

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

STEPHEN P. ROBBINS & TIMOTHY A. JUDGE

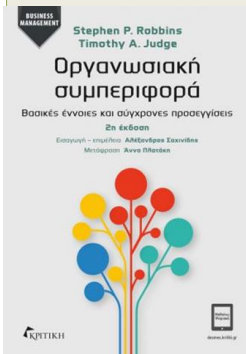


### Κεφάλαιο 6

## Αντίληψη και ατομική λήψη αποφάσεων

Αντώνης Κ. Τραυλός  
Καθηγητής

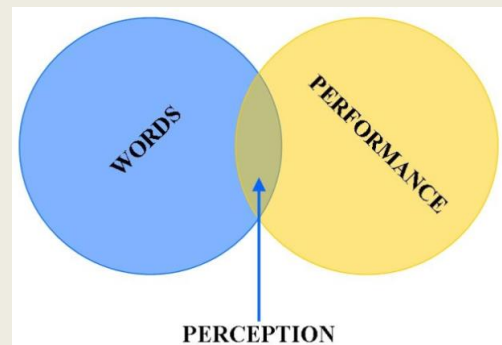
Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου



Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (1)

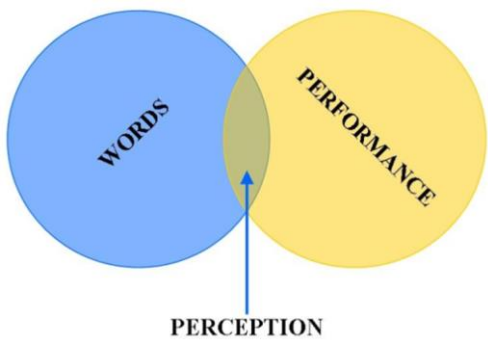
2

1. Ορίσετε την *αντίληψη* και να εξηγήσετε τους παράγοντες που την επηρεάζουν
2. Εντοπίστε τις συντομεύσεις που χρησιμοποιούν τα άτομα για τη διαμόρφωση κρίσεων για τους άλλους
3. Εξηγήστε τον σύνδεσμο ανάμεσα στην αντίληψη και τη λήψη αποφάσεων



Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (2)

3



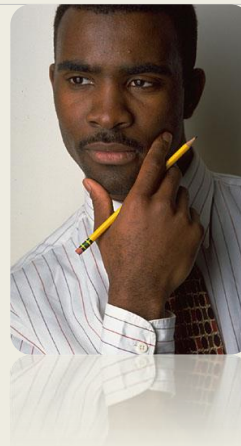
4. Απαριθμήσετε και να εξηγήσετε τις συνήθεις μεροληψίες και τα σφάλματα κατά τη λήψη αποφάσεων.
5. Αντιπαραβάλετε τα τρία δεοντολογικά κριτήρια απόφασης.
6. Ορίσετε τη *δημιουργικότητα* και να συζητήσετε το μοντέλο δημιουργικότητας των τριών συνιστωσών.

## Αντίληψη

4

Μια **διαδικασία** με βάση την οποία τα άτομα οργανώνουν και ερμηνεύουν τις αισθητηριακές εντυπώσεις τους, προκειμένου να προσδώσουν νόημα στο περιβάλλον τους

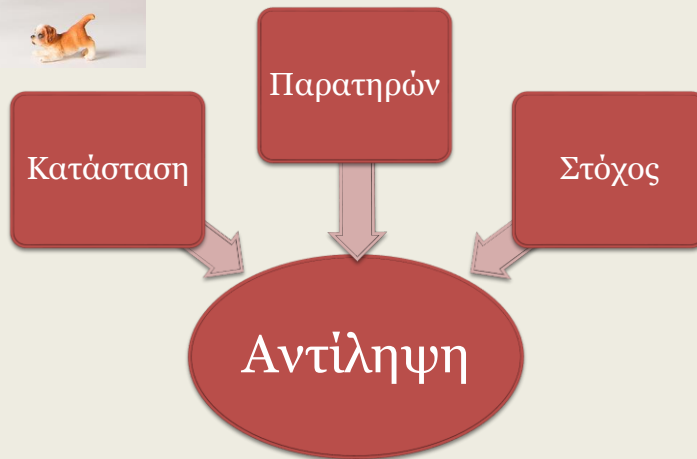
Ο κόσμος όπως γίνεται αντιληπτός είναι ο κόσμος που είναι συμπεριφορικά σημαντικός





## Παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη

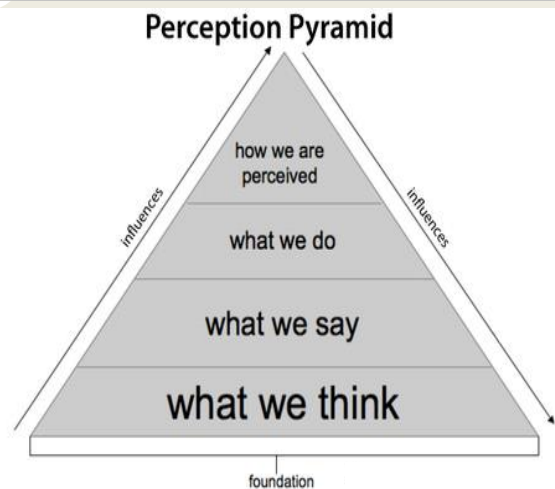
5



## (Παρατηρών) Perceiver

6

- Οι άνθρωποι έχουν εγγενείς μεροληψίες στον τρόπο που βλέπουν τους άλλους (αντίληψη) και στον τρόπο που παίρνουν αποφάσεις (λήψη αποφάσεων).
- Μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τους άλλους κατανοώντας τις μεροληψίες τους.



## (Παρατηρών) Perceiver (2)

7



- Όταν κοιτάζετε ένα στόχο και επιχειρείτε να ερμηνεύσετε αυτό που βλέπετε, η ερμηνεία σας **επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα προσωπικά σας χαρακτηριστικά**.
- Τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αντίληψη περιλαμβάνουν τις **στάσεις**, την **προσωπικότητα**, τα **κίνητρα**, τα **ενδιαφέροντα**, τις **προηγούμενες εμπειρίες** και τις **προσδοκίες** σας.
- Για παράδειγμα, αν περιμένετε οι αστυνομικοί να είναι **ανταρχικοί**, οι νέοι άνθρωποι **νωθροί** ή τα άτομα που κατέχουν δημόσια αξιώματα **αδίστακτα**, μπορεί έτσι ακριβώς να τα αντιληφθείτε, άσχετα με τα πραγματικά τους χαρακτηριστικά.

## Στόχος

8

- Τα χαρακτηριστικά του στόχου που παρατηρούμε μπορεί να επηρεάσουν το τι αντιλαμβανόμαστε.
  - Οι θορυβώδεις άνθρωποι είναι πολύ πιο πιθανό να τραβήξουν την προσοχή μέσα σε μια ομάδα απ' ό,τι οι ήσυχοι. Το ίδιο ισχύει και για τα εξαιρετικά ελκυστικά ή άχαρα άτομα.
- Καθώς δεν εξετάζουμε τους στόχους σε συνθήκες απομόνωσης, **η σχέση του στόχου με το περιβάλλον** του επηρεάζει επίσης την αντίληψη, όπως άλλωστε και η τάση μας να ομαδοποιούμε τα κοντινά και παρόμοια πράγματα.



## Πλαίσιο ή Κατάσταση

9

- Ο χρόνος κατά τον οποίο βλέπουμε ένα αντικείμενο ή γεγονός μπορεί να επηρεάσει την προσοχή μας, όπως και η τοποθεσία, το φως, η θερμότητα ή και πλήθος άλλων καταστασιακών παραγόντων.
- Σε ένα νάιτ κλαμπ το Σάββατο βράδυ, μπορεί να μην προσέξετε μια νεαρή ύπαρξη ντυμένη «στην τρίχα». Το ίδιο όμως άτομο, με την ίδια αμφίεση τη Δευτέρα το πρωί στο μάθημά σας για το μάνατζμεντ θα τραβούσε σίγουρα την προσοχή σας (αλλά και της υπόλοιπης τάξης).
- Ούτε ο παρατηρών ούτε ο στόχος άλλαξαν από το Σάββατο το βράδυ μέχρι τη Δευτέρα το πρωί, οι συνθήκες όμως είναι διαφορετικές.



## Αντίληψη για τους άλλους: Θεωρία απόδοσης αιτίου

10

Υποστηρίζει ότι ο παρατηρών προσπαθεί να «αποδώσει» την παρατηρούμενη συμπεριφορά σε έναν τύπο αιτίου (Kelley, 1972).

- Εσωτερική – η συμπεριφορά θεωρούμε ότι βρίσκεται στον προσωπικό έλεγχο του ατόμου
- Εξωτερική – το άτομο εξαναγκάζεται στη συμπεριφορά από εξωτερικά γεγονότα/αίτια

## Προσδιοριστικοί παράγοντες της απόδοσης αιτίου

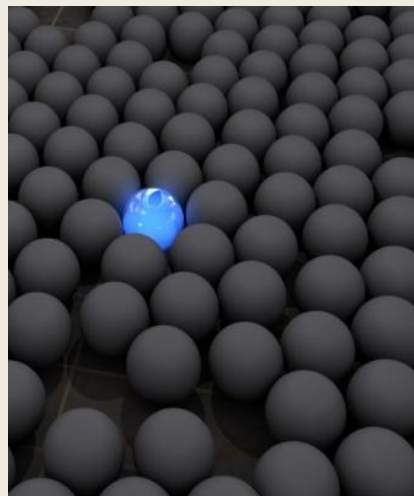
11

- **Διακριτότητα** – **κατά πόσο** ένα άτομο εμφανίζει διαφορετικές συμπεριφορές σε διαφορετικές καταστάσεις (η μοναδικότητα της ενέργειας)
- **Συναίνεση** – **όλοι** όσοι αντιμετωπίζουν μια παρόμοια κατάσταση αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο;
- **Συνέπεια** – αντιδρά το άτομο με τον **ίδιο** τρόπο μέσα στο χρόνο;

## Διακριτότητα

12

- Η **διακριτότητα** αναφέρεται στο κατά πόσο ένα άτομο εμφανίζει διαφορετικές συμπεριφορές σε διαφορετικές καταστάσεις.
- Είναι ο υπάλληλος που καθυστέρησε σήμερα το ίδιο άτομο για το οποίο οι συνάδελφοί του λένε ότι δεν είναι συνεπές στα καθήκοντά του;
- Αυτό που θέλουμε να ξέρουμε είναι αν η συμπεριφορά αυτή είναι **ασυνήθης**.
- Εάν είναι, τότε μάλλον θα την αποδώσουμε σε **εξωτερικά** αίτια. Εάν όχι, πιθανότατα θα κρίνουμε τη συμπεριφορά ως **εσωτερική**.



## Συναίνεση

13

- Εάν όσοι αντιμετωπίζουν μια παρόμοια κατάσταση αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο, τότε μπορούμε να πούμε ότι η συμπεριφορά δείχνει **συναίνεση**.
- Η συμπεριφορά του αργοπορημένου υπαλλήλου μας υπάγεται σε αυτό το κριτήριο αν όλοι οι υπάλληλοι που πήραν τον ίδιο δρόμο για τη δουλειά καθυστέρησαν επίσης.
- Όσον αφορά την απόδοση αιτίου, αν η συναίνεση είναι υψηλή, πιθανότατα θα αποδίδετε σε **εξωτερικά** αίτια την αργοπορία του υπαλλήλου, ενώ αν οι άλλοι υπάλληλοι που πήραν τον ίδιο δρόμο έφτασαν έγκαιρα στη δουλειά, θα αποδίδετε την αργοπορία του σε **εσωτερικό** αίτιο.



## Συνέπεια

14

- Τέλος, ένας παρατηρητής αναζητά τη **συνέπεια** στις ενέργειες ενός ατόμου.
- Αντιδρά το άτομο με τον ίδιο τρόπο μέσα στο χρόνο;
- Τα δέκα λεπτά καθυστέρηση στη δουλειά δεν γίνονται αντιληπτά με τον ίδιο τρόπο στην περίπτωση ενός υπαλλήλου που δεν έχει αργήσει για αρκετούς μήνες και ενός υπαλλήλου που καθυστερεί δύο με τρεις φορές την εβδομάδα.
- Όσο πιο συνεπής είναι η συμπεριφορά, τόσο περισσότερο έχουμε την τάση να την αποδίδουμε σε **εσωτερικά** αίτια.



## Για παράδειγμα, αν μια υπάλληλος .....

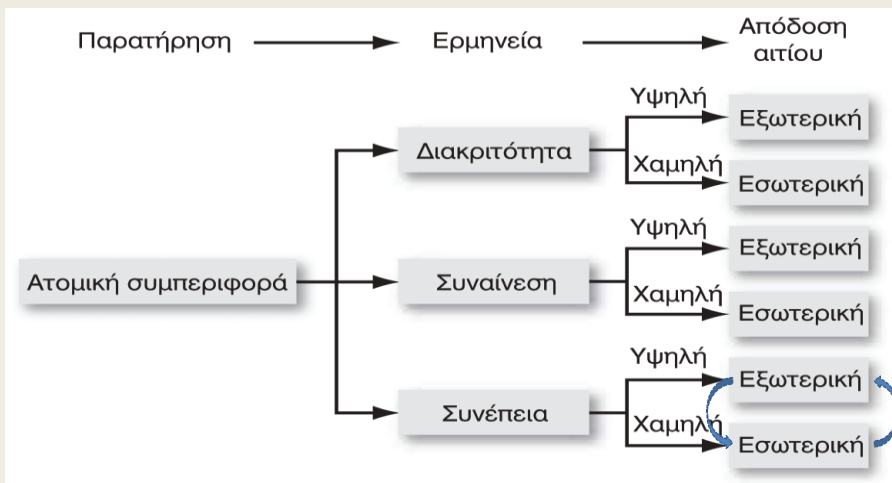
15

- ... (π.χ. η Κιμ Ράντολφ), έχει γενικά **ιδίου επιπέδου απόδοση** και σε άλλα καθήκοντα όπως στα τρέχοντα καθήκοντά της (**χαμηλή διακριτότητα**),
- αν οι άλλοι υπάλληλοι έχουν **συχνά διαφορετική απόδοση** -καλύτερη ή χειρότερη- από της Κιμ στα τρέχοντα καθήκοντά της (**χαμηλή συναίνεση**) και
- αν η συμπεριφορά της Κιμ στα τρέχοντα καθήκοντά της **είναι συνεπής μέσα στο χρόνο** (**υψηλή συνέπεια**), όποιος και να κρίνει τη συμπεριφορά της Κιμ,
- θα τη θεωρήσουμε κύρια υπεύθυνη για την απόδοσή της (**εσωτερική απόδοση αιτίου**).



## Προσδιορισμός απόδοσης αιτίου

16





## Σφάλματα απόδοσης

17



### Θεμελιώδες σφάλμα απόδοσης

Η τάση να **υποτιμάμε** την επιρροή των εξωτερικών παραγόντων και να **υπερεκτιμάμε** την επιρροή των εσωτερικών παραγόντων

### Μεροληψία αυτο-εξυπηρέτησης

Λαμβάνει χώρα όταν τα άτομα **υπερεκτιμούν** τη δική τους (εσωτερική) επιρροή στις επιτυχίες και **υπερεκτιμούν** τις εξωτερικές επιρροές στις αποτυχίες

## Συντομεύσεις στη διαδικασία κρίσης των άλλων (1)

18

- **Επιλεκτική αντίληψη (SELECTIVE PERCEPTION)** – μια διαδικασία φιλτραρίσματος με βάση την αντίληψη ανάλογα με τα ενδιαφέροντα, το υπόβαθρο και τη στάση.
- Οι παρατηρητές μπορεί να εξαγάγουν αυθαίρετα συμπεράσματα από μια αμφιλεγόμενη κατάσταση.
- Οποιοδήποτε χαρακτηριστικό κάνει έναν άνθρωπο, ένα αντικείμενο ή ένα γεγονός να ξεχωρίζει θα αυξήσει την πιθανότητα να το αντιληφθούμε.
- **Γιατί;** Διότι μας είναι αδύνατο να αφομοιώσουμε όλα όσα βλέπουμε.
  - μπορούμε να προσλάβουμε μόνο ορισμένα ερεθίσματα.
- Η τάση αυτή εξηγεί γιατί είναι πιο πιθανό να προσέξετε αυτοκίνητα σαν το δικό σας ή γιατί ένας προϊστάμενος μπορεί να επιπλήξει κάποιους και όχι ορισμένους άλλους που κάνουν το ίδιο.

## Συνοπτικές στη διαδικασία κρίσης των άλλων (2)

19

- ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΦΩΤΟΣΤΕΦΑΝΟΥ (HALO EFFECT)– Ο σχηματισμός μιας γενικής εντύπωσης με βάση ένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό (π.χ. όπως η ευφυΐα, η κοινωνικότητα ή η εμφάνιση)



- Το **φαινόμενο του φωτοστέφανου** επιβεβαιώθηκε σε μια κλασική μελέτη, στην οποία δόθηκε στα υποκείμενα ένας κατάλογος χαρακτηριστικών, όπως ευφυής, επιδέξιος, πρακτικός, εργατικός, αποφασιστικός **και ζεστός**, και τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν το άτομο στο οποίο αντιστοιχούσαν αυτά τα χαρακτηριστικά. Τα υποκείμενα έκριναν το άτομο **ως συνετό**, με χιούμορ, αγαπητό και ευφάνταστο. Όταν ο ίδιος αυτός κατάλογος τροποποιήθηκε περιλαμβάνοντας το «**ψυχρός**» αντί για το «**ζεστός**», εμφανίστηκε μια τελείως διαφορετική εικόνα.

## Συνοπτικές στη διαδικασία κρίσης των άλλων (3)

20

- **Φαινόμενα αντίθεσης** – Η αντίδραση επηρεάζεται από άλλα άτομα που συναντήσαμε πρόσφατα (το πλαίσιο της παρατήρησης)

- **Κρίση βάσει στερεοτύπων** – κρίνουμε κάποιον στη βάση της αντίληψής μας για την ομάδα στην οποία ανήκει



## Ο σύνδεσμος ανάμεσα στην αντίληψη και την ατομική λήψη αποφάσεων

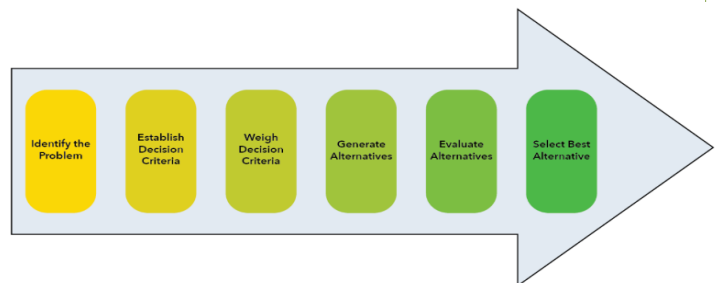
21

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί την αντίδραση σε ένα πρόβλημα



- Η αντίληψη επηρεάζει:
  - Τη συναίσθηση ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα
  - Την ερμηνεία και αξιολόγηση των πληροφοριών
  - Τη μεροληψία της ανάλυσης και τα συμπεράσματα

## Ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων

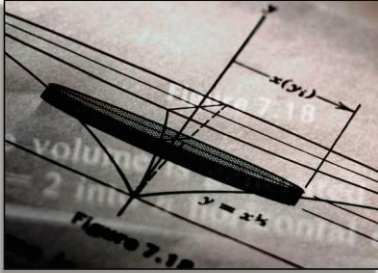


- Ορισμός προβλήματος (Περιορισμένη ορθολογικότητα)
- Προσδιορισμός των κριτηρίων απόφασης
- Καθορισμός βαρύτητας των κριτηρίων
- Ανάπτυξη εναλλακτικών
- Αξιολόγηση εναλλακτικών
- Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής

**Σπάνια χρησιμοποιείται στην πραγματικότητα: μάλλον στόχος παρά πρακτική μέθοδος**

## Υποθέσεις του μοντέλου

23



- Πλήρης γνώση της κατάστασης
- Υπάρχει η γνώση όλων των σχετικών επιλογών με μη μεροληπτικό τρόπο
- Ο λήπτης της απόφασης επιζητά τη μεγαλύτερη ωφέλεια

## Περιορισμένη ορθολογικότητα

24

Η περιορισμένη ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών του ανθρώπου καθιστά αδύνατη την αφομοίωση και κατανόηση όλων των απαραίτητων για τη βελτιστοποίηση πληροφοριών.

Έτσι, οι άνθρωποι αναζητούν λύσεις που είναι ικανοποιητικές και επαρκείς, και όχι τη βέλτιστη λύση.

Η περιορισμένη ορθολογικότητα κατασκευάζει απλοποιημένα μοντέλα που εξάγουν τα βασικά χαρακτηριστικά των προβλημάτων χωρίς να αποτυπώνουν πλήρως την πολυπλοκότητά τους.

## Πώς λειτουργεί η περιορισμένη ορθολογικότητα σε ένα τυπικό παράδειγμα ανθρώπου;

25

- Μόλις **εντοπίσουμε ένα πρόβλημα**, αρχίζουμε να ψάχνουμε για κριτήρια και εναλλακτικές.
- Η λίστα όμως με τα **κριτήρια** πιθανότατα **απέχει** πολύ από το να είναι διεξοδική.
- **Συγκεντρώνουμε** μια περιορισμένη λίστα με τις πλέον ευδιάκριτες επιλογές, εύκολες στην ανεύρεση και εξαιρετικά εμφανείς, που συνήθως αντιπροσωπεύουν γνωστά κριτήρια και αποδεδειγμένα αξιόπιστες λύσεις.



- Έπειτα, αρχίζουμε να τις **αξιολογούμε**, χωρίς όμως να κάνουμε εκτενή αξιολόγηση.
- Αντίθετα, **εστιάζουμε σε εναλλακτικές** που διαφοροποιούνται σε σχετικά μικρό βαθμό από την επιλογή που εφαρμόζεται τη συγκεκριμένη στιγμή.
- Ακολουθώντας την πελατημένη οδό, **αξιολογούμε τις εναλλακτικές** μόνο μέχρι να εντοπίσουμε μια που είναι «επαρκώς καλή» - που ανταποκρίνεται σε ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Εκεί τερματίζεται και η έρευνά μας.

## Η λήψη αποφάσεων στην περιορισμένη ορθολογικότητα

26

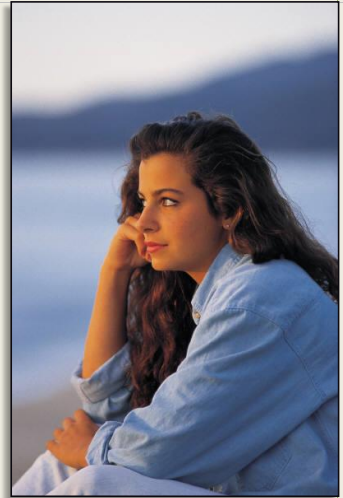
Πιο απλή από την ορθολογική λήψη αποφάσεων, αποτελείται από τρία βήματα:

1. Περιορισμένη αναζήτηση για κριτήρια και εναλλακτικές – γνωστά κριτήρια και εύκολες εναλλακτικές
2. Περιορισμένη εξέταση εναλλακτικών – εστίαση σε εναλλακτικές παρόμοιες με αυτές που εφαρμόζονται ήδη
3. Εξεύρεση μιας απλώς ικανοποιητικής λύσης – επιλογή της πρώτης εναλλακτικής που είναι «επαρκώς καλή»

## Διαισθητική λήψη αποφάσεων

27

- Μια μη συνειδητή διαδικασία που προκύπτει από την πείρα που έχετε αποκομίσει
- Αυξάνει με την πείρα
- Μπορεί να είναι ένα ισχυρό συμπληρωματικό στοιχείο για ορθολογική ανάλυση κατά τη λήψη αποφάσεων



## Συνήθεις μεροληψίες και σφάλματα (1)

28

- **Μεροληψία υπερβολικής αυτοπεποίθησης**  
Καθώς οι μάνατζερ και οι υπάλληλοι αποκτούν περισσότερες γνώσεις για ένα αντικείμενο, μειώνονται οι πιθανότητες να επιδείξουν υπερβολική αυτοπεποίθηση.
- **Μεροληψία αγκίστρωσης**  
Η τάση προσκόλλησης στην αρχική πληροφορία και η αποτυχία επαρκούς προσαρμογής στις ακόλουθες πληροφορίες
- **Μεροληψία επιβεβαίωσης**  
Αναζητάμε πληροφορίες που επανεπιβεβαιώνουν τις προηγούμενες επιλογές μας και παραβλέπουμε πληροφορίες που τις αντικρούουν
- **Μεροληψία διαθεσιμότητας**  
Η τάση να βασίζουμε κρίσεις σε πληροφορίες που είναι άμεσα διαθέσιμες (πτώση αεροπλάνου)

## Συνήθειες μεροληψίες και σφάλματα (2)

29

- **Κλιμάκωση δέσμευσης**  
Εμμονή σε μια απόφαση ακόμα και όταν υπάρχουν ξεκάθαρα στοιχεία ότι είναι λανθασμένη (μακροχρόνια σχέση)
- **Σφάλμα τυχαιότητας**  
Η τάση των ατόμων να πιστεύουν ότι μπορούν να προβλέψουν τα αποτελέσματα τυχαίων γεγονότων (Παρασκευή και 13, μαύρη γάτα)
- **Αποστροφή κινδύνου**  
Προτίμηση του σίγουρου από ένα επισφαλές αποτέλεσμα
- **Μεροληψία της ύστερης γνώσης**  
Η τάση να πιστεύουμε εσφαλμένα, αφού γίνει γνωστό το αποτέλεσμα, ότι θα το είχαμε προβλέψει με ακρίβεια

## Οργανωσιακοί περιορισμοί στη λήψη αποφάσεων

30

- Αξιολόγηση απόδοσης
- Συστήματα ανταμοιβής
- Τυπικοί κανονισμοί
- Χρονικοί περιορισμοί επιβεβλημένοι από το σύστημα
- Ιστορικό προηγούμενο



## Ηθικά πλαίσια για τη λήψη αποφάσεων

31



### Ωφελιμιστικό

- Προσφορά του μεγαλύτερου καλού για τον μεγαλύτερο αριθμό ατόμων

### Δικαιώματα

- Η λήψη αποφάσεων σύμφωνα με τις θεμελιώδεις ελευθερίες και τα δικαιώματα

### Δικαιοσύνη

- Επιβολή και εφαρμογή κανόνων με δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο, με στόχο τη διασφάλιση της δίκαιης κατανομής ωφελειών και κόστους

## Δημιουργικότητα κατά τη λήψη αποφάσεων

32

Η ικανότητα να παράγει κανείς πρωτότυπες και χρήσιμες ιδέες

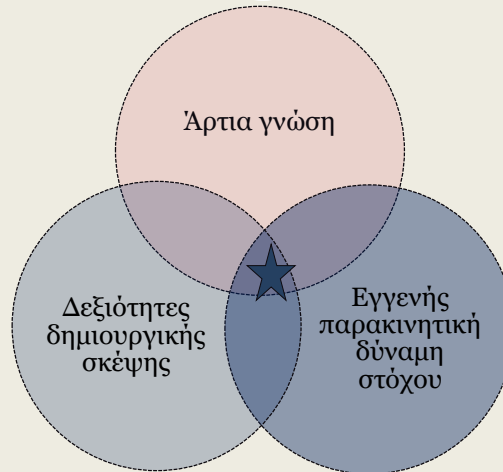
- Βοηθά το άτομο να:
  - Κατανοήσει καλύτερα το πρόβλημα
  - Δει προβλήματα που οι άλλοι δεν μπορούν να δουν
  - Εντοπίσει όλες τις βιώσιμες εναλλακτικές
  - Εντοπίσει εναλλακτικές που δεν είναι άμεσα εμφανείς





## Το μοντέλο δημιουργικότητας τριών συνιστωσών

33



## Παγκόσμιες προεκτάσεις



34

### Αποδόσεις αιτίου

- Διαπολιτισμικές διαφορές υπάρχουν – ιδιαίτερα σε κολεκτιβιστικές κουλτούρες

### Λήψη αποφάσεων

- Το πολιτισμικό υπόβαθρο του λήπτη αποφάσεων μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις αποφάσεις που λαμβάνονται.

### Δεοντολογία

- Δεν υπάρχουν παγκόσμια ηθικά πρότυπα
- Χρειάζεται καθοδήγηση σε επίπεδο οργανισμού

## Προεκτάσεις για τους μάνατζερ

35

### Αντίληψη:

- Για να αυξήσετε την παραγωγικότητα, επηρεάστε τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασία τους.

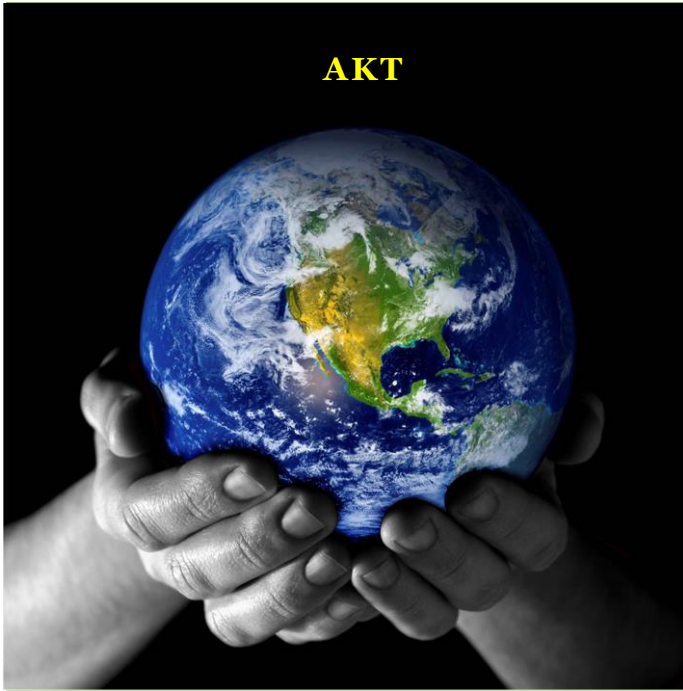
### Για να βελτιώσετε τη λήψη αποφάσεων:

1. Αναλύστε την κατάσταση.
2. Προσαρμόστε την προσέγγισή σας όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων.
3. Έχετε επίγνωση των μεροληπιών και ελαχιστοποιήστε τον αντίκτυπό τους.
4. Συνδυάστε την ορθολογική ανάλυση με τη διαίσθηση.
5. Προσπαθήστε να ενισχύσετε τη δημιουργικότητά σας.

## Να θυμάστε...

36

- Οι άνθρωποι έχουν μεροληψίες στην αντίληψη και τη λήψη αποφάσεων
  - Η κατανόηση των μεροληπιών αυτών επιτρέπει την καλύτερη πρόβλεψη της συμπεριφοράς
- Οι μεροληψίες μπορεί να είναι χρήσιμες
  - Οι μάνατζερ πρέπει να καθορίσουν πότε μια μεροληψία μπορεί να είναι αντιπαραγωγική
- Η δημιουργικότητα βοηθά στη λήψη αποφάσεων
  - Βοηθά στην αξιολόγηση, κατανόηση και στον εντοπισμό προβλημάτων



Σας ευχαριστώ για  
την προσοχή σας