

עם בוסים כאלה מי צריך חברים

מחקר חדש הראה שאם המנהל הוא גם חבר, הוא כנראה גם יפלה אתכם לרעה

11:14 03.01.2019 מאת: נדן פלדמן

אין כמו חברים טובים – בוודאי במקום העבודה. חבר טוב בתוך הארגון יכול לסייע מקצועית, להעניק תמיכה מנטלית ולהוות משענת בזמנים קשים. אבל אם המנהל שלכם הוא גם חבר שלכם – כדאי שתחשבו פעמיים אם יש בכך יתרון.

מחקר שפורסם לאחרונה על ידי צוות חוקרים מישראל וארצות הברית טוען כי במצבים מסוימים, מנהלים דווקא מפלים לרעה חברים שלהם בתוך הארגון. המחקר פורסם בכתב העת *Journal of Experimental Social Psychology* תחת הכותרת "להיות מוטה נגד חברים כדי להיתפש כלא מוטה" (Being biased against friends to appear unbiased).

החוקרים – ד"ר שהם חושן-הלל מבית הספר למינהל עסקים והמרכז לחקר רציונליות באוניברסיטה העברית, ד"ר אלכס שאו מאוניברסיטת שיקגו ויוג'ין קארוסו מ-UCLA – ערכו סדרה של ניסויים מבוקרים במצבים שבהם מנהלים יכולים לקבל החלטות שמיטיבות עם חבריהם. הממצאים שלהם מראים כי מנהלים חוששים להיתפש כמי שנוהגים במשוא פנים, ולכן יעדיפו לפעול לרעת חבריהם גם כשהחלטה אינה הוגנת. בשמונה ניסויים שונים, שבהם השתתפו כ-200 איש, ביקשו החוקרים מהמשתתפים להיכנס לתפקיד הבוס, ולהחליט כיצד הם כמנהלים היו מחלקים בונוס בין שני עובדים מצטיינים, שמשתכרים שכר זהה ואחד מהם הוא בעל ביצועים מעט יותר טובים מהשני. לחלק מהמשתתפים נאמר שהעובד הטוב יותר הוא גם חבר טוב שלהם, ואילו ההיכרות עם העובד השני מקצועית בלבד.

שורת הניסויים הראתה פערים ברורים בין החלטות שהתקבלו בחשאיות, שבהן מנהלים בחרו להעניק בונוס לחבר על בסיס כישוריו העדיפים, לעומת החלטות פומביות, שבהן מנהלים קיבלו החלטה לפי הדרך שבה הם ייתפשו על ידי העובדים, גם אם היא לא ההחלטה הנכונה.

כשהחלטה שלהם היתה חשאית, 89% מהמשתתפים במחקר העניקו את הבונוס לחבר שלהם – שכאמור מבחינה אובייקטיבית הוא גם עובד טוב יותר. אולם כשנאמר למשתתפים כי ההחלטה היא פומבית וכל עובדי הארגון יודעים עליה, הנתון צנח מ-89% ל-61%. במילים אחרות, הם העדיפו להעניק את הבונוס לעובד השני, אף שביצעו פחותים, רק כדי שלא ייתפשו כמי שמיטיבים עם חבר.

בניסוי אחר התבקשו המשתתפים לדרג מה הוגן יותר בעיניהם – לתת את הבונוס לחבר שביצעו עדיפים על פני עובד אחר שאינו חבר; לתת את הבונוס לעובד השני; או לא לתת בונוס כלל – כשהחלטה פומבית. דירוג ההגינות הגבוה ביותר ניתן להענקת הבונוס לעובד השני, ואחריו לאי הענקת הבונוס לאף אחד.

מנגד, כשל"מנהלים" נאמר כי מי שיחליט על מתן הבונוס הוא גורם שלישי, כך שהחלטה לא תגיע מהם, 45% מהמשתתפים העדיפו לתת את הבונוס לחבר, לעומת 8% בלבד לעובד השני.

החוקרים מציינים במאמר כי ישנם פערים בתפישת ההגינות בקרב עובדים מתרבויות שונות. "בכלכלות שוק חופשי מערביות יש דגש על התנהלות ללא משוא פנים, בעוד שבמדינות אחרות נפוטים והעדפת מקורבים הן תופעות נפוצות שלא נחשבות בלתי הוגנות".

לעתים יש פערים פנימיים במדינה. "בתוך ארצות הברית יש פערים בין מה שליברלים ושמרנים תופשים כמשוא פנים – שמרנים תופשים אפליה מתקנת כמשוא פנים מאחר שהיא מעניקה למיעוטים בתת-ייצוג יתרון על פני אחרים, ואילו ליברלים לא יראו בכך בעיה, כי מבחינתם המערכת כבר מפלה לרעה מיעוטים בתת-ייצוג", כתבו החוקרים. "המחקר תורם להבנה של האופן שבו אנשים מקבלים החלטות לגבי חלוקת משאבים", אומרת ד"ר חושן-הלל. "הממצאים שלנו מדגישים את החשיבות העצומה של הנראות וכיצד היא יכולה להשפיע על ההחלטות של פרטים, עד כדי אבסורד. החשש להיראות מפלה ובלתי הוגן משפיע על קבלת ההחלטות, ומוביל לעתים לבזבז מוחלט".