



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
MBA TOURISM MANAGEMENT

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Αποτελεσματικό Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον
Ξενοδοχειακό Κλάδο: Μελέτη Περίπτωσης της
Συναισθηματικής Ηγεσίας

Εισηγήτρια: Βασιλική - Ειρήνη Τσαγκανέλια
Επιβλέπων Καθηγήτρια: Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2016

Πίνακας Περιεχομένων

Συνοπτική Περίληψη.....	5
Ευχαριστίες.....	7

Κεφάλαιο 1

1.1. Εισαγωγή στην έννοια του Τουρισμού.....	8
1.2. Ιστορία της Τουριστικής Βιομηχανίας στην Ελλάδα.....	11
1.3. Τουριστική Ζήτηση – Προσφορά.....	13
1.4. Διάκριση Αγαθών – Υπηρεσιών.....	15
1.5. Ιδιαιτερότητα της φύσης της Ξενοδοχειακής Μονάδας.....	17
1.6. Συμπεράσματα.....	19

Κεφάλαιο 2

2.1. Ο ρόλος του Μάρκετινγκ στο Ξενοδοχειακό προϊόν.....	23
2.2. Προσδιοριστικοί παράγοντες Ζήτησης.....	26
2.3. Τμηματοποίηση πελατών.....	30
2.4. Συμπεράσματα.....	33

Κεφάλαιο 3

3.1. Εισαγωγή στην έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	36
3.2. Εργαλεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	39
3.2.1. Ανάλυση PEST.....	40
3.2.2. Πέντε Δυνάμεις του Porter.....	41
3.2.3. Στρατηγικές Ομάδες.....	43

3.2.4. Ανάλυση SWOT.....	43
3.2.5. Αλυσίδα Αξίας.....	45
3.2.6. Μέτρηση της επίδοσης- Balance scorecard.....	47
3.3. Εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις..	49
3.4. Συμπεράσματα.....	53

Κεφάλαιο 4

4.1. Η διάσταση της Ηγεσίας.....	56
4.2. Καταστάσεις του Εγώ.....	59
4.3. Οι Τέσσερις βασικές θέσεις της Ζωής.....	62
4.4. Τα βασικά Στυλ Ηγεσίας.....	66
4.5. Συμπεράσματα.....	74

Κεφάλαιο 5

5.1. Η Διάσταση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	76
5.2. Ενσυναίσθηση.....	79
5.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη σε Ατομικό Επίπεδο.....	82
5.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη σε Οργανωσιακό Επίπεδο.....	84
5.5. Το Συναίσθημα στην Εργασία.....	87
5.6. Συμπεράσματα.....	90

Κεφάλαιο 6

6.1. Τύποι Ηγεσίας.....	93
6.2. Συναισθηματική Ηγεσία.....	97
6.3. Βασικές Συμπεριφορές ενός Συναισθηματικά Νοήμονος Ηγέτη.....	100
6.4. Ηγετικές Ικανότητες και Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	102

6.5. Τα Οφέλη για την Επιχείρηση.....	105
6.6. Συμπεράσματα.....	107

Κεφάλαιο 7

7.1. Αποτελεσματικό Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ηγεσία.....	110
7.2. Ηγέτης vs Μάνατζερ.....	112
7.3. Μάνατζερ με Ηγετικές Ικανότητες.....	117
7.4. Ο Ηγέτης και το Αποτελεσματικό Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	119
7.5. Συμπεράσματα.....	124
Επίλογος – Προτάσεις για μελλοντική Έρευνα.....	127
Βιβλιογραφία.....	129

Συνοπτική Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι να εντοπισθούν οι παράγοντες στρατηγικού μάνατζμεντ που μπορούν να καθορίσουν την επιτυχή πορεία του ξενοδοχειακού κλάδου και πως αλληλεπιδρά το κομμάτι της ηγεσίας για την επίτευξη αυτού του σκοπού.

Για την επιτυχή λειτουργία μιας επιχειρησιακής μονάδας, σπουδαίο ρόλο παίζει το στρατηγικό μάνατζμεντ, το οποίο παρέχει χρήσιμα εργαλεία και βοηθά να αποτυπωθεί η πραγματικότητα τόσο της επιχείρησης, όσο και του περιβάλλοντος που την επηρεάζει, έτσι ώστε να μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να έχουν μια σαφή εικόνα. Έτσι τα στελέχη που βρίσκονται στις υψηλότερες θέσεις της διοικητικής πυραμίδας μπορούν να διακρίνουν τις απειλές, αλλά και τις ευκαιρίες και να ελιχθούν ανάλογα στην κάθε περίπτωση. Επίσης, μπορούν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές προκειμένου να διασφαλίσουν μια επιτυχή πορεία παρουσίας και ανάπτυξης.

Σε όλες τις επιχειρήσεις, πάσης φύσεως, αλλά ιδιαίτερα σε αυτές που εξετάζονται σε αυτή την μελέτη, κεντρική και δεσπόζουσα θέση καταλαμβάνει ο παράγοντας άνθρωπος, όχι μόνο ως πελάτης, αλλά και ως ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Από τη μία πλευρά λοιπόν, είναι ο άνθρωπος στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης – ο πελάτης – του οποίου οι ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες πρέπει να αναγνωριστούν και να ικανοποιηθούν από την επιχείρηση σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι μπορούν οι άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Ένας χρήσιμος και πολύτιμος οδηγός για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ, ενώ παράλληλα κρίνεται απαραίτητη και η ικανοποίηση των πελατών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει τον άνθρωπο απλά ως παράγοντα πλουτισμού είναι σίγουρο πως η επιτυχία της θα είναι πολύ σύντομη. Για να υπάρξει μια μακρόχρονη επιτυχία θα πρέπει η επιχείρηση να δει τον πελάτη ως έναν άνθρωπο που θέλει πραγματικά να ευχαριστήσει για να νιώσει πρωτίστως αυτός καλά και να έχει μια όμορφη εμπειρία που θα μοιραστεί αργότερα με άλλους και δευτερευόντως για να αφήσει τα χρήματά του. Σε αυτό το σημείο εμφανίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στον άνθρωπο ως πελάτη, αλλά επεκτείνεται και στο προσωπικό της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά λοιπόν είναι ο άνθρωπος στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ως ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Το κλειδί της επιτυχίας για την επιχείρηση είναι η αφοσίωση, το πάθος και η δημιουργικότητα, που αποτελούν ανεκτίμητες «πρώτες ύλες», οι οποίες όμως δεν κερδίζονται παρέχοντας απλώς έναν μισθό στον εργαζόμενο. Πληρώνοντας έναν υπάλληλο μπορεί κανείς να εξασφαλίσει την παρουσία του για κάποιες ώρες σε ένα συγκεκριμένο χώρο και κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες. Για να κερδίσει όμως την αφοσίωσή του χρειάζεται το συναίσθημα, που μεταφράζεται ως πραγματικό ενδιαφέρον για τις ανάγκες του και ξεχωριστή αντιμετώπιση του κάθε ατόμου ως μοναδική προσωπικότητα. Άλλωστε, ας μην ξεχνάμε πως το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να ανήκει μέσα στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης.

Από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας είναι φανερό πως υπάρχει μεγάλος αριθμός θεωρητικών μοντέλων σχετικά με τις παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν ή να οδηγήσουν σε επιτυχία τις σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες. Στην παρούσα μελέτη γίνεται μια προσπάθεια να αποσαφηνιστεί το εκτελεστικό καθαρά κομμάτι του μάνατζμεντ από το ρόλο της ηγεσίας και πως αυτά τα δύο μαζί μπορούν να συνδυαστούν για να οδηγήσουν την επιχείρηση σε έναν δρόμο διαρκούς επιτυχίας.

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που με βοήθησαν στην εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Πρώτα και κύρια, την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα Βικτωρία Πέκκα Οικονόμου, χωρίς την καθοδήγηση της οποίας δε θα είχε ολοκληρωθεί αυτή η εργασία. Μια σπουδαία καθηγήτρια, μα πρωτίστως ένας υπέροχος άνθρωπος, τον οποίο ευχαριστώ για την στήριξη, αλλά και την απεριόριστη βοήθεια στις δυσκολίες που προέκυπταν.

Έπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω κάθε έναν από τους καθηγητές που είχα την τιμή να γνωρίσω και να διδαχτώ από αυτούς, κατά τη διάρκεια του έτους. Από όλους έμαθα πολύ σημαντικά πράγματα, τα οποία χρησιμοποίησα και για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, αλλά που αποτελούν και πολύτιμα εφόδια για την μετέπειτα επαγγελματική μου πορεία.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τους γονείς μου και τα αγαπημένα μου πρόσωπα για την αμέριστη υποστήριξη και υπομονή τους σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος και ιδιαίτερα στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Κεφάλαιο 1

1.1. Εισαγωγή στην έννοια του Τουρισμού

Σύμφωνα με κάθε οικονομική μέτρηση (ακαθάριστη απόδοση, προστιθέμενη αξία, επενδύσιμα κεφάλαια, απασχόληση και συνεισφορά φορολογίας), ο τουρισμός αποτελεί παγκοσμίως την μεγαλύτερη βιομηχανία (Ζούνη, 2015). Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί κατά περιόδους για να ερμηνεύσουν το εννοιολογικό του περιεχόμενο. Κάποιοι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι: «τουρισμός είναι το σύνολο όλων των εμπορικών δραστηριοτήτων που παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες για τη διευκόλυνση των εμπορικών και δραστηριοτήτων αναψυχής μακριά από το σύνηθες περιβάλλον»(Smith, 1988), ως τουρισμό θα μπορούσαμε επίσης να αναφέρουμε «το σύνολο των σχέσεων και των φαινομένων που προκύπτουν μέσω του ταξιδιού και της παραμονής των ατόμων σε κάποιο συγκεκριμένο τόπο παραμονής, ο οποίος δεν είναι ούτε ο κύριος και μόνιμος τόπος κατοικίας, ούτε και ο τόπος εργασίας τους» (Freyer, 1991; Kaspar, 1995). Ως συνολικός ορισμός θα μπορούσε να αναφερθεί ο παρακάτω: *«ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον ένα χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών και άλλα»* (World Tourism Organization, 2008).

Τα κύρια σημεία που προκύπτουν από τον ορισμό του τουρισμού είναι πως περιλαμβάνει αυθημερόν επισκέψεις, δραστηριότητες όπως εκθέσεις, συμμετοχές σε συνέδρια, θρησκευτικές εκδηλώσεις κ.α., δηλαδή γίνεται σαφές πως στις τουριστικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται πολύ περισσότερες δράσεις από αυτή της ψυχαγωγίας. Επίσης, ο τουρισμός προϋποθέτει ταξίδι και συνήθως περιλαμβάνει και σημαντικά διαστήματα ελεύθερου χρόνου και διασκέδασης. Η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστικών ταξιδιών διαρκεί από μερικές ώρες έως λίγες ημέρες.

Σχετικά με τις διακρίσεις του τουρισμού θα μπορούσαν να αναφερθούν οι παρακάτω κατηγορίες. Ο τουρισμός διακρίνεται στον *εγχώριο* (domestic tourism), ο οποίος

αναφέρεται στις μετακινήσεις των κατοίκων που πραγματοποιούνται μόνο εντός της χώρας διαμονής τους, στον *εξερχόμενο* (outbound tourism), που αφορά στους μόνιμους κατοίκους μιας χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν σε μια άλλη χώρα, τον *εισερχόμενο* (inbound tourism), δηλαδή τις μετακινήσεις των αλλοδαπών τουριστών που ταξιδεύουν σε δεδομένη χώρα, τον *διεθνή* (international tourism), που είναι το σύνολο του εισερχόμενου και εξερχόμενου τουρισμού, τον *εσωτερικό* (internal tourism), δηλαδή το σύνολο του εγχώριου και του εισερχόμενου τουρισμού και τέλος τον *εθνικό* (national tourism), που αποτελείται από το σύνολο του εγχώριου και εξερχόμενου τουρισμού (Ζούνη, 2015).

Πέραν όμως των παραπάνω διακρίσεων του τουρισμού θα πρέπει να αναφερθούν και οι διάφορες εναλλακτικές μορφές της τουριστικής δραστηριότητας. Ο *εναλλακτικός τουρισμός* αποτελεί τμήμα των ειδικών μορφών τουρισμού, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη ενός ειδικού κινήτρου στη ζήτηση και από την ανάπτυξη μιας αντίστοιχης ειδικής υποδομής (προσφορά). Ο *αγροτουρισμός* είναι μορφή ήπιου τουρισμού, κατά τον οποίο οι επισκέπτες μένουν σε αγρόκτημα και συμμετέχουν σε αγροτικές εργασίες, παρατήρηση του οικοσυστήματος, αθλήματα περιπέτειας κα. Ο *αθλητικός τουρισμός* είναι όλες οι μορφές ενεργητικής ή παθητικής ανάμειξης σε αθλητικές δραστηριότητες. Ο *οικοτουρισμός* είναι ο τουρισμός που αναπτύσσεται σε οικολογικά αξιόλογες περιοχές, προωθεί την προστασία και διαχείριση του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί τη συνοχή του κοινωνικού ιστού. Ο *χειμερινός τουρισμός*, όπως και ο θερινός, αποτελούν απλά την ονομασία της κατηγορίας εκείνων των μορφών τουρισμού, που έχουν ως κοινό γνώρισμα ότι αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια του χειμώνα ή του καλοκαιριού αντίστοιχα. Ο *μορφωτικός ή γνωστικός τουρισμός*, που συνιστά μια μορφή τουρισμού με σκοπό να δώσει τη δυνατότητα στον τουρίστα να αποκτήσει γνώσεις ή να εμπλουτίσει τις ήδη υπάρχουσες, που θα προέλθουν από το χώρο του πνεύματος και της επιστήμης της περιοχής που επισκέπτεται. Ο *θεραπευτικός ή τουρισμός υγείας* αποτελεί μια μορφή εναλλακτικού τουρισμού που συμβάλει στην πρόληψη και αποκατάσταση της υγείας και παράλληλα στην ξεκούραση και ταυτόχρονη ανάγκη για διακοπές μαζί με θεραπεία σε ένα πρότυπο περιβάλλον. Ο *περιγηγικός τουρισμός* αναφέρεται στην πεζοπορία που πραγματοποιούν οι τουρίστες μέσα στο φυσικό περιβάλλον με σκοπό να απολαύσουν τα αξιοθέατα της φύσης μέσω της σωματικής άθλησης. Ο *αστικός τουρισμός* είναι μια μορφή εναλλακτικού τουρισμού με ιδιαίτερη έμφαση στην επίσκεψη αξιοθέατων, μουσείων, θεματικών

πάρκων και περιλαμβάνει δράσεις που αφορούν σε συναυλίες, όπερες, τυχερά παιχνίδια καθώς και ειδικά γεγονότα όπως καλλιτεχνικά και αθλητικά φεστιβάλ. Ο *συνεδριακός τουρισμός* αποτελεί την πλέον δυναμική εναλλακτική μορφή τουρισμού και αφορά την συμμετοχή διαφόρων ατόμων σε κάθε είδος συνεδρίου, σύσκεψης ή συνεδρίασης με επιστημονικό ή άλλο ενδιαφέρον, με σκοπό την επικοινωνία, την ανταλλαγή απόψεων και την ενημέρωση. Ο *θρησκευτικός τουρισμός* είναι γνωστός από τα πανάρχαια χρόνια με μετακινήσεις που γίνονταν για επίσκεψη σε ιερούς χώρους ή για συμμετοχή σε διάφορες θρησκευτικές εκδηλώσεις. Ο *κοινωνικός τουρισμός* συγκεντρώνει το σύνολο των πρωτοβουλιών που καθιστούν προσβάσιμο τον τουρισμό στα άτομα με ιδιαίτερες δυσκολίες και τέλος ο *τουρισμός τρίτης ηλικίας* αφορά στο συντηρητικό τμήμα της τουριστικής αγοράς και περιλαμβάνει άτομα ηλικίας 55 και άνω που είναι ενημερωμένοι και έμπειροι και προτιμούν να ταξιδεύουν ομαδικά σε κοντινούς προορισμούς με άνετα μεταφορικά μέσα (Ζούνη, 2015).

Σύμφωνα με στατιστικές μετρήσεις, το ένα τρίτο της ανθρωπότητας ταξιδεύει. Το μεγαλύτερο ποσοστό τουριστών ταξιδεύει για λόγους διασκέδασης, αναψυχής και διακοπών, ένα μικρότερο για λόγους υγείας, έπειτα ακολουθούν τα ταξίδια για επαγγελματικούς λόγους και τέλος πολύ λιγότερα για άλλους λόγους, που δεν διευκρινίζονται. Ο τουρισμός αναπτύσσεται ταχύτερα από άλλους οικονομικούς τομείς. Πρόκειται για μια «βιομηχανία-ομπρέλα» που σχετίζεται με πολλούς άλλους τομείς, όπως ο αθλητισμός, ο πολιτισμός, η υγεία κ.α. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο υπάρχει τόσο μεγάλη ετερογένεια σ' αυτή την βιομηχανία.

Για τη χώρα μας, ο τουρισμός είναι μια από τις σπουδαιότερες πλουτοπαραγωγικές δραστηριότητες. Η έλξη που προξενεί η αναψυχή, καθώς και οι γρήγορες και οικονομικές μετακινήσεις, που εξασφαλίζονται από την ανάπτυξη της τεχνολογίας, φανερώνουν πως με την πάροδο του χρόνου θα αυξηθεί κι άλλο ο αριθμός των ατόμων που ταξιδεύουν, συνεπώς θα έχουμε αύξηση του τουρισμού. Είναι λογικό λοιπόν να υπάρξει ανάγκη για εξυπηρέτηση του αυξανόμενου αριθμού τουριστών κυρίως μέσω ξενοδοχειακών υπηρεσιών, πράγμα που σημαίνει πως θα πρέπει να είμαστε σε θέση να τις προσφέρουμε, για να παραμείνει ο τουρισμός ένα σημαντικό κομμάτι εσόδων για την οικονομία της χώρας μας (Μπαφούνης & Κατσαίτης, 2005).

1.2. Ιστορία της Τουριστικής Βιομηχανίας στην Ελλάδα

Η ιστορία των ξενοδοχείων προχωράει σχεδόν παράλληλα με την ιστορία του ανθρώπινου πολιτισμού και μάλιστα διακρίνονται τρεις φάσεις αντιμετώπισης της φιλοξενίας από τους αρχαίους πολιτισμούς.

Η πρώτη φάση αφορά στις περιόδους όπου τα ταξίδια ήταν κάτι δύσκολο και επικίνδυνο για μοναχικές μετακινήσεις, γι' αυτό το λόγο ο αριθμός των ταξιδιωτών ήταν πολύ μικρός. Η δεύτερη φάση αφορά στην άνθηση του εμπορίου και άλλων δραστηριοτήτων που λειτούργησαν ως κίνητρα κι έτσι ο αριθμός των ταξιδιωτών αυξήθηκε αισθητά. Τέλος, στην τρίτη φάση όπου οι συνθήκες μετακίνησης βελτιώθηκαν και υπήρχε στρατιωτική εποπτεία και ανάπτυξη του οδικού δικτύου, τα ταξίδια έγιναν ένα συνηθισμένο φαινόμενο (Λαλούμης, 2006).

Στην Αρχαία Ελλάδα θεωρούσαν την φιλοξενία πράξη αρετής και σύμφωνα με τη μυθολογία τους ξένους προστάτευε ο Ξένιος Δίας και η Αθηνά. Η κακή αντιμετώπιση των ξένων αποτελούσε αμάρτημα καθώς υπήρχε θεία απαίτηση να χορηγείται ξεχωριστή περιποίηση σε κάθε ξένο, ανεξάρτητα από την τάξη που ανήκε.

Η φιλοξενία είχε σημαντική κοινωνική δύναμη, επειδή μπορούσε να συνδέσει άτομα οποιασδήποτε τάξης, ακόμα και απλούς πολίτες με βασιλιάδες. Η αποδοχή ενός ξένου για φιλοξενία λεγόταν «εστίαν» ή «ξενίζειν» ή «ξενοδοχείν». Ο θεσμός της δημόσιας φιλοξενίας δημιουργήθηκε όταν στις ελληνικές πόλεις σε περιπτώσεις εορτών, αθλητικών εκδηλώσεων και πανηγυρισμών, δέχονταν αντιπροσωπείες από άλλες πόλεις και ανατέθηκε από την πολιτεία η φιλοξενία τους σε ορισμένους πολίτες που αντιπροσώπευαν την πόλη.

Με το πέρασμα του χρόνου εμφανίστηκαν δημόσια και ιδιωτικά ξενοδοχεία, με την ονομασία «πανδοχεία» ή «καταγώγια». Τα πανδοχεία ήταν ιδιωτικά και κερδοσκοπικά σε σχέση με τα καταγώγια που συνήθως ήταν δημόσια και αφιλοκερδή. Ορισμένα παρείχαν μόνο δωμάτιο, ενώ άλλα περιλάμβαναν διατροφή και άλλες υπηρεσίες που κάλυπταν τις ανάγκες των ταξιδιωτών. Οι υπηρεσίες αυτές αρχικά ήταν υποτυπώδεις, όμως με την πάροδο των ετών και την αύξηση του ανταγωνισμού είχαν εντυπωσιακή ανάπτυξη. Επίσης, σημαντική για εκείνα τα χρόνια ήταν και η έννοια του φιλοδωρήματος, που είχε ακριβώς την ίδια σημασία με την δική μας εποχή, δηλαδή την εξασφάλιση επιπλέον εξυπηρέτησης.

Στο Βυζάντιο υπήρχαν πολλά πανδοχεία και καπηλειά, διάφορων κατηγοριών. Παράλληλα με την ιδιωτική ξενία, αναπτύχθηκε από τις εκκλησίες του Βυζαντίου ο θεσμός των ξενώνων, που κατά κανόνα λειτουργούσαν ως φιλανθρωπικά ξενοδοχεία.

Την εποχή της Τουρκοκρατίας, τη φιλοξενία προσέφεραν τα «Χάνια» και τα «Καραβάν Σεράγια». Το 1924 υπήρχαν στην Ελλάδα 1090 ξενοδοχεία με μέσο όρο 11 δωμάτια το καθένα.

Σταδιακά, όταν με την πρόοδο της τεχνολογίας αναπτύχθηκαν τα μέσα μεταφορών και παράλληλα κατακτήθηκε το εργατικό δικαίωμα των διακοπών, παρουσιάστηκε το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού, που είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Πολλά πανδοχεία και χάνια μετατράπηκαν σταδιακά σε ξενοδοχεία, ενώ κτίστηκαν και πολλά νέα. Αν και τα ξενοδοχεία στη χώρα μας καταστράφηκαν από πολλούς κατακτητές, η Ελλάδα παραμένει μια τουριστική χώρα με αξιόλογες τουριστικές επιχειρήσεις.

1.3. Τουριστική Ζήτηση-Προσφορά

Ως τουριστική ζήτηση θα μπορούσε να οριστεί ο συνολικός αριθμός ατόμων που ταξιδεύουν ή που θα επιθυμούσαν να ταξιδέψουν, για να χρησιμοποιήσουν τουριστικές εγκαταστάσεις και υπηρεσίες σε κάποιο τόπο που δεν αποτελεί ούτε κατοικία, αλλά ούτε χώρο εργασίας τους (Mathieson and Wall, 1982).

Η τουριστική ζήτηση μπορεί να είναι *αποτελεσματική ή πραγματική (effective or actual demand)*, σε *καταστολή (suppressed demand)* και τέλος να *μην υπάρχει (no demand)*. Η πρώτη περίπτωση αφορά στον πραγματικό αριθμό όσων συμμετέχουν στον τουρισμό ή αυτών που ταξιδεύουν (*de facto tourists*), συνεπώς μπορούμε εύκολα να τους μετρήσουμε και να εξάγουμε στατιστικά αποτελέσματα για την πραγματική ζήτηση. Η δεύτερη περίπτωση περιλαμβάνει άτομα τα οποία θα ήθελαν να ταξιδέψουν, αλλά δε το κάνουν για διάφορους λόγους. Μάλιστα, σε αυτή την περίπτωση θα μπορούσαμε να διακρίνουμε δύο ακόμα κατηγορίες, αυτή της *πιθανής ζήτησης (potential demand)*, που αναφέρεται σε άτομα που επιθυμούν να ταξιδέψουν στο μέλλον εάν αλλάξουν οι συνθήκες που τους αποτρέπουν να το κάνουν στο παρόν και αυτή της *αναβαλλόμενης ζήτησης (deferred demand)*, που αναφέρεται σε αδυναμία εξυπηρέτησης της ζήτησης τη δεδομένη στιγμή, λόγω ανεπάρκειας προσφοράς. Τέλος, υπάρχει και η περίπτωση της μη ζήτησης, δηλαδή μια κατηγορία ανθρώπων που δεν επιθυμούν ή δεν μπορούν να ταξιδέψουν.

Είναι γνωστό πως η τουριστική ζήτηση σε διεθνές επίπεδο είναι εποχιακή, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό κυμαίνεται την περίοδο μεταξύ Μαΐου και Οκτωβρίου, μήνες που ευνοούν τον τουρισμό λόγω κλιματολογικών συνθηκών. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό της τουριστικής ζήτησης που παρατηρείται ιδίως τα τελευταία χρόνια, είναι μια διαρκής αλλαγή προορισμών, που οφείλεται στη μεγάλη διαφοροποίηση, αλλά και ποικιλία της προσφοράς. Επίσης, επηρεάζεται από τις συναλλαγματικές διακυμάνσεις αλλά και από σημαντικά γεγονότα, όπως για παράδειγμα τρομοκρατικές επιθέσεις. Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει την τουριστική ζήτηση είναι οι *tour operators* και *πράκτορες ταξιδίων*, που ανάλογα με το συμφέρον τους μπορούν να δημιουργήσουν ζήτηση ενός προορισμού για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μέσω της έντονης προώθησής του, που συνήθως ξεχνιέται αμέσως όταν σταματήσει αυτή η μαζική διαφήμιση. Τέλος, μια ακόμα

διαπίστωση είναι πως η τουριστική ζήτηση γίνεται όλο και περισσότερο τυποποιημένη, αφού καλύπτεται σε μεγάλο βαθμό από πακέτα ταξιδιών που συμπεριλαμβάνουν στην τιμή όλες τις δαπάνες και παρέχουν λεπτομερή οργάνωση ώστε να αποφεύγονται οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι και εκπλήξεις (Ζούνη, 2015).

Η τουριστική προσφορά μπορεί να οριστεί ως η προσφορά όλων των υπηρεσιών και αγαθών, που απολαμβάνουν ή αγοράζουν οι τουρίστες κατά την παραμονή τους σε έναν προορισμό με στόχο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους (EUROSTAT, 2008). Οι βασικότερες κατηγορίες οργανισμών στο χώρο του τουρισμού που συμβάλουν στην τουριστική προσφορά είναι επιχειρήσεις που αποσκοπούν στην εμπορική εκμετάλλευση του τουρισμού, δηλαδή ξενοδοχεία, εστιατόρια, αεροπορικές εταιρίες, οργανισμοί που αποσκοπούν στην οικονομική εκμετάλλευση του τουρισμού, αλλά όχι για την αποκομιδή κερδών, όπως τα δημόσια μουσεία και οι οργανισμοί που δεν αποσκοπούν στην εμπορική εκμετάλλευση του τουρισμού, όπως είναι τα τοπικά γραφεία πληροφοριών και οι εθνικοί οργανισμοί τουρισμού.

Συνοψίζοντας, η τουριστική προσφορά έχει να κάνει με τον προορισμό, δηλαδή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν την ενσωματωμένη εμπειρία στους πελάτες, ενώ η τουριστική ζήτηση αφορά στους τουρίστες και τις ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν όταν φθάσουν στον προορισμό. Συνεπώς υπάρχει μια αμοιβαία σχέση μεταξύ αυτών των δύο βασικών στοιχείων, ώστε να υπάρξει το τουριστικό φαινόμενο.

1.4. Διάκριση Αγαθών-Υπηρεσιών

Ο ξενοδοχειακός κλάδος συνδυάζει την παροχή υπηρεσιών, με την προσφορά αγαθών. Η διάκριση μεταξύ αγαθών και υπηρεσιών δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση, καθώς σε κάποιες περιπτώσεις αγαθά εμπεριέχονται στην παροχή υπηρεσιών και υπηρεσίες στην προσφορά αγαθών. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες βασικές διαφορές που διακρίνουν τις υπηρεσίες από τα αγαθά.

Πρωτίστως, ειδοποιός διαφορά είναι η *άυλη φύση (intangibility)* των υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες σε αντίθεση με τα αγαθά δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτές από τις ανθρώπινες αισθήσεις (όραση, γεύση, αφή, ακοή, όσφρηση), έτσι ο καταναλωτής δεν μπορεί να τις αντιληφθεί πριν αποφασίσει να τις αγοράσει. Επίσης, η αγορά υπηρεσιών επειδή δεν είναι κάτι υλικό, στην ουσία σου αφήνει μόνο αναμνήσεις που μπορείς να μοιραστείς με άλλους. Λόγω της άυλης φύσης τους, ο πελάτης πριν προχωρήσει στην αγορά υπηρεσιών ψάχνει για χειροπιαστές αποδείξεις που θα του παρέχουν πληροφορίες εμπιστοσύνης για τις υπηρεσίες αυτές. Οι ξενοδοχειακές μονάδες προσπαθούν να πείσουν τον πελάτη να τις προτιμήσει μέσω μιας βάσης δεδομένων όπου παρέχονται πληροφορίες και εικόνες, ενώ πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν τα σχόλια παλαιότερων επισκεπτών.

Άλλο ένα σημαντικό γνώρισμα των υπηρεσιών είναι η *αδιαιρετότητά (inseparability)* τους. Δηλαδή είναι αδύνατο να διαχωρίσουμε την παραγωγή μιας υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσής της, καθώς και την συμμετοχή του καταναλωτή κατά τη διάρκεια παραγωγής της. Στις περισσότερες ξενοδοχειακές υπηρεσίες και ο πάροχος, αλλά και ο καταναλωτής της υπηρεσίας πρέπει να είναι παρόντες ώστε να διεξαχθεί η συνδιαλλαγή. Συνεπώς, ο καταναλωτής είναι αναπόσπαστο κομμάτι της παραγωγής υπηρεσιών, πράγμα που σημαίνει πως θα πρέπει να κατανοεί το σύστημα διανομής της υπηρεσίας καθώς αποτελεί συμπαραγωγό της υπηρεσίας μαζί με τον πάροχο. Γι' αυτό το λόγο οι ξενοδοχειακές μονάδες θα πρέπει να εκπαιδεύουν τους πελάτες τους, όπως ακριβώς και τους εργαζόμενους τους, για να μην αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης.

Μια ακόμα διάκριση των υπηρεσιών είναι η *ετερογένεια (variability)* τους. Όπως παρατηρήσαμε και ανωτέρω οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται την ίδια στιγμή και δεν μπορούν να διαχωριστούν από αυτόν που τις παράγει. Άρα η ποιότητα

των υπηρεσιών εξαρτάται άμεσα από το ποιος, πότε και που τις παρέχει. Βασίζεται στις ικανότητες και το χρόνο εκτέλεσης της υπηρεσίας από τον πάροχο κατά τη διάρκεια συνδιαλλαγής με τον πελάτη. Σε ετερογένεια οδηγεί επίσης η έλλειψη επικοινωνίας και οι διαφορετικές προσδοκίες των πελατών. Οι πελάτες θα επιστρέψουν σε ένα ξενοδοχείο γιατί η εμπειρία τους από την τελευταία φορά που βρέθηκαν εκεί ήταν καλή. Το ξενοδοχείο λοιπόν θα πρέπει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες αυτές με σταθερότητα αλλιώς θα προκαλέσει την απογοήτευση του πελάτη. Η σταθερότητα λοιπόν αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα στον τομέα των υπηρεσιών. Θα πρέπει πάντα να έχουν το ίδιο αποτέλεσμα για να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών, που περιμένουν την ίδια ποιότητα χωρίς δυσάρεστες εκπλήξεις. Αυτή η σταθερότητα στο κομμάτι των υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί επενδύοντας σε πρόσληψη σωστών ατόμων και ανάπτυξή τους με άριστη εκπαίδευση, σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη τυποποίηση της διαδικασίας εξυπηρέτησης μέσω οργάνωσης και ελέγχοντας την ικανοποίηση των πελατών μέσω ερευνών, ερωτηματολογίων, συστημάτων παραπόνων κ.α.

Τέλος, πολύ σημαντικό γνώρισμα των υπηρεσιών αποτελεί η *φθαρτότητα (perishability)* τους. Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν όπως τα αγαθά. Ένα ξενοδοχείο με 100 δωμάτια που πουλάει μόνο τα 60 τη μια νύχτα δεν μπορεί να αποθηκεύσει τα υπόλοιπα 40, ώστε την επομένη να πουλήσει 140. Το χαμένο εισόδημα αυτών των 40 δωματίων θα είναι μια απώλεια που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Εξαιτίας αυτής της φθαρτότητας των υπηρεσιών κάποια ξενοδοχεία χρεώνουν τις κρατήσεις των πελατών σε περίπτωση που τελικά το ακυρώσουν. Συνεπώς αν τα ξενοδοχεία θέλουν να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα τους θα πρέπει να ελέγχουν την χωρητικότητα και τη ζήτηση (Μπαφούνης & Κατσαίτης, 2005).

1.5. Ιδιαιτερότητα της φύσης της Ξενοδοχειακής Μονάδας

Οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν υπηρεσίες, συνεπώς ανήκουν στον τριτογενή τομέα. Ωστόσο, η διαφορά σε σχέση με τους άλλους φορείς που ανήκουν σ' αυτόν τον τομέα είναι πως τα ξενοδοχεία δεν παρέχουν απλώς υπηρεσίες, αλλά προσφέρουν ένα προϊόν που συνδυάζει τις υπηρεσίες με τις υλικές παροχές.

Η παροχή φαγητού και ποτού μπορεί να συνιστά λειτουργία παραγωγής και διάθεσης υλικών στοιχείων, όμως ταυτόχρονα προϋποθέτει και παροχή υπηρεσιών. Έπειτα, η χρήση ενός δωματίου αποτελεί για τον πελάτη μια εμπειρία. Όμως, κάθε πελάτης αντιλαμβάνεται διαφορετικά την ικανοποίηση που λαμβάνει από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Έτσι προκύπτει το πρόβλημα πως ένα ξενοδοχείο με τις ίδιες ξενοδοχειακές υπηρεσίες, την ίδια χρονική στιγμή και με την ίδια τιμή, μπορεί να προκαλέσει τελείως διαφορετικές εντυπώσεις στους πελάτες. Σε πολλές περιπτώσεις κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης υπάρχει άμεση και αδιάσπαστη σχέση του πελάτη με τον πάροχο της υπηρεσίας, ο οποίος αποτελεί μέρος της συνολικής εμπειρίας. Αυτό σημαίνει πως είναι απαραίτητο να υπάρχει κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό με σωστά κίνητρα ώστε να μπορεί να επηρεάσει ευνοϊκά τον πελάτη και να εξασφαλίσει την πιστότητά του (loyalty).

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ξενοδοχειακού προϊόντος συνοψίζονται στα ακόλουθα. Είναι ένα ενσωματωμένο προϊόν σε γενικής φύσεως υπηρεσίες, όπως μεταφορά, γεύματα, κατάλυμα, ψυχαγωγία. Επίσης, δεν αποθηκεύεται καθώς ένα δωμάτιο που δεν χρησιμοποιείται συνιστά μια απώλεια που δεν αναπληρώνεται. Αποτελεί λοιπόν ένα φθαρτό και άυλο προϊόν. Η αγορά και η κατανάλωση του ξενοδοχειακού προϊόντος δεν ταυτίζονται χωροχρονικά. Η τουριστική δραστηριότητα παρουσιάζει διαφοροποίηση και ποσοτικά αλλά και ποιοτικά ως προς τον τόπο και το χρόνο (εποχικότητα). Πέρα από την εποχική τάση της τουριστικής ζήτησης, έχουμε να αντιμετωπίσουμε και την ανελαστικότητα της ξενοδοχειακής προσφοράς. Δηλαδή, η ξενοδοχειακή μονάδα δεν μπορεί να αυξήσει άμεσα την δυναμικότητά της ώστε να ανταποκριθεί σε μια ενδεχόμενη αύξηση της ξενοδοχειακής ζήτησης. Τέλος, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω η ξενοδοχειακή μονάδα είναι ένα προϊόν που ενσωματώνεται σε διάφορες υπηρεσίες. Για την εύρυθμη λειτουργία της λοιπόν, θα

πρέπει να διατηρεί και να διαθέτει μια γενική υποδομή, όπως για παράδειγμα συγκοινωνιακό δίκτυο (Μπαφούνης & Κατσαίτης, 2005).

1.6. Συμπεράσματα

Η εννοιολογική προσέγγιση του τουρισμού συνοψίζεται με τον ακόλουθο ορισμό που αναφέρεται και επίσημα από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού. «Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον ένα χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών και άλλα.» Συνεπώς, ο τουρισμός προϋποθέτει ταξίδι και περιλαμβάνει σε κάθε περίπτωση μεγάλα διαστήματα ελεύθερου χρόνου και διασκέδασης.

Ο τουρισμός διακρίνεται σε διαφορετικά είδη, (εγχώριος, εξερχόμενος, εισερχόμενος, διεθνής, εσωτερικός, εθνικός), αλλά και διαφορετικές μορφές, όπως εναλλακτικός, αθλητικός, θρησκευτικός κ.α.

Σύμφωνα με στατιστικές μετρήσεις, το ένα τρίτο της ανθρωπότητας ταξιδεύει. Το μεγαλύτερο ποσοστό τουριστών ταξιδεύει για λόγους διασκέδασης, αναψυχής και διακοπών, ένα μικρότερο για λόγους υγείας, έπειτα ακολουθούν τα ταξίδια για επαγγελματικούς λόγους και τέλος πολύ λιγότερα για άλλους λόγους, που δεν διευκρινίζονται. Ο τουρισμός αναπτύσσεται ταχύτερα από άλλους οικονομικούς τομείς. Πρόκειται για μια «βιομηχανία-ομπρέλα» που σχετίζεται με πολλούς άλλους τομείς, όπως ο αθλητισμός, ο πολιτισμός, η υγεία κ.α. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο υπάρχει τόσο μεγάλη ετερογένεια σ' αυτή την βιομηχανία (Ζούνη, 2015).

Στη χώρα μας ο τουρισμός κατέχει εξέχουσα θέση και οι ρίζες του ξεκινούν από τα αρχαία χρόνια όπου ο επισκέπτης αντιμετωπιζόταν ως ιερό πρόσωπο και απολάμβανε ιδιαίτερη περιποίηση και φροντίδα. Θα μπορούσε κανείς να πει, πως η Ελλάδα είναι η γενέτειρα τόσο της φιλοξενίας όσο και του ταξιδιού με την έννοια που έχει ως τουρισμός. Μέχρι και σήμερα ο λαός μας θεωρείται από τους πιο φιλόξενους με μια απλή αλλά γεμάτη εγκαρδιότητα αντιμετώπιση των τουριστών, που την κάνει μοναδική μέσα στον κόσμο.

Για να υπάρξει το τουριστικό φαινόμενο, αλληλεπιδρούν δύο παράγοντες, η τουριστική προσφορά και η τουριστική ζήτηση. Η τουριστική προσφορά έχει να κάνει με τον προορισμό, δηλαδή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν την ενσωματωμένη εμπειρία στους πελάτες, ενώ η τουριστική ζήτηση αφορά στους

τουρίστες και τις ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν όταν φθάσουν στον προορισμό.

Η ιδιαιτερότητα του ξενοδοχειακού κλάδου έγκειται στο ότι η τουριστική προσφορά συνδυάζει την παροχή υπηρεσιών, με την προσφορά αγαθών, η διάκριση των οποίων δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση καθώς σε κάποιες περιπτώσεις αγαθά εμπεριέχονται στην παροχή υπηρεσιών και οι υπηρεσίες στην προσφορά αγαθών (Μπαφούνης & Κατσαίτης, 2005).

Βιβλιογραφία 1^ο κεφαλαίου

1. Ζούνη Γ., (2015), «Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική», Διδακτικές σημειώσεις μαθήματος στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάνατζμεντ Τουρισμού, 2015-2016, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
2. Λαλούμης Δ., <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2006hotelstory.htm>
3. Μπαφούνης Χ., Κατσαίτης Α., (2005), Ξενοδοχειακή Τεχνική: Δομή και Οργάνωση Ξενοδοχειακών- Τουριστικών Επιχειρήσεων, ΟΤΕΚ: Αθήνα.
4. www.pass2greece.gr, Η ιστορία των ξενοδοχείων και τα ξενοδοχεία με ιστορία
5. www.yadeshotels.gr
6. www.world-tourism.org

Κεφάλαιο 2

Εισαγωγή

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς δραστηριότητας της ελληνικής οικονομίας. Ο ρόλος του μάρκετινγκ στον τομέα της φιλοξενίας είναι πολύ σημαντικός, καθώς ο πελάτης κατέχει εξέχουσα θέση και μέσω της αγοραστικής του δύναμης και των θετικών ή αρνητικών σχολίων που θα κάνει σε άλλους, μπορεί να ενισχύσει ή όχι μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Σήμερα, το μάρκετινγκ δεν αποτελεί απλώς μια λειτουργία της επιχείρησης, αλλά περισσότερο συνιστά μια φιλοσοφία, έναν τρόπο σκέψης και μια θεωρητική δομή της επιχείρησης στο μυαλό του εμπνευστή της. Στόχος του μάρκετινγκ είναι να παρέχει αληθινή αξία στον πελάτη, να του δώσει κίνητρο να αγοράσει, να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και σε καμία περίπτωση να τον εξαπατήσει, μιας και κάτι τέτοιο θα αποτελούσε σημαντικό λόγο να αμαυρωθεί η φήμη της επιχείρησης. Η δημιουργία αξίας λοιπόν, καθώς και η ικανοποίηση του πελάτη βρίσκονται στο κέντρο της στρατηγικής μάρκετινγκ της ξενοδοχειακής βιομηχανίας (Τσόγκας, 2015).

2.1. Ο ρόλος του Μάρκετινγκ στο Ξενοδοχειακό προϊόν

Το παραδοσιακό μάρκετινγκ της δεκαετίας του 1960, είχε τον πελάτη στο κέντρο, όμως σε μια μονοδιάστατη εκδοχή. Από τη δεκαετία του 1990 αυτό αρχίζει να αλλάζει καθώς ο πελάτης εξακολουθεί μεν να βρίσκεται στο κέντρο αλλά πλέον δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ παρόχου και πελάτη, ενώ από το 2000 έως και σήμερα η προσοχή έχει στραφεί στα δίκτυα (networks), δηλαδή σε περισσότερους φορείς που λειτουργούν διαδραστικά με τον πελάτη. Στην σημερινή εποχή, οι επιτυχημένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γνωρίζουν πως αν φροντίσουν τους πελάτες τους, το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη θα ακολουθήσουν ως φυσικό αποτέλεσμα. Σκοπός της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει και να διατηρήσει ικανοποιημένους πελάτες, καθώς αν το καταφέρει οι πελάτες θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν την τιμή που σε αυτούς φαίνεται δίκαιη, σε σχέση με την ποιότητα εξυπηρέτησης που τους έχει παρασχεθεί και μάλιστα θα την ξαναπροτιμήσουν. Με βάση αυτή τη λογική, είναι καλύτερο για την επιχείρηση να αντιμετωπίζει τα κέρδη ως αποτέλεσμα της καλής λειτουργίας της και όχι ως αυτοσκοπό (Ζούνη, 2015).

Πολύ σημαντικό κομμάτι του μάρκετινγκ είναι η ανάλυση της αγοράς και του περιβάλλοντος και η ανάπτυξη της σωστής στρατηγικής. Λάθος εκτιμήσεις οδηγούν σε λάθος στρατηγικές και δράσεις. Η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθείται λοιπόν για την αποφυγή τέτοιων σφαλμάτων, τα οποία θα μπορούσαν να κοστίσουν πολύ ακριβά στη λειτουργία της επιχείρησης, είναι τα εξής ακόλουθα βήματα. Αρχικά ανάλυση της αγοράς, των πόρων, των ανταγωνιστών και του περιβάλλοντος, έπειτα σχεδίαση στρατηγικής μάρκετινγκ που θα βασίζεται στην *τμηματοποίηση* (segmentation), την *στόχευση αγοράς* (targeting) και την *τοποθέτηση* του προϊόντος με έναν συγκεκριμένο τρόπο στο μυαλό του καταναλωτή (positioning) και τέλος δημιουργία του *μείγματος μάρκετινγκ* (marketing mix) που αποτελείται από τα 4P, *προϊόν* (product), *τιμή* (price), *προώθηση* (promotion) και *τόπος διανομής* (place).

Στο μείγμα μάρκετινγκ η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος της, την τιμή που θα ορίσει, τις μεθόδους προώθησής του και τον τρόπο διανομής στους πελάτες. Για να είναι πετυχημένο ένα μείγμα μάρκετινγκ θα πρέπει να έχουν οριστεί σωστά τα συστατικά που χρειάζονται για να δημιουργηθεί ένα

αποτελεσματικό πακέτο υπηρεσιών- αγαθών, για την αγορά-στόχο που έχει επιλεγθεί. Ειδικά για το ξενοδοχειακό προϊόν, το μάρκετινγκ παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο καθώς πολλοί πελάτες αγοράζουν τουριστικά πακέτα διακοπών μέσω ταξιδιωτικών πρακτόρων. Τα δίκτυα που αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι ένα συχνό φαινόμενο για τα ξενοδοχεία, που πολλές φορές αναπτύσσουν σχέσεις με άλλους κλάδους, όπως αεροπορικές εταιρίες, ως μέσο προώθησης τέτοιων πακέτων (Τσόγκας, 2015).

Πολύς κόσμος θεωρεί πως το μάρκετινγκ δεν είναι παρά ένας τρόπος πώλησης και διαφήμισης. Αυτό όμως αποτελεί ένα μικρό μόνο μέρος του. Το μάρκετινγκ συνιστά τέχνη και παράλληλα επιστήμη για την εύρεση, διατήρηση και ανάπτυξη κερδοφόρας πελατείας. Στις μέρες μας το μάρκετινγκ πρέπει να κατανοείται μέσα στο γενικότερο πλαίσιο ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από πέντε βήματα. Πρώτο βήμα είναι η κατανόηση της αγοράς στην οποία κινείται η επιχείρηση και κατ' επέκταση η κατανόηση των αναγκών και των «θέλω» των πελατών. Δεύτερο βήμα είναι η σχεδίαση μιας στρατηγικής μάρκετινγκ προσανατολισμένη στον πελάτη. Τρίτο, να δομηθεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ που να παρέχει υπεραξία. Τέταρτο, να δημιουργηθούν κερδοφόρες σχέσεις που θα εξασφαλίζουν την ικανοποίηση του πελάτη και πέμπτο, να «αιχμαλωτίζεται» αξία από τους πελάτες ώστε να δημιουργηθούν κέρδη που θα χρησιμοποιηθούν εκ νέου για την ικανοποίηση των πελατών.

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, το «άυλο προϊόν», στο οποίο συμπεριλαμβάνεται η εξυπηρέτηση των πελατών και οι εμπειρίες που αυτοί αποκτούν, είναι πολύ πιο σημαντικό από τα υλικά αγαθά. Αυτό συμβαίνει επειδή οι πελάτες δεν φεύγουν από το ξενοδοχείο έχοντας αποκτήσει υλικά αγαθά, αλλά με αναμνήσεις και γι' αυτό το λόγο η επιτυχία των ξενοδοχείων έγκειται στο να καταφέρουν να δημιουργήσουν στους πελάτες ευχάριστες εμπειρίες που θα τις μνημονεύουν και θα θέλουν να τις ξαναζήσουν. Οι προσδοκίες των πελατών βασίζονται σε προηγούμενες εμπειρίες τους στο συγκεκριμένο χώρο ή σε γνώμες φίλων και πληροφορίες από το ευρύτερο περιβάλλον (ίντερνετ, κατάλογοι ξενοδοχείων). Το μάρκετινγκ λοιπόν θα πρέπει να θέτει το σωστό επίπεδο προσδοκιών, δηλαδή ούτε λιγότερες αλλά ούτε και περισσότερες από αυτό που μπορεί να προσφέρει στον πελάτη.

Το κλειδί της επιτυχίας για να εξασφαλίσει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση την πιστότητα των πελατών της είναι να τους κρατήσει πολύ υψηλά ικανοποιημένους, που σημαίνει πως στόχος δεν είναι να μην τους δυσαρεστήσει ή να τους κρατήσει απλά ικανοποιημένους. Αυτό δεν αρκεί για κάποιον πελάτη να επιστρέψει. Θα

πρέπει να τον εκπλήξεις, να τον ενθουσιάσεις και να του δημιουργήσεις το αίσθημα να θέλει να ξαναζήσει την εμπειρία (Τσόγκας, 2015).

2.2. Προσδιοριστικοί παράγοντες Ζήτησης

Το μάρκετινγκ και κάποιοι άλλοι προσδιοριστικοί παράγοντες μας εισάγουν σ' αυτό που αποκαλούμε «μαύρο κουτί» (black box) των καταναλωτών και μας δίνουν κάποιες απαντήσεις σχετικά με το πώς προκύπτει η ζήτηση για συγκεκριμένα προϊόντα. Τα ερεθίσματα που προκύπτουν από το μάρκετινγκ είναι τα 4P (Product, Price, Place, Promotion), ενώ οι άλλοι παράγοντες που αναφέρθηκαν είναι οικονομικοί, πολιτικοί, τεχνολογικοί και πολιτιστικοί. Μέσω αυτών των παραγόντων αναπτύσσονται τα χαρακτηριστικά του αγοραστή, καθώς και η διαδικασία λήψης απόφασης για αγορά στο «μαύρο κουτί» του καταναλωτή. Έτσι προκύπτουν οι απαντήσεις για την εκάστοτε επιλογή προϊόντων, το χρονικό πλαίσιο και την ποσότητα αγοράς, καθώς και ότι άλλο αφορά την αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή.

Είναι γεγονός πως τα χαρακτηριστικά του κάθε καταναλωτή επηρεάζουν την καταναλωτική του συμπεριφορά. Όμως πως προκύπτουν αυτά τα χαρακτηριστικά; Οι αγορές των καταναλωτών επηρεάζονται σημαντικά από την κουλτούρα, την κοινωνία, την προσωπικότητα και την ψυχολογία του αγοραστή.

Πολιτιστικοί παράγοντες (cultural factors)

Η κουλτούρα είναι ο πιο βασικός και καθοριστικός παράγοντας για τα «θέλω» ενός ανθρώπου και επηρεάζει βαθιά την καταναλωτική του συμπεριφορά. Περιλαμβάνει βασικές αξίες, αντιλήψεις και συμπεριφορές που ένα άτομο μαθαίνει να ακολουθεί μέσα σε μια κοινωνία. Η κουλτούρα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ξενοδοχειακής και ταξιδιωτικής βιομηχανίας και ορίζει ανά περιόδους ταξιδιωτικούς προορισμούς, τρόπους μετακίνησης, μέρη διαμονής ακόμα και διατροφικές συνήθειες. Στο μάρκετινγκ υπάρχει μια συνεχόμενη προσπάθεια να προσδιορίζονται οι παράγοντες αυτοί ώστε να εισάγουν στην αγορά προϊόντα που εξυπηρετούν αυτά τα πρότυπα. Κάθε πολιτισμός περιλαμβάνει μικρότερες ομάδες υποκουλτούρας, που μοιράζονται ένα κοινό σύστημα αξιών, το οποίο βασίζεται σε παρόμοιες εμπειρίες και τρόπο ζωής. Αυτές οι ομάδες μάλιστα, συνιστούν σημαντική τμηματοποίηση της αγοράς και συχνά το μάρκετινγκ σχεδιάζει προϊόντα και υπηρεσίες αποκλειστικά για την κάλυψη των δικών τους αναγκών. Παράδειγμα τέτοιων υποομάδων αποτελούν οι Αφροαμερικανοί. Οι επιχειρήσεις ειδικά στη βιομηχανία του τουρισμού πρέπει να

είναι ικανές να αντιλαμβάνονται αυτές τις διαφορές στα ήθη και στις συμπεριφορές των πολιτισμών αλλιώς τα προϊόντα τους είναι καταδικασμένα να αποτύχουν.

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν και οι κοινωνικές τάξεις, που καθορίζουν ποια μέλη της κοινωνίας μοιράζονται παρόμοιες αξίες, ενδιαφέροντα και συμπεριφορές. Το μάρκετινγκ ενδιαφέρεται για τις κοινωνικές τάξεις, καθώς μέσα από αυτές βρίσκει άτομα με παρόμοια αγοραστική συμπεριφορά. Ανάλογα με την κοινωνική τάξη που βρίσκεται το άτομο έχει συνήθως και διαφορετικές προτιμήσεις, όπως για παράδειγμα στον τομέα της διατροφής, των ταξιδιωτικών προορισμών και τον τρόπο διασκέδασης. Συνεπώς, μια προωθητική εκστρατεία μάρκετινγκ, ανάλογα με την κοινωνική τάξη στην οποία θέλει να απευθυνθεί, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει και τα ανάλογα μέσα διαφήμισης, αλλά και τη σωστή χρήση γλώσσας και διαλόγων για το μήνυμα που θέλει να περάσει.

Κοινωνικοί παράγοντες (social factors)

Η καταναλωτική συμπεριφορά επηρεάζεται επίσης από κοινωνικούς παράγοντες, όπως η οικογένεια, οι κοινωνικοί ρόλοι, το status και οι ομάδες στις οποίες συμμετέχει ο καταναλωτής. Αυτό συμβαίνει γιατί τα ατομικά χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά του κάθε ανθρώπου διαμορφώνονται μέσα από πολλές μικρές ομάδες στις οποίες είναι μέλος τους. Οι ομάδες αυτές είναι πρωτίστως η οικογένεια, οι φίλοι, οι γείτονες και οι συνεργάτες που επηρεάζουν το άτομο μέσω ενός οικείου, ανεπίσημου τρόπου και δευτερευόντως έχουμε κάποιες πιο επίσημες ομάδες, για παράδειγμα θρησκευτικές ή επαγγελματικές, όπου σαφώς ο διαδραστικός τους ρόλος είναι πολύ μικρότερος. Η επιρροή, που προέρχεται από τις ομάδες αυτές, έχει αντίκτυπο και στις προτιμήσεις των προϊόντων, καθώς τα άτομα επηρεάζονται από τη γνώμη των προσώπων που αναγνωρίζουν ως «αρχηγό» στην εκάστοτε ομάδα που συμμετέχουν. Αυτό προκύπτει από το θαυμασμό αυτών των προσώπων από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, λόγω των ιδιαίτερων ικανοτήτων, γνώσεων και άλλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους. Αποστολή του μάρκετινγκ είναι να κατανοήσει τις προτιμήσεις αυτών των προσώπων και να καταφέρει να τις επηρεάσει ώστε να τα πείσει να υιοθετήσουν τα προϊόντα του.

Ο ρόλος που έχει κάθε άτομο στην κοινωνία συνιστά επίσης σπουδαίο παράγοντα για την καταναλωτική του συμπεριφορά. Κάθε ρόλος αφορά και ένα status, που αντανακλά την γενικότερη αντίληψη της κοινωνίας, με αποτέλεσμα τα άτομα να επιλέγουν προϊόντα που δείχνουν το status τους στην κοινωνία. Τα τελευταία χρόνια

έχει εμφανιστεί κι ένας νέος τύπος κοινωνικής διάδρασης, αυτός του ηλεκτρονικού διαδικτύου, ο οποίος λειτουργεί σαν μια εικονική δεύτερη ζωή.

Προσωπικοί παράγοντες (personal factors)

Οι αποφάσεις των καταναλωτών επηρεάζονται επίσης από παράγοντες όπως η ηλικία, το στάδιο στο οποίο βρίσκονται στον κύκλο ζωής, το επάγγελμα, η οικονομική τους κατάσταση, ο τρόπος ζωής και η προσωπικότητά τους. Ένα επιτυχημένο μάρκετινγκ πρέπει να μπορεί να εξειδικεύεται ανάλογα με την ηλικιακή τμηματοποίηση και να έχει στοχευμένες στρατηγικές, διαφημίσεις και βάσεις δεδομένων. Το επάγγελμα είναι επίσης κάτι που καθορίζει τις καταναλωτικές επιλογές, γι' αυτό και το μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι ικανό να προσδιορίζει τις επαγγελματικές ομάδες που δείχνουν ενδιαφέρον πάνω από το μέσο όρο για τα προϊόντα της επιχείρησης. Ακολούθως, η οικονομική κατάσταση παίζει ίσως το σπουδαιότερο ρόλο τελικά, καθώς ακόμα κι όταν έχει επιλέξει ένα προϊόν ο καταναλωτής, θα πρέπει να έχει και την οικονομική δυνατότητα να το αγοράσει. Είναι στατιστικά αποδεδειγμένο πως σε περιόδους ύφεσης οι καταναλωτές σταματούν να γευματίζουν σε εστιατόρια, μειώνουν τις εξόδους διασκέδασης καθώς και τις διακοπές. Γι' αυτό το λόγο, ειδικά στον τομέα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, είναι κρίσιμο να παρακολουθούνται οι τάσεις εισοδήματος και αποταμίευσης των καταναλωτών. Έπειτα, πέρα από την ηλικία, το επάγγελμα και την οικονομική κατάσταση του καταναλωτή, αυτό που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα είναι ο τρόπος ζωής του κάθε ανθρώπου καθώς και η προσωπικότητά του. Για παράδειγμα, οι τουρίστες που αγοράζουν ταξιδιωτικά πακέτα all-inclusive έχουν τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά σε σχέση με αυτούς που οργανώνουν αυτόνομα τα ταξίδια τους, που βασίζεται στο πόσο ανεξάρτητοι ή ανασφαλείς είναι.

Ψυχολογικοί παράγοντες (psychological factors)

Οι αγοραστικές επιλογές επηρεάζονται ακόμα από κάποιους ψυχολογικούς παράγοντες, όπως το κίνητρο, η αντίληψη, η εκμάθηση και τα πιστεύω του κάθε ατόμου. Όσον αφορά το κίνητρο θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε τις θεωρίες των Maslow και Herzberg. Σύμφωνα με τον Maslow η ιεραρχία των αναγκών σε σχέση με το τι είναι σημαντικό για τον κάθε άνθρωπο, καθορίζει τα κίνητρα για το ποια προϊόντα θα αγοράσουν. Με βάση αυτή την ιεραρχία πρώτα μπαίνουν οι ανάγκες επιβίωσης, έπειτα της ασφάλειας, της κοινωνικής αποδοχής και τέλος της αυτοπραγμάτωσης. Το άτομο προχωρά από το ένα επίπεδο στο άλλο, μόνο όταν έχουν εξασφαλιστεί οι ανάγκες του στο προηγούμενο επίπεδο. Από την άλλη, ο

Herzberg ανέπτυξε μια θεωρία δύο παραγόντων, αυτών που ικανοποιούν και αυτών που δυσαρεστούν ένα άτομο. Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία η απουσία των παραγόντων που δυσαρεστούν ένα άτομο δεν είναι αρκετή για να αποτελέσουν κίνητρο για αγορά. Για την παρακίνηση του ατόμου να προβεί σε κάποια αγορά είναι απαραίτητοι οι παράγοντες που το ικανοποιούν.

Έπειτα, αφού πλέον το άτομο έχει παρακινηθεί, σημαντικό ρόλο για το πώς θα δράσει τελικά παίζει η αντίληψη που έχει για την κατάσταση. Η αντίληψη συνιστά την διαδικασία μέσα από την οποία το άτομο επιλέγει, οργανώνει και διαχειρίζεται τις πληροφορίες, για να δημιουργήσει μια εικόνα για τον κόσμο. Η διαδικασία της εκμάθησης από την άλλη μεριά, περιγράφει τις αλλαγές στην συμπεριφορά ενός ατόμου μέσω των εμπειριών. Τα ξενοδοχεία για παράδειγμα, πρέπει να βοηθούν τους πελάτες να μάθουν για την ποιότητα των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών τους. Μέσω της εκμάθησης το άτομο διαμορφώνει τα «πιστεύω» του που καθορίζουν την αγοραστική του συμπεριφορά. Οι άνθρωποι δρουν σύμφωνα με τα πιστεύω τους γι' αυτό και θα πρέπει να στηρίζονται σε αληθινή γνώση του αντικειμένου, ενώ πολλές φορές υπάρχει και κάποιο συναισθηματικό υπόβαθρο.

Με βάση όλα τα παραπάνω σχηματίζεται η διαδικασία απόφασης του αγοραστή, η οποία μπορεί να περιγραφθεί σε πέντε στάδια. Πρώτο στάδιο αποτελεί η αναγνώριση της ανάγκης. Δεύτερο στάδιο, η έρευνα για εύρεση πληροφοριών. Τρίτο, η εκτίμηση εναλλακτικών. Στο τέταρτο σχηματίζεται η απόφαση της αγοράς και στο πέμπτο διαμορφώνεται η συμπεριφορά του καταναλωτή μετά την αγορά. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να παραλειφθούν τα πρώτα δύο στάδια, ενώ σε κάποιες άλλες έχουμε τη δημιουργία νέων. Μπορεί μετά την εκτίμηση των εναλλακτικών να παρουσιαστεί πρόθεση αγοράς πριν την απόφαση, η οποία μπορεί να επηρεαστεί από γνώμες τρίτων ή από κάποιους απρόσμενους παράγοντες.

Η διαδικασία αγοράς ξεκινά όταν ο καταναλωτής αναγνωρίσει κάποια ανάγκη, που μπορεί να προέρχεται από εσωτερικά ή εξωτερικά κίνητρα. Το μάρκετινγκ πρέπει να μπορεί να αναγνωρίσει τα κίνητρα που προκαλούν αυτή την ανάγκη και να μπορεί να τα μεταφράσει σε προϊόντα και υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν τα θέλω και τις ανάγκες των καταναλωτών (Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., 2009).

2.3. Τμηματοποίηση πελατών

Ένα από τα πιο καθοριστικά βήματα για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου και στοχευμένου μάρκετινγκ, είναι η τμηματοποίηση της αγοράς σε διακριτές ομάδες, που αποβλέπουν σε διαφορετικά προϊόντα και χρειάζονται διαφορετικό μείγμα μάρκετινγκ. Η αγορά περιλαμβάνει καταναλωτές με ξεχωριστές ανάγκες, διαφορετικούς πόρους, άλλες αγοραστικές αντιλήψεις, καθώς και διαφορετικό τρόπο αγοράς. Είναι λογικό λοιπόν μια επιχείρηση να μην μπορεί να ικανοποιήσει ταυτόχρονα και στον ίδιο βαθμό τις ξεχωριστές αυτές ανάγκες των καταναλωτών, γι' αυτό θα πρέπει να αναγνωρίσει το τμήμα της αγοράς που μπορεί να καλύψει σε μεγαλύτερο βαθμό και να επικεντρώσει τις προσπάθειές της στο ταίριασμα των προϊόντων της με τις ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος.

Η τμηματοποίηση αυτή γίνεται μέσα από κάποια κριτήρια. Αυτά είναι *γεωγραφικά*, δηλαδή παίζει ρόλο στη διαμόρφωση της καταναλωτικής συμπεριφοράς η περιοχή, το μέγεθος της χώρας ή πόλης, ακόμα και το κλίμα, *δημογραφικά*, που σχετίζονται με την ηλικία, το φύλο, το μέγεθος της οικογένειας, το εισόδημα, το επάγγελμα, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την θρησκεία, τη φυλή και την εθνικότητα, *ψυχολογικά*, όπως είναι η κοινωνική τάξη, ο τρόπος ζωής και η προσωπικότητα και τέλος τα κριτήρια *συμπεριφοράς*, δηλαδή οι περιστάσεις που προκύπτουν, τα οφέλη, ο βαθμός χρήσης και το επίπεδο πίστης στο προϊόν.

Στον τομέα που αφορά τη βιομηχανία του τουρισμού, θα κάνουμε μια κατηγοριοποίηση των τουριστών, που προκύπτει από την προδιάθεσή τους για περιπέτεια, τη ροπή τους προς την αναψυχή, το πόσο δογματικοί είναι στις ιδέες τους, το επίπεδο διανόησης τους και τέλος το πόσο ευμετάβλητοι και πόσο προσκολλημένοι είναι στο παρελθόν. Με βάση λοιπόν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, εντάσσονται μέσα σε μία από τις τρεις επόμενες κατηγορίες: *Allocentric, Mid-centric, Psychocentric* (αλλοκεντρικός, μεσοκεντρικός, ψυχοκεντρικός).

Στην πρώτη κατηγορία (allocentric type) εντάσσονται τα άτομα που αναζητούν συνεχώς νέες εμπειρίες και περιπέτειες, μέσα από ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Τα άτομα αυτά είναι εξωστρεφή, έχουν αυτοπεποίθηση και θέλουν να ανακαλύπτουν νέους ασυνήθιστους προορισμούς πριν από όλους τους άλλους. Στην δεύτερη (mid-centric type) ανήκουν ουσιαστικά τα άτομα που βρίσκονται ανάμεσα στην πρώτη και

την τελευταία κατηγορία. Πρόκειται δηλαδή για άτομα που δεν είναι ιδιαίτερα περιπετειώδη, ωστόσο είναι δεκτικά σε νέες εμπειρίες. Στην τελευταία κατηγορία (psychocentric type) ανήκουν οι πιο συντηρητικοί τουρίστες, που όλες τους οι επιλογές καθορίζονται από την ασφάλεια. Έχουν την τάση να μένουν προσκολλημένοι σε οικείους ταξιδιωτικούς προορισμούς, όπου μπορούν να χαλαρώσουν και να γνωρίζουν εξαρχής από το τι φαγητό θα φάνε μέχρι τι δραστηριότητες να αναμένουν καθ' όλη τη διάρκεια των διακοπών.

Έπειτα η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει με βάση τον κύκλο ζωής της οικογένειας. Το *παιδί*, κατά τη διάρκεια των διακοπών έχει ανάγκη από την παρέα συνομηλίκων του, να αποκτήσει νέες εμπειρίες, αλλά ταυτόχρονα να βρίσκεται υπό την άμεση επίβλεψη των γονιών του. Ο *έφηβος*, έχει κι αυτός ανάγκη από νέες εμπειρίες, όπως επίσης και από δραστηριότητες που να τον ενθουσιάζουν, ενώ αποζητά μεγαλύτερη ανεξαρτησία από τους γονείς και να έχει ελευθερία δράσης. Ο *νέος ενήλικας*, αποζητά εμπειρίες και ενεργό συμμετοχή σε δραστηριότητες με άλλους νέους της ηλικίας του. Το *νέο ζευγάρι χωρίς παιδιά*, ζητά κι αυτό νέες εμπειρίες, όμως ενδιαφέρεται και για ρομαντισμό, ενώ το *νέο ζευγάρι με παιδιά*, επιθυμεί την ύπαρξη διευκολύνσεων σχετικά με τις ανάγκες του μωρού, καθώς και στο οικονομικό κομμάτι του προϋπολογισμού των διακοπών. Για την *οικογένεια με μεγάλα παιδιά*, βασικό ρόλο παίζει το οικονομικό κομμάτι καθώς και η ύπαρξη κάποιου «πακέτου» που να είναι κατάλληλο για όλη την οικογένεια. Το *ζευγάρι που μένει ζανά μόνο του μετά την ενηλικίωση των παιδιών*, επιθυμεί μεν να γνωρίσει κάτι νέο ώστε να αναζωογονηθεί, αλλά το μεγαλύτερο ποσοστό είναι παθητικό ως προς τις δραστηριότητες. Τέλος, για τους *ηλικιωμένους*, το σπουδαιότερο ρόλο παίζουν οι διευκολύνσεις στις μετακινήσεις.

Στις μέρες μας έχει κάνει δυνατή είσοδο και ένα ακόμα είδος τμηματοποίησης, αυτό της on-line τμηματοποίησης, που σύμφωνα με τον Kiani (1998) τα τμήματα πρέπει να αντικατασταθούν από φυλές (tribes) και να αναλύουμε τις στατιστικές του ιστοχώρου (webographics) προκειμένου να βρούμε τις «on-line», δηλαδή τις ενεργές φυλές (Kiani, 1998).

Οι τέσσερις «φυλές» τουριστών που προκύπτουν είναι οι *ενεργοί ηλικιωμένοι (active seniors)*, όπου πρόκειται για μια ομάδα ηλικίας 50-70 ετών με υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα, οι *παγκόσμιες συμμαχίες (global clans)*, όπου τα ταξίδια αποτελούν μια επανένωση της οικογένειας και όχι τουριστική εμπειρία, οι *κοσμοπολίτικοι ταξιδιώτες (cosmopolitan commuters)*, όπου πρόκειται για άτομα που ζουν σε διαφορετική

περιοχή από αυτή που εργάζονται κι έτσι μετακινούνται συχνά και τέλος τα παγκόσμια στελέχη (*global executives*), που είναι στελέχη επιχειρήσεων με ενδιαφέρον για διεθνή ταξίδια (Ζούνη, 2015).

2.4. Συμπεράσματα

Το μάρκετινγκ συνιστά έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για το στήσιμο αλλά και την προβολή της ξενοδοχειακής μονάδας προς την αγορά πελατών. Ο πελάτης κατέχει εξέχουσα θέση και μέσω της αγοραστικής του δύναμης και των θετικών ή αρνητικών σχολίων που θα κάνει σε άλλους, μπορεί να ενισχύσει ή να καταστρέψει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, για αυτό το λόγο θα πρέπει να έχει υιοθετηθεί το κατάλληλο μάρκετινγκ, το οποίο θα αναδεικνύει όλα τα προτερήματα του ξενοδοχείου, χωρίς όμως να καταφεύγει σε υπερβολές.

Στην σημερινή εποχή, οι επιτυχημένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γνωρίζουν πως αν φροντίσουν τους πελάτες τους, το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη θα ακολουθήσουν ως φυσικό αποτέλεσμα.

Για να αναπτύξουμε ένα επιτυχημένο μάρκετινγκ, πρώτα αναλύουμε την αγορά, τους πόρους, τους ανταγωνιστές και το περιβάλλον, έπειτα σχεδιάζουμε τη στρατηγική μάρκετινγκ που θα βασίζεται στην τμηματοποίηση, την στόχευση αγοράς και την τοποθέτηση του προϊόντος με έναν συγκεκριμένο τρόπο στο μυαλό του καταναλωτή και τέλος δημιουργούμε το μείγμα μάρκετινγκ που αποτελείται από το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και τον τόπο διανομής.

Το μάρκετινγκ και κάποιοι άλλοι προσδιοριστικοί παράγοντες μας εισάγουν σ' αυτό που αποκαλούμε «μαύρο κουτί» των καταναλωτών και μας δίνουν κάποιες απαντήσεις σχετικά με το πώς προκύπτει η ζήτηση για συγκεκριμένα προϊόντα. Από το μάρκετινγκ προκύπτουν τα 4P (Product, Price, Place, Promotion), ενώ οι άλλοι παράγοντες που αναφέρθηκαν είναι οικονομικοί, πολιτικοί, τεχνολογικοί και πολιτιστικοί. Μέσω αυτών των παραγόντων αναπτύσσονται τα χαρακτηριστικά του αγοραστή, καθώς και η διαδικασία λήψης απόφασης για αγορά στο «μαύρο κουτί» του καταναλωτή. Έτσι προκύπτουν οι απαντήσεις για την εκάστοτε επιλογή προϊόντων, το χρονικό πλαίσιο και την ποσότητα αγοράς, καθώς και ότι άλλο αφορά την αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή.

Ένα από τα πιο καθοριστικά βήματα για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου και στοχευμένου μάρκετινγκ, είναι η τμηματοποίηση της αγοράς σε διακριτές ομάδες,

καθώς η αγορά περιλαμβάνει καταναλωτές με ξεχωριστές ανάγκες, διαφορετικούς πόρους, άλλες αγοραστικές αντιλήψεις, καθώς και διαφορετικό τρόπο αγοράς.

Είναι λογικό μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να μην μπορεί να ικανοποιήσει ταυτόχρονα και στον ίδιο βαθμό τις ξεχωριστές ανάγκες των πελατών, γι' αυτό θα πρέπει να αναγνωρίσει το τμήμα της αγοράς που μπορεί να καλύψει σε μεγαλύτερο βαθμό και να επικεντρώσει τις προσπάθειές της στο ταίριασμα του «προϊόντος» της με τις ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος.

Βιβλιογραφία 2^ο κεφαλαίου

1. Ζούνη Γ., (2015), «Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική», Διδακτικές σημειώσεις μαθήματος στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάνατζμεντ Τουρισμού, 2015-2016, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
2. Σιώμοκος Γ., (1999), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.
3. Τσόγκας Μ., (2015), «Μάρκετινγκ Τουριστικών και Μεταφορικών Επιχειρήσεων», Διδακτικές σημειώσεις μαθήματος στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάνατζμεντ Τουρισμού, 2015-2016, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
4. Kiani G. R., (1998), Internet Research, published by MCB UP Ltd.
5. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., (2009), Marketing for Hospitality and Tourism, published by Pearson.

Κεφάλαιο 3

3.1. Εισαγωγή στην έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Ως μάνατζμεντ ορίζεται ένα σύνολο ενεργειών για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Οι ενέργειες αυτές αναφέρονται στον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο. Ας δούμε όμως αναλυτικότερα ποιες λειτουργίες της επιχείρησης εξυπηρετούνται μέσω των παραπάνω ενεργειών.

Ο *προγραμματισμός* αφορά μια λειτουργία καθορισμού στόχων και διαμόρφωσης σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους, μέσα σ' ένα πλαίσιο περιορισμών και ευκαιριών που υπάρχουν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Η *οργάνωση* συνιστά μια λειτουργία καταμερισμού εργασίας, κατανομής πόρων, ανάθεσης εργασιών σε άτομα και καθορισμού των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης. Η *ηγεσία* ουσιαστικά κατευθύνει και επιβλέπει τους εργαζόμενους και επηρεάζει τη συμπεριφορά τους μέσω κάποιων συστημάτων παρακίνησης, επικοινωνίας, διαμόρφωσης οράματος, κουλτούρας και διευθέτησης συγκρούσεων. Τέλος, ο *έλεγχος* κρίνει τα αποτελέσματα των εργαζομένων και διαπιστώνει κατά πόσο αυτά ήταν επιτυχή σε σχέση με τους προγραμματισμένους στόχους κι αν δεν συγκεντρώνουν μεγάλο βαθμό επίτευξης αναλαμβάνει διορθωτικές δράσεις.

Επίσης, στον ορισμό του μάνατζμεντ αναφέρθηκαν οι λέξεις αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Για να αποκτήσει μια επιχείρηση και να χρησιμοποιήσει πόρους θα πρέπει να διαθέσει κάποια χρήματα. Επομένως, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τους πόρους που χρησιμοποιεί ώστε να θεωρούνται αποδοτικοί. *Αποδοτικότητα* λοιπόν είναι η σχέση μεταξύ εκροών και εισροών, η οποία πρέπει να είναι θετική για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η *αποτελεσματικότητα* από την άλλη, αποτελεί τον βαθμό επίτευξης των

επιδιωκόμενων στόχων της επιχείρησης. Συνοπτικά, η αποτελεσματικότητα αφορά την επίτευξη στόχων, δηλαδή το να κάνει η επιχείρηση τα σωστά πράγματα, ενώ η αποδοτικότητα το πόσο αποδίδουν οι πόροι, δηλαδή να κάνει η επιχείρηση τα πράγματα σωστά.

Το μάνατζμεντ λοιπόν, είναι μια διαδικασία ενοποίησης των πόρων για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών και ασχολείται με το περιβάλλον, τη διαχείριση των ανθρώπων και τον τρόπο με τον οποίο θα αυξήσει τα κέρδη της επιχείρησης (Χυτήρης, 2006).

Ποια είναι όμως η διαφορά όταν μπροστά από το μάνατζμεντ τοποθετούμε το επίθετο στρατηγικό; Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ανιχνεύει το περιβάλλον και έπειτα διαμορφώνει και υλοποιεί την ανάλογη στρατηγική. Στον κόσμο των επιχειρήσεων υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, συνεπώς για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να μπορέσει δηλαδή να κάνει τη διαφορά στην αγορά με κάτι μοναδικό που θα προσελκύει τους πελάτες να το αγοράσουν και ταυτόχρονα θα είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία με έναν τρόπο που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν.

Για να γίνει και να παραμείνει μια επιχείρηση επιτυχημένη υπάρχουν τρεις βασικές διαδικασίες. Η *καινοτόμος επιχειρηματικότητα*, η ύπαρξη δηλαδή της ιδέας, το *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, δηλαδή η δημιουργία αξίας και η *αναζωογόνηση* του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή η ύπαρξη μιας συνεχόμενης βελτίωσης ώστε να μείνει ο πελάτης πιστός και ικανοποιημένος. Βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι η επιβίωσή της, η οποία εξαρτάται άμεσα από την δημιουργία αξίας στον πελάτη. Υπάρχουν επίσης τρεις κύριες στρατηγικές ερωτήσεις που πρέπει κάθε επιχείρηση να θέτει στον εαυτό της. Πρώτον, που βρίσκεται τώρα και τι κατάσταση επικρατεί, μέσω της ανίχνευσης του περιβάλλοντος. Δεύτερον, που θέλει να βρεθεί, σε τι δραστηριότητες επιθυμεί να εμπλακεί και ποιες ανάγκες των αγοραστών επιθυμεί να καλύψει. Και τρίτον, με ποιον τρόπο θα καταφέρει να φθάσει εκεί.

Ως στρατηγικό μάνατζμεντ λοιπόν, ορίζεται το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης, δηλαδή την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της. Βασικός λόγος ανάπτυξης του στρατηγικού μάνατζμεντ ήταν να γίνει μια προσπάθεια

διαχείρισης και αντιμετώπισης της αβεβαιότητας, λόγω του πολύπλοκου εσωτερικού και του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος.

Όλο το οικοδόμημα του στρατηγικού μάνατζμεντ στηρίζεται στην ανίχνευση του περιβάλλοντος. Συνεπώς, από εκεί ξεκινάει η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Πρώτα, η επιχείρηση ανιχνεύει το περιβάλλον (εξωτερικό, γενικευμένο-άμεσο, εσωτερικό, δομή, κουλτούρα, πόροι), στη συνέχεια διαμορφώνει στρατηγική μέσω της αποστολής (λόγος ύπαρξης της επιχείρησης), των σκοπών (τι πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε), των στρατηγικών (δρόμος για να επιτευχθούν οι σκοποί και η αποστολή) και των πολιτικών (κατευθυντήριες γραμμές για λήψη αποφάσεων), έπειτα υλοποιεί τη στρατηγική μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών και τέλος πραγματοποιεί αξιολόγηση και έλεγχο της επίδοσής της για να διαπιστώσει κατά πόσο επιτεύχθηκαν ή όχι οι σκοποί και να κάνει τις απαραίτητες αναδιαμορφώσεις. Όλη αυτή η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ γίνεται με τη βοήθεια κάποιων εργαλείων που θα αναλύσουμε παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2015).

3.2. Εργαλεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως ήδη αναφέρθηκε, ξεκινά, δίνοντας μάλιστα ιδιαίτερη βαρύτητα, με την ανίχνευση του περιβάλλοντος. Αυτό γίνεται με τη βοήθεια κάποιων εργαλείων.

Η ανάλυση PEST χρησιμοποιείται για την ανίχνευση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος. Αναλύονται δηλαδή οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που μας ενδιαφέρει.

Το άμεσο περιβάλλον, που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, ερευνάται με το υπόδειγμα του Πόρτερ. Παρουσιάζονται ουσιαστικά οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του κλάδου στον οποίο βρίσκεται η επιχείρησή μας. Αν ο κλάδος είναι πολύ ανομοιογενής το εργαλείο που προτιμάται είναι οι στρατηγικές ομάδες, δηλαδή ομάδες που περιλαμβάνουν επιχειρήσεις που επιδιώκουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους.

Τέλος, η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται με την ανάλυση SWOT, γίνεται δηλαδή μια εναρμόνιση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (strategic fit), βρίσκοντας τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης, ένα ακόμα χρήσιμο εργαλείο για την ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι το υπόδειγμα αλυσίδας αξίας (value chain), που μας βοηθά να καταλάβουμε που δημιουργείται η αξία στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία ανίχνευσης του περιβάλλοντος η επιχείρηση είναι σε θέση να διαμορφώσει μια αποτελεσματική στρατηγική, δηλαδή μια στρατηγική σχεδιασμένη σύμφωνα με όσα συμπεράσματα εξήλθαν από το πρώτο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η υλοποίηση της στρατηγικής αυτής με τον πιο αποδοτικό τρόπο που θα μπορούσε να γίνει. Δηλαδή, η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει σωστή χρήση των πόρων ώστε αυτοί να αποδώσουν στο βέλτιστο δυνατό βαθμό.

Στο τελευταίο στάδιο της αξιολόγησης της επίδοσης της επιχείρησης γίνεται χρήση του balance scorecard, ενός εργαλείου μέτρησης της επίδοσης μέσω τεσσάρων συνιστωσών, της χρηματοοικονομικής, της πελατειακής, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης.

Ακολουθεί λεπτομερής ανάλυση των εργαλείων που αναφέρθηκαν, ώστε να κατανοηθεί η λειτουργία και η σημασία που έχουν στη διαδικασία που ακολουθεί το στρατηγικό μάνατζμεντ (Γεωργόπουλος, 2015).

3.2.1. Ανάλυση PEST

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης και στο άμεσο ή μικρο-περιβάλλον, που αποτελεί τον κλάδο και περιλαμβάνει ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Το γενικευμένο περιβάλλον εξετάζεται με την ανάλυση PEST, αναλύονται δηλαδή οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση. Στους πολιτικούς ανήκει η πολιτική κατάσταση που επικρατεί στη χώρα, η πολιτική σταθερότητα, κυβερνητικές πολιτικές για το εμπόριο, εμπορικές συμφωνίες της χώρας για συνεργασία με άλλα κράτη, η στάση της κυβέρνησης απέναντι στις ιδιωτικές και κρατικές επιχειρήσεις και διεθνείς πολιτικές καταστάσεις όπως για παράδειγμα η τιμή του πετρελαίου, η προσφορά πρώτων υλών κ.α. Στους οικονομικούς συναντάμε την υφιστάμενη οικονομική κατάσταση της χώρας, την ισοτιμία συναλλάγματος, τα επιτόκια δανεισμού, το ύψος του πληθωρισμού, το μερίδιο αγοράς, τα επίπεδα ανεργίας ενώ στο κοινωνικό δημογραφικές αλλαγές, συνθήκες εργασίας, τρόπο ζωής, επίπεδο μόρφωσης, γλώσσα και θρησκεία, ηλικιακή διαστρωμάτωση του αγοραστικού κοινού. Τέλος στο τεχνολογικό περιβάλλον ερευνάται η εξέλιξη και η τρέχουσα φάση της τεχνολογίας, δηλαδή τεχνολογία που επιτρέπει τη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων-υπηρεσιών, που παρέχει νέα κανάλια διανομής και επιτρέπει νέα κανάλια προβολής και με αυτό τον τρόπο βοηθά στην παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων. Στην PEST ανάλυση μπορούμε να εντάξουμε και το νομικό και ηθικό περιβάλλον (PESTLE), όπου στο νομικό εξετάζουμε τη νομοθεσία και τους κανονισμούς που αφορούν στον τρόπο λειτουργίας και προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης, σε εργασιακά θέματα, την νομοθεσία περί ανταγωνισμού, υγιεινής και ασφάλειας καθώς και την

φορολογική νομοθεσία, ενώ στο ηθικό μας απασχολεί κυρίως η επιχειρηματική ηθική και κοινωνική υπευθυνότητα.

Η ανάλυση PEST είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις καθώς βοηθά στην καταγραφή και κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης της αγοράς, προσανατολίζει σωστά στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων και είναι απαραίτητη για την πραγματοποίηση της ανάλυσης SWOT για τον προσδιορισμό των ευκαιριών-απειλών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Wheelen T. L., Hunger J. D., 2012).

3.2.2. Πέντε δυνάμεις του Porter

Οι πέντε δυνάμεις του Porter αναλύουν πως λειτουργεί ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, η απειλή των νέων ανταγωνιστών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο που μας ενδιαφέρει, γιατί σ' αυτόν λειτουργεί η επιχείρησή μας. Αυτές οι πέντε δυνάμεις καθορίζουν την σχετική ελαστικότητα-κερδοφορία μιας βιομηχανίας, δηλαδή δείχνουν την ένταση του ανταγωνισμού. Ας εξετάσουμε όμως κάθε μια από τις δυνάμεις και την επίδραση που έχουν στον κλάδο.

Υφιστάμενος ανταγωνισμός Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι η σημαντικότερη από τις δυνάμεις του υποδείγματος, καθώς καθημερινά οι ανταγωνιστές της οποιασδήποτε βιομηχανίας προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν έναντι των αντιπάλων τους, είτε με μείωση των τιμών, είτε με βελτίωση του προϊόντος, καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και άλλους τρόπους. Από αυτό συμπεραίνουμε πως σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η δημιουργία και κυρίως η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη υπόθεση. Λογικά προκύπτει πως όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός τόσο μη ελκυστικός ο κλάδος και το αντίστροφο. Έχουμε έντονο ανταγωνισμό όταν αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών ή όταν ακόμα και μικρός αριθμός ανταγωνιστών αποκτά παρόμοιο μερίδιο αγοράς. Επίσης όταν το προϊόν παρουσιάζεται σχεδόν πανομοιότυπο ή ελάχιστα διαφοροποιημένο από τους ανταγωνιστές (commodity). Τέλος έχουμε έντονο ανταγωνισμό όταν το κόστος αλλαγής (switching cost) είναι μικρό για τους πελάτες και όταν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου.

Απειλή νέων ανταγωνιστών Είναι φυσικό πως όταν τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά σε έναν κλάδο, η απειλή να παρουσιαστούν νέοι ανταγωνιστές είναι μεγάλη ενώ όταν

τα εμπόδια είναι υψηλά γίνεται το αντίστροφο. Τα πιο συνήθη εμπόδια εισόδου είναι η ύπαρξη οικονομίων κλίμακας, δηλαδή όταν οι ανταγωνιστές έχουν πλεονέκτημα κόστους χάρη σε οικονομίες κλίμακας, θα πρέπει αυτοί που θέλουν να μπουν στον κλάδο να έχουν την αντίστοιχη δυναμική, που είναι κοστοβόρο και επικίνδυνο ή διαφορετικά μειονέκτημα κόστους που σημαίνει πως θα έχουν χαμηλότερη κερδοφορία. Ένα άλλο εμπόδιο είναι το brand loyalty, δηλαδή όσο πιο πιστός είναι ο πελάτης στο εκάστοτε προϊόν τόσο εντονότερη και ακριβότερη εκστρατεία μάρκετινγκ θα χρειαστούν οι εν δυνάμει ανταγωνιστές για να «κλέψουν» πελάτες. Επίσης οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο και η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι κάποια άλλα εμπόδια εισόδου.

Απειλή υποκατάστατων Οι επιχειρήσεις πέρα από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, δηλαδή επιχειρήσεις που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο με παρόμοια προϊόντα, έχουν να ανταγωνιστούν υπό την ευρεία έννοια και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Δηλαδή οι επιχειρήσεις αν αυξήσουν πολύ για παράδειγμα την τιμή του προϊόντος τους μπορεί να στρέψουν τον πελάτη να αγοράσει κάποιο υποκατάστατο προϊόν. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν υπάρχουν καλά και άμεσα υποκατάστατα, όταν αυτά έχουν συμφέρουσα τιμή, όταν είναι παρόμοιας ή καλύτερης ποιότητας από τα στάνταρντ και όταν το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών Οι προμηθευτές ασκούν δύναμη στον κλάδο είτε αυξάνοντας την τιμή είτε μειώνοντας την ποιότητα των προϊόντων τους και γίνεται εντονότερη όταν οι επιχειρήσεις του κλάδου αντιμετωπίζουν υψηλό κόστος αλλαγής προμηθευτών, υπάρχει μικρός αριθμός προμηθευτών ή υπάρχει μικρή προσφορά προϊόντων από τους προμηθευτές. Επιπλέον, όταν υπάρχει δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών Τέλος, οι αγοραστές έχουν τον τελευταίο λόγο καθώς μέσω της ζήτησης μπορούν να «αναγκάσουν» μια επιχείρηση να μειώσει την τιμή των προϊόντων της, να αυξήσει την ποιότητά τους ή να στραφεί ενάντια σε κάποια άλλη επιχείρηση του κλάδου. Η δύναμη αυτή είναι εντονότερη όταν υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστικά ή υποκατάστατα προϊόντα, όταν το μέγεθος των αγοραστών που επηρεάζει τη ζήτηση είναι μεγάλο, όταν οι αγοραστές μπορούν να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δε τους ικανοποιούν οι παρούσες συνθήκες αγοραπωλησίας και όταν υπάρχει δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, ένας κλάδος με χαμηλά εμπόδια εισόδου, έντονο ανταγωνισμό ανάμεσα στους υφιστάμενους ανταγωνιστές, ισχυρή απειλή υποκατάστατων, χαμηλή δυνατότητα κερδών και αγοραστές και προμηθευτές με δυνατές θέσεις είναι μη ελκυστικός για τη δημιουργία μιας επιχείρησης σ' αυτόν (Wheelen T. L., Hunger J. D., 2012).

3.2.3. Στρατηγικές Ομάδες

Ορισμένες επιχειρήσεις ακολουθούν πολύ διαφορετικές στρατηγικές σε σχέση με άλλες στον ίδιο κλάδο. Αυτές ομαδοποιούνται σε επιμέρους ομάδες που παρουσιάζουν παρόμοια συμπεριφορά σε βασικές στρατηγικές και ονομάζονται στρατηγικές ομάδες. Δηλαδή μια στρατηγική ομάδα περιλαμβάνει μια ομάδα επιχειρήσεων σ' έναν συγκεκριμένο κλάδο που επιδιώκουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους. Οι στρατηγικές ομάδες παρουσιάζονται συνήθως σε κλάδους που παρουσιάζουν σημαντική ανομοιογένεια και δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση υποκατάστατα καθώς ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Η στρατηγική συμπεριφορά και οι επιδόσεις εντός μίας στρατηγικής ομάδας είναι παρόμοιες. Ο κλάδος μπορεί να αποτελείται από πολλές ή και μόνο μία στρατηγική ομάδα, την οποία μπορεί να αποτελούν ένα ή περισσότερα μέλη (Muller-Stewens G., Lechner C., 2005).

Οι στρατηγικές ομάδες είναι ένα χρήσιμο εργαλείο καθώς αναγνωρίζει τις επιχειρήσεις με παρόμοια στρατηγικά χαρακτηριστικά, συνεπώς εντοπίζει τους πλέον άμεσους ανταγωνιστές, καθώς και τα εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers) μεταξύ των ομάδων αυτών, δηλαδή πόσο εύκολο είναι για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται κοντά ή μακριά να μπουν στην στρατηγική ομάδα. Κάποια πιθανά κριτήρια ταξινόμησης των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε στρατηγικές ομάδες είναι το εύρος διαφοροποίησης του προϊόντος-υπηρεσίας, η γεωγραφική κάλυψη, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται, το μάρκετινγκ, το τμήμα αγοράς που καλύπτουν, η τιμολογιακή πολιτική και άλλα (Wheelen T. L., Hunger J. D., 2012).

3.2.4. Ανάλυση SWOT

Η SWOT ανάλυση μας βοηθά να εναρμονίσουμε το εσωτερικό με το εξωτερικό περιβάλλον. Το όνομα της προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις strengths, weaknesses, opportunities και threats, δηλαδή δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές. Η ανάλυση αυτή δίνει μια σαφή εικόνα της εσωτερικής και εξωτερικής θέσης της

επιχείρησης καθώς επικεντρώνεται στα εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε όλες τις μελλοντικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, συλλέγει πληροφορίες από το περιβάλλον της επιχείρησης και τις διακρίνει σε εσωτερικές (δυνάμεις, αδυναμίες) και εξωτερικές (ευκαιρίες, απειλές). Και με αυτό τον τρόπο μας βοηθά να διαπιστώσουμε κατά πόσο αυτές οι πληροφορίες παραπέμπουν σε κάτι θετικό (δύναμη, ευκαιρία) ή αρνητικό (αδυναμία, απειλή) για την επιχείρηση. Είναι βασικό πως οι δυνάμεις και αδυναμίες αναφέρονται στο εσωτερικό της επιχείρησης ενώ οι ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον. Ας αναλύσουμε όμως τι ακριβώς εννοούμε με κάθε μία από τις παραπάνω λέξεις.

Δυνάμεις-Strengths Με τον όρο δυνάμεις εννοούμε τι καλύτερο κάνει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές, ποιες είναι οι δυνατές της λειτουργίες, για ποια χαρακτηριστικά της εξυπηρέτησης ή των προϊόντων της την προτιμούν οι πελάτες και ποιοι από τους πόρους της αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αδυναμίες-Weaknesses Από την άλλη ως αδυναμίες εκφράζονται οι αδύναμες λειτουργίες της επιχείρησής, τα χαρακτηριστικά εξυπηρέτησης ή των προϊόντων που δυσχεραίνουν τους πελάτες της, οι πόροι που βρίσκονται σε ανεπάρκεια ή σε κακή κατάσταση και απόδοση και τέλος αυτό που κάνουν καλύτερα οι ανταγωνιστές της.

Ευκαιρίες-Opportunities Τώρα στο εξωτερικό περιβάλλον ως ευκαιρίες αναγνωρίζονται οι πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές (PEST) που μπορούν να δημιουργήσουν κατάλληλες συνθήκες (κοινώς ευκαιρίες) για να αναπτυχθεί η επιχείρηση. Παρουσιάζει τα κενά που υπάρχουν στην αγορά, στα οποία η επιχείρηση θα μπορούσε να διεισδύσει και να κερδίσει, καθώς και τι νέα καινοτομία θα μπορούσε να εισάγει η επιχείρηση στην αγορά.

Απειλές-Threats Από την PEST ανάλυση προκύπτουν και οι πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν κινδύνους για την επιχείρηση. Επιπλέον διαπιστώνονται ποιες κινήσεις των ανταγωνιστών θα μπορούσαν να πλήξουν τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και ποιοι παράγοντες περιορίζουν τις δυνατότητες και ευκαιρίες που έχει η επιχείρηση (Wheelen T. L., 2012).

3.2.5. Αλυσίδα Αξίας

Η αλυσίδα αξίας εξετάζει μια επιχείρηση υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας (Porter, 1998), έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας (Porter, 1985). Μελετάται δηλαδή, η φύση και ο βαθμός συνεργασίας μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης και πως εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η βασική ιδέα πίσω από την αλυσίδα αξίας είναι πως οι αγοραστές απαιτούν αξία από τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αποκτούν. Η αξία αυτή μπορεί να είναι είτε κάποιο μοναδικό και διαφορετικό προϊόν, είτε η χαμηλή τιμή του προϊόντος ή ακόμα η γρήγορη ανταπόκριση σε ιδιαίτερες επιθυμίες του αγοραστή. Θα πρέπει λοιπόν να δούμε ου ακριβώς δημιουργείται αυτή η αξία στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αν δεν μπορεί μια επιχείρηση να δει που δημιουργεί αξία (Black Box) τότε δε μπορεί να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δύναμη είναι η ενέργεια που η επιχείρηση εκτελεί καλά. Αποτελεί το υψηλής αξίας επίδοσης σημείο της επιχείρησης. Ωστόσο δε σημαίνει πως είναι κάτι που έχει μόνο αυτή και κανένας άλλος. Στο στάδιο της δύναμης δεν υπάρχει ακόμα σύγκριση. Η σύγκριση ξεκινά στο σημείο υπεροχής, δηλαδή όταν η δύναμη αξιοποιείται γίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επιχείρηση είναι ανώτερη σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Παρόλα αυτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν βασίζεται σε κάποια αντιληπτή δύναμη μπορεί να αντιγραφεί. Για να είναι διατηρήσιμο θα πρέπει οι ανταγωνιστές να μην μπορούν να το αντιγράψουν, δηλαδή να στηρίζεται σε κάποια απροσδιόριστη δύναμη και να αποτελεί διακριτή υπεροχή. (Porter, 1985).

Αφού λοιπόν η επιχείρηση ανιχνεύσει το περιβάλλον με τη βοήθεια των εργαλείων που προαναφέραμε προχωρά στη *διαμόρφωση της στρατηγικής*, ορίζοντας αρχικά ποιο είναι το όραμα και ποια η αποστολή της. Δηλαδή, ορίζει τι ακριβώς αντιπροσωπεύει ως επιχείρηση και ποιος είναι ο λόγος ύπαρξής της. Στην αποστολή της, η επιχείρηση πρέπει να ορίζει με σαφήνεια τη βασική της αγορά, το τι προσφέρει στον πελάτη και για ποιο λόγο διακρίνεται. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει το σωστό positioning στην

αντίληψη του πελάτη, ο οποίος την κατηγοριοποιεί κάπως μέσα στο μυαλό του. Επίσης μέσω του καθορισμού της αποστολής αποκρυσταλλώνεται το όραμα των στελεχών για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και χαρακτήρα της επιχείρησης, παρέχονται οδηγίες για αναγνώριση, ανίχνευση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς, δίνονται κατευθυντήριες γραμμές στους εργαζόμενους να πραγματοποιούν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και ορίζονται οι επιχειρηματικοί σκοποί και στρατηγικές.

Μετά τον ορισμό της αποστολής ακολουθούν οι σκοποί, δηλαδή τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Ο σκοπός προσδιορίζει το τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και ως πότε, που σημαίνει πως δεν καθορίζει μόνο το αποτέλεσμα, αλλά και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι στρατηγικές. Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί το σχέδιο στο οποίο περιγράφεται πως θα πετύχει η επιχείρηση την αποστολή και τους σκοπούς.

Στο τελευταίο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής συναντάμε τις πολιτικές, που θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως πέρασμα από τη διαμόρφωση στην υλοποίηση καθώς παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης χωρίς να χρειάζεται η άμεση επίβλεψη από τα ανώτερα στελέχη.

Ακολουθεί η *υλοποίηση της στρατηγικής* που διαμορφώθηκε με τη χρήση προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Πρόγραμμα είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου, προϋπολογισμός η αποτύπωση σε νούμερα των προγραμμάτων της επιχείρησης, ενώ διαδικασία η περιγραφή της κάθε ενέργειας που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος με απόλυτη λεπτομέρεια.

Τα επίπεδα της στρατηγικής είναι τρία. Το *επιχειρησιακό (corporate)*, δηλαδή προς ποια κατεύθυνση πηγαίνει η επιχείρηση και σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες βρίσκεται ή θέλει να βρεθεί, το *επιχειρηματικό (business)*, δηλαδή με ποιο τρόπο σκοπεύει να ανταγωνιστεί στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχει επιλέξει και το *λειτουργικό (functional)*, που παρουσιάζει τους πόρους και ικανότητες που διαθέτει για την υποστήριξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στρατηγικών της.

Η **Επιχειρησιακή Στρατηγική** ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές περιλαμβάνουν *ανάπτυξη*, που επιτυγχάνεται μέσω οριζόντιας ή κάθετης ολοκλήρωσης και μέσω συσχετισμένης ή ασυσχετίστης διαποίκισης, *σταθεροποίηση*,

που είτε περιλαμβάνει παύση και συνέχιση με προσοχή είτε καμία απολύτως αλλαγή και *περισυλλογή* που σημαίνει χρεοκοπία, εκποίηση ή διάσωση (turnaround).

Η **Επιχειρηματική Στρατηγική** στοχεύει στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές είναι τρεις, της διαφοροποίησης, της ηγεσίας κόστους και της εστίασης που μπορεί να αφορά είτε τη διαφοροποίηση είτε την ηγεσία κόστους. Στη *στρατηγική διαφοροποίησης* συναντάμε προσφορά μοναδικών προϊόντων που καθιερώνουν την επιχείρηση σε ξεχωριστή θέση από τους ανταγωνιστές. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να βασίζεται στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση, τη σχεδίαση ή ακόμα την εικόνα του προϊόντος και οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια τιμή που υπερβαίνει το κόστος της διαφοροποίησης. Στη *στρατηγική ηγεσίας κόστους* στόχος της επιχείρησης είναι να γίνει ο πλέον χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο, δηλαδή να διατηρήσει τα γενικά έξοδα στο ελάχιστο ενώ παράλληλα το προϊόν ή η υπηρεσία της να μην στερείται ποιότητας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Τέλος, η *στρατηγική εστίασης* στοχεύει σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο τμήμα. Αυτό σημαίνει πως δεν προσπαθεί να εξυπηρετήσει όλη την αγορά αλλά μόνο ένα συγκεκριμένο τμήμα.

Η **Λειτουργική Στρατηγική** έχει σαν στόχο την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων και αναπτύσσεται σύμφωνα με τους κανόνες της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής. Δηλαδή, κάθε τμήμα της επιχείρησης προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις του προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η πλήρης συνεργασία και των τριών επιπέδων στρατηγικής (Wheelen T. L., Hunger J. D., 2012).

3.2.6. Μέτρηση της επίδοσης-Balanced Scorecard

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται από την επιχείρηση στο τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ, δηλαδή στην αξιολόγηση και έλεγχο της επίδοσής της.

Τα παραδοσιακά συστήματα που μετρούσαν την επίδοση μιας επιχείρησης βασίζονταν σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Τα συστήματα αυτά δεν θεωρούνται πλέον κατάλληλα για την επίλυση των προβλημάτων που

αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή. Το Balanced Scorecard αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton ως ένα μέσο μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης από τέσσερις διαφορετικές οπτικές. Τη χρηματοοικονομική συνιστώσα, την πελατειακή συνιστώσα, τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών και τη συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται μια εξισορρόπηση μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη-χρηματοοικονομικών μετρήσεων, των σκοπών των μετόχων και των πελατών και των στοιχείων του παρελθόντος με του μέλλοντος.

Χρηματοοικονομική συνιστώσα Περιλαμβάνει οικονομικούς δείκτες που ενημερώνουν για το αν η εκτέλεση της στρατηγικής που ακολούθησε η επιχείρηση οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Αυτή η συνιστώσα δείχνει πως βλέπουν οι μέτοχοι την επιχείρηση.

Πελατειακή συνιστώσα Βασικό μέλημα κάθε επιχείρησης είναι ο καθορισμός της αγοράς στην οποία απευθύνεται. Δηλαδή πως βλέπουν οι αγοραστές την επιχείρηση και τι αναμένουν να πάρουν από αυτή.

Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών Εδώ προσδιορίζονται οι διαδικασίες κλειδιά που πρέπει να εκτελέσει η επιχείρηση για να συνεχίσει να δίνει αξία στους πελάτες και τελικά στους μετόχους της. Στόχος είναι να προσδιοριστούν αυτές οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης που θα καθορίσουν την πρόοδο της επιχείρησης.

Συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης Το στάδιο αυτό έχει να κάνει με την αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή πως μπορεί να βελτιωθεί η επιχείρηση ώστε να συνεχίσει να δημιουργεί αξία (Γεωργόπουλος, 2015).

3.3. Εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Στην εποχή που διανύουμε δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι πολλά ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν πρόβλημα επιβίωσης, ενώ καθοριστικό για την εξασφάλιση τόσο της βιωσιμότητας όσο και της αποδοτικότητάς τους, είναι να έχουν άριστη γνώση του αντικειμένου και των συνθηκών λειτουργίας της αγοράς. Είναι γεγονός πως το στρατηγικό μάνατζμεντ προσφέρει δυνατότητα εισόδου των επιχειρήσεων σε νέες αγορές, αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και την ευκαιρία να επιτύχουν μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ωστόσο, στη χώρα μας και ειδικά τα προηγούμενα χρόνια, η πλειοψηφία των μικρομεσαίων οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν έδειχνε κάποια τάση στο να ακολουθήσει τις αλλαγές που έχει επιφέρει η παγκοσμιοποίηση στην τουριστική βιομηχανία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αφενός να υπάρχει αδυναμία αξιοποίησης των ευκαιριών που παρουσιάζονται και αφετέρου διαρκής μείωση του μεριδίου τους στην αγορά. Όσοι λοιπόν ασχολούνται με την διοίκηση και διαχείριση λειτουργίας ξενοδοχειακών μονάδων καλούνται να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν τα εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ, προκειμένου να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις τους μια σύγχρονη και ανταγωνιστική δυναμική.

Η διάρκεια της επιτυχίας των επιχειρήσεων δεν είναι δεδομένη και μάλιστα τις περισσότερες φορές είναι πολύ σύντομη. Στο πέρασμα των χρόνων πολλές κολοσσιαίες επιχειρήσεις έχουν καταρρεύσει εν μια νυκτί επαληθεύοντας την πολύ γνωστή ρήση «τίποτα δεν αποτυγχάνει όσο η επιτυχία». Ταυτόχρονα όμως με τις επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν υπάρχουν και κάποιες που είναι διαρκώς επιτυχημένες, συνεπώς η παραπάνω φράση μπορεί να ισχύει σε μεγάλο βαθμό, ωστόσο δεν αποτελεί νομοτέλεια. Γι' αυτό το λόγο αναζητείται συνεχώς το μοντέλο που μπορεί να κρατά μια επιχείρηση διαρκώς επιτυχημένη. Φυσικά συγκεκριμένη συνταγή δεν υπάρχει όμως μπορούμε να διαμορφώσουμε σ' ένα αφαιρετικό επίπεδο, ένα πλαίσιο σκέψης-μοντέλο σχετικά με το τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνουμε ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες διαρκούς επιτυχίας μιας επιχείρησης. Για να γίνει αυτό απαιτείται η αξιοποίηση της υφιστάμενης γνώσης που έχει προκύψει.

Οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν δεν είναι οι πιο δυνατές, αλλά οι πιο προσαρμοστικές, δηλαδή αυτές που προσαρμόζονται έγκαιρα στις αλλαγές του περιβάλλοντος και των ανταγωνιστών. Είναι αυτές που καταφέρνουν να αλλάξουν τον κύκλο ζωής της επιχείρησης. Μια κλασική πορεία αποτελείται από το στάδιο της γέννησης, της ανάπτυξης, της ωρίμανσης, της κάμψης και τέλος του θανάτου της επιχείρησης. Στο στάδιο λοιπόν της ωρίμανσης θα πρέπει η επιχείρηση να αποζητά την αλλαγή, την ανανέωση του προϊόντος ή υπηρεσίας που παρέχει ώστε να μεταπηδά πάλι στο αρχικό στάδιο του κύκλου ζωής. Αυτό είναι η διακριτή υπεροχή που αναφέραμε παραπάνω. Δηλαδή η επιχείρηση να αναζωογονεί συνεχώς το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα για να είναι διατηρήσιμο.

Οι επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα στην τουριστική βιομηχανία, αποτελούν ανοιχτά συστήματα, καθώς επηρεάζουν και επηρεάζονται από το περιβάλλον. Ο λόγος ύπαρξής τους συνοψίζεται στη δημιουργία αξίας ώστε να ικανοποιήσουν αποτελεσματικά τις ανάγκες των ομάδων ενδιαφέροντος, που αποτελούνται από τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους καθώς και την κοινωνία γενικότερα. Συνεπώς, βρίσκονται σε μια διαρκή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον και γι' αυτό το λόγο βασική προϋπόθεση για την επιβίωσή τους είναι η παρακολούθηση, κατανόηση και προσαρμογή τους στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Γίνεται λοιπόν αμέσως η σύνδεση με όσα αναφέραμε πριν στο στρατηγικό μάνατζμεντ και βλέπουμε πως η ανάλυση PEST είναι πρωταρχική ανάγκη. Αυτό γιατί ζούμε σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις ειδικά σε μια βιομηχανία με τόσο διεθνή χαρακτήρα, όπως αυτή του τουρισμού. Τα επόμενα χρόνια αυτό που θα μας απασχολήσει κυρίως είναι η εμφάνιση νέων τεχνολογιών, καθώς το 80% της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιούμε στο μέλλον δεν έχει ακόμα ανακαλυφθεί. Συνεπώς, η οργανωσιακή μάθηση και η συνεχής μάθηση θα αποτελέσει βασική προϋπόθεση επιβίωσης και πεδίο δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ένα ακόμα βασικό ζήτημα, κυρίως για τις τουριστικές επιχειρήσεις, είναι αυτό της παγκοσμιοποίησης. Ο κόσμος γίνεται ολοένα και περισσότερο ένα μεγάλο πλανητικό χωριό, με τις αποστάσεις να έχουν εκμηδενιστεί και τα πολιτισμικά σύνορα να έχουν καταρριφθεί. Προκύπτει εύλογα λοιπόν πως οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να πετύχουν αν σκέφτονται μόνο με σημείο αναφοράς τα εθνικά σύνορα. Επίσης θα παρουσιαστούν νέες μορφές εργασίας που σε ελάχιστα θα μοιάζουν με τις παλιές ενώ θα υπάρξει και νέο οικονομικό περιβάλλον που πέρα από τη συνεχή επέκταση της

διεθνοποίησης των αγορών, θα έχουμε και εντονότερη αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαφόρων οικονομιών. Τέλος, οι εξελίξεις στο κοινωνικό περιβάλλον που αφορούν τις επιχειρήσεις και το μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικές αφού οι βασικές ανάγκες (κατά τον Maslow), έχουν ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό και πηγή κινήτρων αποτελούν όλο και περισσότερο οι ανώτερες ανάγκες. Οι εργαζόμενοι απαιτούν μεγαλύτερη εκτίμηση, αναγνώριση, συμμετοχή και ποιότητα εργασιακής ζωής, ενώ από την άλλη μεριά οι πελάτες είναι πιο ενημερωμένοι με αποτέλεσμα να απαιτούν υψηλή ποιότητα και εξυπηρέτηση με χαμηλό κόστος.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι το περιβάλλον γίνεται όλο και πιο απαιτητικό αλλά παράλληλα και πιο αντιφατικό. Οι πελάτες ως πιο ενημερωμένοι από ότι στο παρελθόν και έχοντας περισσότερες επιλογές απαιτούν υψηλότερη ποιότητα και χαμηλότερο κόστος. Το ίδιο και οι μέτοχοι που απαιτούν υψηλή κερδοφορία, διαφάνεια και συνεχή έλεγχο. Οι εργαζόμενοι απαιτούν καλύτερες συνθήκες εργασιακής και προσωπικής ζωής, ενώ ο ανταγωνισμός γίνεται όλο και πιο έντονος. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, για την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία τους, οι επιχειρήσεις χρειάζονται ταχύτητα, ευελιξία, συνεργεία και συνεχής μάθηση και αλλαγή. Γι' αυτό το λόγο, δεν αποτελεί πλέον στρατηγικό πόρο τόσο το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο, όσο το ανθρώπινο και συναισθηματικό.

Σ' αυτό το σημείο περνάμε στη διαμόρφωση της στρατηγικής, όπου η θεμελιώδης ιδεολογία αποτελεί τον πυρήνα και την ταυτότητα της επιχείρησης. Είναι το μοναδικό στοιχείο της επιχείρησης που πρέπει να παραμένει σταθερό, καθώς αποτελεί τον συνδετικό ιστό (glue) της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις λοιπόν θα πρέπει να διατηρούν την θεμελιώδη ιδεολογία σταθερή και να αλλάζουν όλα τα άλλα, όπως μακροπρόθεσμους στόχους, στρατηγικές, τεχνολογίες, συστήματα, δομές, ανθρώπους και ούτω καθεξής σύμφωνα με τις επιταγές των εξελίξεων του περιβάλλοντος.

Η επιτυχία της επιχείρησης σε συνθήκες ανταγωνισμού, προϋποθέτει την διαμόρφωση και υλοποίηση σωστών και αποτελεσματικών στρατηγικών. Αυτό στηρίζεται στην κατανόηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών τόσο της δικής μας επιχείρησης όσο και του αντιπάλου καθώς και στην κατανόηση των συνθηκών του περιβάλλοντος που μας ευνοούν ή που μας περιορίζουν (ευκαιρίες και απειλές). Η επιχείρηση θα πρέπει να μπορεί να απαντήσει με σαφήνεια ποιες είναι οι επιχειρηματικές της δραστηριότητες και σε ποια ομάδα πελατών την συμφέρει να επικεντρωθεί. Θα πρέπει να ακολουθεί στρατηγικές που εστιάζουν σ' ένα επιθυμητό μέλλον και θα στηρίζονται σε μοναδικές ικανότητες που ο ανταγωνιστής δεν θα

μπορεί να αντιγράψει. Τέλος θα πρέπει να υπάρχει συνεχής ανανέωση αυτής της στρατηγικής με βάση τις καινοτομίες και τις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Στο τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ έχουμε την αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησης. Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής, εξετάζει αν η επιχείρηση έχει πετύχει τους σκοπούς που είχε ορίσει στην διαμόρφωση και συγκρίνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα μ' αυτά που έχουν πραγματοποιηθεί. Συνεπώς, για να πετύχει μια επιχείρηση θα πρέπει όχι μόνο να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, αλλά και να τις υλοποιήσει, όπως έχουν προγραμματισθεί μέσα στο προβλεπόμενο χρονικό πλαίσιο. Λόγω του ότι το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι πολυτάραχο, υπάρχει περίπτωση να μην υιοθετηθεί η κατάλληλη στρατηγική και ο σωστός τρόπος υλοποίησής της. Προσδιορίζονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που από τη μέτρηση της επίδοσής τους θα οδηγηθούμε στη λήψη αποτελεσματικών συμπερασμάτων, έπειτα καθορίζονται τα πρότυπα με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η επίδοση μιας δραστηριότητας ως αποδεκτής ή μη και στη συνέχεια προχωράμε στη μέτρηση της επίδοσης. Συνήθως χρησιμοποιείται η μεθοδολογία Balanced Scorecard που αναλύθηκε παραπάνω. Αφού λοιπόν συγκριθεί η επιθυμητή με την πραγματική επίδοση προχωράμε στη λήψη των απαιτούμενων διορθωτικών μέτρων, δηλαδή μέτρων για την αντιμετώπιση των αιτιών αποτυχίας. Η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να πραγματοποιείται όποτε υπάρχει ανάγκη και οι πληροφορίες που παρέχονται να είναι και ποσοτικά αλλά και ποιοτικά έγκαιρες και έγκυρες (Χυτήρης, 2006).

3.4. Συμπεράσματα

Ως μάνατζμεντ ορίζεται ένα σύνολο ενεργειών για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Οι ενέργειες αυτές αναφέρονται στον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο. Επίσης στον ορισμό του μάνατζμεντ αναφέρθηκαν οι λέξεις αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τους πόρους που χρησιμοποιεί ώστε να θεωρούνται αποδοτικοί, ενώ παράλληλα να επιτυγχάνει τους στόχους που έχει καθορίσει. Το μάνατζμεντ λοιπόν, είναι μια διαδικασία ενοποίησης των πόρων για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών και ασχολείται με το περιβάλλον, τη διαχείριση των ανθρώπων και τον τρόπο με τον οποίο θα αυξήσει τα κέρδη της η επιχείρηση.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ανιχνεύει το περιβάλλον και έπειτα διαμορφώνει και υλοποιεί την ανάλογη στρατηγική. Ως στρατηγικό μάνατζμεντ λοιπόν, ορίζεται το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης, δηλαδή την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της. Βασικός λόγος ανάπτυξης του στρατηγικού μάνατζμεντ ήταν να γίνει μια προσπάθεια διαχείρισης και αντιμετώπισης της αβεβαιότητας, λόγω του πολύπλοκου εσωτερικού και του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ ξεκινά με την ανίχνευση του περιβάλλοντος. Αυτό γίνεται με τη βοήθεια κάποιων εργαλείων. Η ανάλυση PEST χρησιμοποιείται για την ανίχνευση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος. Αναλύονται δηλαδή οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που μας ενδιαφέρει. Το άμεσο περιβάλλον, που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, ερευνάται με το υπόδειγμα του Πόρτερ. Παρουσιάζονται ουσιαστικά οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του κλάδου στον οποίο βρίσκεται η επιχείρησή μας. Αν ο κλάδος είναι πολύ ανομοιογενής το εργαλείο που προτιμάται είναι οι στρατηγικές ομάδες, δηλαδή ομάδες που περιλαμβάνουν επιχειρήσεις που επιδιώκουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους. Και τέλος, η ανίχνευση του εσωτερικού

περιβάλλοντος γίνεται με την ανάλυση SWOT, γίνεται δηλαδή μια εναρμόνιση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, βρίσκοντας τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης, ένα ακόμα χρήσιμο εργαλείο για την ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι το υπόδειγμα αλυσίδας αξίας, που μας βοηθά να καταλάβουμε που ακριβώς δημιουργείται η αξία στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία ανίχνευσης του περιβάλλοντος η επιχείρηση είναι σε θέση να διαμορφώσει μια αποτελεσματική στρατηγική, δηλαδή μια στρατηγική σχεδιασμένη σύμφωνα με όσα συμπεράσματα εξήλθαν από το πρώτο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στη συνέχεια, ακολουθεί η υλοποίηση της στρατηγικής αυτής με τον πιο αποδοτικό τρόπο που θα μπορούσε να γίνει. Δηλαδή, η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει σωστή χρήση των πόρων ώστε αυτοί να αποδώσουν στο βέλτιστο δυνατό βαθμό. Ενώ στο τελευταίο στάδιο βρίσκεται η αξιολόγηση της επίδοσης της επιχείρησης και γίνεται με τη χρήση του balance scorecard, ενός εργαλείου μέτρησης της επίδοσης μέσω τεσσάρων συνιστωσών, της χρηματοοικονομικής, της πελατειακής, των εσωτερικών διαδικασιών και της μάθησης και ανάπτυξης.

Είναι γεγονός πως το στρατηγικό μάνατζμεντ προσφέρει δυνατότητα εισόδου των επιχειρήσεων σε νέες αγορές, αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους και την ευκαιρία να επιτύχουν μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Όσοι λοιπόν ασχολούνται με την διοίκηση και διαχείριση λειτουργίας ξενοδοχειακών μονάδων καλούνται να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν τα εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ, προκειμένου να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις τους μια σύγχρονη και ανταγωνιστική δυναμική.

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν., (2015), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Διδακτικές σημειώσεις μαθήματος στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάνατζμεντ Τουρισμού, 2015-2016, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
2. Γεωργόπουλος Ν., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3^η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
3. Λιούκας Σ., (2006), Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία προς την οικονομία της Γνώσης, ΤΕΕ, Αθήνα.
4. Χυτήρης Λ., Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (2006), Interbooks.
5. Ansoff H. I., (1965), Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York.
6. Hill C. and Jones G., (2001), Strategic Management, An Integrated Approach, Houghton Mifflin Co, 5th Edition.
7. Muller-Stewens G., Lechner C., (2005), Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel fuhren, published by Schaffer- Poeschel.
8. Porter M. E., (1985), The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, published by Free Press, USA.
9. Porter M. E., (1990), The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, USA.
10. Teece D. J., Pisano G. and Shuen A., (1997), Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, Vol 18 No. 7, pp.509-33.
11. Wheelen T. L., Hunger J. D., Strategic Management and Business Policy toward global sustainability (2012), Pearson.

Κεφάλαιο 4

4.1. Η διάσταση της Ηγεσίας

Υπάρχουν εκατοντάδες ορισμοί που προσπαθούν να ερμηνεύσουν την έννοια της ηγεσίας. Η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που συναντάμε σε πολλές πτυχές της ζωής μας κι όχι μόνο στον τομέα της εργασίας, ωστόσο ελάχιστοι κατανοούν την ακριβή της υπόσταση. Η έννοια της ηγεσίας σύμφωνα με τη Διοικητική επιστήμη, ελάχιστα προσεγγίζει αυτό που οι περισσότεροι έχουν στο μυαλό τους. Για αυτούς η ηγεσία ταυτίζεται με την κορυφή της πυραμίδας, δηλαδή λέγοντας ηγεσία εννοούν τον πρόεδρο ή γενικό διευθυντή της επιχείρησης. Για τη Διοικητική επιστήμη ο όρος ηγεσία δεν έχει σχέση με την έννοια της κορυφής, άλλωστε υπάρχουν συγκεκριμένοι όροι για να εκφράσουν τις θέσεις αυτές. Σύμφωνα μ' αυτή ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, έτσι ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, με τρόπο αποτελεσματικό και με απώτερο σκοπό την φιλοδοξία τους για ένα καλύτερο μέλλον της επιχείρησης.

Με βάση λοιπόν αυτό τον ορισμό προκύπτουν δύο θεμελιώδη στοιχεία. Το πρώτο είναι η άσκηση επιρροής ενός ατόμου πάνω σε άλλους ανθρώπους, ώστε αυτοί να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους προκειμένου να υλοποιήσουν κάποιους στόχους. Πράγματι, ένας άνθρωπος μπορεί να αγοράσει το χρόνο ενός άλλου ανθρώπου, με την έννοια της φυσικής παρουσίας του σε ένα συγκεκριμένο χώρο, για συγκεκριμένο χρόνο και συγκεκριμένο τύπο εργασιών. Αυτό όμως που δε μπορεί να αγοράσει κανείς είναι το κέφι, τον ενθουσιασμό, την αφοσίωση, τη δημιουργικότητα, την έμπνευση και τη ψυχή των ανθρώπων, συστατικά που είναι απαραίτητα για να αξιοποιήσουν στο μέγιστο τις δυνατότητές τους και να πετύχει η επιχείρηση υψηλές επιδόσεις. Το δεύτερο στοιχείο σχετίζεται με την προθυμία των ανθρώπων να υλοποιήσουν στόχους που αφορούν φιλοδοξίες για την πρόοδο και το μέλλον της επιχείρησης. Ο όρος λοιπόν της ηγεσίας συνδέεται με την αλλαγή και την πρόοδο και

λαμβάνει χώρα μέσω της μεταλαμπάδευσης του οράματος για ένα καλύτερο μέλλον, την δημιουργία κατεύθυνσης για την υλοποίησή του και την παρακίνηση των ανθρώπων για ανάπτυξη της σκέψης και των ικανοτήτων τους (Χυτήρης, 2006).

Έχοντας αναπτύξει τον όρο της ηγεσίας, μπορούμε τώρα να αναφερθούμε στο τι ακριβώς εμπερικλείει ο όρος «ηγέτης». Ηγέτης λοιπόν είναι εκείνο το άτομο που ασκεί επιρροή σε άλλα άτομα ούτως ώστε αυτά να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα για να υλοποιηθούν κάποιοι στόχοι. Ο ηγέτης κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, την όρεξη, την πίστη, το μυαλό και την ψυχή των ανθρώπων με αποτέλεσμα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους ως άτομα αλλά και ως ομάδα για να επιτύχουν στόχους σε μια πορεία γενικότερης προόδου για ένα καλύτερο μέλλον. Υπό αυτή την έννοια ηγέτης θα μπορούσε να είναι ένας πρόεδρος ή διευθύνων σύμβουλος μιας επιχείρησης, όπως και ένας διευθυντής ή προϊστάμενος σε χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο, αλλά ακόμα και ένα παιδί στην παρέα του, από τη στιγμή που καταφέρνει να εμπνεύσει τους άλλους του να τον ακολουθήσουν πρόθυμα και εθελοντικά.

Η ηγεσία λοιπόν είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ ανθρώπων. Αυτή η επιρροή υφίσταται με διάφορους τρόπους μέσω της εξουσίας και της δύναμης που έχουν κάποια άτομα πάνω σε άλλα. Ο Max Weber ορίζει την δύναμη ως «την πιθανότητα που έχει ένας άνθρωπος να περάσει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση παρά την αντίσταση». Η δύναμη απαιτεί τουλάχιστον δύο άτομα, ένα που την ασκεί και ένα που τη δέχεται. Συνοψίζοντας είναι η δυνατότητα ενός ανθρώπου να επιβάλλει τις επιθυμίες του σ' άλλους ανθρώπους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους. Η εξουσία από την άλλη μεριά αποτελεί το νόμιμο δικαίωμα που έχει κάποιος να ασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Άρα εξουσία είναι η «νομιμοποιημένη δύναμη» που προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία. Τέλος, ως επιρροή, ερμηνεύεται η αλλαγή σκέψης, στάσης και κυρίως συμπεριφοράς ενός ατόμου λόγω της επίδρασης της δύναμης που του ασκείται από άλλο άτομο. Σύμφωνα μ' αυτούς τους ορισμούς, ο ηγέτης χρησιμοποιεί ως μέσα τη δύναμη και την εξουσία για να επηρεάσει και να κατευθύνει τα μέλη της ομάδας. Συνεπώς αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης που γνωρίζει τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει και την χρησιμοποιεί κατάλληλα. Ας αναλύσουμε τώρα ποιες μορφές μπορεί να έχει η δύναμη που διαθέτει ένας ηγέτης και επηρεάζει τους ακόλουθούς του.

Η επιρροή μπορεί να λάβει τη μορφή αφοσίωσης όταν το άτομο υιοθετεί τις απόψεις του ηγέτη ή τη μορφή συμμόρφωσης όταν εκτελεί τις επιταγές του ηγέτη χωρίς όμως να έχει ενστερνιστεί τη λογική τους. Σύμφωνα μ' αυτό έχουμε τις εξής μορφές

ισχύος: ισχύς αμοιβής, ισχύς καταναγκασμού, νόμιμη ισχύς, ισχύς αναφοράς και ισχύς αυθεντίας.

Ισχύς αμοιβής (reward power): Πρόκειται για τη δυνατότητα που έχει ο ηγέτης να ελέγχει και να χειρίζεται τις αμοιβές που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων του, όπως για παράδειγμα προαγωγές, αυξήσεις και άλλα.

Ισχύς καταναγκασμού (coercive power): Είναι η δυνατότητα του ηγέτη να επιβάλει ποινές, όπως απολύσεις, πρόστιμα, ή να αναστέλλει τη χορήγηση επιθυμητών αμοιβών. Αυτή η μορφή ισχύος είναι η πιο αναποτελεσματική καθώς μπορεί να έχει κάποια βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, μακροπρόθεσμα όμως δημιουργεί αρνητικό κλίμα και υπονόμηση του ηγέτη.

Νόμιμη ισχύς (legitimate power): Αναφέρεται στο δικαίωμα που έχει ο ηγέτης, λόγω της διοικητικής του θέσης, να επηρεάζει τον υφιστάμενο κι αυτός με τη σειρά του να δέχεται και να εφαρμόζει τις εντολές του, όπως προκύπτει από την υποχρέωση που έχει να το κάνει λόγω της θέσης του.

Ισχύς αναφοράς (referent power): Είναι η ισχύς που πηγάζει από το θαυμασμό του ηγέτη από τον υφιστάμενο, ο οποίος επιζητά την αποδοχή και επιβεβαίωση από αυτόν. Δηλαδή ο ηγέτης παρουσιάζεται ως πρότυπο λόγω των θαυμαστών ατομικών του χαρακτηριστικών.

Ισχύς αυθεντίας (expert power): Πρόκειται για την ισχύ που έχει ο ηγέτης λόγω των ειδικών του γνώσεων, με αποτέλεσμα να θεωρείται αυθεντία στα θέματα της αρμοδιότητάς του και αναμένεται να προσφέρει καθοδήγηση για να διευκολύνει την επιτέλεση κάποιου έργου.

Μια τελευταία άποψη αναφέρει πως ο συνδυασμός ισχύος αναφοράς και αυθεντίας αποτελεί χάρισμα και χαρακτηρίζει τον χαρισματικό ηγέτη. Δηλαδή μέσω των χαρισμάτων και των γνώσεων που διαθέτει να μπορεί να εμπνέει και να κάνει τους υφισταμένους του να θέλουν να τον ακολουθήσουν πρόθυμα και να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Χολέβας, 1995).

4.2. Καταστάσεις του Εγώ

Πολύ σημαντικό ρόλο για την προσέγγιση του όρου ηγεσία είναι η κατανόηση, πως κάθε άνθρωπος δεν έχει μία, αλλά μία ομάδα προσωπικοτήτων. Κατά τη διάρκεια της ζωής μας αναπτύσσεται μέσα μας μια ομάδα από έξι διαφορετικές προσωπικότητες, δηλαδή οι διαφορετικές καταστάσεις του εγώ μας. Το κάθε εγώ έχει τις δικές του αρχές, τη δική του συμπεριφορά και συνεπώς ανταποκρίνεται σε διαφορετικά ερεθίσματα του περιβάλλοντος.

Κατά τη διάρκεια της παιδικής μας ηλικίας έχουμε ανάγκη και από τα έξι αυτά εγώ, καθώς μας βοηθούν στην επιβίωση μας. Αργότερα όμως, ως ενήλικες, μόνο τα τρία από αυτά μας βοηθούν να αναπτύξουμε μια αποτελεσματική επικοινωνία, ενώ τα άλλα τρία είναι πιθανό να μας δημιουργήσουν προβλήματα, τόσο σε σχέση με άλλους, όσο και με τον ίδιο μας τον εαυτό. Μάλιστα πολλά προβλήματα έχουν να κάνουν με την απότομη μεταφορά από το ένα εγώ στο άλλο ή με τη χρήση κάποιου εγώ που δεν αρμόζει στην περίσταση. Γι' αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό να μπορούμε να αναγνωρίζουμε τις διαφορετικές καταστάσεις του εγώ, καθώς και τη σωστή τους χρήση.

Τα «εγώ» της ανθρώπινης προσωπικότητας είναι ο *γονέας* που υποδιαιρείται στον επικριτικό και τον τροφοδοτικό, ο *ενήλικος* και το *παιδί* που υποδιαιρείται στο φυσικό παιδί, τον μικρό καθηγητή, το υπάκουο και το επαναστατημένο. Όπως προαναφέραμε κάποιες από αυτές τις καταστάσεις του εγώ είναι αποτελεσματικές και κάποιες άλλες όχι. Θα αναλύσουμε τώρα κάθε μία από αυτές και θα δούμε ποιες ανήκουν στις αποτελεσματικές και ποιες στις μη.

Ας ξεκινήσουμε με τα *αποτελεσματικά εγώ*. Αυτά είναι το παιδί ως φυσικό και ως μικρός καθηγητής, ο ενήλικος και ο τροφοδοτικός γονέας. Το *φυσικό παιδί* αντικατοπτρίζει τις ανάγκες, επιθυμίες και τα συναισθήματα της προσωπικότητάς μας. Οι επιθυμίες μπορεί να αλλάζουν από στιγμή σε στιγμή, ενώ οι ανάγκες παραμένουν σταθερές. Όταν αυτές οι ανάγκες και οι επιθυμίες εκπληρώνονται, τότε το άτομο αντιδρά με ζεστό και φιλικό τρόπο, ενώ σε αντίθετη περίπτωση με θυμό, θλίψη και φόβο. Ο *μικρός καθηγητής* αντιπροσωπεύει την εξυπνάδα που διαθέτει το φυσικό παιδί και έχει να κάνει με εκείνες τις αποφάσεις που καθορίζουν κατά πόσο κανείς μπορεί ή όχι να τα βγάλει πέρα σε μια κρίσιμη κατάσταση. Σχετίζεται με αυτό

που αποκαλούμε διαίσθηση, δηλαδή την ικανότητα να αναγνωρίζει το πραγματικό ποιόν των ανθρώπων ακόμα και όταν κρύβεται καλά. Ο *ενήλικος* συμβολίζει τη λογική, απαλλαγμένη από συναισθηματισμούς, ακέραιη και αιτιολογημένη. Εξετάζει τα δεδομένα της κάθε περίπτωσης, αλλά και των διαφορετικών εγώ και καταλήγει στην κατάλληλη συμπεριφορά για τη δεδομένη στιγμή. Τέλος ο *τροφοδοτικός γονέας* είναι εκείνο το κομμάτι της προσωπικότητάς μας που κατανοεί και νοιάζεται για τις ανάγκες των άλλων. Ταυτόχρονα μπορεί να βάζει περιορισμούς μ' ένα λογικό τρόπο, δείχνοντας έτσι ενδιαφέρον και κατανόηση, μέσα όμως σε συγκεκριμένα όρια.

Στον αντίποδα όλων αυτών έχουμε και κάποια *μη αποτελεσματικά εγώ*. Αυτά είναι ο επικριτικός γονέας, και το προσαρμοσμένο παιδί που χωρίζεται στο υπάκουο και το επαναστατημένο. Ο *επικριτικός γονέας* έχει την τάση να απαγορεύει, γενικεύει και να υπερβάλλει, καθώς και να σώζει τους άλλους από καταστάσεις που θα μπορούσαν και μόνοι τους να τα βγάλουν πέρα. Η αναποτελεσματικότητά του έγκειται στο ότι ακόμα και η πιο καλοπροαίρετη διάθεση να «σώσουμε» κάποιον, στην πραγματικότητα του στερεί τη δυνατότητα να πάρει τις ευθύνες του. Το *προσαρμοσμένο παιδί* από την άλλη είτε ως *υπάκουο*, είτε ως *επαναστατημένο*, έχει διαμορφωθεί μέσω της προσπάθειας να προσαρμοστούμε στις απαιτήσεις των γονιών κατά την παιδική ηλικία, αφού ένα παιδί μαθαίνει να προσαρμόζεται είτε υπακούοντας είτε επαναστατώντας. Αυτό το κομμάτι εμφανίζεται όταν του εγώ του γονέα μας ή κάποιου άλλου προσώπου μας δίνει κάποιο ερέθισμα στο οποίο ανταποκρινόμαστε αυθόρμητα χωρίς να μεσολαβήσει το εγώ του ενήλικα.

Συνοψίζοντας, ο *γονέας* περιλαμβάνει τις καταγραφές που έχουμε από την γέννησή μας μέχρι περίπου τα πέντε μας χρόνια και εκφράζει τη *διδαγμένη άποψη* που έχουμε για τη ζωή. Το *παιδί* περιλαμβάνει τις συναισθηματικές καταγραφές από τη γέννησή μας πάλι μέχρι περίπου τα πέντε έτη και εκφράζει τη *συναισθηματική άποψη* για τη ζωή. Τέλος ο *ενήλικος* είναι το κομμάτι που περιέχει καταγραφές από τις δικές μας προσωπικές εμπειρίες και εκφράζει τη *λογική άποψη* για τη ζωή.

Κάθε κατάσταση αντιπροσωπεύει και διαφορετική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά. Η γονεϊκή συμπεριφορά μπορεί να είναι επικριτική ή προστατευτική και ως χαρακτηριστικά να έχει επικρίσεις, προκαταλήψεις ή προστασία. Η ενήλικη βασίζεται στην εκτίμηση γεγονότων με εξέταση δεδομένων και τα χαρακτηριστικά της είναι η αντικειμενική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών. Τέλος η παιδική σχετίζεται με συναισθήματα, ελεύθερα ή προσαρμοσμένα και με τη δημιουργικότητα. Τη χαρακτηρίζουν τα πρώιμα βιώματα, οι παρορμήσεις και τα συναισθήματα. Όπως

είδαμε λοιπόν κάθε κατάσταση έχει τον δικό της κώδικα συμπεριφοράς, ενώ συχνά έρχονται σε διαφωνία μεταξύ τους. Ωστόσο για να λυθεί ένα πρόβλημα, συνήθως προτιμότερο είναι να αποφασίζει η ενήλικη.

Ας εξετάσουμε τώρα τι γίνεται όταν επικοινωνούμε με άλλους ανθρώπους και οι διάφορες καταστάσεις του εγώ μας συνδιαλέγονται με αντίστοιχες ή διαφορετικές καταστάσεις του εγώ των άλλων. Μπορούμε να έχουμε *παράλληλες ή συμπληρωματικές συναλλαγές*, δηλαδή να παίρνουν μέρος μόνο δύο καταστάσεις του εγώ, για παράδειγμα μεταξύ δύο ενήλικων εγώ, και οι διευθύνσεις του ερεθίσματος καθώς και της απόκρισης να είναι παράλληλες. Έτσι το λεκτικό και εξωλεκτικό στοιχείο της επικοινωνίας ταυτίζονται, δηλαδή εκφράζουν το ίδιο μήνυμα. Μπορεί όμως να έχουμε και *σταυροειδείς ή χιαστές*, όπου τρεις ή τέσσερις καταστάσεις του εγώ παίρνουν μέρος και οι διευθύνσεις δεν είναι παράλληλες, αλλά διασταυρώνονται στη διάρκεια των συναλλαγών. Η απόκριση δεν προέρχεται από την κατεύθυνση του εγώ που απευθυνόταν το ερέθισμα, για παράδειγμα γίνεται μια ερώτηση από το ενήλικο εγώ και αντί για την απάντηση που αναμενόταν από το αντίστοιχο ενήλικο εγώ του άλλου, έρχεται από το γονεϊκό. Τέλος, έχουμε τις *χειριστικές ή υπονοούμενες*, όπου τρεις ή τέσσερις καταστάσεις του εγώ παίρνουν πάλι μέρος αλλά αυτή τη φορά υπάρχουν δύο επίπεδα επικοινωνίας, ένα λεκτικό (κοινωνικό επίπεδο) και ένα εξωλεκτικό (ψυχολογικό επίπεδο). Αυτά τα δύο επίπεδα είναι ασυνεπή και συχνά αντιφατικά μεταξύ τους. Το άτομο συνήθως ανταποκρίνεται αυτόματα στο ψυχολογικό επίπεδο που υπονοείται, εκτός εάν αποκριθεί με το ενήλικο εγώ, όπου έχει αντιληφθεί το υπονοούμενο νόημα και το αγνοεί. Έχουμε λοιπόν συναλλαγές που είναι ανοιχτές όπως οι παράλληλες και οι σταυροειδείς, αλλά και κρυφές που γίνονται σε κοινωνικό και ψυχολογικό επίπεδο ταυτόχρονα, όπως οι χειριστικές.

Για να γυρίσουμε πίσω στον όρο της ηγεσίας αυτό που πρέπει να κρατήσουμε από τις καταστάσεις του εγώ είναι πως ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει τον ενθουσιασμό (pathos) του παιδιού, τη λογική (logos) του ενήλικα και την αξιοπιστία (ethos) του γονέα. Δηλαδή θα πρέπει να μεταδίδει την ενέργεια του στους άλλους, να μπορεί να περιορίζει τον φόβο τους για το μέλλον και οι ενέργειές του να ταυτίζονται με τα λεγόμενα του (Κονδύλης, 2015).

4.3. Οι Τέσσερις βασικές θέσεις της Ζωής

Σύμφωνα με τη Συναλλακτική Ανάλυση, κάθε άνθρωπος κατά τα πέντε πρώτα χρόνια της ζωής του διαμορφώνει τη βασική ψυχολογική στάση ζωής, την οποία και διατηρεί συνήθως καθ' όλη τη διάρκεια της υπόλοιπης ζωής του. Η θέση αυτή επιλέγεται με βάση τις προσωρινές εμπειρίες του πρώτου χρόνου ζωής. Στο τέλος του δεύτερου χρόνου, ή αυτή επιβεβαιώνεται και θεμελιώνεται ή επιλέγει κάποια άλλη στάση ζωής. Από τη στιγμή που ένας άνθρωπος υιοθετήσει μια υπαρξιακή θέση δεν αλλάζει και αυτή καθορίζεται αποκλειστικά στην παρουσία ή έλλειψη του χαδιού, δηλαδή στο συναίσθημα. Το χάδι και η σωματική επαφή αποτελούν το βασικότερο κίνητρο για την ωρίμανση και ψυχολογική εξέλιξη του ανθρώπου. Με βάση όλα αυτά ο άνθρωπος μπορεί να καταλήξει σε τέσσερις θέσεις (Κονδύλης, 2015).

Δεν είμαι Ο.Κ. - Είσαι Ο.Κ.

Αυτή η στάση ζωής αναπτύσσεται κατά τον πρώτο χρόνο ζωής, όταν το μικρό παιδί αισθάνεται πως δεν μπορεί να αυτοεξυπηρετηθεί χωρίς τη βοήθεια των μεγάλων, ενώ εκείνοι μπορούν να κάνουν τα πάντα μόνοι τους. Είναι αυτό το αίσθημα εξάρτησης από άλλους, καθώς για να επιβιώσει χρειάζεται τη βοήθειά τους και για να αναπτυχθεί ψυχολογικά το χάδι τους. Αυτή η στάση απαντάται στον περισσότερο κόσμο και συμβαίνει όταν το άτομο αισθάνεται πως οι γύρω του είναι καλύτεροι και το ίδιο μειονεκτεί σε σχέση με αυτούς. Δεν μπορεί να εξηγήσει υπό ποιες συνθήκες δέχεται επιδοκιμασία και γι' αυτό βρίσκεται στο έλεος των άλλων, δοκιμάζοντας ωστόσο πολλά σενάρια αναζητώντας την επιδοκιμασία. Το άτομο μπορεί έτσι να συνεχίζει να δοκιμάζει σενάρια μην ξέροντας πότε θα πετύχει την επιδοκιμασία και πότε όχι ή μπορεί να αρνηθεί τελείως τη διαδικασία αυτή και να αποφασίσει πως πάντα θα μειονεκτεί οπότε και να σταματήσει να προσπαθεί και να επιλέξει συνειδητά να είναι το «κακό παιδί» με αντιδραστική συμπεριφορά. Τα άτομα που ακολουθούν αυτή τη στάση ζωής επιδιώκουν γενικότερα σχέσεις με άτομα που έχουν ισχυρή γονεϊκή συμπεριφορά, ώστε να μπορούν να λάβουν επιδοκιμασία.

Δεν είμαι Ο.Κ. - Δεν είσαι Ο.Κ.

Κατά το δεύτερο χρόνο ζωής, το παιδί μπορεί να αλλάξει την αρχική του θέση. Αν οι γονείς αρχίσουν να τιμωρούν αυστηρά το παιδί που έχει αρχίσει να κάνει τα πρώτα

του βήματα και προσπαθώντας να αυτονομηθεί κάνει ζημιές και παράλληλα σταματήσει ξαφνικά το χάδι και η αναγνώριση επειδή το παιδί μεγάλωσε, τότε το παιδί διαλέγει αυτή τη θέση που είναι στάση αυτοκαταστροφής. Παρατηρούμε λοιπόν πως η αντίδραση των γονέων κατά την ωρίμανση του παιδιού μπορεί να είναι καθοριστική για όλη την υπόλοιπη ζωή του. Αν ο γονέας προσπαθήσει να περιορίσει την ενήλικη συμπεριφορά που αρχίζει να εκδηλώνεται στο παιδί με τη μορφή της περιέργειας, απαγορεύοντας, αποδοκιμάζοντας και τιμωρώντας το συνεχώς, οδηγεί το παιδί να αναπτύξει μια αντίληψη ότι και το ίδιο και οι γύρω του δεν είναι Ο.Κ.. Τότε σταματά την προσπάθεια να αρέσει στους άλλους και σταματά να χρησιμοποιεί την ενήλικη συμπεριφορά στις σχέσεις του με τους άλλους.

Είμαι Ο.Κ.- Δεν είσαι Ο.Κ.

Μια δεύτερη επιλογή εξέλιξης της πρώτης στάσης ζωής, αφορά κυρίως σε παιδιά που έχουν κακοποιηθεί και βασανιστεί πολύ με αποτέλεσμα η παρουσία του γονέα να αποτελεί πηγή πόνου και βίας και να βρίσκουν την ανακούφιση αλλά και το υποκατάστατο του χαδιού στην απομόνωση. Έχοντας στο μυαλό τους τη βία που έχουν υποστεί, τα παιδιά αυτά θεωρούν πως η βία είναι επιτρεπτή και έτσι μπορούν και αυτά να τη χρησιμοποιούν. Τα άτομα αυτά μεγαλώνοντας δεν έχουν όρια και είναι δυνατό να καταλήξουν σε αντικοινωνικές και εγκληματικές πράξεις.

Είμαι Ο.Κ.- Είσαι Ο.Κ.

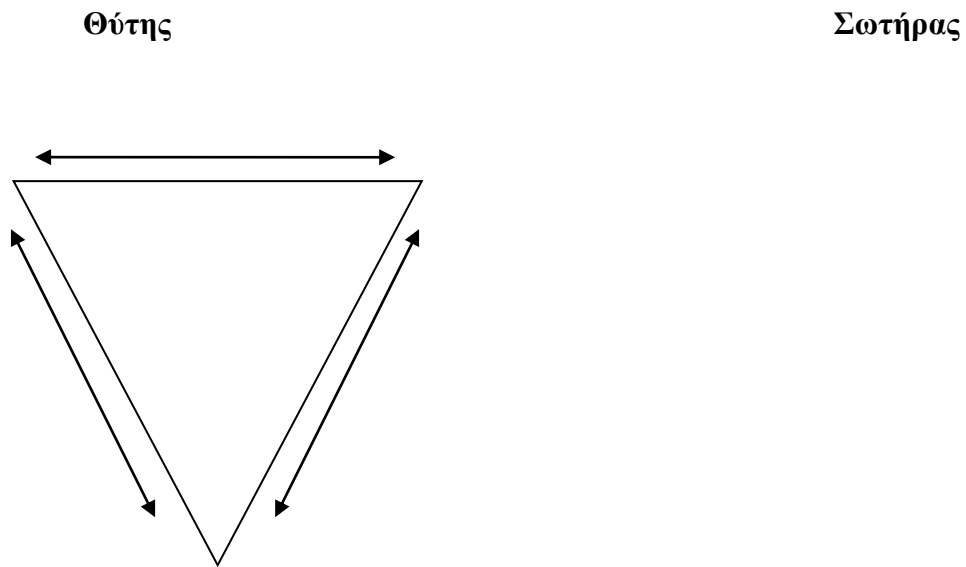
Αυτή η θέση αποτελεί την μόνη συνειδητά επιλεγμένη θέση, καθώς οι προηγούμενες βασίζονται στα πρώιμα συναισθήματα της παιδικής ηλικίας, ενώ αυτή στη λογική και τα δεδομένα. Το άτομο υιοθετώντας αυτή τη στάση ζωής δεν απαλλάσσεται αυτόματα από τις άλλες, αλλά αναγνωρίζει τα δυσάρεστα αποτελέσματα που έχουν, κατανοεί πως προκλήθηκαν και αποφασίζει να σταματήσει να τις χρησιμοποιεί. Η στάση αυτή περιλαμβάνει ρίσκο και υπομονή. Είναι μια πραγματική στάση απέναντι στη ζωή και όχι απλά μια αντίδραση βασισμένη στα συναισθήματα, γι' αυτό δεν γίνεται εύκολα και τα αποτελέσματα είναι προοδευτικά, όμως επιλέγει να την προσπαθήσει γιατί με αυτό τον τρόπο θα βελτιωθεί η ζωή του.

Ένα άτομο που έχει ενηλικιωθεί και διατηρεί μία από τις τρεις πρώτες θέσεις ζωής, προσπαθεί μέσα από την καθημερινότητά του να επιβεβαιώσει αυτή του την επιλογή. Μέσω των στάσεων αυτών τα άτομα βιώνουν κάποια σενάρια ζωής που έχουν

δημιουργηθεί από την παιδική τους ηλικία και καθοδηγούν σε γενικές γραμμές την συμπεριφορά του ατόμου στην ενήλικη ζωή του. Τα σενάρια ζωής δεν είναι ποτέ ικανοποιητικά ακόμα κι αν έχουν ευχάριστο τέλος γιατί είναι βασισμένα σε αποφάσεις που στηρίζονταν σε ελλιπείς παιδικές πληροφορίες. Προκειμένου να υποστηριχθούν οι σεναριακές αποφάσεις, το άτομο παίζει ψυχολογικά παιχνίδια. Τα ψυχολογικά παιχνίδια είναι καθημερινές συναλλαγές μέσα από τις οποίες τα άτομα αποκομίζουν ένα αρνητικό συναίσθημα. Επίσης έχουν προδιαγεγραμμένο τέλος, το οποίο τα άτομα γνωρίζουν από την αρχή αλλά δεν μπορούν να μην πάρουν μέρος, παρόλο που μπορεί να τους στοιχίσει σε προσκόμιση αρνητικού συναισθήματος. Σε κάθε παιχνίδι υπάρχουν και οι απαιτούμενοι ρόλοι για να στηθεί. Ο Karpman ανακάλυψε τους τρεις βασικούς ρόλους των ψυχολογικών παιχνιδιών, *το θύμα, τον θύτη και τον σωτήρα*.

Σχηματικά απεικονίζεται με ένα αναποδογυρισμένο τρίγωνο που βασίζεται στο ρόλο του θύματος, συνεπώς αν δεν βρεθεί θύμα, δεν μπορεί να υπάρξει ψυχολογικό παιχνίδι. Πρέπει λοιπόν να βρεθεί κάποιος πρόθυμος να παίξει το ρόλο του θύματος για να έχουν λόγο ύπαρξης οι άλλοι ρόλοι, πράγμα που είναι αρκετά εύκολο καθώς υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που δεν αισθάνονται Ο.Κ.. (Karpman, 2014).

Σχήμα 4.1.



Πηγή: *A Game Free Life*, (2014), Karpman S. B.

Τα βέλη γύρω από το τρίγωνο δείχνουν τη δυνατότητα αλλαγής από τον ένα ρόλο στον άλλο και κάθε συμμετέχων μπορεί να περάσει από όλους τους ρόλους μέχρι το τέλος του παιχνιδιού.

4.4. Τα βασικά Στυλ Ηγεσίας

Υπάρχουν τρία βασικά στυλ ηγεσίας, το *αυταρχικό*, το *δημοκρατικό* και το *εξουσιοδοτικό*. Στο αυταρχικό στυλ ο ηγέτης ασκεί δύναμη μέσω της θέσης στην οποία βρίσκεται. Δεν είναι αρεστός στα άτομα που διοικεί, τα οποία εκτελούν απλά εντολές παρακινούμενα μόνο από τη χρηματική αμοιβή. Συνεπώς, ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και απλώς τις μεταβιβάζει στην ομάδα του για εκτέλεση, ενώ το αποτέλεσμα είναι καλό μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών και επιβλέπει την απόδοσή τους. Στο δημοκρατικό, ο ηγέτης παίρνει αποφάσεις αφού πρώτα λάβει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις και τις επιθυμίες της ομάδας του ή ζητά την συμμετοχή της στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Από τη μεριά των μελών της ομάδας, έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης και η ποιότητα εργασίας κι η παραγωγικότητά τους είναι υψηλή. Τέλος, στο εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας, ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ περιορισμένος καθώς η ομάδα είναι εξουσιοδοτημένη να παίρνει μόνη της τις αποφάσεις. Ο ηγέτης δεν παίρνει αρκετή από την ευθύνη καθώς δεν έχει εμπιστοσύνη στις ηγετικές του ικανότητες. Από την άλλη μεριά, η ομάδα δεν έχει στόχους πράγμα που την καθιστά αναποτελεσματική και μη παραγωγική.

Πέρα από αυτά τα τρία στυλ, μπορούμε να διακρίνουμε δύο άλλες διαστάσεις ηγετικής συμπεριφοράς ανάλογα με το αν αυτές είναι προσανατολισμένες στους ανθρώπους ή τα καθήκοντα. Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους φανερώνει έναν ηγέτη που δείχνει εμπιστοσύνη και ενδιαφέρον στην ομάδα του, ενδιαφέρεται για τους υφιστάμενους του και τους βοηθάει και στα προσωπικά τους προβλήματα. Η

διάσταση αυτή παρουσιάζει την ύπαρξη καλής επικοινωνίας και συμμετοχής όλης της ομάδας στην ηγεσία. Από την άλλη μεριά όταν η ηγεσία είναι προσανατολισμένη στα καθήκοντα, φανερώνει έναν ηγέτη που ενδιαφέρεται περισσότερο για την παραγωγή και ο ρόλος του περιορίζεται στον καθορισμό αρμοδιοτήτων και την οργάνωση της ομάδας για να επιτευχθούν κάποιοι τυπικοί στόχοι. Σ' αυτή την περίπτωση ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους αλλά για το έργο που αυτοί επιτελούν και μάλιστα αναμένει από αυτούς να πετύχουν συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης και επιχειρησιακούς στόχους.

Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους και τα καθήκοντα είναι δύο ανεξάρτητες διαστάσεις από τις οποίες προκύπτουν τέσσερις τύποι ηγετικής συμπεριφοράς. Δηλαδή, ο ηγέτης μπορεί να έχει χαμηλό προσανατολισμό τόσο ως προς τους ανθρώπους όσο και ως προς τα καθήκοντα, χαμηλό προσανατολισμό προς τους ανθρώπους αλλά υψηλό προς τα καθήκοντα, υψηλό προσανατολισμό τόσο στους ανθρώπους όσο και στα καθήκοντα ή υψηλό προσανατολισμό προς τους ανθρώπους χαμηλό όμως προς τα καθήκοντα. Σε αυτά τα δεδομένα έχει στηριχθεί και η θεωρία των *Blake & Mouton (1964)*, γνωστή ως διοικητικό πλέγμα, που δίνει διαφορετικούς τύπους ηγεσίας ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο κάθε ηγέτης για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Δημιούργησαν λοιπόν ένα πλέγμα το οποίο περιγράφει τα διαφορετικά στυλ διοίκησης έτσι όπως προκύπτουν από τον συνδυασμό των δύο αυτών διαστάσεων. Υπάρχει ένας άξονας χ (οριζόντια) όπου παρουσιάζεται το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και ένας άξονας ψ (κάθετα) που απεικονίζει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους, σε μια κλίμακα από το 1 έως το 9 τόσο οριζόντια όσο και κάθετα (*Blake & Mouton, 1964*)

Διάγραμμα 4.1.
Το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton

Ενδιαφέρον
για τους
ανθρώπους

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Ενδιαφέρον για την παραγωγή

Πηγή: The Leadership Grid figure from Leadership Dilemmas- Grid Solutions by Robert R. Blake and Jane S. Mouton (1964).

Τα τετράγωνα που απεικονίζονται στο διοικητικό πλέγμα αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας. Το τετράγωνο 1,1 αντιπροσωπεύει μια φτωχή ηγεσία,

όπου ο ηγέτης προσπαθεί με δυσκολία να κρατήσει τη θέση του χωρίς να μπορεί να βασιστεί σε κανέναν από τους δύο άξονες. Αυτό το στυλ ηγεσίας παρουσιάζει την άποψη ότι η καταβολή ελάχιστης προσπάθειας αρκεί για να γίνει η απαιτούμενη εργασία και να διατηρηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το τετράγωνο 9,1 παρουσιάζει έναν ηγέτη εργοκεντρικό με υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή αλλά ελάχιστο ή καθόλου για τους ανθρώπους. Ενδιαφέρεται περισσότερο για τους στόχους και τα θέματα που αφορούν την παραγωγή παρά για τις ανάγκες των υφισταμένων του. Η ηγεσία αυτή στηρίζεται στην επάρκεια των λειτουργιών ως μέσο επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, υποβαθμίζοντας το ρόλο του ανθρώπινου στοιχείου. Το τετράγωνο 1,9 παρουσιάζει υψηλό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και ελάχιστο για την παραγωγή, δηλαδή ακριβώς το αντίστροφο από το προηγούμενο. Η φιλοσοφία αυτού του στυλ ηγεσίας βασίζεται στην άποψη ότι η ικανοποίηση των αναγκών των μελών της επιχείρησης ταυτίζεται άμεσα με την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Είναι λοιπόν μια ηγεσία που προωθεί τη φροντίδα των μελών της ώστε να δημιουργηθεί ένα φιλικό, άρα και δημιουργικό, κλίμα στο χώρο εργασίας. Το τετράγωνο 5,5 αντιπροσωπεύει την ηγεσία του εκκρεμούς, δηλαδή δίνει την ίδια βαρύτητα και στις δύο διαστάσεις καθώς πιστεύει πως με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης έργου. Είναι μια ηγεσία που στηρίζεται στην ικανοποίηση και της παραγωγής αλλά και των ανθρώπων σε ένα σχετικά καλό επίπεδο, γιατί έτσι θεωρεί πως η επιχείρηση θα πετύχει έναν ικανοποιητικό βαθμό απόδοσης. Τέλος, το τετράγωνο 9,9 αποτελεί την ιδανική και πιο αποτελεσματική ηγεσία, καθώς ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τις δύο διαστάσεις του πλέγματος στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας υπάρχει συνεργασία για οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιαστεί, καθώς πιστεύει πως η αλληλεξάρτηση και κοινή υποστήριξη σε θέματα που αφορούν τους στόχους της επιχείρησης οδηγούν σε σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού.

Οι ενδιάμεσες θέσεις που υπάρχουν στο πλέγμα, δείχνουν ανάλογα με τα νούμερα που τους αντιστοιχούν την απόστασή τους από τις βασικές θέσεις που αναλύσαμε. Όπως και πριν ο πρώτος αριθμός αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον για την παραγωγή και ο δεύτερος για τους ανθρώπους, που σε συνδυασμό συνθέτουν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας, ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις που ένας ηγέτης αποφασίζει να μετακινηθεί από ένα στυλ ηγεσίας σε κάποιο άλλο προκειμένου να επιτύχει ένα συγκεκριμένο στόχο.

Ένα άλλο πολύ γνωστό μοντέλο ηγεσίας είναι αυτό του *Fred Fiedler* (1968) σύμφωνα με το οποίο η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται αρχικά από την προσωπικότητα του ηγέτη, που εκφράζει το ύφος της ηγεσίας και από το βαθμό που η εκάστοτε κατάσταση είναι ευνοϊκή ώστε να παρέχει στον ηγέτη τη δυνατότητα ελέγχου. Υπάρχει μια κλίμακα που μετρά το βαθμό ελέγχου ή της ευνοϊκότητας της κατάστασης και ονομάζεται κλίμακα LPC (Least Preferred Coworker- Λιγότερο Επιθυμητού Συνεργάτη). Ο ηγέτης με βάση τη μέτρηση LPC μπορεί να είναι προσανατολισμένος προς τις σχέσεις (υψηλό LPC) ή το καθήκον (χαμηλό LPC). Αυτό που καθορίζει το συγκεκριμένο μοντέλο, είναι η ανάλυση που γίνεται σε δεύτερο επίπεδο, που δείχνει σε ποια συγκεκριμένη κατάσταση είναι πιο αποτελεσματικός ο κάθε τύπος ηγέτη. Οι διάφορες έρευνες του Fiedler καθώς και πολλών άλλων έχουν δείξει πως σε καταστάσεις υψηλού ή χαμηλού ελέγχου ή όταν η κατάσταση είναι πολύ ή καθόλου ευνοϊκή για τον ηγέτη, πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς το καθήκον (δηλαδή χαμηλού LPC), ενώ σε καταστάσεις μέτριου ελέγχου, ή καταστάσεις μέτρια ευνοϊκές προς τον ηγέτη, πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς τις σχέσεις (υψηλού LPC).

Διάγραμμα 4.2.

Βαθμός ελέγχου της κατάστασης και κατάλληλη μορφή ηγεσίας σύμφωνα με τον Fiedler

Σχέσεις Ηγέτη-οπαδών	Υψηλός Βαθμός				Χαμηλός βαθμός			
	Υψηλός		Χαμηλός		Υψηλός		Χαμηλός	
Δομή έργου	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός
Εξουσία θέσης	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός
Ευνοϊκότητα κατάστασης	1	2	3	4	5	6	7	8

	ΥΨΗΛΗ		ΧΑΜΗΛΗ
	Υψηλός βαθμός ελέγχου	Μέτριος βαθμός ελέγχου	Χαμηλός βαθμός ελέγχου
	ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΗΓΕΤΗ		
	Χαμηλό LPC	Υψηλό LPC	Χαμηλό LPC

Πηγή: Fiedler E. F., (1968), A Theory of Leadership Effectiveness, published by Sage Publications

Συνοψίζοντας σύμφωνα με τη θεωρία του Fiedler, ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος προς τη δημιουργία καλών σχέσεων (υψηλό LPC) είναι πιο αποτελεσματικός κάτω από συνθήκες μέτριου ελέγχου της κατάστασης, ενώ ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος προς την επιτέλεση του έργου (χαμηλό LPC) είναι πιο αποτελεσματικός κάτω από συνθήκες υψηλού ή χαμηλού ελέγχου της κατάστασης (Fiedler, 1968).

Ένα μοντέλο που επίσης αναφέρεται στην άσκηση της ηγεσίας σε συνάρτηση με την εκάστοτε κατάσταση είναι αυτό των *Vroom και Yetton (1973)*. Η διαφορά έγκειται στο ότι το συγκεκριμένο μοντέλο δεν δέχεται πως ο ηγέτης έχει από την αρχή ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, αλλά ότι μεταπηδούν σε διαφορετικά στυλ ανάλογα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης. Οι πέντε μορφές άσκησης της ηγεσίας που αναφέρει το μοντέλο αυτό είναι οι ακόλουθες.

AI (Αυταρχική τύπου I) Ο ηγέτης λύνει μόνος του το πρόβλημα που παρουσιάζεται και αποφασίζει χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που διαθέτει εκείνη τη στιγμή.

AII (Αυταρχική τύπου II) Ο ηγέτης αποφασίζει πάλι μόνος του έχοντας πάρει όμως πρώτα από τους υφισταμένους του τις πληροφορίες που χρειάζεται. Συνεπώς ο ρόλος των υφισταμένων περιορίζεται στο να παράσχουν τις απαραίτητες πληροφορίες και όχι να προτείνουν ή να αξιολογήσουν εναλλακτικές λύσεις.

CI (Συμβουλευτική τύπου I) Ο ηγέτης συζητά μεμονωμένα με κάποιους υφισταμένους για τα προβλήματα που προκύπτουν ζητώντας τη γνώμη τους και στο τέλος αποφασίζει μόνος του, άσχετα με το αν η απόφαση αυτή έχει επηρεαστεί ή όχι από τις γνώμες τους.

CII (Συμβουλευτική τύπου II) Ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα με τους υφιστάμενους, αυτή τη φορά ως ομάδα, ακούγοντας τις ιδέες και τις προτάσεις τους και στη συνέχεια αποφασίζει είτε επηρεασμένος από αυτούς είτε όχι.

GII (Ομαδική τύπου II) Ο ηγέτης συζητά όποιο πρόβλημα προκύπτει με όλη την ομάδα και βρίσκουν από κοινού λύση αξιολογώντας τις ιδέες που ακούγονται και προσπαθώντας να καταλήξουν σε ομοφωνία. Ο ρόλος του ηγέτη περιορίζεται σε διαιτητικές αρμοδιότητες χωρίς να επηρεάζει την ομάδα ή να προσπαθεί να περάσει την άποψή του (Vroom & Yetton, 1973).

Οι παραπάνω μορφές ηγεσίας εκτείνονται από την πιο αυταρχική μορφή έως την πιο δημοκρατική. Πρέπει να επισημανθεί επίσης πως αναφέρονται σε ομαδικά προβλήματα, ενώ για προσωπικά προτείνονται οι AI, AII, CI, GI (κατά την οποία ο ηγέτης συσκέπτεται με τον υφιστάμενο) και η DI (που πρόκειται για την πιο συμμετοχική και κατά την οποία ο ηγέτης εκχωρεί την αρμοδιότητα στον υφιστάμενο να βρει μόνος του λύση).

Θα ολοκληρώσουμε την ανάλυση των θεωριών που αφορούν τα διάφορα στυλ ηγεσίας τα οποία υιοθετούνται από επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, με τη θεωρία X-Ψ που αναπτύχθηκε από τον Douglas McGregor και που προσδιορίζει δύο εντελώς διαφορετικά πλαίσια αντίληψης για τον άνθρωπο τα οποία εκφράζονται με την έννοια του μοντέλου που πρέπει να αποφεύγεται (θεωρία X) και με αυτή που πρέπει να εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις (θεωρία Ψ). Ο McGregor θεωρεί πως ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί ο κάθε ηγέτης φαίνεται και η στάση του απέναντι στα άτομα αλλά και οι πιθανές απόψεις που μπορεί να έχει για την ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά. Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία X υπάρχει μια ομάδα χαρισματικών ανθρώπων, οι οποίοι καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις, και όλοι οι άλλοι κυριαρχούνται από αυτούς. Υπάρχουν δηλαδή αυτοί που διατάζουν και αυτοί που εκτελούν. Αντιθέτως, η θεωρία Ψ υποστηρίζει πως όλοι οι άνθρωποι έχουν σχεδόν τις ίδιες δυνατότητες, οπότε έχουν κοινά δικαιώματα και υποχρεώσεις.

Η θεωρία X αντιπροσωπεύει τους αυταρχικούς ηγέτες, οι οποίοι στηρίζονται σε μια ξεπερασμένη άποψη της ανθρώπινης φύσης σύμφωνα με την οποία ο μέσος άνθρωπος είναι οκνηρός, έχοντας μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και προσπαθεί να την αποφύγει όταν του δίνεται η ευκαιρία. Επίσης θεωρεί πως οι περισσότεροι άνθρωποι αντιπαθούν την εργασία και μόνο κάτω από πίεση έλεγχο και απειλή τιμωρίας μπορούν να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Τέλος, παρουσιάζει το μέσο άνθρωπο ως ευθυνόφοβο, που μόνο υπό την καθοδήγηση του

ηγέτη αισθάνεται ασφαλής, χωρίς ιδιαίτερες φιλοδοξίες, με αντιπάθεια για τις αλλαγές και αδιαφορία για το αίσθημα της ομάδας στο χώρο εργασίας. Συμπερασματικά, η θεωρία X έχει ως βασική αρχή την καθοδήγηση και τον έλεγχο, πράγμα που σημαίνει πως ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και οι υφιστάμενοι απλώς εκτελούν υπό την δική του επιτήρηση ώστε να επιτύχουν υψηλή παραγωγικότητα. Η θεωρία αυτή κρίνεται γενικότερα αναποτελεσματική όμως θεωρείται κατάλληλη σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή όταν υπάρχει έλλειψη χρόνου.

Αντίθετα με αυτή την απαισιόδοξη άποψη περί ανθρώπινης συμπεριφοράς, η θεωρία Ψ εκφράζει ένα σύνολο απόψεων που αντιπροσωπεύουν τους δημοκρατικούς ηγέτες και σύμφωνα με την οποία ο μέσος άνθρωπος όχι μόνο δεν αντιπαθεί τη δουλειά αλλά θεωρεί την εργασία μια φυσική δραστηριότητα που χρειάζεται να καταβάλει κάποια πνευματική και σωματική προσπάθεια, όπως όταν ψυχαγωγείται.

Όταν υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες ο εργαζόμενος επιζητά την υπευθυνότητα, ενώ δεν χρειάζεται κάποιον άλλον να τον καθοδηγεί για να επιτύχει τους επιχειρησιακούς στόχους. Το κατά πόσο επιδιώκει το άτομο τους στόχους εξαρτάται από το ύψος της αμοιβής, καθώς το παρακινεί να εργαστεί πιο σκληρά. Τέλος, δεν θεωρεί πως υπάρχει μόνο μια μικρή ομάδα χαρισματικών ανθρώπων, αλλά ότι οι περισσότεροι άνθρωποι διαθέτουν ευρηματικότητα, φαντασία και μπορούν να επιλύουν τα προβλήματα που τους παρουσιάζονται. Οι βασικές αρχές της θεωρίας Ψ συνοψίζονται στην αποκέντρωση της εξουσίας και στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων προκειμένου να επιτευχθεί ένα συμμετοχικό μάνατζμεντ. Η θεωρία Ψ είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να επιτευχθεί συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, αν η διοίκηση δημιουργήσει συνθήκες όπου τα άτομα θα μπορούν να ικανοποιήσουν προσωπικές τους ανάγκες και στόχους που να συμπίπτουν με της επιχείρησης (McGregor, 1960).

4.5. Συμπεράσματα

Για τη Διοικητική επιστήμη ο όρος ηγεσία δεν έχει σχέση με την έννοια της κορυφής, άλλωστε υπάρχουν συγκεκριμένοι όροι για να εκφράσουν τις θέσεις αυτές. Σύμφωνα μ' αυτή ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, έτσι ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, με τρόπο αποτελεσματικό και με απώτερο σκοπό την φιλοδοξία τους για ένα καλύτερο μέλλον της επιχείρησης. Ο όρος λοιπόν της ηγεσίας συνδέεται με την αλλαγή και την πρόοδο και λαμβάνει χώρα μέσω της μεταλαμπάδευσης του οράματος για ένα καλύτερο μέλλον, την δημιουργία κατεύθυνσης για την υλοποίησή του και την παρακίνηση των ανθρώπων για ανάπτυξη της σκέψης και των ικανοτήτων τους.

Η επιρροή που έχει ένας ηγέτης στους υφιστάμενους του πηγάζει από τη νόμιμη ισχύ που του δίνει το αξίωμα του και μπορεί να λάβει διάφορες μορφές ανάλογα με τον τρόπο που την ασκεί. Έτσι έχουμε την ισχύ της αμοιβής, την ισχύ του καταναγκασμού, τη νόμιμη ισχύ, την ισχύ της αναφοράς και την ισχύ της αυθεντίας.

Πολύ σημαντικό ρόλο για την προσέγγιση του όρου ηγεσία είναι η κατανόηση, πως κάθε άνθρωπος δεν έχει μία, αλλά μία ομάδα προσωπικοτήτων. Κατά τη διάρκεια της ζωής μας αναπτύσσεται μέσα μας μια ομάδα από έξι διαφορετικές προσωπικότητες,

δηλαδή οι διαφορετικές καταστάσεις του εγώ μας. Το κάθε εγώ έχει τις δικές του αρχές, τη δική του συμπεριφορά και συνεπώς ανταποκρίνεται σε διαφορετικά ερεθίσματα του περιβάλλοντος.

Υπάρχουν τρία βασικά στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό. Πέρα από αυτά, μπορούμε να διακρίνουμε δύο άλλες διαστάσεις ηγετικής συμπεριφοράς ανάλογα με το αν αυτές είναι προσανατολισμένες στους ανθρώπους ή τα καθήκοντα, αλλά και πολλές άλλες θεωρίες που υποστηρίζουν διάφορα στυλ ηγεσίας.

Συμπερασματικά, μπορούν να υπάρχουν διάφορα ηγετικά στυλ που στην εκάστοτε περίπτωση να θεωρούνται σωστά. Ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει ποιο στυλ ηγεσίας αρμόζει στην κάθε περίπτωση και να έχει την ικανότητα να ελίσσεται μεταξύ διαφόρων και όχι μόνο ενός ηγετικού προτύπου.

Βιβλιογραφία 4^ο κεφαλαίου

1. Κονδύλης Ε., (2015), «Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων», «Ηγεσία», Διδακτικές σημειώσεις μαθημάτων στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάνατζμεντ Τουρισμού, 2015-2016, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
2. Χολέβας Γ., Οργάνωση και Διοίκηση (1995), Interbooks.
3. Χυτήρης Λ., Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (2006), Interbooks.
4. Blake R., and Mouton J., (1964), The managerial grid model.
5. Fiedler E. F., (1968), A Theory of Leadership Effectiveness, published by Sage Publications.
6. Karpman S. B., (2014), A Game Free Life: The Definitive Book on the Drama Triangle by the Originator and Author, published by San Francisco CA: Triangle Publications.
7. McGregor D., (1960), The Human Side of Enterprise.

8. Vroom V. & Yetton P., (1973), Leadership and Decision Making.

Κεφάλαιο 5

5.1. Η Διάσταση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Για αρκετά χρόνια η νοημοσύνη σχετιζόταν με τον παραδοσιακό ορισμό ευφυΐας, ο οποίος μετριόταν με το δείκτη νοημοσύνης (IQ). Τα άτομα με υψηλό δείκτη νοημοσύνης θεωρούνταν από τους γύρω τους χαρισματικά και ικανά να πετύχουν σε κάθε τομέα της ζωής τους. Ενώ όμως τα χρόνια περνούσαν, η θεωρία αυτή άρχισε να μην ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα, καθώς έρευνες και μελέτες έδειξαν πως πέρα από την ευφυΐα υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν και παίζουν σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική αλλά και προσωπική ζωή των ανθρώπων. Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται στα συναισθήματα και ένστικτα των ανθρώπων και αποτελούν την λεγόμενη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την κοινωνική νοημοσύνη που ανέφερε ο Thorndike το 1920 και κυρίως με την θεωρία της πολλαπλής νοημοσύνης που εισήγαγε ο ψυχολόγος Howard Gardner το 1983. Ωστόσο η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης έγινε ευρέως γνωστή από τον ψυχολόγο του

Πανεπιστημίου του Harvard, Daniel Goleman. Σύμφωνα με αυτόν με τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη νοείται «η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα, να τα κατανοεί και να τα ελέγχει. Είναι επίσης, η ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω του και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις.»

Η διανοητική νοημοσύνη (IQ) είναι μια ξεχωριστή και διαφορετική ικανότητα από την συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), ωστόσο η μία συνδέεται και συμπληρώνει την άλλη. Οι διαφορές τους είναι πως ο δείκτης IQ αφορά στο γνωστικό κομμάτι ενώ ο EQ στο συναισθηματικό και ενώ η διανοητική νοημοσύνη είναι προκαθορισμένη από τη γέννηση μας και εξελίσσεται μέχρι μια ορισμένη ηλικία, η συναισθηματική μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία. Επίσης, το IQ ελέγχει τη λογική και επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους, ενώ το EQ ελέγχει τα συναισθήματα και παίζει καθοριστικό ρόλο στις διαπροσωπικές μας σχέσεις.

Ένας άνθρωπος με υψηλό συναισθηματικό δείκτη νοημοσύνης είναι διορατικός, ελέγχει τα συναισθήματά του, προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο σκέψης και τα συναισθήματα των γύρω του χωρίς να επηρεάζεται από προσωπικές του προκαταλήψεις, είναι ειλικρινής, υποστηρικτικός, ασκεί εποικοδομητική κριτική και είναι πολύ εκφραστικός. Συγκεντρώνει δηλαδή όλα τα γνωρίσματα ενός επιτυχημένου ηγέτη. Βλέπουμε δηλαδή πως τα συναισθήματα μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο όχι μόνο στην προσωπική ζωή ενός ανθρώπου αλλά και στην επαγγελματική (Goleman, 1998).

Η αλήθεια είναι πως σε πολλές χώρες, και μέσα σε αυτές και τη δική μας, επικρατεί η άποψη πως στον επαγγελματικό χώρο δεν χωρούν συναισθηματισμοί. Ωστόσο, στην Αμερική και τώρα τελευταία στις χώρες της Σαουδικής Αραβίας, οι μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη συναισθηματική νοημοσύνη. Μπορούμε να καταλάβουμε το γιατί αν δούμε αναλυτικά τους παράγοντες που αποτελούν την συναισθηματική νοημοσύνη.

Αυτεπίγνωση Με τον όρο αυτεπίγνωση μπορεί να νοηθεί Α) η *συναισθηματική επίγνωση*, δηλαδή η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, Β) η *αντικειμενική αυτό-αξιολόγηση*, το να γνωρίζει δηλαδή κανείς τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και να είναι ανοιχτός στην κριτική ώστε να μπορέσει να βελτιωθεί και Γ) η *αυτοπεποίθηση*, δηλαδή η σιγουριά του ατόμου για την αξία και τις δυνατότητές του.

Αυτορρύθμιση Είναι ο τρόπος με τον οποίο διαχειριζόμαστε συναισθήματα όπως το φόβο, το άγχος και το θυμό, ώστε να μην μας εμποδίζουν κατά την εκτέλεση του εκάστοτε έργου. Περιλαμβάνει ικανότητες αυτοελέγχου, ευσυνειδησίας, προσαρμοστικότητας και καινοτομίας.

Κινητοποίηση Η ικανότητα κάποιου να παραμένει αισιόδοξος και να μην εγκαταλείπει την προσπάθεια παρά τις όποιες δυσκολίες. Τα άτομα δηλαδή έχουν κίνητρο επίτευξης, μια εσωτερική ώθηση που οδηγεί σε συνεχή βελτίωση, καθώς και μια εσωτερική δέσμευση για την επίτευξη κάποιου στόχου, αλλά και πρωτοβουλία για ανάληψη δράσης.

Ενσυναίσθηση Είναι η ικανότητα να αναγνωρίζεις τα συναισθήματα των άλλων και τα άτομα που τη διαθέτουν μπορούν να καταλαβαίνουν και να κατανοούν τις ανάγκες των άλλων, να τους βοηθούν στην εξέλιξή τους και να αξιοποιούν την διαφορετικότητα των ανθρώπων.

Κοινωνικές δεξιότητες Βοηθούν το άτομο να συνάπτει και να διατηρεί θετικές σχέσεις μέσω της επιρροής, της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της σωστής διαχείρισης κρίσεων και του αισθήματος συνεργασίας και ομαδικότητας.

Στη βιομηχανία του τουρισμού, το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι η αναζήτηση και ικανοποίηση των ποιοτικών και προσωπικών απαιτήσεων των πελατών, πράγμα που απαιτεί όχι απλά υψηλή διανοητική νοημοσύνη, αλλά και ανάπτυξη των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας (Goleman, 2000).

5.2. Ενσυναίσθηση

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ένας από τους παράγοντες που συνθέτουν την συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ενσυναίσθηση. Ο λόγος που επικεντρωνόμαστε σε αυτή είναι γιατί στις επιχειρήσεις και ειδικά στη βιομηχανία του τουρισμού έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους, που για να λειτουργήσουν καλύτερα και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους, είτε είναι εργαζόμενοι είτε πελάτες, πρέπει να μπορούμε να τους «διαβάσουμε».

Ως ενσυναίσθηση λοιπόν, ορίζεται η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, καθώς και η κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων του, όπως δηλώνουν και τα συστατικά της λέξης που αποτελούνται από τις λέξεις εν, συν και αίσθηση, υποδηλώνοντας την επέκταση της αίσθησης του ατόμου πέρα από τον εαυτό του. Η ενσυναίσθηση δεν επιτυγχάνεται μόνο μέσω της προφορικής επικοινωνίας, αλλά μπορεί να γίνει μέσω του συνδυασμού της οπτικής και ηχητικής παρατήρησης ενός ατόμου. Γενικότερα μέσω της γλώσσας του σώματος, των εκφράσεων και του τρόπου που αντιδρά. Ένα άτομο που χρησιμοποιεί την ενσυναίσθηση μπορεί να αναγνωρίζει και να αντιλαμβάνεται αυτό που αισθάνεται ένα άλλο άτομο. Μπορεί δηλαδή να μπει στη θέση του άλλου, κατανοώντας τη συμπεριφορά του και αναγνωρίζοντας τα κίνητρά του. Πρόκειται για

ένα ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας και μια ικανότητα, που εν δυνάμει όλοι διαθέτουμε αλλά αγνοούμε και γι' αυτό μένει αναξιοποίητη.

Αρχικά, η ενσυναίσθηση αναπτύχθηκε ως εργαλείο της ψυχοθεραπείας, σύντομα όμως αναγνωρίστηκαν οι δυνατότητες που είχε σε όλες τις μορφές διαπροσωπικών σχέσεων, όπου ένας άνθρωπος προσπαθεί να καταλάβει αυτόν που βρίσκεται απέναντί του. Όπως ορίστηκε και προηγουμένως η ενσυναίσθηση έχει να κάνει με την αντίληψη της συναισθηματικής κατάστασης των άλλων. Φυσικά όλα θα ήταν πιο εύκολα αν οι άλλοι μας έλεγαν πως αισθάνονται και έτσι θα μπορούσαμε να πράξουμε αναλόγως, όμως αυτό τις περισσότερες φορές δεν γίνεται, είτε επειδή δεν θέλουν να αποκαλύψουν τα αισθήματά τους είτε επειδή βρίσκονται σε σύγχυση και δεν γνωρίζουν ούτε οι ίδιοι την συναισθηματική τους κατάσταση. Θα πρέπει λοιπόν εμείς να ενδιαφερθούμε, να ρωτήσουμε, να καταλάβουμε μέσα από υπονοούμενα και μη λεκτική επικοινωνία τι ακριβώς τους συμβαίνει. Αυτό μπορεί να γίνει εύκολα όταν έχουμε απέναντί μας εκφραστικούς ανθρώπους, αλλά χρειάζεται μεγαλύτερη προσπάθεια όταν πρέπει να καταλάβουμε άτομα που είναι πιο εσωστρεφή και δεν αφήνουν τα συναισθήματά τους να φανούν ακόμη και μέσω της γλώσσας του σώματος.

Η ενσυναίσθηση έχει την ικανότητα να φέρνει τους ανθρώπους πιο κοντά και να τους βοηθά να κατανοήσουν ο ένας τις ανάγκες του άλλου. Έτσι χτίζεται ένας αμοιβαίος σεβασμός καθώς ενσυναίσθηση δεν σημαίνει να είσαι απλά ένας καλός ακροατής, αλλά να μπορείς να αντιδράσεις με αμοιβαία κατανόηση και εμπιστοσύνη. Ακούγοντας δηλαδή με ενσυναίσθηση, ο ακροατής πρέπει να περνάει το μήνυμα πως ακούει αυτά που του λέει ο συνομιλητής του, τα κατανοεί και δεν τα κρίνει. Με αυτό τον τρόπο τον ενθαρρύνει να συνεχίσει να εκφράζεται ελεύθερα χωρίς τον φόβο της κριτικής. Αυτό δε σημαίνει πως ο ακροατής πρέπει απαραίτητα να συμφωνεί πάντα με τον συνομιλητή του, όμως θα πρέπει να του δείξει πως ενδιαφέρεται πραγματικά να τον βοηθήσει. Επίσης δεν πρέπει να τον διακόπτει αλλά αντίθετα να τον αφήνει να καθοδηγεί την κουβέντα, δείχνοντας του κάθε τόσο με λεκτικά και μη λεκτικά μέσα πως τον παρακολουθεί. Πολύ σημαντικό ρόλο για να αντιληφθεί ο ακροατής τη συναισθηματική κατάσταση του συνομιλητή του είναι οι εκφράσεις του προσώπου του, ο τόνος της φωνής του, καθώς και η χρήση κάποιων συγκεκριμένων λέξεων, ιδίως αυτών που είναι έντονα φορτισμένες συναισθηματικά. Είναι χρήσιμο να μεταφέρει ο ακροατής στον συνομιλητή του τα μηνύματα που παίρνει από αυτόν, ώστε να βεβαιωθεί πως δεν έχει παρερμηνεύσει τα μηνύματα, αλλά και για να

εμπνεύσει εμπιστοσύνη στον συνομιλητή ως προς το γεγονός ότι κατέβαλε ειλικρινή προσπάθεια να τον κατανοήσει. Με τη χρήση της ενσυναίσθησης λοιπόν, δημιουργείται εμπιστοσύνη και σεβασμός μέσα σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, εκφράζονται συναισθήματα, μειώνονται οι εντάσεις, δίνονται πληροφορίες και εκτιμάται η διαφορετικότητα των ανθρώπων και των απόψεων που έχουν.

Στο χώρο της επικοινωνίας και των επιχειρήσεων τονίζεται η σημασία της ενσυναίσθησης, ώστε να γίνεται κατανοητή η θέση και η συμπεριφορά των ανθρώπων μέσω των συναισθημάτων τους. Βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη δημιουργικών σχέσεων είναι να μπορεί το άτομο να απομακρύνεται στιγμιαία από τα δικά του συναισθήματα και να επικεντρώνεται απόλυτα σε αυτά του συνομιλητή του. Η έλλειψη ενσυναίσθησης αποτελεί μείζον ελάττωμα για τις μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς τα υψηλόβαθμα στελέχη στηρίζονται αποκλειστικά στην διαίσθησή τους χωρίς να κάνουν ποιοτικές έρευνες αγοράς, με αποτέλεσμα να είναι πιο δύσκολο να εντοπίσουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και να προσαρμοστούν γρήγορα σε νέες συνθήκες (Κονδύλης, 2015).

5.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη σε Ατομικό Επίπεδο

Για να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι, αλλά να υπάρξει και κατάλληλη προσαρμογή στις αλλαγές, απαιτούνται ικανότητες ως προς την ατομική ή ομαδική συμπεριφορά μέσα σε μια επιχείρηση. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων αυτών αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία, που χρειάζεται συνεχή προσπάθεια και ζήλο. Σύμφωνα με τον Goleman (1998), οι περισσότεροι άνθρωποι απογοητεύονται γρήγορα στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την συμπεριφορά τους μέσα από την ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων, ενώ υπάρχουν και άλλοι που θεωρούν πως δεν χρειάζεται να αλλάξουν καθώς διαθέτουν ήδη την κατάλληλη συμπεριφορά. (Goleman, 1998). Ο Jacobs, στο βιβλίο των Cherniss & Goleman διακρίνει τις ανθρώπινες ικανότητες στις εξής:

Συμβουλευτική ικανότητα Είναι η ικανότητα που έχει ένα άτομο να βοηθά τους άλλους στην επίλυση των προβλημάτων τους, να δημιουργεί εμπιστοσύνη, να δίνει αποτελεσματικές συμβουλές και γενικότερα να βοηθά τους άλλους να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους.

Επικοινωνιακή ικανότητα Την ικανότητα αυτή διαθέτουν άτομα που μπορούν να γίνουν εύκολα κατανοητά καθώς διαχειρίζονται με ακρίβεια και σαφήνεια το λόγο,

ενώ παρουσιάζουν τις ιδέες και πληροφορίες με αντικειμενικότητα και περιεκτικότητα, ώστε να πείσουν τους συνεργάτες τους.

Ηγετική ικανότητα Άτομα με ηγετικές ικανότητες είναι αυτά που μπορούν να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό στους άλλους, να οργανώνουν αποτελεσματικές ομάδες και να μπορούν να διαχειρίζονται «δύσκολους» ανθρώπους.

Εκπαιδευτική ικανότητα Τα άτομα που διαθέτουν αυτή την ικανότητα έχουν κλίση στο να βοηθούν τους άλλους να κερδίζουν γνώσεις και δεξιότητες, να τους ενεργοποιούν ώστε να αναπτύσσονται και να γίνονται πιο παραγωγικοί και να δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική η διαδικασία της εκμάθησης.

Όλες αυτές οι ικανότητες βελτίωσης της συμπεριφοράς αναπτύσσονται μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή μέσα από την προσπάθεια να κατανοήσουμε καλύτερα τον εαυτό μας και τους γύρω μας, ώστε να επιτύχουμε αρμονικότερες και πιο δημιουργικές διαπροσωπικές σχέσεις, τόσο στο χώρο εργασίας όσο και στο ευρύτερο πλαίσιο της κοινωνικής μας ζωής.

Στη συνέχεια, θα αναλυθούν τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένα συναισθηματικά νοήμον άτομο. Τα άτομα που έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνονται από υψηλή αυτογνωσία, δηλαδή γνωρίζουν τις δυνατότητες και τα όριά τους, ενώ παράλληλα διαθέτουν αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Δεν ακολουθούν τυφλά κανονισμούς, όταν αυτοί παραβιάζουν και θίγουν την ηθική τους ακεραιότητα.

Επίσης, έχουν φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους, επιδιώκοντας την επιτυχία και χωρίς να απογοητεύονται με την πρώτη αποτυχία. Αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται με αισιοδοξία, διαθέτουν διορατικότητα και δεν παρασύρονται από παρορμήσεις. Καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια να κατανοήσουν τους άλλους και να μπουν στη θέση τους, ενώ χρησιμοποιούν το συναίσθημα ως πολύτιμο εργαλείο για να διαβάσουν πίσω από τις γραμμές. Είναι δεκτικά τόσο στο διάλογο όσο και στην κριτική και δεν αφήνουν τις προσωπικές τους προκαταλήψεις να επηρεάσουν την κρίση τους για τις ικανότητες των άλλων. Τέλος, πολύ σημαντική είναι η ικανότητα που έχουν να δραστηριοποιούν τους ανθρώπους γύρω τους προς την υλοποίηση ενός κοινού οράματος (Cherniss & Goleman, 2001).

5.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη σε Οργανωσιακό Επίπεδο

Νοημοσύνη ενός οργανισμού αποτελεί η ικανότητα να επιλύει προβλήματα αποτελεσματικά, να ανταποκρίνεται άμεσα σε προκλήσεις και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών μέσω προσφοράς ενός πακέτου προϊόντων-υπηρεσιών, μέσα στο πολύπλοκο περιβάλλον που δημιουργούν οι ανθρώπινες σχέσεις, η κουλτούρα και οι ρόλοι που υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση. Συναισθηματικά νοήμων οργανισμός είναι αυτός που υπηρετεί μια συγκεκριμένη αποστολή, συμβαδίζοντας με τις ασυμφωνίες που προκύπτουν και έχοντας πλήρη επίγνωση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του σε κάθε τμήμα, μονάδα και ομάδα της επιχείρησης.

Οι Goleman et al στο βιβλίο τους σχετικά με τη δύναμη που προσφέρει η συναισθηματική νοημοσύνη στη διοίκηση των οργανισμών, αναφέρει τα κύρια χαρακτηριστικά ενός συναισθηματικά νοήμονα οργανισμού, που σύμφωνα με τον οποίο είναι τα εξής:

Συναισθηματική αυτεπίγνωση δηλαδή να μπορεί να αναγνωρισθεί το συναισθηματικό κλίμα που επικρατεί και με ποιο τρόπο αυτό επηρεάζει την επίδοση της επιχείρησης.

Επίτευξη μέσω ανίχνευσης του περιβάλλοντος, ώστε να βρεθούν σημαντικές πληροφορίες και ευκαιρίες για επιχειρηματική δράση.

Προσαρμοστικότητα δηλαδή η ευελιξία της επιχείρησης απέναντι στις αλλαγές, τα εμπόδια και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται.

Αυτοέλεγχος να μπορεί δηλαδή να λειτουργεί αποτελεσματικά ακόμα και σε αντίξοες και πιεστικές συνθήκες και να μην κάνει βεβιασμένες κινήσεις που υποκινούνται από πανικό ή θυμό.

Ακεραιότητα η ικανότητα της επιχείρησης να θεωρείται αξιόπιστη και μέσα από τον χειρισμό διάφορων καταστάσεων, που προκαλούνται ηθικά ζητήματα, να καλλιεργήσει εμπιστοσύνη τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Αισιοδοξία να μπορεί να αντιμετωπίσει τις όποιες δυσκολίες παρουσιαστούν χωρίς να τις αφήσει να την καταβάλλουν και να μειώσουν την επίδοσή της, αλλά αντίθετα να την κάνουν πιο ανθεκτική και ευρηματική.

Ενσυναίσθηση να μπορεί να αφογκραστεί τα συναισθήματα των άλλων και να κατανοήσει τις απόψεις και ανάγκες τους, είτε πρόκειται για πελάτες είτε για εργαζόμενους. Αυτό συνεπάγεται και

Σωστό χειρισμό της διαφορετικότητας δηλαδή να μπορεί η επιχείρηση να κατανοήσει τη διαφορετικότητα του καθενός και να την αξιοποιήσει χρησιμοποιώντας τις διαφορές ως ευκαιρίες.

Αντίληψη να μπορεί να κατανοήσει σημαντικές πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές τάσεις.

Επιρροή να κάνει σωστή χρήση των μεθόδων πειθούς επηρεάζοντας έτσι το γενικό σύνολο προς την επίτευξη ενός στόχου.

Δημιουργία δεσμών να μπορεί να δημιουργεί προσωπικούς δεσμούς με άτομα μέσα σε διάφορα τμήματα του οργανισμού.

Συμφωνία μεταξύ των αξιών που διακηρύσσει και που κάνει πράξη ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που δημιουργεί εμπιστοσύνη τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού (Goleman, 2000).

Ο Goleman παρουσιάζει επίσης τις κυριότερες αδυναμίες των οργανισμών στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Παραθέτει συμπερασματικά ως αδυναμίες, την έλλειψη ομαδικότητας, εντιμότητας και συνεργασίας μεταξύ των στελεχών, καθώς και τη δημιουργία συνωμοσιών είτε για προσωπικό όφελος είτε για αποποίηση κάποιας ευθύνης. Επίσης η τάση των ανθρώπων να αποκρύπτουν αδυναμίες του οργανισμού, από φόβο μήπως απολυθούν ή αμαυρωθεί η επαγγελματική τους πορεία, προκαλεί σύγχυση και διαταράσσει την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Συχνά

υπάρχει έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και ελαττωματικό δίκτυο πληροφόρησης σε ζητήματα του οργανισμού. Κάτι που αποτελεί επίσης εμπόδιο στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού είναι η φιλοσοφία που είναι «κολλημένη» στην ιεραρχία και την εξουσία και προάγει μια αυταρχική ηγεσία.

Άλλη μια λάθος τακτική είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης κατ' αποκλειστικότητα στα κέρδη και συνεπώς πολύ λιγότερο έως καθόλου στους ανθρώπους, με κόστος την ψυχοσωματική κούραση των εργαζομένων από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας, αλλά και το άγχος που τους προκαλείται. Πέρα από αυτό η αδιαφορία της επιχείρησης για τα συναισθήματα των εργαζομένων έχει ως επιπρόσθετες συνέπειες να υπάρχει μείωση κατανόησης και πρόκληση αντιδράσεων ή παθητικότητας, δυσκολία στο χειρισμό των καταστάσεων και τη λήψη αποφάσεων, αδυναμία δημιουργίας κινήτρων και ως επακόλουθο έλλειψη έμπνευσης και δημιουργικότητας, καθώς και απουσία ενεργητικότητας και αποδοτικότητας από τους υφισταμένους (Goleman, Boyatzis, Mc Kee, 2002).

Για να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες αυτές οι Cherniss και Goleman παρουσιάζουν στο ίδιο βιβλίο διάφορους τρόπους. Αρχικά προτείνεται η οργάνωση σεμιναρίων για το σωστό χειρισμό των συναισθημάτων των εργαζομένων, καθώς και η εφαρμογή μεθόδων «οργανισμών μάθησης» και η ύπαρξη «υπευθύνου μάθησης», ώστε να αλλάξουν οι σχέσεις και η δομή του οργανισμού και να ενισχυθεί η επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των ομάδων. Έπειτα, θεωρείται απαραίτητη η έγκυρη, έγκαιρη και ακριβή μετάδοση πληροφοριών προς τους εργαζόμενους από τα ανώτερα στελέχη και η ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης, μέσα από ελεύθερη έκφραση των συναισθημάτων και προώθηση αποτελεσματικού διαλόγου. Τέλος, θεωρείται ζωτικό να μπορεί η επιχείρηση να εμπνεύσει ασφάλεια στους εργαζόμενους της, ώστε να ενταθεί η αφοσίωση αλλά και οι επιδόσεις στην εργασία.

Φαίνεται λοιπόν πόσο καίριο είναι για έναν οργανισμό να έχει συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς με αυτό τον τρόπο μπορεί να επιτύχει υψηλές επιδόσεις, αλλά και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξη της επιχείρησης. Συνεπώς, μια επιχείρηση πρέπει να δώσει έμφαση, σε *προσωπικό επίπεδο*, στον προσδιορισμό, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, σε *ομαδικό επίπεδο*, στο συντονισμό των διαπροσωπικών σχέσεων και σε *επίπεδο οργανισμού*, σε αναθεώρηση της ιεραρχίας των αξιών, ώστε να έρχεται πρώτη η συναισθηματική νοημοσύνη και στην πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού (Cherniss & Goleman, 2001).

5.5. Το Συναίσθημα στην Εργασία

Η συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με τον Goleman, είναι συνυφασμένη με την επιτυχία του ανθρώπου στη ζωή (συναισθηματικά νοήμων άνθρωπος = επιτυχημένος άνθρωπος). Εστιάζει λοιπόν στην συναισθηματική νοημοσύνη, για την ευτυχία και την πρόοδο που θα έχει κανείς στη ζωή του, αντί να αποδώσει μεγάλη αξία στις γνωστικές ικανότητες που έχουν αποκτηθεί μέσω σπουδών. Η συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί σε συναισθηματική ικανότητα, δηλαδή πόσες από τις δυνατότητες που καθορίζονται από την συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να μεταφραστούν σε ικανότητες μέσα στην εργασία (συναισθηματική νοημοσύνη = ανθρώπινες δυνατότητες, συναισθηματική ικανότητα = δυνατότητα μεταφρασμένη σε ικανότητα στο χώρο εργασίας).

Αυτός ο διαχωρισμός είναι σημαντικός, καθώς δεν είναι απαραίτητο πως κάθε άτομο με συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτει και συναισθηματική ικανότητα. Μπορεί κάποιος να διαθέτει έναν ικανοποιητικό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά να μην μπορεί να τον αξιοποιήσει στην προσωπική και επαγγελματική του ζωή, καθώς οι δυνατότητες αυτές που έχει δεν μεταφράζονται απαραίτητα σε εργασιακές ικανότητες. Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να διαθέτει ενσυναίσθηση, αλλά να μην μπορεί να την αξιοποιήσει για την καλή εξυπηρέτηση των πελατών του, είτε επειδή δεν έχει καλλιεργήσει την ικανότητα αυτή είτε επειδή δεν γνωρίζει τις δεξιότητες που βασίζονται στην ενσυναίσθηση. Η αξιοποίηση μιας

δυνατότητας ώστε να γίνει ικανότητα είναι μια εφικτή διαδικασία, ωστόσο απαιτεί κόπο και προσπάθεια. Παρόλο που η συναισθηματική νοημοσύνη αποκτάται, δεν διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι την ίδια (Goleman, Boyatzis, Mc Kee, 2002).

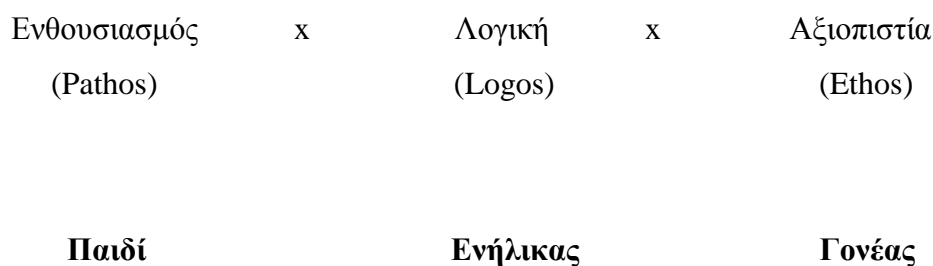
Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στο περιβάλλον εργασίας και ένας από τους λόγους είναι ότι μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων λειτουργούν πλέον στον τομέα των υπηρεσιών. Επίσης οι οργανισμοί είναι χώροι που προϋποθέτουν κοινωνική αλληλεπίδραση και στις περισσότερες περιπτώσεις αυτή σχετίζεται με την εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα η εξυπηρέτηση πελατών ή η συνεργασία με τους συναδέλφους. Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτοί που μπορούν να διαχειριστούν τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο (Wong & Law, 2002).

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν επίσης πως η εστίαση μιας επιχείρησης στη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συνεισφέρει στην εργασιακή επίδοση βοηθώντας τα άτομα να δημιουργήσουν θετικές σχέσεις στην εργασία τους, κι έτσι να εργάζονται αποτελεσματικά σε ομάδες, αλλά και να ρυθμίσουν τα συναισθήματά τους ώστε να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά το άγχος, να αποδίδουν καλά κάτω από πίεση και να προσαρμόζονται στις οργανωσιακές αλλαγές.

Θα αναλυθούν δύο παράγοντες που αλληλεπιδρούν στον εργασιακό χώρο για να λειτουργεί επιτυχημένα μια επιχείρηση, τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής απόδοσης και τη σχέση της με την ηγεσία. Όσον αφορά την πρώτη σχέση έρευνες δείχνουν ότι η σύνδεση της με την απόδοση και την επιτυχία είναι πολύ υψηλή, σε αντίθεση με την διανοητική νοημοσύνη (IQ). Η συναισθηματική νοημοσύνη συνεισφέρει στην εργασιακή επίδοση καθώς βοηθά της ανθρώπους να δημιουργούν θετικές σχέσεις στην εργασία της, να μπορούν να εργαστούν αποτελεσματικά σε ομάδες, αλλά και να είναι ικανοί να ρυθμίζουν τα συναισθήματά της ώστε να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά το άγχος, να λειτουργούν κάτω από πίεση και να προσαρμόζονται της οργανωσιακές αλλαγές. Όσον αφορά την σχέση της με την ηγεσία, η συναισθηματική νοημοσύνη λειτουργεί ως μια διαδικασία όπου οι ηγέτες αναγνωρίζουν την συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων και προσπαθούν να τη διαχειριστούν με τρόπο δημιουργικό, τόσο για τους ίδιους όσο και για την επιχείρηση. Η ηγεσία σχετίζεται και με την απόδοση

καθώς ο ηγέτης έχει την ικανότητα να επηρεάζει τη συμπεριφορά των υφισταμένων και συνεπώς και την αποδοτικότητά της. Η συναισθηματική νοημοσύνη επομένως, συμβάλλει στην αποτελεσματική ηγεσία αφού βοηθά της ηγέτες να αναπτύξουν κάποιες δεξιότητες, να μεταφέρουν της υφιστάμενους την αισιοδοξία και τον ενθουσιασμό αλλά και να δημιουργήσουν και διατηρήσουν ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Της συναισθηματικά νοήμων ηγέτης μπορεί να εμφυσήσει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση αλλά και να παρακινήσει της εργαζόμενους να προσπαθήσουν περισσότερο ώστε να κατακτηθούν οι στόχοι. Της αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να φροντίζει για την επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας αλλά παράλληλα να ενδιαφέρεται και για το ηθικό των εργαζομένων. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να συνδυάζει τη σοφία της ενήλικης κατάστασης του εγώ, την ειλικρινή υποστήριξη και ενδιαφέρον της γονεϊκής κατάστασης του εγώ και τον μεταδοτικό ενθουσιασμό της παιδικής κατάστασης του εγώ.

Διάγραμμα 5.1.



Πηγή: “Three Ways to Persuade inspired by Aristotle”, Κονδύλης Ε., (2015)

Το ενδιαφέρον και η πίστη των επιχειρήσεων για τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον αποτυπώνονται με τη χρήση προγραμμάτων για την ανάπτυξη της συναισθηματικής ευφυΐας των στελεχών, καθώς οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να αναπτυχθούν και να γίνουν αντικείμενο μάθησης. Τα προγράμματα αυτά μαθαίνουν στους εργαζόμενους τη σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας, τους βοηθούν να μπορούν να αξιολογήσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και να αλληλεπιδρούν με τους άλλους χρησιμοποιώντας τις δεξιότητες αυτές, ώστε να δημιουργούνται πιο παραγωγικές σχέσεις. Οι έρευνες που έχουν γίνει για τα

προγράμματα αυτά παρουσιάζουν ενθαρρυντικά αποτελέσματα, αν και υπάρχουν και αρκετές αμφισβητήσεις (Jacobs, 2001).

5.6. Συμπεράσματα

Η διανοητική νοημοσύνη (IQ) είναι μια ξεχωριστή και διαφορετική ικανότητα από την συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), ωστόσο η μία συνδέεται και συμπληρώνει την άλλη. Οι διαφορές τους είναι πως ο δείκτης IQ αφορά στο γνωστικό κομμάτι ενώ ο EQ στο συναισθηματικό και ενώ η διανοητική νοημοσύνη είναι προκαθορισμένη από τη γέννηση μας και εξελίσσεται μέχρι μια ορισμένη ηλικία, η συναισθηματική μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία. Επίσης το IQ ελέγχει τη λογική και επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις μας με τους άλλους, ενώ το EQ ελέγχει τα συναισθήματα και παίζει καθοριστικό ρόλο στις διαπροσωπικές μας σχέσεις.

Ένας άνθρωπος με υψηλό συναισθηματικό δείκτη νοημοσύνης είναι διορατικός, ελέγχει τα συναισθήματά του, προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο σκέψης και τα συναισθήματα των γύρω του χωρίς να επηρεάζεται από προσωπικές του προκαταλήψεις, είναι ειλικρινής, υποστηρικτικός, ασκεί εποικοδομητική κριτική και είναι πολύ εκφραστικός. Συγκεντρώνει δηλαδή όλα τα γνωρίσματα ενός επιτυχημένου ηγέτη. Βλέπουμε δηλαδή πως τα συναισθήματα μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο όχι μόνο στην προσωπική ζωή ενός ανθρώπου αλλά και στην επαγγελματική.

Ένας από τους παράγοντες που συνθέτουν την συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ενσυναίσθηση. Ο λόγος που επικεντρωνόμαστε σε αυτή είναι γιατί στις επιχειρήσεις και ειδικά στη βιομηχανία του τουρισμού έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους, που για

να λειτουργήσουν καλύτερα και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους, είτε είναι εργαζόμενοι είτε πελάτες, πρέπει να μπορούμε να τους «διαβάσουμε». Ως ενσυναίσθηση ορίζεται η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, καθώς και η κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων του. Στο χώρο της επικοινωνίας και των επιχειρήσεων τονίζεται η σημασία της ενσυναίσθησης, ώστε να γίνεται κατανοητή η θέση και η συμπεριφορά των ανθρώπων μέσω των συναισθημάτων τους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στο περιβάλλον εργασίας ενός ξενοδοχείου, καθώς είναι ένας χώρος υπηρεσιών που προϋποθέτει κοινωνική αλληλεπίδραση, ενώ μπορεί ακόμα να συνεισφέρει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βελτιώνοντας την εργασιακή επίδοση βοηθώντας τα άτομα να δημιουργήσουν θετικές σχέσεις στην εργασία τους, κι έτσι να εργάζονται αποτελεσματικά σε ομάδες. Το ενδιαφέρον και η πίστη των επιχειρήσεων για τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον αποτυπώνονται με τη χρήση προγραμμάτων για την ανάπτυξη της συναισθηματικής ευφυΐας των στελεχών, καθώς οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να αναπτυχθούν και να γίνουν αντικείμενο μάθησης.

Βιβλιογραφία 5^ο κεφαλαίου

1. Κονδύλης Ε., (2015), «Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων», «Ηγεσία», Διδακτικές σημειώσεις μαθημάτων στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάνατζμεντ Τουρισμού, 2015-2016, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
2. Cherniss C. & Goleman D., (2001), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*.
3. Goleman D., *Η συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»* (1998), Ελληνικά Γράμματα.
4. Goleman D., *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας* (2000), Ελληνικά Γράμματα.
5. Goleman D., Boyatzis R., Mc Kee A., *Ο Νέος Ηγέτης. Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών* (2002), Ελληνικά Γράμματα.
6. Jacobs R. L., (2001), “Using human resource functions to enhance emotional intelligence”. In C. Cherniss and D. Goleman (Eds), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp.159-181), San Francisco, Jossey-Bass.
7. Wong C. S., & Law K. S., “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study”, *The Leadership Quarterly* (2002), Vol 13, 243-274.

8. www.el.m.wikipedia.org-ensunaisthisi
9. www.e-psychology.gr/selfhelp/701-h-synaisthimatiki-nohmosynh-kai-pos-nathn-enishiseis.html

Κεφάλαιο 6

6.1. Τύποι Ηγεσίας

Από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα αναπτύχθηκε ένας σημαντικός αριθμός μελετών πάνω στην ηγεσία, που βασίστηκε κυρίως στη διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ που εισήγαγε ο Burns (1978), ο οποίος μάλιστα διαχώρισε τη *συναλλακτική ηγεσία (transactional)* από την *μετασχηματιστική (transformational)* (Burns, 1978). Σύμφωνα με τους Rosenbach και Taylor (1998) ο ηγέτης οργανώνει την ομάδα σύμφωνα με το όραμα που έχει, το οποίο αντανακλά τον τρόπο που αντιλαμβάνεται την αποστολή της επιχείρησης και τις αξίες που διαθέτει. Με αφορμή όλες αυτές τις θεωρίες αναπτύχθηκε η τάση της «νέας ηγεσίας», όπου περιλαμβάνονται προσεγγίσεις που εμφανίζουν κοινά σημεία στη θεματολογία και την οπτική τους σκοπιά, όπως η *οραματική ηγεσία (vision)*, η *χαρισματική (charismatic)* και η *μετασχηματιστική (transformational)* (Rosenbach W. E. & Taylor R. L., 1998). Σύμφωνα με τον Bryman (1992), τα κοινά σημεία των προσεγγίσεων αυτών είναι το *όραμα* με την έννοια της έμπνευσης ή αποστολής, η *επικοινωνία του οράματος* ώστε να γίνεται αντιληπτό από όλους, η *σύνδεση του οράματος με την ενδυνάμωση των μελών της επιχείρησης*, ο *ρόλος του ηγέτη* σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα και τέλος η *εμπιστοσύνη* που μπορεί να εμπνεύσει ο ηγέτης στους υφισταμένους ώστε

να επιτευχθεί το όραμα. Ας δούμε τώρα αναλυτικότερα κάθε μία από τις νέες προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν (Bryman, 1992).

Χαρισματική ηγεσία Ένας ηγέτης χαρακτηρίζεται ως χαρισματικός μόνο εφόσον οι υφιστάμενοι του θεωρούν πως έχει κάποιο χάρισμα. Είναι αυτός που χρειάζεται να παίρνει σημαντικές αποφάσεις και οι υπόλοιποι να τον ακολουθούν. Η χαρισματική ηγεσία σε αντίθεση με τη συναλλακτική, δεν είναι μια αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου. Από την άλλη δεν ταυτίζεται ούτε με την μετασχηματιστική, γιατί σε αυτήν την περίπτωση οι ηγέτες «μεταμορφώνουν» τους υφισταμένους, βοηθώντας τους να επιτύχουν τους στόχους τους κι έτσι να ανέβουν σε υψηλότερα επίπεδα. Το κύριο χαρακτηριστικό της χαρισματικής ηγεσίας είναι ότι ο ηγέτης κάνει τους οπαδούς του να υπερβούν το προσωπικό τους συμφέρον για χάρη των συμφερόντων της οργάνωσης. Το χάρισμα αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά δεν αρκεί για να καταφέρει ο ηγέτης να μεταμορφώσει τους οπαδούς του.

Οπαδός της χαρισματικής ηγεσίας υπήρξε και ο Weber, ο οποίος δέχτηκε πως μπορεί όντως να υπάρχουν άτομα που διαθέτουν κάποια ιδιαίτερη χάρη που να ταιριάζει με τα πιστεύω και τις αντιλήψεις των οπαδών, με αποτέλεσμα να ελκύονται από αυτόν. Η δύναμη αυτή που ασκεί ο χαρισματικός ηγέτης στους οπαδούς του είναι η δύναμη αναφοράς, για την οποία έχουμε μιλήσει σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η έμφαση στο όραμα είναι αυτό που κάνει τον χαρισματικό ηγέτη να ξεχωρίζει και να επιτυγχάνει τη πίστη των μελών, την ομοιότητα απόψεων, την αναντίρρητη αποδοχή τους, τη συμπάθεια και υπακοή καθώς και την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων ώστε να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση της αποστολής. Σύμφωνα με τον Conger (1989), υπάρχουν τέσσερα στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας.

Το πρώτο αφορά τη διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις εκάστοτε συνθήκες και ανάγκες, το οποίο στηρίζεται στην ανίχνευση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, βρίσκοντας δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές. Οι πληροφορίες αυτές μεταφράζονται σε προϊόντα και υπηρεσίες, με κύριο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερομένων. Καθορίζεται λοιπόν το στρατηγικό όραμα το οποίο αποτελεί οδηγό για όλες τις αποφάσεις που λαμβάνει η επιχείρηση.

Το δεύτερο στάδιο έχει να κάνει με την πειθώ, δηλαδή να πείσει τους συνεργάτες πως η υπάρχουσα κατάσταση είναι αναποτελεσματική και χρήζει ριζικής αλλαγής, ώστε να επιτευχθεί η υλοποίηση του οράματος. Για να γίνει σωστή επικοινωνία του

οράματος πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα ρητορικά σχήματα και λέξεις, ενώ συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό και η γλώσσα του σώματος.

Τρίτο στάδιο συνιστά η διαδικασία οικοδόμησης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αφοσίωσης στο όραμα. Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, επιδεικνύοντας ακεραιότητα και ηθικές αξίες.

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο αφορά την ενδυνάμωση των μελών για να υλοποιηθεί το όραμα, μέσω της συμπεριφοράς του ηγέτη που λειτουργεί ως πρότυπο (Conger, 1989).

Οραματική ηγεσία Ο Sashkin (1988) πρότεινε την προσέγγιση της οραματικής ηγεσίας που περιλαμβάνει τους τρεις παράγοντες διαμόρφωσης ηγεσίας, δηλαδή τη συμπεριφορά, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και την οργανωσιακή κουλτούρα. Σύμφωνα με αυτόν πρωταρχικό μέλημα του ηγέτη είναι ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας ώστε να ανταποκρίνεται στην υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης. Ο οραματικός ηγέτης χρησιμοποιεί τη συναλλακτική ηγεσία για την οργάνωση και υλοποίηση στόχων αλλά και για την εκπαίδευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων που τελικά οδηγεί σε μετασχηματισμό της οργάνωσης (Sashkin, 1988).

Μετασχηματιστική ηγεσία Την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας εισήγαγε ο Burn (1978) σύμφωνα με τον οποίο υπάρχει «όταν ηγέτες και μέλη συνδέονται με τρόπο, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής». Ο Bass (1985) προχώρησε περαιτέρω την αρχική σύλληψη του Burns, που θεωρούσε τις δύο προσεγγίσεις αυτές της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας ως εκ διαμέτρου αντίθετες και πρόβαλε την άποψη ότι αποτελούν δύο διαφορετικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Πράγμα που σημαίνει ότι ένας ηγέτης μπορούσε να είναι συναλλακτικός ή μετασχηματιστικός ή και τα δύο. Ωστόσο παρουσίασε τις διαφορές που έχουν οι δύο προσεγγίσεις (Bass, 1985).

Τον συναλλακτικό τύπο ηγεσίας αποτελούσαν οι εξής τρεις συνιστώσες:

- 1) *Laissez faire*: Ουσιαστικά πρόκειται για απουσία ηγεσίας καθώς ο ηγέτης αποποιείται όλες τις ευθύνες και αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις.
- 2) *Εξαρτημένη ανταμοιβή*: Οι εργαζόμενοι ανταμείβονται από τον ηγέτη ανάλογα με τα επίπεδα απόδοσης που επιτεύχθηκαν.
- 3) *Μάνατζμεντ των εξαιρέσεων*: Ο ηγέτης επεμβαίνει μόνο όταν υπάρχουν ενδείξεις πως τα πράγματα δεν πηγαίνουν σύμφωνα με όσα έχουν σχεδιασθεί.

Από την άλλη μεριά στον μετασχηματικό τύπο ηγεσίας υπάρχουν τέσσερις συνιστώσες και η βασική διαφορά με τον συναλλακτικό είναι πως δεν προβλέπεται ανταμοιβή σαν αντάλλαγμα από τον ηγέτη για τη δουλειά του εργαζόμενου.

- 1) *Χάρισμα*: Θεωρείται ως η σημαντικότερη διάσταση και αφορά στην ικανότητα που έχει ο ηγέτης να μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους μέσω του συναισθήματος, παρέχοντας τους όραμα και εμπνέοντας εμπιστοσύνη.
- 2) *Έμπνευση*: Ο ηγέτης που εμπνέει έχει την ικανότητα να μεταδίδει το όραμα και να αποτελεί πρότυπο για τους εργαζόμενους.
- 3) *Εξατομικευμένη εκτίμηση*: Ο ηγέτης εστιάζει την προσοχή του στον άνθρωπο. Τον εκτιμά, τον εμπιστεύεται, τον βοηθά και ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του.
- 4) *Διανοητική υποκίνηση*: Ο ηγέτης παρέχει στους εργαζόμενους νέες ιδέες που τους κινητοποιούν, προκαλούν αλλαγές στους παλαιότερους τρόπους δράσης και βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων (Hater J. J., Bass B. M., 1988).

6.2. Συναισθηματική Ηγεσία

Η νέα ανταγωνιστική πραγματικότητα θέτει την συναισθηματική νοημοσύνη στο επίκεντρο του εργασιακού χώρου και της αγοράς. Αυτό συμβαίνει γιατί βρισκόμαστε στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, με ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο στον επιχειρηματικό κόσμο, όπου ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει, πέρα από γνώσεις και συναισθηματικές ικανότητες, ώστε να μπορέσει να υπηρετήσει το όραμα της επιχείρησης, να πετύχει τους στόχους που έχει βάλει και να δημιουργήσει ένα κλίμα συνεργασίας και παραγωγικότητας στο εσωτερικό της, που θα κρατά ευχαριστημένους τους εργαζόμενους. Πρέπει δηλαδή να επιδιώκει την πολύπλευρη επιτυχία του οργανισμού για να έχει διάρκεια μέσα στο χρόνο και ειδικά υπό την πίεση του σκληρού ανταγωνισμού στη βιομηχανία του τουρισμού.

Ορίζοντας λοιπόν τις προδιαγραφές ενός αποτελεσματικού ηγέτη έτσι όπως επιτάσσει η σύγχρονη εποχή, θα πρέπει να διαθέτει σαφώς ένα δείκτη νοημοσύνης μεγαλύτερο του μέσου όρου, αλλά παράλληλα θα πρέπει να έχει ανεπτυγμένη και την συναισθηματική νοημοσύνη καθώς σύμφωνα με τον Williams (1994) η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει τα κέρδη και το ρυθμό ανάπτυξης της επιχείρησης (Williams, 1994). Επίσης ο McClelland (1998) υποστήριξε πως με χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία έχουμε 15-20% υψηλότερη επίτευξη στόχων (McClelland, 1998). Κάτι πολύ σημαντικό όπως έγραψε ο Goleman (2002)

είναι πως η σπουδαιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης αυξάνεται όσο ανεβαίνει κανείς στην ιεραρχία ενώ οι γνωστικές δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί μέσω εκπαίδευσης δεν έχουν την ίδια βαρύτητα που είχαν στην αρχή. Και αυτό γιατί «τα ανεξέλεγκτα συναισθήματα μπορούν να μετατρέψουν τους έξυπνους ανθρώπους σε ανόητους» (Goleman D., Boyatzis R., Mc Kee A., 2002).

Διάγραμμα 6.1.

- **Williams (1994) : συναισθηματική νοημοσύνη ↑**
⇒ κέρδη + ρυθμός ανάπτυξης της επιχ/σης ↑

- **McClelland (1998) : συναισθηματική νοημοσύνη ↑**
⇒ επίτευξη στόχων κατά 15-20% ↑

- **Goleman (2002) : διοικητική ιεραρχία ↑**
⇒ σπουδαιότητα συναισθηματικής νοημοσύνης ↑

Πηγή: Κονδύλης Ε., (2015)

Οι Goleman et al (2002), διέκριναν έξι τύπους ηγεσίας, που συνδέονται άμεσα με την συναισθηματική νοημοσύνη, αλλά επιδρούν διαφορετικά στην εργασιακή απόδοση της επιχείρησης. Οι τύποι αυτοί είναι ο καταπιεστικός (*coercive*), ο οραματικός (*visionary*), ο ανθρωπιστικός (*affiliative*), ο δημοκρατικός (*democratic*), ο καθοδηγητικός (*pacesetting*) και ο συμβουλευτικός (*coaching*).

Το καταπιεστικό *στυλ ηγεσίας* απαιτεί άμεση υπακοή, στηρίζεται στη δύναμη της θέσης στην διοικητική ιεραρχία και γενικά διακρίνεται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Αυτό το *στυλ ηγεσίας* είναι αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης, όταν βρισκόμαστε στο πρώιμο στάδιο μιας οργανωσιακής αλλαγής, ή όταν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης κρίνεται προβληματικό. Γενικά αυτό το *στυλ ηγεσίας* είναι αρνητικό.

Το οραματιστικό *στυλ ηγεσίας* κινητοποιεί τους εργαζόμενους προς ένα κοινό όραμα και διακρίνεται σε μεγάλο βαθμό από συναισθηματικές ικανότητες, ενσυναίσθηση και το αίσθημα της αλλαγής. Δίνει το μήνυμα «ακολουθήστε με» και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν εκφράζεται ένα νέο όραμα ή όταν χρειάζεται να δοθεί μια ξεκάθαρη γραμμή πορείας για την επιχείρηση. Αυτό το *στυλ ηγεσίας* είναι θετικό για το εργασιακό κλίμα.

Το ανθρωπιστικό *στυλ ηγεσίας* δημιουργεί ένα αρμονικό κλίμα και ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στους εργαζόμενους. Διαθέτει ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, ενσυναίσθησης και επικοινωνίας. Βασική αρχή είναι πως ο άνθρωπος βρίσκεται στο κέντρο του ενδιαφέροντος. Το *στυλ* αυτό είναι αποτελεσματικό σε περιόδους κρίσης ώστε να εμψυχθούν οι εργαζόμενοι ή όταν χρειάζεται να ενδυναμωθεί η συνοχή της ομάδας.

Το δημοκρατικό *στυλ ηγεσίας* χρησιμοποιεί συμμετοχικές διαδικασίες και διακρίνεται από επικοινωνία και συνεργασία. Είναι αποτελεσματικό όταν πρέπει να υπάρξει κοινή συναίνεση ή να εισακουστεί η πλειοψηφία των εργαζομένων.

Το καθοδηγητικό *στυλ* θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και χρησιμοποιεί τα κίνητρα της επιτυχίας. Είναι αποτελεσματικό όταν υπάρχει ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα από μια ικανή ομάδα, όμως στερεί τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και δημιουργεί ένα καταπιεστικό κλίμα.

Τέλος, το συμβουλευτικό *στυλ ηγεσίας* στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων και διακρίνεται από τις ικανότητες της ενσυναίσθησης και

αυτεπίγνωσης. Είναι αποτελεσματικό για τη βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ώστε να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες των εργαζομένων.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες δεν ακολουθούν μόνο ένα στυλ ηγεσίας. Ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν πρέπει να είναι ικανοί να αναγνωρίζουν πιο στυλ ηγεσίας θα φέρει τα καλύτερα αποτελέσματα και να τα εναλλάσσουν. Ωστόσο τα ηγετικά στυλ που έχει παρατηρηθεί πως δημιουργούν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα και επιτυγχάνουν τις καλύτερες επιδόσεις είναι το οραματιστικό, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό και το συμβουλευτικό. (Goleman D., Boyatzis R., Mc Kee A., 2002)

6.3. Βασικές Συμπεριφορές ενός Συναισθηματικά Νοήμονος Ηγέτη

Σύμφωνα με τον Ryback, η συμπεριφορά ενός ηγέτη με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται από τα ακόλουθα κυριότερα γνωρίσματα.

- Η κριτική που ασκεί στους υφισταμένους του συνοδεύεται πάντα από εποικοδομητικά σχόλια, ώστε να μην τους αποθαρρύνει και έτσι να τους δίνει περιθώρια βελτίωσης.
- Δείχνει κατανόηση για την κατάσταση και τα συναισθήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι οι άλλοι και χρησιμοποιώντας τη δική του εμπειρία προσπαθεί να τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα τους εαυτούς τους.
- Τον χαρακτηρίζει η αυθεντικότητα, είναι ευθύς στις συνδιαλλαγές του και σχεδιάζει ξεκάθαρους στόχους.
- Δεν φοβάται να αναλάβει τις ευθύνες των πράξεών του και είναι ανοιχτός σε οποιαδήποτε κριτική, ενώ για να καταλήξει σε λήψη αποφάσεων λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις όλων όσων εμπλέκονται άμεσα.
- Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια καθώς πολλές φορές οι λεπτομέρειες κάνουν τη διαφορά χωρίς όμως να χάνει την ουσία και να παρεκκλίνει από το δρόμο της αποστολής της επιχείρησης.
- Μεγάλη έμφαση δίνει και στην προσωπική επικοινωνία, καθώς μέσω της ανταλλαγής συναισθημάτων και σκέψεων με διαφορετικούς ανθρώπους που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα μέσα στην επιχείρηση ο ηγέτης μπορεί να έχει μια καλύτερη εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί αλλά

και να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, κερδίζοντας έτσι την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη της ομάδας.

- Υποστηρίζει τους υφιστάμενους του και τους κάνει να αισθάνονται πολύτιμοι και άμεσα υπεύθυνοι για την επιτυχία της επιχείρησης.
- Δρα γρήγορα και αποτελεσματικά επιλύοντας όποιο πρόβλημα παρουσιαστεί πριν να γίνει ανεξέλεγκτο.
- Εκτελεί τα καθήκοντα του με ζήλο, επειδή έχει πάθος για αυτό που κάνει κι όχι επειδή πρέπει να αποδείξει κάτι στους άλλους.
- Γνωρίζει πολύ καλά τον εαυτό του και έχει αυτοπεποίθηση, γεγονός που του επιτρέπει να δίνει χώρο και στους άλλους να αναπτυχθούν και μάλιστα παροτρύνοντας τους να θέτουν υψηλότερους στόχους για να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες τους.

Αναλύοντας όλα τα παραπάνω γνωρίσματα καταλαβαίνουμε την καθοριστική σημασία που έχει για την επιχείρηση η συναισθηματική νοημοσύνη και κυρίως πόσο σημαντικό είναι για την επιτυχία της, να την διαθέτουν τα άτομα που βρίσκονται στις υψηλότερες θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας. Το να διαθέτει ένας ηγέτης υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συντελεί στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους ώστε να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Όπως συμπεραίνεται, όλη αυτή η ομαδική προσπάθεια των εργαζομένων να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους επιφέρει μια μακροπρόθεσμη αυξημένη επίδοση σε επίπεδο οργανισμού (Ryback, 1998).

6.4. Ηγετικές Ικανότητες και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Είναι καθοριστικό να εντοπίσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, των ικανοτήτων που διαθέτουν, αλλά και τις συμπεριφορές που υιοθετούν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, ώστε αυτοί να θεωρούνται χαρισματικοί.

Ένας χαρισματικός ηγέτης πιστεύει στις κρίσεις και τις ικανότητες του, έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του και αυτοπεποίθηση καθώς γνωρίζει ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία του (αυτογνωσία). Είναι διορατικός και μπορεί να δημιουργεί υψηλούς στόχους, τους οποίους και υπηρετεί με αφοσίωση και φροντίζει για την ορθή επικοινωνία του οράματός του μέσα στην επιχείρηση. Αντιμετωπίζει με άνεση τις αλλαγές και μάλιστα επιζητά τις καινοτομίες και τον «ενάρετο» πειραματισμό, με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι του να τον βλέπουν ως φορέα ριζικών αλλαγών του κατεστημένου. Έχει άριστες ικανότητες επικοινωνίας, καθώς είναι καλός ακροατής και ταυτόχρονα απόλυτα κατανοητός φορέας μηνυμάτων. Αυτό οφείλεται στο ότι από πλευράς του αντιλαμβάνεται με ακρίβεια αυτά που του λένε οι άλλοι, ενώ όσον αφορά τους υφισταμένους, αυτοί αισθάνονται άνετα να μιλήσουν ελεύθερα για ότι τους απασχολεί, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αμφίδρομοι διάλογοι επικοινωνίας και να παρέχονται οι απαραίτητες πληροφορίες. Διαθέτει προσωπική αρμονία, συναισθηματική σταθερότητα και αντιμετωπίζει με αυτοέλεγχο και ψυχραιμία όλες τις καταστάσεις. Διακρίνεται από ακεραιότητα εντιμότητα, ειλικρίνεια και δικαιοσύνη. Θεωρείται αξιόπιστος, καθώς είναι συνεπής στις υποσχέσεις του και μένει σταθερός στις ηθικές του αξίες.

Επίσης, κινητοποιεί τους υφιστάμενους του με κίνητρα επιτυχίας και δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον και ευαισθησία για τα προβλήματά τους, μπαίνοντας στη θέση τους και κατανοώντας τα συναισθήματά τους. Δέχεται τη διαφορετικότητα των γύρω του και δημιουργεί μια φιλική ατμόσφαιρα όπου όλοι μπορούν να εκφράζονται χωρίς φόβο. Έχει υπομονή και μπορεί να εργάζεται υπό σκληρές και επίπονες συνθήκες, χωρίς να απογοητεύεται εύκολα και χωρίς να τα παρατάει με την πρώτη δυσκολία. Αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του, παραδέχεται τα λάθη του και επιζητά την κριτική. Είναι καλλιεργημένος, διαθέτει στρατηγική σκέψη και αναλυτική ικανότητα, όπως επίσης και πειθώ. Διαθέτει αποφασιστικότητα, αναλαμβάνει ριψοκίνδυνες καταστάσεις και ελίσσεται με ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Αφήνει χώρο στους άλλους να εξελιχθούν, διανέμοντας τους εξουσίες και αναγνώριση και ενισχύοντας την αυτοεκτίμησή τους. Είναι πάντα διαθέσιμος να δώσει συμβουλές και να καθοδηγήσει όποιον τον χρειάζεται, ενώ όταν υπάρχει αβεβαιότητα παροτρύνει τους συνεργάτες του να είναι δεκτικοί στις αλλαγές, παρέχοντας τους ταυτόχρονα ένα ψυχολογικό δίκτυο προστασίας. Αναγνωρίζει τις καλές επιδόσεις και επιβραβεύει όσους το αξίζουν, ενώ παράλληλα είναι και διαμορφωτής της κουλτούρας της επιχείρησης και φροντίζει ώστε οι πράξεις του να αποτελούν πρότυπο για τους άλλους. Υπερασπίζεται τις θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης και προσπαθεί να τις εξισορροπήσει με αυτές των ατόμων, ενώ παράλληλα προσπαθεί να εμψυχήσει στα άτομα το αίσθημα της πρωτοβουλίας, της ευθύνης και της συνεργασίας για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Διδάσκεται από τα λάθη του και προσπαθεί να βελτιώνεται συνεχώς. Σε αυτό τον βοηθούν η φαντασία, η έμπνευση και η ενεργητικότητα που διαθέτει, που δρουν ως μοχλοί και για την παρακίνηση όσων των πλαισιώνουν. Επιδεικνύει αληθινό ενδιαφέρον για την αποτελεσματικότητα των συνεργατών του και συμβάλει στην ανάπτυξή τους καθώς δεν θεωρεί τον εαυτό του αναντικατάστατο και ασχολείται επισταμένα για την ανάδειξη ικανών στελεχών που θα μπορέσουν να τον διαδεχθούν επάξια. Ουσιαστικά δημιουργεί πολλούς μικρούς ηγέτες γιατί τον ενδιαφέρει το μέλλον της επιχείρησης και όχι η ιδέα να τον θεωρούν ως ότι πιο σπουδαίο πέρασε από αυτήν.

Έχει την ικανότητα να βλέπει τις τάσεις, τις εξελίξεις, τις ευκαιρίες και τις απειλές πριν να τις αντιληφθούν οι υπόλοιποι, να ανακαλύπτει ευκαιρίες, να βρίσκει λύσεις σε σύνθετα προβλήματα και να παίρνει γρήγορες και δύσκολες αποφάσεις. Διαχειρίζεται σωστά τις συγκρούσεις και μπορεί να συνεργάζεται με όλο το φάσμα

των ενδιαφερομένων, δηλαδή τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους μετόχους και την κοινωνία γενικότερα. Έχει υψηλό αίσθημα της προσωπικής του ευθύνης και αποστολής, διαθέτει αίσθημα καθήκοντος και επιθυμία να συμβάλει στην ευημερία του συνόλου, κάτι που τον κάνει αγαπητό στα μάτια του κόσμου και «ήρωα» που οι πράξεις του αποτελούν πρότυπο για ταύτιση και μίμηση.

Τέλος είναι άριστος γνώστης του αντικειμένου της εργασίας, εξασφαλίζει ότι γίνεται κατανοητό από τους εργαζομένους και ότι επιβλέπεται και εκτελείται σωστά. Είναι αισιόδοξος και ελπίζει ακόμα κι όταν όλα φαίνονται να πηγαίνουν λάθος. Επιδιώκει την τελειότητα, ανεβάζοντας συνεχώς τα όρια και διαχέει την εξουσία εκχωρώντας αρμοδιότητες, αξιοποιώντας έτσι στο έπακρο τη διαφορετικότητα και τις ξεχωριστές ικανότητες όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (Κονδύλης, 2015).

6.5. Τα Οφέλη για την Επιχείρηση

Μελέτες έχουν αποδείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ ευεργετικό στοιχείο για την επιχείρηση, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη ενός χαλαρού επαγγελματικού δικτύου, το οποίο ενεργοποιείται και μπορεί να εξυπηρετήσει σε συντομότερο χρόνο από ότι θα απαιτούσε ένα τυπικό δίκτυο συνεργατών. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται ταχύτητα και ευελιξία για την επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος παρουσιαστεί.

Αυτό γίνεται γιατί όπως έχει παρατηρηθεί, όταν ο άνθρωπος χρησιμοποιεί τη λογική μαζί με το συναίσθημα, έχει την τάση να προσπαθεί περισσότερο για την ολοκλήρωση κάποιου έργου. Γίνεται εύκολα κατανοητό αν σκεφτούμε πως ο εργαζόμενος δεν προσπαθεί απλώς να φέρει εις πέρας κάποια εργασία που του ανατέθηκε, αλλά στην ουσία προσπαθεί να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει αυτόν για τον οποίο εργάζεται. Βλέπουμε λοιπόν πόσο διαφορετικά γίνονται τα πράγματα όταν παρουσιάζεται το συναίσθημα στο χώρο εργασίας. Ο εργαζόμενος εφόσον έχει ανάγκη τη δουλεία του είναι σίγουρο πως θα επιτελέσει τα καθήκοντα του, όμως το συναίσθημα παίζει καταλυτικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο θα τα επιτελέσει. Για παράδειγμα για την επίλυση ενός προβλήματος, δεν θα βρει απλώς μια λύση, αλλά τη βέλτιστη δυνατή που πιστεύει πως θα ικανοποιήσει πλήρως τον αιτούντα. Όταν χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα η λογική και το «μεράκι» για την εκπλήρωση κάποιου στόχου, τότε η επιτυχία είναι μονόδρομος.

Άλλωστε, η διανοητική και η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι έννοιες αλληλοαποκλειόμενες αλλά αλληλοσυμπληρούμενες. Μέσω της ευφυΐας, το άτομο αντιλαμβάνεται τις προεκτάσεις των ενεργειών του, ώστε να μην παρασύρεται άκριτα από το συναίσθημα, ενώ από την άλλη το συναίσθημα έχει την ικανότητα να

μεγιστοποιεί τα αποτελέσματα σε όλα τα επίπεδα. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά στην διάπλαση ηθικά άρτιων επαγγελματιών. Σύμφωνα με τον Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί συνδετικό κρίκο μεταξύ συναισθηματικού κόσμου, χαρακτήρα και ηθικών ενστίκτων. Δηλαδή στοιχειοθετεί τους ανθρώπους με αξίες που λειτουργούν ως περιορισμοί, όταν οι νομικές κυρώσεις δεν επαρκούν, ώστε να τους αποτρέψουν να πράξουν δόλια και να ενδώσουν στον πειρασμό της διαφθοράς. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτό το βάρος συνείδησης που μας αναγκάζει να ζυγίζουμε καλά τις συνέπειες πριν προβούμε σε κάποια πράξη. Το γνώρισμα αυτό μπορεί να αναπτυχθεί σε κάθε άνθρωπο και έχει θεαματικά αποτελέσματα στην επίτευξη ουσιαστικής επικοινωνίας τόσο σε κοινωνικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ωφελεί την επιχείρηση, καθώς αποδεδειγμένα αυξάνει την αποδοτικότητα, δημιουργεί καλό και φιλικό εργασιακό κλίμα που βοηθά και στην καλή κοινωνική εικόνα της προς τα έξω και όλα αυτά συντελούν στην επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος. Ωστόσο για να υπάρχει ολοκληρωμένο αποτέλεσμα θα πρέπει η συναισθηματική νοημοσύνη να μην αναπτύσσεται μεμονωμένα μόνο σε ατομικό επίπεδο αλλά να συμβαδίζει με την συναισθηματική νοημοσύνη ολόκληρης της επιχείρησης. Παλιότερα επικρατούσε η άποψη πως για να δημιουργηθεί καλό εργασιακό κλίμα και να συσφιχθούν οι σχέσεις, χρειαζόνταν οι δημόσιες σχέσεις και η δημιουργία εταιρικής κοινωνικής εικόνας. Αυτό όμως δεν είναι αρκετό για τα σημερινά δεδομένα, ενώ θεωρείται καίρια η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης από το μεγαλύτερο μέρος των επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Για πολλά χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων το συναίσθημα είχε μια αρνητική αντιμετώπιση, καθώς αναγνωριζόταν ως σημάδι αδυναμίας. Στην εποχή που διανύουμε όμως κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφοριών, που αν χρησιμοποιηθεί και αξιοποιηθεί σωστά μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα τόσο στους επιχειρησιακούς στόχους όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Και αυτό γιατί στο παρελθόν δεν υπήρχε μεγάλο δίκτυο σχέσεων και διάδρασης στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς οι σχέσεις που αναπτύσσονταν περιορίζονταν σε αυτές του πελάτη με τον εργαζόμενο. Σήμερα όμως, ειδικά σε επιχειρήσεις όπως αυτές στη βιομηχανία του τουρισμού, όπου υπάρχει ισχυρό ομαδικό πλαίσιο εργασίας, είναι απαραίτητο να γίνει διαχείριση των

συναισθημάτων ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και να προάγεται ένα θετικό και αποδοτικό κλίμα συνεργασίας (Kuhnert K. W., Lewis P., 1987).

6.6. Συμπεράσματα

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναπτυχθεί ένας σημαντικός αριθμός μελετών πάνω στην ηγεσία, που βασίζεται κυρίως στη διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ. Με αφορμή όλες αυτές αναπτύχθηκε η τάση της «νέας ηγεσίας», όπου περιλαμβάνονται προσεγγίσεις που εμφανίζουν κοινά σημεία στη θεματολογία και την οπτική τους σκοπιά, όπως η οραματική ηγεσία, η χαρισματική και η μετασχηματιστική. Τα κοινά σημεία των προσεγγίσεων αυτών είναι το όραμα με την έννοια της έμπνευσης ή αποστολής, η επικοινωνία του οράματος ώστε να γίνεται αντιληπτό από όλους, η σύνδεση του οράματος με την ενδυνάμωση των μελών της επιχείρησης, ο ρόλος του ηγέτη σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα και τέλος η εμπιστοσύνη που μπορεί να εμπνεύσει ο ηγέτης στους υφισταμένους ώστε να επιτευχθεί το όραμα.

Η νέα ανταγωνιστική πραγματικότητα θέτει την συναισθηματική νοημοσύνη στο επίκεντρο του εργασιακού χώρου και της αγοράς. Αυτό συμβαίνει γιατί βρισκόμαστε στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, με ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο στον επιχειρηματικό κόσμο, όπου ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει, πέρα από γνώσεις και συναισθηματικές ικανότητες, ώστε να μπορέσει να υπηρετήσει το όραμα της επιχείρησης, να πετύχει τους στόχους που έχει βάλει και να δημιουργήσει ένα κλίμα συνεργασίας και παραγωγικότητας στο εσωτερικό της, που θα κρατά ευχαριστημένους τους εργαζόμενους. Πρέπει δηλαδή να επιδιώκει την πολύπλευρη επιτυχία του οργανισμού για να έχει διάρκεια μέσα στο χρόνο και ειδικά υπό την πίεση του σκληρού ανταγωνισμού στη βιομηχανία του τουρισμού.

Το να διαθέτει ένας ηγέτης υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συντελεί στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και δραστηριοποιεί τους εργαζόμενους ώστε να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Όπως συμπεραίνεται, όλη αυτή η

ομαδική προσπάθεια των εργαζομένων να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους επιφέρει μια μακροπρόθεσμη αυξημένη επίδοση σε επίπεδο οργανισμού. Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν ωφελεί την επιχείρηση, καθώς αποδεδειγμένα αυξάνει την αποδοτικότητα, δημιουργεί καλό και φιλικό εργασιακό κλίμα που βοηθά και στην καλή κοινωνική εικόνα της προς τα έξω και όλα αυτά συντελούν στην επίτευξη οικονομικού αποτελέσματος. Ωστόσο για να υπάρχει ολοκληρωμένο αποτέλεσμα θα πρέπει η συναισθηματική νοημοσύνη να μην αναπτύσσεται μεμονωμένα μόνο σε ατομικό επίπεδο αλλά να συμβαδίζει με την συναισθηματική νοημοσύνη ολόκληρης της επιχείρησης.

Για πολλά χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων το συναίσθημα είχε μια αρνητική αντιμετώπιση, καθώς αναγνωριζόταν ως σημάδι αδυναμίας. Στην εποχή που διανύουμε όμως κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφοριών, που αν χρησιμοποιηθεί και αξιοποιηθεί σωστά μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα τόσο στους επιχειρησιακούς στόχους όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

Βιβλιογραφία 6^ο κεφαλαίου

1. Κονδύλης Ε., (2015), «Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων», «Ηγεσία», Διδακτικές σημειώσεις μαθημάτων στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάνατζμεντ Τουρισμού, 2015-2016, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
2. Bass B. M., (1985), Leadership and performance beyond expectation, Free Press.
3. Bryman E. A., (1992), Charisma and Leadership in Organizations, Sage Publications.
4. Burns J. M., (1978), Leadership, published by Harper & Row.
5. Conger J. A., (1989), The Charismatic Leader, Wiley & Sons.
6. Goleman D., Boyatzis R., Mc Kee A., Ο Νέος Ηγέτης. Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών (2002), Ελληνικά Γράμματα.
7. Hater J. J., Bass B. M., “Superiors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership” (1988), Journal of Applied psychology.
8. Kuhnert K. W., Lewis P., “Transactional and transformational leadership: A constructive/ developmental analysis” (1987), review, Academy of Management.
9. McClelland M. C., (1998), Identifying competencies with behavioural-event interviews, Sage Publications.
10. Rosenbach W. E. & Taylor R. L., (1998), Contemporary Issues in leadership, Westview Press.

11. Ryback D., “Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ” (1998), Boston: Butterworth- Heinemann.
12. Sashkin M., (1988), The Visionary Principal: School Leadership for the Next Century.
13. Williams E. S., (1994), Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership:A two-sample study, Journal of management.

Κεφάλαιο 7

7.1. Αποτελεσματικό Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ηγεσία

Είναι λάθος να ταυτίζεται η έννοια της ηγεσίας με του μάνατζμεντ. Ιδιαίτερα στον κόσμο των επιχειρήσεων η ηγεσία προηγείται του μάνατζμεντ, και είναι απαραίτητο για ένα στέλεχος που θέλει να διοικήσει επιτυχημένα μια επιχείρηση να διαθέτει την ικανότητα του ηγέτη.

Αρχικά, ας ξεκινήσουμε το διαχωρισμό με το ότι το μάνατζμεντ δίνει έμφαση στο ζητούμενο, δηλαδή πως μπορώ να εκτελέσω με τον πιο σωστό τρόπο ορισμένα πράγματα, ενώ η ηγεσία ασχολείται με το ποια είναι αυτά τα πράγματα που πρέπει να εκτελέσω σωστά. Καταλαβαίνουμε ήδη λοιπόν για ποιο λόγο η ηγεσία προηγείται, καθώς το μάνατζμεντ εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα στο ανέβασμα της σκάλας της επιτυχίας, όμως η ηγεσία καθορίζει αν η σκάλα αυτή έχει στηριχθεί στον σωστό τοίχο. Συνοπτικά είναι αυτό που έχουν διατυπώσει τόσο ο Drucker (2000) όσο και ο Bennis (1999), δηλαδή ότι μάνατζμεντ σημαίνει να κάνεις τα πράγματα σωστά, ενώ ηγεσία να κάνεις τα σωστά πράγματα(Drucker P. F., 2000), (Bennis W., 1999).

Εννοιολογικά το μάνατζμεντ ορίζεται ως «η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων ενός οργανισμού ώστε να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι στόχοι του» (Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., 2003), ενώ η ηγεσία σύμφωνα με τον Maxwell 1993 ταυτίζεται με την ικανότητα κάποιου να έχει επιρροή και να

προσελκύει οπαδούς. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως παρόλο που αυτές οι δύο έννοιες είναι παρόμοιες φαινομενικά, σε καμία περίπτωση δεν ταυτίζονται (Maxwell J. C., 1993).

Αυτό που είναι αναγκαίο σε έναν οργανισμό για να επιβιώσει μέσα στον έντονα ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία ενός οράματος που θα λειτουργεί ως πυξίδα. Η πυξίδα αυτή είναι ένα πολύτιμο εργαλείο καθώς πολλές φορές η επιτυχία δεν έχει να κάνει με το πόση προσπάθεια έχουμε καταβάλει, αλλά με το αν η προσπάθεια που καταβάλουμε διοχετεύεται προς τη σωστή κατεύθυνση.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων οι αλλαγές είναι τόσο ραγδαίες που πολλά από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ικανοποιούσαν επιτυχώς τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών μέχρι και πριν λίγο καιρό, τη δεδομένη στιγμή μπορεί να θεωρούνται ξεπερασμένα. Γι' αυτό το λόγο η ηγεσία θα πρέπει να παρακολουθεί διαρκώς τις αλλαγές του περιβάλλοντος και ιδίως τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών, ώστε να προσφέρει τη σωστή πληροφόρηση για να οργανώνονται οι πόροι προς την σωστή κατεύθυνση. Συνεπώς, το αποτελεσματικό μάνατζμεντ χωρίς να υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία είναι ανώφελο, γιατί όσο μεγάλες επιτυχίες κι αν προσφέρει δεν μπορεί με τίποτα να αντισταθμίσει την αποτυχία της ηγεσίας. «Μια ομάδα κουνελιών καθοδηγούμενη από ένα λιοντάρι, είναι προτιμότερη από μια ομάδα λιονταριών καθοδηγούμενη από ένα κουνέλι.» (Κωστούλας, 2009).

7.2. Ηγέτης vs Μάνατζερ

Η λέξη διοικητής ή αλλιώς μάνατζερ προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει διαχειρίζομαι, επιτυγχάνω, φέρω την ευθύνη για την διεξαγωγή και ολοκλήρωση ενός έργου. Η λέξη ηγέτης προέρχεται από το ρήμα ηγούμαι, δηλαδή οδηγώ/ κατευθύνω προς μια συγκεκριμένη άποψη ή θέση. Όπως γίνεται αντιληπτό υπάρχει ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στους δύο ρόλους.

Οι μάνατζερ έχουν διαφορετική στάση από τους ηγέτες τόσο απέναντι στους στόχους του οργανισμού, όσο και στους προσωπικούς τους στόχους για την επαγγελματική τους ανέλιξη. Οι μάνατζερ κυρίως εξασφαλίζουν ότι εφαρμόζονται σωστά τα προγράμματα και οι στόχοι κάθε οργανισμού, ενώ οι ηγέτες καθορίζουν το όραμα του οργανισμού και παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. Οι ηγέτες ασχολούνται με την διερεύνηση επιλογών και την αντιμετώπιση αλλαγών στο ευρύτερο περιβάλλον, συνεπώς εστιάζουν μακροπρόθεσμα, ενώ οι μάνατζερ λειτουργούν ως εγγυητές της σταθερότητας και εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης αντιμετωπίζοντας πολύπλοκα προβλήματα που παρουσιάζονται καθημερινά. Θα μπορούσαμε να πούμε με μια απλή φράση ότι οι μάνατζερ διαχειρίζονται τον «ορατό» κόσμο, ενώ οι ηγέτες τον «αόρατο».

Οι στόχοι των μάνατζερ αντλούνται περισσότερο από αναγκαιότητες παρά από δικές τους επιθυμίες, ενώ οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν ικανότητες ώστε να ανταπεξέρχονται τόσο σε σχέση με το πολυτάραχο περιβάλλον του κόσμου των επιχειρήσεων όσο και με τις αντικρουόμενες απαιτήσεις ατόμων διαφορετικής ιδιοσυγκρασίας. Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως ο μάνατζερ είναι αυτός που κάνει τα πράγματα σωστά, ενώ ο ηγέτης τα σωστά πράγματα, ή όπως διατυπώνεται από άλλους οι μάνατζερ ασχολούνται με το δέντρο ενώ οι ηγέτες με το δάσος (Λεβάκος, 2015).

Ας δούμε αναλυτικότερα ποια είναι τα καθήκοντα των μάνατζερ και των ηγετών ώστε να καταλάβουμε καλύτερα τις διαφορές στους δύο αυτούς ρόλους.

Οι μάνατζερ σύμφωνα με τον Mintzberg χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, διαπροσωπικούς, πληροφοριακούς και αποφασιστικούς. Στο διαπροσωπικό ρόλο αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή αποτελούν σύνδεσμο με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης, αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον και είναι υπεύθυνοι για θέματα ανθρώπινου δυναμικού. (Mintzberg, 1990). Στον πληροφοριακό ασχολούνται με το ρόλο της «επικοινωνίας», δηλαδή συλλέγουν πληροφορίες για το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τις διοχετεύουν στους εκάστοτε υφιστάμενους ή μεταφέρουν πληροφορίες εκτός της επιχείρησης. Τέλος οι αποφασιστικοί μάνατζερ παίρνουν αποφάσεις σχετικά με την στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης, την έναρξη καινούριων έργων, τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν σε περίπτωση απρόβλεπτων εξελίξεων και την κατανομή των πόρων και των καθηκόντων των υφισταμένων. Ο μάνατζερ είναι ο μαέστρος μια συμφωνικής ορχήστρας, ο οποίος πρέπει να επιτυγχάνει τη διεξαγωγή μιας άριστης παράστασης, αντιμετωπίζοντας παράλληλα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από τους μουσικούς ή άλλους εξωτερικούς παράγοντες (Sayles, 1964).

Από την άλλη πλευρά ο ηγέτης σύμφωνα με τον κ. Μπουραντά Δ., είναι το άτομο που ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα και τα προσελκύει να τον ακολουθήσουν εθελοντικά και πρόθυμα, έχοντας πρώτα κερδίσει την εμπιστοσύνη, την πίστη, τον ενθουσιασμό και τη δέσμευση τους για υψηλές επιδόσεις. Ταυτόχρονα ο ηγέτης φροντίζει και για την παράλληλη ικανοποίηση αναγκών του προσωπικού. Όπως αναφέρει ο William D. Hitt, ο ηγέτης δημιουργεί όραμα, αναπτύσσει την ομάδα, δημιουργεί στρατηγική, εμφυσεί αξίες, επικοινωνεί το όραμα, κινητοποιεί τους εργαζομένους, προσπαθεί να αναπτύξει ικανούς διαδόχους του και ελέγχει την πρόοδο και τις επιδόσεις. Βέβαια οι μάνατζερ που εφαρμόζουν αποτελεσματικά αυτές τις λειτουργίες της ηγεσίας είναι και ηγέτες (Hitt, 1988).

Συνοπτικά, ο μάνατζερ φροντίζει να γίνονται τα πράγματα σωστά, δηλαδή οργανώνει, προγραμματίζει, ελέγχει, συντονίζει και στελεχώνει, ενώ ο ηγέτης φροντίζει να γίνονται τα σωστά πράγματα, δηλαδή εμπνέει, περνάει όραμα και ενθουσιασμό, έχει επιρροή και αναπτύσσει ικανούς ηγέτες για να τον διαδεχθούν. Για να είναι αποτελεσματικό και επιτυχημένο ένα στέλεχος σήμερα δεν αρκεί να λειτουργεί μόνο ως μάνατζερ, πρέπει να λειτουργεί και ως ηγέτης.

Αφού αναλύσαμε τα καθήκοντά τους ας δούμε τώρα κάποια βασικά γνωρίσματα της προσωπικότητάς τους που καθορίζουν τη στάση τους απέναντι στην επιχείρηση αλλά και τον διαχωρισμό τους σε ηγέτη ή μάνατζερ.

Οι ηγέτες πέρα από κάθε θεσμική άνεση και κάθε υλική ικανοποίηση που απολαμβάνουν, διαθέτουν κάποια στοιχεία ψυχικής εντάσεως. Αναγνώριση, δόξα, κύρος, φιλοδοξία, διάκριση, εγωισμός, στοιχεία δηλαδή που δείχνουν την τάση του ανθρώπου να ξεχωρίσει από το υπόλοιπο πλήθος. Αντίθετα, τα βασικά κατευθυντήρια στοιχεία ενός μάνατζερ είναι ο ορθολογισμός και ο έλεγχος. Έχουν ως στόχο την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης και τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ των διοικητικών λειτουργιών της.

Από την άλλη μεριά οι μάνατζερ λόγω της πληθώρας καθημερινών μικροπροβλημάτων που καλούνται να αντιμετωπίσουν, αναλώνονται στην προώθηση λύσεων μέσα από συμβιβασμούς, εξισορροπήσεις, σκοπιμότητες και διαμαρτυρίες. Αντίθετα οι ηγέτες ασφυκτιούν μέσα σε αυτό το καθημερινό πρόγραμμα επίλυσης προβλημάτων που θεωρούν βαρετό και δεν βλέπουν την ώρα να απαλλαγούν. Οι μάνατζερ υπερεκτιμούν την αξία των διαδικασιών, δηλαδή το «πως», ενώ αντίθετα οι ηγέτες ασχολούνται με το «τι» θα κάνουν και μετέπειτα με το «πότε» και το «ποιος». Γενικότερα, οι ηγέτες είναι γεννημένοι για να ταραάζουν, ενώ οι μάνατζερ για να καθησυχάζουν.

Επίσης, οι μάνατζερ και οι ηγέτες έχουν διαφορετικές στάσεις σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης. Οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν απρόσωπα τους εταιρικούς στόχους, ενώ οι ηγέτες ταυτίζονται με αυτούς και τους ανάγουν σε προσωπική υπόθεση. Δηλαδή οι στόχοι των μάνατζερ πηγάζουν από αναγκαιότητες ενώ των ηγετών από επιθυμίες.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων οι ηγέτες αναζητούν συνεχώς νέες προσεγγίσεις, ενώ οι μάνατζερ προσπαθούν να περιορίσουν τις επιλογές. Επίσης οι μάνατζερ καθοδηγούνται από το ένστικτο επιβίωσης που επικρατεί έναντι της επιθυμίας για ανάληψη κινδύνου, ενώ αντίθετα οι ηγέτες έλκονται λόγω ιδιοσυγκρασίας από καταστάσεις που εμπεριέχουν υψηλό κίνδυνο και έχουν την τάση να ρισκάρουν και να βγάζουν εις πέρας δύσκολες και επικίνδυνες αποστολές.

Προκύπτει λοιπόν το ερώτημα αν μπορούν να συνυπάρξουν τα παραπάνω στοιχεία ηγεσίας και διαχείρισης στο ίδιο πρόσωπο, δηλαδή αν μπορεί κάποιος να είναι ταυτόχρονα και μάνατζερ αλλά και ηγέτης (Λεβάκος, 2015).

Ένας ηγέτης μπορεί να είναι μάνατζερ, αλλά ένας μάνατζερ δεν μπορεί να είναι πάντα ηγέτης. Τα στοιχεία που διαχωρίζουν έναν απλό μάνατζερ από έναν μάνατζερ που δρα ταυτόχρονα ως ηγέτης είναι τα ακόλουθα.

Μάνατζερ (αφεντικό)

1. Έχει υφιστάμενους που συνήθως θεωρεί πολύ κατώτερους από εκείνον.
2. Κινείται μέσα σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια, βάση κανόνων και λογικής.
3. Δίνει διαταγές και τιμωρεί.
4. Οι εργαζόμενοι τον φοβούνται και πιθανόν τον μισούν.
5. Διατηρεί το κατεστημένο
6. Δεν δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις ανάγκες του προσωπικού.
7. Καταδυνάστευση σε κάποιες περιπτώσεις των εργασιακών δικαιωμάτων.
8. Εξουθένωση των εργαζομένων με βάνανυσα καθήκοντα και ωράρια εργασίας.
9. Κόμπλεξ κατωτερότητας και εγωισμός.
10. Κοινότυπες διαδικασίες και μέθοδοι.

Ηγέτης (καθοδηγητής)

1. Έχει θαυμαστές που αντιμετωπίζει με σεβασμό και σε κάποιες περιπτώσεις τους θεωρεί ίσους.
2. Είναι καινοτόμος και εφευρίσκει συνεχώς νέους τρόπους λειτουργιών.
3. Καθοδηγεί και εμπνέει.
4. Λειτουργεί ως πρότυπο για τους εργαζόμενους, που δέχονται πρόθυμα τις εντολές του.
5. Καινοτομεί και προκαλεί αλλαγές.

6. Μεριμνά συνεχώς για την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού.
7. Απόλυτος σεβασμός των δικαιωμάτων του προσωπικού.
8. Μεριμνά για την ανάπαυση του προσωπικού και τον σωστό προγραμματισμό των ωρών εργασίας.
9. Αυτοπεποίθηση και αποδοχή κάθε κριτικής για τη βελτίωσή του.
10. Στρατηγική σκέψη.

Ο διαχωρισμός αυτός δείχνει σε ποια κατηγορία διοικητικού στελέχους ανήκει κάποιος, δηλαδή αν θέλει να είναι απλά ένας μάνατζερ (αφεντικό) που θα έχει υπό τις απόλυτες εντολές του τους εργαζόμενους, στους οποίους θα ασκεί αυταρχική εξουσία ή αν θέλει να θεωρείται παράλληλα ένας ηγέτης (καθοδηγητής) που θα εμπνέει το προσωπικό και θα το οδηγεί στην εκπλήρωση των κοινών στόχων της επιχείρησης εθελοντικά, αντλώντας έτσι το μέγιστο των δυνατοτήτων που μπορούν να καταβάλουν (Λεβάκος 2015).

7.3. Μάνατζερ με Ηγετικές Ικανότητες

Στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων η συνύπαρξη των δύο αυτών ρόλων έχει πάρει θέση ως έννοια στρατηγικής σημασίας. Καλούνται λοιπόν τα άτομα που έχουν τα ανώτερα διοικητικά αξιώματα να αποβάλουν την απαρχαιωμένη άποψη της έννοιας «αφεντικό», που ξέρει να διεκπεραιώνει τα πάντα δίνοντας απρόσωπες συμβουλές και να ενστερνιστούν τον ρόλο του μάνατζερ-ηγέτη. Αυτό γιατί η σύγχρονη μορφή των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα στη βιομηχανία του τουρισμού απαιτεί την συνύπαρξη αυτών των δύο ρόλων και με ιδεατή περίπτωση της συνύπαρξής τους στο ίδιο άτομο.

Η ισορροπία της συνύπαρξης και εφαρμογής των δύο ρόλων και η κατάλληλη ανά περίπτωση διαχείρισή τους δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για το δρόμο προς την επιτυχία. Είναι απαραίτητη η σκληρή δουλειά και για τους δύο ρόλους, μέσα από διαρκή επιμόρφωση και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητο και κυρίαρχο στοιχείο για την ανάδειξη ηγετικών ικανοτήτων.

Γιατί όμως είναι τόσο σημαντική η συνύπαρξη των ιδιοτήτων αυτών και μάλιστα στο ίδιο άτομο; Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο μάνατζερ διαχειρίζεται τον ορατό κόσμο, ενώ ο ηγέτης τον αόρατο. Επομένως για να έχουμε μια αποτελεσματική και συνεχόμενη επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησής μας θα πρέπει να υπάρχουν άτομα που να μπορούν να διαχειρίζονται ορθά τόσο τον ορατό όσο και τον αόρατο κόσμο για να μπορούν να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε κρίση σε όλους τους τομείς.

Επιπλέον, οι μάνατζερ έχουν τον ρόλο να παρακινούν τους ανθρώπους στηριζόμενοι σε οικονομικές και υλικές αμοιβές, εποπτεύοντας στενά την επίδοση

τους. Η διαχείριση των ανθρώπων με αυτό τον τρόπο μπορεί να ήταν ένας ενδεδειγμένος τρόπος διοίκησης την εποχή που το μόνο που απασχολούσε τον εργαζόμενο ήταν να έχει ένα μέρος να μείνει και ένα πιάτο φαγητό. Στο σημερινό όμως περιβάλλον, τα πράγματα είναι πολύ πιο πολύπλοκα, απρόβλεπτα και αντιφατικά, καθώς η ταχύτητα των εξελίξεων είναι ραγδαία. Αυτές οι συνθήκες απαιτούν την εξελικτική πορεία της επιχείρησης, η οποία δεν μπορεί να βασίζεται πλέον στα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας της θεωρίας του Maslow, σχετικά με την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά πρέπει να στοχεύει στην ικανοποίηση υψηλότερων αναγκών όπως τις ανάγκες εργασιακής ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωση. Για την ικανοποίηση λοιπόν αυτών των αναγκών του «αόρατου» κόσμου των ανθρώπων, είναι απαραίτητες ηγετικές ικανότητες, στηριζόμενες στην συναισθηματική νοημοσύνη.

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό αλλά και αβέβαιο περιβάλλον, η διαρκής επιτυχία μιας επιχείρησης αποκτάται μέσω ταχύτητας, ευελιξίας, καινοτομιών, προϊόντων και υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών, ενώ κυρίαρχο ρόλο καταλαμβάνει η ενσυναίσθηση στην εξυπηρέτηση των πελατών. Για να επιτευχθούν αυτά είναι αναγκαίες ηγετικές ικανότητες, που θα δώσουν αξία στους εργαζόμενους, θα τους κάνουν να νιώσουν ξεχωριστοί και να δουν την επιχείρηση σαν αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής τους.

Συνοπτικά, θα λέγαμε πως η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση μάνατζμεντ και η άσκηση μάνατζμεντ εμπεριέχει στοιχεία αποτελεσματικής ηγεσίας. Είναι σίγουρο πως η εξέλιξη του μάνατζερ και η ανάδειξή του σε ηγέτη είναι μια διεργασία αρκετά επίπονη, καθώς στηρίζεται κατά βάση στα συναισθήματα των ανθρώπων και κυρίως σε έννοιες όπως αυτεπίγνωση, αυτοέλεγχος, αυτοπεποίθηση, ακεραιότητα, ευσυνειδησία και ενσυναίσθηση, έννοιες δηλαδή που είναι αρκετά πιο δύσκολες στη μάθηση και την εφαρμογή από αυτές που έχει ένας τυπικός μάνατζερ. Παρά τις δυσκολίες όμως τα αποτελέσματα θα είναι ιδιαίτερα κερδοφόρα για την επιχείρηση. Ο ηγέτης οραματίζεται και ο μάνατζερ διαχειρίζεται αποτελεσματικά το όραμα. Αν λοιπόν υπάρξει συνύπαρξη αυτών των δύο ρόλων από το ίδιο άτομο και καταφέρει να ισορροπήσει αλλά και να εναλλάσσει τους ρόλους ανάλογα με τις περιστάσεις, τότε ο δρόμος της επιτυχίας θα είναι εξασφαλισμένος για την επιχείρηση (Μπουραντάς, 2005).

7.4. Ο Ηγέτης και το Αποτελεσματικό Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Για να καταφέρει μια επιχείρηση να είναι συνεχώς επιτυχημένη, θα πρέπει τα στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων να αναπτύξουν δύο θεμελιώδεις και ολοκληρωμένες εικόνες.

Η πρώτη αφορά τις θεμελιώδεις- στρατηγικές παραμέτρους που προσδιορίζουν την διαρκή επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων. Με τον όρο «στρατηγικές παραμέτρους» εννοούνται τα βασικά αίτια που οδηγούν μια επιχείρηση σε διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία και τα οποία πρέπει να είναι απόλυτα κατανοητά από όλα τα στελέχη.

Η δεύτερη εικόνα έχει να κάνει ατομικά με το στέλεχος, ως μάνατζερ και ως ηγέτη. Δηλαδή ένα σύγχρονο στέλεχος που θέλει να συμβάλει στη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης και παράλληλα στη δική του επαγγελματική επιτυχία θα πρέπει να μπορεί να απαντήσει στα εξής ερωτήματα:

1. Τι πρέπει να επιτυγχάνω ώστε να συμβάλλω στη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης;
2. Τι πρέπει να κάνω και πως ώστε να επιτύχω αυτό που χρειάζομαι;
3. Τι πρέπει να διαθέτω (ικανότητες, γνώσεις, αξίες) ώστε να μπορώ να κάνω αυτά που πρέπει και έτσι να επιτύχω αυτό που χρειάζομαι;

Τα ερωτήματα αυτά ουσιαστικά οδηγούν στο ζήτημα της ηγεσίας, το οποίο είναι μείζων θέμα, καθώς στο σύγχρονο περιβάλλον για να εξασφαλιστεί η διαρκής επιτυχία μιας επιχείρησης, δεν αρκεί τα στελέχη να λειτουργούν μόνο ως μάνατζερ αλλά θα πρέπει παράλληλα να λειτουργούν και ως ηγέτες.

Σύμφωνα με αυτά λοιπόν μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει. Πως όμως μπορεί να είναι συνεχώς επιτυχημένη κατά την πάροδο του χρόνου, μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και όλο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον; (Μπουραντάς, 2005).

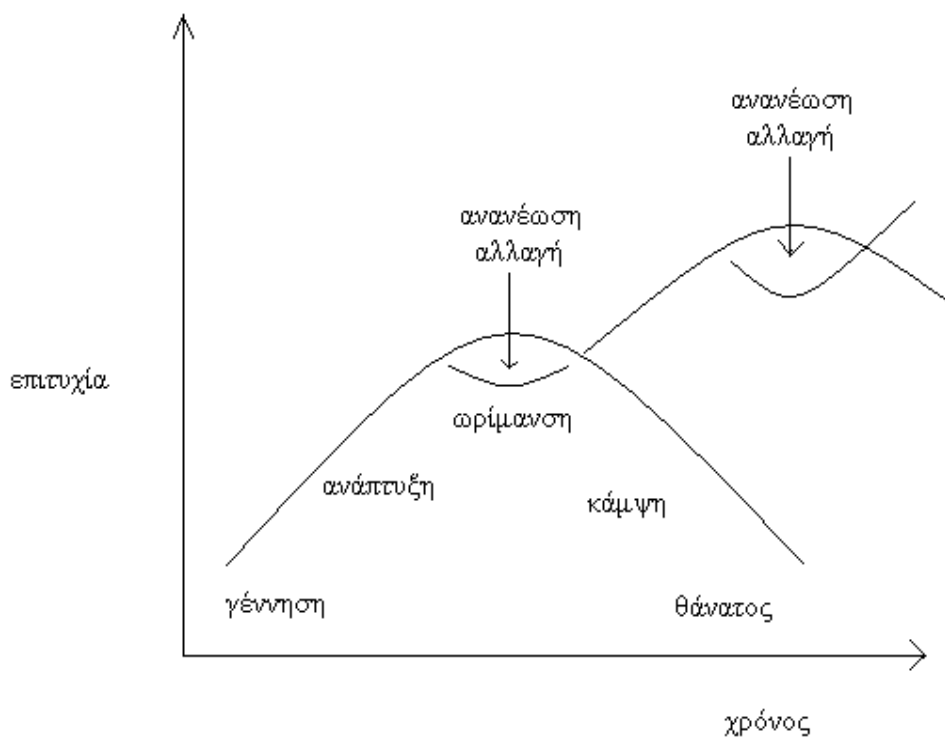
Αρκετά συχνά συμβαίνει επιχειρήσεις που κατορθώνουν να ξεχωρίσουν στον τομέα τους, να πέφτουν στο λάθος του εφησυχασμού. Σύμφωνα με τον J. Kotter οι πιο πιθανές αιτίες εφησυχασμού είναι:

1. Έλλειψη σημαντικών εμφανών κρίσεων.
2. Άφθονοι φαινομενικά πόροι.
3. Ύπαρξη χαμηλών προτύπων απόδοσης.
4. Δομές που κάνουν τα στελέχη να εστιάζουν σε στενά λειτουργικούς στόχους.
5. Εσωτερικό σύστημα μέτρησης που στηρίζεται σε λάθος δείκτες επιδόσεων.
6. Έλλειψη επαρκούς αναπληροφόρησης από εξωτερικές πηγές.
7. Ύπαρξη φίλτρων για τα κακά νέα, αδυναμία συνολικής εικόνας, νοοτροπία μη αντιπαράθεσης.
8. Ανθρώπινη αδράνεια κυρίως σε καταστάσεις υπεραπασχόλησης και άγχους.
9. Πολύ ευχάριστα μηνύματα από την ανώτερη διοίκηση.

Συνεπώς, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω η επιτυχία μπορεί να οδηγήσει σε αλαζονεία, συντηρητισμό, αδράνεια και στερεότυπα. Αυτά με τη σειρά τους οδηγούν στη μη μάθηση, σε έλλειψη καινοτομιών και εσωστρέφεια, τη στιγμή που στο εξωτερικό περιβάλλον οι εξελίξεις τρέχουν με νέους ανταγωνιστές, νέες ανάγκες και νέα οικονομικά δεδομένα να εμφανίζονται. Έτσι οι επιδόσεις της επιχείρησης αρχίζουν να πέφτουν σταδιακά, χωρίς όμως να ανησυχεί ιδιαίτερα τα στελέχη τα οποία θεωρούν πως πρόκειται απλώς για μια περίοδο παροδικής κάμψης που σύντομα θα περάσει. Βέβαια όταν η φθίνουσα πορεία συνεχίζει, τότε αναγκαστικά τα στελέχη συνειδητοποιούν πως πρέπει να ληφθούν κάποια μέτρα και προβαίνουν συνήθως στο να κάνουν καλύτερα τα ίδια πράγματα που στο παρελθόν είχαν οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία. Αυτό όμως είναι κάτι που οδηγεί κατευθείαν στην καταστροφή καθώς το νέο περιβάλλον απαιτεί νέα και διαφορετικά πράγματα.

Το μοντέλο διαρκούς επιτυχίας υπερνικά τα παραπάνω αίτια αποτυχίας διαθέτοντας μηχανισμούς που κάνουν «τον βάτραχο να πηδάει από το νερό πριν αναγκαστεί να πηδήξει». Αυτό εκφράζεται με τη σιγμοειδή καμπύλη. Σύμφωνα με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης, από την στιγμή της ίδρυσης της διανύει κάποιες διαδοχικές φάσεις. Γέννηση, ανάπτυξη, ωρίμανση, κάμψη, θάνατος. Αν λοιπόν μια επιχείρηση επιθυμεί να αυξήσει την περίοδο επιτυχίας της, θα πρέπει στο σημείο που βρίσκεται η κορυφή της ωρίμανσης της και όλα δείχνουν πως πηγαίνουν καλά, να ανανεωθεί και να επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική της θέση στην αγορά μέσω καινοτομιών στο επιχειρηματικό της μοντέλο (Kotter, 2007).

Διάγραμμα 7.1.
Κύκλος ζωής και η σιγμοειδής καμπύλη της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης



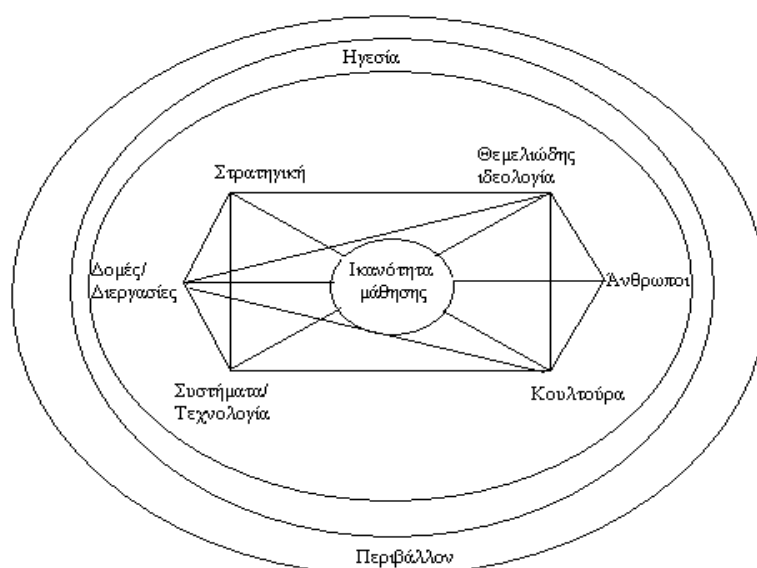
Πηγή: Μπουραντάς Δ., Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας (2005), Κριτική

Πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις συχνά αποτυγχάνουν, ενώ λίγες είναι αυτές που καταφέρνουν την διαρκή επιτυχία. Το γνωστό κλισέ «τίποτα δεν αποτυγχάνει όσο η επιτυχία» είναι αλήθεια, αλλά όχι νομοτέλεια. Η διαρκής επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από επτά στρατηγικές παραμέτρους. Θεμελιώδη ιδεολογία, στρατηγική, δομές και διεργασία, συστήματα και τεχνολογία, άνθρωποι, κουλτούρα και ικανότητα οργανωσιακής μάθησης- αλλαγής. Το προτεινόμενο μοντέλο δεν απέχει πολύ από αντίστοιχα που έχουν προταθεί στο παρελθόν, όπως για παράδειγμα αυτό των 7S της McKinsey (strategy, structures, skills, shared values, systems, styles, staff), αλλά εμπεριέχει πιο σαφείς παραμέτρους που συνδέονται περισσότερο με τη δυναμική της διαρκούς επιτυχίας στο σύγχρονο περιβάλλον. Αυτές οι παράμετροι αποτελούν ένα σύστημα, με την έννοια ότι η καθεμία εξαρτάται από τις υπόλοιπες και ταυτόχρονα επιδρά πάνω σε αυτές.

Το μοντέλο αυτό όμως δεν μπορεί να ολοκληρωθεί μόνο με τις επτά παραμέτρους που αναφέρθηκαν. Κι αυτό γιατί δεν έχει απαντηθεί το θεμελιώδες ερώτημα σχετικά με το πώς προκύπτουν αυτές οι επτά παράμετροι, γιατί κάποιες επιχειρήσεις τις διαθέτουν και άλλες όχι και ποιος έχει την ευθύνη της δημιουργίας τους. Η απάντηση προκύπτει μέσα από την όγδοη στρατηγική παράμετρο, που αποτελεί την πηγή δημιουργίας όλων των προηγούμενων και είναι η ηγεσία.

Η ηγεσία αποτελεί το DNA, το πρωτογενές αίτιο της διαρκούς επιτυχίας, αφού προσδιορίζει την ύπαρξη και τη μορφή των επτά προηγούμενων παραμέτρων καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις. Στο σύγχρονο περιβάλλον απαιτείται ταχύτητα, ευελιξία, συνεχή αλλαγή, γνώσεις, ιδέες, καινοτομίες, συνέργειες και εστίαση στον πελάτη. Συνεπώς από τις παραμέτρους που συνιστούν το μοντέλο της διαρκούς επιτυχίας, αυτές που είναι άυλες και συνδέονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι οι πιο κρίσιμες, καθώς δεν αντιγράφονται και δεν μεταφέρονται εύκολα στον ανταγωνισμό (Μπουραντάς, 2005).

Διάγραμμα 7.2.
Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διαρκούς επιτυχίας



Πηγή: Μπουραντάς Δ., Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας (2005), Κριτική

7.5. Συμπεράσματα

Είναι λάθος να ταυτίζει κανείς την ηγεσία με το μάνατζμεντ. Ιδιαίτερα στον κόσμο των επιχειρήσεων η ηγεσία προηγείται του μάνατζμεντ, και είναι απαραίτητο για έναν άνθρωπο που θέλει να διοικήσει επιτυχημένα μια επιχείρηση να διαθέτει την ικανότητα του ηγέτη. Το μάνατζμεντ δίνει έμφαση στο ζητούμενο, δηλαδή πως μπορώ να εκτελέσω με τον πιο σωστό τρόπο ορισμένα πράγματα, ενώ η ηγεσία ασχολείται με το ποια είναι αυτά τα πράγματα που πρέπει να εκτελέσω σωστά.

Η ηγεσία είναι αυτή που παρακολουθεί διαρκώς τις αλλαγές του περιβάλλοντος και ιδίως τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών, ώστε να προσφέρει τη σωστή πληροφόρηση για να οργανώνονται οι πόροι προς την σωστή κατεύθυνση. Συνεπώς το αποτελεσματικό μάνατζμεντ χωρίς να υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία είναι ανώφελο, γιατί όσο μεγάλες επιτυχίες κι αν προσφέρει δεν μπορεί με τίποτα να αντισταθμίσει την αποτυχία της ηγεσίας.

Οι μάνατζερ έχουν διαφορετική στάση από τους ηγέτες τόσο απέναντι στους στόχους του οργανισμού, όσο και στους προσωπικούς τους στόχους για την επαγγελματική τους ανέλιξη. Οι μάνατζερ κυρίως εξασφαλίζουν ότι εφαρμόζονται σωστά τα προγράμματα και οι στόχοι κάθε οργανισμού, ενώ οι ηγέτες καθορίζουν το όραμα του οργανισμού και παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. Οι στόχοι των μάνατζερ αντλούνται περισσότερο από αναγκαιότητες παρά από δικές τους επιθυμίες, ενώ οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν ικανότητες ώστε να ανταπεξέρχονται τόσο σε σχέση με το πολυτάραχο περιβάλλον του κόσμου των επιχειρήσεων όσο και με τις αντικρουόμενες απαιτήσεις ατόμων

διαφορετικής ιδιοσυγκρασίας. Με μια απλή φράση οι μάνατζερ διαχειρίζονται τον «ορατό» κόσμο, ενώ οι ηγέτες τον «αόρατο». Προκύπτει λοιπόν το ερώτημα αν μπορούν να συνυπάρξουν τα παραπάνω στοιχεία ηγεσίας και διαχείρισης στο ίδιο πρόσωπο, δηλαδή αν μπορεί κάποιος να είναι ταυτόχρονα και μάνατζερ αλλά και ηγέτης. Η απάντηση είναι πως ένας ηγέτης μπορεί να είναι μάνατζερ, αλλά ένας μάνατζερ δεν μπορεί να είναι πάντα ηγέτης.

Στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων η συνύπαρξη των δύο αυτών ρόλων έχει πάρει θέση ως έννοια στρατηγικής σημασίας και αυτό γιατί η σύγχρονη μορφή των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα στη βιομηχανία του τουρισμού απαιτεί την συνύπαρξη αυτών των δύο ρόλων, με ιδεατή περίπτωση της συνύπαρξής τους στο ίδιο άτομο. Η ισορροπία της συνύπαρξης και εφαρμογής των δύο ρόλων και η κατάλληλη ανά περίπτωση διαχείρισή τους δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για το δρόμο προς την επιτυχία. Είναι απαραίτητη η σκληρή δουλειά και για τους δύο ρόλους, μέσα από διαρκή επιμόρφωση και ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης που είναι απαραίτητο και κυρίαρχο στοιχείο για την ανάδειξη ηγετικών ικανοτήτων.

Γιατί όμως είναι τόσο σημαντική η συνύπαρξη των ιδιοτήτων αυτών και μάλιστα στο ίδιο άτομο; Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο μάνατζερ διαχειρίζεται τον ορατό κόσμο, ενώ ο ηγέτης τον αόρατο. Επομένως για να έχουμε μια αποτελεσματική και συνεχόμενη επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησής μας θα πρέπει να υπάρχουν άτομα που να μπορούν να διαχειρίζονται ορθά τόσο τον ορατό όσο και τον αόρατο κόσμο για να μπορούν να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε κρίση σε όλους τους τομείς.

Ο ηγέτης οραματίζεται και ο μάνατζερ διαχειρίζεται αποτελεσματικά το όραμα. Αν λοιπόν υπάρξει συνύπαρξη αυτών των δύο ρόλων από το ίδιο άτομο και καταφέρει να ισορροπήσει αλλά και να εναλλάσσει τους ρόλους ανάλογα με τις περιστάσεις, τότε ο δρόμος της επιτυχίας θα είναι εξασφαλισμένος για την επιχείρηση.

Η διαρκής επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από επτά στρατηγικές παραμέτρους: τη θεμελιώδη ιδεολογία, τη στρατηγική, τις δομές και τη διεργασία, τα συστήματα και την τεχνολογία, τους ανθρώπους, την κουλτούρα και την ικανότητα οργανωσιακής μάθησης- αλλαγής. Το μοντέλο αυτό όμως για να ολοκληρωθεί χρειάζεται την ηγεσία που αποτελεί την όγδοη στρατηγική παράμετρο και προσδιορίζει την ύπαρξη και τη μορφή των επτά προηγούμενων παραμέτρων καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Στο σύγχρονο περιβάλλον του ξενοδοχειακού κλάδου απαιτείται ταχύτητα, ευελιξία, συνεχή αλλαγή, γνώσεις, ιδέες, καινοτομίες, συνέργειες και εστίαση στον πελάτη.

Συνεπώς από τις παραμέτρους που συνιστούν το μοντέλο της διαρκούς επιτυχίας, αυτές που είναι άυλες και συνδέονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι οι πιο κρίσιμες, καθώς δεν αντιγράφονται και δεν μεταφέρονται εύκολα στον ανταγωνισμό.

Βιβλιογραφία 7^ο κεφαλαίου

1. Κωστούλας Γ., Μάνατζερ και Ηγέτες: Είναι διαφορετικοί;(II) (2009), www.capital.gr
2. Λεβάκος Β., Μάνατζερ και Ηγέτης- Αφεντικό ή Καθοδηγητής; (2015), www.logiosermis.net
3. Μπουραντάς Δ., Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας (2005), Κριτική.
4. Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένου.
5. Bennis W., “The leadership advantage”, Leader to leader, vol 12, pp.18-23 (1999).
6. Covey S. R., Ηγεσία και μάνατζμεντ, οι δύο δημιουργίες (2010), www.europeanbusiness.gr
7. Drucker P. F., (1985), Innovation and Entrepreneurship, Harper Business, USA.
8. Drucker P. F., (2000), The Essential Drucker, published by Butterworth-Heinemann.
9. Drucker P. F., (2003), The Discipline of Innovation, Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H. B. S. Press, Boston Massachusetts.
10. Hitt W. D., The Leader Manager (1988).
11. Kotter J. P., (2007), Leading Chance: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review.

12. Maxwell J. C., (1993), *Developing the Leader Within You*, published by Harper Collins.
13. Mintzberg H., *The manager's job*, HBR March-April 1990.

Επίλογος

Προτάσεις για μελλοντική Έρευνα

Η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά την άσκηση της ηγεσίας αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων, ιδίως μέσα στο τεταμένο πλαίσιο του τρέχοντος πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος, που επικρατεί στη χώρα μας. Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο την καταγραφή μιας ολοκληρωμένης ανάλυσης του πως επιδρά το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο. Εντούτοις το πλαίσιο της είναι πεπερασμένο και αποτελεί τη βάση για περαιτέρω έρευνα.

Αυτή η ανάλυση θα μπορούσε να διεκρινθεί σε πολλούς τομείς. Αρχικά, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εύρεση αποτελεσματικών τρόπων μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στους σύγχρονους οργανισμούς και η εκτίμηση της επίδρασής της στην επίδοση των εργαζομένων. Μια τέτοια έρευνα θα μπορούσε να γίνει σε κάποια ξενοδοχειακή μονάδα, ως μελέτη περίπτωσης, με τη χρήση ερωτηματολογίων και επί τόπου μετρήσεων. Η χρήση ερωτηματολογίων για την ποσοτικοποίηση παραμέτρων που μπορούν να εκτιμήσουν την ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης στον τρόπο διοίκησης του ξενοδοχείου, μπορεί να συμβάλει στη συγκέντρωση δεδομένων, για τη στατιστική ανάλυση και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, όπως η ύπαρξη σχέσης με την επίδοση στο χώρο εργασίας.

Αντίστοιχα, στο ίδιο πλαίσιο, τεχνικές της ψυχολογίας θα μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επίδοσης. Για παράδειγμα, στη διεξαγωγή ενός πειράματος με συγκεκριμένη πειραματική μεθοδολογία, θα μπορούσε να εξεταστεί η συμπεριφορά ενός δείγματος μέσα σε ένα πλαίσιο τυπικού και αυστηρού εργασιακού κλίματος και μέσα σε ένα πιο φιλικό προσκείμενο στις ανάγκες του εργαζομένου. Τα αποτελέσματα των δύο πειραμάτων θα μπορούσαν να μελετηθούν συγκριτικά και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα και μετρήσεις.

Η επέκταση της έρευνας με τη χρήση πειραμάτων και ερωτηματολογίων θα μπορούσε να επεκτείνει σημαντικά την παρούσα μελέτη και να προσφέρει πιο ακριβή ερευνητικά αποτελέσματα, όσον αφορά τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διοίκηση ενός οργανισμού και της επίδοσης των εργαζομένων.

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3^η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Γεωργόπουλος Ν., (2015), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Διδακτικές σημειώσεις μαθήματος στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάνατζμεντ Τουρισμού, 2015-2016, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
3. Ζούνη Γ., (2015), «Αρχές Τουρισμού και Τουριστική Πολιτική», Διδακτικές σημειώσεις μαθήματος στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάνατζμεντ Τουρισμού, 2015-2016, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
4. Κονδύλης Ε., (2015), «Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων», «Ηγεσία», Διδακτικές σημειώσεις μαθημάτων στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάνατζμεντ Τουρισμού, 2015-2016, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
5. Λιούκας Σ., (2006), Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία προς την οικονομία της Γνώσης, ΤΕΕ, Αθήνα.
6. Μπαφούνης Χ., Κατσαίτης Α., (2005), Ξενοδοχειακή Τεχνική: Δομή και Οργάνωση Ξενοδοχειακών- Τουριστικών Επιχειρήσεων, ΟΤΕΚ: Αθήνα.
7. Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένου.
8. Μπουραντάς Δ., Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας (2005), Κριτική.
9. Σιώμοκος Γ., (1999), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.
10. Τσόγκας Μ., (2015), «Μάρκετινγκ Τουριστικών και Μεταφορικών Επιχειρήσεων», Διδακτικές σημειώσεις μαθήματος στο μεταπτυχιακό

πρόγραμμα Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάνατζμεντ Τουρισμού, 2015-2016,
Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

11. Χολέβας Γ., Οργάνωση και Διοίκηση (1995), Interbooks.
12. Χυτήρης Λ., Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (2006), Interbooks.

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Ansoff H. I., (1965), Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York
2. Bass B. M., (1985), Leadership and performance beyond expectation, Free Press.
3. Bennis W., “The leadership advantage”, Leader to leader, vol 12, pp.18-23 (1999).
4. Blake R., and Mouton J., (1964), The managerial grid model.
5. Bryman E. A., (1992), Charisma and Leadership in Organizations, Sage Publications.
6. Burns J. M., (1978), Leadership, published by Harper & Row.
7. Cherniss C. & Goleman D., (2001), The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations.
8. Conger J. A., (1989), The Charismatic Leader, Wiley & Sons.
9. Drucker P. F., (1985), Innovation and Entrepreneurship, Harper Business, USA.
10. Drucker P. F., (2000), The Essential Drucker, published by Butterworth-Heinemann.
11. Drucker P. F., (2003), The Discipline of Innovation, Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H. B. S. Press, Boston Massachusetts.
12. Fiedler E. F., (1968), A Theory of Leadership Effectiveness, published by Sage Publications.
13. Goleman D., Η συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ» (1998), Ελληνικά Γράμματα.

14. Goleman D., Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας (2000), Ελληνικά Γράμματα.
15. Goleman D., Boyatzis R., Mc Kee A., Ο Νέος Ηγέτης. Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών (2002), Ελληνικά Γράμματα.
16. Hater J. J., Bass B. M., “Superiors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership” (1988), Journal of Applied psychology.
17. Hill C. and Jones G., (2001), Strategic Management, An Integrated Approach, Houghton Mifflin Co, 5th Edition.
18. Hitt W. D., The Leader Manager (1988).
19. Jacobs R. L., (2001), “Using human resource functions to enhance emotional intelligence”. In C. Cherniss and D. Goleman (Eds), The Emotionally Intelligent Workplace (pp.159-181), San Francisco, Jossey-Bass.
20. Karpman S. B., (2014), A Game Free Life: The Definitive Book on the Drama Triangle by the Originator and Author, published by San Francisco CA: Triangle Publications.
21. Kiani G. R., (1998), Internet Research, published by MCB UP Ltd.
22. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., (2009), Marketing for Hospitality and Tourism, published by Pearson.
23. Kotter J. P., (2007), Leading Chance: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review.
24. Kuhnert K. W., Lewis P., “Transactional and transformational leadership: A constructive/ developmental analysis” (1987), review, Academy of Management.
25. Maxwell J. C., (1993), Developing the Leader Within You, published by Harper Collins.
26. McClelland M. C., (1998), Identifying competencies with behavioural-event interviews, Sage Publications.
27. McGregor D., (1960), The Human Side of Enterprise.
28. Mintzberg H., The manager’s job, HBR March-April 1990.
29. Muller-Stewens G., Lechner C., (2005), Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen, published by Schaffer- Poeschel.

30. Porter M. E., (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, published by Free Press, USA.
31. Porter M. E., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, USA.
32. Rosenbach W. E. & Taylor R. L., (1998), *Contemporary Issues in leadership*, Westview Press.
33. Ryback D., "Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ" (1998), Boston: Butterworth-Heinemann.
34. Sashkin M., (1988), *The Visionary Principal: School Leadership for the Next Century*.
35. Teece D. J., Pisano G. and Shuen A., (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol 18 No. 7, pp.509-33.
36. Vroom V. & Yetton P., (1973), *Leadership and Decision Making*.
37. Wheelen T. L., Hunger J. D., *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability* (2012), Pearson.
38. Williams E. S., (1994), Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study, *Journal of management*.
39. Wong C. S., & Law K. S., "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *The Leadership Quarterly* (2002), Vol 13, 243-274.

Άλλες Πηγές

1. Covey S. R., Ηγεσία και μάνατζμεντ, οι δύο δημιουργίες (2010),
www.europeanbusiness.gr
2. Κωστούλας Γ., Μάνατζερ και Ηγέτες: Είναι διαφορετικοί;(II) (2009),
www.capital.gr
3. Λαλούμης Δ., <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2006hotelstory.htm>
4. Λεβάκος Β., Μάνατζερ και Ηγέτης- Αφεντικό ή Καθοδηγητής; (2015),
www.logiosermis.net
5. www.el.m.wikipedia.org-ensunaisthisi
6. www.e-psychology.gr/selfhelp/701-h-synaisthimatiki-nohmosynh-kai-pos-na-thn-enishiseis.html
7. www.pass2greece.gr, Η ιστορία των ξενοδοχείων και τα ξενοδοχεία με ιστορία
8. www.world-tourism.org
9. www.yadeshotels.gr