

## بررسی نادانی تکثرگرا در سازمان؛ پیشایندها و پسایندها

فاطمه طاهری\*

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۶/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۴/۲۶

### چکیده

نادانی تکثرگرا، نوعی خطای شناختی است که در آن فرد از ایده یا نظری برخوردار است، اما به اشتباه تصور می‌کند که اکثریت همکاران او، نظری مخالف آن را دارند. باتوجه به تأثیر قابل توجه این خطا بر متغیرهای رفتاری فردی، گروهی و سازمانی و عدم پرداختن به آن در متون علمی مدیریت در ایران، هدف این مقاله، معرفی این وضعیت، پیشایندهای مؤثر در بروز آن و پسایندهای متأثر از آن در حوزه رفتار سازمانی است. بدین منظور، ۱۰۴ مقاله معتبر بین‌المللی بررسی اولیه شد که باتوجه به نامناسب بودن عنوان، چکیده و محتوای ۶۵ مقاله، تعداد ۳۹ مورد برای بررسی نهایی در نظر گرفته شد. مرور این موارد به بررسی علل و پیامدهای نادانی تکثرگرا می‌پردازد و سعی در فهم این متغیر و چگونگی نفوذ آن بر رفتار کارکنان دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد نادانی تکثرگرا، پدیده‌ای پیچیده است که عواملی همچون نفوذ اقلیت و حفظ هویت درون‌گروهی (با تأثیر از جمعیت‌شناسی رابطه‌ای)، اجماع کاذب، یکتایی کاذب و مارپیچ سکوت در بروز آن نقش دارند. همچنین این پدیده، نتایج مهمی مرتبط با رفتار کارکنان در سطح فردی (به صورت مستقیم و غیرمستقیم)، گروهی و سازمانی همراه دارد. فرضیه‌های منتج از مرور ادبیات این مقاله راهگشای مدیران و پژوهشگران به منظور شناخت بهتر نادانی تکثرگرا و چگونگی پیشگیری از آن در حوزه تصمیم‌گیری سازمانی است.

**کلیدواژه:** نادانی تکثرگرا؛ خطای مقایسه اجتماعی؛ باور؛ تصمیم‌گیری

## مقدمه

نادانی تکثرگرا<sup>۱</sup> به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن فرد دارای ایده یا نظری است، اما به اشتباه تصور می‌کند که اکثر افراد پیرامون او نظری مخالف آن را دارند (بیجرینگ و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ ۲۴۴۰). در واقع، نادانی تکثرگرا بیانگر نوعی نگرش در فرد است که با باورهای او متفاوت است ولی به دلیل اینکه اشتباهاً تصور می‌کند که بیشتر افراد پیرامون او عقیده‌ای مخالف با آراء وی دارند، این باور را می‌پذیرد (هالبلستون و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ ۷۸، پرنیس و مایلر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳؛ ۱۸۰).

نادانی تکثرگرا در روان‌شناسی اجتماعی و جامعه‌شناسی، مطالعات زیادی را به خود اختصاص داده است (فیلدز و شومن<sup>۵</sup>، ۱۹۷۶؛ ۴۳۸، اگرمن<sup>۶</sup>، ۱۹۷۵؛ ۳۲۰)، اما در حوزه مدیریت، تأثیر این متغیر بر بسیاری از پیامدهای سازمانی نادیده در نظر گرفته شده است؛ در حالی که این متغیر حامل کاربردهای مهمی برای سازمان‌هاست (باکلی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰؛ ۳۵۹، هالبلستون و همکاران، ۲۰۰۷؛ ۷۵). برخی پژوهشگران مطرح می‌کنند نادانی تکثرگرا به دلیل نفوذ پدیده مقایسه اجتماعی در شکل‌دهی ادراکات مختلف کارکنان از محیط کار و در نتیجه تأثیرگذاری بر رفتار آنها، به‌عنوان یک فرایند مهم در سازمان‌ها عمل می‌کند. این پدیده به‌عنوان نوعی خطا در ساختار اجتماعی - شناختی واقعیت‌های محیط کار، تأثیر قابل توجهی بر فرایندهای متعاقب آن در سازمان‌ها دارد و برخی کارکردهای آن در حوزه مدیریت رفتار سازمانی مورد تفحص قرار گرفته است. برای مثال، در یک مطالعه پیمایشی وست فال و بدنار<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) نشان دادند که وجود نادانی تکثرگرا در هیئت مدیره سازمان به تصمیم‌گیری‌های نامناسب یا بی کیفیت منجر می‌شود. شاید یکی از دلایل آن این باشد که نادانی تکثرگرا موجب احتراز افراد از بحث در مورد تغییرات می‌گردد؛ چراکه آنها احساس می‌کنند از سوی کسانی که مورد مخالفت قرار می‌گیرند، به‌طور منفی ارزیابی می‌شوند؛ لذا با تمایل به عدم صحبت و گفتگو، فضای بحث و اظهارنظر در مورد بسیاری

1. Pluralistic Ignorance
2. Bjerring et al
3. Halbesleben et al
4. Prentice & Miller
5. Fields & Schuman
6. O'Gorman
7. Buckley et al
8. Westphal & Bednar

از مسائل سازمانی بسته خواهد شد و بدین طریق سازمان از بسیاری از منافع و مزایای ارائه آراء و ایده‌های خلاقانه کارکنان محروم خواهد شد. بنابراین، این خطای شناختی در دنیای رفتار انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار است، اما مرور پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که هنوز نظریه خاصی در مورد اینکه این خطاها چه زمانی، چرا و چگونه در زمینه‌های سازمانی رخ می‌دهند، وجود ندارد (باکلی و همکاران، ۲۰۰۰؛ ۳۵۸، هالبلستون و همکاران، ۲۰۰۷؛ ۷۳). به نظر می‌رسد در ایران تاکنون مطالعه مشخصی در مورد این متغیر و چرایی وقوع آن در سازمان‌ها صورت نگرفته است. بنابراین، این مقاله به دنبال انجام یک مطالعه منسجم است تا پژوهش‌هایی را که در مورد نادانی تکثرگرا به عنوان یکی از خطاهای مقایسه اجتماعی در حوزه‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و کسب‌وکار صورت پذیرفته است، به صورت یک چارچوب منسجم با دسته‌بندی پیشایندها و پساایندهای آن ارائه نماید. نتایج این پژوهش هم شامل مفاهیم مهمی برای مدیران و پژوهشگران است و هم به تأثیر این خطای شناختی - اجتماعی بر سطوح چندگانه سازمان‌ها می‌پردازد. ساختار این مقاله به صورت زیر است: علاوه بر مقدمه بحث، بخش دوم پشتوانه نظری نادانی تکثرگرا و مفاهیم و الزامات آن را مورد بررسی قرار می‌دهد. بخش سوم به ارائه مدلی برای فرایند نادانی تکثرگرا می‌پردازد و براساس آن پیشایندها و پساایندهای این متغیر را توصیف می‌کند. در نهایت در بخش چهارم و پنجم، به ارائه نتایج بحث و پیشنهادهای کاربردی برای انجام پژوهش‌های بیشتر در این حوزه پرداخته می‌شود.

### ۱. نادانی تکثرگرا: مفهوم و تاریخچه

مایلر و پرنیتیس<sup>۱</sup> نادانی تکثرگرا را به عنوان نوعی ادراک اشتباه در افراد قلمداد می‌کنند که به موجب باورها، نظرات یا انگیزه‌های افراد باعث رقم خوردن و شکل‌گیری رفتار دیگران می‌شود؛ حال آنکه، ممکن است فی الواقع بین آن دو تفاوتی وجود داشته باشد. این نوع از شکایت رفتاری اغلب متأثر از نادانی تکثرگرا است. اوچی و ساتیو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) بین دو نوع از نادانی تکثرگرا تمایز

1. Miller & Prentice (1994)  
2. Ohbuchi & Saito

قابل شده‌اند. نادانی ادراکی<sup>۱</sup> هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد اقدامات عمومی دیگرانی را که در موقعیتی خاص هستند، صرفاً مشاهده و با آن موافقت می‌کنند. نادانی استنباطی<sup>۲</sup> زمانی اتفاق می‌افتد که رفتارهای عمومی دیگران که حتی از موقعیت خاصی هم برخوردار نیستند، به‌عنوان مبنای تصمیم و رفتار صحیح دیگران قلمداد گردد. لذا به‌طور کلی نادانی تکثرگرای استنباطی را می‌توان با موقعیت‌هایی نشان داد که در آن یک هنجار یا ارزش اجتماعی سنتی منسوخ<sup>۳</sup> میان مردم به‌صورت ظاهری حفظ می‌شود؛ درحالی‌که هیچ‌یک از آنها شخصاً آن را تأیید نمی‌کنند و اعتقادی به حفظ آن ندارند.

باتوجه به مقدمه مطرح‌شده، مشخص شد که برای درک بهتر این پدیده مهم سازمانی باید نقش هنجارهای اجتماعی بین افراد یک سازمان یا جامعه براساس مطالعات روان‌شناسی اجتماعی و جامعه‌شناسی، تبیین شود. افراد در موقعیت‌های اجتماعی مختلف برای اینکه موضع فعالیت‌های خود را روشن کنند، در پی درک نظرات، انتظارات و عقاید دیگران در مورد مسائل مختلف برمی‌آیند (فستینگر<sup>۴</sup>، ۱۹۵۴؛ ۴۴۰). براساس دیدگاه دو روان‌شناس اجتماعی به نام‌های شومن و فیلدز (۱۹۷۶)، فعالیت‌های افراد، تحت تأثیر ادراک آنها از چنین موضعی قرار می‌گیرد. این موضع، همان هنجارهای اجتماعی شکل گرفته در گروه، سازمان یا جامعه است. هنجارهای اجتماعی، "الگوهای مشترک تفکر، احساس و رفتار" هستند که نگرش‌ها و رفتارهای جمعی افراد را تعریف می‌کنند (هاگ و رید<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ ۱۸).

در مورد اینکه چرا هنجارهای اجتماعی پدید می‌آیند، چشم‌اندازهای مختلفی وجود دارد (وایلر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹؛ ۴۷۳). از دیدگاه کارکردگرایان<sup>۷</sup>، این قوانین به‌منظور هماهنگ کردن اقدامات جامعه پدیدار می‌شوند. از دیدگاه منفعت‌گرایان<sup>۸</sup>، هنجارهای اجتماعی با هدف یکپارچه‌سازی و

1. Perceptual ignorance
2. inferential
3. Outdated
4. Festinger
5. Hogg & Reid
6. Willer et al
7. Functionalism
8. Utilitarianism

انسجام نظامهای اجتماعی ایجاد می‌شوند و از دیدگاه نظریه پردازان تعارض<sup>۱</sup>، هنجارهای اجتماعی برای حمایت افراد از منافعشان به وجود می‌آیند. هنجارهای اجتماعی به هر دلیلی در جامعه به وجود آیند، نگرش‌ها و رفتارهای افراد براساس این هنجارها، به‌عنوان هنجارهای اجتماعی عینی<sup>۲</sup> شناخته می‌شوند. به‌همین ترتیب، ادراک و یا استنباط افراد از هنجار اجتماعی را می‌توان به‌عنوان هنجارهای اجتماعی ادراک‌شده<sup>۳</sup> تعریف نمود. وقتی بین هنجار ادراک‌شده و هنجاری که قرار است به‌عنوان هنجار، هدف جامعه قرار گیرد، اختلافی وجود داشته باشد، به‌معنای آن است که در ارزیابی هنجار اجتماعی توسط فرد یا افراد جامعه خطایی رخ داده است. نتیجه این خطا، ادراک ضعیف فرد از هنجار هدف، احساس ناراحتی و یا تغییر نگرش او نسبت به هنجار ادراک‌شده خواهد بود. در برخی موارد، این ادراک اشتباه تنها منحصر به یک فرد نیست، بلکه یک حرکت جمعی<sup>۴</sup> نسبت به آن به وجود می‌آید. وقتی این حرکت به صورت جمعی اتفاق افتاد، نادانی تکثرگرا اتفاق افتاده است.

کنز<sup>۵</sup> و آلپورت<sup>۶</sup> (۱۹۳۱)، اصطلاح نادانی تکثرگرا را برای اولین بار در پژوهش خود مورد بررسی قرار دادند. آنها در مطالعه خود روی اعضای یک انجمن دانشجویی دریافتند که برخی از آنها اعضای جدید سیاه‌پوست را نمی‌پذیرند؛ چراکه تصور آنها این بود که اکثریت افراد نیز چنین موضعی را انتخاب کرده‌اند. لذا به مخالف با ورود اعضای سیاه‌پوست پرداختند؛ درحالی‌که هر یک از آنها، شخصاً، مخالف تبعیض نژادی بودند. یا هر دانش‌آموز در کلاس از درخواست برای تشریح بیشتر بحث امتناع می‌ورزید با این فرض که که دانش‌آموزان دیگر بحث را به‌خوبی متوجه شده‌اند. بنابراین، قضاوت نادرست از یک هنجار اجتماعی باعث ایجاد این توهم به صورت عمومی شده و این گروه را در وضعیت نادانی تکثرگرا قرار داده بود. نادانی تکثرگرا از دیدگاه شیمیر<sup>۷</sup> و شیمیر (۱۹۹۷)، مجموعه‌ای از باورهای شناختی است که توسط دو یا چند نفر از افراد

1. Conflict Theorists
2. Objective Social Norms
3. Perceived Social Norms
4. Collective Movement
5. Katz
6. Allport
7. Shamir

درمورد ایده‌ها، احساسات و یا اعمال دیگران به اشتراک گذاشته می‌شود. اساساً نادانی تکثرگرا شامل دو خطای شناختی- اجتماعی<sup>۱</sup> است (هاروی و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ ۴۵۵، پرنیتیس و مایلر، ۱۹۹۶؛ ۲۰۰). خطای اول، خطای مقایسه اجتماعی<sup>۳</sup> است که در آن افراد به اشتباه اعتقاد دارند که دیگران مخالف عقاید آنها هستند. دومین خطای مرتبط، آن است که فرد اشتبهاً تصور می‌کند می‌تواند به طور دقیق نظرات دیگران را ارزیابی کند. بنابراین، به‌طور کلی یا فرد بر این باور است که نظرات او با دیگران متفاوت است (خطای مقایسه اجتماعی) و یا کاملاً به این تفاوت مشاهده‌شده، اطمینان دارد (خطای دقت<sup>۴</sup>) (هنسن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲؛ ۷۵). نکته دیگر آنکه با توجه به توضیحات فوق مشخص می‌شود مفهوم نادانی تکثرگرا به نظریه مقایسه اجتماعی نیز برمی‌گردد. درواقع، علل نادانی تکثرگرا اغلب به خطاهای مقایسه اجتماعی برمی‌گردد. از زمانی که لئون فستینگر<sup>۶</sup> (روانشناس آمریکایی) در سال ۱۹۵۴ نظریه خود درمورد پدیده مقایسه اجتماعی<sup>۷</sup> (نظریه‌ای درباره مقایسه‌های افراد با دیگران و اثرات آن بر شناخت، نگرش و رفتار) را مطرح نمود، این واقعیت برای پژوهشگران و کارگزاران سازمانی روشن شد که مقایسه اجتماعی به‌عنوان یک ابزار مهم در دست کارکنان برای جمع‌آوری اطلاعات درمورد نقششان در سازمان عمل می‌کند. توضیح آنکه وقتی هنجارهای اجتماعی عینی به‌وضوح در دسترس نیستند، افراد به‌دنبال راه‌هایی برای مقایسه خود با دیگران هستند تا ضمن درک توانایی‌های آنها، عقاید و نظرات خود را نیز شکل دهند. به‌زعم فستینگر این یک واقعیت است؛ چراکه در ارگانیزم هر انسان زنده‌ای این محرک وجود دارد تا به ارزیابی نظرات و توانایی‌های خود و دیگران پردازد؛ دلیل این امر آن است که افراد، در پی به‌حداقل رساندن تفاوت‌های خود در مقایسه با گروه اجتماعی هستند که در آن قرار می‌گیرند (فستینگر، ۱۹۵۴؛ ۱۳۰، گوفمن<sup>۸</sup>، ۱۹۷۸؛ ۷).

همچنین فستینگر معتقد است که چون ارزیابی‌های فردی حین انجام مقایسه اجتماعی

1. Two Social Cognitive Errors
2. Harvey et al
3. The Social Comparison Error
4. The Accuracy Error
5. Hensen
6. Leon Festinger (1919-1989)
7. Social Comparison
8. Goffman

انجام می‌شود، موضع افراد نسبت به یکدیگر مشخص می‌شود و در نتیجه گروه‌های اجتماعی تشکیل می‌دهند. آنچه در این ارتباط توجه بیشتری به خود جلب نموده است، نقش خطاهای پیش‌آمده در محیط کار به واسطه مقایسه اجتماعی است. در واقع، اگرچه مقایسه اجتماعی به عنوان سازوکاری دیده می‌شود که کارکنان توسط آن می‌توانند ابهام خود در رابطه با مسائل کاری را کاهش داده و اطلاعات را در محیط‌های سازمانی به دست آورند؛ با این حال، چنانچه فرایندهای اصلی مقایسه اجتماعی ناکارآمد یا ناقص<sup>۱</sup> (خطای مقایسه اجتماعی) باشند، اطلاعات به دست آمده هم ممکن است اشتباه باشند و زمینه‌ساز بروز نادانی در محیط کار شوند (هالبلستون و دیگران، ۲۰۰۷؛ ۷۲).

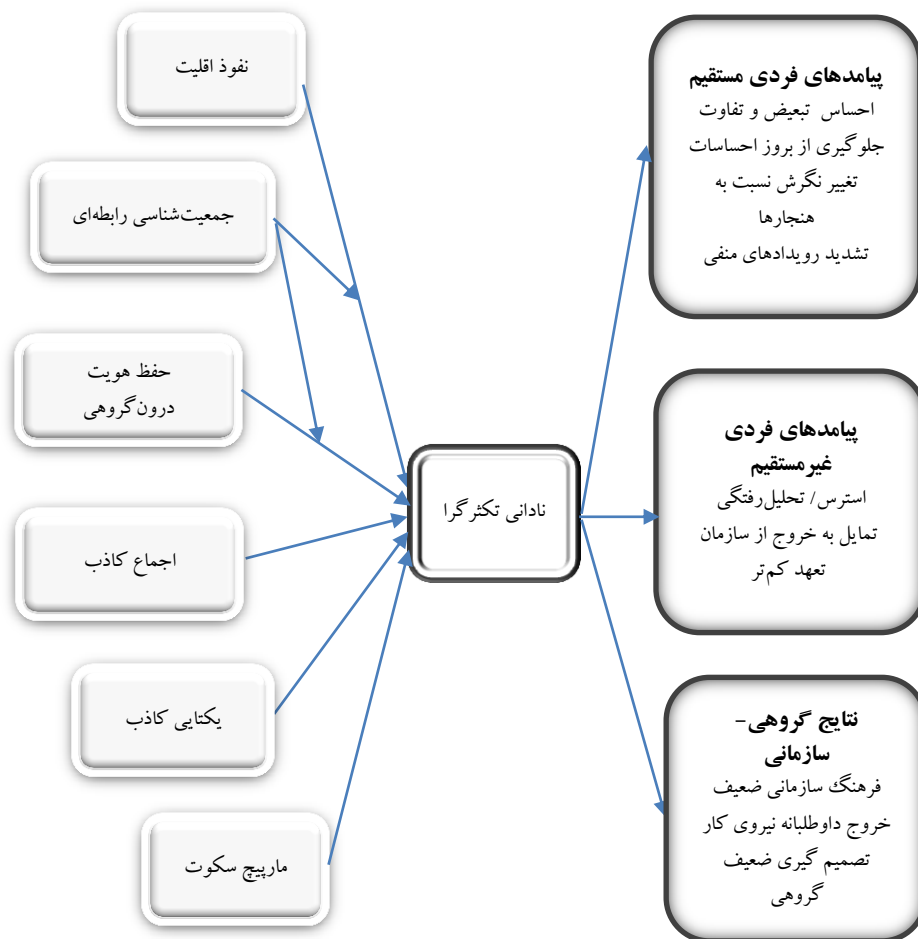
## ۲. فرایند نادانی تکثرگرا؛ پیشایندها و پسایندها

در این بخش، نادانی تکثرگرا، علل و نتایج حاصل از آن در سازمان براساس مرور پژوهش‌های صورت گرفته مورد بررسی قرار می‌گیرد. شکل (۱) شمایی از عوامل مؤثر بر نادانی تکثرگرا به عنوان پیشایندها و نتایج حاصل از آن در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی به عنوان پسایندها ارائه می‌کند که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرند.

### ۲-۱. پیشایندهای نادانی تکثرگرا

نادانی تکثرگرا، پدیده‌ای پیچیده با علل متعدد است و هر یک از این علل به تفاوت‌های ظریفی در شکل‌های مختلف نادانی تکثرگرا منجر می‌شود (مایلر و پرنیس، ۱۹۹۴؛ ۵۴۹). همان‌طور که در شکل شماره ۱ مشخص شده است، با توجه به مرور ادبیات مرتبط در این حوزه، شش عامل نفوذ اقلیت، جمعیت‌شناسی رابطه‌ای، حفظ هویت درون‌گروهی، اجماع کاذب، یکتایی کاذب و مارپیچ سکوت از عوامل تأثیرگذار در بروز این خطای شناختی کارکنان در سازمان است. در این قسمت هر یک از این علت‌ها و چرایی ارتباط آنها با نادانی تکثرگرا مورد بحث قرار می‌گیرد که در ادامه بدان‌ها پرداخته می‌شود.

1. Faulty



شکل ۱. پیشایندها و پسابندهای نادانی تکثرگرا در سازمان

### ۱-۱-۲. نفوذ اقلیت<sup>۱</sup>

در گروه‌های اجتماعی معمولاً دو گروه اقلیت و اکثریت در ارتباط با یک مسئله وجود دارد. نفوذ اقلیت اشاره به این واقعیت دارد که معمولاً وقتی اعضای برجسته در یک گروه اجتماعی (که

1. Minority Influence



تعداد کم‌تر آنها گروه اقلیت را تشکیل می‌دهند) نظر خود را به‌طور شفاهی یا حتی غیرکلامی نشان می‌دهند، اطلاعات اقلیت، احتمال نادانی تکثرگرا در اعضای دیگر گروه افزایش می‌دهد (مایلر و پرینتس، ۱۹۹۴؛ ۵۴۵). بدین معنا که سایر افراد گروه، موضع متفاوتی نسبت به نظرات واقعی خود می‌گیرند و طوری وانمود کنند که این تصمیم، نظر اکثریت است و به‌موجب آن نظرات گروه اقلیت بیشتر مورد حمایت و پشتیبانی قرار گرفته و توسعه می‌یابد. در نتیجه به نادانی تکثرگرا منجر می‌شود. در سازمان‌ها، این اطلاعات ممکن است از هر منبع دیگری از جمله گفتگو با همکاران، ارتباطات سازمانی رسمی (به‌عنوان مثال یادداشت‌ها) یا مشاهده رفتار کارکنان به‌دست آید. یک مثال عینی در این مورد آن است که همان‌طور که کارکنان تمایل به حمایت از رهبران سازمان دارند، ممکن است منجر به این شود که نظر اقلیت (رهبر سازمان) به‌عنوان یک هنجار در مقایسه‌های اجتماعی مد نظر قرار گیرد و به نادانی منجر شود. این واقعیت به اقلیت پرسروصدا<sup>۱</sup> یا اقلیت کلامی نیز مرسوم است (هالبلستون و دیگران، ۲۰۰۷؛ ۷۲). وجه دیگر این نفوذ بدین ترتیب ممکن است رخ دهد که افراد هنگامی که با اطلاعات اقلیت روبه‌رو می‌شوند، ممکن است موضع خود را به‌صورت موافق با آنها نشان دهند تا از به‌چالش کشیده شدن جبهه عمومی اقلیت جلوگیری به‌عمل آید؛ چراکه تخریب چهره یک فرد (یا گروهی از افراد) اغلب از نظر اجتماعی غیرقابل قبول است. افرادی که چنین موضعی را اتخاذ می‌کنند، خود می‌دانند که این کار صرفاً جنبه دلجویی از موقعیت اقلیت را دارد و آنها درواقع، موافق آراء اقلیت نیستند؛ اما نکته اینجاست که نادانی تکثرگرا از همین موضع ریشه می‌گیرد؛ چراکه این رفتار به دیگران تسری پیدا کرده و وضعیت طوری جلوه می‌کند که همه گروه یا افراد از موضع و نظرات اقلیت، حمایت واقعی می‌کنند (هندریک و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ ۹۳). به‌بیان دیگر، موضع اقلیت به موضع اتخاذ شده توسط اکثریت تعبیر می‌شود و موجی از توافق را به‌دنبال خواهد داشت؛ حال آنکه هر فردی به‌دور از اطلاع دیگران و در حریم خصوصی خود، نسبت به عقیده اصلی خود پایبند است و به آن اعتقاد دارد. این شکل از نادانی تکثرگرا در مطالعه‌ای توسط وست فال و بدنر (۲۰۰۵) به‌تصویر کشیده شد. آنها در این مطالعه، نقش نادانی تکثرگرا در تصمیم‌گیری اعضای هیئت‌مدیره یک شرکت را

1. Vocal Minority  
2. Hendricks et al

بررسی نمودند. بررسی این پژوهشگران نشان داد از آنجا که اعضای هیئت مدیره تمایل ندارند عملکرد ضعیف برخی اعضای شرکت و نگرانی‌های خود در مورد آنها را بیان کنند، باعث نادانی تکثرگرا می‌شوند. در این پژوهش نیز دیدگاه اقلیت - مبنی بر حمایت اعضای غیر واقعی هیئت مدیره از راهبرد فعلی شرکت که از کارایی لازم نیز برخوردار نبود - به عنوان دیدگاه اکثریت تلقی شده بود. در واقع، دیدگاه مطرح شده توسط اقلیت، حمایت از راهبرد جاری (فعلی) را رقم زد، طوری که منجر به آن شد که سایر افراد در سازمان، حمایت بیشتری نسبت به آنچه واقعاً وجود دارد، استنباط کنند (هالبلستون و باکلی، ۲۰۰۱؛ ۱۳۲).

نکته‌ای که در اینجا حائز اهمیت است اینکه اگرچه نفوذ اقلیت بر تصمیم‌گیری‌های گروهی حامل بار منفی است؛ اما به هر حال مخالفت اقلیت در مورد یکسری تصمیم‌های خاص و اصطلاحاً ایجاد تفکر واگرا<sup>۱</sup>، بر یکسری جلوه‌های دیگر رفتاری در گروه‌ها ارجحیت دارد؛ یکی از آنها بروز پدیده مدافع سرسخت<sup>۲</sup> است که طی آن اکثریت اعضا با توجه به سنگین‌تر بودن وزنه نظرات خود در گروه تلاش می‌کنند نشان دهند که دیدگاه اقلیت از صحت و اعتبار برخوردار نیست. اما به هر حال، توسعه تفکر واگرا به عنوان یکی از پیامدهای نفوذ اقلیت، برای افراد فرصت تجربه نادانی تکثرگرا را فراهم می‌آورد که طی آن فرد در مورد نحوه تفکر دیگران استنباط‌هایی در ذهن ایجاد می‌کند و در نتیجه هنجارهای اجتماعی گروهی شکل می‌گیرد که مبنای مقایسه اجتماعی برای افراد خواهد بود (نمت و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ ۷۱۴). برآیند همه نکات مطرح شده نشان می‌دهد که زمانی که یک فرد از گروه اقلیت، نظرش را مطرح می‌کند، دیگران را تحریک می‌کند تا در دیدگاه خود تجدید نظر کنند (تفکر واگرا) و ادراکات خود را مطابق با دیدگاه اعضای گروه تطبیق دهند و به ثبات نظر برسانند.

آنچه تاکنون مطرح شد، رویکرد نسبتاً روشنی بود که طی آن یک نظر اقلیت و یک نظر اکثریت به منظور نشان دادن فرایندهای مرتبط با نادانی تکثرگرا وجود دارد، اما چنین وضعیتی ممکن است همیشه صادق نباشد؛ بلکه موقعیت‌های بسیاری وجود دارند که در آنها دیدگاه

1. Divergent Thinking  
2. Devil's Advocate  
3. Nemeth et al

اکثریت به وضوح مشخص نیست و یا تعداد کمی از دیدگاه‌های اقلیت وجود دارد. در این شرایط نفوذ اقلیت بر افکار، در حد یک احتمال باقی می‌ماند (هالبلستون، ۲۰۰۰؛ ۷۳). به‌طور کلی، ادبیات موجود در مورد نفوذ اقلیت نشان می‌دهد که اقلیت‌های کلامی می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر نادانی تکثرگرا داشته باشند. این نفوذ بدین دلیل روی می‌دهد که کارکنان در فرایند تلاش برای شناخت هنجارهای گروه کاری یا سازمان خود، از نظرات مطرح و مورد حمایت سازمان استفاده می‌کنند. وقتی آنها با نظرات اقلیت‌ها بیش از حد خود را تطبیق می‌دهند، این امر آنها را به سوی ایجاد یک هنجار گروهی معیوب<sup>۱</sup> سوق می‌دهد که مبنای مقایسه‌های اجتماعی قرار می‌گیرد. نتیجه کلی مباحث مطرح شده به صورت زیر است:

حضور اقلیت‌های کلامی در سازمان‌ها، به واسطه تلاش کارکنان برای تطبیق خود با نظرات اقلیت کلامی و در نتیجه تطابق با هنجارهای گروهی شکل گرفته، نادانی تکثرگرا را افزایش می‌دهد.

## ۲-۱-۲. تمایل به حفظ هویت درون گروهی

دومین دلیل نادانی تکثرگرا، تمایل به حفظ هویت درون گروهی است. در این مورد فرد با وجود اینکه تفاوت‌های بین نظرات خود و دیگران را به خوبی مشاهده و درک می‌کند، اما از آنجا که تمایل به حفظ و یا ادامه عضویت خود در گروه دارد؛ عقاید و افکار مطرح شده توسط دیگران را به راحتی می‌پذیرد. در اغلب موارد افرادی که این شکل از نادانی تکثرگرا را تجربه می‌کنند، در واقع، نظراتی دارند که با اعضای خارج از گروه همخوانی و تطابق دارد، اما به منظور حفظ هویت اجتماعی<sup>۲</sup> که با عضویت درون گروهی آنها سازگار است، اغلب اظهاراتی متفاوت با باورهای خود مطرح می‌کنند و یا دیدگاه‌های متفاوت سایر اعضا را به راحتی می‌پذیرند. برای درک بهتر این نوع نادانی تکثرگرا بهتر است نگاهی به نظریه هویت اجتماعی داشته باشیم. نظریه هویت اجتماعی مطرح می‌کند که افراد از طبقه‌بندی اجتماعی برای طبقه‌بندی خود و دیگران به گروه‌های مختلف براساس ویژگی‌های نمونه اولیه اعضای گروه‌ها استفاده می‌کنند. به عنوان مثال،

1. Fault Group Norm  
2. Social Identity

انسانها، افراد مختلف را به عنوان "وکلا"، "زنان"، "نوجوانان" یا "ورزشکاران" براساس ویژگی-های اعضای مختلفی که در آنها حضور دارند، طبقه‌بندی می‌کنند. در مورد سازمان‌ها، این طبقه-بندی‌ها ممکن است از طریق تشکیل گروه‌های کاری، گروه‌های دوستی، گروه‌های غیررسمی یا اتحادیه‌ها صورت پذیرد. نادانی تکثرگرا و نظریه هویت اجتماعی، از آنجاکه هر دو از مفاهیم مرتبط با نظریه مقایسه اجتماعی نشئت گرفته‌اند، با یکدیگر ارتباط معنایی دارند (ترپل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ ۲۶۱). نظریه هویت اجتماعی مطرح می‌کند افراد تمایل به حفظ هویت درون‌گروهی خود دارند. یک روش برای حفظ این هویت آن است که کارکنان آشکارا از ارزش‌ها، باورها، عقاید و نظرات خود علی‌رغم آنکه ممکن است حتی در ذهن خود اعتقادی به آنها نداشته باشند، دفاع-کنند. در همین ارتباط گافمن (۱۹۶۱) مطرح می‌کند که حتی افراد تمایل دارند از طریق عضویت در مؤسسات مهم، مورد شناسایی اجتماعی قرار گیرند. تمایل دانشجویان دانشگاه‌های معتبر به معرفی خود از طریق دانشگاهی که در آن درس می‌خوانند، نمونه‌ای از این مورد است. این نوع شناسایی، نوعی حس تعهد نسبت به حمایت از آن سازمان و ارزیابی مثبت-گاهاً غیرواقعی- از آن در افراد ایجاد می‌کنند که خود نادانی تکثرگرا را موجب می‌شود. در این موقعیت‌ها نادانی تکثرگرا بدان دلیل اتفاق می‌افتد که افراد صرفاً به دنبال تسهیم آن دسته از ارزش‌های اجتماعی هستند که همه افراد سازمان به صورت یکسان، آنها را باور دارند و از عقاید عمومی خود چنانچه حتماً با هویت اجتماعی آنها مطابق باشد، دفاع می‌کنند و یا به اظهار عقایدی از سوی خود می-پردازند که در واقع، برخلاف عقیده‌ای است که در ذهن دارند (وود و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ ۵۹). نتیجه اینک:

تمایل به حفظ هویت اجتماعی ناشی از یک گروه کاری یا سازمان، نادانی تکثرگرا را افزایش خواهد داد؛ چراکه این احتمال را تقویت می‌کند افراد به اظهار عقایدی پردازند که در واقع، به آن اعتقادی ندارند.

1. Treple  
2. Wood et al

## ۲-۱-۳. نقش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی رابطه‌ای

یکی از متغیرهایی که ممکن است بر شدت رابطه بین نفوذ اقلیت و تمایل به حفظ هویت اجتماعی با نادانی تکثرگرا در سازمان تأثیر بگذارد، ویژگی‌های جمعیت‌شناسی رابطه‌ای<sup>۱</sup> است. منظور از واژه رابطه در این بخش، شباهت بین یکسری ویژگی‌های کارکنان از لحاظ سن، جنس و نژاد است. پژوهشگران جمعیت‌شناسی رابطه‌ای به این نکته اذعان دارند که زمانی که یک فرد در سازمان می‌داند که با فرد دیگری از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناسی تفاوت دارد، احتمال کمی وجود دارد که توسط او یا به‌طور کلی گروهی که اعضای متفاوتی دارد، مورد شناسایی و تأیید قرار گیرد (چت من و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸؛ ۷۶۲). به‌نظر می‌رسد که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شبیه به هم در افراد می‌تواند اثر تعدیل‌کننده مهمی بر فرایندهای زیربنایی هویت اجتماعی و نادانی تکثرگرا داشته باشد. اگرچه ممکن است کارکنان به‌واسطه وجود تجربیات مشترک در سازمان و وجود شباهت‌ها در موقعیت شغلی‌شان، به‌سوی یکدیگر جذب شوند، همین موقعیت با احتمال بیشتری برای ویژگی جمعیت‌شناختی آنها وجود دارد. طوری که به‌واسطه وجود این سری شباهت‌ها، انگیزه بالایی برای ایجاد و حفظ هویت اجتماعی بین خودشان پیدا می‌کنند. تحت چنین شرایط، احتمال بروز نادانی تکثرگرا نیز افزایش پیدا می‌کند (ریبر و گارشیا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ ۱۵۶). ازسوی دیگر، وقتی تفاوت‌های جمعیت‌شناختی باعث شود فرد هویت اجتماعی را از گروه کاری به‌دست آورد به احتمال کم‌تری به نادانی تکثرگرا منجر می‌شود. بنابراین،

رابطه بین تمایل به حفظ هویت اجتماعی و نادانی تکثرگرا توسط ویژگی‌های جمعیت-شناختی رابطه‌ای تعدیل می‌شود، چنانکه ادراک کارکنان مبنی بر وجود ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشابه بین خودشان و سایر همکاران، احتمال تمایل به حفظ هویت اجتماعی در نادانی تکثرگرا را افزایش می‌دهد.

همچنین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی رابطه‌ای احتمال تأثیر اقلیت، بر نادانی تکثرگرا را افزایش می‌دهد. تی سای و اوریلی<sup>۴</sup> (۱۹۸۹) در پژوهش خود نشان دادند که ویژگی

1. Relational Demography  
2. Chatman et al  
3. Reiber & Garcia  
4. Tsui & O'reilly

جمعیت‌شناختی رابطه‌ای بین سرپرستان و زیردستان، به افزایش جذابیت و ارتباط بین آنها منجر می‌شود. این متغیر با اعتماد و ارتباط بیشتر بین اعضای گروه نیز ارتباط دارد (ویلیام و اوریلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸؛ ۱۱۵). پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهند که ویژگی جمعیت‌شناختی رابطه‌ای، احتمال ایجاد ارتباطات غیررسمی بین مدیران را نیز افزایش می‌دهد. با این پیشینه وست فال و بندر (۲۰۰۵) مطرح می‌کنند که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مرتبط با هم، رابطه بین نفوذ اقلیت و نادانی تکثرگرا را تضعیف خواهد کرد؛ چراکه در این شرایط، افراد قادر به درک و فهم بهتر نظرات دیگران (به‌واسطه وجود ارتباطات غیر رسمی) و تمایل بیشتر به تسهیم این اطلاعات با دیگران (به‌واسطه وجود اعتماد بین اعضا) خواهند بود. این شرایط، تضعیف‌کننده نادانی تکثرگرا بین اعضای گروه یا سازمان خواهد بود. لذا این پژوهشگران دریافته‌اند که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی رابطه‌ای بین اعضای هیئت‌مدیره با سطوح کم‌تری از نادانی تکثرگرا مرتبط است. نتیجه اینکه:

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی رابطه‌ای بر رابطه بین نفوذ اقلیت و نادانی تکثرگرا نقش تعدیل‌گر دارد؛ چراکه شباهت‌های جمعیت‌شناختی بین اعضا، بر اقلیت کلامی مؤثر نادانی تکثرگرا تأثیر می‌گذارد.

## ۲-۱-۴. اجماع کاذب و یکتایی کاذب

نادانی تکثرگرا با دیگر خطاهای مقایسه اجتماعی از جمله اجماع کاذب<sup>۲</sup> و یکتایی کاذب<sup>۳</sup> نیز مرتبط است. براساس نظر گانتز<sup>۴</sup> و چیا<sup>۵</sup> (۲۰۰۱)، افراد برای اینکه نگرش‌ها یا نظرات خود را در جامعه موجه جلوه دهند و بدین ترتیب، عزت‌نفس خود را نیز ارتقا بخشند، عموماً درمورد این موضع که افراد زیادی با آنها توافق نظر دارند، اغراق می‌کنند. بنابراین، اجماع کاذب نوعی خطای شناختی است و اشاره به توافق دروغینی دارد که در آن فرد تمایل به غلو کردن درمورد اینکه چقدر افراد دیگر با او موافق هستند. البته این نوع خطا ممکن است به‌واسطه اینکه

1. Williams & O'Reilly  
 2. False Consensus  
 3. False Uniqueness  
 4. Gunther  
 5. Chia

فرد اشتباهاً تصور می‌کند اکثریت افراد جامعه با باورها، اعتقادات، رفتارها، نگرش و ارزش‌های او - به دلیل نرمال و مطلوب بودن آنها- موافقند، صورت پذیرد. بدین معنا که این خطا ممکن است با آگاهی یا به صورت ناآگاهانه پیش آید، اما به هر حال باعث می‌شود فرد به اشتباه به نظرات خود بیش از حد بها بدهد و نوعی حصار دفاع از خود<sup>۱</sup> ایجاد کند. برخلاف اجماع کاذب، سوگیری انحصاری<sup>۲</sup> وجود این تصور در افراد است که متفاوت از اغلب مردم می‌اندیشند. در این مورد، هر فردی شخصاً نظرات دیگران را ناچیز می‌شمارد (سوویم و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ ۱۲۵).

یکتایی کاذب نیز به این خطا اشاره دارد که فرد به طور اغراق آمیزی خود را نسبت به دیگران متمایز تصور می‌کند. یکتایی کاذب تا حد زیادی شبیه نادانی تکثرگرا است؛ با این تفاوت که وجود این خطا در فرد به بروز احساس مثبت منجر می‌شود (به عنوان مثال؛ من بهتر از حد متوسط پیانو می‌زنم)، در حالی که نادانی تکثرگرا معمولاً با نوعی تجربه روانی منفی مرتبط است (اگرچه الزاماً همیشه وضع بدین صورت نیست). در همین ارتباط، اثر سوم شخص<sup>۴</sup> نیز به نفوذ اعمال شده توسط یک فرد در خارج از گروه اجتماعی اشاره می‌کند و به کرات در مطالعاتی که نشان می‌دهد رسانه‌ها بر شکل‌گیری هنجار اجتماعی تأثیر می‌گذارند، مورد استفاده قرار گرفته است. هنگامی که این تأثیر به اشتباه درک شود، موجب نادانی تکثرگرا می‌شود (هاگک و رید، ۲۰۰۶؛ ۲۳). نتیجه اینک:

اجماع کاذب و یکتایی کاذب، به دلیل ایجاد شرایط اغراق‌گونه، احتمال بروز نادانی تکثرگرا را افزایش می‌دهند.

## ۲-۱-۵. ماریپیچ سکوت

ادراک و استنباط اشتباه از یک هنجار ممکن است به دلیل پدیده ماریپیچ سکوت<sup>۵</sup> اتفاق افتد. این وضعیت هنگامی بروز پیدا می‌کند که افراد باور دارند که در اقلیت یک محیط اجتماعی قرار

1. Ego-Protection
2. Exclusively Bias
3. Swim et al
4. Third-Person Effect
5. Spiral Of Silence

گرفته‌اند و چنین باوری باعث ایجاد سکوت در افراد می‌شود (سوویم و همکاران، ۲۰۱۴؛ ۱۱۲). مایر و موریسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود نشان دادند که هرچه افراد باور داشته باشند که نظر آنها با نظر اکثریت متفاوت است، احتمال اینکه نظر خود را مسکوت نگاه دارند، بیشتر است. در این وضعیت، هرچه افراد به سمت هنجارهای درک‌شده‌ای مورد قبول و خوشایند پیش روند، بیشتر احتمال دارد که نظر خود را به صورت عمومی مطرح نمایند (گلین و هاگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ ۶۸). نتیجه اینکه:

پدیده ماریپیچ سکوت به دلیل القای حس درحاشیه‌بودن به افراد، موجب نادانی تکثرگرا می‌شود.

## ۲-۲. پسایندهای نادانی تکثرگرا

همان‌طور که تاکنون اشاره شد، پسایندهای نادانی تکثرگرا نشان می‌دهد این متغیر دارای ماهیتی چندسطحی است. نادانی تکثرگرا دارای پسایندهای چندسطحی نیز هست که هم کارکنان و هم کسانی را که نسبت به آن درک کافی ندارند، تحت تأثیر قرار می‌دهد. این پسایندها عبارتند از: نتایج فردی مستقیم، نتایج فردی غیرمستقیم، نتایج گروهی - سازمانی. در این بخش به تبیین این موارد می‌پردازیم.

### ۲-۲-۱. پیامدهای فردی مستقیم

مطالعات صورت گرفته در ارتباط با نادانی تکثرگرا، به چهار سری پیامدهای این متغیر برای کارکنان اشاره کرده‌اند که عبارتند از:

احساس و یا استنباط وجود تفاوت بین اعضای گروه، جلوگیری از بروز احساسات حقیقی، تغییر بالقوه نگرش اعضای گروه نسبت به هنجارهای گروه و تشدید وضعیت رویدادهای منفی.

از آنجا که در فرایند بروز نادانی تکثرگرا، نظرات و ایده‌های افراد خاصی به عنوان هنجار گروه

1. Morrison  
2. Glynn & Huge



مورد پذیرش قرار می‌گیرند، سایر افراد احساس نوعی تبعیض و یا نابرابری خواهند کرد. در سازمان‌ها، این تفاوت‌های ادراک‌شده به مشکلات قابل توجهی همچون کاهش حمایت اجتماعی از سوی گروه (که مقدمه‌ساز استرس و تحلیل رفتگی خواهد بود)، کاهش تعهد سازمانی و کاهش احساس تناسب با اهداف سازمان منجر خواهد شد. نتیجه اینکه، نادانی تکثرگرا در سازمان، ادراک کارکنان از وجود تفاوت بین اعضا در سازمان را افزایش می‌دهد (هالبلستون و باکلی، ۲۰۰۴؛ ۱۳۱). استنباط وجود تفاوت بین اعضا در سازمان، ممکن است به دو نتیجه دیگر مرتبط به نادانی تکثرگرا منجر شود که متمرکز بر بحث قبلی در مورد تأثیر اقلیت‌ها و نظریه هویت اجتماعی است؛ اول اینکه کارکنان ممکن است از ابراز ارائه یا نظر واقعی خود در مورد موضوع، امتناع ورزند. دلیل اصلی این رفتار، تاحدزیادی به این امر برمی‌گردد که فرد خواستار مخفی نگاه داشتن تفاوت خود با گروه است؛ چراکه افراد از اینکه گروه احتمال دارد عضوی را که دارای عقاید ناهماهنگ با سایر اعضا است، به‌طور صریح یا ضمنی مجازات کند، می‌ترسند. در واقع، رفتار ظاهر شده از اعضای گروه، اغلب انعکاسی از تطبیقشان با هنجارهای گروه است تا ناشی از احساسات شخصی و واقعی افراد. لذا افراد با حفظ ظاهر عمومی مورد تأیید و حمایت اعضای گروه، در واقع، سعی در حفظ هویت گروهی خود دارند.

فشارهای اجتماعی دیگری نیز وجود دارد که مانع از آن می‌شود که کارمند نظر خود را به‌طور واقعی بیان کند. آنچه در مورد هم‌نواایی یا متابعت<sup>۱</sup> توسط اش<sup>۲</sup> (۱۹۵۶) مطرح شد، در اینجا مصداق دارد. حتی زمانی که افراد خود را در وضعیتی بیگانه با گروه می‌بینند یا در وضعیتی قرار می‌گیرند که می‌دانند تنها خودشان از ایده‌ای برخوردار هستند، اما باز هم خود را با آنچه از هنجارهای گروه ادراک می‌کنند، تطابق می‌دهند. بنابراین، نادانی تکثرگرا به روشی مشابه به هم‌نواایی یا تطابق منجر می‌شود. نادانی تکثرگرا، وضعیتی را ایجاد می‌کند که در آن افراد احساس می‌کنند که با همکاران یا افراد هم‌رده خود متفاوت هستند، لذا در پی تلاش برای ایجاد احساسات مشابه با احساسات دیگران برمی‌آیند. در واقع، به‌منظور حل این تفاوت، فرد می‌تواند یا تلاش کند سایر اعضای گروه را تغییر دهد یا نظر خود را تغییر دهد تا با هنجار گروه مطابقت داشته باشد. این

1. Conformity  
2. Asch

فعالیت‌ها ماهیتاً شبیه به بحث کاهش ناهماهنگی شناختی هستند. نتیجه اینکه:

نادانی تکثرگرا، به خصوص استنباط اعضا از وجود تفاوت بین اعضای سازمان، احتمال اینکه کارکنان ایده یا نظر اصلی خود را با دیگران به اشتراک نگذارند، افزایش می‌دهد. همان‌طور که مطرح شد، تفاوت‌های احساس شده به واسطه نادانی تکثرگرا می‌تواند به آن منجر شود که فرد واقعاً عقیده یا ایده خود را تغییر دهد، طوری که با هنجارهای گروهی ادراک شده تطابق پیدا کند. چنین الگویی با مباحث مطرح شده در مورد نفوذ اقلیت همخوانی دارد. در همین ارتباط، مسکوویسی و لیگ<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) مطرح می‌کنند که تحت این شرایط، عقاید اقلیت به عنوان یک "قطب جاذب"<sup>۲</sup> عمل می‌کند؛ طوری که در نهایت به کشش افراد به سمت نظرشان منجر می‌شود. بنابراین، با گذشت زمان، نظر اقلیت (که در نادانی تکثرگرا به عنوان نظر اکثریت مورد استنباط قرار می‌گیرد) جذاب‌تر می‌شود و افراد حتی مشتاق به پذیرش آن می‌شوند و این‌طور تلقی می‌شود که نظرات اقلیت از لحاظ رفتاری، بیشتر قابل اعتبار و مستدل است. اینچنین سیر تغییرات در آراء و افکار افراد، مورد تأیید نظریه هویت اجتماعی نیز هست. اشفورث<sup>۳</sup> و مائل<sup>۴</sup> (۱۹۸۹) نیز معتقدند که افراد برای افزایش مقبولیت خود در گروه و شناخته شدن توسط اعضا، تمایل به طرف‌داری از ارزش‌ها و هنجارهای گروهی و پایبندی نسبت به آنها دارند. آنها مطرح می‌کنند که کارکنان به خصوص در طول زمان دنبال افزایش شباهت خود با اعضای برجسته سازمان هستند تا بدین طریق، هویت سازمانی خود را ارتقا بخشند. یک روش نیل به این هدف، اتخاذ نگرش‌ها، عقاید، ارزش‌ها و رفتارهایی است که صرفاً با دیدگاه کلیشه‌ای گروه اجتماعی سازگار است که غالباً هم از اقلیت آوایی برگرفته می‌شود. نتیجه اینکه:

نادانی تکثرگرا، به خصوص استنباط تفاوت‌های منتج از آن، احتمال اینکه کارکنان نظرات

دریافت شده از دیگران در گروه‌ها و یا سازمان را بپذیرند، افزایش می‌دهد.

مایر و مک فارلند<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) بر این باور هستند که نادانی تکثرگرا می‌تواند تشدیدکننده

1. Moscovici & Lage
2. Pole Of Attraction
3. Ashforth
4. Mael
5. Mc Farland

احساسات منفی زندگی کاری کارکنان نیز شود؛ به خصوص اگر فرد بر این باور باشد که نسبت به دیگران از این مشکل به میزان بیشتری برخوردار است؛ در واقع، مشکلات مشابه مشکل خود در دیگران را کم و بی اهمیت تلقی می کند. این واقعیت، درمورد ادراک کارکنان از تحلیل رفتگی مصداق دارد. بدین معنا که چنین افرادی تصور می کنند سایر افراد پیرامون خود از معضل تحلیل رفتگی رنج نمی برند و یا تعداد آنها بسیار کم است. چنین تصویری موجب احساس بی عدالتی و تحلیل رفتگی بیشتر در آنها می شود. از آنجا که تحلیل رفتگی به عملکرد ضعیف تر، ترک خدمت و سایر نتایج منفی، منجر می شود، سازمان ها باید نسبت به این موضوع آگاه باشند که چگونه نادانی تکثرگرا می تواند استنباط این پیامد منفی شغلی را تشدید کند (هالبلستون و باکلی، ۲۰۰۶؛ ۲۶۲). نتیجه اینک:

نادانی تکثرگرا، تأثیر منفی تجربیات منفی مانند استرس و تحلیل رفتگی در سازمان ها را افزایش می دهد.

#### ۲-۲-۲. پیامدهای فردی غیرمستقیم

احساس وجود تمایز بین اعضای سازمان از سوی فرد، جلوگیری از بروز احساسات واقعی، هدایت شدن افراد به سمت برگرفتن یک هنجار مبتنی بر آراء اقلیت و تشدید رویدادهای منفی زندگی که مرتبط با نادانی تکثرگرا هستند، می تواند به پیامدهای غیرمستقیم فردی نیز منجر شوند؛ چرا که اولاً نادانی تکثرگرا در رابطه با این نوع استنباط از تحلیل رفتگی - که فرد با خود فکر می کند بیشتر از بقیه دچار تحلیل رفتگی شده است - به تشدید تحلیل رفتگی در او منجر خواهد شد. همان طور که پیش از این مطرح شد، این وضعیت تا حدی به دلیل اغراق در وضع موجود حادث می شود؛ استنباطی در افراد که وضعیت خود را نسبت به همکاران بدتر و شدیدتر احساس می کنند و از بروز احساسات واقعی خود جلوگیری می کنند. ثانیاً این وضعیت خود به کاهش تعهد سازمانی بین کارکنان منجر می شود و این به دلیل تشدید احساسات منفی نسبت به سازمان در آنهاست (هالبلستون و دیگران، ۲۰۰۳؛ ۱۲۸). نکته قابل توجه اینک در این حالت افراد، درمورد فرهنگ سازمانی نیز دچار تردید می شوند. دلیل این امر آن است که کارکنان با توجه به کسب تجربیات و احساسات منفی از سوی سازمان، به دنبال موقعیتی می گردند که در آن ارزش های آنها با

ارزش‌های برگرفته از فرهنگ سازمانی، همخوانی داشته باشد. آنها این نوع فرهنگ را موجد احساسات منفی کم‌تری می‌دانند (هالبلستون و باکلی، ۲۰۰۶؛ ۱۳۲). نتیجه اینکه:

استنباط وجود تفاوت، جلوگیری از بروز احساسات واقعی، سوق داده شدن به سوی هنجارهای جدید و تشدید احساسات منفی در محیط کار که همگی مرتبط با نادانی تکثرگرا هستند، می‌تواند به پیامدهای فردی غیر مستقیم مانند استرس و تحلیل رفتگی بیشتر، تعهد کم‌تر و ترک خدمت بیشتر منجر شود.

### ۲-۳. نتایج گروهی / سازمانی

اگرچه نادانی تکثرگرا، پیامدهای مهمی برای کارمندان در سطح فردی دارد، اما بسیاری از پیامدهای آن نیز در سطح گروهی یا سازمانی صورت می‌پذیرد. واضح‌ترین پیامد نادانی تکثرگرا، بروز هنجار گروهی است که در واقع، توسط اعضای گروه مورد پشتیبانی و حمایت قرار نمی‌گیرد. نادانی تکثرگرا موجب حفظ وضع موجود و ادامه دادن به رویه‌های ثابت همیشگی می‌شود. چنانچه تغییراتی هم در سازمان اعمال گردد، در واقع، توسط اعضای سازمان حمایت نمی‌شود. ارتباط بین نادانی تکثرگرا با در نظر گرفتن تمایز بین جو و فرهنگ سازمانی قابل بحث است. فرهنگ سازمانی بیانگر باورهای و ارزش‌های عمیق اعضای یک سازمان است؛ در حالی که جو سازمانی اغلب به عنوان ادراک کارکنان از آن باورها و ارزش‌ها تعریف می‌شود. نادانی تکثرگرا تا حد زیادی شکل‌دهنده جو سازمانی (مرتبط با ادراک کارکنان از ارزش‌ها و باورهای رایج سازمانی) می‌باشد (سوویم و دیگران، ۲۰۱۴؛ ۱۰۱). نکته قابل توجه و جالب آن است که چنانچه افراد ارزش‌ها و باورهای به اشتباه درک شده سازمان را مورد اقتباس قرار می‌دهند، فرایند نادانی تکثرگرا به تغذیه فرهنگ سازمان کمک می‌کند، اما این وضعیت چگونه پدید می‌آید؟ واقعیت امر آن است که ارزش‌ها و باورهای مذکور، همان موارد مدنظر اقلیت‌های کلامی در سازمان است که به واسطه آن، هنجارها نیز شکل می‌گیرند. بنابراین، آن دسته از کارکنانی که نادانی تکثرگرا را با توجه به این هنجارها تجربه می‌کنند، ممکن است دیدگاه‌های خود را به منظور ایجاد تطابق با هنجار مذکور تغییر دهند. همچنانکه کارکنان در طول این چرخه پیش می‌روند، نتیجه مجموعه‌ای

از کارکنان با ارزش‌ها، باورها و اهداف یکسان است که فرهنگ سازمان را شکل می‌دهند؛ حتی اگر در زمان شروع و شکل‌گیری سازمان با یکدیگر همگن نبودند. در این شرایط حتی با وجود تسهیم ارزش‌ها در سازمان، نتیجه یک فرهنگ سازمان ضعیف خواهد بود. این رویکرد، مفاهیم مهمی برای فرهنگ و جو سازمانی در پی دارد و ارزش تحقیقات بیشتری دارد. نتیجه بحث آنکه:

نادانی تکثرگرا، احتمال توسعه فرهنگ سازمانی ضعیف- که در واقع، توسط اعضا پشتیبانی نمی‌شود- را افزایش می‌دهد.

از سوی دیگر، در بلندمدت، وجود نادانی تکثرگرا در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، ممکن است خروج داوطلبانه نیروی کار را افزایش دهد؛ چراکه کارکنان بر این باورند که با فرهنگ سازمان همخوانی ندارند (اگرچه این ادراک ممکن است به دلیل نادانی تکثرگرا ایجاد نشود) و لذا تمایل بیشتری به نسبت به ترک سازمان خواهند داشت. پس:

نادانی تکثرگرا از طریق فرهنگی که مورد پشتیبانی و حمایت اعضای سازمان نیست به افزایش نرخ خروج از سازمان منجر خواهد شد.

از دیگر پیامدهای نادانی تکثرگرا در سطح گروهی و سازمانی، تأثیر منفی آن بر تصمیم‌گیری گروهی است. از آنجا که کارکنان نظرات و ایده‌های واقعی خود هنگام تصمیم‌گیری را به اشتراک نمی‌گذارند، لذا احتمال بیشتری وجود دارد که روش‌هایی برای اقدام اتخاذ کنند که در واقع، توسط اعضای گروه پشتیبانی نمی‌شود. شباهت‌های بین پیامدهای این فرایند و آنچه تحت عنوان تفکر گروهی<sup>۱</sup> یا پارادوکس ابیلین<sup>۲</sup> مطرح می‌شود، همگی دلالت بر آن دارد که نادانی تکثرگرا به تصمیم‌گیری ضعیف در گروه منجر می‌شود. خروجی تصمیم‌گیری ضعیف در کار گروهی، به عملکرد ضعیف سازمان منجر می‌شود که پژوهشگران دیگر همچون وستفال و بدنر (۲۰۰۵) نیز به آن اشاره کرده‌اند. از سوی دیگر، نادانی تکثرگرا بر خطاهای شناختی اجتماعی تمرکز دارد که طی آن اعضای گروه به این سمت سوق داده می‌شوند که نظرات واقعی اعضای گروه خود را به اشتباه تفسیر کنند.

۱. Group Think: به معنای تصور شکست‌ناپذیری در تصمیم‌گیری خود و عدم توجه کافی به بدیل‌های مختلف برای اقدام است.

۲. Abilene Paradox: گاهی ممکن است که مجموعه‌ای از مردم به شکل گروهی، تصمیم به انجام کار "الف" بگیرند؛ در حالی که هر کدام از آن‌ها به تنهایی، با انجام کار الف مخالف بوده‌اند.

در نتیجه:

نادانی تکثرگرا به دلیل جلوگیری از بروز نظرات واقعی کارکنان و یا اهمیت دادن به نظراتی که صرفاً با هنجار گروه تطابق دارد، به اخذ تصمیمات با کیفیت پایین منجر خواهد شد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

این مقاله با هدف بررسی سازوکارهای شکل دهنده نادانی تکثرگرا در سازمان با توجه به مسائل مطرح در حوزه روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی و مدیریت صورت گرفته است و یکی از جدیدترین موضوع‌هایی است که در ایران به طور بسیار محدودی بدان پرداخته شده است. در این مقاله به شناسایی و بحث در مورد علل نادانی تکثرگرا و همچنین پیامدهای آن با پشتوانه نظری مباحثی که حتی از چند دهه پیش مطرح شده است، پرداخته شده است. نکته‌ای که در این بخش قابل ذکر است اینکه اگرچه نادانی تکثرگرا در اغلب پژوهش‌ها به صورت متغیری منفی جلوه کرده است، اما چنانچه اقلیت کلامی در سازمان از ایده‌ها و نظرات بهتری برخوردار باشند یا دسترسی به اطلاعات بیشتری نسبت به بقیه افراد داشته باشند، پیروی سایر افراد گروه یا سازمان از نظرات این گروه، نتایج بهتری در پی خواهد داشت. در کنار این موارد، بررسی پدیده نادانی تکثرگرا در گروه‌های کاری نشان می‌دهد که این پدیده نیز همچون گروه فکری یا پارادادوکس آبلین بر تضعیف کیفیت تصمیم‌گیری‌های گروهی تأثیر گذار است. هرچند دو متغیر نامبرده همیشه حامل بار منفی بر این سری تصمیمات است در حالی که، نادانی تکثرگرا ممکن است، تأثیر منفی یا مثبت داشته باشد.

با توجه به اینکه نادانی تکثرگرا عواقب منفی زیان‌آوری داشته است، سازمان‌ها باید دنبال کاهش سطوح آن در برخی زمینه‌ها باشند. یکی از این راهکارها، ارائه برنامه‌های آموزشی به کارکنان در مورد نادانی تکثرگرا و مصداق‌های بروز آن در گروه‌های کاری است. همچنین کسب نظر همه افراد به خصوص در جلسات و تصمیم‌گیری‌های گروهی و ارائه نظرات همه اعضا به صورت عمومی در جلسات و با اسم ناشناس یا مستعار و به صورت کتبی، توانایی آنها برای ارزیابی هنجار واقعی گروه را بهبود خواهد بخشید و به نوبه خود جهل کثرت‌گرا را کاهش خواهد داد.

به طور کلی توسعه مسیرهای ارتباطاتی در سازمان و پرورش فرهنگ سازمانی که به موجب آن، کارکنان از بیان نگرانی‌های واقعی خود در رابطه با شغل و سازمانشان ترسی نداشته باشند، به آنها اجازه می‌دهد هم نظرات خود را راحت تر مطرح کنند و هم از نظرات سایر افراد، بهتر مطلع شوند. از آنجا که بحث نادانی تکثرگرا در مطالعات حوزه رفتار سازمانی در ایران در ابتدای راه است، پیشنهاد می‌شود سایر پژوهش‌های انجام شده در سطح بین‌المللی در این حوزه مورد مذاقه قرار گیرد و به واسطه آن هم چشم‌انداز نظری این متغیر توسعه یابد و هم ارتباط این متغیر با سایر کارکردهای حوزه رفتار یا منابع انسانی تبیین شود. پس از فهم و اشراف قابل قبول نسبت به بحث نادانی تکثرگرا، پیشنهاد می‌شود وضعیت سازمان‌ها در ایران به لحاظ دچار بودن به وضعیت نادانی مورد بررسی قرار گیرد و راهکارهای کاهش آن یا استفاده از وجه مثبت آن در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد.

چارچوب نظری پیشنهاد شده، می‌تواند به عنوان یک چارچوب مبنایی در مطالعه نادانی تکثرگرا مورد استفاده قرار گیرد. قابل ذکر است که بخش عمده‌ای از تحقیقات صورت گرفته پیرامون نادانی تکثرگرا در زمینه سازمان‌ها، بر کاربرد نادانی تکثرگرا در حوزه‌های مختلف از جمله اخلاق کاری و ارزیابی عملکرد (هالبلستون و باکلی، ۲۰۰۴) پرداخته است. اما نتایج این مقاله نشان می‌دهد که پژوهش‌های بیشتری در این زمینه مورد نیاز است تا به بررسی نادانی تکثرگرا هم در حوزه نظری و هم در هم حوزه عمل به خصوص حوزه مقایسه اجتماعی بپردازد. همچنین اگرچه هالبلستون و همکارانش (۲۰۰۳) ایده هویت اجتماعی را مورد پژوهش قرار دادند، اما آنها نقش هویت‌های اجتماعی چندگانه درون یک فرد را در نظر نگرفتند. بیشتر افراد دارای هویت‌های اجتماعی چندگانه‌ای هستند (به عنوان مثال، استاد دانشگاه، زن، مادر، عضو یک مؤسسه و ...) و نمود این وضعیت در حوزه کار نیز مشخص می‌باشد (هویت‌های سازمانی، حرفه‌ای و دپارتمانی). ایده پیچیدگی هویت اجتماعی (روکاس و برور، ۲۰۰۶) مطرح می‌کند که افراد روابط بین هویت‌های اجتماعی چندگانه را در نظر می‌گیرند. با توجه به پدیده نادانی تکثرگرا، این سؤال مطرح می‌شود که کدام هویت‌ها برجسته تر و درخور توجه هستند و بنابراین، عضویت آنها بیشتر

در معرض نادانی تکثرگرا می‌باشد. لذا تحقیقات بیشتری لازم است تا با شناسایی اولویت‌های مطرح در ارتباط با هویت‌های مختلف، به پیش‌بینی وقوع نادانی تکثرگرا پرداخت. از سوی دیگر، برای شناسایی پیامدهای نادانی تکثرگرا با در نظر داشتن ملاحظات روش‌شناسی، کنکاش‌های بیشتری مورد نیاز است. همچنانکه ملاحظه شد، از آنجاکه نادانی تکثرگرا پدیده‌ای مرتبط با ادراک است، شناسایی فرایند آن به صورت کامل و دقیق بسیار مشکل است. در این ارتباط ممکن است به در نظر گرفتن گروه‌های کاری کوچک (همچون پژوهش وست فال و بدنار، ۲۰۰۵) نیاز باشد.



منابع

- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. **Academy of management review**, 14(1), 20-39.
- Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. **Psychological monographs: General and applied**, 70(9), 1-70.
- Bjerring, J. C., Hansen, J. U. & Pedersen, N. J. L. L. (2014). **On the rationality of pluralistic ignorance**. **Synthese**, 191(11), 2445-2470.
- Buckley, M. R., Harvey, M. G. & Beu, D. S. (2000). The role of pluralistic ignorance in the perception of unethical behavior. **Journal of Business Ethics**, 23(4), 353-364.
- Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G. & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, 749-780.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. **Human relations**, 7(2), 117-140.
- Fields, J. M. & Schuman, H. (1976). Public beliefs about the beliefs of the public. **Public Opinion Quarterly**, 40(4), 427-448.
- Glynn, C. J. & Hoge, M. E. (2014). Speaking in spirals: An updated meta-analysis of the spiral of silence. The spiral of *silence*: **New perspectives on communication and public opinion**, 65-72.
- Goffman, E. (1978). The presentation of self in everyday life. **American Journal of Sociology**, 55, 6-7.
- Gunther, A. C. & Chia, S. C. Y. (2001). Predicting pluralistic ignorance: The hostile media perception and its consequences. **Journalism & Mass Communication Quarterly**, 78(4), 688-701.
- Halbesleben, J. R. (2000). **The role of pluralistic ignorance in public policy issues and political decision making** (Doctoral dissertation, University of Oklahoma).
- Halbesleben, J. R. B. & Buckley, M. R. (2001). Pluralistic ignorance: an overlooked variable in the performance appraisal process. In **Annual Meeting of the Southern Management Association**, New Orleans, LA.
- Halbesleben, J. R. & Buckley, M. R. (2004). Pluralistic ignorance: historical development and organizational applications. **Management Decision**, 42(1), 126-138.
- Halbesleben, J. R. & Ronald Buckley, M. (2006). Social comparison and burnout: The role of relative burnout and received social support. **Anxiety, stress, and coping: An International Journal**, 19(3), 259-278.
- Halbesleben, J. R., Wheeler, A. R. & Buckley, M. R. (2007). Understanding pluralistic ignorance in organizations: application and theory. **Journal of Managerial Psychology**, 22(1), 65-83.
- Halbesleben, J.R.B., Sauer, N.S., Salamon, N.D. & Buckley, M.R. (2003). “**Pluralistic ignorance in the perception of burnout in priests: implications for burnout theory and research**”, working paper, University of Oklahoma, Norman, OK.
- Hansen, J. U. (2012). **A logic-based approach to pluralistic ignorance**. Proceedings of PhDs in Logic III: College Publications, pp. 67–80.
- Harvey, M.G., Novicevic, M.M., Buckley, M.R. & Ferris, G.R. (2001). “A historical perspective on organizational ignorance”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 16 No. 6, pp. 449-468.
- Hendricks, V. F., Olsson, E. J. & Zenker, F. (2012). **Copenhagen-Lund workshop in social epistemology**, 2010-2011.

- Hogg, M. A. & Reid, S. A. (2006). Social identity, self-categorization, and the communication of group norms. **Communication theory**, 16(1), 7-30.
- Katz, D., Allport, F. H. & Jenness, M. B. (1931). **Students' attitudes; a report of the Syracuse University reaction study.**
- Miller, D. T. & Morrison, K. R. (2009). Expressing deviant opinions: Believing you are in the majority helps. **Journal of Experimental Social Psychology**, 45(4), 740-747.
- Moscovici, S. & Lage, E. (1978). Studies in social influence IV: Minority influence in a context of original judgments. **European Journal of Social Psychology**, 8(3), 349-365.
- Miller, D. T. & Prentice, D. A. (1994). Collective errors and errors about the collective. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 20(5), 541-550.
- Nemeth, C., Brown, K. & Rogers, J. (2001). Devil's advocate versus authentic dissent: Stimulating quantity and quality. **European Journal of Social Psychology**, 31(6), 707-720.
- Ohbuchi, K. I. & Saito, T. (2007). Cognitive causes of conflict avoidance among Japanese: An approach from pluralistic ignorance. **Progress in Asian Social Psychology**, 6, 83-97.
- O'gorman, H. J. (1975). Pluralistic ignorance and white estimates of white support for racial segregation. **Public Opinion Quarterly**, 39(3), 313-330.
- Prentice, D. A. & Miller, D. T. (1993). Pluralistic ignorance and alcohol use on campus: some consequences of misperceiving the social norm. **Journal of personality and social psychology**, 64(2), 243.
- Prentice, D. A. & Miller, D. T. (1996). Pluralistic ignorance and the perpetuation of social norms by unwitting actors. In **Advances in experimental social psychology** (Vol. 28, pp. 161-209). Academic Press.
- Reiber, C. & Garcia, J. R. (2010). Hooking up: Gender differences, evolution, and pluralistic ignorance. **Evolutionary Psychology**, 8(3), p.147-180.
- Roccas, S. & Brewer, M. B. (2002). Social identity complexity. **Personality and Social Psychology Review**, 6(2), 88-106.
- Shamir, J. & Shamir, M. (1997). Pluralistic ignorance across issues and over time: Information cues and biases. **Public Opinion Quarterly**, 227-260.
- Swim, J. K., Fraser, J. & Geiger, N. (2014). Teaching the choir to sing: Use of social science information to promote public discourse on climate change. **Journal of Land Use & Environmental Law**, 30 (1), 91-117.
- Swim, J. K., Gervais, S. J., Pearson, N. & Stangor, C. (2009). **Managing the message: Using social influence and attitude change strategies to confront interpersonal discrimination.** Cambridge University Press.
- Trepte, S. (2006). Social identity theory. **Psychology of entertainment**, 255- 271.
- Tsui, A. S. & O'reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. **Academy of management journal**, 32(2), 402-423.
- Westphal, J. D. & Bednar, M. K. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance. **Administrative Science Quarterly**, 50(2), 262-298.
- Willer, R., Kuwabara, K. & Macy, M. W. (2009). The false enforcement of unpopular norms. **American Journal of Sociology**, 115(2), 451-490.
- Williams, K.D. & O'Reilly, C.A. (1998). "Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research", in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), **Research in Organizational Behavior**, Vol. 20, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 77-140.
- Wood, A. M., Brown, G. D. & Maltby, J. (2011). Social norm influences on evaluations of the risks associated with alcohol consumption: Applying the rank-based decision by sampling model to health judgments. **Alcohol and alcoholism**, 47(1), 57-62.