



www.sabamcg.com

اثر دانینگ-کروگر:

از روان‌شناسی شناختی تا عمل‌گرایی در مدیریت
سازمانی

اثر دانینگ-کروگر:

از روان‌شناسی شناختی تا عمل‌گرایی در مدیریت سازمانی

تعریف و چارچوب مفهومی

اثر دانینگ-کروگر (Dunning-Kruger Effect) یک سوگیری شناختی شناخته‌شده در روان‌شناسی است که به شکاف بین درک فرد از توانمندی‌های خود و سطح واقعی شایستگی او اشاره دارد. در این پدیده:

- افراد کم‌تجربه یا ناآگاه معمولاً توانمندی‌های خود را بیش‌برآورد می‌کنند، چراکه دانش کافی برای درک محدودیت‌های خود ندارند؛
- در مقابل، افراد متخصص یا باهوش‌تر اغلب دچار فروتنی نادرست می‌شوند و مهارت‌های خود را کم‌برآورد می‌کنند، چون با پیچیدگی‌ها، معیارهای سطح بالا و ندانسته‌های موجود آشنا هستند.

دو نمود رایج در محیط‌های حرفه‌ای

شکل پدیده	منبع خطا	ویژگی رفتاری	نمونه سازمانی
توهم شایستگی (Illusory Superiority)	ناتوانی در ارزیابی خویش و فقدان بازخورد اثربخش	اعتماد به نفس بالا بدون توان واقعی	کارمندی که بدون دانش فنی، در طراحی سیستم یا تصمیم‌های تخصصی نظر کارشناسی می‌دهد
فروتنی کاذب (Impostor Phenomenon)	ناتوانی در تشخیص تفاوت واقعی خود با دیگران	دست‌کم گرفتن خود علی‌رغم شایستگی بالا	متخصصی که تصور می‌کند همه به‌اندازه‌ی او می‌دانند و مهارتش ارزشمند نیست

نمودار اثر دانینگ-کروگر معمولاً دو محور دارد:

♦ محور افقی: (X) سطح دانش یا تجربه

- نشان‌دهنده میزان واقعی آگاهی یا مهارت فرد در یک حوزه خاص است.



- از «ناآگاهی کامل» شروع می‌شود و به سمت «تخصص بالا» پیش می‌رود.

♦ محور عمودی: (Y) اعتماد به نفس (درک فرد از توانایی خود)

- میزان اطمینان یا باور فرد نسبت به شایستگی خودش را نشان می‌دهد، نه الزاماً واقعیت.
- از «اعتماد به نفس پایین» تا «اعتماد به نفس بالا» در نوسان است.

در این نمودار، معمولاً یک منحنی-S وار دیده می‌شود که مراحل زیر را طی می‌کند:

۱. قله نادانی (Peak of "Mount Stupid")
افراد با دانش کم، اعتماد به نفس بالایی دارند چون هنوز از عمق موضوع آگاه نیستند.
۲. دره ناامیدی (Valley of Despair)
با افزایش دانش، فرد به سختی‌ها و پیچیدگی‌ها پی می‌برد و اعتماد به نفس کاهش می‌یابد.
۳. سربالایی روشن‌بینی (Slope of Enlightenment)
با تجربه و یادگیری بیشتر، اعتماد به نفس به آرامی و به صورت واقع‌بینانه افزایش می‌یابد.
۴. فلات پایداری (Plateau of Sustainability)
افراد متخصص، به تعادل میان مهارت واقعی و اعتماد به نفس می‌رسند.

SABA
MANAGEMENT
CONSULTING



نمونه عملی: اثر دانینگ-کروگر در طراحی تجربه کاربری (UX)

در حوزه طراحی تجربه کاربری، اثر دانینگ-کروگر می‌تواند به شکل پنهان اما اثرگذار، کیفیت نهایی محصول یا خدمت را تحت تأثیر قرار دهد. زمانی که اعضای تیم طراحی از محدودیت‌های دانش و مهارت خود آگاه نباشند، ممکن است نتوانند پیچیدگی نیازهای کاربران یا تفاوت‌های زمینه‌ای آن‌ها را درک کنند. نتیجه چنین ناآگاهی‌ای، طراحی‌هایی است که نه تنها کاربرپسند نیستند، بلکه نمی‌توانند مسائل واقعی کاربران را نیز حل کنند.

افرادی که توانمندی‌های خود را بیش‌ازحد واقعی ارزیابی می‌کنند، معمولاً کمتر به بازخورد توجه می‌کنند و تمایل کمتری به دریافت نظر دیگران دارند. این ذهنیت می‌تواند تعامل و همکاری مؤثر در تیم را کاهش دهد و موجب نادیده گرفتن دیدگاه‌های متنوع، به‌ویژه از سوی ذینفعان و کاربران نهایی شود. در نهایت، چنین طرح‌هایی ممکن است از مسیر طراحی کاربرمحور فاصله بگیرند و تجربه‌ای ضعیف برای کاربر رقم بزنند.

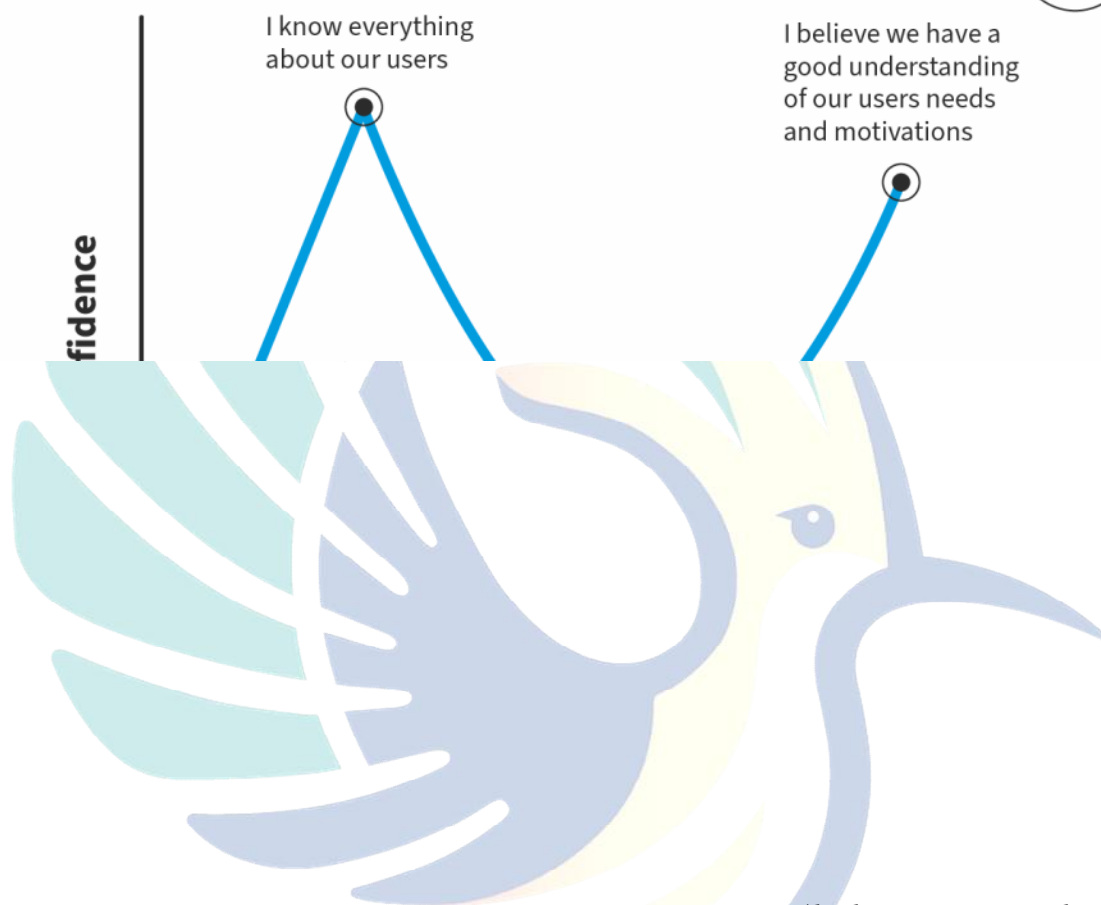
از سوی دیگر، اگر این سوگیری شناختی به‌موقع شناسایی و مدیریت نشود، می‌تواند به برند آسیب بزند—چه از منظر تجربه مشتری و چه از حیث اعتبار در بازار.

بنابراین، طراحان تجربه کاربری و سایر اعضای تیم طراحی باید به خطرات ناشی از «اعتماد به نفس بیش‌ازحد بدون پشتوانه واقعی» آگاه باشند. فروتنی حرفه‌ای، یادگیری مداوم، گرفتن بازخورد و همدلی واقعی با کاربر، از اصول حیاتی در فرآیند طراحی هستند.

برای طراحی مؤثر و انسانی، لازم است همه افراد درگیر—از طراحان و توسعه‌دهندگان گرفته تا ذینفعان و مشتریان—به محدودیت‌های شناختی خود واقف باشند و فضایی برای گفت‌وگوی باز و یادگیری مشترک فراهم کنند.

SABA
MANAGEMENT
CONSULTING

The Dunning Kruger Effect



پیامدهای مدیریتی و سازمانی

اثر دانینگ-کروگر در صورتی که در سطوح فردی و سیستمی شناسایی و مدیریت نشود، می تواند به اختلالاتی جدی در عملکرد سازمانی منجر شود:

پیامد منفی	شرح
استخدام های نادرست	افراد با اعتماد به نفس کاذب ممکن است در فرایند جذب و ارزیابی، عملکردی فریبنده داشته باشند، اما در عمل کارایی لازم را نداشته باشند.
تصمیم گیری ضعیف و پرهزینه	مدیرانی که بدون صلاحیت تخصصی، وارد حوزه هایی می شوند که در آن ها دانش کافی ندارند، ممکن است تصمیم هایی بگیرند که برای سازمان پرهزینه باشد.



پیامد منفی	شرح
رشد نیافتگی استعدادها	نیروهای شایسته‌ای که توانایی خود را نادیده می‌گیرند، یا دچار سندروم impostor هستند، فرصت بروز و ارتقاء پیدا نمی‌کنند و در بلندمدت ممکن است سازمان را ترک کنند.
تخریب فرهنگ بازخورد	کارکنانی که دچار توهم شایستگی هستند معمولاً نسبت به بازخورد دفاعی عمل می‌کنند یا آن را نادیده می‌گیرند، که این مسئله مانع رشد فردی و تیمی می‌شود.

راهکارهای مقابله در مدیریت منابع انسانی

برای کاهش آثار این پدیده و ساختن محیطی مبتنی بر شایسته‌سالاری و یادگیری، مدیران منابع انسانی و رهبران سازمان می‌توانند از راهکارهای زیر بهره‌گیرند:

راهکار	ابزار یا روش اجرایی	هدف
ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه	دریافت بازخورد از مدیران، همکاران و زیردستان برای اصلاح ادراک فرد از توانمندی‌های خود	فراهم‌سازی بازتاب دقیق‌تر از عملکرد و رفتار فرد
طراحی مسیرهای توسعه فردی	استفاده از ابزارهایی مانند کانون ارزیابی (Assessment Center)، کوچینگ، منتورینگ و طرح‌های توسعه فردی (IDP)	تقویت مهارت واقعی و خودآگاهی در افراد
ایجاد فرهنگ یادگیری و فروتنی حرفه‌ای	الگوسازی توسط رهبران یادگیرنده، ایجاد فضای امن برای اشتباه‌کردن، و تشویق پرسشگری و یادگیری مستمر	کاهش توهم شایستگی و ترویج شناخت از ناشناخته‌ها
مربیگری مبتنی بر بازتاب و خودشناسی	جلسات کوچینگ فردی با تمرکز بر آگاهی از الگوهای ذهنی، سبک تصمیم‌گیری و سطح واقعی عملکرد	اصلاح ادراک فرد نسبت به نقاط قوت و ضعف خود

جمع‌بندی: از پدیده فردی تا چالش سازمانی

اثر دانینگ-کروگر تنها یک مسئله روان‌شناسی فردی نیست، بلکه می‌تواند ساختار تصمیم‌گیری، مسیرهای رشد شغلی و حتی فرهنگ سازمانی را تحت‌تأثیر قرار دهد. در مدیریت اثربخش منابع انسانی و توسعه رهبری، ضروری است:

- از یک سو ناتوانان متوهم به موقع شناسایی و بازآموزی یا هدایت شوند؛
- و از سوی دیگر، توانمندان فروتن تشویق، تقویت و حفظ گردند تا سازمان از ظرفیت واقعی سرمایه انسانی خود بهره‌مند شود.

بر این اساس، توسعه ابزارهای خودآگاهی، بازخورد چندجانبه، کوچینگ و فرهنگ یادگیری مستمر، از ضروریات دنیای مدیریت نوین برای عبور از دام‌های دانینگ-کروگر است.

