



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

Οργανωσιακή Συμπεριφορά

(Organizational Behavior)

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

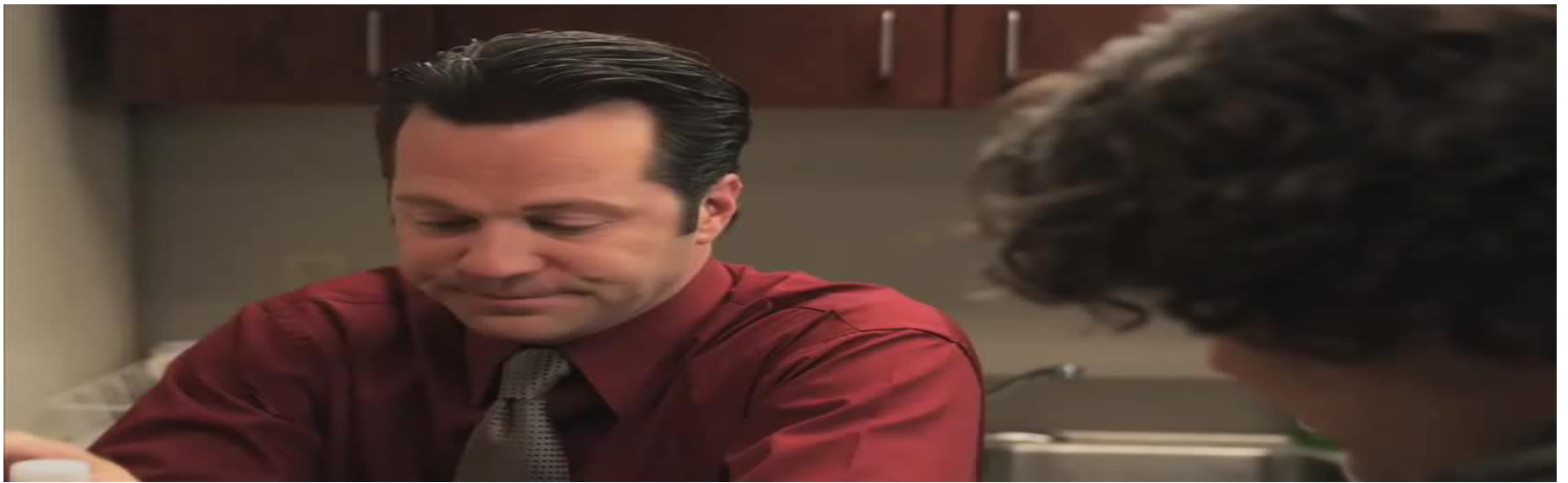
Θεματολογία ΟΣ

- Εννοιολογική προσέγγιση
- Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς

- Ατομικά χαρακτηριστικά
- Προσωπικότητα
- Αξίες- Στάσεις
- Αντίληψη
- Παρακίνηση

- Δυναμική Ομάδων
- Ηγεσία
- Διαπροσωπική Επικοινωνία
- Συγκρούσεις
- Δύναμη- Επιρροή- Εξουσία

- Λήψη αποφάσεων
- Εταιρική κουλτούρα
- Διαχείριση αλλαγών



Everything we hear
is an opinion, not a fact.

Everything we see
is a perspective,
not the truth.

Marcus Aurelius



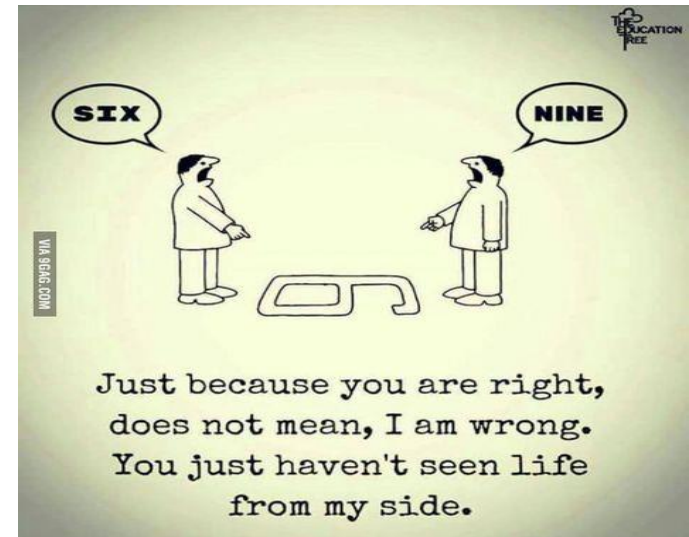
Αντίληψη (perception)

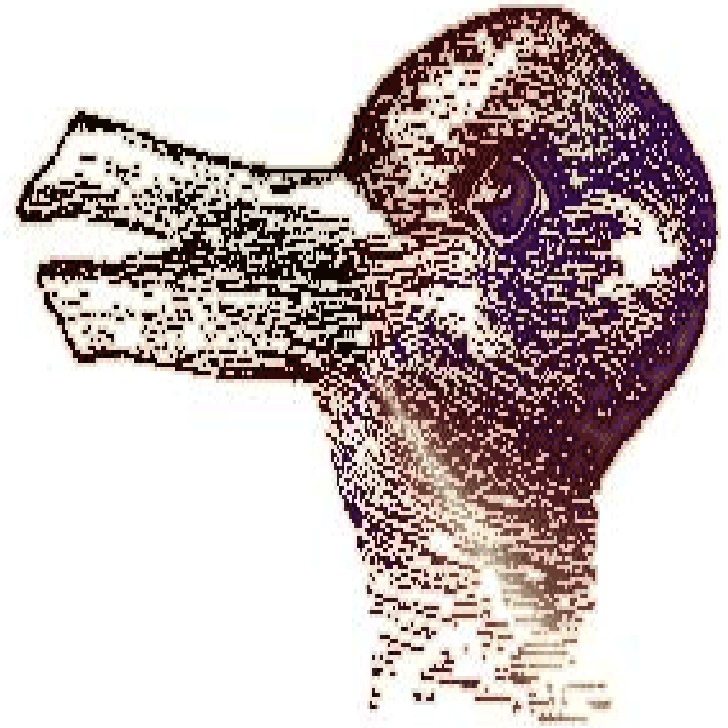
η διαδικασία λήψης και ερμηνείας των ερεθισμάτων



- Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος (μετάφραση πληροφοριών) λόγω διαφορετικών γνώσεων, εμπειριών, προσδοκιών, και κινήτρων και κατά συνέπεια υιοθετούν διαφορετική συμπεριφορά
- Ο καθένας από εμάς, έχει δικές του εικόνες «φτιαγμένες» μέσα στο μυαλό του. Επομένως ανάλογα με τις εικόνες που κρύβει ο καθένας μέσα του, βλέπει τον κόσμο

Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σύμφωνα με τον τρόπο που ερμηνεύουν την πραγματικότητα







Διαδικασία αντίληψης

Ερέθισμα
περιβάλλοντος

Όραση
Όσφρηση
Γεύση
Αφή
Ακοή

Αισθήσεις

Προσοχή

Οργάνωση πληροφοριών

Ερμηνεία

Αντίληψη

1. Χαρακτηριστικά
κατάστασης

2. Χαρακτηριστικά
ερεθίσματος

Μέγεθος

Ένταση

Συχνότητα

Αντίθεση

Κίνηση

Αλλαγή

Νεότερισμός

3. Ατομικά

Χαρακτηριστικά

Γνώση

Συνήθεια

Προσωπικότητα

Ενδιαφέροντα

Οι αισθήσεις
υπόκεινται σε
περιορισμούς

Οι αισθήσεις κάποιων
ανθρώπων είναι
περισσότερο
αναπτυγμένες
συγκριτικά με την
πλειοψηφία

Μορφή-Φόντο

Συμμετρία

Ομοιότητα

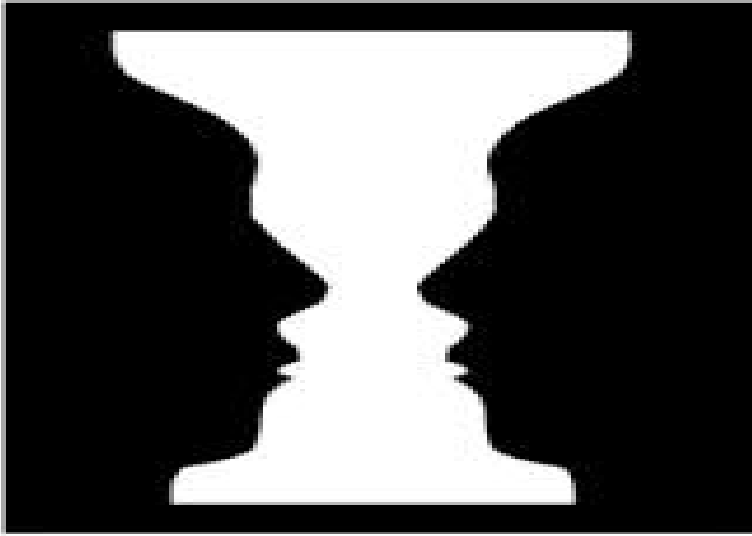
Γειτνίαση

Ολοκλήρωση

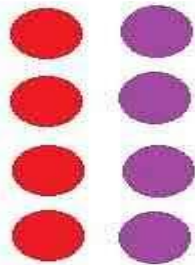
Οργάνωση πληροφοριών 1/2

Μορφή-Φόντο

τείνουμε να διακρίνουμε την
αντίθεση ανάμεσα σε ένα
αντικείμενο και το υπόβαθρο του

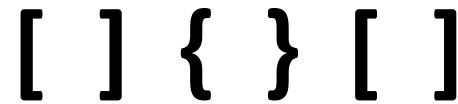


Ομοιότητα



τείνουμε να ομαδοποιούμε
όμοια αντικείμενα

Συμμετρία



τείνουμε να υπολογίζουμε
συμμετρικές αποστάσεις και να
βλέπουμε τη συνολική εικόνα

Οργάνωση πληροφοριών 2/2

Γειτνίαση

τείνουμε να ομαδοποιούμε αντικείμενα όταν αυτά βρίσκονται κοντά

ο ο
ο ο
ο ο
ο ο
ο ο

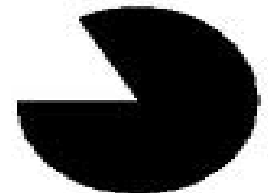
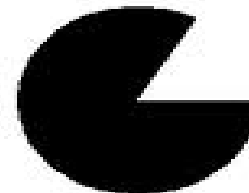
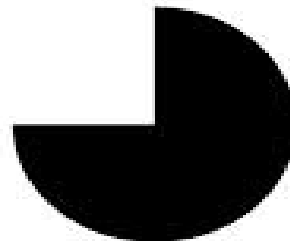
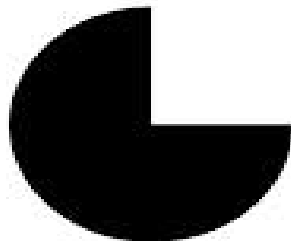
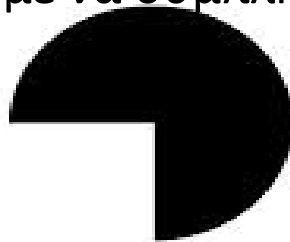
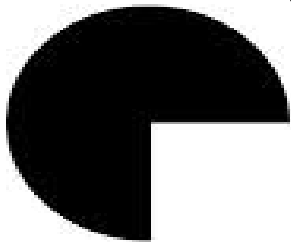
ο ο
ο ο
ο ο
ο ο
ο ο

ο ο
ο ο
ο ο
ο ο
ο ο

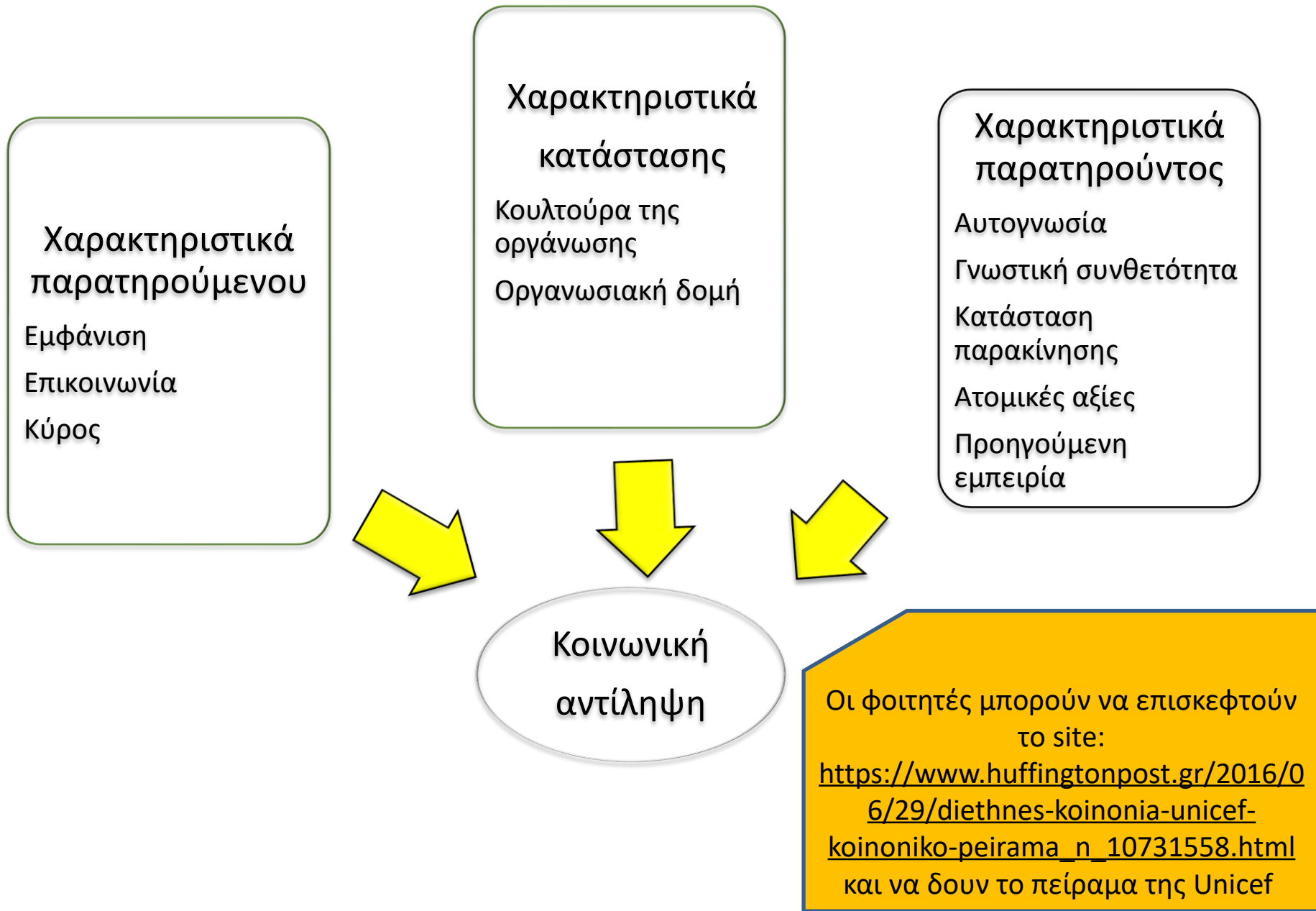
ο ο
ο ο
ο ο
ο ο
ο ο

Ολοκλήρωση

τείνουμε να συμπληρώνουμε ένα ημιτελές σχήμα



Παράγοντες που επηρεάζουν την κοινωνική αντίληψη



Σφάλματα αντίληψης (Perception distortion)

- Στερεοτύπιση
- Αποτελέσματα φωτοστεφάνου
- Άμυνα της αντίληψης
- Επιλεκτική αντίληψη
- Προβολή
- Φαινόμενο αντιπαραβολής
- Πρώτες εντυπώσεις
- «Σιωπηρές»-ατομικές θεωρίες προσωπικότητας
- Αυτο-εκπληρούμενη προφητεία
- Θεωρία καταλογισμού ευθύνης

Στερεοτύπηση (Stereotyping)

απλουστευμένη πεποίθηση, που κατέχουν από κοινού οι άνθρωποι για μια άλλη ομάδα ανθρώπων βασιζόμενοι σε ένα, δύο χαρακτηριστικά γνωρίσματα τους



Τα στερεότυπα
μπορεί να
οδηγήσουν σε
διάκριση
(discrimination)

(<https://www.coe.int/el/web/human-rights-channel/stop-sexism>)

Στερεοτύπηση (Stereotyping)



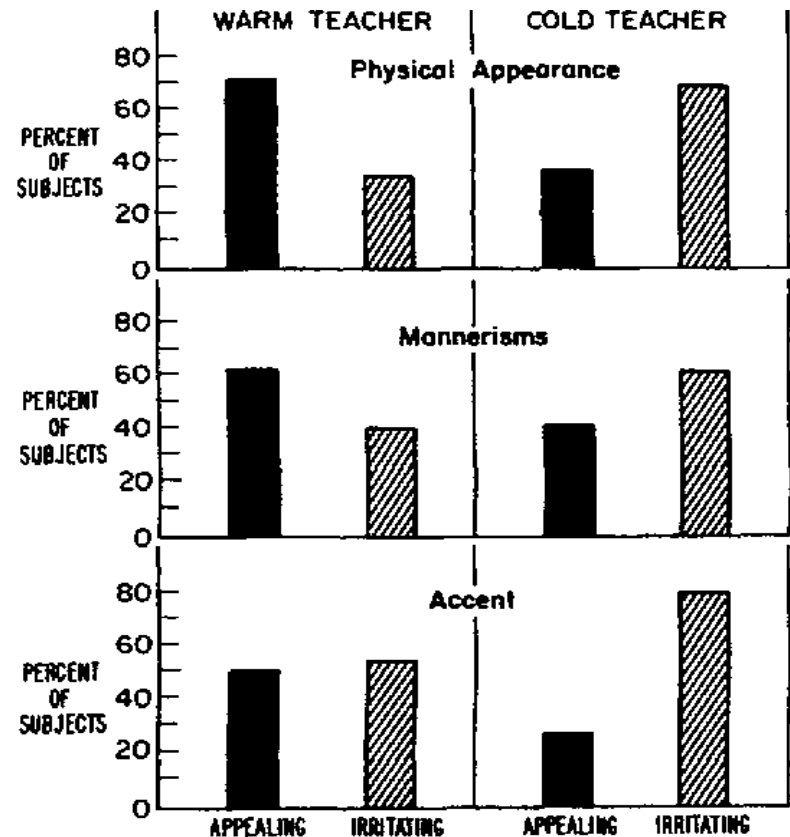
Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:
<https://www.youtube.com/watch?v=PZryE2bqwdk>
 και να δουν το πείραμα των Kenneth and Mamie Clark (1940)

Αποτέλεσμα φωτοστέφανου (Halo effect)

Η τάση να σχηματίζουμε μια γενική εντύπωση (Halo effect-θετική ή Horn effect-αρνητική) για κάποιον βασιζόμενοι σε ένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό του

Πείραμα

Διοικητές του στρατού αξιολογούν τους υφισταμένους τους ως προς την ευφυΐα, τη σωματική διάπλαση, την ηγεσία και το χαρακτήρα, χωρίς να έχουν μιλήσει με τους υφισταμένους τους (φωτογραφία). Τα μέλη της υπηρεσίας που ήταν ψηλότερα και πιο ελκυστικά βαθμολογήθηκαν επίσης ως πιο έξυπνα και ως καλύτεροι στρατιώτες (Thorndike, 1920)



(Nisbett and Wilson, 1977)

Άμυνα της αντίληψης (Perceptual Defence)

άρνηση αποδοχής απειλητικών ή ενοχλητικών ερεθισμάτων

Ενέργειες

- Άρνηση της ύπαρξης της αντίληψης
- Τροποποίηση ή παραμόρφωση της αντίληψης
- Αποδοχή αντίληψης και αλλαγή σε άλλες αντιλήψεις
- Αναγνώριση απειλητικού ερεθίσματος και άρνηση αλλαγής αντίληψης



Επιλεκτική αντίληψη (Selective Perception)

η τάση να εστιάζουμε επιλεκτικά σε ορισμένες πτυχές του περιβάλλοντος που ταιριάζουν με τα ενδιαφέροντα, το υπόβαθρο και τις στάσεις μας

Προβολή (Projection)

είναι η απόδοση σε άλλο άτομο ανεπιθύμητων χαρακτηριστικών, παρορμήσεων, στάσεων, αξιών, συμπεριφορών, κινήτρων

Μηχανισμός άμυνας του Εγώ

Φαινόμενο της αντιπαραβολής (Contrast Effect)

η αντίδρασή μας επηρεάζεται από άλλους, με τους οποίους ήρθαμε πρόσφατα σε επαφή (το πλαίσιο της παρατήρησης)

Σφάλμα Πρώτης εντύπωσης (First impression error)

η τάση να βασίζουμε την κρίση μας για κάποιον στην πρώτη εντύπωση που σχηματίζουμε για αυτόν

Δεν μας αρέσει να κάνουμε λάθος και φυσικά να το παραδεχόμαστε

Αξιολόγητες βασίζουν την κρίση τους στη βαθμολογία των υποψηφίων στις δοκιμασίες που προηγήθηκαν της συνέντευξης και στα κενά που άφησαν στις αιτήσεις τους

Θετική εικόνα - θετική αντιμετώπιση και αξιολόγηση στην συνέντευξη

Πείραμα Frank Bernieri

Δύο εκπαιδευμένα άτομα αξιολογούν 98 εθελοντές σε συνέντευξη διάρκειας 15 έως 20 λεπτών. Τα μαγνητοσκοπημένα 15 πρώτα δευτερόλεπτα προβάλλονται σε άλλη ομάδα αξιολογητών. Οι πρώτοι και οι δεύτεροι αξιολογητες έδωσαν τα ίδια αποτέλεσμα σε 9 από τα 11 αξιολογούμενα χαρακτηριστικά.

«Σιωπηρές»- ατομικές θεωρίες προσωπικότητας

η τάση για δημιουργία προσωπικού συστήματος προτύπων βασιζόμενοι σε προγενέστερες εμπειρίες με έναν αριθμό ατόμων (Dougherty et al., 1994)

Αυτό-εκληρούμενη προφητεία (Self-fulfilling prophecy)

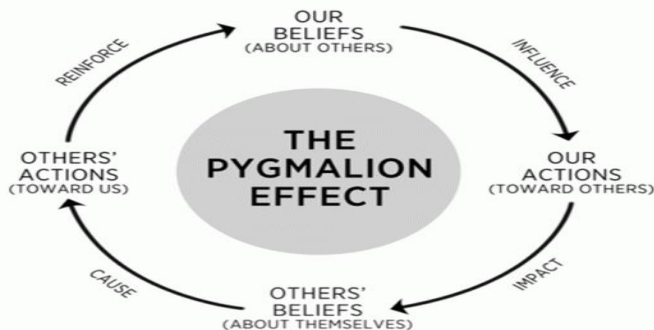
η τάση ενός ατόμου να δημιουργεί προσδοκίες για κάποιον άλλον και με τις πράξεις ή τις παραλήψεις του να τον ωθεί να τις επιβεβαιώσει

Φαινόμενο Γαλάτεια (Pygmalion effect): θετική εκδοχή της αυτό-εκληρούμενης προφητείας (υψηλή απόδοση)

Φαινόμενο Golen (Golen effect): αρνητική εκδοχή της αυτό-εκληρούμενης προφητείας (χαμηλή απόδοση)

Χρεοκοπία τραπεζών (Merton, 1948)

Απόδοση μαθητών (Rosenthal and Jacobson, 1968)



Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:
<https://www.youtube.com/watch?v=TrG0DALjg4U> και να λάβουν περισσότερες πληροφορίες για το σφάλμα της αυτό-εκληρούμενης προφητείας

Θεωρία καταλογισμού της ευθύνης / Θεωρία απόδοσης αιτιών (Attribution Theory) 1/2

η συμπεριφορά ενός ατόμου επηρεάζεται από εσωτερικές
και εξωτερικές δυνάμεις (Heider, 1958)

Παράγοντες προσδιορισμού της αιτίας (Kelley, 1967):

Διακριτότητα (Distinctiveness) - διαφορετική συμπεριφορά σε
διαφορετική κατάσταση

Συναίνεση (Consensus) - παρόμοια συμπεριφορά από σύνολο ατόμων

Συνέπεια (Consistency) - συμπεριφορά ατόμου διαχρονικά

Θεωρία καταλογισμού της ευθύνης / Θεωρία απόδοσης αιτιών (Attribution Theory) 2/2

Διακριτότητα

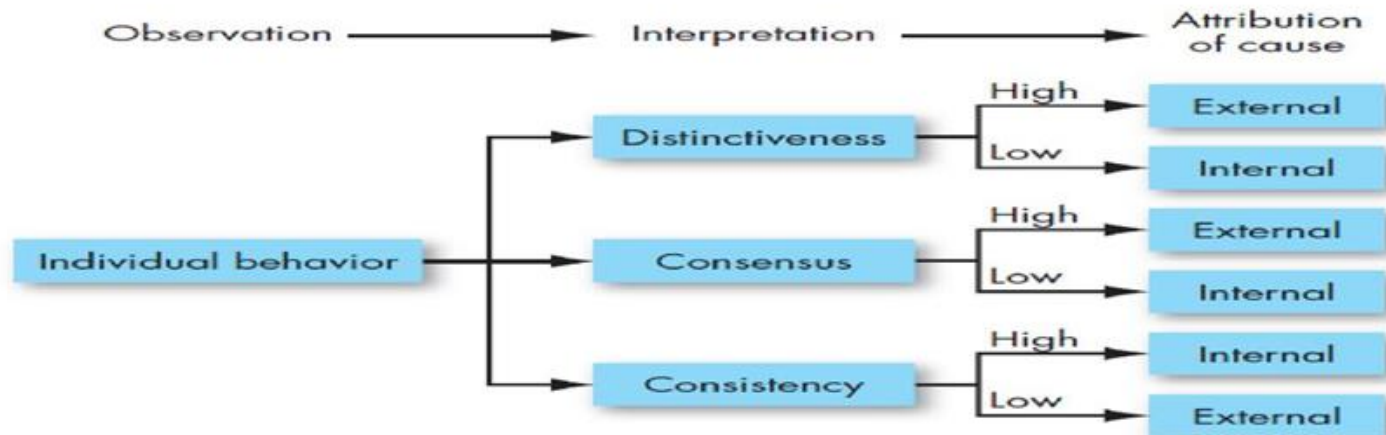
Αν έχει διαφορετική συμπεριφορά σε διαφορετικές καταστάσεις → Διακριτότητα υψηλή

Συναίνεση

Αν οι άλλοι έχουν παρόμοια συμπεριφορά → Συναίνεση υψηλή

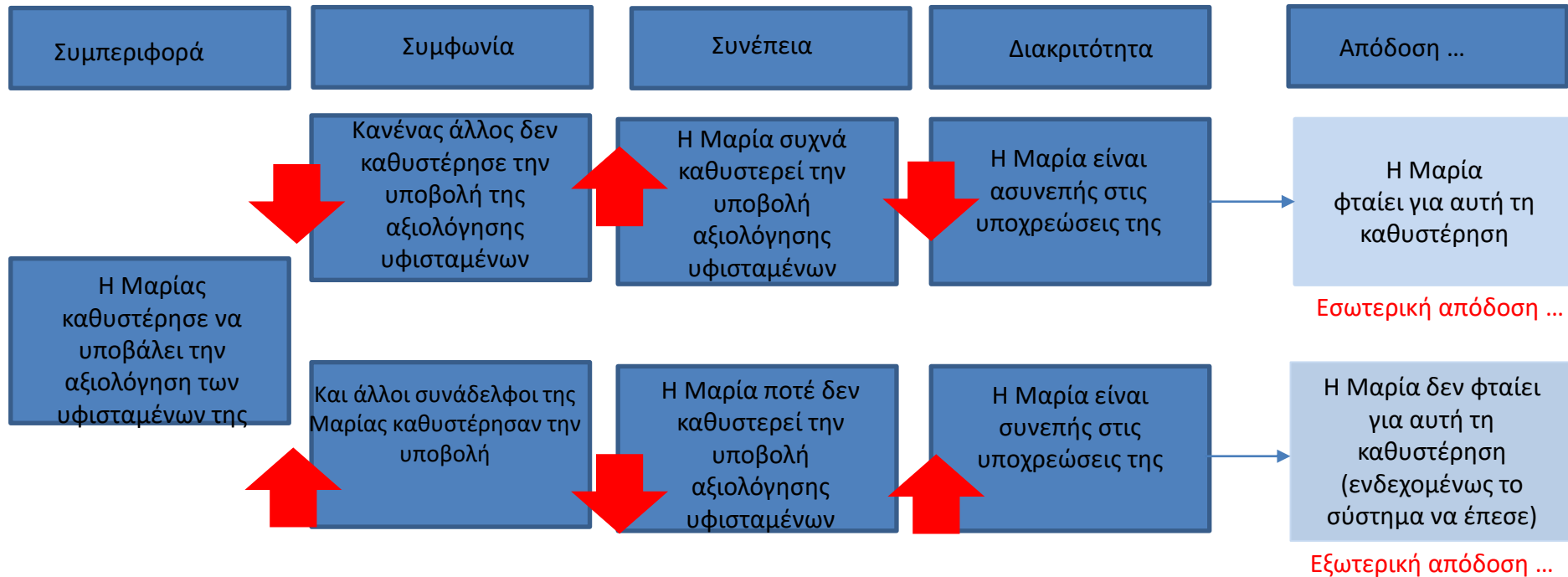
Συνέπεια

Αν έχει ίδια συμπεριφορά σε παρόμοιες καταστάσεις → Συνέπεια υψηλή



Θεωρία καταλογισμού της ευθύνης

Παράδειγμα

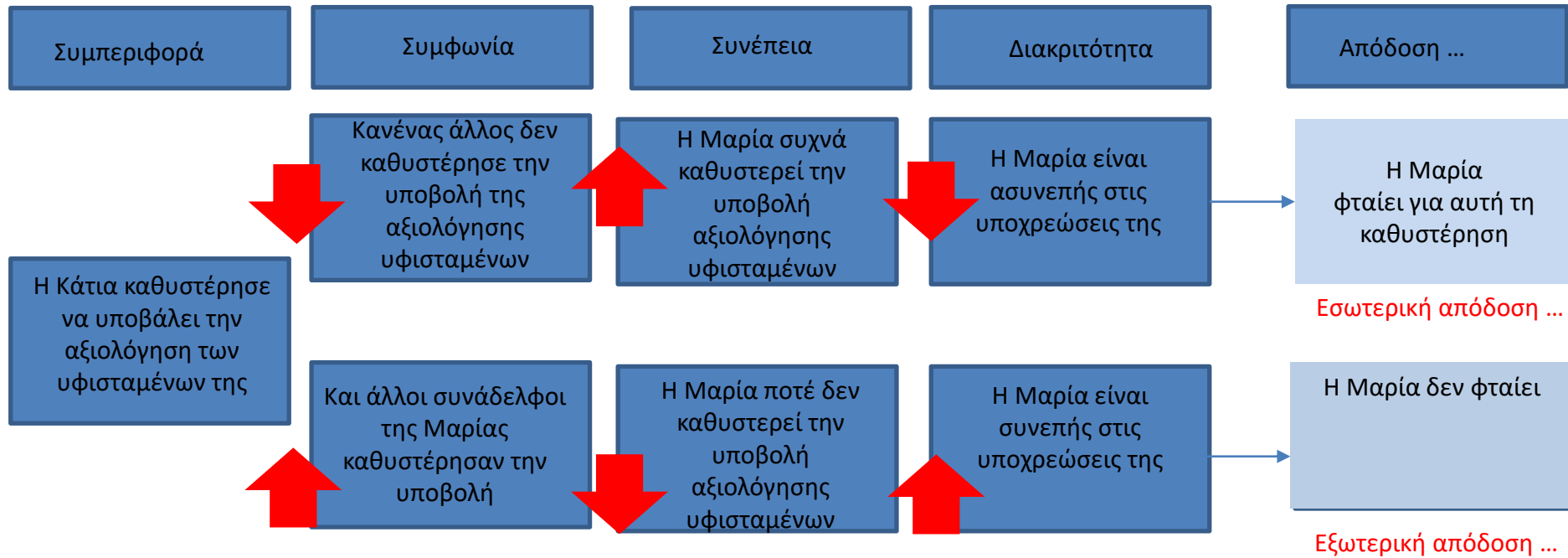


Χαμηλή συμφωνία (εσ) + υψηλή συνέπεια (εσ) + χαμηλή διακριτικότητα (εσ) =
Εσωτερική απόδοση

Υψηλή συμφωνία (εξ) + χαμηλή συνέπεια (εξ) + υψηλή διακριτικότητα (εξ) =
Εξωτερική απόδοση

Θεωρία καταλογισμού της ευθύνης

Παράδειγμα



Χαμηλή συμφωνία (εσ) + υψηλή συνέπεια (εσ) + χαμηλή διακριτότητα (εσ) =
Εσωτερική απόδοση

Υψηλή συμφωνία (εξ) + χαμηλή συνέπεια (εξ) + υψηλή διακριτότητα (εξ) =
Εξωτερική απόδοση

Άσκηση: Εντοπίστε πιθανές μεροληψίες ή σφάλματα αντίληψης 1/2

Ο αξιολογητής βλέποντας χαμηλό βαθμό στο πτυχίο ενός υποψήφιου εξάγει αυθαίρετα το συμπέρασμα ότι είναι τεμπέλης.

Horn effect (# Φαινόμενο του φωτοστέφανου)

Ο Υπεύθυνος Προσλήψεων πιστεύει ότι οι γυναίκες δεν μπορούν να είναι καλές managers. Έτσι αγνοήσει στοιχεία που αποδεικνύουν ότι μια συγκεκριμένη υποψήφια έχει το ιδανικό προφίλ για τη θέση.

Στερεότυπο

Επιλεκτική αντίληψη

Ο Υπεύθυνος Προσλήψεων πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας δεν είναι τόσο καινοτόμοι συγκριτικά τους μικρότερους σε ηλικία υπαλλήλους.

Στερεότυπα

Ο αξιολογητής συγκρίνει τον δεύτερο υποψήφιο με τον πρώτο που είναι πολύ καλός και η βαθμολογία του δεύτερου να είναι ιδιαίτερα χαμηλή.

Φαινόμενο της αντιπαραβολής