

Κεφάλαιο 3

Η Αντίληψη

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά τη μελέτη του κεφαλαίου, θα πρέπει να είστε σε θέση να:

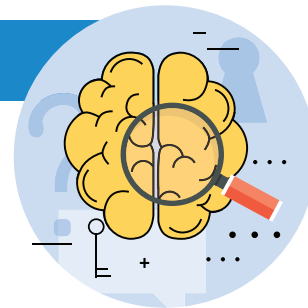
- **Ορίσετε** και να περιγράψετε βασικές έννοιες που σχετίζονται με την αντίληψη, καθώς και τα στάδια της αντιληπτικής διαδικασίας στον χώρο εργασίας.
- **Αναγνωρίσετε** τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη αντίληψη σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο.
- **Εξηγήσετε** τις κυριότερες αντιληπτικές στρεβλώσεις (biases) και να αξιολογήσετε την επίδρασή τους στη λήψη αποφάσεων, την επικοινωνία και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.
- **Εφαρμόσετε** τη θεωρία απόδοσης αιτίων (Attribution Theory) για να ερμηνεύσετε καταστάσεις στο εργασιακό περιβάλλον και να κατανοήσετε τις ερμηνείες που αποδίδονται στις πράξεις των άλλων.
- **Αναλύσετε** πραγματικά ή υποθετικά σενάρια όπου η αντίληψη οδηγεί σε λανθασμένες κρίσεις ή σε επιτυχημένες παρεμβάσεις.
- **Αναστοχαστείτε** για τον ρόλο της δικής σας αντίληψης στον τρόπο που αλληλεπιδράτε με τους άλλους στο πλαίσιο της ομαδικής εργασίας, της ηγεσίας και της αξιολόγησης.
- **Προτείνετε** τρόπους περιορισμού των αντιληπτικών προκαταλήψεων, ενισχύοντας την αντικειμενικότητα και την ενσυναίσθηση στην επαγγελματική σας συμπεριφορά.

«Την άνοιξη, αν δεν τη βρεις, τη φτιάχνεις».

Οδυσσέας Ελύτης

A. Διάγνωση – Αξιολόγηση ικανοτήτων

Διαγνωστικά ερωτηματολόγια για την ανάπτυξη αυτογνωσίας σε σχέση με αντίληψη



Η αντίληψη αποτελεί μία από τις πιο κρίσιμες, αλλά και λιγότερο συνειδητοποιημένες, διεργασίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν διαρκώς πρόσωπα, γεγονότα και συμπεριφορές, συχνά βασίζόμενοι σε πρώτες εντυπώσεις, στερεότυπα, προηγούμενες εμπειρίες και προσδοκίες. Οι διεργασίες αυτές λειτουργούν ως γνωστικά φίλτρα που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε τους άλλους, λαμβάνουμε αποφάσεις και αλληλεπιδρούμε στο οργανωσιακό περιβάλλον.

Τα αυτοδιαγνωστικά ερωτηματολόγια που περιλαμβάνονται στην παρούσα ενότητα έχουν **αποκλειστικά εκπαιδευτικό και αναστοχαστικό χαρακτήρα**. Έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη αυτογνωσίας και κριτικής σκέψης σε σχέση με την αντίληψη και τις αντιληπτικές στρεβλώσεις στον χώρο εργασίας. **Δεν αποτελούν ψυχομετρικά εργαλεία**, δεν έχουν διαγνωστικό σκοπό και δεν προορίζονται για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με σταθερά χαρακτηριστικά προσωπικότητας ή ικανότητας.

Ο στόχος τους είναι να λειτουργήσουν ως αφετηρία προβληματισμού γύρω από το πώς ερμηνεύετε τις συμπεριφορές των άλλων και *ποια* μοτίβα σκέψης ενεργοποιούνται αυτόματα σε διαφορετικά εργασιακά πλαίσια. Δεν υπάρχουν «σωστές» ή «λάθος» απαντήσεις: οι απαντήσεις αποτυπώνουν την παρούσα εμπειρία και αντίληψή σας, η οποία μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με το πλαίσιο, τη σχέση και τις συνθήκες.

Συνιστάται να απαντήσετε στα ερωτήματα με ειλικρίνεια, έχοντας κατά νου μια συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση ή σχέση. Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων θα αξιοποιηθούν στη συνέχεια του κεφαλαίου ως βάση σύνδεσης με το θεωρητικό πλαίσιο της αντίληψης και της απόδοσης αιτίων, ώστε να μπορέσετε να επανεξετάσετε τις αρχικές σας απαντήσεις υπό το φως των επιστημονικών εννοιών που παρουσιάζονται.

Η βαθμολόγηση και ερμηνεία των ερωτηματολογίων βρίσκεται στο τέλος του κεφαλαίου.

A1. Ερωτηματολόγιο αντιληπτικής επίγνωσης

Στόχος: Ανίχνευση αντιληπτικών συνηθειών και επίδρασης κοινωνικών σχημάτων

Οδηγίες: Σε καθεμία από τις πιο κάτω προτάσεις σημείωσε τον βαθμό στον οποίο συμφωνείς σύμφωνα με την πιο κάτω κλίμακα:

1	2	3	4	5	6
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

1	Συχνά η πρώτη εντύπωση που σχηματίζω για κάποιον παραμένει ίδια, ακόμη και όταν αποκτώ περισσότερες πληροφορίες.
2	Πιστεύω ότι μπορώ να «καταλάβω» γρήγορα τον χαρακτήρα κάποιου από τον τρόπο που ντύνεται ή κινείται.
3	Δυσκολεύομαι να δω πέρα από την «εικόνα» που έχουν άλλοι για ένα άτομο μέσα στην ομάδα.
4	Έχω πιάσει τον εαυτό μου να υποθέτει πράγματα για κάποιον λόγω ηλικίας, φύλου ή εθνικότητας.
5	Όταν έχω θετική εικόνα για κάποιον/-α, τείνω να υποθέτω ότι είναι καλός/-ή σε όλα.
6	Επηρεάζομαι από τη φήμη ή τη θέση ενός ατόμου όταν τον/την αξιολογώ.
7	Προσπαθώ συνειδητά να κάνω «δεύτερη σκέψη» πριν καταλήξω σε συμπέρασμα για κάποιον/-α.
8	Αναγνωρίζω ότι οι δικές μου εμπειρίες ή πεποιθήσεις επηρεάζουν την αντίληψή μου για τους/τις άλλους/-ες.
9	Αμφισβητώ τα στερεότυπα όταν παρατηρώ ότι επηρεάζουν τον τρόπο που αντιμετωπίζω κάποιον/-α.

(συνεχίζεται)

(συνέχεια πίνακα)

10	Έχω συνειδητοποιήσει τις περιοχές που δημιουργούν ένταση και συγκρούσεις συνήθως στην επαφή μου με άλλους ανθρώπους.
11	Έχω την τάση να αγνοώ στοιχεία που δεν ταιριάζουν με αυτό που ήδη πιστεύω για κάποιον/-α.

A2. Ερωτηματολόγιο στυλ απόδοσης αιτίων στην εργασία

Στόχος: Το παρόν ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο αποδίδετε αιτίες στη συμπεριφορά και στην απόδοση των άλλων στον χώρο εργασίας. Εστιάζει στο αν τείνετε να ερμηνεύετε τη συμπεριφορά κυρίως με βάση προσωπικά χαρακτηριστικά ή λαμβάνοντας υπόψη το πλαίσιο και τις συνθήκες.

Οδηγίες: Σκεφτείτε μια πρόσφατη εργασιακή κατάσταση στην οποία ένας/μία συνάδελφος, υφιστάμενος/-η ή προϊστάμενος/-η παρουσίασε είτε επιτυχία είτε δυσκολία στην απόδοσή του/της. Διαβάστε τις παρακάτω δηλώσεις και σημειώστε σε ποιο βαθμό σας εκφράζουν, χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

#	Δήλωση	1	2	3	4	5
1	Όταν κάποιος αποτυγχάνει στη δουλειά του, συνήθως θεωρώ ότι αυτό οφείλεται σε προσωπικά του χαρακτηριστικά.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Όταν κάποιος πετυχαίνει στην εργασία του, πιστεύω ότι έχει να κάνει κυρίως με τις ικανότητές του.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Λαμβάνω σοβαρά υπόψη τις συνθήκες και το πλαίσιο πριν κρίνω τη συμπεριφορά ενός ατόμου.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Τείνω να είμαι πιο αυστηρός/-ή στην αξιολόγηση των λαθών των άλλων απ' ό,τι των δικών μου.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Όταν κάνω λάθος, συνήθως το αποδίδω σε εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. πίεση χρόνου, έλλειψη πόρων).	☐	☐	☐	☐	☐
6	Πιστεύω ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων είναι συχνά πιο σύνθετη απ' όσο φαίνεται αρχικά.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Όταν κάποιος δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου, θεωρώ ότι «έτσι είναι ως άνθρωπος».	☐	☐	☐	☐	☐
8	Προσπαθώ συνειδητά να αναζητώ εναλλακτικές εξηγήσεις πριν καταλήξω σε συμπέρασμα για κάποιον/-α.	☐	☐	☐	☐	☐

A3. Μελέτες περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 1: Η καθυστέρηση του Δημήτρη

Ο Δημήτρης καθυστερεί συστηματικά να συνδεθεί στις πρωινές διαδικτυακές συναντήσεις της ομάδας. Η προϊσταμένη του, Άννα, αρχίζει να προβληματίζεται για τη συνέπειά του. Δεν έχει αναφέρει κάποιο πρόβλημα, αλλά η συμπεριφορά του επαναλαμβάνεται.

Διερευνητικές ερωτήσεις:

- Ποιες πιθανές εξηγήσεις θα μπορούσε να δώσει κάποιος για τη συμπεριφορά του Δημήτρη;
- Αν ήσουν στη θέση της Άννας, τι θα σκεφτόσουν αρχικά; Τι θα σε βοηθούσε να δεις την κατάσταση πιο σφαιρικά;
- Έχεις βρεθεί ποτέ σε θέση όπου κάποιος/-α ερμήνευσε τη συμπεριφορά σου χωρίς να γνωρίζει το πλαίσιο; Πώς ένιωσες;
- Αν ο Δημήτρης σου έλεγε ότι ο λόγος που καθυστερεί στις πρωινές συναντήσεις είναι ότι φροντίζει τον πατέρα του που πάσχει από άνοια και κάθε πρωί χρειάζεται να τον βοηθήσει με τη φαρμακευτική του αγωγή, πώς θα επηρεαζόσουν;

Μελέτη περίπτωσης 2: Η σιωπή της Μαργαρίτας

Η Μαργαρίτα είναι νέα στην ομάδα και δεν συμμετέχει ενεργά στις συζητήσεις. Ο συντονιστής της ομάδας παρατηρεί τη σιωπή της και αναρωτιέται αν ενδιαφέρεται για το έργο. Δεν έχει εκφράσει κάποια δυσκολία, αλλά φαίνεται αποστασιοποιημένη.

Διερευνητικές ερωτήσεις:

- Ποιες διαφορετικές ερμηνείες θα μπορούσε να έχει η σιωπή της Μαργαρίτας;
- Πώς θα μπορούσε ο συντονιστής να την προσεγγίσει με ανοιχτό και υποστηρικτικό τρόπο;
- Σου έχει τύχει να παρανοηθεί η σιωπή σου ή η στάση σου σε μια ομάδα; Πώς εξελίχθηκε η κατάσταση;

Μελέτη περίπτωσης 3: Η έκφραση του Αντώνη

Σε μια συνάντηση ο Αντώνης κάθεται σιωπηλός και έχει σοβαρό ύφος. Η συνάδελφός του, Ελένη, υποθέτει ότι είναι θυμωμένος ή δυσαρεστημένος με την ομάδα. Στην πραγματικότητα, ο Αντώνης σκέφτεται μια προσωπική δυσκολία που δεν έχει μοιραστεί.

Διερευνητικές ερωτήσεις:

- Πώς μπορεί η έκφραση του προσώπου να οδηγήσει σε ερμηνείες που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα;
- Πώς θα μπορούσε η Ελένη να διερευνήσει την κατάσταση χωρίς να κάνει υποθέσεις;
- Ποια είναι η δική σου εμπειρία με «παρεξηγημένες εκφράσεις» στον εργασιακό χώρο;

A4. Ασκήσεις

Οι ερωτήσεις και οι ασκήσεις που ακολουθούν δεν αποσκοπούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων, αλλά στην παρατήρηση του τρόπου με τον οποίο διαμορφώνεται αυθόρμητα η αντίληψη πριν από τη θεωρητική επεξεργασία.

1. Παρακολουθήστε το βίντεο <https://youtu.be/2r3PS6aD23g?t=88>.
 - Ποιες ήταν οι πρώτες σας εντυπώσεις για τους χαρακτήρες που είδες στο βίντεο. Τι σε έκανε να σχηματίσεις αυτές τις εντυπώσεις;
 - Πώς άλλαξε η αντίληψή σου καθώς εξελισσόταν η ιστορία; Τι σε έκανε να αναθεωρήσεις;
 - Ποια συναισθήματα σου προκάλεσε η αλλαγή στην ερμηνεία των γεγονότων;
2. Παρακολουθήστε το βίντεο <https://youtu.be/xzzBNLm6a-c?t=411>. Το βίντεο εξηγεί τις βασικές θεωρίες απόδοσης αιτίων και τις στρεβλώσεις, όπως το θεμελιώδες σφάλμα απόδοσης και το φωτοστέφανο (halo effect).
 - Ποια παραδείγματα σου φάνηκαν οικεία από την προσωπική ή επαγγελματική σου εμπειρία; Μπορείτε να εντοπίσετε και να καταγράψετε παραδείγματα από την προσωπική σας εμπειρία;
 - Πώς θα περιέγραφες τη διαδικασία με την οποία ερμηνεύουμε τη συμπεριφορά των άλλων;
 - Ποια ερωτήματα σου γεννήθηκαν σχετικά με το πώς αξιολογούμε τους ανθρώπους γύρω μας;
3. Παρακολουθήστε το βίντεο <https://youtu.be/QzP7ATFec5M?t=83>. Το βίντεο δείχνει πως οι ταινίες επηρεάζουν την αντίληψή μας μέσω μοντάζ και αφηγηματικών τεχνικών.
 - Ποια σκηνή ή τεχνική σε έκανε να νιώσεις κάτι έντονο ή να σχηματίσεις άποψη για έναν χαρακτήρα; Τι πιστεύεις ότι συνέβαλε σε αυτή την εντύπωση (ήχος, εικόνα, αφήγηση, μουσική);
 - Σου έχει τύχει να σε επηρεάσει μια ταινία και να αναθεωρήσεις τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεσαι τους ανθρώπους στην καθημερινότητα; Ανάπτυξε και αιτιολόγησε.
 - Πιστεύεις ότι οι ταινίες επηρεάζουν τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε την πραγματικότητα ή τους άλλους ανθρώπους; Μπορείς να σκεφτείς ένα παράδειγμα όπου μια ταινία διαμόρφωσε (ή ενίσχυσε) μια άποψη ή προσδοκία σου;

Η Ενότητα Α του κεφαλαίου είχε ως στόχο να προσεγγίσει την αντίληψη όχι μόνο ως γνωστική έννοια, αλλά ως βιωματική και καθημερινή εμπειρία στον χώρο εργασίας. Τα αυτοδιαγνωστικά ερωτηματολόγια που προηγήθηκαν σας προσκάλεσαν να αναστοχαστείτε πάνω στις αντιληπτικές σας συνήθειες και στους τρόπους με τους οποίους ερμηνεύετε πρόσωπα και συμπεριφορές. Παράλληλα, οι σύντομες μελέτες περίπτωσης και οι ασκήσεις ανέδειξαν πώς η ίδια συμπεριφορά μπορεί να λάβει διαφορετικές ερμηνείες, ανάλογα με το πλαίσιο, τις διαθέσιμες πληροφορίες και τις προσδοκίες του παρατηρητή.

Οι μελέτες περίπτωσης λειτούργησαν ως μικρά «πειράματα σκέψης», αναδεικνύοντας τη δυναμική της απόδοσης αιτίων και τις παγίδες της γρήγορης ερμηνείας. Μέσα από τα παραδείγματα καθημερινών εργασιακών καταστάσεων, έγινε εμφανές ότι η αντίληψη συχνά προηγείται της πλήρους πληροφόρησης και ότι οι κρίσεις μας μπορούν εύκολα να παγιωθούν πριν διερευνηθούν εναλλακτικές εξηγήσεις.

Οι ασκήσεις, από την πλευρά τους, στόχευσαν στη διεύρυνση της οπτικής και στην αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο τα μέσα, η αφήγηση και τα συμφραζόμενα επηρεάζουν το νόημα που αποδίδουμε σε πρόσωπα και γεγονότα.

Η συνδυαστική αυτή προσέγγιση-αυτοαξιολόγηση, ανάλυση περιστατικών και ενεργητική παρατήρηση- υπογραμμίζει ένα βασικό μήνυμα του κεφαλαίου: η αντίληψη δεν αποτελεί απλή αντανάκλαση της πραγματικότητας, αλλά διαδικασία κατασκευής νοήματος. Οι αρχικές σας απαντήσεις, σκέψεις και αντιδράσεις αποτελούν πολύτιμο υλικό μάθησης, όχι επειδή είναι «σωστές» ή «λανθασμένες», αλλά επειδή αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η ανθρώπινη κρίση σε πραγματικές συνθήκες.

Το θεωρητικό μέρος που ακολουθεί αξιοποιεί αυτήν τη βιωματική βάση και επιχειρεί να προσφέρει τα εννοιολογικά εργαλεία για την κατανόηση της διαδικασίας της αντίληψης. Μέσα από βασικούς ορισμούς, μοντέλα και θεωρίες της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, θα εξεταστεί πώς διαμορφώνεται η αντίληψη, ποια είναι τα στάδιά της, ποιες στρεβλώσεις τη συνοδεύουν και πώς οι άνθρωποι αποδίδουν αιτίες στη συμπεριφορά των άλλων στον χώρο εργασίας. Η σύνδεση εμπειρίας και θεωρίας επιτρέπει τη μετάβαση από την αυθόρμητη ερμηνεία στη συνειδητή και κριτικά επεξεργασμένη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

B. Μάθηση - Ανάπτυξη γνώσεων

I Θεωρητικό μέρος

3.1 Εισαγωγή

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά εστιάζει στην κατανόηση και διαχείριση των ανθρώπινων συμπεριφορών εντός οργανισμών. Η αντίληψη αποτελεί το σημείο εκκίνησης αυτής της κατανόησης, γιατί επηρεάζει κάθε πτυχή της εργασιακής συμπεριφοράς: πώς αξιολογούμε την απόδοση κάποιου, πώς ερμηνεύουμε μια σύγκρουση, γιατί εμπιστευόμαστε ένα μέλος της ομάδας και όχι ένα άλλο, πώς επιλέγουμε συνεργάτες και πώς ανταποκρινόμαστε σε ερεθίσματα στο εργασιακό περιβάλλον. Σε κάθε στιγμή της επαγγελματικής μας ζωής –από το πρώτο λεπτό μιας συνέντευξης επιλογής έως τη διαχείριση συγκρούσεων σε μια ομάδα– η αντίληψη παίζει λοιπόν καθοριστικό ρόλο. Η αντίληψη αποτελεί θεμελιώδη ψυχολογική διεργασία μέσω της οποίας φιλτράρουμε και ερμηνεύουμε τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος, προσδίδοντάς τους νόημα. Ωστόσο, στον εργασιακό χώρο, αυτός ο κόσμος δεν είναι ουδέτερος: περιλαμβάνει συναδέλφους, προϊσταμένους, πελάτες, οργανωσιακές κουλτούρες, κοινωνικές νόρμες και πολύπλοκες δυναμικές εξουσίας και προσδοκιών. Έτσι, η αντίληψη επηρεάζει τη συνεργασία, την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων και την αξιολόγηση των άλλων.

Ωστόσο, δεν είναι η «αντικειμενική» πραγματικότητα αυτή που καθορίζει τη συμπεριφορά, αλλά η υποκειμενική ερμηνεία αυτής της πραγματικότητας.¹ Έτσι, η ίδια συμπεριφορά –για παράδειγμα, η σιωπή ενός εργαζομένου κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης– μπορεί να εκληφθεί ως έλλειψη ενδιαφέροντος, ως διακριτικότητα, ως δυσαρέσκεια ή ως σεβασμός, ανάλογα με το πρίσμα του παρατηρητή. Καθώς δεν λειτουργεί ως αντικειμενικός μηχανισμός καταγραφής, αλλά ως ενεργή και υποκειμενική κατασκευή, εμπεριέχει μεροληψίες, πολιτισμικές αποχρώσεις και ερμηνευτικές αποκλίσεις, οι οποίες είναι κρίσιμες για την οργανωσιακή ζωή.

Αυτό το παράδειγμα δείχνει πόσο σημαντικό είναι να κατανοήσουμε όχι μόνο πώς λειτουργεί η αντίληψη, αλλά και πώς μπορεί να παραμορφωθεί από προκαταλήψεις, πολιτισμικά φίλτρα και προσωπικές προσδοκίες. Η μελέτη της αντίληψης δεν στοχεύει μόνο στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αλλά και στην ενίσχυση της δίκαιης κρίσης, της διαπροσωπικής ευαισθησίας και της ικανότητας λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων σε πολύπλοκα εργασιακά περιβάλλοντα.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μελετήσουμε τι είναι η αντίληψη και πώς λειτουργεί, θα δούμε τις φάσεις της διαδικασίας της αντίληψης, θα μιλήσουμε για τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη στον εργασιακό χώρο και θα αναλύσουμε τις πιο συχνές στρεβλώσεις της αντίληψης και



Εικόνα 3.1

Πηγή: Freepik | Μετά από αναπροσαρμογή για τις ανάγκες της τρέχουσας έκδοσης

πώς τις αναγνωρίζουμε. Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε τη Θεωρία Απόδοσης Αιτίων και θα δούμε πώς μπορούμε να καλλιεργήσουμε μεγαλύτερη επίγνωση των δικών μας αντιληπτικών φίλτρων. Από τη θεωρητική γνώση που θα αναπτύξουμε σε αυτήν την ενότητα, θα περάσουμε στην επόμενη ενότητα σε ασκήσεις, δραστηριότητες και αναστοχασμό, έτσι ώστε να αποκτήσετε εργαλεία για να βλέπετε πιο «καθαρά» και να ενεργείτε πιο συνειδητά, σε ένα κόσμο που μας παρουσιάζεται όπως εμείς τον αντιλαμβανόμαστε.

3.2 Τι είναι αντίληψη;

Οι Robbins και Judge (2023) ορίζουν την αντίληψη ως τη διαδικασία με την οποία τα άτομα οργανώνουν και ερμηνεύουν τις πληροφορίες που λαμβάνουν μέσω των αισθήσεών τους, ώστε να δώσουν νόημα στο περιβάλλον τους. Είναι λοιπόν μια ενεργή διαδικασία ερμηνείας και όχι απλώς παθητική λήψη ερεθισμάτων, η οποία διαμορφώνει τον τρόπο που δρούμε μέσα από τις προσδοκίες, τις εμπειρίες, τις αξίες και τα πολιτισμικά πλαίσια του ατόμου. Ουσιαστικά, δεν βλέπουμε τον κόσμο όπως είναι, αλλά όπως τον κατανοούμε μέσα από τα δικά μας φίλτρα, εμπειρίες και προσδοκίες.² Η Gordon (2001), δίνοντας έμφαση στη διαγνωστική προσέγγιση προσεγγίζει την αντίληψη ως εργαλείο για την κατανόηση της συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας, με στόχο την αποτελεσματική παρέμβαση.³ Η ορθή κατανόηση της αντίληψης διευκολύνει τον εντοπισμό της αιτίας της συμπεριφοράς και επιτρέπει παρεμβάσεις που βελτιώνουν την απόδοση και τη δυναμική ομάδας. Στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζονται οι διαφορετικές προσεγγίσεις στην αντίληψη.

Πίνακας 3.1: Διαφορετικές προσεγγίσεις στην αντίληψη

Εστίαση	Κύρια θεωρητικά εργαλεία	Εφαρμογές στον χώρο εργασίας
Αντίληψη ως ενεργή κατασκευή νοήματος	Αντιληπτικά σύνολα, σχήματα, απόδοση αιτίων	Αξιολόγηση, ερμηνεία συμπεριφοράς
Αντίληψη ως γνωστική διαδικασία σε στάδια	Απόδοση αιτίων, αντιληπτικά σφάλματα	Ηγεσία, συγκρούσεις, απόδοση
Αντίληψη ως εργαλείο διάγνωσης και παρέμβασης	Διαπολιτισμική αντίληψη, αυτογνωσία	Επικοινωνία, διαχείριση ομάδων, coaching

Στάσου και σκέψου: Όταν προσπαθείς να καταλάβεις τη συμπεριφορά ενός άλλου ανθρώπου, τι πιστεύεις ότι επηρεάζει περισσότερο την κρίση σου: αυτό που βλέπεις ή αυτό που ήδη πιστεύεις;

Ως **ψυχογνωστική** διεργασία, η αντίληψη περιλαμβάνει την επιλογή, οργάνωση και ερμηνεία των ερεθισμάτων μέσω γνωστικών μηχανισμών όπως η προσοχή, η μνήμη και η ερμηνεία. Οι γνωστικές δομές, όπως τα σχήματα (schemas), λειτουργούν ως φίλτρα που καθοδηγούν την ερμηνεία των κοινωνικών πληροφοριών. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να ερμηνεύσει την έκφραση προσώπου ενός συναδέλφου ως θυμό, επειδή ενεργοποιείται το σχήμα του «θυμωμένου προσώπου».⁴

Ωστόσο, η αντίληψη δεν είναι μόνο ατομική και γνωστική. Είναι επίσης μια **κοινωνικό-πολιτισμική** διεργασία, καθώς διαμορφώνεται από τις κοινωνικές νόρμες, τις πολιτισμικές αξίες και τις συλλογικές εμπειρίες. Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τον κόσμο μέσα από τα πολιτισμικά τους πλαίσια, τα οποία επηρεάζουν το τι θεωρείται σημαντικό, αποδεκτό ή απειλητικό. Στο εργασιακό περιβάλλον, αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη ενός ηγέτη, ενός συναδέλφου ή μιας κατάστασης μπορεί να διαφέρει σημαντικά ανάλογα με την πολιτισμική προέλευση και τις κοινωνικές προσδοκίες των εμπλεκομένων. Για παράδειγμα, σε μια πολυεθνική εταιρεία τεχνολογίας, μια διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού από τη Βόρεια Ευρώπη αξιολογεί μια υπάλληλο από τη Νότια Ασία ως «παθητική και χωρίς πρωτοβουλία», επειδή δεν συμμετέχει ενεργά σε συναντήσεις καταιγισμού ιδεών (brainstorming). Ωστόσο, στο δικό της πολιτισμικό πλαίσιο, η μη παρεμβολή κατά τη διάρκεια της ομιλίας ανώτερων θεωρείται ένδειξη σεβασμού. Η αξιολόγηση αυτή, βασισμένη σε λανθασμένη αντίληψη, μπορεί να έχει συνέπειες στην καριέρα της υπαλλήλου, χωρίς εκείνη να έχει ουσιαστικά κάνει κάτι «λάθος».



Εικόνα 3.2

Πηγή: Flash Vector | Adobe Stock

3.2.1 Κύρια χαρακτηριστικά της αντίληψης

Η αντίληψη δεν αποτελεί παθητική αντανάκλαση της πραγματικότητας, αλλά μια ενεργή και σύνθετη γνωστική διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα επιλέγουν, οργανώνουν και ερμηνεύουν τα ερεθίσματα του περιβάλλοντός τους. Στο οργανωσιακό πλαίσιο, η αντίληψη επηρεάζει καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν τους άλλους, αξιολογούν καταστάσεις, αποδίδουν αιτίες στη συμπεριφορά και λαμβάνουν αποφάσεις. Η βιβλιογραφία της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς αναδεικνύει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της αντίληψης, τα οποία εξηγούν γιατί διαφορετικά άτομα μπορεί να αντιλαμβάνονται την ίδια εργασιακή κατάσταση με εντελώς διαφορετικό τρόπο.

- **Επιλεκτικότητα της αντίληψης.** Ένα από τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της αντίληψης είναι η επιλεκτικότητά της. Τα άτομα δεν είναι σε θέση να επεξεργαστούν το σύνολο των ερεθισμάτων που δέχονται, για αυτό και επιλέγουν εκείνα που θεωρούν πιο σημαντικά ή συναφή με τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τους στόχους τους.⁵ Για παράδειγμα, σε μια συνάντηση ομάδας, ένας προϊστάμενος μπορεί να εστιάσει κυρίως στα σχόλια που αφορούν την επίτευξη στόχων και να αγνοήσει σημάδια κόπωσης ή απογοήτευσης των μελών της ομάδας, επειδή η προσοχή του είναι στραμμένη στην απόδοση και στα αποτελέσματα.
- **Οργάνωση της πληροφορίας.** Η αντίληψη δεν περιορίζεται στην επιλογή ερεθισμάτων, αλλά περιλαμβάνει και την οργάνωσή τους σε νοητικές κατηγορίες. Τα άτομα χρησιμοποιούν γνωστικά σχήματα (schemas) και προσδοκίες για να δώσουν νόημα στις πληροφορίες που λαμβάνουν. Αυτή η διαδικασία διευκολύνει την κατανόηση πολύπλοκων καταστάσεων, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να οδηγήσει σε γνωστικά σφάλματα και στερεοτυπικές ερμηνείες. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που θεωρεί ότι «οι νέοι συνάδελφοι είναι λιγότερο αφοσιωμένοι» μπορεί να ερμηνεύσει μια απουσία από μια συνάντηση ως ένδειξη αδιαφορίας, ακόμη και αν αυτή οφείλεται σε αντικειμενικές δυσκολίες.
- **Υποκειμενικότητα.** Η αντίληψη είναι κατεξοχήν υποκειμενική. Δεν υπάρχει μία ενιαία και αντικειμενική πραγματικότητα, αλλά πολλαπλές ερμηνείες της ίδιας κατάστασης, οι οποίες επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά του παρατηρητή, του ατόμου που παρατηρείται και του πλαισίου μέσα στο οποίο εκδηλώνεται η συμπεριφορά.⁶ Για παράδειγμα, η σιωπή ενός εργαζομένου σε μια ομαδική συζήτηση μπορεί να εκληφθεί ως έλλειψη ενδιαφέροντος από έναν προϊστάμενο, αλλά ως ένδειξη σεβασμού ή προβληματισμού από έναν άλλο.
- **Δυναμικός χαρακτήρας.** Η αντίληψη δεν είναι στατική, αλλά δυναμική και εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Νέες πληροφορίες, ανατροφοδότηση και κοινωνική αλληλεπίδραση μπορούν να οδηγήσουν σε αναθεώρηση αρχικών εντυπώσεων και ερμηνειών. Αυτό το χαρακτηριστικό καθιστά την αντίληψη ευέλικτη, αλλά και ευάλωτη σε αλλαγές.⁷ Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που αρχικά θεωρεί έναν νέο προϊστάμενο ως αυστηρό, μπορεί να αναθεωρήσει αυτή την αντίληψη έπειτα από επαναλαμβανόμενες εμπειρίες υποστηρικτικής συμπεριφοράς και επικοινωνιακής ανατροφοδότησης.
- **Λειτουργία ως ερμηνευτικό φίλτρο.** Τέλος, η αντίληψη λειτουργεί ως φίλτρο μέσα από το οποίο τα άτομα αποδίδουν νόημα στη συμπεριφορά των άλλων, ερμηνεύουν κίνητρα και προθέσεις και διαμορφώνουν στάσεις και αντιδράσεις. Σύμφωνα με τη Θεωρία Απόδοσης, οι άνθρωποι προσπαθούν διαρκώς να εξηγήσουν «γιατί» οι άλλοι συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο, βασιζόμενοι στις αντιλήψεις τους για τα αίτια της συμπεριφοράς.⁸ Για παράδειγμα, όταν ένας συνάδελφος παραδίδει καθυστερημένα μια εργασία, η αντίληψη του παρατηρητή μπορεί να οδηγήσει είτε σε απόδοση της καθυστέρησης σε έλλειψη υπευθυνότητας είτε σε αναγνώριση εξωτερικών πιέσεων και περιορισμών.

3.3 Στάδια στη διαδικασία της αντίληψης

Η αντίληψη δεν είναι μονοδιάστατη διαδικασία. Πρόκειται για **διαδοχικά στάδια γνωστικής και συναισθηματικής επεξεργασίας** ερεθισμάτων, κατά τα οποία το άτομο κατασκευάζει νοήματα και σχηματίζει κρίσεις. Παράλληλα, επηρεάζεται από πολλούς **ατομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες**, που τροποποιούν το τελικό αποτέλεσμα.⁹

Η κατανόηση των σταδίων και παραγόντων της αντίληψης είναι κρίσιμη στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά, γιατί αποκαλύπτει πώς σχηματίζονται οι εντυπώσεις, πώς ερμηνεύεται η συμπεριφορά των άλλων και πώς προκαλούνται παρανοήσεις ή συγκρούσεις.



Εικόνα 3.3

Πηγή: Freepik

3.3.1 Γνωστική επεξεργασία της αντίληψης

Η αντίληψη δεν είναι μια στιγμιαία ή παθητική διαδικασία. Αντίθετα, αποτελεί μια ενεργή και πολυεπίπεδη γνωστική διεργασία κατά την οποία το άτομο επιλέγει, ερμηνεύει και αξιοποιεί πληροφορίες από το περιβάλλον, προκειμένου να κατασκευάσει νόημα και να καθοδηγήσει τη συμπεριφορά του. Στο εργασιακό πλαίσιο, ο/η εργαζόμενος/-η παρατηρεί και επεξεργάζεται λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα: τι λένε οι συνάδελφοι για τη δουλειά, πώς αντιδρά ο/η προϊστάμενος/-η σε επιτυχίες ή αποτυχίες, ποια θέματα κυριαρχούν στις ανεπίσημες συζητήσεις. Η γνωστική επεξεργασία της αντίληψης μπορεί να περιγραφεί σε τέσσερα βασικά στάδια.

1ο Στάδιο: Αίσθηση, Προσοχή, Επιλογή. Στο πρώτο στάδιο, το άτομο εκτίθεται σε πληθώρα ερεθισμάτων, τα οποία δεν είναι δυνατόν να επεξεργαστεί στο σύνολό τους. Ενεργοποιείται, επομένως, η επιλεκτική προσοχή: το άτομο εστιάζει σε ορισμένα ερεθίσματα και αγνοεί άλλα ανταγωνιστικά. Σύμφωνα με τον Zimmerman (1989), το ανθρώπινο σώμα μπορεί να λαμβάνει έως και 11 εκατομμύρια bits πληροφορίας ανά δευτερόλεπτο από τις αισθήσεις (κυρίως από την όραση, την ακοή και την αφή).¹⁰ Από αυτά, η συνειδητή επεξεργασία περιορίζεται σε περίπου 40-50 bits ανά δευτερόλεπτο, δηλαδή ένα απειροελάχιστο ποσοστό.¹¹ Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψή μας είναι εξαιρετικά επιλεκτική και φιλτραρισμένη.

Η επιλογή ανάμεσα σε ανταγωνιστικά ερεθίσματα (άνθρωποι, γεγονότα, αντικείμενα) δεν είναι τυχαία. Καθοδηγείται από παράγοντες όπως η συνάφεια με τους στόχους του ατόμου, η αντιλαμβανόμενη σημασία, η ένταση ή η αντίθεση του ερεθίσματος, οι προσδοκίες και η συναισθηματική κατάσταση. Για παράδειγμα, σε μια συνάντηση με πολλούς συνομιλητές, ένας/μία εργαζόμενος/-η μπορεί να εστιάσει στον τόνο της φωνής του/της προϊσταμένου/-ης, αγνοώντας άλλες συνομιλίες, επειδή θεωρεί ότι εκεί βρίσκεται πληροφορία κρίσιμη για την εργασία του/της. Σε σχέση με τους στόχους, ο εγκέφαλος δίνει προτεραιότητα στα ερεθίσματα που σχετίζονται με τους άμεσους ή μακροπρόθεσμους στόχους του ατόμου. Αν για παράδειγμα, ένας/μία εργαζόμενος/-η ετοιμάζει μια παρουσίαση, θα εστιάσει σε πληροφορίες που σχετίζονται με το θέμα της, αγνοώντας άσχετες συνομιλίες γύρω του/της. Επίσης, οι εμπειρίες ή/και προσδοκίες για το τι «περιμένουμε να συμβεί» επηρεάζουν την επιλογή ερεθισμάτων. Για παράδειγμα, αν περιμένεις ότι ο προϊστάμενος θα σχολιάσει την απόδοσή σου, μπορεί να εστιάσεις υπερβολικά στις εκφράσεις του προσώπου του, ακόμη κι αν δεν λέει κάτι άμεσα. Τέλος, Το περιβάλλον και η κατάσταση στην οποία βρίσκεται το άτομο επηρεάζουν το τι θεωρείται σχετικό ή σημαντικό. Για παράδειγμα, σε μια συνάντηση κρίσης, ο/η εργαζόμενος/-η θα δώσει προσοχή σε λέξεις-κλειδιά όπως «προθεσμία», «κίνδυνος», «λύση», αγνοώντας λεπτομέρειες που υπό άλλες συνθήκες θα τον ενδιέφεραν. Έτσι, λοιπόν φαίνεται ότι η προσοχή δεν είναι ουδέτερη ή τυχαία. Αντίθετα, καθοδηγείται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν το τι θεωρεί το άτομο σημαντικό εκείνη τη στιγμή. Η προσοχή λειτουργεί σαν «φακός» που φωτίζει συγκεκριμένα ερεθίσματα, ενώ αφήνει άλλα στο σκοτάδι.



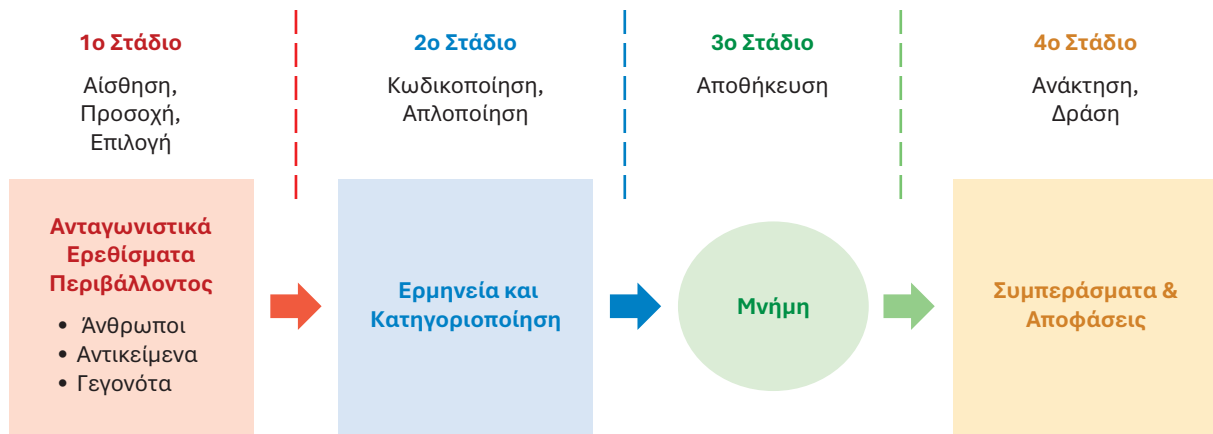
Εικόνα 3.4

Πηγή: VectorMine | Adobe Stock

Στάσου και σκέψου: Σε ένα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, τι πιστεύεις ότι καθορίζει περισσότερο το πού στρέφεις την προσοχή σου: οι στόχοι σου ή τα συναισθήματά σου;

2ο Στάδιο: Κωδικοποίηση, απλοποίηση. Αφού επιλεγούν τα ερεθίσματα, το άτομο τα κωδικοποιεί, δηλαδή τα μετατρέπει σε νοήματα. Η κωδικοποίηση δεν είναι ουδέτερη καταγραφή: αυτό που αποθηκεύεται δεν είναι «η πραγματικότητα», αλλά η ερμηνεία της. Για παράδειγμα, αν ο/η προϊστάμενος/-η περάσει χωρίς να χαιρετήσει, η εικόνα μπορεί να κωδικοποιηθεί ως «αδιαφορία» ή ως «πίεση χρόνου», ανάλογα με τις προηγούμενες εμπειρίες και το πλαίσιο.

Επειδή η ανθρώπινη γνωστική ικανότητα είναι περιορισμένη, ο νους χρησιμοποιεί στρατηγικές απλοποίησης για να οργανώσει την πληροφορία. Σχήματα (schemas), κατηγοριοποιήσεις, στερεότυπα και προκαταλήψεις επιτρέπουν ταχεία κατανόηση, αλλά αυξάνουν την πιθανότητα σφαλμάτων. Για παράδειγμα, μια στιγμιαία αυστηρή έκφραση μπορεί να οδηγήσει σε σταθερή εντύπωση «αυστηρού ανθρώπου», χωρίς διερεύνηση άλλων ερμηνειών.



Σχήμα 3.1: Μοντέλο γνωστικής επεξεργασίας της αντίληψης

Στην πράξη: Οι οργανισμοί συχνά βασίζονται σε γρήγορες κρίσεις και κατηγοριοποιήσεις, ιδιαίτερα σε συνθήκες πίεσης, γεγονός που ευνοεί την απλοποίηση αλλά αυξάνει τον κίνδυνο στερεοτυπικών ερμηνειών.

3ο Στάδιο: Αποθήκευση – Μνήμη. Οι πληροφορίες που κωδικοποιούνται αποθηκεύονται στη βραχυπρόθεσμη ή στη μακροπρόθεσμη μνήμη, ανάλογα με τη σημασία, τη συχνότητα και τη συναισθηματική τους φόρτιση. Η μνήμη δεν είναι στατικό αρχείο: επηρεάζεται από συναισθήματα, επαναλήψεις και κοινωνικές επιβεβαιώσεις. Εμπειρίες που συνοδεύονται από έντονο συναίσθημα τείνουν να αποθηκεύονται βαθύτερα και να ανακαλούνται ευκολότερα, επηρεάζοντας τις μελλοντικές αντιλήψεις και αντιδράσεις.¹² Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να θυμάται έντονα μια δημόσια επιβράβευση που έλαβε, επειδή συνδέθηκε με θετικά συναισθήματα και ενίσχυσε την αυτοεκτίμησή του. Αυτή η μνήμη μπορεί να διαμορφώσει την αντίληψή του για τον οργανισμό ως «υποστηρικτικό», επηρεάζοντας τη δέσμευσή του. Αντίστροφα, μια παλαιότερη εμπειρία αδικίας μπορεί να «χρωματίζει» ουδέτερες συμπεριφορές της διοίκησης ως αρνητικές.

Στάσου και σκέψου: Ποιες εμπειρίες από το παρελθόν πιστεύεις ότι επηρεάζουν περισσότερο τον τρόπο που αντιλαμβάνεσαι σήμερα τον χώρο εργασίας;

4ο Στάδιο: Ανάκτηση – Δράση. Όταν το άτομο καλείται να αντιδράσει ή να λάβει απόφαση, ανακαλεί αποθηκευμένες πληροφορίες και τις χρησιμοποιεί για να καθορίσει τη συμπεριφορά του. Η δράση βασίζεται σε αυτό που έχει επιλεγεί, ερμηνευθεί και αποθηκευθεί, όχι απαραίτητα στην «αντικειμενική» πραγματικότητα. Η ανάκτηση μπορεί να είναι επιλεκτική ή μεροληπτική, επηρεαζόμενη από το τρέχον πλαίσιο, τα ενεργοποιημένα σχήματα και τη συναισθηματική κατάσταση. Για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος θυμάται μια παλαιότερη δημόσια αμφισβήτηση από έναν συνάδελφο, μπορεί να προσεγγίσει μια νέα συνεργασία με αμυντικότητα. Αν όμως έχει επεξεργαστεί την παλαιότερη εμπειρία ως ευκαιρία μάθησης, μπορεί να κινηθεί με διάθεση διαλόγου. Η μνήμη και η ανάκτηση δεν είναι απλή αναπαραγωγή, αλλά συχνά ανακατασκευή της εμπειρίας με βάση το παρόν.¹³

3.3.2 Το Μοντέλο Επεξεργασίας Κοινωνικών Πληροφοριών (ΕΚΠ) (Social Information Processing Model)

Το προηγούμενο μοντέλο περιέγραψε τη γνωστική επεξεργασία της αντίληψης ως γενικό μηχανισμό (επιλογή–κωδικοποίηση–μνήμη–δράση). Ωστόσο, στον χώρο εργασίας, μεγάλο μέρος των πληροφοριών που διαμορφώνουν την αντίληψη δεν είναι μόνο αισθητηριακό, αλλά κοινωνικό: σχόλια συναδέλφων, ανεπίσημες συζητήσεις, αντιδράσεις της ομάδας, σιωπές, νόρμες και προσδοκίες. Το Μοντέλο Επεξεργασίας Κοινωνικών Πληροφοριών (ΕΚΠ) των Salancik και Pfeffer (1978) υποστηρίζει ότι οι στάσεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων δεν προκύπτουν μόνο από ατομικές ανάγκες ή «αντικειμενικά» χαρακτηριστικά



Εικόνα 3.5

Πηγή: Gerd Altmann | Pixabay

Έτσι, η αποθήκευση δεν είναι ουδέτερη. Επηρεάζεται από τη **συναισθηματική φόρτιση** του ερεθίσματος, τη **συχνότητα επανάληψης**, τη **συνάφεια με προηγούμενες εμπειρίες**, και τη **σημασία που αποδίδει το άτομο** στο γεγονός. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που έχει βιώσει δημόσια αμφισβήτηση από έναν συνάδελφο, μπορεί να αποθηκεύσει αυτή την εμπειρία ως «απειλή» και να την εντάξει σε ένα σχήμα που χαρακτηρίζει τον συνάδελφο ως ανταγωνιστικό. Αντίθετα, αν η εμπειρία συνοδεύτηκε από διάλογο και αποκατάσταση, μπορεί να αποθηκευτεί ως «πρόκληση που ξεπεράστηκε», ενισχύοντας την αίσθηση προσωπικής ανάπτυξης.

Στην οργανωσιακή ζωή, η αποθήκευση και οργάνωση της κοινωνικής πληροφορίας επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων, την αξιολόγηση των άλλων, τη διαχείριση των σχέσεων και την προσωπική ανάπτυξη. Η μνήμη δεν είναι απλώς αρχείο – είναι **εργαλείο δράσης**. Ό,τι αποθηκεύεται, οργανώνεται και ενεργοποιείται, καθορίζει το πώς αντιλαμβανόμαστε τους άλλους και τον εαυτό μας μέσα στον οργανισμό.

Η κοινωνική αντίληψη δεν ολοκληρώνεται με την αποθήκευση της πληροφορίας. Αντίθετα, κορυφώνεται όταν το άτομο καλείται να **αντιδράσει** σε μια νέα κατάσταση, αξιοποιώντας όσα έχει ήδη επεξεργαστεί και οργανώσει. Το τέταρτο στάδιο του μοντέλου ΕΚΠ – η **ανάκτηση και απόκριση** – είναι το σημείο όπου η αντίληψη μετατρέπεται σε **συμπεριφορά**. Το άτομο ανακαλεί κοινωνικές πληροφορίες από τη μνήμη, τις συγκρίνει με το παρόν πλαίσιο και αποφασίζει πώς θα κινηθεί. Η δράση δεν είναι αυθόρμητη, αλλά βασίζεται σε ένα εσωτερικό σύστημα ερμηνείας, εμπειρίας και πρόβλεψης.

4ο Στάδιο: Ανάκτηση και απόκριση. Τέλος, όταν το άτομο καλείται να δράσει, ανακαλεί τις κοινωνικές του ερμηνείες και ανταποκρίνεται ανάλογα. Η ανάκτηση κοινωνικών πληροφοριών είναι μια **ενεργή και επιλεκτική διαδικασία**. Το άτομο δεν ανακαλεί απλώς γεγονότα, αλλά **αναδομεί** τις εμπειρίες του με βάση το παρόν πλαίσιο, τις προσδοκίες του και τη συναισθηματική του κατάσταση. Η μνήμη λειτουργεί σαν φακός που φωτίζει συγκεκριμένες πτυχές του παρελθόντος, ενισχύοντας ή αποδυναμώνοντας την επιρροή τους στη συμπεριφορά. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που καλείται να συνεργαστεί με έναν συνάδελφο με τον οποίο είχε συγκρουστεί στο παρελθόν, μπορεί να ανακαλέσει εκείνη την εμπειρία με τρόπο που επηρεάζει τη στάση του: είτε με επιφυλακτικότητα είτε με διάθεση αποκατάστασης, ανάλογα με το πώς έχει ερμηνεύσει και αποθηκεύσει το γεγονός. Η ανάκτηση δεν είναι ουδέτερη – είναι **προσαρμοστική και προβλεπτική**.

Η απόκριση είναι το τελικό βήμα: η **συμπεριφορική έκφραση** της αντίληψης. Το άτομο αποφασίζει πώς θα κινηθεί, τι θα πει, πώς θα εκφραστεί. Η δράση βασίζεται όχι μόνο στην τρέχουσα πληροφορία, αλλά και σε ό,τι έχει αποθηκευτεί και ερμηνευτεί στο παρελθόν. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που έχει βιώσει ηγεσία με ενσυναίσθηση στο παρελθόν, μπορεί να ανταποκριθεί με εμπιστοσύνη και ανοιχτότητα σε μια νέα πρωτοβουλία. Αντίθετα, αν έχει βιώσει αποδοκιμασία ή αδιαφορία, μπορεί να αποσυρθεί ή να αντιδράσει αμυντικά.

Ας δούμε πώς το μοντέλο εκφράζεται σε συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές:

1. Συνεργατικότητα και ομαδικότητα

Όταν το κοινωνικό περιβάλλον προβάλλει τη συνεργασία ως αξία (π.χ. μέσω επιβράβευσης, παραδειγμάτων, κουλτούρας), οι εργαζόμενοι τείνουν να **συμμορφώνονται** με αυτή την προσδοκία. Αντίθετα, σε περιβάλλοντα ανταγωνιστικά ή ατομικιστικά, η συνεργατικότητα μειώνεται.

2. Δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία

Η αντίληψη για το νόημα της εργασίας δεν προκύπτει μόνο από το περιεχόμενο του ρόλου, αλλά από το **πώς οι άλλοι μιλούν για αυτόν**. Αν οι συνάδελφοι δείχνουν ενθουσιασμό και αναγνώριση, το άτομο νιώθει μεγαλύτερη δέσμευση. Αν επικρατεί κυνισμός ή απαξίωση, η ικανοποίηση μειώνεται.

3. Αντίσταση ή αποδοχή αλλαγών

Οι εργαζόμενοι παρατηρούν πώς οι άλλοι αντιδρούν σε αλλαγές (π.χ. νέα τεχνολογία, νέα ηγεσία). Αν η πλειοψηφία δείχνει αποδοχή, τότε η **κοινωνική πληροφορία λειτουργεί ως ενίσχυση**. Αντίθετα, η αντίσταση μπορεί να γίνει «μόδα» μέσω κοινωνικής επιρροής.

4. Αντιλήψεις για ηγεσία και δικαιοσύνη

Η εικόνα του ηγέτη δεν διαμορφώνεται μόνο από τις πράξεις του, αλλά από το **πώς αυτές ερμηνεύονται και μεταδίδονται**. Αν η ομάδα θεωρεί ότι ο ηγέτης είναι δίκαιος, υποστηρικτικός ή αυταρχικός, αυτή η αντίληψη επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών απέναντί του.

5. Αυτο-αξιολόγηση και παραγωγικότητα

Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τον εαυτό τους με τους άλλους. Αν η κοινωνική πληροφορία δείχνει ότι «όλοι δουλεύουν σκληρά», τότε αυξάνεται η προσπάθεια. Αν επικρατεί η αίσθηση ότι «κανείς δεν προσπαθεί», τότε εμφανίζεται το φαινόμενο της **κοινωνικής οκνηρίας** (social loafing).

Στην οργανωσιακή ζωή, η ανάκτηση και απόκριση επηρεάζει την επικοινωνία, τη συνεργασία, την ηγεσία και την ψυχολογική ασφάλεια. Η αντίληψη δεν είναι απλώς εσωτερική διεργασία – είναι **πράξη**. Το πώς αντιδρούμε στους άλλους, πώς ερμηνεύουμε τις προθέσεις τους και πώς επιλέγουμε να τοποθετηθούμε, καθορίζει την ποιότητα των σχέσεων και την αποτελεσματικότητα των οργανωσιακών πρακτικών.

Στην πράξη: Στην καθημερινή οργανωσιακή ζωή, οι ερμηνείες που κυκλοφορούν ανεπίσημα συχνά αποκτούν μεγαλύτερη ισχύ από τις επίσημες ανακοινώσεις.

Πίνακας 3.2: Μοντέλο επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών με παραδείγματα

Στάδιο ΕΚΠ	Περιγραφή	Παράδειγμα από την οργανωσιακή ζωή
1. Ανίχνευση κοινωνικών ερεθισμάτων	Το άτομο εντοπίζει κοινωνικά σήματα όπως εκφράσεις προσώπου, στάση σώματος, βλεμματική επαφή, τόνο φωνής και δυναμική σχέσεων.	Ο εργαζόμενος παρατηρεί ότι ο προϊστάμενος αποφεύγει να κοιτάξει έναν συνάδελφο στη συνάντηση. Ανιχνεύει πιθανή ένταση ή αποδοκιμασία.
2. Επεξεργασία και νοηματοδότηση	Το άτομο ερμηνεύει τα ερεθίσματα με βάση προηγούμενες εμπειρίες, προσδοκίες, συναισθήματα και πολιτισμικά σχήματα.	Ερμηνεύει τη συμπεριφορά του προϊσταμένου ως δυσaréσκεια. Η ερμηνεία βασίζεται στο ιστορικό της σχέσης και στην κουλτούρα του οργανισμού.
3. Αποθήκευση και οργάνωση πληροφορίας	Η πληροφορία εντάσσεται σε σχήματα, στερεότυπα ή προσωπικά αφηγήματα. Αποθηκεύεται με συναισθηματική φόρτιση και δομείται για μελλοντική χρήση.	Η εμπειρία αποθηκεύεται ως «παράδειγμα αρνητικής δυναμικής» και ενισχύει την εικόνα του προϊσταμένου ως απρόσιτου.
4. Ανάκτηση και απόκριση	Το άτομο ανακαλεί και αναδομεί την πληροφορία για να καθορίσει τη συμπεριφορά του. Η δράση βασίζεται σε μνήμη, ερμηνεία και προβλεπτική σκέψη.	Σε επόμενη συνάντηση, ο εργαζόμενος επιλέγει να είναι συγκρατημένος και να μην εκφράσει ανοιχτά τις ιδέες του, επηρεασμένος από την προηγούμενη εμπειρία.

◀ Για σκέψη και δράση ▶

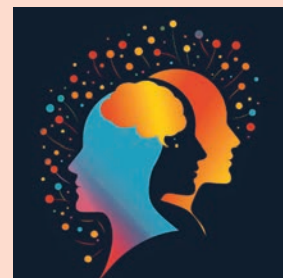
Τι μας λένε οι νευροεπιστήμες για την αντίληψη και την κοινωνική αλληλεπίδραση;

Σύγχρονες έρευνες στις νευροεπιστήμες δείχνουν ότι η επεξεργασία κοινωνικών ερεθισμάτων –όπως εκφράσεις προσώπου, τόνος φωνής, σιωπές ή κοινωνική αποδοχή και απόρριψη– δεν αποτελεί απλώς μια γνωστική αξιολόγηση, αλλά συνδέεται με εγκεφαλικά δίκτυα που επεξεργάζονται το συναισθημα, την απειλή και τη σημασία των εμπειριών. Η κοινωνική αλληλεπίδραση ενεργοποιεί μηχανισμούς που σχετίζονται με την ενσυναίσθηση, τη μνήμη και την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των άλλων, γεγονός που εξηγεί γιατί οι κοινωνικές εμπειρίες στον χώρο εργασίας βιώνονται συχνά ως ιδιαίτερα έντονες και προσωπικά σημαντικές.

Παράλληλα, η έρευνα υποδεικνύει ότι η μνήμη δεν λειτουργεί ως απλή αποθήκη γεγονότων, αλλά ως δυναμικό σύστημα ανακατασκευής εμπειριών. Όταν ανακαλούμε μια κοινωνική εμπειρία, την επεξεργαζόμαστε εκ νέου μέσα από το πρίσμα των τρεχουσών συνθηκών, των προσδοκιών και των συναισθημάτων μας. Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη των άλλων και του οργανωσιακού περιβάλλοντος μπορεί να αλλάζει με τον χρόνο, όχι μόνο επειδή αλλάζουν τα γεγονότα, αλλά και επειδή αλλάζει ο τρόπος με τον οποίο τα επεξεργαζόμαστε.

Ερωτήσεις για σκέψη και δράση

1. Γνωρίζοντας ότι η μνήμη και η κοινωνική αντίληψη δεν είναι σταθερές αλλά αλλάζουν με τον χρόνο, πώς πιστεύεις ότι αυτό επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύεις τη συμπεριφορά των άλλων στον χώρο εργασίας;
2. Σε ποιες περιπτώσεις πιστεύεις ότι μια παλαιότερη κοινωνική εμπειρία (π.χ. κριτική, απόρριψη ή επιβράβευση) μπορεί να συνεχίζει να επηρεάζει την αντίληψή σου, ακόμη κι αν οι τρέχουσες συνθήκες έχουν αλλάξει;



Εικόνα 3.7

Πηγή: AI generated | Freepik

3.4 Κοινωνικά σχήματα και νοητικοί χάρτες της πραγματικότητας

Η αντίληψη δεν είναι απλώς η καταγραφή ερεθισμάτων από το περιβάλλον. Είναι μια ενεργή, ερμηνευτική διαδικασία, όπου το άτομο χρησιμοποιεί εσωτερικά μοντέλα για να κατανοήσει, να προβλέψει και να αντιδράσει στον κόσμο γύρω του. Στην οργανωσιακή ζωή, αυτή η διαδικασία αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι εργαζόμενοι καλούνται καθημερινά να ερμηνεύσουν συμπεριφορές, προθέσεις και δυναμικές σχέσεων μέσα σε πολύπλοκα κοινωνικά πλαίσια.

Τα **κοινωνικά σχήματα** είναι γνωστικές δομές που οργανώνουν την πληροφορία γύρω από πρόσωπα, ρόλους, ομάδες και καταστάσεις. Λειτουργούν σαν φίλτρα που καθοδηγούν την προσοχή, την ερμηνεία και τη μνήμη. Για παράδειγμα, το σχήμα «ηγέτης» μπορεί να περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως αποφασιστικότητα, επιρροή και υπευθυνότητα. Όταν ένας εργαζόμενος παρατηρεί κάποιον να συμπεριφέρεται με αυτοπεποίθηση και να παίρνει πρωτοβουλίες, μπορεί να τον/την εντάξει στο σχήμα του ηγέτη, ακόμη και αν δεν έχει επίσημο τίτλο.

Οι **νοητικοί χάρτες της πραγματικότητας** είναι ευρύτερες γνωστικές αναπαραστάσεις που περιλαμβάνουν όχι μόνο σχήματα, αλλά και πεποιθήσεις, αξίες και προσδοκίες για το πώς λειτουργεί ο κόσμος. Είναι οι εσωτερικές «πυξίδες» που καθοδηγούν τη δράση και τη λήψη αποφάσεων. Στην οργανωσιακή συμπεριφορά, οι νοητικοί χάρτες επηρεάζουν το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την κουλτούρα, την ηγεσία, την αλλαγή και τη δικαιοσύνη. Ένας εργαζόμενος που έχει διαμορφώσει έναν χάρτη όπου «οι οργανισμοί δεν ακούν τους ανθρώπους τους», μπορεί να ερμηνεύσει μια νέα πολιτική ως επιβολή, ακόμη και αν έχει σχεδιαστεί με συμμετοχικότητα.

Η δημιουργία και η ενεργοποίηση των κοινωνικών σχημάτων και των νοητικών χαρτών βασίζεται σε εμπειρίες, μάθηση και πολιτισμικά πλαίσια. Οι νευροεπιστήμες δείχνουν ότι περιοχές όπως ο προμετωπιαίος φλοιός και ο ιππόκαμπος εμπλέκονται στην ερμηνεία κοινωνικών καταστάσεων και στην ανάκληση σχετικών εμπειριών.¹⁵ Η ενεργοποίηση ενός σχήματος συνοδεύεται από συναισθηματική φόρτιση, καθώς η αμυγδαλή συμμετέχει στην αξιολόγηση της σημασίας του ερεθίσματος.¹⁶

Τα σχήματα και οι χάρτες δεν είναι στατικοί. Μπορούν να αναθεωρηθούν, να εμπλουτιστούν ή να περιορίσουν την αντίληψη. Η ευελιξία στη χρήση τους αποτελεί δείκτη οργανωσιακής ωριμότητας και προσωπικής ανάπτυξης. Η εκπαίδευση, η ανατροφοδότηση και η έκθεση σε διαφορετικές οπτικές μπορούν να διευρύνουν τους χάρτες και να μειώσουν τις προκαταλήψεις. Για παράδειγμα, η συμμετοχή σε διατμηματικές ομάδες μπορεί να ανατρέψει το σχήμα «το τμήμα Χ δεν συνεργάζεται», αν η εμπειρία δείξει το αντίθετο.

Στην οργανωσιακή ζωή, η κατανόηση των κοινωνικών σχημάτων και των νοητικών χαρτών είναι κρίσιμη για την ηγεσία, την επικοινωνία και τη διαχείριση αλλαγής. Οι ηγέτες που αναγνωρίζουν τα σχήματα των εργαζομένων μπορούν να σχεδιάσουν παρεμβάσεις που ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την αίσθηση σκοπού. Οι εργαζόμενοι που αναγνωρίζουν τους δικούς τους χάρτες μπορούν να αναπτύξουν ενσυναίσθηση, να μειώσουν τις αντιστάσεις και να ενισχύσουν τη συνεργασία.

Δεν γεννιόμαστε με αυτά τα σχήματα. Τα **μαθαίνουμε** μέσα από την εμπειρία, την κουλτούρα, την οικογένεια, τα μέσα ενημέρωσης. Και συχνά, τα σχήματα **δεν είναι ουδέτερα** – κουβαλούν στερεότυπα, προκαταλήψεις και γενικεύσεις.

Στάσου και σκέψου: Μπορείς να σκεφτείς ένα παράδειγμα όπου ένα «σχήμα» σε βοήθησε να κατανοήσεις γρήγορα μια κατάσταση, αλλά ίσως σε εμπόδισε να δεις μια εναλλακτική ερμηνεία;

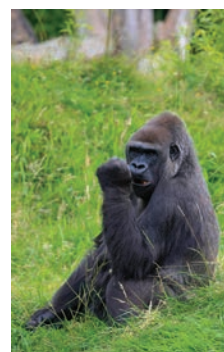
3.4.1 Είδη κοινωνικών σχημάτων και παραδείγματα

- 1. Σχήματα ρόλων.** Περιγράφουν τις προσδοκίες για άτομα που ανήκουν σε συγκεκριμένους κοινωνικούς ρόλους. *Παράδειγμα:* Το σχήμα του «δασκάλου» περιλαμβάνει σοβαρότητα, γνώση, καθοδήγηση. Αν ένας δάσκαλος είναι χαλαρός και χιουμορίστας, μπορεί να προκαλέσει έκπληξη.
- 2. Σχήματα προσώπων.** Αφορούν τις προσδοκίες για συγκεκριμένα άτομα ή τύπους ανθρώπων. *Παράδειγμα:* «Οι εσωστρεφείς είναι ντροπαλοί και δεν μιλούν πολύ». Αυτό είναι ένα σχήμα που μπορεί να επηρεάσει την ερμηνεία της συμπεριφοράς κάποιου.
- 3. Σχήματα καταστάσεων (Scripts).** Περιγράφουν το τι συμβαίνει σε συγκεκριμένες κοινωνικές καταστάσεις. *Παράδειγμα:* Σε ένα εστιατόριο, περιμένουμε να καθίσουμε, να παραγγείλουμε, να φάμε, να πληρώσουμε. Αν κάτι διαταράξει αυτό το σενάριο, νιώθουμε αμηχανία.

Οι προ-υπάρχουσες προσδοκίες και γνώσεις λειτουργούν ως «φακοί» μέσα από τους οποίους οργανώνεται και ερμηνεύεται η αισθητηριακή πληροφορία. Στο πείραμα των Jerome Bruner και Leo Postman, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναγνωρίσουν κάρτες τράπουλας, ορισμένες από τις οποίες παραβίαζαν τις καθιερωμένες κατηγορίες (π.χ. κόκκινη μπάστουνι). Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι «αδύνατες» κάρτες αναγνωρίζονταν με καθυστέρηση, περιγράφονταν λανθασμένα ή δεν αναγνωρίζονταν καθόλου, καθώς συγκρούονταν με τα υπάρχοντα γνωστικά σχήματα. Το πείραμα αυτό ανέδειξε με σαφή τρόπο ότι η αντίληψη δεν αποτελεί ουδέτερη καταγραφή της πραγματικότητας, αλλά ενεργή ερμηνευτική διαδικασία που διαμορφώνεται από τις προσδοκίες του ατόμου.²⁰ Συναφώς, η επιβεβαιωτική μεροληψία – η τάση να αναζητούμε και να ερμηνεύουμε στοιχεία που στηρίζουν αυτό που ήδη πιστεύουμε – αποτελεί σταθερό εύρημα της κοινωνικής νόησης και διαπερνά και τις αντιληπτικές μας κρίσεις.²¹

Στάσου και σκέψου: Πόσο συχνά πιστεύεις ότι οι προηγούμενες εμπειρίες ή οι προσδοκίες σου επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύεις τη συμπεριφορά των άλλων στην εργασία; Μπορείς να σκεφτείς μια περίπτωση όπου μια αρχική σου εντύπωση αποδείχθηκε ελλιπής ή λανθασμένη;

Η περιορισμένη φύση της προσοχής εξηγεί γιατί συχνά «δεν βλέπουμε» ακόμη και εντυπωσιακά γεγονότα, όταν ο γνωστικός μας πόρος είναι δεσμευμένος αλλού. Ένα από τα πιο γνωστά πειράματα στη μελέτη της προσοχής και της αντίληψης είναι **το πείραμα του «αόρατου γορίλα»**, που πραγματοποιήθηκε από τους Daniel Simons και Christopher Chabris.²² Στόχος του πειράματος ήταν να διερευνηθεί σε ποιον βαθμό η εστιασμένη προσοχή περιορίζει την ικανότητά μας να αντιληφθούμε απρόσμενα, αλλά εμφανή ερεθίσματα στο περιβάλλον. Στο κλασικό πείραμα, οι συμμετέχοντες παρακολουθούσαν ένα σύντομο βίντεο στο οποίο δύο ομάδες ατόμων (ντυμένες με άσπρα και μαύρα ρούχα) αντάλλασσαν μπάλες μπάσκετ. Τους ζητήθηκε να μετρήσουν με ακρίβεια τις πάσες μιας συγκεκριμένης ομάδας. Κατά τη διάρκεια του βίντεο, ένα άτομο ντυμένο ως γορίλας περνούσε αργά στο κέντρο της σκηνής, σταματούσε, χτυπούσε το στήθος του και έφευγε – ένα εξαιρετικά εμφανές και ασυνήθιστο ερέθισμα. Παρ' όλα αυτά, περίπου οι μισοί συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν είδαν ποτέ τον γορίλα. Το βασικό εύρημα του πειράματος ήταν εντυπωσιακό: όταν η προσοχή είναι έντονα δεσμευμένη σε ένα συγκεκριμένο έργο, το άτομο μπορεί να αποτύχει να αντιληφθεί ακόμη και πολύ εμφανή γεγονότα. Το φαινόμενο αυτό ονομάστηκε «απρόσεκτη τύφλωση» (inattention blindness) και ανέδειξε ότι η αντίληψη δεν αποτελεί πιστή καταγραφή της πραγματικότητας, αλλά εξαρτάται καθοριστικά από το πού κατευθύνεται η προσοχή.



Εικόνα 3.9

Πηγή: Andreas Hoja | Pixabay

Ηθικό ερώτημα

Όταν «δεν βλέπουμε» ή «βλέπουμε αλλιώς»: ευθύνη, κρίση και δικαιοσύνη

Κλασικά πειράματα της γνωστικής ψυχολογίας δείχνουν ότι η ανθρώπινη αντίληψη έχει συστηματικούς περιορισμούς. Στο πείραμα του «αόρατου γορίλα», πολλοί συμμετέχοντες απέτυχαν να αντιληφθούν ένα εμφανές και απρόσμενο ερέθισμα, επειδή η προσοχή τους ήταν εστιασμένη σε έναν συγκεκριμένο στόχο. Αντίστοιχα, στο πείραμα των Bruner και Postman, οι συμμετέχοντες δυσκολεύτηκαν να αναγνωρίσουν ερεθίσματα που παραβίαζαν τις προσδοκίες τους, ακόμη και όταν αυτά βρίσκονταν ξεκάθαρα μπροστά τους.

Τα δύο πειράματα αναδεικνύουν ότι η αντίληψη δεν αποτελεί ουδέτερη ή πλήρη καταγραφή της πραγματικότητας. Μπορεί να περιοριστεί από την εστίαση της προσοχής ή να παραμορφωθεί από προ-υπάρχοντα γνωστικά σχήματα και προσδοκίες. Στον οργανωσιακό χώρο, αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι ενδέχεται να μην αντιλαμβάνονται κρίσιμες πληροφορίες ή να τις ερμηνεύουν στρεβλά, όχι λόγω αδιαφορίας ή κακής πρόθεσης, αλλά λόγω των εγγενών ορίων της ανθρώπινης νόησης.

Ερωτήματα για συζήτηση και αναστοχασμό

1. Σε ποιες περιπτώσεις θεωρείς δίκαιο να αποδίδουμε ευθύνη σε έναν εργαζόμενο ή προϊστάμενο για κάτι που «δεν είδε» ή ερμήνευσε λανθασμένα; Πότε η μη αντίληψη αποτελεί ηθικό σφάλμα και πότε όχι;
2. Πώς θα έπρεπε να λαμβάνονται υπόψη οι γνωστικοί περιορισμοί της προσοχής και οι προσδοκίες κατά την αξιολόγηση απόδοσης, τη λήψη αποφάσεων ή την απόδοση ευθυνών στον οργανωσιακό χώρο;

Πίνακας 3.3: Παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη στην οργανωσιακή ζωή

Παράγοντας	Χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αντίληψη	Παράδειγμα από την οργανωσιακή ζωή
Παρατηρητής	Προσωπικές εμπειρίες, συναισθηματική κατάσταση, αξίες, προσδοκίες, γνωστική συνθετότητα	Εργαζόμενος που έχει βιώσει απόρριψη σε προηγούμενο οργανισμό ερμηνεύει ουδέτερη παρατήρηση ως αρνητική κριτική.
	Πολιτισμική ταυτότητα, αυτοεκτίμηση, διάθεση	Διευθυντής με υψηλή αυτοεκτίμηση αντιλαμβάνεται την αμφισβήτηση ως πρόκληση και όχι ως απειλή.
Παρατηρούμενο	Εξωτερική εμφάνιση, φωνή, στάση σώματος, θέση στην ιεραρχία, φήμη	Νεαρός εργαζόμενος με δυναμική παρουσία εκλαμβάνεται ως ηγέτης, παρότι δεν έχει επίσημο ρόλο.
	Χρώμα, μέγεθος, αντίθεση, κορεσμός, πλαίσιο (όταν πρόκειται για αντικείμενο)	Έντονα κόκκινα γραφήματα σε παρουσίαση KPI ενισχύουν την αίσθηση κινδύνου, ακόμη και αν οι τιμές είναι σταθερές.
	Σύγκριση με άλλα αντικείμενα ή άτομα	Μικρό βραβείο δίπλα σε μεγάλα τρόπαια φαίνεται λιγότερο σημαντικό λόγω οπτικής σύγκρισης.
Κατάσταση	Συναισθηματική φόρτιση, χρονική πίεση, κουλτούρα ομάδας, ψυχολογική ασφάλεια	Σε περιβάλλον υψηλής πίεσης, οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τις οδηγίες ως αυστηρές ή απειλητικές.
	Τεχνολογικά μεσολαβημένη επικοινωνία, υβριδική εργασία, έλλειψη συμφραζομένων	Στην τηλεδιάσκεψη, η απουσία βλεμματικής επαφής οδηγεί σε παρερμηνεία της πρόθεσης του συνομιλητή.
	Χρήση αλγορίθμων για αξιολόγηση ή παρακολούθηση	Εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την αξιολόγηση μέσω AI ως έλλειψη εμπιστοσύνης, ακόμη και αν είναι αντικειμενική.

Παράλληλα, το **παρατηρούμενο**, είτε πρόκειται για άτομο είτε για αντικείμενο, φέρει χαρακτηριστικά που ενεργοποιούν κοινωνικά σχήματα και στερεότυπα. Τα χαρακτηριστικά του παρατηρούμενου –όπως η εξωτερική εμφάνιση, η γλώσσα του σώματος, η θέση στην ιεραρχία, η φήμη ή ακόμη και η φωνή– μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη του παρατηρητή· μπορούν να ενεργοποιήσουν κοινωνικά σχήματα και στερεότυπα. Η τάση για στερεοτυπική σκέψη, όπως έχει δείξει η έρευνα των Fiske και Neuberg (1990)²³, οδηγεί σε απλουστευμένες ερμηνείες που συχνά παραβλέπουν την πολυπλοκότητα του ατόμου. Το φαινόμενο του φωτοστέφανου (halo effect), όπου ένα θετικό χαρακτηριστικό επηρεάζει τη συνολική αντίληψη για το άτομο, είναι ένα κλασικό παράδειγμα αυτής της επιρροής. Ένα άτομο που μιλά με αυτοπεποίθηση μπορεί να εκληφθεί ως ηγέτης, ακόμη και αν δεν κατέχει επίσημο ρόλο. Αντίστοιχα, η χρήση τεχνολογικών μέσων –όπως η κάμερα σε μια τηλεδιάσκεψη ή ένα προφίλ σε ψηφιακή πλατφόρμα– μπορεί να ενισχύσει ή να περιορίσει την πληροφόρηση που έχει ο παρατηρητής για το παρατηρούμενο. Η απουσία μη λεκτικών σημάτων στην ψηφιακή επικοινωνία, όπως η βλεμματική επαφή ή οι μικρο-εκφράσεις, αυξάνει την πιθανότητα παρερμηνειών και ενισχύει την εξάρτηση από εσωτερικά σχήματα και προκαταλήψεις.²⁴

Όταν το παρατηρούμενο είναι **αντικείμενο**, η αντίληψη επηρεάζεται από φυσικά χαρακτηριστικά όπως το χρώμα, το μέγεθος και η αντίθεση. Έρευνες δείχνουν ότι το χρώμα και η φωτεινότητα μπορούν να αλλοιώσουν την αντίληψη του μεγέθους: γραμμές ή σχήματα με υψηλή χρωματική αντίθεση γίνονται αντιληπτά ως μεγαλύτερα ή μικρότερα από ό,τι είναι στην πραγματικότητα.²⁵ Αντίστοιχα, προϊόντα με έντονο κορεσμό χρώματος –όπως βαθύ κόκκινο ή μπλε– γίνονται αντιληπτά ως μεγαλύτερα σε μέγεθος από τα ίδια προϊόντα με πιο ξεθωριασμένα χρώματα.²⁶ Η αντίθεση μεγέθους, δηλαδή η σύγκριση ενός αντικειμένου με το περιβάλλον του, επηρεάζει επίσης την αντίληψη: ένα μικρό αντικείμενο δίπλα σε μεγαλύτερα μπορεί να φαίνεται ακόμη μικρότερο, ενώ το ίδιο αντικείμενο δίπλα σε μικρότερα μπορεί να φαίνεται μεγαλύτερο.²⁷ Αυτές οι ψευδαισθήσεις δεν είναι απλώς οπτικά τρικ, αντανakλούν τον τρόπο με τον οποίο ο εγκέφαλος επεξεργάζεται το πλαίσιο

**Εικόνα 3.10**

Πηγή: Vilijus Kukanauskas | Pixabay

και την αναλογία, προσπαθώντας να εξάγει νόημα από το περιβάλλον. Η κατανόηση αυτών των μηχανισμών είναι κρίσιμη για την οργανωσιακή ζωή, καθώς επηρεάζει τη σχεδίαση χώρων, παρουσιάσεων, προϊόντων και εμπειριών που βασίζονται στην ανθρώπινη αντίληψη.

Πίνακας 3.4: Επίδραση φυσικών χαρακτηριστικών αντικειμένων στην αντίληψη στην οργανωσιακή ζωή

Χαρακτηριστικό αντικειμένου	Παράδειγμα από οργανωσιακή ζωή	Επίδραση στην αντίληψη
Χρώμα	Παρουσίαση KPI με κόκκινα και πράσινα γραφήματα	Το κόκκινο ενισχύει την αίσθηση κινδύνου, το πράσινο την αίσθηση επιτυχίας – ακόμη και αν οι αριθμοί είναι παρόμοιοι.
Μέγεθος	Σχεδίαση χώρου εργασίας με μεγάλα γραφεία για διευθυντές και μικρά για προσωπικό	Το μέγεθος ενισχύει την αντίληψη κύρους ή σημασίας, ανεξάρτητα από τον ρόλο.
Αντίθεση	Email με bold και έντονα χρώματα για συγκεκριμένες οδηγίες	Η αντίθεση τραβά την προσοχή και ενισχύει την αίσθηση επείγοντος ή προτεραιότητας.
Σύγκριση μεγέθους	Παρουσίαση δύο διαγραμμάτων όπου το ένα είναι οπτικά μεγαλύτερο	Το μεγαλύτερο διάγραμμα γίνεται αντιληπτό ως πιο σημαντικό, ακόμη και αν τα δεδομένα είναι ισοδύναμα.
Κορεσμός χρώματος	Συσκευασία εταιρικού προϊόντος με έντονα χρώματα σε εκθεσιακό χώρο	Το προϊόν γίνεται αντιληπτό ως μεγαλύτερο και πιο «δυναμικό» σε σχέση με ανταγωνιστικά προϊόντα.
Πλαίσιο	Τοποθέτηση ενός μικρού βραβείου δίπλα σε μεγάλα τρόπαια στην είσοδο	Το μικρό βραβείο φαίνεται λιγότερο σημαντικό λόγω της οπτικής σύγκρισης.

Η κατάσταση στην οποία λαμβάνει χώρα η αντίληψη προσθέτει ένα ακόμη επίπεδο πολυπλοκότητας και παίζει επίσης καθοριστικό ρόλο. Το φυσικό και κοινωνικό πλαίσιο, η συναισθηματική φόρτιση της στιγμής, και η ύπαρξη ή απουσία ψυχολογικής ασφάλειας, η χρονική πίεση, η κουλτούρα της οργάνωσης, η δομή της ομάδας και οι προσδοκίες του οργανισμού επηρεάζουν το πώς ερμηνεύονται τα ερεθίσματα. Σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης ή αβεβαιότητας, οι εργαζόμενοι τείνουν να εστιάζουν σε απειλές και να ερμηνεύουν τα ερεθίσματα με μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα ή άμυνα.²⁸ Αντίθετα, σε κουλτούρες που ενισχύουν την εμπιστοσύνη, την ψυχολογική ασφάλεια και την ανοιχτή επικοινωνία, η αντίληψη τείνει να είναι πιο ευέλικτη και με ενσυναίσθηση. Η τεχνολογία, ιδίως στην υβριδική εργασία, μετασχηματίζει το πλαίσιο της αντίληψης: η έλλειψη αυθόρμητης αλληλεπίδρασης, η ψηφιακή κόπωση και η χρήση αλγορίθμων για αξιολόγηση δημιουργούν νέες εντάσεις. Οι εργαζόμενοι καλούνται να ερμηνεύσουν συμπεριφορές και αποφάσεις μέσα από οθόνες, με περιορισμένα συμφραζόμενα και αυξημένη αβεβαιότητα, γεγονός που καθιστά την αντίληψη πιο ευάλωτη σε σφάλματα και παρερμηνείες.²⁹

Στην πράξη: Στον οργανωσιακό σχεδιασμό, στοιχεία όπως ο τρόπος παρουσίασης των πληροφοριών, η χρήση χρωμάτων, η διάταξη του χώρου και το πλαίσιο επικοινωνίας (διά ζώσης ή ψηφιακό) επηρεάζουν σημαντικά την αντίληψη των εργαζομένων. Για αυτό, οι οργανισμοί που δίνουν προσοχή στο «πώς» μεταδίδονται τα μηνύματα –και όχι μόνο στο «τι» μεταδίδεται– μειώνουν τις παρερμηνείες και ενισχύουν την κατανόηση και τη συνεργασία.

Η νευροεπιστήμη προσφέρει σημαντικές ενδείξεις για το πώς λειτουργεί η αντίληψη σε βιολογικό επίπεδο. Ο προμετωπιαίος φλοιός εμπλέκεται στην ερμηνεία κοινωνικών σημάτων και στην πρόβλεψη συμπεριφορών, ενώ η αμυγδαλή ενεργοποιείται όταν το ερέθισμα έχει συναισθηματική φόρτιση ή θεωρείται απειλητικό.³⁰ Η αντίληψη, επομένως, είναι μια δυναμική διεργασία που συνδέει το γνωστικό με το συναισθηματικό και το κοινωνικό.

3.5.1 Αντίληψη στην υβριδική εργασία

Η μετάβαση σε υβριδικά μοντέλα εργασίας έχει αναδείξει νέες προκλήσεις στην αντίληψη των κοινωνικών ερεθισμάτων. Όταν η επικοινωνία γίνεται μέσω οθόνης, πολλά μη λεκτικά στοιχεία –όπως η στάση σώματος, η βλεμματική επαφή ή η ατμόσφαιρα του χώρου– απουσιάζουν ή αλλοιώνονται. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ερμηνείες που βασίζονται σε περιορισμένα δεδομένα, ενισχύοντας την πιθανότητα σφαλμάτων αντίληψης όπως η επιλεκτική εστίαση ή η προβολή.