



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ –
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΑΠΟΛΟΣ

ΜΗΤΡΩΟ: ΔΕΜΤ0905

• ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΤΑΛΙΑΝΗΣ ΦΙΛΟΘΕΟΣ •

ΑΘΗΝΑ 2020

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

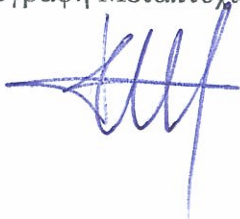
«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –Μάνατζμεντ Τουρισμού : MBA – Tourism Management » με τίτλο:

«ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο



ΚΑΠΟΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ –
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΑΠΟΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΦΙΛΟΘΕΟΣ ΝΤΑΛΙΑΝΗΣ
(ΕΠ.ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ)

Σημαντικοί όροι: Μετασχηματιστική ηγεσία, Ηγεσία, Τουριστικός Κλάδος, Μελέτη Περίπτωσης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο, επιχειρηματικό περιβάλλον, η έννοια της ηγεσίας αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη βαρύτητα. Το ιδανικό μοντέλο ηγεσίας αποβάλλει την ηγεμονική συμπεριφορά του εργοδότη – manager και θέτει στο προσκήνιο το πρότυπο του ηγέτη με συναισθηματική νοημοσύνη και χαρισματική προσωπικότητα.

Ο ηγέτης, αυτός, διακατέχεται από ένα όραμα, το οποίο επιδιώκει να μεταλαμπαδεύσει στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί το Χαρισματικό χαρακτήρα του για να εμπνεύσει και να κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό του προσωπικού αλλά και την ηθική στήριξή τους στο πρόσωπό του. Κατέχει, επίσης, Διανοητική Διέγερση που τον βοηθά να κατανοεί τις απόψεις και τις ιδέες του προσωπικού. Επίσης, το Εξατομικευμένο ενδιαφέρον τον καθιστά μέντορα, αφού αφουγκράζεται τους προβληματισμούς του κάθε υφισταμένου και τους παρακινεί να αναπτύξουν τις ικανότητές τους. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά ηγεσίας διαμορφώνουν το προφίλ του Μετασχηματιστικού Ηγέτη, το οποίο αναλύεται στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Στη συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιείται η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης για την “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”. Περιγράφεται η οργανωτική δομή και ο καταμερισμός εργασιών, ενώ πιο στοχευμένα παρουσιάζεται πως μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας μια επιχείρηση μπορεί να ωθηθεί στην κορυφή του τουριστικού κλάδου.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων «MBA – MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ».

Στόχος αυτής της εργασίας είναι η παρουσίαση της άσκησης ηγεσίας μίας τουριστικής επιχείρησης που αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο τουριστικό προϊόν.

Πριν την παρουσίασή της, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω κάποιους ανθρώπους που στάθηκαν αρωγοί για την πραγματοποίησή της.

Πρωταρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον αείμνηστο δάσκαλο μου Μανώλη Κονδύλη που μου έδωσε τα εφόδια για να αναπτυχθεί αυτή η επιχείρηση και να μπορεί να παρουσιάζεται τώρα σε αυτή την εργασία.

Επιπρόσθετα, τον επιβλέποντα καθηγητή μου Φιλόθεο Νταλιάνη για τις συμβουλές του και την υπομονή του για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Και τέλος, τη μητέρα μου, που στάθηκε αρωγός σε όλα τα στάδια της ζωής μου και με την ηθική της συμπαράσταση βοήθησε στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ	8
3. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	11
3.1. ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	12
3.2.ΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	13
3.3 ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ	19
4. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ: ΧΑΡΙΣΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	19
4.1 ΧΑΡΙΣΜΑ	19
4.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	22
4.3 ΧΑΡΙΣΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	23
5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”.....	25
5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”	26
5.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	28
5.3. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.”	32
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	36
6.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΥΡΗΜΑΤΑ	36
6.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΜΕΛΕΤΗΣ	37
6.3.ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ	37
6.4 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ (MANAGERIAL IMPLICATIONS)	38
7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	41
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	50

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της ηγεσίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο έχει αναχθεί σε αντικείμενο μελέτης από πληθώρα επιστημόνων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η θέση του ηγέτη έχει βαρύνουσα σημασία για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης, καθώς με τις αποφάσεις και τη στάση του ασκεί καταλυτική επιρροή στην απόδοση των εργαζομένων και κατά συνέπεια στο παραγόμενο αποτέλεσμα. Από τη μελέτη των θεωριών ηγεσίας, σημαντικό είναι το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, το οποίο βασίζεται στη διαρκή ενθάρρυνση του εργαζομένου, ώστε να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του με θετικό αντίκτυπο τόσο για τον ίδιο και για την επιχείρηση.

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει τη μετασχηματιστική ηγεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιώντας ως μέθοδο τη “Μελέτη Περίπτωσης”. Με σημείο αναφοράς τις ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”, εξηγείται ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία προχωρά στην οργάνωση της σύγχρονης τουριστικής επιχείρησης και στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της. Επιλέγοντας νέους στόχους για το μέλλον και θέτοντας σε πράξη το όραμα του ηγέτη, καθίσταται δυνατή η ανάπτυξη της επιχείρησης στον τουριστικό κλάδο και η διάκρισή της ανάμεσα στους ανταγωνιστές.

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει σημαντικό ακαδημαϊκό ενδιαφέρον, καθώς αρχικά αναλύεται ενδελεχώς η βιβλιογραφία της ηγεσίας στον τουριστικό κλάδο, με έμφαση στη μετασχηματιστική ηγεσία και στη συνέχεια η μελέτη περίπτωσης της “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”. Η Μελέτη Περίπτωσης είναι ο συνδυασμός κρίκος μεταξύ της θεωρίας και της πραγματικής οικονομίας, μιας και φέρνει στο προσκήνιο περιπτώσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας και παραδείγματα που χρησιμοποιούνται από την ηγεσία της επιχείρησης σε καθημερινή βάση.

Η δομή της διπλωματικής εργασίας ξεκινάει με μια παρουσίαση στα διάφορα μοντέλα ηγεσίας και τον ρόλο τους στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα της εργασίας, αφού όπως υποδηλώνει και ο τίτλος, αναλύεται λεπτομερώς το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στο κεφάλαιο αυτό, περιγράφονται χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη, όπως η Εξιδανικευμένη Επιρροή / Χάρισμα (idealized influence), η Διανοητική Διέγερση (intellectual stimulation) και το Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration), αλλά και διαφορές από άλλα μοντέλα, που είτε συμπληρώνουν το

μετασχηματιστικό, όπως το μοντέλο της Συναλλακτικής Ηγεσίας, είτε είναι εκ διαμέτρου αντίθετα, όπως το μοντέλο της Αδιάφορης Ηγεσίας.

Στο επόμενο κεφάλαιο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε δυο σημαντικά στοιχεία του μετασχηματιστικού ηγέτη, στο Χάρισμα και τη Συναισθηματική Νοημοσύνη. Το κεφάλαιο επεξηγεί τα χαρακτηριστικά μέρη αυτών των αρετών και πώς επηρεάζουν θετικά την λειτουργία ενός οργανισμού.

Στη συνέχεια, το κεφάλαιο υπ' αριθμόν 5, αποτελεί την Μελέτη Περίπτωσης της "ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε". Αρχικά περιγράφονται τα ιστορικά στοιχεία της εταιρείας και έπειτα η οργανωτική δομή και ο καταμερισμός εργασίας στην εταιρεία. Ένα από τα σημαντικότερα σημεία του κεφαλαίου, αλλά και της διπλωματικής εργασίας γενικότερα, είναι η ανάλυση της εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην "ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε", παρουσιάζοντας πώς η θεωρία γίνεται πράξη στον τομέα του Τουριστικού κλάδου.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, ο αναγνώστης μπορεί να εντοπίσει τα συμπεράσματα της μελέτης, τα ευρήματα, τους περιορισμούς που υπήρχαν αλλά και τις μελλοντικές ερευνητικές προεκτάσεις. Τέλος, συνοψίζονται οι εφαρμογές της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον τουριστικό κλάδο.

2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΟΣΜΟ

Κάθε επιχείρηση που αποβλέπει στην προοδευτική ανάπτυξη και στη διάκριση της στο σύγχρονο, επιχειρηματικό, ανταγωνιστικό τοπίο, δίνει έμφαση στην έννοια της ηγεσίας. Μέσω αυτής, καθίσταται δυνατός ο καθορισμός των εταιρικών στόχων, χαράσσεται η επιχειρηματική στρατηγική και αξιοποιούνται στο μέγιστο βαθμό οι δυνατότητες κάθε εργαζομένου. Με στόχο την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης, η ηγεσία ορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές και μεταβιβάζει το εταιρικό όραμα στο προσωπικό (Χυτήρης, 2013).

Η βαρύνουσα σημασία της ηγεσίας αποδεικνύεται από την έμφαση που έχει δοθεί στην ανάλυση της θεωρίας της και από την προσπάθεια των επιστημόνων του πεδίου να αποδώσουν την έννοια. Ο διακεκριμένος καθηγητής γλωσσολογίας, Γιώργος Μπαμπινιώτης (1998, p.724), αποτυπώνει τον ορισμό της ηγεσίας ως “άσκηση εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας”, και ο καθηγητής Μπουραντάς (2001) συμπληρώνει πως ο ηγέτης επηρεάζει τους γύρω του, είτε αυτοί αποτελούν μια μικρή ή μεγάλη ομάδα ατόμων, με τρόπο που εκείνοι πρόθυμα και εθελοντικά θα προσπαθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους με τον καλύτερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Με το ζήτημα της ηγεσίας έχουν ασχοληθεί πολλοί σύγχρονοι επιστήμονες, όπως οι Bass, Bennis, Nanus και Cushman. Οι επιστήμονες αυτοί διατύπωσαν θεμελιώδεις ορισμούς της “ηγεσίας”:

- “Η ηγεσία είναι η φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου” (Bennis and Nanus, 1985, p.21).
- “Αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών” (Bass, 1990, p.20).
- Η ηγεσία είναι η φυσική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία (Cushman, 2000).

Τον ορισμό της ηγεσίας συμπληρώνει ο Rahim (1983), υπογραμμίζοντας πως ηγεσία είναι ολόκληρη η διαδικασία της επίδρασης, που έχει ως άμεσο στόχο να επηρεάσει τη συμπεριφορά, αλλά και τις πράξεις ομάδας ανθρώπων ανεξαρτήτου μεγέθους - ακόμα και ενός ατόμου - και η μέθοδος οργάνωσης, με τέτοιον τρόπο ώστε να προσπαθούν με προθυμία να πετύχουν τους ατομικούς και ομαδικούς τους στόχους.

Συγκεντρωτικά, βασικά χαρακτηριστικά για την εφαρμογή αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελούν η σαφήνεια στον προσδιορισμό των εταιρικών στόχων και η μετάδοση του οράματος εντός του οργανισμού. Τα παραπάνω ελαχιστοποιούν τις εσωτερικές συγκρούσεις και εδραιώνουν ένα πνεύμα σύμπνοιας και ασφάλειας (Crichton et al., 2005).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013), η εκάστοτε μέθοδος ηγεσίας συνιστά την πηγή της επιτυχίας ή της αποτυχίας μίας επιχείρησης. Η διοίκηση της επιχείρησης και η διαχείριση των κρίσεων που περιοδικά προκύπτουν, κινητοποιούν τον ηγέτη να επιστρατεύσει τις γνώσεις, την ενσυναίσθηση, τις πεπειθήσεις και τις αξίες του (Polychroniou, 2009). Οφείλει, λοιπόν, να χαράξει μια μακροπρόθεσμη, ορθολογική στρατηγική ηγεσίας, ώστε να επιλύει κάθε πιθανή επιπλοκή στο εσωτερικό της επιχείρησης (Daft and Marcic, 2009).

Ο Walt Disney (Walt Disney Archives, 2013), ο οποίος κατάφερε ως ηγέτης να χτίσει μία αυτοκρατορία στο χώρο του θεάματος, είχε συνοψίσει εύστοχα τη στρατηγική του οράματός του στη φράση «To make people happy». Ο ηγέτης αναλαμβάνει να συλλάβει ένα όραμα κατανοητό, το οποίο θα βρει ανταπόκριση από τα μέλη της ομάδας και αυτά θα μπορέσουν με δυναμισμό να το εκπροσωπήσουν. Αυτό ορίζεται αλλιώς ως το δημοκρατικό μοντέλο και ακολουθεί μια στρατηγική βασισμένη στη ρεαλιστική στοχοθεσία, τη συγκατάθεση και συνεργασία από πλευράς του εργατικού δυναμικού και την ανταπόδοση απτών αποτελεσμάτων. Ο ηγέτης λειτουργεί ως μέλος μια ομάδας και αλληλοεπιδρά με τους συνεργάτες του. Αφήνει πάντοτε ανοιχτό το δίαυλο επικοινωνίας με αυτούς και τους ενθαρρύνει να εκφέρουν την άποψή τους ως άμεσα εμπλεκόμενοι στη διαδικασία υλοποίησης του οράματος.

Οι επιστήμονες Vroom και Yetton (1973), όρισαν πως η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται σε επτά χαρακτηριστικά:

- Τη βαρύτητα της απόφασης
- Τη γνώση που διαθέτει ο ηγέτης σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων
- Τον προσδιορισμό του προβλήματος
- Τη σπουδαιότητα της συναίνεσης
- Την αναγνώριση του προβλήματος από τους εργαζομένους
- Τη σύμπνοια των εργαζομένων με τους στόχους της εταιρείας
- Την επίλυση οποιασδήποτε εσωτερικής σύγκρουσης

Ανάμεσα στα διάφορα μοντέλα ηγεσίας που θα μπορούσε να επιλέξει ένας ηγέτης, το δημοκρατικό, όταν εφαρμοστεί με γνώμονα την κατάκτηση των εταιρικών στόχων,

μπορεί να αποφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα. Παρ' όλα αυτά, ο ηγέτης που ορίζει τη μέθοδο ηγεσίας αντιλαμβάνεται πως οι ανάγκες διαφοροποιούνται για κάθε επιμέρους ομάδα. Ανάλογα με τις αρμοδιότητες, τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία κάθε ομάδας, ο ηγέτης χαράζει μια προσαρμοσμένη στρατηγική και επιλέγει την πιο αποτελεσματική, κατά τη γνώμη του, μέθοδο συντονισμού. Δρα με δημιουργικότητα και ευελιξία, ώστε να ανασυντάσσει το πλάνο δράσης και να βρίσκει εναλλακτικές λύσεις, διαφορετικές ανά περίπτωση και ομάδα.

Έχουν διατυπωθεί αρκετές θεωρίες σχετικές με μεθόδους ηγεσίας, μεταξύ των οποίων η μετασχηματιστική, η συναλλακτική και η αδιάφορη που αναλύονται παρακάτω. Άλλες δημοφιλείς θεωρίες είναι:

- Η θεωρία Χ και Ψ που διατυπώθηκε από τον Mc Gregor
- Το πλέγμα ηγεσίας των Blake και Mouton
- Η θεωρία των τριών διαστάσεων του Reddin
- Η θεωρία του Robert Hoyle
- Η θεωρία του ηγετικού στίλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων

Επιλέχθηκε να δοθεί έμφαση στη μετασχηματιστική θεωρία, καθώς παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον η θετική επιρροή που μπορεί να ασκήσει η εξωστρεφής προσωπικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη, το χάρισμα, η φιλομάθεια και η επιρροή του ηγέτη στη διεύθυνση ενός οργανισμού. Πρόκειται για μια τάση ηγεσίας στην οποία ο ανθρώπινος παράγοντας τίθεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, καθώς ο ηγέτης αποτελεί έμπνευση, συμβουλάτορα, αντικείμενο θαυμασμού. Ο εργαζόμενος μαγνητίζεται από τον άνθρωπο πίσω από τον οργανισμό και μετατρέπεται σε ακόλουθο. Πρόκειται για ένα διαφορετικό και αποτελεσματικό είδος «στρατηγικής» το οποίο δομείται στη διαπροσωπική σχέση μεταξύ ηγέτη – εργαζομένου, σε μια βαθύτερη μορφή συνεργασίας και ουσιαστικής επικοινωνίας που υπερβαίνει τα στεγανά μεθόδων διοίκησης οργανισμών του παρελθόντος. Ο διευθυντής ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο που απασχολεί και επενδύει σε αυτόν, καθώς αντιλαμβάνεται πως η πρόοδος του εργαζομένου του συσχετίζεται άμεσα με την πρόοδο του οργανισμού. Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικότερα τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας που την καθιστούν κορυφαία και αιτιολογούν γιατί διαρκώς κερδίζει έδαφος ως μέθοδος διοίκησης επιχειρήσεων.

3. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Πυρήνα για την μελέτη της ηγεσίας αποτέλεσε το έργο του Burns (1978), με έμφαση στη διάκριση ανάμεσα στο ρόλο του ηγέτη και στο ρόλο του μάνατζερ. Αντιπαραβάλλοντας προσωπικότητες όπως οι Gandhi και Roosevelt, ο Burns αναπτύσσει τη θεωρία του, που επηρέασε τις μελέτες της διοικητικής επιστήμης από το 1980 και έπειτα, σύμφωνα με την οποία, υπάρχουν δύο είδη ηγέτη: ο συναλλακτικός και ο μετασχηματιστικός. Το 1985, ο Bass εισάγει τη θεωρία για ένα μοντέλο συνδυαστικό, κατά το οποίο συναντώνται, παράλληλα, στο πρόσωπο του ηγέτη, στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας και στοιχεία συναλλακτικής ηγεσίας (Vera and Crossan, 2004). Η αναλογία των χαρακτηριστικών, παρ' όλα αυτά, ποικίλει ανάλογα με την εκάστοτε μορφή επιχείρησης και τη στρατηγική της ηγεσίας (Jansen, Vera and Crossan, 2009).

Όπως διατυπώνουν και οι Rosenbach και Taylor (2006), η διάκριση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, «ορίζει την οργανωτική πραγματικότητα μέσα από την επεξεργασία ενός οράματος, που αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ορίζει την αποστολή της οργάνωσης και τις αξίες με τις οποίες μπορούν να την προωθήσουν».

Κατά γενική ομολογία, οι ακαδημαϊκοί και οι επαγγελματίες που ειδικεύονται στο ζήτημα διοίκησης και ηγεσίας και ασχολήθηκαν με την ανάλυση, τόσο του συναλλακτικού, όσο και του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας, συμφωνούν ως προς την επίδραση τους στη διασφάλιση εργασιακής ικανοποίησης και στη βελτίωση της απόδοσης. Υπάρχει μια πληθώρα επιστημόνων που προσυπογράφουν την επιρροή των θεωριών αυτών στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον (Bass, et al. 2003; Rafferty, et al. 2004; Berson, et al. 2005; Dulewicz, et al. 2005; Zhu, et al. 2005; Stewart, 2006; Xenikou, et al. 2006; Rowold, 2006; Gooty, et al. 2009).

Ο Bass (1985), εξελίσσοντας τη θεωρία του χαρισματικού ηγέτη, που θα αναλυθεί στην πορεία, και συνδυάζοντάς τη με τις υπάρχουσες μεθόδους ηγεσίας, δομεί το Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας, που αποτελείται από τη Μετασχηματιστική, τη Συναλλακτική και την Αδιάφορη Ηγεσία.

Παρακάτω, παρατίθενται οι ορισμοί και οι διαστάσεις του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας που ασκεί το μεγαλύτερο αντίκτυπο στη διοίκηση της σύγχρονης επιχείρησης.

3.1. ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με τις αρχές της συναλλακτικής ηγεσίας, όπως ορίστηκαν από τον Bass (1985), στο επίκεντρο τίθενται ο καθορισμός των στόχων και η τακτική της ανταπόδοσης. Μέσω της οικονομικής αμοιβής ο ηγέτης επιβραβεύει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και την ποιοτική παροχή υπηρεσιών τους. Οι υφιστάμενοι, αντίστοιχα, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις υλικές ανάγκες τους, συνεχίζουν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους με αμείωτη αφοσίωση.

Οι Avolio και Bass (1995) συνθέτουν το προφίλ του συναλλακτικού ηγέτη, προσθέτοντας πως χρησιμοποιεί, όχι μόνο τη μέθοδο της επιβράβευσης, αλλά και της τιμωρίας. Η αλληλεπιδραστική σχέση εργοδότη – εργαζομένου βασίζεται στις απολαβές. Διαμορφώνεται μια συμφωνία που ορίζει πως ο ηγέτης συντονίζει το έργο των υφισταμένων και εκείνοι με τη σειρά τους συμμορφώνονται στις υποδείξεις και τις κατευθυντήριες γραμμές του, προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο τους και να αμειφθούν ανάλογα (Jansen, Vera and Crossan, 2009). Οι ηγέτες τοποθετούν σε μια οικονομική κλίμακα τις ανάγκες του προσωπικού τους, παρακινώντας τους να ανταμειφθούν παραδίδοντας ποιοτική εργασία (Παπαδοπούλου, 2012). Συμπερασματικά, η συναλλακτική μορφή ηγεσίας επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των αναγκών των εργαζομένων με σκοπό να χτιστεί ένα αποτελεσματικό μοτίβο ηγεσίας που δεσμεύει τον εργαζόμενο στη θέση του, ώστε να ικανοποιήσει τους βραχυπρόθεσμους στόχους της εταιρείας.

Συγκεντρωτικά, ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που ενέχει η συναλλακτική ηγεσία, με στόχο την προώθηση της απόδοσης μέσω της επιβράβευσης ή της τιμωρίας (Avolio and Bass, 1995) είναι:

- Ηγεσία Ενδεχόμενης Ανταμοιβής (contingent reward leadership): οι παροχές στο προσωπικό προκειμένου να φέρουν εις πέρας το εκάστοτε έργο.
- Ενεργή Διοίκηση Εξαίρεσης (management - by - exception active): ο ηγέτης ή προϊστάμενος επιβλέπει τις εργασίες και παρεμβαίνει για διορθώσεις, όπου κρίνεται αναγκαίο.
- Παθητική Διοίκηση Εξαίρεσης (management – by - exception passive): ο ηγέτης παρεμβαίνει όταν προκύπτει κάποιο κώλυμα και αναλαμβάνει την επίλυσή του.

Πρόκειται για μία μορφή άμεσης και προσωπικής συναλλαγής, όπου ο ρόλος και τα καθήκοντα κάθε μέλους του προσωπικού είναι σαφή, και, αντίστοιχα, η εργοδοσία

αντεπεξέρχεται στον όγκο και την ποιότητα του παραγόμενου έργου. Η αναγνώριση είναι εξίσου άμεση με το παρεχόμενο αποτέλεσμα και μεταφράζεται, είτε με αύξηση των παροχών, είτε με ηθική επιβράβευση ή προαγωγή εντός του οργανισμού. Πρόκειται για μια διαδικασία ποσοτική και μετρήσιμη. Βαρύνουσα σημασία έχει ο ρόλος της επίβλεψης, με σκοπό την αξιολόγηση των εργασιών από τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά ή την παρέμβασή του επιβλέποντα όταν διακρίνει ότι δεν ακολουθείται η πολιτική που έχει χαραχθεί από τον οργανισμό (Bass, 1990).

Τοποθετώντας την τακτική της συναλλακτικής ηγεσίας στην πυραμίδα κάλυψης των ανθρώπινων αναγκών, μπορεί να πει κανείς πως ανταποκρίνεται στις κατώτερες ανάγκες - τις άμεσα προς κάλυψη - ενώ αντίθετα η μετασχηματιστική ηγεσία απευθύνεται στις ανώτερες. Ο Bass (1990), παρ' όλα αυτά τονίζει πως δεν πρόκειται για αντιπαραβαλλόμενες, αλλά για αλληλένδετες μορφές ηγεσίας που ενισχύουν η μία την άλλη. Στο πρόσωπο του ίδιου ηγέτη είναι εφικτό να παρουσιάζονται στοιχεία και από τις δύο αυτές μορφές ηγεσίας σε αντίστροφη αναλογία, σύμφωνα με την κάθε περίπτωση.

3.2. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Εισηγητής της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Transformational Leadership) υπήρξε ο Burns (1978), με συνεχιστή της τον Bass (1985), ο οποίος διέκρινε τα παρακλάδια της. Σύμφωνα με τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο ηγέτης παρακινεί τον εργαζόμενο να απογειώσει την αποδοτικότητά του, ώστε να ξεπεράσει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι οραματιστές και το πλάνο τους για το μέλλον της εταιρείας είναι σαφές ως προς τη στρατηγική που χαράσσεται, ακόμα και αν αυτή συνεπάγεται κάποιο επαγγελματικό ρίσκο (Stewart, 2006). Μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας οι ηγέτες – πρότυπα, κατορθώνουν να πείθουν τους εργαζομένους να ταυτίζονται με το όραμα του οργανισμού για διάκριση στο χώρο της αγοράς. Ο εργαζόμενος προκειμένου να αντεπεξέλθει επαρκώς, ωθεί τον εαυτό του να αποδώσει αποτελεσματικότερα, ώστε να ικανοποιήσει τον ηγέτη που έχει επενδύσει σε εκείνον. Το κίνητρό του αυξάνεται με τη στήριξη του ηγέτη που τον οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο ηθικών αξιών, ιδανικών, κινήτρων και απόδοσης, μεταλαμπαδεύοντας του τις δικές του εσωτερικές αξίες (values) και οράματα (visions) (Bass, 1990). Οι ίδιοι οι ηγέτες φροντίζουν να επιδεικνύουν τον ενθουσιασμό και την προσήλωση σε αυτά τα οράματα, καθώς και να διατηρούν ένα δίαυλο επικοινωνίας με τους εργαζομένους (Bass, 1998; Stewart, 2006).

Προκειμένου να εμβαθύνουν στη μελέτη της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι Bass και Avolio (1997) προχώρησαν στη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου, με τίτλο “Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)”. Στόχος ήταν να αναδειχθούν νέοι τρόποι για τη διάκριση επιτυχημένων ηγετών και να επαληθεύσουν τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστή ηγέτη.

Οι τρεις διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας σύμφωνα με τον Bass (1985) είναι:

α) Χάρισμα (charisma) ή Εξιδανικευμένη Επιρροή (idealized influence), έννοιες που αφορούν στην ικανότητα του ηγέτη να συνεπαίρνει τους εργαζομένους, να τους προδιαθέτει θετικά και να τους μεταλαμπαδεύει το μακροπρόθεσμο όραμα του οργανισμού. Αποτελεί το βασικότερο χαρακτηριστικό που μπορεί να διαθέτει κάποιος ηγέτης, καθώς μέσω αυτού κατορθώνει να κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό του προσωπικού. Συνεπώς, υπερτερεί από οποιονδήποτε επιχειρεί να προσεγγίσει και να κατευθύνει το προσωπικό, χωρίς να έχει κερδίσει τη συμπάθειά, το σεβασμό και την αποδοχή του. Η χαρισματική ηγεσία έχει ως βάση της την αντίληψη πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς προς μίμηση. Εξυψώνεται, δηλαδή, σε αντικείμενο εκτίμησης και θαυμασμού με άμεση συνέπεια την ταύτιση του προσωπικού με αυτόν και τις αρχές του (Bass, 1985). Χάρη στο ύψος ηγεσίας που υιοθετούν και προβάλλουν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, καταφέρνουν να περιστοιχίζονται, όχι από υφισταμένους, αλλά από ακόλουθους. Η επιρροή των μετασχηματιστικών ηγετών είναι τέτοια ώστε τα μέλη του οργανισμού αποδέχονται και υιοθετούν τις αξίες τους, ταυτίζονται με το πλάνο τους, ενστερνίζονται τα ιδανικά τους και καταθέτουν τον προσωπικό τους μόχθο (Bass & Avolio, 1990; Day & Antonakis, 2011).

β) Διανοητική διέγερση (intellectual stimulation). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τους συναλλακτικούς, καθώς αφουγκράζονται τις απόψεις και τις ιδέες του προσωπικού. Επιδεικνύουν μια διάθεση συνεργασίας και αλληλεπίδρασης και όχι απρόσωπης ανάθεσης και κριτικής. Επιλέγουν, λοιπόν, αναλόγως την εκάστοτε πρόκληση να παρουσιάσουν νέους τρόπους διαχείρισης εργασιών και διαχειρίζονται με δημιουργική σκέψη τις επιπλοκές που ενδεχομένως προκύψουν, λαμβάνοντας υπόψη και την άποψη των υφισταμένων. Επιπρόσθετα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επενδύουν στην πνευματική διέγερση των εργαζομένων, συγκεκριμένα στην απογείωση της δημιουργικότητας και της αφοσίωσης στο στόχο, ώστε να υλοποιηθεί η αποστολή τους (Πνευματική διέγερση / Intellectual stimulation) (Bass, 1990).

γ) Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν εφαρμόζουν μια αποστειρωμένη απομακρυσμένη ηγεσία (Avolio and Bass, 1995). Έχουν συμβουλευτικό ρόλο απέναντι στους εργαζομένους. Ξεπερνούν την τυπική σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και λειτουργούν ως μέντορες, αφουγκραζόμενοι τους προβληματισμούς του κάθε υφισταμένου (Bass & Avolio, 1990; Day & Antonakis, 2011). Μεριμνούν ώστε να εντοπίζουν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των εργαζομένων και να προσαρμόζουν αντίστοιχα τις αρμοδιότητες του καθ' ενός. Πρόκειται για μια αποτελεσματική προσέγγιση, καθώς ο ηγέτης που αποτελεί ζωτικό όργανο ομαλής λειτουργίας του οργανισμού, στέκεται με προσήλωση δίπλα σε κάθε εργαζόμενο και λαμβάνει υπόψη τους προβληματισμούς του (Avolio and Bass, 1995). Έχοντας εικόνα της ατομικής απόδοσης του καθενός, αναγνωρίζει και εκτιμά την προσφορά τους στο σύνολο του οργανισμού. Επιδεικνύει ζήλο να απασχολήσει τον κάθε εργαζόμενο σε θέσεις στις οποίες μπορεί να αντεπεξέλθει βάσει των ενδιαφερόντων και των δυνατοτήτων του. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός υποστηρικτικού κλίματος, όπου αναγνωρίζεται η μοναδικότητα κάθε υπαλλήλου όσον αφορά την προσωπικότητα, τις δεξιότητες, αλλά και την προσωπική συμβολή στο συνολικό έργο που παράγεται. Ο σεβασμός, αυτός, αποτυπώνεται έμπρακτα στην επικοινωνία μεταξύ ηγέτη – υφισταμένου και στην άνεση του εργαζομένου να συζητήσει ανοιχτά για ζητήματα που τον απασχολούν και επηρεάζουν με οποιοδήποτε τρόπο την απόδοσή του στον οργανισμό (Bass, 1998; Stewart, 2006). Επίσης, ο μετασχηματιστικός ηγέτης, δίνει χώρο για νέες ιδέες και νέες μεθόδους για την επίτευξη των στόχων, ενθαρρύνοντας με αυτό τον τρόπο τη δημιουργικότητα στον χώρο εργασίας. Παραμένοντας, όμως, πιστός στο προσωπικό ενδιαφέρον για τον κάθε εργαζόμενο και την ατομική του απόδοση και ανέλιξη, δεν εκφέρει επικριτικά σχόλια που θα μπορούσαν να τον μειώσουν ή να προκαλέσουν αναστάτωση στο περιβάλλον της εταιρείας. (Bass, 1998; Stewart, 2006). Μεριμνούν, λοιπόν, ώστε κάθε εργαζόμενος να δρα με γνώμονα την προσωπική ανέλιξη και ολοκλήρωση σε συνδυασμό με την επιτυχία του οργανισμού (Bass & Avolio, 1990; Day & Antonakis, 2011).

Στα παραπάνω θα μπορούσαμε, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, να προσθέσουμε και μια τέταρτη διάσταση.

δ) Παρακίνηση που εμπνέει (Inspirational motivation). Οι Μετασχηματιστικοί ηγέτες διακρίνονται από το βασικό χαρακτηριστικό προτύπου ηγεσίας, την

ικανότητά τους, δηλαδή, να επενδύουν στον εργαζόμενο, με στόχο να τον ανυψώσουν στο ύψιστο δυνατό επίπεδο ηθικής, ιδανικών και να τον κινητοποιούν σε ποιοτικότερη δουλειά και υψηλότερη απόδοση. Κατορθώνουν, επίσης, να μεταδώσουν στον εργαζόμενο τις αξίες που οι ίδιοι πρεσβεύουν και το προσωπικό τους όραμα για την πρόοδο του οργανισμού (Bass & Avolio, 1990; Day & Antonakis, 2011). Οι υπερασπιστές της μεθόδου μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν προσανατολιστεί στην επίτευξη ενός οράματος. Διαθέτουν μεταξύ άλλων την ικανότητα να εμπνέουν τους εργαζομένους μεταλαμπαδεύοντάς τους το όραμα (vision) τους για τη διάκριση του οργανισμού (Bass & Avolio, 1990; Day & Antonakis, 2011). Με πυξίδα το όραμα αυτό, μεταφέρουν την έμπνευση στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού και τους εμψυχώνουν την έμπνευση και τη δυναμική για να μπορούν να ξεπεράσουν τις δυνατότητες που έως τότε είχαν εντοπίσει, να παράξουν υψηλότερης ποιότητας έργο από το αναμενόμενο και να υλοποιήσουν το κοινό όραμα (Bass, 1990).

Η αποτελεσματική εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας έγκειται στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων από πλευράς του εργατικού δυναμικού. Συγκεκριμένα, η επιτυχία εξαρτάται από την παραδοχή του οράματος της εταιρείας από τους εργαζομένους. Αυτοί με τη σειρά τους, προκειμένου να το υλοποιήσουν, θέτουν το κοινό καλό - το καλό του οργανισμού - πάνω από προσωπικές φιλοδοξίες, ατομικά συμφέροντα, συμπάθειες, αντιπάθειες, και επιχειρούν να ξεπεράσουν οποιαδήποτε αδυναμία, ώστε να αποδώσουν το μέγιστο (Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, 2003). Οι ηγέτες, με τη σειρά τους, κινητοποιούνται πιο έντονα στην υιοθέτηση αυτής της μεθόδου ηγεσίας, όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με πιεστικές καταστάσεις. Αυτές θα μπορούσαν να είναι η κυριαρχία ενός νέου οργανισμού στην αγορά εργασίας ή ο κίνδυνος κατάρρευσης (Χυτήρης, 2013). Σε κάθε περίπτωση, η σωστή εφαρμογή του προτύπου αυτού βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζομένους και να χτίσει τη μεθοδολογία, ώστε μέσω της ποιοτικής δουλειάς τους να απολαύσει την υλοποίηση των στόχων (Hellriegel and Slocum, 2004).

Η σχέση μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων είναι άρρηκτη και βασίζεται στη δόμηση κοινωνικών δικτύων, την επικοινωνία και την ανταπόκριση (Daft and Marcic, 2009). Αναφορικά με το ζήτημα της ανταμοιβής, αυτό εφάπτεται στις αρχές της συναλλακτικής ηγεσίας (Vera and Crossan, 2004). Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί πως ακόμα και το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας κρύβει κινδύνους κατάρρευσης όταν δημιουργείται ανταγωνιστικότητα μεταξύ εργαζομένων ή όταν οι υφιστάμενοι δεν ασκούν εποικοδομητική κριτική και ακολουθούν άκριτα τις

οδηγίες του ηγέτη, χωρίς να συζητούν προσωπικούς προβληματισμούς βάσει της επαγγελματικής τους εμπειρίας (Χυτήρης, 2013).

Σε επίπεδο επιχείρησης, η επικοινωνία συνήθως έχει τρεις κατευθύνσεις για τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας: προς τα κάτω, προς τα πάνω και οριζόντια. Από τους προϊσταμένους, όμως, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και στα ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας, γι' αυτό και περνούν από γραφείο σε γραφείο για να καλλιεργήσουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους για αμφίδρομη επικοινωνία (Daft and Marcic, 2009).

Τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο χτίσιμο της οργανωσιακής επικοινωνίας, ώστε να είναι αποτελεσματική η επιχειρησιακή επικοινωνία. Οι προϊστάμενοι πρέπει να επικοινωνούν ουσιαστικά, προκειμένου να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τη γνώση που λαμβάνουν από τους υφιστάμενους και να διεκπεραιώσουν τους στόχους της επιχείρησης (Daft and Marcic, 2009).

Κατά τη σύγκριση των δύο πιο χαρακτηριστικών μορφών ηγεσίας, της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, παρατηρούνται βασικές διαφορές. Οι συναλλακτικοί ηγέτες ακολουθούν μια μέθοδο διοίκησης βασισμένη στη συναλλακτική σχέση με τους υπαλλήλους τους. Συγκεκριμένα, δελεάζουν τους υφιστάμενους με ανταλλαγές όπως η αύξηση μισθού, ώστε να τους κινητοποιήσουν να αγγίξουν τους στόχους της εταιρείας. Στην περίπτωση αυτή ο στόχος δεν είναι κοινός. Ο ηγέτης αποσκοπεί στην επίτευξη των εταιρικών στόχων και ο εργαζόμενος προσανατολίζεται στις οικονομικές απολαβές που θα του αποφέρει η εταιρεία, αν φέρει εις πέρας το έργο του. Και οι δύο πλευρές αναγνωρίζουν, λοιπόν, το συναλλακτικό χαρακτήρα της μεταξύ τους σχέσης, στοχεύουν σε κοινό αποτέλεσμα, αλλά δεν μοιράζονται την ίδια νοοτροπία (Burns, 1978).

Αντιθέτως, ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιδιώκει να δημιουργήσει κίνητρα για τους εργαζόμενους και να τους κρατά σε εγρήγορση. Αποτελεί μια μορφή συναλλαγής, που ικανοποιεί, όμως, τις υψηλότερες ανάγκες τους, και αποσκοπεί στην βαθύτερη αφοσίωσή τους στην εταιρεία. Καταφέρνουν, με αυτό τον τρόπο, να εξυψώσουν τον εργαζόμενο πνευματικά. Αυτός εμπλέκεται ενεργά στις δράσεις του οργανισμού και αποκτά νοοτροπία αποφασιστική και ηγετική. Η ηθική, αυτή, μέθοδος ηγεσίας εξυπηρετεί όλες τις πλευρές και οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Burns, 1978).

Η διαδικασία εξέλιξης από εργοδότη σε ηγέτη είναι δυναμική και διαμορφώνεται μέσα από ένα συνδυασμό παραμέτρων, όπως οι αξίες, τα κίνητρα και οι στόχοι (Stewart,

2006). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας έγκειται, επίσης, στην αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη – εργαζομένου, καθώς με την τριβή εξελίσσονται τα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Στην αλληλεπίδραση αυτή, δεν είναι εμφανής η σχέση εξουσίας ανάμεσά τους, αλλά η σύμπνοια για την επίτευξη του κοινού, πλέον, στόχου (Burns, 1978). Παρ' όλα αυτά, η μετασχηματιστική ηγεσία δε βασίζεται μόνο στην ηθική ικανοποίηση και στην ανάδειξη των ατομικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, αλλά ενέχει και τη βελτίωση των πόρων όσων εμπλέκονται στη διαδικασία με σκοπό την πρακτικότερη δέσμευση στην ποιοτική εργασιακή επίδοση και την επίτευξη αμοιβαίων σκοπών (Stewart, 2006). Σε μία εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε νοσοκομείο διαπιστώθηκε και αύξηση της οργανωτικής δέσμευσης (Breweret. al. 2016). Σαν αποτέλεσμα διαπιστώνεται ότι η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας αυξάνει την γνωστική προσπάθεια εν αντιθέσει με τη συναλλακτική που την μειώνει. (Kahai et. al. 2013).

Τα μοντέλα μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας μπορεί όντως να παρουσιάζουν θεμελιώδεις διαφορές, αλλά αναπόφευκτα λειτουργούν συμπληρωματικά (Leithwood & Jantzi, 2000). Ο ιδανικός ηγέτης συγκεντρώνει περισσότερα στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας (Stewart, 2006), ενώ εντονότερα εμφανίζονται στοιχεία συναλλακτικής ηγεσίας στους μάνατζερ μιας εταιρείας (Steward, 2006). Συνοπτικά, η συναλλακτική ηγεσία αποσκοπεί στην άμεση επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων της εταιρείας. Αντιθέτως, η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά στη μακροπρόθεσμη επίτευξη του οράματος της εταιρείας, αλλά και στη δέσμευση του εργαζόμενου με τον οργανισμό (Leithwood & Jantzi, 2000). Εάν στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας ενσωματωθούν στη μέθοδο συναλλακτικής ηγεσίας, είναι βέβαιο ότι θα αυξηθεί η απόδοση, η εργασιακή ικανοποίηση και τα αποτελέσματα θα είναι ευεργετικά. Ο Bass (1985) συμπυκνώνει την παραπάνω υπόθεση στον όρο “αυξητική υπόθεση” (augmentation hypothesis).

Συμπερασματικά, η μέθοδος μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει πλέον συνδεθεί άρρηκτα με θετικά αποτελέσματα για την κάθε εταιρεία που την εφαρμόζει. Συγκεκριμένα, χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στη διαμόρφωση αυτής της ανοδικής πορείας είναι η υψηλής ποιότητας εργασιακή επίδοση, η δημιουργικότητα, η εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών, η διαρκής μάθηση, η ενθάρρυνση των εργαζομένων να συνεχίσουν αδιάκοπτα το έργο τους (Bass, 1990).

3.3 ΑΔΙΑΦΟΡΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η Αδιάφορη Ηγεσία χαρακτηρίζεται από την αποποίηση ευθυνών, την αδυναμία λήψης σημαντικών αποφάσεων και την κατάχρηση εξουσίας. Ο Αδιάφορος Ηγέτης δεν μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζομένους του, αλλά ούτε και να τους κατευθύνει, με άμεσο αποτέλεσμα εκείνοι να αδυνατούν να αποδώσουν, να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους και να εξελιχθούν (Bass, 1990; Day & Antonakis, 2011).

4. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ: ΧΑΡΙΣΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

4.1 ΧΑΡΙΣΜΑ

Σύμφωνα με τον Stogdill (1950), η ηγεσία συνδέεται άρρηκτα με την επαγρύπνηση, αλλά και την κατανόηση των καταστάσεων. Η πλειοψηφία των ερευνητών τάσσεται υπέρ της άποψης πως ο αυθεντικά ικανός και χαρισματικός ηγέτης, είναι αυτός που διαχειρίζεται τη συναισθηματική του νοημοσύνη με τρόπο που στέκεται αρωγός σε κάθε εργαζόμενο και με ευελιξία ανταποκρίνεται σε οποιαδήποτε πρόκληση του παρουσιαστεί. Κάποιες από τις δεξιότητες που διαθέτει είναι μεστός λόγος, αμεσότητα και ευθύτητα στην επικοινωνία, εμπιστοσύνη στον εαυτό του, κοινωνικές δεξιότητες, δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων υπό πίεση και διαχείριση του άγχους.

Η χαρισματική ηγεσία θεωρείται απαραίτητο προσόν για οποιονδήποτε ηγέτη επιθυμεί να προσδιορίζεται ως μετασχηματιστικός, παρόλα αυτά υπάρχουν χαρισματικοί εργοδότες που δεν επιτυγχάνουν να μεταδώσουν τη σπίθα στους υφισταμένους τους (Yukl, 1989). Το ζήτημα της χαρισματικής ηγεσίας ανέδειξε μεταξύ άλλων ο Weber (1968), ο οποίος στήριζε πως οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού βρίσκουν έμπνευση στο πρόσωπο ηγετών που διαθέτουν κάποια χάρη, δυναμική προσωπικότητα, ηθικές αρχές και συνάδουν με τα πρότυπα και τις αντιλήψεις τους. Ο χαρισματικός ηγέτης κατά τον Weber (1968), έχει το αξιοθαύμαστο προσόν να ασκεί επιρροή προς όφελος της εταιρείας, μεταδίδοντας το όραμα, τις αξίες και τις κατευθυντήριες γραμμές προς αυτή την σκοπιά.

Παραμένει προσηλωμένος στο πλάνο του για την ανάπτυξη της εταιρείας και το υποστηρίζει σε κάθε ευκαιρία, ώστε να εμφυσήσει στους εργαζομένους το αίσθημα της αφοσίωσης και να τους κινητοποιήσει να ταυτιστούν με τον κοινό σκοπό (Vera and Crossan, 2004). Αυτοί οι ηγέτες είναι ένθερμοι υποστηρικτές της προόδου, η οποία προϋποθέτει την επιχειρηματική δραστηριοποίηση έξω από στενά πλαίσια και

παραδοσιακές μεθόδους ηγεσίας. Είναι δεκτικοί σε καινοτόμες και ριζικές αλλαγές, τις οποίες δε διστάζουν να υιοθετήσουν προκειμένου να πρωτοπορήσουν και να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Βασική προϋπόθεση είναι αυτή η διάθεση για καινοτομία να μεταδοθεί στους υφισταμένους, ώστε να συμπλεύσουν προς τον κοινό σκοπό.

Σημαντικό θα ήταν να παρουσιαστούν συγκεντρωτικά κάποια χαρακτηριστικά χαρισματικής ηγεσίας. Ο χαρισματικός ηγέτης:

- Έχει εμπιστοσύνη στις απόψεις, την κριτική ικανότητα και τις προσωπικές του δεξιότητες. Διαθέτει αυτοπεποίθηση που πηγάζει από την αυτογνωσία και την αναγνώριση τόσο των δυνατών σημείων του, όσο και των αδυναμιών του.
- Είναι θετικά προσκείμενος σε οποιαδήποτε αλλαγή ή καινοτομία. Δεν επαναπαύεται, δηλαδή, στην επανάληψη πρακτικών του παρελθόντος. Υποδέχεται τις αλλαγές με ενθουσιασμό και τις εντάσσει στον οργανισμό. Ο πειραματισμός δε φαντάζει κίνδυνος, αλλά μέσο ανάδειξης της εταιρείας ανάμεσα σε ανταγωνιστικές εταιρείες που μένουν στάσιμες.
- Διαθέτει ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες. Αλληλοεπιδρά αποτελεσματικά με τους υφισταμένους, καθώς κατανοεί πως μόνο μέσω της επικοινωνίας μπορεί να μεταφερθεί το όραμα του αλλά και να λάβει ανταπόκριση από τα άτομα που συμβάλλουν στην επίτευξή του. Η διάκριση των ρόλων και των στόχων της εταιρείας είναι κομμάτι του ηγέτη που πρέπει να το επικοινωνήσει ορθά στους υφισταμένους του.
- Δε διαχωρίζει τον εαυτό του από τους εργαζομένους. Επικοινωνεί στο ίδιο μήκος κύματος, τηρεί αναλλοίωτες τις ηθικές του αξίες και σέβεται τον περίγυρό του.
- Δεν ξεσπά αναίτια στους υφισταμένους. Διαθέτει αυτοέλεγχο και ψυχραιμία. Δεν επιρρίπτει αναίτια ευθύνες, ενώ θεωρείται ακέραιος, έντιμος και ειλικρινής χαρακτήρας.
- Με έντονο το χαρακτηριστικό της ενσυναίσθησης, δε διστάζει να ταυτιστεί με τον εργαζόμενο, να κατανοήσει την συναισθηματική του κατάσταση, που ενδεχομένως επηρεάζει την απόδοσή του. Επιθυμεί να διαμορφώσει ένα κλίμα μεστής συνεργασίας, όπου οι εργαζόμενοι έχουν αποβάλλει οποιοδήποτε φόβο τους αποτρέπει από το να εξελιχθούν.
- Δέχεται την κριτική και την επεξεργάζεται προς όφελός του. Δεν εθελουφλεί, επιδιώκει το διάλογο και επεξεργάζεται τις αντιθέσεις που προκύπτουν, ώστε να βελτιωθεί μελλοντικά.

- Το αίσθημα της προσωπικής του ευθύνης απέναντι στο εργατικό δυναμικό είναι έντονο και αντιμετωπίζει το ρόλο αυτό με ωριμότητα και συνέπεια. Με έντονο το αίσθημα της υπευθυνότητας, συμπαραστέκεται στους εργαζομένους, βοηθώντας τους να διαχειριστούν οποιαδήποτε κρίση.
- Όπως είναι επόμενο, είναι ιδιαίτερα δημοφιλής και αγαπητός. Αποτελεί πρότυπο προς μίμηση και συμπαρασύρει με τον ενθουσιασμό του τους εργαζομένους προς την επίτευξη του οράματος του οργανισμού.
- Διαθέτει βαθιά γνώση των διεργασιών που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα. Φροντίζει, λοιπόν, ο καταμερισμός εργασιών να είναι δίκαιος και το αντικείμενο εργασίας σε κάθε τμήμα να είναι κατανοητό και διαχειρίσιμο. Βασικό του μέλημα είναι να παρέχει διαρκή εκπαίδευση στους εργαζομένους. Εμπνέεται από την καινοτομία και τη δημιουργικότητα και στοχεύει στην καλύτερη δυνατή απόδοση χρησιμοποιώντας πρωτοπóρες μεθόδους. Σύμφωνα με τον Sosik(2006) ο μετασχηματιστικός ηγέτης επενδύει στην εκπαίδευση των υφισταμένων του έτσι ώστε να είναι έτοιμοι να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και να συμβάλλουν στην υλοποίηση περαιτέρω στόχων.
- Με αισιοδοξία, χτίζει θετικό κλίμα και προτρέπει τους εργαζομένους να διαπρέψουν. Έχοντας δομήσει ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις μαζί τους, είναι σύμμαχος σε κάθε προσπάθεια και συμβουλάτορας, όποτε του ζητηθεί.

Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν συγκεκριμένη εργασιακή συμπεριφορά. Κάποια από αυτά τα στοιχεία εργασιακής συμπεριφοράς είναι σύμφωνα με τους Conger και Kanungo (Conger & Kanungo, 1988; Conger, 1989) τα παρακάτω:

- Ο εργαζόμενος δεν απασχολείται στη συγκεκριμένη εταιρεία από ανάγκη, αλλά επειδή πράγματι επιθυμεί να ανήκει σε αυτή την εργασιακή οικογένεια. Μαγνητίζεται από τον ηγέτη και τις ικανότητες, το δυναμισμό, την αυτοπεποίθησή του και επιδιώκει τη συναναστροφή με αυτόν. Διδάσκεται εμπειρικά τον τρόπο διαχείρισης κρίσεων, θέτει σε εφαρμογή τις συμβουλές που οδηγούν στην προσωπική του ανάδειξη και επιτυγχάνει τους στόχους του. Εφόσον οι στόχοι ηγέτη και εργαζομένου ταυτίζονται, η επιτυχία του οργανισμού οφείλεται και στις δύο πλευρές.
- Προκειμένου να μην απογοητεύσει τον ηγέτη, ο εργαζόμενος θέτει υψηλούς στόχους και εργάζεται σκληρά. Στοχεύει σε διαρκώς υψηλότερες επιδόσεις, καθώς αποζητά την επιβράβευση του ηγέτη που τόσο σέβεται.

- Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις προκλήσεις καθώς δρα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και στήριξης, και όχι σε περιβάλλον εκφοβισμού.

4.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey (1997), ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται η ικανότητα επακριβούς και αποτελεσματικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών που σχετίζονται με την αναγνώριση, την ανάπλαση και τη ρύθμιση του συναισθήματος στους ίδιους μας τους εαυτούς αλλά και στον περίγυρό μας και πως αυτή συνιστά την ικανότητα της αντίληψης, της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης συναισθημάτων, της κατανόησης και της χρήσης της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, ώστε να προαχθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη.

Ο Barlon (2000) συμπληρώνει πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που ως συνέπεια στις απαιτήσεις και πιέσεις του περιβάλλοντός του, επηρεάζει τη δυνατότητα κάθε ανθρώπου.

Ο Goleman (1998b) αναλύοντας τον ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης, την προσδιορίζει ως την ικανότητα να αντιλαμβάνεται το άτομο τα συναισθήματά του και να είναι ικανό να τα διαχειριστεί, προτού τον καταβάλλουν. Να είναι κάποιος ικανός να παρακινεί τον εαυτό του, ώστε να ολοκληρώνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός, να αξιοποιεί το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και, τέλος, να κατανοεί τι αισθάνεται ο περίγυρός του και να μπορεί να ρυθμίζει αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί του.

Τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής νοημοσύνης του ηγέτη (Emotional Social Intelligence) συναντώνται σε πέντε αλληλοσυμπληρωνόμενες δεξιότητες:

- Ενδοπροσωπικές δεξιότητες (intrapersonal skills): η επίγνωση της προσωπικότητας του ατόμου, ώστε μπορεί να αναγνωρίσει τα προτερήματα και τα μειονεκτήματά του, να εξωτερικεύει άρτια και παραγωγικά τις σκέψεις και τα συναισθήματά του. Συνοπτικά να έχει γνώσι σαυτόν.
- Διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills): σε κοινωνικό / διαπροσωπικό επίπεδο εκφράζεται η ικανότητα να διακρίνει τις ατομικές ανάγκες και τα συναισθήματα του περιγυρού του. Μέσω της αναγνώρισης, που προϋποθέτει τη διάθεση και το χρόνο που αφιερώνει κανείς στο περίπλοκο αυτό έργο, καταφέρνει να χτίζει παραγωγικές συνεργατικές

σχέσεις. Διαθέτει επίγνωση του εργασιακού περιβάλλοντος, διαχειρίζεται και να επιλύει με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα τις μεταβολές εντός του.

- Προσαρμοστικότητα (adaptability)
- Έλεγχος στρες (stress management)
- Γενική διάθεση (general mood)

Ουσιαστικά, η Συναισθηματική Κοινωνική Νοημοσύνη αφορά το σύνολο ενδοπροσωπικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων που συνδιαμορφώνουν κοινωνική και συναισθηματική πληρότητα.

Σύμφωνα με τον Goleman (1998b), η δεξιότητα διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων δομείται από ένα συνδυασμό επιμέρους χαρακτηριστικών. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

- η ηγεσία (inspirational leadership),
- η επικοινωνία (communication),
- η διαχείριση συγκρούσεων (conflict management),
- η διευκόλυνση των αλλαγών (change catalyst)
- η επιρροή (influence),
- η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων (developing others),
- η ανάπτυξη δεσμών (building bonds),
- η ομαδικότητα και συνεργασία (teamwork & collaboration).

4.3 ΧΑΡΙΣΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Διάφοροι ερευνητές έχουν προσπαθήσει να αναλύσουν τη σύνδεση μεταξύ χαρίσματος και συναισθηματικής νοημοσύνης στον ηγέτη. Ο Palmer (2001) ανακάλυψε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται με πληθώρα στοιχείων του μετασχηματιστικού ηγέτη. Η ικανότητα να παρατηρεί τα συναισθήματα απέναντι σε τρίτους (π.χ. με τους συναδέλφους του), συνδέεται σημαντικά με την εξιδανικευμένη συμπεριφορά και τα εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη που συνδιαμορφώνουν το Χάρισμα.

Επίσης, η διαχείριση των συναισθημάτων, ιδίως των αρνητικών, όπως το άγχος και ο θυμός, σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι εξαιρετικά σημαντική. Ένας ηγέτης με Χάρισμα αποτελεί έμπνευση καθώς γνωρίζει πώς να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων και τα δικά του σε μια ιδιαίτερη κατάσταση (Gross, 1998).

Ένα επιπλέον στοιχείο, αυτό της κοινωνικής επιρροής (social influence) που κατηγοριοποιείται στις αρετές της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εξαιρετικά

σημαντικό για τους ηγέτες καθώς πετυχαίνουν με αυτό τον τρόπο συλλογικούς στόχους και ενδιαφέροντα (Hoyt, 2008). Ηγέτες χωρίς κοινωνικά χαρίσματα δε θεωρούνται χαρισματικοί. Συνεπώς υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της κοινωνικής επιρροής και της χαρισματικής ηγεσίας.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως εργαζόμενοι σε υψηλότερες θέσεις έχουν τη δυνατότητα να εκπαιδευτούν ώστε να ενισχύσουν τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και κατά συνέπεια το Ηγετικό Χάρισμά τους (Bagheri et. al, 2016).

5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”

Η οικογένεια που ίδρυσε τις “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε” με παρουσία στον χώρο των ξενοδοχειακών και τουριστικών επιχειρήσεων από το 1985, έχει κατορθώσει να χαράξει αξιοθαύμαστη πορεία, θέτοντας ως γνώμονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, την άψογη εξυπηρέτηση των πελατών και τη σφαιρική κάλυψη των αναγκών τους στη διάρκεια των διακοπών.

Στόχος της επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου τουριστικού προϊόντος χωρίς τη διαμεσολάβηση τρίτων, ώστε να ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες κάθε επισκέπτη δηλαδή τη διατροφή, τη διαμονή, την αναψυχή, την εξερεύνηση του φυσικού τοπίου και τη διασκέδαση. Μέσω προσεκτικού σχεδιασμού και ανάλυσης της αγοράς, η εταιρεία κατάφερε να καλύψει με δικά της μέσα και εγκαταστάσεις κάθε αίτημα των πελατών και να προσφέρει μια ολοκληρωμένη εμπειρία διακοπών.

Οι πελάτες που επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις διακρίνονται σε τρεις κυρίως κατηγορίες:

- Ομάδες τουριστών από τη Σερβία και την Κροατία που διαμένουν στην περιοχή ανά δεκαήμερο. Το 10% των επισκεπτών διαμένουν σε εγκαταστάσεις της “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε” και το υπόλοιπο 90% σε ξενοδοχεία συνεργαζόμενα με το τουριστικό πρακτορείο της “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”. Η επικοινωνία αυτή έχει προκύψει μέσω της συνεργασίας του τουριστικού πρακτορείου με τουριστικούς οργανισμούς στη Σερβία και στην Κροατία.
- Ομάδες επισκεπτών από την Ελλάδα, κυρίως από Κέντρα Ανοιχτής Προστασίας Ηλικιωμένων (ΚΑΠΗ). Αποτελούν το 70% των πελατών και προτιμούν την περιοχή λόγω των λουτρών με τις ιαματικές ιδιότητές.
- Εξατομικευμένες κρατήσεις μέσω ιστοσελίδων κρατήσεων, καθώς και σταθεροί πελάτες που επιλέγουν τις εγκαταστάσεις της “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε” αρκετά συναπτά έτη. Οι σταθεροί πελάτες δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση στα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα στην παραλία του Αγίου Νικολάου καθώς και στο ξενοδοχείο Σταρ.

5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”

Το κέρδος αποτελεί έναν από τους βασικότερους λόγους ενασχόλησης με τη διοίκηση μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ειδικά σε μια χώρα με έντονη τουριστική κινητικότητα. Συνοδεύεται όμως και από άλλα θετικά αποτελέσματα όπως την κοινωνική αναγνώριση, την ανάδειξη σε τοπικό και κοινωνικό επίπεδο, την εργασιακή και οικονομική αποκατάσταση για τους διαδόχους και την απόκτηση θέσης εξουσίας.

Προκειμένου να προοδεύει ο οργανισμός, οι ηγέτες επεξεργάζονται τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, παρακολουθούν την πορεία των εργασιών, καταγράφουν και αναλύουν τα αποτελέσματα. Από αυτή τη διαδικασία προκύπτει και η ανάλυση του κέρδους του οργανισμού. Αυτό διακρίνεται στο άμεσο κέρδος που εκφράζεται με την άμεση ανταποδοτική πληρωμή του επισκέπτη για τις υπηρεσίες που του παρείχε το ξενοδοχείο και στο έμμεσο κέρδος, το οποίο έγκειται στη δημιουργία μιας καλής φήμης της επωνυμίας. Το έμμεσο κέρδος είναι αυτό που εξασφαλίζει τη συνέχιση του οργανισμού στο χρόνο και τη δυνατότητα να θέτει νέους στόχους και προκλήσεις για ακόμα ευρύτερη γκάμα παροχών και δυνατότητες ικανοποίησης των επισκεπτών. Τα ξενοδοχεία, λοιπόν, μπορούν να είναι κερδοφόρες επιχειρήσεις, αρκεί να διοικούνται από άτομα με ενδιαφέρον για το μακροπρόθεσμο απότοκο, ενδιαφέρον για την ουσιαστική εξυπηρέτηση των πελατών και άριστη γνώση του έργου που επιτελεί κάθε επιμέρους τμήμα του οργανισμού.

Κάθε επιχείρηση χαράσσει μια στρατηγική, μέσω της οποίας επιδιώκει να παρακάμψει ή να επιλύσει οποιοδήποτε κώλυμα και να δομήσει έναν προσεκτικό και ρεαλιστικό σχεδιασμό για την οργάνωση του ξενοδοχείου σε κάθε επίπεδό του. Ο προσεκτικός σχεδιασμός αυτός, αφορά τόσο τους βραχυπρόθεσμους όσο και τους μακροπρόθεσμους στόχους του και αφορά όχι μόνο το ενδοεταιρικό περιβάλλον, αλλά και τους εξωτερικούς παράγοντες. Η μακροπρόθεσμη στρατηγική επικεντρώνεται στους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης και στην εκτέλεση όλων των εργασιών που κρίνονται απαραίτητες προς αυτή την κατεύθυνση. Η στρατηγική ηγεσίας του ξενοδοχείου συμπληρώνεται από το βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, που προσανατολίζεται ειδικότερα στην οργάνωση κάθε επιμέρους τμήματος του ξενοδοχείου, τον προϋπολογισμό και τον καταμερισμό της εργασίας ώστε να επιτευχθούν οι τρέχοντες και άμεσοι στόχοι.

Στην προκειμένη, η “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε” χωρίς να επαναπαύεται στη σταθερότητα που παρέχει η διαχείριση της ξενοδοχειακής

μονάδας, επεκτάθηκε ακολουθώντας έναν μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό.

Η “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”, έχει ως κεντρικό άξονα δραστηριότητας το ξενοδοχείο της “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.”, με έδρα στην πόλη των Λουτρών Αιδηψού. Στις εγκαταστάσεις που αποτελούνται από 65 δωμάτια με χώρο εστίασης, ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τις δύο πισίνες ιαματικών λουτρών που βρίσκονται εντός των εγκαταστάσεων. Συνδυάζεται με αυτό τον τρόπο η θεραπευτική ιδιότητα των ιαματικών λουτρών που βρίσκονται εντός των εγκαταστάσεων και αποτελούν τον πόλο τουριστικής έλξης της ευρύτερης περιοχής, με το χαλαρωτικό περιβάλλον διαμονής, έτσι ώστε η παραμονή στο ξενοδοχείο να ανάγεται σε μια εμπειρία.

Δυνατότητες διαμονής υπάρχουν όχι μόνο στο ξενοδοχείο της “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”, αλλά και στα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα που βρίσκονται, επίσης, στην περιοχή Λουτρά Αιδηψού. Το πρώτο συγκρότημα ενοικιαζόμενων απέχει μόλις 50μ. από το ξενοδοχείο και αποτελείται από 12 διαμερίσματα πλήρως εξοπλισμένα, που εξυπηρετούνται για τη διατροφή των ενοίκων από το ξενοδοχείο της “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”. Ανταποκρίνεται στους επισκέπτες που αποζητούν ανεξαρτησία στη διαμονή τους, παραμένοντας στο κεντρικό σημείο της περιοχής. Το δεύτερο συγκρότημα ενοικιαζόμενων, αποτελούμενο από 9 γκαρσονιέρες πλήρως εξοπλισμένες, απέχει μόλις δύο χιλιόμετρα από την πόλη των Λουτρών Αιδηψού. Παρέχει στον επισκέπτη τη δυνατότητα να βρίσκεται σε απόσταση αναπνοής από την παραλία του Αγίου Νικολάου, καθώς οι γκαρσονιέρες έχουν θέα σε ιδιωτική παραλία.

Λόγω της διαρκούς πληρότητας στους παραπάνω χώρους διαμονής και για να καλύψει την αυξανόμενη ζήτηση, η “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε” ενοικίασε και ανακαίνισε το ξενοδοχείο Σταρ. Το ξενοδοχείο αυτό διαθέτει 54 δωμάτια με χώρο εστίασης και εξυπηρετείται από το ξενοδοχείο της “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε” για τη διατροφή των ενοικιαστών.

Η οικογένεια που ίδρυσε την “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”, μέσω της πολυετούς εμπειρίας της στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αφουγκράστηκε την ανάγκη των επισκεπτών να απευθύνονται σε μια ομάδα ανθρώπων που μπορεί να τους παρουσιάσει ολοκληρωμένες προτάσεις για δραστηριότητες και τοποθεσίες που μπορούν να εξερευνήσουν στη διάρκεια της παραμονής τους στην περιοχή. Την ανάγκη αυτή ικανοποιεί το τουριστικό γραφείο της “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”, με έδρα επίσης στην περιοχή των

Λουτρών Αιδηψού. Κύριά του δραστηριότητα είναι η εξυπηρέτηση των γκρουπ τουριστών από το εξωτερικό. Βάσει της ελληνικής νομοθεσίας για κάθε οργανωμένη επίσκεψη ομάδας τουριστών από το εξωτερικό πρέπει απαραίτητως να μεσολαβεί ελληνικό τουριστικό γραφείο. Κάθε επιμέρους συμφωνία που σφραγίζεται με ξενοδοχεία και ενοικιαζόμενα δωμάτια ή διαμερίσματα υπόκειται στο τουριστικό γραφείο, όπου και καταβάλλεται το handling fee. Το τουριστικό γραφείο διοργανώνει επίσης εκδρομές με λεωφορείο και καράβι στις Σποράδες, κατά την διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου.

Τέλος, για να καλύψει και τις ανάγκες διασκέδασης των επισκεπτών, η “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε” έχει προχωρήσει σε συμφωνία δεκαετούς ενοικίασης για εγκαταστάσεις καζίνο και καφέ – μπαρ σε παραθαλάσσιο σημείο της περιοχής. Προτείνει με αυτό τον τρόπο και μια μορφή διασκέδασης στους επισκέπτες με παράλληλο όφελος της εταιρείας αλλά και της τοπικής οικονομίας.

Η δομή ενός στρατηγικού σχεδιασμού είναι η βάση της ανάδειξης ενός οργανισμού και της συνέχισής του στο χρόνο. Τα στελέχη όμως δεν πρέπει να περιορίζονται στη θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής αλλά να κινούν τις αντίστοιχες διαδικασίες, να ορίζονται, δηλαδή, οι στόχοι της εταιρείας, να λαμβάνονται οι αποφάσεις για την επίτευξή τους, να τίθενται σε εφαρμογή και τέλος να αναλύονται τα αποτελέσματα που με ποσοτικούς δείκτες αποδεικνύουν την επιτυχία ή μη του πλάνου.

Χρήσιμο είναι να παρουσιαστεί η διάκριση μεταξύ του προγραμματισμού και της στρατηγικής. Η διαφορά τους είναι ουσιαστική, καθώς ο προγραμματισμός αφορά στις επικρατούσες διαδικασίες παραγωγής και τα προϊόντα που διατίθενται στην αγορά, ενώ αντίθετα η στρατηγική αφορά στον μακροχρόνιο σχεδιασμό επιχειρηματικής δράσης. Προκειμένου να χαραχθεί η στρατηγική, τα στελέχη ή ο ηγέτης οφείλουν να είναι επαρκώς ενημερωμένοι τις τελευταίες εξελίξεις στον κλάδο. Μονάχα τότε μπορούν να θέσουν ρεαλιστικούς στόχους και να ορίσουν την πολιτική που θα ακολουθήσει κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, να κατανεύουν νέους ρόλους όπως ορίζει η αγορά και να καταργήσουν ή να περιορίσουν άλλους που δε συμβαδίζουν πλέον με τη ζήτηση στην αγορά. Ακολούθως, ο ηγέτης θέτει σε δράση τη στρατηγική, χρησιμοποιεί βάσει της διαδικασίας προγραμματισμού όλα τα μέσα που μπορεί να του διαθέσει η αγορά την περίοδο αυτή και παρακολουθεί τα αποτελέσματα που προκύπτουν.

5.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Ο ορισμός της οργάνωσης, αφορά στην αγαστή συνεργασία όλων των επιμέρους παραγόντων, ώστε να παραχθεί ένα συνολικό τελικό αποτέλεσμα, που στην

προκειμένη είναι η άψογη εξυπηρέτηση των επισκεπτών. Το ξενοδοχείο αποτελεί τέτοιου είδους οργανισμό, που μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά μονάχα εάν τα τμήματα που το απαρτίζουν συνεργάζονται μεθοδικά. Οι Koontz και O'Donnell (1955), αναφέρονται στην έννοια της οργάνωσης ως την ανάθεση ρόλων σε μια ομάδα εργαζομένων που δραστηριοποιούνται για να φέρουν εις πέρας μια συγκεκριμένη αποστολή. Προκειμένου να λειτουργήσουν αρμονικά όλα αυτά τα τμήματα, είναι απαραίτητο να έχουν επικοινωνηθεί από πλευράς ηγεσίας οι ρεαλιστικοί στόχοι του οργανισμού και να έχει κατανεμηθεί ο φόρτος εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να διαχειριστεί τις αρμοδιότητές του και να ανταπεξέλθει.

Συγκεκριμένα, προκειμένου να οργανωθεί μια ξενοδοχειακή μονάδα, ο ηγέτης αρχικά οφείλει να μεριμνήσει για το διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων ανά τμήμα, κάθε ένα από τα οποία έχει μοναδικό ρόλο και συνεισφέρει στην επίτευξη του τελικού αποτελέσματος. Κάθε τμήμα διοικείται από διευθυντικά στελέχη τα οποία γνωρίζοντας σε βάθος το εκάστοτε αντικείμενο, έχουν την ικανότητα να εντοπίζουν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία και να παρεμβαίνουν άμεσα ώστε να επιλύσουν οποιαδήποτε δυσκολία προκύψει. Μέσω της κατανομής των εργασιών και της επίβλεψης από στελέχη που έχουν σχετική εμπειρία, καθίσταται εφικτή η διάρθρωση του κάθε τμήματος και η στελέχωση από άτομα που μπορούν να ανταπεξέλθουν στο ρόλο που έχει δοθεί.

Αναφορικά με την ομάδα που απαρτίζει τις ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις της “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”, αυτή αποτελείται από τα ηγετικά μέλη:

- 1) Κ. Α.: Συνέλαβε την ιδέα της ολοκληρωμένης παροχής τουριστικού προϊόντος αφού επισημοποιήθηκαν οι αρχικές συμφωνίες με τους σέρβικους τουριστικούς οργανισμούς.
- 2) Κ. Χ. και Κ. Ε.: Μεριμνούν για την ομαλή λειτουργία του Housekeeping και την εστίαση στα ξενοδοχεία, στα συγκροτήματα ενοικιαζόμενων και στο καφέ – μπαρ.
- 3) Κ. Δ. και Κ. Ν.: Διαχειρίζονται τις πληρωμές των πελατών, τις πληρωμές της επιχείρησης και τις προμήθειες όλων των εγκαταστάσεων. Ασχολούνται, επίσης, με τις ασφάλειες και τη διασφάλιση ιατρικής περίθαλψης για τους Σέρβους, κυρίως, τουρίστες. Συντηρούν, τέλος, τα επιμέρους ταμεία και τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας.

- 4) Κ. Χ.: Ασχολείται με το τουριστικό γραφείο και τους ενδιαφερόμενους πελάτες εξωτερικού. Συνεργάζεται με τουριστικά γραφεία του εξωτερικού για τις συμφωνίες και καθορίζει το handling fee σε συνεργασία με τους Κ. Δ. και Κ. Ν. Διοργανώνει, επίσης, τις εκδρομές στη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου και επιβλέπει το κομμάτι ιατρικής κάλυψης για τους Σέρβους και Κροάτες τουρίστες.

Την εταιρεία “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε” απαρτίζουν 36 άτομα προσωπικό τα οποία απασχολούνται στις παρακάτω θέσεις:

- 12 υπεύθυνοι καθαριότητας στο βασικό ξενοδοχείο που απασχολούνται και στα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα πλησίον του ξενοδοχείου.
- 2 μάγειρες και 4 βοηθοί κουζίνας στο βασικό ξενοδοχείο, οι οποίοι παράλληλα εκτελούν χρέη σερβιτόρου για το πρωινό και μεσημεριανό γεύμα.
- 2 υπεύθυνοι βάρδιας στο καφέ – μπαρ με 4 σερβιτόρους ανά βάρδια. Οι υπάλληλοι με πρωινές βάρδιες εξυπηρετούν το παραθαλάσσιο καφέ και το μαγαζί και οι υπάλληλοι με βραδινές βάρδιες εξυπηρετούν το μπαρ. Προκειμένου να προσελκύσουν κυρίως τους τουρίστες από το εξωτερικό, καθώς και τους μεγαλύτερους σε ηλικία επισκέπτες, διοργανώνονται «ελληνικές» βραδιές.
- 1 υπεύθυνος υποδοχής και 2 καμαριέρες στο ξενοδοχείο ΣΤΑΡ.
- 1 υπεύθυνος υποδοχής και 1 καμαριέρα στις ενοικιαζόμενες γκαρσονιέρες.
- 3 ξεναγοί και 1 υπεύθυνος εξυπηρέτησης πελατών στο τουριστικό γραφείο.

Η οργανωτική δομή έχει βαρύνουσα σημασία καθώς αρχικά εξυπηρετεί την ανάγκη να διαμοιραστούν οι ευθύνες, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του κάθε εργαζομένου, να καθοριστούν, δηλαδή, επακριβώς οι όροι εργασίας του. Ο εργαζόμενος μπορεί, λοιπόν, με αυτοπεποίθηση να αναλάβει τα καθήκοντά του χωρίς σύγχυση σχετικά με το ρόλο του εντός του οργανισμού. Με την επαρκή οργάνωση σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, διαμορφώνεται ένα δίκτυο μεταφοράς των αποφάσεων της ηγεσίας που, πλέον, έχοντας διαμοιράσει σωστά τις αρμοδιότητες, καταφέρνει να ωθήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων.

Η λογική της οργάνωσης είναι κοινή, παρ’ όλα αυτά η μέθοδος που θα ακολουθηθεί από τον εκάστοτε ηγέτη ξενοδοχειακής μονάδας διαφέρει, αφού κάθε οργανισμός είναι μοναδικός. Η ιδανική, αυτή, μέθοδος οργάνωσης ποικίλει ανάλογα με το

μέγεθος, την περιοχή λειτουργίας του ξενοδοχείου, τη στρατηγική και τους αντικειμενικούς στόχους, καθώς και την πορεία του στον χρόνο.

Τα τμήματα και οι εργαζόμενοι που τα απαρτίζουν λειτουργούν αλληλένδετα μιας και αποτελούν κρίκους της κοινής αλυσίδας που συνεργάζονται για να επιτευχθεί το κοινό επιθυμητό αποτέλεσμα. Η στρατηγική ρυθμίζει τις ενδοεταιρικές σχέσεις συνεργασίας και εξουσίας αλλά και τη παρουσία του οργανισμού στην αγορά. Τα ελληνικά ξενοδοχεία συνήθως ακολουθούν τις τάσεις της αγοράς για τη χάραξη της στρατηγικής τους, μέθοδος η οποία ονομάζεται αναδυόμενη στρατηγική.

Το σύνολο αντιλήψεων και θεμελιωδών αρχών, σε συνδυασμό με την προσωπικότητα και το γνωστικό επίπεδο των ατόμων που λαμβάνουν τις αποφάσεις μέσα στις επιχειρήσεις, δημιουργεί ένα σύστημα αξιών το οποίο διαμορφώνει τους στόχους και την πορεία μιας εταιρείας. Ανάλογα με το αν οι στόχοι αυτοί συμπίπτουν με τις ανάγκες της κοινωνίας, η επιχειρηματική ηθική αποκτά θετικό ή αρνητικό χαρακτήρα. Η κοινωνική ηθική επηρεάζει με πολλούς τρόπους τη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς συμβάλλει καταλυτικά στη διαμόρφωση των κανόνων συμπεριφοράς, του μοντέλου διοίκησης αλλά και στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση.

Το όραμα που διαμορφώνει ο ιδιοκτήτης για την ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι αρκετά σημαντικό, καθώς είναι εκείνο που παρακινεί τις μελλοντικές ενέργειες, όχι μόνο για τον ίδιο αλλά και για όλο το ανθρώπινο δυναμικό που θα το στελεχώσει. Πρέπει να αποτελεί την κινητήρια δύναμη, να ανταποκρίνεται στις συλλογικές ανάγκες και να λειτουργεί για το συλλογικό συμφέρον.

Ο προγραμματισμός κατά συνέπεια μπορεί να είναι: - μακροπρόθεσμος, προκειμένου να καλύπτει μακροπρόθεσμους στόχους της στρατηγικής της ξενοδοχειακής επιχείρησης, - μεσοπρόθεσμος, προκειμένου να καλύπτει αντίστοιχους στρατηγικούς και λειτουργικούς στόχους της επιχείρησης και - βραχυπρόθεσμος, προκειμένου να καλύπτει τις λειτουργίες της επιχείρησης. Ο μακροπρόθεσμος και μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός συνήθως ακολουθούν την τακτική των κυλιόμενων προγραμμάτων.

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση ακολουθεί μία συγκεκριμένη στρατηγική και αποστολή, η οποία, ωστόσο, μπορεί κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της να παρεκκλίνει. Οι παράγοντες που συνδράμουν σε αυτό είναι το ιστορικό της επιχείρησης, η κατάσταση της αγοράς εκείνη την περίοδο, οι στόχοι των προϊστάμενων - διευθυντών του ξενοδοχείου, «οι διαθέσιμοι πόροι», οι διαφορές και τα θετικά σημεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Είναι, λοιπόν, πολύ σημαντικό να

ορίζεται και να δηλώνεται εξαρχής η αποστολή της επιχείρησης, καθώς καθορίζει τη σύνδεση, αλλά και το κλίμα που διαμορφώνεται μεταξύ των εργαζομένων του ξενοδοχείου. Επιπλέον, συμβάλλει στον ορισμό των κριτηρίων επιλογής νέου προσωπικού, αλλά και στην αξιολόγηση του υπάρχοντος.

Η δήλωση της αποστολής μπορεί να περιγράψει: - τη μελλοντική μορφή και σημασία της επιχείρησης, τα ειδικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, τους συγκεκριμένους στόχους, το κεντρικό προϊόν, δηλαδή, τις ανάγκες των πελατών που ικανοποιεί η επιχείρηση, την κουλτούρα της επιχείρησης και το ενδιαφέρον της για το προσωπικό. Οι θετικές συνέπειες ενός σωστού προγραμματισμού μπορεί να μην φανούν απευθείας αλλά στο μέλλον. Αυτός ίσως, είναι και ένας λόγος που αρκετοί υψηλά ιστάμενοι τον παρακάμπτουν και προβαίνουν σε ενέργειες που έχουν άμεσα αποτελέσματα.

Στο επίκεντρο, ωστόσο, της αποστολής μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να είναι και η προσφορά στην κοινωνία, καθώς αυτή η διάσταση είναι η μοναδική που θα αποτελέσει ισχυρή κινητήρια δύναμη για τους εργαζόμενους. Η αποστολή αυτή θα πρέπει να σχετίζεται και να βασίζεται στο όραμα του επιχειρηματία, το οποίο με τη σειρά του δομείται και περικλείεται από ένα ισχυρό αξιακό σύστημα.

Η επιτυχία, λοιπόν, της επιχείρησης έγκειται στον στρατηγικό προγραμματισμό, καθώς πρέπει να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλάνο ανάπτυξης σε βάθος χρόνου. Ο προγραμματισμός αυτός στηρίζεται στο όραμα του ηγέτη, γεγονός που προϋποθέτει ενεργή εμπλοκή με την εταιρεία, έντονο αίσθημα της ευθύνης, αλλά και «μεράκι» για την εργασία του. Ο ηγέτης παρακολουθεί τις εξελίξεις της αγοράς στο χώρο όπου δραστηριοποιείται και αντλεί ιδέες και έμπνευση για καινοτόμα στοιχεία που θα μπορούσε να υιοθετήσει. Το βασικότερο, όμως, είναι οι ιδέες και σκέψεις να τεθούν στην πράξη.

5.3. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.”

Η “Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις Α.Ε.” έχει την τύχη να διαθέτει στον δυναμικό της σε στρατηγική θέση τον Κ.Α., έναν πραγματικό μετασχηματιστικό ηγέτη και επιχειρηματία που είναι η καρδιά του οργανισμού.

Οι ικανότητες του ταιριάζουν απόλυτα με αυτές που έχει χαρακτηρίσει ο Bass (1985) ως τις τρεις βασικές διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας: Χάρισμα ή Εξιδανικευμένη Επιρροή, Διανοητική Διέγερση και Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον.

Χάρισμα (charisma) ή Εξιδακτικευμένη Επιρροή (idealized influence): Ο Κ.Α., έχοντας προϋπηρεσία σε μεγάλους ξενοδοχειακούς ομίλους του εξωτερικού δίπλα σε χαρισματικούς ηγέτες, κατάλαβε γρήγορα πόσο σημαντικό είναι το προσωπικό όραμα για την επιχείρηση, αλλά ακόμα πιο σημαντικό είναι να το εμφυσήσει στους υπαλλήλους. Αφού συνέλαβε την ιδέα του ολοκληρωμένου τουριστικού προϊόντος και την έκανε πράξη, ξεκίνησε τη σημαντική προσπάθεια να εξηγήσει στους εργαζομένους του το όνειρό του και να γίνουν και εκείνοι κομμάτι αυτού. Ένας τρόπος για να το καταφέρει αυτό, ήταν οι εμπυχωτικές ομιλίες στο σύνολο των εργαζομένων πριν από σημαντικές τουριστικές περιόδους, όπως αυτή του καλοκαιριού. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι νιώθουν μια ομάδα, καταλαβαίνουν το όραμα και εντάσσονται στην οικογένεια, αλλά και στην ιστορία της εταιρείας. Στο ίδιο επίπεδο αυτό των ομιλιών είναι η καθιερωμένη ομιλία την περίοδο των εορτών του νέου έτους, όπου συνηθίζει στη δεξίωση που διοργανώνει για τους εργαζομένους να αναλύει με τον λόγο του τους βασικούς πυλώνες του οράματος της εταιρείας, μέσα από μια ανασκόπηση της χρονιάς που πέρασε. Ένα ακόμα πρόσφατο παράδειγμα, λόγω του Κορωνοϊού που πλήττει τη χώρα και επηρεάζει ασφαλώς τις τουριστικές επιχειρήσεις, με γνώμονα να καθησυχάσει τους εργαζομένους; ο Κ.Α. έστειλε προσωπικές επιστολές στους εργαζομένους, με τις οποίες τους διαβεβαιώνει για την συνέχιση της λειτουργίας της εταιρείας, αλλά και της καταβολής των μισθών τους σε αυτές τις δύσκολες συνθήκες.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι αυτό της χαρισματικότητας του ως ηγέτη. Το πόσο “παρών” είναι, δηλαδή, ο ίδιος, ακόμα και σε εκείνες τις δύσκολες περιόδους με την φυσική του παρουσία στους χώρους της εταιρείας, όχι για να ελέγχει τους εργαζομένους, αλλά για να τους συγχαίρει για τις προσπάθειες τους, να τους βοηθάει με τον τρόπο του, να τους συμβουλεύει και να τους χαλαρώνει με τα λόγια του τη στιγμή που νιώθουν πιεσμένοι. Επίσης, χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το γεγονός ότι σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι παίρνουν πρωτοβουλίες και φέρνουν εις πέρας δύσκολες εργασίες, όντας πλήρως εναρμονισμένοι με το όραμα της εταιρείας, συνηθίζει να μοιράζεται τα θετικά του λόγια προς τους εργαζομένους μπροστά στους πελάτες, πράγμα που τους εμπυχώνει ακόμα περισσότερο.

Διανοητική Διέγερση (intellectual stimulation): Ο Κ.Α. είναι πάντα ανοιχτός σε αλλαγές και καινούργιες ιδέες εργασίας, απόλυτα συνεργάσιμος με το προσωπικό και έτοιμος να ακούσει τις απόψεις των εργαζομένων και την εποικοδομητική κριτική τους. Για παράδειγμα έχει θεσπίσει μηνιαία meeting με μέλη των διαφορετικών τμημάτων της εταιρείας, ώστε να συζητούν για το πώς μπορεί να γίνουν καλύτερες οι συνθήκες εργασίας, να ακουστούν οι καινοτόμες ιδέες και προβληματισμοί τους, όλα

με γνώμονα την καλύτερη εργασιακή τους κατάσταση αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Σε αυτά τα meeting μεταξύ άλλων συζητούνται θέματα ωραρίου, μισθολογικά ή πρόσληψης επιπλέον προσωπικού. Για παράδειγμα, από ένα τέτοιο meeting αποφασίστηκε η πρόσληψη επιπλέον εργαζομένων στο τμήμα προμηθειών και τροφοδοσίας, ώστε να μειωθεί ο φόρτος εργασίας σε ολόκληρο το τμήμα, αλλά, παράλληλα, έγινε και αύξηση μισθού στους υπάρχοντες υπαλλήλους του τμήματος ως επιβράβευση για την σκληρή δουλειά που κατέβαλαν το προηγούμενο διάστημα.

Επιπρόσθετα, μια άλλη συνήθεια του Κ.Α είναι πως σχεδόν κάθε πρωί συνομιλεί με εργαζομένους όλων των βαθμίδων, προσπαθώντας να κατανοήσει τις ανησυχίες τους και να ακούσει τις ιδέες τους. Μάλιστα, από μία τέτοια συζήτηση ξεκίνησε η αγορά και χρήση ενός καινούργιου λογισμικού στο front office desk του ξενοδοχείου, που μείωσε τόσο την γραφειοκρατία, όσο και το χρόνο που χρειάζονταν οι υπάλληλοι για καθημερινές εργασίες.

Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον (individualized consideration): Συμβουλευτικός και με υψηλή την ικανότητα να διακρίνει τα ισχυρά, αλλά και τα αδύναμα σημεία των εργαζομένων, ο Κ.Α. διαχειρίζεται με τον καλύτερο τρόπο τα στοιχεία του κάθε εργαζομένου στην εταιρεία και ενδιαφέρεται και για την εξέλιξή τους. Μόνιμος στόχος του είναι να επενδύει στο προσωπικό και, ανάλογα με την απόδοσή τους, επιλέγει σεμινάρια, είτε εξατομικευμένα, όπως στις περιπτώσεις μάντζερ και άλλων στελεχών, είτε ομαδικά σε επίπεδο ολόκληρου τμήματος (department). Ιδέα του Κ.Α. είναι κάθε υπάλληλος να έχει την δική του «καρτέλα ανάπτυξης δεξιοτήτων», που διαμορφώνεται ανάλογα με το τμήμα που ανήκει και συμπληρώνεται από τον ίδιο και τον προϊστάμενο του κάθε τρίμηνο.

Επίσης, αναγνωρίζει την απόδοση και το ζήλο των υπαλλήλων της εταιρείας και καθιέρωσε προσωπικές συζητήσεις με τους "καλύτερους" υπαλλήλους κάθε τμήματος ανά μήνα, σε επίπεδο business breakfast, έτσι ώστε να τους μάθει ακόμα καλύτερα και να μοιραστούν τα μυστικά της επιτυχίας τους και τις σκέψεις τους.

Αναλύοντας, μάλιστα, την απόδοση των εργαζομένων και ακούγοντας προσεκτικά τα λόγια των προϊσταμένων, επιβραβεύει με προαγωγές, αυξήσεις σε μισθούς και bonus παραγωγικότητας, ανάλογα με το επίπεδο του στόχου που επετεύχθη.

Τέλος, ο Κ.Α. θεωρεί τον κάθε υπάλληλο μέλος της οικογένειας του, γι' αυτό φροντίζει να είναι δίπλα τους σε δύσκολες, αλλά και ευχάριστες στιγμές της ζωής τους. Στο πλαίσιο αυτό, δίνει άτυπα ρεπό και άδειες με καλυμμένες τις αποδοχές, σε περίπτωση που κάποιος υπάλληλος πρέπει να λείπει από τη δουλειά για σοβαρούς

οικογενειακούς λόγους, αλλά και εξ αποστάσεως εργασία. Το ίδιο πράττει, και στις ευχάριστες οικογενειακές στιγμές, όπως οι γάμοι και οι γεννήσεις, φροντίζοντας με προσωπικά δώρα και επισκέψεις να πετυχαίνει το οικογενειακό κλίμα.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να μελετήσει την μετασχηματιστική ηγεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιώντας ως μέθοδο την “Μελέτη Περίπτωσης”, με σημείο αναφοράς τις ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε”. Αφού αναλύθηκε επαρκώς και ορίστηκε η θεωρία του Μετασχηματιστικού Ηγέτη σε σύγκριση με άλλα μοντέλα ηγεσίας, η Μελέτη Περίπτωσης παρουσίασε τις δράσεις, τις ενέργειες και την καθημερινότητα ενός τέτοιου ηγέτη.

Από τη Μελέτη Περίπτωσης, κατανοήθηκε η ανάγκη ύπαρξης ενός μετασχηματιστικού ηγέτη σε μια τουριστική επιχείρηση, καθώς αυτός είναι ο μοναδικός που μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζομένους, να τους δώσει όραμα, να αφουγκραστεί τις ανάγκες τους, να ακούσει τις ιδέες τους και να τους βοηθήσει να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους.

Με το χάρισμα του και μέσα από τις ομιλίες του, έφερε τους εργαζομένους πιο κοντά στο όραμα της εταιρείας, τους εμπύχωσε και τους έκανε να νιώσουν σιγουριά, ενώ κατάφερε να έρθει πιο κοντά στους εργαζομένους και να τους «μετατρέψει» από απλούς υπαλλήλους, σε μέλη μιας οικογένειας.

Με την διανοητική του διέγερση, κατάφερε να βάλει τους εργαζομένους σε συζητήσεις, οι οποίες είναι, συνήθως, μόνο για στελέχη, για να συζητήσουν τις ιδέες και τους προβληματισμούς τους. Το αποτέλεσμα ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας με καινοτόμες ιδέες που λήφθηκαν εγκαίρως.

Με τη χρήση ερωτηματολογίου (7.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ) σε όλους τους εν ενεργεία εργαζομένους και μη διαπιστώνεται επίσης ότι ο συγκεκριμένος μετασχηματιστικός ηγέτης αποτελεί το «το πρόσωπο» της επιχείρησης. Αυτός που εμπνέει και στέκονται όλοι δίπλα του, τον πιστεύουν και τον εμπιστεύονται αφουγκραζόμενοι το όραμά του. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε έτσι ώστε να εξάγονται συμπεράσματα για τον Κ.Α από το σύνολο των εν ενεργεία εργαζόμενων – 37 άτομα - καθώς και κάποιων που αποτελούν πρώην εργαζομένους – 4 άτομα- της επιχείρησης.

Τέλος, με το εξατομικευμένο ενδιαφέρον τους για τους εργαζομένους και έχοντας ως αρχή τη συνεχή εκπαίδευση τους και την εμπιστοσύνη σε αυτούς, δείχνει έμπρακτα πόσο πολύ νοιάζεται για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη. Με την σειρά τους και εκείνοι δίνουν πίσω το 100% των δυνατοτήτων τους καθημερινά, καθώς

αναγνωρίζουν όλα αυτά που τους προσφέρονται από την εταιρεία που ενσαρκώνεται στο πρόσωπο του μετασχηματιστικού ηγέτη.

6.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΜΕΛΕΤΗΣ

Αυτή η μελέτη περίπτωσης έχει μερικούς περιορισμούς που πρέπει να αναφερθούν και να επαλειφθούν από επόμενες μελέτες, αν είναι δυνατόν.

Αρχικά, ως μελέτη περίπτωσης αναζητά ευρήματα αναλύοντας μόνο μια τουριστική επιχείρηση, που σημαίνει πως σε άλλες αντίστοιχες τουριστικές επιχειρήσεις στη χώρα, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι διαφορετικά, ακόμα και αν ο μετασχηματιστικός ηγέτης ήταν ο ίδιος ή παρόμοιος. Αλλαγές στα αποτελέσματα, επίσης, μπορεί να υπάρχουν μεταξύ διαφορετικών επιχειρησιακών κλάδων.

Η κουλτούρα της χώρας, ακόμα, είναι κάτι που πρέπει να αναφερθεί. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης στον οποίο αναφερόμαστε, είναι αποτελεσματικός για την ελληνική κουλτούρα, όμως αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα είχε την ίδια επιτυχία σε άλλες χώρες. Μπορεί οι βασικές αρχές του μετασχηματιστικού ηγέτη να είναι οι ίδιες παγκοσμίως, ωστόσο ανάλογα με την χώρα και την κουλτούρα της, όπως για παράδειγμα σε χώρες της Ασίας, στις οποίες υπάρχουν μεγαλύτερες “αποστάσεις” στους χώρους εργασίας, κάποιες από τις ενέργειες του συγκεκριμένου ηγέτη πιθανώς να είχαν ουδέτερα, ακόμα και αμφιλεγόμενα, αποτελέσματα.

Ένας ακόμα περιοριστικός παράγοντας, που δε θα μπορούσε να εξεταστεί σε αυτή την μελέτη περίπτωσης, είναι το κατά πόσο άλλοι εσωτερικοί παράγοντες, όπως η θετική παρουσία και οι ηγετικές ικανότητες των υπόλοιπων διευθυντών της εταιρείας συμβάλλουν στο κλίμα και στα αποτελέσματα της “ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.”. Είναι εύκολο να υποθέσουμε πως θα έχουν και εκείνοι θετική επίδραση, αλλά, καθώς πρόκειται για μια πραγματική επιχείρηση, δεν είναι δυνατόν να απομονώσουμε τους εργαζομένους από τους διευθυντές του και να παρατηρήσουμε μόνο την επίδραση του μετασχηματιστικού ηγέτη.

Τέλος, ένας ακόμα περιορισμός είναι η έλλειψη ποσοτικών αποτελεσμάτων, πέραν των ποιοτικών, λόγω του είδους της μελέτης. Τα ποσοτικά αποτελέσματα παρέχουν μεγαλύτερη ακρίβεια και αναδεικνύουν τα αποτελέσματα αυτής με πιο σαφή τρόπο.

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ

Με βάση την παρούσα μελέτη περίπτωσης θα μπορούσαν στο μέλλον να υπάρξουν καινούργιες έρευνες.

Αρχικά, όπως αναφέρθηκε και πριν, θα ήταν σημαντικό στο μέλλον να προστεθεί μια ποσοτική διάσταση σε παρόμοιες μελέτες περίπτωσης, μαζί με την ποιοτική πλευρά, μέσω παρακολούθησης μετρήσιμων στοιχείων παραγωγικότητας για να εμπλουτιστεί η ποσοτική διάσταση, αλλά και το focus groups στον τομέα της ποιοτικής διάστασης.

Ένας ακόμα παράγοντας που αξίζει να μελετηθεί είναι το αν η “ισχύς” του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι διαφορετική ανάλογα με το μέγεθος της εκάστοτε εταιρείας ανεξαρτήτου κλάδου. Πιθανώς, οι επιχειρήσεις με λιγότερους υπαλλήλους επηρεάζονται περισσότερο από εταιρείες μεγάλου μεγέθους.

Θα είχε, επίσης, ενδιαφέρον να αναλυθεί αν ο ρόλος του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι εξίσου σημαντικός και τα αποτελέσματα συγκλίνουν και σε άλλους κλάδους, όπως αυτόν της εστίασης, στη βιομηχανία, αλλά και σε οικονομικές / συμβουλευτικές επιχειρήσεις.

Τέλος, θα είχε κοινωνικοοικονομικό ενδιαφέρον να παρατηρηθεί, αν το φύλο του μετασχηματιστικού ηγέτη παίζει κάποιο ρόλο στην επιρροή των εργαζομένων, στην παραγωγικότητά τους και στην κατανόηση του οράματος του οργανισμού.

6.4 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ (MANAGERIAL IMPLICATIONS)

Συμπερασματικά, ο ρόλος της ηγεσίας είναι καταλυτικός για την άνθιση της εταιρείας. Ο ηγέτης αποβάλλει κάθε αρχηγική τάση και αποτελεί πλέον μέρος της ομάδας. Στον τουριστικό κλάδο, ειδικά, όπου το προσωπικό είναι η εικόνα της εταιρείας, ο ρόλος του ηγέτη καθίσταται ακόμα πιο δύσκολος. Κρίνεται απαραίτητο ο ηγέτης να φροντίσει να επικοινωνεί το όραμά του στο προσωπικό και να το ενθαρρύνει να επιτύχει τόσο τους προσωπικούς, όσο και τους επαγγελματικούς στόχους. Μεταξύ ηγέτη και εργαζομένου δομείται μια σχέση αλληλεπίδρασης και ειλικρίνειας χάρη στην οποία επιλύονται σε σύντομο χρονικό διάστημα όσα προβλήματα προκύπτουν, χωρίς να ανακοπεί η ανοδική πορεία του οργανισμού. Η επιτυχία του οργανισμού είναι αλληλένδετη με τη διάθεση του ηγέτη να μεταφέρει τον ενθουσιασμό και τον δυναμισμό του στους εργαζόμενους και να τους συμπαρασύρει στο όραμά του για το μέλλον της εταιρείας.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εντάσσονται σε ένα ανταγωνιστικό είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς η παροχή τουριστικών υπηρεσιών ποικίλει ανάλογα με την τοποθεσία, το target group και την εποχικότητα. Ακόμη μια ιδιαιτερότητα είναι η αμεσότητα με την οποία παρέχεται το προϊόν στον πελάτη. Ακριβώς γι' αυτό το λόγο είναι βαρύνουσα η σημασία της ποιοτικής εξυπηρέτησης

από πλευράς των εργαζομένων, αφού σε αυτούς καθρεπτίζεται η εταιρεία και η φιλοσοφία της. Η ηγεσία, λοιπόν, μεριμνά ώστε να επικρατεί θετικό κλίμα, αισιόδοξος τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς, και με τη σειρά τους οι εργαζόμενοι να μεταφέρουν την θετική ενέργεια και υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση στους πελάτες.

Η σκληρή εργασία, ο αυτοέλεγχος, η αυτοπεποίθηση, η κοινωνικότητα, οι εμπειρίες και η σωστή κρίση, σε συνδυασμό με την τόλμη, είναι αυτά τα χαρίσματα που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματική ηγεσία. Με βάση τα πιο πάνω χαρακτηριστικά, ένας ηγέτης κρίνεται ικανός και αξιόλογος, όταν πετυχαίνει να επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του καθοδηγώντας τους θετικά, αντί του να χρησιμοποιεί αρνητική κριτική και απαγορεύσεις.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα εξασφαλίσει άριστες σχέσεις με τους υφισταμένους του μόνο αν κυριαρχείται από το αίσθημα της δικαιοσύνης, αν διευθετεί ορθά τις διενέξεις όπως, επίσης, αν έχει την ικανότητα να καταναίμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές.

“Το πιο σημαντικό προσόν ενός ηγέτη είναι να τον αναγνωρίζουν ως ηγέτη” (Andre Maurois)

Ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να κατανοήσει τα συναισθήματα και τις διαθέσεις της ομάδας που διοικεί, να έχει αυτοκυριαρχία και να αντιλαμβάνεται τις διαθέσεις των εργαζομένων, να μπορεί να χειρίζεται τις συγκρούσεις και τις διαφωνίες των συνεργατών και να δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας και συνοχής.

Η ανταπόκριση των πελατών του οργανισμού έχει καταλυτική σημασία, καθώς αναδεικνύει τις ανεπάρκειες και λειτουργεί προειδοποιητικά για τον ηγέτη ώστε να προχωρήσει σε διορθώσεις που θα σώσουν την εταιρεία από αρνητικό μελλοντικό αντίκτυπο. Συνήθως, τα παράπονα οφείλονται σε τρεις παράγοντες: το προσωπικό της εταιρείας, την ίδια την επιχείρηση και τους υπόλοιπους πελάτες. Είναι στην ευχέρεια των στελεχών να αφουγκραστούν αυτά τα προβλήματα και να χρησιμοποιήσουν προς όφελος τους κάθε αρνητικό σχόλιο, προκειμένου να εκπαιδεύσει το εργατικό δυναμικό και να καλύψει οποιαδήποτε ανεπάρκειά του, να αποκτήσει πιο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες και τέλος να χτίσει σταθερές γέφυρες επικοινωνίας με τους πελάτες. Ειδικά για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που στοχεύουν στην παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, είναι σημαντικό ο κάθε υπάλληλος να διαθέτει ευγενική και προσιτή συμπεριφορά, να είναι εξυπηρετικός και να έχει τη διάθεση να δεχτεί την ανταπόκριση των πελατών, για να τη χρησιμοποιήσει προς όφελος του, αλλά και της εταιρείας. Θα μπορούσαμε να πούμε πως στο πρόσωπο του υπαλλήλου αντικατοπτρίζεται η εταιρεία για τον κάθε πελάτη,

οπότε είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται πλήρως την πολιτική της εταιρείας και να δρουν βάσει αυτής.

Η ηγεσία του ξενοδοχείου πρέπει να στέκεται στο πλευρό του εργαζομένου και να λαμβάνει, σοβαρά, υπόψιν και τη δική του ανταπόκριση. Η ικανοποίηση του προσωπικού έχει εξίσου μεγάλη βαρύτητα με αυτή του πελάτη. Η ηγεσία οφείλει να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των εργαζομένων, να αποζητά την άποψή τους σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και, αντίστοιχα, να προσαρμόζει τη στρατηγική της. Γνωρίζοντας πως η ηγεσία μεριμνά και για τη προσωπική ευημερία εντός του οργανισμού, ο υπάλληλος εργάζεται με μεγαλύτερη προσήλωση και διάθεση να παράξει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα ως ανταπόδοση. Μειώνεται, αντίστοιχα, και η ανάγκη ελέγχων από πλευράς ηγεσίας, μιας και η απόδοση του προσωπικού είναι σταθερή και ανοδική και, έχοντας χτίσει μια σχέση εμπιστοσύνης, γνωρίζει πως οι εργαζόμενοι δε θα διστάσουν να μεταφέρουν οποιοδήποτε πρόβλημα, ώστε από κοινού να προχωρήσουν στην επίλυσή του.

Οι εργαζόμενοι και οι πελάτες διαμορφώνουν, λοιπόν, μια σχέση ποιοτικής εξυπηρέτησης και αποτελεσματικής επικοινωνίας. Δομείται ανάμεσά τους κλίμα οικειότητας, που παρακινεί τους πελάτες να επιστρέψουν ξανά στο ίδιο ξενοδοχείο για τη διαμονή τους. Κατορθώνεται, έτσι, μέσω της ικανοποίησης του εργαζομένου και, κατά συνέπεια, του πελάτη, να διαμορφώνει ένα σταθερό επαναλαμβανόμενο πελατολόγιο, το οποίο, παράλληλα, λειτουργεί και ως θετική διαφήμιση για τους νέους πελάτες. Το προσωπικό, σε καμία περίπτωση δεν επαναπαύεται όταν εξυπηρετεί τους επαναλαμβανόμενους πελάτες, αλλά τους αντιμετωπίζει με τον ίδιο ενθουσιασμό και θέρμη, με διάθεση να κατανοήσει τις ανάγκες του και να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες.

7.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΑΠΟΛΟΣ

Έντυπο Συγκατάθεσης

Καλείστε να συμμετέχετε σε μια έρευνα που διεξάγεται από (ονοματεπώνυμο....., ιδιότητα....., Τμήμα.....). Πρέπει να είστε τουλάχιστον 18 χρονών για να συμμετέχετε στην έρευνα. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική. Μπορείτε να αφιερώσετε όσο χρόνο χρειάζεστε για να διαβάσετε το Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης. Μπορείτε επίσης να αποφασίσετε να το συζητήσετε με την οικογένεια ή τους φίλους σας. Αντίγραφο αυτού του εντύπου θα σας δοθεί.

1. Σκοπός της έρευνας

Σας ζητάμε να συμμετέχετε στην παρούσα έρευνα γιατί ο σκοπός της είναι
Η συμπλήρωση και επιστροφή του ερωτηματολογίου ή οι απαντήσεις στις ερωτήσεις της συνέντευξης αποτελούν συγκατάθεση συμμετοχής στην παρούσα έρευνα.

2. Ενδεχόμενοι κίνδυνοι

Δεν υπάρχουν προβλέψιμοι κίνδυνοι που προκύπτουν από τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα. Εάν αισθανθείτε δυσφορία κατά την απάντησή σας σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, παρακαλούμε μη διστάσετε να ζητήσετε να παραλειφθούν.

3. Ενδεχόμενα οφέλη για τα άτομα και την κοινωνία

.....

4. Αποζημίωση για τη συμμετοχή

Δεν θα έχετε κάποιο άμεσο ή μελλοντικό σημαντικό οικονομικό όφελος από τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα.

5. Ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων

Κατά τη δήλωση των ερευνητών της έρευνας δεν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων από τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

6. Εμπιστευτικότητα

Οποιοσδήποτε πληροφορίες αποκτηθούν σχετικά με την παρούσα έρευνα, οι οποίες θα μπορούσαν να σας ταυτοποιήσουν προσωπικά, θα παραμείνουν απόρρητες και θα αποκαλυφθούν μόνο με την άδειά σας ή όπως προβλέπεται από τον νόμο. Οι πληροφορίες εκείνες που σας ταυτοποιούν προσωπικά, θα διατηρηθούν ξεχωριστά από τα υπόλοιπα δεδομένα που σας αφορούν. Τα δεδομένα θα φυλάσσονται με ευθύνη του ερευνητή. Σε περίπτωση ηχογράφησης, θα ζητηθεί η συγκατάθεσή σας. Μπορείτε να αρνηθείτε να ηχογραφηθείτε. Ο ερευνητής θα μεταγράψει τις ηχογραφήσεις και μπορεί να σας προμηθεύσει με ένα αντίγραφο του απομαγνητοφωνημένου κειμένου κατόπιν αιτήσεώς σας. Έχετε το δικαίωμα να ελέγξετε και να επεξεργαστείτε την απομαγνητοφώνηση. Προτάσεις οι οποίες έχετε ζητήσει από τον ερευνητή να παραληφθούν δεν θα χρησιμοποιηθούν και θα σβηστούν από όλα τα αντίστοιχα αρχεία. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Σε περίπτωση που φωτογραφίες σας, βίντεο ή ακουστικές ηχογραφήσεις χρησιμοποιηθούν για εκπαιδευτικούς σκοπούς, η ταυτότητά σας θα προστατεύεται ή θα συγκαλύπτεται.

Σύμφωνα με το άρθρο 5 στοιχ.ε του Κανονισμού 2016/679 (GDPR), τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα μπορούν να αποθηκεύονται για διάστημα μεγαλύτερο αυτού κατά το οποίο διεξάγεται η ερευνητική διαδικασία, εφόσον εφαρμόζονται τα κατάλληλα τεχνικά και οργανωτικά μέτρα που απαιτεί ο Κανονισμός 2016/679 (GDPR) για τη διασφάλιση των δικαιωμάτων και ελευθεριών του υποκειμένου (ή των υποκειμένων) των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί στο πλαίσιο της έρευνας. Σε αυτήν τη βάση, τα δεδομένα της παρούσας έρευνας θα διατηρηθούν για τρία χρόνια μετά το πέρας αυτής.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά στην ανάγκη περαιτέρω (δευτερογενούς) επεξεργασίας των προσωπικών δεδομένων, σύμφωνα με το άρθρο 5 στοιχ. β του Κανονισμού 2016/679 (GDPR), για λόγους ερευνητικούς, η δευτερογενής επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων θεωρείται συμβατή με τους αρχικούς σκοπούς της επεξεργασίας χωρίς να γίνεται λόγος περί της ανάγκης λήψης τεχνικών και οργανωτικών μέτρων. Κατά συνέπεια, τα προσωπικά δεδομένα της παρούσας έρευνας δύναται να χρησιμοποιηθούν και από άλλες έρευνες που θα εγκριθούν αρμοδίως χωρίς να χρειαστεί να δοθεί εκ νέου η συγκατάθεση των συμμετεχόντων.

7. Συμμετοχή και αποχώρηση

Μπορείτε να επιλέξετε να συμμετέχετε ή όχι στην παρούσα έρευνα. Αν συμμετέχετε εθελοντικά σε αυτή την έρευνα, μπορείτε να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια. Μπορείτε επίσης να αρνηθείτε να απαντήσετε σε οποιοσδήποτε ερωτήσεις δεν επιθυμείτε να απαντήσετε και να παραμείνετε στην έρευνα. Ο ερευνητής μπορεί να σας ζητήσει να αποσυρθείτε από την έρευνα, αν ανακλύσουν περιστάσεις που το απαιτούν.

8. Δικαιώματα των συμμετεχόντων στην έρευνα

Μπορείτε να αποσύρετε τη συγκατάθεσή σας οποιαδήποτε στιγμή και να διακόψετε τη συμμετοχή σας χωρίς να υποστείτε καμία κύρωση.

9. Ταυτότητα των ερευνητών

(Αν έχετε οποιεσδήποτε ερωτήσεις ή ανησυχίες σε σχέση με την έρευνα, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε με τον ερευνητή.)

(Ακολουθούν τα πλήρη στοιχεία επικοινωνίας του ερευνητή.)

Διάβασα τα παραπάνω και αποδέχομαι τη συμμετοχή μου στην έρευνα.

Όνοματεπώνυμο _____ Υπογραφή _____

Ημερομηνία _____

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Οδηγίες: Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ακόλουθες ερωτήσεις με ειλικρίνεια και σαφήνεια. Οι ερωτήσεις αφορούν τον ηγέτη της οικονομικής μονάδας στην οποία εργάζεστε.

«Ο ηγέτης της ομάδας στην οποία εργάζομαι.....»

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Επικοινωνεί ένα σαφές και θετικό όραμα για το μέλλον; Αναφέρατε παράδειγμα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Αντιμετωπίζει το κάθε μέλος της ομάδας ως ξεχωριστό άτομο, υποστηρίζει και ενθαρρύνει την εξέλιξή τους; Αναφέρατε παράδειγμα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3: Ενθαρρύνει και παρέχει αναγνώριση στο κάθε μέλος του προσωπικού; Αναφέρατε παράδειγμα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4: Προάγει την εμπιστοσύνη, τη συμμετοχή και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας; Αναφέρατε παράδειγμα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5: Ενθαρρύνει να δουν τα προβλήματα με διαφορετική οπτική και να αμφισβητήσουν τις υπάρχουσες αντιλήψεις και υποθέσεις; Αναφέρατε παράδειγμα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Είναι ξεκάθαρος/η για τις αξίες του/της και πράττει όσα λέει; Αναφέρατε παράδειγμα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Δημιουργεί αίσθημα υπερηφάνειας και σεβασμού στους άλλους και με εμπνέει με το να είναι ιδιαίτερα ικανός; Αναφέρατε παράδειγμα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Σε γενικές γραμμές είστε ικανοποιημένος με το στυλ ηγεσίας του ηγέτη σας; Ναι/όχι και γιατί;

**ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ
ΚΑΙ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ
ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΑΠΟΛΟΣ**

Έντυπο Συγκατάθεσης

Καλείστε να συμμετέχετε σε μια έρευνα που διεξάγεται από (ονοματεπώνυμο ΚΑΠΟΛΟΣ Ν....., ιδιότητα...ΜΕΤ.ΦΟΙΤΗΤΗΣ....., Τμήμα.....ΟΔΕ.....). Πρέπει να είστε τουλάχιστον 18 χρονών για να συμμετέχετε στην έρευνα. Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική. Μπορείτε να αφιερώσετε όσο χρόνο χρειάζεστε για να διαβάσετε το Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης. Μπορείτε επίσης να αποφασίσετε να το συζητήσετε με την οικογένεια ή τους φίλους σας. Αντίγραφο αυτού του εντύπου θα σας δοθεί.

1. Σκοπός της έρευνας

Σας ζητάμε να συμμετέχετε στην παρούσα έρευνα γιατί ο σκοπός της είναι ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ. Η συμπλήρωση και επιστροφή του ερωτηματολογίου ή οι απαντήσεις στις ερωτήσεις της συνέντευξης αποτελούν συγκατάθεση συμμετοχής στην παρούσα έρευνα.

2. Ενδεχόμενοι κίνδυνοι

Δεν υπάρχουν προβλέψιμοι κίνδυνοι που προκύπτουν από τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα. Εάν αισθανθείτε δυσφορία κατά την απάντησή σας σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, παρακαλούμε μη διστάσετε να ζητήσετε να παραλειφθούν.

3. Ενδεχόμενα οφέλη για τα άτομα και την κοινωνία

Αξιοποίηση του ερωτηματολογίου και σε άλλες τουριστικές επιχειρήσεις με στόχο την ανάπτυξη στο εγγύς μέλλον.

4. Αποζημίωση για τη συμμετοχή

Δεν θα έχετε κάποιο άμεσο ή μελλοντικό σημαντικό οικονομικό όφελος από τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα.

5. Ενδεχόμενη σύγκρουση συμφερόντων

Κατά τη δήλωση των ερευνητών της έρευνας δεν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων από τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

6. Εμπιστευτικότητα

Οποιοσδήποτε πληροφορίες αποκτηθούν σχετικά με την παρούσα έρευνα, οι οποίες θα μπορούσαν να σας ταυτοποιήσουν προσωπικά, θα παραμείνουν απόρρητες και θα αποκαλυφθούν μόνο με την άδειά σας ή όπως προβλέπεται από τον νόμο. Οι

πληροφορίες εκείνες που σας ταυτοποιούν προσωπικά, θα διατηρηθούν ξεχωριστά από τα υπόλοιπα δεδομένα που σας αφορούν. Τα δεδομένα θα φυλάσσονται με ευθύνη του ερευνητή. Σε περίπτωση ηχογράφησης, θα ζητηθεί η συγκατάθεσή σας. Μπορείτε να αρνηθείτε να ηχογραφηθείτε. Ο ερευνητής θα μεταγράψει τις ηχογραφήσεις και μπορεί να σας προμηθεύσει με ένα αντίγραφο του απομαγνητοφωνημένου κειμένου κατόπιν αιτήσεώς σας. Έχετε το δικαίωμα να ελέγξετε και να επεξεργαστείτε την απομαγνητοφώνηση. Προτάσεις οι οποίες έχετε ζητήσει από τον ερευνητή να παραληφθούν δεν θα χρησιμοποιηθούν και θα σβηστούν από όλα τα αντίστοιχα αρχεία. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιευτούν ή παρουσιαστούν σε συνέδρια δεν θα συμπεριληφθούν πληροφορίες που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητά σας. Σε περίπτωση που φωτογραφίες σας, βίντεο ή ακουστικές ηχογραφήσεις χρησιμοποιηθούν για εκπαιδευτικούς σκοπούς, η ταυτότητά σας θα προστατεύεται ή θα συγκαλύπτεται.

Σύμφωνα με το άρθρο 5 στοιχ.ε του Κανονισμού 2016/679 (GDPR), τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα μπορούν να αποθηκεύονται για διάστημα μεγαλύτερο αυτού κατά το οποίο διεξάγεται η ερευνητική διαδικασία, εφόσον εφαρμόζονται τα κατάλληλα τεχνικά και οργανωτικά μέτρα που απαιτεί ο Κανονισμός 2016/679 (GDPR) για τη διασφάλιση των δικαιωμάτων και ελευθεριών του υποκειμένου (ή των υποκειμένων) των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί στο πλαίσιο της έρευνας. Σε αυτήν τη βάση, τα δεδομένα της παρούσας έρευνας θα διατηρηθούν για τρία χρόνια μετά το πέρας αυτής.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά στην ανάγκη περαιτέρω (δευτερογενούς) επεξεργασίας των προσωπικών δεδομένων, σύμφωνα με το άρθρο 5 στοιχ. β του Κανονισμού 2016/679 (GDPR), για λόγους ερευνητικούς, η δευτερογενής επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων θεωρείται συμβατή με τους αρχικούς σκοπούς της επεξεργασίας χωρίς να γίνεται λόγος περί της ανάγκης λήψης τεχνικών και οργανωτικών μέτρων. Κατά συνέπεια, τα προσωπικά δεδομένα της παρούσας έρευνας δύναται να χρησιμοποιηθούν και από άλλες έρευνες που θα εγκριθούν αρμοδίως χωρίς να χρειαστεί να δοθεί εκ νέου η συγκατάθεση των συμμετεχόντων.

7. Συμμετοχή και αποχώρηση

Μπορείτε να επιλέξετε να συμμετέχετε ή όχι στην παρούσα έρευνα. Αν συμμετέχετε εθελοντικά σε αυτή την έρευνα, μπορείτε να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή χωρίς καμία συνέπεια. Μπορείτε επίσης να αρνηθείτε να απαντήσετε σε οποιεσδήποτε ερωτήσεις δεν επιθυμείτε να απαντήσετε και να παραμείνετε στην έρευνα. Ο ερευνητής μπορεί να σας ζητήσει να αποσυρθείτε από την έρευνα, αν ανακλύσουν περιστάσεις που το απαιτούν.

8. Δικαιώματα των συμμετεχόντων στην έρευνα

Μπορείτε να αποσύρετε τη συγκατάθεσή σας οποιαδήποτε στιγμή και να διακόψετε τη συμμετοχή σας χωρίς να υποστείτε καμία κύρωση.

9. Ταυτότητα των ερευνητών

(Αν έχετε οποιοσδήποτε ερωτήσεις ή ανησυχίες σε σχέση με την έρευνα, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε με τον ερευνητή.)

(Ακολουθούν τα πλήρη στοιχεία επικοινωνίας του ερευνητή.)

Διάβασα τα παραπάνω και αποδέχομαι τη συμμετοχή μου στην έρευνα.

Όνοματεπώνυμο... Καπόλος Νικόλαος... Υπογραφή_____Κ.Ν._____

Ημερομηνία_____10/10/2020_____

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Οδηγίες: Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ακόλουθες ερωτήσεις με ειλικρίνεια και σαφήνεια. Οι ερωτήσεις αφορούν τον ηγέτη της οικονομικής μονάδας στην οποία εργάζεστε.

«Ο ηγέτης της ομάδας στην οποία εργάζομαι.....»

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Επικοινωνεί ένα σαφές και θετικό όραμα για το μέλλον; Αναφέρατε παράδειγμα.

Μέσα στα 30 χρόνια που εργάζομαι με το Κ.Α ξέρω ακριβώς τι θέλει και τι στόχους έχει. Είμαστε ενημερωμένοι άμεσα για το τι συμβαίνει ή τι θα συμβεί στο εγγύς μέλλον. Το στόχο για το απώτερο μέλλον τον γνωρίζουμε και είμαστε δίπλα του όλοι μας. Η επιδίωξη του για επέκταση στην Αθήνα μας βρίσκει δίπλα του ακόμα και αν είναι δύσκολο για κάποιους από εμάς καθώς τον εμπιστευόμαστε και πιστεύουμε στο όραμά του.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Αντιμετωπίζει το κάθε μέλος της ομάδας ως ξεχωριστό άτομο, υποστηρίζει και ενθαρρύνει την εξέλιξή τους; Αναφέρατε παράδειγμα.

Κατά τον Κ.Α είμαστε μια ομάδα και καρπωνόμαστε την επιτυχία και την αποτυχία μαζί. Ο καθένας μας όμως είναι ξεχωριστός και γι' αυτό ξέρει τα προσωπικά προβλήματα όλων μας. Προσωπικά για μένα έχει σταθεί περισσότερο από οικογένεια. Όντας αυτοδίδακτος μάγειρας ξεκίνησα να δουλεύω στις επιχειρήσεις του αλλά κατόπιν δικής του προτροπής και πίεσης με έστειλε με δικά του έξοδα σε σχολή για να εξελιχθώ όπως έλεγε. Από βοηθός της κουζίνας κατόρθωσα με τη βοήθεια του να σερβίρω 3 γεύματα την ημέρα σε 600 ανθρώπους για 120 ημέρες και να επιμελούμαι το μενού του καφέ – μπαρ. Πέρα από εμένα έχει βοηθήσει πολλούς από τις επιχειρήσεις του και χαιρείται όταν προοδεύουν ακόμα και σε άλλες δουλειές.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3: Ενθαρρύνει και παρέχει αναγνώριση στο κάθε μέλος του προσωπικού; Αναφέρατε παράδειγμα.

Είναι αναπόσπαστο κομμάτι της δουλειάς μας η αναγνώριση και η ενθάρρυνση του Κ.Α. Είναι σύνηθες αν όχι καθημερινότητα να μας επιβραβεύει με το λόγο του, με μία χειρονομία του ακόμα και μπροστά στους πελάτες. Στο κομμάτι της κουζίνας που μία βοηθός δεν τα πήγαινε καλά, της μίλαγε συνέχεια για να την ενθαρρύνει και όταν τα κατάφερε την έβγαλε στη σάλα του πρωινού ρωτώντας τους πελάτες αν «είναι το καλύτερο πρωινό που έχουν φάει;» και «αν ναι» τους ενημέρωσε ότι το έφτιαξε η Τ. Αμέσως τη χειροκρότησαν όλοι. Ο Κ.Α ήξερε ότι δεν ήταν το καλύτερο πρωινό αλλά της έδωσε την αυτοπεποίθηση να προχωρήσει και να εξελιχθεί.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4: Προάγει την εμπιστοσύνη, τη συμμετοχή και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας; Αναφέρατε παράδειγμα.

Σαφώς και εργάζεται για να χτιστεί η εμπιστοσύνη, η συμμετοχή και η συνεργασία όλων των μελών της ομάδας μας. Χαρακτηριστικό είναι η συμμετοχή 30 εργαζόμενων και η συνεργασία τους για να ξεκινήσει η τουριστική σεζόν. Ο καθένας έχει το ρόλο του αλλά σε συνεργασία με τους υπολοίπους. Αποτελεί ρουτίνα για εμάς να επικοινωνούμε μεταξύ μας ακόμα και χωρίς την παρουσία του έτσι ώστε να φέρουμε εις πέρας το έργο. Ακόμα και οι ερωτήσεις του δεν είναι επικριτικές ή ελεγκτικές. Έχει πάντα έχει μία συμβουλή ακούγοντας πάντα τη διαφορετική γνώμη και δίνει χρόνο έτσι ώστε να την επεξεργαστεί και να την προωθήσει σε εμάς διαφοροποιημένη ή ίδια.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5: Ενθαρρύνει να δουν τα προβλήματα με διαφορετική οπτική και να αμφισβητήσουν τις υπάρχουσες αντιλήψεις και υποθέσεις; Αναφέρατε παράδειγμα.

Ένα από τα παραδείγματα που συζητούνται ακόμα και σήμερα στους κύκλους των συναδέλφων είναι η διοργάνωση γάμου το 2013. Εντελώς απροετοίμαστοι μας προέκυψε οργάνωση γάμου από πελάτη του ξενοδοχείου στο καφέ – μπαρ σε 2 ημέρες. Πράγμα αδιανόητο για τους εργαζόμενους για να πραγματοποιηθεί. Με τη συνεχή του παρουσία δίπλα μας και ιδιαίτερα δίπλα μου, καθώς ο τομέας μου είναι η κουζίνα, με την αρωγή του σε ότι ζήτηγε ο καθένας από υλικοτεχνική υποδομή κατορθώσαμε να φέρουμε εις πέρας την οργάνωση του γάμου. Μετά τη επιτυχία του εγχειρήματος και κατόπιν προτροπής των εργαζομένων προχωρήσαμε και στη διοργάνωση γάμων τους καλοκαιρινούς μήνες στο καφέ – μπαρ. Οι τοπικοί αντίστοιχοι επιχειρηματίες είχαν αρκεστεί στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους γι' αυτές τις περιστάσεις και δεν άλλαζαν γνώμη. Καταργώντας αυτή την αντίληψη ο Κ.Α άνοιξε μια καινούρια δίοδο στο τουριστικό προϊόν.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Είναι ξεκάθαρος/η για τις αξίες του/της και πράττει όσα λέει; Αναφέρατε παράδειγμα.

Είναι απόλυτα ξεκάθαρος στις κουβέντες του. Ακόμα και με τις δυσκολίες που πέρασε η επιχείρηση το 2012 λόγω αλλαγής του αγοραστικού κοινού της είτε ότι θα πληρώσει στο ακέραιο όσα είχε προαναγγείλει στην αρχή της περιόδου γιατί είμαστε εργαζόμενοι που πρέπει να μειωθούν για αυτό που παρείχαμε. Παρόλο που υπήρξε τρομερή στενότητα που μας την επικοινωνούσε διακριτικά τα bonus δόθηκαν στο ακέραιο στον προκαθορισμένο χρόνο.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Δημιουργεί αίσθημα υπερηφάνειας και σεβασμού στους άλλους και με εμπνέει με το να είναι ιδιαίτερα ικανός; Αναφέρατε παράδειγμα.

Αποτελεί το πρόσωπο της επιχείρησης και δεν μπορώ να θυμηθώ να έχει ειπωθεί κάτι για αυτόν στα 30 χρόνια εργασίας μου δίπλα του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εκλογή του στη θέση του προέδρου των επιχειρήσεων ιαματικών λουτρών της περιοχής μας παμψηφεί συναπτά έτη. Μόνο υπερήφανο μπορεί να σε αφήσει το γεγονός της ανάδειξης του όχι μόνο στην προσωπική του επιχείρηση αλλά και στους άλλους τοπικούς επιχειρηματίες-ανταγωνιστές.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Σε γενικές γραμμές είστε ικανοποιημένος με το στυλ ηγεσίας του ηγέτη σας; Ναι/όχι και γιατί;

Είμαι ιδιαίτερα ευχαριστημένος από την εν γένει συμπεριφορά και άσκηση ηγεσίας του Κ.Α. Αποτελεί σύμμαχο και όχι μόνο αφεντικό μου σε όλους τους τομείς της εργασίας μου.

8.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbasiyannejad M, DaudSilong A, IsmiArif I, Othman J and.Wahat N. (2015). Charismatic Leadership and Society. *International Research Journal of Social Sciences*, 4(1), 68-73.
- Antonakis, J., Avolio B.J. and Sivasubramaniam, N., (2003). *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*, *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Avolio, B.J. and Bass, B.M., (1995). *Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi - level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership*. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Bagheri, Z., Kosnin, A. M., & Besharat, M. A. (2016). Improving Emotion Regulation skills through an Emotional Intelligence Training Course. *Khazar Journal of Humanities & Social Sciences*, 19(4), 306-319.
- Baron, R., (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. In R. Bar-on & J.D.A. Parker (Eds.) *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace* (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B.M., (1985). *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Bass B. M., (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*", *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1990). *Developing transformational leadership*. 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5), 21-27
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (43-44). Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y., (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

- Berson, Y., & Linton, J. D., (2005). *An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments*. *R&D Management*, 35(1), 51-60.
- Brewer C.S., Kovner C.T., Djukic M., Fatehi F., Greene W., Chacko T.P. & Yang Y.(2016) Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing* 72, .2879–2893
- Burns, J. M., (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Conger, J.A., (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N., (1988). *Charismatic Leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crichton, M.T., Laucher, K. and Flin, R., (2005). Incident Command Skills in the Management of an Oil Industry Drilling Incident: a Case Study, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13, 122- 125.
- Cushman, D.P., (2000). *Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory*, *Management Communication Quarterly*, 13, 486-501.
- Daft, R.L. and Marcic, D., (2009). *Management The New Workplace*, South-Western.
- Day D. V. and Antonakis J. (2011), *The nature of leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- Dulewicz, V. and Higgs, M., (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Goleman, D., (1998a). *What makes a leader?* Harvard Business Review, November-December, 93-102.
- Goleman, D., (1998b). *“Working with emotional intelligence”*. London, Bloomsbury.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271–299.

- Harold, K., & O'Donnell, C. (1955). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. (2004), *Organizational Behavior*, (10th Ed.) Cincinnati, OH: International Thomson Publishing Company.
- Hoyt C.L. (2008). Leader-Follower Relations', In Marturano, A., and Gosling J. (Eds.), *Leadership: The key concepts* (pp. 90-94). Routledge. London.
- Jansen, J.J.P., Vera, D. and Crossan, M. (2009), Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism, *The leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Kahai, S., Jestire, R., & Rui, H. (2013). Effects of transformational and transactional leadership on cognitive effort and outcomes during collaborative learning within a virtual world. *British Journal Of Educational Technology*, p. 969-985
- Koontz, H., & O' Donnell, C. (1982). *Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Leithwood, K. & Jantzi, D., (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration* 38 (2), 112-129
- Mayer, J.D., and Salovey, P., (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, 3-31. New York, Basic Books.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., and Stough, C. (2001) Emotional Intelligence and Effective Leadership[J]. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 5-10
- Polychroniou, P., (2008). Styles of Handling Conflict in Greek Organizations: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence, *International Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 52-67
- Polychroniou, P., (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness", *Team Performance Management*, 15(7), 343-356.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A., (2004). *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions*. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.

- Rahim, M.A., (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict, *Academy of Management Journal*. 26, 368-376.
- Rosenbach, William & Taylor, Robert Lewis (2006). *Contemporary Issues in Leadership*. Colorado: Westview Press.
- Rowold, J., (2006). *Transformational and transactional leadership in martial arts*.
- Stewart, J., (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Stogdill, R.M., (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, pp. 1-14.
- Vera, D. and Crossan, M., (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Walt Disney Archives. (2013). Walt Disney Archives. Retrieved July 20, 2020, from <https://d23.com/walt-disney-archives/>
- Weber, M., (1968). *Economy and Society*. New York: Bedminster Press.
- Xenikou, A., & Simosi, M., (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of managerial psychology*, 21(6), 566-579.
- Yuki, G. A., (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D., (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The leadership quarterly*, 16(1), 39-52.
- Βαρβαρέσος Σ., (1997). *Τουρισμός, Οικονομικές Προσεγγίσεις*. Προπομπός, Αθήνα
- Βελισσαρίου Στ., (1992). *Marketing Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας* (A ed.). Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο - σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.

Παπαδοπούλου, Ο. (2012), *Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα ηγεσίας και Λήψη Αποφάσεων*, Διπλωματική εργασία. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Μ.Β.Α., Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Χυτήρης, Λ. (2013), *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Φαίδημος.