

خود مدیریتی

دکتر علی رضائیان

خود نکرده‌اند. در حالی که خود مدیریتی پیش نیاز اساسی مدیریت اثر بخش افراد، گروه‌ها، سازمانها و جوامع است.^۲ گذشته از این، برخی از نظریه پردازان «خود مدیریتی رفتاری» را در واژگان اخلاقی پیچیده‌اند و هواداران خود کنترلی اذعان دارند که این موضوع از نظر اخلاقی قابل دفاع تر است تا فنون کنترل رفتار تحمیل شده از خارج که برای غنی سازی شغل، تعدیل رفتار بر اساس مدیریت بر مبنای هدف یا فنون بهبود سازمان صورت می‌گیرد.^۳ با این همه عده‌ای دیگر «خود مدیریتی رفتاری» را در یک قالب مدیریتی قرار داده و آن را به عنوان جایگزینی برای رهبری سلسله مراتبی مورد بحث قرار می‌دهند. کوتاه سخن اینکه، «خود مدیریتی رفتاری» اولین گام در جهت اداره مؤثر دیگران است.

با عنایت به اهمیت خود مدیریتی در مدیریت مؤثر افراد، گروه‌ها، سازمانها و جوامع نخست مفاهیم «ادراک از خود»^۴، «احترام به خود»^۵، «احترام به خود ناشی از سازمان»^۶ و «خود کامیابی»^۷ مورد بررسی قرار می‌گیرد و از آن پس به تشریح الگوی معرفت پذیری اجتماعی از خود مدیریتی و برخی از توصیه‌های عملی برای «خود پرورشی»^۸ خواهیم پرداخت.

ادراک از خود

«خود» شالوده وجود خود آگاه آدمی است. آگاهی از «خود» را «ادراک از خود» می‌نامند. یکی از جامعه شناسان «ادراک از خود» را به عنوان مفهومی که آدمی از خودش به عنوان وجودی فیزیکی اجتماعی، روحی، یا اخلاقی دارد تعریف می‌کند.^۹ به عبارت دیگر اگر کسی «ادراک از خود» دارد خودش را به عنوان یک انسان متمایز از دیگران می‌شناسد. ادراک از خود بدون وجود ظرفیت اندیشیدن غیر ممکن است. از اینجا به نقش شناختها پی برد

از روزگاران گذشته، هنگامی که کسی برای خود کنترلی کمر همت می‌بست به او توصیه می‌شد که قدرت اراده را بکار گیرد، خود نظمی در وجود خویش ایجاد کن، در برابر دسایس و وسوسه‌های شیطانی مقاومت داشته باش و هدایت الهی را طلب کن. اگر چه همه این نصایح با حسن نیت انجام می‌شد ولی رهنمودهای عملی برای تغییر واقعی رفتار به دست نمی‌داد. بیشتر افراد از طریق آزمون و خطا تلاشهایی می‌کردند. خوشبختانه دانشمندان علوم رفتاری مدلهای گام به گام خود مدیریتی را که به افراد کمک می‌کند تا بر مسائل رفتاری حاد غلبه پیدا کنند فرموله کرده‌اند. از جمله مسائل رفتاری، انواع اعتیادها، پرخوری، ترس بیخود و رفتارهای نابهنجار اجتماعی را می‌توان نام برد.

خود مدیریتی رفتاری

خود مدیریتی رفتاری فرایند اصلاح رفتار خود از طریق اداره سیستماتیک محرکها، فرایندهای شناختی و نتایج اقتضایی است. واژه رفتاری حاکی از این است که «خود مدیریتی رفتاری» عمدتاً به جای اینکه ارزشها، نگرشها یا شخصیتها را تغییر دهد بر اصلاح رفتار تمرکز دارد.^۱ در نگاه اول «خود مدیریتی رفتاری» کمی بیش از تعدیل رفتار تحمیلی بر خود است ولی تفاوت آن با تعدیل رفتار از این جهت است که در خود مدیریتی رفتاری فرایندهای شناختی مورد بررسی قرار می‌گیرد در حالی که در تعدیل رفتار به فرایندهای شناختی توجهی نمی‌شود. در واقع باید گفت که خود مدیریتی رفتاری، از معرفت پذیری اجتماعی نشأت گرفته است.

مکتوبات و پژوهشهای انجام شده در زمینه مدیریت با توجه بسیار به اداره جوامع، سازمانها، گروه‌ها و افراد صورت گرفته است و با کمال تعجب تقریباً هیچیک از آنها توجهی به اداره مؤثرتر

می‌شود. شناختها بیانگر «هر دانش، عقیده، یا باوری درباره محیط، خود، یا رفتار آدمی» است.^{۱۰} از میان انواع گوناگون شناختها، آنهایی که پیش بینی، برنامه‌ریزی، هدفگذاری و تعیین استانداردهای فردی را در بردارند به ویژه به رفتار سازمانی مربوط می‌شود. شناختها نقش محوری در ادراک اجتماعی ایفا می‌کند.^{۱۱} مهمتر از همه این است که برداشتها از مفاهیم «خود»، «ادراک از خود» از عصری به عصر دیگر، و از طبقه‌ای اقتصادی/اجتماعی به طبقه دیگر، و از فرهنگی به فرهنگ دیگر تفاوت می‌کند.^{۱۲} هر قدر آدمی بتواند نشانه‌های فرهنگی گوناگون از مفهوم «خود» را به خوبی تمیز داده و رفتار خود را بر آن اساس تنظیم کند بهتر می‌تواند در داد و ستدهای بین‌المللی موفقیت کسب کند و از شکست پرهیز نماید. برای مثال برقراری ارتباط میان افراد از فرهنگهای گوناگون یا شناخت آنان از یکدیگر اغلب به میزان «خودگشودگی» آدمها بستگی دارد. ملت‌هایی که تا حد زیادی رُک هستند خود را باز، صادق، بی‌تزییر و صاف و ساده می‌پندارند و ملت‌هایی که از نظر فرهنگی خود را مجاز به خودگشودگی نمی‌بینند دسته اول را گستاخ، کنجکاو و فضول دانسته که متأدب به آداب نیستند و آنان نیز دسته دوم را دیر آشنا، سرد و زیرک به حساب می‌آورند.^{۱۳} یکی از رموز این تفاوتها، در مفاهیم «خود» و «خودگشودگی» است که ریشه در فرهنگ دارد.

با به خاطر داشتن این ویژگی فرهنگی، اکنون به دو موضوع مرتبط با مفهوم «خود» که توسط دانشمندان علوم رفتاری مورد بحث قرار می‌گیرد یعنی «خود کامیابی» و «احترام به خود» پرداخته می‌شود. هر یک از این دو مفهوم برای کسانی که می‌خواهند آدمها را بهتر بشناسند و به طور مؤثر مدیریت کنند شایسته بررسی دقیق‌تر می‌باشد.

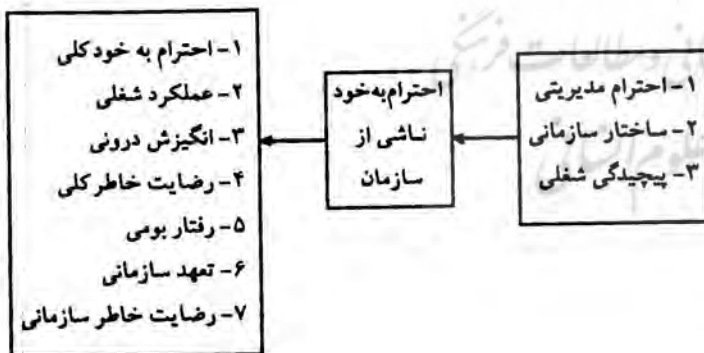
احترام به خود

احترام به خود باوری است که هر کسی بر مبنای ارزیابی کلی از خود نسبت به ارزش خویش یافته است.^{۱۴} آنانی که احترام چندانی برای خود قائل نیستند، نگرش منفی نسبت به خود یافته‌اند، احساس خوبی نسبت به خودشان ندارند و معمولاً در طرز رفتار مؤثر با دیگران مشکل دارند و گرفتار شکاکیت نسبت به خود هستند. بر عکس کسانی که احترام زیادی برای خود قائلند خود را ارزنده، توانا و مورد قبول می‌بینند. اگر چه میزان زیاد

عموماً چیز خوبی به حساب می‌آید زیرا با عملکرد بهتر و رضایت خاطر بیشتر همراه است ولی تحقیقات اخیر پرده از نقصان تمایل به خود بینی، خود پرستی و خودستایی در این گونه آدمها به ویژه هنگام مواجه شدن با وضعیتهای پر فشار برداشته است.^{۱۵} بنابراین این «احترام به خود» مانند بسیاری از چیزهای خوب دیگر در زندگی حد متعادل آن بهترین حالت است. احساسهای احترام به خود توسط محیط و چگونگی رفتار دیگران با آدمها شکل می‌گیرند.

احترام به خود ناشی از سازمان

احترام به خود، باوری کلی درباره «خود» است ولی احترام به خود در سازمانها در بافتی محدودتر مطرح بوده و نزد مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است. به تازگی مدلی از «احترام به خود ناشی از سازمان» طراحی شده و اعتبار آن با هفت مطالعه و بررسی که شامل ۲۴۴۴ نفر معلم، دانشجو، مدیر و کارمند می‌شد مورد تأیید قرار گرفت. پژوهشگران «احترام به خود ناشی از سازمان» را ادراک آدمی از ارزش خویش به عنوان عضوی از یک سازمان تعریف کرده‌اند.^{۱۶} کسانی که احترام زیادی برای خود در قالب سازمان قائلند خود را مهم، ارزنده، مشرئمر، و پر معنی در بافت سازمانی خود می‌دانند. مدل اساسی «احترام به خود ناشی از سازمان» در نمودار شماره یک آمده است.



نمودار شماره ۱ - عوامل تعیین کننده احترام به خود ناشی از سازمان و نتایج آن^{۱۷}

در سمت راست مدل سه عامل عمده تعیین کننده احترام به خود ناشی از سازمان نشان داده شده است. هنگامی که کارکنان بر این باورند که سرپرستانشان خالصانه به رفاه و آسایش آنان علاقه دارند میزان احترام به خودشان افزایش می‌یابد. مطالعات حکایت

از آن دارد که ساختارهای سازمانهای ارگانیکی منعطف، احترام به خود بیشتری به کارکنان ارزانی می‌دارد تا ساختارهای مکانیکی (بوروکراسی خشک). یا مشاغل چالشی و پیچیده احترام به خود بیشتری ایجاد می‌کند تا شغل‌های ساده، تکراری و کسل‌کننده. آنچه که حائز اهمیت بوده این است که همین عوامل نیز با انگیزه کاری بیشتر همراه است.

عواملی که از حد اعلای «احترام به خود ناشی از سازمان» اثر مثبت می‌پذیرند، و حد پایین آن تأثیر منفی بر آنها دارد در سمت چپ مدل نمودار شماره یک آمده است. انگیزش درونی به احساسهای فردی ناشی از انجام کار گفته می‌شود و رفتار بومی به انجام کارهایی گفته می‌شود که برای خود سازمان سودمند باشد. سایر نتایج «احترام به خود ناشی از سازمان» گویا بوده و نیازی به توضیح ندارد.

کوتاه سخن اینکه، افزودن فعالانه «احترام به خود ناشی از سازمان» پی‌ریزی پل شناختی بسیار مهمی میان بهره‌وری و رضایت خاطر بیشتر را نوید می‌دهد.

اقدامهای عملی برای بنیان‌گذاری احترام به خود در ضمن کار بنا بر مطالعات انجمن مدیریت منابع انسانی^{۱۸} مدیران می‌توانند «احترام به خود» کارکنان را به چهار روش پی‌ریزی نمایند:

۱- با ابراز علاقه به مسائل، علائق، وجهه و میزان مشارکت فردی کارکنان، حمایت خود را از آنان نشان دهید.

۲- کاری به آنان پیشنهاد کنید که تنوع و استقلال بیشتری داشته و چالشی باشد به گونه‌ای که با ارزشها، مهارتها و تواناییهای افراد سازگاری داشته باشد.

۳- برای برقراری اعتماد و انسجام مدیریت و کارکنان از هیچ کوششی دریغ نفرمایید.

۴- به توان خود مدیریتی هر یک از کارکنان ایمان داشته باشید.^{۱۹}

خود کامیابی

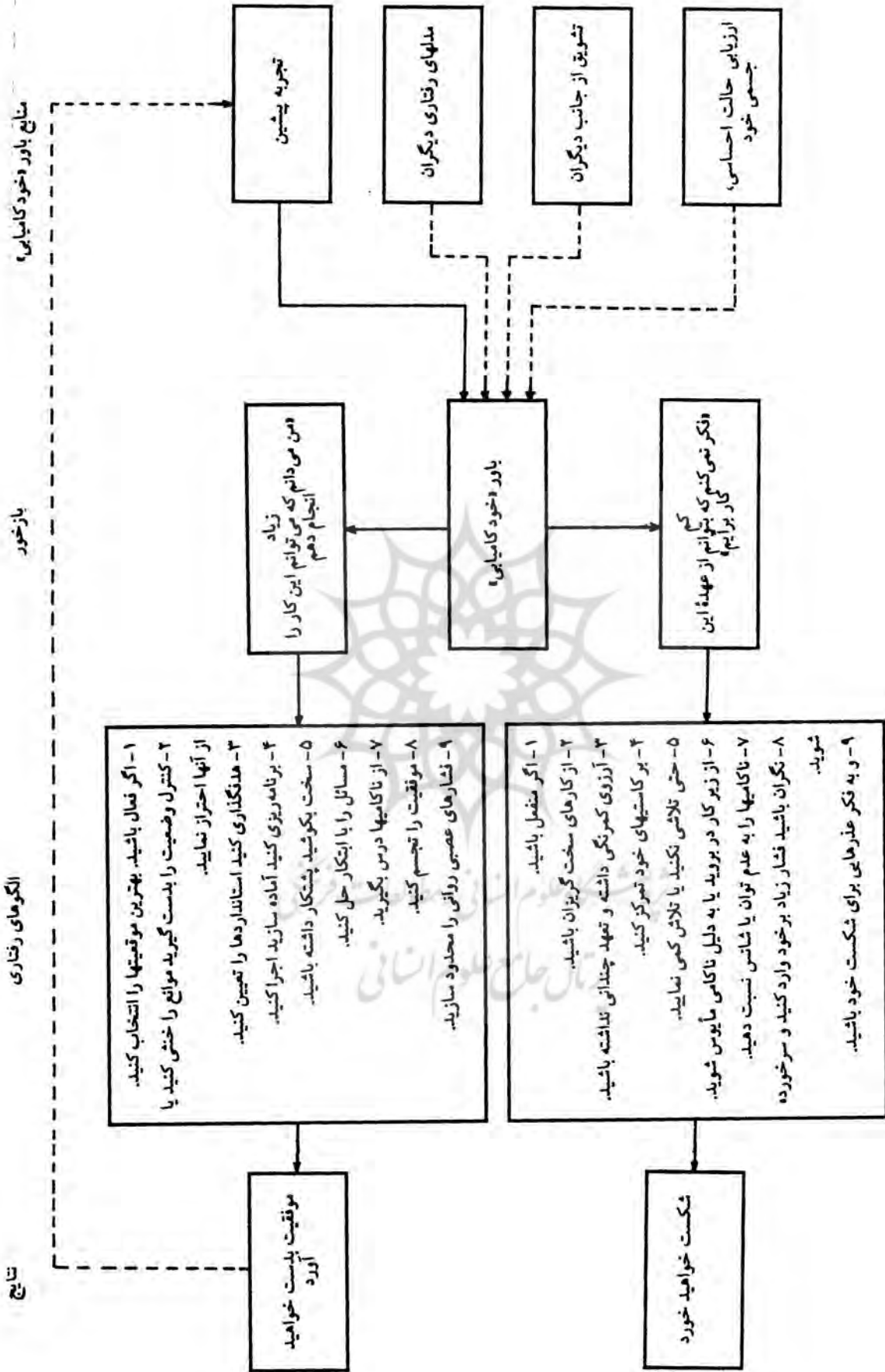
آیا هرگز آدمهایی را که از تواناییهای خود مطمئن هستند دیده‌اید که موفقیت کسب می‌کنند و حال آنکه آنانی که همواره نگران شکست خوردن هستند ناکام می‌مانند؟ در قلب این معضل عملکرد، بعد خاصی از «احترام به خود» به نام «خود کامیابی» نهفته است. «خود کامیابی» باور آدمی درباره احتمال انجام موفقیت آمیز یک کار

معین است. یکی از صاحب‌نظران رفتار سازمانی بر این باور است که «خود کامیابی» از کسب تدریجی پیچیدگی شناختی و مهارتهای فیزیکی، کلامی و اجتماعی از طریق تجربه نشأت می‌گیرد.^{۲۰} پژوهشگران میان انتظارات زیاد «خود کامیابی» و موفقیت در گستره گوناگونی از کارهای ذهنی و جسمی مانند کاهش نگرانی‌ها، کنترل اعتیاد، تحمل درد و بهبود از بیماری ارتباط وثیقی یافته‌اند. و بر عکس آدمهایی که انتظارات کمی از کامیابی خود دارند موفقیت چندانی به دست نیاورده‌اند.^{۲۱} «خود کامیابی» ضعیف مزمن با وضعیتی همراه است که «بیچارگی اکتسابی»^{۲۲} نامیده می‌شود یعنی باور کاملاً ناپیدایی که آدمی هیچگونه کنترلی بر محیط خود ندارد.^{۲۳} گر چه پدیده «خود کامیابی» مانند نوعی از چشم‌بندی ذهنی می‌ماند ولی خیلی ساده عمل می‌کند.

مکانیزمهای «خود کامیابی»

مدل اساسی «خود کامیابی» در نمودار شماره ۲ آمده، که بر اساس کار آلبرت باندورا روانشناس معروف دانشگاه استنفورد طراحی شده است. این مدل با ذکر مثالی تشریح می‌شود. اگر از شما خواسته شود که خود را برای ارائه ده دقیقه سخنرانی در یک کلاس درس رفتار سازمانی که پنجاه دانشجو دارد آماده کنید محاسبات «خود کامیابی» شما بنا بر مدل نمودار شماره ۲ شامل ارزیابی شناختی از تعامل میان ادراک از ظرفیت خود و فرصتها و موانع محیطی می‌شود.

همین که آمادگی برای سخنرانی را ابراز می‌دارید چهار منبع باور «خود کامیابی» به صحنه می‌آیند. از آنجایی که به نظر باندورا تجربه پیشین نیرومندترین منبع است در مدل نخست آمده و با خط پر به باور «خود کامیابی» وصل شده است. موفقیت گذشته شما در سخنرانی بر «خود کامیابی» تان می‌افزاید. ولی تجربه‌های منفی در ارائه سخنرانی از کامیابی شما می‌کاهد. یا توجه به مدل‌های رفتار دیگران به عنوان منبعی از باور «خود کامیابی» موفقیت یا شکست همکلاسی‌هایتان در ارائه سخنرانیهای مشابه بر شما اثر می‌گذارد موفقیت‌های آنان به شما نیرو می‌بخشد (یا شاید شکست آنان برای شما درس باشد به ویژه اگر بسیار با هم در رقابت بوده و احترام زیادی نیز برای خود قائل باشید). همین طور هم هر حمایت تشویقی از جانب آنان که «کار خوبی انجام خواهی داد» می‌تواند «خود کامیابی» تان را افزایش دهد. همچنین



نمودار شماره ۲ - مدلی از چگونگی هموار کردن راه موفقیت با شکست توسط باور و خود کابیایی، ۲۴

به دیگر سخن، تا حدی که آدمی بتواند محیط خود و انعکاس آن را در ذهن کنترل نماید می‌تواند بر رفتار خودش تسلط داشته باشد. مدل عملی خود مدیریتی رفتاری که در نمودار شماره ۴ آمده است از نظریه معرفت پذیری اجتماعی اخذ شده است از این رو پیکانه‌های دو طرفه بیانگر تعامل طرفینی است.^{۲۷} در واقع مثلث معرفت پذیری اجتماعی (نمودار شماره ۳) به مدل چهار بخشی تقسیم شده است که هر بخش بررسی دقیق تری را می‌طلبد. از آنجایی که خود مدیریتی به عنوان مدلی رفتاری به شمار می‌آید از این رو باید معضلات رفتاری را تشریح و مورد بحث و بررسی قرار داد.

معضلات رفتاری

هر نوع خود کنترلی دشواریهای بسیاری در پی خواهد داشت زیرا تلاش و رفتارهایی را می‌طلبد که گر چه در بلند مدت لازم و سودمند است ولی در کوتاه مدت بی‌جاذبه و دشوار است. اکثر افراد دست به تلاشها و رفتارهایی می‌زنند که در کوتاه مدت جاذب ولی برای سلامت، حرفه و دوستیهای آنان در بلند مدت زیان آور است.

برای مثال افراد چاق نمی‌توانند از غذاهای خوشمزه چشم‌پوشند یا وجود اینکه سلامت آنان ممکن است به اجتناب از آن غذاها بستگی داشته باشد. مولانا جلال الدین بلخی می‌گوید:

گر همی خواهی سلامت از ضرر

چشم ز اول بند و پایان را نگر

چشم کودک همچو خر در آخور است

چشم عاقل در حساب آخر است

این در آخور چوب می‌بیند علف

او ز قصابش همی بسیند تلف

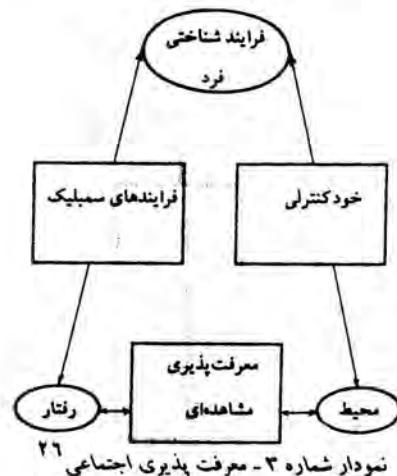
او نیز سلامت از ضرر را در گرو این می‌داند که آدمی از جذابیت کوتاه مدت بیندیشد تا به زیان و حرمان بلند مدت گرفتار نیاید. امام علی (ع) نیز می‌فرماید:^{۲۸}

«اذکروا انقطاع اللذات و بقاء التبعات» یعنی بیاد بیاورید قطع شدن لذتهای زودگذر و باقی ماندن تبعات آن را. که این تبعات نیز چیزی نیست جز رنجی که گریبان آدمی را گرفته و زیانمندش می‌سازد. نمودار شماره ۵ کارهای ضروری و غیر جاذب مدیریتی را نشان می‌دهد.^{۲۹}

عوامل جسمانی و احساسی می‌تواند بر اعتماد به نفس شما اثر گذارد. یک التهاب حنجره ناگهانی یا یک حمله مرض روانی وحشت از صحنه می‌تواند انتظارات «خود کامیابی» تان را محو نماید. پس ارزیابی شناختی شما از وضعیت، باور «خود کامیابی» یا برد انتظار موفقیت زیاد تا کم را موجب می‌شود. مهمتر اینکه باور «خود کامیابی» صرف بیان جملات اغراق آمیز مثبتی بر احسنت نیست بلکه اعتقاد عمیق مستحکم شده با تجربه است. با حرکت از بخش الگوهای رفتاری نمودار شماره ۲ چگونگی عمل باور «خود کامیابی» دیده می‌شود. کوتاه سخن اینکه اگر باور «خود کامیابی» زیادی برای ارائه ده دقیقه سخنرانی دارید نسبت به همکلاسی‌هایی که باور «خود کامیابی» اندکی دارند سختتر، خلاق تر و بیشتر به هنگام آماده سازی سخنرانی کار خواهید کرد. و آنگاه نتایج بر اساس میزان احساس «خود کامیابی» تان شکل خواهد گرفت. آدمها برای موفقیت و شکست خود از طریق افزایش انتظارات «خود کامیابی» برنامه‌ریزی می‌کنند و نتایج مثبت یا منفی دیگر بار بازخوری برای مبنای تجربه شخصی می‌شود.

الگوی معرفت پذیری اجتماعی از خود مدیریتی

یکی از نظریه پردازان خود مدیریتی را در قالب معرفت پذیری اجتماعی قرار می‌دهد با ذکر این نکته که: «یک وجه برجسته نظریه معرفت پذیری اجتماعی، نقش ممتاز آن در ایجاد ظرفیتهای خود تنظیمی است به گونه‌ای که آدمیان می‌توانند با تنظیم جاذبه‌های محیطی و ایجاد حمایت‌های شناختی و به بار آوردن نتایجی برای اعمال خود نوعی کنترل بر رفتارشان داشته باشند».^{۲۵}



مدیریت محرکهای وضعیتی

هنگامی که کسی تلاش می‌کند از یک عادت سرزنش آفرین مانند سیگار کشیدن رهایی یابد همه عوامل دست به دست هم می‌دهند که او را از این کار باز دارند. دوستان سیگاری، وضعیتهای خاص مانند حالت بعد از غذا، فشارهای عصبی روانی حاصل از کار یا راحت طلبی همگی به عنوان محرکهای ظریف و در عین حال قدرتمندی به او می‌گویند سیگار را روشن کن. اگر قرار است رفتاری تغییر یابد، باید محرکها نظم جدیدی بیابند، به گونه‌ای که رفتارهای دیگری را در فرد برانگیزانند. در ستون اول نمودار شماره ۴ شش فن مدیریت محرکهای محیطی فهرست شده است.

۱- یادآورها و جلب توجه‌کننده‌ها

یادآورها و جلب توجه‌کننده‌ها یکی از عواملی هستند که رفتارهای دیگری را در ما برمی‌انگیزانند یا ما را به رفتار دیگری می‌خوانند. برای مثال بسیاری از دانشجویان و مدیران برای به یاد داشتن مواعید مقرر، انجام کارها و قرار و مدارهایی که با دیگران دارند از یادداشت‌های کوچک زرد رنگ که به تمام نقاط مهم محل کار، یخچال یا داشبرد ماشین می‌چسبانند استفاده می‌کنند یا روی کف دست خود علامت می‌گذارند یا در گذشته نخعی به انگشت خود می‌بستند.^{۳۰}

۲- اطلاعات حاصل از مشاهده شخصی

هنگامی که اطلاعات فراهم آمده از مشاهدات شخصی با هدف یا شاخصی که در دست داریم مقایسه شود می‌تواند یک محرک

بالقوه برای بهبود عملکرد باشد. یکی از نویسندگان حکایت می‌کند که نخستین کتابش را در سن نوزده سالگی نوشت که چاپ نشد؛ ولی در نوشتن چهار کتاب بعدی که به چاپ رسیده از نمودار پیشرفت کار استفاده کرده است. این نمودارها تاریخ شروع هر فصل، تاریخ اتمام آن و تعداد صفحات نوشته شده در آن مدت را نشان می‌دادند او پس از چاپ کتاب اول، نمودار پیشرفت کار را دقیق‌تر کرد و تعداد صفحات هر روز را نیز می‌نوشت. این نویسنده برای سازمانی کار نمی‌کرد و در نتیجه محدودیتی نداشت ولی برای ایجاد نظم در رفتار و عملکرد خودش این نمودار را تهیه کرده بود هنگامی که کارش مطابق زمانبندی پیشرفت نداشت احساس قصور و کوتاهی به او دست می‌داد. ارقام ثبت شده در نمودار اگر مثبت بودند نقش تقویت‌کننده و اگر منفی بودند نقش سرزنش‌کننده را ایفا می‌کردند.^{۳۱} کسانی که هر روز خود را وزن می‌کنند در متناسب نگاهداشتن وزن بدن شاهدان خوبی به شمار می‌آیند.

۳ و ۴- خود مدیریتی مؤثر اجتناب از محرکهای منفی و جستجوی محرکهای مثبت را می‌طلبد.

یکی از سازمانهای بیمه^{۳۲} برای اجتناب از محرکهای منفی ابتکار خوبی زده است روزهای چهارشنبه هر هفته تمام تلفتهایی که به سازمان زده می‌شود را قطع می‌کنند تا کارکنان بتوانند به سرعت رسیدگی به تقاضاهای جدید بيفزایند. در روزهای چهارشنبه به طور متوسط ۲۳ درصد کار بیشتر انجام می‌شود.

محرکهای محیطی ← فرد (خود روانی) ← رفتار ← نتایج

<p>۱- خود تقویتی / خود تپیهی ۲- ایجاد فعالیتهایی در کار که طبیعتاً پاداشی هستند (برای مثال: فعالیتهایی که حس شایستگی، خود کنترلی و هدفمندی را افزایش می‌دهند). ۳- تقویت از جانب افراد ذیربط</p>	<p>۱- انجام کارهای غیر جذاب ولی لازم (جایگزین کردن رفتارهایی که کمتر ممکن است به آنها پرداخته شود با رفتارهایی که احتمال بروز آنها بیشتر است)</p>	<p>۱- کسبگذاری سبلیک (پسیداری، شنیداری) ۲- تمرین (ذهنی / واقعی) ۳- گفتگو با خود</p>	<p>۱- یادآوری کننده‌ها و جلب توجه‌کننده‌ها ۲- داده‌ها و اطلاعات حاصل از مشاهده فردی ۳- اجتناب از محرکهای منفی ۴- جستجوی محرکهای مثبت ۵- هدفگذاری فردی ۶- قرارداد با خود (مشارطه)</p>
---	---	---	--

نمودار شماره ۴ - مدل معرفت‌پذیری اجتماعی از خود مدیریتی

۵- هدفگذاری سنگ بنای خوبی است.

اهداف شخصی باید چالشی و در عین حال قابل حصول باشد هدفگذاری هم مقصد را مشخص می‌کند و هم شاخصهای سنجش پیشرفت را ارائه می‌دهد.^{۳۳}

۶- قرارداد با خود (مشارطه)

قرارداد با خود شرطهایی است که هر کس با خود برقرار می‌کند تا در قبال انجام موفقیت آمیز یک فعالیت، خود را تقویت نماید. برای مثال برقراری این شرط که اگر بتوانم تمام واژه‌های کلیدی این کتاب را امروز تعریف نمایم آنگاه حق دارم یک فیلم مستند تماشا کنم.

فراهم کردن حمایت‌های شناختی

این بخش از «خود مدیریتی رفتاری» کاملاً آن را از «تعدیل رفتار سنتی» متمایز می‌سازد. در بخش دوم مدل خود مدیریتی سه نوع حمایت شناختی برای تغییر رفتار وجود دارد: یکی کدگذاری سمبلیک، دیگری تمرین و سه دیگر گفتگوی با خود. این حمایتها به جای محرکهای محیطی بر محرکهای روانی می‌افزایند و رفتار مناسبی را به همان شکل بر می‌انگیزانند. هر یک از حمایت‌های شناختی در زیر به اختصار توضیح داده شده است:

۱- کدگذاری سمبلیک - از دیدگاه نظریه معرفت پذیری اجتماعی، ذهن آدمی اطلاعات را به صورت کدهای تصویری و گفتاری ذخیره می‌کند برای مثال یک مدیر فروش می‌تواند تصویر یک مرد

رفتارهایی که بیشتر بروز می‌کند	رفتارهای غیرجداب ولی ضروری
۱ - به تعویق انداختن امور و دفع الوقت کردن	۱ - مطابق جدول زمانبندی کارها را پیش بردن و موعد مقرر هر کار را رعایت کردن
۲ - مقاومت متعصیانه در برابر تغییرات در محل کار	۲ - آماده سازی خود و پذیرش تغییر در محل کار
۳ - صرفاً مدیریت بر مبنای استثناء کردن	۳ - کارهای خوب و درست افراد را دیدن
۴ - طفره رفتن از مستند سازی	۴ - مستند سازی و مکتوب کردن کارهایی که باید صورت پذیرد.
۵ - همه کارها را شخصاً انجام دادن	۵ - تفویضی کردن کارها
۶ - نادیده گرفتن بهبود عملکرد افراد	۶ - تقویت مثبت بهبود عملکرد دیگران
۷ - جلسات بررسی عملکرد را: صرفاً برای دریافت اخبار خوب برگزار کردن	۷ - بازخور اصلاحی گرفتن و دادن در جلسات بررسی عملکرد
۸ - هر کاری را در آخرین لحظه انجام دادن	۸ - برنامه ریزی و زمانبندی کردن فعالیتها
۹ - از مسایل اخلاقی طفره رفتن به مسایل سطحی پرداختن	۹ - به پرسشهای اخلاقی و معضلات پرداختن
۱۰ - نسبت به مسایل جاری واکنش نشان دادن (آتشها را فرو نشانندن).	۱۰ - پیش بینی و پیشگیری مسایل
۱۱ - از طریق مانورهای سیاسی یا سیاسی کاری جلو افتادن	۱۱ - از طریق شایستگی و سخت کوشی پیشی گرفتن از دیگران
۱۲ - تضادهای شخصیتی را نادیده گرفتن	۱۲ - با تضادهای شخصیتی مقابله کردن
۱۳ - اخبار دروغ و مورد پسند مافوق دادن و چنین وانمود کردن که «همه چیز خوب است»	۱۳ - مافوق را در جریان اخبار ناگوار قرار دادن
۱۴ - به طور انفعالی تسلیم خواسته‌های دیگران شدن	۱۴ - با قاطعیت مطلوبها را دنبال کردن
۱۵ - ارتباط برقرار کردن بدون شنود موثر	۱۵ - شنود موثر داشتن

هیزم شکن را در حال شکستن درخت برای بیاد آوردن نامها و قوانین رفتاری استفاده کند، و یا می‌توان با استفاده از علامت اختصاری آنچه مورد نیاز است به خاطر آورد. یک کد کلامی یا علامت اختصاری که اغلب در مدیریت به کار می‌رود MIS است که برای نشان دادن سیستم اطلاعاتی مدیریت به کار می‌رود یا اصل KISS که در محافل مدیریتی اغلب شنیده می‌شود و به معنی «همواره ساده‌سازی کنید» می‌باشد.^{۳۴}

۲- تمرین - از آنجا که تمرین در هر کاری موجب مهارت در آن کار می‌شود تمرین ذهنی و کارهای چالشی نیز موجب افزایش احتمال موفقیت خواهد شد. مهمتر از آن این است که خبرگان میان تجسم منظم چگونگی پیشروی در کار با خیالپردازی درباره موفقیت تمایز روشنی قائلند. تفاوت عمده میان خیالپردازی و تجسم ذهنی در تفصیلی‌تر بودن و دقیق‌تر بودن تجسم ذهنی است: در خیالپردازی شکاف و گسیختگی زیادی دیده می‌شود. آدمها لافاصله به نتیجه‌ای که می‌خواهند برسند جهش می‌کنند ولی در تجسم ذهنی گامها با دقت برداشته می‌شود تا نتایج مورد انتظار بهتر حاصل شود.^{۳۵}

در واقع تجسم ذهنی چگونگی انجام کار یا وضع مطلوب در بنده و همان اندیشه درست و نیک در مورد موضوع مورد نظر است که آدمی را در مقابله با آن توانمند می‌سازد. و حالتی را که در خورد با موضوع از خود نشان خواهد داد از پیش تا آنجا که ممکن است پیش بینی کرده و در جهت موفقیت سوق می‌دهد. یا تعبیر قدما از بد اندیشی و فال بد زدن اجتناب ورزیده و با نیک دیشی و فال نیک زدن خود را برای رسیدن به موفقیت مهیا سازد:

بد آید فال چون باشی بد اندیش

چو گفتم نیک، نیک آید ترا پیش

و خیال آن فال بد یا بد اندیشی است که ما را در گرداب خود قی ساخته و از دست یابی به مطلوب باز می‌دارد:

عالم وهم و خیال و طبع و بیم

هست رهرو را یکی سد عظیم

غرقه گشته عقلهای چون جبال

در بحار وهم و گرداب خیال

«مولوی»

در تعریف برنامه‌ریزی گفته می‌شود تجسم و طراحی ذهنی

وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه‌هایی که آدمی را از وضع موجود به وضع مطلوب برساند. اغلب قهرمانان تجربیات با ارزشی در زمینه تجسم ذهنی انجام کار در آینده دارند که می‌تواند برای دیگران نیز مفید باشد. یکی از قهرمانان تجربیات خود را چنین بیان می‌دارد که شب مسابقه قبل از خواب نقشه ذهنی مسابقه را ترسیم می‌کرده، و تمام مراحل را به طور ذهنی طی می‌کند و چگونگی انجام عالی هر حرکت را به طور ذهنی تمرین می‌کند.^{۳۶}

امروز سمینارهای کارایی در دانشگاه‌ها بسیار معمول است از آنجایی که شرکت کنندگان در این سمینارها تمرینهای ذهنی و عملی سنگینی را پشت سر می‌گذارند و تجربیاتی کسب می‌نمایند اینگونه تجربیات ساخته و پرداخته شده می‌تواند در ایجاد اعتماد و کامیابی خود که برای موفقیت در عالم واقعیات ضروری است مؤثر باشد.

۳- گفتگوی با خود - یکی از صاحب‌نظران گفتگوی با خود را «مجموعه‌ای از افکار ارزیابی کننده» می‌داند^{۳۷} که هر کسی برای خودش درباره واقعتها و رخدادهایی که برایش اتفاق می‌افتد دارد. تجربیات فردی نشان می‌دهد که گفتگوی با خود یک نوع خود کامیابی است اگر کسی پیامهای منفی به ذهن خود بفرستد زمینه را برای شکست خویش فراهم می‌آورد. در حالی که ارسال پیامهای مثبت، زمینه را برای موفقیت آماده می‌سازد و آن را تسهیل می‌کند جایگزینی پیام منفی «من هرگز موفق نمی‌شوم» با پیام مثبت «من توان موفقیت دارم و سرانجام موفق خواهم شده» اساس خود مدیریتی بهتر است.^{۳۸}

۴- خود تقویتی - رعایت خود شرطی‌ها و کسب سایر موفقیت‌های فردی، خود تقویتی را طلب می‌کند. یکی از محققین فراهم بودن سه شاخص را لازمه خود تقویتی می‌داند.^{۳۹}

۱- آدمی بر تقویت کننده‌های مطلوب کنترل داشته باشد.

۲- تقویت کننده‌ها باید بر یک پایه شرطی به صورت خود کنترلی درآید. قصور در رعایت استانداردهای عملکرد به نفعی خود منجر می‌شود (به منزله نفعی خود است).

۳- برای عملکرد باید استانداردهایی برگزید که توان ایجاد کیفیت و کمیت رفتار مورد نظر برای خود مدیریتی را دارا باشند.

با توجه به واقعتهای زیر استراتژیهای خود مدیریتی باید اخلاق و مولد باشد.

The Missing Link in Managerial Effectiveness", *Organizational Dynamics*, Summer 1979, P. 43.

2- Fred Luthans and Robert Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*, Glenview, Ill: Scott, Foresman, 1985, P. 158.

3- Charles C. Manz and Henry P. Sims, Jr., "Self-Management as a substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective", *Academy of Management Review*, July 1980, PP. 361-367. See also Charles C. Manz and Henry P. Sims Jr. *Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*, New York: prentice-Hall, 1989.

4-Self-Perception.

5- Self-Esteem.

6- Organization-Based Self-Esteem.

7- Self - Efficacy.

8- Self - Development.

9- Viktor Gecas, "The Self - Concept", in *Annual Review of Sociology*, eds. Ralph H. Turner and James F. Short, Jr., Palo Alto, Calif.: Annual Reviews. Inc., 1982), Vol. 8, P. 3.

10- Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford Calif.: Stanford University Press, 1975, P.3.

11- Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, 2nd ed., Homewood, Il.: IRWIN Inc., 1992, P. 83.

12- Philip Cushman, "Why the Self Is Empty", *American Psychologist*, May 1990, PP. 599-611.

13- Dean C. Barnlund, "Public and Private Self In Communicating with Japan," *Business Horizons*, March - April 1989, PP. 32-40.

14- Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *OP. Cit.*, P. 85.

15- Barry R. Schlenker, Michael F. Weigold, and John R. Hallam, "Self - Serving Attributions In Social Context: Effects of Self - Esteem and Social Pressure," *Journal of Personality and Social Psychology*, May 1990, PP. 855-63.

16- Jon L. Pierce, Donald G. Gardner, Larry L. Cummings, and Randall B. Dunham, "Organization - Based Self-Esteem: Construct

۱- پادشاهی که هر کس به خودش می دهد موجب بهبود عملکردش می شود (البته ممکن است در کوتاه مدت یا بلند مدت باشد).

۲- از آنجا که خود تنبیهی به راحتی قابل اجتناب است نامؤثر می باشد ولی خود تشویقی اثر بخش تر است.^{۴۰}

پژوهش و کاربرد

شواهد فراوانی وجود دارد که خود مدیریتی رفتاری را تأیید می کند. برای مثال در یک آزمایش کنترل شده از بیست دانشجو هفده نفر توانستند مسائل رفتاری مانند اعتیاد به سیگار، پرخوری، عدم علاقه به مطالعه، عدم قاطعیت، بی میلی به ورزش و تند خویی را به طور موفقیت آمیز اصلاح نمایند.^{۴۱} ولی به دلیل نو بودن موضوع خود مدیریتی رفتاری در محیطهای کاری، تحقیقات کمی در این زمینه صورت پذیرفته است. دو نفر از پژوهشگران از بکارگیری استراتژیهای خود مدیریتی رفتاری در حل مسائل مدیریت نتایج موفقیت آمیزی گزارش کرده اند.^{۴۲} برای مثال در کاهش تکیه بیش از حد کارکنان به رئیس یا در پایبندی به مستند سازی مؤثر بوده است. ناگفته نماند که یکی از ضعفهای اساسی مدیریت پس از انقلاب اسلامی نیز همین نادیده گرفتن مستند سازی بوده است. تجربیات گرانقدری در بسیاری از زمینه ها به دست آمده ولی در جایی ثبت و ضبط نشده است یا در کاهش ترک محل کار بدون اطلاع قبلی به کسی یا در مقید کردن مسؤولین واحدها به تکمیل فرمهای مربوط به گزارش هزینه مفید بوده و همچنین یک گزارش حکایت از کاهش قابل ملاحظه میزان غیبت کارکنان دولت دارد.^{۴۳} در یک بررسی از سی و شش مشاور بهبود مدیریت معلوم شد که آنان کاربردهای مثبتی از خود مدیریتی در تصویر سازی و تجسم و طراحی ذهنی برای حل مسأله داشته اند.^{۴۴} ناگفته نماند که این مطالعات اولیه نیاز به تحقیقات تکمیلی دارد که نشان دهد چگونه، چرا و تحت چه شرایطی خود مدیریتی رفتاری عمل می کند یا نمی کند. به هر حال آنچه قابل تأمل است این است که مدیران فعلی و آتی می توانند با استفاده از فنون خود مدیریتی اثبات شده درسهایی بیاموزند که در عمل راهگشای آنان خواهد بود.

پانویس:

1- Fred Luthans and Tim R.V. Davis, "Behavioral Self-Management-

- Journal of Applied Behavior Analysis**, Fall 1977, P. 516.
- 32- "Labor Letter: A Special News Report On people and their Jobs in offices, Fields, and Factories," **The Wall Street Journal**, October 15, 1985, P. 1.
- 33- Dorothy Heide and Elliot N. Kushell, "I Can Improve My Management Skills by: ___", **Personnel Journal**, June, 1984, PP. 52-54.
- 34- Kiss Standing for "Keep It Simple, Stupid".
- 35- Robert Mc Garvey, "Rehearsing for Success," **Executive Female**, January / February 1990, P. 36.
- 36- Mary Lou Retton, 1984 Olympic gold medal gymnast.
مری لورتون برنده مدال طلا در مسابقات المپیک ۱۹۸۴ در رشته ژیمناستیک.
- 37- Chales Zastrow, **Talk to Yourself: Using the Power of Self-Talk**, Englewood Cliffs, N.J.: prentice-Hall, 1979, P. 60,
- 38- Chales C. Manz and Chris P. Neck, "Inner Leadership: Creating Productive Thought patterns", **Academy of Management Executive**, August 1991, PP. 87-95.
- 39- Albert Bandura, "Self-Reinforcement: Theoretical and Methodological Considerations", **Behaviorism**, Fall 1976, PP. 135-55.
- 40- Robert Kreitner and Fred Luthans, **Op. Cit.**, P. 63.
- 41- Richard F Rakos and Mark V. Grodek, "An Empirical Evaluation of a Behavioral Self-Management Course in a College Setting," **Teaching of psychology**, October 1984, PP. 157-62.
- 42- Luthans and Davis, "Behavioral Self-Management- The Missing Link in Management Effectiveness", **Op. Cit.**, PP. 52-59.
- 43- Colette A. Frayne and Gray P. Latham, "Application of Social Learning Theory of Employee Self-Management of Attendance," **Journal of Applied Psychology**, August 1987, PP. 387-92.
- 44- Maurice A. Howe, "Using Imagery to Facilitate Organizational Development and Change," **Group & Organization Studieds**, March 1989, PP. 70-82.
- Definition, Measurement, and Validation," **Academy of Management Journal**, September 1989, P. 625.
- 17- Ibid, PP. 622-48.
- 18- American Society for Personnel Administration (now the Society for Human Resource Management).
- 19- J. Kenneth Matejka and Ricahrd J. Dunsing, "Great Expectations", **Management World**, January 1987, PP. 16-17.
- 20- Marily E. Gist, "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management," **Academy of Management Review**, July 1987, P. 412.
- 21- Albert Bandura, "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", **Psychological Review**, March 1977, PP. 191-215.
- 22- Learned Helplessness, see Viktor Gecas, "The Social psychology of Self-Efficacy" **Annual Review of Sociology**, eds. Ralph H., Turner and James F. Short, Jr. (Palo Atto, Calif.: Annual Reviews Inc., 1982), Vol. 8, P.3.
- 23- Victor Gecas, "The Social Psychology of Self-Efficacy," **In Annual Review of Sociology**, eds. W. Richard Scott and Judith Blake, Palo Alto, Calif.: Annual Reviews, Inc., 1989, Vol. 15. PP. 291-316.
- 24- Albert Bandura, "Regulation of Cognitive Processes through Perceived Self-Efficacy," **Developmental Psychology**, September 1989, PP. 729-35.
- 25- Albert Bandura, **Social Learning Theory**, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977, P. 13.
- 26- Robert Kreitner and Fred Luthans, "A Social Learning Approach to Behavioral Management: Radical Behaviorists Mellowing Out," **Organizational Dynamics**, Autumn 1984, P. 56.
- 27- Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Op. Cit.**, P. 260.
- ۲۸- نهج البلاغه فیض الاسلام، حکمت ۴۲۵.
- 29- Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **OP. Cit.**, P. 261.
- 30- Charles C. Manz, "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self - Influence Processes in Organizations," **Academy of Management Review**, July 1986, PP. 585-600.
- 31- Irving Wallace, "Self - Control Techniques of Famous Novelists.: