

رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان

نگین سنگری*

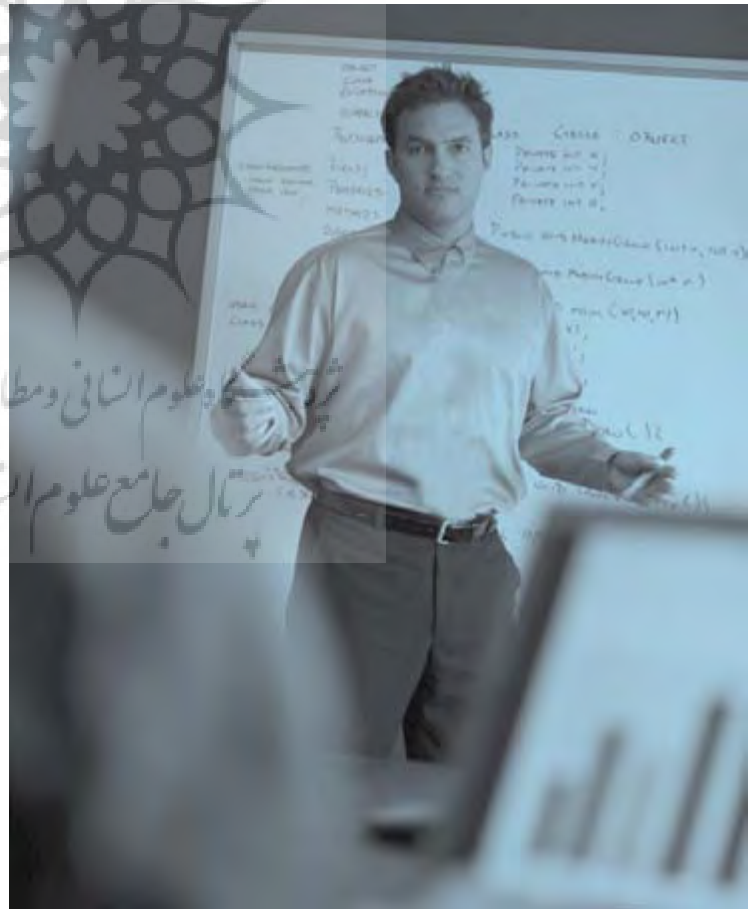
مقدمه

عصری را که در آن زندگی می‌کنیم، عصر پیچیدگی و تغییرناپذیری است. سازمانها در چنین عصری همواره در دو لبه نظم و بی‌نظمی قرار دارند و دائم بین دو حالت تناقض نما، در رفت و آمدند. صاحبانظران و تئوری پردازان علم مدیریت، برای رویارویی با چنین وضعیت و شرایطی تئوری‌های مختلفی، مانند: سازمانهای یادگیرنده، سازمانهای هولوگرافیک، سازمانهای کارآفرین و تئوری آشوب ارائه داده‌اند. معنویت در سازمان، پدیده نوظهوری است که بسیاری از صاحبانظران مدیریت و سازمان و نیز مدیران را، در سطوح مختلف به خود جلب کرده است. بر این اساس، بسیاری از آنان معنویت را به عنوان منبعی پایدار برای سازمانها دانسته‌اند که می‌تواند به آنها در زمان‌های پرتلاطم و آشوب زده، یاری رساند و تناقض‌ناپی نظم و بی‌نظمی در سازمان را حل و فصل کند و

بدون طرد هر یک، آنان را به صورت مقتضی به کار ببندد، چرا که سازمانها برای فعالیت مستمر در عرصه‌های مختلف، نیازمند رفت و آمد همیشگی بین دو حالت تغییر و ثبات هستند (Gerald, 1999).

اکثر این سازمانها توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند، چرا که رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد. در واقع، ورود مفاهیمی همچون اخلاق، حقیقت، باور به خدا یا نیرویی برتر، معنا جویی در کار، نوع دوستی، و ... به پژوهش‌ها و اقدامات مدیریتی و کسب و کار همه حکایت از ظهور پارادایم جدیدی دارند.

در عصر حاضر که عصر جهانی شدن است و سازمان‌ها با محیط رقابت جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات بنیادین و نوآوریها احساس می‌شود؛ نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده است که بعد از دهها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدید را در پیش بگیرند، به گونه‌ای که سازمان‌ها دارای ثبات کاری نبوده و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند (Geijsel, et, 2003) و برای اینکه از قافله رقابت عقب نیافتند. به عقیده بسیاری از محققان، این پارادایم جدید محیط کار، که برگرفته از فیزیک کوانتوم، علوم سایبرنتیک، نظریه آشوب، علوم شناختی، مذاهب و آیین‌های شرقی و غربی می‌باشد در واقع عکس‌العملی به پارادایم خشک و مکانیستی مدرن است، پارادایم معنویت می‌باشد. لذا وجود رهبری معنوی در سازمانها با تغییر و تحول، موفقیت‌یادگیری مستمر و توانمندسازی کارکنان همراه می‌باشد (Wax, 2005). در مجموع اهمیت و ضرورت معنویت و معنویت در محیط کار آن چنان است که می‌تواند برای سازمانها، انسانیت و برای اجتماع، فعالیت و برای محیط، مسئولیت را به ارمغان آورد (Geijsel, et, 2003) در واقع با تحولی که در توسعه نظریات رهبری از جنگ جهانی دوم بوجود آمده است، چندین نظریه در زمینه انگیزش پیروان شامل نظریه مسیر - هدف، رهبری کارزماتیک، رهبری تحول آفرین و تعاملی ارائه شده است (Fry, 2003) اما اگر با تعمقی دقیق به سیر تکوین مطالعات رهبری توجه کنیم خواهیم دید تا کنون تحقیقات مختلفی در مورد ویژگی‌های فیزیکی، ذهنی و عاطفی رهبران صورت گرفته ولی موضوعی که در سال‌های اخیر





توانمندسازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی، باعث به وجود آمدن این باور در آنها می شود که آزادی و اختیار منابع مطمئن برای تواناشدن است. از این رو، وقتی گروهی از افراد در سازمانها توانمند می شوند، روابط آنها با صاحبان قدرت تغییر می کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد.

توانمندسازی کارکنان یک ابزار ضروری مدیریتی است که می توان در جهت هدایت منابع انسانی به منظور افزایش بهره‌وری مورد استفاده قرار داد. (۱۵) تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت واژه‌ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. گرو (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. در سال ۱۹۹۰ گاندز توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرد. (نادری و دیگران ۱۳۸۶)

می توان توانمندسازی را این گونه تعریف کرد: توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران جهت تصمیم گیری، انجام برخی فعالیتها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است. از نظر فوکس (۱۹۹۸) توانمندسازی کارکنان یک فرایند است و از طریق آن یک فرهنگ توانمندسازی توسعه می‌یابد که در آن آرمانها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیرات و تلاشهای آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثربخشی فعالیتهایشان فراهم و حمایت می‌شود. بلانچارد فرایند توانمندسازی را در سه مرحله خلاصه کرده است:

۱- تسهیم اطلاعات: که به کارکنان اجازه می دهد موقعیتهای سازمان خود را بشناسند و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. تسهیم اطلاعات با اعتمادسازی در سازمان، شکستن تفکر سلسله مراتبی سنتی آغاز می شود و در نتیجه موجب افزایش احساس مسئولیت پذیری کارکنان می شود.

۲- خود مختاری و استقلال کاری در سرتاسر حد و مرزهای سازمان: حد و مرزهای سازمان از طریق مقصد (چرا کار می کنید)، ارزشها (چه چیز راهنمای عمل شماست)، تصورات (تصور شما از آینده چیست)، اهداف (چه چیز، چه وقت، کجا، چطور و چرا انجام می‌دهید)، نقشها (شما که هستید) و سیستم و ساختار سازمانی (کاری که شما انجام می‌دهید چطور مورد حمایت قرار می‌گیرد) مشخص می‌شود.

۳- جایگزین کردن تیم‌های خود گردان به جای سلسله مراتبها: هرگاه

توجهات زیادی را به سوی خود جلب کرده، ویژگی رهبران معنوی می‌باشد و اینکه چگونه می توان با توسل جستن به معنویت، سلامت فردی و سازمانی و توانمندسازی کارکنان را به ارمغان آورد. (Fry & Matherly, ۲۰۰۶) از طرفی دیگر، مهمترین عامل بهره‌وری در سازمان‌ها و در نهایت کل جامعه، منابع انسانی است. تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است؛ بدین سبب است که مسئولان سازمان‌ها با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبذول می‌دارند. یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، توانمندسازی کارکنان است.

توانمندسازی

واژه EMPOWER در فرهنگ فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن»، «مجوز دادن»، «ارائه قدرت» و «تواناشدن» معنی شده است. در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیتهای بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان باهوش، دلگرم، درستکار و مطمئن، شرایطی فراهم می‌آورد که در لویای آن زندگی کاری خود را کنترل و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیتهای بیشتر در آینده دست یابند.



تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، محیط طبیعی و متافیزیک (ماوراءالطبیعه) که این تلاش و کوشش همواره در پی وحدت بخشیدن و یگانگی به این حساسیت ها و جهت دادن به سوی سعادت در جهت انسان کامل شدن می باشد. (Hinnells, ۱۹۹۵)

معنویت در کار، نیرویی الهام بخش و برانگیزاننده جهت جستجوی مداوم برای یافتن هدف و معنا در زندگی کاری، درک عمیق و ژرف از ارزش کار، زندگی، پهناوری عالم هستی، موجودات محیط طبیعی و نظام باور شخصی می باشد. (Hinnells, ۱۹۹۵)

معنویت در کار، یک تجربه از ارتباط و اعتماد متقابل در میان افرادی است که در یک فرایند کاری مشارکت می کنند که به وسیله خوش بینی و حسن نیت فردی ایجاد می شود و منجر به ایجاد فرهنگ سازمانی انگیزشی و افزایش عملکرد کلی می شود که در نهایت تعالی سازمانی پایدار را به همراه دارد (Marques, ۲۰۰۶).

مفاهیم زیر از معنویت در کار، برداشت می شود:

– رشد و پیشرفت معنوی تجربه انسان، شامل: رشد ذهنی، حل مسئله و یادگیری شخصی، اغلب ابزارهای اصلی بالندگی فردی خواهند بود.

– رشد معنوی، ارضای نیازهای فردی، به ویژه تعلق و نیازهای سطح بالاتر، مانند احساس موفقیت را منعکس می کند.

– معنویت در محل کار از سوی رهبران سازمان، فرهنگ سازمانی، خط مشی ها و طرح کار ایجاد و تقویت می شود. حساسیت و علاقه به کارمند باید در همه رویکردها وجود داشته باشد (Burack, ۱۹۹۹).

رهبری معنوی

نهیضت رهبری معنوی شامل مدل های خدمتگزاری رهبری، مشارکت دادن کارکنان و توانمند سازی آنان می باشد و بر اساس فلسفه رهبری خدمتگزار بنا نهاده شده است، نوعی رهبری که بر ارائه خدمت به دیگران، دیدگاه کلی نسبت به کار، توسعه فردی و تصمیم گیری مشترک تاکید دارد (Korac&Kouzmin, ۲۰۰۲).

رهبران معنوی ایمان، اشتیاق و نتایج کار خودشان را بروز می دهند (Bishop, ۲۰۰۶)

در واقع رهبر معنوی کسی است که با استفاده از ارزش ها، طرز تلقی ها و رفتارهایی که لازمه انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم کند، وی این کار را در دو مرحله زیر انجام می دهد:

۱- در حالی که هر یک از رهبران و پیروان سازمان از طریق دیگر همکاران احساس می کنند که دارای شغل با اهمیت و معنادار می باشند، رهبر معنوی، اقدام به ایجاد چشم اندازی مشترک می کند.

گروهی از کارکنان با مسئولیتهای ویژه برای فرایند کار و تولید انتخاب می شوند، از شروع تا پایان کار برنامه ریزی و اجرا می کنند، همه چیز را مدیریت می کنند و مسئولیت را به صورت مساوی و عادلانه تقسیم می کنند. مزیت تیم های خودگردان در فراهم کردن رضایت شغلی، تغییر نگرش، تعهد کاری، برقراری ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران، اثربخشی بیشتر فرایندهای تصمیم گیری، بهبود و پیشرفت عملیات، کاهش هزینه ها و بهره وری سازمان خلاصه می شود. (نادری و دیگران ۱۳۸۶)

اما عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان از دیدگاه های متفاوتی دسته بندی شده اند. یکی از دیدگاه های معروف، دیدگاه اسپریتزر جرجن (Myers, ۱۹۹۰) است، به باور این صاحب نظر، عوامل اصلی موثر بر توانمندسازی عبارتند از:

- ۱- عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل درونی، عزت نفس
- ۲- عوامل گروهی: اثر بخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تاثیرشان بر مدیران.
- ۳- عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطة کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار.

معنویت (Spirituality)

تعریفی از معنویت که تقریباً جامع تر از بقیه تعاریف می باشد: معنویت

۲- رهبر معنوی با استقرار فرهنگ سازمانی / اجتماعی بر اساس ارزشهای انسانی موجب می‌گردد که کارکنان علاقه خاصی به خود و دیگران نشان دهند و این احساس در آنان بوجود می‌آید که سایرین نیز دارای اهمیت می‌باشند و باید از آنان به خاطر شغلشان قدردانی به عمل آید (Fry, ۲۰۰۳). در واقع، رهبر معنوی از طریق ایجاد حساسیت نسبت به خود و دیگران و ماوراء و طبیعت در افراد سازمان، آنها را نسبت به شغل و کار خود علاقمند می‌کند، سپس باعث برانگیختن آنان نسبت به وظایف کاری خود می‌شود و در نتیجه موجبات بقای معنوی آنان را فراهم می‌آورد. (Fry, et, ۲۰۰۵)

رهبری معنوی و توانمندسازی کارکنان

در حقیقت، نظریه رهبری معنوی یک نظریه علی برای تحول سازمانی می‌باشد که به منظور ایجاد سازمانی یادگیرنده و دارای محرک درونی بوجود آمده است. با توجه به نظریه رهبری تحول آفرین، این نظریه نیز توانایی رهبران را در به کارگیری قابلیت‌های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً همساز نموده و به رهبری از دیدی تازه نگاه می‌کند. (Underhill, ۱۹۹۷) نظریه



رهبری معنوی بر اساس مدل انگیزش درونی توسعه یافته است که ترکیبی از چشم انداز، ایمان به تحقق هدف، عشق به نوع دوستی، معناداری در کار، عضویت، تعهد سازمان و بازخورد عملکرد رهبر می‌باشد (Fry, ۲۰۰۳). لذا، هدف رهبری معنوی توجه به نیازهای اساسی پیروان می‌باشد تا موجبات بقای معنوی و توانمندسازی آنان را فراهم آورد. (Gibbons, ۲۰۰۱)

همچنین رهبران معنوی حتما باید دارای چشم انداز باشند و در حرکت به سمت ایجاد چشم انداز، به صورت ذیل عمل می‌نمایند:

۱- به واقعیت وضع موجود احترام می‌گذارند؛

۲- زمینه را برای تحقق چشم انداز فراهم می‌کنند (Bishop, ۲۰۰۶)

در واقع، رهبر معنوی با ویژگی‌های منحصر به فرد خود چشم اندازی از آینده سازمان ایجاد کرده و به گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم انداز سازمان ایمان آورند و به آینده سازمان امیدوار باشند. به این ترتیب انگیزه درونی کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می‌دهند.

نقش رهبران معنوی، تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم انداز معنوی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی بر اساس ارزش‌های انسانی می‌باشد تا کارکنانی توانمند، دارای بهره‌وری بالا، متعهد و با انگیزه پرورش دهند.

نقش رهبران معنوی را در توانمندسازی کارکنان، می‌توان به شیوه ذیل تبیین نمود:

۱- رهبران معنوی با ایجاد چشم انداز و ارزش‌های مشترک برای کارکنان موجبات توانمندی فردی، تیمی و سازمانی آنان را فراهم کرده که در نهایت سطح رفاه زیستی و سلامتی و تندرستی کارکنان افزایش خواهد یافت.

۲- رهبر معنوی با رواج فرهنگ نوع دوستی در درون سازمان موجب می‌گردد که افراد توجه عمیقی به خود و زندگی گذشته خود داشته باشند و روابط مطلوبی با دیگران برقرار کنند؛ که این امر موجب می‌شود که شبکه‌های ارتباطی بین افراد شکل گیرد، رهبران به نیازها و علائق کارکنان خود توجه نمایند و در نهایت به رشد و توسعه آنان جهت واگذاری اختیار و مسئولیت توجه نمایند.

۳- رهبری معنوی در سازمان باعث شکل‌گیری اعتقادات معنوی و ایمان به کار در کارکنان می‌گردد و این امر به عنوان یک محرک درونی در کارکنان باعث توسعه خود، اینکه وظایف خود را به بهترین نحو انجام دهند و در نهایت باعث افزایش مسئولیت‌پذیری در کارکنان می‌شود

۴- رهبری معنوی موجب می‌گردد که کارکنان معنای واقعی شغل خود را درک کرده و برای شغلی که دارند اهمیت قائل شوند (معناداری)؛ یعنی اهمیت و معناداری کار از دید کارکنان باعث می‌شود که شناخت بیشتری نسبت به شغل خود داشته باشند، قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش دهند و در نهایت برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر آمادگی بیشتری داشته باشند.



داشته باشند، از این طریق باعث افزایش مشارکت کارکنان در سازمان می شوند.

- رهبری معنوی با ارائه غیر رسمی عملکرد روزانه کارکنان به آنها و همچنین بازدیدهای رسمی دوره ای، بازخورد عملکرد آنان را فراهم می آورد. لذا، بازخورد عملکرد باعث می شود که کارکنان در جریان چند و چون کارشان بر یک مبنای منظم قرار گیرند، از ضعف های عملکرد خود آگاهی یابند، نقاط قوت عملکرد خود را تقویت نمایند، به کیفیت کار خویش توجه نمایند و در نهایت از طریق اطلاعات کسب شده از سوی رهبران در جهت اصلاح و بهبود سازمان گام بردارند. (ضیایی و دیگران ۱۳۸۷).

نتیجه گیری

با عنایت به اینکه شکوفایی هر جامعه ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است؛ ویکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح می گردد، توانمندسازی کارکنان است و با توجه به نقش مهم رهبری معنوی در دستیابی به این هدف، سازمانهای امروزی برای بقای خود در دنیای رقابتی عصر حاضر بایستی برای نقش رهبری معنوی در فرآیند توانمندسازی کارکنان، اهمیت بسزایی قابل شوند. چراکه رهبران معنوی از طریق ایجاد حساسیت نسبت به خود و دیگران، طبیعت و ماوراء در افراد سازمانی، آنها را نسبت به شغل و کار خودو بهبود توانمندیهای خود، علاقه مند می سازد که این گامی مهم در راستای مشارکت ایشان در دستیابی به اهداف سازمان است.*

- رهبری معنوی در سازمان به کارکنان این احساس را می دهد که شغلشان از نظر سازمان و سایر همکاران نیز دارای اهمیت است (عضویت)؛ یعنی احساس داشتن کاری مهم از نظر سازمان و سایر همکاران باعث می شود که کارکنان جو اعتماد و صمیمیت را بین خود و سایر همکاران تقویت و توسعه دهند، روابط بین رهبران و کارکنان تسهیل شود و در نهایت کارکنان خود را در فرآیند تصمیم گیری های سازمان شریک و مسئول احساس کنند و به رهبران و سایر همکاران خود در سازمان کمک نمایند.

- رهبری معنوی با ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان باعث احساس هویت و وفاداری و وابستگی آنان به سازمان می شود و حالتی در فرد بوجود می آورد که فرد، سازمان را معرف خود می داند و آرزوی باقی ماندن در سازمان را دارد. لذا، این امر باعث می شود که کارکنان مشکل سازمان را مشکل خود بدانند و در جهت حل مشکلات سازمان گام بردارند و در نهایت اگر مدیران به آنها اعتماد

برای مطالعه ی بیشتر

- ۱- معنویت در کار، واکس ۲۰۰۵
- ۲- به سوی رهبری معنوی، جان بی شاپ ۲۰۰۶
- ۳- توانمندسازی کارکنان، سینتیا اسکات، مترجم داریوش افروز ۱۳۸۷

4- www.karafarini.gov.ir

5- www.creativity.ir

6- www.mgtsolution.com