



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

**ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**«ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

ΟΝ.ΜΟ. ΦΟΙΤΗΤΗ: ΛΙΟΝΤΗ ΑΛΙΚΗ- ΠΑΥΛΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΙΤΣΙΑΒΑ ΕΥΗ- ΜΑΡΙΑ

ΠΥΡΓΟΣ, 2020

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο τμήμα Διοίκησης, Οικονομίας και Επικοινωνίας πολιτιστικών και τουριστικών μονάδων του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Με την ολοκλήρωση της θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του τμήματός, για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν, αλλά και την επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Πιτσιάβα μου που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα. Ολοκληρώνοντας, θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, για την οικονομική και ηθική υποστήριξη που μου παρείχε, καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης και να αναδείξει την σημασία της στην διοίκηση των πολιτιστικών και τουριστικών μονάδων. Η εργασία διαιρείται σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο θεωρητικό πλαίσιο της ηγεσίας, όπου καταγράφεται ο ορισμός της και οι θεωρητικές της προσεγγίσεις, ενώ γίνεται επίσης αναφορά στα στυλ ηγεσίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και καταγράφονται επίσης τα θεωρητικά της μοντέλα. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Αρχικά καταγράφονται τα είδη τους και στην συνέχεια παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία της διοίκησης, καθώς και ο ρόλος της ηγεσίας σε αυτές. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην διοίκηση των πολιτισμικών μονάδων. Αρχικά δίνονται οι ορισμοί της πολιτισμικής βιομηχανίας και των πολιτισμικών μονάδων και καταγράφονται τα διαφορετικά είδη τους, ενώ στην συνέχεια γίνεται αναφορά στην διοίκηση και τον ρόλο της ηγεσίας στις πολιτισμικές μονάδες. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης και γίνεται αναφορά στις θεωρίες που συνδέουν τις δύο έννοιες, καθώς και στα χαρακτηριστικά του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη. Τέλος στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ηγεσία και την συναισθηματική νοημοσύνη, και στον ρόλο που έχουν στην διοίκηση των τουριστικών και πολιτισμικών μονάδων. Τα σημαντικότερα στοιχεία συνοψίζονται στο τέλος της εργασίας, στην ενότητα των συμπερασμάτων.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία, διοίκηση, συναισθηματική νοημοσύνη, τουριστικές επιχειρήσεις, πολιτισμικές μονάδες

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	iii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	v
Κεφάλαιο 1 ^ο : Ηγεσία	1
1.1. Ορισμός ηγεσίας και ηγέτη	1
1.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα ηγεσίας	3
1.2.1. Ηγεσία και χαρακτηριστικά προσωπικότητας	3
1.2.2. Συμπεριφορικές θεωρίες της ηγεσίας	6
1.2.3. Επιλογή τρόπου ηγεσίας κατά περίσταση	7
1.2.4. Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας	10
1.3. Στυλ ηγεσίας	13
1.3.1. Συναλλακτική ηγεσία	13
1.3.2. Μετασχηματιστική ηγεσία	14
1.3.3. Αυταρχική ηγεσία	16
1.3.4. Αυθεντική ηγεσία	17
1.3.5. Υπερητική ηγεσία	18
Κεφάλαιο 2 ^ο : Συναισθηματική νοημοσύνη	21
2.1. Συναισθημα και νοημοσύνη	21
2.2. Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης	22
2.3. Θεωρητικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης	23
2.3.1. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα	24
2.3.2. Μικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης	30
2.4. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας	34
Κεφάλαιο 3 ^ο : Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων	37
3.1. Τουριστικές επιχειρήσεις –ορισμός και είδη	37
3.1.1. Ορισμός τουρισμού	37
3.1.2. Ορισμός τουριστικής επιχείρησης και είδη τουριστικών επιχειρήσεων	38
3.2. Βασικά Στοιχεία Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων	40
3.2.1. Ορισμός και έννοια της Διοίκησης Επιχειρήσεων	40
3.2.2. Ο ρόλος της διοίκησης στις τουριστικές επιχειρήσεις	41
3.2.2.1. Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις	43
3.2.2.2. Το μάρκετινγκ ως λειτουργία της Διοίκησης	45

3.2.2.3. Διοίκηση λειτουργιών στις τουριστικές επιχειρήσεις	46
3.2.2.4. Χρηματοοικονομική διαχείριση στις τουριστικές επιχειρήσεις	47
Κεφάλαιο 4 ^ο : Διοίκηση Πολιτισμικών μονάδων	49
4.1. Πολιτισμικές μονάδες	49
4.1.1. Πολιτιστική βιομηχανία	49
4.1.2. Πολιτισμικές μονάδες	50
4.1.3. Είδη πολιτισμικών μονάδων	51
4.2. Διοίκηση Πολιτισμικών μονάδων	55
Κεφάλαιο 5 ^ο : Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία	59
5.1. Θεωρίες ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης	59
5.2. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης	62
5.3. Συναισθηματική νοημοσύνη και αποτελεσματική ηγεσία	69
Κεφάλαιο 6 ^ο : Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στην Διοίκηση των τουριστικών και πολιτισμικών επιχειρήσεων	73
6.1. Ο ρόλος της ηγεσίας στις τουριστικές επιχειρήσεις	73
6.2. Ηγεσία και ΣΝ στην διοίκηση των τουριστικών μονάδων	74
6.3. Ο ρόλος της ηγεσίας στις πολιτισμικές μονάδες	79
6.3.1. Ιδιαιτερότητες πολιτισμικών μονάδων	80
6.3.2. Διπλή ηγεσία στις πολιτισμικές μονάδες	80
6.3.3. Στυλ ηγεσίας στις πολιτισμικές μονάδες	82
6.4. Ηγεσία και ΣΝ στην διοίκηση των πολιτισμικών μονάδων	83
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	86
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	88

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα τους, να δημιουργούν συναισθήματα ώστε να βοηθούν την σκέψη τους, να κατανοούν τα συναισθήματα και την σημασία τους, τόσο στον εαυτό τους, όσο και στους άλλους, αλλά και να ρυθμίζουν ανακλαστικά τα συναισθήματα για την προώθηση της συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης (Πλατσίδου, 2010).

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει προταθεί ως ένα βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη. Οι ηγέτες στους οργανισμούς πρέπει να είναι προσαρμόσιμοι, ευσυνείδητοι, πειστικοί, συνεργατικοί, να έχουν υψηλή απόδοση και να έχουν τη δυνατότητα να δουν τα πράγματα από τις προοπτικές των άλλων. Οι ηγέτες που έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να ελαχιστοποιήσουν τις περιττές συγκρούσεις στον χώρο εργασίας και να μεταδίδουν θετικά στους εργαζομένους. Μπορούν επίσης να αξιολογήσουν με ακρίβεια τα δικά τους συναισθήματα, αλλά και τα συναισθήματα των άλλων και έτσι να δημιουργήσουν εποικοδομητικές σχέσεις με τους εργαζομένους και να τους παρακινήσουν όχι μόνο να κάνουν τη δουλειά τους, αλλά και να την κάνουν καλά (George, 2000).

Ένας ηγέτης με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι πολύ σημαντικός στην διοίκηση των τουριστικών και πολιτισμικών οργανισμών. Από την μια στις τουριστικές επιχειρήσεις, η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη είναι σημαντική, επειδή τα συναισθήματα αρκετά σημαντικά, σε ένα πλαίσιο που οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις είναι πολύ συχνές, όπως ο τουρισμός (Scott– Halsell & Huffman, 2008). Από την άλλη, στις πολιτισμικές μονάδες οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν πάθος, δημιουργικότητα και φαντασία και η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα παραπάνω χαρακτηριστικά (Suchy, 2006).

Στο πλαίσιο αυτό, σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να μελετήσει την σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης και να αναδείξει την σημασία που έχει η ύπαρξη ενός συναισθηματικά νοήμων ηγέτη στην διοίκηση των τουριστικών και πολιτισμικών οργανισμών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Ηγεσία

1.1. Ορισμός ηγεσίας και ηγέτη

Η ηγεσία ασκήθηκε από τους αρχαίους ακόμα πολιτισμούς. Ένας από τους πυλώνες για την πρόοδο του ανθρώπινου πολιτισμού ήταν η ικανότητα του ανθρώπου να συνεργαστεί σε ομάδες. Η ιστορία είναι άφθονη με παραδείγματα ομάδων που καθοδηγούνται από ηγέτες. Στο παρελθόν, η ανθρώπινη οργάνωση και η ηγεσία αντιπροσωπεύονταν καλύτερα από πολιτικούς αυτοκράτορες και στρατιωτικές αυτοκρατορίες (Πέτρου και Αγγελίδης, 2016).

Ιστορικά, η ηγεσία έχει υπάρξει ένα θέμα που μελετήθηκε κυρίως από τους κοινωνικούς ψυχολόγους, λόγω της σπουδαιότητάς της στην δυναμική της ομάδας. Η ηγεσία θεωρήθηκε αρχικά ως ένας ρόλος που αναδύεται σε ομάδες και που έχει επιπτώσεις στην λειτουργία της ομάδας. Κατά τον προηγούμενο αιώνα, η ηγεσία έγινε ένα σημαντικό θέμα έρευνας στην βιομηχανική-οργανωτική ψυχολογία και σε άλλες κοινωνικής επιστήμες, όπως η πολιτική επιστήμη, η κοινωνιολογία και η διοίκηση-διαχείριση επιχειρήσεων και οργανισμών. Το ενδιαφέρον για την ηγεσία τροφοδοτείται εν μέρει από την σημασία της, για την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων, των οργανισμών και των κυβερνήσεων (Μπουραντάς, 2018).

Το ενδιαφέρον για την ηγεσία προκύπτει επίσης από το περιβάλλον των επιχειρήσεων, το οποίο σήμερα, γίνεται όλο και πιο δυναμικό και πολύπλοκο. Οι προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, όπως η παγκοσμιοποίηση, ο ανταγωνισμός, οι συνεχείς αλλαγές στα νομοθετικά πλαίσια που επηρεάζουν την λειτουργία των επιχειρήσεων και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι απαιτήσεις των πελατών, κ.α. είναι όλοι παράγοντες οι οποίοι θέτουν προκλήσεις στην λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών (Μπουραντάς, 2018).

Λόγω των παραπάνω προκλήσεων, οι οργανώσεις δυσκολεύονται όλο και περισσότερο να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στην αγορά. Στο πλαίσιο αυτό υπάρχει ανάγκη, για την ύπαρξη ενός στρατηγικού ηγέτη που θα διαχειριστεί ολόκληρο τον οργανισμό, σε μια ολιστική προσέγγιση. Οι ηγέτες αποτελούν τους ιδιοκτήτες των διαφόρων επιχειρηματικών οργάνωσεων ή τα κορυφαία στελέχη ενός οργανισμού. Θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους, με βάση την αποστολή και το όραμα του οργανισμού και αναμένεται να αποκτήσουν, να αναπτύξουν και να καλλιεργήσουν πόρους και δυνατότητες που θα προσφέρουν στην επιχείρηση ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Κυριακίδης, 2003; Μπουραντάς, 2018).

Ετυμολογικά ο αγγλικός όρος της έννοιας της ηγεσίας (leadership) προέρχεται από την Αγγλο-Σαξονική λέξη *laed*, η οποία σημαίνει «μονοπάτι» ή «δρόμος». Έτσι, ένας ηγέτης, στην πιο απλή εκδοχή του, είναι ένα άτομο που δείχνει τον δρόμο στους άλλους, περπατώντας μπροστά. Στην ηγεσία έχουν αποδοθεί εκατοντάδες ορισμοί μέχρι σήμερα. Ο Πίνακας 1.1. παρουσιάζει μερικούς ορισμούς της ηγεσίας (Πέτρου και Αγγελίδης, 2016).

Πίνακας 1.1. Μερικοί από τους ορισμούς της ηγεσίας

Sculley (1987)	Η ηγεσία περιστρέφεται γύρω από το όραμα, τις ιδέες και την κατεύθυνση και έχει να κάνει περισσότερο με την παροχή έμπνευσης στους ανθρώπους για να κινηθούν προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και στόχους, παρά με την καθημερινή
----------------	---

	εφαρμογή κάποιων διαδικασιών.
Batten (1989)	Η ηγεσία είναι η εξέλιξη ενός σαφούς και ολοκληρωμένου συστήματος προσδοκιών, προκειμένου να εντοπιστούν και να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες όλων των πόρων στον οργανισμό, ο σημαντικότερος εκ των οποίων είναι οι άνθρωποι.
Jacobs & Jaques (1990)	Η ηγεσία είναι μια διαδικασία που δίνει σκοπό (ουσιαστική κατεύθυνση) στη συλλογική προσπάθεια και προκαλεί τα άτομα να δαπανήσουν την επιθυμητή προσπάθεια για να επιτύχουν αυτόν τον σκοπό.
Hollander (1978)	Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής μεταξύ ενός ηγέτη και των ακολούθων του.
Northouse (2004, 2019)	Η ηγεσία είναι μια διαδικασία στην οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχει έναν κοινό στόχο.
Rauch & Behling (1984)	Η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς την επίτευξη ενός στόχου.
Cohen (1990)	Η ηγεσία είναι η τέχνη του επηρεασμού των άλλων για να επιτύχουν την μέγιστη απόδοση τους και για να ολοκληρώσουν οποιαδήποτε εργασία, στόχο ή έργο.
Vecchio, (1988)	Η ηγεσία είναι η αυξανόμενη επιρροή που έχει ένα άτομο πέρα από την επίσημη εξουσία του.
Stogdill, (1950)	Η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως η διαδικασία (πράξη) που επηρεάζει τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας στις προσπάθειές της για τον καθορισμό στόχων και την επίτευξη στόχων.
Buchanan & Huczynski (1997)	Η ηγεσία είναι μια κοινωνική διαδικασία στην οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων χωρίς τη χρήση απειλής ή βίας.
Axelrod & Georgescu (2010)	Η ηγεσία είναι η τέχνη του να κάνεις κάποιον άλλο να κάνει αυτό που θέλεις, γιατί θέλει να το κάνει.
Rost(1993)	Η ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ των ηγετών και των οπαδών, οι οποίοι προτίθενται να πραγματοποιήσουν πραγματικές αλλαγές που αντικατοπτρίζουν τους αμοιβαίους σκοπούς τους.
Malcolm & Tabor Hartley (2010)	Η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ανώτερου να επηρεάσει τη συμπεριφορά ενός υποκειμένου ή μιας ομάδας και να πείσει την ομάδα αυτή να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη πορεία δράσης.
Blanchard (1967)	Το κλειδί για την επιτυχημένη ηγεσία σήμερα είναι η επιρροή, όχι η εξουσία.
Hosking (1988)	Οι ηγέτες είναι εκείνοι που συμβάλλουν με συνέπεια στην αποτελεσματική συμβολή στην κοινωνική τάξη και οι οποίοι αναμένεται και αντιλαμβάνονται ότι το κάνουν.

Αν και υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την ηγεσία, αυτοί φαίνεται ότι έχουν κάποια κοινά στοιχεία. Η ηγεσία ορίζεται συνήθως ως η ικανότητα επηρεασμού μιας ομάδας προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η ηγεσία είναι η διαδικασία που επηρεάζει τους ανθρώπους με τρόπο που τους παρακινεί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Ως εκ τούτου, είναι ένα κεντρικό στοιχείο των αποτελεσματικών οργανώσεων και κοινωνιών, και το επίκεντρο

της έντονης ακαδημαϊκής και δημόσιας συζήτησης για πάνω από 2000 χρόνια(Haslam et al., 2011).

Ο παραπάνω ορισμός της ηγεσίας περιλαμβάνει τουλάχιστον τέσσερα σημαντικά στοιχεία. Πρώτον, η ηγεσία είναι μια διαδικασία που δεν είναι ιδιοκτησία. Κατά συνέπεια, δεν είναι κάτι που κατέχει κάποιος, αλλά κάτι που κάνει κάποιος. Δεύτερον, η ηγεσία δεν είναι κάτι που κάνει ένα άτομο από μόνο του. Συμπεριλαμβάνει απαραίτητως άλλους ανθρώπους - ιδιαίτερα εκείνους στους οποίους ασκεί επιρροή. Τρίτον, από αυτό προκύπτει ότι η τελική απόδειξη της ηγεσίας δεν βρίσκεται στις ενέργειες των ηγετών (π.χ., οι ομιλίες τους, η πολιτική τους, το όραμά τους), αλλά σε αυτούς που επηρεάζει (Hollander, 1985). Τέταρτον, είναι σημαντικό να διακριθεί η ηγεσία από μια σειρά άλλων εννοιών με τις οποίες συνήθως συγχέεται. Η ηγεσία δεν είναι πρωτίστως ένα ζήτημα εξουσίας, εξαναγκασμού ή διαχείρισης πόρων. Επειδή πρόκειται για επιρροή, ο ηγέτης εμπνέει τους ακόλουθους του να κάνουν κάποιες ενέργειες, αλλά να τις κάνουν πρόθυμα (Κυριακίδης, 2003; Μπουραντάς, 2018).

Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι η ηγεσία δεν αφορά μόνο τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας, έχουν διευρύνει το πεδίο εφαρμογής της. Οι εργαζόμενοι σε όλες τις κατηγορίες θέσεων ενθαρρύνονται πλέον να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες. Με πολλούς τρόπους, η ηγεσία έχει γίνει συνώνυμη με το να είσαι ενεργός, υπεύθυνος και αφοσιωμένος πολίτης (Riggio, 2016).

1.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα ηγεσίας

1.2.1. Ηγεσία και χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα για την ηγεσία. Οι πρώιμες θεωρίες της ηγεσίας προσπάθησαν να διασαφηνίσουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης, για να λάβει αυτόν τον χαρακτηρισμό. Σύμφωνα με τον Πλάτωνα (380μ.Χ.) οι ηγέτες είναι εκείνοι οι μικροί άνθρωποι που γεννιούνται με ένα σύνολο χαρακτηριστικών που τους ξεχωρίζουν από τον γενικό πληθυσμό. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι για παράδειγμα η ταχύτητα μάθησης, το θάρρος και το ευρύτατο όραμα. Η ανάλυση του Πλάτωνα παρείχε ένα αφηγηματικό πλαίσιο που αποτέλεσε την βάση για το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας στον τομέα της ηγεσίας στις επόμενες δυόμισι χιλιετίες (Μακρουδημήτρης, 2017).

Γενικά οι θεωρίες των χαρακτηριστικών εστιάζουν στο γεγονός ότι κάποιος άνθρωπος έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία τους επιτρέπουν να κυριαρχήσουν. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, υπάρχουν ορισμένα καθολικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη, ανεξάρτητα από τη συμπεριφορά του σε μια δεδομένη κατάσταση. Επειδή η ηγεσία θεωρείται ως ένα σύνολο σχετικά σταθερών και διαρκών προσωπικών χαρακτηριστικών ή φυσικών ιδιοτήτων, τα ειδικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας διακρίνουν τον αποτελεσματικό, από τον αναποτελεσματικό ηγέτη (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Καθώς οι ψυχολόγοι συζήτησαν για τις ρίζες της ηγεσίας στις αρχές του εικοστού αιώνα, έψαξαν για τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την ηγεσία. Η έρευνα εξέτασε τα φυσικά χαρακτηριστικά(π.χ. ηλικία και ύψος), τη νοημοσύνη και τις μεταβλητές της προσωπικότητας

(π.χ. εξωστρέφεια, κοινωνικότητα, βεβαιότητα και αυτοπεποίθηση) ως προβλεπτικούς παράγοντες της ηγεσίας (Bass & Bass, 2008).

Η θεωρία του μεγάλου ανδρός (Great Man Theory) υποστήριξε ότι οι μεγάλοι ηγέτες γεννιούνται με κάποιες εξαιρετικές ιδιότητες που τους προδιαθέτουν να αναδειχθούν ως ηγέτες και να επιδείξουν αποτελεσματική ηγεσία. Μεταγενέστερα ο Stogdill (1948) ανέπτυξε την θεωρία των χαρακτηριστικών της ηγεσίας. Η ουσία αυτής της θεωρίας είναι ότι οι ηγετικές ικανότητες και η αποτελεσματικότητα μπορούν να αποδοθούν σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που διαθέτει ένας ηγέτης όπως η βεβαιότητα, η γνώση, η εξωστρέφεια και η αποφασιστικότητα.

Ο Stogdill (1948) προσδιόρισε 29 διαστάσεις της προσωπικότητας που διάφοροι ερευνητές είχαν μέχρι τότε συσχετίσει με την επιτυχημένη ηγεσία. Στο πλαίσιο αυτό ανέδειξε πέντε παράγοντες που είναι σημαντικοί στο πλαίσιο της ηγεσίας. Αυτοί είναι η ικανότητα, τα επιτεύγματα, η ευθύνη, η συμμετοχή και καθεστώς (Διάγραμμα 1.1.).

<u>Χαρακτηριστικά</u>	<u>Ικανότητες</u>
Προσαρμοστικότητα	Ευφυΐα
Επαγρύπνηση	Κρίση
Φιλοδοξία	Δημιουργικότητα
Αισιοδοξία	Διπλωματία και τακτική
Αποφασιστικότητα	Ευφράδεια
Απαιτητικός	Γνώση αντικειμένου
Κυριαρχικότητα	Οργανωτικότητα
Ενεργητικότητα	Πειθώ
Επιμονή	Κοινωνικότητα
Αυτοπεποίθηση	
Ανοχή στο άγχος	
Επιθυμία για ανάληψη ευθυνών	

Διάγραμμα 1.1. Βασικά χαρακτηριστικά – ικανότητες ηγέτη

Πηγή: Stogdill (1948)

Σε μια μεταγενέστερη ανασκόπηση, ο Mann (1959) εξέτασε την προγνωστική δύναμη πάνω από 500 διαφορετικών μέτρων προσωπικότητας, τα οποία οργάνωσε σε επτά σημαντικές ομάδες: νοημοσύνη, προσαρμογή, εξωστρέφεια, ευαισθησία, αρρενωπότητα, συντηρητισμός και κυριαρχία (Κυριακίδης, 2003).

Η κύρια κριτική που έχει ασκηθεί και στις δύο παραπάνω προσεγγίσεις, ήταν ότι οι προσωπικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά είναι γενικά μάλλον αναξιόπιστοι προγνωστικοί παράγοντες της ηγεσίας. Ωστόσο στην δεκαετία του 90, όπου αναπτύχθηκαν νέες και πιο αξιόπιστες διαδικασίες μέτρησης, κάποιες νέες μελέτες προσδιόρισαν μια σειρά χαρακτηριστικών προσωπικότητας που εμφανίστηκαν σταθερά στις μελέτες αυτές, διαφοροποιώντας τους ηγέτες από τους μη ηγέτες, με βάση τις διαστάσεις του χαρακτήρα τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά συνοψίζονται στην ανταγωνιστικότητα, τον προσανατολισμό στην

επίτευξη, την αυτοπεποίθηση και την κυριαρχία, την ευελιξία, τη συνείδηση, τη συναισθηματική σταθερότητα, τη νοημοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής νοημοσύνης), την φυσική ενέργεια και την σταθερότητα (Κυριακίδης, 2003).

Η αναζήτηση των χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την ηγεσία εγκαταλείφθηκε σε μεγάλο βαθμό στο δεύτερο μέρος του εικοστού αιώνα, καθώς δόθηκε έμφαση στις ηγετικές ικανότητες και στυλ, ενώ μια ποικιλία από πιο περίπλοκες θεωρίες ηγεσίας επέστησαν την προσοχή των ερευνητών. Αυτές αναλύονται στις ενότητες που έπονται. Ωστόσο, κατά την διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών υπήρξε μια αναζωπύρωση του ενδιαφέροντος για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και μια μετα-ανάλυση κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν ορισμένες σταθερές σχέσεις μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και της ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η εξωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα και το άνοιγμα στις εμπειρίες σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Judge et al., 2002).

Κάποιες μελέτες, επίσης, που έγιναν σε δίδυμα αδέλφια, έδειξαν ότι η ηγεσία μπορεί να είναι έμφυτη, αλλά μπορεί επίσης και να αναπτυχθεί κατά την διάρκεια της ζωής. Τα καλύτερα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν ότι περίπου το ένα τρίτο της ηγεσίας είναι έμφυτο, με τα δύο τρίτα να αναπτύσσονται. Αυτό είναι σημαντικό επειδή υποδηλώνει ότι αν και τα χαρακτηριστικά έχουν σημασία για την πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, ο ηγέτης τελικά μαθαίνει επίσης, μέσω των εμπειριών και της ανάπτυξης δεξιοτήτων (Arvey et al., 2006).

Η ηγεσία έχει επίσης προσεγγιστεί και ως χάρισμα. Ο όρος «χάρισμα» γενικά φαίνεται να έχει διαδοθεί από τον Γερμανό κοινωνικό και οικονομικό θεωρητικό Max Weber. Για το Weber (1946), το χάρισμα ήταν μια ορισμένη ποιότητα μιας ατομικής προσωπικότητας με την οποία ο ηγέτης, διαχωρίστηκε από τους απλούς ανθρώπους και αντιμετωπίστηκε ως «προικισμένος με υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον συγκεκριμένες εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες». Ως εκ τούτου, το χάρισμα έχει αναγνωριστεί ως μια πτυχή της ηγεσίας που εξαρτάται από την ικανότητα του ατόμου να διατυπώνει ένα ομαδικό όραμα, να στρατολογεί άλλους για να επιτύχει τον σκοπό του και να αναπτύσσει στενές και ισχυρές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας. Πράγματι, οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι ηγέτες που είναι οραματιστές και έχουν ενσυναίσθηση είναι πιο επιτυχημένοι, από αυτούς που δεν έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά (Bass & Riggio, 2006).

Η έρευνα σε αυτή την προσέγγιση δείχνει επίσης ότι οι αντιλήψεις των οπαδών είναι κρίσιμες σε αυτή τη διαδικασία, καθώς οι οπαδοί είναι αυτοί που προσδίδουν το χάρισμα στον ηγέτη και οι οποίοι, στη συνέχεια, αποδεικνύονται πρόθυμοι να δεσμεύσουν τις ενέργειές τους προς τον ηγέτη τους. Η χαρισματική ηγεσία επηρεάζει τις αυτο-ιδέες των οπαδών και έχει κινητήριες επιδράσεις, λόγω: (1) της ικανότητας αλλαγής των αντιλήψεων των οπαδών για τα έργα που πρέπει να εκτελέσουν, (2) του γεγονότος ότι προσφέρει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον, (3) του γεγονότος ότι δημιουργεί την ταυτότητα της ομάδας και (4) του ότι ενισχύει τα ατομικά και συλλογικά συναισθήματα της αυτοπεποίθησης (Παπάς, 2002).

Τέλος, η ηγεσία έχει επίσης προσεγγιστεί και ως νοημοσύνη. Η νοημοσύνη προκύπτει ως ο καλύτερος μοναδικός προγνωστικός δείκτης της επιτυχίας του ηγέτη (Mann, 1959). Τα μέτρα αξιολόγησης της νοημοσύνης, όπως το IQ, συνήθως αντιπροσωπεύουν μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό διακύμανσης στην επιτυχία του ηγέτη (περίπου 3-5%), ενώ οι αντιλήψεις για τη νοημοσύνη είναι πολύ μεγαλύτερες (περίπου 30%) (Judge et al., 2004). Επιπλέον, φαίνεται ότι η αναλυτική νοημοσύνη είναι συχνά λιγότερο προβλέψιμη για την επιτυχία των ηγετών, απ'ότι η δημιουργική νοημοσύνη και η συναισθηματική νοημοσύνη (που ορίζονται ως η ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των διαθέσεων και των συναισθημάτων στον ίδιο τον εαυτό και τους άλλους) (Κυριακίδης, 2003; Schyns & Riggio, 2016).

1.2.2. Συμπεριφορικές θεωρίες της ηγεσίας

Μια δεύτερη σειρά προσεγγίσεων για την ηγεσία που αναπτύχθηκε σε εύθετο χρόνο, ήταν οι συμπεριφορικές προσεγγίσεις. Κάνοντας διάκριση μεταξύ των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη και των ανθρώπινων ενεργειών, οι ερευνητές που ανέπτυξαν τις παραπάνω προσεγγίσεις τονίζουν ότι υπάρχει ένα σύνολο παρατηρήσιμων συμπεριφορών που είναι χαρακτηριστικές για τους ηγέτες. Ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων έχει συνδεθεί με την ηγεσία, που κυμαίνεται από την αρμοδιότητα / εμπειρία της εργασίας, έως τις διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, στην ικανότητα λήψης αποφάσεων και στη δημιουργικότητα (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Σε αυτή την προσέγγιση θεωρείται ότι ορισμένες συμπεριφορές ρόλων είναι καθολικές - δηλαδή, προάγουν την αποτελεσματικότητα ηγεσίας, ανεξάρτητα από το περιβάλλον στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Πλέον, οι ερευνητές αντί να προσπαθήσουν να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών, επικεντρώθηκαν στην κατανόηση των διαφόρων παραγόντων που ωθούν τους ηγέτες να επιδεικνύουν ηγετική συμπεριφορά (Χυτήρης & Άννινος, 2015; Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Μεταξύ αυτών των προσεγγίσεων, η πιο σημαντική είναι η θεωρία Leader Motive Profile (LMP), η οποία αναπτύχθηκε από τους McClelland (1975) και Hackman & Oldham (1975). Η θεωρία προτάσσει τους προγνωστικούς παράγοντες για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη εφαρμόζοντας τις θεωρίες της παρακίνησης. Αυτοί οι παράγοντες είναι η ανάγκη ενός ατόμου για επίτευξη, η δύναμη και η αφοσίωση.

Ο McClelland(1975) διαπίστωσε ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν σταθερά την ίδια φιλοσοφία, η οποία είναι η μεγάλη ανάγκη για εξουσία, η μεγάλη ανάγκη για τη δημιουργία, διατήρηση και αποκατάσταση στενών προσωπικών σχέσεων με τους άλλους και η μέτρια ανάγκη για επιτεύγματα. Η ανάγκη για επιτεύγματα ορίζεται ως η μη συνειδητή ανησυχία για την αριστεία στα επιτεύγματα μέσω των μεμονωμένων προσπαθειών. Τα άτομα με ισχυρή ανάγκη για επιτεύγματα τείνουν να έχουν έναν εσωτερικό τόπο ελέγχου (locus of control), αυτοπεποίθηση και υψηλή ενέργεια, είναι πρόθυμα να αναλάβουν προσωπική ευθύνη για την επίλυση προβλημάτων και οι στόχοι που θέτουν είναι μετριοπαθείς, ρεαλιστικοί και εφικτοί. Η ανάγκη για εξουσία είναι η μη συνειδητή ανησυχία ενός ατόμου να επηρεάζει τους άλλους και να είναι αυταρχικό. Οι άνθρωποι με ισχυρή ανάγκη για εξουσία έχουν χαρακτηριστικά κυριαρχίας, θέλουν να ελέγχουν τις καταστάσεις, θέλουν να επηρεάζουν ή να ελέγχουν άλλους, αναζητούν θέσεις εξουσίας και καθεστώτος, είναι φιλόδοξοι και έχουν μικρότερη ανάγκη για την δημιουργία και διατήρηση κοινωνικών σχέσεων. Τέλος υπάρχει η ανάγκη για τη δημιουργία, διατήρηση και αποκατάσταση στενών προσωπικών σχέσεων με τους άλλους. Τα άτομα που έχουν υψηλή αίσθηση αυτής της ανάγκης, είναι ευαίσθητα ως προς τους άλλους, απολαμβάνουν τις κοινωνικές δραστηριότητες, είναι φιλικοί, και τείνουν να αποφεύγουν την διοίκηση, επειδή επιθυμούν περισσότερο να είναι μέλη μιας ομάδας, παρά ηγέτες (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Στην κατηγορία αυτή των προσεγγίσεων, υπάγονται επίσης και θεωρίες, οι οποίες εστιάζουν στα πρότυπα συμπεριφοράς που επιδεικνύουν οι ηγέτες. Η συμπεριφορά ενός ηγέτη συνίσταται σε ένα σύνολο στυλ ηγεσίας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που θέτονται. Τα στυλ αυτά θα αναλυθούν ειδικά σε επόμενη ενότητα. Ωστόσο γενικά η προσέγγιση αυτή δηλώνει ότι η συμπεριφορά των ηγετών μπορεί να διαμορφωθεί σε δύο διαστάσεις. Οι μελέτες που διεξήχθησαν στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο και στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν

επικεντρώθηκαν στα στυλ συμπεριφοράς των ηγετών και διαπίστωσαν ότι όλες οι ηγετικές συμπεριφορές θα μπορούσαν να τοποθετηθούν σε μία διάσταση (Schyns&Riggio, 2016).

Η πρώτη διάσταση είναι ο στόχος ή ο προσανατολισμός στην απόδοση και η δεύτερη διάσταση είναι η σχέση ή ο προσανατολισμός στους ανθρώπους. Οι ηγέτες που έχουν υψηλές βαθμολογίες στον προσανατολισμό στην απόδοση είναι πιο πιθανό να είναι επιτυχείς. Αυτή η προσέγγιση απαιτεί από τους ηγέτες να τείνουν στην επιλογή εξειδικευμένων και πεπειραμένων υφιστάμενων. Προκειμένου να ενισχυθεί η καλή συμπεριφορά των υφισταμένων, οι ηγέτες πρέπει να τους ανταμείβουν. Επιπλέον για να αμφισβητήσουν τη μη θετική συμπεριφορά των υφισταμένων, οι ηγέτες αναμένεται να τιμωρήσουν τους υφισταμένους (Schyns&Riggio, 2016).

Στην ουσία, οι μελέτες συμπεριφοράς έδειξαν ότι και οι δύο παραπάνω διαστάσεις, αν και είναι πολύ διαφορετικές, συνδέονται με την αποτελεσματική ηγεσία. Αυτό το φαινομενικό αίνιγμα - ότι τόσο διαφορετικοί τύποι συμπεριφορών θα μπορούσαν να συνδέονται και οι δύο με την επιτυχία - οδήγησαν τους ερευνητές να εξετάσουν τους παράγοντες που καθορίζουν, τότε οι διαφορετικές συμπεριφορές των ηγετών ήταν κατάλληλες και αποτελεσματικές. Αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη των θεωριών επιλογής τρόπου ηγεσίας κατά περίπτωση, οι οποίες αναλύονται στην αμέσως επόμενη ενότητα (Schyns&Riggio, 2016).

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι, με την πάροδο των ετών, οι εργαζόμενοι «έδωσαν φωνή» στις ηγετικές πρακτικές και τη λήψη αποφάσεων. Αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη της έννοιας της συμμετοχικής ηγεσίας, όπου οι εργαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα να ανταλλάσσουν πληροφορίες, απόψεις και ιδέες, επηρεάζοντας την ηγετική πρακτική. Ενώ ασκεί συμμετοχική ηγεσία, ένας ηγέτης πρέπει να μεταβιβάσει και να εξουσιοδοτήσει τους άλλους που εμπλέκονται στη διαδικασία. Οι ηγέτες ανέθεσαν την εξουσία και την υπευθυνότητα ιδιαίτερα στους εργαζομένους της γνώσης, ώστε να εμπλουτίσουν το προφίλ τους (Zhang, Tremaine, Milewski, Fjermestad, & O'Sullivan, 2012).

Είναι καθήκον του ηγέτη να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι η δουλειά τους έχει νόημα. Οι ηγέτες πρέπει επίσης να ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και την ικανότητά τους να επηρεάζουν τις οργανωτικές δραστηριότητες. Όταν η ένταση της συμμετοχής και ο βαθμός ενδυνάμωσης αυξήθηκαν, η λειτουργία της ηγεσίας μοιράστηκε μεταξύ των μελών. Αυτή η κατανομή των ρόλων μεταξύ των διαφόρων μελών, οδήγησε στην ανάπτυξη της έννοιας της κοινής - διανεμημένης ηγεσίας (Wang, Waldman, & Zhang, 2014; Μπουραντάς, 2018).

1.2.3. Επιλογή τρόπου ηγεσίας κατά περίπτωση

Η επιλογή του τρόπου ηγεσίας κατά περίπτωση (situational theory of leadership) είναι μια προσέγγιση που αναπτύχθηκε αργότερα. Εδώ υπάγονται ένα μεγάλο σύνολο θεωριών ηγεσίας, όπως η θεωρία των χαρακτηριστικών της κατάστασης (contingency theory), η θεωρία των στόχων (path goal theory), η θεωρία της κανονιστικής απόφασης (normative decision theory), η θεωρία των γνωστικών πόρων (cognitive resource theory), η θεωρία του κύκλου ζωής (life cycle theory) και η θεωρία της υποκατάστασης της ηγεσίας (leadership substitute theory) (Χυτήρης, 2017).

Σε αυτή την προσέγγιση της ηγεσίας, υποστηρίζεται ότι οι ηγέτες θα πρέπει να μετριάζουν τη συμπεριφορά και τις πράξεις τους, με βάση τις διαφορετικές καταστάσεις. Οι καταστάσεις αυτές ορίζονται στο πλαίσιο του επιπέδου ωριμότητας των οπαδών, του επιπέδου

δυσκολίας του έργου, των σχέσεων με τους υφισταμένους και της σχετικής δύναμης του ηγέτη. Όλες αυτές οι θεωρίες αναπτύχθηκαν στην διάρκεια της δεκαετίας του 60 και του 70, και εξέτασαν την αλληλεπίδραση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και των βασικών στοιχείων της κατάστασης της ηγεσίας. Ο στόχος ήταν να καθοριστεί η καλύτερη προσαρμογή μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και των στοιχείων της κατάστασης, προκειμένου οι ομάδες, αλλά και οι οργανώσεις μέσα στις οποίες λειτουργούν να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα (Χυτήρης, 2017; Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Οι Fiedler (1964), Ayman, Fiedler και Chemers (1995) και οι Strube και Garcia (1981) πρότειναν τη θεωρία των χαρακτηριστικών της κατάστασης. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ηγέτες τροποποιούν τις καταστάσεις, οι οποίες ευνοούν το στυλ ηγεσίας τους. Το στυλ ηγεσίας καθορίζεται από τη δύναμη της θέσης, τη δομή της εργασίας και τη σχέση ηγέτη-μέλους ομάδας. Η θεωρία αυτή ορίζεται από τον ισχυρισμό ότι η ηγεσία προκύπτει από την τέλεια αντιστοιχία μεταξύ του ατόμου και των συνθηκών της ομάδας που οδηγεί. Υπάρχει ένας πολύ μεγάλος αριθμός τέτοιων θεωριών, αλλά το πιο δημοφιλές μοντέλο είναι αυτό που αναπτύχθηκε από τον Fred Fiedler (1964), το οποίο ονομάζεται μοντέλο του λιγότερου επιθυμητού συνεργάτη (least-preferred co-worker).

Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι οι ηγέτες μπορούν να διακριθούν από την άποψη της διάθεσής τους προς τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη τους και ότι αυτό το πλαίσιο μπορεί να διαφοροποιηθεί από την άποψη της (1) ποιότητας των σχέσεων ηγέτη-μέλους, (2) του βαθμού στον οποίο δομείται η εργασία και (3) την δύναμη της θέσης του ηγέτη. Αυτοί που έχουν θετική εικόνα για τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη, προβλέπεται να είναι πιο αποτελεσματικοί σε συνθήκες όπου: (1) οι σχέσεις είναι καλές, η δομή της εργασίας είναι υψηλή και η θέση του ηγέτη είναι ισχυρή ή όπου (2) η δομή της εργασίας είναι χαμηλή και η θέση του ηγέτη είναι είτε αδύναμη, είτε ισχυρή. Αυτοί που έχουν αρνητική εικόνα για τον λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη, αναφέρονται ως ηγέτες προσανατολισμένοι στην εργασία ή ως σκληροί ηγέτες. Αυτοί οι ηγέτες αναμένεται να αποδώσουν καλά, όταν οι συνθήκες είναι όλες πολύ ευνοϊκές ή όταν είναι όλες πολύ δυσμενείς (Πετρίδου, 2015; Φασούλης κ.α., 2014).

Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών της κατάστασης ποικίλλουν σημαντικά ως προς τις ιδιότητες του ηγέτη και ως προς τα χαρακτηριστικά της κατάστασης που θεωρούν σημαντικά. Οι θεωρίες αυτές αποτελούν ένα δημοφιλές στοιχείο της διαχείρισης και προσωπικής ανάπτυξης, όπου συνήθως επιδιώκεται, τα άτομα πρώτα να ταξινομηθούν ως έχοντα ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας και στη συνέχεια να εκπαιδευτούν, για να εντοπίσουν (ή να δημιουργήσουν) καταστάσεις στις οποίες αυτό το στυλ θα είναι αποτελεσματικό (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Στην συνέχεια, οι House και Dessler (1974) πρότειναν τη θεωρία των στόχων. Σε αυτή τη θεωρία, οι ηγέτες απομακρύνουν τα εμπόδια από την πορεία των υφισταμένων, προκειμένου να ανοίξουν το δρόμο για την επίτευξη των στόχων. Με βάση τις δυνατότητες των υφισταμένων και των χαρακτηριστικών των καθηκόντων τους, η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να είναι καθοδηγητική, υποστηρικτική, συμμετοχική και προσανατολισμένη στην επίτευξη.

Οι Murphy, Blyth και Fiedler (1992) και Vecchio (1990) ανέπτυξαν τη θεωρία των γνωστικών πόρων. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο ηγέτης πρέπει να αξιοποιήσει τις βιωματικές δυνατότητες των μελών του οργανισμού, τις τεχνολογικές γνώσεις, τη βάση πληροφοριών και την πνευματική του ικανότητα για την ενίσχυση των δυνατοτήτων της οργάνωσης.

Η θεωρία της κανονιστικής απόφασης είναι μια θεωρία που βασίζεται σε ένα σύνολο κανόνων. Υπάρχουν δύο διαστάσεις: η μία είναι η ποιότητα της απόφασης και η δεύτερη είναι η αποδοχή της απόφασης από τους ακόλουθους. Αυτά τα δύο πρότυπα υπαγορεύουν το στυλ

ηγεσίας δηλαδή, αν αυτό θα είναι αυταρχικό, αντιπροσωπευτικό ή συμμετοχικό (Vroom & Yetton, 1973).

Η θεωρία του κύκλου ζωής προτάθηκε από ερευνητές όπως οι Hersey και Blanchard (1969). Αυτή η θεωρία συζήτησε τη δομή της εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ αρχηγού -μελών. Η προσέγγιση των ηγετών ποικίλλει από τον χαμηλό στον υψηλό προσανατολισμό της σχέσης και από τον υψηλό στον χαμηλό προσανατολισμό της εργασίας. Το στυλ ηγεσίας επίσης διέφερε ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων. Σε μια χρονική περίοδο, οι ηγέτες συνειδητοποίησαν τη σημασία της διαχείρισης της γνώσης. Ως εκ τούτου, υπογραμμίστηκε ότι σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας ήταν η διάδοση της γνώσης και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μάθησης σε έναν οργανισμό.

Τέλος, η θεωρία υποκατάστατων ηγετών προτάθηκε από τους Kerr και Jermier (1978) και Dionne, Yammarino, Atwater, και James (2002). Οι ερευνητές αυτοί εξήγησαν ότι η ηγεσία μπορεί να αντικατασταθεί από διεργασίες, δομές εργασιών και να μετατρέψει τη «σιωπηρή» γνώση, σε ρητή γνώση, έτσι ώστε να είναι διαθέσιμη για τον οργανισμό.

Όλες οι τρεις προαναφερθείσες προσεγγίσεις θεωριών της ηγεσίας, δηλαδή οι θεωρίες των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, οι συμπεριφορές θεωρίες και η επιλογή τρόπου ηγεσίας κατά περίπτωση συνοψίζονται στον Πίνακα 1.2.

Πίνακας 1.2. Θεωρίες της ηγεσίας

Θεωρίες ηγεσίας	Επεξήγηση	Παραδείγματα θεωριών	Προσεγγίσεις
Θεωρίες των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας	Οι ηγέτες έχουν ένα σύνολο χαρακτηριστικών προσωπικότητας	Θεωρία του μεγάλου ανδρός Θεωρία του Stogdill (1948)	Προσαρμοστικότητα Εξωστρέφεια Ενεργητικότητα Επιμονή Αυτοπεποίθηση Ευφυΐα Δημιουργικότητα Κοινωνικότητα
Συμπεριφορικές θεωρίες	Οι ηγέτες έχουν ένα σύνολο παρατηρήσιμων συμπεριφορών (στυλ ηγεσίας)	Θεωρία Leader Motive Profile (LMP)	Μεγάλη ανάγκη για εξουσία Μεγάλη ανάγκη για τη δημιουργία, διατήρηση και αποκατάσταση στενών προσωπικών σχέσεων με τους άλλους Μέτρια ανάγκη για επιτεύγματα
		Προσανατολισμός στην απόδοση	Επιλογή εξειδικευμένων και πεπειραμένων υφισταμένων, ανταμοιβή και τιμωρία
		Προσανατολισμός στους ανθρώπους	Ενίσχυση αυτοπεποίθησης εργαζομένων και ικανότητάς τους να επηρεάζουν τις οργανωτικές δραστηριότητες
Επιλογή τρόπου ηγεσίας κατά περίπτωση	Προσαρμογή συμπεριφοράς και πράξεων ηγετών με βάση τις διαφορετικές καταστάσεις	Θεωρία των χαρακτηριστικών της κατάστασης	Οι ηγέτες τροποποιούν τις καταστάσεις, οι οποίες ευνοούν το στυλ ηγεσίας τους Το στυλ ηγεσίας καθορίζεται από τη δύναμη της θέσης, τη δομή της εργασίας και τη σχέση ηγέτη-μέλους ομάδας
		Θεωρία των στόχων	Απομάκρυνση εμποδίων από την πορεία των υφισταμένων, για την επίτευξη των στόχων. Με βάση τις δυνατότητες των υφισταμένων.

			η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να είναι καθοδηγητική, υποστηρικτική, συμμετοχική και προσανατολισμένη στην επίτευξη.
		Θεωρία της κανονιστικής απόφασης	Το στυλ ηγεσίας υπαγορεύεται από την ποιότητα των αποφάσεων και από την αποδοχή της απόφασης από τους ακόλουθους
		Θεωρία των γνωστικών πόρων	Αξιοποίηση δυνατοτήτων ακόλουθων, τεχνολογικών τους γνώσεων, πνευματικής τους ικανότητας, για την ενίσχυση των δυνατοτήτων της οργάνωσης.
		Θεωρία του κύκλου ζωής	Σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας ήταν η διάδοση της γνώσης και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μάθησης σε έναν οργανισμό
		Θεωρία υποκατάστασης της ηγεσίας	Η ηγεσία μπορεί να αντικατασταθεί από διεργασίες, δομές εργασιών και να μετατρέψει τη «σιωπηρή» γνώση, σε ρητή γνώση, έτσι ώστε να είναι διαθέσιμη για τον οργανισμό

1.2.4. Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας

Οι πιο σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας επικεντρώνονται εκτός από τους ηγέτες, και στους οπαδούς. Οι Meindl, Ehrlich, και Dukerich (1985) καθιέρωσαν την έννοια του ρομαντισμού της ηγεσίας. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει επίσης την μετάβαση από τις θεωρίες της ηγεσίας, στις οποίες ο ηγέτης είναι το κεντρικό στοιχείο, στις θεωρίες στις οποίες, οι οπαδοί είναι το κεντρικό στοιχείο. Η ρομαντική ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η τάση να θεωρείται η ηγεσία ως ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία των οργανισμών. Ενώ η επιρροή άλλων παραγόντων αποδυναμώνεται, επιδεικνύεται υπερβολικά η επιρροή της ηγεσίας. Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις εξαιρετικής επιτυχίας ή αποτυχίας, οι άνθρωποι τείνουν να υπερεκτιμούν το ρόλο του ηγέτη και να παραμελούν τις εξωτερικές περιστάσεις. Μερικά άτομα μπορεί να είναι ιδιαίτερα επιρρεπή στην ρομαντισμό της ηγεσίας. Η ρομαντική ηγεσία μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή από την άποψη της επεξεργασίας πληροφοριών. Βοηθάει τους ανθρώπους να δομήσουν και να κατανοήσουν τα οργανωτικά φαινόμενα, τα οποία είναι πολύπλοκα, διφορούμενα και δύσκολο να κατανοηθούν (Meindl, Ehrlich, και Dukerich, 1985).

Μια άλλη σύγχρονη προσέγγιση είναι η ηγεσία του Πυγμαλίωνα. Η ηγεσία του Πυγμαλίωνα σχετίζεται με την ιδέα ότι η προσδοκία ενός ηγέτη από έναν ακόλουθο μετριάξει την απόδοση του (Eden, 1990). Αυτό βασίζεται στην υπόθεση ότι όσο μεγαλύτερες είναι οι προσδοκίες του ηγέτη από τους ακόλουθους, τόσο υψηλότερη θα είναι η απόδοση των ακόλουθων. Οι προσδοκίες του ηγέτη ενδέχεται να αλλάξουν τη συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή η συμπεριφορά που εκφράζεται προς έναν ακόλουθο, μπορεί να επηρεάσει τις συμπεριφορές του ακόλουθου, υπέρ των προσδοκιών του ηγέτη (Eden, 1990).

Άλλη μια θεωρία της ηγεσίας που επικεντρώνεται στους ακόλουθους είναι η αισθητική ηγεσία. Η προσέγγιση της αισθητικής ηγεσίας τονίζει τη σημασία της διερεύνησης των υποκειμενικών ηγετικών ικανοτήτων. Η αισθητική αντιπροσωπεύει την παραγωγή αισθητικής νοημοσύνης με βάση τις αισθητήριες αντιλήψεις (Monthoux, Gustafsson, & Sjöstrand, 2007). Αυτό περιλαμβάνει την υποκειμενικότητα και τη σιωπηρή γνώση που βασίζεται στα αισθήματα

και τα συναισθήματα του ηγέτη. Οι οπαδοί χρησιμοποιούν την αισθητική για να αξιολογήσουν τους ηγέτες (Monthoux et al., 2007).

Άλλοι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στην τοξική ηγεσία. Δεδομένου ότι οι ηγέτες είναι άτομα τα οποία συχνά θαυμάζονται και είναι σεβαστά, υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για τα θετικά χαρακτηριστικά / ιδιότητες που κατέχουν οι ηγέτες. Για κάθε χαρισματικό και σεβαστό παγκόσμιο ηγέτη (π.χ. Γκάντι, Μάρτιν Λούθερ Κινγκ, νεότερος και Μαντέλα), φαίνεται να υπάρχει ένας χαρισματικός, αποτελεσματικός, αλλά «κακός» ή «με σκοτεινή πλευρά» ηγέτης (π.χ. Χίτλερ, Στάλιν και Μάο). Ορισμένες μελέτες έχουν προσπαθήσει να εντοπίσουν τα αρνητικά χαρακτηριστικά, που σχετίζονται με τους «κακούς» ηγέτες (Riggio, 2016). Χαρακτηριστικά, όπως ο ναρκισσισμός, η κοινωνιοπάθεια και η αλαζονεία, είναι όλα προγνωστικοί παράγοντες της «κακής» ηγεσίας.

Ο Lipman Blumen (2005) υπογράμμισε επίσης το ρόλο που παίζουν οι οπαδοί, όταν επιτρέπουν στους κακούς ή «τοξικούς» ηγέτες να ευδοκιμήσουν. Μερικοί ερευνητές επίσης έχουν εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες έχουν, μέσα από τις κακές και τοξικές διαδικασίες ηγεσίας, αποδυναμώσει το ηθικό των οπαδών, μειώσει τα εργασιακά πρότυπα και καταστρέψει τις οργανωτικές επιχειρηματικές αξίες. Η καταστροφική ηγεσία μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στους οπαδούς και επιβλαβείς συνέπειες για τους οργανισμούς μακροπρόθεσμα (Krasikova, Green & LeBreton, 2013).

Η προσαρμοστική ηγεσία είναι μια ακόμα σύγχρονη προσέγγιση ηγεσίας. Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σήμερα σημαντικές προκλήσεις λόγω της παγκοσμιοποίησης, του αυξημένου ανταγωνισμού, της αυξημένης λογοδοσίας από τα ενδιαφερόμενα μέρη και λόγω της ανάγκης για καινοτομία. Δεδομένου ότι το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται συνεχώς, οι ηγέτες πρέπει να μάθουν νέους τρόπους λειτουργίας και να κινητοποιήσουν τους ανθρώπους τους σε ολόκληρο τον οργανισμό για να αλλάξουν το μυαλό και τις συμπεριφορές τους, προκειμένου να ευδοκιμήσουν στα νέα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Οι ηγέτες πρέπει επίσης να αλλάζουν όταν απαιτείται, τα δικά τους μακροχρόνια συμπεριφορικά πρότυπα, βοηθώντας τα μέλη της οργάνωσης να αλλάξουν τη δική τους συμπεριφορά και ταυτόχρονα να διαχειριστούν το άγχος και την αβεβαιότητα της αλλαγής. Οι προσαρμοστικοί ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον για να επιτρέψουν στους ανθρώπους να συνεργαστούν και να εργαστούν πιο αλληλένδετα, να οικοδομήσουν σημαντικές σχέσεις πέρα από τα όρια, να καθοδηγήσουν με πιο ευέλικτο στυλ και να είναι ανοιχτοί και προσαρμόσιμοι σε νέες ιδέες (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Επίσης, λόγω της αύξησης της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης, οι επιχειρηματικές οργανώσεις επεκτείνονται όλο και περισσότερο, πέρα από τα εγχώρια σύνορα. Επιπρόσθετα έχουν υπάρξει αλλαγές στις δημογραφικές καταστάσεις του εργατικού δυναμικού λόγω της αυξημένης συμμετοχής των γυναικών στην αγορά εργασίας και λόγω της μεταβλητότητας και της διαφορετικότητας των ικανοτήτων των εργαζομένων στο εργατικό δυναμικό. Κατά τη διαχείριση οργανισμών σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικούς τύπους εργαζομένων, η διαδικασία της ηγεσίας απαιτεί την ανάληψη νέων προοπτικών. Έτσι κάποιοι ερευνητές μελέτησαν, τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες και η ηγεσία θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού. Η θεωρία της ηγεσίας και της διαφορετικότητας διερεύνησε περαιτέρω τον ρόλο των γυναικών και των μειονοτήτων στην ηγεσία (Eagly & Karau, 1991). Παρόμοια, η πολιτισμική θεωρία της ηγεσίας ασχολήθηκε με τη διαπολιτισμική σύγκριση των μορφών ηγεσίας και των διαδικασιών σε διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα (Albert, Ashforth, & Dutton, 2000).

Η αναδυόμενη ηγεσία, είναι επίσης μια άλλη προσέγγιση ηγεσίας, στην οποία τα άτομα αναδύονται ως ηγέτες (αποκτούν επιρροή σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον) παρά την έλλειψη καθοδηγούμενης ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Η αναδυόμενη ηγεσία έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως η πληροφόρηση, η εμπλοκή και η αναζήτηση των απόψεων και ιδεών των άλλων, που εμπλέκονται στην εκκίνηση νέων ιδεών (Wolff et al., 2002).

Ένα σύνολο ερευνητών υποστήριξε επίσης ότι οι ηγέτες πρέπει να σκέφτονται και να ενεργούν σαν επιχειρηματίες. Οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους με τη διάδοση επιχειρηματικού ζήλου στους οργανισμούς. Αυτή η νέα προσέγγιση ονομάστηκε επιχειρηματική ηγεσία και έχει δύο βασικές προκλήσεις για τους ηγέτες. Πρώτον, οι ηγέτες πρέπει να προβλέπουν τις ευκαιρίες στο περιβάλλον και να αξιοποιούν το πεδίο εφαρμογής τους, χρησιμοποιώντας τους πόρους και τις δυνατότητες του οργανισμού. Η δεύτερη πρόκληση είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να πείθει τους οπαδούς και τους εμπλεκόμενους φορείς να επιτύχουν στις ευκαιρίες που τους δίνονται (Gupta, MacMillan, & Surie, 2004).

Τέλος δεδομένου ότι η τεχνολογική ανάπτυξη είναι σήμερα έντονη, όσο ποτέ άλλοτε στο παρελθόν, θεωρείται ότι επηρεάζει την ηγεσία. Σήμερα η τεχνολογία έχει όλο και μεγαλύτερη επίδραση στην κοινωνία και ιδίως στο επιχειρηματικό πλαίσιο. Επομένως, για τους ηγέτες, είναι κρίσιμης σημασίας να εμπλουτίσουν την τεχνολογία τόσο στην προσωπική τους ζωή, όσο και στις οργανωτικές πρακτικές. Επί του παρόντος, η ηλεκτρονική ηγεσία (e-ηγεσία) είναι μια νέα παραλλαγή της παραδοσιακής διαδικασίας της ηγεσίας. Στην e-ηγεσία η προηγμένη τεχνολογία πληροφοριών (ΑΙΤ) περιλαμβάνει την εφαρμογή της τεχνολογίας των πληροφοριών, των εργαλείων, των τεχνικών και των συστημάτων γνώσης στις διαδικασίες της ηγεσίας. Όταν οι ηγέτες χρησιμοποιούν την προηγμένη τεχνολογία πληροφοριών για τον οραματισμό, την καθοδήγηση, την αλληλεπίδραση και την ανταλλαγή πληροφοριών ως κοινωνική διαδικασία και ως μέσο για την επίτευξη των στόχων της ομάδας, πληρούν τις προϋποθέσεις της e-ηγεσίας (Avolio & Kahai, 2003).

Πίνακας 1.3. Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσία

Θεωρίες ηγεσίας	Επεξήγηση
Ρομαντισμός ηγεσίας	Οι ακόλουθοι βρίσκονται στο επίκεντρο της ηγεσίας Η ηγεσία είναι ο βασικός παράγοντας επιτυχίας/αποτυχίας των οργανισμών
Ηγεσία του Πυγμαλίωνα	Η προσδοκία του ηγέτη για τον ακόλουθο μετριάζει την απόδοση του Όσο μεγαλύτερες είναι οι προσδοκίες του ηγέτη για τους ακόλουθους, τόσο υψηλότερη θα είναι η απόδοση των ακόλουθων
Αισθητική ηγεσία	Οι οπαδοί χρησιμοποιούν την αισθητική για να αξιολογήσουν τους ηγέτες Η αισθητική αντιπροσωπεύει την παραγωγή αισθητικής νοημοσύνης με βάση τις αισθητήριες αντιλήψεις: υποκειμενικότητα και σιωπηρή γνώση που βασίζεται στα συναισθήματα του ηγέτη
Τοξική ηγεσία	Χαρακτηριστικά, όπως ο ναρκισσισμός, η κοινωνιοπάθεια και η αλαζονεία, είναι προγνωστικοί παράγοντες της «κακής» ηγεσίας
Προσαρμοστική ηγεσία	Ανάληψη νέων προοπτικών, αλλαγή συμπεριφοράς ηγετών με βάση τις αλλαγές στο περιβάλλον εργασίας και το επιχειρηματικό περιβάλλον (π.χ. παγκοσμιοποίηση)
Αναδυόμενη ηγεσία	Τα άτομα αναδύονται ως ηγέτες, αποκτούν επιρροή σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον
Επιχειρηματική ηγεσία	Οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους με τη διάδοση επιχειρηματικού ζήλου στους οργανισμούς

e-ηγεςία	Εφαρμογή της τεχνολογίας των πληροφοριών, των εργαλείων, των τεχνικών και των συστημάτων γνώσης στις διαδικασίες της ηγεςίας
----------	--

1.3. Στυλ ηγεςίας

1.3.1. Συναλλακτική ηγεςία

Η συναλλακτική θεωρία της ηγεςίας υποστηρίζει ότι οποιαδήποτε ανάλυση της ηγεςίας πρέπει να συμπληρώνεται από την εξέταση του ρόλου που παίζουν οι οπαδοί – ακόλουθοι στην επικύρωση και την εξουσιοδότηση οποιουδήποτε ηγέτη. Η συναλλακτική θεωρία της ηγεςίας είναι πιο στενά συνδεδεμένη με το έργο του Edwin Hollander (1964). Ο Hollander (1964) υποστήριξε ότι η ηγεςία εξέρχεται από μια διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής, όπου οι οπαδοί εργάζονται για να εκτελέσουν τις εντολές ενός ηγέτη, μόνο όταν πιστεύουν ότι ο ηγέτης κάνει κάτι για αυτούς, σε αντάλλαγμα. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται ότι οι οπαδοί θα αντιδράσουν εποικοδομητικά μόνο στις δημιουργικές ιδέες ενός ηγέτη και ότι οι οπαδοί είναι πιθανότερο να υποστηρίξουν έναν ηγέτη, εάν αυτός εκλεγεί από την ομάδα, αντί να διοριστεί, δηλαδή να επιβληθεί από το εξωτερικό περιβάλλον. Ο Hollander (1964) σημείωσε επίσης ότι οι μεγάλες ανισότητες στα οφέλη που αποκομίζουν οι ηγέτες και οι οπαδοί από την εργασία τους, θα τείνουν να προκαλούν μια αίσθηση ανισότητας, η οποία τελικά θα μειώσει την απόδοση των ομάδων.

Ένα ακόμα βασικό επιχείρημα των συναλλακτικών θεωριών ηγεςίας, το οποίο βασίζεται στην θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους (leader-member exchange - LMX), είναι ότι οι σχέσεις ηγετών-ακόλουθων που είναι χαμηλής ποιότητας (επικεντρώνονται στις τυποποιημένες συμβατικές υποχρεώσεις), τείνουν να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα στην ομάδα, ενώ αντίθετα οι σχέσεις υψηλής ποιότητας (στις οποίες αμφότερα τα μέρη προωθούν ενεργά τα συμφέροντα τους) αυξάνουν τα αποτελέσματα, όχι μόνο για όσους συμμετέχουν σε αυτή τη σχέση (π.χ. ηγέτης και οπαδοί), αλλά και για την ευρύτερη οντότητα στην οποία ανήκουν (π.χ. η ομάδα ή ο οργανισμός στο σύνολό του). Όταν οι ηγέτες και οι οπαδοί έχουν κίνητρο να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον, αυτό τείνει να έχει θετικές συνέπειες τόσο για αυτούς, όσο και για την ομάδα τους (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Ως εκ τούτου, οι συναλλακτικοί ηγέτες είναι πάντα πρόθυμοι να δώσουν κάτι σε αντάλλαγμα, για να τους ακολουθήσουν οι οπαδοί τους. Μπορεί να είναι κάποιο κίνητρο, όπως μια αύξηση στον μισθό, μια προώθηση, νέες ευθύνες ή μια επιθυμητή αλλαγή στα καθήκοντα. Η συναλλακτική ηγεςία είναι επίσης γνωστή ως διευθυντική ηγεςία και επικεντρώνεται στο ρόλο της εποπτείας, της οργάνωσης και της ομαδικής απόδοσης. Οι συναλλακτικοί ηγέτες εμφανίζουν μερικές φορές τα χαρακτηριστικά ή τις συμπεριφορές των χαρισματικών ηγετών και μπορεί να είναι αρκετά αποτελεσματικοί σε πολλές περιπτώσεις, δημιουργώντας κίνητρα για τους οπαδούς (Λαμπράκης, 2016).

Οι συναλλακτικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την ανταμοιβή και την «τιμωρία» για να επιτύχουν την συμμόρφωση από τους οπαδούς τους, στο πλαίσιο πάντα των στόχων, της δομής και της κουλτούρας του οργανισμού τους. Είναι πρόθυμοι να εργαστούν μέσα στα υπάρχοντα συστήματα και να διαπραγματευτούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Λαμπράκης, 2016).

Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η συναλλακτική ηγεσία είναι κατά κύριο λόγο παθητική και οι συμπεριφορές που συνδέονται περισσότερο με αυτό το είδος ηγεσίας καθορίζουν τα κριτήρια για την ανταμοιβή των οπαδών και τη διατήρηση του status quo. Επομένως, έχει υποστηριχθεί ότι συναλλακτικοί ηγέτες λειτουργούν πάντα μέσα στο πλαίσιο των υπάρχοντων στόχων και στρατηγικών και μπορεί να μην είναι προσανατολισμένοι στην αλλαγή και σπάνια αναζητούν νέους τρόπους και λύσεις στα υφιστάμενα προβλήματα (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

1.3.2. Μετασχηματιστική ηγεσία

Στο μετασχηματιστικό μοντέλο της ηγεσίας, η ηγεσία δεν αντιμετωπίζεται πρωταρχικά ως ένα μέσο για τη διαχείριση της εξουσίας και των πόρων. Ο Burns (1978) υποστήριξε ότι η αληθινή ηγεσία προκύπτει από τη συνεργασία του ηγέτη με τους οπαδούς και είναι κάτι παραπάνω από την απλή ικανοποίηση των επιθυμιών και των αναγκών τους, με αντάλλαγμα την υποστήριξη (Πέτρου και Αγγελίδης, 2016).

Συγκεκριμένα, ο Burns (1978) πρότεινε ότι η ηγεσία κινείται πέρα από τις συμβατικές ρυθμίσεις, όπου οι άνθρωποι ενεργούν με συγκεκριμένους τρόπους επειδή αισθάνονται υποχρεωμένοι να το κάνουν. Αντ' αυτού ο μετασχηματιστικός ηγέτης οδηγεί τα άτομα να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη πορεία δράσης, επειδή θέλουν και επειδή αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν είναι σωστό (Πέτρου και Αγγελίδης, 2016).

Η μετασχηματιστική προσέγγιση βασίζεται στις παραπάνω ιδέες, αντλώντας στοιχεία από τις θεωρίες της παρακίνησης και της ανάπτυξης, οι οποίες υποστηρίζουν ότι η ανθρώπινη ανάπτυξη συνεπάγεται την εξέλιξη των ανθρώπων από την χαμηλού επιπέδου, κατανόηση του εαυτού τους και του κόσμου τους, που υπαγορεύεται από πράγματα όπως το χρήμα, σε μια υψηλού επιπέδου και ποιότητας κατανόηση, η οποία υποστηρίζεται από το μεγαλύτερο επίπεδο ανησυχίας για πράγματα όπως η αυτοεκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Βασιζόμενη στην έννοια της χαρισματικής ηγεσίας, η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας υποδηλώνει ότι ορισμένοι ηγέτες έχουν την ικανότητα να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους οπαδούς τους, μέσα από ένα όραμα που ευθυγραμμίζει τις αξίες και τους στόχους του αρχηγού και των οπαδών. Επιπλέον, ο μετασχηματιστικός ηγέτης προσπαθεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις ανησυχίες κάθε μεμονωμένου οπαδού και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε ένας, ώστε όλοι οι οπαδοί τελικά να καταστούν αφοσιωμένοι, ικανοί και έτοιμοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες (Παπαθωμόπουλος, 2019).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο μετασχηματισμός συμβαίνει με δύο τρόπους: η ομάδα ή η οργάνωση έχει κίνητρο να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις (συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών που σχετίζονται με τις προκλήσεις) και να αποδώσει σε πολύ υψηλά επίπεδα. και, δεύτερον, μέσω της καθοδήγησης του ηγέτη, οι οπαδοί μετασχηματίζονται με βάση το επίπεδο εμπλοκής τους και την ανάπτυξη του δικού τους ηγετικού δυναμικού (Παπαθωμόπουλος, 2019).

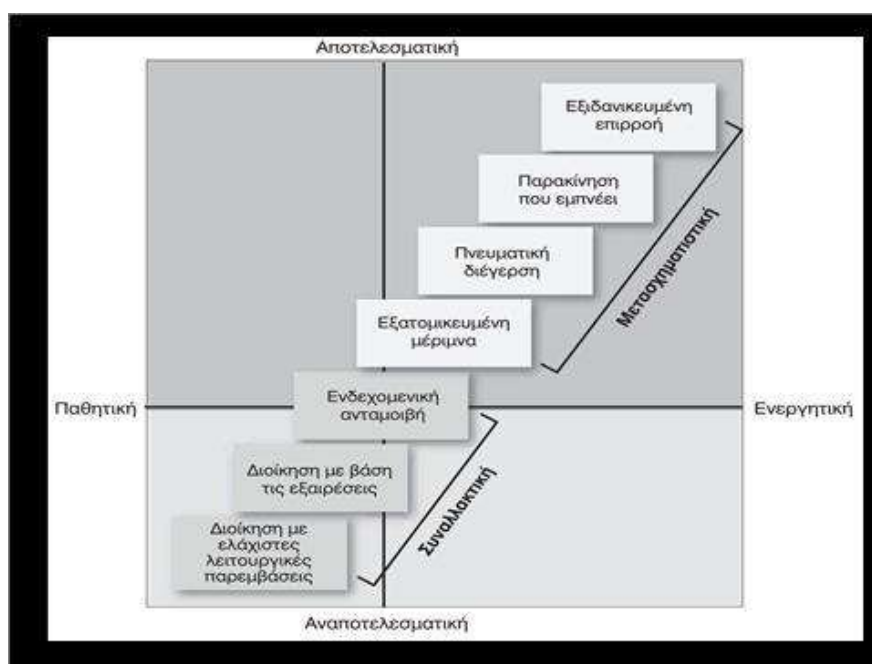
Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν προσοχή στις ανησυχίες και τις αναπτυξιακές ανάγκες των μεμονωμένων οπαδών τους, αλλάζουν τους οπαδούς τους, τους βοηθούν να εξετάσουν τα παλαιά προβλήματα με νέο τρόπο, και διεγείρουν και εμπνέουν τους οπαδούς να καταβάλλουν πρόσθετες προσπάθειες. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αντιπροσωπεύουν ίσως την

πιο πολύτιμη μορφή ηγεσίας, δεδομένου ότι οι οπαδοί έχουν την ευκαιρία να αλλάξουν, να μεταμορφωθούν και να αναπτυχθούν (Παπαθωμόπουλος, 2019).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προετοιμάζουν τους οπαδούς τους να αναλάβουν την ηγεσία. Σύμφωνα με τους Honarmand & Abdelsalam (2014), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναπτύσσουν τους οπαδούς τους στο σημείο όπου οι οπαδοί είναι σε θέση να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους και να αποδώσουν πέρα από τα καθιερωμένα πρότυπα ή στόχους.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, είναι διαφορετική από την συναλλακτική ηγεσία. Ενώ η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως μια καθολικά συμβατική ανταλλαγή βασισμένη στο συμφέρον του εαυτού, η μετασχηματιστική ηγεσία επιδιώκει να ικανοποιήσει τις υψηλότερες ανάγκες των οπαδών - να συμμετάσχει σε μια διαδικασία αμοιβαίας διέγερσης και ανύψωσης όπου οι οπαδοί θα ξεπεράσουν τα δικά τους συμφέροντα για το καλό της ομάδας (Παπαθωμόπουλος, 2019). Οι Atwater και Yammarino (1996) βρήκαν ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες βασίζονται περισσότερο στη δύναμη της θέσης τους για να ασκήσουν επιρροή, ενώ οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βασίζονται κυρίως στην παροχή κινήτρων προς τους οπαδούς.

Τα συστατικά της μετασχηματιστικής, αλλά και της συναλλακτικής ηγεσίας παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1.2.



Διάγραμμα 1.2. Στοιχεία μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας

Πηγή: Αθανασούλα (2012)

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει επίσης συνδεθεί και με την προσέγγιση της ηγεσίας ως χάρισμα, που αναφέρθηκε παραπάνω. Για παράδειγμα, οι Bass και Avolio (1993), θεωρούν το χάρισμα ως υποσύνολο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, και απαριθμούν τέσσερα συστατικά συμπεριφοράς στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, τα οποία είναι:

- 1) το χάρισμα ή η εξειδικευμένη επιρροή,

- 2) η έμπνευση,
- 3) η πνευματική διέγερση και
- 4) η εξατομικευμένη θεώρηση.

Σύμφωνα με αυτά τα συστατικά, το χάρισμα από μόνο του δεν είναι ανεπαρκές για να δημιουργήσει μια επιτυχημένη διαδικασία μετασχηματισμού. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες αναλαμβάνουν δύο ρόλους: έναν χαρισματικό ρόλο (που συνίσταται στην οραματισμό, την ενδυνάμωση και την ενεργοποίηση) και έναν «αρχιτεκτονικό» ρόλο (σχεδιασμός της οργάνωσης, δημιουργία δομών και διαμόρφωση συστημάτων ελέγχου και επιβράβευσης) (Kets de Vries & Florent -Treacy, 1999; Χυτήρης & Άννινος, 2015).

1.3.3. Αυταρχική ηγεσία

Το 1993, ο ψυχολόγος, στον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας Kurt Lewin διεξήγαγε μια έρευνα για να προσδιορίσει τους διαφορετικούς τρόπους ηγεσίας. Διαπίστωσε ότι διαφορετικά στυλ ηγεσίας ήταν εμφανή σε διαφορετικά περιβάλλοντα και μεμονωμένους ηγέτες. Μεταξύ των στυλ που βρήκε ότι υπάρχουν, διέκρινε και προσδιόρισε το αυταρχικό στυλ ηγεσίας (Ανδρής, 2015).

Η αυταρχική ηγεσία περιγράφει την προσέγγιση της ηγεσίας, στην οποία ο ηγέτης έχει την απόλυτη εξουσία και τον έλεγχο των οπαδών του και απαιτεί αδιαμφισβήτητη υπακοή. Οι αυταρχικοί ηγέτες είναι πιθανό να ασκήσουν έλεγχο εκδίδοντας κανόνες, υπόσχοντας ανταμοιβές για συμμόρφωση και απειλώντας με τιμωρίες στην ανυπακοή. Στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης υπαγορεύει στόχους, πολιτικές και διαδικασίες, και κατευθύνει και ελέγχει όλες τις δραστηριότητες χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των υφισταμένων. Ένας τέτοιος ηγέτης έχει τον πλήρη έλεγχο της ομάδας, αφήνοντας χαμηλή αυτονομία στα μέλη της ομάδας (Ανδρής, 2015).

Οι αυταρχικοί ηγέτες παρέχουν σαφείς προσδοκίες για το τι πρέπει να γίνει, πότε πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνει. Υπάρχει επίσης ένα σαφές χάσμα μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών του. Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις ανεξάρτητα, με ελάχιστες ή καθόλου πληροφορίες από την υπόλοιπη ομάδα. Υποστηρίζουν τον αυστηρό έλεγχο των οπαδών τους, ρυθμίζοντας άμεσα τους κανόνες, τις μεθοδολογίες και τις ενέργειες. Οι αυταρχικοί ηγέτες δημιουργούν απόσταση μεταξύ τους και των οπαδών τους με την πρόθεση να τονίσουν τις διακρίσεις των ρόλων. Η αυταρχική ηγεσία συνήθως ενθαρρύνει τη μικρή δημιουργικότητα στη λήψη αποφάσεων (Ανδρής, 2015).

Αυτός ο τύπος ηγεσίας χρονολογείται από τις παλαιότερες φυλές και αυτοκρατορίες. Το αυταρχικό στυλ τείνει να ακούγεται αρκετά αρνητικό. Σίγουρα μπορεί να είναι, όταν χρησιμοποιείται υπερβολικά ή εφαρμόζεται σε λάθος ομάδες ή καταστάσεις. Ωστόσο, η αυταρχική ηγεσία μπορεί να είναι επωφελής σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις γρήγορα, χωρίς να απαιτείται η συμβουλή και η άποψη πολλών ανθρώπων. Ορισμένα έργα απαιτούν ισχυρή ηγεσία, ώστε τα πράγματα να γίνουν γρήγορα και αποτελεσματικά. Η αυταρχική ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική σε ομάδες, όπου η ηγεσία απουσιάζει και σε έργα όπου υπάρχει κακή οργάνωση και αδυναμία καθορισμού προθεσμιών και στόχων. Σε τέτοιες καταστάσεις, ένας ισχυρός ηγέτης που χρησιμοποιεί ένα αυταρχικό στυλ μπορεί να αναλάβει την ευθύνη της ομάδας, να αναθέσει εργασίες σε διαφορετικά μέλη και να

καθορίσει σταθερές προθεσμίες για την ολοκλήρωση των έργων. Καθορίζοντας σαφείς ρόλους, αναθέτοντας καθήκοντα και καθορίζοντας προθεσμίες, η ομάδα είναι πιο πιθανό να ολοκληρώσει το έργο εγκαίρως (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας μπορεί επίσης να είναι αποτελεσματικό, όπου υπάρχει μεγάλη πίεση. Σε καταστάσεις που είναι ιδιαίτερα αγχωτικές, όπως κατά τη διάρκεια στρατιωτικών συγκρούσεων, τα μέλη της ομάδας μπορούν να προτιμούν ένα αυταρχικό στυλ. Αυτό επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να επικεντρωθούν στην εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων χωρίς να ανησυχούν για τη λήψη σύνθετων αποφάσεων. Αυτό επιτρέπει επίσης στα μέλη της ομάδας να αποκτήσουν υψηλή εξειδίκευση στην εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων, πράγμα που είναι τελικά επωφελές για την επιτυχία ολόκληρης της ομάδας (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Ο τομέας των κατασκευών μπορεί επίσης να επωφεληθεί από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι σημαντικό να έχει κάθε πρόσωπο σαφώς καθορισμένα καθήκοντα, προθεσμίες και κανόνες που πρέπει να τηρούνται. Οι αυταρχικοί ηγέτες τείνουν να δουλεύουν καλά σε αυτά τα περιβάλλοντα επειδή εξασφαλίζουν ότι τα έργα τελειώνουν εγκαίρως και ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούν τους κανόνες ασφαλείας για την πρόληψη ατυχημάτων και τραυματισμών (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Ωστόσο η αυταρχική ηγεσία δεν παύει να έχει μικρή αποτελεσματικότητα σε άλλες περιστάσεις. Αυτό το στυλ ηγεσίας τείνει να αποθαρρύνει τα μέλη της ομάδας. Επειδή οι αυταρχικοί ηγέτες παίρνουν αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτούν την ομάδα, οι άνθρωποι της ομάδας μπορεί να αισθάνονται ότι δεν είναι σε θέση να συνεισφέρουν τις ιδέες και τις γνώσεις τους. Οι ερευνητές έχουν επίσης διαπιστώσει ότι η αυταρχική ηγεσία οδηγεί συχνά σε έλλειψη δημιουργικών λύσεων σε προβλήματα, τα οποία μπορεί τελικά να βλάψουν την απόδοση της ομάδας. Επιπρόσθετα, οι αυταρχικοί ηγέτες τείνουν να παραβλέπουν τις γνώσεις και την τεχνογνωσία που μπορούν να φέρουν τα μέλη της ομάδας σε μια κατάσταση. Η μη διαβούλευση με άλλα μέλη της ομάδας σε τέτοιες καταστάσεις βλάπτει τη συνολική επιτυχία της ομάδας. Η αυταρχική ηγεσία μπορεί επίσης να βλάψει το ηθικό της ομάδας σε ορισμένες περιπτώσεις. Οι άνθρωποι τείνουν να αισθάνονται πιο ευτυχισμένοι και να αποδίδουν καλύτερα όταν νιώθουν ότι συμβάλλουν στο μέλλον της ομάδας. Δεδομένου ότι οι αυταρχικοί ηγέτες συνήθως δεν επιτρέπουν την «είσοδο» από τα μέλη της ομάδας, οι οπαδοί αρχίζουν να αισθάνονται δυσαρεστημένοι (Χυτήρης, 2017).

1.3.4. Αυθεντική ηγεσία

Μια σχετικά πιο πρόσφατη θεωρία ηγεσίας είναι αυτή της αυθεντικής ηγεσίας. Η θεωρητική αυτή προσέγγιση της ηγεσίας, αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της έρευνας γύρω από την ηθική της ηγεσίας. Τα εταιρικά ηθικά σκάνδαλα των αρχών της δεκαετίας του 2000, σε συνδυασμό με την ιστορία των δεσποτικών αρχηγών κρατών, οδήγησαν σε μια προσπάθεια των ψυχολόγων και των άλλων κοινωνικών επιστημόνων, να κατανοήσουν καλύτερα την ηθική της ηγεσίας, καθώς άρχισε να δίνεται μεγαλύτερη βάση στην ευθύνη, την λογοδοσία και την ηθική και την κοινωνικά υπεύθυνη ηγεσία. Οι περισσότερες θεωρίες της ηγεσίας μέχρι τότε είχαν επικεντρωθεί κυρίως στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι. Έτσι μια νέα γενιά θεωριών προσπάθησε να

ενσωματώσει την ηθική στην ηγεσία, μεταξύ των οποίων είναι και η αυθεντική ηγεσία (Brown & Trevino, 2006; Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Τα βασικά συστατικά της αυθεντικής ηγεσίας είναι η αυτογνωσία του ηγέτη, η εσωτερική ηθική προοπτική, η ειλικρίνεια και διαφάνεια στις σχέσεις με τους οπαδούς και η ανάλυση των καταστάσεων αντικειμενικά. Προκειμένου να καθοδηγήσουν τους άλλους αποτελεσματικά, οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν τον εαυτό τους, ποιοι είναι, και γιατί κάνουν ό,τι κάνουν και να ανταποκριθούν στις αξίες τους. Η αυθεντικότητα υποδεικνύει ότι τα άτομα πρέπει να έχουν μια πλήρη εικόνα για τον εαυτό τους. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη, τόσο τα ισχυρά σημεία τους, όσο και τις αδυναμίες τους (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Οι Avolio et al., (2004) ορίζουν τον αυθεντικό ηγέτη, ως εκείνον που έχει βαθιά επίγνωση του τρόπου σκέψης του και συμπεριφοράς του, του τρόπου με τον οποίο γίνεται αντιληπτός από τους άλλους, ως εκείνον που έχει βαθιά επίγνωση των δικών του αξιών / ηθικών προοπτικών, γνώσεων και δυνάμεων, αλλά και των άλλων, ως εκείνον που έχει πλήρη επίγνωση του πλαισίου εντός του οποίου λειτουργεί και ως εκείνον που έχει αυτοπεποίθηση, είναι αισιόδοξος, ανθεκτικός και έχει υψηλό επίπεδο ηθικού χαρακτήρα. Μέσω της αυξημένης αυτογνωσίας, της αυτορρύθμισης και της θετικής μοντελοποίησης, οι αυθεντικοί ηγέτες μπορούν να προωθήσουν την ανάπτυξη της αυθεντικότητας στους οπαδούς τους και να τους παρέχουν μια αίσθηση σκοπού. Με τη σειρά της, η αυθεντικότητα των οπαδών συμβάλλει στην ευημερία τους και στην επίτευξη βιώσιμων και πραγματικών επιδόσεων. Ωστόσο, πρέπει να αποσαφηνιστεί η σχέση μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και της οργανωτικής απόδοσης. Ένας ηγέτης μπορεί να είναι αυθεντικός στις ενέργειές του, αλλά αυτό δεν μπορεί απαραίτητα να οδηγήσει σε καλύτερη οργανωτική απόδοση, ούτε να μεταδοθεί στους οπαδούς.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η αυθεντική ηγεσία αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης προσέγγισης ηγεσίας, αυτής που επικεντρώνεται στις ηθικές πλευρές της ηγεσίας. Η ηθική προσέγγιση της ηγεσίας αναπτύχθηκε από τους Burns (1978), Rawls (1971) και Beauchamp και Bowie (1988). Βασίζεται στις αρχές του σεβασμού των απόψεων των άλλων, στην προφανή ειλικρίνεια στην αντιμετώπιση των άλλων, στην οικοδόμηση της κοινότητας και στη δικαιοσύνη.

1.3.5. Υπηρετική ηγεσία

Η υπηρετική ηγεσία είναι μια φιλοσοφία ηγεσίας στην οποία ο κύριος στόχος του ηγέτη είναι να υπηρετήσει. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι διαφορετικό από την παραδοσιακή προσέγγιση της ηγεσίας, όπου ο κύριος στόχος του ηγέτη είναι να καθοδηγεί και όχι να υπηρετεί. Η προσέγγιση αυτή αναπτύχθηκε πρωτίστως από τον Greenleaf (2008). Οι υπηρετικοί ηγέτες, πρέπει να υπηρετούν πρώτα. Οι ανάγκες των άλλων είναι η κύρια προτεραιότητά τους. Βρίσκουν την επιτυχία και τη «δύναμη» στην ανάπτυξη άλλων. Ο Greenleaf (2008) ανέφερε ότι αυτό το στυλ ηγεσίας είναι εμφανές κυρίως στους πολιτικούς ηγέτες που καθορίζουν το ρόλο τους μέσω των δημοσίων υπηρεσιών.

Ο υπηρετικός ηγέτης έχει την νοοτροπία της «εξυπηρέτησης» και χαρακτηρίζεται από τον αλτρουισμό. Ο αλτρουισμός ορίζεται ως η πίστη ή η πρακτική της μη αφοσιωμένης και ανιδιοτελούς ανησυχίας για την ευημερία των άλλων. Η πράξη της ηγεσίας είναι στο πλαίσιο της εξυπηρέτησης άλλων και για την εξυπηρέτηση άλλων. Μόνο με την πράξη της υπηρετήσης, ο ηγέτης οδηγεί άλλους ανθρώπους να είναι αυτό που πρέπει (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Σε αντίθεση με τα άλλα στυλ ηγεσίας, ο υπηρετικός ηγέτης δεν χαρακτηρίζεται από τη συσσώρευση ή άσκηση εξουσίας μέσα σε μια επιχείρηση. Αντ'αυτού, ο υπηρετικός ηγέτης λαμβάνει υπόψη πρώτα τις ανάγκες των εργαζομένων. Οι υπηρετικοί ηγέτες αισθάνονται μια ισχυρή αίσθηση φροντίδας και ευθύνης για το προσωπικό τους. Αναλαμβάνουν την υποχρέωση να βοηθήσουν τους εργαζομένους τους, να αναπτύξουν εμπειρία και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Δίνουν προτεραιότητα στην προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των άλλων, διασφαλίζοντας ότι θα αναπτύξουν τη βάση γνώσεων και τις επαγγελματικές δεξιότητές τους (Χυτήρης & Άννινος, 2015). Τα στυλ ηγεσίας συνοψίζονται στον Πίνακα 1.4.

Πίνακας 1.4. Στυλ ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά τους

Στυλ ηγεσίας	Επεξήγηση
Συναλλακτική ηγεσία	<p>Οι ακόλουθοι εκτελούν τις εντολές ενός ηγέτη, μόνο όταν πιστεύουν ότι ο ηγέτης κάνει κάτι για αυτούς, σε αντάλλαγμα</p> <p>Οι ακόλουθοι είναι πιθανότερο να υποστηρίξουν έναν ηγέτη, εάν αυτός εκλεγεί από την ομάδα, αντί να διοριστεί, δηλαδή να επιβληθεί από το εξωτερικό περιβάλλον</p> <p>Οι σχέσεις ηγετών-ακόλουθων επικεντρώνονται στις τυποποιημένες συμβατικές υποχρεώσεις και οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα για την ομάδα</p> <p>Είναι κατά κύριο λόγο παθητική, ότι συναλλακτικοί ηγέτες λειτουργούν πάντα μέσα στο πλαίσιο των υπάρχοντων στόχων και στρατηγικών, μπορεί να μην είναι προσανατολισμένοι στην αλλαγή και σπάνια αναζητούν νέους τρόπους και λύσεις στα υφιστάμενα προβλήματα</p>
Μετασχηματιστική ηγεσία	<p>Ο μετασχηματιστικός ηγέτης οδηγεί τα άτομα να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη πορεία δράσης, επειδή θέλουν και επειδή αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν είναι σωστό και όχι από υποχρέωση</p> <p>Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες: 1) εμπνέουν και παρακινούν τους ακόλουθους, μέσα από ένα όραμα που ευθυγραμμίζει τις αξίες και τους στόχους του ηγέτη και των οπαδών, 2) δίνουν προσοχή στις ανησυχίες και τις αναπτυξιακές ανάγκες των μεμονωμένων οπαδών τους, 3) αλλάζουν τους οπαδούς τους, 4) τους βοηθούν να εξετάσουν τα παλαιά προβλήματα με νέο τρόπο, 5) αναπτύσσουν τους οπαδούς τους στο σημείο όπου οι οπαδοί είναι σε θέση να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους</p> <p>Στοιχεία: 1) το χάρισμα ή η εξιδανικευμένη επιρροή, 2) η έμπνευση, 3) η πνευματική διέγερση και 4) η εξατομικευμένη θεώρηση.</p>
Αυταρχική ηγεσία	<p>Ο ηγέτης έχει την απόλυτη εξουσία και τον έλεγχο των οπαδών του και απαιτεί αδιαμφισβήτητη υπακοή</p> <p>Ασκεί έλεγχο εκδίδοντας κανόνες, υπόσχοντας ανταμοιβές για συμμόρφωση και απειλώντας με τιμωρίες στην ανυπακοή</p> <p>Ο ηγέτης υπαγορεύει στόχους, πολιτικές και διαδικασίες, κατευθύνει και ελέγχει όλες τις δραστηριότητες χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των υφισταμένων</p>
Αυθεντική ηγεσία	<p>Στοιχεία: αυτογνωσία, εσωτερική ηθική προοπτική, ειλικρίνεια και διαφάνεια στις σχέσεις με τους οπαδούς και στις διαδικασίες</p> <p>Βασίζεται στις αρχές του σεβασμού των απόψεων των άλλων, στην προφανή ειλικρίνεια στην αντιμετώπιση των άλλων, στην οικοδόμηση της κοινότητας και στη δικαιοσύνη</p> <p>Ο αυθεντικός ηγέτης έχει βαθιά επίγνωση του εαυτού του και των άλλων</p>

	(συμπεριφορά, τρόπος σκέψης, αδυναμίες και δυνατά σημεία) Μπορεί να προωθήσει τη ανάπτυξη της αυθεντικότητας στους οπαδούς του και να τους παρέχει μια αίσθηση σκοπού
Υπηρετική ηγεσία	Ο κύριος στόχος του ηγέτη είναι να υπηρετεί και όχι να καθοδηγεί Οι ανάγκες των άλλων είναι η κύρια προτεραιότητά του Έχει την νοοτροπία της «εξυπηρέτησης» και χαρακτηρίζεται από τον αλtruισμό Αναλαμβάνει την υποχρέωση να βοηθήσει τους εργαζομένους να αναπτύξουν εμπειρία και να βελτιώσουν την απόδοσή τους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Συναισθηματική νοημοσύνη

2.1. Συναίσθημα και νοημοσύνη

Τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την ικανότητά τους να κατανοούν πολύπλοκες ιδέες, να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στο περιβάλλον, να μαθαίνουν από την εμπειρία, να εμπλέκονται σε διάφορες μορφές συλλογισμού και να ξεπερνούν τα εμπόδια με τη σκέψη. Οι διαφορετικές έννοιες της νοημοσύνης προσπαθούν να εξηγήσουν και να οργανώσουν αυτό το περίπλοκο σύνολο φαινομένων. Η νοημοσύνη είναι ένας από τους πιο διερευνημένους τομείς της ψυχολογίας, αλλά δεν υπάρχει μια συλλογική άποψη για το πώς θα πρέπει να οριστεί και να μετρηθεί.

Ωστόσο υπάρχουν κάποια πράγματα, στα οποία οι ερευνητές και οι εμπειρογνώμονες που έχουν ασχοληθεί με την νοημοσύνη συμφωνούν. Η νοημοσύνη έχει να κάνει με την ικανότητα εκμάθησης από την εμπειρία και την ικανότητα προσαρμογής στο περιβάλλον. Η κοινή άποψη είναι ότι η λεκτική ικανότητα και η επίλυση προβλημάτων αποτελούν σημαντικά μέρη της νοημοσύνης (Gregory, 2007).

Υπάρχουν επίσης κάποιες διαφορές στις απόψεις ως προς τα συστατικά της νοημοσύνης. Δύο από αυτά είναι η κοινωνική ικανότητα και η πρακτική νοημοσύνη. Από την μια πιστεύεται ότι η κοινωνική ικανότητα είναι σημαντική για ένα έξυπνο άτομο, ενώ από την άλλη πιστεύεται ότι η πρακτική νοημοσύνη είναι περισσότερο σημαντική. Η πρακτική νοημοσύνη σημαίνει πώς το άτομο μπορεί να καθορίσει τον τρόπο επίτευξης των στόχων, εάν το άτομο επιδεικνύει συνείδηση του κόσμου και δείχνει ενδιαφέρον για τον κόσμο. Η κοινωνική ικανότητα σχετίζεται περισσότερο με τις σχέσεις με τους άλλους, πόσο καλά το άτομο δέχεται τους άλλους για αυτό που είναι, πόσο ακριβής είναι και αν μπορεί να παραδεχτεί τα λάθη. Η έννοια της κοινωνικής ικανότητας σχετίζεται κατά κάποιο τρόπο με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα.

Όπως και η νοημοσύνη, έτσι και το συναίσθημα είναι δύσκολο να οριστεί. Οι ερευνητές έχουν προσπαθήσει εδώ και αρκετά χρόνια να βρουν έναν καλό ορισμό για το συναίσθημα, αλλά φαίνεται σχεδόν αδύνατο να βρεθεί ένας γενικός ορισμός. Το 1872 ο Δαρβίνος συλλέγοντας δεδομένα από διαφορετικούς πολιτισμούς, πρότεινε ότι τα ανθρώπινα συναισθήματα είναι οικουμενικά και εκφράζονται με παρόμοιο τρόπο σε όλους τους πολιτισμούς. Από την εποχή του Δαρβίνου και μετά, αρκετοί ερευνητές συνέχισαν αυτή την έρευνα και έχουν γίνει αρκετές μελέτες που επιβεβαιώνουν ότι ορισμένα ανθρώπινα συναισθήματα φαίνεται να είναι καθολικά και μπορούν να αναγνωριστούν με εκφράσεις του προσώπου σε διαφορετικούς πολιτισμούς. Σε αυτές τις μελέτες, άνθρωποι από διαφορετικούς πολιτισμούς, κλήθηκαν να αναφέρουν ποια συναισθήματα πιστεύουν ότι εμφανίζονται σε εικόνες διαφορετικών εκφράσεων του προσώπου. Φαίνεται ότι υπάρχουν έξι συναισθηματικές εκφράσεις του προσώπου, τις οποίες οι άνθρωποι αναγνωρίζουν και εμφανίζουν παρόμοια σε πολλούς πολιτισμούς. Ο Ekman ανέφερε ότι αυτά τα συναισθήματα είναι ο θυμός, η αγδία, ο φόβος, η ευτυχία, η θλίψη και η έκπληξη. Αυτά τα βασικά συναισθήματα θεωρούνται διακριτά συναισθήματα (Ekman, Sorenson, & Friesen, 1969).

Σε αντίθεση με τα βασικά συναισθήματα, ο Russell (1980) πρότεινε ότι υπάρχουν διαφορετικές διαστάσεις στα συναισθήματα. Αυτές οι διαστάσεις μπορούν να περιγραφούν ως αλληλένδετες και όχι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Άλλοι ερευνητές πρότειναν ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες συναισθημάτων που καθοδηγούν τις διαφορετικές συμπεριφορές. Από την μια

υπάρχουν τα συναισθήματα προσέγγισης και από την άλλη τα συναισθήματα απόσυρσης. Τα συναισθήματα προσέγγισης κάνουν ένα άτομο να θέλει να προσεγγίσει ένα ερέθισμα και συνήθως αναφέρονται στα θετικά συναισθήματα (π.χ. ευτυχία και έκπληξη). Ωστόσο δεν υπάρχουν μόνο θετικές επιδράσεις που συνδέονται με τα συναισθήματα προσέγγισης, καθώς ο θυμός για παράδειγμα θεωρείται επίσης ως ένα συναίσθημα προσέγγισης. Τα αντίθετα συναισθήματα ονομάζονται συναισθήματα απόσυρσης, επειδή προκαλούν την επιθυμία του ατόμου να αποσυρθεί από ένα ερέθισμα ή μια κατάσταση. Αυτά τα συναισθήματα προτείνεται γενικά ότι σχετίζονται με αρνητικές επιδράσεις και περιλαμβάνουν τον φόβο, την θλίψη και την ενοχή (Smith & Kosslyn, 2007).

2.2. Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης

Για περισσότερα από 100 χρόνια, οι ψυχολόγοι προσπαθούν να προσδιορίσουν, να μετρήσουν και να τροποποιήσουν εκείνες τις πτυχές της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς που επηρεάζουν περισσότερο την ικανότητα ενός ατόμου να προσαρμοστεί με επιτυχία στις απαιτήσεις της ζωής. Πολλές από αυτές τις προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στη γνωστική ικανότητα, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο αποκτά κανείς, κωδικοποιεί, αποθηκεύει και ανακτά πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον. Ωστόσο, ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο κάποιος μετρά τη γνωστική ικανότητα, ο βαθμός μεταβλητότητας των αποτελεσμάτων που αποδίδονται σε αυτόν, αποδεικνύεται πάντα περιορισμένος. Έτσι έχει συναχθεί το συμπέρασμα ότι η γνωστική ικανότητα παίζει κάποιο ρόλο στην επιτυχία των ατόμων στην ζωή, αλλά αυτός ο ρόλος είναι μάλλον περιορισμένος. Ως εκ τούτου, οι ερευνητές αναζήτησαν άλλους παράγοντες που μπορεί να συμβάλλουν στην επιτυχία στη ζωή. Η συναισθηματική νοημοσύνη αντιπροσωπεύει έναν από αυτούς τους παράγοντες (Δαβίδ-Σπανοπούλου, 2016; Πλατσίδου, 2010).

Ακριβώς, όπως και η ηγεσία, έτσι και η συναισθηματική νοημοσύνη έχει οριστεί από πολλούς ερευνητές. Το μεγάλο ενδιαφέρον για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης βασίζεται σε τρεις παράγοντες. Πρώτον, τα συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στη ζωή. Δεύτερον, οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς την ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν, να χρησιμοποιούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους. Και τρίτον, αυτές οι διαφορές επηρεάζουν την ατομική προσαρμογή σε διάφορα περιβάλλοντα (Καραδήμας & Καραδήμα, 2015).

Αν και υπάρχει κάποια διαφωνία σχετικά με το ποιος είναι ο καλύτερος ορισμός για την συναισθηματική νοημοσύνη, ο πιο δημοφιλής ορισμός είναι αυτός που δόθηκε από τους Mayer et al. (2000, σελ. 396), σύμφωνα με τον οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «*η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει συναισθήματα, να εξομοιώνει το συναίσθημα στη σκέψη, να κατανοεί και να αιτιολογεί το συναίσθημα και να ρυθμίζει το συναίσθημα στον εαυτό του και τους άλλους*». Η έννοια της «νοημοσύνης» περιλαμβάνει τις ικανότητες που σχετίζονται με την αφηρημένη συλλογιστική, την επίλυση προβλημάτων και την επεξεργασία πληροφοριών. Επομένως, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να θεωρηθεί ως ένα είδος νοημοσύνης που περιλαμβάνει τη συλλογιστική και την επεξεργασία πληροφοριών σχετικά με το συναίσθημα,

προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ενός ατόμου (Νεοφύτου & Κουτσελίνη, 2006; Καραδήμας & Καραδήμα, 2015).

Προηγουμένως οι Salovey και Mayer (1993) είχαν ορίσει την συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί τα δικά του συναισθήματα, αλλά και των άλλων ανθρώπων, την ικανότητα να μπορεί να διακρίνει τα διαφορετικά συναισθήματα και να τα χαρακτηρίζει κατάλληλα και την ικανότητα να χρησιμοποιεί αυτές τις συναισθηματικές πληροφορίες για να καθοδηγεί τη σκέψη και τη συμπεριφορά του. Αυτός ο ορισμός είναι επίσης δημοφιλής, καθώς ήταν ο πρώτος που δόθηκε για την συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτός ο ορισμός αργότερα αναλύθηκε σε τέσσερις προτεινόμενες ικανότητες, οι οποίες είναι η αντίληψη των συναισθημάτων, η χρήση των συναισθημάτων, η κατανόηση των συναισθημάτων και η διαχείριση των συναισθημάτων. Αν και αυτές οι ικανότητες είναι ξεχωριστές, εντούτοις σχετίζονται μεταξύ τους (Καραδήμας & Καραδήμα, 2015; Πλατσίδου, 2006; 2010).

Ο Goleman (1995), παράλληλα επισήμανε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, δεν είναι μόνο ένα σύνολο συναισθηματικών δεξιοτήτων, αλλά ότι συνδυάζει τόσο γνωστικές, όσο και συναισθηματικές δεξιότητες. Ο ερευνητής αυτός παίρνει τη θέση ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας επιτυχίας, σε σύγκριση με το IQ (δηλαδή τις γνωστικές ικανότητες) (Πλατσίδου, 2010; Δαβίδ-Σπανοπούλου, 2016).

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι μια καινούργια έννοια. Όπως αναφέρθηκενωρίτερα, μερικοί από τους πρωτοπόρους ερευνητές στη μελέτη της νοημοσύνης, αναγνώρισαν ότι η επιτυχία στη ζωή απαιτούσε κάτι περισσότερο από τις αφηρημένες γνωστικές ικανότητες που μετρήθηκαν με τις δοκιμές νοημοσύνης (τεστ IQ). Για παράδειγμα, ο Thorndike (1920) υποστήριξε ότι η κοινωνική νοημοσύνη είναι ξεχωριστή από τη γνωστική νοημοσύνη. Είκοσι χρόνια αργότερα, ο Wechsler (1943) ανέφερε ότι οι συναισθηματικές και μη διανοητικές ικανότητες που έχουν τα άτομα είναι επίσης σημαντικές για την επιτυχία στην ζωή. Εκτός λοιπόν από τον διανοητικό παράγοντα, υπάρχουν και ορισμένοι μη διανοητικοί παράγοντες που καθορίζουν την έξυπνη συμπεριφορά (Πλατσίδου, 2010).

Το ενδιαφέρον για αυτές τις συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες δεν ήταν έντονο για τα επόμενα 40 χρόνια, αλλά στις αρχές της δεκαετίας του 1980 οι Gardner (1983) και Sternberg (1985) ισχυρίστηκαν ότι υπήρχαν περισσότερες από μία μορφές νοημοσύνης και ότι αυτά τα ενδοπροσωπικά, διαπροσωπικά ή πρακτικά είδη νοημοσύνης ήταν επίσης κρίσιμα για την επιτυχή προσαρμογή των ατόμων στην ζωή (Καραδήμας & Καραδήμα, 2015; Δαβίδ-Σπανοπούλου, 2016).

Βασιζόμενοι σε όλα τα παραπάνω, οι Salovey και Mayer (1990) δημοσίευσαν το πρώτο τους βιβλίο με τίτλο «Συναισθηματική Νοημοσύνη». Η έρευνα για τη νευροφυσιολογία του συναισθήματος υποστήριξε την άποψη ότι υπάρχει ένα ξεχωριστό είδος νοημοσύνης που περιλαμβάνει την συναισθηματική ευαισθητοποίηση και την ρύθμιση του συναισθήματος.

2.3. Θεωρητικά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Μέχρι σήμερα η συναισθηματική νοημοσύνη έχει προσεγγιστεί με πολλούς τρόπους και ένα πλήθος θεωρητικών μοντέλων έχουν αναπτυχθεί για να περιγράψουν τις διαστάσεις της. Τα μοντέλα αυτά κατηγοριοποιούνται σε δύο βασικές επιστημονικές προσεγγίσεις, οι οποίες είναι η

συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα και τα μικτά μοντέλα (Mayer, Salovey και Caruso, 2000).

Στα μικτά μοντέλα η συναισθηματική νοημοσύνη νοείται τόσο ως ικανότητα, όσο και ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας. Στην προσέγγιση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητας, το πιο δημοφιλές μοντέλο και το πρώτο που αναπτύχθηκε μεταξύ όλων όσων υπάρχουν σήμερα, είναι το μοντέλο των τεσσάρων κλάδων των Mayer–Salovey (Mayer–Salovey four-branch) ή το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητας (Ability Emotional Intelligence) (Mayer και Salovey, 1997; Καραδήμας & Καραδήμα, 2015; Πλατσίδου, 2006; 2010).

2.3.1. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα

Το ζήτημα της σχέσης ανάμεσα στη νοημοσύνη και το συναίσθημα είναι ένα μακροχρόνιο και αμφιλεγόμενο θέμα. Το 1990, ο Peter Salovey και ο John Mayer Πρότειναν μια νέα αντίληψη για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να συνδεθούν οι δύο αυτές ψυχολογικές έννοιες. Σύμφωνα με την αρχική τους θεωρία, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τρεις εννοιολογικά συναφείς ψυχικές διαδικασίες. Αυτές οι διαδικασίες είναι (Νεοφύτου & Κουτσελίνη, 2006; Πλατσίδου, 2010):

- (α) η εκτίμηση και η έκφραση των συναισθημάτων,
- (β) η ρύθμιση ή ο έλεγχος των συναισθημάτων και
- (γ) η χρήση του συναισθήματος με προσαρμοστικούς τρόπους.

Οι δύο κλάδοι υποδιαιρούνται περαιτέρω στον εαυτό και τους άλλους, δηλαδή την εκτίμηση και την έκφραση των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων και την ρύθμιση ή τον έλεγχο των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων (Mayer & Salovey, 1990; Πλατσίδου, 2010).

Κατά αυτό τον τρόπο οι ερευνητές διέκριναν δύο βασικές προοπτικές αντίληψης και ρύθμισης των συναισθημάτων. Το μοντέλο υποθέτει επίσης ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο ευέλικτα στη χρήση των συναισθημάτων, λόγω της δημιουργικότερης σκέψης, της ικανότητας άμεσης προσοχής και της τάσης που έχουν να κινητοποιούν/παρακινούν τους εαυτούς τους και τους άλλους. Επιπλέον, αυτό το μοντέλο υποθέτει ότι τα συναισθηματικά ευφυή άτομα θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα έμπειρα σε ορισμένους τομείς. Αυτοί οι τομείς περιλαμβάνουν (Πλατσίδου, 2010):

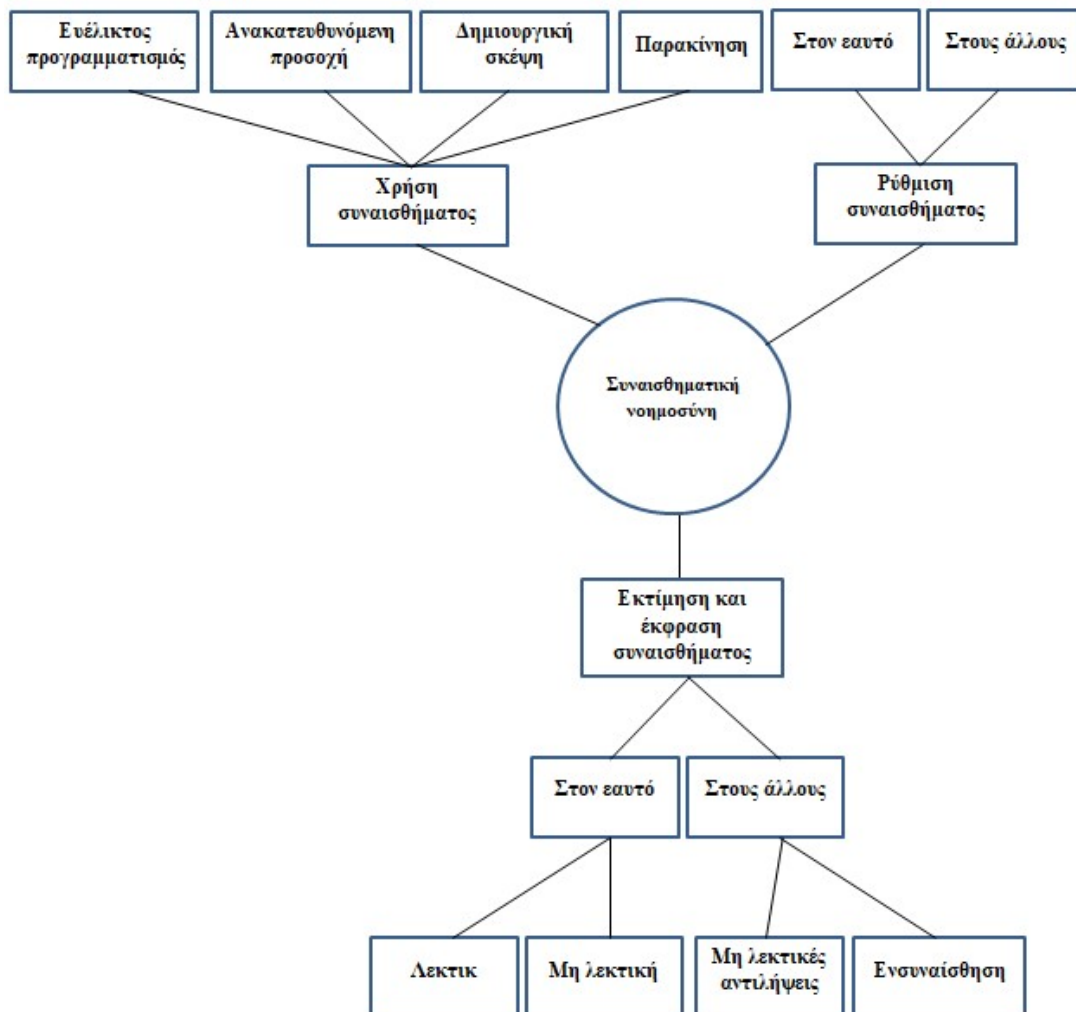
- (α) την αντίληψη και την εκτίμηση των συναισθημάτων τους με ακρίβεια,
- (β) την έκφραση και την επικοινωνία με τους άλλους με την κατάλληλη ακρίβεια,
- (γ) την αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων με ακρίβεια και την ανταπόκρισή τους, με κοινωνικά προσαρμοστικές συμπεριφορές,

- (δ) την ρύθμιση των συναισθημάτων στον εαυτό τους και στους άλλους αποτελεσματικά, προκειμένου να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένους στόχους (π.χ., να ενισχύουν τη διάθεσή τους και άλλα) και
- (ε) τη χρήση των συναισθημάτων τους για να επιλύσουν προβλήματα, υιοθετώντας προσαρμοστικές συμπεριφορές (Mayer & Salovey, 1993).

Οι Mayer και Salovey (1993) υποστήριξαν στην ουσία, ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αντιπροσωπεύει σαφώς ένα νέο είδος νοημοσύνης και ότι αντιπροσωπεύει μηχανισμούς επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών. Με τον τρόπο αυτό, τόνισαν επίσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν πρέπει να θεωρείται ως ένα σύνολο κοινωνικά επιθυμητών προσωπικοτήτων και ταλέντων, αλλά μάλλον ως μια μορφή νοημοσύνης, η οποία ενισχύει την επεξεργασία ορισμένων τύπων πληροφοριών (Πλατσίδου, 2005; 2010). Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer & Salovey(1990) παρουσιάζεται στην εικόνα 2.1.

Το 1997, οι Mayer και Salovey παρουσίασαν μια αναθεωρημένη έκδοση του θεωρητικού τους μοντέλου για την συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία περιλάμβανε μια επιπλέον συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία σχετίζεται με την απόδοση, και αναφέρεται ως σκέψη για τα συναισθήματα (Mayer & Salovey, 1997; Πλατσίδου, 2010).

Έτσι, η συναισθηματική νοημοσύνη, ορίστηκε ως ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων που μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις τάξεις, πτυχές ή κλάδους. Αυτές οι τέσσερις κατηγορίες των συσχετισμένων συναισθηματικών ικανοτήτων είναι διατεταγμένες σε μια ιεραρχία, όπου στο κατώτερο επίπεδο υπάρχουν οι πιο βασικές συναισθηματικές δεξιότητες και στο ανώτερο επίπεδο υπάρχουν οι συναισθηματικές δεξιότητες υψηλότερου επιπέδου. Σε κάθε κλάδο περιγράφονται τέσσερις αντιπροσωπευτικές ικανότητες (Mayer & Salovey, 1997; Πλατσίδου, 2010).



Salovey &

Ο κλάδος I, είναι η αντίληψη, η εκτίμηση και η έκφραση των συναισθημάτων και περιλαμβάνει τη λήψη και την αναγνώριση συναισθηματικών πληροφοριών και αποτελείται από τις πιο βασικές δεξιότητες που σχετίζονται με συναίσθημα. Αυτές οι δεξιότητες είναι (Mayer & Salovey, 1997):

- [1] η ικανότητα του ατόμου να εντοπίζει τα συναισθήματα στις φυσικές καταστάσεις και στις σκέψεις.
- [2] η ικανότητα του ατόμου να εντοπίζει τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων, μέσω της γλώσσας, του ήχου, της εμφάνισης και της συμπεριφοράς.
- [3] η ικανότητα του ατόμου να εκφράζει με ακρίβεια τα συναισθήματα και τις ανάγκες που σχετίζονται με αυτά τα συναισθήματα.
- [4] η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να διακρίνει τα ακριβή από τα ανακριβή ή ανειλικρινή συναισθήματα.

Οι παραπάνω τέσσερις βασικές διαδικασίες, αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την περαιτέρω επεξεργασία των συναισθηματικών πληροφοριών για την επίλυση προβλημάτων (Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001).

Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey (1997), τα παιδιά αρχικά μαθαίνουν να αναγνωρίζουν διαφορετικές συναισθηματικές καταστάσεις και συναισθήματα στον εαυτό τους. Το μαθαίνουν αυτό παρατηρώντας τις εκφράσεις του προσώπου των γονιών τους και στη συνέχεια ανταποκρίνονται σε αυτές τις εκφράσεις. Περαιτέρω μαθαίνουν να εντοπίζουν τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Το παιδί χρησιμοποιεί τη φαντασία και αποδίδει συναισθήματα για να ζωντανέψει και να ανιχνεύσει αντικείμενα. Το επόμενο πράγμα που μαθαίνει είναι να εκφράσει τα συναισθήματα και τις ανάγκες του σωστά. Το πιο ανεπτυγμένο πράγμα που ένας συναισθηματικά έξυπνος άνθρωπος μαθαίνει σε αυτόν τον κλάδο, σύμφωνα με τους ερευνητές, είναι να κάνει διακρίσεις μεταξύ των ειλικρινών και ανέντιμων εκφράσεων των συναισθημάτων (Mayer & Salovey, 1997).

Ο κλάδος II, ο οποίος είναι η συναισθηματική διευκόλυνση της σκέψης, αναφέρεται στην χρήση των συναισθημάτων για την ενίσχυση της συλλογιστικής και προτείνει διάφορα συναισθηματικά γεγονότα που βοηθούν στην πνευματική επεξεργασία. Σε αυτό τον κλάδο περιλαμβάνονται συναισθήματα που κατευθύνουν την προσοχή σε σημαντικές πληροφορίες και διαφορετικά είδη διάθεσης που μπορούν να διευκολύνουν διαφορετικές μορφές λογικής. Τα βασικά στοιχεία αυτού του κλάδου είναι ότι (Mayer & Salovey, 1997):

- [1] Τα συναισθήματα δίνουν προτεραιότητα στη σκέψη, κατευθύνοντας την προσοχή σε σημαντικές πληροφορίες.
- [2] Τα συναισθήματα είναι αρκετά ζωντανά και διαθέσιμα ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βοηθήματα για την κρίση και τη μνήμη σχετικά με τα συναισθήματα.
- [3] Οι συναισθηματικές μεταβολές της διάθεσης αλλάζουν την προοπτική του ατόμου από αισιόδοξη σε απαισιόδοξη, ενθαρρύνοντας την εξέταση πολλαπλών οπτικών.
- [4] Οι συναισθηματικές καταστάσεις ενθαρρύνουν διαφορετικά συγκεκριμένες προσεγγίσεις προβλημάτων, όπως όταν η ευτυχία διευκολύνει την επαγωγική συλλογιστική και τη δημιουργικότητα.

Ο δεύτερος κλάδος έχει να κάνει εν ολίγοις με την χρήση του συναισθήματος για την διευκόλυνση της σκέψης, δηλαδή με τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματα μπορούν να βοηθήσουν στη σκέψη, δηλαδή την πνευματική επεξεργασία. Τα συναισθήματα βοηθούν τα άτομα ήδη από την παιδική ηλικία και χρησιμεύουν ως ένα σύστημα προειδοποίησης για την επιζήτηση προσοχής, όταν υπάρχουν αλλαγές στο περιβάλλον. Καθώς το άτομο ωριμάζει, τα συναισθήματα του αρχίζουν να διαμορφώνουν την σκέψη του και το άτομο μαθαίνει να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα για να κατευθύνει την προσοχή σε σημαντικές αλλαγές. Καθώς το άτομο συνεχίζει να ωριμάζει και άλλο, έχει την ικανότητα να φαντάζεται τον τρόπο αίσθησης των διαφορετικών συναισθημάτων. Αυτό είναι χρήσιμο σε καταστάσεις όπως το γεγονός ότι το άτομο μπορεί να φανταστεί πως θα αισθανόταν σε διαφορετικές καταστάσεις, αποφασίζοντας έτσι τι θα κάνει σε αυτές (Mayer & Salovey, 1997).

Ο κλάδος III είναι η κατανόηση και η ανάλυση των συναισθημάτων και περιλαμβάνει τη γνωστική επεξεργασία των συναισθημάτων και αποτελείται από τέσσερις αντιπροσωπευτικές ικανότητες που περιλαμβάνουν (Mayer & Salovey, 1997):

- [1] την ικανότητα σήμανσης των συναισθημάτων και αναγνώρισης των σχέσεων μεταξύ των λέξεων και των ίδιων των συναισθημάτων, όπως η σχέση μεταξύ της αγάπης και της αρέσκειας.

- [2] την ικανότητα ερμηνείας των εννοιών που εκφράζουν τα συναισθήματα σχετικά με τις σχέσεις όπως το γεγονός ότι η θλίψη συχνά συνοδεύει μια απώλεια.
- [3] την ικανότητα κατανόησης των πολύπλοκων συναισθημάτων, όπως τα ταυτόχρονα συναισθήματα αγάπης ή μίσους ή οι συνδυασμοί συναισθημάτων όπως το δέος ως συνδυασμός του φόβου και της έκπληξης.
- [4] την ικανότητα αναγνώρισης πιθανών μεταβάσεων μεταξύ των συναισθημάτων, όπως η μετάβαση από το θυμό στην ικανοποίηση ή από τον θυμό στη ντροπή.

Όταν το παιδί αρχίζει να αναγνωρίζει τα συναισθήματα αρχίζει να τα χαρακτηρίζει και να βλέπει επίσης ότι τα διαφορετικά συναισθήματα σχετίζονται μεταξύ τους. Τα διαφορετικά συναισθήματα ανήκουν το ένα στο άλλο, αλλά έχουν διαφορετική ένταση κατά μήκος ενός συνεχούς. Το παιδί μαθαίνει τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ των συναισθημάτων της "αγάπης" και της "αρέσκειας" για παράδειγμα. Την ίδια στιγμή οι γονείς διδάσκουν στο παιδί τις συνδέσεις μεταξύ συναισθημάτων και καταστάσεων, με άλλα λόγια τις έννοιες των διαφορετικών συναισθημάτων. Ένα παράδειγμα είναι το συναίσθημα της "θλίψης" που συνοδεύεται συχνά από κάποια απώλεια. Αργότερα, το άτομο μαθαίνει ότι υπάρχουν πιο σύνθετα ή αναμειγμένα συναισθήματα όπως το δέος, το οποίο θεωρείται ένας συνδυασμός φόβου και έκπληξης. Άλλες συναισθηματικές εμπειρίες είναι ότι κάποιος μπορεί να έχει αντιφατικά συναισθήματα, όπως παράλληλα να αισθάνεται μίσος και αγάπη προς το ίδιο πρόσωπο σε ορισμένες καταστάσεις. Η πιο ανεπτυγμένη ικανότητα στον κλάδο αυτό είναι ότι το άτομο μπορεί να σκέφτεται τις πιθανές μεταβάσεις ανάμεσα στα συναισθήματα. Ένα συναισθηματικά έξυπνο άτομο σκέφτεται πώς μπορεί να μεταβεί σε διαφορετικά συναισθήματα και να αλλάξει τα συναισθήματα, ανάλογα με την κατάσταση. Η συλλογιστική για την εξέλιξη των συναισθημάτων στις διαπροσωπικές σχέσεις είναι μια κεντρική ιδέα στη συναισθηματική νοημοσύνη (Mayer & Salovey, 1997).

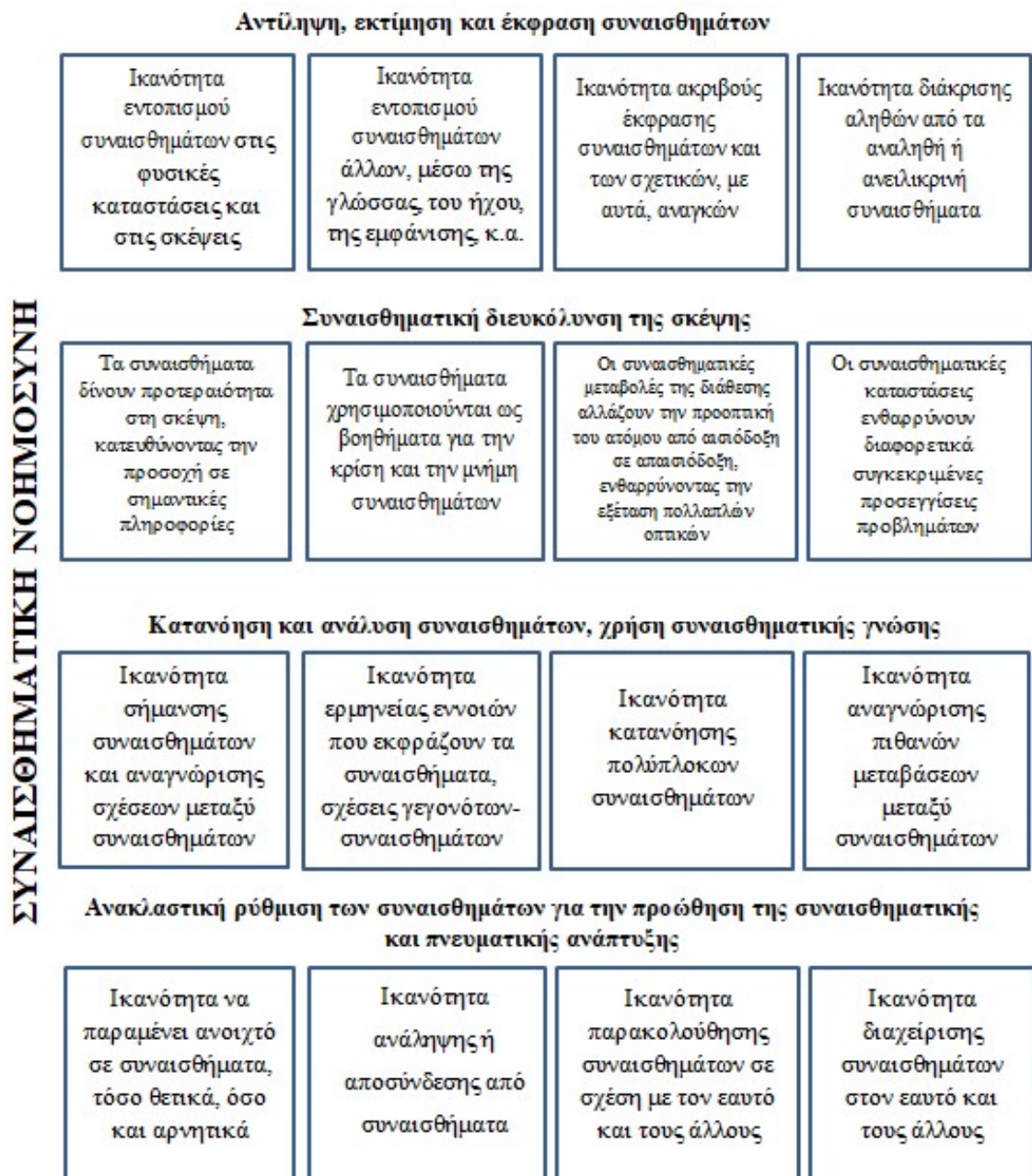
Ο κλάδος IV είναι η ρύθμιση των συναισθημάτων και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματα στον εαυτό του και στους άλλους, προκειμένου να ενισχύσει τη συναισθηματική και πνευματική του ανάπτυξη. Αυτή η ικανότητα περιλαμβάνει τις πιο προηγμένες δεξιότητες, οι οποίες είναι (Mayer & Salovey, 1997):

- [1] η ικανότητα του ατόμου να παραμένει ανοιχτό σε συναισθήματα - τόσο ευχάριστα όσο και δυσάρεστα
- [2] η ικανότητα του ατόμου να αναλαμβάνει ή να αποσυνδέεται από ένα συναίσθημα, που εξαρτάται από την κρίσιμη πληροφόρηση ή χρησιμότητα.
- [3] η ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί επιμελώς τα συναισθήματα σε σχέση με τον εαυτό του και τους άλλους, όπως η αναγνώριση του πόσο σαφές, τυπικό ή λογικό είναι.
- [4] η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματα στον εαυτό του και τους άλλους, ενισχύοντας τα ευχάριστα συναισθήματα και μετριάζοντας τα αρνητικά.

Αυτός ο υψηλότερος κλάδος αντιπροσωπεύει μια διεπαφή πολλών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των κινητήριων, συναισθηματικών και γνωστικών παραγόντων που πρέπει να αναγνωριστούν και να εξισορροπηθούν, προκειμένου να διαχειριστούν και να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τα συναισθήματα (Mayer & Salovey, 1997).

Πρώτον, το άτομο πρέπει να είναι ανοιχτό σε κάθε συναίσθημα που έρχεται, είτε είναι ευχάριστο είτε δυσάρεστο. Το επόμενο πράγμα είναι το άτομο μπορεί να αποσυνδεθεί ή να εμπλακεί σε αυτά τα συναισθήματα. Για παράδειγμα τα άτομα μαθαίνουν να ελέγχουν τον εαυτό τους, με το να μην εκφράζουν πάντα τα συναισθήματα που βιώνουν, αν δεν είναι κατάλληλα για την κατάσταση. Με αυτό τον τρόπο το άτομο μαθαίνει να ξεχωρίζει τα συναισθήματα από τη συμπεριφορά και να εμπλέκει ή να απεμπλέκεται από τα συναισθήματα. Όταν το άτομο ωριμάζει, αρχίζει επίσης να σκέφτεται συνειδητά περισσότερο για τη διάθεση και τις συναισθηματικές αποκρίσεις. Τέλος, το άτομο κάνει μεταβάσεις μεταξύ των συναισθημάτων, αντανακλώντας τον τρόπο με τον οποίο ρυθμίζει ή διαχειρίζεται τη διάθεσή του ή των άλλων. Μαθαίνει πώς να ενισχύσει τα θετικά συναισθήματα και πώς να είναι μετριοπαθές με τα αρνητικά συναισθήματα, χωρίς να υπερβάλλει ή να καταργεί τις σημαντικές πληροφορίες που μπορούν να μεταδώσουν τα συναισθήματα (Mayer & Salovey, 1997).

Το τροποποιημένο μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer & Salovey (1997) συνοψίζεται στο Διάγραμμα 2.2.



α 2.2. Τροποποιημένο μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Mayer & Salovey (1997)

Πηγή: Neubauer & Freudenthaler (2005)

2.3.2. Μικτά μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

Σε αντίθεση με το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητας, των Mayer και Salovey (1993,1997) τα μικτά μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν αντιλαμβάνονται την συναισθηματική νοημοσύνη σε σχέση με το συναίσθημα και την νοημοσύνη. Αντ'αυτού, υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη χρησιμοποιείται συχνά ως ετικέτα για μια διαφορετική ομάδα χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, τα οποία μπορούν να προβλέψουν την επιτυχία στον επαγγελματικό τομέα και στον τομέα της καθημερινής ζωής (Δαβίδ-Σπανοπούλου, 2016).

Σε αυτή την προσέγγιση, τα πιο δημοφιλή μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το μοντέλο του Bar-On της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης (BarOn, 2006), το μοντέλο των Boyatzis-Goleman (Boyatzis και Sala, 2004) και το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας (Trait Emotional Intelligence) (Petrides και Furnham, 2001; Πλατσίδου, 2010).

Μεταξύ των μικτών μοντέλων της συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτό που αναπτύχθηκε από τον Bar-On(1997) έχει λάβει την μεγαλύτερη προσοχή. Σε αντίθεση με τους Salovey και Mayer (1993, 1997), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται στις ικανότητες, ο Bar-On (1997) ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια σειρά από μη γνωστικές ικανότητες, δεξιότητες και δυνατότητες, οι οποίες επηρεάζουν την ικανότητα του ατόμου να πετύχει στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων και πιέσεων.

Ο Bar-On (1997) πρότεινε ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας καθορίζουν την επιτυχία στην ζωή, πέρα από τη γνωστική νοημοσύνη και ταυτοποίησε πέντε ευρείες διαστάσεις χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, ως συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτές οι διαστάσεις, οι οποίες υποδιαιρούνται περαιτέρω σε 15 υποκλίμακες, θεωρούνται ως βασικοί παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης και είναι (Νεοφύτου & Κουτσελίνη, 2006; Καραδήμας & Καραδήμα, 2015):

[1] Οι διαπροσωπικές δεξιότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν (Bar-On, 1997):

- τον αυτοσεβασμό (συνειδητοποίηση, κατανόηση και αποδοχή του εαυτού),
- τη συναισθηματική αυτογνωσία (συνείδηση και κατανόηση των συναισθημάτων του ατόμου),
- τη βεβαιότητα (έκφραση των συναισθημάτων, των ιδεών, των αναγκών και των επιθυμιών),
- την αυτοσυγκέντρωση (πραγματοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου),
- την ανεξαρτησία (αυτοέλεγχος, χωρίς συναισθηματική εξάρτηση) ·

[2] Οι ενδοπροσωπικές δεξιότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- την ενσυναίσθηση (συνείδηση και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων),
- την κοινωνική ευθύνη (το άτομο αποδεικνύει τον εαυτό του ως εποικοδομητικό μέλος της κοινωνικής ομάδας),
- τις διαπροσωπικές σχέσεις (διαμόρφωση και διατήρηση στενών σχέσεων).

[3] Την προσαρμοστικότητα, η οποία περιλαμβάνει:

- την επίλυση των προβλημάτων (επίλυση προσωπικών και κοινωνικών προβλημάτων),
- τις δοκιμές πραγματικότητας (επικύρωση της σκέψης και των συναισθημάτων κάποιου)
- την ευελιξία (προσαρμογή των συναισθημάτων, των σκέψεων και της συμπεριφοράς στις αλλαγές των συνθηκών).

[4] Την διαχείριση του άγχους, η οποία περιλαμβάνει:

- την αντοχή στο στρες (ενεργητική και θετική αντιμετώπιση του στρες),
- τον έλεγχο ώθησης (αντοχή του ατόμου στ
- ην ώθηση ή την κίνηση και τον έλεγχο των συναισθημάτων)

[5] την γενική διάθεση, η οποία περιλαμβάνει:

- την ευτυχία (το άτομο αισθάνεται ικανοποιημένο από την ζωή του),
- την αισιοδοξία (διατήρηση θετικών στάσεων).

Το 2000, το Bar-On παρουσίασε μια αναθεωρημένη έκδοση αυτού του μοντέλου συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτή η τροποποιημένη αντίληψη, χαρακτηριστική ως ένα μοντέλο συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης. Στο μοντέλο αυτό ο Bar-On θεωρεί ότι οι έννοιες της κοινωνικής νοημοσύνης και της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται και ότι, κατά πάσα πιθανότητα, αντιπροσωπεύουν αλληλένδετα συστατικά της ίδιας δομής. Υποστηρίζει ότι η συναισθηματική-κοινωνική νοημοσύνη αποτελείται από ένα σύνολο ενδοπροσωπικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων και παραγόντων διευκόλυνσης που προσδιορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Bar-On 2006).

Η συναισθηματική κοινωνική νοημοσύνη των ατόμων περιλαμβάνει ένα σύνολο από δεξιότητες αναγνώρισης, κατανόησης και χρήσης των συναισθημάτων, σύνδεσης με τους άλλους, προσαρμογής στις αλλαγές, επίλυσης των προσωπικών και διαπροσωπικών προβλημάτων και αποτελεσματικής ανταπόκρισης στις καθημερινές απαιτήσεις, προκλήσεις και πιέσεις (Bar-On 2006).

Το μοντέλο της κοινωνικής – συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει 10 στοιχεία από το αρχικό μοντέλο του Bar-On (1997). Αυτά τα συστατικά είναι ο αυτοσεβασμός, η συναισθηματική αυτογνωσία, η αυτοπεποίθηση, η ενσυναίσθηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αντοχή στο στρες, ο έλεγχος της παρορμητικότητας, η δοκιμή πραγματικότητας, η ευελιξία και η επίλυση προβλημάτων. Οι άλλες πέντε υπομονάδες του αρχικού μοντέλου (δηλ. η αυτορρύθμιση, η ανεξαρτησία, η κοινωνική ευθύνη, η αισιοδοξία και η ευτυχία) θεωρούνται

πλέον ως παράγοντες διευκόλυνσης και όχι ως συνιστώσες της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης (Πλατσίδου, 2005; 2006; 2010).

Το μοντέλο του Bar-On έχει λάβει σημαντική υποστήριξη. Για παράδειγμα, οι Bar-On et al., (2003) μελέτησαν μια ομάδα ασθενών με βλάβη σε μέρη του εγκεφάλου που σχετίζονται με την αντίληψη των συναισθημάτων. Αυτοί οι ασθενείς συγκρίθηκαν με μια άλλη ομάδα ασθενών με βλάβες σε δομές του εγκεφάλου, που όμως δεν σχετίζονταν με την αντίληψη των συναισθημάτων. Διαπίστωσαν ότι οι ασθενείς με βλάβη στα τμήματα του εγκεφάλου που σχετίζονται με την αντίληψη των συναισθημάτων κατέγραψαν χαμηλότερες βαθμολογίες σε ένα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ασθενείς με βλάβες σε αυτές τις περιοχές έδειξαν χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και δυσκολίες στην κοινωνική λειτουργία, αν και είχαν φυσιολογική νοητική νοημοσύνη. Αυτό δείχνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαφέρει από τη νοητική νοημοσύνη (IQ) και ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική τόσο για την προσωπική, όσο και για την κοινωνική λειτουργία (Bar-On et al., 2003).

Ένα άλλο μικτό μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας (Trait Emotional Intelligence), το οποίο αναπτύχθηκε από τους Petrides και Furnham, (2001). Στην προσέγγιση αυτή, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει οριστεί ως η συναισθηματική αυτό-αντίληψη, που βρίσκεται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας της προσωπικότητας και ενσωματώνει τις συναισθηματικές πτυχές της προσωπικότητας (Petrides et al., 2016).

Μια εναλλακτική έννοια που έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού της προσωπικότητας, είναι η συναισθηματική αυτο-αποτελεσματικότητα. Με απλά λόγια, η συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, αφορά τις αντιλήψεις των ανθρώπων για τις συναισθηματικές τους ικανότητες (Petrides et al., 2016).

Στην προσέγγιση αυτή, η συναισθηματική νοημοσύνη δεν σχετίζεται με την ανθρώπινη γνωστική ικανότητα, αλλά βρίσκεται πιο κοντά στα υπάρχοντα μοντέλα προσωπικότητας. Το γεγονός ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας, υποστηρίζεται επίσης από έρευνες που αποκαλύπτουν ότι τα ίδια γονίδια που εμπλέκονται στην ανάπτυξη των ατομικών διαφορών στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, εμπλέκονται επίσης στην ανάπτυξη των μεμονωμένων διαφορών στην συναισθηματική νοημοσύνη (Vernon, Villani, Schermer, & Petrides, 2008).

Αυτό το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν υποθέτει ότι υπάρχει κάποιο πρότυπο «συναισθηματικά έξυπνου» ατόμου, το οποίο θα έχει πλεονέκτημα έναντι άλλων, σε διάφορους τομείς, όπως π.χ. η εργασία. Τα συναισθήματα είναι γνωστό ότι παραμορφώνουν την ανθρώπινη κρίση και τη λήψη αποφάσεων καθώς και τις βασικές διαδικασίες συλλογισμού. Η σκέψη που βασίζεται στα συναισθήματα τείνει να είναι διαισθητική και αυτόματη, με χαμηλή επιστημονική αυστηρότητα και χαμηλή λεπτομέρεια στην κρίση, σε αντίθεση με την πιο συνειδητά αναλυτική και την χαμηλή σε συναισθηματικό σθένος, σκέψη. Ορισμένα προφίλ συναισθημάτων θα είναι επωφελή σε ορισμένα πλαίσια, ενώ σε κάποια άλλα πλαίσια δεν θα είναι. Συνεπώς, στο μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικού της προσωπικότητας, δεν υπάρχει κάποιο προφίλ «συναισθηματικής ευφυΐας» (Petrides et al., 2016).

Αν και οι δύο προσεγγίσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας και ως ικανότητα, φαίνονται ασύμβατες με μια πρώτη ματιά, έχει επισημανθεί ότι τείνουν να είναι συμπληρωματικές και όχι αντιφατικές, στον καθορισμό της φύσης και των συστατικών της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε θεωρητικό επίπεδο η συναισθηματική νοημοσύνη αντανάκλα τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο επεξεργάζεται τις διαδικασίες και τις

πράξεις που ανακύπτουν στην καθημερινότητα του με βάση πληροφορίες συναισθηματικής φύσης, τόσο σε ενδο-προσωπικό, όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο (Πλωμαρίτου, 2019).

Ένα άλλο δημοφιλές μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο υπάγεται στις μικτές προσεγγίσεις είναι αυτό που αναπτύχθηκε από τον Goleman (1995). Ο Daniel Goleman άρχισε να διεξάγει τη δική του έρευνα στο θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης και τελικά το 1995 δημοσίευσε το βιβλίο του με τίτλο Συναισθηματική Νοημοσύνη, ένα βιβλίο ορόσημο που θεωρείται ότι εξοικείωσε τόσο τον δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα εργασίας με την ιδέα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Goleman γενικά θεωρείται ως ο άνθρωπος που «διαφήμιζε» περισσότερο την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (Καραδήμας & Καραδήμα, 2015; Πλωμαρίτου, 2019).

Ο Goleman (2001) όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να ελέγχει τα συναισθήματά του και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του, τα οποία πρέπει να καθοδηγούνται με κατάλληλο και αποτελεσματικό τρόπο. Το μοντέλο του Goleman περιγράφει τέσσερις βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίες είναι (Καραδήμας & Καραδήμα, 2015):

- [1] η αυτογνωσία, η οποία είναι η ικανότητα του ατόμου να διαβάξει τα συναισθήματά του και να αναγνωρίζει τον αντίκτυπό τους, ενώ χρησιμοποιεί τα συναισθήματα για να καθοδηγήσει τις αποφάσεις του.
- [2] η κοινωνική ευαισθητοποίηση, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αισθάνεται, να κατανοεί και να αντιδρά στα συναισθήματα των άλλων, ενώ βρίσκεται σε κοινωνικά δίκτυα.
- [3] η αυτό-διαχείριση, η οποία περιλαμβάνει τον έλεγχο των συναισθημάτων και των παρορμήσεων και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- [4] η διαχείριση σχέσεων, η οποία συνεπάγεται την ικανότητα του ατόμου να εμπνέει, να επηρεάζει και να αναπτύσσει τους άλλους κατά τη διαχείριση συγκρούσεων.

Ο Goleman (1998) περιλαμβάνει ένα σύνολο συναισθηματικών ικανοτήτων μέσα σε κάθε μια από τις παραπάνω διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην διάσταση της αυτογνωσίας περιλαμβάνεται η συναισθηματική αυτογνωσία, η ακριβής αυτό-αξιολόγηση και η αυτοπεποίθηση. Στην διάσταση της κοινωνικής ευαισθητοποίησης περιλαμβάνεται η ενσυναίσθηση, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών και η οργανωτική ευαισθητοποίηση. Στην διάσταση της αυτοδιαχείρισης περιλαμβάνεται ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία, η ικανότητα προσαρμογής, τα επιτεύγματα και η πρωτοβουλία. Τέλος στην διάσταση της διαχείρισης των σχέσεων περιλαμβάνεται η ανάπτυξη των άλλων, η επιρροή, η επικοινωνία, η διαχείριση των συγκρούσεων, η ηγεσία, η οικοδόμηση σχέσεων και η ομαδική εργασία και συνεργασία (Καραδήμας & Καραδήμα, 2015).

Επιπλέον ο Goleman (1998) υποστήριξε ότι οι συναισθηματικές ικανότητες δεν είναι έμφυτες, αλλά μάλλον μαθαίνονται και αναπτύσσονται κατά την διάρκεια της ζωής. Ο Goleman (1998) δήλωσε επίσης ότι τα άτομα γεννιούνται με μια γενική συναισθηματική νοημοσύνη που καθορίζει το δυναμικό τους για την μάθηση των συναισθηματικών ικανοτήτων. Η οργάνωση των ικανοτήτων στις διάφορες διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι τυχαίες, αλλά εμφανίζονται σε συνεργικές ομάδες ή ομάδες που υποστηρίζουν και διευκολύνουν η μια την άλλη. Ο Goleman (1998) υποστήριξε ακόμη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο σημαντική για την επιτυχία στη ζωή από τη γενική ευφυΐα (IQ). Στο βιβλίο του, μιλάει για τις σχέσεις μεταξύ των συναισθημάτων και της σκέψης και αναφέρει ότι προκειμένου τα άτομα να λειτουργούν αποτελεσματικά, πρέπει να εναρμονίζονται αυτοί οι δύο παράγοντες. Θεωρεί ότι τα

άτομα είναι σημαντικό να έχουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, την οποία ανέφερε ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών των ατόμων, με βάση τα οποία μπορούν να χρησιμοποιούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα με έξυπνο τρόπο (Πλατσίδου, 2010).

Τα παραπάνω τρία μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι τα πιο δημοφιλή μέχρι σήμερα. Ωστόσο στην βιβλιογραφία εντοπίζονται και άλλα, όπως το μοντέλο των τεσσάρων ακρογωνιαίων λίθων της συναισθηματικής νοημοσύνης των Cooper & Sawaf, (1997). Το μοντέλο μετακινεί τη συναισθηματική νοημοσύνη από το πεδίο της ψυχολογικής ανάλυσης και των φιλοσοφικών θεωριών και επικεντρώνεται στην γνώση, την εξερεύνηση και την πρακτική εφαρμογή (Πλωμαρίτου, 2019).

Το μοντέλο αυτό βασίζεται στον συναισθηματικό γραμματισμό, την συναισθηματική καταλληλότητα, το συναισθηματικό βάθος και τη συναισθηματική αλχημεία. Ο συναισθηματικός γραμματισμός αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να σέβεται και να εκφράζει τα συναισθήματα κατάλληλα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την πρακτική διαίσθηση, την συναισθηματική ειλικρίνεια, την συναισθηματική ενέργεια και την συναισθηματική ανατροφοδότηση. Η συναισθηματική καταλληλότητα αποτελείται από την ανθεκτικότητα, την αυθεντικότητα και την ανανέωση. Το συναισθηματικό βάθος περιλαμβάνει την εφαρμογή της ακεραιότητας και των βασικών αξιών, και τον επηρεασμό των άλλων χωρίς χειραγώγηση ή έλεγχο. Η συναισθηματική αλχημεία είναι η ικανότητα του ατόμου να αναμιγνύει και να συντονίζει τα συναισθήματα, για να βρει ευκαιρίες στη ζωή (Cooper & Sawaf, 1997; Πλωμαρίτου, 2019).

Αποτελεί γενικά ένα μοντέλο που έχει εφαρμοστεί περισσότερο στον χώρο εργασίας. Η βασική του ιδέα επικεντρώνεται στο γεγονός ότι η δημιουργική συμμετοχή σε μια δουλειά, μια ευκαιρία ή μια συναρπαστική συζήτηση έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της εγρήγορσης, της συναισθηματικής ενέργειας και της απόδοσης. Τα επαναλαμβανόμενα και βαρετά καθήκοντα, από την άλλη πλευρά, οδηγούν σε κίνδυνο απογοήτευσης, έλλειψης αποτελεσματικότητας και λάθη. Αυτό εξηγήθηκε από το γεγονός ότι ο επαγγελματισμός βασίζεται στην αυτοπειθαρχία, στην εσωτερική καθοδήγηση και στη συναισθηματική εγρήγορση (Cooper & Sawaf, 1997; Καραδήμας & Καραδήμα, 2015).

2.4. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μελετηθεί πολλές φορές ως προς την επίδραση που έχει σε πολλές πτυχές του χώρου εργασίας. Η πρώτη από αυτές τις πτυχές είναι η απόδοση στην εργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να δημιουργήσουν ένα υψηλό επίπεδο κοινωνικού κεφαλαίου, το οποίο με τη σειρά του θα δώσει μεγαλύτερη πρόσβαση σε πολύτιμες πληροφορίες και άλλους πόρους που διευκολύνουν την απόδοση της εργασίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορούσε επίσης να διευκολύνει την απόδοση της εργασίας πιο άμεσα, επιτρέποντας στους εργαζομένους να δημιουργούν ή να ρυθμίζουν τα συναισθήματα, που διευκολύνουν την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου και ρυθμίζουν θετικά τα συναισθήματα που παρεμβαίνουν σε αυτό (Πλατσίδου, 2010).

Ένα άτομο με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης έχει επίγνωση των συσχετισμών μεταξύ του συναισθήματος και της γνώσης και είναι ικανό να αλλάξει το συναίσθημα για να διευκολύνει τη γνώση. Αυτό, εν συντομία, θα βοηθήσει το άτομο να λάβει τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις και να βοηθήσει άλλα άτομα να πράξουν το ίδιο πράγμα, το οποίο πιθανόν να αντανακλάται στο επίπεδο απόδοσης των θέσεων εργασίας τους (Goleman, 2011).

Οι Kluepfer et al. (2013) διαπίστωσαν ότι η ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων μπορεί να διευκολύνει την απόδοση των καθηκόντων και τη οργανωτική συμπεριφορά. Επίσης οι Cote και Miners (2006) διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της απόδοσης στην εργασία γίνεται όλο και πιο θετική, καθώς μειώνεται η νοητική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη, με άλλα λόγια, αντιστάθμισε τα χαμηλότερα επίπεδα γνωστικής νοημοσύνης, οδηγώντας στην επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου εργασιακής απόδοσης.

Οι Farh et al., (2012) διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη προέβλεπε την απόδοση της απασχόλησης για τους εργαζόμενους, των οποίων η θέση εργασίας συνεπαγόταν υψηλό επίπεδο διαχειριστικών απαιτήσεων, αλλά όχι για τους εργαζόμενους, των οποίων η θέση εργασίας συνεπαγόταν ένα χαμηλό επίπεδο τέτοιων απαιτήσεων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη υποστηρίζεται επίσης ότι επηρεάζει ένα ευρύ φάσμα συμπεριφορών στον χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης των εργαζομένων, της ομαδικής εργασίας, της ανάπτυξης των ταλέντων, της καινοτομίας, της ποιότητας των υπηρεσιών και της αφοσίωσης των πελατών. Σύμφωνα με τον Cooper (1997), τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης βιώνουν μεγαλύτερη επιτυχία στην καριέρα τους, δημιουργούν ισχυρότερες προσωπικές σχέσεις, καθοδηγούν τους άλλους πιο αποτελεσματικά και απολαμβάνουν καλύτερη υγεία, σε σύγκριση με εκείνα με χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 2011).

Πρώτον, τα πιο συναισθηματικά νοήμονα άτομα επιτυγχάνουν να επικοινωνούν τις ιδέες, τους στόχους και τις προθέσεις τους στους άλλους, με ενδιαφέροντα και διεκδικητικό τρόπο, κάνοντας τους άλλους να ταιριάζουν καλύτερα στο επαγγελματικό περιβάλλον. Δεύτερον, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να σχετίζεται με τις κοινωνικές δεξιότητες που απαιτούνται για την ομαδική εργασία. Τρίτον, οι ηγέτες της οργάνωσης, οι οποίοι έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, σε συνεννόηση με ένα υποστηρικτικό οργανωτικό κλίμα και την ομάδα ανθρώπινων πόρων, μπορούν να επηρεάσουν τις σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, γεγονός που με τη σειρά του επηρεάζει την ομαδική και μεμονωμένη συναισθηματική νοημοσύνη και την οργανωτική δέσμευση (Πλατσίδου, 2010).

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί επίσης να είναι χρήσιμη για την ανάπτυξη των ομάδων, καθώς ένας παράγοντας της αποτελεσματικής και ομαλής ομαδικής εργασίας είναι η γνώση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών των άλλων και η αξιοποίηση των δυνάμεων τους, όποτε είναι δυνατόν. Έχει επίσης υποστηριχθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την ικανότητά του ατόμου να πετύχει να αντιμετωπίσει τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις στον χώρο εργασίας. Ένα πρόσφατο θεωρητικό μοντέλο που προτάθηκε από τους Ashkanasy και Hartel (2002), τονίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια μεταβλητή που προβλέπει τις συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις των εργαζομένων στην εργασιακή ανασφάλεια. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι εργαζόμενοι με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο επιρρεπείς στα αρνητικά συναισθήματα που οφείλονται στην εργασιακή ανασφάλεια, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό να συμπεριφέρονται αμυντικά και αρνητικά (π.χ. υποβιβασμός, αποφυγή), μειώνοντας τη συναισθηματική δέσμευση και αυξάνοντας την ένταση που σχετίζεται με την εργασία ως αντίδραση στην ανασφάλεια τους. Αυτές οι δύο συναισθηματικές αντιδράσεις οδηγούν σε αρνητική αντιμετώπιση (π.χ. απομάκρυνση) και σε αμυντικές συμπεριφορές λήψης αποφάσεων (Πλατσίδου, 2010).

Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα την εργασιακή ανασφάλεια και θα είναι σε θέση να βελτιώσουν την

επίδραση της εργασιακής ανασφάλειας στη συναισθηματική τους δέσμευση. Αυτό συχνά οδηγεί σε αυξημένη δέσμευση και προσπάθεια στην εργασία, σε θετικές συμπεριφορές αντιμετώπισης προβλημάτων (επικεντρωμένες στο πρόβλημα) και στην αναμόρφωση των αντιλήψεων ανασφάλειας ως υφιστάμενης πρόκλησης (Πλατσίδου, 2010).

Από τα παραπάνω μπορεί επίσης να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διευκολύνει την επίλυση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας. Τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης θα αποτρέψουν την έκφραση αρνητικών συναισθημάτων από τον εαυτό τους και θα δημιουργήσουν θετικά συναισθήματα που θα διευκολύνουν τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, τις αμοιβαία θετικές ενέργειες και την ειλικρινή συζήτηση, που θα βοηθήσει και τα δύο μέρη να ξεπεράσουν την υφιστάμενη σύγκρουση (Schutte & Loi, 2014).

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί επίσης να βελτιώσει τις διαπροσωπικές και εργασιακές σχέσεις στον χώρο εργασίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη διευκολύνει τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, και τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να δημιουργούν και να διατηρούν ισχυρές σχέσεις. Οι εκφράσεις των συναισθημάτων ενός ατόμου προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες στα άλλα άτομα, σχετικά με τους στόχους, τις στάσεις και τις προθέσεις τους. Παράλληλα, οι ικανότητες ενός ατόμου να αποκωδικοποιεί τις συναισθηματικές εκφράσεις των άλλων, να κατανοεί τον αντίκτυπο συγκεκριμένων συναισθημάτων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων, είναι σημαντικές επειδή προβλέπουν την ανταπόκριση των ανθρώπων αυτών στον χώρο εργασίας (Schutte & Loi, 2014).

Ωστόσο η συναισθηματική νοημοσύνη, έχει θεωρηθεί ότι μπορεί να έχει και αρνητικά αποτελέσματα στον χώρο εργασίας. Τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι χειριστικά ως προς τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων, ειδικά αν έχουν σημαντικές φιλοδοξίες στον χώρο εργασίας (Zeidneretal., 2004).

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται σε όλη την διάρκεια της ζωής, όπως υποστηρίζουν αρκετοί ερευνητές. Αυτό σημαίνει ότι τα συναισθηματικά ανώριμα άτομα, μπορούν να αναπτύξουν τις συναισθηματικές τους ικανότητες στην πορεία της ζωής. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στο χώρο εργασίας, όπου οι σχέσεις και οι επιχειρηματικές αποφάσεις συχνά βασίζονται στη διαπροσωπική κατανόηση, στην ομαδική εργασία και στην επικοινωνία. Παράγοντες όπως η ανατροφή και η προσωπικότητα τείνουν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά παραμένει μια ικανότητα που μπορεί να βελτιωθεί με προσπάθεια και πρακτική (Zeidneretal., 2004).

Προκειμένου να αναπτύξουν τις συναισθηματικές τους ικανότητες, τα άτομα πρέπει να αναπτύξουν τις επιμέρους πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως είναι η αυτογνωσία, η αυτορρύθμιση, οι κοινωνικές δεξιότητες, η ενσυναίσθηση και η παρακίνηση. Ένα από τα πρώτα βήματα προς τη χρήση των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας είναι η πρακτική της αναγνώρισης των συναισθημάτων του εαυτού. Η αυτογνωσία συνίσταται στην συνειδητοποίηση των διαφορετικών πτυχών του εαυτού, συμπεριλαμβανομένων και των συναισθημάτων. Προκειμένου τα άτομα να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα τους και να καταλάβουν τι τα προκαλεί, θα πρέπει πρώτα να διαθέτουν αυτογνωσία (Καραδήμας & Καραδήμα, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

3.1. Τουριστικές επιχειρήσεις –ορισμός και είδη

3.1.1. Ορισμός τουρισμού

Ο τουρισμός είναι ένα οικονομικό και κοινωνικό φαινόμενο, που υπάρχει από την αρχαιότητα. Οι Hunziker και Krapf (1942), ήταν από τους πρώτους ερευνητές που επιχείρησαν να ορίσουν την έννοια του τουρισμού. Σύμφωνα με τον ορισμό τους, ο τουρισμός αποτελεί ένα σύνολο σχέσεων και φαινομένων που προκύπτουν από τα ταξίδια και την διαμονή των μη κατοίκων σε μια περιοχή και η διαμονή αυτή δεν είναι μόνιμη και δεν συνδέεται με καμία μόνιμη ή προσωρινή δραστηριότητα κερδοσκοπίας.

Αργότερα, το 1979 ένας σαφέστερος ορισμός δόθηκε από την Βρετανική Εταιρεία Τουρισμού, σύμφωνα με τον οποίο ο τουρισμός θεωρήθηκε ότι περιλαμβάνει οποιαδήποτε δραστηριότητα σχετίζεται με την προσωρινή βραχυπρόθεσμη μετακίνηση των ανθρώπων σε προορισμούς εκτός του τόπου όπου ζουν και εργάζονται κανονικά, καθώς και τις δραστηριότητές τους κατά τη διάρκεια της διαμονής σε αυτούς τους προορισμούς (Λαλούμης, 2015).

Ο Gilbert (1990) πρότεινε έναν περισσότερο κοινωνικό ορισμό για τον τουρισμό. Ο τουρισμός είναι ένα μέρος της αναψυχής που περιλαμβάνει ταξίδια σε έναν λιγότερο οικείο προορισμό ή κοινότητα, για μια βραχυπρόθεσμη περίοδο, προκειμένου να ικανοποιηθεί μια ανάγκη των καταναλωτών για μια ή ένα συνδυασμό δραστηριοτήτων.

Ωστόσο σήμερα, ο πιο δημοφιλής ορισμός του τουρισμού και περισσότερο αποδεκτός, είναι αυτός που έχει δοθεί από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, σύμφωνα με τον οποίο, ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των προσώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε μέρη εκτός του συνήθους περιβάλλοντος τους για όχι περισσότερο από ένα συνεχές έτος, για λόγους αναψυχής, για επαγγελματικούς λόγους και για άλλους σκοπούς που δεν σχετίζονται με την άσκηση αμειβόμενης δραστηριότητας. Τα άτομα αυτά στα οποία αναφέρεται ο ορισμός, ονομάζονται επισκέπτες ή τουρίστες. Ως τουρίστας νοείται κάθε άτομο που ταξιδεύει σε ένα τόπο διαφορετικό από εκείνο του συνήθους περιβάλλοντος του, για λιγότερο από δώδεκα μήνες και του οποίου ο κύριος σκοπός ταξιδιού είναι άλλος, πέρα από την άσκηση αμειβόμενης δραστηριότητας (Υφαντίδου και Κώστα, 2015; Fletcher et al., 2019).

Από όλους τους παραπάνω ορισμούς, προκύπτει ότι ο τουρισμός είναι ένα σύνολο φαινομένων, το οποίο προκύπτει από την μετακίνηση των ανθρώπων και την παραμονή τους, σε ένα μέρος, πέρα από την τοποθεσία στην οποία διαμένουν μόνιμα. Στον τουρισμό υπάρχει ένα δυναμικό στοιχείο, το οποίο είναι το ταξίδι και ένα στατικό στοιχείο, το οποίο είναι η παραμονή. Το ταξίδι και η διαμονή γίνονται σε μέρη εκτός του συνήθους τόπου διαμονής και εργασίας του ατόμου, έτσι ώστε ο τουρισμός να δημιουργεί δραστηριότητες διαφορετικές από εκείνες των κατοίκων και των εργαζομένων πληθυσμών. Η μετακίνηση προς τους προορισμούς έχει

προσωρινό, βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα. Οι προορισμοί επισκέπτονται για σκοπούς που δεν συνδέονται με αμειβόμενη εργασία(Υφαντίδου και Κώστα, 2015; Λαλούμης, 2015).

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες τουρισμού, ανάλογα με το κριτήριο που χρησιμοποιείται για τον διαχωρισμό τους. Αρχικά γίνεται διάκριση μεταξύ του εγχώριου και του διεθνούς τουρισμού. Ο εγχώριος τουρισμός αναφέρεται στα άτομα που ταξιδεύουν στην ίδια χώρα στην οποία διαμένουν μόνιμα, ενώ ο διεθνής τουρισμός αναφέρεται στο ταξίδι που γίνεται εκτός της χώρας της συνήθους διαμονής. Ανάλογα με την ροή της τουριστικής κίνησης, και από την σκοπιά του τουριστικού προορισμού, ο εισερχόμενος τουρισμός μιας χώρας αναφέρεται στους τουρίστες που φθάνουν στην χώρα αυτή, αλλά από άλλες χώρες, ενώ ο εξερχόμενος τουρισμός αναφέρεται στους τουρίστες που φεύγουν από την χώρα μόνιμης κατοικίας για να επισκεφθούν μια άλλη χώρα (Υφαντίδου και Κώστα, 2015).

Ο τουρισμός αποτελεί σήμερα ένα παγκόσμιο φαινόμενο με σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις στις περιοχές προορισμού. Ο τουρισμός συμβάλλει άμεσα στην παγκόσμια οικονομία, τόσο άμεσα, όσο και έμμεσα, σε παράγοντες, όπως το ΑΕΠ, η απασχόληση, οι επενδύσεις, κ.α. Σύμφωνα με τα τελευταία στατιστικά στοιχεία, ο τουρισμός το 2018 συνεισέφερε στο 10,4% του παγκόσμιου ΑΕΠ, το οποίο αντιστοιχεί σε οικονομική συνεισφορά ύψους 8,8 τρις \$. Η συνεισφορά αυτή αναμένεται να αυξηθεί μέχρι το 2029 σε 9,1 τρις \$. Για το ίδιο έτος (2018) ο τουρισμός δημιούργησε 122 εκ. θέσεις εργασίας, συμβάλλοντας στο 10,10% της παγκόσμιας απασχόλησης (WTTC, 2019).

3.1.2. Ορισμός τουριστικής επιχείρησης και είδη τουριστικών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Leiper (1990) το τουριστικό σύστημα, αποτελείται από τους τουρίστες, τις περιφέρειες που δημιουργούν τουρίστες, τους τουριστικούς προορισμούς, τις διαδρομές διαμετακόμισης για τουρίστες που ταξιδεύουν μεταξύ των προορισμών και των πηγών, καθώς και από τις τουριστικές επιχειρήσεις ή γενικότερα την τουριστική βιομηχανία.

Η τουριστική βιομηχανία είναι μια βιομηχανία με μεγάλη ποικιλομορφία από την άποψη των διαφορετικών ειδών επιχειρήσεων και οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε αυτή. Μια βιομηχανία ή ένας οικονομικός τομέας γενικά παρέχει τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες ή την ίδια ομάδα προϊόντων και υπηρεσιών ή / και βασίζεται στις ίδιες πρώτες ύλες. Μια βιομηχανία είναι ένα σύνολο επιχειρήσεων, οι οποίες ασχολούνται με το ίδιο είδος παραγωγικών δραστηριοτήτων. Οι μετακινήσεις στο πλαίσιο του τουρισμού παρέχονται από το ταξιδιωτικό εμπόριο, τις υπηρεσίες μεταφορών, τη διαμονή, τα τρόφιμα και τα ποτά, τις υπηρεσίες ψυχαγωγίας κλπ. (Fletcheretal., 2019).

Είναι προφανές ότι όλα τα τουριστικά αγαθά και υπηρεσίες δεν ανήκουν στην ίδια κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών και έτσι στην ουσία η τουριστική βιομηχανία δεν είναι μια μόνο βιομηχανία. Η βιομηχανία ξενοδοχείων και εστιατορίων δύσκολα μπορεί να θεωρηθεί ως υποκατάστατο της τουριστικής βιομηχανίας, δεδομένου ότι αποτελεί μόνο μέρος του συνολικού τουριστικού τομέα. Από την άλλη πλευρά, πολλοί επιχειρηματίες στον τομέα της τροφοδοσίας δεν δουλεύουν μόνο με τουρίστες ή μπορεί να μην δουλεύουν καθόλου με τουρίστες (Fletcheretal., 2019).

Αν και ο όρος της τουριστικής βιομηχανίας δεν είναι δόκιμος στην περίπτωση του τουρισμού, λόγω των παραπάνω ιδιαιτεροτήτων, ο όρος χρησιμοποιείται συχνά για να γίνει αναφορά σε όλες εκείνες τις επιχειρήσεις των οποίων η κύρια δραστηριότητα είναι η τουριστική.

Η UNCTAD (1971) είχε αναφέρει ότι ο τουριστικός τομέας ή η τουριστική βιομηχανία μπορεί γενικά να θεωρηθεί ότι αντιπροσωπεύει το άθροισμα αυτών των βιομηχανικών και εμπορικών δραστηριοτήτων των τουριστών.

Ο Smith (1988) έδωσε τον δικό του ορισμό, αναφέροντας ότι η τουριστική βιομηχανία είναι το σύνολο των επιχειρήσεων που παρέχουν άμεσα αγαθά και υπηρεσίες για να διευκολύνουν τις επιχειρήσεις και τις δραστηριότητες αναψυχής. Μεταξύ όλων αυτών των επιχειρήσεων, έκανε έναν βασικό διαχωρισμό. Έκανε διάκριση μεταξύ των επιχειρήσεων (πρώτης βαθμίδας), οι οποίες δεν θα υπήρχαν ελλείψει των τουριστικών μετακινήσεων και των τουριστών και μεταξύ των επιχειρήσεων οι οποίες θα εξακολουθούσαν να υφίστανται και χωρίς τα ταξίδια και τον τουρισμό, όπως οι εταιρείες μεταφορών, οι εταιρείες ενοικίασεως αυτοκινήτων και οι επιχειρήσεις στον τομέα της εστίασης (εστιατόρια, μπαρ) (Fletcheretal., 2019).

Ο Leiper (1990) θεώρησε τον τουριστικό τομέα ως ένα φάσμα βιομηχανιών και όχι ως μια ενιαία βιομηχανία και έτσι κάνει λόγο για τις τουριστικές βιομηχανίες. Είναι σαφές ότι η τουριστική βιομηχανία αποτελεί πλέον μέρος ενός σύνθετου τουριστικού συστήματος που έχει σχεδιαστεί για να προσφέρει την τουριστική εμπειρία.

Ο Bull (1995) όρισε την τουριστική βιομηχανία από την πλευρά της προσφοράς του τουρισμού ως το σύνολο των οργανισμών που προμηθεύουν αγαθά και υπηρεσίες σε αυτούς που ορίζονται ως τουρίστες ή εκδρομείς, ως μέρος των τουριστικών τους αναγκών. Ως εκ τούτου ανεξάρτητα από το αν τελικά ο τουριστικός τομέας αποτελεί μια ή περισσότερες βιομηχανίες, πρόκειται για ένα σύνολο επιχειρήσεων που καλύπτουν τις ανάγκες των τουριστών.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν κατηγοριοποιηθεί με διάφορους τρόπους, αν και ο πιο σύνθετος τρόπος κατηγοριοποίησης είναι με βάση το είδος των δραστηριοτήτων που προσφέρουν. Σήμερα αναγνωρίζονται 6 βασικά είδη τουριστικών επιχειρήσεων (Cooper & Hall, 2008; Fletcheretal., 2019):

- [1] οι επιχειρήσεις που υπάγονται στον τομέα της φιλοξενίας, στις οποίες περιλαμβάνονται τα ξενοδοχεία, τα κάμπινγκ, τα τροχόσπιτα και άλλα καταλύματα διαμονής
- [2] οι επιχειρήσεις που υπάγονται στον τομέα της εστίασης, στις οποίες περιλαμβάνονται τα εστιατόρια, τα μπαρ, οι καντίνες, τα καφέ, κ.α.
- [3] οι επιχειρήσεις που υπάγονται στον τομέα των μεταφορών, στις οποίες περιλαμβάνονται οι αεροπορικές εταιρείες, οι εταιρείες σιδηροδρομικών μεταφορών, τα λεωφορεία και πούλμαν, οι επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων και οι αερογραμμές
- [4] οι επιχειρήσεις που υπάγονται στον τομέα της οργάνωσης ταξιδιού, όπως οι τουριστικοί πράκτορες και οι ενδιάμεσοι/μεσάζοντες του τουρισμού
- [5] οι επιχειρήσεις που υπάγονται στον τομέα των αξιοθέατων και της αναψυχής/διασκέδασης, όπως οι εταιρείες που διαχειρίζονται θεάματα και τουριστικές εκδηλώσεις, τα μουσεία, κ.α.
- [6] οι επιχειρήσεις που υπάγονται στον τομέα των σπορ και των θεαμάτων
- [7] οι επιχειρήσεις που υπάγονται σε άλλους τομείς εκτός των παραπάνω, όπως τα κτηματομεσιτικά γραφεία, οι εταιρείες διαχείρισης επισκεπτών, τα καζίνο, οι τουριστικές ενώσεις, οι DMO, κ.α.

Ο Vanhoner (2011) τόνισε επίσης ότι ο τουριστικός τομέας κυριαρχείται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και ότι σε πολλές γνωστές τουριστικές χώρες, ο τομέας των ξενοδοχείων δεν αποτελεί εξαίρεση. Ο Middleton (2001) αναφέρει ότι αυτό έχει μια σειρά οικονομικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων. Πρώτον οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις τείνουν να παράγουν εισοδήματα, τα οποία παραμένουν στην τοπική κοινότητα και είναι ζωτικό στοιχείο στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης στις αγροτικές περιοχές και στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιφέρειες γενικότερα. Από την άλλη δεν έχουν την εμπορική λογική που κυριαρχεί στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις διαιρούνται επίσης ανάλογα με το μέγεθός τους σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές. Μπορούν επίσης να χωριστούν σε αμιγείς και σε μικτού χαρακτήρα. Οι αμιγείς είναι οι τουριστικές επιχειρήσεις που εξυπηρετούν αποκλειστικά τουρίστες. Τέτοιες είναι για παράδειγμα τα χιλιάδες παραθαλάσσια ξενοδοχεία αναψυχής, τα οποία εξυπηρετούν αποκλειστικά τουρίστες και βρίσκονται εκτός πόλης. Μικτού Χαρακτήρα είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες εκτός από τουρίστες εξυπηρετούν και άλλες ομάδες πελατών, όπως επαγγελματίες, κατοίκους της περιοχής κ.λπ. Μια μη τουριστική επιχείρηση μπορεί να μετατρέπεται σε τουριστική για μια χρονική περίοδο. Για παράδειγμα, ένας φούρνος στο χωριό λειτουργεί τον χειμώνα για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των κατοίκων της περιοχής. Το καλοκαίρι όμως η κύρια πελατεία του αποτελείται από διερχόμενους με τα αυτοκίνητά τους τουρίστες. Η επιχείρηση αυτή το καλοκαίρι αλλάζει τα ωράρια λειτουργίας της, τον ρυθμό εργασίας, τον αριθμό εργαζομένων, τα προϊόντα της και μετατρέπεται σε τουριστική. Ένα ακόμη παράδειγμα τουριστικής επιχείρησης μικτού χαρακτήρα είναι τα ταξί αλλά και τα αστικά και υπεραστικά λεωφορεία, τα οποία τον Ιούλιο και τον Αύγουστο σε ορισμένες περιοχές (π.χ. στη Ρόδο) μεταφέρουν κυρίως τουρίστες (Λαλούμης, 2015).

Πρέπει να σημειωθεί ότι η τουριστική βιομηχανία, δεν αποτελείται μόνο από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, των οποίων ο απώτερος σκοπός είναι το κέρδος. Υπάρχουν επίσης εταιρείες και οργανισμοί, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον δημόσιο και τον εθελοντικό τομέα, οι οποίες αλληλεπιδρούν με τις υπόλοιπες τουριστικές επιχειρήσεις με ρυθμιστικό ή εθελοντικό τρόπο ή ως ομάδες συμφερόντων, όπως είναι για παράδειγμα, οι επαγγελματικές οργανώσεις ταξιδιών, κ.α. Όλες αυτές οι οργανώσεις επηρεάζουν τον τουρισμό, την κατεύθυνση του, τη φύση του και τη λειτουργία του. Σε κάθε περίπτωση, είτε έχουμε να κάνουμε με ιδιωτικές, είτε με δημόσιες επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας, προκειμένου αυτές να λειτουργούν αποτελεσματικά, απαιτείται κάποια μορφή διαχείρισης και οργάνωσης (Fletcheretal., 2019). Τα βασικά σημεία της διαχείρισης-διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων συζητούνται στην επόμενη ενότητα.

3.2. Βασικά Στοιχεία Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων

3.2.1. Ορισμός και έννοια της Διοίκησης Επιχειρήσεων

Η πρακτική της διοίκησης είναι τόσο παλιά όσο και ο ανθρώπινος πολιτισμός. Η διοίκηση/διαχείριση είναι ένας αρκετά ευρύς όρος και έχει οριστεί από πολλούς ερευνητές με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, ο Van Fleet (2008) όρισε την διαχείριση ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων για την επίτευξη ενός ή περισσότερων στόχων.

Σύμφωνα με τους Gilbert et al., (1995) η διοίκηση είναι μια διαδικασία προσανατολισμένη στους στόχους, η οποία περιλαμβάνει την κατανομή των πόρων και τον συντονισμό των ταλέντων και των προσπαθειών μιας ομάδας ανθρώπων. Όπως σημείωσαν οι ίδιοι ερευνητές, μια από τις βασικές δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση είναι ο προγραμματισμός. Υποστηρίζουν ότι η διαχείριση είναι το πρώτο στάδιο μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει την οργάνωση, την ενδυνάμωση και τον έλεγχο. Πρόκειται για μια κυκλική διαδικασία, και κάθε μια από τις παραπάνω δραστηριότητες σε μια δεδομένη κατάσταση δεν είναι μια εντελώς διακριτή διαδικασία (Gilbert et al., 1995). Εάν η διαχείριση γίνεται αντιληπτή ως μια διαδικασία προσανατολισμένη στο στόχο, τότε είναι απαραίτητο να υπάρχει κάποια μέτρηση της αποτελεσματικότητάς της, σε σχέση με αυτούς τους στόχους (Ανδριώτης, 2004).

Ο Doswell (1997) πρότεινε ότι υπάρχει ένας καλά εδραιωμένος τρόπος για να εξεταστούν οι λειτουργίες της διοίκησης. Σύμφωνα με τον ίδιο, οι λειτουργίες αυτές είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση, η παροχή συντονισμού και η παρακολούθηση/έλεγχος. Οι Hall και Page (1999) υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματική διαδικασία περιλαμβάνει την ταυτόχρονη ενσωμάτωση του σχεδιασμού και της διαχείρισης. Ομοίως οι Megginson, Mosley και Pietri (1992) όρισαν την διαχείριση ως την εργασία με τους ανθρώπινους, οικονομικούς και φυσικούς πόρους, προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι, μέσα από την εκτέλεση των λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου.

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, ένας διαχειριστής είναι ένα άτομο που ασκεί την λειτουργία της διαχείρισης σε μια εταιρεία, δηλαδή συντονίζει όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της. Η διοίκηση αποτελείται από τις αλληλένδετες λειτουργίες της δημιουργίας εταιρικής πολιτικής και της οργάνωσης, του προγραμματισμού, του ελέγχου και της καθοδήγησης των πόρων ενός οργανισμού, είτε αυτοί είναι ανθρώπινοι πόροι, είτε υλικοί ή άυλοι πόροι, για την επίτευξη των στόχων αυτής της πολιτικής (Λαλούμης, 2015).

Οι διευθυντές και οι διαχειριστές στους οργανισμούς έχουν την εξουσία και την ευθύνη να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιβλέπουν την συνολική λειτουργία μιας επιχείρησης. Ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας, η διοίκηση μπορεί να ασκείται, είτε από ένα άτομο στις μικρότερες επιχειρήσεις, είτε από περισσότερα άτομα στις μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις. Στους μεγάλους οργανισμούς, υπάρχει συνήθως ένα διοικητικό συμβούλιο, το οποίο ορίζει την πολιτική που ακολουθείται, το οποίο συνήθως διοικείται από έναν διευθύνοντα σύμβουλο (Λαλούμης, 2015).

3.2.2. Ο ρόλος της διοίκησης στις τουριστικές επιχειρήσεις

Παρά την μεγάλη οικονομική σημασία του τουρισμού, η τουριστική βιομηχανία συνεχίζει σήμερα να αντιμετωπίζει πολλαπλές προκλήσεις, οι οποίες απορρέουν από το πολύπλοκο μακροοικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Παράγοντες, όπως οι συνεχείς αλλαγές στα νομοθετικά πλαίσια, οι παγκόσμιες οικονομικές κρίσεις, ο μεγάλος ανταγωνισμός, οι τάσεις προς την ενίσχυση της βιωσιμότητας της τουριστικής βιομηχανίας, η παγκοσμιοποίηση και οι όλο και μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών –τουριστών, θέτουν σημαντικές προκλήσεις στις υφιστάμενες στρατηγικές διαχείρισης των τουριστικών επιχειρήσεων.

Όπως και σε κάθε οργανισμό, ο ρόλος της διοίκησης στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μια συνεχής διαδικασία, στην οποία ένα ευρύ φάσμα διαχειριστών λαμβάνει αποφάσεις που

έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην οργάνωση, αλλά και ένα σύνολο απλών καθημερινών αποφάσεων (Σωτηριάδης, 2005).

Σύμφωνα με τον Carroll (1988), οι διαχειριστές των τουριστικών οργανισμών αναλαμβάνουν πολλούς ρόλους. Λειτουργούν ως εκπρόσωποι της οργάνωσης, ως ερευνητές, οι οποίοι διερευνούν ζητήματα και προβλήματα, ως διαπραγματευτές, επικοινωνώντας με ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων για να επιτύχουν ένα επιθυμητό αποτέλεσμα, ως σύμβουλοι, οι οποίοι εξασφαλίζουν ότι οι πόροι του οργανισμού αναπτύσσονται με ικανοποιητικό τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η ροή της εργασίας, ως αξιολογητές που παρατηρούν και ελέγχουν τις πτυχές των δραστηριοτήτων του οργανισμού, ως στελέχη που ελέγχουν τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού και ως επιβλέποντες που κατευθύνουν την καθημερινή εργασία του προσωπικού. Αυτές οι συστάδες δημιουργούν εγγενώς ανταγωνιστικούς ρόλους για τους διαχειριστές, απαιτώντας από αυτούς να διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων (Λαλούμης, 2015).

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, οι διαχειριστές μπορεί να είναι ένας ή περισσότεροι. Στους μεγάλους οργανισμούς, οι διαχειριστές μπορεί να αναλαμβάνουν διαφορετικά καθήκοντα, ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχίας τους. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι συνήθως βρίσκονται στην κορυφή της διαχειριστικής πυραμίδας, ενώ σε ένα κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο μπορεί να βρίσκονται οι διαχειριστές λειτουργιών (δηλαδή αυτοί που είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση συγκεκριμένων λειτουργιών στις επιχειρήσεις), οι ενδιάμεσοι διαχειριστές, οι προϊστάμενοι και οι ηγέτες των ομάδων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου συνήθως οργανώνονται εσωτερικά, σε μια σειρά από λειτουργίες, όπως οι πωλήσεις, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η χρηματοδότηση, κ.α., το οποίο αποτελεί μια οριζόντια μορφή οργάνωσης. Κάθε μια από τις λειτουργίες αυτές μπορεί να έχει και έναν διαχειριστή. Παράλληλα οι επιχειρήσεις του τομέα οργανώνονται επίσης κάθετα σε μια ιεραρχία και χαρακτηρίζονται από διαφορετικά επίπεδα εξουσίας, όπου και πάλι μπορεί να υπάρχουν διαφορετικοί διαχειριστές σε κάθε επίπεδο (Λαλούμης, 2015).

Οι στόχοι της διαχείρισης στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι η επίτευξη της κερδοφορίας για αυτές τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα, και ο συντονισμός, η ευαισθητοποίηση του κοινού και η ανάληψη δραστηριοτήτων για το ευρύτερο δημόσιο συμφέρον, για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα. Σε πρακτικό επίπεδο, τα κύρια καθήκοντα των διαχειριστών βασίζονται στη διαδικασία της διαχείρισης, η οποία είναι ο τρόπος επίτευξης αυτών των στόχων (Λαλούμης, 2015).

Τα διευθυντικά στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων πρέπει να είναι ευπροσάρμοστα και ευέλικτα ώστε να διευκολύνουν και να προωθούν την αλλαγή, καθώς ο τουρισμός είναι μια βιομηχανία που αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς. Οι διαχειριστές στην τουριστική βιομηχανία πρέπει να έχουν δεξιότητες επιχειρηματικού σχεδιασμού, χρηματοοικονομικού προγραμματισμού, δεξιότητες έρευνας, γενικές δεξιότητες μάρκετινγκ, στρατηγικές δεξιότητες μάρκετινγκ, και άλλες επιχειρησιακές δεξιότητες. Το πιο σημαντικό είναι ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των τουριστικών επιχειρήσεων και οι διαχειριστές στους οργανισμούς αυτούς πρέπει να έχουν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, που σχετίζονται με τα κοινωνικοπολιτιστικά και οικονομικά ζητήματα (ιδίως τη φύση της οικονομίας), τις δημογραφικές αλλαγές, τον ρόλο των νομικών και πολιτικών αλλαγών, την τεχνολογία (κυρίως την τεχνολογία της πληροφορίας), το παγκόσμιο περιβάλλον και το ρόλο της αλλαγής και της αβεβαιότητας στις αγορές (Λαλούμης, 2015).

Ο τουρισμός θεωρείται ευρέως ως μια δραστηριότητα στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, στην οποία υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο επαφής με τους πελάτες. Παρά το ευρύ φάσμα των καθηκόντων που αναλαμβάνουν οι διαχειριστές, υπάρχουν τρεις βασικές λειτουργίες

της διαχείρισης, στις οποίες πρέπει να συμμετέχουν οι διαχειριστές των τουριστικών επιχειρήσεων, όταν ασχολούνται με τους πελάτες. Αυτές είναι το μάρκετινγκ, τα επιχειρησιακά ζητήματα και τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Αν και όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες είναι εξίσου σημαντικές, αυτές οι τρεις είναι κρίσιμες, επειδή οι υπηρεσίες του τουρισμού είναι άυλες, όπως και σε κάθε είδος παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο τουρισμός είναι ένας κλάδος υπηρεσιών, στον οποίο τα άυλα στοιχεία, η ποιότητα της παράδοσης και η αξιολόγηση των εμπειριών είναι δύσκολο να απεικονιστούν. Καθώς η σημασία της οικονομίας της εμπειρίας ενισχύεται, τα ζητήματα ποιότητας και η εμπειρία των επισκεπτών καθίστανται σημαντικά. Το κύριο θέμα της διαχείρισης είναι ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να προσδώσουν αξία στην εμπειρία των επισκεπτών. Τόσο η άυλη φύση του τουριστικού προϊόντος, όσο και η ετερογένεια (δηλαδή η ποικιλομορφία) και η φθαρτότητα (κάποια τουριστικά προϊόντα δεν μπορούν να αποθηκευτούν και να πωληθούν σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή), καθιστούν την λειτουργία της διαχείρισης στον τουρισμό, ξεχωριστή (Λαλούμης, 2015).

Σύμφωνα με τους Pine και Gilmore (1998), οι υπηρεσίες της τουριστικής βιομηχανίας, βρίσκονται σε μια περίοδο μετάβασης από την παροχή υπηρεσιών, στην διαμόρφωση της τουριστικής εμπειρίας του πελάτη. Αυτό το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της τουριστικής βιομηχανίας, απαιτεί την αλλαγή της νοοτροπίας και της στρατηγικής σκέψης πολλών διαχειριστών, στις καθημερινές ενέργειες διοίκησης. Προκειμένου να προετοιμαστούν καλύτερα και να ανταποκριθούν σε αυτές τις τάσεις και προκειμένου να επαναπροσδιοριστούν οι στρατηγικές πρακτικές διαχείρισης, οι οργανώσεις τον τομέα του τουρισμού πρέπει να έχουν σαφή γνώση για τις θεωρίες στρατηγικής διαχείρισης και να τις εφαρμόζουν στο σχετικό πλαίσιο. Ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου συμμετέχουν στην λήψη βασικών αποφάσεων, όσον αφορά τις μελλοντικές τους προθέσεις και τις κατανομές των πόρων. Όταν μια τουριστική επιχείρηση προετοιμάζεται επιτυχώς για το μέλλον της και ανταποκρίνεται ενεργά στις αλλαγές και τις εξελίξεις στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της, μπορεί να εξασφαλίσει την επιβίωσή της και να αναπτύξει βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

3.2.2.1. Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ή η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (Human Resources Management–HRM) είναι ένας όρος, ο οποίος χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλες τις οργανωτικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την πρόσληψη και επιλογή, το σχεδιασμό της εργασίας, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή, τα κίνητρα και τον έλεγχο των εργαζομένων (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Οι ανθρωπίνους πόρους συνήθως διακρίνονται από τους οικονομικούς, υλικούς και άλλους τύπους πόρων που απαιτούνται από τον οργανισμό για την επίτευξη των στόχων του. Έχει αναγνωριστεί, ήδη από τη δεκαετία του 1980, από όλους τους οργανισμούς, ότι ο ανθρώπινος πόρος είναι ο σημαντικότερος από όλους τους πόρους που χρειάζεται ο οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους του. Ο ανθρώπινος πόρος μπορεί να χρησιμοποιήσει τα χρήματα, τον εξοπλισμό και τα υλικά για να παράγει ο οργανισμός, αλλά τίποτα δεν θα παραχθεί αν ο ανθρώπινος πόρος απουσιάζει και επομένως είναι ο πιο κρίσιμος και στρατηγικός από όλους τους πόρους που χρειάζεται ο οργανισμός (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Στην πράξη, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς περιλαμβάνει δράσεις σε πολλούς τομείς. Μέσα σε κάθε λειτουργική περιοχή της διαχείρισης του ανθρώπινου

δυναμικού, υπάρχουν πολλές δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, έτσι ώστε οι άνθρωποι πόροι του οργανισμού να μπορούν να συμβάλουν κατά βέλτιστο τρόπο στην επιτυχία του οργανισμού (Sims & Bias, 2019). Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων, την προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη των εργαζομένων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την διαχείριση των επιδόσεων των εργαζομένων, την ανάπτυξη σταδιοδρομίας και την διαχείριση των αμοιβών και των οφελών των εργαζομένων (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Οι εργαζόμενοι είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα των τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς ο τουρισμός είναι κατεξοχήν μια βιομηχανία παροχής υπηρεσιών, οι οποίες προσφέρονται άμεσα από τους εργαζόμενους προς τους πελάτες. Ο βαθμός στον οποίο ο πελάτης θα μείνει ικανοποιημένος από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της τουριστικής επιχείρησης, καθώς και ο βαθμός στον οποίο θα παραμείνει αφοσιωμένος, εξαρτάται από την εμπειρία που θα βιώσει, η οποία, μεταξύ άλλων, διαμορφώνεται από τις αλληλεπιδράσεις του, με το φυσικό περιβάλλον και την επιχείρηση γενικότερα, στα διαφορετικά στάδια της κατανάλωσης των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι, αποτελούν μεταξύ άλλων παραγόντων, αναπόσπαστο στοιχείο του περιβάλλοντος στο οποίο παραδίδονται οι υπηρεσίες και έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση του πελάτη. Ως εκ τούτου, οι παρεχόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων να εξυπηρετούν τους πελάτες (Bagdare, 2016).

Ειδικότερα οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής, όπως οι υπάλληλοι της ρεσεψιόν, οι υπάλληλοι εξυπηρέτησης στα εστιατόρια και μπαρ είναι πολύ σημαντικοί για τις τουριστικές επιχειρήσεις, επειδή το επίπεδο της εξυπηρέτησης θα καθορίσει την ικανοποίηση του πελάτη-τουρίστα (Λαλούμης, 2014). Σύμφωνα με τον Baum (1993), ο τουρισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένας πελάτης που αγοράζει τις δεξιότητες, την εξυπηρέτηση και τη δέσμευση μιας σειράς ανθρώπων που συμβάλλουν στην εμπειρία του τουρίστα, υπογραμμίζοντας έτσι τη σημασία της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων για τους διαχειριστές του τουρισμού.

Παρ' όλα αυτά πρέπει να σημειωθεί ότι ο τουριστικός τομέας αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις στην διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες πηγάζουν από παράγοντες όπως τα δημογραφικά ζητήματα που σχετίζονται με τη συρρίκνωση των πιθανών εργαζομένων και την έλλειψη εργατικού δυναμικού, την αρνητικά εικόνα, σε κάποιες περιπτώσεις, του τουριστικού κλάδου ως εργοδότη, την έλλειψη δεξιοτήτων των εργαζομένων στα ανώτερα και τεχνικά επίπεδα, την σύνδεση των ανθρωπίνων πόρων με την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων και τον κακό σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού (Λαλούμης, 2014).

Παράλληλα, η τουριστική βιομηχανία αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις ως κλάδος οικονομικής δραστηριότητας, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι Cooper et al. (1998) είχαν τονίσει ότι αυτές οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η τουριστική βιομηχανία θα αντιμετωπιστούν με επιτυχία, μόνο από ένα καλά μορφωμένο, καλά εκπαιδευμένο, ενεργητικό, πολύγλωσσο και επιχειρηματικό εργατικό δυναμικό που κατανοεί τη φύση του τουρισμού και έχει την απαραίτητη επαγγελματική κατάρτιση. Η υψηλή ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων στον τουρισμό θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις του κλάδου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στην υπηρεσία τους.

Οι διαχειριστές στον τουριστικό τομέα, πρέπει να προβαίνουν σε ενέργειες για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών για τους ανθρώπινους πόρους, ώστε ο τουριστικός τομέας να ανταποκρίνεται στην προστιθέμενη αξία του προσωπικού του και να αλλάξει την αρνητική εικόνα του τομέα ως εργοδότη. Οι πολιτικές αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και την κατάρτιση των ανθρώπων, την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού,

την αποτελεσματική επικοινωνία του προσωπικού, την επιβράβευση της πρωτοβουλίας και της αριστείας, την ενδυνάμωση του προσωπικού και την βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ της βιομηχανίας του τουρισμού και του τομέα της εκπαίδευσης. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάζει στους παρακάτω παράγοντες (Saxena και Singh, 2015):

1. Φύση της εργασίας: λογικά επίπεδα φόρτου εργασίας, διαχειρίσιμα επίπεδα άγχους
2. Ηγεσία: η φύση της ηγεσίας θα πρέπει να είναι τέτοια, που να ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στα ανώτερα στελέχη
3. Απόδοση και αμοιβή: θα πρέπει να υπάρχει μια δίκαιη σχέση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής, τα συστήματα αμοιβής θα πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τα επίπεδα της απόδοσης
4. Αναγνώριση: η αναγνώριση του έργου των εργαζομένων από την ανώτερη διοίκηση
5. Αυτονομία: ο οργανισμός θα πρέπει να ενθαρρύνει την αυτόνομη σκέψη και δράση στους υπαλλήλους
6. Κίνητρα: παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους (αμοιβές, καλές συνθήκες εργασίας, ανταμοιβή, κ.α.)
7. Επικοινωνία: η διοίκηση εξηγεί τους λόγους για τις σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνει, ενημέρωση εργαζομένων για τις επιδόσεις τους
8. Οργανωσιακή κουλτούρα: αμοιβαίος σεβασμός, παροχή ευκαιριών για ομαδική εργασία, κ.α.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των παραπάνω πολιτικών είναι κρίσιμη, επειδή η ποιότητα, η δέσμευση και η αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων (Λαλούμης, 2014).

3.2.2.2. Το μάρκετινγκ ως λειτουργία της Διοίκησης

Το μάρκετινγκ είναι στην πράξη ένα διοικητικό εργαλείο μεγάλης σημασίας. Σε μια επιχείρηση συμβαίνουν καθημερινά πολλά γεγονότα, τα οποία απαιτούν αντιμετώπιση, και δημιουργούνται πολλά προβλήματα, τα οποία απαιτούν λύση. Όσα από αυτά παραμείνουν ως εκκρεμότητες, βαραίνουν το διοικητικό έργο μέχρι που σε μια δεδομένη στιγμή η διοίκηση χάνει την επαφή με τα εν λόγω προβλήματα και τα θεωρεί ανύπαρκτα. Αυτή η κατάσταση άρνησης της πραγματικότητας από πλευράς της ηγεσίας είναι εξαιρετικά συνηθισμένη (Λαλούμης, 2014).

Το μάρκετινγκ αναγνωρίζεται ευρέως ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επικοινωνία της προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις ή τους προμηθευτές στην αγορά. Σύμφωνα με τους Kotler και Armstrong (1991), το μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν τον τύπο προϊόντων ή αγαθών που εκτιμούν. Τα προϊόντα αυτά δημιουργούνται και ανταλλάσσονται μέσω μιας διαδικασίας που απαιτεί λεπτομερή κατανόηση των καταναλωτών και των επιθυμιών τους, έτσι ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να παραδίδεται αποτελεσματικά στον πελάτη ή τον αγοραστή. Οι εταιρείες πρέπει να κατανοήσουν, χρησιμοποιώντας την έρευνα αγοράς, ποιες είναι αγορές στις οποίες θέλουν να στοχεύσουν και τις ιδιότητες των υπηρεσιών που επιθυμούν να προσφέρουν. Στην συνέχεια θα πρέπει να καθορίσουν τις τιμές που θα χρεώσουν και να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών. Στη συνέχεια, πρέπει να αναπτύξουν ένα επικοινωνιακό πρόγραμμα για να τους ενημερώσουν για την υπηρεσία (π.χ. να δημιουργήσουν ένα φυλλάδιο,

διαφήμιση ή άλλη μέθοδο επικοινωνίας, όπως στο Διαδίκτυο). Για την κάλυψη των αναγκών των πελατών, μια εταιρεία αναλύει τα δικά της προϊόντα ή υπηρεσίες από την άποψη της δικής της επιχειρησιακής εμπειρογνομosύνης και του τρόπου με τον οποίο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των ανταγωνιστών μπορεί να τους επηρεάσουν. Αυτό γίνεται συχνά με την ανάλυση SWOT, η οποία λαμβάνει υπόψη τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες, και τις ευκαιρίες και απειλές στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Kotleretal., 2019).

Για τους φορείς του τουρισμού που επιθυμούν να αναπτυχθούν και να επεκταθούν, υπάρχουν πολλές επιλογές στον τομέα του μάρκετινγκ. Οι Horner και Swarbrooke (1996) ανέφεραν ότι αυτές μπορούν να περιλαμβάνουν τις κοινοπραξίες μάρκετινγκ, όπου μια ομάδα φορέων συνεργάζονται για τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός προϊόντος, τις στρατηγικές συμμαχίες, όπου διαφορετικές επιχειρήσεις συμφωνούν να συνεργαστούν με διάφορους τρόπους (ποικίλλει ανάλογα με τον τομέα της τουριστικής βιομηχανίας), τις εξαγορές, τις κοινοπραξίες, όπου οι επιχειρηματίες επιδιώκουν τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και το franchising, όπου σημαντικοί φορείς εκμετάλλευσης χρησιμοποιούν την παρουσία τους στην αγορά και την εικόνα του σήματος, προκειμένου να επεκτείνουν την επιρροή τους (Ανδριώτης, 2007).

3.2.2.3. Διοίκηση λειτουργιών στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η διοίκηση λειτουργιών στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας αναφέρεται στην εργασία που γίνεται στους διάφορους τομείς της ξενοδοχειακής τουριστικής βιομηχανίας. Πρόκειται στην ουσία για την διαχείριση των διαδικασιών παραγωγής ή της παράδοσης αγαθών και υπηρεσιών. Οι αποφάσεις στον τομέα της διαχείρισης λειτουργιών επηρεάζουν άμεσα το μέγεθος, το σχήμα, την ποσότητα, την ποιότητα, την τιμή, την αποδοτικότητα και την ταχύτητα παράδοσης της παραγωγής στους ταξιδιωτικούς και τουριστικούς οργανισμούς. Τα λειτουργικά και επιχειρησιακά ζητήματα βρίσκονται παραδοσιακά στο επίκεντρο των περισσότερων οργανισμών παροχής υπηρεσιών που επικεντρώνονται στον τουρισμό, ιδίως στις επιχειρήσεις, όπου υπάρχει ένταση εργασίας, όπως οι αερογραμμές (Lockwood & Jones, 2001).

Η διαχείριση των λειτουργιών ως λειτουργία έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης χρήσης των νέων τεχνολογιών στον τουρισμό. Έχουν επίσης υιοθετηθεί νέες έννοιες διαχείρισης όπως η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM) και η υιοθέτηση ποιοτικών προτύπων για δείκτες αναφοράς προϊόντων και υπηρεσιών, όπως ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO). Οι λειτουργίες διαχείρισης στον τουρισμό περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, πολλές από τις οποίες είναι βασικές για την εμπειρία των επισκεπτών. Παραδείγματα επιχειρησιακών λειτουργιών στον τομέα των μεταφορών, του τουρισμού και της φιλοξενίας περιλαμβάνουν την παραγωγή τροφίμων υπό τη διεύθυνση ενός επικεφαλής σεφ, την λειτουργία της αποστολής για μια αεροπορική εταιρεία και την λειτουργία του check-in σε ένα αεροδρόμιο (Lockwood & Jones, 2001).

Τα βασικά διαρθρωτικά χαρακτηριστικά των τουριστικών ταξιδιών έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη διαχείριση λειτουργιών του τομέα. Ένα από τα σημαντικότερα από αυτά τα διαρθρωτικά ζητήματα σχετίζεται με τον αντίκτυπο της εποχικότητας στη ζήτηση για ταξίδια, τουρισμό και φιλοξενία. Πολλές δραστηριότητες που είναι ελκυστικές για τους τουρίστες και οι οποίες παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην κατανάλωση σε τοπικό επίπεδο είναι εξαιρετικά εποχιακές από την άποψη του πότε είναι εφικτό και ευχάριστο τα άτομα-τουρίστες να συμμετάσχουν σε αυτές. Ο ιδιαίτερα εποχιακός χαρακτήρας του τουρισμού απαιτεί την ύπαρξη

εποχικού προσωπικού σε τουριστικά θέρετρα, αεροδρόμια, ξενοδοχεία και στους φορείς εκμετάλλευσης μεταφορών. Η ζήτηση συγκεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό σε έξι μήνες του έτους και αποτελεί μια βασική πρόκληση διαχείρισης για πολλές επιχειρήσεις. Η εποχικότητα διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση του τουρισμού. Η τιμολόγηση χρησιμοποιείται επίσης από τις τουριστικές επιχειρήσεις για την επίτευξη του μέγιστου κέρδους σε περιόδους αιχμής της ζήτησης. Κατά την περίοδο εποχών με μικρότερη ζήτηση, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να επιδιώξουν να ενισχύσουν τη στήριξη από τους φορείς του δημόσιου τομέα για να φιλοξενήσουν εκδηλώσεις μεγάλης κλίμακας και για να προσελκύσουν επισκέπτες «εκτός εποχής». Το φαινόμενο της εποχικότητας απαιτεί από τις τουριστικές επιχειρήσεις να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις περιόδους αιχμής και τις καμπύλες ζήτησης και προσφοράς (Λαλούμης, 2015).

Ωστόσο, οι διαρθρωτικές παράγοντες υπερβαίνουν την εποχικότητα. Η τοποθεσία και η απόσταση από τα βασικά κέντρα του πληθυσμού, μπορεί να οδηγήσει στον αντίκτυπο της περιφερειακής απόδοσης στον τομέα των ταξιδιών, του τουρισμού και της φιλοξενίας. Οι περιφερειακές τοποθεσίες, για παράδειγμα, υποφέρουν από κακές επικοινωνίες και πρόσβαση και ενδέχεται να αντιμετωπίσουν ανταγωνιστικό μειονέκτημα σε σχέση με προορισμούς που προσφέρουν παρόμοιες εγκαταστάσεις και ευκαιρίες, αλλά βρίσκονται πιο κοντά σε μεγάλες αστικές περιοχές ή κόμβους μεταφορών. Οι νησιωτικές περιοχές για παράδειγμα, έχουν αποτελέσει αντικείμενο εκτενούς μελέτης λόγω της ιδιαίτερης επίδρασης που έχει η νησιωτική φύση στις επιδόσεις του τουριστικού τομέα. Η διατήρηση λειτουργικών συστημάτων σε απομακρυσμένες περιοχές μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τα ταξίδια, τον τουρισμό και τη φιλοξενία (Lockwood & Jones, 2001).

Η διαχείριση των λειτουργικών θεμάτων είναι μια καθημερινή διαδικασία για πολλές επιχειρήσεις, ειδικά σε περιοχές όπου υπάρχουν μεγάλοι όγκοι τουριστών, όπως τα πολιτιστικά αξιοθέατα ή τα αεροδρόμια. Για να διασφαλιστεί η ομαλή ροή και η οργάνωση αυτών των δραστηριοτήτων, οι διαχειριστές πρέπει να μεταβιβάσουν ένα μεγάλο μέρος της ευθύνης της διαχείρισης, στους εργαζομένους της πρώτης γραμμής (Λαλούμης, 2015).

3.2.2.4. Χρηματοοικονομική διαχείριση στις τουριστικές επιχειρήσεις

Τα οικονομικά, η χρηματοδότηση και η τιμολόγηση είναι λειτουργίες που απαιτούν επαρκή χρόνο και προσοχή από την επιχείρηση για την καλύτερη ανάπτυξη της. Η χρηματοοικονομική διαχείριση περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων, καθώς και την προμήθεια και τη χρήση κεφαλαίων για τις επιχειρηματικές μονάδες. Η αποτελεσματική οικονομική διαχείριση πραγματοποιείται μέσω έγκαιρων επενδύσεων και έχει κρίσιμη σημασία για την επιτυχή λειτουργία οποιασδήποτε επιχείρησης. Η χρηματοοικονομική διαχείριση συνδέεται επίσης στενά με τις εθνικές και διεθνείς οικονομίες. Συγκεκριμένα, η ανάλυση των μακροοικονομικών πληροφοριών, όπως τα επιτόκια, το ξένο συνάλλαγμα, ο πληθωρισμός, η αύξηση του εισοδήματος και τα ποσοστά ανεργίας, οδηγούν σε καλύτερη κατανόηση των χρηματοπιστωτικών και επιχειρηματικών αγορών. Αυτές οι πληροφορίες, με τη σειρά τους, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις οικονομικές τους δραστηριότητες (Jang, 2014).

Παρόμοια με τους οικονομικούς διαχειριστές σε άλλες βιομηχανίες, οι οικονομικοί διαχειριστές στον τομέα του τουρισμού λαμβάνουν τακτικά επενδυτικές και χρηματοοικονομικές αποφάσεις που επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρηματικές επιδόσεις και τη

διαχείριση κινδύνων. Πρόσφατα, οι επιχειρήσεις του τουρισμού και φιλοξενίας γίνονται όλο και περισσότερο διεθνείς επιχειρήσεις. Έτσι, εκτίθενται σε ακόμη μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, όπως ο συναλλαγματικός κίνδυνος, οι διεθνείς διαφορές στα φορολογικά ποσοστά και οι κίνδυνοι από τη συμμετοχή τους σε πολλαπλές χρηματαγορές. Οι οικονομικοί διευθυντές λαμβάνουν επίσης αποφάσεις σχετικά με το ποια περιουσιακά στοιχεία πρέπει να επενδύσει μια επιχείρηση και πώς πρέπει να αυξηθούν τα κεφάλαια για αυτές τις επενδύσεις. Για τη χρηματοδότηση επενδύσεων, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές, όπως οι αγορές ομολόγων ή χρηματιστηριακών αγορών(Jang, 2014).

Από μια άλλη οπτική γωνία, οι οικονομικοί διευθυντές μπορούν να θεωρηθούν ως δεσμοί μεταξύ των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και των επενδυτών στις χρηματοπιστωτικές αγορές που κατέχουν τα μέσα που εκδίδει η επιχείρηση. Οι κύριοι ρόλοι που διαδραματίζουν οι οικονομικοί διευθυντές στον τουρισμό είναι η εκτίμηση των κεφαλαιακών απαιτήσεων, ο προσδιορισμός της κεφαλαιακής σύνθεσης, η επιλογή των πηγών κεφαλαίων, η επένδυση των κεφαλαίων, η διάθεση του πλεονάσματος, η διαχείριση κόστους και οι οικονομικοί έλεγχοι (Jang, 2014).

Το κεφάλαιο χρησιμοποιείται για την αγορά των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης (αρχική επιχειρηματική επένδυση) για τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Εάν μια επιχείρηση αποδίδει καλά, τα περιουσιακά στοιχεία θα δημιουργήσουν ταμειακές εισροές που θα ξεπεράσουν το κόστος της αρχικής επένδυσης. Στη συνέχεια, οι διαχειριστές θα πρέπει να αποφασίσουν εάν τα παραγόμενα μετρητά πρέπει να επανεπενδύονται ή να επιστρέφονται στους αρχικούς επενδυτές. Έτσι, οι οικονομικοί διευθυντές έχουν την εντολή να διαχειρίζονται κεφάλαια από τους επενδυτές προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τον πλούτο τους(Jang, 2014).

Οι οικονομικοί διαχειριστές συνήθως αναλαμβάνουν μια ποικιλία δραστηριοτήτων σε καθημερινή βάση, όπως η εκτίμηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων κεφαλαιακών αναγκών, η κατανόηση των κεφαλαιαγορών, η επιλογή των πηγών χρηματοδότησης (ομόλογα ή αποθέματα) και η αναζήτηση κεφαλαίων και η διαχείριση του χρηματοοικονομικού κινδύνου (κίνδυνος επιτοκίου, νομίσματος και αναχρηματοδότησης). Οι επιχειρήσεις συνήθως διορίζουν έναν επικεφαλής οικονομικό υπάλληλο για να επιβλέπει τις λειτουργίες, τόσο του ταμιά όσο και του ελεγκτή (Jang, 2014).

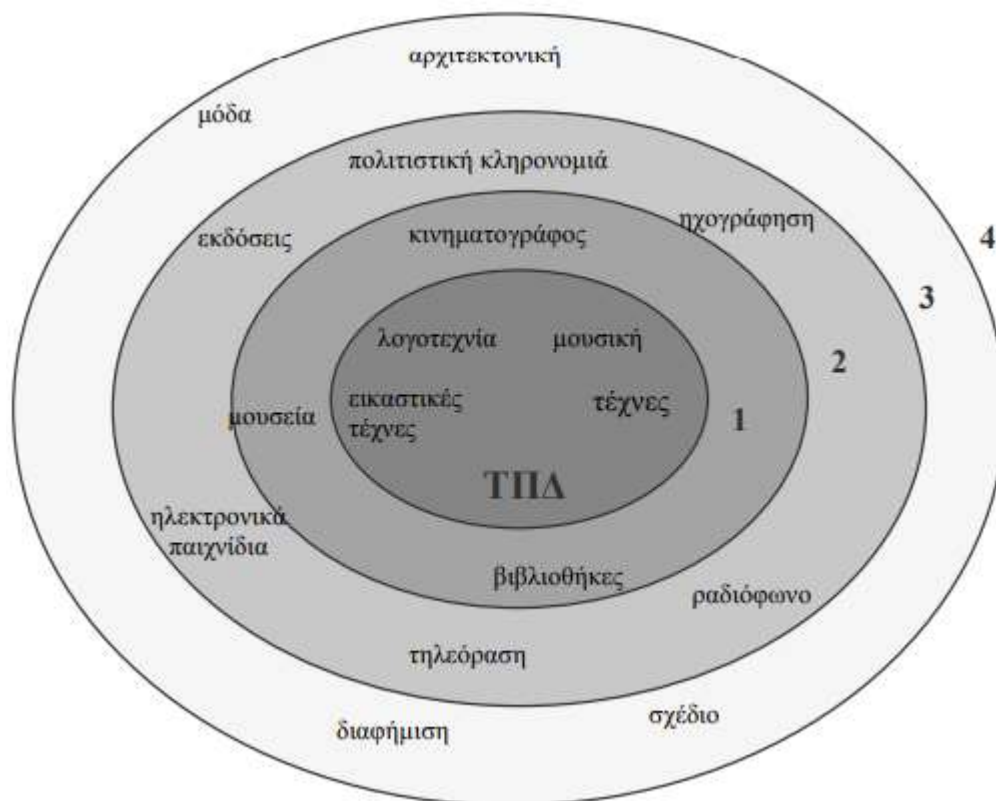
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Διοίκηση Πολιτισμικών μονάδων

4.1. Πολιτισμικές μονάδες

4.1.1. Πολιτιστική βιομηχανία

Στην παραδοσιακή θεωρία και πολιτική της βιομηχανικής οργάνωσης, οι όροι «πολιτιστικές βιομηχανίες» (cultural industries) και «δημιουργικές βιομηχανίες» (creative industries) συχνά αναφέρονται σε παραγωγικούς τομείς που βρίσκονται στην περιφέρεια του ενδιαφέροντος της οικονομικής και βιομηχανικής ανάλυσης και συνήθως καλύπτουν το χώρο του πολιτισμού, του θεάματος και των τεχνών. Σύμφωνα με τον ορισμό που αποδίδει η Πράσινη Βίβλος, ο πολιτιστικός τομέας είναι αυτός του οποίου οι δραστηριότητες βασίζονται σε πολιτιστικές αξίες και αποτελούν προϊόν καλλιτεχνικής και δημιουργικής έκφρασης. Ο ορισμός αυτός βασίζεται στο «υπόδειγμα των ομόκεντρων κύκλων», σύμφωνα με το οποίο όσο πιο έντονο είναι το περιεχόμενο της καλλιτεχνικής, πολιτιστικής και δημιουργικής έκφρασης ενός προϊόντος, τόσο περισσότερο νομιμοποιείται να συμπεριληφθεί στο σκληρό πυρήνα της πολιτιστικής και δημιουργικής οικονομίας (Λαζαρέτου, 2014).

Ως εκ τούτου, οι βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στον πολιτιστικό χώρο έχουν ένα μεγάλο και διαφορετικό εύρος δραστηριοτήτων, αλλά από την άλλη έχουν και ένα κοινό χαρακτηριστικό. Αυτό είναι ότι αντλούν έσοδα και παράγουν κέρδη πρωτίστως από την εκμετάλλευση του πολιτιστικού περιεχομένου και δευτερευόντως από την αποκλειστική οικονομική διαχείριση των πνευματικών δικαιωμάτων. Σύμφωνα με το υπόδειγμα των ομόκεντρων κύκλων, υπάρχουν τεσσάρων ειδών πολιτισμικές βιομηχανίες, οι οποίες περικλείονται η μία μέσα στην άλλη, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 4.1. Στα δύο πρώτα επίπεδα (εσωτερικό του κύκλου, 1 και 2) υπάρχουν οι αμιγώς πολιτιστικές δραστηριότητες, ενώ στα δύο εξωτερικά επίπεδα (3 και 4) υπάρχουν οι συναφείς πολιτιστικές δραστηριότητες (Λαζαρέτου, 2014).



Διάγραμμα 4.1. Τομέας πολιτισμού και δημιουργίας, με βάση το υπόδειγμα των ομόκεντρων κύκλων

Πηγή: Λαζαρέτου, (2014)

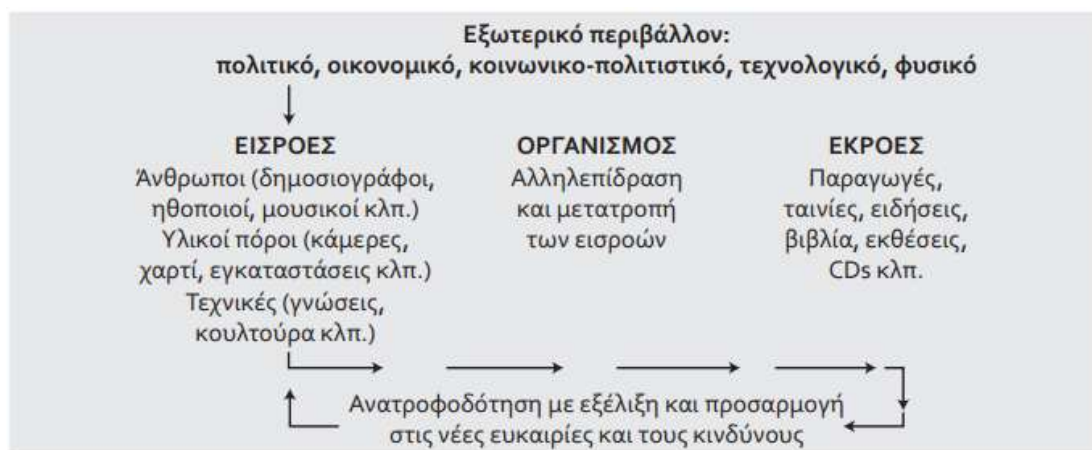
4.1.2. Πολιτισμικές μονάδες

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η πολιτιστική βιομηχανία επεκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα ιδρυμάτων, οργανισμών και εταιρειών, η λειτουργία των οποίων είναι αφιερωμένη στη δημιουργία, διανομή και διατήρηση των πολιτιστικών αγαθών. Οι πολιτισμικές μονάδες και οι πολιτιστικοί οργανισμοί, αποτελούν ιδρύματα, των οποίων οι δραστηριότητες έχουν ως αποτέλεσμα την παραγωγή, τη διανομή και την κατανάλωση πολιτιστικών αγαθών και υπηρεσιών. Πρόκειται για επίσημες οργανώσεις (με νομική οντότητα), οι οποίες διατηρούν ή / και παρέχουν αγαθά που χρησιμοποιούν και αναπτύσσουν την κουλτούρα και την αίσθηση της ταυτότητας μιας κοινότητας, καθώς και αγαθά τα οποία μεταφέρουν συναισθηματικό περιεχόμενο ή προσπαθούν να δημιουργήσουν συναισθήματα σε όσους εκτίθενται σε αυτά. Οι δραστηριότητες αυτών των βιομηχανιών ασκούνται από επίσημους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων επιχειρήσεων, δημόσιων φορέων, ενώσεων, συνεταιρισμών ή ιδρυμάτων, και όχι από άτομα ή σύνολο ατόμων εκτός μιας τυπικής οργάνωσης. Οι επίσημες οργανώσεις μπορεί να είναι δημόσιες, ιδιωτικές ή μη κερδοσκοπικές και να έχουν διαφορετικές νομικές μορφές(Λαζαρέτου, 2014).

Οι πολιτισμικές μονάδες είναι αυτές οι οποίες παράγουν και διανέμουν αγαθά και υπηρεσίες οι οποίες, τη στιγμή που δημιουργούνται, θεωρείται ότι έχουν συγκεκριμένη πολιτιστική διάσταση, συμβολή, χρήση ή σκοπό, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η εμπορική αξία

που μπορεί να αποκτήσουν μετέπειτα. Αποστολή των πολιτισμικών μονάδων είναι η συντήρηση, η ερμηνεία και η διάδοση γνώσεων με πολιτισμικό, επιστημονικό και περιβαλλοντικό περιεχόμενο και η προώθηση δράσεων για την ενημέρωση και την εκπαίδευση των ατόμων σε θέματα σχετικά με τον πολιτισμό, τις επιστήμες, την ιστορία και το περιβάλλον. Παραδείγματα πολιτισμικών μονάδων αποτελούν τα μουσεία, τα πολιτιστικά κέντρα, οι γκαλερί έργων τέχνης, οι βιβλιοθήκες και πολλά άλλα (Ruta & Sala, 2018).

Ο Τσουρβάκας (2012) θεωρεί τους πολιτισμικούς οργανισμούς ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στο σύστημα αυτό, οι εισροές από το περιβάλλον, μετατρέπονται σε επικοινωνιακές και πολιτιστικές υπηρεσίες οι οποίες διανέμονται στο κοινό και οι οποίες είναι χρήσιμες για τα άτομα και την κοινωνία. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν τόσο κοινωνικούς στόχους, όσο και οικονομικούς στόχους. Στο σύστημα αυτό οι εισροές είναι οι άνθρωποι (όπως οι καλλιτέχνες), οι υλικοί πόροι (εγκαταστάσεις, μνημεία, εκθέματα μουσείων κλπ.) και οι τεχνικές (όπως οι γνώσεις, η κουλτούρα κλπ.). Μέσα στον οργανισμό, οι πόροι αυτοί αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, και οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές, δηλαδή στο παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν, όπως μια ταινία, μια συναυλία, ένα βιβλίο, κ.α. Η διαδικασία παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 4.2.



Διάγραμμα 4.2. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί ως σύστημα

Πηγή: Τσουρβάκας (2012)

4.1.3. Είδη πολιτισμικών μονάδων

Δεδομένου ότι σήμερα υπάρχουν πολλά είδη πολιτισμικών οργανισμών, έχει γίνει προσπάθεια, οι οργανισμοί αυτοί να ταξινομηθούν σε ομάδες. Οι Ruta και Sala (2018), διαχωρίζουν τις πολιτισμικές μονάδες σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, οι οποίες είναι:

- (1) οι μονάδες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των δημιουργικών τεχνών και της κληρονομιάς
- (2) οι ευρύτερες πολιτισμικές βιομηχανίες και
- (3) οι έμμεσες πολιτισμικές βιομηχανίες.

Σύμφωνα με την παραπάνω ταξινόμηση, οι ομάδες αυτές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά αποτελούν η μια υπο-ομάδα της άλλης. Πιο συγκεκριμένα οι έμμεσες πολιτισμικές βιομηχανίες είναι η ευρύτερη ομάδα πολιτισμικών μονάδων, μέσα στην οποία ανήκουν τα άλλα δύο είδη πολιτισμικών μονάδων, ενώ οι ευρύτερες πολιτισμικές βιομηχανίες περιλαμβάνουν τις

μονάδες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των δημιουργικών τεχνών και της κληρονομιάς, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.3.

Διάγραμμα 4.3. Ταξινόμηση πολιτισμικών οργανισμών

Πηγή: Ruta&Sala (2018)

Όπως απεικονίζεται από το Διάγραμμα 4.3. στο επίκεντρο της πολιτισμικής βιομηχανίας, βρίσκονται οι οργανισμοί που ανήκουν στον τομέα των δημιουργικών τεχνών και της κληρονομιάς. Οι μονάδες αυτές δραστηριοποιούνται στους τομείς της τέχνης, των εικαστικών τεχνών, της ζωντανής μουσικής, της φωτογραφίας και της προώθησης της κληρονομιάς. Στην δεύτερη κατηγορία και ευρύτερη κατηγορία, δηλαδή στις ευρύτερες πολιτισμικές βιομηχανίες, υπάγονται τα οι πολιτισμικές μονάδες, οι οποίες αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους γύρω από πολιτιστικά προϊόντα, αλλά δίνουν έμφαση κυρίως στην ψυχαγωγία. Οι οργανισμοί στην κατηγορία αυτή είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στην δημιουργία και τη διατήρηση πολιτιστικών αγαθών, με σκοπό την δημιουργία οικονομικής αξίας. Στη τελευταία και ευρύτερη κατηγορία, οι έμμεσες πολιτισμικές βιομηχανίες, περιλαμβάνουν οργανισμούς, οι οποίοι δεν παράγουν πολιτιστικά αγαθά με την κυριολεκτική έννοια, αλλά παρέχουν στο κοινό προϊόντα και υπηρεσίες, οι οποίες έχουν πολιτισμικό χαρακτήρα (Ruta &Sala, 2018).

Έτσι μπορούμε να πούμε σε γενικές γραμμές ότι τα πολιτιστικά ιδρύματα είναι οι χώροι όπου δημιουργούνται, διατηρούνται, αναπτύσσονται και διαδίδονται πολιτιστικά αντικείμενα. Και στα τρία επίπεδα που περιγράφονται παραπάνω, υπάρχει μια δημιουργική διάσταση, ατομική ή συλλογική, η οποία παράγει μη συμβατικές επιδόσεις που δεν μπορούν να αποδοθούν στα παραδοσιακά βιομηχανικά προϊόντα ή υπηρεσίες (Ruta και Sala, 2018). Στον Πίνακα 4.1. παρουσιάζονται παραδείγματα πολιτισμικών μονάδων, από κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες.

Πίνακας 4.1. Είδη πολιτισμικών μονάδων και παραδείγματα

Δημιουργικές τέχνες	Ευρύτερες πολιτισμικές βιομηχανίες	Έμμεσες πολιτισμικές βιομηχανίες
Μουσεία Μνημεία Γκαλερί Βιβλιοθήκες Φεστιβάλ Συλλογές ταινιών	Επικοινωνία Τουρισμός Μόδα Σχεδιασμός Αρχιτεκτονική Αθλητισμός	Εκδοτικοί οίκοι Κινηματογραφικά στούντιο Ηχογραφήσεις Ραδιοφωνικοί σταθμοί Τηλεοπτικοί σταθμοί

Πηγή: Ruta&Sala (2018)

Εκτός του παραπάνω διαχωρισμού, υπάρχουν επίσης και άλλα κριτήρια με τα οποία ταξινομούνται οι διάφορων ειδών πολιτισμικές μονάδες. Τρία από τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι η βασική τους δραστηριότητα, η μέθοδος διανομής των πολιτιστικών αγαθών στο κοινό και η αποστολή τους.

Αρχικά η βασική δραστηριότητα, με την οποία ιδρύονται οι οργανισμοί αποτελεί ένα κριτήριο διαχωρισμού, μιας και για παράδειγμα η δραστηριότητα αυτή μπορεί να είναι πολύ διαφορετική μεταξύ ενός αρχαιολογικού χώρου και μιας βιβλιοθήκης. Γενικά γίνεται διάκριση μεταξύ δύο βασικών δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι η δημιουργία και η επικοινωνία. Η δημιουργία αναφέρεται στην δημιουργία νέου περιεχομένου ή νέων προοπτικών και μονοπατιών για ένα ήδη υπάρχον περιεχόμενο. Η επικοινωνία δεν έγκειται στα ίδια τα πολιτισμικά προϊόντα, αλλά στον τρόπο με τον οποίο αρχειοθετούνται και διατίθενται στο κοινό. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, τα είδη των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνουν τα πολιτιστικά ιδρύματα είναι πολύ πιο ποικίλα. Τα μουσεία, οι βιβλιοθήκες και οι πολιτιστικοί χώροι ασχολούνται κυρίως με την αποκατάσταση, την έρευνα και τη διατήρηση της πολιτιστικής και καλλιτεχνικής κληρονομιάς. Τα φεστιβάλ, τα θέατρα και οι εταιρείες χορού επικεντρώνονται στην αναπαραγωγή πρωτότυπου ή όχι, περιεχομένου. Τα πολιτισμικά ιδρύματα στην βιομηχανία της ψυχαγωγίας διαχειρίζονται θέματα τόσο σχετικά με την δημιουργία πολιτισμικού περιεχομένου, όσο και με την επικοινωνία, αλλά επικεντρώνονται κυρίως στην αναπαραγωγή, την προώθηση και την εμπορευματοποίηση (Ruta&Sala, 2018).

Η μέθοδος διανομής είναι το δεύτερο κριτήριο ταξινόμησης. Γενικά γίνεται διάκριση μεταξύ τριών μεθόδων διανομής, παραγωγής και προσφοράς των πολιτιστικών αγαθών στο κοινό. Αυτές είναι η άμεση κατανάλωση, η μετάδοση και η αναπαραγωγή. Στην πρώτη περίπτωση, το κοινό «καταναλώνει» το πολιτιστικό αγαθό την στιγμή που παράγεται, όπως συμβαίνει με τις συναυλίες, το θέατρο και τα φεστιβάλ. Συχνά υπάρχει ένας περιορισμός στην κατανάλωση, μιας και μόνο ένας συγκεκριμένος αριθμός κοινού μπορεί να παρευρεθεί σε τέτοιους είδους εκδηλώσεις. Από την άλλη, μέσω της μεθόδου της μετάδοσης μπορεί να προσεγγιστεί ένα ευρύτερο κοινό-στόχος, δεδομένου ότι δεν υπάρχει ανάγκη τα άτομα να είναι παρόντες όταν πραγματοποιείται το εν λόγω γεγονός. Οργανισμοί όπως οι ραδιοτηλεοπτικοί σταθμοί και οι ραδιοφωνικοί σταθμοί προσφέρουν αυτό τον τύπο κατανάλωσης, γεγονός, ο οποίος απλοποιεί τη δημιουργία νέων πολιτιστικών αγαθών. Τέλος, ορισμένα πολιτισμικά ιδρύματα προσφέρουν δημόσια αναπαραγωγή για τα πολιτιστικά τους προϊόντα, χωρίς περιορισμούς στο χώρο-χρόνο (Ruta&Sala, 2018).

Το τρίτο και τελευταίο κριτήριο κατηγοριοποίησης είναι ο κύριος σκοπός ή η αποστολή των πολιτισμικών ιδρυμάτων. Ουσιαστικά, τα πολιτιστικά ιδρύματα μπορούν να είναι κερδοσκοπικά ή μη κερδοσκοπικά. Γενικά, ο πρώτος τύπος πολιτισμικών ιδρυμάτων δραστηριοποιείται σε ευρύτερες πολιτιστικές βιομηχανίες και σε έμμεσες πολιτιστικές βιομηχανίες. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν αποστολές που συνδέονται κυρίως με την

προώθηση του πολιτισμού και της ιστορίας, και δραστηριοποιούνται κυρίως στους τομείς της πολιτισμικής κληρονομιάς και των εικαστικών τεχνών (Ruta & Sala, 2018).

Οι πολιτισμικές μονάδες και οργανισμοί παίζουν σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της πολιτισμικής κληρονομιάς, αλλά και στην ανανέωση της. Προωθούν την κατανόηση του πολιτισμού και της ιστορίας, ενισχύουν τον πολιτιστικό διάλογο και την πολιτιστική ποικιλομορφία και βοηθούν στην μετάδοση του πολιτισμού από γενιά σε γενιά (Ruta&Sala, 2018).

Τέλος ο Τσουρβάκας (2012), χρησιμοποιώντας επικοινωνιακά κριτήρια, διαχωρίζει τους πολιτιστικούς οργανισμούς, στους οργανισμούς πληροφόρησης, στους οργανισμούς ψυχαγωγίας, και στους οργανισμούς εκπαίδευσης. Με βάση τον στόχο που έχει κάθε οργανισμός (πληροφόρηση, ψυχαγωγία, εκπαίδευση), κάθε επιχείρηση ταξινομείται σε μια ομάδα. Η ταξινόμηση αυτή βασίζεται επίσης στο κριτήριο της μορφής περιεχομένου. Το περιεχόμενο μπορεί να είναι ηλεκτρονικό, φυσικό ή έντυπο. Η ταξινόμηση παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 4.4.

Μορφή προσφερόμενου περιεχομένου			
Ηλεκτρονική	Τηλεοπτικοί σταθμοί		Κινηματογραφικοί παραγωγοί Μουσικοί παραγωγοί
	Υπηρεσίες Internet Ραδιοφωνικοί σταθμοί		
Φυσική	Εταιρείες μετρήσεων Διαφημιστικά γραφεία Εκθεσιακοί χώροι Ειδησεογραφικά πρακτορεία	Χώροι πολιτισμού Θέατρο Μουσεία, γκαλερί	Φεστιβάλ Αθλητισμός Θεματικά πάρκα Τουρισμός
	Εκδόσεις εφημερίδων	Βιβλιοθήκες	Εκδόσεις περιοδικών
Έντυπη		Εκδόσεις και πωλήσεις βιβλίων	
	Πληροφόρηση	Εκπαίδευση	Ψυχαγωγία
			Λειτουργίες

Διάγραμμα 4.4. Ταξινόμηση πολιτιστικών και επικοινωνιακών οργανισμών

Πηγή: Τσουρβάκας (2012)

Με βάση το Διάγραμμα 4.4. υπάρχουν πολιτιστικοί οργανισμοί οι οποίοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ενημέρωση και την πληροφόρηση του κοινού. Αυτοί οι οργανισμοί είτε παρέχουν την πληροφόρηση σε έντυπη μορφή (π.χ. εκδόσεις εφημερίδων), είτε προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε συγκεκριμένους χώρους (π.χ. ειδησεογραφικά πρακτορεία ειδήσεων, εταιρείες μετρήσεων, εκθεσιακοί χώροι, κ.α.). Επιπρόσθετα μπορεί να προσφέρουν ενημέρωση

σε ηλεκτρονική μορφή (π.χ. τηλεοπτικοί και ραδιοφωνικοί σταθμοί· που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους στο διαδίκτυο). Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία των πολιτιστικών και επικοινωνιακών οργανισμών με βάση την παραπάνω ταξινόμηση είναι αυτοί οι οποίοι δίνουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση του κοινού. Παραδείγματα τέτοιων οργανισμών αποτελούν οι εταιρείες έκδοσης βιβλίων, διοργάνωσης συναυλιών και χορού, τα θέατρα, τα μουσεία, οι γκαλερί και οι βιβλιοθήκες. Στην τελευταία κατηγορία, υπάρχουν οι πολιτιστικοί οργανισμοί, οι οποίοι παρέχουν ψυχαγωγία και διασκέδαση. Παραδείγματα αυτών περιλαμβάνουν τις περιοδικές εκδόσεις, τις βιομηχανίες του ελεύθερου χρόνου (θεματικά πάρκα, τουριστικές υπηρεσίες κλπ.), τα αθλητικά σωματεία, τα φεστιβάλ, τις δισκογραφικές εταιρείες και τις εταιρείες κινηματογραφικών παραγωγών (Τσουρβάκας, 2018).

4.2. Διοίκηση Πολιτισμικών μονάδων

Οι πολιτισμικοί οργανισμοί αποτελούν μέρος της συνεχώς μεταβαλλόμενης κοινωνίας, και έτσι πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτό το περιβάλλον. Διαφέρουν σημαντικά από άλλες επιχειρηματικές οργανώσεις σε θέματα χρηματοδότησης και σε ότι αφορά τους στόχους τους. Συγκεκριμένα, οι πολιτιστικοί οργανισμοί δεν λειτουργούν στο σύνολο τους πάντα σε οικονομικό επίπεδο λόγω των υπηρεσιών τους, οι οποίες στοχεύουν στο δημόσιο συμφέρον. Επίσης, υποστηρίζονται εν μέρει ή εξ ολοκλήρου από τις κρατικές αρχές, ακόμα και αν χρηματοδοτούνται από τον ιδιωτικό τομέα. Όσον αφορά τους στόχους τους, αυτοί συνίστανται σε τελικές αξίες όπως η ψυχαγωγία, η εκπαίδευση και η διατήρηση των πολιτιστικών αγαθών, αλλά και σε οικονομικούς στόχους. Ως εκ τούτου η διαχείριση τους διαφέρει σε σημαντικό βαθμό, συγκριτικά με τις επιχειρήσεις του εμπορικού τομέα (Trivella et al., 2017).

Η διαχείριση στις πολιτισμικές μονάδες συνεπάγεται τη χρήση πρακτικών για την προώθηση των ίδιων των πολιτιστικών οργανισμών, αλλά και των πολιτιστικών τους δραστηριοτήτων. Οι πρωτοβουλίες στον τομέα της πολιτιστικής διαχείρισης προσφέρουν πρόσβαση στη γνώση και τους πόρους που ενισχύουν τη διοίκηση και τη λειτουργία των πολιτιστικών οργανισμών. Η διοίκηση στους πολιτισμικούς οργανισμούς αφορά την καθοδήγηση, το συντονισμό και την εφαρμογή στρατηγικών που επηρεάζουν τον πολιτιστικό τομέα. Όπως και στην παραδοσιακή διαχείριση, θα πρέπει να περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την πρόσληψη, την επιλογή, την καθοδήγηση, την επικοινωνία, την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων, τη διαπραγμάτευση, την επιβράβευση, την αξιολόγηση και την καινοτομία. Η αποτελεσματική πολιτιστική διαχείριση είναι προσανατολισμένη στους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, προκειμένου να εξασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη επιτυχία των πολιτισμικών οργανισμών και οι οργανισμοί να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό (Βινιεράτου, 2003).

Η διαχείριση είναι ο τρόπος λειτουργίας των πολιτιστικών οργανισμών. Αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία αναπτύσσεται η δομή του συστήματος. Οι διαχειριστές συντονίζουν και οργανώνουν το έργο του ανθρώπινου δυναμικού προς έναν κοινό στόχο. Η διαχείριση των πολιτισμικών μονάδων συνήθως, χαρακτηρίζεται ως ιεραρχική και συγκεντρωτική, διότι όλες οι ενέργειες συγκεντρώνονται στην εξουσία του πολιτιστικού διευθυντή. Παρόλα αυτά φαίνεται ότι υπάρχουν διάφορα πρότυπα διαχειριστών στις πολιτισμικές μονάδες, όπως οι διαχειριστές και διευθυντές που διοικούν ιδρύματα πολιτισμού και τέχνης, οι διευθυντές επιχειρήσεων στον τομέα του πολιτισμού (κινηματογράφος, τηλεόραση, εκδόσεις βιβλίων και άλλα), οι καλλιτέχνες-διαχειριστές και οι διευθυντές περιφερειακών ή τοπικών κέντρων και οργανισμών τέχνης (Κουτούζης 1999).

Παρά τις ιδιαιτερότητες που έχουν, οι πολιτισμικές μονάδες καλούνται επίσης να επιβιώσουν στο περιβάλλον τους, όπως και όλες οι επιχειρήσεις. Οι παγκόσμιες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις επηρεάζουν τις πολιτιστικές οργανώσεις που αγωνίζονται να επιβιώσουν στον πολιτιστικό τομέα, αντιμετωπίζοντας την πολιτιστική και οικονομική κρίση της εποχής μας. Μια από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης στους πολιτισμικούς, αλλά και σε όλους τους οργανισμούς, είναι ο προγραμματισμός. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τη χρήση της στρατηγικής διαχείρισης. Στον σύγχρονο πολύπλοκο και απρόβλεπτο επιχειρηματικό περιβάλλον, υπάρχει ανάγκη προγραμματισμού για την αποφυγή της αποτυχίας. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την επιλογή ενεργειών δράσης με ολοκληρωμένο τρόπο και την συνεχή εξασφάλιση μιας επιλεγμένης πορείας δράσης η οποία θα είναι η καταλληλότερη. Περαιτέρω ο στρατηγικός προγραμματισμός αποτελεί ένα πλαίσιο για την αναζήτηση δράσεων που θα αποφέρουν κέρδη και για να προσαρμοστεί μια οργάνωση στην αλλαγή και σε πολλές περιπτώσεις να προβλέψει την αλλαγή(Κουτούζης 1999).

Ο πολιτιστικός προγραμματισμός είναι μια διαρθρωμένη διαδικασία διερεύνησης για την αξιολόγηση των κοινωνικών αναγκών και την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης που θα κατευθύνει τις τέχνες και τους πολιτιστικούς πόρους για την αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών. Ο πολιτιστικός προγραμματισμός εξασφαλίζει ότι όλες οι πτυχές της πολιτιστικής ζωής αντιμετωπίζονται με συστηματικό και ολοκληρωμένο τρόπο. Ο πολιτιστικός προγραμματισμός θα πρέπει να ωθεί τα άτομα να εκθέτουν τις πολιτιστικές τους εκφράσεις, αλλά ο πρωταρχικός στόχος του είναι η στρατηγική ευθυγράμμιση των πολιτιστικών αγαθών, πόρων και υπηρεσιών με τις γενικές κοινωνικές κατευθύνσεις και προτεραιότητες. Αυτή η διαδικασία ευθυγράμμισης σηματοδοτεί την ανάγκη για σωστό συντονισμό-διαχείριση των καλλιτεχνικών και πολιτιστικών προϊόντων ώστε να συμβαδίζουν με τις κοινωνικές ανάγκες(Βινιεράτου, κ.α., 2003).

Βασικό στοιχείο του πολιτιστικού προγραμματισμού, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα είναι η στρατηγική διαχείριση. Οι παραδοσιακοί γραφειοκρατικοί πολιτιστικοί οργανισμοί που χρηματοδοτούνταν από το δημόσιο τομέα, έχουν δείξει την αναποτελεσματικότητά τους και τη δαπανηρή διαχείριση τους. Υπό αυτές τις συνθήκες, το παρωχημένο σύστημα διαχείρισης δεν συμμορφώνεται με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και είτε οι πολιτιστικοί οργανισμοί καταλήγουν να κάνουν τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο, παρέχοντας τις ίδιες υπηρεσίες, είτε προσανατολίζονται στη στρατηγική διαχείριση προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του περιβάλλοντος, να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και υπεύθυνοι, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Προκειμένου οι πολιτισμικές μονάδες να επιβιώσουν πρέπει να υιοθετήσουν ρεαλιστικά σχέδια (σχεδιαζόμενες δράσεις) και να συνειδητοποιήσουν τις εξωτερικές δυνάμεις της αγοράς για να προσελκύσουν το κοινό (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003).

Οι σημαντικότεροι λόγοι για την αναγκαιότητα υιοθέτησης στρατηγικής διαχείρισης από τις πολιτισμικές μονάδες είναι(Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003):

- (1) η αλλαγή των απαιτήσεων, των επιθυμιών και των προσδοκιών του κοινού, οι οποίες έχουν γίνει πιο εξελιγμένες σε άφθονες πληροφορίες, γνώσεις και προσφορά πολιτιστικών αγαθών (υλικών και άυλων). Έτσι, οι καταναλωτές με την πάροδο των ετών αλλάζουν την στάση τους απέναντι στις πολιτιστικές υπηρεσίες και προϊόντα
- (2) Η μείωση της χρηματοδότησης από τις κυβερνήσεις, λόγω της οικονομικής κρίσης οι οποίες προτρέπει τις πολιτισμικές μονάδες να αναζητήσουν νέες πηγές
- (3) Τα κριτήρια ή τα χαρακτηριστικά που πρέπει να πληρούν οι πολιτιστικοί οργανισμοί για να συμμετέχουν σε προγράμματα χρηματοδότησης της Unesco

- (4) Η ανταγωνιστικότητα της παροχής υπηρεσιών, η οποία αυξάνεται λόγω της παγκοσμιοποίησης και της συνεχούς εξέλιξης των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας
- (5) Η αναγνώριση του αναποτελεσματικού παραδοσιακού συστήματος διαχείρισης και η αναγνώριση της ανάγκης για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και προστιθέμενη αξία στην λειτουργία τους.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, η στρατηγική διαχείριση των πολιτισμικών μονάδων απαιτεί τρία βασικά στοιχεία για να λειτουργήσει, τα οποία είναι: 1)ο πολιτιστικός διευθυντής ο οποίος σχεδιάζει, οργανώνει, συντονίζει και λαμβάνει αποφάσεις, 2) το προσωπικό που εργάζεται στους πολιτισμικούς οργανισμούς και ακολουθεί όλες τις διαδικασίες για να παρέχει επαγγελματική εξυπηρέτηση και 3) ένα λεπτομερές στρατηγικό σχέδιο, το οποίο θα καθοδηγήσει την λειτουργία του πολιτιστικού οργανισμού και θα τον οδηγήσει στην επιτυχία (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003).

Ο πολιτιστικός διευθυντής είναι συνήθως ειδικός στον τομέα του πολιτισμού, αλλά πρέπει επίσης να έχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες ενός επιχειρηματικού διευθυντή για να διευθύνει την οργάνωση με επιτυχία σε κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό επίπεδο. Ο πολιτιστικός διευθυντής πρέπει να έχει τις βασικές επιστημονικές γνώσεις που σχετίζονται με τον πολιτισμό καθώς επίσης και να διαθέτει δεξιότητες διοίκησης επιχειρήσεων προκειμένου να αναβιώσει την οργάνωση και να προσελκύσει το κοινό. Είναι υπεύθυνος για την διασφάλιση της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, οι οποίες θα πρέπει επίσης να παρέχονται σε ένα φιλικό περιβάλλον στο κοινό και για την διασφάλιση ενός συνεπούς σχεδίου που θα ευθυγραμμίζεται με τους στόχους διαχείρισης και θα συντονίζεται με τις δημόσιες ανάγκες. Ο πολιτιστικός διευθυντής λαμβάνει σαφώς καθορισμένες αποφάσεις σύμφωνα με το επιχειρηματικό στρατηγικό σχέδιο, κατανέμει και καθορίζει τους ρόλους και τις ευθύνες στο προσωπικό και διασφαλίζει την ποιότητα της επιχειρηματικής διαχείρισης εφαρμόζοντας πρότυπα αξιολόγησης (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003).

Το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει ακριβώς ποια είναι τα καθήκοντά του και οι εργαζόμενοι πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους και πρέπει να είναι πρόθυμοι να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους σε σχέση με το έργο τους. Οι διαδικασίες σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι πολιτιστικοί οργανισμοί και η στρατηγική διαχείρισης θα πρέπει να γίνεται δεκτή από το προσωπικό και τον πολιτιστικό διευθυντή (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003).

Οι στρατηγικοί στόχοι έχουν να κάνουν με το γενικό σκοπό και την αποστολή των πολιτιστικών οργανώσεων και πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένοι με το δημόσιο συμφέρον. Στο πλαίσιο της εκπλήρωσης των στρατηγικών στόχων, ο πολιτιστικός διευθυντής θα πρέπει να φροντίζει για την ενίσχυση της συνεργασίας της πολιτισμικής μονάδας με άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και άλλα ιδρύματα όπως σχολεία. Τόσο το προσωπικό, όσο και ο διευθυντής εμπλέκονται επίσης άμεσα με τις υπηρεσίες που παρέχουν οι πολιτισμικοί οργανισμοί. Οι υπηρεσίες αφορούν την προώθηση και τη διατήρηση των πολιτιστικών αγαθών (υλικών και άυλων πολιτιστικών προϊόντων). Θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι η νέα ή τροποποιημένη ταυτότητα των πολιτιστικών οργανισμών προβάλλεται μέσω των ενεργειών, τόσο του διευθυντή όσο και του προσωπικού, όσο και μέσω της ευθυγράμμισης με την αποστολή, τον γενικό σκοπό και τους στρατηγικούς στόχους. Οι υπηρεσίες είναι επίσης αναγκαίο να προσανατολίζονται στις δημόσιες ανάγκες, επιθυμίες, προσδοκίες και απαιτήσεις και πάντα να στοχεύουν στο δημόσιο συμφέρον(Bινιεράτου, κ.α., 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

5.1. Θεωρίες ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης

Η ηγεσία συνδέεται άμεσα με την συναισθηματική νοημοσύνη και πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα χαρακτηριστικό που έχουν οι ηγέτες στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Μια έρευνα που έγινε από τους Cavallo και Brienza (2001), σε 358 διαχειριστές παγκοσμίως, βρήκε ότι κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά τους ήταν τα υψηλά επίπεδα αυτογνωσίας, οι ικανότητες αυτοδιαχείρισης και οι κοινωνικές δεξιότητες. Αυτά είναι όλα βασικά συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μια δεύτερη μελέτη, που διεξήχθη από τους Stone, Parker και Wood (2005), μελέτησε τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας, σε 464 σχολικούς διευθυντές. Οι συγγραφείς βρήκαν ότι η αυτογνωσία, η αυτοεκτίμηση, η ενσυναίσθηση και οι διαπροσωπικές σχέσεις ήταν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που είχαν όλοι οι κορυφαίοι ηγέτες.

Στην πραγματικότητα τα περισσότερα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης αναπτύχθηκαν για να εξηγήσουν πως τα άτομα επιτυγχάνουν στην προσωπική τους ζωή και τον χώρο εργασίας. Η κατανόηση και χρήση των συναισθημάτων, όπως περιγράφονται στις θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης, υποτίθεται ότι είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό των ατόμων στον χώρο εργασίας, ιδιαίτερα στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας. Εκτός από τις θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης που περιγράφηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, έχουν επίσης αναπτυχθεί και κάποιες θεωρίες, οι οποίες συνδέουν την ηγεσία με την συναισθηματική νοημοσύνη και στην ουσία κάνουν λόγο για τον συναισθηματικά νοήμων ηγέτη και για τα χαρακτηριστικά του.

Οι Cooper & Sawaf (1997) παρουσίασαν ένα μοντέλο για την συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας και στην ηγεσία, στο οποίο η ιδέα αυτή αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις, οι οποίες είναι η συναισθηματική παιδεία, η συναισθηματική καταλληλότητα, το συναισθηματικό βάθος και η συναισθηματική αλχημεία. Κάθε μια από αυτές τις διαστάσεις περιλαμβάνει επιμέρους υποδιαστάσεις, οι οποίες συνολικά αριθμούνται στις 16.

Η πρώτη διάσταση, η συναισθηματική παιδεία, περιλαμβάνει τέσσερις υποδιαστάσεις, οι οποίες είναι η συναισθηματική ειλικρίνεια, η συναισθηματική ενέργεια, η συναισθηματική ανατροφοδότηση και η πρακτική διαίσθηση. Η συναισθηματική ειλικρίνεια σημαίνει ότι τα άτομα είναι αληθινά και ειλικρινή απέναντι στον εαυτό τους και έτσι αναπτύσσουν πιο αυθεντικές συμπεριφορές και κερδίζουν αξιοπιστία. Η συναισθηματική ενέργεια συνεπάγεται τη χρήση συναισθημάτων για την ενεργοποίηση και κινητοποίηση του εαυτού, όταν είναι απαραίτητο. Η συναισθηματική ανατροφοδότηση, αναφέρεται στη διαχείριση των συναισθηματικών παρορμήσεων. Οι Cooper & Sawaf (1997) παρουσιάζουν μια στρατηγική τριών βημάτων για τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα μπορούν να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους. Προτείνουν ότι τα άτομα πρέπει: 1) να αναγνωρίσουν και να νιώσουν το συναίσθημα - αντί να το απορρίψουν ή να προσπαθήσουν να το ελαχιστοποιήσουν, 2) να ακούσουν τις πληροφορίες ή την ανατροφοδότηση που τους δίνει το συναίσθημα και να καθοδηγήσουν ή να διοχετεύσουν τη συναισθηματική ενέργεια σε μια κατάλληλη, εποικοδομητική απόκριση. Η πρακτική διαίσθηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια έκτη αίσθηση, κάτι που ο επιχειρηματικός κόσμος έχει αρχίσει να χρησιμοποιεί.

Η δεύτερη βασική διάσταση στο μοντέλο των Cooper & Sawaf (1997) είναι η συναισθηματική καταλληλότητα, της οποίας, οι υποδιαστάσεις είναι η αυθεντική παρουσία, η ακτίνα εμπιστοσύνης, η εποικοδομητική δυσαρέσκεια και η ανθεκτικότητα και ανανέωση. Η αυθεντική παρουσία σημαίνει ότι τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, με τρόπο που θα εμπνέει και θα πείθει το κοινό τους. Επιπλέον, δεδομένου ότι η επικοινωνία είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο των ηγετικών ρόλων, οι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι οι διάλογοι και οι ομιλίες είναι βασικά στοιχεία, μέσω των οποίων οι ηγέτες δείχνουν την αυθεντική παρουσία τους. Η δεύτερη υποδιάσταση, η ακτίνα εμπιστοσύνης περιγράφεται ως ένα ζωτικό συναισθηματικό χαρακτηριστικό το οποίο είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια απλή στάση ή μια καλή ιδέα. Η εμπιστοσύνη είναι αυτό που διατηρεί τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων. Όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στην εργασία, τα άτομα αναγκάζονται να εργαστούν περισσότερο, για να καθησυχάσουν τον εαυτό τους ότι το καθήκον έχει πράγματι γίνει, το οποίο είναι συγχρόνως χρονοβόρο αλλά και χρήσιμο. Η εποικοδομητική δυσαρέσκεια είναι η τρίτη υποδιάσταση. Εδώ, οι συγγραφείς θέτουν το ερώτημα γιατί πρέπει πάντα να συμφωνούμε, εννοώντας ότι οι μελλοντικοί ηγέτες γίνονται ηγέτες για τον συγκεκριμένο λόγο: οι άνθρωποι αυτοί προσελκύουν διαφορετικές απόψεις και τις αντιμετωπίζουν με εποικοδομητικό τρόπο. Θεωρούν τις συγκρούσεις ως κάτι φυσικό και ένα σημάδι ενός υγιούς, και όχι ενός τοξικού περιβάλλοντος. Φυσικά, οι συγκρούσεις πρέπει να επιλύονται με εποικοδομητικό τρόπο. Επίσης, εναπόκειται στον ηγέτη να θέσει έναν πολιτιστικό τόνο που να αγκαλιάζει αυτόν τον τρόπο δράσης.

Η τρίτη διάσταση του παραπάνω μοντέλου είναι το συναισθηματικό βάθος και οι τέσσερις υποδιαστάσεις του είναι το μοναδικό δυναμικό και ο σκοπός, η δέσμευση, η λογοδοσία και συνείδηση, η εφαρμοσμένη ακεραιότητα και επιρροή χωρίς εξουσία. Η πρώτη υποδιάσταση υποδηλώνει ότι τα άτομα πρέπει να παραμένουν ανοικτά στα αληθινά ταλέντα. Επιπλέον, οι συγγραφείς περιγράφουν το σκοπό ως την εσωτερική πυξίδα για τη ζωή και τη δουλειά κάποιου. Η δεύτερη υποδιάσταση αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να εμπλέκεται σε αυτό που αισθάνεται ότι είναι σημαντικό, καθώς μόνο έτσι θα επιτύχει τα όνειρα του. Το άτομο πρέπει επίσης να κατανοεί ότι είναι υπεύθυνο για τις ενέργειές του και πρέπει να σκέφτεται πριν ενεργήσει και να ενεργεί με ουσιαστικό τρόπο. Επιπλέον, η διατύπωση και η τήρηση των υποσχέσεων είναι, σύμφωνα με τους συγγραφείς, ένας από τους καλύτερους τρόπους για να αποδειχθεί η υπευθυνότητα του καθενός. Η τρίτη υποδιάσταση, η εφαρμοσμένη ακεραιότητα, σημαίνει την αποδοχή της πλήρους ευθύνης, την ανοιχτή επικοινωνία, την τήρηση υποσχέσεων, την αποφυγή κρυφής ατζέντας και την ικανότητα του ατόμου να έχει το θάρρος να καθοδηγήσει την ομάδα ή την επιχείρησή με τιμή. Η τελευταία υποδιάσταση είναι η επιρροή χωρίς εξουσία. Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να κάνει ένα άτομο να έχει επιρροή, αλλά εξαρτάται και από την προσωπικότητα του ατόμου να θα θέλει να ακολουθήσει έναν ηγετικό ρόλο.

Η τελευταία διάσταση στο μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης των Cooper και Sawaf (1997) είναι η συναισθηματική αλχημεία και οι υποδιαστάσεις της είναι η διαισθητική ροή, η αντανακλαστική χρονική μετατόπιση, η ικανότητα του ατόμου να βλέπει ευκαιρίες και η ικανότητα δημιουργίας ενός μέλλοντος. Η διαισθητική ροή περιγράφεται ως η εξαιρετικά ανεπτυγμένη διαίσθηση που βρίσκεται σε συνεχή ροή και περιγράφει ένα σύνολο ικανοτήτων όπως η ικανότητα του ατόμου να παραμένει ανοικτό στις δυνατότητες του, να ξεπερνά τον φόβο, να βρίσκει τρόπο να ξεπερνά τις δυσκολίες, κ.α. Η αντανακλαστική μετατόπιση του χρόνου σημαίνει ότι το άτομο δίνει προτεραιότητα σε πράγματα που είναι πραγματικά σημαντικά στη ζωή του. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι το άτομο θα πρέπει να βλέπει το χρόνο ως μια ευκαιρία, παρά ως κάτι περιορισμένο και συγκρατημένο. Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, σύμφωνα με τους Cooper και Sawaf (1997) παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 5.1.

<p>Συναισθηματική παιδεία</p> <p>συναισθηματική ειλικρίνεια συναισθηματική ενέργεια συναισθηματική ανατροφοδότηση πρακτική διαίσθηση</p>	<p>Συναισθηματική καταλληλότητα</p> <p>αυθεντική παρουσία ακτίνα εμπιστοσύνης επικοινωνιακή δυσαρέσκεια ανθεκτικότητα και ανανέωση</p>
<p>Συναισθηματικό βάθος</p> <p>επιρροή χωρίς εξουσία μοναδικό δυναμικό και σκοπός δέσμευση, λογοδοσία και συνείδηση εφαρμοσμένη ακεραιότητα</p>	<p>Συναισθηματική αλημεία</p> <p>διασθητική ροή αντανακλαστική χρονική μετατόπιση ικανότητα να βλέπει ευκαιρίες ικανότητα δημιουργίας μέλλοντος</p>

Διάγραμμα 5.1. Διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο εργασίας

Πηγή: Cooper και Sawaf (1997)

Οι Riggio, Murphy and Pirozzolo (1999) ανέπτυξαν ένα άλλο θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με την συναισθηματική νοημοσύνη και την ηγεσία. Οι ερευνητές τονίζουν πρωτίστως, πόσο κρίσιμο είναι για τους ηγέτες να διαθέτουν όχι μόνο IQ, αλλά πολλαπλά είδη νοημοσύνης, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη και η κοινωνική νοημοσύνη. Αυτές οι πολλαπλές μορφές νοημοσύνης δεν υπάρχουν μόνο στους αποτελεσματικούς ηγέτες, αλλά είναι οι τύποι χαρακτηριστικών, τα οποία μπορούν να κάνουν ένα άτομο ηγέτη σε μια σειρά ηγετικών καταστάσεων επειδή περιλαμβάνουν ικανότητες προσαρμογής σε μια ποικιλία κοινωνικών και διαπροσωπικών καταστάσεων.

Ειδικότερα οι ερευνητές τονίζουν την σημασία της κοινωνικής νοημοσύνης στην ηγεσία. Η ηγεσία μέσα στους οργανισμούς είναι ένα ιδιαίτερα κοινωνικό φαινόμενο, μέσω του οποίου αντιμετωπίζεται η επίλυση προβλημάτων των κοινωνικών απαιτήσεων, καθώς και η εφαρμογή λύσεων, μολονότι υπάρχει σκεπτικισμός στο κοινό, το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί με έναν μάλλον πειστικό τρόπο. Βασικά χαρακτηριστικά της κοινωνικής νοημοσύνης που πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες είναι η κοινωνική αντίληψη, η δομή της κοινωνικής γνώσης και η μεταγνωστική λογική. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κρίσιμα για την αποτελεσματική ηγεσία. Άλλες ικανότητες που ενσωματώνονται στην κοινωνική νοημοσύνη είναι η ευελιξία της συμπεριφοράς, οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης, η διαχείριση των συγκρούσεων, οι δεοντολογικές πεποιθήσεις και η κοινωνική επιρροή (Riggio, Murphy & Pirozzolo, 1999).

Ο George (2000) απαρίθμησε τέσσερις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι οποίες παρέχουν στους ηγέτες τη δυνατότητα να παρακινήσουν και να μεταμορφώσουν τα μέλη της ομάδας. Η πρώτη είναι η ικανότητα να εκτιμά τα συναισθήματα των άλλων, καθώς και να κατανοεί αποτελεσματικά τα προσωπικά συναισθήματα. Αυτή η ικανότητα σχετίζεται με την εστίαση σε επίπεδο ατομικής επίγνωσης. Η συνειδητοποίηση των συναισθηματικών καταστάσεων του καθενός και των άλλων επιτρέπει στα άτομα να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν υποστηρικτικές σχέσεις με τους άλλους.

Η δεύτερη πτυχή που προσδιορίστηκε από τον George (2000) είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να έχει εμπειρισταωμένη γνώση για τα συναισθήματα, που σημαίνει ότι ο ηγέτης είναι σε θέση

να προβλέψει συναισθηματικές αντιδράσεις σε διάφορα σενάρια και καταστάσεις. Για παράδειγμα, οι συναισθηματικά έξυπνοι ηγέτες περιμένουν ότι οι ακόλουθοι τους θα είναι ευτυχισμένοι όταν τους δίνεται αύξηση, ή ότι θα δυσαρεστηθούν όταν οι επιδόσεις τους αξιολογηθούν αρνητικά. Αυτό το είδος της γνώσης όσον αφορά τα συναισθήματα των άλλων βοηθά τον ηγέτη στη δραστηριότητα της ρύθμισης των συναισθημάτων και της διαχείρισης των μελών της ομάδας.

Η τρίτη πτυχή αφορά τη χρήση συναισθημάτων, όπου οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες αναγνωρίζουν ότι τα συναισθήματα είναι χρήσιμα στην επίδραση της συμπεριφοράς και της γνώσης των άλλων. Η ρύθμιση του συναισθήματος, όπως συζητείται σε ατομικό επίπεδο, είναι χρήσιμη για τη διατήρηση των κοινωνικών ρόλων. Επίσης, η αποτελεσματική συναισθηματική ρύθμιση έχει θετική επίδραση στις επιδόσεις και τις γενικές αλληλεπιδράσεις. Για παράδειγμα, ένα θετικό συναίσθημα ή διάθεση μπορεί να διευκολύνει την καινοτόμο σκέψη, να συμβάλει στην δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος ή να προωθήσει την θετική σκέψη (George, 2000).

5.2. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης

Ενδεχομένως μια από τις πιο σημαντικές θεωρίες της ηγεσίας σε συνδυασμό με την συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη (emotionally intelligent leader), που αναπτύχθηκε από τους Goleman, Boyatzis & McKee (2002). Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η «μεγάλη» ηγεσία λειτουργεί μέσω των συναισθημάτων, και ότι τα συναισθήματα είναι στην ουσία η βάση για το είδος ηγεσίας που περιγράφουν. Η θεωρία τους είναι προσανατολισμένη στην διαδικασίες και θεωρεί την ηγεσία ως μια δυναμική διαδικασία, η οποία εξαρτάται από τρεις πρωταρχικούς παράγοντες, οι οποίοι μάλιστα αλληλεπιδρούν με έναν ουσιαστικό τρόπο: το περιβάλλον, τον εαυτό και άλλους. Οι τρεις αυτοί παράγοντες περιλαμβάνουν 21 συνιστώσες που ονομάζονται ικανότητες. Αυτοί οι παράγοντες και οι ικανότητες πηγάζουν τόσο από την συναισθηματική νοημοσύνη, όσο και από άλλα χαρακτηριστικά που έχουν οι ηγέτες, με βάση τις θεωρίες των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη, που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Οι Goleman, Boyatzis & McKee (2002) προτάσσουν ότι ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης έχει έναν συνδυασμό γνωστικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών, γνωρισμάτων, συμπεριφορών και ικανοτήτων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και προβλέπουν τα αποτελέσματα σε καταστάσεις ηγεσίας. Η αφαίρεση οποιουδήποτε από αυτά τα χαρακτηριστικά, μειώνει την πολυπλοκότητα της ταυτότητας του ηγέτη. Η θεωρία του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη υποστηρίζει ότι αυτές οι ικανότητες επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοήσει τις προκλήσεις της ηγεσίας, να προσδιορίσει μια κατάλληλη πορεία δράσης και να παρέμβει όταν είναι απαραίτητο για να διευκολύνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στον Πίνακα 5.1. παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά αυτά για τους τρεις παράγοντες του μοντέλου (πλαίσιο, εαυτός και άλλοι).

Πίνακας 5.1. Χαρακτηριστικά του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη

Πλαίσιο
Επίγνωση του περιβάλλοντος στο οποίο οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι δουλεύουν

<ol style="list-style-type: none"> 1. Επίγνωση του περιβάλλοντος: Σκέφτεται σκόπιμα το περιβάλλον μιας ηγετικής κατάστασης 2. Κατανόηση ομάδας: Ερμηνεία της κατάστασης και / ή των δικτύων ενός οργανισμού
<p>Εαυτός</p> <p>Γνωρίζει τον εαυτό του ως προς τα συναισθήματα του και τις ικανότητες του</p>
<ol style="list-style-type: none"> 3. Συναισθηματική αυτο-αντίληψη: προσδιορισμός των συναισθημάτων και των αντιδράσεων του εαυτού και των επιπτώσεών τους στον εαυτό 4. Ειλικρινής αυτογνωσία: γνωρίζει τα δικά του πλεονεκτήματα και περιορισμούς 5. Υγιής αυτοεκτίμηση: έχει ισορροπημένη αίσθηση του εαυτού 6. Συναισθηματικός αυτοέλεγχος: συνειδητοποιεί τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις του 7. Αυθεντικότητα: ακολουθεί διαφανείς διαδικασίες και είναι αξιόπιστος 8. Ευελιξία: είναι ανοιχτός και προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις 9. Επιτεύγματα: προωθεί τη βελτίωση σύμφωνα με τα ατομικά πρότυπα 10. Αισιοδοξία: είναι θετικός 11. Πρωτοβουλία: θέλει και αναζητά ευκαιρίες
<p>Άλλοι</p> <p>Γνωρίζει τη σχέση του με τους άλλους και τον ρόλο που διαδραματίζει στην ηγετική διαδικασία</p>
<ol style="list-style-type: none"> 12. Ενσυναίσθηση: κατανοεί τους άλλους από την οπτική τους 13. Ιθαγένεια: αναγνωρίζει και εκπληρώνει τις ευθύνες του για τους άλλους ή την ομάδα 14. Έμπνευση: ενθαρρύνει και καθοδηγεί τους άλλους προς ένα κοινό όραμα 15. Επιρροή: παρουσιάζει δεξιότητες πειθούς 16. Καθοδήγηση: βοηθά τους άλλους να ενισχύσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους 17. Πράκτορας αλλαγής: αναζητά και συνεργάζεται με άλλους προς νέες κατευθύνσεις 18. Διαχείριση συγκρούσεων: προσδιορίζει και επιλύει προβλήματα με άλλους 19. Ανάπτυξη σχέσεων: δημιουργεί συνδέσεις με άλλους ανθρώπους 20. Ομαδική εργασία: εργάζεται αποτελεσματικά με άλλους σε μια ομάδα 21. Αξιοποίηση των διαφορών: αξιοποιεί τα στοιχεία που προκύπτουν από τις διαφορές με άλλους

Πηγή: Goleman, Boyatzis & McKee (2002)

Αυτές οι 21 ικανότητες του μοντέλου του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη επιλέχθηκαν με βάση την ποιοτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την ηγεσία και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τουλάχιστον πέντε από τις ικανότητες είναι πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης ενώ οι υπόλοιπες 16 θεωρούνται πτυχές της ηγεσίας.

Οι πέντε προτεινόμενες ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ο συναισθηματικός αυτοέλεγχος, η συναισθηματική αυτο-αντίληψη, η ευελιξία, η αισιοδοξία και η ενσυναίσθηση. Με βάση το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο, ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, εστιάζοντας σκόπιμα στο πλαίσιο, τον εαυτό και τους άλλους, διευκολύνει την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι 21 ικανότητες εξοπλίζουν τα άτομα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Πρέπει να σημειωθεί ότι στο μοντέλο του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη, γίνονται και κάποιες παραδοχές. Η θεωρία υποστηρίζει αρχικά ότι η ηγεσία είναι μια σχέση μεταξύ του ηγέτη, των οπαδών του και του πλαισίου στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Για να μπορέσει ένα άτομο να αντιμετωπίσει με επιτυχία την πολυπλοκότητα της ηγεσίας, οι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης θα βοηθήσει το άτομο να συνεργαστεί καλά με άλλους και θα προσαρμοστεί στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Με θεμέλιο την συναισθηματική νοημοσύνη, ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης ενσωματώνει την ιδέα ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν τις σκέψεις, τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Αυτό το συνεχές σύστημα παρέχει γνώση και συνειδητοποίηση στο άτομο που ασκεί την ηγεσία. Η ικανότητα, επομένως, να παρακολουθεί κανείς τα συναισθήματά του, ενώ συνειδητοποιεί τις συναισθηματικές αντιδράσεις και τη δυναμική των άλλων, είναι ένα βασικό στοιχείο της θεωρίας (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Επιπρόσθετα, η σκοπιμότητα και η κατανόηση της δράσης αποτελούν βασικό στοιχείο της θεωρίας του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη. Η κατανόηση περιγράφει τη διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι επιδιώκουν να κατανοήσουν και να αποσαφηνίσουν ασαφείς ή ακαθόριστες καταστάσεις ή περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένων των οργανωτικών πλαισίων, των καταστάσεων κρίσης και των αδόμητων περιβαλλόντων. Η σκοπιμότητα και η κατανόηση κάνουν τα άτομα να ξεφεύγουν από την εξάρτηση από τις αθετήσεις τους. Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο διαθέτει καθεμιά από τις 21 ικανότητες επηρεάζει την ικανότητα του να επιλέξει σκόπιμα μια προσέγγιση, η οποία είναι κατάλληλη για το πλαίσιο. Με αυτό τον τρόπο, η θεωρία του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη προτείνει ότι ένα άτομο είναι πιο πιθανό να παρεμβαίνει με κατανόηση, δίνοντας μια καλύτερη ευκαιρία για την επίτευξη επιτυχών αποτελεσμάτων (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Η θεωρία υποστηρίζει επίσης ότι ένας ηγέτης μπορεί να μάθει και να αναπτύξει όλες τις παραπάνω ικανότητες, ώστε να καταστεί ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης. Όπως και πολλοί άλλοι μελετητές (Avolio & Gibbons, 1989), οι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι αυτή η αναπτυξιακή διαδικασία είναι μια μακροπρόθεσμη και σκόπιμη προσπάθεια (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

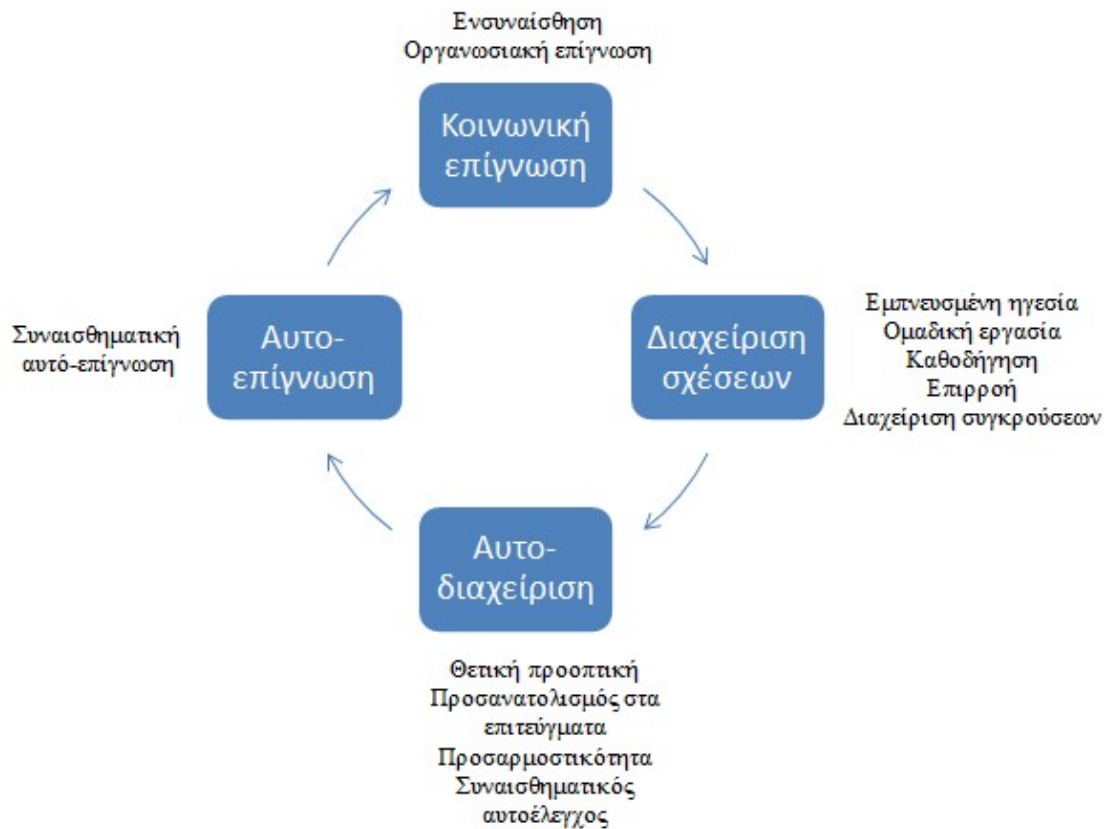
Μια ακόμα θεωρία που βασίζεται σε αυτή του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη, η οποία αναπτύχθηκε αργότερα από την ίδια ερευνητική ομάδα, είναι αυτής της επιδραστικής ηγεσίας (resonant leadership). Σύμφωνα με τους McKee, Boyatzis & Johnston (2008) η ευφυΐα δεν είναι πλέον αρκετή για να είναι κάποιος μεγάλος ηγέτης. Σήμερα, ο χώρος εργασίας απαιτεί επίσης οι ηγέτες να έχουν συναισθηματική νοημοσύνη. Η διάθεση του ηγέτη δεν έχει σημασία ούτε επηρεάζει την ομάδα που αγνοεί. Λόγω του γεγονότος ότι τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά, η διάθεση του ηγέτη έχει τεράστιο αντίκτυπο στην ομάδα, καθώς και την οργανωτική κουλτούρα. Με την άσκηση ορισμένων ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, ο ηγέτης είναι σε θέση να αντιμετωπίσει το άγχος σε μεγαλύτερο βαθμό. Με την παραμέληση συναισθημάτων όπως ο ανταγωνισμός, η εχθρότητα και η αλλοτρίωση, αλλά και την εφαρμογή συναισθημάτων όπως η αισιοδοξία, ο ηγέτης μπορεί να αποφύγει τη δημιουργία ενός τοξικού περιβάλλοντος το οποίο θα μολύνει τον υπόλοιπο οργανισμό και θα δημιουργήσει ένα υγιές περιβάλλον στο χώρο εργασίας.

Οι σύγχρονοι ηγέτες αντιμετωπίζουν έναν πολύ ασταθές και αβέβαιο περιβάλλον, το οποίο όμως περιλαμβάνει και αρκετές ευκαιρίες. Για να μπορέσουν να επωφεληθούν από αυτές τις ευκαιρίες, οι επιδραστικοί ηγέτες έχουν αποδείξει ότι έχουν τη δυνατότητα να ενεργούν σωστά ακόμη και σε αβέβαιες συνθήκες και να εμπνέουν τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί τους, τους θεσμούς τους και άλλες ομάδες. Από αυτή την άποψη, οι επιδραστικοί ηγέτες, οι οποίοι αποτελούν μια υποκατηγορία των μετασχηματιστικών ηγετών, θέτουν νέους στόχους σε δύσκολες συνθήκες και δίνουν ελπίδα αντί να δρουν αποθαρρυντικά ή ανησυχητικά. Αυτοί οι ηγέτες ενεργοποιούν τους άλλους με ισχυρό, παθιασμένο και στοχοθετημένο τρόπο και εργάζονται σε συντονισμό με τους άλλους. Με άλλα λόγια, επικοινωνούν πολύ καλά. Σε αυτή τη φάση, η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη συγκρότηση και διατήρηση τέτοιων σχέσεων.

Οι επιδραστικοί ηγέτες, όταν είναι σε αρμονία με τους άλλους, σκέφτονται, αισθάνονται και κατευθύνονται προς τους στόχους τους με τον ίδιο τρόπο μαζί τους. Είναι συναισθηματικά σε αρμονία με τους γύρω τους. Σύμφωνα με τους Boyatzis και McKee (2005), οι επιδραστικοί ηγέτες είναι μεγάλοι ηγέτες. Διατηρούν τις αξίες τους και ζουν με πάθος. Επικοινωνούν καλά με τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύουν, πράγμα που τους επιτρέπει να εργάζονται αρμονικά και να μοιράζονται τις ιδέες και τα συναισθήματά τους για το τι πρέπει να κάνουν και γιατί να το κάνουν. Οι ηγέτες που μπορούν να δημιουργήσουν απήχηση βελτιώνουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, είτε ενστικτωδώς, είτε καθώς εργάζονται σκληρά. Με άλλα λόγια, έχουν βελτιωμένη αυτογνωσία (συνειδητοποιούν τα συναισθήματά τους, γνωρίζουν τα δυνατά τους σημεία και τους περιορισμούς τους), αυτοδιαχείριση (είναι σε θέση να ελέγχουν τα συναισθήματά τους, να έχουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα), κοινωνική ευαισθητοποίηση (ενσυναίσθηση, οργανωτικό ενδιαφέρον και ευθύνη) και διαχείριση σχέσεων (Boyatzis & McKee, 2005).

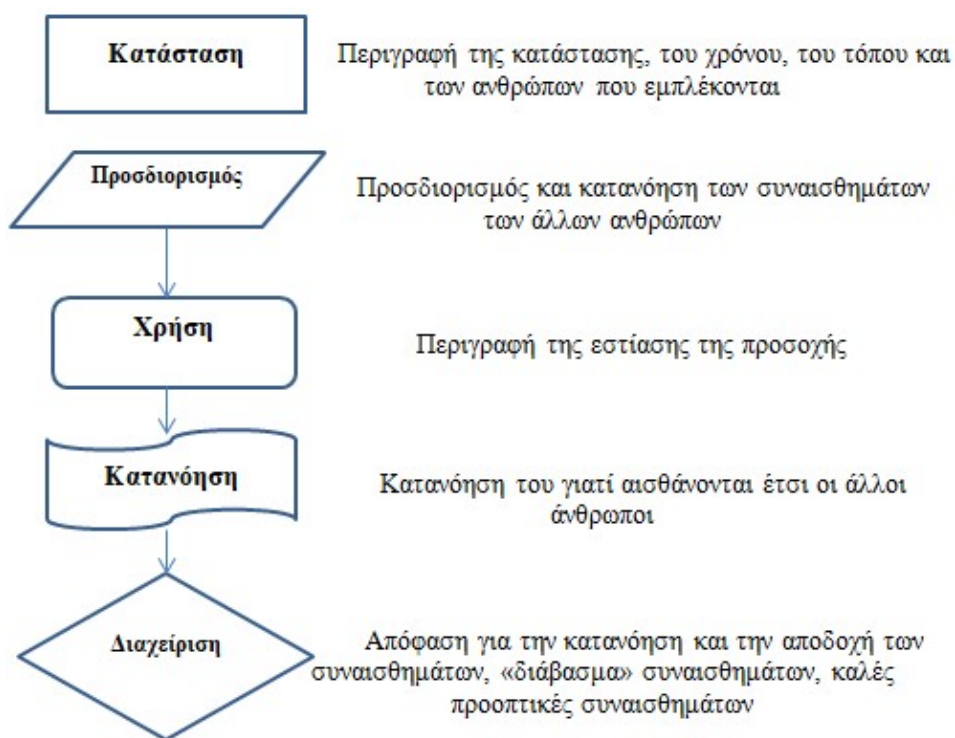
Εκτός από την ικανότητα να γνωρίζουν και να διαχειρίζονται τον εαυτό τους, οι συναισθηματικά ευφείς ηγέτες διαχειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων και έχουν ισχυρές και αξιόπιστες σχέσεις μαζί τους. Ξέρουν ότι τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά και τα συναισθήματά τους επηρεάζουν τα συναισθήματα των άλλων και κατά συνέπεια την απόδοσή τους. Γνωρίζουν ότι οι άνθρωποι μπορούν να ενεργοποιηθούν από τον φόβο ή τον θυμό, αλλά αυτό το είδος ενεργοποίησης δεν θα είναι αποτελεσματικό μακροπρόθεσμα και οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται λιγότερο παρακινημένοι και, ως εκ τούτου, θα δημιουργηθεί ένα οργανωτικό κλίμα στο οποίο οι εργαζόμενοι δεν θα είναι επικεντρωμένοι στους οργανωτικούς στόχους. Αυτοί οι ηγέτες αναπτύσσουν ενσυναίσθηση και συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις πληροφορίες που συγκεντρώνουν εξετάζοντας τα ζητήματα που προκύπτουν από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Αντιμετωπίζουν τα συναισθήματα των άλλων, τους δίνουν ελπίδα και τους ενθαρρύνουν να κάνουν το καλύτερό τους και συνεργάζονται με άλλους. Δεν είναι αμυντικοί, αλλά έχουν ευρύτητα και στόχο να βελτιώσουν και να μάθουν για τον εαυτό τους. Είναι επίσης έτοιμοι να αλλάξουν τις συμπεριφορές τους (Boyatzis & McKee, 2005).

Συνοψίζοντας τα χαρακτηριστικά του επιδραστικού ηγέτη, με βάση τους McKee, Boyatzis & Johnston (2008) παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 5.2.



Διάγραμμα 5.2. Χαρακτηριστικά του επιδραστικού ηγέτη
 Πηγή: McKee, Boyatzis & Johnston (2008)

Παρόμοια οι Caruso & Salovey (2004) μίλησαν για τον συναισθηματικά νοήμων ηγέτη σε ένα άλλο θεωρητικό πλαίσιο. Η θεωρία βασίζεται σε αυτό που οι ερευνητές ονομάζουν συναισθηματικό σχέδιο. Πρόκειται για μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων, όπου το άτομο μέσω των συναισθημάτων, είναι σε θέση να χειριστεί τις καταστάσεις με έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο. Το συναισθηματικό σχέδιο περιγράφεται στο Διάγραμμα 5.3. και στον Πίνακα 5.2.



Διάγραμμα 5.3. Συναισθηματικό σχέδιο

Πίνακας 5.2. Χαρακτηριστικά του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη

Βήμα	Αντικείμενο	Τρόπος δράσης
Προσδιορισμός συναισθημάτων	Παραμένει ανοιχτός στα συναισθήματα του εαυτού και των άλλων γύρω του	Παρατηρεί, ακούει, ρωτάει, επιβεβαιώνει
Χρήση συναισθημάτων	Σκέψη ως προς την επιρροή των συναισθημάτων	Καθορισμός του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματα επηρεάζουν την σκέψη Αλλαγή τόνου, αν είναι απαραίτητο
Κατανόηση συναισθημάτων	Εξέταση αιτιών συναισθημάτων	Κατανόηση λόγων συναισθημάτων και πως αυτά μπορούν να αλλάξουν
Διαχείριση συναισθημάτων	Δεν απορρίπτει τα συναισθήματα	Σύνδεση λογικής με τα συναισθήματα για την λήψη αποφάσεων

Πηγή: Caruso & Salovey, (2004)

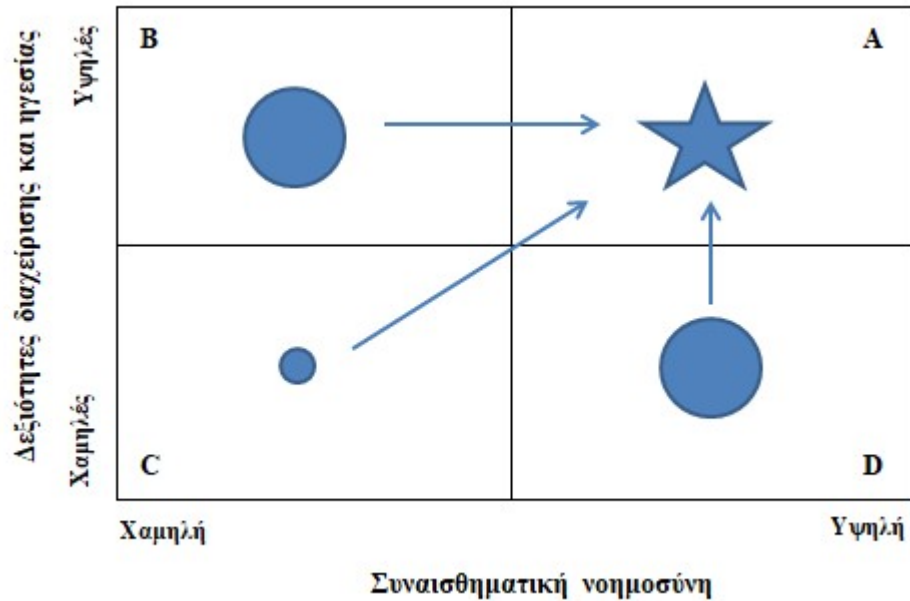
Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες χρειάζονται όχι μόνο λογική στον χώρο εργασίας, αλλά και συναίσθημα. Ο λόγος για τον οποίο οι ερευνητές προωθούν αυτήν την συναισθηματική πλευρά στον χώρο εργασίας, επεξηγείται μέσα από την θεμελιώδη προσέγγιση

της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία βασίζεται στις ακόλουθες έξι αρχές: 1) τα συναισθήματα περιέχουν πληροφορίες, 2) τα συναισθήματα δεν μπορούν να αγνοηθούν, 3) τα συναισθήματα είναι ακόμα εμφανή, παρόλο που τα άτομα προσπαθούν να τα κρύψουν, 4) η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει συναισθήματα, 5) τα συναισθήματα έχουν λογική και 6) τα συναισθήματα έχουν κοινό έδαφος. (Caruso & Salovey, 2004).

Υποστηρίζουν επίσης ότι τόσο η προσωπικότητα όσο και η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζουν εάν ένα άτομο αισθάνεται αρκετά ασφαλές για να εκφράσει πλήρως τα συναισθήματά του. Στην εργασία, είναι επίσης σημαντικό τα άτομα να έχουν την ικανότητα να διαβάζουν τους άλλους ανθρώπους. Το «διάβασμα» των ανθρώπων είναι μια ικανότητα που κάνει κάποιον να κατανοεί τους άλλους και να λαμβάνει διαρκείς αποφάσεις σχετικά με τους ανθρώπους, αλλά και να επικοινωνεί και να αλληλεπιδρά με έναν πειστικό τρόπο. Αυτό συχνά συνεπάγεται την συναισθηματική συνειδητοποίηση και τον χειρισμό των μη λεκτικών σημάτων (εκφράσεις του προσώπου, χειρονομίες, τόνος φωνής) με κατάλληλο τρόπο (Caruso & Salovey, 2004).

Επιπλέον, η διάθεση του ατόμου επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ασχολούνται με τα καθήκοντα στην εργασία. Όταν οι άνθρωποι είναι σε καλή διάθεση, τείνουν να είναι πιο δημιουργικοί, να σκέφτονται περισσότερο και να έχουν μια εκτεταμένη ικανότητα να δουν τη μεγαλύτερη εικόνα. Όταν βρίσκεστε σε κακή διάθεση, οι άνθρωποι είναι καλύτερα να βρουν λάθη και να επικεντρώνονται στις λεπτομέρειες. Επιπλέον, οι συγγραφείς σημειώνουν ότι η μνήμη και η διάθεση συνδέονται, ενώ ένα άτομο, σε μια συνάντηση, μάλλον θυμάται τη διάθεση από το πραγματικό πλαίσιο της συνάντησης. Επίσης, όταν είναι σε καλή διάθεση, οι αποφάσεις φαίνεται να είναι πιο δημιουργικές και χρήσιμες. Αυτά είναι τα ζητήματα που ο Caruso και ο Salovey (2004) πιστεύουν ότι ένας συναισθηματικά ευφυής διαχειριστής πρέπει να γνωρίζει, ότι η διάθεση συσχετίζεται με τη μνήμη και τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων. Επιπρόσθετα, ενώ ο συναισθηματικά ευφυής διαχειριστής είναι σε θέση να χειριστεί με σύνεση τα συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων, ο διαχειριστής που στερείται αυτών των ικανοτήτων είναι συχνά ψυχρός, λογικός και αναλυτικός, κάτι που συχνά οδηγεί στο να μην δούμε το δάσος, αλλά τα δέντρα.

Στο τρίτο μέρος, οι Caruso και Salovey (2004) αναφέρουν έναν άλλο λόγο για τον οποίο τα συναισθήματα μπορούν να έχουν μεγάλη σημασία για τον συναισθηματικά έξυπνο διευθυντή και ηγέτη. Σύμφωνα με τους ερευνητές, τα συναισθήματα επιτρέπουν στον διευθυντή και τον ηγέτη να ενεργούν με καθοδηγητικό τρόπο. Οι ερευνητές συζητούν επίσης πώς ένας συναισθηματικά έξυπνος διευθυντής μπορεί να αναπτυχθεί ώστε να γίνει ένας συναισθηματικά έξυπνος ηγέτης, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.4.



Διάγραμμα 5.4. Συναισθηματικά έξυπνος διαχειριστής

Πηγή: Caruso και Salovey (2004)

Οι Caruso και Salovey (2004) παρουσιάζουν διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης αυτού του στυλ ηγεσίας. Ανάλογα με τις δεξιότητες διοίκησης και ηγεσίας του ατόμου, καθώς και τη συναισθηματική νοημοσύνη, οι συγγραφείς δίνουν στον αναγνώστη τρεις τρόπους, ώστε κάποιος να φτάσει να γίνει συναισθηματικά έξυπνος ηγέτης. Αυτό το στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με τους συγγραφείς, μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα σε διάφορους τομείς της εργασίας, όπως η οικοδόμηση αποτελεσματικών ομάδων, ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων, η παρακίνηση των εργαζομένων και η αποτελεσματική επικοινωνία.

5.3. Συναισθηματική νοημοσύνη και αποτελεσματική ηγεσία

Η αποτελεσματική ηγεσία έχει οριστεί με πολλούς τρόπους. Οι Palmer, et al., (2001) όρισαν τους αποτελεσματικούς ηγέτες ως εκείνους που διαθέτουν μετασχηματιστικό και όχι συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έχει επίσης οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι διευθυντές τους είναι επιτυχημένοι ως ηγέτες. Οι ποιοτικές σχέσεις με τους ακόλουθους αποτελούν το θεμέλιο της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας (Liu, et al., 2002). Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έχει επίσης οριστεί ως η ικανότητα και η προθυμία ενός ηγέτη ή ενός διευθυντή να χρησιμοποιήσει ένα κατάλληλο στυλ ηγεσίας που ταιριάζει καλύτερα με την ετοιμότητα των οπαδών (Chen & Silverthorne, 2005).

Σύμφωνα με τους Howell και Costley (2006) ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι:

- [1] Η ηγεσία είναι μια διαδικασία ή ένα πρότυπο συμπεριφορών που στρέφεται προς την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Δεν είναι ούτε μια πράξη, ούτε μια σειρά πράξεων που εκτελούνται μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις. Είναι συνεχής μέχρι να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας.
- [2] Οι ενέργειες του ηγέτη έχουν σχεδιαστεί για να επηρεάζουν τους ανθρώπους και να τροποποιούν τη συμπεριφορά τους. Καθώς η συμπεριφορά τους επηρεάζεται από τον στόχο του οργανισμού, γίνονται ακόλουθοι και η θέση του ηγέτη αναγνωρίζεται από την ομάδα. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι χωρίς τους οπαδούς δεν υπάρχει ηγέτης και ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες πρέπει να είναι επιτυχημένοι οπαδοί κάποια στιγμή στη ζωή τους.
- [3] Ενώ οι δραστηριότητες ηγεσίας μπορεί να μοιράζονται μεταξύ των ατόμων κατά τη διάρκεια της ημέρας, ένα άτομο πρέπει να αναγνωρίζεται μεταξύ της ομάδας ως ο γενικός ηγέτης υπεύθυνος τελικά για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.
- [4] Οι οπαδοί πρέπει να θεωρούν την επιρροή του ηγέτη ως νόμιμη. Η νομιμότητα μπορεί να είναι επίσημη, όπως η θέση τους στην οργάνωση ή άτυπη λόγω της αλληλεπίδρασής τους με τα άλλα μέλη της ομάδας.
- [5] Η επιρροή του ηγέτη κατευθύνεται προς την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Υπάρχουν δύο ξεχωριστά σενάρια στόχων ομάδας: στο πρώτο ο ηγέτης παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του στόχου της ομάδας και στο δεύτερο, ο ηγέτης κληρονομεί τους καθιερωμένους στόχους ομάδας. Και στις δύο περιπτώσεις, το πιο σημαντικό είναι ότι υπάρχει ένας στόχος που η ομάδα επιδιώκει να επιτύχει με τη βοήθεια του ηγέτη (Howell & Costley, 2006).

Πολλοί ερευνητές έχουν σπεύσει να μελετήσουν τις ικανότητες ή τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός. Η αποτελεσματική ηγεσία στα διάφορα θεωρητικά μοντέλα έχει συνδεθεί με την επιχειρηματικότητα, την ποιότητα, την καινοτομία, την κουλτούρα, και άλλες μεταβλητές (Chen & Silverthorne, 2005; Nabihetal., 2016).

Μεταξύ άλλων, η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται ότι είναι μια σημαντική συνιστώσα της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ο George (2000) υποστηρίζει ότι οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες μπορούν να προωθήσουν την αποτελεσματικότητα σε όλα τα επίπεδα στους οργανισμούς. Η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων με άλλα άτομα. Ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης θα μπορούσε να επιτρέψει σε έναν ηγέτη να είναι σε θέση να παρακολουθεί καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται οι εργαζόμενοι στην ομάδα και να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα.

Οι Caruso, Mayer και Salovey (1999) υποστηρίζουν ότι τόσο το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητας, τόσο και τα μικτά μοντέλα έχουν τα πλεονεκτήματα και τους περιορισμούς τους, αλλά το μικτό μοντέλο, περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που είναι ζωτικής σημασίας για τον εργασιακό χώρο. Μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών βρίσκεται η ηγεσία, η ποικιλομορφία και οι ικανότητες της ομάδας. Συζητώντας για την σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας, οι Caruso, Mayer και Salovey (1999), αναφέρουν ότι η συναισθηματική αυτογνωσία και η ικανότητα κατανόησης και παρακίνησης άλλων ανθρώπων διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην ηγεσία και ότι επηρεάζουν πράγματι τις επιδόσεις μέσα στον οργανισμό. Επίσης, η επικοινωνία και η δημιουργία σχέσεων είναι βασικά ζητήματα για την αποτελεσματική ηγεσία και θα μπορούσαν ενδεχομένως να κατανοηθούν καλύτερα μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ερευνητές

αναφέρουν επίσης, ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν μέτρα συναισθηματικής νοημοσύνης για να αξιολογούν τους υποψήφιους ηγέτες τους (Caruso, Mayer & Salovey, 1999).

Ο Geroge (2000), υποστήριξε επίσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διευκολύνει τέσσερα βασικά στοιχεία της ηγετικής αποτελεσματικότητας, όπως είναι η δημιουργία και η διατήρηση του ενθουσιασμού, η εμπιστοσύνη, η αισιοδοξία και η συνεργασία.

Ο Chemers (2002) είχε επίσης αναφέρει ότι τα βασικά χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι α) η εδραίωση της αξιοπιστίας του ηγέτη στους οπαδούς, (β) η ενθάρρυνση υψηλών επιπέδων κινήτρων και η ανάπτυξη συμπεριφορών ανατροφοδότησης που σχετίζονται με τα καθήκοντα μεταξύ των υφισταμένων, και (γ) η αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του εαυτού και των ακόλουθων, ώστε να εκπληρώσουν την οργανωτική αποστολή, να κατανοήσουν τη φύση του περιβάλλοντος εργασιών και να συνδυάσουν στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων με τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Ο Chemers (2002) τονίζει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη και επομένως είναι επίσης απαραίτητα για την αποτελεσματική ηγεσία.

Οι Rosete&Ciarrochi(2005) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης όπου η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τη συμπεριφορά των οπαδών του μπορεί να επηρεάσει έντονα τα αποτελέσματα της απόδοσης. Η ηγεσία είναι εγγενώς μια συναισθηματική διαδικασία, κατά την οποία οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις συναισθηματικές καταστάσεις των οπαδών, προσπαθούν να προκαλέσουν συναισθήματα στους οπαδούς τους, και στη συνέχεια να επιδιώξουν να διαχειριστούν τις συναισθηματικές καταστάσεις των οπαδών. Επίσης οι ηγέτες αυξάνουν την αλληλεγγύη και το ηθικό της ομάδας δημιουργώντας κοινές συναισθηματικές εμπειρίες. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασικό παράγοντα της ικανότητας του ατόμου να είναι κοινωνικά αποτελεσματικό και θεωρείται ως βασικός καθοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων με άλλα άτομα (Nabihetal., 2016).

Εκτός από τα θεωρητικά μοντέλα, διάφορες εμπειρικές έρευνες έχουν υποστηρίξει τα παραπάνω επιχειρήματα. Για παράδειγμα, οι Kerretal., (2006) μελέτησαν την σχέση μεταξύ των επιπέδων της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, με βάση αξιολογήσεις από τους εργαζομένους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη ήταν ένας ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Ομοίως οι Rosete & Ciarrochi (2005) επιχείρησαν να διερευνήσουν την σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της προσωπικότητας, της γνωστικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέθηκαν με υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, σε αντίθεση με την προσωπικότητα και την γνωστική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει υποστηριχθεί ότι είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του μετασχηματιστικού ηγέτη. Οι ερευνητές έχουν αναφέρει ότι τα συστατικά της εμπνευσμένης κινητοποίησης και της εξατομικευμένης σκέψης της μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετίζονται σημαντικά με την ικανότητα των ατόμων να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα στον εαυτό τους και στους άλλους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ενθουσιώδεις και ενεργητικοί, ενεργοποιώντας έτσι τους οπαδούς τους. Σύμφωνα με τον Kumar (2014) συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση και τα κίνητρα, έχουν άμεση θετική σχέση με τα χαρακτηριστικά της

μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως η ατομική επιρροή, η εξατομικευμένη θεώρηση και το εμπνευσμένο κίνητρο. Έτσι, συνάγεται ότι ένας συναισθηματικά ευφυής ηγέτης είναι σε θέση να επηρεάσει τους οπαδούς του με την ατομική του προσωπικότητα και να τους παρακινήσει. Ο Dabke (2016) μελέτησε την σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αποτελεσματικότητας της μετασχηματιστικής ηγεσίας, σε ένα δείγμα 200 διαχειριστών επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρχε μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αντίληψης των υποκειμένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Παρά τα παραπάνω, πρέπει να σημειωθεί ότι έχουν διατυπωθεί και αντίθετα επιχειρήματα. Κάποιοι ερευνητές έχουν ισχυριστεί ότι ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν συμβάλλει στην αποτελεσματική ηγεσία, αλλά αντιθέτως την αποθαρρύνει. Οι Antonakis et al., (2009) είχαν αναφέρει ότι οι γνωστικές δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αρκούν για να εξηγήσουν την αποτελεσματική ηγεσία. Υποστήριξε επίσης ότι ένα υψηλό επίπεδο δυνατοτήτων που συνθέτουν την συναισθηματική νοημοσύνη, όπως η αναγνώριση των συναισθημάτων, μπορεί να είναι ακόμη και επιβλαβές, διότι μπορεί να οδηγήσει σε περιττή αποστροφή της προσοχής και να αποτρέψει τους ηγέτες από τη λήψη αποφάσεων που θα ωφελήσουν τον οργανισμό, επειδή ακόμη και οι καλύτερες δυνατές αποφάσεις είναι απίθανο να ευχαριστήσουν όλα τα άτομα στην εργασία.

Κάποιες εμπειρικές έρευνες έχουν επίσης υποστηρίξει την βάση του παραπάνω επιχειρήματος. Για παράδειγμα, οι Føllesdal και Hagtvet (2013) διαπίστωσαν ότι κανένας από τους κλάδους της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν προέβλεπε τη μετασχηματιστική συμπεριφορά του ηγέτη. Παρά τις παραπάνω αντιρρήσεις, οι ερευνητές φαίνεται να είναι ξεκάθαροι ως προς τον ρόλο των συναισθημάτων για την ηγεσία. Οι σχέσεις μεταξύ ηγετών και οπαδών είναι κρίσιμες για την επιτυχή ηγεσία και η ικανότητα αναγνώρισης και αντιμετώπισης των συναισθημάτων είναι σημαντική για την οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων. Πάνω απ'όλα, η αναγνώριση συναισθημάτων των άλλων είναι κρίσιμη για την ικανότητα των ηγετών να εμπνεύσουν τους οπαδούς και να οικοδομήσουν σταθερές σχέσεις (Rosing & Jungmann, 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στην Διοίκηση των τουριστικών και πολιτισμικών επιχειρήσεων

6.1. Ο ρόλος της ηγεσίας στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η φύση της ηγεσίας στον βιομηχανικό τομέα, θεωρείται ότι είναι σε κάποιο βαθμό διαφορετική από την φύση της ηγεσίας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, επειδή κατά την παροχή της υπηρεσίας η αλληλεπίδραση με τον πελάτη είναι μεγαλύτερη και είναι αυτή που τελικά θα διαμορφώσει σε μεγαλύτερο βαθμό την ικανοποίηση του πελάτη. Έτσι πολλά από τα μοντέλα της ηγεσίας που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα, θεωρείται ότι θα έπρεπε να διαφοροποιηθούν, ώστε να ταιριάζουν στην ηγεσία στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Testa&Sipe, 2012).

Στην βιβλιογραφία του τουρισμού δίνεται μεγάλη βάση κυρίως στα μοντέλα που περιγράφουν τις ικανότητες που θα πρέπει να έχουν οι ηγέτες σε αυτόν τον κλάδο. Τα περισσότερα μοντέλα που περιγράφουν τις ηγετικές ικανότητες, και τα οποία έχουν αναπτυχθεί στον χώρο της φιλοξενίας και του τουρισμού εστιάζουν σε συγκεκριμένες κατηγορίες συμπεριφορών και δεξιοτήτων που θα μπορούσαν να διευκολύνουν την ικανοποίηση των πελατών (Testa&Sipe, 2012).

Το πρώτο τέτοιο μοντέλο που αναπτύχθηκε ήταν αυτό του Tas (1988), ο οποίος πραγματοποίησε μια μελέτη με σκοπό την διερεύνηση των διοικητικών ικανοτήτων που απαιτείται να έχουν οι μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, εκπαιδευόμενοι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Μεταξύ των 36 ικανοτήτων που θεωρήθηκαν ως σημαντικές ήταν και η ικανότητα διαχείρισης των προβλημάτων του επισκέπτη με κατανόηση και ευαισθησία και η ικανότητα ανάπτυξης θετικών σχέσεων με τους πελάτες. Αργότερα ο Baum (1990) χρησιμοποίησε το μοντέλο του Tas (1988) σε ένα δείγμα διαχειριστών ξενοδοχειακών μονάδων και βρήκε πράγματι ότι η ικανότητα της διαχείρισης των προβλημάτων του επισκέπτη με κατανόηση και ευαισθησία, ήταν ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που είχαν οι επιτυχημένοι ηγέτες στον κλάδο της φιλοξενίας.

Αργότερα, οι Okeiyi et al., (1994) μελετώντας τις αρμοδιότητες των διευθυντών σε επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών, και χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Tass (1988), βρήκαν ότι οι ικανότητες που σχετίζονταν με τις ανθρώπινες σχέσεις και με την εξυπηρέτηση του πελάτη, ήταν πιο σημαντικές σε σχέση με τις τεχνικές δεξιότητες. Οι Ashley et al., (1995) μελετώντας τις γενικές δεξιότητες των διαχειριστών στον κλάδο της φιλοξενίας, βρήκαν ένα σύνολο δέκα ικανοτήτων διαχείρισης, μεταξύ των οποίων ήταν η ανάπτυξη προσανατολισμού στις υπηρεσίες και οι δεξιότητες ανάδρασης με τους πελάτες. Σε μια παρόμοια έρευνα, οι Hsu και Gregory (1995) βρήκαν ότι μια από τις βασικές δεξιότητες των διαχειριστών των ξενοδοχείων της Ταϊβάν ήταν η γρήγορη, αποτελεσματική και ευγενική επίλυση των προβλημάτων των επισκεπτών.

Μεταγενέστερα, οι Tasetal. (1996) ανέπτυξαν ένα αναθεωρημένο μοντέλο για τις ικανότητες των εκπαιδευόμενων στον τουριστικό κλάδο, στο οποίο η σημαντικότερη ικανότητα που αναδείχθηκε ήταν η ομαλή αλληλεπίδραση με μεγάλη ποικιλία ατόμων - π.χ. πελάτες, προσωπικό, εργολάβους. Οι Su et al. (1997) μελετώντας τις δεξιότητες που έχουν οι διαχειριστές του ξενοδοχειακού κλάδου, βρήκαν ότι αυτές ήταν κατά σειρά σημαντικότητας, η διαπροσωπική

επικοινωνία, η ικανότητα διαχείρισης συστημάτων πληροφοριών, οι ικανότητες οικονομικής διαχείρισης, η διαχείριση του προσωπικού, το μάρκετινγκ και η λογιστική. Ο Chung (2000) μελετώντας ένα δείγμα διαχειριστών ξενοδοχείων στην Κορέα, βρήκε ότι κάποιες σημαντικές ικανότητες ήταν μεταξύ άλλων η παρακολούθηση και διαχείριση της ικανοποίησης των πελατών, η επικοινωνία με τους πελάτες, ο προσδιορισμός των προβλημάτων στις σχέσεις με τους πελάτες και η διατήρηση, σε σταθερά επίπεδα της ποιότητας των υπηρεσιών.

Επίσης οι Kay και Russette (2000) ανέπτυξαν ένα σύνολο ικανοτήτων «επικεντρωμένων στον πελάτη», το οποίο περιλάμβανε την αναγνώριση των προβλημάτων των πελατών, τη διατήρηση της ικανοποίησης των πελατών και τη διαχείριση των προβλημάτων των πελατών με κατανόηση και ευαισθησία. Οι Chung-Herrera et al., (2003) ανέφεραν επίσης τις ικανότητες ανάπτυξης σχεδίων δράσης για την κάλυψη των αναγκών των πελατών και τις ικανότητες ενεργού ακρόασης των πελατών, ενώ οι Kay and Moncarz (2004) πρότειναν την ανάπτυξη των θετικών ανθρωπίνων σχέσεων όσο και τη γνώση της διασφάλισης της ποιότητας των υπηρεσιών. Πιο πρόσφατα, οι Raybould και Wilkins (2006) αξιολόγησαν τις ικανότητες διαχειριστών ξενοδοχείων στην Αυστραλία και βρήκαν ότι οι σημαντικότερες εξ' αυτών ήταν η αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών, η ενσυναίσθηση στην αντιμετώπιση των πελατών και του προσωπικού, η πρόβλεψη των αναγκών των πελατών και η επίδειξη πολιτιστικής συνείδησης στις επαφές με το προσωπικό και τους επισκέπτες.

Συνοψίζοντας, όλα τα παραπάνω μοντέλα της ηγεσίας σε επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου τονίζουν την ύπαρξη ενός συνόλου ικανοτήτων που πρέπει να έχουν οι ηγέτες, οι οποίες σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του πελάτη και με την επικοινωνία με τον πελάτη. Οι δεξιότητες αυτές είναι αναγκαίο να υπάρχουν σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες δεξιότητες που αναφέρονται στα θεωρητικά μοντέλα της ηγεσίας που αναπτύχθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

6.2. Ηγεσία και ΣΝ στην διοίκηση των τουριστικών μονάδων

Η βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας έχει μια μοναδική κουλτούρα σε σύγκριση με άλλες βιομηχανίες. Είναι ένας τομέας, όπου η αλληλεπίδραση μεταξύ πελατών και εργαζομένων είναι πολύ σημαντική και όπου οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην παροχή υπηρεσιών. Η κερδοφορία των επιχειρήσεων στον κλάδο εξαρτάται από τις βασικές συμπεριφορές και ικανότητες των εργαζομένων. Περαιτέρω, οι οργανώσεις στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας χαρακτηρίζονται συμβατικά ως εξαιρετικά ιεραρχικές, με την κυριαρχία των παραδοσιακών μεθόδων διαχείρισης. Για παράδειγμα, τα περισσότερα ξενοδοχεία ακολουθούν το κλασικό μοντέλο της κεντρικής λήψης αποφάσεων μέσα στα αυστηρά ιεραρχικά οργανογράμματα. Ωστόσο, σε αυτόν τον συγκεκριμένο τομέα υπηρεσιών, μπορεί να προκύψουν πολλές απρόβλεπτες καταστάσεις και αν οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής δεν είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων, ίσως είναι δύσκολο να επιλύσουν γρήγορα τα προβλήματα και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας για τους πελάτες. Καθώς ο κάθε πελάτης και η κάθε υπηρεσία είναι διαφορετικά, οι εργαζόμενοι στον τομέα του τουρισμού πρέπει να έχουν κάποια αυτονομία και διακριτικότητα στην παροχή υπηρεσιών για να ικανοποιήσουν τις διαφορετικές ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών. Για αυτούς και για άλλους λόγους, η διαχείριση των ανθρώπων σε αυτόν τον τομέα συνεπάγεται μοναδικές προκλήσεις για τους ηγέτες (Testa και Sipe, 2012).

Από την άλλη πλευρά, πολλές οικονομικές και χρηματοοικονομικές μεταβλητές ώθησαν τις τουριστικές επιχειρήσεις σε νέα πρότυπα διαχείρισης, αναγκάζοντάς τις να

επαναπροσδιορίσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες κατά την τελευταία δεκαετία. Έτσι φαίνεται ότι έχουν προκύψει νέα οργανωτικά μοντέλα σε συνδυασμό με αλλαγές στη φιλοσοφία της διαχείρισης. Πράγματι, πολλές οργανώσεις έχουν αναγκαστεί να μεταβάλλουν την παραδοσιακή ιεραρχική δομή διαχείρισης σε πιο ευέλικτους και συμμετοχικούς διαχειριστικούς τύπους. Αυτή η αλλαγή στους ρόλους και τις ευθύνες των διαχειριστών φαίνεται ότι απαιτούσε μια αντίστοιχη αλλαγή στις ηγετικές συμπεριφορές. Οι ηγέτες της τουριστικής βιομηχανίας καλούνται πλέον να είναι πιο προσαρμόσιμοι και προσανατολισμένοι στον άνθρωπο. Για το λόγο αυτό έχει υποστηριχθεί ότι απαιτούνται νέες στρατηγικές ηγεσίας για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα του τουρισμού.

Παράλληλα με την παραπάνω τάση, αναγνωρίστηκε πρόσφατα η σημασία του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού, το οποίο θα έχει την εξουσία να λαμβάνει αποφάσεις στην πρώτη γραμμή χωρίς να συμβουλευεται τους επόπτες και ανωτέρους. Στο πλαίσιο της σύγχρονης τουριστικής οργάνωσης οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής πρέπει να λάβουν αποφάσεις επί τόπου και δεν μπορούν να περιμένουν έναν διευθυντή να λύσει το πρόβλημα. Αυτό το περιβάλλον απαιτεί οι υπάλληλοι στον τομέα των υπηρεσιών να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για να λάβουν τις σωστές αποφάσεις. Επίσης σε αυτό το σενάριο, πολλοί υπάλληλοι αναδεικνύονται ως ηγέτες ομάδων σε ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς οι επιχειρήσεις φιλοξενίας γίνονται πιο αποκεντρωμένες και η απόφαση λαμβάνεται στα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού.

Στον τουρισμό, οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ένα υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας στην λήψη αποφάσεων είναι πιο ικανοί να διαχειριστούν με επιτυχία τις απρόβλεπτες καταστάσεις που μπορεί να συμβούν κατά την εξυπηρέτηση των πελατών. Τόσο η ενδυνάμωση, όσο και η δέσμευση των εργαζομένων είναι βασικά απαιτούμενα για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων στους τουριστικούς οργανισμούς. Έχει επίσης δειχθεί ότι γενικά επιτυγχάνονται καλύτερες επιδόσεις όταν οι ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στην εμπλοκή των συνεργατών τους, ειδικά σε περιβάλλοντα εξυπηρέτησης πελατών. Έτσι, ορισμένα στυλ διοίκησης μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη της ενδυνάμωσης και της εμπλοκής των εργαζομένων στον τομέα του τουρισμού (Λαλούμης, 2015).

Πολλές από τις υπάρχουσες θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας, εμπλουτίστηκαν με μια πιο συμμετοχική φιλοσοφία στον τομέα του τουρισμού. Για παράδειγμα οι Testa και Sipe (2012) μελετώντας ένα σύνολο 110 ηγετών στην τουριστική βιομηχανία, επιχείρησαν να αναδείξουν τις ηγετικές τους ικανότητες και χαρακτηριστικά. Κατέληξαν σε ένα μοντέλο ικανοτήτων, το οποίο περιλαμβάνει τρία στοιχεία, τα οποία είναι η κατανόηση του οργανισμού, η κατανόηση των ανθρώπων και η κατανόηση του εαυτού. Η κατανόηση του οργανισμού συνδέεται με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και περιλαμβάνει δεξιότητες που εστιάζουν στον προγραμματισμό, τη διαχείριση της παραγωγικότητας της ομάδας, τη συνεχή απόδοση των οικονομικών αναλύσεων και τη βελτίωση του συστήματος και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Αυτή η κατηγορία ικανοτήτων είναι προσανατολισμένη στους στόχους και χρησιμοποιεί τεχνικές δεξιότητες.

Το δεύτερο στοιχείο, η κατανόηση των ανθρώπων είναι μια διάσταση που εστιάζει στους εργαζομένους και αφορά την διαπροσωπική ηγεσία και την ανοικτή επικοινωνία. Η εφαρμογή αυτής της διάστασης στη βιομηχανία του τουρισμού, συνεπάγεται την ικανοποίηση τόσο των πελατών, όσο και των εργαζομένων. Οι ηγέτες πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη ομάδας και την ενίσχυση των δεξιοτήτων των ατόμων και να εξασφαλίσουν ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. Σε όλα αυτά τα στάδια λειτουργίας της οργάνωσης, η οικοδόμηση επιτυχημένων ομάδων παρακινεί τους οπαδούς να επιτύχουν βέλτιστα αποτελέσματα και να είναι πιστοί στην εταιρεία (Testa και Sipe, 2012).

Το τελευταίο σύνολο ικανοτήτων είναι η κατανόηση του εαυτού, η οποία διαδραματίζει τον πιο κρίσιμο ρόλο στον τομέα των υπηρεσιών. Αυτές οι δεξιότητες είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού προτύπου για την ομάδα, όπου ο ηγέτης πρέπει να αποδείξει την υπευθυνότητα, την αξιοπιστία και την δέσμευση στην ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών. Ένα ουσιαστικό στοιχείο που σχετίζεται ειδικά με τον τουρισμό στην διάσταση αυτή είναι ο επαγγελματισμός, ο οποίος καλύπτει την ορθή εκπροσώπηση της εταιρείας προς τον πελάτη και τους οπαδούς, την αυτοπεποίθηση και την ηθική ηγεσία. Η αυτοαντανάκλαση ενός ηγέτη ενσωματώνει τη συνεχή μάθηση και τη βελτίωση των δεξιοτήτων, για την κατανόηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών. Εν κατακλείδι, όλες οι τρεις διαστάσεις των ικανοτήτων ηγεσίας είναι απαραίτητες για να καθοδηγήσουν την ομάδα σε καλές επιδόσεις, αλλά η τελευταία διάσταση είναι ζωτικής σημασίας, ειδικά στον κλάδο του τουρισμού, ο οποίος είναι τομέας του ανθρώπινου δυναμικού (Testa&Sipe, 2012).

Κάποιες έρευνες έχουν επίσης μελετήσει τα στυλ ηγεσίας που είναι περισσότερο ή κοινά ή κατάλληλα στην τουριστική βιομηχανία. Το στυλ ηγεσίας είναι γνωστό ότι επηρεάζει την απόδοση, την ικανοποίηση από την εργασία και τις σχέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Το στυλ και η προσέγγιση της ηγεσίας εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, και συγκεκριμένα από τα χαρακτηριστικά των ηγετών, των οπαδών και του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τον Boyne (2010), τα δύο κεντρικά στυλ ηγεσίας στο πλαίσιο των τουριστικών επιχειρήσεων είναι η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλαγή ηγέτη-μέλους (leader– member exchange - LMX).

Αρχικά, ο τομέας του τουρισμού είναι πολύ δυναμικός λόγω των αλλαγών στις οικονομικές συνθήκες, τις προσδοκίες των πελατών και τα κοινωνικά πρότυπα. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες πρέπει να ενεργούν αναλόγως και να παρακινούν τους υφισταμένους τους να επιτύχουν εξαιρετική απόδοση. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, οι ηγέτες πρέπει να μεταμορφώσουν τις δεξιότητες και τις αξίες των οπαδών σε πλεονέκτημα και να γνωστοποιήσουν με σαφήνεια τα καθήκοντα και τις ευθύνες για να εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη στόχων.

Οι Tracey και Hinkin (1994) σύγκριναν τα διάφορα είδη ηγεσίας στις επιχειρήσεις φιλοξενίας και βρήκαν ότι το μετασχηματιστικό ηγετικό στυλ θεωρείται επαρκές για τη βιομηχανία αυτή, λόγω της συνεχούς ανάγκης προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και επειδή διαμορφώνει ένα καθορισμένο όραμα για το μέλλον και εξουσιοδοτεί τους οπαδούς να επιτύχουν τους στόχους.

Η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους, σε αντίθεση με τις περισσότερες θεωρίες ηγεσίας, δεν βλέπει τη διαδικασία της ηγεσίας από την πλευρά του ηγέτη αλλά ως μια σχέση μεταξύ του ηγέτη και του κάθε μεμονωμένου οπαδού. Η θεωρία ανταλλαγής συναλλαγής ηγέτη-μέλους επικεντρώνεται στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και υψηλής ποιότητας, οι οποίες δίνουν στην εταιρία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ανθρώπινο δυναμικό. Σύμφωνα με τον Northouse (2016), αυτό το πλεονέκτημα μπορεί να μεταφραστεί σε υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων, καλύτερη απόδοση και λιγότερες απουσίες από την εργασία. Οι αλληλεπιδραστικές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και οπαδού βασίζονται στην αμοιβαία υποστήριξη, και όσο περισσότερο ο οπαδός είναι ενεργός και αναλαμβάνει περισσότερες ευθύνες, τόσο πιο πρόθυμος είναι ο ηγέτης να προσφέρει υποστήριξη, πληροφόρηση και ενδυνάμωση στους οπαδούς. Τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης απορρέουν από τις υγιείς σχέσεις που υποστηρίζουν τη δημιουργικότητα, τη συμπεριφορά των πολιτών και τα επιτεύγματα των στόχων. Αυτή η θεωρία χρησιμοποιείται επίσης για την κατάρτιση και την προσωπική ανάπτυξη των ηγετών (Northouse, 2016).

Η έρευνα δείχνει ότι ένας πολύτιμος παράγοντας για τη δημιουργία επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων και την επίτευξη υψηλών επιδόσεων στον τομέα του τουρισμού είναι η δημιουργικότητα. Οι υψηλής ποιότητας σχέσεις ηγέτη-μέλους δημιουργούν μια ατμόσφαιρα εργασίας που ενισχύει τη δημιουργικότητα, ενθαρρύνει την αντιμετώπιση των προκλήσεων και αυξάνει τα κίνητρα για την επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησης των πελατών. Οι συμπεριφορές αυτές είναι απαραίτητες για τη βιομηχανία του τουρισμού επειδή υπάρχει ουσιαστική ανάγκη τα μέλη του οργανισμού να είναι αφοσιωμένα και να είναι σε θέση να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και να εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των πελατών (Northouse 2016).

Σε μια πιο πρόσφατη έρευνα, οι Huertas-Valdivia et al., (2019) μελέτησαν την επίδραση της ενδυναμωτικής και της υπηρετικής ηγεσίας στους εργαζομένους στην βιομηχανία του τουρισμού. Η ενδυναμωτική ηγεσία συνδέθηκε θετικά με την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων, αλλά η υπηρετική ηγεσία όχι.

Οι Olsen & Zhao (2008) ανέφεραν επίσης ότι στο σύγχρονο δυναμικό περιβάλλον φιλοξενίας υπάρχει μια σειρά ηγετικών συμπεριφορών που επιτρέπουν στα άτομα να διευθύνουν με επιτυχία τις οργανώσεις τους. Αυτές οι συμπεριφορές δεν χρησιμοποιούνται συνήθως ανεξάρτητα η μία από την άλλη, ούτε είναι αμοιβαία αποκλειόμενες και ο αποτελεσματικός ηγέτης πιθανότατα θα χρησιμοποιήσει αρκετές συμπεριφορές, ανάλογα με την κατάσταση. Συγκεκριμένα προσδιόρισαν κάποια στυλ ηγεσίας που μπορεί να είναι καταλληλότερα στην τουριστική βιομηχανία. Αυτά είναι:

- [1] Η υποστηρικτική ηγεσία, μέσω της οποίας καταδεικνύεται η ανησυχία του ηγέτη για τις ανάγκες του ακόλουθου, την ανοιχτή επικοινωνία και την ανάπτυξη των οπαδών. Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους των ηγετών είναι να αναπτύξουν τους οπαδούς τους στο σημείο που ο οργανισμός θα λειτουργεί σε κορυφαίες επιδόσεις.
- [2] Η καθοδηγητική ηγεσία, η οποία αναφέρεται στην ανάθεση καθηκόντων στους ακόλουθους. Για να εξασφαλίσει την επιτυχή ολοκλήρωση αυτών των εργασιών, ο ηγέτης πρέπει να διασφαλίσει ότι οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν, κατανοούνται από τους οπαδούς, ότι οι γραμμές επικοινωνίας είναι ανοιχτές και σαφείς και ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι και προσδοκίες απόδοσης που τις καταλαβαίνουν όλοι. Αυτή η συμπεριφορά σχετίζεται με την οργανωτική δομή και είναι απαραίτητη έως ότου όλα τα μέλη της οργάνωσης κατανοήσουν σαφώς τι αναμένεται από αυτά και είναι ικανά να ανταποκριθούν στις προσδοκίες αυτές.
- [3] Η συμμετοχική ηγεσία. Αυτή η συμπεριφορά αποδεικνύεται από το επίπεδο της συμμετοχής των οπαδών στη λήψη αποφάσεων και από τον καθορισμό στόχων που χρησιμοποιεί ο ηγέτης. Αυτή η συμπεριφορά κυμαίνεται από αλληλεπιδράσεις ένας προς ένα, έως τις αλληλεπιδράσεις της ομάδας σε μια προσπάθεια να παραχθούν εισροές για τη λήψη αποφάσεων. Αυτή η συμπεριφορά είναι κατάλληλη όταν η ομάδα κατέχει κάποιο είδος γνώσης, το οποίο ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά στη λήψη αποφάσεων. Σε αυτή τη συμπεριφορά υπάρχει μια σιωπηρή αντίληψη ότι όταν υπάρχει συμμετοχή θα εκτιμηθεί από τον ηγέτη. Η συμβολική χρήση της συμμετοχής του ηγέτη μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια και φτωχή ηθική και απόδοση.
- [4] Η χαρισματική ηγεσία. Ο ηγέτης επικοινωνεί το όραμα στους εργαζομένους και λειτουργεί ως πρότυπο για τους οπαδούς του. Ο χαρισματικός ηγέτης δημιουργεί την αφοσίωση, δέσμευση ή εμπιστοσύνη από τους οπαδούς. Οι ηγέτες που μέσω της δύναμης των προσωπικών τους χαρακτηριστικών είναι σε θέση να παρακινήσουν

τους οπαδούς τους να ακολουθήσουν το όραμα τους για την οργάνωση χρησιμοποιούν την χαρισματική ηγετική συμπεριφορά.

Η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών είναι επίσης πολύ σημαντική στο πλαίσιο της τουριστικής βιομηχανίας. Ο τομέας του τουρισμού και της φιλοξενίας είναι κατ' εξοχήν ένας τομέας υπηρεσιών. Το καθήκον του είναι να εξυπηρετήσει και να ικανοποιήσει τους τουριστικούς επισκέπτες. Πολύ συχνά, το προϊόν που αγοράζεται, είναι είτε άυλο, είτε η αντιληπτή ποιότητα του αγορασθέντος προϊόντος επηρεάζεται από τη μέθοδο εξυπηρέτησης με την οποία έγινε η παραλαβή του. Στον τουρισμό, ο πάροχος υπηρεσιών είναι μέρος του ίδιου του προϊόντος και για να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες όχι μόνο πρέπει να πιστέψουν ότι έχουν λάβει μια πολύτιμη υπηρεσία για τα χρήματα που δίνουν, αλλά και να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και είναι σεβαστοί από τους εργαζόμενους που παρέχουν την υπηρεσία (Scott-Halsell et al., 2008).

Στο πλαίσιο της διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα απαιτούμενο χαρακτηριστικό, τόσο των εργαζομένων, όσο και των ηγετών. Τα συναισθήματα μπορεί να είναι αρκετά σημαντικά, σε ένα πλαίσιο που οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις είναι πολύ συχνές, όπως ο τουρισμός. Οι πάροχοι υπηρεσιών πρέπει να κατανοήσουν τα συναισθήματα των πελατών και να είναι σε θέση να προσλάβουν προσωπικό με συναισθηματικές ικανότητες. Οι υπάλληλοι του τομέα των υπηρεσιών και οι διαχειριστές με υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης αναμένεται όχι μόνο να εξυπηρετούν και να ικανοποιούν τους πελάτες τους καλύτερα, αλλά και να λειτουργούν καλύτερα με άλλους υπαλλήλους και διευθυντικά στελέχη στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας. Ένα υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στο περιβάλλον των υπηρεσιών του τουρισμού και φιλοξενίας συμβάλλει στη μεγαλύτερη ικανοποίηση τόσο των πελατών, όσο και των εργαζομένων. Στον τομέα του τουρισμού, οι ηγέτες απαιτείται να έχουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης για να διαχειριστούν τις δικές τους επιδόσεις και να ρυθμίζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων, ώστε τα δύο μέρη να αλληλεπιδρούν με τον πλέον κατάλληλο και αποτελεσματικό τρόπο (Λαλούμης, 2014).

Σύμφωνα με τη θεωρία της «συναισθηματικής μόλυνσης», η έκφραση ενός θετικού συναισθήματος από ένα άτομο, μπορεί να διευκολύνει αντίστοιχες συναισθηματικές καταστάσεις σε άλλα άτομα. Οι θετικές συναισθηματικές καταστάσεις των εργαζομένων στον τομέα του τουρισμού μπορούν να προκαλέσουν θετικές συναισθηματικές καταστάσεις στους πελάτες. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να συμπεριφέρονται με τρόπους που ενθαρρύνουν τις θετικές συναισθηματικές εμπειρίες, και έτσι προσπαθούν να εκφράσουν συναισθήματα που ευχαριστούν τους άλλους. Προκειμένου μια τουριστική οργάνωση να λειτουργήσει με επιτυχία, ένας ηγέτης που αλληλεπιδρά με τα μέλη του οργανισμού, απαιτείται να επιδεικνύει συναισθηματική ευαίσθητη συμπεριφορά, προκειμένου να επηρεάζει τα συναισθήματα των εργαζομένων (Tsaur & Ku, 2019).

Οι Carvelzani et al., (2003) σε μια έρευνα που διεξήγαγαν μέσω συνεντεύξεων με ταξιδιωτικούς πράκτορες, διαπίστωσε ότι εκείνοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν καλύτερη ικανότητα να διαχειρίζονται τις διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις και μπορούσαν επίσης καλύτερα να εκτιμήσουν και κατανοήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των τουριστών, να οργανώσουν ένα ταξίδι καλύτερα προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους και ως εκ τούτου να τους παρέχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Σε μια άλλη έρευνα, οι Scott-Halsell et al., (2008) μελέτησαν τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών στην τουριστική βιομηχανία. Οι ηγέτες βρέθηκαν να

έχουν μέτρια προς υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης οι ηγέτες οι οποίοι είχαν ένα υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, είχαν επίσης και υψηλότερα επίπεδα συναισθηματική νοημοσύνης. Τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης αυξήθηκαν επίσης, όσο αυξάνονταν τα έτη εμπειρίας στην βιομηχανία του τουρισμού, υποδεικνύοντας ότι οι ηγέτες στον τομέα, είναι πιθανό με την πάροδο των ετών να καλλιεργούν και να μαθαίνουν δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ηγέτες με περισσότερη εμπειρία ίσως είναι περισσότερο ικανοί να αποκρυπτογραφήσουν αυτό που αισθάνονται και γιατί αισθάνονται με αυτόν τον τρόπο.

Σε μια άλλη έρευνα πιο πρόσφατη, οι Tsaour & Ku (2019) μελέτησαν την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών τουριστικών περιοδειών στους τουρίστες και την ικανοποίησή τους, διερευνώντας ένα δείγμα 54 ατόμων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών οδήγησε σε θετική επίδραση μεταξύ των τουριστών της περιοδείας και σε αυξημένη ικανοποίηση.

Στον τομέα των ξενοδοχείων, οι Genc & Gulertekin Genc (2018) μελέτησαν αν τα επίπεδα κοινωνικής νοημοσύνης των στελεχών επηρεάζουν τη συναισθηματική εργασία των εργαζομένων και το συναισθηματικό κλίμα στον εργασιακό χώρο. Συνολικά 276 ερωτηματολόγια δόθηκαν σε εργαζομένους ξενοδοχειακών μονάδων στην Κωνσταντινούπολη. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η κοινωνική νοημοσύνη επηρεάζει θετικά και σημαντικά τη δράση και το συναισθηματικό κλίμα στον χώρο εργασίας.

Οι Mishra et al., (2010) ανέφεραν επίσης ότι ο τομέας της φιλοξενίας και της τουριστικής βιομηχανίας απαιτεί ηγέτες που διαθέτουν συναισθηματική ισορροπία και χαρισματική προσωπικότητα παράλληλα, προκειμένου να επιφέρουν αλλαγές στο σύστημα, καθώς και να βελτιώσουν τις επιδόσεις των εργαζομένων, της ομάδας και της οργάνωσης. Ανέφεραν επίσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βελτιωθεί μέσω διαφόρων προγραμμάτων κατάρτισης, τα οποία θα βοηθήσουν περαιτέρω στη βελτίωση της ηγεσίας και των επιδόσεων των θέσεων εργασίας.

Σύμφωνα με τον Λαλούμη (2014), το κλίμα της τουριστικής επιχείρησης παίζει τεράστιο ρόλο στην αποτελεσματική εργασία, γι' αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η επίδρασή τους στους εργαζόμενους, παρότι και αυτοί με τη σειρά τους παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωσή του. Το συναισθηματικό κλίμα μεταφέρεται από τη μια ημέρα στην επόμενη και χρειάζονται προσπάθειες (ενέργεια) για την αλλαγή του. Οι διευθυντές πρέπει να δίνουν έμφαση στους παράγοντες που δημιουργούν θετικό κλίμα, διότι αυτό είναι παρόν και επεμβαίνει συνεχώς στον συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων, αλλά και των πελατών. Το κλίμα του χώρου εργασίας επεμβαίνει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Η αποδοτικότητα του ανθρώπου στην εργασία του επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ψυχολογική του διάθεση. Τα θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική ψυχική διάθεση του εργαζομένου, η οποία επεμβαίνει έντονα στη συμπεριφορά του ατόμου και της ομάδας απέναντι στη διοίκηση και στη στάση της.

6.3. Ο ρόλος της ηγεσίας στις πολιτισμικές μονάδες

6.3.1. Ιδιαιτερότητες πολιτισμικών μονάδων

Η ηγεσία σε οποιαδήποτε μη κερδοσκοπική οργάνωση δημιουργεί προκλήσεις που είναι πιο σύνθετες από εκείνες των οργανισμών που λειτουργούν με σκοπό το κέρδος. Δεδομένης της ανομοιογένειας τους, ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα πολιτισμικά ιδρύματα είναι ο συμβιβασμός ανάμεσα στη διατήρηση της τέχνης και στη δημιουργία προϊόντων για την ψυχαγωγία και την εμπλοκή του κοινού. Στην πραγματικότητα, η πολιτισμική βιομηχανία πρέπει να αντιμετωπίσει τις δυνάμεις της αγοράς, όπως και κάθε άλλη βιομηχανία, αλλά τα πολιτισμικά ιδρύματα έχουν παράλληλα την υποχρέωση να διασφαλίζουν την ακεραιότητα και την πολιτιστική αξία των προϊόντων στην πολιτιστική παράδοση. Προκειμένου οι οργανισμοί αυτοί να κερδίσουν μια αναγνωρισμένη διεθνή φήμη, το επίπεδο ποιότητας και καινοτομίας πρέπει να είναι σταθερά υψηλό (Ruta & Sala, 2018).

Ακόμα ένα βασικό χαρακτηριστικό των πολιτισμικών οργανισμών είναι ότι ο πολιτισμός είναι δημόσια ιδιοκτησία, η οποία χαρακτηρίζεται από έλλειψη ανταγωνισμού και από τον μη αποκλεισμό της πολιτιστικής κατανάλωσης. Το πρώτο σημαίνει ότι εάν ένα άτομο καταναλώνει τον πολιτισμό, αυτό δεν εμποδίζει άλλα άτομα να κάνουν το ίδιο. Το τελευταίο αναφέρεται στην δυσκολία να εμποδίσει κάποιος τους ανθρώπους να καταναλώνουν ένα πολιτιστικό αγαθό, αν δεν έχουν πληρώσει γι 'αυτό. Υπό το φως αυτών των χαρακτηριστικών, η δημόσια ιδιοκτησία δεν υπόκειται εύκολα στη λογική της αγοράς, αλλά εμπίπτει στον τομέα της δημόσιας ωφέλειας. Ορισμένοι κλάδοι της τέχνης και του πολιτισμού, όπως τα μουσεία και οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις και ενώσεις για τη διατήρηση της κληρονομιάς, θεωρούνται δημόσια περιουσία. Λόγω αυτού του μοναδικού χαρακτηριστικού, η ομάδα των ενδιαφερομένων μερών που συμμετέχουν στις δραστηριότητες των πολιτιστικών ιδρυμάτων επεκτείνεται. Δεν υπάρχουν πλέον μόνο καλλιτέχνες, ακροατές και εργαζόμενοι στον πολιτισμικό οργανισμό, αλλά σε αυτούς προστίθενται οι τοπικές κοινότητες, οι περιφερειακοί και εθνικοί φορείς, οι μη κερδοσκοπικές οργανώσεις εταίρων και τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και τα ερευνητικά κέντρα. Αυτό το χαρακτηριστικό έχει σαφείς επιπτώσεις για τους ηγέτες των πολιτισμικών μονάδων, οι οποίοι καλούνται να διοικήσουν, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω ιδιαιτερότητες (Ruta & Sala, 2018).

Ακόμα ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί προσανατολίζονται προς την παραγωγή νέων ιδεών. Η εξισορρόπηση αυτής της προτεραιότητας, με την ανάγκη διασφάλισης ενός οικονομικά βιώσιμου οργανισμού και ενδεχομένως, ενός θετικού διαλόγου με τον κόσμο, είναι χαρακτηριστικά, τα οποία δίνουν στους πολιτιστικούς ηγέτες μια μοναδική σειρά προκλήσεων. Σε αντίθεση με τους ηγέτες των επιχειρήσεων σε άλλους τομείς της οικονομίας, οι πολιτιστικοί ηγέτες βρίσκονται σε έναν διαρκή αγώνα για να εξηγήσουν και να κοινοποιήσουν την αξία αυτών που κάνουν. Αυτό το καθήκον είναι δύσκολο επειδή οι ιδέες που παράγουν οι πολιτιστικές οργανώσεις δεν είναι πάντα κατανοητές (Ruta&Sala, 2018).

6.3.2. Διπλή ηγεσία στις πολιτισμικές μονάδες

Ο πολιτισμός, που αποτελείται από μια κοινωνικά μεταδιδόμενη συμπεριφορά, διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο ορίζεται μια κοινωνία και είναι ένα σημαντικό μέσο για να

κατανοήσουμε πώς αναπτύσσεται η κοινωνική ζωή. Η πολιτιστική ηγεσία, ορίζεται ως η ηγεσία στον τομέα του πολιτισμού. Οι ηγέτες σε αυτόν τον τομέα αντιμετωπίζουν την αμφίδρομη πρόκληση της προώθησης του πολιτισμού, και παράλληλα της οικονομικής διαχείρισης για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών τους, ανεξάρτητα από το είδος της πολιτισμικής οργάνωσης (Hewison & Holden, 2016).

Ο ηγέτης των πολιτισμικών μονάδων είναι το άτομο που υποκινείται από τη βελτίωση της τέχνης, εργάζεται ανεξάρτητα και επαγγελματικά με γνώση του θέματος και αναπτύσσει δράσεις ως διαμεσολαβητής μεταξύ κυβερνητικών ή / και ιδιωτικών πολιτιστικών ιδρυμάτων με καλλιτέχνες από διαφορετικές περιοχές. Ο ηγέτης εργάζεται αναζητώντας συγκεκριμένα μέτρα επιτυχίας, επιδιώκοντας πάντοτε να βελτιώσει το επίπεδο του πολιτισμού, επιδιώκοντας την ενεργό συνοχή μεταξύ της κοινωνίας, του κυβερνητικού τομέα, του ιδιωτικού τομέα και των καλλιτεχνών. Το έργο της ηγεσίας δημιουργεί προκλήσεις μάθησης σε διάφορους τομείς όπως η διαχείριση οικονομικών πόρων, η κατάρτιση και η καλλιτεχνική επικοινωνία. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να οπτικοποιεί και να ερμηνεύει το ταλέντο, γνωρίζοντας πώς να καθιερώσει έναν διάλογο με τους καλλιτέχνες για να τους συνδέσει με την ανάπτυξη πολιτιστικών έργων και αγαθών.

Παραδοσιακά έχει υποστηριχθεί ότι η ηγεσία πρέπει να ασκείται από ένα μόνο άτομο προκειμένου να είναι αποτελεσματική. Ωστόσο στις πολιτισμικές μονάδες έχει συχνά υποστηριχθεί ότι τα μοντέλα δυαδικής ηγεσίας μπορεί να είναι καταλληλότερα. Το μοντέλο της διπλής ηγεσίας υπάγεται στο στυλ της κοινής-διανεμημένης ηγεσίας, η οποία αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Στο μοντέλο αυτό, δύο άτομα ασκούν την ηγεσία. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των πολιτιστικών βιομηχανιών είναι η ανάγκη ευθυγράμμισης των καλλιτεχνικών και εμπορικών στόχων. Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του παραπάνω ζητήματος, οι πολιτιστικές οργανώσεις έχουν συχνά μια διπλή δομή ηγεσίας, όπου κάθε ένας από τους δύο ηγέτες έχει διαφορετικές ευθύνες και στόχους. Οι τρέχουσες αλλαγές στον πολιτιστικό κλάδο έχουν αναδιαμορφώσει τους ρόλους των διαχειριστών και των καλλιτεχνών, αναγκάζοντάς τους, για παράδειγμα, να έχουν περισσότερο επιχειρηματικό πνεύμα και να επικεντρώνονται περισσότερο στη δημιουργία εσόδων (Τσουρβάκας, 2012).

Στους πολιτισμικούς οργανισμούς, είτε ο ηγέτης θα αναλάβει έναν διττό ρόλο, είτε δύο ηγέτες θα αναλάβουν δύο ξεχωριστούς, αλλά εξίσου σημαντικούς ρόλους. Οι ρόλοι αυτοί είναι ο ρόλος του καλλιτεχνικού διευθυντή και του διευθύνοντα συμβούλου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ένα άτομο εκτελεί και τους δύο ρόλους, αλλά στις μεγαλύτερες πολιτισμικές οργανώσεις, δύο άτομα αναλαμβάνουν ξεχωριστά τους δύο παραπάνω ρόλους. Ο καλλιτεχνικός διευθυντής έχει παραδοσιακά τον κυρίαρχο ηγετικό ρόλο και είναι υπεύθυνος για την παροχή της καλύτερης δυνατής καλλιτεχνικής εμπειρίας για το κοινό του οργανισμού. Πρωταρχικός στόχος του καλλιτεχνικού διευθυντή είναι η βραχυπρόθεσμη καλλιτεχνική αναγνώριση. Ο ρόλος του διευθύνοντος συμβούλου, από την άλλη πλευρά, είναι να εξασφαλίσει την οικονομική ασφάλεια και τη μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού (Τσουρβάκας, 2012).

Ένα καλό παράδειγμα πολιτιστικής βιομηχανίας με διπλή δομή ηγεσίας είναι η βιομηχανία του κινηματογράφου. Τα κινηματογραφικά έργα έχουν συχνά δύο ηγέτες. Ο σκηνοθέτης είναι κυρίως υπεύθυνος για τον καλλιτεχνικό σχεδιασμό και διαχείριση, ενώ ο παραγωγός για τις επιχειρηματικές πτυχές της ταινίας. Λόγω του τρόπου λειτουργίας της βιομηχανίας αυτής, οι περισσότεροι ηγετικοί ρόλοι είναι πολύ τυποποιημένοι και σαφώς καθορισμένοι, εξασφαλίζοντας έτσι την ομαλή συνεργασία μεταξύ των επαγγελματιών που συχνά δεν έχουν ιστορικό συνεργασίας (Τσουρβάκας, 2012).

Παρ' όλα αυτά το μοντέλο της διπλής ηγεσίας μπορεί να έχει μειονεκτήματα, το σημαντικότερο εκ των οποίων είναι οι συγκρούσεις μεταξύ των ηγετικών στελεχών. Συχνά υποτίθεται ότι υπάρχει μια έμφυτη σύγκρουση μεταξύ του καλλιτεχνικού διευθυντή και του διευθύνοντα συμβούλου. Όσον αφορά τις ενδο-οργανωτικές συγκρούσεις, μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ των συγκρούσεων εργασιών και των συγκρούσεων σχέσεων. Η σύγκρουση εργασιών σημαίνει ότι υπάρχει διαφωνία μεταξύ των ηγετών σχετικά με το τι πρέπει να επιτευχθεί, ενώ η σύγκρουση σχέσεων συνιστά διαπροσωπικές ασυμβατότητες μεταξύ των ηγετών. Αν και ένας ήπιος βαθμός σύγκρουσης εργασιών μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, επειδή η συζήτηση μπορεί να ενισχύσει την δημιουργικότητα και τη λήψη αποφάσεων, οι συγκρούσεις σχέσεων σχεδόν πάντα έχουν μόνο αρνητικά αποτελέσματα. Η σύγκρουση εργασιών συνδέεται επίσης με τα όρια μεταξύ των οργανωτικών ρόλων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό το διπλό μοντέλο της ηγεσίας, διότι η σύγκρουση μεταξύ δύο ηγετών, καθώς και μεταξύ αυτών και άλλων μελών της οργάνωσης, μπορεί να οδηγήσει σε διενέξεις ρόλων και ασάφεια ρόλων. Η σύγκρουση ρόλων προκύπτει όταν τα άτομα αντιμετωπίζουν ασυνεπή ή ασυμβίβαστα αιτήματα, ενώ η ασάφεια ως προς το ρόλο αναφέρεται στην αβεβαιότητα σχετικά με τα καθήκοντα και τις ευθύνες που αποτελούν μέρος του ρόλου (Τσουρβάκας, 2012).

6.3.3. Στυλ ηγεσίας στις πολιτισμικές μονάδες

Εκτός των παραπάνω έχει προταθεί ότι τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας είναι σχετικά με την ηγεσία στους πολιτιστικούς οργανισμούς. Αυτά είναι η χαρισματική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία, η μετασχηματιστική ηγεσία και η συμμετοχική ηγεσία. Πολλοί πολιτισμικοί οργανισμοί ιδρύονται από ένα άτομο με μεγάλο πάθος και δέσμευση σε μια συγκεκριμένη μορφή τέχνης και συνήθως με μια καλή φήμη στον τομέα. Τέτοια άτομα συχνά είναι εξαιρετικά ταλαντούχα και δεσμεύονται ένθερμα για την εκπλήρωση του σκοπού της οργάνωσης. Το ταλέντο και το υψηλό επίπεδο δέσμευσης υποδηλώνουν ότι ο διαχειριστής αυτός είναι πιθανό να αναγνωριστεί ως χαρισματικός ηγέτης. Οι πολιτισμικές οργανώσεις είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν προβλήματα αν ο χαρισματικός ηγέτης αποχωρήσει ή εάν θεωρηθεί ότι λαμβάνει ακατάλληλες αποφάσεις ή εάν ένα άλλο ισχυρό άτομο αμφισβητεί τη θέση του χαρισματικού ηγέτη, ίσως υποστηρίζοντας ένα νέο στυλ ή προσέγγιση ηγεσίας (Cray et al., 2007).

Από μία άλλη άποψη, οι πολιτισμικοί οργανισμοί αγκαλιάζουν την συναλλακτική ηγεσία, επειδή η παραγωγή πολιτισμού, όπως για παράδειγμα η έναρξη μιας έκθεσης τέχνης, απαιτεί ουσιαστικό επιχειρησιακό σχεδιασμό. Η προσπάθεια που απαιτείται τόσο από τους ηγέτες, όσο και από τους ακόλουθους είναι σημαντική και απαιτείται λεπτομερή διαχείριση. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση των δημιουργικών ανθρώπων και η παροχή πολιτιστικών προϊόντων απαιτεί μεγάλη ευαισθησία και η έμφαση στην τήρηση των προθεσμιών και στην ολοκλήρωση των διοικητικών καθηκόντων μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις. Η υπερβολική χρήση της συναλλακτικής ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε παρέμβαση στην καλλιτεχνική ελευθερία (Cray et al., 2007).

Στην συνέχεια, οι υποστηρικτές της μετασχηματιστικής ηγεσίας υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες αυτοί μπορούν να πείσουν τους ακόλουθους τους, να αποδώσουν πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδα, ως αποτέλεσμα της επιρροής τους. Οι ακόλουθοι είναι πρόθυμοι να ασκήσουν επιπλέον προσπάθεια εξαιτίας της δέσμευσής τους στον ηγέτη αλλά και λόγω του ενδογενούς κινήτρου εργασίας τους και της αίσθησης του σκοπού και της αποστολής που τους ωθεί να υπερέχουν. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία στις πολιτισμικές οργανώσεις, όπου πολλοί από

τους ακόλουθους είναι καλλιτέχνες οι οποίοι επιθυμούν να είναι μέρος μιας αξιόλογης οργάνωσης και να εκτιμώνται οι ιδέες τους (Crayetal., 2007).

Επιπρόσθετα, επειδή τα άτομα πρέπει να αποτιμώνται, το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι επίσης πιθανό να είναι κατάλληλο για πολιτισμικούς οργανισμούς. Οι οργανισμοί αυτοί απασχολούν συνήθως πολλούς εργαζόμενους αλλά και εθελοντές οι οποίοι είναι καλά μορφωμένοι και ενδιαφέρονται και δεσμεύονται για τους στόχους του οργανισμού. Οι εν λόγω συμμετέχοντες συνήθως επιθυμούν να παρέχουν την γνώμη τους για τις αποφάσεις που λαμβάνονται στον οργανισμό, προσπαθώντας να τις επηρεάσουν. Μπορεί επίσης να επιθυμούν να επηρεάσουν την πρόοδο της οργάνωσής τους με γενικότερο τρόπο. Η αποτελεσματικότητα με την οποία τα μέλη μιας οργάνωσης υλοποιούν μια απόφαση εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο δεσμεύονται για την επιτυχία της. Αν και το συμμετοχικό στυλ μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους της οργάνωσης, ιδιαίτερα όταν εφαρμόζεται σε σημαντικές αποφάσεις, μπορεί να επιβραδύνει σημαντικά τον χρόνο αντίδρασης του οργανισμού (Crayetal., 2007).

Κάθε ένα από τα στυλ ηγεσίας που περιγράφονται παραπάνω έχει τους υποστηρικτές του, αλλά πολλοί ερευνητές πιστεύουν σήμερα ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες προσαρμόζουν το προσωπικό τους στυλ στην κουλτούρα του οργανισμού και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντός. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που έχει κάθε στυλ ηγεσίας, το καθιστούν κατάλληλο σε ορισμένες περιπτώσεις, αλλά ακατάλληλο, ή ακόμα και επιβλαβές, σε άλλες. Είναι σαφές λοιπόν ότι μια αναντιστοιχία μεταξύ του ηγετικού στυλ ενός ατόμου και των οργανωτικών αναγκών ή του περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία στην λειτουργία του οργανισμού, ακόμα και για ηγέτες που ήταν επιτυχείς στο παρελθόν(Crayetal., 2007).

Και τα τέσσερα παραπάνω στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι κατάλληλα για τις πολιτισμικές μονάδες υπό ορισμένες συνθήκες. Το μέγεθος του οργανισμού, η ποικιλομορφία των προγραμμάτων, οι εσωτερικές πολιτικές ρυθμίσεις, οι σχέσεις με τους εξωτερικούς παράγοντες, η χρηματοοικονομική σταθερότητα, η θεσμική εικόνα και διάφοροι άλλοι παράγοντες θα επηρεάσουν την προσαρμογή μεταξύ του στυλ του ηγέτη και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να είναι καταλληλότερη κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων ζωής ενός πολιτισμικού οργανισμού, ωστόσο η αληθινή χαρισματική ηγεσία είναι σπάνια, καθώς εξαρτάται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων. Η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία βασίζεται περισσότερο στις δεξιότητες παρά στα εγγενή χαρακτηριστικά των ατόμων, μπορεί να αποτελεί μια εναλλακτική λύση όταν η οργάνωση απαιτεί σημαντικές αλλαγές. Η συναλλακτική ηγεσία, από την άλλη, είναι η πιο σταθερή, σε σύγκριση με τις προηγούμενες μορφές ηγεσίας, αλλά μπορεί να μην είναι κατάλληλη για πολλούς πολιτισμικούς οργανισμούς, επειδή σπάνια οι δραστηριότητες των οργανισμών αυτών θα ακολουθούν αυστηρές ρουτίνες εργασίας. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας έγκειται στο γεγονός ότι αυτοί οι ηγέτες είναι άμεσα διαθέσιμοι, καθώς συχνά βρίσκονται μέσα στην ίδια την οργάνωση. Η συμμετοχική ηγεσία αποτελεί ίσως την καλύτερη επιλογή για τους περισσότερους πολιτισμικούς οργανισμούς. Ωστόσο, ο αργός ρυθμός λήψης αποφάσεων αυτού του στυλ προάγει τον περιορισμό της ικανότητας του οργανισμού να προσαρμοστεί στο σύγχρονο δυναμικό περιβάλλον (Crayetal., 2007).

Συνοψίζοντας, οι ηγέτες των πολιτισμικών οργανισμών, ανεξάρτητα από το αν είναι ένας ή περισσότεροι, είναι αναγκαίο να προσαρμόζουν το ηγετικό τους στυλ στις περιστάσεις και τις ανάγκες του περιβάλλοντος, προκειμένου να οδηγήσουν τον οργανισμό τους στην επιτυχία.

6.4. Ηγεσία και ΣΝ στην διοίκηση των πολιτισμικών μονάδων

Το συναίσθημα και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι επίσης βασικά συστατικά της ηγεσίας στους επιτυχημένους πολιτισμικούς οργανισμούς, όπως και στις τουριστικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Sandell & Janes (2007), η αποτελεσματική ηγεσία στα μουσεία και τις υπόλοιπες πολιτισμικές μονάδες απαιτεί από τους ηγέτες να έχουν πάθος, δημιουργικότητα και φαντασία. Όταν αυτή η παθιασμένη ενέργεια εκφράζεται μέσα από μια σειρά δεξιοτήτων εκτελεστικού επιπέδου, συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ακόλουθοι ανταποκρίνονται καλύτερα στα καθήκοντα τους. Σύμφωνα με τους ίδιους, όταν ο ηγέτης έχει σαφείς στόχους, παρέχει υποστήριξη στους εργαζομένους, τους επιτρέπει να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων και εμπνέει εμπιστοσύνη, είναι πιο πιθανό να μεταδώσει συναισθηματική ενέργεια στους ακόλουθους. Η μετατροπή της ενέργειας αυτής σε βέλτιστη απόδοση φαίνεται να στηρίζεται όλο και περισσότερο σε αυτά που έχουν γίνει γνωστά ως δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι διαχειριστές των πολιτισμικών μονάδων με ενισχυμένες δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα σε συνθήκες πειστικής εργασίας, να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους ακόλουθους και να δημιουργήσουν το μέλλον της πολιτισμικής μονάδας, καθώς και να καθοδηγήσουν τους εργαζομένους προς την επίτευξη του οράματος του οργανισμού.

Επιπλέον ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης μπορεί να επηρεάσει θετικά την εμπειρία των επισκεπτών στους πολιτισμικούς οργανισμούς. Μια θετική εμπειρία από την πλευρά των επισκεπτών περιλαμβάνει και βασίζεται στην αντίληψη του καλωσορίσματος, της ζεστασιάς, της ευχαρίστησης, της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας, παράγοντες οι οποίοι στο σύνολο τους δημιουργούν ένα θεμελιώδη δεσμό μεταξύ των επισκεπτών και των πολιτισμικών οργανισμών μακροπρόθεσμα. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που οδηγούν στην συναισθηματική εμπλοκή των επισκεπτών και πολλοί από αυτούς σχετίζονται με την ηγεσία (Suchy.2006). Σύμφωνα με τον Suchy (2006) οι περισσότεροι από τους ρόλους που φέρουν οι ηγέτες στους πολιτισμικούς οργανισμούς εξαρτώνται από την συναισθηματική νοημοσύνη και τα χαρακτηριστικά της, όπως η σκοπιμότητα, η διαπροσωπική σύνδεση, η ενσυναίσθηση, η διαίσθηση και η εμπιστοσύνη. Ο πρώτος ρόλος του ηγέτη είναι να εκπροσωπήσει την ιστορία (π.χ. στα μουσεία) σε διάφορα ακροατήρια (εσωτερικά και εξωτερικά) που καθοδηγούνται από το προσωπικό πάθος. Δεύτερον, οι ηγέτες δημιουργούν περιβάλλοντα όπου οι άλλοι (προσωπικό και εθελοντές) μπορούν να δώσουν το καλύτερο δυνατό, μεταξύ τους και στους επισκέπτες. Τρίτον, ενεργούν ως ηθικοί επιχειρηματίες, αξιολογώντας και διαμορφώνοντας τις ευκαιρίες σε βιώσιμα οικονομικά αποτελέσματα για να εξασφαλίσουν το μέλλον του πολιτισμικού οργανισμού. Τέταρτον, καλλιεργούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως το προσωπικό, τα συμβούλια, οι επισκέπτες, η τοπική κοινότητα και η κυβέρνηση, για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Και οι τέσσερις ρόλοι εξαρτώνται από τις ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

Κάποιοι ερευνητές έχουν επίσης υποστηρίξει ότι οι δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης είναι περισσότερο σημαντικές για τους καλλιτεχνικούς διευθυντές και λιγότερο για τους οικονομικούς διευθυντές ή τους διευθύνοντες συμβούλους δεδομένου ότι σε μια πολιτισμική μονάδα, οι ρόλοι αυτοί αναλαμβάνονται από διαφορετικά άτομα και όχι από το ίδιο. Οι ίδιοι οι καλλιτεχνικοί διευθυντές, αλλά και οι ακόλουθοι τους, όπως για παράδειγμα οι μουσικοί, οι ηθοποιοί και άλλοι καλλιτέχνες λειτουργούν σχεδόν αποκλειστικά με το συναίσθημα. Οι ηγέτες των τεχνών ασχολούνται με πολλές καταστάσεις και ανθρώπους που μπορεί να προκαλέσουν έντονα συναισθήματα, όπως οι παραστάσεις, οι πρόβες, η διδασκαλία, η δημόσια ομιλία, οι παρουσιάσεις και οι συναντήσεις με δωρητές και ως εκ τούτου η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει να έχουν ή να καλλιεργήσουν (Baumgardner, 2013).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία μελέτησε τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας, καθώς και τον ρόλο του συναισθηματικά νοήμων ηγέτη στην διοίκηση των τουριστικών, καθώς και των πολιτισμικών οργανισμών. Η επιτυχία στον χώρο εργασίας έχει δείχθει ότι δεν εξαρτάται μόνο από την γνωστική νοημοσύνη, δηλαδή το IQ, αλλά και από την συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή από την ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται και να εκφράζουν τα συναισθήματά τους, την ικανότητα να χρησιμοποιούν τα συναισθήματα για βοηθήσουν την σκέψη τους και την ικανότητα να κατανοούν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους, αλλά και τα συναισθήματα των άλλων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται ότι είναι μια από τις πιο σημαντικές συνιστώσες της αποτελεσματικής ηγεσίας, καθώς οι συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες δημιουργούν καλύτερες αλληλεπιδράσεις με τους γύρω τους (κυρίως τους εργαζομένους), επικοινωνούν αποτελεσματικότερα και αξιοποιούν τα συναισθήματα προς όφελος του οργανισμού. Μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης, ως χαρακτηριστικού της προσωπικότητάς τους, οι ηγέτες εδραιώνουν την αξιοπιστία τους στους εργαζομένους, τους παρακινούν και αξιοποιούν τις γνώσεις τους και τις δεξιότητες τους για την εκπλήρωση της οργανωτικής αποστολής. Κατά αυτό τον τρόπο, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματική ηγεσία.

Δεδομένου ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη έχει θετικές επιπτώσεις στους εργαζομένους και στην απόδοσή τους, θεωρείται ότι είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει ο ηγέτης στις τουριστικές επιχειρήσεις, επειδή σε αυτόν τον κλάδο οι εργαζόμενοι παίζουν μεγάλο και πολύ σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη. Τα συναισθήματα μπορεί να είναι αρκετά σημαντικά, σε ένα πλαίσιο που οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις είναι πολύ συχνές, όπως στον τουρισμό. Ένα υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης στο περιβάλλον της παροχής υπηρεσιών στον τομέα του τουρισμού συμβάλλει στη μεγαλύτερη ικανοποίηση τόσο των πελατών, όσο και των εργαζομένων. Στον τομέα αυτό, τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη έχουν συνδεθεί με την καλύτερη διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων, την καλύτερη κατανόηση των προσδοκιών των τουριστών και την καλύτερη εξυπηρέτησή τους, τα μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησής τους, την δημιουργία ενός θετικού συναισθηματικού κλίματος στον χώρο εργασίας και τις βελτιωμένες αποδόσεις των εργαζομένων.

Αντίστοιχα, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αποτελέσει ένα βασικό χαρακτηριστικό των ηγετών στις πολιτισμικές μονάδες. Ο στόχος της λειτουργίας των πολιτισμικών μονάδων δεν είναι μόνο η οικονομική βιωσιμότητα, αλλά και προώθηση του πολιτισμού και της ιστορίας. Οι ηγέτες στον κλάδο αυτό πρέπει να έχουν πάθος, φαντασία και δημιουργικότητα, χαρακτηριστικά τα οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη στις πολιτισμικές μονάδες έχει επίσης συνδεθεί με θετικά αποτελέσματα, όπως η αποτελεσματικότητα των πολιτισμικών μονάδων, η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους, η καθοδήγησή τους προς την επίτευξη του οράματος του οργανισμού και η δημιουργία μιας θετικής εμπειρίας στους επισκέπτες – καταναλωτές των πολιτιστικών προϊόντων.

Δεδομένων των σημαντικών πλεονεκτημάτων που έχει η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη, είναι αναγκαίο οι διαχειριστές των επιχειρήσεων να διαθέτουν τέτοιες δεξιότητες, ή αν δεν τις διαθέτουν, να τις αναπτύξουν μέσα από την συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης. Έχει δείχθει ότι οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι μόνο

έμφυτες στα άτομα, αλλά μπορούν επίσης να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν με την πάροδο του χρόνου. Οι ηγέτες των πολιτισμικών και τουριστικών οργανισμών πρέπει να αξιοποιήσουν την ευκαιρία αυτή, προκειμένου να φτάσουν στο βέλτιστο επίπεδο αποτελεσματικότητας και εν τέλη της επιτυχίας τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Αθανασούλα Α. (2012). Ηγεσία, η πυξίδα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Επιστημονικό Δίκτυο Εκπαίδευσης Ενηλίκων
2. Ανδρής Ε. (2015). Διεύθυνση και ηγεσία. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 150-155
3. Ανδριώτης Κ. (2004). Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων. Αθήνα: Έλλην
4. Ανδριώτης Κ. (2007). Μάρκετινγκ τουριστικών επιχειρήσεων. Αθήνα: Σταμούλη ΑΕ
5. Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., (2019). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, 2η έκδοση. Αθήνα: Rossili
6. Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2019). Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Προπομπός
7. Βινιεράτου Μ., Γεωργίου Α., Γλύτση Ε., Κιούκας Α., Κοσκινά Α., Μπουσουλέγκα Χ., Οικονόμου Μ., Σκούρα Β., Ταξοπούλου Ι., Χαμπούρη –Ιωαννίδου Α., (2003). Πολιτιστική Πολιτική και Διοίκηση. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
8. Δαβίδ-Σπανοπούλου Α., (2016). Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Νοημοσύνης BarOn για παιδιά και εφήβους. Αθήνα: Δίαυλος
9. Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Stephen W., (2019). Εισαγωγή στον τουρισμό – Αρχές και πρακτικές. Αθήνα: Broken Hill Publishers Ltd
10. Goleman D. (2010). Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας. Αθήνα: Πεδίο
11. Καραδήμας Θ., Καραδήμα Π. (2015). Η συναισθηματική νοημοσύνη ως αυθύπαρκτη έννοια και η χρησιμότητα της για το σύγχρονο άνθρωπο και τις επιχειρήσεις. e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας, 59-79
12. Kotler P., Bowen J., Makens J., Baloglu S. (2019). Μάρκετινγκ τουρισμού και φιλοξενίας. Αθήνα: Broken Hill Publishers Ltd
13. Κουτούζης Μ. (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. Τόμος Α. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
14. Κυριακίδης Π. (2003). Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία. Επιστημονική Επετηρίδα, τόμος 2, 9-42
15. Λαζαρέτου Σ. (2014). Η έξυπνη οικονομία: πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στην Ελλάδα. Μπορούν να αποτελέσουν μια έξοδο από την κρίση; Workingpaper 174. Τράπεζα της Ελλάδας.
16. Λαλούμης Δ. (2014). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδ. Λαλούμης
17. Λαλούμης, Δ. (2015). Θεωρητική προσέγγιση της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Λαλούμης, Δ. (2015). Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 3.

18. Λαμπράκης Α. (2016). Το Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας του Bass, Ερευνητική Εφαρμογή στο Δημόσιο Τομέα.
19. Μακρυδημήτρης Α. (2017). Τύποι ηγεσίας στο Πολιτικό του Πλάτωνος. Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης, 32, 155-176
20. Μπουραντάς Δ. (2018). Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογίος
21. Νεοφύτου Λ., Κουτσελίνη Μ. (2006). Συναισθηματική νοημοσύνη: επιστημολογικές αμφισβητήσεις και ορισμοί. Τμήμα Επιστημών της Αγωγής, Πανεπιστήμιο Κύπρου
22. Northouse, P. G. (2019). Ηγεσία, 8^η έκδοση. Αθήνα: Εκδ. Παπασωτηρίου
23. Παπαθωμόπουλος, Ν. (2016). Μετασηματιστική ηγεσία: Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, ερευνητικά δεδομένα και κριτικός αναστοχασμός. Στο Α. Πέτρου, & Π. Αγγελίδης (Επίμ.), Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία: Επιστημολογική Βάση, Ερευνητικές Προσεγγίσεις και Πρακτικές (σελ. 37-73). Αθήνα: ΔΙΑΔΡΑΣΗ.
24. Παππάς Τ. (2002). Το τέλος του χαρισματικού; Πολιτική κρίση, χαρισματική ηγεσία και δημοκρατία στην Ελλάδα του 20ού αιώνα. Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης. Τόμος 19, 22-58
25. Πετρίδου Ε. (2015). Οργανωτική θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης: Τμήμα Οικονομικών Επιστημών.
26. Πέτρου Α., Αγγελίδης Π. (2016). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία. Αθήνα: Διάδραση
27. Πλατσίδου, Μ. (2006). Ο λειτουργικός ρόλος της αντιλαμβανόμενης συναισθηματικής νοημοσύνης στο σύστημα του εαυτού. Στο Ε. Συγκολλίτου (Επιμ. Έκδ.), Η έννοια του εαυτού και λειτουργικότητα στο σχολείο (σ. 139-146). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη
28. Πλατσίδου Μ. (2005). Διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης εφήβων με τη μέθοδο των αυτοαναφορών και της αντικειμενικής επίδοσης. Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 40, 166-181. Τμήμα Εκπαιδευτικής & Κοινωνικής Πολιτικής Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
29. Πλατσίδου Μ., (2010). Η συναισθηματική νοημοσύνη. Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία. Αθήνα: Gutenberg.
30. Πλωμαρίτου Β. (2019). Συναισθηματική νοημοσύνη του εκπαιδευτικού. Αθήνα: Εκδ. Γρηγόρη
31. Σωτηριάδης Μ. (2005). Οικονομικό μάνατζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αθήνα: Προπομπός
32. Τσουρβάκας Γ. (2012). Μάνατζμεντ επικοινωνιακών και πολιτιστικών οργανισμών. Αθήνα: University Studio Press
33. Υφαντίδου Γ., Κώστα Γ. (2015) Τουρισμός. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Παιτσίνης Κώστα, Γ., Υφαντίδου, Γ. 2015. Η ανάπτυξη του αθλητικού τουρισμού. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 1
34. Φασούλης Κ., Ηλιοφώτου Μ., Καλογιάννης Δ. (2014). Θεωρητικά δεδομένα και ερευνητικά αποτελέσματα για τις μορφές ηγεσίας και τις επιδράσεις τους στη σχολική βελτίωση. Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση. Τεύχος 22
35. Χαμπούρη-Ιωαννίδου, Α. (2003). *Στρατηγική Διαχείρισης των Πολιτιστικών Ιδρυμάτων* στο Βινιεράτου Μ., κ συν. (2003), Πολιτιστική Πολιτική και Διοίκηση: Πολιτιστική Διαχείριση, Ε.Α.Π, Πάτρα

36. Χυτήρης Λ. (2017). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα: Μπένου
37. Χυτήρης Λ., Άννινος Λ. (2015). Διοίκηση και Ποιότητα υπηρεσιών. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Ξένη

1. Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of management review*, 25(1), 13-17.
2. Antonakis, J., Ashkanasy, N.M., Dasborough, M.T., (2009). Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly* 20, 247–261
3. Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 1-20.
4. Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Advances in organizational behavior: Diversity and emotions. *Journal of Management*, 28(1), 307-338.
5. Ashley, R.A., Bach, S.A., Chesser, J.W., Ellis, E.T., Ford, R.C., Lebruto, S.M., Milman, A., Pizam, A., Quain, W.J., (1995). A customer-based approach to hospitality education. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36 (4), 74– 79.
6. Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1996). Bases of power in relation to leader behavior: A field investigation. *Journal of business and psychology*, 11(1), 3-22.
7. Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the " E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*.
8. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
9. Avolio, B., & Gibbons, T. (1989). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. Conger & R. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 276-308).
10. Axelrod, A., & Georgescu, P. (2010). *Eisenhower on Leadership: Ike's enduring lessons in total victory management* (Vol. 386). John Wiley & Sons.
11. Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167.
12. Badgare L. (2016). Effect of employees on customer's loyalty in hotel industry. *Empirical Journal of Interdisciplinary Research*, 2(5), 1704-1710.
13. Bar-On, R., (1997). *BarOn Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. Multi-Health Systems Inc., Toronto
14. Bar-On, R., 2006. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema* 18 (Suppl.), 13–25.
15. Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain*, 126(8), 1790-1800.

16. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
17. Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *Handbook of leadership: Theory, research, and application*. Free Press.
18. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* [Kindle version].
19. Baumgardner A. (2013). Emotional Intelligence for Musicians and Arts Leaders Part I: 4 Ways to Build Success Through Emotional Self-Awareness. Διαθέσιμο από <https://www.astridbaumgardner.com/blog-and-resources/blog/emotional-intelligence-for-musicians-and-arts-leaders-part-i-4-ways-to-build-success-through-emotional-self-awareness/>
20. Batten, J.D. (1989). *Tough-minded Leadership*. New York: AMACOM
21. Baum, T., (1990). Competencies for hotel management: industry expectations of education.
22. Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1988). Ethical theory and its application to business. *Ethical theory and business*, 50.
23. Blanchard, K. H. (1967). The favorableness of the group situation in a board of trustees to its principal designated leaders-The college president and the board chairman. Cornell Univ.
24. Boyatzis, R. E., Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business Press.
25. Boyne, S. (2010). British Academy of Management. Leadership research in hospitality: a critical review (s. 1-27). Sheffield: University of Sheffield.
26. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
27. Buchanan, D., & Huczynski, A. (1997). *Organizational behavior*. 3rd ed London.
28. Bull, A. (1995). *The Economics of Travel and Tourism*. Melbourne: Longman Australia. Good coverage of the supply side debate and measurement issues.
29. Burns, J. M. (1978). *Leadership* Harper & Row. New York, 181.
30. Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager*. San Francisco: Jossey- Bass.
31. Cavelzani, A. S., Lee, I. A., Locatelli, V., Monti, G., & Villamira, M. A. (2004). Emotional intelligence and tourist services: The tour operator as a mediator between tourists and residents. *International journal of hospitality & tourism administration*, 4(4), 1-24.
32. Chemers, M. M. (2002). Efficacy and effectiveness: Integrating models of leadership and intelligence. In *Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
33. Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*.
34. Chung, Y.C., (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism Management* 21 (5), 473–487.

35. Chung-Herrera, B., Enz, C., Lankau, M., (2003). Grooming future hospitality leaders: a competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (3), 17–26.
36. Cohen, W. A. (1990). *The art of the leader*. Prentice Hall Press.
37. Cooper, C., & Hall, C. M. (2008). The scope of the contemporary tourism sector. *Contemporary Tourism*, 251–271.
38. Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset/Putnam.
39. Cote, S., & Miners, C. T. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.
40. Cray, D., Inglis, L., & Freeman, S. (2007). Managing the arts: Leadership and decision making under dual rationalities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 36(4), 295-313.
41. Dabke, D. (2016). Impact of leader’s emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27-40.
42. Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & James, L. R. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and common-source bias. *Journal of applied psychology*, 87(3), 454.
43. Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 60(5), 685.
44. Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington, MA: Lexington Books.
45. Farh, C. I., Seo, M. G., & Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 890.
46. Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149-190). Academic Press.
47. Fleishman, E. A., & Peters, D. R. (1962). Interpersonal values, leadership attitudes, and managerial “success”. *Personnel Psychology*, 15(2), 127-143.
48. Føllesdal, H., & Hagtvet, K. (2013). Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 747-762.
49. Gabbar, H. A., Honarmand, N., & Abdelsalam, A. A. (2014). Transformational leadership and its impact on governance and development in African nations: An Analytical approach. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 3(2), 1-12.
50. Gardner, H., (1983). *Frames of Mind*. New York, NY: Basic Books.
51. Genc, V., & Gulertekin Genc, S. (2018). Can hotel managers with social intelligence affect the emotions of employees?. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1432157.
52. George, J.M. (2000), “Emotions and leadership: the role of emotional intelligence”, *Human Relations*, Vol. 53, pp. 1027-55

53. Gilbert, D. C. (1990). Conceptual issues in the meaning of tourism. 1990, 4-27.
54. Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. *The emotionally intelligent workplace*, 13, 26.
55. Goleman, D., (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam, New York
56. Goleman, D., (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam, New York, NY.
57. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the*
58. Greenleaf, R. K. (2008). Who is the servant-leader?. *The International Journal of Servant-Leadership*, 4(1), 29-37.
59. Greenleaf, R. K. (2008). Who is the servant-leader?. *The International Journal of Servant-Leadership*, 4(1), 29-37.
60. Guillet de Monthoux, P., Gustafsson, C., & Sjöstrand, S. E. (2007). Aesthetic leadership: Managing fields of flow in art and business.
61. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.
62. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
63. Haslam, S.A., Reicher, S.D., Platow, M.J., (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Psychology Press, London and New York. Hogg
64. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
65. Hewison, R., & Holden, J. (2016). *The cultural leadership handbook: how to run a creative organization*. Routledge.
66. Hollander, E. P. (1964). Leaders, groups, and influence.
67. Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
68. Hollander, E.P., (1985). Leadership and power. In: Lindzey, G., Aronson, E. (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, third ed. Random House, New York, pp. 485–537
69. Hosking, D. M. (1988). Organizing, leadership and skilful process [1]. *Journal of Management studies*, 25(2), 147-166.
70. House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. *Contingency approaches to leadership*, 29, 55.
71. Howell, J. P., & Costley, D. L. (2006). Understanding effective behaviors for leadership.
72. Hsu, J.F., Gregory, S.R., (1995). Developing future hotel managers in Taiwan: from an industry viewpoint. *International Journal of Hospitality Management* 14 (3–4), 261–269.
73. Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). *Effects of different leadership styles on hospitality workers*. *Tourism Management*, 71, 402–420
74. Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). *Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre*. Polygraph. Verlag.
75. Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership.
76. Jang, S. S. (2014). Financial management, tourism. *Encyclopedia of Tourism*, 1-3.

77. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
78. Kay, C., & Moncarz, E. (2004). Knowledge, skills, and abilities for lodging management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285-298.
79. Kay, C., Russette, J., (2000). Hospitality-management competencies. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (2), 52–63.
80. Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
81. Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
82. Kets de Vries, M. F., & Florent-Tracy, E. (1999). Authentizotic organizations: global leadership from A to Z.
83. Kluemper, D. H., DeGroot, T., & Choi, S. (2013). Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance. *Journal of Management*, 39(4), 878-905.
84. Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
85. Kumar, S. (2014). Establishing linkages between emotional intelligence and transformational leadership. *Industrial psychiatry journal*, 23(1), 1.
86. Leiper, N. (1990). Partial industrialisation of tourism systems. *Annals of Tourism Research* 7, 600–605. Excellent paper outlining Leiper's partial industrialization approach
87. Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29.
88. Liu, C. H., Yu, Z. Y., & Tjosvold, D. (2002). Production and people values: their impact on relationships and leader effectiveness in China. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 134-144.
89. Lockwood, A., & Jones, P. (2001). Managing hospitality operations. In *In Search of Hospitality* (pp. 157-176). Butterworth-Heinemann.
90. Malcolm, S. B., & Tabor Hartley, N. (2010). Chester Barnard's moral persuasion, authenticity, and trust: foundations for leadership. *Journal of Management History*, 16(4), 454-467.
91. Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological bulletin*, 56(4), 241.
92. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence.
93. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence* (pp. 331). New York: Basic Books.
94. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* (pp. 396-420). New York: Cambridge University Press.

95. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence.
96. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sternberg, R. J. (2000). Models of emotional intelligence. RJ Sternberg (ed.).
97. McClelland, D.C. (1975). Power: The inner experience. New York: Irvington Publishers.
98. McKee, A., Boyatzis, R. E., & Johnston, F. (2008). *Becoming a Resonant Leader: Develop Your Emotional Intelligence, Renew Your Relationships, Sustain Your Effectiveness*. Boston: Harvard Business Press.
99. Megginson, L. C., Mosley, D. C., & Pietri, P. H. (1992). *Management: concepts and applications*. New York, NY: HarperCollins.
100. Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative science quarterly*, 78-102.
101. Mishra, N., Mishra, R., & Singh, M. K. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Team Performance: The Mediating Role of Emotional Intelligence Among Leaders of Hospitality And Tourism Sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(11), 3111-3117.
102. Murphy, S. E., Blyth, D., & Fiedler, F. E. (1992). Cognitive resource theory and the utilization of the leader's and group members' technical competence. *The leadership quarterly*, 3(3), 237-255.
103. Nabih, Y., Metwally, A. H., & Nawar, Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business & Management Review*, 7(5), 133.
104. Neubauer, A. C., & Freudenthaler, H. H. (2005). Models of emotional intelligence. *Emotional intelligence: An international handbook*, 31-50.
105. Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage
106. Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
107. Okeiyi, E., Finley, D., Postel, R.T., (1994). Food and beverage management competencies: educator, industry and student perspectives. *Hospitality and Tourism Educator* 6 (4), 37–40.
108. Olsen, M., & Zhao, J. (Eds.). (2008). *Handbook of hospitality strategic management*. Routledge.
109. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
110. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European journal of personality*, 15(6), 425-448.
111. Petrides, K.V., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Sánchez-Ruiz, M.-J., Furnham, A., Pérez-González, J.-C., (2016). Recent developments in trait emotional intelligence research. *Emot. Rev*
112. Rauch Jr, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In *Leaders and managers* (pp. 45-62). Pergamon.

113. Rawls, J. (1971). Justice as reciprocity. John Rawls: Collected papers, 190-224.
114. Raybould, M., & Wilkins, H. (2006). Generic skills for hospitality management: A comparative study of management expectations and student perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 177-188.
115. Riggio, R. E. (2016). Leadership. *Encyclopedia of Mental Health*, 1–4.
116. Riggio, R. E., Murphy, S. E., & Pirozzolo, F. J. (1999). Multiple intelligence and leadership (pp. 119–138).
117. Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.
118. Rosing, K., & Jungmann, F. (2019). *Lifespan Perspectives on Leadership. Work Across the Lifespan*, 515–532
119. Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110.
120. Ruta, D., & Sala, I. (2018). HRM in Cultural Institutions. In *HRM in Mission Driven Organizations* (pp. 145-182). Palgrave Macmillan, Cham.
121. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality, 9(3), 185-211.
122. Sandell, R., & Janes, R. R. (2007). *Museum management and marketing*. Routledge.
123. Saxena, M., & Singh, L. B. (2015). Customer loyalty through employee engagement: A conceptual model. *International Journal of Research in Management and Technology*, 5(4), 289-297.
124. Schutte, N. S., & Loi, N. M. (2014). Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. *Personality and Individual Differences*, 66, 134-139.
125. Schyns, B., & Riggio, R. E. (2016). Implicit leadership theories. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, 1-7.
126. Scott-Halsell, S. A., Blum, S. C., & Huffman, L. (2008). A study of emotional intelligence levels in hospitality industry professionals. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 135-152.
127. Sculley, J. (1987). *Odyssey: Pepsi to Apple, a journey of adventure, ideas, and the future*. Harper & Row Publishers, Inc..
128. Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 25-42.
129. Smith, S.L.J. (1988). Defining tourism: a supply-side view. *Annals of Tourism Research* 15, 179–190
130. Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of personality and social psychology*, 49(3), 607.
131. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
132. Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.

133. Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90(2), 307.
134. Su, A.Y., Miller, J., Shanklin, C., (1997). Perceptions of industry professionals and program administrators about accreditation curriculum standards for hospitality programs. *Journal of Hospitality & Tourism Education* 9 (4), 36–40.
135. Suchy, S. (2006, July). Museum management: emotional value and community engagement. In *New Roles and Missions of Museums. International Committee for Museum Management 2006 Symposium. Chinese Association of Museums. International Council of Museums. THURSDAY* (Vol. 24, p. 2).
136. Tas, R.E., (1988). Teaching future managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29 (2), 41–43.
137. Tas, R.F., La Brecque, S.V., Clayton, H.R., (1996). Property-management competencies for management trainees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37, 90–96
138. Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International journal of hospitality management*, 31(3), 648-658.
139. Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's magazine*.
140. Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 18-24.
141. Trivella, L., Nasiopoulos, D. K., & Trivellas, P. (2017). The Cultural Organizations' Revival Lies in the Use of Business Management Strategy. The Case Study of Greek Local Cultural Organizations. In *Strategic Innovative Marketing* (pp. 203-210). Springer, Cham.
142. Tsaur, S. H., & Ku, P. S. (2019). The Effect of Tour Leaders' Emotional Intelligence on Tourists' Consequences. *Journal of Travel Research*, 58(1), 63-76.
143. UNCTAD (1971). A Note on the 'Tourist Sector' in Guidelines for Tourism Statistics 30. New York: UNCTAD
144. Van Fleet, D. D. (2008). Doing management history: one editor's views. *Journal of Management History*, 14(3), 237-247.
145. Vanhove, N. (2011). Economic Characteristics of the Tourism Sector. *The Economics of Tourism Destinations*, 1–22.
146. Vecchio, R. (1988) *Organizational behavior*. Chicago: Dryden Press
147. Vecchio, R. P. (1990). Theoretical and empirical examination of cognitive resource theory. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 141.
148. Vernon, P. A., Villani, V. C., Schermer, J. A., & Petrides, K. V. (2008). Phenotypic and genetic associations between the Big Five and trait emotional intelligence. *Twin Research and Human Genetics*, 11(5), 524-530.
149. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
150. Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 99(2), 181.

151. Weber, M. (1946). Science as a Vocation. In Science and the Quest for Reality (pp. 382-394). Palgrave Macmillan, London.
152. Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.
153. WTTC (2019). Travel and Tourism Economic Impact 2019 World. Διαθέσιμο από <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>
154. Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.
155. Zhang, S., Tremaine, M., Milewski, A. E., Fjermestad, J., & O'Sullivan, P. (2012). Leader delegation in global software teams: occurrence and effects. *Electronic Markets*, 22(1), 37-48.