

Ενότητα 4:

Μεθοδολογικές δεξιότητες



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Τίτλος του έργου: Ανάπτυξη της Ψηφιακής Ετοιμότητας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜμΕ) στον τομέα του Τουρισμού

Ακρωνύμιο έργου: DIGITOUR

Αριθμός έργου: 2021-2-IE01-KA220-VET-000048348

Διδακτική Ενότητα: Μεθοδολογικές Δεξιότητες

Κύρια ομάδα-στόχος: ΜΜΕ στον τομέα του τουρισμού

Δευτερεύουσες ομάδες-στόχοι: εξειδικευμένοι πάροχοι ΕΕΚ, εκπρόσωποι του τουριστικού κλάδου και εκπαιδευτές/τριες που παρέχουν ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση.

Εκτιμώμενος χρόνος: 150 – 210 λεπτά

Στόχοι:

- Κατάκτηση των βασικών μεθοδολογικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, τη διαχείριση κινδύνων και την κριτική ανάλυση θεμάτων που σχετίζονται με τον τουρισμό.
- Εξεύρεση τρόπων για αμοιβαίο όφελος

Μαθησιακά αποτελέσματα: με την ολοκλήρωση αυτής της ενότητας, οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναπτύξουν δεξιότητες λήψης αποφάσεων με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες
- Κατανοήσουν και να διαχειριστούν τους κινδύνους σε διάφορα πλαίσια
- Βελτιώσουν τις δεξιότητες αναλυτικής και κριτικής σκέψης

- Αναπτύξουν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων με συστηματικές και λογικές προσεγγίσεις
- Βελτιώσουν τις δεξιότητες γραπτής και προφορικής επικοινωνίας
- Εξοπλίσουν άλλους/ες εκπαιδευόμενους/ες με τις δεξιότητες και τις γνώσεις ώστε να προσεγγίζουν σύνθετα προβλήματα και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σε διάφορα πλαίσια.
- Αναπτύξουν την ικανότητα να εργάζονται αποτελεσματικά σε μια ομάδα

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	5
2. Λήψη αποφάσεων.....	8
3. Διαχείριση κινδύνων.....	14
4. Κριτική σκέψη.....	21
5. Δεξιότητες επικοινωνίας.....	23
6. Δεξιότητες συνεργασίας.....	30
7. Πρόσθετο Υλικό.....	33

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η παρούσα δημοσίευση αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο του συγγραφέα και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν. Επιτρέπεται η αναπαραγωγή με αναφορά της πηγής.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

1. Εισαγωγή

Οι μεθοδολογικές δεξιότητες είναι απαραίτητες σε κάθε τομέα, από τις επιχειρήσεις και τις επιστήμες μέχρι την καθημερινή ζωή. Πιο συγκεκριμένα, είναι πολύ απαραίτητες στον τομέα του τουρισμού, όπου εκτός από τους παράγοντες που ισχύουν για κάθε τομέα, υπάρχουν ιδιαιτερότητες, όπως η στενή σχέση με τους ανθρώπους, η εξάρτηση του τομέα από παράγοντες όπως οι καιρικές και κλιματικές συνθήκες, οι γεωπολιτικές εντάσεις κ.λπ., η παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών, για να αναφέρουμε μόνο μερικούς από αυτούς.

Οι μεθοδολογικές δεξιότητες επιτρέπουν στα άτομα να λαμβάνουν συγκεκριμένες αποφάσεις, να διαχειρίζονται τους κινδύνους και την γενικότερη πολυπλοκότητα με κριτική σκέψη. Είναι ιδιαίτερα σημαντικές στον σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο, όπου προκύπτουν συνεχώς νέες προκλήσεις, οι οποίες με τη σειρά τους απαιτούν γρήγορες και αποτελεσματικές απαντήσεις. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες από τις πιο χαρακτηριστικές μεθοδολογικές δεξιότητες.

Methodological skills

1. Decision making



2. Risk management



3. Critical thinking



4. Communication skills



5. Collaborative skills



Στη συνέχεια παραθέτουμε τους ορισμούς και τα κύρια χαρακτηριστικά των παραπάνω μεθοδολογικών δεξιοτήτων.

Η **λήψη αποφάσεων** αποτελεί βασικό στοιχείο των μεθοδολογικών δεξιοτήτων. Περιλαμβάνει την ανάλυση των πληροφοριών, την αξιολόγηση των επιλογών και την επιλογή της καλύτερης πορείας δράσης με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα. Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων είναι μια καίρια δεξιότητα, απαραίτητη για την επιτυχία τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες, όπως ο προσδιορισμός του προβλήματος, η συλλογή πληροφοριών, η αξιολόγηση των επιλογών και η τελική απόφαση ως προς την βέλτιστη πορεία δράσης με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα.

Εκτός από τη λήψη αποφάσεων, η διαχείριση κινδύνων είναι μια άλλη δεξιότητα ζωτικής σημασίας σε πολλούς τομείς. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση πιθανών κινδύνων, την εφαρμογή στρατηγικών για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων αυτών και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών αυτών με την πάροδο του χρόνου.

Η **διαχείριση κινδύνων** είναι η διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και μετριασμού των πιθανών κινδύνων, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις τους σε έναν οργανισμό ή ένα άτομο. Πρόκειται για μια βασική δεξιότητα που πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε σύνθετο ή αβέβαιο περιβάλλον. Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνει την κατανόηση της φύσης και της σοβαρότητας των δυνητικών κινδύνων, την ανάπτυξη στρατηγικών για την ελαχιστοποίηση ή την αποφυγή αυτών των κινδύνων και την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών με συστηματικό και προληπτικό τρόπο. Σε αυτήν την ενότητα, θα εξερευνήσουμε τις βασικές έννοιες και αρχές της διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της αξιολόγησης, του μετριασμού και της παρακολούθησης των κινδύνων.

Η **κριτική σκέψη** είναι μια άλλη σημαντική πτυχή των μεθοδολογικών δεξιοτήτων. Περιλαμβάνει την ανάλυση πληροφοριών από πολλαπλές πηγές, την αξιολόγηση επιχειρημάτων και αποδεικτικών στοιχείων και τη διαμόρφωση καλά τεκμηριωμένων κρίσεων. Η κριτική σκέψη είναι ζωτικής σημασίας για τη λήψη καίριων αποφάσεων και την επίλυση σύνθετων προβλημάτων, καθώς και για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση προκαταλήψεων και στερεοτύπων.

Η **επικοινωνία** είναι μια θεμελιώδης δεξιότητα απαραίτητη για την επιτυχία τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα να μεταφέρετε πληροφορίες, σκέψεις και ιδέες με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα, ενώ παράλληλα να είστε σε θέση να ακούτε ενεργά και να απαντάτε κατάλληλα. Οι ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες μπορούν να βοηθήσουν τα άτομα να οικοδομήσουν ισχυρές σχέσεις, να επιλύσουν συγκρούσεις και να συνεργαστούν αποτελεσματικά με άλλους. Μπορούν επίσης να βοηθήσουν τα άτομα να προοδεύσουν στην καριέρα τους, καθώς είναι απαραίτητες για την επιτυχή ομαδική εργασία, την ηγεσία και τη δημόσια ομιλία. Επιπλέον, οι επικοινωνιακές δεξιότητες μπορούν να συμβάλουν στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη βελτιώνοντας την αυτοέκφραση, την αυτογνωσία και την ενσυναίσθηση. Στη σημερινή ψηφιακή εποχή, οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι μείζονος σημασίας, καθώς τα άτομα πρέπει να περιηγηθούν στις διάφορες μορφές τεχνολογίας και στις πλατφόρμες των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης για να αλληλεπιδράσουν με τους άλλους. Στο σύνολό τους, οι ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν πολύτιμο πλεονέκτημα τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο και είναι απαραίτητες για την επιτυχία στον σημερινό κόσμο.

Η **συνεργασία** είναι μια ζωτικής σημασίας δεξιότητα που επίσης καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Οι δεξιότητες συνεργασίας περιλαμβάνουν την ικανότητα ουσιαστικής συνύπαρξης & αλληλεπίδρασης με άλλους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, την ανταλλαγή ιδεών, πόρων και τεχνογνωσίας. Οι ισχυρές δεξιότητες συνεργασίας είναι απαραίτητες στον σημερινό παγκοσμιοποιημένο και διασυνδεδεμένο κόσμο, όπου οι ομάδες συχνά αποτελούνται από άτομα με διαφορετικό γνωσιακό & πολιτιστικό υπόβαθρο. Οι αποτελεσματικές δεξιότητες συνεργασίας περιλαμβάνουν ενεργή ακρόαση, ανοιχτό μυαλό και ικανότητα ανταλλαγής ιδεών και ανατροφοδότησης με εποικοδομητικό τρόπο και σεβασμό. Οι ισχυρές δεξιότητες συνεργασίας μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη δημιουργικότητα, επίλυση προβλημάτων και καινοτομία, καθώς τα άτομα μπορούν να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα και τις προοπτικές των άλλων. Στον εργασιακό χώρο, οι δεξιότητες συνεργασίας είναι απαραίτητες για την

αποτελεσματική ομαδική εργασία και ηγεσία, καθώς και για τη δημιουργία ισχυρών σχέσεων με συναδέλφους και πελάτες. Σε γενικότερα πλαίσια, οι δεξιότητες συνεργασίας μπορούν να διευκολύνουν την ανάπτυξη ισχυρών φιλικών σχέσεων, συνεργασιών και δικτύων. Συνολικά, οι δεξιότητες συνεργασίας προσφέρουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα που μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να αντιμετωπίσουν πολύπλοκες προκλήσεις και να επιτύχουν τους στόχους τους τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Εν ολίγοις, σε αυτή την σύντομη ενότητα θα εξετάσουμε πώς μπορούν να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν οι μεθοδολογικές δεξιότητες σε διάφορα πλαίσια και θα δώσουμε πρακτικές συμβουλές και στρατηγικές για την ενίσχυση αυτών των δεξιοτήτων. Μέχρι το τέλος αυτής της ενότητας, θα έχετε μια βαθύτερη κατανόηση για το πώς να χρησιμοποιείτε τις μεθοδολογικές δεξιότητες για να λαμβάνετε καλύτερες αποφάσεις, να διαχειρίζεστε τους κινδύνους πιο αποτελεσματικά, να προσεγγίζετε τα προβλήματα με πιο κριτική και αναλυτική σκέψη, να επικοινωνείτε και να συνεργάζεστε με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

2. Λήψη αποφάσεων

Εισαγωγή:

Να κατασκευάσουμε (ή όχι) στο ξενοδοχείο μας ένα beach bar ανοιχτό και για εξωτερικούς πελάτες; Να προσφέρουμε (ή όχι) ελαφρύ γεύμα στο μπαρ της πισίνας ή να αρκεστούμε μόνο σε αναψυκτικά και ποτά; Τι να κάνουμε για να επιλύσουμε το πρόβλημα του καθαρισμού της πισίνας από τα φύλλα που πέφτουν από τον πλάτανο; Αυτές είναι μόνο τρεις ενδεικτικές καταστάσεις που απαιτούν τη λήψη μιας απόφασης. Στις επιχειρήσεις, η λήψη αποφάσεων αποτελεί κρίσιμο μέρος λειτουργίας κάθε τομέα. Ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση, υπάρχουν τρεις πρωταρχικοί τύποι αποφάσεων: στρατηγικές, τακτικές και επιχειρησιακές. Κάθε μία από αυτές τις αποφάσεις διαφέρει ως προς το πεδίο εφαρμογής, τον χρονικό ορίζοντα και τον αντίκτυπο στον οργανισμό.

Οι **στρατηγικές** αποφάσεις είναι αποφάσεις ύψιστης σημασίας που λαμβάνονται από ανώτατα στελέχη. Οι αποφάσεις αυτές επικεντρώνονται στους μακροπρόθεσμους στόχους και την κατεύθυνση του οργανισμού, π.χ. να δημιουργηθεί μια νέα αεροπορική σύνδεση με το εξωτερικό, να εισαχθεί μια νέα ξενάγηση, να κατασκευαστεί ένας νέος διάδρομος στο ξενοδοχείο με σουίτες και μια ξεχωριστή πισίνα για κάθε σουίτα. Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως σπάνια και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον οργανισμό. Παραδείγματα στρατηγικών αποφάσεων περιλαμβάνουν συγχωνεύσεις και εξαγορές, διαφοροποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών και αποφάσεις εισόδου ή εξόδου από την αγορά.

Οι **τακτικές** αποφάσεις λαμβάνονται από τα μεσαία στελέχη και επικεντρώνονται στην εφαρμογή των στρατηγικών που έχουν καθοριστεί από τα ανώτατα στελέχη. Οι τακτικές αποφάσεις λαμβάνονται συχνότερα από τις στρατηγικές και γενικά επικεντρώνονται στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων. Παραδείγματα τακτικών αποφάσεων περιλαμβάνουν αποφάσεις προσλήψεων, εκστρατείες μάρκετινγκ και αποφάσεις ανάπτυξης προϊόντων. Στον τομέα του τουρισμού παραδείγματα είναι η πρόσληψη ενός νέου Ιάπωνα σεφ, μετά τη στρατηγική απόφαση για την ίδρυση ενός εστιατορίου σουσι, η έναρξη μιας καμπάνιας στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης μετά την απόφαση να προσφερθεί μια νέα ξενάγηση, κ.λπ.

Οι **επιχειρησιακές/λειτουργικές** αποφάσεις λαμβάνονται από υπαλλήλους πρώτης γραμμής και επικεντρώνονται στις καθημερινές δραστηριότητες. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται συχνότερα από τις στρατηγικές και τις τακτικές αποφάσεις και επικεντρώνονται στην επίτευξη άμεσων στόχων. Παραδείγματα επιχειρησιακών/λειτουργικών αποφάσεων περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό του ωραρίου/ βάρδιας των εργαζομένων, την παραγγελία αποθεμάτων και την επίλυση παραπόνων πελατών. Παραδείγματα τακτικών αποφάσεων στον τομέα του τουρισμού είναι το τί θα απορρίπτεται στο μικροσκοπικό καλάθι στις τουαλέτες ενός ξενοδοχείου, οι στολές του προσωπικού σε ένα εστιατόριο, η συχνότητα αλλαγής του μενού κ.λπ.

Συνοψίζοντας, οι στρατηγικές, τακτικές και επιχειρησιακές/λειτουργικές αποφάσεις είναι απαραίτητες για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Κάθε απόφαση

λαμβάνεται σε διαφορετικό επίπεδο του οργανισμού και έχει διαφορετικό χρονικό ορίζοντα, πεδίο εφαρμογής και αντίκτυπο στον οργανισμό. Η κατανόηση αυτών των διαφορετικών τύπων αποφάσεων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και, τελικά, για την επιτυχία του οργανισμού.

Αρχές λήψης αποφάσεων:

Για να πάρετε μια καλή απόφαση, είναι σημαντικό να έχετε σαφείς και καλά καθορισμένους στόχους που να ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τις προτεραιότητές σας. Είναι σημαντικό να εξετάζετε όλες τις πιθανές επιλογές ή τρόπους δράσης και να ζυγίζετε τα υπέρ και τα κατά τους. Η συγκέντρωση σχετικών και καίριων πληροφοριών και η αντικειμενική ανάλυσή τους αποτελούν καθοριστικά βήματα για τη λήψη μιας τεκμηριωμένης απόφασης. Κάθε απόφαση περιλαμβάνει συμβιβασμούς και κόστος ευκαιρίας και είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη αυτοί οι παράγοντες κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Κάθε απόφαση εμπεριέχει κάποιο βαθμό κινδύνου και αβεβαιότητας και είναι σημαντικό να αξιολογούνται και να επαναπροσδιορίζονται προσεκτικά οι παράγοντες αυτοί.

Τεχνικές λήψης αποφάσεων:

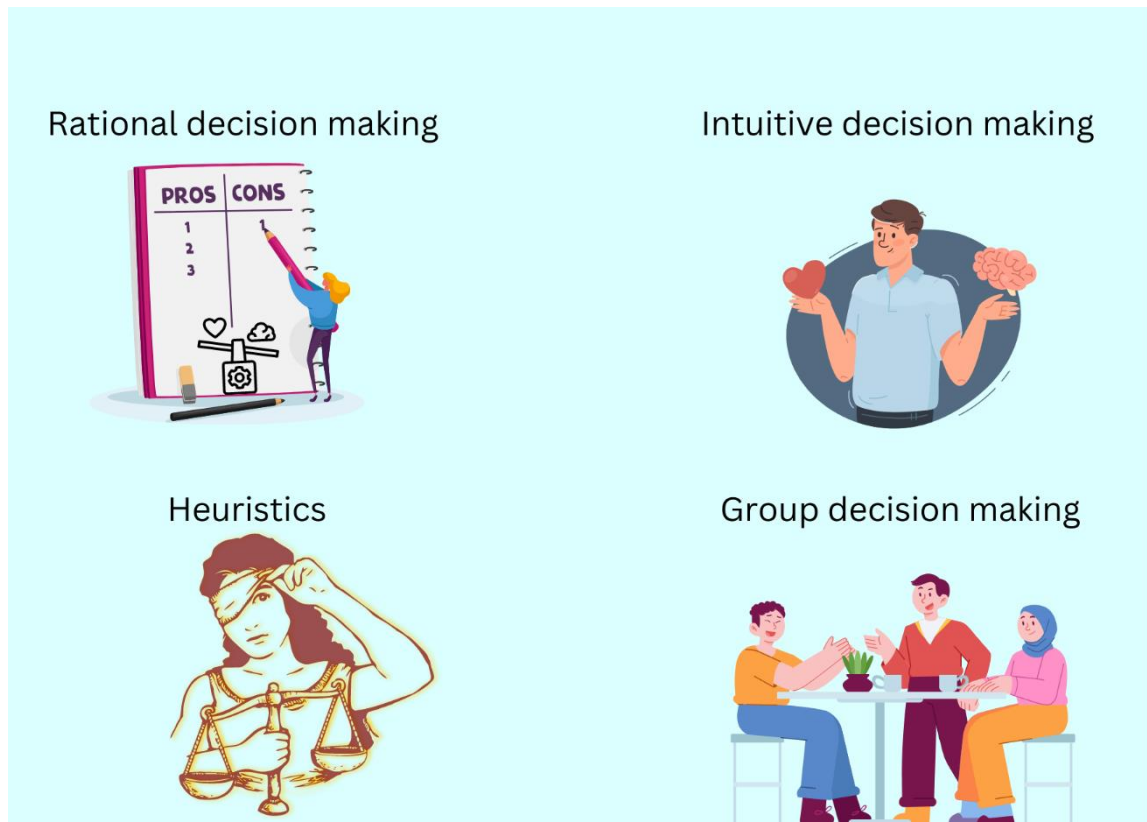
Υπάρχουν διάφορες τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Η ορθολογική λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του προβλήματος, τη συλλογή σχετικών πληροφοριών, την επινόηση εναλλακτικών λύσεων, την αξιολόγηση κάθε εναλλακτικής λύσης με βάση ένα σύνολο κριτηρίων και την επιλογή της καλύτερης.

Ορισμένοι τύποι λήψης αποφάσεων είναι:

- Η **διαισθητική** λήψη αποφάσεων που βασίζεται στο *ένστικτό σας* για τη λήψη μιας απόφασης, αλλά και στις προηγούμενες εμπειρίες και την τεχνογνωσία σας. Αυτό το είδος απόφασης βασίζεται και στην εμπειρία και το ταλέντο ενός συγκεκριμένου ατόμου, συχνότερα του διευθυντή ή της διευθύντριας, αλλά πρέπει να πάρει κάποιο χρόνο για να ληφθεί, διότι ακόμη και αν η λαμπρή ιδέα έχει έρθει αστραπιαία, απαιτείται χρόνος για να εξεταστούν όλες οι παράμετροι και να λειτουργήσει η απόφαση.

- Η **ορθολογική** λήψη αποφάσεων είναι το αντίθετο της διαισθητικής λήψης αποφάσεων. Είναι μια αυστηρή διαδικασία που χρησιμοποιεί αντικειμενική γνώση και λογική. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του προβλήματος που πρέπει να επιλυθεί, τη συλλογή γεγονότων, τον προσδιορισμό των επιλογών και των αποτελεσμάτων, την ανάλυσή τους, την εξέταση όλων των σχέσεων και την επιλογή της βέλτιστης απόφασης. Ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, ορισμένες φάσεις της διαδικασίας αυτής, όπως για παράδειγμα ο εντοπισμός των επιλογών, που αποτελεί δημιουργική δραστηριότητα, και οι τρόποι μετάδοσης ενθουσιασμού στα εμπλεκόμενα πρόσωπα για την επιτυχία της απόφασης, δεν αποτελούν αμιγώς ορθολογικές διαδικασίες.
- Οι ευρετικές μέθοδοι είναι νοητικές συντομεύσεις που μπορούν να βοηθήσουν στην απλούστευση πολύπλοκων εργασιών λήψης αποφάσεων, αλλά μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε προκαταλήψεις και λάθη εάν δεν χρησιμοποιηθούν κατάλληλα. Το κύριο πρόβλημα των ευρετικών μεθόδων, οι οποίες βασίζονται κατά ένα μεγάλο ποσοστό στον τρόπο με τον οποίο ενήργησε κανείς σε ανάλογες περιπτώσεις στο παρελθόν (π.χ. δύσκολοι πελάτες), είναι ότι δεν δίνουν το περιθώριο σε χρόνο ή προσπάθεια να συλλάβει κανείς μια εντελώς νέα και πιο δημιουργική λύση, η οποία θα μπορούσε να αποδειχθεί πολύ πιο επωφελής.
- Η ατομική λήψη αποφάσεων είναι κοινώς αποδεκτή ως ένας αποτελεσματικός τρόπος για να αποφασίσετε για κάτι, καθώς είστε συγκεντρωμένοι/ες και σε θέση να λαμβάνετε άμεσες αποφάσεις. Σε ένα ξενοδοχείο ο/η υπεύθυνος/η λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι ο/η διευθυντής/ντρια. Καθώς αυτό το πρόσωπο είναι σε πολλές περιπτώσεις ο/η ιδιοκτήτης/τρια και σε άλλες ο/η υπεύθυνος/η ενώπιον των ιδιοκτητών/τριών, συχνά τείνει να λαμβάνει αποφάσεις μόνος/η του. Ωστόσο, αποτελεί πρόβλημα όταν ο/η διευθυντής/ντρια απαιτεί να τον/την ρωτούν ακόμη και για τις πιο μικρές αποφάσεις, π.χ. αν πρέπει να ανοίξουν τα παράθυρα, αν η μουσική πρέπει να είναι πιο δυνατή ή όχι κ.λπ.
- Η ομαδική λήψη αποφάσεων αφορά τη συμμετοχή πολλών ενδιαφερομένων, η οποία μπορεί να προσφέρει διαφορετικές προοπτικές

και να βελτιώσει την ποιότητα της απόφασης. Σε πολλές περιπτώσεις οι διευθυντές/ντρίες αγνοούν πολλές πληροφορίες που μπορεί να γνωρίζουν άλλα μέλη του προσωπικού που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.



Προκλήσεις στη λήψη αποφάσεων:

Υπάρχουν διάφορες προκλήσεις και παγίδες που μπορούν να εμποδίσουν την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Οι άνθρωποι τείνουν να έχουν υπερβολική αυτοπεποίθηση για την ικανότητά τους να κάνουν ακριβείς προβλέψεις ή κρίσεις, γεγονός που μπορεί στην πραγματικότητα να οδηγήσει σε κακές αποφάσεις.

- ο Η μεροληψία ως προς την επιβεβαίωση είναι η τάση να αναζητά κανείς πληροφορίες που επιβεβαιώνουν τις υπάρχουσες πεποιθήσεις και να αγνοεί πληροφορίες που τις αντικρούουν, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε στενόμυαλες αποφάσεις.

- Η κλιμάκωση της δέσμευσης είναι η τάση να δεσμευόμαστε περισσότερο σε μια απόφαση όταν έχει επενδυθεί χρόνος, χρήμα ή προσπάθεια, γεγονός που μπορεί να λειτουργήσει με γνώμονα το πείσμα και να οδηγήσει σε απροθυμία αλλαγής πορείας.
- Η λήψη ομαδικών αποφάσεων μπορεί να επηρεαστεί από την ομαδική σκέψη, δηλαδή την τάση συμμόρφωσης με τη συναίνεση της ομάδας και την αγνόηση των διαφορετικών απόψεων.

Λήψη αποφάσεων στον τουρισμό

Ο τουρισμός είναι ένα ευαίσθητο σύνολο προϊόντων & υπηρεσιών, ευάλωτο σε ποικίλους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των αποφάσεων των ισχυρών διεθνών οργανισμών τουρισμού που διοικούν ένα μεγάλο μέρος των τουριστικών ροών. Η λήψη αποφάσεων στον τουρισμό περιλαμβάνει την πλοήγηση σε αβέβαια περιβάλλοντα, την εξέταση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών και την εξισορρόπηση των βραχυπρόθεσμων στόχων με τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Η αναλυτική σκέψη και οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων είναι απαραίτητες για τον εντοπισμό και τον ορισμό των προβλημάτων, τη συλλογή σχετικών πληροφοριών και την εύρεση λύσεων. Η λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα αξιοποιεί τις τάσεις της αγοράς και τις προτιμήσεις των πελατών για να καταλήξει σε τεκμηριωμένες επιλογές. Σήμερα, πολλές τουριστικές εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων αεροπορικών εταιρειών, αεροδρομίων, εταιρειών ενοικίασης αυτοκινήτων, ξενοδοχείων κ.λπ. χρησιμοποιούν συστήματα διαχείρισης ποιότητας όπως το ISO 9001 και συλλέγουν, επεξεργάζονται και αναλύουν τις απόψεις και τις παρατηρήσεις των πελατών ως τυπική διαδικασία για να αποκτήσουν εικόνα της ποιότητας των υπηρεσιών τους.

Τα εργαλεία αξιολόγησης κινδύνων, όπως η ανάλυση SWOT και ο σχεδιασμός σεναρίων, βοηθούν στη διαχείριση των πιθανών κινδύνων. Η εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών διασφαλίζει ότι λαμβάνονται υπόψη διαφορετικές απόψεις για συμπεριληπτικά και βιώσιμα αποτελέσματα. Η ηθική και βιώσιμη λήψη αποφάσεων δίνει προτεραιότητα στις κοινωνικές, περιβαλλοντικές και πολιτιστικές επιπτώσεις. Η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία είναι απαραίτητες

για την διαμόρφωση των στρατηγικών ως απάντηση στις εξελισσόμενες τάσεις και προκλήσεις.

Συμπέρασμα:

Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων είναι μια σύνθετη και κρίσιμη δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί με πρακτική εξάσκηση και προβληματισμό. Εφαρμόζοντας τις αρχές και τις τεχνικές που συζητούνται σε αυτό το κεφάλαιο και έχοντας επίγνωση των προκλήσεων και των παγίδων, μπορείτε να λαμβάνετε τεκμηριωμένες και ηθικές αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και τις αξίες σας.

3. Διαχείριση κινδύνων

Εισαγωγή:

Η εμφάνιση της επιδημίας covid-19 το 2020 και η επιβαλλόμενη προσωπική απομόνωση προκάλεσαν σοκ στον τουρισμό, το οποίο είχε καταστροφικές συνέπειες για ολόκληρο τον κλάδο και τα άτομα που απασχολούνται σε αυτόν διεθνώς. Το γεγονός αυτό άσκησε πίεση στις επιχειρήσεις να σκεφτούν μέτρα για τη διασφάλιση της επιχειρηματικής συνέχειας.

Φυσικά, ο κίνδυνος δεν είναι μια νεοεισερχόμενη έννοια. Το ρίσκο είναι αναπόφευκτο μέρος τόσο της προσωπικής όσο και της επιχειρηματικής ζωής και εγγενής παράγοντας σε κάθε επιχειρηματικότητα. Για την αποφυγή δυσμενών συνεπειών και την επίτευξη ευνοϊκών αποτελεσμάτων, είναι ζωτικής σημασίας ο αποτελεσματικός χειρισμός των κινδύνων. Η διαχείριση κινδύνων είναι μια συστηματική προσέγγιση που περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τον μετριασμό των πιθανών κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν τα άτομα ή τους οργανισμούς. Η διαδικασία αυτή συνεπάγεται την αξιολόγηση της πιθανότητας και των πιθανών συνεπειών των κινδύνων και την εκπόνηση μέτρων για την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας ή των επιπτώσεών τους. Για παράδειγμα, η πιθανότητα εμφάνισης ενός προβλήματος εάν χρησιμοποιήσετε τα υπολείμματα ενός μπουφέ δείπνου για να τα συμπεριλάβετε στο πρωινό του επόμενου πρωινού μπορεί να είναι χαμηλή, εάν τα τρόφιμα φυλάσσονται

σύμφωνα με τους σωστούς κανόνες. Η σοβαρότητα των συνεπειών όμως μπορεί να είναι πολύ υψηλή, αν ένας πελάτης πάθει τροφική δηλητηρίαση. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα εμβαθύνουμε στις θεμελιώδεις αρχές, τις μεθόδους και τις δυσκολίες της διαχείρισης κινδύνου.

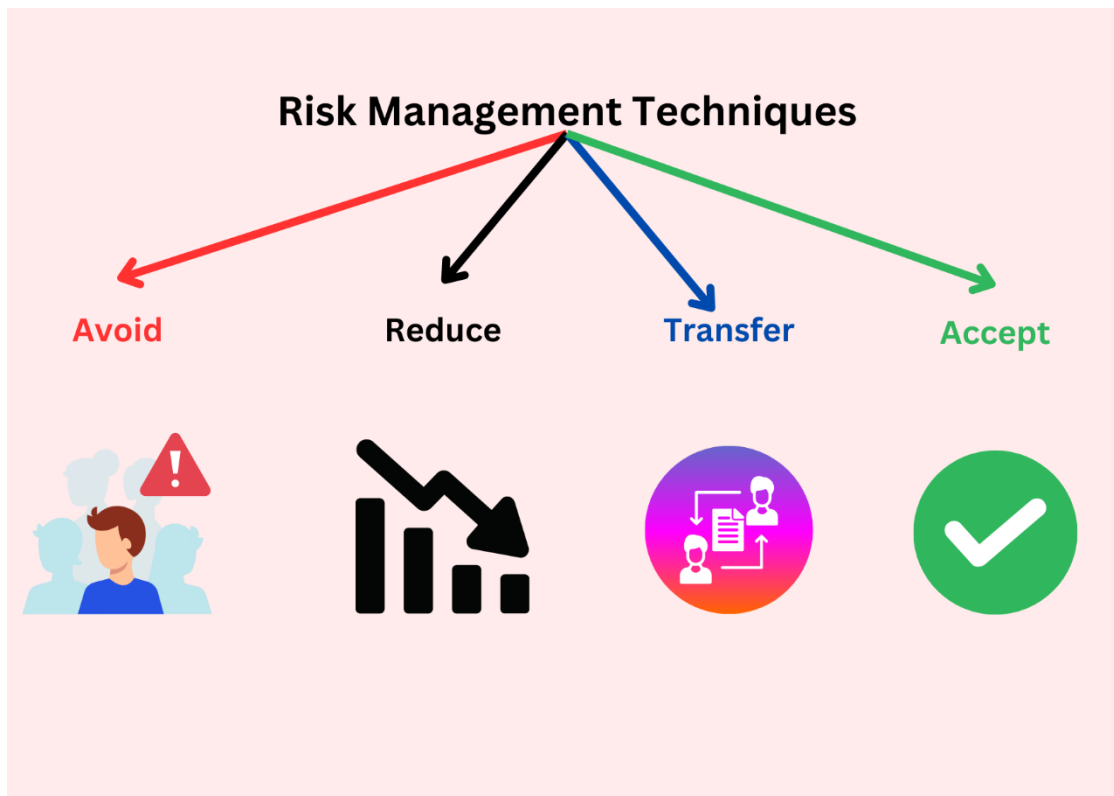
Αρχές που αφορούν την διαχείριση κινδύνου:

Το πρώτο βήμα στη διαχείριση κινδύνων είναι ο εντοπισμός και ο καθορισμός των κινδύνων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν έναν οργανισμό ή ένα άτομο. Η αξιολόγηση των κινδύνων περιλαμβάνει την αξιολόγηση της πιθανότητας και του δυνητικού αντίκτυπου κάθε εντοπισμένου κινδύνου και την ιεράρχησή τους με βάση τη σοβαρότητά τους. Ο μετριασμός των κινδύνων περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών για τη μείωση ή την εξάλειψη της πιθανότητας ή του αντίκτυπου των κινδύνων. Η παρακολούθηση και η επανεξέταση των κινδύνων αφορούν την τακτική αξιολόγηση και επικαιροποίηση του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων, ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η καταλληλότητά του.

Τεχνικές διαχείρισης κινδύνων:

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων. Αυτή περιλαμβάνει την αποφυγή δραστηριοτήτων ή καταστάσεων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε πιθανούς κινδύνους. Ένα παράδειγμα μπορεί να είναι η προσφορά εκπαιδευτικών τιμών για κρατήσεις μερικούς μήνες νωρίτερα και η εφαρμογή αυστηρών κανόνων επιστροφής χρημάτων για τον μετριασμό του κινδύνου να συμβεί ένα μη προβλεπόμενο γεγονός που θα επηρεάσει τον τουρισμό (π.χ. μια τρομοκρατική επίθεση στην εν λόγω πόλη) ή η ύπαρξη ατομικής γεννήτριας ρεύματος για την αντιμετώπιση πιθανών διακοπών ρεύματος κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού. Η μείωση του κινδύνου περιλαμβάνει την εφαρμογή μέτρων για τη μείωση της πιθανότητας ή των επιπτώσεων των κινδύνων, όπως η εφαρμογή διαδικασιών ασφαλείας ή εφεδρικών μέτρων. Η διαχείριση κινδύνου περιλαμβάνει επίσης τη μεταβίβαση του κινδύνου σε άλλο ενδιαφερόμενο μέρος, π.χ μέσω ασφαλιστικού συμβολαίου ή απλής σύμβασης. Η διαχείριση κινδύνου περιλαμβάνει επιπλέον

την αποδοχή του κινδύνου και την ανάπτυξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης για τον μετριασμό των συνεπειών του σε περίπτωση επέλευσής του.



Διαδικασία διαχείρισης κινδύνων - Περιγραφή:

Η διαδικασία “διαχείριση κινδύνων ενός έργου” καθορίζει τις δραστηριότητες για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, την ιεράρχηση, την διαχείριση και τον έλεγχο των κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν την εκτέλεση του έργου και την επίτευξη των στόχων του. Η διαδικασία αυτή χωρίζεται σε τέσσερα στάδια:

- Στάδιο 1: Προσδιορισμός κινδύνων

Σκοπός αυτής της φάσης είναι να διευκολύνει τον εντοπισμό και την τεκμηρίωση των κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν τους στόχους του έργου, π.χ. ο κίνδυνος να μην βρεθεί εκπαιδευμένο προσωπικό για τη θερινή περίοδο, ο κίνδυνος να σας εγκαταλείψει ο σεφ της κουζίνας στη μέση της τουριστικής περιόδου κ.λπ.

Για τον εντοπισμό των κινδύνων θα χρησιμοποιηθούν διάφορες τεχνικές, οι οποίες συνήθως επικεντρώνονται στις τάσεις του παρελθόντος ή στην έκθεση σ’

ένα επικείμενο κίνδυνο, σε μια ανάλυση "από κάτω προς τα πάνω" (bottom-up) ή "από πάνω προς τα κάτω" (top-down).

Ορισμένοι οργανισμοί διαθέτουν μια Τυπολογία Κινδύνων που ομαδοποιεί διάφορα είδη κινδύνων σε κατηγορίες και τα χρησιμοποιηθεί ως αναφορά, π.χ. κίνδυνοι που σχετίζονται με ανωτέρα βία (π.χ. λόγω κακοκαιρίας, γεωπολιτικών εντάσεων κ.λπ.), λόγω έλλειψης (ή παραίτησης) του κατάλληλου προσωπικού, λόγω γεγονότος που επηρεάζει αρνητικά τη φήμη της τοποθεσίας ως τουριστικού προορισμού, λόγω κακού ανταγωνισμού, λόγω προβλημάτων υποδομής κ.λπ.

Οι κίνδυνοι εντοπίζονται συνεχώς καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου - ωστόσο, πολύ νωρίς κατά τη φάση Έναρξης, δημιουργείται ένας αρχικός κατάλογος κινδύνων, ο οποίος στη συνέχεια επικαιροποιείται τακτικά.

- Στάδιο 2: Αξιολόγηση κινδύνου

Σκοπός αυτού του βήματος είναι η αξιολόγηση της πιθανότητας και του αντίκτυπου των εντοπισμένων κινδύνων όσον αφορά τον αντίκτυπό τους στους στόχους του έργου. Η αξιολόγηση αυτή είναι απαραίτητη προτού γίνει οποιοσδήποτε σχεδιασμός αντιμετώπισης των κινδύνων.

Οι κίνδυνοι αξιολογούνται με βάση την πιθανότητα εμφάνισής τους και τον αντίκτυπο στους στόχους του έργου. Το γινόμενο της πιθανότητας και του αντίκτυπου τους καθορίζει το επίπεδο κινδύνου, το οποίο χρησιμοποιείται στη συνέχεια ως σημείο αναφοράς για την ιεράρχησή τους και την ανάπτυξη της αντιμετώπισης των κινδύνων.

Ανάλογα με τη διάθεση των ενδιαφερομένων για ανάληψη κινδύνων, θα καθοριστούν κλίμακες αξιολόγησης και ανοχές, βάσει των οποίων θα επιλεγούν οι καταλληλότερες στρατηγικές αντιμετώπισης κινδύνων.

- Στάδιο 3: Ανάπτυξη μέτρων αντιμετώπισης κινδύνων

Σκοπός αυτού του βήματος είναι η επιλογή της βέλτιστης στρατηγικής αντιμετώπισης των κινδύνων και ο προσδιορισμός και ο σχεδιασμός των ενεργειών για τον έλεγχο των κινδύνων.

Η επιλογή της στρατηγικής αντιμετώπισης του κινδύνου θα βασίζεται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης του κινδύνου (επίπεδο κινδύνου), στον τύπο του κινδύνου, στις επιπτώσεις στους γενικούς στόχους του έργου (π.χ. χρονοδιάγραμμα και κόστος), καθώς και στο κόστος της στρατηγικής και στα οφέλη της (ανάλυση κόστους/οφέλους). Η στρατηγική (ή οι στρατηγικές) που επιλέγονται για κάθε κίνδυνο καταγράφονται & τεκμηριώνονται στο ημερολόγιο κινδύνων.

Υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές που πρέπει να εξεταστούν ως απαντήσεις σε κινδύνους: *Μείωση, Αποφυγή, Μεταβίβαση ή Αποδοχή ενός κινδύνου*. Για τους κινδύνους που έχουν γίνει αποδεκτοί, μπορούν να εφαρμοστούν σχέδια έκτακτης ανάγκης για να βοηθήσουν στον έλεγχο των επιπτώσεών τους σε περίπτωση που συμβούν.

Αφού επιλεγεί η στρατηγική για κάθε κίνδυνο, θα καθοριστούν, θα περιγραφούν, θα προγραμματιστούν και θα ανατεθούν συγκεκριμένες δράσεις για την εφαρμογή της στρατηγικής (π.χ. ιδιόκτητη γεννήτρια για διακοπές ρεύματος, ιδιωτική δεξαμενή γλυκού νερού για έλλειψη νερού, βάρδιες ναυαγοσώστη για ασφαλές κολύμπι, εκπαίδευση του νεοδιοριζόμενου προσωπικού κ.λπ.), ενώ ένας/μία υπεύθυνος/η κινδύνου αναλαμβάνει την ευθύνη για την εφαρμογή της.

Οι δράσεις θα περιγράφουν λεπτομερώς με συγκεκριμένες δραστηριότητες, ορόσημα και παραδοτέα και θα τεκμηριώνονται στο ημερολόγιο κινδύνων. Επιπλέον, θα προσδιορίζουν με σαφήνεια την ημερομηνία επίλυσης, καθώς και την εκτίμηση των εμπλεκόμενων πόρων και των αλληλεπιδράσεων. Οι δράσεις αυτές (τουλάχιστον οι πιο απαιτητικές σε προσπάθεια/κόστος) θα ενσωματωθούν στο σχέδιο εργασιών του έργου, ώστε να υπάρχει μια ενοποιημένη εικόνα όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το έργο.

- Στάδιο 4: Έλεγχος κινδύνων

Σκοπός αυτού του βήματος είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος της εφαρμογής των δραστηριοτήτων αντιμετώπισης των κινδύνων, ενώ παράλληλα παρακολουθείται συνεχώς το περιβάλλον του έργου για νέους κινδύνους ή

αλλαγές (π.χ. πιθανότητα και/ή επιπτώσεις) στους κινδύνους που έχουν ήδη εντοπιστεί.

Οι συνεδριάσεις παρακολούθησης του έργου αξιοποιούνται για την αναθεώρηση της κατάστασης των κινδύνων και των σχετικών δράσεων και για τον εντοπισμό νέων κινδύνων που ενδέχεται να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στα ορόσημα, τα παραδοτέα ή τους στόχους του έργου.

Προκλήσεις ως προς την διαχείριση κινδύνων:

Υπάρχουν διάφορες προκλήσεις και εμπόδια που μπορούν να παρακωλύσουν την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων. Μία από τις κύριες προκλήσεις είναι η αβεβαιότητα, καθώς οι κίνδυνοι είναι εγγενώς απρόβλεπτοι και μπορεί να έχουν και ανάλογες συνέπειες. Οι περιορισμένοι πόροι και οι ανταγωνιστικές προτεραιότητες μπορούν επίσης να δυσχεράνουν τη διάθεση επαρκών πόρων για τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων. Η αντίσταση στην αλλαγή και ο εφησυχασμός μπορεί να οδηγήσουν σε αδυναμία αντίληψης του επείγοντος ή αδυναμία δέσμευσης για τη διαχείριση κινδύνων. Επιπλέον, η πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανισμών και συστημάτων μπορεί να δυσχεράνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση όλων των πιθανών κινδύνων.

Μελέτη περίπτωσης:

Μελέτη περίπτωσης σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου από ένα θέρετρο στη Μαλαισία:

https://www.researchgate.net/publication/322222232_Risk_Management_Practices_in_Tourism_Industry_-_A_Case_Study_of_Resort_Management

Συμπέρασμα:

Η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων είναι απαραίτητη για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και την αποφυγή αρνητικών συνεπειών. Εφαρμόζοντας τις αρχές και τις τεχνικές που αναφέρονται σε αυτό το κεφάλαιο και έχοντας επίγνωση των προκλήσεων και των εμποδίων, τα άτομα και οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν μια προληπτική και ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων. Με τη συνεχή παρακολούθηση και

επανεξέταση του σχεδίου διαχείρισης κινδύνων και την προσαρμογή του, ανάλογα με τις ανάγκες, τα άτομα και οι οργανισμοί μπορούν να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα και τον αντίκτυπο των κινδύνων και να επιτύχουν τους στόχους τους.

4. Κριτική σκέψη

Εισαγωγή:

Η κριτική σκέψη είναι μια βασική δεξιότητα που επιτρέπει στα άτομα να αναλύουν πληροφορίες, να αξιολογούν επιχειρήματα και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Περιλαμβάνει μια συστηματική και αντικειμενική προσέγγιση στη συλλογιστική ενώ παράλληλα εξετάζει πολλαπλές προοπτικές, αξιολογεί τα αποδεικτικά στοιχεία και τις υποθέσεις και εντοπίζει τις υποσυνείδητα υποθετικά σενάρια και προκαταλήψεις. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα συζητήσουμε τις αρχές, τις τεχνικές και τις προκλήσεις που αφορούν την κριτική σκέψη.

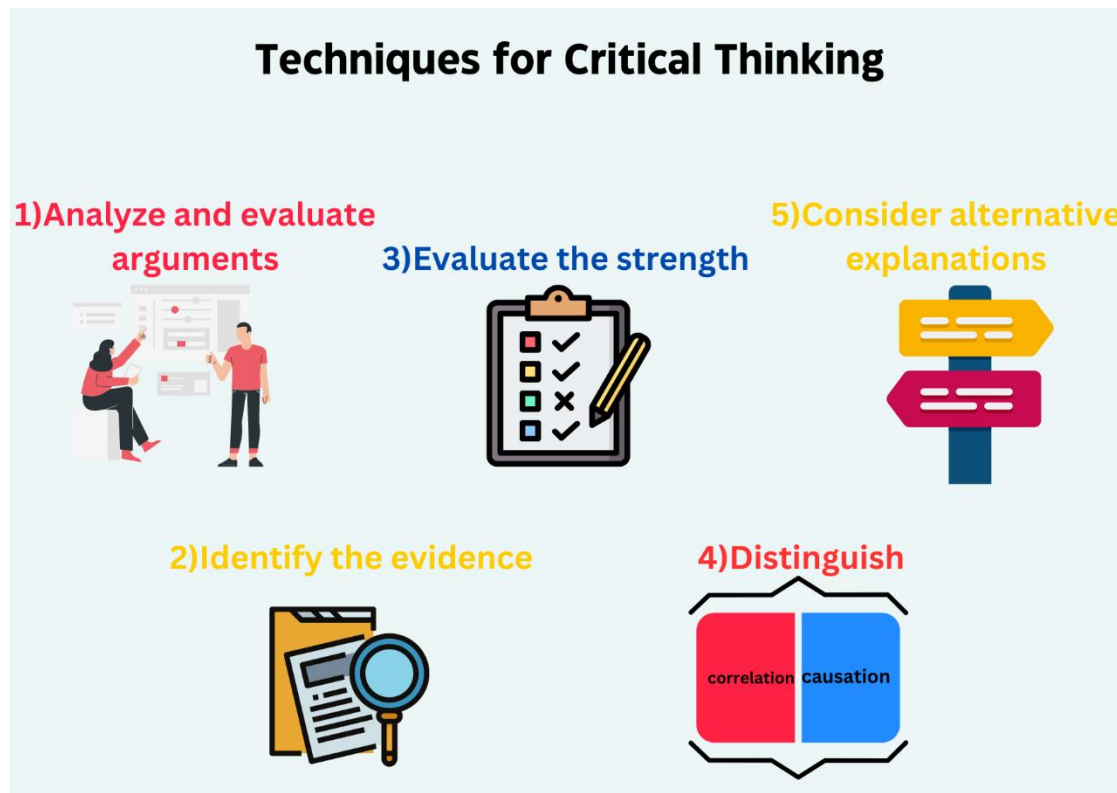
Αρχές που χαρακτηρίζουν την κριτική σκέψη:

Η πρώτη αρχή που χαρακτηρίζει την κριτική σκέψη είναι η αντικειμενική προσέγγιση των πληροφοριών και των επιχειρημάτων, χωρίς προκαταλήψεις ή υποθέσεις. Είναι απαραίτητο να εντοπίζει και να αξιολογεί κανείς την αξιοπιστία και την ακρίβεια των πηγών πληροφόρησης και να αναγνωρίζει τους περιορισμούς που προκύπτουν από τις δικές τους γνώσεις και εμπειρίες. Η κριτική σκέψη περιλαμβάνει επίσης την ανάλυση και αξιολόγηση επιχειρημάτων, την εξέταση των υποκείμενων παραδοχών, την αξιολόγηση των αποδεικτικών στοιχείων που παρουσιάζονται και τον εντοπισμό λογικών λαθών ή αδυναμιών στη συλλογιστική.

Τεχνικές για την κριτική σκέψη:

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη δεξιοτήτων κριτικής σκέψης. Η ανάλυση και η αξιολόγηση επιχειρημάτων περιλαμβάνει τον εντοπισμό των προϋποθέσεων, των συμπερασμάτων και του συλλογισμού που τα συνδέει. Είναι σημαντικό να εντοπίζονται τα αποδεικτικά στοιχεία που υποστηρίζουν τις προκείμενες ενός συλλογισμού και τη λογική δομή του επιχειρήματος. Είναι επίσης σημαντικό να αξιολογείται η ισχύς των αποδεικτικών στοιχείων και να εντοπίζονται τυχόν προκαταλήψεις ή παραδοχές που μπορεί να υπονομεύουν το επιχείρημα. Η διάκριση μεταξύ συσχέτισης και αιτιώδους συνάφειας περιλαμβάνει την αναγνώριση της διαφοράς μεταξύ γεγονότων που συμβαίνουν μαζί και γεγονότων

που συνδέονται αιτιωδώς. Είναι σημαντικό να εξετάζονται εναλλακτικές εξηγήσεις και να αξιολογείται η αληθοφάνεια και η ισχύς κάθε εξήγησης.



Προκλήσεις που αφορούν την κριτική σκέψη:

Υπάρχουν διάφορες προκλήσεις και εμπόδια που μπορούν να «θολώσουν» την αποτελεσματική κριτική σκέψη. Μία από τις κύριες προκλήσεις είναι οι γνωστικές προκαταλήψεις, οι οποίες είναι ασυνείδητες νοητικές συντομεύσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε λάθη στη συλλογιστική και τη λήψη αποφάσεων. Στον τομέα του τουρισμού, όπου συχνά συναλλάσσεται κανείς με ξένους ανθρώπους, αυτό σε πολλές περιπτώσεις περιλαμβάνει στερεότυπα σχετικά με τις εθνικότητες ή την εξωτερική εμφάνιση για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των πελατών, κάτι που είναι προφανώς μη ορθολογικό και ανυπόστατο. Η επιβεβαιωμένη προκατάληψη είναι η τάση να αναζητά κανείς πληροφορίες που επικυρώνουν τις υπάρχουσες πεποιθήσεις και να αγνοεί πληροφορίες που τις αντικρούουν. Η προκατάληψη που σχετίζεται με την διαθεσιμότητα είναι η τάση να βασίζεται κανείς σε πληροφορίες που είναι άμεσα διαθέσιμες ή εύκολα προσβάσιμες, αντί να αναζητά όλες τις σχετικές πληροφορίες. Η προκατάληψη

περί υπερβολικής αυτοπεποίθησης είναι η τάση να έχει κανείς παραπάνω αυτοπεποίθηση αναφορικά με τις δικές του κρίσεις και ικανότητες.

Συμπέρασμα:

Η αποτελεσματική κριτική σκέψη είναι απαραίτητη για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και την αντικειμενική αξιολόγηση πληροφοριών και επιχειρημάτων. Εφαρμόζοντας τις αρχές και τις τεχνικές που αναπτύχθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο και έχοντας επίγνωση των προκλήσεων και των εμποδίων, τα άτομα μπορούν να αναπτύξουν μια συστηματική και αντικειμενική προσέγγιση στη συλλογιστική και τη λήψη αποφάσεων. Αναγνωρίζοντας και ελαχιστοποιώντας τις γνωστικές προκαταλήψεις, τα άτομα μπορούν να αποφεύγουν τα λάθη στη συλλογιστική και να λαμβάνουν πιο ακριβείς και τεκμηριωμένες αποφάσεις. Η κριτική σκέψη είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί διαρκή εξάσκηση και αναστοχασμό και είναι μια δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί με την πάροδο του χρόνου.

5. Δεξιότητες επικοινωνίας

Εισαγωγή:

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες έχουν αναγνωριστεί ως ένας από τους καθοριστικότερους παράγοντες των σύγχρονων επιχειρήσεων και αυτό έχει επιβεβαιωθεί από πολυάριθμες μελέτες που έχουν διεξαχθεί μέχρι σήμερα (Goby, Citation2007- Halfhill & Nielsen, Citation2007- Lim et al., Citation2016- Plant & Slippers, Citation2015- Robles, Citation2012- Shuayto, Citation2013- Wang et al., Citation2009- Zehrer & Mössenlechner, Citation2009).

Ο τουρισμός είναι ένας τομέας που βασίζεται, εκτός από τις καιρικές συνθήκες, το όμορφο περιβάλλον και τον πολιτισμό, στη στενή επαφή και την ανάπτυξη ή τη θέρμη των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων.

Παρ' όλο που οι επαγγελματικές γνώσεις είναι απαραίτητες για την αποδοτικότητα της εργασίας, οι έρευνες δείχνουν ότι η κατοχή μόνο τεχνικών

δεξιοτήτων έχει καταστεί ανεπαρκής για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Robles, Citation2012).

Δηλαδή, οι εργοδότες δεν ενδιαφέρονται πλέον για άτομα που διαθέτουν μόνο συγκεκριμένες τεχνικές δεξιότητες, αλλά στερούνται άλλων σημαντικών δεξιοτήτων, ιδίως των κοινωνικών δεξιοτήτων (Binsaeed et al., Citation2016).

Σύμφωνα με τους Andrews και Higson (Citation2008), *οι ήπιες δεξιότητες αναφέρονται στις διαπροσωπικές δεξιότητες, στην διαχείριση των ανθρώπων και στις συμπεριφορές, οι οποίες ενισχύουν την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και τις διαπροσωπικές σχέσεις.*

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης, ιδίως στον κλάδο των υπηρεσιών, όπου είναι απαραίτητη. Η επικοινωνία είναι ακόμη πιο σημαντική στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας, όπου ξεπερνά την απλή μετάδοση πληροφοριών και παίζει βαθύτερο ρόλο στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων και των τουριστών. Σύμφωνα με έρευνες, η επικοινωνία είναι η πιο σημαντική ήπια δεξιότητα στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, με τα στελέχη της φιλοξενίας να περνούν έως και το 80% της ημέρας τους επικοινωνώντας με άλλους. Η ποιότητα της επικοινωνίας τους έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι/ες που αλληλεπιδρούν άμεσα με τους επισκέπτες θεωρούνται οι πιο σημαντικοί, και έχει προταθεί μια οργανωτική δομή με αντίστροφη πυραμίδα για να αντικατοπτρίζει αυτή ακριβώς τη σχέση και την σημασία της. Για να διατηρηθεί ένα θετικό επιχειρηματικό περιβάλλον, όλοι/ες οι εργαζόμενοι/ες στον τουρισμό πρέπει να είναι ικανοί/ες να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους επισκέπτες, τους συναδέλφους και τα ενδιαφερόμενα μέρη σε όλα τα επίπεδα.

Communication skills

1)Written and oral communication skills



2)Listening skills



3)Non-verbal communication skills



4)Digital skills



Δεξιότητες γραπτής και προφορικής επικοινωνίας

Ενώ οι έρευνες σχετικά με τη σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων αυξάνονται, οι μελέτες που εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο μεταφέρονται τα μηνύματα είναι σχετικά λίγες. Οι περισσότερες μελέτες έχουν επικεντρωθεί στις δεξιότητες γραπτής και προφορικής επικοινωνίας, οι οποίες είναι απαραίτητες για τον γραμματισμό και την επιχειρηματική επικοινωνία. Ωστόσο, ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι οι νέοι/ες εργαζόμενοι/ες δεν διαθέτουν επαρκείς δεξιότητες προφορικής επικοινωνίας. Ενώ υπάρχουν πολλαπλές κλίμακες για τις δεξιότητες γραπτής και προφορικής επικοινωνίας που έχουν αναπτυχθεί για διάφορα επαγγέλματα και ενδιαφερόμενους φορείς, μπορεί να μην είναι αρκετές για να καλύψουν τις σύγχρονες επιχειρηματικές ανάγκες. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη να διερευνηθεί το σύνολο των επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Στον τουρισμό, η προφορική επικοινωνία είναι η πιο συχνή μορφή επικοινωνίας, αν και εκεί οι πελάτες πρέπει να λαμβάνουν κάποιες σημαντικές πληροφορίες και γραπτώς, π.χ. οδηγίες ασφαλείας, παρεχόμενες υπηρεσίες, μενού με τιμοκατάλογους, κανόνες ντυσίματος, συμπεριφοράς κ.λπ. Επειδή στον τομέα του τουρισμού πολλές επικοινωνίες μπορεί να εκτελούνται με αλλοδαπούς, είναι απαραίτητο οι

γραπτές οδηγίες να είναι διαθέσιμες και σε μία ή περισσότερες ξένες γλώσσες και να χρησιμοποιούνται όσο το δυνατόν περισσότερο σήματα και φωτογραφίες. Τα άτομα που γνωρίζουν ξένες γλώσσες είναι επίσης απαραίτητα στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Δεξιότητες ακρόασης

Οι δεξιότητες ακρόασης είναι ζωτικής σημασίας για τη διαπροσωπική επικοινωνία και οι έρευνες δείχνουν ότι οι διευθυντές/ντρίες περνούν σημαντικό μέρος της εργάσιμης ημέρας τους ακούγοντας. Η ακρόαση περιλαμβάνει τη λήψη, την ερμηνεία και την ανταπόκριση σε μηνύματα και θεωρείται η πιο σημαντική και συχνή δραστηριότητα επικοινωνίας στις επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι δεξιότητες ακρόασης συχνά παραμελούνται, καθώς θεωρούνται μια φυσική διαδικασία, σε αντίθεση με την ακοή που είναι κάτι έμφυτο. Η αποτελεσματικότητα της ακρόασης είναι χαμηλή, καθώς μόνο το 25% έως 50% των προφορικών πληροφοριών επεξεργάζεται αποτελεσματικά. Ο Brownell (1996) ανέπτυξε ένα πλαίσιο για τις δεξιότητες ακρόασης που περιλαμβάνει έξι σημαντικά στοιχεία, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων ακρόασης.

Δεξιότητες μη λεκτικής επικοινωνίας

Η αποτελεσματική επικοινωνία περιλαμβάνει πολλαπλές διαστάσεις και χαρακτηριστικά, ανάμεσα στα οποία και τα μη λεκτικά στοιχεία που μπορούν να ενισχύσουν ή να αλλοιώσουν το νόημα των λεκτικών μηνυμάτων. Παρ' όλο που οι λεκτικές δεξιότητες επικοινωνίας λαμβάνουν τη μεγαλύτερη προσοχή από τους ερευνητές, ο Drucker (1989, όπως αναφέρεται στο Ratcliffe, 2016) *τονίζει τη σημασία της προσοχής στις μη λεκτικές ενδείξεις, καθώς μπορούν να μεταφέρουν σημαντικές πληροφορίες.*

Η μη λεκτική επικοινωνία, η οποία περιλαμβάνει το περιβάλλον επικοινωνίας, τα φυσικά χαρακτηριστικά του πομπού και τις κινήσεις του σώματος, εκτιμάται ότι αντιπροσωπεύει έως και το 70% της συνολικής επικοινωνίας (Barnum & Wolniansky, Citation1989, όπως αναφέρεται στο Sundaram & Webster, Citation2000).

Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στον κλάδο των υπηρεσιών, όπου η φυσική εμφάνιση του προσωπικού μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη των πελατών για τον επαγγελματισμό και την αξιοπιστία του (Sundaram & Webster, Citation2000). Ωστόσο, η μέτρηση της μη λεκτικής επικοινωνίας αποτελεί πρόκληση λόγω της πολυπλοκότητάς της. Οι ερευνητές έχουν αναπτύξει κλίμακες για τη μέτρηση της μη λεκτικής επικοινωνίας, αλλά δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με τον βαθμό λειτουργικότητας αυτών των δεξιοτήτων.

Για παράδειγμα, ο Uzun (Citation2017) ανέπτυξε μια ολοκληρωμένη κλίμακα, ενώ οι Leigh και Summers (Citation2002) και Limbu κ.ά. (Citation2016) επικεντρώθηκαν σε μη λεκτικές ενδείξεις σε περιβάλλοντα πωλήσεων και ο Lolli (Citation2013a) περιόρισε το πεδίο εφαρμογής σε μη λεκτικές δεξιότητες που σχετίζονται με τον κλάδο της φιλοξενίας. Παρά τη σημασία τους, οι δεξιότητες μη λεκτικής επικοινωνίας παραμένουν ελάχιστα μελετημένες.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στον τομέα του τουρισμού είναι ότι οι άνθρωποι που προέρχονται από διαφορετικά μέρη του κόσμου μπορεί να χρησιμοποιούν διαφορετικούς κώδικες της γλώσσας του σώματος για να εκφράσουν το ίδιο πράγμα, ή ακόμα χειρότερα, να χρησιμοποιούν τον ίδιο κώδικα για να εκφράσουν διαφορετικά πράγματα. Πρέπει να γνωρίζει κανείς αυτό το ενδεχόμενο, καθώς αυτό μπορεί να προκαλέσει παρεξηγήσεις και πρόσθετα προβλήματα.

Ψηφιακές δεξιότητες¹

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η ψηφιοποίηση και η ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης υποδεικνύουν την ανάγκη ανάπτυξης νέων επικοινωνιακών δεξιοτήτων που ακολουθούν τις τεχνολογικές αλλαγές των σύγχρονων επιχειρήσεων, αλλά υπερβαίνουν τις τεχνικές δεξιότητες και τις δεξιότητες υπολογιστών (Van Laar et al., Citation2017).

¹ Σε αυτήν την εκπαίδευση υπάρχει μια Ενότητα με τίτλο "Ψηφιοποίηση και τουρισμός" που εξηγεί λεπτομερώς τις ψηφιακές δεξιότητες.

Σε αυτόν τον ψηφιακό κόσμο, η γραφή είναι πιο σημαντική από ποτέ, επειδή τα ψηφιακά μέσα απαιτούν περισσότερη γραπτή επικοινωνία και οι δεξιότητες των εργαζομένων είναι πάντα εκτεθειμένες στο κοινό λόγω της επιρροής του Διαδικτύου (Guffey & Loewy, Citation2016). Οι Moore και Morton (Citation2017) υπογράμμισαν την αδυναμία προσαρμογής του μηνύματος σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο κατάστασης, όπου οι νέοι/ες εργαζόμενοι/ες δεν διαθέτουν επαρκείς επικοινωνιακές δεξιότητες.

Ο ψηφιακός αλφαριθμητισμός υπερβαίνει την ικανότητα χρήσης ψηφιακών συσκευών και λογισμικού- απαιτεί μια σειρά από γνωστικές, κινητικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες για την αποτελεσματική λειτουργία σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Η διαφάνεια του διαδικτύου καθιστά τις επικοινωνιακές δεξιότητες ακόμη πιο σημαντικές, καθώς εκτίθενται στο κοινό. Οι ψηφιακές δεξιότητες επικοινωνίας είναι πλέον απαραίτητες και στα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας, καθώς τα σύγχρονα μέσα επιτρέπουν την αμφίδρομη επικοινωνία σε πολλά επίπεδα. Ο τομέας αυτός αναμένεται να αναπτυχθεί σημαντικά στο μέλλον, απαιτώντας υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων και ακριβή καθορισμό των απαραίτητων δεξιοτήτων.

Δεξιότητες επικοινωνίας στον τουρισμό

Η πρόσληψη και η συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας είναι ζωτικής σημασίας λόγω του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζουν οι επικοινωνιακές δεξιότητες στη δημιουργία θετικών αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες (Cuic Tankovic, 2020). Η επικοινωνία αποτελεί ζωτική πτυχή της καθημερινής λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων, τόσο εξωτερικά με τους πελάτες όσο και εσωτερικά μεταξύ των εργαζομένων (Brownell, 2016- Lolli, 2013a).

Η εσωτερική επικοινωνία ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία τελικά επηρεάζει την ικανοποίηση των επισκεπτών (Ryan et al., 1996). Περιλαμβάνει την ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών, οδηγιών και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων εντός του οργανισμού (Guffey & Loewy, 2010). Η

αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία βοηθά στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και στην αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων.

Η διαπροσωπική επικοινωνία στον τουρισμό χαρακτηρίζεται από προσωπικές σχέσεις και λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των ατόμων (Burleson, 2010). Πρόκειται για μια αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας που συχνά πραγματοποιείται μέσω της άμεσης προσωπικής επαφής. Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική για όλα τα μέρη που εμπλέκονται στην τουριστική διαδικασία.

Η σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων έχει τονιστεί σε διάφορες μελέτες για τον τουρισμό, αναδεικνύοντάς τες ως βασικές δεξιότητες για τους μελλοντικούς εργαζόμενους στον κλάδο (Wang et al., 2009- Zehrer & Mössenlechner, 2009). Ωστόσο, ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι οι νέοι/ες εργαζόμενοι/ες στον τουρισμό συχνά δεν διαθέτουν επαρκείς επικοινωνιακές δεξιότητες (Lolli, 2013b- Stevens, 2005- Paranto & Kelkar, 2000), τονίζοντας την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα στον τομέα αυτό για την ενίσχυση της κατανόησης. Παρά τη σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων για επιτυχημένες συναντήσεις στον τουρισμό, αρκετοί συγγραφείς έχουν εντοπίσει σημαντικές ελλείψεις στις επικοινωνιακές δεξιότητες των εργαζομένων στον τουρισμό (Peterson, 1997- Bednar & Olney, 1987).

Συμπέρασμα²

Εν κατακλείδι, οι αποτελεσματικές επικοινωνιακές δεξιότητες είναι απαραίτητες για την επιτυχία στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ενώ οι τεχνικές γνώσεις είναι απαραίτητες, η κατοχή κοινωνικών δεξιοτήτων, ιδίως δεξιοτήτων επικοινωνίας, είναι εξίσου σημαντική. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες περιλαμβάνουν τη γραπτή και προφορική επικοινωνία, τις δεξιότητες ακρόασης, τη μη λεκτική επικοινωνία και τις ψηφιακές δεξιότητες, οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιχειρηματική επικοινωνία. Ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας εξαρτάται ιδιαίτερα από τις επικοινωνιακές δεξιότητες λόγω της εστίασής του στις

² Εάν επιθυμείτε να εξερευνήσετε περαιτέρω τη σημασία των δεξιοτήτων επικοινωνίας, μπορείτε να μεταβείτε στην Ενότητα 3 "Ψηφιακές κοινωνικές δεξιότητες".

αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργαζομένων και τουριστών. Καθώς οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να εξελίσσονται στην ψηφιακή εποχή, ο ψηφιακός αλφαριθμητισμός και οι δεξιότητες ψηφιακής επικοινωνίας αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία. Η ανάπτυξη και η τελειοποίηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων μπορεί να ενισχύσει την επιχειρηματική αποδοτικότητα, την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και τις θετικές αλληλεπιδράσεις με τους ενδιαφερόμενους φορείς.

6. Δεξιότητες συνεργασίας

Εισαγωγή

Οι δεξιότητες συνεργασίας αναφέρονται στην ικανότητα αποτελεσματικής συνεργασίας με άλλους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Στο σημερινό δυναμικό και ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, η ικανότητα συνεργασίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Η παραδοσιακή αντίληψη της ατομικιστικής προσέγγισης της εργασίας έχει επαναπροσδιοριστεί και οι εταιρείες βασίζονται πλέον σε μεγάλο βαθμό στη συνεργασία για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Η ανάγκη για συνεργασία είναι ιδιαίτερα σημαντική σε κλάδους παροχής υπηρεσιών, όπως ο τουρισμός και η φιλοξενία, όπου η ομαδική εργασία και η εξυπηρέτηση των πελατών είναι απαραίτητες για τη δημιουργία θετικής εμπειρίας των πελατών. Η συνεργασία δεν περιορίζεται στην εργασία εντός ομάδων, αλλά επεκτείνεται στη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και πελατών, καθώς εργάζονται μαζί για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα διερευνήσουμε τη σημασία των δεξιοτήτων συνεργασίας στον εργασιακό χώρο, τα οφέλη της αποτελεσματικής συνεργασίας και τις προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια των διαδικασιών συνεργασίας. Θα συζητήσουμε επίσης το ρόλο της τεχνολογίας στην ενίσχυση της συνεργασίας και θα προτείνουμε πρακτικές στρατηγικές για τη βελτίωση των δεξιοτήτων συνεργασίας.

Η σημασία των δεξιοτήτων συνεργασίας

Οι δεξιότητες συνεργασίας αναφέρονται στην ικανότητα να εργάζεσαι αποτελεσματικά με άλλους, να επικοινωνείς με σαφήνεια και να συμβάλλεις

στην επίτευξη κοινών στόχων. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι οργανισμοί γίνονται όλο και πιο πολύπλοκοι και δυναμικοί, η συνεργασία έχει αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Οι δεξιότητες συνεργασίας βοηθούν τους οργανισμούς να εργάζονται καλύτερα, να βελτιώνουν την παραγωγικότητα και να αυξάνουν την καινοτομία. Στο πλαίσιο της συνεργασίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν τις διαφορετικές δεξιότητες, εμπειρίες και προοπτικές τους για να δημιουργήσουν νέες ιδέες και λύσεις. Οι δεξιότητες συνεργασίας βελτιώνουν επίσης την ικανοποίηση των πελατών, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι δουλεύουν αρμονικά μεταξύ τους για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.



Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων

Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων περιλαμβάνει τη συνεργασία ως ομάδα για την επίτευξη κοινών στόχων. Απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία, εμπιστοσύνη και αμοιβαίο σεβασμό. Οι δεξιότητες συνεργασίας είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική ομαδική εργασία, όπου κάθε μέλος φέρνει τις μοναδικές του δεξιότητες και εμπειρίες για να συμβάλει στην επιτυχία της ομάδας. Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να βελτιώσει την

αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και την καινοτομία. Οι δεξιότητες συνεργασίας είναι απαραίτητες για τους εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα, τις ομάδες που αλληλεπιδρούν άμεσα (και συχνά δια ζώσης) και τις ομάδες που δουλεύουν από απόσταση. Με την αποτελεσματική συνεργασία, οι εργαζόμενοι/ες μπορούν να μοιράζονται γνώσεις και δεξιότητες, να ξεπερνούν τις προκλήσεις και να επινοούν καινοτόμες λύσεις.

Συμπέρασμα

Οι δεξιότητες συνεργασίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επιτρέπουν στους/στις εργαζόμενους/ες να συνεργάζονται αποτελεσματικά, να βελτιώνουν την παραγωγικότητα και να αυξάνουν την καινοτομία. Η συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και πελατών είναι επίσης απαραίτητη για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και τη βελτίωση της ικανοποίησής τους. Η ανάπτυξη συνεργατικών δεξιοτήτων απαιτεί ένα συνδυασμό εκπαίδευσης, εξάσκησης και ανατροφοδότησης. Με την ανάπτυξη συνεργατικών δεξιοτήτων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια συνεργατική κουλτούρα που προωθεί την ομαδική εργασία, την καινοτομία και την ικανοποίηση των πελατών.

7. Πρόσθετο Υλικό

<https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process/>

<https://www.managementstudyguide.com/what-is-decision-making.htm>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/risk-management/risk-management/>