

Συνεργασία για μια πράσινη, ανταγωνιστική και χωρίς αποκλεισμούς Ευρώπη

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Δεξιότητες Επιχειρηματικότητας που σχετίζονται με τον Τουρισμό 3/4: ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ & ΠΕΙΘΩ



Tora Consult Ltd.



Μάρτιος, 2020

Αρ. Έργου. 2017-1-285

Το έργο NESET χρηματοδοτείται με 1 124 551 € από την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία μέσω των Χορηγιών του ΕΟΧ και της Νορβηγίας. Ο στόχος του έργου είναι η υποστήριξη σε μία ευρεία διακρατική βάση της βιώσιμης ενσωμάτωσης των νέων στην αγορά εργασίας του τουρισμού, μέσω της δημιουργίας ευνοϊκών συνθηκών απασχόλησης και επιχειρηματικότητας σε διάφορες μορφές τουρισμού.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το έργο «NESET – NEETs' Empowerment for Sustainable Employment in the Tourism sector» είναι διάρκειας 3 ετών, χρηματοδοτείται από την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία μέσω των Χορηγιών του ΕΟΧ και της Νορβηγίας για την Νεανική Απασχόληση. Στοχεύει στην υποστήριξη της ένταξης των νέων στην αγορά εργασίας του Τουρισμού στις συμμετέχουσες στο έργο χώρες, δημιουργώντας για τους NEETs συνθήκες απασχόλησης και επιχειρηματικότητας σε διάφορες μορφές τουρισμού, συμπεριλαμβάνοντας και τον εναλλακτικό τουρισμό.

Οι συμμετέχουσες χώρες στο έργο NESET είναι: Βουλγαρία, Κροατία, Κύπρος, Ελλάδα, Ιταλία, Πορτογαλία και Ρουμανία, ενώ η Ισλανδία συμμετέχει στην υλοποίηση του έργου ως χώρα μεταφοράς τεχνογνωσίας.

Η εγκεκριμένη πρόταση του Έργου ορίζει, μεταξύ άλλων, ότι θα παραχθούν συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ενότητες για την υποστήριξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος που απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους με χαρακτηριστικά NEET στις χώρες εταίρους. Οι ενότητες αυτές, πραγματεύονται διάφορους τύπους δεξιοτήτων που σχετίζονται με την ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης των νέων στον κλάδο του Τουρισμού. Μία από αυτές τις ομάδες δεξιοτήτων είναι οι «**Δεξιότητες Επιχειρηματικότητας που σχετίζονται με τον Τουρισμό**», ενώ δύο ακόμη ομάδες, οι «Δεξιότητες Απασχολησιμότητας» και «Κοινωνικές και Επικοινωνιακές Δεξιότητες» περιλαμβάνονται επίσης στη σειρά των εκπαιδευτικών ενοτήτων του NESET. Το Κέντρο διά βίου Μάθησης ΣΑΡΩΝΙΣ είναι ο εταίρος του έργου που συντονίζει την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ενοτήτων που αφορούν την ομάδα δεξιοτήτων «Δεξιότητες Επιχειρηματικότητας που σχετίζονται με τον Τουρισμό».

Τέσσερις εκπαιδευτικές ενότητες που αφορούν Επιχειρηματικές δεξιότητες έχουν αναπτυχθεί από τον εταίρο Tora Consult Ltd., δηλ. **Πρωτοβουλία (1/4), Δημιουργικότητα & Επινοητικότητα (2/4), Ηγετικές ικανότητες και Πειθώ (3/4) και Προσαρμοστικότητα και Ανθεκτικότητα (4/4)**. Η Tora Consult Ltd. Θα ήθελε να ευχαριστήσει τον κ. Todor Todorov και την κα Ralitsa Todorova για τη συμβολή τους στην προετοιμασία αυτών των ενοτήτων.

Tora Consult Ltd.

Μάρτιος 2020

ΔΗΛΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΤΑΚΤΗ

Η παρούσα Εκπαιδευτική Ενότητα έχει διαμορφωθεί αποκλειστικά για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Το περιεχόμενό της δεν είναι κατ' ανάγκη πρωτότυπο σε όλη του την έκταση καθώς εκτός από τη συνεισφορά του συντάκτη του βασίζεται επίσης σε υλικό από διάφορες άλλες πηγές που θεωρούνται σχετικές, χρήσιμες για εκπαιδευτικούς σκοπούς και μεταβιβάσιμες. Αυτό αναφέρεται στο κείμενο με διάφορους τρόπους. Ωστόσο, ο συντάκτης αναλαμβάνει την ευθύνη για την τυχούσα ελλιπή αναφορά όλων των σχετικών πηγών στο κείμενο της Ενότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	4
ΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ...	4
1.1. Η Επιχειρηματικότητα στον τουρισμό – ανασκόπηση της βιβλιογραφίας	5
1.2. Μελέτες εντοπισμού αναντιστοιχιών δεξιοτήτων του NESET – Η επιλογή των δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας και η ανάπτυξη εκπαιδευτικών ενοτήτων με βάση τα συμπεράσματα	7
ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΕΙΘΩ.....	9
2.1. Στυλ Ηγεσίας	9
2.2. Ηγεσία που βασίζεται στο παράδειγμα	11
2.3. Τα «πρέπει» και τα «δεν πρέπει» της Πειθούς.....	12
2.4. Το Μοντέλο Εργαλείων της Πειθούς.....	15
ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ ΡΟΛΩΝ.....	17
ΕΝΟΤΗΤΑ 4. ΕΝΤΥΠΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	21
4.1. Ερωτηματολόγιο για την εκ των προτέρων αξιολόγηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων.....	21
4.2. Ερωτηματολόγιο για την εκ των υστέρων αξιολόγηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων.....	22
4.3. Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της εκπαίδευσης.....	23

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Κατόπιν της μελέτης της παρούσας εκπαιδευτικής ενότητας, οι καταρτιζόμενοι θα μπορούν να:

1. Κατανοούν την σημαντικότητα των επιχειρηματικών δεξιοτήτων για την τουριστική βιομηχανία
2. Κατανοούν τα διάφορα στυλ Ηγεσίας
3. Κατανοούν την έννοια της Ηγεσίας που βασίζεται στο παράδειγμα
4. Εφαρμόζουν τα «πρέπει» και τα «δεν πρέπει» για την άσκηση Πειθούς
5. Επεξηγούν και εφαρμόζουν το Μοντέλο Εργαλείων της Πειθούς.

Σελίδα | 4

ΕΝΟΤΗΤΑ 1. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Σήμερα, μεταξύ των βασικών παραγόντων για την ανάπτυξη κάθε βιομηχανίας και κάθε οργανισμού είναι η επιχειρηματικότητα και οι δεξιότητες που σχετίζονται με την επιτυχή αξιοποίησή της για τη δημιουργία κέρδους και πλούτου. Στην ιστορία της ανθρωπότητας, οι επιχειρηματικές προσπάθειες οδήγησαν τελικά στη μείωση της ανεργίας και των κοινωνικών προβλημάτων. Έτσι, η επιχειρηματική σκέψη έχει γίνει το «κλειδί» για την οικονομική ανάπτυξη παγκοσμίως.

Η τουριστική βιομηχανία, από την άλλη πλευρά, θεωρείται παράγοντας οικονομικής και κοινωνικής αλλαγής, δεδομένου ότι ο τουρισμός είναι ένας από τους μεγαλύτερους, ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς, με σημαντική συμβολή στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Από αυτή την άποψη, όπως συμβαίνει και σε άλλες βιομηχανίες, η τουριστική βιομηχανία πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί σαφώς τις απαιτήσεις της επιχειρηματικής διαδικασίας και να εξασφαλίζει πόρους και να παρέχει ευκαιρίες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και των επιχειρηματιών. Επιπλέον, η εξέταση των διαδικασιών της τουριστικής βιομηχανίας και η ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων σε αυτό το πλαίσιο είναι το κλειδί για την ενδυνάμωση των νέων για την έναρξη επιτυχημένων τουριστικών επιχειρήσεων.

1.1. Η Επιχειρηματικότητα στον τουρισμό – ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Η επιχειρηματικότητα στον κλάδο του τουρισμού έχει αναγνωριστεί ως ο βασικός τρόπος παροχής στρατηγικής υποστήριξης για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, ιδίως στις αγροτικές περιοχές. Πολλοί ερευνητές έχουν εντοπίσει τον σημαίνοντα ρόλο των επιχειρηματιών στην τουριστική ανάπτυξη.¹ Έχει επίσης υποστηριχθεί ότι μόνο όταν υπάρχουν επιχειρηματίες στον τουρισμό, το περιβάλλον μιας κοινωνίας, η χλωρίδα και η πανίδα, τα ιστορικά κειμήλια και τα μνημεία πολιτιστικής κληρονομιάς γίνονται τουριστικοί πόροι που μπορούν να ανακαινιστούν και να μετατραπούν σε τουριστικά αξιοθέατα και προορισμούς. Ο τουρισμός παράγει σημαντικό κέρδος και είναι ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τομέας στον κόσμο.

Σελίδα | 5

Η επιχειρηματικότητα παίζει ζωτικό ρόλο στη μετατροπή της προσφοράς ευκαιριών αναψυχής και ψυχαγωγίας.² Η επιχειρηματικότητα θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την τουριστική ανάπτυξη, τόσο σε περιφερειακό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι τουριστικές επιχειρήσεις απαιτούν βήματα προετοιμασίας που είναι τα ίδια με κάθε άλλη επιχείρηση, ωστόσο το πεδίο δραστηριοτήτων τους είναι συνήθως ευρύτερο.

Η τουριστική επιχείρηση μπορεί να οριστεί ως «μια σύνθεση προϊόντων που περιλαμβάνουν μεταφορά, διαμονή, τροφοδοσία, φυσικούς πόρους, ψυχαγωγία και άλλες εγκαταστάσεις και υπηρεσίες, όπως καταστήματα και τράπεζες και άλλα τουριστικά πρακτορεία».³ Ένας «επιχειρηματίας στον τουρισμό», από την άλλη πλευρά, μπορεί να οριστεί ως «πρόσωπο ή ομάδα ατόμων που παράγουν και διαχειρίζονται τουριστικά προϊόντα».⁴ Σε αυτήν τη διαδικασία ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει τα κοινά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία μαζί με τις εξειδικεύσεις του τομέα των υπηρεσιών.

Η τουριστική επιχειρηματικότητα μπορεί να συσχετιστεί με την εφαρμογή στην εργασία γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ή / και με τη δημιουργία εσόδων από μια νέα ιδέα που σχετίζεται με τον τουρισμό, η οποία αξιοποιείται από ένα άτομο ή ένα σύνολο ανθρώπων μέσω της έναρξης μιας νέας επιχείρησης ή μέσω της διαφοροποίησης από μια υπάρχουσα επιχείρηση, επιδιώκοντας ανάπτυξη και παράγοντας πλούτο, απασχόληση και κοινωνικό αγαθό. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματικότητα στον τουρισμό αναφέρεται στις δραστηριότητες της μεγάλης ομάδας των φορέων που σχετίζονται με τον κλάδο, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί κυρίως για την αποτελεσματική και κερδοφόρα αλληλεπίδραση της ζήτησης και της

¹ Koh, K. Y., & Hatten, T. S. (2014). *The Tourism Entrepreneur: The Overlooked Player in Tourism Development Studies*. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 3(1), 37-41.

² Chang, J. (2011). Introduction: Entrepreneurship in Tourism and Hospitality: The Role of SMEs. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(5), 467-469.

³ Sinclair, M.T., and Stabler, M. (1997), *The Economics of Tourism*, Routledge, London.

⁴ Khanka, S. S. (1999). *Entrepreneurial Development*. New Delhi: S. Chand Publishing.

προσφοράς τουριστικών προϊόντων· διασφαλίζοντας ταυτόχρονα ανταγωνιστικό επαγγελματισμό και κερδοφόρο κοινωνικοοικονομικό status. Με απλά λόγια, η επιχειρηματικότητα στον τουρισμό αγκαλιάζει κάθε είδους δραστηριότητες που σχετίζονται με τη δημιουργία και τη λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης.

Ένα βασικό στοιχείο εδώ είναι ο επιχειρηματίας ως το άτομο που προσδιορίζει μια ευκαιρία. Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο τυπικός επιχειρηματίας καθώς αυτός μπορεί να προέρχεται από διαφορετικό εκπαιδευτικό, πολιτιστικό και κοινωνικό υπόβαθρο. Ο εντοπισμός ενός κενού στην αγορά είναι ένας δύσκολο και περίπλοκο εγχείρημα. Το ίδιο δύσκολος είναι ο προσδιορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εκάστοτε επιχειρηματικής ιδέας. Η ανάγκη να επιτυγχάνει κάποιος και η πρόθεση ανάληψης ρίσκου είναι μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματία. Ωστόσο, μόνο τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία δεν εξηγούν από μόνα τους επαρκώς την επιχειρηματική συμπεριφορά. Άλλα στοιχεία όπως οι φιλοδοξίες, η εμπειρία, οι δεξιότητες και το πολιτιστικό υπόβαθρο οδηγούν αναμφίβολα ένα άτομο στην επιχειρηματικότητα. Επιπλέον, η κατάλληλη απόκριση στο περιβάλλον αποτελεί επίσης θεμελιώδη παράγοντα για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Επομένως, το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον πρέπει επίσης να είναι ευνοϊκό για την άνθηση της επιχειρηματικότητας.

Μόλις εντοπιστεί μια ευκαιρία, η επιχειρηματική ιδέα πρέπει να αξιολογηθεί με διάφορα μέσα που είναι στη διάθεση του δυνητικού επιχειρηματία. Δεν υπάρχει τυπικός τρόπος για να γίνει αυτό και η πολυπλοκότητα και η έκταση των μελετών σκοπιμότητας, των επιχειρηματικών σχεδίων, των σχεδίων μάρκετινγκ και ούτω καθεξής, θα διαφέρουν ανάλογα με την ιδέα και την αγορά. Πρέπει λοιπόν να ληφθεί απόφαση εάν ο δυνητικός επιχειρηματίας θα συνεχίσει να ωριμάσει την ιδέα του ή θα την εγκαταλείψει. Συνήθως, οι σχετικές αποφάσεις λαμβάνονται στο πλαίσιο είτε ενός περιβάλλοντος «ώθησης» είτε «έλξης». Το πρώτο αφορά μία κατάσταση όπου το άτομο έχει απολυθεί ή είναι δυσαρεστημένο με τις τρέχουσες συνθήκες εργασίας του. Το περιβάλλον «έλξης» αφορά την ελκυστικότητα της αγοράς, όπως η ευκαιρία να δημιουργηθεί κέρδος και πλούτος, η προσωπική ανάπτυξη και το κοινωνικό status. Μόλις όλες αυτές οι μεταβλητές έχουν αξιολογηθεί, συγκριθεί και ελεγχθεί, μπορεί να ληφθεί μια τελική απόφαση για συνέχιση του επιχειρηματικού εγχειρήματος.⁵

Σελίδα | 6

⁵ Marasini, S. (2018), Concept, Features, Functions & Types of Tourism Entrepreneur.

1.2. Μελέτες εντοπισμού αναντιστοιχιών δεξιοτήτων του NESET – Η επιλογή των δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας και η ανάπτυξη εκπαιδευτικών ενοτήτων με βάση τα συμπεράσματα

Σελίδα | 7

Το έργο NESET ξεκίνησε τις δραστηριότητές του με τη διεξαγωγή μελετών για τον εντοπισμό αναντιστοιχιών σε δεξιότητες στους Νέους και τους εργοδότες προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα – ανάμεσα σε άλλα – σχετικά με την σημαντικότητα και την επάρκεια των επιχειρηματικών δεξιοτήτων καθώς και το «κενό» μεταξύ αυτών από την σκοπιά των Νέων και των εργοδοτών. Διεξήχθη μία συγκριτική ανάλυση των συμπερασμάτων των δύο μελετών που υλοποιήθηκαν στις συμμετέχουσες στο έργο χώρες. Τα συμπεράσματα αυτά παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα, τα οποία είναι επίσης διαθέσιμα στις Εθνικές Εκθέσεις και στην Συνθετική Έκθεση, με τίτλο «Οι Νέοι στον Κλάδο του Τουρισμού – Αναντιστοιχίες Δεξιοτήτων και Ελλείψεις σε Εργατικό Δυναμικό στις Συμμετέχουσες Χώρες».

Στον παρακάτω πίνακα, συγκρίνεται η σημαντικότητα και η επάρκεια των επιχειρηματικών δεξιοτήτων καθώς και το κενό μεταξύ τους σε ό,τι αφορά τους Νέους και τους εργοδότες. Στόχος ήταν ο εντοπισμός αυτών των δεξιοτήτων, στις οποίες παρατηρείται το μεγαλύτερο κενό μεταξύ της σημαντικότητας και της επάρκειάς τους, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψιν τον αντιλαμβανόμενο από τις δύο ερευνώμενες ομάδες (Νέοι και εργοδότες) βαθμό σημαντικότητάς τους.

Πίνακας 1. Δείκτες Ελλειμματικών Δεξιοτήτων (CGIs)⁶ για τους Νέους Ενήλικες και τους Εργοδότες – Δεξιότητες επιχειρηματικότητας που σχετίζονται με τον τουρισμό

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	NESET Δείκτες Ελλειμματικών Δεξιοτήτων /Απαντήσεις των Νέων Ενηλίκων και των Εργοδοτών/					
	Σημαντικότητα (Α)		Επάρκεια (Β)		Κενό (Α-Β)	
	Νέοι Ενήλικες	Εργοδότες	Νέοι Ενήλικες	Εργοδότες	Νέοι Ενήλικες	Εργοδότες
1.Χρηματοοικονομική Διαχείριση	4.09	4.25	3.44	3.34	0.65	0.91
2.Marketing	4.17	4.30	3.47	3.50	0.69	0.80

⁶ Οι Δείκτες Ελλειμματικών Δεξιοτήτων (CGIs) υπολογίζονται ως οι Σταθμισμένοι Μέσοι Όροι των απαντήσεων των συμμετεχόντων (σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5) στις σχετικές έρευνες στις συμμετέχουσες χώρες. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις έρευνες σταθμίζονται με βάση τις σχετικές συχνότητες των απαντήσεων των ερωτώμενων για κάθε μία επιχειρηματική δεξιότητα. Οι Δείκτες Ελλειμματικών Δεξιοτήτων παίρνουν τιμές μεταξύ 1 και 5 και υπολογίζονται ξεχωριστά για κάθε μία επιχειρηματική δεξιότητα με βάση δύο παραμέτρους: την σημαντικότητα και την επάρκεια στην εκάστοτε δεξιότητα.

3.Δημιουργικότητα	4.29	4.44	3.80	3.64	0.49	0.80
4.Επινοητικότητα	4.20	4.48	3.76	3.62	0.44	0.85
5.Πρωτοβουλία	4.33	4.56	3.86	3.57	0.46	0.99
6.Ηγετικές Ικανότητες	4.15	4.24	3.72	3.39	0.43	0.85
7.Πειθώ	4.18	4.32	3.76	3.46	0.42	0.86
8.Προσαρμοστικότητα	4.28	4.51	3.97	3.52	0.31	0.99
9.Ανθεκτικότητα	4.18	4.51	3.85	3.46	0.32	1.05
10.Απουσία φόβου για το ενδεχόμενο αποτυχίας	4.13	4.20	3.61	3.27	0.52	0.94
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	4.20	4.38	3.72	3.48	0.47	0.90

Πηγή: Οι Νέοι στον Κλάδο του Τουρισμού – Αναντιστοιχίες Δεξιοτήτων και Ελλείψεις σε Εργατικό Δυναμικό στις Συμμετέχουσες Χώρες, Συνθετική Έκθεση

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης, οι επιχειρηματικές δεξιότητες που πληρούν τα κριτήρια της **σχετικά υψηλής σημαντικότητας** και παράλληλα του **μεγάλου κενού μεταξύ σημαντικότητας και επάρκειας** σύμφωνα με τις απαντήσεις των Νέων και των εργοδοτών είναι η «Πρωτοβουλία», η «Δημιουργικότητα», η «Επινοητικότητα» και η «Ανθεκτικότητα» (Πίνακας 1). Τα αποτελέσματα αυτά υπέδειξαν στην Σύμπραξη του NESET τις επιχειρηματικές δεξιότητες για τις οποίες θα έπρεπε να αναπτυχθεί σχετικό εκπαιδευτικό υλικό. Οι «Ηγετικές ικανότητες» και η «Πειθώ» συμπεριλαμβάνονται επίσης στην ομάδα των επιχειρηματικών δεξιοτήτων για την οποία θα έπρεπε να δημιουργηθεί εκπαιδευτικό υλικό καθώς είναι απαραίτητες για κάθε μορφή επιχειρηματικότητας, συμπεριλαμβανομένης αυτής στην τουριστική βιομηχανία.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΕΙΘΩ

Όλοι οι οργανισμοί απαιτούν την άσκηση ηγεσίας, καθώς οι ηγέτες, από το στυλ που υιοθετούν και τη δράση τους, θέτουν τις προϋποθέσεις για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της ιδιαίτερα δυναμικής τουριστικής βιομηχανίας. Η προοπτική, το όραμα, οι αξίες και οι ικανότητές τους είναι απαραίτητες για την υλοποίηση των βασικών καθηκόντων κάθε επιχείρησης: στρατηγική καθοδήγηση, πολιτιστική δύναμη και συνοχή, αποτελεσματική οργάνωση, αποτελεσματική δικτύωση, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι και ικανοποιημένοι πελάτες και προμηθευτές.⁷

Σελίδα | 9

2.1. Στυλ Ηγεσίας

Οι οργανισμοί προσπαθούν συνεχώς να κατανοήσουν τον τρόπο ανάπτυξης αποτελεσματικών ηγετών για μακροπρόθεσμη επιτυχία. Το συστημικό πρόβλημα σε αυτήν την προσπάθεια είναι ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές θεωρίες και στυλ ηγεσίας. Αυτές οι επιλογές καθιστούν σχεδόν αδύνατο για τους επαγγελματίες να συμφωνήσουν σχετικά με το ποια θεωρία ή / και στυλ είναι οι πιο κατάλληλες για να βοηθήσουν καλύτερα τους οργανισμούς να αναπτύξουν σπουδαίους ηγέτες. Παρακάτω, παρουσιάζονται εν συντομία τα πιο δημοφιλή στυλ ηγεσίας, οι σχετικές έννοιες καθώς και τα χαρακτηριστικά τους.⁸

Ηγεσία προσανατολισμένη στις εργασίες (Task-oriented Leadership): Η προσανατολισμένη στις εργασίες Ηγεσία εστιάζει στην ολοκλήρωση μιας εργασίας. Επικεντρώνεται στα καθήκοντα που πρέπει να γίνουν, παρά στο ποιος τα κάνει. Οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στην εργασία μπορεί να είναι πολύ αυταρχικοί, καθώς πρωταρχικός στόχος τους είναι να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά την πιο άμεση εργασία.

Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership): Η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται στην αξιοποίηση ενός εξουσιοδοτημένου ηγέτη που καθορίζει συγκεκριμένες παραμέτρους, οδηγίες, κανόνες και προσδοκίες, επιβραβεύει στη συνέχεια εκείνους που τους ακολουθούν και επιτυγχάνει προκαθορισμένους στόχους, ενώ τιμωρεί αυτούς που δεν το κάνουν.

⁷ Nicholson, N. & Björnberg, Å. (2005). Family Business Leadership Inquiry. Institute for Family Business, London Business School.

⁸ The overview of leadership styles in this section is based on material, found in: Russell, E. (2011). Leadership Theories and Style: A Transitional Approach.

Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic Leadership): Ο ηγέτης αυτού του τύπου εμπνέει ενθουσιασμό στους υφισταμένους του σε μια προσπάθεια να τους παρακινήσει προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο χαρισματικός ηγέτης ενδυναμώνει τους υφισταμένους του μεμονωμένα. Ωστόσο, οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν μερικές φορές να λάβουν καταστροφικές αποφάσεις λόγω υπέρμετρης αυτοπεποίθησης.

Σελίδα | 10

Δημοκρατική / Συμμετοχική Ηγεσία (Democratic/Participative Leadership): Η Δημοκρατική ή Συμμετοχική ηγεσία αποτελεί παράδειγμα του ηγέτη που ενθαρρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό τους παρακινεί να εργαστούν πιο σκληρά καθώς τους δίνει μια αίσθηση ότι τους εμπιστεύεται. Ο ηγέτης εξακολουθεί να παίρνει τις τελικές αποφάσεις, ωστόσο όλοι εμπλέκονται σε ανταλλαγή απόψεων και συζήτηση.

Ηγεσία προσανατολισμένη στους ανθρώπους ή στις σχέσεις (People-oriented/Relations-oriented Leadership): Η προσανατολισμένη στους ανθρώπους ή στις σχέσεις Ηγεσία είναι το αντίθετο της προσανατολισμένης στην εργασία Ηγεσία. Οι ηγέτες επικεντρώνονται στην υποστήριξη και την ανάπτυξη των υφισταμένων τους.

Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership): Η μετασχηματιστική Ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η Ηγεσία που αυξάνει το ενδιαφέρον του προσωπικού για επίτευξη υψηλότερης απόδοσης και επιτυγχάνει μεγαλύτερη δέσμευση του προσωπικού στον εκάστοτε οργανισμό ή επιχείρηση. Ο συγκεκριμένος Ηγέτης επικεντρώνεται στη φροντίδα των εργαζομένων, υποστηρίζοντας την υπόθεση ότι εάν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σωστά, αισθάνονται ότι αξίζουν για τον οργανισμό και πιστεύουν ότι είναι μέρος της ομάδας, τότε είναι πιο πιθανό να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Σχήμα 1. Στοιχεία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας



Σελίδα | 11

Πηγή: *Leadership Changes in Family Businesses – A Case Study of IKEA, Jönköping University (1999)*

Οι συγκεκριμένοι ηγέτες συνήθως επικαλούνται θετικές αλλαγές στους οργανισμούς που προΐστανται. Πρόκειται για ηγέτες, οι οποίοι διεγείρουν πνευματικά τους εργαζόμενους, ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και οι εργαζόμενοι δέχονται τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν ως μέρος της δουλειάς τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει βαθιά θετική επίδραση στη διαδικασία της οργανωτικής μάθησης. Μια ερμηνεία των στοιχείων, χαρακτηριστική της μετασχηματιστικής ηγεσίας, φαίνεται στο Σχήμα 1.

2.2. Ηγεσία που βασίζεται στο παράδειγμα

Ο Peter Thatcher στο βιβλίο του «Leading by Example» αναφέρει ότι «Ο καθένας μπορεί να προσπαθήσει να είναι ηγέτης, αλλά το να είναι επιτυχημένος ηγέτης μπορεί να είναι μία πραγματική πρόκληση». Ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζει ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών την κατάλληλη στιγμή και με τον σωστό τρόπο. Πάνω απ' όλα, ένας ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζει ότι η επιτυχία του / της θα εξαρτηθεί τελικά από τους ανθρώπους που καθοδηγεί, κάτι που αφορά ιδιαίτερα τις τουριστικές εταιρείες. Όλα αυτά σημαίνουν ότι οι αληθινοί ηγέτες θα δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, στο οποίο όλοι οι υφιστάμενοί τους μπορούν να αναπτυχθούν.

Τι πρέπει να κάνει ένας ηγέτης για να δημιουργήσει αυτό το περιβάλλον; Αυτό θεωρείται ότι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το παράδειγμα που θέτει ο ηγέτης, του οποίου η συμπεριφορά είναι καθοριστική. Εάν ο ηγέτης δεν είναι πάντα ειλικρινής, πώς μπορεί να είναι τα μέλη της ομάδας του; Εάν ο αρχηγός δεν είναι αφοσιωμένος στο όραμα, πώς αναμένεται να είναι τα μέλη της ομάδας του; Με απλά λόγια, ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να συμπεριφέρεται τουλάχιστον όπως ζητά από όλους όσους ηγείται.

Οι άνθρωποι επηρεάζονται από το παράδειγμα, το καλό και το κακό, και το παράδειγμα που δίνεται από οποιονδήποτε ηγέτη έχει σημαντικό αντίκτυπο στη επιτυχία μακροπρόθεσμα για τον εκάστοτε οργανισμό. Οι άνθρωποι αναζητούν συνειδητά ή υποσυνείδητα πρότυπα προκειμένου στη συνέχεια να αναπαράγουν αυτές τις συμπεριφορές.

Με το παράδειγμά τους, οι ηγέτες οφείλουν να πείθουν τους ανθρώπους ότι τους καθοδηγούν με βάση τις σωστές αξίες και συμπεριφορές. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι είναι αντιδραστικά όντα, πολλές φορές κάνουν το αντίθετο από αυτό που τους λένε. Συνεπώς, το να λέει συνεχώς ένας ηγέτης στους υφισταμένους του πώς να συμπεριφέρονται, να τους απειλεί με τιμωρίες εάν αποτύχουν να συμπεριφερθούν σωστά ή να προσφέρει οικονομικά κίνητρα για θετικές συμπεριφορές είναι πιθανό να φέρει μόνο βραχυπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα. Μακροπρόθεσμα, οι άνθρωποι πρέπει να αναγνωρίσουν μόνοι τους γιατί η συμπεριφορά με έναν συγκεκριμένο τρόπο έχει θετικά αποτελέσματα και το θετικό παράδειγμα του ηγέτη είναι αναμφίβολα μια ισχυρή επιρροή από αυτή την άποψη.

Οι ηγέτες πρέπει να συμπεριφέρονται με τρόπο τέτοιο, όπως αυτόν που ζητούν από τους υφισταμένους τους να ακολουθούν. Εάν οι ηγέτες θέτουν χαμηλά πρότυπα με τις δικές τους πράξεις και συμπεριφορές, τότε είναι οι ίδιοι υπαίτιοι για τυχόν χαμηλά πρότυπα συμπεριφοράς που ακολουθούν τα άτομα που καθοδηγούν.

2.3. Τα «πρέπει» και τα «δεν πρέπει» της Πειθούς

Η πειθώ δεν αφορά μόνο την πώληση. Ούτε την προσπάθεια να πείσετε κάποιον να συμφωνήσει μαζί σας. Πρόκειται για την από κοινού κατανόηση και συμφωνία προκειμένου να υπάρξει συνεργασία για να επιτευχθεί ένα αμοιβαία επωφελές αποτέλεσμα. Οι αληθινοί ηγέτες πρέπει να μπορούν να πείθουν! Στην περίπτωση του τουρισμού πρέπει να μπορούν να πείθουν: α) τους πελάτες ότι οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι καλύτερες από αυτές του ανταγωνισμού και β) τους υπαλλήλους τους ότι η απασχόλησή τους στην εταιρεία είναι επωφελής για αυτούς. Έτσι, οι ηγέτες

πρέπει να επιτυγχάνουν τους στόχους μέσω των ανθρώπων. Θα μπορούσαν να επιλέξουν τον εκφοβισμό ή τον εξαναγκασμό για να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους, αλλά πόσο επιτυχημένη θα ήταν αυτή η προσέγγιση μακροπρόθεσμα; Εάν η πειθώ χρησιμοποιείται αποτελεσματικά οδηγεί τους υπαλλήλους στην επιδίωξη κοινά αποδεκτών λύσεων. Η καθιέρωση αμοιβαίας κατανόησης είναι αυτό που οδηγεί σε συμφωνία. Μία διαπραγμάτευση που δεν είναι αναγκαστική.

Για να αναπτύξετε αποτελεσματικά την Πειθώ σας, υπάρχουν ουσιαστικά τέσσερα πράγματα που πρέπει να κάνετε και τέσσερα πράγματα που δεν πρέπει να κάνετε.⁹

Τα «πρέπει» της Πειθούς	Τα «δεν πρέπει» της Πειθούς
<u>Πρέπει ...να είστε αξιόπιστοι</u> Δεν μπορούν όλοι να είναι πειστικοί σε όλα τα πλαίσια. Μερικές φορές η αξιοπιστία βασίζεται στην εμπειρία. Όταν οι άλλοι αντιλαμβάνονται ότι είστε γνώστες και έμπειροι σε ένα συγκεκριμένο θέμα, τότε γίνεστε πιο πειστικοί. Η άλλη βάση για την οικοδόμηση της αξιοπιστίας είναι μέσω των σχέσεων. Όταν έχετε δημιουργήσει τη φήμη ότι ενδιαφέρεστε πραγματικά για την ευημερία της ομάδας και των μελών της, οι προτάσεις και οι ιδέες σας εμποτίζονται επίσης με αυτήν την εμπιστοσύνη.	<u>Δεν πρέπει να....βασίζεστε σε ένα μόνο επιχείρημα</u> Το επιχείρημα είναι ένα συστατικό της πειθούς. Ένα ή δύο ισχυρά επιχειρήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως απόδειξη ότι η ιδέα σας είναι καλή, αλλά πρέπει να συνδέσετε αυτά τα επιχειρήματα με το συναίσθημα και να τα κάνετε πραγματικά δημιουργώντας ισχυρές εικόνες για το πώς θα ήταν τα πράγματα αν οι άνθρωποι υιοθετούσαν την άποψή σας.
<u>Πρέπει ...να βρίσκετε κοινά σημεία αναφοράς</u> Το επόμενο απαραίτητο στοιχείο είναι να βεβαιωθείτε ότι οι απόψεις σας προσελκύουν το κοινό. Η εξεύρεση κοινών σημείων αναφοράς είναι ό,τι καλύτερο μπορείτε να κάνετε για να «πουλήσετε» την ιδέα σας. Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να γίνει αυτό είναι να αναλύσετε τί έχει προσελκύσει το κοινό σας στο	<u>Δεν πρέπει να... είστε επιθετικοί απέναντι στο κοινό σας</u> Όλοι γνωρίζουν το «παιχνίδι» με τις πωλήσεις. Είμαστε αντιμέτωποι με αυτό κάθε φορά που πηγαίνουμε να κάνουμε μια σημαντική αγορά όπως ένα αυτοκίνητο ή έπιπλα σπιτιού. Ποιο είναι το πρώτο πράγμα που κάνετε σε αυτές τις καταστάσεις; Υποστηρίζετε, ή απορρίπτετε όλα όσα λέει ο πωλητής. Γίνεστε αντίπαλοι ακόμη και πριν

⁹ Από "The Necessary Art of Persuasion" by Jay A. Conger, May-June 1998.

παρελθόν: καταλάβετε τί ενδιαφέρει το κοινό σας. Συναντηθείτε μαζί του και ανοίξτε έναν διάλογο για το θέμα που αντιμετωπίζετε. Ακούστε τις ιδέες και τις ανησυχίες τους. Πείτε πρώτα τις ιδέες σας σε άτομα που εμπιστεύεστε.	ξεκινήσετε να «παλεύετε». Γυρίστε την κατάσταση και κάντε την παρουσίασή σας ελκυστική ανακαλύπτοντας τι σκέφτεται και τι χρειάζεται το κοινό σας. Στη συνέχεια, συνθέστε τις απόψεις σας με τρόπο που δεν στοχεύουν αποκλειστικά στο κοινό σας, αλλά αποτελούν απόψεις που έχουν πραγματική αξία και ουσία.
<u>Πρέπει ... να δίνετε αποδείξεις</u> Για να γίνεστε πειστικοί, πρέπει να υποστηρίζετε τις απόψεις σας με αποδεικτικά στοιχεία ότι αυτό που λέτε έχει νόημα. Η ύπαρξη αποδεικτικών στοιχείων για την υποστήριξη της άποψής σας είναι κρίσιμη. Ωστόσο, οι σωροί φύλλων του Excel και τα γραφήματα δεν είναι ιδιαίτερα πειστικά. Σε αυτό που πραγματικά ανταποκρίνονται οι άνθρωποι είναι απτές αποδείξεις που «ζωντανεύουν» την ιδέα ή το επιχείρημά σας. Για παράδειγμα: χρησιμοποιήστε μεταφορές για να συσχετίσετε την ιδέα σας με την πραγματικότητα. Συμπληρώστε δεδομένα με παραδείγματα και άμεσες εμπειρίες. Σκεφτείτε αναλογίες για να κάνετε τις ιδέες σας απτές.	<u>Δεν πρέπει να... παίρνετε μία στάση «όλα ή τίποτα»</u> Πειθώ δεν είναι να αναγκάζεις κάποιον να παραδοθεί στη θέλησή σου. Υπάρχουν πολλά σημεία συμβιβασμού και συνεργασίας μεταξύ της θέσης σας και μιας κοινής συμφωνίας. Εάν είστε άκαμπτοι, πώς περιμένετε να εμπνεύσετε εμπιστοσύνη; Εάν δεν είστε διατεθειμένοι να συμβιβαστείτε, το άλλο άτομο δεν έχει κανένα λόγο να πιστεύει ότι έχετε τα συμφέροντά του στο μυαλό σας και δεν υπάρχει κανένας λόγος να πειστεί.
<u>Πρέπει ...να συναισθάνεστε το κοινό σας</u> Κανένα πειστικό επιχείρημα δεν είναι πλήρες, εκτός εάν συναισθάνεστε το κοινό σας. Όταν αυτό γίνει σωστά, αποδεικνύει ξεκάθαρα ότι είστε συνδεδεμένοι με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Πώς λοιπόν μπορείτε να προσελκύετε τα συναισθήματα του κοινού σας; Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα δικά σας	<u>Δεν πρέπει να... σκέφτεστε ότι έχετε μόνο μία προσπάθεια</u> Η πειθώ μπορεί να πάρει χρόνο για να χτιστεί. Πολλές φορές, δεν θα κερδίσετε άτομα με την πρώτη σας προσπάθεια. Οι άνθρωποι χρειάζονται χρόνο για να επεξεργαστούν και να αφομοιώσουν αυτά που λέτε με τις τρέχουσες προοπτικές, πεποιθήσεις και περιστάσεις τους.

συναισθήματα - αυτό μπορεί να σημαίνει την εμφάνιση συναισθημάτων (ενθουσιασμού και πάθους) ή μπορεί να σημαίνει την καταστολή τους (θυμός και απογοήτευση). Συναισθανθείτε τα συναισθήματα του κοινού σας - προσαρμόστε τον τόνο και την ένταση της φωνής σας στο εκάστοτε κοινό σας.

2.4. Το Μοντέλο Εργαλείων της Πειθούς

Το λεγόμενο «Μοντέλο Εργαλείων της Πειθούς» μπορεί να σας βοηθήσει να βρείτε την καλύτερη διαπραγματευτική προσέγγιση, με βάση το επίπεδο της διαίσθησης και τις δυνατότητες επιρροής σας. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το μοντέλο για να αναπτύξετε τις ικανότητες επιρροής και πειθούς σας και να γίνετε καλύτερος διαπραγματευτής.

Σχήμα 1. Το Μοντέλο Εργαλείων της Πειθούς ¹⁰



Στο παραπάνω σχήμα, ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει την επιρροή, η οποία είναι ένα μέτρο της συνολικής σας ικανότητας πειθούς. Ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει το επίπεδο διαίσθησης που απαιτείται όταν χρησιμοποιείτε ένα συγκεκριμένο στυλ διαπραγμάτευσης. Τα τεταρτημόρια επισημαίνουν προσεγγίσεις διαπραγμάτευσης

¹⁰ Από Reynolds, A. (2003) 'Emotional Intelligence and Negotiation,' Hampshire: Tommo Press.

που μπορεί να λειτουργούν καλύτερα για εσάς, με βάση τα επίπεδα της διαίσθησης και τις ικανότητες επιρροής σας. Αυτές οι προσεγγίσεις είναι «συναίσθημα», «λογική», «διαπραγμάτευση» και «συμβιβασμός». Για παράδειγμα, εάν έχετε χαμηλό επίπεδο διαίσθησης αλλά είστε καλοί στο να επηρεάσετε άλλους, η καλύτερη προσέγγιση θα ήταν να χρησιμοποιήσετε το «εργαλείο» της «λογικής» σε μια διαπραγμάτευση. Ωστόσο, εάν έχετε χαμηλή διαίσθηση και δεν μπορείτε να επηρεάσετε ιδιαίτερα τους άλλους, η καλύτερη προσέγγιση θα ήταν να χρησιμοποιήσετε τον «συμβιβασμό».

Σελίδα | 16

Το Μοντέλο Εργαλείων της Πειθούς μπορεί να είναι χρήσιμο για την ανακάλυψη της πιο αποτελεσματικής προσέγγισης σε μία διαπραγμάτευση. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί. Για παράδειγμα, θα υπάρξουν στιγμές που θα χρειαστεί να χρησιμοποιήσετε ένα μείγμα συναισθημάτων, λογικής, διαπραγμάτευσης και συμβιβασμού στην προσπάθειά σας να πείσετε κάποιον. Επομένως, για να είστε αποτελεσματικός σε αυτό θα πρέπει να τελειοποιήσετε όλες τις σχετικές δεξιότητες.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ ΡΟΛΩΝ

Άσκηση ν.: 1	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΗΓΕΤΗ	Σελίδα 17
Στόχος (για ποιο λόγο;)	Να ενισχυθούν οι ηγετικές ικανότητες των συμμετεχόντων Ο στόχος αυτής της δραστηριότητας είναι να αναγνωρίσουν οι συμμετέχοντες ότι κάθε ηγέτης μπορεί να είναι διευθυντής, αλλά κάθε Διευθυντής δεν μπορεί να είναι Ηγέτης. Αυτή η άσκηση είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για νέους και αναδυόμενους ηγέτες και θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν τη διαφορά.	
Ομάδα (ποιους αφορά;)	10-20 άτομα, ομαδική εργασία – ομάδες των 2 ατόμων η κάθε μία Αυτή η άσκηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να συζητήσουν ποια είναι τα χαρακτηριστικά του καλού διευθυντή και ηγέτη στην τουριστική βιομηχανία. Στη συνέχεια, πρέπει να προσδιορίσουν τα δικά τους δυνατά σημεία και να διερευνήσουν πώς μπορούν αυτά να βελτιωθούν.	
Απαιτούμενα υλικά	▪ Καρτέλες που, σε κάθε μια, θα αναγράφεται ένας τύπος δεξιότητας ▪ Μαρκαδόροι ▪ Ένα flip chart για κάθε ζευγάρι συμμετεχόντων. ▪ Αυτοκόλλητα με αστεράκια ▪ Αυτοκόλλητα με τελείες ▪ Χαρτί ▪ Στυλό ή μολύβια	
Διάρκεια	45 λεπτά	
Περιγραφή	Ο Συντονιστής θα: ▪ Χωρίσει τους συμμετέχοντες σε ζευγάρια. ▪ Δώσει σε κάθε ζευγάρι ένα πακέτο από κάρτες (με δεξιότητες διοίκησης και ηγεσίας γραμμένες πάνω τους - δείτε τις παρακάτω λίστες) και έναν μικρό αριθμό κενών καρτών. ▪ Ζητήσει από τους συμμετέχοντες να οργανώσουν τις κάρτες τους σε δύο στοίβες: η μία για τις ηγετικές ικανότητες και η άλλη για τις διευθυντικές, λαμβάνοντας υπόψη την εφαρμογή τους στον τουριστικό κλάδο.	

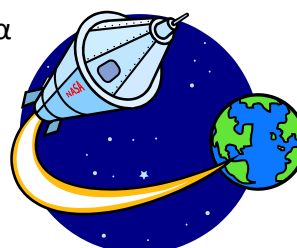
- Ζητήσει από τους συμμετέχοντες να προσθέσουν νέες ικανότητες στις κενές κάρτες, εάν το επιθυμούν, ή να διαγράψουν οποιαδήποτε που δεν θεωρούν ότι ταιριάζει σε καμία από τις δύο κατηγορίες.
- Μαζέψει ξανά τους συμμετέχοντες για να συζητήσουν τις διαφορετικές απαντήσεις. Θα ζητήσει από ένα άτομο από κάθε ζευγάρι να γράψει τα αποτελέσματα σε ένα flip chart, έτσι ώστε όλοι να μπορούν να τα δουν.
- Ζητήσει από τα ζευγάρια να τοποθετήσουν τα αυτοκόλλητα αστεράκια δίπλα στις ικανότητες που πιστεύουν ότι κατέχουν και τα αυτοκόλλητα με τις τελείες δίπλα σε όχι περισσότερες από πέντε περιοχές στις οποίες πιστεύουν ότι υπάρχουν περιθώρια για βελτίωση.

Διευθυντής	Ηγέτης
Έχει βραχυπρόθεσμη σκοπιά	Έχει μακροπρόθεσμη σκοπιά
Εστιάζει στο «πώς» και «πότε»	Εστιάζει στο «τι» και στο «γιατί»
Τον ενδιαφέρουν τα τελικά αποτελέσματα (θετικά – αρνητικά)	Τον ενδιαφέρουν οι προοπτικές – ο «ορίζοντας»
Αντιγράφει τους άλλους	Έχει νέες ιδέες
Υποστηρίζει την ισχύουσα κατάσταση	Υποστηρίζει την αλλαγή
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα
Εστιάζει στη βελτίωση	Εστιάζει στην καινοτομία
Βασίζεται στη θέση του για να ασκεί εξουσία	Η εξουσία του πηγάζει από την προσωπική του επιρροή
Είναι τεχνικά επαρκής	Μπορεί να μεταδίδει αποτελεσματικά το όραμά του
Είναι ικανός στη διοίκηση	Ειδικεύεται στην αντιμετώπιση της ασάφειας
Επιδεικνύει ικανότητα στην επίβλεψη	Επιδεικνύει ικανότητα στο να πείθει
Εστιάζει στην τακτική	Εστιάζει στην στρατηγική
Εκπονεί λειτουργικές διαδικασίες	Δημιουργεί πολιτικές
Ακολουθεί αναλυτική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων	Λαμβάνει αποφάσεις διαισθητικά

Ανησυχεί για τυχόν ρίσκα	Αναλαμβάνει ρίσκα
Βασίζεται σε δεδομένα και γεγονότα	Οδηγείται από την διαίσθηση και το ένστικτο
Επιδιώκει την επιτυχία μέσω του ποιοτικού ελέγχου	Επιδιώκει την επιτυχία μέσω κινητοποίησης και παροχής κινήτρων
Προτιμά να ακολουθεί τους κανόνες	Προτιμά να «αλλάζει το παιχνίδι»
Σχεδιάζει όλες τις λεπτομέρειες	Σχεδιάζει τη στρατηγική για να προωθεί το όραμα
Ορίζει σημεία αναφοράς της απόδοσης	Ορίζει πρότυπα αριστείας
Κάνει σχέδια για την επίτευξη αποτελεσμάτων	Σχεδιάζει τις μελλοντικές κατευθύνσεις μελετώντας τις τάσεις

Σελίδα | 19

Άσκηση ν. 2	ΑΠΟΔΡΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΓΗ
Στόχος (για ποιο λόγο;)	Να ενισχυθεί η ικανότητα πειθούς των συμμετεχόντων
Ομάδα (ποιους αφορά;)	10-20 άτομα, ομαδική εργασία Ομάδες των 3-5 ατόμων
Απαιτούμενα υλικά	Κανένα
Διάρκεια	20 λεπτά
Περιγραφή	Βρισκόμαστε στον 23^ο αιώνα και σας ακολουθεί μια ομάδα Ανδροειδών από την Ομοσπονδία ενάντια στον Εξπρεσιονισμό, την Ατομικότητα και την Αντισυμβατικότητα για να σας προσκαλέσουν σε ευχάριστες δραστηριότητες. Αποφασίσατε λοιπόν να αφήσετε την Γη και με το διαστημικό σας όχημα να κατευθυνθείτε προς το Γαλαξία Octagon. Φημολογείται ότι αυτός ο γαλαξίας περιέχει πλανήτες με κοινότητες και μορφές ζωής που μοιάζουν με αυτούς που βρέθηκαν στη γη στα τέλη του 20ού αιώνα. Έχετε αποφασίσει ότι θα συγκεντρώσετε έναν αριθμό ατόμων που σκέφτονται όπως εσείς και που θα είναι πρόθυμα να πραγματοποιήσουν αυτό το ταξίδι. Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν είναι: ▪ Πώς θα πείσετε τα άτομα που θέλετε να πάρετε μαζί σας για να ξεκινήσουν αυτό το ταξίδι; ▪ Προσδιορίστε μερικά «πρέπει» και «δεν πρέπει» σε αυτή τη διαδικασία.



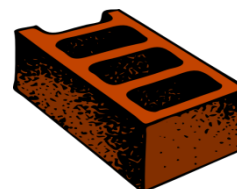
- Πώς θα χρησιμοποιούσατε το Μοντέλο Εργαλείων της Πειθούς στην περίπτωση σας;
- Ποιο στυλ ηγεσίας θα χρησιμοποιήσετε μόλις φύγετε από τη Γη και γιατί;

Ο Συντονιστής θα:

- Χωρίσει τους συμμετέχοντες σε ομάδες των 3-5 μελών η κάθε μία.
- Τους διαβάσει τι πρέπει να κάνουν και θα τους δώσει 15 λεπτά για να κατανεύουν τους διαφορετικούς ρόλους μεταξύ τους (ηγέτης και οπαδοί) και να αποφασίζουν πώς θα λειτουργήσουν.
- Ζητήσει από έναν εκπρόσωπο από κάθε ομάδα να παρουσιάσει τα αποτελέσματα των συζητήσεων της ομάδας τους.

Σελίδα | 20

Exercise No.3	ΑΥΤΟΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΕΙΣΕΙ
Στόχος (για ποιο λόγο;)	Να ενισχυθεί η ικανότητα πειθούς των συμμετεχόντων
Ομάδα (ποιους αφορά;)	10-20 άτομα, ομαδική εργασία
Απαιτούμενα υλικά	Κανένα
Διάρκεια	10 λεπτά
Περιγραφή	Ο εκπαιδευτής ονομάζει ένα πολύ κοινό αντικείμενο (π.χ. ένα τούβλο), χωρίζει τους συμμετέχοντες σε ζευγάρια και ζητά από έναν συμμετέχοντα από κάθε ζευγάρι να πείσει τον άλλο να αγοράσει το αντικείμενο δίνοντας έμφαση σε όλες τις εφαρμογές αυτού του αντικειμένου που μπορεί να σκεφτεί. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει στη συνέχεια να μοιραστούν τα αποτελέσματα των συζητήσεων τους. Η άσκηση μπορεί στη συνέχεια να επεκταθεί. Ο εκπαιδευτής μπορεί να επιλέξει μια πολύ κοινή τουριστική υπηρεσία (π.χ. διαμονή) και να ζητήσει από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν πρόσθετες υπηρεσίες, έτσι ώστε η τιμή αυτής της βασικής υπηρεσίας να διπλασιαστεί τουλάχιστον.



ΕΝΟΤΗΤΑ 4. ΕΝΤΥΠΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

4.1. Ερωτηματολόγιο για την εκ των προτέρων αξιολόγηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων.

Σελίδα | 21

Πώς θα αξιολογούσατε τις γνώσεις σας σχετικά με τις **Ηγετικές ικανότητες και την Πειθώ** πριν την μελέτη της παρούσας εκπαιδευτικής ενότητας;

	Σχεδόν ανύπαρκτες	Πολύ λίγες	Μέτριες	Επαρκείς	Πολύ επαρκείς
	1	2	3	4	5
Κατανοώ την σημαντικότητα των επιχειρηματικών δεξιοτήτων για την τουριστική βιομηχανία					
Κατανοούν τα διάφορα στυλ Ηγεσίας					
Κατανοούν την έννοια της Ηγεσίας που βασίζεται στο παράδειγμα					
Εφαρμόζουν τα «πρέπει» και τα «δεν πρέπει» για την άσκηση Πειθούς					
Επεξηγούν και εφαρμόζουν το Μοντέλο Εργαλείων της Πειθούς					

4.2. Ερωτηματολόγιο για την εκ των υστέρων αξιολόγηση των επιχειρηματικών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων

Πώς θα αξιολογούσατε τις γνώσεις σας σχετικά με τις **Ηγετικές Ικανότητες και την Πειθώ** κατόπιν της μελέτης της παρούσας εκπαιδευτικής ενότητας;

Σελίδα | 22

	Σχεδόν ανύπαρκτες	Πολύ λίγες	Μέτριες	Επαρκείς	Πολύ επαρκείς
	1	2	3	4	5
Κατανοώ την σημαντικότητα των επιχειρηματικών δεξιοτήτων για την τουριστική βιομηχανία					
Κατανοούν τα διάφορα στυλ Ηγεσίας					
Κατανοούν την έννοια της Ηγεσίας που βασίζεται στο παράδειγμα					
Εφαρμόζουν τα «πρέπει» και τα «δεν πρέπει» για την άσκηση Πειθούς					
Επεξηγούν και εφαρμόζουν το Μοντέλο Εργαλείων της Πειθούς					

4.3. Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της εκπαίδευσης

Έχοντας παρακολουθήσει το εκπαιδευτικό εργαστήριο για την αναβάθμιση των επιχειρηματικών σας δεξιοτήτων και ειδικότερα αυτών των **Ηγετικών Ικανοτήτων** και της Πειθούς, πώς αξιολογείτε τα διάφορα στοιχεία της εκπαίδευσης σας;

Σελίδα | 23

	Πολύ φτωχό	Φτωχό	Αποδεκτό	Ικανοποιητικό	Πολύ ικανοποιητικό
	1	2	3	4	5
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ					
▪ Εκπαιδευτικές Σημειώσεις					
Πολυμεσικές εφαρμογές που χρησιμοποιήθηκαν					
▪ Άλλοι προτεινόμενοι πόροι					
ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ					
Διαλέξεις πρόσωπο με πρόσωπο					
▪ Ομαδικές δραστηριότητες & συζητήσεις					
▪ Προσαρμοσμένη εκπαιδευτική πλατφόρμα					
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ					
▪ Γνώση του θέματος					
▪ Επίπεδο προετοιμασίας					
▪ Μεταδοτικότητα					