

## مدیران و قضاوت دقیق

### علی نصر اصفهانی

### سهیلا امسان پور

#### چکیده

ادراک حقیقی، شناخت جهانی است که در آن زندگی می‌کنیم. ما براساس درکمان از واقعیتها، نه براساس آنچه که عملاً واقعیت دارد، رفتار می‌کنیم. ما اطلاعات را دریافت و آن را جمع بندی و در قالب معنی داری که برای خودمان منحصر به فرد است، تعبیر و تفسیر می‌کنیم. به عبارت دیگر، تصویری از جهان واقعی را نقاشی می‌کنیم که نظر شخصی خودمان را آرایه می‌دهد. بنابر این، هیچ فردی تصویری یکسان نقاشی نمی‌کند. به مفهومی کاملاً واقعی، هر یک از ما در دنیای خاص خود زندگی می‌کنیم. تشخیص تفاوت‌های موجود بین دنیای ادراکی و واقعی، برای درک رفتار سازمانی اهمیت دارد. مدیران آگاه از این تفاوتها به هنگام تصمیم‌گیری دقت بیشتری به خرج می‌دهند و از اتخاذ تصمیمات مهم براساس شواهد ناکافی پرهیز می‌کنند. دقت، موضوعی حیاتی در شناخت رفتار است، و ما می‌توانیم انجام قضاوت‌های دقیق‌تر در جریان ادراک دیگران را بیاموزیم. برای این منظور لازم است از سوگیریهای بالقوه در زمینه فرایند قضاوت و ادراک آگاه شویم. خوشبختانه از طریق آموزش می‌توان به قضاوت بهتر پرداخت.

#### مقدمه

ادراک، فرایندی است که ما با استفاده از آن محرک‌های محیطی را برای دستیابی به تجربه‌های معنی‌دار بر می‌گزینیم و آنها را سازماندهی و تفسیر می‌کنیم. ادراک، آگاهی از رخدادها، مردم، اشیاء و موقعیتها را شامل می‌شود و مستلزم جستجو، به دست آوردن و پردازش اطلاعات است. واژه‌های اصلی در مفهوم ادراک عبارتند از: انتخاب، سازماندهی و تعبیر و تفسیر. ما محیط خود را از طریق فرایندی فعال تجربه می‌کنیم. محرک محیطی را از طریق حس‌های خود (بینایی، شنوایی، بویایی، چشایی و بساوی) دریافت می‌کنیم، به جنبه‌های مختلف محیط خود به گونه‌ای گزینشی توجه کرده، آنچه را که می‌بینیم بر حسب تجربه‌های گذشته خود ارزیابی می‌کنیم. چون اغلب نیازها و تجربه‌های ما با نیازها و تجربه‌های دیگران متفاوت است، پی بردن به اینکه ادراک‌های ما از محیط و از یکدیگر نیز با دیگران متفاوت است نباید مایه شگفتی ما شود. ادراک یکی از مهمترین موضوعهایی است که بطور مستقیم علوم اجتماعی را از علوم طبیعی متمایز می‌سازد. (Buchanan, Huczynski and P. 2001, 211). آنچه که انجام می‌دهیم بستگی دارد به اینکه چگونه فضایی را که در آن هستیم درک می‌کنیم، همچنین بستگی دارد به اینکه چگونه خودمان، محیط فیزیکی و اجتماعی مان را درک می‌کنیم. ما رفتار را با اصطلاحاتی مثل «دلایل»، «انگیزه»، «نیات»، «اهداف»، «تمایل» و غیره توضیح می‌دهیم. فیزیکدانان، شیمی دانان و مهندسان با این پیچیدگیها در مورد آزمون‌هایشان مواجه نیستند. بنابر این، قضاوت دیگران از اهمیت زیادی برخوردار است. قضاوت هیئت منصفه در دادگاه تعیین کننده بی‌گناهی یا گناهکار بودن متهم است و استخدام متقاضی در سازمان، به قضاوت مصاحبه کننده در مورد صلاحیت و شایستگی او بستگی دارد. این قضاوتها چگونه انجام می‌شود؟ چه عواملی بر نحوه استنباط قضاوت کننده تأثیر دارد؟ و قضاوت افراد تا چه حد دقیق است؟ در این مقاله تلاش شده است تا حد امکان به این پرسشها پاسخ داده شود.

#### ادراک فیزیکی در برابر ادراک اجتماعی

ادراک اجتماعی (ادراک افراد)، از جنبه‌های مهمی با ادراک موضوع‌های فیزیکی تفاوت دارد. موضوعها در دنیای فیزیکی (ادراک فیزیکی) عمدتاً به خصوصیات «سطحی» و قابل مشاهده (مثل اندازه، رنگ، وزن، مزه و غیره) معطوف است. در حالی که ادراک موضوع‌های اجتماعی (مثل افراد) غالباً با خصوصیاتی در ارتباط است که قابل مشاهده مستقیم نیستند. و باید استنباط شوند (مثل هوش، نگرش، شخصیت و غیره). این بدان معنی است که قضاوت‌های ادراک اجتماعی نسبت به قضاوت‌های مربوط به جهان

فیزیکی بسیار پیچیده تر و دشوارتر صورت می گیرد. ( Byars and Rue, ۲۰۰۳, P. ۵۱) همچنین این نکته مشخص می شود که افراد در ادراک اجتماعی در مقایسه با ادراک اشیا دچار اشتباهات بیشتری خواهند شد. حداقل اگر می توانستیم قضاوت‌هایی را که نادرستی آنها معلوم می شود، سریعاً بهبود دهیم، این مسئله چندان اهمیتی نداشت. اما به دلیل طبیعت «پنهان» خصوصیات افراد، اشتباه در ادراک اجتماعی ( مثل اعتقاد به اینکه فردی دارای اعتماد به نفس است در حالی که واقعاً این گونه نیست) در مقایسه با اشتباه در ادراک فیزیکی بسیار دشوارتر مشخص می شود. بنابراین، اشتباه ما در سنجش اندازه یک شی با دومین نگاه آشکار خواهد شد و با مشاهده دقیق تر بلافاصله تصحیح می شود. این قضیه درباره اغلب قضاوت‌های معطوف به انسانها صحت ندارد. افراد هنگام قضاوت درباره دیگران ندرتاً مشاهده کننده بیطرفی هستند، نوعاً احساسات، نگرشها و انگیزشهایی دارند که بر قضاوت آنان اثر می گذارد. افراد اغلب در نگرش سوگیرانه نسبت به طبقه خاص از افراد منافع خاصی دارند. به این دلیل است که معدودی موفق می شوند نظری کاملاً عینی در مورد رؤسا، همکاران و زیردستان خود داشته باشند.

### تعریف ادراک اجتماعی

در رفتار سازمانی، ادراک اشخاص یا ادراک اجتماعی اهمیت ویژه ای دارد. ادراک اجتماعی به عمل نسبت دادن خصوصیات یا صفاتی به سایر افراد اطلاق می شود ( Anderson, et.al, ۱۹۹۴, P. ۵۵). ادراک اجتماعی از اصول ناظر بر ادراک اشیا پیروی می کند. یعنی مشاهده، انتخاب، سازماندهی، تعبیر و تفسیر و پاسخ. اما در اینجا عنصری که ادراک در مورد آن صورت می گیرد، انسان دیگری است. هر آنچه انسان می گوید یا انجام می دهد به انحاء مختلفی قابل تفسیر است. مدیران اگر بخواهند در تعاملات خود با دیگران موفق باشند باید بتوانند رفتار دیگران را به درستی تفسیر و قضاوت کنند. تصور کنید اگر مدیری در اغلب موارد در قضاوت‌های خود راجع به دیگران اشتباه کند در آن صورت چه روی خواهد داد. انتظارات وی درباره دیگران در اغلب موارد اشتباه و ارتباطاتش نامؤثر خواهد بود. تعامل با چنین مدیری رنج آور و حتی غیر ممکن است. هر تعامل اجتماعی به شکل گیری برداشتهای، انتظارات و پیش بینی های خاص در مورد افراد می انجامد. بنابراین، ادراک اجتماعی همیشه در شروع، حفظ و خاتمه تعامل‌های اجتماعی نقش مهمی ایفا می کند.

### دقت در قضاوت در مورد دیگران

وضعیت‌های بسیاری وجود دارد که در آنها قضاوت دقیق افراد از اهمیت زیادی برخوردار است. در سازمانها خیلی از تصمیمات بر مبنای چگونگی ادراک مدیر از زیردستان است. افراد در تعاملات روزمره گرایش دارند که سنجش‌های خود از دیگران را اغلب صحیح فرض کنند. آیا واقعاً هر فردی در ادراک دیگران دقت معقولی دارد؟ هر فردی تمایل دارد ادراکات خود را واقعی و ادراکات دیگران را غیر واقعی بداند ( Lussier, ۲۰۰۲, P. ۵۵). هیچ معیار قطعی و مشخصی برای سنجش دقت در ادراک و قضاوت وجود ندارد. مسلماً به راحتی نمی توان از میزان واقعی خوش اخلاقی یک متقاضی کار، آگاه شد. اما می توان برای رسیدن به هدف خود، ملاک‌هایی را پیدا کرد، هر چند که خود می دانیم بدون نقص و قطعی نیستند. در این گونه موارد لازم است از معیارهای متعددی استفاده شود. برای مثال هنگام مصاحبه، به منظور یافتن خصوصیات واقعی متقاضی، گفته های وی، معرفان و سایر اطلاعات با ارزیابی مصاحبه کننده مقایسه می شود. انسان جایز الخطاست و قضاوت او معمولاً با سوگیری همراه است. اینکه شخصیت یک فرد مورد ارزیابی‌های گوناگون قرار می گیرد، امری طبیعی است. نظر یک مادر در مورد فرزندش با آنچه که کارفرمای همان فرد در مورد او می اندیشد می تواند متفاوت باشد. در اینجا برای نزدیک شدن به تشریح یک قضاوت دقیق، سعی خواهد شد عوامل اثرگذار بر ادراک و قضاوت و خطاهای ادراکی که فرد هنگام قضاوت ممکن است دچار آن شود را بررسی شود.

### دامهای قضاوت صحیح

به نظر می رسد که منابع اصلی خطا و انحراف در قضاوت مدیران راجع به کارکنان شامل موارد زیر باشد ( Buchanan, ۲۰۰۱, P. ۲۲۹). مدیران باید مراقب باشند که در دامهای زیر گرفتار نشوند تا بتوانند قضاوت صحیح تری نسبت به افراد داشته باشند. این دامها عبارتند از:

۱) جمع نکردن اطلاعات کافی در مورد افراد مورد قضاوت؛

۲) مبنا قرار دادن قضاوت براساس اطلاعات نامربوط یا غیر معتبر؛

۳) انجام ندادن تحقیق و تفحص بیشتر؛

۴) پذیرش تصورات قالبی به گونه ای غیر انتقادی؛

۵) اینکه اطلاعات اولیه در مورد یک فرد، با وجود متناقض بودن، قضاوت راتحت تأثیر قرار دهد؛

۶) تلاش برای رمزگشایی رفتارهای غیر کلامی؛

۷) مبنا قراردادن اسنادی که چندان معتبر نیستند.

برای رهایی از این دامها لازم است که مدیران نکات زیر را در نظر داشته باشند (Gordon, ۱۹۹۳, P. ۳۶).

۱) به منظور انجام قضاوت واقع بینانه تر لازم است اطلاعات کافی در مورد رفتار و نگرش افراد جمع آوری شود. برای مثال مدیران باید عملکرد افراد را براساس رفتار مشهودشان قضاوت کنند و نه براساس رفتار گروهی که فرد به آن تعلق دارد.

۲) لازم است مدیران نتیجه گیریهای خود را در مورد افراد، مورد بررسی قرار دهند تا از اعتبار آن مطمئن شوند.

۳) مدیران باید در تعیین مبنای ادراکاتشان بین واقعیات و مفروضات تمایل قایل شوند.

۴) مدیران باید بتوانند بین جوانب مختلف رفتار یک فرد تمایز قایل شوند. برای مثال آنها باید بتوانند تظاهر را از عملکرد واقعی، بهره‌وری را از حضور فیزیکی فرد در سازمان، شخصیت را از خلاقیت تفکیک کنند.

۵) مدیران برای حذف یا کاهش فرافکنی لازم است اول احساسات واقعی خود را مشخص سازند.

### خطاهای ادراکی هنگام قضاوت درباره دیگران

هنگام قضاوت در مورد دیگران میان برهای ادراکی یا خطاهای چندی وجود دارد.

(Robbins, ۱۹۹۸, P. ۳۶۴). درک این میان برهای ادراکی به منظور تشخیص اینکه چگونه آنها باعث انحرافات اساسی در قضاوت می شوند می تواند مفید باشد. به طور کلی می توان آنها را به صورت زیر دسته بندی کرد.

\_ خطای همانندی: اغلب قضاوت کننده کشش بیشتری نسبت به افرادی دارد که (مثلاً از لحاظ پیشه، تمایلات یا سرگرمیها) با خودش همانند است (Anderson, and, et. al, ۱۹۹۴, P. ۵۱). این تمایل در افراد وجود دارد که افرادی شبیه خود را دوست بدارند. این مهم در علوم رفتاری گاهی « اثر شبیه با من » نامیده شده است (Baron and Greenberg, ۱۹۹۰, P. ۱۳۳).

\_ خطای تقابل: براساس این خطا، قضاوت کننده، افراد را به جای اینکه بر پایه معیارهای عینی قضاوت کند، با یکدیگر مورد مقایسه قرار می دهد.

\_ خطای اولین برداشت: مبنای این قضاوت اولین برداشتهای فرد است، در عوض بررسی اینکه فرد در سرتاسر دوره مورد بررسی، چگونه رفتاری داشته است.

\_ اثر هاله ای: براساس این خطا، قضاوت کننده همه ابعاد شخصیت یک فرد را تنها براساس یک برداشت (مطلوب یا نامطلوب) ارزیابی می کند. « هاله»، چشم قضاوت کننده را بر سایر ضعفها می بندد (singer, ۱۹۹۵, P. ۱۴۸).

\_ تفکر قالبی: قضاوت فرد بر مبنای دسته ای که در آن قرار گرفته است. این تفکر قالبی اغلب اوقات اشتباه است (Moorhead and Griffin, ۲۰۰۱, P. ۱۰۰). اگر چه دسته بندی کردن افراد کمک می کند تا اطلاعات مربوط به آنها سریعتر تجزیه و تحلیل شود ولی خطاهای ادراکی قابل توجهی رانیز موجب می شود.

\_ فرافکنی: در این خطا فرد قضاوت کننده تمایل دارد صفتهای خاص خود را در دیگران ببیند. یعنی، قضاوت کننده احساسات، گرایشها یا انگیزه های خاص خود را در قضاوت خود از دیگران فرامی افکند (Robbins, ۱۹۹۸, P. ۱۳۳).

\_ ارزیابی بیش اندازه اطلاعات منفی: قضاوت کننده ممکن است در مقابل اطلاعات منفی واکنش افراطی نشان دهد، گویی در پی یافتن بهانه ای است که قضاوت شونده را فاقد صلاحیت تصور کند.

\_ اثر آسانگیری: براساس این خطا قضاوت کننده تمایل دارد نسبت به همه افراد قضاوت مثبت داشته باشد. این موضوع مانند آن است که یک دید کاملاً مثبت و خوش بینانه از جهان داشته باشیم (Decenzo, and , Rbbins, ۱۹۸۸, P. ۳۷۷)

\_ اثر مقام یا پایگاه اجتماعی: افرادی که در موقعیتهای بالاتری هستند نسبت به افرادی که در موقعیت پایین تری قرار دارند، مثبت تر قضاوت می شوند.

\_ اثر سرریز: هر گاه نتیجه قضاوت فرد در گذشته (خوب یا بد)، قضاوت فعلی او را تحت تأثیر قرار دهد. به عبارت دیگر، به جای اینکه فرد را در خلال یک دوره خاصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهیم به نتیجه قضاوتهای قبلی فرد توجه کنیم.

\_ رفتار اخیر: مبنای این قضاوت رفتار اخیر فرد است، در عوض بررسی اینکه فرد در سرتاسر دوره مورد بررسی، چه رفتاری داشته است.

\_ ادراک انتخابی: قضاوت کننده ویژگیهایی را مورد توجه قرار می دهد که با انتظاراتش سازگار است. ادراک انتخابی می تواند باعث سوء تعبیر شود (Davis, ۲۰۰۲, P. ۱۰). انسان از طریق گزینش، توجه خود را بیشتر به موضوعهایی معطوف می کند که برایش آرامش و راحتی به همراه داشته باشد و از موضوعهایی دوری می کند که باعث بروز ناراحتی می شوند. (Moorhead and Griffin, ۲۰۰۱, P. ۹۹)

\_ نظریه ضمنی شخصیت: اعتقاد به اینکه برخی از صفات شخصیتی با هم هستند. افراد اغلب عقاید ضمنی در مورد دیگران به کار می برند، یعنی فرض می کنند که اگر آنها دارای ویژگی خاص هستند، بی شک دارای صفات دیگری نیز هستند (Baron and Greenberg, ۱۹۹۰, P. ۱۳۵). آیا مدیر تصور می کند فردی که با هوش است بخشنده نیز هست؟ آیا فرد سلطه پذیر، مؤدب هم هست؟ پاسخ به این سؤالات منعکس کننده نظریه ضمنی شخصیت مدیر است. مفروضات در مورد رابطه مورد انتظار بین خصوصیات یک فرد، بر سابقه و تجربه مدیر مبتنی است. نظریه ضمنی شخصیت تأثیر قابل توجهی بر قضاوت ما راجع به افراد بر جای می گذارد. با آنکه اینگونه میان برها برای کاهش بار پردازش اطلاعات در هنگام قضاوت هر فرد می تواند مناسب باشد اما غالباً به برداشتهای اشتباه منجر می شود.

## نتیجه گیری

مدیران همواره در حال قضاوت نسبت به اعمال و رفتارهای زیر دستان خود هستند. این برداشتها در بسیاری از موارد تأثیراتی مستقیم و عملی بر هر دو طرف قضاوت کننده و قضاوت شونده دارد. آنها تعیین می کنند چه کسی را برای یک شغل انتخاب کنند و یا اینکه صلاحیت فرد دیگری را تایید نکنند. همه افراد می توانند به راحتی در مورد افراد خانواده و دوستان خود نظر دهند و خصوصیات شخصیتی آنان را توصیف کنند. چرا که در موارد مختلف رفتارشان را بررسی کرده و شناخت کلی از آنان به دست آورده اند. اما با کمی دقت، در می یابید که با وجود فقدان اطلاعات کافی در مورد افراد دورتر و یا حتی افرادی که برای یکبار آنها را ملاقات کرده اید، به آسانی نمی توان در مورد شخصیت آنها قضاوت کرد. لازم است در قضاوت رفتار دیگران، بیش از حد معمول محتاط باشیم و از افتادن در دامهایی که هنگام قضاوت افراد وجود دارد پرهیز کنیم. هر گاه متوجه شدید که عقایدتان در مورد افراد اغلب اشتباه یا جهت دار است، در آن صورت فرایندهای قضاوتی خود را بهبود بخشید.

## منابع و ماخذ

- 1- Anderson, A, and, et.al, (1994), Effective Organizational Behavior First Edition, Black well Publishers
- 2- Baron, R, and, J, Greenberg (1990), Behavior In Organizations, Third Edition, Allyn and Bacon
- 3- Byars, I, Rue, I, and, I, (2001), Management, McGraw-Hill companies th Edition
- 4- Davis, K, and, J. New Strom, (2002), Organizational Behavior, McGraw- Hill companies th Edition
- 5- Gordon, J. (1992), Organizational Behavior, Fourth Edition, Allyn and Bacon
- 6- Huczynski, A, and, D, Buchanan (2001), Organizational Behavior, Fourth Edition, Prentice Hall
- 7- Lussier, R, (2002), Human Relations In organizations, Fifth Edition, McGraw – Hill companies
- 8- Moorhead, G, and, R, Griffin, (2001), Organizational Behavior, sixth Edition, Houghton Mifflin Company
- 9- Robbins, S, (1998), Organizational Behavior, Eighth Edition, Prentice – Hall
- 10- Deccenzo, D, and, Robbins (1988), Personnel/Human Resource Management, Third Edition, Hall –Prentice
- 11- Robbins, S, (1997), Managing Today, First Edition, Prentice- Hall, Singer
- 12- Singer, M, (1990), Human Resource Manogement, First Edition, Pws-Kent Publishing compary
- 13- Weiss, J, (1996), Organizational Behavior and Change, First Edition west Publishing company