

# Διοίκηση Επιχειρήσεων & Οργανισμών

## 5<sup>Η</sup> ΔΙΑΛΕΞΗ

*Δρ. Ιωάννης Γ. Κίνιας*  
Επίκουρος Καθηγητής  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

Τι θυμάστε  
από το  
τέταρτο  
μάθημα;



# Case Study (I)

## ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

### Αντισυμβατικός σχεδιασμός

**Η** δανέζικη εταιρεία Bang & Olufsen (B&O) είναι παγκοσμίως γνωστή για τα προηγμένα συστήματα ήχου και βίντεο. Πολλά από τα εξαιρετικά όμορφα και καλαίσθητα προϊόντα – τα περισσότερα από τα οποία κατασκευάζονται στη Δανία – αποτελούν μέρος της συλλογής στο Μουσείο Μοντέρνας Τέχνης της Νέας Υόρκης. Περιπτύει να λεχθεί ότι ο σχεδιασμός των προϊόντων είναι εξόχως σημαντικός για την B&O. Ακόμα πιο ιδιαίτερη από τα φουτουριστικά της προϊόντα είναι η στάση της απέναντι στο σχεδιασμό προϊόντων, ο οποίος αποτελεί κρίσιμη στρατηγική ικανότητα του οργανισμού. Η διευθύνων σύμβουλος Kalle Hvidt Nielsen λέει: «Αποστολή μας είναι να καταστήσουμε την περίπλοκη τεχνολογία πολύ απλή στη χρήση της».

Αντίθετα με τη συμβατική προσέγγιση του σχεδιασμού που υιοθετείται από πολλούς οργανισμούς στους οποίους οι υπάλληλοι του τμήματος μάρκετινγκ διερευνούν την καταναλωτική αγορά και κατόπιν αποφασίζουν για την κατεύθυνση του σχεδιασμού, η B&O μισθώνει σχεδιαστές αντί να αναθέτει στους μόνιμους υπαλλήλους του τμήματος σχεδιασμού της εταιρείας τη δημιουργία των προϊόντων της. Μάλιστα, αυτοί οι σχεδιαστές έχουν εξουσιοδοτηθεί να ασκούν βέτο σε όποιο προϊόν δεν τους αρέσει. Ο κύριος σχεδιαστής, David Lewis, συνεργάζεται ως ελεύθερος επαγγελματίας με την εταιρεία από τις αρχές της δεκαετίας του 1960. Ξοδεύει μόλις δύο ή τρεις μέρες το μήνα στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στο Στρούερ και λέει ότι «είναι ένας εκπληκτικός, συγκεντρωμένος τρόπος εργασίας... Βλέπω τα πράγματα από μια διαφορετική σκοπιά, επειδή δεν είμαι μέρος του συστήματος εδώ». Ο Lewis και η εξαμελής ομάδα σχεδιαστών του, οι οποίοι είναι όλοι εξωτερικοί συνεργάτες, δεν συναντιούνται ποτέ.

Η διαδικασία σχεδιασμού δεν συνιστά πραγματικά διαδικασία. Ο Lewis λέει ότι «κάθε φορά που σχεδιάζουμε ένα νέο προϊόν είναι σαν να ξαναρχίζουμε από την αρχή. Τα χρονικά πλαίσια, η τεχνολογία και οι απαιτήσεις διαφέρουν κάθε φορά». Ωστόσο, αυτός και η ομάδα του υιοθετούν μια συγκεκριμένη στάση. Δεν χρησιμοποιούν σκίτσα· κατασκευάζουν μοντέλα του νέου προϊόντος με χαρτόνι, κομμάτια χαρτιού και τπλαστικού ή ό,τι άλλο έχουν στη διάθεσή τους. Η ομάδα εργάζεται όπως ο γλύπτης για να κατασκευάσει το πρότυπο. Στέκονται γύρω του, συζητούν γι' αυτό και κάνουν τις απαιτούμενες τροποποιήσεις. Όταν ολοκληρωθεί το μοντέλο, ο Lewis το μεταφέρει στα κεντρικά γραφεία, όπου τα στελέχη της εταιρείας μπορούν να δουν το σχέδιο. Καθώς μπορούν να αγγίξουν το νέο προϊόν σε τρεις διαστάσεις, είναι εύκολο για τους λήπτες αποφάσεων να εξετάσουν όλες τις λεπτομέρειες και πραγματικά να το αισθανθούν.

## Case Study (II)

Η παραχώρηση τόσης δύναμης σε άτομα που δεν είναι υπάλληλοι θα τρόμαζε τους περισσότερους μάνατζερ. Ωστόσο, λειτουργεί καλά για την B&O. Αυτό το «μοντέλο της επιχειρηματικής δράσης βάσει διάνοιας εξαρτάται από το ένστικτο μια χούφτας ιδιόρρυθμων και δημιουργικών ατόμων και από την ικανότητα των στελεχών να τους διαχειρίζονται».

### Ερωτήσεις για συζήτηση

1. Να περιγράψετε και να αξιολογήσετε την πρακτική της B&O.
2. Ποιες δομικές συνέπειες –καλές ή κακές– έχει η προσέγγιση αυτή; (Σκεφτείτε στο πλαίσιο των έξι στοιχείων οργανωσιακού σχεδίου).
3. Πιστεύετε ότι η διευθέτηση αυτή θα μπορούσε να λειτουργήσει για άλλα είδη οργανισμών; Ναι ή όχι και γιατί;
4. Η σχεδιαστική προσέγγιση της B&O εξαρτάται από την «ικανότητα των στελεχών να διαχειρίζονται τους σχεδιαστές». Τι ικανότητες χρειάζονται οι μάνατζερ για τη διοίκηση αυτού του είδους οργανωσιακού σχεδίου;
5. Ποιο ρόλο πιστεύετε ότι διαδραματίζει η οργανωσιακή δομή στις στρατηγικές ικανότητες κάποιου οργανισμού, ιδιαίτερα στις προσπάθειες καινοτομίας;

# Παρακίνηση και επιβράβευση εργαζομένων

# Τι είναι η παρακίνηση;

Παρακίνηση: Η διαδικασία μέσω της οποίας δίνεται κίνηση, κατευθύνονται και υποστηρίζονται προς την επίτευξη κάποιου στόχου οι προσπάθειες του εργαζομένου

## Τρία συστατικά της παρακίνησης

1. **Ενέργεια** - μέτρο της έντασης ή της ορμής
2. **Κατεύθυνση** - προσπάθειες που διοχετεύονται προς μια κατεύθυνση που ωφελεί τον οργανισμό
3. **Επιμονή** - όταν οι εργαζόμενοι επιμένουν στις προσπάθειές τους για να κατακτήσουν τους στόχους του οργανισμού

# Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών

Ο Maslow ήταν ψυχολόγος που πρέσβευε ότι σε κάθε άνθρωπο ενυπάρχει μια ιεράρχηση πέντε αναγκών:

1. Φυσιολογικές/σωματικές
2. Ανάγκες ασφάλειας
3. Κοινωνικές
4. Ανάγκες εκτίμησης
5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης



# οι θεωρίες X και Y του McGregor

Ο Douglas McGregor είναι πιο γνωστός για την εισήγηση δύο θέσεων αναφορικά με την ανθρώπινη φύση:

- Θεωρία X

–Η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι αντιπαθούν την εργασία, είναι οκνηροί, επιθυμούν να αποφύγουν τις ευθύνες και πρέπει να ελέγχονται στενά, για να εργάζονται αποδοτικά

- Θεωρία Y

–Η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι είναι δημιουργικοί, απολαμβάνουν την εργασία, επιζητούν τις ευθύνες και ασκούν αυτοκαθοδήγηση



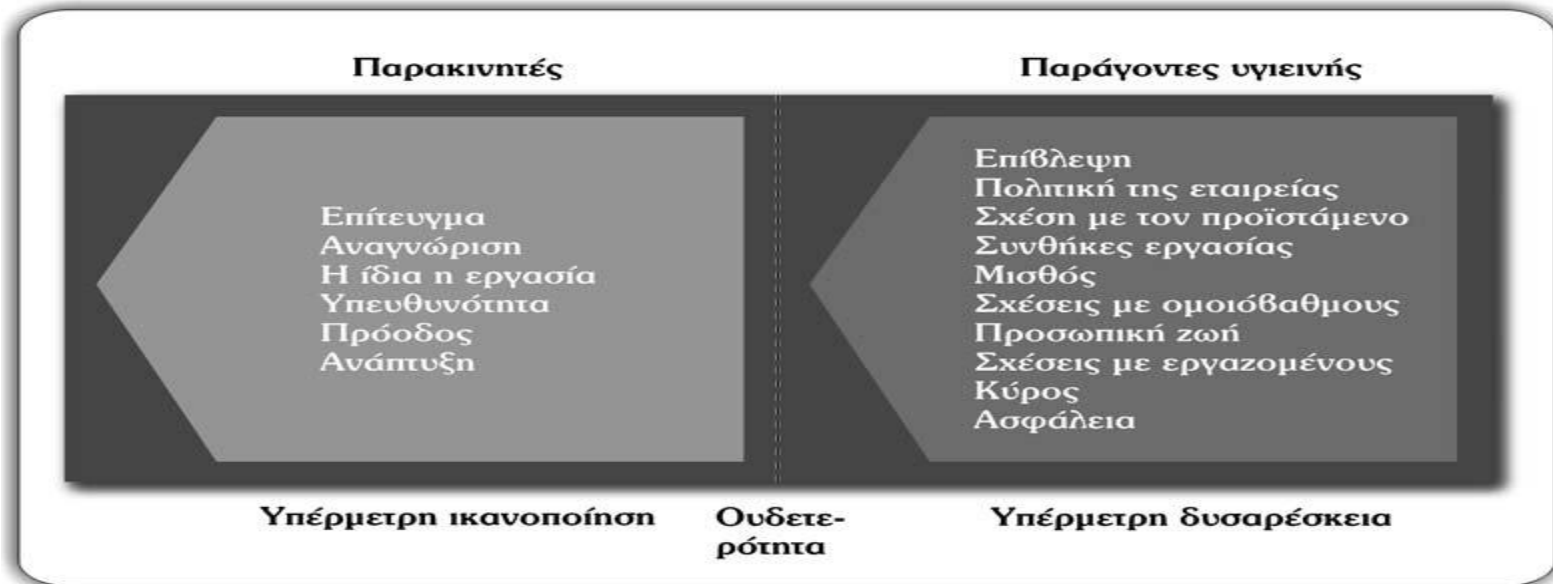
# η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (I)

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg πρεσβεύει ότι:

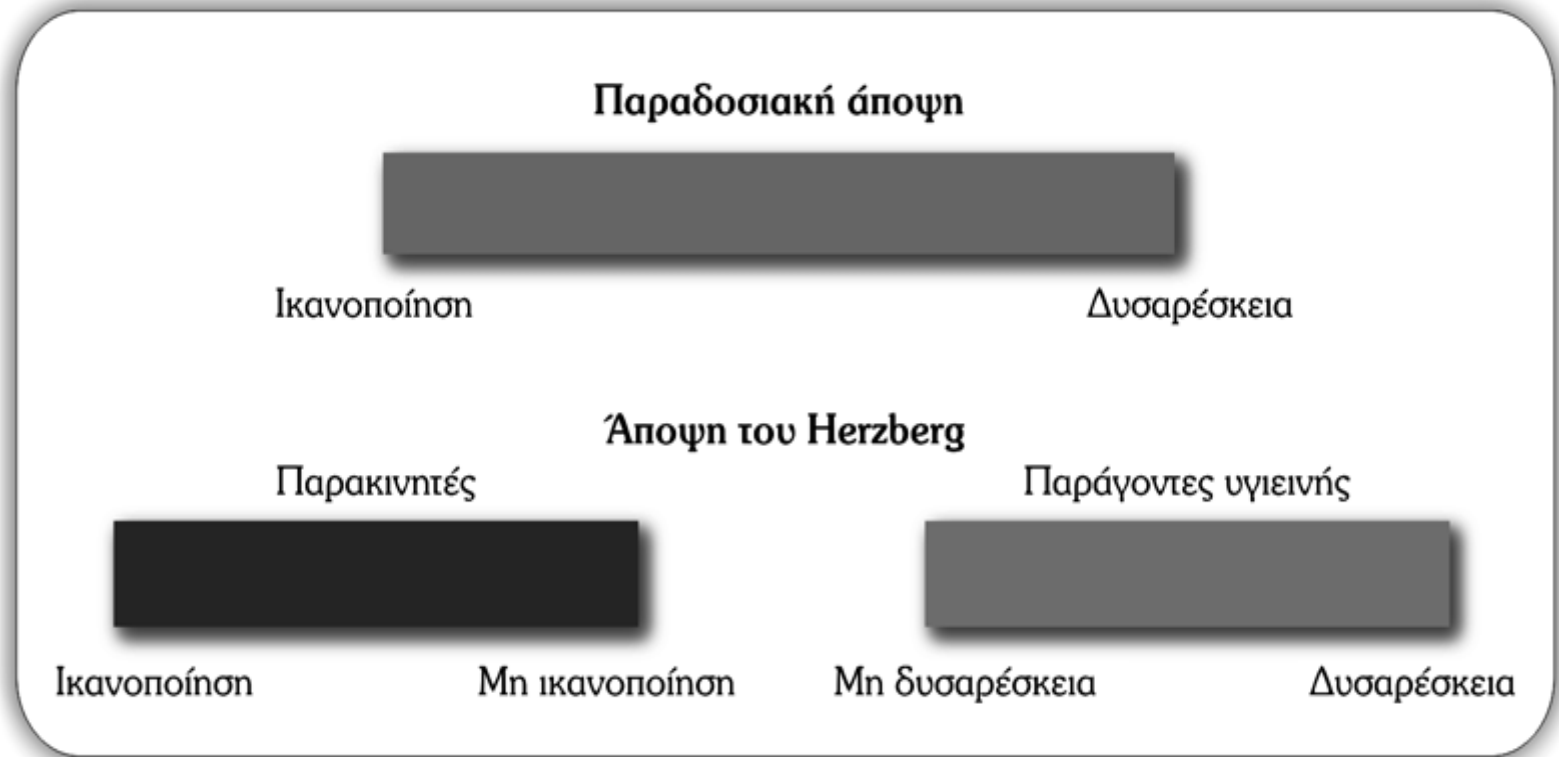
- Εγγενείς παράγοντες σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση
- Εξωγενείς παράγοντες σχετίζονται με την επαγγελματική δυσαρέσκεια

**Παράγοντες υγιεινής:** Παράγοντες που εξαλείφουν την εργασιακή δυσαρέσκεια, αλλά δεν προσφέρουν κίνητρα

**Παρακινήτες:** Παράγοντες που εντείνουν την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση



# η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (II)



# η θεωρία των τριών αναγκών του McClelland

Τρεις είναι οι ανάγκες που σχετίζονται με την εργασιακή παρακίνηση

- *Ανάγκη για επίτευξη των στόχων (nAch)*
  - Η παρόρμηση του ατόμου να επιτύχει και να διαπρέψει σε σχέση με ένα σύνολο κριτηρίων
- *Ανάγκη για ισχύ (nPow)*
  - Η ανάγκη κάποιου να υποχρεώνει τους άλλους να συμπεριφερθούν με τρόπο που δεν θα εκδήλωναν σε άλλη περίπτωση
- *Ανάγκη για ανάπτυξη σχέσεων (nAff)*
  - Η επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις

# η θεωρία της στοχοθεσίας

- **Θεωρία στοχοθεσίας**
  - Συγκεκριμένοι στόχοι αυξάνουν την απόδοση
  - Δυσεπίτευκτοι στόχοι, όταν γίνονται αποδεκτοί, οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση
- **Αυτοαποτελεσματικότητα**
  - Η πεποίθηση του ατόμου ότι διαθέτει τις ικανότητες για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας



# η θεωρία της ισότητας

## *Θεωρία ισότητας*

Η θεωρία ότι ένας εργαζόμενος συγκρίνει την αναλογία εισροών-εκροών στην εργασία του με το συναφές έργο άλλων και κατόπιν επανορθώνει οποιαδήποτε ανισότητα

## *Σημείο αναφοράς*

Άτομα, συστήματα ή προσωπικά στοιχεία με τα οποία κάποιος συγκρίνει τον εαυτό του, για να εκτιμήσει την ευθυδικία

## *Διανεμητική δικαιοσύνη*

Αντιληπτή αμεροληψία στο ποσό και τον καταμερισμό των ανταμοιβών στα άτομα

## *Διαδικαστική δικαιοσύνη*

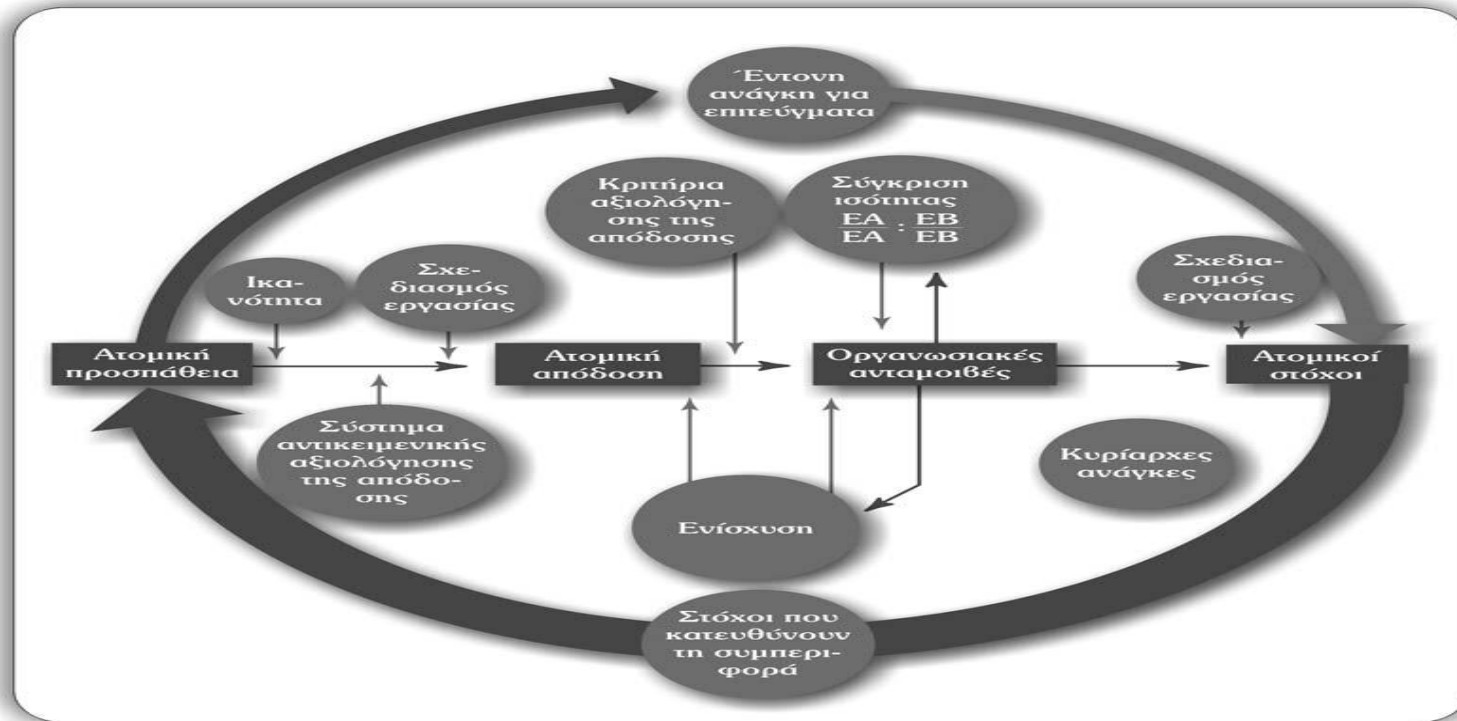
Ο αντιληπτός δίκαιος χαρακτήρας της διαδικασίας που ακολουθείται για τον καθορισμό της διανομής των ανταμοιβών

# η θεωρία των προσδοκιών ερμηνεύει την παρακίνηση

## Θεωρία προσδοκιών

Ο εργαζόμενος τείνει να ενεργεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο βάσει:

- της προσδοκίας ότι η δράση του θα επιφέρει ένα δεδομένο αποτέλεσμα
- της θελκτικότητας αυτού του αποτελέσματος



# Παρακινώντας ένα ετερόκλιτο ανθρώπινο δυναμικό

## *Συμπιεσμένη εβδομάδα εργασίας*

–Μέθοδος κατά την οποία οι υπάλληλοι εργάζονται περισσότερες ώρες τη μέρα αλλά λιγότερες ημέρες ανά εβδομάδα

## *Ευέλικτο ωράριο εργασίας (γνωστό ως flexitime)*

–Σύστημα προγραμματισμού της εργασίας κατά το οποίο οι εργαζόμενοι καλούνται να καλύψουν συγκεκριμένο αριθμό ωρών εβδομαδιαίως, αλλά έχουν την ελευθερία –εντός ορίων– να επιλέγουν τις ώρες που εργάζονται

## *Διαμερισμός θέσεως εργασίας*

–Όταν δύο ή περισσότεροι άνθρωποι μοιράζονται (αναλαμβάνουν από κοινού) μια θέση πλήρους απασχόλησης

## *Τηλε-εργασία*

–Είδος εργασίας κατά το οποίο οι εργαζόμενοι εργάζονται από το σπίτι αλλά είναι συνδεδεμένοι μέσω της τεχνολογίας με το χώρο εργασίας

Ηγεσία

και

εμπιστοσύνη



# Ηγέτης - Ηγεσία

**Ηγέτης:** Το πρόσωπο που μπορεί να επηρεάσει άλλους και κατέχει διοικητική εξουσία

**Ηγεσία:** Η διαδικασία καθοδήγησης και επιρροής μιας ομάδας, ώστε να πετύχει τους στόχους της

## χαρακτηριστικά γνωρίσματα ηγετών

### Πίνακας 11-1 Γνωρίσματα που σχετίζονται με την ηγεσία

1. **Δυναμομοχός** Οι ηγέτες επεδεκνύουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας. Φέρουν σχετικά έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα, είναι φιλόδοξα, γεμάτοι ενέργεια, επιμένουν ακούραστα στις δραστηριότητές τους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.
2. **Επιθυμία να καθοδηγούν.** Νιώθουν έντονη την επιθυμία να κατευθύνουν άλλους. Επιδεκνύουν την προθυμία να επωμιστούν ευθύνες.
3. **Εντιμότητα και ακεραιότητα.** Σφύριχταιούν σκέψεις εμπιστοσύνης με τους ακολούθους τους καθώς συμπεριφέρονται με ειλικρίνεια και φηλαγίθεια και επεδεκνύουν συνέπεια λόγων και πράξεων.
4. **Αυτοπεποίθηση.** Οι υψιστάμενοι αναζητούν την απισία αυτο-αμφισβήτησης σε τους ηγέτες. Οι ηγέτες, λοιπόν, εκδελώνουν αυτοπεποίθηση προκειμένου να πείθουν τους ακολούθους τους για την ορθότητα των στόχων και των αποφάσεών τους.
5. **Ευφύια.** Είναι αρκετά αυφυές, ώστε να συγκεντρώνουν, να συνθέτουν και να ερμηνεύουν μεγάλους όγκους πληροφοριών, ενώ παράλληλα πρέπει να είναι καινοί να δημιουργούν όραμα, να επιλύουν προβλήματα και να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.
6. **Γνώση συναφή με τα εργασιακά καθήκοντα.** Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να κατέχουν πλήθος γνώσεων για την εταιρεία, τον κλάδο και θέματα τεχνικής φύσης. Η βαθιά γνώση αυτής επιτρέπει να προβαίνουν σε καλά ενημερωμένες αποφάσεις και να κατανοούν τις συνέπειες αυτών.
7. **Εξωστρέφεια.** Οι ηγέτες είναι άνθρωποι γεμάτοι ενέργεια και ζωντάνια. Είναι κοινωνικοί, δυναμικοί και απάνια απειηλοί ή απομονωμένοι.

Πηγές: Βασισμένο στο Kirkpatrick, S. A. και Locke, E. A. (1991), «Leadership: Do Traits Really Matter?», *Academy of Management Executive* (Μάιος), σσ. 48-60 και Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. και Gerhardt, M. W. (2002), «Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review», *Journal of Applied Psychology* (Αύγουστος), σσ. 765-80.

# Ηγεσία και ισχύς

**Ισχύς:** Η δυνατότητα να βάζεις κάποιον άλλο να κάνει κάτι που θέλεις να γίνει ή να κάνεις τα πράγματα να γίνονται όπως εσύ θέλεις.

- Δύο είναι οι πηγές της ηγετικής ισχύος:
  - Ισχύς θέσης
  - Προσωπική ισχύς

**Ισχύς θέσης:** Βασίζεται στην επίσημη θέση ενός manager στην ιεραρχία εξουσίας στον οργανισμό.

**Προσωπική ισχύς:** Βασίζεται στις μοναδικές προσωπικές ιδιότητες που φέρνει κάποιος στην κατάσταση ηγεσίας.

## Πηγές ισχύος

### Ισχύς θέσεως

*Βασίζεται σε πράγματα που οι μάντζερ μπορούν να προσφέρουν σε άλλους*

**Ανταμοιβές:** «Αν κάνεις αυτό που σου ζητήσα, θα σου δώσω μία ανταμοιβή».

**Εξαναγκασμός:** «Αν δεν κάνεις αυτό που σου ζητήσα, θα σε τιμωρήσω».

**Νομιμότητα:** «Επειδή είμαι το αφεντικό, θα πρέπει να κάνεις αυτό που ζητώ».

### Προσωπική Ισχύς

*Βασίζεται στο πώς οι μάντζερ αντιμετωπίζονται από τους άλλους*

**Αριότητα γνώσεων** – ως μία πηγή ειδικής γνώσης και πληροφορίας.

**Σημείο αναφοράς** – ως πρότυπο με το οποίο οι άλλοι θέλουν να ταυτιστούν.

# Ηγετική συμπεριφορά (I)

## *Δεσποτικό/αυταρχικό στιλ*

Η εξουσία συγκεντρώνεται στο πρόσωπο του ηγέτη, ο οποίος υπαγορεύει μεθόδους εργασίας, παίρνει μονόπλευρες αποφάσεις και περιορίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων

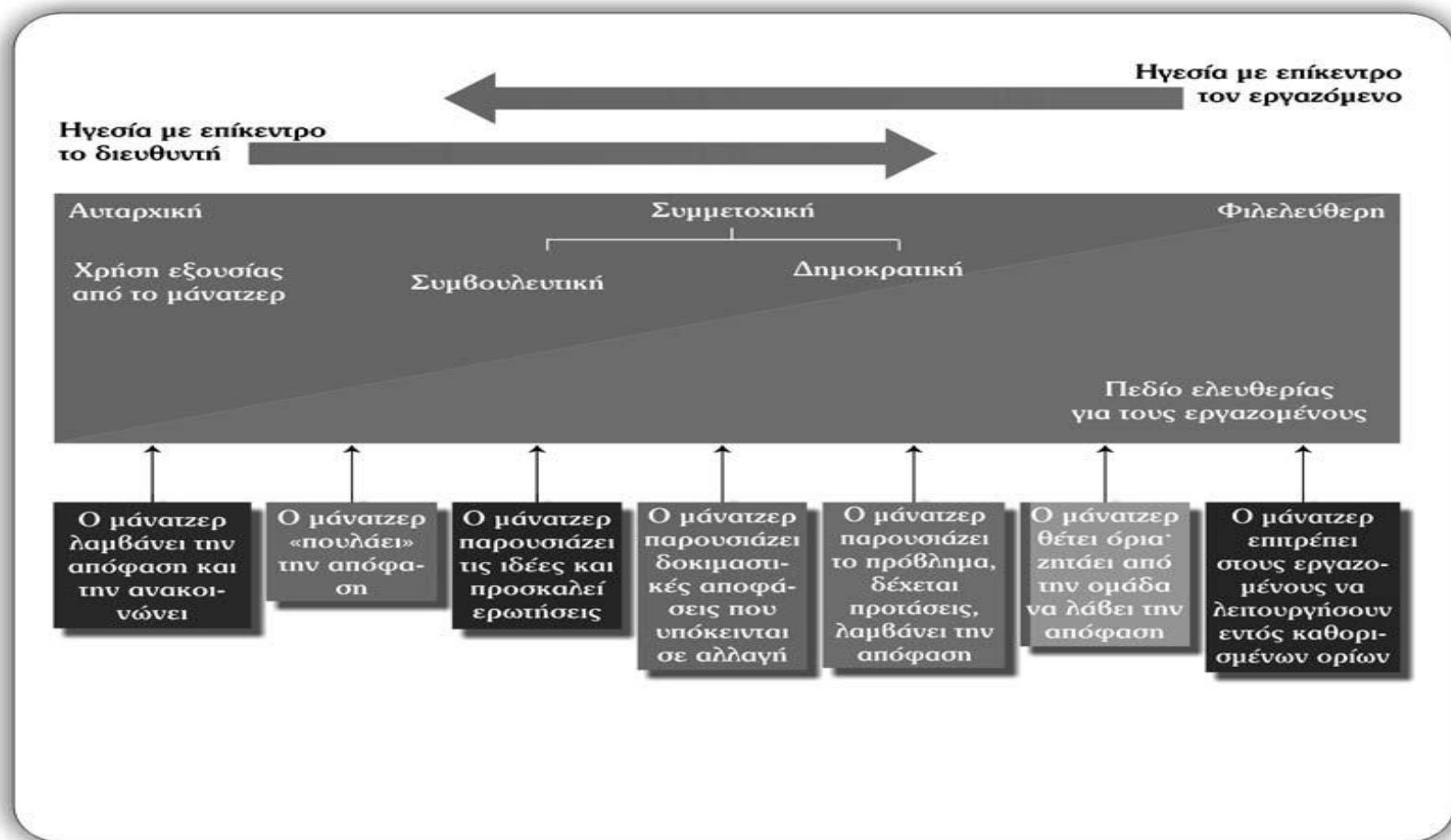
## *Δημοκρατικό στιλ*

Ηγέτης που εμπλέκει τους εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων, εκχωρεί εξουσία, ενθαρρύνει τη συμμετοχή στις αποφάσεις περί εργασιακών μεθόδων και χρησιμοποιεί ανατροφοδότηση για την εκπαίδευση των εργαζομένων

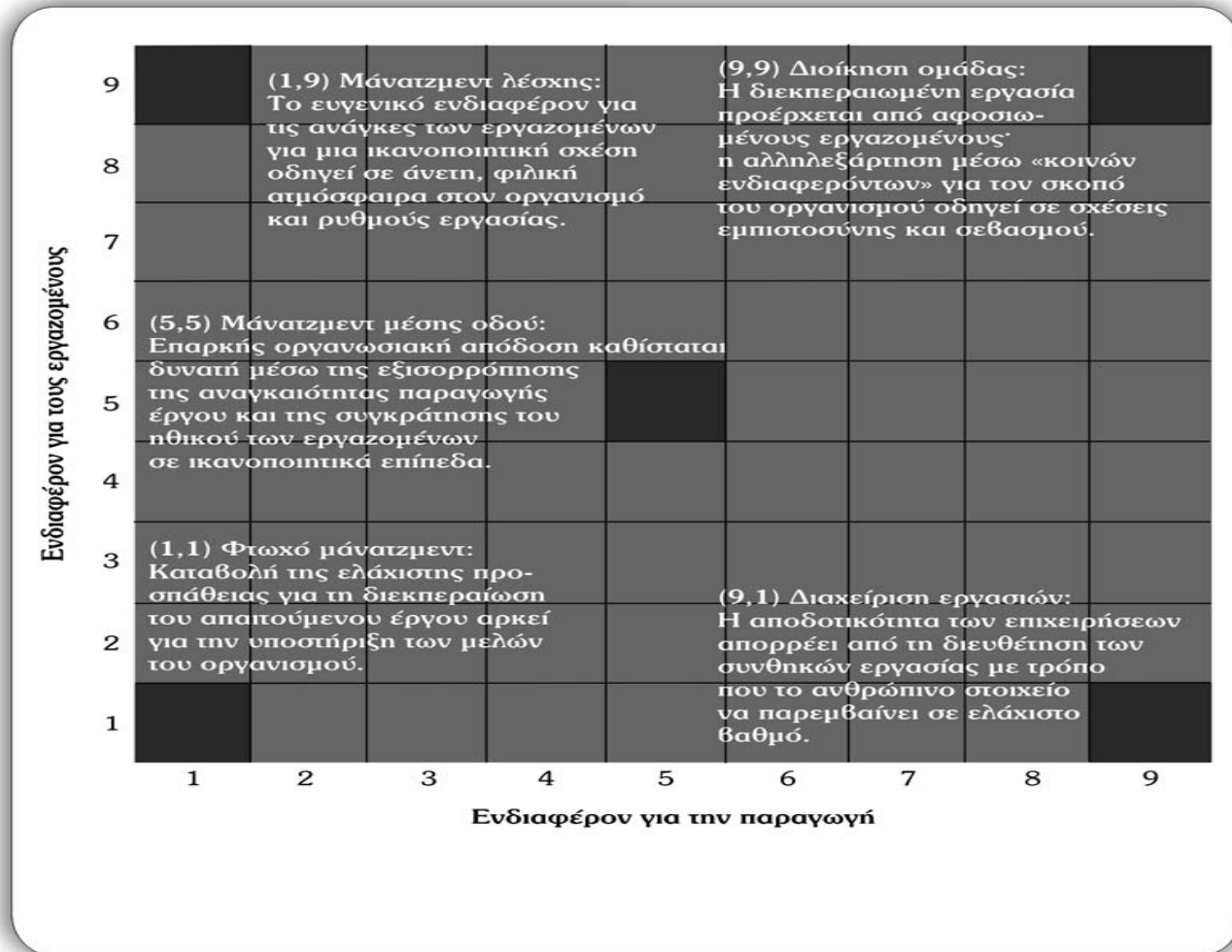
## *Φιλελεύθερο στιλ (laissez-faire)*

Ηγέτης που σε γενικές γραμμές παρέχει πλήρη ελευθερία στους εργαζομένους να λαμβάνουν αποφάσεις και να ολοκληρώνουν την εργασία τους όπως κρίνουν σωστό

# Ηγετική συμπεριφορά (II)



# το διοικητικό πλέγμα



# ΤΟ ΣΥΓΚΥΡΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

**Συγκυριακό μοντέλο του Fiedler.** Θεωρία της ηγεσίας που προτείνει ότι η αποτελεσματική απόδοση της ομάδας εξαρτάται από την ορθή ανταπόκριση του στιλ του ηγέτη και του βαθμού στον οποίο η κατάσταση επιτρέπει σε αυτόν να ελέγχει και να επηρεάζει.

## Σχέσεις ηγέτη – μελών

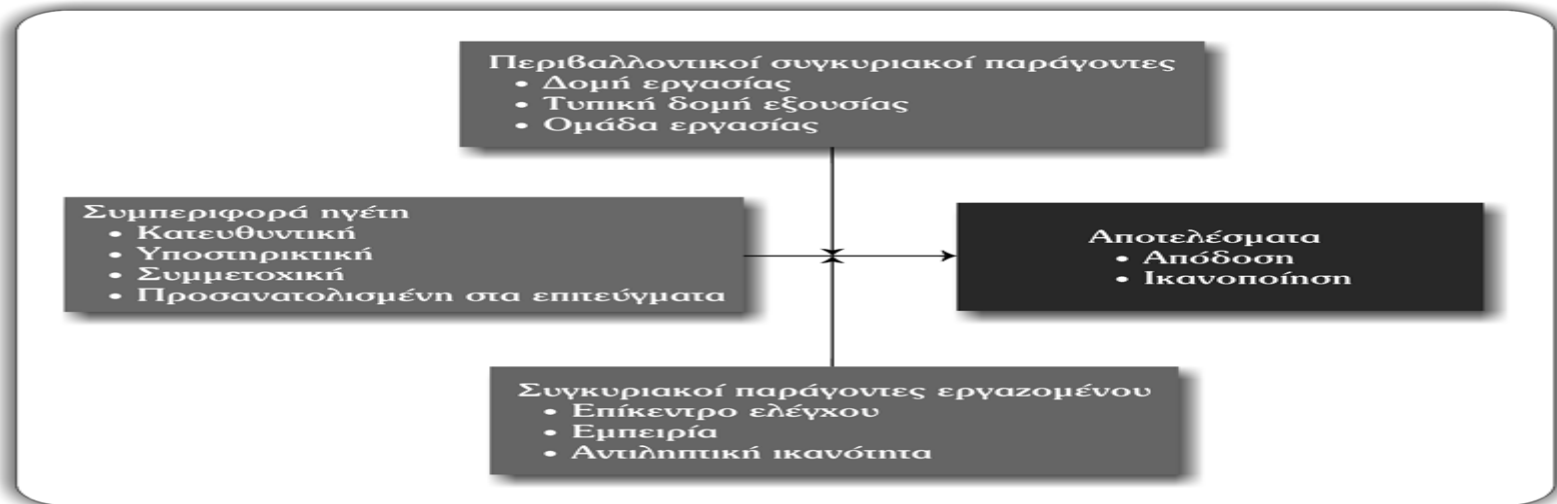
Ο βαθμός σιγουριάς, εμπιστοσύνης και σεβασμού που οι εργαζόμενοι έτρεφαν για τον ηγέτη τους

## Διάρθρωση εργασιών

Ο βαθμός στον οποίο οι επιμέρους εργασίες τυποποιούνται και δομούνται

## Ισχύς θέσεως

Ο βαθμός επιρροής που ο ηγέτης έχει επί δραστηριοτήτων, όπως την πρόσληψη, την απόλυση, την πειθαρχία, τις προαγωγές και τις μισθολογικές αυξήσεις



# Τέσσερα στιλ ηγεσίας

Κατευθυντικό (υψηλή η παράμετρος εργασίας – χαμηλή η παράμετρος σχέσης)

Ο ηγέτης καθορίζει ρόλους και υποδεικνύει στους εργαζομένους τι θα κάνουν, πώς, πότε και πού να κάνουν ποικίλες εργασίες

Πώλησης (υψηλή η παράμετρος εργασίας – υψηλή η παράμετρος σχέσης)

Ο ηγέτης επιδεικνύει κατευθυντική και υποστηρικτική συμπεριφορά

Συμμετοχικό (χαμηλή η παράμετρος εργασίας – υψηλή η παράμετρος σχέσης)

Ο ηγέτης και οι ακόλουθοι μοιράζονται τη λήψη αποφάσεων κύριος ρόλος του ηγέτη είναι η διευκόλυνση και η επικοινωνία.

Εκχώρησης (χαμηλή η παράμετρος εργασίας – χαμηλή η παράμετρος σχέσης)

Ο ηγέτης παρέχει λίγες κατευθύνσεις ή υποστήριξη

# το μοντέλο ηγεσίας καταστάσεων Hersey-Blanchard





# χαρισματική και οραματιστική ηγεσία

- *Χαρισματικοί ηγέτες*
  - Ενθουσιώδεις ηγέτες, γεμάτοι αυτοπεποίθηση των οποίων οι προσωπικότητες και οι ενέργειες επηρεάζουν τους άλλους ώστε να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένους τρόπους
- *Οραματιστική ηγεσία*
  - Η ικανότητα να δημιουργεί και να διατυπώνει κανείς με καθαρότητα ένα ρεαλιστικό, αξιόπιστο και ελκυστικό όραμα του μέλλοντος με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας κατάστασης

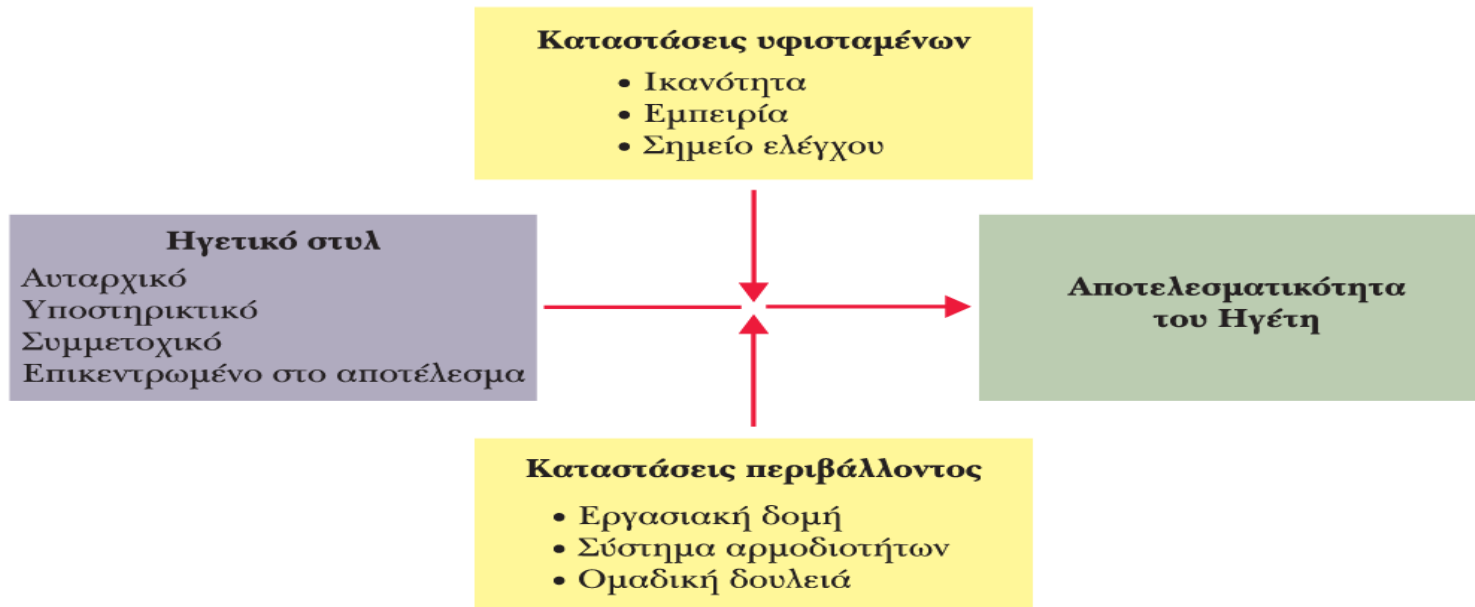


# Θεωρία μονοπατιών-στόχων του House

Θεωρία ηγεσίας μονοπατιών-στόχων του House: Ο αποτελεσματικός ηγέτης καθορίζει τα μονοπάτια μέσα από τα οποία μπορούν οι υφιστάμενοι να επιτύχουν τους στόχους.

Στιλ ηγεσίας για τη δημιουργία σωστών συνδυασμών μεταξύ των μονοπατιών των στόχων:

- Αυταρχική ηγεσία
- Υποστηρικτική ηγεσία
- Ηγεσία προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα
- Συμμετοχική ηγεσία.



# Θεωρία (LMX) ανταλλαγής ηγέτη-μέλους

Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX): Οι ηγέτες δεν μεταχειρίζονται με τον ίδιο τρόπο όλους τους ανθρώπους σε καταστάσεις ηγεσίας.

Τα άτομα κατατάσσονται σε:

«Μέσα ομάδες» (“In groups”) - Υψηλή LMX

«Έξω ομάδες» (“Out groups”) - Χαμηλή LMX

Η φύση της ανταλλαγής βασίζεται στα θεωρούμενα χαρακτηριστικά του ηγέτη

Σχέση υψηλής LMX: ευμενής προσωπικότητα, επάρκεια ικανοτήτων, εναρμόνιση

Σχέση χαμηλής LMX: χαμηλή επάρκεια ικανοτήτων, δυσμενής προσωπικότητα, χαμηλή εναρμόνιση



# το μοντέλο ηγέτη-συμμετοχής των Vroom-Jago (I)

Θεωρία ηγέτη-συμμετοχής Vroom-Jago: *Βοηθά τους ηγέτες να επιλέγουν τη μέθοδο λήψης αποφάσεων που ταιριάζει καλύτερα στη φύση της κατάστασης του προβλήματος.*

Βασικές επιλογές λήψης αποφάσεων:

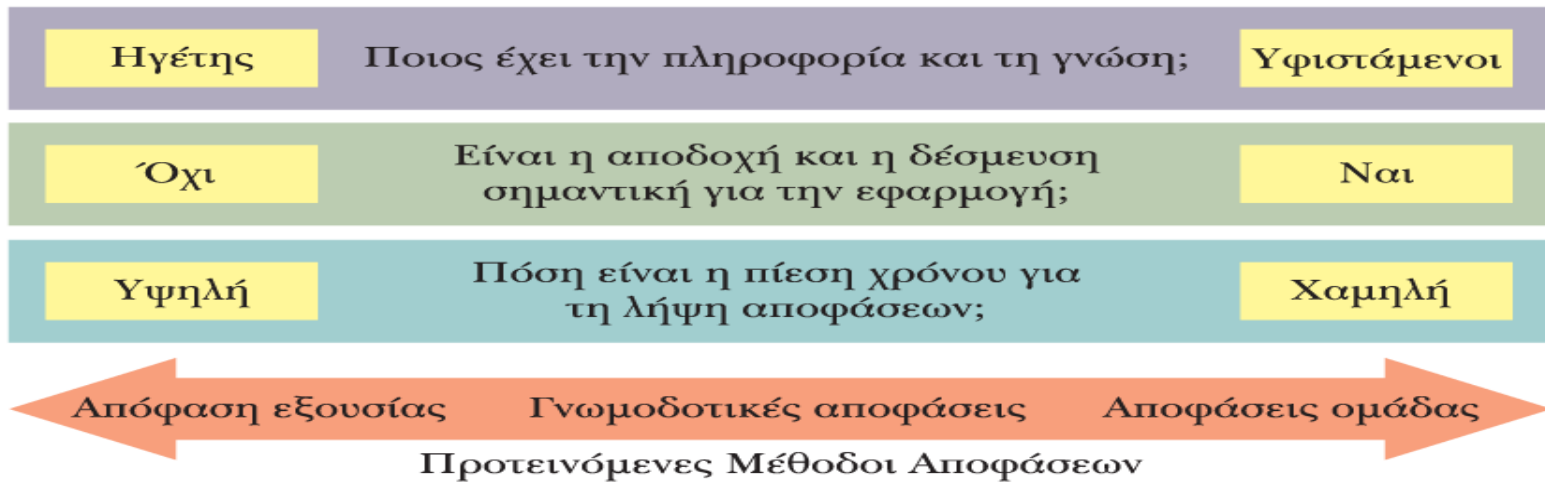
Απόφαση εξουσίας

Γνωμοδοτική απόφαση

Ομαδική απόφαση

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου λήψης αποφάσεων στη θεωρία ηγέτη-συμμετοχής των Vroom-Jago διέπεται από τους εξής παράγοντες:

Ποιότητα απόφασης, Αποδοχή απόφασης, Χρόνος απόφασης



## το μοντέλο ηγέτη-συμμετοχής των Vroom-Jago (II)

- Σύμφωνα με τη θεωρία ηγέτη-συμμετοχής των Vroom-Jago, ένας ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί μεθόδους προανατολισμένες στην εξουσία όταν:
  - Ο ηγέτης διαθέτει την εξειδικευμένη γνώση που απαιτείται για να λυθεί το πρόβλημα.
  - Ο ηγέτης έχει αυτοπεποίθηση και είναι ικανός να ενεργήσει μόνος του.
  - Οι άλλοι είναι πιθανό να δεχτούν και να εφαρμόσουν την απόφαση.
  - Υπάρχει ελάχιστος ή καθόλου χρόνος για συζήτηση.
  
- Σύμφωνα με τη θεωρία ηγέτη-συμμετοχής των Vroom-Jago, ένας ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί γνωμοδοτικές και ομαδικές αποφάσεις όταν:
  - Ο ηγέτης υστερεί σε εξειδικευμένη γνώση και πληροφόρηση για να λύσει το πρόβλημα μόνος του.
  - Το πρόβλημα δεν είναι ξεκάθαρο και απαιτείται βοήθεια για να διασαφηνιστεί η κατάσταση.
  - Η αποδοχή της απόφασης και η δέσμευση εκ μέρους των άλλων είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της.
  - Υπάρχει αρκετός χρόνος διαθέσιμος για πραγματική συμμετοχή.

# Ηγεσία και εργαζόμενοι

- Ενδυνάμωση
  - Πράξη ενίσχυσης της ευχέρειας των εργαζομένων κατά τη λήψη αποφάσεων
- Φερεγγυότητα
  - Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο θεωρείται έντιμο, ικανό και σε θέση να εμπνεύσει
- Εμπιστοσύνη
  - Η πίστη στην ακεραιότητα, τον χαρακτήρα και τις ικανότητες του ηγέτη

# Φύλο και Ηγεσία

## ➤ Φύλο και ηγεσία

Αποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να είναι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες.

Οι γυναίκες τείνουν να χρησιμοποιούν διαδραστική ηγεσία.

Ένα στίλ που έχει κοινά στοιχεία με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Οι άνδρες τείνουν να χρησιμοποιούν ηγεσία συναλλαγής.

Η διαδραστική ηγεσία ταιριάζει καλά με τις απαιτήσεις ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού και το νέο εργασιακό περιβάλλον.

## ➤ Φύλο και ηγεσία

Η επιτυχία των μελλοντικών ηγετών θα εξαρτάται από την ικανότητά τους να ηγούνται μέσα από:

Ανοικτές στάσεις

Θετικές σχέσεις

Υποστήριξη

Ενδυνάμωση

# Ηθική και Ηγεσία

## ➤ Ηθική ηγεσία

Η ηθική ηγεσία είναι πιστή στα ηθικά πρότυπα, σύμφωνα με τα οποία είναι «καλή» και «σωστή».

Υπάρχει η προσδοκία να τηρούν όλοι οι ηγέτες υψηλά ηθικά πρότυπα.

Η μακροπρόθεσμη, βιώσιμη επιτυχία προϋποθέτει ηθική συμπεριφορά.

Ακεραιότητα στην ηγεσία σημαίνει εντιμότητα, αξιοπιστία και συνέπεια στην εφαρμογή των αξιών στην πράξη.

## ➤ Ηθική ηγεσία

Οι ηγέτες με ακεραιότητα κερδίζουν την εμπιστοσύνη αυτών που καθοδηγούν.

Οι ηγέτες έχουν την ηθική υποχρέωση να οικοδομούν ικανότητες απόδοσης αφυπνίζοντας τις δυνατότητες των ανθρώπων.

Η αυθεντική ηγεσία ενεργοποιεί την απόδοση μέσω των θετικών ψυχολογικών καταστάσεων της εμπιστοσύνης, της ελπίδας, της αισιοδοξίας και της προσαρμοστικότητας.

Η αυθεντική ηγεσία βοηθά στη σαφή οριοθέτηση των ηθικών διλημμάτων και στην ανταπόκριση σε αυτά, καθώς επίσης και στη λειτουργία του ηγέτη ως ηθικού προτύπου.



# Επικοινωνία και διαπροσωπικές δεξιότητες

# η διαδικασία της επικοινωνίας

**Επικοινωνία:** Η μεταβίβαση κατανόησης και νοήματος από ένα άτομο σε άλλο

**Επικοινωνιακή διαδικασία:** Η διαδικασία των επτά σταδίων κατά την οποία η κατανόηση και το μήνυμα μεταβιβάζονται από το ένα άτομο στο άλλο

- 1.Πομπός - Η πηγή της επικοινωνίας
- 2.Κωδικοποίηση - Η μετατροπή ενός μηνύματος σε συμβολική μορφή
- 3.Μήνυμα - Ένας επικοινωνιακός σκοπός προς μετάδοση
- 4.Κανάλι/δίαυλος - Το μέσο μεταφοράς του μηνύματος
- 5.Αποκωδικοποίηση - Μετάφραση του εισερχόμενου μηνύματος
- 6.Λήπτης/δέκτης - Το πρόσωπο στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα
- 7.Ανατροφοδότηση - Έλεγχος για να διαπιστωθεί η επιτυχής μεταβίβαση του μηνύματος

# μορφές επικοινωνίας

- Γραπτή επικοινωνία
  - σημειώματα υπενθύμισης, επιστολές, ηλεκτρονικά μηνύματα, έντυπα του οργανισμού, ανακοινώσεις σε πίνακες κ.λπ.
  - απτή, επαληθεύσιμη και μονιμότερη
- Προφορική επικοινωνία
  - επιτρέπει στους δέκτες να αντιδρούν
  - προσφέρει αποδείξεις ότι το μήνυμα παραλήφθηκε και έγινε κατανοητό
- Γλώσσα του σώματος
  - Μη λεκτικά επικοινωνιακά στοιχεία, όπως οι εκφράσεις του προσώπου, οι χειρονομίες και άλλες κινήσεις του σώματος
- Λεκτικός επιτονισμός
  - Έμφαση που δίνεται στις λέξεις ή φράσεις που μεταφέρουν νόημα

# Φραγμοί στην επικοινωνία

**Διύλιση:** Σκόπιμη διαμόρφωση των πληροφοριών κατά τρόπο που να φαίνονται πιο ευνοϊκές για τον αποδέκτη

**Επιλεκτική αντίληψη:** Επιλεκτική αντίληψη ή ακρόαση μια επικοινωνίας βάσει ιδίων αναγκών, κινήτρων, εμπειριών ή άλλων προσωπικών χαρακτηριστικών

**Πληροφοριακή υπερφόρτωση:** Αποτελέσματα που επιφέρει η πληροφόρηση όταν ξεπερνάει την ικανότητα επεξεργασίας του ατόμου

**Jargon:** Τεχνική γλώσσα

## Πίνακας 12-1 Φραγμοί στην αποτελεσματική επικοινωνία

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Διύλιση                  | Η σκεπτική αλλοίωση των πληροφοριών, ώστε να φαίνονται πιο ελυστικές στο λήπτη.   |
| Επιλεκτική αντίληψη      | Η πρόσληψη επικοινωνιακών μηνυμάτων βάσει αυτού που επιλεκτικά θέλει ή ακούει κάποιος ανάλογα με τις ανάγκες, τα κίνητρα, τις εμπειρίες, το υπόβαθρο και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά. |
| Πληροφοριακή υπερφόρτωση | Όταν ο όγκος των πληροφοριών τις οποίες καλείται να επεξεργαστεί κάποιος υπερβαίνουν τις δυνατότητες επεξεργασίας του.  |
| Συναισθήματα             | Ότι νόθευε ο λήπτης κατά τη λήψη της πληροφορίας  |
| Γλώσσα                   | Οι λέξεις φέρουν διαφορετική σημασία για διαφορετικούς ανθρώπους. Οι δέκτες χρησιμοποιούν τον δικό τους ορισμό των λέξεων που μεταδίδονται μέσω της γλώσσας                             |
| Φύλο                     | Ο τρόπος με τον οποίο οι άντρες και οι γυναίκες αντιδρούν στην επικοινωνία ενδέχεται να διαφέρει, όπως και το επικοινωνιακό τους στυλ   |
| Εθνικός πολιτισμός       | Οι επικοινωνιακές διαφορές προκύπτουν από τις διαφορετικές γλώσσες που οι άνθρωποι χρησιμοποιούν για να επικοινωνήσουν και από τον εθνικό πολιτισμό του οποίου αποτελούν μέρος.         |

# ΔΙΚΤΥΩΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

**Ηλεκτρονικό μήνυμα (e-mail):** στιγμιαία μετάδοση μηνυμάτων σε υπολογιστές συνδεδεμένους μεταξύ τους

**Στιγμιαία μηνύματα (Instant Messages – IM):** διαδραστική επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο που συντελείται μεταξύ χρηστών οι οποίοι συνδέονται ταυτόχρονα με το υπολογιστικό δίκτυο

**Σύστημα φωνητικών μηνυμάτων:** ψηφιοποιεί ένα προφορικό μήνυμα, το μεταδίδει μέσω του δικτύου και το αποθηκεύει σε δίσκο

**Μηχανήματα τηλεομοιοτυπίας – φαξ:** μεταβίβαση εγγράφων που περιέχουν κείμενο και γραφήματα μέσω κοινών τηλεφωνικών γραμμών

**Ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (Electronic Data Interchange – EDI):** ανταλλαγή εγγράφων επιχειρηματικής συναλλαγής, όπως τιμολόγια ή παραγγελίες αγοράς, στους οργανισμούς μέσω δικτύων που συνδέουν ευθέως έναν υπολογιστή με έναν άλλον

**Τηλεσυσκέψεις:** επιτρέπουν σε μια ομάδα ανθρώπων να συσχεφτούν ταυτόχρονα μέσω τηλεφωνικού ή ηλεκτρονικού λογισμικού ομαδικής επικοινωνίας

**Βιντεο-σύσκεψη:** ταυτόχρονη σύσκεψη στην οποία οι συμμετέχοντες μπορούν να δουν ο ένας τον άλλον μέσω οθόνης

**Φωνητική επικοινωνία βάσει διαδικτύου:** δημοφιλείς ιστοσελίδες, όπως το Skype, το Vonage και το Yahoo!, που επιτρέπουν στους χρήστες να συνομιλούν

**Ενδοδίκτυο:** ένα οργανωσιακό δίκτυο επικοινωνίας που χρησιμοποιεί την τεχνολογία του διαδικτύου, αλλά είναι προσβάσιμο μόνο για τα μέλη του οργανισμού

**Εξωδίκτυο:** ένα επικοινωνιακό δίκτυο του οργανισμού που χρησιμοποιεί την τεχνολογία του διαδικτύου και επιτρέπει σε εξουσιοδοτημένους χρήστες να επικοινωνούν με συγκεκριμένα άτομα εκτός του οργανισμού

# Ο πλούτος των επικοινωνιακών μέσων



# διαπροσωπικές δεξιότητες των μάνατζερ

Η **ενεργός ακρόαση** απαιτεί:

Ένταση

Συναισθηματική ταύτιση (ενσυναίσθηση)

Αποδοχή

Προθυμία ανάληψης της ευθύνης για εξασφάλιση πληρότητας

## **Αποδοχή**

ο ακροατής ακούει αντικειμενικά χωρίς να κρίνει το περιεχόμενο

Ανάληψη ευθύνης για την εξασφάλιση πληρότητας

ο ακροατής κάνει ότι χρειαστεί, για να εκμαιεύσει το πλήρες μήνυμα

## **Θετική ανατροφοδότηση**

γίνεται αντιληπτή ταχύτερα και με μεγαλύτερη ακρίβεια

## **Αρνητική ανατροφοδότηση**

Γίνεται ευκολότερα αποδεκτή, όταν προέρχεται από μια αξιόπιστη πηγή ή όταν είναι αντικειμενική

# Ανάθεση

**Ανάθεση:** Η εκχώρηση εξουσίας σε κάποιο άλλο άτομο για τη διεκπεραίωση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων

Κατά τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, η εξουσία μοιράζεται. Με την ανάθεση, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις μόνοι τους



Η αποτελεσματική ανάθεση σπρώχνει την εξουσία κάθετα προς τις χαμηλότερες βαθμίδες του οργανισμού.

## Πίνακας 12-3 Καταστασιακοί παράγοντες στην ανάθεση

- **Το μέγεθος του οργανισμού.** Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν. Επειδή ο χρόνος και οι πληροφορίες που μπορούν να αποκτήσουν οι μάνατζερ στις ανώτερες βαθμίδες είναι περιορισμένοι, επαφίεται όλο και περισσότερο στη λήψη αποφάσεων εκ μέρους των μάνατζερ στις χαμηλότερες βαθμίδες. Συνεπώς οι μάνατζερ σε μεγάλους οργανισμούς καταφεύγουν περισσότερο στην ανάθεση.
- **Η σημασία της εργασίας ή της απόφασης.** Όσο σημαντικότερη είναι η εργασία ή η απόφαση (στο πλαίσιο του κόστους και των συνεπειών της στο μέλλον του οργανισμού), τόσο λιγότερο πιθανό είναι η ανάθεσή της. Για παράδειγμα, στον επεξεργαστή τμήματος μπορεί να ανατεθεί η εξουσία για έξοδα έως \$7.500, ενώ στους επικεφαλής τομέων και στους αντιπροέδρους έως \$50.000 και \$125.000 αντίστοιχα.
- **Πολυπλοκότητα της εργασίας.** Όσο πιο σύνθετη είναι η εργασία, τόσο πιο δύσκολο για την διοίκηση κορυφής να διαθέσει επίκαιρες και επαρκείς τεχνολογικές πληροφορίες για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Οι σύνθετες εργασίες απαιτούν μεγαλύτερη εξειδίκευση και πρέπει να ανατίθενται σε ανθρώπους που κατέχουν τις απαιτούμενες τεχνικές γνώσεις.
- **Οργανωσιακό κουλτούρα.** Αν η διοίκηση εμπιστεύεται τους υπαλλήλους και πιστεύει σε αυτούς η κουλτούρα θα υποστηρίξει μεγαλύτερο βαθμό ανάθεσης. Αν η διοίκηση των ανώτερων βαθμίδων δεν εμπιστεύεται τις ικανότητες των μάνατζερ στις χαμηλότερες βαθμίδες θα εκχωρήσει εξουσία μόνο όταν είναι απολύτως απαραίτητο. Σε τέτοιες περιπτώσεις, εκχωρείται όσο το δυνατόν λιγότερη εξουσία.
- **Γνωρίσματα των εργαζομένων.** Τελυταίος καταστασιακός παράγοντας είναι τα γνωρίσματα των εργαζομένων. Η ανάθεση απαιτεί εργαζομένους με δεξιότητες ικανότητες και κίνητρα να αποδέχονται την εξουσία και να ενεργούν κατάλληλα. Αν στερούνται αυτών των χαρακτηριστικών, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τη διοίκηση των ανώτερων βαθμίδων θα γίνει απρόθυμα.



# Διαπραγμάτευση

# Συγκρούσεις

# Διαχείριση συγκρούσεων (I)

## **Σύγκρουση**

Αντιληπτές διαφορές που επιφέρουν παρέμβαση ή εναντίωση

## **Παραδοσιακή θεωρία της σύγκρουσης**

Άποψη ότι κάθε σύγκρουση είναι αρνητική και πρέπει να αποφεύγεται

## **Θεωρία περί σύγκρουσης των ανθρώπινων σχέσεων**

Άποψη ότι η σύγκρουση είναι φυσική και αναπόφευκτη και δύναται να αποτελέσει θετική δύναμη

## **Αλληλεπιδραστική θεωρία της σύγκρουσης**

Άποψη ότι ορισμένες μορφές σύγκρουσης είναι απαραίτητες, ώστε κάποιος οργανισμός να αποδίδει αποτελεσματικά

## **Λειτουργικές συγκρούσεις**

Συγκρούσεις που είναι εποικοδομητικές και υποστηρίζουν τους στόχους του οργανισμού

## **Δυσλειτουργικές συγκρούσεις**

Συγκρούσεις που είναι καταστροφικές και εμποδίζουν έναν οργανισμό να πετύχει τους στόχους του

## **Σύγκρουση καθηκόντων**

Σύγκρουση που αφορά το περιεχόμενο και τους στόχους της εργασίας

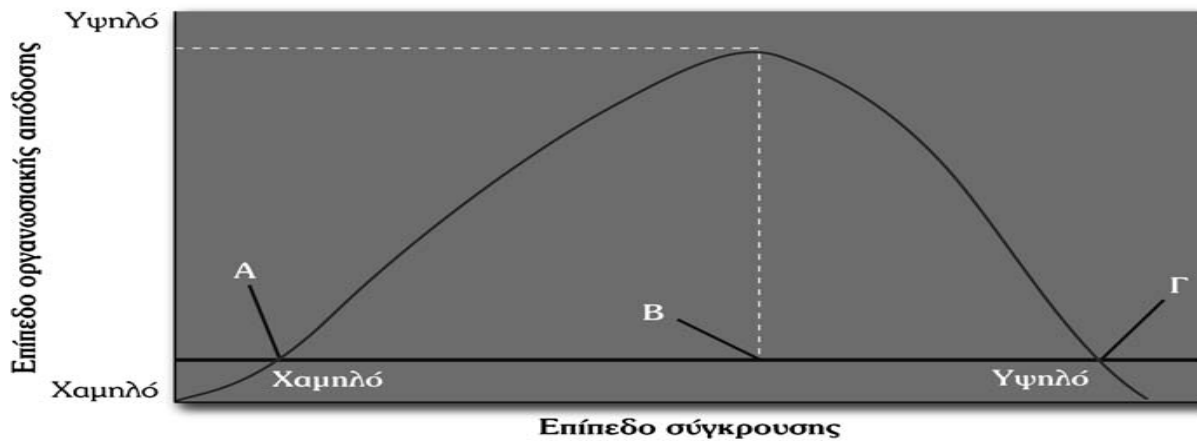
## **Σύγκρουση σχέσεων**

Σύγκρουση που οφείλεται στις διαπροσωπικές σχέσεις

## **Σύγκρουση διαδικασιών**

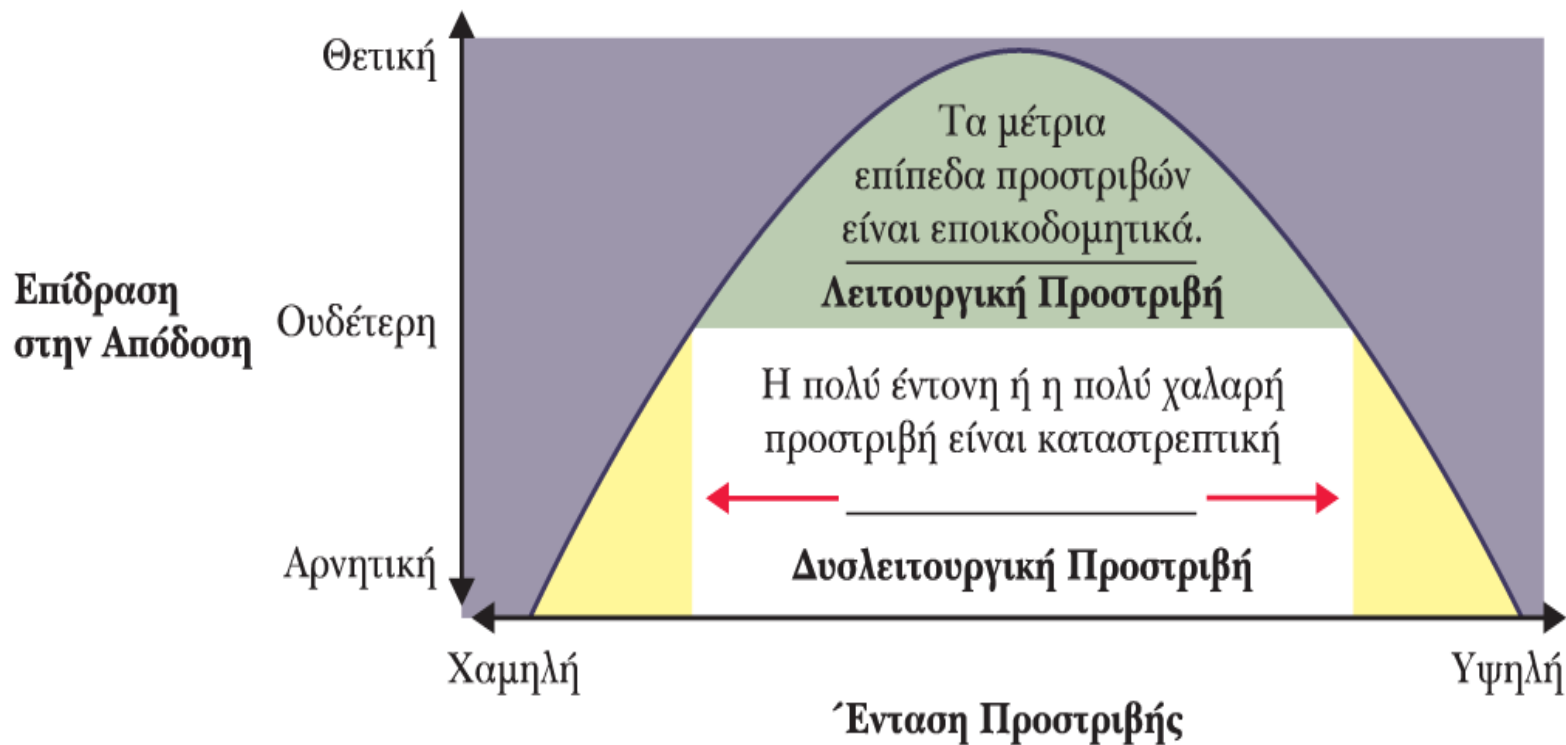
Σύγκρουση που σχετίζεται με τον τρόπο διεκπεραίωσης της εργασίας

# διαχείριση συγκρούσεων (II)



| Κατάσταση | Επίπεδο σύγκρουσης | Είδος σύγκρουσης | Εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού                       | Επίπεδο οργανωσιακής απόδοσης |
|-----------|--------------------|------------------|---|-------------------------------|
| A         | Χαμηλό ή κανένα    | Δυσλειτουργικό   | Απάθεια<br>Τέλμα<br>Απάθεια στην αλλαγή<br>Έλλειψη νέων ιδεών | Χαμηλό                        |
| B         | Ιδεατό             | Λειτουργικό      | Βιώσιμος<br>Αυτοκριτική<br>Καινοτομία                         | Υψηλό                         |
| Γ         | Υψηλό              | Δυσλειτουργικό   | Αποδιοργανωτικός<br>Χαοτικός<br>Μη συνεργάσιμος               | Χαμηλό                        |

# Η σχέση ανάμεσα στην προστριβή και την απόδοση



# Εναλλακτικά στιλ μάνατζμεντ για προστριβές



# διαπραγματευτικές δεξιότητες

## **Διαπραγμάτευση**

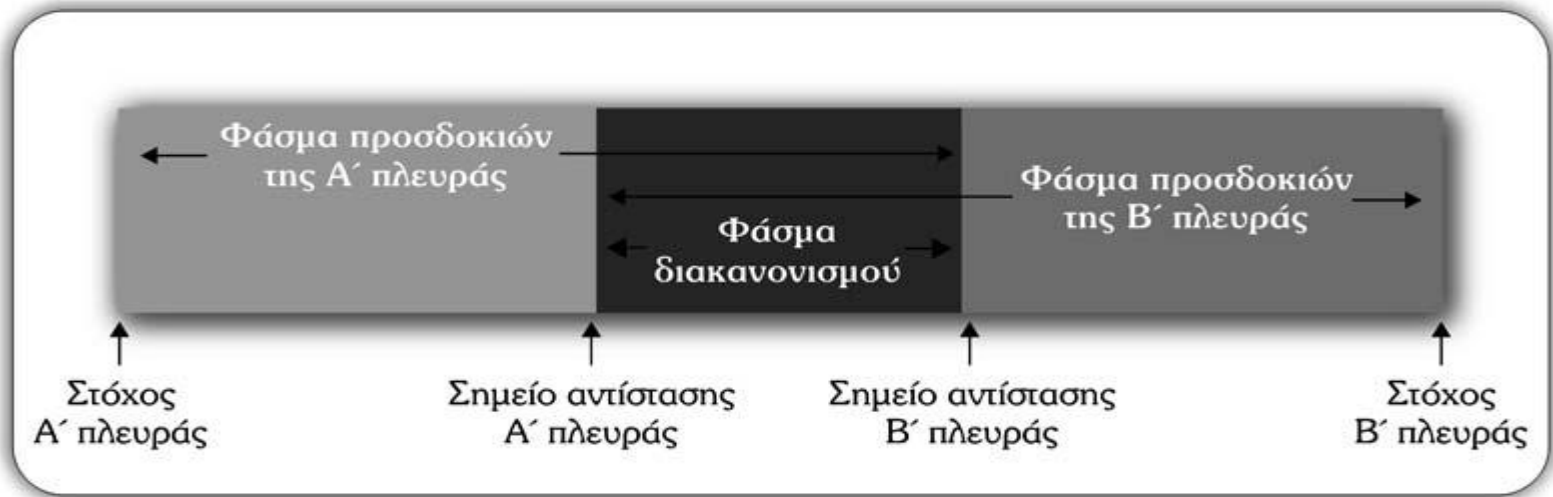
Διαδικασία κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη με διαφορετικές προτιμήσεις πρέπει να λάβουν μια κοινή απόφαση και να φτάσουν σε συμφωνία

## **Διανεμητική διαπραγμάτευση**

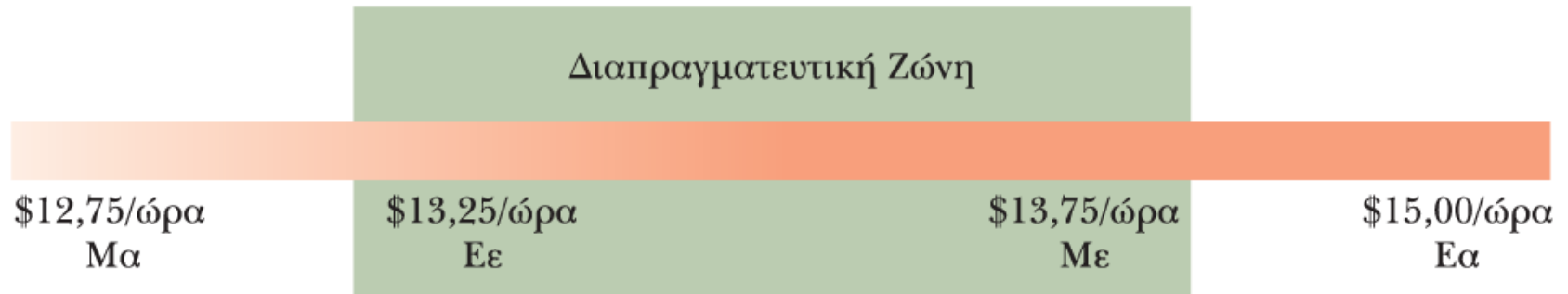
Διαπραγμάτευση υπό συνθήκες μηδενικού αθροίσματος, όπου κάθε όφελος που αποκομίζει μια πλευρά συνεπάγεται απώλεια για την άλλη

## **Ενοποιητική διαπραγμάτευση**

Διαπραγμάτευση κατά την οποία τουλάχιστον ένας διακανονισμός δεν συνεπάγεται απώλεια για την άλλη πλευρά



## Η ζώνη διαπραγμάτευσης σε μια κλασική διμερή διαπραγμάτευση



Μα = Αρχική προσφορά του μάνατζερ  
Εε = Σημείο επιφύλαξης της ένωσης

Με = Σημείο επιφύλαξης του μάνατζερ  
Εα = Αρχική προσφορά της ένωσης

### Συνηθισμένοι κίνδυνοι διαπραγμάτευσης

- Ο διαπραγματευτής πέφτει θύμα του μύθου της «σταθερής πίτας» (“fixed pie”).
- Ανορθολογική κλιμάκωση της προστριβής.
- Υπερβολική αυτοπεποίθηση και αγνόηση των αναγκών του άλλου.
- Ο διαπραγματευτής μιλάει πολύ και ακούει λίγο.

# Διαπραγμάτευση

## ➤ Μέθοδοι αποφυγής των κινδύνων της διαπραγμάτευσης

### Διαμεσολάβηση

Περιλαμβάνει ένα ουδέτερο τρίτο μέρος που προσπαθεί να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ των διαπραγματευόμενων και να τους κρατήσει επικεντρωμένους στα υπό διαπραγμάτευση θέματα.

### Διαιτησία

Περιλαμβάνει ένα ουδέτερο τρίτο μέρος που ενεργεί ως δικαστής και εκδίδει μια δεσμευτική απόφαση.

## ➤ Ηθικά ζητήματα στη διαπραγμάτευση

- Πρέπει να διατηρούνται υψηλά ηθικά κριτήρια.
- Το κίνητρο του κέρδους και η ανταγωνιστική επιθυμία για νίκη μερικές φορές οδηγούν σε ανήθικη συμπεριφορά.
- Η ανήθικη διαπραγματευτική συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμα οφέλη αλλά μακροπρόθεσμες απώλειες.



# Βιβλιογραφία

Διοίκηση Επιχειρήσεων  
Bateman – Snell  
Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ, 2018

Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές  
Robbins Stephen, Decenzo Davida, Coulter Mary  
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2012

Εισαγωγή στο Management  
Schermerhorn J.  
Εκδόσεις Πασχαλίδης, 2012

Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων  
Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard  
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2011

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Θεωρία  
Βασίλης Παπαδάκης  
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ασκήσεις και Μελέτες Περιπτώσεων  
Βασίλης Παπαδάκης  
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016

Σας ευχαριστώ

***ikinias@ba.aegean.gr***