



Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διάλεξη 9^η

Παρακίνηση - Αποτελεσματική Επικοινωνία και Διαχείριση Συγκρούσεων



Τι είναι παρακίνηση

Η διαδικασία που εξηγεί την *ένταση*, την *κατεύθυνση* και την *επιμονή* της προσπάθειας ενός ατόμου προς ένα συγκεκριμένο στόχο (Robbins & Judge, 2007)

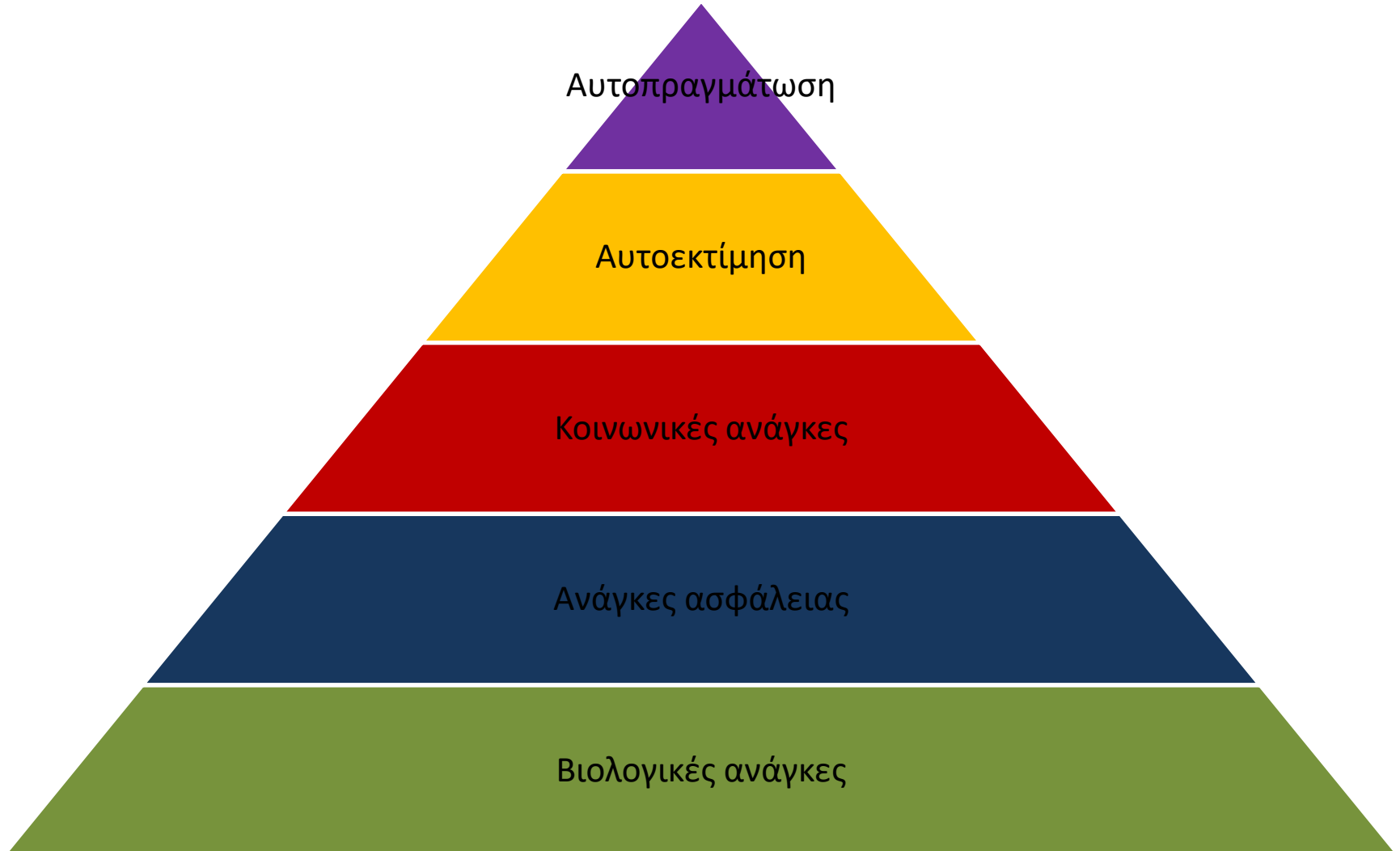


Θεωρίες της παρακίνησης

Θεωρίες περιεχομένου

- Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow
- Η θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer
- Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg
- Η θεωρία Χ και Υ του McGregor
- Η θεωρία των αναγκών του McClelland

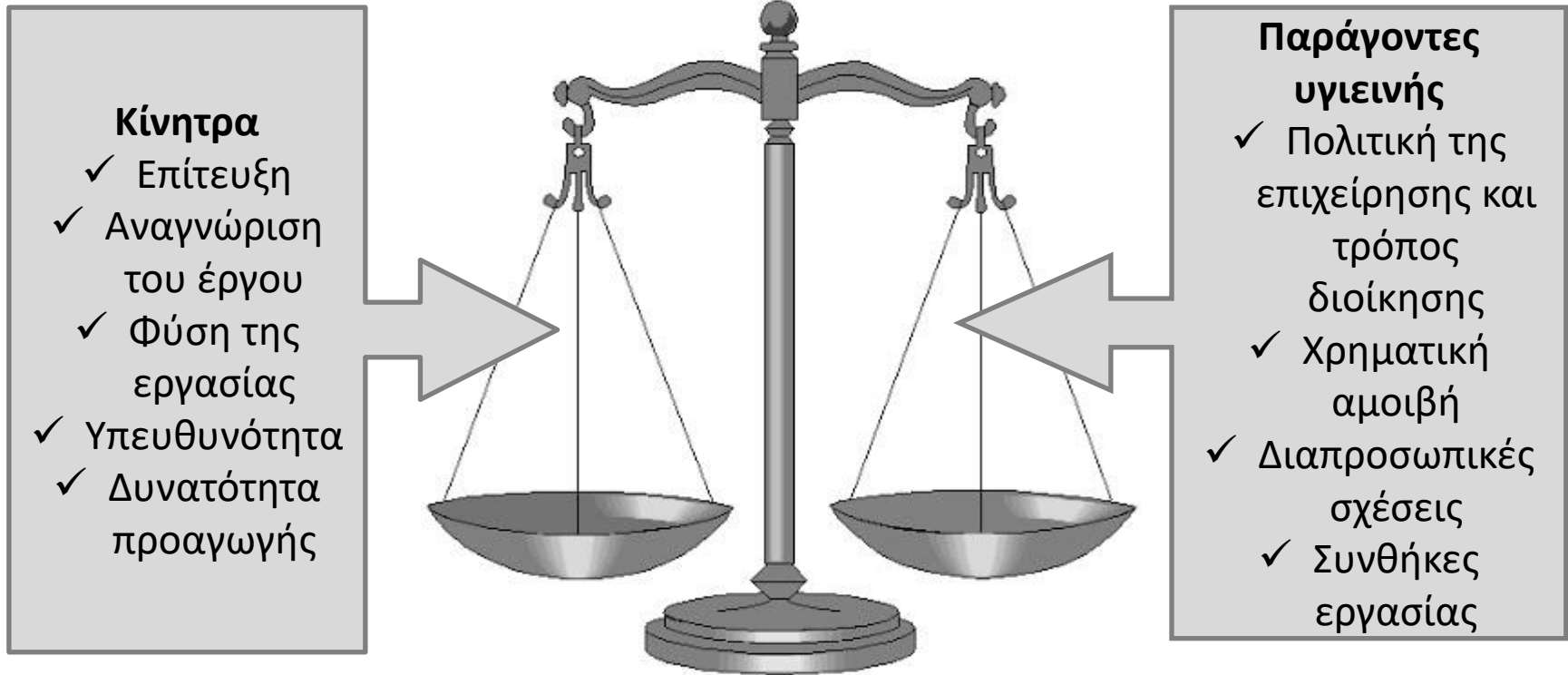
Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow



Η θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer



Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg



Τεχνικές παρακίνησης:

- ✓ Εμπλουτισμός της εργασίας
- ✓ Διεύρυνση εργασίας
- ✓ Εναλλαγή θέσεων

Η θεωρία X και Y του McGregor

Θεωρία X	Θεωρία Y
Οι εργαζόμενοι:	Οι εργαζόμενοι:
Είναι από τη φύση τους τεμπέληδες και θα κάνουν τα πάντα για να αποφύγουν την εργασία.	Μπορούν να μάθουν ακόμα και να επιζητούν να αναλάβουν ευθύνες.
Προτιμούν τον ελεύθερο χρόνο και τη χαλάρωση και δεν έχουν φιλοδοξίες.	Μπορεί να απολαμβάνουν την εργασία τους ακριβώς όπως τα χόμπι τους ή τον ελεύθερο χρόνο τους.
Προτιμούν να καθοδηγούνται, διαθέτουν μικρή δημιουργική ικανότητα και μπορούν εύκολα να χειραγωγηθούν.	Διαθέτουν αυτοέλεγχο και αυτοπαρακίνηση εάν δεσμευθούν στους στόχους.
Αντιστέκονται στις αλλαγές και μόνο όταν κάποιος τους τιμωρεί μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους.	Διαθέτουν δημιουργική ικανότητα, η οποία δεν είναι μόνο προνόμιο των στελεχών σε υψηλές θέσεις.

Η θεωρία των αναγκών του McClelland

➤ Ανάγκη για επίτευξη

Περιλαμβάνει το κίνητρο να πηγαίνεις μπροστά και πάντα να επιτυγχάνεις

➤ Ανάγκη για δύναμη και εξουσία

Σημαίνει ότι επιθυμείς να κάνεις τους άλλους να συμπεριφέρονται με τρόπο που δεν θα συμπεριφερόταν αλλιώς και να τους επηρεάζεις.

➤ Ανάγκη για δημιουργία σχέσεων

Σημαίνει ότι κάποιος έχει την επιθυμία να δημιουργεί φιλίες και στενές διαπροσωπικές σχέσεις

Θεωρίες περιεχομένου ≠ διαδικασίας

Θεωρίες Περιεχομένου

Θεωρίες διαδικασίας

Παρακίνηση

υποσυνείδητη διαδικασία

Το άτομο ανταποκρίνεται σε εσωτερικές καταστάσεις ή εξωτερικά ερεθίσματα με αυτόματο τρόπο

συνειδητή διαδικασία

το άτομο έχει την ικανότητα μάθησης από προηγούμενες εμπειρίες → συλλέγει και αναλύει πληροφορίες και λαμβάνει αποφάσεις βάσει αυτών των πληροφοριών

Θεωρίες της παρακίνησης

Θεωρίες διαδικασίας

- Η θεωρία της δικαιοσύνης – ισότητας του Adams
- Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom
- Η θεωρία της στοχοθέτησης
- Η θεωρία της ενίσχυσης
- Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας

Η θεωρία της δικαιοσύνης – ισότητας του Adams

Κάθε άτομο και κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τον κόσμο με τη μορφή συγκρίσιμων εισερχομένων και εξερχομένων πληροφοριών και ερεθισμάτων.

Εισερχόμενα: Όλα εκείνα που το ίδιο το άτομο πιστεύει ότι προσφέρει στην επιχείρηση μέσω της εργασίας του.

Εξερχόμενα: Όλα εκείνα που το ίδιο το άτομο πιστεύει ότι «κερδίζει» από την εταιρεία του.

Η θεωρία της δικαιοσύνης – ισότητας του Adams

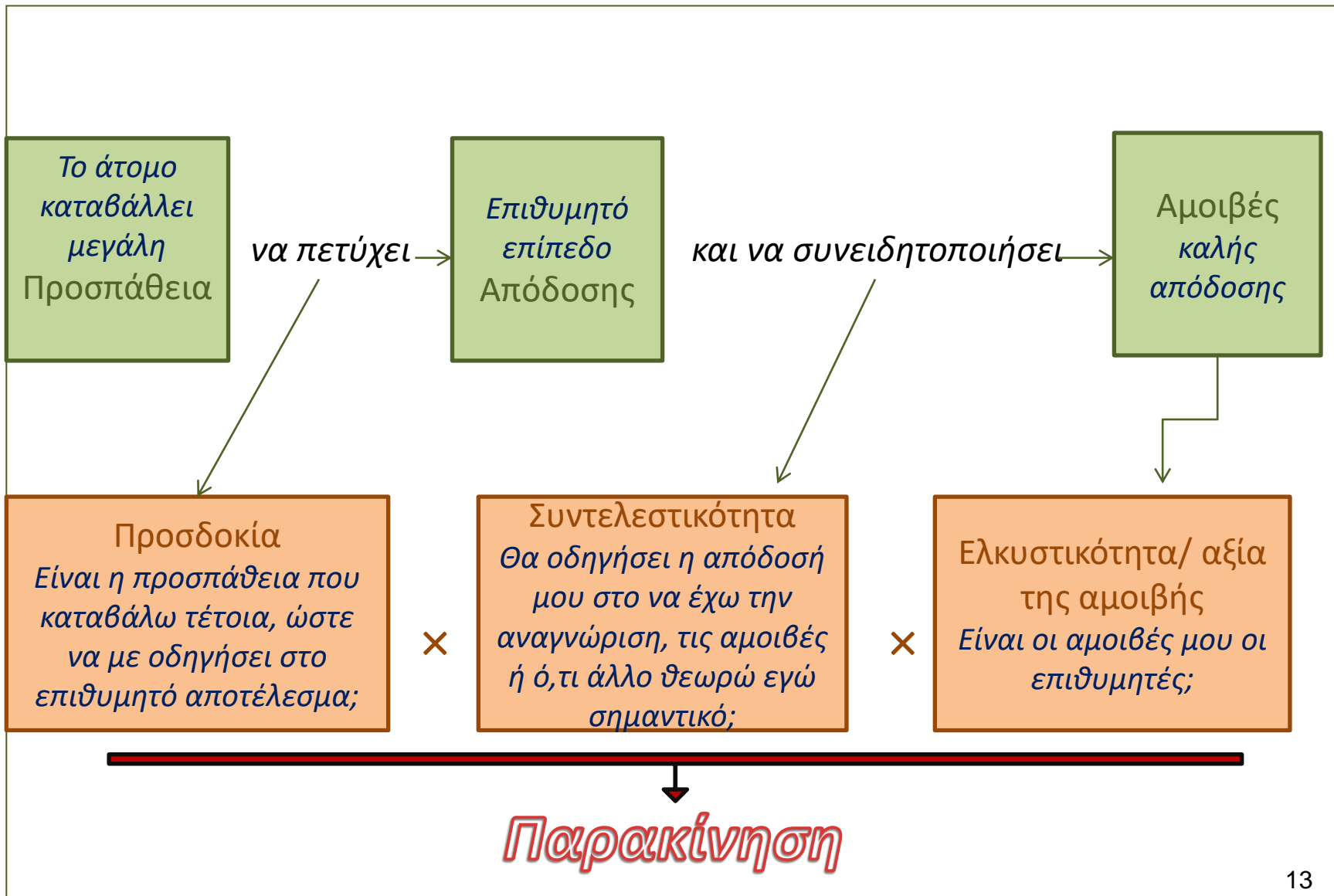
Εισερχόμενα	Εξερχόμενα
Ποιότητα έργου	Εργασιακή σταθερότητα και ασφάλεια
Αξιοπιστία	Αμοιβή
Ανάληψη ευθυνών	Προϊστάμενος
Γνώση της δουλειάς	Δυνατότητα ανάπτυξης
Συνεργασία με άλλους	Αναγνώριση
Αυτοβελτίωση	Συνθήκες εργασίας
Επαγγελματική στάση	Επίτευξη
Ποσότητα έργου	Σχέση με συναδέλφους
Πρωτοβουλία	Διοίκηση
Προσαρμοστικότητα	Αντιμετώπιση των εργαζομένων

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Οι διαδικασίες που κατευθύνουν τις επιλογές που κάνει ο εργαζόμενος βάσει:

- *Της σχέσης μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης*
- *Της σχέσης μεταξύ προσπάθειας και αναγνώρισής της*
- *Της σχέσης μεταξύ αμοιβών και ελκυστικότητάς τους για τον κάθε εργαζόμενο.*

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom



Η θεωρία της στοχοθέτησης

Αν κάποιος θέλει να επηρεάσει τη συμπεριφορά των ανθρώπων, πρέπει να θέσει ελκυστικούς και αποδεκτούς στόχους, ώστε να τους παρακινήσει.

S

M

A

R

T

SPECIFIC
ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕ
ΝΟΙ

MEASURABLE
ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙ

ACHIEVABLE
ΕΠΙΤΕΥΞΙΜΟΙ

REALISTIC
ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟΙ

TIME
FRAMED
ΧΡΟΝΙΚΑ
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣ
ΜΕΝΟΙ

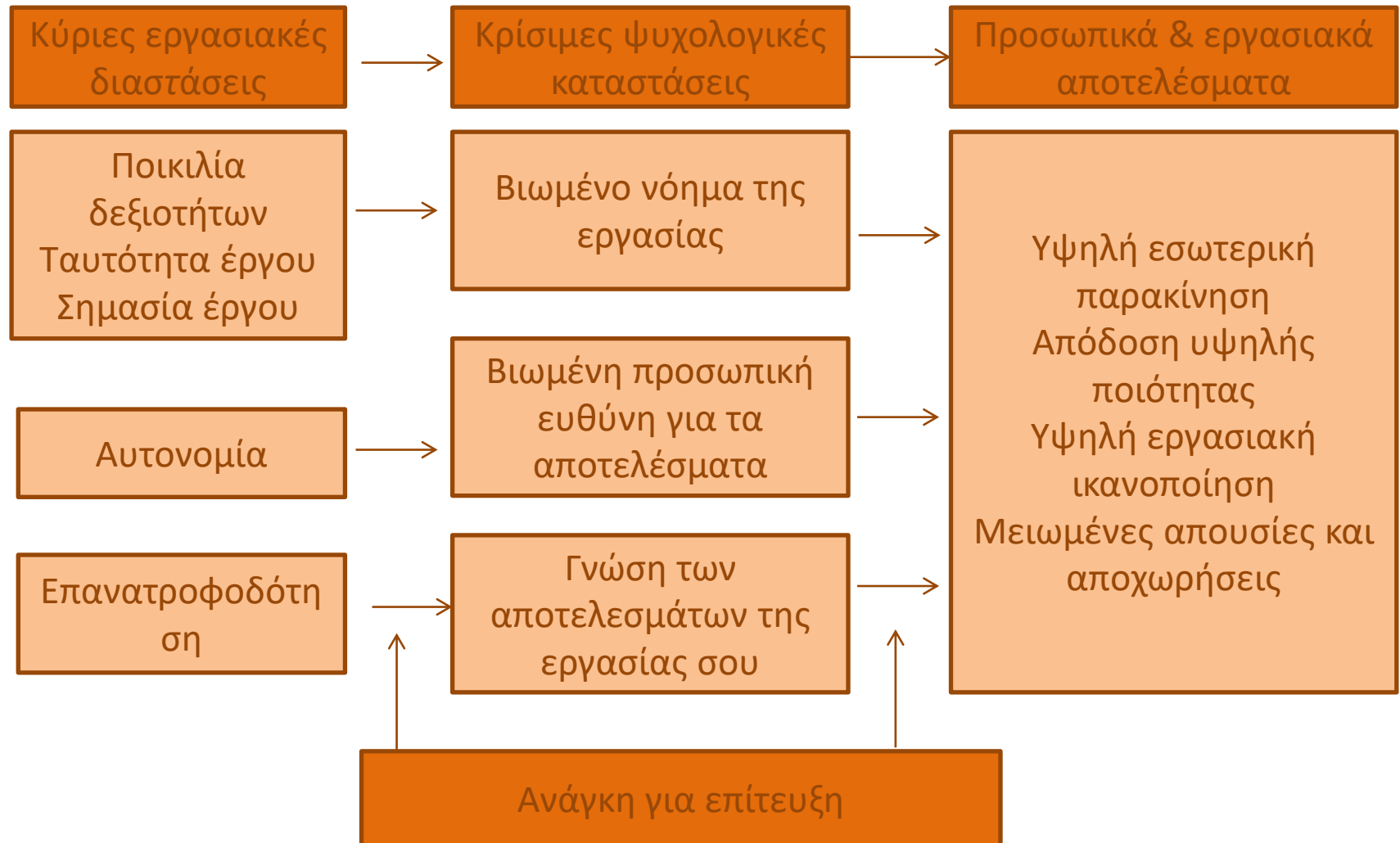
- ✓ Δυσκολία επίτευξης των στόχων
- ✓ Αποδοχή του στόχου (ρόλος συμμετοχικών διαδικασιών)
- ✓ Πληροφόρηση για τον βαθμό επίτευξής τους (ρόλος της επανατροφοδότησης)

Η θεωρία της ενίσχυσης

Η προσπάθεια κατευθύνεται από εξωτερικά ερεθίσματα.

- Ενίσχυση (θετική και αρνητική) > ενθαρρύνει επιθυμητές συμπεριφορές
- Τιμωρία –εξάλειψη > περιορίζει ανεπιθύμητες συμπεριφορές

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας



Τι είναι τελικά αυτό που κινητοποιεί τους εργαζομένους;

Έρευνα σε δείγμα 1500 εργαζομένων έδειξε ότι τα χρήματα σπάνια είναι ικανά να αποτελούν το βασικό κίνητρο των εργαζομένων. Τα 5 πιο σημαντικά παρακινητικά κίνητρα είναι τα ακόλουθα:

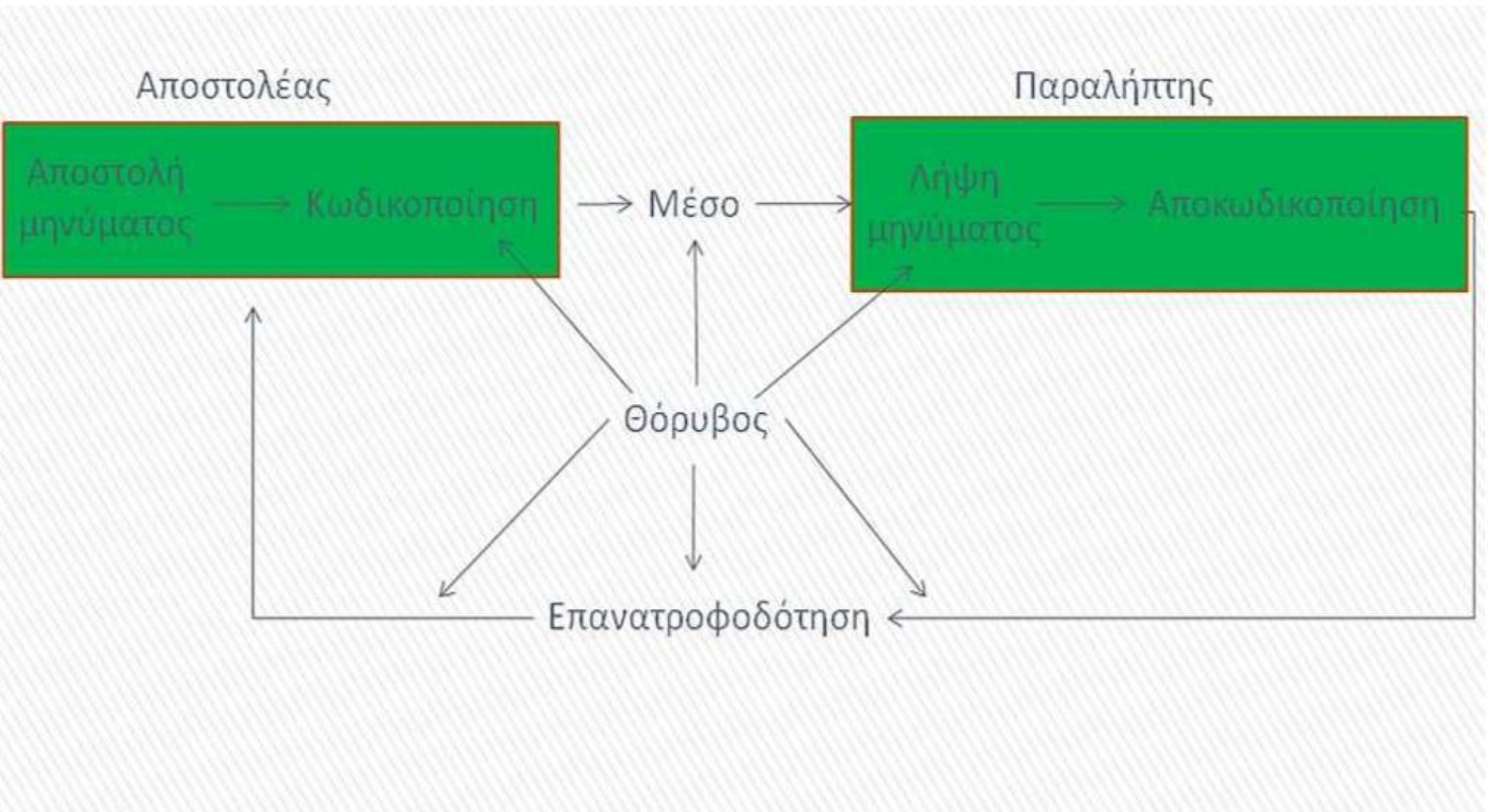
- Δυνατότητες μάθησης και ανάπτυξης
- Ευέλικτες ώρες εργασίας
- Προσωπική αναγνώριση
- Αυξημένη αυτονομία και έλεγχος στην εργασία τους
- Χρόνος με τον/την προϊστάμενο/η

Τα χρήματα φυσικά και είναι σημαντικά αλλά ιεραρχήθηκαν μετά από αυτούς τους 5 παράγοντες.

Ορίζοντας την επικοινωνία

Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του πομπού και του δέκτη και η αντίληψη του νοήματος μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Η επικοινωνία δεν είναι ή δεν πρέπει να είναι μια απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων, αλλά μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων.

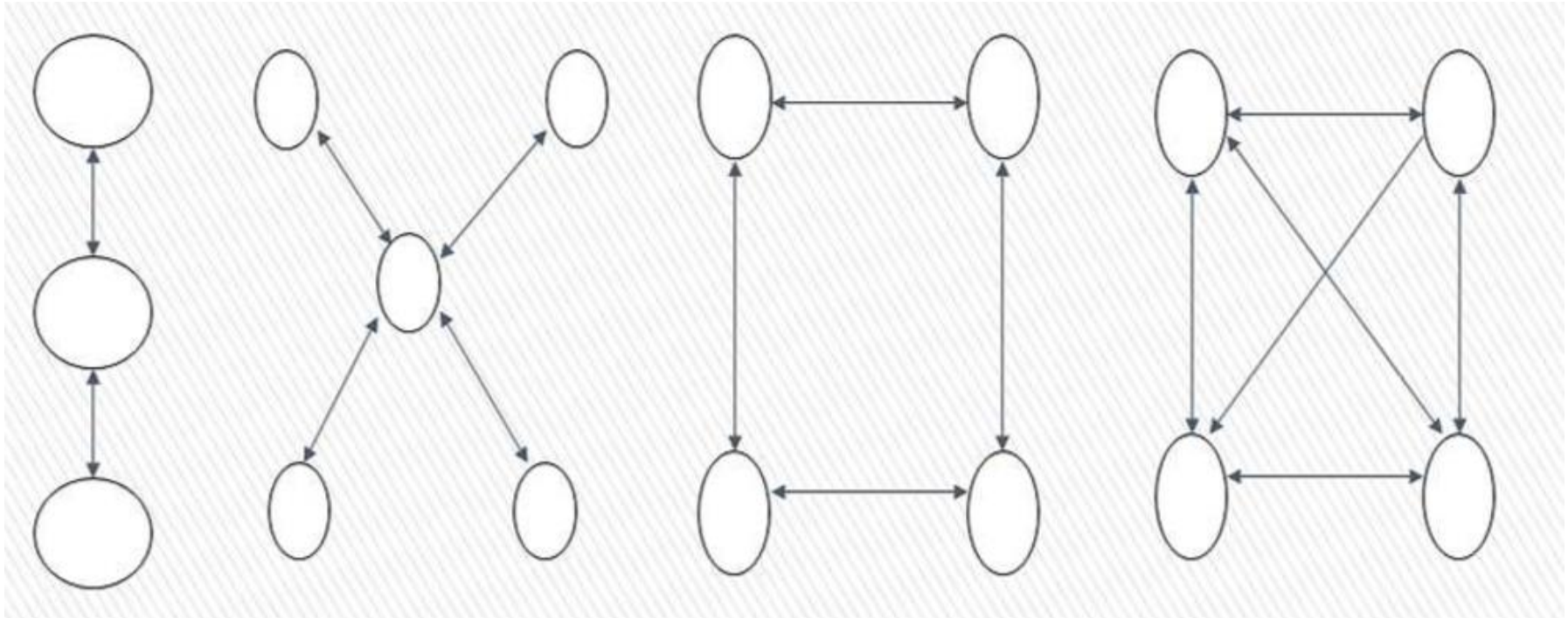
Η διαδικασία της επικοινωνίας



Η κατεύθυνση της επικοινωνίας

- Η καθοδική (από πάνω προς τα κάτω)
- Η ανοδική (από κάτω προς τα πάνω)
- Η οριζόντια
- Άτυπη (grapevine)

Δίκτυα επικοινωνίας



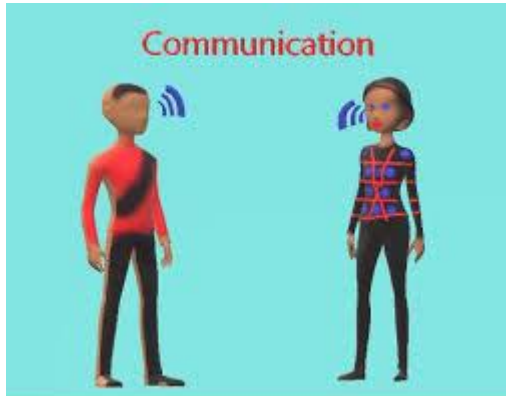
Αλυσίδα Τροχός

Κύκλος

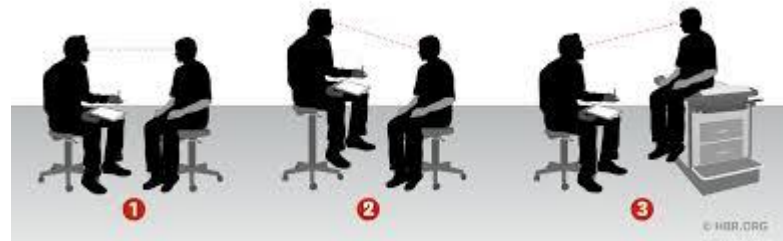
Δίκτυο

Τα είδη της επικοινωνίας

Προφορική επικοινωνία



Μη λεκτική επικοινωνία



Γραπτή επικοινωνία



Ηλεκτρονική επικοινωνία



Αλλαγή νοήματος ανάλογα με την έμφαση σε λέξη

Τι σημαίνει το καθένα από τα παρακάτω;

- ✓ Γιατί να μην πάω **εσένα** για δείπνο σήμερα;
- ✓ Γιατί **εγώ** να μη σε πάω για δείπνο σήμερα;
- ✓ Γιατί να **μη** σε πάω για δείπνο σήμερα;
- ✓ **Γιατί** να μη σε πάω για δείπνο σήμερα;
- ✓ Γιατί να μη σε **πάω εγώ** για δείπνο σήμερα;
- ✓ Γιατί να μη σε πάω **για δείπνο** σήμερα;
- ✓ Γιατί να μη σε πάω για δείπνο **σήμερα**;

Σύγκριση μεταξύ προφορικού και γραπτού μηνύματος

Το προφορικό μήνυμα είναι καλύτερο όταν:

- ✓ Χρειάζεστε άμεση επανατροφοδότηση
- ✓ Το μήνυμά σας είναι σχετικά απλό και εύκολο να γίνει αντιληπτό
- ✓ Δε χρειάζεστε να ανατρέξετε πάλι σε αυτό
- ✓ Επιθυμείτε να επικοινωνήσετε άμεσα και χωρίς μεγάλο κόστος
- ✓ Θέλετε να ενθαρρύνετε την αλληλεπίδραση για να λύσετε ένα πρόβλημα ή να φτάσετε σε μια απόφαση

Το γραπτό μήνυμα είναι καλύτερο όταν:

- ✓ Δε χρειάζεστε άμεση επανατροφοδότηση
- ✓ Το μήνυμά σας είναι πολύπλοκο και απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό
- ✓ Χρειάζεται να το κρατήσετε στο αρχείο
- ✓ Προσπαθείτε να μεταδώσετε το μήνυμά σας σε ένα ακροατήριο που είναι πολυπληθές και γεωγραφικά διασκορπισμένο

Εμπόδια στην επικοινωνία

- Ο ρόλος της αντίληψης
- Οργανωσιακή κουλτούρα και δομή (εμπιστοσύνη, δέσμευση ανώτερης ηγεσίας στην αποτελεσματική επικοινωνία, δομικοί παράγοντες π.χ. τύπος ιεραρχικής δομής)
- Ο ρόλος του φύλου (rapport-talk vs report – talk) https://www.youtube.com/watch?v=JKKyxmf_

- Διαπολιτισμικές διαφορές

Γλώσσα

Πολιτισμικές νόρμες



Οργανωσιακή σιωπή

- ✓ Αφορά στην επιλογή των εργαζομένων να μην εκφράσουν τα συναισθήματα τους, τις απόψεις ή τις ιδέες τους
- ✓ Κατά τους Morisson και Miliken, όταν τα περισσότερα μέλη ενός οργανισμού διαλέγουν να σιωπούν, τότε αυτή η επιλογή μετατρέπεται σε συλλογική συμπεριφορά και χαρακτηρίζει τον οργανισμό .

Αίτια

- Οργανωσιακά χαρακτηριστικά
- Ο φόβος των μάνατζερ και ιδιαίτερα των ανώτερων στελεχών για αρνητική ανατροφοδότηση
- Το πιστεύω των ανώτερων στελεχών ότι οι εργαζόμενοι των χαμηλότερων ιεραρχικών επιπέδων δεν γνωρίζουν τόσο καλά όσο οι ίδιοι τα ζητήματα, πως η ομοιομορφία της σκέψης και των απόψεων είναι καλή, ενώ η διαφορετικότητα και η διαφωνία κακή, ότι οι εργαζόμενοι «ό,τι λένε το λένε για δικό τους συμφέρον και όχι για το συμφέρον της επιχείρησης».
- Ο φόβος των επιπτώσεων
- Η «επίδραση της μαμάς» , απροθυμία στο να είναι αγγελιοφόροι κακών ειδήσεων

Οργανωσιακή σιωπή



Οι επιπτώσεις στον οργανισμό εστιάζονται στην αναποτελεσματική επικοινωνία και στην αδιαφορία των εργαζομένων. Σε περίπτωση που εμφανίζεται οργανωσιακή σιωπή, η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία “νοσεί” με αποτέλεσμα να υπάρχουν γενικότερα προβλήματα λειτουργικότητας.

Η οργανωσιακή σιωπή οδηγεί πολλούς εργαζομένους στο να υποφέρουν από ψυχικές ασθένειες, όπως η κατάθλιψη, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούν χάπια ή αλκοόλ για να ανταπεξέλθουν.

Πώς επιτυγχάνεται η αποτελεσματική επικοινωνία στις επιχειρήσεις;

- Κλίμα εμπιστοσύνης/ υποστηρικτικό κλίμα
- Ηγεσία μέσω παραδείγματος
- Πιο επίπεδη Οργανωσιακή δομή /λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα
- Υιοθέτηση προγραμμάτων επικοινωνίας (speak out προγράμματα)
- Επανατροφοδότηση 360°
- Έρευνες γνώμης (στάσεις των εργαζομένων σε κρίσιμες εταιρικές λειτουργίες)
- Βελτίωση της ικανότητας επικοινωνίας σε ατομικό επίπεδο (ενεργητική ακρόαση)

Αποτελεσματική επικοινωνία

- Δώστε προσοχή!
- Μην κάνετε υποθέσεις και μη διακόπτετε τον συνομιλητή σας
- Ψάξτε για σημάδια μη λεκτικής επικοινωνίας

Κακός ακροατής	Καλός ακροατής
Δεν ακούει βαρετούς ή μονότονους ομιλητές	Προσπαθεί να ακούσει οποιαδήποτε χρήσιμη πληροφορία
Αποσπάται εύκολα η προσοχή του	Επικεντρώνεται στον ομιλητή
Ακούει αυτό που θέλει να ακούσει	Ακούει τις επιθυμητές και ανεπιθύμητες πληροφορίες και γεγονότα
«Πιάνεται» από κάτι για να αρχίσει τον αντίλογο	Περιμένει να κατανοήσει ολόκληρο το νόημα πριν κρίνει ή κατακρίνει
Δεν κρατά σημειώσεις, δε δίνει προσοχή	Προσέχει και κρατά σημειώσεις

Συγκρούσεις και διαχείριση συγκρούσεων

Δύο είδη συγκρούσεων

- ✓ Η σύγκρουση που εστιάζεται στο ζήτημα που δημιουργεί τριβές
- ✓ Η προσωπική ή συναισθηματική σύγκρουση



Αιτίες συγκρούσεων

- *Οργανωσιακοί παράγοντες (οι διαδικασίες, ο τρόπος επικοινωνίας, οι αμοιβές, η κουλτούρα, η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη, η ανάθεση καθηκόντων, η περιγραφή εργασίας, οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, οι περιορισμένοι πόροι κ.λ.π.)*
- *Ατομικές διαφορές (συμπεριφορά τύπου Α ή Β, διαφορετικές προσωπικότητες, αξίες, αντιλήψεις, ικανότητες, ανάγκες, ενδιαφέροντα, εμπειρίες κ.λ.π.)*

Συνέπειες συγκρούσεων

Λειτουργικές συγκρούσεις > θετικές συνέπειες

- ✓ Καλύτερες ή νέες και καινοτόμες αποφάσεις, εντατικοποίηση των προσπαθειών των εργαζομένων για εξεύρεση λύσεων που ίσως τους ταλαιπωρούσαν για αρκετό καιρό
- ✓ Η ανάγκη για αιτιολόγηση μιας ιδέας/ απόφασης μπροστά σε ένα μέρος που διαφωνεί μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη τεκμηρίωση ή και στην εύρεση καλύτερων ποιοτικά λύσεων
- ✓ Έρχονται στην επιφάνεια ζητήματα που προκαλούν τριβές και δίνεται η ευκαιρία στο άτομο να ακούσει την αντίθετη λογική και να μπει στην τροχιά εύρεσης λύσης
- ✓ Μπορεί το άτομο να οδηγηθεί στην επίλυση της σύγκρουσης με αποτέλεσμα να βιώσει μια νέα πραγματικότητα και συναισθήματα, όπως αισιοδοξία, χαρά κ.λ.π.

Συνέπειες συγκρούσεων

Δυσλειτουργικές συγκρούσεις > αρνητικές συνέπειες

- ✓ *Μειωμένη αποδοτικότητα, μειωμένη παρακίνηση, συχνές απουσίες, αυξημένο ποσοστό αποχωρήσεων ικανών στελεχών, γενικευμένη δυσαρέσκεια και έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης*
- ✓ *Αυξάνεται το επίπεδο του άγχους και της έντασης, ενώ οι «ηττημένοι» της σύγκρουσης βιώνουν την ήττα με διάφορα συναισθήματα, λύπη, θυμό, πικρία, αγανάκτηση κ.λ.π.*
- ✓ *Σε οργανωσιακό επίπεδο επηρεάζουν αρνητικά το κλίμα εμπιστοσύνης και γεννούν καχυποψία που οδηγεί σε εμπόδια στη συνεργασία και στο ομαδικό πνεύμα*
- ✓ *Η ψυχική απόσταση αυξάνεται μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και ένα δεν υπάρξει λύση η απόσταση αυτή μπορεί συνεχώς να πυροδοτεί μια αντίδραση σε οτιδήποτε προτείνει το άλλο μέρος*

Τεχνικές αντιμετώπισης

- Αδράνεια
- Μυστικότητα
- Καθυστέρηση
- Γραφειοκρατία
- Η επιχείρηση να στρέψει τα βλέμματα των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση στον κοινό στόχο
- Να εστιάσουν περισσότερο στα κοινά σημεία και όχι τόσο στις διαφορές που τους χωρίζουν
- Μετακίνηση εργαζομένων σε άλλες θέσεις, ειδικά όταν η σύγκρουση είναι σφοδρή και παρατεταμένη
- Διαπραγμάτευση (απαιτεί εξειδικευμένες ικανότητες και προσεκτικό σχεδιασμό)
- Παροχή εκπαίδευσης για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων

Στρατηγικές αντιμετώπισης

Στρατηγική	Είναι κατάλληλη όταν:	Αποτέλεσμα
Αποφυγή	<ul style="list-style-type: none">✓ Ένα ζήτημα είναι ασήμαντο✓ Τα δυο μέρη πρέπει να ηρεμήσουν πριν διαπραγματευτούν✓ Η αναστάτωση που θα προκύψει από τη σύγκρουση είναι μεγαλύτερη από τα οφέλη των πιθανών αποτελεσμάτων✓ Η άλλη μεριά έχει περισσότερη εμπειρία ή γνώση και μπορεί να λύσει τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά	Χάνω/χάνεις
Υποχώρηση	<ul style="list-style-type: none">✓ Η θέση μπορεί να είναι λανθασμένη και πρέπει να ακουστούν κι άλλες απόψεις✓ Επιθυμεί να υποχωρήσει σε αυτό το ζήτημα προσδοκώντας ότι η άλλη πλευρά θα του το χρωστάει για ένα άλλο ζήτημα✓ Πρόκειται για ένα ζήτημα που δεν έχει πολλές πιθανότητες να το κερδίσει✓ Για την άλλη πλευρά είναι πολύ πιο σημαντικό	Χάνω/ κερδίζεις

Στρατηγικές αντιμετώπισης

Στρατηγική	Είναι κατάλληλη όταν:	Αποτέλεσμα
Επιβολή/Ανταγωνισμός	<ul style="list-style-type: none">✓ Χρειάζεται άμεση και αποφασιστική δράση✓ Χρειάζεται να υλοποιηθούν μη δημοφιλείς αποφάσεις✓ Χρησιμοποιείται εναντίον ανθρώπων που είναι υπερβολικά ανταγωνιστικοί και εκμεταλλεύονται τους υπόλοιπους	Κερδίζω/ χάνεις
Συμβιβασμός	<ul style="list-style-type: none">✓ Οι τακτικές της συνεργασίας ή της επιβολής έχουν αποτύχει✓ Οι στόχοι είναι σχετικά σημαντικοί✓ Γίνεται σαφές ότι η αναστάτωση που θα προκληθεί θα είναι μεγαλύτερη του οφέλους✓ Συγκρούονται δυο άτομα ίσης ισχύος✓ Επιδιώκεται ένας προσωρινός διακανονισμός πολύ σύνθετων ζητημάτων✓ Επιδιώκεται μια κατάλληλη λύση από μεγάλη πίεση χρόνου	Ισοπαλία
Συνεργασία	<ul style="list-style-type: none">✓ Υπάρχει διαθέσιμος χρόνος✓ Κανένα από τα εμπλεκόμενα μέρη δε θα μπορούσε να λύσει το ζήτημα μόνο του✓ Η σύνθεση των ιδεών και η σύμπραξη είναι απολύτως απαραίτητες για όσο το δυνατόν καλύτερες λύσεις✓ Το ζήτημα είναι πολύπλοκο✓ Δε χρειάζονται να ληφθούν άμεσα αποφάσεις	Κερδίζω/κερδίζεις

Αντιμετωπίζοντας προβληματικές συμπεριφορές σε μια σύγκρουση

- Επιθετική συμπεριφορά
- Τα «στρείδια»
- Γκρινιάρηδες
- «Σούπερ καλά παιδιά»
- «εξυπνάκηδες»