

Διαχείριση Προσωπικού



Ενδοεπιχειρησιακό Σεμινάριο
για το



Εισηγητής: **Δρ. Δημήτριος Καμσαρής**

Ιούνιος 2010

Knowledge
Training & Consulting



- Ομαδικότητα**
- Χτίστε ομάδα
 - Ενδυναμώστε την
 - Συντηρήστε την
 - Διατηρήστε την

Καταστροφική συνήθεια..... η ανησυχία
 Ευχάριστη έκθεση..... η ενθάρρυνση
 Άσχημο γνώρισμα..... ο εγωισμός
 Μεγαλύτερο πρόβλημα..... ο φόβος
 Αποτελεσματικό χαλαρωτικό..... η ψυχική ηρεμία
 Λόγος για αποτυχία..... οι δικαιολογίες
 Επικίνδυνος..... ένας κουτοπονητής
 Καλύτερο κομπλιάντ..... το μωλό
 Χειρότερη έλλειψη..... ελπίδα
 Ισογρές λέξεις..... Εγώ μπορώ!
 Μεγάλο προσόν..... η πίστη
 Αρνητικό συναίσθημα..... η απολύτωση
 Ομορφη περιβολή..... το χαμόγελο
 Πολύτιμο απόκτημα..... η αερασιότητα
 Μεταδοτικό πνεύμα..... ο ενθουσιασμός

Dr. Dimitrios P. Kamsaris

6

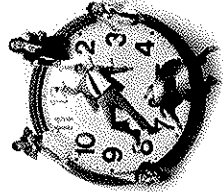
**Προσεγγίσεις
management**

- Θεωρία X & Θεωρία Y
- Διοικητικό Πλέγμα Blake & Mouton
- Τέσσερα Συστήματα Διοίκησης Likert

Dr. Dimitrios P. Kamsaris

7

- Προσεγγίσεις
διοίκησης:**
- Θεωρία X&Y



- Θεωρία X (Αυταρχικός Manager)
 - Αντιπάθεια στην εργασία
 - Πίεση & καθοδήγηση
 - Αποφυγή ευθύνης
- Θεωρία Y (Δημοκρατικός Manager)
 - Η εργασία σαν παιχνίδι
 - Αυτοέλεγχος
 - Επιδίωξη ευθύνης
 - Υποκίνηση

Dr. Dimitrios P. Kamsaris

8

**Προσεγγίσεις
διοίκησης:**

Διοικητικό πλέγμα
(Blake-Mouton)

Ενδιαφέρον
για
ανθρώπους

Υψηλό	1,9 Λέσχη	9,9 Συνεργατικός	
		5,5 Εξαιρετός	
	1,1 Αδύνατος	9,1 Καθήκοντος	
			Υψηλό

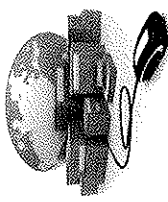
Ενδιαφέρον για παραγωγή

Χαμηλό

Dr. Dimitrios P. Kamsaris

9

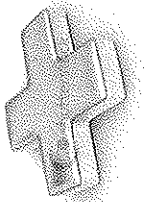
Προσεγγίσεις διοίκησης:
Τέσσερα Συστήματα Διοίκησης (Likert)



- **Εκμεταλλευτικό – Εξουσιαστικό**
 - Έλλειψη εμπιστοσύνης σε υφισταμένους
 - Έλεγχος σχετικιστικός
- **Φιλανθρωπικό – Εξουσιαστικό**
 - Υπαρξη εμπιστοσύνης (αφεντικό-δούλος)
- **Συμβουλευτικό**
 - Μερική εμπιστοσύνη σε υφισταμένους
 - Υπαρξη άτυπης οργάνωσης που αντιστρατεύεται τους στόχους της τυπικής
- **Συμμετοχικό**
 - Πλήρη εμπιστοσύνη σε υφισταμένους
 - Τυπική και άτυπη οργάνωση ταυτίζονται
 - Όλοι υποστηρίζουν προσιπάθειες επίτευξης των στόχων του οργανισμού

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 10

Δραστηριότητα
"Θετική συμπεριφορά"



Ποια τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς;
Πώς νοιώθετε και αντιδράτε όταν κάποιος έχει τις παρακάτω συμπεριφορές:

- Χαμογελά και δείχνει χαρούμενος
- Δίνει χωρίς ανταλλάγματα
- Ευχαριστεί τους άλλους
- Βοηθά τους άλλους
- Ακούει χωρίς να κρίνει
- Δέχεται την ευθύνη
- Αποδίδει στους άλλους τα εύσημα

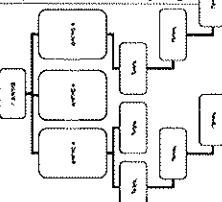
Δέχεται την αρνητική συμπεριφορά των άλλων με κατανόηση και ανοχή

Ίως επηρεάζουν: μακροχρόνιες σχέσεις, εμπιστοσύνη, φήμη, συνεργασίες.

Η θετική συμπεριφορά δεν αποδίδει άμεσα.

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 11

Οργανωτική Δομή



Σύστημα επικοινωνίας οργανισμού. Λέει:

- Πιθανό να γίνει,
- Πως θα γίνει,
- Ποιος θα το κάνει,
- Ποιος αναφέρεται σε ποιον,
- Ποιο επίπεδο λαμβάνει τις αποφάσεις

Υπέρ

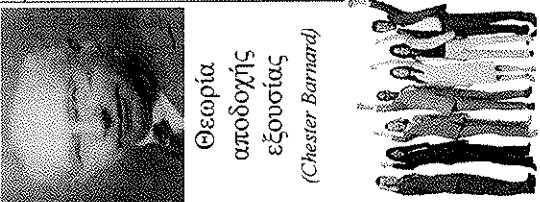
- Αποτελεσματική χρήση δεξιοτήτων
- Οικονομίες κλίμακας
- Ευκολία αντικατάστασης εργαζόμενου
- Εντατικότερη χρήση εξοπλισμού
- Ευκολία εποπτείας

Κατά

- Μονοτονία
- Έλλειψη ενδιαφέροντος
- Αλλοτρίωση
- Φτωχή ποιότητα
- Χαμηλή παραγωγικότητα
- Υψηλή βαθμιαία διοίκηση

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 12

Θεωρία αποδοχής εξουσίας
(Chester Barnard)



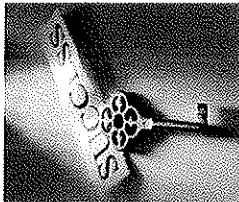
Οι εργαζόμενοι αποδέχονται εξουσία, όταν:

- Κατανοούν τις εντολές
- Αισθάνονται ότι οι εντολές είναι συμβατές με τους στόχους του οργανισμού
- Οι εντολές δεν συγκρούονται με τα προσωπικά τους 'πιστεύω'
- Είναι σε θέση να εκτελέσουν την εργασία όπως τους ανατέθηκε

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 13

Δραστηριότητα

"Μυστικά επιτυχίας"



1^η Άσκηση: Ατομικά

- Σκεφτείτε κάποιον πετυχημένο στη δουλειά του
- Ποιοι παράγοντες που τον καθιστούν πετυχημένο
- Αναφέρατε τους παράγοντες.
- Τι χαρακτηρίζει αλφούς του παρβόντες;
- Στάση για ανάπτυξη δεξιοτήτων, γνώσης, πείρας.

2^η Άσκηση: Ομαδικά

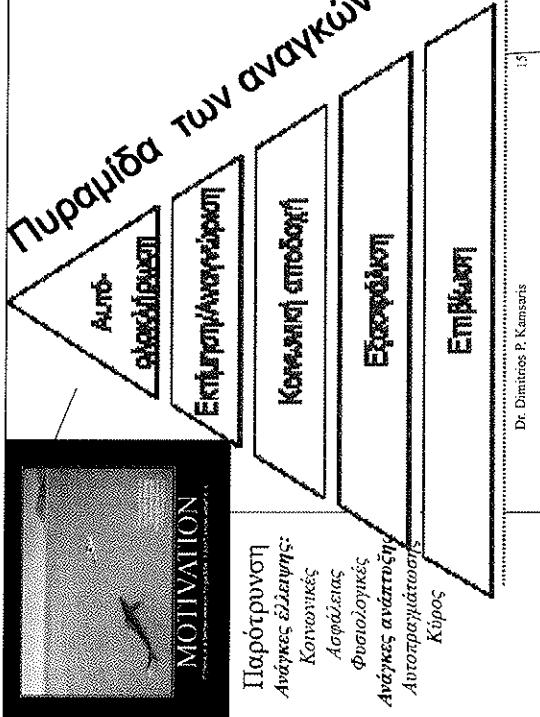
- Κάθε άτομο να προσδιορίζει 3 μυστικά επιτυχίας.
- Η κάθε ομάδα να κατατάξει τα 3 κορυφαία.
- Συγκρίνετε τα χαρακτηριστικά των ομάδων.

3^η Άσκηση: Ομαδικά

- Σκεφτείτε κάποιον πετυχημένο άνδρα.
- Σκεφτείτε κάποια πετυχημένη γυναίκα.
- Συγκρίνετε τα χαρακτηριστικά τους.

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 14



Πυραμίδα των αναγκών



Dr. Dimitrios P. Kamsaris 15

Τεχνικές παρότρυνσης

- Θετικά κίνητρα
- Αρνητικά κίνητρα
- Χρηματικά Κίνητρα
- Μη Χρηματικά Κίνητρα
 - Συμμετοχή
 - Ποιότητα επαγγελματικής ζωής
 - Εμπλουτισμός εργασίας


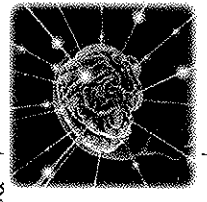
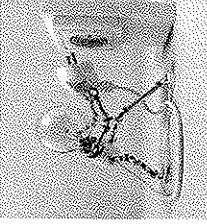
Dr. Dimitrios P. Kamsaris 16

γνώση + επανάληψη = Συμπεριφορά

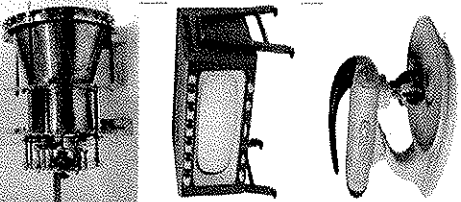
Επανάληψη

Γνώση

Συμπεριφορά

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 17



- ΠΕΣ-ΜΟΥ και θα ξεχάσω
- ΔΕΙΞΕ ΜΟΥ και μπορεί να θυμηθώ
- ΑΣΕ ΜΕ ΝΑ ΑΝΑΜΕΙΧΘΩ και θα καταλάβω

Dr. Dimitrios P. Kamsaris

18

Αποτελεσματικός μάνατζερ

Μέσος manager	Πιτυχημένο καρέφας	Απόλυτος επιπλάς
32%	13%	19%
29%	28%	44%
20%	11%	26%
19%	48%	11%

Παροδοτακός:
Αποφασίζει, προγραμματίζει, ελέγχει

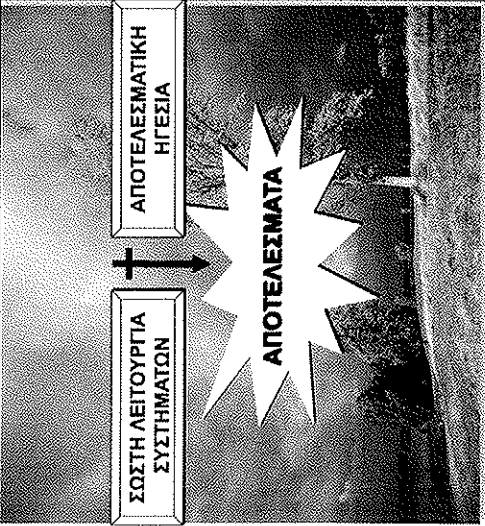
Διαχειριστής Επικοινωνιών:
Διαχειρίζεται πληροφορίες

Προσωπάρχης:
Παρακινεί, παθηργεί, διαχειρίζεται συγκρούσεις, προσλαμβάνει, εκπαιδεύει.

Δημοσιογετείτας: Κάνει κοινωνικές σχέσεις, πολιτικές, αλληλεπιδρά με εξωτερικούς παράγοντες

Dr. Dimitrios P. Kamsaris

Αποτελεσμα



Αποτελεσμα

Dr. Dimitrios P. Kamsaris

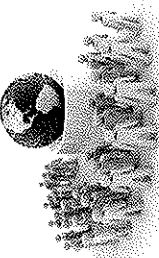
20

Απαραίτητες Ικανότητες

Γενική Διεύθυνση

Διευθυντές

Προϊστάμενοι



Τεχνικές

Ανορθόπινες

Οργανο-Στρατηγικές

Dr. Dimitrios P. Kamsaris

21

Ανθρώπινες Ικανότητες

- Κατανόηση του Εαυτού μου
- Επιλογή ικανών Ανθρώπων
- Ασκήση αποτελεσματικής Ηγεσίας
- Διαχείριση Συγκρούσεων
- Ανάπτυξη Ατόμων και Ομάδων

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 22

Ανθρώπινος παράγοντας

Τα περισσότερα προβλήματα αφορούν θέματα που έχουν να κάνουν με **ανθρώπους**.

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 23

Δραστηριότητα "συναγωνιστή-ανταγωνιστή"

Πολύ ενέργεια ξοδεύεται στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών στρατηγικών που μπορούν να αποφευχθούν ή μπορούν να μετριαστούν σε συν-αγωνιστικές στρατηγικές.

- Προσδιορίστε μια ομάδα που αποτελεί απειλή.
- Εκτιμήστε τις επιλογές σας.
- Σκεφτείτε την επιλογή σας σε σχέση με τον πίνακα:

Παράγοντες	Ανταγωνιστή		Συναγωνιστή	
	υπέρ	κατά	υπέρ	κατά
Προσφορές: υπηρεσίες, προστιθέμενη αξία, ανθρώπους, ποιότητα, φήμη, καινοτομία.				
Περιοχή: πελάτες				
Διασυνδέσεις: επικοινωνίες, τεχνολογία, IT, PR, lobbying, συνεργατές, προμηθευτές.				
Μέγεθος: πόροι, δύναμη και αδύνατα σημεία				
Ένοχοι: βαρύνεται κάθε στήλη.				

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 24

Διοικητικό Πλέγμα (ΣΤΑΣΗ)

Concerns for People

9	Υψηλή	Υψηλή	9
6	Υψηλή	Χαμηλή	6
3	Χαμηλή	Χαμηλή	3
1	Χαμηλή	Υψηλή	1

9 Υψηλή Χαμηλή 9


1 Χαμηλή Υψηλή 1

Προτεραιότητα στη σχέση

Προτεραιότητα στο έργο

Διακρίσεις: Ομάδα (9.9), Στρατός (9.1), Εξασφάλιση (1.1), Λίσχη (1.9)

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 25

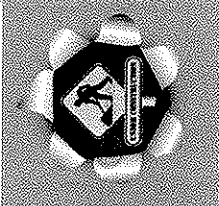


Μονόδρομη επικοινωνία του manager:

Τι
Πώς
Πού
Πότε

πρέπει να γίνει το συγκεκριμένο έργο

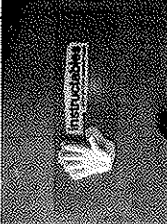
Συμπεριφορά Έργου



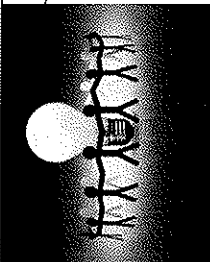
Dr. Dimitrios P. Kamsaris 26

Συμπεριφορά Έργου

- Θέτει στόχους
- Ξεκαθαρίζει ρόλο κάθε άτομου στο έργο
- Σχεδιάζει την εργασία προς εκτέλεση
- Οργανώνει πόρους
- Επικοινωνεί προτεραιότητες έργου
- Θέτει χρονοδιαγράμματα
- Καθορίζει μεθόδους αξιολόγησης και προδιαγραφές απόδοσης
- Δεΐχνει ή λέει πώς να γίνει ένα έργο
- Ελέγχει αν η δουλειά γίνεται σωστά και έγκαιρα.



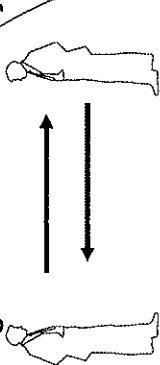
Dr. Dimitrios P. Kamsaris 27



Συμπεριφορά Σχέσης

- Επικοινωνία: Αμφίδρομη
- Κοινωνικο-συναισθηματική Υποστήριξη
- Αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμός, διάλογος, ακρόαση, ενθάρρυνση

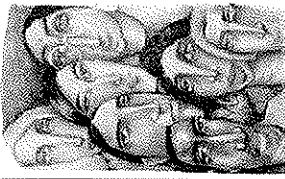
Manager ↔ **Άλλος**



Dr. Dimitrios P. Kamsaris 28


Συμπεριφορά Σχέσης

- Αρχει προβλήματα (εργασιακά ή όχι)
- Επιβραβεύει για εκτέλεση έργου
- Ρωτάει για ιδέες και προτάσεις
- Ενθαρρύνει ή καθησυχάζει τον άλλο ότι μπορεί να κάνει το έργο
- Δίνει πληροφορίες για οργανισμό, και στόχους
- Αποκαλύπτει πληροφορίες για τον εαυτό του (εργασιακές ή όχι)
- Βοηθάει στην επίλυση προβλημάτων
- Καταδεικνύει και γνωστοποιεί την εκτίμηση στον άλλο για έργο που έχει εκτελεστεί καλά



Dr. Dimitrios P. Kamsaris 29


Οι επιτυχημένοι managers είναι αυτοί που μπορούν να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στις ανάγκες της κάθε συγκεκριμένης/μοναδικής περίπτωσης



Dr. Dimitrios P. Kamnitsaris

30

Δραστηριότητα
"εσύ-εγώ"



Διερεύνηση σχέσεων και τρόπων συνεργασίας. Έμφαση στην εύρεση ταιριάσματος ατόμων.

	Εσύ		Εγώ	
	υπέρ	κατά	υπέρ	κατά
Παράγοντες				
Στυλ				
Δεξιότητες				
Γνώσεις				
Πείρα				
Φιλοσοφία				
Περιοχή				
Διασυνδέσεις				
Άλλα				
Σύνολο				

Dr. Dimitrios P. Kamnitsaris

31

Στυλι

υψηλή συμπεριφορά έργου και χαμηλή συμπεριφορά σχέσης

- Ο manager παρέχει συγκεκριμένες οδηγίες και εποπτεύει από κοντά.
- Χαρακτηριστικές λέξεις:
 - ΛΕΕΙ
 - ΕΠΙΤΗΡΕΙ
 - ΕΠΟΠΤΕΥΕΙ
 - ΚΑΤΕΥΘΥΝΕΙ
 - ΔΕΥΘΥΝΕΙ
 - ΕΛΡΑΙΩΝΕΙ
 - ΚΑΘΙΕΡΩΝΕΙ
- Ο manager:
 - ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ
- Ο Υφιστάμενος:
 - ΑΝΗΜΠΟΡΟΣ - ΑΠΡΟΘΥΜΟΣ - ΑΔΕΞΙΟΣ

Dr. Dimitrios P. Kamnitsaris

32

Στυλι

επικοινωνία

- Υπάρχει πολύ επικοινωνία μεταξύ προϋσταμένου και υφισταμένου.
- Η επικοινωνία είναι κυρίως μονόδρομη.
- Πολλές κλειστές ερωτήσεις όπως:
 - "κατάλαβες πώς πρέπει να το κάνεις;"
 - όχι "εί κατάλαβες απ' όσα είπαμε;" (= ανοιχτή ερώτηση),

Χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο του υφισταμένου, όσον αφορά την κατανόηση του έργου και επομένως της δουλειάς του/της.

Dr. Dimitrios P. Kamnitsaris

33

Σελ2
χαμηλή συμπεριφορά
έργου και υψηλή
συμπεριφορά σχέσης

- Ο manager εξηγεί την απόφαση και παρέχει ευκαιρίες για αποσαφήνιση.
- Χαρακτηριστικές λέξεις:
 - ΕΠΕΞΗΓΕΙ
 - ΔΙΕΥΚΡΙΝΙΖΕΙ
 - ΠΕΙΘΕΙ
 - ΔΙΔΑΣΚΕΙ
 - ΕΚΠΑΙΔΕΥΕΙ
- Ο manager αποφασίζει με διάλογο και επεξήγηση
- Υφιστάμενος:
 - ΔΥΝΑΤΟΣ-ΑΝΗΜΠΟΡΟΣ - ΠΡΟΘΥΜΟΣ
 - ΕΝΘΟΥΣΙΩΔΗΣ

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 34

Σελ3
χαμηλή συμπεριφορά
έργου και υψηλή
συμπεριφορά σχέσης

- Ο manager μοιράζεται τις ιδέες και βοηθάει στη λήψη αποφάσεων.
- Χαρακτηριστικές λέξεις:
 - ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΙ
 - ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ
 - ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ
 - ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ
- Τρόπος αποφάσεων:
 - ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΥΝ ΜΑΖΙ ΜΑΝΑΓΕΡ
 - ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ, ή
 - ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ Ο ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΕ
 - ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ
- Υφιστάμενος:
 - ΙΚΑΝΟΣ - ΑΒΕΒΑΙΟΣ - ΑΝΑΣΦΑΛΗΣ


Dr. Dimitrios P. Kamsaris 35

Σελ4
χαμηλή συμπεριφορά
έργου και χαμηλή
συμπεριφορά σχέσης

- Ο manager παραδίδει την ευθύνη για αποφάσεις και εφαρμογή.
- Χαρακτηριστικές λέξεις:
 - ΑΝΑΘΕΤΕΙ
 - ΕΚΧΩΡΕΙ
 - ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΕΙ
 - ΠΑΡΑΤΗΡΕΙ ΜΕ ΠΡΟΣΟΧΗ
 - ΠΑΡΕΧΕΙ ΧΩΡΟ
- Τρόπος αποφάσεων:
 - ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ Ο ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ
- Υφιστάμενος:
 - ΙΚΑΝΟΣ - ΠΡΟΘΥΜΟΣ - ΣΠΙΟΥΡΟΣ

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 36

Πιθανά Προβλήματα




- Ανάθεση πολλών ευθυνών μαζί σε σύντομο χρόνο.
- Αύξηση συμπεριφοράς σχέσης χωρίς πρώτα να υπάρξει η επιθυμητή απόδοση.

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 37

Δραστηριότητα
"Αυτό-αντίληψη μέσω άλλων"

"L'important dans la vie c'est de qu'on aime bien les autres"

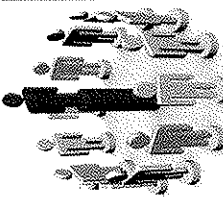


● Βάλτε σε σειρά τα παρακάτω ζώα.
 ● Αιγούτι, σκύλος, παπαγάλος, ελέφαντας.

Στόχοι	Εκπαιδευτικοί	Αποστόλη	Ελέφαντας	Παπαγάλος
Πως θέλεις να βλέπουν οι άλλοι.	Οφέλη, ποιότητα, προσεκτικές παρατηρήσεις, εξοικονομικές επιλογές, εμπιστοσύνη, σεβασμός, ικανότητες, εργατικότητα, ενθουσιασμός, αφοσίωση.	Εξουσιαστικός, επιρροή, επικοινωνιακές, προαγωγικές, προληπτικές, ηγετικές, κριτικές, ανταγωνιστικές, εργασιακές, εστιασμένες, αφοσίωση.	Ακαταπόνητος, παθιασμένος, υπεύθυνος, ελκυστικός, δουρατικός, ελεγχόμενος, έμπιστος, ικανός, εργατικός, υπαγωγικός, υπαγωγικός.	Ζωντανός, ευφάνταστος, καθαρό νοήματα, κοινωνικός, ουσιαστικός, δημοφιλής, δραστήριος, χαρούμενος, παθιασμένος, αφοσίωτος.
Πως σε βλέπουν οι άλλοι.				
Πως θέλεις να σε βλέπουν οι μέλη του οργανισμού.				
Πως πραγματοποιείται βλάπεις να είναι.				

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 39


'360 degree feedback model'
Πλεονεκτήματα (για τον εργαζόμενο)



- Κατανόηση αναγκών ανάπτυξης λόγω της σφαιρικής πληροφορίας
- Αντικειμενικότητα: κρίσεις αποδεκτές
- Επαγγελματική εξέλιξη
- Δημιουργεί δεσμό με μέλη ομάδας
- Εκπαίδευση: αποτελεσματική γιατί η πληροφορία εστιάζεται σε ικανότητες που έχουν γίνει αποδεκτές
- Πληροφόρηση: εμπιστευτική χωρίς την ανάγκη κοινοποίησης
- Δεν είναι υποχρεωτική
- Αντικατοπτρίζει «ποιοι είμαστε και όχι ποιοι νομίζουμε ότι είμαστε».

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 41

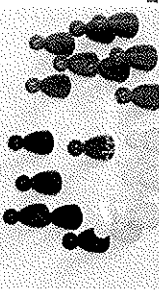
'360 degree feedback model'
Πλεονεκτήματα (για την επιχείρηση)



- Ικανότητες: ευθυγραμμισμένες με στόχους και στρατηγική οργανισμού
- Επικοινωνία: Ανοιχτή
- Ομαδικότητα: μέσω του σεβασμού στις απόψεις των άλλων
- Ανάπτυξη: μέσα από τον οργανισμό.
- Βελτιώνει το σύστημα διαχείρισης απόδοσης
- Εστιάζεται και βελτιώνει την εξυπηρέτηση του «πελάτη»

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 42


'360 degree feedback model'
Επιφύλαξεις



- Δημιουργία προσωπικής αντίθεσης με συνεργάτες
- Καλλιέργεια επιλεκτικών σχέσεων και lobbying
- Δημιουργία χάσματος απόψεων μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου
- Απώλεια ανθρώπων που δεν αντέχουν τη κριτική

Dr. Dimitrios P. Kamsaris 43

Η Αλληγορία των Βατράχων



Κάποτε έγινε ένας αγώνας βατράχων. Στόχος να ανέβουν στην ψηλότερη κορυφή ενός πύργου. Πολλοί άνθρωποι μαζί βγήκαν να τους υποστηρίξουν. Ο αγώνας άρχισε. Στην πραγματικότητα, ο κόσμος δεν πίστευε ότι ήταν εφικτό να ανέβουν οι βατράχοι στην κορυφή του πύργου και το μόνο που άκουγες ήταν :

«Τι κόπος! Ποτέ δεν θα τα καταφέρουν...»

Οι βατράχοι άρχισαν να αμφιβάλλουν για τους εαυτούς τους. Ο κόσμος συνέχισε

«Τι κόπος! Ποτέ δεν θα τα καταφέρουν...»

Και οι βατράχοι, ο ένας μετά τον άλλο, παραδέχονταν την ήττα τους, εκτός από έναν, που συνέχισε να σκαρφαλώνει

Στο τέλος, μόνο αυτός, και μετά από τρομερή προσπάθεια, κατόρθωσε να φθάσει στην κορυφή

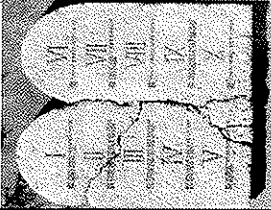
Ένας από τους χαμένους βατράχους, πλησίασε να τον ρωτήσει πώς τα κατάφερε να ανέβει στην κορυφή. Τότε συνειδητοποίησε ότι ... ήταν κωφός!!!

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Πάντα να κάνεις τον κορυφό απέναντι σε όσους σου λένε ότι δεν μπορείς να πετύχεις τους στόχους σου ή να πραγματοποιήσεις τα όνειρά σου.

Dr. Dimitrios P. Kamsaris

44

Οι 10 Εντολές του Προϊσταμένου



1. Έχει χρόνο να ακούσει τους άλλους.
2. Σέβεται την ανθρωπινή πλευρά των άλλων και δεν βλέπει μόνο την απόδοσή τους στη δουλειά.
3. Ενδιαφέρεται για άλλους σε προσωπική βάση και βοηθά να λύσουν προσωπικά προβλήματα.
4. Αποτέλει ένα καλό παράδειγμα για τους άλλους.
5. Δυναμώνει τους ανθρώπους να πιστέψουν ότι είναι ικανοί για το περισσότερο.
6. Ευθαρρύνει τους ανθρώπους.
7. Ποτέ δεν 'παίζει το αφεντικό', αντίθετα εργάζεται όμοια στη δουλειά.
8. Δεν κρατά πληροφορίες για τον εαυτό του, τις μοιράζεται με τους άλλους.
9. Επαιτεί ένα καλά ολοκληρωμένο αποτέλεσμα.
10. Δίνει άμεση και καθαρή πληροφόρηση όταν η απόδοση δεν είναι ικανοποιητική.

45

Ερμηγεία φωτογραφιών

- Σχολιάστε τις φωτογραφίες
 - Τι συμβαίνει
 - Τι λένε
 - Τι αισθάνονται οι άνθρωποι
 - Ποιες είναι οι προσωπικότητες
 - Ποια τα κίνητρα
 - Τι συνέβηλε στη κατάσταση
 - Ποιο το αποτέλεσμα
 - Τι θέλουν να ρωτήσουν για να κατανοήσουν τη κατάσταση.
- Έχετε 2 λεπτά για να προτοιμαστείτε.
- Παρατηρήστε τη γλώσσα του σώματος και τις γκριμάτσες.

Dr. Dimitrios P. Kamsaris

46

