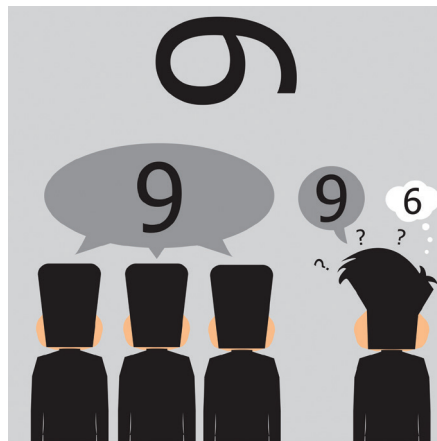
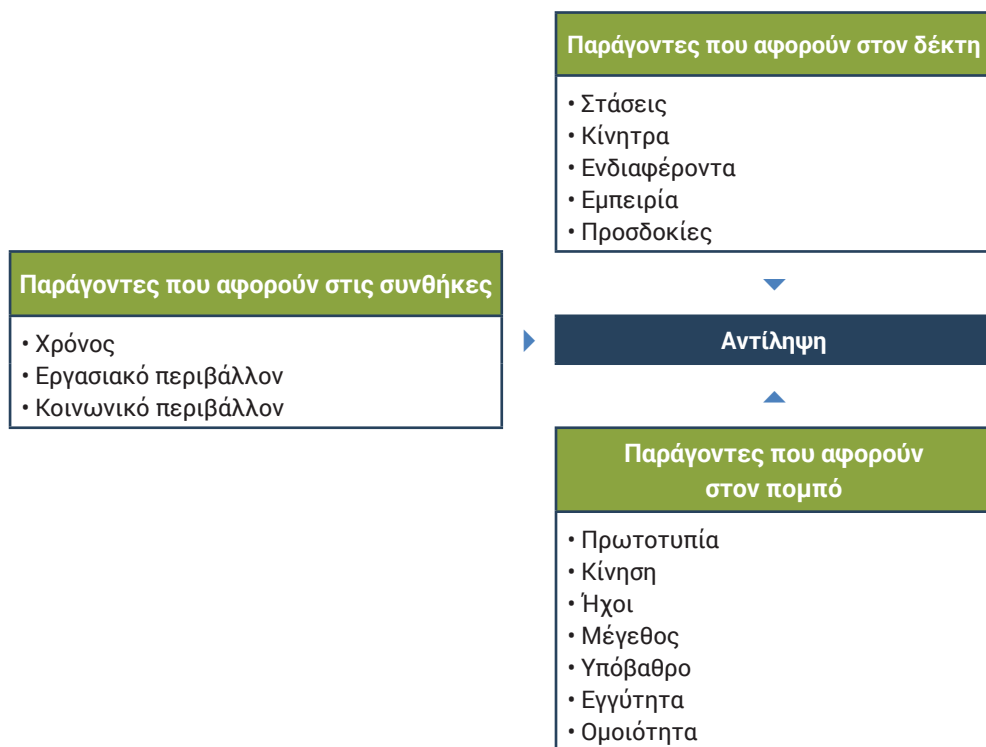


Τι είναι η αντίληψη;

Η αντίληψη ορίζεται ως μια διαδικασία βάσει της οποίας τα άτομα επιλέγουν, οργανώνουν και μεταφράζουν τα δεδομένα των αισθήσεών τους που προέρχονται από το περιβάλλον (Robbins & Judge, 2007). Η αντίληψη είναι πάρα πολύ σημαντική διαδικασία, διότι επηρεάζει τη συμπεριφορά ενός ατόμου σε βαθμό που πολλοί να ισχυρίζονται ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων βασίζεται στην προσωπική τους αντίληψη για την πραγματικότητα, και όχι στην πραγματικότητα αυτή καθαυτή. Η διαδικασία της αντίληψης περιλαμβάνει τη μετάφραση των πληροφοριών που προέρχονται από τις αισθήσεις. Ο τρόπος που μεταφράζονται αυτές οι πληροφορίες εξαρτάται από τις προηγούμενες εμπειρίες, τις γνώσεις, τα πιστεύω, τις προσδοκίες και τα κίνητρα του κάθε ατόμου (Schneider, Goldstein, & Smith, 1995).



Εικόνα 3.1 Τα άτομα μπορεί να κοιτούν το ίδιο πράγμα και να το αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο



Σχήμα 3.1: Παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη (Robbins & Judge, 2007).

Μέσα στο πλαίσιο αυτό μπορεί να εξηγηθεί γιατί τα άτομα μπορεί να κοιτούν το ίδιο πράγμα και να το αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο. Πληθώρα παραγόντων συμβάλλουν στον σχηματισμό και μερικές φορές στη διαστροφή της αντίληψης. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων, όπως φαίνεται και στο σχήμα 3.1, σχετίζεται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου που σχηματίζει την αντίληψη, όπως οι στάσεις, τα ενδιαφέροντα, τα κίνητρα, οι εμπειρίες και οι προσδοκίες (Robbins & Judge, 2007). Έτσι, για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να πιστεύει ότι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι τεμπελιάζουν ή ότι όλοι οι ξένοι είναι εγκληματίες ή ότι όλοι οι νέοι 'τρώνε' τα λεφτά του μπαμπά τους. Αυτή η αντίληψη μπορεί να ξεκινάει και να οφείλεται στα δικά του/της προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως οι προηγούμενες εμπειρίες, και να μην υπάρχει σχέση με τα πραγματικά χαρακτηριστικά αυτών των ομάδων.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά των στόχων που γίνονται αντικείμενο παρατήρησης και επομένως οδηγούν στη δημιουργία μιας αντίληψης. Για παράδειγμα, το μέγεθος ή ο ήχος μπορεί να διαφοροποιήσουν

έναν στόχο για παρατήρηση. Οι άνθρωποι που μιλούν ή γελούν δυνατά γίνονται αντικείμενο παρατήρησης πολύ πιο συχνά σε σύγκριση με τους υπόλοιπους.

Η τρίτη κατηγορία αφορά στο πλαίσιο ή στην κατάσταση μέσα στην οποία δημιουργείται η αντίληψη. Αν δεις ένα άτομο ντυμένο μπαλαρίνα στη μέση του δρόμου, θα δημιουργήσεις διαφορετική αντίληψη, εάν είναι στην περίοδο της Αποκριάς, και διαφορετική, εάν είναι σε οποιαδήποτε άλλη χρονική στιγμή μέσα στο έτος. Οπότε παράγοντες, όπως η χρονική στιγμή, το κοινωνικό ή εργασιακό περιβάλλον, επηρεάζουν τη διαδικασία της αντίληψης (Robbins & Judge, 2007).

Η αντίληψη των ανθρώπων διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

- Η αντίληψη της *συμπεριφοράς* τους: Οι άνθρωποι παρατηρούν και αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων. Με άλλα λόγια, προσέχουν και παρακολουθούν το πώς λειτουργούν, συμπεριφέρονται και επικοινωνούν οι άνθρωποι γύρω τους.
- Η αντίληψη της *προσωπικότητάς* τους: Οι άνθρωποι παρατηρούν επίσης την προσωπικότητα των άλλων ανθρώπων. Προσέχουν πτυχές της συμπεριφοράς τους που θεωρούν ότι πηγάζουν από τον χαρακτήρα τους και την προσωπικότητά τους.
- Η αντίληψη των *αιτιών* των πράξεων των άλλων ανθρώπων (θεωρία της κοινωνικής απόδοσης, βλ. παρακάτω)

Οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν υψηλή αντίληψη ως προς τα τρία αυτά επίπεδα αντίληψης θα βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Είναι πιο πιθανόν να αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις και τα προβλήματα που δημιουργούνται στον χώρο εργασίας γρηγορότερα και με μεγαλύτερη ακρίβεια, ίσως και αποτελεσματικότερα, να καθοδηγούν τους υφισταμένους τους αποτελεσματικότερα και να αντιμετωπίζουν με επιτυχία διαφορετικές κοινωνικές καταστάσεις. Για ποιους λόγους λοιπόν δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι το ίδιο επίπεδο αντίληψης; Οι αιτίες είναι κυρίως δύο ειδών:

- Τα κίνητρα και συναισθήματα των ανθρώπων
- Οι γνωστικοί χάρτες (cognitive maps)

Το πρώτο πρόβλημα προέρχεται, όπως υποστηρίζει η ψυχαναλυτική θεωρία, από το γεγονός ότι πολλές φορές οι άνθρωποι αδυνατούν να αντιληφθούν με ακρίβεια τους άλλους ανθρώπους, γιατί με αυτόν τον τρόπο προστατεύουν δικές τους αδυναμίες (π.χ., χαμηλή αυτοεκτίμηση). Το δεύτερο πρόβλημα προέρχεται, όπως υποστηρίζει η θεωρία της γνωστικής-κοινωνικής μάθησης, από το ότι μπορεί να θέλουμε να αντιληφθούμε σωστά τους άλλους ανθρώπους, αλλά να μη διαθέτουμε τις κατάλληλες γνωστικές διαδικασίες ή γνωστικούς χάρτες για να αξιολογήσουμε την πληροφόρηση που λαμβάνουμε.

Αντίληψη στην πράξη: Πώς κρίνουμε τους άλλους

Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να εξετάσουμε τις πιο σχετικές εφαρμογές της αντίληψης στην οργανωσιακή συμπεριφορά και ψυχολογία, αναλύοντας τη διαδικασία ερμηνείας της συμπεριφοράς των άλλων, καθώς και κάποιων προβλημάτων που εμφανίζονται στην προσπάθειά μας να αξιολογήσουμε και να κατανοήσουμε τους άλλους.

Η διαδικασία της αντίληψης

Το πρώτο και ταυτόχρονα ιδιαίτερα σημαντικό βήμα στη διαδικασία της αντίληψης είναι η *προσοχή*. Στη διάρκεια μιας χρονικής στιγμής, στον περιβάλλοντα χώρο μέσα στον οποίο λειτουργούν οι άνθρωποι, μπορεί να λαμβάνει χώρα ένας τεράστιος αριθμός διαφορετικών ερεθισμάτων. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος σε ένα *super-market*, την ώρα που εξυπηρετεί έναν πελάτη, μπορεί να μην προσέξει την αλληλεπίδραση και επικοινωνία ενός συναδέλφου του με έναν άλλο πελάτη, ή και να την προσέξει, αν αυτή η επικοινωνία τραβήξει την προσοχή του, επειδή, π.χ., στη διάρκεια της ομιλίας τους υψώνουν τον τόνο της φωνής τους. Το πού θα εστιάσουμε λοιπόν την προσοχή μας είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό βήμα κατά τη διάρκεια της αντιληπτικής διαδικασίας. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να εστιάζουν σε έναν μικρό αριθμό, διαχειρίσιμων, ερεθισμάτων. Μπορεί να προσέξουμε τη μειωμένη απόδοση ενός συναδέλφου και να αγνοήσουμε την αυξημένη απόδοση ενός άλλου. Να επικεντρωθούμε στον «φωνακλά» και επίμονο πελάτη και να αγνοήσουμε τον άλλο, που σιωπηλά και υπομονετικά περιμένει να εξυπηρετηθεί (Gordon, 2002). Η εστίαση της προσοχής μας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό, σύμφωνα με την Gordon (2002), όπως αναφέραμε και νωρίτερα, τόσο από τα χαρακτηριστικά του πομπού όσο και από αυτά του δέκτη.

Το δεύτερο σημαντικό βήμα στη διαδικασία της αντίληψης είναι η *οργάνωση* των ερεθισμάτων. Στόχος είναι να οργανώσουμε τα ερεθίσματα που συλλέγουμε, προκειμένου να προχωρήσουμε, στη συνέχεια, στην αξιολόγηση και ερμηνεία αυτών των πληροφοριών. Σύμφωνα με τον κανόνα της *ομοιότητας*, τείνουμε να «ομαδοποιούμε» και να κατηγοριοποιούμε όμοια ερεθίσματα ή ανθρώπους ή ερεθίσματα που βρίσκονται «κοντά» το ένα με το άλλο (κυριολεκτικώς ή μεταφορικώς), σύμφωνα με τον κανόνα της *γεινίασης*, όπως επίσης και να προσδοκούμε μια σταθερότητα ή συνέπεια και επανάληψη στη συμπεριφορά ενός ανθρώπου, σύμφωνα με τον κανόνα της *συνέχειας*. Τέλος, σύμφωνα με τον κανόνα της *απλουστευσης* τείνουμε να απλουστεύουμε-απλοποιούμε τις πληροφορίες και τα ερεθίσματα που αντιλαμβανόμαστε (Gordon, 2002).



Σχήμα 3.2 Η διαδικασία της αντίληψης

Η θεωρία της κοινωνικής απόδοσης

Η θεωρία της κοινωνικής απόδοσης εξετάζει τις αρχές βάσει των οποίων αναζητούμε τις αιτίες της συμπεριφοράς των άλλων ανθρώπων (Kelley, 1971). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής απόδοσης, οι άνθρωποι προσπαθούν να ανακαλύψουν την αλήθεια πίσω από τις πράξεις των άλλων ανθρώπων, αξιολογώντας τις πληροφορίες που έχουν σχετικά με τις πράξεις τους, προσπαθώντας να «χτίσουν» μία θεωρία σχετικά με τους λόγους που τους ωθούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές (Martinko, 1995).

Στην προσπάθεια να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά των άλλων, η θεωρία της κοινωνικής απόδοσης υποστηρίζει ότι προσπαθούμε να ερμηνεύσουμε τη συμπεριφορά των άλλων βασιζόμενοι είτε σε κάποια *εσωτερικά* αίτια, που ελέγχονται δηλαδή πλήρως από το άτομο που ευθύνεται για τη συμπεριφορά (π.χ., η προσωπικότητά του, οι ικανότητές του, οι γνώσεις του κ.λπ) είτε σε κάποια *εξωτερικά* αίτια, που αποδίδονται στα χαρακτηριστικά μιας κατάστασης/ περιβάλλοντος (π.χ., η τύχη, το εργασιακό περιβάλλον, ο προϊστάμενος κ.λπ) και τα οποία δεν ανήκουν στη σφαίρα επιρροής τους. Για παράδειγμα, μπορούμε να αποδώσουμε την αργοπορία προσέλευσης ενός εργαζομένου σε εσωτερικά αίτια, δηλαδή στην οκνηρία του ή στην δυσκολία να ξυπνήσει το πρωί, ή σε εξωτερικά αίτια, όπως η κίνηση ή ένα ατύχημα κ.ά.

Τι τελικά θα επιλέξουμε για να εξηγήσουμε τη συμπεριφορά των άλλων εξαρτάται και από κάποια επιπλέον κριτήρια που περιγράφονται αμέσως παρακάτω (Feldman, 1981). Συνήθως, η κρίση μας για την εξήγηση της συμπεριφοράς των άλλων επηρεάζεται από την *επανάληψη* ή τη *συχνότητα εμφάνισης* μιας συμπεριφοράς.

Αυτό σημαίνει πως, εάν παρατηρήσουμε μια ασυνήθιστη για κάποιον συμπεριφορά, για παράδειγμα, ένας συνήθως συνεπής υπάλληλος να προσέλθει στον χώρο εργασίας του με μια ώρα καθυστέρηση, πιθανότατα θα το αποδώσουμε σε εξωτερικά αίτια, όπως η κίνηση στον δρόμο ή μια πορεία κτλ. Εάν όμως ο συγκεκριμένος εργαζόμενος είναι γνωστός για την αργοπορία του, όχι

μόνο στην ώρα προσέλευσης αλλά και στην παράδοση εργασιών, τότε ακόμα και μια δικαιολογημένη αργοπορία θα αποδοθεί κυρίως σε εσωτερικά αίτια, όπως ο χαρακτήρας του και η προσωπικότητά του. Ένα ακόμα κριτήριο που χρησιμοποιούμε όταν προσπαθούμε να εξηγήσουμε τη συμπεριφορά των άλλων είναι η *συμφωνία* ή η *ομοιότητα* στη συμπεριφορά, όταν διαφορετικά άτομα αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις. Για παράδειγμα, εάν μια μέρα η πλειοψηφία των εργαζομένων προσέλθει αργοπορημένη, θα αποδοθεί κυρίως σε εξωτερικά αίτια, διότι πιθανότατα όλοι αντιμετώπισαν το ίδιο συμβάν (π.χ., απεργία των μέσων μεταφοράς). Φανταστείτε τώρα να έχουν έρθει όλοι στην ώρα τους εκτός από κάποιον που έχει έρθει καθυστερημένα και εξηγεί αυτή του την αργοπορία με το 'κλείσιμο' κάποιων δρόμων που όλοι οι άλλοι επίσης πέρασαν και ήρθαν στην ώρα τους. Σε αυτήν την περίπτωση είναι πιο πιθανόν να αποδοθεί η καθυστέρησή του σε προσωπικά αίτια. Επίσης, σημαντικό κριτήριο είναι, τέλος, η *συνέπεια-σταθερότητα* στη συμπεριφορά. Δεν κρίνεται το ίδιο ένας εργαζόμενος που έρχεται καμιά φορά δέκα λεπτά καθυστερημένος συγκριτικά με τον εργαζόμενο που συνήθως έρχεται καθυστερημένος. Η εξήγηση της συμπεριφοράς του πρώτου θα αποδοθεί σε εξωτερικά αίτια, ενώ του δεύτερου σε εσωτερικά (Robbins & Judge, 2007).

Πέραν των παραπάνω η Gordon (2002) αναφέρει άλλους πέντε, ιδιαίτερα σημαντικούς, παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της κοινωνικής απόδοσης.

▶ **Η θέση (point of view)**

Σε οποιαδήποτε κατάσταση ένα άτομο έχει τον ρόλο είτε του «ηθοποιού» είτε του «παρατηρητή». Οι «ηθοποιοί» τονίζουν περισσότερο τα εξωτερικά αίτια μιας συμπεριφοράς και μειώνουν τον ρόλο των εσωτερικών-προσωπικών αιτιών, σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν σε υψηλά επίπεδα την αυτοεκτίμησή τους.

Οι «παρατηρητές» κάνουν συνήθως το αντίθετο. Έτσι, για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος θα αποδώσει την πτώση της απόδοσής του σε εξωτερικά αίτια αλλά την πτώση της απόδοσης ενός συναδέλφου σε προσωπικά αίτια του συναδέλφου. Θα αναφερθούμε και στη συνέχεια σε αυτήν την τάση αναφερόμενοι στο κύριο σφάλμα απόδοσης των αιτιών (**fundamental attribution error**).

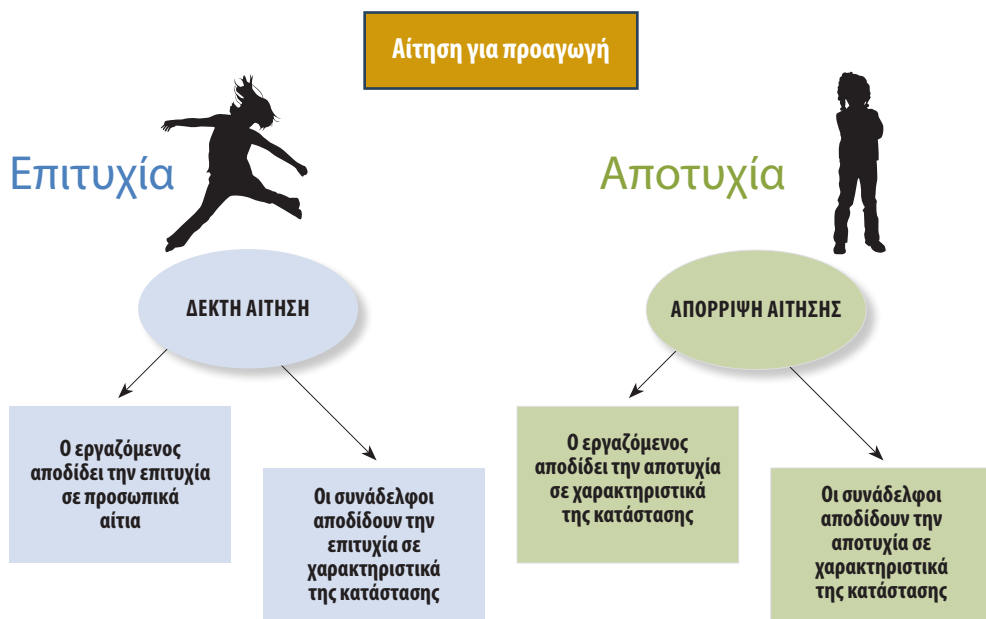
Αυτή η ακούσια διαδικασία ονομάζεται κύριο σφάλμα απόδοσης των αιτιών (**fundamental attribution error**) και μπορεί να εξηγήσει, για παράδειγμα, τον λόγο που οι υπεύθυνοι των πωλήσεων έχουν την προδιάθεση να αποδίδουν την ανεπαρκή απόδοση των υπαλλήλων που εργάζονται για το τμήμα των πωλήσεων περισσότερο στην οκνηρία τους, παρά, για παράδειγμα, σε κάποιον ανταγωνιστή που με νέα προϊόντα έχει προσελκύσει και δικούς τους πελάτες.





| | |
|----------------------------------|--|
| ▶ Η κατάλληλη συμπεριφορά | Όταν ένα άτομο φέρεται αντισυμβατικά ή «ακατάλληλα», ένας παρατηρητής είναι πολύ πιθανόν να αποδώσει αυτήν τη συμπεριφορά σε εσωτερικά αίτια και προσωπικά χαρακτηριστικά αυτού του ατόμου. |
| ▶ Η επιτυχία-αποτυχία | <p>Το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς θα επηρεάσει επίσης την απόδοση των αιτιών της συμπεριφοράς. Οι «ηθοποιοί» θα έχουν την τάση να αποδίδουν την επιτυχία τους σε προσωπικά αίτια, ενώ οι «παρατηρητές» σε εξωτερικούς παράγοντες. Η επιλογή αυτή συνήθως πραγματοποιείται ασυνείδητα και συνδέεται άμεσα με την επιθυμία μας να διατηρούμε σε υψηλά επίπεδα την αυτοεκτίμησή μας.</p> <p>Επίσης, συμβαίνει και το αντίθετο, δηλαδή οι «ηθοποιοί» έχουν την τάση να αποδίδουν την αποτυχία τους σε εξωτερικούς παράγοντες, ενώ οι «παρατηρητές» σε εσωτερικούς παράγοντες. Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται self-serving bias, που σημαίνει ότι το άτομο εμφανίζει μια προκατάληψη που εξυπηρετεί πολύ το ίδιο (Johns, 1999).</p> <p>Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζεται ένα σχετικό παράδειγμα. Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτού του σφάλματος είναι να προσπαθήσουμε να βάλουμε τον εαυτό μας στη θέση του άλλου, μέσω της ενσυναίσθησης, και να σκεφτούμε αν βλέπουν και οι άλλοι με τον ίδιο τρόπο την ερμηνεία που εμείς δίνουμε σε ένα γεγονός ή ερέθισμα.</p> |
| ▶ Η ευκολία | Στηριγμένοι στον κανόνα της απλούστευσης, που αναφέραμε νωρίτερα, πολύ συχνά επιλέγουμε την εύκολη και ανώδυνη λύση για να ερμηνεύσουμε ένα γεγονός. Ένας προϊστάμενος, για παράδειγμα, που προσπαθεί να ερμηνεύσει γιατί ένας υφιστάμενός του δεν αποδίδει όπως θα έπρεπε, είναι πολύ πιο εύκολο να ερμηνεύσει τη μειωμένη απόδοση ως αποτέλεσμα προσωπικών χαρακτηριστικών του εργαζόμενου, παρά να επιλέξει τυχόν περιβαλλοντικά-εξωτερικά κριτήρια, στα οποία ίσως να εμπλέκεται και ο ίδιος, όπως, για παράδειγμα, η περιορισμένη καθοδήγηση-υποστήριξη, παρακίνηση κ.λπ από τη μεριά του. Η πρώτη επιλογή είναι η εύκολη λύση για τον προϊστάμενο στη συγκεκριμένη περίπτωση. |
| ▶ Η αυτοεικόνα | Έχουμε ήδη αναφερθεί στον ρόλο της αυτοεικόνας στη διαδικασία της κοινωνικής απόδοσης. Ο άνθρωπος έχει την τάση να επιλέγει την ερμηνεία που θα ενισχύσει ή τουλάχιστον δεν θα πλήξει την αυτοεικόνα του. Έτσι, ο προϊστάμενος θα αποδώσει την επιτυχία του υφισταμένου του στη δική του καθοδήγηση και κατεύθυνση, αλλά δεν θα κάνει το ίδιο και στην ερμηνεία της αποτυχίας του. |

Πίνακας 3.1: Παράγοντες που επηρεάζουν την κοινωνική απόδοση.



Σχήμα 3.2: Self-serving bias και η αντιληπτική διαδικασία (Gordon, 2002).

Αυτά τα σφάλματα ή οι προκαταλήψεις ευθύνονται για τη διαστρέβλωση της αντίληψης παγκοσμίως, ακόμα και σε διαφορετικούς πολιτισμούς; Τα στοιχεία είναι αλληλοσυγκρουόμενα, αλλά οι περισσότεροι ισχυρίζονται πως υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές. Για παράδειγμα, μια μελέτη για διοικητικά στελέχη από την Κορέα έδειξε πως, αντίθετα με το φαινόμενο self-serving bias, οι Κορεάτες έτειναν να αναλαμβάνουν την ευθύνη για μια πιθανή ομαδική αποτυχία, «διότι δεν ήμουν ικανός ηγέτης», αντί να την αποδίδουν σε μέλη της ομάδας. Η μελέτη αυτών των φαινομένων αναπτύχθηκε κυρίως βασιζόμενη σε πειράματα με Αμερικανούς και κατοίκους της Δυτικής Ευρώπης. Αλλά η μελέτη με αντικείμενο τους Κορεάτες συνιστά ιδιαίτερη προσοχή σε μη δυτικές κοινωνίες, ειδικά σε χώρες που διαθέτουν κουλτούρες στις οποίες υπερισχύει η ομάδα και όχι το άτομο, όπως, για παράδειγμα, της Ιαπωνίας.

Στερεότυπα

Με τον όρο στερεότυπα περιγράφουμε τις γενικεύσεις που κάνουμε για άγνωστα πρόσωπα ή ομάδες ανθρώπων με βάση μεμονωμένα στοιχεία (Hilton & Von

Hipfel, 1996). Πρόκειται για μία διάσταση της αντίληψής μας σύμφωνα με την οποία τοποθετούμε τους ανθρώπους σε γνωστικές κατηγορίες, χρησιμοποιώντας μια σειρά κριτηρίων, όπως, για παράδειγμα, την εθνικότητα, το φύλο, το επάγγελμα, την ηλικία. Τα στερεότυπα διαφέρουν ως προς την ευνοϊκότητά τους, π.χ., άλλα έχουν θετικό και άλλα αρνητικό προσανατολισμό, όπως επίσης διαφέρουν και ως προς την εγκυρότητά τους. Κάποιες φορές μπορεί να αντικατοπτρίζουν ως ένα σημείο την πραγματικότητα.

Τα στερεότυπα έχουν δημιουργηθεί από την ανθρώπινη ανάγκη για μία απλή κατηγοριοποίηση του κοινωνικού μας περιγύρου, όπου η δική μας ταυτότητα και η ταυτότητα των άλλων ανθρώπων προσδιορίζονται βάσει της συμμετοχής μας σε μία ομάδα (θεωρία κοινωνικής ταυτότητας - social identity theory). Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία οι άνθρωποι δεν επιθυμούν απλώς να συμμετέχουν σε μία κοινωνική ομάδα, αλλά θέλουν και να διακρίνονται / ξεχωρίζουν από τις άλλες ομάδες. Σε έναν οργανισμό, για παράδειγμα, υπάρχει ο κίνδυνος τα μέλη διαφορετικών ομάδων (π.χ., τμήματα, διευθύνσεις, λειτουργικές ομάδες κ.λπ.) να δημιουργήσουν για τα μέλη άλλων ομάδων αρνητικά στερεότυπα και με τον τρόπο αυτό να δικαιολογήσουν τυχόν διαφοροποιήσεις μεταξύ τους ή να εμποδίσουν την ανάπτυξη συνεργιών με τις άλλες ομάδες.

Τα στερεότυπα παίζουν σίγουρα έναν μεγάλο ρόλο στη ζωή μας, μιας και επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο και τους συνανθρώπους μας. Αμέσως παρακάτω συζητείται ο τρόπος με τον οποίο τα στερεότυπα τείνουν να επιβεβαιώνονται από την ομάδα που βρίσκεται υπό "στερεοτυπική απειλή"¹. Για παράδειγμα, όταν κάποιος που ανήκει σε μια στερεοτυπικά απειλούμενη ομάδα (π.χ., μετανάστες) κάνει κάτι που επιβεβαιώνει το στερεότυπο (π.χ., κλοπή), τότε τείνουμε να ενισχύουμε το στερεότυπο τόσο εμείς όσο και τα άτομα που βρίσκονται στην απειλούμενη ομάδα, καταλήγοντας με αυτόν τον τρόπο σε εσφαλμένα συμπεράσματα. Αντίθετα, βέβαια, όταν κάτι δεν ταιριάζει με το στερεότυπο, τείνουμε να το αγνοούμε και να το αποδίδουμε σε τρίτα χαρακτηριστικά. Η στερεοτυπική απειλή βιώνεται από τα άτομα που βρίσκονται μέσα στη στερεοτυπική ομάδα ως απειλή της αυτοεκτίμησής τους (Hilton & Von Hippel, 1996).

Το πρόβλημα ωστόσο είναι ότι τα στερεότυπα μας στερούν την ευελιξία και τις ευκαιρίες να γνωρίσουμε ανθρώπους και να αποκτήσουμε καινούριες εμπειρίες, αφού μόλις έρθουμε σε επαφή με ανθρώπους μιας ομάδας (με ένα κοινό χαρακτηριστικό), τους κατηγοριοποιούμε αυτόματα (συχνά χωρίς να το συνειδητοποιούμε) και χωρίς να μπούμε στον κόπο να παρατηρήσουμε και να αξιολογήσουμε την ξεχωριστή προσωπικότητά τους. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι, είτε είναι αρνητικό (αυτό συμβαίνει πιο συχνά) είτε είναι θετικό το περιεχόμενο του

1. Ο όρος *στερεοτυπική απειλή* αναφέρεται στην ύπαρξη αρνητικού στερεότυπου για μία ομάδα.

στερεοτύπου, αυτό δεν παύει να είναι μία υπεργενίκευση και μια υπεραπλούστευση, που δεν μπορεί παρά να είναι απλοϊκή και πιθανότατα να μην ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Αν όμως υιοθετηθεί κάποιος με πάθος ένα στερεότυπο, χωρίς να το αμφισβητεί καθόλου, τότε το πιθανότερο είναι όχι μόνο να χάσει την ευελιξία του αλλά και να οδηγηθεί σε τραγικές εκδηλώσεις μίσους.

Στερεότυπα και προκαταλήψεις: Πώς επηρεάζονται οι γυναίκες στη διοίκηση των επιχειρήσεων

Είναι πλέον εμφανής η διείσδυση των γυναικών σε θέσεις με διοικητική ευθύνη. Για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες αναφέρεται ότι το ποσοστό της συμμετοχής των γυναικών αυξήθηκε από 29% το 1990 σε 36% το 2002 (Helfat, Harris, & Wolfson, 2006). Πιο πρόσφατα στοιχεία δείχνουν πως το 50% των 1000 καλύτερων εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες (Fortune 1000) δεν έχει γυναίκες στις υψηλότερες θέσεις της ιεραρχίας (Helfat, et al., 2006).

Σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες υπάρχει ένα ευδιάκριτο χάσμα μεταξύ της αντιπροσώπευσης των γυναικών στο συνολικό ανθρώπινο δυναμικό και στην αντιπροσώπευσή τους σε θέσεις διοίκησης. Για παράδειγμα, στην Ευρώπη αναφέρεται ότι υπάρχει μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών στο ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με την αντιπροσώπευσή τους στο ποσοστό που αναλαμβάνει θέσεις με διοικητική ευθύνη. Πιο συγκεκριμένα, στη Μεγάλη Βρετανία το 44% του ανθρώπινου δυναμικού είναι γυναίκες, και μόλις το 15% αναλαμβάνουν θέσης υψηλής διοικητικής ευθύνης. Επίσης, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι, αν και έχει αυξηθεί το ποσοστό των γυναικών που αναλαμβάνουν θέσεις διοικητικές, συνήθως τις συναντάμε σε κατώτερη ή μεσαία ιεραρχική κλίμακα, διότι οι θέσεις που βρίσκονται υψηλά στην ιεραρχία συνήθως καταλαμβάνονται από άνδρες, φαινόμενο που στη βιβλιογραφία είναι γνωστό ως το 'φαινόμενο της Γυάλινης Οροφής' (Glass Ceiling Phenomenon) (Lyness & Terrazas, 2006). Οι γυναίκες συνεχίζουν να 'συνωστίζονται' στα μεσαία ιεραρχικά επίπεδα και να αμείβονται λιγότερο, αν και οι προσδοκίες γι' αυτές είναι ίσως υψηλότερες απ' ό,τι στο παρελθόν (Davidson & Cooper, 1992).

Ανάμεσα στους λόγους που ευθύνονται για αυτά τα χαμηλά ποσοστά διείσδυσης των γυναικών σε θέσεις διοικητικής ευθύνης είναι τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις (Βακόλα, 2007). Πιο συγκεκριμένα, η πεποίθηση ότι οι γυναίκες δεν έχουν εκείνες τις φιλοδοξίες και τα κίνητρα που χρειάζονται για να επιτύχουν προκαλεί συνήθως μια έμμεση διάκριση εναντίον των γυναικών

που επιθυμούν να ακολουθήσουν μια καριέρα στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Θεωρείται ότι οι γυναίκες θα προχωρήσουν και θα εξελιχθούν μόνο εάν αισθάνονται ότι έχουν όλες τις ικανότητες και την εμπειρία να αντεπεξέλθουν σε αυτό που επέλεξαν. Σε αντίθεση με τις γυναίκες, οι άνδρες συνυποψήφιοι για ηγετικές θέσεις είναι έτοιμοι να χρησιμοποιήσουν όλα τα μέσα για να επιτύχουν τον σκοπό τους. Αυτή η προκατάληψη λειτουργεί εναντίον των γυναικών, που θεωρούνται ότι δεν ενδιαφέρονται αρκετά για τις ηγετικές θέσεις (Lyness & Terrazas, 2006). Αυτή η υποτιθέμενη έλλειψη ενδιαφέροντος και κινήτρων που 'χρεώνεται' στις γυναίκες ενισχύεται και από την ύπαρξη στερεοτύπων στη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Για παράδειγμα, τα στελέχη είναι πιθανόν να επιλέγουν σύμφωνα με τις δικές τους αντιλήψεις. Πιο συγκεκριμένα, οι άνδρες προτιμούν να συνεργάζονται με άνδρες και για αυτόν τον λόγο επιλέγουν για συνεργάτες και προωθούν άνδρες, ακόμα και αν μια γυναίκα έχει περισσότερα προσόντα (Davidson & Cooper, 1992).

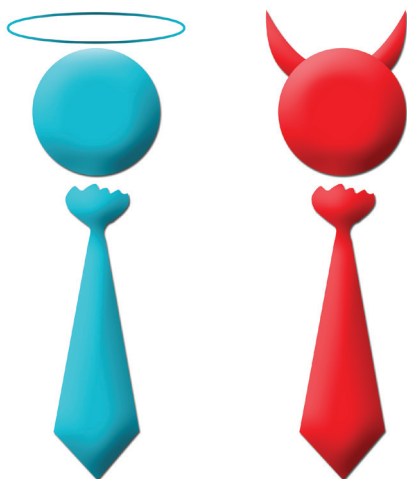
Προβλήματα που σχετίζονται με την αντίληψη

Χρησιμοποιούμε πληθώρα στερεοτύπων στην προσπάθειά μας να κατανοήσουμε τους γύρω μας. Η ενέργειά μας αυτή σκοπό έχει να διαχειριστεί τον μεγάλο όγκο πληροφοριών και κρίσεων που πραγματοποιούμε καθημερινά. Με αυτόν τον τρόπο προηγούμενες εμπειρίες μας επηρεάζουν τον τρόπο που οργανώνουμε και μεταφράζουμε τις μελλοντικές πληροφορίες. Αυτή η διαδικασία είναι πολύτιμη, αφού μας βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των ερεθισμάτων που προσλαμβάνουμε. Παρ' όλα αυτά όμως τα στερεότυπα και διάφορα άλλα προβλήματα, που σχετίζονται με την αντίληψη, είναι επικίνδυνα όταν αξιολογούν και δεν περιγράφουν, όταν δεν αναπροσαρμόζονται και όταν δεν είναι ακριβή. Αμέσως, παρακάτω, ακολουθούν κάποια σημαντικά προβλήματα που σχετίζονται με την αντίληψή μας, όταν αντιλαμβανόμαστε ή/και προσπαθούμε να ερμηνεύσουμε τη συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων.

- **ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ:** Είναι αδύνατον να αφομοιώσουμε όλα τα ερεθίσματα που προσλαμβάνουμε και για τον λόγο αυτόν εμπλεκόμαστε στην επιλεκτική αντίληψη. Αυτό σημαίνει ότι στην προσπάθειά μας να 'διαβάσουμε' γρήγορα τους άλλους και να καταλήξουμε σε συμπεράσματα βασιζόμαστε σε κάποια στοιχεία, ερεθίσματα και πληροφορίες που συλλέγουμε από διάφορες πηγές (Walsh, 1988). Η διαδικασία συλλογής όσο και να φαίνεται τυχαία δεν είναι, αφού το τι θα επιλέξουμε να αντιληφθούμε βασίζεται στα ενδιαφέροντά μας, την εμπειρία μας, τις στάσεις

μας και τα κίνητρά μας. Όσο χρήσιμη και αν είναι η γρήγορη ταξινόμηση των πληροφοριών, ενέχει το ρίσκο των ανακριβών συμπερασμάτων.

- **Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΦΩΤΟΣΤΕΦΑΝΟΥ (HALO EFFECT & HORN EFFECT):** Όταν αξιολογούμε ένα άτομο βασιζόμενοι σε ένα και μόνο χαρακτηριστικό του/της, όπως, για παράδειγμα, η ομορφιά ή η συνέπεια ή η εξυπνάδα, τότε η αντίληψή μας 'υποφέρει' από το σύνδρομο του φωτοστέφανου (Nisbett & Wilson, 1977). Αυτό σημαίνει πως ένας προϊστάμενος μπορεί να αξιολογεί θετικά τον υφιστάμενό του επειδή είναι επικοινωνιακός. Τον αξιολογεί μονίμως πολύ θετικά στηριζόμενος σε ένα και μόνο χαρακτηριστικό του, που επηρεάζει τη συνολική εκτίμηση, παραβλέποντας άλλα χαρακτηριστικά που μπορεί να είναι και αντίθετης φύσης, όπως, για παράδειγμα, ότι δεν είναι συνεπής στις ημερομηνίες παράδοσης διαφόρων εργασιών. Το αντίθετο επίσης μπορεί να συμβεί με ένα αρνητικό χαρακτηριστικό (horn effect).



Εικόνα 3.2 Όταν αξιολογούμε ένα άτομο βασιζόμενοι σε ένα και μόνο χαρακτηριστικό του, τότε η αντίληψή μας 'υποφέρει' από το σύνδρομο του φωτοστέφανου. Το αντίθετο επίσης μπορεί να συμβεί με ένα αρνητικό χαρακτηριστικό (horn effect) (Nisbett & Wilson, 1977)

- **ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΕΝΤΥΠΩΣΕΩΝ (PRIMACY EFFECT):** Οι περισσότεροι άνθρωποι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην πρώτη εντύπωση και άποψη που σχηματίζουν για έναν άνθρωπο και οι περισσότερες έρευνες έχουν δείξει ότι αυτή η αρχική εικόνα είναι αρκετά δύσκολο να αλλάξει. Για παράδειγμα, σε μια συνέντευξη επιλογής οι υποψήφιοι που διαθέτουν επικοινωνιακά χαρίσματα ενδέχεται να δημιουργήσουν πιο θετικές πρώτες εντυπώσεις. Είναι αυτό αρκετό και ασφαλές κριτήριο; Οι έρευνες λένε όχι, διότι ο καταλληλότερος υποψήφιος μπορεί να βρίσκεται μέσα στους υποψηφίους που είναι πιο χαμηλών τόνων (Murphy & Aghalt, 1992) ή λιγότερο επικοινωνιακός αλλά περισσότερο κατάλληλος για τη θέση προς πλήρωση.

- **ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΩΝ ΕΝΤΥΠΩΣΕΩΝ (RECENTY EFFECT):** Μολοντί η επίδραση των πρώτων εντυπώσεων μπορεί να περιοριστεί με την κατάλληλη εκπαίδευση, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να μην παρατηρηθεί το αντίθετο φαινόμενο της επίδρασης των τελευταίων εντυπώσεων (recency effect), όπου η αντίληψή μας σχηματίζεται βάσει των πληροφοριών που συλλέγουμε στο τέλος της αλληλεπίδρασής μας.
- **ΤΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ ΤΟΥ ΟΜΟΙΟΣ ΜΕ ΕΜΕΝΑ (SIMILAR-TO-ME EFFECT):** Συχνά μας συμβαίνει να αξιολογούμε θετικότερα τα άτομα που εκλαμβάνουμε ως έχοντα όμοια χαρακτηριστικά με εμάς. Η ομοιότητα αυτή μπορεί να αφορά προσωπικά-ατομικά χαρακτηριστικά, αλλά δεν περιορίζεται μόνο σε αυτά. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται «όμοιος με εμένα». Όσοι επηρεάζονται από το σύνδρομο αυτό, δημιουργούν πιο θετικές εντυπώσεις για τους ανθρώπους που τους θυμίζουν τον εαυτό τους (τώρα ή όπως ήταν στο παρελθόν). Για παράδειγμα, μπορεί να κατάγονται από την ίδια περιοχή ή να σπούδασαν στην ίδια σχολή ή να υποστηρίζουν την ίδια ποδοσφαιρική ομάδα ή να έχουν παρόμοια επαγγελματική πορεία. Το σύνδρομο αυτό είναι επικίνδυνο στην επιλογή προσωπικού ή στην αξιολόγηση της απόδοσης. Είναι αυτός που κατάγεται από την ίδια περιοχή με εμάς ο καταλληλότερος υποψήφιος; Μπορεί και να είναι. Θα πρέπει όμως να δώσουμε βαρύτητα στα κατάλληλα κριτήρια επιλογής, και η καταγωγή προφανώς δεν είναι ένα από αυτά.
- **ΑΥΤΟΕΚΠΛΗΡΟΥΜΕΝΗ ΠΡΟΦΗΤΕΙΑ (SELF-FULFILLING PROPHECY):** Η συμπεριφορά ενός ατόμου είναι πιθανόν να προσδιορίζεται από τις προσδοκίες των άλλων. Στο λάθος αυτό, ουσιαστικά, έχουμε κάποιες προσδοκίες για τον άλλον και δείχνοντάς τις, ο άλλος (ασυνείδητα) εκπληρώνει αυτές τις προσδοκίες (ή έτσι νομίζουμε...). Για παράδειγμα, αν μια προϊσταμένη έχει υψηλές προσδοκίες από τους υφισταμένους της, είναι πιθανότερο ότι δεν θα την απογοητεύσουν. Ομοίως, εάν ένας γονιός δεν έχει υψηλές προσδοκίες από το παιδί του και τείνει να του θυμίζει αυτό του το πιστεύω σε κάθε ευκαιρία, είναι πιθανόν το παιδί μεγαλώνοντας να 'εκπληρώσει' αυτό που έχει 'προφητέψει' ο γονιός του πετυχαίνοντας να εξελιχθεί πολύ λιγότερο από το πραγματικό δυναμικό του. Η πραγματικότητα βέβαια μπορεί να είναι αρκετά διαφορετική, εφόσον η «εκπλήρωση» των προσδοκιών είναι και αυτό μια υποκειμενική αντίληψη.
- **ΠΡΟΒΟΛΗ:** Πρόκειται για την τάση να αποδίδουμε τα δικά μας χαρακτηριστικά, τις δικές μας απόψεις και πιστεύω, στους ανθρώπους γύρω μας. Αυτό μας οδηγεί στο να μη βλέπουμε πώς πραγματικά είναι οι άλλοι, αλλά τους εκλαμβάνουμε σύμφωνα με τα δικά μας χαρακτηριστικά που

‘προβάλλουμε’ σε εκείνους. Εάν μια εργαζόμενη επιθυμεί αυτονομία και υπευθυνότητα ή πολλές ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη, υποθέτει πως αυτό είναι που επιθυμούν και οι άλλοι εργαζόμενοι.

Διαχείριση αντιληπτικής διαδικασίας

Πώς μπορούν τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι να μειώσουν ή να ελέγξουν τα προβλήματα της αντίληψης που οδηγούν στην αντιληπτική διαφθορά; Παρακάτω αναφέρονται 5 βήματα, με στόχο να βελτιωθεί η ακρίβεια της αντιληπτικής διαδικασίας.

1. Συγκεντρώστε αρκετές πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά και τη στάση των συνανθρώπων σας, ώστε να ενθαρρύνονται ρεαλιστικές αντιλήψεις.

Τα στελέχη, για παράδειγμα, θα έπρεπε να κρίνουν την απόδοση ενός υπαλλήλου σύμφωνα με την παρατηρούμενη συμπεριφορά του ατόμου αυτού και όχι σύμφωνα με τη συμπεριφορά του μέσα στην ομάδα στην οποία ανήκει ή με τις προσδοκίες απόδοσης του στελέχους. Οι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τα τεχνικά προβλήματα όσο και τη συμπεριφορά των εργαζομένων που σχετίζονται με την υλοποίηση ενός έργου.

2. Ελέγχετε τα συμπεράσματα, ώστε να βεβαιωθείτε για την εγκυρότητά τους.

Αποφύγετε τα γρήγορα συμπεράσματα, πριν έχετε επαρκή και σφαιρική πληροφόρηση.

3. Διακρίνετε τα γεγονότα από τις υποθέσεις όσον αφορά στη θεμελίωση των αντιλήψεων.

Οι υπάλληλοι θα πρέπει να ελέγχουν τόσο τα τεχνικά προβλήματα όσο και τα ανθρώπινα λάθη κατά την εμφάνιση ενός προβλήματος. Στηρίξτε τις αξιολογήσεις των συνεργατών σας σε αντικειμενικά και σχετικά με την εργασία κριτήρια, αφήνοντας εκτός «άσχετα» κριτήρια, π.χ., φύλο, ηλικία, ομορφιά.

4. Διακρίνετε τις διαφορές όψεις στη συμπεριφορά ενός ατόμου.

Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να διαχωρίζουν την εξωτερική εμφάνιση από την απόδοση ενός εργαζομένου, την παραγωγικότητα από την παρουσία και την προσωπικότητα από τη δημιουργικότητα. Οι υπάλληλοι των διαφόρων εταιρειών πρέπει να προσδιορίζουν προσεκτικά τις αρμόζουσες συμπεριφορές που απαιτεί η άριστη διοίκηση, το τεχνολογικό τμήμα και τα υπόλοιπα τμήματα που εμπλέκονται στην υλοποίηση ενός έργου.