



**Δρ. Εύα Μαυράκη**

**Email:**

**[evamavraki@hmu.gr](mailto:evamavraki@hmu.gr)**

# Οργανωσιακή Συμπεριφορά

---

**Μέρος 3ο | Κεφ. 3ο**

**Κατανόηση του Εαυτού και  
των Άλλων στον Οργανισμό**

# Πόσο καλά ξέρω τον εαυτό μου;!

1. Πόσο καλά πιστεύεις ότι γνωρίζεις τον εαυτό σου; (σε κλίμακα 1-5)
2. Ποια είναι τρία δυνατά σου σημεία;
3. Τι θα μπορούσε να σε βοηθήσει να γνωρίσεις καλύτερα τον εαυτό σου;



Χαρακτηριστικά, δεξιότητες ή επιθυμητά αποτελέσματα	Ποιος/ποια είμαι σήμερα (1-10)	Ποιος/ποια θα ήθελα να είμαι ιδανικά (1-10)	Διαφορά πραγματικού - ιδεατού	Εμπόδια	Στρατηγικές για να γεφυρώσω τη διαφορά
<b>Αυτοπεποίθηση:</b> Η πίστη στις ικανότητές μου.					
<b>Υπομονή:</b> Η ικανότητα να διαχειρίζομαι καταστάσεις χωρίς ανυπομονησία.					
<b>Διαχείριση χρόνου:</b> Να οργανώνω αποτελεσματικά τις υποχρεώσεις μου.					
<b>Διαπραγματευτικές δεξιότητες:</b> Να επιτυγχάνω συμφωνίες ωφέλιμες για όλες τις πλευρές.					
<b>Ομαδικό πνεύμα:</b> Να συνεργάζομαι αρμονικά με άλλους.					
<b>Ηγετικές ικανότητες:</b> Να εμπνέω και να καθοδηγώ μια ομάδα.					
<b>Συναισθηματική νοημοσύνη:</b> Να κατανοώ και να διαχειρίζομαι τα συναισθήματά μου και των άλλων.					
<b>Επικοινωνιακές δεξιότητες:</b> Να εκφράζω ιδέες με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα.					
<b>Δημιουργικότητα:</b> Να βρίσκω καινοτόμες λύσεις.					
<b>Ανθεκτικότητα:</b> Να προσαρμόζομαι και να ανακάμπτω από δυσκολίες.					

<b>Οργάνωση:</b> Να θέτω προτεραιότητες και να διαχειρίζομαι τους πόρους μου.					
<b>Κριτική σκέψη:</b> Να αναλύω και να αξιολογώ πληροφορίες πριν πάρω αποφάσεις.					
<b>Ακεραιότητα:</b> Να λειτουργώ με ειλικρίνεια και ηθική.					
<b>Ανεξαρτησία:</b> Να μπορώ να παίρνω πρωτοβουλίες και να διαχειρίζομαι καταστάσεις μόνος μου.					
<b>Επαγγελματισμός:</b> Να τηρώ τα πρότυπα της επαγγελματικής μου ιδιότητας.					
<b>Διαχείριση άγχους:</b> Να παραμένω ψύχραιμος υπό πίεση.					
<b>Προσαρμοστικότητα:</b> Να ανταποκρίνομαι θετικά στις αλλαγές.					
<b>Αποδοχή ανατροφοδότησης:</b> Να ακούω και να βελτιώνομαι από τα σχόλια των άλλων.					
<b>Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:</b> Να συνδυάζω επιτυχώς τις απαιτήσεις της δουλειάς και της ζωής.					
<b>Επίτευξη στόχων:</b> Να υλοποιώ με συνέπεια τα σχέδια και τις φιλοδοξίες μου.					
<b>Ανεξαρτησία:</b> Να μπορώ να παίρνω πρωτοβουλίες και να διαχειρίζομαι καταστάσεις μόνος μου.					
<b>Επαγγελματισμός:</b> Να τηρώ τα πρότυπα της επαγγελματικής μου ιδιότητας.					
<b>Διαχείριση άγχους:</b> Να παραμένω ψύχραιμος υπό πίεση.					

Αυτοπεποίθηση: Η πίστη στις ικανότητές μου.

Υπομονή: Η ικανότητα να διαχειρίζομαι καταστάσεις χωρίς ανυπομονησία.

Διαχείριση χρόνου: Να οργανώνω αποτελεσματικά τις υποχρεώσεις μου.

Διαπραγματευτικές δεξιότητες: Να επιτυγχάνω συμφωνίες ωφέλιμες για όλες τις πλευρές.

Ομαδικό πνεύμα: Να συνεργάζομαι αρμονικά με άλλους.

Ηγετικές ικανότητες: Να εμπνέω και να καθοδηγώ μια ομάδα.

Συναισθηματική νοημοσύνη: Να κατανοώ και να διαχειρίζομαι τα συναισθήματά μου και των άλλων.

Επικοινωνιακές δεξιότητες: Να εκφράζω ιδέες με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα.

Δημιουργικότητα: Να βρίσκω καινοτόμες λύσεις.

Ανθεκτικότητα: Να προσαρμόζομαι και να ανακάμπτω από δυσκολίες.

Οργάνωση: Να θέτω προτεραιότητες και να διαχειρίζομαι τους πόρους μου.

Κριτική σκέψη: Να αναλύω και να αξιολογώ πληροφορίες πριν πάρω αποφάσεις.

Ακεραιότητα: Να λειτουργώ με ειλικρίνεια και ηθική.

Ανεξαρτησία: Να μπορώ να παίρνω πρωτοβουλίες και να διαχειρίζομαι καταστάσεις μόνος μου.

Επαγγελματισμός: Να τηρώ τα πρότυπα της επαγγελματικής μου ιδιότητας.

Διαχείριση άγχους: Να παραμένω ψύχραιμος υπό πίεση.

Προσαρμοστικότητα: Να ανταποκρίνομαι θετικά στις αλλαγές.

Αποδοχή ανατροφοδότησης: Να ακούω και να βελτιώνομαι από τα σχόλια των άλλων.

Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: Να συνδυάζω επιτυχώς τις απαιτήσεις της δουλειάς και της ζωής.

Επίτευξη στόχων: Να υλοποιώ με συνέπεια τα σχέδια και τις φιλοδοξίες μου.

# Αυτο-αντίληψη

---

- Τα πιστεύω και οι αξιολογήσεις για τον εαυτό μας
- Συγκρίνουμε καταστάσεις με τον τρέχοντα (αντιληπτό εαυτό μας) και τον επιθυμητό (ιδανικό εαυτό μας).



# Αυτο-αντίληψη

## Τρία Επίπεδα Αυτοαντίληψης (Levels of Self-Concept / Self-Concept)

Η **αυτοαντίληψη** (self-concept ή self-identity) δεν είναι ενιαία, αλλά αποτελείται από **τρία διακριτά επίπεδα** που καθορίζουν πώς το άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του και πώς σχετίζεται με τους άλλους:

### 1. Ατομικό Επίπεδο (Individual self)

Αναφέρεται στα **προσωπικά χαρακτηριστικά**, ικανότητες, αξίες και εμπειρίες του ατόμου.

Ο εαυτός ορίζεται ως **διαφορετικός από τους άλλους**· το άτομο εστιάζει στη **μοναδικότητα και αυτονομία** του. Συνδέεται με τον **ατομικισμό** και με κουλτούρες που τονίζουν την προσωπική επιτυχία και ανεξαρτησία.

### Παράδειγμα:

«Είμαι δημιουργική, οργανωτική και ανεξάρτητη· πετυχαίνω τους στόχους μου μόνη μου.»



# Αυτο-αντίληψη

## 2. Σχεσιακό Επίπεδο (Relational self)

Ο εαυτός ορίζεται **μέσα από τις σχέσεις με σημαντικούς άλλους** (γονείς, φίλους, συντρόφους, συναδέλφους).

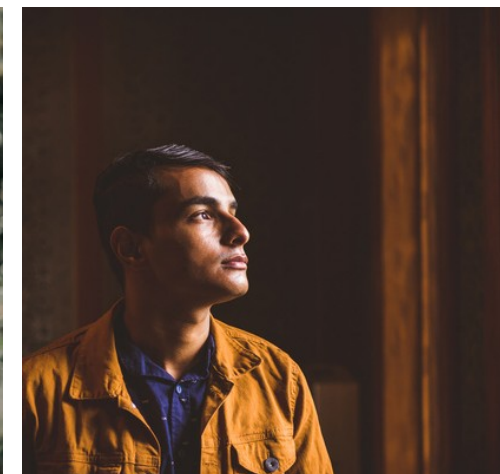
Εστιάζει στη **διαπροσωπική σύνδεση** και στην αμοιβαιότητα.

Εμφανίζεται έντονα σε κοινωνίες ή άτομα με **προσανατολισμό στη φροντίδα και τη συνεργασία**.

### Παράδειγμα:

«Είμαι καλή φίλη και προσπαθώ να στηρίζω τους άλλους.»

«Είμαι αφοσιωμένη συνεργάτης και προσπαθώ να διατηρώ καλές σχέσεις.»



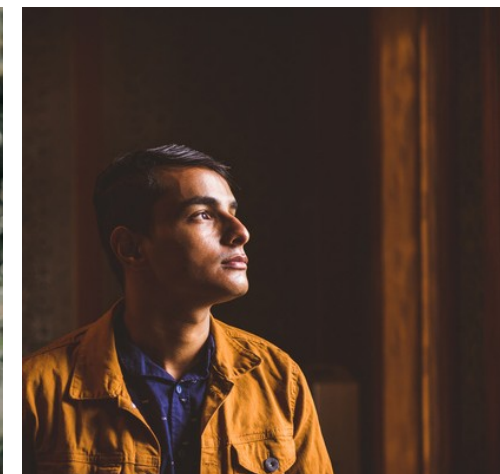
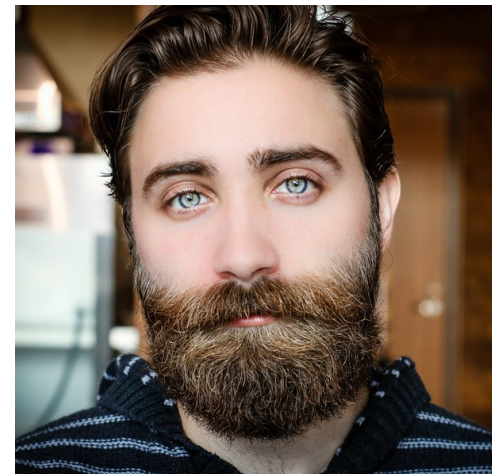
# Αυτο-αντίληψη

## 3. Συλλογικό Επίπεδο (Collective self)

Ο εαυτός ορίζεται ως **μέλος μιας ομάδας** ή κοινωνικής κατηγορίας (π.χ. φύλο, επάγγελμα, έθνος, οργάνωση). Εστιάζει στη **συλλογική ταυτότητα**, την **ομαδική υπερηφάνεια** και την **πίστη στους κοινούς στόχους**. Συνδέεται με την **ομαδικότητα**, τη **συνεργασία** και τη **θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας (Tajfel & Turner, 1979)**.

### Παράδειγμα:

«Είμαι μέλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού»  
«Είμαι περήφανη που ανήκω σε αυτή την εταιρεία / χώρα / ομάδα.»



# Αυτο-αντίληψη

## Επίπεδο Αυτοαντίληψης

### Ορισμός

### Εστίαση

### Κύριες Αξίες

### Παράδειγμα

#### Ατομικό

Ο εαυτός ως  
μοναδικό άτομο

Προσωπική  
ταυτότητα

Αυτονομία,  
προσωπική  
επιτυχία

«Είμαι  
δημιουργική και  
φιλόδοξη.»

#### Σχισιακό

Ο εαυτός μέσα  
από σχέσεις με  
άλλους

Διαπροσωπική  
ταυτότητα

Εμπιστοσύνη,  
φροντίδα,  
αμοιβαιότητα

«Είμαι  
υποστηρικτική  
φίλη.»

#### Συλλογικό

Ο εαυτός ως  
μέλος ομάδας

Κοινωνική  
ταυτότητα

Συνεργασία,  
πίστη,  
ομαδικότητα

«Είμαι μέλος της  
ομάδας  
μάρκετινγκ.»

#### Πηγές:

Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). *Who is this "We"? Levels of collective identity and self-representations.*

*Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83–93.

Sedikides, C., & Brewer, M. B. (Eds.). (2001). *Individual self, relational self, collective self.* Psychology Press.

# Αυτο-αντίληψη

Χαρακτηρίζεται από τρία βασικά γνωρίσματα:

## **Πολυπλοκότητα (Complexity):**

Η αυτοαντίληψη περιλαμβάνει πολλαπλές πτυχές/ταυτότητες (π.χ. επαγγελματική, οικογενειακή, κοινωνική, προσωπική ταυτότητα). Οι άνθρωποι έχουν πολλαπλές αντιλήψεις για τον εαυτό τους. Όσο περισσότερες και πιο διαφοροποιημένες είναι αυτές οι πτυχές, τόσο πιο σύνθετη η αυτοαντίληψη.

► Παράδειγμα: «Είμαι δασκάλα, μητέρα, φίλη και μέλος εθελοντικής ομάδας.»

## **Συνέπεια (Consistency):**

Οι πολλαπλές ταυτότητες απαιτούν παρόμοια χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Οι απόψεις του εαυτού είναι συμβατές με τις πραγματικές ιδιότητες του ατόμου.

► Αν οι ρόλοι και οι αξίες σου δεν συγκρούονται (π.χ. είσαι και εργατική και στοργική), η αυτοαντίληψη είναι συνεπής.

## **Σαφήνεια (Clarity):**

Πόσο ξεκάθαρη και σταθερή είναι η εικόνα που έχεις για τον εαυτό σου. Η αυτοαντίληψη είναι ξεκάθαρη, καθορισμένη με αυτοπεποίθηση και σταθερή. Η διαύγεια αυξάνεται με την ηλικία και την υψηλή συνέπεια.

► Άτομα με υψηλή σαφήνεια έχουν σταθερό προσανατολισμό και αυτοπεποίθηση· άτομα με χαμηλή σαφήνεια αμφιβάλλουν για το ποιοι είναι ή τι θέλουν.

# Αυτο-αντίληψη

## 1. Κοινωνικός Εαυτός (Social Self)

Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο **αντιλαμβάνεται τον εαυτό του σε σχέση με τους άλλους.**

Περιλαμβάνει τους κοινωνικούς ρόλους και τις ταυτότητες (φίλος, εργαζόμενος, φοιτητής, πολίτης). Εδώ συνδέεται με τις **τρεις διαστάσεις αυτοαντίληψης** που αναφέραμε πριν: ατομικό, σχεσιακό και συλλογικό επίπεδο.

► Ο κοινωνικός εαυτός απαντά στο ερώτημα:

«Ποιος είμαι μέσα στο κοινωνικό σύστημα;»

και σχετίζεται με έννοιες όπως **κοινωνική ταυτότητα, ομαδική υπερηφάνεια, και ανήκειν.**

## 2. Αυτο-ενίσχυση (Self-Enhancement)

Είναι η **τάση του ατόμου να διατηρεί θετική εικόνα για τον εαυτό του.**

Περιλαμβάνει μηχανισμούς όπως:

επιλεκτική ερμηνεία γεγονότων υπέρ του εαυτού,

απόδοση επιτυχιών σε εσωτερικούς παράγοντες («τα κατάφερα γιατί είμαι ικανός»),

και αποφυγή ή υποβάθμιση αποτυχιών.

► Λειτουργεί ως **μηχανισμός αυτοπροστασίας** και ενίσχυσης της αυτοεκτίμησης.

# Αυτο-αντίληψη

## 3. Αυτοαξιολόγηση (Self-Evaluation)

Αναφέρεται στη **διαδικασία με την οποία το άτομο αποτιμά τις ικανότητές του, τις επιτυχίες και τις αποτυχίες του.**

Συνδέεται με την **αυτογνωσία** και την **πραγματική αυτοαντίληψη** — δηλαδή το κατά πόσο κάποιος μπορεί να δει ρεαλιστικά τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.

► Επηρεάζει την αυτοπεποίθηση, την αποδοχή κριτικής και την προθυμία για μάθηση ή αλλαγή.

## 4. Αυτο-επιβεβαίωση (Self-Verification)

Είναι η **ανάγκη του ατόμου να επιβεβαιώνει συνεχώς την εικόνα που έχει για τον εαυτό του** μέσω των αντιδράσεων των άλλων.

Δηλαδή, επιζητεί **συνεπή ανατροφοδότηση** που να ταιριάζει με την αυτοαντίληψή του, ακόμη κι αν δεν είναι πάντα θετική.

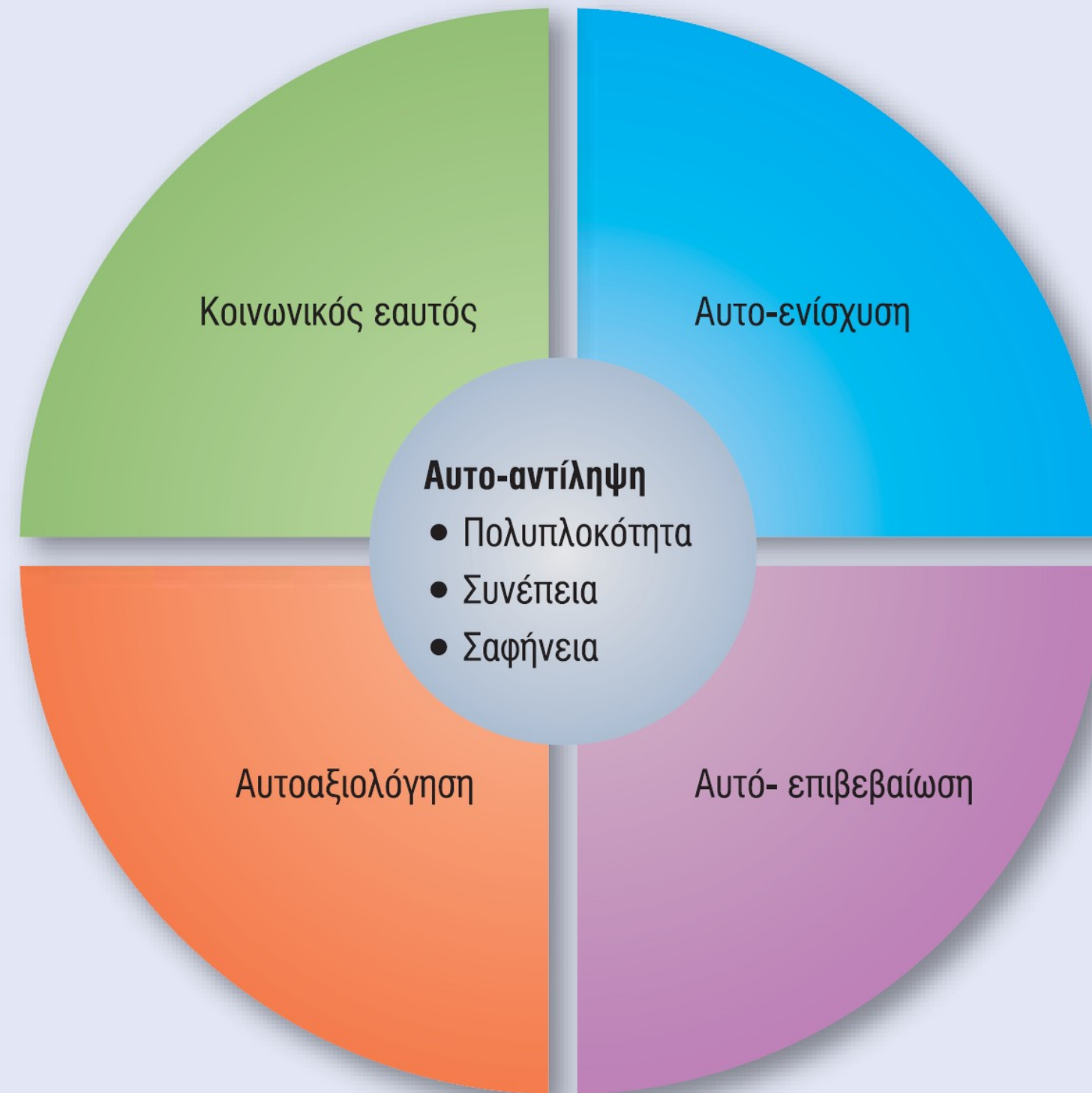
► Παράδειγμα:

Αν κάποιος θεωρεί τον εαυτό του οργανωτικό, προτιμά σχόλια που επιβεβαιώνουν αυτή την εικόνα· αν δεχτεί αντίθετη ανατροφοδότηση, αισθάνεται απειλή.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.1 Τα Χαρακτηριστικά και οι Διεργασίες της Αυτο-Αντίληψης

Χαρακτηριστικά  
και Διεργασίες Αυτο-  
Αντίληψης

---



# Αυτο-αντίληψη (διάγραμμα)

Το διάγραμμα δείχνει ότι η **Αυτοαντίληψη** βρίσκεται **στο κέντρο της προσωπικότητας** και αλληλεπιδρά **συνεχώς** με τέσσερις βασικές διεργασίες:

- 1. Κοινωνικός εαυτός:** διαμορφώνει το πλαίσιο της ταυτότητας.
- 2. Αυτο-ενίσχυση:** προστατεύει και ενδυναμώνει την αυτοεκτίμηση.
- 3. Αυτοαξιολόγηση:** παρέχει ρεαλιστική εικόνα ικανοτήτων και αδυναμιών.
- 4. Αυτο-επιβεβαίωση:** διατηρεί τη συνοχή και σταθερότητα της ταυτότητας.

Όλες μαζί εξασφαλίζουν ότι η αυτοαντίληψη είναι **πολύπλοκη, συνεπής και σαφής**, δηλαδή σταθερή αλλά και προσαρμοστική στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.



# Επιδράσεις Χαρακτηριστικών Αυτο-αντίληψης

---

Οι άνθρωποι έχουν **καλύτερη ευημερία** όταν:

- Έχουν πολλαπλούς εαυτούς (πολυπλοκότητα).
- Έχουν υψηλή συνέπεια προσωπικότητας και αξιών (συνέπεια).
- Έχουν καλώς καθιερωμένους εαυτούς (σαφήνεια).

Επιδράσεις στην ατομική συμπεριφορά και απόδοση.

# Επίδραση Χαρακτηριστικών Αυτο-αντίληψης

## Πολυπλοκότητα Αυτο-αντίληψης:

- **Υψηλή:** πιο προσαρμοστικά, πιο διαφορετικά δίκτυα, αλλά πιο αγχωτικά. Παράδειγμα: «Νιώθω πιεσμένη γιατί πρέπει να είμαι και τέλεια στη δουλειά και διαθέσιμη μητέρα και καλή φίλη, είναι δύσκολο να τα ισορροπήσω όλα.»
- **Χαμηλή:** Οι ψυχικοί πόροι (ενέργεια, προσοχή, συναισθηματική αντοχή) κατευθύνονται πιο συγκεντρωμένα σε λίγους ρόλους, άρα αυτοί αναπτύσσονται βαθύτερα. Υπάρχει λιγότερο άγχος και σύγκρουση ρόλων, αλλά και μεγαλύτερη ευαλωτότητα: αν κάτι πάει άσχημα σε έναν βασικό ρόλο (π.χ. απώλεια δουλειάς), επηρεάζεται έντονα η αυτοεκτίμηση. Παράδειγμα: «Η δουλειά μου είναι όλη μου η ζωή· αν τη χάσω, νιώθω ότι χάνω και τον εαυτό μου.»

# Επίδραση Χαρακτηριστικών Αυτο-αντίληψης

## Σαφήνεια Αυτο-αντίληψης:

- **Υψηλή:** Το άτομο έχει σταθερή και καθορισμένη ταυτότητα. Γνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, παίρνει συνειδητές αποφάσεις και διαχειρίζεται αποτελεσματικά αλλαγές ή πιέσεις. Συνδέεται με:
  - Καλύτερη απόδοση στην εργασία,
  - Αποτελεσματικότερη ηγεσία,
  - Επαγγελματική εξέλιξη,
  - Μικρότερη αίσθηση απειλής όταν υπάρχουν συγκρούσεις ή αρνητικά σχόλια (δεν «κλονίζεται» εύκολα).

Παράδειγμα: «Ξέρω ποια είμαι και τι θέλω να πετύχω, οπότε δεν με αποσταθεροποιεί μια αρνητική κριτική.»

# Επίδραση Χαρακτηριστικών Αυτο-αντίληψης

## Σαφήνεια Αυτο-αντίληψης:

- **Πολύ υψηλή:** Όταν η αυτοαντίληψη είναι υπερβολικά σταθερή και άκαμπτη, μπορεί να οδηγήσει σε ανελαστικότητα ρόλου. Δηλαδή, το άτομο δυσκολεύεται να προσαρμοστεί σε νέες καταστάσεις, αλλαγές ή διαφορετικές απαιτήσεις.

Παράδειγμα: «Εγώ είμαι μάνατζερ, όχι μέλος ομάδας» → δεν μπορεί να λειτουργήσει ισότιμα σε νέο πλαίσιο..

# Επίδραση Χαρακτηριστικών Αυτο-αντίληψης

## Συνέπεια Αυτοαντίληψης (Self-Concept Consistency):

- Υψηλή συνέπεια:** Οι ρόλοι και αξίες του ατόμου ταιριάζουν (π.χ. κάποιος που θεωρεί σημαντική την ακεραιότητα, λειτουργεί με συνέπεια σε όλους τους ρόλους του). Δημιουργεί σταθερότητα, αυτοπεποίθηση και ψυχική ισορροπία. Διευκολύνει την αποτελεσματική επικοινωνία και την ηγετική αξιοπιστία.
- Χαμηλή συνέπεια:** Υπάρχουν αντιφάσεις μεταξύ των ρόλων ή αξιών (π.χ. «θέλω να βοηθώ τους άλλους» αλλά «δεν αντέχω να συνεργάζομαι»). Προκαλεί γνωστική ασυμφωνία, άγχος και εσωτερική ανασφάλεια.

# Επίδραση Χαρακτηριστικών Αυτο-αντίληψης

**Διάσταση  
Αυτοαντίληψης**

**Υψηλό Επίπεδο**

**Πλεονεκτήματα**

**Πολύ Υψηλό ή  
Χαμηλό Επίπεδο**

**Κίνδυνοι /  
Μειονεκτήματα**

**Πολυπλοκότητα**

Πολλοί και  
διαφοροποιημένοι  
ρόλοι και ταυτότητες

Μεγαλύτερη  
προσαρμοστικότητα,  
ανθεκτικότητα,  
πλούσια κοινωνικά  
δίκτυα

Πολύ υψηλή →  
υπερφόρτωση  
ρόλων / Χαμηλή →  
λίγες ταυτότητες

Άγχος, γνωστική  
κόπωση /  
Ευαλωτότητα αν  
απειληθεί ο βασικός  
ρόλος

**Συνέπεια**

Συμβατότητα αξιών,  
στάσεων και ρόλων

Ψυχική ισορροπία,  
αυτοπεποίθηση,  
αξιοπιστία

Χαμηλή συνέπεια →  
αντιφάσεις  
ταυτότητας

Εσωτερική  
σύγκρουση, άγχος,  
μειωμένη  
σταθερότητα

**Σαφήνεια**

Σαφής και σταθερή  
εικόνα του εαυτού

Καλύτερη απόδοση,  
ηγεσία,  
επαγγελματική  
εξέλιξη, μικρότερη  
απειλή από  
συγκρούσεις

Πολύ υψηλή →  
υπερβολική  
σταθερότητα /  
ακαμψία

Δυσκολία  
προσαρμογής,  
αντίσταση στην  
αλλαγή

# Συμπέρασμα για την Επίδραση Χαρακτηριστικών Αυτο-αντίληψης

Η υγιής αυτοαντίληψη συνδυάζει μέτρια προς υψηλή πολυπλοκότητα, υψηλή συνέπεια και αρκετή σαφήνεια, έτσι ώστε το άτομο να είναι σταθερό αλλά και ευέλικτο, δηλαδή να γνωρίζει ποιο είναι, χωρίς να περιορίζεται από άκαμπτους ρόλους ή συγκρούσεις ταυτότητας.

# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-ενίσχυση

---

Προσπαθήστε να προωθήσετε και να διατηρήσετε υψηλή αυτοπεποίθηση.

Καθιστά ένα άτομο περισσότερο

- *Ικανό*, ελκυστικό, τυχερό, ηθικό, πολύτιμο.
- *Εμφανές* σε κοινές και σημαντικές καταστάσεις.



# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-ενίσχυση

---

## Αποτελέσματα αυτο-ενίσχυσης:

- *Καλύτερη* ψυχική και σωματική υγεία.
- *Υψηλότερα* κίνητρα όταν υπάρχει η πεποίθηση ότι «μπορώ να τα καταφέρω».

## Προβλήματα:

- *Πιο επικίνδυνες* αποφάσεις.
- *Διογκωμένη* αντιληπτή προσωπική αιτιότητα.
- *Καθυστέρηση* στην αναγνώριση λαθών.



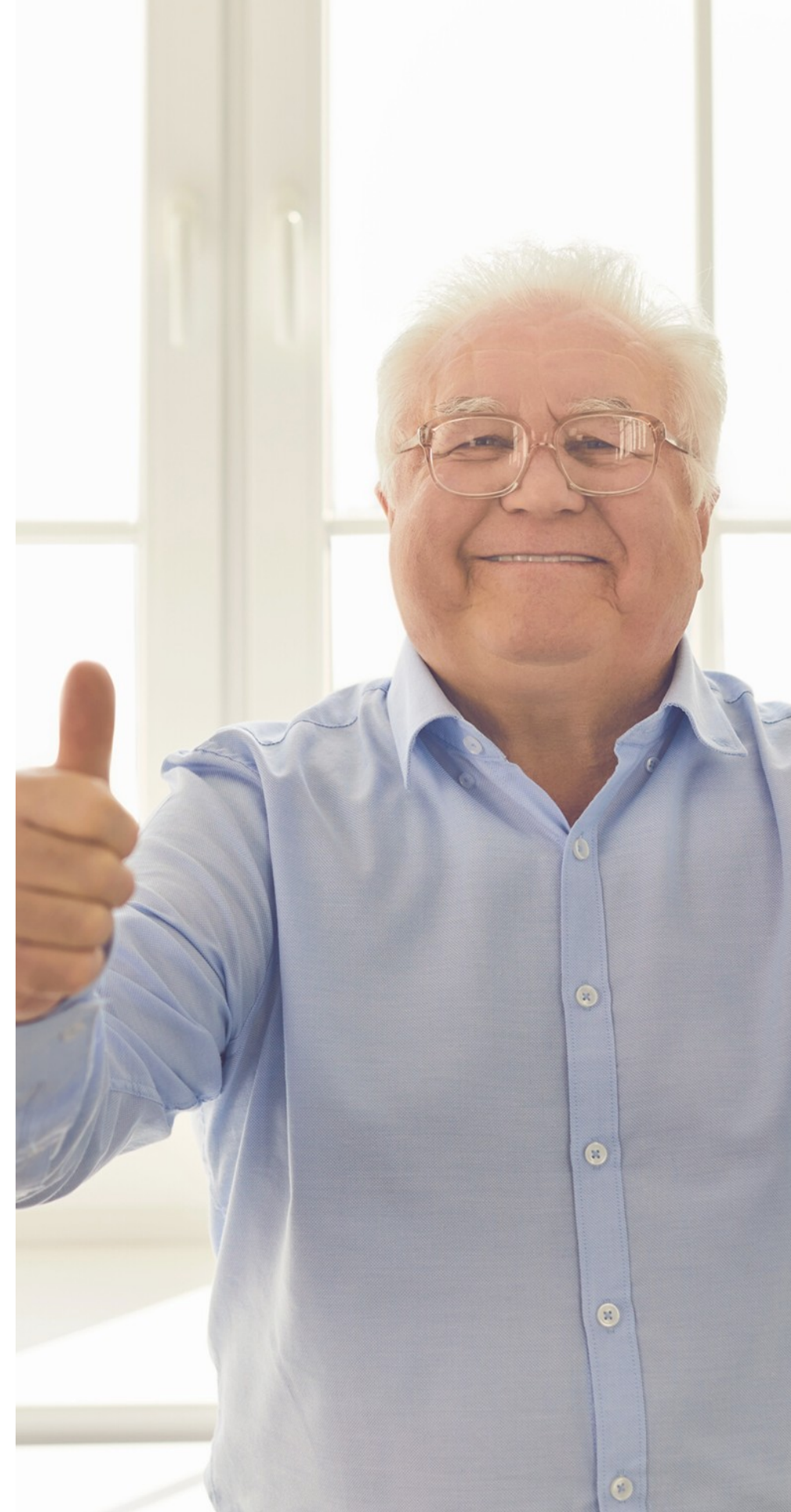
# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-επιβεβαίωση

---

Κίνητρο για να επιβεβαιώσουμε και να διατηρήσουμε την αυτο-εκτίμησή μας.

Η αυτο-επιβεβαίωση σταθεροποιεί την αντίληψη του εαυτού μας.

- **Κοινοποιούμε** την αυτο-αντίληψη στους άλλους.
- **Αναζητούμε** επιβεβαιωτικά σχόλια.



# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-επιβεβαίωση

---

## Αποτελέσματα αυτο-επιβεβαίωσης:

- *Επηρεάζει* τις αντιλήψεις.
- *Συνήθως* οδηγεί στην απόρριψη σχολίων αντίθετα με την αυτο-αντίληψη.
- *Παρακινεί* για αλληλεπίδραση με εκείνους που επιβεβαιώνουν την άποψή μας για τον εαυτό μας.



# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-αξιολόγηση

---

## Αυτοεκτίμηση:

*Ο βαθμός* στον οποίο οι άνθρωποι σέβονται τον εαυτό τους, είναι ικανοποιημένοι με αυτόν και και τους αρέσει ο εαυτός τους.

*Άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση:* επηρεάζονται λιγότερο από τους άλλους, είναι πιο επίμονα, πιο λογικά.



# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-αξιολόγηση

## Αυτεπάρκεια:

**Η πεποίθηση** ότι μπορούμε να εκτελέσουμε με επιτυχία μια εργασία  
Σύνδεση με παράγοντες του MARS Model of Individual Behavior, που εξηγεί τι επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά ενός εργαζομένου.

- Ποιους παράγοντες επηρεάζει η αυτεπάρκεια;

## Συντομογραφία

M

## Παράγοντας

**Motivation  
(Κίνητρο)**

## Τι σημαίνει

Θέληση και εσωτερική ενέργεια για προσπάθεια και επίτευξη στόχου

Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για επιτυχή εκτέλεση εργασίας

A

**Ability (Ικανότητα)**

Κατανόηση του τι πρέπει να κάνει το άτομο στη δουλειά

R

**Role Perceptions  
(Αντίληψη Ρόλου)**

Εξωτερικές συνθήκες που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την απόδοση (πόροι, υποστήριξη, χρόνος κ.ά.)

S

**Situational Factors  
(Καταστασιακοί Παράγοντες)**

# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-αξιολόγηση

## Αυτεπάρκεια:

Η αυτεπάρκεια είναι κινητήρια δύναμη που ενεργοποιεί και τους τέσσερις παράγοντες!

## Παράγοντας MARS

**M – Motivation (Κίνητρο)**

**A – Ability (Ικανότητα)**

**R – Role Perceptions  
(Αντίληψη Ρόλου)**

**S – Situational Factors  
(Καταστασιακοί  
Παράγοντες)**

## Σχέση με την Αυτεπάρκεια

Όσο περισσότερο πιστεύουμε ότι μπορούμε να πετύχουμε, τόσο πιο έντονα προσπαθούμε και δεσμευόμαστε στους στόχους.

Η αυτεπάρκεια ενισχύει τη μάθηση, την εξάσκηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, οδηγώντας σε καλύτερη απόδοση.

Άτομα με υψηλή αυτεπάρκεια αναζητούν διευκρινίσεις, κατανοούν καλύτερα τις ευθύνες τους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Η αυτεπάρκεια βοηθά τα άτομα να αντιμετωπίζουν τα εμπόδια ως προκλήσεις και να αξιοποιούν αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους.

# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-αξιολόγηση

---

## **Αυτεπάρκεια:**

Η αυτεπάρκεια είναι κινητήρια δύναμη που ενεργοποιεί και τους τέσσερις παράγοντες:

- Ενισχύει άμεσα το κίνητρο (M) και την ικανότητα (A).
- Υποστηρίζει έμμεσα την αντίληψη ρόλου (R) και την αντίδραση στις συνθήκες (S) μέσω μεγαλύτερης αυτοπεποίθησης, ευελιξίας και θετικής στάσης.



# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-αξιολόγηση

---

## Γενική Αυτεπάρκεια (General Self-Efficacy)

Η γενική αυτεπάρκεια είναι μια **ευρύτερη πεποίθηση “μπορώ να τα καταφέρω” σε διάφορες καταστάσεις**, όχι μόνο σε μία συγκεκριμένη εργασία.

Άτομα με υψηλή γενική αυτεπάρκεια: επιμένουν περισσότερο, αντιμετωπίζουν καλύτερα τις δυσκολίες, δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία για μάθηση και αλλαγή.



# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-αξιολόγηση

---

## Αυτεπάρκεια vs. Αυτοπεποίθηση:

- Αυτεπάρκεια (self-efficacy) → είναι η πίστη του ατόμου ότι μπορεί να εκτελέσει με επιτυχία μια συγκεκριμένη εργασία ή να αντιμετωπίσει μια κατάσταση.

Δηλαδή: «Πιστεύω ότι μπορώ να το κάνω.»

- Αυτοπεποίθηση (self-confidence) → είναι μια γενικότερη αίσθηση αξίας και ικανότητας, χωρίς να συνδέεται απαραίτητα με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Δηλαδή: «Νιώθω καλά με τον εαυτό μου.»

- Άρα η αυτεπάρκεια είναι πιο στοχο- ή έργο-προσανατολισμένη, ενώ η αυτοπεποίθηση πιο γενική και συναισθηματική.

# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-αξιολόγηση

## Επίκεντρο Ελέγχου:

Πρόκειται για μια γενική πεποίθηση σχετικά με το αν τα γεγονότα της ζωής μας καθορίζονται από εμάς ή από εξωτερικούς παράγοντες (τύχη, συγκυρίες, άλλους ανθρώπους).

# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-αξιολόγηση

## Εσωτερικό Επίκεντρο Ελέγχου (Internal Locus of Control)

- Τα άτομα πιστεύουν ότι **οι ίδιες τους οι ενέργειες και προσπάθειες καθορίζουν τα αποτελέσματα.**
- Έχουν **υψηλότερη αυτο-αξιολόγηση**, μεγαλύτερη **αυτεπάρκεια**, **κίνητρο επίτευξης** και **ανάληψη ευθύνης.**

Τείνουν να:

- Θέτουν στόχους και να εργάζονται συστηματικά για αυτούς,
- Μαθαίνουν από τα λάθη τους,
- Προσαρμόζονται πιο αποτελεσματικά σε οργανωσιακές αλλαγές.

## Παράδειγμα:

«Αν δουλέψω σκληρά και προετοιμαστώ σωστά, θα πετύχω στην αξιολόγησή μου.»

# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-αξιολόγηση

---

## Εξωτερικό Επίκεντρο Ελέγχου (External Locus of Control)

- Τα άτομα πιστεύουν ότι **οι εξωτερικοί παράγοντες (τύχη, άλλοι, συγκυρίες)** καθορίζουν την επιτυχία ή αποτυχία.
- Τείνουν να νιώθουν **λιγότερο έλεγχο**, να αποδίδουν ευθύνες αλλού και να **κινητοποιούνται λιγότερο**.
- Μπορεί να είναι πιο αγχωμένα ή αναποφάσιστα σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας.

## Παράδειγμα:

«Δεν έχει νόημα να προσπαθώ... ό,τι είναι να γίνει, θα γίνει.»

# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-αξιολόγηση

## Εξωτερικό Vs. Εσωτερικό Επίκεντρο Ελέγχου

### Τύπος Επίκεντρου Ελέγχου

#### Εσωτερικό

#### Εξωτερικό

### Κύρια Πεποίθηση

«Εγώ ελέγχω τη ζωή μου»

«Η τύχη / οι άλλοι ελέγχουν τη ζωή μου»

### Τυπικά Χαρακτηριστικά

Αυτεπάρκεια,  
ανάληψη ευθύνης,  
επιμονή

Παθητικότητα,  
εξάρτηση, αίσθημα  
αδικίας

### Συνέπειες

Υψηλή απόδοση,  
αυτο-αξιολόγηση,  
μάθηση

Χαμηλότερο  
κίνητρο, άγχος,  
αναβλητικότητα

# Αυτο-αντίληψη: Αυτο-αξιολόγηση

---

## Σχέση με την Αυτο-Αξιολόγηση και την Απόδοση:

- Άτομα με **εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου** έχουν συνήθως **υψηλότερη αυτο-αξιολόγηση, αυτεπάρκεια και ανθεκτικότητα**.
- Αντίθετα, άτομα με **εξωτερικό επίκεντρο ελέγχου** βασίζονται περισσότερο σε εξωτερική καθοδήγηση και μπορεί να εμφανίζουν **παθητικότητα ή μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση**.

# Αυτο-αντίληψη: Κοινωνικός Εαυτός

## Αντίθετα Κίνητρα:

- Ανάγκη να είναι ξεχωριστός/ή και μοναδικός/ή (προσωπική ταυτότητα).
- Ανάγκη για ένταξη και αφομοίωση με τους άλλους (κοινωνική ταυτότητα).

Ορίζουμε τους εαυτούς μας από ομάδες με τις οποίες ταυτιζόμαστε εύκολα (οι οποίες έχουν υψηλό κύρος) αλλά και από τη συμμετοχή ως μειονοτική κατηγορία σε μία ομάδα.

# Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας (Social Identity Theory) των Tajfel & Turner (1979)

Η κοινωνική ταυτότητα **ορίζεται σε σχέση με τις άλλες ομάδες**: Για να ξέρω ποιος είμαι, χρειαζομαι ένα πλαίσιο “εμείς” και “αυτοί”.

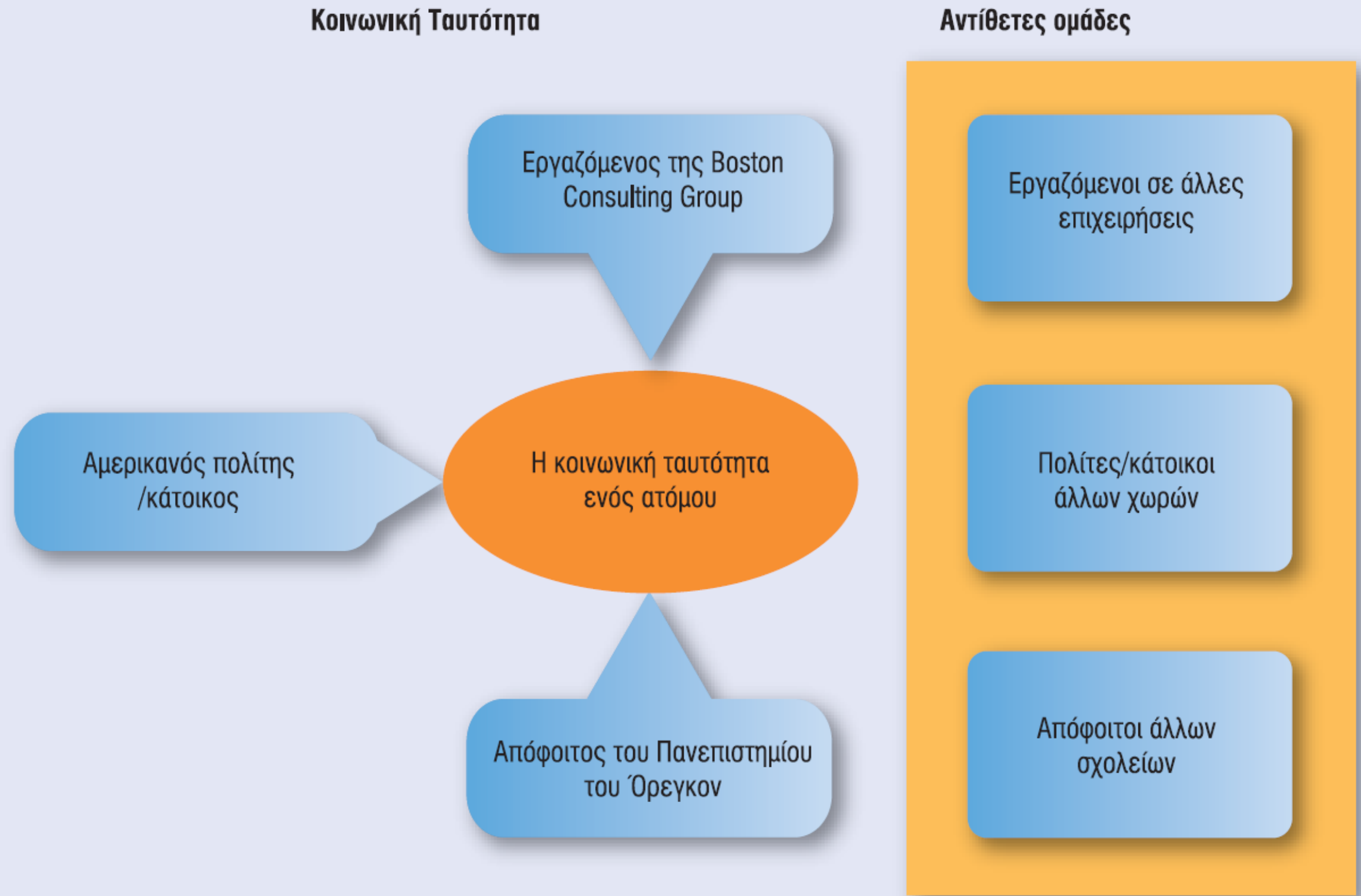
Η διαδικασία αυτή οδηγεί σε:

**Κοινωνική κατηγοριοποίηση** → ταξινόμηση ανθρώπων σε ομάδες (“εμείς” vs “οι άλλοι”),

**Κοινωνική ταύτιση** → υιοθέτηση των αξιών και κανόνων της ομάδας μας,

**Κοινωνική σύγκριση** → σύγκριση με άλλες ομάδες για να ενισχυθεί η θετική μας αυτοεικόνα.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.2 Παράδειγμα Θεωρίας Κοινωνικής Ταυτότητας





# Αντίληψη & Επιλεκτική Προσοχή

Η επιλογή των πληροφοριών που δέχεται η προσοχή μας **εξαρτάται από δύο κατηγορίες χαρακτηριστικών:**

## 1. Χαρακτηριστικά του ατόμου (παρατηρητή)

- **Αξίες και ενδιαφέροντα** (π.χ. ένας HR manager εστιάζει στη συμπεριφορά των ανθρώπων, όχι στα οικονομικά στοιχεία).
- **Προσδοκίες και εμπειρίες** (προσέχουμε ό,τι περιμένουμε να δούμε).
- **Συναισθηματική κατάσταση** (όταν είμαστε αγχωμένοι ή θυμωμένοι, εστιάζουμε σε απειλές ή αρνητικά ερεθίσματα).
- **Κίνητρα / ανάγκες** (π.χ. πεινάμε → βλέπουμε πρώτα τα εστιατόρια).

## 2. Χαρακτηριστικά του αντικειμένου / ερεθίσματος

- **Ένταση ή μέγεθος** (πιο δυνατό ή μεγάλο ερέθισμα τραβά προσοχή).
- **Αντίθεση** (διαφορετικό χρώμα, ήχος, συμπεριφορά ξεχωρίζει από το φόντο).
- **Κίνηση και καινοτομία** (ό,τι αλλάζει ή είναι καινούργιο).
- **Συναισθηματική φόρτιση** (ό,τι μας προκαλεί συναίσθημα γίνεται πιο αξέχαστο).



# Αντίληψη & Επιλεκτική Προσοχή

---

Οι πληροφορίες που επιλέγουμε **δεν είναι ουδέτερες**: το μυαλό μας τους αποδίδει **συναισθηματικούς δείκτες (markers)**.

Αυτοί οι δείκτες:

- λειτουργούν σαν “σήμανση προτεραιότητας” στο μυαλό μας,
- καθορίζουν **τι θα θυμηθούμε, πώς θα το ερμηνεύσουμε και τι απόφαση θα πάρουμε.**

## Παράδειγμα:

Αν σε μια συνέντευξη υποψήφιος μας θυμίσει κάποιον που συμπαθούμε, του εκχωρούμε θετικό συναισθηματικό δείκτη → εστιάζουμε στα θετικά του στοιχεία και αγνοούμε τα αρνητικά.

# Αντιληπτική Οργάνωση & Ερμηνεία

---

Επειδή οι πληροφορίες γύρω μας είναι υπερβολικά πολλές και σύνθετες, ο εγκέφαλος τις **ομαδοποιεί και τις ταξινομεί** για να μειώσει τον γνωστικό φόρτο. Αυτή η διαδικασία:

- μειώνει τον **όγκο και την πολυπλοκότητα** των δεδομένων,
- μας βοηθά να **αναγνωρίζουμε γρήγορα πρόσωπα, αντικείμενα και καταστάσεις,**
- αλλά οδηγεί και σε **απλουστεύσεις και στερεότυπα.**



# Αντιληπτική Οργάνωση & Ερμηνεία

**Κατηγορική Σκέψη (Categorical Thinking):** είναι η πιο χαρακτηριστική μορφή αυτής της ομαδοποίησης. Σημαίνει ότι **οργανώνουμε ανθρώπους ή πράγματα σε κατηγορίες**, με βάση ομοιότητες που *αντιλαμβανόμαστε* (όχι πάντα αντικειμενικά).

## Παραδείγματα:

- Βλέπουμε κάποιον με κοστούμι και τον κατατάσσουμε ως “επαγγελματία”.
- Ακούμε προφορά και τον κατατάσσουμε ως “τουρίστα” ή “ξένο”.
- Βλέπουμε κάποιον με έντονη εκφραστικότητα και τον θεωρούμε “κοινωνικό”.

Αυτό διευκολύνει την κατανόηση, **αλλά μπορεί να δημιουργήσει προκαταλήψεις ή λανθασμένες εντυπώσεις.**



# Αντιληπτική Οργάνωση & Ερμηνεία

---

## Αρχές Αντιληπτικής Ομαδοποίησης:

- *Ομοιότητα* ή εγγύτητα.
- *Συμπλήρωση* ελλιπούς πληροφορίας.
- *Αντίληψη* τάσεων.

## Εισερχόμενες Πληροφορίες:

Οι συναισθηματικοί δείκτες αξιολογούν αυτόματα τις πληροφορίες.





# Νοητικά Μοντέλα στην Αντίληψη

---

Τα νοητικά μοντέλα είναι τα εσωτερικά πλαίσια σκέψης που χρησιμοποιούμε για να ερμηνεύουμε, να εξηγούμε και να προβλέπουμε γεγονότα γύρω μας. Είναι σαν προσωπικοί “θεωρητικοί χάρτες” που καθοδηγούν: το πώς κατανοούμε τις καταστάσεις, το πώς παίρνουμε αποφάσεις, και το πώς συμπεριφερόμαστε.

- **Οπτική:** εικόνα, οδικοί χάρτες.
- **Σχέση:** αιτία-αποτελέσματα.
- **Σημαντικές** για την κατανόηση.

**Πρόβλημα:** Τα νοητικά μοντέλα μας δυσκολεύουν να δούμε τον κόσμο με διαφορετικούς τρόπους.

- Πρέπει να υπάρχει συνεχής αμφισβήτηση των νοητικών μοντέλων.



# Νοητικά Μοντέλα στην Αντίληψη

---

## Παραδείγματα:

- Ένας μάνατζερ μπορεί να έχει το νοητικό μοντέλο ότι “οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται μόνο με χρηματικά κίνητρα” → άρα σχεδιάζει συστήματα αμοιβών και όχι αναγνώρισης.
- Ένας καθηγητής μπορεί να πιστεύει ότι “οι φοιτητές μαθαίνουν καλύτερα με ομαδική εργασία” → οργανώνει συνεργατικές δραστηριότητες.
- Ένας πελάτης μπορεί να θεωρεί ότι “τα επώνυμα προϊόντα είναι πάντα πιο αξιόπιστα” → επιλέγει συγκεκριμένες μάρκες.



# Νοητικά Μοντέλα στην Αντίληψη

---

## Πλεονεκτήματα

Μας βοηθούν να **κατανοούμε γρήγορα** τον κόσμο και να **παίρνουμε αποφάσεις** χωρίς υπερφόρτωση πληροφορίας.

Δημιουργούν **προβλεψιμότητα** και **σταθερότητα** στις ενέργειες.

## Μειονεκτήματα

Μπορούν να **περιορίσουν τη σκέψη**, να οδηγήσουν σε **λανθασμένες ερμηνείες** ή **αντίσταση στην αλλαγή**.

Αν βασίζονται σε **παρωχημένες εμπειρίες** ή **στερεότυπα**, προκαλούν **γνωστικές παγίδες**.

# Στερεοτύπηση

---

Η **στερεοτύπηση** είναι η **τάση να αποδίδουμε χαρακτηριστικά, συμπεριφορές ή ιδιότητες σε ένα άτομο, επειδή ανήκει σε μια συγκεκριμένη ομάδα**, χωρίς να έχουμε ακριβή ή προσωπική γνώση γι' αυτό. Δηλαδή, βλέπουμε πρώτα την “κατηγορία” (φύλο, ηλικία, επάγγελμα, εθνικότητα) και μετά υποθέτουμε ότι το άτομο έχει τα χαρακτηριστικά που πιστεύουμε ότι έχουν τα μέλη αυτής της ομάδας.

- Πυρήνες αλήθειας, αλλά εξωραϊσμένοι, παραμορφωμένοι, συμπληρωμένοι.

Γιατί οι άνθρωποι έχουν στερεότυπα:

- Κατηγορική σκέψη.
- Εκπλήρωση επιθυμίας κατανόησης και πρόβλεψης συμπεριφοράς των άλλων.
- Υποστήριξη της αυτο-ενίσχυσης και της κοινωνικής ταυτότητας.



# Στερεοτύπιση

Η κοινωνική ταυτότητα και η αυτο-ενίσχυση παρακινούν τη στερεοτύπιση μέσω:

- Κατηγοριοποίησης
- Ομογενοποίησης
- Διαφοροποίησης

## Παραδείγματα:

- «Οι νέοι δεν είναι υπεύθυνοι στη δουλειά.»
- «Οι γυναίκες είναι πιο συναισθηματικές από τους άνδρες.»
- «Οι μάνατζερ είναι αυταρχικοί.»
- «Οι τουρίστες από Χ χώρα είναι αγενείς.»

Στην πραγματικότητα, αυτές οι γενικεύσεις **μπορεί να ισχύουν για ορισμένα άτομα, αλλά όχι για όλα**. Είναι **γνωστικές απλουστεύσεις** που αγνοούν τις ατομικές διαφορές.

# Στερεοτύπωση



## Προβλήματα:

- Υπερ-γενίκευση
- Απειλή στερεότυπου
- Θεμέλιο συστημικών και σκόπιμων διακρίσεων.
- Μπορεί να οδηγήσει σε **παραμορφωμένες αντιλήψεις, προκαταλήψεις και ανισότητες αν δεν ελεγχθεί συνειδητά.**

Δύσκολο να αποτραπεί η ενεργοποίηση στερεοτύπων, αλλά είναι δυνατό να ελαχιστοποιηθεί η εφαρμογή στερεοτύπων.



# Στερεοτύπιση

## Σχέση με τον Οργανωσιακό Χώρο

Στο εργασιακό περιβάλλον, η στερεοτύπιση επηρεάζει:

- **Αξιολογήσεις απόδοσης** («οι νέοι εργαζόμενοι είναι πιο απρόσεκτοι»),
- **Συνεντεύξεις επιλογής προσωπικού,**
- **Σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων,**
- **Διαπολιτισμική συνεργασία και ομαδική εργασία.**

Η επίγνωση των στερεοτύπων και η ενσυνειδητή προσπάθεια αποφυγής τους είναι βασική δεξιότητα των ηγέτων και επαγγελματιών HR.

# Θεωρία Διεργασίας Απόδοσης Χαρακτηριστικών

---

Η αντιληπτική διεργασία που προηγείται της απόφασης για το εάν μια παρατηρούμενη συμπεριφορά ή ένα γεγονός προκαλείται κυρίως από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες.



# Θεωρία Διεργασίας Απόδοσης Χαρακτηριστικών

---

## Εσωτερική Απόδοση:

Η αντίληψη ότι μία συμπεριφορά ή ένα γεγονός προκαλείται κυρίως από το άτομο.

## Εξωτερική Απόδοση :

Η αντίληψη ότι μία συμπεριφορά ή ένα γεγονός προκαλείται κυρίως από παράγοντες πέραν του ελέγχου του ατόμου.



# Θεωρία Διεργασίας Απόδοσης Χαρακτηριστικών

Όταν παρατηρούμε μια συμπεριφορά (π.χ. ένας συνάδελφος αργεί στη δουλειά), προσπαθούμε **να εξηγήσουμε γιατί συνέβη:**  
**Εσωτερική απόδοση (Internal attribution):**

► «Είναι απρόσεκτος / ανοργάνωτος / αδιάφορος.»

Δηλαδή, αποδίδουμε τη συμπεριφορά **σε προσωπικά χαρακτηριστικά.**

**Εξωτερική απόδοση (External attribution):**

► «Υπήρχε κίνηση / του χάλασε το αυτοκίνητο / είχε οικογενειακό πρόβλημα.»

Δηλαδή, αποδίδουμε τη συμπεριφορά **σε εξωτερικές συνθήκες.**

**Παράδειγμα:**

Ένας εργαζόμενος φωνάζει σε συνάδελφο!

**Παράγοντας**

**Συνέπεια  
(Consistency)**

**Μοναδικότητα  
(Distinctiveness)**

**Συναίνεση  
(Consensus)**

**Ερώτηση**

Το άτομο ενεργεί έτσι κάθε φορά σε παρόμοιες καταστάσεις;

Ενεργεί έτσι και σε άλλες, διαφορετικές καταστάσεις;

Άλλοι άνθρωποι αντιδρούν το ίδιο σε αυτή την κατάσταση;

**Τι δείχνει**

Αν η συνέπεια είναι **υψηλή**, τότε η συμπεριφορά είναι **σταθερό μοτίβο.**

Αν η μοναδικότητα είναι **χαμηλή** (δηλ. συμπεριφέρεται έτσι παντού), το αίτιο φαίνεται **εσωτερικό.** Αν είναι **υψηλή** (μόνο σε αυτή την περίπτωση), μάλλον **εξωτερικό.**

Αν η συναίνεση είναι **υψηλή**, η συμπεριφορά εξηγείται από **την κατάσταση**. αν είναι **χαμηλή**, μάλλον από **το άτομο.**

# Θεωρία Διεργασίας Απόδοσης Χαρακτηριστικών

---

## Παράδειγμα

Ένας εργαζόμενος φωνάζει σε συνάδελφο:

Αν **φωνάζει συχνά** (υψηλή συνέπεια), **σε όλους** (χαμηλή μοναδικότητα) και **οι άλλοι δεν φωνάζουν** (χαμηλή συναίνεση) →

➤ **Εσωτερική απόδοση:** “Είναι επιθετικός άνθρωπος.”

Αν **φωνάζει σπάνια** (χαμηλή συνέπεια), **μόνο σε αυτήν την περίπτωση** (υψηλή μοναδικότητα), και **όλοι ήταν εκνευρισμένοι** (υψηλή συναίνεση) →

➤ **Εξωτερική απόδοση:** “Η κατάσταση ήταν έντονη.”

# Σφάλματα Απόδοσης Χαρακτηριστικών

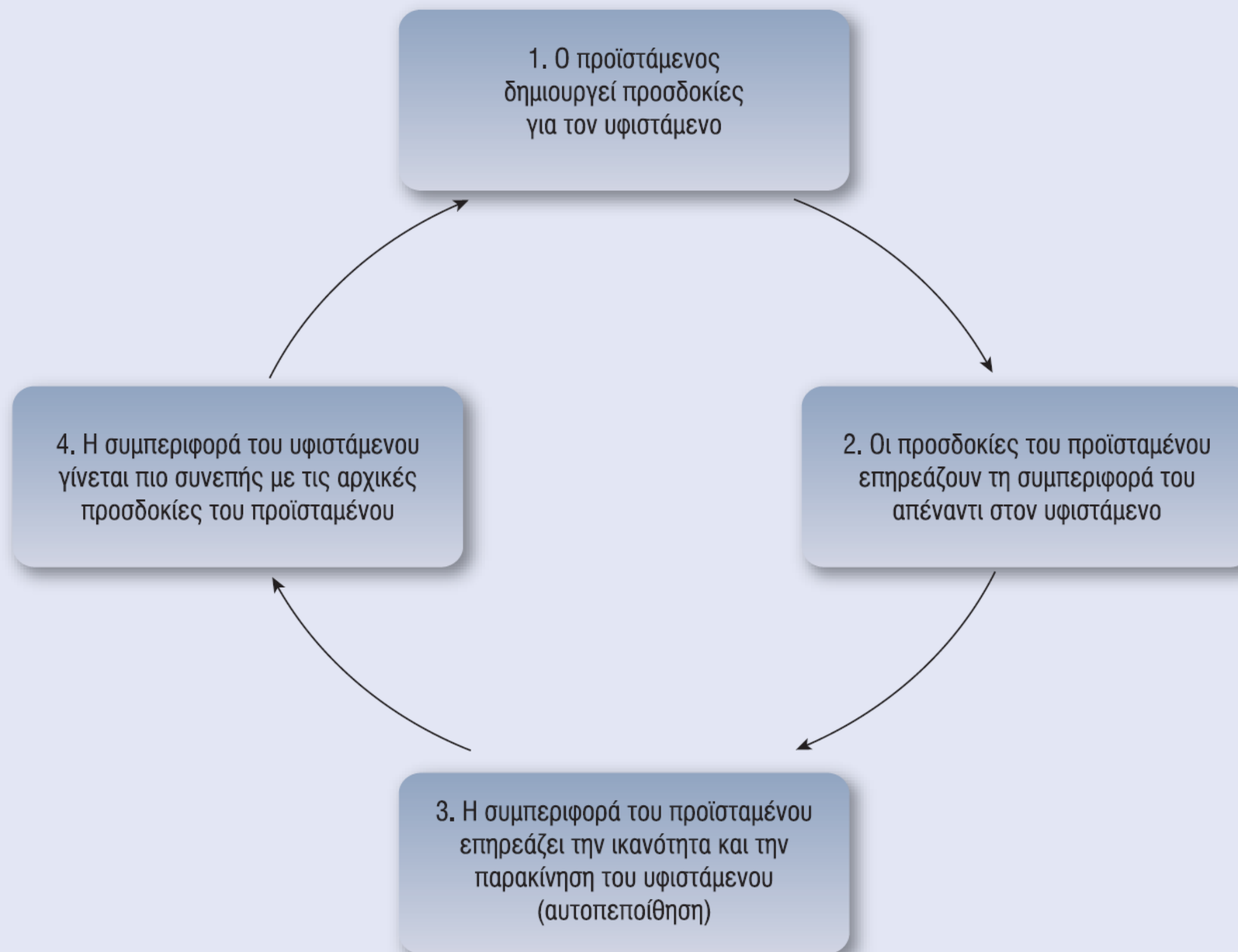
---

## Σημασία Διαδικασίας Απόδοσης:

- Βελτιώνει το νοητικό μοντέλο αιτιότητας.
- Οδηγεί σε διαφορετική απόκριση σε εσωτερικές έναντι εξωτερικές αποδόσεις της δικής μας συμπεριφοράς και απόδοσης.



# Ο κύκλος της Αυτο- εκπληρούμενης Προφητείας



# Ενδεχόμενα Αυτο-εκπληρούμενης Προφητείας

---

Το αποτέλεσμα της αυτο-εκπληρούμενης προφητείας είναι ισχυρότερο:

- Στην αρχή της σχέσης.
- Όταν πολλοί άνθρωποι έχουν τις ίδιες προσδοκίες.
- Όταν ο εργαζόμενος έχει χαμηλή επίδοση.

Οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν και να διατηρήσουν μια θετική, αλλά ρεαλιστική, προσδοκία προς όλους τους εργαζόμενους.



# Αυτο-εκπληρούμενη Προφητεία

---

Ελαχιστοποίηση του σφάλματος αυτο-εκπληρούμενης προφητείας:

- *Επίγνωση.*
- *Υποστηρικτική/μαθησιακή οργανωσιακή κουλτούρα.*
- *Πρόσληψη* προϊσταμένων που είναι εγγενώς αισιόδοξοι για τους εργαζόμενους.



# Άλλες Επιδράσεις της Αντίληψης

## 1. Φαινόμενο Φωτοστεφάνου:

Η γενική εντύπωση ενός ατόμου για ένα χαρακτηριστικό επηρεάζει την αντίληψη των άλλων χαρακτηριστικών του ατόμου.

Παράδειγμα:

Ένας εργαζόμενος που είναι πολύ επικοινωνιακός θεωρείται αυτόματα και ικανός, έξυπνος και αξιόπιστος, ακόμη κι αν δεν έχει αποδείξει αυτές τις δεξιότητες.

## 2. Φαινόμενο Ψευδούς Συναίνεσης:

Υπερεκτίμηση του βαθμού στον οποίο οι άλλοι μοιράζονται τις πεποιθήσεις ή τα χαρακτηριστικά μας.

Παραδείγματα:

- Ένας φοιτητής που αντιγράφει στις εξετάσεις θεωρεί ότι “όλοι το κάνουν λίγο πολύ”, για να μειώσει το προσωπικό του άγχος ή ενοχή.
- Ένας προϊστάμενος που προτιμά την άμεση επικοινωνία υποθέτει ότι “όλοι προτιμούν το ίδιο στυλ” και αγνοεί ότι κάποιοι υφιστάμενοι χρειάζονται πιο λεπτομερή καθοδήγηση.



# Άλλες Επιδράσεις της Αντίληψης

---

## 3. Φαινόμενο Πρώτης Εντύπωσης:

- Η επικράτηση των πιο πρόσφατων πληροφοριών στις αντιλήψεις μας. Παράδειγμα: Σε μια συνέντευξη, ο υποψήφιος φτάνει καθώς χαμογελά, χαιρετά ευγενικά και δείχνει σιγουριά. Ακόμη κι αν αργότερα δώσει μέτριες απαντήσεις, ο συνεντευκτής διατηρεί θετική εντύπωση, επειδή η πρώτη εικόνα «χρωματίζει» όλη την αντίληψή του.

## 4. Φαινόμενο Επικαιρότητας:

- Διαμόρφωση γνώμης για άτομα γρήγορα, με βάση τις πρώτες πληροφορίες που λήφθηκαν για αυτούς.
- Αυτή η γνώμη αλλάζει δύσκολα.

Παράδειγμα: Σε μια αξιολόγηση απόδοσης, ο προϊστάμενος θυμάται κυρίως τις τελευταίες εβδομάδες του υπαλλήλου (π.χ. ένα λάθος ή μια επιτυχία), ξεχνώντας την υπόλοιπη χρονιά.

# Βελτίωση Αυτεπίγνωσης

## Επίγνωση Αντιληπτικών Προκαταλήψεων!

**Βελτίωση Αυτογνωσίας:** Ένα ψυχολογικό τεστ που μετρά **τις ασυνείδητες (implicit) προκαταλήψεις και συνειρμούς** που έχει ένα άτομο απέναντι σε ομάδες, έννοιες ή χαρακτηριστικά χωρίς να το συνειδητοποιεί.

### Πώς λειτουργεί:

- Το άτομο καλείται να αντιδράσει γρήγορα σε ζεύγη λέξεων ή εικόνων (π.χ. “άνδρας-καριέρα” / “γυναίκα-οικογένεια”).
- Οι **χρόνοι αντίδρασης** δείχνουν αν υπάρχουν **υποσυνείδητες προτιμήσεις ή στερεότυπα**.

Χρησιμοποιείται συχνά σε HR, εκπαίδευση ηγετών και προγράμματα diversity & inclusion.

### Παράδειγμα:

Κάποιος μπορεί να δηλώνει ότι θεωρεί τα δύο φύλα ισότιμα, αλλά το τεστ δείχνει ότι **συνδέει πιο γρήγορα “άνδρας” με “ηγέτης” και “γυναίκα” με “φροντίδα”** → ένδειξη **ασυνείδητης προκατάληψης**.



# Βελτίωση Αυτεπίγνωσης

## Αλληλεπίδραση με Νόημα:

- *Οι άνθρωποι συνεργάζονται σε δραστηριότητες που έχουν αξία.*
- *Εφαρμόζει την υπόθεση επαφής: η αλληλεπίδραση μειώνει την αντιληπτική προκατάληψη.*
- *Βελτιώνει την ενσυναίσθηση: κατανόηση και ευαισθησία στα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις καταστάσεις των άλλων.*

# Παράθυρο Johari

Από τους ψυχολόγους Joseph Luft & Harrington Ingham (1955)

Είναι ένα μοντέλο αυτογνωσίας και διαπροσωπικής επικοινωνίας, που δείχνει **τι γνωρίζουμε ή δεν γνωρίζουμε για τον εαυτό μας**, και τι γνωρίζουν ή δεν γνωρίζουν οι άλλοι για εμάς.

Αποτελείται από τέσσερα “τετράγωνα” (πεδία):

## Πεδίο

■ **Ανοιχτό Εγώ (Open Area)**

## Περιγραφή

Όσα **γνωρίζω εγώ και γνωρίζουν και οι άλλοι** για μένα.

## Παράδειγμα

“Είμαι επικοινωνιακή” και το παραδέχονται οι συνεργάτες.

■ **Τυφλό Εγώ (Blind Area)**

Όσα **δεν γνωρίζω εγώ αλλά γνωρίζουν οι άλλοι**.

Οι άλλοι θεωρούν ότι διακόπτω συχνά στις συζητήσεις, αλλά εγώ δεν το αντιλαμβάνομαι.

■ **Κρυφό Εγώ (Hidden Area)**

Όσα **γνωρίζω εγώ αλλά δεν αποκαλύπτω στους άλλους**.

Κρύβω ότι αγχώνομαι πριν από κάθε παρουσίαση.

■ **Άγνωστο Εγώ (Unknown Area)**

Όσα **ούτε εγώ ούτε οι άλλοι γνωρίζουμε** π.χ. αχρησιμοποίητες δυνατότητες ή ασυνείδητα μοτίβα.

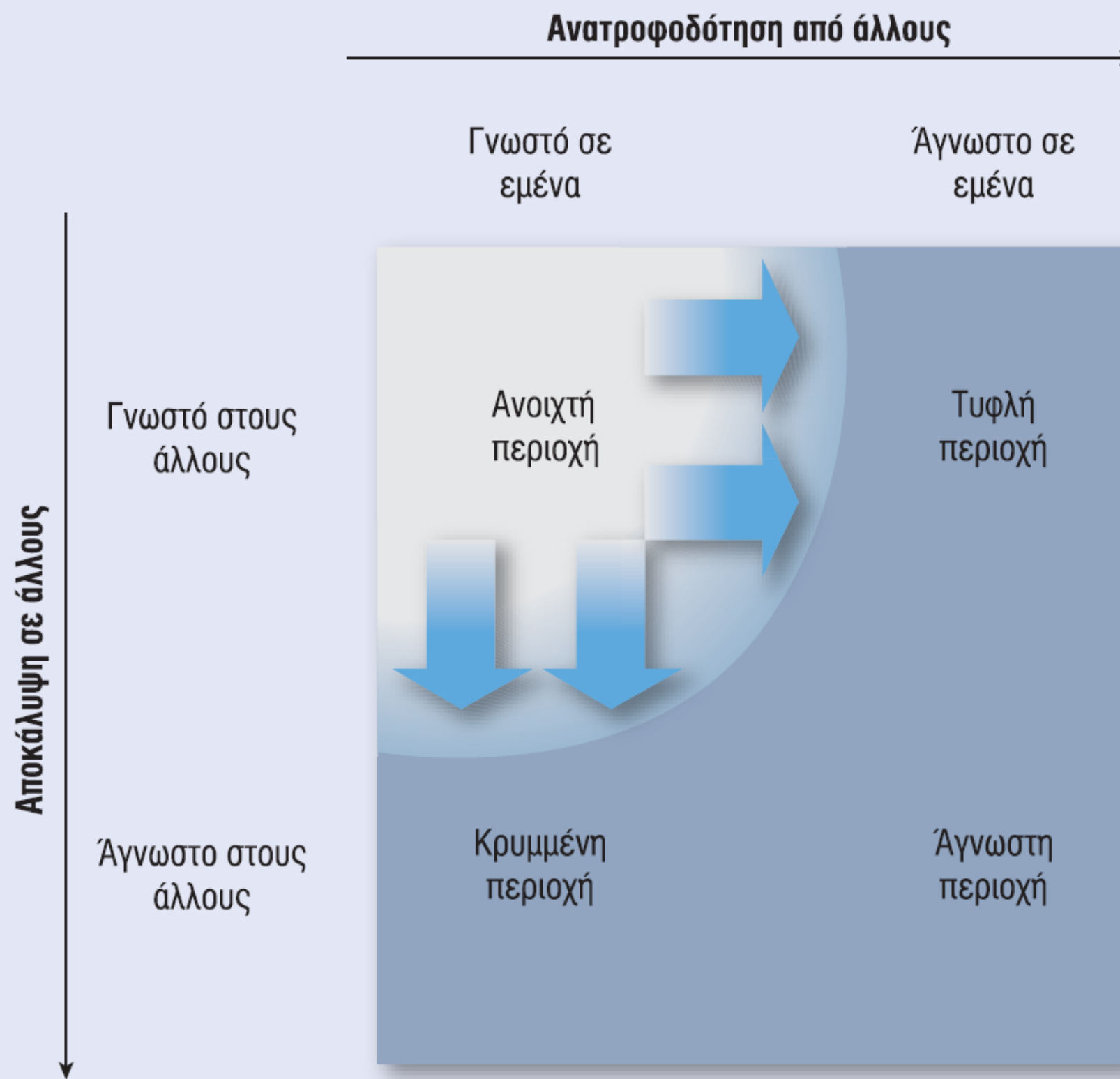
Δεν έχω συνειδητοποιήσει ότι μπορώ να είμαι καλός στη διδασκαλία, γιατί δεν το έχω δοκιμάσει.

# Σύνδεση Εργαλείων

## Σύνδεση των δύο εργαλείων

- Το **Implicit Association Test** αποκαλύπτει **ασυνείδητες προκαταλήψεις/γνωστικές “τυφλές ζώνες”** (τι δεν ξέρουμε ότι σκεφτόμαστε).
- Το **Παράθυρο Johari** δείχνει **πώς να αναπτύξουμε αυτογνωσία και διαφάνεια**, ώστε να μειώσουμε αυτές τις “τυφλές περιοχές”.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.6 Το Μοντέλο του Παραθύρου Johari για την Αυτεπίγνωση και την Αμοιβαία Κατανόηση



Πηγή: Βάσει του J. Luft, *Of Human Interaction* (Palo Alto, CA: National Books Books, 1969).

# Άσκηση: Παράθυρο Johari

---

**Διαλέξτε 5 λέξεις που σας περιγράφουν καλύτερα:** φιλικός – ειλικρινής – αποφασιστικός – δημιουργικός – ντροπαλός – αισιόδοξος – υπεύθυνος – αυθόρμητος – διορατικός – αγχώδης – ευγενικός – κοινωνικός – ηγετικός – ήρεμος – αξιόπιστος – ευαίσθητος – εσωστρεφής – συνεργατικός – ενθουσιώδης – συνεπής – φιλόδοξος

**Έπειτα:** Κάθε φοιτητής ζητά από 3-5 συμφοιτητές του να διαλέξουν 5 λέξεις από την ίδια λίστα που θεωρούν ότι τον/την περιγράφουν.

## Ταξινόμηση λέξεων:

- 1. Ανοιχτό Εγώ:** (Όσα βλέπω εγώ και βλέπουν και οι άλλοι)
- 2. Τυφλό Εγώ:** (Όσα δεν βλέπω εγώ, αλλά βλέπουν οι άλλοι)
- 3. Κρυφό Εγώ:** (Όσα γνωρίζω εγώ αλλά δε δείχνω στους άλλους)
- 4. Άγνωστο Εγώ:** Λέξεις που δεν επέλεξε κανείς (ούτε εσύ ούτε οι άλλοι).  
Αντιπροσωπεύουν αχρησιμοποίητες δυνατότητες ή πλευρές του εαυτού σου που ίσως ανακαλύψεις στο μέλλον.

# Τέλος μαθήματος!

## Απορίες;

