



Μάνατζμεντ και Ηγεσία στις Τουριστικές και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Σημειώσεις διάλεξης με θέμα:

Ηγεσία και αλλαγή

Δρ. Εμμανουήλ Παπαβασιλείου



Τμήμα
Διοίκησης
Επιχειρήσεων
και Τουρισμού



Σπουδάζοντας στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

είμαστε στην ευχέως για το καλύτερο επαγγελματικό μέλλον σε καινοτόμες τεχνολογίες.

Μάνατζμεντ και Ηγεσία στις Τουριστικές και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Αλλαγή κ Ηγεσία



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

**Στη φύση δεν επιβιώνουν τα δυνατότερα είδη, ούτε τα ευφυέστερα,
αλλά εκείνα τα οποία προσαρμόζονται καλύτερα στην αλλαγή**
Δαρβίνος

Μαθησιακοί στόχοι



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης αυτού του κεφαλαίου, οι αναγνώστες θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- 5.1** Ορίσουν τι είναι αλλαγή και να περιγράψουν τα είδη των αλλαγών.
- 5.2** Εξηγήσουν την διαχείριση της αλλαγής
- 5.3** Προσδιορίσουν τα στάδια εφαρμογής της αλλαγής
- 5.4** Συνοψίσουν τις αντιστάσεις στην αλλαγή

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Τι είναι η αλλαγή;



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Τι σας έρχεται στο μυαλό;
 - Είναι κάτι θετικό ή αρνητικό;
 - Είναι κάτι συχνό ή σπάνιο;
 - Είναι κάτι απρόσμενο ή αναμενόμενο;
 - Είναι κάτι προβλέψιμο ή απρόβλεπτο;
 - Είναι κάτι αναγκαίο ή περιττό;

Τι είναι η αλλαγή



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Η διαφοροποίηση συμπεριφοράς & λειτουργίας.
Η τροποποίηση υφιστάμενης κατάστασης
- » Η μέθοδος της μετακίνησης από ένα σημείο σε ένα άλλο με έναν συστηματικό και σχεδιασμένο τρόπο
- » Η προοδευτική **βελτίωση** ή/και **ανάπτυξη** των υπηρεσιών που παρέχει ένας οργανισμός. Είναι σε συνέχεια με το παρελθόν για αυτό και πρέπει να είναι:
 - Σχεδιασμένη ή επείγουσα;

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Επίπεδα αλλαγής



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό



Στάδια εφαρμογής



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό



Στάδιο 1^ο : Εισαγωγή αλλαγής



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Βασικές δράσεις

- 1^η • ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
- 2^η • ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
- 3^η • ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Στάδιο 1° : Εισαγωγή αλλαγής



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

» Παράγοντες επιτυχίας :

- Ενεργός συμμετοχή, υποστήριξη και δέσμευση όλων των εμπλεκομένων
- Εντοπισμός των αναγκών και της επιθυμίας για αλλαγή
- Ανάπτυξη οράματος
- Ξεκάθαρη, δομημένη προσέγγιση αλλαγής
- Αλλαγή της κουλτούρας
- Πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση της αντίστασης απέναντι στην αλλαγή
- Δυναμικό ξεκίνημα της διαδικασίας

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Στάδιο 2° : Εφαρμογή της αλλαγής



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Βασικές δράσεις

- 1η • Εφαρμογή σχεδίων δράσης
- 2η • Διατήρηση της αφοσίωσης στην αλλαγή
- 3η • Άμεση επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν
- 4η • Παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Στάδιο 2^ο : Εφαρμογή της αλλαγής



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

» Παράγοντες επιτυχίας αυτής της φάσης:

- Οι εσωτερικές συνθήκες (π.χ. το οργανωσιακό κλίμα)
- Η υποστήριξη από εξωτερικούς παράγοντες
- Επιτυχής συντονισμός και σαφής κατανομή υπευθυνοτήτων/καθηκόντων.
- Κατάλληλη ανάπτυξη προσωπικού (επιμόρφωση)

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Στάδιο 3^ο : Εσωτερίκευση της αλλαγής



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Βασικές δράσεις

- 1^η • Ενσωμάτωση της αλλαγής στην καθημερινότητα
- 2^η • Κάθε επιτυχημένη αλλαγή μπορεί να αποτελέσει σύνδεσμο με προϋπάρχουσες αλλαγές ή προπομπός για επόμενες.
- 3^η • Γενίκευση των αποτελεσμάτων

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Η διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων κατά την εφαρμογή



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Όραμα + Δεξ. + Κίνητρα + Μέσα + Σχέδιο Δράσης → Αλλαγή

..... + Δεξ. + Κίνητρα + Μέσα + Σχέδιο Δράσης → Σύγχυση

Όραμα +..... + Κίνητρα + Μέσα + Σχέδιο Δράσης → Άγχος

Όραμα + Δεξ. + + Μέσα + Σχέδιο Δράσης → Αντίσταση

Όραμα + Δεξ. + Κίνητρα +. + Σχέδιο Δράσης → Απογοήτευση

Όραμα + Δεξ. + Κίνητρα + Μέσα+ → Φαύλος κύκλος

3. Αιτίες αποτυχίας



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- Απροσδόκητες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον
- Έλλειψη δέσμευσης για την εφαρμογή
- **Αντίσταση από τα μέλη του οργανισμού**
- Έλλειψη πόρων
- Αρνητικός συμβολισμός του φορέα αλλαγής
- Χάσιμο εμπιστοσύνης και κινήτρου κατά τη διάρκεια εφαρμογής
- Προσωπική απογοήτευση

Αιτίες αποτυχίας - κατά Lewin)



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- **Αρχική άποψη:** κάθε σύστημα βρίσκεται σε κατάσταση ισορροπίας
 - Δυνάμεις ώθησης : → ενεργούν προς την επίτευξη του σκοπού
 - Δυνάμεις αντίστασης : → αντιτίθενται
- **Μη επίτευξη στόχων αλλαγής**
Δυνάμεις ώθησης < Δυνάμεις αντίστασης
- **Επίτευξη στόχων αλλαγής**
Δυνάμεις ώθησης > Δυνάμεις αντίστασης

Αιτίες αποτυχίας - κατά Kotter)



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Σφάλμα 1:	Δεν δημιουργείται μεγάλη αίσθηση του Επείγοντος
Σφάλμα 2:	Ανυπαρξία ισχυρής ομάδας καθοδήγησης
Σφάλμα 3:	Έλλειψη οράματος
Σφάλμα 4:	Ανεπαρκής μετάδοση του οράματος
Σφάλμα 5:	Εμπόδια στον δρόμο για το νέο όραμα
Σφάλμα 6:	Παράλειψη προγραμματισμού & επίτευξης βραχυπρόθεσμων στόχων
Σφάλμα 7:	Πολύ γρήγορη διακήρυξη της νίκης
Σφάλμα 8:	Αλλαγές που δεν συμβαδίζουν με κουλτούρα οργανισμού

Δρ. Ερμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

4. Διαχείριση αντίστασης



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Σκοπός ενός Ηγέτη δεν είναι να μηδενίσει την αντίσταση στην αλλαγή, αλλά να μπορέσει να τη διαχειριστεί.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Τρόποι αντίστασης στην αλλαγή



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Δεν αντιδρούν όλοι οι άνθρωποι το ίδιο στις αλλαγές.

Τρόποι αντίστασης στην αλλαγή:

- Θετική αντίσταση
- Παθητική αντίσταση
- Αρνητική αντίσταση

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Η Θετική αντίσταση



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Οι άνθρωποι που αντιστέκονται θετικά είναι αυτοί που, στην ουσία, υποστηρίζουν τις αλλαγές, παίρνουν σχετικές πρωτοβουλίες και θέλουν να αποδώσουν οι καινοτόμες προσπάθειες.

Αλλά ακόμα και αυτή η κατηγορία ανθρώπων μπορεί να προβάλλει αντίσταση στην αλλαγή.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Τι μπορεί να φοβούνται ;



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Μήπως η προτεινόμενη καινοτομία είναι αναποτελεσματική και μη παραγωγική (χάσιμο χρόνου).
- » Τη μη συμμετοχική λήψη αποφάσεων σε ό,τι αφορά την καινοτόμο αλλαγή.
- » Ότι οι ηγέτες δεν θα αντιληφθούν τις πιθανές αδυναμίες των προτεινόμενων καινοτομιών.
- » Τη μείωση της ποιότητας στις διαπροσωπικές σχέσεις (ότι η καινοτομία θα αποκτήσει μεγαλύτερη αξία από τους ίδιους τους ανθρώπους).
- » Οι ανησυχίες αυτής της κατηγορίας ανθρώπων είναι συχνά βάσιμες και πρέπει να τις λαμβάνουμε υπόψη

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Η παθητική αντίσταση



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Οι άνθρωποι που αντιστέκονται παθητικά στην αλλαγή είναι εκείνοι που:

- » Φαίνεται να συμφωνούν με την αλλαγή, αλλά δεν αφιερώνουν χρόνο για να βοηθήσουν στην εφαρμογή της.
- » Είναι αναποφάσιστοι ή δεν θέλουν να δηλώσουν δημόσια τις απόψεις τους σχετικά με την αλλαγή.
- » Κάνουν δημοσίως γνωστό ότι δεν υποστηρίζουν την αλλαγή, αλλά δεν ενεργούν ενάντια σε αυτήν.
- » Παραπονιούνται για τις αλλαγές, χωρίς να προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Τι μπορεί να φοβούνται;



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

- » Ότι εάν συμμετέχουν και κάτι πάει στραβά, θα τους κατηγορήσουν.
- » Ότι οι συνάδελφοι τους, που αντιτίθενται ανοιχτά στην καινοτομία, θα διακόψουν την επικοινωνία μαζί τους (θα χάσουν δηλ. τους φίλους τους).
- » Ότι θα βγουν από τη 'ζώνη βολής' τους.
- » Ότι κάποιος θα τους επιπλήξει εάν κάνουν ερωτήσεις ή εκφράσουν προβληματισμούς σχετικά με την αλλαγή.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Η αρνητική αντίσταση



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Οι άνθρωποι που αντιστέκονται αρνητικά στην αλλαγή είναι εκείνοι που:

- » Τονίζουν όλες τις αδυναμίες της προτεινόμενης καινοτομίας και κατηγορούν όσους την εφαρμόζουν.
- » Συχνά επιθυμούν την αποτυχία της αλλαγής.
- » Παρεμποδίζουν ενεργά την προσπάθεια αλλαγής. Προσπαθούν να τη σαμποτάρουν.
- » Μπορεί να εκφράζουν την αντίστασή τους ανοιχτά ή υπογείως.

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Τι μπορεί να φοβούνται;



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Ότι θα χάσουν:

- τον έλεγχο
- το ρόλο τους στον οργανισμό
- τη δύναμη τους (επίσημη ή ανεπίσημη)
- τη δυνατότητα να προσδιορίζουν οι ίδιοι το ρυθμό με τον οποίο εργάζονται
- την ικανότητα να θέτουν τους δικούς τους κανόνες
- την ελευθερία τους (χαμηλά πρότυπα ποιότητας)
- την προβλεψιμότητα της δουλειάς τους
- την ευκολία με την οποία κάνουν τη δουλειά τους
- την ίδια τη δουλειά τους

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Πιθανότερες αιτίες αντίστασης



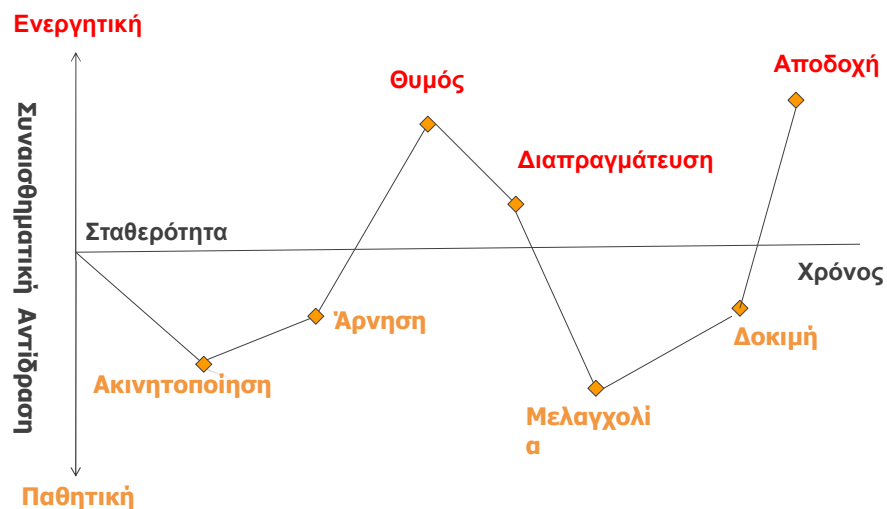
Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

α/α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΙΤΙΩΝ	ΕΠΕΙΔΗ
1.	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ	Τα άτομα διαφωνούν με την ιδεολογία και τις αξίες της συγκεκριμένης αλλαγής
2.	ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ	Τα άτομα αισθάνονται ότι μειώνεται η δύναμη ή η ελευθερία τους. Φόβος της απώλειας.
3.	ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Τα άτομα νιώθουν ότι απειλούνται η ασφάλεια, η εμπιστοσύνη, η συναισθηματική ευημερία, η σταθερότητα, οι συνήθειες τους. Φόβος για το άγνωστο. Παρανοήσεις.
4.	ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ	Τα άτομα πιστεύουν ότι δεν έχουν ενημερωθεί κατάλληλα. Οι πόροι και τα μέσα είναι ανεπαρκή.

Συμπέρασμα - Η συναισθηματική πορεία κατά την αλλαγή



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό



Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου



Μάνατζμεντ & Ηγεσία
στον Τουρισμό

Ευχαριστώ για την υπομονή σας

Δρ. Εμμανουήλ Φ. Παπαβασιλείου

Δρ. Εμμανουήλ Παπαβασιλείου



Τμήμα
Διοίκησης
Επιχειρήσεων
και Τουρισμού



Σπουδάζοντας στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

αξιοποιείτε τις γνώσεις για το καλύτερο επαγγελματικό μέλλον σε καινοτόμες τεχνολογίες.

Ερωτήσεις