



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

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

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr



Αντίληψη

Everything we hear
is an opinion, not a fact.

Everything we see
is a perspective,
not the truth.

Marcus Aurelius

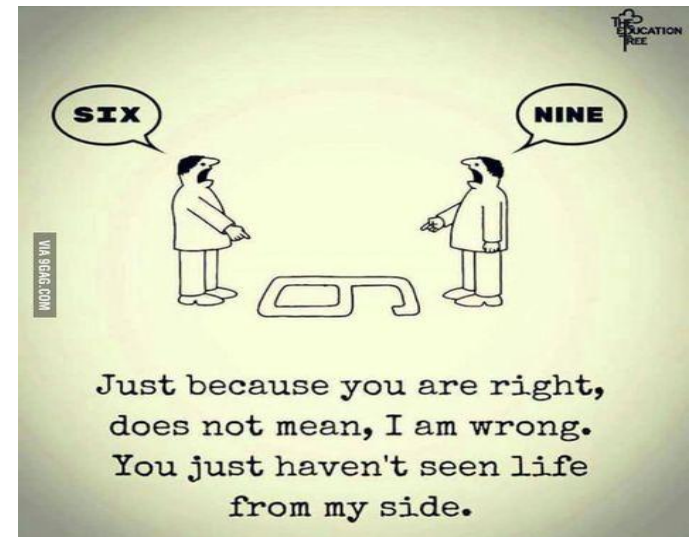


Αντίληψη (perception)

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

Αισθήσεις

Όραση
Όσφρηση
Γεύση
Αφή
Ακοή

Προσοχή

Οργάνωση πληροφοριών

Ερμηνεία

Αντίληψη

Οι αισθήσεις
υπόκεινται σε
περιορισμούς

Οι αισθήσεις κάποιων
ανθρώπων είναι
περισσότερο
αναπτυγμένες
συγκριτικά με την
πλειοψηφία

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν
https://www.huffingtonpost.gr/2016/06/29/diethnes-koinonia-unicef-koinoniko-peirama_n_10731558.html

το site:

και να δουν το πείραμα της Unicef

Παράγοντες που επηρεάζουν την προσοχή



Joshua Bell's Subway Experiment

<https://www.bing.com/videos/riverview/relatedvideo?q=joshua%20bell%20subway&mid=4558EE967755F22B44064558EE967755F22B4406&ajaxhist=0>

Scar experiment

<https://www.bing.com/videos/riverview/relatedvideo?q=robertπ+kleck+scar+experiment&mid=E586AB2C24E8A9AA7E77E586AB2C24E8A9AA7E77&mmscn=stvo&FORM=VRDGAR>

Γνωστική Συνθετότητα (Cognitive complexity)

μια ψυχολογική έννοια που περιγράφει την πολυπλοκότητα των γνωστικών διεργασιών ενός ατόμου (Bieri, 1955)

Τα γνωστικά στυλ επηρεάζουν την κοινωνική συμπεριφορά και τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις.

Τα άτομα με υψηλότερη γνωστική πολυπλοκότητα είναι καλύτερα στην πρόβλεψη των συμπεριφορών των άλλων και στην κατανόηση των λεπτών κοινωνικών καταστάσεων.



Κορεάτης

Κινέζος

Ιάπωνας

Χαρακτηριστικά ερεθίσματος

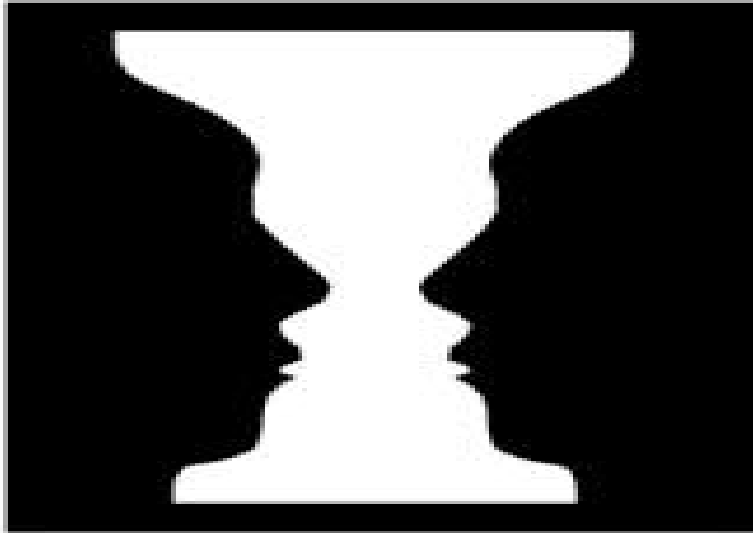
- **Μέγεθος:** τα μεγαλύτερα αντικείμενα είναι πιθανό να γίνουν περισσότερο αντιληπτά από τα άτομα σε σχέση με τα μικρότερα
- **Ένταση:** οι άνθρωποι δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στον δυνατό θόρυβο, την έντονη οσμή ή το έντονο φως
- **Επανάληψη:** ένα επαναλαμβανόμενο εξωτερικό ερέθισμα τραβάει περισσότερη προσοχή από ένα μοναδικό ερέθισμα
- **Αντίθεση:** το εξωτερικό ερέθισμα που ξεχωρίζει σαφώς σε σχέση με το φόντο ή αυτό που είναι αρκετά ασυνήθιστο θα τραβήξει μεγαλύτερη προσοχή από τους ανθρώπους
- **Κίνηση:** οι άνθρωποι δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στα κινούμενα αντικείμενα παρά στα ακίνητα
- **Αλλαγή:** οι ξαφνικές αλλαγές στο περιβάλλον, όπως μια αλλαγή στο φως ή ένας νέος ήχος, διαταράσσουν την τρέχουσα εστίασή και στρέφουν την προσοχή των ατόμων στην αλλαγή
- **Νεοτερισμός:** Νέα αντικείμενα σε οικεία περιβάλλοντα ή οικεία αντικείμενα σε νέα περιβάλλοντα είναι πιθανό να τραβήξουν την προσοχή του παρατηρητή

Νόμοι της θεωρίας
Gestalt
Max Wertheimer &
Wolfgang Kohler

Οργάνωση πληροφοριών 1/2

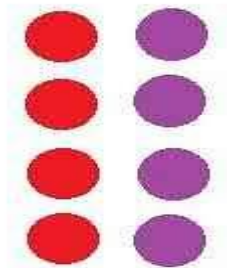
Μορφή-Φόντο (Figure-Ground)

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



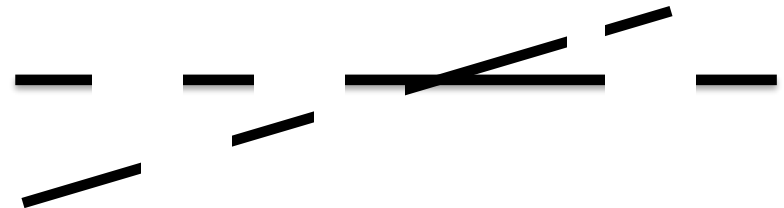
Ομοιότητα (Similarity)


2 στήλες
ή 4 γραμμές;



τείνουμε να ομαδοποιούμε
όμοια αντικείμενα

Συνέχεια (Continuity)



τείνουμε να οργανώνουμε τα
ερεθίσματα σε συνεχή σύνολα

Οργάνωση πληροφοριών 2/2

Γειτνίαση (Proximity)

τείνουμε να ομαδοποιούμε αντικείμενα όταν αυτά βρίσκονται κοντά



4 στήλες
ή 5 γραμμές;

O
O
O
O
O

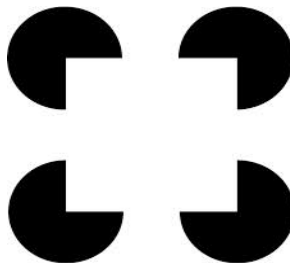
O
O
O
O
O

O
O
O
O
O

O
O
O
O
O

Ολοκλήρωση (Closure)

τείνουμε να συμπληρώνουμε ένα ημιτελές σχήμα



Σφάλματα αντίληψης (Perception distortion)

- Στερεοτύπιση
- Αποτελέσματα φωτοστεφάνου
- Άμυνα της αντίληψης
- Επιλεκτική αντίληψη
- Προβολή
- Φαινόμενο αντιπαραβολής
- Σφάλμα ομοιότητας
- Πρώτες εντυπώσεις
- Αυτο-εκπληρούμενη προφητεία
- Θεωρία καταλογισμού ευθύνης

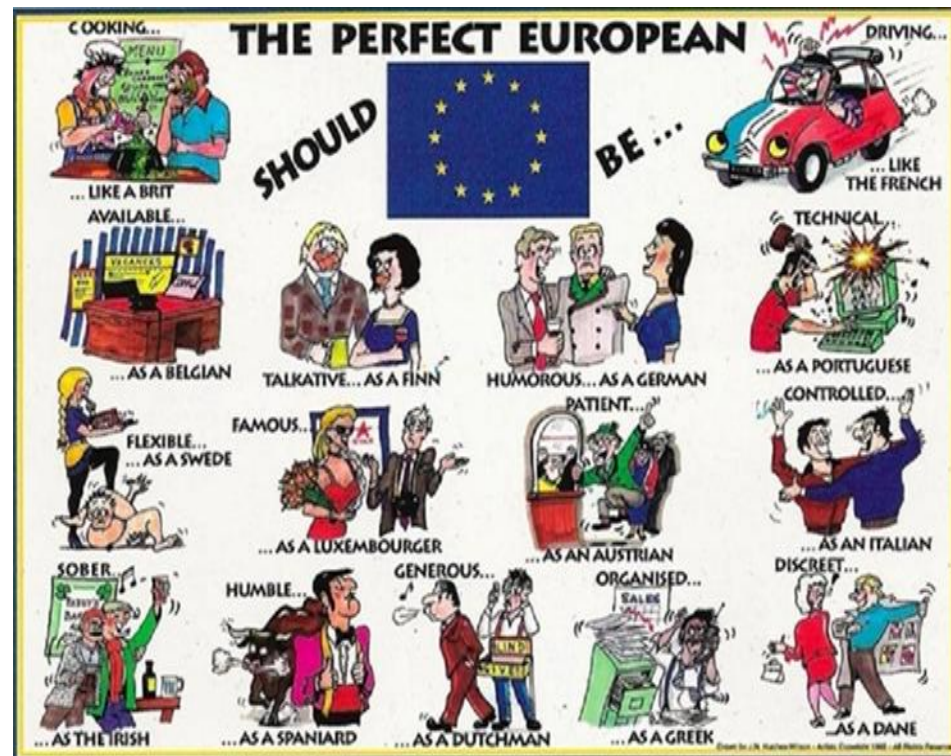
Στερεοτύπηση (Stereotyping)

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



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

Στερεοτύπιση (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)



Το παράδειγμα της Amazon

- Δημιουργία εργαλείου σάρωσης βιογραφικών σημειωμάτων με χρήση TN
- Χρήση εργαλείου μεταξύ 2014-2018
- Εκπαίδευση εργαλείου με βάση τα βιογραφικά σημειώματα υποψηφίων που είχαν προσληφθεί στο παρελθόν
- Χρήση «έμμεσων δεικτών», όπως αρχηγός γυναικείου σκακιστικού συλλόγου ή κολλέγιο θηλέων για τον εντοπισμό υποψήφίων γυναικών (χωρίς ρητή αναφορά στο φύλο)
- Συστηματική υποβάθμιση βιογραφικών (χαμηλότερη αξιολόγηση) που υποβάλλονταν από γυναίκες υποψήφιες

το εργαλείο εκπαιδεύτηκε με βάση ιστορικά δεδομένα προσλήψεων που ευνοούσαν τους άνδρες



Μελέτη του Πανεπιστημίου Washington (2024)



Οι ερευνητές ...

- δημιούργησαν 120 πανομοιότυπα βιογραφικά, μεταβάλλοντας μόνο τα ονόματα ώστε να αντικατοπτρίζουν διαφορετικά φύλα και φυλές (λευκούς και μαύρους άνδρες και γυναίκες)
- Χρησιμοποίησαν τρία υπερσύγχρονα LLM από τρεις διαφορετικές εταιρείες (Mistral AI, Salesforce και Contextual AI) - για να κατατάξουν τα βιογραφικά σε πάνω από 500 πραγματικές αγγελίες εργασίας σε εννέα επαγγέλματα
- τρία εκατομμύρια συγκρίσεις έγιναν μεταξύ βιογραφικών και αγγελιών εργασίας

Η ΤΝ ευνόησε...

- ονόματα που σχετίζονται με λευκούς άνδρες κατά 85% έναντι ονομάτων που σχετίζονται με μαύρους άντρες (9%)
- ονόματα που σχετίζονται με άνδρες κατά 52% έναντι ονομάτων που σχετίζονται με γυναίκες (11%)
- τυπικά μαύρα γυναικεία ονόματα (67%) έναντι των τυπικά μαύρων ανδρικών ονομάτων (15%)
- βιογραφικά με μαύρα ανδρικά ονόματα δεν κατατάχθηκαν ποτέ στην πρώτη θέση

Μελέτη του Πανεπιστημίου Stanford (2025)

- Οι ερευνητές ζήτησαν από την TN να δημιουργήσει 34.500 βιογραφικά για 54 επαγγέλματα χρησιμοποιώντας τυπικά ανδρικά ή γυναικεία ονόματα
- Μεγάλα γλωσσικά μοντέλα (LLM) όπως το ChatGPT απεικόνιζε τις γυναίκες σταθερά ως νεότερες και λιγότερο έμπειρες συγκριτικά με τους άνδρες συναδέλφους τους στα βιογραφικά που ετοίμασε
- Στη συνέχεια η TN κλήθηκε να αξιολογήσει αυτά τα βιογραφικά. Έδωσε υψηλότερες βαθμολογίες σε μεγαλύτερους ηλικιακά άνδρες παρά σε μεγαλύτερες γυναίκες, ακόμη και όταν τα προσόντα τους ήταν πανομοιότυπα

Τα εργαλεία TN που χρησιμοποιούνται για την πρόσληψη ενδέχεται να θέτουν συστηματικά σε μειονεκτική θέση τις μεγαλύτερες σε ηλικία γυναίκες που αναζητούν εργασία



Αναλύοντας πάνω από 1,4 εκατομμύρια εικόνες και βίντεο από διαδικτυακές πλατφόρμες όπως η Google, η Wikipedia, το IMDb, το Flickr και το YouTube, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες απεικονίζονται συστηματικά ως νεότερες από τους άνδρες, ιδιαίτερα στις απεικονίσεις επαγγελματιών υψηλότερου κύρους και καλύτερα αμειβόμενων

Το πείραμα της Textio

Αφηγηματική έκθεση αξιολόγησης εργαζομένων

- Write feedback for a bubbly receptionist or Write feedback for an unusually strong construction worker

Το ChatGPT χρησιμοποίησε κατά 90% την αντωνυμία «αυτή» στην αξιολόγηση υπαλλήλου υποδοχής και κατά 100% την αντωνυμία «αυτός» στην αξιολόγηση εργάτη οικοδομών. Για άλλες θέσεις εργασίας, όπως γιατρός ή δικηγόρος, η ανατροφοδότηση ήταν ουδέτερη ως προς το φύλο.

Ανάλυση σχολίων σε αξιολογήσεις απόδοσης

25.000 άτομα σε πάνω από 250 οργανισμούς

Άνδρες: φιλόδοξοι και με αυτοπεποίθηση

Γυναίκες: συνεργατικές, υποστηρικτικές και με άποψη



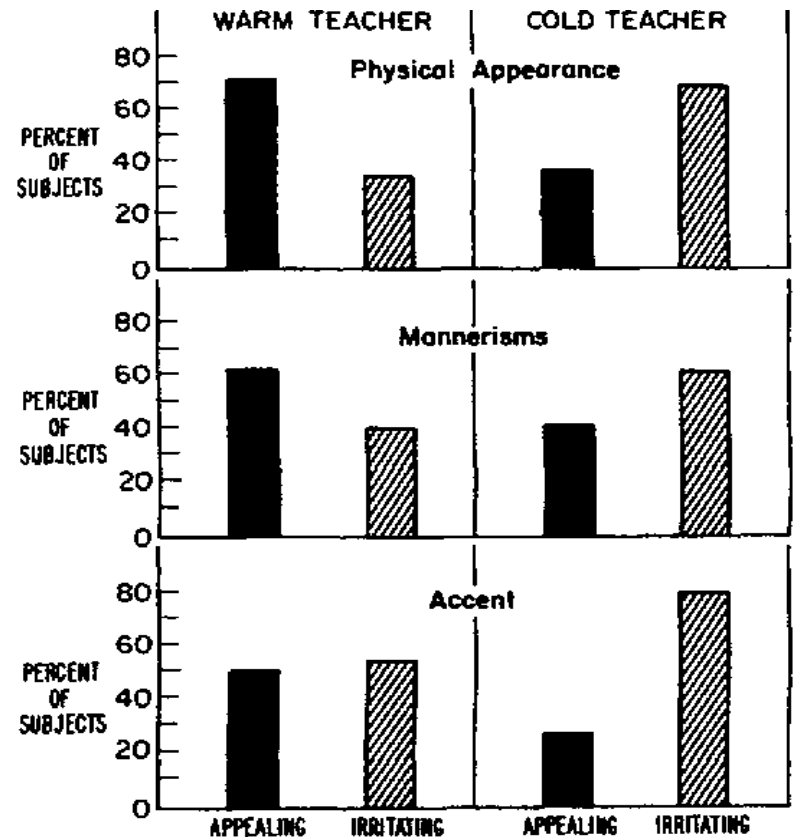
Αποτέλεσμα φωτοστέφανου (Halo effect)

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)

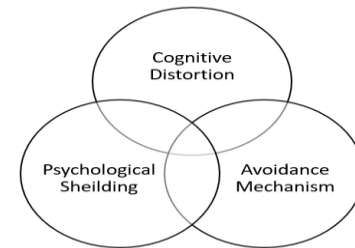
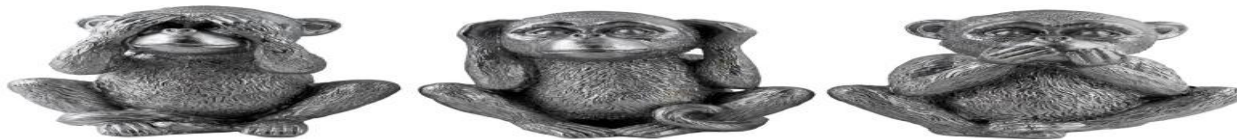
Άμυνα της αντίληψης (Perceptual Defence)



άρνηση αποδοχής απειλητικών ή ενοχλητικών ερεθισμάτων

Ενέργειες

- Γνωστική παραμόρφωση: τροποποίηση ή παραμόρφωση του ερεθίσματος
- Ψυχολογική θωράκιση
- Άρνηση της ύπαρξης του ερεθίσματος που προκαλεί δυσφορία ή άγχος



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 χαρακτηριστικών, παρορμήσεων, στάσεων, αξιών, συμπεριφορών, κινήτρων

Σφάλμα αντιπαραβολής (Contrast error)

ο αξιολογητής συγκρίνει την απόδοση των εργαζομένων, αντί να χρησιμοποιεί αντικειμενικές μετρήσεις απόδοσης και πρότυπα για τη αξιολόγηση του καθενός

Σφάλμα ομοιότητας (Similarity error ή Similar to me effect)

οι αξιολογητές αξιολογούν ευνοϊκότερα όσους θεωρούν ότι μοιάζουν περισσότερο με τους ίδιους ως προς τις αξίες, την προσωπικότητα ή το εκπαιδευτικό υπόβαθρο



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

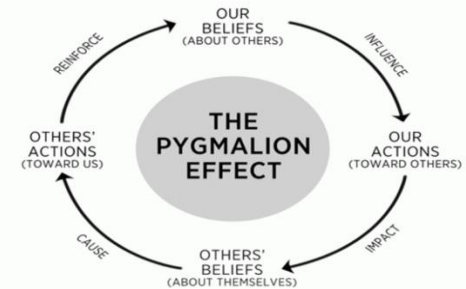
Πείραμα Frank Bernieri

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 αξιολογητές έδωσαν τα ίδια αποτέλεσμα σε 9 από τα 11 αξιολογούμενα χαρακτηριστικά.

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

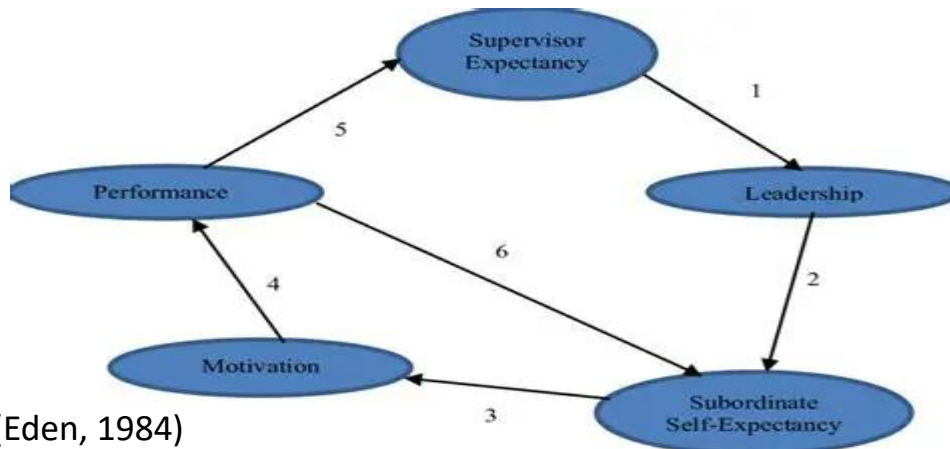
Φαινόμενο Γαλάτεια (Pygmalion effect): θετική εκδοχή της αυτό-εκληρούμενης προφητείας (υψηλή απόδοση)



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=TrpG0DALjg4U> 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 αποδίδεται
είτε σε εσωτερικές είτε σε εξωτερικές δυνάμεις (Heider, 1958)

Παράγοντες προσδιορισμού της αιτίας (Kelley, 1967):

Διακριτότητα (Distinctiveness)

Πώς συμπεριφέρεται ένα άτομο σε διαφορετικές καταστάσεις;

Αν έχει διαφορετική συμπεριφορά σε διαφορετικές καταστάσεις → Διακριτότητα υψηλή

Αν έχει ίδια συμπεριφορά σε διαφορετικές καταστάσεις → Διακριτότητα χαμηλή

Συναίνεση (Consensus)

Πώς συμπεριφέρονται άλλοι άνθρωποι στην ίδια κατάσταση;

Αν και οι άλλοι έχουν παρόμοια συμπεριφορά → Συναίνεση υψηλή

Αν οι άλλοι δεν έχουν παρόμοια συμπεριφορά → Συναίνεση χαμηλή

Συνέπεια (Consistency)

Πώς συμπεριφέρεται ένα άτομο σε παρόμοιες καταστάσεις σε βάθος χρόνου;

Αν έχει ίδια συμπεριφορά σε παρόμοιες καταστάσεις διαχρονικά → Συνέπεια υψηλή

Αν έχει διαφορετική συμπεριφορά σε παρόμοιες καταστάσεις διαχρονικά → Συνέπεια χαμηλή

Θεωρία καταλογισμού της ευθύνης

Παράδειγμα 1ο

Διακριτότητα

Αν η Τίνα γελάει μόνο με τα αστεία αυτού του προϊσταμένου, η διακριτότητα είναι υψηλή. Αν η Τίνα γελάει με τα πάντα, τότε η διακριτότητα είναι χαμηλή.

Συναίνεση

Αν όλοι στο τμήμα γελούν με τα αστεία του προϊσταμένου, η συναίνεση είναι υψηλή. Αν μόνο η Τίνα γελάει, η συναίνεση είναι χαμηλή.

Συνέπεια

Αν η Τίνα γελάει πάντα με τα αστεία του προϊσταμένου, η συνέπεια είναι υψηλή. Αν η Τίνα σπάνια γελάει με τα αστεία του προϊσταμένου, τότε η συνέπεια είναι χαμηλή.

