

باسمه تعالی

دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی

تهران - اردیبهشت 1384

عنوان مقاله

## توانمندسازی به عنوان استراتژی نوین توسعه منابع انسانی

نویسنده: دکتر مجتبی اسکندری، استادیار دانشگاه امام حسین (ع)، دانشکده علوم انسانی، گروه

مدیریت

tel: 7301984

fax: 7313997

email: [dreskandari2000@yahoo.com](mailto:dreskandari2000@yahoo.com)

### چکیده

توانمندسازی<sup>1</sup> مفهومی مبهم و غیر یکسان داشته و افراد مختلف به تناسب ویژگیهای خود از آن استنباطی دارند.

توانمندسازی کارکنان منجر به افزایش رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری و افزایش رضایت مشتری می‌گردد. برای اجراء مؤثر توانمندسازی نیاز به تغییر فرهنگی در سازمان است. رهبران باید پیاموند که برای افرادی که آمادگی توانمندی دارند ایده‌پردازی کنند. سرپرستان باید طریقه سرپرستی خود را تغییر بدهند و مربیگری و مرشد بودن را بیاموزند. همه اعضای سازمان باید به سهیم کردن دیگران در اطلاعات و آموختن متعهد باشند.

اجراء برنامه‌های توانمندسازی بزرگترین چالشی است که سازمانها با آن مواجهند و اغلب نویسندگان به شکست این تلاشها اشاره دارند. دست اندازها و موانع زیادی در این راه وجود دارد که البته افراد می‌توانند بر آنها غلبه کنند. اجراء توانمندسازی به خصوص با وجود فرهنگ بوروکراتیک سازمانها، فعالیتی زمان‌بر است و سالیانی به طول می‌انجامد.

همزمان با پیشرفت تکنولوژی و حرکت سازمانها به سمت تخت شدن و حذف لایه‌های میانی مدیریت، به دلیل نیاز به استفاده از حداکثر ظرفیت افراد همزمان با کاهش نیروی انسانی، توانمندسازی اهمیت خاص می‌یابد.

قدرت سازمانی با به مشارکت گذاردن آن افزایش می‌یابد. قدرت رهبر با توانمند ساختن دیگران کاهش نمی‌یابد بلکه وقتیکه عملکرد کل سازمان بهتر می‌شود قدرت رهبر نیز افزایش می‌یابد (کانتر، 1979، ص 73). کانتر قائل است بهره‌وری ملل نیز مانند سازمانها با افزایش سطح مهارتها بالا خواهد رفت.

مرکز سازمانهای اثربخش در دانشگاه ساترن کالیفرنیا تحقیقی را برای تعیین درجه‌ای که سازمانها خود را با توزیع مجدد قدرت منطبق می‌کنند انجام داده است. داده‌های تحقیق نشان می‌دهد که توانمند سازی می‌تواند تأثیر مثبتی بر تعدادی از شاخصه‌های عملکرد داشته باشد.

مطابق نظر پاسخگویان توانمند سازی رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری<sup>2</sup> کارکنان را بهبود می‌بخشد. در دو سوم شرکتها، کیفیت، خدمات بهتر و بهره‌وری به عنوان نتایج حاصله از تلاشهای مشارکت کارکنان گزارش شده است. نیمی از شرکتها علاوه بر آن سودآوری و آمادگی رقابت<sup>3</sup> را کسب کرده‌اند. این موارد ارتباط بین توانمند سازی و عملکرد مالی شرکتها را مورد حمایت قرار می‌دهد. (باون و لاولر<sup>4</sup>، 1995، ص 75)

یکی از منافع مهم توانمند سازی افزایش اعتماد<sup>5</sup> در سازمان است. این امر که سازمان به دنبال بهره‌کشی از آنها نیست موجب ایجاد محصول و خدمات رقابتی می‌گردد. افرادی که از سطوح عملکرد جاری سازمان مطلعند اهداف چالشی برای خود وضع می‌کنند و با دستیابی به آن اهداف، به طور مجدد اهدافی در سطح بالاتر وضع خواهند کرد. (راندولف<sup>6</sup>، 1995، ص 23)

افرادی که مایل به تقسیم قدرت نیستند و می‌ترسند که موفقیت سازمانیشان را از دست بدهند و افرادی که به توانمندی کارکنان شک دارند علت عدم انطباق با برنامه‌های توانمند سازی هستند. (کانتر، 1979، ص 74)

غلبه بر این موانع وقتی حاصل می‌شود که مدیران اطمینان پیدا کنند که کارکنان آمادگی پذیرش سطح اختیاراتی را که الان آنها دارند، دارا می‌باشند. لذا آموزش و رشد کارکنان تا رسیدن به آمادگی کامل مقدمه توانمند سازی است.

## کلید واژه:

توانمندسازی، عملکرد، تفویض اختیار، آموزش، فرهنگ

---

1- empowerment

2-Quality of work Life

3-Competitiveness

4 Bowen & Lawler

5 -Trust

6 Randolph

### تعریف توانمندسازی

تعریف سلبی توانمندسازی از اثباتی آن راحت تر است. در نبود آن افراد دچار از خودبیگانگی، احساس بی قدرتی می شوند و احساس نیاز به کمک می کنند اما از آنجا که درباره افراد مختلف و در شرایط مختلف اشکال مختلفی می گیرد تعریف اثباتی آن دشوار است (زیمرن<sup>7</sup>، 1990، ص 169)

توانمندی چنانچه محصول وضعیت مناسب، سیاستها و تمرینات خاص است یک وضعیت ذهنی<sup>8</sup> است. در احساس توانمندی ما احساس می کنیم که حیاطمان در اختیار خودمان است و دارای اهداف زیربنایی هستیم که متعهد به دستیابی به آن می باشیم (بلاک<sup>9</sup>، 1987، ص 65).

(کانگر و کانگو<sup>10</sup>، 1988: 474-471) در ادبیات تحقیق خود خاطرنشان کرده اند که دانشمندان توانمندسازی را فرآیندی می دانند که رهبر یا مدیر زیردستان را در قدرت خود شریک می سازد (در اینجا قدرت به معنای تملک اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی می باشد). با این نگرش مدیریت مشارکتی معادل با توانمندسازی است. ایشان معتقدند این دیدگاه به شدت خدشه دار است. در عوض تعریف ایشان از توانمندی عبارتست از: توانمندسازی فرآیند تقویت احساس خوداثر بخشی در بین اعضای سازمانی می باشد. این کار توسط شناسایی وضعیتهایی که احساس بی قدرتی را در افراد می دمند و حذف آنها با استفاده از شیوه های رسمی کار سازمانی<sup>11</sup> و فنون غیررسمی<sup>12</sup> مهیاسازی اطلاعات که موجب اثربخشی افراد می شوند، میسر است.

### شاخصه های توانمند سازی

---

<sup>7</sup> -Zimmerman

<sup>8</sup> -State of mine

<sup>9</sup> -Block

<sup>10</sup> - Conger & Kanungo

<sup>11</sup> - Formal organizational Practices

<sup>12</sup> - Informal Techniques

وارن بنیس برای تعیین خصوصیات رهبران عالی با 90 نفر مصاحبه کرد که ایشان به عنوان همکارو همقطار خصوصیات بانفوذترین رهبران را عنوان نمایند. نتیجه حاصله نشان داد که ایشان یک ویژگی متمایز بارز دارند، ایشان در دیگران ایجاد احساس توانمندی می کنند. (بنیس و نی موس<sup>13</sup>، 1985)

ایشان به همراه سایرین قادر به دستیابی به اهداف استثنایی سازمان هستند.

این فرآیند منافع مهمی در بر دارد:

افرادی که احساس توانمندشدن کرده اند، احساس می کنند که همکارانشان ارزش و اهمیت بیشتری برای آنها قائلند. معتقد می شوند که آموختن و شایستگی، مسائل واقعی هستند و به طریقی عمل می کنند که این احساس تقویت شود. خود را بخشی از یک تیم دانسته و در احاطه یک جامعه می دانند و در نهایت نسبت به قبل نگرشی ترغیبی تر و چالشی تر به کارشان دارند.

### زمینه های توانمند سازی

#### اطلاعات

اطلاعات جزء مهمی است که در تصمیم گیری لازم است و موجب ایجاد توانمندی می گردد.

باون و لاولر<sup>14</sup> (1992، ص 32) توانمندی را مشارکت کارکنان در چهار جزء سازمانی می دانند

1- اطلاعات درباره عملکرد سازمانی<sup>15</sup> 2- پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی 3 و 4- قدرت در اخذ تصمیماتی که بر جهت و عملکرد سازمانی اثرگذار هستند. نتایج تحقیقات نشان می دهند که وقتی توانمندی وجود دارد که شرکتها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداشها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از چهار عنصر صفر باشد توانمندی نیز صفر خواهد بود (باون و لاولر، 1995، ص 73-74).

#### فرهنگ سازمانی

توانمندسازی فرآیند شدن است و یک وظیفه یا نتیجه نیست. توانمندسازی بهبود مستمر است و هرگز اجراء توانمندسازی یک سازمان به پایان نمی رسد و فرد توانمند مطلق نمی شود. در این صورت توانمندسازی بخشی از فرهنگ سازمان می گردد.

#### سبک مدیریتی

تئوریهای منابع انسانی به این نتیجه رسیده اند که روحیه کارکنان<sup>16</sup> بسیار مهم است. احتمالاً بالابردن رضایت، افزایش بهره وری را به دنبال دارد ولی تضمینی بر آن

<sup>13</sup> -Bennis & nanus

<sup>14</sup> -Bowen & Lowler

<sup>15</sup> -Organizational performance

<sup>16</sup> -Employee Moral

نیست. به این دلیل مدیران به سمت خلق انرژی، اخلاق، احساس پاسخگویی، ایجاد فضای باور به اهداف توسط افراد و مشارکت‌ساختاری در برخی سازمانها رفته‌اند.

امروزه مدیریت به استفاده از اجبار (زور) و اطاعت زیردستان علاقه‌ای ندارد، در عوض به کمک‌به کارکنان و توانمندسازی آنها علاقه‌مند است. مدیریت به خودشکوفایی کارکنان در یک رابطه‌تحریکی در تعلق به سازمان و تعیین هویت<sup>17</sup> با آن علاقه‌مند است. تدوین این نظریه در ابتدا با تئوری Y مک‌گریگور (1960) آغاز شد. این نظریه مبتنی بر ایجاد شرایطی برای حرکت افراد به سمت کسب اهداف به جای سرپرستی و هدایت تلاشهایشان می‌باشد.

سبک مدیریتی به خصوصیات ارتباطی و رهبری دو مدیر، مدیر - کارمند و یا دو کارمند اشاره دارد.

هرسی و کی‌زیر<sup>18</sup> (1992) یک پیوستار شامل چند طبقه از سبکها از مشارکت کامل مانند دیدگاه‌ایجاد اجماع ژاپنی‌ها تا سبک دیکتاتوری را بیان داشته‌اند.

1- اجماع (very High employee Consensus Building Participation)

2- دمکراتیک (Democratic (High employee Participation)

3- هماهنگی (Coordinative (employee Participation)

4- اقتداری (Authoritarian (limited employee Participation)

5- دیکتاتوری (Autocratic (very little employee Participation)

در یک سوی این پیوستار فرهنگ سازمانی وجود دارد که برقراری اجماع، سبکهای دمکراتیک باحالتی باز و رسمیت کم و خطوط ارتباطی باز را ترغیب می‌نماید. در اینجا سبکهای مدیریت‌مشارکتی‌تر و تأکید بیشتر بر روی تیم‌سازی و توانمندسازی کارکنان می‌باشد. اطلاعات آزادانه به‌صورت عمودی و افقی جریان دارد و محدودیتهای کمتری در برقراری ارتباطات اعمال می‌شود.

این سبک مدیریت مشارکتی با تئوری Y مک‌گریگور و سیستم مدیریت سبک چهار لیگرت منطبق است. (اندروز و سالی‌ری‌ن<sup>19</sup>، 1997، ص 92-93)

## نقش مدیریت<sup>20</sup>

در یک سازمان توانمند مدیر نقشهای بیشتری نسبت به سایر سازمانها برعهده می‌گیرد. یکی از این نقشها مشارکت در قدرت و اختیار است.

اگرچه فعلا نیز مدیران (به صورت فعال یا منفعل) از طریق تفویض اختیار یا سلب مسئولیت<sup>21</sup> این کار انجام می‌دهند ولی هیچکدام اینها توانمندسازی نیست.

<sup>17</sup> Identification

<sup>18</sup>-Hershey & Kizzier

<sup>19</sup> - Andrews & etal.

<sup>20</sup>-Management Role

<sup>21</sup> Abdication

توانمندسازی خیلی وسیع‌تر از این است و برای مدیران به جای نقش منفعل قائل به نقش فعال است. قبل از تفویض اختیار به فرد، وی باید مراحل را پشت سر بگذارد. این قدرت تشخیص نیز باید وجود داشته باشد که به محض آنکه فرد آمادگی تفویض اختیار در یکی از ابعاد کار یا یافت کار به‌وی تفویض شود. (بلانچارد و زیگاری، زیگاری<sup>22</sup>، 1985)

در اینجا نقش اول سرپرست کمک به افراد است. در اینجا نخست باید درک کنیم که مدیران و سرپرستان نیز نیازمند توانمند شدن هستند. (گینودو<sup>23</sup>، 1997، ص 12). مدیران باید موانع بر سر راه کارکنان را برطرف کنند و به تعبیر کانگر و کانگو از دل موانع بوروکراتیک، استقلال را فراهم سازند. (کانگر و کانگو، 1988، ص 478)

### نقش مربی‌گری و آموزش در توانمندسازی

#### مربی‌گری

نقش مربی‌گری در ادبیات مدیریت جهانی شده است. تعریف مربی‌گری عبارتست از: آموزش و تمریناتی که بر فعالیتهای جذاب<sup>24</sup> تمرکز دارد. وقتی کارها به خوبی پیش می‌رود تشویق صورت می‌گیرد، وقتی کار غلط انجام می‌شود جهت‌دهی حمایتی<sup>25</sup> انجام می‌شود و در تمام این احوال هیجان<sup>26</sup> و چالش<sup>27</sup> برای شاگردان ایجاد می‌شود (بلانچارد و بولز<sup>28</sup>، 1998، ص 159).

احساس کارکنان از توانایی خود عامل مهمی در توانمندسازی است. منظور از مربی‌گری و استراتژیهای توانمندسازی نه تنها حذف وضعیتهای خارجی ضعیف‌ساز است بلکه - با اهمیت بیشتر - ایجاد احساس و اطلاع از اثربخشی شخصی<sup>29</sup> در زیردستان است. استراتژیهای مربی‌گری در راستای ایجاد توانمندی عبارتند از:

الف - ابراز اعتماد به زیردستان همراه با داشتن انتظارات بالا از عملکرد آنها،

ب - ایجاد فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری،

ج - ایجاد استقلال در دل محدودیتهای بوروکراتیک،

د- وضع اهداف معنادار و الهام‌بخش<sup>30</sup> (کانگر و کانگو، 1988، ص 478).

ورودیهایی که از طریق سرپرستان، همقطاران و زیردستان می‌آید - از قبیل ارزشیابی عملکرد، درخواستهای پرجاذبه<sup>31</sup>، جلسات آموزشی، توصیه‌های مربی، و مباحث عامی که از پیشرفت پروژهها می‌شود - داده‌هایی را برای ارزشیابی اساسی وظیفه فرد فراهم

<sup>22</sup> Blanchard, Zigarmi & zigarmi

<sup>23</sup> -Ginnodo

<sup>24</sup> -Taking Action

<sup>25</sup> -Suporting Rdirection

<sup>26</sup> -Excitment

<sup>27</sup> -Challeng

<sup>28</sup> -blancard & bowles

<sup>29</sup> -Self efficacy

<sup>30</sup> -inspirational

<sup>31</sup> Charismatic Appeal

می‌سازند. ارزشیابی کاری در واقع ادراک کارکنان از توان عملکرد و یا علاقه کاری فرد است. مدیریت می‌تواند از طریق تشویق، بازشناسی و فرصتهای رو به رشد فضایی برای تکمیل وظایف ایجاد نماید که به صورت درونی‌دارای انگیزش باشد، و یا به عنوان یک مرشد به کارکنان کمک کند تا ارزش مشارکت و سهم خود را در کل کار دریابد.

(توماس و ولتوس<sup>32</sup>، 1990، ص 671)

در رویکرد مرشدانه<sup>33</sup> مدیر به افراد کمک می‌کند تا ارزشها و سنتهای سازمانی را درونی‌سازی کنند. مدیران فضای کاری ایجاد می‌کنند که افراد بیش از آنکه به دلایل بیرونی برانگیخته شوند با دلایل درونی به انجام کار بپردازند (مالاک و کورستد<sup>34</sup>، 1996، ص 10).

یکی دیگر از جنبه‌های مرشدبودن مدل‌سازی نقش است. یکی از راههای رشد دادن زیردستان آنست که مدیر نقش یک مدل را برای فردی که می‌خواهد او را به ثمر و نتیجه برساند بازی کند. (بلاک، 1987، ص 64)

اگر مدیر نقش خود را در کمک به دیگران برای رشد درک نکند تلاشهای توانمندسازی موفق نخواهد بود. در اجرای توانمندسازی تغییری در ادراک از نقش مدیر صورت می‌پذیرد. باید کارکنان را به عنوان نیروهای بالقوه‌ای دید که باید به ظهور و فعلیت برسند. این فرآیند را به خوبی مربیگری یا مرشدبودن نامیده‌اند که عبارتست از:

• تعیین سطح مهارت کارکنان

• مطلع‌ساختن فرد از اهدافی که باید به دست آید و اهمیتی که این اهداف برای

کل سازمان دارند

• اجرای آموزشهای مورد نیاز

• اجرای حمایت مناسب سرپرستی بر مبنای سطح مهارت کارکنان

• سبک هدایتگری<sup>35</sup> در موردی که فرد مهارت پائین دارد

• سبک مربیگری<sup>36</sup> برای وظایفی که فرد مهارت دارد ولی تجربه یا انگیزه کافی

ندارد

• سبک حمایتی<sup>37</sup> برای وظایفی که فرد مهارت اجرا دارد ولی هنوز اعتماد به

توانائیهای خود برای انجام کار ندارد

• سبک تفویضی<sup>38</sup> برای وظایفی که فرد با انگیزه و دارای توان کامل می‌باشد.

(بلانچارد، زیگاری و زیگاری، 1985)

سایر مواردی که مدیر باید پی‌گیر آن باشد عبارتست از:

<sup>32</sup>-Thomas, K. & Velthouse

<sup>33</sup>-Mentoring Approach

<sup>34</sup>-Mallak & Kursted

<sup>35</sup>-Directing Style

<sup>36</sup>-Coaching Style

<sup>37</sup>Supporting Style

<sup>38</sup>Delegating Style

- اطمینان از رشد مداوم خود در مهارتهای فرد توسط واگذاری مسئولیتهای جدیدی که سطح بالاتری از سرپرستی را می‌طلبد.
- ارشاد کارکنان تا جذب فرهنگ سازمانی و ارزشهای توانمندسازی
- حذف موانع ساختاری در سازمان
- اطمینان از فراهم‌بودن منابع مورد نیاز، یا اطمینان از مهارت فرد در کسب آنها
- حمایت از استمرار توانمندسازی
- مشارکت دادن افراد در اطلاعات مربوط به خود افراد و اثربخشی سازمانی

#### آموزش و توسعه شایستگی

برای توانمندی کارکنان باید کسب شایستگی کنند. شایستگی امری ورای دانش تخصصی‌شغلی است. اهمیت آموزش در این است که کارکنان با نحوه تطبیق فعالیت‌هایشان با فعالیت‌های بالادستی و پائین‌دستی آشنا می‌شوند (باون و لاولر، 1995، ص 80). اگر افراد به خوبی تعلیم داده‌نشوند احساس توانایی در اخذ تصمیم و یا آغاز فعالیت جدید را ندارند (گندز<sup>39</sup>، 1990، ص 76).

ویژگی یک سازمان توانمند، وجود رهبری توانمند، مهارتهای فنی، ارتباطی و حل مسأله، مهارت خدمات دهی به مشتریان، گروه‌های حمایتی و یا وجود آموزش این موارد در آن سازمان است (بایهام، 1997، ص 25).

برای ایجاد بهبود و توسعه در سازمان علاوه بر دانش کاری‌مهارت و دسترسی به منابع نیز ضروری است. تربیت توانمندی بیش از ایجاد اصلاح و انجام ترمیم در افراد است. توانمندسازی افراد را برای انجام همکاری و سطوح بالاتر عملکردی آماده می‌سازد و این پیام را به افرادی می‌دهد که هزینه‌کردن برای تربیت افراد برای آینده سازمان حائز اهمیت است. (گینودو، 1997، ص 13).

تربیت افراد ارزان‌قیمت نیست. با این وجود سازمان‌های توانمند نه تنها برای تربیت افراد سرمایه‌گذاری می‌کنند بلکه آنقدر برای این امر ارزش قائلند که فرد را از کارهای روزمره خود معاف می‌کنند تا به امر آموزش بپردازد.

در یک فضای توانمندساز افراد باتجربه‌تر مایلند نقش انتقال تجربه به افراد جدیدتر را برعهده بگیرند تا سازگاری فرهنگی در رفتارها ایجاد شود. (مالاک و کورستد<sup>40</sup>، 1996، ص 8).

به صورت خلاصه، افراد شرکت‌کننده در فرآیند توانمندسازی سایرین را توسط رفتارهایشان توانمندی‌کنند. ایشان در داستان موفقیت شریک هستند و به یکدیگر کمک می‌کنند تا موقعیتهای رانشناخته و استراتژیهای مناسب برای مقابله با آن وضع کنند (کوئین و اسپریتزر<sup>41</sup>، 1997، ص 43).

<sup>39</sup> - Gandz

<sup>40</sup> - Mallak, K.A. & Kurstedt

<sup>41</sup> - Quinn, r.E. & Spreitzer

توانمندسازی با دادن آنچیزی که افراد احتیاج دارند بجای آنچه دارند آغاز می‌شود، یعنی گروهها، مانند افراد، باید مراحل توسعه از قبل پیش‌بینی شده را طی نمایند و در هر مرحله انواع مختلفی از رهبری را نیاز دارند. در مرحله جهت‌دهی<sup>42</sup> نیازمند رهبری شفاف و نیرومند هستند که مرحله عدم رضایت نیز نام دارد. واقعیت کار تیمی همیشه دشوارتر از آنچیزی است که اعضا انتظار دارند و لازمه آن رهبری شفاف و نیرومند است. البته در مرحله راه‌حل مجدد<sup>43</sup> ایشان نیازمند حمایت هستند. اعضا به تدریج یاد می‌گیرند که با یکدیگر کار کنند و نقش هماهنگ‌کننده تیمی<sup>44</sup> را بین اعضا به گردش درمی‌آوریم. در مرحله تولید<sup>45</sup> یک تیم خودهدایتگر<sup>46</sup> عمل هدایت و حمایت از تلاشهای افراد را برعهده دارد. (بلانچارد، کارلوس، راندولف<sup>47</sup>، 1996، ص 101-100)

### نتیجه‌گیری

با توجه به آنکه تحولات تکنولوژی‌ک در عرصه فعالیتها به سرعت رخ می‌دهد، در سطح جهانی شاهد تخت شدن سازمانها و حذف لایه‌های میانی سازمانها هستیم. توانمندسازی پرسنل نه تنها منجر به افزایش عملکرد سازمانها می‌گردد که در نهایت به رشد و توسعه ملل منجر خواهد شد. در این راستا مدیران ما نیز باید با مفهوم توانمندسازی آشنا گردند و خود نیز برای توانمند ساختن دیگران توانمند شوند. ایجاد فرهنگ حامی توانمندسازی، جری‌ان شفاف اطلاعات، و بها دادن به آموزش زمی‌نه ساز تحقق این مهم می‌باشد.

### فهرست منابع

- Andrews.P.H. & Herschel,R.T.& Baird,J.E. (1997) Organizational Communication: Empowerment in a Technological Society. A.I.T.B.S Publishers & Distributors (INDPA)  
-Bennis,W.& Namus B.(1985) Leaders'sStrategies for Taking charge NewYork:Harpercoll

<sup>42</sup> -Orientation Stage

<sup>43</sup> -Resolution

<sup>44</sup> -Team coordinator

<sup>45</sup> -Production Stage

<sup>46</sup> -Self Directed team

<sup>47</sup> -Blanchard & carlos & randolf

- Blanchard, K. & Bowles, S. (1998) Gung Ho! Turn on the people in any organization. New York: William Morrow.
- Blanchard, K., Carlos, J.P. & Randolph, A. (1996) Empowerment take More Than One Minute. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1985) Leadership and the one Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership. New York: William Morrow
- Block, P. (1987) The Empowered Manager: Positive Political Skills at work. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1992) The Empowerment of Service Workers: What, why, how & when. Sloan Management Review, Spring.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1995) Empowering Service Employees Sloan Management Review Summer
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice: Academy of Management Review, 13, 471-482
- Gandz, J. (1990) The Employee Empowerment era. Business Quarterly, 55, 2.
- Ginnod, B. (1997) The Power of Empowerment: What the experts say and 16 actionable case studies. Arlington Heights, IL: Pride.
- Hershey, G.L. & Kizzer, D.L. (1992) Planning and Implementing end-user Information Systems. Cincinnati, OH: South-Western.
- Kanter, R.M. (1979) Power failure in Management Circuits. Harvard Business Review, 57, 4.
- Mallak, K.A. & Kurstedt, H.A. Jr. (1996) Understanding and Using Empowerment to Change Organizational Culture. Industrial Management, 38, 6.
- Quinn, E. & Spreitzer, G.M. (1997) The Road to Empowerment: Seven questions Every Leader Should Consider. Organizational Dynamics, 26, 2.
- Randolph, W.A. (1995) Navigating the journey to Empowerment. Organizational Dynamics, 23, 4.
- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive Model of Intrinsic task Motivation". Academy of Management Review, 15, 666-81
- Zimmerman, M.A. (1990) Taking aim on Empowerment Research: On the distinction between individual and psychological Conceptions. American Journal Community Psychology, 18, 10