

2024-01

þÿ — ³ μ ã ¯ ± ⁰ ± ¹ ² ¹ î ã ¹ ¼ μ â

þÿ à á ± ⁰ ä ¹ ⁰ - â - œ μ » - ä . à μ á - à ä é ã .

þÿ ² ¹ î ã ¹ ¼ ± ¾ μ ½ ç ´ ç ç μ ¯ ± ä . â ~ μ ã ã

þÿ ´ ± á ½ ¬ ² ± , š é ½ ã ä ± ½ ä ¯ ½ ±

þÿ œ μ ä ± ä ä å ç ¹ ± ⁰ ì á ì ³ á ± ¼ ¼ ± " ¹ ç ¯ ⁰ . ä . â ¯ ç ä á ¹ ä ä ¹ ⁰ î ½ • à ¹ ç μ ¹ á ® ä μ é ½ , £ ç ç » ®
þÿ • à ¹ ä ä . ¼ î ½ ⁰ ± ¹ " ¹ ç ¯ ⁰ . ä . â , ± ½ μ à ¹ ä ä ® ¼ ¹ ç • μ ¬ à ç » ¹ â ¬ æ ç ä

<http://hdl.handle.net/11728/12714>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ-ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΑ ΒΙΩΣΙΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΒΑΡΝΑΒΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ-ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΑ ΒΙΩΣΙΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση
Τουριστικών Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΒΑΡΝΑΒΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πνευματικά δικαιώματα Copyright © ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΒΑΡΝΑΒΑ, 2024 Διπλωματικής
Εργασίας Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved. Η έγκριση της
Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και
αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Κωνσταντίνα Βαρνάβα

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Ηγεσία και βιώσιμες πρακτικές-Μελέτη περίπτωσης: Τα βιώσιμα ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος).....

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Κωνσταντίνα Βαρνάβα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Ηγεσία και βιώσιμες πρακτικές-Μελέτη περίπτωσης: Τα βιώσιμα ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης », αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο/Η Δηλών /σα

Βαρνάβα Κωνσταντίνα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναπτύσσονται οι έννοιες τόσο της ηγεσίας όσο και της βιώσιμης ανάπτυξης. Στο πρώτο μέρος, γίνεται μια προσπάθεια να αναγνωριστούν τα χαρακτηριστικά που έχει ένας προϊστάμενος στον ξενοδοχειακό κλάδο τα οποία θα τον μετατρέψουν σε ηγέτη, αλλά και σε ποια κατηγορία ηγέτη ανήκει ανάλογα με τον τρόπο που διοικεί και συμπεριφέρεται στους συνεργάτες του. Αναπτύσσονται λοιπόν στην παρούσα εργασία οι ορισμοί και τα κύρια χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής, της χαρισματικής, της αυταρχικής, της δημοκρατικής και της αντιπροσωπευτικής ηγεσίας. Στο δεύτερο μέρος αναπτύσσεται η αναγκαιότητα της βιωσιμότητας στον τουρισμό λόγω των καταστροφικών συνέπειών που έχει επιφέρει η βιομηχανία του τουρισμού στο φυσικό περιβάλλον. Οι επιπτώσεις αυτές γίνεται προσπάθεια να περιοριστούν τόσο από τον οργανισμό Ηνωμένων Εθνών, όσο και από κυβερνήσεις και Μη Κυβερνητικούς Οργανισμούς (ΜΚΟ), μέσω του προγράμματος «Ατζέντα 2030». Ο ξενοδοχειακός κλάδος δεν θα μπορούσε να παραλείψει την ανάγκη που υπάρχει για βιώσιμη ανάπτυξη. Αφουγκραζόμενοι την ανάγκη αυτή αλλά και την υπευθυνότητα των τουριστών, πολλά ξενοδοχεία έχουν εντάξει στην λειτουργία τους βιώσιμες πρακτικές. Αυτές οι πρακτικές παρουσιάζονται στην τρίτη ενότητα της εργασίας. Η έρευνα που γίνεται στο τέλος επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά που έχουν οι manager στα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν βιώσιμες πρακτικές, με στόχο να αναδειχθεί ο κατάλληλος τρόπος ηγεσίας που θα βοηθήσει να αναδειχθούν αυτές οι πρακτικές καλύτερα. Τέλος γίνεται και μια προσπάθεια να καταγραφούν αυτές οι πρακτικές αλλά και ο βαθμός που εφαρμόζονται με στόχο την ενίσχυση τους τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.

Λέξεις – Κλειδιά: βιωσιμότητα, ηγεσία, manager ,ξενοδοχειακός κλάδος

ABSTRACT

In the present diploma thesis, the concept of leadership and sustainable development is developed. In the first part, the characteristics a leader must have in the hotel industry to turn him into a leader are identified and also, the category the leader belongs depending on the way he manages and behaves towards his associates. Thus, in this work, the definitions and main characteristics of transformational, transactional, charismatic, authoritarian, democratic and representative leadership are developed. In the second part, the necessity of sustainability in tourism due to the disastrous consequences that the tourism industry has brought to the natural environment is analyzed. Efforts have been made by the United Nations, as well as, by governments and Non-Governmental Organizations (NGOs), through the «2030 Agenda» program to mitigate these impacts. The need for sustainable development could not be omitted by the hotel industry. The need for sustainability and the feeling of responsibility that many tourists have developed over the last years, forced many hotels to incorporate sustainable practices into their operation. These practices are presented in the third section of the present thesis. The research at the end focuses on the characteristics that managers have in hotels that use sustainable practices in order to identify the right way

of leadership which reveals better these practices. Finally, these practices are recorded and also the extent to which they are applied in order to enhance them in quality and quantity.

Keywords: sustainability, leadership, manager, hotel industry

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ :

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ10

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ11

ΕΙΣΑΓΩΓΗ12

ΠΕΡΙΛΗΨΗ5

ABSTRACT5

1. ΗΓΕΣΙΑ13

1.1 Εισαγωγή13

1.2 Ορισμός ηγεσίας13

1.3 Ηγέτης vs manager13

1.4 Σύγχρονες Μορφές Ηγεσίας15

1.4.1 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ15

1.4.2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ17

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1.4.3 | ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ | 18 |
| 1.4.4 | ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LEWIN | 20 |
| | | |
| 2. | ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ | 24 |
| | | |
| 2.1 | Εισαγωγή | 24 |
| 2.2 | Οι καταστροφικές συνέπειες του τουρισμού στο φυσικό περιβάλλον | 24 |
| 2.3 | Οι τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης | 25 |
| 2.4 | Ατζέντα 2030 | 26 |
| 2.5 | Ελληνικός Τουρισμός- Σχέδια δράσεις έως το 2030 | 27 |
| | | |
| 3. | ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ | 28 |
| | | |
| 3.1 | Ανάγκη για βιώσιμα ξενοδοχεία | 28 |
| 3.2 | Οφέλη βιώσιμων ξενοδοχείων | 28 |
| 3.3 | Εμπόδια στην υιοθέτηση πράσινων πρακτικών | 29 |
| 3.4 | Οι πρακτικές των βιώσιμων ξενοδοχείων | 29 |

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ33

4.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας33

4.2 Καθορισμός δείγματος33

4.3 Μεθοδολογία συλλογής δεδομένων34

4.4 Ερωτηματολόγιο34

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ36

5.1 Σχέσεις ηγετών και υφισταμένων36

5.2 Βαθμός βιωσιμότητας στα ξενοδοχεία της έρευνας45

5.3 Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων53

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ58

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ60

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ66

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

- Γράφημά 1 : Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και σεβασμού**36**
- Γράφημά 2 : Ατομικές ανάγκες και εξέλιξη υφισταμένων**37**
- Γράφημά 3 : Ανταμοιβές και κίνητρα για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων**37**
- Γράφημά 4 : Εστιασμός σε μικρούς στόχους, και όχι σε ένα μεγαλύτερο ‘όραμα’**38**
- Γράφημά 5 : Απόλυτη εμπιστοσύνη χωρίς αμφισβήτηση**39**
- Γράφημά 6 : Συγκεκριμένο ‘όραμα’ προς επίτευξη που ακολουθείται πιστά**39**
- Γράφημά 7 : Συχνός έλεγχος**40**
- Γράφημά 8 : Αποφυγή ανάθεσης σημαντικών καθηκόντων**41**
- Γράφημά 9 : Συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων **41**
- Γράφημά 10 : Διαμοιρασμός ιδεών και απόψεων και τελικές αποφάσεις**42**
- Γράφημά 11 : Περίπλοκες καταστάσεις και λύση προβλημάτων**43**
- Γράφημά 12 : Πλήρης ελευθερία και αποφάσεις**44**
- Γράφημά 13 : Ανακύκλωση (χαρτιού, πλαστικών, γυαλιών, τροφίμων)**45**
- Γράφημά 14 : Χρήση προϊόντων με πλαστικό (καλαμάκια, μπουκάλια νερού, μπουκάλια σαμπουάν μαχαιροπίρουνα)**46**
- Γράφημά 15 : Επαναχρησιμοποίηση πετσετών και τα λευκών ειδών**46**
- Γράφημά 16 : Προμήθεια προϊόντων από τις γύρω περιοχές και βιολογικών**47**
- Γράφημά 17 : Εποχιακά προϊόντα**48**
- Γράφημά 18 : Φωτισμός από λάμπες τύπου LED**48**
- Γράφημά 19 : Σταθμοί φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων**49**
- Γράφημά 20 : Υπηρεσία ενοικίασης ποδηλάτων και/ή διοργάνωση εξορμήσεων στην φύση**50**
- Γράφημά 21 : Ενημέρωση εργαζόμενων για τις πρακτικές αειφορίας που χρησιμοποιούνται**50**

| | |
|---|-----------|
| Γράφημά 22 : Ενημέρωση πελατών για τις πρακτικές αειφορίας που χρησιμοποιούνται | 51 |
| Γράφημά 23 : Εναλλακτικές πηγές ενέργειας (αιολική, φωτοβολταϊκά, κτλ.) | 52 |
| Γράφημά 24 : Φύλο | 53 |
| Γράφημά 25 : Ηλικία | 54 |
| Γράφημά 26 : Σπουδές | 54 |
| Γράφημά 27 : Έτη εργασίας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο | 55 |
| Γράφημά 28 : Έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη θέση | 56 |
| Γράφημά 29 : Θέση στην επιχείρηση | 56 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| Πίνακας 1 : Ηγέτης vs Manager | 14 |
|-------------------------------------|-----------|

ΕΙΣΑΓΩΓΗ :

Η τουριστική βιομηχανία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη μόλυνση του περιβάλλοντος και στην καταπάτηση των φυσικών πόρων. Η μαζική χρήση των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς, η κατασκευή μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων σε παρθένα φυσικά περιβάλλοντα και η μαζική επίσκεψή σε χώρους φυσικής ομορφιάς, είναι μερικοί από τους λόγους που συμβαίνει αυτό. Τα τελευταία χρόνια όμως, και κυρίως μετά την περίοδο της πανδημίας του κορονοϊού, οι τουρίστες έχουν στραφεί σε πιο υπεύθυνες επιλογές ταξιδιών οι οποίες έχουν βιώσιμα χαρακτηριστικά. Πολλοί είναι αυτοί που επιλέγουν προορισμούς με βάση την πολιτική σταθερότητα, τις κοινωνικές εξελίξεις, τις οικονομικές συνθήκες και την οικολογική βιωσιμότητα που επικρατεί. Τα ξενοδοχεία αποτελούν κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας και ο ξενοδοχειακός κλάδος οφείλει να αφουγκραστεί τις ανησυχίες των τουριστών αλλά και του ρόλου που μπορεί και πρέπει να διαδραματίσει ο ίδιος ώστε ολόκληρος ο κλάδος να γίνει πιο βιώσιμος. Η έλλειψη ενημέρωσης των τουριστών για τις επιλογές που έχουν όσον αφορά τα βιώματα ξενοδοχεία και το πώς θα τα αναγνωρίσουν είναι μεγάλη. Η τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων σε διοικητικές θέσεις δεν θα πρέπει να γίνεται απήφιστα από τα ξενοδοχεία. Οι ξενοδόχοι θα πρέπει να βρουν εργαζόμενους με ηγετικά χαρακτηριστικά, που θα μπορούν να δημιουργήσουν ομάδες εργαζομένων κατάλληλα καταρτισμένες και εκπαιδευμένες ώστε να προωθήσουν τις πρακτικές αειφορίας των ξενοδοχείων στους δυνητικούς πελάτες. Με βάση τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτή η ανάγκη να αναγνωριστούν οι πρακτικές που εφαρμόζονται από τον ξενοδοχειακό κλάδο, ώστε να ενισχυθούν, να βελτιωθούν αλλά και να υιοθετηθούν από το σύνολο του κλάδου. Επίσης υπάρχει ανάγκη να αξιολογηθούν τα βασικά χαρακτηριστικά των ηγετών που εργάζονται σε θέσεις ισχύος στα ξενοδοχεία ώστε να γίνει αντιληπτό ποια είναι αυτά που μπορούν να ενισχύσουν την στροφή προς την βιώσιμη ανάπτυξη.

1. ΗΓΕΣΙΑ

1.1 Εισαγωγή

Το ερώτημα αν κάποιος γεννιέται η γίνεται ηγέτης έχει απασχολήσει πολλούς επιστήμονες και μη σε διάφορους κλάδους, τόσο της οικονομίας και της διοίκησης επιχειρήσεων όσο και της εκπαίδευσης, του αθλητισμού, της ιατρικής κ.α. . Στο παρόν κείμενο δεν θα γίνει προσπάθεια να απαντηθεί αυτό το ερώτημα αλλά να γίνει μια καταγραφή του ορισμού, των χαρακτηριστικών και των μορφών που αυτή μπορεί να πάρει με σκοπό την συγκέντρωση και καταγραφή των εγγενών χαρακτηριστικών που έχουν οι ηγέτες στα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν βιώσιμες πρακτικές, αναγνωρίζοντας εκ των προτέρων την μεγάλη σημασία που έχει αυτή, για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

1.2 Ορισμός ηγεσίας

Οι Robbins και Judge(2018), ορίζουν την ηγεσία ως την ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα, προκειμένου να υλοποιηθεί ένα όραμα ή μια σειρά στόχων . Στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκεται και ο Μπουραντάς όπου ορίζει την ηγεσία ως την εθελοντική συμμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων, κάτι που την ξεχωρίζει από την εξουσία, η οποία αποτελεί μια τυπική και δομική όψη της δύναμης (Μπουραντάς, 2002). Ο Max Weber ένας από τους μεγαλύτερους κοινωνιολόγους και πολιτικούς οικονομολόγους του 20^{ου} αιώνα ανέφερε ότι ηγέτης είναι αυτός που εμπνέει ενθουσιασμό και αφοσίωση, πείθοντας τους άλλους να ενστερνιστούν και να ακολουθήσουν το όραμά του. Αυτό που δεν πρέπει να συγχέουμε είναι τον ηγέτη με τον manager, καθώς είναι δύο έννοιες που μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να συνάδουν αλλά δεν είναι εξ ορισμού ταυτόσημες.

1.3 Ηγέτης vs manager

Ο Northouse (1997) αναφέρει ότι η κύρια διαφορά ανάμεσα στον ηγέτη και στον manager πηγάζει από το αξίωμα που έχει ο δεύτερος σε έναν οργανισμό, ενώ στη πρώτη περίπτωση είναι οι ίδιοι οι οπαδοί εκείνοι που προσδίδουν δύναμη στον ηγέτη, επειδή τον θεωρούν εξαιρετικά ικανό ή ιδιαίτερο ως προσωπικότητα (Northouse, 1997). Η Kristina Ricketts (2009) ορίζει την ηγεσία ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο

επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, ενώ το management ως την ικανότητα «άσκησης εκτελεστικής, διοικητικής και εποπτικής διεύθυνσης μιας ομάδας ή ενός οργανισμού». Η Ricketts επισημαίνει ότι ενώ και οι δύο έννοιες έχουν πολύ διακριτούς ορισμούς, μπορεί να υπάρξει επικάλυψη μεταξύ των δύο. Όταν οι manager εμπλέκονται στον επηρεασμό μιας ομάδας εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της, λειτουργούν ως ηγέτες. Ομοίως, όταν οι ηγέτες εμπλέκονται σε πτυχές όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση ή ο έλεγχος, λειτουργούν εντός ως manager (Ricketts, 2009). Ο ηγέτης επικοινωνεί και μεταδίδει το όραμά του, με κατανοητό τρόπο με σκοπό να γίνει κτήμα όλων και να εργαστούν αμφότεροι προς την εκπλήρωση των στόχων τους, που είναι και κατ' επέκταση στόχοι και ολόκληρου του οργανισμού. Εμπνέονται από αυτόν και από το όραμα του, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία μιας ομάδας που εργάζεται με σύμπνοια και με αυτόν τον τρόπο, αναδίδονται τα καλά και ξεχωριστά χαρακτηριστικά κάθε ατόμου προς το συμφέρον του συνόλου. Ο manager στηριζόμενος στην εξουσία που του δίνει η θέση του στην ιεραρχική πυραμίδα του οργανισμού έχει τυπικές σχέσεις με τους υφιστάμενους του, και στόχος του είναι καθαρά το οικονομικό κέρδος. Πολλές είναι οι φορές που δημιουργεί ακόμα και σχέσεις φόβου με τους υφισταμένους του. Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας με τις βασικές διαφορές μεταξύ του ηγέτη και του manager.

| Ηγέτης | Manager |
|--|------------------------------|
| Αναδεικνύεται από συναδέλφους και υφιστάμενους | Διορίζεται από τον οργανισμό |
| Δημιουργεί όραμα | Στοχεύει στο κέρδος |
| Δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης | Δημιουργεί σχέσεις φόβου |
| Μιλάει στο συναίσθημα | Μιλάει στην λογική |

Πίνακας 1 : Ηγέτης vs Manager

Διαμορφώθηκε από την συντάκτρια, βασιζόμενη στη θεωρητική θεμελίωση

1.4 Σύγχρονες Μορφές Ηγεσίας

1.4.1 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με τον Ladkin (2006) στη θεωρία της σύγχρονης ηγεσίας, οι χαρισματικοί ηγέτες επισημαίνονται ως εξέχοντες παράγοντες οργανωσιακής αλλαγής. Η ρίζα της λέξης μάλιστα λένε ότι προέρχεται από την ελληνική λέξη -χάρις- που σημαίνει «θεϊκά εμπνευσμένο δώρο» (Μάντζαρης 2015). Ο πρώτος που εξέτασε την χαρισματική ηγεσία ως κομμάτι της οργανωσιακής συμπεριφοράς θεωρείται ότι ήταν ο Robert House. Σύμφωνα με τον House(1976), οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν στους ηγέτες, ηρωικά χαρακτηριστικά, για αυτό και τους δίνουν εξουσία. Η χαρισματική ηγεσία όμως αποτελεί μέχρι και σήμερα ένα ασαφές ζήτημα. Υπάρχουν επί της ουσίας δύο στρατόπεδα όσον αφορά το ρόλο του χαρισματικού ηγέτη. Στο πρώτο στρατόπεδο οι ερευνητές θεωρούν ότι ο ρόλος της χαρισματικής ηγεσίας είναι διευκολυντικός ως προς τους οπαδούς (Kwak 2012), ενώ άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η χαρισματική ηγεσία, μπορεί να προκαλέσει την τυφλή πίστη και την αδιαμφισβήτητη υπακοή των εργαζομένων (Howell and Shamir, 2005). Πιο συγκεκριμένα τα δυο αυτά στρατόπεδα είναι η προσωποπαγής και η κοινωνικοποιημένη χαρισματική ηγεσία. Η κοινωνικοποιημένη χαρισματική ηγεσία δεν εκμεταλλεύεται τους οπαδούς, αλλά τους παρακινεί να εργαστούν σαν σύνολο για την πραγματοποίηση ενός στόχου(οράματος) προς όφελος του οργανισμού. (House and Howell, 1992).

Κοινωνικοποιημένη χαρισματική ηγεσία

Σύμφωνα με τους Conger και Kanungo (1987) ο χαρισματικός ηγέτης έχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά.

- Την περιβαλλοντική ευαισθησία
- Την δυνατότητα άρθρωσης ενός καινοτόμου στρατηγικού οράματος
- Την αντισυμβατική συμπεριφορά
- Την ευαισθησία στις ανάγκες των οπαδών
- Του προσωπικού κινδύνου

Και σύμφωνα πάντα με τους Conger και Kanungo (1998), τα τρία διακριτά χαρακτηριστικά της χαρισματικής ηγεσίας είναι: ο οραματισμός, η συναισθηματική ταύτιση και κατανόηση των αναγκών των συνεργατών και η ενδυνάμωση.

- Ο Οραματισμός. Ο οραματισμός ο οποίος αναφέρεται στον σχεδιασμό και στην δημιουργία μελλοντικών στόχων. Η μεταλαμπάδευση των στόχων αυτών στους οπαδούς αποτελεί ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της χαρισματικής ηγεσίας και οι πράξεις τους συμβαδίζουν πάντα με τις αξίες του οράματος που έχουν θέσει (Conger & Kanungo, 1998).

- Η Συναισθηματική ταύτιση και κατανόηση των αναγκών των συνεργατών. Η συναισθηματική ταύτιση θεωρείται μία συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Bass, 1998). Οι χαρισματικοί ηγέτες, λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τα συναισθήματα των συνεργατών τους (Bass & Avolio, 1990) και δημιουργούν σχέσεις και δεσμούς σεβασμού μαζί τους.

- Η Ενδυνάμωση. Οι οπαδοί έχουν την δυνατότητα να έχουν έναν ενεργό, και όχι έναν παθητικό προσανατολισμό πάνω στα εργασιακά ζητήματα (Spreitzer, 1996), και χαρισματικός ηγέτης τους βοηθάει να γίνουν πιο ισχυροί (Tichy & DeVanna, 1986) και κατ' επέκταση να αποκτήσουν εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους, και να κάνουν συνεχώς προσπάθεια να αποδείξουν την αξία τους (Conger, 1989).

Προσωποπαγής ηγεσία- Η σκοτεινή πλευρά

Η προσωποπαγής ηγεσία έχει ως χαρακτηριστικό, την εκμετάλλευση των οπαδών προς την ικανοποίηση ιδίου οφέλους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι Αδόλφος Χίτλερ και Μπενίτο Μουσολίνι. Επομένως το χάρισμα είναι ένας ευρέως εφαρμοσμένος όρος που δεν κάνει διάκριση μεταξύ καλής ή ηθικής και κακής ή ανήθικης ηγεσίας. Παρά το γεγονός ότι η χαρισματική ηγεσία είναι ικανή να παράγει ισχυρά θετικά αποτελέσματα στη συμπεριφορά των οπαδών στις εταιρείες, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε δυσμενείς συνέπειες (DeCelles 2004). Όταν η φωτεινή πλευρά της χαρισματικής ηγεσίας, επισκιάζεται από τη σκοτεινή πλευρά, αυτό μπορεί να προκαλέσει τεράστιες ζημιές σε έναν οργανισμό, εισάγοντας την αστάθεια και την αβεβαιότητα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η χειραγώγηση συνεργατών από τους χαρισματικούς ηγέτες, μπορεί πολλές φορές να έχει ως αποτέλεσμα να παραβιαστούν οι "κόκκινες" και ηθικές γραμμές κάποιων.

1.4.2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η κύρια προϋπόθεση της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ικανότητα του ηγέτη να παρακινεί τον ακόλουθο να επιτύχει περισσότερα από αυτά που ο οπαδός σχεδίαζε αρχικά να επιτύχει (Krishnan, 2005). Ο Bass (1985) ορίζει τον μετασχηματιστή ηγέτη ως τον άνθρωπο που είναι υπεύθυνος για τον μετασχηματισμό των προσωπικών συμφερόντων, προς όφελος του οργανισμού και του συνόλου επιτυγχάνοντας έτσι ανώτερα επίπεδα απόδοσης. Ο Bass αρκετά χρόνια αργότερα προσθέτει στον δικό του ορισμό ότι οι μετασχηματιστές ηγέτες ενδυναμώνουν τους οπαδούς και δίνουν προσοχή στις ατομικές τους ανάγκες και στην προσωπική τους ανάπτυξη, βοηθώντας τους να αναπτύξουν τις ηγετικές τους δυνατότητες (Bass, & Riggio 2010).

Τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας σύμφωνα με τον Bass (1985) είναι :

- **Η εξιδανικευμένη επιρροή-χάρισμα :** Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο που αποτελούν πρότυπο για τους υφισταμένους τους και δημιουργούν μαζί τους σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού. Το όραμα και η αποστολή του έχουν σημαντική επιρροή στους υπόλοιπους εργαζομένους, τέτοια που τους κάνει να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα προκειμένου να επιτύχουν συλλογικούς στόχους.
- **Η εξιδανικευμένη επιρροή -Συμπεριφορά :** Οι μετασχηματιστές ηγέτες δίνουν μεγάλη έμφαση στην επίτευξη των στόχων με γνώμονα τις αξίες και την ηθική του. Στην αλληλεπίδραση με τους άλλους, ο ηγέτης δίνει μεγάλη σημασία στην εμπιστοσύνη που πρέπει να έχει ο ένας στον άλλον.
- **Εμπνευσμένο κίνητρο :** Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τους υφιστάμενους τους ως προς την επίτευξη των στόχων και του κοινού οράματός, που προσπαθεί να τους το μεταλαμπαδεύσει ώστε να το κάνουν όλοι κτήμα τους.
- **Η διανοητική διέγερση :** Ο μετασχηματιστής ηγέτης παρακινεί τους υφιστάμενους του, να γίνουν πιο δημιουργικοί και καινοτόμοι. Ο καθένας έχει δικαίωμα να εκφράσει την άποψη του, χωρίς να δεχτεί κριτική εάν οι ιδέες που θα εκφράσει είναι διαφορετικές από αυτές του ηγέτη.
- **Η ατομική προσοχή :** Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επικεντρώνονται στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων τους για εξέλιξη και ενεργούν ως μέντορες. Επιδίδουν να αξιοποιήσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων και γνώσεων των συναδέλφων τους αλλά ταυτόχρονα προσπαθούν να τους δώσουν και καινούριες ευκαιρίες μάθησης.

Μετασχηματιστική Ηγεσία και Καινοτομία

Η καινοτομία είναι ένας από τους ο πρωταρχικούς παράγοντες για την επιτυχία του οργανισμού. Καινοτομία με την έννοια της δημιουργίας μιας νέας και πρωτότυπης ιδέας με σκοπό την αποτελεσματική επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων. Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν τις ευκαιρίες για καινοτομία, να μπορούν να τις αξιολογούν, να τις εφαρμόζουν και να τις προσαρμόζουν στα δεδομένα κάθε επιχείρησης. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το στυλ ηγεσίας που ίσως να ενθαρρύνει περισσότερο από κάθε άλλο στυλ ηγεσίας, την είσοδο καινοτόμων ιδεών μέσα στους οργανισμούς. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες άλλωστε παρακινούν τους υφισταμένους να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους και τους προτρέπουν να ακολουθήσουν καινοτόμες προσεγγίσεις στις καθημερινές τους εργασίες (Mumford et. al. 2002). Έχουν γίνει διάφορες έρευνες για να εξακριβωθεί η συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της καινοτομίας, όπου έχουν ως αποτέλεσμα να εκμαιευτούν διάφορα χρήσιμα συμπεράσματα. Πιο συγκεκριμένα το 2008 διενεργήθηκε μια έρευνα σε φαρμακευτικές εταιρείες της Ταϊβάν και αποκάλυψε μια θετική σχέση ανάμεσά στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και στην οργανωτική απόδοση και στην καινοτομία (Morales et al. 2008). Παρόμοια μια άλλη έρευνα των Pastor και Mayo (2006) έδειξε ότι το μετασχηματιστικό στυλ που χρησιμοποιείται από τους εβδομήντα έξι διευθύνων συμβούλους (CEOs) και προέδρους των μεγαλύτερων εταιρειών στην Ισπανία είναι πιο ωφέλιμο για την ανάπτυξη των καινοτόμων δεξιοτήτων των υφισταμένων τους.

1.4.3 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Οι συναλλακτικοί ηγέτες συνάπτουν συμφωνίες με τους υφισταμένους τους μέσω ανταλλαγών και διαπραγματεύσεων, βελτιώνοντας έτσι την απόδοση της εργασίας τους (Lee et.al 2023). Είναι ενδιαφέρον να πούμε ότι η χρήση ανταμοιβών και κινήτρων για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων έχει συνδεθεί με τη συναλλακτική ηγεσία (Pawar,2003). Ο συναλλακτικός ηγέτης ουσιαστικά προσπαθεί να αναγνωρίσει και να καταλάβει τις ανάγκες των υφισταμένων του, με σκοπό να τις μεταφράσει σε ανταμοιβή. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι που αποτυγχάνουν να αποδώσουν σύμφωνα με τις προσδοκίες, τιμωρούνται. Λόγω αυτών των συνθηκών εργασίας οι οπαδοί αυτών των ηγετών μπορεί να εφησυχάσουν και να αναπτύξουν μια τάση πιο παθητική, που απλά θα τους βοηθήσει να αποφύγουν τις κυρώσεις (Bass et al, 1990). Ένας συναλλακτικός ηγέτης απλώς εστιάζει σε έναν στόχο, σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και προσπαθεί να τον κατακτήσει, και δεν ενεργεί με σκοπό την επίτευξη ενός γενικότερου οράματος. Το πρόβλημα έγκειται στο εάν οι εργαζόμενοι αμείβονται για την εκτέλεση των διαφορετικών δραστηριοτήτων που εκτελούν, τότε η επιχείρηση θα χάσει σημαντικά έσοδα, και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να μην αποδίδουν εάν δεν τους προσφέρονται κίνητρα.

Σύμφωνα με τον Bass(1985) οι δύο διακριτές μορφές που μπορεί να πάρει η συναλλακτική ηγεσία είναι :

- Ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση:

Ένας ηγέτης παρακολουθεί την απόδοση και την εργασία των υφισταμένων του, τους κατευθύνει όπως και όταν χρειάζεται, και τους βοηθά να επικεντρωθούν σε τυχόν αποκλίσεις και λάθη. Προσπαθεί συνεχώς με κάθε τρόπο να διασφαλίζει την επίτευξη των εργασιών με πλήρη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ένας ηγέτης που διαχειρίζεται ενεργά κατ' εξαίρεση, είναι αυτός που όχι μόνο επικεντρώνεται στα λάθη αλλά βοηθά τους υπαλλήλους του, να αντιμετωπίσουν τέτοια λάθη, παράπονα ή αποτυχίες. Αυτοί οι ηγέτες μπορούν και προσαρμόζουν εύκολα τις ενέργειές τους στις διάφορες καταστάσεις, λαμβάνοντας έτσι διορθωτικές ενέργειες που μερικές φορές αποδεικνύονται αρνητικές, αλλά η προσέγγιση είναι αποτελεσματική μακροπρόθεσμα.

- Παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση :

Σε αυτή την προσέγγιση της συναλλακτικής ηγεσίας, οι ηγέτες περιμένουν να συμβούν λάθη και αποκλίσεις και μετά αναλαμβάνουν δράση. Έτσι, η προσέγγιση αυτή ονομάζεται επίσης και 'Αντιδραστική Προσέγγιση'. Σε πολλές περιπτώσεις, όταν η απόδοση του εργαζομένου δεν είναι αυτή που περιμένε ή θα ήθελε ο ηγέτης, ο εργαζόμενος τιμωρείται. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι αρκετά αρνητική, καθώς ο ηγέτης δίνει ανατροφοδότηση μόνο όταν συμβαίνουν λάθη, με αποτέλεσμα να χάνεται πολύτιμος χρόνος, ο οποίος θα μπορούσε να διοχετευτεί πιο παραγωγικά και αποδοτικά.

1.4.4 ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LEWIN

Σύμφωνα με τον Lewin (1939), τρία είναι τα βασικά στυλ ηγεσίας που μπορεί να εμφανιστούν σε έναν οργανισμό.

• Η Αυταρχική Ηγεσία

Οι αυταρχικοί ηγέτες παρέχουν σαφείς οδηγίες στους υφισταμένους τους για καθετί που πρέπει να γίνει, για το πότε πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει, και αυτοί είναι απλά τα εκτελεστικά όργανα, καθώς οι ηγέτες είναι αυτοί που στο τέλος λαμβάνουν τις αποφάσεις. Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να χαρακτηριστεί και ως μη δημιουργικό, λόγω του ότι οι υφιστάμενοι δεν αναπτύσσουν και δεν εκφράζουν τις απόψεις και τις θέσεις τους σε ζητήματα εργασίας αλλά αντίθετα εφαρμόζουν στην πράξη τις εντολές του ηγέτη.

Τα χαρακτηριστικά της αυταρχικής ηγεσίας είναι :

- Μικρή έως και καθόλου συμμετοχή των μελών της ομάδας στις αποφάσεις της ομάδας.
- Οι ηγέτες είναι αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις.
- Οι ηγέτες είναι αυτοί που αποφασίζουν τις διαδικασίες που θα ακολουθήσει η ομάδα.
- Στα μέλη της ομάδας σπάνια δίνονται σημαντικά καθήκοντα προς εκτέλεση.

Καταστάσεις όπου η αυταρχική ηγεσία είναι ωφέλιμη :

- Όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις γρήγορα, ώστε να μην χαθεί πολύτιμος χρόνος.
- Σε καταστάσεις που είναι ιδιαίτερα αγχωτικές και ο ηγέτης με την εμπειρία του μπορεί να χειριστεί μόνος του τις καταστάσεις.
- Όταν ο ηγέτης είναι το πιο ενημερωμένο μέλος της ομάδας και κατέχει περισσότερες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο της εργασίας.

• Η Δημοκρατική Ηγεσία

Η δημοκρατική ηγεσία είναι γνωστή και ως συμμετοχική ηγεσία καθώς τα μέλη της ομάδας έχουν ένα πιο συμμετοχικό ρόλο στις αποφάσεις που πρέπει να πάρει η ομάδα. Λόγω της αυξημένης συμμετοχής τα μέλη νιώθουν παραγωγικά και χρήσιμα και για αυτό μπορούν να εργαστούν με μεγαλύτερη όρεξη και να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους.

Τα χαρακτηριστικά της δημοκρατικής ηγεσίας είναι :

- Τα μέλη μοιράζονται τις ιδέες και απόψεις τους με τον ηγέτη, αλλά στο τέλος είναι αυτός που έχει τον τελευταίο λόγο στις αποφάσεις.
- Ο ηγέτης ενθαρρύνει τους οπαδούς του να είναι πιο δημιουργικοί.

Τα μειονεκτήματα της δημοκρατικής ηγεσίας :

- Σε καταστάσεις όπου οι ρόλοι είναι ασαφείς, μπορεί να προκύψουν δυσκολίες στην επικοινωνία και στην ανάληψη καθηκόντων.
- Σε καταστάσεις όπου ο χρόνος είναι περιορισμένος, μπορεί κάποιο έργο ή κάποια απόφαση να βγει εκτός χρονοδιαγράμματος.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα μέλη της ομάδας μπορεί να μην έχουν τις απαραίτητες γνώσεις ή την τεχνογνωσία για να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

• Η Αντιπροσωπευτική Ηγεσία (Laissez-faire)

Είναι ένα στυλ ηγεσίας κατά τον οποίο οι ηγέτες είναι αδιάφοροι και επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν τις αποφάσεις.

Τα χαρακτηριστικά της αντιπροσωπευτικής ηγεσίας είναι :

- Μικρή έως και καθόλου καθοδήγηση από τους ηγέτες προς τα μέλη της ομάδας.
- Πλήρης ελευθερία στους οπαδούς να παίρνουν μόνοι τους τις αποφάσεις.
- Οι ηγέτες παρέχουν στους οπαδούς τους, τους πόρους και τα εργαλεία που θα χρειαστούν οι οπαδοί.

Τα οφέλη της αντιπροσωπευτικής ηγεσίας είναι :

➤ Είναι αποτελεσματική σε καταστάσεις όπου τα μέλη της ομάδας έχουν υψηλές γνώσεις, κίνητρα και είναι ικανά να εργαστούν μόνα τους, ταυτόχρονα καλλιεργείται η λογική να αυξήσουν περισσότερο αυτές τις δεξιότητες.

Τα μειονεκτήματα της αντιπροσωπευτικής ηγεσίας :

➤ Δεν είναι ιδανική σε καταστάσεις όπου τα μέλη της ομάδας δεν έχουν τη γνώση ή την εμπειρία που χρειάζονται για να ολοκληρώσουν εργασίες και να λάβουν αποφάσεις.

➤ Μερικοί άνθρωποι δεν είναι καλοί στο να εργάζονται με χρονοδιάγραμμα και να λύνουν μόνοι τους προβλήματα, χωρίς καθοδήγηση. Σε τέτοιες καταστάσεις, οι προθεσμίες μπορεί να χαθούν όταν τα μέλη της ομάδας δεν λάβουν αρκετή ανατροφοδότηση από τους ηγέτες.

2. ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

2.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με την Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (1998) (Global Environment Facility), ως βιωσιμότητα (αειφορία) ορίζουμε την ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να στερεί από τις μελλοντικές γενιές την δυνατότητα να την αναδιαμορφώσουν ανάλογα με τις δικές τους ανάγκες. Ο τουρισμός αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες παγκοσμίως, όπως και στην Ελλάδα, ταυτόχρονα όμως αποτελεί και μια από τις βασικές πηγές μόλυνσης του περιβάλλοντος. Τα δύο χρόνια πανδημίας και ο κορονοϊός, αποτέλεσαν αφορμή να αλλάξει ο τρόπος που ταξιδεύουν οι τουρίστες. Η κατάρρευση του τουρισμού και η μείωση του όγκου των τουριστών, που προκάλεσε η πανδημία, ανάγκασε πολλούς προορισμούς να επανεξετάσουν το οικονομικό τους μοντέλο, εστιάζοντας στη βιωσιμότητα και την καινοτομία (Galvani et al. 2020).

2.2 Οι καταστροφικές συνέπειες του τουρισμού στο φυσικό περιβάλλον

Ο τουρισμός είναι παγκοσμίως υπεύθυνος για το 8% όλων των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, το πιο σημαντικό αέριο του θερμοκηπίου που προκαλεί την κλιματική αλλαγή (Ghosh 2021). Η καθημερινή ανθρώπινη δραστηριότητα και η σπατάλη των φυσικών πόρων, ειδικά σε περιοχές με υψηλή εισροή τουριστών, όπου αυτή η δραστηριότητα και σπατάλη υπέρ μεγεθύνεται, μπορεί να έχει καταστροφικές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Ο μαζικός τουρισμός, η επίσκεψη των τουριστών σε βιότοπους και σε καταφύγια άγριας ζωής, μπορεί να είναι επιζήμια για το περιβάλλον. Τα μέσα μεταφοράς των τουριστών, όπως οι αεροπορικές και οδικές μεταφορές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ατμοσφαιρική ρύπανση, λόγω του αυξημένου όγκου των τουριστών και της κινητικότητάς τους. Επίσης η ρύπανση των υδάτων από τα κρουαζιερόπλοια, τα πλοία της γραμμής και τα φουσκωτά, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους ωκεανούς και τις θάλασσες, με τα λύματα που αποβάλλουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των επιπτώσεων του τουρισμού στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα είναι ότι στην Κίνα, περισσότεροι από πενήντα οκτώ σημαντικοί κινεζικοί τουριστικοί προορισμοί καλούνται να λάβουν άμεσα μέτρα για τον μετριασμό της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και τη βελτίωση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας (Zhang et al. 2020). Σίγουρα ο τουρισμός έχει και πολλά θετικά, κυρίως σε οικονομικό πλαίσιο. Η ανάπτυξη όμως του τουρισμού έχει πολύ μεγάλο οικολογικό κόστος, σε σχέση με τα κοινωνικό-οικονομικά οφέλη που προσφέρει στις κοινότητες υποδοχής (Pulido-Fernández et al. 2019)

2.3 Οι τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης

- **Οικονομικός** : Η ύπαρξη των επιχειρήσεων βασίζεται στο κέρδος, πολλές από αυτές όμως παρακάμπτουν τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές δίνουν μεγάλη σημασία στην μακροπρόθεσμη οικονομική ευημερία, καθώς δεν μπορεί να υπάρξει μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη αν εξαντληθούν όλοι οι διαθέσιμοι φυσικοί πόροι. Εκτός από το ΑΕΠ, άλλοι παράγοντες όπως η ισότητα εισοδήματος, το ποσοστό απασχόλησης, οι πλήρεις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης, η καλή εκπαίδευση και το καθαρό περιβάλλον λαμβάνονται συχνά υπόψη στην αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης που μετράει την ευημερία για ολόκληρη την κοινωνία (Boussemart et. al. 2020). Η μείωση της χρήσης ηλεκτρικής ενέργειας από τις εταιρείες, μέσω της χρήσης πιο οικολογικών και αποδοτικών μορφών ενέργειας, θα έχει ως αποτέλεσμα εκτός από την προστασία του περιβάλλοντος, και τη μείωση του κόστους για αυτές τις εταιρείες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της οικονομικής διάστασης του ζητήματος είναι ότι το 2023, ο τουριστικός τομέας αντιπροσώπευε το 9,2% του παγκόσμιου ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ) και αναμένεται να φτάσει στο 11,6% έως το 2033 (Statista 2023). Επίσης στον τομέα του τουρισμού δημιουργήθηκαν 320 εκατομμύρια θέσεις εργασίας το 2023 και κρίνεται ότι θα φτάσουν τις 430 εκατομμύρια θέσεις έως το 2030 (Statista 2023). Συνεπώς η μείωση των τουριστών σε έναν προορισμό που έχει επηρεαστεί από την κλιματική αλλαγή, επηρεάζει άμεσα και έμμεσα τις τουριστικές επιχειρήσεις (καταλύματα, καταστήματα εστίασης, μεταφορές, εμπορικά καταστήματα, ταξιδιωτικά γραφεία κ.α.) αλλά και την απασχόληση.

- **Κοινωνικός** : Ο πυλώνας αυτός αφορά στην κοινωνική ευημερία των πολιτών. Εστιάζει σε ζητήματα όπως είναι οι μισθολογικές, οι φυλετικές και άλλες ανισότητες που υπάρχουν και στην εξάλειψή τους. Η πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη και εκπαίδευση αποτελεί κεντρικό σημείο της κοινωνικής βιωσιμότητας. Η υγεία είναι σημαντική για την ποιότητα ζωής αλλά και για την αυξημένη παραγωγικότητα των ατόμων. Η εκπαίδευση είναι επίσης σημαντική για την δημιουργία γνώσεων και δεξιοτήτων που θα οδηγούν και αυτές με την σειρά τους στην αύξηση της παραγωγικότητας. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά (υγεία και εκπαίδευση) συμβάλουν στην αύξηση του ΑΕΠ (Boussemart et. al. 2020). Σε αντίθεση με τους άλλους δύο πυλώνες, ο κοινωνικός πυλώνας για τις επιχειρήσεις είναι πιο δύσκολος στη κατανόηση και στη διατύπωση των επιπτώσεων ή ευθυνών που έχει, καθώς περιλαμβάνει ορισμούς της κοινωνίας, του πολιτισμού και γενικά της κοινότητας (Hogevold et al. 2015). Πρόκειται επί της ουσίας για τις σχέσεις που δημιουργεί μια επιχείρηση με τους εργαζομένους της, όσον αφορά την κοινωνική ευθύνη που έχει απέναντι τους και αφορά τις παροχές (π.χ. υγεία και εκπαίδευση) που τους προσφέρει. Συνεπώς, όταν μια επιχείρηση επενδύει χρήματα για την περαιτέρω εκπαίδευση και ασφάλιση των εργαζομένων της, κερδίζει ικανοποιημένους -με την ποιότητα των συνθηκών εργασίας- εργαζομένους οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να εργαστούν με περισσότερη προσήλωση, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την αποδοτικότητα τους.

- **Περιβαλλοντικός** : Αυτός ο πυλώνας εστιάζει στο φυσικό περιβάλλον και στην διατήρηση του. Περιλαμβάνει μέτρα και κανονισμούς που ενθαρρύνουν την περιβαλλοντική προστασία. Δίνει κίνητρα τόσο σε επιχειρήσεις και κυβερνήσεις όσο και σε ατομικό επίπεδο ώστε να στραφούν στην χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας με σκοπό την μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Η περαιτέρω περιβαλλοντική υποβάθμιση από τη χρήση μη ανανεώσιμων πόρων προσθέτει στην υποβάθμιση του περιβάλλοντος και στην ανισότητα του πλούτου. Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις, και καθώς φέρουν κομμάτι της ευθύνης για την μόλυνση του περιβάλλοντος, θα πρέπει να δεσμευτούν στην χρήση περιβαλλοντικά βιώσιμων πρακτικών στο εσωτερικό τους, με στόχο να μειώσουν τον αρνητικό αντίκτυπο, που έχουν οι ίδιες.

Στην παρούσα εργασία θα εστιάσουμε στην βιώσιμη ανάπτυξη που αφορά το περιβάλλον.

2.4 Ατζέντα 2030

Η Τοπική Ατζέντα 21 είναι το αποτέλεσμα μια διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών που πραγματοποιήθηκε στο Ρίο ντε Τζανέιρο το 1992 και στην οποία συμμετείχαν ηγέτες χωρών και αντιπρόσωποι Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ), με στόχο την προώθηση των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης. Η νέα ευρωπαϊκή ατζέντα έως το 2030 έχει θέσει νέους στόχους που περιλαμβάνουν και την βιομηχανία του τουρισμού. Η Ατζέντα περιλαμβάνει ένα πρόγραμμα με ενέργειες που πρέπει να αναλάβουν οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, καθώς και το Τουριστικό Οικοσύστημα. Η στόχοι που τέθηκαν είναι δεκαεφτά, και τέσσερις από αυτούς συνδέονται άμεσα με τον περιβαλλοντικό τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης (UNWTO, 2015).

- **ΚΑΘΑΡΟ ΝΕΡΟ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑ** : Η αποτελεσματική και μη αλόγιστη χρήση του νερού και η σωστή διαχείριση των λυμάτων στον τουριστικό τομέα, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την διαφύλαξη του νερού.
- **ΚΛΙΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ** : Με τη μείωση κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας και τη χρήση ανανεώσιμων πηγών, ο τουρισμός μπορεί να συμβάλει προς αυτήν την κατεύθυνση.
- **ΖΩΗ ΚΑΤΩ ΤΟ ΝΕΡΟ** : Ο θαλάσσιος τουρισμός, βασίζονται σε υγιή θαλάσσια οικοσυστήματα. Η τουριστική ανάπτυξη πρέπει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην διατήρηση του θαλάσσιου οικοσυστήματος.

- ΖΩΗ ΣΤΗ ΓΗ : Τα δάση, η βιοποικιλότητα, η φυσική κληρονομιά και γενικότερα η χλωρίδα και η πανίδα του πλανήτη πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο σεβασμού από την βιομηχανία του τουρισμού.

2.5 Ελληνικός Τουρισμός- Σχέδια δράσεις έως το 2030 :

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ, 2021), έχουν τεθεί κάποιοι στόχοι για την ανάδειξη της Ελλάδας σε ένα ελκυστικό, βιώσιμο και αειφόρο προορισμό με ορίζοντα το 2030. Μερικοί από τους στόχους αυτούς είναι οι εξής :

- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών για τη βέλτιστη διαχείριση απορριμμάτων, αποβλήτων και υδάτων.
- Ενθάρρυνση των τουριστικών επιχειρήσεων, ώστε να υιοθετήσουν πρακτικές που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος.
- Προσαρμογή της Ελλάδας στην κλιματική αλλαγή, με φυσικές δράσεις όπως οι δενδροφυτεύσεις και η προστασία της βιοποικιλότητας.
- Ολική κατάργηση των πλαστικών συσκευών κυρίως στα νησιά.
- Υπογειοποίηση του δικτύου ενέργειας και τηλεπικοινωνίας σε περιοχές με αυξημένη τουριστική εισροή.

3. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

3.1 Ανάγκη για βιώσιμα ξενοδοχεία

Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από τον ξενοδοχειακό κλάδο, οφείλεται όχι μόνο στην επίγνωση που έχουν οι διαχειριστές των ξενοδοχείων για τις επιπτώσεις που έχει στο περιβάλλον ο κλάδος, αλλά και στο γεγονός ότι οι καταναλωτές συνειδητοποιούν αυτές τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των ξενοδοχείων και αρχίζουν να εκτιμούν τις προσπάθειες τους να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα (Acampora et al. 2021). Μια έρευνα της BOOKING (2021) έδειξε ότι το 83% των ταξιδιωτών παγκοσμίως πιστεύει ότι τα βιώσιμα ταξίδια είναι ζωτικής σημασίας, ενώ το 81% των ταξιδιωτών δηλώνει ότι θέλει να μείνει σε ένα βιώσιμο κατάλυμα το επόμενο έτος - που είναι μια αξιοσημείωτη αύξηση σε σχέση με το 62% που ήταν το 2016. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα φαινόμενα, πολλά ξενοδοχεία έχουν υιοθετήσει “πράσινες” πρακτικές ώστε να προσελκύσουν καταναλωτές με οικολογική συνείδηση που απαιτούν βιώσιμες πρακτικές στη διαχείριση λειτουργίας των ξενοδοχείων. Με την υιοθέτηση αυτών των βιώσιμων πρακτικών τα ξενοδοχεία μπορούν να εκμεταλλευτούν την ανάγκη των καταναλωτών για πιο οικολογικές πρακτικές και να αποκτήσουν διττό κέρδος. Αρχικά να μειώσουν τις αρνητικές συνέπειες που έχει ο κλάδος στο περιβάλλον και έπειτα να μπορέσουν να γίνουν ανταγωνιστικοί και να εκμεταλλευτούν αυτό το κομμάτι της αγοράς που είναι ευαίσθητοποιημένο ως προς την βιωσιμότητα.

3.2 Οφέλη βιώσιμων ξενοδοχείων

Ένα βασικό όφελος από την δημιουργία βιώσιμων ξενοδοχείων είναι ότι μειώνονται τα μακροπρόθεσμα κόστη. Πολλές είναι οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο που έχουν εφαρμόσει κίνητρα για να ενθαρρύνουν τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Αυτά τα κίνητρα μπορεί να περιλαμβάνουν μειώσεις φόρου, επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις. Επίσης τα κίνητρα αυτά συμβάλλουν στην αντιστάθμιση του αρχικού κόστους εγκατάστασης συστημάτων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (IRENA, 2020), η αιολική, η ηλιακή και άλλες ανανεώσιμες πηγές ενέργειας που κυκλοφόρησαν το 2020, ήταν φθηνότερες κατά 62% από τα φθηνότερα νέα ορυκτά καύσιμα. Παρόμοια αποτελέσματα έδειξε και η έκθεση του Διεθνούς Οργανισμού Ενέργειας (IEA, 2020), ότι η ηλιακή ενέργεια είναι πλέον η φθηνότερη ηλεκτρική ενέργεια στην ιστορία. Επιπρόσθετα ένα ακόμα όφελος από την χρήση βιώσιμων πρακτικών στα ξενοδοχεία, είναι ότι η επιχείρηση δείχνει ένα καλό προφίλ στους επισκέπτες της και ότι λαμβάνει σοβαρά το περιβαλλοντικό πρόβλημα και πράττει αντίστοιχα ώστε να συμβάλει προς την λύση του. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα είναι μεγάλο το ποσοστό των ταξιδιωτών που επιλέγουν για την διαμονή τους βιώσιμα ξενοδοχεία, συνεπώς η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών θα ενισχύσει την εικόνα και το προφίλ της επιχείρησης και θα αυξήσει την ζήτηση.

3.3 Εμπόδια στην υιοθέτηση πράσινων πρακτικών

Η επιλογή βιώσιμων ξενοδοχείων από τους τουρίστες αλλά και η λειτουργία τους από τους ξενοδόχους δεν είναι μια εύκολη υπόθεση και μπορεί να συναντήσει στην πορεία πολλά εμπόδια. Αρχικά από την πλευρά των επισκεπτών και σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας έρευνας της BOOKING(2023), πολλοί(και συγκεκριμένα το 49% των ερωτηθέντων) θεωρούν ότι οι βιώσιμες ταξιδιωτικές επιλογές είναι πολύ ακριβές. Με την όλο και μεγαλύτερη οικονομική ανασφάλεια που επικρατεί παγκοσμίως, την ενεργειακή κρίση και την αύξηση του κόστους ζωής, το δίλημμα ανάμεσα στο οικονομικό και στο βιώσιμο ξενοδοχείο είναι αναπόφευκτο. Ένα άλλο εμπόδιο που πρέπει να προσπεράσουν οι ταξιδιώτες όσον αφορά την επιλογή βιώσιμων ξενοδοχείων είναι η έλλειψη πληροφοριών. Στην ίδια έρευνα το 44% των ταξιδιωτών, επιθυμεί αλλά δεν γνωρίζει πού να βρει πιο βιώσιμες επιλογές. Από την αντίπερα όχθη εμπόδια και προβλήματα αντιμετωπίζουν και οι ξενοδόχοι. Σύμφωνα με τον Chan (2008) οι ανεπαρκείς γνώσεις και δεξιότητες, μαζί με το κόστος υλοποίησης και συντήρησης, αποτελούν εμπόδιο για τους διευθυντές ξενοδοχείων να εφαρμόσουν πράσινες πρακτικές. Η έλλειψη γνώσεων και εμπειρίας όσον αφορά την λειτουργία βιώσιμων ξενοδοχείων και η έλλειψη κρατικής στήριξης και πληροφοριών μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα για τους ξενοδόχους να προχωρήσουν σε αυτό το εγχείρημα. Η ανάγκη όμως να δημιουργηθούν αυτά τα ξενοδοχεία οφείλει να είναι ο κινητήριος παράγοντας για τέτοιου είδους επενδύσεις.

3.4 Οι πρακτικές των βιώσιμων ξενοδοχείων

Όταν προσπεραστούν τα παραπάνω εμπόδια που αναφέρθηκαν, οι ξενοδόχοι θα πρέπει να προχωρήσουν στην περίοδο υιοθέτησης και εφαρμογής διάφορων αειφόρων πρακτικών στις ιδιοκτησίες τους. Το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει είναι η δημιουργία μιας 'πράσινης' ομάδας που θα είναι κατάλληλα καταρτισμένη και ενημερωμένη ώστε να βοηθήσει και να συνδράμει ώστε το ξενοδοχείο να εφαρμόσει με τον κατάλληλο τρόπο αυτές τις βιώσιμες πρακτικές. Χωρίς την ομάδα αυτή, η εφαρμογή στην πράξη θα είναι δύσκολη υπόθεση έως και ακατόρθωτη. Αρμοδιότητα αυτής της ομάδας δεν θα πρέπει να είναι μόνο η εφαρμογή των βιώσιμων πρακτικών αλλά και η ενημέρωση των πελατών για αυτές και η προσπάθεια από μεριάς τους να υιοθετηθούν από το σύνολο τόσο των υπόλοιπων εργαζομένων όσο και από το σύνολο των ταξιδιωτών όχι μόνο κατά την διαμονή τους στο ξενοδοχείο αλλά και στην ζωή τους γενικότερα έξω από αυτό. Αφού γίνει το πρώτο αυτό βήμα, τα ξενοδοχεία μπορούν να εφαρμόσουν μια σειρά από πρακτικές που θα τους βοηθήσουν προς μια πιο αειφόρα λειτουργία. Μερικές από αυτές παρατίθενται παρακάτω.

- Εξοικονόμηση Ενέργειας

Τα ξενοδοχεία μπορούν να εφαρμόσουν διάφορες καινοτόμες τεχνολογίες ώστε να μειώσουν το αποτύπωμα άνθρακα. Η εγκατάσταση ηλιακού φωτοβολταϊκού συστήματος και ηλιακών συλλεκτών για την παραγωγή ζεστού νερού, μπορεί να μειώσει σε μεγάλο βαθμό την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας αλλά και το κόστος της. Επίσης η εγκατάσταση φωτισμού λαμπών LED αλλά και έξυπνων αισθητήρων οι οποίοι θα μπορούν να ανιχνεύουν την κίνηση και θα απενεργοποιούν συσκευές (π.χ. κλιματισμό) όταν το δωμάτιο είναι κενό, μπορεί να διασφαλίσει ότι δεν θα σπαταλάται άσκοπα ενέργεια. Επιπρόσθετα η σωστή συντήρηση και παρακολούθηση των συστημάτων HVAC (θέρμανση, εξαερισμός, και κλιματισμός), θα έχει ως αποτέλεσμα την σωστότερη λειτουργία τους, την μείωση της ενέργειας που καταναλώνεται αλλά και την παράταση λειτουργίας αυτών των συσκευών. Τα συστήματα HVAC είναι μια πολύ ενεργοβόρα διαδικασία, που αντιπροσωπεύει από το 20 έως περισσότερο από το 50% της συνολικής κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας των ξενοδοχείων που βρίσκονται σε τροπικές και υποτροπικές περιοχές (Cabello 2016).

- Μείωση Απορριμμάτων και ανακύκλωση

Τα ξενοδοχεία μπορούν να υιοθετήσουν διάφορες στρατηγικές για την μείωση των απορριμμάτων, όπως η εφαρμογή προγραμμάτων ανακύκλωσης στους χώρους του ξενοδοχείου τόσο από την ίδια την επιχείρηση όσο και από τους πελάτες. Ο σωστός διαχωρισμός απορριμμάτων και η διάθεση τους σε κάδους για διαφορετικά είδη είναι μια εύκολη σχετικά διαδικασία για την οποία η επιχείρηση δεν θα χρειαστεί να διαθέσει μεγάλο χρηματικό ποσό. Επίσης η μείωση των πλαστικών μιας χρήσης (καλαμάκια, μπουκάλια κ.α.) στους χώρους του ξενοδοχείου (μπαρ, εστιατόριο, μίνι μπαρ) και η αντικατάσταση του από γυάλινα ή βιοδιασπώμενα, είναι μια ακόμα κίνηση που μπορούν να προβούν τα ξενοδοχεία, με στόχο την μείωση των αποβλήτων τους. Τέλος μια ακόμα κίνηση είναι η κομποστοποίηση των οργανικών υλικών, τα οποία μπορούν να μετατρέψουν τα απορρίμματα τροφίμων σε λίπασμα, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί στους χώρους πρασίνου του ξενοδοχείου ή να διατεθεί στην γεωργία των γύρω περιοχών.

- Εξοικονόμηση κατανάλωσης νερού

Η σπατάλη νερού στα ξενοδοχεία είναι πολύ μεγάλη. Σύμφωνα με την Global Water Partnership (2022) εκτιμάται ότι σε ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων η κατανάλωση νερού είναι 450 λίτρα νερό την ημέρα ανά άτομο, και σε ένα ξενοδοχείο ενός αστεριού η κατανάλωση ανέρχεται στα 150 λίτρα ανά άτομο την ημέρα. Τα ξενοδοχεία μπορούν

να υιοθετήσουν διάφορα μέτρα για την εξοικονόμηση νερού, όπως την μη καθημερινή αλλαγή πετσετών και λευκών ειδών, ώστε να μειώσουν σημαντικά την ποσότητα νερού που χρησιμοποιείται στα πλυντήρια. Επίσης η χρήση γκρίζου (ημιακάθαρτου) νερού που προκύπτει από τους νιπτήρες, τις μπανιέρες, και τη χρήση των πλυντηρίων, μπορεί να αξιοποιηθεί και να χρησιμοποιηθεί σε άλλες εργασίες όπως είναι το πότισμα των κήπων. Μια ακόμα κίνηση είναι η εγκατάσταση ρυθμιστών ροής στις μπαταρίες των μπάνιων που μπορούν να ρυθμίζουν την πίεση σε μικρότερη ροή νερού. Τέλος η αποτελεσματική και συστηματική παρακολούθηση της κατανάλωσης νερού σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου (πισίνα, κουζίνα, μπάνια κτλ.), είναι πολύ σημαντική διαδικασία καθώς μπορεί να επισημάνει τυχόν διαρροές.

- Βιώσιμη Πολιτική Προμηθειών

Η αγορά βιολογικών προϊόντων από τοπικούς προμηθευτές που μπορούν να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα παράχθηκαν με πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον και δεν περιλαμβάνουν ενισχυμένα φυτοφάρμακα, που είναι επιζήμια για το έδαφος και το περιβάλλον, είναι σημαντικό βήμα. Επιπρόσθετα η ενίσχυση της τοπικής αγοράς θα είναι ακόμα ένα κέρδος, καθώς θα επενδυθούν χρήματα σε μικρούς παραγωγούς και θα κινηθεί η τοπική αγορά αλλά ταυτόχρονα και οι επιχειρήσεις των ξενοδοχείων αυτών θα δημιουργήσουν σχέσεις συνεργασίας με την τοπική κοινωνία που είναι ένα πολύ θετικό στοιχείο για την εικόνα της επιχείρησης. Επίσης η αγορά ανακυκλώσιμων προϊόντων και σε κατάλληλες ποσότητες, μπορεί να διασφαλίσει ότι δεν θα παταχθούν προϊόντα που δεν έχουν καταναλωθεί εγκαίρως. Μεγάλο μέρος της σπατάλης τροφίμων που προέρχεται από τα ξενοδοχεία είναι η αγορά μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων που είτε δεν προλαβαίνει να μαγειρευτεί και λήγει, είτε σπαταλάτε στην δημιουργία μπουφédων. Τα ξενοδοχεία, προκειμένου να περιορίσουν αυτήν την αλόγιστη σπατάλη, οφείλουν από την πλευρά τους να εφαρμόσουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική, που θα ακολουθείται κ' άθολη την διάρκεια της εφοδιαστικής και παραγωγικής αλυσίδας και θα εφαρμόζεται από την δημιουργία κατάλληλων τεχνικών αποθήκευσης μέχρι και την δημιουργία πιο βιώσιμων μενού.

- Παροχή υπηρεσιών φιλικών προς το περιβάλλον

Η παροχή υπηρεσιών που θα παροτρύνει τους επισκέπτες να ακολουθήσουν μια πιο βιώσιμη διαμονή, είναι μια ολόκληρη φιλοσοφία για κάποια ξενοδοχεία αλλά και ο λόγος που πολλοί επισκέπτες επιλέγουν συγκεκριμένους προορισμούς και καταλύματα. Ο εναλλακτικός τουρισμός είναι πολύ δημοφιλής τα τελευταία χρόνια και πολλές μορφές του είναι φιλικές προς το περιβάλλον, όπως είναι ο αγροτουρισμός, ο οινοτουρισμός και ο τουρισμός δραστηριοτήτων. Η υπηρεσία ενοικίασης ποδηλάτων και η διοργάνωση εξορμήσεων για πεζοπορία στην φύση, αξιοποιώντας τις περιοχές κοντά στα ξενοδοχεία (αμπελώνες, δάση, βουνά) μπορεί να αποτελέσει μια οργανωμένη πρόταση από τα ξενοδοχεία. Επίσης η εγκατάσταση σταθμών φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων είναι ένας ακόμα τρόπος από τα

ξενοδοχεία ώστε να προωθήσουν έναν βιώσιμο τρόπο λειτουργίας, καθώς όχι μόνο διευκολύνουν όσους πελάτες ήδη χρησιμοποιούν ηλεκτρικό αυτοκίνητο αλλά προτείνουν και σε όσους πελάτες δεν διαθέτουν, έναν διαφορετικό και πιο οικολογικό τρόπο μετακίνησης.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Οι επιλογές των τουριστών, ως προς τον τόπο μετάβασής, το είδος ταξιδιού, αλλά και ως προς την επιλογή των καταλυμάτων, έχουν αλλάξει τα τελευταία χρόνια (κυρίως μετά την πανδημία) και έχουν γίνει πιο υπεύθυνες. Όλο και περισσότερα ξενοδοχεία, αντιλαμβάνονται την ανάγκη αυτή και υιοθετούν υπεύθυνες και βιώσιμες πρακτικές. Η επιλογή από πλευράς ξενοδοχείων των κατάλληλων μανάτζερ, που θα αναδειχθούν σε ηγέτες είναι πολύ σημαντική, καθώς είναι αυτοί που θα ωθήσουν τους υφισταμένους τους στην λογική της βιωσιμότητας. Σκοπός της έρευνας είναι να διακρίνουμε σε ποιο βαθμό και ποιες πρακτικές βιωσιμότητας έχουν ακολουθήσει τα ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης καθώς επίσης και τα βασικά χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας ηγέτης στα ξενοδοχεία αυτά, αλλά και τον βαθμό και το είδος της σχέσης που έχει ο ίδιος ο ηγέτης με τους υφισταμένους του. Αναλυτικότερα θέτουμε τους εξής στόχους, που θα μας δώσουν μια καλύτερη εικόνα για τους ηγέτες στον ξενοδοχειακό κλάδο και τις πρακτικές αειφορίας που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία για τα οποία εργάζονται:

- Να διευκρινιστούν οι βιώσιμες πρακτικές που χρησιμοποιούν αυτά τα ξενοδοχεία στην Θεσσαλονίκη, την δεύτερη μεγαλύτερη πόλη της Ελλάδας ώστε μελλοντικά να υιοθετηθούν από το σύνολο των καταλυμάτων της πόλης.
- Να διευκρινιστεί ο κατάλληλος τρόπος ηγεσίας που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία αυτά, να αναδείξουν αυτές τις πρακτικές στους τουρίστες και στην κοινωνία γενικότερα.

4.2 Καθορισμός δείγματος

Δείγμα είναι ένα τμήμα ενός συνόλου που επιλέγεται για να αντιπροσωπεύσει τον πληθυσμό. Για την έρευνα μας, το δείγμα είναι το σύνολο των ξενοδοχείων της Θεσσαλονίκης που χρησιμοποιεί βιώσιμες πρακτικές. Τα ξενοδοχεία αυτά μπορέσαμε και τα διακρίναμε, χάρις το Booking ένα από τα μεγαλύτερα διαδικτυακά ταξιδιωτικά γραφεία. Το Booking έχει δημιουργήσει ένα φίλτρο, το οποίο ξεχωρίζει τα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν βιώσιμες πρακτικές. Τα ξενοδοχεία αυτά και ανάλογα με τον βαθμό πρακτικών που χρησιμοποιεί το καθένα, υπάγονται σε μια από τις τρεις κατηγορίες (επίπεδο 1, επίπεδο 2, επίπεδο 3). Δεν υπάρχει συγκεκριμένος αριθμός πρακτικών που εντάσσει τα ξενοδοχεία σε μια από τις τρεις κατηγορίες, αλλά αντίθετα έχει δημιουργηθεί ένα μοντέλο που συγκρίνει κάθε πρακτική βιωσιμότητας με μία μη βιώσιμη εναλλακτική λύση χρησιμοποιώντας δεδομένα ανά χώρα, ώστε να καθορίσει το επίπεδο βιωσιμότητας του κάθε καταλύματός. Στην συγκεκριμένη έρευνα

επιλέχθηκε να απευθυνθούμε στα ξενοδοχεία, τα hostel και τα bed and breakfast καταλύματα της πόλης που υπάγονται και στις τρεις αυτές κατηγορίες. Ο αριθμός τους ανέρχεται στα εβδομήντα (70).

4.3 Μεθοδολογία συλλογής δεδομένων

Με βάση του στόχους που έχουν τεθεί αλλά και το δείγμα που έχει επιλεγεί, η μέθοδος την οποία θα ακολουθηθεί είναι αυτή της ποσοτικής έρευνας. Η ποσοτική έρευνα συλλέγει αντικειμενικά και γενικά δεδομένα για κάποιο φαινόμενο και τα μετατρέπει σε αριθμητικά ή στατιστικά στοιχεία, έτσι ώστε να συγκρίνει τις διάφορες μεταβλητές και να προχωρήσει σε αντικειμενικές επεξηγήσεις (Μαντζούκας, 2007). Έχει ήδη δημιουργηθεί ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, με ερωτήσεις κλειστού τύπου που καλύπτουν το σύνολο της βιβλιογραφίας όπως παρουσιάστηκε στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας αυτής. Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου θα έδιναν την δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν πιο ελεύθερα και να εκφράσουν σε βάθος τις απόψεις τους αλλά δεν θα ήταν εύκολο να ερμηνευθούν και να χρησιμοποιηθούν για στατιστικά αποτελέσματα (Kotler et. al. 2017). Η έρευνα ξεκίνησε στις 20 Δεκεμβρίου με την αποστολή των ερωτηματολογίων, τα οποία δημιουργήθηκαν μέσω του google forms, και τελείωσε στις 10 Ιανουαρίου. Στο ενδιάμεσο διάστημα το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ακόμα δύο φορές, με τη δεύτερη και τρίτη να αποτελούν ευγενική υπενθύμιση προς τους ενδιαφερόμενους. Το αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας ήταν να λάβουν μέρος είκοσι δύο καταλύματα από τα εβδομήντα που στάλθηκε το ερωτηματολόγιο. Το ποσοστό που αντιστοιχεί στα απαντημένα ερωτηματολόγια είναι 31,4% .

4.4 Ερωτηματολόγιο

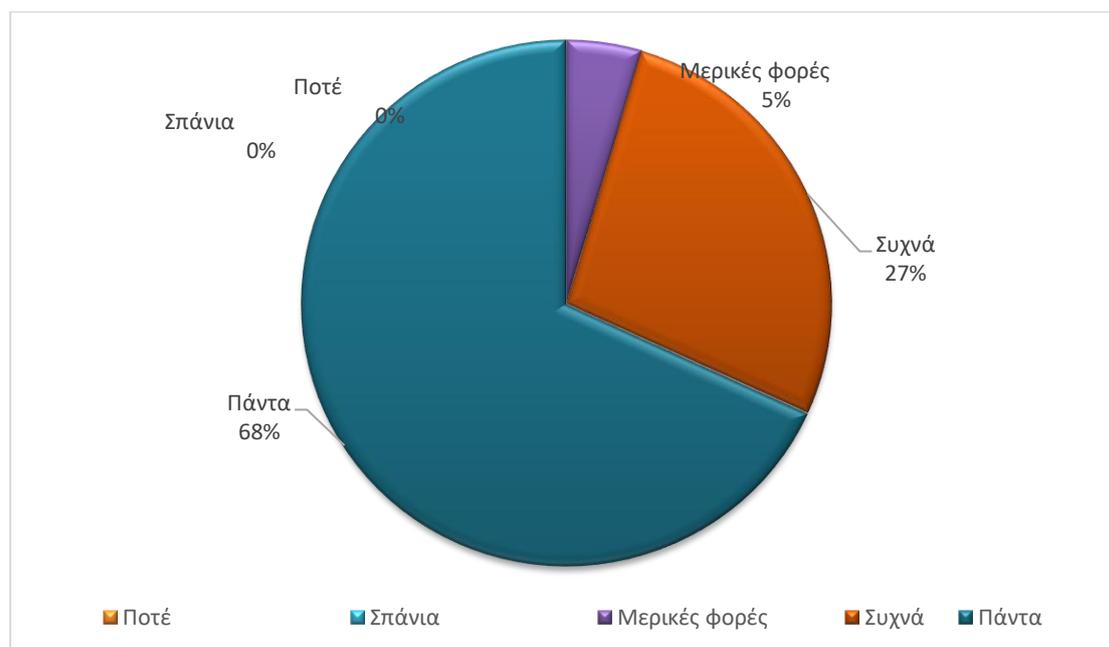
Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και έγινε προσπάθεια να καλύψουν όλη την βιβλιογραφία. Οι ερωτήσεις ήταν σύντομες κυρίως για να μην κουράσουν τους ερωτώμενους, καθώς στάλθηκαν κοντά στις γιορτές των Χριστουγέννων και της Πρωτοχρονιάς όπου η ζήτηση στα ξενοδοχεία είναι αυξημένη και ο φόρτος εργασίας υψηλός. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τρία μέρη. Το πρώτο από αυτά αφορούσε ερωτήσεις με βάση το πρώτο κομμάτι της βιβλιογραφίας και την σχέση των ερωτηθέντων (προϊστάμενων-ηγετών) με τους υφισταμένους τους. Το δεύτερο περιλάμβανε ερωτήσεις με βάση το δεύτερο σκέλος της θεωρίας και τις πρακτικές βιωσιμότητας που χρησιμοποιούνται στα ξενοδοχεία που εργάζονται οι ερωτώμενοι. Οι απαντήσεις αυτές δομήθηκαν με την δομή Likert. Το τελευταίο σκέλος αφορούσε ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα. Όσον αφορά το πρώτο μέρος των ερωτήσεων που βασίστηκε στη θεωρία της ηγεσίας έχουμε : οι ερωτήσεις ένα και δύο αφορούν την θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι ερωτήσεις τρία και τέσσερά αυτή της συναλλακτικής, οι ερωτήσεις πέντε και έξι αυτή της χαρισματικής ηγεσίας, η επτά και η οχτώ της αυταρχικής, οι εννιά και δέκα της δημοκρατικής και τέλος οι έντεκα και δώδεκα της αντιπροσωπευτικής ηγεσίας. Όσον αφορά το δεύτερο μέρος των ερωτήσεων που βασίστηκε στη θεωρία της

βιωσιμότητας έχουμε : οι ερωτήσεις ένα και δύο αφορούν την μείωση απορριμμάτων και την ανακύκλωση. Η ερώτηση τρία την εξοικονόμηση κατανάλωσης νερού, οι ερωτήσεις τέσσερα και πέντε την βιώσιμη πολιτική προμηθειών, οι ερωτήσεις έξι και έντεκα αφορούν την εξοικονόμηση ενέργειας, οι επτά και οχτώ την παροχή υπηρεσιών φιλικών προς το περιβάλλον και οι ερωτήσεις εννιά και δέκα την ενημέρωση των εμπλεκόμενων στην διαδικασία της βιωσιμότητας.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

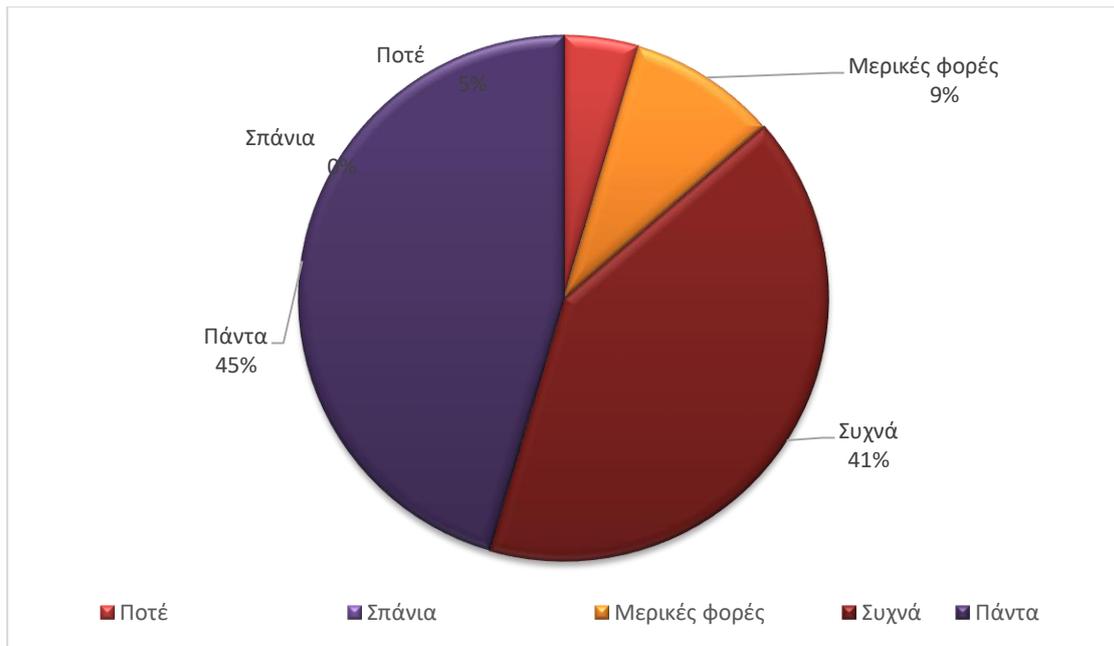
5.1 Σχέσεις ηγετών και υφισταμένων

Παρακάτω παρατίθενται με την μορφή γραφημάτων οι απαντήσεις που ελήφθησαν.



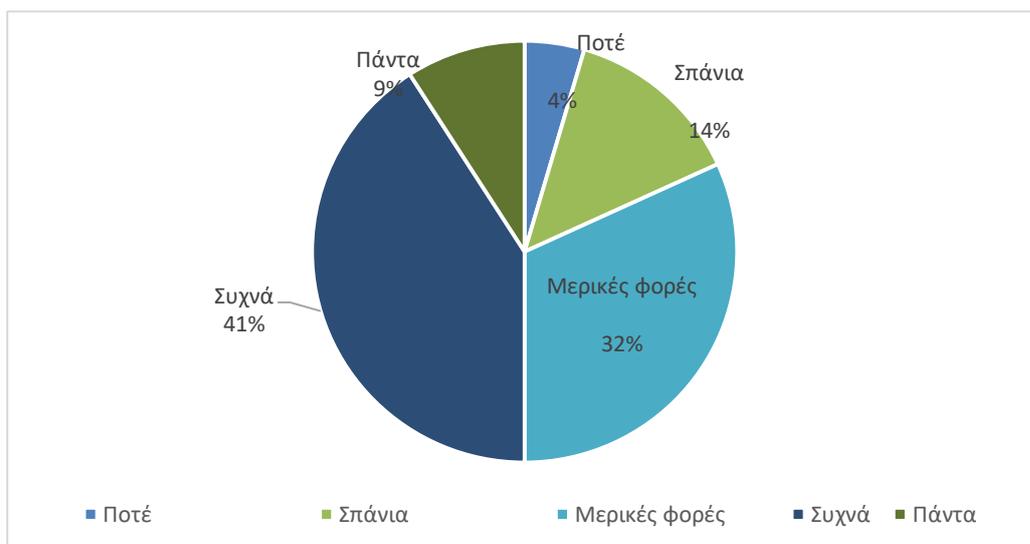
Γράφημα 1 : Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και σεβασμού

Στην πρώτη δήλωση <<φροντίζω με τους συνεργάτες μου να δημιουργώ σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού>>, το 68% δήλωσε ότι το κάνει πάντα, το 27% συχνά, το 5% μερικές φορές, ενώ κανείς δεν έδωσε την απάντηση σπάνια και ποτέ. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων λοιπόν λειτουργεί με αυτόν τον τρόπο στον χώρο εργασίας, το οποίο είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστή ηγέτη. Οι ηγέτες της έρευνας δεν αρκούνται στις τυπικές σχέσεις με την υπόλοιπη ομάδα, αλλά αντιθέτως δημιουργούν ουσιαστικές σχέσεις μαζί τους, με αποτέλεσμα να μπορούν να εργάζονται σαν ένα ενιαίο σύνολο με εμπιστοσύνη ο ένας στις αποφάσεις και απόψεις του άλλου.



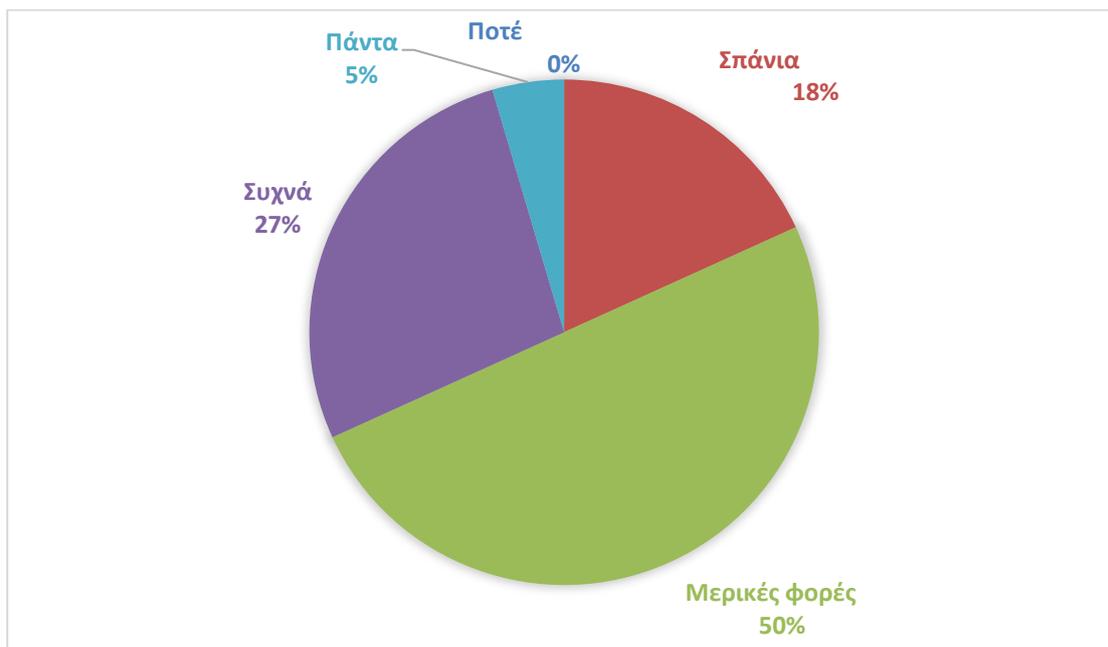
Γράφημα 2 : Ατομικές ανάγκες και η εξέλιξη υφισταμένων

Στην δεύτερη δήλωση <<με αφορούν οι ατομικές ανάγκες των υφισταμένων μου, καθώς επίσης και η εξέλιξη τους>>, το οποίο είναι ένα ακόμα χαρακτηριστικό ενός μετασχηματιστή ηγέτη, το 45% δήλωσε ότι συμβαίνει πάντα και το 41% συχνά. Με μικρότερα ποσοστά είχαμε τις απαντήσεις ποτέ και μερικές φορές με 5% και 9% αντίστοιχα. Μια ερμηνεία των ποσοστών αυτών είναι ότι οι ηγέτες δίνουν καινούριες ευκαιρίες μάθησης στους υφιστάμενους τους με σκοπό την εξέλιξη του συνόλου της ομάδας και κατ' επέκταση όλης της επιχείρησης.



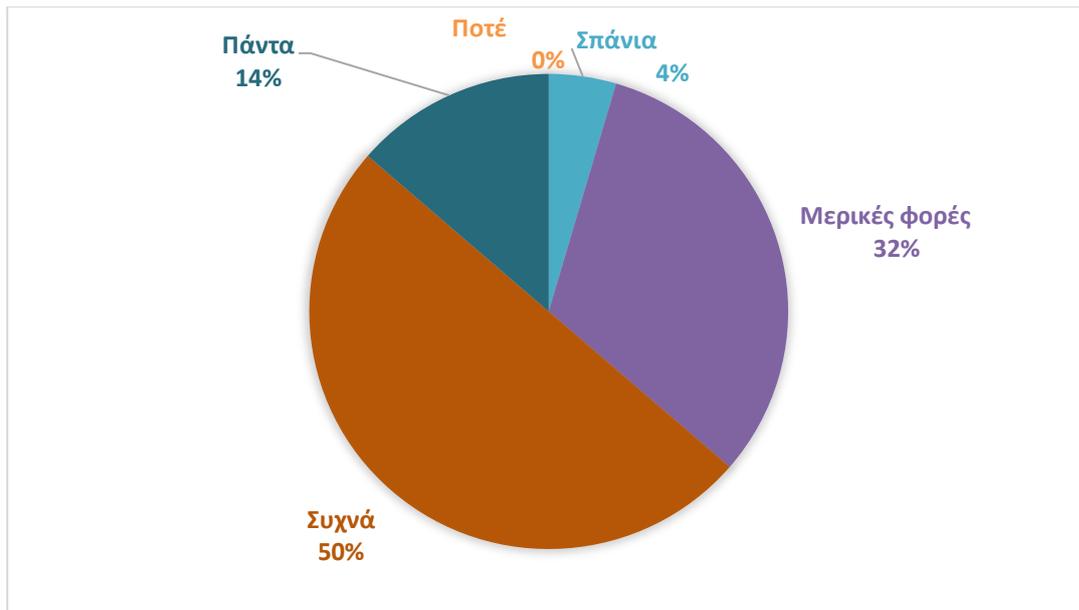
Γράφημα 3 : Ανταμοιβές και κίνητρα για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων

Στην δήλωση << Προσφέρω ανταμοιβές και κίνητρα στους υφισταμένους μου για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων>>, λάβαμε τις εξής απαντήσεις : 41% απάντησαν συχνά, 32% μερικές φορές, 14% σπάνια, 9% απάντησαν πάντα και 4% ποτέ. Η δήλωση αυτή είναι συνυφασμένη με την συναλλακτική ηγεσία. Αποδεικνύεται με βάση τα παραπάνω ποσοστά ότι είναι αρκετές οι φορές όπου δίνονται ανταλλάγματα στους εργαζόμενους για φέρουν εις πέρας κάποιες συγκεκριμένες εργασίες, αλλά αυτό δεν αποτελεί πανάκεια στον τρόπο που λειτουργούν οι συγκεκριμένοι ηγέτες.



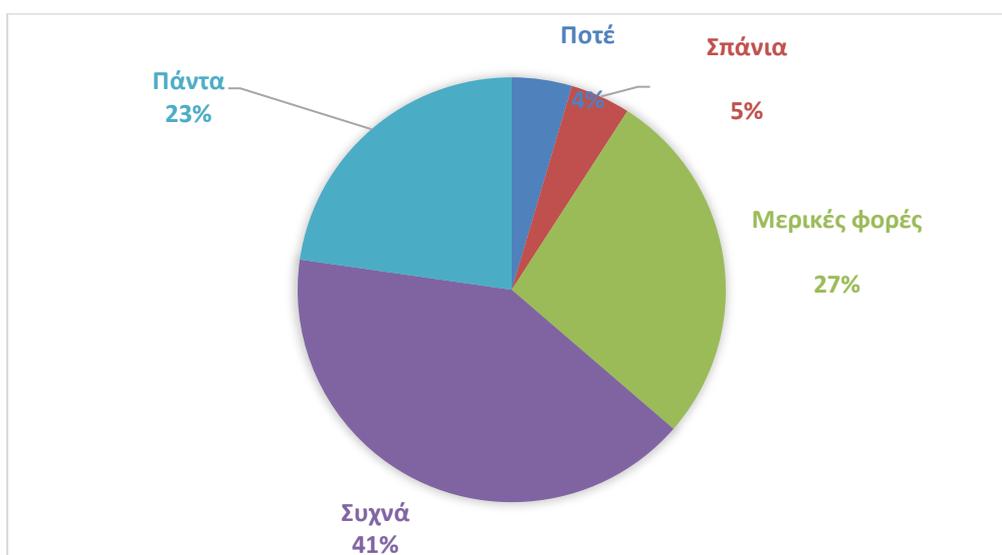
Γράφημα 4 : Εστιασμός σε μικρούς στόχους και όχι σε ένα μεγαλύτερο ‘όραμα’

Η επόμενη δήλωση <<Η ομάδα μου εστιάζει κάθε φορά σε μικρούς στόχους και στην επίτευξη τους, και όχι σε ένα μεγαλύτερο ‘όραμα’ >> είναι και αυτή χαρακτηριστική της συναλλακτικής ηγεσίας. Σε αυτήν την δήλωση λάβαμε τις εξής απαντήσεις : ένα ποσοστό της τάξης του 50% απάντησε μερικές φορές, το 27% απάντησε συχνά, το 18% απάντησε σπάνια και το 5% πάντα. Κανείς από αυτούς δεν απάντησε ποτέ. Επομένως τίθενται αρκετές φορές μικροί στόχοι που πρέπει να εκπληρωθούν, χωρίς όμως να αποκλείεται η ύπαρξη ενός μεγαλύτερου οράματος για το οποίο η ομάδα δουλεύει παράλληλα για το εκπληρώσει.



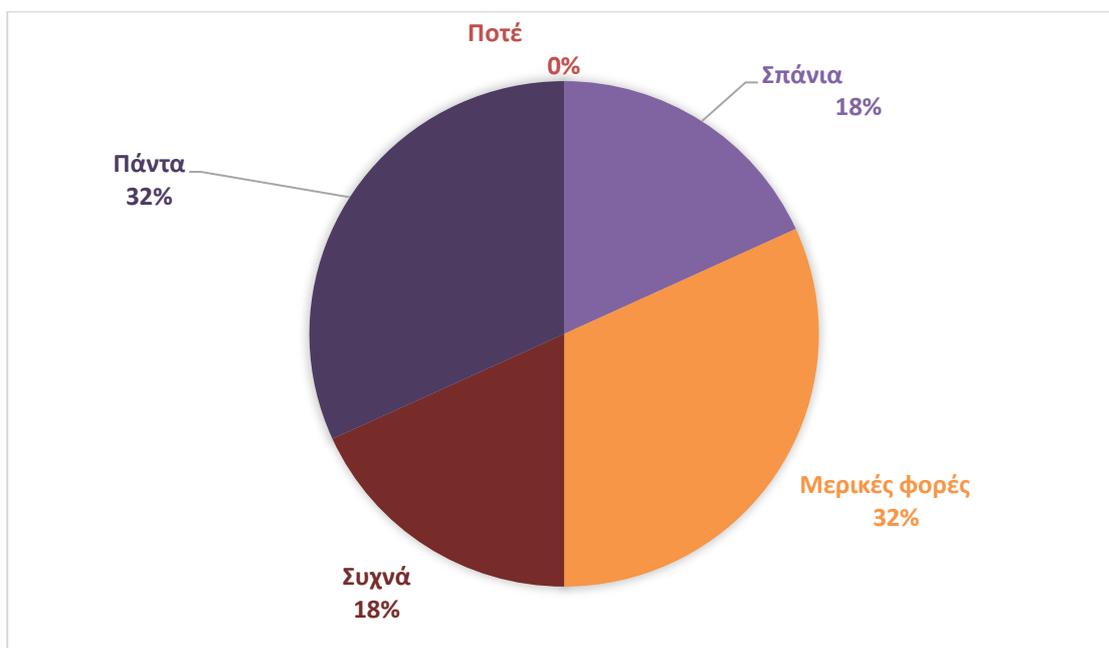
Γράφημα 5 : Απόλυτη εμπιστοσύνη χωρίς αμφισβήτηση

Στην δήλωση << Οι υφιστάμενοί μου, μου έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη, και με ακούν χωρίς να με αμφισβητούν >> οι ερωτώμενοι που απάντησαν συχνά είναι οι μισοί, δηλαδή το 50%, το 32% απάντησε μερικές φορές, και το 14% απάντησε πάντα και 4% σπάνια. Στη δήλωση αυτή η οποία είναι συνυφασμένη με την χαρισματική ηγεσία παρατηρούμε μια κλίση προς τις πιο καταφατικές απαντήσεις, χωρίς όμως αυτό να αποτελεί κανόνα καθώς υπάρχουν και οι περιπτώσεις που οι αποφάσεις του ηγέτη μπορεί να αμφισβητηθούν από τους υφισταμένους του.



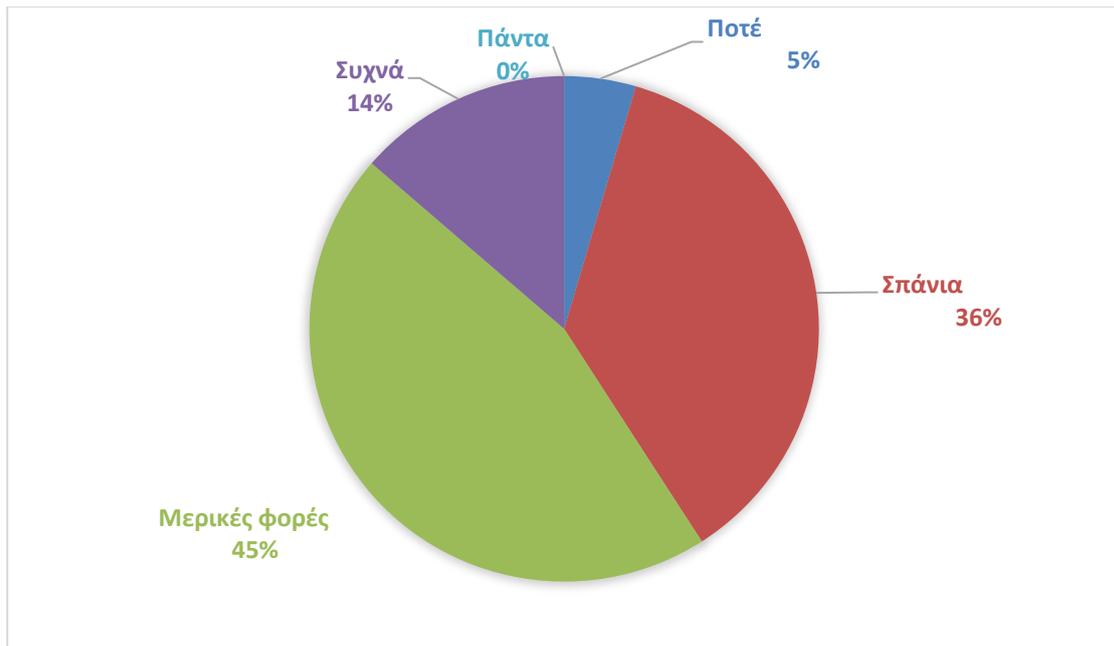
Γράφημα 6 : Συγκεκριμένο 'όραμα' προς επίτευξη που ακολουθείται πιστά

Η επόμενη δήλωση << Σαν προϊστάμενος έχω θέσει ένα συγκεκριμένο 'όραμα' προς επίτευξη στην ομάδα μου, και αυτοί το ακολουθούν πιστά >> είναι και αυτή χαρακτηριστική της χαρισματικής ηγεσίας. Οι ερωτώμενοι που απάντησαν συχνά αγγίζουν το 41%, και το 27% αγγίζουν όσοι απάντησαν μερικές φορές. Το 23% των απαντήσεων ήταν πάντα και με μικρότερα ποσοστά είχαμε τις απαντήσεις σπάνια και ποτέ με ποσοστά 5% και 4% αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα είναι αρκετά μοιρασμένα, επομένως ένα ασφαλές συμπέρασμα είναι ότι πτυχές του οράματος του ηγέτη μπορούν να αμφισβητηθούν και να διαμορφωθούν διαφορετικά από την υπόλοιπη ομάδα.



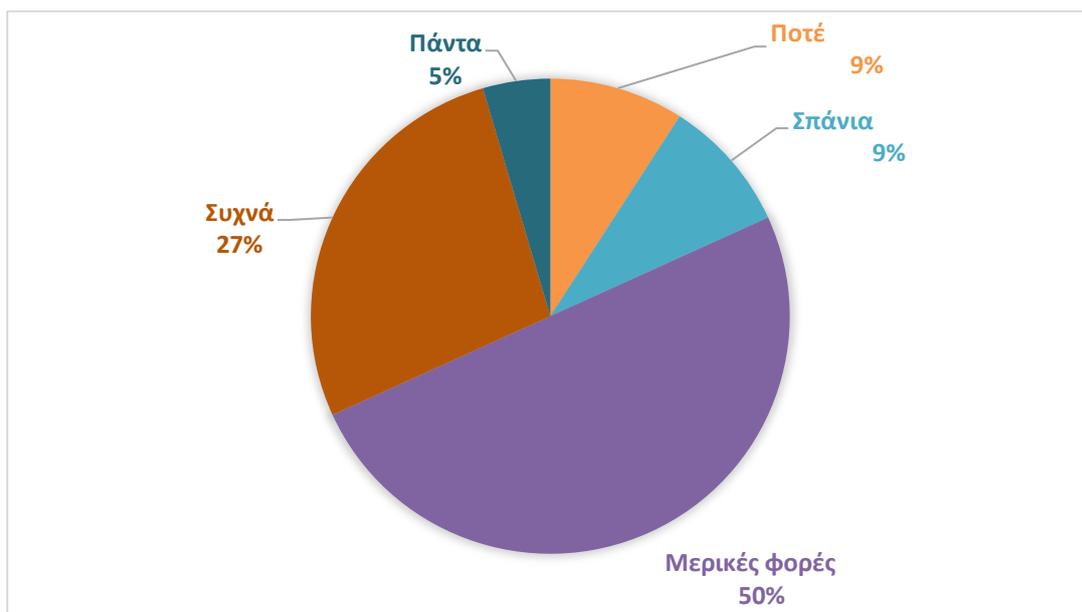
Γράφημα 7 : Συχνός έλεγχος

Στην δήλωση << Οι υφιστάμενοι πρέπει να ελέγχονται συνεχώς, ώστε να κάνουν σωστά την δουλεία τους >> οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής : 32% απάντησαν μερικές φορές και με το ίδιο ποσοστό είχαμε την απάντηση πάντα. 18% απάντησαν συχνά και 18% σπάνια. Η δήλωση αυτή είναι χαρακτηριστική της αυταρχικής ηγεσίας. Οι απαντήσεις και σε αυτήν την δήλωση είναι μοιρασμένες, και το συμπέρασμα είναι ότι όλοι οι υφιστάμενοι ελέγχονται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό ο καθένας, καθώς είναι άξιο αναφοράς ότι κανείς από τους ερωτώμενους δεν απάντησε ποτέ.



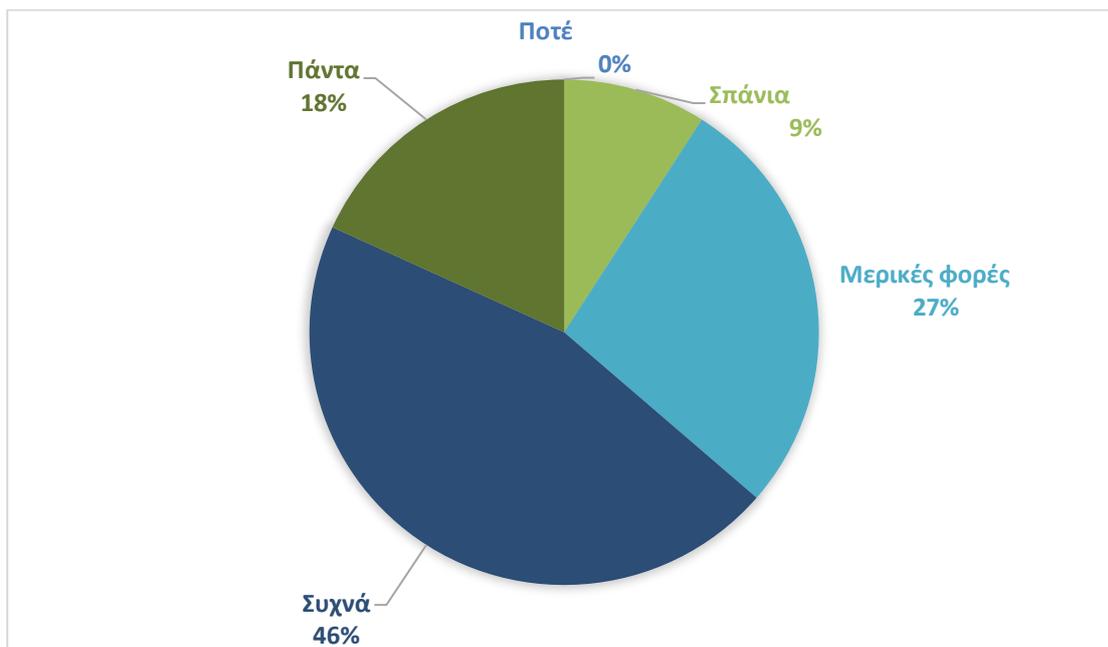
Γράφημα 8 : Αποφυγή ανάθεσης σημαντικών καθηκόντων

Στην δήλωση <<Αποφεύγω να δώσω σημαντικά καθήκοντα στους υφισταμένους μου>>, το 45% δήλωσε ότι το κάνει μερικές φορές, το 36% σπάνια, το 14% συχνά, το 5% ποτέ, ενώ κανείς δεν έδωσε την απάντηση πάντα. Η δήλωση αυτή είναι συνυφασμένη με την αυταρχική ηγεσία. Παρατηρούμε ότι οι ερωτώμενοι δεν έχουν ξεκάθαρα αυταρχικά χαρακτηριστικά, παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις που λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο.



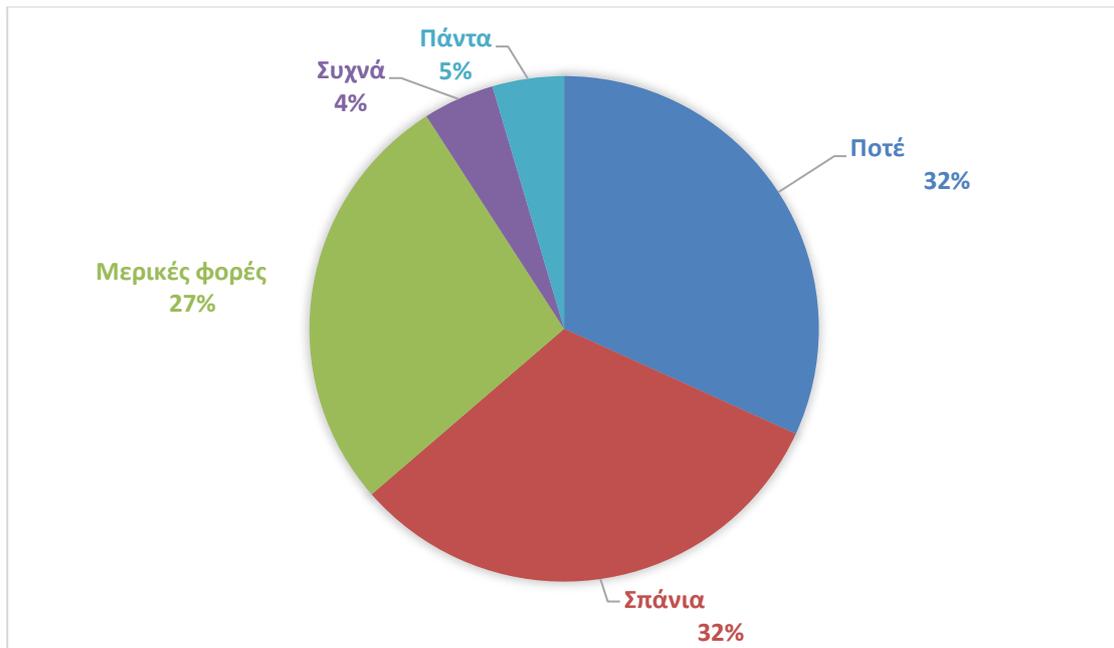
Γράφημα 9 : Συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η επόμενη δήλωση είναι χαρακτηριστική της δημοκρατικής ηγεσίας και είναι η εξής : <<Οι υφιστάμενοί μου, συμμετέχουν και οι ίδιοι στην διαδικασία λήψης αποφάσεων>>. Οι απαντήσεις που πήραμε είναι οι ακόλουθες : 50% απάντησαν μερικές φορές, 27% συχνά, 9% σπάνια και με το ίδιο ποσοστό απάντησαν ποτέ, και τέλος το 5% απάντησε πάντα. Οι απαντήσεις είναι μετριασμένες σε αυτήν την δήλωση, παρόλα αυτά βλέπουμε μια θετική στάση των ηγετών, να επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να συμμετέχουν στις διαδικασίες αποφάσεων της ομάδας ως έναν βαθμό.



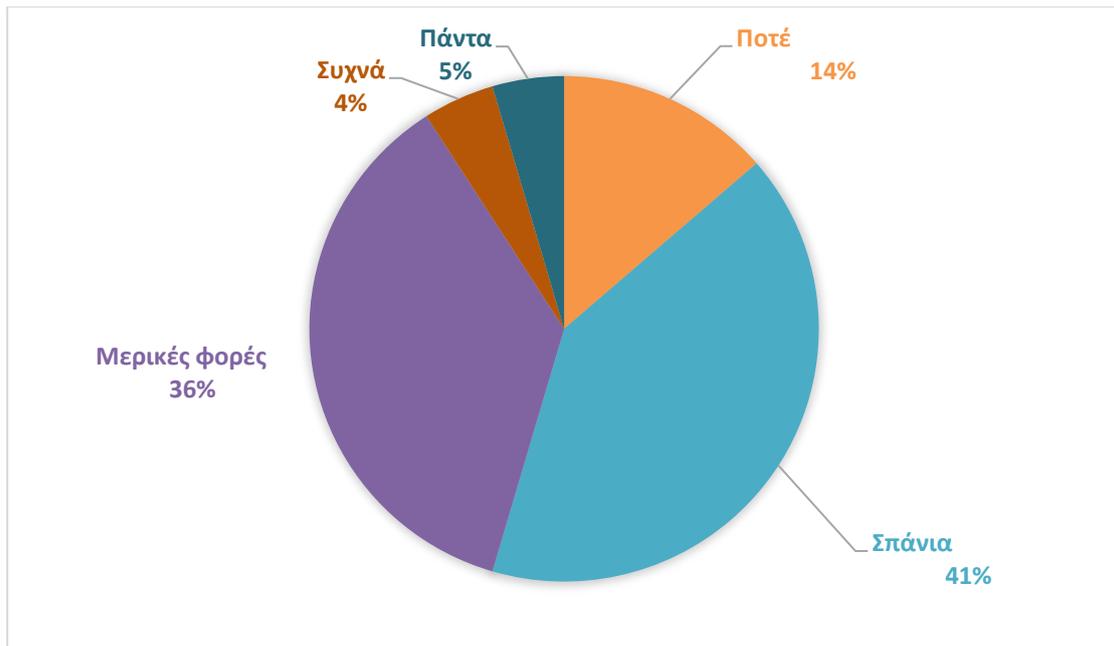
Γράφημα 10 : Διαμοιρασμός ιδεών και απόψεων και τελικές αποφάσεις

Η επόμενη δήλωση <<Οι υφιστάμενοί μου, μοιράζονται μαζί μου τις ιδέες και απόψεις αλλά στο τέλος είμαι εγώ αυτός που έχει τον τελευταίο λόγο στις αποφάσεις >>είναι και αυτή είναι συνδεδεμένη με την δημοκρατική ηγεσία. Σε αυτήν την δήλωση λάβαμε τις εξής απαντήσεις : 45% απάντησαν συχνά, 27% μερικές φορές, 18% πάντα, 9% σπάνια και τέλος κανένας δεν απάντησε ποτέ. Όπως και στην προηγούμενη δήλωση, έτσι και σε αυτήν, παρατηρούμε μια θετική στάση των ηγετών να επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να αναπτύσσουν τις σκέψεις και τις ιδέες τους με την υπόλοιπη ομάδα.



Γράφημα 11 : Περίπλοκες καταστάσεις και λύση προβλημάτων

Η επόμενη δήλωση <<Σε περίπλοκες καταστάσεις, αφήνω τους υφισταμένους μου, να λύσουν μόνοι τους τα προβλήματα που δημιουργούνται >> είναι συνδεδεμένη με την αντιπροσωπευτική ηγεσία. Οι ερωτώμενοι που απάντησαν ποτέ και σπάνια αγγίζουν το 32% αμφότεροι. Το 27% απάντησε ότι το κάνει μερικές φορές, το 5% πάντα και το 4% συχνά. Οι απαντήσεις αυτής της δήλωσης μας επιτρέπουν να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες λειτουργούν πιο ομαδικά και δεν αφήνουν τους υφισταμένους τους να λειτουργήσουν και να λύσουν τα όποια προβλήματα προκύπτουν χωρίς καθοδήγηση, πέρα από ελάχιστες περιπτώσεις.

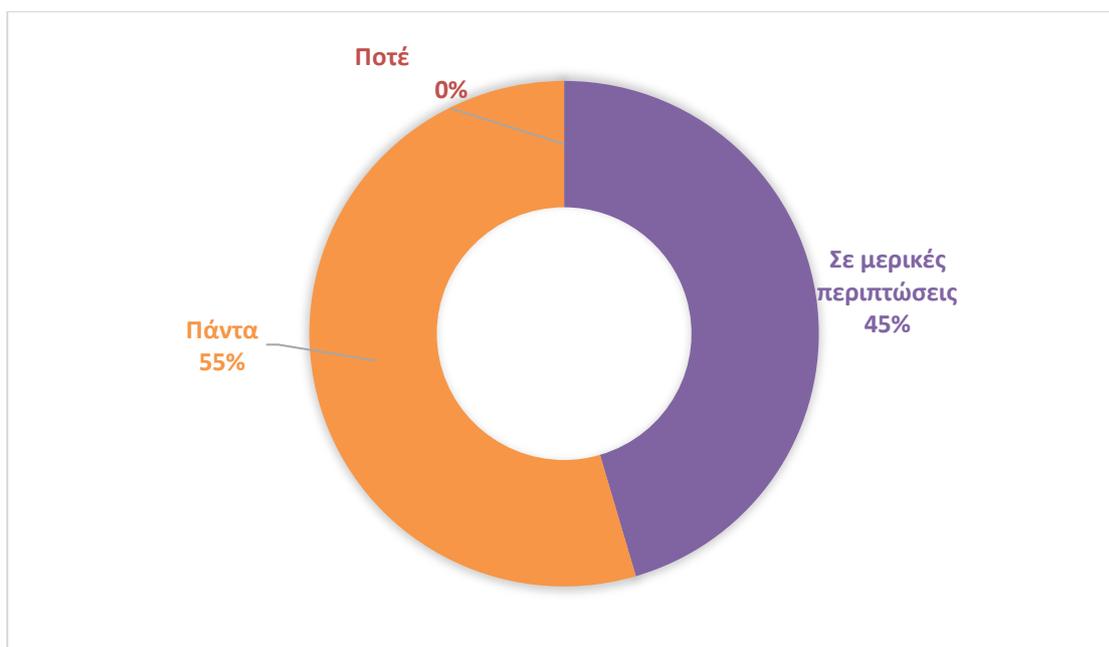


Γράφημα 12 : Πλήρης ελευθερία και αποφάσεις

Στην τελευταία δήλωση αυτής της κατηγορίας <<Δίνω πλήρη ελευθερία στους υφιστάμενους μου να παίρνουν αυτοί τις αποφάσεις>>, που είναι και αυτή συνδεδεμένη με την αντιπροσωπευτική ηγεσία, πήραμε τις ακόλουθες απαντήσεις : 41% απάντησαν σπάνια, 36% μερικές φορές, 14% ποτέ, 5% πάντα και τέλος 4% συχνά. Στο ίδιο συμπέρασμα με την προηγούμενη δήλωση, καταλήγουμε και στην συγκεκριμένη, καθώς οι ηγέτες λειτουργούν πιο ομαδικά και δεν αφήνουν τους υφισταμένους τους να παίρνουν αποφάσεις αυτόνομα.

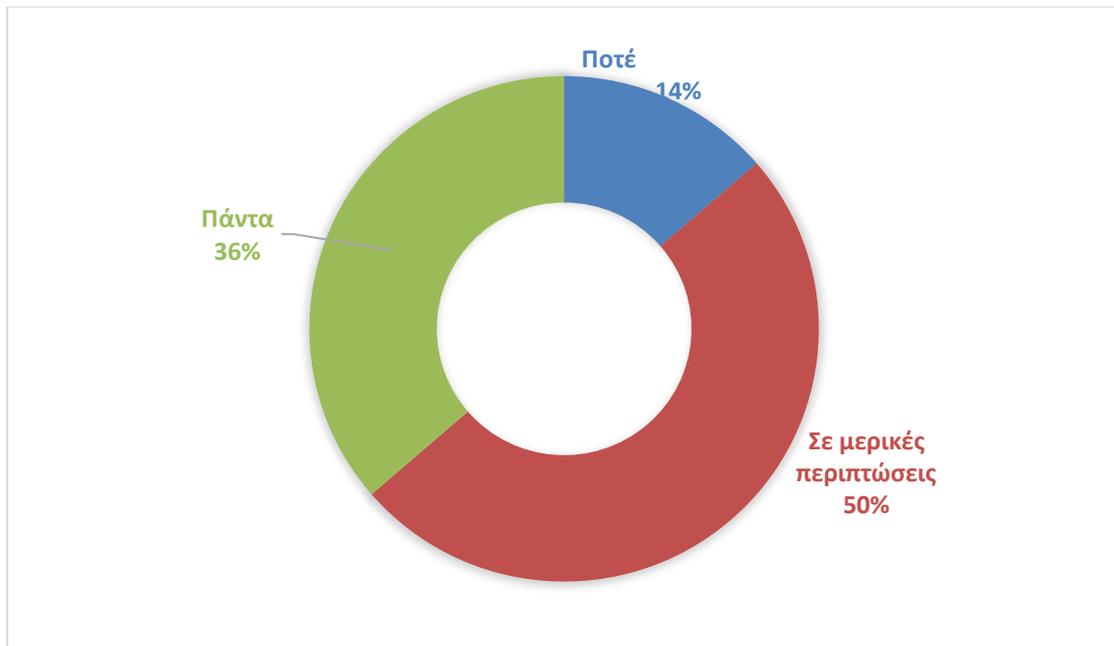
5.2 Βαθμός βιωσιμότητας στα ξενοδοχεία τις έρευνας

Το δεύτερο σκέλος των ερωτήσεων αφορά τις βιώσιμες πρακτικές που ακολουθούν τα ξενοδοχεία στα οποία εργάζονται οι ερωτώμενοι. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται συνοπτικά στα παρακάτω γραφήματα. Αναλυτικότερα όμως τα αποτελέσματα που πήραμε είναι τα εξής :



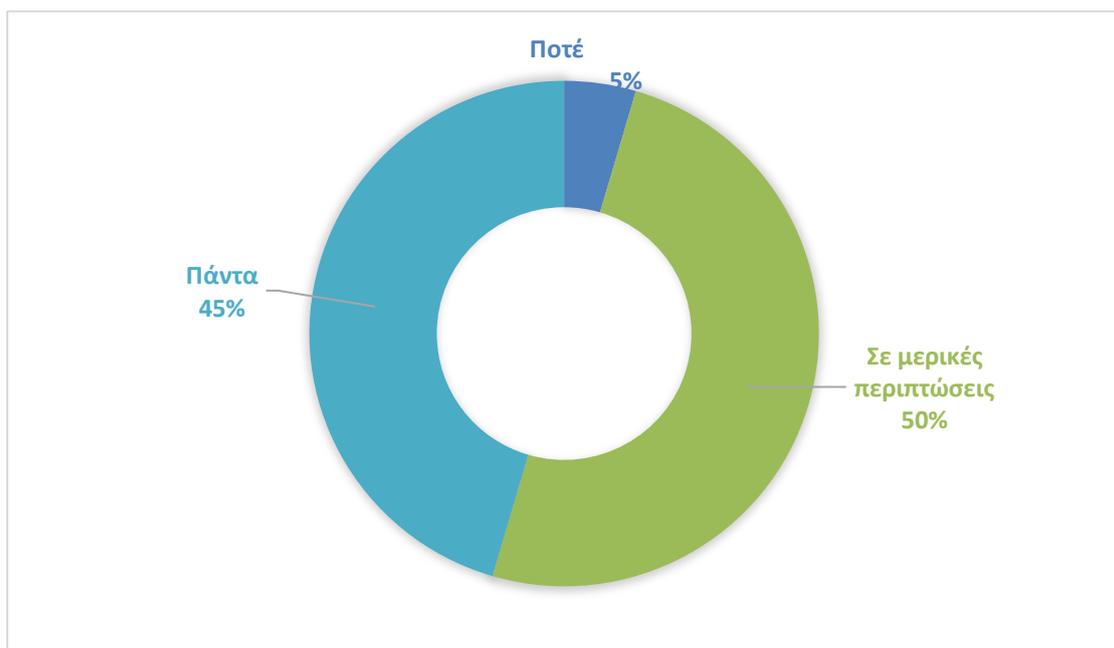
Γράφημα 13 : Ανακύκλωση (χαρτιού, πλαστικών, γυαλιών, τροφίμων)

Στην πρώτη δήλωση <<Σε ποιο βαθμό γίνεται ανακύκλωση (χαρτιού, πλαστικών, γυαλιών, τροφίμων) στο ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε >>, το 55% απάντησε ότι συμβαίνει πάντα και το 45% σε μερικές περιπτώσεις. Δεν λάβαμε καμία απάντηση για το ποτέ. Η ανακύκλωση λοιπόν είναι μια αρκετά διαδεδομένη πρακτική στα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα.



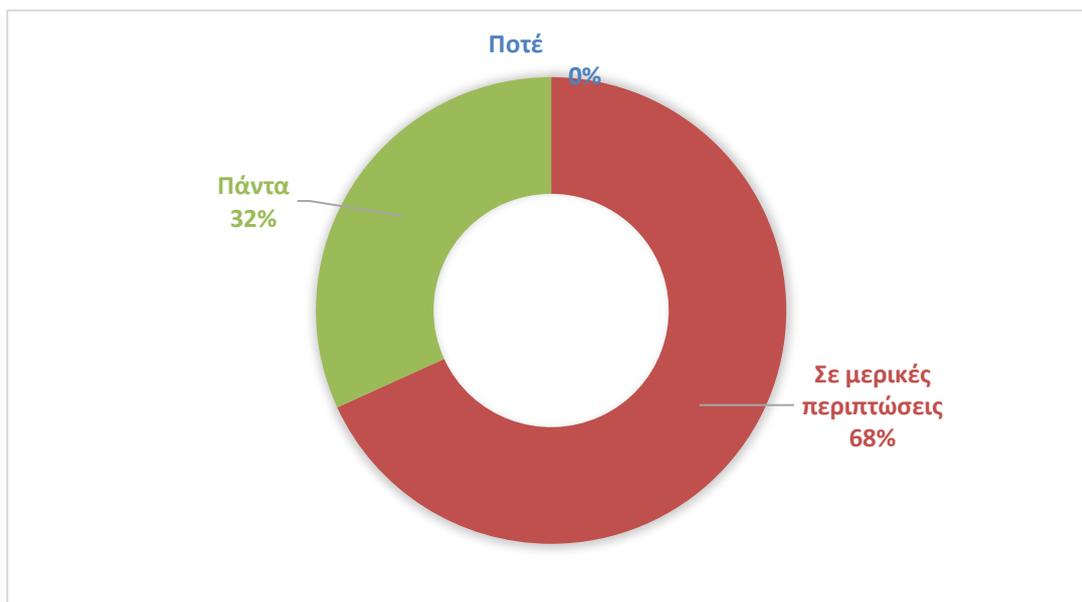
Γράφημα 14 : Χρήση προϊόντων με πλαστικό (καλαμάκια, μπουκάλια νερού, μπουκάλια σαμπουάν μαχαιροπίρουνα)

Στην δεύτερη δήλωση << Η χρήση προϊόντων με πλαστικό (καλαμάκια, μπουκάλια νερού, μπουκάλια σαμπουάν μαχαιροπίρουνα), από το ξενοδοχείο μας συμβαίνει>>, οι απαντήσεις ποικίλουν και αυτό γιατί το 50% απάντησε σε μερικές περιπτώσεις, 36% απάντησε πάντα και το 14% ποτέ.



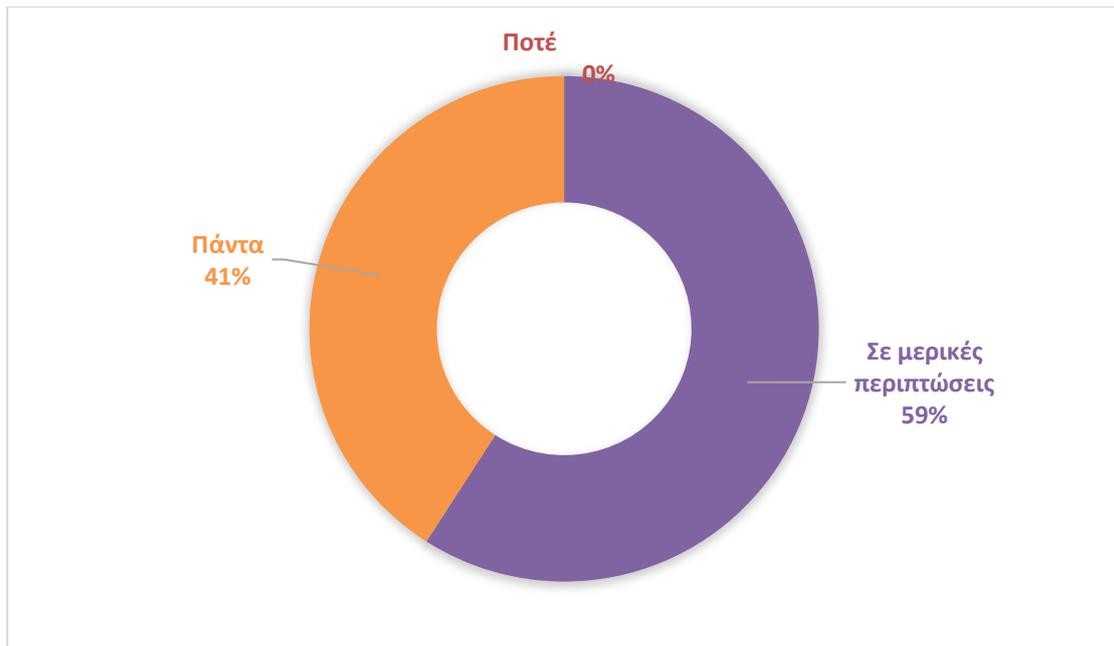
Γράφημα 15 : Επαναχρησιμοποίηση πετσετών και λευκών ειδών

Στην επόμενη δήλωση <<Σε ποιο βαθμό επαναχρησιμοποιούνται οι πετσέτες και τα λευκά είδη στο ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε >>, οι απαντήσεις είναι σχεδόν μοιρασμένες ανάμεσα στο πάντα και στο σε μερικές περιπτώσεις, με ποσοστά 45% και 50% αντίστοιχα. Ενώ το 5% απάντησε ποτέ. Η επαναχρησιμοποίηση πετσετών στα ξενοδοχεία της έρευνας είναι μια διαδεδομένη πρακτική, που μπορεί όμως να διαδοθεί περισσότερο με στόχο την ακόμα μεγαλύτερη εξοικονόμηση νερού.



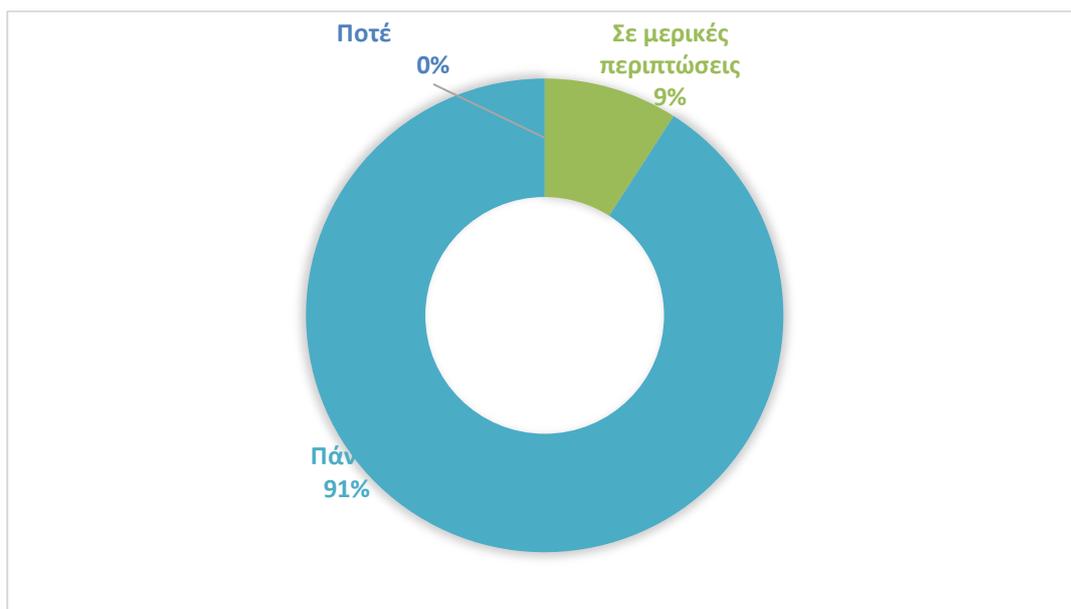
Γράφημα 16 : Προμήθεια προϊόντων από τις γύρω περιοχές και βιολογικών

Στην επόμενη δήλωση <<Τα τρόφιμα του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεστε, παρασκευάζονται από προϊόντα που προμηθεύονται από τις γύρω περιοχές ή είναι βιολογικά>>, λάβαμε τις εξής απαντήσεις : 68% απάντησε σε μερικές περιπτώσεις και το 32% απάντησε πάντα. Κανείς δεν έδωσε την απάντηση ποτέ. Με βάση τα προηγούμενα ποσοστά αποδεικνύεται ότι υπάρχουν πολλά ξενοδοχεία που μπορούν και έχουν τα περιθώρια να αυξήσουν την βιώσιμη πολιτική προμηθειών τους.



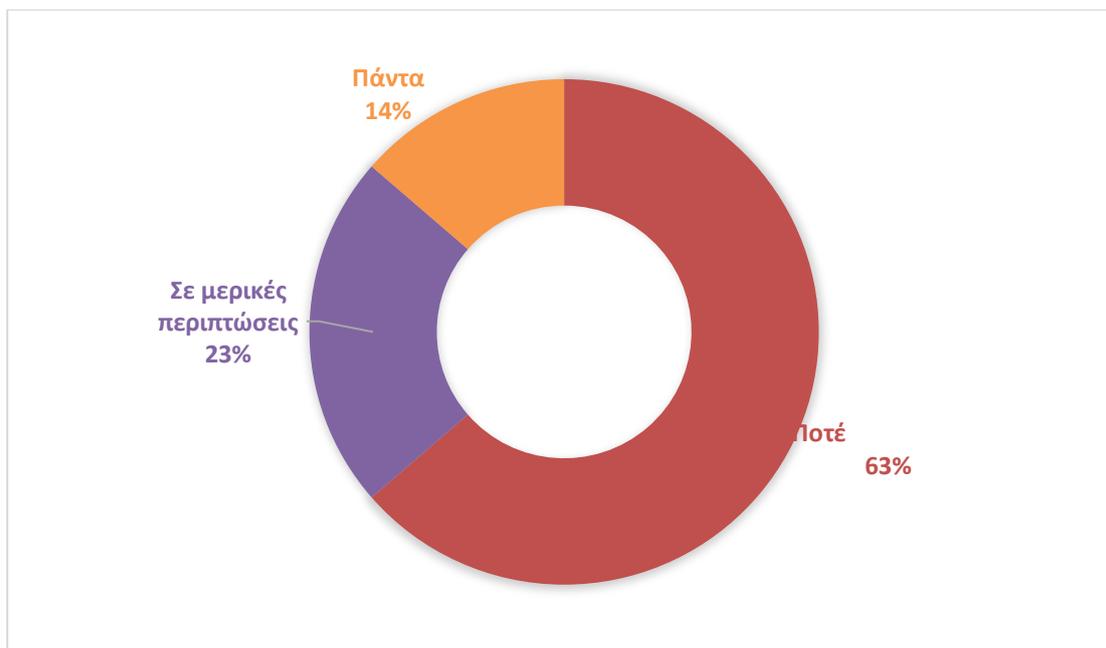
Γράφημα 17 : Εποχιακά προϊόντα

Στην επόμενη δήλωση <<Σε ποιο βαθμό τα τρόφιμα του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεστε είναι εποχιακά>>, ελήφθησαν οι ακόλουθες απαντήσεις : στις 41% των περιπτώσεων συμβαίνει πάντα και στο 59% αυτών συμβαίνει σε μερικές περιπτώσεις. Στο ίδιο συμπέρασμα με την προηγούμενη δήλωση μπορούμε να καταλήξουμε και σε αυτήν όσον αφορά την βιώσιμη πολιτική προμηθειών.



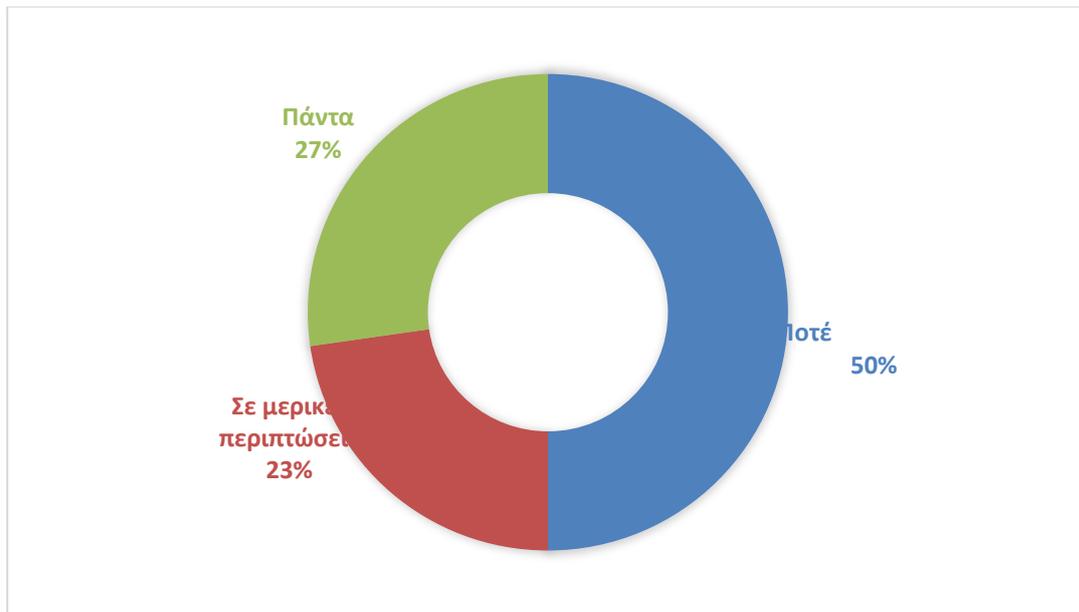
Γράφημα 18 : Φωτισμός από λάμπες τύπου LED

Στην επόμενη δήλωση <<Ο φωτισμός στο ξενοδοχείο το οποίο εργάζεστε προέρχεται από λάμπες τύπου LED>>, το 91% των περιπτώσεων απάντησε πάντα και το 9% αυτών απάντησε σε μερικές περιπτώσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της δήλωσης, αποδεικνύεται ότι η χρήση λαμπών τύπου LED είναι μια αρκετά διαδεδομένη βιώσιμη πρακτική στα ξενοδοχεία.



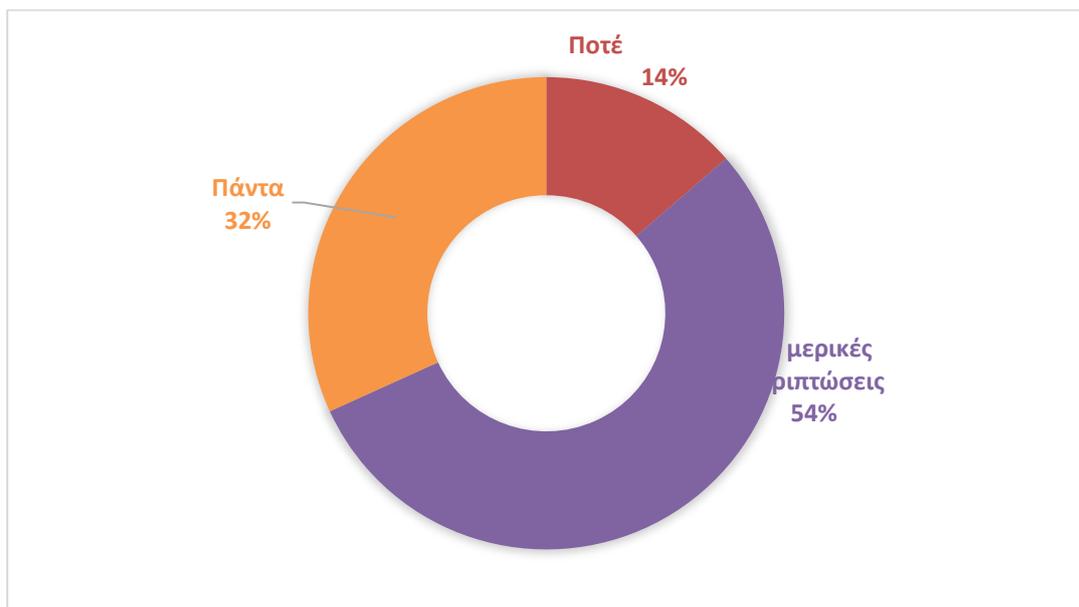
Γράφημα 19 : Σταθμοί φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων

Στην δήλωση << Σε ποιο βαθμό γίνεται χρήση σταθμού φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων στο ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε>> οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής : το 64% απάντησε ποτέ, και το 23% αυτών σε μερικές περιπτώσεις. Την απάντηση πάντα έδωσε το 27% των περιπτώσεων. Χάρη στο μεγάλο ποσοστό της δήλωσης ποτέ, αποδεικνύεται ότι υπάρχει μεγάλη έλλειψη μιας τέτοιας υπηρεσίας στα ξενοδοχεία και κατ' επέκταση σε όλη την πόλη της Θεσσαλονίκης.



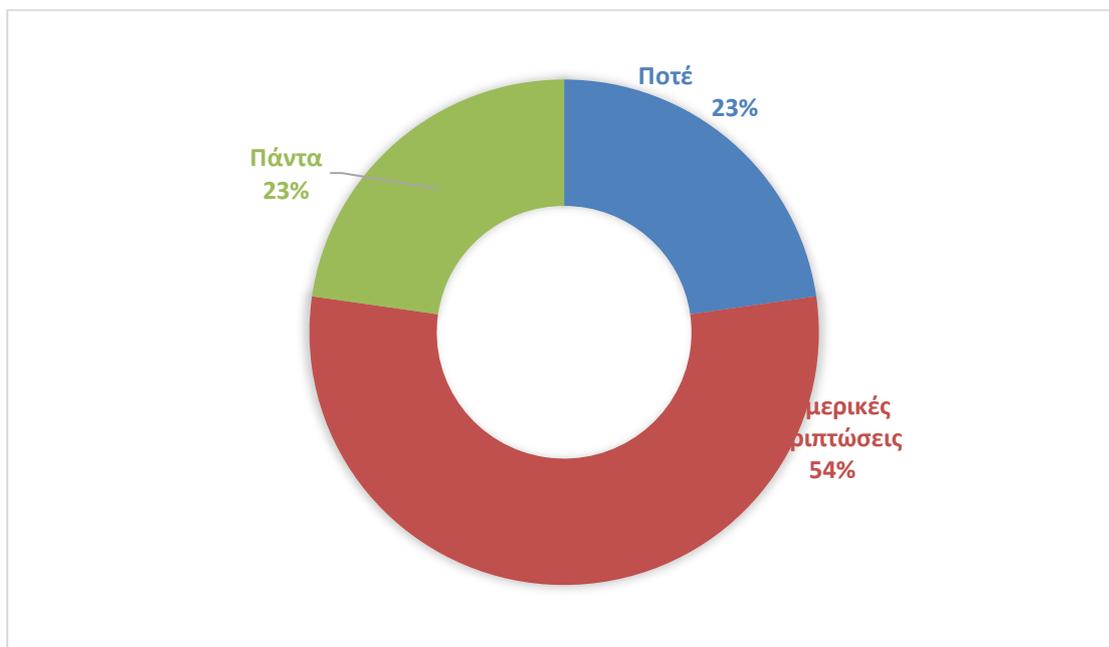
Γράφημα 20 : Υπηρεσία ενοικίασης ποδηλάτων και η διοργάνωση εξορμήσεων στην φύση

Στην επόμενη δήλωση <<Το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε, διαθέτει υπηρεσία ενοικίασης ποδηλάτων και η διοργάνωση εξορμήσεων στην φύση >>, οι απαντήσεις είναι οι παρακάτω : το 50% απάντησε ποτέ, το 27% πάντα και το 23% απάντησε σε μερικές περιπτώσεις. Υπάρχει λοιπόν μεγάλη έλλειψη μιας τέτοιας υπηρεσίας στα ξενοδοχεία και συνεπώς αρκετά περιθώρια βελτίωσης.



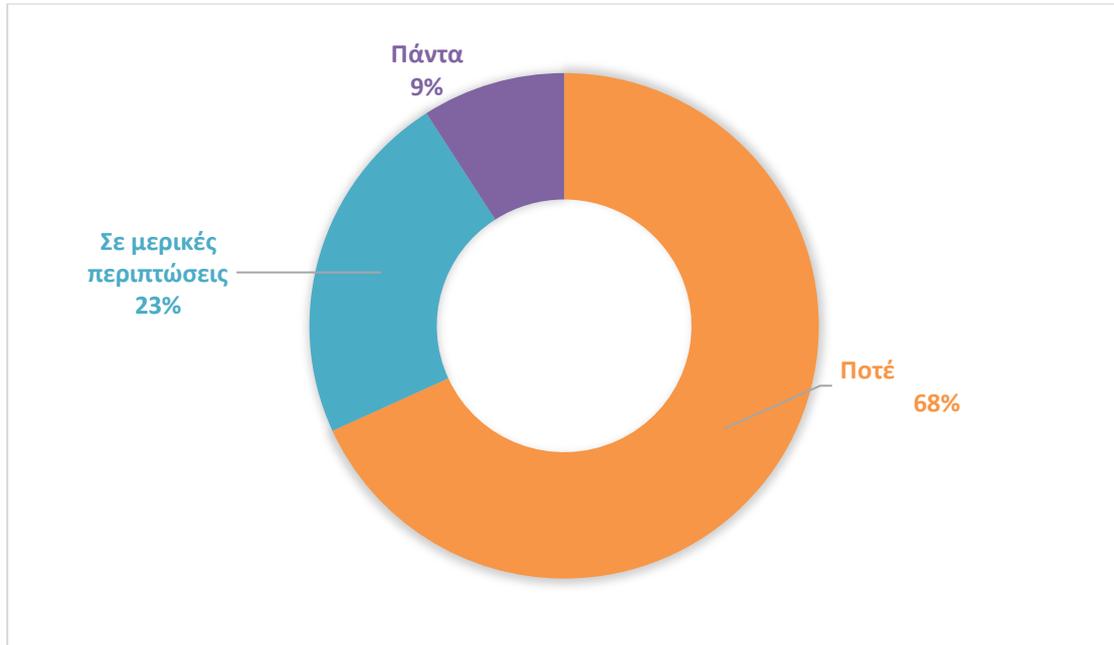
Γράφημα 21 : Ενημέρωση εργαζόμενων για τις πρακτικές αειφορίας που χρησιμοποιούνται

Στην επόμενη δήλωση <<Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε είναι ενημερωμένοι για τις πρακτικές αειφορίας που χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο(μέσω σεμιναρίων, προσωπικής επικοινωνίας, ημερίδες κτλ)>>, ελήφθησαν οι ακόλουθες απαντήσεις : το 54% απάντησε σε μερικές περιπτώσεις, το 32% απάντησε πάντα και το 14% ποτέ. Σύμφωνα με τα παραπάνω ποσοστά οι ξενοδόχοι οφείλουν να παρέχουν μεγαλύτερη ενημέρωση στους εργαζομένους τους με στόχο την μεγαλύτερη και ποιοτικότερη προβολή και εφαρμογή των βιώσιμων πρακτικών.



Γράφημα 22 : Ενημέρωση πελατών για τις πρακτικές αειφορίας που χρησιμοποιούνται

Στην δήλωση << Σε ποιο βαθμό οι πελάτες στο ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε είναι ενημερωμένοι για τις πρακτικές αειφορίας που χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο(ιστοσελίδα, ενημερωτικά έντυπα, social media κτλ.)>> οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής : το 54% απάντησε σε μερικές περιπτώσεις, το 23% απάντησε πάντα και το 23% ποτέ. Σύμφωνα με τα παραπάνω ποσοστά τα ξενοδοχεία οφείλουν να ενημερώνουν περισσότερο τους πελάτες τους για τις πρακτικές που εφαρμόζουν με στόχο το ξενοδοχείο να γίνει πόλος έλξης από πελάτες με βιώσιμες ανησυχίες.

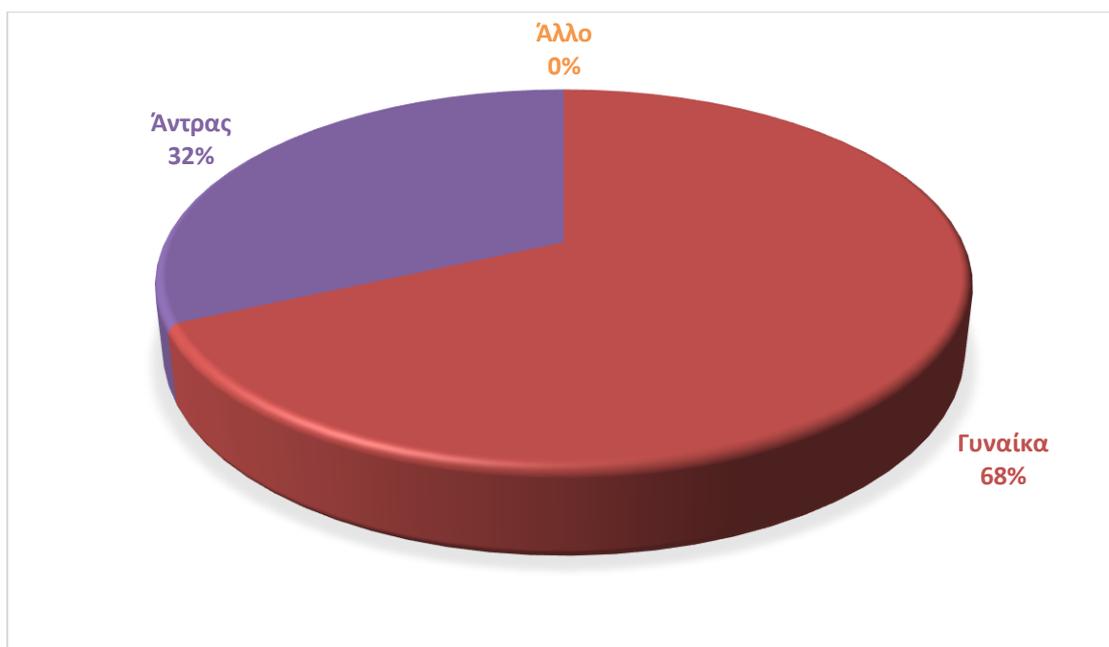


Γράφημα 23 : Εναλλακτικές πηγές ενέργειας (αιολική, φωτοβολταϊκά , κτλ.)

Στην τελευταία δήλωση αυτής της κατηγορίας <<Σε ποιο βαθμό το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε, χρησιμοποιεί εναλλακτικές πηγές ενέργειας (αιολική, φωτοβολταϊκά , κτλ.)>>, οι απαντήσεις που ελήφθησαν είναι οι παρακάτω : το 68% απάντησε ποτέ, το 23% σε μερικές περιπτώσεις και τέλος το 9% πάντα. Οι εναλλακτικές πηγές ενέργειας λοιπόν είναι μια πρακτική που δεν είναι αρκετά διαδεδομένη και επιλέγεται μόνο από ένα μικρό ποσοστό ξενοδοχείων.

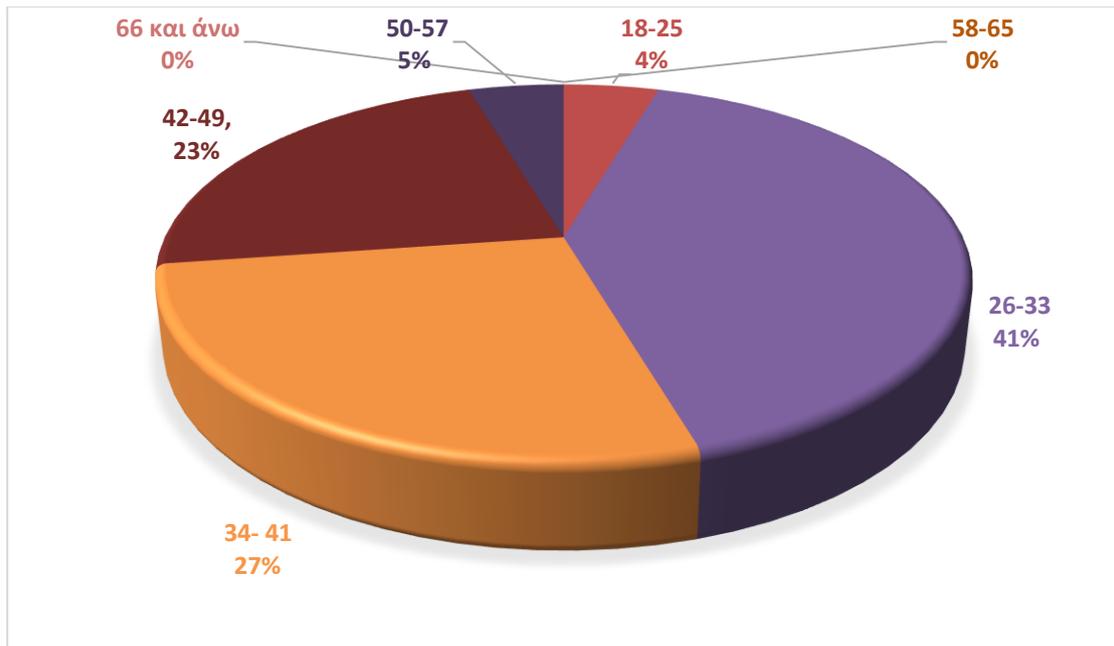
5.3 Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων

Το τρίτο και τελευταίο σκέλος των ερωτήσεων αφορά ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα. Και τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω :



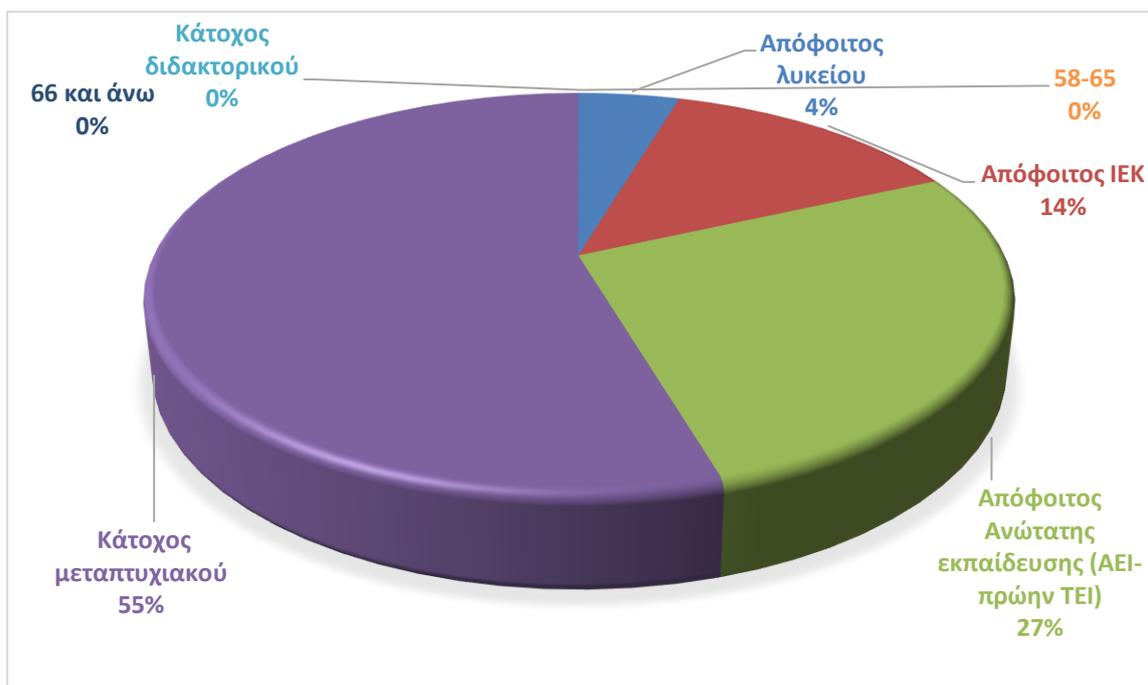
Γράφημα 24 : Φύλο

Οι πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησαν ήταν γυναίκες, σε ένα ποσοστό της τάξης του 68%, έναντι των ανδρών που αποτέλεσαν το 32% του συνόλου.



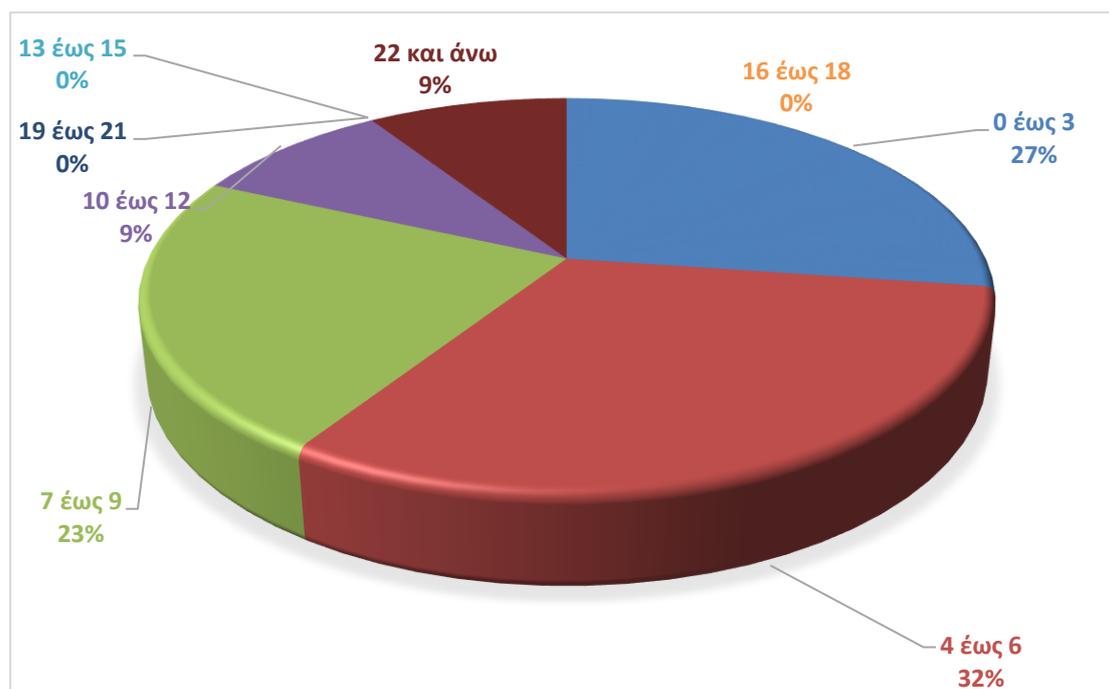
Γράφημα 25 : Ηλικία

Οι ηλικίες των ερωτώμενων παρατίθενται στο παραπάνω γράφημά. Πιο συγκεκριμένα στο διάστημα των ηλικιών 18 με 25 βρίσκεται το 4% των ερωτηθέντων, στο διάστημα 26 με 33 βρίσκεται το 41%, στο διάστημα 34 με 41 το 27% και στο διάστημα 42 με 49 το 23%.



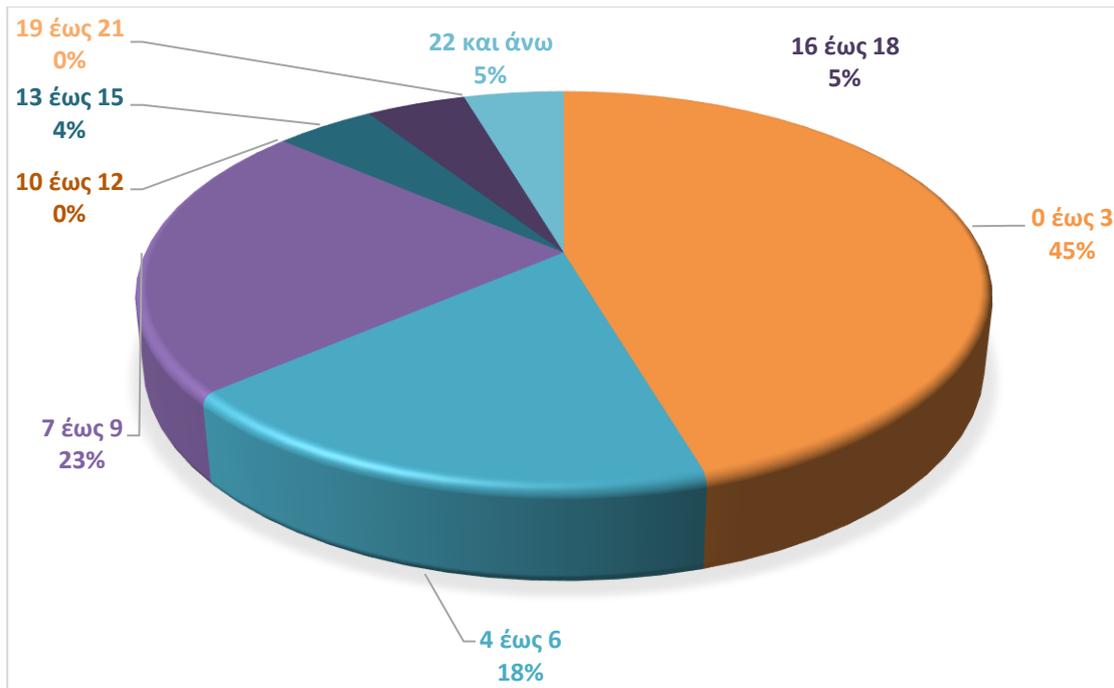
Γράφημα 26 : Επίπεδο σπουδών

Στο παραπάνω γράφημα παρουσιάζεται το επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων. Όπως φαίνεται και στο γράφημα το 14% είναι οι απόφοιτοι ΙΕΚ, 27% είναι απόφοιτοι Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ-πρώην ΤΕΙ), και ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 55% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Με ένα μικρότερο ποσοστό της τάξης του 4% έχουμε τους απόφοιτους λυκείου, ενώ κανένας από αυτούς που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο δεν είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.



Γράφημα 27 : Έτη εργασίας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο

Στο παραπάνω γράφημα παρουσιάζονται τα έτη εργασίας που έχουν οι ερωτώμενοι στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο που εργάζονται αυτήν την στιγμή και στο οποίο χρησιμοποιούνται βιώσιμες πρακτικές. Όπως φαίνεται το 27% εργάζονται από 0 έως 3 χρόνια, και το 32% από 4 έως 6. Το 23% απάντησε ότι εργάζεται από 7 έως 9 χρόνια και το 9% από 10 έως 12. Τέλος με ένα ποσοστό της τάξης του 9% είναι αυτοί που εργάζονται πολλά χρόνια στο ξενοδοχείο αυτό και συγκεκριμένα πάνω από 22 χρόνια.



Γράφημα 28 : Έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη θέση

Ενδιαφέρον έχει να παρατηρήσουμε το παραπάνω γράφημά στο οποίο παρουσιάζονται τα έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη θέση που εργάζονται οι ερωτώμενοι αυτήν την στιγμή. Με ποσοστό ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 45% έχουμε αυτούς που εργάζονται έως 3 χρόνια. 18% των ερωτηθέντων εργάζεται από 4 έως 6, 23% από 7 έως 9, 4% από 13 έως 15 χρόνια και τέλος 5% που εργάζεται πάνω από 22 χρόνια



Γράφημα 29 : Θέση στην επιχείρηση

Στην τελευταία ερώτηση που αφορά την θέση του ερωτώμενου στην επιχείρηση, πήραμε τις παρακάτω απαντήσεις : 18% είναι οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων, 23% διευθυντές, 14% οι υποδιευθυντές, 9% οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και τέλος με 36% έχουμε τους προϊστάμενους τμήματος.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Συμπεράσματα

Από τα δύο πρώτα ερωτήματα τα οποία καλύπτουν τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα, μιας και τα ποσοστά του πάντα και του συχνά είναι αρκετά αυξημένα, ότι πολλοί από τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν χαρακτηριστικά μετασχηματιστή ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα στην πρώτη δήλωση το συνολικό ποσοστό του πάντα και του συχνά καλύπτει τον 95% των απαντήσεων, ενώ στην δεύτερη δήλωση το 86%. Οι υπεύθυνοι λοιπόν των ξενοδοχείων προσπαθούν να αποκτήσουν σχέσεις αλληλοεκτίμησης με τους υφισταμένους τους και δίνουν μεγάλη σημασία στις ανάγκες τους και στην εξέλιξη τους. Από τα επόμενα δύο ερωτήματα και από τις απαντήσεις που λάβαμε μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι υπεύθυνοι στα ξενοδοχεία έχουν κάποια χαρακτηριστικά συναλλακτικού ηγέτη καθώς δίνουν αμοιβές κ θέτουν μικρούς στόχους στην ομάδα τους αλλά αυτό δεν αποτελεί πανάκεια, αλλά ούτε και ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά τους, καθώς το πράττουν αναλόγως την περίπτωση. Σε ένα παρόμοιο και ασφαλές συμπέρασμα μπορούμε να καταλήξουμε και από τα επόμενα δύο ερωτήματα τα οποία καλύπτουν την θεωρία της αυταρχικής ηγεσίας, και αφορούν την τυφλή εμπιστοσύνη και υπακοή στις αποφάσεις του προϊστάμενου. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις για τον συχνό έλεγχο των υφισταμένων από τους προϊστάμενους αλλά και για την αποφυγή ανάθεσης καθηκόντων σε αυτούς ήταν μοιρασμένες, οπότε κρίνω ότι αυτό συμβαίνει αναλόγως την περίπτωση και την κατάσταση που προκύπτει κάθε φορά. Όσον αφορά την συμμετοχή των υφισταμένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά και στον διαμοιρασμό των απόψεων τους με την υπόλοιπη ομάδα μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι αυτό συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό καθώς οι απαντήσεις ποτέ και σπάνια είχαν μικρά ποσοστά. Όσον αφορά τη δήλωση για το αν αφήνουν οι προϊστάμενοι τους υφιστάμενους τους να λύσουν μόνοι τους τα προβλήματα που προκύπτουν αυτό συμβαίνει από σπανίως έως ποτέ καθώς το συνολικό τους αποτέλεσμα είναι 64%. Τέλος όσον αφορά την πλήρη ελευθερία στους υφισταμένους, αυτό συμβαίνει κάποιες φορές αλλά όχι συχνά. Το συμπέρασμα στο οποίο μπορούμε να καταλήξουμε από όλα τα παραπάνω είναι ότι σε μεγάλο ποσοστό οι προϊστάμενοι έχουν μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά, και από κει και πέρα λειτουργούν είτε με συναλλακτικό είτε με χαρισματικό είτε με αυταρχικό είτε με δημοκρατικό είτε με αντιπροσωπευτικό τρόπο ανάλογα με την περίπτωση. Από την επόμενη κατηγορία απαντήσεων που ελήφθησαν και αφορούν τις βιώσιμες πρακτικές που εφαρμόζουν τα ξενοδοχεία στα οποία έγινε η έρευνα, μπορούμε να καταλήξουμε στα επόμενα συμπεράσματα. Αρχικά ότι η ανακύκλωση συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό στο ξενοδοχεία αυτά αλλά υπάρχει ακόμα περιθώριο βελτίωσης. Στο ίδιο ακριβώς συμπέρασμα μπορούμε να καταλήξουμε και για την βιώσιμη πρακτική της επαναχρησιμοποίησης λευκών ειδών και πετσετών. Όσον αφορά την επιλογή βιολογικών και εποχιακών προϊόντων τα οποία προμηθεύονται από τις γύρω περιοχές, η απάντηση σε μερικές περιπτώσεις είναι αυτή που κυριάρχησε και το ενθαρρυντικό είναι ότι δεν λάβαμε καμία απάντηση για το ποτέ. Η πιο διαδεδομένη βιώσιμη πρακτική στα ξενοδοχεία της έρευνας είναι η χρήση λαμπών τύπου LED. Το ότι ένα ποσοστό της τάξης του 95% χρησιμοποιεί πάντα τέτοιου τύπου λάμπες, είναι πολύ σημαντικό. Ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης 64% απάντησε ότι δεν χρησιμοποιούν ποτέ σταθμό

φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων και με αυτή τη δήλωση μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν και εκεί αρκετά περιθώρια βελτίωσης, και ότι ακόμα πιο πολλά ξενοδοχεία μπορούν να εντάξουν αυτήν την υπηρεσία. Στο συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία μπορούν να βελτιώσουν την φιλοσοφία τους ως προς την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών καταλήγουμε από το ότι το 50% αυτών απάντησε ότι δεν διοργανώνει ποτέ εξορμήσεις στην φύση και το ότι δεν διαθέτει υπηρεσία ενοικίασης ποδηλάτων. Τέλος όσον αφορά την ενημέρωση τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών για τις βιώσιμες πρακτικές που εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης, καθώς ένα σημαντικό ποσοστό δεν ενημερώνει όπως θα όφειλε. Τόσο η ενημέρωση, όσο και η εκπαίδευση των εργαζομένων και των πελατών είναι καθοριστική για να προχωρήσουν τέτοια εγχειρήματα. Η τρίτη και τελευταία κατηγορία ερωτήσεων ήταν οι δημογραφικές. Οι περισσότερες που απάντησαν είναι γυναίκες με ποσοστό 68%. Οι ηλικίες που κυριάρχησαν με ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 40,9% ήταν αυτές από 26 έως 33, αλλά εξίσου μεγάλα ποσοστά είχαν και οι απαντήσεις 34 με 41 και 42 με 49. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα λοιπόν ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες, εμπιστεύονται τις νεαρότερες ηλικίες για τις διοικητικές τους θέσεις. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και είναι άξιο αναφοράς ότι τόσο στην εμπειρία εργασίας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, όσο και στην συγκεκριμένη θέση, κυριάρχησαν οι απαντήσεις 0 έως 3 και 4 έως 6.

Προτάσεις

Η σωστή και πλήρης ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων και των πελατών θα πρέπει να είναι το πρώτο βήμα που οφείλουν να κάνουν τα ξενοδοχεία, ώστε να βελτιώσουν τις υπάρχουσες πρακτικές που εφαρμόζουν αλλά και για να εντάξουν νέες στην λειτουργία τους. Χωρίς την συμμετοχή και των δύο πλευρών δεν θα υπάρξει πλήρης επιτυχία στο εγχείρημα της βιώσιμης ανάπτυξης. Η συχνή ενημέρωση των εργαζομένων με όλους τους τρόπους (σεμινάρια, ημερίδες κτλ.) αλλά των επισκεπτών τόσο κατά την άφιξη τους, όσο και πριν από αυτήν (ιστοσελίδα της επιχείρησης, Social Media) είναι υψίστης σημασίας ώστε να λειτουργούν όλοι με τις αξίες που θέλει να περάσει και να λειτουργήσει η επιχείρηση. Όσον αφορά τις βιώσιμες πρακτικές, χρειάζονται και αυτές ενίσχυση. Η ενίσχυση της προμήθειας βιολογικών και εποχιακών προϊόντων από τις γύρω περιοχές είναι σημαντική. Οι ξενοδοχειακές μονάδες θα μπορούσαν να ψάξουν να βρουν και να δημιουργήσουν νέες συνεργασίες με τους μικρούς παραγωγούς των γύρω περιοχών. Με αυτή την κίνηση όχι μόνο θα εξασφαλίσουν τα προϊόντα τους να είναι φρέσκα και ποιοτικά αλλά θα αυξήσουν και την κοινωνική ευθύνη και εικόνα των εταιρειών τους, συνεργαζόμενοι με την τοπική κοινωνία και όχι με μεγάλες εταιρείες και σούπερ μάρκετ. Σε αντίστοιχες συνεργασίες θα μπορούσαν να προχωρήσουν τόσο με τουριστικά γραφεία όσο και με τους δήμους της πόλης ώστε να διοργανώνουν από κοινού εξορμήσεις και εκδρομές στις γύρω περιοχές και στους γύρω νόμους. Μία τέτοια κίνηση και υπηρεσία θα είναι ενισχυτική ώστε οι εν δυνάμει πελάτες να επιλέξουν τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία, αλλά ταυτόχρονα και τα ξενοδοχεία θα αποκτήσουν συνεργασίες με τουριστικά γραφεία αλλά και καλές σχέσεις τόσο με τους δήμους όσο και με τοπικούς επιχειρηματίες (εστιατορίων, καφέ κτλ.) και θα βοηθήσουν στην ενίσχυση της τοπικής αλλά και γενικότερα εθνικής οικονομίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Acampora A, Lucchetti M, Merli R, Ali F. (2022). The theoretical development and research methodology in green hotels research: A systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 512-528

Bass, B.M., (1990) *From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development*. *Research in organizational change and development*, 4, 231-272

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). *The transformational model of leadership*. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 7, 76–86

BOOKING (2023), *Cost vs Conscience: Booking.com Delves into the Dilemma Dividing Sustainable Travel in 2023*, Ημερομηνία πρόσβασης: 26 Νοεμβρίου 2023, Διαθέσιμο στο: <https://globalnews.booking.com/cost-vs-conscience-bookingcom-delves-into-the-dilemma-dividing-sustainable-travel-in-2023/>

BOOKING (2021), *Sustainable Travel Report Affirms Potential Watershed Moment for Industry and Consumers*, Ημερομηνία πρόσβασης: 25 Νοεμβρίου 2023, Διαθέσιμο στο: <https://globalnews.booking.com/bookingcoms-2021-sustainable-travel-report-affirms-potential-watershed-moment-for-industry-and-consumers/>

Boussemart J.P, Leleu H, Shen Z. (2020). *Performance analysis for three pillars of sustainability*. *Journal of Productivity Analysis* 53, 305–320

Cabello J. , Santos V.S., Gutiérrez A.S., Plasencia M., Haeseldonckx D., Vandecasteele C. (2016), Tools to improve forecasting and control of the electricity consumption in hotels., *Journal of Cleaner Production* 137, 803-812

Chan E. S. W. (2008) *Barriers to EMS in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management*, 27, 187–196

Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Conger, J.A. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). *Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting*. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.

DeCelles, K.A. Pfarrer, M.D. (2004) *Heroes or villains? Corruption and the charismatic leader*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 67–77

Donna Ladkin (2006), *The Enchantment of the Charismatic Leader: Charisma Reconsidered as Aesthetic Encounter*, Sage Publications, 2, 165-179

Galvani, A., Lew, A.A., Perez, M.S (2020) *COVID-19 is expanding global consciousness and the sustainability of travel and tourism*. *Tourism Geographies*, 22, 567–576

García-Morales V, Matías-Reche F, Hurtado-Torres N (2008) *Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector*. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 188–212

Ghosh, S (2021). *Effects of Tourism on Carbon Dioxide Emissions, a Panel Causality Analysis with New Data Sets*. *Environment Development and Sustainability*, 24, 2-3

Global Environment Facility (1998). *Valuing the Global Environment: Actions and Investment for a 21st Century*. Washington, DC: World Bank Group

Global Water Partnership (2022), *Οδηγός εξοικονόμησης νερού για τουριστικά καταλύματα*, Ημερομηνία πρόσβασης: 18 Δεκεμβρίου 2023, Διαθέσιμο στο: <https://www.gwp.org/globalassets/global/gwp-med-files/list-of-programmes/zero-drop/zerodrop-manual-spreads.pdf>

Hogevold, N. M., Svensson, G., Wagner, B., Petzer, D. J., Klopper, H. B., Varela, J. C. S., & Ferro, C. (2014) *Sustainable business models: Corporate reasons, economic effects, social boundaries, environmental actions and organizational challenges in sustainable business practices*. *Baltic Journal of Management*

House, Robert J. (1976) *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, Working Paper Series, 76-06.

House, R.J. & Howell, J.M. (1992). *Personality and charismatic leadership*. *The Leadership Quarterly*, 3, 81-108.

Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). *The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences*. *Academy of Management Review*, 30, 96–112.

IEA (2020), *Solar is now 'cheapest electricity in history', confirms IEA*, Ημερομηνία πρόσβασης: 2 Δεκεμβρίου 2023, Διαθέσιμο στο: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/solar-energy-cheapest-in-history-iea-renewables-climate-change/>

IRENA (2020), *Renewable Power Generation Costs in 2020*, Ημερομηνία πρόσβασης: 2 Δεκεμβρίου 2023, Διαθέσιμο στο: <https://www.irena.org/publications/2021/Jun/Renewable-Power-Costs-in-2020>

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, S. (2017) *Marketing for Hospitality and Tourism*. Boston: Pearson Education

Krishnan, V. R. (2005) *Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration*. *Leadership & Organization Journal* 26, 442-457

Kwak, W. J. (2012). *Charismatic leadership influence on empowered and less empowered followers' voice: A mediated moderation model*. *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, 9, 56–70.

Lee C.C, Yeh W.C, Yu Z., Lin X.C (2023) *The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust*. *Heliyon* 9, 8

Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299

Mumford M, Scott G, Gaddis B, Strange J (2002) *Leading creative people: orchestrating expertise and relationships*. *Leadersh Quart*, 13,705–750

Northouse P. G, (1997) *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications

Pastor JC, Mayo M (2006) *Transformational and transactional leadership: an examination of managerial cognition among spanish*. Instituto de Empresa, Area of Economic Environment

Pawar, B (2003) *Central Conceptual Issues in Transformational Leadership Research*. *Leadership and Organization Development Journal* 24, 397–406

Pulido-Fernández JI, Cárdenas-García PJ, Espinosa-Pulido JA. (2019). *Does environmental sustainability contribute to tourism growth? An analysis at the country level*. *Journal of Cleaner Production* 213, 309–319.

Ricketts, K. G. (2009). *Leadership v. Management*. University of Kentucky College of Agriculture, Lexington. Ημερομηνία πρόσβασης: 27/12/2023, Διαθέσιμο στο: <http://www2.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1103/elk1103.pdf>

Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2018) *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Spreitzer, G.M. (1996). *Social structural characteristics of psychological empowerment*. *Academy of Management Journal*, 39, 483-504.

Statista (2023), *Number of travel and tourism jobs worldwide from 2019 to 2022, with a forecast for 2023 and 2033*, Ημερομηνία πρόσβασης: 16 Δεκεμβρίου 2023, Διαθέσιμο στο: <https://www.statista.com/statistics/1268465/number-of-travel-and-tourism-jobs-worldwide/>

Statista (2023), *Share of travel and tourism's total contribution to GDP worldwide in 2019 and 2022, with a forecast for 2023 and 2033*, Ημερομηνία πρόσβασης: 16 Δεκεμβρίου 2023, Διαθέσιμο στο: <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/>

Tichy, N.M., & DeVanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons

UNWTO (2015), *TOURISM IN THE 2030 AGENDA*, Ημερομηνία πρόσβασης: 24 Νοεμβρίου 2023, Διαθέσιμο στο: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>

Zhang, N., Ren, R., Zhang, Q., Zhang T (2020). *Air pollution and tourism development: An interplay*. *Annals of Tourism Research* 85

Μάντζαρης, Γ. (2015). *Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου*. Θεσσαλονίκη: copy city Publish

Μαντζούκας, Σ., (2007) *Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση*. Λονδίνο : Thames Valley University

Μπουραντάς, Δ., (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου

ΙΝΣΕΤΕ (2021), *Ελληνικός Τουρισμός 2030| Σχέδια Δράσης*, Ημερομηνία πρόσβασης: 25 Νοεμβρίου 2023, Διαθέσιμο στο: <https://insete.gr/greektourism2030/#tourismos>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Συνοδευτικό κείμενο :

Καλημέρα σας και καλές γιορτές σας εύχομαι,

Ονομάζομαι Βαρνάβα Κωνσταντίνα και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του εξ' αποστάσεως προγράμματος Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος.

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, θα με βοηθούσε ιδιαίτερα αν αφιερώνατε λίγο χρόνο να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο στη βάση του πανεπιστημίου, με σκοπό τη συλλογή δεδομένων για την διεξαγωγή της έρευνάς μου.

Ο τίτλος της Διπλωματικής εργασίας μου είναι : Ηγεσία και βιώσιμες πρακτικές- Μελέτη περίπτωσης : Τα βιώσιμα ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης.

Η έρευνα αποσκοπεί στην ανάλυση των βιώσιμων πρακτικών που μπορούν να εφαρμοστούν στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς επίσης και πως μπορούν οι Manager-Υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού-Προϊστάμενοι τμημάτων, των ξενοδοχείων αυτών να βοηθήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση και να μετατραπούν σε ηγέτες.

Η έρευνα είναι ανώνυμη και θα μου ήταν χρήσιμο να συμμετέχει κάποιος εκπρόσωπος του ξενοδοχείου σας, για την συμπλήρωση του. Για την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου θα χρειαστούν περίπου 2-3 λεπτά.

Ερωτηματολόγιο:

<https://forms.gle/Ds7CEvqQaV2R2KkG9>

Η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη!

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων.

Με εκτίμηση,

Ερωτηματολόγιο :

Απαντήστε με βάση την κλίμακα (ποτέ, σπάνια, μερικές φορές, συχνά, πάντα)

1. Φροντίζω με τους συνεργάτες μου να δημιουργήσω σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού
2. Με αφορούν οι ατομικές ανάγκες των υφισταμένων μου, καθώς επίσης και η εξέλιξη τους
3. Προσφέρω ανταμοιβές και κίνητρα στους υφισταμένους μου για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων
4. Η ομάδα μου εστιάζει κάθε φορά σε μικρούς στόχους και στην επίτευξη τους, και όχι σε ένα μεγαλύτερο 'όραμα'
5. Οι υφιστάμενοι μου, μου έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη, και με ακούν χωρίς να με αμφισβητούν
6. Σαν προϊστάμενος έχω θέσει ένα συγκεκριμένο 'όραμα' προς επίτευξη στην ομάδα μου, και αυτοί το ακολουθούν πιστά
7. Οι υφιστάμενοι πρέπει να ελέγχονται συνεχώς, ώστε να κάνουν σωστά την δουλεία τους
8. Αποφεύγω να δώσω σημαντικά καθήκοντα στους υφισταμένους μου
9. Οι υφιστάμενοι μου, συμμετέχουν και οι ίδιοι στην διαδικασία λήψης αποφάσεων
10. Οι υφιστάμενοι μου, μοιράζονται μαζί μου τις ιδέες και απόψεις αλλά στο τέλος είμαι εγώ αυτός που έχει τον τελευταίο λόγο στις αποφάσεις
11. Σε περίπλοκες καταστάσεις, αφήνω τους υφισταμένους μου, να λύσουν μόνοι τους τα προβλήματα που δημιουργούνται
12. Δίνω πλήρη ελευθερία στους υφιστάμενους μου να παίρνουν αυτοί τις αποφάσεις

Πρακτικές βιωσιμότητας στο ξενοδοχείο που εργάζεστε. Απαντήστε με βάση την κλίμακα (ποτέ, σε μερικές περιπτώσεις, πάντα)

1. Σε ποιο βαθμό γίνεται ανακύκλωση (χαρτιού, πλαστικών, γυαλιών, τροφίμων) στο ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε
2. Η χρήση προϊόντων με πλαστικό (καλαμάκια, μπουκάλια νερού, μπουκάλια σαμπουάν μαχαιροπίρουνα), από το ξενοδοχείο μας συμβαίνει
3. Σε ποιο βαθμό επαναχρησιμοποιούνται οι πετσέτες και τα λευκά είδη στο ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε
4. Τα τρόφιμα του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεστε, παρασκευάζονται από προϊόντα που προμηθεύονται από τις γύρω περιοχές ή είναι βιολογικά
5. Σε ποιο βαθμό τα τρόφιμα του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεστε είναι εποχιακά
6. Ο φωτισμός στο ξενοδοχείο το οποίο εργάζεστε προέρχεται από λάμπες τύπου LED
7. Σε ποιο βαθμό γίνεται χρήση σταθμού φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων στο ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε
8. Το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε, διαθέτει υπηρεσία ενοικίασης ποδηλάτων και/ή διοργάνωση εξορμήσεων στην φύση
9. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε είναι ενημερωμένοι για τις πρακτικές αειφορίας που χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο(μέσω σεμιναρίων, προσωπικής επικοινωνίας, ημερίδες κτλ.)
10. Σε ποιο βαθμό οι πελάτες στο ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε είναι ενημερωμένοι για τις πρακτικές αειφορίας που χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο(ιστοσελίδα, ενημερωτικά έντυπα, social media κτλ.)

11. Σε ποιο βαθμό το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε, χρησιμοποιεί εναλλακτικές πηγές ενέργειας (αιολική, φωτοβολταϊκά, κτλ.)

Δημογραφικές ερωτήσεις

Φύλο : Γυναίκα, Άντρας, Άλλο

Ηλικία : 18-25, 26-33, 34- 41, 42-49, 50-57, 58-65, 66 και άνω

Σπουδές : Απόφοιτος λυκείου, Απόφοιτος ΙΕΚ, Απόφοιτος Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ-πρώην ΤΕΙ), Κάτοχος μεταπτυχιακού, Κάτοχος διδακτορικού

Έτη εργασίας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο : : 0-3, 4-6, 7-9, 10-12, 13-15, 16-18, 19-21, 22 και άνω

Έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη θέση : 0-3, 4-6, 7-9, 10-12, 13-15, 16-18, 19-21, 22 και άνω

Θέση στην επιχείρηση : Ιδιοκτήτης, Διευθυντής, Υποδιευθυντής, Υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού, Προϊστάμενος τμήματος