

כולנו חיים בחברת אנשים. לגבי רוב האנשים שאיתם אנו בקשר מתמשך, יש לנו דעות והערכות הנבנות לאורך זמן. גם אם אנחנו לעתים מופתעים מהתנהגויות של אנשים שאנו מכירים היטב, הרי שבסך הכל כמות הטעויות במקרים אלה היא קטנה יחסית.

לא כך המצב כאשר עלינו להעריך ולגבש עמדה במפגש אחד כלפי אנשים שאותם אין אנו מכירים, מפגש שבסופו נצטרך לקבל החלטות לגבי האחר. מצבים כאלה קיימים בשפע: מראיין הפוגש מועמד לעבודה, פגישה עסקית שבה עלינו להחליט אם להמשיך בקשר עם האחר, שופט היושב בדיון, מורה הבוחן תלמיד שאינו מוכר לו במבחן בעל פה, ואפילו "דייט" ראשון עם בן או בת זוג.

רוב ההערכות שלנו במצבים אלה, עד כמה שייראה הדבר מפתיע, אינן נכונות. במילים אחרות: אנחנו מרבים לטעות, לעתים קרובות המסקנות שלנו אינן נכונות, ואנו גורמים בכך עוול למוערכים וגם לעצמנו. הדבר המקומם ביותר בתהליך עצוב זה, הוא שאנו אפילו לא יודעים שטעינו, מפני שברוב המקרים אין אנו נותנים הזדמנות חוזרת לאנשים במצבים שתוארו לעיל. בחיי היומיום אין אנו עורכים מחקרים כדי לדעת אם צדקנו או טעינו.

יתרה מזו: כולנו משוכנעים שאנו צודקים בהערכתנו, שכן כולנו "מבינים באנשים", יש לנו "ניסיון חיים" והיינו במצבים אלה פעמים רבות. אנו בוטחים בעצמנו, בנכונות מסקנותינו וגם יודעים "להסביר" מדוע אין אנו טועים. ככל שמעמדנו המקצועי רם יותר, ככל שההיררכיה שלנו במפגש גבוהה יותר מן הצד השני, כך אנו קשובים פחות, יהירים יותר וטועים יותר. והיות ואין לנו משוב על הערכתנו, אין אנו לומדים מן הטעויות.

המשך בעמוד 10 <<<

פחיקוש

פגישה עסקית עם אדם לא מוכר, ראיון עבודה או "סתם" פגישה ראשונה. איך אנחנו קובעים עמדות כלפי בן שיחנו, ומה משפיע על כך? הכל על טעויות והטיות בהערכת אנשים

מאת שפי שפס



פחים יקושים בהערכת אנשים

אם אתם עדיין מוכנים להמשיך ולקרוא, הנה רשימה חלקית של הפחים היקושים של ההערכה האנושית במפגש הראשון:

● **אפקט ההילה** – אפקט ההילה הוא שם קוד לרושם כללי שמעורר בנו אדם שאיננו מכירים, ואשר גורם לנו לגבש כלפיו עמדה ראשונית. בבסיסו עומדת "תחושת בטן", הבנויה בעיקר על תגובות רגשיות אסוציאטיביות שלנו. התהליך איננו מובנה ואינו שכלתני, וקשה לנו לעמוד במדויק על מקורותיו. זה יכול לנבוע ממראהו החיצוני של האדם, מזווית החיוך שלו, מהריח הנודף ממנו, מאופן התנועה שלו, מפריט לבוש או מן האופן שבו הוא נושא את תיקו. האפקט הוא כללי, מעין "הילה" העוטפת את האדם ומעוררת בנו זיכרונות ותחושות נעימות או לא נעימות, ועל פיהם אנו מגבשים הערכה ראשונית. המחקר מוכיח שהערכה זו מבטאת את עולם האסוציאציות שלנו, ולא את תכונות האובייקט. אבל מי רוצה ומי יכול להתווכח עם משהו שאנו חשים היטב?

● **אפקט הראשוניות ואפקט האחרוניות** – שני האפקטים דומים, פרט לכך שהם מופיעים בשני צידיו של רצף הזמן. מעשים או מחדלים של אדם המתרחשים בתחילת הפגישה או לקראת סיומה, משפיעים על הערכתנו במשקל רב יותר, מאשר מעשים או מחדלים בעלי משמעות לא פחותה המופיעים באמצע הפגישה. במילים אחרות: רושם ראשון ורושם אחרון מעוותים את תמונת ההערכה שלנו, לטוב או לרע, שלא בצדק. הדבר נעוץ בתעוטי הזיכרון ובעיות של קשב וריכוז שיפורטו להלן:

● **תעוטי הזיכרון** – תלי תלים של מחקרים וספרים נכתבו על הזיכרון האנושי. לזיכרון תפקיד מרכזי בחיינו בהגדרת זהותנו, ביכולת הלימוד שלנו וביכולתנו להעריך את המציאות. בשנים האחרונות, עם התפתחות הידע על מבנה המוח ותפקודו, קיבל המחקר בתחום הזיכרון חיוק משמעותי נוסף.

ככל שהדבר נוגע לענייננו, ברור היום כי הזיכרון שלנו הוא חלקי, מוגבל כמותית, בנוי לפי היררכיות המושפעות מגורמים רגשיים, וקשה מאוד לאדם לעשות הפרדה ברורה בין זיכרון וזיכרונות סובייקטיביים לאובייקטיביים. אנשים חווים וזוכרים מציאות דומה בצורות שונות. אנשים הופכים דמיונות ופנטזיות מן העבר ל"עובדות חיים". אנשים נשבעים בבתי משפט באמונה שלמה שעדותם אמת. הם לא תמיד מבחינים בין האמת הפנימית שלהם והאמת במציאות. הם לא משקרים. ככה הם זוכרים. ולכן, כאשר אנו מעריכים אדם זר בפגישה ראשונה, אנו זוכרים מעט, ובעיקר את מה שמתאים לנו.

● **בעיות קשב וריכוז** – אין מדובר כאן באנשים הסובלים מהפרעות קליניות של קשב וריכוז, אלא בקשיים הנורמליים של כולנו. לכאורה, כאשר אנו במפגש עם אדם זר, אנו מרוכזים בו, בדבריו ובהתנהגותו. אולם, אם נודה על האמת, בחלקים ניכרים מן הפגישה נודדות מחשבותינו לעולם התוכן שלנו. טרדות היומיום, דילמות שעלינו לפתור בחיינו, מצבנו הגופני, הכלכלי והרגשי, אינם מרפים מאיתנו במהלך הפגישה ולעתים אף מציפים אותנו. וכך יוצא שאנו מקשיבים חלקית, יותר בהתחלה ולקראת הסוף, ולא בהכרח נמצאים שם כאשר מידע חשוב להערכה מתגלה.

הדרך לגיהנום ההערכה

● **סטריאוטיפים ודעות קדומות** – כולנו חכמים, כולנו נבונים, כולנו ליברלים, דמוקרטים, שוויוניים, ערכיים וכולנו מלאים בסטריאוטיפים ובדעות קדומות, איש על פי אמונותיו ודעותיו, הרבה יותר מכפי שאנו מוכנים להודות. הנה רשימת "עובדות" לדוגמה. בדקו עד כמה הן תואמות את דעותיכם: גברים הם אגוצנטריים; נשים אינן יודעות לנהוג; שמנים מאושרים יותר; אוהדי כדורגל אינם אינטליגנטיים; פסיכולוגים הם אנשים דפוקים; לשחורים יש ריח מיוחד; כלב נובח אינו נושך; והרשימה עוד ארוכה. האם תשנו את עמדותיכם אם יאמרו לכם שעובדות אלו אינן נכונות? ועוד דוגמה: דמיינו את תכונותיו של אדם ששמו גלעד, המתגורר ברמת השרון ומרכיב משקפיים קטנים ועגולים, מול אדם אחר ששמו משה, המתגורר בקריית גת ויש לו צלקת קטנה על לחיו השמאלית. האם קיבלתם שני פרופילים שונים? מדוע ועל סמך מה? אגב, משה הוא איש מחשבים מבריק העובד במפעל של "אינטל"...

● **גיבוש מהיר מדי של עמדה** – המחקר מוכיח שדי לו לאדם בשלושה פריטי מידע לכל היותר, כדי לגבש עמדה ביחס לאדם זר. החיפזון אינו נובע רק מקצב החיים המסחרר שלנו, אלא בעיקר משום שאנו חשים אי-נוחות ואי-נחת ממצב שבו אנו מצפים מעצמנו לדעת כיצד לחוש, לנהוג ולהחליט לגבי אדם אחר – משימה מסובכת ומורכבת מאוד. שיווי המשקל, ההומאוסטאזיס שלנו, נפגע ואנו דוחקים בעצמנו לחזור לאיזון ולשליטה. הדרך הקלה היא לאתר מספר מינימלי של פריטי מידע המקושרים לאמונות ה"בטוחות" שלנו, כלומר לסטריאוטיפים, בסיוע נדיב של הזיכרון הסלקטיבי, ומיד לאחר מכן לתת לעצמנו חיזוק חיובי באמצעות הרגשת הקלה. הדרך לגיהנום ההערכה רצופה בכוונות לא מודעות.

נשמע מדאכ? בצדק. הדרך להתמודד עם המצב הסבוך מתחילה במוכנות להפנים את העובדה המצערת, שסיכוינו לטעות בהערכת אדם זר גדולים מאוד, ולשנן שוב ושוב את הגורמים לכך. יש טכניקות מקצועיות לתרגול מעריכים, המסייעות בהקטנת הטיעות. בנוסף, כדאי לדעת שמחקרים מראים שמעריכים בעלי ביטחון עצמי מפורז – טועים יותר. יפה לתחום זה גישה צנועה של סבלנות, זהירות והתלבטות [■]

הכותב הוא מומחה בכיר בפסיכולוגיה קלינית וארגונית sheffysh@netvision.net.il

ככל שמעמדנו המקצועי רם יותר, ככל שההיררכיה שלנו במפגש גבוהה יותר מן הצד השני, כך אנו קשובים פחות, יהירים יותר וטועים יותר. היות ואין לנו משוב על הערכותינו, אין אנו לומדים מן הטעויות