



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ και ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Αντώνης Κ. Τραυλός
Καθηγητής
ΤΟΔΑ ΠΑΠΕΛ

1

Μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση μελέτης αυτού του κεφαλαίου,
θα είστε σε θέση να:

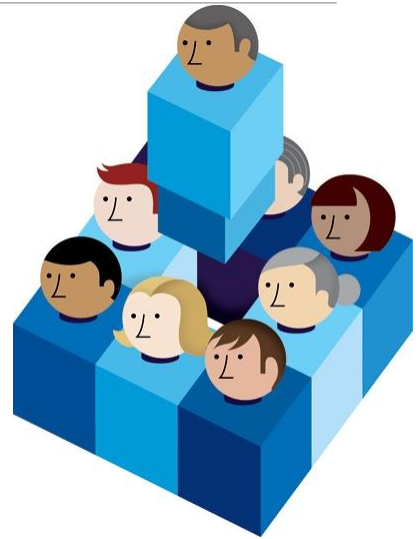
1. Εξηγήσετε τη φύση των ατομικών διαφορών, την έννοια της ταύτισης και τον ρόλο των ρεαλιστικών προεπισκοπήσεων θέσεων εργασίας.
2. Ορίσετε την προσωπικότητα και να περιγράψετε τα γενικά πλαίσια προσωπικότητας και χαρακτηριστικών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στους οργανισμούς.
3. Εντοπίσετε και να συζητήσετε άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στους οργανισμούς.
4. Συζητήσετε τα διάφορα είδη νοημοσύνης που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στους οργανισμούς.
5. Περιγράψετε τα διαφορετικά μαθησιακά στυλ που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίον τα άτομα επεξεργάζονται τις πληροφορίες και που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στους οργανισμούς.

2

3-1 Τα άτομα στους οργανισμούς

Οι ατομικές διαφορές και η έννοια της ταύτισης

- **Ατομικές διαφορές** – τα προσωπικά χαρακτηριστικά που διαφέρουν από άτομο σε άτομο.
- Η έννοια της ταύτισης
 - **Ταύτιση ατόμου-θέσης εργασίας** – τόσο η ταύτιση ή το ταίριασμα μεταξύ των ικανοτήτων ενός ατόμου και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας, όσο και η ταύτιση μεταξύ των επιθυμιών και των κινήτρων ενός ατόμου και των χαρακτηριστικών και των ανταμοιβών μιας θέσης εργασίας.



3

Οι ατομικές διαφορές και η έννοια της ταύτισης ... συνέχεια

- **Ταύτιση ατόμου-γκρουπ (ή ταύτιση ατόμου-ομάδας)** – ένα άτομο ταυτίζεται ή ταιριάζει με τα στίλ εργασίας, τις δεξιότητες και τους στόχους της ομάδας εργασίας.
- **Ταύτιση ατόμου-οργανισμού** – η ταύτιση ή το ταίριασμα μεταξύ των αξιών, των πεποιθήσεων και της προσωπικότητας του ατόμου και των αξιών, των νορμών και της κουλτούρας του οργανισμού.
- **Ταύτιση ατόμου-επαγγέλματος** – η ταύτιση μεταξύ των ενδιαφερόντων, των ικανοτήτων, των αξιών και της προσωπικότητας ενός ατόμου και ενός επαγγέλματος.



4

Ρεαλιστικές προεπισκοπήσεις θέσεων εργασίας



- ❖ **Ρεαλιστικές προεπισκοπήσεις θέσεων εργασίας** - περιλαμβάνουν την παρουσίαση τόσο των θετικών όσο και δυνητικά αρνητικών πληροφοριών στους υποψήφιους για εργασία.
- ❖ Ο στόχος δεν είναι να αποθαρρύνει τους υποψήφιους, αλλά:
 - Να παρέχει ακριβείς πληροφορίες για τη θέση εργασίας και τον οργανισμό.
 - Να οικοδομήσει εμπιστοσύνη.
 - Να μειώσει τα ποσοστά αποχώρησης από θέσεις εργασίας, για τις οποίες οι εργαζόμενοι που αποχωρούν δήλωσαν ότι δεν ήταν αυτό που περίμεναν.

5

Δραστηριότητα συζήτησης

- Έχετε περάσει από συνέντευξη για κάποια εργασία;
- Σκεφτείτε μια εργασία που είχατε, όπου το άτομο που έκανε τη συνέντευξη ή την πρόσληψη δεν παρείχε μια ρεαλιστική προεπισκόπηση της θέσης εργασίας.
- Εάν αισθάνεστε άνετα, μοιραστείτε αυτή την εμπειρία στην τάξη.
- Πώς μπορούν οι συνεντευκτές να είναι «ειλικρινείς» χωρίς να αποθαρρύνουν τους υποψηφίους;



6

Ανασκόπηση δραστηριότητας συζήτησης

- ❑ Σχεδόν όλοι έχουν περάσει από συνέντευξη για εργασία.
- ❑ Σκεφτείτε μια εργασία που είχατε, όπου το άτομο που έκανε τη συνέντευξη ή την πρόσληψη δεν παρείχε μια ρεαλιστική προεπισκόπηση της θέσης εργασίας.
- ❑ Εάν αισθάνεστε άνετα, μοιραστείτε αυτή την εμπειρία στην τάξη.
- ❑ Πώς μπορούν οι συνεντευκτές να είναι «ειλικρινείς» χωρίς να αποθαρρύνουν τους υποψηφίους;



7



- ❑ Ο βασικός σκοπός μιας ρεαλιστικής προεπισκόπησης της θέσης εργασίας είναι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ του οργανισμού και του υποψήφιου εργαζομένου.
- ❑ Ένας συχνός λόγος που αναφέρουν οι εργαζόμενοι όταν αποχωρούν από έναν οργανισμό είναι ότι η εργασία δεν ήταν αυτό που περίμεναν·
- ❑ επομένως, οι ρεαλιστικές προεπισκοπήσεις θέσεων εργασίας μπορούν να συμβάλουν στη μείωση των ποσοστών αποχώρησης από την εργασία και στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

8

Προσωπικότητα – το σχετικά σταθερό σύνολο ψυχολογικών χαρακτηριστικών που διακρίνουν ένα άτομο από ένα άλλο.

- ❑ Η συζήτηση για τη «φύση έναντι ανατροφής» αφορά τον βαθμό στον οποίον τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κληρονομούνται από τους γονείς μας ή διαμορφώνονται από το περιβάλλον μας.
- ❑ Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να προσπαθήσουν να κατανοήσουν τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τον τρόπο με τον οποίον μπορούν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων και να επηρεάσουν τους εργαζομένους, ώστε να αναπτύξουν μοτίβα συμπεριφοράς και στάσεις που ενισχύουν την επιτυχία και την υγεία τους στην εργασία.



9

Καθοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς

- ❑ Η κληρονομικότητα είναι ο κυρίαρχος παράγοντας
 - Μελέτες σε δίδυμα: η γενετική ασκεί μεγαλύτερη επιρροή από τους γονείς
- ❑ Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες έχουν κάποια επιρροή
- ❑ Η ηλικία επηρεάζει τα επίπεδα ικανότητας
 - Η βασική προσωπικότητα παραμένει σταθερή



10

Το πλαίσιο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας (ή Big 5 personality)

- «Πέντε παράγοντες» της προσωπικότητας – ένα σύνολο πέντε θεμελιωδών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας τα οποία είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους οργανισμούς.
- **Προσήνεια** – η ικανότητα ενός ατόμου να τα πηγαίνει καλά με τους άλλους.
- **Ευσυνειδησία** – αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένα άτομο μπορεί να είναι αξιόπιστο και οργανωμένο.
- **Νευρωτισμός** – χαρακτηρίζει την τάση ενός ατόμου να βιώνει δυσάρεστα συναισθήματα όπως θυμό, άγχος, κατάθλιψη και αισθήματα ευαλωτότητας.
- **Εξωστρέφεια** – η ιδιότητα να νιώθει ένα άτομο άνετα με τις σχέσεις.
- **Δεκτικότητα** – η ικανότητα του ατόμου να αποδέχεται νέες ιδέες και να αλλάζει ως αποτέλεσμα νέων πληροφοριών.

11

Big 5 personality (1)

- **Εξωστρέφεια (extraversion)**. Οι εξωστρεφείς είναι συνήθως ευκοινωνήτοι, δυναμικοί και φιλικοί. Οι εσωστρεφείς είναι συνήθως επιφυλακτικοί, συνεσταλμένοι και ήσυχoi.
- **Προσήνεια (agreeableness)**. Η διάσταση της προσήνειας αναφέρεται στην προδιάθεση του ατόμου να αποδέχεται τους άλλους. Οι εξαιρετικά προσηνείς άνθρωποι είναι συνεργάσιμοι, ζεστοί και εύπιστοι. Όσοι σημειώνουν χαμηλή βαθμολογία στην προσήνεια είναι ψυχροί, αντιπαθείς και ανταγωνιστικοί.
- **Ευσυνειδησία (conscientiousness)**. Η διάσταση της ευσυνειδησίας αποτελεί ένα μέτρο αξιοπιστίας. Ένας ιδιαίτερα ευσυνείδητος άνθρωπος είναι υπεύθυνος, οργανωμένος, φερέγγυος και επίμονος. Όσοι σημειώνουν χαμηλή βαθμολογία σε αυτή τη διάσταση αφαιρούνται εύκολα, είναι αποδιοργανωμένοι και αναξιόπιστοι.

12



Big 5 personality (2)

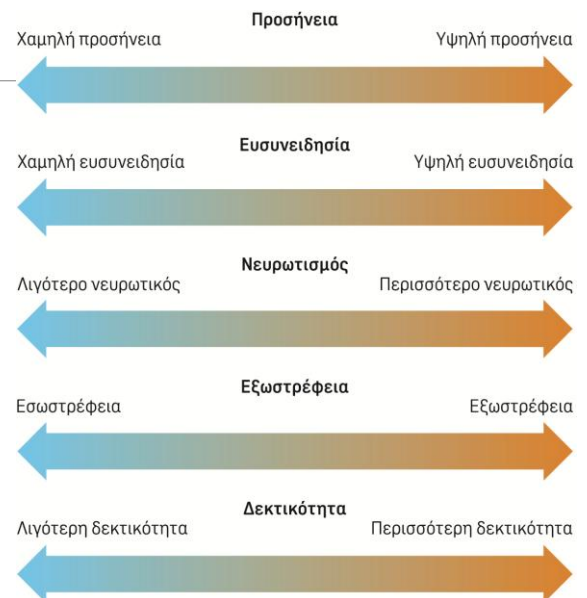
- **Συναισθηματική σταθερότητα (emotional stability).** Η διάσταση της συναισθηματικής σταθερότητας -στην οποία συχνά προσδίδεται ονομασία από το αντίθετό της, το νευρωτισμό - αφορά την ικανότητα κάποιου να διαχειρίζεται το άγχος. Οι άνθρωποι με θετική συναισθηματική σταθερότητα είναι συνήθως ήρεμοι, ασφαλείς και έχουν αυτοπεποίθηση. Όσοι έχουν υψηλές αρνητικές βαθμολογίες είναι συνήθως νευρικοί, αγχώδεις, θλιμμένοι και ανασφαλείς.
- **Δεκτικότητα σε εμπειρίες (openness to experience).** Η διάσταση της δεκτικότητας σε εμπειρίες αφορά το φάσμα ενδιαφερόντων και το πάθος για καινοτομία. Οι εξαιρετικά ανοιχτοί άνθρωποι είναι δημιουργικοί, φιλοπερίεργοι και καλλιτεχνικά ευαίσθητοι. Όσοι βρίσκονται στο άλλο άκρο της κατηγορίας της δεκτικότητας είναι συμβατικοί και βρίσκουν ανακούφιση στο οικείο.



13

Σχήμα 3.1 Οι «πέντε παράγοντες» της προσωπικότητας

- Το πλαίσιο των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας είναι σήμερα πολύ δημοφιλές μεταξύ των ερευνητών και των διοικητικών στελεχών.
- Αυτοί οι πέντε παράγοντες αντιπροσωπεύουν θεμελιώδη χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που θεωρείται ότι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη συμπεριφορά των ατόμων στους οργανισμούς.



14

Το πλαίσιο Myers-Briggs Type

- ❖ **Πλαίσιο Μάιερς-Μπριγκς** – ένα πλαίσιο βασισμένο στο έργο του Καρλ Γιούνγκ για τους ψυχολογικούς τύπους, που μετράται σύμφωνα με τον Δείκτη Τύπου Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI).

Τα άτομα ταξινομούνται ως:

- **εξωστρεφή ή εσωστρεφή** (extraverted [E] ή introverted [I])
- **αισθητηριακά ή διαισθητικά** (sensing [S] ή intuitive [N])
- **λογικά ή αισθηματικά** [ή συναισθηματικά] (thinking [T] ή feeling [F])
- **κριτικά ή αντιληπτικά** (judging [J] ή perceiving [P])

Οι ταξινομήσεις συνδυάζονται σε 16 τύπους προσωπικότητας (π.χ., INTJ ή ESTJ)
Δεν σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση

15

Δείκτης Τύπου Myers-Briggs

Εξωστρεφής (E) - Εσωστρεφής (I): Τα εξωστρεφή άτομα είναι **κοινωνικά**, φιλικά, και δυναμικά. Τα εσωστρεφή είναι **ήσυχα και ντροπαλά**.

Αισθητηριακός (S) - Διαισθητικός (N): Οι αισθητηριακοί τύποι είναι πρακτικοί και προτιμούν τη ρουτίνα και την τάξη. Εστιάζουν στη **λεπτομέρεια**. Οι διαισθητικοί βασίζονται **σε μη συνειδητές διαδικασίες** και βλέπουν τα πράγματα πιο σφαιρικά.

Λογικός (T) - Αισθηματικός (F): Οι λογικοί τύποι χρησιμοποιούν τον **ορθολογισμό** και τη λογική για να χειριστούν τα προβλήματα. Οι αισθηματικοί τύποι **στηρίζονται στις προσωπικές τους αξίες και τα συναισθήματα**.

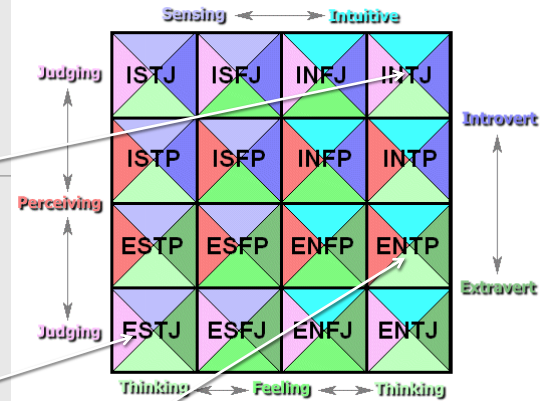
Κριτικός (J) - Αντιληπτικός (P): Οι κριτικοί τύποι θέλουν τον έλεγχο και προτιμούν ο κόσμος τους να είναι **τακτοποιημένος και δομημένος**. Οι αντιληπτικοί τύποι είναι **ευέλικτοι και αυθόρμητοι**.

16

16 Τύποι Προσωπικότητας

Οι **Εσωστρεφείς/Διαισθητικοί/Λογικοί/Κριτικοί άνθρωποι** (οι INTJ) είναι οραματιστές. Συνήθως έχουν πρωτοποριακό πνεύμα και έντονη ενεργητικότητα όσον αφορά τις ιδέες και τους σκοπούς τους. Είναι σκεπτικιστές, επικριτικοί, ανεξάρτητοι, αποφασιστικοί και συχνά πεισματάρηδες.

Οι **Εξωστρεφείς/Αισθητηριακοί/Λογικοί/κριτικοί** (οι ESTJ) είναι οργανωτικοί. Είναι ρεαλιστές, λογικοί, αναλυτικοί και αποφασιστικοί, και έχουν κλίση στις επιχειρήσεις ή τη μηχανική. Τους αρέσει να οργανώνουν και να φέρνουν σε πέρας δραστηριότητες.



Ο τύπος **ENTP** είναι ευμήχανος, καινοτόμος, ατομικιστής, πολυτάλαντος και έλκεται από τις πρωτοποριακές ιδέες. Το άτομο αυτό είναι συνήθως ευρηματικό στη λύση απαιτητικών προβλημάτων αλλά μπορεί να παραμελήσει τα συνηθισμένα του καθήκοντα.

17

17

Ο MBTI χρησιμοποιείται ευρέως ...

... από οργανισμούς, περιλαμβανομένων των Apple Computer, AT&T, Citigroup, GE, 3M Co., από πολλά νοσοκομεία και εκπαιδευτικά ιδρύματα, και ακόμα και από τις αμερικανικές ένοπλες δυνάμεις.

Παρά τη δημοτικότητα του, τα στοιχεία σχετικά με την εγκυρότητα του MBTI ως εργαλείου μέτρησης της προσωπικότητας είναι συγκεχυμένα - με τα περισσότερα στοιχεία να κατατείνουν στο ότι δεν είναι έγκυρο.

Ένα πρόβλημα είναι ότι αναγκάζει το άτομο να ενταχθεί είτε στον έναν είτε στον άλλο τύπο (δηλαδή, είσαι είτε εσωστρεφής είτε εξωστρεφής).

Δεν υπάρχει μέση κατάσταση, αν και οι άνθρωποι μπορούν σε κάποιο βαθμό να είναι και εξωστρεφείς και εσωστρεφείς.

	FJ	FP	TJ	TP
EN	 Giver	 Inspirer	 Executive	 Visionary
ES	 Caregiver	 Performer	 Guardian	 Doer
IN	 Protector	 Idealist	 Scientist	 Thinker
IS	 Nurturer	 Artist	 Duty fulfiller	 Mechanic

Το καλύτερο που μπορούμε να πούμε είναι ότι ο MBTI μπορεί να είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για την αύξηση της αυτοέγνωσης και την παροχή επαγγελματικής καθοδήγησης.

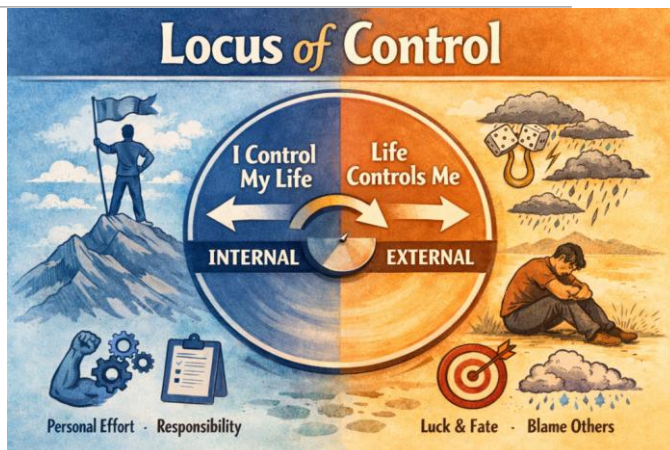
Επειδή όμως τα αποτελέσματα συνήθως δεν έχουν σχέση με την εργασιακή απόδοση, **οι μάντζερ μάλλον δεν θα πρέπει να το χρησιμοποιούν ως τεστ επιλογής υποψήφιων.**

18

3-3 Άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας: Έδρα ελέγχου

❖ **Έδρα ελέγχου** – ο βαθμός στον οποίον ένα άτομο πιστεύει ότι όσα του συμβαίνουν είναι συνάρτηση είτε των δικών του πράξεων είτε εξωτερικών παραγόντων που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχό του.

- Η εσωτερική έδρα ελέγχου αντανακλά την αντίληψη ότι έχουμε τον έλεγχο της ζωής μας και των όσων μας συμβαίνουν.
- Η εξωτερική έδρα ελέγχου αντανακλά την πεποίθηση ότι όσα μας συμβαίνουν οφείλονται σε δυνάμεις πέρα από τον έλεγχό μας.



19

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΔΡΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Οργανωσιακό αποτέλεσμα	Εσωτερική έναντι εξωτερικής έδρας ελέγχου
Ικανοποίηση από την εργασία	Τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου είναι γενικά πιο ικανοποιημένα με τη δουλειά τους, την αμοιβή, τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους.
Αφροσύνη	Τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου δείχνουν περισσότερη αφροσύνη και έχουν χαμηλότερο ποσοστό συστηματικής απουσίας από την εργασία.
Παρακίνηση από την εργασία	Τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου έχουν μεγαλύτερη παρακίνηση για την εργασία, συμμετοχή στην εργασία και αυτοπεποίθηση, σε σχέση με άτομα με εξωτερική έδρα ελέγχου.
Απόδοση στην εργασία	Τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου τείνουν να έχουν υψηλότερη απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με άτομα με εξωτερική έδρα ελέγχου.
Επαγγελματική επιτυχία	Τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου τείνουν να κερδίζουν υψηλότερο μισθό από τα άτομα με εξωτερική έδρα ελέγχου.
Συγκρούσεις και άγχος	Τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου αναφέρουν μικρότερη σύγκρουση ρόλων, σύγκρουση εργασίας-οικογένειας, επαγγελματική εξουθένωση και άγχος σε σχέση με άτομα με εξωτερική έδρα ελέγχου.
Κοινωνική ενσωμάτωση	Τα άτομα με εσωτερική έδρα ελέγχου τείνουν να είναι περισσότερο κοινωνικά ενσωματωμένα στον χώρο εργασίας και αναφέρουν πιο ευνοϊκές σχέσεις με τους προϊσταμένους τους.

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of Control at Work: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1087.

20

Αυταρχισμός και Μακιαβελισμός

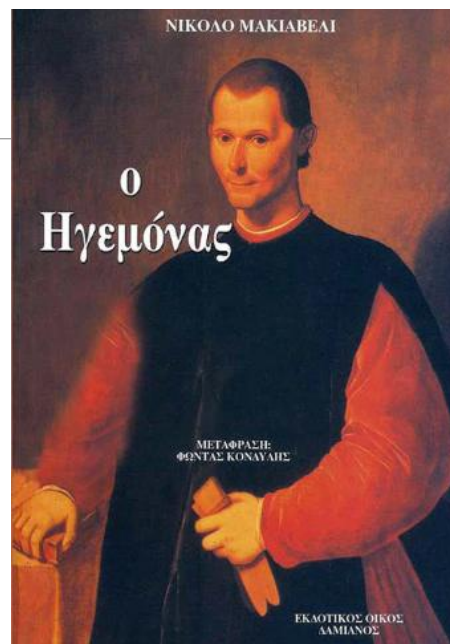
- **Αυταρχισμός** – ο βαθμός στον οποίον ένα άτομο πιστεύει ότι οι διαφορές ισχύος ή δύναμης και κοινωνικής θέσης είναι σωστές εντός ιεραρχιών κοινωνικών συστημάτων, όπως οι οργανισμοί.
 - Ένα άτομο που είναι ιδιαίτερα αυταρχικό μπορεί να δέχεται οδηγίες ή εντολές από κάποιον με περισσότερη εξουσία, απλώς και μόνο επειδή το άλλο άτομο είναι ο «προϊστάμενος»
- **Μακιαβελισμός** – η συμπεριφορά που αποσκοπεί στην απόκτηση ισχύος και στον έλεγχο της συμπεριφοράς των άλλων.



21

Μακιαβελισμός

- **Μακιαβελισμός:** Οι έντονα μακιαβελικές προσωπικότητες είναι συνήθως πραγματιστές, συναισθηματικά αποστασιοποιημένοι και πιστεύουν ότι ο σκοπός αγιάζει τα μέσα
 - Η φράση «Αν πιάνει, χρησιμοποίησέ το» συνάδει με την οπτική της θεωρίας του μακιαβελισμού.
- Οι έντονα μακιαβελικές προσωπικότητες αναδεικνύονται:
 - όταν αλληλεπιδρούν πρόσωπο με πρόσωπο με άλλους και όχι έμμεσα,
 - όταν η κατάσταση έχει τον ελάχιστο αριθμό κανόνων και κανονισμών, επιτρέποντας την ελευθερία αυτοσχεδιασμού, και
 - όταν η συναισθηματική εμπλοκή με λεπτομέρειες άσχετες με τη νίκη αποσπούν τις ήπια μακιαβελικές προσωπικότητες



22

Ανοχή στον κίνδυνο και την ασάφεια

- **Ανοχή στον κίνδυνο** – ο βαθμός στον οποίον ένα άτομο νιώθει άνετα με τον κίνδυνο, αναλαμβάνει ρίσκα και είναι πρόθυμο να λάβει ριψοκίνδυνες αποφάσεις.
 - Οι πιθανές συνέπειες της ανοχής στον κίνδυνο ενός διοικητικού στελέχους εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον του οργανισμού και την επιχειρηματική του στρατηγική.
- **Ανοχή στην ασάφεια** – αντανακλά την τάση ενός ατόμου να θεωρεί ή όχι τις ασαφείς καταστάσεις ως απειλητικές.
 - Η ανοχή στην ασάφεια συνδέεται με τη δημιουργικότητα, τις θετικές στάσεις απέναντι στο ρίσκο και τον προσανατολισμό στην ποικιλομορφία.



23

Σχήμα 3.2 Χαρακτηριστικά Τύπου Α και Β

- Λίγα άτομα έχουν προφίλ προσωπικότητας που ανήκουν αποκλειστικά στον **τύπο Α** ή στον **τύπο Β**.
- Αντίθετα, τα άτομα απλώς κλίνουν στον ένα ή τον άλλο τύπο.
- Αυτό αντικατοπτρίζεται στην επικάλυψη μεταξύ των προφίλ που παρουσιάζονται εδώ.



24

Η προσωπικότητα του ατόμου που ασκεί εκφοβισμό

❖ **Εκφοβισμός στον χώρο εργασίας** – η επανειλημμένη κακομεταχείριση ενός άλλου εργαζομένου μέσω λεκτικής κακοποίησης, συμπεριφοράς που είναι απειλητική, ταπεινωτική ή εκφοβιστική, ή η δολιοφθορά που παρεμβαίνει στην εργασία του άλλου ατόμου.

- Ο εκφοβισμός είναι πολύπλοκος και εμφανίζεται με διάφορες μορφές.
- Ορισμένοι τύποι προσωπικότητας έχουν περισσότερες πιθανότητες να πέσουν θύματα εκφοβισμού.



25

Ο ρόλος της κατάστασης

- Η σχέση μεταξύ προσωπικότητας και συμπεριφοράς αλλάζει ανάλογα με την ένταση της κατάστασης στην οποία βρισκόμαστε.
- Οι ισχυρές οργανωσιακές κουλτούρες μπορεί να μειώσουν την επιρροή της προσωπικότητας στις συμπεριφορές των εργαζομένων, δημιουργώντας σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για τη συμπεριφορά των εργαζομένων.



26

3-4 Νοημοσύνη



- Εκτός από την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, ένα σημαντικό σύνολο ατομικών διαφορών είναι η νοημοσύνη.

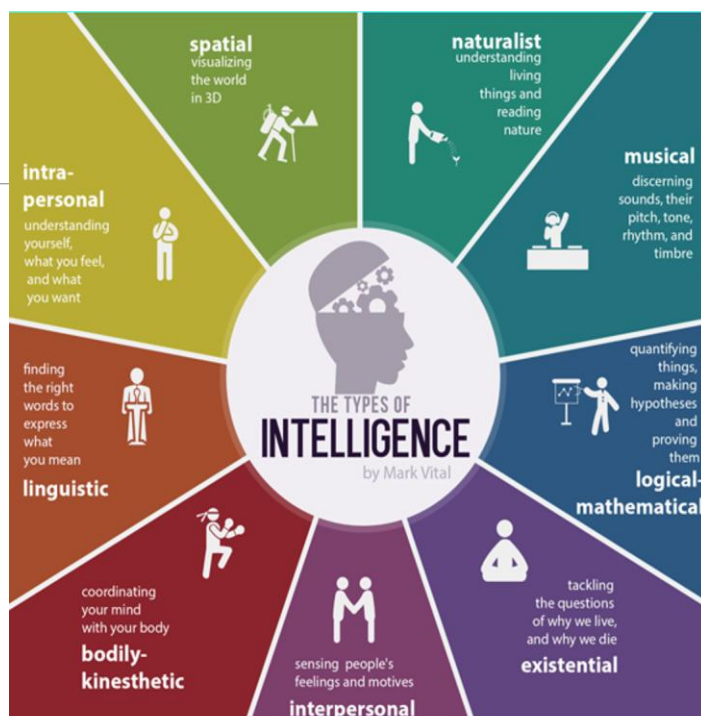
- **Γενική νοητική ικανότητα** – η ικανότητα να αποκτούμε, να επεξεργαζόμαστε και να εφαρμόζουμε πληροφορίες γρήγορα και με ευχέρεια.
 - ο Περιλαμβάνει τη συλλογιστική, τη μνήμη, την κατανόηση και την επίλυση προβλημάτων.
- **Ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών** – αφορά τον τρόπο με τον οποίον τα άτομα επεξεργάζονται και οργανώνουν τις πληροφορίες.

27

Η θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης κατά Gardner

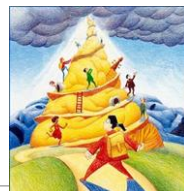
1. Γλωσσική: λέξεις και γλώσσα.
2. Λογική-μαθηματική: λογική και αριθμοί.
3. Μουσική: μουσική, ρυθμός και ήχος.
4. Σωματική-κινηστική: κίνηση και έλεγχος του σώματος.
5. Χωρική-οπτική: εικόνες και χώρος.
6. Διαπροσωπική: τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.
7. Ενδοπροσωπική: αυτογνωσία ή αυτοεπίγνωση.

- Πολλαπλή νοημοσύνη – προτείνει ότι υπάρχουν πολλές διακριτές μορφές νοημοσύνης που ο καθένας διαθέτει σε διαφορετικό βαθμό.



28

Τα 9 είδη νοημοσύνης κατά Gardner και οι τύποι των ανθρώπων που τις επιδεικνύουν είναι:



Γλωσσική: Η ικανότητα κατανόησης της έννοιας και της τάξης των λέξεων (οι ποιητές και οι συγγραφείς)

Λογική- Μαθηματική: Η ικανότητα εκλογίκευσης και αναγνώρισης σχεδίων (οι μαθηματικοί και οι επιστήμονες)

Μουσική: Η ευαισθησία σε μουσικά χαρακτηριστικά, όπως τη χροιά, τη μελωδία, τον ρυθμό και τον τόνο (οι μουσικοί και οι συνθέτες)

Σωματική- Κινησθητική: Η ικανότητα να χρησιμοποιεί κανείς το σώμα του με συντονισμό (οι αθλητές, οι χορευτές και οι χειρουργοί)

Χωρική: Η ικανότητα αντίληψης των πραγμάτων με ακρίβεια και η αναπαράσταση απόψεων του κόσμου (οι γλύπτες και οι αρχιτέκτονες)

Διαπροσωπική: Η ικανότητα κατανόησης των ανθρώπων και των σχέσεων (οι πωλητές, οι θρησκευτικοί ηγέτες - πολιτικοί)

Ενδοπροσωπική: Η γνώση του εαυτού μας και των άλλων (οι κοινωνικοί λειτουργοί και οι ψυχοθεραπευτές)

Φυσιοδιφική: Γνώση τους φυσικού περιβάλλοντος (περιβαλλοντολόγος, Αγρότης, περιπατητής)

Υπαρξιακή: Φιλοσοφία, δημιουργία θεωριών

29

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5. ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΕΙΔΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Είδος νοημοσύνης	Σχετικές σταδιοδρομίες	Προτιμώμενο μαθησιακό στίλ
Σωματική-κινησθητική: σωματική ευκινησία και ισορροπία, έλεγχος του σώματος, συντονισμός χεριού-ματιού	Αθλητές, πυροσβέστες, σεφ, ηθοποιοί, κηπουροί	Αφή και αίσθηση, σωματική εμπειρία
Διαπροσωπική: ικανότητα σύνδεσης με τους άλλους και αντίληψης των συναισθημάτων τους· ερμηνεία των συμπεριφορών των άλλων· συνδέεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη	Ψυχολόγοι, γιατροί, εκπαιδευτικοί, πωλητές, πολιτικοί	Ανθρώπινη επαφή, ομαδική εργασία
Ενδοπροσωπική: αυτογνωσία· κατανόηση του εαυτού και της σχέσης με τους άλλους και τον κόσμο· συνδέεται με τη συναισθηματική νοημοσύνη	Συνδέεται με την επιτυχία σχεδόν σε όλες τις σταδιοδρομίες	Αυτο-αναστοχασμός, αυτο-ανακάλυψη
Γλωσσική: προφορικός και γραπτός λόγος· εξήγηση και ερμηνεία ιδεών και πληροφοριών	Συγγραφείς, ομιλητές, δικηγόροι, τηλεοπτικοί και ραδιοφωνικοί παρουσιαστές, μεταφραστές	Προφορικός και γραπτός λόγος, και γλώσσα
Λογική-μαθηματική: λογική και ανίχνευση μοτίβων· αναλυτική σκέψη· επίλυση προβλημάτων· υπερέχει στα μαθηματικά	Μηχανικοί, διευθυντές, επιστήμονες, ερευνητές, λογιστές, στατιστικοί	Λογική και αριθμοί
Μουσική: αναγνώριση ρυθμού και τονικών μοτίβων· μουσική ικανότητα· υψηλή αντίληψη και χρήση του ήχου.	Μουσικοί, DJs, καθηγητές μουσικής, ακουστικοί μηχανικοί, μουσικοί παραγωγοί, συνθέτες	Μουσική, ήχοι, ρυθμός
Χωρική-οπτική: δημιουργία και ερμηνεία οπτικών εικόνων· οπτική και ειδική αντίληψη	Καλλιτέχνες, μηχανικοί, φωτογράφοι, εφευρέτες, σύμβουλοι ομορφιάς	Εικόνες, σχήματα, οπτικά ερεθίσματα

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books; Gardner, H. (1993a). *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. NY: Basic Books; Gardner, H. (1993b). *Creating Minds*. NY: Basic Books; Marks-Tarlow, T. (1995). *Creativity Inside Out: Learning through Multiple Intelligences*. Reading, MA: Addison-Wesley.

30

Συναισθηματική νοημοσύνη

❑ **Συναισθηματική νοημοσύνη** – μια διαπροσωπική ικανότητα που περιλαμβάνει την ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε και να εκφράζουμε συναισθήματα, να τα κατανοούμε και να τα χρησιμοποιούμε, καθώς και να διαχειριζόμαστε τα συναισθήματα του εαυτού μας και των άλλων ατόμων.

1. **Αυτογνωσία ή αυτοεπίγνωση:** επίγνωση των συναισθημάτων σας.
2. **Αυτοπαρακίνηση:** επιμονή μπροστά σε εμπόδια, αναποδιές και αποτυχίες.
3. **Αυτοδιαχείριση:** διαχείριση των συναισθημάτων και των παρορμήσεών σας.
4. **Ενσυναίσθηση:** να αισθάνεστε πώς νιώθουν οι άλλοι.
5. **Κοινωνικές δεξιότητες:** η αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων.



Ερώτηση συζήτησης: Ποια από τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης θεωρείτε πιο πολύτιμη για ένα διοικητικό στέλεχος;

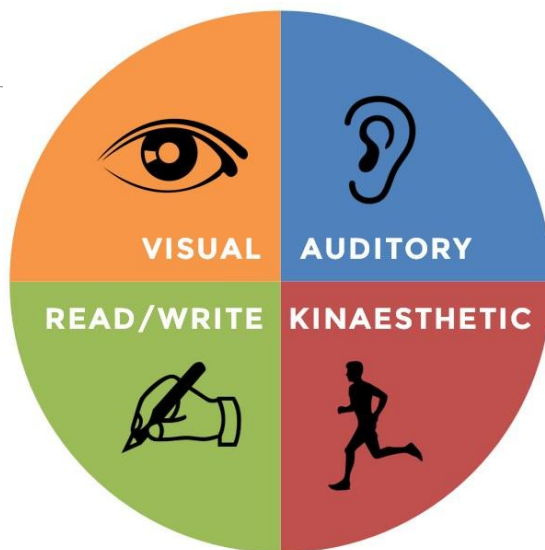
31

3-5 Μαθησιακά στιλ

❖ **Μαθησιακό στιλ** – οι ατομικές διαφορές και προτιμήσεις στον τρόπο με τον οποίον επεξεργάζομαστε τις πληροφορίες κατά την επίλυση προβλημάτων, τη μάθηση ή την ενασχόληση με παρόμοιες δραστηριότητες.

❖ **Αισθητηριακή τροπικότητα (sensory modality)** – ένα σύστημα που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον μέσω μιας από τις βασικές μας αισθήσεις:

- **Οπτική:** μάθηση μέσω της όρασης.
- **Ακουστική:** μάθηση μέσω της ακοής.
- **Απτική:** μάθηση μέσω της αφής.
- **Κιναισθητική:** μάθηση μέσω της πράξης.



32

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6. ΤΕΣΣΕΡΑ ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΣΤΥΛ ΚΑΤΑ ΚΟΛΠΜ

Βασικά μαθησιακά στυλ	Περιγραφή
1. Συγκλίνοντες ή συγκεντρωτικοί (convergers):	Εξαρτώνται κυρίως από τον ενεργό πειραματισμό και την αφηρημένη νοητική πρόσληψη για να μάθουν. Τα άτομα με αυτό το στυλ είναι πιο αποτελεσματικά σε τεχνικές εργασίες και προβλήματα, και λιγότερο αποτελεσματικά σε διαπροσωπικά μαθησιακά περιβάλλοντα.
2. Αποκλίνοντες ή παρεκβατικοί (divergers):	Εξαρτώνται κυρίως από τη συγκεκριμένη εμπειρία και την αναστοχαστική παρατήρηση. Τα άτομα με αυτό το στυλ τείνουν να οργανώνουν συγκεκριμένες καταστάσεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες και να δομούν τις σχέσεις τους σε ένα ουσιαστικό σύνολο. Είναι πιο αποτελεσματικά στη δημιουργία εναλλακτικών υποθέσεων και ιδεών, και τείνουν να είναι ευφάνταστα και προσανατολισμένα στους ανθρώπους ή στα συναισθήματα.
3. Αφομοιωτικοί (assimilators):	Εξαρτώνται από την αφηρημένη νοητική πρόσληψη και την αναστοχαστική παρατήρηση. Τα άτομα αυτά τείνουν να ασχολούνται περισσότερο με αφηρημένες έννοιες και ιδέες παρά με τους ανθρώπους. Τείνουν, επίσης, να εστιάζουν στη λογική ορθότητα και την ακρίβεια των ιδεών, παρά στις πρακτικές αξίες των ιδεών· τείνουν να εργάζονται σε μονάδες έρευνας και προγραμματισμού.
4. Διευκολύνοντες ή εξυπηρετικοί (accommodators):	Βασίζονται κυρίως στον ενεργό πειραματισμό και σε συγκεκριμένες εμπειρίες και εστιάζουν στην ανάληψη κινδύνου, στην αναζήτηση ευκαιριών και στη δράση. Οι διευκολύνοντες τείνουν να έχουν καλές σχέσεις με τους ανθρώπους και ειδικεύονται σε θέσεις εργασίας προσανατολισμένες στη δράση, όπως το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις.

33

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Προσανατολισμοί μαθησιακού στυλ

Πέντε παράγοντες	Περιγραφή παραγόντων
1. Μάθηση μέσω ανακάλυψης (discovery learning)	Τάση για εξερεύνηση κατά τη διάρκεια της μάθησης. Τα άτομα που μαθαίνουν μέσω ανακάλυψης προτιμούν τις υποκειμενικές αξιολογήσεις, τις αλληλεπιδραστικές δραστηριότητες, τις πληροφοριακές μεθόδους και τις ενεργητικές-αναστοχαστικές δραστηριότητες.
2. Βιωματική μάθηση (experiential learning)	Επιθυμία για πρακτικές προσεγγίσεις στη διδασκαλία. Υπάρχει θετική σύνδεση ανάμεσα στη βιωματική μάθηση και σε δραστηριότητες που περιλαμβάνουν ενεργό δράση.
3. Μάθηση μέσω παρατήρησης (observational learning)	Προτίμηση για εξωτερικά ερεθίσματα, όπως οι πρακτικές επιδείξεις και τα διαγράμματα που βοηθούν στη διευκόλυνση της μάθησης. Υπάρχει θετική σύνδεση ανάμεσα στη μάθηση μέσω παρατήρησης και στην προτίμηση για πληροφοριακές μεθόδους και ενεργητικές-αναστοχαστικές μεθόδους.
4. Δομημένη μάθηση (structured learning)	Προτίμηση σε στρατηγικές επεξεργασίας, όπως οι σημειώσεις, η καταγραφή των βημάτων της εργασίας κ.ο.κ. Η δομημένη μάθηση συνδέεται με την προτίμηση για υποκειμενικές αξιολογήσεις.
5. Ομαδική μάθηση (group learning)	Προτίμηση στη συνεργασία με άλλους κατά τη μάθηση. Η ομαδική μάθηση συνδέεται με την προτίμηση για δράση και την αλληλεπιδραστική μάθηση.

34

Έλεγχος γνώσης

Τι είδους προσανατολισμό μαθησιακού στιλ έχετε, εάν προτιμάτε να κρατάτε σημειώσεις, να καταγράφετε τα βήματα των εργασιών και να κάνετε υποκειμενικές αξιολογήσεις ως στρατηγικές επεξεργασίας πληροφοριών;

- α. Μάθηση μέσω ανακάλυψης.
- β. Βιωματική μάθηση.
- γ. Μάθηση μέσω παρατήρησης.
- δ. Δομημένη μάθηση.

35

Αυτοαξιολόγηση

- Σκεφτείτε παλαιότερες συνεντεύξεις για εργασία που έχετε περάσει. Τι κάνατε καλά; Σε ποια σημεία θα μπορούσατε να βελτιωθείτε; Τι θα θέλατε να είχε κάνει διαφορετικά ο συνεντευκτής;
- Αν έχετε κάνει ποτέ το τεστ Myers-Briggs, πώς αισθανθήκατε σχετικά με τα αποτελέσματα; Εάν δεν το έχετε κάνει, τι θα περιμένατε να δείξουν τα αποτελέσματα για εσάς;
- Σκεφτείτε το μαθησιακό σας στιλ. Όταν συναντάτε ένα στιλ διδασκαλίας που δεν ταιριάζει με το δικό σας στιλ μάθησης, πώς το αντισταθμίζετε;

36

Η διάλεξη του μαθήματος βασίζεται κυρίως στο σύγγραμμα: Griffin, R. W. & Phillips, J. M. (2026). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, (14η Έκδοση) [Κεφάλαιο 3: Ατομικές διαφορές (σελ. 83-114)]. Εκδόσεις Α. Τζιόλα & Υιοί Α.Ε.
Ωστόσο, μπορείτε να ανατρέξετε και στα άλλα προτεινόμενα συγγράμματα.

Σας ευχαριστώ για την
προσοχή σας

ΑΚΤ

