ΠΩΣ ΜΑΘΑΙΝΟΥΜΕ

- 10% αυτών που διαβάζουμε
- 20% αυτών που ακούμε
- 30% αυτών που βλέπουμε
- 50% αυτών που ακούμε και βλέπουμε
- 70% αυτών που παρουσιάζουμε οι ίδιοι
- 90% αυτών που κάνουμε

NOTHING FAILS LIKE SUCCESS

Excellent Companies

- AMDAHL
- DIGITAL
- EMERSON
- H-P
- IBM
- SCHLUMBERGER
- TI
- DATA GENERAL
- INTEL
- NATIONAL SEMIC
- RAYCHEM
- WANG
- KODAK
- J & J
- P & G
- AVON
- BRISTL MYERS
- MAYTAG
- MERCK
- CATERPILLAR
- DANA
- 3M
- DELTA
- MARRIOTT
- McDonald’s
- DISNEY
- K-MART
- WAL-MART
- BOEING
- FLUOR
- DOW
- DU POINT
- STANDARD OIL

BUILT TO LAST

Visionary Company

3M
American Express
Boeing
Citicorp
Ford
General Electric
Hewlett-Packard
IBM
Johnson & Johnson
Marriott
Merck
Motorola
Nordstrom
Philip Morris
Procter & Gamble
Sony
Wal – Mart
Walt-Disney

ΓΙΑΤΙ ΔΕΝ ΠΡΟΣΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΕΓΚΑΙΡΑ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ;

- Εφησυχασμός – αυταρέσκεια, αλαζονεία
- Ατομική – ομαδική αδράνεια
- Στερεότυπα – συνταγές
- Αποτυχημένες αλλαγές
- Διαδοχή

ΤΙ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ ΔΙΑΡΚΩΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ;

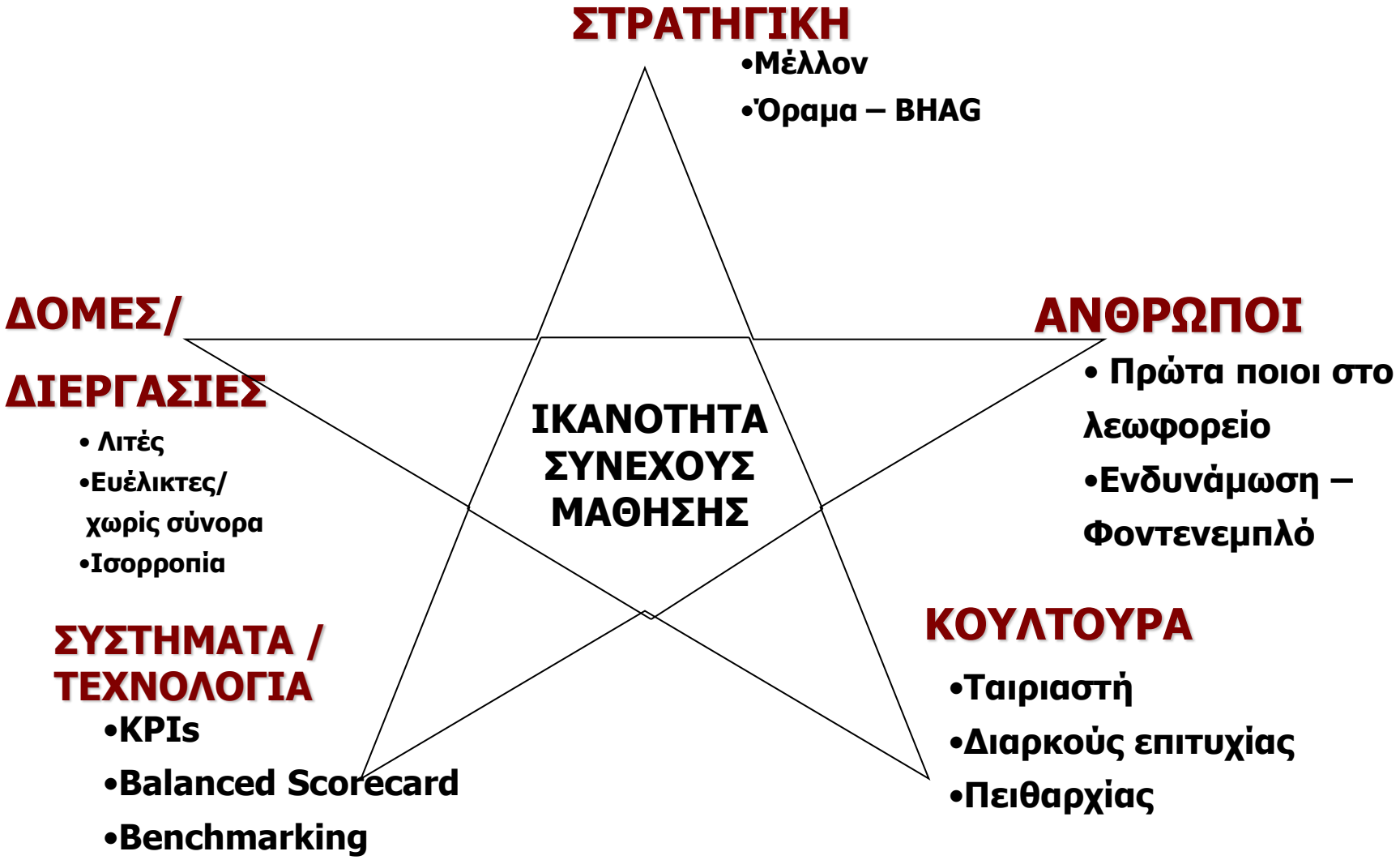
- Κατανοούν το περιβάλλον
- Προσαρμόζονται στο περιβάλλον και το δημιουργούν
- Ξέρουν ν' αλλάζουν και να μην αλλάζουν
- Και αντί ή (both and more)
- Σωστά και διαφορετικά
- Προαπαιτούμενα – παράγοντες διαφοράς
- Εστίαση – so that

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

	Αποδοτικότητα/ Κόστος	Ποιότητα	Εξυπηρέτηση Πελατών	Ταχύτητα	Καινοτομίες
•Στρατηγική					
•Δομές / Διεργασίες					
•Συστήματα/Τεχνολογία					
•Κουλτούρα					
•Άνθρωποι					
•Οργανωσιακή Μάθηση					
•Ηγεσία					

Καθηγητής ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ

ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ



"NEVER LET THE PRESENT DICTATE YOUR FUTURE"

Jack Welch

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΕΛΑΤΕΣ / ΑΓΟΡΕΣ	ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: Υφιστάμενα	ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: Νέα
Υφιστάμενα		*
Νέα	*	

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

ΑΓΟΡΑ	Κόστος	Διαφοροποίηση
Ευρεία	Ηγεσία Κόστος	Διαφοροποίηση
Στενή	Εστίαση με κόστος	Εστίαση με διαφοροποίηση

ΧΑΣΜΑ ΓΝΩΡΙΖΩ – ΚΑΝΩ:
A BIAS FOR ACTION

ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ ΣΤΟΧΟΥΣ / ΑΥΤΟ-ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ		
+	Αδράνεια	Επιτυχία
-	Αδιαφορία	Δράση χωρίς αποτέλεσμα
	- ΕΝΕΡΓΕΙΑ +	

ΕΣΤΙΑΣΗ

ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ	ΕΠΕΙΓΟΝΤΑ +	ΕΠΕΙΓΟΝΤΑ -
+	Άμεση προτεραιότητα	Υψηλή προτεραιότητα
-	Ανάθεση, ελάχιστος χρόνος	Ανάθεση-τελευταία προτεραιότητα

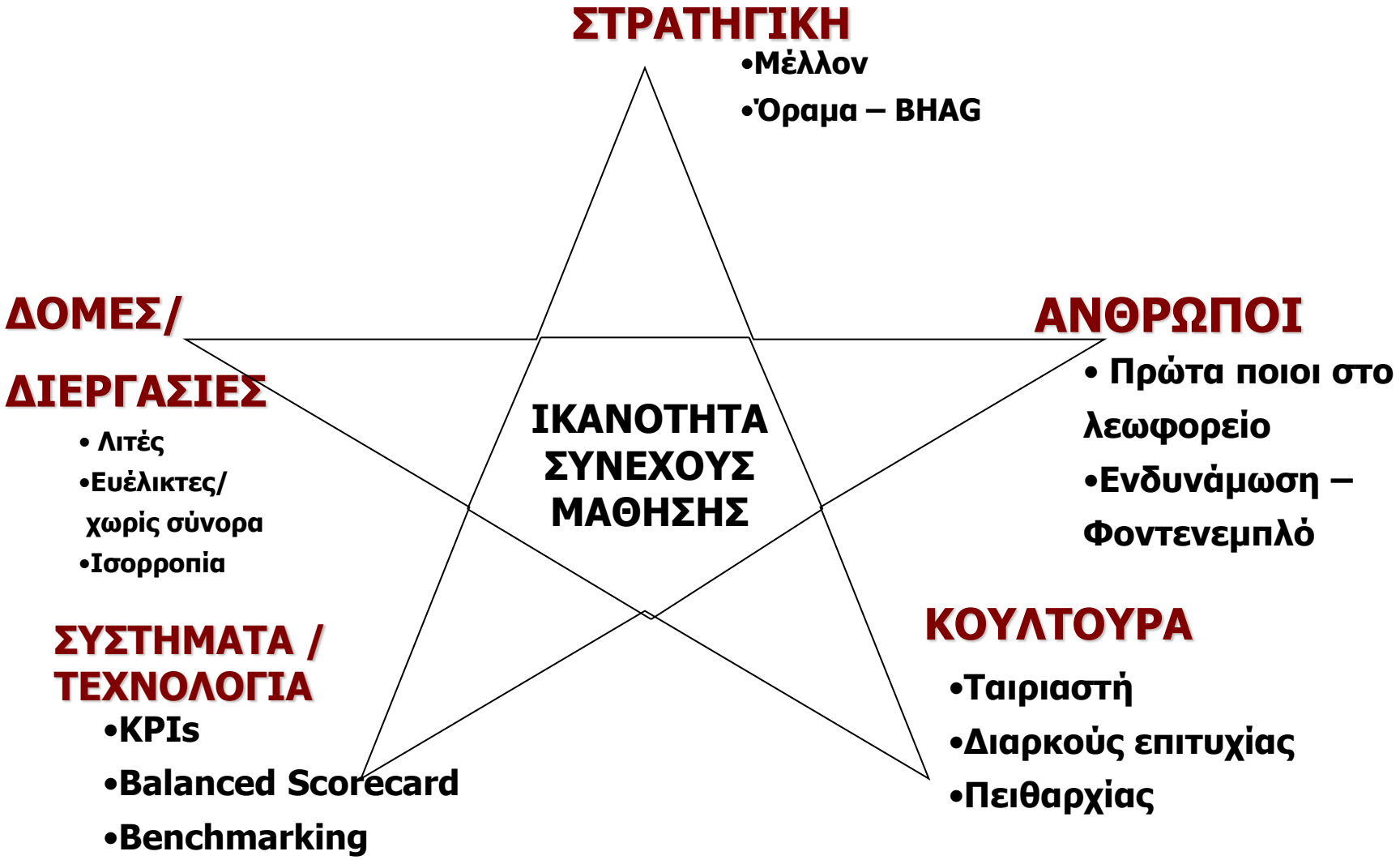
- ***Facts are better than dreams***
- ***Face reality as it is***
- ***Confront the Brutal facts – never loss your faith***

J. Collins

HAVE THE SPIRIT AND THE SOUL OF A SMALL COMPANY AND THE BODY OF A GIANT

Jack Welch

ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ



ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΑΙ:

Ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, σημασιών που καθορίζουν ΚΑΝΟΝΕΣ οι οποίοι προσδιορίζουν ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων.

ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ

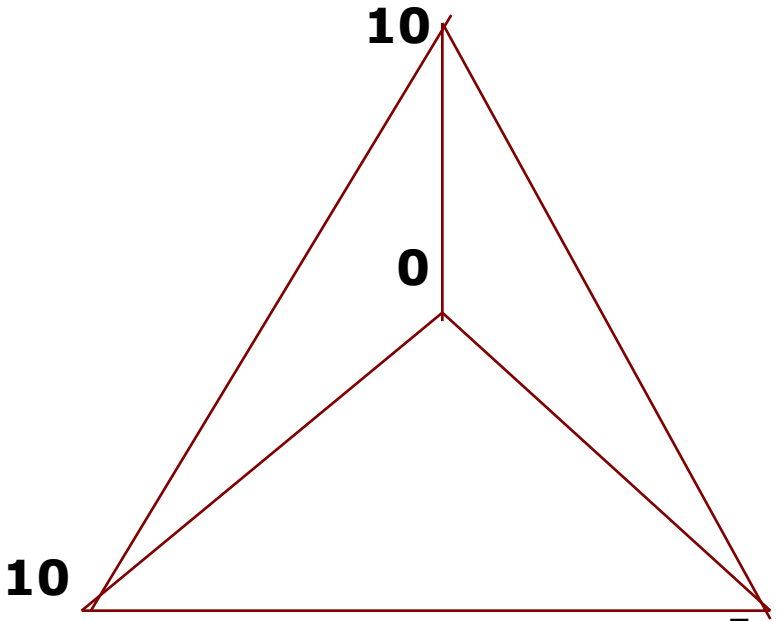
- ✓τι είναι σωστό και τι λάθος
- ✓τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο
- ✓τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο
- ✓τις προτεραιότητες

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ

- Πειθαρχημένοι άνθρωποι χρειάζονται λιγότερη ιεραρχία
- Πειθαρχημένη σκέψη χρειάζεται λιγότερη γραφειοκρατία
- Πειθαρχημένη δράση χρειάζεται λιγότερους ελέγχους

Ποιοι είναι οι σωστοί άνθρωποι

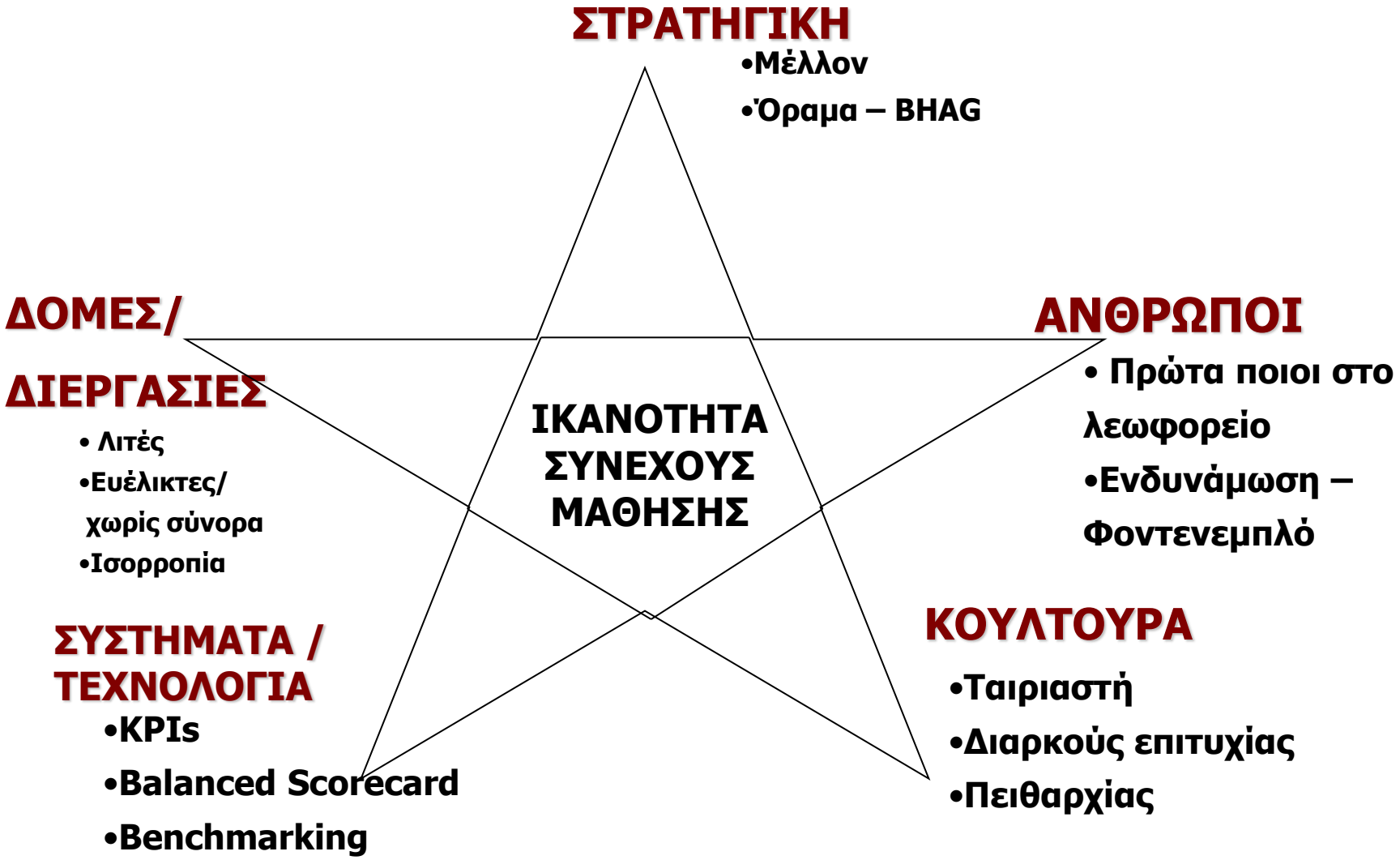
Ισχυρή θέληση-αυτοπαρακίνηση για να επιτυγχάνει εξαιρετικές επιδόσεις



Χαρακτήρας που ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης

Ικανότητες να επιτυγχάνει εξαιρετικές επιδόσεις

ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ



Η ικανότητα να μαθαίνουμε-αλλάζουμε πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές, ίσως είναι το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται

ARIE DE GEUS

ΜΑΘΗΣΗ = ΣΥΝΕΧΗΣ ΜΕΤΑΝΟΙΑ

Ικανότητα να επαναδημιουργούμε συνεχώς τον εαυτό μας και το περιβάλλον μας

Καθηγητής ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ

ΑΥΤΟ ΕΙΝΑΙ ΜΑΘΗΣΗ

Έμαθα ώστε να προσαρμοσθώ στο περιβάλλον τόσο καλά που στο τέλος το έκανα να προσαρμοσθεί και αυτό σε εμένα

ΠΑΠΑΝΟΥΤΣΟΣ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

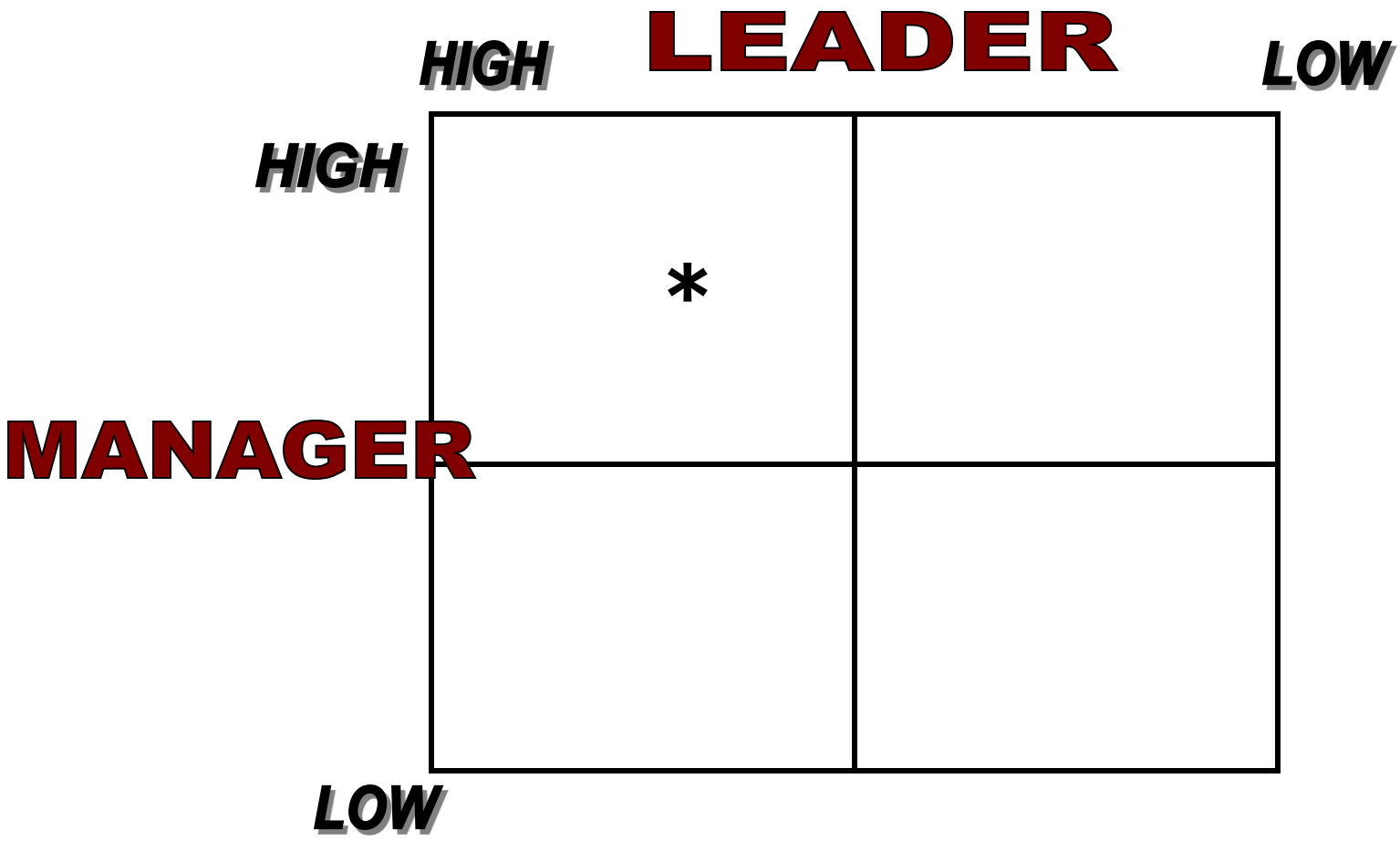
- Απόκτηση – αναπαράσταση – αποθήκευση – διάχυση γνώσης
- Δημιουργία νέας γνώσης με αποτέλεσμα
- Έκφραση της γνώσης σε προϊόντα, λειτουργίες, αποφάσεις, συμπεριφορές
- Συνεχή βελτίωση το πώς σκέφτεται, λειτουργεί και συμπεριφέρεται η επιχείρηση
- Συνεχής επαναπροσδιορισμός της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΚΡΙΣΗ

- Αίσθηση αναγκαιότητας – επείγοντος – πολέμου
- Των φρονίμων τα παιδιά πριν πεινάσουν μαγειρεύουν
- Από τη μύγα ξίγκι
- Τι έκανες σήμερα καλύτερα από χθες
- Πολλά καλά μικρά κάνουν το μεγάλο καλό – τα πολλά μικρά κακά το μεγάλο κακό
- Αίσθηση ιδιοκτησίας – δικό μου
- Αίσθηση ευθύνης
- Εστίαση σε αποτελέσματα – πειθαρχία, συνέπεια

YOU CANNOT MANAGE

- THIRD GENERATION STRATEGIES WITH
  - SECOND GENERATION ORGANIZATIONS AND
    - FIRST GENERATION MANAGERS

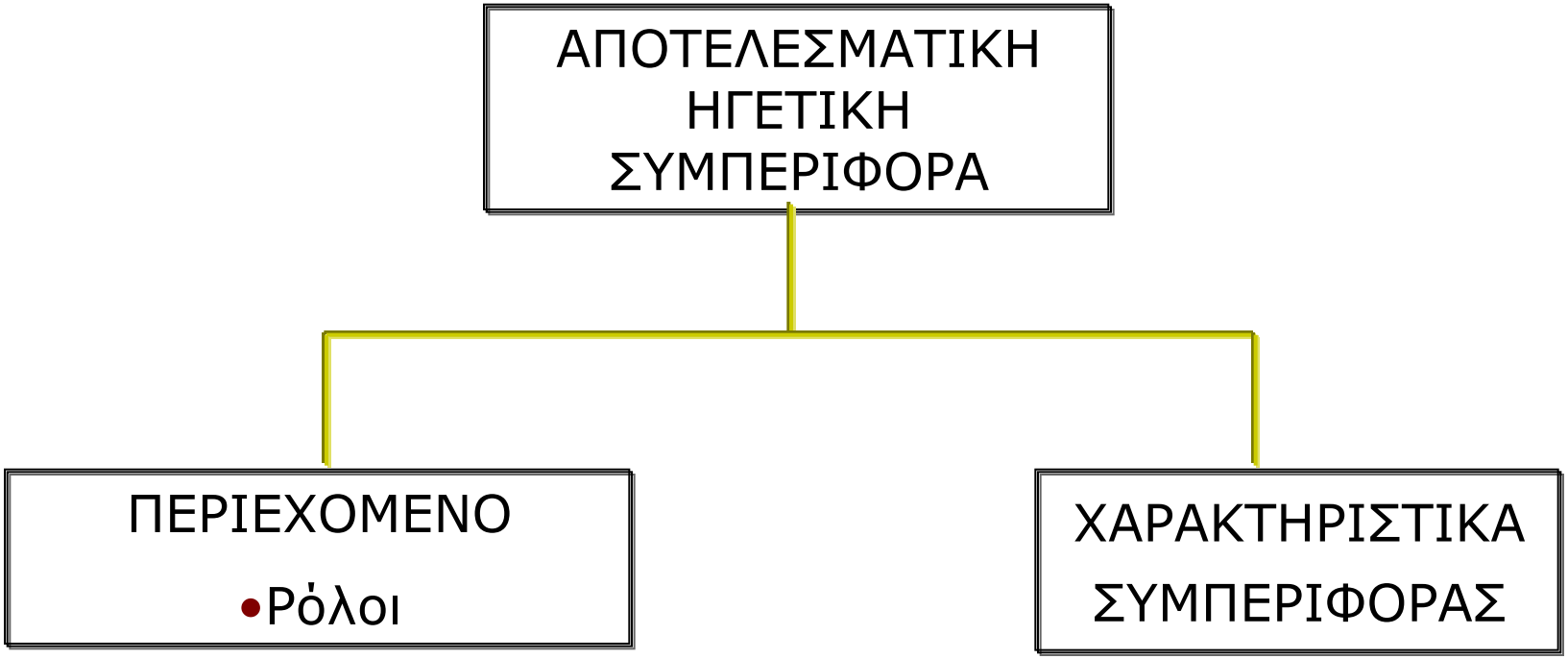

LEADER
HIGH
LOW
HIGH
*
MANAGER
LOW

ΔΥΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΑΠΟ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

- **Κάνει άλλους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να τον ακολουθούν**

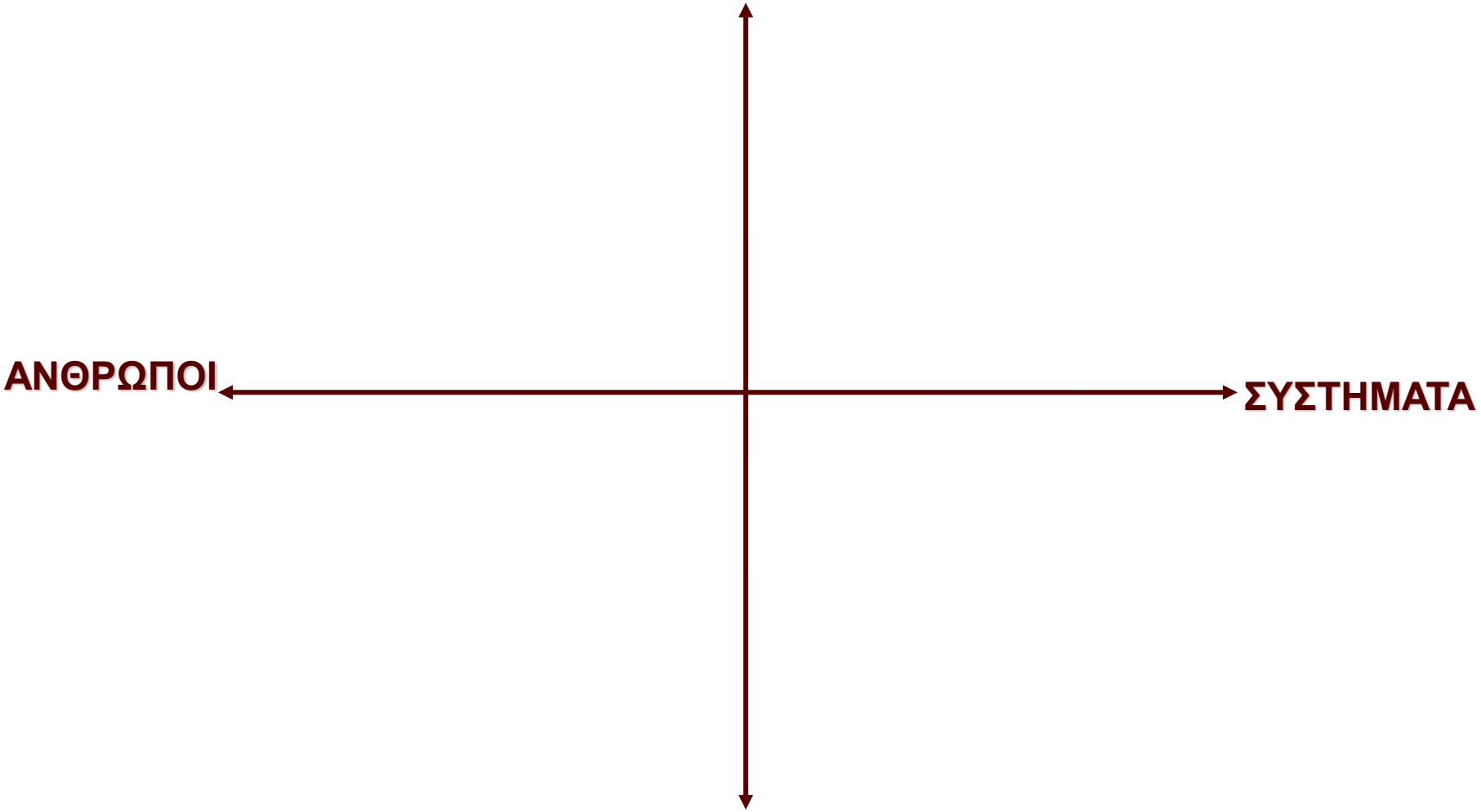
ΔΥΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΑΠΟ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

- **Κάνει άλλους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να τον ακολουθούν**
- **Δημιουργεί ένα καλλίτερο μέλλον μέσα από αλλαγές και ανάπτυξη ηγετών**


ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ
•Ρόλοι
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

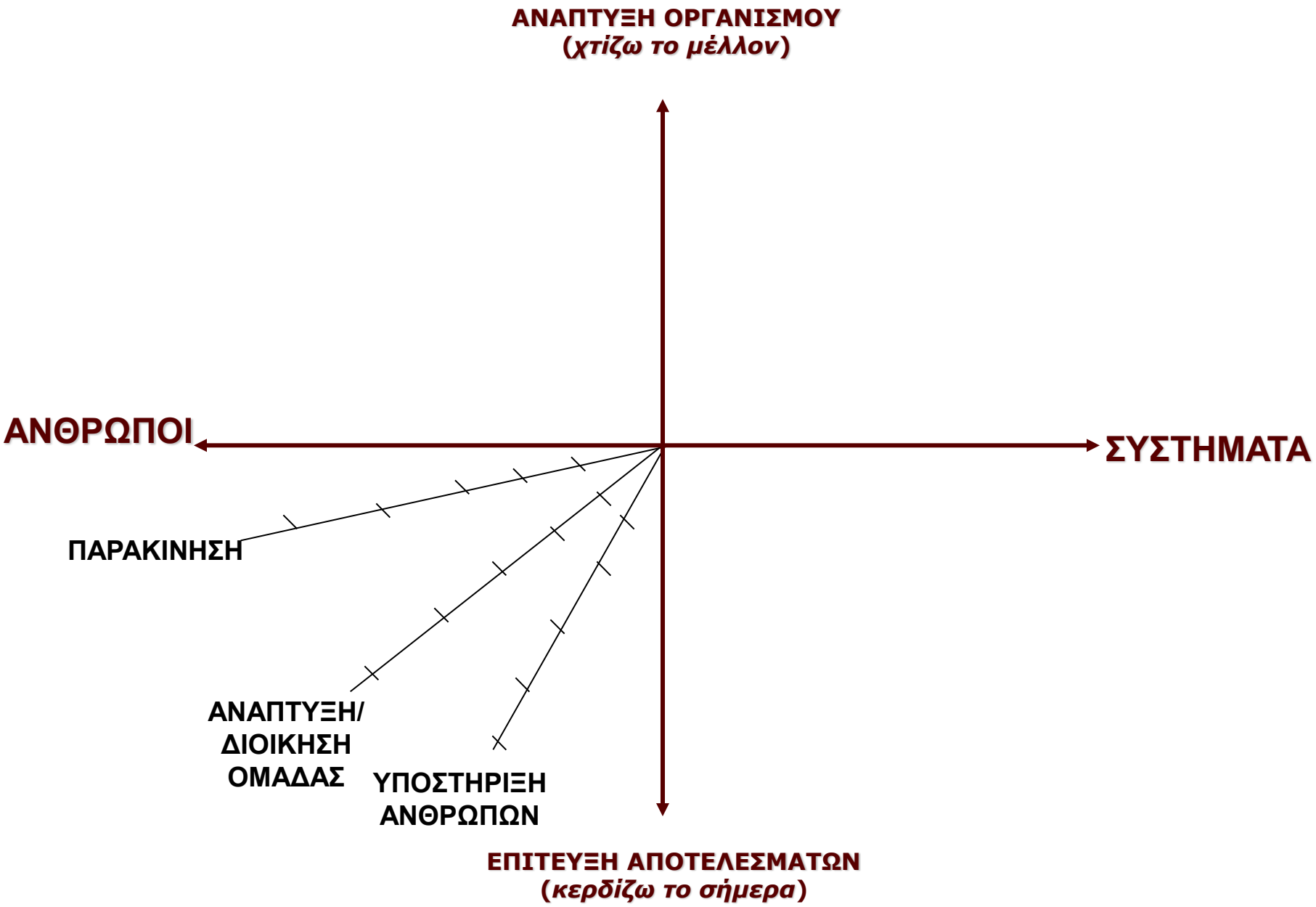
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
(*χτίζω το μέλλον*)

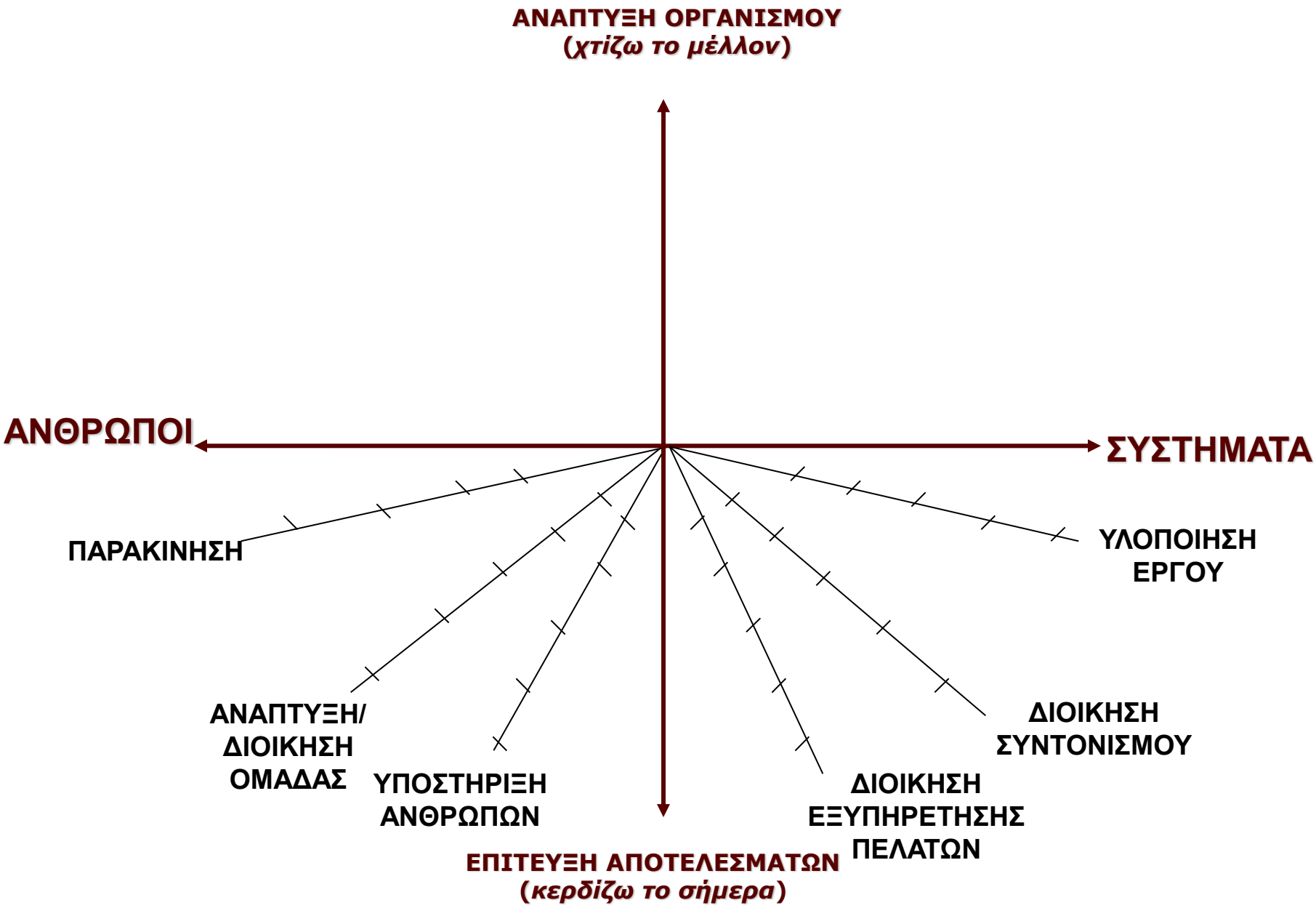


ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
(*κερδίζω το σήμερα*)

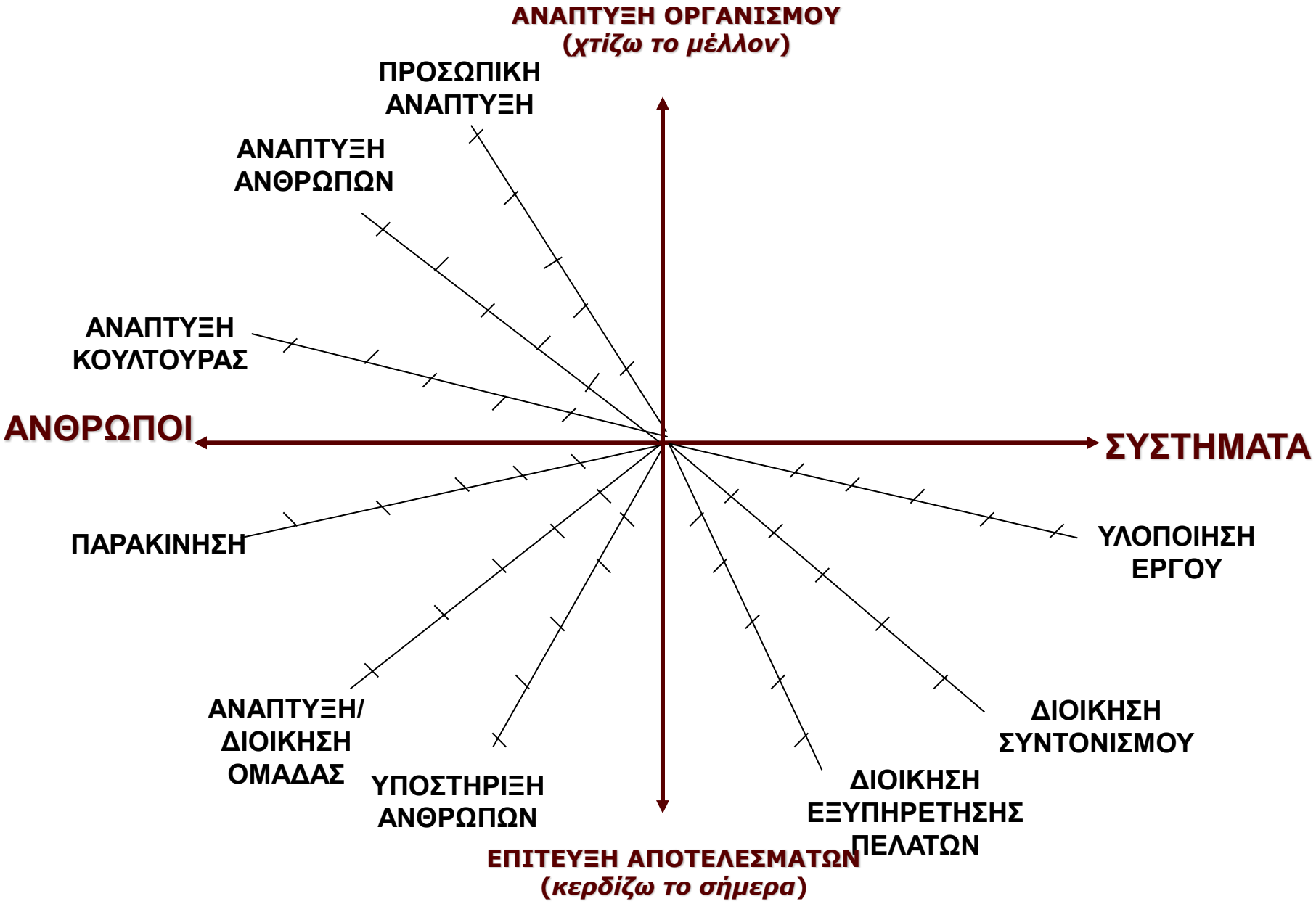
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



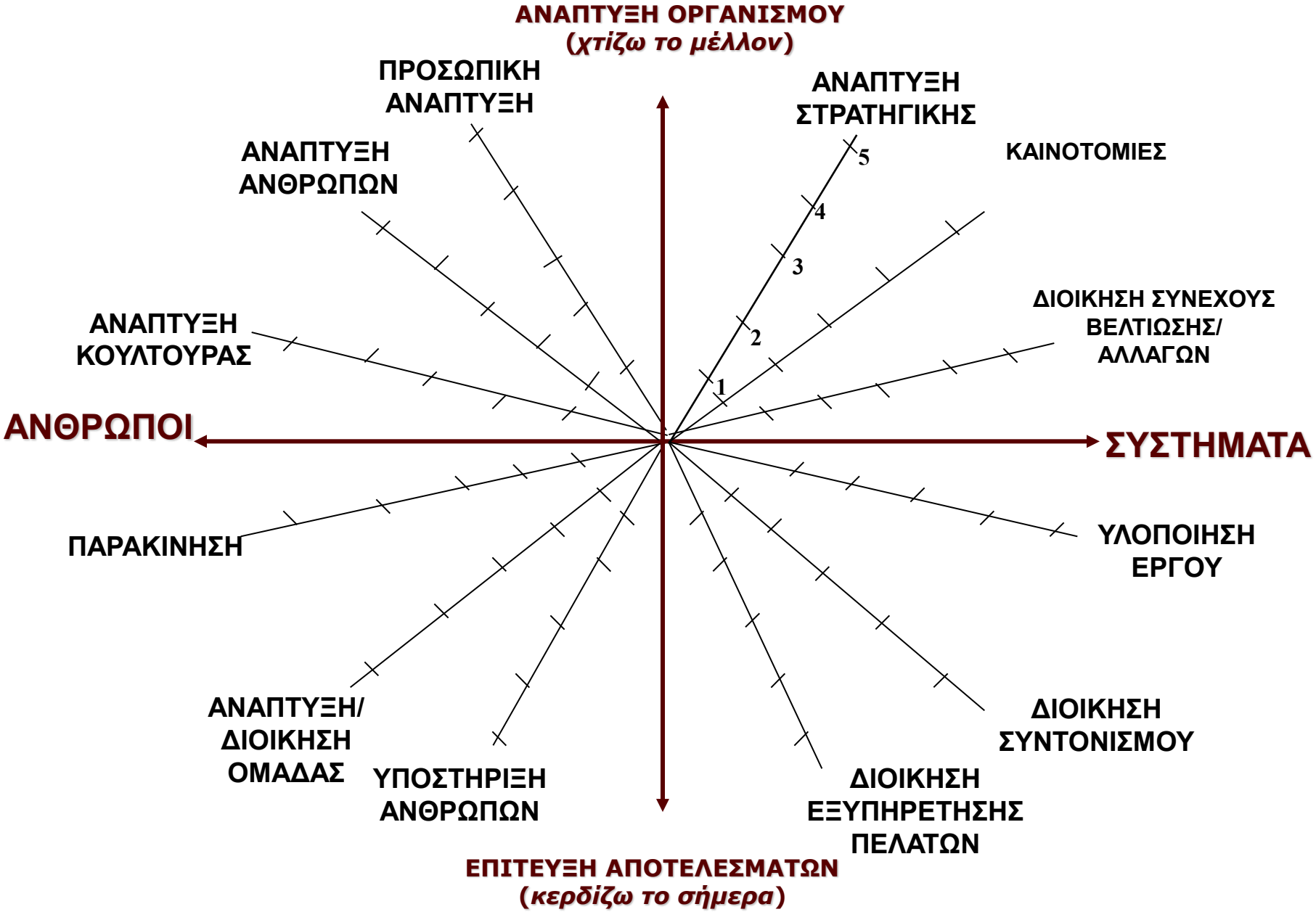
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

- Ηγετικό στυλ (αυταρχικό, συμβουλευτικό, συμμετοχικό)
- Ευαισθησία
- Αυστηρότητα
- Ακεραιότητα
- Ταπεινότητα
- Πάθος

ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ

- Μια ανοχή στη μετριότητα – σε κατάλληλες συμπεριφορές
- Ξεκάθαροι κανόνες – λέω ότι εννοώ και εννοώ ό,τι λέω
- Από τη πρώτη φορά – μη ανοχή
- Αρνητικό feedback – επίπληξη
- Ηγεσία μέσω παραδείγματος
- Αξιολόγηση
- Αυτοψίες

ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ

- Λέω ό,τι εννοώ και εννοώ ό,τι λέω
- Κάνω πράξη όσα κηρύσσω
- Τηρώ υποσχέσεις
- Ειλικρίνεια – διαφάνεια
- Εντιμότητα
- Ευθύτητα
- Ηγεσία μέσω παραδείγματος

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

EXECUTIVE MBA

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

- **On the job training**
- **Αξιολόγηση**
- **Coaching-mentoring**
- **Αναπτυξιακή αρνητική κριτική**
- **360ο feedback**
- **Αναθέσεις – εναλλαγή θέσεων**
- **E-learning**
- **Εκπαιδευτικά προγράμματα**
  - ✓*Διαλέξεις*
  - ✓*Case studies*
  - ✓*Business game-προσομοιώσεις*
  - ✓*Υπόδυση ρόλων*
  - ✓*Teamwork groups*
  - ✓*Outdoor activities*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

EXECUTIVE MBA

ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΚΡΙΤΙΚΗ

- Το θέλει ο άλλος, με γνήσιο ενδιαφέρον, καλό κλίμα, ερωτήσεις.
- Πρώτα θετικά, μετά αρνητικά
- Ποτέ σε προσωπικότητα ΠΑΝΤΑ σε πράξεις, συμπεριφορές, επιδόσεις
- ΠΑΝΤΑ τεκμηριωμένη
- Εμπεριέχει προτάσεις βελτίωσης και οφέλη
- Ιδιωτικά
- Άμεσα
- Κλείσιμο με «θετικό»

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ/ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ / ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

↓

ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Αιτία (γιατί;)-Στόχοι-Περιορισμοί

- «Πώς να»

↓

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

- Όχι πρόωρη κρίση
- Ποσότητα λύσεων
- «παράξενες-τρέλες»
- «έξω από το κουτί»
- γονιμοποίηση

↓

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

- Κόστη-οφέλη
- Υπέρ-κατά

↓

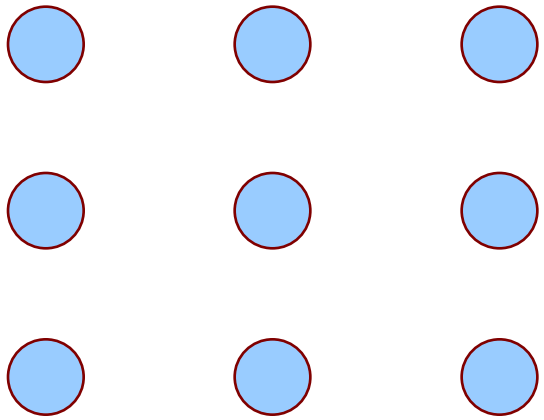
ΕΠΙΛΟΓΗ

- Καλλίτερης λύσης

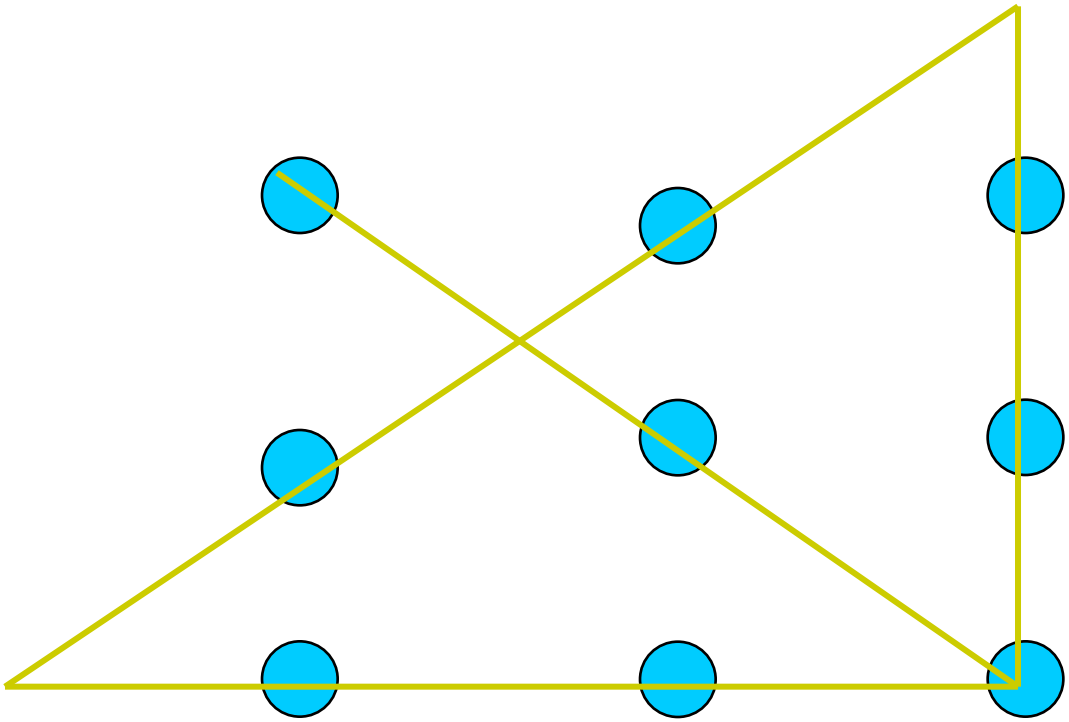


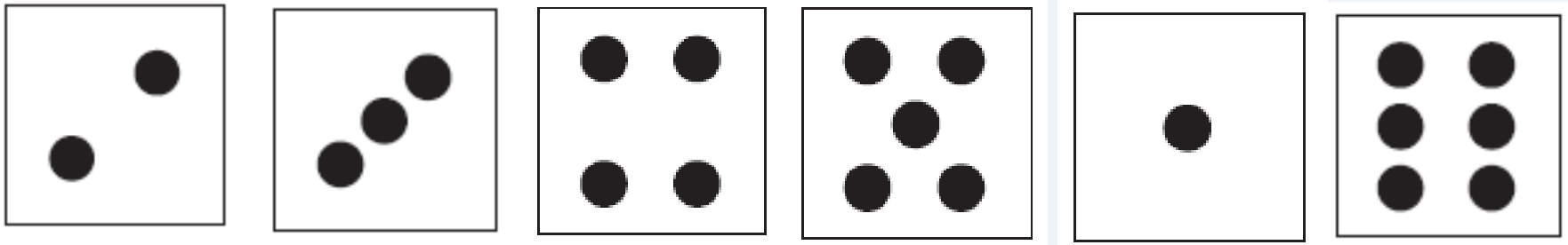
Χαρτοφάγος

THINKING OUT OF THE BOX



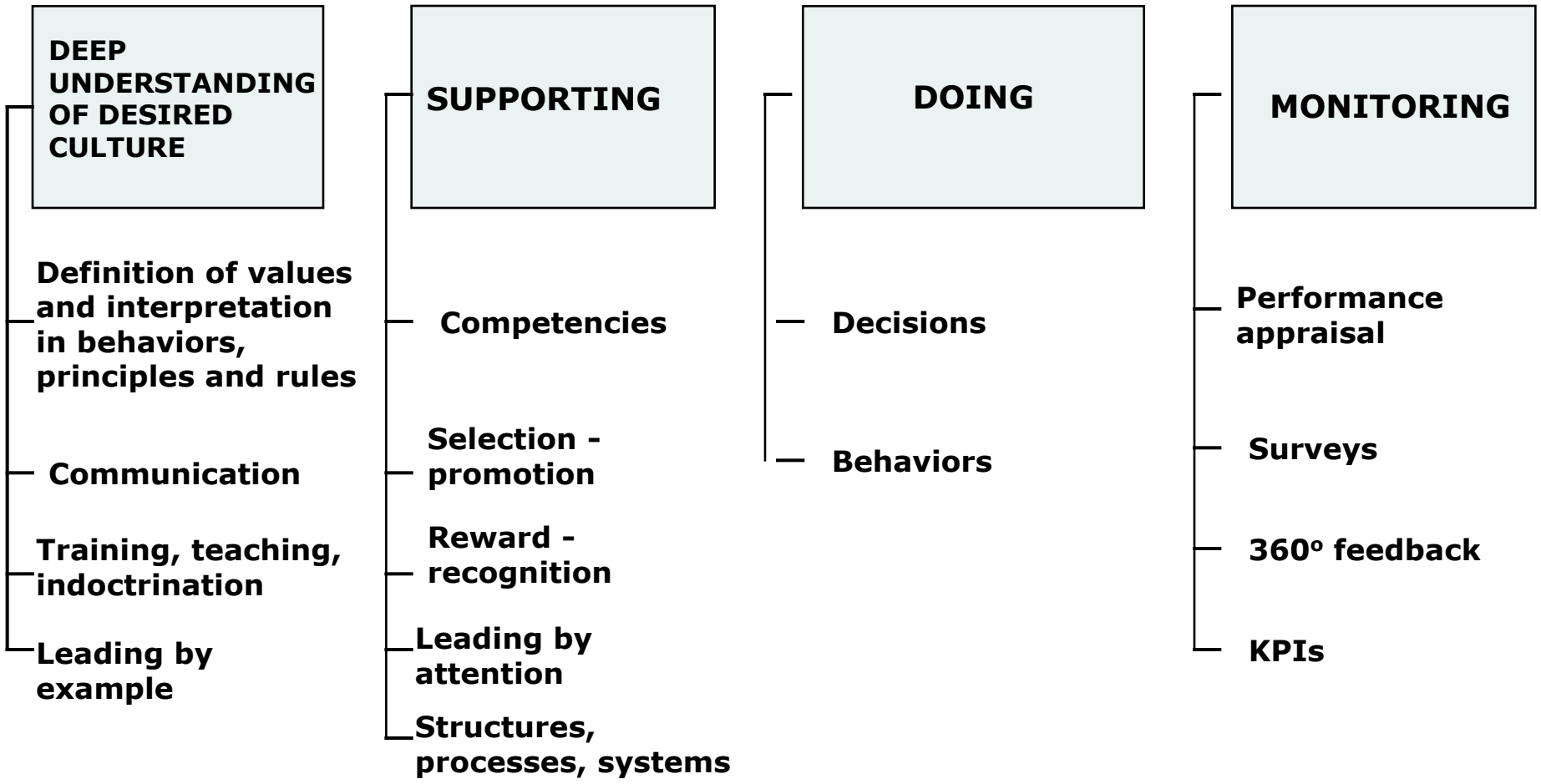
Διαφορετικά γυαλιά







MANAGING THE CORPORATE CULTURE



F. HERZBERG

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ

- ΜΙΣΘΟΣ
- ΣΧΕΣΕΙΣ
- ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ / ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ
- ΕΠΟΠΤΕΙΑ - ΕΛΕΓΧΟΣ
- ΣΙΓΟΥΡΙΑ

F. HERZBERG

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ

- ΜΙΣΘΟΣ
- ΣΧΕΣΕΙΣ
- ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ / ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ
- ΕΠΟΠΤΕΙΑ - ΕΛΕΓΧΟΣ
- ΣΙΓΟΥΡΙΑ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ

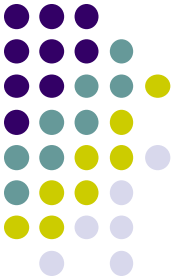
- ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ
- ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΑΝΑΠΤΥΞΗ
- ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
- ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ/ΕΥΘΥΝΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
- ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

EXECUTIVE MBA

ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ



- ΣΤΟΧΟΙ

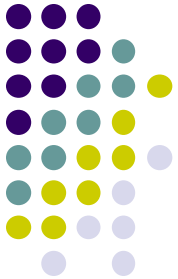
- ΘΕΤΙΚΟ FEEDBACK



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

EXECUTIVE MBA

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



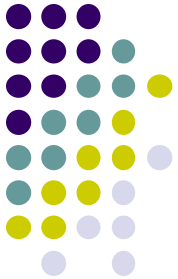
- Σημαντικότητα
- Συμβολή στο όλον
- Συνέπειες



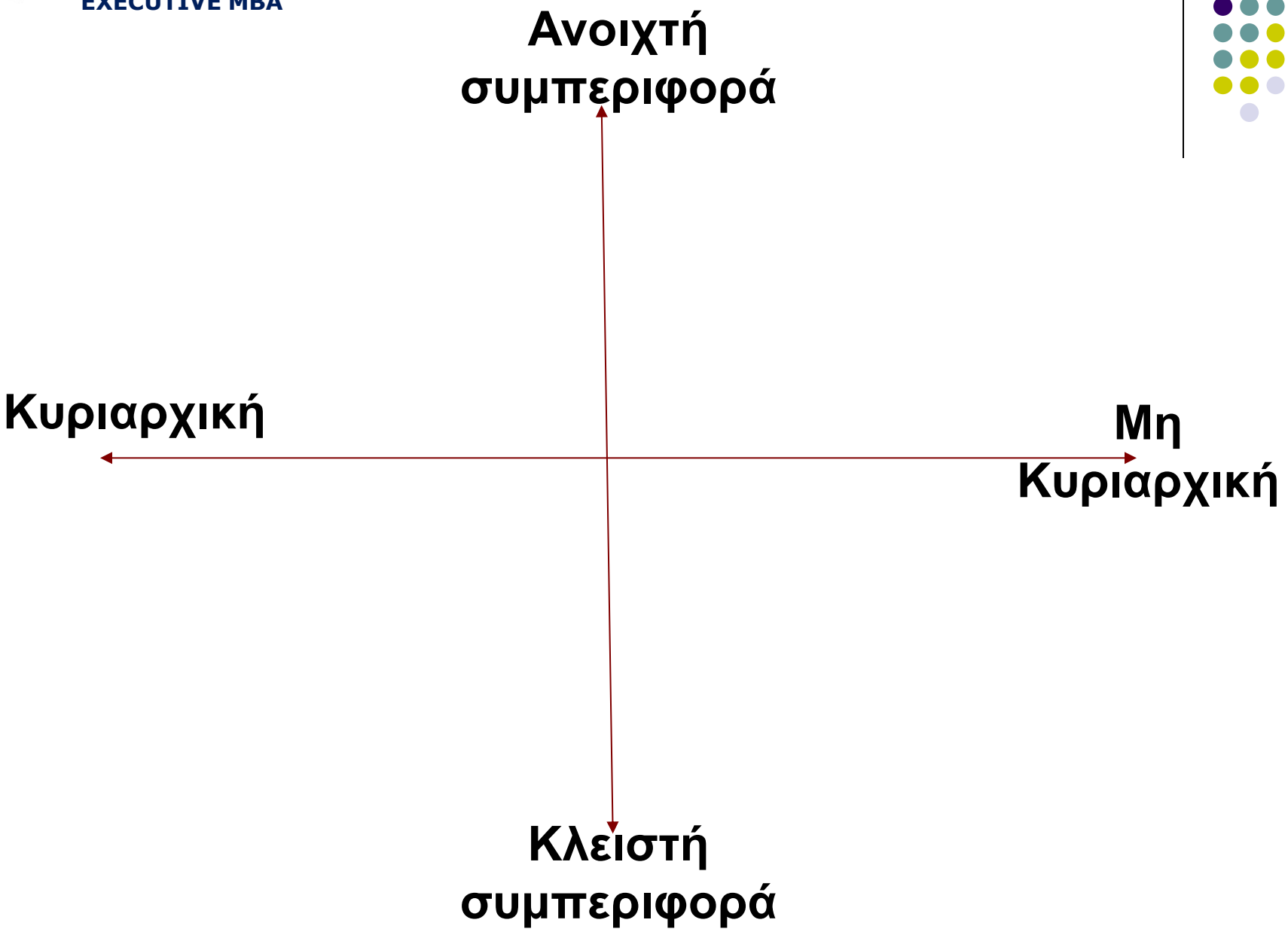
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

EXECUTIVE MBA

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ



- Συμπεριφορική
- Συμβολική
- Αξιολόγηση – αμοιβές


Ανοιχτή συμπεριφορά
Κυριαρχική
Μη Κυριαρχική
Κλειστή συμπεριφορά

ΧΑΡΑΚΤΗΡΕΣ


ΑΝΟΙΚΤΗ – ΕΚΔΗΛΩΤΙΚΗ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΣ
ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ
ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΜΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ
ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ
ΚΛΕΙΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΕΣ

ΑΝΟΙΚΤΗ – ΕΚΔΗΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΣ

Ανάγκη : **Αναγνώριση**

εγκάρδιος, ενθουσιώδης, παρορμητικός, ομιλητικός, ομιλητικός, διαισθητικός, οράματα, φαντασία, προβολή, μεγάλα λόγια

ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ

ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ

ΜΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΛΕΙΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΕΣ

ΑΝΟΙΚΤΗ – ΕΚΔΗΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΣ

Ανάγκη : **Αναγνώριση**

εγκάρδιος, ενθουσιώδης, παρορμητικός, ομιλητικός, ομιλητικός, διαισθητικός, οράματα, φαντασία, προβολή, μεγάλα λόγια

ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ

Ανάγκη : **Ανθρώπινες σχέσεις**

ζεστός, φιλικός, δεκτικός, υπομονετικός, εύκολα συνεργάσιμος, εξυπηρέτηση

ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ

ΜΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΛΕΙΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΕΣ

ΑΝΟΙΚΤΗ – ΕΚΔΗΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΣ

Ανάγκη : **Αναγνώριση**

εγκάρδιος, ενθουσιώδης, παρορμητικός, ομιλητικός, ομιλητικός, διαισθητικός, οράματα, φαντασία, προβολή, μεγάλα λόγια

ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ

Ανάγκη : **Ανθρώπινες σχέσεις**

ζεστός, φιλικός, δεκτικός, υπομονετικός, εύκολα συνεργάσιμος, εξυπηρέτηση

ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ

Ανάγκη : **Επιτεύγματα**

ουσία, απαιτητικός, ρεαλιστής, δραστήριος, με αυτοπεποίθηση, ικανός, αποτέλεσμα

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ

ΜΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΛΕΙΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΕΣ

ΑΝΟΙΚΤΗ – ΕΚΔΗΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΣ

Ανάγκη : **Αναγνώριση**

εγκάρδιος, ενθουσιώδης, παρορμητικός, ομιλητικός, ομιλητικός, διαισθητικός, οράματα, φαντασία, προβολή, μεγάλα λόγια

ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ

Ανάγκη : **Ανθρώπινες σχέσεις**

ζεστός, φιλικός, δεκτικός, υπομονετικός, εύκολα συνεργάσιμος, εξυπηρέτηση

ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ

Ανάγκη : **Επιτεύγματα**

ουσία, απαιτητικός, ρεαλιστής, δραστήριος, με αυτοπεποίθηση, ικανός, αποτέλεσμα

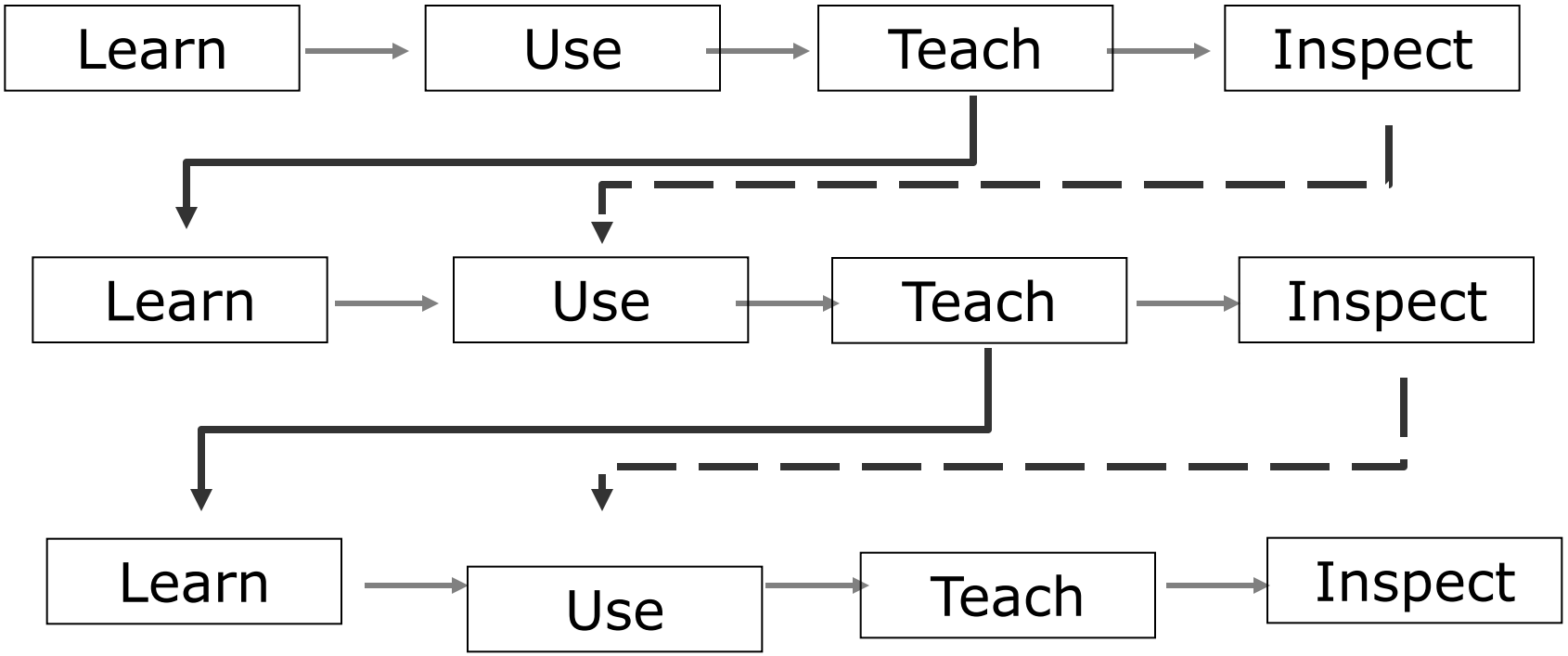
ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ

Ανάγκη : **Σιγουριά** Λοιπά χαρακτηριστικά: αναλυτής, λεπτολόγος, ερευνητής, ακρίβεια, εγγύηση, απόδειξη

ΜΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΛΕΙΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΜΟΝΤΕΛΟ LUTI - XEROX



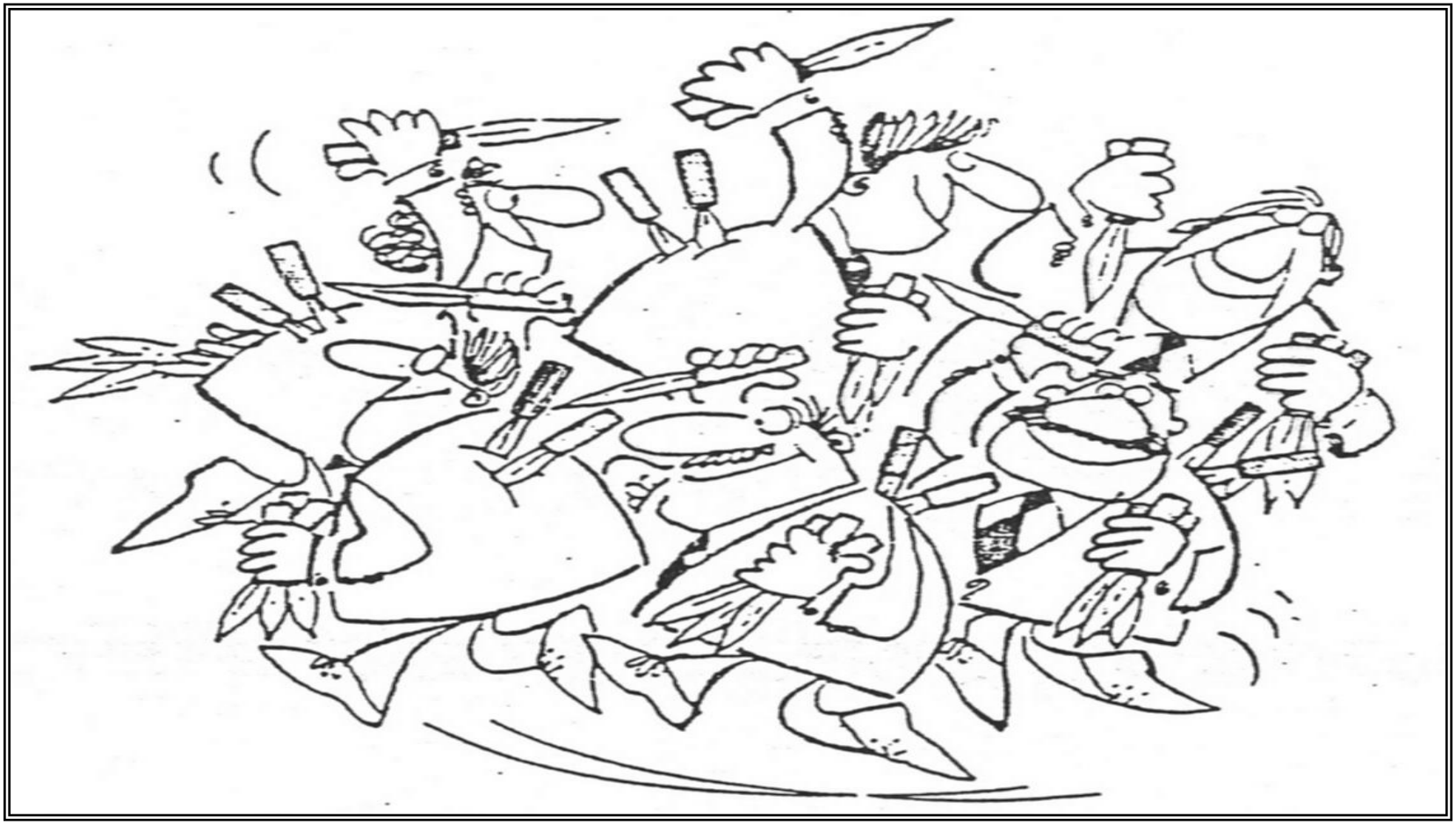
ΠΩΣ Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΚΑΝΕΙ ΠΡΑΞΗ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EXECUTIVE MBA

- Δημιουργία αίσθησης επείγοντος, αναγκαιότητας, επικοινωνία, αξιών, αρχών, εννοιών, σύνδεση με όραμα
- Προσδιορισμός και επικοινωνία συμπεριφορών-πρακτικών
- Ηγεσία μέσω παραδείγματος (role model)
- Διδασκαλία, διδαχή, καθοδήγηση, εκπαίδευση
- Προσοχή, τι ελέγχει συστηματικά
- Πως κατανέμει τους πόρους
- Τι αξιολογεί, επιβραβεύει, επιπλήττει
- Πως χαρακτηρίζετε τις κρίσεις
- Σλόγκαν, συμβολικές πράξεις
- Μέθοδοι, διαδικασίες, εργαλεία, συστήματα, εξάλειψη εμποδίων

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ



Καθηγητής ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ

ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

1. **ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ – FORMING**

- **Η ομάδα είναι υπο-ανάπτυκτη και αδόμητη**

2. **ΘΥΕΛΛΑ – STORMING**

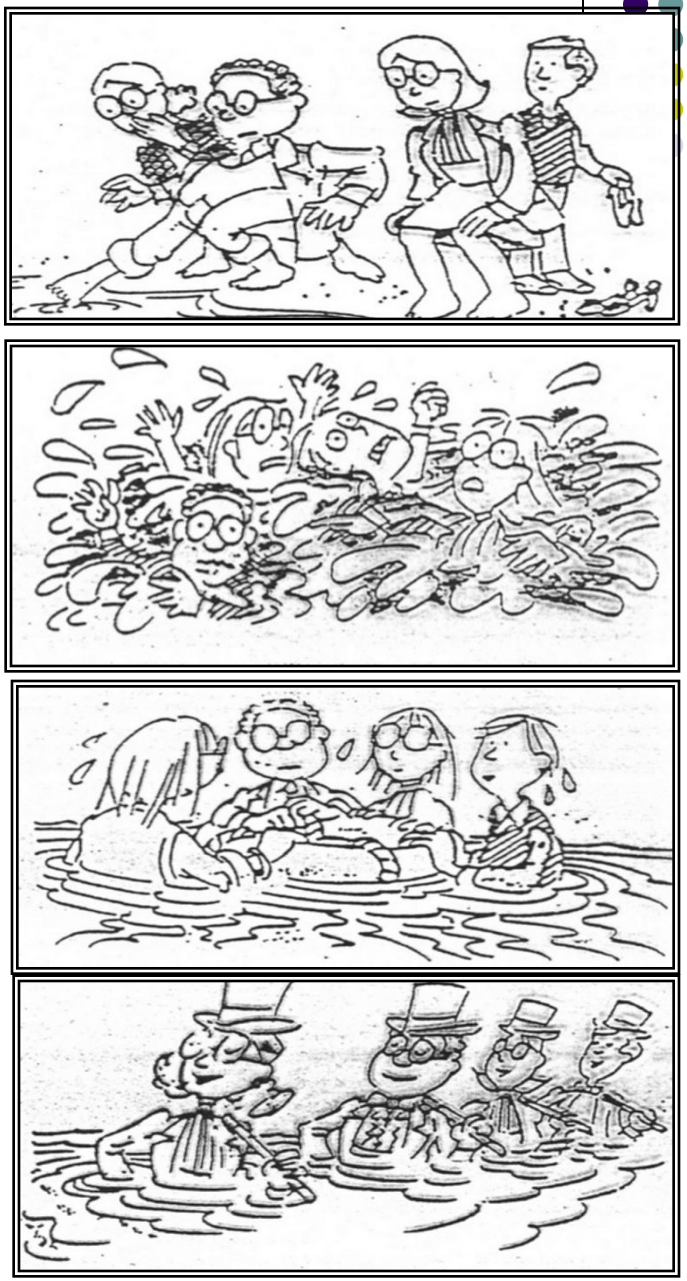
- **Η ομάδα πειραματίζεται, αναζητά δρόμους, συγκρούσεις, διαφωνίες**

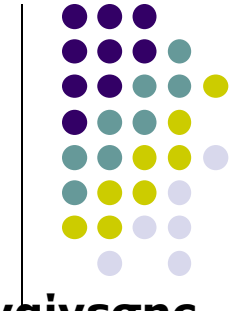
3. **ΚΑΤΑΣΤΑΛΑΓΜΑ – NORMING**

- **Η ομάδα εδραιώνεται, σταθεροποιείται**

4. **ΑΠΟΔΟΣΗ – PERFORMING**

- **Η ώριμη ομάδα**





Κοινή Εικόνα για όραμα, στόχους, στρατηγική, προτεραιότητες
Ανοιχτή επικοινωνία
Ικανότητα συναίνεσης
Κλίμα σχέσης
•ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ
Δομή, ρόλοι
Συμπεριφορά μελών
Διαδικασίες, κανόνες, λειτουργίες, λήψη αποφάσεων
Σεβασμός διαφορετικότητας
Ηγεσία
Αμοιβαία εμπιστοσύνη

ΡΟΛΟΙ ΜΕΛΩΝ

Ρόλοι Σχετικοί με το Έργο

- Ανάληψη πρωτοβουλίας
- Γνωμοδότηση
- Επεξεργασία
- Διευκρίνιση
- Έλεγχος
- σύνοψη

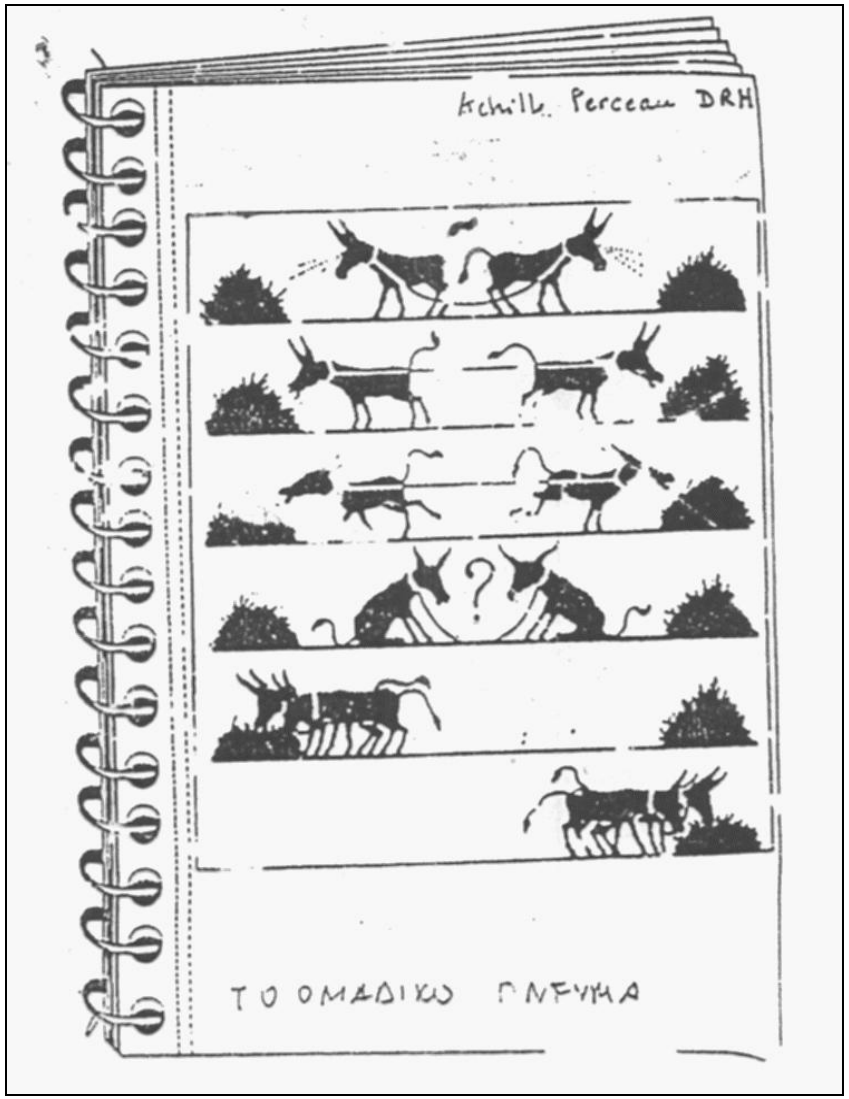
Ρόλοι Σχετικοί με τη Διατήρηση της Ομάδας

- Εξάλειψη εντάσεων
- Συναίνεση
- Μεσολάβηση
- Ενθάρρυνση
- Διευκόλυνση
- Διαμόρφωση κανόνων
- Κλίμα

Ρόλοι που Εμποδίζουν / Ατομικοί

- Επιθετικότητα
- Εμπόδιο
- Υποχώρηση
- Επίδειξη – αναγνώριση
- Αστάθεια
- Δεσποτική στάση / επικυριαρχία
- Ειδικά θέματα
- Playboy
- Αυτοεξομολόγηση
- «Δικηγόρος» του διαβόλου

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΥΣΚΕΨΗ

- ΣΑΦΕΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ – ΕΥΘΥΝΕΣ - ΣΚΟΠΟΣ ΟΜΑΔΑΣ
- ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ ΣΤΟΧΟΥΣ
- ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΣΥΝΘΕΣΗ
- ΣΩΣΤΗ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ - ΟΡΓΑΝΩΣΗ
- ΣΩΣΤΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΛΟΓΟΥ – ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
- MANATZMENT ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗ
- ΡΟΛΟΙ - ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ/ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ

EXECUTIVE MBA

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ / ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

- Αιτία (γιατί;)-Στόχοι-Περιορισμοί
- «Πώς να»

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

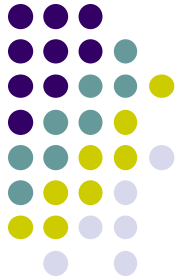
- Όχι πρόωρη κρίση
- Ποσότητα λύσεων
- «παράξενες-τρέλες»
- «έξω από το κουτί»
- γονιμοποίηση

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

- Κόστη-οφέλη
- Υπέρ-κατά

ΕΠΙΛΟΓΗ

- Καλλίτερης λύσης



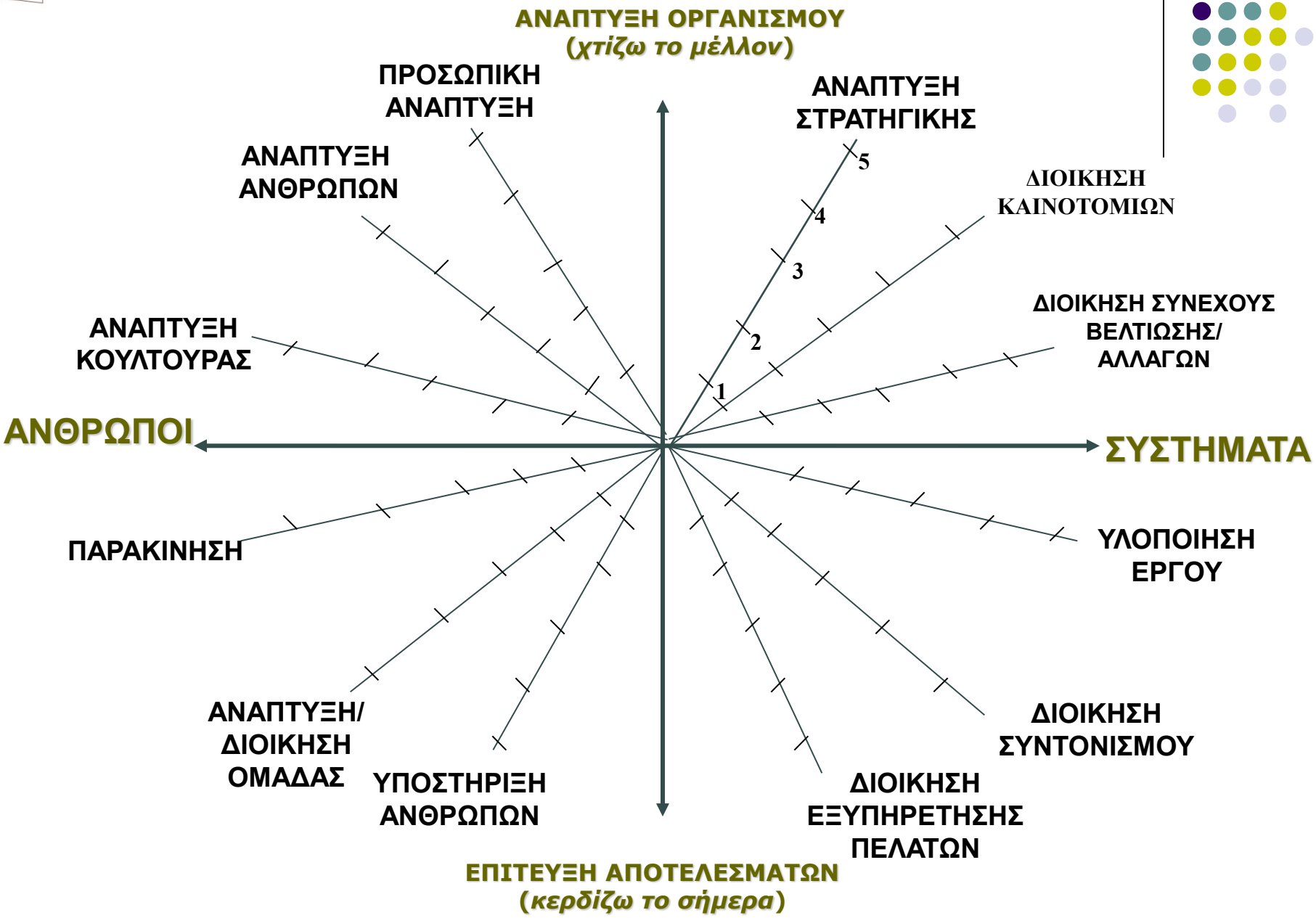
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

- Πειθώ (ήθος, πάθος, λόγος)
- Assertiveness
- Ενεργή ακοή

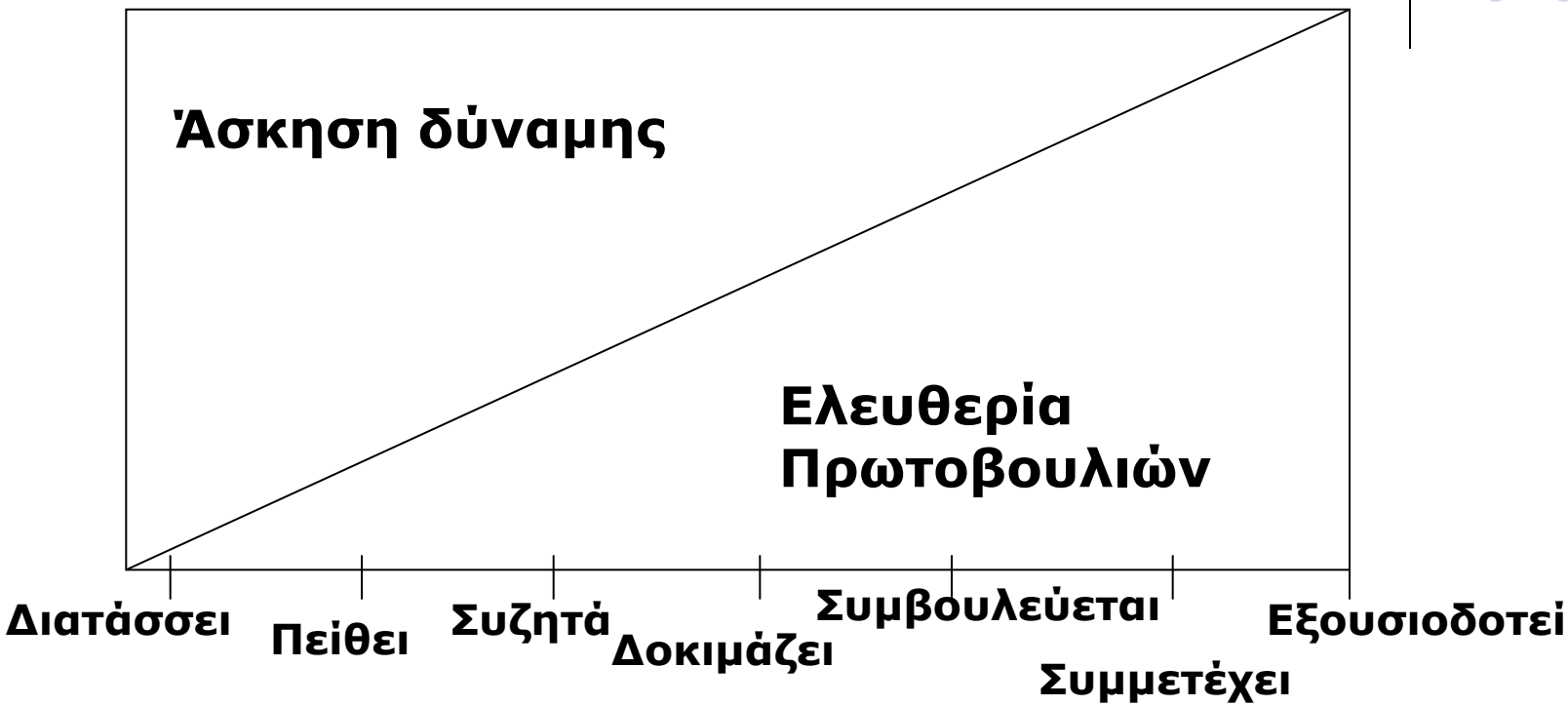
ΕΝΕΡΓΗ ΑΚΟΗ

- Όχι βιαστικά συμπεράσματα
- Όχι διακοπές
- Ενθάρρυνση – άνεση
- Ερωτήσεις
- Empathy

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ



ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

- **Ηγετικό στυλ (αυταρχικό, συμβουλευτικό, συμμετοχικό)**
- **Ευαισθησία**
- **Αυστηρότητα**
- **Ακεραιότητα**
- **Ταπεινότητα**
- **Πάθος**

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ/ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ / ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

↓

ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Αιτία (γιατί;)-Στόχοι-Περιορισμοί

- «Πώς να»

↓

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

- Όχι πρόωρη κρίση
- Ποσότητα λύσεων
- «παράξενες-τρέλες»
- «έξω από το κουτί»
- Συνεπιρόπτα

↓

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

- Κόστη-οφέλη
- Υπέρ-κατά

↓

ΕΠΙΛΟΓΗ

- Καλλίτερης λύσης

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (EFFECTIVENESS) = ΕΠΙΛΟΓΕΣ*ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (EFFICENCY): $\frac{\text{Αποτέλεσμα}}{\text{Θυσίες}}$

Μια ολιστική προσέγγιση της αποτελεσματικότητας

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΘΕΤΟΥΜΕ (ΑΡΕΤΕΣ)

- Αυτοπεποίθηση
- Θέληση
- Αυτοκαθορισμός
- Αυτοκυριαρχία
- Επιμονή
- Ελπίδα – Αισιοδοξία
- Κουράγιο – Θάρρος
- Ανθεκτικότητα
- Πρόδραση –Προνοητικότητα
- Δημιουργική μοναξιά
- Ταπεινότητα

ΤΙ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ (ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ – ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ – ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ)

- Αυτογνωσία
- Σωστές και δημιουργικές επιλογές
- Υλοποίηση επιλογών – στόχων
- Διαχείριση συναισθημάτων
- Διαχείριση ανθρώπινων σχέσεων
- Επικοινωνία

ΤΙ ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΥΜΕ (ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ)

Αποτελέσματα για την ικανοποίηση των αναγκών μας, ώστε να ζούμε όσο καλύτερα γίνεται

ΜΑΘΗΣΗ

ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΥΨΗΛΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

ΡΟΛΟΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

- Υλοποίηση έργου – στοχοθεσία, ανάθεση
- Παρακίνηση συνεργάτη
- Καθοδήγηση/υποστήριξη
- Ανάπτυξη ομάδας
- Ανάπτυξη κουλτούρας

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΓΝΩΣΕΙΣ

ΑΡΕΤΕΣ

- Αυτοκαθορισμός, πρόδραση
- Αυτό-έλεγχος
- Εστίαση
- Επιμονή
- Αυτοπεποίθηση – πρωτοβουλία
- Κουράγιο – ανθεκτικότητα

Θέληση - διάθεση

Προσωπικό Μάνατζμεντ

- Προγραμματισμός
- Διαχείριση Χρόνου

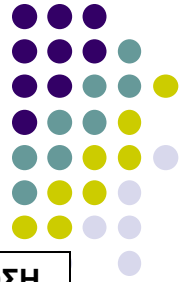
Κατανόηση προσδοκόμενων επιδόσεων

Διάθεση μέσων, πόρων και συνεργασίας

ΥΨΗΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

+

ΥΨΗΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΜΑΔΑΣ



F. HERZBERG

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ

- ΜΙΣΘΟΣ
- ΣΧΕΣΕΙΣ
- ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ / ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ
- ΕΠΟΠΤΕΙΑ - ΕΛΕΓΧΟΣ
- ΣΙΓΟΥΡΙΑ

F. HERZBERG

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ

- ΜΙΣΘΟΣ
- ΣΧΕΣΕΙΣ
- ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ / ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ
- ΕΠΟΠΤΕΙΑ - ΕΛΕΓΧΟΣ
- ΣΙΓΟΥΡΙΑ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ

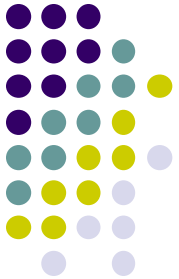
- ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ
- ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΑΝΑΠΤΥΞΗ
- ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
- ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ/ΕΥΘΥΝΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
- ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

EXECUTIVE MBA

ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ



- ΣΤΟΧΟΙ

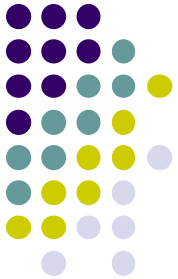
- ΘΕΤΙΚΟ FEEDBACK



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS

EXECUTIVE MBA

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



- Σημαντικότητα
- Συμβολή στο όλον
- Συνέπειες

ΧΑΡΑΚΤΗΡΕΣ

ΑΝΟΙΚΤΗ – ΕΚΔΗΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΣ

Ανάγκη : **Αναγνώριση**

εγκάρδιος, ενθουσιώδης, παρορμητικός, ομιλητικός, ομιλητικός, διαισθητικός, οράματα, φαντασία, προβολή, μεγάλα λόγια

ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ

Ανάγκη : **Ανθρώπινες σχέσεις**

ζεστός, φιλικός, δεκτικός, υπομονετικός, εύκολα συνεργάσιμος, εξυπηρέτηση

ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ

Ανάγκη : **Επιτεύγματα**

ουσία, απαιτητικός, ρεαλιστής, δραστήριος, με αυτοπεποίθηση, ικανός, αποτέλεσμα

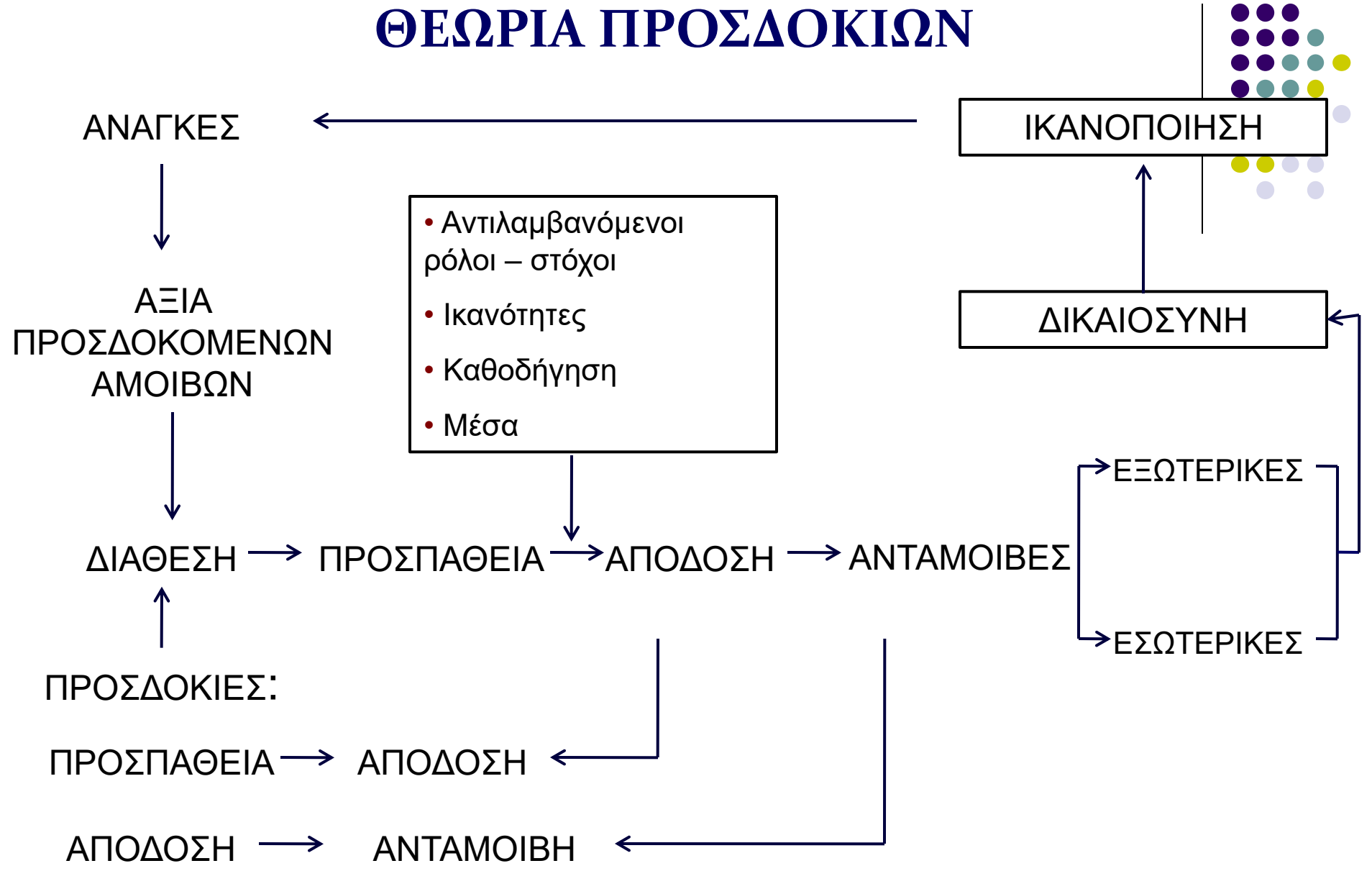
ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ

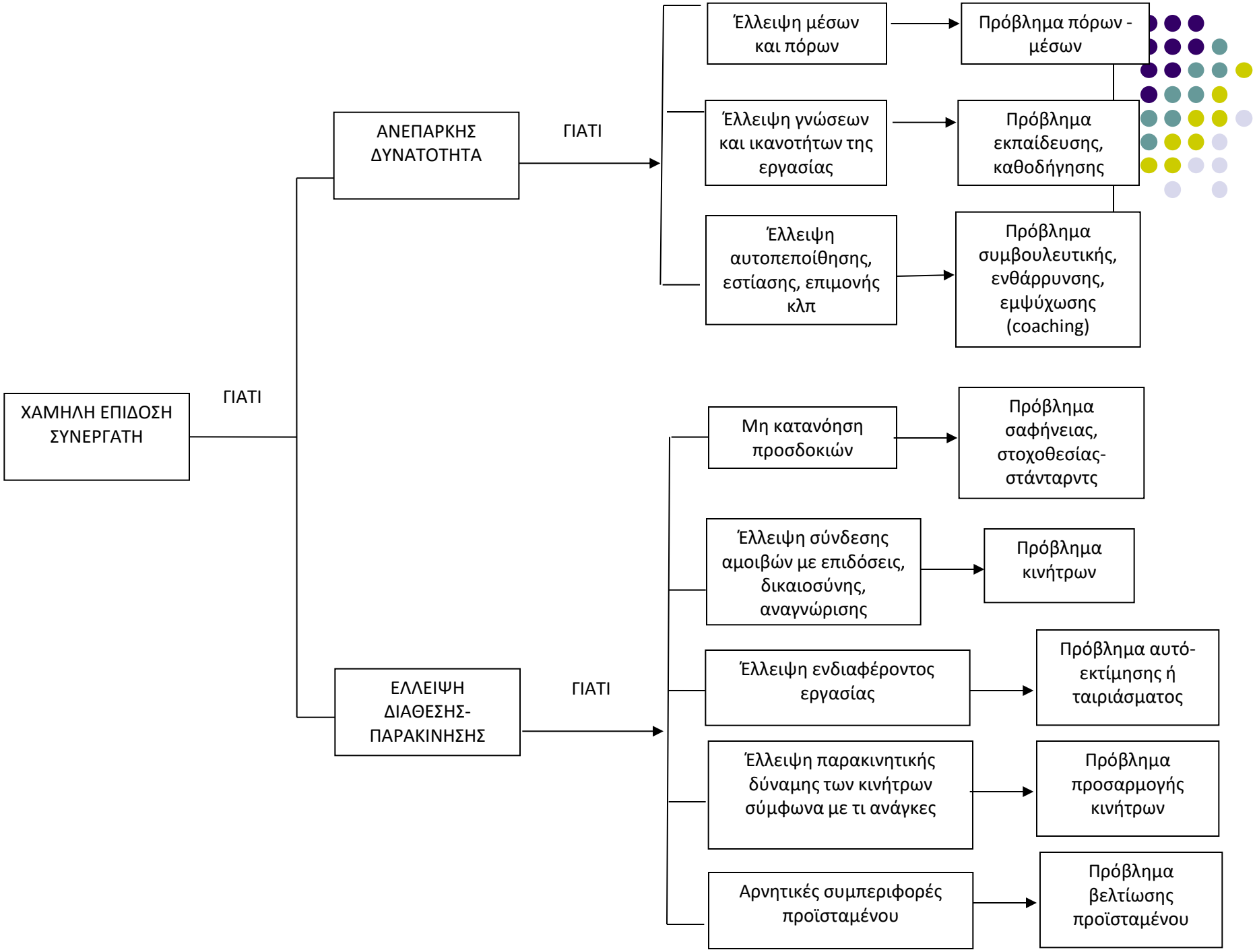
Ανάγκη : **Σιγουριά** Λοιπά χαρακτηριστικά: αναλυτής, λεπτολόγος, ερευνητής, ακρίβεια, εγγύηση, απόδειξη

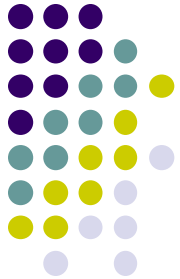
ΜΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΚΛΕΙΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ




ΧΑΜΗΛΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ
ΓΙΑΤΙ
ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ
ΓΙΑΤΙ
Έλλειψη μέσων και πόρων
Πρόβλημα πόρων - μέσων
Έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων της εργασίας
Πρόβλημα εκπαίδευσης, καθοδήγησης
Έλλειψη αυτοπεποίθησης, εστίασης, επιμονής κλπ
Πρόβλημα συμβουλευτικής, ενθάρρυνσης, εμψύχωσης (coaching)
ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
ΓΙΑΤΙ
Μη κατανόηση προσδοκιών
Πρόβλημα σαφήνειας, στοχοθεσίας-στάνταρντς
Έλλειψη σύνδεσης αμοιβών με επιδόσεις, δικαιοσύνης, αναγνώρισης
Πρόβλημα κινήτρων
Έλλειψη ενδιαφέροντος εργασίας
Πρόβλημα αυτό-εκτίμησης ή ταιριάσματος
Έλλειψη παρακινητικής δύναμης των κινήτρων σύμφωνα με τι ανάγκες
Πρόβλημα προσαρμογής κινήτρων
Αρνητικές συμπεριφορές προϊσταμένου
Πρόβλημα βελτίωσης προϊσταμένου



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

- Πρόδραση – πρωτοβουλία
- Ενέργεια – εστίαση
- Σχέδιο – προγραμματισμός
- Έλεγχος
- Διαχείριση χρόνου
- Μεταβίβαση – ανάθεση
- Αποτελεσματικά meetings
- Συνεχή μάθηση

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

- Πρόδραση – πρωτοβουλία
- Ενέργεια – εστίαση
- Σχέδιο – προγραμματισμός
- Έλεγχος
- Διαχείριση χρόνου
- Μεταβίβαση – ανάθεση
- Αποτελεσματικά meetings
- Συνεχή μάθηση

ΧΑΣΜΑ ΓΝΩΡΙΖΩ – ΚΑΝΩ: A BIAS FOR ACTION

ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ ΣΤΟΧΟΥΣ / ΑΥΤΟ-ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ	ΕΝΕΡΓΕΙΑ -	ΕΝΕΡΓΕΙΑ +
+	Αδράνεια	Επιτυχία
-	Αδιαφορία	Δράση χωρίς αποτέλεσμα

ΕΣΤΙΑΣΗ

ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ + \ ΕΠΕΙΓΟΝΤΑ +	
• Άμεση • προτεραιότητα	Υψηλή προτεραιότητα
• Ανάθεση, ελάχιστος χρόνος	Ανάθεση-τελευταία προτεραιότητα

ΠΡΟΔΡΑΣΗ – ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΟΤΗΤΑ



«Διοικείν εστί προβλέπειν.» **Αλκιβιάδης**
«Η πρόληψη είναι καλύτερη από τη θεραπεία.» ***D. Erasmus***
«Τίποτα δεν εξαρτάται από την τύχη, αλλά από την ορθή κρίση και την προνοητικότητα.» ***Πλούταρχος***
«Οι συνετοί πρέπει να βλέπουν τα πράγματα μακροπρόθεσμα προτού τα επιχειρήσουν. ***Αίσωπος***
«Δε θα είναι πάντα καλοκαίρι · θερίστε όσο είναι καιρός.» ***Ησίοδος***
«Το θέμα είναι να λογαριάζεις προτού πάθεις το κακό.» ***Όμηρος***
«Όταν έρθει η ευημερία, μην τη χρησιμοποιήσεις όλη.» ***Confucius***
«Κάλλιον του θεραπεύειν το προλαμβάνειν.» ***Ιπποκράτης***
«Οι άνθρωποι έχουν το ελάττωμα, όταν έχει νηνεμία, να νομίζουν ότι δε θα έρθει ποτέ καταιγίδα και δεν προετοιμάζονται.» ***N . Machiavelli***
Η τύχη ευνοεί τα προετοιμασμένα μυαλά. ***L. Pasteur***
Υπάρχουν άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα να συμβαίνουν, εκείνοι που παρακολουθούν ό,τι συμβαίνει και αυτοί που αναρωτιούνται για το τι συμβαίνει. ***J. Lovell***

Η ΔΡΑΣΗ

«Οι θεοί έβαλαν πριν από την αρετή τον ιδρώτα.» **Ησίοδος**
«Αρχή ήμισυ παντός.» ***Πλάτων***
«Μην αφήνεις για αύριο ό,τι μπορείς να κάνεις σήμερα.» ***Ησίοδος***
«Είναι αδύνατο να κάνεις κάτι σωστά αν δεν κάνεις τίποτα.» ***Αριστοτέλης***
«Αυτός που αγωνίζεται μπορεί να χάσει, αυτόςπου δεν αγωνίζεται έχει χάσει ήδη.» ***B. Brecht***
«Χωρίς φιλοδοξία τίποτα δεν αρχίζει, χωρίς δουλειά τίποτα δεν τελειώνει.» ***R.W. Emerson***
«Ό,τι δεν αρχίζει σήμερα ποτέ δεν τελειώνει αύριο.» ***W. Goethe***
«Τα αγαθά κόποις κτώνται.» ***Αριστοτέλης***
«Όλα μπορεί να τα κατακτήσει κανείς με σκληρή δουλειά και επιμέλεια.» ***Μένανδρος***
«Η διαρκής αναβολή δεν ολοκληρώνει τις πράξεις.» ***Δημόκριτος***

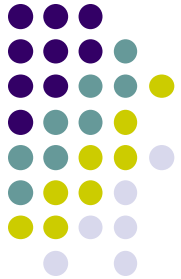
•ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΣΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΩΝ

«Οι δράσεις εκφράζουν προτεραιότητες.»   ***M. Gandhi***
«Δεν είναι αρκετό το να είσαι πολυάσχολος. Έτσι είναι και τα μυρμήγκια. Το ζήτημα είναι τι είναι αυτό που σε καθιστά πολυάσχολο.»   ***H.D. Thoreau***
«Όταν κάνεις δύο πράγματα μαζί, δεν κάνεις κανένα.»   ***P. Syrus***
«Η εστίαση είναι το μυστικό της δύναμης.»   ***R.W. Emerson***
«Τα σημαντικά πράγματα δεν πρέπει να αφήνονται στο έλεος των ασήμαντων.»   ***W. Goethe***
«Το να μην κάνεις τίποτα είναι καλύτερο από το να είσαι πολυάσχολος κάνοντας τίποτα.»   ***Lao-Tzu***
«Είναι αδύνατο να κάνεις κάτι σωστά αν δεν κάνεις τίποτα.»   ***Αριστοτέλης***

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ

«Χρόνου φείδου.» *Χίλων ο Λακεδαιμόνιος*
«Πάντα υπάρχει χρόνος όταν τον χρησιμοποιείς σωστά.» *W. Goethe*
«Ο χρόνος είναι μεγάλος για αυτούς που τον χρησιμοποιούν.» *L. daVinci*
«Με το να επιλέγεις τον χρόνο κερδίζεις χρόνο.» *F. Bacon*
«Ο χρόνος είναι το πιο πολύτιμο πράγμα που μπορεί κανείς να ξοδέψει.» *Θεόφραστος*
«Ο χρόνος είναι χρήμα.» *B. Franklin*
«Ο χαμένος χρόνος ποτέ δε θα ξαναβρεθεί.» *B. Franklin*

ΣΥΝΗΘΕΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΧΑΝΟΥΜΕ ΧΡΟΝΟ



Διακοπές από άλλους και σπατάλη χρόνου για αυτούς (π.χ., τηλεφωνήματα, απρόσκλητες επισκέψεις στο γραφείο)
Χρονοβόρες συναντήσεις και συζητήσεις
Αναμονή σε ραντεβού
Διαστήματα χρόνου χωρίς δράση λόγω άγχους, ελλιπούς σχεδιασμού ή άλλων αιτίων
Ασχολία με ασήμαντα πράγματα (π.χ., διαδίκτυο)
Έναρξη μιας εργασίας ή ασχολίας χωρίς να ολοκληρωθεί κάτι προηγούμενο
Χάσιμο χρόνου λόγω αταξίας και αναζήτησης πραγμάτων
Τελειομανία
Έλλειψη ταχύτητας

ΕΝΤΥΠΟ ΧΡΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΔΡΑΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ							
ΣΤΟΧΟΙ / ΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΔΕΥΤΕΡΑ	ΤΡΙΤΗ	ΤΕΤΑΡΤΗ	ΠΕΜΠΤΗ	ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ	ΣΑΒΒΑΤΟ	ΚΥΡΙΑΚΗ

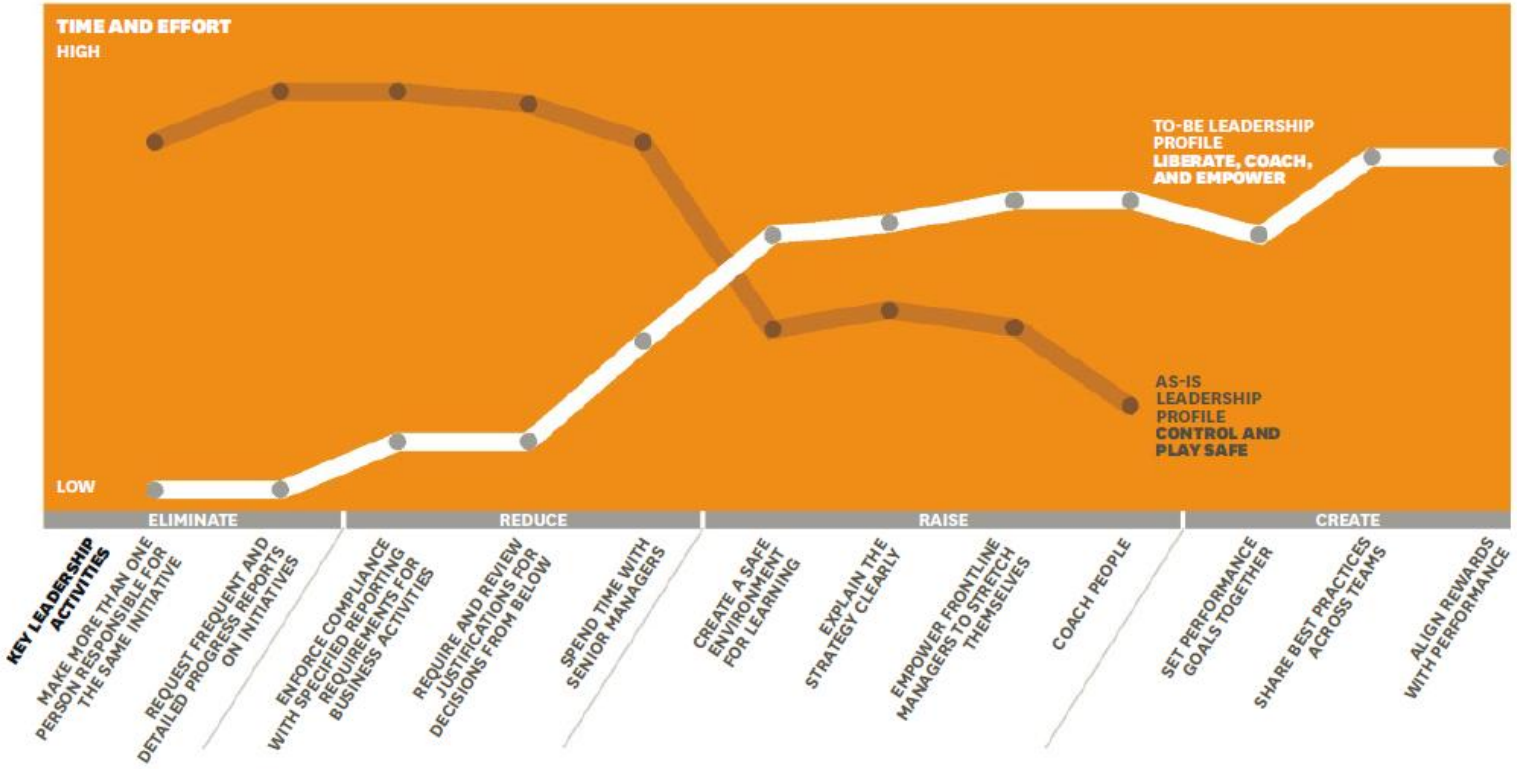
ΓΙΑΤΙ ΑΝΑΘΕΣΗ

- Χρόνος προϊσταμένου
- Αξιοποίηση υφισταμένων
- Ανάπτυξη υφισταμένων
- Αποκέντρωση

TO-BE LEADERSHIP CANVAS

MIDDLE MANAGERS MORE COACHING, LESS CONTROL

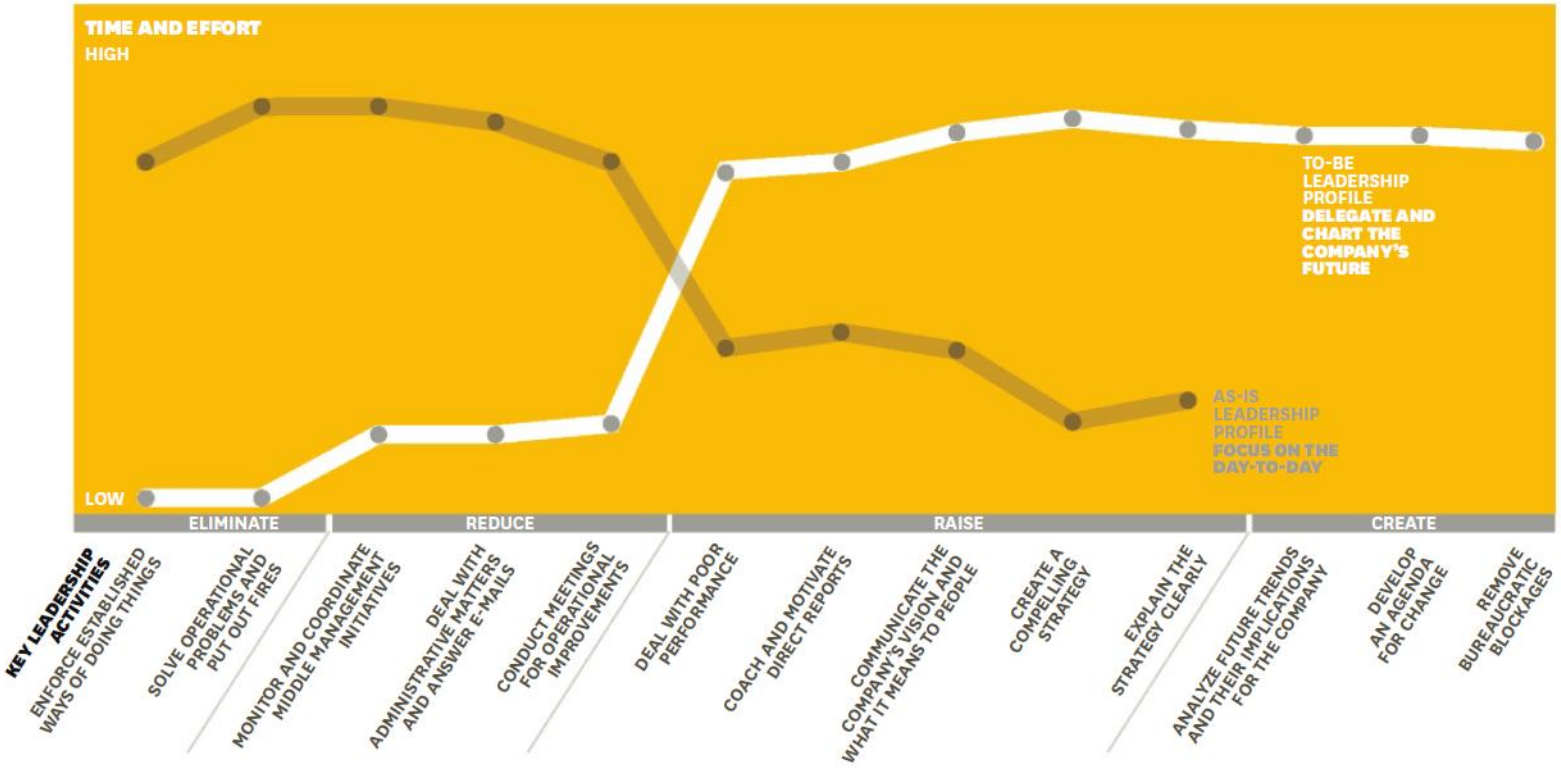
Current activities of BRG's midlevel leaders vs. the activities employees think they should be doing



TO-BE LEADERSHIP CANVAS

SENIOR MANAGERS FROM THE DAY-TO-DAY TO THE BIG PICTURE

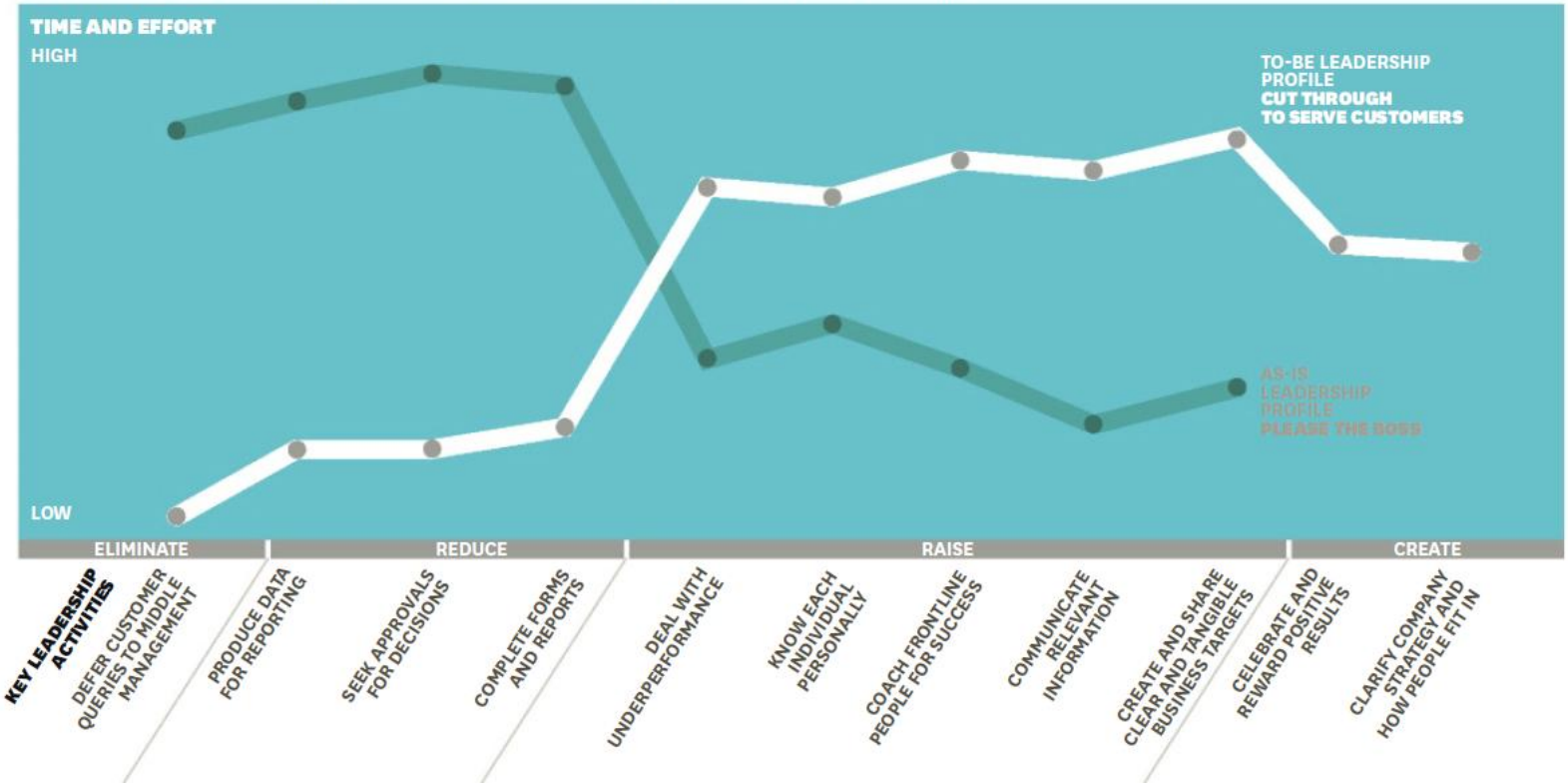
Current activities of BRG's senior managers vs. the activities employees think they should be doing



TO-BE LEADERSHIP CANVAS

FRONTLINE MANAGERS SERVE CUSTOMERS, NOT THE BOSS

Current activities of BRG's frontline leaders vs. the activities employees think they should be doing



ΑΙΤΙΕΣ ΜΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ/ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ

- Έλλειψη κατανόησης της αναγκαιότητας
- Έλλειψη εμπιστοσύνης στους συνεργάτες – κόστος λαθών
- Αίσθηση ψευδοαπώλειας
- Έλλειψη γνώσης και παρακολούθησης της αξιοποίησης του χρόνου από τους συνεργάτες
- Έλλειψη ανάπτυξης και παρακίνησης συνεργατών
- Αδυναμία ανάθεσης - καθοδήγησης

ΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ

- Χάσιμο χρόνου
- Έλλειψη ελέγχου
- Ανισότητες
- Ποιότητα – αποδοτικότητα
- Δυσαρέσκεια συνεργάτη

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ

1. Εξηγώ με πλήρη σαφήνεια για το τι πρέπει να υλοποιηθεί, το πότε και το πώς θα μετρηθούν τα αποτελέσματα ή θα αξιολογηθεί η ποιότητα της εργασίας
2. Κάνω σαφή σύνδεση του ανατιθέμενου έργου με τους στόχους της Δ/νσης/Τμήματος και της επιχείρησης – πλήρη- εξήγηση της σημαντικότητας του έργου (σπάζω πέτρες-χτίζω εκκλησία)
3. Εξήγηση με σαφήνεια του οφέλους για τον συνεργάτη (ανάπτυξη, αξιολόγηση, αναγνώριση, εξέλιξη)
4. Προσδιορίζω σαφώς και επικοινωνώ την υποστήριξη των συνεργασιών, των μέσων, των πληροφοριών ή οτιδήποτε άλλο θα είναι αναγκαίο για το συνεργάτη
5. Προσδιορίζω με ακρίβεια την ευθύνη, την ελευθερία πρωτοβουλιών, ποιες αποφάσεις θα παίρνει ο συνεργάτης και για ποιες θα ζητά έγκριση από μένα
6. Συμφωνώ τον τρόπο και τον χρόνο παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και του feedback που θα δίνω με τον συνεργάτη
7. Ενθαρρύνω τον συνεργάτη να κάνει ερωτήσεις και να εκφράζει φόβους, περιορισμούς (π.χ. έλλειψη χρόνου), εμπόδια
8. Ενισχύω την εκτίμηση και την αυτοπεποίθηση του συνεργάτη
9. Καθοδηγώ τον συνεργάτη για το πώς θα κάνει τα σωστά πράγματα σωστά. Επισημαίνω κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, πιθανών λαθών ή παγίδες
10. Ενημερώνω όλους όσους αφορά η ανάθεση
11. Μέσω ερωτήσεων βεβαιώνομαι αν ο συνεργάτης κατανόησε το τι, το γιατί, το πώς και πότε, της ανάθεσης καθώς και για τη διάθεση του να ανταποκριθεί

ΣΧΕΔΙΟ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ - ΑΝΑΘΕΣΗΣ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ/ ΕΡΓΑΣΙΑΣ/ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΓΑΛΗ ΕΙΚΟΝΑ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ Δ/ΝΣΗΣ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ- ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ	ΣΕ ΠΟΙΟΝ, ΠΟΙΟΥΣ (ικανότητες, χρόνος)	ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΣ, ΠΟΙΕΣ	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ	ΕΛΕΓΧΟΣ: ΠΩΣ, ΠΟΤΕ, ΑΝΑΦΟΡΕΣ
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								

ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΝΑΘΕΤΟΥΜΕ/ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΟΥΜΕ

- Γνώση και ικανότητες
- Διαθέσιμος χρόνος ή ανάθεση προς τα κάτω
- Διάθεση για ανάπτυξη, πρωτοβουλία
- Δικαιοσύνη
- Απαιτούμενη υποστήριξη, επίβλεψη
- Ανάθεση, διαίρεση σε περισσότερους

ΣΧΕΔΙΟ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ

ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΚΑΝΩ ΚΑΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΘΕΣΩ	ΧΡΟΝΟΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ	ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΘΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΘΟΥΝ
ΗΜΕΡΑΣ		
ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ		
ΜΗΝΑ		
ΑΛΛΕΣ		

ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑ – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANT

ΕΡΓΟ: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

ΕΡΓΑΣΙΕΣ	1/1	15/1	1/2	15/2	1/3	15/3
• Διάγνωση – ορισμός ανάγκης						
• Εναλλακτικές προτάσεις						
• Επιλογή –κοστολόγηση						
• Έγκριση						
• Ανάθεση παραγωγής						
• Παραγωγή – παράδοση						
• Παράδοση σε ενδιαφερόμενους						

ΑΙΤΙΕΣ - -ΚΛΕΦΤΕΣ ΧΡΟΝΟΥ

- Τηλέφωνα – emails
- Ραντεβού
- Meetings
- Απρόσμενοι επισκέπτες
- Ταξίδια
- Διαλείμματα – αδράνεια
- Γράψιμο αναφορών

ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: ΤΟ DO LIST

- Ημέρα
- Εβδομάδα
- Μήνας
- Έτος

HAVE THE SPIRIT AND THE SOUL OF A SMALL COMPANY AND THE BODY OF A GIANT

Jack Welch

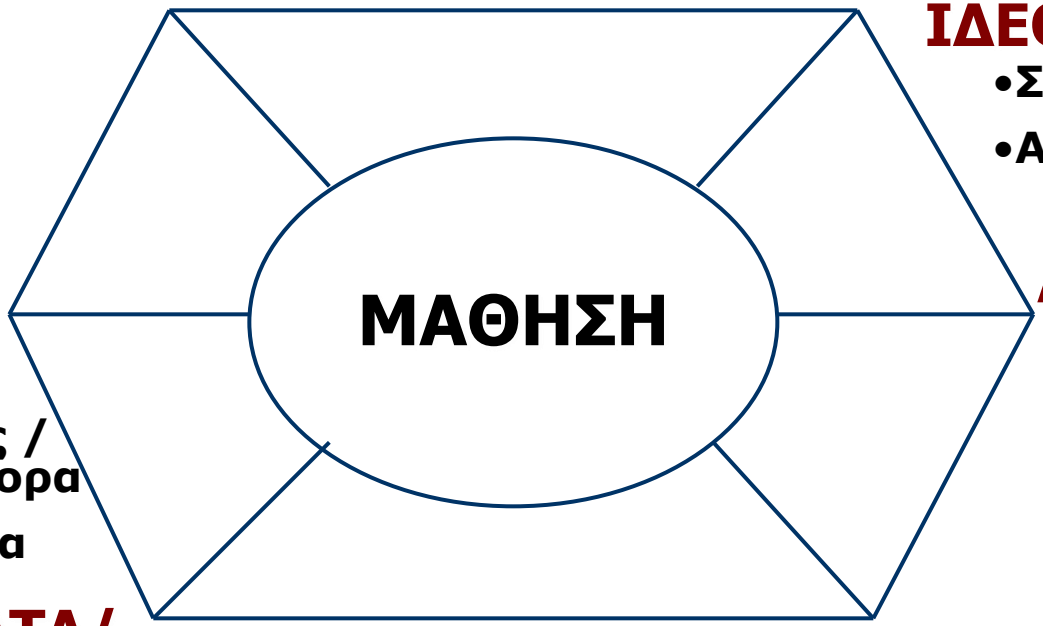
ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Μέλλον
- Όραμα – BHAG
- Out of the box – βασισμένη σε αξίες
- Λογική του σκαντζόχοιρου
- Ανανέωση

ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ

- Σκοπός
- Αξίες



ΔΟΜΕΣ

- Λιτές
- Ευέλικτες / χωρίς σύνορα
- Ισορροπία

ΑΝΘΡΩΠΟΙ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ/ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

- KPIs
- Balanced Scorecard
- Benchmarking

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΝΑΙ:

Ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, σημασιών που καθορίζουν ΚΑΝΟΝΕΣ οι οποίοι προσδιορίζουν ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων.

ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ

- ✓τι είναι σωστό και τι λάθος
- ✓τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο
- ✓τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο
- ✓τις προτεραιότητες

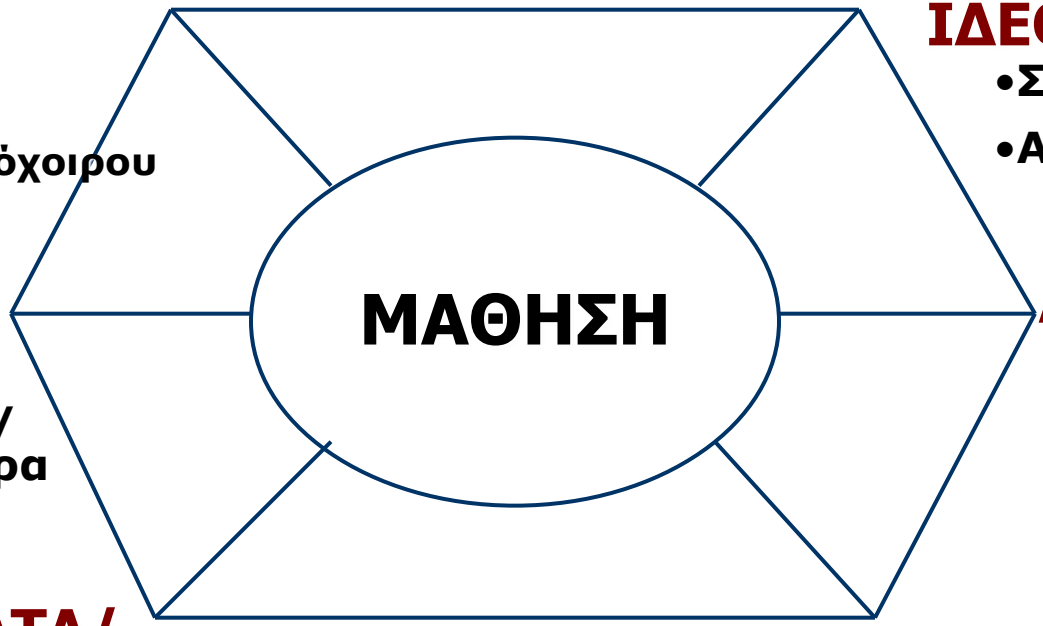
ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Μέλλον
- Όραμα – BHAG
- Out of the box – βασισμένη σε αξίες
- Λογική του σκαντζόχοιρου
- Ανανέωση

ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ

- Σκοπός
- Αξίες



ΔΟΜΕΣ

- Λιτές
- Ευέλικτες / χωρίς σύνορα
- Ισορροπία

ΑΝΘΡΩΠΟΙ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ/ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

- KPIs
- Balanced Scorecard
- Benchmarking

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

- Ταιριαστή
- Διαρκούς επιτυχίας
- Πειθαρχίας

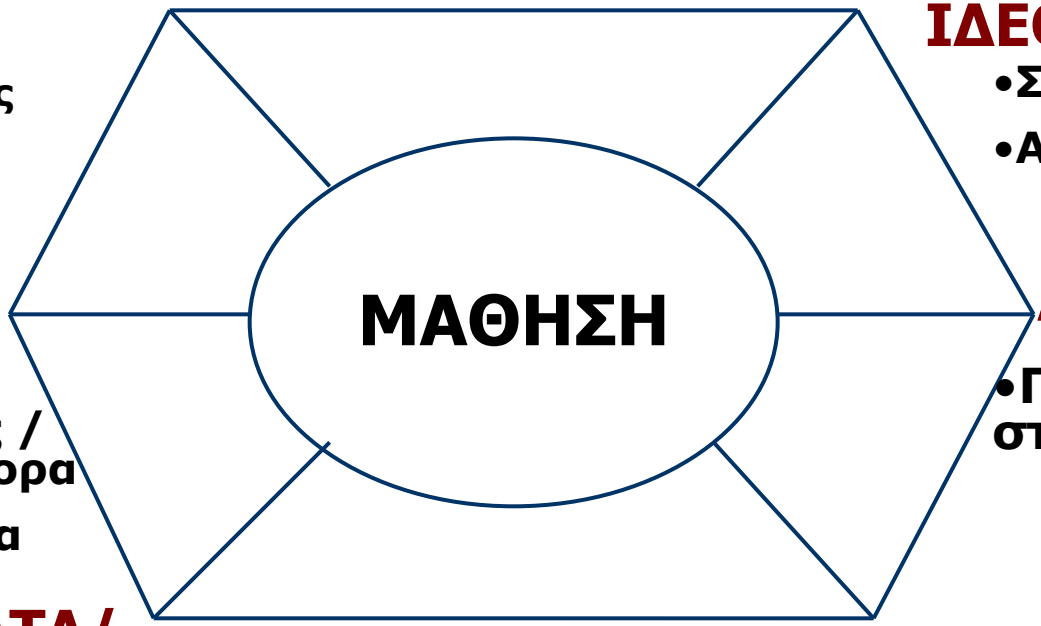
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ

- Πειθαρχημένοι άνθρωποι χρειάζονται λιγότερη ιεραρχία
- Πειθαρχημένη σκέψη χρειάζεται λιγότερη γραφειοκρατία
- Πειθαρχημένη δράση χρειάζεται λιγότερους ελέγχους

ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
- Μέλλον
- Όραμα – BHAG
- Out of the box – βασισμένη σε αξίες
- Λογική του σκαντζόχοιρου
- Ανανέωση

ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ
- Σκοπός
- Αξίες



ΔΟΜΕΣ
- Λιτές
- Ευέλικτες / χωρίς σύνορα
- Ισορροπία

ΑΝΘΡΩΠΟΙ
- Πρώτα ποιοι στο λεωφορείο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ/ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
- KPIs
- Balanced Scorecard
- Benchmarking

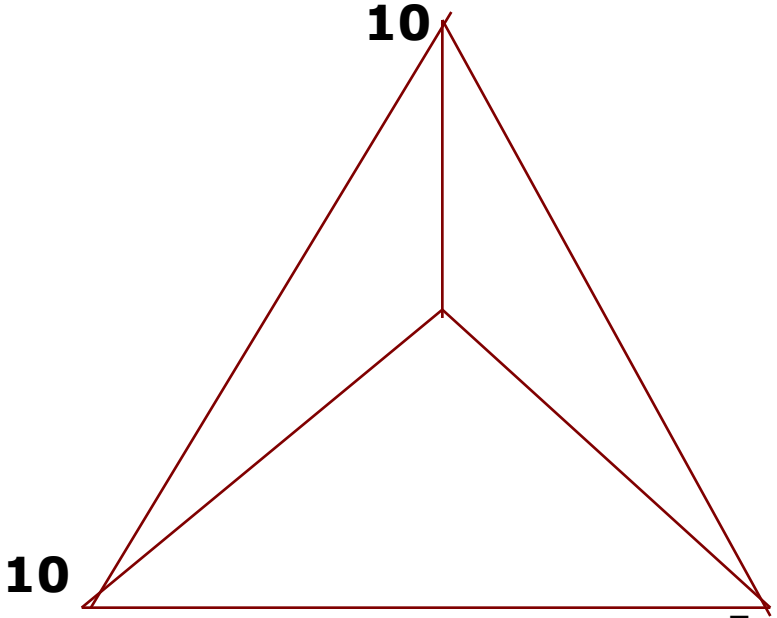
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ
- Ταιριαστή
- Διαρκούς επιτυχίας
- Πειθαρχίας

ΑΣΤΕΡΙΑ: ΤΑΛΕΝΤΑ ή ΣΩΣΤΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ

The "right person" has more to do with character traits and innate capabilities than with specific knowledge, background and skills.
He will be self-motivated by inner drive to produce the best results and to be part of creating something great .

Ποιοι είναι οι σωστοί άνθρωποι

Ισχυρή θέληση-αυτοπαρακίνηση για να επιτυγχάνει εξαιρετικές επιδόσεις



Χαρακτήρας που ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης

Ικανότητες να επιτυγχάνει εξαιρετικές επιδόσεις

ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

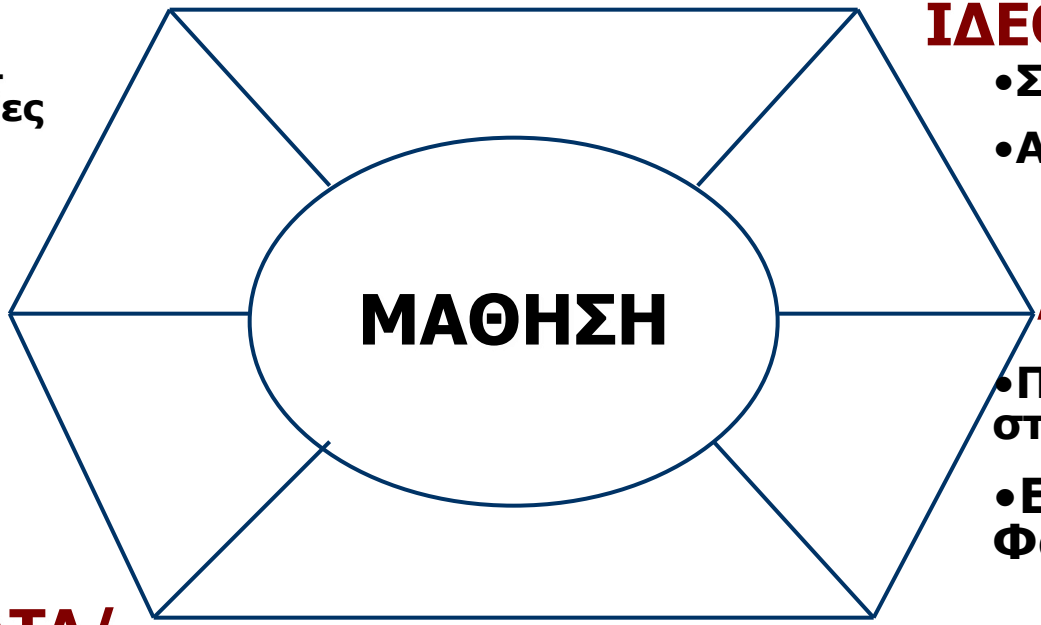
- Μέλλον
- Όραμα – BHAG
- Out of the box – βασισμένη σε αξίες
- Λογική του σκαντζόχοιρου
- Ανανέωση

ΔΟΜΕΣ

- Λιτές
- Ευέλικτες / χωρίς σύνορα
- Ισορροπία

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ/ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

- KPIs
- Balanced Scorecard
- Benchmarking



ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ

- Σκοπός
- Αξίες

ΑΝΘΡΩΠΟΙ

- Πρώτα ποιοι στο λεωφορείο
- Ενδυνάμωση-Φοντενεμπλό

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

- Ταιριαστή
- Διαρκούς επιτυχίας
- Πειθαρχίας

Η ικανότητα να μαθαίνουμε-αλλάζουμε πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές, ίσως είναι το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται

ARIE DE GEUS

ΜΑΘΗΣΗ = ΣΥΝΕΧΗΣ ΜΕΤΑΝΟΙΑ

Ικανότητα να επαναδημιουργούμε συνεχώς τον εαυτό μας και το περιβάλλον μας

ΑΥΤΟ ΕΙΝΑΙ ΜΑΘΗΣΗ

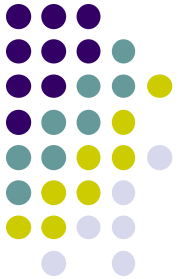
Έμαθα ώστε να προσαρμοσθώ στο περιβάλλον τόσο καλά που στο τέλος το έκανα να προσαρμοσθεί και αυτό σε εμένα

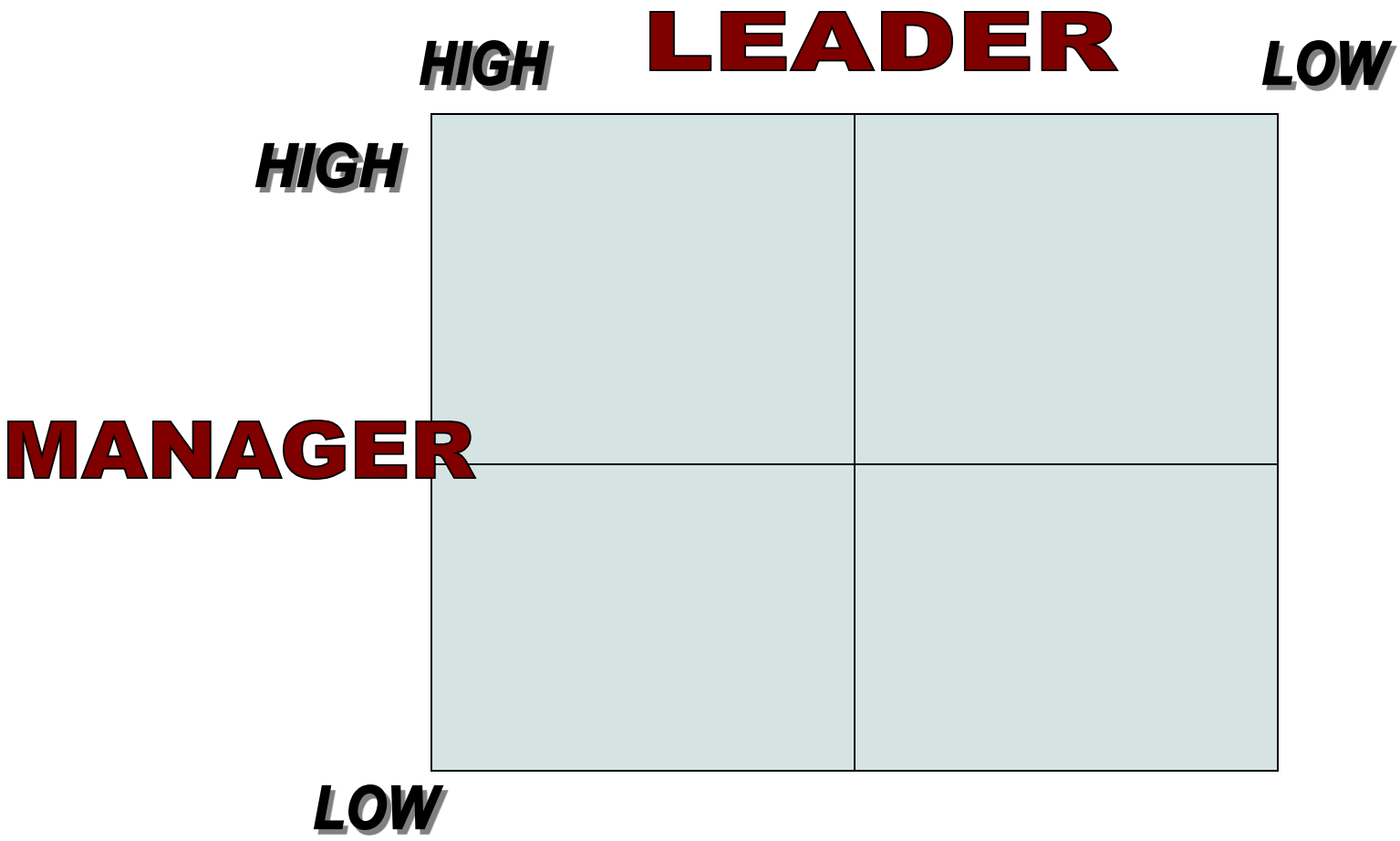
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

- Απόκτηση – αναπαράσταση – αποθήκευση – διάχυση γνώσης
- Δημιουργία νέας γνώσης με αποτέλεσμα
- Έκφραση της γνώσης σε προϊόντα, λειτουργίες, αποφάσεις, συμπεριφορές
- Συνεχή βελτίωση το πώς σκέφτεται, λειτουργεί και συμπεριφέρεται η επιχείρηση
- Συνεχής επαναπροσδιορισμός της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της

YOU CANNOT MANAGE

- THIRD GENERATION STRATEGIES WITH
  - SECOND GENERATION ORGANIZATIONS AND
    - FIRST GENERATION MANAGERS




LEADER
HIGH
LOW
HIGH
MANAGER
LOW

ΔΥΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΑΠΟ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

- **Δημιουργεί ένα καλλίτερο μέλλον μέσα από αλλαγές και ανάπτυξη ηγετών**
- **Κάνει άλλους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να τον ακολουθούν**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

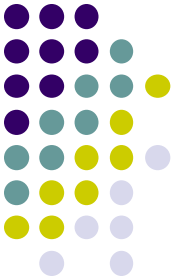
- Ηγετικό στυλ (αυταρχικό, συμβουλευτικό, συμμετοχικό)
- Ευαισθησία
- Αυστηρότητα
- Ακεραιότητα
- Ταπεινότητα
- Πάθος

ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ GENERAL ELECTRIC

- Vision
- Customer/quality focus
- Integrity
- Accountability/Commitment
- Communication /Influence
- Shared Ownership /Boundaryless
- Team builder /empowerment
- Knowledge /Expertise /Intellect
- Initiative /Speed
- Global mind -set

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΤΩΝ

- ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ – ΑΝΑΘΕΣΕΙΣ ΝΩΡΙΣ
- ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΛΩΝ ΚΑΙ ΚΑΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΝΩΡΙΣ
- ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ – ΑΝΑΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΕΥΡΥΝΟΥΝ ΤΗ ΓΝΩΣΗ – ΕΜΠΕΙΡΙΑ
- ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ – ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ (coaching – mentoring)
- ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΣΥΣΚΕΨΕΩΝ ΕΚΤΟΣ ΤΩΝ ΔΙΚΩΝ ΤΟΥΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΩΝ
- ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ
- ΕΙΔΙΚΑ PROJECTS – ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΘΕΣΕΙΣ (task force assignments)
- ΚΑΚΟΥΧΙΕΣ
- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ



ΠΑΓΙΕΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

- Αβεβαιότητα, φόβος
- Μη κατανόηση
- Συνήθεια στον εισηγούντα
- Αντίδραση στον εισηγούντα
- Διαφορετικές αντιλήψεις
- Αίσθηση ψευδο-απώλειας
- Κόστος

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ – ΑΙΤΙΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

- ΕΝΕΡΓΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΣ ΔΥΝΑΜΗΣ
- ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (σφαιρική, αιτία)
- ΑΠΟΔΟΧΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
- ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ – ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ
- ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ
- ΡΥΘΜΟΣ - ΟΡΜΗ

LEADING CHANGES

- **Leading by example**
- **Gaining commitment**
  - *Understanding of the resistance to changes*
  - *Creating a sense of urgency*
  - *Communicate the vision and the benefits*
  - *Quick wins*
- **Enabling action**
  - *Defining the right attitudes and behaviors of your people*
  - *Coaching / supporting people*
  - *Eliminating the negative forces / obstacles*
  - *Rewarding the positive behaviors and punishing the negatives*
- **Monitoring / evaluating**

ΕΜΠΟΔΙΑ – ΛΑΘΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- **ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΑ ΜΗΝΥΜΑΤΑ (ασαφή, μη πλήρη, μεγάλα, κώδικας)**
- **ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΠΡΟΣΟΧΗΣ**
- **ΒΙΑΣΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**
- **ΦΙΛΤΡΑ (προκαταλήψεις, προηγούμενες εμπειρίες)**
- **ΘΟΡΥΒΟΙ (φυσικοί, ψυχολογικοί)**
- **ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΜΦΙΔΡΟΜΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**
- **ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ**
- **ΜΕΣΟ (γραπτός, προφορικός λόγος)**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ

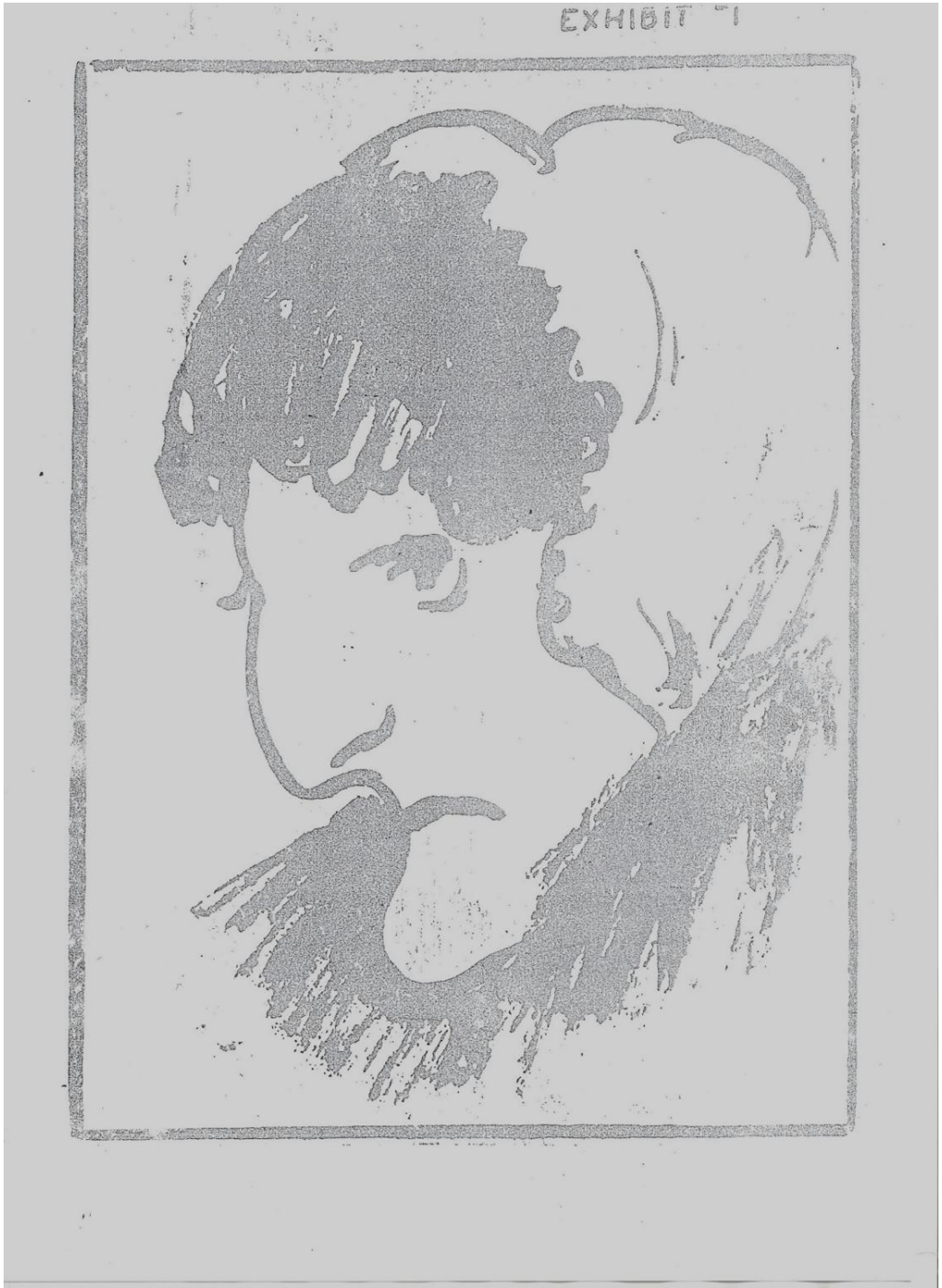
- ***Προετοιμασία μηνύματος***
- ***Μετάδοση***
- ***Έλεγχος κατανόησης***

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΚΟΗ

- **ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΑΚΟΗ**
  - Οπτική επαφή
  - Προσοχή – όχι βιαστικά συμπεράσματα
  - Σημειώσεις
  - Έλεγχος φίλτρων
  - Γλώσσα σώματος
- **ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΟΗ**
  - Άνεση / Ενθάρρυνση
  - Ερωτήσεις
  - Αναπληροφόρηση
  - Empathy

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

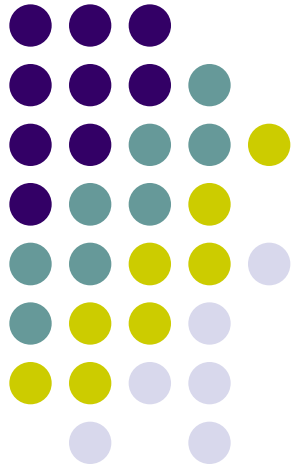



EXHIBIT "1"





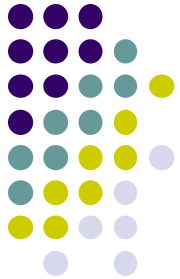
ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΛΑΖΟΝΕΙΑ ΣΤΗΝ ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΗΓΕΜΟΝΑ ΣΤΟΝ ΗΓΕΤΗ



Καθηγητής **Δημήτρης Μπουραντάς**
Δ/ντής Executive MBA και
M.Sc. in Human Resources Management
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΤΗΣ



- Εμπνέει, πείθει, οδηγεί, κινητοποιεί, ενώνει μέσω κοινού ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΩΝ ώστε να κάνει τους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να επιτυγχάνουν αποτελέσματα για το «κοινό καλό»

- Κερδίζει την εμπιστοσύνη μέσω της ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ και της ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

- Αφήνει κληρονομιά ανθρώπους και θεσμούς για ένα καλλίτερο μέλλον στηριζόμενος στη ΦΡΟΝΗΣΗ (τεχνοκρατικό, ηθικό και πολιτικό ορθολογισμό) και υλοποιώντας ΑΛΛΑΓΕΣ

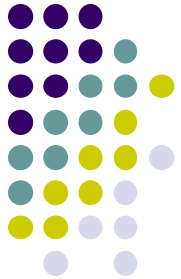
ΗΓΕΤΗΣ - ΗΓΕΜΩΝ

ΗΓΕΤΗΣ	ΗΓΕΜΟΝΑΣ
○Στηρίζεται στον Αριστοτέλη	○Στηρίζεται στον Μακιαβέλι
○Έχει ως νόημα ζωής να υπηρετεί το «κοινό καλό»	○Έχει ως νόημα ζωής το «ατομικό καλό και το καλό των όσων το υπηρετούν»
○Αναδυκνείεται λόγω της συνεισφοράς στο κοινό καλό, την επίτευξη αποτελεσμάτων, στη βάση των θεμελιωδών αξιών	○Αναδυκνείεται μέσω Μακιαβελικών τακτικών αναρρίχησης στην εξουσία (π.χ διαπλοκή, δημαγωγία), λαϊκισμός, κληρονομικότητα, οικονομική δύναμη, μάρκετινγκ
○Αντλεί τη δύναμή του από την «κοινωνία» και ασκεί κυρίως επιρροή	○Αντλεί τη δύναμή του από συμφέροντα και μηχανισμούς και ασκεί κυρίως εξουσία
○Διακρίνεται από ταπεινότητα, ακεραιότητα, ηθική, σοφία, υπευθυνότητα, γενναιοδωρία, συναίνεση, σύνεση, τόλμη, θάρρος	○Διακρίνεται από αλαζονεία, πανουργία, επιθετικότητα, θράσος, αδίστακτος, ανελέητος, «ο σκοπός αγιάζει τα μέσα»
○Κερδίζει τους ανθρώπους μέσω οράματος, αξιών, πειθούς, συναίνεσης, ικανοτήτων, αποτελεσμάτων και ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	○Υποχρεώνει τους ανθρώπους ασκώντας νοητική και ψυχολογική βία (π.χ χρησιμοποιώντας τη δύναμη των ανταμοιβών και των τιμωριών)

ΑΛΑΖΟΝΕΙΑ

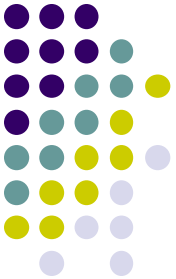
- Αρνητικός ναρκισσισμός
- Αυτοθαυμασμός
- Εγωπάθεια
- Εγωισμός
- Αυταρέσκεια
- Αίσθηση ανώτερου, ακαταμάχητου, αλάνθαστου

ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΑΛΑΖΟΝΕΙΑΣ – ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΑ ΟΡΑΜΑΤΑ



- Προβληματικά οράματα – μεγαλοιδεατισμός
- Χειραγώγηση ανθρώπων – δημαγωγία
- Προβληματική λήψη αποφάσεων
- Έλλειψη μάθησης, μη αποδοχή κριτικής
- Απολυταρχικό στυλ
- Ανυπαρξία συναισθηματικής νοημοσύνης
- Μη ανάπτυξη διαδόχων
- Εκτροχιασμός

ΑΛΑΖΟΝΕΙΑ - ΦΙΛΟΣΟΦΟΙ

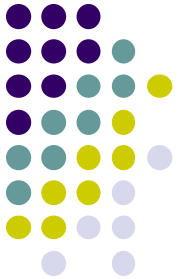


- *Η έπαρση είναι το εμπόδιο της προκοπής*, **Ηράκλειτος**

- *Ο άνθρωπος μοιάζει με κλάσμα όπου ο αριθμητής είναι ο πραγματικός του εαυτός, ο δε παρονομαστής η ιδέα που έχει για τον εαυτό του. Όσο μεγαλύτερος ο παρονομαστής, τόσο μικρότερη η αξία του κλάσματος, και όσο ο παρονομαστής διογκώνεται στο άπειρο, τόσο το κλάσμα τείνει προς το μηδέν*, **L. Tolstoy**

- *Τα άδεια σακιά τα φουσκώνει ο αέρας και τους ανόητους η έπαρση*, **Σωκράτης**

ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ



- Ισορροπημένη, αυτό-αξιολόγηση
- Χωρίς προβολή, καυχασμούς, επίδειξη
- Αναγνώριση των θετικών των άλλων – ισοτιμία
- Ανάληψη ευθύνης λαθών και αποτυχιών
- Δημόσια συγνώμη
- Απόδοση επιτυχιών σε άλλους
- Αναζήτηση και αποδοχή κριτικής – ακοή
- Σεβασμός των δικαιωμάτων του άλλου

ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ - ΦΙΛΟΣΟΦΟΙ

ΤΑ ΔΙΔΑΓΜΑΤΑ ΤΩΝ ΦΙΛΟΣΟΦΩΝ: ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ

- ***Η ταπεινότητα είναι η στέρεα βάση όλων των αρετών*, Confucius**
- ***Αρετής πάσης σεμνός ηγείται λόγος*, Μένανδρος**
- ***Ο κατασκευαστής δεν μπορεί να είναι ο μόνος και ο καλύτερος κριτής του έργου του*, Αριστοτέλης**
- ***Ποτέ να μην έχεις μεγάλη ιδέα για τον εαυτό σου αλλά και ποτέ να μην περιφρονείς τον εαυτό σου*, Ισοκράτης**
- ***Κάθε άνθρωπος που συναντώ είναι σε κάτι ανώτερος από μένα, οπότε μαθαίνω από αυτόν*, R.W. Emerson**
- ***Δεν πρόκειται να είμαι μετριόφρων. Ταπεινός όσο θέλετε, αλλά όχι μετριόφρων. Μετριοφροσύνη είναι η αρετή των ξενέρωτων*, J.P. Sartre**
- ***Να διώχνετε τη σκέψη πως έχετε προτερήματα που δεν έχουν οι άλλοι*, L. Tolstoy**
- ***Ο πραγματικά αξιοπρεπής άνθρωπος δεν καυχιέται για τίποτα*, F. de la Rochefoucauld**

Leadership Meta-Competencies

This book doesn't offer overrated success stories which in most cases cannot be imitated. It contains no check lists or recipes for success and it presents no theoretically-based models. The meta-competencies discussed in this refreshing book are timeless virtues of which effective leaders seem to be possessed, but which are rarely if ever included in lists of competencies in the vast business leadership literature. They include:

- Existential intelligence—distinct from the much-discussed emotional intelligence, is about the ability to pose questions and reflect on fundamental issues in ways that develop a mature ability to interpret the world and better understand other people.
- Phronesis—is the ability to exercise sound judgment based on skilful application of moral and political rationality.
- Solitude—is a voluntary state achieved when an individual has the ability to momentarily withdraw and be free of external pressures and demands in order to concentrate on desired mental-cognitive activities.
- Trust building—is more often discussed in leadership literature. As a leadership competence it is about the ability to be credible, show trust in and respect for other people and inspire trust.

For the curious business practitioner, business student, or business educator wishing to consider aspects of leadership competence that have to some extent been hidden or forgotten, this book introduces the notion of meta-competences and deals in detail with them.

About the Authors

Dimitris Bourantas is a Management and Leadership Professor, Head of the Executive MBA and MSc in Human Resources Management at the Athens University of Economics and Business. He has written seven best-selling books. He has also published articles in internationally acclaimed scientific journals and supervised PhDs that have been awarded European prizes. Bourantas has acquired substantive professional experience, having worked as an executive, consultant and trainer for a large number of Greek and multinational companies.

Vasia Agapitou has a psychology degree from Panteion University, Athens and a Masters in work and organizational psychology, from the University of Hull, UK. She is currently a PhD candidate under state scholarship at Athens University of Economics and Business where she researches strategic leadership and existential thinking. At the same time she lectures at the Business College of Athens.

Cover image: © CountryStyle Photography / iStock.

GOWER
Gower Publishing Limited
Wey Court East, Union Road,
Farnham, Surrey,
GU9 7PT, England
www.gowerpublishing.com

ISBN 978-1-4724-2068-8
9 781472 420688

Leadership Meta-Competencies

Dimitris Bourantas
Vasia Agapitou

GOWER

Leadership Meta-Competencies

Discovering Hidden Virtues



Dimitris Bourantas
Vasia Agapitou

ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ

- ΙΕΡΑΡΧΙΑ – ΑΜΕΣΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ
- ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
- ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
- ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ/ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
- ΕΙΔΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (π.χ: εκτελεστική επιτροπή, επιτροπή Μάρκετινγκ)
- ΕΙΔΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ (π.χ: product manager)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

- Σαφήνεια ρόλων, ευθυνών, αποφάσεων
- Λιτές – Αξιοποίηση πόρων
- Ευέλικτες
- Συντονισμός – ολοκλήρωση
- Αποτελεσματικότητα Μάνατζμεντ
- Υλοποίηση στρατηγικής – παραγωγή στρατηγικής – προσανατολισμός στην αγορά
- Αξιοποίηση σπάνιων ή πολύ ακριβών στελεχών

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΕΥΡΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Ωριμότητα (μπορώ, θέλω) υφισταμένων
- Πολυπλοκότητα – σπουδαιότητα θέσεων εργασίας
- Απαιτούμενος συντονισμός μεταξύ θέσεων
- Ομοιότητα περιεχομένου θέσεων
- Τυποποίηση – σαφήνεια εργασιών και σχέσεων
- Διοικητικές / Ηγετικές ικανότητες προϊσταμένου
- Χρόνος – καθήκοντα προϊσταμένου

ΑΡΧΕΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

- ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΥΘΥΝΗΣ – ΕΞΟΥΣΙΑΣ
- ΑΠΟΛΥΤΟ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ
- ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΞΟΥΣΙΑΣ
- ΤΗΡΗΣΗ ΙΕΡΑΡΧΙΚΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ
- ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ / ΕΝΤΟΛΩΝ
- ΣΑΦΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ

ΒΑΣΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

- Εξειδίκευση
- Αλληλεξάρτηση – απαιτήσεις συντονισμού, συγχρονισμού, συνεργασίας
- Εξοικονόμηση – αξιοποίηση πόρων
- Αποτελεσματικό Μάνατζμεντ

ΤΥΠΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

- ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ
- ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
- ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ – ΠΕΡΙΟΧΕΣ – ΠΕΛΑΤΕΣ
- ΜΙΚΤΗ

BUSINESS UNIT

- ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ Ή ΧΩΡΑΣ
- ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΡΩΝ
- ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ

- ΑΣΑΦΕΙΑ ΕΥΘΥΝΩΝ – ΕΞΟΥΣΙΑΣ
- ΕΠΙΚΑΛΥΨΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ / ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ
- ΜΗ ΤΗΡΗΣΗ ΙΕΡΑΡΧΙΚΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ
- ΠΟΛΛΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ
- ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ
- ΕΛΛΕΙΠΗΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ / ΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ – ΣΤΕΓΑΝΑ (SILOS)
- ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ / ΤΥΠΙΚΟΤΗΤΑ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ – JOB DESCRIPTION

Τίτλος: _____

_____

Τμήμα: _____

_____

Διεύθυνση: _____

_____

Αναφέρεται: _____

_____

Αναφέρονται: _____

_____

- ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ/ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

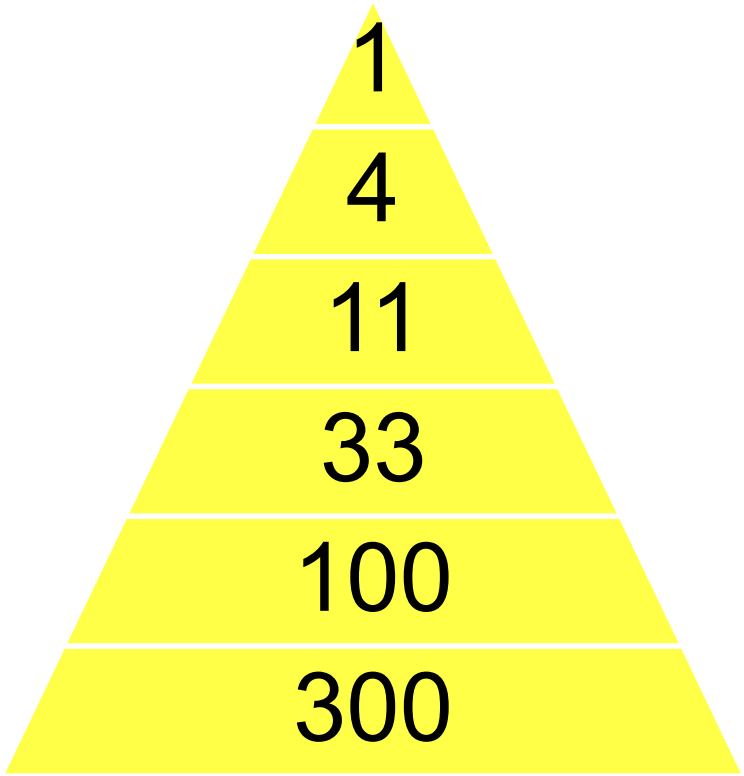
ΒΑΣΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

I. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

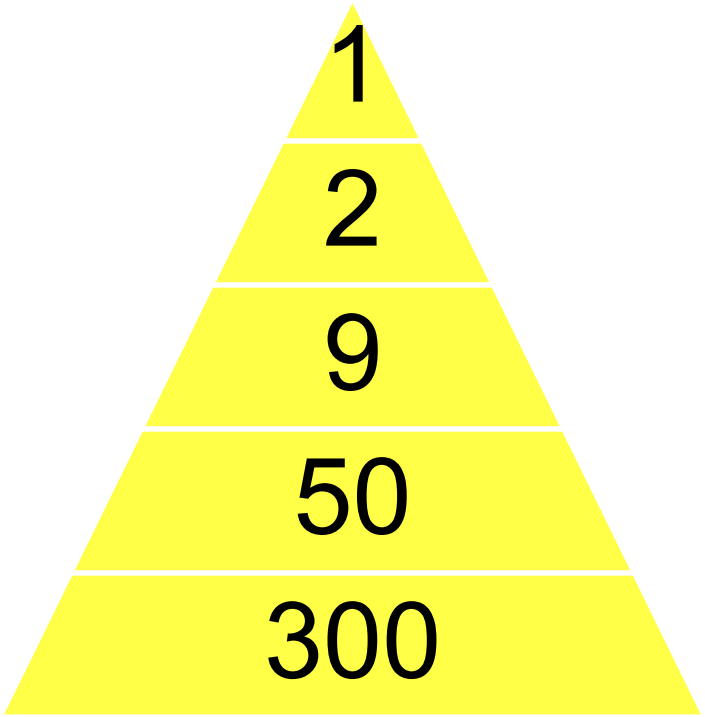
- Διαίρεση έργου – σχεδιασμός θέσεων εργασίας
- Εύρος διοίκησης – ιεραρχικά επίπεδα
- Τμηματοποίηση
- Διαμόρφωση σχέσεων εξουσίας

II. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ - PROCESSES

ΕΥΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ



- **Εύρος = 3**
- **Διοικητικές = 149**



- **Εύρος = 6**
- **Διοικητικές = 62**

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΥΡΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- ΑΝΑΘΕΣΗ
- ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ
- ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ – ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΙΑ
- ΧΡΟΝΟΣ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΛΙΤΕΣ ΔΟΜΕΣ

- ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΔΥΝΑΤΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ
- ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΘΕΣΕΙΣ “BACK OFFICE”
- ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΔΥΝΑΤΕΣ ΘΕΣΕΙΣ

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

- ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ
- ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ – ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ
- ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΠΟΡΩΝ
- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ

- ΙΕΡΑΡΧΙΑ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ
- ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
- ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
- ΣΧΕΔΙΑ – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ
- ΔΙΑ-ΤΜΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ
- ΘΕΣΕΙΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΩΝ

ΑΡΧΕΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

- ΑΠΟΛΥΤΟ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ
- ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΞΟΥΣΙΑΣ
- ΕΥΘΥΝΗ = ΕΞΟΥΣΙΑ
- ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΝΤΟΛΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

- ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΡΟΛΩΝ & ΕΥΘΥΝΩΝ
- ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ & ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ
- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΛΙΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ
- ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ
- ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΕΥΕΛΙΞΙΑ
- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ
- ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ & ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
- ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ
- ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ

Περιγράψτε μια θέση που γνωρίζετε πολύ καλά στην επιχείρησή

- **Τίτλος:**_____
_____
- **Τμήμα:**_____
_____
- **Διεύθυνση:**_____
_____
- **Αναφέρεται:**_____
_____
- **Αναφέρονται:**_____
_____
- _____
_____
- **ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ/ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΥΨΗΛΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

ΡΟΛΟΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

- Υλοποίηση έργου – στοχοθεσία, ανάθεση
- Παρακίνηση συνεργάτη
- Καθοδήγηση/υποστήριξη
- Ανάπτυξη ομάδας
- Ανάπτυξη κουλτούρας

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΓΝΩΣΕΙΣ

ΑΡΕΤΕΣ

- Αυτοκαθορισμός, πρόδραση
- Αυτό-έλεγχος
- Εστίαση
- Επιμονή
- Αυτοπεποίθηση – πρωτοβουλία
- Κουράγιο – ανθεκτικότητα

Θέληση - διάθεση

Προσωπικό Μάνατζμεντ

- Προγραμματισμός
- Διαχείριση Χρόνου

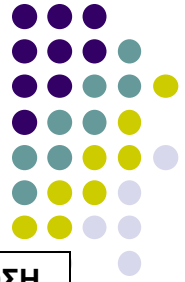
Κατανόηση προσδοκόμενων επιδόσεων

Διάθεση μέσων, πόρων και συνεργασίας

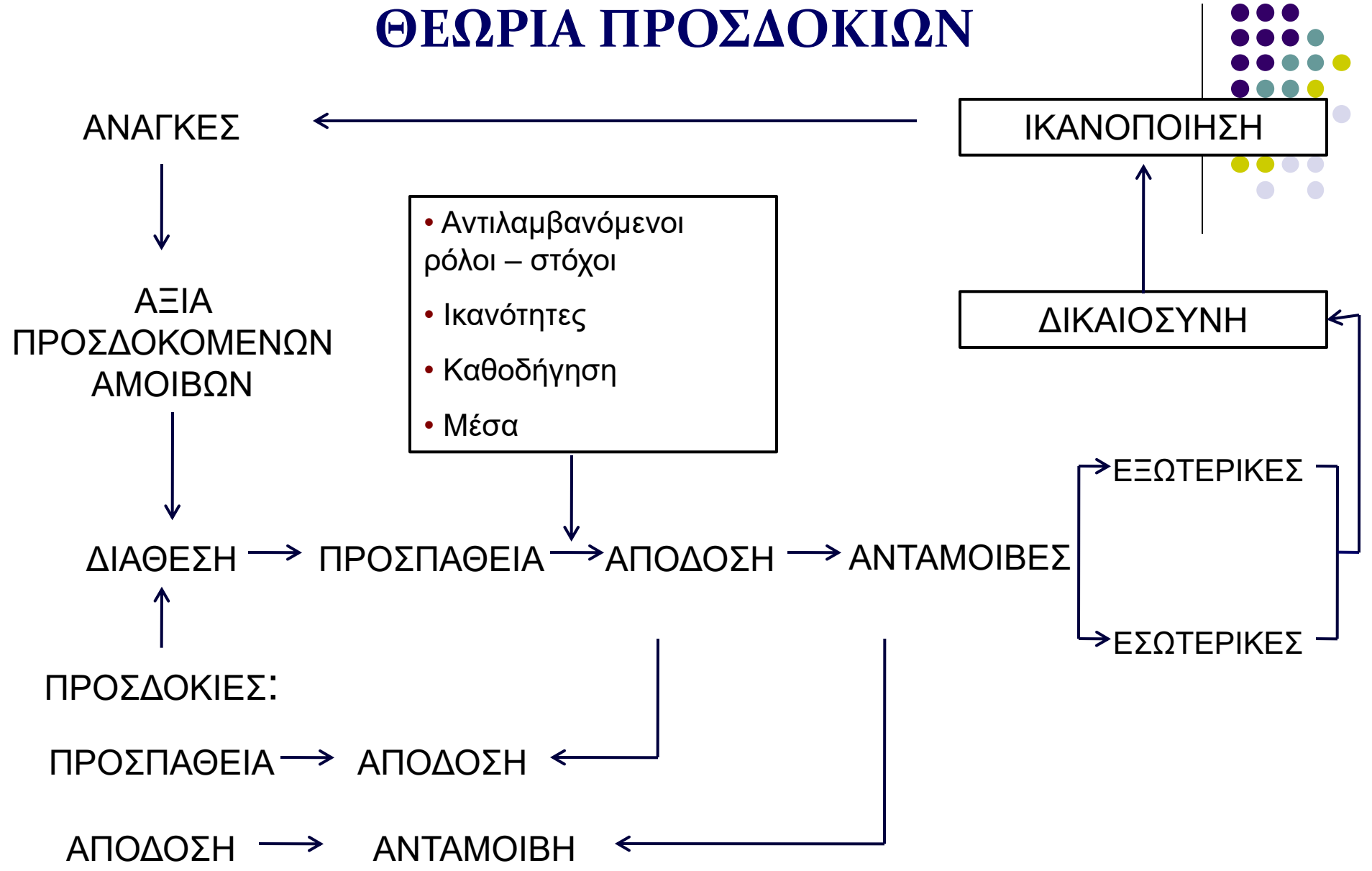
ΥΨΗΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ

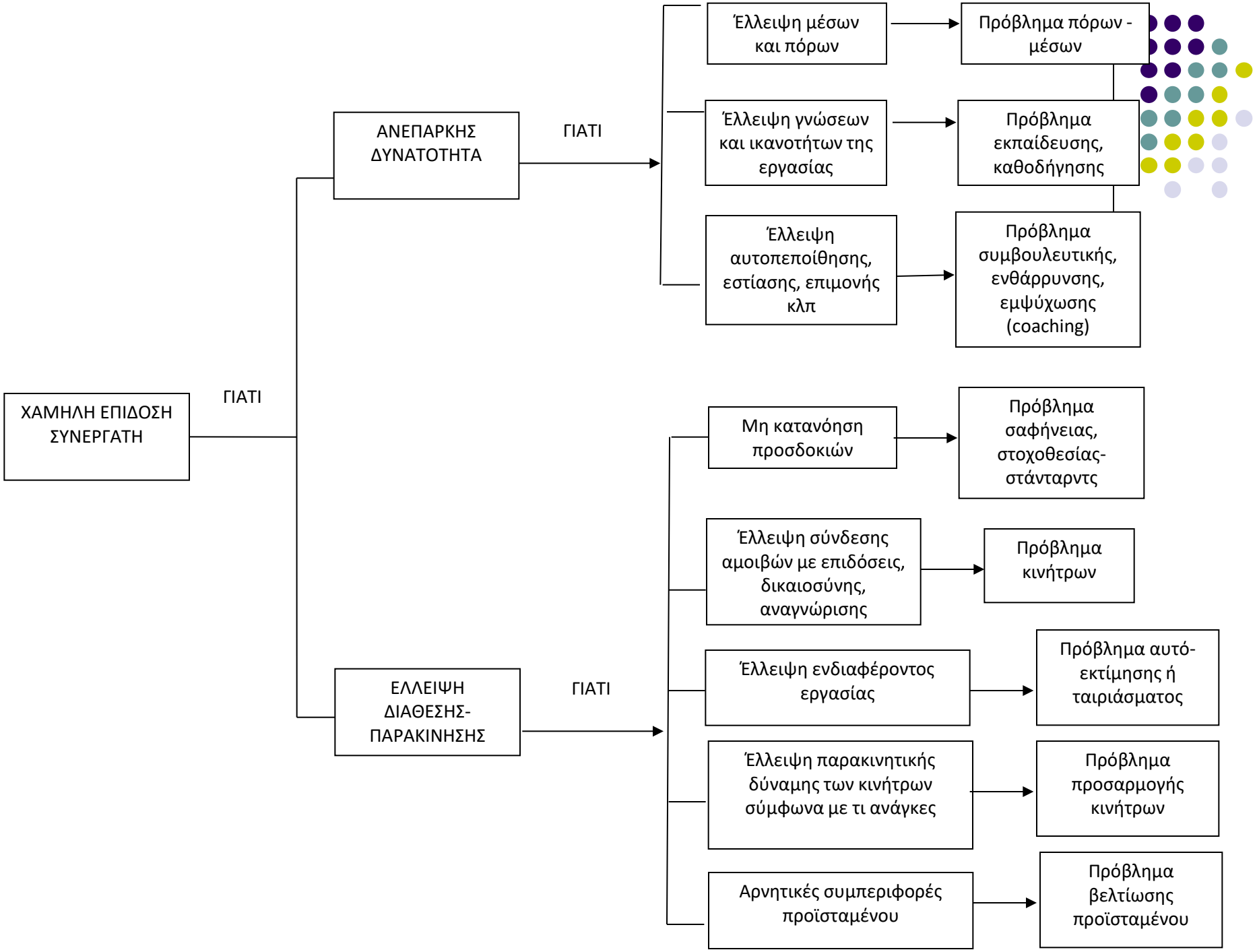
+

ΥΨΗΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΜΑΔΑΣ



ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ




ΧΑΜΗΛΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ
ΓΙΑΤΙ
ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ
ΓΙΑΤΙ
Έλλειψη μέσων και πόρων
Πρόβλημα πόρων - μέσων
Έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων της εργασίας
Πρόβλημα εκπαίδευσης, καθοδήγησης
Έλλειψη αυτοπεποίθησης, εστίασης, επιμονής κλπ
Πρόβλημα συμβουλευτικής, ενθάρρυνσης, εμψύχωσης (coaching)
ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
ΓΙΑΤΙ
Μη κατανόηση προσδοκιών
Πρόβλημα σαφήνειας, στοχοθεσίας-στάνταρντς
Έλλειψη σύνδεσης αμοιβών με επιδόσεις, δικαιοσύνης, αναγνώρισης
Πρόβλημα κινήτρων
Έλλειψη ενδιαφέροντος εργασίας
Πρόβλημα αυτό-εκτίμησης ή ταιριάσματος
Έλλειψη παρακινητικής δύναμης των κινήτρων σύμφωνα με τι ανάγκες
Πρόβλημα προσαρμογής κινήτρων
Αρνητικές συμπεριφορές προϊσταμένου
Πρόβλημα βελτίωσης προϊσταμένου

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

- Πρόδραση – πρωτοβουλία
- Ενέργεια – εστίαση
- Σχέδιο – προγραμματισμός
- Έλεγχος
- Διαχείριση χρόνου
- Μεταβίβαση – ανάθεση
- Αποτελεσματικά meetings
- Συνεχή μάθηση

ΧΑΣΜΑ ΓΝΩΡΙΖΩ – ΚΑΝΩ: A BIAS FOR ACTION

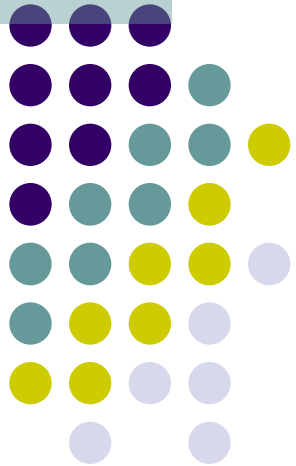
ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ ΣΤΟΧΟΥΣ / ΑΥΤΟ-ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ	ΕΝΕΡΓΕΙΑ -	ΕΝΕΡΓΕΙΑ +
+	Αδράνεια	Επιτυχία
-	Αδιαφορία	Δράση χωρίς αποτέλεσμα

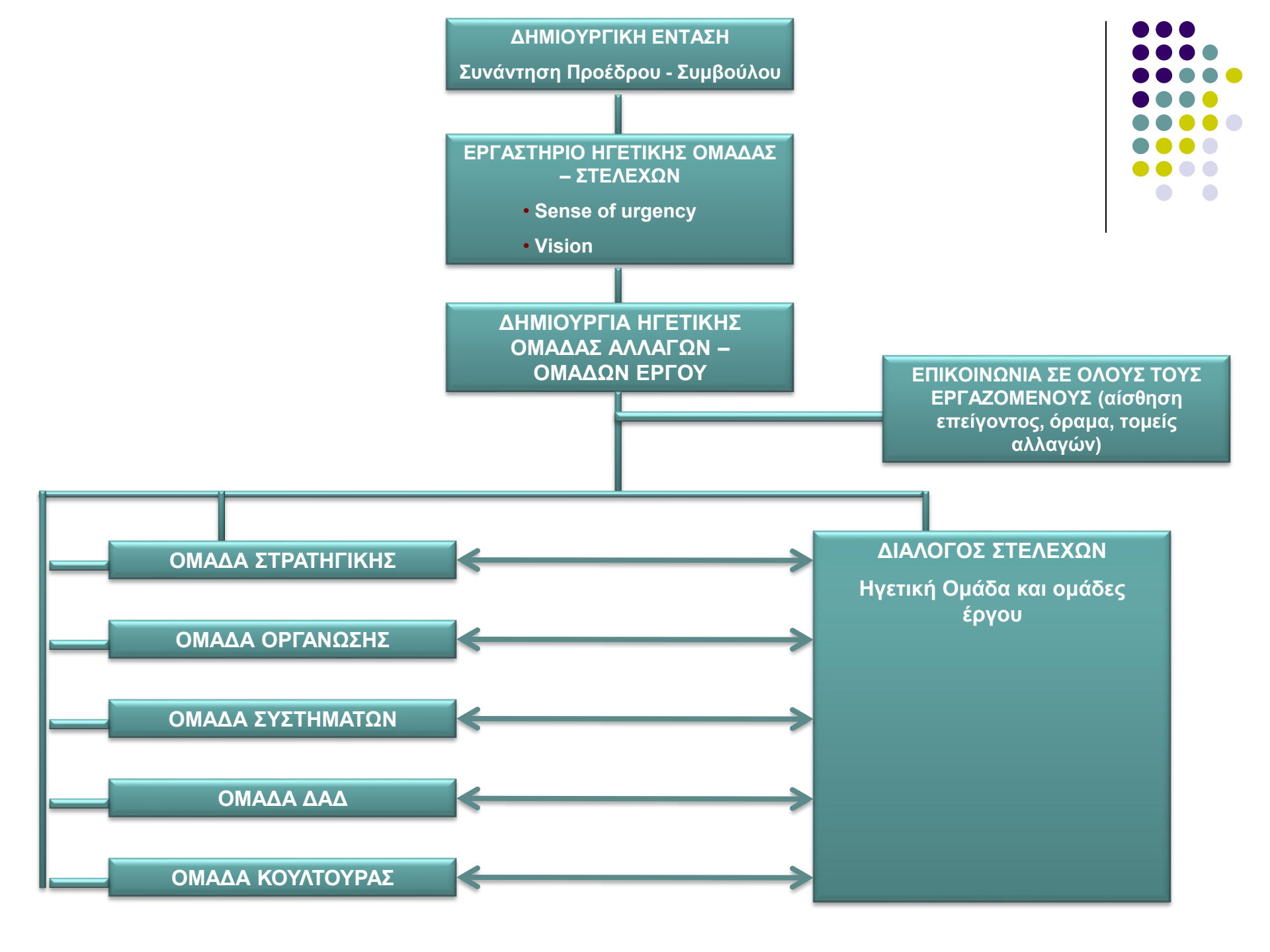
ΕΣΤΙΑΣΗ

ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ + / ΕΠΕΙΓΟΝΤΑ +	
• Άμεση • προτεραιότητα	Υψηλή προτεραιότητα
• Ανάθεση, ελάχιστος χρόνος	Ανάθεση-τελευταία προτεραιότητα

ΗΓΕΣΙΑ ΑΛΛΑΓΩΝ

Καθηγητής Δημήτρης Μπουραντάς
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ




ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΕΝΤΑΣΗ
Συνάντηση Προέδρου - Συμβούλου
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ – ΣΤΕΛΕΧΩΝ
• Sense of urgency
• Vision
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΑΛΛΑΓΩΝ – ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΟΥ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ (αίσθηση επείγοντος, όραμα, τομείς αλλαγών)
ΟΜΑΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
ΟΜΑΔΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
ΟΜΑΔΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΟΜΑΔΑ ΔΑΔ
ΟΜΑΔΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ
ΔΙΑΛΟΓΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
Ηγετική Ομάδα και ομάδες έργου

ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

ΓΙΑΤΙ ΔΕΝ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

- Εφησυχασμός – αλαζονεία – έλλειψη διάθεσης
- Συνήθεια / Αδράνεια
- Paralysis by analysis
- Φόρτος ρουτίνας – Δράση αντί για σκέψη
- Φόβος αλλαγής / αντίστασης
- Έλλειψη μάθησης (μετάνοιας)
- Σιωπή
- Συνταγές / στερεότυπα / αυτοπεριορισμοί
- Έλλειψη ικανότητας υλοποίηση αλλαγών (know – do gap)

ΠΡΟΔΡΑΣΗ

"Διοικείν εστί προβλέπειν"
Αλκιβιάδης

"Η πρόληψη είναι καλύτερη από τη θεραπεία"
D. Erasmus

"Τίποτα δεν εξαρτάται από την τύχη, αλλά από την ορθή κρίση και την προνοητικότητα"
Πλούταρχος

"Οι συνετοί πρέπει να βλέπουν τα πράγματα μακροπρόθεσμα προτού τα επιχειρήσουν"
Αίσωπος

"Δε θα είναι πάντα καλοκαίρι· θερίστε όσο είναι καιρός"
Ησίοδος

"Το θέμα είναι να λογαριάζεις προτού πάθεις το κακό"
Όμηρος

"Όταν έρθει η ευημερία, μην τη χρησιμοποιήσεις όλη"
Confucius

"Κάλλιον του θεραπεύειν το προλαμβάνειν"
Ιπποκράτης

"Οι άνθρωποι έχουν το ελάττωμα, όταν έχει νηνεμία, να νομίζουν ότι δε θα έρθει ποτέ καταιγίδα και δεν προετοιμάζονται"
N. Machiavelli

"Η τύχη ευνοεί τα προετοιμασμένα μυαλά"
L. Pasteur

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

- Ανεβάζω συνεχώς τον πήχυ
- Πρωτοβουλία – θέληση
- Παρακολούθηση επιδόσεων – εσωτερικά και το περιβάλλον
- Εντοπισμός ευκαιριών βελτίωσης
- Σύλληψη – ανάλυση – οριστικοποίηση βελτίωσης
- Πρόταση ή υλοποίηση

ΜΑΘΗΣΗ = ΣΥΝΕΧΗΣ ΜΕΤΑΝΟΙΑ

Ικανότητα να επαναδημιουργούμε συνεχώς τον εαυτό μας και το περιβάλλον μας

Καθηγητής ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ

ΑΥΤΟ ΕΙΝΑΙ ΜΑΘΗΣΗ

Έμαθα ώστε να προσαρμοσθώ στο περιβάλλον τόσο καλά που στο τέλος το έκανα να προσαρμοσθεί και αυτό σε εμένα

ΠΑΠΑΝΟΥΤΣΟΣ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

- Απόκτηση – αναπαράσταση – αποθήκευση – διάχυση γνώσης
- Δημιουργία νέας γνώσης με αποτέλεσμα
- Έκφραση της γνώσης σε προϊόντα, λειτουργίες, αποφάσεις, συμπεριφορές
- Συνεχή βελτίωση το πώς σκέφτεται, λειτουργεί και συμπεριφέρεται η επιχείρηση
- Συνεχής επαναπροσδιορισμός της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της





ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ & ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑΣ

- Σταθερή πυξίδα, συνέχεια, συνέπεια, κοινωνική συναίνεση
- Όραμα – αξίες, εθνικοί στρατηγικοί στόχοι
- Στρατηγικές επιλογές
- Υλοποίηση – ριζικές, εναρμονισμένες, ταυτόχρονες και συγχρονισμένες αλλαγές παντού

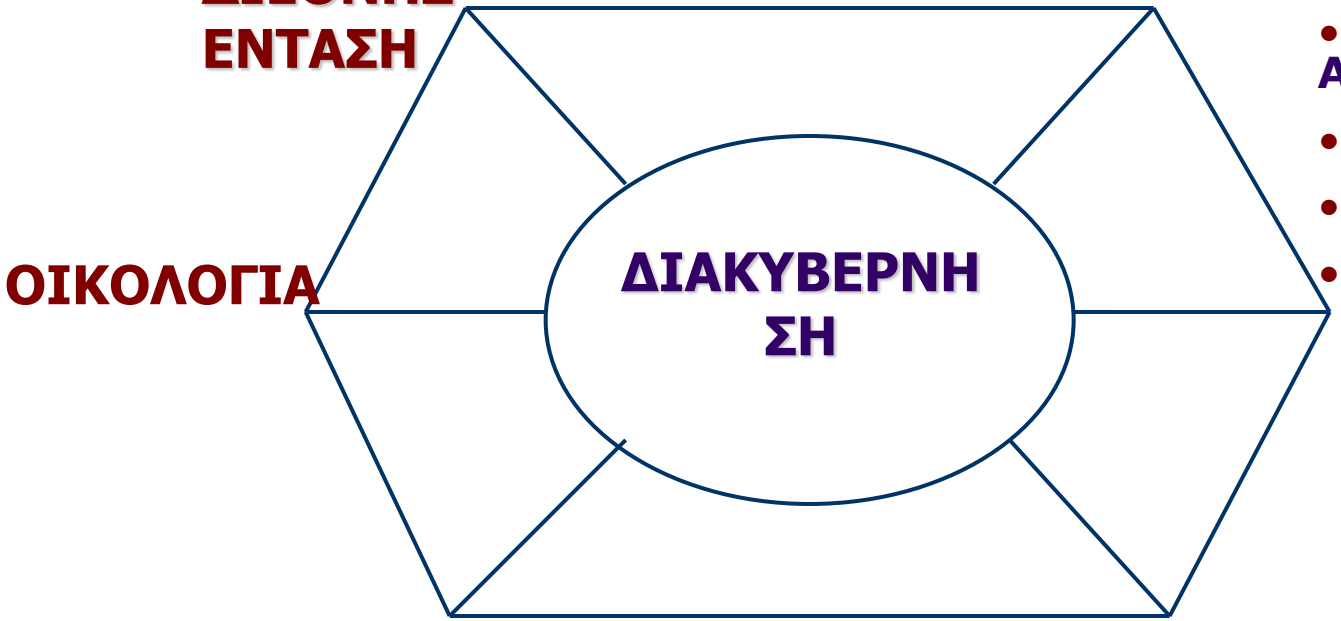
ΕΘΝΙΚΟ ΟΡΑΜΑ

- **Πιστεύουμε ότι η χώρα διαθέτει πλούσιους πόρους, σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ένα λαό με ικανότητες και φιλότιμο και πολλές άλλες αρετές, που μας επιτρέπουν να χτίσουμε μια χώρα πρωτοπόρα και πρότυπο σε όλους τους τομείς: στην οικονομία, στη δημοκρατία, στη παιδεία, στον πολιτισμό, στην οικολογία, στο κοινωνικό κράτος, στη κοινωνική ευημερία, στην ανθρώπινη ζωή. Μια χώρα ισχυρή και σεβαστή από τις άλλες στο πλαίσιο της Ε.Ε. θέλουμε να χτίσουμε την Ελλάδα που αξίζει στους Έλληνες και να δημιουργήσουμε μια κοινωνία αξιών.**

ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΜΑΣ

- **ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ επιλογών**
- **ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ: ίσες ευκαιρίες, δίκαιες συνεισφορές και ανταμοιβές**
- **ΦΡΟΝΗΣΗ: αποτελεσματικότητα, ηθική και κοινό καλό**
- **ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ, εντιμότητα, ειλικρίνεια, συνέπεια, ευθύτητα, υπευθυνότητα, διαφάνεια**
- **ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗ**
- **ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ («εμείς» αντί «εγώ»), συνέργεια, «κερδίζω-κερδίζεις»**
- **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ & ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑ



ΘΕΣΜΟΙ

- Σύνταγμα-Δημοκρατία
- Κράτος – Τοπική Αυτοδιοίκηση
- Δικαιοσύνη
- Συνδικάτα
- ΜΜΕ

ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΝΤΑΣΗ

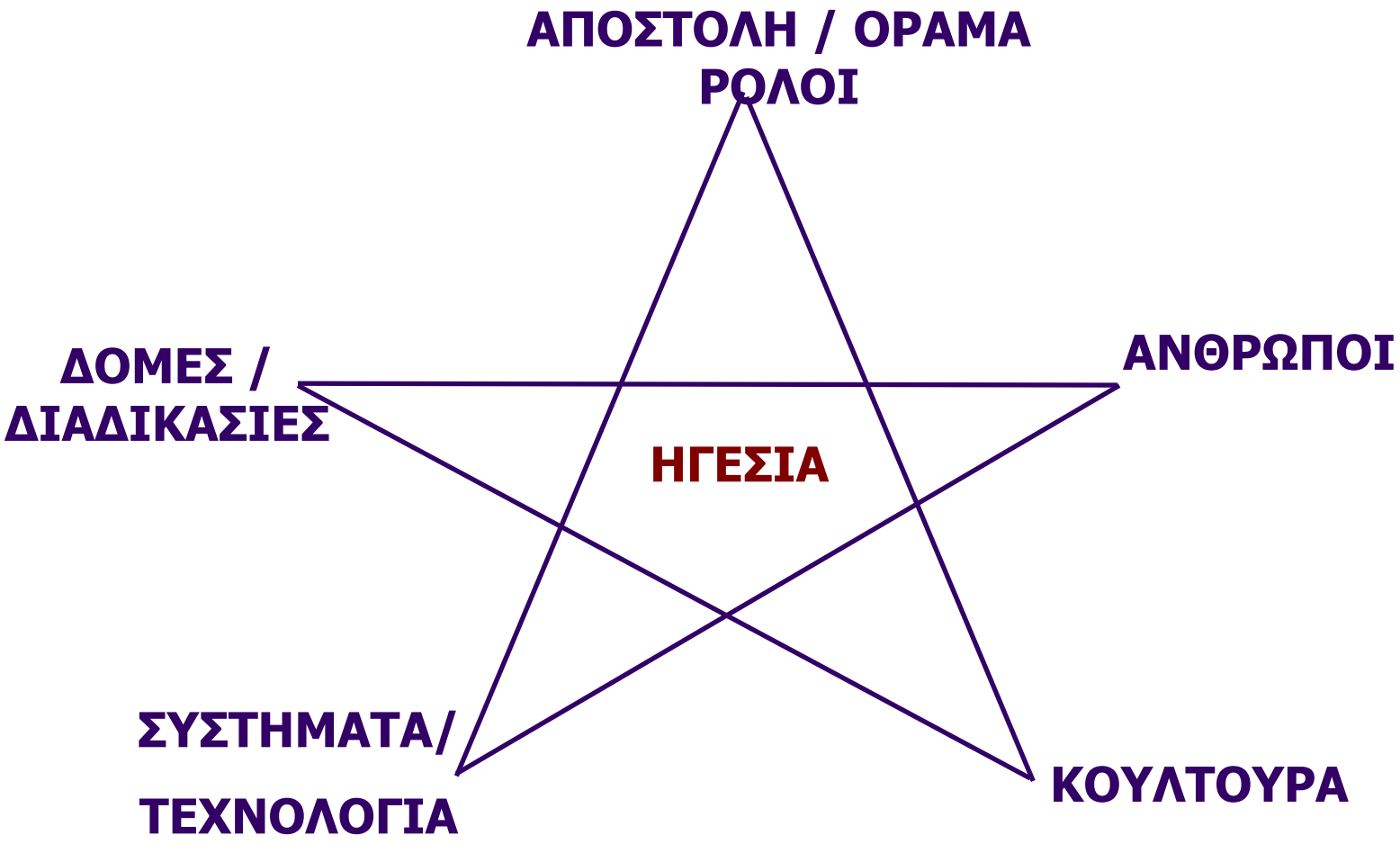
ΟΙΚΟΛΟΓΙΑ

ΠΑΙΔΕΙΑ/ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΕΘΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

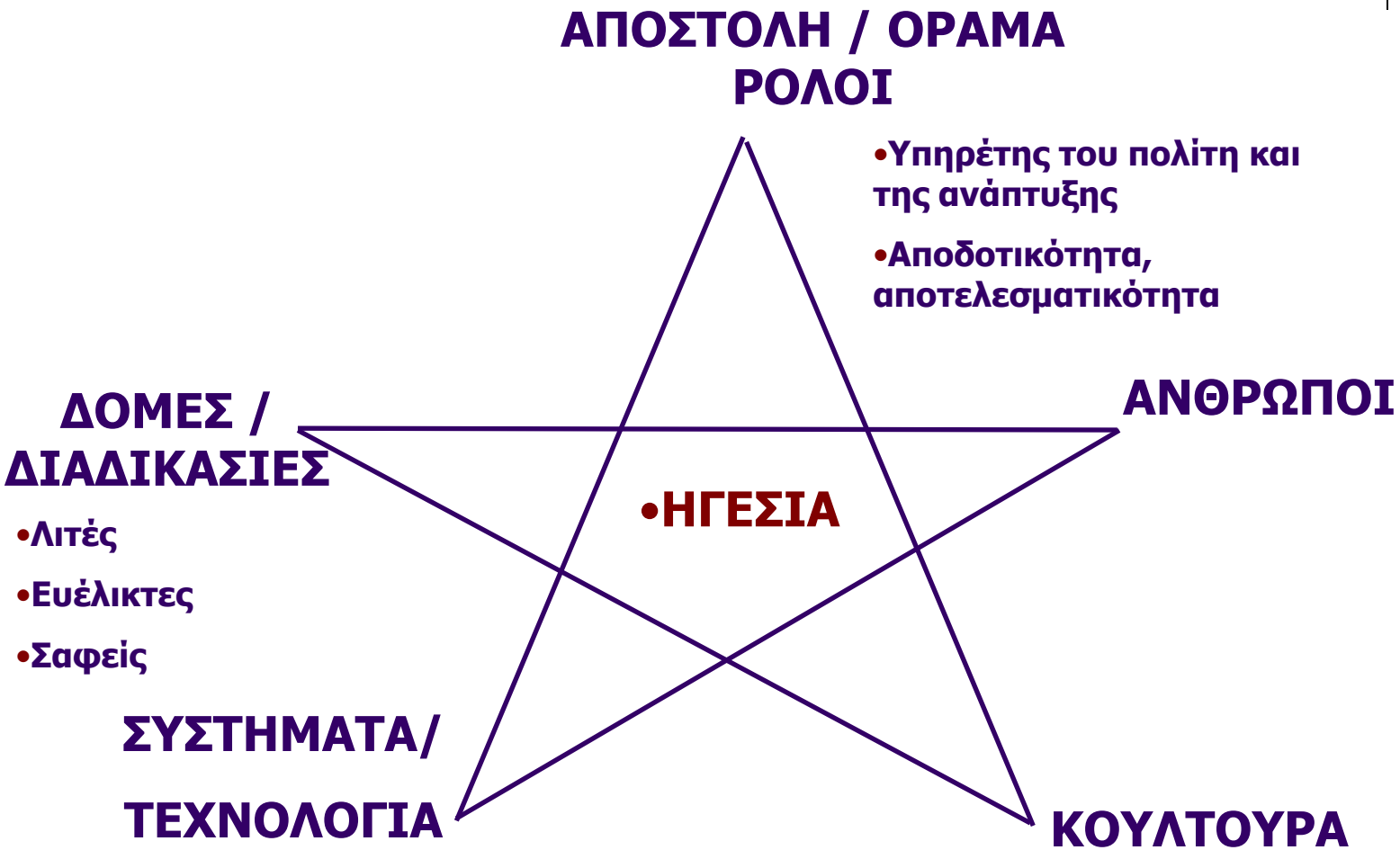
ΟΛΙΚΟΣ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ



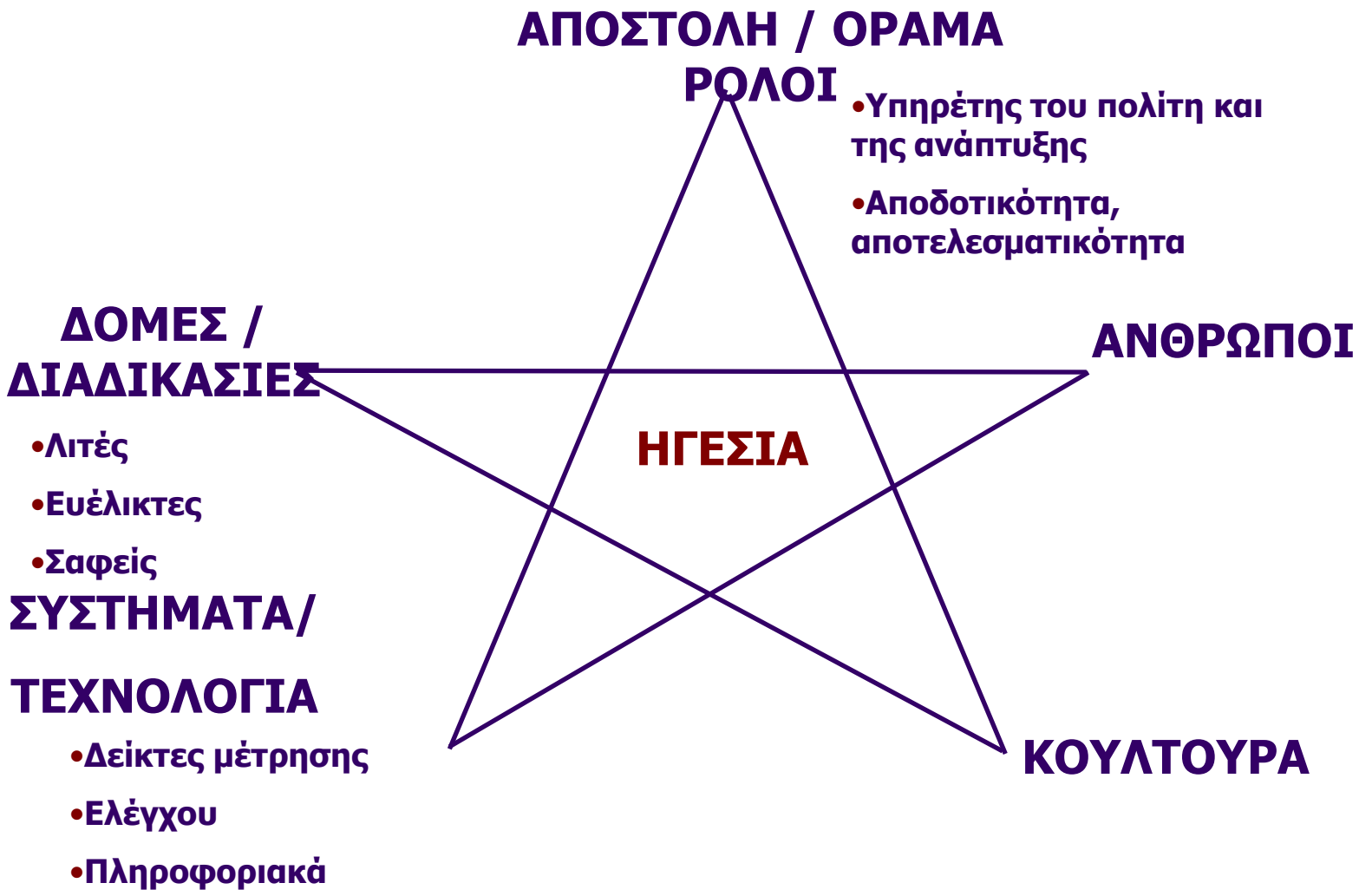
ΟΛΙΚΟΣ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ



ΟΛΙΚΟΣ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ



ΟΛΙΚΟΣ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ



ΟΛΙΚΟΣ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ



ΟΛΙΚΟΣ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΑΓΟΡΕΣ: Υφιστάμενες	ΑΓΟΡΕΣ: Νέες
Υφιστάμενα	Διείσδυση	Ανάπτυξη αγορών
Νέα	Ανάπτυξη προϊόντων	Διαφοροποίηση

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

ΑΓΟΡΑ	ΚΟΣΤΟΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΣΥΝΟΛΟ	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
ΤΜΗΜΑ	Εστίαση με κόστος	Εστίαση με διαφοροποίηση

Καθηγητής ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ,

Δ/ντής Executive MBA

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ



ΕΘΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

- Όραμα – στρατηγικοί στόχοι
- Αξίες
- Στρατηγικό σχέδιο
- Επιχειρησιακό σχέδιο
- Συνεκτικότητα – συστημική προσέγγιση
- Συνέπεια – συνέχεια υλοποίησης

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

- ΟΡΑΜΑ ΣΤΟΧΟΙ
- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΧΕΔΙΑ - ΜΕΓΑΛΑ ΕΡΓΑ
- ΣΥΝΕΡΓΙΕΣ
  - Τόπος
  - Παραγωγή
  - Διακλαδικές
  - Διάθεση προϊόντων
  - Τοπικές «μάρκες»
  - Ηγεσία

Ο ΗΓΕΤΗΣ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΟΣ ΠΟΥ

- **Εμπνέει, πείθει, οδηγεί, κινητοποιεί, ενώνει μέσω κοινού ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΩΝ ώστε να κάνει τους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να επιτυγχάνουν αποτελέσματα για το «κοινό καλό»**

Ο ΗΓΕΤΗΣ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΟΣ ΠΟΥ

- Εμπνέει, πείθει, οδηγεί, κινητοποιεί, ενώνει μέσω κοινού ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΩΝ ώστε να κάνει τους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να επιτυγχάνουν αποτελέσματα για το «κοινό καλό»

- Κερδίζει την εμπιστοσύνη μέσω της ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ και της ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

Ο ΗΓΕΤΗΣ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΟΣ ΠΟΥ

- **Εμπνέει, πείθει, οδηγεί, κινητοποιεί, ενώνει μέσω κοινού ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΩΝ ώστε να κάνει τους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να επιτυγχάνουν αποτελέσματα για το «κοινό καλό»**

- **Κερδίζει την εμπιστοσύνη μέσω της ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ και της ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ**

- **Αφήνει κληρονομιά ανθρώπους και θεσμούς για ένα καλλίτερο μέλλον στηριζόμενος στη ΦΡΟΝΗΣΗ (τεχνοκρατικό, ηθικό και πολιτικό ορθολογισμό) και υλοποιώντας ΑΛΛΑΓΕΣ**

Η ΗΓΕΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙ

- **Συμπεριφορά-κοινωνική διεργασία η οποία εκφράζεται μέσω της άσκησης συγκεκριμένων ηγετικών και διοικητικών ΡΟΛΩΝ από άτομα και ομάδες σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού, της συλλογικότητας και της κοινωνίας**

Η ΗΓΕΣΙΑ ΑΠΑΙΤΕΙ

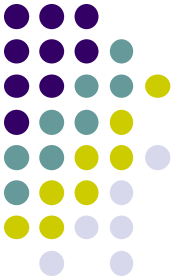
- Ηγετικές και διοικητικές γνώσεις και ικανότητες, υπαρξιακή, λογική, κοινωνική, ηθική και συναισθηματική νοημοσύνη, οι οποίες αναπτύσσονται μέσω της πολύχρονης άσκησης (έξις)



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EXECUTIVE MBA

ΠΕΡΙΣΣΕΥΜΑ ΗΓΕΜΟΝΩΝ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΜΜΑ ΗΓΕΤΩΝ



ΗΓΕΤΗΣ

- Στηρίζεται στον Αριστοτέλη
- Έχει ως νόημα ζωής να υπηρετεί το «κοινό καλό»
- Αναδυκνείεται λόγω της συνεισφοράς στο κοινό καλό, την επίτευξη αποτελεσμάτων, στη βάση των θεμελιωδών αξιών

ΗΓΕΜΟΝΑΣ

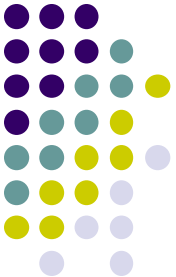
- Στηρίζεται στον Μακιαβέλι
- Έχει ως νόημα ζωής το «ατομικό καλό και το καλό των όσων το υπηρετούν»
- Αναδυκνείεται μέσω Μακιαβελικών τακτικών αναρρίχησης στην εξουσία (π.χ διαπλοκή, δημαγωγία) λαϊκισμός, κληρονομικότητα, οικονομική δύναμη, μάρκετινγκ



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EXECUTIVE MBA

ΠΕΡΙΣΣΕΥΜΑ ΗΓΕΜΟΝΩΝ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΜΜΑ ΗΓΕΤΩΝ



ΗΓΕΤΗΣ

- Στηρίζεται στον Αριστοτέλη
- Έχει ως νόημα ζωής να υπηρετεί το «κοινό καλό»
- Αναδυκνείεται λόγω της συνεισφοράς στο κοινό καλό, την επίτευξη αποτελεσμάτων, στη βάση των θεμελιωδών αξιών
- **Αντλεί τη δύναμή του από την «κοινωνία» και ασκεί κυρίως επιρροή**
- **Διακρίνεται από ταπεινότητα, ακεραιότητα, ηθική, σοφία, υπευθυνότητα, γενναιοδωρία, συναίνεση, σύνεση, τόλμη, θάρρος**

ΗΓΕΜΟΝΑΣ

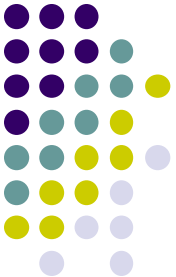
- Στηρίζεται στον Μακιαβέλι
- Έχει ως νόημα ζωής το «ατομικό καλό και το καλό των όσων το υπηρετούν»
- Αναδυκνείεται μέσω Μακιαβελικών τακτικών αναρρίχησης στην εξουσία (π.χ διαπλοκή, δημαγωγία), λαϊκισμός, κληρονομικότητα, οικονομική δύναμη, μάρκετινγκ
- **Αντλεί τη δύναμή του από συμφέροντα και μηχανισμούς και ασκεί κυρίως εξουσία**
- **Διακρίνεται από αλαζονεία, πανουργία, επιθετικότητα, θράσος, αδίστακτος, ανελέητος, «ο σκοπός αγιάζει τα μέσα»**



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EXECUTIVE MBA

ΠΕΡΙΣΣΕΥΜΑ ΗΓΕΜΟΝΩΝ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΜΜΑ ΗΓΕΤΩΝ



ΗΓΕΤΗΣ

- Στηρίζεται στον Αριστοτέλη
- Έχει ως νόημα ζωής να υπηρετεί το «κοινό καλό»
- Αναδυκνείεται λόγω της συνεισφοράς στο κοινό καλό, την επίτευξη αποτελεσμάτων, στη βάση των θεμελιωδών αξιών
- Αντλεί τη δύναμή του από την «κοινωνία» και ασκεί κυρίως επιρροή
- Διακρίνεται από ταπεινότητα, ακεραιότητα, ηθική, σοφία, υπευθυνότητα, γενναιοδωρία, συναίνεση, σύνεση, τόλμη, θάρρος

- **Κερδίζει τους ανθρώπους μέσω οράματος, αξιών, πειθούς, συναίνεσης, ικανοτήτων, αποτελεσμάτων και ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

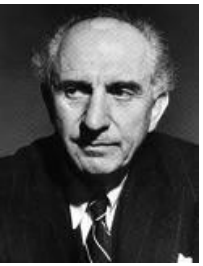
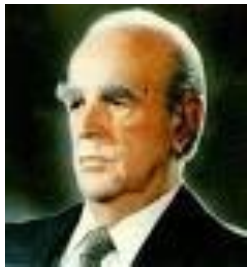
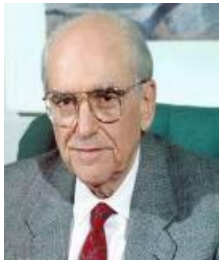
ΗΓΕΜΟΝΑΣ

- Στηρίζεται στον Μακιαβέλι
- Έχει ως νόημα ζωής το «ατομικό καλό και το καλό των όσων το υπηρετούν»
- Αναδυκνείεται μέσω Μακιαβελικών τακτικών αναρρίχησης στην εξουσία (π.χ διαπλοκή, δημαγωγία), λαϊκισμός, κληρονομικότητα, οικονομική δύναμη, μάρκετινγκ
- Αντλεί τη δύναμή του από συμφέροντα και μηχανισμούς και ασκεί κυρίως εξουσία
- Διακρίνεται από αλαζονεία, πανουργία, επιθετικότητα, θράσος, αδίστακτος, ανελέητος, «ο σκοπός αγιάζει τα μέσα»

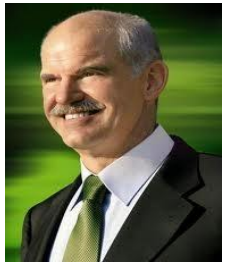
- **Υποχρεώνει τους ανθρώπους ασκώντας νοητική και ψυχολογική βία (π.χ χρησιμοποιώντας τη δύναμη των ανταμοιβών και των τιμωριών)**

Καθηγητής ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ,

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ







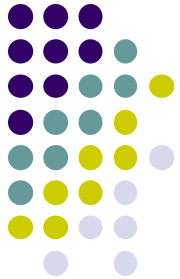
Καθηγητής ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ,

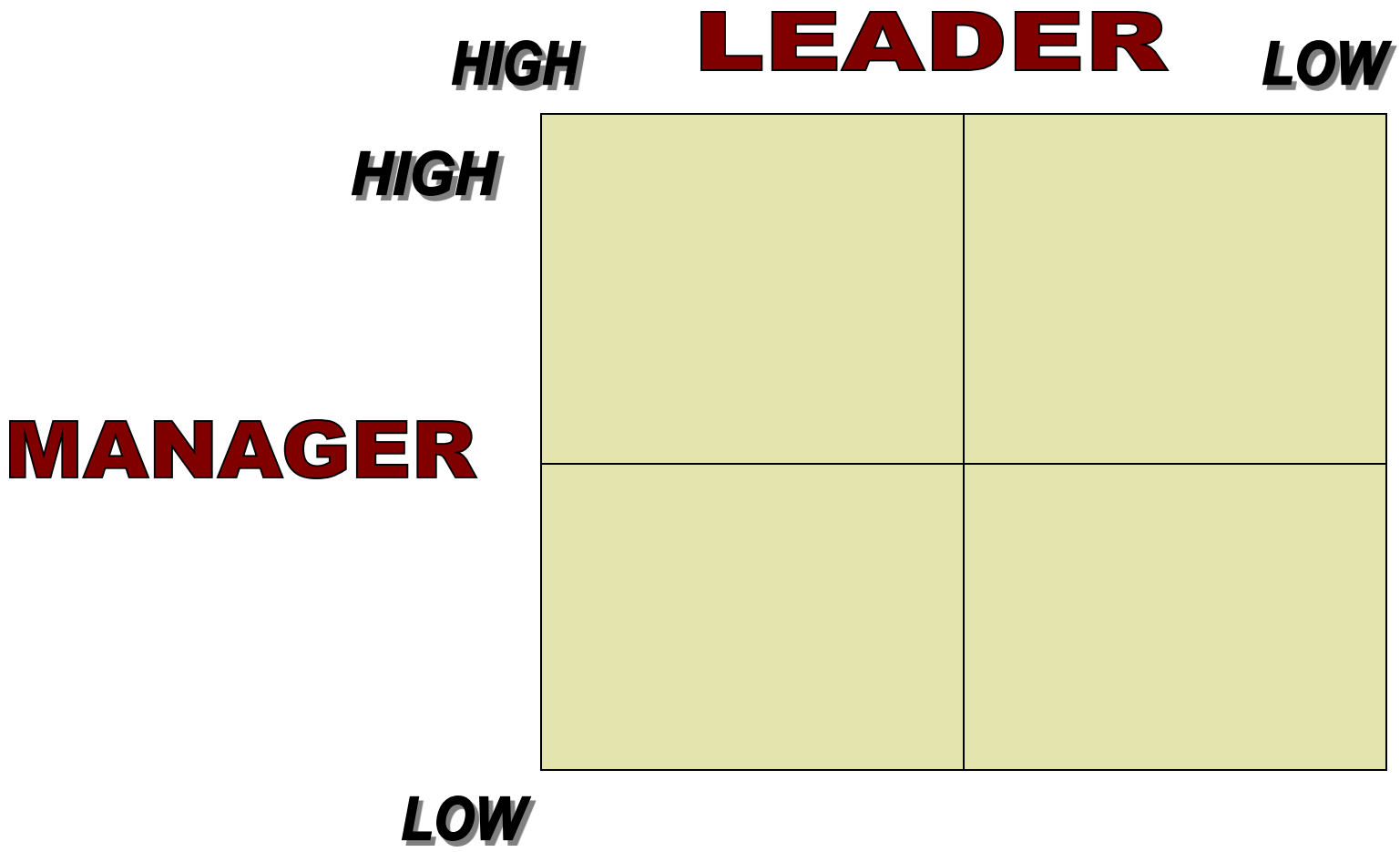
ΤΟΠΙΚΕΣ ΕΛΙΤ

- Πρωτοβουλίες
- Δομές – μηχανισμοί υποστήριξης
- Ανθρώπινο κεφάλαιο – κινητοποίηση
- Παιδεία – κουλτούρα επιχειρηματικότητας – καινοτομίας
- Πολιτική νοημοσύνη

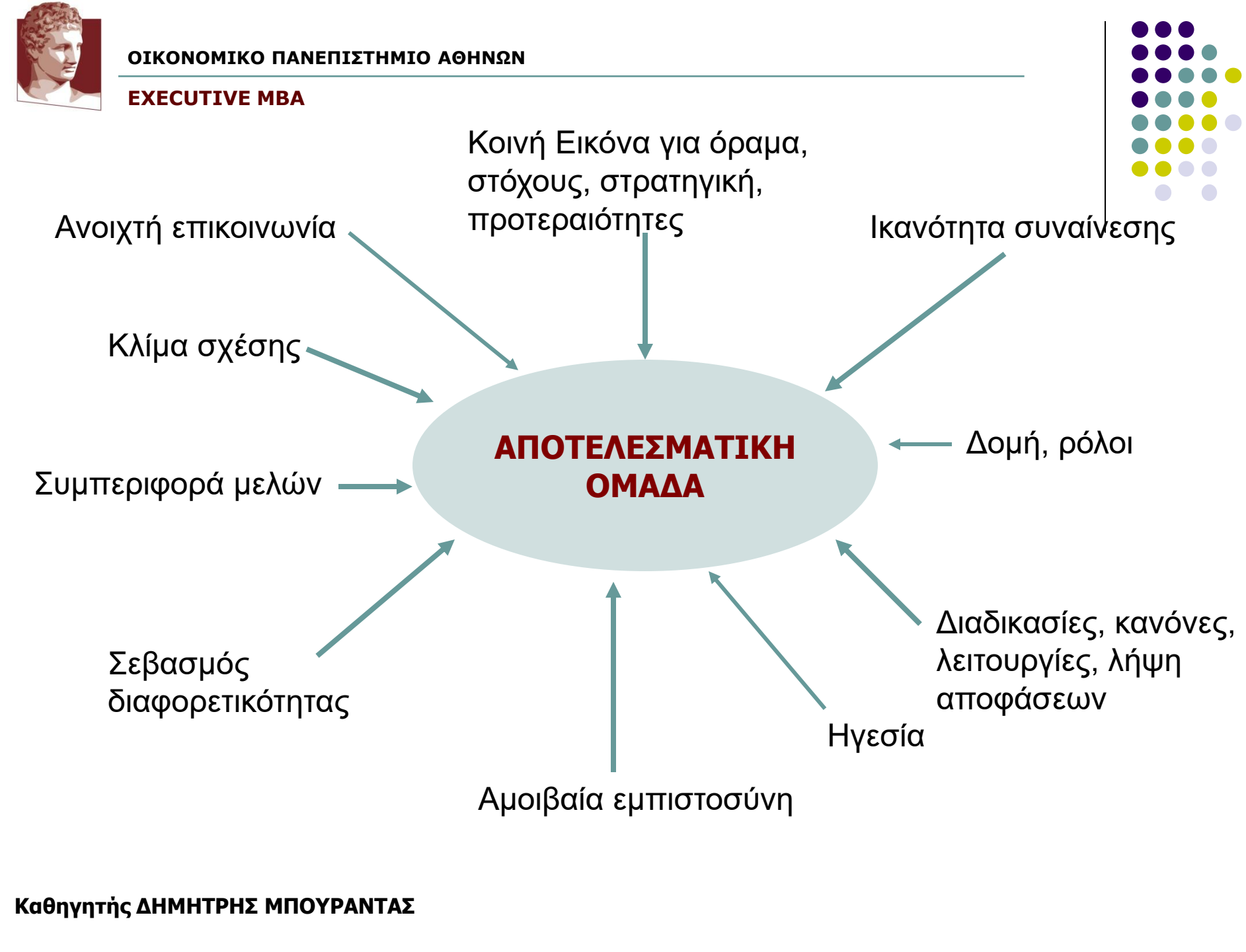
ΕΠΙΔΡΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- **ΤΑ ΘΕΜΕΛΕΙΑ**
  - Ήθος, Πάθος, Λόγος
- **ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ**
  - Συντομία
  - Απλότητα
  - Χιούμορ
  - Διαλεκτική Επικοινωνία
- **ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ**
  - Μεταφορές
  - Ρήσεις
  - Εικόνες
  - Ιστορίες
  - Μη λεκτική επικοινωνία

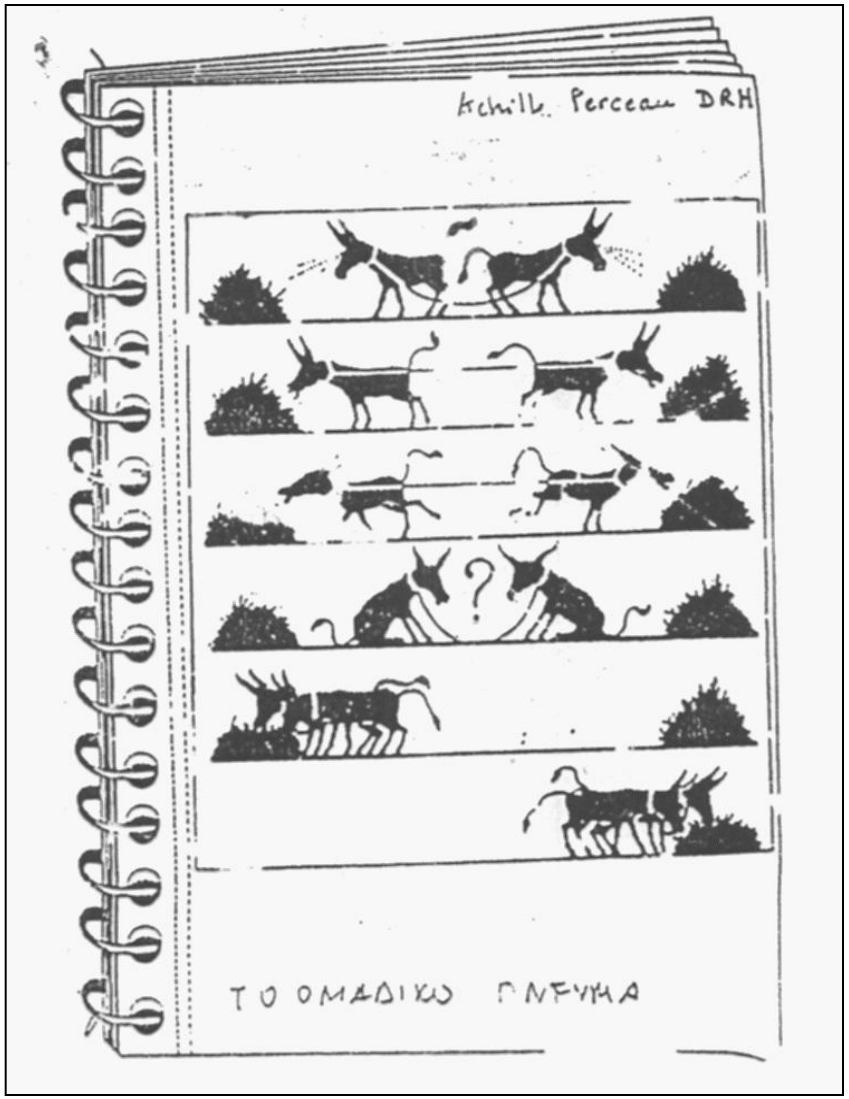




Καθηγητής ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ


Κοινή Εικόνα για όραμα, στόχους, στρατηγική, προτεραιότητες
Ανοιχτή επικοινωνία
Ικανότητα συναίνεσης
Κλίμα σχέσης
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ
Δομή, ρόλοι
Συμπεριφορά μελών
Διαδικασίες, κανόνες, λειτουργίες, λήψη αποφάσεων
Σεβασμός διαφορετικότητας
Ηγεσία
Αμοιβαία εμπιστοσύνη

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ



Καθηγητής ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ/ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ / ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

↓

ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Αιτία (γιατί;)-Στόχοι-Περιορισμοί

- «Πώς να»

↓

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

- Όχι πρόωρη κρίση
- Ποσότητα λύσεων
- «παράξενες-τρέλες»
- «έξω από το κουτί»
- γονιμοποίηση

↓

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

- Κόστη-οφέλη
- Υπέρ-κατά

↓

ΕΠΙΛΟΓΗ

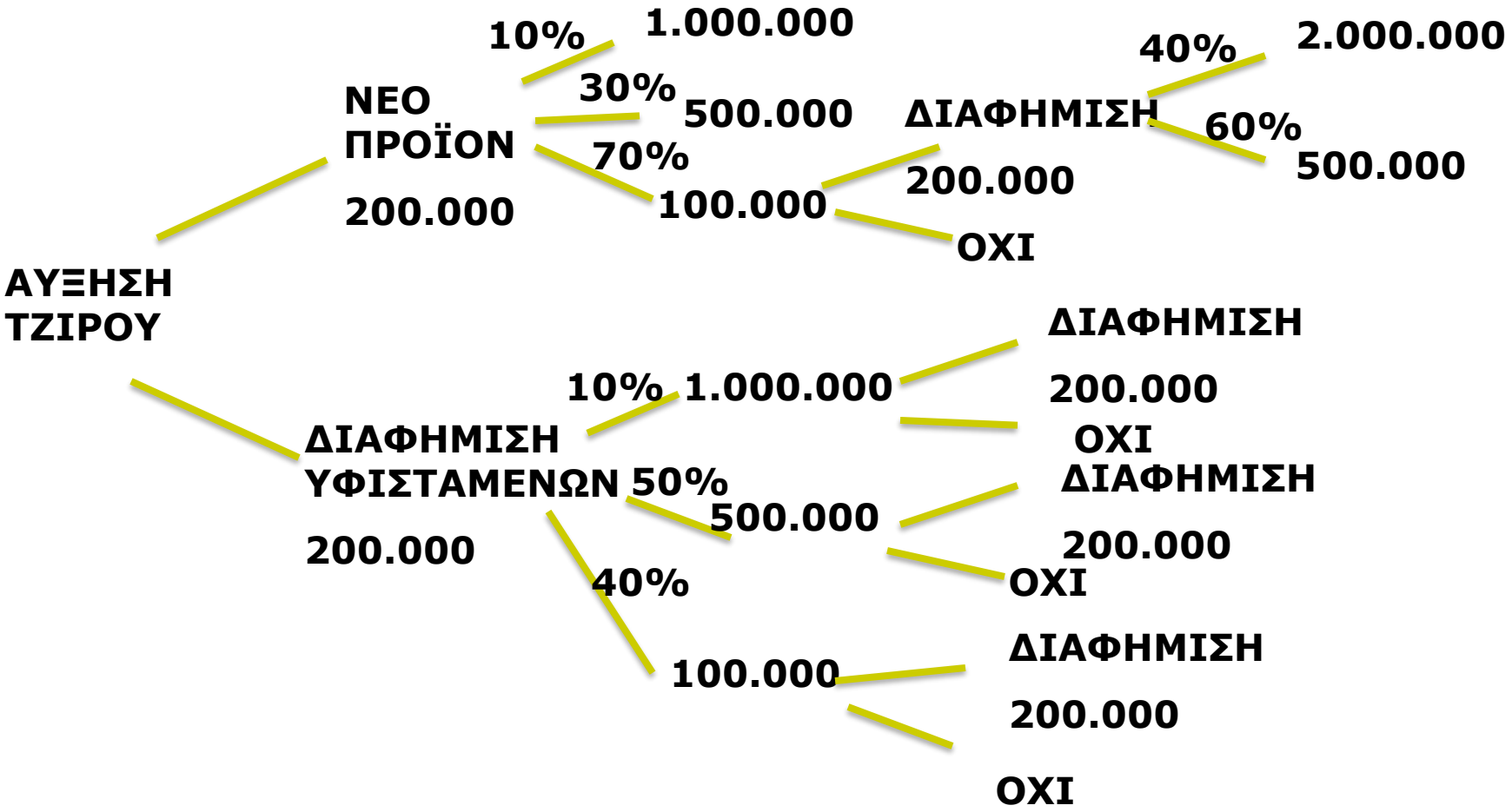
- Καλλίτερης λύσης

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ-ΚΡΙΤΗΡΙΑ (ΚΑΙ ΒΑΡΥΤΗΤΑ)

	ΚΟΣΤΗ	ΟΦΕΛΗ
ΑΜΕΣΑ (ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ)		
ΑΜΕΣΑ (ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ)		
ΕΜΜΕΣΑ (ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ)		
ΕΜΜΕΣΑ (ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ)		

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ					
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΚΟΣΤΗ			ΟΦΕΛΗ	
	ΑΜΕΣΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΜΜΕΣΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΜΜΕΣΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΕ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΙΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΟ BRAND
1η ΚΑΝΕΝΑ ΝΕΟ ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑ					
2η ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑ/ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ					
3η ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑΤΑ / 2 ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ					
4η ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑΤΑ / 3 ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ					
5η ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑΤΑ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ					

ΔΕΝΔΡΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



ΔΕΝΔΡΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



ΠΡΟΤΑΣΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ- ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

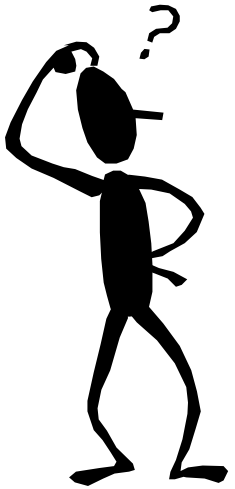
- ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ
  - Στόχος
  - Περιορισμοί
- ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
- ΠΡΟΤΑΣΗ:

- ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ
  - Μέσα
  - Ενέργειες-ευθύνες (τι;, ποιος;)
  - Χρόνος (διάγραμμα Gant)
  - Προϋποθέσεις επιτυχίας

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΚΕΨΗΣ

- **Νοητικές αναπαραστάσεις - στερεότυπα**







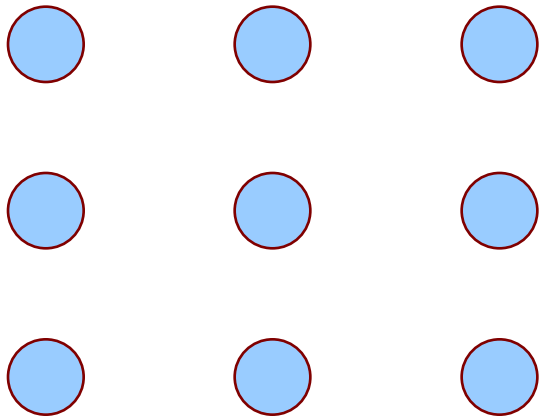
Χαρτοφάγος

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΚΕΨΗΣ

- **Νοητικές αναπαραστάσεις – στερεότυπα**

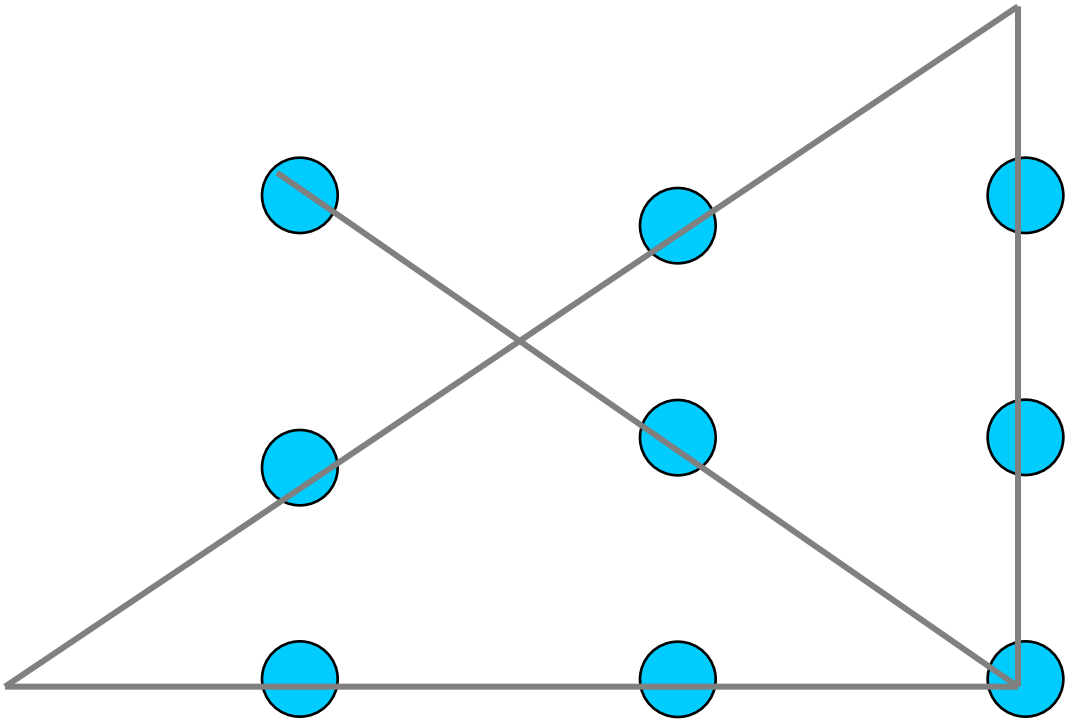
- **Τεχνητοί αυτοπεριορισμοί**

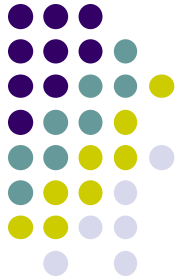
THINKING OUT OF THE BOX

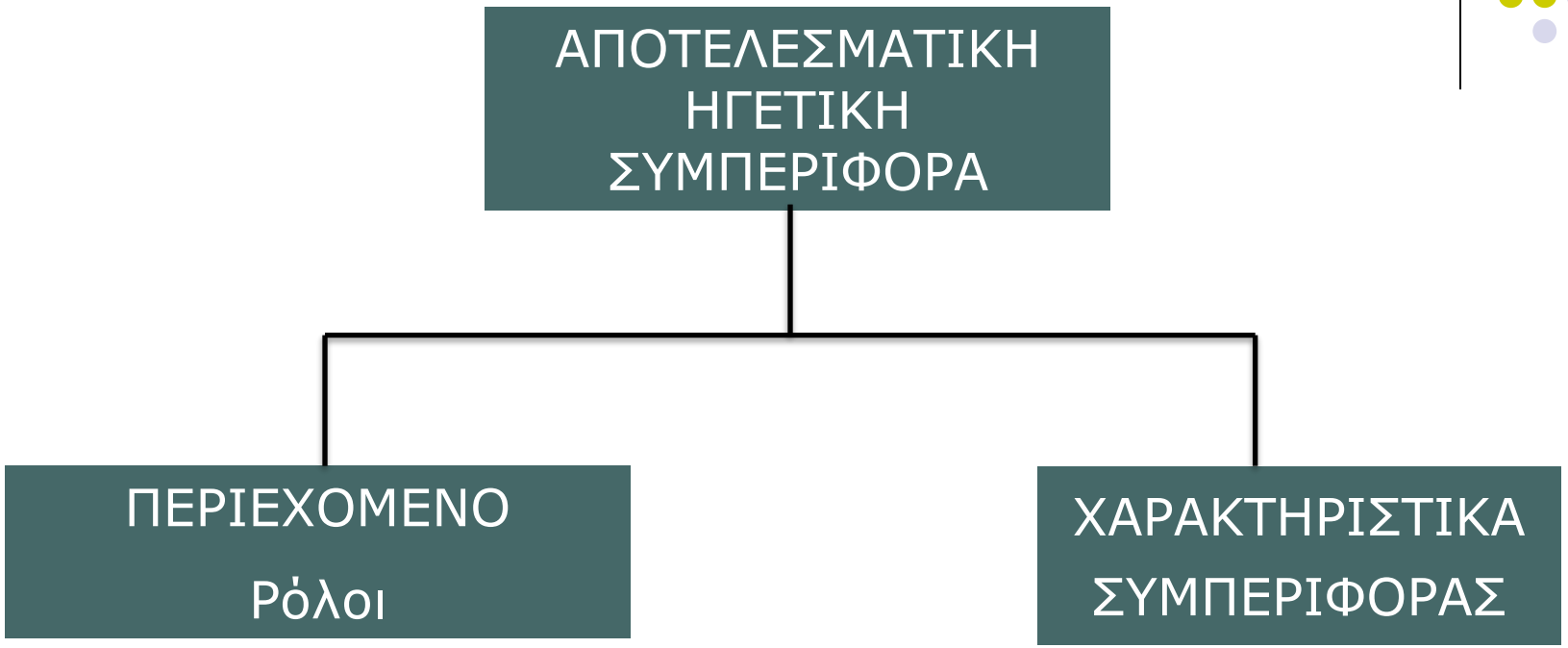


Διαφορετικά γυαλιά

Καθηγητής ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ

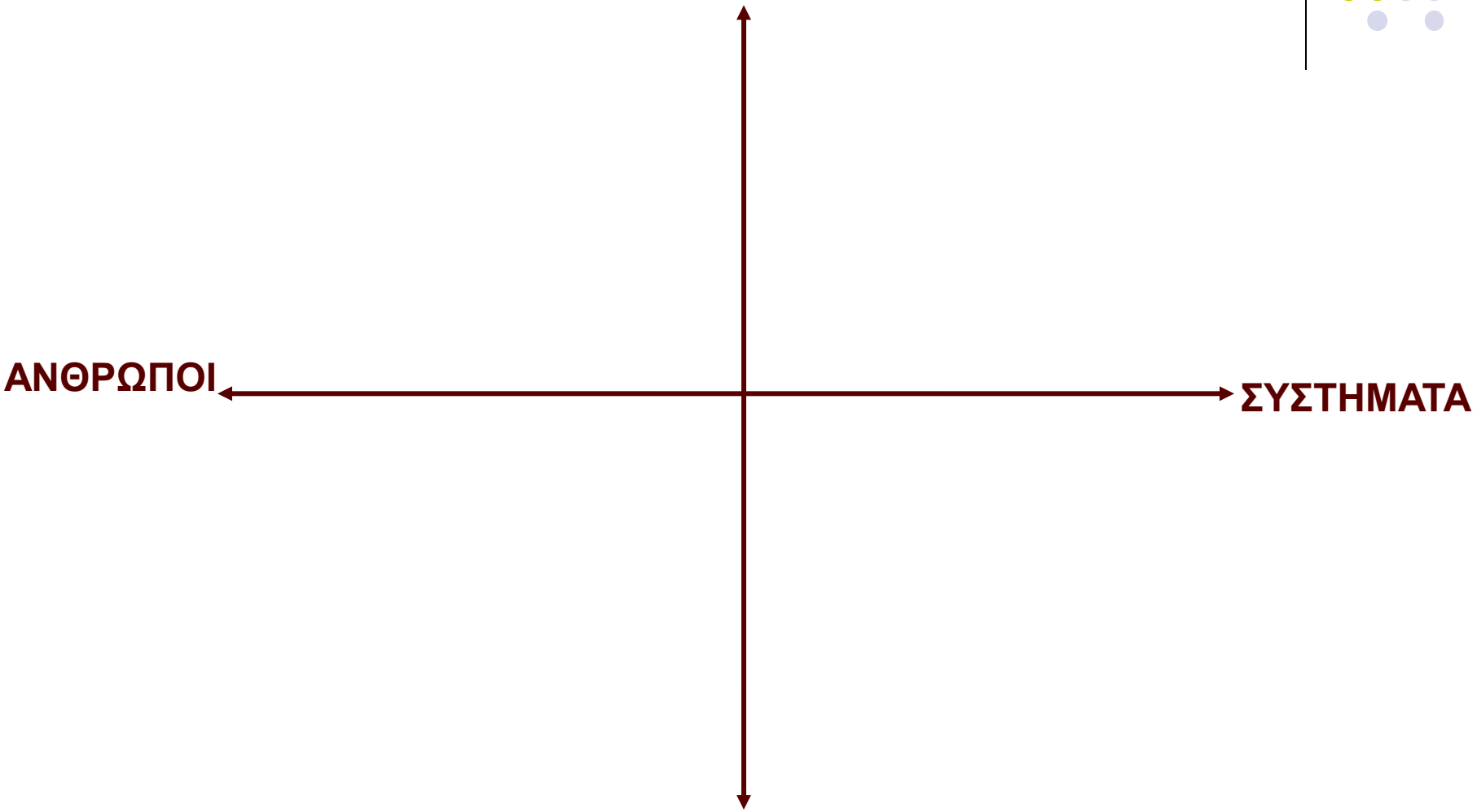





ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ
Ρόλοι
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

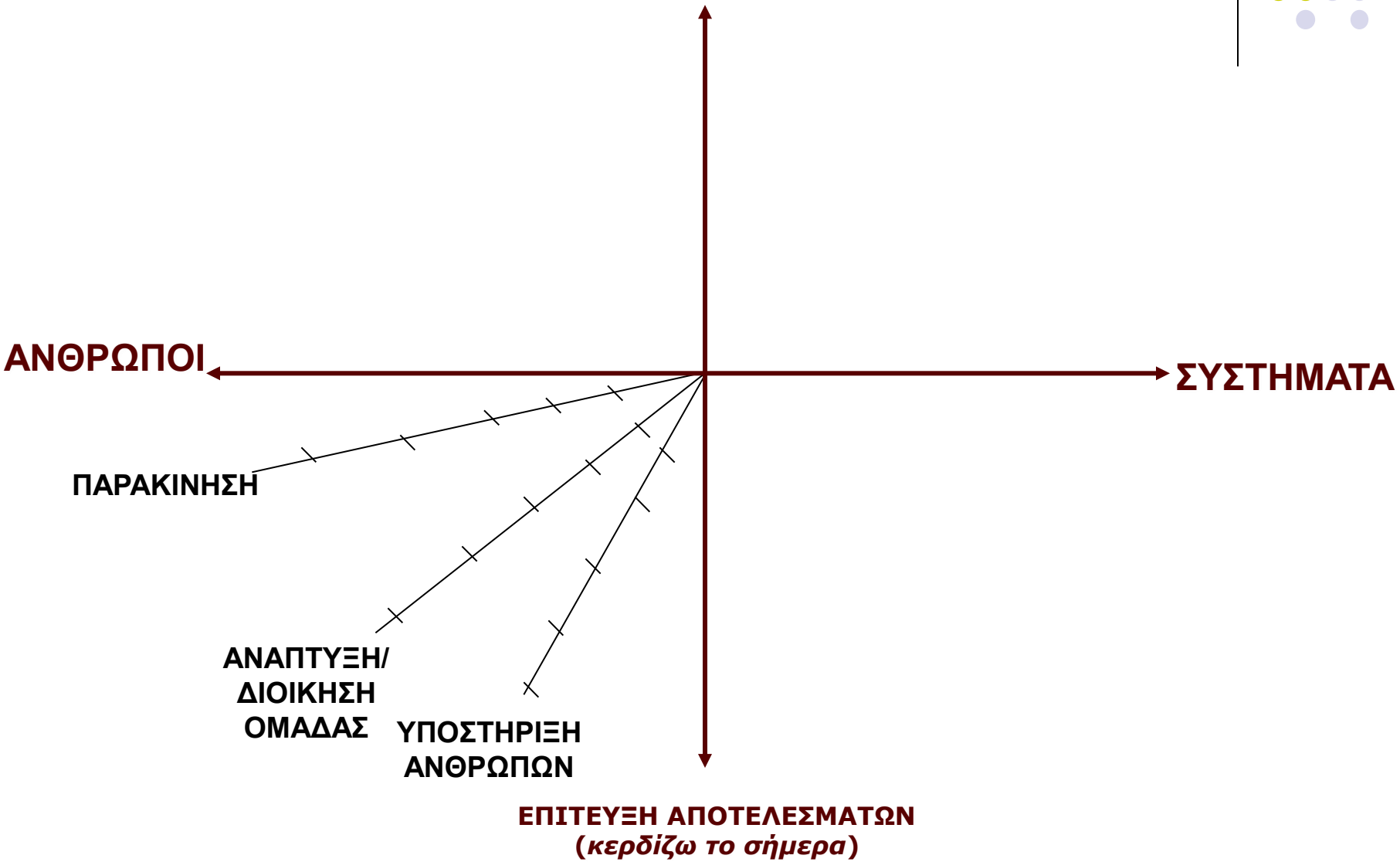
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
(*χτίζω το μέλλον*)

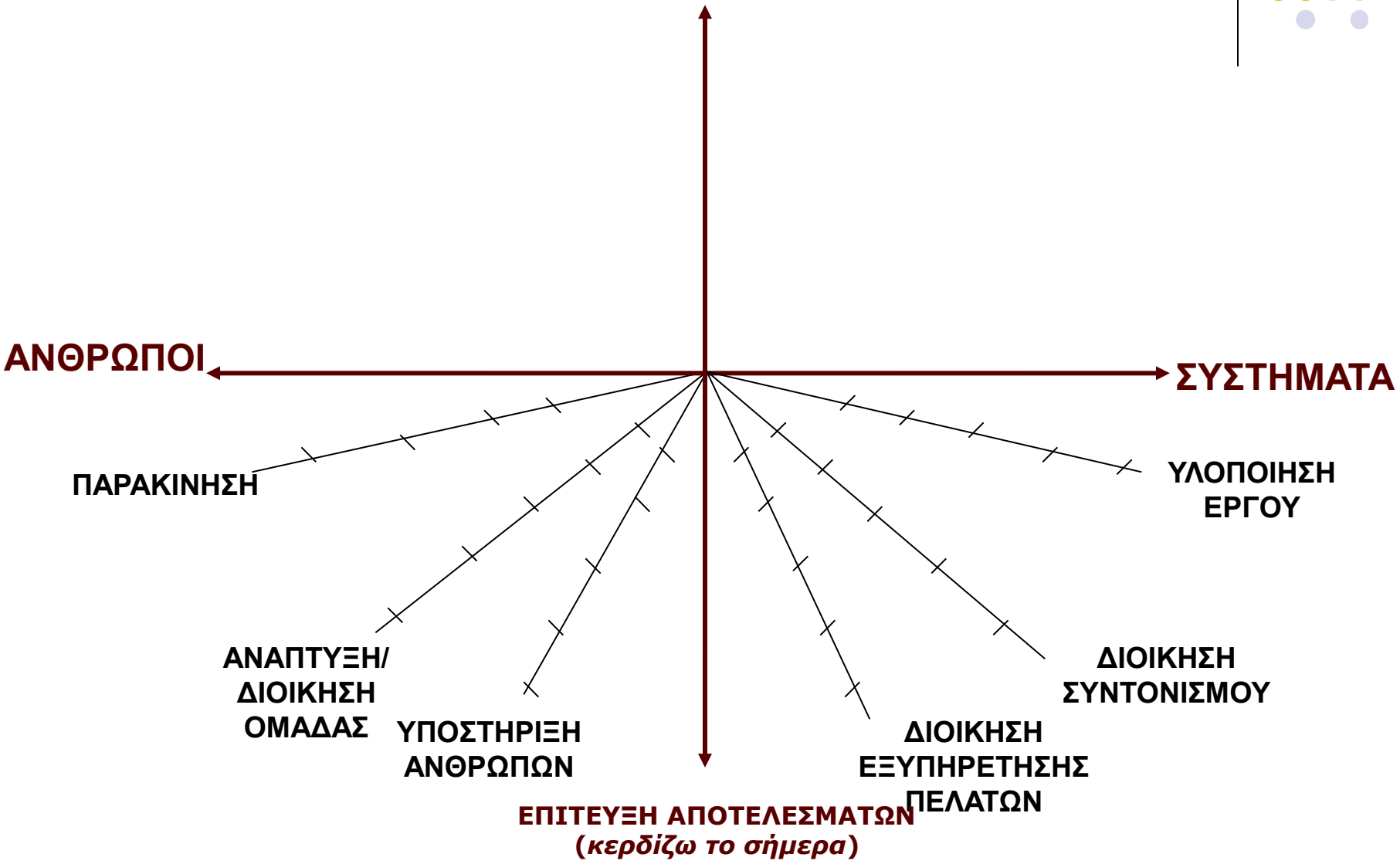


ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
(*κερδίζω το σήμερα*)

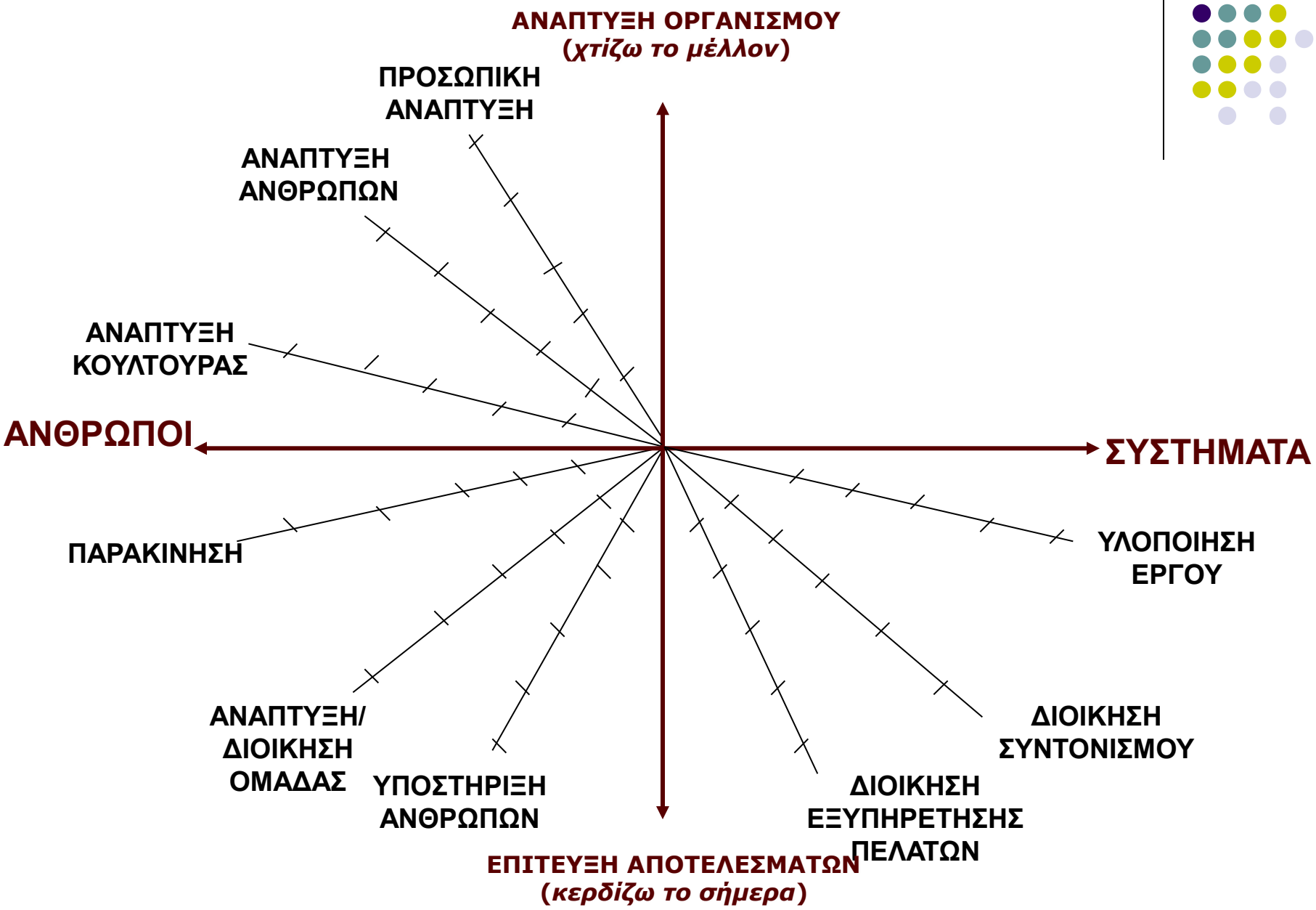
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

