

۵-۲۴ خطاهای ادراکی در تصمیم‌گیری

مهم‌ترین خطاهای ادراکی عبارتند از :

۱- **برخورد کلیشه‌ای** : فراگرد برخورد کلیشه‌ای به دسته‌بندی افراد براساس یک یا دو صفت و اسناد ویژگی‌هایی به آنان براساس آن صفات اطلاق می‌شود. کلیشه‌ای عمل کردن غالباً بر جنس، نژاد، سن، مذهب، ملیت و حرفه استوار است. گاهی کلیشه‌ها به ویژه کلیشه‌های مربوط به سن و جنس، بسیار سودمند هستند. اندیشه‌ای که کارکنان زن کمتر به اضافه کار علاقه نشان می‌دهند، منطقی به نظر می‌رسد و مثالی از برخورد کلیشه‌ای است. مثال دیگر عبارتست از «افراد متأهل با ثبات‌تر از افراد مجردند».

ادراک کلیشه‌ای بر مبنای نظریه هویت اجتماعی و طبقات اجتماعی صورت می‌گیرد. کلیشه‌بیانگر فرآیند ارزیابی دیگران براساس عضویت در یک طبقه یا دسته اجتماعی است. گروه‌های اجتماعی که افراد به آن‌ها تعلق دارد، مبنای ادراک کلیشه‌ای است. مثلاً پزشکان ممکن است در نظر بیماران هم‌هوشمند و هو حواس‌پرت باشند. بنابراین، خطای کلیشه‌ای تعمیم‌های مثبت و منفی در مورد گروه یا طبقه‌ای از مردم است که به طور معمول بر پایه مفروضات و عقاید غیر دقیق است.

ساز و کارهای کاهش آثار تفکر کلیشه‌ای در تصمیم‌گیری و اجرا عبارتند از: الف) تنوع‌آموزی. آموزش‌های تنوع‌مزایای بیشمار تنوع و در مقابل، آفت‌های ادراک کلیشه‌ای را به کارکنان سازمان می‌آموزد. ب) نظریه تماس. این نظریه مطرح می‌کند که هرچقدر تعامل ما با یک فرد بیشتر شود، اثر کلیشه‌ها در شناخت و درک وی کمتر می‌شود. تعامل موثر و سازنده بین افراد، آثار مخرب ادراک کلیشه‌ای را کاهش می‌دهد.

۲- **خطای هاله‌ای** : تمایل به تحت‌تأثیر قرار دادن ادراکات خود توسط یک صفت شخصیتی را خطای هاله‌ای می‌نامند. یکی از کاربردهای جدی خطای هاله‌ای به صورت بالقوه، هنگام ارزیابی عملکرد است. اگر صفت ویژه‌ای چه مثبت و چه منفی ادراک سرپرست را رنگی از ویژگی‌های نامربوط ببخشد، فراگرد ارزیابی عملکرد می‌تواند بی‌نهایت غیر منصفانه و گمراه‌کننده باشد. خطای هاله‌ای بر ادراکات ما تأثیر گذاشته و منجر به تصمیم‌گیری ضعیف و غیر واقعی می‌شود. طبق تعریف دیگر، خطای هاله‌ای عبارت است از توسعه یا تعمیم یک ویژگی فرد یا موقعیت به تمامی عملکردها یا موقعیت‌ها.

۳- **دفاع ادراکی** : دفاع ادراکی عبارت است از انکار و امتناع از ادراک محرک‌های بسیار تهدیدکننده یا گیج‌کننده‌ای که آدمی با آن‌ها مواجه می‌شود. آدمی دوست دارد که اطلاعات یا آگاهی‌هایی را که از نظر فرهنگی تهدیدکننده یا غیر قابل قبول به نظر می‌رسد، نادیده انگارد مگر اینکه از حالت

عادی زیاده‌تر باشد. فراگرد دفاع ادراکی به آدمی امکان می‌دهد تا رخدادهایی را که توان برخورد با آن‌ها را ندارد (عدم شهادت برخورد با واقعیت)، نادیده انگارد و با هدایت توجه آدمی به چیزهای دیگر، او را در دور ساختن احساساتش از آن رخدادها یاری کند. آدمی در مواجهه با محرک‌های تهیه‌کننده به یکی از چهار شیوه ذیل واکنش نشان می‌دهد:

۱- وجود ادراک را نفی و انکار کرده و به تمامی نادیده می‌گیرد (نخستین واکنش).

۲- ادراک را تعدیل یا تحریف می‌کند تا با دیگر اعتقاداتش سازگار و هماهنگی گردد.

۳- ادراک را پذیرفته و تغییرات مربوط را به در سایر اعتقاداتش نیز پذیرا خواهد شد.

۴- وجود محرک‌های تهدیدآمیز را اذعان می‌کند ولی از تغییر امتناع می‌ورزد.

۴- **ادراک انتخابی**: فراگرد پالایش نظام مند اطلاعات مطلوب آدمی را ادراک انتخابی می‌نامند. این فراگرد واکنشی اکتسابی است. آدمی از تجربه پیشین خود می‌آموزد که اطلاعات نامساعد و ناخوشایند را نادیده بگیرد، برای مثال بیشتر معلمان فراگرد ادراک انتخابی را در گوش دادن به نظرات دانش‌آموزان و ارزیابی درس‌هایشان به کار می‌برند، زیرا از روی تجربه گذشته آموخته‌اند که انتقاد را نادیده انگارند و در نتیجه صادقانه می‌پندارند که درس‌هایی که ارائه می‌دهند، عالی است. بدین ترتیب ادراک انتخابی عبارت است از جدا کردن و نادیده گرفتن برخی از اطلاعات راجع به موضوع، فرد یا واقعه‌ای که آن اطلاعات با ارزش‌ها، عقاید و حالات فرد همخوانی ندارد.

۵- **نظریه‌های ضمنی شخصیت**: آدمی براساس تجربیاتی که از ارتباط با طبقات مختلف مردم به دست آورده، تمایل دارد سیستمی ایجاد کند که شارح شخصیتش باشد. برای مثال هر کسی از یک حسابدار که خجالتی، غیر مدعی، دارای صدای نرم و ملایم، صادق و مطیع است. نقشی در ذهن دارد که شارح این صفات است. شارح شخصیت آدمی هر چه دقیق‌تر باشد توان او را در ادراک سریع‌تر و دقیق‌تر تسهیل می‌کند. البته نظریه‌های ضمنی شخصیت می‌تواند در بهترین حالت برای طبقه‌بندی افراد به عنوان تخمینی اجمالی به کار آید.

۶- **فرافکنی**: تمایل آدمی به انتساب احساسات و ویژگی‌هایش به دیگران را فرافکنی می‌نامند. همانند سایر خطاهای ادراکی، فرافکنی نیز یک استراتژی ادراکی منطقی و کارآمد است. فرافکنی برای تشریح فراگرد غیرعادی انتساب افکار و صفات ناپسند خود به دیگران و تمایل به اعتراف از سوی آنان به کار می‌رود. فرافکنی به عنوان یک ساز و کار دفاعی برای حفظ «ادراک از خود» عمل می‌کند و پر از اشتباه است. ضرب‌المثل‌های «کافر همه را به کیش خود پندارد» و «آنچه بر خورد

نمی‌پسندی بر دیگران نپسند» اشاره به فرافکنی دارند. بدین ترتیب فرافکنی عبارت است از نسبت دادن احساسات و نگرش‌ها و ادراکات خود به دیگران.

فرافکنی زمانی رخ می‌دهد که فرد باور می‌کند دیگر افراد نیز رفتارها و اعتقاداتی مثل وی دارند. مدیری که مقررات سازمان را نادیده می‌گیرد و از قدرت سوء استفاده می‌کند، با فرافکنی برای خود توجیه می‌کند که همه مدیران قانون شکن و از قدرت سوء استفاده می‌کنند. در این حالت، مدیر احساس راحتی می‌کند که خصوصیات منفی وی در همه مدیران دیگر نیز وجود دارد.

نکته: فرافکنی و اثر منسانی با هم تفاوت دارند. یکی از خطاهای ادراکی متداول در سازمان‌های کشور اثر منسانی است، بدین معنی که افراد تمایل دارند کسانی را که (از لحاظ نژاد، مذهب، جنسیت، سن، تحصیلات، حزب، باورها و ارزش‌ها) شباهت زیادی با آن‌ها دارند، نسبت به بقیه بهتر و مساعدتر ارزیابی کنند. یعنی شباهت ادراک کننده و ادراک شونده موجب خطای ادراکی می‌گردد.

۷- **اثر اولین برخوردها (اثر تقدم یا رجحان):** پذیرش اینکه آثار اولیه تأثیر فوق العاده و پایدار بر ارزیابی‌های آدمی داشته باشد، را اثر تقدم یا رجحان می‌نامند. اثر رجحان چرایی تأثیر چند روز اول کار را بر نگرش‌ها و عملکرد کارکنان جدید تشریح می‌کند. به همین ترتیب، اظهارات افتتاحیه در یک جلسه شورا به دلیل اثر رجحان می‌تواند تأثیر پایداری بر بقیه بحث‌های گروهی داشته باشد.

۸- **اثر مقایسه‌ای:** تمایل به ارزیابی افراد اشیاء یا وقایع با ویژگی افراد، اشیاء یا وقایعی که به خاطر ویژگی بسیار مثبت در ذهن مانده‌اند، بیانگر اثر مقایسه‌ای است. احتمال بسیار زیادی وجود دارد که مقایسه با آخرین افراد، اشیاء و یا وقایع مشاهده شده صورت گیرد. وقتی دانشجویان در ارزیابی آخر ترم، یک استاد را با استاد نمونه دانشگاه مقایسه می‌کنند، دچار این نوع خطا می‌شوند.

۹- **تشدید تعهد:** تشدید تعهد زمانی رخ می‌دهد که روند و جریان تصمیم، یک سری از تصمیمات متوالی را در پی داشته باشد. تشدید تعهد به این موضوع اشاره دارد که حتی وقتی یک تصمیم اشتباه است و شواهد و تبعات تصمیم نیز این امر را تصدیق می‌کند، باز هم اصرار به ادامه آن تصمیم وجود دارد و شدیدتر می‌شود.

۱۰- **تمایل به تأیید:** مفهوم تمایل به تأیید به تشدید تعهد نزدیک است. تمایل به تأیید درصدد تبیین این امر است که فرد در تصمیم‌گیری، اطلاعاتی را به طور انتخابی جمع‌آوری می‌کند که تصمیمات گذشته‌اش را تأیید کند. اطلاعاتی که تصمیمات گذشته را نفی کند یا آن‌ها را به نقد و چالش بکشد، نادیده گرفته می‌شود. تمایل به تأیید نوعی از ادراک انتخابی است.

۱۱- **خطای تکیه گاه تعدیل** : خطای تکیه گاه به تمایل فرد به تثبیت اطلاعات اولیه به عنوان نقطه شروع دلالت می کند که تعدیل بعدی نیز بر مبنای آن انجام می شود . در این حالت ، تصمیمات بعدی از تصمیمات اولیه تأثیر می پذیرند و وابسته به مسیر هستند . ذهن برای اطلاعات اولیه اهمیت زیادی قائل است و به آن بیش از اندازه توجه و تأکید می کند . از این رو اولین برخوردها ، ایده ها و برآوردها نسبت به اطلاعات بعدی اهمیت بیشتری پیدا می کنند . این قبیل اطلاعات اولیه معمولاً برای تصمیمات روزمره مدیران به ویژه در بخش های مذاکره و قرارداد ، فروش و بازاریابی به عنوان تکیه گاه عمل می کنند و تعدیل های بعدی بر مبنای آن ها انجام می شود .

۱۲- **خطای دسترسی و اثر قالب بندی** : خطای دسترسی بیانگر تمایل به تصمیم گیری و قضاوت براساس اطلاعات آماده و در دسترس است . همچنین اثر قالب بندی در صدد تبیین این مسئله است که موقعیت های مساوی وقتی به صورت متفاوت قالب بندی می گردند ، مساوی دیده نمی شوند یعنی تأکید بر نیمه پر لیوان اثر متفاوتی نسبت به تأکید بر نیمه خالی آن دارد .

۱۳- **خطای نمونه یا نماینده** : عبارت است از تمایل به ارزیابی علائق ، نگرش ها و توانایی های خود با افراد و گروه های مشابه موجود . مدیرانی که در تصمیم گیری دچار این نوع خطا می شوند ، همیشه تصور می کنند که تصمیماتشان به اندازه تصمیمات مشابه موفق خواهد بود . اینکه هر کسی که فارغ التحصیل رشته مدیریت دانشگاه تهران یا علامه طباطبائی باشد در استخدام اولویت دارد ، نیز بیانگر همین خطاست و به این دلیل رخ می دهد که استخدام افراد مشابه از این دانشگاه ها نتیجه بهتری داشته است .

۱۴- **خطای شانس - خرافات** : ادراک انسان کم و بیش تحت تأثیر شانس و خرافات است . البته این امر در فرهنگ های مختلف ، متفاوت است . برای مثال در مشرق زمین اعتقاد به شانس و خرافات بیشتر است . این امر با کانون کنترل مرتبط است . در کسانی که کانون کنترل بیرونی دارند ، اعتقاد به شانس و خرافات بیشتر از کسانی است که کانون کنترل درونی دارند . این مسئله در بورس اوراق بهادار و خرید و فروش سهام بسیار اتفاق می افتد . تأثیر نامطلوب شانس و خرافات بر تصمیم گیری از آنجا ناشی می شود که انسان برای یک امر شانس و تصادفی معانی خرافاتی متفاوتی می سازند و تفسیر می کند .

۱۵- **توهم یا خطای پس گوئی** : پس گوئی یا پس بینی ، برعکس پیش بینی است . گاهی مواقع افراد باور دارند که می توانند پیامد یک واقعه را به درستی پیش بینی کنند ، البته بعد از زمانی که آن واقعه اتفاق افتاده است . وقتی واقعه ای رخ می دهد و فرد بازخور درستی در مورد پیامدهای آن می گیرد ، به راحتی نتیجه می گیرد که این پیامد همان طور که من قبلاً گفتم ، بدهی بود . توهم پس گوئی ، قدرت فرد را در یادگیری از تاریخ گذشته کم و این حالت را در فرد تقویت می کند که توان پیش بینی

زیادی دارد ، در حالی که در واقع این قدر توانایی ندارد . توهم پس گویی خطای اطمینان بیش از حد را نیز تقویت می کند .

۱۶- اطمینان بیش از حد : در این حالت فرد یا گروه احساس می کند که بیشتر از آنچه می داند و می تواند ، دانایی و توانایی دارد . در این حالت مسائل و مشکلات پیچیده و بزرگ ، ساده و کوچک انگاشته می شوند . در فرهنگ شرقی ، این آفت یکی از عوامل مصیبت بار و فاجعه آفرین در تصمیم گیری است . خودشیفتگی انسان باعث می شود که نسبت به تصمیمات و قضاوت های خود خوش بین باشد .

۱۷- اثر تقدم و تأخر : تقدم و تأخیر هر دو ادراک را تحت تأثیر قرار می دهند . اثر تقدم به این جمله معروف اشاره دارد که « اولین برخورد و اثر ، آخرین برخورد است » . { اولین برداشت ، آخرین برداشت است } ، یعنی اولین تأثیرات ، احساسات و برخوردها تا آخر در ذهن طرف مقابل ماندگار می شود و ادراکاتش را تحت تأثیر قرار می دهد . وقتی یک مصاحبه گر برای اولین بار می بیند که داوطلب تماس چشمی ندارد و آرام و بدون تسلط صحبت می کند ، فوراً به این نتیجه می رسد که اعتماد به نفس داوطلب پایین است و هربار که بخواهد در مورد آن شخص نظر بدهد به جای جزئیات یک مصاحبه ۳۰ دقیقه ای ، سریع در حافظه اش بازیابی می کند که داوطلب اعتماد به نفس پایینی دارد .

اثر تأخیر زمانی رخ می دهد که آخرین اطلاعات ، ادراک ما را تحت تأثیر قرار می دهند . در ارزیابی ، آخرین اطلاعات در مورد فرد بیشتر از برخوردهای اولیه مد نظر قرار می گیرد . به ویژه اگر فاصله بین برخورد اولیه و زمان ارزیابی بیشتر باشد اثر تأخیر در ارزیابی عملکرد بسیار نمود دارد .

۱۸- اثر ملایمت و تمایل به مرکزیت : ملایمت نوعی ویژگی شخصی است که فرد ، دیگران و وقایع را همواره به روش مثبتی ارزیابی می کند . همچنین تمایل به مرکزیت به این ویژگی شخصی دلالت دارد که فرد از قضاوت افراطی می پرهیزد و بدون توجه به عملکرد پایین یا بالا ، همه افراد و وقایع را متوسط یا خنثی ارزیابی می کند . این دو نوع خطای ادراکی به ویژه در ارزیابی عملکرد موجب انگیزه سوزی در کارکنان دارای عملکرد بالا (به خصوص موفقیت طلبان) و بی تفاوتی در کارکنان دارای عملکرد پایین می شود .