

# ریشه توهم در اطلاعات مدیران

رابرت ساتن، مترجم: عاطفه کردگاری

برای مثال، هنگامی که فردی در یک سازمان در انجام کارهایش موفق است، افراد همقطارش ترفیع او را خیلی زودتر از خودش پیش‌بینی می‌کنند. سعی کنید جزو آن دسته معدود از روسایی باشید که خودشان را همان گونه که دیگران آنها را می‌بینند، ارزیابی می‌کنند. آگاه باشید: بیشتر افراد اعتقاد دارند که ارزیابی آنها از خودشان خیلی دقیق‌تر از ارزیابی دوستان آنها است. متأسفانه، این فقط شکل دیگری از خود بزرگ‌بینی است.

**۲/ روسا به طور طبیعی نسبت به زیردستان خود بی‌اعتنا و بی‌ملاحظه هستند:**

وقتی یک نفر در مسند قدرت قرار می‌گیرد، افراد زیردست کنجکاوانه این فرد را زیر نظر می‌گیرند تا بتوانند هرگونه تغییر را در رفتار و خلق و خوی او تشخیص بدهند، اما ما هیچ وقت شاهد این کنجکاوی‌ها از طرف روسا نسبت به مرئوسان خودشان نیستیم، بلکه بر عکس همیشه روسا نسبت به آنچه که افراد زیردست آنها انجام می‌دهند، خیلی بی‌توجه هستند و به جای آن توجهشان را روی نیازها و علایق شخصی خود متمرکز می‌کنند و در مرحله بعد با گوشه چشمی به ارتقای شغلی، روی اعمال و کردار روسای بالا دست خود متمرکز می‌شوند. من در مقاله‌ای، این مجموعه مرئوسان بیش از اندازه کنجکاو و روسای بی‌توجه را «ترکیب زهرآگین» نامیده‌ام. بر اساس تحقیقات یک استاد دانشگاه پرینستون به نام سوزان فیسک، همیشه دانسته‌های منشی‌ها از روسای خود، خیلی بیشتر از حالت بر عکس است و همیشه آنچه دانشجویان فارغ‌التحصیل در مورد استادان راهنمای خود می‌دانند، خیلی بیشتر از حالت بالعکس است. طبق نظر فیسک، علت اصلی این رویداد آن است که از زمان‌های پیشین، همیشه مردم توجه زیادی به افرادی که مسوولیت کنترل و ارزیابی عملکرد آنها را بر عهده دارند، نشان می‌دهند. این افراد برای پیش‌بینی یا تحت

یکی از دلایلی که باعث ناکارآمدی سازمان می‌شود، ریشه در توهم اطلاعاتی مدیران از اوضاع مجموعه تحت مدیریت خود دارد. آنها از تأییدی که روی زیردستان خود دارند، بی‌خبر و ناآگاه هستند و احساسی را که زیرمجموعه از کار کردن برای آنها دارد، درک نمی‌کنند. اما آیا این واقعا تقصیر آنها است؟ در اینجا سه علت اصلی دشواری‌های مدیریت را که در جریان پژوهش برای کتاب «رییس خوب، رییس بد» به آنها پی برده‌ام، توضیح می‌دهم.

## ۱/ مدیران نیز مانند هر کس دیگر خودفريب هستند :

همه افراد بشر دوست دارند که قاضی ضعیفی برای ارزیابی عملکرد و کارایی خود باشند. همه ما از تعصب و خود بزرگ بینی رنج می‌بریم و این تعصب، باور «از دیگران برتر بودن» را در ما ایجاد می‌کند و با وجود این تعصب، پذیرش هرمدردی دال بر عدم برتری ما بر دیگران بسیار سخت خواهد بود. به عنوان مثال در یک بررسی، ۹۰ درصد رانندگان ادعا کردند که مهارت‌های رانندگی آنها خیلی بالاتر از میزان میانگین است. در تحقیق دیگری که در کالجی در آمریکا انجام شده ۷۰ درصد از سوال شونده‌ها ادعا کردند که مهارت‌های مدیریتی آنها خیلی بالاتر از حد میانگین است و فقط ۲ درصد آنها مهارت‌های زیر حد میانگین برای خود قائل بودند. بدتر از همه اینکه، پژوهشی دیگر نشانگر آن است که هرچه لیاقت افراد در انجام کارها کمتر باشد، اظهار نظرهای آنها در مورد خودشان متکبرانه‌تر و غلوآمیزتر خواهد بود. روسا هم از این موضوع مصون نیستند. تحقیقات به عمل آمده نشان می‌دهند که مجموعه افراد زیردست، مقامات هم‌ردیف، مقامات ارشد و مشتریان، اطلاعات قابل قبول‌تری از نقاط قوت، ضعف و تناقضات فکری یک رییس دارند و این اطلاعات خیلی بیشتر و دقیق‌تر از اطلاعاتی است که روسا از خودشان دارند.





تاثیر قرار دادن اتفاقاتی که قرار است برای آنها بیفتد، سعی می‌کنند اطلاعات زیادی در مورد افراد مافوق خود جمع کنند.

### ۳/ همیشه روسا از واقعیت، دور نگه داشته می‌شوند:

طبق تحقیقات گسترده‌ای که اخیراً به صورت مشترک با یکی از استادان دانشگاه انجام دادیم، به این مساله پی بردیم که مردم عادت دارند «به افراد پیغام رسان حمله کنند». افراد حامل پیغام‌های بد حتی وقتی هم که هیچ مسوولیتی در مورد آن پیغام ندارند، همیشه مورد سرزنش و انتقادات تند قرار می‌گیرند. نتیجه این امر برگزیدن «سیاست سکوت» از طرف مرئوسان است. افراد زیردستی که از گزینه حفظ بقای قوی‌تری برخوردار هستند، همیشه اخبار بد را هنگام انتقال رقیق‌تر می‌کنند تا از اثرات بد آن بکاهند یا اصلاً از انتقال آن جلوگیری می‌کنند؛ بنابراین در چرخه اداری همیشه اخبار خوب از اقبال بهتری برخوردار هستند. آزاردهنده‌ترین مثالی که در این مورد می‌توانیم بزنیم، مربوط به تحقیقات ریچارد فیمن در سال ۱۹۸۶ در مورد علل انفجار شاتل فضایی است. او می‌گوید: من از گروهی از مهندسان خواسته بودم که احتمال عمل نکردن موتور اصلی شاتل را تخمین بزنند، برآوردهای آنها بین یک در ۲۰۰ و یک در ۳۰۰ نوسان بود؛ اما وقتی که او از رییس ناسا خواست که برآورد خودش را از این احتمال بگوید، جوابی که دریافت کرد احتمال ۱ در ۱۰۰۰۰۰ بود. فیمن به این موضوع به عنوان مثال بارز ایزوله بودن مدیران از واقعیت اشاره می‌کند؛ مشکلی که به عقیده او در تمامی بخش‌های ناسا شیوع پیدا کرده است.

وقتی یک نفر در مسند قدرت قرار می‌گیرد، افراد زیردست کنجکاوانه این فرد را زیر نظر می‌گیرند تا بتوانند هرگونه تغییر را در رفتار و خلق و خوی او تشخیص بدهند، اما ما هیچ وقت شاهد این کنجکاوای‌ها از طرف روسا نسبت به مرئوسان خودشان نیستیم، بلکه برعکس همیشه روسا نسبت به آنچه که افراد زیردست آنها انجام می‌دهند، خیلی بی‌توجه هستند...

### مدیر بد بودن آسان است

توجه دقیق به سه نکته فوق‌الذکر این نتیجه را در بر دارد که رییس بد بودن چقدر آسان است. اگرچه می‌توان به طور هم‌زمان یکی از نکات کلیدی برای مدیریت بهتر را استخراج کرد. از نشانه‌های روسای خوب و به تعبیر من آن دسته از مدیرانی که توانایی آن را دارند که بتوانند در عین حفظ مروت و دوستی با افراد زیر دست، کارایی درخشانی را از آنها کسب کنند، این است که آنها از این خطرات کاملاً آگاه هستند. آنها از طرز فکر، نحوه تجزیه و تحلیل و واکنش افراد زیردست خود نسبت به هر چیزی که می‌گویند یا انجام می‌دهند، کاملاً باخبر هستند. آنها اثری زیادی صرف می‌کنند تا همه انتقادات و پیشنهادهای را دریافت کنند و زمینه‌ای را فراهم می‌کنند تا افراد زیر مجموعه به صورت مستقل فکر کرده و نظرات خود را بدون هیچ ترس و سانسوری بیان کنند.

### تجربه من

یکی از مدیرانی که کاملاً از تاثیر حضور خود در سازمان آگاه است و همیشه به عنوان مثال بارز این نوع روسا در ذهن من جای دارد، فردی است به نام دیوید کلی، رییس و بنیان‌گذار یک بنگاه موفق. ریسی که من طی سال‌ها با او کار کرده و او را کاملاً تحت نظر داشته‌ام. اگرچه هیچ کس نمی‌تواند او را به متکبر بودن متهم کند و او اصلاً از آن دسته افرادی نیست که خواسته‌های خود را به زور به دیگران تحمیل کند؛ ولی او همیشه این خطر را درک می‌کند، زیرا او یک رییس مجرب و بلکه فراتر از آن است. او از این موضوع آگاه است که مدیریت غیرمشارکتی می‌تواند همکاری و کمک افراد زیر دست با سازمان را قطع کند.



دیوید را دیدم که کاملاً زیرکانه با این موضوع مقابله می‌کند. در همه جلساتی که او حضور دارد، چه جلسات هم‌اندیشی از نوع توان فکری یا جلسه با مشتریان یا نشست‌های حل‌وفصل مشکلات سازمان یا گردهمایی‌های کاری، همان طور که انتظار می‌رود او همیشه آغازکننده جلسات است. او کاملاً کنترل جلسه را در دست می‌گیرد و در جایی که یک ایده گنگ می‌ماند، با جهشی به عقب سعی می‌کند همه زوایای آن را روشن کند یا هنگامی که فکر می‌کند ریتم جلسه خیلی کند و کسل‌کننده شده، تلاش می‌کند آن جو را با گفتن داستانی کوتاه یا یک جک عوض کند؛ اما هنگامی که مطمئن شد جلسه به خوبی در جریان است، به انتهای اتاق می‌رود و ساکت می‌ماند. معمولاً قبل از تمام شدن جلسه، او قادر است بدون دخالتی جلسه را ترک کند. البته این کار دیوید کلی به خاطر احساس برتری نسبت به دیگران نیست، بلکه هدف او افزودن بر پرباری هر چه بیشتر جلسات است. استعداد و زیرکی کلی در این است که سبک مدیریتی او کاملاً با دستورالعملی که تنظیم کرده هماهنگ و سازگار است و چگونگی صحبت، عملکرد و حتی کوچک‌ترین تغییرات در حالت چهره او کل فضای اتاق را تحت تاثیر قرار می‌دهد. او همیشه در تلاش است تا با انجام پاره‌ای تنظیمات، کارایی و خلاقیت گروه خود را طوری افزایش بدهد که دیگر نیازی به حضور او نباشد.

این یک مثال ساده اما تاثیرگذار است. من استدلال‌هایی دال بر این دارم که در حالت کلی، بهترین روسا کسانی هستند که از نقاط ضعف خودشان، همکارانشان و همچنین مشکلات سازمان آگاهی دارند و از وجود آنها رنج می‌برند و به شدت تلاش می‌کنند که بر آن مشکلات غلبه کنند.