دهیم و اصول ایمنی را بهتر رعایت می‌کنیم.*

---

### **در این مرحله، گروه‌ها با چه نوع مشکلاتی رو به‌رو می‌شوند و چگونه می‌توان به آنها کمک کرد تا بر این مشکلات غلبه کنند؟**

۱- یکی از فرساینده‌ترین مشکلاتی گروه‌ها در دوره برزخ - در دره نومی - ترس عذاب‌آور شکست است. وقتی گرفتاری‌ها و معضلات ناگزیر مرحله دوم توان‌افزایی در برابر افراد به خودنمایی می‌پردازند، پیدایش حالت شک و تردید نسبت به خود، پدیده‌ای عادی است و طبیعی است که اعضای گروه، مشکلات و نارسایی‌ها را از ناحیه رهبر

گروه و مدیریت ارشد ببینند و انگشت اتهام را به سوی آنها نشانه روند. وظیفه رهبر گروه این است که به افراد تفهیم کند که پیدایش این پدیده در این مرحله طبیعی است و کسی مقصر نیست. همه گروه‌ها این حالت را تجربه می‌کنند اما بر اثر توجه و تأکید بر آرمان گروه (توانمندی) و تلاش برای افزایش حجم فعالیت گروهی، بر این احساس ناخوشایند غلبه می‌کنند. رهبران گروه‌ها، خود نیز کم و بیش محتاج راهنمایی هستند تا با بهترین روش توضیح علت و چگونگی بروز این ترس، آشنا شوند. علت اصلی بروز پدیده ترس این است که از افراد خواسته می‌شود کارها را به روشی غیر از روش مأنوس گذشته انجام دهند. در روش جدید باید انتظار بروز خطا را داشته باشیم، اما در گذشته، خطا پذیرفتنی نبود (دست کم در ذهن عضو گروه). به این سبب، یکی از مهم‌ترین و اثربخش‌ترین دگرگونی‌ها که رهبران گروه‌ها ایجاد می‌کنند این است که "خطا" را فرصت یادگیری تلقی کنند، نه نماد شکست. اگر در اثر صداقت گروه یا عضو، خطایی سر بزند، رهبر گروه نباید متوسل به تنبیه شود. پس ضمن تعلیم روش درس‌آموزی از خطا و به اصطلاح عبرت گرفتن از آن، باید تلاش و کوشش را پاس داشت.

۲- در این مرحله هنوز گروه‌ها به جایی نرسیده‌اند که در حد بهترین معیارهای کارایی گروهی کار کنند. درست است که پاره‌ای از مهارت‌های کار گروهی را آموخته‌اند (مثل ارتباط گروهی، مبادله اطلاعات و تا حدودی هنر عیب‌یابی) اما هنوز مهارت‌هایی را که منجر به هم‌افزایی<sup>۱</sup> شود (مثل گرفتن تصمیم‌های جمعی و حمایت از

این گونه تصمیم‌ها، مشارکت در رهبری، مبارزه با کشمکش‌های درون‌گروهی و گوش دادن و توجه دقیق ( نیاموخته‌اند. نداشتن این مهارت‌ها سبب می‌شود گروه‌ها نتوانند به درستی به وظایف خود عمل کنند. بنابراین می‌بایست بر حجم فعالیت‌های مرتبط با تقویت گروه و کار گروهی افزوده شود. باید ترتیبی داده شود که گروه‌ها از فرصت‌های آموزشی برای آشنایی و کسب مهارت‌های گروهی، استفاده کنند. مواد خام این آموزش علاوه بر تمرین‌های تجربی، موارد واقعی و برگرفته از محیط کار است. از آنجا که احتمال دارد پاره‌ای از گروه‌ها از نظر این گونه آموزش‌ها پیشرفته‌تر باشند، می‌توان ترتیبی داد که آموزش بین گروهی به جریان بیفتد. یکی از محاسن این کار، آشنایی و برخورد جدی گروه‌ها با مسایل و مقولات زنده محیط کار است. تجربه‌اندوزی و یادگیری توأم با مشکل‌گشایی، یکی از بهترین انواع آموزش است.

۳- از آنجا که در این دوره، گروه‌ها در توانایی خود تردید می‌کنند، برای غلبه بر این حالت و کمک به بالندگی آنها، باید کاری کنیم که با قدرت و توانایی خود در برخورد و حل معضلات پیچیده آشنا شوند. می‌توان از شبیه‌سازی معضلات یا معضلات واقعی محیط کار برای نشان دادن قدرت مشکل‌گشایی اعضاء و رهبران گروه‌های توانمند، استفاده کرد. استفاده از موفقیت‌های گروه برای تحکیم توانایی‌های آن، انگیزه‌ای بسیار نیرومند و کارآمد است. رهبر گروه باید چهار چشمی مراقب موفقیت‌ها و دستاوردهای گروه باشد و از این فرصت‌ها برای دادن بازخورد تشویق‌آمیز استفاده کند. این کار سبب تهییج گروه و کمک به رشد و بالندگی آن می‌گردد.

## نتیجه

تا اینجا در مورد روش مقابله با نیروهای بازدارنده موجود در دره نومییدی اطلاعاتی به دست آوردیم. بسیاری از سازمان‌ها و گروه‌ها اعم از اعضاء یا رهبران، با وجود امکان حفظ خود، در این دره سقوط می‌کنند. پیدایش حالت تردید در صداقت و صحت برنامه توان‌افزایی، امری طبیعی است. اعضای گروه به صمیمیت رهبر گروه و رهبر گروه به توان اعضاء در پذیرش مسوولیت کارها، شک می‌کنند و از این گذشته خود رهبر نیز در موضع بینابینی (نه عضو، نه رهبر) گرفتار می‌شود. با استفاده از روش‌های توصیه شده در این فصل و دو فصل قبلی، یعنی با استفاده از قدرت تبادل اطلاعات، ایجاد خودگردانی در محدوده معین و نشانیدن گروه‌های خودگردان به جای ساختار سلسله مراتب، می‌توان با دشواری‌های حاصل از "تغییر و نومییدی" مبارزه کرد. در عین حال استفاده از این شگردها سبب بالا بردن بخت موفقیت برنامه توان‌افزایی می‌گردد.

در بخش بعدی، به سومین منزل سفر توان‌افزایی وارد می‌شویم: مرحله برآورده شدن و تحقق رؤیای توانمندی و رسیدن به مرحله پذیرش و پالایش توانمندی.

**منزل سوم:**

**پذیرش توان‌افزایی و پالایش آن**





با ورود کاروان توان‌افزایی به منزل سوّم یعنی مرحله پذیرش و پالایش توان‌افزایی، کار به کمال رسیدن مجموعه‌ای جدید از ارزش‌ها، رویه‌ها و نگرش‌ها، آغاز می‌شود. در این دوره، وسوسه کم‌توجهی به فرایند توان‌افزایی در افراد قوت می‌گیرد و امر بر آنها مشتبه می‌شود که همه چیز از این به بعد، درست و مطلوب به قرار خود باقی خواهد ماند. مبنای این فرض آن است که هدایت هوایم‌ای توان‌افزایی را می‌توان به عهده "خلبان خودکار" گذاشت، اما این فرض نادرست، آنچه را تاکنون رشته‌ایم، پنبه می‌کند. هنوز هم در ذهن افراد، پرسش‌هایی وجود دارد که بی‌پاسخ مانده است، از این گذشته، مهارت‌های توانمندی هنوز پالوده نشده و به صورت عادت در نیامده‌اند.

پرورش مهارت‌ها مثل ایجاد هر عادت جدید است. فرض کنیم گلف بازی می‌کنید و می‌خواهید در طرز ایستادن و ضربه‌زدن به توپ تغییری بدهید. در این صورت اوایل کار به‌طور مرتب باید به موضوع (یعنی طرز ایستادن خود) فکر کنید. فقط در اثر تمرین مداوم، نیاز به فکر کردن از بین می‌رود و طرز جدید ایستادن و ضربه‌زدن به توپ، به صورت عادت در می‌آید. تا زمانی که برای حالت گرفتن و ضربه‌زدن، محتاج فکر کردن باشید، به درجه کمال و یکپارچگی نرسیده‌اید و وقتی بدون فکر و به‌طور خود به خود طرز ایستادن، عوض شد آن‌گاه می‌توان گفت که آن حالت به صورت عادت در آمده است.

کسب مهارت‌های توانمندی، بسیار شبیه این مثال است. تا مدت‌ها باید تمرین هشیاری کرد تا استفاده از مهارت‌های توانمندی به صورت عادت در آید.

دان شولا<sup>۱</sup> و کن بلانچارد در کتاب<sup>۲</sup> "همه مربی هستند"، این حالت را تمرین مکرر<sup>۳</sup> نامیده‌اند. شولا که مربی فوتبال بوده است همیشه از بازیکنان می‌خواست از نظر آمادگی جسمی و روحی برای انجام وظایف خود، حالت خود کار پیدا کنند. او معتقد است اگر این حالت اتفاق بیفتد یعنی بازیکن، وظایف را بدون تفکر آگاهانه و قبلی انجام دهد، واقعه‌ای مهم روی خواهد داد. توانمندی در بالاترین درجه یعنی زیر فشار، توانمندان و بدون اجبار به تفکر کار کردن.

در این بخش به چند مسأله که به فرایند کمال مربوط می‌شوند، می‌پردازیم. به موجب آموزه‌های رهبری وضعی - ۲، افراد در این مرحله ضمن رعایت احتیاط و ملاحظه‌کاری، مجریانی توانا هستند (به زبان رهبری وضعی - ۲، آنها در تراز سوّم بالندگی قرار دارند: اعتماد به نفس اندک و شایستگی متوسط مایل به زیاد). این افراد هنوز هم به حمایت نیاز دارند (سبک سوّم رهبری) تا ضمن تقویت اعتماد به نفس، مهارت‌های توانمندان کار کردن خود را تقویت و مسجل کنند. در سه فصل بعدی، بر هر یک از ارکان سه‌گانه توان‌افزایی تأکید خواهیم کرد. ابتدا به مشارکت اطلاعاتی می‌پردازیم و می‌بینیم اکنون که توان‌افزایی به واقعیت پیوسته است، چگونه می‌توان به‌طور مؤثرتر از اطلاعات استفاده کرد. بعد به کشف استفاده صحیح از محدوده‌های خودگردانی می‌پردازیم و در پایان ملاحظه می‌کنیم که گروه‌های خودگردان چگونه به حداکثر توانایی و ظرفیت خود می‌رسند. روش ما مثل فصول پیش، طرح سؤال است. پس ابتدا به نقش مشارکت اطلاعاتی در مرحله پذیرش و پالایش توان‌افزایی می‌پردازیم.

1 - Don Shula

2 - Everyone's a Coach

3 - Overlearning

## فصل نه

### رکن اول: تقویت مشارکت اطلاعاتی به منظور ارتقاء عملکرد

در نظر بسیاری از افراد ورود به منزل سوّم سفر توان‌افزایی یعنی مرحله پذیرش و پالایش<sup>۱</sup> به منزله رهایی از مرحله دوم یعنی تغییر و نومی‌دی است. وسوسه‌ای که در این مرحله بر افراد غلبه می‌کند این است که برنامه را تمام شده می‌پندارند و گمان می‌کنند هدف از توان‌افزایی، دادن اقتدار به افراد بوده است، در حالی که چنین نیست و مشارکت در اقتدار با بعد دیگر آن یعنی مشارکت در مسوولیت همراه است. در سازمان‌های توانمند، دامنه مشارکت کارکنان در مسوولیت‌ها بسیار گسترده است. در این سازمان‌ها مشارکت مشتمل است بر آزادی ابراز عقیده، مخالفت با نظرات یکدیگر، دفاع از مواضع و درک بار مسوولیت عملکرد. همچنین در این سازمان‌ها کارکنان در احساس مالکیت شریک می‌شوند، به حرف‌های آنها توجه

می‌شود، از استعداد و توانایی آنها استفاده می‌شود و امکان تقویت این استعدادها فراهم می‌گردد. گاه افراد به‌خاطر دوری جستن از نومیدی، بیش از حد بر جنبه‌های خوشایند، تأکید می‌کنند. شماری از این کارکنان از فکر وجود جنبه‌های دشوار و ناراحت‌کننده توانمندی، دچار واگم می‌شوند، بنابراین احتمال دارد نگرانی‌های خود را پنهان کرده و به زبان نیاورند. گرچه در دو مرحله گذشته به بخش عمده پرسش‌ها، پاسخ داده شد، اما باز هم در ذهن افراد چند پرسش بی‌پاسخ مانده است. بعضی از این پرسش‌ها شخصی است و بعضی جنبه غیرشخصی دارد که نشانه فعال شدن فرایند توان‌افزایی است. با نمونه این پرسش‌ها آشنا شوید:

۱- من تاکنون در فرایند توانمند شدن، موفقیت‌هایی به‌دست آورده‌ام، اما

آیا خواهم توانست هرچه را لازمه این فرهنگ است، بیاموزم؟

۲- آیا این تحول به زحمتش می‌ارزد، مدیریت اجازه می‌دهد ما واقعاً

توانمند شویم؟ (مدیریت هم کم و بیش همین سؤال را دارد: آیا این

روند باید همچنان دنبال شود، آیا در پایان کار، افراد مسؤلیت‌پذیر

خواهند شد؟)

۳- آیا می‌توانیم به نحو احسن بر کار و هدف سازمان اثر بگذاریم؟

۴- چه کسی هنوز با این برنامه هماهنگ نشده و چه‌طور می‌توانیم امکان

مشارکت بیشتر این قبیل افراد را در فرایند توان‌افزایی، فراهم کنیم؟

آیا برای افرادی که با این فرایند، به‌طور جدی همراهی نمی‌کنند،

حساب و کتابی در کار خواهد بود؟ چه‌طور می‌شود یک عده از کاروان

عقب بمانند؟

۵- اعضای گروه، چه‌طور می‌توانند با هم بهتر و ثمربخش‌تر کار کنند؟ چه

چیزی مانع خودگردان شدن گروه می‌شود؟

۶- چه طور می‌توانیم در کسب و کار شرکت نقش مهم‌تر داشته باشیم؟ آیا امکان مشارکت در تصمیم‌های راهبردی برای ما فراهم می‌شود؟

ما در فصل دوم در بحث رهبری وضعی - ۲ به انواع این نگرانی‌ها اشاره کردیم. در این مرحله مشاهده می‌کنیم که نگرانی‌های اطلاعاتی، شخصی و اجرایی، بیش از پیش به کنترل درآمده‌اند. بنابراین نگرانی افراد، بیشتر ناظر بر پی‌آمد تحول، دامنه همکاری و در نهایت مسایل مربوط به بهبود و بازنگری است. اینک به ذکر پاره‌ای از این نگرانی‌ها که فکر و ذهن اعضا و رهبران را به خود مشغول کرده است، می‌پردازیم و به مناسبت موضوع این فصل، به نقش افزایش مشارکت اطلاعاتی در مرحله سوم، اشاره می‌کنیم.

### **نقش اطلاعات در ادامه فرایند توان‌افزایی چیست؟**

۱- در این مرحله، گروه‌ها از اطلاعاتی که در اختیارشان قرار می‌گیرد، واقعاً استفاده می‌کنند و به سبب تجربه‌ای که تاکنون کسب کرده‌اند در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند نوع اطلاعاتی را که برای ارتقاء عملکرد لازم دارند، تشخیص دهند. از آنها بپرسید آیا به اطلاعات اضافی در مورد مسایل خاص نیاز دارند؟ آیا در مورد مسایل دیگر، اطلاعات عرضه شده زیاد و نالازم است؟ آیا روش دادن اطلاعات باید عوض شود؟ زمان آن چه‌طور؟ طرح این نوع پرسش‌ها سبب می‌شود که مدیریت ارشد و گروه‌ها در باره اهمیت و حادگاه اطلاعات به‌سوردد و به‌جا، تأمل کنند و هر دو طرف بری سحس موفقیات از سنجه‌های یکسان استفاده کنند. چنانچه بین اطلاعاتی که گروه استفاده می‌کند و

اطلاعاتی که مدیریت ارشد به کار می‌برد، اختلاف و ناسازگاری باشد، تلاش همه به باد خواهد رفت. گروه‌ها باید مراقب باشند وقت خود را با اطلاعات بیهوده تلف نکنند و دنبال اطلاعاتی بروند که مربوط به کار آنها - یعنی هدف‌های تعیین شده - باشد.

در عین حال مدیریت ارشد نیز باید دقت کند و دریابد که از نظر گروه‌ها رسیدن به هدف‌های شرکت، مستلزم چه نوع ارزیابی‌ها (و چه نوع اطلاعات) است.

---

نمونه عملی: یک شرکت بسته‌بندی، اختیار کامل امور شرکت را به چند گروه از بخش‌های داخلی شرکت واگذار کرد. هر یک از این گروه‌ها، مثل یک شرکت کوچک در درون شرکت بزرگتر، فعالیت می‌کند. یکی از کارهای هر گروه، مدیریت فرایند مشارکت اطلاعاتی است به این معنا که گروه، راساً اطلاعات مورد نیاز خود را معین می‌کند. در ضمن هر گروه، بخش عمده‌ای از اطلاعات مورد نیاز خود را تولید می‌کند. هر سه ماه یکبار همه گروه‌های شرکت در یک جلسه مشترک دور هم جمع می‌شوند تا گزارش کار خود را به اطلاع حاضران برسانند و ارتباط دستاوردهای خود را با عملکرد شرکت توضیح دهند. یکی از این گزارش‌ها، تراز سود و زیان سه ماهه مورد بحث است و گزارش‌های دیگر به شرح دستاورد گروه‌ها در زمینه میزان ضایعات، میزان توقف دستگاه‌ها، میزان بسته‌بندی، میزان جابه‌جایی کارکنان و میزان هزینه هر واحد محصول می‌پردازد. به یمن وجود بحث آزاد، همه شرکت‌کنندگان در جلسه می‌توانند با ملاک‌های سنجش عملکرد آشنا شوند.

---

۲- موضوع اعتماد بین طرفین (رهبری و گروه‌ها)، موضوعی است که باید به‌طور مرتب به آن توجه شود. از آنجا که درخواست گروه‌ها برای دریافت اطلاعات محرمانه و حساس، روز به‌روز بیشتر می‌شود، احتمال

دارد مدیریت به ایجاد نوعی محدودیت در جریان تبادل اطلاعات وسوسه شود. برای تضمین موفقیت گروه‌ها در درازمدت، باید به آنها اعتماد کنیم و هر نوع اطلاعاتی را که می‌خواهند در اختیارشان قرار دهیم. چنانچه از نظر رهبران، میزان حساسیت اطلاعات درخواستی به حدی باشد که احتمال سوء استفاده از آن (توسط رقبا) وجود داشته باشد، بهتر است نگرانی خود را به گروه متقاضی منتقل و پاسداری از این اطلاعات را به آنها واگذار کنیم و مطمئن شویم که گروه نیز با همان دقت و وسواس، از اطلاعات حساس و محرمانه مراقبت خواهد کرد تا به دست نامحرم نیفتد. این کار، به‌طور مسلم به صلاح و مصلحت گروه نیز هست. اجازه ندهید بدگمانی و بی‌اعتمادی، تیشه به ریشه همه زحماتی بزند که از آغاز این راه تاکنون کشیده شده است.

۳- تحقیق کنید که گروه‌ها به اطلاعات بیشتر نیاز دارند یا خیر و آیا سرعت تبادل اطلاعات، در حد مطلوب است یا خیر. منظور این نیست که تصمیم‌های گروه را مورد تردید قرار دهیم بلکه هدف این است که از آنها بخواهیم تا مدیریت ارشد را از طرز فکر خود و چگونگی استفاده از اطلاعات آگاه کنند. به‌طور معمول و در بیشتر موارد؛ گروه‌ها به موضوعات عملیاتی توجه نشان می‌دهند و از اطلاعات بیشتر برای گرفتن تصمیم‌های آگاهانه‌تر و مسؤله‌انه‌تر استفاده می‌کنند. اگر مدیریت ارشد در ارزیابی‌های مربوط به کسب و کار، از یک نوع اطلاعات خاص استفاده نکند دلیل نمی‌شود که در آینده هم از آن اطلاعات استفاده نشود.

مهم این است که فرصتی فراهم کنیم تا گروه‌ها بتوانند بر اطلاعات مورد نیاز خود تسلط پیدا کنند و هر دو طرف - مدیریت و گروه‌ها - در جریان مبادله اطلاعات باقی بمانند.

۴- توجه داشته باشید که "دریافت اطلاعات بیشتر"، بعد دیگری هم دارد. در این مرحله به سبب تجاربی که گروه‌ها در شیوه استفاده از اطلاعات پیدا کرده‌اند، می‌دانند چه اطلاعاتی به درد آنها می‌خورد و در رسیدن به هدف به آنها کمک می‌کند. بنابراین چه بسا بخشی از اطلاعاتی را که تاکنون دریافت می‌کرده‌اند، نالازم تشخیص دهند. گروه‌ها با شناسایی اطلاعات نالازم، می‌توانند به کارآمد کردن فرایند مشارکت اطلاعاتی کمک کنند. نوع نیاز، به مسایل و مشکلات و هدف‌ها بستگی دارد و با حل مشکلات و رسیدگی به مسایل و نیل به هدف، نوع نیاز نیز تغییر می‌کند.

---

نمونه عملی: یکی از کارفرمایان ما به تازگی جایزه کیفیت دمینگ را نصیب خود کرده است. در جریان ایجاد آمادگی برای بردن جایزه، کارکنان شرکت مجبور به جمع‌آوری انواع اطلاعات گوناگون بودند به طوری که اینک در این کار ورزیده شده‌اند و در هر حوزه از حوزه فعالیت‌های خود، می‌توانند انبوهی از اطلاعات را تهیه کنند.

یکی از کارهای آنها این بود که سرعت واکنش متصدیان پذیرش را در طول یک سال اندازه گرفتند و به نتیجه‌ای مشخص رسیدند. سرعت واکنش متصدیان در فاصله زمانی ۱۱/۵ صبح تا ۱۲/۵ ظهر و بین ساعت ۱ تا ۲ عصر، افت می‌کرد. افراد به این نتیجه رسیدند که هر وقت یکی از دو متصدی به ناهار می‌رود، این سرعت افت می‌کند و هر وقت هر دو با هم حضور داشته باشند، سرعت بیشتر می‌شود.



هیچ کس به خود زحمت نداده بود تا به عوارض افت سرعت توجه کند. وقتی متصدیان پذیرش متوجه می‌شوند که کسی برای این اطلاعات ارزش قایل نیست از تهیه آن خودداری می‌کنند. اما اگر تبعات افت سرعت جوابگویی به مشتری مورد توجه و کنکاش قرار می‌گرفت، چه بسا که متصدیان در این باره راه‌حلی نشان می‌دادند و با این مشکل مقابله می‌شد.

---

۵- به‌طور قطع تاکنون - تا شروع مرحله سوّم فرایند توان‌افزایی - تغییراتی در نظام تکنولوژی اطلاعات ایجاد شده است. احتمال دارد این نظام، بیشتر به تولید و عرضه اطلاعات مورد نیاز گروه‌ها بپردازد، اما حالا چه وضعی باید داشته باشد؟ آیا امکان ارائه اطلاعات به‌جا و به موقع، به گروه‌ها وجود دارد؟ آیا می‌توان این نظام را طوری متحول کرد که با نیاز گروه‌ها هماهنگ گردد و تأخیر نداشته باشد؟ باید کاری کرد که نظام تکنولوژی اطلاعات، مثل یک ابزار نرمش‌پذیر به گروه‌ها اطلاعاتی را بدهد که برای گرفتن تصمیم‌های سودمند و گشودن گره از کار شرکت و ارتقاء عملکرد، لازم است.

---

نمونه عملی: یک شرکت خرده‌فروشی پوشاک، هدف از ایجاد نظام تکنولوژی اطلاعات شرکت را این‌طور تعریف کرده است: دسترسی فوری هر کس در هر نقطه از شرکت به اطلاعات خواسته شده. خواست مدیریت شرکت نیز این بود که اطلاعات دریافتی، زنده و به‌روز باشد. به این ترتیب این نظام باید طوری طراحی می‌شد که بتوان روزانه، اصلاحات لازم را در آن انجام داد و هر کس از هر جای سازمان بتواند هر اطلاعی را که دیگران قادر به دریافت آن هستند، دریافت کند. برای برآوردن این هدف دشوار، وقت و تلاش زیاد به کار رفت. و اینک با وجود رسیدن به نتایج درخشان، هنوز هم تلاش و از خود گذشتگی در راه روان‌تر کردن

نظام اطلاع‌رسانی شرکت ادامه دارد. این تلاش‌ها سبب شده است که کارکنان شرکت، در استفاده از اطلاعات موجود، به قدر استطاعت خود، مسؤولانه عمل کنند.

### **آیا نقش مشارکت اطلاعاتی، همان‌طور که در شروع سفر، سرنوشت‌ساز بود حالا هم همان اهمیت را دارد؟**

۱- تبادل اطلاعات در هر دو مرحله - اما به دلایل مختلف - حائز اهمیت است. در شروع کار، وظیفه مشارکت اطلاعاتی، شالوده‌ریزی فرایند مسؤولیت‌پذیری و اعتمادآفرینی بود. پیش از طرح توان‌افزایی، کارکنان به اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری، دسترسی نداشتند زیرا اساساً تصمیم‌گیرنده نبودند. از طرف دیگر از نظر کارکنان، این وضع به منزله عدم تمایل مدیریت به اعتماد به افراد بود.

افراد نیز نسبت به این بی‌اعتمادی، واکنش نشان می‌دادند. اما تبادل اطلاعات، مناسبات سابق را بر هم زده و دامنه مسؤولیت افراد را گسترش داده و بین طرفین اعتماد ایجاد کرده است. پی‌آمد استمرار در مشارکت اطلاعاتی، تقویت این مناسبات جدید است.

۲- مشارکت اطلاعاتی یکی از ارکان سازمان‌های توانمند است. مشارکت در اطلاعات، ابزار اصلی حفظ مداومت در بهبود امور است. در سازمان توانمند، کارکنان چالش‌گرند و می‌کوشند نتیجه کار خود را روز به روز بهتر کنند. آنها می‌دانند که سلامت سازمان و کامیابی آن در رقابت، در گرو بهبود مداوم است. آنها می‌دانند که موفقیت و رضایت کارکنان نیز در گرو سلامت و موفقیت سازمان است. خلاصه این که گردش اطلاعات به منزله گردش خون در بدن موجود زنده است. بدون گردش اطلاعات، شرکت‌ها نمی‌توانند توانمندانه فعالیت کنند و دوام بیاورند.

نمونه عملی: شرکتی که به تراشکاری و پرداخت فلزات مشغول است، با موضوع مشارکت اطلاعاتی به شیوه خاص خود برخورد کرده است. از آنجا که شرکت دارای اتحادیه کارگری است مدیریت شرکت مایل نبود کلیه اطلاعات را ابتدا به ساکن در اختیار افراد قرار دهد. به خصوص که همزمان با شروع فرایند توان‌افزایی، دور جدید مذاکرات اتحادیه و مقامات شرکت شروع شده بود. پیشنهاد ما این بود که کار مشارکت اطلاعاتی با دادن اطلاعاتی که حساسیت کمتر دارند، آغاز شود. این کار با استقبال کلیه نیروهای صف و ستاد و مقامات اتحادیه رو به‌رو شد و مدیریت شرکت ترغیب شد تا دامنه کار را گسترش دهد. به مرور زمان و با گسترش مشارکت اطلاعاتی، میزان مشارکت و همکاری رهبران، گروه‌ها و اتحادیه افزایش یافته است. به تدریج، توان‌افزایی جای خود را در شرکت باز می‌کند و این پیشرفت، دستاورد مشارکت اطلاعاتی است.

---

۳- مشارکت اطلاعاتی، ساز و کاری<sup>۱</sup> است که به کمک آن می‌توان افراد را نسبت به هدف و روش رسیدن به آن - با ملاک‌های مطلوب - مسوول نگاه داشت. از این گذشته، مشارکت وسیله‌ای است تا افراد و گروه‌ها، خود را نسبت به رشد و پیشرفت و هدف‌های خود، مسوول بدانند. علاوه بر این، مشارکت اطلاعاتی (و دسترسی آزادانه به اطلاعات) ، ابزاری است که افراد به کمک آن می‌توانند به سوی نتایج مطلوب، جهت‌یابی کرده و سپس خود را در آن جهت، داره کنند. افراد و گروه‌ها با داشتن اطلاعات می‌توانند برنامه‌ها را تغییر داده، نبض کار را در دست گرفته، مشکلات را پیش‌بینی کرده و از پیشروی به سوی هدف آگاه شوند. افراد و گروه‌ها به کمک اطلاعات

---

می‌توانند پا به پای شرکا و مدیریت ارشد به مهمترین مسایل شرکت پرداخته و مثلاً نحوه برخورد بهتر با ارباب رجوع داخلی و خارجی (مشتریان) را یاد بگیرند. امروزه میزان توقع مشتریان از ارائه‌دهندگان خدمات بیشتر شده است و بدون جلب رضایت مشتری، هیچ‌دستگاهی نمی‌تواند طعم پیشرفت را بچشد. در واقع در این مرحله، کاری که گروه‌ها باید انجام دهند - و توان آن را هم دارند - این است که برای شرکت، مشتریان وفادار فراهم کنند، یعنی کسانی که به قدری از خدمات شرکت رضایت داشته باشند که به آن مباحثات کنند. اگر گروهی، هدف "ارائه بهترین نوع خدمات" را برای خود انتخاب کند، می‌تواند از مراحل سه‌گانه مذکور در کتاب شلدون بولز و کن بلانچارد<sup>۱</sup> به شرح زیر، استفاده کند:

در قدم اول - یعنی تعیین هدف - اعضای گروه روش کار خود را معین می‌کنند. مثلاً در ترمیم نومییدی و ناخشنودی مشتری، از راهبرد بازیافت<sup>۲</sup> مشتری استفاده می‌کنند یا این که در پی تغییر قواعدی برمی‌آیند که مانع ارائه خدمت بهتر به مشتری است.

در قدم بعد - یعنی کشف خواست مشتری - افراد باید در جستجوی سنجش کم و کیف خدمات باشند آن هم با همان شور و شوقی که سود و زیان را می‌سنجند. بدیهی است در این مرحله باید با دقت به حرف‌ها و نظرات مشتری توجه کنند و آماده پذیرش نظر آنها باشند. ابزاری که نویسندگان این کتاب برای کشف خواست مشتری توصیه می‌کنند، فاصله‌یاب<sup>۳</sup> نام دارد. فاصله‌یاب از مشتری می‌خواهد که به

---

1 - Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service

2 - Recovery

3 - Roving Fans Gap Finder

گروه مربوطه با سنج‌های مختلف امتیاز بدهد و این گروه را با گروه‌های مشابه، مقایسه و اهمیت سنج‌ها را اعلام کند.

### **جلب مشتریان وفادار**

#### **۱ - خواست خود را مشخص کنید.**

گروه باید معلوم کند به ارائه چه نوع خدماتی پایند است.

#### **۲ - خواست مشتری را کشف کنید.**

گروه باید دائماً پای حرف‌های مشتری بنشیند تا متوجه شود چه چیز برای او مهم است و "خدمات مشتریان" از نظر مشتری یعنی چه.

#### **۳ - تقدیم کنید، کمی هم بیشتر!**

گروه باید شکاف‌ها و فاصله‌های موجود در روند ارائه خدمات به مشتری را پر کند و برای بهتر کردن کم و کیف خدمات، طوری برنامه‌ریزی کند که هر بار دست کم یک درصد بیش از توقع مشتری، رضایت او را جلب کند.

به نقل از: رویکرد انقلابی در خدمات مشتریان، نوشته کن بلانچارد و شلدون باولز (New York, William Morrow and Company, 1993) pp22,51,101

گروه، در قدم سوّم - یعنی خدمت بیش از حدّ انتظار - به‌طور مستقیم، درگیر اجرای برنامه‌ای می‌شود که نتیجه آن جلب مشتریان

وفادار باشد. قدرت این روش حاصل توانمند شدن افراد در رویارویی با معضلات سازمان است. در گذشته، انجام این کارها جزو مسوولیت‌های سلسله مراتب مدیریت، فرض می‌شد، اما اینک در حیظه وظایف گروه‌ها و کارکنان سازمان‌های توانمند قرار دارد.

### **با جا به جایی مکرر نیروی کار چه کنیم؟**

۱- یکی از مسائلی که در هر تحول مطرح می‌شود، نحوه برخورد با افرادی است که در نیمه راه تحول، به سازمان می‌پیوندند. ناگفته پیداست وضع فردی که از بیرون وارد سازمان می‌شود با فردی که از واحد دیگر به واحد مورد بحث منتقل می‌شود، فرق دارد. کسی که از بیرون سازمان، به آن وارد می‌شود، از سازمان چیزی نمی‌داند و باید او را نسبت به برنامه توان‌افزایی، توجیه کرد تا با معنا و مفهوم توان‌افزایی در سازمان، تاریخچه تحول، توقعات جدید در فرهنگ توان‌افزایی، لوازم مشارکت اطلاعاتی، محدوده فعلی عملیات و مراحل رشد و بالندگی گروه‌ها، آشنا شود. اما کسی که از قسمت دیگر سازمان به قسمت مورد بحث می‌پیوندد با فضای کلی سازمان آشنا است و فقط باید او را با ویژگی‌های این قسمت در زمینه مشارکت اطلاعاتی، محدوده و حریم عملیات و برنامه گروه، آشنا کرد. استفاده از ابزار "پروانه کار گروهی" (که در فصل پنجم با آن آشنا شدیم) در توجیه افراد - خواه از بیرون سازمان بیایند و خواه از درون - بسیار سودمند است و همه اطلاعات لازم را در اختیار آنها قرار می‌دهد.

نمونه عملی: یکی از شرکت‌های موفق در این زمینه، بنگاه دیسنی است. تمامی تازه‌واردان و از جمله مدیرعامل جدید، باید ابتدا برنامه سنت<sup>۱</sup> شرکت را طی کنند. در این برنامه، افراد با ارزش‌ها و تاریخچه سازمان و چشم‌داشت سازمان از افراد آشنا می‌شوند. در شرکت صنایع آرمسترانگ، همین برنامه توسط یک کتابچه اجرا می‌شود. در آن کتابچه سیاست‌ها، ارزش‌ها و توقعات مهم و اصلی مکتوب شده است. از بازدیدکنندگان، تأمین‌کنندگان و کارکنان تازه وارد درخواست می‌شود که نوشته‌های کتابچه را بخوانند. مضمون و پیام بنگاه این است که اگر می‌خواهید با ما کار کنید بهتر است اول با مطالب این جزوه آشنا شوید. وظیفه جزوه توجیه تازه‌واردان است.

---

۲- همان‌طور که ملاحظه شد، چرخ فرایند توان‌افزایی و ایجاد اعتماد و مسؤولیت‌پذیری در این فرهنگ را اطلاعات می‌چرخاند، بنابراین منطق حکم می‌کند که با همین اهرم، تازه‌واردان را توجیه کنیم. باید به آنها ارزش‌ها و انتظارات مرتبط با اطلاعات را تعلیم دهیم. این توضیح و تبیین، مثل مرحله شروع کار توان‌افزایی، سبب آسان شدن جذب فرد به فرهنگ موجود می‌گردد.

باید به فرد تازه‌وارد توضیح داده شود که چند نوع اطلاعات در اختیار او قرار می‌گیرد و نحوه مبادله اطلاعات چگونه است، تواتر ارائه اطلاعات چه‌آهنگی دارد و مسؤولیت شخصی او در مقابل اطلاعات دریافتی چیست؟ همچنین باید در مورد چگونگی مشارکت در اطلاعاتی که در کنترل و مالکیت شخص قرار دارد، وی را توجیه کنیم.

---

۳- مشارکت اطلاعاتی باید همچنان ادامه یابد و از این روش به عنوان ابزاری برای آگاه نگاه داشتن کلیه افراد سازمان از وقایع سازمان، استفاده شود. همان‌طور که محیط بیرونی سازمان دستخوش تحول است، افراد درون سازمان نیز متحول می‌شوند، البته منظور کسانی است که از آغاز فرایند توان‌افزایی در این کار مشارکت داشته‌اند. گاه فراموش می‌کنیم که افراد در طول سفر توان‌افزایی، متحول می‌شوند. در شروع کار، افراد به کار در فرهنگ سلسله مراتبی خو کرده بودند، اما حالا از کار کردن در فرهنگ توان‌افزایی احساس خشنودی و آسایش می‌کنند، حس می‌کنند نقش آنها عوض شده و انتظار سازمان از آنها تغییر کرده است، به‌طور متقابل آنها هم توقع دارند رفتار مدیریت ارشد سازمان و رهبران گروه‌ها، متحول شده باشد. با مداومت در مشارکت اطلاعات و ضمن تداوم مشارکت گروه‌ها با رهبران و رهبری ارشد سازمان، به تدریج بر غنای فرهنگ توان‌افزایی و میزان مهارت و کارایی افراد افزوده می‌شود و سازمان به دستاوردهای مهم نایل و در مسابقه رقابت، پیشتاز می‌شود.

### **با معضل گیر کردن اطلاعات در مسیر چه کنیم؟**

۱- در فرهنگ توان‌افزایی، همه افراد از بالا تا پایین، از مدیریت ارشد گرفته تا مدیریت میانی و اعضای گروه‌ها باید مشارکت اطلاعاتی را نوعی ارزش تلقی کنند و به آن ایمان داشته باشند. بنابراین از همه کسانی که در این کار (مشارکت اطلاعاتی) از خود، ذوق و علاقه نشان می‌دهند باید تقدیر کرد و به کسانی که سبب ترمز این جریان می‌شوند باید به صراحت یادآور شد که این رفتار در فرهنگ



توان‌افزایی پذیرفتنی نیست. مدیریت ارشد باید مطمئن شود که نه تنها هیچ‌کس اطلاعات را انبار نمی‌کند بلکه امکان انبار کردن اطلاعات و جلوگیری از جریان روان آن نیز وجود ندارد. یکی از راه‌های رسیدن به این اطمینان پرسش از اعضای گروه است: آیا اطلاعات مورد نیاز را به‌طور منظم دریافت می‌کنند؟ در عین حال مدیریت ارشد باید در فکر تأمین اطلاعات احتمالی مورد نیاز گروه‌ها برای ارتقاء عملکرد شرکت باشد. این شگردها سبب می‌شود که مجاری تبادل اطلاعات، کاملاً باز بماند. در مواردی که افراد به اطلاعاتی نیازمندند که در دسترس نیست، از آنها پرسید این اطلاعات را در کجا می‌توان یافت، چنانچه اطلاعات در جایی "انبار" نشده باشد، باید به فکر باشید که به نحوی اطلاعات لازم را در دسترس اعضا قرار دهید.

۲- یکی از شیوه‌هایی که بر روند مشارکت اطلاعاتی و سایر رفتارهای مطلوب در فرهنگ توان‌افزایی اثر مثبت دارد، تشویق رهبران و کارکنانی است که رفتار آنها نماد توان‌افزایی است. این تشویق لزوماً مادی نیست، بلکه قدرشناسی در حضور جمع و توضیح علت آن، سبب می‌شود که رفتارهای مطلوب، تحکیم و مشارکت اطلاعاتی ادامه یابد. اما از طرف دیگر چنانچه رفتار افراد، مظهر رفتار مطلوب نباشد، باید به‌طور صریح به آنها خاطرنشان شود که انبار کردن اطلاعات یا استفاده نکردن از آن در فرهنگ جدید پذیرفتنی نیست. ایجاد یکپارچگی در رفتار، رویه و نگرش افراد در فرهنگ توان‌افزایی، مشروط به ایجاد تمایز بین افرادی است که به ارتقاء این فرهنگ کمک می‌کنند و آنها که پیشرفت آن را سد می‌کنند.

۳- افراد را تشویق کنید تا همچنان به مبادله اطلاعات مربوط به خطاهای خود ادامه دهند به این ترتیب سایر کارکنان فرصت درس‌آموزی از خطاهای سازمان را پیدا می‌کنند و برای پیشگیری از تکرار خطا، چاره‌اندیشی می‌شود.

به یاد داشته باشید که در فرهنگ توان‌افزایی، هدف از تبادل اطلاعات، آگاه ساختن کارکنان از اخبار خوب و بد است. وقتی وجود مشکل و نابه‌سامانی به اطلاع گروه‌ها رسانده شود آنها به چاره‌جویی خواهند پرداخت و هر کس تلاش می‌کند راه‌حلی کارآمدتر، پیشنهاد کند. خاصیت دیگر مشارکت در خبرهای ناگوار این است که تا خطاها جزئی و کوچک است و خسارت‌های ناشی از آن قابل تحمل است، می‌توان چاره‌جویی کرد و امکان بروز و تکرار خطاهای مشابه و بزرگتر را کم کرد.

نمونه عملی: در یکی از شرکت‌های طرف قرارداد با ما، برای تشویق افرادی که مشکل و عیب و نقصی را در نظام یا سیاست‌های مربوط به خدمات مشتریان پیدا کنند و راه‌حل آن را نشان دهند، از روشی جالب استفاده می‌کنند. بعضی از شرکت‌ها به افرادی که بیش از حد انتظار تلاش کنند، "نشان عقاب" هدیه می‌کنند. این شرکت از مفهوم مخالف زیرآبی رفتن اردک استفاده می‌کند. زیرآبی رفتن در اصطلاح کار یعنی در پس انواع بهانه پنهان شدن و تن زدن از جلب رضایت مشتری. اما در شرکت مورد بحث به افرادی که مثل اردک موانع را دور بزنند و سیاست‌ها و رویه‌های مانع و مزاحم را زیر پا بگذارند و رضایت مشتری را جلب کنند، نشان می‌دهند: "نشان اردک"!

این ابتکار دو خاصیت دارد: یکی جلب رضایت مشتریان و دیگری برملا شدن سیاست و نظام معیوب (و در نتیجه چاره‌اندیشی برای رفع عیب). از طرف دیگر

این کار سبب تحکیم و تقویت فرهنگ توان‌افزایی نیز می‌شود زیرا به خودی خود نمونه‌ای است از رفتار توانمندانه.

---

۴- مشارکت اطلاعاتی می‌تواند از جریان عادی خود منحرف شود. این انحراف متأثر از روش گردآوری و بهره‌برداری از اطلاعات است. این انحراف باعث می‌شود که جریان اطلاعات در مسیر گروه‌ها به مدیریت ارشد، دچار لکنت شود. اشکال معمولاً از اینجا پیدا می‌شود که مدیریت ارشد، از وضعیت خط مقدم، اطلاعات می‌خواهد. اجابت این درخواست به منزله باری است اضافه بر شانه اعضای گروه‌ها. از این گذشته احتمال دارد افرادی که در خط مقدم کار می‌کنند، اهمیت و ارزش اطلاعات خواسته شده را درک نکنند. از این‌رو مجاری ارتباط باید کاملاً باز و بدون مانع باشد به‌طوری که تبادل اطلاعات به‌طور روان میسر باشد.

---

نمونه عملی: یک فروشگاه زنجیره‌ای عرضه‌کننده نیازهای رفاهی مردم نیز با این مشکل رو به‌رو شد. مدیریت ارشد شرکت تصمیم گرفت هر هفته موجودی فنجان‌های فروشگاه را با گزارش‌های فروش آن مقایسه کند. کارمندان ستاد برای اجابت خواست مدیریت، روشی را ابداع کردند به این ترتیب که فروشندگان باید هر روز فنجان‌ها را بشمرند و نتیجه را در گزارشی که همان روز به‌وسیله سرپرست قسمت جمع‌آوری می‌شود ثبت کنند. این کار ۲۰ دقیقه وقت می‌برد. فروشندگان به این نتیجه رسیده بودند که مدیریت، دنبال گرفتن مچ کسانی است که دله دزدی می‌کنند. در نتیجه فروشندگان برای شمارش فنجان‌ها، درخواست اضافه کاری کردند. سرانجام قائم مقام رئیس شرکت در امور عملیات، به نفع فروشندگان وارد عمل شد. او به کارکنان ستاد اخطار کرد که تماس با مدیران فروشگاه‌ها فقط از طریق او میسر است و تا زمانی که او برنامه و سیاستی را تأیید نکند، کسی حق

ندارد آن را مستقیماً به فروشگاه‌ها ابلاغ کند. سر و صدای همه قسمت‌ها از جمله امور مالی، حسابداری، امور حقوقی، بازاریابی، خرید و انبار درآمد، اما آنها با طرح یک ابتکار ناقص و نسنجیده مشکل‌آفرینی کرده بودند. آنها در فکر آسانتر کردن مشکل خود بودند ولی کار فروشندگان را سخت‌تر کرده بودند. برای ترمیم آسیب وارده به اعتماد کارکنان، باید در نوع ارتباطات، تجدیدنظر می‌شد.

### نتیجه

اکنون که به کمک مشارکت اطلاعاتی وارد سومین مرحله از سفر توان‌افزایی شده‌ایم، نباید فراموش کنیم که دو رکن دیگر توان‌افزایی، به اندازه مشارکت اطلاعاتی، در ثمر بخش کردن تلاش‌ها، نقش و سهم دارد. آن دو رکن دیگر عبارتند از بهره‌گیری از تعیین حد و مرز خودگردانی و استقرار گروه‌های خودگردان به جای نظام سلسله مراتب. از این‌رو در فصل بعد به نقش حریم و میدان خودگردانی در تقویت خودگردانی در مرحله سوم یعنی پذیرش و پالایش توان‌افزایی می‌پردازیم.

## فصل ده

### رکن دوم: تزریق مرز و محدودیت به نظام ارزشی افراد

در تمام طول سفر توان‌افزایی باید به کاربرد هر سه رکن توجه داشته باشیم. فرق این مرحله با دو مرحله پیش از آن در این است که منشاء راهنمایی‌ها، افراد است. از این پس افراد متقاضی اطلاعات هستند و می‌دانند که از این اطلاعات چگونه استفاده کنند. اینک محدوده رفتار افراد به مراتب گسترده‌تر از مرحله آغازین سفر است. کار مهم این مرحله این است که میدان عمل افراد را در نظام ارزشی آنها وارد کنیم. برای آنکه مدیران متحول شوند و به رهبر گروه تبدیل شوند راه درازی را پیموده‌اند و به همین نسبت کارکنان برای آنکه کیفیت اعضاء گروه را پیدا کنند، متحمل دشواری‌های بسیار شده‌اند. بدیهی است منظور این نیست که از این پس برای هدایت فعالیت‌های مستقل، به مرز و محدوده نیاز نداریم، بلکه منظور این است که تعیین مکان هندسی این مرزها باید تا جایی که

ممکن باشد در دست و مغز اعضای گروه‌ها قرار گیرد. اینک به پاسخ‌گویی پرسش‌هایی می‌پردازیم که در این مرحله از سفر هم‌چنان ذهن افراد را به خود مشغول می‌کند.

### **اکنون که به مرحله توانمندی رسیده‌ایم از محدودیت‌ها چگونه استفاده کنیم؟**

۱- حالا چهره سازمان توانمند باید چنان پیراسته شود که موفقیت‌های حاصل تا این مقطع را نشان دهد. در شروع فرایند توان‌افزایی، از کارکنان (اعضای کنونی گروه‌ها) می‌خواستیم تصمیم‌های ساده‌ای را که بر کارشان اثر می‌گذاشت، بگیرند (مثل حفظ ایمنی و نگهداری محیط کار، سنجش کیفیت و خدماتی که به مشتریان داده می‌شد و انتخاب روش کار). با پیشرفت فرایند، از افراد خواستیم که در مورد مسایل پیچیده‌تر تصمیم بگیرند (مثل تعیین نیازهای آموزشی، تعمیرات جاری دستگاه‌ها، تعیین انواع کاروری و برنامه‌ریزی تولید). اینک باید چشم‌انداز تصمیم‌گیری‌های سازمانی، نمایانگر دامنه و عمق انواع تصمیم‌هایی باشد که افراد می‌گیرند. هم‌چنین این چشم‌انداز باید طوری تغییر شکل دهد که راه و رسم ادامه تلاش‌های توان‌افزایی را در آینده به وضوح نشان دهد. در قلمرو تصمیم‌گیری، افراد باید برای گرفتن تصمیم‌های پیچیده‌تر و متنوع‌تر، به چالش فرا خوانده شوند. مثلاً ممکن است لازم شود اعضا گروه‌ها زمان و چگونگی مشارکت در گروه‌بندی‌های چند کاره را مشخص کنند. معلوم کنند برای مشاغل جدید چه کسانی باید استخدام شوند، مشکلات مربوط به عملکرد افراد را چگونه حل کنند و بودجه را چه‌طور تنظیم کنند. وظیفه این مرحله

آخر از فرایند توان‌افزایی این است که رویه‌های تصمیم‌گیری نظام قدیمی سلسله مراتب را به رویه‌های گروه‌های خودگردان تبدیل کند.

---

نمونه عملی: یک شرکت تولیدکننده و توزیع‌کننده مواد خوراکی تا آنجا پیش رفت که واحدهای تخصصی سنتی (از قبیل کارگزینی، مالی، مهندسی، نگهداری و تعمیرات و آموزش) را حذف کرد. همه این فعالیت‌ها که قبلاً در دزهای سازمان سلسله مراتب جا داشت اینک در قلمرو گروه‌ها قرار دارد. گروه‌های خودگردان جانشین رویه‌های تصمیم‌گیری نظام منسوخ سلسله مراتب شده‌اند. اینک گروه‌ها در مورد بودجه، نگهداری از ادوات و تجهیزات، حل مشکلات تولید و نیز برنامه‌ریزی و هدایت آموزش‌های مرتبط با بالندگی افراد، تصمیم می‌گیرند.

---

۲- اکثریت قریب به اتفاق عرصه‌های نظام سلسله مراتب باید جای خود را به آرمان و ارزش‌هایی بسپرنند که در درون افراد وجود دارد. همان‌طور که پیشتر گفته شد در نظام سلسله مراتب، وظیفه مرزها تعیین کارهایی است که نباید بشود و سیاست‌هایی که باید اجرا شود. اما در فرهنگ توان‌افزایی، تعیین مرزها با هدف اعطای آزادی عمل در آن عرصه‌ها صورت می‌گیرد و از گروه‌ها انتظار می‌رود که با اقدام مستقل و مسوولانه در آن عرصه‌ها به هدف دست یابند. در مرحله نهایی توان‌افزایی، این محدوده‌ها گسترده‌تر می‌شود تا امکان خودگردانی و مسوولیت‌پذیری بیشتر را برای گروه‌ها و اعضای آنها فراهم کنند. وظیفه رهبر گروه، روشن کردن چشم‌انداز تصمیم‌گیری و پذیرش مسوولیت است. آنها باید به‌طور مستمر با گروه‌ها کار کنند تا این مرزها را با باورها و دیدگاه‌های اعضاء عجین کنند. رهبر گروه باید

همچنان به تقویت گروه‌های توانمند ادامه دهد، به آنها اعتماد کند و سپس نتیجه تلاش آنها را مشاهده کند.

نکته: در خیلی از شرکت‌هایی که با آنها کار می‌کنیم، ما معمولاً از مثال‌های عینی استفاده می‌کنیم. به این معنا که با مثال آوردن محدوده زمین فوتبال، از افراد می‌پرسیم: میدان بازی چه کسی در شرکت بزرگتر است؟ لازم به توضیح نیست که در نظام سلسله مراتب میدان مدیرعامل از همه وسیع‌تر است، بعد نوبت به سایر رده‌های مدیریت می‌رسد و این میدان به تدریج کوچک و کوچکتر می‌شود به طوری که وقتی نوبت به افراد خط مقدم می‌رسد این مرزها بسیار به هم نزدیک می‌شود و عرصه‌ای تنگ ایجاد می‌کند. اما در فرایند توان‌افزایی، هر قدر که افراد بتوانند مسؤولانه‌تر عمل کنند و از مهارت‌هایی که آموخته‌اند بهتر استفاده کنند، این میدان بزرگتر می‌شود. درست است که حتی در این مرحله آخر نیز ممکن است میدان عمل آنها به بزرگی میدان عمل مدیرعامل نباشد اما این میدان خیلی خیلی بزرگتر از محدوده عمل اولیه است. وظیفه این مرزها، هدایت خودگردانی کلیه اعضا در سرتاسر سازمان است.

نمونه عملی: رهبران یک شرکت خدمات مالی در طی مرحله دوم از فرایند توان‌افزایی به این نتیجه رسیدند که هرگاه دچار سرگستگی و بلا تکلیفی می‌شوند، بهتر است اطلاعات لازم را در اختیار گروه‌ها قرار دهند و از آنها مسؤولیت بخواهند. پس از رسیدن به مرحله سوم، مدیران (رهبران کنونی گروه‌ها) نفسی به راحتی کشیدند زیرا نتیجه اعتماد به گروه‌ها، گرفتن تصمیم‌های به جا و یافتن راه‌حل‌های مبتکرانه برای مشکلات شرکت بود. کاهش فشار وارد بر رهبران گروه‌ها، یکی از خوشایندترین نتایج این برنامه بود. از دیگر نتایج آن می‌توان به پیشنهادهایی که منجر به کاهش هزینه و ارائه خدمات بهتر به مشتریان شد، نام برد. بسیاری از رهبران گروه‌ها در پی اجرای این طرح اعلام کرده‌اند که اینک



فراغت بیشتری دارند و می‌توانند وقت بیشتری را در کنار خانواده‌های خود صرف کنند.

---

۳- در بازسازی آرمان و ارزش‌ها باید به اعضای گروه‌ها نقش شرکای تمام عیار فرایند توان‌افزایی داده شود. در شروع این فرایند، دیگران برای آنها حد و مرز مشخص می‌کردند اما اینک خود آنها در تعیین مرزهایی که سبب جهت‌دهی به تلاش‌های آنها و کمک به تصمیم‌گیری‌هایشان می‌شود، سهیم و دخیل هستند. رهبران و اعضای گروه‌ها باید به کمک یکدیگر راه‌های تقویت و تحکیم فرایند توان‌افزایی را پیدا کنند. با تبادل نظر در مورد آرمان و ارزش‌ها، سازمان از دو امتیاز برخوردار می‌شود، یکی گسترش دامنه پیشنهادها و دیگری احساس نیرومند تعهد نسبت به پیشنهادهای مقبول. در غالب موارد پیشنهادهای اعضای گروه‌ها در زمینه‌های عملیاتی مثل کیفیت و جلب رضایت مشتریان، بر پیشنهادهای مدیریت رجحان دارد.

---

نمونه عملی: یک شرکت خرده‌فروشی این احساس مشارکت را در کتابچه راهنمایی که در اختیار کلیه اعضای گروه‌ها قرار داده، متبلور ساخته است. در این راهنما آمده است: " علت استخدام شما، قدرت تشخیص و داوری صحیح شما بوده است، انتظار داریم از این قدرت در برخورد با مشتریان با حفظ اصول فکری شرکت، استفاده کنید" و سپس اضافه شده است که: " هیچ قاعده دیگری وجود ندارد". دیدگاه افراد نسبت به مشتریان این است: "نگران نباشید، موضوع مهمی نیست که ما نتوانیم آن را حل کنیم" ملاحظه می‌شود که این حد و مرز تا کجا می‌تواند گسترش پیدا کند این گستردگی حاصل مرحله نهایی توان‌افزایی است.

---

۴- یادآوری می‌کنیم که گرچه مرزها را باید به منزله خطوط راهنما برای عملکرد آزادانه تلقی کرد اما مرزها نماد مسؤلیت در برابر نحوه کار و نتایج آن نیز محسوب می‌شوند. در این مرحله از تحول توان‌افزایی، توسعه دامنه مسؤلیت‌پذیری، باید برای افراد، دلپذیرتر شده باشد. باید از این که احتمال دارد مرتکب خطا شوند، کمتر دچار واهمه شوند اما در عین حال باید کاملاً آگاه باشند که راه عبرت گرفتن از خطا و پیشگیری از تکرار آن را بیاموزند. اگر به این نکته توجه نشود، سازمان و کارکنان آن در عرصه رقابت موجود، ناکام خواهند شد. بنابراین در این مرحله باید آزادی و مسؤلیت‌هایی را که با توان‌افزایی سازگار است تقویت کنیم.

۵- در هنگام بروز تعارض درون‌گروهی نباید برای حفاظت از غرور و خودخواهی فردی، تعارض را سرکوب کنیم. در واقع باید به نبرد عقاید میدان داد به طوری که گوناگونی و تنوع استعدادهای موجود در گروه بتواند با مشکلات رویاروی گروه، مقابله کند. بهترین راه‌حل این است که ارزش‌ها معیار رفتار و راهنمای تصمیم‌گیری باشد. در این مرحله، چنانچه ارزش‌ها برای همه افراد مشخص و روشن باشد گرفتن تصمیم اگر منطبق بر این ارزش‌ها باشد، آسان خواهد بود.

### **چه چیزی در کانون توجه هدف‌های فرهنگ نوظهور توان‌افزایی قرار دارد؟**

۱- تا این مرحله از فرایند، هدف‌های فردی باید جای خود را به هدف‌های گروهی داده باشد. از نقطه نظر سازمانی، گروه‌های خودگردان، هدف‌های شرکت را با خود حمل می‌کنند از این رو هدف‌های شرکت،

چنانچه با راهبردهای آن سازگار باشند باید در قالب هدف‌های گروهی ریخته شود و از طریق فرایند همکاری بین مدیریت ارشد، رهبران گروه‌ها و اعضای گروه‌ها به ثمر برسد. گروه‌های خودگردان، مسوولیت این هدف را می‌پذیرند و سپس در درون خود با همکاری اعضاء برای تک تک اعضاء، هدف فردی معین می‌شود به طوری که هر کس بداند برای تأمین خواست گروه چه وظیفه‌ای به عهده دارد.

۲- از آنجا که گروه‌های خودگردان، مسوولیت رسیدن به هدف‌های موردنظر سازمان را برعهده می‌گیرند باید وظیفه مراقبت از پیشروی به سوی آن هدف‌ها را نیز برعهده بگیرند تا در صورت لزوم، اصلاحات لازم را در مسیر رسیدن به هدف انجام دهند. ناگفته پیداست که برای تحقق این وظایف، افراد به جریان اطلاعات نیازمندند. از این گذشته، باید این روحیه در گروه‌ها وجود داشته باشد که چنانچه برای دستیابی به هدف‌های موضوعه، به اطلاعات خاصی نیاز داشتند، نیاز خود را اعلام کنند و خلاصه این مسوولیت به معنای مراقبت گروهی از فعالیت تک تک اعضاء در جهت دستیابی به هدف‌های موضوعه است. مسوولیت گروه، حصول اطمینان از عدم انحراف اعضاء از مسیر معین است. اگر این اطمینان پیدا شود که اعضاء در مسیر درست به سوی هدف در حرکتند، آن‌گاه می‌توان اطمینان داشت که کل گروه نیز در مسیر درست قرار دارد.

---

نمونه عملی: یک بانک که از این دیدگاه به مقوله مسوولیت و جوابگویی پرداخته بود، در شروع کار با دشواری‌هایی رو به‌رو شد. سابقه بازخوردهای منفی در بانک وضعیتی پیش آورده بود که اعضای گروه‌ها میل به دادن بازخورد به همکاران را نداشتند. منظور این است که در فرهنگ سابق بانک، بازخوردها فقط به هنگام بروز

خطا و ایراد، داده می‌شد. یکی از عوامل مهم در نجات بانک از این روحیه، تعیین و تشریح نصاب‌ها و سنجه‌ها بود. این کار امکان افزایش میزان "نظارت بر خود" را برای افراد فراهم می‌ساخت. بنابراین اعضای گروه‌ها می‌توانستند اساس کار را بر دادن بازخورد مثبت، بگذارند. در ضمن به اعضا توصیه می‌شد در صورت رویارویی با مشکلاتی که مانع رسیدن ایشان به نصاب‌های فردی می‌گردد و به تنهایی از عهده حل آنها بر نمی‌آیند موضوع را با گروه در میان بگذارند و تقاضای کمک کنند. به تدریج گروه‌ها توانایی نظارت برخویش را به دست آوردند و این دستاورد حاصل دو مؤلفه بود یکی تأکید بر بازخوردهای حمایتی و مثبت و دیگری مشکل‌گشایی.

۳- در فرهنگ جدید توان‌افزایی، باید گروه‌ها آزاد باشند تا هر هدفی را که گمان می‌برند دستیابی به آن سبب رسیدن به هدف‌های راهبردی شرکت می‌گردد، برگزینند. گزینش هدف‌های راهبردی، مطابق روال گذشته، برعهده گروه رهبری ارشد سازمان باقی می‌ماند و آنها وظیفه دارند این هدف‌ها را به‌طور روشن و واضح تدوین کنند. شک نیست که گروه رهبری ارشد در تدوین این هدف‌ها به اطلاعات و اظهارنظر گروه‌ها، نیازمندند. تعهد گروه‌ها به این هدف‌ها و همچنین درک چشم‌اندازهای کارگاه یا شرکت، سبب می‌شود که در گزینش هدف‌های گروهی با احساس مسؤلیت عمل کنند. باید به گروه‌های خودگردان اعتماد کنیم تا بتوانند برای گروه هدف‌هایی دست‌یافتنی و در راستای تحقق هدف‌های راهبردی سازمان برگزینند.

۴- در سراسر فرایند توان‌افزایی، پیشرفت بی‌وقفه مورد تأکید قرار داشته است. در این مرحله نیز اعضای گروه‌ها از این روند بی‌پایان که سبب

متحول ساختن عملکرد گروه‌ها و سازمان می‌گردد، استقبال می‌کنند. آنها حوزه‌های جدیدی را کشف می‌کنند که چنانچه در آنها اصلاحات صورت گیرد به روند پیشرفت و ارتقاء عملکرد سازمان کمک می‌کند. باید از گروه‌ها انتظار داشته باشیم که در هر زمینه‌ای که به مشارکت می‌پردازند، برای سنجش پیشرفت خود، نصاب معین کنند. با این که حل مشکلات پیچیده به گروه‌ها چنان غروری می‌دهد که می‌توانند با نیروی بیشتر برای بهبود عملکرد خود بکوشند، اما تشویق و قدرشناسی رهبران گروه‌ها نیز مؤثر و ثمربخش است.

۵- گروه‌ها در این مرحله باید به یک نکته مهم توجه کنند. هدف‌هایی که بدون توافق اعضاء برای گروه تعیین شود، تحمیلی است و بنابراین در نقطه مقابل توان‌افزایی قرار می‌گیرند. پس در این مرحله نیز مانند دو مرحله پیش باید گروه‌ها بکوشند تا به‌طور مشارکتی هدف‌های گروه را برگزینند. در این مرحله، اعضای گروه توقع دارند که در فرایند ارزیابی اطلاعات، شناسایی محدودیت‌ها و فرصت‌ها و در نهایت هدف‌گزینی، مشارکت کنند. آنها تاکنون نشان داده‌اند که در تعیین و نیل به نصاب‌های عملیاتی موفق بوده‌اند و اینک آماده‌اند که در همین زمینه اما در سطحی گسترده‌تر مشارکت کنند. هدف‌گزینی مشترک، یکی از مهم‌ترین و کارآمدترین روش‌های ایجاد حس مشارکت و همدلی و اعتماد بین رهبری ارشد، رهبران و اعضای گروه‌ها است.

## **نگرش فرایند مدیریت عملکرد در این مقطع از روند توان‌افزایی چه وضعی باید داشته باشد؟**

۱- پیش از شروع فرایند توان‌افزایی، به احتمال زیاد در بیشتر سازمان‌ها نحوه ارزیابی از این قرار است که سالی یک بار، برگه‌ای را پر می‌کنند که معلوم نیست مبانی اطلاعات آن، صحیح و کامل باشد. با استقرار نظام توان‌افزایی، فرایند ارزیابی عملکرد، جای خود را به فرایند مدیریت عملکرد می‌دهد که سرتاسر سال فعال است. این نوع ارزیابی مستمر، سبب کامل کردن فرایند توان‌افزایی می‌شود زیرا شروع آن متکی بر مشارکت و همکاری در گزینش هدف است. آن گاه نوبت به آموزش و جهت‌دهی می‌رسد که مبتنی بر اطلاعات مربوط به دستیابی به هدف است و بالاخره در مرحله بعد نوبت به بازنگری و اصلاح می‌رسد که متکی بر مشارکت در ارزیابی و آموزش است. در مرحله نهایی فرایند توان‌افزایی، گروه‌ها باید به تدریج مسؤولیت فرایند مدیریت عملکرد را به عهده بگیرند. رهبری ارشد نیز در زمینه‌های گوناگون و از جمله هدف‌گزینی، مربیگری و راهنمایی و بازنگری در فرایند مدیریت عملکرد با گروه‌ها همکاری خواهد کرد. ناگفته پیداست که گروه‌ها باید فرایند مدیریت عملکرد داخلی خود را، اداره کنند. به بیان دیگر در شروع چرخه عملکرد، گروه می‌بایست برای هر عضو، هدف معین کند، آن گاه در چرخه عملکرد، گروه باید اطلاعات مربوط به عملکرد افراد را در اختیار آنها قرار دهد به طوری که اعضا بتوانند عملکرد خود را واریسی نمایند. در پایان چرخه، گروه باید عملکرد خود را چه از جنبه درونی و چه از نظر رهبری ارشد، بازبینی کند و میزان مشارکت و همکاری هر یک از افراد را در جهت‌گیری آتی به سمت

توان‌افزایی، مشخص نماید. نکته اساسی این است که گروه‌ها فرایند مدیریت عملکرد داخلی خود را راساً اداره می‌کنند اما رهبری ارشد نیز با گروه‌ها تعامل و همکاری دارد و اساس این تعامل که فرایند درونی گروه‌ها را نیز در بر می‌گیرد، گروه‌ها هستند. این گونه فعالیت‌های متقابل و به هم پیوسته، سبب افزایش همکاری و مسؤولیت در رده اعضا، گروه‌ها و سازمان می‌گردد.

۲- مقوله تصمیم‌گیری یکی از اجزاء جدا نشدنی فرایند مدیریت عملکرد است. در فرهنگ سازمان‌های توانمند، یکی از کارهای گروه‌ها گرفتن تصمیم‌هایی است که پیش از رسیدن به مرحله توان‌افزایی و در نظام سلسله مراتب، جزو وظایف واحد منابع انسانی بود. نمونه این تصمیم‌ها از این قرار است: استخدام، امور انضباطی و اخراج‌های مرتبط با گروه‌ها و همچنین برنامه‌ریزی اضافه‌کاری‌ها و تنظیم جداول پرداخت براساس مهارت.

---

نمونه عملی: در یک شرکت تولیدی، واحد منابع انسانی سابق با تجدیدنظر در وظایف آن به جای خود باقی ماند. گروه‌ها با استفاده از خدمات این واحد، کار استخدام و اخراج را انجام می‌دهند و کارکنان واحد منابع انسانی، کارهای نوشتنی، بایگانی و امور پرداخت حقوق و دستمزد را انجام می‌دهند. نامزدهای استخدام به‌وسیله واحد منابع انسانی گزینش مقدماتی می‌شوند اما ضوابط گزینش را گروه‌ها تعیین می‌کنند. چنانچه نامزدها در مصاحبه با اعضای گروه پذیرفته شوند، کار استخدام آنها نهایی می‌شود. اعضای جدید گروه‌ها، ابتدا به‌وسیله واحد منابع انسانی توجیه می‌شوند ولی توجیه و آموزش اصلی در گروه مربوطه صورت می‌گیرد. گروه‌ها همچنین مسؤولیت امور انضباطی افراد گروه را برعهده دارند و در صورت

لزوم فرد خاطی را اخراج می‌کنند ولی برای رعایت ضوابط قانونی، این کار از مجرای واحد منابع انسانی انجام می‌شود.

۳- به گروه‌ها فرصت بدهید و از آنها متوقع باشید که خود را به پیشروی به سوی تحقق هدف، متعهد و جوابگو بدانند. هم‌چنین وظیفه گروه‌ها این است که رهبری ارشد را در جریان پیشرفت خود قرار دهند و چنانچه به هر سبب از مسیر اصلی خارج شده‌اند آنها را مطلع کنند. پیش از شروع چرخه عملکرد باید بین رهبر گروه و گروه بر سر نوع سنجه‌هایی که برای سنجش عملکرد به کار گرفته می‌شود توافق حاصل شود. به این ترتیب اولویت‌ها مشخص و محدوده عمل روشن می‌شود و گروه در چارچوب آرمان و ارزش‌های سازمان، آزادانه به سمت تحقق هدف‌ها حرکت می‌کند و سنجه‌های مورد بحث، میزان صحت عمل را نشان می‌دهد. چنانچه در مسیر حرکت گروه، اولویت‌های جدیدی مطرح شود و معلوم شود که سنجه‌های دیگری علاوه بر سنجه‌های مورد توافق لازم است، آن گاه باید آن سنجه‌ها را نیز مطرح نمود. باز هم تأکید می‌کنیم که توافق بر سر این معیارها، بسیار اهمیت دارد. در عرصه رقابت‌های کنونی دنیا، استفاده بهینه از زمان و بسیج نیروهای افراد در این راه در کامیابی یا شکست سازمان‌ها، نقش اساسی دارد. بنابراین حفظ تعادل در سنجه‌ها، سبب خواهد شد که گروه‌ها خود ناظر بر اعمال خود و پاسخگو باشند و اعضا را موظف و پاسخگو نگهدارند.

۴- تجربیات ما گواه بر این نکته است که چنانچه افراد به هنگامی که عملکرد آنها مورد بررسی و تجدیدنظر قرار می‌گیرد، از وضع خود



باخبر شوند، نظام مدیریت عملکرد متمرثر نخواهد بود. برای سنجش کارایی این نظام، باید دید که در پایان چرخه عملکرد، آیا کسی غافلگیر و شگفت‌زده می‌شود یا خیر. نظام کارآمد آن است که به‌طور مستمر از مشارکت اعضا و رهبر گروه بهره‌مند شود. دادن آگاهی‌های تازه در جریان چرخه عملکرد معمولاً حاکی از لزوم ایجاد تعدیل در هدف یا راهبرد آموزشی است. چنانچه این تعدیل با مشارکت اعضا و رهبر گروه انجام شود، اعتبار نظام مدیریت عملکرد به سبب همین همکاری و مشارکت و تلاش مشترک و تبادل اطلاعات، به مرور زمان افزایش خواهد یافت.

### **آیا دامنه آزادی عمل گروه‌ها را می‌توان به مسایل مربوط به کسب و کار جدید نیز تسری داد؟**

۱- با ورود به مرحله نهایی سفر توان‌افزایی، دامنه همکاری گروه‌ها با مدیریت در زمینه‌های مختلف و از جمله ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، توسعه می‌یابد. تا این مرحله بخش بزرگ فعالیت گروه‌ها معطوف به مقولات عملیاتی مرتبط با تحقق هدف‌های راهبردی است که به وسیله رهبری ارشد برگزیده شده است، از این پس نیز این وضع ادامه خواهد یافت. در سازمان‌های اقتصادی هدف اصلی از توان‌افزایی عبارت است از کمک به مشتریان، کاستن از میزان هزینه، حفظ کارایی و نرمش‌پذیری در برابر نیازهای بیرونی. اما در یک سازمان توانمند، مرز بین پاره‌ای از این مقولات، هم از نقطه‌نظر عملیاتی و هم از نقطه‌نظر راهبردی مبهم و نامشخص است. مثلاً کارآمد کردن خدماتی که به مشتریان داده می‌شود به نوعی متضمن

تولید فرآورده مورد تقاضا با کمترین هزینه، کیفیت ممتاز و سروقت است. اگر دامنه این کار را توسعه دهیم آن وقت به موضوع تحقیق در انواع دیگر فرآورده‌های مورد نیاز مشتریان می‌رسیم که باید با کمترین هزینه و کیفیت مطلوب و به موقع عرضه شود. شرکت‌هایی که کاملاً توانا شده باشند، به همان نسبت که به مسایل عملیاتی توجه می‌کنند از تمامی کارکنان خود توقع دارند برای تولید فرآورده‌های جدید و راهبردی، فکر و طرح نو ارائه کنند.

---

نمونه عملی: شرکتی که به کار فرآوری و فروش مواد غذایی اشتغال دارد، پیشنهاد یکی از منشی‌های شرکت را در مورد گشایش جبهه جدید فروش محصولات، به مرحله عمل گذاشت. پیش از این طرح، شرکت محصولات خود را به عمده فروش‌ها می‌فروخت و آنها نیز به نوبه خود این محصولات را به بقالی‌ها می‌فروختند. منشی مزبور به مدیران شرکت پیشنهاد کرد که با استفاده از کاتالوگ و توزیع آن بین مصرف‌کنندگان، فروش مستقیم را آغاز کنند. خود او مسوول این کار شد و در عرض یک سال بیش از یک میلیون دلار از این طریق فروش کرد و این در حالی است که هنوز امکان فروش بیشتر موجود بود.

---

۲- گروه‌های خودگردان را تشویق کنید که با بازنگاری در رویه‌های عملیاتی، سودآوری سازمان را بیشتر کنند. از آنجا که گروه‌ها به اقتضای کار خود به‌طور روزانه با ساز و کارهای تولید و خدمات در تماس هستند بنابراین در موقعیتی قرار دارند که بهتر از هر کس دیگر می‌توانند مشکلات و فرصت‌ها را لمس کنند و اصلاح لازم را در گردش امور به وجود بیاورند. آنها با استفاده از اطلاعاتی که در اختیار دارند می‌توانند میزان افت و دورریز، ضایعات، توقف دستگاه‌ها، زمان

ارائه خدمات و امثال آن را بسنجند و سپس با استفاده از تجربه، دانش و انگیزه خود، در هر مورد، تحول و اصلاح لازم را ایجاد کنند. این نوع اصلاحات باید در سازمان به صورت ارزش تعریف شده باشد به طوری که هیچ کس در اهمیت آن تردید نکند. همچنین این اصلاحات باید به صورت بخشی از فرایند مدیریت عملکرد در آید و با نظام تشویق و پرداخت پاداش رابطه مستقیم داشته باشد. یادآور می‌شویم که کار ارائه و اجرای پیشنهادهای مبتکرانه افراد باید آسان شود به طوری که امکان این نوع کارها به سادگی میسر باشد. بنابراین باید از وضع مقررات زائد و دست و پاگیر جلوگیری شود. اگر شرکت‌ها خواهان موفقیت هستند، باید امکان عرضه و اجرای این نوآوری‌ها را در سازمان‌ها فراهم سازند.

---

نمونه عملی: یک شرکت سازنده فرآورده‌های کاغذی، از گروه‌های فعال در شرکت خواست که مسایل مربوط به بهسازی عملیات را در کانون توجه و فعالیت خود قرار دهند. پس از ارائه اطلاعات مربوط به عملکرد و آموزش روش‌های ثمربخشی، گروه‌ها توانستند میزان ضایعات را ۳۰ درصد کمتر و حجم تولید را ۲۰ درصد بیشتر و جا به جایی نیروی کار را تقریباً متوقف کنند. برای دستیابی به این نتایج چشمگیر، گروه‌ها خود را درگیر فعالیت‌هایی نظیر بودجه‌بندی و حل مشکلات تولید کردند. در یک کلام آنها طوری کار کردند که انگار مالک شرکت هستند.

---

۳- اینک گروه‌های خودگردان، در گرداندن امور کسب و کار، پا به پای مدیریت کار می‌کنند. اینک همه اجزای سازمان از کارکنان خط مقدم گرفته تا رهبران گروه و رهبری ارشد باید طوری در جهت پذیرش مسؤلیت موفقیت سازمان رفتار کنند که انگار به‌طور واقعی با هم

برابر و یکسانند. بازخورد عملکرد از هر نوع که باشد - مثبت یا منفی - باید در کلیه جهات (بالا، پائین، چپ و راست) جریان داشته باشد. کارکنان خط مقدم پیشنهاد می‌دهند و توقع دارند رهبری ارشد به آن پیشنهادهای عمل کند، به‌طور متقابل رهبری ارشد از افراد خط مقدم توقع دارد که نظریات و پیشنهادهای خود را ارائه دهند. تبادل اطلاعات در جهات گوناگون، جریان دارد. این جریان، از مناسب‌ترین منبع سرچشمه گرفته و به منبع لازم سرازیر می‌شود. مثلاً، کارکنان خط مقدم از هر کس دیگر به تولید و خدمات نزدیک‌ترند بنابراین می‌توانند شاهد وقایعی باشند و اطلاعاتی را گردآوری کنند که برای رهبری ارشد میسر نیست. بنابراین به عنوان شریک و همکار وظیفه آنها مبادله این نوع اطلاعات با رهبر گروه، اعضای گروه‌های دیگر و رهبری ارشد است. همچنین آنها وظیفه دارند براساس اطلاعات خود، برای رفع مشکل، به‌طور مقتضی اقدام و سپس دیگران را از ماوقع آگاه کنند. شرکاء و همکاران در سازمان توانمند پا به پای هم برای موفقیت سازمان تلاش می‌کنند و بنابراین کارهای آنها باید مورد تشویق و حمایت قرار گیرد.

در این مرحله از تحول، گروه‌های خودگردان باید چنان احساس توانایی کنند که برای ایجاد تحول در وضع کسب و کار، دست به کارهای جسورانه بزنند. این کارها از جمله شامل ابتکار عملیاتی و راهبردی در حیطه اختیار آنها نیز می‌گردد. دامنه این نوع کارها می‌تواند در حد توسعه هدف‌های رهبری ارشد نیز گسترش یابد. حتی چه‌بسا این گروه‌ها در امور راهبردی ابتکارهایی را مطرح کنند که به فکر رهبری ارشد نرسیده باشد و چه‌بسا برای سرمایه‌گذاری‌های خاص

- طبق استدلالی که می‌کنند - مفید باشند و آن سرمایه‌گذاری را در بهسازی وضع تولید یا کاهش هزینه مؤثر بدانند. فقط باید توجه داشته باشیم که گروه‌ها با قدرت یافتن و توانمند شدن به‌طور طبیعی به پیشنهاددهنده، ترغیب‌کننده و فشار آورنده تبدیل می‌شوند. در این مرحله از تحول، گروه‌ها در محدوده مشخص بدون مشورت قبلی با رهبران و مدیریت، تصمیم می‌گیرند و تصمیم خود را عمل می‌کنند. در این مرحله، گروه‌ها هم اقتدار و هم مسئولیت گرفتن تصمیم‌های مهم مربوط به کسب و کار را دارند و خود را نسبت به پی‌آمدها، جوابگو می‌دانند.

### **نتیجه**

پس از بحث در باره استفاده بهتر از مرز و محدوده فعالیت برای ایجاد حالت خودگردانی و تقویت آن و نیز به دنبال بحث استفاده بهتر از مشارکت اطلاعاتی (در فصل قبل)، اینک وارد بحث بعدی، یعنی استفاده از رکن سوم می‌شویم. رکن سوم، همان‌طور که می‌دانیم جانشین کردن گروه‌ها به جای نظام سلسله مراتب است. توجه دارید که تاکنون چندین بار این نکته را یادآور شده‌ایم که به پایان رساندن سفر توان‌افزایی مستلزم وجود هماهنگی بین این سه رکن است. در فصل بعد به چگونگی پذیرش و پالایش گروه‌های خودگردان و نقش و اثر این کار در رسیدن به فرهنگ توان‌افزایی، می‌پردازیم.



## فصل یازده

### رکن سوّم: استقرار گروه‌ها در جایگاه سلسله مراتب

نظر به این که در آخرین مرحله از سفر توان‌افزایی قرار داریم می‌خواهیم از استقرار گروه‌ها به جای نظام سلسله مراتب، حداکثر استفاده را ببریم تا به توانمندی کامل برسیم. در دو مرحله نخست این سفر، گروه‌ها ابتدا مرحله توجیه را طی کردند و اعضا با معنای عضویت در گروه توانمند آشنا شدند. سپس مرحله بعد یعنی نومی‌دی و سرخوردگی طی شد و باعث شد افراد به این نتیجه برسند که همکاری و کار گروهی بر کار انفرادی برتری دارد. در مرحله سوّم که مرحله پایانی سفر است، همه تجارب در هم ادغام و یکپارچه می‌شود و گروه‌ها از شرّ مقولاتی که مانع توانمندی آنها می‌شود، خلاص می‌شوند. در این مرحله، گروه به انسجام و پختگی می‌رسد و عملکرد آن به سبب برخورداری و استفاده از ظرفیت‌ها و قابلیت‌های متنوع، چشمگیر و درخشان می‌شود. در واقع گروه در این مرحله به تولید می‌رسد و

بسیاری از وظایف مدیران نظام سلسله مراتب را، به خوبی ایفاء می‌کند. پرسش‌هایی که در این مرحله ذهن اعضای گروه را به خود مشغول می‌کند حول موضوعاتی نظیر آخرین مراحل نیل به خودگردانی، نگرانی‌های مربوط به بازنگری در حوزه عمل و فعالیت گروه و تحکیم توانایی‌های آن، دور می‌زند. به پاره‌ای از این پرسش‌ها توجه کنید.

### **گروه‌ها چگونه می‌توانند جانشین بیشتر وظایف نظام سلسله مراتب مدیریت، گردند؟**

۱- گروه‌ها اینک اطلاعات را در اختیار دارند. این ابزار پیش از این در اختیار مدیریت بود. از این گذشته گروه‌ها دارای آرمانی مشخص و مجموعه‌ای از ارزش‌های عملیاتی شده‌اند، بنابراین در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند نقش حیاتی خود را در سازمان برعهده بگیرند. بر اثر ترکیب اطلاعات و حریم فعالیت و مهارت‌های گروهی، گروه شانس آن را پیدا می‌کند که انگیزه، دانایی و تجربه جمعی را در راه رسیدن به دستاوردهای درخشان، به خدمت بگیرد. به علاوه اکنون گروه‌ها به مرحله‌ای رسیده‌اند که می‌توانند مسؤولیت گرفتن تصمیم‌های متنوع و پیچیده را که پیش از این وظیفه رهبر گروه بود، خود برعهده بگیرند. از جمله:

– مصاحبه و گزینش و استخدام عضو جدید.

– ارزیابی عملکرد اعضا.

– برخورد با مشکلات عملکرد اعضا.

– برنامه‌ریزی و نظارت بر بودجه

– تدارک خرید تجهیزات.



در واقع گروه‌های خودگردان با استفاده از اطلاعات، می‌توانند در حوزه‌های معین به تشخیص مقولات مشکل‌آفرین یا حوزه‌هایی که استعداد مشکل‌آفرینی دارند بپردازند. تنها چیزی که گروه لازم دارد، استمرار تشویق و ترغیب است و این درسی است که ما از رهبری وضعی - ۲ آموخته‌ایم. در اثر مداومت در برانگیختن و تشویق، گروه به مرحله‌ای می‌رسد که با اتکاء به شایستگی خود و اعتماد متقابل اعضای آن، استعداد اعضا را شکوفا می‌کند.

---

نمونه عملی: شرکتی که در کار طراحی تجهیزات کنترل آلودگی محیط زیست است، در مراحل اولیه انتقال مسوولیت از رهبر گروه به گروه، دچار مشکل شد. اعضای گروه‌ها که خاطره تلخ مرحله دوم (سرخوردگی) را به یاد داشتند، تمایلی به پذیرش مسوولیت ارزیابی عملکرد همکاران خود نداشتند. راه‌حل پیشنهادی آنها، تأکید بر روشن کردن انتظارات و سپس سخت‌کوشی برای پرهیز از اشتباه و قصور بود. البته این شیوه اثربخش بود و میزان مشکلات در قیاس با گذشته کمتر شد. مشخص کردن توقعات سبب می‌شود که احتمال بروز خطا کاهش یابد.

---

۲- گروه‌ها به تدریج باید خود را در درک و فهم هدف‌های راهبردی شرکت، پی‌گیری امار و اطلاعات مربوط به همین هدف‌ها (هر اطلاعاتی که رهبری ارشد تشکیلات در این زمینه دنبال می‌کند) و تعیین نصاب‌های مرتبط با تحقق هدف‌های راهبردی، مسوول بدانند. حتی باید اطلاعات را تفسیر و پیشنهادهای خود را به رهبری ارشد سازمان عرضه کنند. رهبری ارشد نیز به خاطر تقویت حس مسوولیت‌پذیری باید از گروه‌ها توقع داشته باشد بیش از پیش خود را درگیر فعالیت‌های تحلیلی و راهبردی کنند.

از این گذشته اکنون وقت آن فرا رسیده که گروه‌ها مسؤولیت نوآوری و ابتکار در مقولاتی چون کاهش هزینه، افزایش کیفیت، افزایش بهره‌وری، بهبود خدمات مشتریان و یا افزایش انعطاف‌پذیری سازمان را برعهده بگیرند. به بیان دیگر اکنون وقت آن فرا رسیده که گروه‌های خودگردان در کسوت "رهبران" متعهد کسب و کار ظاهر شوند.

نمونه عملی: در یک شرکت مخابراتی، پس از ایجاد گروه‌ها، از آنها خواسته شد در مورد روش تولید به بررسی بپردازند و سپس اصلاحات لازم را در نظام موجود انجام داده و پیشنهادهای خود را عملی کنند. در شروع کار، شمار پیشنهادهای اندک اما مؤثر و نافذ بود. ظرف دو سال شمار پیشنهادهای به پنج پیشنهاد به ازای هر نفر در سال رسید که از شاخص ملی در این مورد به مراتب بالاتر بود. در عین حال شمار پیشنهادهای عملی شده به سرعت افزایش یافت و به حدود ۶۰ درصد کل پیشنهادهای رسید که این رقم نیز به نوبه خود معادل ۶ برابر رقم شاخص ملی بود. در اثر اجرای این پیشنهادهای، شرکت صدها هزار دلار صرفه‌جویی کرده است. با این حال باید به یک تحول و دستاورد مهمتر اشاره کنیم و آن تحول در بینش اعضا است. اعضا خود را مالک و صاحب آن شرکت می‌دانند و معتقدند: چه اهمیتی دارد که بر سر در شرکت چه نوشته‌اند، مهم این است که ما و سایر اعضای گروه‌ها مثل دیگران در این شرکت سهام و دخیل هستیم.

### **گروه‌ها چه طور می‌توانند خود را توانمند و مشارکت جو نگهدارند؟**

۱- یکی از مهم‌ترین مسایلی که رو در روی گروه‌های خودگردان و توانمند قرار دارد حفظ تراز و جایگاه گروه است به‌خصوص وقتی به هر سبب - و از جمله ترک گروه توسط یکی از اعضاء - یک عضو جدید به گروه راه می‌یابد. گروه باید به این نکته مهم توجه کند که

اعضای جدید، گروه را با مسایل مرحله اول فرآیند بالندگی گروهی درگیر می‌کنند. وقتی یک عضو جدید به گروه می‌پیوندد باید راه و چاه گروه به او آموخته شود و به کمک آموزش از وی خواسته شود که خود را با طرز کار و هدف‌های گروه تطبیق دهد. علاوه بر این، گروه باید خود را برای همکاری با همکار جدید توجیه کند. اگر عضو جدید با عضو قدیم از حیث مهارت و سبک کار تفاوت داشته باشد، کار گروه دشوارتر می‌شود اما در هر حال عمل توجیه یا توجیه مجدد باید حتماً اتفاق بیفتد وگرنه، گروه توانمندی خود را از دست خواهد داد. در فصل پنجم و در مرحله نخست فرآیند تحول، ما به مدلی اشاره کردیم که مبین وضع یک گروه مطلوب است. هر سر واژه، نماد یک ویژگی از ویژگی‌های گروه‌های توانمند است. ویژگی‌ها به قرار زیر است:

- داشتن هدف غایی و اعتقاد به اصول و ارزش‌ها<sup>۱</sup>
- توانمند بودن<sup>۲</sup>
- داشتن روابط و ارتباطات<sup>۳</sup>
- انعطاف‌پذیری<sup>۴</sup>
- عملکرد بهینه<sup>۵</sup>
- قدرشناسی<sup>۶</sup>

- 
- 1 - P=Purpose and values
  - 2 - E=Empowerment
  - 3 - R=Relationships and Communications
  - 4 - F=Flexibility
  - 5 - O=Optimal Performance
  - 6 - R=Recognition and Appreciation

- داشتن روحیه<sup>۱</sup>

در این مرحله آخر از سفر که تأکید ما بیشتر بر پذیرش توان‌افزایی و بازنگری در آن است، گروه‌ها می‌توانند نقش ویژگی‌های پیش‌گفته را در طرز کار افراد، گروه‌ها، مدیریت و سازمان مشاهده کنند.

۲- نکته ظریف دیگر در حفظ کارایی. گروه‌های توانمند، بازساخت تحول و دگرگونی‌های افراد است. افراد به مرور زمان و بر اثر بالندگی، صاحب دیدگاه و نظرات جدید می‌شوند و گروه می‌بایست خود را با این دگرگونی چنان سازگار کند که پرتوان باقی بماند. ایجاد این سازگاری در واقع وظیفه اعضای گروه است آنها باید پا به پای تحول، انعطاف‌پذیری خود را حفظ کنند و دیدگاه‌ها و نظرات جدید را به‌طور روشن با همکاران مطرح کنند. وجود روابط نرم و روان بین اعضا گروه سبب روانی حرکت گروه می‌گردد. گروه روان و به اصطلاح روغنکاری شده، بسیار شبیه اجزاء روغنکاری شده ماشین است. ایجاد روانی مستلزم وقت و حوصله و پشتکار است و گرنه گروه به تدریج توان خودگردانی را از دست می‌دهد:

---

نمونه عملی: یکی از شرکت‌های بسیار نیرومند در حرفه مهندسی نرم‌افزار، برای آن که تراز کارایی گروه‌ها را همواره در حد مطلوب نگهدارد، هر از گاهی به تاکتیک "زنگ تفریح و تجدید قوا" متوسل می‌شود. به این معنا که به گروه فرصت می‌دهد دست از کار و تلاش جاری بردارد و با آسودگی خاطر به دگرگونی‌ها و تحول شخصی افراد بپردازد تا به این وسیله خود را با دگرگونی‌های

---

۱ - M=Morale

از کنار هم قرار دادن این سرواژه‌ها، واژه انگلیسی PERFORM (عمل) به دست می‌آید. م.

مؤثر بر گروه، هماهنگ نماید. در ضمن، زنگ تفریح فرصتی است برای گروه که به توجیه عضو جدید بپردازد و او را کاملاً در خود جذب نماید و بار دیگر تلاش افراد را برای مقابله با مشکلات رویاروی شرکت، بسیج کند. این فرصت، سبب می‌شود که گروه‌ها تجدید قوا نموده و کارها را با قدرت دنبال کنند.

۳- برای توسعه دامنه نفوذ خود، گروه‌ها باید تشویق و دلگرم شوند. بی‌گمان برخی گروه‌ها نسبت به برخی دیگر، زودتر توانمند می‌شوند. گروه‌هایی که در توانمند شدن بر گروه‌های دیگر سبقت می‌گیرند می‌توانند بر گروه‌های عقب مانده اثر گذاشته و آنها را تشویق کنند تا مراحل توان‌افزایی زودتر طی شود. پخش خبرهای موفقیت گروه‌ها توسط خودشان سبب می‌شود که قسمت‌های مختلف سازمان با نقش و سهم گروه‌های توانمند آشنا شوند و هر کس که علاقه‌مند به مشارکت در امور باشد متوجه شود که جایگاه این مشارکت کجاست. یکی از جالب‌ترین مشاهدات، دیدن تصمیم‌گیری‌ها و مشکل‌گشایی‌های گروه‌های توانمند و به‌خصوص همکاری میان آنها است. از آنجا که در بیشتر سازمان‌های امروز دنیا فعالیت‌ها، ماهیتی نظام‌گونه دارد، بعید است که گروه‌ها بتوانند به‌طور مجزا از هم، کار کنند. بنابراین بر اثر تشویق رهبری، گروه‌ها باید با یکدیگر، همکاری کنند و در این صورت سازمان از هم‌افزایی گروه‌ها بهره‌مند می‌شود و لابد توجه دارید که این هم‌افزایی، غیر از هم‌افزایی در درون گروه است.

در مرحله آخر فرایند توان‌افزایی، مسؤولیت نگرش جامع و کلان به کل سازمان تا جایی که ممکن باشد، از رهبری ارشد به گروه‌ها منتقل می‌شود.

۴- رهبری ارشد باید از گروه‌های خودگردان بخواهد اعضا گروه را برای کسب مهارت‌های درون‌گروهی آموزش دهد تا علاوه بر بالا بردن سطح توانایی گروه، روند بالندگی و رشد افراد ادامه یابد. هرچه توانایی اعضا در انجام وظایف و تخصص‌های متنوع درون گروه بیشتر شود، آمادگی گروه افزایش یافته و بهتر کار می‌کند. در ضمن یکی از بهترین پاداش‌های فردی داشتن شانس و فرصت استفاده از مهارت‌های آموخته شده است. سازمان توانمند متکی به رشد و بالندگی کارکنان است و کارکنان توانمند از فرصت رشد و بالندگی بهره‌مند می‌شوند. بنابراین رابطه بین دو طرف - سازمان و کارکنان - رابطه‌ای از نوع برد-برد است.

۵- گروه‌های توانمند باید حامی و مروج تنوع موجود در اعضای گروه باشند. همان‌گونه که در طول این سفر دیدیم گوناگونی استعداد، دانایی، توانایی و تجربه افراد، گرانبهاترین سرمایه گروه‌های توانمند است. در این مرحله از سفر، گروه‌ها باید به نحو احسن از این سرمایه استفاده کنند و از هم‌افزایی حاصل از تلاش و رشد همگانی بهره‌مند شوند. این بهره‌مندی نتیجه مقابله با کشمکش‌های درون‌گروهی و استفاده از انواع نظرات و روش‌های اعضای گروه در مقاطع مختلف زمانی است. گروه‌ها به یمن این هم‌افزایی می‌توانند به نتایجی شگفت‌انگیز و چشمگیر دست یابند. اما این سرمایه نباید راکد بماند و گروه‌ها باید تشویق شوند تا دانایی و تجربه خویش را به یکدیگر عرضه کنند و به این ترتیب میزان تنوع را کاهش دهند. برای آن که چرخه تنوع همچنان استمرار پیدا کند، گروه باید با چالش‌های جدید رو به رو شود و بار دیگر محک تجربه و یادگیری به میان آید. تداوم

مشارکت در امور سبب می‌شود که اعضای گروه، خشنودی و رضایتی بیش از رضایت و خشنودی حاصل از پاداش مادی کسب کنند. سازمان نیز استمرار این وضع را به سود خود ارزیابی خواهد کرد.

### **گروه‌ها چگونه نقش شرکاء مدیریت ارشد را بازی خواهند کرد؟**

۱- در این مرحله گروه‌های خودگردان باید با رهبری ارشد شرکت روابط مستحکم داشته باشند. بین گروه‌ها و رهبران و همچنین بین خود گروه‌ها، اطلاعات باید به‌طور روان و آسان جریان داشته باشد. به علاوه، چشم‌انداز آرمان و ارزش‌های مورد تأیید طرفین بایستی به‌طور واضح و روشن در معرض دید باشد. از آنجا که گروه‌ها اینک توانمندانه مشغول فعالیت هستند آخرین کاری که باید انجام شود تحکیم مشارکت میان گروه‌ها و رهبری ارشد است زیرا گروه‌ها براساس تلاش و مسؤولیت خود، جای نظام سلسله مراتب را پر کرده‌اند. تاکنون اصلاحات عملیاتی و نوآوری در کانون توجه گروه‌ها قرار داشته است اما اینک نوآوری در حوزه کسب و کار و همچنین مقولات راهبردی باید به قلمرو قبلی اضافه شود. گروه‌ها براساس چشم‌انداز موجود و به کمک اطلاعات و دانش خود، می‌توانند در حوزه مسایل راهبردی شرکت اظهارنظر کرده و پیشنهادهای خود را عرضه نمایند. اگر قرار باشد گروه‌ها و مدیریت مثل شرکای واقعی با هم کار کنند، پس باید در مسایلی نظیر انتخاب بازارهای جدید، تولید و عرضه کالاها یا خدمات جدید و مقولات مشابه، تصمیم مشترک گرفته شود. به‌طور مشابه تصمیم‌گیری درباره موضوعاتی نظیر تغییر در طراحی محصول، روش‌های جدید تبلیغ، نوآوری در کنترل هزینه‌ها و سایر

طرح‌های نوآورانه در زمینه کسب و کار، باید به‌طور مشترک بین رهبری و گروه‌ها، انجام شود. هیچ اعتباری گران سنگ‌تر از این نیست که رهبران به گروه‌ها بگویند: "ما گرفتار این مشکل هستیم و از شما توقع داریم در حل آن به ما کمک کنید" گرچه ممکن است هنوز پاره‌ای از گروه‌ها آمادگی این نوع مشارکت‌ها را نداشته باشند اما همین که می‌بینند گروه‌های دیگر در این امور با رهبری تشکیلات مشارکت می‌کنند ارزش هدفی را که در راه آن تلاش می‌کنند درک می‌کنند.

نمونه عملی: رهبران ارشد یک شرکت بزرگ سازنده ماشین‌آلات، همزمان با کوچک‌سازی سازمان خود، قصد داشتند برنامه توان‌افزایی را دنبال کنند. اما چه طور می‌شد این دو کار را با هم انجام داد؟ آنها تصمیم گرفتند موضوع را با گروه‌ها مطرح کنند و از آنان کمک بخواهند. رهبران ارشد به جای این که مسأله‌ای تا این حد مهم را که با سود و زیان شرکت و روحیه کارکنان سر و کار دارد، راساً و به‌طور جداگانه حل کنند، همه سازمان را - از طریق گروه‌ها - درگیر مسأله کردند. انواع پیشنهادها و از جمله اخراج شماری از کارکنان، مطرح شد. اما سرانجام گروه‌ها موفق شدند راه‌حلی را ارائه دهند که ضمن کاستن از میران هزینه‌ها، شغل کارکنان را حفظ کنند و کسی اخراج نشود. علاوه بر یافتن راه‌حل کاهش هزینه‌ها، روش‌هایی برای افزایش درآمد شرکت پیدا شد و در مجموع، مشارکت گروه‌ها دو نتیجه چشمگیر داشت: کاهش هزینه‌ها و تعمیق روابط و مناسبات بین کارکنان و مدیریت. هر دو نتیجه دستاورد مهم فرهنگ توان‌افزایی است.

۲- باید از گروه‌ها بخواهیم فرهنگ توان‌افزایی را بیش از پیش تقویت کنند. در این مرحله از تحول، هدف‌های اصلی توان‌افزایی باید در دسترس گروه‌ها و سازمان باشد. از حالا به بعد، رهبری و گروه‌ها باید



در مورد مقصد و هدف بعدی تصمیم بگیرند. راستی دامنه توان‌افزایی را در سازمان تا کجا می‌توان گسترش داد؟ گروه‌ها را در چه کارهای دیگر می‌توان مشارکت داد؟ برای این که مشارکت اطلاعاتی بتواند اطلاعات بیشتر و جدیدتر تولید کند و راه را برای انجام اصلاحات بیشتر در شرکت هموار کند، چه باید کرد؟ شک نیست که گفت و گوی روان و سازنده بین گروه‌ها و رهبری، پاسخ این پرسش‌ها را خواهد داد و گروه‌ها را به شرکای عملیاتی و راهبردی رهبری تبدیل خواهد کرد.

۳- باید گروه‌های خودگردان را تشویق کنیم معیارها و شاخص‌های عملکرد سازمان را ارتقاء دهند و به این ترتیب پیشتازی شرکت را در عرصه رقابت تضمین کنند. این کار مستلزم تلاشی جدی است زیرا استمرار اصلاحات به مرور زمان دشوارتر می‌شود. بنابراین علاوه بر اصلاحات تدریجی و تکاملی باید به اصلاحات جهشی نیز توجه کرد. معنای تلویحی این عبارت، مشارکت اعضا با رهبری شرکت در مشاهده تحولات دنیای خارج از شرکت و بررسی اطلاعات مربوط به فعالیت رقبا و تأثیر نوآوری‌های دنیای محیط بر پیشه و کسب و کار شرکت است. دقت در مسایل زیست محیطی از جمله حوزه‌های فعالیت مشترک رهبران و اعضای گروه‌های شرکت به شمار می‌رود. در اثر دقت در این مقولات می‌توان بایدها و مخاطرات و همچنین فرصت‌ها را تشخیص داده و نحوه استفاده از فرصت‌ها و مقابله با مخاطرات را مشخص کرد.

۴- آخرین جزء رابطه مشارکت، وارد کردن عنصر پاداش، پرداخت، تسهیم سود و واگذاری سهام (چنانچه میسر باشد) در نظام مدیریت عملکرد

گروه‌ها و اعضای آنها است. بدیهی است این معادله دو طرف دارد. رهبران و اعضای گروه‌ها باید در بهره‌مندی از سود و پاداش حاصل از عملکرد مطلوب و مخاطرات ناشی از عملکرد نامطلوب، سهیم و شریک باشند. به گمان ما بهترین روش این است که مشارکت در پاداش‌ها و مخاطرات، مشروط باشد. اعطای سهام، پاداش و هر نوع امتیاز دیگر باید مشروط به بهبود وضع شرکت گردد و چنانچه عملکرد شرکت رو به قهقرا رود، همه افراد باید مخاطرات و پی‌آمدهای آن را لمس کنند. در شرکت‌های پیشرفته و توانمند، این نوع پرداخت‌ها آمیزه‌ای از سه گونه سهم است: سهم فردی، سهم گروهی و سهم سازمانی. وزن این سهم‌ها در شرکت‌های مختلف با هم فرق می‌کند اما اساس همه آنها یکسان است. اگر شرکت خوب کار کند همه شرکاء (رهبری، رهبران گروه‌ها و اعضای گروه‌ها) از ثمرات آن بهره‌مند می‌شوند و اگر شرکت خوب کار نکند همه دچار خسران می‌شوند. بهترین نوع مشارکت یعنی همین زیرا اساس آن بر خیر و شر متقابل است.

## نتیجه

بحث ما در مورد ارکان سه‌گانه توان‌افزایی - یعنی مشارکت اطلاعاتی، ایجاد محدوده خودگردانی و نشانندن گروه‌های خودگردان در جایگاه سلسله مراتب - در اینجا به پایان می‌رسد. اینک رهروان این راه به مقصد رسیده‌اند و خود را در حوزه فرهنگ توان‌افزایی حس می‌کنند. هر سه منزل این راه - یعنی آغاز و جهت‌گیری، تغییر و نوپیدی و پذیرش و پالایش

توان‌افزایی - طی شده است و سازمان و کارکنان آن متحول شده‌اند و به صورت افراد توانمند در گروه‌های توانمند و در فضای توانمند فعالیت می‌کنند. آنچه در پی می‌آید گزارش کوتاهی است از این سفر و چند نکته در باب تلاش‌های بعدی.



# نتیجه گیری

نگاهی به  
پشت سر و پیش رو



## فصل دوازده

### چکیده

### برنامه اجرایی توان‌افزایی

توان‌افزایی یکی از پرچالش‌ترین کارهایی است که یک جمع انسانی می‌تواند انجام دهد. توان‌افزایی، بسیاری از اصولی را که ما مبنای کار سازمان‌ها می‌دانیم به چالش می‌گیرد و ما را به دگرگون ساختن آن اصول فرا می‌خواند. اضافه می‌کنیم که برای گذار از نظام سلسله‌مراتب به فرهنگ توان‌افزایی، یک راه ثابت و مشخص وجود ندارد. هر شرکت و کارکنان آن با شرکت دیگر و کارکنان دیگر متفاوت است. به بیان جامع‌تر، هر مدیر و مجموعه کارکنانی که زیر نظر او در یک شرکت کار می‌کنند با مدیر و مجموعه کارکنان یک شرکت دیگر فرق دارند. ما در این کتاب به ارائه راهنمایی‌های کلی بسنده کرده‌ایم، اما از انواع اعمال و رفتارهایی که می‌تواند سفر توان‌افزایی را به پایان ببرد، نمونه‌هایی ذکر کرده‌ایم. ما به

بسیاری از پرسش‌های رهروان این سفر - یعنی رهبران و اعضای گروه‌ها - در باره چگونگی عبور از این راه پاسخ داده‌ایم.

### **برنامه عملی تحول توان‌افزایی**

برای آن که این سفر به سلامت انجام شود و برای آن که تلاش و تعهد رهروان این راه با موفقیت همراه گردد، داشتن برنامه کار می‌تواند کمکی مؤثر باشد. هر تحول سازمانی برای نیل به موفقیت باید از مراحل مختلف عبور کند. تحول توان‌افزایی نیز همان‌گونه که به‌طور مشروح گفته شد از سه منزل یا مرحله عبور می‌کند:

- ۱- شروع سفر و جهت‌گیری به سوی هدف.
- ۲- تغییر وضعیت و رویارویی با نومی‌دی و سرخوردگی.
- ۳- پذیرش توان‌افزایی و بازنگری در آن.

در گذر از هر منزل باید با انواع ناملایمات و دشواری‌ها رو به‌رو شد. برای مبارزه با این ناملایمات در هر منزل می‌توان از ارکان سه‌گانه توان‌افزایی به مثابه دلیل راه استفاده کرد. اما در طول سفر باید به‌خاطر داشته باشیم که از هر سه رکن استفاده کنیم و اگر در استفاده هم‌زمان از این عناصر کمکی غفلت شود، احتمال دارد که از راه به بیراهه منحرف شویم. این سه رکن، ثابت نیست بلکه حالت پویا دارد. عناوین ارکان سه‌گانه توان‌افزایی، همان‌گونه که گفته شد از این قرار است:

- ۱- مشارکت در اطلاعات با همه افراد سازمان.
- ۲- ایجاد محدوده و حریم برای خودگردانی.
- ۳- جایگزینی گروه‌ها به جای سلسله مراتب.



یکی از مهم‌ترین دستاوردهای فرهنگ توان‌افزایی این است که گروه‌ها به جای اتکاء به رهبری سازمان، از آن استقلال یافته یا با آن روابط دو جانبه برقرار می‌کنند. ما از رهبری وضعی - ۲ در قلمروهای چهارگانه اجرایی آن - یعنی خودرهبری، رهبری تک به تک، رهبری گروهی و رهبری سازمانی - به همراهی ارکان سه‌گانه توان‌افزایی، به عنوان راهنمای سفر استفاده کرده‌ایم.

آنچه در صفحات بعد می‌بینید، نمونه‌ای است از برنامه‌ای کلی برای عبور از منازل سه‌گانه و استفاده از ارکان سه‌گانه در هر منزل. اما پیش از پرداختن به این برنامه، یادآور می‌شویم که فهرست پیوست، بسیار مفصل است و تمام نکاتی که در این کتاب آمده، در این فهرست خلاصه شده است.

توجه ما این است که ابتدا جایگاه کنونی خود را در این فرایند مشخص کنید و سپس بخش‌های مربوط به وضعیت خود را ملاحظه کنید. مثلاً اگر قصد شروع سفر را دارید بهتر است به اولین بخش فهرست که به توجه و آغاز سفر می‌پردازد رجوع کنید. آنچه در ذیل هر رکن آمده است می‌تواند به مثابه راهنمای عمل تلقی شود و مورد استفاده قرار گیرد اما شما برحسب مورد می‌توانید مواردی دیگر را نیز به آن فهرست بیفزائید ولی به هر حال نباید به کارهایی که ذیل رکن‌های سه‌گانه توجه شده است بی‌توجه باشید. با ورود به منزل دوم یعنی منزل تغییر و نومی‌دی، توجه خود را به کارهایی که در قسمت دوم فهرست آمده است جلب کنید و در این قسمت به‌طور همزمان ارکان سه‌گانه را در نظر داشته باشید و بالاخره وقتی مقصد (توانمندی) در نظر شما قرار گرفت باید توجه خود را بر کارهایی که

در فهرست سوم یعنی مرحله پذیرش و پالایش ذکر شده است، متمرکز کنید و باز در این مرحله توجه همزمان به ارکان سه‌گانه را از خاطر نبرید. پیش از مرور فهرست‌های پیوست تذکر یک نکته مهم ضروری به‌نظر می‌رسد. در مطالعه این فهرست‌ها به کارهایی برخورد می‌کنید که اگر نه دقیقاً مثل هم، اما بسیار به هم شبیه هستند و علاوه بر تکرار در مراحل مختلف، چه‌بسا رکن به رکن نیز تکرار شده‌اند. همان‌طور که در فصل اول کتاب گفته شد، فرایند توان‌افزایی، فرایندی سخت و دشوار است. تحول در پاره‌ای از حوزه‌ها مستلزم تکرار و توجه اکید است و دلواپسی افراد به آسانی به قرار و آزمایش تبدیل نمی‌شود. بنابراین هر آنچه را تکرار شده، تکرار کنید و بدانید که تأکید و تکرار سبب رفع ابهام و نیل به موفقیت می‌گردد. سماجت و پیگیری، عامل موفقیت است! اینک این شما و این راهنمای سفر به سرزمین توانمندی.

## راهکار توان‌افزایی مرحله اول: شروع حرکت و جهت‌گیری

### ارکان سه‌گانه:

مشارکت اطلاعاتی با همه	خودگردانی	استقرار گروه‌ها
۱- کمک به افراد برای درک ضرورت تغییر	۱- درک ذهنیت نظام سلسله مراتب (محدودیت عمل و مسؤولیت)	۱- فهم این که حاصل کار گروهی بیش از کار انفرادی است
۲- پرهیز از گمراه کردن افراد	۲- تعیین میدان عمل برای افراد تا آنچه را می‌توانند و لازم است، در آن محدوده انجام دهند	۲- شروع استفاده از تنوع موجود در گروه
۳- تشریح نحوه کسب درآمد در شرکت	۳- تعیین مسؤولیت‌های مورد نظر	۳- پرهیز از توقع موفقیت سریع
۴- آموزش ساز و کار مالی شرکت	۴- دست‌بندی تصمیم‌هایی که افراد می‌توانند بگیرند یا نمی‌توانند بگیرند	۴- تعلیم مهارت‌های کار گروهی به مدیران و کارکنان
۵- مبادله پاره‌ای از اطلاعات حساس	۵- توضیح و تبیین هدف‌های اقتصادی شرکت	۵- تعلیم روش تصمیم‌گیری دسته‌جمعی
۶- پرسش از کارکنان در باره نوع و میزان اطلاعات مورد نیاز آنها	۶- توضیح و تشریح آرمان و ارزش‌های شرکت	۶- تعلیم مهارت‌های ارتباط گروهی
۷- تهیه فهرستی از اطلاعات موجود نزد افراد و اطلاعاتی مورد نیاز آنها	۷- توضیح و تبیین هدف‌های اقتصادی شرکت	۷- تعلیم شیوه اداره کردن جلسات گروهی
۸- پیدا کردن محل و منبع اطلاعات	۸- کمک به افراد برای نیل به موفقیت‌های هرچند کوچک	۸- کمک به افراد برای نیل به موفقیت‌های هرچند کوچک
۹- شروع آرام برنامه		
۱۰- گسترش دامنه کار به شرطی که آرامش شما را بر هم نزند		

مشارکت اطلاعاتی با همه	خودگردانی	استقرار گروه‌ها
۱۱- ارائه اطلاعات ( چه بد و چه خوب )	۷- تعیین نصاب‌های واضح برای عملکرد افراد	۹- به جای سلسله مراتب به اعضای گروه‌ها
۱۲- استفاده از انواع ابزارها برای مشارکت اطلاعاتی	۸- تعیین اولویت‌ها	تعلیم دهید تا یکدیگر را در امور مسوول نگاهدارند
۱۳- ارائه اطلاعات خاص کارگاه یا شرکت به گروه‌ها	۹- تعلیم اصول کسب و کار به افراد	۱۰- شروع استفاده از اطلاعات در گروه
۱۴- ارائه اطلاعات مورد استفاده مدیران به گروه	۱۰- تعلیم اصول مربیگری به مدیران	۱۱- ترتیب جلسات مشارکت اطلاعاتی با گروه
۱۵- استفاده از اطلاعات برای مسوول نگاه داشتن افراد	۱۱- تعلیم مهارت‌های تصمیم‌گیری	۱۲- واگذاری اختیار تصمیم‌گیری محدود به گروه‌ها
۱۶- برخورد مثبت با خطاها	۱۲- تشویق تصمیم‌های کوچکی که افراد می‌توانند بگیرند	۱۳- روند مسوول دانستن گروه را آغاز کنید
	۱۳- تعلیم مهارت‌های مشکل‌گشایی	۱۴- مسایل را با گروه در میان بگذارید و از آنها بخواهید در یافتن راه‌حل به شما کمک کنند

## راهکار توان‌افزایی مرحله دوم: تغییر و نوپیدی

### ارکان سه‌گانه:

مشارکت اطلاعاتی با همه	خودگردانی	استقرار گروه‌ها
۱- با بهره‌گیری از اطلاعات، بین انتظارات و واقعیت، تعادل ایجاد کنید	۱- هدف‌گزینی مشترک	به جای سلسله مراتب ۱- رهبران گروه‌ها را وادار کنید اعضای گروه را راهنمایی و از آنها حمایت کنند.
۲- با بهره‌گیری از مشارکت اطلاعاتی به ایجاد غرور کاری در افراد کمک کنید	۲- در مورد نقش مدیران در تحقق هدف‌ها، بحث کنید	۲- رهبران گروه‌ها را ترغیب کنید دامنه توقع از گروه را افزایش دهند
۳- مشارکت اطلاعاتی را در همه سطوح شرکت از بالا تا پایین تشویق کنید	۳- از نظرات افراد در گزینش هدف‌ها استقبال کنید	۳- گروه‌ها را ترغیب کنید از مهارت‌های تازه‌یاب خود استفاده کنند
۴- خوب گوش دادن را به مدیران تعلیم دهید	۴- آمیزه‌ای از هدف‌های فردی و گروهی را برگزینید	۴- کاری کنید که گروه‌ها درگیر مسایل سخت اما قابل حل گردند
۵- چشم به راه طرح پرسش‌های ناگوار از جانب افراد باشید	۵- گروه‌ها را در تعیین اولویت توجه به مشکلات، مشارکت دهید	۵- اعضای گروه‌ها را به پذیرش نقش رهبری ترغیب کنید
۶- از ارائه اطلاعات حساس نترسید	۶- بر لزوم بهبود مستمر تأکید کنید	۶- فرصت اظهارنظر در مورد بهبود وضع جاری را برای افراد تضمین کنید
۷- پی‌آمد فعالیت افراد را به آنها نشان دهید	۷- برای هدف‌ها و عملکرد افراد نصاب تعیین کنید	
۸- افراد را ترغیب کنید تا با یکدیگر به تبادل اطلاعات بپردازند	۸- تجدیدنظر در نظام مدیریت عملکرد	

مشارکت اطلاعاتی با همه	خودگردانی	استقرار گروه‌ها
۹- افراد را به‌خاطر بهبود عملکردشان تحسین کنید	در محدوده مشخص را آغاز کنید	به جای سلسله مراتب ۷- بگذارید گروه‌ها درگیر کارهای پیچیده‌تر شوند
۱۰- گروه‌ها مشکل یاب را تحسین کنید	۹- کمک به قوام یافتن مشارکت درون گروهی	۸- درگیری خود را در تصمیم‌های گروهی کاهش دهید
۱۱- از خطاها به عنوان فرصت آموزشی استفاده کنید	۱۰- به نگرانی‌های افراد در مورد نظام مدیریت عملکرد توجه کنید	۹- همچنان گروه‌ها را نسبت به پی‌آمد اعمالشان، مسوول نگاه دارید
۱۲- اطلاعات مربوط به فرایند تحول و پیشرفت آن را در اختیار افراد قرار دهید	۱۱- آغاز تجدیدنظر در نحوه پرداخت: پرداخت به کارکنان مثل پرداخت به مالکان	۱۰- کاری کنید که هدف‌های گروهی سبب ارتقاء عملکرد شود
۱۳- میزان ارائه اطلاعات حساس را بیشتر کنید	۱۲- ایجاد نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر کار گروهی	۱۱- از شمار جلسات قسمتی بکاهید و به شمار جلسات گروهی بيفزائید
۱۴- برای افزایش کارایی در مشارکت اطلاعاتی، از وجود تکنولوژی استفاده کنید	۱۳- قلمرو تصمیم‌گیری گروه‌ها را گسترده کنید	۱۲- ترس از شکست را از ذهن گروه بیرون کنید و به آنها کمک کنید تا تمرکز خود را بر مسایل حفظ کنند
۱۵- در جلسات مشترک با مسئولین تکنولوژی اطلاعات شرکت، ماهیت اطلاعات مورد نیاز و محل ارائه آن را تفهیم کنید	۱۴- ایجاد مراکز سود را شروع کنید	۱۳- انتظار از گروه‌ها
۱۶- اثر دگرگونی‌های هر	۱۵- کار مشکل‌گشایی گروه‌ها را آسان کنید	
	۱۶- در مورد تغییر سیاست‌ها و خط مشی	

استقرار گروه‌ها  
به جای سلسله مراتب  
باید بیشتر شود اما  
هنوز تا رسیدن به  
هم‌افزایی حاصل از  
تلاش گروه‌ها جا باقی  
است  
۱۴- به گروه‌ها کمک  
کنید با نتایج کار خود  
آشنا شوند

خودگردانی  
در محدوده مشخص  
گذشته از گروه‌ها  
نظرخواهی کنید

مشارکت اطلاعاتی با همه  
چند جزئی را نشان دهید  
۱۷- به گروه‌ها کمک  
کنید نتایج استفاده از  
مهارت‌های تازه‌یاب را  
ببینند  
۱۸- پیوند بین عملکرد و  
پاداش را قوی‌تر و  
روشن‌تر کنید

## راهکار توان‌افزایی

### مرحله سوم: پذیرش و بالایش توان‌افزایی

#### ارکان سه‌گانه:

مشارکت اطلاعاتی با همه	خودگردانی	استقرار گروه‌ها
۱- انتخاب اطلاعات لازم را به عهده گروه واگذار کنید	۱- اجازه دهید گروه‌ها دامنه تصمیم‌گیری‌های خود را گسترش دهند	۱- کاری کنید که گروه‌ها با استفاده از اطلاعات و مهارت‌های خود در مسایل مهم کسب و کار نقش داشته باشند
۲- بگذارید و اطلاعاتی را که می‌خواهند در اختیارشان بگذارید	۲- به جای محدودیت‌های نظام سلسله مراتب، افراد را با آرمان و ارزش‌های سازمان آشنا کنید	۲- کاری کنید که توجه به مسایل راهبردی جزو مسوولیت‌های افراد تلقی شود
۳- از آنها بخواهید نحوه استفاده از این اطلاعات را با مدیریت ارشد در میان بگذارند	۳- از پیشنهادها و نظرات افراد در تعیین حریم‌های جدید استفاده کنید	۳- گروه را تشویق کنید عضو جدید را جذب کنند
۴- امکان تماس مستقیم گروه را با مسوولین تکنولوژی اطلاعات فراهم کنید تا روش ارائه اطلاعات را اصلاح کنند	۴- کاری کنید که نصاب/هدف گروهی جانشین نصاب/هدف فردی شود	۴- کاری کنید که گروه یکپارچه و هم‌آهنگ عمل کند
۵- بر این موضوع تأکید کنید که مشارکت اطلاعاتی کامل، عامل ایجاد اعتماد و مسوولیت‌پذیری است	۵- کاری کنید که گروه‌ها بر کارهای خود نظارت کنند	۵- کاری کنید که گروه‌ها با هم در چارچوب هدف توان‌افزایی همکاری کنند
۶- کاری کنید که	۶- گروه‌ها را در گزینش نصاب‌های	



استقرار گروه‌ها	خودگردانی	مشارکت اطلاعاتی با همه
به جای سلسله مراتب	در محدوده مشخص	گروه‌ها از اطلاعات برای
۶- با تعلیم	مرتبط با هدف‌های	مسئول نگاه داشتن خود
مهارت‌های متنوع	راهبردی شرکت آزاد	استفاده کنند
درون گروه‌ها،	بگذارید	۷- از اطلاعات برای
انعطاف‌پذیری اعضای	۷- کاری کنید که	توجیه افراد تازه وارد
گروه را بیشتر کنید	گروه‌ها از اطلاعات	استفاده کنید
۷- کاری کنید که	برای شناسایی حوزه	۸- کار تعلیم و تحکیم
اعضای گروه به تنوع	بروز مشکلات استفاده	ارزش‌ها و توقعات را ادامه
و کثرت موجود در	کنند	دهید
گروه به دیده احترام	۸- اعضاء و رهبران	۹- از مشارکت اطلاعاتی
نگاه کنند	گروه‌ها را ترغیب کنید	برای حفظ سطح آگاهی
۸- کاری کنید که	مثل شرکای واقعی با	افراد دگرگونی‌های جدید
گروه‌ها با رهبری ارشد	هم رفتار کنند	استفاده کنید
در باره نوآوری‌های	۹- نظام مدیریت	۱۰- از کسانی که سبب
جدید راهبردی	عملکرد مورد استفاده	آسان شدن برنامه
همکاری کنند	باید زنده و مبتنی بر	مشارکت اطلاعاتی
۹- کاری کنید که	مشارکت اعضاء و	می‌شوند قدردانی کنید
گروه‌ها در صدد	رهبر گروه باشد	۱۱- اطلاعات مربوط به
اصلاح فرهنگ	۱۰- کاری کنید که	بروز خطاها را طبق روال
توان‌افزایی شرکت	گروه‌ها بتوانند بخش	سابق در اختیار همه قرار
باشند	اعظم تصمیم‌هایی را	دهید تا امکان عبرت
۱۰- کاری کنید که	که سابقاً در واحد	گرفتن از آنها و پیشگیری
شاخص و معیار	منابع انسانی گرفته	از تکرار جریان‌های مشابه
عملکرد گروه، ارتقاء	می‌شد، بگیرند	وجود داشته باشد.
یابد	۱۱- کاری کنید که	
	ارزیابی عملکرد از	

استقرار گروه‌ها  
به جای سلسله مراتب

خودگردانی  
در محدوده مشخص  
طرف مدیریت و  
گروه‌ها با سنجش‌های  
یکسان انجام شود  
۱۲- کاری کنید که  
گروه‌ها در ایجاد  
فرصت‌های جدید  
اشتغال برای شرکت  
سهیم باشند  
۱۳- گروه‌ها را به  
ادامه اصلاحات  
عملیاتی ترغیب کنید  
۱۴- در جهت تحکیم  
پیوندهای مشارکت  
افراد با شرکت  
بکوشید  
۱۵- کاری کنید که  
گروه‌ها با تعیین  
هدف‌های بلندپروازانه  
پای مدیریت را به  
میان بکشند

مشارکت اطلاعاتی با همه

همان‌طور که می‌بینید، فهرست ما، فهرستی بلندبالا است. خوشبختانه همان‌طور که قبلاً نیز گفتیم انجام همه این کارها، به‌طور یکباره لازم نیست. مدیران و کارکنان که اینک به تدریج به رهبران و اعضای گروه‌ها، متحول می‌شوند در برخورد با هر مرحله می‌توانند راهکارهای مناسب با شرایط خود را پیاده کنند. باز هم تأکید می‌کنیم که در هر مرحله باید به هر سه رکن عنایت کرد و گرنه حصول به توانمندی میسر نخواهد بود.

### **چالش نهایی**

ممکن است بگوئید با توضیح جزئیات، دیگر جای چالش برای خواننده این کتاب باقی نمانده است. شما باید از این کتاب به عنوان راهنما برای ایجاد فرهنگ توان‌افزایی در شرکت، قسمت یا واحد کاری خود استفاده کنید. به جای تکیه بر مشکلات و آنچه توان تغییر آن را ندارید به این برنامه تکیه کنید و عزم خود را جزم کنید تا تحول مطلوب را ایجاد کنید. رسیدن به این مقصد، مسلماً ارزش این راه طولانی و ناهموار را دارد و چون با راهنما سفر می‌کنید تحمل ناهمواری‌ها بر شما آسانتر خواهد شد.

وقت آن رسیده است که هم شما و هم همکاران شما در بهترین و درخشان‌ترین وضعیت خود جلوه کنید که این هم خواست شما و هم خواست آنها است. مهم‌تر از همه این که توان‌افزایی، سرراست‌ترین راه به مقصد موفقیت فردی و سازمانی است، چه امروز و چه فردا. ورود شما را به این راه خوش‌آمد می‌گوئیم.