

# چون پرده بردارفتد!

تأملی بر ظاهر سازی به عنوان الگوی رفتاری بعضی از مدیران

● ابراهیم اصلانی

نویسنده و پژوهشگر تربیتی

کلیدواژه‌ها: ظاهر سازی، ریاکاری، دانش‌نمایی

«ظاهر سازی» رفتاری است که محدودیت مکانی و زمانی ندارد. با این همه می‌توان درک آن هم به سراغ دلایل فرهنگی رفت و هم به تحلیل‌های شخصیتی پرداخت. به عبارت دیگر، علاوه بر آنکه در «ظاهر سازی» بن‌مایه‌های درونی و شخصی می‌توانند نقش داشته باشند، گاهی در بروز آن ارزش‌ها و عادت‌های فرهنگی نقش پررنگ‌تری دارند. فرهنگ می‌تواند با تأیید مستقیم و غیرمستقیم ظاهر سازی، افراد بیشتری را به سمت رفتارهای مبتنی بر فریب و ریا سوق دهد. «ظاهر سازی» از منظر ارزش‌های انسانی رفتاری نامناسب محسوب می‌شود، اما وقتی از زاویه مدیریتی با آن مواجه می‌شویم، می‌تواند رفتاری بسیار مخرب و خطرناک هم باشد. کسی که با ظاهر سازی به مدیریت می‌رسد، مدیری که با ظاهر سازی مدیریتش را حفظ می‌کند و مدیریتی که پشت ظاهر سازی مخفی می‌شود، خطری پنهان است که بنیان‌های سازمان را تهدید می‌کند. ظاهر سازی برای سازمان تبعاتی دارد که به‌طور معمول آشکار نیست، ولی زمانی که پرده‌ها برمی‌افتند، همه یا بخشی از سازمان دچار تنش و گاهی فروپاشی می‌شود.

«ظاهر سازی» در مدیریت را باید شناخت و با آن مقابله کرد. کسانی که ظاهر سازی و ظاهر سازان میدان می‌دهند که با درک مدیریتی ندارند یا خودشان افراد کوچکی هستند با منافع مشترکی با آن‌ها دارند. چند مصداق برای ظاهر سازی عنوان می‌کنم. می‌توانید بیشتر روی موضوع بیندیشید و مصداق‌های دیگر را بیابید.

## دانش‌نمایی

اما نه برای ارتقای دانش، بلکه برای بزرگ نشان دادن خود! «دانش‌نمایی» یکی از الگوهای رایج ظاهر سازی مدیریتی است و شکل‌های متنوع و متعددی دارد؛ از ادعای مدرک گرفته تا ادعای نوشتن و پژوهش و حتی نظریه‌پردازی! احتمالاً یافتن نمونه‌ها کار سختی نیست!

## ریاکاری

ریاکاری می‌تواند همان ظاهر سازی هم باشد، اما من آن را زیرمجموعه ظاهر سازی قرار می‌دهم. ریاکاری هم نوع دیگری از رفتاری است که صادقانه و واقعی نیست. ریاکاری

پدیده‌ای که اسم آن را «دانش‌نمایی» می‌گذارم، یکی از مصداق‌های فرهنگی ظاهر سازی مدیریتی در کشور ماست. هستند مدیرانی که به تحصیلات الکی، مدرک نداشته و سواد کم عمق خود می‌نازند. مدیری که دوست دارد او را با فلان عنوان و مدرک علمی صدا بزنند و خودش هم طوری عمل می‌کند که این عنوان عادی به نظر برسد، دانشی را به رخ می‌کشد که از آن بی‌بهره است. مدرک‌گرایی باعث شده است افرادی الکی ادعای مدرک کنند. عده‌ای به هر ترتیب شده مدرکی برای خود جور کنند و بعضی هم واقعاً مدرک بگیرند،

در بیشتر موارد به بازی گرفتن معنویات و سوءاستفاده از ارزش‌های انسانی است. ریاکار هم ظاهرساز است، اما ظاهرسازی مودی که به زیرکی دیگران را فریب می‌دهد و کار خود را پیش می‌برد.

مدیر وقتی ریاکار باشد، از ابزارهایی برای نفوذ یا سلطه بر دیگران استفاده می‌کند که به‌طور معمول ارزش محسوب می‌شوند و برای همین مواجهه با آن‌ها دشوار است. مدیر ریاکار در برخورد با بالادستی‌ها رفتاری دارد و در مواجهه با پایین‌دستی‌ها رفتاری دیگر! او می‌خواهد دیده شود، باشد، بماند، بالاتر رود و برتری‌اش را حفظ کند. برای مدیر ریاکار موضوع مهم، خوب و موجه دیده‌شدن است. او از به بازی گرفتن هر ارزشی ابایی ندارد.

### سابقه‌سازی

استناد به مدارج و افتخارات گذشته و بزرگ‌نمایی در سوابق، موضوعی چندوجهی در ظاهرسازی است. گاهی سابقه‌سازی وجهه‌آجرائی و مدیریتی دارد و فرد هر نمونه کوچک و بزرگی را که ردی از سابقه مدیریتی در آن است، ردیف می‌کند تا نشان دهد همه‌جا بوده و مدیریت در سطوح و موقعیت‌های گوناگون را تجربه کرده است. گاهی سابقه‌سازی شامل موضوعاتی می‌شود که بر رفتارها و شخصیت خاص مبتنی است. فرد می‌داند که برای ماندن و بالاتر رفتن ارائه چه الگوهای رفتاری و شخصیتی مورد انتظارند و برای همان هم سابقه‌سازی می‌کند. گاهی هم سابقه‌سازی به بزرگ‌نمایی معطوف است. بزرگ‌نشان دادن هر اقدامی و استفاده از قدرت افکار جمعی برای اثبات آن موجب می‌شود بعد از مدتی همه باور کنند که فرد سوابق زیاد و مهمی دارد؛ حتی اگر واقعیت نداشته باشد. انواع سابقه‌سازی ترفندی رایج در تبلیغات انتخاباتی و هر موقعیتی است که فرد به نشان‌دادن خود نیاز دارد. بعضی از مدیران در چهره‌سازی از خود، با استفاده از سابقه‌سازی‌های تبلیغاتی و نمایشی، توانایی خوبی دارند.

### افتخار به تجربه

منظور از تجربه صرفاً تجربه‌های اجرایی و مدیریتی نیست. برای عده‌ای از مدیران «تجربه» همان «سنوات» است و اینکه چند سال کار کرده و چند سال مدیر بوده است، فی‌نفسه تجربه و افتخار محسوب می‌شود. یکی از دوستان می‌گفت، جایی برای عده‌ای از مدیران تدریس می‌کردم. بعد از خاتمه جلسه، یکی از مدیران نزدیک آمد و گفت می‌خواهم اعترافی بکنم. تعجب کردم و پرسیدم درباره چه موضوعی و چرا اینجا؟ جواب داد: من بیش از ۲۰ سال مدیر بوده‌ام. با نکته‌هایی که امروز از شما شنیدم، متوجه شدم فقط یک روش غلط را ۲۰ سال تکرار کرده‌ام.

مدیر ظاهرساز کار چندانی به کیفیت کارش ندارد و فقط سوابق خدمتی و سنواتی خود را پیش می‌کشد تا نشان دهد تجربه زیادی دارد و موهایش را در آسیاب سفید نکرده است! این‌گونه مدیران طبعاً از یادگیری‌های جدید و ارتقای

دانش استقبال نمی‌کنند و خود را بی‌نیاز از هرگونه آموزش و تغییر می‌دانند. آن‌ها گاه خود را در مقام یک استاد و پیشکسوت می‌نشانند و انتظار دارند فرصت‌هایی فراهم شود تا تجربه‌های خود را به دیگران انتقال دهند.

### آمارسازی

یک ایده رایج و جاری برای ظاهرسازی و افناع افکار عمومی، توسل به آمار و ارقام است. فوت‌وفن عده‌ای از مدیران برای نشان‌دادن موفقیت و اثبات شایستگی‌های خود، جورکردن انواع آمار و بزرگ‌نمایی در مورد آن‌هاست. آمار و ارقام می‌تواند شاهدهی بر موفقیت باشد، اما به‌شرط آنکه منبع آن درست باشد و بتوان راستی‌آزمایی کرد. مدیر ظاهرساز همیشه در چننه خود تعدادی عدد و رقم دارد که با استناد به آن‌ها نشان می‌دهد همه‌چیز خوب و فراتر از انتظار است و وضعیت بهتری هم پیش روست. به‌طور معمول، آمار و ارقام مدیر همه‌جا یکسان نیستند و هر جا به اقتضا و مصلحت ممکن است متغیر باشند.

نکته ظریف ماجرا هم این است که اولاً آمار و ارقام منبع و سندیت ندارند و ثانیاً کسی دنبال راستی‌آزمایی آن‌ها نمی‌رود. مدیر ظاهرساز هم با اشراف بر این نکات، هر جا هر چه خواست می‌گوید و از اینکه ارقام صحت نداشته باشند یا تغییر کنند، واهمه‌ای ندارد!

### افشای راز

در فضای شفاف و صادقانه، شناسایی مدیر ظاهرساز کار چندان سختی نیست. مدیر ظاهرساز با استفاده از ابهام‌فزا و آشفتگی موقعیت بر سر کار می‌آید و یاد می‌گیرد چگونه موج‌سواری کند. اولین ابهام در این باره، شرایطی است که مدیر ظاهرساز را برای مدیریت انتخاب و مهم‌تر آنکه به نگهداشت و تثبیت او کمک می‌کند. نکته‌های دیگری هم در خصوص امکان استمرار فعالیت چنین مدیری قابل‌بحث هستند که فعلاً ادامه نمی‌دهم.

چه می‌توان کرد؟ مدیر ظاهرساز بیش از هرکسی خود را می‌شناسد. بعضی از این نوع مدیران ممکن است قابلیت‌های خوبی برای مدیریت واقعی داشته باشند، اما از آن غفلت می‌کنند. بنابراین، می‌توان امیدوار بود هم خود این افراد متوجه شوند و هم عوامل جنبی مانند دوستان و همکاران مصلح به آنان یادآوری کنند که دست از نمایش و ظاهرسازی بردارند و به دانش مدیریتی روی آورند. نکته دیگر به مقامات و مدیران بالادستی بازمی‌گردد که به مدیران ظاهرساز پروبال می‌دهند. وجود مدیران ظاهرساز نشانه‌ای از ضعف نظام‌گزینش مدیران است. یک نکته هم به اطرافیان چنین مدیرانی بازمی‌گردد. صرف‌نظر از اطرافیانی که برای خودشیرینی و گاه برای منفعت‌طلبی از مدیر ظاهرساز حمایت می‌کنند، دیگران اگر واقعاً دلسوز و تربیت‌اندیش باشند، می‌توانند حداقل مدیر ظاهرساز را همراهی نکنند. تذکرات دوستانه و گفته‌های خیرخواهانه شاید در اصلاح مدیر ظاهرساز مؤثر واقع شوند! ■