



**Πανεπιστήμιο
Δυτικής
Μακεδονίας**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η διαχείριση του ανθρώπινου Δυναμικού σε
Πολυεθνικές και Διεθνείς Επιχειρήσεις. Μελέτη
Περίπτωσης η DUFROY INTERNATIONAL AG .**

**Human Resources management in Multinational and
Businesses. Case Study DUFROY INTERNATIONAL
AG.**

Ουρανία Γκατζοπούλου Α.Μ.: 00112

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας –
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας)**

KOZANH 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία
Σχολή Οικονομικών Επιστημών
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η διαχείριση του ανθρώπινου Δυναμικού σε
Πολυεθνικές και Διεθνείς Επιχειρήσεις .Μελέτη
Περίπτωσης η DUFROY INTERNATIONAL AG .

Human Resources management in Multinational and
International Businesses. Case Study DUFROY
INTERNATIONAL AG.

Ουρανία Γκατζοπούλου Α.Μ.: 00112

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κωτσαλίδου Ευδοξία

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Κωτσαλίδου Ευδοξία

Τριαντάρη Σωτηρία

Βέζου Μαρίνα

KOZANH 2023

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΟΥΡΑΝΙΑ ΓΚΑΤΖΟΠΟΥΛΟΥ

15-02-2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς την πολύτιμη καθοδήγηση και υποστήριξη της επιβλέπουσας καθηγήτριας μου κυρίας Κωτσαλίδου ευδοξίας και οφείλω ένα μεγάλο **Ευχαριστώ** .Επιπλέον , Ιδιαίτερες ευχαριστίες στην υπεύθυνη καθηγήτρια του μεταπτυχιακού τμήματος κυρία Τριαντάρη Σωτήρια για την ευκαιρία που μου παρείχε να εξελιχθώ μέσα από την παιδευτική διαδικασία της μάθησης . Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη υποστήριξη και ενθάρρυνση τους .

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η Επικοινωνία σε πολυεθνικές και διεθνείς επιχειρήσεις. Δίδεται ιδιαίτερη μνεία στον ορισμό της Επικοινωνίας, στα μοντέλα και τις τεχνικές επικοινωνίας, καθώς και στην εύρεση των πλέον δόκιμων μοντέλων για τις διεθνείς επιχειρήσεις. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην εργασία, αποκτούν οι Συγκρούσεις οι οποίες αναφέρονται και προκαλούν προβλήματα στη διαχείριση αλλά και στη λειτουργία των επιχειρήσεων και γι' αυτό το λόγο αφιερώνουμε ένα κεφάλαιο για τον ορισμό, τα αίτια, τις συνέπειες και την αντιμετώπισή τους. Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με τη μελέτη περίπτωσης, που είναι η Πολυεθνική Διεθνής Επιχείρηση Dufry International AG . Προβαίνουμε στην παρουσίαση της επιχείρησης και εστιάζουμε στον τρόπο επικοινωνίας και γενικότερα σε όλο το λειτουργικό σύστημα που εφαρμόζει και στο οποίο οφείλεται η παγκόσμια επιτυχία όλης της επιχείρησης.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ: Επικοινωνία, Συγκρούσεις, Ηγεσία ,Διεθνείς Επιχειρήσεις

ABSTRACT:

The subject of this thesis is Communication in multinational and international companies. Particular attention is given to the definition of Communication, the models and techniques of communication, as well as to finding the most appropriate models for international business. Of particular interest in the paper, conflicts which arise and cause problems in the management and operation of business are of particular interest, and for this reason we devote a chapter to their definition, causes, consequences and management. This thesis concludes with a case study, which is the Multinational International Business Dufry International AG. We proceed to the presentation of the business and focus on the way of communication and in general on the whole operating system that it applies and to which the global success of the whole business is due.

KEYWORDS:

Communication, Conflicts, Leadership, International Business.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT:.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
Κεφάλαιο 1ο: Η Επικοινωνία σε Πολυεθνικές και Διεθνείς Επιχειρήσεις	10
1.1 Ορισμός της επικοινωνίας.....	10
1.1.1. Στάδια Επικοινωνίας.....	11
1.1.2. Μεταβλητές Επικοινωνίας	12
1.2. Μοντέλα Επικοινωνίας.....	13
1.3. Η Επικοινωνία σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : Οι Συγκρούσεις σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς.....	25
2.1. Ορισμός των Συγκρούσεων.....	25
2.2. Τα Αίτια των Συγκρούσεων	26
2.2.1. Τρόποι εκδήλωσης των Συγκρούσεων	28
2.3. Επίλυση των Συγκρούσεων.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : Ο ρόλος του Ηγέτη στις πολυεθνικές και διεθνείς επιχειρήσεις.....	32
3.1. Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της ηγετικής φύσης.....	32
3.2. Τα στυλ ηγεσίας	34
3.2.1. Αυταρχικό-εκμεταλλευτικό στυλ	35
3.2.2.Καλοπροαίρετο-αυταρχικό στυλ	35
3.2.3.Συμβουλευτικό στυλ.....	36
3.2.4.Συμμετοχικό στυλ.....	36
3.3. Ο ρόλος του Ηγέτη και η διαχείριση συγκρούσεων	36
3.4. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του Ηγέτη.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : Η Διεθνής Πολυεθνική Επιχείρηση Dufry	40
4.1 Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών	40
4.1.1. Όραμα και Αξίες της Εταιρίας: Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών	42
4.2 Η Εταιρία Dufry INTERNATIONAL AG.....	43
4.2.1. Όραμα και Αξίες της Dufry.....	44
4.3 Η Διοίκηση Λειτουργιών στην Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών	46

4.4. Περιβαλλοντικά και Εργασιακά Ζητήματα	47
Συζήτηση – πορίσματα	49
Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....	51
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	55
Πηγές από το Διαδίκτυο.....	65

.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια επιχείρηση για να λειτουργήσει ορθά και να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς, θα πρέπει να έχει ένα πολύ ισχυρό σύστημα οργάνωσης, έτσι ώστε να διασφαλίσει την απρόσκοπτη παραγωγικότητα αλλά και την ικανοποίηση όλων των εργαζομένων της.

Εκτός από το οργανόγραμμα, τους στόχους και σκοπούς, το καθηκοντολόγιο κ.λπ., απαραίτητο εργαλείο κρίνεται η επικοινωνία με όλα τα μέλη της επιχείρησης (ενδογενής επικοινωνία) και επίσης και με όλους όσους εμπλέκονται με το αντικείμενο της εν λόγω επιχείρησης (εξωγενής επιχείρηση: συνεργάτες, προμηθευτές, πελάτες κ.ά.). η ορθή και υγιής επικοινωνία εγγυάται οφέλη και επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Υπό αυτή την οπτική γωνία, η επικοινωνία κρίνεται άκρως απαραίτητη, καθώς και η γνώση των μοντέλων και των τεχνικών μέσω των οποίων θα λειτουργήσει η κάθε επιχείρηση.

Μεγάλο εμπόδιο στην επικοινωνία και συνεργασία των εργαζομένων είναι η παρουσία διαφόρων συγκρούσεων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εργασίας μέσα σε κάθε επιχείρηση. Οι συγκρούσεις δημιουργούν ένα αρνητικό κλίμα στο χώρο εργασίας, το οποίο έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα του κάθε εργαζόμενου και σε τελική ανάλυση και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, η γνώση των αιτιών που προκαλούν τις συγκρούσεις μέσα στον εργασιακό χώρο κρίνεται αναγκαία, έτσι ώστε η ηγεσία να μπορέσει να ακυρώσει ή και να διαχειριστεί με τον πλέον δόκιμο τρόπο (ανάλογα την κάθε περίπτωση) για να επανέλθει η εργασιακή ικανοποίηση και να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσα σε ένα θετικό και δημιουργικό κλίμα. Στην ορθή επικοινωνία, καθώς και στη διαχείριση των όποιων συγκρούσεων μπορεί να προκύψουν μέσα σε κάθε επιχείρηση, σημαντικό ρόλο κατέχει και η Ηγεσία.

Η παρούσα εργασία εστιάζεται σε μια μεγάλη επιτυχημένη διεθνή επιχείρηση, την Dufry, η οποία δραστηριοποιείται σε όλο τον κόσμο με τη γνωστή επωνυμία στο ευρύ κοινό, ως Duty Free, ή ως κατάσταση αφορολόγητων ειδών που εδρεύουν σε συνοριακές περιοχές, σε αεροδρόμια και λιμάνια. Λόγω της παγκόσμιας εμβέλειας αυτής της επιχείρησης, όπως καταλαβαίνουμε, αποκτά ενδιαφέρον ο τρόπος λειτουργίας της, καθώς έχει να αντιμετωπίσει ποικίλα θέματα που άπτονται στη λειτουργία, παραγωγικότητα και την επίτευξη των στόχων της σε παγκόσμιο επίπεδο.

Επιπλέον, ο λόγος που ασχολούμαστε με την εν λόγω Επιχείρηση, είναι ότι η γράφουσα εργάζεται σε ένα από τα καταστήματα αφορολόγητων ειδών που εδρεύουν στον ελλαδικό χώρο και πιο συγκεκριμένα στο Duty Free Νίκης του τελωνείου Φλώρινας.

Για τους παραπάνω λόγους, η παρούσα εργασία θα παρουσιάσει και αναλύσει τα παρακάτω κεφάλαια:

1^ο κεφάλαιο: *Η Επικοινωνία σε Πολυεθνικές και Διεθνείς Επιχειρήσεις.* Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον ορισμό της επικοινωνίας, στα μοντέλα και τις τεχνικές επικοινωνίας, καθώς και στα μοντέλα που θεωρούνται ως τα πλέον δόκιμα σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

2^ο κεφάλαιο: *Οι Συγκρούσεις σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς.* Σε αυτό το κεφάλαιο θα παραθέσουμε τον ορισμό των συγκρούσεων, τα αίτια και τις συνέπειες.

3^ο κεφάλαιο: *Ο ρόλος του Ηγέτη στις Πολυεθνικές και Διεθνείς Επιχειρήσεις.* Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην έννοια και τα χαρακτηριστικά της ηγετικής φύσης, στα στυλ ηγεσίας, στο ρόλο του ηγέτη στη διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς και στα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες του ηγέτη.

4^ο κεφάλαιο: *Η Πολυεθνική Διεθνής Επιχείρηση DUFROY INTERNATIONAL AG.* Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τη διεθνή πολυεθνική επιχείρηση DUFROY, το οργανόγραμμα, τους στόχους και γενικότερα όλα εκείνα τα στοιχεία που την καθιστούν ως μια από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις παγκοσμίως.

Η εργασία θα ολοκληρωθεί με την εξαγωγή παρατηρήσεων και πορισμάτων που αφορά στο επικοινωνιακό πλέγμα της επιχείρησης Dufroy. Στο τέλος παρατίθεται η ελληνόγλωσση και ξενόγλωσση βιβλιογραφία.

Κεφάλαιο 1ο: Η Επικοινωνία σε Πολυεθνικές και Διεθνείς Επιχειρήσεις .

Γενικά

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τον ορισμό και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Επικοινωνίας καθώς και τα μοντέλα και τις τεχνικές της Επικοινωνίας. Η αναφορά στην Επικοινωνία κρίνεται απαραίτητη, για το λόγο ότι αποτελεί αναγκαία συνθήκη στις διανθρώπινες σχέσεις, αλλά και στην οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων και ειδικότερα των πολυεθνικών και διεθνών.

1.1 Ορισμός της επικοινωνίας

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την Επικοινωνία για το λόγο ότι ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον, και ως εκ τούτου, η επικοινωνία είναι απολύτως αναγκαία και απαραίτητη στη ζωή του. Η επικοινωνία ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη. Χωρίς αυτήν, η ζωή θα ήταν πολύ δύσκολη για τον άνθρωπο. Οι άνθρωποι αφιερώνουν μεγάλο μέρος της ζωής τους στο να ανταλλάζουν ιδέες, σκέψεις, συναισθήματα, επιθυμίες και άλλες πληροφορίες. Η επικοινωνία είναι η βάση για την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων (Κατή, 2000). Η Επικοινωνία εντάσσεται σε κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο, ακολουθεί μια ορισμένη διαδικασία και υπόκειται και σε κάποιο συγκεκριμένο σκοπό (Δημητρόπουλος & Καλούδη , 2003). Η Επικοινωνία είναι μια διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες, νοήματα, ιδέες, συναισθήματα κ.λπ. και είναι απαραίτητη για τη μεταβίβαση μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων (Fiske, 1982, 1992).

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την Επικοινωνία ποικίλουν, όμως στην ουσία όλοι συμφωνούν ότι: η Επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως η τέχνη της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία ολοκληρώνεται με την εδραίωση κατανόησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, ανάμεσα σε ένα άτομο και μίαν ομάδα, ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες, (Κανδυλάκη , 2004: 37). Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία ανταλλάσσονται πληροφορίες και μοιράζεται νόημα ανάμεσα σε δύο ανθρώπους. Στόχοι της επικοινωνίας είναι η συντονισμένη δράση, η ανταλλαγή πληροφοριών, καθώς και η έκφραση συναισθημάτων (Griffin, & Moorhead, 2014). Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη, με τον όρο επικοινωνία νοείται η

εκπομπή και λήψη μηνυμάτων με τα οποία πραγματοποιείται η συνεννόηση μεταξύ των μελών μιας γλωσσικής κοινότητας (Μπαμπινιώτης , 1992: 32). Σύμφωνα με τους Maitland, Yoder και Graig, η Επικοινωνία είναι μια απαραίτητη κοινωνική λειτουργία που αφορά στη μετάδοση μηνυμάτων και πληροφοριών για όλους τους τομείς της κοινωνίας (Graig, 1999, Maitland, 1990, Yoder, et al , 1996).

Ο Lobrot, στο φαινόμενο της Επικοινωνίας, διακρίνει δύο διεργασίες λειτουργίας της επικοινωνίας, την *εκπομπή* και τη *λήψη*: Στην εκπομπή, υπάρχουν δύο τύποι, η πρωτογενής και η δευτερογενής. Στην πρωτογενή, συνίσταται ο πομπός να εκπέμπει και να αποστέλλει μηνύματα προς το δέκτη. Στη δευτερογενή, γίνεται ιδιοποίηση του μηνύματος μέσω της εκπομπής. Δηλαδή, ο πομπός κάνει πιο οικείο το μήνυμα που εκπέμπει, ώστε να το διατυπώσει και να το αποστείλει με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο. Σε αυτή την περίπτωση, «ο πομπός είναι ο δέκτης του μηνύματος του». Στη *λήψη* μηνυμάτων, πρέπει να υπάρχει η προϋπόθεση ότι ο δέκτης πρέπει να επεξεργαστεί και να αποδεχτεί τα μηνύματα. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να συνεργαστεί με τον πομπό. Ο δέκτης θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα ώστε να μπορεί να προσλάβει και να οικειοποιηθεί τα μηνύματα που λαμβάνει από τον πομπό. (στο: Μπακιρτζής, 2002).

Γενικότερα όμως, η επικοινωνία μελετήθηκε από την αρχαιότητα μέσα από τη χρήση της στη ρητορική που σήμαινε η χρήση της γλώσσας ώστε να πείσεις κάποιον ακροατή ή να αντικρούσεις τα λεγόμενα του συνομιλητή σου (Τριαντάρη, 2020).

1.1.1. Στάδια Επικοινωνίας

Σύμφωνα με τους Giles & Noels, τα στάδια του κυκλώματος επικοινωνίας είναι: α. Πηγή πληροφοριών, β. Κωδικοποίηση, γ. Μέσο, δ. Συνθήκες ακρόασης, θόρυβος-εμπόδια, ε. Ερμηνεία-κατανόηση, στ. Αποδέκτης (συναισθήματα, αντιδράσεις, κ.ά.), ε. Ανάδραση.

Η επικοινωνία επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά : α. του ομιλητή, β. του ακροατή και γ. του μηνύματος. Μέσα στη λειτουργία της Επικοινωνίας θα πρέπει:

Ο ακροατής :

- Να δείχνει ενδιαφέρον (ενεργητική ακρόαση),
- να αποφεύγει καθετί που αποσπά την προσοχή,
- να δείχνει συμπάθεια και αλληλοκατανόηση,

- να δείχνει υπομονή και να ενθαρρύνει,
- να διατηρεί τον αυτοέλεγχο (αποφεύγει να διακόπτει, να αντιτίθεται ή να αντιδικεί ή να καταβάλλεται από θυμό ή οργή),
- να επαναλαμβάνει παραφράζοντας,
- να προσέχει τη γλώσσα του σώματος.

Ο ομιλητής:

- Να έχει κατάλληλη εμφάνιση και παρουσία,
- να είναι καλά προετοιμασμένος για το υπό συζήτηση θέμα / πρόβλεψη πιθανών ερωτήσεων,
- να διαθέτει πειστική επιχειρηματολογία,
- να αφήνει στον άλλο περιθώρια να εκθέτει τις απόψεις του,
- να μη συνάγει συμπεράσματα με απόλυτο τρόπο ή να προβαίνει σε γενικεύσεις,
- να μπορεί να εκτιμήσει τις αντιδράσεις του αποδέκτη,
- να ανταποκρίνεται άμεσα σε όποια συζήτηση,
- να ευχαριστεί στο τέλος το συνομιλητή,
- να προσαρμόζει τον τόνο, την έκφραση, το λεξιλόγιο & το ύφος ανάλογα με το θέμα, τις περιστάσεις και το μορφωτικό επίπεδο του δέκτη .

Το μήνυμα:

Να διοχετεύεται με το πλέον κατάλληλο μέσο και να μην είναι δυσνόητο αλλά κατανοητό για τον αποδέκτη (Giles & Noels, 2002).

1.1.2. Μεταβλητές Επικοινωνίας

Ο Verderber (1998:29), αναφέρεται στις ακόλουθες τέσσερις μεταβλητές που αφορούν στο γενικό πλαίσιο επικοινωνίας:

1. Το φυσικό περιβάλλον: η διαδικασία της Επικοινωνίας μπορεί να επηρεαστεί από παράγοντες που αφορούν την τοποθεσία, το φως, τη διαρρύθμιση του χώρου, πιθανοί εξωτερικοί θόρυβοι κ.λπ. Είναι σημαντικό, όσο αυτό φυσικά είναι εφικτό, να διαμορφώνεται ο χώρος με τέτοιο τρόπο που να ευνοεί την ενεργό συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων και να προωθεί τη συλλογικότητα και την αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των συμμετεχόντων. Η ιδανική διαρρύθμιση των θέσεων που προωθεί τη

συμμετοχή όλων των μελών μίας ομάδας είναι η κυκλική. Η κυκλική διαρρύθμιση έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Παρακινεί όλα τα μέλη της ομάδας για ομιλία.
- Επιτρέπει καλύτερη ορατότητα μεταξύ των μελών. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, όταν θέλουμε να προσέξουμε τη μη-λεκτική επικοινωνία μελών της ομάδας.
- Επιτυγχάνεται ισορροπία στη συμμετοχή.
- Δημιουργείται ένα κλίμα ισότητας.

2. Ιστορική. Αναφέρεται στο καθεστώς που δημιουργείται από προηγούμενες επικοινωνιακές διαδικασίες.

3. Ψυχολογική. Η αυτοαντίληψη του ατόμου, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται τα άτομα με τα οποία επικοινωνεί, επηρεάζουν την επικοινωνία.

4. Η κουλτούρα, η οποία προσδιορίζει και τα πρότυπα επικοινωνίας, αποτελεί και τους άγραφους νόμους, αυτούς δηλαδή, που καθοδηγούν την «επικοινωνιακή» μας συμπεριφορά. Για παράδειγμα, στην ελληνική γλώσσα το να απευθύνεσαι στους μεγαλύτερους σου στον πληθυντικό είναι ένα από παράδειγμα προτύπων επικοινωνίας, το οποίο καθορίζεται από την κουλτούρα μας.

Συνοψίζοντας, η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία, η οποία διαμορφώνεται στο χώρο της νοητικής και ψυχολογικής πραγματικότητας. Η μεταφορά μηνυμάτων, πληροφοριών και γνώσεων από τον πομπό-ρήτορα για να γίνει κατανοητή από το δέκτη προϋποθέτει τη διατύπωση επιχειρημάτων που υπόκεινται σε μια συλλογιστική διαδικασία. (Τριαντάρη, 2016:185-186).

1.2. Μοντέλα Επικοινωνίας

Τα μοντέλα επικοινωνίας μπορεί να είναι *μεταδοτικά*, όπου ο πομπός μεταβιβάζει μήνυμα-πληροφορία στο δέκτη και *πολιτισμικά*, όπου το άτομο μετέχει ενεργά ως πομπός ή αποδέκτης (ΜακΚουέλ, 1997, Hooper-Greenhill, 1999).

Το **Γραμμικό μοντέλο** ανήκει στα μεταδοτικά και μονοδιάστατα μοντέλα και περιγράφει τη διαδικασία απλής μετάδοσης πληροφοριών, θεωρώντας δεδομένη την κατοχή μηνύματος από τον πομπό και την άγνοια του δέκτη που παθητικά προσλαμβάνει το μήνυμα (Ψύλλα, 1991). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο πομπός έχει πρόθεση να επηρεάσει το δέκτη κι έτσι η επικοινωνία προσεγγίζεται και ερμηνεύεται

ως διαδικασία πειθούς. Σε αυτό το μοντέλο δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην επίδραση που θα έχει το μήνυμα στο δέκτη, παρά στο ίδιο το μήνυμα και γι' αυτό το λόγο επικρίθηκε έντονα ως **μονοδιάστατο και παθητικό**, γιατί παραλείπεται το στοιχείο της ανάδρασης (Fiske, 1992). Αυτό το μοντέλο επικοινωνίας θεωρεί τον πομπό ενός μηνύματος παντογνώστη, του οποίου οι πληροφορίες μεταβιβάζονται στο δέκτη, ο οποίος δεν έχει τη δυνατότητα επεξεργασίας ή απόρριψής τους μα τις αποδέχεται παθητικά (Κούρτη, 1995).

Το **Κυβερνητικό μοντέλο** ονομάστηκε έτσι από την Κυβερνητική, την επιστήμη του ελέγχου και στηρίζεται στη συμπεριφορική θεωρία που υποστηρίζει ότι τα άτομα αντιδρούν όμοια σε ένα ερέθισμα και μεταφέρει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος το δέκτη και την επίδραση που αυτός δέχεται. Εισάγει την έννοια της **ανάδρασης**, της ανταπόκρισης του δέκτη στο ερέθισμα, που ακολούθως προσλαμβάνει ο πομπός και αντιδρά αναλόγως. Είναι σύμφωνα με την Ψύλλα (1991), το επικρατέστερο μοντέλο και αποδίδεται ως εξής: ο πομπός αποστέλλει το μήνυμα- ο δέκτης λαμβάνει ερέθισμα, ανταποκρίνεται και αποστέλλει ανάδραση στον πομπό. Το 1948 ο Wiener εισάγει την κυβερνητική προσέγγιση ως επικοινωνιακό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο σημασία δε δίνεται τόσο στην ύπαρξη ενός πομπού πληροφοριών, αλλά, αντίθετα το ενδιαφέρον μετατοπίζεται στον αποδέκτη και τον τρόπο που αυτός λαμβάνει, επεξεργάζεται και κατανοεί την εκάστοτε πληροφορία. Το συγκεκριμένο μοντέλο επιδιώκει τη διάδραση και ενεργό εμπλοκή του δέκτη στη διαδικασία επικοινωνίας (Winkin, 1993).

Τα μοντέλα αλληλεπίδρασης παρουσιάζουν ομοιότητες με αυτό της κυβερνητικής προσέγγισης που προηγήθηκε. Σύμφωνα με αυτά, σημασία στην επικοινωνιακή διαδικασία έχει η **διαλεκτική, αμφίδρομη σχέση** ανάμεσα στον αποστολέα και το δέκτη ενός μηνύματος. Μάλιστα, οι δυο αυτοί φορείς-πρόσωπα επικοινωνίας έχουν τη δυνατότητα και οφείλουν να εναλλάσσουν τους ρόλους τους, γεγονός που θεωρείται δημιουργικό και προωθεί την ανταλλαγή πληροφοριών. Αυτό δε σημαίνει ότι μπορούν ταυτόχρονα να «υποδυθούν» το ρόλο πομπού και δέκτη, διότι οι ρόλοι είναι αντικρουόμενοι και εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς (West & Turner, 2007). Κυρίαρχο στοιχείο του μοντέλου αλληλεπίδρασης αποτελεί η διαδικασία ανατροφοδότησης, η οποία δίνει την ευκαιρία και την ελευθερία στον εκάστοτε αποδέκτη ενός μηνύματος να παρέμβει λεκτικά ή μη, να ζητήσει διευκρινήσεις, να εκφράσει ενστάσεις ή να ζητήσει περεταίρω στοιχεία για πλήρη

κατανόηση του νοήματος. Η ανατροφοδότηση διευκολύνει την επικοινωνία, τη διαδραστική σχέση πομπού-δέκτη και απομακρύνει την εμφάνιση συγκρούσεων, που παρεμποδίζουν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Stone & Richmond , 1999).

Τα **Συναλλακτικά μοντέλα** μοιάζουν με τα μοντέλα αλληλεπίδρασης, αφού και αυτά δίνουν σημασία στη διαπροσωπική επαφή και τη συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών από τα εμπλεκόμενα σε μια επικοινωνία άτομα, τον πομπό και το δέκτη. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι θεωρούν ότι οι ρόλοι πομπού και δέκτη εναλλάσσονται μεν, αλλά μπορεί ο πομπός ταυτόχρονα να διαδραματίσει και ρόλο δέκτη και το αντίστροφο, όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν και το απαιτούν. Η διαδραστική σχέση αποστολέα-αποδέκτη διαμορφώνει το χαρακτήρα τους, αποφέρει εσωτερικές αλλαγές στη συμπεριφορά τους και καθορίζει τη μετέπειτα συμμετοχή τους σε επικοινωνιακές διαδικασίες με διαφορετικούς ανθρώπους (Wood, 2010). Το άτομο, δρώντας άλλοτε ως πομπός κι άλλοτε ως δέκτης πληροφοριών, αντιμετωπίζεται ισότιμα στη διαδικασία επικοινωνίας και δεν αποτελεί φορέα εξουσιαστικού λόγου ή αντίθετα παθητικό και άβουλο ον. Στα συναλλακτικά μοντέλα το νόημα εξελίσσεται ένα βήμα παραπέρα καθώς τα άτομα **συνδιαμορφώνουν** ένα κοινό μήνυμα κατά την επικοινωνιακή διαδικασία. Διαμορφώνεται ένα κλίμα, όπου δίνεται βαρύτητα στην επιλογή και τη διαμόρφωσή του, διότι οι άνθρωποι ενδέχεται να επικοινωνούν διαφορετικά με διαφορετικούς ανθρώπους στο ίδιο πλαίσιο ή το αντίστροφο (Stone & Richmond, 1999).

Οι προσπάθειες που έχουν γίνει από σύγχρονους μελετητές, περιέγραψαν τα διάφορα μοντέλα, ανάλογα με την ιστορική τους συγκυρία σε συνδυασμό με την επιστημονική τους βάση. Οφείλουμε να αναφερθούμε πρωτίστως στον Αριστοτέλη, ο οποίος κατέδειξε πρώτος αυτός τη ρητορική τέχνη ως τέχνη επικοινωνίας και σύμφωνα με αυτόν, οι βασικοί παράγοντες που συνιστούν τον ρητορικό λόγο είναι τρεις: *ο ρήτορας, το αντικείμενο του λόγου και το ακροατήριο*. Ο Αριστοτέλης, ξεκινώντας από τη σχέση του ρήτορα με το αντικείμενο και το σκοπό του λόγου, καθώς και από τη στάση του κοινού απέναντι στο ρήτορα και στο λόγο, προβαίνει στη διαίρεση του ρητορικού λόγου σε τρία είδη (Τριαντάρη, 2016):

1. **Συμβουλευτικό γένος** (πολιτικός λόγος), όπου το αντικείμενο του λόγου αναφέρεται στο μέλλον και ο ρήτορας συμβουλεύει, με σκοπό να προτρέψει προς το συμφέρον ή να αποτρέψει από το βλαβερό. Το ακροατήριο αποτελεί τον κριτή.

2. **Δικανικό γένος** (απολογία, κατηγορία), όπου το αντικείμενο του λόγου αναφέρεται στο παρελθόν και ο σκοπός του ρήτορα είναι να υποστηρίξει το δίκαιο ή το άδικο. Κριτής σ' αυτή την περίπτωση είναι το δικαστήριο.

3. **Επιδεικτικό γένος** (πανηγυρικός λόγος), όπου το ακροατήριο κρατάει παθητικό ρόλο και απολαμβάνει την αισθητική μορφή και το περιεχόμενο του λόγου. Αντικείμενο του ρήτορα είναι το καλό ή το αισχρό, στα οποία αντιστοιχούν ο έπαινος ή ο ψόγος.

Ο Αριστοτέλης ανέδειξε περισσότερο τη σημασία της ρητορικής, μέσα από τη σχέση του ομιλητή και του ομιλούντος, του πομπού και του δέκτη, στο πεδίο των ανθρώπινων σχέσεων. Η δυνατότητα που παρέχει η ρητορική στο να πείσει, είτε με αληθή είτε με αληθοφανή επιχειρήματα, αποτελεί το έναυσμα για την εξωτερίκευση και την αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών.

Στη σύγχρονη εποχή, η επιστημονική προσέγγιση της επικοινωνίας, ανάδειξε ποικίλα μοντέλα επικοινωνίας ορμόμενα από διάφορες σχολές και είναι τα παρακάτω:

1. Η Φόρμουλα του D. Lasswell: Σύμφωνα με την επικοινωνιακή έρευνα του πολιτικού επιστήμονα D. Lasswell για να περιγραφεί η διαδικασία της επικοινωνίας πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιος
- Λέει
- Από ποιο κανάλι
- Σε ποιόν
- Με ποιο αποτέλεσμα

Το τυπικό χαρακτηριστικό της Φόρμουλας αυτής είναι ότι ο επικοινωνητής έχει την πρόθεση να επηρεάσει το δέκτη ώστε η επικοινωνία να θεωρείται μια διαδικασία πειθούς. Το μοντέλο αυτό αν και απλό θεωρήθηκε χρήσιμο γιατί αποτελεί έναν προσιτό και κατανοητό τρόπο μελέτης της επικοινωνίας (Braddock 1958). Το σημαντικότερο στοιχείο αυτού του μοντέλου αποτελεί η προσθήκη του αποτελέσματος, με το οποίο εισάγει ένα καινούργιο τομέα ερευνών: την

επικοινωνιακή προσέγγιση της αλλαγής της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Κούρτη, 1995).

2. Το μοντέλο C. Shannon & W. Weaver: Είναι ένα από τα πιο σημαντικά μοντέλα.

Εφαρμόστηκε σε ένα ιδιαίτερο πεδίο της επικοινωνίας όπου συμπεριελάμβανε ερωτήσεις του τύπου: μέσω ποιου είδους επικοινωνιακού καναλιού μπορεί να μεταφερθεί ο μεγαλύτερος αριθμός σημάτων ή ένα μεταδιδόμενο σήμα, σε ποιο βαθμό μπορεί να καταστραφεί από θόρυβο κατά την πορεία του από τον αποστολέα στον δέκτη. Αυτά τα ερωτήματα απευθύνονται κυρίως στον τομέα της πληροφόρησης. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, το άτομο που επιθυμεί να στείλει μια πληροφορία πρώτα αρχίζει να σχηματίζει την ιδέα στο μυαλό του και στη συνέχεια κωδικοποιεί την ιδέα αυτή υπό την μορφή σταθερών συμβόλων για να μπορεί να τη μεταβιβάσει σε κάποιο άλλο πρόσωπο. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η επικοινωνία επιτυγχάνεται μέσα από τα εξής βήματα: (Fiske, 1982).

- Μια πηγή δημιουργεί την πληροφορία,
- Ο πομπός μεταβιβάζει μια πληροφορία,
- Η πληροφορία-μήνυμα περνά στον αποδέκτη,
- Ο πομπός για τη μεταφορά μιας πληροφορίας χρησιμοποιεί τα κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας,
- Πολλές φορές υφίστανται παράγοντες που αναστέλλουν την ομαλή επικοινωνία, οι οποίοι καλούνται «θόρυβοι»,
- Ο αποδέκτης, ο οποίος δέχεται το μήνυμα,
- Ο προορισμός, δηλαδή το άτομο που λαμβάνει κι επεξεργάζεται το περιεχόμενο του μηνύματος.

Το μαθηματικό μοντέλο των Shannon & Weaver περιγράφεται ως μια γραμμική, μονόδρομη διαδικασία πέντε λειτουργιών: Πηγή πληροφόρηση – Αναμεταδότης – Θόρυβος – Δέκτης - Προορισμός. Υπάρχει διάκριση ανάμεσα στον αποστολέα και στο δέκτη από τον προορισμό. Οι δύο λειτουργίες αυτές πληρούνται στο τελικό σημείο της αναμετάδοσης. Η αποστολή των μηνυμάτων αλλά και η ερμηνεία τους δεν είναι εύκολη υπόθεση. Σημαντικό μέρος του προβλήματος είναι ότι η επικοινωνία εξαρτάται από την αντιληπτική ικανότητα του παραλήπτη. Τα άτομα αντιλαμβάνονται τα σύμβολα

διαφορετικά, ανάλογα με τα ενδιαφέροντά τους (Ζαβλανός, 2000). Η σπουδαιότερη συνεισφορά αυτού του μοντέλου των Shannon & Weaver είναι ότι λαμβάνει υπόψη το σύνολο της επικοινωνιακής διαδικασίας. Αν και σήμερα δύσκολα θα γινόταν αποδεκτό, το μοντέλο των Shannon & Weaver άσκησε τη μεγαλύτερη επίδραση στην ανάπτυξη του θεωρητικού πεδίου της επικοινωνίας καθώς αντανακλά μια λογική απεικόνιση του «τί είναι επικοινωνία» (Chandler, 2008).

3. Το μοντέλο των Osgood & Schramm: Πρόκειται για ένα κατά βάση κυκλικό μοντέλο που επικεντρώνεται στη συμπεριφορά των ατόμων που συμμετέχουν κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας. Ως μοντέλο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την περιγραφή της διαπροσωπικής επικοινωνίας, συγχρόνως όμως λιγότερο κατάλληλο για τις περιπτώσεις με ή λιγότερη ανάδραση, ενώ αποδίδεται ένα νόημα ισότητας στην επικοινωνία. Αντίθετα η επικοινωνία είναι άνιση σχετικά με τις πηγές της, την εξουσία και το συγκεκριμένο χρόνο που πραγματοποιείται (Schramm, 1954). Το ελικοειδές μοντέλο του Dance, είναι μια ενδιαφέρουσα ανάπτυξη του κυκλικού μοντέλου, αφού η κυκλική προσέγγιση είναι αποπροσανατολιστική και είναι σίγουρα λάθος, επειδή η επικοινωνία επανέρχεται σε πλήρη κύκλο στο ίδιο ακριβώς σημείο. Με την ελικοειδή όμως πορεία της επικοινωνίας, όλη η διαδικασία κινείται προς τα εμπρός, ενώ το μήνυμα θα επηρεάσει τη δομή και το περιεχόμενο της όλης διαδικασίας. Ο έλικας περιγράφει την δυναμική πορεία της επικοινωνίας από διαφορετικές πλευρές, μέσα από διαφορετικές διαδικασίες που μεταβάλλονται με το πέρασμα του χρόνου. Το ελικοειδές μοντέλο υπενθυμίζει την δυναμική φύση της επικοινωνίας, πράγμα που λησμονείται πολύ εύκολα (Dance, 1967).

4. Το γενικό μοντέλο του G. Gerbner: Το κύριο χαρακτηριστικό αυτού του μοντέλου είναι ότι μπορεί να αποδοθεί με εναλλακτικά σχήματα ανάλογα με το είδος της επικοινωνίας που περιγράφει. Είναι έτσι δομημένο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να περιγράψει τη μείξη της ανθρώπινης και της μηχανικής επικοινωνίας. Τα μέρη του μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κατασκευαστικά τμήματα, έτσι ώστε να είναι δυνατή η περιγραφή απλών αλλά και σύνθετων επικοινωνιακών διαδικασιών. Ο ιδιαίτερος δυναμικός του χαρακτήρας το καθιστά χρήσιμο σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης, αποσαφήνισης και αντίληψης των προβλημάτων της επικοινωνίας. Το συγκεκριμένο μοντέλο

επιτρέπει να προταθούν ερωτήματα που σχετίζονται με την φύση και την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην αντίληψη και την παραγωγή του μηνύματος. Το είδος της επικοινωνίας που προτείνεται από τον Gerbner έχει δύο πόλους: ο πρώτος αφορά την ανθρώπινη επικοινωνιακή διαδικασία που μπορεί να θεωρηθεί υποκειμενική, επιλεκτική μεταβλητή και απρόβλεπτη, ενώ ο δεύτερος πόλος αφορά τα συστήματα της επικοινωνίας του ανθρώπου τα οποία είναι ανοιχτά. (Gerbner, 1964).

5. Το ABX μοντέλο του Newcomb: Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτού του μοντέλου είναι ότι αποτελεί μια απλή αναπαράσταση της δυναμικής αλληλεπίδρασης των σχέσεων ανάμεσα σε δύο άτομα, συγχρόνως όμως βασίζεται στον πυρήνα ενός ευρύτερου πεδίου γνώσεων για την αλλαγή της στάσης, τη διαμόρφωση της κοινής γνώμης, αλλά και τη συστηματική διάδοση κατευθυνόμενων ιδεών. Πρόκειται για μελέτη του ψυχολόγου Heidel (1946) που την εξέλιξε και την αναδιαμόρφωσε ο Newcomb. Ο Heidel είχε ασχοληθεί με το βαθμό σταθερότητας ή με την έλλειψη σταθερότητας που θα μπορούσε να υπάρχει ανάμεσα σε δύο πρόσωπα σε σχέση με ένα τρίτο πρόσωπο ή αντικείμενο. Η θεωρία του υποστηρίζει ότι όταν δύο άνθρωποι έχουν μια στάση συμπάθειας ή αντιπάθειας ο ένας προς τον άλλο και συνάμα προς ένα εξωτερικό αντικείμενο, τότε μερικά σχήματα της σχέσης θα εξισορροπηθούν και μερικά θα παραμείνουν χωρίς ισορροπία. Ο Newcomb επεσήμανε πως το μεταβλητό κομμάτι της επικοινωνίας μπορεί να ενεργοποιηθεί υπό ορισμένες συνθήκες: α) όπου υπάρχει έντονη έλξη ανάμεσα σε άτομα, β) όπου το αντικείμενο είναι τουλάχιστον σημαντικό για τον έναν από τους συμμετέχοντες, και γ) όταν το αντικείμενο είναι σημαντικό και για τα δύο πρόσωπα. Επιπλέον όπου υπάρχει ισορροπία, κάθε συμμετέχων θα αντισταθεί στην αλλαγή και όπου υπάρχει ανισορροπία θα γίνουν προσπάθειες για να αποκατασταθεί η «γνωστική» ισορροπία (Μακ Κουεϊλ, 2001:55). Ο Newcomb ασχολήθηκε με την εφαρμογή της θεωρίας του Heidel στα όρια της διαπροσωπικής ή της ομαδικής επικοινωνίας και επεσήμανε πως αυξάνεται η επικοινωνιακή δραστηριότητα με την παροχή, την αναζήτηση, και την ανταλλαγή της πληροφόρησης η οποία είναι αποτέλεσμα της τάσης για μάθηση. Το μοντέλο του Newcomb ευθυγραμμίζεται και έχει προβλεφθεί από την θεωρία της ισορροπίας. Υποστηρίζει πως οι άνθρωποι παρακολουθούν και συντάσσονται με τις πηγές

πληροφόρησης οι οποίες είναι σύμφωνες με τις ήδη διαμορφωμένες απόψεις τους και αναζητούν ενημέρωση που να επιβεβαιώνει την συμπεριφορά τους (Newcomb, 1959).

6. Το μοντέλο του συν-προσανατολισμού: Η ονομασία της «συν-προσανατολιστικής» προσέγγισης έχει δοθεί από τους (Mc-Leod και Chaffee, το 1973). Τα βασικά χαρακτηριστικά της προσέγγισης αυτής είναι τα ακόλουθα: α. επικεντρώνεται στη διαπροσωπική επικοινωνία ή στην επικοινωνία ανάμεσα σε ομάδες, β. δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ταυτόχρονο συνυπολογισμό των κύριων στοιχείων της επικοινωνίας (πηγές πληροφόρησης, επικοινωνητές, παραλήπτες) και γ. ενδιαφέρεται για τη δυναμική των επικοινωνιακών αλληλεπιδράσεων, μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον. Το μοντέλο του χαρταετού παρουσιάστηκε το 1980 στον πάγο της λίμνης Χάρλοβ στη Σουηδία και επιδειχνει τις σχέσεις ανάμεσα στην ηγεσία, τα ΜΜΕ, το κοινό και τα διάφορα ζητήματα.

7. Το μοντέλο της συμφωνίας και διαφωνίας: Στο πλαίσιο της θεωρίας της ισορροπίας και του συν-προσανατολισμού έχει βρεθεί στην προέκτασή τους, ότι στη μελέτη της κοινής γνώμης συνυπάρχουν δύο αντίθετες τάσεις. Η πρώτη οδηγεί στη συναίνεση (σύγκλιση αντιτιθέμενων απόψεων), ενώ η δεύτερη οδηγεί στην απόκλιση. Είναι πιθανό να εκδηλωθεί η μία ή η άλλη τάση σε καταστάσεις όπου οι άνθρωποι αποστασιοποιούνται από την ενημέρωση που τους προσφέρουν τα ΜΜΕ (διαφωνία) ή να υιοθετούν τις απόψεις τους, οπότε υπάρχει (συμφωνία) (Van Guilenburg, 1984).

8. Το μοντέλο της σύγκλισης: Το μοντέλο της σύγκλισης απεικονίζει τη σχέση ανάμεσα στους επικοινωνητές και είναι ιδιαίτερα κατάλληλο για καταστάσεις πιθανής αλλαγής που συνδέονται με την εκδήλωση διαφωνιών και σύγκρουσης. Ακολουθεί μια εμπρόσθια κυκλική διαδικασία, προς μία αύξουσα συμφωνία συναίνεσης, που βασίζεται στην παροχή και πρόσληψη πληροφοριών. Ο ένας επικοινωνητής μοιράζεται πληροφορίες με τον άλλο επικοινωνητή, ο οποίος αντιλαμβάνεται, ερμηνεύει και ανταποκρίνεται σε αυτές. Σ' αυτό τα μοντέλο μελετώνται διαφορές, ομοιότητες και αλλαγές στις διαπροσωπικές σχέσεις κατά τη διάρκεια του χρόνου (Rogers, 1986). Το μοντέλο σύγκλισης υποστηρίζεται από τους μελετητές ότι έχει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με το γραμμικό. Κάποια από αυτά είναι: δίνει έμφαση

στην αμοιβαία κατανόηση και συναίνεση μεταξύ των συμμετεχόντων, αλλά και στις σχέσεις εντός των δικτύων, τα οποία αποτελούνται από άτομα που συνδέονται μεταξύ τους με μια διαρκή ροή πληροφοριών που παρέχεται μέσα από μια διαρκή ανάδραση (Rogers,1986). Επίσης το συγκεκριμένο μοντέλο θεωρείται κατάλληλο για την αντιμετώπιση πολλών καταστάσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου υπάρχουν χάσματα ανάμεσα στους πομπούς και τους δέκτες, αλλά και σε επίπεδο πολιτισμού και εξουσίας.

9. Το εννοιολογικό μοντέλο των WESTLEY & MACLEAN: Η φόρμουλα του μοντέλου αυτού αναφέρεται στην επικοινωνιακή έρευνα. Αναπτύχθηκε με σκοπό να διαμορφώσει τα υπάρχοντα πορίσματα της έρευνας και να προσφέρει μια συστηματική επεξεργασία, η οποία να είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την έρευνα της μαζικής επικοινωνίας. Η προέλευση του μοντέλου έχει σχέση με τις θεωρίες της ισορροπίας της κοινωνικής ψυχολογίας και του συν-προσανατολισμού (Festinger, 1957). Η διαμόρφωση του μοντέλου από τους Westley και MacLean απεικονίζει την ιδιαίτερα πολύπλοκη κατάσταση της μαζικής επικοινωνίας, ενώ συγχρόνως διατηρεί τον αλληλεξαρτώμενο χαρακτήρα της απλής θεώρησης του συν-προσανατολισμού μεταξύ δύο ατόμων σε σχέση με τα εξωτερικά αντικείμενα. Οι συγγραφείς του εννοιολογικού μοντέλου προσάρμοσαν το πρότυπο σύμφωνα με την αντίληψη των βασικών διαφορών ανάμεσα στη μαζική επικοινωνία και τη διαπροσωπική. Οι διαφορές αυτές είναι:

- Στη μαζική επικοινωνία οι πιθανότητες για ανάδραση ελαχιστοποιούνται ή καθυστερούν να εμφανιστούν.
- Ένα δεδομένο άτομο (μέλος του κοινού) πρέπει να προσανατολίζεται ανάμεσα, στην πηγή πληροφόρησης και τα αντικείμενα του περιβάλλοντος, ώστε να κάνει την επιλογή του.

Η χρήση του μοντέλου κυρίως συμβάλλει στο να τεθούν κάποια ερωτήματα πάνω στις πραγματικές καταστάσεις της μαζικής επικοινωνίας στο μέρος που αφορά το μαζικό επικοινωνητή ή τον επικοινωνιακό οργανισμό. Τα ερωτήματα αυτά είναι του τύπου: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά αυτών που αντιπροσωπεύουν τον (διαυλικό ρόλο); Πόσο εξαρτώμενοι ή ανεξάρτητοι είναι μεταξύ τους οι μαζικοί επικοινωνητές; Ποια είναι τα κριτήρια που εφαρμόζονται από τους διακινητές των πληροφοριών, ώστε να παρέχεται

πληροφόρηση τόσο στους επικοινωνητές όσο και στα εξωτερικά αντικείμενα του περιβάλλοντος; Με ποιους τρόπους τα μηνύματα τροποποιούνται κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας; Πόσο καλά ερμηνεύονται οι ανάγκες του ακροατηρίου; Όλα αυτά τα ερωτήματα είναι θεμελιώδη και έχουν ως σκοπό να αποσαφηνίσουν και να επιστήσουν την προσοχή σε έναν αριθμό σημαντικών και ευδιάκριτων πλευρών της διαδικασίας της μαζικής επικοινωνίας. Το μοντέλο ουσιαστικά εκπονήθηκε για την μαζική επικοινωνία ωστόσο είναι σχετικό με τον επικοινωνιακό σχεδιασμό (Gieber, 1960.)

10. Το μοντέλο του Maletze: Είναι ένα ολοκληρωμένο και εννοιολογικό μοντέλο που παρουσιάζει τη μαζική επικοινωνία ως μια κοινωνικοψυχολογική διαδικασία περίπλοκη όπου οι διάφορες ερμηνείες αποβλέπουν σε μια σειρά παραγόντων. Η δομή του μοντέλου δομείται πάνω στα βασικά στοιχεία: επικοινωνητής-μήνυμα-μέσο και δέκτης. Ανάμεσα στα παραδοσιακά στοιχεία, στο μέσο και στο δέκτη ο Maletze προσθέτει δύο επιπλέον, την «πίεση ή τον εξαναγκασμό» από το μέσο, καθώς και την εικόνα που έχει ο δέκτης για το μέσο. Ως μέσο, σύμφωνα με τον McLuhan (1964) ορίζεται το μήνυμα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την μαζική επικοινωνία σύμφωνα με τον Maletze, εκτός από την πίεση ή τον περιορισμό του μέσου, είναι η εικόνα που έχει ο δέκτης για το μέσο, η εικόνα που έχει ο δέκτης για τον εαυτό του, η δομή της προσωπικότητας του δέκτη, αλλά και το κοινωνικό πλαίσιο που τον περιβάλλει. Το μοντέλο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί αν κάποιος επιθυμεί να αναλύσει τους σχετικούς παράγοντες της μαζικής επικοινωνίας που γίνονται αντιληπτοί υπό την έννοια της κοινωνικό-ψυχολογικής προοπτικής (Βίνταλ, Σ, Σίγνιτσερ, Μ. και Όλσον, Γ. 1999).

11. Το Τελετουργικό Μοντέλο: Ο James Carey το 1975 προσέγγισε την επικοινωνία με ένα πιο ριζοσπαστικό τρόπο. Αμφισβήτησε την επικοινωνία ως μια γραμμική και ευθύγραμμη διαδικασία «μετάδοσης» ή «διαβίβασης» του μηνύματος. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτού του μοντέλου είναι η μετάδοση των συμβόλων από απόσταση με στόχο τον έλεγχο. Αυτός ο τρόπος προϋποθέτει μια διαμεσολάβηση ανάμεσα στο αίτιο και το αποτέλεσμα σε μια ευθύγραμμη πορεία. Ο Carey πρότεινε μια εναλλακτική «τελετουργική» εκδοχή της επικοινωνίας κατά την οποία τα δεδομένα της, όπως η συμμετοχή, η σύμπραξη, η αμοιβαιότητα η συντροφικότητα και η υιοθέτηση μιας κοινής πεποίθησης

συνδέονται μεταξύ τους. Αυτή η τελετουργική θεώρηση αποβλέπει στη διατήρηση της κοινωνίας στο χρόνο και όχι στη διάδοση των μηνυμάτων στο χώρο. Η διαδραστική ή τελετουργική επικοινωνία, είναι μια μορφή επικοινωνίας εορταστική, συμπληρωματική και συγχρόνως διακοσμητική, που δεν έχει υλιστικούς στόχους, ενώ εμπεριέχει κάποιο στοιχείο «παράστασης». Τα μηνύματά της έχουν λανθάνουσα μορφή και επιδέχονται διάφορες ερμηνείες. Βασίζεται σε σύμβολα και συσχετισμούς, τα οποία δεν εμπλέκονται από τους συμμετέχοντες, αλλά είναι μέρος της κουλτούρας και του πολιτισμού τους (Elliot, P 1972). Σε φυσιολογικές συνθήκες όμως η τελετουργική επικοινωνία δεν είναι διαμεσολαβητική. Μπορεί όμως να προκαλέσει διάφορα φαινόμενα, όπως αυτό της ενσωμάτωσης. Κάποιες όμως εκστρατείες οι οποίες είχαν πολιτικό ή θρησκευτικό περιεχόμενο και χρησιμοποίησαν ισχυρά σύμβολα με υποβόσκουσες εκκλήσεις σε πολιτισμικές αξίες, αποτελούν αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους σχεδιαστές τους.

1.3. Η Επικοινωνία σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

Σύμφωνα με τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι η ορθή επικοινωνία είναι αναγκαία σε κάθε επιχείρηση και δημόσιο οργανισμό για το λόγο ότι έχει ως βασικό σκοπό τον συντονισμό των δραστηριοτήτων τους (Τριαντάρη, 2020). Πολλοί μελετητές της διοίκησης επιχειρήσεων, πρεσβεύουν ότι τα διοικητικά στελέχη στηρίζονται στην επιχειρησιακή επικοινωνία με σκοπό να πετύχουν τη συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών, τη λήψη των αναγκαίων αποφάσεων αλλά και τον έλεγχο όλων των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Επίσης, ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης για τα στελέχη όλων των οντοτήτων ώστε να πείσουν και να παρακινήσουν τους υπόλοιπους υπαλλήλους ώστε να πράξουν αυτά τα όποια επιθυμούν (Mumby & Stohl, 1996; Cushman, 2000).

Για να επικοινωνήσουν ικανοποιητικά όλα τα μέλη μιας επιχείρησης θα πρέπει να αναλαμβάνουν δύο πράγματα. Αρχικά, την εισροή που γίνεται μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον ώστε να μπορέσουν να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις για την εφαρμογή όλων των απαιτούμενων ελέγχων. Στη συνέχεια, το δεύτερο που χρειάζεται είναι η άσκηση επιρροής στους υπαλλήλους ώστε να τους πείσουν και να τους παρακινήσουν για να

ενεργήσουν για το καλό της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της. Τα στελέχη όλων των οργανισμών χρησιμοποιούν την κατάλληλη επιχειρησιακή επικοινωνία ώστε να μπορούν να επηρεάσουν τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, των ατόμων αλλά των ομάδων των οποίων ηγούνται άμεσα ή έμμεσα. Η επίδραση αυτή αναφέρεται ως υποκίνηση της συμπεριφοράς με απώτερο σκοπό την κατεύθυνση όλων αυτών σε συγκεκριμένους στόχους (Cushman, 2000).

Συνοπτικά

Στην παρούσα ενότητα αναλύσαμε τον ορισμό και τις βασικές αρχές της Επικοινωνίας, εστιάζοντας στις μορφές της επικοινωνίας, τα είδη, τις τεχνικές και τα μοντέλα επικοινωνίας, τα οποία αποτελούν το εχέγγυο της υγιούς επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων, τόσο στον προσωπικό τομέα, όσο και στην επιχειρησιακή επικοινωνία μέσα από τη σωστή διαχείριση των πληροφοριών που χρησιμοποιείται για τη διεκπεραίωση όλων επιχειρησιακών λειτουργιών. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε και αναλύσουμε τα αίτια των συγκρούσεων και θα εστιάσουμε στο χώρο που μας ενδιαφέρει, τον εργασιακό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : Οι Συγκρούσεις σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

Γενικά

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε τον ορισμό των συγκρούσεων, τα αίτια που προκαλούν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο των επιχειρήσεων και θα αναφέρουμε τεχνικές και τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων.

2.1. Ορισμός των Συγκρούσεων

Μέσα σε μια ομάδα είτε κοινωνική είτε επαγγελματική, είναι πολύ φυσικό να δημιουργηθούν διαφορές ή διαφορετικές απόψεις για ένα οποιοδήποτε θέμα. Πότε όμως αυτές οι διαφοροποιήσεις χαρακτηρίζονται ως συγκρούσεις; Σύμφωνα με τον Μερκούρη (2002), η σύγκρουση ορίζεται ως «η διαδικασία που αρχίζει όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιλαμβάνεται ότι κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα είναι αρνητικά επηρεασμένο ή είναι σχεδόν αρνητικά επηρεασμένο για κάτι που το πρώτο άτομο η ή πρώτη ομάδα ενδιαφέρεται». Επίσης, ο Γιαννουλέας (1997) ορίζει τη σύγκρουση ως «την αντιπαράθεση–διαμάχη στόχων ή προσωπικοτήτων μεταξύ ατόμων, ατόμων και ομάδων ή ομάδων», ενώ ο Μπουραντάς (2002) «ως μια κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ή ομάδας». Κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέλη, το ένα μέλος παρεμποδίζει την υλοποίηση των στόχων του άλλου ή κινείται αρνητικά ως προς την αναστολή πραγμάτωσής τους.

Ο Κάντας (1995) πρεσβεύει ότι η σύγκρουση αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, η οποία ακολουθεί έξι στάδια, που είναι τα εξής:

- **Η συνειδητοποίηση:** κατά την οποία, δύο ή περισσότερα άτομα συγκρούονται, από τη στιγμή που κάποιο από αυτά συνειδητοποιεί ότι τα υπόλοιπα εμπλέκονται στην πραγμάτωση των στόχων του και την παρεμποδίζουν
- **Οι σκέψεις και τα συναισθήματα:** όπου, κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης, κάθε μέλος εκφράζει γνώμες υποκειμενικές και μεροληπτικές και

εκδηλώνει θετικά ή αρνητικά συναισθήματα απέναντι στα εμπλεκόμενα στη διένεξη άτομα.

- **Οι προθέσεις:** όπου, τη στιγμή που λαμβάνει χώρα και εκδηλώνεται η σύγκρουση, κάθε μέλος σκέφτεται τις ενέργειες στις οποίες θα προβεί στο άμεσο μέλλον, προκειμένου να διασφαλίσει τα συμφέροντά του.
- **Η συμπεριφορά:** όπου το άτομο που έχει θιγεί και αποτελεί τον αποδέκτη της συγκρουσιακής κατάστασης εκφράζει λεκτικά την άποψή του και προχωρά σε ανάλογες πράξεις.
- **Η αντίδραση του άλλου μέλους:** στην οποία, το δεύτερο μέλος, με κριτήριο τη συμπεριφορά του πρώτου, αντιδρά ανάλογα κι έτσι υπάρχει δράση-αντίδραση, ώστε να τεθεί «επί τάπητος» η αιτία της σύγκρουσης και να υπάρξει ανατροφοδότηση.
- **Τα αποτελέσματα:** στο τελευταίο στάδιο τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση μέλη βρίσκουν λύση και επιλύουν τη σύγκρουση ή φτάνουν σε αδιέξοδο και η σύγκρουση παραμένει.

Η συνεχής αλληλεπίδραση και ανταλλαγή απόψεων ανάμεσα στα άτομα ενός οργανισμού, πολλές φορές δημιουργεί διαφωνίες και αντιτιθέμενες γνώμες σχετικά με την πορεία επίτευξης των στόχων και τα ατομικά κίνητρα του κάθε εργαζομένου. Με αυτόν τον τρόπο εκδηλώνονται συγκρούσεις, οι οποίες άμεσα κρίνεται απαραίτητο να διευθετηθούν με κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου να επέλθει η αρμονία και να επικρατήσει κλίμα συνεργατικότητας και ομαδικότητας, που καθιστά τους ανθρώπους δημιουργικούς, παραγωγικούς, αποδοτικούς και τον οργανισμό αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό.

2.2. Τα Αίτια των Συγκρούσεων

Τα αίτια που μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, ποικίλουν και μπορεί να αναδυθούν από πολλές και απρόβλεπτες καταστάσεις ανάμεσα στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που αποτελούν την εκάστοτε εργασιακή ομάδα.

Οι Sullivan & Decker (2009) διακρίνουν τις συγκρούσεις σε 4 είδη:

1. **Επίσημη και Ανεπίσημη:** Η πρώτη εκδηλώνεται ανάμεσα σε φορείς που παρεμβαίνουν και παρεμποδίζουν την ομαλή πορεία του οργανισμού για την επίτευξη στόχων, ενώ η δεύτερη λαμβάνει χώρα μεταξύ συναδέλφων σε προσωπικό επίπεδο.

2. **Ενδοοργανωσιακή και Διαοργανωσιακή:** η πρώτη διαδραματίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ενώ η δεύτερη αφορά διαφορές και ανταγωνιστικές τάσεις μεταξύ διαφορετικών οργανισμών.
3. **Οριζόντια και Κάθετη:** η οριζόντια αφορά συγκρούσεις μεταξύ μερών ίδιας ιεραρχικής θέσης, ενώ η κάθετη διενέξεις ανάμεσα σε μέρη διαφορετικής ιεραρχικής θέσης και βαθμίδας, όπως μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων.
4. **Διαπροσωπική και Ομαδική:** η σύγκρουση επέρχεται μεταξύ δύο ατόμων και λαμβάνει προσωπικό χαρακτήρα (διαπροσωπική) ή μεταξύ ομάδων και λαμβάνει γενικευμένο χαρακτήρα (ομαδική).

Τα αίτια που μπορεί να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον δυσμενές στον εργασιακό χώρο και μπορεί να αποτελέσουν αίτια εκδήλωσης συγκρούσεων, σύμφωνα με τον Garcia (2006), είναι οι ακόλουθοι:

1. **Ασυμβατότητα στόχων:** κάθε οργανισμός, ο οποίος αποτελεί και αντικείμενο της παρούσης εργασίας, θέτει στόχους, τους οποίους καλείται να επιτύχει, προκειμένου να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός. Πολλές φορές, το περιεχόμενο των στόχων είναι ασαφές και δε γίνεται αντιληπτό από το σύνολο του προσωπικού, με αποτέλεσμα να υφίστανται αντικρουόμενες απόψεις και να εκδηλώνονται συγκρούσεις. Επιπλέον, κάθε οργανισμός θέτει γενικούς και επιμέρους στόχους και ενημερώνει τους εργαζόμενους μόνο για τους γενικούς, με αποτέλεσμα αυτοί να μην έχουν γνώση της πορείας που πρέπει να ακολουθήσουν για την υλοποίησή τους. Έτσι, ο καθένας ακολουθεί πορεία διαφορετική, που αναστέλλει και παρακωλύει την πορεία των υπολοίπων. Γι' αυτό και οι επιμέρους στόχοι κρίνεται απαραίτητο να ιεραρχούνται από τη διοίκηση και να γίνονται γνωστοί στους εργαζόμενους. Επίσης, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν θέσει ατομικούς στόχους, τους οποίους επιθυμούν να πραγματοποιήσουν. Όταν οι στόχοι του καθενός είναι διαφορετικοί, όταν δε συγκλίνουν με τους ομαδικούς στόχους του οργανισμού, τότε δημιουργούνται συγκρουσιακές καταστάσεις.
2. **Ασάφεια και Επικάλυψη ρόλων:** σε αυτή την περίπτωση, δημιουργούνται πολλές εντάσεις και συγκρούσεις, για το λόγο ότι ο κάθε εργαζόμενος δεν ξέρει ακριβώς ποια είναι τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του. Όταν υπάρχει ασάφεια ρόλων, τότε ο κάθε εργαζόμενος καταπιάνεται με καθήκοντα που δεν

- εμπίπτουν στην αρμοδιότητά του, αναστέλλοντας ή καθυστερώντας την αποστολή των αρμοδίων και προκαλώντας κλίμα έντασης και σύγκρουσης.
3. **Αλληλεξάρτηση ρόλων:** κάθε οργανισμός αποτελείται από τμήματα, τα οποία ασχολούνται για την υλοποίηση των ίδιων σκοπών με διαφορετικών στόχων. Κάθε τμήμα διεκπεραιώνει ένα στάδιο του έργου και όλα μαζί οδηγούν στην επίτευξή του. Τα τμήματα αποτελούν μέρη μιας αλυσίδας, που συνεργάζονται αρμονικά για να λειτουργεί σωστά η αλυσίδα. Όταν ένα τμήμα δε λειτουργεί σωστά ή δεν αποδίδει ή καθυστερεί, τότε καθυστερεί την πορεία του συνόλου των τμημάτων του οργανισμού, αφού το έργο του ενός εξαρτάται από το έργο του άλλου.
 4. **Οργανωσιακές σχέσεις:** η δομή και ο τρόπος οργάνωσης διαδραματίζει καίριο ρόλο στην εκδήλωση ή μη των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Πολλές φορές η εξουσία που έχουν ανώτερα στελέχη χρησιμοποιείται ως μέσο επιβολής και στιγματισμού ή εκφοβισμού των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα την εμφάνιση επιθετικών συμπεριφορών και συγκρουσιακών καταστάσεων, που διαιωνίζονται και προκαλούν δυσμενές κλίμα, μη συνεργατικό.
 5. **Διαφορετικές πεποιθήσεις, εμπειρίες, αξίες:** αυτά, σε συνδυασμό με τη διαφοροποίηση στην εκπαίδευση του προσωπικού σε έναν οργανισμό, μπορεί να δημιουργήσουν διάφορες υποομάδες μεταξύ των εργαζόμενων. Αυτό οδηγεί σε διάκριση και διαχωρισμό των ομάδων ως προς κάποια χαρακτηριστικά, αποκλεισμό κάποιων ομάδων λόγω έλλειψης γνώσεων ή χαμηλού μορφωτικού επιπέδου και εμφάνιση συγκρουσιακού κλίματος.
 6. **Οικειότητα:** συγκρούσεις μπορεί να δημιουργηθούν λόγω εγγύτητας ορισμένων μελών της ομάδας, για παράδειγμα λόγω δεσμών φιλίας ή συγγένειας, πράγμα που μπορεί να γίνει αντιληπτό από τα άλλα μέλη και να προκαλέσει αντιδράσεις και διαφωνίες.

2.2.1. Τρόποι εκδήλωσης των Συγκρούσεων

Η σύγκρουση, κατά τους Swanburg & Swanburg (1999), δεν εκδηλώνεται πάντα με κατά μέτωπο επίθεση ή διαφωνία, αλλά και με άλλους πιο έμμεσους τρόπους, που είναι οι εξής:

1. **Γλώσσα σώματος:** πολλές φορές ο θυμός ή η αγανάκτηση εκδηλώνεται με εξωγλωσσικά στοιχεία, όπως ο τρόπος που κοιτάμε κάποιον, το σήκωμα των φρυδιών, οι μορφασμοί του προσώπου.

2. **Συμμετοχή και άλλων ατόμων στην σύγκρουση.**
3. **Επιθετικός ανταγωνισμός.**
4. **Απαράδεκτη συμπεριφορά:** πολλές φορές η σύγκρουση εκδηλώνεται με καταστροφή αντικειμένων λόγω έντονου θυμού και βίαιη και επιθετική συμπεριφορά .
5. **Μείωση της παραγωγικότητας και συμπεριφορές αποφυγής:** σε αυτή την περίπτωση, τα άτομα καθυστερούν σκόπιμα στην εργασία τους, δηλώνουν ασθένεια συχνά, επιβραδύνουν το ρυθμό εργασίας τους ή αρνούνται να συμμετάσχουν σε αποφάσεις σχετικά με την εργασία.
6. **Διενέξεις:** έκφραση παραπόνων, απειλή για λήψη πειθαρχικών μέτρων, όπως σκόπιμη απόκρυψη πληροφοριών ή παραπληροφόρηση.
7. **Απογοήτευση, απάθεια, χαμηλό ηθικό:** τα άτομα απογοητεύονται κατά την προσπάθεια τους να αποφύγουν τη σύγκρουση ή μετά από αποτυχημένες απόπειρες επίλυσης της.

2.3. Επίλυση των Συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον προκαλούν σχέσεις ανταγωνισμού και επιθετικότητας μεταξύ των εργαζομένων. Διαταράσσεται η επικοινωνία, δεν υφίσταται εποικοδομητικός διάλογος και δεν μπορούν να υλοποιηθούν οι κοινοί στόχοι του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, ο κάθε εργαζόμενος επιθυμεί την εξυπηρέτηση ατομικών συμφερόντων εις βάρος της αρχής της συλλογικότητας. Πολλές φορές δεν του παρέχονται κίνητρα, με απότοκο την έλλειψη παραγωγικότητας και αποδοτικότητάς του, γεγονός που σταδιακά οδηγεί σε αναποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και έλλειψη ανταγωνιστικότητας εν συγκρίσει με οργανισμούς χωρίς ύπαρξη συγκρούσεων. Η σύγκρουση στο περιβάλλον εργασίας, αν δε γίνει άμεσα αντιληπτή πριν την εκδήλωσή της ή αν δεν αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά με κατάλληλες στρατηγικές, επιφέρει δυσχερή αποτελέσματα σε έναν οργανισμό (Κάντας, ό.π.:33-51).

Από την άλλη πλευρά, οι συμπεριφορικές θεωρίες υποστηρίζουν την ανάγκη ύπαρξης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, οι οποίες δρουν θετικά και συντελούν στην αλλαγή και καινοτόμο δράση ενός οργανισμού. Μέσα από τη σύγκρουση υπάρχει η ανάδειξη της διαφορετικότητας των ατόμων, η ενεργός συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και αποφεύγεται η αδράνεια και στασιμότητα. Η σύγκρουση φέρνει στην επιφάνεια προβληματικές καταστάσεις που υπάρχουν και πρέπει να εκδηλωθούν,

προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά και ριζικά και να μη διαιωνίζονται. Επιπλέον, συμβάλλει στη δημιουργικότητα, όταν βρίσκονται σε ελεγχόμενα επίπεδα και έχει ως αποτέλεσμα την εισαγωγή καινοτομιών, μέσα από τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων (Κάντας, ό.π.:33-51).

Σύμφωνα με τους Sullivan & Decker (2009:134-143), στρατηγικές κατάλληλες για τη διαχείριση και ομαλή επίλυση των συγκρούσεων είναι:

1. **Η αντιπαράθεση:** θεωρείται η πιο λειτουργική και αποτελεσματική τεχνική επίλυσης της σύγκρουσης, όπου τα εμπλεκόμενα μέρη μέσα από τη χρήση ορθών και λογικών επιχειρημάτων και χωρίς συναισθηματικές υπερβολές προσπαθούν να εντοπίσουν τη βαθύτερη αιτία της σύγκρουσης και να την επιλύσουν άμεσα, ώστε να επωφεληθούν από κοινού και οι δύο πλευρές.
2. **Η διαπραγμάτευση:** αποτελεί μια τεχνική διαχείρισης της σύγκρουσης, κατά την οποία οι δυο πλευρές προσπαθούν με δοσοληψία να καταλήξουν σε μια κοινά αποδεκτή λύση, ακόμη κι αν δεν επέλθει συμφωνία.
3. **Η σύμπραξη:** κυρίαρχο στοιχείο σε αυτή την τεχνική αποτελεί η συνεργατικότητα. Οι αντιπαλόμενες πλευρές ανταλλάσσουν απόψεις, προτείνουν καινοτόμες λύσεις, προκειμένου να διευθετήσουν τα προβλήματα που οδηγούν σε σύγκρουση, χωρίς να θίγονται τα ατομικά συμφέροντα, αλλά ούτε και τα ομαδικά.
4. **Ο συμβιβασμός:** αποτελεί μια στρατηγική, στην οποία δεν υπάρχει αποτελεσματική λύση ούτε ικανοποιούνται και οι δύο πλευρές. Τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση μέρη απλά υποχωρούν και συμβιβάζονται, με στόχο την ισορροπία, ενώ οι στόχοι τους είναι διαφορετικοί και δεν υπάρχει η δυνατότητα υλοποίησής τους.
5. **Ο ανταγωνισμός:** στην περίπτωση αυτή οι αντικρουόμενες πλευρές προσπαθούν να βρουν τρόπους και μέσα επίδειξης της εξουσίας τους πάνω στον άλλο. Δε χαρακτηρίζονται από συνεργατικότητα και ομαδικό πνεύμα και ενδιαφέρονται μόνο για την ικανοποίηση των ατομικών εις βάρος των συλλογικών αναγκών. Λύση επέρχεται μόνο αν η μια πλευρά αποχωρήσει από την αντιπαράθεση λόγω εξωτερικών ή εσωτερικών πιέσεων.
6. **Η αποφυγή:** πολλές φορές τα άτομα, προκειμένου να μην καταστραφεί η σχέση τους με τους συναδέλφους, αποφεύγουν να εμπλακούν σε διαμάχες ή διαφωνίες. Διατηρούν παθητική στάση και δεν επιθυμούν να αντιληφθούν ή να

φέρουν στην επιφάνεια το πρόβλημα που υφίσταται. Με αυτόν τον τρόπο, το πρόβλημα διαιωνίζεται και τα άτομα χαρακτηρίζονται από εκούσια άγνοια ή απόκρυψη ή αποφυγή του προβλήματος.

7. **Η συμφιλίωση:** σε αυτή τη στρατηγική η μια από τις δύο πλευρές που εμπλέκονται στη σύγκρουση, μη θέλοντας να διαταράξει τις διαπροσωπικές σχέσεις, υποχωρεί και αποδέχεται την ικανοποίηση των συμφερόντων της αντίπαλης πλευράς εις βάρος των δικών της.
8. **Η καταστολή:** είναι μια τεχνική όπου δεν ευνοείται η εκδήλωση συγκρούσεων και περιλαμβάνει ακόμη και τη λήξη της συνεργασίας με μία από τις αντιμαχόμενες πλευρές, προκειμένου να αποφευχθεί η σύγκρουση.

Συνοπτικά

Στην παρούσα ενότητα αναλύσαμε τον ορισμό και τις βασικές αιτίες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο των επιχειρήσεων, καθώς και τους τρόπους και τις στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων σύμφωνα με την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στο ρόλο του ηγέτη, τόσο στην επικοινωνία, όσο και στην επίλυση των συγκρούσεων, προκειμένου να διασφαλιστεί το θετικό κλίμα στον εργασιακό χώρο και γενικότερα η άρτια λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Ο ρόλος του Ηγέτη στις πολυεθνικές και διεθνείς επιχειρήσεις

3.1. Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της ηγετικής φύσης

Η ηγεσία είναι μια ανθρώπινη λειτουργία που αν και έχει συζητηθεί πολύ, δεν γίνεται εύκολα κατανοητή. Σε κάθε οργάνωση η ηγεσία αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξή της. Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία αποτελεί παράγοντα κλειδί για τις επιχειρήσεις, αφού προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζόμενων και κατά συνέπεια την ανάπτυξή της, καθώς και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η έννοια της ηγεσίας απασχολούσε και συνεχίζει να απασχολεί ένα πλήθος ερευνητών και αρκετοί ορισμοί έχουν προταθεί προσπαθώντας να αποδώσουν την ουσία του όρου.

Πιο συγκεκριμένα, ο Μπουραντάς (2005), ορίζει την ηγεσία ως εξής:

«Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο(ηγέτη), ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».

Σύμφωνα με τον Bass (1990), η αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών. Επίσης, οι House, Javidan & Dorfman (2001), υποστήριξαν ότι η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού, παρακίνησης και διευκόλυνσης των άλλων, έτσι ώστε να συνεισφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού του οποίου αποτελούν μέλη. Επιπρόσθετα, ο Kotter (2012), θεωρεί ότι η ηγεσία προσδιορίζει πώς θα είναι το μέλλον, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με το όραμα αυτό και τους εμπνέει ώστε να το πραγματοποιήσουν. Συν τοις άλλοις, οι Stogdill (1950), Koontz, O' Donnell & Wehrich (1982), υποστηρίζουν πως η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Επιπλέον, οι Boles & Davenport (1975), τονίζουν πως

η ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας. Τέλος, οι Hersey & Blanchard (1988), θεωρούν την ηγεσία ως τη διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας οργάνωσης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την οργάνωση.

Τα τελευταία χρόνια, ο ολοένα εντονότερος ρυθμός με τον οποίο επέρχονται οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη νέα εστίαση στις ηγετικές ικανότητες. Ο πραγματικός ηγέτης είναι αυτός που έχει πίστη στο όραμα της εταιρείας του και κουράγιο να επιμένει σε αυτό. Είναι αυτός που αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων του, των σκέψεων του και της συμπεριφοράς του. Μπορεί και αντιλαμβάνεται τα λάθη του και δεν αποφεύγει να μιλά για αυτά(Τράπεζα Πειραιώς, 2010). Τα **βασικότερα χαρακτηριστικά της ηγετικής φύσης** είναι τα εξής:

1.) Το όραμα: Είναι αυτό που δίνει νόημα στην εργασία. Είναι ένα όνειρο, μια ελκυστική εικόνα του μέλλοντος. Είναι πολύ σημαντικό ένας ηγέτης να διαθέτει όραμα, καθώς αυτό είναι που τον υποκινεί. Βέβαια, θα πρέπει να είναι εφικτό, με ηθικές αρχές, κατανοητό, φιλόδοξο και επικοινωνιακά μεταδύσιμο. Επίσης, το όραμα είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί, μόνο εάν είναι αποδεκτό και περιλαμβάνει τις ανάγκες και τα θέλω, όχι μόνο του ηγέτη, αλλά και των εργαζόμενων και των άλλων εμπλεκόμενων(management_weekNo4-EΑΠ,2012).

2.) Η συναισθηματική νοημοσύνη: Τα τελευταία χρόνια, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με το μοντέλο των Goleman et al.(2014), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες, οι οποίες είναι η **αυτεπίγνωση**, η **αυτοδιαχείριση** (ατομικές δεξιότητες), η **κοινωνική επίγνωση** (ενσυναίσθηση) και η **διαχείριση σχέσεων** (κοινωνικές δεξιότητες) και οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας, είτε πρόκειται για τους εργαζόμενους, είτε πρόκειται για τους ηγέτες (Δαλακούρα, 2012). Πιο συγκεκριμένα, είναι πολύ σημαντικό για τον ηγέτη να κατέχει αυτές τις δεξιότητες, καθώς για να μπορέσει να είναι επιτυχημένος θα πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του(αυτεπίγνωση), να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή των συναισθημάτων του, ώστε να μπορεί να είναι ευέλικτος και να

κατευθύνει τη συμπεριφορά του προς την επιθυμητή κατεύθυνση(αυτοδιαχείριση),να αντιλαμβάνεται τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι γύρω του (ενσυναίσθηση) και τέλος, να χειρίζεται με επιτυχία και σε βάθος χρόνου τις αλληλεπιδράσεις του με άλλους ανθρώπους(διαχείριση σχέσεων) (Bradberry & Greaves, 2014).

3.) Η αυτοπεποίθηση: Η αυτοπεποίθηση είναι και αυτή πολύ σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας. Ένας ηγέτης για να μπορέσει να είναι επιτυχημένος, θα πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση, δηλαδή εμπιστοσύνη στον εαυτό του και να νιώθει ικανός να τα βγάλει πέρα με δύσκολες και απρόβλεπτες καταστάσεις και με περιορισμένους πόρους. Τα άτομα που έχουν αυτοπεποίθηση μπορούν εύκολα να εκφράσουν εύκολα τις απόψεις τους, θέτουν υψηλούς στόχους και προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές και στις δυσκολίες. Τέλος, έχουν αισιοδοξία και συχνά πετυχαίνουν τους στόχους τους(management_week No4-EΑΠ,2012).

4.) Η πειστικότητα: Ο ηγέτης προκειμένου να μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση στην ευημερία και στην επιτυχία, θα πρέπει να έχει εκτός των άλλων και πειστικότητα, μια βασική ιδιότητα των ηγετών. Έτσι, όλα εξαρτώνται από το πώς διατυπώνει κανείς αυτό που λέει, καθώς και από τον επαγγελματισμό του ομιλούντος. Για να είναι ένας ηγέτης πειστικός, θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ειλικρινής, να εκφράζει τις σκέψεις του και τις απόψεις του με επιχειρήματα και πειθώ, να μπορεί να διαλέγει το σωστό χρόνο κα χώρο για να εκφραστεί και τέλος να προσαρμόζει το μήνυμα στο δέκτη(ανάγκες, συναισθήματα, πιστεύω κλπ.) (management_weekNo 4-EΑΠ,2012).

3.2. Τα στυλ ηγεσίας

Για να μπορέσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να κατακτήσει την προσδοκώμενη ευημερία και ανάπτυξη που επιθυμείτε, θα πρέπει να διοικείται από έναν ηγέτη. Ο κάθε ηγέτης με τη σειρά του, επιλέγει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, προκειμένου να φέρει σε πέρας τις υποχρεώσεις του, την καθοδήγηση δηλαδή των υφισταμένων του, την υποκίνηση τους και τη δημιουργία κλίματος επικοινωνίας(management_weekNo4-EΑΠ,2012). Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους ηγέτες. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο στυλ είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς και κάτω από ποιες συνθήκες. Η επιλογή του κατάλληλου στυλ εξαρτάται από μια σειρά παράγοντες που σχετίζονται με:

1.) **Τον ίδιο τον ηγέτη** (αξίες, κλίση, προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία, σύστημα αξιών κτλ.) .

2.)**Τους υφισταμένους** (χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, ενδιαφέρον, προσδοκίες, γνώση του έργου, προθυμία για ανάληψη ευθυνών κτλ.).

3.) **Και την κατάσταση** (τύπος οργάνωσης, πίεση χρόνου, πίεση από το περιβάλλον, τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές, αποτελεσματικότητα ομάδας κτλ.).

Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι ο ηγέτης οφείλει να μελετάει και να εκτιμάει καθέναν από τους παραπάνω παράγοντες και να υιοθετεί κάθε φορά και σε κάθε περίπτωση το κατάλληλο στυλ ηγεσίας (Ιορδάνογλου et al.,2016). Όσον αφορά στα στυλ ηγεσίας του διευθυντή , σύμφωνα με τον Likert (1969), υπάρχουν τέσσερα στυλ εξουσίας:1.) το αυταρχικό-εκμεταλλευτικό, 2.) το καλοπροαίρετο-αυταρχικό, 3.) το συμβουλευτικό και 4.) το συμμετοχικό.

3.2.1. Αυταρχικό-εκμεταλλευτικό στυλ

Στο αυταρχικό-εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες. Επίσης, στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης καταστρατηγεί την έννοια της επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας και παρακινεί τους υφισταμένους του επισείοντας την τιμωρία, δείχνοντας ότι δεν τους εμπιστεύεται, με αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της ομάδας (Likert,1969). Συν τοις άλλοις, σύμφωνα και πάλι με τον Likert (1969), το αυταρχικό-εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας θεωρείται ότι οδηγεί την ομάδα σε χαμηλή παραγωγικότητα και σε μη αποτελεσματική ολοκλήρωση των στόχων της.

3.2.2.Καλοπροαίρετο-αυταρχικό στυλ

Στο καλοπροαίρετο-αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποια μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός, αλλά γίνεται αυστηρός μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά. Επίσης, ο ηγέτης διατηρεί ένα είδος

επικοινωνίας με τους υφισταμένους του χρησιμοποιώντας οικονομικά κίνητρα, χωρίς ωστόσο να λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις τους(Likert,1969).

3.2.3.Συμβουλευτικό στυλ

Στο συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του, δημιουργεί συνθήκες που ενισχύουν τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, λαμβάνει υπόψη τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών και η τιμωρία χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά, ως τρόπος συμμόρφωσης(Likert,1969).

3.2.4.Συμμετοχικό στυλ

Στο συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Συνεργάζεται με τους εργαζομένους σε θέματα εργασίας, οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία και ζητά και επιδιώκει τη συμβολή και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλους τους τομείς. Επίσης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ και το κλειδί της επιτυχίας είναι το γεγονός ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού από τον ηγέτη με τους υφισταμένους του(Likert,1969).

3.3. Ο ρόλος του Ηγέτη και η διαχείριση συγκρούσεων

Η ηγετική ικανότητα δεν είναι απλώς μια αρετή της προσωπικότητας την οποία κατέχουμε ή όχι, έστω και αν κάποιοι διευθυντές έχουν επιτύχει πολλά εξαιτίας κάποιου προσωπικού τους χαρίσματος και της εικόνας που αναπτύσσουν μπροστά στους υφισταμένους τους. Η ηγεσία περιλαμβάνει την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων και τα διευθυντικά στελέχη έχουν κάποιους ρόλους τους οποίους και πρέπει να ακολουθούν. Αυτό σημαίνει ότι ένας διευθυντής μπορεί να γίνει αποτελεσματικός, όταν έχει την ικανότητα (Σαΐτης& Σαΐτη,2012):

1. Να κατανέμει σωστά την εργασία μεταξύ των εργαζομένων. Πρέπει, δηλαδή, η κατανομή να γίνεται σύμφωνα με τα προσόντα των εργαζομένων και ύστερα από δημοκρατική διαδικασία.
2. Να παρακινεί τους εργαζόμενους για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών. Πιο συγκεκριμένα, ο αποτελεσματικός διευθυντής υποστηρίζει κάθε εργαζόμενο

ατομικά και τον κάνει να αισθάνεται αξιόλογος. Αυτό περιλαμβάνει φυσικά συζήτηση με τα μέλη μιας ομάδας και μια πολιτική ενθάρρυνσης, η οποία μπορεί να είναι κριτική με έναν υποστηρικτικό τρόπο. Μπορεί να προσδιορίσει κίνητρα (π.χ. με ηθικές ανταμοιβές, με την αναγνώριση του έργου κτλ.), που θα επηρεάσουν θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

3. Να έχει ανοικτή επικοινωνία με όλα τα μέλη της επιχείρησης όχι μόνο σε σχέση με την εκτέλεση των εργασιών αλλά σε όλο το πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων. Η ευθύνη των διευθυντικών μονάδων είναι να εξασφαλίσουν όλες τις συνθήκες και να περιορίσουν τα εμπόδια της αποτελεσματικής επικοινωνίας, ώστε να μπορέσουν να καθοδηγήσουν και να ηγηθούν των συνεργατών τους.

4. Να ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης. Σε αυτή την περίπτωση ο ρόλος του διευθυντή αναφέρεται στη διοικητική καθοδήγηση των συνεργατών του. Ουσιαστικά είναι αυτός που «μαθαίνει» στους νέους εργαζόμενους πώς πρέπει να εκτελούνται οι διάφορες εργασίες της επιχείρησης. Είναι επομένως ευθύνη κάθε διευθυντή, να διαπιστώνει ότι οι συνάδελφοι σταδιακά εξελίσσονται ως προς τα επαγγελματικά τους προσόντα, ώστε να είναι έτοιμοι για περισσότερες ευθύνες.

5. Να χειρίζεται σωστά τις διαφορές που παρουσιάζονται στο χώρο εργασίας. Όπως είναι φυσικό, στη διαδικασία λειτουργίας της κάθε επιχείρησης, πάντα παρουσιάζονται διαφορές, λόγω των διαφόρων χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν τα μέλη της εργασιακής ομάδας, όπως η ηλικία, η ειδικότητα, οι ατομικές ιδιορρυθμίες κτλ. και ο διευθυντής καλείται να επιλύσει τα σχετικά προβλήματα.

6. Να αντιλαμβάνεται έγκαιρα την εργασιακή πραγματικότητα. Με άλλα λόγια, να στέκεται σε απόσταση από την καθημερινότητα, για να αμφισβητεί ό,τι παίρνεται ως δεδομένο, να προλαμβάνει τα προβλήματα και να διακρίνει τις ευκαιρίες (Σαϊτήης& Σαϊτήη,2012, Σαϊτήης,1994,2007).

Επίσης, η επικοινωνιακή δεξιότητα του κάθε ηγέτη αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο που βοηθάει τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην εργασιακή του μονάδα, καθώς ολόκληρη η ύπαρξη του θεσμού και η σπουδαιότητα του ρόλου του εξαρτάται από το ανθρώπινο στοιχείο (Νικολαΐδου et al.,2012). Επιπλέον, σημαντικό στοιχείο που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης, σύμφωνα με την Πατσιομίτου (2015), για την αποφυγή των δυσλειτουργικών συγκρούσεων είναι η ενσυναίσθηση, δηλαδή η κατανόηση της

θέσης του άλλου, ώστε να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά του. Τέλος, όσον αφορά την αντιμετώπιση των συγκρούσεων υπάρχουν διάφοροι τρόποι μείωσης τους, όπως το κατάλληλο σύστημα αμοιβών, ο καθορισμός στόχων και ο σαφέστερος προσδιορισμός σχέσεων και αναγκών (Σαρμανιώτη,2005).

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι ο διευθυντής, δεν θα πρέπει να μπορεί να διαχειρίζεται μόνο το εξωτερικό περιβάλλον και να συνεργάζεται αρμονικά με τους διάφορους κοινωνικούς φορείς, αλλά και να έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται και το εσωτερικό περιβάλλον του εργασιακού χώρου και τις διάφορες συγκρούσεις που προκύπτουν.

Πολλές φορές, όταν τα μέλη μιας ομάδας δεν μπορούν να διαχειριστούν και να επιλύσουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν, τότε ο διευθυντής καλείται να αναλάβει το ρόλο του διαμεσολαβητή, ούτως ώστε να διατηρήσει τις απαραίτητες ισορροπίες (Scholtesetal.,1996). Σύμφωνα με τον Huffstutter και τους συνεργάτες του(1997), δεν υπάρχει μια κατάλληλη τεχνική διαχείρισης των συγκρούσεων, διότι ο αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να χρησιμοποιεί ποικίλες τεχνικές, ανάλογα με την περίπτωση, ούτως ώστε να επιλύσει και να διαχειριστεί αρμονικά τη σύγκρουση.

3.4. Τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες του Ηγέτη

Ένας Ηγέτης (διευθυντής) για να είναι επιτυχημένος και να διεκπεραιώσει σωστά τη δουλειά του, πρέπει να διαθέτει ορισμένες δεξιότητες-ικανότητες (Ζαβλανός,1997). Με τον όρο δεξιότητα, εννοείται η «δύναμη που υπάρχει στο άτομο να εκτελεί μια ενέργεια, που αποβλέπει σε έναν σκοπό ως ένα βαθμό τελειότητας που ξεπερνά τη μέση απόδοση» (Στριφτού-Κριαρά,1968, Ξηροτύρη-Κουφίδου,1992). Επίσης, σύμφωνα με τον McCleary(1973), η δεξιότητα καθορίζεται από την παρουσία ορισμένων χαρακτηριστικών ή την απουσία αδυναμιών που καθιστούν ένα πρόσωπο κατάλληλο να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία ή να αναλάβει ένα καθορισμένο ρόλο. Κατά καιρούς διατυπώθηκαν πολλές απόψεις για τα προσόντα ή τις δεξιότητες που πρέπει να έχουν αυτού που κατέχουν θέσεις στα ανώτατα ή ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας (διευθυντές) (Κοontzetal.,1982, Κανελλόπουλος,1995). Κατά μια άποψη τρεις είναι οι βασικές ικανότητες που χρειάζονται σε οποιαδήποτε ηγετικό στέλεχος, για να επιτύχει στο έργο του. Οι δεξιότητες αυτές είναι (Katz,1974):

- 1.) Τεχνικές δεξιότητες, που δηλώνουν την ικανότητα ενός ατόμου να πραγματοποιεί κάποιο είδος δραστηριότητας που περιέχει μέθοδο, διαδικασία ή τεχνική.
- 2.) Ανθρώπινες δεξιότητες, που σχετίζονται με την ικανότητα ενός διοικητικού στελέχους να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες δημιουργεί καλό εργασιακό περιβάλλον, ώστε όλοι οι υφιστάμενοι να μπορούν να εργαστούν και να εκφραστούν ελεύθερα και χωρίς φόβο.
- 3.) Νοητικές δεξιότητες, που περιλαμβάνουν την ικανότητα ενός προϊσταμένου να βλέπει όλη την οργάνωση ως σύνολο, να αναγνωρίζει ότι οι διάφορες λειτουργίες της οργάνωσης είναι αλληλεξαρτώμενες και ότι μια αλλαγή που θα συμβεί σε μια από αυτές θα επηρεάσει όλες τις άλλες.

Κατά μια άλλη άποψη τα χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους ταξινομούνται στις παρακάτω έξι κατηγορίες(Stogdill,1974):

- 1.) Σωματικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, εμφάνιση.
- 2.) Κοινωνικό υπόβαθρο, όπως μόρφωση και κοινωνική θέση.
- 3.) Χαρακτηριστικά ευφυΐας, όπως γνώσεις, οξύνιοια και αποφασιστικότητα.
- 4.) Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως ενεργητικότητα, ενθουσιασμός, αυτοπεποίθηση.
- 5.) Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με του έργο του, όπως υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή και
- 6.) Κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως δημοτικότητα, ευγένεια και γόητρο.

Επιπρόσθετα, ένας Ηγέτης, είναι πολύ σημαντικό να διαθέτει κοινωνικές ικανότητες, όπως είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, που συνεπάγεται αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση(ενσυναίσθηση) και διαχείριση σχέσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη(EQ) είναι «η ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση»(Salovey&Mayer,1990) ή η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να συνειδητοποιεί τα συναισθήματα του και να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή για να χειρίζεται τη συμπεριφορά και τις σχέσεις του(Bradberry&Greaves,2006).Σύμφωνα με το μοντέλο των Golemanetal.(2002), η

συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες, οι οποίες είναι η **αυτεπίγνωση**, η **αυτοδιαχείριση**(ατομικές δεξιότητες), η **κοινωνική επίγνωση** και η **διαχείριση σχέσεων**(κοινωνικές δεξιότητες).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι ατομικές δεξιότητες είναι η αυτεπίγνωση, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του, τις τάσεις του και την προδιάθεση που έχει προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και η αυτοδιαχείριση, η οποία είναι η ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί την επίγνωση των συναισθημάτων του, ώστε να μπορεί να είναι ευέλικτο και να κατευθύνει τη συμπεριφορά του προς την επιθυμητή κατεύθυνση(Bradberry&Greaves,2006). Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι η κοινωνική επίγνωση ή ενσυναίσθηση, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι άλλοι γύρω του, ακόμη και αν το ίδιο δεν αισθάνεται ή δεν σκέφτεται με αυτόν τον τρόπο. Επίσης, στις κοινωνικές δεξιότητες συμπεριλαμβάνεται και η διαχείριση σχέσεων, η οποία χαρακτηρίζεται ως η ικανότητα να χειρίζεται κανείς με επιτυχία και σε βάθος χρόνου τις αλληλεπιδράσεις του με άλλους ανθρώπους(Bradberry&Greaves,2006).

Αυτό όμως που προέχει και είναι το σημαντικότερο όλων, όπως πρεσβεύει και η Τριαντάρη (Τριαντάρη, 2020), είναι ότι ο=το άτομο που κατέχει θέση ευθύνης και μπορεί να οριστεί ως «ηγέτης» μιας ομάδας, θα πρέπει να διακατέχεται (ή να φροντίζει να διακατέχεται) από ακεραιότητα, ανθρωπιά, δικαιοσύνη, λογοδοσία και ταπεινότητα!

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : Η Διεθνής Πολυεθνική Επιχείρηση Dufry

4.1 Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών

Η εταιρία Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών ιδρύθηκε το 1979, με σκοπό να παρέχει αφορολόγητα προϊόντα σε ταξιδιώτες που εξέρχονται από τα σύνορα της Ελλάδας. Λειτουργήσε αρχικά με δύο καταστήματα, ένα στο Ανατολικό και ένα στο δυτικό αεροδρόμιο Αθηνών. Δραστηριοποιείται στον κλάδο του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου (travel retail), που αποτελεί ιδιαίτερο κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Το δίκτυο πωλήσεων αποτελείται σήμερα από 114 καταστήματα σε 46 σημεία σε όλη την Ελλάδα. Συγκεκριμένα σε 22 αεροδρόμια, 10 μεθοριακούς σταθμούς και 14 λιμάνια. Το 1998 η εταιρία εισήχθη στο χρηματιστήριο αξιών της Αθήνας σταθμός που συνέβαλε στην ανάδειξη της εταιρείας ως ένας από τους μεγαλύτερους λιανεμπόρους στην Ελλάδα και για τη δεδομένη περίοδο αποτελούσε τη μεγαλύτερη ελληνική εμπορική εισηγμένη επιχείρηση. Την ίδια χρονιά υπογράφεται η σύμβαση αποκλειστικής πώλησης αφορολογήτων ειδών στα σημεία εξόδου από την Ελλάδα με ισχύ έως το 2048. Το 1999 η εταιρεία ιδιωτικοποιείται με πώληση του 25,25% ενώ παραχωρείται ο έλεγχος της διοίκησης της εταιρείας σε ομάδα Ελλήνων και ξένων επενδυτών. Το 2000 ιδρύεται η θυγατρική εταιρία Ελληνικές Διανομές Α.Ε. με αντικείμενο τον ανεφοδιασμό κρουαζιερόπλοιων, εμπορικών πλοίων, στρατιωτικών βάσεων και πρεσβειών αλλά και με τη λειτουργία καταστημάτων λιανικής πώλησης εντός της ελληνικής αγοράς. Το 2003 υπογράφεται σύμβαση αγοράς και πώλησης πακέτου μετοχών ποσοστού 40% μεταξύ της τότε Α.Τ.Ε που κατείχε την πλειοψηφία των μετοχών και των Folli Follie ABEE και Γερμανός ABEE με ταυτόχρονη παραχώρηση της διοίκησης στις δύο εταιρίες από κοινού. Το 2006 η εταιρία προχώρησε στην εξαγορά της ξένης Link of London Ltd. Και η Folli Follie εξαγόρασε το επιπλέον ποσοστό του 25% των μετοχών που ανήκε στη Γερμανός ABEE. Το 2007 εξαγοράζεται η εταιρία Elmec Sport A.B.E.T.E. και το 2008 το νέο λογότυπο της εταιρίας. Το 2011 ιδρύεται ο όμιλος Folli Follie Group που προέρχεται από τη συγχώνευση των εταιριών Folli Follie ABEE, Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. και Elmec Sport A.B.E.T.E. απορροφώσα εταιρεία την Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. Την ίδια χρονιά ο όμιλος συμμαχεί με τον μεγάλο κινεζικό επενδυτικό όμιλο Fosun που έχει δυναμική παρουσία στις αγορές του τουρισμού και του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου. Τον Απρίλιο του 2013 η Folli Follie Group μεταβιβάζει το 51% των μετοχών της εταιρίας Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών Α.Ε. στον πολυεθνικό όμιλο Dufry AG που αποτελεί ηγέτη στον κλάδο του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου με έδρα την Ελβετία, ενώ τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους ολοκληρώνεται η πώληση της εταιρίας με τη μεταβίβαση του υπόλοιπου 49% των μετοχών στον ίδιο όμιλο και η εταιρία αποκτά τη σημερινή τη μορφή.

Τα αφορολόγητα και το ταξιδιωτικό λιανεμπόριο είναι η παγκόσμια βιομηχανία στην οποία περιέχονται οι πωλήσεις αγαθών σε διεθνείς ταξιδιώτες. Τα καταστήματα αφορολογήτων ειδών εξαιρούνται από την πληρωμή συγκεκριμένων τοπικών ή εθνικών φόρων και δασμών, με την απαραίτητη προϋπόθεση ότι τα συγκεκριμένα αγαθά

πωλούνται αποκλειστικά σε ταξιδιώτες που θα τα μεταφέρουν προς κατανάλωση στις χώρες τους. Τα αφορολόγητα και η βιομηχανία ταξιδιωτικού λιανεμπορίου κάποιες φορές συγχέονται λανθασμένα με άλλα κανάλια πώλησης. Οι πωλήσεις απαλλαγμένες από φόρους και δασμούς δεν είναι συναλλαγές διασυνοριακές, δεν είναι μη πληρωτέοι δασμοί και δεν είναι πωλήσεις σε ελεύθερη ζώνη. Οι αφορολόγητες πωλήσεις λαμβάνουν χώρα σε περιβάλλον αυστηρών εμπορικών κανονισμών που διέπονται από τελωνειακές απαλλαγές, για παράδειγμα σε αεροδρόμια, λιμάνια, κρουαζιερόπλοια και χερσαία σύνορα και η λειτουργία τους ελέγχεται από τις εθνικές τελωνειακές αρχές.

Μόνο μια περιορισμένη γκάμα προϊόντων πωλούνται στα καταστήματα αφορολογητών ειδών και σε καταστήματα ταξιδιωτικού λιανεμπορίου σε σύγκριση με την εγχώρια αγορά. Αυτά είναι συνήθως πολυτελείς μάρκες σχεδιαστών, ηλεκτρονικά είδη μεγάλης αξίας, προϊόντα ζαχαροπλαστικής, οινοπνευματώδη ποτά, αρώματα και καπνικά προϊόντα (Bush & Storey, 2016) (Duty Free World Council, n.d.).

4.1.1. Όραμα και Αξίες της Εταιρίας: Καταστήματα Αφορολόγητων Ειδών

Η αποστολή της εταιρίας περιγράφεται ως η επιχειρηματική υπεροχή και ανάπτυξη, μέσω της καθιέρωσης στη συνείδηση του ταξιδιώτη ως ο κορυφαίος προορισμός για τις αγορές τους. Αυτό επιτυγχάνεται λόγω της διάθεσης υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και προϊόντων σε προνομιακές τιμές. Έτσι δημιουργείται η επιστροφή αξίας στους πελάτες, στους ανθρώπους της εταιρίας, στους μετόχους, στους συνεργάτες και στις τοπικές κοινωνίες, με σεβασμό στο περιβάλλον δράσης (Χειμαρίου, 2022).

Όραμα της εταιρίας είναι να ξεχωρίσει παγκοσμίως μεταξύ των μεγαλύτερων εταιριών ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου, επιτυγχάνοντας την ικανοποίηση των πελατών και τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης προς τους μετόχους.

Οι αξίες περιγράφονται από τα ακόλουθα:

- ✓ Ο ταξιδιώτης, ο οποίος αποτελεί το σημείο στο οποίο εστιάζονται όλες οι προσπάθειες. Η σωστή εξυπηρέτηση σε ένα σύγχρονο, ελκυστικό περιβάλλον, παρέχοντας τα καλύτερα προϊόντα στις ανταγωνιστικότερες τιμές.
- ✓ Η ποιότητα αφού κύριο μέλημα αποτελεί η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- ✓ Η καινοτομία όπου αναζητείται συνεχώς έτσι ώστε να προσφέρεται στον ταξιδιώτη η απολαυστικότερη αγοραστική εμπειρία πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την επίσκεψη στα καταστήματα. Η βελτίωση της απόδοσης επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- ✓ Η αποτελεσματικότητα καθώς επιδίωξη της εταιρίας είναι η διάκριση τόσο εντός του ομίλου Dufry όσο και παγκοσμίως, μέσω της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί αλλά και της ποιοτικής εκτέλεσης των εγχειρημάτων που έχουν αναληφθεί. Γίνεται διαρκής αναζήτηση, νέων τρόπων, αποτελεσματικότερης διαχείρισης και μείωσης των λειτουργικών εξόδων της εταιρίας. Στόχος είναι η συνεχής ανάπτυξη των οικονομικών μεγεθών και η ανταπόδοση της εμπιστοσύνης των μετόχων, μέσω της μεγιστοποίησης της απόδοσης των επενδύσεων τους.
- ✓ Η ανάπτυξη καθώς αποτελεί βασική αξία που διέπει την εταιρία στο σύνολό της. Η ανάπτυξη απαιτεί νέες επενδύσεις αφού χωρίς αυτές δεν υπάρχει μείωση της ανεργίας, δεν υπάρχει ανάπτυξη και δεν υπάρχει αύξηση του ΑΕΠ. Η εταιρία ανακαινίζει, επεκτείνει και δημιουργεί νέα καταστήματα.
- ✓ Οι τοπικές κοινωνίες αφού βασική επιδίωξη της εταιρίας αποτελεί η ανάπτυξη στα σημεία εξόδου της χώρας. Με την ανάπτυξη εμπορικής δραστηριότητας σε αυτές τις περιοχές, ενισχύεται η οικονομία των τοπικών κοινωνιών, με την ταυτόχρονη μείωση της ανεργίας.
- ✓ Οι άνθρωποι της εταιρίας, αφού η εταιρία στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό της. Υπάρχει κατανόηση και σεβασμός των αναγκών τους. Υποστηρίζεται η αξιοκρατία και υπάρχει φροντίδα για τη συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη αυτών μέσα σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, ομαδικής εργασίας και ανοικτής επικοινωνίας (Hellenic Duty Free Shops S.A., 2021).

4.2 Η Εταιρία Dufry INTERNATIONAL AG.

Η Dufry είναι ο παγκόσμιος ηγέτης του κλάδου του ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου με παρουσία σε 63 χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο η οποία ιδρύθηκε το 1965 και δραστηριοποιείται στο ελβετικό χρηματιστήριο αξιών. Η εταιρία αναπτύχθηκε σημαντικά τα τελευταία 60 χρόνια μέσω οργανικής ανάπτυξης αλλά και μιας

πρωτόγνωρης επένδυσης συγχωνεύσεων και αποκτήσεων τα οποία οδήγησαν σε μια παγκόσμια κοινοπραξία με τζίρο 8.1€ δις και με δυναμικό 31.000 εργαζομένων. Παρέχει στους πελάτες της μια μεγάλη ποικιλία επιλογών από κυρίαρχα brands, από παραπάνω από 1.500 προμηθευτές. Τα κανάλια πωλήσεων της είναι τα αεροδρόμια, τα λιμάνια και κρουαζιερόπλοια, οι πωλήσεις κατά τις πτήσεις, οι σιδηροδρομικοί σταθμοί, τα χερσαία σύνορα, καταστήματα στις κεντρικές αγορές των πόλεων και σε ξενοδοχεία και διπλωματικά καταστήματα (Dufry, 2021).

4.2.1. Όραμα και Αξίες της Dufry

Η Dufry έχει ξεκάθαρο όραμα. Να αποτελέσει την πιο καινοτόμα και κερδοφόρα επιχείρηση. Η προσφορά αξέχαστων εμπειριών στους ταξιδιώτες και η δημιουργία αξίας προς όλους τους ενδιαφερόμενους θεσμούς, τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους ιδιοκτήτες, τους συνεργάτες και τις τοπικές κοινωνίες.

Οι αξίες της εταιρίας περιλαμβάνουν τις παρακάτω έννοιες:

- ✓ Τη συγκέντρωση, η οποία τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο όλων των δράσεων της εταιρίας.
- ✓ Παγκόσμια όπου ο διεθνής σκοπός και η προσέγγιση είναι πρωτόγνωροι.
- ✓ Η προσφορά η οποία συνεπάγεται ότι η επιτυχία της απόδοσης δυνατών οικονομικών αποτελεσμάτων πραγματοποιείται μέσω λειτουργικής αριστείας
- ✓ Η συνέπεια όπου η εταιρία συνεχώς αποδίδει και επιτυγχάνει σε οτιδήποτε αναλάβει.

Οι αρχές που βασίζεται και ακολουθεί η εταιρία είναι η φροντίδα, όπου η εταιρία φροντίζει ειλικρινά για τις ανάγκες των πελατών και των συναδέλφων, η υπόθεση, όπου η εταιρία είναι έτοιμη για κάθε συνθήκη και έτοιμη να προσαρμοστεί για να αποδώσει και τέλος η αποτελεσματικότητα που συνεπάγεται ότι όλα γίνονται με το σωστό τρόπο.

Η αποστολή της εταιρίας είναι η διατήρηση της θέσης της ως ο πιο συμπαγής και εξειδικευμένος συνεργάτης ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου παγκοσμίως, με την ασύγκριτη δύναμη να προσφέρει. Η Dufry επιδιώκει τη στρατηγική της κερδοφόρας ανάπτυξης με επίκεντρο τους τουριστικούς προορισμούς σε αναδυόμενες αγορές (Dufry, 2021).

Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελείται από τα παρακάτω βασικά στοιχεία:

- ✓ Ο συνδυασμός της παγκόσμιας προσέγγισης με τη γνώση των τοπικών αγορών. Η χρήση της παγκόσμιας προσέγγισης των λειτουργιών πραγματοποιείται με δύο τρόπους. Με τη διαφοροποίηση και κατά συνέπεια τη μεγιστοποίηση του προφίλ κινδύνου, ενώ παράλληλα αυξάνεται η τεχνογνωσία και η εμπειρία στις λειτουργίες του παγκόσμιου ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου.
- ✓ Η εστίαση στην κερδοφόρα ανάπτυξη. Γίνεται διαρκής βελτίωση και επέκταση των υφιστάμενων καταστημάτων έτσι ώστε να προσεγγιστούν οι πλήρεις δυνατότητες. Η εταιρία στοχεύει να επεκτείνει περαιτέρω την παρουσία της σε ελκυστικές αγορές ανά την υφήλιο.
- ✓ Η λειτουργία ως πραγματικού ταξιδιωτικού λιανικού εμπόρου που επικεντρώνεται στις ανάγκες του πελάτη. Η εταιρία λειτουργεί με ένα γνήσιο επιχειρησιακό μοντέλο ταξιδιωτικού λιανικού εμπορίου, διαχειριζόμενη όλες τις λειτουργίες άμεσα και στελεχώνοντας όλα τα καταστήματα με δικούς της εργαζομένους. Αυτό επιτρέπει την άμεση και βαθιά κατανόηση των συμπεριφορών καταναλωτή και των προτιμήσεων. Για την αύξηση της παραγωγικότητας η εταιρία εφαρμόζει ειδικά προγράμματα όπως το Dufry plus one , το οποίο επικεντρώνεται στη βελτιστοποίηση της εμπειρίας της εξυπηρέτησης πελατών.
- ✓ Η δημιουργία μακροχρόνιων εργασιακών σχέσεων με τους συνεργάτες. Η εταιρία επιδιώκει να οικοδομεί επωφελείς σχέσεις με τους κατόχους των εγκαταστάσεων. Σκοπός της εταιρίας είναι να παρέχει στις αρχές των αεροδρομίων ή στους ιδιοκτήτες, ολοκληρωμένα πακέτα, που περιλαμβάνουν εναλλακτικά επιχειρησιακά σχέδια, τα οποία επιτρέπουν και στις δύο πλευρές να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα.
- ✓ Η ενίσχυση των κεντρικών λειτουργιών για να βελτιωθεί η κερδοφορία. Η εταιρία κεφαλαιοποιεί από διαφορετικές συνέργειες που δημιουργούνται από την προτυποποίηση των διαδικασιών μεταξύ των λειτουργιών, από κεντρικές διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές και από την εφαρμογή κοινών πλατφόρμων πληροφορικής, logistics και οικονομικών ελέγχων.

Η εταιρία λειτουργεί στο σύνολο της πάνω σε τρεις πυλώνες. Ο πρώτος πυλώνας είναι οι εργαζόμενοι. Αναγνωρίζεται ότι οι άνθρωποι που απαρτίζουν την εταιρία είναι το μεγαλύτερο κεφάλαιο. Μέσω αυτών παραδίδονται όλες οι εταιρικές προτεραιότητες. Ο

συνδυασμός εμπνευσμένων ηγετών, πολύ αποδοτικών ατόμων, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων που συνεπάγονται ευκαιρίες ανάπτυξης, ανταμοιβής και αναγνώρισης των προσπαθειών, η προώθηση της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας συντελούν στη δημιουργία ενός ιδανικού περιβάλλοντος εργασίας και ανάπτυξης. Ο δεύτερος πυλώνας είναι οι πελάτες. Είναι κατανοητό ότι εάν οι πελάτες δεν εισέρχονται στα καταστήματα, δεν απολαμβάνουν τις εμπειρίες των καταστημάτων και δεν αγοράζουν τα προϊόντα, τότε όλα είναι άωφα. Μέσω της εξαιρετικής αντιμετώπισης του πελάτη, των ελκυστικών καταστημάτων και της μεγάλης ποικιλίας σε επώνυμα προϊόντα δημιουργείται ένα φιλόδοξο μέρος για αγορές. Ο τρίτος πυλώνας είναι τα αποτελέσματα. Όλοι στην εταιρία επιδιώκουν να παράγουν αποτελέσματα, με επίκεντρο τις πωλήσεις και τα κέρδη. Μέσω της ανάλυσης, της κατανόησης των αιτιών, της παραγωγής πλάνων ενεργειών και εφαρμόζοντας με την απαραίτητη αίσθηση του επείγοντος επιτυγχάνεται η επιχειρηματική απόδοση (Dufry, 2021).

4.3 Η Διοίκηση Λειτουργιών στην Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών

Η αποστολή του τμήματος της διοίκησης λειτουργιών βασίζεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή του ετήσιου πλάνου πωλήσεων. Οι στόχοι του τμήματος επικεντρώνονται στη επιτυχή εφαρμογή αποδοτικών και αποτελεσματικών λειτουργιών σε ολόκληρο το εταιρικό δίκτυο του ταξιδιωτικού λιανεμπορίου. Ο σκοπός της τμήματος είναι, σε συνεργασία και με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρίας, η δημιουργία μιας εξαιρετικής εμπειρίας αγορών για τους πελάτες, κατανοώντας και βελτιώνοντας τις φυσικές συνθήκες και την εμφάνιση των καταστημάτων, έτσι ώστε να διατηρεί ένα άνετο περιβάλλον για τους καταναλωτές αλλά και για τους συνεργάτες. Για να επιτευχθεί αυτό διασφαλίζεται η ομαλή επικοινωνία ανάμεσα στα κεντρικά γραφεία και στο τμήμα Λειτουργιών, βοηθώντας στην σωστή εφαρμογή και στην προτυποποίηση των λειτουργικών μοντέλων (MODUS1 -BOM2), στη συμπληρωματική έρευνα και ανάλυση των πωλήσεων αλλά και στο συνεπές οπτικό merchandising σε όλα τα σημεία πώλησης.

Βασικό αντικείμενο της διοίκησης λειτουργιών είναι η εξυπηρέτηση πελατών και η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων. Στα καταστήματα αφορολογητών ειδών (Κ.Α.Ε.) αυτοί οι στόχοι καθίστανται εφικτοί μέσω της δόμησης της λειτουργίας της επιχείρησης σε τρεις πυλώνες: 1. Δημιουργία εμπειρίας στους υπαλλήλους. 2. Δημιουργία εμπειρίας στους πελάτες. Και 3. Δημιουργία προϋποθέσεων για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από τη διοίκηση της εταιρείας. Για τη δόμηση αυτών

των πυλώνων έχουν οριστεί κάποιες επιθυμητές συμπεριφορές και πρακτικές ανά τομέα, έχει γίνει ευθυγράμμιση των συστημάτων μέτρησης και παρατήρησης, ανταμοιβής και αναγνώρισης και έχει προβλεφθεί η κατάρτιση κι εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων μελών. Πελάτες για την εταιρεία δε λογίζονται αποκλειστικά το καταναλωτικό κοινό των λιμανιών, αεροδρομίων και συνοριακών σταθμών αλλά και οι Δημόσιες Αρχές (Τελωνεία, Αστυνομία, Υ.Π.Α) καθώς και η ανώτατη διοίκηση.

Η εξυπηρέτηση του κοινού αλλά και η ικανοποίηση των υπολοίπων μελών – πελατών, απαιτεί την αгаσθή συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Το καταναλωτικό κοινό πρέπει να απολαμβάνει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση με στόχο τη δημιουργία εμπειριών. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, γίνεται μελέτη όλων των σχετικών αναφορών που έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση του πελάτη (customer excellence reporting, mystery shopper). Επιπλέον η εικόνα των καταστημάτων θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να δημιουργεί ένα περιβάλλον άνετο και φιλικό, με σύγχρονες εγκαταστάσεις, πληθώρα προσφορών και προωθητικών ενεργειών αλλά και επάρκεια των απαραίτητων και αναγκαίων εμπορευμάτων. Οι παραπάνω συνθήκες συμβάλλουν στην επίτευξη δημιουργίας της ζητούμενης καταναλωτικής εμπειρίας (Χειμαρίου, 2022).

4.4. Περιβαλλοντικά και Εργασιακά Ζητήματα

Πολιτική διαφορετικότητας και ίσων ευκαιριών:

Βασική αρχή τόσο της μητρικής εταιρείας DUFREY Group, όσο και της εταιρείας καταστήματα αφορολογήτων ειδών και των θυγατρικών της είναι η ανυπαρξία διακρίσεων όσον αφορά τα προστατευμένα χαρακτηριστικά. Τα προστατευμένα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν το φύλο, τις αναπηρίες, τη φυλή, το χρώμα, την εθνικότητα τη θρησκεία, την οικογενειακή κατάσταση, την ηλικία, την εγκυμοσύνη και τη μητρότητα. Η πολιτική αυτή εφαρμόζεται ισάξια στην αντιμετώπιση προς τους επισκέπτες, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Η εταιρεία σέβεται τη διαφορετικότητα των υπαλλήλων και διαχειρίζεται κάθε τέτοιο ζήτημα που προκύπτει δίκαια και με ευαισθησία. Ο καθένας έχει την υποχρέωση να φέρεται σύμφωνα με αυτήν την πολιτική και να συμπεριφέρεται στους συναδέλφους με ακεραιότητα. Η εταιρεία δεν ανέχεται καμία πρακτική ή συμπεριφορά διάκρισης.

Σεβασμός στα εργασιακά δικαιώματα και στην ελευθερία του συνδικάτου. Από το 1980 λειτουργεί απρόσκοπτα η ένωση υπαλλήλων των ελληνικών καταστημάτων αφορολογήτων ειδών. Είναι το επίσημο όργανο αντιπροσώπευσης των υπαλλήλων, στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να συμμετάσχει.

Περιβαλλοντικά ζητήματα Η εταιρεία με τη συνδρομή ειδικής συμβουλευτικής εταιρείας, έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ένα σύστημα διαδικασιών σε συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα ISO14001 και με τη διαδικασία απόκτησης του πιστοποιητικού Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που αποδίδεται από την εταιρεία TUV Austria Hellas. Εντός αυτού του πλαισίου διενεργούνται έλεγχοι στα τοπικά καταστήματα της εταιρείας έτσι ώστε να διασφαλίζεται η κατάλληλη εφαρμογή των διαδικασιών και η συμμόρφωση με τους κανονισμούς (Χειμαρίου, 2022).

Συζήτηση – πορίσματα

Συνοψίζοντας όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια και στην προσπάθειά μας να καταγράψουμε και αναλύσουμε τα επικοινωνιακά μοντέλα που εφαρμόζονται σε μια πολυεθνική εταιρία με διεθνή εμβέλεια, που στην περίπτωσή μας είναι η Dufry, και τα οποία αποτελούν τα εχέγγυα για μια επιτυχημένη (οικονομική-εμπορική και κοινωνική) πορεία στο πέρασμα του χρόνου, καταλήγουμε στις παρακάτω διαπιστώσεις:

- Η εταιρία εκπροσωπείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποφαινεται με συλλογική απόφαση για όλα τα θέματα που αφορούν στη λειτουργία της εταιρίας. Το ανώτατο διοικητικό όργανο λαμβάνει αποφάσεις με δημοκρατικές διαδικασίες, χρησιμοποιώντας συναλλακτικά μοντέλα επικοινωνίας, όπου το νόημα εξελίσσεται ένα βήμα παραπέρα καθώς τα άτομα που συναποτελούν το διοικητικό συμβούλιο **συνδιαμορφώνουν** ένα κοινό μήνυμα κατά την επικοινωνιακή διαδικασία. Τα άτομα του διοικητικού συμβουλίου, προκειμένου να αποφασίσουν για τα θέματα που απασχολούν την επιχείρηση, αλληλεπιδρούν και δρουν μεταξύ τους, άλλοτε ως πομποί κι άλλοτε ως δέκτες πληροφοριών, αντιμετωπίζονται ισότιμα στη διαδικασία επικοινωνίας και δεν αποτελούν φορέα εξουσιαστικού λόγου ή αντίθετα παθητικού και άβουλου όντος. Οι αποφάσεις αποτελούν προϊόν της παραπάνω δημοκρατικής διαδικασίας και της επικράτησης της πλειοψηφίας.
- Οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου διαμορφώνουν τα μηνύματα που θα διαβιβαστούν καθοδικά (από άνωθεν προς τα κάτω) και γραμμικά (γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας) στους δύο γενικούς διευθυντές της επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση δεν υπάρχει η δυνατότητα διάδρασης και ανάδρασης από την πλευρά των αποδεκτών.
- Οι αποδέκτες των «μηνυμάτων-εντολών», θα γίνουν με τη σειρά τους πομποί και θα πρέπει να προωθήσουν τα μηνύματα που λαμβάνουν από την ηγεσία στις ποικίλες διευθύνσεις εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας, ανάλογα με την ειδίκευση τομέα της κάθε διεύθυνσης (οικονομικού, ανθρώπινου δυναμικού,

πληροφορικής, στρατηγικής και ανάπτυξης, πωλήσεων και καταστημάτων, εμπορική διεύθυνση αγορών, ανάπτυξης δικτύου, τεχνικών έργων, επικοινωνίας και ελληνικές διανομές, logistics. Και αυτοί με τη σειρά τους ακολουθούν καθοδικά και γραμμικά μοντέλα επικοινωνίας και πληροφόρησης, καθώς οι πληροφορίες – μηνύματα – εντολές της ηγεσίας, θα πρέπει να παραληφθούν από τους δέκτες και να υλοποιηθούν ακολουθώντας αυστηρά χρονοδιαγράμματα, στοχοθεσίες και καλές πρακτικές (σύμφωνα με τις αποφάσεις της ηγεσίας).

- Οι κατά τόπους διευθύνσεις και παραρτήματα (καταστήματα), αφού λάβουν τα όποια μηνύματα-εντολές, καθίστανται υπεύθυνες για την υλοποίηση και εφαρμογή τους από τους εργαζόμενους της κάθε διεύθυνσης.
- Σε αυτό το σημείο, ο κάθε διευθυντής των εξακτινωμένων καταστημάτων φέρει την ευθύνη και καλείται να διαχειριστεί τα μηνύματα που θα «εκπέμψει» προς τους εργαζόμενους της δικής του εργασιακής ομάδας. Οι επιλογές ποικίλουν ανάλογα με το προφίλ του ηγέτη, με τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τις πεποιθήσεις, την ιδεολογία και στάση ζωής.
- Ιδανικά κρίνονται τα κυβερνητικά (που δίνουν το δικαίωμα ανάδρασης του δέκτη), τα μοντέλα αλληλεπίδρασης (όπου πομπός και δέκτης δημιουργούν μια διαλεκτική και αμφίδρομη σχέση) και βεβαίως τα συναλλακτικά μοντέλα επικοινωνίας (όπου πομπός και δέκτης λειτουργούν ισότιμα και συναποφασίζουν την πορεία δράσης και συμπεριφοράς).
- Τα γραμμικά μοντέλα επικοινωνίας δημιουργούν μια παθητική αποδοχή των μηνυμάτων και αποτελούν τροχοπέδη στην παρακίνηση των εργαζομένων για ενθουσιασμό, όραμα και εργασιακή ικανοποίηση.
- Τελευταία εργασιακή ομάδα στην διοικητική πυραμίδα και την «εικόνα» της επιχείρησης, αποτελούν οι εργαζόμενοι στα κατά τόπους καταστήματα, οι οποίοι επικοινωνούν οριζόντια και όχι καθοδικά (μεταξύ ίσων). Σε αυτή την περίπτωση, τα συναλλακτικά μοντέλα επικοινωνίας κρίνονται ως τα πλέον δόκιμα και μπορούν να αποτελέσουν τα εχέγγυα για θετικό εργασιακό κλίμα, για εργασιακή ικανοποίηση και φυσικά για αποδοτικότερη παραγωγή και καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Όπως καταλαβαίνουμε, η ορθή επικοινωνία μέσα σε μια τόσο μεγάλη επιχείρηση αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον και διαφαίνεται και η ανάγκη επιμόρφωσης όλων των

εργαζομένων αλλά και των ατόμων που κατέχουν τις θέσεις ευθύνης (ηγεσία), σε θέματα Επικοινωνίας, ηγεσίας, διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων, έτσι ώστε όλη αυτή η επιχείρηση με τους χιλιάδες εργαζόμενους και τη διεθνή εμβέλεια, να λειτουργεί απρόσκοπτα και να επιτυγχάνει τους στόχους της τόσο σε εμπορικό-οικονομικό επίπεδο, όσο και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (εργαζόμενοι και πελάτες).

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (1999). Η Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Στο: *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης*. Στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Τόμος Α΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο .

Αρτινοπούλου, Β. (2010). *Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ*. Εκπαιδεύοντας τους μαθητές στη διαχείριση της βίας και του εκφοβισμού. Αθήνα: ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ.

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα : Rosili.

Βάμβουκας, Μ. (2000). *Εισαγωγή στην Ψυχοπαιδαγωγική Έρευνα και Μεθοδολογία*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Βαλασίδης Ι., (1985) *Επικοινωνία, γενικές αρχές*. Εκδόσεις Κοντακτά.

Bradberry, T. & Greaves, J., (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη-Το απλό βιβλίο*. Εκδόσεις Κριτική.

Bien, M. U, Schermerhorn, J. R. & Osborn, R. N. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Πασχαλίδης.

Γιαννουλέας Μ., (1997). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Γιαννουλέας, Μ. (2011). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: πεδίο.
- Γρηγοριάδου, Ε. & Τέλλιου, Α. (2016). *Σχολική Διαμεσολάβηση. Ένας οδηγός για την επίλυση συγκρούσεων στο σχολείο από συνομήλικους*. Θεσσαλονίκη: Αντιγόνη. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:
https://gr.boell.org/sites/default/files/odigos_sholikis_diamesolavisis_omilikon.pdf (Προσπελάστηκε 21-05-2021).
- Δαλακούρα, Α., (2012). *Χτίζοντας και καθοδηγώντας τις εργασιακές ομάδες*. Αθήνα: ICBS Business College.
- Δημητρίου, Κ., (1991). *Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην πράξη*. Αθήνα: Γαλαίος.
- Δημητρόπουλος, Ε., & Καλούρη-Αντωνοπούλου, Ο., (2003). *Παιδαγωγική Ψυχολογία. Από τη θεωρία της Μάθησης στην Εκπαίδευση Νέων και Ενηλίκων*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Διομήδους, Μ., Ζήκος, Δ., Λιάσκος, Ι., Ρουμेलιώτου, Ι., Φωκά, Α. & Πιστόλης, Ι. (2009). *Σύνδρομο χρόνιας κόπωσης και επαγγελματικής εξουθένωσης στους επαγγελματίες υγείας*. Νοσηλευτική, 48(2), σ.σ. 190-199.
- Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ζαβλανός, Μ. (1997). *Οργάνωση και διοίκηση*, τόμος Β' (4η έκδοση). Αθήνα. Εκδόσεις Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Fontana, D. (1996). *Ψυχολογία για εκπαιδευτικούς* (μτφ.). Εκδόσεις Σαββάλα.
- Hooper-Greenhill, E., (1999). Σκέψεις για τη μουσειακή εκπαίδευση και επικοινωνία στη μεταμοντέρνα εποχή, *Αρχαιολογία και Τέχνες*, 72. 47-49.

- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., (2014). *Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: πεδίο.
- Greenberg, J. & Baron, R., (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Goleman, D. (1997). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2014). *Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: πεδίο.
- Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέστου, Μ., Τσενέ, Λ., Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ., (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Αθήνα: πεδίο.
- Κανδυλάκη, Α., (2004). *Η συμβουλευτική στην κοινωνική εργασία. Δεξιότητες επικοινωνίας και τεχνικές παρέμβασης*. Αθήνα: Μετασπουδή.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα.
- Κάντας Α., (1995). *Οργανωτική –Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κατή, Δ., (2000). *Γλώσσα και επικοινωνία στο Παιδί*. Αθήνα: Οδυσσέας.
- Κούρτη, Ε., (1995). *Διαπροσωπική επικοινωνία: θεωρητικές προσεγγίσεις*. Θεσσαλονίκη: Μάγια.
- ΜακΚουέλ, Ν., (1997). *Εισαγωγή στη θεωρία της μαζικής κουλτούρας*, Αθήνα: Καστανιώτης.
- McLeod, J., (2003). *Εισαγωγή στη Συμβουλευτική*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μερκούρης Α., (2002). *Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών*, Αθήνα: Έλλην.
- Μπακιρτζής, Κ., (2002). *Επικοινωνία και Αγωγή*. Αθήνα: Gutenberg.
- Μπαμπινιώτης, Γ., (1992). *Θεωρητική Γλωσσολογία*, Αθήνα. 32.
- Μπουραντάς Δ., (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

- Μπουραντάς,Δ.(2001). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα:Μπένου.
- Μπουραντάς,Δ.(2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπρίνια,Β.(2010). *Μελέτες περιπτώσεων εκπαιδευτικών μονάδων*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Mullins, L.F. (1996).*Οργάνωση και Επικοινωνία*. Αθήνα: Διάυλος.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου,Σ.(1992). *Διοίκηση Προσωπικού*. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Αφών Κυριακίδη.
- Παναγιωτοπούλου,Ρ.(1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις: Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Πετρίδου,Ε.(2011). *Διοίκηση. Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Σοφία.
- Πολυχρονίου,Π.(2006). *Διοίκηση Συγκρούσεων*. Πανεπιστημιακές Παραδόσεις. Πανεπιστήμιο Πατρών: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Robbins, S. & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Σαρμανιώτης,Χ.(2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας.
- Σπυράκης,Γ.& Σπυράκη,Χ.(2008). *Αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους οργανισμούς: Από την επίλυση συγκρούσεων στη διαχείριση συγκρούσεων*. Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 44, σ.32-50. Αθήνα: Ειδική Εκδοτική.
- Τριαντάρη, Σ., (2016). *Η Ρητορική, η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο Βυζάντιο*. Θεσσαλονίκη : Κ&Μ Αντ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ., (2018). *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση. Η Διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- Χατζηπασχάλης, Π.Κ.(2010). *Διαχείριση συγκρούσεων στον επιχειρησιακό κόσμο με εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης. Θεωρητικό υπόβαθρο και εμπειρική διερεύνηση*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Χαχλάκης,Ι.&Αποστολοπούλου,Ε.(2012). *Οργανωσιακές Συγκρούσεις*. Πτυχιακή εργασία. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Χειμαρίου, Φ. (2022). Διπλωματική Εργασία με τίτλο: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19 ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΣΤΟ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ HELLENIC DUTY FREE A.E. ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Χυτήρης,Λ.(2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ψύλλα, Μ., (1991). *Η επικοινωνία σαν κοινωνική διεργασία*, Επιστημονική Επετηρίδα Χαροκοποείου Ανωτάτης Σχολής Οικιακής Οικονομίας, Αθήνα.

Ψύλλα Μ. (2014), «*Επικοινωνία και τοπικός χώρος*» (Μια αναφορά στη δημοτική επικοινωνία), Τοπική Αυτοδιοίκηση, Τεύχος, Αθήνα.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Adams, D.(1990). *Perceptions of conflict, conflict management styles and commitment in middle level schools*. Dissertation Abstracts International, 50(7), 1854 from Balay, Refik, "Conflict Management strategies of Administrators and teacher".2006.

Adejimola, A.S .(2009). *Language and communication in conflict resolution*. Journal of Law and Conflict Resolution, 1 (1), 1-9.

Anderson, G. (1990). *Fundamentals of Educational Research*. UK: The Falmer Press

Antoniou,A.,Polychroni,F.&Vlachakis,A.(2006). *Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-schoolteachers in Greece*. Journal of managerial psychology, vol 21No 7, p.p. 682-690.

Ariani,M.G.&Chashmi,S.A.N.(2011). *Conflict management styles and Communication Quality: Two Parallel Approaches to Dysfunctional Conflict*. 3rd International Conference on A dvanced Management Science, p.p. 83-87.

- Balay,R.(2006). *Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers*. Asian Journal of Management Cases, 3(1), p.p. 5-27.
- Bass, B.M., (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, American Management Association, New York 18, 19-31.
- Behfar,K., Peterson,R., Mannix,E.&Trochim,W.(2008). *The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links between conflict type, conflict management strategies and team outcomes*. Journal of Applied Psychology, vol.93(1), 170-188.
- Bennett, R .(1997). *Organizational Behavior*. Financial times. Pitman Publishing
- Brewer,N.,Mitchell,P.&Weber,N.(2002). “ *Gender role, organizational status and conflict management styles*”. The International Journal of conflict Management,13(1) :78-94.
- Braddock, R. (1958) «An Extension of the “Lasswell Formula”», *Journal of Communication*,8, 88-93.
- Boles, H. & Davenport, J., (1975). *Introduction to educational leadership*. Harper& Row
- Brewer,N.,Mitchell,P.&Weber,N.(2002). “ *Gender role, organizational status and conflict management styles*”. The International Journal of conflict Management,13(1) :78-94.
- Callanan,A.G&Perri,F.D. (2006). *Teaching conflict management using a scenario-based Approach*. Journal of education for Business, 81(3), 131-139.
- Chandler, A. (1950). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chen,G.&Tjosvold,D.(2002). *Conflict Management and Team Effectiveness in China: The Mediating Role of Justice*. Asia Pacific Journal of Management, 19, p.p. 557-72.
- Cohen,L.,Manion,L.&Morrison,K.(2000). *Research Methods in Education*. London: Rout ledge.

- Corwin,R.(1969). '*Patterns of Organizational Conflict*'. Administrative science Quarterly, 14: 507-520.
- Cushman,D.P.(2000). *Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory*. Management Communication Quarterly, 13, p.p. 486-501.
- Dance, F.E.X. (1967). «*A Helical of Communication*» στο Dance, F.E.X. (ed.) *Human Communication Theory*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Deutsch,M.(1969). *Conflicts: productive and destructive*. Journal of Social Issues,25(1), p.p. 7-41.
- Deutsch,M.(1973). *The Resolution of conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.
- Dolland,J.&Ford,C.S.(1939). *Frustration and aggression*. New Haven: Yale University Press.
- D' Oosterlinck,F.&Broekaert,E.(2003). *Integrating school-based and therapeutic conflict management models at schools*. The Journal of School Health, 73(6), p.p.222-225.
- Dufry, 2019. Amex Replenishment Model, Athens: Dufry. Dufry, 2019. Sales & Retail Operations, Athens: Dufry. Dufry, 2021. Company Portrait. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.dufry.com/en/company/our-brand-values> [Πρόσβαση 3 11 2021].
- Dufry, 2021. Our Brand Values. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.dufry.com/en/company/our-brand-values> [Πρόσβαση 3 11 2021].
- Dufry, 2021. Our Strategy. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.dufry.com/en/company/our-strategy> [Πρόσβαση 3 11 2021].
- Duty Free World Council, n.d what is Duty Free and Travel Retail. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://dfworldcouncil.com/what-is-duty-free-travel-retail/> [Πρόσβαση 16 November 2021].

- Erickson, H.L. (1984). *Female Public School Administrators and Conflict Management*, Ph.D. thesis. Dissertation Abstracts International, 45(5): 1251-A στο Balay, Reflik, "Conflict Management Strategies of Administrators and Teachers", 2006.
- Etikan, I., Musa, S.A. & Alkassim, R.S. (2015). *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*. American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5(1), 1-4.
- Elliott, P. (1972) *the Making of Television Series*. London: Constable.
- Festinger, L.A. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. New York: Row and Peterson.
- Fiske, J. (1982): *Introduction to Communication Studies*. London: Routledge.
- Fiske, T., (1992). *Εισαγωγή στην Επικοινωνία, Επικοινωνία και Κουλτούρα*, Αθήνα.
- Garcia C., (2006). *Putting conflict management into practice: a nursing case study*. *Journal of Nursing Management*, 14:201-206.
- Gerbner, G. (1964). «On content Analysis and Critical Research (eds) *Peorle, Society and Mass Communications*, New York: The Free Press.
- Gieber, W. (1960). «Two Communicators of the News: a Study of the Roles of the Sources and Reporters» στο *Social Forces*, 37, 76-83.
- Giles & Noels, 2002, *Θεωρία Προσαρμογής της Επικοινωνίας*.
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South-Western: Cengage Learning.
- Griffin, R.W. & Moorhead, G. (1986). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin, Boston.
- Gupta, J.M. & Sasidhar, B. (2010). *Managing Conflicts in organizations: A Communicative Approach*. AIMS International Journal of Management, 4(3), 177-190.
- Hellenic Duty Free Shops S.A., 2020. *Supply Chain Dpt. v2019*, Athens: Hellenic Duty Free Shops.

- Hellenic Duty Free Shops S.A., 2021. Annual Financial Report for the period 01.01 to 31.12.2020. [Ηλεκτρονικό] Available at:
https://mediafiles.shopdutyfree.com/greece/HDFS_Financial%20Statements_EN_11202_031122020.pdf?_ga=2.261382477.1722291750.1638274347-341020362.1614847029 [Πρόσβαση 4 11 2021].
- Hellenic Duty Free Shops S.A., 2021. The Company. [Ηλεκτρονικό] Available at:
<https://athens.shopdutyfree.com/en/about-us> [Πρόσβαση 20 11 2021].
- Hersey, D. & Blanchard, K.H., (1988). *Management of organizational behavior*(5th Ed.).169-201. Englewood Cliffs,NJ: Prentice Hall.
- Heidel, F. (1946). «Attitudes and Cogritive Infomation» στο *Journal of Psychology*, 21,107-112.
- Henkin,A.B.,Cistone,P.J.&Dee,J.R.(2000). ‘‘*Conflict management strategies ofprinciples in site-based managed schools*’’. *Journal of Educational Administration*, 38(3):142-158.
- Hersey,D.&Blanchard,K.H.(1988). *Management of organizational behavior* (5th Ed.).169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R., Javidan, M. & Dorfman, D., (2001). *Project GLOBE: An introduction*. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 489-505.
- Hoy, W.&Miskel,C.(2013). *Educational administration: theory, research and practice*, 9th edition. New York: Mc Graw-Hill.
- Hudson,G.T.,Srinivasan,P.&Moussa,N.(2005). *Conflict Management, Negotiation and Effective Communication: Essential Skills fir Project Managers*.
Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:
<http://thomasgrisham.com/attachments/File/Confict Management AIPM Australia.pdf> (Προσπελάστηκε: 24-04-2018).
- Huffstutter,S.,Lindelow,J,Scott,S.,Smith and J. Watters (1997). ‘‘ *Managing Time, stress and conflict*’’, στο Smith S. &Piele P. ele. (ed.), *school Leadership Handbook for Excellence*, 3rd ed. USA: University of Oregon, pp. 374-400.

- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (2009). *Joining together: Group theory and group skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Jones, A.M., & Hendry, C. (1994). *The Learning Organization: Adult Learning and Organizational Transformation*. British Journal of Management, volumes, Issue 2, p.p 153-162.
- Kotter, J., (2012). *Accelerate!* Harvard Business Review, 90(11), 45-48.
- Katz, R.L. (1974). "Skills of an effective administrator" in Harvard Business Review, September-October 1974, p.p. 90-102.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). "The Social Psychology of Organizations". John Wiley & Sons, New York.
- Koontz, H, O' Donnell & Weihrich, H., (1982). *Management*, 6th edition. London.
- Kruger, M.L. (1996). *Gender issues in school headship: quality versus power*, στο Cubillo & Brown, "Women into educational leadership and management: international differences", 2003.
- Leiter, M.D. & Maslach, C. (2004). "Areas of worklife: A structure approach to organizational predictors of job burnout". Research in Occupational Stress and Wellbeing, 3, p.p. 91-134.
- Li, Y. (2012). Cross-Cultural Communication within American and Chinese Colleagues in Multinational Organizations. Proceedings of the New York State Communication Association 2010(7). Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://docs.rwu.edu/nycsaproceedings/vol/2010/iss1/7> (Προσπελάστηκε: 14-03-2018).
- Likert, R.A., (1969). *The Human Organization*. New York: Mc Graw Hill.
- Lukasavich, P.A. (1994). "Organizational structure, conflict resolution behavior and organizational commitment as perceived by High school Teachers and Principals", Dissertation Abstracts International, 54(7): 2411-A.
- Lukman, I.B., Othman, J., Hassan, S. & Sulaiman, A.H. (2009). *Intercultural communication and conflict management among Malaysian employers and*

Indonesian domestic workers in Kuala Lumpur. Malaysia Labour Review,3(2),27-38.

Maitland, H., Meddick, J., (1990). *The Marketing Manual*, Office of the arts and libraries, London.

Management_weekNO4 (n.d). Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: anyflip.com/klpb/nqas. Basic (Προσπελάστηκε 17/02/2018).

March, J.G. &Simon, H.A. (2003). *Organizations*. New York: John Wiley&Sons.

Maslach, C., Schaufeli, W.&Leiter, P.M. (2001). “*Job Burnout*”. Annual Review of Psychology, 52, p.p. 397-422.

Masters, M.F. &Albright, R.R. (2002). *The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace*. New York. AMACOM.

McCleary, L. (1973). *Competency Based Educational Administration and Applications to Related Fields*. ERIC, Document reproduction service, ED 077136.

McLeod, J.M. and Chaffee, S.H. (1973), «Interpersonal Approaches to Communication Research» στο *American Behavioral Scientist*, 16, 469-499.

McLuhan, M. (1964) *Understanding Media*. New York: McGraw-Hill.

Menon, A., Jarowski, B.J. & Kohli, A.K. (1997). *Product Quality: Impact of Interdepartment Interactions*. Journal of the Academy of Marketing Sciences, 25, p.p. 187-200.

Monchak, P.V. (1994). *Relationship between organizational structure, conflict resolution and organizational commitment in Elementary schools*. Dissertation Abstracts International, 54(7): 2413-A.

Mullins, L.J. (1996). *Management and Organizational Behavior*. 4th Edition, Pittman.

Mullins, L.J. (2007). *Management and Organizational Behavior*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Newcomb, T. (1959) «The Study of Consensus» στο Merton, R.K., Broom, L. and Cottrell, S. (eds) *Sociology Today*. New York: Basic Books.

- Olweus, D. (1993). *Bullying at school: what we know and what we do*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Olweus, D. (1996). *Bully/victim problems in school*. *Prospects*, 26(2), p.p. 331-359
- Pashiardis, G. (2000). *School climate in elementary and secondary schools: views of Cypriot principals and teachers*. *The International Journal of Educational Management*, p.p. 224-237.
- Pawlak, Z. (1998). *An Inquiry into Anatomy of Conflicts*. *Journal of Information sciences* 109.
- Rahim, A. Magner, R. & Shapiro, L. (2000). *Do your justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions of precisely?* *International Journal of Conflict Management*, 11, p.p. 9-31.
- Rahim, A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd. Edn.) Westport, CT: Quorum Books.
- Rahim, M.A. (2011). *Managing Conflict in Organizations*. Fourth Edition, New Jersey: Transaction Publishers.
- Robbins, S.P. (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1993). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, 6th edition, Prentice Hall.
- Rogers, E.M. (1986). *Communication Technology*. New York Free Press.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence: Imagination, Cognition and Personality*, vol.9, p.p. 185-211.
- Schramm, W. (1954) «How Communication Works» στο Schramm, W. (ed.) *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press.
- Scholtes, P., Joiner, B. & Streibel, B. (1996). *The team handbook*. Second edition. Oriel incorporated.

- Senaratne,S.&Udawatta,N.(2012). *Managing intragroup conflicts in construction project teams: Case studies in Sri Lanka*. Architectural Engineering and Design Management.
- Sethi,A.(1995). *Control and management of conflict*, στο ‘‘Fundamentals of educational management’’, Singh, H. (ed.), Vikas Publishing House PVT LTD.
- Shaw,V.&Shaw.T.C.(1998). *Conflict between Engineers and Marketers. The engineer’s Perpective*, Industrial Marketing Management, 27,p.p. 279-291.
- Singh,H.M.(1995). *Fundamentals of Educational Management*. Uttar Pradesh: Vikas Publishing House Pvt Ltd.
- Singh, P. (2008). *Job analysis for a changing workplace*. Human Resource Management Review, 18(2), p.p. 87—99.
- Spaho,K.(2013). *Organizational communication and conflict management*. Management, 18(1), p.p. 103-118.
- Stevenson, W.J. (1999). *Production/operations management*. Bangkok: Irwin McGraw-Hill.
- Stogdill, R.M. (1950).’’ *Leadership, membership and organization*’’. Psychological Bulletin, 47, p.p.1-14.
- Stone, G., Singletary, M., &Richmont, V. P. (1999). *Clarifying communication theories: a hands-on approach*. Iowa State University Press: Wiley-Blackwell.
- Sullivan E. & Decker P., (2009). *Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας*. Επιστημονική επιμέλεια: Μπελλάλη, Αθήνα: Γκιούρδας.
- Swanburg R.C. & Swanburg R.J., (1999). *Εισαγωγή στη νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία. Δεύτερη έκδοση*. Επιστημονική επιμέλεια: Αποστολοπούλου, Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Λαγός.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York.
- Stoner,J.A.F.&Wankel,C.(1988). *Management*, New Delhi, Prenticw-Hall of India, στοSingh H.M. (ed.), ‘‘Fundamentals of Educational Management’’, 1995

- Stoner, J. (1989). *Management*. NY: Free Press.
- Thomas, K. W. (1976). "Conflict and conflict management". In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, p.p. 889-935.
- Tjosvold, D. & Sun, H. F. (1993). *Understanding conflict avoidance: Relationship, motivations, actions and consequences*. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), p.p. 142-164.
- Tjosvold, D. (1998). *The cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges*. *Applied Psychology: An International Review* 47(3), p.p. 285-313.
- Uline, C. L., Tschannen-Moran, M. & Perez, L. (2003). *Constructive conflict: How controversy can contribute to school improvement*. *Teachers College Record*, 105(5), p.p. 782-816.
- Van Gulenburg, J. J. And Noomen, W. (1984) *Communicatiew etenschap*. Amsterdam: Coutinho.
- Van Wart, M. (2000). *The return to simpler strategies in job analysis: the case of municipal clerks*. *Review of Public Personnel Administration* 20(3), p.p. 5-27
- Verderber, R. F. (1998). *Η τέχνη της επικοινωνίας*. Εκδ. Έλλην.
- Yoder, D., Hugenberg, L., & Wallace, S. (1996). *Creating Competent Communication (2nd ed.)*. Dubuque, Iowa: Kendall Hunt.
- West, R., & Turner, L. H. (2007). *Introducing communication theory: analysis and application (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Walton, R. E. & Dutton, J. M. (1969). *The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review*. *Administrative Science Quarterly*, 14(1).
- Winkin, Y. (1993). *Επικοινωνία* (Μ. Διάφα & Γ. Παπαδάκης, Μεταφ.). Θεσσαλονίκη: Μάγια.
- Wood, J. T. (2010). *Interpersonal communication: Everyday encounters (6th ed.)*. Boston: Wadsworth.

Woodworth, R., & Schlosberg, H., (1954). *Experimental Psychology*. Holt, Rinehart and Winston, New York.

West, A. (2004). *Effective Teamwork: practical lessons from organizational research*. BPS Blackwell.

Wilmot, W.W. & Hocker, J.L. (2011). *Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill.

Πηγές από το Διαδίκτυο

Graig, R., (1999). *Communication theory as a field* στο:

http://econoca.unica.it/public/downloaddocenti/ARTICOLO_communication_theory_as_a_field.pdf ημερομηνία προσπέλασης: 20/11/2022.

Imperati, S. (2018). Τα Χαρακτηριστικά ενός Διαμεσολαβητή. Διαθέσιμο στο <https://www.hellenic-mediation.gr/news/169-ta-xarakteristika-enos-diamesolaviti> (τελευταία ανάκτηση 03-05-2022).

Management_week NO4 (n.d). Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [anyflip.com/klpb/nqas.basic](http://anyflip.com/klpb/nqas/basic) (Προσπελάστηκε 18/11/2022).

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ & ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ (χ.η.). Διαμεσολάβηση, λύση πολιτισμού. Διαθέσιμο στο <http://www.diamesolavisi.gov.gr/> (προσπελάστηκε 19-10-2022).

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ (χ.η.). Ενημερωτικές Πληροφορίες για το Πρόγραμμα Διαμεσολάβησης και Διαχείρισης των Συγκρούσεων στο Σχολείο-πριν και μετά την εκπαίδευση. Διαθέσιμο στο http://www.moec.gov.cy/dme/programmata/scholiki_paravatikotita/epimorfosi/programmata/programma_diamesolavisis_plirofories_kai_yliko/kathodigisi_s_to_programma_sd.pdf (Προσπελάστηκε 11-10-2022).

