

# Managing People in Middle Management

για Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Απρίλιος 2009

Εισηγητής  
Νίκος Μ. Στυλιανού



# Οι στόχοι του σεμιναρίου



1. Να ξεχωρίζουμε τη διαφορά μεταξύ του «διευθύνω μια ομάδα» με του «ηγούμαι μιας ομάδας»
2. Να κατανοήσετε τον τρόπο οριοθέτησης των στόχων
3. Να κατανοήσετε τους τρόπους παρακίνησης του προσωπικού σας
4. Να μάθετε πως μπορείτε να ενισχύσετε την αυτοπεποίθησή σας







# ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΓΕΝΝΙΟΥΝΤΑΙ Η ΓΙΝΟΝΤΑΙ??



University of Cyprus

Νίκος Μ. Στυλιανού



# Τι είναι ηγεσία??

Δεν είναι η θέση που κάνει τον ηγέτη, αλλά ο ηγέτης την θέση

Η ηγεσία είναι η ικανότητα κάποιου να προσελκύει οπαδούς

Πραγματική ηγεσία σημαίνει να είσαι το πρόσωπο που οι άλλοι θα ακολουθήσουν με προθυμία και εμπιστοσύνη





Ο στόχος του ηγέτη  
«Να ενώσει μια ομάδα  
ανθρώπων για να  
πετύχουν τους κοινούς  
στόχους»



**Management**

**VS**

**Ηγεσία**

# Management vs Ηγεσία

- Management: Είναι η διαδικασία εξασφάλισης ότι το πρόγραμμα και οι στόχοι του οργανισμού εφαρμόζονται κανονικά
- Ηγεσία: Είναι η ικανότητα να καθορίζεις όραμα και να καταφέρνεις να δίνεις κίνητρα στους ανθρώπους για να το πετύχουν



# Manager vs Ηγέτης

## Ο Διευθυντής...

- ✓ Κάνει τα πράγματα σωστά
- ✓ Κάνει τον οργανισμό να δουλεύει
- ✓ Οδηγεί τους εργαζόμενους
- ✓ Βασίζεται στην εξουσία
- ✓ Εμπνέει φόβο
- ✓ Αποδίδει ευθύνες
- ✓ Γνωρίζει πώς να γίνει κάτι
- ✓ Λέει «πήγαινε»
- ✓ Λέει «εγώ»
- ✓ Είναι αναγκαίος

## Ο Ηγέτης...

- ✓ Κάνει τα σωστά πράγματα
- ✓ Καθοδηγά τους ανθρώπους να πετύχουν το έργο τους
- ✓ Προνοεί για αυτούς και τους προετοιμάζει
- ✓ Βασίζεται στην καλή διάθεση των άλλων
- ✓ Εμπνέει ενθουσιασμό
- ✓ Διορθώνει την ζημία
- ✓ Δείχνει πως γίνεται
- ✓ Λέει «πάμε»
- ✓ Λέει «εμείς»
- ✓ Είναι απαραίτητος



# Manager vs Ηγέτης

Τα άτομα που διευθύνονται από τον manager ακολουθούν τις επιθυμίες του υπευθύνου τους επειδή πρέπει, έστω και αν δεν έχουν τον ενθουσιασμό για να ακολουθήσουν τις οδηγίες του

Τα άτομα που οδηγούνται από τον ηγέτη μπορεί να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εθελοντικά. Τα άτομα αυτά θα προσπαθήσουν περισσότερο και θα εμπνευστούν στο να δημιουργήσουν ιδέες για λύσεις γιατί το θέλουν

«Αν μπορώ να πω, ότι στα 27 χρόνια που υπηρετώ την βιομηχανία παροχής υπηρεσιών έχω μάθει κάτι, αυτό είναι ότι 99% των εργαζομένων θέλουν να αποδώσουν στην δουλεία τους. Το πώς το επιτυγχάνουν αποτελεί απλώς αντανάκλαση του ανθρώπου για τον οποίο εργάζονται»

Πρόεδρος Ξενοδοχείων HYATT



Ο ηγέτης είναι εκείνος που  
σκαρφαλώνει στο ψηλότερο δέντρο,  
επιθεωρεί την κατάσταση και  
φωνάζει... λάθος ζούγκλα

Steven Covey



University of Cyprus

Νίκος Μ. Στυλιανού



Ο ηγέτης σαν συνδετικός κρίκος:  
Οι πιέσεις που δέχεται ένας  
υπεύθυνος δημιουργούν ένα  
χάσμα που πρέπει να γεφυρωθεί  
μεταξύ της ομάδας του και του  
υπόλοιπου οργανισμού



# Η θεωρία των 3 κύκλων του John Adair (Action Centered Leadership)

**ΟΜΑΔΑ**  
Δημιούργησε  
& Ανάπτυξε την

**ΕΡΓΟ**  
Επίτευξη του στόχου

**ΑΤΟΜΟ**  
Ανάπτυξη Μελών  
Ομάδας

- Μοίρασε τις ευθύνες
- Υποστήριξε
- Λύσε απορίες
- Δώσε & πάρε πληροφορίες
- Καθοδήγησε
- Επίλυσε διαφορές
- Αναγνώρισε την επιτυχία
- Χρησιμοποίησε χιούμορ

- Ανάθεσε ευθύνες
- Γίνε καλός ακροατής
- Συμβούλευσε
- Αναγνώρισε την καλή προσπάθεια
- Αξιολόγησε
- Εντόπισε ανάγκες ανάπτυξης
- Εκπαίδευσε

- Όρισε το έργο
- Έλεγε τους πόρους
- Ενημέρωσε την ομάδα
- Θέσε τους στόχους & Προτεραιότητες
- Χειρίστου το χρόνο & άγχος
- Αποφάσισε
- Παρατήρησε την πρόοδο
- Επανεξέτασε τους στόχους



# Βασικές Διοικητικές Ικανότητες

- 1) Ανθρώπινες
- 2) Τεχνικές
- 3) Διανοητικές / Λήψης  
απόφασης

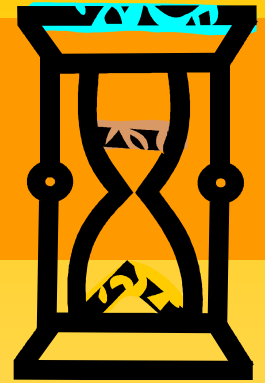


# Ανθρώπινες



- ✓ Συναισθηματική Νοημοσύνη ( E.Q.)
- ✓ Ηγετική ικανότητα
- ✓ Ικανότητα επικοινωνίας
- ✓ Διαπραγματευτική ικανότητα
- ✓ Πειθώ - άσκηση επιρροής
- ✓ Ικανότητα συνεργασίας & Ανάπτυξης ομάδας

# Τεχνικές



- ✓ Μεθοδικότητα
- ✓ Ανάλυση κόστους - ωφελειών
- ✓ Αναζήτηση - αξιοποίηση πληροφοριών
- ✓ Χρήση νέων τεχνολογιών
- ✓ Διαχείριση χρόνου
- ✓ Χρήση ποσοτικών μοντέλων
- ✓ Ικανότητα στοχοθεσίας
- ✓ Ικανότητα προγραμματισμού



# Διανοητικές / Λήψης απόφασης

- ✓ Δημιουργική σκέψη
- ✓ Στρατηγική σκέψη
- ✓ Ικανότητα λήψης απόφασης
- ✓ Αναλυτική / Συνθετική ικανότητα
- ✓ Ικανότητα μάθησης
- ✓ Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές
- ✓ Συστηματική σκέψη
- ✓ Σφαιρική / Παγκόσμια αντίληψη



# Ο ρόλος του ηγέτη



University of Cyprus

Νίκος Μ. Στυλιανού



HRm  
CONSULTANTS



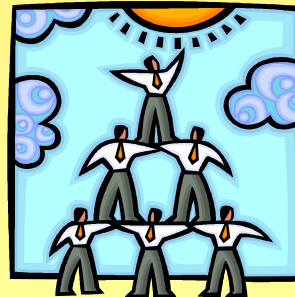


# Ο ρόλος του ηγέτη στην ανάπτυξη προσωπικού

1. Στοχοθέτηση (Target setting)
2. Καθοδήγηση (Coaching)
3. Παρακίνηση (Motivation)
4. Ανάθεση Ευθυνών (Delegation)



Ο δείκτης του επιτυχημένου  
διευθυντή δεν είναι πόσο ικανός  
είναι ο ίδιος αλλά πόσο ικανά  
είναι τα μέλη της ομάδας του



# Στοχοθέτηση



University of Cyprus

Νίκος Μ. Στυλιανού



Που βλέπετε  
τον εαυτό σας  
σε 5 χρόνια ??



# Εισαγωγή



## ➤ Χρήση Στόχων

- Μεγαλύτερη διαύγεια
- Πιο σωστές επιλογές
- Καλύτερα αποτελέσματα

# Εισαγωγή



- Διαχείριση στόχων
- Βάλτε υψηλούς στόχους βλέποντας μακριά
- Χωρίς να βλέπω μακριά ΤΟΤΕ...

**Δεν μπορείς  
να πετύχεις  
ένα στόχο  
που δεν μπορείς  
να δεις!**



# Τα μεγάλα μυαλά έχουν στόχους

## Τα μικρά μυαλά έχουν επιθυμίες...

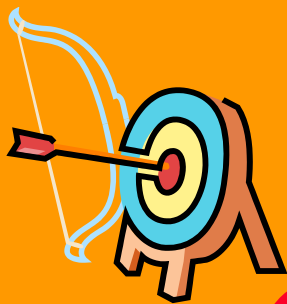
*Irving Washington*

Τα μικρά μυαλά καταβάλλονται από τις αναποδιές  
Τα μεγάλα μυαλά στέκονται πάνω απ' αυτές



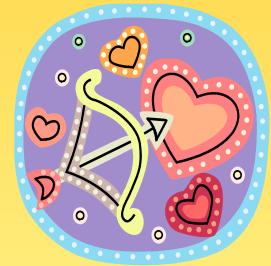


Θέστε στόχους  
με τους οποίους  
να είστε  
παθιασμένοι !!!!!



# Παθιασμένοι στόχοι

Οι άνθρωποι έχουν ένα εσωτερικό μηχανισμό επίτευξης στόχων, ο οποίος διασφαλίζει σε οτιδήποτε επικεντρωθούμε, θα συμβεί...



Ο μηχανισμός είναι αυτόματος και δεν μπορεί να πάψει να λειτουργεί

# Παθιασμένοι στόχοι

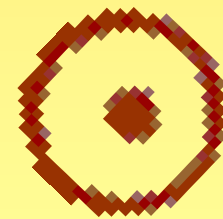


Η πρόκληση είναι να είμαστε  
σίγουροι πως αυτός ο μηχανισμός  
λειτουργεί με τη **σωστή κατεύθυνση**  
ώστε να μας βοηθήσει να  
επιτύχουμε αυτά που **θέλουμε** και  
όχι αυτά που δε θέλουμε



# Παθιασμένοι στόχοι

Συχνά, οι περισσότεροι από εμάς υποσυνείδητα επικεντρωνόμαστε σε αυτά που δε θέλουμε και μετά πέφτουμε σε κατάθλιψη, όταν αυτά τα μη θεμιτά αποτελέσματα εμφανίζονται στη ζωή μας



Πριν θέσουμε στόχους, πρέπει  
να σκεφτούμε



Γιατί βρίσκομαι εδώ

???

Η Προσωπική μας Αποστολή  
/ Σκοπός



Πριν θέσουμε στόχους, πρέπει να σκεφτούμε



Τι ρόλους έχω ?????



Οι ρόλοι μας (διευθυντής, πατέρας, φίλος, εραστής κτλ)

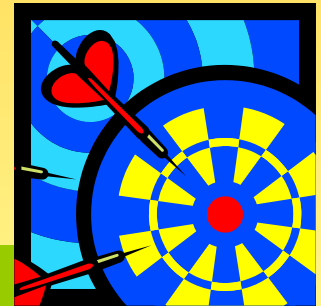


University of



**Πριν θέσουμε στόχους, πρέπει  
να σκεφτούμε**

**Τι είναι σημαντικό για  
εμάς ???**



**Οι Αξίες μας**





Αυτά τα 3 πράγματα  
**οδηγούν** την  
συμπεριφορά μας,  
αποτελούν μια **ισχυρή**  
**επιρροή** για την  
επίτευξη των στόχων  
μας





# Οι Συνθήκες ενός Καλοσχεδιασμένου Αποτελέσματος





**Επικεντρωθείτε σε αυτό  
ακριβώς που θέλετε**



**Συγκεκριμένο και Θετικά δηλωμένο**

**«Θέλω να χάσω 2 κιλά»**

**«Θέλω να είμαι υγιής και σε φόρμα»**

**Το μυαλό δεν μπορεί να λειτουργήσει  
καλά υπό αρνητικές εντολές**



2

Προσδιορίστε το πως η επίτευξη του στόχου αυτού, θα μοιάζει, ακούγεται, αισθάνεται



Όσο πιο ζωντανή η περιγραφή τόσο πιο δελεαστικός θα είναι ο στόχος

Προσδιορίστε ποιοι θα είναι οι συντελεστές της επιτυχίας και ποια είναι η επιτυχής κατάληξη

Δημιουργήστε ζωντανή αναπαράσταση



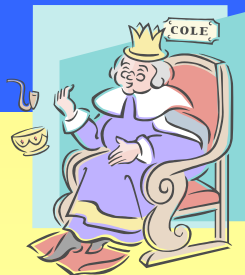


**Ξεκαθαρίστε το περιεχόμενο  
κατά το οποίο θα λειτουργήσει ο  
στόχος σας**



**Θα είναι το αποτέλεσμα πάντα αυτό  
που θέλετε σε κάθε περίπτωση ??**

**Θυμηθείτε τον αχόρταγο Βασιλιά  
Μίδα...**





4

Είναι η επίτευξη του στόχου μέσα στα όρια του ελέγχου σας?

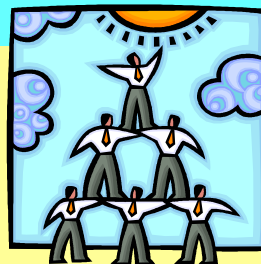
Εάν όχι ξανασκεφτείτε τον, ώστε να σχετίζεται με πράγματα που είναι υπό το έλεγχό σας





**Αναγνωρίστε τα πλεονεκτήματα που έχετε τη δεδομένη στιγμή**

**Έχοντας αυτογνωσία ή απλά αν μπορείτε να αναγνωρίσετε αυτά, είναι μεγάλο βήμα**





# Τι θα κοστίσει σε εσάς η επίτευξη του στόχου αυτού ??

**Γνωρίστε απόλυτα ποιο είναι το κόστος του και να είστε σίγουροι πως είσαστε πρόθυμοι να το πληρώσετε**

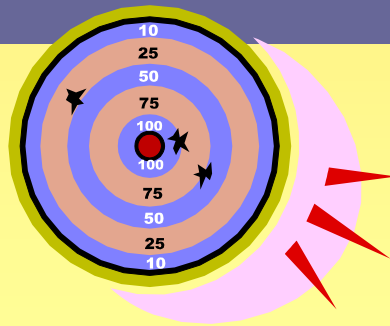
**Δυσκολίες, παραπάνω δουλειά ή προσπάθεια, σε κάτι που πρέπει να παρατήσετε, χρήματα κτλ...**





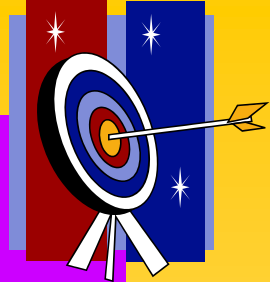
# Γιατί πραγματικά θέλουμε αυτό το στόχο?

Τι σημαντικό έχει?  
Τι πλεονεκτήματα θα υπάρξουν με  
την επίτευξη του?





# Είσαστε άνετοι με τα αποτελέσματα της επιτυχίας αυτού του στόχου



Ταιριάζει με αυτό που είσαστε και  
με αυτό που θέλετε να γίνετε?  
Συμφωνεί με τις αξίες σας??





**Καθορίστε τα βήματα που  
πρέπει να κάνετε από σήμερα  
για να αρχίσετε να επιτυγχάνετε  
το στόχο σας**

**Καλό είναι να έχετε μια ιδέα για το  
πώς θα αρχίσετε**





# Φτιάξτε ένα χρονοδιάγραμμα για αυτά τα βήματα





**Μπείτε στη διαδικασία  
παρακολούθησης και  
ακολουθίας αυτής της  
εξέλιξης**



# Καθοδήγηση



University of Cyprus

Νίκος Μ. Στυλιανού



# Καθοδήγηση (Coaching)



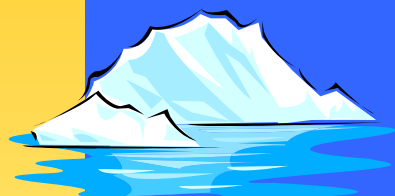
Είναι σχέση μεταξύ δυο ατόμων, όπου το ένα άτομο προσπαθεί να βρει τρόπους για να βοηθήσει το άλλο άτομο να αναπτύξει τις ικανότητες που απαιτούνται στη δουλειά του για το σήμερα αλλά και το αύριο, ώστε να πετύχει τους στόχους του.

Για να είναι πετυχημένο πρέπει να γίνεται **συστηματικά**.



# Το παγόβουνο της απόδοσης

Ορατές ικανότητες  
δεξιότητες και γνώσεις



Πρόσθετες ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις που  
μπορούν να ελευθερωθούν με την εκπαίδευση

Κρυφή περιουσία ικανοτήτων, γνώσεων, ταλέντων  
και δεξιοτήτων που μπορούν να ελευθερωθούν  
με το coaching





# Εποικοδομητική Κριτική

## Ο σκοπός είναι να:

- Βοηθήσουμε τους άλλους να αναγνωρίσουν τα λάθη τους
- Συμφωνήσουμε τρόπους επανόρθωσης
- Επιτύχουμε βελτίωση ώστε τα λάθη να μην επαναληφθούν

## Ο σκοπός δεν είναι:

- Δείξουμε ποιος κάνει κουμάντο
- Ξεσπάσουμε πάνω στον άλλο
- Μειώσουμε τον άλλο
- Επιβάλουμε τη βούληση μας





# Χρυσοί Κανόνες Feedback

1. Κάντε το γρήγορα (αφού το σκεφτείτε πρώτα) πρόσωπο με πρόσωπο και κατ' ιδίαν
2. Συμφωνήστε τα γεγονότα
3. Κάνετε ερωτήσεις και ακούτε απαντήσεις
4. Επικρίνετε την ενέργεια - όχι τον άνθρωπο
5. Εξηγήστε γιατί έχει σημασία
6. Συμφωνήστε τρόπο επανόρθωσης
7. Τελειώστε με φιλοφρόνηση



**"FEEDBACK is the breakfast  
food of Champions"**



**University of Cyprus**

Νίκος Μ. Στυλιανού



**HRm**  
CONSULTANTS

**Ανάλυση της σημασίας  
της σωστής  
διαχείρισης του χρόνου**



# Επείγον Vs Σημαντικού

Τα πάντα είναι ΕΠΕΙΓΟΝ...  
Μπαίνουμε στο παιχνίδι της βιασύνης  
και εθιζόμαστε στο επείγον...  
Μπερδεύουμε το επείγον με το  
σημαντικό και χάνουμε το σημείο  
επικέντρωσης !!



# Η Τυραννία του Επείγον

- Μας δίνει την αίσθηση του σημαντικού
- Μας δίνει ένα ερέθισμα. Η αδρεναλίνη βρίσκεται στα ύψη και μπορεί να γίνει πολύ εθιστική



# Η Τυραννία του Επείγον

- Μας κάνει να αισθανόμαστε σαν ήρωες
- Μας δίνει μια αίσθηση ασφάλειας. Όσο υπάρχουν κρίσεις για αντιμετώπιση, τόσο πιο αναγκαίοι γινόμαστε...





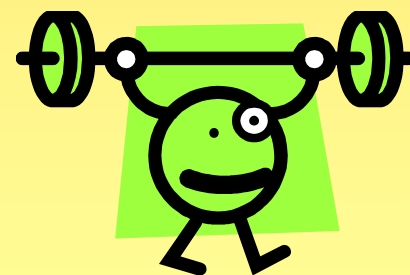
# ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΕΘΙΣΜΟΥ

- Δημιουργεί προβλέψιμες, αξιόπιστες αισθήσεις
- Γίνεται η πρώτη μας επικέντρωση και τραβάει την προσοχή
- Προσωρινά εξαφανίζει τον πόνο και άλλα αρνητικά συναισθήματα



# ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΕΘΙΣΜΟΥ

- Προσφέρει μια τεχνητή αίσθηση εκτίμησης, δύναμης, ελέγχου, ασφάλειας, και ολοκλήρωσης του εαυτού μας
- Επιδεινώνει τα προβλήματα και τα συναισθήματα - Είναι περιζήτητος για θεραπεία





# Προτεραιότητες Εργασίας ?

Επείγοντα  
&  
Σημαντικά

Μη - επείγοντα  
&  
Σημαντικά

Επείγοντα  
&  
Μη - σημαντικά

Μη - επείγοντα  
&  
Μη - σημαντικά



# Προτεραιότητες Εργασίας ?

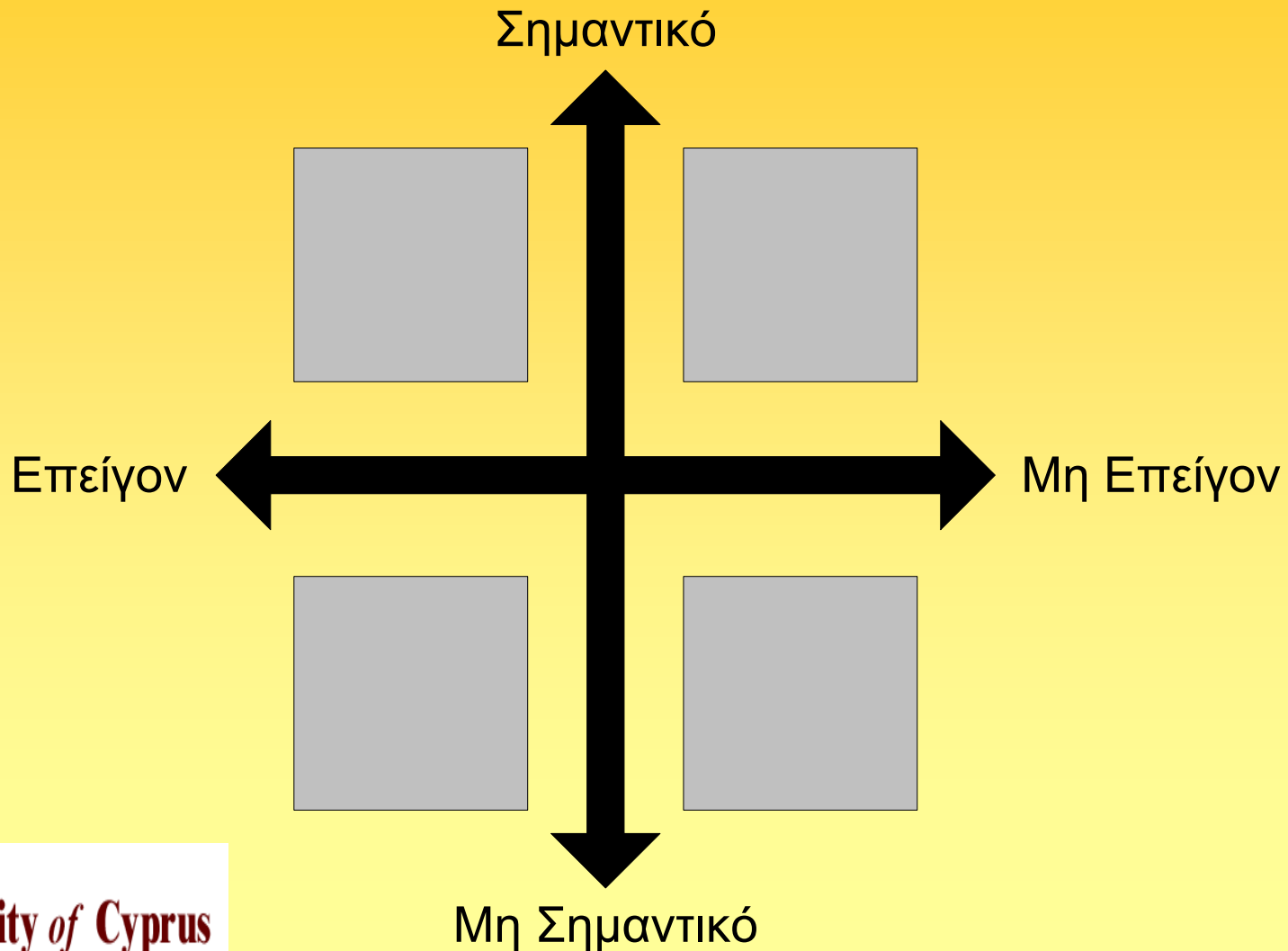
~~Επείγοντα  
&  
Σημαντικά~~

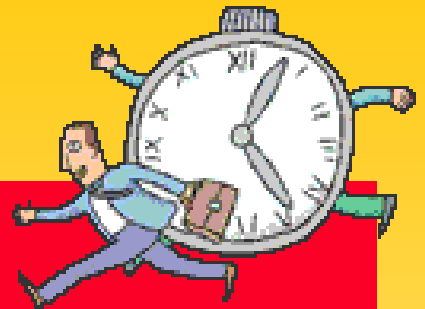
Μη - επείγοντα  
&  
Σημαντικά

~~Επείγοντα  
&  
Μη - σημαντικά~~

~~Μη - επείγοντα  
&  
Μη - σημαντικά~~

# Το Μοντέλο των 4 Τεταρτημορίων





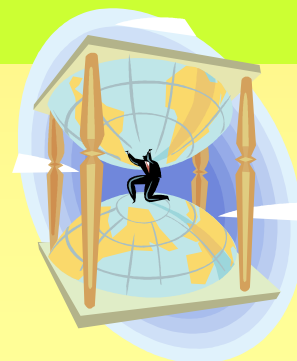
**Που συνηθίζετε να  
περνάτε περισσότερο  
το χρόνο σας?**



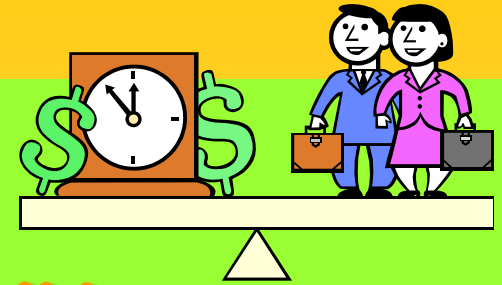


# Πρακτικές Συμβουλές

## Διαχείρισης Χρόνου



# Τακτική αξιολόγηση προγράμματος & στόχων



Θέστε κατά μέρος μερικό χρόνο κάθε ημέρα για να δείτε τι έχετε προγραμματίσει κατά τη διάρκεια των επόμενων μερικών ημερών. Ο καλύτερος χρόνος για να γίνει αυτό είναι πριν ξεκινήσετε την εργασία.

# Αυτό εξυπηρετεί διάφορους σκοπούς:



- Σας υπενθυμίζει τα προσεχή ραντεβού και τα γεγονότα.
- Βοηθά τη μνήμη σας όταν χρειάζεται να προετοιμαστείτε για κάτι.
- Σας παρέχει μια επισκόπηση των προγραμμάτων σας και επιτρέπει να διατηρήσετε ένα συναίσθημα ότι έχετε τον έλεγχο.



# Ο προστατευμένος χρόνος

Δημιουργείστε προστατευμένο χρόνο όπου μπορείτε να συγκεντρωθείτε στα **σημαντικά projects** χωρίς διαταραχές.



➤ Προγραμματίστε το στο ημερολόγιο σας και μεταχειριστείτε τον χρόνο αυτό όπως ένα σημαντικό ραντεβού.



- Σιγουρευτείτε ότι η γραμματέας σας ξέρει ότι δεν πρέπει να ενοχληθείτε.
- Αποσυνδέστε το τηλέφωνο σας ή κάνετε εκτροπή όλων των κλήσεων στη γραμματέα σας.



# Αποφύγετε την αναβλητικότητα

Είναι εύκολο να αναβάλετε τις στοιχειώδεις εργασίες που ξέρετε ότι θα είναι δύσκολες ή να αποδειχθούν προκλητικές ή που θα περιλαμβάνουν την επαφή με έναν πελάτη που δεν συμπαθείτε.



# Αποφύγετε την αναβλητικότητα

Όσο περισσότερο βάζετε αυτές μακριά, τόσο περισσότερο αρχίζετε να σκέφτεστε το γεγονός ότι κάποτε θα πρέπει να το κάνετε. Αυτό προκαλεί την πίεση και την ανησυχία.



# Αποφύγετε την αναβλητικότητα

Σκεφτείτε την τελευταία φορά που φέρατε εις πέρας μια στοιχειώδη εργασία που αναβάλλατε. Ήταν πραγματικά τόσο δύσκολο όπως είχατε φοβηθεί??



# Αποφύγετε την αναβλητικότητα

Η εμπειρία μας λέει συνήθως ότι αυτές οι στοιχειώδεις εργασίες δεν είναι συνήθως τόσο κακές όσο φοβόμαστε. Το κλειδί στην αντιμετώπιση της αναβλητικότητας είναι να «τερματιστεί» η στοιχειώδης εργασία σε μικρά βήματα και να αρχίσετε αμέσως.



# Εκπρόσωπος όπου είναι δυνατόν



Αν και πολλές διαφορετικές εργασίες μπορεί να βρεθούν μπροστά σας, μπορεί πάντα να είστε το πιο κατάλληλο πρόσωπο για να τα φέρετε εις πέρας. Μπορεί να μην χρειαστούν το επίπεδο της πείρας ή της γνώσης σας. Μπορούν να υπάρξουν άλλοι άνθρωποι στην εταιρία που έχουν περισσότερη πείρα σε ένα συγκεκριμένο τομέα από ότι εσείς.





# Εκπρόσωπος όπου είναι δυνατόν



Αντί ακριβώς να αποδεχθείτε την εργασία αυτή, σκεφτείτε για μια στιγμή εάν είστε το πιο κατάλληλο πρόσωπο για να την αναλάβετε!



# Εκπρόσωπος όπου είναι δυνατόν



Η αντιπροσώπευση - εξουσιοδότηση **δεν πρέπει** να εννοηθεί σαν παραίτηση!!! Όταν εξουσιοδοτείτε μια εργασία διατηρείτε ακόμα την ευθύνη για την ολοκλήρωση της και πρέπει να σχεδιάσετε μερικές επαφές ελέγχου προόδου για να εξασφαλίσετε ότι το πρόσωπο που το έχετε εξουσιοδοτήσει είναι επαρκές για αυτό που απαιτείται και κάνει πρόοδο.





# Παρακίνηση



University of Cyprus

Νίκος Μ. Στυλιανού



# Παρακίνηση (Motivation)

Να ενθαρρύνουμε τα μέλη της ομάδας  
μας να κάνουν την δουλειά τους με τη  
θέληση τους



# Έρευνα Παρακίνησης

Πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης:

- Ευκαιρίες Ανέλιξης
- Ασφάλεια Εργασίας
- Καλός Μισθός
- Εκτίμηση για την εργασία
- Κατανόηση για προσωπικά προβλήματα



# Μορφές Παρακίνησης

1. Αρνητική Παρακίνηση
2. Ουδέτερη Παρακίνηση
3. Θετική Παρακίνηση



# Θεωρία Παρακίνησης του Herzberg

**1. Παράγοντες Υγιεινής:** Η βάση για την παρακίνηση. Η παρουσία τους δεν έχει θετική επίδραση αλλά η απουσία τους επιδρά αρνητικά στην διάθεση για δουλειά.

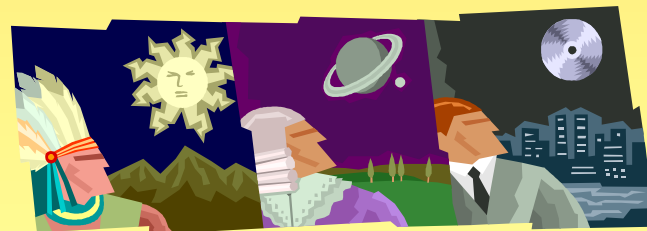
- Πολιτική και Διοίκηση Οργανισμού
- Σχέσεις με Συναδέλφους
- Συνθήκες Εργασίας
- Μισθός
- Σχέσεις με Προσωπική Ζωή
- Κύρος
- Ασφάλεια



# Θεωρία Παρακίνησης του Herzberg

**2. Παράγοντες Παρακίνησης:** Επιδρούν θετικά στη διάθεση για δουλειά, στην απόδοση και την παραγωγικότητα.

- Επιτεύγματα
- Αναγνώριση
- Είδος Εργασίας Ευθύνες
- Ανέλιξη
- Ανάπτυξη



# Abraham Maslow



# Ιεράρχηση Αναγκών

Για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που βρίσκονται στα **υψηλότερα σκαλοπάτια** της πυραμίδας, πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες στις **χαμηλότερες βαθμίδες**.



# Ιεράρχηση Αναγκών του Maslow's

Προσωπική Ολοκλήρωση  
Χρήση Ικανοτήτων  
και συνεχής ανάπτυξης

Ατομικές  
Αυτο έλεγχος, κύρος

Κοινωνικές  
Αίσθηση του 'ανήκειν',  
αποδοχή, φιλία

Ασφάλεια  
Προστασία από κινδύνους, απειλές, δουλειά

Βασικές Ανάγκες  
Τροφή, Καταφύγιο



# Καθορισμός των «Θέλω» μας

## ΑΞΙΕΣ

Τι έχει αξία για εμένα

## ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Τι είναι αυτό που παρακινεί τη συμπεριφορά μου

## ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Αποτέλεσμα της συμπεριφοράς μου είναι η κουλτούρα μου

« To know yourself is the first and most important step to pursuing your dreams and goals»

*Stedman Graham*



# Κατανόηση του εαυτού μας

Κατανόηση του εαυτού μας



Κατανόηση των άλλων/  
προσωπικού



Επιτυχής Παρακίνηση  
Και  
Επίτευξη των Στόχων  
της Εταιρείας



# Κατανόηση των άλλων/προσωπικού

Κατανόηση της:



## ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Διαφορετικότητα υπάρχει σε θέματα:

- Θρησκείας
- Αξιών
- Πνευματικότητας
- Σεβασμού κ.τ.λ.



# 6 Τεχνικές Υποκίνησης του εαυτού σας



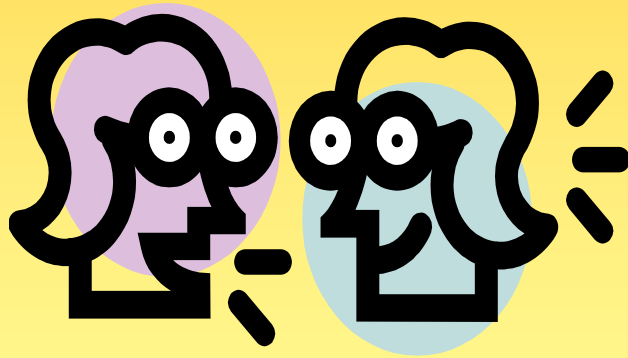
**1.** Βρείτε  
ενδιαφέρον σε  
αυτό που κάνετε  
/στο στόχο σας

# 6 Τεχνικές Υποκίνησης του εαυτού σας



**2. Αποκλείστε  
ενέργεια  
Καταναλώστε  
καφεΐνη, αποφύγετε  
τα γλυκά φαγητά  
και να κοιμάστε  
καλά**

# 6 Τεχνικές Υποκίνησης του εαυτού σας

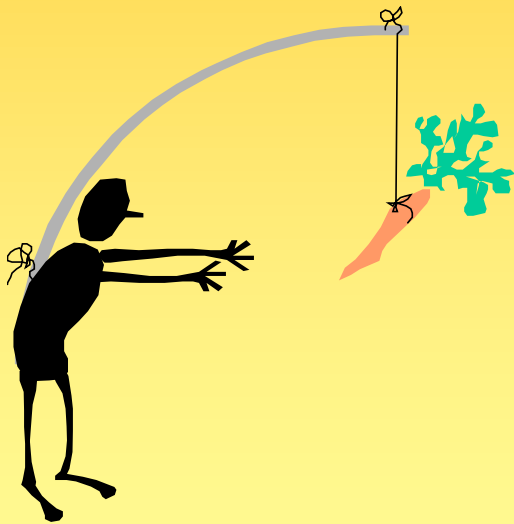


**3. Συζητείστε τον στόχο σας με συναδέλφους, φίλους ή ακόμα και με την οικογένειά σας. Ίσως πάρετε αρκετά ενδιαφέρουσες ιδέες από αυτούς.**

# 6 Τεχνικές Υποκίνησης του εαυτού σας

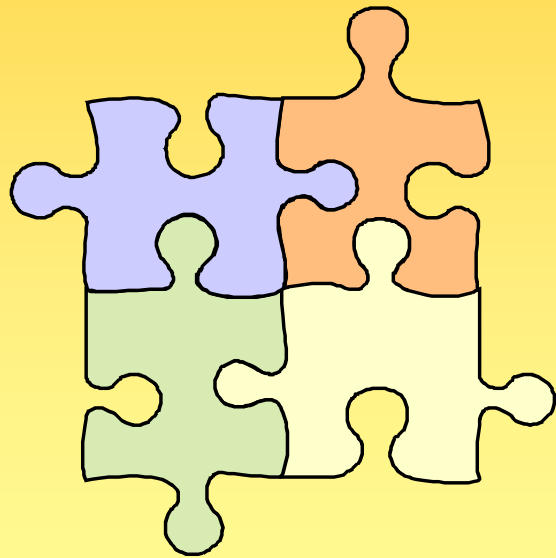
## 4. «Διεγείρετε» τις επιθυμίες σας

Ένας καλός πωλητής μπορεί μέσα σε λίγα λεπτά να σας «βάλει» στο σπίτι των ονείρων σας, και αυτό, από μόνο του θα σας παρακινήσει να κάνετε τα πάντα για να το πετύχετε. Μπορείτε να γίνετε οι ίδιοι οι πωλητές του εαυτού σας...





# 6 Τεχνικές Υποκίνησης ΤΟΥ ΕΑΥΤΟΥ ΣΑΣ



**5. Αρχίστε με  
μικρά βηματάκια  
Διαχωρίστε  
τον στόχο σας σε  
μικρότερους  
στόχους**

# 6 Τεχνικές Υποκίνησης του εαυτού σας



**6. Υιοθετείστε το  
χιούμορ**

**Το χαμόγελο και η  
θετική ενέργεια  
βοηθούν στην  
αποβολή του άγχους**

# Τρόποι Παρακίνησης Προσωπικού



# Επιτυχής Παρακίνηση Προσωπικού



Μην προσπαθήσετε να παρακινήσετε το προσωπικό σας πιέζοντάς το. Αυτό που χρειάζεστε είναι ένα προσωπικό που να μπορεί από μόνο του να βρει τρόπους να βελτιώσει την επίδοση και την απόδοσή του.

Το μόνο που έχετε να κάνετε είναι να δημιουργήσετε ένα θετικά φορτισμένο εργασιακό περιβάλλον όπου όλοι θα μπορούν να δουν ξεκάθαρα ποιος είναι ο στόχος της εταιρείας στην οποία εργάζονται και την θέση που κατέχουν στην προσπάθεια της επίτευξης των στόχων αυτών.



# Πως να το επιτύχετε αυτό??

- 1) Κατανόηση του τι είναι αυτό που πραγματικά παρακινεί το προσωπικό σας
- 2) Δίνετε συχνά ανατροφοδότηση
- 3) Δίνετε ανταμοιβές (οικονομικές ή όχι)
- 4) Προσφέρετε σεμινάρια και άλλου είδους εκπαιδευτικά προγράμματα
- 5) Σιγουρευτείτε ότι το προσωπικό σας γνωρίζει ακριβώς τους στόχους της εταιρείας σας και το πως η εταιρεία θα προχωρήσει στην υλοποίησή τους

# Πως να το επιτύχετε αυτό??

6) Μην περιμένετε άμεση και αξιοσημείωτη άνοδο στην απόδοσή τους

7) Βελτιώστε το εργασιακό περιβάλλον

- Δίνετε σαφείς οδηγίες
- Εξηγάτε τους στόχους και τα χρονοδιαγράμματα εκ των προτέρων
- Δώστε ότι υποστήριξη χρειαστεί στους υφισταμένους σας
- Εμπιστευτείτε το προσωπικό σας



# Πως να το επιτύχετε αυτό??

- Δώστε αναγνώριση/ επιβράβευση όπου χρειάζεται
- Υπενθυμίστε στο προσωπικό σας την σημασία της εργασιακής τους θέσης και της μέχρι τώρα προσφοράς τους
- Προμηθεύστε το προσωπικό σας με τον απαραίτητο γραφειακό εξοπλισμό και υποστήριξη
- Παραδεχτείτε τα λάθη σας

# Πως να το επιτύχετε αυτό??

- Δώστε την ευκαιρία στο προσωπικό σας να εκφράσει την γνώμη και τις απόψεις του καθώς και να αναλάβει πρωτοβουλίες
- Δείξτε ειλικρίνεια και κατανόηση
- Προσπαθήστε να δείτε και να αντιμετωπίσετε τυχόν προβλήματα από την οπτική γωνία του ίδιου του προσωπικού σας
- Μην δημιουργείτε αισθήματα φόβου και ενοχής



# Δεν Πρέπει

- Μην επιπλήττετε κάποιον υπάλληλό σας εν παρουσία τρίτων
- Μην δείχνετε «προτιμήσεις» προς κάποιο ή κάποιους υφισταμένους σας
- Μην ρίχνετε το φταίξιμο στο προσωπικό σας για δικά σας λάθη
- Μην επεμβαίνετε στα προσωπικά θέματα του προσωπικού σας

# Δεν Πρέπει

- Μην επιβλέπετε με τόση προσοχή και επιμονή το προσωπικό σας και να ασχολείστε με ασήμαντες λεπτομέρειες
- Μην σχολιάζετε κάποιον υπάλληλό σας με κάποιο άλλο συνάδελφό του
- Μην αντιδράτε αρνητικά σε όποιες ιδέες του προσωπικού σας

# Ανάθεση Ευθυνών



University of Cyprus

Νίκος Μ. Στυλιανού



# Ανάθεση Ευθυνών (Delegation)

“The single greatest cause for failure in managers is their inability to delegate”



# Ανάθεση Ευθυνών (Delegation)

Να δίνω ελευθερία και εξουσιοδότηση στον υφιστάμενο μου να χειριστεί κάποια εργασία με δική του πρωτοβουλία αφού πιστεύω ότι μπορεί να τα καταφέρει με επιτυχία



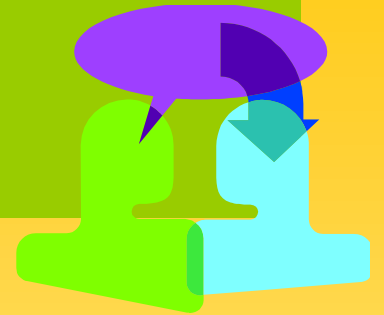
# Το Δίλημμα του Υπεύθυνου στη Διαδικασία Ανάθεσης Ευθυνών

Κάνω τα πάντα μόνος μου



- Επειδή **δεν** έχω ικανούς υφιστάμενους
- Επειδή **δεν** κάνω ανάθεση ευθυνών
- Επειδή **δεν** έχω το χρόνο

# Τι αναθέτω??



1. Εργασίες που **πρέπει** να μεταβιβάσω
2. Εργασίες που είναι **δυνατό** να μεταβιβάσω
3. Εργασίες που **μπορώ** να μεταβιβάσω
4. Εργασίες που **δεν πρέπει** να μεταβιβάσω

# The Delegation Model

Ευθύνες Υπεύθυνου  
Ομάδας

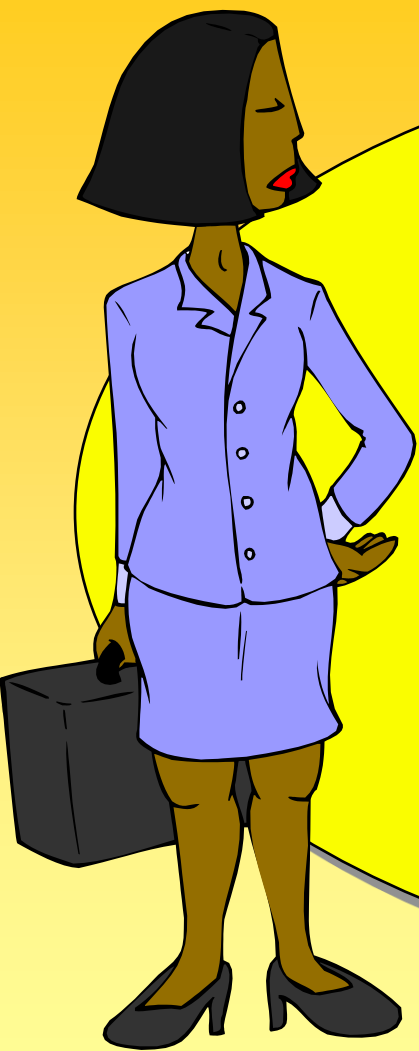




If your actions inspire others  
to dream more, learn more, do  
more and become more, you are  
a leader!

John Quincy Adams





# ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΪΘΗΣΗ





# ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΪΘΗΣΗ



**Η αυτοπεποίθηση είναι μια «στάση» που επιτρέπει στο άτομο να έχει μια θετική αλλά και ρεαλιστική αντίληψη για τον εαυτό του και για τις ικανότητες του να χειρίζεται τις καταστάσεις ή τις δυσκολίες που το αφορούν**

**Με άλλα λόγια, είναι η πεποίθηση του ατόμου ότι έχει την ικανότητα να πράξει, στα πλαίσια των δυνατοτήτων του και της λογικής, ότι επιθυμεί, σχεδιάζει και αναμένει**



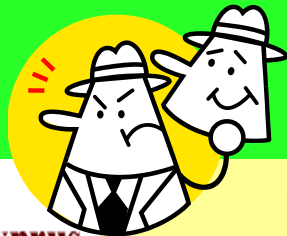
**Αντανακλά επίσης, την εμπιστοσύνη που έχει στις ικανότητες του αυτές, αλλά και την αίσθηση ότι ασκεί έλεγχο στη ζωή του.**



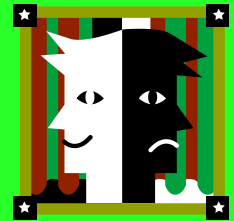
**Ακόμα και αν κάτι δεν πάει καλά, η θετική στάση και η αποδοχή του εαυτού στα άτομα με υψηλή αυτοπεποίθηση δεν αλλάζει.**



Αντίθετα, τα άτομα που δεν έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους εξαρτώνται υπερβολικά από την αποδοχή και την έγκριση των άλλων για να νιώσουν καλά με τον εαυτό τους. Γενικά, δεν αναλαμβάνουν κινδύνους γιατί φοβούνται την αποτυχία, αλλά δεν προσδοκούν ότι θα κάνουν κάτι επιτυχώς



Συνήθως, ένα άτομο έχει υψηλή αυτοπεποίθηση για ορισμένες δραστηριότητες ( π.χ. σπουδές), ενώ ταυτόχρονα μπορεί να έχει μικρή αυτοπεποίθηση για άλλες δραστηριότητες (π.χ. σχέσεις με άλλο φύλο)



Δεν γεννηθήκαμε, βεβαία αμφισβητώντας τον εαυτό μας. Αυτό είναι κάτι που μαθαίνουμε , ή που μας το μαθαίνουν οι άλλοι, οι οποίοι αν και θεωρούν ότι μας προστατεύουν, στην πραγματικότητα μας κληροδοτούν τις δίκες τους αμφιβολίες και ανησυχίες



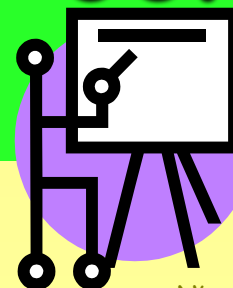
Αν και θέλουν δυνατούς,

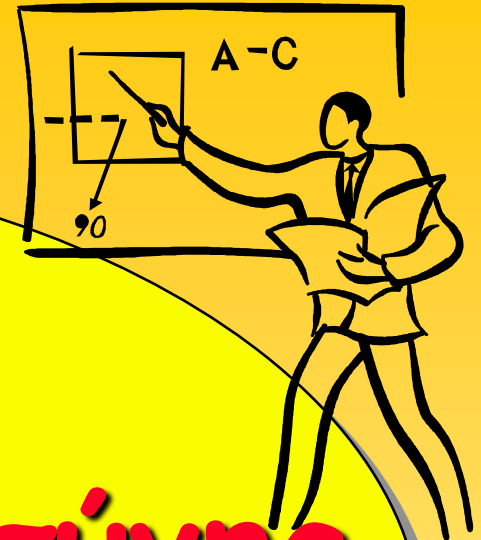


ικανούς και με  
αυτοπεποίθηση



ανθρώπους, διδάσκουν  
μερικές φορές διαδικασίες  
και τρόπους σκέψης και  
συμπεριφοράς που οδηγούν  
αλλού





# Ανάπτυξη εμπιστοσύνης στον Εαυτό μας







# ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ



**Η αυτοπεποίθηση είναι ένα αναπτυξιακό χαρακτηριστικό, δομείται, δηλαδή, καθώς το άτομο αναπτύσσεται**



**Σημαντικός στη διαδικασία αυτή είναι ο ρόλος των γονέων: Όταν αποδέχονται το παιδί, ακόμα και όταν κάνει λάθη, αυτό αναπτύσσει υψηλή αυτοπεποίθηση**

# Ανάπτυξη Εμπιστοσύνης στον Εαυτό μας

Συμφώνα με τον **Bandura**, η εμπιστοσύνη στις ικανότητες που έχουμε και κατ' επέκταση στον εαυτό μας αποκτάται μέσα από τέσσερις «διαδρόμους»

- α) Τις προσωπικές εμπειρίες και επιδόσεις
- β) Τη μάθηση μέσω προτύπων
- γ) Τη λεκτική πειθώ
- δ) Τη συναισθηματική διέγερση



# Ανάπτυξη Εμπιστοσύνης στον Εαυτό μας

## α) Τις προσωπικές εμπειρίες και επιδόσεις

Οι επιτυχίες που έχουμε  
ενισχύουν την αίσθηση  
εμπιστοσύνης στον εαυτό μας και  
τις δεξιότητες που κατέχουμε,  
ενώ οι αποτυχίες ή οι «ατυχίες»  
μας, ιδιαίτερα οι  
επαναλαμβανόμενες, εξασθενούν  
την εμπιστοσύνη στον εαυτό μας



# Ανάπτυξη Εμπιστοσύνης στον Εαυτό μας

**β) Η μάθηση μέσω προτύπων**  
Παρατηρώντας άλλους ανθρώπους, ιδιαίτερα αυτούς που εκτιμούμε ιδιαίτερα, να σκέπτονται ή να συμπεριφέρονται με κάποιον τρόπο, να μας περιβάλλουν με εμπιστοσύνη ή να έχουν οι ίδιοι εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, γίνονται πρότυπα για εμάς που ακολουθούμε αυτό μας διδάσκουν



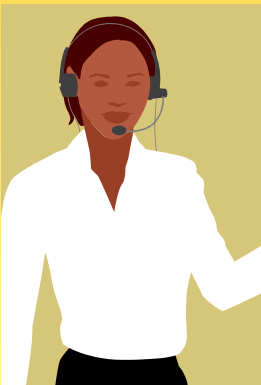


# Ανάπτυξη Εμπιστοσύνης στον Εαυτό μας



## γ) Η λεκτική πειθώ

Τα λεκτικά σχήματα, οι ιστορίες ή οι «μύθοι» που μεταφέρουν οι άλλοι για άλλους ανθρώπους ή και για εμάς, γίνονται «διάδρομοι» διαμόρφωσης της αυτοπεποίθησης μας



# Ανάπτυξη Εμπιστοσύνης στον Εαυτό μας

## δ) Η συναισθηματική διέγερση

Συνήθως θεωρούμε ότι τα καταφέρνουμε στις καταστάσεις που δεν μας γεννούν αρνητικά συναισθήματα. Αντίθετα, στις καταστάσεις, όπου αναπτύσσονται άσχημα συναισθήματα, νιώθουμε αδύναμοι και χωρίς αυτοπεποίθηση





# Τι μειώνει την ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΪΘΗΣΗ;

# Τι μειώνει την αυτοπεποίθηση

Η έλλειψη αυτοπεποίθηση δεν σημαίνει έλλειψη ικανοτήτων. Συχνά η έλλειψη αυτοπεποίθησης είναι το αποτέλεσμα υπερβολικού εστιάσμου σε μη ρεαλιστικές προσδοκίες ή κανόνες. Αυτό προκαλεί δυσλειτουργίες που καθιστούν το άτομο ευάλωτο

Σκέψεις όπως όλα ή τίποτα, άσπρα ή μαύρα, ότι δεν είναι επιτυχία είναι αποτυχία, ο φόβος για σφάλματα, είναι παγίδες που μπορούν να εγκλωβίσουν τα άτομο και να το κάνουν να χάσει την εμπιστοσύνη στον εαυτό του και στις ικανότητες του







# Πώς να ενισχύσετε την Αυτοπεποίθησή σας



# Πώς να ενισχύσετε την Αυτοπεποίθησή σας

Για να ενισχύσετε την εμπιστοσύνη που έχετε στον εαυτό σας και να νιώσετε καλύτερα, χρήσιμες θα φανούν οι 6 παρακάτω προτάσεις:

1. **Ελέγξτε τις δυσλειτουργικές σκέψεις που σας εμποδίζουν να αναπτύξετε υγιή εμπιστοσύνη στον εαυτό σας. Εντοπίστε τες και αναθεωρήστε τες**



# Πώς να ενισχύσετε την Αυτοπεποίθησή σας

2. Δώστε έμφαση στις δυνατότητες σας. Ενισχύστε, επιβραβεύστε τον εαυτό σας για κάθε τι που προσπαθείτε. Δώστε πιο πολλή έμφαση στην προσπάθεια, εφόσον από εκεί ξεκινούν όλα, παρά στα αποτελέσματα (που δεν εξαρτώνται πάντα από εμάς μόνο)



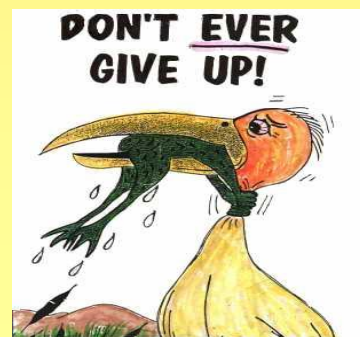
# Πώς να ενισχύσετε την Αυτοπεποίθηση σας

3. **Θυμηθείτε τις επιτυχίες που έχετε ως τώρα. Αυτό θα σας βοηθήσει να δείτε τον εαυτό σας σαν σύνολο που πιθανώς έχει κάποια αρνητικά σημεία, αλλά σίγουρα και αρκετά θετικά**



# Πώς να ενισχύσετε την Αυτοπεποίθηση σας

4. Μην φοβάστε να εκτεθείτε στον κίνδυνο της αποτυχίας. Αναλάβετε κινδύνους και προσπαθήστε όσο μπορείτε. Πάρτε τις νέες εμπειρίες ως ευκαιρίες για μάθηση και όχι ως περιπτώσεις «νίκης» ή «ήττας»



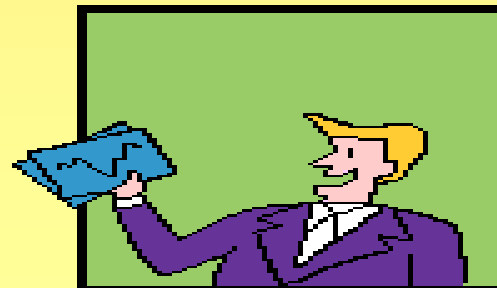
Νίκος Μ. Στυλιανού





# Πώς να ενισχύσετε την Αυτοπεποίθηση σας

5. Μιλήστε με τον εαυτό σας. Είναι μια ευκαιρία εντοπισμού και αμφισβήτησης των δυσλειτουργικών πεποιθήσεων σας. Πείτε στον εαυτό σας «σταμάτα» και αντικαταστήστε τις παράλογες σκέψεις σας μόλις τις εντοπίσετε



# Πώς να ενισχύσετε την Αυτοπεποίθηση σας



6. **Αξιολογήστε τον εαυτό σας. Αλλά, αξιολογείστε τον χωρίς να στηρίζετε αποκλείστηκα στη γνώμη των άλλων. Εστιάστε στο πως ΕΣΕΙΣ βλέπετε τη συμπεριφορά σας, τη δουλειά σας, τα επιτεύγματα σας, τον εαυτό σας. Προσπαθήστε να στηριχτείτε περισσότερο σε αυτό, παρά στο τι λένε οι άλλοι**



# Ενισχύστε την Αυτοπεποίθηση σας



University of Cyprus

Νίκος Μ. Στυλιανού





# ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ



- **Management vs Ηγεσία**
- **Ο ρόλος του Ηγέτη**
- **Στοχοθέτηση**
- **Καθοδήγηση**
- **Σωστή διαχείριση χρόνου**
- **Παρακίνηση**
- **Ανάθεση ευθυνών**
- **Ανάπτυξη αυτοπεποίθησης**



# Γιατί?



Γιατί να προσφέρω τόσα πολλά?

Εγώ τι θα κερδίσω απ' όλα αυτά?

Γιατί να προσπαθήσω τόσο σκληρά?

Γιατί να δώσω τον καλύτερο εαυτό μου?

Ίσως για να κερδίσω τις εντυπώσεις?

Να αποσπάσω επαίνους & προαγωγές?

Να πάρω περισσότερα χρήματα?



# Για να έχουμε ήσυχη συνείδηση!

Ο μόνος δρόμος για να  
προσεγγίσει κανείς την ευτυχία  
( ζητούμενο όλων μας σ' αυτή  
τη ζωή )  
είναι η ήσυχη &  
ικανοποιημένη συνείδηση!



- ✓ Κάνω τη δουλειά μου καλά
- ✓ Αναλαμβάνω τις ευθύνες μου
- ✓ Σέβομαι τους συναδέλφους μου
- ✓ Προσπαθώ για το καλύτερο



**Ήσυχη συνείδηση !**



Αν σ' αρέσει

το ουράνιο τόξο,

θα πρέπει να δεχτείς

πρώτα τη βροχή ...



**Σας ευχαριστούμε  
για την προσοχή  
σας, και σας  
ευχόμαστε κάθε  
επιτυχία**