

خود مدیریتی؛ چرا و چگونه؟

زهره احمدیان - کارشناس مدیریت منابع انسانی

مهم‌ترین رویدادی که در آینده به وقوع خواهد پیوست قطعاً فناوری یا تجارت الکترونیک نخواهد بود بلکه یک تغییر و تحول اساسی در زندگی بشری اتفاق خواهد افتاد که همانا با رشد فزاینده و محسوس تعداد انسان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. در این تغییر و تحول نخستین گام، مدیریت انسان‌هاست که در سرلوحه آن مدیریت خود افراد بر خودشان (خودمدیریتی) است و دلیل آن عدم وجود فرصت آمادگی و توان لازم جامعه برای پرداختن به این مهم است. (نشریه تدبیر، شماره ۱۴۲).

خودمدیریتی برای اولین بار در نیمه اول قرن نوزدهم توسط پیر جوزف پرادهون مطرح و به سرعت توسط سازمان‌ها و اتحادیه‌های کارگری به کار گرفته شد و در انقلاب سندیکاها کارگری آن زمان نقش بسزایی را ایفا کرد ولی متأسفانه بعد از آن از طرف سازمان‌ها حالت رکود و بی‌اعتنایی به خود گرفت و بیشتر در درمان انواع بیماری‌ها از جمله دیابت استفاده می‌شد تا اینکه در اواخر قرن بیستم دن کارلوس هوگو موضوع خودمدیریتی را مجدداً مطرح و به دنبال آن دانشمندان مدیریتی همچون پیتر دراگر، پیتر سنگه، هیرم اسمیت تحقیقات، مقالات و کتاب‌های متعددی را در این خصوص به چاپ رساندند. مفهوم و اصطلاح خودمدیریتی در سال ۱۹۹۲ به صورت علمی توسط مانز و سیمز بررسی شد و آنان در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند افرادی که تلاش می‌کنند برای انجام وظایف خود اهدافی را تنظیم کنند تا از طریق ایجاد انگیزه و نظارت بر وظایف خود به اهدافشان دست یابند بیشتر از سایر افراد در جهت درست انجام دادن وظایف ترغیب می‌شوند.

خودمدیریتی عبارت است از کنترل و هدایت واکنش‌های هیجانی و احساسات در برابر افراد و در موقعیت‌های مختلف از طریق واکنش مثبت و مؤثر. خودمدیریتی به معنای پذیرش نقاط ضعف و مدیریت پیوسته و دایم گرایش‌هاست، در واقع خودمدیریتی توانایی بالاتر از مقاومت در برابر رفتار مشکل‌زاست. خودمدیریتی وابسته به خودآگاهی است و به مفهوم رهبری کردن رفتارها به‌طور مثبت است. خودمدیریتی به دنبال تغییر نگرش و شخصیت نیست بلکه می‌خواهد رفتار را تحت کنترل دریاورد و اگر لازم باشد تغییراتی را در آن ایجاد کند، به عبارت دیگر خودمدیریتی از معرفت‌پذیری اجتماعی نشأت می‌گیرد (نشریه پیام صادق - ۱۳۸۵). در تعریفی دیگر خودمدیریتی فرآیندی است که در آن کارکنان شرایط خود را بررسی کرده و خود را برای رسیدن به اهداف مطلوب ترغیب می‌کنند. (سیمز، ۱۹۹۰)

خودمدیریتی یک فرآیند ترتیبی است که افراد و کارکنان یک گروه برای رسیدن به یک رفتار خاص و نتیجه دلخواه از طریق آن خود را ترغیب و راهنمایی می‌کنند. (ماهونی و ارنکوف، ۲۰۰۲)

در واقع خودمدیریتی کارکنان را به سمت خود نظارتی، خودکنترلی، خود اثربخشی و خود انگیزشی در جهت انجام وظایف و مسوولیت‌های سازمانی سوق می‌دهد و آنها را در جهت رسیدن به نتایج مطلوب و خوشایند تشویق و راهنمایی می‌کند (مانز و سیمز، ۲۰۰۶). در واقع خودمدیریتی منجر به تسهیل در درک کنترل و مسوولیت‌پذیری خواهد شد که تأثیرات مثبتی روی عملکرد و بازدهی در سازمان خواهد داشت. (مانز، ۲۰۰۶)

به‌طور کلی می‌توان اظهار نمود که خودمدیریتی یک فرآیند درونی و فکری است که فرد از طریق آن می‌تواند به‌طور خود آگاه و سازنده تفکرات خود را بررسی و تغییرات مطلوب در جهت نوآوری و پیشرفت را ایجاد کند. خودمدیریتی را می‌توان در دو حوزه مربوط به علوم رفتاری و مدیریتی تعریف و تشریح کرد:

۱- حوزه علوم رفتاری:

خودمدیریتی عبارت است از شناخت و پرورش ابعاد و صفات روحی و روانی مثبت، شناخت و حذف ابعاد و صفات منفی روحی و روانی افراد (دادکیان، ۲۰۰۳).

۲- حوزه علوم مدیریتی:

خودمدیریتی عبارت است از شناسایی درست توانایی‌ها و استعدادها و تلاش برای پرورش و شکوفایی آنها. در تعریف دیگری چنین آمده است که خودمدیریتی تکنیکی است که به سیستم کمک می‌کند تا به‌صورت اتوماتیک خود را کنترل و هدایت کند (فایرمن و اگران، ۲۰۰۶).

ساختار کلی مدل خودمدیریتی در نظریه مانز و سیمز دربرگیرنده مجموعه‌ای از مولفه‌های شناختی و رفتاری است که به عنوان مدل خودمدیریتی معرفی شده‌اند که عبارتند از:

استراتژی مبتنی بر رفتار تمرکز یافته

استراتژی پاداش طبیعی

استراتژی الگوی فکری سازنده

۱- استراتژی مبتنی بر رفتار تمرکز یافته

این استراتژی‌ها مبتنی بر نظارت بر خود، تنظیم اهداف شخصی، خودانگیزی، پاسخ خواهی از خود، پاداش‌دهی به خود و آموزش به خود است. از طریق نظارت بر خود فرد به این نتیجه می‌رسد که کدام رفتارها نیاز به تغییر، اصلاح یا حذف دارند.

رفتار تمرکز یافته در افزایش خودهوشیاری و مدیریت بحران و تنظیم جهت سایر رفتارها موثر است. خود نظارتی افراد را قادر می‌سازد که رفتارهای خاصی که نیاز به تغییر دادن دارند را شناسایی کرده و در جهت تقویت یا متوقف کردن آنها اقدام نمایند و با به چالش کشیدن افراد آنها را در جهت تنظیم اهداف خود و اتمام وظایف و تکالیف هدایت و تشویق می‌کند. اساسا مبنای خود ارزیابی این است که افراد می‌توانند به طور اثربخشی اهداف فردی که باعث بهبود عملکرد آنان می‌شود را تنظیم کنند.

ایجاد اهداف چالش برانگیز باعث می‌شوند افراد به سمت انجام فعالیت‌ها ترغیب و هدایت شوند.

پاسخ‌دهی اصلاح‌کننده به خود و همچنین پاداش‌دهی به خود به شکل واقعی یا انتزاعی در مقایسه با انتقاد از خود تاثیر مثبت بر انگیزه کارکنان دارد. در نهایت پرورش رفتار دلخواه قبل از پیاده‌سازی آنها به کارکنان اجازه می‌دهد تا درصد خطای خود را به شدت کاهش داده یا در صورت بروز خطا آن را اصلاح کنند.

مشاهده خود و ثبت مستمر رفتارهای مطلوب و نامطلوب خود

هدف‌گذاری و تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت فردی

پاداش به خود و استفاده از مشوق‌های درونی در ازای رفتار مطلوب

تنبيه خود در ازای رفتارهای نامطلوب

مدیریت یادآورهای مانند تصاویر و یادداشت‌ها

تمرین

۲- استراتژی پاداش طبیعی

این استراتژی بر جذاب کردن کار و تمرکز روی جنبه‌های مثبت کار تاکید دارد. پاداش طبیعی در کار موید این مطلب است که کار به خودی خود ارزشمند است در حالی که پاداش‌دهی و انگیزه دادن می‌تواند این نگرش را ایجاد کند که فقط جنبه‌هایی از کار ارزشمند است. افراد باید شغل خود را خوشایند، دارای مزیت پاداش و لذت‌بخش تصور کنند زیرا چنین نگرشی حس لیاقت، شایستگی و خودکنترلی را در فرد افزایش می‌دهد که در نتیجه موجب بهبود عملکرد وی می‌شود (مانز، ۲۰۰۰). موفقیت در انجام کاری به خودی خود انگیزاننده است و نوعی پاداش محسوب می‌شود.

۳- استراتژی الگوی فکری سازنده:

این استراتژی به الگوهای فکری مربوط می‌شوند که ذاتا سازنده‌اند. الگوهای فکری قابل جمع‌آوری و تکرار هستند. افراد می‌توانند الگوهای سازنده یا مخرب ایجاد کنند که این امر حالت رفتاری و حسی و واکنش‌های آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد همچنین شواهد حاکی از آن است که تصور ذهنی مثبت احتمال موفقیت فرد را افزایش می‌دهد. تصور ذهنی فرآیندی است که در آن افراد به شکل نمادین رفتار مجازی را که شبیه نمونه واقعی است، تصور می‌کنند. افرادی که تصور ذهنی را به کار می‌بندند، می‌توانند نتایج کار خود را قبل از انجام عملی آن تجربه کرده و اعتماد به نفس خود را در انجام کار بهبود بخشیده و به عملکرد بالاتری دست یابند.

به طور اجمالی این استراتژی‌ها بر عوامل زیر تاکید دارند:

سیستم باورها

تصورسازی ذهنی

جایگزین کردن «صحبت با خود منفی» با «صحبت با خود سازنده»

اصلاح طرح‌های ذهنی

الگوی فکری سازنده به این مفهوم می‌پردازد که افراد ممکن است کانون توجه الگوهای فکری خود را در موقعیت‌های خاص و مشکل روی فرصت‌هایی که بالقوه در دسترس هستند نسبت به فکر کردن در مورد موقعیت‌هایی که دارای موانع و مشکلات هستند، تغییر دهند. این افراد از الگوهای فکری خوشبینانه استفاده کرده و به این ترتیب فرصت‌هایی را ایجاد می‌کنند که بهتر از عهده مشکلات خود برآمده و در رسیدن آنها به نتایج دلخواه و مطلوب موثر باشند. ماهیت الگوهای فکری سازنده این است که روی کارها، نتایج و بازدهی افراد تاثیر می‌گذارد (مانز، ۲۰۰۰).

سلینگمن (۱۹۹۱) عنوان می‌کند افرادی که به پروراندن فکرهای خوشبینانه بیشتر تمایل دارند در هنگام بروز مشکلات برای حل آنها تلاش می‌کنند در حالی که افراد با دیدگاه‌های بدبینانه گمان می‌کنند که نظرات خوشبینانه محل کارها و نتیجه پیش‌داوری‌هایی است که به علت رویدادهای مشکل‌زا و تنش بار ایجاد می‌شوند.

بنابراین در این الگو افراد از طریق خودارزیابی، تفکرات ناکارآمد خود را به تفکرات سازنده تبدیل کرده و طی یک فرآیند باورهای منطقی را جایگزین باورهای غیرمنطقی می‌سازند.

خود گفتاری (بیان مساله برای خود) بر خود بازدهی تاثیر مستقیم دارد و افراد می‌توانند با حرکت از خودگفتاری منفی به سمت خود گفتاری مثبت حتی در زمان مشکلات به افکار مثبت و سازنده دست یابند.

برای مثال افراد در جایی که باید مشکلات را به عنوان مانع در نظر بگیرند با تغییر در الگوهای فکری خود و استفاده از الگوهای فکری خوشبینانه ایجاد فرصت نموده و می‌توانند در حل مشکلات موثرتر عمل کرده و در دستیابی به اهداف نهایی‌شان دچار اخلاص نگردند.

تعیین هدف: اهداف خود را به‌طور واضح تعیین کنید، یعنی اهداف خاص داشته باشید. مثلاً من هر روز پنج ساعت خواهم نوشت، من دو کیلومتر خواهم دوید.

تعیین زمان: مشخص کنید که چه زمانی می‌خواهید فعالیت خود را انجام دهید. مانند روز دوشنبه، ساعت ۱۰ صبح.

ثبت وقایع: میزان موفقیت و شکست خود را در ارتباط با فعالیت‌ها ثبت کنید. مانند یک تقویم کاری عمل کنید.

ایجاد تعهد: یک تعهد عمومی به وجود آورید، یعنی افراد دیگر را راجع به اهداف و موفقیت‌های خود مطلع سازید.

تعیین مجازات: اگر نیاز است برای شکست‌های خود جریمه تعیین کنید. مثلاً به دوستان بگویید در صورت شکست در این برنامه یک ناهار برای من خرم.

عجله نداشتن: کوچک فکر کنید. تلاش نکنید که گناهان و اشتباهات گذشته را در یک روز جبران کنید.

آگاهی از موضوع: میزان خروجی کارتان و نیز میزان محصولی که قصد تولید آن را دارید مشخص کنید. یعنی برای انجام هر کاری جدول زمانی مناسب مشخص کنید. مثلاً اگر می‌خواهید مطالعه کنید، بدانید که در هر روز چند ساعت مطالعه خواهید کرد.

زمان‌سنجی: دستگاه زمان‌سنجی بگیرید که در هر بازه زمانی یکبار هشدار دهد تا بفهمید در حال انجام دادن وظیفه خود هستید یا خیر.

ارتباط منظم: تماس‌های خود را روزانه، هفتگی و... به صورت منظم مرتب کنید. به عنوان مثال قرار ملاقات‌ها، برنامه‌های بازدید و حتی خرید و... .

بیان موفقیت‌ها: موفقیت‌های خود را به صورت یک نمودار به دوستان خود نشان دهید.

متمرکز شدن: حواس پرتی را کنار بگذارید. تلاش کنید کارتان را به موقع و بجا و با دقت انجام دهید.

مرور و بازسازی برنامه‌های قبلی: اگر در اجرای پروژه خودمدیریتی خود در هر مرحله، دفعه اول موفق نشدید دوباره تلاش کنید. مطمئن باشید برنامه شما بهبود می‌یابد و به‌خاطر داشته باشید که در هر برنامه کجا بودید، حالا کجا هستید و در آینده نزدیک به کجا خواهید رسید (مالوت، ۲۰۰۳).

تفاهم با دیگران: فرد به منظور ایجاد تفاهم با دیگران لازم است شاخص‌های هم‌صدایی با دیگران را بداند، تکنیک‌های آهسته گام برداشتن، معکوس حرکت کردن (مدیریت معکوس) و سبک‌های مختلف رهبری را بداند و به‌طور موثر به کار گیرد. فیلترها، افکار و تعصبات عملکردی افراد را درک کند به عبارتی چارچوب پیام‌های دریافتی اساسی را دریابد.

مدیریت زمان: مهم نیست که فرد مشغول انجام چه کاری است، زمان بدون توجه به او با سرعت ثابت یک ثانیه در هر ثانیه به حرکت خود ادامه خواهد داد. تا زمانی که فرد نتواند ماشین زمان را کنترل کند، زمان نیز قابل کنترل نیست. حال سوال این است که فرد چگونه می‌تواند چیزهایی را که هم‌اکنون در حال انجام دادن آن است کنترل کند؟

به منظور کنترل زمان سه فاکتور لحاظ شده است؛

الف) ارزیابی زمان مورد نیاز برای فعالیت‌ها.

ب) برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها.

ج) خودداری از تاخیر و انجام اصلاحات بعد از اتمام فعالیت.

مدیریت استرس: در سال‌های اخیر استفاده از مدیریت استرس متداول شده و علت رایج بودن آن در این است که زندگی اجتماعی افراد، بخشی از مباحث سازمانی شده است. مدیریت استرس مشتمل بر روش‌های به‌خصوصی برای ترویج سلامت فردی و سازمانی و نیز جلوگیری از استرس‌های فردی است. در واقع مدیریت استرس شیوه عملکرد سازمان و نوع برخورد مدیریت با احتیاجات زندگی سازمانی را بررسی می‌کند. این مسوولیت می‌تواند به وسیله مدیران هر سازمان اجرا شود. (تدبیر، شماره ۷۶). با توجه به تحقیقات انجام گرفته در زمینه استرس که نشان می‌دهد آدمی برای آنکه به کار و کوشش بپردازد باید کمی استرس داشته باشد اما استرس چه خوب، چه بد و چه زشت باشد باید در جهت اهداف فردی و سازمانی هدایت شود. چند راهکار عملی برای مدیریت استرس عنوان شده است که عبارتند از:

الف) درک عوامل استرس‌زا در زمان‌های فعالیت، تعارض، رکود، افسردگی و تضاد.

ب) استفاده از تکنیک‌های غلبه بر استرس نظیر استراحت یک دقیقه‌ای، تنفس عمیق، تمرکز.

ج) غلبه بر استرس با ایجاد تمرینات مکرر ذهنی متصورانه به مدت ۱۵ تا ۳۰ دقیقه.

میل به موفقیت: موفقیت سازمان‌های آینده بستگی به عامل موفقیت افراد دارد و میل به موفقیت چیزی نیست که بتوان بر آن فرماندهی کرد. کسی نمی‌تواند بالای سر دیگری بایستد و به او فرمان دهد که فکر کند و انتظار ظهور اندیشه‌های تازه‌ای داشته باشد (ایران‌نژاد، ۱۳۸۱). هر انسانی ذاتاً میل به تکامل و پیشرفت دارد و به تبع آن سازمان‌ها هم از این امیال در جهت توسعه سازمانی خود بهره می‌گیرند.

یکی از اصول خودمدیریتی کمک به موفقیت افراد در زمینه روابط حرفه‌ای، شغلی، خانوادگی، سلامتی و شخصی افراد است. باب مک هاردی و جانمار شال (۲۰۰۶) در کتاب اصول خودمدیریتی مزایا و نتایج استفاده از خودمدیریتی را چنین آورده‌اند:

الف) مزایا

بهبود و افزایش عملکرد شخصی

افزایش اعتماد به نفس

بهبود دیدگاه‌ها و عواطف درونی افراد

افزایش حس مسوولیت‌پذیری و تعهد در افراد

بهبود عالی تلاش‌های عمل‌کنندگان در یک فرهنگ عملکردی قوی.

ب) نتایج

توسعه روزانه سیستم‌های تولید و خدمات در نتیجه خودمدیریتی افراد

اجتناب از رکود

یادگیری تکنیک‌هایی به منظور توسعه و حفظ اعتماد به نفس

افزایش میزان نرخ بازگشت سرمایه در تعهد و انرژی افراد

افزایش رفاه حرفه‌ای و شخصی

یادگیری به منظور ایجاد و حفظ خودتعهدی در افراد

توسعه سیستم مدیریت زمان و کاهش استرس به‌صورت روانشناختی

افراد یاد می‌گیرند که چگونه تصمیم‌گیری کنند و عادت‌هایی را که منجر به موفقیت می‌شود در خودشان به‌وجود آورند

یادگیری خودارزیابی و خودمربیگری

یکی از نتایج اصلی فرآیند خودمدیریتی حفظ استقلال و آزادی‌های فردی است. خودمدیریتی در ایجاد قدرت در افراد برای مدیریت بر رفتار و عملکردشان در حیطه فردی و سازمانی در جهت ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی نقش مهمی را در هزاره سوم ایفا می‌کند.

سازمان‌ها و شرکت‌ها در سراسر جهان برای جذب و به‌کارگیری منابع انسانی بااستعداد مبارزه می‌کنند و در این راستا با فرآیند خودمدیریتی می‌توان با ایجاد و پرورش منابع انسانی ماهر و جهت‌دهی این نیروها به سمت توسعه انسانی و سازمانی و در نهایت توسعه همه‌جانبه گام‌های اساسی برداشت. از طرفی توسعه «خودمدیریتی» در سازمان‌های تخصصی و پیچیده به دلیل پیچیدگی سیستم‌های مدیریتی و کنترلی اهمیت راهبردی دارد. به نظر می‌رسد سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب‌وکاری که می‌توانند با تهدیدهای ناشی از غرور و تعصب فردی و سازمانی مقابله کنند، جزو سازمان‌های موفق هستند. این سازمان‌ها و بنگاه‌های آرمان‌گرا می‌دانند که واقعا چه چیزی باعث موفقیت آنها می‌شود و به این ترتیب عملکرد خود را با اهداف خود منطبق می‌سازند. به عبارت دیگر، این نوع سازمان‌ها ابتدا پیش‌بینی و سپس تشخیص می‌دهند که چه کاری برای آنها سودمند است. به دنبال آن عوامل مخرب را از خود دور کرده و خود را در مقابل آنها حفاظت و حمایت می‌کنند.