



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ
**ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ
ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Συγκρούσεις Εργαζομένων στον Εργασιακό Χώρο. Η Περίπτωση
των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών Περιφέρειας Δυτ. Μακεδονίας**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΜΠΟΥΤΛΑ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΕΥΔΟΞΙΑ ΚΩΤΣΑΛΙΔΟΥ

ΜΕΛΟΣ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ : ΣΩΤΗΡΙΑ ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ

ΜΕΛΟΣ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ : ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ

ΦΛΩΡΙΝΑ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2019

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

ΣΤΑ ΠΑΙΔΙΑ ΜΟΥ

ΧΡΥΣΟΥΛΑ

ΧΡΗΣΤΟ

ΜΙΧΑΛΗ



Copyright ©
Μπούτλα Δήμητρα, 2017
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

**«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 Μεταπτυχιακής 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 μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η ΜΔΕ προετοιμάσθηκε 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.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα :

Μπούτλα Δήμητρα

Υπογραφή:

.....

Ημερομηνία

.....

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	7
Abstract	8
Ευχαριστίες.....	9
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 1 ^ο Επικοινωνία- Ρητορική.....	12
1.1 Σχέση Ρητορικής και Επικοινωνίας	12
1.1.1 Ορισμός της Επικοινωνίας	14
1.1.2 Διαδικασία της Επικοινωνίας.....	15
1.1.3 Σκοποί της Επικοινωνίας	16
1.2 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα της Επικοινωνίας.....	17
1.2.1 Είδη Επικοινωνίας	17
1.2.2 Μορφές Επικοινωνίας.....	18
1.2.3 Εμπόδια στην Αποτελεσματικότητα της Επικοινωνίας.....	18
1.3 Σπουδαιότητα της Αποτελεσματικής Επικοινωνίας.....	20
Κεφάλαιο 2 ^ο Συγκρούσεις	22
2.1 Ορισμός της Σύγκρουσης	22
2.2 Στάδια της Σύγκρουσης	23
2.3 Αιτίες Συγκρούσεων	24
2.3.1 Το οργανωσιακό περιβάλλον.....	24
2.3.2 Η Επικοινωνία.....	25
2.3.3 Η Αλληλοκάλυψη Ρόλων και Αρμοδιοτήτων	25
2.3.4 Διακρίσεις και Ανισότητες.....	26
2.3.5 Επίπεδο Εκπαίδευσης	26
2.4 Διαχείριση των Συγκρούσεων	26
2.4.1 Ορισμοί.....	26
2.4.2 Στρατηγικές Επίλυσης	28
Κεφάλαιο 3 ^ο Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών	30
3.1 Σύντομη Παρουσίαση των ΚΕΠ	30
3.2 Σκοπός και Στόχοι Λειτουργίας των ΚΕΠ.....	30
3.3 Αρμοδιότητες των ΚΕΠ.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	33
4.1 Εισαγωγή	33

4.2 Προσδιορισμός ερευνητικής περιοχής	33
4.3 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων	33
4.4 Επιλογή μεθόδου παραγωγής δεδομένων	34
4.5 Προετοιμασία για πρόσβαση στο πεδίο	36
4.6 Επιλογή στρατηγικής δειγματοληψίας	37
4.7 Διευθέτηση δεοντολογικών ζητημάτων.....	37
4.8 Εκτίμηση πρακτικών ζητημάτων	38
4.9 Επιλογή τρόπου ανάλυσης δεδομένων	38
4.10 Δημοσιοποίηση ερευνητικών ευρημάτων	38
Κεφάλαιο 5° Αποτελέσματα	40
5.1 Ποιοτική ανάλυση	40
5.2 Ποσοτική ανάλυση	43
Κεφάλαιο 6° Συζήτηση	54
Συμπεράσματα	56
Βιβλιογραφία	58
Παράρτημα.....	60

Περίληψη

Η αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία ενός δημοσίου οργανισμού απαιτεί τη διεπαγγελματική συνεργασία, η οποία αυξάνει το βαθμό αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων, άρα και την πιθανότητα δημιουργίας συγκρούσεων. Σκοπό της παρούσας έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των αιτιών και των συνεπειών των συγκρούσεων, καθώς και του τρόπου επίλυσής τους στο περιβάλλον ενός εργασιακού χώρου και συγκεκριμένα στο χώρο των Κέντρων εξυπηρέτησης Πολιτών Δυτ. Μακεδονίας.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) Δυτικής Μακεδονίας από το Σεπτέμβριο έως και το Δεκέμβριο του 2018. Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτή του δομημένου ανώνυμου ερωτηματολογίου. Συμμετείχε δείγμα 71 υπαλλήλων των ΚΕΠ διαφόρων βαθμίδων, που υπηρετούν στις συγκεκριμένες δομές. Η στατιστική επεξεργασία των στοιχείων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 22.0.

Από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι το παρόν δείγμα δεν έχει παρατηρήσει αυξημένο αριθμό συγκρούσεων στο χώρο των ΚΕΠ και δε θεωρεί ότι η σύγκρουση δρα θετικά στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, σύμφωνα με τα δεδομένα της παρούσας έρευνας, η ασάφεια ρόλων, οι συνθήκες εργασίας, η αναποτελεσματική επικοινωνία θεωρούνται βασικά αίτια συγκρούσεων, ενώ παράλληλα καταδεικνύεται πως η πλέον προσφιλή πρακτική διαχείρισης των συγκρούσεων είναι ο συμβιβασμός. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας τονίζουν την αναγκαιότητα για σαφή κατανομή των αρμοδιοτήτων και εδραίωση της επικοινωνίας στους χώρους εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: επικοινωνία, συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, οργανωσιακές συγκρούσεις, διαχείριση συγκρούσεων, ΚΕΠ.

Abstract

The effective organization and operation of a public body requires interprofessional cooperation, which increases the degree of interaction between employees, and thus the likelihood of conflict. The purpose of this research is to investigate the causes and consequences of conflicts, as well as how to solve them in the environment of a workplace, in particular in the area of Citizen Service Centers. Macedonia.

The survey was conducted at the Citizen Service Centers (KEP) of Western Macedonia from September to December 2018. The research method used was that of the structured anonymous questionnaire. A sample of 71 KEP staff of various grades, serving on these structures, participated. Statistical data was processed using the SPSS 22.0 statistical program.

The evaluation of the results shows that the present sample has not observed an increased number of conflicts in the JEP area and does not consider the conflict to be beneficial in the working environment. In addition, according to the data of this survey, role vagueness, working conditions, inefficient communication are considered to be key causes of conflict, while it is shown that the most popular conflict management practice is compromise. The findings of this research highlight the need for a clear division of responsibilities and consolidation of communication in the workplace.

Key words: communication, workplace conflicts, organizational conflicts, conflict management.

Ευχαριστίες

Η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι το αποτέλεσμα μιας σειράς αλληλεπιδράσεων με διάφορα άτομα, καθένα από τα οποία έπαιξε ένα σημαντικό ρόλο στην εξέλιξή της. Αξίζει λοιπόν, να αφιερώσω την παρούσα σελίδα για να ευχαριστήσω ειλικρινά τα άτομα αυτά για τη βοήθεια που μου προσέφεραν.

Στο σημείο αυτό αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις ειλικρινείς και θερμές ευχαριστίες μου σε όσους συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας:

Πρώτα απ'όλα, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην κ. Κωτσαλίδου Ευδοξία , επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας , για την άψογη συνεργασία και την πολύτιμη βοήθειά της καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας. Μου εμπιστεύτηκε την παρούσα διπλωματική εργασία και μου προσέφερε βοήθεια όποτε τη χρειαζόμουν, καθώς επίσης θα ήθελα να την ευχαριστήσω για την πολύτιμη καθοδήγησή της κατά τη διάρκεια της εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ βαθέων τον κ. Λαζαρίδη, γιατί από την πρώτη στιγμή πίστεψε σε μένα και στην προσπάθειά μου και με στήριξε.

Κυρίως, θερμές ευχαριστίες οφείλω στην κ. Τριαντάρη Σωτηρία για το πολύτιμο χρόνο που διέθεσε για την περάτωση της παρούσας εργασίας, για τη συνεχή καθοδήγηση, την αμέριστη υποστήριξη, τις ουσιώδεις συμβουλές, καθώς επίσης και την αδιάκοπη συμπαράσταση και ενθάρρυνση που μου παρείχε σε όλο αυτό το χρονικό διάστημα. Οι σημαντικές υποδείξεις και συμβουλές της με κατηύθυναν σ' ένα σωστό τρόπο σκέψης πάνω απ' όλα και μου προσέφεραν σημαντικά εφόδια για την μετέπειτα ζωή μου.

Ευχαριστίες οφείλω να εκφράσω και στους συναδέλφους όλων των ΚΕΠ Δυτικής Μακεδονίας, που με βοήθησαν να συλλέξω τα απαραίτητα, για την έρευνα, στοιχεία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους δικούς μου ανθρώπους για τη συμπαράσταση, υπομονή, κατανόηση και στήριξη που μου προσέφεραν το χρονικό διάστημα των σπουδών μου. Πέραν, όμως, της πολύτιμης αυτής στήριξης, μου παρείχαν όλα τα εφόδια, ώστε να γίνω ένας σωστός Άνθρωπος και αυτό είναι κάτι που δε μαθαίνεται, αλλά μεταδίδεται.

Εισαγωγή

Η σύγκρουση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης επικοινωνίας. Η διαλεκτική σχέση των ατόμων και η ανταλλαγή απόψεων, πολλές φορές ωθεί σε συγκρούσεις, λόγω ποικίλων παραγόντων, όπως η προσπάθεια επιβολής, η διαφορετική νοοτροπία, ο διαφορετικός χαρακτήρας, η ανάγκη υπεράσπισης αντιλήψεων και προάσπισης συμφερόντων. Η σύγκρουση επιφέρει αρνητικές συνέπειες στην επικοινωνία μα πολλές φορές κρίνεται και αναγκαία, αφού αποφέρει αλλαγές ως προς τον τρόπο δράσης των ατόμων και συμβάλλει με δημιουργικό τρόπο στη μεταβολή στάσεων, δράσεων, συμπεριφορών.(Miller, 2006).

Η δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη απαιτεί την ομαλή επικοινωνία και συνεργασία ατόμων διαφορετικών κλάδων, με κοινό στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη, μέσα από την παροχή πληροφοριών. Οι υπάλληλοι οφείλουν να διακατέχονται από ομαδικό και συνεργατικό κλίμα και πνεύμα τόσο μεταξύ τους, μεταξύ αυτών και των προϊσταμένων τους, όσο και απέναντι στις λοιπές δημόσιες υπηρεσίες με τις οποίες επικοινωνούν εσωτερικά για διεκπεραίωση υποθέσεων. Ως εκ τούτου, η αδήριτη ανάγκη συνεργασίας αυξάνει το βαθμό στον οποίο αλληλεπιδρούν οι επαγγελματίες μεταξύ τους. Όσο αυξάνεται ο βαθμός αλληλεπίδρασης, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα δημιουργίας συγκρούσεων.(Miller, 2006).

Η σύγκρουση οφείλει να γίνει γρήγορα αντιληπτή από τα εμπλεκόμενα μέλη και να αντιμετωπιστεί κατάλληλα. Στις μέρες μας, η διαχείριση των συγκρούσεων εντός των οργανισμών πραγματοποιείται με τη στρατηγική διαχείρισης των οργανωσιακών συγκρούσεων. Οι ρήξεις στη διεπαγγελματική συνεργασία στο πλαίσιο ενός οργανισμού, όπως το ΚΕΠ, προκαλούνται από παράγοντες που σχετίζονται, κυρίως, με την ελλειμματική επικοινωνία, τη δομή της οργάνωσης και διοίκησης, την ασυμβατότητα στόχων μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών και την ελλιπή αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων και ρόλων.(Miller, 2006).

Όταν επιλέγεται ο κατάλληλος τρόπος διαχείρισης, τότε οι συγκρούσεις, εφόσον επιλύονται, συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού, με αποτέλεσμα ο πολίτης να γίνεται αποδέκτης αποτελεσματικότερων υπηρεσιών. Η άμεση και εποικοδομητική διαχείριση των συγκρούσεων συμβάλλει θετικά στην ικανοποιητική εκτέλεση και ολοκλήρωση των καθηκόντων των εργαζομένων. Στις περιπτώσεις που η σύγκρουση δεν επιλυθεί, παρατηρείται στους εργαζομένους αύξηση του άγχους, μείωση της παραγωγικότητας και πτώση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.(Miller, 2006).

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση του τρόπου επίλυσης των συγκρούσεων, των αιτιών και των συνεπειών τους στο περιβάλλον των ΚΕΠ Δυτ. Μακεδονίας. Ειδικότερα, η εργασία περιλαμβάνει δύο μέρη, ένα θεωρητικό κι ένα ερευνητικό. Το θεωρητικό μέρος περιέχει τρία κεφάλαια, όπου το πρώτο περιγράφει τη σχέση της επικοινωνίας με τη ρητορική, επισημαίνει τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο, παραθέτει τα κύρια χαρακτηριστικά της και τους παράγοντες που αναστέλλουν την ύπαρξή της. Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει την έννοια της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας, τα αίτια που την προξενούν και προτείνει στρατηγικές επίλυσής της. Τέλος, το τρίτο κεφάλαιο εισάγει στη δημιουργία των ΚΕΠ, εντοπίζει τους σκοπούς και τους στόχους λειτουργίας τους και περιγράφει τις αρμοδιότητές τους.

Το ερευνητικό μέρος αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται ο σκοπός, τα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα και το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας. Στο πέμπτο ακολουθεί η ποιοτική και ποσοτική ανάλυση των δεδομένων, ενώ στο έκτο δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας και καταδεικνύεται η συμφωνία τους με τις θεωρητικές προσεγγίσεις του πρώτου μέρους της παρούσας εργασίας.

Κεφάλαιο 1^ο Επικοινωνία- Ρητορική

1.1 Σχέση Ρητορικής και Επικοινωνίας

Η πλειοψηφία των θεωριών που έχουν ασχοληθεί με την έννοια της «επικοινωνίας» συνηγορούν ότι η τελευταία συνδέεται άρρηκτα με τη γλώσσα και έχει τις ρίζες της στα αρχαία χρόνια, κατά τα οποία η επικοινωνία αποκαλούνταν «ρητορική» και αφορούσε τον τρόπο χρήσης της γλώσσας και των λέξεων, προκειμένου ο ομιλητής να πείσει το συνομιλητή για την αλήθεια και ορθότητα των λεγομένων του. (Miller, 2005).

Οι αρχαίοι Έλληνες έδιναν μεγάλη σημασία στη ρητορική. Ο φιλόσοφος Αριστοτέλης επεσήμανε την πειστική δύναμη του ρήτορα, ο οποίος ως δεινός ομιλητής με τη χρήση κατάλληλων λεκτικών και γλωσσικών σχημάτων και συμβόλων έπειθε το ακροατήριό του. Επιπλέον, ο Αριστοτέλης θεωρούσε ότι η ρητορική λαμβάνει αξία, δίνοντας βάρος και εστιάζοντας στις διαπροσωπικές σχέσεις πομπού-δέκτη, οι οποίοι μέσα από την ανταλλαγή απόψεων εξωτερίκευαν σκέψεις και συναισθήματα, που ωθούσαν σε αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών σε συγκεκριμένα ζητήματα. (Τριαντάρη, 2016).

Ο Αριστοτέλης επεσήμανε τη στενή σχέση της ρητορικής με τη διαλεκτική, μέσα από την πραγματοποίηση διαλόγου ανάμεσα σε πομπό και δέκτη και ανταλλαγής μηνυμάτων και απόψεων μέσα από τη χρήση συλλογισμών και επιχειρημάτων. Σύγχρονη εκδοχή της ρητορικής θεωρείται η επικοινωνία, η οποία επίσης μεταβιβάζει πληροφορίες από τον πομπό στο δέκτη και οδηγεί σε εξωτερίκευση σκέψεων και συναισθημάτων. Η ρητορική προηγείται της επικοινωνίας και αποτελεί θεμέλιο λίθο της, αφού αυτή συγκροτεί και περιέχει όλα εκείνα τα στοιχεία που την απαρτίζουν. (Τριαντάρη, 2016).

Η ρητορική παρουσιάζει πολλαπλές ομοιότητες με τη διαδικασία της επικοινωνίας. Αρχικά, και οι δύο έννοιες συνδέονται άρρηκτα με τις ανθρώπινες σχέσεις, τη διαλεκτική, αφού πομπός και δέκτης συμμετέχουν σε μια διαδραστική διαδικασία ανταλλαγής απόψεων. Αυτό που επιδιώκεται είναι η εξωτερίκευση των σκέψεων και συναισθημάτων του πομπού και η πρόκληση ανάλογων συναισθημάτων και στάσεων στο δέκτη. Η ρητορική, λοιπόν, και η επικοινωνία διεγείρουν συναισθήματα,, μεταβιβάζουν πληροφορίες, σχετίζονται με τις ανθρώπινες σχέσεις και για την επίτευξη της πειθούς χρησιμοποιούν λεκτικά σχήματα. (Τριαντάρη, 2016).

Όπως προαναφέρθηκε, ρητορική και επικοινωνία στοχεύουν στην πειθώ. Αποτελούν αμφίδρομη διαδικασία, που προϋποθέτει την ύπαρξη πομπού-δέκτη. Η μεταφορά μηνυμάτων από το ρήτορα προς το δέκτη οφείλει να γίνει κατανοητή, γεγονός που προϋποθέτει τόσο την ύπαρξη κατάλληλων γνώσεων από το δεύτερο όσο και κατάλληλης διάθεσης για ακρόαση και επεξεργασία των εισερχόμενων πληροφοριών. Η σχέση πομπού-δέκτη αποτελεί σχέση βιωματική, όπου και τα δυο μέλη ξεδιπλώνουν το χαρακτήρα τους.(Τριαντάρη, 2016).

Προκειμένου να χαρακτηριστεί επικοινωνιακή και αποτελεσματική η επικοινωνία, ο ρήτορας προβαίνει στη χρήση εναργών μηνυμάτων, επικεντρώνει την προσοχή του σε ένα ζήτημα κάθε φορά, το οποίο αναλύει με την παράθεση λογικών επιχειρημάτων, αποφεύγει τις αμφισημίες που μπερδεύουν τον ακροατή, κάνει χρήση κατάλληλου λεξιλογίου και ύφους, με στόχο την προσέλκυση της προσοχής και του ενδιαφέροντος του δέκτη. Με λίγα λόγια, η επίτευξη της πειθούς και η ορθή επικοινωνία βασίζονται και εξαρτώνται κατά κύριο λόγο στη δεινότητα του ρήτορα.(Τριαντάρη, 2016).

Η επικοινωνία ορίζεται ως διαδικασία διαδραστική, κατά την οποία δύο ή περισσότεροι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν κι ανταλλάσσουν «έννοιες», με τη χρήση ενός κοινού και αποδεκτού συστήματος γλωσσικών, παραγλωσσικών και εξωγλωσσικών στοιχείων και «συμβόλων». Η επικοινωνία καθίσταται εφικτή, όταν τα άτομα έχουν τη δυνατότητα με τη χρήση και συμβολή των πέντε αισθήσεων που διαθέτουν να αντιληφθούν και κατανοήσουν το μήνυμα που μεταδίδεται από το συνομιλητή, ώστε να οδηγηθούν σε διάλογο και σε δημιουργία κοινωνικών σχέσεων, η ύπαρξη των οποίων καθίσταται αδύνατη χωρίς την κατάλληλη επικοινωνία.(Miller, 2005).

Η επικοινωνία κρίνεται σημαντική στην καθημερινότητα του ατόμου τόσο στην προσωπική όσο και την εργασιακή του ζωή. Μέσω της επικοινωνίας μεταδίδονται γνώσεις, συναισθήματα, εκφράζονται προβληματισμοί, επιλύονται επικοινωνιακά τυχόν διενέξεις και συγκρούσεις. Γι αυτό και θεωρείται «θεμέλιος λίθος» και «δαμόκλειος σπάθη» ταυτόχρονα των δημοσίων υπηρεσιών, όπου επιβάλλεται ο ορθός τρόπος επικοινωνίας των υπαλλήλων ενός οργανισμού με τον εκάστοτε πολίτη, τον οποίο έχει σκοπό και επιβάλλεται να εξυπηρετήσει με την παροχή υπηρεσιών. Η επικοινωνία στον εργασιακό χώρο οφείλει να είναι αποτελεσματική, διότι τότε μόνο επιτυγχάνεται ο σκοπός της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού. Η καλή επικοινωνία

αποτελεί το «κλειδί» της οργανωσιακής επάρκειας και αποτελεσματικότητας των οργανισμών.(Miller, 2005).

1.1.1Ορισμός της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία, όπως προαναφέρθηκε, σχετίζεται με τη μεταφορά ενός νοήματος από ένα άτομο σε κάποιο άλλο, με στόχο την πλήρη κατανόησή του. Η επικοινωνία διαφοροποιείται με κριτήριο τις επικρατούσες συνθήκες, δηλαδή τα άτομα που επικοινωνούν, το χώρο και το χρόνο. Συγκεκριμένα, όταν αναφέρεται κάποιος σε επικοινωνία στα πλαίσια ενός οργανισμού, εννοεί την ανταλλαγή απόψεων με χρήση συμβολικής γλώσσας από τα μέλη-εργαζομένους του οργανισμού, που στοχεύει στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού.(Λούτας, 2002).Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη, με τον όρο επικοινωνία νοούμε εκ μέρους του πομπού και τη λήψη από τον αποδέκτη μηνυμάτων με τα οποία πραγματοποιείται η συνεννόηση μεταξύ μελών της γλωσσικής κοινότητας (Μπαμπινιώτης, 1992: 32).

Ειδικότερα, στα πλαίσια ενός οργανισμού η επικοινωνία αποκαλείται «σκόπιμη», όταν αποβλέπει σε ένα προκαθορισμένο αντικειμενικό σκοπό για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, «ανταλλακτική», όταν δύο ή περισσότερα άτομα συμμετέχουν στην επικοινωνία, συμπεριλαμβανομένων του αποστολέα και του αποδέκτη, «πληροφοριακή», όταν τα άτομα τα οποία αποτελούν τον οργανισμό αναπτύσσουν μερικές βασικές δραστηριότητες μέσα σε αυτή. Μια από αυτές τις κύριες δραστηριότητες είναι και αυτή της σκέψης που περιλαμβάνει την ανάπτυξη εννοιών, πληροφοριών, οδηγιών, την χρησιμοποίηση της γλώσσας, την επίλυση προβλημάτων και τη γέννηση ιδεών.(Λούτας, 2002).

Η επικοινωνία, επίσης, καλείται «προσωπική ή απρόσωπη».Η προσωπική επικοινωνία μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό γίνεται σε μικρές ομάδες από τον προϊστάμενο με τα μέλη τις ομάδας που άμεσα διοικεί ή και από ένα διευθυντικό στέλεχος προς όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού εφόσον ο αριθμός τους δεν ανέρχεται σε εκατοντάδες και εφόσον διατίθενται οι κατάλληλοι χώροι και οι συνθήκες. Τα παλαιότερα χρόνια η μορφή της επικοινωνίας ήταν κυρίως προσωπική αλλά στις μέρες μας χρησιμοποιείται και η μαζική - απρόσωπη επικοινωνία η οποία δεν είναι μορφή επικοινωνίας που δόθηκε από τη φύση.(Λούτας, 2002).

1.1.2 Διαδικασία της Επικοινωνίας

Σε κάθε οργανισμό ανά πάσα ώρα και στιγμή εκτυλλίσσονται γεγονότα, οι συνθήκες αλλάζουν, η ροή πληροφοριών δε σταματά να υφίσταται. Αυτό σημαίνει ότι η επικοινωνία βρίσκεται σε δράση, διαρκή εξέλιξη και δεν αποτελεί μια στατική διαδικασία που απλά αναπαράγεται. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε κίνηση, παρακολουθούν τις εξελίξεις, αποκρυπτογραφούν τα νέα δεδομένα, ερμηνεύουν τα μηνύματα και τα μεταδίδουν στους συναδέλφους, τη διοίκηση του οργανισμού και τους πελάτες, ώστε να γίνουν γνωστά, κατανοητά και να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα και υψηλή αποδοτικότητα του φορέα.(Λούτας, 2002).

Η διαδικασία επικοινωνίας αποτελεί διαδικασία αμφίδρομη και διαδραστική, κατά την οποία απαιτείται η ύπαρξη του αποστολέα του μηνύματος και του αποδέκτη αυτού. Και οι δύο, αποστολέας και αποδέκτης, ανταλλάσσουν συνεχώς πληροφορίες, μέχρις ότου επέλθει η αποδοχή και κατανόηση της πληροφορίας και από τους δυο και δημιουργηθεί μια σχέση επικοινωνιακή, που βασίζεται στην εμπιστοσύνη. Ο αποστολέας κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει, με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων σχηματίζοντας ένα μήνυμα. Με την βοήθεια καναλιών (ή δικτύων) μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμεί να του μεταβιβάσει.(Λούτας, 2002).

Τα βασικά επομένως στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας, σύμφωνα με το Λούτα (2002), είναι τα ακόλουθα:

- ✚ Η πηγή (πομπός)
- ✚ Ο κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση)
- ✚ Το μήνυμα
- ✚ Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης μηνυμάτων
- ✚ Η σύλληψη (δέκτης)
- ✚ Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)
- ✚ Η κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα
- ✚ Ο έλεγχος – ανατροφοδότηση

Για να υλοποιηθούν επομένως αποτελεσματικά οι στόχοι ενός οργανισμού απαιτείται ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Ο συντονισμός, η συνεργασία και το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα προϋποθέτουν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντίστροφα. Για να είναι αποτελεσματική αυτή η ροή πληροφοριών απαιτούνται οι κατάλληλες διαδικασίες επικοινωνίας και δομές, καθώς και τα κατάλληλα δίκτυα πληροφοριών.

1.1.3 Σκοποί της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία αποτελεί κύριο ζητούμενο κάθε οργανισμού, αφού μέσω αυτής η διοίκηση του οργανισμού αποσκοπεί στην επίτευξη των σκοπών που έχει θέσει, που σχετίζονται με την αποτελεσματική κατανομή των δραστηριοτήτων. Με «όπλο» την επικοινωνία η διοίκηση συγκεντρώνει πληροφορίες, λαμβάνει αποφάσεις και ελέγχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Καθοδηγεί τους υφισταμένους, παρέχει κίνητρα και πείθει για τη σκοπιμότητα εφαρμογής κατάλληλων στρατηγικών επικοινωνίας για επίτευξη στόχων. (Cushman, 2000).

Συγκεκριμένα, η επίτευξη ορθής επικοινωνίας σχετίζεται με την εισροή και συγκέντρωση πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για την ορθή λήψη των αποφάσεων και την εφαρμογή του κατάλληλου διοικητικού ελέγχου, καθώς και την άσκηση επιρροής στους εργαζομένους με τέτοιο τρόπο που να πείθονται και να παρακινούνται όλα τα μέλη να ενεργήσουν προς μια κατεύθυνση υλοποίησης των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού. (Stanton, 1986).

Η ορθή επικοινωνία ειδικότερα συνδέεται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο. Ο προγραμματισμός σχετίζεται με την απόκτηση και αξιοποίηση των πληροφοριών με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Η οργάνωση αποτελεί τον απαραίτητο σχεδιασμό των διαδικασιών βάσει των οποίων καθορίζονται και συνδυάζονται οι πόροι του οργανισμού για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. (Stanton, 1986).

Επίσης, η διοίκηση θέτει σε λειτουργία την οργάνωση των ατόμων, των διαδικασιών και των υλικών, ενώ ο συντονισμός διευκολύνει στην εναρμόνιση όλων των λειτουργιών του οργανισμού. Τέλος ο έλεγχος ανήκει στο τελευταίο στάδιο της

διαδικασίας και ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός καθώς ενημερώνει τη διοίκηση με τη βοήθεια της αναπληροφόρησης για τυχόν αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα του οργανισμού. (Stanton, 1986).

1.2 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα της Επικοινωνίας

1.2.1 Είδη Επικοινωνίας

Η επικοινωνία, κατά τον Cushman(2000), αποτελεί μια διαδικασία, η οποία επιτελείται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα είτε «εκ προθέσεως», οπότε και καλείται ενσυναίσθητη επικοινωνία είτε χωρίς σκοπό και πρόθεση, οπότε και ονομάζεται ασυνείδητη επικοινωνία. Η «εκ μη προθέσεως» επικοινωνία δεν εξυπηρετεί κάποιο συγκεκριμένο σκοπό και γι αυτό θεωρείται επικοινωνία χαμηλής ποιότητας και δε διαδραματίζει ρόλο στις σχέσεις των ατόμων. Η «εκ προθέσεως» επικοινωνία (Cushman, 2000) διαχωρίζεται σε:

- ❖ Επικοινωνία της πληροφόρησης, η οποία αποσκοπεί στη μεταφορά πληροφοριών σε κάποιον αποδέκτη σχετικά με ένα ζήτημα που τον απασχολεί, προκειμένου να κατανοήσει γνώση που δε γνωρίζει και να διεκπεραιώσει μια υπόθεση που τον απασχολεί,
- ❖ Επικοινωνία της παρακίνησης, η οποία στα πλαίσια ενός οργανισμού αφορά τους υφισταμένους και διακρίνεται σε επικοινωνία εντολών, κατά την οποία ο υφιστάμενος ακολουθεί πιστά τις διαταγές και κατευθυντήριες γραμμές της διοίκησης, χωρίς τη δυνατότητα τροποποίησης των πληροφοριών ή παρέμβασης σε αυτές και στην επικοινωνία πειθούς, κατά την οποία οι υπάλληλοι ενός οργανισμού έχουν τη δυνατότητα ανταλλαγής πληροφοριών με τη διοίκηση, προτάσεων ως προς την εξυπηρέτηση του πελάτη και παροχής ή αναζήτησης διευκρινήσεων ή συμβουλών,
- ❖ Συνενωτική επικοινωνία, η οποία βοηθά στη δημιουργία συνεργατικού και ομαλού κλίματος στον εργασιακό χώρο μέσα από τη διεξαγωγή διαλόγου και επικοινωνιακών συζητήσεων,
- ❖ Επικοινωνία αποφάσεων, η οποία υφίσταται ανάμεσα στα μέλη της ηγεσίας του οργανισμού, τα οποία καλούνται να λάβουν αποφάσεις για ζητήματα του οργανισμού, με στόχο την απόδοση και αποτελεσματικότητά του.

1.2.2 Μορφές Επικοινωνίας

Η επικοινωνία σε έναν οργανισμό λαμβάνει ποικίλες μορφές. Αρχικά, η επικοινωνία χαρακτηρίζεται άμεση ή έμμεση. Άμεση καλείται όταν η μεταφορά μηνυμάτων και ανταλλαγή πληροφοριών πραγματοποιείται απευθείας από τη διοίκηση προς τους υπαλλήλους, χωρίς τη μεσολάβηση ενδιάμεσων φορέων, ενώ έμμεση όταν αναγκαία κρίνεται η παρέμβαση τρίτων, όπως προϊσταμένων. Η έμμεση επικοινωνία συνηθίζεται στις μέρες μας μα θεωρείται πιο δυσλειτουργική και ανελαστική.(Cushman, 2000).

Ένας επιπρόσθετος διαχωρισμός της επικοινωνίας αποτελεί η τυπική και άτυπη μορφή της. Τυπική θεωρείται η επικοινωνία που συνδέεται με το οργανόγραμμα ενός οργανισμού και περιλαμβάνει τις δραστηριότητές του, τον τρόπο λήψης αποφάσεων και μεταβίβασης των πληροφοριών και εντολών από τη διοίκηση προς τους υφισταμένους. Αποτελεί μορφή επικοινωνίας που ακολουθεί κανόνες και είναι αυστηρά καθορισμένη. Αντίθετα, η άτυπη επικοινωνία αφορά οποιαδήποτε σχέση ή ανταλλαγή πληροφοριών υπάρχει στους υφισταμένους πέραν των αρχών που διέπουν τον οργανισμό.(Cushman, 2000).

Γενικότερα, η επικοινωνία διακρίνεται στις παρακάτω μορφές:(Cushman, 2000).

- ✓ Μη λεκτική, στην οποία τα άτομα χρησιμοποιούν παραγλωσσικά και εξωγλωσσικά στοιχεία, όπως χειρονομίες, μορφασμούς,
- ✓ Προφορική, στην οποία διεξάγεται συζήτηση ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού,
- ✓ Γραπτή, στην οποία τα μέλη επικοινωνούν με έντυπα μέσα, όπως έγγραφα και επιστολές,
- ✓ Ακουστική, η οποία πραγματοποιείται μέσω τηλεφώνου ή τηλεδιάσκεψης (εδώ η επικοινωνία είναι και οπτική),
- ✓ Ηλεκτρονική, η οποία υλοποιείται με τη συνδρομή και χρήση τεχνολογικών μέσων. Αυτή η μορφή επικοινωνίας θεωρείται ως η πιο σύγχρονη και αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας, κυρίως, λόγω της ταχείας υλοποίησης των σκοπών της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

1.2.3 Εμπόδια στην Αποτελεσματικότητα της Επικοινωνίας

Βασικό χαρακτηριστικό και επιδίωξη ενός οργανισμού αποτελεί η ομαλή ροή των πληροφοριών από τους υφισταμένους στη διοίκηση και το αντίστροφο. Οι υφιστάμενοι

οφείλουν να αναπτύσσουν διαπροσωπική σχέση με τα ανώτερα σε ιεραρχία στελέχη και να παρέχουν σε αυτά αξιόπιστα στοιχεία για τους στόχους του οργανισμού και την εύρυθμη λειτουργία του. Δυστυχώς, εντοπίζονται παράγοντες που αναστέλλουν την επικοινωνία των μελών ενός οργανισμού και θέτουν σε κίνδυνο την αποτελεσματική λειτουργία του και επίτευξη των τιθέμενων στόχων του. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι εξής:(Cushman, 2000).

- Ασαφείς στόχοι: βασική επιδίωξη του εκάστοτε οργανισμού αποτελεί η επίτευξη των στόχων που αυτός έχει θέσει. Οι στόχοι αυτοί οφείλουν να είναι συγκεκριμένοι και να τίθενται με ενάργεια, προκειμένου να γίνουν κατανοητοί από τα υπόλοιπα μέλη και να υπάρξει ομαλή επικοινωνία. Τις περισσότερες φορές οι τιθέμενοι στόχοι χαρακτηρίζονται από γενίκευση, αοριστία και δε γίνονται αντιληπτοί από τα υφιστάμενα μέλη του οργανισμού, οδηγώντας τον οργανισμό σε αναποτελεσματικότητα και προκαλώντας σύγχυση και προβληματισμό.
- Μη ορθά μηνύματα: Πολλές φορές ο αποστολέας μιας πληροφορίας δεν κατορθώνει με τον τρόπο που τη χρησιμοποιεί να τη μεταφέρει ομαλά στον αποδέκτη. Η πληροφορία στερείται σαφήνειας, ορθότητας, δίνεται με συντομία και χωρίς διευκρινήσεις, με αποτέλεσμα την έλλειψη επικοινωνίας πομπού-δέκτη.
- Έλλειψη αξιοπιστίας: Ο πομπός οφείλει να χαρακτηρίζεται από υπευθυνότητα, κύρος, αξιοπιστία, ώστε να προκαλεί το σεβασμό του δέκτη κατά την επικοινωνιακή διαδικασία. Όταν δε χαρακτηρίζεται από τα παραπάνω γνωρίσματα, τότε το μήνυμα στερείται λογικών συλλογισμών και επιχειρημάτων, πολλές φορές και γνώσεων, με αποτέλεσμα να καθίσταται ο ίδιος ο πομπός τροχοπέδη στην εύρυθμη επικοινωνία και λειτουργία του οργανισμού.
- Φόβος επικοινωνίας: Ανάμεσα σε προϊσταμένους και υπαλλήλους ενός οργανισμού οφείλει να υπάρχει εμπιστοσύνη και εχεμύθεια. Κοινό σκοπό όλων αποτελεί η σωστή λειτουργία και αποτελεσματική του οργανισμού. Τις περισσότερες φορές, όμως, τα ανώτερα σε ιεραρχία μέλη φοβούνται να μεταβιβάσουν όγκο πληροφοριών στους υφισταμένους είτε για να μη διαρρεύσουν σε άλλους ανταγωνιστικούς οργανισμούς οι πληροφορίες είτε για

να αποφύγουν ενδεχόμενη επιθυμία τους για διεκδίκηση περισσότερων στοιχείων.

- Έλλειψη ενδιαφέροντος: Οι υπάλληλοι ενός οργανισμού δεν παρουσιάζονται πάντοτε έτοιμοι να δεχθούν και να κατανοήσουν μια πληροφορία. Ορισμένοι δεν εστιάζουν την προσοχή τους στο περιεχόμενο των πληροφοριών, δεν τις επεξεργάζονται ορθά, δεν τις κατανοούν από αδιαφορία προς το αντικείμενο που πραγματεύονται και δυσχεραίνουν με αυτήν τους τη στάση την επικοινωνία στα πλαίσια του οργανισμού.
- Προκατάληψη: Όλα τα μέλη ενός οργανισμού δε διακατέχονται από φιλελεύθερη σκέψη και δε σέβονται τη διαφορετικότητα. Δεν υιοθετούν πολλαπλές ερμηνείες των εξερχόμενων πληροφοριών μα ερμηνεύουν το μήνυμα με κριτήριο αποκλειστικά τις δικές τους συντηρητικές αντιλήψεις, γεγονός που οδηγεί σε παραποίηση των εισερχομένων πληροφοριών και έλλειψη επικοινωνίας ομαλής.
- Κλίμα: Το κλίμα σχετίζεται με τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών ενός οργανισμού. Όταν οι σχέσεις δε διέπονται από εμπιστοσύνη, συνεργατικότητα, ανοχή στη διαφορετικότητα, τότε η επικοινωνία καθίσταται αδύνατη.
- Επικοινωνιακές ικανότητες: Τα μέλη ενός οργανισμού κρίνεται απαραίτητο να είναι εφοδιασμένα με δεξιότητες επικοινωνίας. Με άλλα λόγια, οφείλουν να αποκτούν διανοητικές, φυσικές ικανότητες, ικανότητα προφορικής και γραπτής έκφρασης του μηνύματος, υπομονή, επιμονή, προσπάθεια για δημιουργία ενός καλού κλίματος. Όταν τα παραπάνω απουσιάζουν, η επικοινωνία δεν πραγματώνεται.

1.3 Σπουδαιότητα της Αποτελεσματικής Επικοινωνίας

Στη σύγχρονη εποχή η επικοινωνία θεωρείται απαραίτητη στους οργανισμούς. Η πληθώρα μηνυμάτων και πληροφοριών που εισέρχονται και εξέρχονται από τους

οργανισμούς απαιτούν την ύπαρξη και αναγκαιότητα της επικοινωνίας. Όσο περισσότερο μια επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στον ανθρώπινο παράγοντα και στις ιδέες του, τόσο περισσότερη έμφαση θα δίνεται στην διαδικασία της επικοινωνίας. Σύμφωνα με τους Daniel Katz και Robert L. Kahn (1978), «όσο πιο κοντά έρχεται κανείς στο κέντρο ελέγχου και λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, τόσο πιο έντονη γίνεται η αναγκαιότητα ανταλλαγής πληροφοριών και επικοινωνίας».

Οι υπάλληλοι ενός οργανισμού, όσο καλύτερο είναι το επικοινωνιακό κλίμα και οι σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, τόσο πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί παρουσιάζονται στη δράση και το έργο τους. Η επικοινωνία εξαρτάται κατά μέγιστο βαθμό και από τους ανωτέρους, οι οποίοι, παρέχοντας σαφείς πληροφορίες και ενημερώνοντας τους υπαλλήλους ανά τακτά χρονικά διαστήματα για το βαθμό επίτευξης των στόχων, κεντρίζουν το ενδιαφέρον τους, τους καθιστούν «σώμα» και βασικό κομμάτι του οργανισμού, ενισχύοντας το βαθμό επικοινωνίας και διάδρασης.(Harshman & Harshman, 1999).

Αν η διοίκηση έχει πάντοτε δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους τότε είναι πολύ πιθανό η επικοινωνία να γίνει αποδεκτή. Επίσης, η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι σχετική με τη μείωση της αοριστίας και βελτιώνει την εργασιακή επίδοση και ικανοποίηση των ατόμων και ομάδων. Τέλος, η ανταγωνιστικότητα θεωρείται πολύ κρίσιμος παράγοντας για το ανταγωνιστικό μάνατζμεντ και τη μεταφορά της τεχνολογίας και ότι η σωστή διαχείριση της επικοινωνίας αποτελεί βασικό στοιχείο αυτής της ανταγωνιστικότητας (Moore & Irwin, 2000).

Κεφάλαιο 2^ο Συγκρούσεις

2.1 Ορισμός της Σύγκρουσης

Στον επαγγελματικό χώρο όλα τα στελέχη, ανώτερου ή κατώτερου βαθμού εργάζονται για την επίτευξη κοινών σκοπών, που σχετίζονται με την απόδοση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Καίριο ρόλο στην εκπλήρωση των στόχων αποτελεί η δημιουργία ομαλού κλίματος και διαπροσωπικών σχέσεων. Πολλές φορές, ωστόσο, παρατηρούνται συγκρούσεις και διενέξεις των μελών, που αναστέλλουν την ορθή πορεία του οργανισμού και διαταράσσουν την εύρυθμη λειτουργία του.

Η ύπαρξη συγκρούσεων προϋποθέτει την ύπαρξη σχέσεων αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα. Οι πράξεις και ενέργειες ενός ατόμου στον εργασιακό χώρο επιδρούν και στα υπόλοιπα μέλη, αφού ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί μέρος μιας αλυσίδας, ο ένας «κρίκος» της οποίας επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τους υπολοίπους «κρίκους». Κάθε μέλος αναλαμβάνει συγκεκριμένο ρόλο, τον οποίο καλείται να υπηρετήσει ορθά, με στόχο την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Στις αλληλοεξαρτώμενες σχέσεις εμπεριέχονται στοιχεία συνεργασίας αλλά και ανταγωνισμού. Είναι προφανές ότι όσο περισσότερο ανταγωνιστικό είναι το περιβάλλον τόσο αυξάνεται η πιθανότητα δημιουργίας συγκρουσιακών καταστάσεων. (Παπασταμάτης, 2005).

Η σύγκρουση αποτελεί αποτέλεσμα επικοινωνίας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, τα οποία θεωρούν ότι δεν υπηρετούν κοινούς σκοπούς. Έχουν διαφορετικές απόψεις και στάσεις και δυσκολεύονται να επικοινωνήσουν και να βρουν λύσεις σε ζητήματα του οργανισμού. Η κατάσταση δυσχεραίνει το κλίμα στον εργασιακό χώρο, όταν δεν υπάρχει έγκαιρη και κατάλληλη παρέμβαση, με στόχο τη διαχείριση και επίλυση οριστικής των συγκρούσεων. Χωρίς παρέμβαση, τα άτομα αναπτύσσουν αρνητικά συναισθήματα, δρουν ανώριμα και επιτείνουν τη δυσκολία συνεργασίας και διάδρασης. (Παπασταμάτης, 2005).

Έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί για την έννοια της σύγκρουσης. Ο Μπουραντάς (2001) ορίζει τη σύγκρουση ως διαδικασία ανταγωνισμού των μελών ενός συνόλου, τα οποία εργάζονται για διαφορετικούς στόχους και σκόπιμα αναστέλλουν την επίτευξη στόχων των υπολοίπων μελών. Επιπλέον, ο Miller (2006) ορίζει τη σύγκρουση ως διαφωνία των μελών μιας ομάδας σχετικά με τους στόχους, όπου το ένα μέλος θεωρεί τροχοπέδη την παρέμβαση των υπολοίπων μελών στην εκπλήρωση και πραγμάτωση

των σκοπών του οργανισμού. Τέλος, σύμφωνα με τους Wilmot&Hocker(2011), «σύγκρουση είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση».

Από τους ορισμούς που διατυπώθηκαν καθίσταται σαφές πως η αιτία που προκαλεί τη σύγκρουση είναι η ασυμβατότητα των στόχων. Οι πράξεις και ενέργειες κάποιου μέλους μιας ομάδας επηρεάζει τις ενέργειες των υπολοίπων μελών. Η θεωρία των συγκρούσεων του Robbins (1993), επισημαίνει ότι η σύγκρουση αποτελεί αποτέλεσμα κακής ή ανύπαρκτης επικοινωνίας και διάδρασης στον επαγγελματικό χώρο, η οποία σύγκρουση, ακόμη κι αν διευθετηθεί, δε δρα ομαλά στη λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού.

2.2 Στάδια της Σύγκρουσης

Σύμφωνα με τον Thomas(1976), η εμφάνιση της συγκρουσιακής κατάστασης περνά από τα εξής στάδια:

- ✚ Το πρώτο στάδιο σχετίζεται με το βαθμό συνειδητοποίησης της ύπαρξης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Η ασυμφωνία των μελών μιας ομάδας σε διάφορα ζητήματα, η ελλιπής επικοινωνία και διάδραση, η ύπαρξη διαφορετικών στόχων, οι διαφορετικές αντιλήψεις και προσωπικότητες, οδηγούν δυνητικά σε εμφάνιση σύγκρουσης μη λεκτικής μορφής.
- ✚ Στο δεύτερο στάδιο η σύγκρουση εκδηλώνεται με τη μορφή απειλής, όταν κάποια μέλη θεωρούν ότι τα συμφέροντά τους κινδυνεύουν από τις κινήσεις και ενέργειες των υπολοίπων μελών. Τότε, αναπτύσσονται αρνητικά συναισθήματα μεταξύ των μελών, τα οποία οφείλουν έγκαιρα να αντιληφθούν το πρόβλημα και να το επιλύσουν, προκειμένου να επέλθει ισορροπία.
- ✚ Στο τρίτο στάδιο η σύγκρουση προσωποποιείται και λαμβάνει χαρακτήρα εκδήλωσης αρνητικών συναισθημάτων και εμφάνισης αρνητικών και επιθετικών συμπεριφορών. Αυτό συμβαίνει όταν κάποιο μέλος επιθυμεί να προασπίσει τα συμφέροντά του, που θίγονται από άλλα μέλη της ομάδας.
- ✚ Στο τέταρτο στάδιο η σύγκρουση είναι πλέον φανερή στα μέλη του οργανισμού και όλοι παρεμβαίνουν και επιδιώκουν να βρουν τρόπους επίλυσής της. Η επιλογή είναι είτε η ανοικτή σύγκρουση υπό μορφή λεκτικής βίας και

προσπάθειας παρεμπόδισης της επίτευξης των στόχων του «άλλου» είτε η επικράτηση της λογικής και η προσπάθεια κατευνασμού των παθών και η επίλυση του προβλήματος μέσω καλής διάθεσης και συνεργατικού κλίματος.

- ✚ Στο πέμπτο στάδιο καθορίζονται και περιγράφονται τα αποτελέσματα της σύγκρουσης που προηγήθηκε. Η έκβασή της έχει είτε θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία του οργανισμού, εφόσον βρέθηκαν οι κατάλληλες μέθοδοι επίλυσής της είτε αρνητικά, εφόσον η εμφάνισή της οδήγησε σε αναστολή της αποδοτικότητας και αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού.

2.3 Αιτίες Συγκρούσεων

Οι παράγοντες που οδηγούν σε συγκρουσιακές καταστάσεις στον εργασιακό χώρο είναι πολλαπλοί. Παρακάτω, αναφέρονται συνοπτικά ορισμένα αίτια που οδηγούν σε σύγκρουση και αποτελούν τροχοπέδη στην εύρυθμη λειτουργία του συνόλου των μελών ενός οργανισμού.

2.3.1 Το οργανωσιακό περιβάλλον

Παράγοντα διενέξεων και συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο αποτελεί το εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού παρουσιάζουν διαφορές ως προς το γνωστικό επίπεδο, την κατανομή αρμοδιοτήτων, την προσωπικότητα, συντελεστές που επιτείνουν το ποσοστό εκδήλωσης συγκρούσεων. Πολλοί οργανισμοί απασχολούν μικρό αριθμό υπαλλήλων, ενώ ο όγκος της εργασίας είναι μεγάλος. Έτσι, αυξάνεται ο φόρτος εργασίας, με αποτέλεσμα την ύπαρξη δυσμενούς κλίματος. Συγκρούσεις προκύπτουν επίσης και από την έλλειψη οργάνωσης, τις αλλαγές στις οργανωτικές δομές και την οργανωσιακή κουλτούρα. Τέλος, οι ανταγωνιστικές συμπεριφορές, η επιθυμία για ανέλιξη και οι εξουσιαστικές τάσεις κάποιων εργαζομένων, αποτελούν αιτία εμφάνισης συγκρούσεων στον επαγγελματικό χώρο. (Miller, 2006).

2.3.2 Η Επικοινωνία

Ο εκάστοτε οργανισμός αποτελείται από αριθμό ατόμων, οι οποίοι για να επιτύχουν τους σκοπούς του οργανισμού οφείλουν να συνεργάζονται εποικοδομητικά, να ανταλλάσσουν απόψεις και να δημιουργούν ένα κλίμα επικοινωνιακό. Δυστυχώς, τις περισσότερες φορές η επικοινωνία καθίσταται αδύνατη, γεγονός που προκαλεί συγκρούσεις. Σε πολλές περιπτώσεις οι πληροφορίες δε μεταφέρονται αυτούσιες από το ένα μέλος στο άλλο, δεν επεξεργάζονται ορθά, δε μεταφέρονται με κατανοητό τρόπο τα στοιχεία από τον πομπό στο δέκτη. Όλα τα παραπάνω δυσχεραίνουν την επικοινωνία, την καθιστούν ελλιπή, διαταράσσουν τις σχέσεις των εργαζομένων και δημιουργούν σύγχυση κι επιθετική συμπεριφορά. Η σύγκρουση μπορεί να χαρακτηριστεί λεκτική, όταν εκδηλωθεί με τη μορφή αρνητικών σχολίων και αποδοκιμασιών ή μη λεκτική, όταν γίνει χρήση παραγλωσσικών και εξωγλωσσικών στοιχείων, όπως οι χειρονομίες. (Miller, 2006).

2.3.3 Η Αλληλοκάλυψη Ρόλων και Αρμοδιοτήτων

Βασικό στοιχείο στον εργασιακό χώρο που καθιστά το προσωπικό δημιουργικό και παραγωγικό, αποτελεί η σαφήνεια των αρμοδιοτήτων του κάθε μέλους. Όταν οι αρμοδιότητες δε συγκεκριμενοποιούνται ή ένα μέλος αναλαμβάνει πολλές αρμοδιότητες που δεν μπορεί να διεκπεραιώσει αποτελεσματικά σε ορισμένο χρονικό διάστημα, τότε επέρχεται η ρήξη και η σύγκρουση. Επιπλέον, δε γίνεται ορθή κατανομή ρόλων, με κριτήριο το γνωστικό επίπεδο των υπαλλήλων που στελεχώνουν κάποιο τμήμα, με αποτέλεσμα υπάλληλοι να μη διαθέτουν τη γνώση κι εμπειρία για την υλοποίηση ζητημάτων, γεγονός που επιφέρει συνέπειες στο σύνολο των επιμέρους τμημάτων και μελών του οργανισμού, επιδρώντας αρνητικά και στις σχέσεις και επικοινωνία τους. (Miller, 2006).

2.3.4 Διακρίσεις και Ανισότητες

Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται σε περιπτώσεις όπου η ηγεσία ενός οργανισμού διαχωρίζει τους υπαλλήλους και επιδοκιμάζει τη στάση και τις ενέργειες κάποιων, ενώ παράλληλα επικρίνει τους υπολοίπους. Αυτή η στάση δημιουργεί διχόνοιες στους εργαζομένους, αφού οι «ευνοούμενοι» της ηγεσίας δε βελτιώνουν την απόδοσή τους, ενώ οι υπόλοιποι αισθάνονται αδικημένοι και δεν κάνουν προσπάθειες να καταστούν παραγωγικοί, ανταγωνιστικοί, αποτελεσματικοί, αφού δεν αναγνωρίζεται η αξία τους από τους ανωτέρους. Δεν οικοδομούν συνεργατικές σχέσεις με τους συναδέλφους και σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους ανωτέρους τους. (Miller, 2006).

2.3.5 Επίπεδο Εκπαίδευσης

Η διαφορετική κουλτούρα, δηλαδή το πώς νιώθει ένα άτομο, πώς λειτουργεί, πως μαθαίνει, τι πιστεύει, πως αντιδρά στα καθημερινά ερεθίσματα, συνθέτουν την κουλτούρα ή τις κουλτούρες στις οποίες ανήκει, καθώς επίσης και το διαφορετικό επίπεδο μόρφωσης οδηγεί σε προβλήματα επικοινωνίας και εμποδίζει την καλή ροή των πληροφοριών μεταξύ των διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων. (Miller, 2006).

2.4 Διαχείριση των Συγκρούσεων

2.4.1 Ορισμοί

Η έννοια της διαχείρισης της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο σχετίζεται με την άμεση αντιμετώπισή της, ώστε να επέλθει ισορροπία και να βελτιωθεί το κλίμα ανάμεσα στα μέλη που έχουν συγκρουσθεί. Η διαχείριση της σύγκρουσης πραγματοποιείται με κατάλληλες μεθόδους, οι οποίες επιλύουν τη σύγκρουση τη στιγμή εμφάνισής της κι όχι μετά την εκδήλωση των αρνητικών της αποτελεσμάτων. Βέβαια δεν υπάρχει ενιαίος τρόπος διαχείρισης μιας σύγκρουσης, δηλαδή, δεν υπάρχει κατάλληλη ή ακατάλληλη στρατηγική για την αντιμετώπισή της. Επομένως, είναι ευθύνη του ατόμου ή της ομάδας να επιλέξει τις καταλληλότερες στρατηγικές ανάλογα με το περιεχόμενο του προβλήματος και τους εμπλεκόμενους. Ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση των συγκρούσεων σε πρώιμο στάδιο φαίνεται υψίστης σημασίας. Με τη σωστή διαχείριση επέρχεται η ομαλότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία των μερών ενός συνόλου και ο οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικά, κινούμενος προς την υλοποίηση των τιθέμενων στόχων. (Miller, 2006).

Κριτήριο που διαφοροποιεί την εύρεση τρόπων διαχείρισης των εργασιακών συγκρούσεων αποτελεί το φύλο των μελών που συμμετέχουν στη σύγκρουση. Οι

γυναίκες παρουσιάζονται πιο υποχωρητικές και χρειάζονται λιγότερο χρόνο για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τη σύγκρουση, εν αντιθέσει με τους άνδρες, οι οποίοι χαρακτηρίζονται περισσότερο ανταγωνιστικοί από τη φύση τους και υπερασπίζονται τα ατομικά τους συμφέροντα και στόχους περισσότερο παρά τα ομαδικά. (Miller, 2006).

Οι συγκρούσεις είναι αναμενόμενες σε ένα χώρο όπου παρευρίσκονται και επικοινωνούν άτομα διαφορετικού φύλου, γνωστικού υποβάθρου, αντιλήψεων, κουλτούρας. Το ζήτημα είναι η επισήμανση και αναγνώριση της ύπαρξης της σύγκρουσης, η έγκαιρη διάγνωση των αιτιών που την προξενούν, η καταγραφή και συνειδητοποίηση των θετικών ή αρνητικών αποτελεσμάτων που αυτή έχει στην επικοινωνία των μελών και απόδοση του οργανισμού, η μελέτη και ο εντοπισμός των κινήτρων που ωθούν τα αντικρουόμενα μέρη στη σύγκρουση και η προσπάθεια εξεύρεσης λύσεων και μεθόδων αποδεκτών από το σύνολο. Δυστυχώς, οι περισσότεροι άνθρωποι δε διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες, για να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις αλλά και οι περισσότεροι οργανισμοί δεν έχουν δομήσει μια συγκεκριμένη διαδικασία αντιμετώπισης και διαχείρισης των συγκρούσεων. Για την επιτυχή διαχείριση απαιτούνται γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. (Miller, 2006).

Σύμφωνα με τον Goleman (1997), συναισθηματική νοημοσύνη είναι «...η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματά του όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις». Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αποδειχθεί ότι συσχετίζεται με επιτυχείς ηγετικές ικανότητες. Η αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων, προϋποθέτει ότι το άτομο γνωρίζει τις μορφές σύγκρουσης του αντιπάλου, συμπάσχει με τις ανάγκες του, προκειμένου να διευκολυνθεί η επιθυμητή συμπεριφορά και τα αποτελέσματα. Οι στρατηγικές για την επίλυση των συγκρούσεων περιλαμβάνουν παρεμβάσεις από τους ηγέτες και τη διοίκηση. Οιατομικές στρατηγικές περιλαμβάνουν ανοιχτή και άμεση επικοινωνία, ώστε να βρεθούν λύσεις μεσεβασμό στην προσωπικότητα της άλλης πλευράς. (Miller, 2006).

2.4.2 Στρατηγικές Επίλυσης

Το μοντέλο συμπεριφοράς των Thomas –Killman (1975), ορίζει πως υπάρχουν πέντε διαφορετικές στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων, οι οποίες είναι οι παρακάτω:

- ❖ **Ανταγωνισμός:** Αυτός ο τρόπος χρησιμοποιείται όταν δεν υπάρχει διαθεσιμότητα χρόνου για διάλογο ή ανταλλαγή απόψεων των μερών που συγκρούονται στον εργασιακό χώρο. Ο ανώτερος, συχνά, σε ιεραρχία επιθυμεί τη διατήρηση και αύξηση της εξουσίας του και προσπαθεί να κυριαρχεί των υφισταμένων. Ενδιαφέρεται περισσότερο για την εξυπηρέτηση ιδιοτελών συμφερόντων και σκοπών και αδιαφορεί για την ομαλή επικοινωνία και συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη, με στόχο την υλοποίηση κοινών στόχων που ωθούν σε αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.
- ❖ **Αποφυγή:** Δεν αποτελεί την πιο αποτελεσματική μέθοδο επίλυσης της σύγκρουσης και γενικότερα αποφεύγεται, αφού διαιωνίζει το πρόβλημα και δεν το αντιμετωπίζει. Σχετίζεται με καταστάσεις όπου το θέμα διαφωνίας των μελών ενός οργανισμού είναι ασήμαντο και αποφεύγεται η επεξεργασία και επίλυσή του, παρότι είναι αναγνωρίσιμο από όλους, διότι καθυστερεί την πορεία του οργανισμού και δεν αφορά τους σκοπούς και τις οργανωσιακές δραστηριότητες μα ατομικούς ρόλους και στόχους.
- ❖ **Υποχώρηση:** Αυτή η τακτική αφορά τη διατήρηση ανεκτικής και συμβιβαστικής στάσης μελών ενός οργανισμού, οι οποίοι μη δυνάμενοι να διαταράξουν την πορεία του οργανισμού, αποφασίζουν να διατηρήσουν φιλικό κλίμα με τα αντικρουόμενα μέλη και να μην υπεισέλθουν σε σύγκρουση, παρότι θίγονται τα ατομικά τους συμφέροντα. Η υποχωρητικότητα συνίσταται σε κάποιο βαθμό μα με αυτήν ο εργαζόμενος δε διεκδικεί το δίκαιο και δεν υπερασπίζεται τις θέσεις και τα συμφέροντά του, γεγονός που μελλοντικά επιφέρει ματαιότητα και αρνητικά συναισθήματα.
- ❖ **Συμβιβασμός:** Όταν τα μέρη που συγκρούονται ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο και διαφωνούν σε κάποιο ζήτημα, προκειμένου να επέλθει ισορροπία και να μη διαιωνιστεί η σύγκρουση αποφασίζουν να ανταλλάξουν απόψεις, να «βάλουν νερό στο κρασί τους» και να βρουν μια λύση ενδιάμεση που καλύπτει ως ένα σημείο τα συμφέροντα και των δύο. Αναζητούν τη «μέση οδό», ώστε να φτάσουν αμοιβαία σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις που θα οδηγήσουν στην επίλυση του προβλήματος.

- ❖ Συνεργασία: Η συνεργασία επικεντρώνεται στην εξεύρεση λύσης, όπου όλα τα εμπλεκόμενα μέρη προσπαθούν να φτάσουν σε αμοιβαίο όφελος και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Είναι η ιδανική στρατηγική, ευεργετική στην αντιμετώπιση σημαντικών θεμάτων ή σχέσεων που δε μπορούν να τεθούν σε κίνδυνο, απαιτεί περισσότερο χρόνο αλλά ικανοποιεί και τις δύο πλευρές.

Ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο ή μια ομάδα επιλέγει να επιλύσει μια σύγκρουση μπορεί να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση της άλλης πλευράς, δηλαδή από ποιο πρόσωπο ή ομάδα βρίσκεται «απέναντι». Κάθε ένα από τα πέντε παραπάνω μοντέλα μπορεί να είναι σωστό ή λάθος, σε διαφορετικές καταστάσεις και κάτω από διαφορετικές συνθήκες.

Κεφάλαιο 3^ο Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

3.1 Σύντομη Παρουσίαση των ΚΕΠ

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) αποτελούν υποκαταστήματα που βρίσκονται διάσπαρτα σε όλη την ελληνική επικράτεια και βρίσκονται υπό την αιγίδα του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Δημιουργήθηκαν με σκοπό τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του πολίτη, την πάταξη της γραφειοκρατείας που μαστίζει το ελληνικό κράτος και τη βελτίωση της επικοινωνίας των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Έργο τους αποτελεί η ταχεία παροχή πληροφοριών προς τον πολίτη και εγγράφων, που διευκολύνουν την επικοινωνία του με κρατικούς φορείς και διεκπεραιώνουν γρήγορα και αποτελεσματικά τις υποθέσεις του. ((Chatzoglou et al., 2013).

Πριν την εμφάνιση των σημερινών ΚΕΠ και της μορφής και ονομασίας τους, πρόδρομός τους υπήρξαν τα «Γραφεία του Πολίτη», τα οποία λειτούργησαν σε περιορισμένο αριθμό περιοχών, οι οποίες θεωρούνταν απομονωμένες και υπήρχε ανάγκη εύρεσης τρόπου επικοινωνίας των πολιτών με το κράτος, εξυπηρέτησής τους και ένταξής τους σε πληροφορίες και υπηρεσίες που απολάμβαναν οι υπόλοιποι πολίτες. Αυτό το πρόγραμμα ονομάστηκε «Αστερίας». Ακολούθησε το πρόγραμμα «Αριάδνη», το οποίο επεκτάθηκε σε όλη την ελληνική επικράτεια με αφορμή την ανάγκη ένταξης και εξοικείωσης του πολίτη με τα τεχνολογικά μέσα, αφού η εποχή χαρακτηρίζεται τεχνοκρατική και απαιτεί τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων που διευκολύνουν τόσο τον πολίτη όσο και τις κρατικές υπηρεσίες, όπου όλες οι πληροφορίες ταξινομούνται σε αρχεία ηλεκτρονικά και δε στοιβάζονται σε έντυπα που δυσχεραίνουν την επεξεργασία τους και την εξαγωγή αποτελεσμάτων. (Chatzoglou et al., 2013).

3.2 Σκοπός και Στόχοι Λειτουργίας των ΚΕΠ

Βασικό σκοπό των ΚΕΠ αποτελεί η έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση του πολίτη σχετικά με διοικητικές πληροφορίες που του χρειάζονται, προκειμένου να προβεί στη διεκπεραίωση προσωπικών υποθέσεων. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ λειτουργούν ως μεσάζοντες ανάμεσα στο κράτος και τον πολίτη και είτε με ηλεκτρονική ενημέρωση είτε με προσωπική επαφή παρέχουν πληροφορίες για τα στάδια ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας, την προσκόμιση συγκεκριμένων δικαιολογητικών και τον τρόπο δράσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις. (ΦΕΚ 102/2004).

Τα ΚΕΠ δημιουργήθηκαν με σκοπό ο πολίτης να κερδίσει χρόνο και να μην μετακινείται άσκοπα από υπηρεσία σε υπηρεσία, αναζητώντας έγγραφα ή ορθή ενημέρωση για διάφορα ζητήματα που καλείται να θέσει υπό έλεγχο. Τα ΚΕΠ είναι αρμόδια για την υλοποίηση όλων των σταδίων προσκόμισης εγγράφων στον πολίτη. Ο πολίτης επισκέπτεται τα ΚΕΠ της περιοχής του, στα οποία υποβάλλει έντυπη ή ηλεκτρονική αίτηση, οι υπάλληλοι παρακολουθούν και δρομούν την όλη πορεία της αίτησης και σε τελευταίο στάδιο παρέχουν το έγγραφο στον πολίτη ή τον πληροφορούν σχετικά με το αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας. Για να επιτευχθεί αυτό, τα ΚΕΠ έχουν στενή επικοινωνία με άλλους δημοσίους φορείς, όπως η εφορία, οι Δήμοι, οι Νομαρχίες. Οι δημόσιες υπηρεσίες υποχρεούνται να αποστέλλουν στα ΚΕΠ έγγραφα που ζητά ο πολίτης, έπειτα από εξουσιοδότησή του στα ΚΕΠ και χωρίς τη φυσική του παρουσία στην εκάστοτε υπηρεσία.(ΦΕΚ 102/2002).

Οι στόχοι λειτουργίας των ΚΕΠ, σύμφωνα με το ΦΕΚ 102/2002, συνοψίζονται στους παρακάτω:

- ✚ Έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση του πολίτη
- ✚ Περιορισμός της γραφειοκρατίας
- ✚ Μείωση άσκοπων μετακινήσεων και ταλαιπωρίας πολιτών
- ✚ Εξατομικευμένη πληροφόρηση
- ✚ Ενδιαφέρον και ενεργοποίηση των υπαλλήλων για την επίλυση των ζητημάτων του εκάστοτε πολίτη
- ✚ Επιμόρφωση και διαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων
- ✚ Σύγχρονος εξοπλισμός και απόκτηση νέων τεχνολογικών μέσων, που διευκολύνουν το έργο των ΚΕΠ
- ✚ Βέλτιστη επικοινωνία και συνεργατικότητα με τις δημόσιες υπηρεσίες
- ✚ Παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών
- ✚ Διευρυμένο ωράριο λειτουργίας

3.3 Αρμοδιότητες των ΚΕΠ

Σύμφωνα με το ΦΕΚ 102/2002, οι αρμοδιότητες των ΚΕΠ συνίστανται στα εξής:

- ✓ Ενημέρωση των πολιτών για διοικητικά θέματα, παροχή πληροφοριών και εγγράφων έπειτα από συνεργασία και επικοινωνία με τις υπόλοιπες δημόσιες υπηρεσίες,
- ✓ Ολοκλήρωση υποθέσεων που σχετίζονται με τον πολίτη. Ο πολίτης επισκέπτεται το ΚΕΠ, ενημερώνεται για τη διαδικασία απόκτησης ενός εγγράφου που του είναι απαραίτητο, προσκομίζει τα δικαιολογητικά που απαιτούνται, υποβάλλει ηλεκτρονική δήλωση ή συμπληρώνει αίτηση όπου αναγράφεται το αίτημά του. Ο υπάλληλος φροντίζει την επεξεργασία των δικαιολογητικών, τα αποστέλλει στον αρμόδιο φορέα, ο οποίος σε μικρό χρονικό διάστημα του αποστέλλει απάντηση. Το ΚΕΠ καλεί τον πολίτη και τον ενημερώνει για το πέρας του αιτήματός του, παρέχοντάς του γραπτώς το αποτέλεσμα ή επιδίδοντάς του το έγγραφο που αιτείται.
- ✓ Συγκεκριμένα, τα ΚΕΠ είναι αρμόδια για τη χορήγηση βεβαιώσεων, για επικύρωση εγγράφων, έκδοση παραβόλου ηλεκτρονικής μορφής και λοιπές υπηρεσίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε.

4.2 Προσδιορισμός ερευνητικής περιοχής

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια διερεύνησης του βαθμού των συγκρούσεων των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο στα ΚΕΠ Δυτικής Μακεδονίας , με επιμέρους στόχους:

(α) τη διερεύνηση των συγκρούσεων στους εργαζόμενους με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, σπουδές, συνολική προϋπηρεσία,) και,

(β) την αξιολόγηση συγκεκριμένων εργασιακών παραγόντων και τον πιθανό συσχετισμό τους με συγκρούσεις των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο .

Πηγή αυτής της ερευνητικής ιδέας αποτέλεσε η καθημερινή πράξη- οι παρατηρήσεις και οι εμπειρίες της ερευνήτριας από την καθημερινή άσκηση του επαγγέλματός της.

4.3 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν είναι:

-Ποιο είναι το επίπεδο των συγκρούσεων που βιώνουν οι υπάλληλοι που εργάζονται στα ΚΕΠ Δυτικής Μακεδονίας ;

-Ποιοι είναι οι παράγοντες, περιβαλλοντικοί (εργασιακό περιβάλλον) ή ατομικοί, που σχετίζονται με το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης;

-Με ποιον τρόπο οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ διαχειρίζονται συγκρουσιακές καταστάσεις στο χώρο εργασίας;

-Σε ποιο βαθμό θεωρούνται αποτελεσματικές οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν;

-Ποιοι είναι οι τρόποι που προτείνουν οι συμμετέχοντες για την αποφυγή των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον;

4.4 Επιλογή μεθόδου παραγωγής δεδομένων

Η μελέτη αυτή βασιστεί σε μια ποσοτική ερευνητική προσέγγιση και θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο για τη συλλογή των ποσοτικών δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο, είναι ένα έντυπο, που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων, οι οποίες παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά. Αποτελεί το μέσον επικοινωνίας (interface) μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, ανάλογα με τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων (Ζαφειρίου, 2003).

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι (Ρόντος & Παπάνης, 2007):

- Στοιχίζουν πολύ φθηνότερα από τις συνεντεύξεις.
- Μπορούν να σταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων.
- Είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση του.
- Οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα (έλλειψη άμεσης επικοινωνίας)
- Τυποποιημένοι τρόποι ανάλυσης του υλικού.
- Ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις.
- Είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.

Αντίστοιχα, τα κυριότερα μειονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι:

- Ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις.
- Υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο.

Με βάση τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται πιο πάνω, και λόγω της απειρίας της ερευνήτριας αλλά και του περιορισμένου χρόνου, που απαιτεί η έρευνα, μιας και πρόκειται για διπλωματική εργασία, κρίθηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι το καταλληλότερο μέσο για την διεκπεραίωση αυτής της ερευνητικής μελέτης

Η επιλογή αυτού του ερευνητικού εργαλείου, παρέχει τη δυνατότητα προσέγγισης ικανού αριθμού περιπτώσεων, συμβάλλει στην γρήγορη συλλογή δεδομένων και διευκολύνει στην οργάνωση και ανάλυση τους (Γραμματικού, 2010).

Στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου, με απώτερο σκοπό να διερευνηθούν τα αίτια συγκρούσεων των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο στα ΚΕΠ Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας ενός δείγματος 71 υπαλλήλων. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε ερωτήσεις, οι οποίες χωρίστηκαν σε 2 διαφορετικές θεματικές ενότητες. Αναλυτικότερα, οι ερωτήσεις ταξινομήθηκαν στις εξής κατηγορίες:

- Ατομικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, 5 ερωτήσεις.
- Ερωτήσεις που σχετίζονταν με την περιγραφή της σχέσης τους με την εργασία και τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο τους, 11 ερωτήσεις

Η βασική παράμετρος του ερωτηματολογίου ήταν ο τρόπος που καλούνταν οι συμμετέχοντες να απαντήσουν στις ερωτήσεις, καθώς καλούνται να επιλέξουν μια από τις διαβαθμισμένες απαντήσεις.

Αναλυτικότερα, στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου οι ερωτούμενοι καλούνται να απαντήσουν, επιλέγοντας μεταξύ απαντήσεων που σχετίζονται με το βαθμό σημαντικότητας. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν οι εξής διαβαθμισμένες ερωτήσεις, «Καθόλου», «Ελάχιστα», «Μέτρια», «Αρκετά», «Πολύ». Για την αξιολόγηση των απαντήσεων υπήρχε μια βαθμολόγησή τους ως εξής:

Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
-1	-0,5	0	+5	+1

Αναφορικά, με τα ατομικά χαρακτηριστικά, πρέπει να ειπωθεί ότι ο λόγος για τον οποίο έγινε ο διαχωρισμός συμμετεχόντων, με βάση την ηλικία, το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, την θέση ευθύνης στην οποία εργάζεται, καθώς και την προϋπηρεσία που έχει, είναι ότι έχοντας ένα σημαντικό αριθμό συμμετεχόντων, που πιθανόν να παρουσιάζουν έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης λόγω των παραμέτρων που αναφέρθηκαν, είναι πιθανόν να χανόταν σημαντική πληροφορία για το δείγμα. Επομένως, θεωρήθηκε απαραίτητο να δημιουργηθούν νέα υποσύνολα με βάση τις παραπάνω ατομικές παραμέτρους, ώστε να δημιουργηθούν μικρότερα δείγματα με κοινά χαρακτηριστικά και να αποφευχθεί ο κίνδυνος απώλειας πληροφοριών.

4.5 Προετοιμασία για πρόσβαση στο πεδίο

Η έρευνα διενεργήθηκε στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολίτων Δυτικής Μακεδονίας. Λόγω της διεξαγωγής της μόνο σε ΚΕΠ Δυτικής Μακεδονίας και δεδομένου ότι το δείγμα δεν είναι μεγάλο, εύλογα συμπεραίνεται πως δεν μπορεί να οδηγήσει με ασφάλεια σε γενικεύσεις. Άρα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αποτελούν απλά ενδείξεις, που χρησιμεύουν ως σημείο αναφοράς και ως βάση για μελλοντικές έρευνες στα ΚΕΠ ή στο ευρύτερο ερευνητικό πεδίο των Ο.Τ.Α..

Για την επαφή με τα ΚΕΠ και την έγκριση των προϊσταμένων για τη διεξαγωγή της έρευνας κρίθηκε απαραίτητη η κατάθεση εγγράφου από τη Γραμματεία του Τμήματος, που βεβαίωνε την εκπόνηση εργασίας με το συγκεκριμένο θέμα, ώστε να δοθεί η άδεια για την παρουσία της ερευνήτριας στους χώρους των ΚΕΠ, έως ότου ολοκληρωθεί η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί ότι η επικοινωνία της ερευνήτριας με τους συμμετέχοντες έγινε πριν την έναρξη της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, όπου όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι συμμετέχουν σε μια ερευνητική προσπάθεια, ότι οι απαντήσεις τους είναι εμπιστευτικές και πως δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη απάντηση. Αναλυτικότερα:

«Αγαπητοί συνάδελφοι,

Η ανωτέρω μελέτη αφορά στην διερεύνηση Συγκρούσεις των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών Περιφέρειας Δυτ. Μακεδονίας . Η μελέτη διεξάγεται στο πλαίσιο του ΠΜΣ «Επιστήμες της Αγωγής :Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ». Η συμμετοχή και η υποστήριξή σας στην συγκεκριμένη μελέτη είναι εξαιρετικά σημαντική. Τα στοιχεία και οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων είναι αυστηρά ανώνυμα και εμπιστευτικά και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο από την συγκεκριμένη ερευνητική ομάδα και για τους σκοπούς της συγκεκριμένης μελέτης».

4.6 Επιλογή στρατηγικής δειγματοληψίας

Το δείγμα αποτέλεσαν 71 εργαζόμενοι των ΚΕΠ Δυτ. Μακεδονίας. Η έρευνα απευθύνθηκε αποκλειστικά σε ΔΕ, ΤΕ και ΠΕ υπάλληλους των δύο φύλων, που εργάζονται στα ΚΕΠ, αποκλείοντας έτσι εργαζόμενους άλλων ειδικοτήτων και επιλέγεται «η δειγματοληψία ευκολίας, η οποία ενέχει την επιλογή των πλησιέστερων και πιο εύκαιρων ατόμων ως αποκρινόμενων» (Robson, 2010).

4.7 Διευθέτηση δεοντολογικών ζητημάτων

Στους ερωτηθέντες ζητήθηκε η ελεύθερη και αβίαστη συγκατάθεσή τους για τη συμμετοχή στην έρευνα, ενώ τονίστηκε η διαφύλαξη της ανωνυμίας τους, ώστε να επιτευχθεί η αύξηση του ποσοστού συμμετοχής, αλλά και ειλικρίνειας στις απαντήσεις. Τα ερωτηματολόγια εσωκλείονταν σε φακέλους Α4, οι οποίοι επιστρέφονταν σφραγισμένοι στην ερευνήτρια. Επιπλέον, τονίστηκε προφορικά και γραπτά, ότι τα δεδομένα, που θα συλλεχθούν, θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και δόθηκε η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να δηλώσουν, αν επιθυμούν να ενημερωθούν για τα αποτελέσματα της έρευνας.

4.8 Εκτίμηση πρακτικών ζητημάτων

Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί έναν χαμηλού κόστους τρόπο διεξαγωγής μιας δειγματοληπτικής έρευνας. Σε αυτή την περίπτωση θα χρησιμοποιηθεί για την πιο εύκολη και γρήγορη πρόσβαση στα ΚΕΠ.

4.9 Επιλογή τρόπου ανάλυσης δεδομένων

Μετά με την διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε η εισαγωγή των δεδομένων στον Η/Υ. Ολοκληρώνοντας τις διορθώσεις στο αρχείο Excel και έχοντας όσο το δυνατόν την πλειοψηφία των έγκυρων δεδομένων, δημιουργήθηκαν τα αντίστοιχα γραφήματα και οι πίτες. Πιο συγκεκριμένα, σχεδιάστηκε ένας πίνακας συχνοτήτων και ένας σχετικών συχνοτήτων (%) για κάθε ερώτηση, με αποτέλεσμα να είναι φανερός ο αριθμός της επιλογής των απαντήσεων.

Επιπλέον, στο πρόγραμμα Excel στο ίδιο φύλλο εργασίας, που περιελάμβανε τους πίνακες της κάθε ερώτησης ξεχωριστά, έγινε εισαγωγή των αντίστοιχων γραφημάτων, έτσι ώστε το κάθε «φύλλο» να περιλαμβάνει τα στοιχεία της ερώτησης που του αντιστοιχεί.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση τους, με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, διαδικασία που έδωσε και τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο συγκεκριμένο στατιστικό πακέτο εργασιών, χρησιμοποιήθηκαν 2 συγκεκριμένα εργαλεία, το ένα ήταν ο έλεγχος t, σύγκριση δύο δειγμάτων μη συσχετισμένων – μη σχετικών τιμών, αλλά και η μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης (One way ANOVA). Με την δεύτερη αυτή μέθοδο είναι δυνατόν να αντιληφθεί ο ερευνητής αν δύο ή περισσότερες ομάδες τιμών έχουν πολύ διαφορετικούς μέσους όρους, με την προϋπόθεση βέβαια ότι οι ομάδες τιμών προέρχονται από διαφορετικά άτομα. Το πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι το πλήθος των τιμών στις ομάδες δεν είναι απαραίτητο να είναι ίδιο (Howitt & Cramer, 2001).

4.10 Δημοσιοποίηση ερευνητικών ευρημάτων

Η δημοσιοποίηση των ευρημάτων με τη μορφή ανακοίνωσης σε συνέδριο είναι η πιο ενδεδειγμένη, διότι τα αποτελέσματα παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για την αναγνώριση του φαινομένου και των συνεπειών του μέσα στα ΚΕΠ. Συνεπώς, τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να αποτελέσουν ένα πρώτο βήμα για την αντιμετώπιση του φαινομένου, προς την κατεύθυνση τόσο της βελτίωσης των συγκρούσεων ανάμεσα στους εργαζομένους, όσο και στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς και της εύρυθμης λειτουργίας των οργανισμών.

Κεφάλαιο 5^ο

Αποτελέσματα

5.1 Ποιοτική ανάλυση

Για την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, χρησιμοποιήθηκε η απλή μη συσχετισμένη Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA). Το συγκεκριμένο εργαλείο, διευκρινίζει εάν δύο ή περισσότερες ομάδες τιμών έχουν πολύ διαφορετικούς μέσους όρους. Οι απαντήσεις προέρχονται από διαφορετικά άτομα και τα υποσύνολα μπορεί να έχουν διαφορετικό αριθμό ατόμων.

Στην Κωδικοποίηση των απαντήσεων, ακολουθήθηκε η εξής διαδικασία:

- Το Καθόλου βαθμολογήθηκε με -1
- Το Ελάχιστα με -0,5
- Το Μέτρια φορές με 0
- Το Αρκετά με +0,5
- Το Πολύ με +1

Αρχικά, έγινε μια προσπάθεια να εντοπιστούν διαφορές στο τρόπο που απαντούν τα δύο φύλα. Με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι άνδρες και οι γυναίκες και καθώς η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια. Επομένως, φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων, ως προς τον τρόπο που απάντησαν στην παρακάτω ερώτηση:

Πιστεύετε ότι μια σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο $F_{1,68} = 6,63$, $p = 0.012$. Επομένως, μπορεί να ειπωθεί ότι, ο μέσος όρος των απαντήσεων των ανδρών στην συγκεκριμένη ερώτηση $M.O. = -0.08$, $SD = 0.62$ και είναι σημαντικά μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο των γυναικών με $M.O. = -0,46$, $SD = 0.56$. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως εξής, οι άνδρες στην συγκεκριμένη ερώτηση τείνουν προς την απάντηση «μερικές φορές», ενώ οι γυναίκες δείχνουν πιο αρνητικές αφού τείνουν προς «ελάχιστα».

Αναφορικά με την ηλικία, οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε τέσσερις διαφορετικές κλάσεις:

- Από 25 έως 35 ετών
- Από 36 έως 45 ετών
- Από 46 έως 55ετών
- 55 ετών και άνω

Με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι τέσσερις ηλικιακές κλάσεις και καθώς η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια. Από την χρήση της ANOVA, φαίνεται όμως ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, ως προς τον τρόπο που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Άρα, η ηλικία δεν αποτελεί κάποια σημαντική παράμετρο.

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε τρεις διαφορετικές κλάσεις:

- Έγγαμος
- Διαζευγμένος
- Άγαμος

Επίσης, έγινε μια προσπάθεια να εντοπιστούν διαφορές στο τρόπο που απαντούν οι συμμετέχοντες με βάση την οικογενειακή τους κατάσταση. Με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι τρεις κλάσεις που αναφέρθηκαν και καθώς η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια. Επομένως, φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική διαφορά αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, ως προς τον τρόπο που απάντησαν στην παρακάτω ερώτηση:

Πιστεύετε ότι η μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που ακολουθείται στο χώρο της εργασίας σας έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα, επιλύοντας τις επιφανείς συγκρούσεις $F_{2,68} = 3,9, p = 0.025$.

Για να εντοπιστεί ποια κατηγορία οικογενειακής κατάστασης απαντάει διαφορετικά από τις υπόλοιπες, χρησιμοποιήθηκε ο μη συσχετισμένος έλεγχος t, ώστε να υπολογιστεί αν οι μέσοι όροι των απαντήσεων των τριών ομάδων που κατασκευάστηκαν, διαφέρουν σημαντικά ο ένας από τον άλλον.

Συγκρίνοντας τους έγγαμους συμμετέχοντες με τις απαντήσεις όσων δήλωσαν διαζευγμένοι, προέκυψε ότι απαντούν με διαφορετικό τρόπο, αφού οι μέσοι όροι των απαντήσεων διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους.

Αναλυτικότερα, ο μέσος όρος των έγγαμων είναι $M.O. = 0,46$, $SD = 0.5$ και είναι σημαντικά υψηλότερος από τον αντίστοιχο των διαζευγμένων $M.O. = 0.12$, $SD = 0.74$ ($t = 2.01, df = 63, 2-tailed p = 0.05$). Άρα οι έγγαμοι τείνουν να απαντούν στην ερώτηση επιλέγοντας το Αρκετά, ενώ οι διαζευγμένοι το μερικές φορές.

Διαφορά εντοπίστηκε και στην σύγκριση μεταξύ των έγγαμων και άγαμων. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των έγγαμων είναι $M.O. = 0,46$, $SD = 0.5$ και είναι σημαντικά υψηλότερος από τον αντίστοιχο των άγαμων $M.O. = -0.08$, $SD = 0.66$ ($t = 2.43, df = 56, 2-tailed p = 0.02$). Άρα οι έγγαμοι τείνουν να απαντούν στην ερώτηση επιλέγοντας το Αρκετά, ενώ οι διαζευγμένοι το μερικές φορές και μάλιστα με τάση προς την άρνηση.

Τέλος, μεταξύ διαζευγμένων και άγαμων δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά.

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε πέντε διαφορετικές κλάσεις:

- Υποχρεωτική
- Δευτεροβάθμια
- ΤΕΙ
- ΑΕΙ
- Άλλες σχολές

Με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι πέντε εκπαιδευτικές κλάσεις και καθώς η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια. Από την χρήση της ANOVA, φαίνεται όμως ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των εκπαιδευτικών ομάδων, ως προς τον τρόπο που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Άρα, το επίπεδο εκπαίδευσης δεν αποτελεί κάποια σημαντική παράμετρος

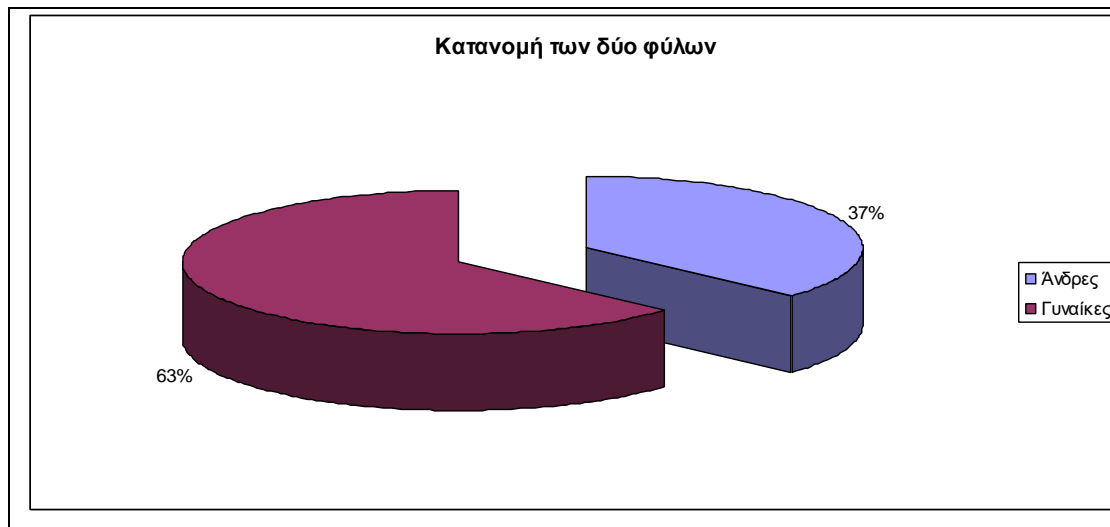
Ολοκληρώνοντας, σχετικά με την προϋπηρεσία ως μόνιμοι υπάλληλοι, οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε τέσσερις διαφορετικές κλάσεις:

- Έως 10 χρόνια
- Από 11 έως 20 χρόνια
- Από 21 έως 30 χρόνια
- Άνω των 30 ετών

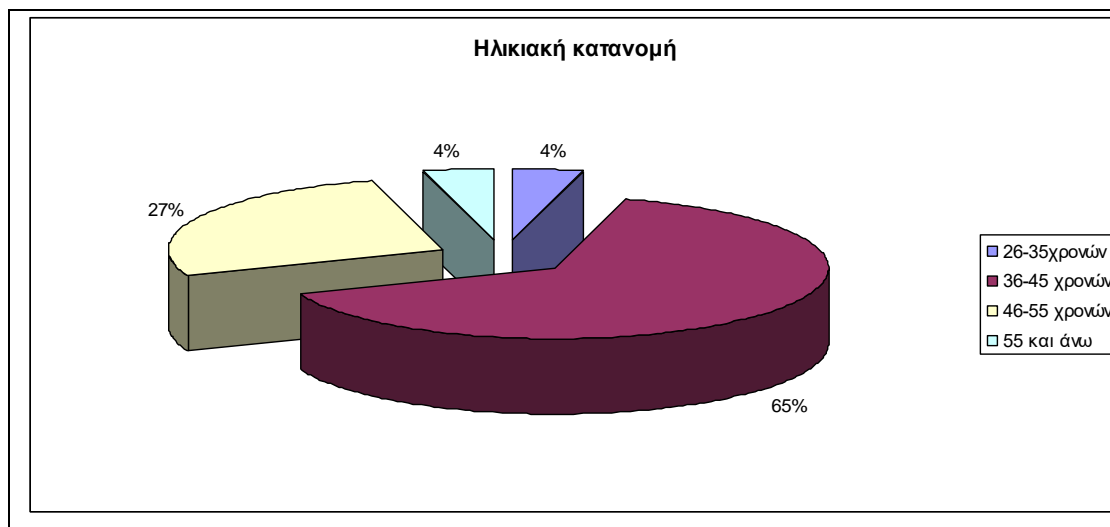
Με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι τέσσερις κλάσεις προϋπηρεσίας και καθώς η πιθανότητα του ελέγχου Levene δεν είναι σημαντική (μεγαλύτερη από την τιμή 0,05) οι διακυμάνσεις παρουσιάζουν ομοιογένεια. Από την χρήση της ANOVA, φαίνεται όμως ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των ομάδων που παρουσιάζουν διαφορετικά χρόνια υπηρεσίας ως μόνιμοι υπάλληλοι, ως προς τον τρόπο που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Άρα, και η προϋπηρεσία δεν αποτελεί κάποια σημαντική παράμετρο.

5.2 Ποσοτική ανάλυση

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά εβδομήντα ένα (71) άτομα, από αυτά τα είκοσι έξι ήταν άνδρες και οι σαράντα πέντε ήταν γυναίκες (Διάγρ. 1). Για την ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων δημιουργήθηκαν τέσσερις διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων, σαράντα έξι (46) φαίνεται έχουν ηλικία από 36 έως 45 έτη. Ακολουθεί η κατηγορία με ηλικίες από 46 έως 55 έτη, με δεκαεννιά άτομα (19), ενώ οι υπόλοιπες δύο ηλικιακές κλάσεις, που περιλάμβαναν τους συμμετέχοντες με ηλικία από 26 έως 35 χρονών και αυτούς που είχαν ηλικία μεγαλύτερη των 55 ετών, αποτελούνταν μόνο από 3 άτομα, έκαστη (Διάγρ. 2)

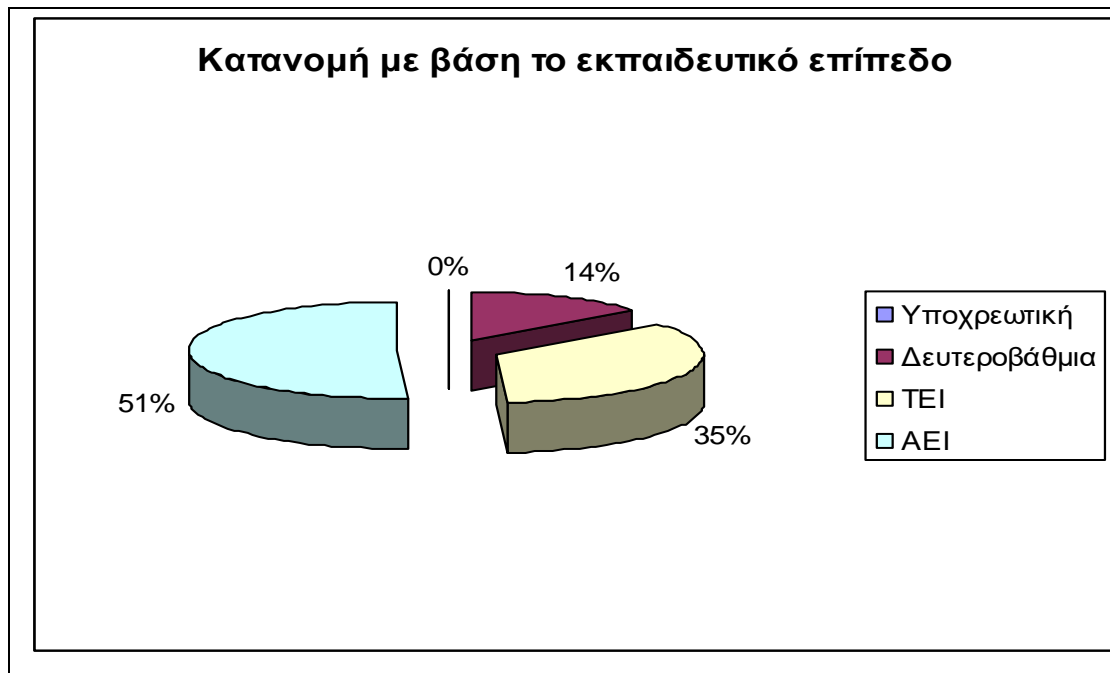


Διάγραμμα 1. Ποσοστιαία κατανομή των δύο φύλων.



Διάγραμμα 2. Ποσοστιαία ηλικιακή κατανομή

Λαμβάνοντας υπόψη μας το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, προέκυψε ότι κανένας από τους ερωτώμενους δεν έχει ολοκληρώσει μόνο την υποχρεωτική εκπαίδευση. Αντίθετα, τουλάχιστον δέκα (10) έχουν ολοκληρώσει την Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχει φοιτήσει σε κάποιο Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα ή Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα. Στην πρώτη κατηγορία εντοπίστηκαν τριάντα έξι (36) άτομα και στην δεύτερη είκοσι πέντε (25) (Διάγρ. 3)



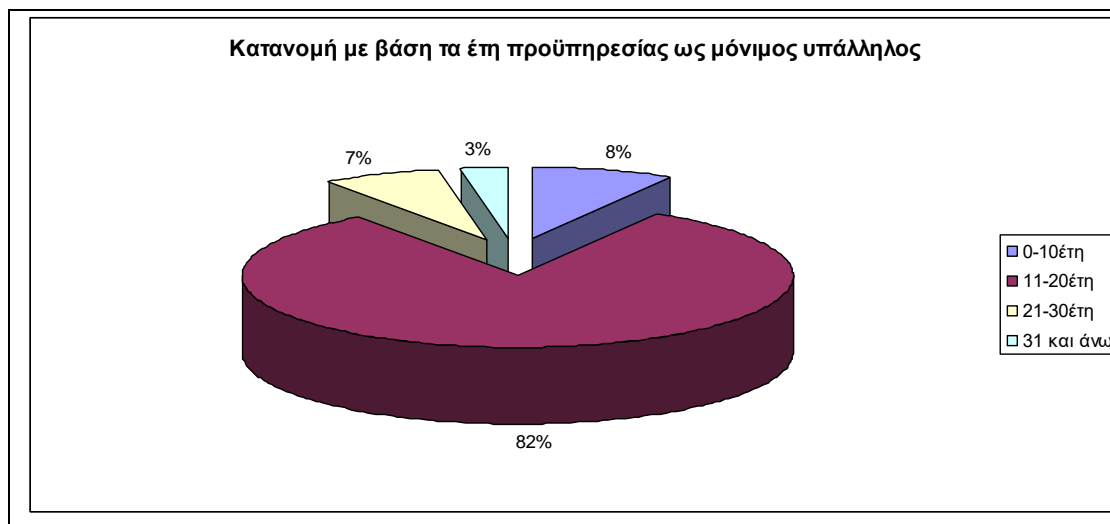
Διάγραμμα 3. Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων, με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο

Επίσης, στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ερευνήθηκε και η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Μάλιστα προέκυψε ότι οι πενήντα εννιά (59) εκ των ερωτώμενων είναι έγγαμοι. Ωστόσο, εντοπίστηκαν και έξι (6) που δήλωσαν άγαμοι και ισάριθμοι που δήλωσαν διαζευγμένοι (Διάγρ 4)

Ολοκληρώνοντας την διερεύνηση των χαρακτηριστικών του δείγματός μας, προέκυψε ότι με βάση της προϋπηρεσία που έχουν ως μόνιμοι υπάλληλοι, προκύπτουν τέσσερεις (4) διαφορετικές ομάδες. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων, πενήντα οχτώ (58) άτομα, δήλωσε ότι έχει από έντεκα έως είκοσι χρόνια προϋπηρεσία. Έξι (6) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχουν προϋπηρεσία έως δέκα έτη και πέντε (5) ερωτώμενοι δήλωσαν προϋπηρεσία από εικοσιένα έως τριάντα έτη. Υπήρχαν και δύο συμμετέχοντες (2) που διέθεταν προϋπηρεσία από τριάντα ένα έτη και άνω (Διάγρ. 5)



Διάγραμμα 4. Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων, με βάση την οικογενειακή κατάσταση

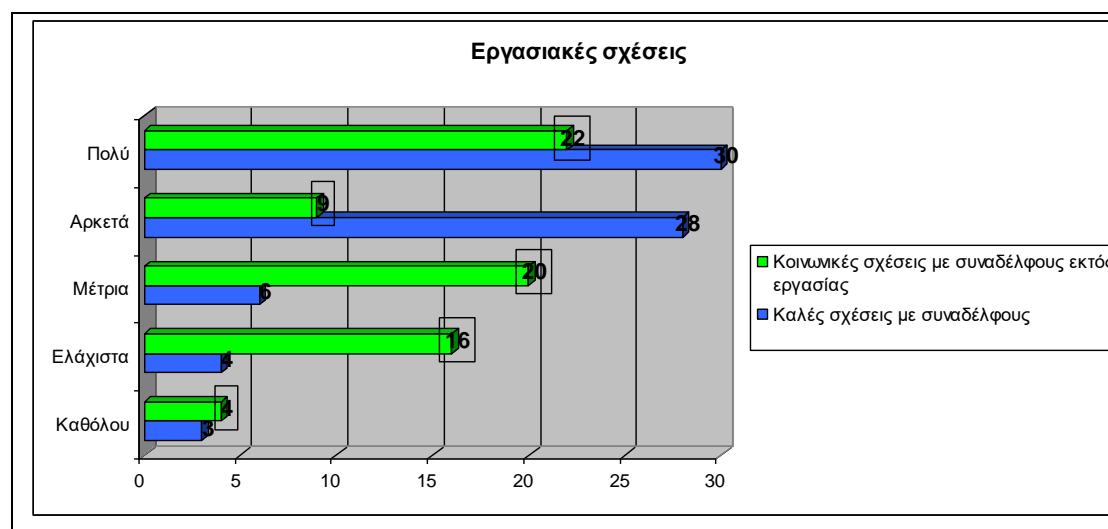


Διάγραμμα 5. Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων, με βάση τα έτη προϋπηρεσίας τους

Στο επόμενο στάδιο του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε το επίπεδο, των εργασιακών σχέσεων που διατηρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Αναλυτικότερα, η πλειοψηφία των ερωτώμενων φαίνεται ότι διατηρεί καλές ή πολύ καλές σχέσεις στον εργασιακό χώρο με τους συναδέλφους τους. Πιο συγκεκριμένα, οι τριάντα (30) δήλωσαν πολύ καλές και είκοσι οχτώ (28) καλές. Αντίθετα, μόνο τέσσερις (4) συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν διατηρούν καλές σχέσεις και τρεις (3) καθόλου καλές. (Διάγρ. 6).

Εστιάζοντας στις κοινωνικές σχέσεις εκτός εργασιακού χώρου, παρατηρείται μια μικρή διαφοροποίηση. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία φαίνεται ότι διατηρεί και εκτός γραφείου πολύ καλές σχέσεις, είκοσι δύο άτομα (22) και εννιά (9) αρκετά καλές

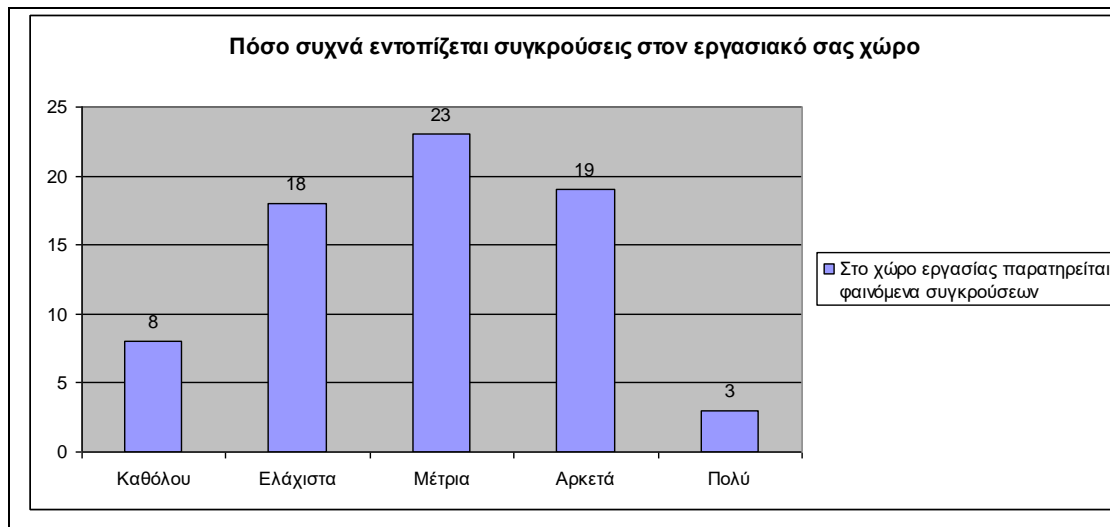
κοινωνικές σχέσεις. Ωστόσο, υπήρχαν και δεκαέξι (16) συμμετέχοντες που εξέφρασαν ότι διατηρούν ελάχιστες κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, ενώ τέσσερεις (4) είπαν ότι δεν έχουν καθόλου σχέσεις εκτός γραφείου (Διάγρ 6)



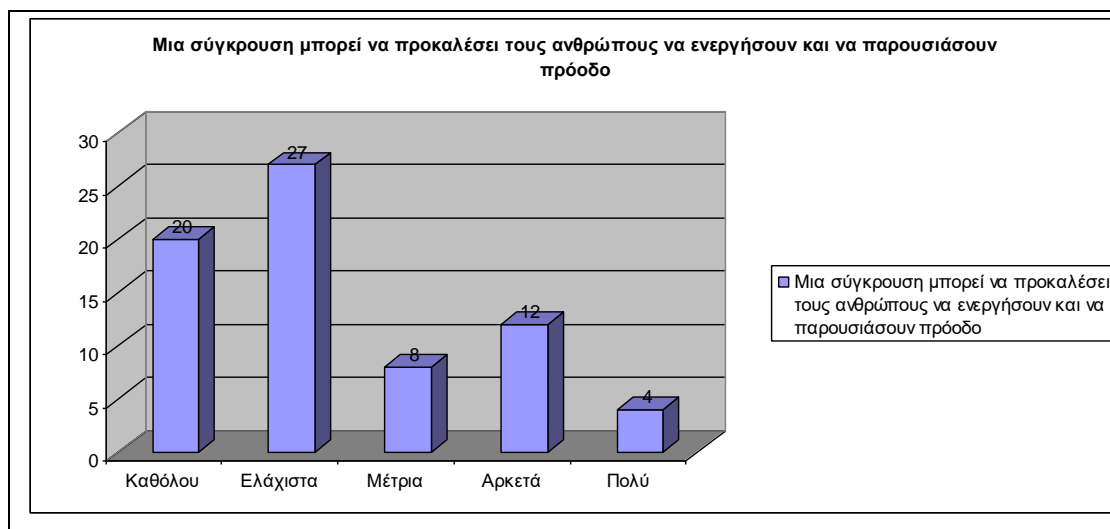
Διάγραμμα 6. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το επίπεδο των εργασιακών σχέσεων που διατηρούν

Ερευνώντας τις απόψεις των συμμετεχόντων στον εργασιακό τους χώρο, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχει παρατηρήσει σε μικρό βαθμό ή / και καθόλου συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο. Πιο συγκεκριμένα οχτώ (8) συμμετέχοντες απάντησαν ότι δεν παρατηρούν τέτοια φαινόμενα και δεκαοχτώ ότι τα κρούσματα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας τους είναι ελάχιστα. Ωστόσο, κατεγράφη και ένας σημαντικός αριθμός, δεκαεννιά (19) ερωτώμενων που δήλωσαν ότι έχουν εντοπίσει αρκετές συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο, ενώ μόνο τρεις (3) απάντησαν ότι πολύ συχνά εντοπίζουν (Διάγρ. 7)

Αναφορικά με το πόσο ευεργετικές μπορεί να είναι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εκφράζεται αρνητικά. Πιο συγκεκριμένα, είκοσι (20) συμμετέχοντες θεωρούν ότι δεν μπορεί μια σύγκρουση να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να παρουσιάσουν πρόοδο. Μάλιστα, είκοσι επτά (27) θεωρούν ότι σε πολύ μικρό μπορεί μια σύγκρουση να αποτελέσει κίνητρο. Στον αντίποδα, δώδεκα (12) ερωτώμενοι θεώρησαν ότι μπορεί μια σύγκρουση να βοηθήσει αρκετά και μόνο τέσσερεις (4) ότι παρακινούνται οι εργαζόμενοι σε μεγάλο βαθμό από μια σύγκρουση (Διάγρ. 8)

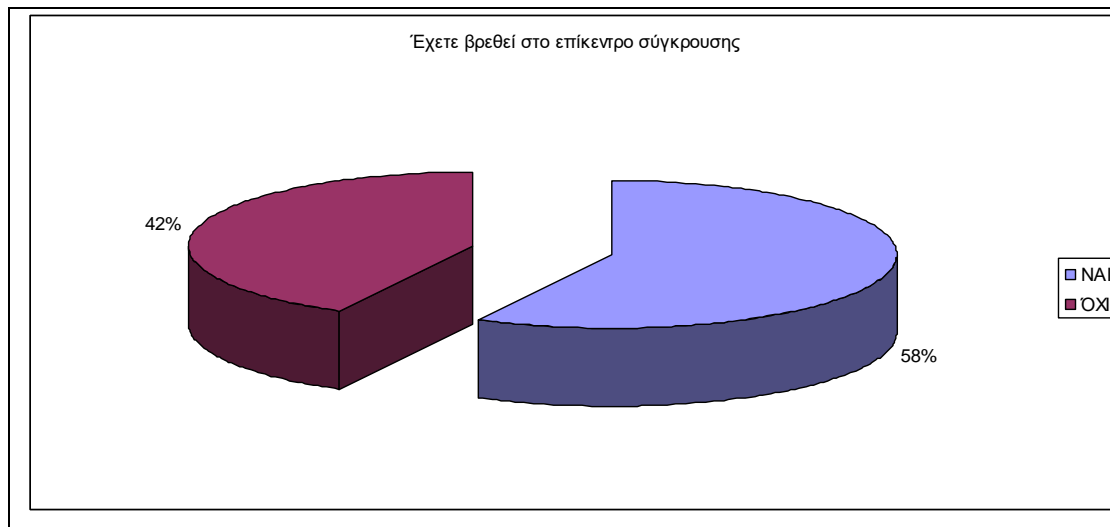


Διάγραμμα 7. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το πόσο συχνά εντοπίζουν συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο



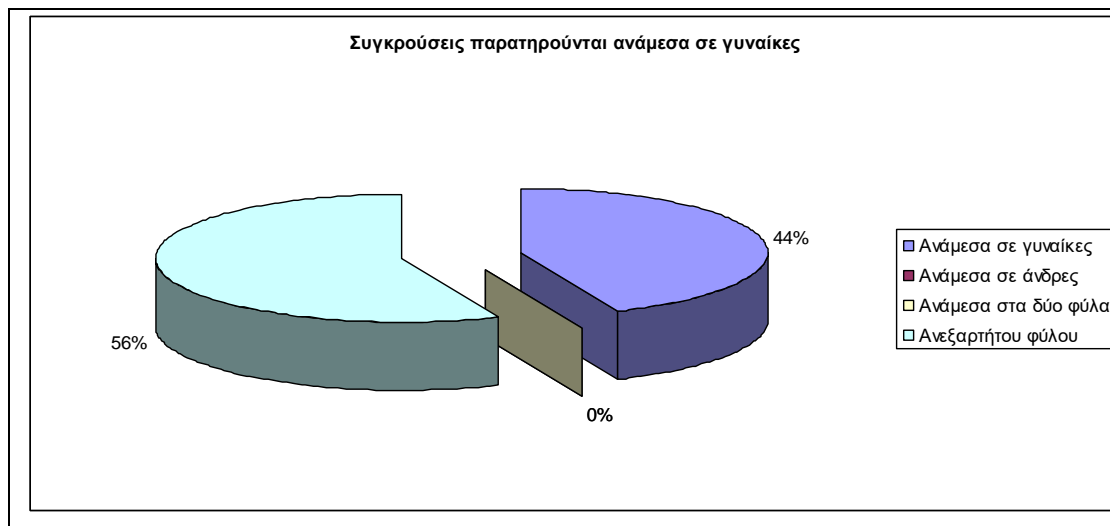
Διάγραμμα 8. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το αν θεωρούν ότι μια σύγκρουση στον εργασιακό χώρο μπορεί να παρακινήσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να παρουσιάσουν πρόοδο.

Μάλιστα φαίνεται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχει βρεθεί στο επίκεντρο μιας σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο τους, σαράντα ένα (41) συμμετέχοντες και μόνο οι τριάντα (30) απάντησαν αρνητικά (Διάγρ. 9)



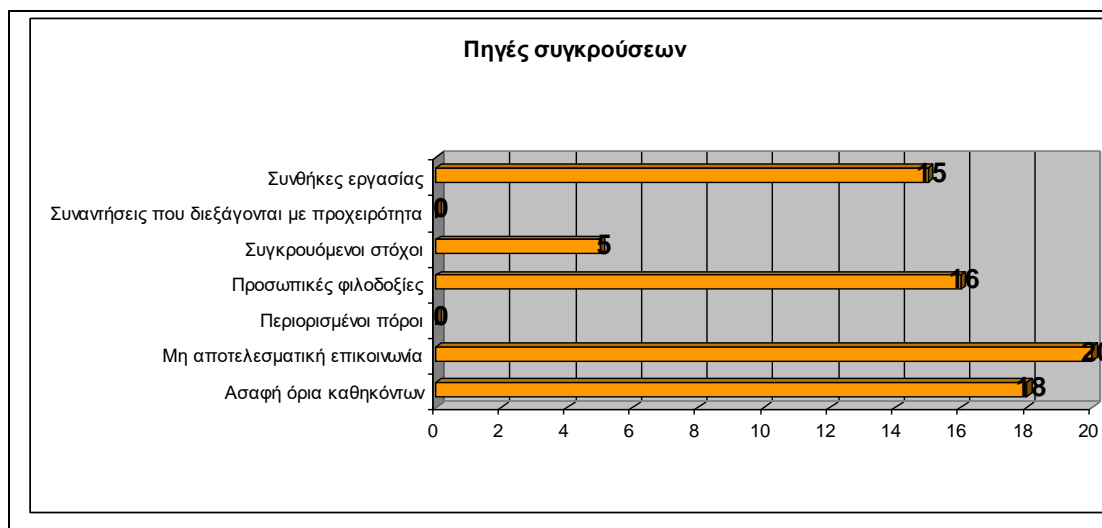
Διάγραμμα 9. Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το αν έχουν βρεθεί στο επίκεντρο μιας σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο.

Αναφορικά με την άποψη των συμμετεχόντων για το αν το φύλο διαδραματίζει κάποιο ρόλο στον βαθμό εμφάνισης των συγκρούσεων, από την έρευνα προέκυψε ότι η πλειοψηφία θεωρεί ότι ο βαθμός εμφάνισης δεν σχετίζεται με το φύλο των πλευρών που αντιπαρατίθενται, σαράντα (40) συμμετέχοντες. Ωστόσο, υπάρχει και ένας σημαντικός αριθμός τριάντα ένα (31) ατόμων που θεωρούν ότι οι συγκρούσεις παρατηρούνται πιο συχνά ανάμεσα σε γυναίκες (Διάγρ. 10)



Διάγραμμα 10. Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για το ρόλο του φύλου στην εμφάνιση των συγκρούσεων

Από τις επτά (7) πηγές συγκρούσεων που διερευνήθηκαν στην παρούσα έρευνα, προέκυψε ότι οι δύο από αυτές και ειδικότερα οι συναντήσεις που διεξάγονται με προχειρότητα και οι περιορισμένοι πόροι, δεν φαίνεται να αποτελούν αίτιο για να ξεκινήσει μια σύγκρουση στον εργασιακό χώρο. Μικρή σημασία φαίνεται ότι έχει και το αίτιο των συγκρουόμενων στόχων, αφού την ανέφεραν μόνο πέντε (5) συμμετέχοντες, ως μόνο αίτιο ή σε συνδυασμό με κάποιο άλλο. Αντίθετα, οι υπόλοιπες τέσσερις αιτίες φαίνεται να χαίρουν την ίδια προτίμηση (Διάγρ. 11)

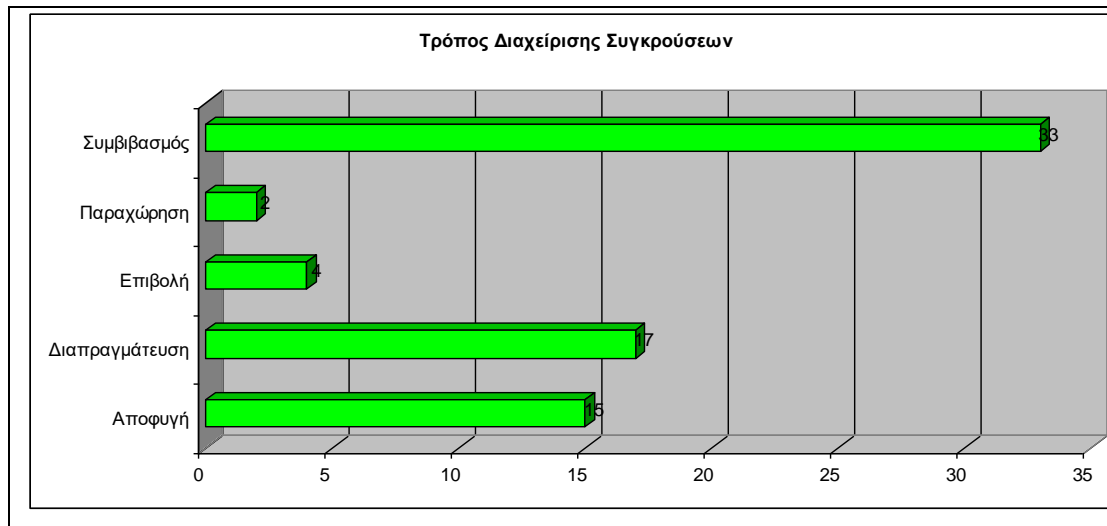


Διάγραμμα 11. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψή τους για τα αίτια που μπορούν πυροδοτήσουν μια σύγκρουση στον εργασιακό χώρο.

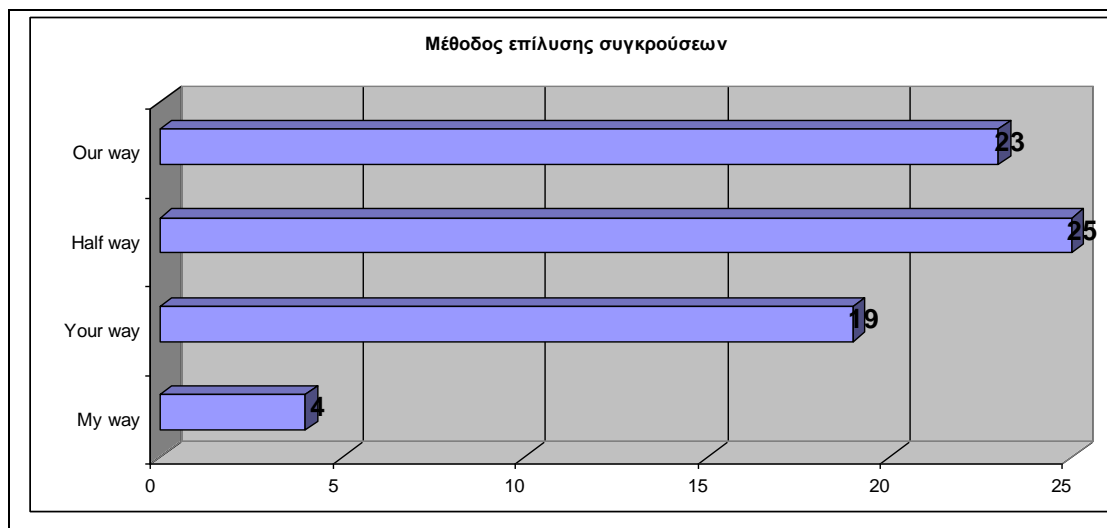
Αναφορικά με τον τρόπο που φαίνεται να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, φαίνεται πως σχεδόν οι μισοί ερωτώμενοι, τριάντα τρεις (33) συμμετέχοντες, θεωρούν ότι ο συμβιβασμός είναι ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος για να θέσουν υπό έλεγχο μια σύγκρουση. Αντίστοιχα, η αποφυγή και η διαπραγμάτευση αποτελούν οι επόμενους δύο πιο αποδεκτούς τρόπους, αφού επιλέγονται από δεκαπέντε (15) και δεκαεφτά (17) άτομα. Τέλος, οι λιγότερο αποδεκτοί τρόποι είναι η επιβολή και η παραχώρηση (Διάγρ. 12)

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί ότι διερευνώντας τις μεθόδους που επιλέγουν να επιλύσουν τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας τους οι συμμετέχοντες στην έρευνα μας, προκύπτει ότι μόνο τέσσερις (4) επιλέγουν τον εξαναγκασμό της μιας ομάδας από την άλλη. Ωστόσο, ανάμεσα στις υπόλοιπες τρεις μεθόδους, φαίνεται ότι υπάρχει ίση κατανομή. Πιο συγκεκριμένα, η πιο προσφιλής είναι τα ζητήματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών να συναντιούνται στη μέση για να επέλθει συμβιβασμός (είκοσι πέντε άτομα). Η αμέσως πιο προσιτή είναι οι αποφάσεις να παίρνονται και να

εκτελούνται από κοινού και να υπάρχει ομαδική δράση, (είκοσι τρία άτομα). Τέλος, δεκαεννιά (19) άτομα, επιλέγουν την υποχώρηση της μιας ομάδας, ώστε να επέλθει συμβιβασμός (Διάγρ. 13)

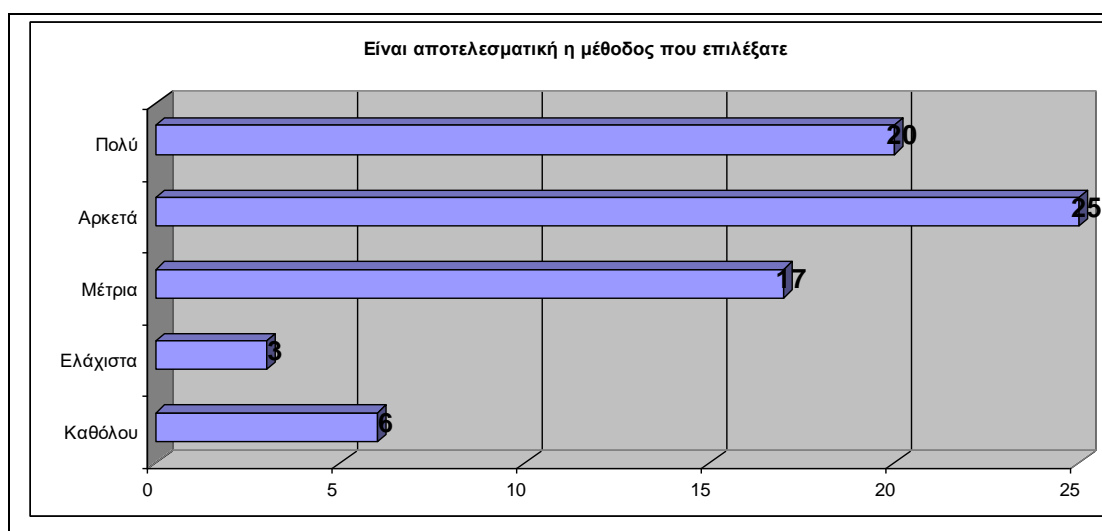


Διάγραμμα 12. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τον τρόπο που επιλέγουν να διαχειριστούν μια σύγκρουση στον εργασιακό τους χώρο.



Διάγραμμα 13. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την μέθοδο που επιλέγουν να επιλύσουν τις συγκρούσεις τους

Από τους ερωτώμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, η πλειοψηφία θεωρεί ότι η μέθοδος που προτιμά να επιλέξει τις εργασιακές συγκρούσεις είναι αποδοτική σε σημαντικό βαθμό. Οι είκοσι (20) από τους συμμετέχοντες είναι θεωρούν ότι είναι πολύ αποδοτική η μεθοδολογία τους, ενώ υπάρχουν και είκοσι πέντε (25) που θεωρούν ότι είναι αρκετά αποδοτική η μεθοδολογία τους. Στον αντίποδα, μόνο τρεις (3) θεωρούν ότι αποδίδει σε μικρό βαθμό η μεθοδολογία που ακολουθούν, ενώ υπήρχαν και έξι (6) απόψεις ότι δεν είναι καθόλου αποδοτική η μεθοδολογία επίλυσης των συγκρούσεων (Διάγρ. 14)



Διάγραμμα 14. Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την άποψη τους για το πόσο αποτελεσματική είναι η μεθοδολογία που ακολουθούν στην επίλυση των εργασιακών συγκρούσεων

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι προτάσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τον τρόπο που μπορεί να αποφύγουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, τις συγκρούσεις στο τομέα της εργασίας τους. Βασικό εργαλεία φαίνεται να είναι η Υπομονή, ο Διάλογος, ο Συμβιβασμός, η διατήρηση των ισορροπιών και η ειλικρίνεια με την οποία πρέπει να εκφράζονται οι εργαζόμενοι σε έναν εργασιακό χώρο

Προτάσεις αποφυγής συγκρούσεων							
Ειλικρίνεια	10	Ομαδικότητα	6	Καλή θέληση	3	Ιδανικές συνθήκες εργασίας	1
Ισορροπίες	12	Διαπραγμάτευση	7	Κατανόηση	3	Ιδιωτικοποίηση	1
Συμβιβασμός	13	Επίλυση Διαφορών	7	Αναδιανομή καθηκόντων	5	Πειθαρχικός έλεγχος	1
Διάλογος	14	Καθορισμός διαδικασιών εργασίας	7	Συναδελφικότητα	5	Αλλαγή προϊστάμενου	2
Υπομονή	14	Συνεργασία	8	Διαχωρισμός θέσης και	6	εφαρμογή των κανονισμών	2

Κεφάλαιο 6^ο Συζήτηση

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης προκύπτει ότι η πλειοψηφία του προσωπικού είναι ενημερωμένη για ένα τόσο σημαντικό θέμα, όπως αυτό της διαχείρισης των συγκρούσεων. Το ότι η συντριπτική πλειοψηφία του προσωπικού δήλωσε ότι δεν έχει συγκρουστεί, σημαίνει ότι δεν υπάρχουν προβλήματα στο χώρο εργασίας του ή ότι η συνεργασία και η ικανοποίηση απ' το χώρο και την εξάσκηση των καθηκόντων του είναι ιδανική. Από τις απαντήσεις των σχετικών ερωτήσεων διαπιστώνεται ότι το προσωπικό είναι μέτρια ικανοποιημένο από τους ρόλους, τα καθήκοντα και την εξουσία που του έχει ανατεθεί.

Επίσης, μεγάλο ποσοστό δήλωσε ότι οι συγκρούσεις δε θεωρούνται ευεργετικές, καθώς δε διευκολύνουν την απόδοση των εργαζομένων. Από ό,τι φαίνεται, οι συγκρούσεις στο χώρο του ΚΕΠ δεν αποτελούν ρουτίνα ή κάτι δεδομένο ή δεν εκλαμβάνονται ως τέτοιες από το προσωπικό.

Αίτια δημοφιλή που οδηγούν σε συγκρούσεις αναφέρονται η ασάφεια ρόλων, οι συνθήκες εργασίας, η αναποτελεσματική επικοινωνία, παράγοντες που κατονομάζονται στις περισσότερες έρευνες και συνάδουν με το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας εργασίας.

Στη συγκεκριμένη έρευνα, βρέθηκε ότι η προτιμώμενη μέθοδος αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης από το υπαλληλικό προσωπικό είναι ο συμβιβασμός, πράγμα που δείχνει ότι το προσωπικό δεν αποστασιοποιείται από την πηγή της σύγκρουσης, αποτέλεσμα που συμφωνεί με τις περισσότερες έρευνες στο χώρο. Μια πιθανή εξήγηση για τη συχνή χρήση αυτής της τεχνικής μπορεί να σχετίζεται με την αίσθηση συνεργατικού κλίματος που οφείλει να διέπει τον οργανισμό, ώστε να καταστεί ανταγωνιστικός και αποτελεσματικός. Ίσως οι υπάλληλοι να χρησιμοποιούν πιο συχνά το συμβιβασμό, γιατί λόγω θέσης θεωρούν ότι δεν πρέπει να προσπαθούν να αναδείξουν την άποψη τους. Η χαμηλή αυτοεκτίμηση και η δεδομένη αίσθηση αδυναμίας μεταξύ του προσωπικού μπορεί να φέρνει δυσκολία στη διεκδίκηση των δικαιωμάτων. Δεύτερη στην κατάταξη προτιμώμενη μέθοδος ήταν η αποδοχή, εύρημα που συμφωνεί με αυτό κάποιων άλλων ερευνών (Κοντογιάννη et al., 2011).

Στις προτάσεις για την επίλυση της συγκρούσεων στο χώρο του ΚΕΠ, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων πιστεύει ότι βασικά εργαλεία φαίνεται να είναι η υπομονή, ο διάλογος, ο συμβιβασμός, η διατήρηση των ισορροπιών και η ειλικρίνεια με την οποία πρέπει να εκφράζονται οι εργαζόμενοι σε έναν εργασιακό χώρο. Σ' αυτό συμφωνούν και τα ευρήματα άλλων θεωριών και ερευνών, όπου και καταδεικνύεται η αξία της επικοινωνίας.

Συμπεράσματα

Όποτε έχουμε να κάνουμε με συνεργασία ανθρώπων, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις για κάθε ζήτημα. Έτσι, για να είναι επιτυχής μια ομάδα ανθρώπων, τα μέλη της δεν μπορούν να αγνοούν ή απλά να διαμαρτύρονται για τα προβλήματα τα οποία απειλούν την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να εντοπίσουν τα στοιχεία που εμποδίζουν την παραγωγικότητα και να εστιάσουν την προσοχή της ομάδας, με ένα θετικό τρόπο, σε αυτά, διασφαλίζοντας έτσι την επιτυχία της.

Στο χώρο των ΚΕΠ, ο οποίος αποτελεί έναν πολύπλοκο οργανισμό με αυξημένες απαιτήσεις, όπου, όμως, δεν αλληλεπιδρούν πολλές διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες, η ανάγκη για συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων, η ένταση και το στρες δημιουργούν συνθήκες που συντελούν κάποιες φορές στην πρόκληση συγκρούσεων. Το προσωπικό καλείται να αναπτύξει διαπροσωπικές δεξιότητες ικανές για την αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων που αναφύονται. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων απαιτεί την κατανόηση των αιτίων τους και την εκπαίδευση στις στρατηγικές χειρισμού τους.

Για κάποιους μελετητές η καλύτερη μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων είναι η χρήση ποικιλίας στρατηγικών ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες. Η πιο συχνή μέθοδος αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης από τους συμμετέχοντες στην έρευνα είναι ο συμβιβασμός κι έπειτα η αποφυγή. Με τη χρήση αυτών των στρατηγικών, σημαντικά προβλήματα μένουν άλυτα, δυσκολεύεται η επικοινωνία και η συνεργασία, αυξάνεται το άγχος και μειώνεται η αποδοτικότητα. Το εργασιακό περιβάλλον απαιτεί βασικές μεθόδους για την ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και την μείωση των πηγών σύγκρουσης. Επικοινωνιακά κενά αποτελούν από τους βασικούς παράγοντες που οδηγούν στη σύγκρουση. Καλύτερα διαχωρισμένοι ρόλοι, αρμοδιότητες και επικοινωνία μπορεί να βελτιώσουν το εργασιακό περιβάλλον των ΚΕΠ.

Η κατάλληλη διαχείριση των συγκρούσεων οδηγεί όχι μόνο την αποτελεσματική διεύθυνση της σύγκρουσης, αλλά συμβάλλει στην καλύτερη παραγωγικότητα και την

πρόοδο του οργανισμού και πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα από τους υπαλλήλους, τους προϊστάμενους και τη διοίκηση.

Σχετικά με τα ευρήματα που παρουσιάζονται συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί, καθώς αυτά στηρίχθηκαν σε ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από το ίδιο το προσωπικό και σίγουρα η ειλικρίνεια των απαντήσεων μπορεί να αμφισβητηθεί, αφού υπόκειται στην πιθανότητα παράθεσης κοινωνικά αποδεκτών απαντήσεων. Η αύξηση του δείγματος του πληθυσμού θα μπορούσε να μειώσει την πιθανότητα αυτή, ωστόσο τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν, αφού αφορούν μικρό δείγμα πληθυσμού. Η συμφωνία των περισσότερων αποτελεσμάτων με άλλες ανάλογες έρευνες που κατά περιόδους διεξήχθησαν, ίσως να αυξάνει ως ένα βαθμό την αξιοπιστία τους.

Βιβλιογραφία

Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E. and Diamantidis, A. (2013), "Service quality in the public sector: the case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62, No 6, pp. 583 – 605.

Cushman, D.P. (2000). *Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory. Management Communication Quarterly*, 13.

Harshman E.F. & C.L. Harshman (1999). *Communicating with employees: Building on an ethical foundation. Journal of Business Ethics*.

Goleman, D. *Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw Hill.

Kilmann RH, Thomas KW (1975): *Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. Psychol Rep*.

Miller K. (2006). *Διαχείριση συγκρουσιακών Διαδικασιών στο: Οργάνωση και Επικοινωνία Προσεγγίσεις και Διαδικασίες. Μετάφραση Κωνσταντοπούλου Μ. Εκδόσεις Δίαυλος. Αθήνα*.

Miller, K. (2005). *Organizational Communication. Approaches and Processes. 4th ed. Wadsworth, London*.

Moore, E.A. & T.H. Irwin (2000). *Management communication for the new millennium. Management Communication Quarterly*.

Robbins S.P. (1993). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. Englewood Cliffs, 6th edition, Prentice Hall*.

Stanton, N. (1986). *What do you mean "Communication"?. Panbooks, London*.

Thomas K.W. (1976). *Conflict and conflict management. M.D. Dunnette (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally*.

Λούτας Γ. (2002). *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα*.

Μπουραντάς Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις: Μπένος, Αθήνα*.

Παπασταμάτης Α.(2005). *Λύση προβλημάτων ,λήψη αποφάσεων και διευθέτηση συγκρούσεων στο «οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων» Καμάλης Αχιλλέας, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.*

Τριαντάρη Σ. (2016). *Η Ρητορική, Η Τέχνη της Επικοινωνίας από την Αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της Ρητορικής και η Εξέλιξή της. Εκδόσεις Σταμούλη, Θεσσαλονίκη.*

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

Νομοθεσία

ΦΕΚ 102/24-05-2004, τεύχος Α, Ν.3242/2004, «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.», Υπουργείο Εσωτερικών.

ΦΕΚ 102/1-5-2002, τεύχος Α, Ν.3013/2002, «Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις», Υπουργείο Εσωτερικών.

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητή κυρία, αγαπητέ κύριε,

Είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο τμήμα «**Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού**» και στα πλαίσια της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας ερευνώ το θέμα «Συγκρούσεις των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών Περιφέρειας Δυτ. Μακεδονίας». Στην προσπάθειά μας να εντοπίσουμε τις αιτίες, τα αποτελέσματα αλλά και τη συχνότητα τέτοιων φαινομένων μέσα στο χώρο της εργασίας, θα ήταν πολύτιμη για εμένα η βοήθειά σας με την συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου.

Σας παρακαλώ να απαντήσετε ελεύθερα και ειλικρινά και θέλω να ξέρετε ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, ο καθένας εκφράζει την άποψη του. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Τσεκάρετε με **X** το σωστό για εσάς κουτάκι ή γράψτε ελεύθερα την άποψή σας όπου σας ζητείτε.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας

Μπούτλα Δήμητρα
ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλλο

Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

25-35 36-45

46-55 55 και άνω

3. Οικογενειακή Κατάσταση

Έγγαμος Άγαμος

Διαζευγμένος

4. Εκπαίδευση

Υποχρεωτική Δευτεροβάθμια

ΤΕΙ ΑΕΙ

Άλλες Σχολές

5. Χρόνια υπηρεσίας ως μόνιμος υπάλληλος

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ | ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

6. Ως εργαζόμενος-η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

Καθόλου Ελάχιστα

Μέτρια Αρκετά

Πολύ

7. Ως εργαζόμενος-η διατηρείτε κοινωνικές σχέσεις με συναδέλφους σας εκτός εργασίας;

Καθόλου Ελάχιστα

Μέτρια Αρκετά

Πολύ

8. Στον χώρο της εργασίας σας παρατηρείται συχνά φαινόμενα συγκρούσεων;

Καθόλου Ελάχιστα

Μέτρια Αρκετά

Πολύ

9. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στον χώρο της εργασίας σας;

Ναι Όχι

10. Πιστεύετε ότι μια σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο;

Καθόλου Ελάχιστα

Μέτρια Αρκετά

Πολύ

11. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες :

Ανάμεσα σε γυναίκες Ανάμεσα σε άνδρες

Ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες Είναι ανεξάρτητες από το φύλλο

12) Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησής σας ;

Συγκρουόμενοι στόχοι

Ασαφή όρια καθηκόντων

Προσωπικές φιλοδοξίες

Περιορισμένοι πόροι

Μη αποτελεσματική επικοινωνία

Συνθήκες εργασίας Συναντήσεις που

διεξάγονται με προχειρότητα

13. Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας

Διαπραγμάτευση Συμβιβασμός

Αποφυγή Παραχώρηση

Επιβολή

14. Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείται στον χώρο της εργασίας σας;

• MY WAY (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη)

• YOUR WAY (Υποχώρηση της μιας ομάδας ώστε να επέλθει συμβιβασμός)

• HALF WAY (Ζητήματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών συναντιούνται στη μέση για να επέλθει συμβιβασμός)

• OUR WAY (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση)

15. Πιστεύετε ότι αυτή η μέθοδος που ακολουθείται στο χώρο της εργασίας σας έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα, επιλύοντας τις επιφανείς συγκρούσεις;

Καθόλου Ελάχιστα

Μέτρια Αρκετά

Πολύ

16. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για την αποφυγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησης σας;

.....
.....
.....
.....
.....
.....