

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΠΛΑΝΕΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ
ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Κωνσταντίνος Καρυπίδης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2021

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



**MASTER PROGRAM IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS**

**COGNITIVE BIASES AND THEIR IMPACT ON
RECRUITMENT INTERVIEWS**

By
Konstantinos Karypidis

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics of Education and Management of Educational Units

Piraeus, Greece, December 2021

Στην οικογένειά μου...

ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΠΛΑΝΕΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Σημαντικοί Όροι: γνωστικές πλάνες, γνωσιακά λάθη, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, πρόσληψη, συνεντεύξεις

Περίληψη

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μία θεμελιώδης λειτουργία για επιχειρήσεις και οργανισμούς. Παρόλο που δεν υπάρχει συμφωνία στο ποιος είναι ο ακριβής ορισμός της, δεν υπάρχει διαφωνία στο ποιες είναι οι βασικές της λειτουργίες. Μία εξ αυτών είναι η στελέχωση, η οποία ασχολείται με την προσέλκυση, αξιολόγηση και επιλογή των εργαζόμενων και για την οποία σήμερα έχει αναπτυχθεί μία πληθώρα εργαλείων, μεθόδων και tests αξιολόγησης. Πάρα ταύτα η διαδικασία επιλογής προσωπικού πάντα περιλαμβάνει και προσωπική συνέντευξη πρόσληψης και για αυτό το λόγο, αυτές οι συνεντεύξεις είναι επιρρεπείς στα λάθη των συνεντευκτών, που είναι σύμφυτα με την ανθρώπινη δράση και φύση. Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζουμε την επιρροή των γνωστικών πλανών στη διαδικασία της πρόσληψης. Αρχικά γίνεται μία αναφορά σε εκείνες - 40 στον αριθμό - που θεωρούμε πιο σημαντικές για το οικονομικό γίγνεσθαι και στη συνέχεια αναλύουμε εκτενέστερα τις τρεις από αυτές. Με δεδομένο ότι δεν έχει γίνει έρευνα για την οικονομική επίδραση που οι γνωστικές πλάνες έχουν στην πρόσληψη εργαζόμενων, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις μας είναι στηριγμένες στην εμπειρία. Φαίνεται ότι στην παρούσα φάση η βασικότερη άμυνα απέναντι στις γνωστικές πλάνες κατά τη διαδικασία της πρόσληψης είναι η εμπειρία των συνεντευκτών, η οποία δυστυχώς δεν μπορεί να μεταβιβαστεί σε συναδέλφους τους. Η δική μας πρόταση, είναι η ενημέρωση των στελεχών και η εκπαίδευσή

τους πάνω στα εγγενή ελαττώματα της ανθρώπινης σκέψης η οποία μπορεί να συνεισφέρει στην αποτροπή της επίδρασης αυτών στην κρίση τους.

COGNITIVE BIASES AND THEIR IMPACT ON RECRUITMENT INTERVIEWS

Keywords: cognitive biases, cognitive errors, human resource management, recruitment, interviews

Abstract

Human Resources Management is a fundamental function for businesses and organisations. Although there is no agreement on what its exact definition is, there is no disagreement on what its core functions are. One of them is staffing, which deals with the attraction, evaluation and selection of employees and for which a plethora of assessment tools, methods and tests have been developed today. Nevertheless, the personnel selection process always includes a personal recruitment interview and, for this reason, these interviews are prone to interviewer errors, which are inherent in human action. In this thesis we examine the influence of cognitive biases in the recruitment process. We begin with a discussion of those - 40 in number - that we consider most important in the economic arena and then analyse three of them in more detail. Given that there has been no research on the economic impact that cognitive biases have on employee recruitment, our conclusions and recommendations are based on experience. It appears that at this stage the main defence against cognitive fallacies in the recruitment process is the experience of interviewers which unfortunately cannot be transferred to their colleagues. Our suggestion, is to inform and educate managers on the inherent flaws of human thinking which can contribute to prevent the influence of these on their judgment.

Περιεχόμενα

<u>Περίληψη</u>	i
<u>Abstract</u>	ii
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	1
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</u>	3
<u>1.1. Προσδιορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού</u>	3
<u>1.2. Οι Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού</u>	4
<u>1.3. Η Στελέχωση ως Δραστηριότητας της Δ.Α.Δ. - Προκλήσεις - Υπόθεση</u>	5
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Γνωστικές Πλάνες</u>	8
<u>2.1. Προέλευση του Όρου</u>	8
<u>2.2. Μία Κατηγοριοποίηση των Γνωστικών Πλάνων</u>	9
<u>2.3. Οι Σημαντικότερες Γνωστικές Πλάνες και Ευρετικές Μέθοδοι</u>	9
<u>2.3.1 Action Bias</u>	9
<u>2.3.2 Empathy Gap</u>	10
<u>2.3.3. Decision Fatigue</u>	10
<u>2.3.4 Dunning-Kruger effect</u>	10
<u>2.3.5 Confirmation Bias</u>	10
<u>2.3.6 Illusion of Validity</u>	11
<u>2.3.7 Illusion of Control</u>	11
<u>2.3.8 Illusory correlation</u>	11

<u>2.3.9 Disposition effect</u>	12
<u>2.3.10 Primacy Effect</u>	12
<u>2.3.11 Gambler's fallacy</u>	13
<u>2.3.12 Affect Heuristic</u>	13
<u>2.3.13 Framing Effect</u>	13
<u>2.3.14 Hindsight Bias</u>	14
<u>2.3.15 Illusory Truth Effect</u>	14
<u>2.3.16 Levels-of-processing Effect</u>	14
<u>2.3.17 Naive Allocation</u>	15
<u>2.3.18 Observer expectancy effect</u>	15
<u>2.3.19 Ostrich Effect</u>	15
<u>2.3.20 The illusion of explanatory depth</u>	15
<u>2.3.21 Mere Exposure Effect</u>	16
<u>2.3.22 Anchoring bias</u>	16
<u>2.3.23 Leveling and Sharpening</u>	16
<u>2.3.24 Planning Fallacy</u>	17
<u>2.3.25 Optimism Bias</u>	17
<u>2.3.26 Over-justification Effect</u>	17
<u>2.3.27 Pessimism bias</u>	17
<u>2.3.28 Priming</u>	18
<u>2.3.29 Survivorship Bias</u>	18
<u>2.3.30 Hot-hand Fallacy</u>	18
<u>2.3.31 Mental Accounting</u>	19
<u>2.3.32 Bikeshedding</u>	19

<u>2.3.33 Declinism</u>	19
<u>2.3.34 Cognitive Dissonance</u>	20
<u>2.3.35 Sexual Overperception Bias</u>	20
<u>2.3.36 The Sunk Cost Fallacy</u>	21
<u>2.3.37 Motivating-Uncertainty Effect</u>	21
<u>2.3.38 Distinction Bias</u>	21
<u>2.3.39 Ambiguity Effect</u>	22
<u>2.3.40 Decoy Effect</u>	22
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Γνωστικές Πλάνες Στην Πρόσληψη Προσωπικού</u>	23
<u>3.1. Illusion of Validity</u>	25
<u>3.2. Mere Exposure Effect</u>	29
<u>3.3. The Sunk Cost Fallacy</u>	32
<u>4. Συμπεράσματα - Προτάσεις</u>	38
<u>Βιβλιογραφία</u>	41

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία εξετάζει την επίδραση που μπορούν να έχουν οι γνωστικές πλάνες (cognitive biases) στη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού από οργανισμούς και επιχειρήσεις.

Η διαδικασία πρόσληψης ανήκει στο φάσμα αρμοδιοτήτων των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού και πρόκειται για μία μία εξαιρετικά σημαντική διαδικασία, μιας και μέσω αυτής η επιχείρηση ή ο οργανισμός τροφοδοτείται με το απαραίτητο ανθρώπινο κεφάλαιο που έχει ανάγκη προς επίτευξη των στόχων του. Φυσικά, γνωρίζουμε πως ο παραπάνω ισχυρισμός αναδύει το ερώτημα αν και κατά πόσο, οι εργασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης (Legge, 2005 και Huczynski και Buchanan, 2007) ή τελικά, “απλά” στο να δημιουργούν ένα περιβάλλον που δεσμεύει και βοηθά τη συνεργασία εργαζομένων (Pfeffer, 1998). Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας όμως, επιλέγουμε να μην ασχοληθούμε με αυτό σημαντικό ερώτημα και ανεξάρτητα από το ρόλο που η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μέσα σε έναν οργανισμό, εστιάζουμε στη διαδικασία της πρόσληψης η οποία είναι εξαιρετικά σημαντική ούτως ή άλλως.

Η διαδικασία της πρόσληψης είναι σημαντική διότι “καλύτεροι” εργαζόμενοι σημαίνει υψηλότερη απόδοση, λιγότερες τριβές και λιγότερο κόστος χρόνου και χρήματος για μία επιχείρηση. Βέβαια, όσο σημαντική είναι αυτή η διαδικασία τόσο δύσκολη είναι ταυτόχρονα, μιας και παρόλη την ανάπτυξη στρατηγικών, μεθόδων και πρακτικών που εξασφαλίζουν ακριβή, ενδεδειγμένη, αξιόπιστη και ως ένα βαθμό, αυτοματοποιημένη αξιολόγηση των υποψηφίων εργαζομένων, η διαδικασία της πρόσληψης εμπεριέχει πάντα τον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος καλείται να έχει τον τελικό λόγο στην απόφαση για το αν ένας υποψήφιος θα προστεθεί στο δυναμικό ενός οργανισμού.

Σε αυτό ακριβώς το δεδομένο της αναπόφευκτης συμμετοχής των ανθρώπων στη διαδικασία πρόσληψης, θέτουμε ένα ερώτημα το οποίο παραδόξως, μοιάζει να μην έχει τεθεί και εξεταστεί ερευνητικά: Ποιες είναι οι γνωστικές πλάνες που δύνανται να επηρεάζουν τη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού;

Στο πρώτο μέρος της εργασίας εστιάζουμε στον προσδιορισμό του ποιος ακριβώς είναι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στο ποιες είναι οι δραστηριότητες του

τιμήματος καθώς και στο ποιες είναι οι δραστηριότητες και οι προκλήσεις της διαδικασίας των προσλήψεων.

Το δεύτερο μέρος, είναι αφιερωμένο στις γνωστικές πλάνες. Αρχικά εξετάζουμε την προέλευση τους και κατόπιν κάνουμε μία πρώτη κατηγοριοποίηση αυτών με βάση τον όγκο δεδομένων, την απουσία σύνδεσης και νοήματος, την ανάγκη να δράσουμε γρήγορα και την ανικανότητα να ξεχωρίσουμε τι είναι αυτό που πρέπει να θυμόμαστε. Το μέρος αυτό ολοκληρώνεται με μία εκτενή λίστα γνωστικών πλανών οι οποίες επιδρούν στο οικονομικό γίγνεσθαι.

Το τρίτο μέρος εστιάζει σε συγκεκριμένους λόγους για τους οποίους η πρόσληψη προσωπικού ενέχει παγίδες που οι γνωστικές πλάνες θέτουν και ολοκληρώνεται με την ανάλυση τριών γνωστικών πλανών οι οποίες αξιολογήθηκαν ως οι εν δυνάμει πιο σημαντικές και επιδραστικές στη διαδικασία της πρόσληψης.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα στο τέταρτο και τελευταίο μέρος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1. Προσδιορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Με τον όρο Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.), αναφερόμαστε σε ένα πλήθος πολιτικών και στρατηγικών οι οποίες χρησιμοποιούνται χάριν οργάνωσης της εργασίας και των εργασιακών σχέσεων (Collings και Wood, 2009). Πιο συγκεκριμένα, εστιάζει στη διοίκηση της εργασίας και στη διοίκηση των ανθρώπων που αναλαμβάνουν αυτήν την εργασία. Με βάση αυτόν τον ορισμό, ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων του λαμβάνουν χώρα και ανήκουν στη Δ.Α.Δ. δεν αποτελεί μία πολύ δύσκολη υπόθεση σε μία πρώτη ανάγνωση: Προσέλκυση και επιλογή εργαζόμενων, ανάπτυξη και εκπαίδευση τους, μέθοδοι ανταμοιβών, επικοινωνία με τους εργαζόμενους, συμμετοχή τους στην εργασία και η διαχείριση της απόδοσης τους, θα μπορούσαν να είναι μία πλήρης λίστα των δραστηριοτήτων αυτών. Το παράδοξο εντούτοις είναι, πως παρόλο που ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων αυτών είναι σχετικά εύκολος, δεν έχει υπάρξει συναίνεση από πλευράς ειδικών και επιστημόνων της διοίκησης σχετικά με το ποιος είναι τελικά ο ορισμός της Δ.Α.Δ. (Collings και Wood, 2009)

Για το λόγο αυτό, παρόλη την ευρύτατη χρήση του όρου Δ.Α.Δ. δεν υπάρχει ακόμα ένας οικουμενικά αποδεκτός ορισμός αυτού και χρησιμοποιείται με ένα πλήθος διαφορετικών τρόπων (Watson, 2002). Στην πιο ευρεία της μορφή η Δ.Α.Δ. δεν είναι παρά ένας όρος που περιγράφει κάθε προσέγγιση διοίκησης ανθρώπων. Για κάποιους είναι η διοίκηση της εργασίας και η διοίκηση των ανθρώπων που κάνουν την εργασία (Boxall και Purcell, 2011) ενώ για άλλους κόντρα στο προαναφερθέν η Δ.Α.Δ. είναι μία στρατηγική δύο ολοκληρώσεων: Μίας κάθετης ολοκλήρωσης που ευθυγραμμίζει τη Δ.Α.Δ. με τις άλλες επιχειρηματικές στρατηγικές προς ενίσχυση της συνολικής στρατηγικής ενός οργανισμού, και μίας οριζόντιας, όπου ο διττός στόχος είναι η συμβατότητα πολιτικών και πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού μαζί με τη δημιουργία ενός οργανωτικού κλίματος, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι είναι ενεργοί, έχουν κίνητρα και συνεργάζονται με τη διοίκηση προκειμένου να πετύχουν στόχους του οργανισμού.

Αυτή η δεύτερη προσέγγιση έχει συνοψιστεί το 2007 από τον από τον John Storey ως *“μια ξεχωριστή προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης που επιδιώκει την επίτευξη*

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ιδιαίτερα αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια σειρά τεχνικών πολιτισμού, διάρθρωσης και προσωπικού” (Storey, 2007).

Βέβαια αυτή ακριβώς η προσέγγιση έχει εγείρει ερωτήματα για το κατά πόσο πολιτικές Δ.Α.Δ. οι οποίες σχεδιάζονται με σκοπό την επίτευξη στρατηγικών στόχων του οργανισμού δύνανται να δημιουργούν ταυτόχρονα και ένα πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων. Κάποιοι ισχυρίζονται πως η Δ.Α.Δ. είναι επί της ουσίας ένας τρόπος για τη δημιουργία περιβάλλοντος που δεσμεύει και βοηθά τους εργαζόμενους να συνεργάζονται (Pfeffer, 1998), ενώ άλλοι επιμένουν πως ο όρος Δ.Α.Δ. αφορά σε πολιτικές για τη διοίκηση ανθρώπων προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού (Legge, 2005 και Huczynski και Buchanan, 2007).

Αυτή η ασάφεια στο περιεχόμενο της έννοιας της Δ.Α.Δ. έχει οδηγήσει σε πλήθος αποπειρών διευκρίνησής της οι οποίες αν και αρκετά ενδιαφέρουσες και κατατοπιστικές έχουν αποτύχει στο βαθμό που ο σκοπός τους θα ήταν να καταλήξουν σε έναν οικουμενικό ορισμό της Δ.Α.Δ. (Collings και Wood, 2009). Έτσι, έχουμε στη διάθεση μας όρους όπως *μαλακή* και *σκληρή* Δ.Α.Δ. (Guest, 1987 και Storey, 1992), HCM (High-Commitment Management καθώς και Human Capital Management), “στρατηγικό HRM”, HPWP που σημαίνει (High Performance Work Practices) (Sung, και Ashton, 2005) και άλλους πολλούς οι οποίοι είτε αλληλοεπικαλύπτονται, είτε χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές εναλλακτικά εννοώντας τελικά το ίδιο πράγμα - τη Δ.Α.Δ. - στις οποίες τον ορισμό - όπως προαναφέρθηκε - ακόμα δεν έχουν καταλήξει.

Τελικά, η Δ.Α.Δ. είναι οι δραστηριότητες της διοίκησης που αφορούν στην εργασία και στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων (Boxall και Purcell, 2011) και το συνεχιζόμενο debate εστιάζει πλέον μεταξύ Δ.Α.Δ. και Οργανωσιακής Απόδοσης, εννοώντας το ποιο από τα δύο έρχεται πρώτο. Είναι δηλαδή η Δ.Α.Δ. που φέρνει αποτελέσματα στην Οργανωσιακής Απόδοση ή οργανισμοί που έχουν υψηλή απόδοση μπορούν να επενδύουν σε πρακτικές Δ.Α.Δ.; (Collings και Wood, 2009).

1.2. Οι Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως προαναφέρθηκε ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων της Δ.Α.Δ. είναι μία σχετικά εύκολη υπόθεση. Οι περισσότεροι ερευνητές λένε πως αυτές οι δραστηριότητες είναι πέντε: (Dessler, 2015)

1. Ο Σχεδιασμός που αφορά στη θέσπιση στόχων και προτύπων, στην ανάπτυξη κανόνων και διαδικασιών όπως και στην ανάπτυξη σχεδίων και προβλέψεων.
2. Η Οργάνωση που αφορά στον καταμερισμό και την ανάθεση εργασίας, στην ίδρυση τμημάτων, στην εκχώρηση εξουσίας σε υφισταμένους, στη δημιουργία διαύλων εξουσίας και επικοινωνίας και στο συντονισμό της εργασίας των υφισταμένων.
3. Η Στελέχωση η οποία αφορά στον καθορισμό του είδους των ατόμων που πρέπει να προσληφθούν, στην πρόσληψη υποψήφιων υπαλλήλων, στην επιλογή εργαζόμενων, στον καθορισμό προτύπων απόδοσης, στην αποζημίωση εργαζομένων στην αξιολόγηση της απόδοσης τους, στη συμβουλευτική του και, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη τους.
4. Η Ηγεσία που αφορά στο να ωθείς τους άλλους να κάνουν τη εργασία τους, στη διατήρηση του υψηλού ηθικού τους και στην κινητοποίηση των υφισταμένων.
5. Ο Έλεγχος που αφορά στον καθορισμό ποσοτικών και ποιοτικών προτύπων στον έλεγχο επιπέδων παραγωγής, στον έλεγχο του πώς συγκρίνεται η πραγματική απόδοση με αυτά τα πρότυπα και στη λήψη διορθωτικών μέτρων όπως αυτή απαιτείται.

Στο πλαίσιο - και για τους σκοπούς - αυτής της διπλωματικής εργασίας, θα εστιάσουμε στη δραστηριότητα της στελέχωσης.

1.3. Η Στελέχωση ως Δραστηριότητας της Δ.Α.Δ. - Προκλήσεις - Υπόθεση

Η δραστηριότητα της στελέχωσης, εμπεριέχεται στο ονομαζόμενο Talent Management και είναι μία εξαιρετικά σημαντική δραστηριότητα καθώς η χαμηλή απόδοση εδώ, είναι ένας από τους βασικότερους κινδύνους τους οποίους αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις με το μόνο μεγαλύτερο να είναι η απώλεια πελατών (Caminiti, 2012).

Τρεις είναι οι πρακτικοί λόγοι για τους οποίους η στελέχωση είναι μία εξαιρετικά σημαντική δραστηριότητα για κάθε επιχείρηση. Πρώτον διότι ο σωστός υποψήφιος στη σωστή θέση σημαίνει υψηλότερη απόδοση τμήματος και οργανισμού, λιγότερες τριβές και συγκρούσεις. Δεύτερον, διότι η προσέλκυση και η πρόσληψη υποψηφίων εργαζόμενων είναι μία ιδιαίτερα κοστοβόρα διαδικασία με το κόστος της λάθος επιλογής να προσεγγίζει τα \$50,000 (Bloomberg, 2013) και τρίτον, διότι η ακατάλληλη πρόσληψη μπορεί να έχει νομικές συνέπειες.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση προσελκύσει έναν αριθμό εργαζόμενων, οι managers καλούνται να διαλέξουν τους καλύτερους υποψηφίους για τις θέσεις εργασίας, κάτι που τις περισσότερες φορές σημαίνει φιλτράρισμα των υποψηφίων μέσω tests, αξιολογήσεων και συνεντεύξεων με σκοπό να επιτευχθεί το ιδανικό ταίριαγμα μεταξύ ανθρώπων και εργασίας και μεταξύ ανθρώπων και οργανισμού, καθώς ένας υποψήφιος μπορεί να ευθυγραμμίζεται ιδανικά με την κουλτούρα της μίας εταιρείας και να βρίσκει μεγάλες δυσκολίες στην προσπάθεια ευθυγράμμισης με μία άλλη.

Οι κατηγορίες των tests που έχουν δημιουργηθεί και αναπτυχθεί για αυτόν το σκοπό είναι οι ακόλουθες:

- Tests γνωστικών δυνατοτήτων (IQ tests και Specific Cognitive Abilities tests)
- Tests κινητικών και σωματικών ικανοτήτων όπως π.χ. το Stromberg Dexterity Test ή το Crawford Small Parts Dexterity Test που μετρά την ταχύτητα και την ακρίβεια της απλής κρίσης καθώς και την ταχύτητα των κινήσεων των δακτύλων και των χεριών
- Tests επίτευξης που αξιολογούν το πόσα έχει μάθει ένας υποψήφιος.
- Διαδικτυακά tests και
- Tests προσωπικότητας και ενδιαφερόντων.

Οι προσωπικότητες των υποψηφίων είναι εξαιρετικά σημαντικές γιατί μπορεί τα γνωστικά και σωματικά τεστ να δείχνουν τις ικανότητες για τις οποίες κάποιος προσλαμβάνεται, αλλά η προσωπικότητα, το ταμπεραμέντο και ο χαρακτήρας είναι οι λόγοι για τους οποίους τελικά απολύονται. (Wagner, 2000)

Οι διαστάσεις της προσωπικότητας τις οποίες οι οργανωσιακοί ψυχολόγοι προσπαθούν να προσδιορίσουν είναι οι ονομαζόμενες “μεγάλες 5” διαστάσεις και περιλαμβάνουν την

εξωστρέφεια, τη συναισθηματική σταθερότητα, τη διάθεση για συμφωνία (agreeableness), την ευσυνειδησία και ανοικτότητα στην εμπειρία (Dessler, 2015). Τα tests για να γίνει αυτή η ανάλυση δεν είναι λίγα. Ορισμένα εξ αυτών είναι προβολικά. Ο ψυχολόγος παρουσιάζει ένα διαφορούμενο ερέθισμα (όπως μία κηλίδα μελανιού ή μία θολή εικόνα) και ο υποψήφιος αντιδρά, με την υπόθεση εδώ να είναι ότι προβάλλει στη διαφορούμενη εικόνα τις στάσεις του, τις θέσεις του, το χαρακτήρα του (Dessler G. 2013). Άλλα tests προσωπικότητας συμπληρώνονται από τον υποψήφιο - πλέον και διαδικτυακά - και δίνουν τόσο σε αυτόν όσο και στον υποψήφιο εργοδότη του ένα προφίλ της προσωπικότητας του όπως π.χ. Myers-Briggs Personality Test.

Τα personality tests περισσότερο είναι εν τέλει χρήσιμα, διότι συσχετίζονται με την απόδοση στη εργασία. Ένα παράδειγμα για αυτό είναι το γεγονός ότι *“στην έρευνα της προσωπικότητας, η ευσυνειδησία ήταν ο πιο συνεπής και παγκόσμιος παράγοντας πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης”* (Witt et al. 2002). Σε μία άλλη έρευνα ο νευρωτισμός - που δείχνει μια τάση να επιδεικνύεται κακή συναισθηματική προσαρμογή και να βιώνουμε αρνητικά αποτελέσματα (Dessler, 2015) - συσχετίστηκε αρνητικά με τα κίνητρα και την κινητοποίηση (Judge και Ilies, 2002), ενώ σε μία άλλη η εξωστρέφεια συσχετίστηκε επιτυχώς με την επιτυχία στις πωλήσεις και στο management (Barrick, 2002).

Η πρόκληση βέβαια στα tests προσωπικότητας είναι τετραπλή (Dessler, 2015):

1. Τα προβολικά tests είναι ιδιαίτερα δύσκολο να ερμηνευτούν. Ένας ειδικός πρέπει να αναλύσει τις ερμηνείες του εξεταζόμενου και να συναγάγει από αυτές την προσωπικότητα του υποψηφίου.
2. Μπορεί να εγείρουν νομικά ζητήματα και ζητήματα απορρήτου.
3. Υπάρχουν αναφορές που αξιολογούν τα αυτοαναφερόμενα tests προσωπικότητας ως χαμηλής εγκυρότητας (Morgeson et al., 2007).
4. Οι άνθρωποι δύνανται να πουν ψέματα σε ένα test προσωπικότητας και με δεδομένο ότι επιθυμούν να κερδίσουν τη θέση εργασίας για την οποία αξιολογούνται, θα το κάνουν (Hoot and Born, 2012)

Με βάση τα προαναφερθέντα και με δεδομένα πρώτον τη βαρύτητα των tests προσωπικότητας στη διαδικασία στελέχωσης και δεύτερον, ότι παρόλη την πληθώρα αυτών

των tests, η αξιολόγηση των εκάστοτε υποψηφίων για μία θέση εργασίας, έχει πάντοτε ένα τελικό σημείο επαφής με κάποιον άνθρωπο του οποίου η αρμοδιότητα είναι να κάνει την τελική επιλογή, η υπόθεση που γίνεται στην εργασία αυτή είναι η εξής: Θα μπορούσαν τα εκάστοτε στελέχη που είναι υπεύθυνα για την αξιολόγηση και την πρόσληψη προσωπικού, να είναι θύματα όχι μόνο της πιθανής ανακρίβειας και των τυφλών σημείων των tests προσωπικότητας, αλλά και των γνωστικών τους πλανών;

Στο επόμενο κεφάλαιο εξετάζουμε το ζήτημα ξεκινώντας με μία κατηγοριοποίηση και ομαδοποίηση των σημαντικότερων γνωστικών πλανών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Γνωστικές Πλάνες

2.1. Προέλευση του Όρου

Ο όρος γνωστικές πλάνες προέρχεται από το ερευνητικό πρόγραμμα των Amos Tversky και Daniel Kahneman στη δεκαετία του 1970 που ονομάστηκε “The Heuristics and Biases Program”. Η έμπνευση για το πρόγραμμα ήταν “η αρχή του περιορισμένου ορθολογισμού” του Herbert Simon που στα τέλη της δεκαετίας του 1950 προσπάθησε να σταθεί απέναντι στην κραταιή ιδέα της κλασικής ορθολογικότητας, η οποία προσπαθούσε μέσω της στατιστικής και της θεωρίας πιθανοτήτων να δώσει λύσεις σε προβλήματα κρίσης και λήψης αποφάσεων (Wilke και Mata, 2012).

Ο περιορισμένος ορθολογισμός του Simon ισχυριζόταν πως η λήψη αποφάσεων υπόκειται σε περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι στο περιβάλλον τους. Για παράδειγμα οι άνθρωποι έχουν περιορισμένο χρόνο, πληροφορίες και γνωστική ικανότητα να λάβουν αποφάσεις σχετικά με το τι φαγητό θα φάνε, ποιο σύντροφο θα επιλέξουν ή ποιο σπίτι θα αγοράσουν και για αυτούς τους λόγους είναι πιθανό να στηριχτούν σε απλές ευρετικές μεθόδους και στρατηγικές, προκειμένου να λάβουν αυτές τις αποφάσεις: “*Σε γενικές γραμμές, το καθήκον είναι να αντικατασταθεί ο παγκόσμιος ορθολογισμός του οικονομικού ανθρώπου με το είδος της ορθολογικής συμπεριφοράς που είναι συμβατή με την πρόσβαση σε πληροφορίες και τις υπολογιστικές ικανότητες που στην πραγματικότητα κατέχουν οι οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπου, στα είδη των περιβαλλόντων στα οποία υπάρχουν οργανισμοί.*” (Simon, 1955).

Το πρόγραμμα των Tversky και Kahneman ακολούθησε την αρχή του περιορισμένου ορθολογισμού προσπαθώντας να εντοπίσει τους συγκεκριμένους περιορισμούς ή προκαταλήψεις που σχετίζονται με την ανθρώπινη κρίση και τη λήψη αποφάσεων. Απλούστερα ειπωμένο, το πρόγραμμα “The Heuristics and Biases Program” ήταν μία προσπάθεια να απαντηθεί το πως οι άνθρωποι κρίνουν και παίρνουν αποφάσεις εν μέσω περιορισμών. Στο πλαίσιο αυτό οι δύο επιστήμονες εισήγαγαν τον όρο *γνωστικές πλάνες* για να περιγράψουν τα συστηματικά και υποτιθέμενα ελαττωματικά πρότυπα απαντήσεων στα προβλήματα κρίσης και απόφασης.

2.2. Μία Κατηγοριοποίηση των Γνωστικών Πλανών

Η λίστα με τις γνωστικές πλάνες και τις ευρετικές μεθόδους είναι ιδιαίτερα εκτενής και συνεχώς αυξάνεται. Δυστυχώς με την ελληνική βιβλιογραφία να είναι εξαιρετικά περιορισμένη στο θέμα, για τη συνέχεια της εργασίας θα χρησιμοποιούνται οι αγγλικοί όροι για την κάθε πλάνη ή ευρετική μέθοδο, προς αποφυγήν μεταφραστικών αστοχιών και λαθών. Υπάρχουν τέσσερις άτυπες βασικές κατηγορίες αυτών και όλες σχετίζονται με διαφορετικούς περιορισμούς:

1. Γνωστικές πλάνες που σχετίζονται με το μεγάλο όγκο δεδομένων π.χ. availability heuristic, cue-dependent forgetting, confirmation bias.
2. Γνωστικές πλάνες που σχετίζονται με την απουσία σύνδεσης και νοήματος π.χ. confabulation, argument from fallacy, placebo, positivity effect
3. Γνωστικές πλάνες που σχετίζονται με την ανάγκη να δράσουμε γρήγορα π.χ. identifiable victim effect, risk compensation, fundamental attribution error
4. Γνωστικές πλάνες που σχετίζονται με την ανικανότητα να ξεχωρίσουμε τι είναι αυτό που πρέπει να θυμόμαστε π.χ. negativity bias, misattribution of memory, modality effect.

2.3. Οι Σημαντικότερες Γνωστικές Πλάνες και Ευρετικές Μέθοδοι

Στο παρόν μέρος του κεφαλαίου θα γίνει η παρουσίαση μίας εκτενούς λίστας (40) των γνωστικών πλανών και ευρετικών μεθόδων, οι οποίες είναι περισσότερο σχετικές με το οικονομικό γίνεσθαι. Κάθε μία εξ αυτών θα αναλυθεί με σύντομο τρόπο.

2.3.1 Action Bias

Αυτή η πλάνη περιγράφει την τάση που έχουμε ως άτομα ή ομάδες να θεωρούμε ότι η δράση είναι προτιμότερη της αδράνειας ακόμα κι αν δεν υπάρχουν στοιχεία ότι η πρώτη θα οδηγήσει σε καλύτερο αποτέλεσμα από το να μην κάνουμε τίποτα. Ένα παράδειγμα της εν λόγω πλάνης είναι οι τερματοφύλακες σε αγώνες ποδοσφαίρου που - στην προσπάθεια να αποκρούσουν ένα πέναλτι - προτιμούν να κινηθούν δεξιά ή αριστερά από την αρχική τους θέση, ενώ οι πιθανότητες απόκρουσης είναι μεγαλύτερες αν παραμείνει στη θέση του (Bar-Eli et al., 2007).

2.3.2 Empathy Gap

Αυτή η πλάνη περιγράφει την τάση μας να υποτιμούμε την επιρροή των ψυχικών καταστάσεων στη δική μας συμπεριφορά και να παίρνουμε αποφάσεις που ικανοποιούν μόνο το τρέχον συναίσθημα ή συναισθηματική κατάστασή μας. Συχνά το empathy gap ονομάζεται και hot-cold empathy gap. Εδώ, το *hot* αφορά στις συναισθηματικές καταστάσεις που επηρεάζονται από δυνατά συναισθήματα όπως πείνα, σεξουαλική επιθυμία, φόβος και εξάντληση. Το *cold* αφορά στις συναισθηματικές καταστάσεις όπου οι άνθρωποι είναι πιο λογικοί και ανεπηρέαστοι από το συναίσθημα (Newman, 2016). Το πρόβλημα έγκειται, ότι είτε είμαστε σε *hot*, είτε σε *cold* συναισθηματική κατάσταση, αποτυγχάνουμε να αναγνωρίσουμε την παροδική φύση αυτής οπότε και να μπορούμε να δούμε μέσα από τα μάτια της άλλης πλευράς. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι είτε υπερεκτιμούν το πόσο ορθολογικοί είναι (*cold*), είτε υπερεκτιμούν το πόσο θα μείνουν σε μία συναισθηματική κατάσταση (*hot*).

2.3.3. Decision Fatigue

Η πλάνη αυτή περιγράφει το πως με την κάθε απόφαση που λαμβάνουμε η ικανότητα λήψης αποφάσεων γίνεται ολοένα και χειρότερη καθώς οι γνωστικές μας ικανότητες φθείρονται. Η εξάντληση από τις αποφάσεις όπως ίσως θα μπορούσε να μεταφραστεί αυτή η πλάνη είναι ο λόγος ανικανότητα να λάβουμε μία απόφαση όταν μας παρουσιάζονται πολλές επιλογές (Tierney, 2011).

2.3.4 Dunning-Kruger effect

Το φαινόμενο Dunning-Kruger (Kruger και Dunning, 1999) εμφανίζεται όταν η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων ενός ατόμου σε έναν συγκεκριμένο τομέα, το κάνει να υπερεκτιμά τις ικανότητές του. Αντίθετα, το ίδιο φαινόμενο οδηγεί επίσης όσους διαπρέπουν σε έναν συγκεκριμένο τομέα, να πιστεύουν ότι αυτό που κάνουν είναι απλό και να υποτιμούν επίσης τις ικανότητές τους.

2.3.5 Confirmation Bias

Αυτή η πλάνη περιγράφει την τάση να παρατηρούμε, να επικεντρωνόμαστε και να δίνουμε μεγαλύτερη αξιοπιστία σε στοιχεία που ταιριάζουν με τις υπάρχουσες πεποιθήσεις μας και πρόκειται για μία από τις πιο συχνά εμφανιζόμενες πλάνες στη λήψη αποφάσεων.

2.3.6 Illusion of Validity

Αυτή η πλάνη περιγράφει την τάση μας να έχουμε υπερβολική αυτοπεποίθηση για την ακρίβεια των κρίσεων μας, ειδικά στις ερμηνείες και τις προβλέψεις μας σχετικά με ένα δεδομένο σύνολο δεδομένων. Εδώ εμφανίζεται η ευρετική της αντιπροσωπευτικότητας η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο βλέπουμε γεγονότα και αντικείμενα σε σχέση με ένα πρωτότυπο κατηγορίας ή αναπαράστασης. Αξιολογούμε την ομοιότητα μεταξύ του εν λόγω αντικειμένου ή γεγονότος με το πρωτότυπο παράδειγμα που ήδη έχουμε στη διάθεση μας και, όσο πιο παρόμοια είναι, τόσο πιο σίγουροι είμαστε για την ικανότητά μας να κάνουμε μια πρόβλεψη σχετικά με την πιθανότητα ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος.

Οι Daniel Kahneman και Amos Tversky έδωσαν σημαντική εστίαση στον ρόλο που παίζει η αντιπροσωπευτικότητα στην πρόβλεψη δηλώνοντας σε μία εργασία τους το 1973 ότι *“η θέση αυτής της εργασίας είναι ότι οι άνθρωποι προβλέπουν με αντιπροσωπευτικότητα, δηλαδή επιλέγουν ή ταξινομούν τα αποτελέσματα με βάση τον βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα αντιπροσωπεύουν τα ουσιαστικά χαρακτηριστικά των αποδεικτικών στοιχείων”* (Kahneman και Tversky, 1973).

2.3.7 Illusion of Control

Αυτή η πλάνη (Langer, 1975), περιγράφει πώς πιστεύουμε ότι έχουμε μεγαλύτερο έλεγχο στα γεγονότα από ό,τι έχουμε στην πραγματικότητα. Ακόμη και όταν κάτι είναι θέμα τύχης, συχνά νιώθουμε ότι μπορούμε να το επηρεάσουμε με κάποιο τρόπο.

2.3.8 Illusory correlation

Η πλάνη αυτή που θα μπορούσε ίσως να μεταφραστεί σε ψευδαίσθηση του συσχετισμού, περιγράφει την τάση να συσχετίζουμε δύο μεταβλητές (γεγονότα, ενέργειες, ιδέες, κ.λπ.) όταν στην πραγματικότητα δεν συνδέονται. Αυτή η πλάνη δύναται να έχει επιζήμιες συνέπειες ακόμα και σε θεσμικό επίπεδο όπου συνήθως οι αποφάσεις λαμβάνονται από συσχετισμούς που προέρχονται από δεδομένα ή παρατηρήσεις οι οποίες μπορούν να παρακινήσουν μεροληπτική θεσμική πολιτική. Για παράδειγμα, οι συσχετισμοί συμβάλλουν σε στερεότυπα και θεσμικό ρατσισμό. Το κοινό παρατηρεί δυσανάλογα τη βία που ασκείται από μειονοτικές ομάδες και συνδέει αυτή τη βία με ορισμένες φυλές ή εθνότητες, παρόλο που δεν υπάρχει τέτοιος συσχετισμός (Hyman, 2015).

2.3.9 Disposition effect

Το φαινόμενο αυτό που οδηγεί σε προκατειλημμένες αποφάσεις, αναφέρεται στην τάση μας να πουλάμε πρόωρα περιουσιακά στοιχεία που έχουν αποφέρει οικονομικά κέρδη, ενώ συγκρατούμε περιουσιακά στοιχεία που χάνουν χρήματα. Οδηγούμαστε, δηλαδή, να πουλήσουμε τις επενδύσεις που κερδίζουν για να εξασφαλίσουμε κέρδος, αλλά αποτυγχάνουμε να πουλήσουμε χαμένες επενδύσεις με την ελπίδα να τις μετατρέψουμε σε κέρδη.

Η παρατήρηση του φαινομένου ξεκίνησε στον κόσμο των επενδύσεων. Το συμπεριφορικό μοτίβο της διατήρησης των χαμένων επενδύσεων με ελπίδες για κέρδος μπορεί να βρεθεί και σε διαφορετικά πλαίσια: Για παράδειγμα στο αεροδρόμιο του Ντένβερ το 1990, καθυστέρησαν δύο χρόνια και υπερέβησαν τον προϋπολογισμό κατά \$2 δισεκατομμύρια δολάρια, προσπαθώντας να εφαρμόσουν μία νέα στρατηγική για τη διαχείριση των αποσκευών (Singal και Xu, 2011). Ακόμα και ο πόλεμος του Βιετνάμ, όπου ο Πρόεδρος Johnson συνέχισε να στέλνει στρατεύματα και πόρους παρά τα αρνητικά

αποτελέσματα, μπορεί να χρησιμεύσει ως παράδειγμα της ενδεχόμενης διάθεσής μας να συνεχίσουμε να επενδύουμε σε απώλειες.

2.3.10 Primacy Effect

Το φαινόμενο αυτό αφορά στην τάση να θυμόμαστε την πρώτη πληροφορία που συναντάμε, καλύτερα από τις πληροφορίες που παρουσιάζονται αργότερα. Το φαινόμενο της υπεροχής - όπως είθισται να ονομάζεται - μπορεί να συμβεί με διάφορους τρόπους. Παραδείγματος χάρη όταν ένα άτομο προσπαθεί να θυμηθεί κάτι από μια μακρά λίστα λέξεων, θυμάται λέξεις που αναφέρονται στην αρχή καλύτερα, αντί για εκείνες που βρίσκονται στη μέση.

Το ίδιο φαινόμενο - όμως - μπορεί να λάβει χώρα και σε πολύ σημαντικότερα πλαίσια. Για παράδειγμα μία έρευνα που έγινε το 2004 έδειξε ότι στις εκλογές στην πόλη της Νέας Υόρκης, ο υποψήφιος που ήταν πρώτος στο ψηφοδέλτιο έτεινε να λαμβάνει μεγαλύτερο ποσοστό ψήφων. Η μελέτη βασίστηκε στις προκριματικές εκλογές των Δημοκρατικών του 1998 στη Νέα Υόρκη, όπου τα ονόματα των υποψηφίων στα εκλογικά ψηφοδέλτια εναλλάσσονταν μεταξύ διαφορετικών περιφερειών της περιοχής. Στις 71 από τις 79 περιπτώσεις, οι υποψήφιοι που περιλήφθηκαν πρώτοι, συγκέντρωσαν περισσότερες ψήφους από ό,τι όταν είχαν καταγραφεί σε οποιαδήποτε άλλη θέση (Koppell και Steen, 2004).

2.3.11 Gambler's fallacy

Η πλάνη του τζογαδόρου όπως θα μπορούσε να μεταφραστεί, περιγράφει την πεποίθησή μας ότι η πιθανότητα να συμβεί ένα τυχαίο συμβάν στο μέλλον επηρεάζεται από προηγούμενες περιπτώσεις αυτού του τύπου γεγονότος. Η *“η μη ευαισθησία μας στο μέγεθος του δείγματος”* (Tversky και Kahneman, 1974), έχει να κάνει ότι προσπαθούμε να βάλουμε σε τάξη τον χαοτικό κόσμο γύρω μας, οπότε πολύ συχνά παίρνουμε μικρά δείγματα πληροφοριών για να αναπαραστήσουμε ή να μιλήσουμε για τον μεγαλύτερο πληθυσμό από τον οποίο προέρχονται.

2.3.12 Affect Heuristic

Αυτή η πλάνη περιγράφει πώς συχνά - όταν παίρνουμε αποφάσεις - βασιζόμαστε στα συναισθήματά μας, αντί σε συγκεκριμένες πληροφορίες. Αυτή η προσέγγιση μας από τη μία πλευρά να φτάσουμε σύντομα και συνήθως εύκολα σε ένα συμπέρασμα, αλλά από την άλλη, μπορεί να διαστρεβλώσει τη σκέψη μας και να μας οδηγήσει σε μη βέλτιστες επιλογές.

Ο λόγος που αυτή η πλάνη λαμβάνει χώρα μπορεί να αναζητηθεί στη θεωρία της διπλής διεργασίας η οποία υποστηρίζει ότι έχουμε δύο γνωστικά συστήματα: ένα αυτόματο και ένα που για να λειτουργήσει απαιτεί προσπάθεια. Το Affect Heuristic προκύπτει από τη λειτουργία του πρώτου συστήματος (Finucane, Alhakami, Slovic και Johnson, 2000).

2.3.13 Framing Effect

Αυτή η πλάνη περιγράφει πως οι αποφάσεις μας επηρεάζονται από τον τρόπο που παρουσιάζονται οι πληροφορίες. Ισοδύναμες πληροφορίες δηλαδή, μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο ελκυστικές ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που επισημαίνονται κάθε φορά.

Η συγκεκριμένη πλάνη μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην κοινή γνώμη. Δημόσιες υποθέσεις και γεγονότα που εφιστούν την προσοχή του κοινού μπορούν να ερμηνευθούν πολύ διαφορετικά ανάλογα με τον τρόπο που πλαισιώνονται/διατυπώνονται. Μερικές φορές, θέματα ή θέσεις που ωφελούν την πλειοψηφία των ανθρώπων παρουσιάζονται αρνητικά, άνω αντιθέτως πολιτικές οι οποίες δεν είναι για το κοινό καλό, γίνονται δημοφιλείς λόγω της υπογράμμισης των θετικών τους χαρακτηριστικών τα οποία τονίζονται.

2.3.14 Hindsight Bias

Αυτή η πλάνη περιγράφει την τάση μας να κοιτάμε πίσω σε ένα απρόβλεπτο γεγονός και να πιστεύουμε ότι ήταν - εν τέλει - εύκολα προβλέψιμο. Συμβαίνει όταν νέες πληροφορίες που περιβάλλουν μια προηγούμενη εμπειρία αλλάζουν την ανάμνηση αυτής της εμπειρίας, από αυτό που ήταν σε κάτι διαφορετικό (Samson, 2017).

Η συγκεκριμένη πλάνη μπορεί να έχει ανησυχητικές επιπτώσεις σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Η ακριβής μελέτη, για παράδειγμα, ιστορικών και πολιτικών

γεγονότων ή τάσεων του παρελθόντος, μπορεί να αλλοιωθεί εάν οι ερευνητές δεν είναι σε θέση να μπουκ στη θέση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων εκείνης της εποχής την οποία μελετούν. Τούτο μπορεί να προκαλέσει την παράβλεψη λεπτομερειών που φαίνονται προφανείς εκ των υστέρων αλλά την ώρα που η ιστορία συνέβαινε δεν ήταν.

2.3.15 Illusory Truth Effect

Αυτή η πλάνη περιγράφει πώς, όταν ακούμε την ίδια ψευδή πληροφορία να επαναλαμβάνεται ξανά και ξανά, συχνά πιστεύουμε ότι είναι αληθινή. Το εντυπωσιακό εδώ είναι πως ακόμα και στις περιπτώσεις που οι άνθρωποι αρχικά γνωρίζουν ότι η παραπληροφόρηση είναι ψευδής, η επανάληψη της την κάνει πιστευτή.

Στην εποχή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, είναι εξαιρετικά εύκολο να εξαπλωθεί γρήγορα η παραπληροφόρηση σε τεράστιους αριθμούς ανθρώπων. Σύμφωνα με μια μελέτη που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Science, οι ψευδείς ιστορίες, κατά μέσο όρο, φτάνουν σε 1.500 άτομα, έξι φορές πιο γρήγορα από τις αληθινές ιστορίες (Vosoughi, Roy και Aral, 2018).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της εν λόγω πλάνης, είναι οι θεωρίες συνωμοσίας για τον COVID-19 που εξαπλώθηκαν κυριολεκτικά εν μια νυκτί και έχουν οδηγήσει ανθρώπους να παίρνουν αποφάσεις ζωής, κόντρα στην μέχρι πρότινος κοινή λογική.

2.3.16 Levels-of-processing Effect

Αυτή η πλάνη έχει να κάνει με την ιδέα ότι ο τρόπος με τον οποίο κωδικοποιούνται οι πληροφορίες επηρεάζει το πόσο καλά απομνημονεύονται. Το μοντέλο των επιπέδων επεξεργασίας αντικρούει την ιδέα ότι η απλή επανάληψη μας βοηθά να διατηρήσουμε μακροπρόθεσμα τις πληροφορίες. Αντίθετα, προτείνει ότι οι πληροφορίες που είναι κωδικοποιημένες σε βαθύτερο επίπεδο, μέσω ουσιαστικής συσχέτισης, είναι ευκολότερο να απομνημονευτούν. Δύο πρωτοπόροι στην επιστήμη της συμπεριφοράς πρότειναν το μοντέλο για πρώτη φορά το 1972 (Craik, και Lockhart, 1972) ως αντίθετο στην κυρίαρχη θεωρία για τη μνήμη, και γρήγορα έγινε ένα από τα πιο επιδραστικά μοντέλα στη γνωστική ψυχολογία .

2.3.17 Naive Allocation

Αυτή η πλάνη αναφέρεται στην τάση μας να διαιρούμε εξίσου τους διαθέσιμους πόρους μεταξύ των επιλογών που έχουμε, ανεξάρτητα από το αν οι επιλογές μπορούν να θεωρηθούν ίσες. Ένας βασικός λόγος που οδηγεί στη συγκεκριμένη πλάνη, είναι ο τρόπος με τον οποίο περιγράφονται οι επιλογές που μας παρουσιάζονται. Εάν απεικονίζονται ότι εμπίπτουν σε διαφορετικές κατηγορίες, είμαστε περισσότερο διατεθειμένοι να διαφοροποιήσουμε τις επιλογές μας (Johnson et al, 2012).

2.3.18 Observer expectancy effect

Αυτή η πλάνη αναφέρεται στο πως οι αντιληπτές προσδοκίες ενός παρατηρητή μπορούν να επηρεάσουν τα άτομα που παρατηρούνται και το όνομά της είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται συνήθως στο πλαίσιο της έρευνας, για να περιγράψει πώς η παρουσία ενός ερευνητή μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων στη μελέτη τους. Ο Robert Rosenthal, είναι ένας από τους ερευνητές που σχετίζονται περισσότερο μαζί της (Rosenthal και Fode, 1963).

2.3.19 Ostrich Effect

Πρόκειται για μία πλάνη που περιγράφει πώς οι άνθρωποι συχνά αποφεύγουν τις αρνητικές πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένης της ανατροφοδότησης που θα μπορούσε να τους βοηθήσει να παρακολουθούν την πρόοδο του στόχου τους. Αντί να αντιμετωπίσουμε την κατάσταση, θάβουμε το κεφάλι μας στην άμμο, σαν στρουθοκάμηλοι. Αυτή η αποφυγή μπορεί συχνά να κάνει τα πράγματα χειρότερα, προκαλώντας κόστος που μπορεί να μην έπρεπε να πληρώσουμε αν είχαμε αντιμετωπίσει τα πράγματα κατά μέτωπο.

2.3.20 The illusion of explanatory depth

Είναι η ψευδαίσθηση που περιγράφει την πεποίθησή μας ότι καταλαβαίνουμε περισσότερα για τον κόσμο από όσα στην πραγματικότητα καταλαβαίνουμε και που διαλύεται όταν ζητηθεί να εξηγήσουμε πραγματικά μια έννοια, οπότε και ερχόμαστε αντιμέτωποι με την περιορισμένη κατανόησή μας γι' αυτήν.

Ο όρος επινοήθηκε το 2002 από τους ερευνητές του Yale Leonid Rozenblit και Frank Keil. Στο πείραμά τους (Rozenblit και Keil, 2002), οι ερευνητές, ζήτησαν από προπτυχιακούς φοιτητές του Yale να βαθμολογήσουν την κατανόησή τους για καθημερινά αντικείμενα όπως ραπτομηχανές, κινητά τηλέφωνα και φερμουάρ. Στη συνέχεια, τους ζήτησαν να γράψουν μια λεπτομερή εξήγηση για το πώς λειτουργεί κάθε αντικείμενο και στη συνέχεια να αξιολογήσουν εκ νέου τις γνώσεις τους για αυτά τα στοιχεία. Αντιμέτωποι με τους περιορισμούς της δικής τους κατανόησης, οι συμμετέχοντες πέτυχαν με συνέπεια πολύ χαμηλότερη βαθμολογία από εκείνη που είχαν πριν γράψουν τις εξηγήσεις.

2.3.21 Mere Exposure Effect

Η πλάνη αυτή αφορά στην τάση μας να αναπτύσσουμε προτιμήσεις για πράγματα απλώς και μόνο επειδή τα γνωρίζουμε. Η πλάνη αυτή αν και φαινομενικά απλή μπορεί να έχει πολύ σοβαρές επιπτώσεις. Ένα απλό παράδειγμα, αποτελεί μία εταιρεία που μπορεί να ευνοεί το τρέχον επιχειρηματικό της μοντέλο απλώς και μόνο επειδή η διοίκηση έχει εξοικειωθεί με αυτό, χάνοντας τις απαραίτητες οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές που απαιτούν την εξόρμηση της σε αχαρτογράφητα νερά (Sleeth-Keppler, 2011).

2.3.22 Anchoring bias

Πρόκειται για μία γνωστική προκατάληψη που μας κάνει να βασιζόμαστε πολύ στην πρώτη πληροφορία που μας δίνεται για ένα θέμα. Όταν κάνουμε σχέδια ή κάνουμε εκτιμήσεις για κάτι, ερμηνεύουμε νεότερες πληροφορίες από το σημείο αναφοράς που η άγκυρα έχει δημιουργήσει, αντί να τις βλέπουμε αντικειμενικά.

Το anchoring bias είναι εξαιρετικά διάχυτο και πιστεύεται ότι προκαλεί πολλές άλλες γνωστικές προκαταλήψεις, όπως το planning fallacy και το spotlight effect. Η έρευνα δείχνει πως δύναται να επηρεάσει ακόμα και τις αποφάσεις δικαστηρίου (Furnham και Boo, 2011).

2.3.23 Leveling and Sharpening

Οι δύο αυτές έννοιες εισήχθησαν από τους πρώτους Gestalt ψυχολόγους και αφορούν στις παραμορφώσεις μνήμης που λαμβάνουν χώρα όταν αδυνατούμε να θυμηθούμε λεπτομέρειες μιας συγκεκριμένης ανάμνησης.

To Leveling και Sharpening είναι γνωστικοί έλεγχοι που οι άνθρωποι χρησιμοποιούν συνειδητά, αν και σχεδόν πάντα συμβαίνουν υποσυνείδητα. Μερικοί μελετητές υποστηρίζουν ότι ορισμένα άτομα ή και ομάδες έχουν προδιάθεση να είναι είτε “levelers” (ισοπεδωτές) ή “sharpeners” (ακονιστές), λόγω της προσωπικότητάς τους, των προκαταλήψεών τους ή των επιπέδων αυτογνωσίας τους (Holzman και Klein, 1954).

2.3.24 Planning Fallacy

Αυτή η πλάνη περιγράφει την τάση μας να υποτιμούμε τον χρόνο που θα χρειαστεί για να ολοκληρώσουμε μια εργασία, καθώς και το κόστος και τους κινδύνους που συνδέονται με αυτήν την εργασία — ακόμα και αν αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις εμπειρίες μας. Η εν λόγω πλάνη έχει επίδραση σε ευρύτατο φάσμα καθώς δύναται να επηρεάσει από έναν προπτυχιακό φοιτητή μέχρι το διευθύνοντα σύμβουλο ενός οργανισμού.

2.3.25 Optimism Bias

Η πλάνη αυτή περιγράφει την τάση μας να υπερεκτιμούμε την πιθανότητα να βιώσουμε θετικά γεγονότα και να υποτιμούμε την πιθανότητα να βιώσουμε αρνητικά γεγονότα. Η έρευνα υποστηρίζει σταθερά ότι το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού (εκτιμάται γύρω στο 80%) είναι θύμα της συγκεκριμένης πλάνης (Sharot, 2011).

2.3.26 Over-justification Effect

Η πλάνη περιγράφει την τάση μας να έχουμε λιγότερα εγγενή κίνητρα για να συμμετέχουμε σε μια δραστηριότητα που απολαμβάνουμε παλαιότερα, όταν για να την κάνουμε μας προσφέρονται εξωτερικά κίνητρα, όπως χρήματα ή άλλου είδους ανταμοιβές. Εκείνος που εμφανίζεται ως ο σημαντικότερος λόγος που συμβαίνει αυτή η πλάνη, είναι η ιδέα ότι ως άνθρωποι, δεν είμαστε απαραίτητα οι καλύτεροι στο να καταλάβουμε τι παρακινεί τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά μας (Psychology, 2016), το οποίο μας οδηγεί να πιστεύουμε πως όταν μας παρουσιάζεται ένα εξωτερικό κίνητρο, το κίνητρο αυτό, είναι ο μόνος λόγος που κάνουμε τη δραστηριότητα.

2.3.27 Pessimism bias

Η πλάνη της απαισιοδοξίας - όπως θα μπορούσε να μεταφραστεί - αναφέρεται στην τάση μας να υπερεκτιμούμε την πιθανότητα αρνητικών γεγονότων ενώ ταυτόχρονα υποτιμούμε την πιθανότητα θετικών γεγονότων. Αυτή η στάση αναμονής του χειρότερου είναι ένα εξέχον γνωστικό χαρακτηριστικό της κατάθλιψης και μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο σε προσωπικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Το ενδιαφέρον εδώ είναι ότι οι άνθρωποι είναι περισσότερο επιρρεπείς στο Optimism Bias ως μονάδες, αλλά περισσότερο επιρρεπείς στο Pessimism bias ως κοινωνίες (Roser και Nagdy, 2014).

2.3.28 Priming

Το Priming ή Priming Effect, συμβαίνει όταν η έκθεση ενός ατόμου σε ένα συγκεκριμένο ερέθισμα επηρεάζει την απόκρισή του σε ένα επόμενο ερέθισμα, χωρίς καμία επίγνωση της σύνδεσης. Αυτά τα ερεθίσματα σχετίζονται συχνά με λέξεις ή εικόνες που βλέπουν οι άνθρωποι κατά τη διάρκεια της καθημερινότητάς τους.

Οι ψυχολόγοι έχουν ανακαλύψει ότι υπάρχουν γνωστικές δομές —που αναφέρονται και ως σχήματα— οι οποίες αποθηκεύονται στη μακροπρόθεσμη μνήμη μας (Cherry, 2020), και οι οποίες μπορούν να ενεργοποιηθούν από εικόνες, μυρωδιές και ήχους. Όταν ενεργοποιούνται αυτές οι δομές, η πρόσβαση στις αναμνήσεις μας γίνεται πιο εύκολη. Το priming υποδηλώνει ότι ορισμένα σχήματα ενεργοποιούνται ταυτόχρονα και γίνονται πιο προσιτά, πράγμα που κάνει ευκολότερο για τους ανθρώπους να αντλούν πληροφορίες από τη μνήμη τους και να είναι σε θέση να ανταποκριθούν πιο γρήγορα όταν παραστεί ανάγκη.

2.3.29 Survivorship Bias

Η συγκεκριμένη πλάνη πρόκειται για μία γνωστική συντόμευση που εμφανίζεται όταν μια ορατή επιτυχημένη υποομάδα θεωρείται ως ολόκληρη η ομάδα, επειδή η υποομάδα αποτυχίας δεν είναι ορατή. Το όνομα της πλάνης προέρχεται από το σφάλμα που κάνει ένα άτομο, όταν από ένα σύνολο δεδομένων λαμβάνει υπόψη μόνο τις παρατηρήσεις που έχουν επιζήσει, παραβλέποντας εκείνες που δεν επιβίωσαν.

2.3.30 Hot-hand Fallacy

Η πλάνη περιγράφει την τάση να πιστεύουμε ότι κάποιος που πέτυχε σε μια εργασία ή δραστηριότητα είναι πιο πιθανό να είναι ξανά επιτυχημένος σε περαιτέρω προσπάθειες. Το Hot-hand Fallacy ως όνομα, προέρχεται από το ρητό “καυτά χέρια” που δίνουν στους αθλητές όταν σκοράρουν επανειλημμένα, κάνοντας τους ανθρώπους να πιστεύουν ότι βρίσκονται σε ένα σερί και θα συνεχίσουν να έχουν επιτυχημένα αποτελέσματα.

2.3.31 Mental Accounting

Η συγκεκριμένη προκατάληψη εξηγεί πώς έχουμε την τάση να αποδίδουμε υποκειμενική αξία στα χρήματά μας, συνήθως με τρόπους που παραβιάζουν βασικές οικονομικές αρχές (Thaler, 1985). Αν και τα χρήματα έχουν σταθερή, αντικειμενική αξία, ο τρόπος με τον οποίο τα ξοδεύουμε συχνά υπόκειται σε διαφορετικούς κανόνες, ανάλογα με το αν τα κερδίσαμε, πώς σκοπεύουμε να τα χρησιμοποιήσουμε και πώς μας κάνει αυτή η χρησιμοποίηση να αισθανόμαστε.

Ο όρος επινοήθηκε από τον οικονομολόγο Richard Thaler (Thaler, 1985) και επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από το έργο των Daniel Kahneman και Amos Tversky.

2.3.32 Bikeshedding

Η πλάνη αυτή που είναι γνωστή και ως “ο νόμος της επιπολαιότητας του Πάρκινσον”, περιγράφει την τάση μας να αφιερώνουμε δυσανάλογα μεγάλο μέρος του χρόνου μας σε επιπόλαια και ασήμαντα ζητήματα, ενώ αφήνουμε σημαντικά θέματα χωρίς επιτήρηση.

Συμβαίνει επειδή οι ασήμαντες εργασίες είναι πιο εύκολο να κατανοηθούν από τα περίπλοκα ζητήματα, οπότε και αισθανόμαστε πιο άνετα να δουλεύουμε και να συζητάμε το απλό θέμα από το πολύπλοκο. Γενικά αισθανόμαστε ικανοί να πάρουμε θέση για ένα θέμα που κατανοούμε και χρησιμοποιούμε την ευκαιρία ώστε να συνεισφέρουμε (Farnam Street, 2020). Όταν γίνει αυτό, οι υπόλοιποι θέλοντας επίσης να συνεισφέρουν για να δείξουν ότι ακούν και ότι είναι ενεργά μέλη μιας ομάδας, αρχίζουν να συμμετέχουν στη συζήτηση, με κίνδυνο να αφιερωθεί πολύς χρόνος σε ένα ασήμαντο θέμα. Σε μία πρόταση, το *bikeshedding* είναι η αποφυγή σημαντικών ζητημάτων στην προσπάθεια να φανούμε έξυπνοι εκφράζοντας τις απόψεις μας.

2.3.33 Declinism

Ο όρος περιγράφει την τάση να βλέπουμε το παρελθόν με υπερβολικά θετικό πρίσμα και να βλέπουμε το παρόν ή το μέλλον με υπερβολικά αρνητικό πρίσμα, με αποτέλεσμα να πιστεύουμε ότι τα πράγματα είναι χειρότερα από ό,τι ήταν παλιά. Πολύ συχνά αφορά σε ένα συναίσθημα που τρέφεται για τη συνολική κατάσταση μιας χώρας, κοινωνίας ή ενός θεσμού. Αυτό δεν είναι αμελητέο καθώς αυτή ακριβώς η πλάνη μπορεί να προκαλέσει δυσπιστία στην εξουσία και ταυτόχρονα ευπιστία προς το λαϊκισμό, λόγω της αίσθησης ότι η πολιτική ελίτ τους έχει απογοητεύσει (Spruyt, Keppens και Droogenbroeck, 2016).

2.3.34 Cognitive Dissonance

Το φαινόμενο περιγράφει το ότι αποφεύγουμε να έχουμε αντικρουόμενες πεποιθήσεις και στάσεις, επειδή μας κάνει να νιώθουμε άβολα. Στην περίπτωση που υπάρξει σύγκρουση, αντιμετωπίζεται συνήθως με απόρριψη, απομυθοποίηση ή αποφυγή των νέων πληροφοριών.

Πρόκειται για μία πλάνη η οποία λαμβάνει χώρα εκτενώς, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Δεν είναι λίγες οι φορές που το cognitive dissonance, διευκολύνει τη δημιουργία πολιτικού και εν τελεί κοινωνικού χάσματος. Όταν οι πολίτες πιστεύουν ακράδαντα σε έναν πολιτικό ηγέτη ή μια ιδεολογία, συχνά αγνοούν ή διαστρεβλώνουν στοιχεία που αμφισβητούν τις πολιτικές τους πεποιθήσεις. Είναι ένας από τους βασικούς λόγους που δεν αλλάζει κάποιος άποψη για πολιτικά ζητήματα. Οι ψηφοφόροι τείνουν να παραμείνουν πιστοί στους επιλεγμένους υποψηφίους και στο κόμμα τους, ακόμα και όταν παρουσιαστούν στοιχεία που θα πρέπει να αμφισβητήσουν αυτήν την πίστη (Aronson και Tavris, 2020).

2.3.35 Sexual Overperception Bias

Η πλάνη αναφέρεται στην τάση κάποιου να υπεραντιλαμβάνεται το σεξουαλικό/ερωτικό ενδιαφέρον ενός άλλου ατόμου για τον εαυτό του. Η προκατάληψη εμφανίζεται κυρίως στους άνδρες, όπου είναι πιο πιθανό να υπερεκτιμήσουν το σεξουαλικό/ερωτικό ενδιαφέρον μιας γυναίκας, ενώ οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να υποτιμήσουν το σεξουαλικό/ερωτικό ενδιαφέρον ενός άνδρα.

Η πλάνη εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σχεδόν σαράντα χρόνια πριν, σε μια εργασία από την Antonia Abbey (Abbey, 1982). Η μελέτη έδειξε ότι οι άνδρες τείνουν να αντιλαμβάνονται τις γυναίκες ως πιο σαγηνευτικές, όπως επίσης ότι οι άνδρες είναι πιο πιθανό να αντιλαμβάνονται τις αλληλεπιδράσεις με σεξουαλικούς όρους και να κάνουν σεξουαλικές κρίσεις σε σχέση με τις γυναίκες. Επιπλέον η έρευνα έδειξε ότι οι άνδρες συμμετέχοντες τείνουν να αντιλαμβάνονται την απλή φιλικότητα από τις γυναίκες ως αποπλάνηση.

Πρόκειται για μία σημαντική πλάνη καθώς δυνητικά βρίσκεται στον πυρήνα μιας σειράς περιστατικών παρενόχλησης στο χώρο εργασίας, όπου οι άνθρωποι είναι συχνά εμφανώς ζεστοί και φιλικοί μεταξύ τους.

2.3.36 The Sunk Cost Fallacy

Η πλάνη περιγράφει την τάση να συνεχίζουμε μια πάσης φύσεως επένδυση, εάν έχουμε ήδη επενδύσει χρόνο, προσπάθεια ή χρήματα σε αυτήν, είτε το τρέχον κόστος υπερβαίνει τα οφέλη είτε όχι. Συμβαίνει επειδή είμαστε πολύ λιγότερο ορθολογικοί από όσο νομίζουμε, οπότε όταν έχουμε επενδύσει σε μια επιλογή, είναι πιθανό να νιώθουμε ένοχοι ή μετανιωμένοι αν δε συνεχίσουμε να την ακολουθούμε. Ο Richard Thaler, είναι ο πρώτος που εισήγαγε για πρώτη φορά τη συγκεκριμένη πλάνη του χαμηλού κόστους, γράφοντας πως *“η πληρωμή για το δικαίωμα χρήσης ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας θα αυξήσει τον ρυθμό με τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί το αγαθό”* (Thaler, 1980, pp. 47).

2.3.37 Motivating-Uncertainty Effect

Συχνά οι άνθρωποι παρακινούνται περισσότερο από ανταμοιβές άγνωστου μεγέθους παρά από γνωστές ανταμοιβές, επειδή η αβεβαιότητα δημιουργεί μία αίσθηση παιχνιδιού. Αυτό το φαινόμενο είναι γνωστό Motivating-Uncertainty Effect και εμφανίζεται μόνο όταν εστιάζουμε στο ταξίδι προς την ανταμοιβή και όχι όταν εστιάζουμε στο να κερδίσουμε την ανταμοιβή.

Για το φαινόμενο μίλησαν πρώτοι οι Fishbach, Hsee και Shen το 2014 (Fishbach, Hsee και Shen, 2014) . Σε αυτήν την εργασία, παρείχαν στοιχεία για το γεγονός ότι η αβεβαιότητα

δεν αποτελεί πάντοτε αποθαρρυντικό χαρακτηριστικό για τους ανθρώπους. Για την ακρίβεια, σε ορισμένες περιπτώσεις, η αβεβαιότητα δύναται να προάγει τα κίνητρα.

2.3.38 Distinction Bias

Η συγκεκριμένη γνωστική προκατάληψη αφορά στο πώς - στη λήψη αποφάσεων - τείνουμε να υπερεκτιμούμε τις διαφορές μεταξύ δύο επιλογών όταν τις εξετάζουμε μαζί. Αντίθετα, θεωρούμε ότι αυτές οι διαφορές είναι λιγότερο σημαντικές όταν αξιολογούμε τις επιλογές χωριστά.

Η θεωρία πίσω από τη συγκεκριμένη πλάνη έχει αναπτυχθεί πολύ πρόσφατα, επομένως δεν έχει διεξαχθεί μεγάλη έρευνα για το θέμα. Οι Hsee και Zhang ανέπτυξαν τη θεωρία αυτής της προκατάληψης σε μία εργασία τους το 2004 (Hsee και Zhang, 2004). Μέρος πάντως αυτού που προκαλεί το distinction bias, είναι η αποσύνδεση μεταξύ της πρόβλεψής μας για το ποια επιλογή θα οδηγήσει στο πιο ευνοϊκό αποτέλεσμα και της πραγματικής εμπειρίας που έχουμε όταν κάνουμε αυτήν την επιλογή.

2.3.39 Ambiguity Effect

Το Ambiguity Effect είναι μια γνωστική προκατάληψη που περιγράφει πώς τείνουμε να αποφεύγουμε επιλογές που θεωρούμε ότι είναι διαφορούμενες ή ότι τους λείπουν πληροφορίες. Αντιπαθούμε την αβεβαιότητα και επομένως είμαστε περισσότερο διατεθειμένοι να επιλέξουμε μια επιλογή, για την οποία η πιθανότητα επίτευξης ενός συγκεκριμένου ευνοϊκού αποτελέσματος, είναι γνωστή.

Όπως και με άλλες γνωστικές προκαταλήψεις, υπάρχουν αρκετές θεωρίες πίσω από το γιατί εμφανίζεται το Ambiguity Effect. Μία κρταταιή είναι ότι πρόκειται για έναν εμπειρικό κανόνα, που είναι χρήσιμος για γρήγορη, αβίαστη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων. Το Ambiguity Effect αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τον Daniel Ellsberg το 1961 (Ellsberg, 1961).

2.3.40 Decoy Effect

Το φαινόμενο αυτό περιγράφει πώς, όταν επιλέγουμε μεταξύ δύο εναλλακτικών, η προσθήκη μιας τρίτης, λιγότερο ελκυστικής επιλογής (το δόλωμα) μπορεί να επηρεάσει την

αντίληψή μας για τις αρχικές δύο επιλογές. Η τρίτη επιλογή, τα δολώματα όπως ονομάζονται είναι εντελώς κατώτερα από τη μία επιλογή (το στόχο) αλλά μόνο εν μέρει κατώτερα από την άλλη (τον ανταγωνιστή). Τα δολώματα είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται συνήθως από επιχειρήσεις και εταιρείες, για να μας «ωθήσουν» να αγοράσουμε περισσότερα από όσα πραγματικά χρειαζόμαστε.

Η έννοια της ασύμμετρης κυριαρχίας -concept of asymmetric dominance - όπως συχνά ονομάζεται το Decoy Effect, επινοήθηκε από τους Joel Huber, John Payne και Chris Puto. Πριν από την έρευνά τους, τα κυρίαρχα μοντέλα του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις είχαν όλα μια κοινή υπόθεση: την αρχή της κανονικότητας ή την ιδέα ότι η προσθήκη μιας νέας εναλλακτικής σε ένα σύνολο επιλογών δεν μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα επιλογής ενός μέλους του αρχικού συνόλου (Huber, Payne και Puto, 1982). Με άλλα λόγια, ψυχολόγοι και οικονομολόγοι πίστευαν ότι κάτι σαν το decoy effect θα ήταν αδύνατο, επειδή παραβιάζει την συνθήκη της κανονικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Γνωστικές Πλάνες Στην Πρόσληψη Προσωπικού

Έχουμε ήδη αναφέρει τη σημασία, την αξία και την εν δυνάμει ζημία που η αναποτελεσματική ή αποτυχημένη πρόσληψη μπορούν να επιφέρουν σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό (Bloomberg, 2013 και Caminiti, 2012).

Παρόλο που η διαδικασία της πρόσληψης περνά μέσα από ένα εξαιρετικά δομημένο και επιστημονικά τεκμηριωμένο μονοπάτι και διαδικασίες, στην πράξη οι τρόποι που ο κάθε οργανισμός τελικά “περπατά” αυτό το μονοπάτι, είναι όσοι και ο αριθμός των διαφορετικών οργανισμών. Διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετικοί στόχοι και διαφορετικές ανάγκες “κόβουν και ράβουν” τη διαδικασία πρόσληψης στα μέτρα του κάθε οργανισμού.

Πάρα ταύτα, ανεξάρτητα από τον τομέα, το μέγεθος και τους στόχους ενός οργανισμού, υπάρχει ένα τουλάχιστον βήμα στην όλη διαδικασία το οποίο είναι σε μεγάλο βαθμό απαράλλακτο: Η συνέντευξη εργασίας όπως συνήθως λέγεται ή πιο σωστά συνέντευξη επιλογής. Η συνέντευξη επιλογής είναι μια διαδικασία επιλογής που αποσκοπεί στην

πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης στην εργασία με βάση τις προφορικές απαντήσεις των υποψηφίων σε προφορικές ερωτήσεις (McDaniel et al., 1994).

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι διεξαγωγής συνεντεύξεων επιλογής. Για παράδειγμα, μπορούμε να ταξινομήσουμε τις συνεντεύξεις επιλογής σύμφωνα με τη δομή τους, το "περιεχόμενο" τους - τα είδη των ερωτήσεων που περιέχουν δηλαδή και τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία διεξάγει τις συνεντεύξεις (για παράδειγμα, ένας προς έναν ή μέσω μιας επιτροπής) (Dessler, 2015). Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, μας ενδιαφέρουν οι συνεντεύξεις που διαφοροποιούνται βάσει δομής, οπότε θα αναφέρουμε μερικές πληροφορίες σχετικά με αυτές.

Οι περισσότερες συνεντεύξεις λοιπόν, διαφέρουν ως προς το βαθμό στον οποίο ο συνεντευκτής δομεί τη διαδικασία της συνέντευξης (Macan, 2009). Στις μη δομημένες ή μη κατευθυντικές συνεντεύξεις, ο συνεντευκτής δεν ακολουθεί καθορισμένη μορφή. Είναι πιθανόν ορισμένες ερωτήσεις να έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων, αλλά συνήθως δε συμβαίνει αυτό και σπάνια υπάρχει επίσημος οδηγός για τη βαθμολόγηση των "σωστών" ή "λανθασμένων" απαντήσεων. Οι τυπικές ερωτήσεις εδώ μπορεί να είναι: *"Πείτε μου για τον εαυτό σας", "Γιατί πιστεύετε ότι θα κάνετε καλή δουλειά εδώ;"* και *"Ποια θα λέγατε ότι είναι τα κύρια δυνατά και αδύνατα σημεία σας;"*. Ορισμένοι περιγράφουν αυτό το είδος συνέντευξης ως κάτι περισσότερο από μια γενική συζήτηση (Schultz και Schultz, 1998).

Στο άλλο άκρο, υπάρχουν οι δομημένες (ή κατευθυνόμενες) συνεντεύξεις, στις οποίες ο εργοδότης έχει μία λίστα με τις ερωτήσεις εκ των προτέρων και μπορεί ακόμη και να σταθμίσει τις πιθανές εναλλακτικές απαντήσεις ως προς την καταλληλότητα τους (McDaniel et al., 1994). Γενικά, οι δομημένες συνεντεύξεις είναι οι καλύτερες. (Levashina et al., 2014). Σε αυτές τις συνεντεύξεις, όλοι οι συνεντευκτές θέτουν γενικά σε όλους τους υποψηφίους τις ίδιες ερωτήσεις και εν μέρει λόγω αυτού, οι συνεντεύξεις αυτές τείνουν να είναι πιο συνεπείς, αξιόπιστες και έγκυρες. Η ύπαρξη ενός τυποποιημένου καταλόγου ερωτήσεων μπορεί επίσης να βοηθήσει τους λιγότερο ταλαντούχους συνεντευκτές να διεξάγουν καλύτερες συνεντεύξεις. Επιπλέον, η τυποποίηση της συνέντευξης ενισχύει τη συνάφεια με τη θέση εργασίας, μειώνει τη συνολική υποκειμενικότητα και, συνεπώς, την πιθανότητα μεροληψίας. (Williamson et al., 1996). Ωστόσο, η τυφλή τήρηση μιας δομημένης μορφής μπορεί να μην παρέχει αρκετές ευκαιρίες για την αναζήτηση κρίσιμων σημείων τομής μεταξύ

συνεντευξιαζόμενου και θέσης εργασίας, οπότε ο συνεντευκτής θα πρέπει πάντοτε να έχει την ευκαιρία, την ελευθερία και την πολυτέλεια να περνά και σε λιγότερο δομημένες ερωτήσεις.

Επίσης, η έρευνα δείχνει πως στις συνεντεύξεις το πιο διαδεδομένο λάθος στις συνεντεύξεις, είναι ότι οι υπεύθυνοι τείνουν να βγάζουν βιαστικά συμπεράσματα - να κάνουν πρόχειρες κρίσεις δηλαδή - για τους υποψηφίους κατά τη διάρκεια των πρώτων λεπτών της συνέντευξης ή ακόμη και πριν από την έναρξη της συνέντευξης, με βάση τις βαθμολογίες των εξετάσεων ή τα στοιχεία του βιογραφικού. Σε μία έρευνα φάνηκε πως στο 85% των περιπτώσεων, οι συνεντευκτές είχαν αποφασίσει πριν καν αρχίσει η συνέντευξη, με βάση τις πρώτες εντυπώσεις που αποκόμισαν από τις αιτήσεις και την προσωπική εμφάνιση των υποψηφίων (McDaniel et al., 1994). Το ενδιαφέρον εδώ είναι πως οι συνεντευκτές επηρεάζονται περισσότερο από δυσμενείς παρά από ευνοϊκές πληροφορίες για τον υποψήφιο, ενώ οι εντυπώσεις τους είναι πολύ πιο πιθανό να αλλάξουν από ευνοϊκές σε δυσμενείς παρά από δυσμενείς σε ευνοϊκές επειδή οι δυσμενείς πληροφορίες τείνουν να υπερισχύουν (negativity bias) (Tucker και Rowe, 1979).

Όλα αυτά συνηγορούν σε δύο βασικά στοιχεία: Πρώτον στο ότι οι συνεντευκτές είναι σχεδόν αναγκασμένοι να *περάσουν* κάποια στιγμή σε μία πιο αδόμητη, ελεύθερη μορφή συνέντευξης επιλογής και δεύτερον, στο ότι όταν το κάνουν αυτό, είναι εκτεθειμένοι σε γνωστικές πλάνες που μπορούν να επηρεάσουν την κρίση και τη λήψη αποφάσεών τους. Η υπόθεση μας σε αυτήν την εργασία είναι ότι πέραν του negativity bias, οι συνεντευκτές είναι επιρρεπείς και σε άλλες γνωστικές πλάνες. Στη συνέχεια αναλύουμε εκείνες που θεωρούμε πιο σημαντικές/κρίσιμες για τη συνέντευξη επιλογής.

3.1. Illusion of Validity

Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το Illusion of Validity είναι μια γνωστική προκατάληψη που περιγράφει την τάση μας να είμαστε υπερβολικά σίγουροι για την ακρίβεια των κρίσεών μας και πιο συγκεκριμένα για τις ερμηνείες και τις προβλέψεις μας σχετικά με ένα δεδομένο σύνολο στοιχείων.

Για παράδειγμα, οι εκπαιδευτικοί συχνά πιστεύουν ότι μπορούν να προβλέψουν με ακρίβεια πόσο καλά θα τα πάει ένας μαθητής στο μάθημά τους με βάση τις προηγούμενες

επιδόσεις του στο σχολείο. Στην πραγματικότητα όμως, ενώ ένας καθηγητής μπορεί να είναι πολύ σίγουρος για τις προβλέψεις του σχετικά με έναν συγκεκριμένο μαθητή, μπορεί να συμβαίνουν πράγματα στο παρασκήνιο που οδηγούν σε εντελώς διαφορετικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, η ψυχική υγεία ενός μαθητή ή η οικογενειακή κατάσταση μπορεί να επηρεάσει με τρόπους που κανένας εκπαιδευτικός δεν μπορεί να προβλέψει.

Σε ατομικό επίπεδο το Illusion of Validity λειτουργεί ως εξής: Προκειμένου να αντιμετωπίσουμε το απρόβλεπτο του κόσμου στον οποίο ζούμε, κατασκευάζουμε αφηγήσεις που παρέχουν μια συνεκτική εξήγηση για τυχαία περιστατικά (Penn, 2019). Συμπληρώνουμε τα κενά ανάλογα με τις ανάγκες, συμπεραίνοντας αιτίες και συνέπειες από τις πληροφορίες που μας δίνονται. Όσο λιγότερες πληροφορίες έχουμε, τόσο πιο εύκολο είναι να συνθέσουμε μια ικανοποιητική ιστορία, η οποία μπορεί να μας οδηγήσει να πιστέψουμε ότι γνωρίζουμε περισσότερα από όσα πραγματικά γνωρίζουμε και τελικά κάπου στην πορεία, αρχίζουμε να αποδεχόμαστε τα συμπεράσματα που κάναμε ως πραγματικά. Η εμπιστοσύνη μας στην ικανότητά μας να γνωρίζουμε το άγνωστο μπορεί να μας τυφλώσει απέναντι στην άγνοιά μας.

Σε συστημικό επίπεδο η πλάνη γίνεται επικίνδυνη καθώς τα παραπάνω είναι γνωστικά σφάλματα στα οποία μπορεί να υποπέσει ένας άνθρωπος με θέση εξουσίας, όπου η υπερβολική αυτοπεποίθηση του στο πόσα γνωρίζει και οι συνέπειές της έχουν μεγάλη, πολύ μεγάλη, εμβέλεια.

Οι πιθανές αιτίες του Illusion of Validity είναι πρώτον η ευρετική της αντιπροσωπευτικότητας, δεύτερον η πλάνη του βασικού ποσοστού και τρίτον το confirmation bias.

Όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι ευρετικές είναι νοητικές συντομεύσεις που χρησιμοποιούμε για τη διευκόλυνση στη λήψη αποφάσεων. Συνήθως αποτελούν γενικεύσεις οι οποίες συχνά οδηγούν σε στερεότυπα ή και ανακριβή συμπεράσματα. Η ευρετική της αντιπροσωπευτικότητας αναφέρεται συγκεκριμένα στον τρόπο με τον οποίο βλέπουμε τα γεγονότα και τα αντικείμενα σε σχέση με ένα πρωτότυπο κατηγορίας ή μια αναπαράσταση. Αξιολογούμε την ομοιότητα μεταξύ του υπό εξέταση αντικειμένου ή γεγονότος και του πρωτότυπου παραδείγματος και, όσο πιο πολύ μοιάζουν, τόσο πιο σίγουροι είμαστε για την ικανότητά μας να κάνουμε μια πρόβλεψη σχετικά με την

πιθανότητα ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Στην εργασία τους "On the Psychology of Prediction" (Kahneman και Tversky, 1973), οι Daniel Kahneman και Amos Tversky έδωσαν σημαντική έμφαση στο ρόλο που διαδραματίζει η αντιπροσωπευτικότητα στην πρόβλεψη. Και μάλιστα, όπως αναφέραμε, έφτασαν στο σημείο να δηλώσουν ότι "η θέση αυτής της εργασίας είναι ότι οι άνθρωποι προβλέπουν με αντιπροσωπευτικότητα, δηλαδή επιλέγουν ή ταξινομούν τα αποτελέσματα με βάση τον βαθμό στον οποίο τα αποτελέσματα αντιπροσωπεύουν τα ουσιαστικά χαρακτηριστικά των αποδεικτικών στοιχείων" (σ. 237-238).

Η ευρετική της αντιπροσωπευτικότητας στηρίζει επομένως την ψευδαίσθηση της εγκυρότητας. Όσο πιο αντιπροσωπευτικό θεωρούμε ότι ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι για τα στοιχεία που μας έχουν δοθεί, τόσο πιο σίγουροι θα είμαστε για την πρόβλεψή μας ότι το εν λόγω αποτέλεσμα θα συμβεί. Ωστόσο, όπως επισημαίνουν οι Kahneman και Tversky, ορισμένοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την πιθανότητα να συμβεί αυτό το αποτέλεσμα, χωρίς να μεταβάλλουν την αντιπροσωπευτικότητά του (Kahneman και Tversky, 1973).

Η πλάνη του βασικού ποσοστού είναι ένας άλλος λόγος για τον οποίο συχνά αστοχούμε στις προβλέψεις και στις αποφάσεις μας. Αυτή η πλάνη περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο τείνουμε να αγνοούμε τις πληροφορίες του βασικού ποσοστού υπέρ των εξατομικευμένων πληροφοριών. Οι πληροφορίες βασικού ποσοστού αναφέρονται σε αντικειμενικές πληροφορίες όπως για παράδειγμα, το ότι το 23% των εφήβων γυναικών και το 8,8% των εφήβων ανδρών βίωσαν τουλάχιστον ένα μείζον καταθλιπτικό επεισόδιο το 2019 στις Η.Π.Α. (The National Institute of Mental Health, 2019), ενώ οι εξατομικευμένες πληροφορίες αφορούν ένα συγκεκριμένο άτομο. Ας το δούμε αυτό με μία υπόθεση: Η Σοφία είναι μια άριστη δεκαπεντάχρονη μαθήτρια, πρόεδρος του μαθητικού συμβουλίου, αρχηγός της ομάδας βόλεϊ και είναι γνωστή για το ότι είναι απίστευτα χαρούμενη και κοινωνική, ενώ ο Τζον είναι ένας μαθητής που αγωνίζεται να βγάλει το λύκειο, εσωστρεφής και οι γονείς του αυτήν την περίοδο, παίρνουν διαζύγιο. Η πλάνη του βασικού ποσοστού συμβαίνει όταν μας δίνονται βασικές πληροφορίες για την εφηβική κατάθλιψη αλλά και εξατομικευτικές πληροφορίες για δύο άτομα (ο Τζον και η Μαίρη) και εμείς τείνουμε να αγνοούμε τις πρώτες και να βασίζουμε τις προβλέψεις μας στις δεύτερες.

Σε αυτή την περίπτωση, δηλαδή, αν ζητηθεί να προβλέψουμε ποιος από αυτούς τους δύο μαθητές είναι πιο πιθανό να εμφανίσει μείζον καταθλιπτικό επεισόδιο, είναι πιο πιθανό να απαντήσουμε ότι ο Τζον έχει περισσότερες πιθανότητες από τη Σοφία και επίσης μπορεί να προβλέψουμε έχοντας αρκετά ισχυρή αίσθηση βεβαιότητας, πως η Σοφία είναι απίθανο να παρουσιάσει μείζον καταθλιπτικό επεισόδιο, αφού είναι τόσο επιτυχημένη και έχει τόσο καλή διάθεση. Ωστόσο, αυτή η πρόβλεψη αγνοεί το γεγονός ότι οι έφηβες γυναίκες έχουν σημαντικά περισσότερες πιθανότητες να βιώσουν ένα μείζον καταθλιπτικό επεισόδιο σε ένα δεδομένο έτος απ' ό,τι τα έφηβα αγόρια (The National Institute of Mental Health, 2019)

Το Illusion of Validity προκύπτει από την πλάνη του ποσοστού βάσης, επειδή οι εξατομικευμένες πληροφορίες μας κάνουν να είμαστε σίγουροι για τις προβλέψεις μας, αλλά, επειδή τείνουμε να αγνοούμε τις πληροφορίες του ποσοστού βάσης, οι προβλέψεις αυτές είναι συχνά ανακριβείς.

Ένας άλλος παράγοντας που προκαλεί το Illusion of Validity είναι το confirmation bias. Αυτή η γνωστική προκατάληψη περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο συχνά προσέχουμε επιλεκτικά τα στοιχεία που υποστηρίζουν τις υπάρχουσες πεποιθήσεις μας και αγνοούμε τα στοιχεία που τις αντικρούουν. Το κάνουμε αυτό εν μέρει επειδή είναι μια νοητική συντόμευση που μας επιτρέπει να διαθέσουμε νοητική ενέργεια σε άλλα καθήκοντα και επίσης επειδή ενισχύει την αυτοεκτίμησή μας, καθώς επιβεβαιώνει τη στάση μας στο εκάστοτε θέμα.

Η προκατάληψη επιβεβαίωσης (confirmation bias) μπορεί να οδηγήσει στο Illusion of Validity, επειδή η επιλογή συγκεκριμένων πληροφοριών που υποστηρίζουν την πρόβλεψή μας αυξάνει την εμπιστοσύνη μας σε αυτήν. Όταν είμαστε σε θέση να υποστηρίξουμε τις πεποιθήσεις μας με συγκεκριμένα στοιχεία, νιώθουμε πιο σίγουροι γι' αυτές. Στην περίπτωση του confirmation bias, ωστόσο, αγνοούμε βασικές πληροφορίες που διαφορετικά θα αποδείκνυαν ότι δεν θα έπρεπε να είμαστε τόσο σίγουροι για τις προβλέψεις μας.

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε το Illusion of Validity, ώστε να μπορέσουμε να μάθουμε να περιορίζουμε την αυτοπεποίθησή μας όταν κάνουμε προβλέψεις. Είναι απολύτως εντάξει να προβλέπουμε ότι κάτι θα συμβεί, αλλά το να ενεργούμε σαν αυτό να είναι βέβαιο μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η αυτοεκπληρούμενη

προφητεία η οποία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να συμπεριφερθούμε ακούσια έτσι ώστε να φτάσουμε σε ένα αποτέλεσμα που ακολουθεί τις προσδοκίες μας.

Αν ένας δάσκαλος, δηλαδή, πιστεύει ότι ένας μαθητής στην τάξη του θα έχει κακές επιδόσεις, με βάση τη συμπεριφορά του παρελθόντος, ο τρόπος που ο δάσκαλος αντιμετωπίζει τον μαθητή μπορεί να τον οδηγήσει σε χαμηλούς βαθμούς, ακόμη και αν ο μαθητής είχε κάθε πρόθεση να βελτιωθεί. Είναι προτιμότερο να παραμένουμε ανοιχτοί στην πιθανότητα οι προβλέψεις μας να είναι λανθασμένες και να θεωρούμε ότι μπορεί να υπάρχουν μεταβλητές που συμβάλλουν στο αποτέλεσμα και για τις οποίες δεν γνωρίζουμε τίποτα.

Αυτός ακριβώς είναι ο λόγος που θεωρούμε ότι το Illusion of Validity είναι μία εξαιρετικά “επικίνδυνη” πλάνη από την οποία κινδυνεύουν όλοι όσοι κάνουν συνεντεύξεις επιλογής. Με δεδομένο το προαναφερθέν υψηλότατο ποσοστό των συνεντευκτών οι οποίοι στηρίζονται στις πρώτες εντυπώσεις και στα χαρακτηριστικά των αιτήσεων των υποψηφίων, πιστεύουμε πως είναι πολύ πιθανό οι συνεντευκτές - αν δεν γνωρίζουν το Illusion of Validity - να προβλέπουν το πόσο καλά θα τα πάει κάποιος υποψήφιος για μία θέση εργασίας αν προσληφθεί, αγνοώντας ότι μπορεί να κάνουν εντελώς λάθος ή αγνοώντας τα τυφλά σημεία της πρόβλεψής τους.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για αυτό, είναι εκείνο που άντλησε ο Kahneman από την εμπειρία του ως ψυχολόγος στον ισραηλινό στρατό. Στη συνέντευξή του το 2011 στους New York Times, με τίτλο “Don't Blink! The Hazards of Confidence” (Kahneman, 2011), περιγράφει πως κατά τη διάρκεια της θητείας του στον στρατό, του ανατέθηκε η αξιολόγηση των υποψηφίων για την εκπαίδευση αξιωματικών. Μια δοκιμασία που χρησιμοποιήθηκε για τον σκοπό αυτό, ήταν η ομαδική δοκιμασία χωρίς αρχηγό, κατά την οποία μια ομάδα στρατιωτών είχε ως αποστολή να ολοκληρώσει μια διαδρομή με εμπόδια. Ο Kahneman και οι συνάδελφοί του σημείωναν τις ηγετικές ικανότητες των στρατιωτών και παρατηρούσαν πώς δούλευαν μέσα στην ομάδα. Από αυτήν την παρατήρηση, προέβλεψαν πώς θα απέδιδαν οι υποψήφιοι στη σχολή αξιωματικών. Ο Kahneman το έθεσε ευθέως, δηλώνοντας ότι "η ικανότητά μας να προβλέψουμε την απόδοση στη σχολή ήταν αμελητέα. Οι προβλέψεις μας ήταν καλύτερες από τις τυφλές εικασίες, αλλά όχι κατά πολύ". Ωστόσο, αυτή η γνώση δεν τους εμπόδισε να επαναλάβουν την ίδια διαδικασία, ούτε μείωσε την εμπιστοσύνη τους στις

προβλέψεις τους. Αυτό οδήγησε τον επιστήμονα στο να επινοήσει τον όρο Illusion of Validity, καθώς επισήμανε ότι η εμπιστοσύνη τους στην ικανότητά τους να προβλέπουν τις μελλοντικές επιδόσεις των στρατιωτών στη σχολή, δεν επηρεαζόταν από τα στατιστικά στοιχεία που έδειχναν ότι οι προβλέψεις τους ήταν ανακριβείς.

Η επίγνωση του Illusion of Validity, δυστυχώς, δεν αρκεί για να το ξεπεράσουμε. Ακόμη και κάποιος που γνωρίζει ότι η πηγή των πληροφοριών του είναι αναξιόπιστη μπορεί να αισθάνεται εξαιρετικά σίγουρος για την πρόβλεψή του για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (Kahneman και Tversky, 1973). Η αποφυγή της πλάνης, απαιτεί σημαντική κριτική σκέψη κατά την οποία χρειάζεται πρώτα να αξιολογήσουμε τα στοιχεία που μας έχουν δοθεί και δεύτερον να αναρωτηθούμε αν υπάρχουν άλλοι παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα και τους οποίους ενδεχομένως αγνοούμε και θα συνεχίσουμε να αγνοούμε μέχρι απόδειξης του αντιθέτου. Επίσης, είναι απαραίτητο να αναλύουμε τα δεδομένα καταβάλλοντας προσπάθεια και όχι απλώς προσπαθώντας να αντλήσουμε νόημα από πιθανά μοτίβα που μπορεί να ξεχωρίζουν με την πρώτη ματιά.

3.2. Mere Exposure Effect

Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2, το φαινόμενο αυτό περιγράφει την τάση μας να αναπτύσσουμε προτιμήσεις για πράγματα απλώς και μόνο επειδή είμαστε εξοικειωμένοι με αυτά. Οι πρώτες επιστημονικές καταγραφές του φαινομένου προήλθαν από το έργο του Γερμανού ψυχολόγου Gustav Fechner και του Άγγλου ψυχολόγου Edward Titchener στα τέλη του 19ου αιώνα, οι οποίοι έγραφαν για μια "λάμψη ζεστασιάς" που νιώθουμε στην παρουσία ενός οικείου. Το φαινόμενο διερευνήθηκε διεξοδικότερα από έναν Αμερικανό κοινωνικό ψυχολόγο ονόματι Robert Zajonc το 1968, ο οποίος στα πειράματά του, εξέτασε πώς ανταποκρίνονταν τα υποκείμενα σε επισημασμένες λέξεις και κινεζικούς χαρακτήρες. Τα υποκείμενα έβλεπαν τους χαρακτήρες διαφορετικό αριθμό φορές και στη συνέχεια εξετάζονταν ως προς τη στάση τους απέναντί τους. Ο Zajonc διαπίστωσε ότι τα υποκείμενα στα οποία παρουσιάστηκαν αυτές οι λέξεις τις περισσότερες φορές, ανταποκρίθηκαν και πιο θετικά σε αυτές.

Ένα απλούστερο, καθημερινό και πιο κατατοπιστικό παράδειγμα για το φαινόμενο θα μπορούσε να είναι εκείνο του Γιώργου ο οποίος πηγαίνει να φάει πορτογαλικό φαγητό με την

οικογένεια του. Ο Γιώργος δεν έχει φάει ποτέ πορτογαλικό φαγητό, οπότε αυτό έχει ως αποτέλεσμα όταν κοιτάζει το μενού, να μην αναγνωρίζει κανένα από τα πιάτα και ορισμένα από τα συστατικά να του είναι ξένα. Ενώ λοιπόν δεν ξέρει τι να παραγγείλει, παρατηρεί ότι στο πίσω μέρος του μενού προσφέρονται πίτσα και μπιφτέκια, και με δεδομένο ότι λατρεύει την πίτσα κάνει την ανάλογη παραγγελία. Όταν φτάνει η πίτσα, ο Γιώργος θυμάται την αγάπη του για αυτήν, μία αγάπη η οποία ενισχύεται περαιτέρω μόλις τελειώσει το απολαυστικό γεύμα του. Το απλό αυτό παράδειγμα είναι το Mere Exposure Effect σε δράση. Προτιμούμε πράγματα στα οποία έχουμε εκτεθεί στο παρελθόν και η προτίμησή μας αυξάνεται όσο αυξάνεται και η έκθεσή μας σε αυτά.

Δεν χρειάζεται να έχουμε επίγνωση των πραγμάτων στα οποία είμαστε εκτεθειμένοι για να επηρεάσει η εξοικειώσή τους τις προτιμήσεις μας απέναντί τους. Τις περισσότερες φορές, το Mere Exposure Effect συμβαίνει σε υποσυνείδητο επίπεδο. Δύο είναι οι βασικοί λόγοι για τους οποίους βιώνουμε το εν λόγω φαινόμενο:

1. Μειώνει την αβεβαιότητα. Είμαστε λιγότερο αβέβαιοι για κάτι όταν είμαστε εξοικειωμένοι με αυτό. Είμαστε εξελικτικά προγραμματισμένοι να είμαστε προσεκτικοί γύρω από καινούργια πράγματα, επειδή θα μπορούσαν να αποτελέσουν κίνδυνο για εμάς. Καθώς βλέπουμε κάτι επανειλημμένα χωρίς να παρατηρούμε κακές συνέπειες, οδηγούμαστε στο να πιστεύουμε ότι είναι ασφαλές. Φανταστείτε έναν άνθρωπο των σπηλαίων που συναντά δύο δέντρα με φρούτα: ένα που έχει ξαναδεί και ένα που δεν έχει ξαναδεί. Ποιο πιστεύετε ότι είναι πιο πιθανό να φάει; Οι άνθρωποι των σπηλαίων που διάλεξαν το δέντρο που δεν είχαν ξαναδεί, έχουν μειωμένο προσδόκιμο ζωής και ως εκ τούτου τα γονιδιά τους δεν επιβίωσαν στη γονιδιακή δεξαμενή από την οποία συλλέξαμε εμείς τα δικά μας. Επομένως, έχουμε εξελιχθεί ώστε να έχουμε πιο θετικά συναισθήματα για τους ανθρώπους και τα πράγματα που έχουμε ξαναδεί, παρά για εκείνα που δεν έχουμε ξαναδεί.
2. Διευκολύνει την κατανόηση και την ερμηνεία. Αναφερόμαστε στο γνωστό ως "perceptual fluency", που έχει να κάνει με το ότι είμαστε πιο ικανοί να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε καλύτερα πράγματα που έχουμε ήδη δει στο παρελθόν, όπως για παράδειγμα οι ταινίες με περίπλοκη πλοκή, οι οποίες είναι συνήθως πιο εύκολο να κατανοηθούν τη δεύτερη φορά που τις βλέπουμε. Γιατί; Διότι επειδή η πλοκή και οι

χαρακτήρες είναι οικείοι, μειώνεται η ποσότητα των νέων πληροφοριών που χρειάζεται να επεξεργαστεί ο εγκέφαλός μας. Το μυαλό μας γενικά αναζητά τον δρόμο της μικρότερης αντίστασης, και έτσι προτιμούμε ερεθίσματα στα οποία έχουμε ήδη εκτεθεί (Horper, 2019).

Σε ατομικό επίπεδο το Mere Exposure Effect, μπορεί να οδηγήσει σε μη βέλτιστη λήψη αποφάσεων, διότι οι καλές αποφάσεις λαμβάνονται με την αξιολόγηση όλων των πιθανών τρόπων δράσης με βάση την αποτελεσματικότητά τους και όχι την εξοικειώσή που έχουμε μαζί τους. Όταν, λοιπόν, αποφασίζουμε μεταξύ εναλλακτικών επιλογών, δεν πρέπει να επιλέγουμε την πιο οικεία επιλογή, αλλά την καλύτερη επιλογή. Μερικές φορές η πιο αποτελεσματική πορεία δράσης είναι αυτή που μας είναι άγνωστη.

Σε συστημικό επίπεδο, οι επιπτώσεις του φαινομένου είναι μεγαλύτερες. Μια εταιρεία που ευνοεί το τρέχον επιχειρηματικό της μοντέλο απλώς και μόνο επειδή η διοίκηση έχει εξοικειωθεί με αυτό, μπορεί να χάσει τις απαραίτητες οργανωτικές και τεχνολογικές αλλαγές που απαιτούν την είσοδο σε αχαρτογράφητα νερά (Sleeth-Kerpler, 2011). Μια κυβέρνηση που είναι απρόθυμη να παρεκκλίνει από τον "τρόπο με τον οποίο γίνονταν πάντα τα πράγματα", μπορεί να μην εκπροσωπεί αποτελεσματικά τις νέες και εξελισσόμενες προτιμήσεις των ψηφοφόρων της. Ομοίως, οι ακαδημαϊκοί κλάδοι που έχουν οικοδομηθεί γύρω από ορισμένες σχολές σκέψης μπορεί να χάσουν τα χρήσιμα συμπεράσματα που δείχνουν οι διαφορετικές θεωρίες.

Το Mere Exposure Effect, μπορεί επίσης να συμβάλει στη δημιουργία κοινωνικών κανόνων και στην ενίσχυση κοινωνικών στερεοτύπων, μιας και σύμφωνα με αυτό, είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουμε ιδέες στις οποίες εκτιθόμαστε επανειλημμένα. Μια μελέτη του 2008 διαπίστωσε ότι η έκθεση σε πρόσωπα ασιατικής εθνικότητας, οδήγησε τους συμμετέχοντες να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι σε άλλα ασιατικά πρόσωπα που τους έδειχναν (Zebrowitz, White και Wieneke, 2008). Αυτό δείχνει ότι η ποσότητα και η φύση της έκθεσης που λαμβάνουν οι διάφορες εθνικότητες επηρεάζει την αντίληψη που χαίρουν στην κοινωνία.

Τελικά το Mere Exposure Effect είναι κατά τη γνώμη μας μία γνωστική πλάνη η οποία "απειλεί" τους ανθρώπους που κάνουν συνεντεύξεις εργασίας. Όπως και προηγουμένως, η τάση των συνεντευκτών να οδηγούνται σε βιαστικά συμπεράσματα εμπνευσμένοι από τις πρώτες εικόνες, τους καθιστά επιρρεπείς και στο Mere Exposure Effect. Φανταστείτε έναν

συνεντευκτή που παίρνει συνέντευξη από κάποιον που έχει τις ίδιες μεταπτυχιακές σπουδές με τον ίδιο και από το ίδιο ίδρυμα ή φανταστείτε κάποιον που συνειδητοποιεί κοιτώντας το βιογραφικό ενός υποψηφίου, ότι ο συγκεκριμένος υποψήφιος εργαζόταν πριν μερικά χρόνια στην ίδια εταιρεία με τον ίδιο. Τα σημεία στα οποία μπορεί κάποιος να βρει οικειότητα είναι αμέτρητα, οπότε και οι πιθανότητες να επηρεαστεί από αυτά πολλές, αν δε γνωρίζει αυτήν τη γνωστική πλάνη. Για την επίδραση του Mere Exposure Effect στην πρόσληψη εργασίας και τους οικονομικούς του αντικτύπους δεν έχει γίνει καμία έρευνα.

Ο τρόπος για να αποφύγουμε το Mere Exposure Effect είναι να το αφήσουμε να εξουδετερώσει τον εαυτό του. Έρευνες έχουν δείξει ότι η επαναλαμβανόμενη έκθεση που διαρκεί, μπορεί να περιορίσει - και στη συνέχεια να μειώσει - την έλξη μας προς ένα ερέθισμα καθώς αυτό χάνει την πρωτοτυπία του. Μια μελέτη του 1990 προσδιορίζει αυτό το φαινόμενο ως "πλήξη" από το ερέθισμα (Bornstein, Kale και Cornell, 1990). Βέβαια αυτό είναι κάτι που δυστυχώς δεν μπορεί να λάβει χώρα στις συνεντεύξεις επιλογής, εκτός ίσως από την περίπτωση όπου ο συνεντευκτής είναι πολύ έμπειρος και έχει αποσυνδέσει την οικειότητα που αισθάνεται από μία πληροφορία και πως τελικά αυτή η πληροφορία προσθέτει αξία εντός του οργανισμού για τον οποίο κάνει τη συνέντευξη. Ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση όμως είναι πιθανό - αν ο συνεντευκτής δεν έχει γνώση της πλάνης και των κινδύνων της - να πέσει θύμα της.

3.3. The Sunk Cost Fallacy

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε πως η συγκεκριμένη πλάνη περιγράφει την τάση να συνεχίζουμε μια πάσης φύσεως επένδυση, εάν έχουμε ήδη επενδύσει χρόνο, προσπάθεια ή χρήματα σε αυτήν, είτε το τρέχον κόστος υπερβαίνει τα οφέλη, είτε όχι. Συμβαίνει επειδή είμαστε πολύ λιγότερο ορθολογικοί από όσο νομίζουμε, οπότε όταν έχουμε επενδύσει σε μια επιλογή, είναι πιθανό να νιώθουμε ένοχοι ή μετανιωμένοι αν δε συνεχίσουμε να την ακολουθούμε. Φανταστείτε ότι αγοράσατε ένα εισιτήριο συναυλίας πριν από μερικές εβδομάδες για 50 ευρώ. Την ημέρα της συναυλίας αισθάνεστε άρρωστοι και έξω βρέχει. Γνωρίζετε ότι η κυκλοφορία θα είναι χειρότερη λόγω της βροχής και ότι κινδυνεύετε να αρρωστήσετε περισσότερο πηγαίνοντας στη συναυλία. Παρόλο που φαίνεται ότι τα τρέχοντα μειονεκτήματα υπερτερούν των πλεονεκτημάτων, είναι πιθανό να επιλέξετε να πάτε

στη συναυλία λόγω του Sunk Cost Fallacy. Πρακτικά σημαίνει ότι πηγαίνουμε ενάντια σε στοιχεία που δείχνουν ότι μία απόφαση δεν είναι πλέον η καλύτερη απόφαση, επειδή έχουμε επενδύσει σε αυτήν χρήμα, χρόνο ή οτιδήποτε στο οποίο αποδίδουμε αξία.

Ο Richard Thaler, είναι ο πρώτος που εισήγαγε τη συγκεκριμένη Sunk Cost Fallacy, γράφοντας πως “η πληρωμή για το δικαίωμα χρήσης ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας θα αυξήσει τον ρυθμό με τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί το αγαθό” (Thaler, 1980, pp. 47). Δύο ψυχολόγοι, ο Hal Arkes και η Catherine Blumer, θέλησαν να εξετάσουν το Sunk Cost Fallacy στην πράξη και τελικά επέκτειναν τον ορισμό του Thaler πέρα από το χρήμα, ορίζοντας την πλάνη ως "μια μεγαλύτερη τάση για συνέχιση μιας προσπάθειας όταν έχει γίνει μια επένδυση σε χρήματα, προσπάθεια ή χρόνο" (Arkes και Ayton, 1999).

Οι Arkes και Ayton (1999) διεξήγαγαν διάφορα πειράματα για να δείξουν ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από Sunk Cost Fallacy στη λήψη αποφάσεων. Το πρώτο πείραμα ήταν μια μελέτη ερωτηματολογίου, όπου ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να φανταστούν ότι είχαν ξοδέψει 100 δολάρια για ένα ταξίδι για σκι στο Μίσιγκαν και αργότερα 50 δολάρια για ένα ταξίδι για σκι στο Ουισκόνσιν, χωρίς να συνειδητοποιήσουν ότι τα εισιτήρια που είχαν αγοράσει ήταν για το ίδιο Σαββατοκύριακο. Επίσης τους είπαν ότι θα απολάμβαναν περισσότερο το ταξίδι στο Ουισκόνσιν. Στη συνέχεια, τους ρώτησαν σε ποιο από τα ταξίδια για σκι θα πήγαιναν, αν ήταν πολύ αργά για να επιστρέψουν κάποιο από τα δύο εισιτήρια. Το 54% των συμμετεχόντων απάντησε ότι θα πήγαινε στο ταξίδι στο Μίσιγκαν, αν και η λογική επιλογή θα ήταν να πάει στο χιονοδρομικό ταξίδι που θα ήταν πιο ευχάριστο, επειδή το κόστος χάνεται έτσι κι αλλιώς. Οι Arkes και Blumer κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες επέλεξαν το Μίσιγκαν επειδή είχαν κάνει μεγαλύτερη αρχική επένδυση, παρέχοντας αποδείξεις για το Sunk Cost Fallacy.

Οι Arkes και Ayton (1999) ήθελαν να διασφαλίσουν ότι το Sunk Cost Fallacy εξακολουθούσε να είναι εμφανές σε μια πραγματική κατάσταση και όχι σε ένα υποθετικό ερωτηματολόγιο, οπότε αποφάσισαν να παρέχουν μειωμένα εποχιακά εισιτήρια σε ένα θέατρο για να δουν αν τα χρήματα που δαπανήθηκαν για ένα εισιτήριο επηρέαζαν το πόσο συχνά οι άνθρωποι παρακολουθούσαν τις παραστάσεις. Οι άνθρωποι είτε πλήρωσαν την κανονική τιμή (15 δολάρια), είτε τους δόθηκε έκπτωση 2 δολαρίων, είτε τους δόθηκε έκπτωση 7 δολαρίων, αλλά μόνο αφού δήλωσαν ότι ήθελαν να αγοράσουν ένα εποχιακό

εισιτήριο (αυτό έδειχνε ότι ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν την κανονική τιμή). Στη συνέχεια, οι Arkes και Blumer κατέγραψαν πόσες παραστάσεις πήγε το κάθε άτομο και διαπίστωσαν ότι τα άτομα στην ομάδα χωρίς έκπτωση πήγαν κατά μέσο όρο σε 4,11 παραστάσεις, σε σύγκριση με 3,32 παραστάσεις για τα άτομα στην ομάδα με έκπτωση 2 δολαρίων και 3,29 παραστάσεις για τα άτομα στην ομάδα με έκπτωση 7 δολαρίων. Οι Arkes και Ayton, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο λόγος για τη διαφορά μεταξύ των ομάδων ήταν ότι η ομάδα χωρίς έκπτωση είχε το “sunk cost” και, ως εκ τούτου, συνέχισε να επενδύει το χρόνο της για να πηγαίνει στο θέατρο (Arkes και Ayton, 1999).

Με οικονομικούς όρους, το Sunk Cost Fallacy είναι το κόστος που έχει ήδη πραγματοποιηθεί και δεν μπορεί να ανακτηθεί (Bondarenko, 2015). Στο προηγούμενο παράδειγμα, τα 50 ευρώ που ξοδεύτηκαν για εισιτήρια συναυλίας δεν θα ανακτηθούν, είτε παρακολουθήσατε τη συναυλία, είτε όχι. Επομένως, δεν θα πρέπει να αποτελεί παράγοντα στη λήψη των σημερινών μας αποφάσεων, διότι είναι παράλογο να χρησιμοποιούμε μη ανακτήσιμα κόστη ως αιτιολογία για τη λήψη μιας σημερινής απόφασης. Αν ενεργούσαμε ορθολογικά, θα λαμβάναμε υπόψη μόνο τα μελλοντικά κόστη και οφέλη, διότι ανεξάρτητα από το τι έχουμε ήδη επενδύσει, δεν θα το πάρουμε πίσω, είτε ακολουθήσουμε, είτε όχι την απόφαση.

Το Sunk Cost Fallacy σημαίνει ότι λαμβάνουμε παράλογες αποφάσεις επειδή συνυπολογίζουμε επιρροές εκτός από τις τρέχουσες εναλλακτικές λύσεις. Η πλάνη επηρεάζει πολλούς διαφορετικούς τομείς της ζωής μας οδηγώντας σε μη βέλτιστα αποτελέσματα.

Σε ατομικό επίπεδο, αυτά τα αποτελέσματα κυμαίνονται από την απόφαση να παραμείνουμε με έναν σύντροφο, ακόμη και αν είμαστε δυστυχημένοι, επειδή έχουμε ήδη επενδύσει χρόνια από τη ζωή μας μαζί του, μέχρι το να συνεχίσουμε να ξοδεύουμε χρήματα για την ανακαίνιση ενός παλιού σπιτιού, ακόμη και αν θα ήταν φθηνότερο να αγοράσουμε ένα καινούργιο, επειδή έχουμε ήδη επενδύσει χρήματα σε αυτό.

Σε συστημικό επίπεδο, οι επιπτώσεις του Sunk Cost Fallacy φαίνονται καλύτερα στο διάσημο παράδειγμα που ονομάστηκε πλάνη του Concorde. Το 1956, η Επιτροπή Υπερηχητικών Μεταφορικών Αεροσκαφών συνεδρίασε για να συζητήσει την κατασκευή ενός υπερηχητικού αεροσκάφους, του Concorde (Blasingame, 2011). Γάλλοι και Βρετανοί κατασκευαστές κινητήρων και η γαλλική και βρετανική κυβέρνηση συμμετείχαν στο έργο, το

οποίο εκτιμήθηκε ότι θα κόστιζε σχεδόν 100 εκατομμύρια δολάρια. Πολύ πριν από το τέλος του έργου, ήταν σαφές ότι το κόστος αυξανόταν και ότι τα οικονομικά οφέλη του αεροσκάφους, όταν θα χρησιμοποιούνταν, δεν θα τα αντιστάθμιζαν (Arkes και Ayton, 1999). Ωστόσο, το έργο συνεχίστηκε. Οι κατασκευαστές και οι κυβερνήσεις ακολούθησαν το έργο, επειδή είχαν ήδη κάνει σημαντικές οικονομικές επενδύσεις και αφιέρωσαν πολύ χρόνο στο έργο (Arkes και Ayton, 1999). Τελικά, αυτό οδήγησε στη σπατάλη εκατομμυρίων δολαρίων και το Concorde λειτούργησε για λιγότερο από 30 χρόνια (Blasingame, 2011).

Η πλάνη του Sunk Cost Fallacy εμφανίζεται - όπως ήδη έχουμε δει - επειδή δεν είμαστε αμιγώς ορθολογικοί λήπτες αποφάσεων και συχνά επηρεαζόμαστε από τα συναισθήματά μας. Όταν έχουμε προηγουμένως επενδύσει σε μια επιλογή, είναι πιθανό να νιώσουμε ενοχές ή λύπη αν δεν ακολουθήσουμε την απόφαση αυτή. Η πλάνη συνδέεται επίσης με το commitment bias, εξαιτίας της οποίας συνεχίζουμε να υποστηρίζουμε τις προηγούμενες αποφάσεις μας παρά τα νέα στοιχεία που υποδηλώνουν ότι δεν είναι η καλύτερη πορεία δράσης. Τελικά, καταλήγουμε να λαμβάνουμε αποφάσεις με βάση το κόστος του παρελθόντος αντί για το παρόν και το μελλοντικό κόστος και όφελος, τα οποία είναι τα μόνα που λογικά θα έπρεπε να κάνουν τη διαφορά.

Το Sunk Cost Fallacy μπορεί επίσης να οφείλεται εν μέρει στην πλάνη που είναι γνωστή ως loss aversion και η οποία περιγράφει το γεγονός ότι οι επιπτώσεις των απωλειών μας φαίνονται πολύ χειρότερες από τις επιπτώσεις των κερδών. Είναι δηλαδή, πιο πιθανό να αποφεύγουμε τις απώλειες παρά να επιδιώκουμε τα κέρδη. Μπορεί να νιώθουμε ότι η προηγούμενη επένδυση που έχουμε κάνει θα “χαθεί” αν δε μείνουμε συνεπείς με αυτήν, οπότε θα λάβουμε μια απόφαση με βάση την αποστροφή προς τις απώλειες, αντί να εξετάσουμε τα οφέλη που θα αποκομίζαμε αν δεν συνεχίζαμε ευθυγραμμισμένοι με την αρχική μας δέσμευση.

Ένας από τους λόγους για τους οποίους το να μην ακολουθήσουμε μια απόφαση οδηγεί σε αίσθημα απώλειας, είναι επειδή η συνολική προσπάθεια διαμορφώνεται μαζί, αντί για σταδιακά. Αν δεν καταφέρουμε να ακολουθήσουμε μια απόφαση, η αφήγηση είναι αυτή της αποτυχίας, ακόμη και αν η επακόλουθη απόφαση να μη συνεχίσουμε να δεσμευόμαστε ήταν στην πραγματικότητα προς το συμφέρον μας. Ακόμη και αν το κόστος είναι υψηλότερο όταν αποφασίζουμε να ακολουθήσουμε μια απόφαση, όπως το να πάμε στη συναυλία παρά τη

βροχή και το κρύο όπως στο αρχικό παράδειγμα, μπορούμε να πλαισιώσουμε την αφήγηση ως συνολική επιτυχία. Διαφορετικά, η ιστορία θα ήταν ότι σπαταλήσαμε 50 ευρώ και όχι ότι πήραμε μια έξυπνη απόφαση για την υγεία και την ευημερία μας.

Οπότε αφού κυβερνήσεις, επιχειρήσεις και μεμονωμένοι άνθρωποι είναι θύματα του Sunk Cost Fallacy, εύλογα αναρωτιέται κανείς για το ποια θα μπορούσε να είναι η επίδραση του φαινομένου στην πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού. Ερωτηματολόγια, έρευνες, μεθοδολογίες και συχνά ακριβοπληρωμένες μέθοδοι αξιολόγησης και ανάλυσης είναι ένα παράδειγμα επενδύσεων, οι οποίες είναι πιθανόν να ακολουθούνται όχι λόγω του οφέλους που έχουν στο παρόν, αλλά λόγω της επένδυσης που έχει γίνει πάνω τους στο παρελθόν και το παρόν. Όπως και με τις άλλες γνωστικές πλάνες, έτσι και εδώ δεν έχει γίνει έρευνα για την επίδραση του Sunk Cost Fallacy στην πρόσληψη προσωπικού.

Σε σχέση, βέβαια, με αυτήν τη συγκεκριμένη πλάνη, έχουμε και το θεωρητικό υπόβαθρο εντός μάλιστα του πλαισίου των οικονομικών της εκπαίδευσης, το οποίο ειδικότερα παρέχεται από τη θεωρία φίλτρου και πιο συγκεκριμένα από την ισχυρή εκδοχή αυτής.

Σύμφωνα με τις θεωρίες πρόσληψης στις οποίες αναπτύσσεται και η θεωρία φίλτρου, είναι δύσκολο, δαπανηρό σε χρόνο και χρήμα και εξαιρετικά σημαντικό για έναν οργανισμό το να εξακριβώσει την ικανότητα των νεοεισερχόμενων εργαζόμενων του. Επειδή κάτι τέτοιο δεν μπορεί να γίνει όμως εύκολα, οι οργανισμοί αναγκάζονται να προσεγγίσουν με έναν στερεοτυπικό τρόπο τους νέους υποψήφιους εργαζομένους προκειμένου να διαπιστώσουν, αν αυτοί θα αποτελέσουν αποδοτική προσθήκη στο δυναμικό τους. Λέγοντας στερεοτυπικό τρόπο, εννοούμε την χρησιμοποίηση ενδείξεων όπως οι σπουδές, τα πτυχία, οι εξειδικεύσεις, η εμπειρία, ως δείκτες αξιολόγησης των υποψηφίων. Η θεωρία φίλτρου - ή κοσκινίσματος όπως είναι γνωστή - μας λέει ότι οι εργοδότες φιλτράρουν τους υποψηφίους βάσει προσόντων. Επίσης μας λέει ότι η εκπαίδευση δεν δημιουργεί ανθρώπινο κεφάλαιο, αλλά έχει κυρίως έναν επιτελικό ρόλο, μέσω του οποίου πιστοποιεί το διάλεγμα των πιο ικανών, από τους οποίους αναδεικνύονται και οι πιο εκπαιδευμένοι. (Κανελλόπουλος, Μαυρομαράς και Μητράκος, 2003). Έτσι η εκπαίδευση βάσει αυτής της οπτικής δεν έχει κοινωνική συνεισφορά πέραν του γεγονότος ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κόσκινο για τους εργοδότες ώστε να αξιολογούν τους καλύτερους εργαζομένους για τις επιχειρήσεις τους. Το

οποίο φυσικά είναι πιθανό να οδηγεί τους υποψήφιους εργαζόμενους να επενδύουν σε απόκτηση χαρακτηριστικών τα οποία σηματοδοτούν στους υποψήφιους εργοδότες υψηλού επιπέδου ποιότητα-ικανότητα.

Υπάρχουν δύο εκδοχές της θεωρίας φίλτρου: Η ισχυρή και η ασθενής. Κατά την ισχυρή εκδοχή ο οργανισμός θα προσλάβει έναν υποψήφιο μέσα από το κοσκίνισμα των προσόντων του αλλά δε θα κάνει προσαρμογή στην αμοιβή του βάσει αποδοτικότητας. Αντ' αυτού θα την αφήσει ως έχει λόγω των σηματοδοτημένων προσόντων του. Στην ασθενή εκδοχή ο οργανισμός θα κάνει ακριβώς το ίδιο κατά την πρόσληψη, αλλά αν η αποδοτικότητα του εργαζομένου δεν ευθυγραμμίζεται με τις σηματοδοτήσεις που έγιναν κατά τη διάρκεια της πρόσληψής του, θα υπάρξει προσαρμογή των αμοιβών του (Psacharopoulos, 1979).

Κάνοντας το ακόμα πιο απλό και ενώνοντας τη θεωρία φίλτρου με το Sunk Cost Fallacy μπορούμε να φανταστούμε έναν συνεντευκτή ο οποίος κοιτώντας το βιογραφικό κάποιου υποψηφίου ο οποίος έχει σπουδάσει στο Harvard αξιολογεί (θεωρία φίλτρου) ότι ο εργαζόμενος πρόκειται να έχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα από κάποιον άλλο. Ο υποψήφιος εργαζόμενος προσλαμβάνεται αλλά ένα χρόνο μετά η αποδοτικότητά του είναι αντίστοιχη με εκείνου ενός αποφοίτου από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Τώρα προκύπτουν δύο περιπτώσεις:

1. Ο οργανισμός δε θα επανδιαμορφώσει τις αμοιβές του εργαζομένου στην αποδοτικότητά του και μάλιστα μπορεί ο εργαζόμενος να διεκδικήσει και προαγωγή (ισχυρή εκδοχή θεωρίας φίλτρου μαζί με την πλάνη του Sunk Cost Fallacy).
2. Ο οργανισμός θα ευθυγραμμίσει τις αμοιβές του εργαζομένου στην αποδοτικότητά του (ασθενής εκδοχή θεωρίας φίλτρου και αποφυγή του Sunk Cost Fallacy).

Όσον αφορά τώρα, για την προστασία από το Sunk Cost Fallacy, ισχύει ότι και με όλες τις εγγενείς γνωστικές πλάνες: Είναι δύσκολο να προστατευτούμε αν δεν έχουμε επίγνωση της ύπαρξής του. Στην περίπτωση όμως που το γνωρίζουμε, μπορούμε να προσπαθήσουμε να διασφαλίσουμε ότι εστιάζουμε στα τρέχοντα και μελλοντικά κόστη και οφέλη αντί για τις δεσμεύσεις του παρελθόντος. Ουσιαστικά η λύση είναι να εστιάζουμε σε συγκεκριμένες δράσεις αντί για το αίσθημα σπατάλης ή ενοχής που συνοδεύει την εγκατάλειψη μιας παλαιότερης δέσμευσης, καθώς μελέτες έχουν δείξει ότι όταν αποτρέπεται η λήψη

αποφάσεων με βάση τα συναισθήματά μας, οι επιπτώσεις του Sunk Cost Fallacy μειώνονται (Jarmolowicz, Bickel, Sofis, Hatz και Mueller, 2016).

4. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Στην εργασία αυτή προσπαθήσαμε να εξετάσουμε την επιρροή που οι γνωστικές πλάνες δύναται να έχουν στη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού για επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Όπως είδαμε, παρόλη την ευρύτατη χρήση του όρου Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από επιχειρήσεις, πανεπιστήμια και οργανισμούς, ο ορισμός αυτής δεν έχει ακόμα προσδιοριστεί καθώς για άλλους σημαίνει διοίκηση της εργασίας και των ανθρώπων που την κάνουν, ενώ για άλλους είναι μία διαδικασία δύο ολοκληρώσεων (κάθετης και οριζόντιας), οι οποίες εστιάζει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης ενός αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού (Storey, 2007).

Παρόλο όμως που η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν έχει έναν οικουμενικά αποδεκτό ορισμό, οι δραστηριότητες που αφορούν σε αυτήν είναι συγκεκριμένες: Ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση η ηγεσία και ο έλεγχος (Dessler, 2015). Από αυτές εμείς εστίασαμε σε εκείνη τη δραστηριότητα η οποία είναι πιο επιρρεπής κατά τη γνώμη μας στις γνωστικές πλάνες και φυσικά αυτή δεν είναι άλλη από τη στελέχωση, η οποία έρχεται δεύτερη σε σημαντικότητα για μία επιχείρηση, κάτω από την απώλεια πελατών (Caminiti, 2012).

Θεωρούμε αν μη τι άλλο, εντυπωσιακό το γεγονός ότι δεν έχει γίνει έρευνα για την οικονομική επίδραση των γνωστικών πλανών στη διαδικασία της πρόσληψης, με δεδομένο πως όταν η δραστηριότητα της πρόσληψης γίνει ορθά:

1. Εξασφαλίζει εργαζόμενους υψηλών αποδόσεων που σημαίνει καλύτερη απόδοση για το τμήμα που προσλήφθηκαν και την επιχείρηση και
2. Εξασφαλίζει την απόδοση της υψηλής επένδυσης χρόνου και χρήματος που η δραστηριότητα της πρόσληψης έχει, με το λάθος όταν λαμβάνει χώρα, να στοιχίζει περίπου \$50,000 (Bloomberg, 2013).

Θεωρούμε πως ο προσδιορισμός της οικονομικής επίδρασης των γνωστικών πλανών οι οποίες υποσκάπτουν τη διαδικασία της πρόσληψης, είναι απολύτως απαραίτητο να γίνει, διότι ανεξάρτητα από τις αυτοματοποιημένες αξιολογήσεις, τα tests και τις όποιες άλλες προηγμένες μεθόδους χρησιμοποιεί ένας οργανισμός, ο υποψήφιος εργαζόμενος έχει πάντα

σαν τελικό σημείο επαφής, τη συνέντευξη με έναν άνθρωπο του οποίου η αρμοδιότητα είναι να κάνει την τελική επιλογή του ποιος θα προσληφθεί. Σε αυτήν την πραγματικότητα έρχεται η έρευνα (McDaniel et al., 1994) να προσθέσει το - “απειλητικό” κατά τη γνώμη μας - δεδομένο, πως οι συνεντευκτές σε υψηλότερο ποσοστό (85%) έχουν αποφασίσει πριν καν αρχίσει η συνέντευξη βάσει πρώτων εντυπώσεων, το ποιος υποψήφιος κάνει για τη θέση εργασίας και όλο αυτό στηριζόμενοι στα αρνητικά στοιχεία έναντι των θετικών (negativity bias).

Από τα παραπάνω στοιχεία, εύκολα κανείς μπορεί να εξάγει το συμπέρασμα πως μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός, μπορεί τελικά να κάνει υψηλότερες επενδύσεις για να εξασφαλίσει αξιόπιστη και ποιοτικά αποδοτική πρόσληψη εργαζόμενων και τελικά όλο αυτό, στην τελευταία φάση της διαδικασίας να υποσκάφτει λόγω ανθρώπινου λάθους ή ελλείπει εκπαίδευσης τους ανθρώπινου παράγοντα που συμμετέχει στη φάση αυτή.

Στην εργασία παρουσιάσαμε σαράντα (40) διαφορετικές γνωστικές πλάνες οι οποίες δύνανται να επηρεάζουν το οικονομικό γίγνεσθαι. Ανεξαιρέτως όλες τους μπορούν να έχουν επίδραση στην κρίση του συνεντευκτή κατά τη συνέντευξη εργασίας, όμως εμείς ξεχωρίσαμε τρεις από αυτές που εμπειρικά φαίνεται να είναι πιο επικίνδυνες:

1. Το Illusion of validity που περιγράφει την τάση μας να είμαστε υπερβολικά σίγουροι για την ακρίβεια των κρίσεών μας και πιο συγκεκριμένα για τις ερμηνείες και τις προβλέψεις μας σχετικά με ένα δεδομένο σύνολο στοιχείων.
2. Το Mere Exposure Effect που περιγράφει την τάση μας να αναπτύσσουμε προτιμήσεις για πράγματα απλώς και μόνο επειδή είμαστε εξοικειωμένοι με αυτά και
3. Το The Sunk Cost Fallacy που περιγράφει την τάση να συνεχίζουμε μια πάσης φύσεως επένδυση, εάν έχουμε ήδη επενδύσει χρόνο, προσπάθεια ή χρήματα σε αυτήν, είτε το τρέχον κόστος υπερβαίνει τα οφέλη, είτε όχι.

Εμπειρικά, φαίνεται πως αυτήν τη στιγμή η καλύτερη άμυνα απέναντι στις γνωστικές αυτές πλάνες, είναι η εμπειρία του συνεντευκτή. Όσο πιο πεπειραμένος είναι ο άνθρωπος με τον οποίο ο υποψήφιος έχει την τελική επαφή της διαδικασίας αξιολόγησης, τόσο λιγότερο μοιάζει να είναι επιρρεπής στην επίδραση των γνωστικών πλανών.

Πέραν όμως από την εμπειρία η οποία μπορεί να υπάρχει ή όχι και δυστυχώς δεν μπορεί να μεταβιβαστεί, η δική μας - εμπειρική ξανά - πρόταση είναι πως η καλύτερη μορφή άμυνας στην επιρροή των γνωστικών πλάνων για τους υπεύθυνους προσλήψεων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, είναι η ενημέρωση των υπευθύνων για τις πλάνες οι οποίες δύνανται και κατά πάσα πιθανότητα υποσκάπτουν την κρίση τους.

Όταν γνωρίζουμε τα εγγενή ελαττώματα της σκέψης μας, ανεξάρτητα από το αν μπορούμε να απαλλαχτούμε από αυτά, μπορούμε να έχουμε γνώση του πως μας επηρεάζουν και ως εκ τούτου να προστατευόμαστε από την επιρροή τους.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Κανελλόπουλος Κ., Μαυρομαράς Γ., Μητράκος Θ., 2003, Εκπαίδευση και Αγορά Εργασίας, Μελέτες αρ. 50, ΚΕΠΕ, 2003, σελ 55 έως και 59.

Ξένη

Abbey, A., (1982). Sex differences in attributions for friendly behavior: Do males misperceive females' friendliness?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(5), 830.

Arkes, H. R., & Ayton, P. (1999). The sunk cost and Concorde effects: Are humans less rational than lower animals? *Psychological Bulletin*, 125(5), 591-600

Bar-Eli M., Azar O.H., Ritov I., Keidar-Levin Y., Schein, G. (2007). "Action bias among elite soccer goalkeepers: The case of penalty kicks.", *Journal of Economic Psychology*. 28(5), 606-621

Bloomberg, "Regret That Bad Hire? It's an Expensive Global Problem," *Bloomberg BNA Bulletin to Management*, June 4, 2013, p. 179.

Bondarenko, P. (2015), Sunk cost, *Encyclopedia Britannica*

Bornstein, R. F., Kale, A. R., Cornell, K. R. (1990). Boredom as a limiting condition on the mere exposure effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 791–800.

Boxall, P., Purcell, J., (2011), *Strategy and Human Resource Management*, 3rd edn. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Caminiti S., 2012, "Leveraging Human Capital," *Fortune.com/* edit sections, pp. 52–54.

Collings D., Wood G., (2009), *Human resource management: A critical approach*, London: Routledge

Constantin S. W., 1976, "An Investigation of Information Favorability in the Employment Interview," *Journal of Applied Psychology* 61, pp. 743–749.

Craik F. I., Lockhart R. S., (1972). Levels of processing: A framework for memory research, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 11(6), 671-684

Dessler G., 2015, *Human Resources Management*, Pearson Education

Edwin A., Marise P., "Intentional Response Distortion on Personality Tests: Using Eye Tracking to Understand Response Processes When Thinking," *Journal of Applied Psychology* 97, no. 2 (2012), pp. 301–316.

Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the savage axioms. *The Quarterly Journal of Economics*. 75(4), 643–669.

Finucane L., Alhakami A., Slovic P., Johnson M., (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits, *Journal of Behavioral Decision Making*, 13(1), 1–17

Fishbach, A., Hsee, C., and Shen, L. (2014). Uncertainty Increases Motivation, *Advances in Consumer Research*. 42, 681-682.

Furnham, A., Boo H. C., (2011). A literature review of anchoring bias. *The Journal of Socio-Economics*, 40(1), 35-42

Guest D., (1987), 'Human resource management and industrial relations', *Journal of Management Studies*

Holzman, P. S., Klein, G. S., (1954), Cognitive system-principles of leveling and sharpening: Individual differences in assimilation effects in visual time-error. *The Journal of Psychology*, 37(1), 105-122.

Hsee, C. K., & Zhang, J. (2004). Distinction Bias: Misprediction and Mischoice Due to Joint Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(5), 680–695.

Huber, J., Payne, J. W., & Puto, C. (1982). Adding asymmetrically dominated alternatives: Violations of regularity and the similarity hypothesis. *Journal of Consumer Research*, 9(1), 90.

Huczynski A., Buchanan D., (2007), *Organizational Behaviour*, 6th edn. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Jarmolowicz, D. P., Bickel, W. K., Sofis, M. J., Hatz, L. E., Mueller, E. T. (2016). Sunk costs, psychological symptomology, and help seeking. *SpringerPlus*, 5(1), 1-7.

Johnson, E.J., Shu, E.B., Dellaert, B.G.C., Fox, C., Goldstein, D.G., Larrick, R. P., Payne, J.W., Peters, E., Schkade, D., Wansink, B., Weber, E.U., (2012). Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Marketing Letters*. 23(2), 487-504.

Judge T., Ilies R., "Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta Analytic Review," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (2002), pp. 797–807.

Kahneman D., Tversky A., (1973), "On the Psychology of Prediction", *Psychology Review*. 80(4), 237-251.

Koppell, J. G., Steen, J. A., (2004). The Effects of Ballot Position on Election Outcomes. *The Journal of Politics*, 66(1), 267-281

Kruger, J., Dunning D., (1999). "Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134

Langer E., (1975), "The illusion of control", *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311-328.

Legge K., (2005), *HRM: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Business.

Levashina J., Christopher H., Morageson F., Campion M., "The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review of the Research Literature," *Personnel Psychology* 67 (2014), pp. 241–293.

Macan T., 2009, "The Employment Interview: A Review of Current Studies and Directions for Future Research," *Human Resource Management Review* 19, pp. 203–218.

McDaniel M. et al., "The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology* 79, no. 4 (1994), p. 599

Morgeson F. et al., "Are We Getting Fooled Again? Coming to Terms with Limitations in the Use of Personality Tests for Personnel Selection," *Personnel Psychology* 60 (2007), p. 1046.

Murray B. et al., "Personality and Job Performance: Test of the Immediate Effects of Motivation Among Sales Representatives," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 1 (2002), p. 43.

Newman, S. (2016, February 8). Understanding and Mastering the Empathy Gap. *Psychology Today*

Pfeffer J., (1998), *The Human Equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Psacharopoulos G., (1979), On the weak vs strong version of the screening hypothesis: a re-examination of the P-test for the U.K., *Economics of Education Review*, Volume 17, Issue 2, 1998, 189-192

Rozenblit L., Keil F., 2002, The misunderstood limits of folk science: an illusion of explanatory depth, *Cognitive Science Journal*, Volume 26, Issue 5, September 2002, 521-562

Rosenthal, R., & Fode, K. L. (1963). The effect of experimenter bias on the performance of the albino rat. *Behavioral Science*, 8(3), 183–189.

Samson A., (2017), *The Behavioral Economics Guide 2017*, Behavioral Science Solutions.

Schultz D., Schultz S., *Psychology and Work Today* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 830.

Sharot, T. (2011). The optimism bias, *Current Biology*, 21(23), R941–R945.

Singal V., Xu Z., (2011), "Selling winners, holding losers: Effect on fund flows and survival of disposition-prone mutual funds", *Journal of Banking & Finance*, 35(10), 2704–2718.

Simon H. A., "A Behavioral Model of Rational Choice", *Quarterly Journal of Economics*, 1955

Spruyt, B., Keppens, G., & Van Droogenbroeck, F. (2016). Who supports populism and what attracts people to it? *Political Research Quarterly*, 69(2), 335-346.

Storey J., (1992), *Developments in the Management of Human, Resources: An Analytical Review*. London: Blackwell.

Storey, J. (2007), 'Human resource management today: An assessment', in J. Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, 3rd edn. London: Thomson Learning.

Sung, J. and Ashton, D. (2005), *High Performance Work Practices: Linking Strategy, Skills and Performance Outcomes*. London: DTI/CIPD.

Thaler, R., (1980). Toward a positive theory of consumer choice, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39-60

Thaler R., (1985). Mental accounting and consumer choice, *Marketing Science*, 4(3), 199-214.

Tucker D., Rowe P., 1979, "Relationship Between Expectancy, Causal Attribution, and Final Hiring Decisions in the Employment Interview," *Journal of Applied Psychology* 64, no. 1, pp. 27-34.

Tversky, A., Kahneman D., (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, *Science*, 185(4157), 1124-1131

Vosoughi S., Roy D., Aral S., (2018), The spread of true and false news online, *Science*, 359(6380)

Wagner W., (2000), "All Skill, No Finesse", *Workforce*, June 2000, pp. 108-116.

Watson T., (2002), *Organising and Managing Work*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.A.

Williamson L. G. et al., “Employment Interview on Trial: Linking Interview Structure with Litigation Outcomes,” *Journal of Applied Psychology* 82, no. 6 (1996), p. 908.

Wilke, M., *Cognitive Bias*, *Encyclopedia of Human Behavior (Second Edition)*, Academic Press, 2012

Witt A. et al., “The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance,” *Journal of Applied Psychology* 87, no. 1 (2002), pp. 164–169.

Zebrowitz, L. A., White, B., Wieneke, K. (2008). Mere Exposure and Racial Prejudice: Exposure to Other-Race Faces Increases Liking for Strangers of that Race. *Social Cognition*, 26(3), 259-275

Διαδικτυακοί Τόποι

Aronson, E., & Tavris, C. (2020, July 14). The Role of Cognitive Dissonance in the Pandemic, from <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/07/role-cognitive-dissonance-pandemic/614074/>

Blasingame, J. (2011, October 3). Beware of the Concorde fallacy. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jimblasingame/2011/09/15/beware-of-the-concorde-fallacy/#5655b8334e22>

Cherry, K. (2020). How Priming Affects the Psychology of Memory. <https://www.verywellmind.com/priming-and-the-psychology-of-memory-4173092>.

Farnam Street. (2020, April 17). Why we focus on trivial things. <https://fs.blog/2020/04/bikeshed-effect/>

Hopper, E. (n.d.). What Is the Mere Exposure Effect in Psychology? Retrieved July 14, 2020, from <https://www.thoughtco.com/mere-exposure-effect-4777824>

Hyman, I. (2015, June 21). Race, Violence, and Illusory Correlations. Retrieved July 19, 2020, from <https://www.psychologytoday.com/ca/blog/mental-mishaps/201506/race-violence-and-illusory-correlations>

Kahneman, Daniel (2011). “Don’t Blink! The Hazards of Confidence”. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2011/10/23/magazine/dont-blink-the-hazards-of-confidence.html>

“Major Depression”. The National Institute of Mental Health. <https://www.nimh.nih.gov/health/statistics/major-depression.shtml>

National Survey on Drug Use and Health (NSDUH): Methodological Summary and Definitions, NSDUH Methodological Report, September 2020 <https://www.samhsa.gov/data/sites/default/files/reports/rpt29395/2019NSDUHMethodsSummDefs/2019NSDUHMethodsSummDefs082120.pdf>

Penn, A. (2019). Illusion of Validity: Think You Make Good Predictions? Shortform. <https://www.shortform.com/blog/illusion-of-validity/>

Psychology. (2016, January 21). Overjustification effect, from <https://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/control/overjustification-effect/>

Sleeth-Keppler, D. (n.d.). Featured: Familiarity as an Obstacle: SBI from <https://www.strategicbusinessinsights.com/about/featured/2011/2011-05-familiarityobstacle.shtml>

Stevenson and Mihnea C. Moldoveanu, H. (2014, August 01). The Power of Predictability, <https://hbr.org/1995/07/the-power-of-predictability>

Tierney, J. (2011, August 17), Do You Suffer From Decision Fatigue?, <https://www.nytimes.com/2011/08/21/magazine/do-you-suffer-from-decision-fatigue.html>

Roser, M., & Nagdy, M. (2014). Optimism and Pessimism. Our World in Data, from <https://ourworldindata.org/optimism-pessimism>