



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ ΠΜΣ
ΗΓΕΣΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΞΙΑ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ
2020-2023

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία
«Διαπροσωπική επικοινωνία στο χώρο της υγείας»

ΑΣΛΑΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΑΜ: mlead20003

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: ΕΥΣΤΡΑΤΙΑ ΣΙΜΟΥ

ΑΘΗΝΑ, Σεπτέμβριος 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ ΠΜΣ
ΗΓΕΣΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ
2020-2023

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

«Διαπροσωπική επικοινωνία στο χώρο της υγείας»

Ειδίκευση: 1. Λήψη αποφάσεων & σχεδιασμός πολιτικών υγείας

ΑΣΛΑΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ

AM: mlead20003

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή
Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι
Εξεταστική Επιτροπή

- **Ευστρατία Σίμου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια**
- **Νικόλαος Μανιαδάκης, Καθηγητής**
- **Δημήτριος Ζάβρας, Επίκουρος Καθηγητής**

Προτεινόμενη βιβλιογραφική αναφορά: Ασλανίδου Μ., Σίμου Ε.,(2023) Διαπροσωπική επικοινωνία στο χώρο της υγείας. Διπλωματική εργασία ΠΜΣ «Δημόσια Υγεία 2020-2023» Τμήμα Πολιτικών Δημόσιας Υγείας. Σχολή Δημόσιας Υγείας. ΠΑΔΑ. Αθήνα Σεπτέμβριος-2023



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF PUBLIC HEALTH
DEPARTMENT PUBLIC HEALTH POLICY
MSc in LEADERSHIP, INNOVATION AND VALUE BASED HEALTH POLICIES

Diploma Thesis

«Interpersonal communication in health care»

ASLANIDOU MARIA

RN:20003

SUPERVISOR: EFSTRATIA (EFFIE) SIMOU

ATHENS, September 2023

Suggested Citation: *Aslanidou M., Simou E. (2023). Interpersonal communication in the field of health. Diploma thesis of Postgraduate Program "Public Health 2020-2023". Department of Public Health Policy. School of Public Health. UNIWA. September-2023.*

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ασλανίδου Μαρία του Ιωσήφ, με αριθμό μητρώου mlead20003 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Ηγεσία, Καινοτομία και Πολιτικές Αξίας στην Υγεία του Τμήματος Πολιτικών Δημόσιας Υγείας ΠΜΣ της Σχολής Δημόσιας Υγείας του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα:



Copyright © Ασλανίδου Μαρία

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Ειδίκευσης στη Ηγεσία, Καινοτομία & Πολιτικές Αξίας στην Υγεία, του Τμήματος Πολιτικών Δημόσιας Υγείας, της Σχολής Δημόσιας Υγείας, του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Η έγκρισή της δεν υποδηλώνει απαραίτητως και την αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος Πολιτικών Δημόσιας Υγείας.

Βεβαιώνω ότι η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αποτέλεσμα δικής μου δουλειάς και δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής. Στις δημοσιευμένες ή μη δημοσιευμένες πηγές που αναφέρω έχω χρησιμοποιήσει εισαγωγικά όπου απαιτείται και έχω παραθέσει τις πηγές τους στο τμήμα της βιβλιογραφίας.

Υπογραφή:



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η διαπροσωπική επικοινωνία στο χώρο της υγείας, όπου υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση του εργατικού-ανθρώπινου δυναμικού, είναι σημαντικός παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας στην υγεία. Η ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας του κάθε εργαζομένου μπορεί να οδηγήσει στη σωστή διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων που προκύπτουν, μέσα από ένα κλίμα συνεργασίας.

Σκοπός: Η καταγραφή παραμέτρων που επηρεάζουν τη διαπροσωπική επικοινωνία στο επαγγελματικό περιβάλλον στον τομέα της υγείας (μετάφραση και προσαρμογή της Κλίμακας Ικανοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας-Interpersonal Communication Competence Scale-Short Form των Rubin, R.B και Martin, M.M. στα ελληνικά), η συσχέτιση της με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά (π.χ. με το φύλο και την επαγγελματική θέση) και τον τύπο διαχείρισης συγκρούσεων (Conflict Management Styles Assessment της Reginald Adkins μετά από μετάφραση και προσαρμογή της κλίμακας στα ελληνικά) στο προσωπικό του Γενικού Αντικαρκινικού Νοσοκομείου Πειραιά Μεταξά.

Υλικό-Μέθοδος: Πραγματοποιήθηκε συγχρονική μελέτη , στην οποία συμμετείχαν 301 εργαζόμενοι απ' όλα τα τμήματα του προσωπικού του Γ.Α.Ν.Π. Μεταξά. Η διανομή και συλλογή του ερωτηματολογίου υλοποιήθηκε από τα μέσα Μαΐου έως τα τέλη Ιουνίου 2023. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με δομημένο, ανώνυμο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς. Η στατιστική επεξεργασία έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS 25.0. Έγινε περιγραφική και επαγωγική ανάλυση και δημιουργήθηκαν πίνακες συχνοτήτων για τις υπό εξέταση μεταβλητές.

Αποτελέσματα: Αρχικά, μετά τη μετάφραση και προσαρμογή των κλιμάκων στα ελληνικά, αξιολογήθηκε η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής αυτών μέσω της μέτρησης του δείκτη Cronbach's alpha, με τιμές του συντελεστή $\alpha = 0,72$ για την Κλίμακα Ικανοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας (ICCS-SF, Interpersonal Communication Competence Scale-Short Form) και $\alpha = 0,73$ για του Τύπου-Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων (Conflict Management Styles Assessment) , τιμές ικανοποιητικές. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες, φαίνεται να διαθέτουν υψηλού βαθμού ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας, αφού στο δείγμα παρατηρήθηκε μέσος όρος αυτής 41,72 με μέγιστο το 50. Όσον αφορά τους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων, φάνηκε ότι ο τύπος της συνεργασίας (p -Value=0,001), του ανταγωνισμού (p -Value=0,001), της υποχώρησης (p -Value=0,044), αλλά και του συμβιβασμού (p -Value=0,001) σχετίζονται θετικά με τον βαθμό της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας, κάτι το οποίο δεν παρατηρήθηκε για τον τύπο της αποφυγής. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος όπως το φύλο (p -Value=0,002), η ηλικία (p -

Value=0,006), τα έτη υπηρεσίας (p-Value=0,015) και η κατοχή διοικητικής θέσης (p-Value=0,020) φάνηκε ότι επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την Ικανότητα Διαπροσωπικής Επικοινωνίας, σε αντίθεση με την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης και το τμήμα προσωπικού όπου ανήκει ο εργαζόμενος-συμμετέχοντας.

Συμπεράσματα: Από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής αναδείχθηκε η συνεργασία ως επικρατέστερος τύπος διαχείρισης συγκρούσεων σε ένα εργασιακό περιβάλλον με υψηλή ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας, ανεξαρτήτου επηρεασμού από οικογενειακή κατάσταση, επιπέδου εκπαίδευσης και τμήματος προσωπικού. Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτά θα ήταν σκόπιμη η εστίαση στον τρόπο απόκτησης ικανοτήτων-δεξιοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον του νοσοκομείου, στους παράγοντες που την επηρεάζουν και κατ' επέκταση στις μεθόδους εκπαίδευσης των εργαζομένων.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ: Διαπροσωπική επικοινωνία, ικανότητες-δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας, οργανωτική σύγκρουση, τύποι διαχείρισης συγκρούσεων, υγειονομική περίθαλψη.

Title: Interpersonal communication in field of health care

ABSTRACT

Introduction: Interpersonal communication in the field of health, where there is a great differentiation of the labor-human potential, is an important factor in improving the quality of health. The interpersonal communication ability of each employee can lead to the proper management of organizational conflicts that arise, through a climate of cooperation.

Purpose: The recording of parameters that influence interpersonal communication in the professional environment in the health sector (translation and adaptation of the Interpersonal Communication Competence Scale-Short Form by Rubin, R.B. and Martin, M.M. in Greek), its correlation with the demographic and work characteristics (e.g. with gender and professional position) and the type of conflict management (Conflict Management Styles Assessment by Reginald Adkins after translation and adaptation of the scale in Greek) in the staff of the Piraeus Metaxa General Cancer Hospital.

Material-Method: A cross-sectional study was carried out, in which 301 employees from all departments of the Piraeus Metaxa General Cancer Hospital staff participated. The distribution and collection of the questionnaire was implemented from mid-May to the end of June 2023. The data was collected with a structured anonymous self-report questionnaire. The statistical processing was done with the statistical package SPSS 25.0. Descriptive and inductive analysis was performed and frequency tables were created for the variables under consideration.

Results: Initially, after the translation and adaptation of the scales into Greek, the reliability of their internal consistency was evaluated by measuring the Cronbach's alpha index, with coefficient values of $\alpha = 0.72$ for the Interpersonal Communication Competence Scale-Short Form and $\alpha=0.73$ for the Conflict Management Styles Assessment, satisfactory values. According to the answers given by the participants themselves, they seem to have a high degree of interpersonal communication skills, since the sample showed a mean of 41.72 with a maximum of 50. Regarding the types of conflict management, it was found that the type of collaborating (p-Value=0,001), competing (p-Value=0,001), accommodating (p-Value=0,044), but also compromising (p-Value=0,001) are positively related to the degree of interpersonal communication ability-competence, something that was not observed for the avoidance type. Demographic characteristics of the sample such as gender (p-Value=0,002), age (p-Value=0,006), years of service (p-Value=0,015), and holding a managerial position (p-Value=0,020) appeared to have a statistically significant effect on Interpersonal Communication

Competence, in contrast to marital status, level of education and staff department to which the employee-participant belongs.

Conclusions: From the results of this research, collaboration emerged as the predominant type of conflict management in a work environment with high interpersonal communication skills, regardless of the influence of family status, education level and staff department. According to these findings, it would be appropriate to focus on how to acquire interpersonal communication skills in the working environment of the hospital, on the factors that influence it and, by extension, on employee training methods.

KEY WORDS: Interpersonal communication, interpersonal communication skills, organizational conflict, types of conflict management, health care.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ABSTRACT.....	iii
Κατάλογος πινάκων.....	vii
Κατάλογος γραφημάτων.....	ix
Κατάλογος εικόνων.....	x
Συντομογραφίες.....	xi
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
A. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	5
Κεφάλαιο 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ- ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	6
1.1 Διαπροσωπική Επικοινωνία.....	7
1.1.1 Ορισμός της Επικοινωνίας και της Διαπροσωπικής Επικοινωνίας.....	7
1.1.2 Λειτουργίες και Βασικές Αρχές Διαπροσωπικής Επικοινωνίας.....	9
1.1.3 Η Διαδικασία της Διαπροσωπικής Επικοινωνίας.....	11
1.1.4 Μοντέλα επικοινωνίας.....	14
1.1.5 Διαστάσεις της Επάρκειας-Ικανότητας της Διαπροσωπικής Επικοινωνίας.....	22
1.1.6 Ανάπτυξη Διαπροσωπικών Ικανοτήτων.....	25
1.2 Οργανωτικές Συγκρούσεις.....	27
1.2.1 Ορισμός Οργανωτικών Συγκρούσεων.....	27
1.2.2 Ιστορία της έρευνας των Οργανωτικών Συγκρούσεων.....	28
1.2.3 Μορφές-Τύποι Οργανωτικών Συγκρούσεων.....	30
1.2.4 Στάδια Σύγκρουσης.....	33
1.2.5 Αίτια Οργανωτικών Συγκρούσεων.....	34
1.2.6 Συνέπειες Οργανωτικών Συγκρούσεων.....	36
1.2.7 Στυλ-τύποι Διαχείρισης Οργανωτικών Συγκρούσεων.....	40
B. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	46
Κεφάλαιο 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	47
2.1 Σκοπός και στόχοι.....	47
2.2 Υλικό και μέγεθος.....	47

2.2.1	Το δείγμα της έρευνας - Συλλογή δεδομένων.....	47
2.2.2	Εργαλεία μέτρησης – Το ερωτηματολόγιο.....	48
2.2.3	Περιορισμοί της μελέτης.....	49
2.2.4	Μετάφραση και Διαπολιτισμική προσαρμογή των ερωτηματολογίων	49
2.3	Στατιστική ανάλυση.....	50
	Κεφάλαιο 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	51
3.1	Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας των ερωτηματολογίων-κλιμάκων.....	51
3.2	Περιγραφικά στοιχεία του δείγματος.....	55
3.3	Συσχέτιση Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας με τον Τύπο Διαχείρισης Συγκρούσεων.....	61
3.4	Συσχέτιση Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων με τα δημογραφικά στοιχεία.....	66
	Κεφάλαιο 4: ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	80
4.1	Περιορισμοί μελέτης.....	83
	Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	85
5.1	Συμπεράσματα.....	85
5.2	Προτάσεις.....	85
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	87

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

3.1.1	Συσχετίσεις των μεταβλητών της Κλίμακας Ικανοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας (ICCS-SF).....	52
3.1.2	Τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha της ICCS-SF.....	53
3.1.3	Συσχετίσεις των μεταβλητών της Κλίμακας των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων (Conflict Management Styles Assessment).....	53
3.1.4	Τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha του Conflict Management Styles Assessment.....	55
3.2.1	Περιγραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος ως προς το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, το Νομαρχιακό Διαμέρισμα κατοικίας και το τμήμα προσωπικού που ανήκει.....	56
3.2.2	Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος ως προς το τμήμα του προσωπικού και τα έτη εργασίας στην υπηρεσία.....	60
3.3.1	Στατιστικά της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων.....	63
3.3.2	Συσχέτιση της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων.....	63
3.3.3	Στατιστικά της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων στις δύο κατηγορίες.....	64
3.3.4	Συσχέτιση της διαβάθμιση της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων.....	65
3.4.1	Στατιστικά της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων ως προς το φύλο.....	67
3.4.2	Συσχέτιση της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων με το φύλο.....	68
3.4.3	Συσχέτιση της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων με την ηλικία.....	69
3.4.4	Στατιστικά της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων.....	70

3.4.5	Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς το Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	71
3.4.6	Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς το Τμήμα Προσωπικού.....	74
3.4.7	Ανάλυση στατιστικής πρόβλεψης της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς το τμήμα προσωπικού.....	75
3.4.8	Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς τα Έτη Υπηρεσίας.....	76
3.4.9	Ανάλυση στατιστικής πρόβλεψης της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς το Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	77
3.4.10	Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς το αν κάποιος κατέχει Διοικητική θέση.....	78
3.4.11	Συσχέτιση της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς το αν κάποιος κατέχει Διοικητική θέση.....	79

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

3.2.1	Κατανομή συχνοτήτων ως προς το ηλικία προσωπικού των συμμετεχόντων.....	57
3.2.2	Κατανομή συχνοτήτων ως προς το τμήμα προσωπικού των συμμετεχόντων.....	57
3.2.3	Κατανομή συχνοτήτων ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων....	58
3.2.4	Κατανομή συχνοτήτων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων.....	58
3.2.5	Κατανομή συχνοτήτων ως προς το Νομαρχιακό Διαμέρισμα κατοικίας των συμμετεχόντων	59
3.2.6	Κατανομή συχνοτήτων ως προς το τμήμα προσωπικού των συμμετεχόντων.....	59
3.2.7	Περιγραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος ως προς το τμήμα του προσωπικού και τα έτη εργασίας στην υπηρεσία.....	60
3.2.8	Κατανομή συχνοτήτων συγκρούσεων των συμμετεχόντων.....	61

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

1.1	Μοντέλο επικοινωνίας μεταξύ δύο ανθρώπων.....	12
1.2	Το μοντέλο του Αριστοτέλη.....	15
1.3	Το μοντέλο επικοινωνίας Lasswell.....	16
1.4	Το μοντέλο Shannon-Weaver.....	17
1.5	Το μοντέλο SMCR του Berlo.....	18
1.6	Το μοντέλο Osgood-Schramm.....	19
1.7	Το μοντέλο Westley και Maclean.....	20
1.8	Το Συναλλακτικό Μοντέλο Επικοινωνίας του Barnlund.....	21
1.9	Το Ελικοειδές Μοντέλο του Dance.....	22
1.10	Πέντε στυλ-τύποι διαχείρισης συγκρούσεων-Σημασία σχέσεων και στόχων.....	42

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ICCS-SF: Interpersonal Communication Competence Scale-Short Form (Κλίμακα Ικανοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας- Σύντομη Μορφή)

Δ.Ε.: Διαπροσωπική επικοινωνία

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η μελέτη αυτή έλαβε μέρος στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Ειδίκευσης στην Ηγεσία, Καινοτομία και Πολιτικές Αξίας στην Υγεία, του Τμήματος Πολιτικών Δημόσιας Υγείας, του οποίου η παρακολούθησή μου διεύρυνε το γνωστικό μου υπόβαθρο και συνεχίζει να με βοηθάει να εκπληρώνω με ορθότερο τρόπο τις απαιτήσεις της θέσης ευθύνης που κατέχω τα τελευταία χρόνια στην εργασία μου, ως υπεύθυνη του Ανοσολογικού εργαστηρίου του Γ.Α.Ν.Π. Μεταξά.

Ενδεχομένως, η εργασία να μην αποτύπωσε διεξοδικά, την ανάδειξη της συσχέτισης της ικανότητας της Διαπροσωπικής Επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο με τον τύπο επίλυσης συγκρούσεων και ειδικά στο χώρο της υγείας, αποτελεί όμως μια από τις πρώτες προσπάθειες για εμπειρισταωμένη του θέματος, με ουσία και σύγχρονη οπτική.

Η βιβλιογραφική αναζήτηση υπήρξε βασικός άξονας ανεύρεσης πηγών πληροφόρησης για το θέμα, κυρίως μέσω μελέτης σύγχρονων συγγραμμάτων και άρθρων, έτσι ώστε να καταστεί εφικτή η ανάδειξη της σημερινής πραγματικότητας. Επίσης διερευνήθηκαν και πηγές διαδικτύου, πηγές ικανές να προσφέρουν ουσιαστικές πληροφορίες. Στην προσπάθεια τόσο της εύρεσης του κατάλληλου υλικού όσο και της επεξεργασίας αυτού (μετάφραση κλιμάκων-στατιστική ανάλυση) υπήρξαν άτομα που με εξυπηρέτησαν ιδιαίτερα. Θα ήθελα να τους ευχαριστήσω θερμά, όπως και όλους τους καθηγητές που συνεργάστηκα στο μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα, οι οποίοι υπήρξαν αρωγοί στην εξέλιξή μου. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω πολύ την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου την κ.. Σίμου Ευστρατία για την υπομονή, κατανόηση, στήριξη, αρωγή και ενθάρρυνσή της κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω και όλους τους συναδέλφους και συνεργάτες μου, εργαζόμενους του Γενικού Αντικαρκινικού Νοσοκομείου Πειραιά Μεταξά, όπου έλαβε μέρος η έρευνα, για την εθελοντική συμμετοχή τους στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσαν, γεγονός που συνέβαλλε καθοριστικά στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Με την ολοκλήρωση της Διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω την απεριόριστη αγάπη μου στην οικογένειά μου, για τη στήριξη και την υπομονή που έδειξαν στην προσπάθειά μου να παρακολουθήσω και να φέρω εις πέρας με επιτυχία το μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επικοινωνία είναι αναπόσπαστο μέρος της ζωής και άκρως σημαντικό στην επιβίωση του ανθρώπινου είδους. Η λεκτική και η μη λεκτική επικοινωνία ξεκινά από τη γέννηση του ανθρώπου και τελειώνει με το θάνατο του. Η επικοινωνία είναι αναγκαία, όχι μόνο για τη μετάδοση πληροφοριών και γνώσεων, αλλά και για την ανάπτυξη συσχέτισης του ενός με τον άλλο στο πλαίσιο των σχέσεων, των οικογενειών, των οργανισμών και των εθνών. Το πώς, τι και γιατί, της επικοινωνίας μπορεί να λειτουργήσουν είτε εποικοδομητικά είτε βλαπτικά στα άτομα, στους πολιτισμούς, στις θρησκείες και στις κυβερνήσεις χωρών, καθώς γίνεται η προσπάθεια συνύπαρξης.

Η διαπροσωπική επικοινωνία στο χώρο εργασίας ενός νοσοκομείου, όπως το Γ.Α.Ν.Π. Μεταξά, αφορά τους προϊστάμενους, τους υφιστάμενους, τους συναδέλφους και τους πελάτες (ασθενείς και συνοδούς ασθενών στο χώρο της υγείας). Οι άριστες επικοινωνιακές ικανότητες θεωρούνται σημαντικό στοιχείο για την επιτυχημένη και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον (Whetten & Cameron, 1995). Η σχέση μεταξύ συναδέλφων, όπως και κάθε άλλη σχέση, αναπτύσσεται μέσα από κοινές επικοινωνιακές εμπειρίες. Επειδή συνήθως δεν είναι εφικτή η επιλογή των ανθρώπων που καλείται κάποιος να συνεργαστεί, η σχέση που θα αναπτυχθεί θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνιακή ικανότητα του καθενός (ευαισθησία στις ανάγκες και συναισθήματα καθώς και σεβασμό στις πολιτισμικές διαφορές).

Στο χώρο ενός νοσοκομείου υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση του εργατικού δυναμικού, γεγονός που κάνει πιο πρόσφορο το κλίμα για διαφωνίες και συγκρούσεις. Η διαφοροποίηση αυτή αντιμετωπιστεί με τέτοιο τρόπο, δηλαδή με σωστή διαχείριση των διαφωνιών, τότε μπορεί να υπάρξουν δημιουργικότερες και παραγωγικότερες λύσεις ειδικά σε οργανωτικά προβλήματα. Αυτό όμως προϋποθέτει υγιείς σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, οι οποίες απορρέουν και διατηρούνται από αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία. Ικανότητες όπως σεβασμός στον ομιλητή, ενεργητική ακρόαση, κατανόηση, συνεργατικές προσεγγίσεις επίλυσης προβλημάτων για την επίλυση των συγκρούσεων και οι ικανότητες στην ομαδική επικοινωνία κάνουν εφικτή την αποτελεσματικότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Ο μεγαλύτερος όγκος της διεθνούς βιβλιογραφίας για τη διαπροσωπική επικοινωνία στον υγειονομικό τομέα επικεντρώνεται στην ανάλυση των σχέσεων μεταξύ επαγγελματιών υγείας

(ιατροί-νοσηλευτές) και κοινού (ασθενείς και συνοδοί ασθενών). Η συγκεκριμένη μελέτη ασχολείται με τη διερεύνηση της διαπροσωπικής επικοινωνίας μεταξύ των επαγγελματιών υγείας (όλων των υπηρεσιών και βαθμίδων) και τη συσχέτιση αυτής με τον τύπο επίλυσης των συγκρούσεων, στοχεύοντας όχι μόνο την παροχή ποιοτικής φροντίδας του ασθενούς (την ασφάλεια και τα βέλτιστα θεραπευτικά αποτελέσματα), αλλά και την άριστη διεπαγγελματική συνεργασία και τον ορθότερο καταμερισμό εργασίας και αρμοδιοτήτων μεταξύ εργαζομένων. Σκοπός της είναι η μεθοδολογική-ερευνητική συμβολή στην έρευνα της διαπροσωπικής επικοινωνίας και η συμβολή στην επανασχεδίαση των συστημάτων, υιοθετώντας μια ολιστική προσέγγιση που εναρμονίζεται με τη βελτίωση της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών υγείας, μέσα από ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας.

Στο γενικό μέρος της εργασίας, στο Κεφάλαιο 1, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αποσαφηνίζονται και αναλύονται οι εμπλεκόμενοι όροι, ο καθένας τους ξεχωριστά, τόσο της διαπροσωπικής επικοινωνίας όσο και των οργανωτικών συγκρούσεων, οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια της εργασίας.

Στο ειδικό μέρος της, αρχικά στο Κεφάλαιο 2, μέσα από τη μεθοδολογία της έρευνας παρατίθενται ο σκοπός και οι στόχοι της συγκεκριμένης εργασίας, το υλικό και το μέγεθος καθώς και η στατιστική ανάλυση της έρευνας. Στο Κεφάλαιο 3, περιγράφονται τα αποτελέσματα της μελέτης. Στο Κεφάλαιο 4, σχολιάζονται κριτικά τα αποτελέσματα της έρευνας και αναφέρονται οι μεθοδολογικές αδυναμίες-περιορισμοί της έρευνας. Στο Κεφάλαιο 5, μέσα από τα συμπεράσματα που δίνονται με συνθετικό τρόπο τα κύρια ευρήματα, εντοπίζονται τα σημεία που χρήζουν περαιτέρω έρευνας και προτάσεις για την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων.

A. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ - ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η επικοινωνία στον τομέα της υγείας είναι ένας εξελισσόμενος και σημαντικός τομέας που λόγω της πολυεπιστημονικής φύσης το χώρου αυτού, ολοένα κερδίζει έδαφος, καθώς παρατηρείται ότι επηρεάζει και υποστηρίζει άτομα, κοινότητες επαγγελματίες υγείας, υπεύθυνους χάραξης πολιτικής ή ειδικές ομάδες ως προς την υιοθέτηση και τη διατήρηση συμπεριφορών ή κοινωνικών αλλαγών ή αλλαγή πολιτικής, έτσι ώστε να βελτιώσουμε την ποιότητα στην υγεία. Η κατανόηση του πραγματικού νοήματος της επικοινωνίας για την υγεία και η δημιουργία του σωστού πλαισίου για την εφαρμογή της μπορεί να βοηθήσει τους επαγγελματίες στο χώρο της υγείας να εντοπίσουν έγκαιρα τις ανάγκες του προσωπικού που εμπλέκονται στην διαδικασία αυτής και κατ' επέκταση να βοηθήσουν τους ασθενείς. Επιπρόσθετα η επικοινωνία στον τομέα της υγείας συμβάλλει στην υιοθέτηση της σωστής οργανωτικής νοοτροπίας και ικανότητας που οδηγεί σε μια επιτυχημένη χρήση επικοινωνιακών προσεγγίσεων για την επίτευξη των στόχων με τελικούς αποδέκτες τους ασθενείς.

Η διαπροσωπική επικοινωνία αναφέρεται σε όλη τη διαδικασία και την πρακτική της ανταλλαγής ιδεών, πληροφοριών ακόμα και συναισθηματικών εμπειριών που μπορούν να μοιραστούν μεταξύ τους οι άνθρωποι. Η ικανότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας νοείται η ικανότητα που έχει ένα άτομο να ανταλλάσσει πληροφορίες μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, να εκφράζεται και να ερμηνεύει τους κώδικες επικοινωνίας του συνομιλητή του, λεκτικούς ή μη. Μια αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία ανάμεσα στους επαγγελματίες υγείας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την επίλυση συγκρούσεων στο χώρο αυτό.

Συγκρούσεις μεταξύ αλληλεξαρτώμενων μερών όπως είναι οι εργαζόμενοι της υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να προκύψουν από την σύγκρουση των ρόλων, από υπερφόρτωση του ρόλου, ακόμη και από τις διαφορές σχετικά με το ποια επαγγελματική ομάδα είναι υπεύθυνη να εκτελεί συγκεκριμένους ρόλους ή να λαμβάνει αποφάσεις σε μία επιλεγμένη διαδικασία.

Οι συγκρούσεις, εάν αντιμετωπιστούν με σύνεση και δημιουργικότητα, μπορεί να οδηγήσουν σε ευεργετικές αλλαγές στο χώρο εργασίας, ενώ η μερική επίλυση ή η αναποτελεσματική έκβαση της σύγκρουσης αποτελεί σοβαρό πρόβλημα στον τομέα της υγείας.

1.1 Διαπροσωπική Επικοινωνία

1.1.1 Ορισμός της Επικοινωνίας και της Διαπροσωπικής Επικοινωνίας

Ο Merrihue (1960) ορίζει την έννοια της επικοινωνίας ως «οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από την πλευρά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη, αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά». Με παρόμοιο τρόπο, οι Katz και Kahn (1978) ορίζουν την επικοινωνία ως «την ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων». Με τη σειρά του Davis (1990) ορίζει την επικοινωνία ως «τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησης τους από το δεύτερο». Ο Verderber (1998) ορίζει την επικοινωνία ως «μία διαδικασία συναλλαγής για τη δημιουργία μηνυμάτων». Ο όρος επικοινωνία δηλώνει ότι κάποιο άτομο ή μία ομάδα ατόμων έρχεται σε επαφή και ανταλλάζει μηνύματα μέσω των οποίων αναπτύσσει σχέσεις, με κάποιο άλλο άτομο ή ομάδες ατόμων. Για να υπάρξει λοιπόν επικοινωνία απαιτείται η ύπαρξη δύο τουλάχιστον ατόμων, όπου το ένα μεταβιβάζει κάποιο μήνυμα και το άλλο το λαμβάνει και το κατανοεί. Στο πλαίσιο αυτό η επικοινωνία ορίζεται ως η διαδικασία μεταβίβασης μηνυμάτων από ένα άτομο και λήψης και κατανόησης των μηνυμάτων αυτών από ένα άλλο άτομο. Στην επιτυχημένη, αποτελεσματική επικοινωνία, η πληροφορία που λαμβάνει και κατανοεί ο δέκτης είναι η ίδια ή συμφωνεί με αυτή που μεταδόθηκε από τον πομπό-αποστολέα (Kurland & Pelled, 2000).

Η αποτελεσματική επικοινωνία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και είναι σημαντική σε όλα τα επίπεδα αυτού. Ανεξάρτητα από το αν εστιάζουμε στη συνεργασία ή στον ανταγωνισμό, μπορούμε να δούμε ότι η διαπροσωπική επικοινωνία είναι απαραίτητη στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η οικογένεια για πολλούς είναι η πρώτη εμπειρία στις διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά καθώς αναπτύσσεται η επαγγελματική εξέλιξη, οι σχέσεις στην εργασία μπορεί να αποκτήσουν πολλά από τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την οικογενειακή επικοινωνία (αντιπαλότητες, ανταγωνισμό για προσοχή και πόρους και υποστήριξη).

Η **διαπροσωπική (δια-ανθρώπινη) επικοινωνία** ήταν το πρώτο ανθρώπινο πνευματικό εργαλείο της διαδικασίας κοινωνικοποίησης και ορίζεται από τον Floyd (2009) ως η επικοινωνία που συμβαίνει μεταξύ δύο ανθρώπων στο πλαίσιο της σχέσης τους και ότι καθώς εξελίσσεται, βοηθάει στη διαπραγμάτευση και στον καθορισμό της σχέσης. Οι Verderber (2006) δίνουν με το δικό τους τρόπο τον ορισμό για τη διαπροσωπική επικοινωνία: «κάθε

διαδικασία κατά την οποία δύο άνθρωποι, ο ένας στο ρόλο του πομπού και ο άλλος στου δέκτη, φέρουν αμοιβαία ευθύνη για τη δημιουργία ενός νοήματος».

Ο ορισμός αυτός εμπεριέχει τρεις θεωρητικές έννοιες. Πρώτον, ότι η διαπροσωπική επικοινωνία είναι μια *διαδικασία* δηλ. είναι μια συστηματική σειρά διαφόρων τύπων σκόπιμης συμπεριφοράς, που εκφράζονται μέσα σε μια χρονική περίοδο. Είναι συνεχής, ατελείωτη, ζωννή δραστηριότητα που συνεχώς αλλάζει. Δεύτερον, δημιουργεί *νόημα*, σημασία που αποδίδει κάθε συμμετέχων στα μηνύματα που ανταλλάσσονται κατά τη διάρκεια της συζήτησης. Είναι οι άνθρωποι που αποδίδουν νόημα στις λέξεις. Και τρίτον, η διαπροσωπική επικοινωνία συνεπάγεται *αμοιβαία ευθύνη* για τα μηνύματα που έχουν δημιουργηθεί. Αυτό σημαίνει ότι καθεμιά πλευρά που συμμετέχει στη συζήτηση, έχει ευθύνη απέναντι στην άλλη για την αποσαφήνιση των μηνυμάτων, ώστε να υπάρξει αμοιβαία κατανόηση. Πιστεύει πως η αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία είναι θεμελιώδης για την κατανόηση του εαυτού και την ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεων με τους άλλους. Απαιτείται ως κάποιο βαθμό «προσωπική αποκάλυψη» όπως ο ίδιος αναφέρει, δηλαδή μοίρασμα πληροφοριών, προσωπικών ιδεών και αισθημάτων, ούτως ώστε οι άνθρωποι να κινούνται σε πιο βαθιά και προσωπικά επίπεδα αλληλεπίδρασης. Για τη μελέτη της διαπροσωπικής επικοινωνίας προτείνει δύο βοηθητικές θεωρίες, τη θεωρία των διαπροσωπικών αναγκών και τη θεωρία της συναλλαγής. Όσον αφορά την πρώτη, τη θεωρία των διαπροσωπικών αναγκών, αυτή αναφέρει ότι το αν μία σχέση ξεκινήσει και διατηρηθεί ή όχι, εξαρτάται από το πόσο καλά ο κάθε άνθρωπος ανταποκρίνεται στις διαπροσωπικές ανάγκες του άλλου ανθρώπου και αυτές είναι η στοργή, η κοινωνικότητα και ο έλεγχος. Όσον αφορά τώρα τη δεύτερη, την θεωρία της συναλλαγής, σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι αναζητούν καταστάσεις αλληλεπίδρασης στις οποίες οι συμπεριφορές τους θα αποφέρουν υψηλή επιβράβευση και χαμηλό κόστος.

Η διαπροσωπική επικοινωνία γεννιέται μέσω του συνδυασμού λεκτικών μορφών (προφορική και γραπτή γλώσσα), μη λεκτικές (χειρονομίες, μιμήσεις, στάση σώματος, κίνηση, εμφάνιση) και παραλεκτικές μορφές (με φωνητικά χαρακτηριστικά που συνοδεύουν τις λέξεις, όπως ο τονισμός, η κλίση του σώματος, ο ρυθμός και η λεκτική ροή).

Η τυπική επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον ακολουθεί μία ιεραρχική διοικητική αλυσίδα, όπου οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, λαμβάνοντας τους παρακάτω τύπους κατευθύνσεων:

- Κάθετη επικοινωνία: Μεταβίβαση μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού ενταγμένου σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια, με την καθοδική επικοινωνία, με πορεία από τις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες προς τις κατώτερες και την ανοδική, με ροή μηνυμάτων από τα κατώτερα στελέχη προς τους ανώτερους τους («Upward», ή «Bottom-up»).
- Οριζόντια ή πλάγια επικοινωνία: Επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων της ίδιας ιεραρχικά κλίμακας, αλλά διαφορετικών τμημάτων. Πρόκειται κυρίως για ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών, με στόχο τον συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την γνωστοποίηση αλλαγών στην ροή εργασίας κ.λ.π..
- Διαγώνιος επικοινωνία: η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων δύο διαφορετικών τμημάτων που ανήκουν σε διαφορετική βαθμίδα.

1.1.2 Λειτουργίες και Βασικές Αρχές Διαπροσωπικής Επικοινωνίας

1.1.2.α Λειτουργίες

Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, αλλά συνάμα και ιδιαίτερα σημαντική. Είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι:

- ικανοποιούν τις κοινωνικές και ψυχολογικές τους ανάγκες,
- αναπτύσσουν και διατηρούν την αίσθηση του εγώ,
- εκπληρώνουν τις κοινωνικές τους υποχρεώσεις (με το να αποδέχονται ή να προκαλούν το κατεστημένο),
- αναπτύσσουν και καθορίζουν τις σχέσεις τους,
- επηρεάζονται και επηρεάζουν τους άλλους,
- αποκτούν πληροφορίες και
- βελτιώνουν την εργασία τους (Verderber et al., 2006).

1.1.2.β Βασικές αρχές

Και όλες αυτές οι λειτουργίες πραγματοποιούνται μέσα από τις παρακάτω βασικές αρχές της διαπροσωπικής επικοινωνίας και βοηθούν στην κατανόησή της (Verderber et al.,2006):

- **Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι διαρκής και αναπόφευκτη.** Διαρκής διότι στηρίζεται και στην γλώσσα του σώματος με τη μη λεκτική επικοινωνία, οπότε ακόμα και στη σιωπή οι άνθρωποι ανταλλάσσουν «μηνύματα» και εξάγουν συμπεράσματα ή

νοήματα. Το αναπόφευκτο προκύπτει από το γεγονός ότι σε καταστάσεις αλληλεπίδρασης, η επικοινωνία λαμβάνει χώρα συνήθως ακόμη και όταν κάποιος δεν θέλει ή δεν σκοπεύει να επικοινωνήσει (αυτό από μόνο του επικοινωνεί κάτι).

- **Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι σκόπιμη**, με στόχο την κάλυψη κάποιας ανάγκης, ανεξάρτητα αν αυτό γίνεται συνειδητά ή ακούσια.
- **Η διαπροσωπική επικοινωνία μαθαίνεται**, είναι άμεσο αποτέλεσμα των δεξιοτήτων που έχει μάθει ο καθένας. Όλοι πρέπει να βελτιώνουν τις δεξιότητες τους για να επικοινωνούν με ποικίλους ανθρώπους και να είναι σε θέση να κάνουν ενημερωμένες επιλογές επικοινωνίας σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.
- **Η διαπροσωπική επικοινωνία διέπεται από κανόνες**, οι οποίοι βοηθούν στην καθοδήγηση και στη δομή της και έχει ηθικές συνέπειες, όπου ηθική είναι η αντιληπτή ορθότητα ή λάθος μιας πράξης ή συμπεριφοράς. Μέσα από τις διαπροσωπικές επαφές τους, οι άνθρωποι επιλέγουν αν θα επικοινωνήσουν ηθικά ή όχι, και αυτό σύμφωνα με τα ηθικά πρότυπα που υπάρχουν τόσο σε διαφορετικές κουλτούρες όσο και μεταξύ ανδρών και γυναικών.
- **Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι συσχετιστική**, αφού σε κάθε επικοινωνιακό περιστατικό οι άνθρωποι δεν ανταλλάσσουν μόνο νοήματα, αλλά διαπραγματεύονται και τη σχέση τους (η διαπροσωπική επικοινωνία έχει τόσο περιεχόμενο όσο και σχεσιακό νόημα). Δύο είναι οι διαστάσεις μιας σχέσης που μπορούν να διαπραγματευτούν: η *στοργή*, το ενδιαφέρον και η φροντίδα του κάθε συμμετέχοντος για τον άλλο και ο *έλεγχος*, ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο κυριαρχεί επί του άλλου σε μια σχέση. Μια σχέση μπορεί να είναι, είτε συμπληρωματική όταν ο ένας αφήνει τον άλλο να καθορίσει ποιος έχει τη μεγαλύτερη δύναμη, είτε συμμετρική όταν δεν υπάρχει συμφωνία των μερών για το ποιος έχει τον έλεγχο.
- **Η διαπροσωπική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε αυτοπραγμάτωση**, αξιοποιώντας πλήρως τις δυνατότητές όσον αφορά τη δημιουργικότητα, τον αυθορμητισμό και τα ταλέντα του καθενός, καλλιεργώντας τα δυνατά σημεία και περιορίζοντας τις ελλείψεις, τα αδύναμα σημεία.
- **Τα μηνύματα της διαπροσωπικής επικοινωνίας κυμαίνονται ανάλογα με τη συνειδητή κωδικοποίηση**, μέσω μιας διαδικασίας που μπορεί να γίνει αυτόματα, να

στηριχθεί σε ένα «σενάριο» (βασισμένο σε παλαιότερες εμπειρίες και σε άμεση σχέση με την κουλτούρα), ή μπορεί να στηρίζεται στον τρόπο που αντιλαμβάνονται την κατάσταση στην οποία βρίσκονται (Reardon, 1987).

- **Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι μη αναστρέψιμη**, καθώς ότι έχει ειπωθεί προφορικά ή γραπτά δεν μπορεί να ακυρωθεί (Glynlyon, Inc., 2011).
- **Η επικοινωνία είναι ανεπανάληπτη**, κάτι που προκύπτει από το γεγονός ότι μια πράξη επικοινωνίας δεν μπορεί ποτέ να αναπαραχθεί. Ο λόγος είναι ότι το κοινό μπορεί να είναι διαφορετικό, η διάθεσή του ατόμου τη δεδομένη στιγμή μπορεί να είναι διαφορετική ή η σχέση μπορεί να βρίσκεται σε διαφορετικό επίπεδο (Glynlyon, Inc., 2011).
- **Η διαπροσωπική επικοινωνία έχει μια διάσταση ισχύος**. Η ικανότητα επηρεασμού ή ελέγχου των συμπεριφορών ενός άλλου ατόμου είναι μια δύναμη που επηρεάζει τον τρόπο επικοινωνίας και σε αντάλλαγμα, ο τρόπος επικοινωνίας επηρεάζει τη δύναμη αυτή. Μπορεί ένα άτομο να έχει:
 - νόμιμη εξουσία, λόγω της θέσης του (δικαστής, αστυνομικός, διευθυντής)
 - δύναμη αναφοράς (πρότυπα)
 - δύναμη ανταμοιβής όταν ελέγχει τις υλικές ή κοινωνικές ανταμοιβές που θέλουν οι άλλοι (δηλαδή χρήματα, προαγωγή, αγάπη ή σεβασμός)
 - καταναγκαστική δύναμη, η δυνατότητα να επιβάλλει τιμωρίες ή να αφαιρεί ανταμοιβές από άτομα που δεν κάνουν αυτό που είναι επιθυμητό (γονείς, δάσκαλοι, προϊστάμενοι)
 - δύναμη πληροφοριών (γνωστή και ως «δύναμη πειθούς») (ερευνητές, επιστήμονες)
 - ισχύς των ειδικών όταν κάποιος διαθέτει εξειδικευμένες ή ειδικές γνώσεις (ιατροί, δικαστές) (Glynlyon, Inc., 2011).

1.1.3 Η Διαδικασία της Διαπροσωπικής Επικοινωνίας

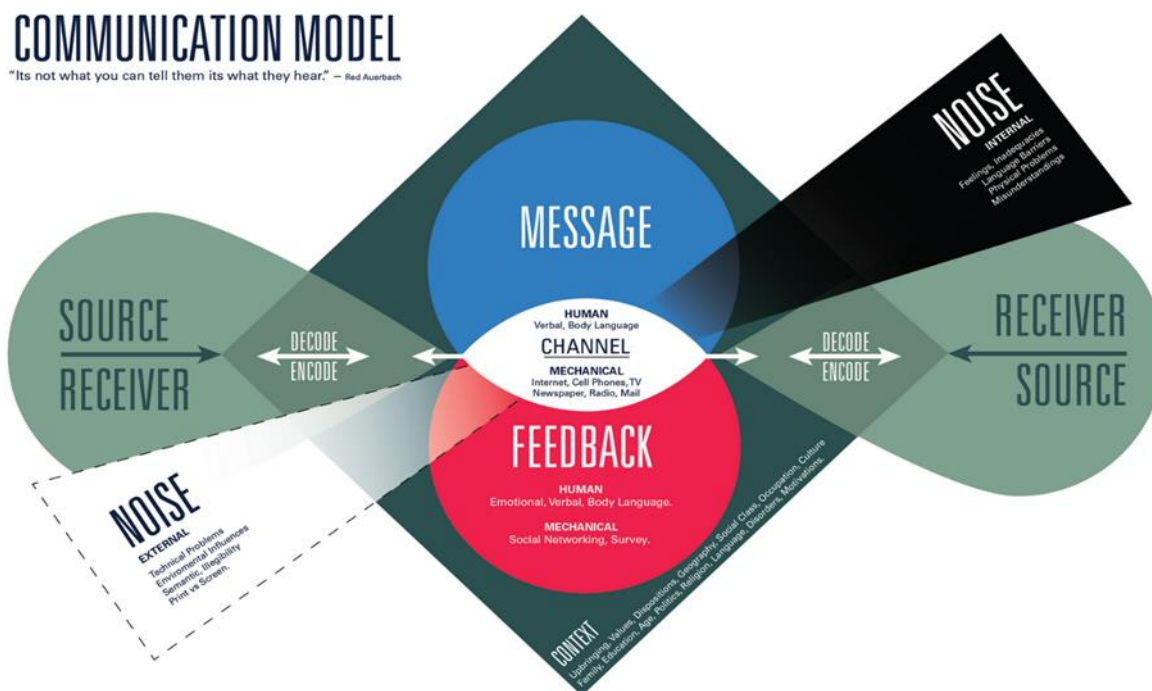
Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων, καθώς και πληροφοριών, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Η επικοινωνία είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και είναι δύσκολο να προσδιοριστεί πού ή με ποιον ξεκινά και τελειώνει μια συνάντηση επικοινωνίας.

Τα μοντέλα επικοινωνίας απλοποιούν τη διαδικασία παρέχοντας μια οπτική αναπαράσταση των διαφόρων πτυχών μιας επικοινωνίας. Αν και τα μοντέλα επικοινωνίας διαφέρουν μεταξύ τους,

τα περισσότερα περιέχουν ορισμένα κοινά στοιχεία: συμμετέχοντες, μηνύματα, κωδικοποίηση, αποκωδικοποίηση και κανάλια. Στην Εικόνα 1.1. παρουσιάζεται ένα γενικευμένο μοντέλο της διαδικασίας της διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Εικόνα 1.1 Μοντέλο επικοινωνίας μεταξύ δύο ανθρώπων

Ανακτήθηκε [15/05/2023] από Bing



Σε αυτό, οι συμμετέχοντες είναι οι αποστολείς ή και οι παραλήπτες των μηνυμάτων σε μια συνάντηση επικοινωνίας. Το μήνυμα είναι το λεκτικό ή μη λεκτικό περιεχόμενο που μεταφέρεται από τον αποστολέα στον παραλήπτη (σκέψη ή συναίσθημα). Η εσωτερική γνωστική διαδικασία που επιτρέπει στους συμμετέχοντες να στέλνουν, να λαμβάνουν και να κατανοούν μηνύματα είναι η διαδικασία της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης. Η κωδικοποίηση είναι η διαδικασία μετατροπής των σκέψεων σε επικοινωνία, με το επίπεδο συνειδητής σκέψης που πηγάζει στην κωδικοποίηση μηνυμάτων, να ποικίλλει. Η αποκωδικοποίηση είναι η διαδικασία μετατροπής της επικοινωνίας σε σκέψεις. Φυσικά, οι άνθρωποι δεν επικοινωνούν μόνο προφορικά -έχουν διάφορες επιλογές ή κανάλια επικοινωνίας.

Τα κωδικοποιημένα μηνύματα, λεκτικά ή μη, αποστέλλονται μέσω ενός καναλιού ή μιας αισθητηριακής διαδρομής στην οποία ταξιδεύει ένα μήνυμα στον δέκτη για αποκωδικοποίηση. Ενώ επικοινωνία μπορεί να αποσταλεί και να ληφθεί χρησιμοποιώντας οποιαδήποτε αισθητήρια

διαδρομή (όραση, όσφρηση, αφή, γεύση ή ήχος), το μεγαλύτερο μέρος αυτής πραγματοποιείται μέσω οπτικών (όραση) και/ή ακουστικών (ήχου) καναλιών. Αφού ολοκληρωθεί η αποκωδικοποίηση του μηνύματος, ο αρχικός παραλήπτης θα κωδικοποιήσει μια σειρά λεκτικών και μη αντιδράσεων απέναντι στο αρχικό μήνυμα. Αυτό το μήνυμα ανατροφοδότησης θα μεταφερθεί πίσω στον αποστολέα μέσα από επιλεγμένα κανάλια, έτσι ώστε να το αποκωδικοποιήσει προκειμένου να ερμηνεύσει την απάντηση του παραλήπτη. Και η διαδικασία επαναλαμβάνεται.

Η διαδικασία της επικοινωνίας λαμβάνει χώρα σε ένα πλαίσιο μεταξύ συμμετεχόντων, οι οποίοι αποστέλλουν και παραλαμβάνουν μηνύματα (ανατροφοδότηση), χρησιμοποιώντας αισθητήρια κανάλια (και οι πέντε αισθήσεις όπως αναφέρθηκε, όχι μόνο όραση και ακοή), στα οποία συχνά σημειώνονται παρεμβολές-θόρυβοι, εξωτερικές (ήχοι, εικόνες, ερεθίσματα του περιβάλλοντος), εσωτερικές (σκέψεις και συναισθήματα) και σημειολογικές παρεμβολές (ακούσια μηνύματα που απορρέουν μέσα από συγκεκριμένα σύμβολα).

Το πλαίσιο (φυσικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, ιστορικό, σχεσιακό, ψυχολογικό), μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα μια διαπροσωπική επικοινωνία, επηρεάζει τις προσδοκίες των συμμετεχόντων και το νόημα που αντιλαμβάνονται με επακόλουθο τη συμπεριφορά τους.

- Φυσικό πλαίσιο: Ο φυσικός χώρος όπου λαμβάνει χώρα η αλληλεπίδραση (γραφείο, σχολείο, σπίτι, ιατρείο κ.λπ.), οι συνθήκες του περιβάλλοντος (θερμοκρασία, φωτισμός, επίπεδο θορύβου), η απόσταση των συμμετεχόντων ακόμα και η ώρα της ημέρας (χρόνος).
- Κοινωνικό πλαίσιο: Οι κανόνες, δηλωμένοι ή μη, που διέπουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους. Οι κανόνες είναι κοινωνικές συμβάσεις που υιοθετούνται μέσω της παρατήρησης, της εξάσκησης και της δοκιμής και του λάθους.
- Πολιτισμικό πλαίσιο: Το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και προτύπων, που είναι κοινά σε μια ομάδα (π.χ. ικανότητα, ηλικία, βιολογικό φύλο, ταυτότητα φύλου, εθνικότητα, φυλή, σεξουαλικός προσανατολισμός, κοινωνική τάξη).
- Ιστορικό πλαίσιο: Το υπόβαθρο που έχει δημιουργηθεί από προηγούμενες συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων και θα καθορίσει την εξέλιξη της τρέχουσας επικοινωνίας.

- Σχεσιακό πλαίσιο: Η φύση του δεσμού ή της συναισθηματικής προσκόλλησης μεταξύ δύο ατόμων (π.χ. γονέας/κηδεμόνας-παιδί, αδερφός-αδερφός, δάσκαλος-μαθητής, εργαζόμενος στον τομέα της υγείας-πελάτης/ασθενής, καλύτεροι φίλοι, γνωστοί). Το σχεσιακό πλαίσιο περιλαμβάνει το προηγούμενο διαπροσωπικό ιστορικό και το είδος της σχέσης με ένα άτομο.
- Ψυχολογικό πλαίσιο: Πώς ανταποκρίνεται ο ανθρώπινος νους σε ό,τι συμβαίνει στο περιβάλλον του (π.χ. συναισθηματική κατάσταση, σκέψεις, αντιλήψεις, προθέσεις, επίγνωση).

Όλα αυτά τα διαφορετικά πλαίσια επηρεάζουν την κοινωνική πραγματικότητα, η οποία δημιουργείται μέσω αυτών των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων.

Σύμφωνα με τον Hartley (1993), υπάρχει ένας αριθμός στοιχείων σε κάθε περιστατικό διαπροσωπικής επικοινωνίας που είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, όπως τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής κατάστασης που επηρεάζουν τις κοινωνικές τους ταυτότητες και η κοινωνική αντίληψη (το πώς βλέπουν τον εαυτό τους, επηρεάζει το πώς βλέπουν τους άλλους). Αυτές οι νοητικές ή γνωστικές διεργασίες επηρεάζουν τον τρόπο που ενεργούν, το πώς κωδικοποιούν και αποκωδικοποιούν την επικοινωνία τους. Η ζωή περιπλέκεται περαιτέρω από το γεγονός ότι όλα αυτά τα συστατικά μπορούν να υποδιαιρεθούν σε περαιτέρω διαδικασίες. Για παράδειγμα, η κοινωνική ταυτότητα δεν είναι μια ενιαία στατική οντότητα - μπορεί να αλλάξει και να αναπτυχθεί και υπόκειται σε διάφορες επιρροές.

1.1.4 Μοντέλα επικοινωνίας

Υπάρχουν 8 κύρια μοντέλα επικοινωνίας, τα οποία μπορούν να χωριστούν σε 3 κατηγορίες:

1. Γραμμικά μοντέλα (Εξετάζουν μόνο τη μονόδρομη επικοινωνία):
 - Το μοντέλο επικοινωνίας του Αριστοτέλη
 - Το μοντέλο του Lasswell
 - Το μοντέλο Shannon-Weaver
 - Το μοντέλο S-M-C-R του Berlo
2. Διαδραστικά μοντέλα (Εξετάζουν την αμφίδρομη επικοινωνία):

- Το μοντέλο Osgood-Schramm
 - Το μοντέλο των Westley και Maclean
3. Μοντέλα συναλλαγών (Εξετάζουν την αμοιόδρομη επικοινωνία, όπου το μήνυμα γίνεται πιο περίπλοκο καθώς εξελίσσεται το συμβάν επικοινωνίας):
- Το συναλλακτικό μοντέλο του Barnlund
 - Το ελικοειδές μοντέλο του χορού (Dance Helical Model).

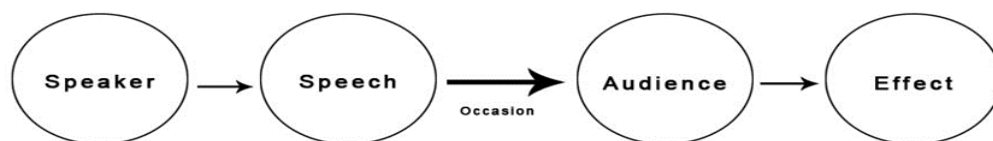
Γραμμικά μοντέλα επικοινωνίας

Το γραμμικά ή μοντέλα μετάδοσης επικοινωνίας περιγράφουν την επικοινωνία σαν μια γραμμική, μονόδρομη διαδικασία, όπου ένας αποστολέας εκπέμπει σκόπιμα ένα μήνυμα σε ένα δέκτη-παραλήπτη (Ellis & McClintock, 1990). Αυτά τα μοντέλα εστιάζουν στον αποστολέα και στο μήνυμα μέσα σε μια συνάντηση επικοινωνίας. Ο δέκτης λαμβάνει το ρόλο του στόχου ή του τελικού σημείου και συνήθως δεν περιλαμβάνεται στα μοντέλα αυτά ως μέρος της διαδικασίας.

1. Το μοντέλο του Αριστοτέλη δίνει έμφαση στη δημόσια ομιλία παρά στη διαπροσωπική επικοινωνία. Ο μεγάλος φιλόσοφος Αριστοτέλης, ο οποίος πρώτος, δημιούργησε αυτό το γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας πριν από το 300 π.Χ., υποστηρίζει την εξέταση πέντε στοιχείων μιας εκδήλωσης επικοινωνίας για την καλύτερη ανάλυσή της: ο ομιλητής, η ομιλία, η περίσταση, το κοινό-στόχος και το αποτέλεσμα. Προσδιόρισε επίσης τρία στοιχεία για τη βελτίωσή της: το ήθος (αξιοπιστία), το πάθος (ικανότητα σύνδεσης) και το λόγο (λογικό επιχείρημα).

Σχήμα 1.2 Το μοντέλο του Αριστοτέλη

Ανακτήθηκε [15/05/2023] από Toolshero: <https://www.toolshero.com/communication-methods/aristotle-model-of-communication/>



ARISTOTLE'S MODEL OF COMMUNICATION

2. Το μοντέλο επικοινωνίας του Lasswell προσπαθεί να κατανοήσει ένα επικοινωνιακό γεγονός θέτοντας πέντε σημαντικές ερωτήσεις. Εξετάζει:

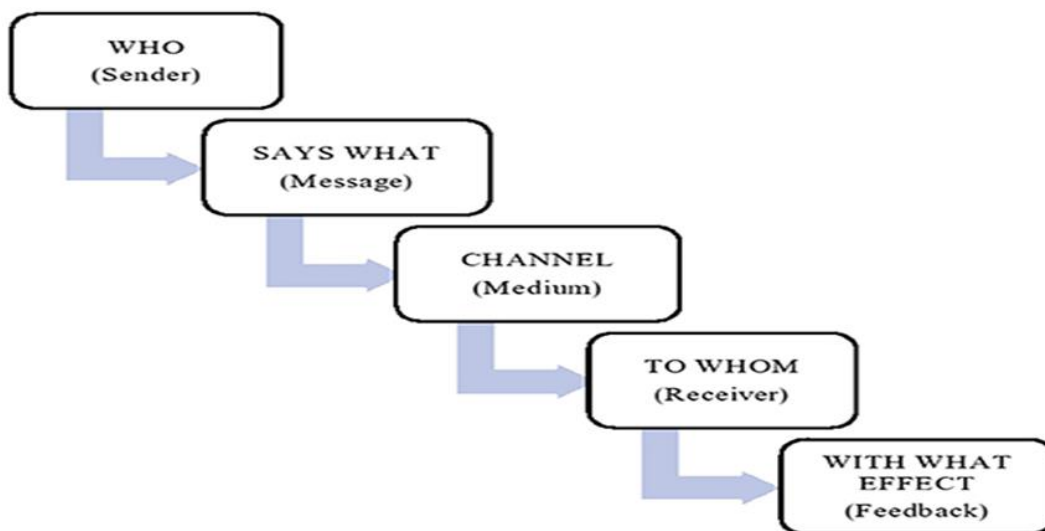
1. ποιος δημιούργησε το μήνυμα (και ποια μπορεί να είναι η μεροληψία του),
2. τι είπαν,
3. το κανάλι μέσω του οποίου το είπαν (π.χ. τηλεόραση, ραδιόφωνο, blog, κ.α.),
4. σε ποιον το είπαν και
5. τι επίδραση είχε στον δέκτη, ποιες οι επιπτώσεις.

Η αποτελεσματικότητα του μοντέλου αυτού έγκειται τόσο στην απλότητά του όσο και στον πρακτικό τρόπο κριτικής ενός μηνύματος και διερεύνησης των πέντε σημαντικών στοιχείων που μπορούν να βοηθήσουν στη λεπτομερέστερη εξήγηση του υπό ανάλυση συμβάντος.

Παρά το γεγονός ότι το μοντέλο σχεδιάστηκε κυρίως για την ανάλυση της μαζικής επικοινωνίας (σήμερα μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε διαφορετικά μέσα και νέα πεδία, όπως το Διαδίκτυο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και την εκστρατεία), εφαρμόζεται επίσης στη διαπροσωπική και ομαδική επικοινωνία.

Σχήμα 1.3 Το μοντέλο επικοινωνίας Lasswell

Ανακτήθηκε [15/05/2023] από ResearchGate <http://dx.doi.org/10.3389/fpubh.2021.664007>

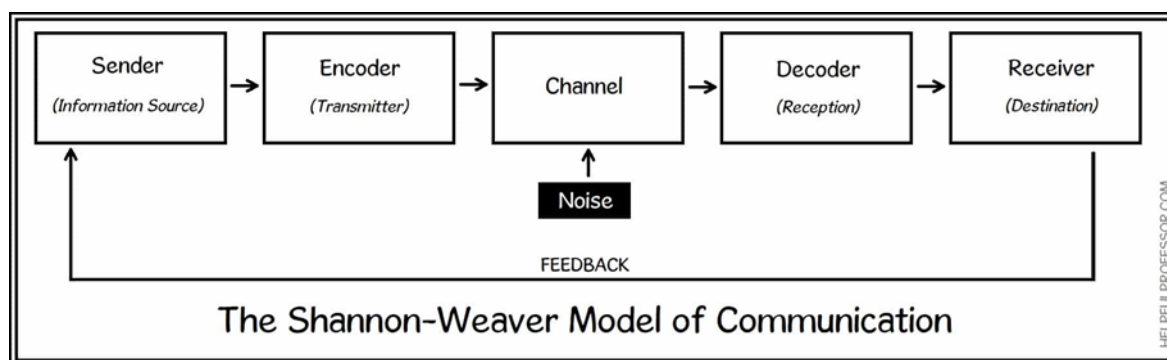


3. Στο μοντέλο του Shannon-Weaver η επικοινωνία πραγματοποιείται μέσω πέντε βασικών μερών: τον αποστολέα, τον κωδικοποιητή, το κανάλι, τον αποκωδικοποιητή και το δέκτη,

δίνοντας έμφαση στη σημασία της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης των μηνυμάτων που πρέπει να σταλούν (π.χ. μετατροπή τους σε γραπτές λέξεις, κώδικα Μορς, κ.λπ.). Είναι το πρώτο μοντέλο όπου εμφανίζεται ο «θόρυβος», ο οποίος μπορεί να διαταράξει ή να θολώσει ένα μήνυμα. Παραδοσιακά μπορεί να είναι στατικός, όπως σε μια ραδιοφωνική εκπομπή ή ακόμη και να επεκταθεί σε ορθογραφικό λάθος ενός email είτε και σε λάθος ακρόαση μιας συνομιλίας.

Σχήμα 1.4 Το μοντέλο Shannon-Weaver

Ανακτήθηκε [15/05/2023] από <https://helpfulprofessor.com/wp-content/uploads/2019/09/shannon-weaver-model-of-communication.jpg>



4. Το μοντέλο επικοινωνίας του Berlo (SMCR Model) παρέχει μια λεπτομερή περιγραφή των βασικών στοιχείων σε κάθε βήμα που θα επηρεάσουν το πόσο καλά μεταδίδεται το μήνυμα:

Πηγή (Sender-Source): Οι επικοινωνιακές δεξιότητες του αποστολέα, η στάση και η κουλτούρα του.

Μήνυμα (Message): Το περιεχόμενο, η δομή και ο κώδικάς του.

Κανάλι (Channel): Οι αισθήσεις της ακοής, της όρασης, της αφής, της όσφρησης κ.λπ.

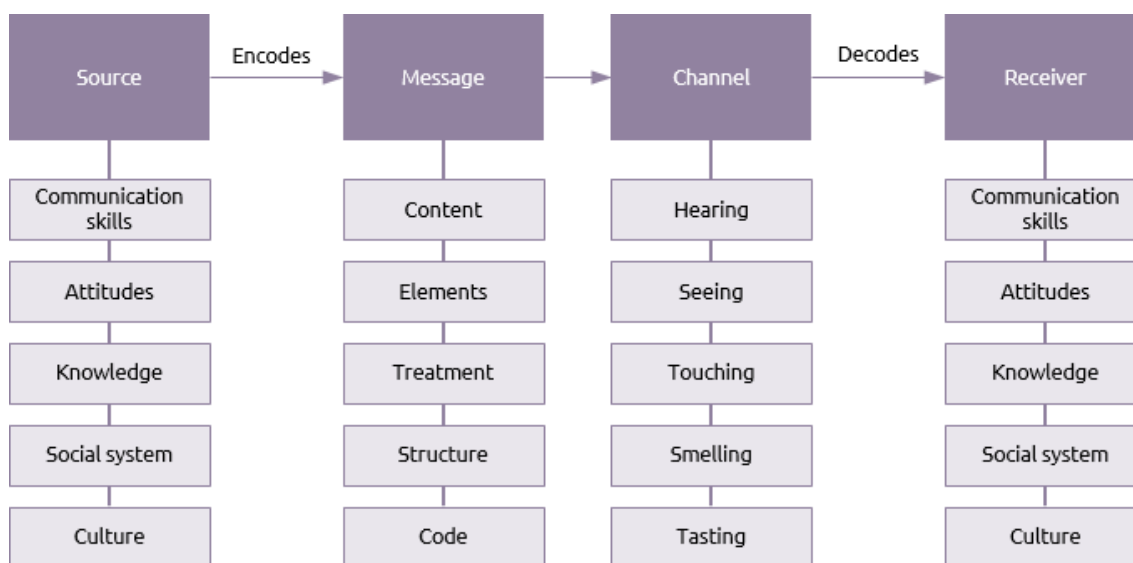
Δέκτης (Receiver): Η στάση, η γνώση και η κουλτούρα του παραλήπτη.

Για να διασφαλιστεί ότι το μήνυμα μεταδίδεται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, πρέπει ο αποστολέας και ο παραλήπτης να έχουν κάποια κοινά σημεία. Καθοριστικό ρόλο σε αυτό παίζουν τόσο οι δεξιότητες επικοινωνίας των συμμετεχόντων όσο και η κουλτούρα, η γνώση και η στάση αυτών. Αυτό που μπορεί να θεωρείται αγενές σε ορισμένους πολιτισμούς, μπορεί

να είναι απολύτως καλό σε άλλους. Η επικοινωνία μπορεί να διαταραχθεί και σε αυτό το μοντέλο από διάφορα προβλήματα, όπως διακοπές, θόρυβος και ασύγχρονη διαδικασία.

Σχήμα 1.5 Το μοντέλο SMCR του Berlo

Ανακτήθηκε [15/05/2023] από <https://www.praxisframework.org/images/berlo.png>



Διαδραστικά μοντέλα επικοινωνίας

Τα μοντέλα αλληλεπίδρασης ή διαδραστικά μοντέλα επικοινωνίας, περιγράφουν την επικοινωνία ως μια διαδικασία όπου οι συμμετέχοντες εναλλάσσουν τις θέσεις του αποστολέα και του παραλήπτη, δημιουργώντας νόημα, στέλνοντας μηνύματα και λαμβάνοντας ανατροφοδότηση μέσα σε φυσικά και ψυχολογικά πλαίσια (Schramm, 1997). Η επικοινωνία δεν απεικονίζεται ως μια γραμμική, μονόδρομη διαδικασία, αλλά ενσωματώνοντας την ανατροφοδότηση, μετατρέπεται σε μια διαδραστική, αμφίδρομη διαδικασία. Τα σχόλια περιλαμβάνουν μηνύματα που αποστέλλονται ως απάντηση σε άλλα μηνύματα. Αν και αυτό μπορεί να φαίνεται σαν μια σκόπιμη και αντιληπτή διαδικασία, οι ρόλοι αποστολέα-παραλήπτη εναλλάσσονται πολύ γρήγορα και συνήθως χωρίς συνειδητή σκέψη.

Τα διαδραστικά μοντέλα είναι επίσης λιγότερο επικεντρωμένα στα μηνύματα και περισσότερο εστιασμένα στην αλληλεπίδραση. Ενώ τα γραμμικά μοντέλα εστιάζουν στον τρόπο μετάδοσης ενός μηνύματος και στο αν ελήφθη ή όχι, τα διαδραστικά μοντέλα ασχολούνται περισσότερο με την ίδια τη διαδικασία επικοινωνίας. Σε αυτά τα μοντέλα η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας δεν κρίνεται με βάση το εάν ένα μεμονωμένο μήνυμα μεταδόθηκε και λήφθηκε

με επιτυχία, καθώς αναγνωρίζουν το ότι υπάρχει μεγάλος όγκος μηνυμάτων που αποστέλλεται ταυτόχρονα (κάποια και ακούσια) που πολλά απ' αυτά μπορεί να μην ληφθούν.

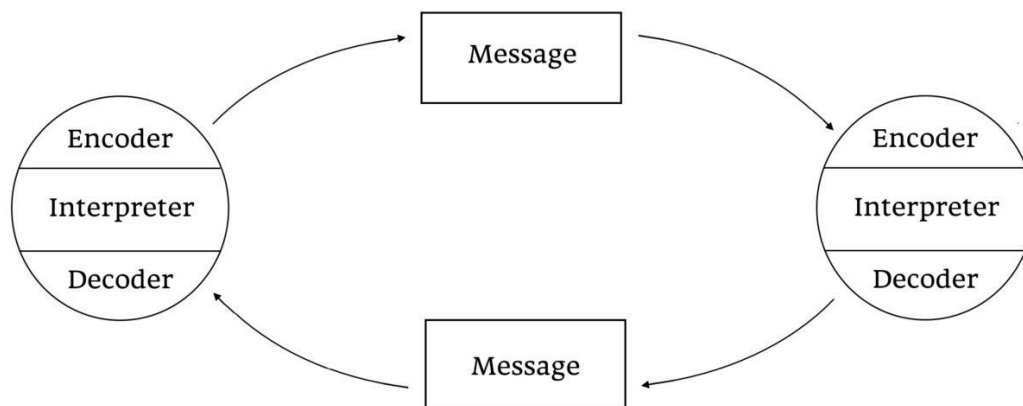
5. Το μοντέλο Osgood-Schramm είναι καλύτερο για την επεξήγηση και την εξέταση της προσωπικής σύγχρονης επικοινωνίας όπου η ανατροφοδότηση είναι άμεση (όπως συζητήσεις πρόσωπο με πρόσωπο), μειώνοντας κατά πολύ το θόρυβο μέσω της συνεχούς διευκρίνισης των μηνυμάτων κατά τη διάρκεια της συνομιλίας.

Η θεωρία αυτή, τονίζοντας τέσσερις βασικές αρχές, εξηγεί πώς επικοινωνούμε μεταξύ μας, κυρίως μέσω της γραφής και του λόγου:

1. Αυτή η επικοινωνία είναι κυκλική (συνήθως ο ακροατής λαμβάνει και στέλνει μηνύματα), όχι γραμμική.
2. Αυτή η επικοινωνία είναι συνήθως ισότιμη και αμοιβαία.
3. Ότι υπάρχει πολλή ερμηνεία κατά τη λήψη ενός μηνύματος.
4. Η όλη διαδικασία της επικοινωνίας απαιτεί τρία βήματα: την κωδικοποίηση, την αποκωδικοποίηση και την ερμηνεία του μηνύματος.

Σχήμα 1.6 Το μοντέλο Osgood-Schramm

Ανακτήθηκε [15/05/2023] από <https://helpfulprofessor.com/wp-content/uploads/2019/09/Osgood-Schramm-Model-of-Communication-e1567715270868.jpg>



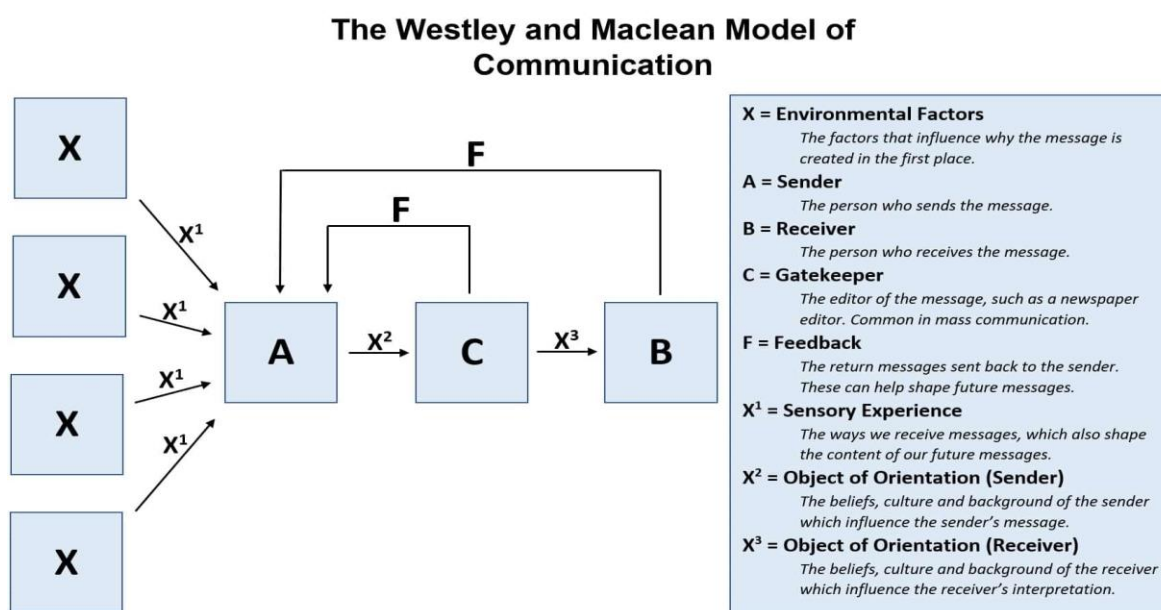
Αυτό το μοντέλο αν και λειτουργεί καλά για την εξήγηση της κυκλικής ανατροφοδότησης, αναγνωρίζει ότι η επικοινωνία είναι πολύπλοκη και αντιμετωπίζει τους παραλήπτες ως ενεργούς φορείς επικοινωνίας, δεν αναγνωρίζει ότι η επικοινωνία μπορεί να είναι και άνιση, σε περιπτώσεις όπου η επικοινωνία μπορεί να περιλαμβάνει μια αυθεντία να μιλάει και έναν (ή

πολλούς) ακροατές να προσπαθεί να ερμηνεύσει το μήνυμα, ούτε είναι λειτουργικό για τη μαζική επικοινωνία.

6. Το μοντέλο Westley και Maclean διερευνά τη σημασία της ανατροφοδότησης στην επικοινωνία, τονίζοντας παράλληλα το σημαντικό ρόλο τόσο των περιβαλλοντικών όσο και των πολιτισμικών παραγόντων που επηρεάζουν την επικοινωνία. Το μοντέλο λαμβάνει υπόψη το αντικείμενο προσανατολισμού (υπόβαθρο, κουλτούρα και πεποιθήσεις) του αποστολέα και του παραλήπτη των μηνυμάτων. Θεωρεί επίσης ότι το μήνυμα έχει ληφθεί και σταλεί μέσα σε ένα ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο που πρέπει να ληφθεί υπόψη για να γνωρίζει και να κατανοεί το μήνυμα.

Σχήμα 1.7 Το μοντέλο Westley και Maclean

Ανακτήθηκε [15/05/2023] από <https://helpfulprofessor.com/wp-content/uploads/2019/12/westley-maclean-communication-model-diagram.jpg>



Μοντέλα επικοινωνίας συναλλαγών

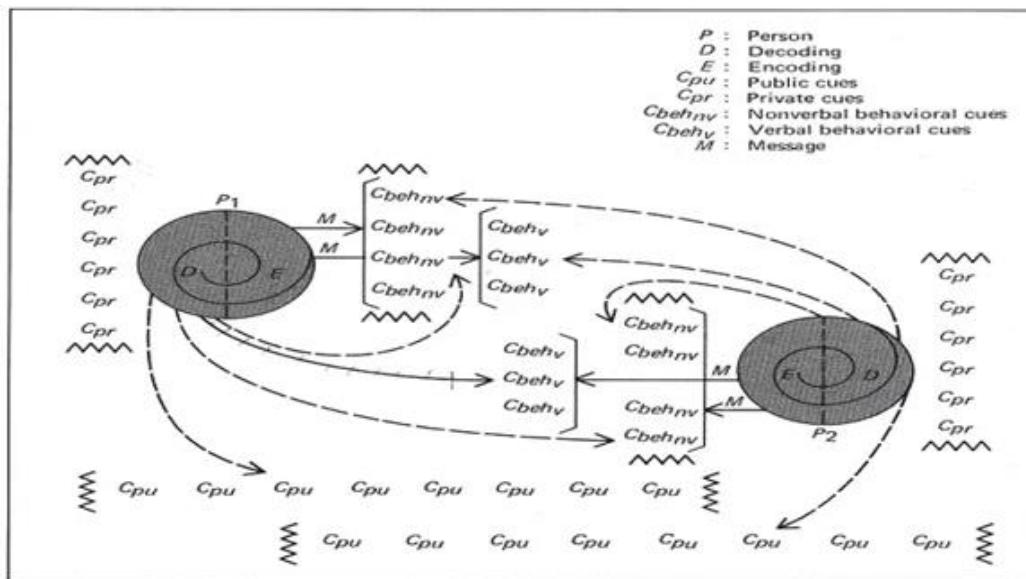
Μέσα από τα μοντέλα συναλλαγών η επικοινωνία περιγράφεται ως μια διαδικασία, όπου οι συμμετέχοντες δημιουργούν κοινωνικές πραγματικότητες μέσα σε κοινωνικά, σχεσιακά και πολιτισμικά πλαίσια.. Η επικοινωνία πραγματοποιείται, τόσο για την ανταλλαγή μηνυμάτων, όσο και για τη δημιουργία σχέσεων, διαπολιτισμικών συμμαχιών, τη διαμόρφωση των αντιλήψεων για τον εαυτό τους και την εμπλοκή με άλλους σε διάλογο για τη δημιουργία κοινοτήτων. Οι ρόλοι του αποστολέα και του παραλήπτη παρουσιάζουν σημαντική διαφορά

από τα άλλα μοντέλα. Τα άτομα σε μια συνάντηση επικοινωνίας δεν επισημαίνονται ως αποστολείς και παραλήπτες, αλλά ως φορείς επικοινωνίας, οι οποίοι κατέχουν ταυτόχρονα τη θέση του αποστολέα και του παραλήπτη. Σε αυτά τα μοντέλα το πλαίσιο απεικονίζεται με μια πιο σύνθετη μορφή, ως σωματικές και ψυχολογικές επιρροές που είτε ενισχύουν είτε εμποδίζουν την επικοινωνία, εξετάζοντας με ποιο τρόπο επηρεάζονται οι επικοινωνιακές συναντήσεις από τα κοινωνικά, σχεσιακά και πολιτισμικά πλαίσια.

7. Το Συναλλακτικό Μοντέλο Επικοινωνίας του Barnlund είναι ένα μοντέλο, που διερευνά τη διαπροσωπική επικοινωνία με άμεση ανάδραση και υπογραμμίζει επίσης τον ρόλο των «συνθημάτων» στην επίδραση των μηνυμάτων μας, τόσο των δημόσιων ενδείξεων που είναι περιβαλλοντικές ενδείξεις, όσο και των ιδιωτικών ενδείξεων που είναι οι προσωπικές σκέψεις και το υπόβαθρο ενός ατόμου. Με αυτή την έμφαση στα συνθήματα, δίνεται έμφαση στους παράγοντες που επηρεάζουν τη σκέψη και το λόγο.

Σχήμα 1.8 Το Συναλλακτικό Μοντέλο Επικοινωνίας του Barnlund

Ανακτήθηκε [15/05/2023] από https://www.researchgate.net/profile/Abdulmalik-Yusuf-Ofemile/publication/291945249/figure/fig1/AS:322114465878016@1453809481112/Barnlunds-Transactional-Model-1970Mortesen-1972_W640.jpg



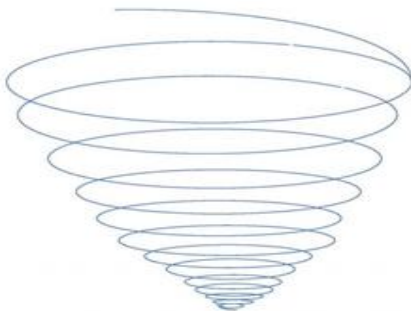
8. Το Helical Model του Dance, βασισμένο σε κυκλικά μοντέλα, εξηγεί πως προκύπτει η βελτίωση των μηνυμάτων, μέσω των σχολίων, με την πάροδο του χρόνου.

Η κίνηση προς τα πάνω στη σπείρα δείχνει ότι κάθε πρακτική επικοινωνίας είναι νέα και διαφορετική από την προηγούμενη, καθώς η επικοινωνία δεν επαναλαμβάνεται ποτέ τέλεια.

Σύμφωνα με το Ελικοειδές Μοντέλο Επικοινωνίας, η επικοινωνία είναι μια συνεχής και συνήθως μη επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Συνεχίζει να επεκτείνεται και κάθε δραστηριότητα επηρεάζει την εξέλιξη της επικοινωνίας.

Σχήμα 1.9 Το Ελικοειδές Μοντέλο του Dance

Ανακτήθηκε [15/05/2023] από <https://masscommguy.com/wp-content/uploads/2021/10/helical-2-1024x704.jpg>



1.1.5 Διαστάσεις της Επάρκειας-Ικανότητας της Διαπροσωπικής Επικοινωνίας (Rubin & Martin, 1994)

Οι άνθρωποι κρίνουν τη συμπεριφορά από την καταλληλότητά της, πόσο καλά μια πράξη ταιριάζει με τους κανόνες της κατάστασης (Spritzberg, 1983). Εάν η συμπεριφορά δεν είναι κατάλληλη, θεωρείται ότι ο δράστης είτε αψηφά σκόπιμα τους κοινωνικούς κανόνες που διέπουν μια κατάσταση είτε τους παραβιάζει ακούσια. Η αποτελεσματικότητα βασίζεται στη συμπεριφορά προσανατολισμένη στον στόχο (McCroskey, 1982), δηλαδή εάν η επικοινωνία επιτυγχάνει έναν στόχο, τότε κρίνεται αποτελεσματική. Για την επιτυχή εκτέλεση κατάλληλων και αποτελεσματικών ενεργειών απαιτείται η ικανότητα να είναι κάποιος ευέλικτος και να ενεργεί με νέους τρόπους όταν είναι απαραίτητο (Bochner & Kelly, 1974).

Η ικανότητα επικοινωνίας είναι η ικανότητα επιλογής μιας επικοινωνιακής συμπεριφοράς που είναι κατάλληλη και αποτελεσματική για μια δεδομένη κατάσταση και εξαρτάται από τη γραμματική ικανότητα, τη κοινωνιογλωσσική ικανότητα, την ικανότητα λόγου και την ικανότητα στρατηγικής. Η επάρκεια-ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας (Interpersonal Communication Competence-ICC) είναι μια εντύπωση ή μια κρίση που σχηματίζεται σχετικά με την ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται τις διαπροσωπικές σχέσεις σε περιβάλλοντα

επικοινωνίας. Οι Spitzberg και Cupach (1984) διέκριναν έξι προσεγγίσεις της διαπροσωπικής επικοινωνίας:

1. Τη θεμελιώδη,
2. Την κοινωνική,
3. Τη διαπροσωπική,
4. Τη γλωσσική,
5. Την επικοινωνιακή και
6. Τη σχεσιακή, η οποία αποτελεί θεμέλιο για αυτήν την κλίμακα. Δίνει προσοχή πρώτον στις σχέσεις ανάμεσα σε κατάλληλες και αποτελεσματικές συμπεριφορές και δεύτερον σε δεξιότητες και ευαισθησία που χρειάζεται για την επιτυχία στόχων σε προ κοινωνικό επίπεδο (Spitzberg & Cupach, 1984, σ.68).

Αυτό-αποκάλυψη (Self disclosure)

Η αυτό-αποκάλυψη είναι η ικανότητα να αποκαλύπτονται στους άλλους στοιχεία προσωπικότητας μέσω της επικοινωνίας (Jourand, 1971). Είναι αποτελεσματική εάν επιτευχθεί κάποιος στόχος όπως η αυτό-έκφραση ή η ανάπτυξη μίας σχέσης (Rosenfeld & Kendrick, 1984).

Εν συναίσθηση (Empathy)

Η εν συναίσθηση είναι η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου και η κατανόηση τόσο της συμπεριφοράς, όσο και των κινήτρων του. Περιλαμβάνει συναίσθημα ή μια συναισθηματική αντίδραση στην εσωτερική κατάσταση των άλλων και έχει ως αποτέλεσμα την κατανόηση της προοπτικής των άλλων (Redmond, 1985), καθώς και ανταπόκριση από την θέση των άλλων αντί να αναφέρεται σε προσωπικές εμπειρίες.

Κοινωνική χαλάρωση (Social relaxation)

Κοινωνική χαλάρωση είναι η έλλειψη άγχους ή ανησυχίας στις καθημερινές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Είναι ένα συναίσθημα άνεσης, χαμηλής αξίωσης και ικανότητας χειρισμού αρνητικών αντιδράσεων και κριτικής χωρίς υπερβολικό stress (Duran, 1983; Spitzberg & Hecht, 1984; Wiemann, 1977).

Διεκδικητικότητα (Assertiveness)

Η διεκδικητική συμπεριφορά εμπεριέχει την υπεράσπιση των δικαιωμάτων, χωρίς την άρνηση των δικαιωμάτων των άλλων (Henderson & Furnham, 1982). Αν και η διεκδίκηση μπορεί να θεωρηθεί ως αντίθετο του επικοινωνιακού άγχους, είναι κάτι περισσότερο από μία προθυμία για επικοινωνία και απόλαυση αυτής. Περιλαμβάνει το δικαίωμα και την ετοιμότητα για την απαίτηση των δικαιωμάτων (Norton & Warnick, 1976) και προθυμία για συνεργασία (McCroskey & Richmond, 1987).

Διαχείριση αλληλεπίδρασης (Interaction management)

Η διαχείριση αλληλεπίδρασης είναι η ικανότητα ενός ατόμου να χειρίζεται τελετουργικές διαδικασίες στην καθημερινή συνομιλία. Περιλαμβάνει δεξιότητες όπως θέματα διαπραγμάτευσης που πρέπει να συζητηθούν, εναλλαγές, την εκκίνηση και τη λήξη συζητήσεων και την ανάπτυξη θεμάτων συνομιλίας (Clark & Delia, 1979; Spitzberg & Hecht, 1984; Wiemann, 1977).

Αλτερκεντρισμός ή Αλλοκεντρική αντίληψη (Altercentrism)

Ενέχει ενδιαφέρον για τους άλλους, προσοχή στο τι λένε και πως το λένε, αντίληψη όχι μόνο στο τι λέγεται αλλά και στο ότι δεν λέγεται, ανταπόκριση στην σκέψεις τους και υιοθέτηση κατά τη διάρκεια της συνομιλίας (Cegala, 1981).

Εκφραστικότητα (Expressiveness)

Η ικανότητα της επικοινωνίας συναισθημάτων μέσω μη λεκτικών συμπεριφορών, όπως ζωηρές εκφράσεις προσώπου, ενδεικτικές χειρονομίες, αλλαγές στάσεις σώματος και άλλα καθώς και της λεκτικής επικοινωνίας σκέψεων και συναισθημάτων (Spitzberg & Hecht, 1984).

Υποστηρικτικότητα (Supportiveness)

Η υποστηρικτική επικοινωνία επιβεβαιώνει τον άλλον και είναι περιγραφική (όχι αξιολογική), προσωρινή (όχι βέβαιη), αυθόρμητη (όχι στρατηγική), οριοθετημένη ως προς την επίλυση του προβλήματος (όχι ελεγκτική), ενσυναίσθητη (όχι προγραμματισμένη) και εξισωτική, προβάλλοντας την ισότητα (όχι την ανωτερότητα) (Bochner & Kelly, 1974; Gibb, 1961).

Αμεσότητα (Immediacy)

Τα άμεσα άτομα είναι προσιτά και ικανά για επικοινωνία συνήθως με μη λεκτικές συμπεριφορές όπως:

- Κοιτώντας κατάματα
- Έχοντας ευχάριστη έκφραση προσώπου
- Υιοθετώντας ανοιχτή θέση στάση
- Προωθώντας ένα αίσθημα ζεστασιάς, εγγύτητας και δεσμού (Spitzeberg & Hecht , 1984).

Οι λεκτικές ενδείξεις αμεσότητας περιλαμβάνουν την άμεση απάντηση σε ερωτήσεις και την εστίαση της προσοχής και των σχολίων στον άλλο.

Περιβαλλοντικός έλεγχος (Environmental control)

Ελέγχοντας το περιβάλλον σημαίνει επίδειξη της ικανότητας να επιτυγχάνει προκαθορισμένους στόχους και να ικανοποιεί ανάγκες (Brandt, 1979; Kelly & Chase, 1978), καθώς και ικανότητα ρύθμισης συγκρούσεων, λύσης προβλημάτων σε συνεργατική ατμόσφαιρα win-win και επιτυγχάνοντας τη συμμόρφωση των άλλων.

1.1.6 Ανάπτυξη Διαπροσωπικών Ικανοτήτων

Η αποτελεσματική διαπροσωπική ικανότητα θεωρείται ότι αποτελείται από γνώση και ικανότητα στη διαπροσωπική επικοινωνία, κατανόηση και έλεγχο των στρατηγικών ισχύος, αποτελεσματική ακρόαση, κριτική σκέψη και επίγνωση, πολιτισμική κατανόηση, ευγένεια και ηθική.

Διεξαγωγή αποτελεσματικών συζητήσεων, καθοδηγούμενες από την αρχή της συνεργασίας. Ο αποτελεσματικός συνομιλητής χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια στην παρουσίαση πληροφοριών (συμπεριλαμβανομένης της πηγής), ισορροπία ανάμεσα στην ακρόαση και στην ομιλία (μέσω ορθής συμπεριφοράς λήψης και παραχώρησης του λόγου), διατήρηση της συνοχής της συζήτησης, ευγένεια και ηθικό διάλογο.

Αποτελεσματική- Ενεργητική ακρόαση μια διαδικασία που περιλαμβάνει:

- την προσοχή (αντιληπτική ικανότητα επιλογής συγκεκριμένων ερεθισμάτων από το περιβάλλον),
- την κατανόηση ή ενεργητική ακρόαση (δυνατότητα αποκωδικοποίησης ενός μηνύματος αποδίδοντάς του ένα νόημα),
- τη μνήμη (αποθήκευση πληροφοριών προς ανάκληση),
- την αξιολόγηση ή κριτική ακρόαση (διαχωρισμός των γεγονότων από τις υποθέσεις και εκτίμηση της εγκυρότητας των υποθέσεων) και
- την απάντηση.

Κατανόηση και εν συναίσθηση στις απαντήσεις

Η εν συναίσθηση είναι η κατανόηση ή η ταύτιση με τις εμπειρίες, τις σκέψεις και τα συναισθήματα του άλλου. Αποσαφηνίζοντας τις απαντήσεις και χρησιμοποιώντας τις αναδιατυπώσεις, εξασφαλίζεται η σωστή κατανόηση του περιεχομένου, του σκοπού του μηνύματος, ή και των δύο. Μέσω απαντήσεων συμπαράστασης-υποστήριξης και ερμηνείας και όχι ακατάλληλων όπως άσχετων, αντιφατικών και αποκρίσεων που διακόπτουν, ευοδώνεται η διαπροσωπική επικοινωνία.

Ανταλλαγή προσωπικών πληροφοριών: Αποκάλυψη προσωπικών στοιχείων και ανατροφοδότηση

Η ανατροφοδότηση με προσωπικές πληροφορίες ενισχύει τις σχέσεις και προσφέρει στους άλλους πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά τους και τα αποτελέσματα αυτής. Η θετική ανατροφοδότηση πληροφοριών (μέσω του επαίνου) μπορεί να ενισχύσει τις σχέσεις και να βελτιώσει την επικοινωνία, ενώ η ανατροφοδότηση με πληροφορίες που δεν γίνονται κατανοητές ή κρίνονται ως κακοπροαίρετες, βλάπτουν τις σχέσεις και οδηγούν σε αμυντικές αντιδράσεις (Tracy, Dusen & Robinson, 1987).

Ηθική χρήση της διαπροσωπικής επιρροής

Η επιρροή επιτυγχάνεται με τη χρήση της πειθούς, μέσα από λογική επιχειρηματολογία, παρότρυνση μέσω χρήσης της συναισθηματικής γλώσσας ή και της αξιοπιστίας του ομιλητή. Ακόμα η επιλογή της στρατηγικής επιρροής των άλλων, ανάλογα με την ισχύ-δύναμη του

καθενός, εξασφαλίζει τη συμφωνία των άλλων. Και τέλος η αποφασιστικότητα που διακατέχει αυτόν που πιστεύει ότι μπορεί να επηρεάσει τη μοίρα του, εκφράζοντας τις απόψεις και ιδέες του ανοιχτά, αποφεύγοντας αντιπαραθέσεις.

Χειρισμός συγκρούσεων

Ο τρόπος χειρισμού μιας σύγκρουσης δεν είναι ποτέ ο ίδιος, όπως θα αναφερθεί στην επόμενη ενότητα. Χρησιμοποιώντας όμως συγκεκριμένες επικοινωνιακές ικανότητες και λεκτικές στρατηγικές μπορεί να επηρεαστεί η έκβαση και να επιτευχθεί η καλύτερη λύση.

1.2 Οργανωτικές Συγκρούσεις

1.2.1 Ορισμός Οργανωτικών Συγκρούσεων

Η σύγκρουση αποτελεί αναπόφευκτο συστατικό της σύγχρονης κοινωνίας και συνηθισμένη κατάσταση κατά την συνεργασία των ανθρώπων. Αποτελεί συστατικό της καθημερινής ζωής και αναπόφευκτο μέρος των ανθρωπίνων σχέσεων. Σύγκρουση μπορεί να προκύψει σε οποιοδήποτε κοινωνικό περιβάλλον, εντός μίας ομάδας ατόμων ή και μεταξύ διαφορετικών ομάδων, ή οργανώσεων ακόμα και εθνών (Rubin, 1994).

Απόψεις διαφόρων μελετητών συγκλίνουν, υποστηρίζοντας ότι η σύγκρουση είναι μια διαδραστική διαδικασία και μπορεί να συμβεί κάθε φορά που δύο ή περισσότερες κοινωνικές οντότητες (άτομα, ομάδες, οργανισμοί, έθνη) αλληλοεπιδρούν και τα συμφέροντα ή οι στόχοι τους εκλαμβάνονται ως ασύμβατα ή ασυμβίβαστα (Deutsh, 1994; Pruitt et al., 1994; Smith, 1966; Thomas, 1976; Ting-Toomey et al., 2001). Άλλοι μελετητές προσθέτουν την άποψη ότι η σχέση μεταξύ οντοτήτων μπορεί να γίνει ασύμβατη ή ασυνεπής, είτε όταν δύο ή περισσότερες οντότητες αναζητούν τα ίδια αγαθά ή πόρους, και αυτά είναι σπάνια, προκαλώντας αισθήματα αποκλειστικότητας έναντι των εν λόγω αγαθών ή πόρων μεταξύ αυτών των οντοτήτων, είτε όταν έχουν διαφορετική στάση, αξίες, πεποιθήσεις ή ικανότητες (Antonioni, 1998; Bercovitch, 1984; De Dreu and Gelfand, 2008; Rahim, 2001 και 2002; Van de Vliert, 1985).

Μια κατάσταση στο χώρο εργασίας που περιλαμβάνει την παρεξήγηση ή την κακή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού λόγω της πραγματικής ή της αντιληπτής αντίφασης των αναγκών, των συμφερόντων και των αξιών μπορεί να αναφέρεται ως οργανωτική σύγκρουση. Μπορεί να υπάρχουν πολλές μορφές σύγκρουσης που συμβαίνουν στους

οργανισμούς. Η σύγκρουση μεταξύ της επίσημης-τυπικής εξουσίας (formal power) και εξουσίας (authority) και επηρεαζόμενων ομάδων και ατόμων. Ενδέχεται να υπάρξουν διαφωνίες σχετικά με τα ζητήματα της κατανομής των εσόδων και με τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να επιτευχθεί το υπό εξέταση έργο. Συγκρούσεις μπορεί επίσης να προκύψουν σχετικά με τις ώρες εργασίας και τις τεχνικές των εργαζομένων, καθώς και λόγω διαφωνιών δικαιοδοσίας μεταξύ των τμημάτων, των ατόμων και μεταξύ των συνδικάτων διοίκησης και εργαζομένων (Katzenbach & Smith, 2015). Οι λεπτές μορφές των συγκρούσεων αναφέρονται σε ζήλιες, αντιπαλότητες, συγκρούσεις προσωπικότητας, αγώνες για εύνοια και εξουσία, και διαχωρισμούς ρόλων. Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι μπορεί να ανταποκρίνονται διαφορετικά στις διάφορες απαιτητικές καταστάσεις που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της εργασίας.

Ο Pondy (1967) υποστήριξε ότι η σύγκρουση μπορεί να θεωρηθεί ως μια κοινωνική μεταβλητή, μια γνωστική μεταβλητή, μια πολιτική μεταβλητή ή μια δομική μεταβλητή. Σε όλες τις περιπτώσεις, και τα τέσσερα στοιχεία είναι πιθανό να είναι παρόντα σε διάφορους βαθμούς. Η αντιμετώπιση της οργανωτικής σύγκρουσης ως κοινωνικής και πολιτικής μεταβλητής περιορίζει σημαντικά τον αριθμό των ανταγωνιστικών ορισμών που υπάρχουν για τη σύγκρουση. Σύμφωνα με το μοντέλο εξάρτησης από την εξουσία του Emerson (1962), η σύγκρουση συμβαίνει, επειδή μια ομάδα έχει εξουσία πάνω σε μια άλλη ομάδα που εξαρτάται από την ομάδα εξουσίας. Ο Assael (1969) υποστήριξε ότι «η σύγκρουση μεταξύ των οργανισμών είναι ένα αναπόφευκτο αποτέλεσμα της λειτουργικής αλληλεξάρτησης και της σπανιότητας των πόρων».

1.2.2 Ιστορία της έρευνας των Οργανωτικών Συγκρούσεων

Παραδοσιακά, οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονταν ως ένα αρνητικό φαινόμενο που έπρεπε να αποφεύγεται λόγω των δυσλειτουργιών και των αρνητικών επιπτώσεων που επιφέρουν.

Η οργανωτική σύγκρουση ήταν θέμα έρευνας και συζήτησης από την εποχή των μελετών επιστημονικής διαχείρισης του Taylor (1913), ο οποίος πίστευε ότι η επιστημονική προσέγγιση της διαχείρισης θα σήμαινε «την εξάλειψη σχεδόν όλων των αιτιών διενέξεων και διαφωνιών μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών». Συγγραφείς όπως ο Taylor, ο Fayol και ο Weber αντιμετώπισαν τη σύγκρουση μέσα από το πρίσμα της παραγωγικότητας, όπου η σύγκρουση θεωρείται συνήθως ως αρνητικό χαρακτηριστικό σε έναν οργανισμό. Ο Fayol (1949)

συμφωνώντας με τον Taylor ότι η σύγκρουση ήταν αντίθετη με την παραγωγικότητα, έγραψε, «...η γενική γνώμη είναι βαθιά πεπεισμένη ότι η πειθαρχία είναι απολύτως απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης και ότι χωρίς πειθαρχία, καμία επιχείρηση δεν θα μπορούσε να ευημερήσει». Η πρόωμη έρευνα στον τομέα της οργανωτικής σύγκρουσης θεώρησε όλες τις συγκρούσεις ανθυγιεινές και αναζήτησε μεθόδους για την εξάλειψή της από τους οργανισμούς εντελώς (Litterer, 1966).

Δεν θεωρούσαν όμως όλοι οι πρώτοι ερευνητές της θεωρίας της οργάνωσης τη σύγκρουση ως εγγενώς αρνητική. Η Follett (1942) περιέγραψε τρεις διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης της σύγκρουσης: κυριαρχία, συμβιβασμός και ενσωμάτωση. Αναγνώρισε ότι η κυριαρχία, «είναι ο ευκολότερος τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης...αλλά συνήθως δεν είναι επιτυχημένος μακροπρόθεσμα» και υποστήριξε την ενσωμάτωση, στην οποία καμία πλευρά δεν υποχωρεί απαραίτητα, αλλά συνεργάζονται για να δημιουργήσουν μια νέα λύση που να ενσωματώνει και τις δύο ανάγκες. Με τη δήλωση: «Η σύγκρουση ως η στιγμή της εμφάνισης και της εστίασης της διαφοράς μπορεί να είναι σημάδι υγείας, προφητεία προόδου», προέβλεψε τη μελλοντική έρευνα συγκρούσεων.

Πολλοί νεότεροι ερευνητές συμφωνούν με τη Follett, ότι η σύγκρουση δημιουργεί θετικές ευκαιρίες για αλλαγή (Assael, 1969; Bacal, 2004; Harisson, 1980; Kerr, 1964; Litterer, 1966; Nightingale, 1974). Ο Litterer (1966) υποστήριξε ότι η σύγκρουση «ξεκινά την αναζήτηση κάποιου τρόπου επίλυσης ή βελτίωσης της σύγκρουσης και ως εκ τούτου οδηγεί σε καινοτομία και αλλαγή» και συνέχισε λέγοντας ότι η σύγκρουση εμφανίζεται συνήθως σε ένα μέρος του οργανισμού που δεν λειτουργεί αποτελεσματικά, ενισχύοντας έτσι την ώθηση για αλλαγή. Ο Harrison (1980) έδωσε ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στη σύγκρουση, υποστηρίζοντας ότι «ένας οργανισμός χωρίς σύγκρουση θα ήταν εφησυχασμένος, στάσιμος και χωρίς τον δυναμισμό που συχνά πηγάζει από τη διαφωνία και την ασυμφωνία». Πολλοί είναι οι ερευνητές που υιοθετούν μια πιο ισορροπημένη προσέγγιση, αναγνωρίζοντας τα οφέλη της σύγκρουσης, ενώ παράλληλα κατανοούν την αρνητική επιρροή που μπορεί να έχει σε έναν οργανισμό και στα άτομα μέσα σε αυτόν (Bacal, 2004; Blake & Moulton, 1964; Kolb & Putman, 1992; Rahim, 2011), η οποία θα μπορούσε να ελεγχθεί και να ελαχιστοποιηθεί μέσω των κατάλληλων στυλ διαχείρισης (Blake & Moulton, 1964; Likert, 1961).

Ο Rahim (2011) υποστήριξε ότι η διαφορά μεταξύ ενός θετικού και ενός αρνητικού οργανωτικού αντίκτυπου έγκειται στο επίπεδο της σύγκρουσης. Ενώ εδώ και καιρό έχει αναγνωριστεί ότι τα υψηλά επίπεδα σύγκρουσης είναι επιζήμια για την υγεία του οργανισμού, οι σύγχρονοι ερευνητές συμφωνούν επίσης τώρα ότι και τα χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης επηρεάζουν αρνητικά την υγεία ενός οργανισμού (Assael, 1969; Harrison, 1980; Litterer, 1966). Η βέλτιστη σύγκρουση περιγράφεται συχνά ως μια πράξη εξισορρόπησης μεταξύ επιπέδων που είναι πολύ υψηλά ή πολύ χαμηλά (Cliff, 1987; Litterer, 1966; Nightingale, 1974; Rahim, 1983a; Rahim, 2011).

1.2.3 Μορφές-Τύποι Οργανωτικών Συγκρούσεων

Ο Tjosvold (2008) αναφέρει ότι «η κατηγοριοποίηση των οργανωτικών συγκρούσεων είναι μια αυθαίρετη διαδικασία και επίσης η σύγκρουση αποτελεί ένα ευρύ φαινόμενο, όπου οι τύποι και οι πηγές της είναι αναρίθμητοι».

Σύμφωνα με τη Wanger (2018), παρατηρούνται τέσσερις τύποι συγκρούσεων, οι οποίοι αναλύονται παρακάτω:

1. Συγκρούσεις δεδομένων: Παρατηρούνται όταν το κάθε άτομο λαμβάνει διαφορετικές πληροφορίες, απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων, με επακόλουθο ο καθένας να κατανοεί και να επεξεργάζεται διαφορετικά την πληροφόρηση. Η ελλιπής πληροφόρηση ή η παραπληροφόρηση μπορεί να οδηγήσει σε διαφωνία και κατ'έκταση σε σύγκρουση. Αυτές οι συγκρούσεις ξεπερνιούνται εύκολα με την υιοθέτηση μιας διαδικασίας που εξασφαλίζει ότι όλοι λαμβάνουν την ίδια πληροφορία, αλλά και την επεξεργάζονται με παρόμοιο τρόπο.
2. Συγκρούσεις σχέσεων: Συνήθως εμφανίζονται λόγω έντονων αρνητικών συναισθημάτων, όπως δυσπιστία, ζήλια, μίσος, που δημιουργούνται είτε από στερεότυπα και αντιλήψεις είτε από κακή επικοινωνία κ.α., χωρίς την ύπαρξη αντικειμενικών προϋποθέσεων για σύγκρουση. Καθώς μαίνονται οι συγκρούσεις σχέσεων, τροφοδοτούν επιπλέον διαφωνίες, με αποτέλεσμα την κλιμάκωσή τους.
3. Συγκρούσεις αξιών: Προκαλούνται λόγω διαφορετικών αξιών και πεποιθήσεων των ατόμων, σχετικά με το τι είναι σωστό ή λάθος, κακό ή καλό και οδηγούν σε σύγκρουση όταν ένα άτομο προσπαθεί να επιβάλλει το σύστημα αξιών του ή όταν υιοθετεί ένα

σύστημα αξιών άκαμπτο, το οποίο δεν επιδέχεται τη διαφορετικότητα και τον πλουραλισμό.

4. Δομικές συγκρούσεις: Διαμορφώνονται λόγω ύπαρξης εξωτερικών δυνάμεων και καταπιεστικών προτύπων στις ανθρώπινες σχέσεις, όπως σχέσεις εξουσίας και υποταγής, μοτίβα που στην αμφισβήτησή τους μπορεί να προκαλέσουν σύγκρουση (π.χ. διαμαρτυρία, εξέγερση, επανάσταση).

Οι συγκρούσεις δεδομένων και οι δομικές συγκρούσεις έχουν εξωτερικές πηγές σύγκρουσης και είναι συνήθως πιο εύκολο να επιλυθούν, αλλάζοντας κάτι στο εξωτερικό περιβάλλον. Αντίθετα, οι συγκρούσεις σχέσεων και αξιών σχετίζονται με εσωτερικές πηγές σύγκρουσης, κάτι που γενικά καθιστά τη διαδικασία πιο δύσκολη δεδομένου ότι για την επίλυσή τους απαιτείται, όχι μόνο βαθιά εσωτερική επίγνωση και αυτογνωσία, αλλά και ανάπτυξη εν συναίσθησης για τους άλλους.

Αν και οι πιο συχνά παρατηρούμενες **συγκρούσεις σε οργανισμούς** εκδηλώνονται ανάμεσα σε δύο αντιπαρατιθέμενα μέρη, άτομα ή ομάδες, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις, δε λείπουν και οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις, του ιδίου ατόμου με τον εαυτό του (Rahim, 1992).

- Ενδοπροσωπικές συγκρούσεις: Σύμφωνα με τον Rahim (1992), εμφανίζονται σε ένα άτομο όταν αυτό καλείται να αντιμετωπίσει αποφάσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων αμοιβαία αποκλειόμενων αποφάσεων, όπως μπορεί να συμβεί σε σύγκρουση ρόλων ή λόγω ασάφειας ρόλων.
- Διαπροσωπικές συγκρούσεις: Αυτός ο τύπος σύγκρουσης λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων του ιδίου (σχέση ισότιμη) ή διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου (σχέση προϊστάμενου - υφιστάμενου). Οι διαφορές στις αντιλήψεις, στους στόχους, στις στάσεις και στις αξίες, οι συγκρούσεις προσωπικότητας και η ανταγωνιστικότητα είναι οι κύριες πηγές διαπροσωπικών συγκρούσεων (Rahim, 1992; Rahim, 2011).
- Ενδοομαδικές συγκρούσεις: Αυτές οι συγκρούσεις εμφανίζονται όταν τα μέλη μιας ομάδας διαφωνούν σε σχέση με τους στόχους, τις διαδικασίες, τα καθήκοντα, την κατανομή ρόλων και τις δραστηριότητες της ομάδας (Rahim, 2011; Babatunde, 2013).
- Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων-Διαομαδικές: Οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων είναι πιο εμφανείς, όταν η ίδια η οργανωτική δομή αυξάνει την αλληλεξάρτηση μεταξύ των

ομάδων. Δεδομένου ότι διαφορετικές ομάδες μπορεί, είτε να έχουν ασυμβίβαστους στόχους, είτε να ανταγωνίζονται για κοινούς και σπάνιους πόρους, οι δια-ομαδικές συγκρούσεις χαρακτηρίζονται από προσπάθειες υπονόμησης των αντίπαλων μερών για την απόκτηση εξουσίας και τη βελτίωση της εικόνας της ομάδας.

Σύγκρουση μεταξύ ενός οργανισμού και του επικρατούντος εργασιακού περιβάλλοντος:

Για να ανταπεξέλθουν στις ανταγωνιστικές πιέσεις, οι οργανισμοί συχνά αισθάνονται υποχρεωμένοι να υιοθετήσουν μια νέα εργασιακή κουλτούρα που ξεφεύγει από τις παλαιές πρακτικές. Αυτό δημιουργεί σύγκρουση μεταξύ του οργανισμού και των οργανωτικών πρακτικών, η οποία στο ακραίο στάδιο οδηγεί σε σημαντικά οργανωτικά ζητήματα όπως υψηλό ποσοστό φθοράς, αναταραχή των εργαζομένων και μεγάλα προβλήματα εργασιακών σχέσεων

Συγκρούσεις οριζόντιες και κάθετες

Ανάλογα με το επίπεδο εκδήλωσης των συγκρούσεων, παρατηρούνται οι οριζόντιες που αφορούν συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή τμημάτων με παρόμοια, ισοδύναμη εξουσία στον οργανισμό και οι κάθετες συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών επιπέδων στην κλίμακα της διοικητικής ιεραρχίας (αντιπαραθέσεις εργαζομένων-διοίκησης) (Παπαδοπούλου, 2014; Σταθοπούλου, 2006)).

Λειτουργικές και δυσλειτουργικές συγκρούσεις

Σύμφωνα με τις επιπτώσεις σε ένα οργανισμό, οι συγκρούσεις διακρίνονται σε λειτουργικές ή δυσλειτουργικές, ανάλογα με το πως το κάθε άτομο ή ομάδα αντιλαμβάνεται τη φύση και το μέγεθός τους, διαχειρίζεται τις διαφωνίες και επιλύει τις προστριβές (Vivar, 2006). Λειτουργικές συγκρούσεις προκύπτουν όταν το αντικείμενο της διένεξης είναι το εργασιακό και το γνωστικό αντικείμενο (εποικοδομητική). Παρατηρείται όταν, άτομα μιας ομάδας διαφωνούν για τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν και εκφράζουν διαφορετικές απόψεις σύμφωνα με τον τρόπο και τη μέθοδο διεκπεραίωσής τους. Ο χαρακτηρισμός τους ως λειτουργικές, προκύπτει διότι μέσω της ορθής διαχείρισής τους, αναζητούνται λύσεις συνεργασίας σε κοινά προβλήματα (μέσω του καταγισμού νέων ιδεών), γεγονός που επιφέρει την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού ενισχύοντας παράλληλα την ατομική και ομαδική απόδοση (Rahim, 2002). Οι λειτουργικές συγκρούσεις οφείλονται συνήθως σε διαφωνίες που αφορούν ζητήματα πολιτικής και πρακτικών, όπως ο ανταγωνισμός για η

διανομή των πόρων, καθώς και διαφορετικές αντιλήψεις αναφορικά με τους ρόλους μεταξύ των μερών του οργανισμού.

Δυσλειτουργικές συγκρούσεις αναδεικνύονται όταν η διένεξη μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων λαμβάνει περισσότερο συναισθηματικό παρά λογικό χαρακτήρα, γεγονός που επιφέρει την κλιμάκωση της κρίσης. Μέσα από αυτή τη συναισθηματική φόρτιση, δημιουργείται ένα κλίμα αρνητικό, καταστρέφεται η συνοχή της ομάδας, μειώνεται η εργασιακή απόδοση και η ικανοποίηση των μελών του οργανισμού. Το άτομο ή η ομάδα έχει την τάση να πιστεύει ότι το πρόβλημα είναι προσωπικό (διάσταση απόψεων και χαρακτήρων) και όχι εργασιακό. Με τον τρόπο αυτό, η σύγκρουση λαμβάνει καταστροφικές διαστάσεις, τόσο για τα εμπλεκόμενα άτομα ή ομάδες, όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό, μειώνοντας την απόδοσή του (Ζαβλάνος, 2002; Miller, 2006).

1.2.4 Στάδια Σύγκρουσης

Σύμφωνα με το μοντέλο του Pondy (1967), ορίζοντας τη διαδικασία της σύγκρουσης ως δυναμική μεταξύ των ατόμων, τα στάδια της σύγκρουσης είναι πέντε (5) :

- Η Λανθάνουσα σύγκρουση (latent conflict) κατά την οποία είναι υπαρκτά τα αίτια που θα οδηγήσουν στην εμφανή σύγκρουση, όπως η απόκλιση στόχων, ο ανταγωνισμός για περιορισμένους πόρους, η τάση για αυτονομία, αλλά και η έλλειψη σωστής επικοινωνίας, η σύγκρουση ρόλων και οι διαφορές προσωπικοτήτων και αξιών.
- Η Αντιληπτή σύγκρουση (perceived conflict) αναγνωρίσιμη και από τους άλλους. Έχει διανοητικό χαρακτήρα, καθώς σχετίζεται με τους ρόλους και τα ζητήματα στον οργανισμό και πως το κάθε άτομο, τους αντιλαμβάνεται μέσα από μια συλλογιστική λογική. Η περίπτωση, στην οποία η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή, ενώ δεν προηγήθηκε λανθάνουσα σύγκρουση, προκύπτει από την παρανόηση των μερών της πραγματικής θέσης του άλλου. Συνήθως προκαλείται από ελλιπή γνώση ή παρερμηνευση γεγονότων, που θα οδηγήσει στο επόμενο στάδιο. Η βελτίωση της επικοινωνίας των εμπλεκόμενων μερών, μπορεί να επιφέρει την επίλυση αυτής της σύγκρουσης.
- Η Αισθητή σύγκρουση (felt conflict) είναι το στάδιο όπου η σύγκρουση δε γίνεται μόνο αντιληπτή, αλλά στην πραγματικότητα γίνεται αισθητή και αναγνωρίζεται με συναισθήματα έντασης, στρες και άγχους. Ο Pondy ονόμασε αυτά τα συναισθήματα

«εξατομίκευση της σύγκρουσης». Τόσο οι ασυνεπείς απαιτήσεις για αποτελεσματική οργάνωση και ατομική ανάπτυξη που προκαλούνται στο άτομο, όσο και η εμπλοκή ολόκληρης της προσωπικότητας του ατόμου καθιστούν καθοριστικό παράγοντα την προσωποποίηση ή όχι της κατάστασης.

- Η Έκδηλη-Φανερή σύγκρουση (manifest conflict), οδηγεί τα εμπλεκόμενα μέρη να υιοθετήσουν ένα στυλ συμπεριφοράς για να την αντιμετωπίσουν. Οι πιο προφανείς αντιδράσεις είναι η ανοιχτή επιθετικότητα, η απάθεια, η δολιοφθορά, η απόσυρση και η τέλεια υπακοή στους κανόνες. Ακραίες συμπεριφορές ανεξέλεγκτου ανταγωνισμού όπως προσβολές, ύβρεις, χειροδικίες δηλαδή μορφές λεκτικής και σωματικής βίας δεν είναι συνήθεις σε εργασιακά περιβάλλοντα. Συνηθισμένες τακτικές είναι η υπονόμηση και η παρεμπόδιση επίτευξης των στόχων της άλλης πλευράς.
- Τα Επακόλουθα-Αποτελέσματα της σύγκρουσης (conflict aftermath), που ανάλογα με την έκβαση της σύγκρουσης, παρατηρούνται θετικές ή αρνητικές συνέπειες αυτής. Εάν η έκβαση της σύγκρουσης είναι λειτουργική, δηλαδή με επίλυση που ικανοποιεί όλους τους συμμετέχοντες, τότε μπορούν να τεθούν νέες βάσεις για μια πιο συνεργατική σχέση, με επακόλουθο τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Στην περίπτωση όμως, όπου λανθάνουσες συγκρούσεις δεν έγιναν αντιληπτές και δεν επιλύθηκαν, μπορεί να υπάρξει επιδείνωση της σύγκρουσης (δυσλειτουργική έκβαση), οδηγώντας σε μια πιο σοβαρή εκρηκτική κατάσταση (το «μετά από σύγκρουση» επεισόδιο), επιφέροντας μείωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των συμμετεχόντων και κατ' επέκταση και ολόκληρου του οργανισμού.

Σε νεότερη μελέτη οι Robbins & Judge (2014), παρουσιάζουν και αυτοί, τα στάδια της σύγκρουσης ως πέντε, προσθέτοντας το στάδιο της σκοπιμότητας της σύγκρουσης, μεταξύ του δεύτερου σταδίου της προσωποποίησης και του τρίτου της συμπεριφοράς.

1.2.5 Αίτια Οργανωτικών Συγκρούσεων

Για αιώνες, οι άνθρωποι αποδέχονταν τις αντιπαλότητες και τις σκληρές συγκρούσεις ως υποπροϊόν της ανθρώπινης φύσης. Αυτή η αποδοχή έκανε τους ανθρώπους να αναλύσουν μόνο πώς θα μπορούσε να επιλυθεί η σύγκρουση, δηλαδή πώς θα μπορούσαν να την εξαφανίσουν. Τις τελευταίες δεκαετίες, έχει υπάρξει πρόοδος προς την καλύτερη επίλυση-διαχείριση των

συγκρούσεων και έχει καταστεί επιτακτική ανάγκη για την ανάλυση των αιτιών των συγκρούσεων με μεγαλύτερη σαφήνεια, έτσι ώστε να προσδιοριστούν καλύτερα ποιες διαδικασίες πρέπει να εφαρμοστούν για να έχουμε πιο θετικό αποτέλεσμα απ' αυτές.

Τα αίτια της οργανωτικής σύγκρουσης μπορούν να κατανοηθούν καλύτερα μέσω της ανάλυσης των πηγών, των αιτιατών παραγόντων της σύγκρουσης, όπως:

➤ Συγκρούσεις βάσει αναγκών:

Οι εργαζόμενοι διαφέρουν ως προς τις αντιλαμβανόμενες ανάγκες τους, επομένως, ανάλογα με την ποικιλότητα φύση των αναγκών τους, η σύγκρουση μπορεί να οφείλεται στην πολλαπλότητα, στη συνάφεια και στη δυσαρέσκεια των αναγκών, καθώς και στο δίλημμα της επιλογής.

➤ Συγκρούσεις που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον:

Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί επίσης να αποτελέσει πιθανή πηγή σύγκρουσης. Οι εργασιακοί ρόλοι των μεμονωμένων εργαζομένων, οι εργασιακές τους αλληλεπιδράσεις, η σύγκρουση διοίκησης-ηγεσίας και προσωπικού και τέλος η ίδια η εργασία (η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη) θα μπορούσαν να είναι πιθανές πηγές σύγκρουσης.

➤ Οργανωτικοί παράγοντες και συγκρούσεις:

Συχνά οργανωτικοί παράγοντες όπως η εξουσία και η ευθύνη, η υπερβολική ή η χαμηλή τυποποίηση, οι μεταθέσεις, η επικοινωνία, η έλλειψη πόρων κ.λπ. θα μπορούσαν να είναι πιθανές πηγές συγκρούσεων (Jaffe, 2000).

➤ Στόχοι και συγκρούσεις:

Συχνά η σύγκρουση προκύπτει λόγω των διαφορών σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους και τις ευθύνες, τόσο μεταξύ ατόμων όσο και μεταξύ ατόμων και οργανισμών. Θα μπορούσε να είναι μια σύγκρουση win-win (νίκης-νίκης), μια σύγκρουση lose-lose (ήττας-ήττας) ή μια σύγκρουση win-lose (νίκης-ήττας).

➤ Ατομικοί παράγοντες:

Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους, όσον αφορά τις διαφορές στην κουλτούρα, την εκπαίδευση, την ηλικία, τα ενδιαφέροντα, το καθεστώς, την ιδεολογία, τη στάση, την εμπειρία,

τον ανταγωνισμό και τις συγκρούσεις. Η ποικιλομορφία αυτή ευνοεί τη δημιουργία προστριβών και δυσχεραίνει την συνεργασία των μελών.

1.2.6 Συνέπειες Οργανωτικών Συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ των επαγγελματιών είναι συχνές στην υγειονομική περίθαλψη. Οι συγκρούσεις μέσα στις ομάδες μπορεί να περιλαμβάνουν σκληρή γλώσσα (απειλές, φωνές, βωμολοχίες), κατηγορίες, διακοπή της επικοινωνίας ή ενοχλητική συμπεριφορά (Rogers et al, 2011; Musselman et al., 2005). Ενώ οι συγκρούσεις της ομάδας μπορεί να θεωρηθούν εποικοδομητικές όταν χρησιμοποιούνται για την αποσαφήνιση παρεξηγήσεων και διαφωνιών σχετικά με ρόλους και καθήκοντα (Jehn, 1994; Tekleab et al., 2009), μπορούν να αλλάξουν τη δυναμική και την επικοινωνία της ομάδας, να μειώσουν την εμπιστοσύνη και την απόδοση της ομάδας και να οδηγήσουν σε κακή ψυχική υγεία μεταξύ των επαγγελματιών, να αποτελέσουν απειλή τόσο για το κλίμα ασφάλειας της ομάδας, όσο και την ποιότητα φροντίδας των ασθενών.

Ένα από τα πιο συνηθισμένα αποτελέσματα της σύγκρουσης είναι ότι βραχυπρόθεσμα αναστατώνει τα μέρη (Bergman & Volkema, 1989).

Θετικά αποτελέσματα-συνέπειες της σύγκρουσης:

1. Ενθαρρύνει την υγιή συζήτηση και επιχειρηματολογία:

Αυτό που κάνουν οι συγκρούσεις είναι ότι ενθαρρύνουν τη συζήτηση και τον υγιή ανταγωνισμό που είναι θετικό για σχεδόν οποιοδήποτε περιβάλλον, βελτιώνοντας την ομαδική κουλτούρα και επιτρέποντας στους ανθρώπους να μάθουν περισσότερα. Η άμιλλα μπορεί να τονώσει τα κίνητρα και να ωθήσει την παραγωγικότητα.

2. Επιτρέπει στην ομάδα να εργαστεί για την επίτευξη των στόχων της:

Όταν τα μέλη της ομάδας ανέχονται διαφωνίες και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, είναι αυτόματα σε θέση να εργαστούν για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Στις περιπτώσεις αυτές, η ομάδα μαθαίνει να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις και να εργάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε όλες οι προκλήσεις να μπορούν να διευθετηθούν.

3. Διευκρινίζει όλες τις αμφιβολίες και τα ερωτήματα:

Οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να ρίξουν φως σε βαθύτερα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν, είτε σε ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν. Ακόμη και οι πιο φαινομενικά ασήμαντες διαφωνίες μπορεί να προκύψουν από υποκείμενα αδιευκρίνιστα ζητήματα-αμφιβολίες που, αν δεν αντιμετωπιστούν, είναι πιθανό να «φουσκώσουν» και να εκραγούν στην πορεία. Ομοίως, μέσα από τη σύγκρουση μπορεί να εντοπιστούν πρακτικές και διαδικασίες που πρέπει να βελτιωθούν ή να αντικατασταθούν.

4. Αφαιρεί στρες και άγχος:

Οι συγκρούσεις παρέχουν στους εργαζομένους την ευκαιρία να εκφράσουν τα αληθινά συναισθήματά τους. Είναι σημαντικό τα συναισθήματα, ειδικά τα αρνητικά συναισθήματα δυσπιστίας, παράπουν, θυμού και φόβου να έχουν την ευκαιρία να εκτονωθούν ξανά και ξανά, οδηγώντας στην αφαίρεση του στρες και του άγχους. Αυτό θα δημιουργήσει ένα πιο ήρεμο εργασιακό περιβάλλον στο μέλλον, μετά την επίλυση της σύγκρουσης..

5. Αυξάνει την παραγωγικότητα:

Η σύγκρουση που αντιμετωπίζεται σωστά απελευθερώνει τους ανθρώπους, τους ενθαρρύνει και τους παρακινεί, να επικεντρωθούν στην εργασία τους και όχι στις εντάσεις στο χώρο εργασίας, κάτι που θα οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

6. Επιτρέπει την ταχύτερη αλλαγή-αλλαγές στον τρόπο επικοινωνίας:

Ένα από τα πιο εκπληκτικά οφέλη που έρχονται με τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας είναι ότι αφήνει περισσότερο χώρο για αλλαγές. Όταν οι εργαζόμενοι αρχίζουν να δείχνουν τις διαφορές τους, τότε θα δημιουργηθεί το σκηνικό για καλύτερες αλλαγές εντός της ομάδας.

Ακόμα, η σύγκρουση φέρνει κοντά τα μέλη της ομάδας και δίνει την ευκαιρία ο ένας να κατανοήσει την άποψη ή τις απόψεις του άλλου. Βοηθά στον εντοπισμό πού αποτυγχάνει η επικοινωνία και πού αναπτύσσεται παρεξήγηση. Όταν τα κενά επικοινωνίας εντοπίζονται και αναλύονται σωστά, τα μέλη της ομάδας μπορούν επίσης να ανακαλύψουν ποιο θα πρέπει να είναι το στυλ επικοινωνίας για το μέλλον.

7. Στη διαδικασία δημιουργούνται νέες ιδέες και αναπτύσσονται δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων:

Όταν οι εργαζόμενοι δεσμεύονται να επιλύσουν τις συγκρούσεις τους, τότε όλοι μαζί βρίσκουν νέους τρόπους επίλυσης συγκρούσεων και προβλημάτων. Καλούνται να επανεξετάσουν τις παλιές απόψεις και την αρχική τους θέση. Αυτό οδηγεί στη δημιουργία δημιουργικών σκέψεων για την εύρεση μοναδικών λύσεων. Ως εκ τούτου, η σύγκρουση κάνει τους εργαζόμενους πιο δημιουργικούς και ενισχύει την ικανότητά τους να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματά τους.

8. Βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και φέρνει στο εργασιακό περιβάλλον μια αίσθηση δέσμευσης:

Εάν τα μέλη του προσωπικού αισθάνονται άνετα να εκφράζουν διαφορετικές απόψεις, ανησυχίες ή παράπονα και αντιλαμβάνονται ότι αυτές ακούγονται και γίνονται σεβαστές από τους συναδέλφους και τη διοίκηση, τότε οι σχέσεις μεταξύ τους και με τον οργανισμό μπορούν να ενισχυθούν, οδηγώντας σε δέσμευση ενεργού συμμετοχής των μελών. Στην περίπτωση που όλοι νιώθουν άνετα να εκφράσουν τις απόψεις τους, δημιουργούνται περισσότερες ιδέες και οι διαφορές απόψεων γίνονται ευκαιρίες για να ακονιστούν και να βελτιώσουν τις ιδέες σε εφαρμόσιμες λύσεις.

9. Αναδεικνύει νέους ηγέτες:

Συνήθως παρατηρείται ότι οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας παράγουν νέα ηγεσία. Πολλές φορές οι συγκρούσεις ωθούν τα σιωπηλά μέλη της ομάδας σε μια κατάσταση, όπου αρχίζουν να επιδεικνύουν τις ηγετικές τους ικανότητες. Αυτό συμβαίνει όταν δίνεται η ευκαιρία σε πιθανούς ηγέτες να ακούσουν αντικρουόμενες απόψεις και επιχειρήματα. Φέρνουν νέα προοπτική στην επίλυση των συγκρούσεων και κάνουν αισθητή την παρουσία τους. Και από αυτή την κατάσταση αναδεικνύονται ως ισχυροί ηγέτες, που είναι ικανοί να οδηγήσουν την ομάδα τους, ειδικά σε δύσκολες στιγμές.

Αρνητικά αποτελέσματα-συνέπειες της σύγκρουσης:

1. Χαμηλό ηθικό εργαζομένων:

Οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να επηρεάσουν το ηθικό της ομάδας, την εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα. Οι εργαζόμενοι μπορεί να πάρουν άδεια για να αποφύγουν τη σύγκρουση και εκείνους που είναι υπεύθυνοι για αυτήν, είτε μπορεί να αισθάνονται άγχος και συναισθηματική εξάντληση, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω απουσίες. Εάν οι συγκρούσεις παραμείνουν ανεπίλυτες, τότε οι εργαζόμενοι

αισθάνονται πιεσμένοι και ανίκανοι να επικεντρωθούν στη δουλειά τους. Όταν οι συγκρούσεις παραμείνουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, τότε οι εργαζόμενοι αισθάνονται αβέβαιοι για το ρόλο τους και το μέλλον. Αυτή η ψυχική κατάσταση είναι η κύρια αιτία του χαμηλού ηθικού τους. Μια άλλη αρνητική πλευρά της σύγκρουσης και του χαμηλού ηθικού είναι ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλό ηθικό είναι απογοητευμένοι και είναι πιο επιρρεπείς να δημιουργήσουν περαιτέρω συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.

2. Θέματα ψυχικής υγείας:

Η σύγκρουση στο χώρο εργασίας έχει δυσμενείς επιπτώσεις στην ευημερία και ιδιαίτερα στην ψυχική υγεία των εργαζομένων. Μπορεί να αισθάνονται συμπτώματα πονοκεφάλου, έλλειψη ύπνου, απώλεια όρεξης, άγχος και κατάθλιψη. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται αγχωμένα όταν έχουν «κολλήσει-βαλτώσει» και δεν μπορούν να δουν τη λύση σε επίμονες συγκρούσεις.

3. Μειωμένη απόδοση εργασίας-παραγωγικότητα:

Όταν υπάρχει μια σύγκρουση, οι εργαζόμενοι ξοδεύουν τον πολύτιμο χρόνο τους στη διαχείριση αυτής της σύγκρουσης. Συμμετέχουν σε κουτσομπολιό, παίρνουν μέρος και παίζουν πολιτική στο χώρο εργασίας. Έτσι αρχίζουν να χάνουν την εστίασή τους στα καθήκοντα τους και σταματούν να καταναλώνουν τη θετική τους ενέργεια σε νέα έργα ή ιδέες. Αντίθετα, τσακώνονται μεταξύ τους και παραμελούν τα καθήκοντά τους, κάτι το οποίο τελικά οδηγεί σε μείωση της παραγωγικότητάς τους. Επιπρόσθετα, οι συγκρούσεις αυξάνουν την ένταση και το άγχος στον εργασιακό χώρο, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε λάθη, κακό προγραμματισμό και διαφωνίες. Με την πάροδο του χρόνου, μπορεί να δημιουργήσουν ένα τοξικό περιβάλλον εργασίας, που επίσης εμποδίζει την απόδοση και τα κίνητρα των εργαζομένων.

4. Κατά συνήθεια απουσία:

Η σύγκρουση στο χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη απουσία, καθώς οι εργαζόμενοι παίρνουν χρόνο για να αντιμετωπίσουν το άγχος. Αισθάνονται εξαντλημένοι λόγω συνεχών συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Επίσης, νιώθουν αβοήθητοι να επιλύσουν τις συγκρούσεις και αρχίζουν να αποφεύγουν το δυσάρεστο και τοξικό περιβάλλον εργασίας, που προκαλείται από συγκρούσεις. Η απουσία των εργαζομένων επιδεινώνει περαιτέρω την κατάσταση, καθώς η παραγωγικότητα μειώνεται ακόμη περισσότερο και αυξάνει το κόστος εργασίας με την εύρεση αντικατάστασης ξανά και ξανά.

5. Αύξηση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων-Οικονομικό κόστος:

Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν συνεχείς συγκρούσεις στο χώρο εργασίας αποφασίζουν τελικά να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Από απογοήτευση και ψυχικό στρες, παίρνουν αυτή την απόφαση για να απαλλαγούν από την τοξική κατάσταση. Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τεράστια απώλεια, όταν οι ηγέτες ή τα ανώτερα στελέχη παραιτούνται, ως αποτέλεσμα ανεπίλυτων συγκρούσεων. Αυτό χρησιμεύει ως σοβαρό πλήγμα στη φήμη και την απόδοση του οργανισμού. Ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της μπορεί να αυξήσει τα ποσοστά εναλλαγής προσωπικού. Αυτό έχει ως επακόλουθο, οι οργανισμοί να επιβαρύνονται με επιπλέον κόστος για την πρόσληψη και την εκπαίδευση εργαζομένων αντικατάστασης, όταν υπάρχει μεγάλος κύκλος εργασιών λόγω συγκρούσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι συγκρούσεις μπορούν να βλάψουν τη δημόσια εικόνα ενός οργανισμού, καθιστώντας τον μη ελκυστικό, τόσο για τους πιθανούς επενδυτές όσο και για τους πελάτες και να επηρεάσουν αρνητικά την εμπειρία του πελάτη.

6. Κακή επικοινωνία και παρεξήγησεις:

Η κακή επικοινωνία είναι επίσης αποτέλεσμα ανεπίλυτων συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Όταν τα μέλη του προσωπικού διαφωνούν συνεχώς στο χώρο εργασίας, τότε χάνουν την ικανότητά τους να επικοινωνούν σωστά. Αυτό προκαλεί παρεξήγηση, χαμηλή δέσμευση των εργαζομένων, δυσπιστία, χαμένους στόχους, μειωμένη απόδοση και χαμηλό ηθικό, που επιδεινώνουν περαιτέρω την κατάσταση, οδηγώντας σε χαμηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το κλειδί για την απόδοση.

Τελικά το αυξημένο στρες και άγχος στα άτομα, μειώνει την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση, το αίσθημα της ήττας και της ταπείνωσης μειώνει το ηθικό των ατόμων και μπορεί να αυξήσει τον κύκλο εργασιών και παράλληλα ένα κλίμα δυσπιστίας, εμποδίζει την ομαδική εργασία και τη συνεργασία, απαραίτητες για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι η διαδικασία με την οποία επιλύονται οι διαφορές-διαφωνίες, ελαχιστοποιώντας τα αρνητικά και δίνοντας προτεραιότητα στα θετικά αποτελέσματα.

1.2.7 Στυλ-τύποι Διαχείρισης Οργανωτικών Συγκρούσεων

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι η τέχνη του χειρισμού και της επίλυσης συγκρούσεων.

Είναι μια ικανότητα, η οποία μέσω της χρήσης διαφορετικών τακτικών ανάλογα με την κατάσταση, τη διαπραγμάτευση, τη δημιουργική σχέση και τη χρήση αποτελεσματικής επικοινωνίας για τη διάχυση της έντασης και την επίτευξη μιας συμφωνίας, δίνει λύση στο πρόβλημα, αφήνοντας και τα δύο μέρη να αισθάνονται ικανοποιημένα.

Με τη σωστή διαχείριση των συγκρούσεων, τα διαπροσωπικά ζητήματα ελαχιστοποιούνται, ενισχύεται η ικανοποίηση των πελατών, με αποτέλεσμα ένας οργανισμός να παράγει καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Ένας οργανισμός, στελεχωμένος από υπαλλήλους που πιέζουν για θετικές αλλαγές αμφισβητώντας το status quo, μπορεί να υποδηλώνει την ύπαρξη εργαζομένων με υψηλό επίπεδο αφοσίωσης. Ακόμα, η άνεση τους να προκαλούν ο ένας τον άλλον, μπορεί να σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι συγκρούσεις τους θα επιλυθούν με δίκαιο τρόπο.

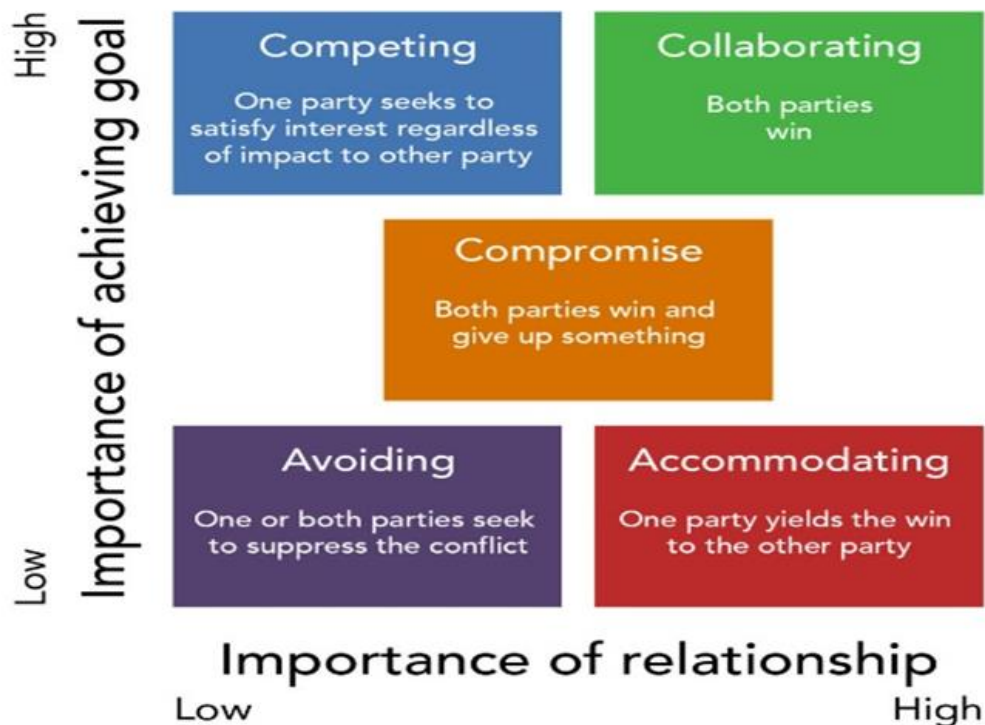
Αν και η σύγκρουση είναι ένα φυσιολογικό και φυσικό μέρος οποιουδήποτε χώρου εργασίας, μπορεί να οδηγήσει σε απουσίες, απώλεια παραγωγικότητας και προβλήματα ψυχικής υγείας. Ταυτόχρονα, η σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει κίνητρο που δημιουργεί νέες ιδέες και καινοτομία, καθώς και να οδηγήσει σε αυξημένη ευελιξία και καλύτερη κατανόηση των εργασιακών σχέσεων.

Τη δεκαετία του '70, οι Blake και Mouton ανέπτυξαν ένα μοντέλο συγκρουσιακού πλέγματος, βασιζόμενοι σε δυο διαστάσεις με γνώμονα το ενδιαφέρον, το ενδιαφέρον για την παραγωγή αποτελεσμάτων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Από αυτό το συνδυασμό, προέκυψαν οι εξής τρόποι διευθέτησης συγκρούσεων μεταξύ ατόμων μέσα στον οργανισμό: η εξομάλυνση, η αποφυγή, ο συμβιβασμός, η επίλυση των προβλημάτων και η κυριαρχία (Blake & Mouton, 1964; Blake & Mouton, 1970).

Το 1976, οι ψυχολόγοι Kenneth Thomas και Ralph Kilmann προσπαθώντας να προσεγγίσουν τη σύγκρουση πιο λογικά και πρακτικά, βασίστηκαν σε δύο διαφορετικές διαστάσεις, οι οποίες περιγράφουν τον τρόπο αλληλεπίδρασης των εμπλεκομένων, σύμφωνα με το βαθμό που ο καθένας έχει την πρόθεση να ικανοποιήσει είτε τα δικά του συμφέροντα είτε του άλλου (Thomas, 1978; Γιαννουλέας, 1998). Έτσι προέκυψαν ο ανταγωνισμός (competing), η συνεργασία (collaborating), ο συμβιβασμός (compromising), η αποφυγή (avoiding) και η διευθέτηση (accommodating) ως τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων (Γιαννουλέας, 1998).

Το 1979, οι Rahim και Bonoma, βασιζόμενοι στους δύο προηγούμενους μελετητές, διαφοροποιούν τα στυλ χειρισμού διαπροσωπικών συγκρούσεων προτείνοντας ένα άλλο μοντέλο διαχείρισης των συγκρούσεων, στηριζόμενο και αυτό σε δύο διαστάσεις, στο ατομικό ενδιαφέρον-συμφέρον και στο ενδιαφέρον-συμφέρον του άλλου. Οι διαστάσεις αυτές αναφέρονται στο βαθμό (υψηλό - χαμηλό) ικανοποίησης των συγκρουόμενων μερών, είτε των προσωπικών τους στόχων, είτε των στόχων των άλλων με τους οποίους σχετίζονται. Ο συνδυασμός των διαστάσεων αυτών καταλήγει σε πέντε στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων, που ορίζονται ως εξής (Rahim 1983, 2001 και 2002; Rahim and Bonoma, 1979): ενσωμάτωση στόχων, παραχώρηση, κυριαρχία-επιβολή, αποφυγή και συμβιβασμός. Ο Rahim και Bonoma (1979) υποστηρίζουν ότι η τεχνική της συνεργασίας και του συμβιβασμού ενδυναμώνουν την σχέση μεταξύ των συγκρουόμενων μερών και προάγουν την εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim M.A., 2011).

Σχήμα 1.10 Πέντε στυλ-τύποι διαχείρισης συγκρούσεων-Σημασία σχέσεων και στόχων
 Ανακτήθηκε [15/05/2023] από <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/courses-images/wp-content/uploads/sites/4052/2019/04/09200028/ConflictManagementStyles-768x769.jpg>



Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή καθενός από τα στυλ και μερικά παραδείγματα για το πού μπορεί να είναι κατάλληλο το κάθε στυλ, με βάση το Adkins Conflict Management Styles Assessment, ένα πιο σύντομο, ευκολότερο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα και που βασίζεται στα πέντε στυλ σύγκρουσης (καθιστώντας το, ένα χρήσιμο τρόπο κατανόησης και διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι ανταποκρίνονται σε συγκρούσεις).

Αποφυγή-Avoiding (χωρίς νικητές, χωρίς ηττημένους):

Η μη συγκρουσιακή αυτή προσέγγιση στηρίζεται στο γεγονός ότι δεν είναι η κατάλληλη στιγμή να αντιμετωπιστεί αυτό το ζήτημα, αποφεύγοντας τις συγκρούσεις με την απόσυρση, την παράκαμψη ή την αναβολή. Χρησιμοποιείτε όταν:

- Το σημείο διαφωνίας είναι μικρής σημασίας, υποδηλώνει χαμηλό ενδιαφέρον για ατομικούς στόχους, ενώ διακυβεύονται οι σχέσεις
- Υπάρχει πίεση για πιο σημαντικά θέματα και έλλειψη χρόνου για το συγκεκριμένο
- Χρειάζονται περισσότερες πληροφορίες
- Η συναισθηματική εμπλοκή εμποδίζει τη διαπραγμάτευση, ενώ οι άλλοι μπορούν να λύσουν τη σύγκρουση με επιτυχία.

Σε γενικές γραμμές, η αποφυγή στοχεύει σε αναβολή της διαπραγμάτευσης σε μελλοντικό χρονικό σημείο (εξασφάλιση χρόνου για συλλογή πληροφοριών ή εξέταση άλλων δεδομένων) και περιλαμβάνει την απομάκρυνση από μια απειλή, η οποία είναι αντιληπτή από όλα τα μέρη, με άμεση συνέπεια οι ατομικοί στόχοι αλλά και οι στόχοι τρίτων να μένουν απραγματοποίητοι. Δεν αποτελεί δραστική στρατηγική, γιατί μπορεί να οδηγήσει στη διαιώνιση της σύγκρουσης.

Ανταγωνισμός – Competing (κερδίζω, χάνεις):

Η αυταρχική αυτή προσέγγιση χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι είναι εξαιρετικά σημαντικοί, η μια πλευρά ενδιαφέρεται για την επικράτηση των συμφερόντων της σε βάρος της άλλης, αδιαφορώντας τόσο για το γενικό συμφέρον όσο και για τις σχέσεις. Στόχος δεν είναι να συνεργαστούν οι δύο πλευρές, αλλά να κερδίσει η μια σε βάρος της άλλης. Δεν υπάρχει διάλογος και επικοινωνία μεταξύ των δύο συγκρουόμενων πλευρών, κυρίως όταν μεταξύ τους, υπάρχει σχέση υφισταμένου-προϊσταμένου. Χρησιμοποιείται συνήθως σε επείγουσες

καταστάσεις (προσανατολισμός στο στόχο), όταν απαιτείται μια γρήγορη απόφαση και δεν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος για ανταλλαγή απόψεων.

Υποχώρηση –Accommodating (γάνω, κερδίζεις):

Η διατήρηση καλών σχέσεων με την άλλη πλευρά, ακόμα και σε βάρος των ατομικών συμφερόντων είναι η πρωταρχική επιλογή αυτής της μεθόδου. Θεμελιώδης προϋπόθεση είναι ότι η εργασία προς ένα κοινό σκοπό θεωρείται πιο σημαντική από οποιαδήποτε από τις περιφερειακές ανησυχίες, καθώς το τραύμα της αντιμετώπισης των διαφορών μπορεί να βλάψει τις εύθραυστες σχέσεις. Οι άνθρωποι εκτιμούν τη σχέση περισσότερο από τον στόχο τους. Παρουσιάζεται ως πράξη καλής θέλησης, σε περιπτώσεις που το θέμα είναι πιο σημαντικό για τον άλλο, η ενίσχυση των σχέσεων είναι πιο σημαντική από την επιβολή συγκεκριμένων στόχων και όταν υπάρχουν ελάχιστες ελπίδες επιτυχίας των στόχων, ενώ είναι εφικτή η αποτροπή αρνητικών συνεπειών.

Συμβιβασμός-Compromising (λυγίζω, λυγίζεις):

Στο συμβιβασμό, δηλαδή στη μέση προσέγγιση, οι ενδιαφερόμενοι, συνήθως το ίδιο ισχυροί, προσπαθούν να «μοιράσουν τη διαφορά» για το «κοινό καλό», που θα επιφέρει την επίλυση του προβλήματος, έστω και προσωρινή. Αναζητούν μια μέση λύση, όπου και οι δύο πλευρές κερδίζουν κάτι (μερική ικανοποίηση), συνήθως σε περιπτώσεις όπου υπάρχει ιστορικό δυσπιστίας και μακροχρόνιας σύγκρουσης, ο συμβιβασμός βοηθάει στην ενασχόληση με ένα πιο περίπλοκο ζήτημα, καθώς και σε έλλειψη χρόνου για την επίτευξη όλων των στόχων.

Συνεργασία-Collaborating (κερδίζω, κερδίζεις):

Η συνεργασία επικεντρώνεται στην εξεύρεση δημιουργικών λύσεων, όπου οι εμπλεκόμενοι εκτιμούν τόσο τους στόχους τους όσο και τις σχέσεις τους, σέβονται τους δικούς τους στόχους και ενδιαφέρονται για τους στόχους των άλλων και έχοντας οδηγό τους το αμοιβαίο όφελος, ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Είναι η ιδανική στρατηγική, προσέγγιση «win-win», ευεργετική στην αντιμετώπιση σημαντικών θεμάτων ή σχέσεων που δε μπορούν να τεθούν σε κίνδυνο και που τα αποτελέσματα εξαρτώνται από τη δέσμευση όλων και την ομαδική εργασία, απαιτεί περισσότερο χρόνο και ενέργεια, αλλά ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Ο στόχος είναι η προσέγγιση της σύγκρουσης με τρόπους που βοηθούν στην οικοδόμηση της σχέσης και ανακαλύπτουν τρόπους προς τα εμπρός που ικανοποιούν όλους τους εμπλεκόμενους.

Αν και η συνεργατική προσέγγιση είναι συνήθως το πιο αποτελεσματικό στυλ για τη διαχείριση των συγκρούσεων και την προώθηση παραγωγικών μακροπρόθεσμων σχέσεων, υπάρχουν φορές που καθεμία από τις προσεγγίσεις μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε διαφορετικές φάσεις και τύπους συγκρούσεων στη διαχείριση. Χρειάζεται εξάσκηση και επιμονή, αλλά περιλαμβάνει συμπεριφορές, δεξιότητες και προσεγγίσεις που μπορούν να μαθευτούν και να ενισχυθούν.

Επιπλέον, αν και μπορεί να υπάρχει μια προδιάθεση για ένα συγκεκριμένο στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης, είναι δυνατή η υιοθέτηση διαφορετικών στυλ ανάλογα με την κατάσταση. Ο ανταγωνισμός είναι συχνά χρήσιμος, όταν έχει δημιουργηθεί από κοινού αξία μέσω της συνεργασίας και τώρα πρέπει να μοιραστούν οι πόροι. Η υποχώρηση μπορεί να είναι η καλύτερη άμεση επιλογή, όταν ο ιεραρχικά ανώτερος είναι δυσαρεστημένος για ένα έργο που απέτυχε. Η αποφυγή μπορεί να είναι σοφή, όταν κάποιος φαίνεται ασταθής ή όταν δεν προβλέπεται η ασχολία ξανά μαζί του. Και ο συμβιβασμός μπορεί να είναι ένας καλός τρόπος γρήγορης επίλυσης ενός δευτερεύοντος ζητήματος.

Β.ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Σκοπός και στόχοι

Πρόκειται για μια συγχρονική μελέτη, η οποία μέσα από την ανασκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας και τη χρήση κατάλληλων εργαλείων, έχει ως σκοπό την καταγραφή παραμέτρων που επηρεάζουν τη διαπροσωπική επικοινωνία στο επαγγελματικό περιβάλλον στον τομέα της υγείας (προσαρμογή της Κλίμακας Ικανοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας-ICCS-SF στα ελληνικά), τη σημαντικότητα αυτής στον χώρο της υγείας και τη συσχέτιση της με τον τύπο διαχείρισης συγκρούσεων (Conflict Management Styles Assessment-προσαρμογή της κλίμακας στα ελληνικά) στο προσωπικό του Γενικού Αντικαρκινικού Νοσοκομείου Πειραιά Μεταξά.

Βασικά ερευνητικά ερωτήματα –στόχοι:

1. Η προσαρμογή ερωτηματολογίων και κλιμάκων μέτρησης στα ελληνικά (της Κλίμακας Ικανοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας-ICCS-SF και της Conflict Management Styles Assessment),
2. Η συσχέτιση της ικανότητας της διαπροσωπικής επικοινωνίας με κοινωνικά, δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά (π.χ. με το φύλο και την επαγγελματική θέση),
3. Η συσχέτιση του βαθμού ικανοποιητικής διαπροσωπικής επικοινωνίας με τον τύπο επίλυσης συγκρούσεων.
4. Η συσχέτιση των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων με τα δημογραφικά στοιχεία.

2.2 Υλικό και μέγεθος

2.2.1 Το δείγμα της έρευνας – Σύλλογή δεδομένων

Πρόκειται για μια ποσοτική συγχρονική μελέτη. Στην παρούσα μελέτη, το δείγμα επιλέχθηκε με μη τυχαία δειγματοληψία ή δειγματοληψία μη πιθανότητας, και συγκεκριμένα ακολουθώντας την τεχνική του δείγματος ευκολίας. Η διανομή και η συλλογή του ερωτηματολογίου υλοποιήθηκε από τα μέσα Μαΐου έως τα τέλη Ιουνίου 2023. Διανεμήθηκαν 360 ερωτηματολόγια σε όλο το προσωπικό, μόνιμο ή και μερικής σύμβασης, του Γ.Α.Ν.Π. ΜΕΤΑΞΑ (ιατρικό, νοσηλευτικό, διοικητικό, άλλο) από τα οποία συμπληρώθηκαν τα 309, αλλά χρησιμοποιήθηκαν τα 301 (συμπλήρωση όλων των μεταβλητών των κλιμάκων). Τα ερωτηματολόγια, τα οποία συνοδεύονταν από ενημερωτικό έντυπο με τα στοιχεία της

ερευνήτριας, το σκοπό της έρευνας, την ανωνυμία, τη διαφύλαξη των στοιχείων και την τήρηση του απορρήτου αναφορικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων, καθώς και την εθελοντική συμμετοχή, διανεμήθηκαν από την ίδια τη φοιτήτρια στους εργαζόμενους-εθελοντές του νοσοκομείου. Οι ερωτώμενοι συμπλήρωσαν μόνοι τους το ερωτηματολόγιο (αυτό-αναφοράς).

Με στόχο τη διασφάλιση των κανόνων της ηθικής και της δεοντολογίας της παρούσας μελέτης, η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν ανώνυμη και όλοι οι συμμετέχοντες δήλωσαν με ενυπόγραφη συναίνεση ότι αποδέχονται να συμμετάσχουν στη μελέτη (όσα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν χωρίς την επώνυμη συγκατάθεση αυτών δε συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα). Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συγκεντρώνονταν σε αδιαφανή φάκελο. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με προσωπική επαφή της ερευνήτριας με τους εργαζόμενους στο σύνολο των ερωτηματολογίων. Στόχος ήταν η λήψη όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικού δείγματος. Επιστράφηκε ασυμπλήρωτο περίπου το 14% από το σύνολο των ερωτηματολογίων, το οποίο αποδόθηκε από την ερευνήτρια στην απουσία διευκρινιστικών ερωτήσεων-απαντήσεων των συμμετεχόντων είτε λόγω έλλειψης χρόνου, είτε λόγω φόβου έκθεσης προσωπικών πληροφοριών.

Θέματα ηθικής - Δεοντολογίας:

Για τη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης εγκρίθηκε το πρωτόκολλό της και λήφθηκε άδεια από την επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας του ΠΑΔΑ, αλλά και άδεια από τη Διοίκηση του Γ.Α.Ν.Π. Μεταξά. Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και αυτό-συμπληρούμενα, είχαν εμπιστευτικό χαρακτήρα και δεν έθιγαν ή δημοσιοποιούσαν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, διασφαλίζοντας τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας.

Κριτήρια αποκλεισμού:

- Εργαζόμενοι στο Γ.Α.Ν.Π.ΜΕΤΑΞΑ, οι οποίοι απουσίαζαν λόγω αναρρωτικής άδειας ή είναι αποσπασμένοι σε άλλους εργασιακούς χώρους.
- Η μη συγκατάθεση του ερωτώμενου.
- Η μη συμπλήρωση όλων των μεταβλητών των κλιμάκων.

2.2.2 Εργαλεία μέτρησης-Το ερωτηματολόγιο

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα ήταν ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο αυτό-αναφοράς, αποτελούμενο από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος του, που αποτελούνταν από δέκα

(10) ερωτήσεις, ανοικτού και κλειστού τύπου, οι συμμετέχοντες παρείχαν δημογραφικές πληροφορίες, καθώς και πληροφορίες σχετικές με την επαγγελματική τους ιδιότητα. Το δεύτερο μέρος αποτελούταν από δέκα (10) ερωτήσεις κλειστού τύπου της κλίμακας ικανοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας (ICCS-SF), για τις οποίες οι συμμετέχοντες έπρεπε να δώσουν διατάξιμες απαντήσεις, ακολουθώντας αριθμητική πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=Σχεδόν ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Σχεδόν πάντα) και το τρίτο μέρος από δεκαπέντε (15) ερωτήσεις του ίδιου τύπου για το στυλ-τύπο διαχείρισης των συγκρούσεων (Conflict Management Styles Assessment), σε τετραβάθμια κλίμακα Likert (1=Σπάνια, 2=Μερικές φορές, 3=Συχνά, 4=Πάντα).

Ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από:

1. Δέκα (10) ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων (φύλο, ηλικία, τόπο διαμονής, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, τομέα και θέση εργασίας-διοικητική ή μη, συμμετοχή σε σύγκρουση με συναδέλφους, προϊστάμενους, υφιστάμενους, ασθενείς και συνοδούς ασθενών, έτη στην υπηρεσία και στο τμήμα εργασίας),
2. Δέκα (10) ερωτήσεις της κλίμακας ικανοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας (Interpersonal Communication Competence Scale-Short Form) των Rubin, R.B Martin, M.M.(1994) και
3. Δεκαπέντε (15) ερωτήσεις του στυλ-τύπου διαχείρισης συγκρούσεων (Conflict Management Styles Assessment) της Reginald Adkins.

2.2.3 Περιορισμοί της μελέτης

Είναι φανερό πως τα αποτελέσματα της έρευνας αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό του Γ.Α.Ν.Π. Μεταξύ τη δεδομένη χρονική στιγμή. Καθώς πρόκειται για δείγμα ευκολίας, δεν είναι δυνατόν να επιβεβαιωθεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αν και προτάθηκε από την ερευνήτρια να συμπληρωθεί ανεξάρτητα του χώρου εργασίας, γινόταν πολλές φορές στη διάρκεια της βάρδιας, υπό χρονική πίεση, γεγονός που μπορεί να επηρέασε τις απαντήσεις τους.

2.2.4 Μετάφραση και Διαπολιτισμική προσαρμογή των ερωτηματολογίων της κλίμακας ικανοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας (Interpersonal Communication Competence Scale-Short Form) των Rubin, R.B Martin, M.M.(1994) του στυλ-τύπου διαχείρισης συγκρούσεων (Conflict Management Styles Assessment) της Reginald Adkins.

Η διαπολιτισμική προσαρμογή ενός ερωτηματολογίου σε μια νέα χώρα απαιτεί μια συγκεκριμένη μέθοδο για να επιτευχθεί η ισοδυναμία με το πρωτότυπο. Τα ερωτηματολόγια δεν πρέπει μόνο να μεταφράζονται γλωσσικά, αλλά και να προσαρμόζονται πολιτισμικά για να διατηρούν την εγκυρότητα του περιεχομένου.

Αρχικά εξακριβώθηκε ότι τα ερωτηματολόγια που επιλέχθηκαν δεν είχαν ήδη μεταφραστεί στα ελληνικά και εξασφαλίστηκε η έγγραφη άδεια των κατόχων των πνευματικών δικαιωμάτων των ερωτηματολογίων. Κατόπιν πραγματοποιήθηκε η μετάφραση των ερωτηματολογίων στην ελληνική γλώσσα με τη διαδικασία της δίγλωσσης (forward-backward) («προς τα εμπρός» και «προς τα πίσω»), μετάφρασης και της πολιτισμικής προσαρμογής, βάσει των ελάχιστων προτεινόμενων κριτηρίων διεθνώς. Για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνέπειας του εργαλείου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha, που διενεργήθηκε μέσω των λογισμικών προγραμμάτων Statistical Package for Social Sciences (SPSS) και τα αποτελέσματα αυτών παρατίθενται στο επόμενο κεφάλαιο.

2.3 Στατιστική ανάλυση

Για την ανάλυση και την περιγραφή των δημογραφικών και ψυχομετρικών χαρακτηριστικών του δείγματος, χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των κατανομών (μέσος όρος (mean), διάμεση τιμή (median), ελάχιστη τιμή (minimum), μέγιστη τιμή (maximum), εύρος (range) και τυπική απόκλιση (Std. Deviation)). Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Για τη σύγκριση κατηγορικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος χ^2 του Pearson, ο στατιστικός έλεγχος Independence Samples Kruskal Wallis Test και ο συντελεστής συσχέτισης Spearman και Pearson για τον έλεγχο των συσχετίσεων. Για την ανίχνευση διαφοροποιήσεων των μέσων τιμών μιας συνεχούς μεταβλητής μεταξύ των επιπέδων ενός παράγοντα εφαρμόστηκε ανάλυση διακύμανσης (ANOVA). Για την ανίχνευση διαφοροποιήσεων των μέσων τιμών μιας συνεχούς μεταβλητής μεταξύ δύο επιπέδων ενός παράγοντα χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος t-test for equality of means. Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα SPSS 25.0 και όλοι οι έλεγχοι εφαρμόστηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$.

Κεφάλαιο 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

3.1 Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας των ερωτηματολογίων-κλιμάκων

Στην έρευνα, όσον αφορά τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν τόσο για την εκτίμηση της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας, όσο και για τους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων, διαπιστώθηκε η εγκυρότητα περιεχομένου αυτών (φαινομενική εγκυρότητα (face validity) ή εγκυρότητα όψης) από την ίδια την ερευνήτρια κάνοντας μια αδρή εκτίμηση των συγκεκριμένων εργαλείων μέτρησης αναφορικά με την έννοια που μετράνε, μετά από βιβλιογραφική ανασκόπηση, εάν το περιεχόμενο των ερωτήσεων-προτάσεων είναι εννοιολογικά σχετικό με ό,τι προτίθεται να μετρήσει και μετά από τις συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές της κάθε κλίμακας που παρατίθενται στους Πίνακες 3.1.1 και 3.1.3 .

Για τον έλεγχο των συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκαν ο συντελεστής συσχέτισης Spearman και Pearson Correlation, οι οποίοι δεν έχουν μονάδα μέτρησης, λαμβάνουν τιμές από -1 έως +1. Οι τιμές -1 και +1 συμβαίνουν όταν υπάρχει μια τέλεια, αρνητική ή θετική αντίστοιχα, γραμμική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ανάλογα με την τιμή που μπορεί να λάβουν, ισχύουν τα εξής:

- Τιμές μεταξύ 0 έως - 0,3, υποδηλώνουν μικρή συσχέτιση
- Τιμές μεταξύ 0,31 έως - 0,6, υποδηλώνουν μέτρια συσχέτιση
- Τιμές μεταξύ 0,61 έως - 0,8, υποδηλώνουν ισχυρή συσχέτιση
- Τιμές 0,81 έως - 1, υποδηλώνουν πολύ ισχυρή συσχέτιση.

3.1.1 Ερωτηματολόγιο της Κλίμακας Ικανοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας (ICCS-SF, Interpersonal Communication Competence Scale-Short Form) των Rubin, R.B and Martin, M.M.(1994)

Υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας r του Pearson, ανάμεσα στις μεταβλητές της κλίμακας ICCS-SF. Όλοι οι δείκτες ήταν θετικής κατεύθυνσης και στατιστικώς σημαντικοί ως προς το σύνολο (Sum B1-10) της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας. Το μέγεθος των δεικτών κυμάνθηκε από 0,50 (0,495 για την μεταβλητή B5) μέχρι 0,61 (0,605 για την μεταβλητή B10).

Πίνακας 3.1.1 Συσχετίσεις των μεταβλητών της Κλίμακας Ικανοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας (ICCS-SF)

Μεταβλητές της Κλίμακας Ικανοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας		Ικανότητα Διαπροσωπικής Επικοινωνίας Sum B1-10
Αυτοαποκάλυψη / Self-Disclosure B1. Επιτρέπω στους φίλους μου να δουν ποιος πραγματικά είμαι.	Pearson Correlation	,547**
	Sig. (2-tailed)	,000
Ενσυναίσθηση / Empathy B2. Μπορώ να βάλω τον εαυτό μου στη θέση των άλλων.	Pearson Correlation	,514**
	Sig. (2-tailed)	,000
Κοινωνική Χαλάρωση / Social Relaxation B3. Νιώθω άνετα σε κοινωνικές καταστάσεις.	Pearson Correlation	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000
Διεκδικητικότητα / Assertiveness B4. Όταν έχω αδικηθεί, αντιμετωπίζω το άτομο που με αδίκησε.	Pearson Correlation	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000
Αλτερκεντρισμός ή Αλλοκεντρική αντίληψη / Alter centrism B5. Πληροφορώ τους άλλους ότι καταλαβαίνω τι λένε.	Pearson Correlation	,495**
	Sig. (2-tailed)	,000
Διαχείριση Αλληλεπίδρασης / Interaction Management B6. Οι συνομιλίες μου χαρακτηρίζονται από ομαλές εναλλαγές από το ένα θέμα στο άλλο.	Pearson Correlation	,513**
	Sig. (2-tailed)	,000
Εκφραστικότητα / Expressiveness B7. Οι φίλοι μου μπορούν να καταλάβουν πότε είμαι χαρούμενος ή λυπημένος.	Pearson Correlation	,544**
	Sig. (2-tailed)	,000
Υποστηρικτικότητα / Supportiveness B8. Η επικοινωνία μου είναι συνήθως περιγραφική (γλώσσα του «εγώ»- επικεντρώνομαι στο πρόβλημα), όχι αξιολογική (γλώσσα του «εσύ»-κρίνω).	Pearson Correlation	,511**
	Sig. (2-tailed)	,000
Αμεσότητα / Immediacy B9. Οι φίλοι μου πιστεύουν πραγματικά ότι νοιάζομαι για αυτούς.	Pearson Correlation	,528**
	Sig. (2-tailed)	,000
Περιβαλλοντικός Έλεγχος / Environmental Control B10. Πετυχαίνω τους επικοινωνιακούς μου στόχους.	Pearson Correlation	,605**
	Sig. (2-tailed)	,000

** Στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (2-tailed).

Όσον αφορά στην αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής ή συνάφειας, η τιμή της κλίμακας συνολικά ήταν ικανοποιητική ($\alpha=0,72$), δεδομένου ότι τιμές $>0,70$ είναι αποδεκτές και σαφώς ανώτερη από την αρχική της μορφή, αφού ο συντελεστής εσωτερικής συνοχής της αρχικής μορφής του ερωτηματολογίου ICCS-SF ήταν $\alpha=0,63$ (Rubin, 1994).

Πίνακας 3.1.2 Τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha της ICCS-SF

	Cronbach's alpha
Κλίμακας Ικανοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας	0.722

3.1.2 Ερωτηματολόγιο του Τύπου-Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων (Conflict Management Styles Assessment) της Reginald Adkins.

Υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας r του Spearman, ανάμεσα στις μεταβλητές της κλίμακας για κάθε τύπο διαχείρισης συγκρούσεων ξεχωριστά. Όλοι οι δείκτες ήταν θετικής κατεύθυνσης και στατιστικώς σημαντικοί ως προς το κάθε σύνολο της συνεργασίας, του ανταγωνισμού, της αποφυγής, της υποχώρησης και του συμβιβασμού. Το μέγεθος των δεικτών κυμάνθηκε από 0,63 (0,629 για τη μεταβλητή Γ9 του ανταγωνισμού) μέχρι 0,79 (0,792 για την μεταβλητή Γ5 της συνεργασίας).

Πίνακας 3.1.3 Συσχετίσεις των μεταβλητών της Κλίμακας των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων (Conflict Management Styles Assessment)

Τύποι Διαχείρισης συγκρούσεων (Conflict Management Styles Assessment)		
Συνεργασία		
Γ1. Συζητώ θέματα με άλλους για να προσπαθήσω να βρω λύσεις που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του καθενός	Correlation Coefficient	0,662**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Γ5. Όταν υπάρχει διαφωνία, συγκεντρώνω όσες περισσότερες πληροφορίες μπορώ και κρατάω ανοικτούς τους διαύλους-δρόμους επικοινωνίας.	Correlation Coefficient	0,792**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Γ7. Προσπαθώ να βλέπω τις συγκρούσεις και από τις δύο πλευρές. Τι χρειάζομαι? Τι χρειάζεται ο άλλος; Ποια είναι τα θέματα που σχετίζονται;	Correlation Coefficient	0,742**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Ανταγωνισμός		
Γ4. Θα υποστήριζα τη περίπτωση-θέση μου και θα επέμενα στα πλεονεκτήματα της άποψής μου.	Correlation Coefficient	0,741**
	Sig. (2-tailed)	0,000

Γ9. Βρίσκω τις συγκρούσεις συναρπαστικές. Απολαμβάνω τη μάχη της εξυπνάδας-ευφυΐας που συνήθως ακολουθεί.	Correlation Coefficient	0,626**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Γ12. Μπορώ να καταλάβω τι πρέπει να γίνει και συνήθως έχω δίκιο.	Correlation Coefficient	0,682**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Αποφυγή		
Γ6. Όταν βρίσκομαι σε σύγκρουση, συνήθως λέω πολύ λίγα και προσπαθώ να φύγω το συντομότερο δυνατό.	Correlation Coefficient	0,709**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Γ10. Το να είμαι σε διαφωνία με άλλους ανθρώπους με κάνει να νιώθω άβολα και ανήσυχα.	Correlation Coefficient	0,637**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Γ15. Αποφεύγω τα σκληρά-δύσκολα συναισθήματα κρατώντας τις διαφωνίες μου με τους άλλους για μένα.	Correlation Coefficient	0,716**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Υποχώρηση		
Γ3. Προσπαθώ να ανταποκριθώ στις προσδοκίες των άλλων.	Correlation Coefficient	0,755**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Γ11. Προσπαθώ να ανταποκριθώ στις επιθυμίες των φίλων και της οικογένειάς μου.	Correlation Coefficient	0,761**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Γ14. Μπορεί να μην πάρω αυτό που θέλω, αλλά είναι ένα μικρό τίμημα για να διατηρήσω την ειρήνη.	Correlation Coefficient	0,702**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Συμβιβασμός		
Γ2. Προσπαθώ να διαπραγματεύομαι και να χρησιμοποιώ μια προσέγγιση «δούναι και λαβείν» σε προβληματικές καταστάσεις.	Correlation Coefficient	0,703**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Γ8. Προτιμώ να συμβιβάζομαι όταν λύνω προβλήματα και προχωρώ.	Correlation Coefficient	0,659**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Γ13. Για να ξεπεράσω τα αδιέξοδα, θα συναντούσα ανθρώπους στα μισά του δρόμου.	Correlation Coefficient	0,681**
	Sig. (2-tailed)	0,000

** Στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (2-tailed).

Όσον αφορά στην αξιοπιστία του ερωτηματολογίου τύπου διαχείρισης συγκρούσεων, βάση της τιμής του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach' alpha της κλίμακας ($\alpha=0,73$), συνολικά ήταν ικανοποιητική (αποδεκτές τιμές $>0,70$).

Πίνακας 3.1.4 Τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha του Conflict Management Styles Assessment

	Cronbach's alpha
Κλίμακας των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων	0.725

3.2 Περιγραφικά στοιχεία του δείγματος

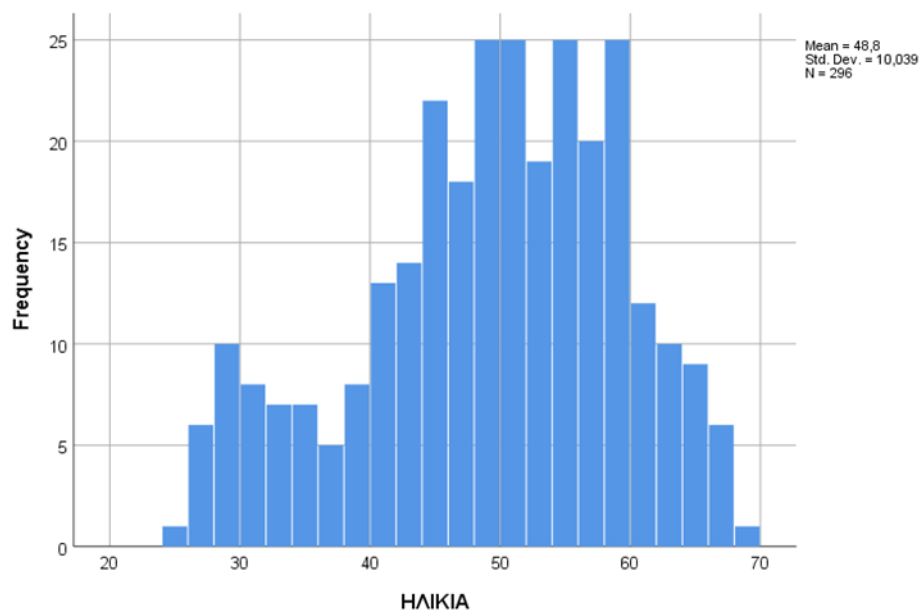
Από τους 301 εργαζόμενους που συμμετείχαν στην μελέτη, ως προς το φύλο, οι 89 (29,6%) ήταν άνδρες και οι 212 (70,4%) ήταν γυναίκες. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση αυτών, στην κατηγορία άγαμος/η ανήκαν 86 (28,6%), διαζευγμένος/η 31 (10,3%), έγγαμος/η ή σύμφωνο συμβίωσης με παιδιά 154 (51,2%), έγγαμος/η ή σύμφωνο συμβίωσης χωρίς παιδιά 27 (9,0%) και χήρος/α 3 (1,0%). Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, οι 8 (2,7%) από τους ερωτώμενους ήταν απόφοιτοι Γυμνασίου, οι 34 (11,3%) απόφοιτοι Λυκείου, οι 52 (17,3%) απόφοιτοι Τεχνικής σχολής, οι 94 (31,2%) με Πανεπιστημιακές σπουδές και οι 112 (37,2%) εξ αυτών Μεταπτυχιακών ή Διδακτορικών σπουδών. Συμπεριλήφθηκε και 1 (0,3%) απόφοιτος Δημοτικού. Οι 188 (62,5%) κατοικούν στο Νομαρχιακό Διαμέρισμα Πειραιά, οι 100 (33,2%) στο Ν.Δ. Αθηνών, οι 11 (3,7%) στο Ν.Δ. Ανατολικής Αττικής και 1 (0,3%) στο Ν.Δ. Δυτικής Αττικής. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών, το 41,5% ($n=125$), ανήκει στο ιατρικό προσωπικό (Διευθυντές Ε.Σ.Υ., Επιμελητές Α' και Β', Επικουρικοί Ιατρούς καθώς και Ειδικευόμενοι), το 23,9 % ($n=72$) στο διοικητικό, το 19,9% ($n=60$) στο νοσηλευτικό και τέλος το 14,6% ($n=44$) στο άλλο προσωπικό (βιολόγοι, βιοχημικοί, ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί, φυσικοί, φαρμακοποιοί, χειριστές ιατρικών μηχανημάτων, τεχνολόγοι ιατρικών εργαστηρίων και παρασκευαστές, τεχνικοί, μάγειρες, κλητήρες, τραυματιοφορείς, κ.α.).

Ως προς την ηλικία (απάντησαν οι 296 από τους 301) το κατώτερο όριο ηλικίας ήταν τα 25 έτη και το ανώτερο τα 68 έτη με μέσο όρο αυτών τα 48,80 έτη και διάμεσο τα 50 έτη.

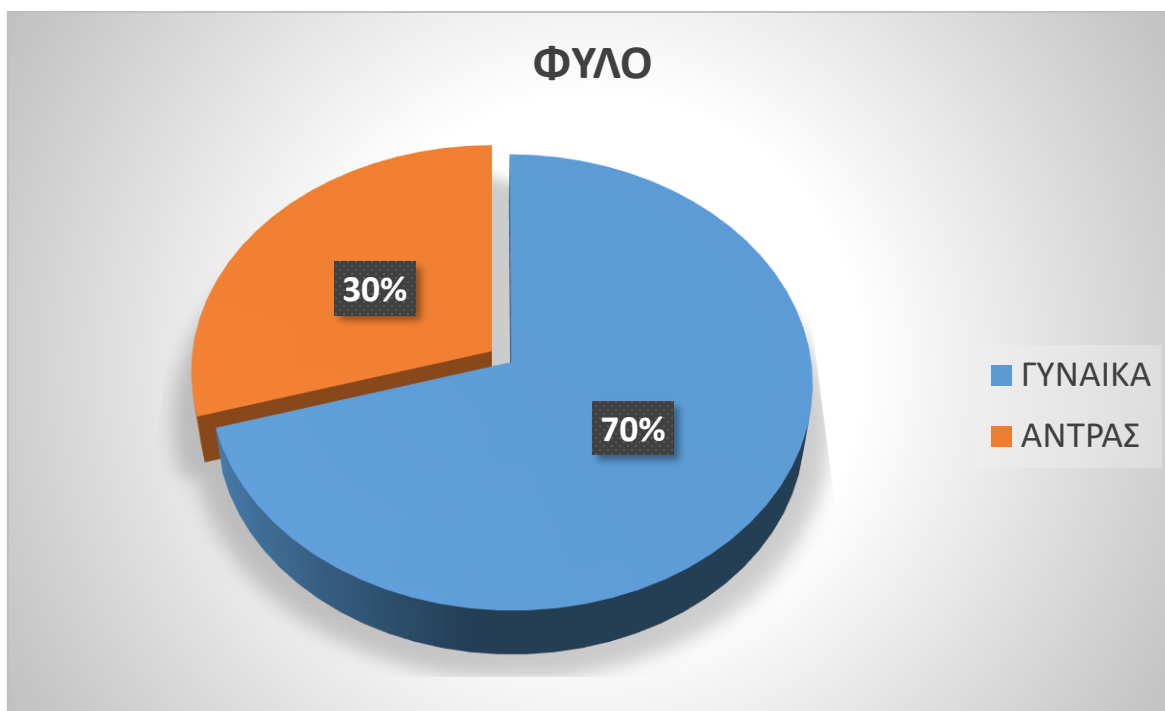
Πίνακας 3.2.1 Περιγραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος ως προς το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, το Νομαρχιακό Διαμέρισμα κατοικίας και το τμήμα προσωπικού που ανήκει

	Συχνότητα (n)	Ποσοστά (%)
Φύλο		
Ανδρες	89	29,6
Γυναίκες	212	70,4
Ηλικία, μέση τιμή (SD)	48,80(10,04)	
Οικογενειακή κατάσταση		
Άγαμος/η	86	28,6
Διαζευγμένος/η	31	10,3
Έγγαμος/η ή σύμφωνο συμβίωσης με παιδιά	154	51,2
Έγγαμος/η ή σύμφωνο συμβίωσης χωρίς παιδιά	27	9,0
Χήρος/α	3	1,0
Επίπεδο εκπαίδευσης		
Απόφοιτος Δημοτικού	1	0,3
Απόφοιτος Γυμνασίου	8	2,7
Απόφοιτος Λυκείου	34	11,3
Απόφοιτος Τεχνικής σχολής	52	17,3
Πανεπιστημιακές σπουδές	94	31,2
Μεταπτυχιακές/Διδακτορικές σπουδές	112	37,2
Νομαρχιακό Διαμέρισμα κατοικίας		
Δεν απάντησε	1	0,3
ΑΘΗΝΩΝ	100	33,2
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	11	3,7
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	1	0,3
ΠΕΙΡΑΙΑ	188	62,5
Τμήμα Προσωπικού		
Άλλο	44	14,6
Διοικητικό	72	23,9
Ιατρικό	125	41,5
Νοσηλευτικό	60	19,9

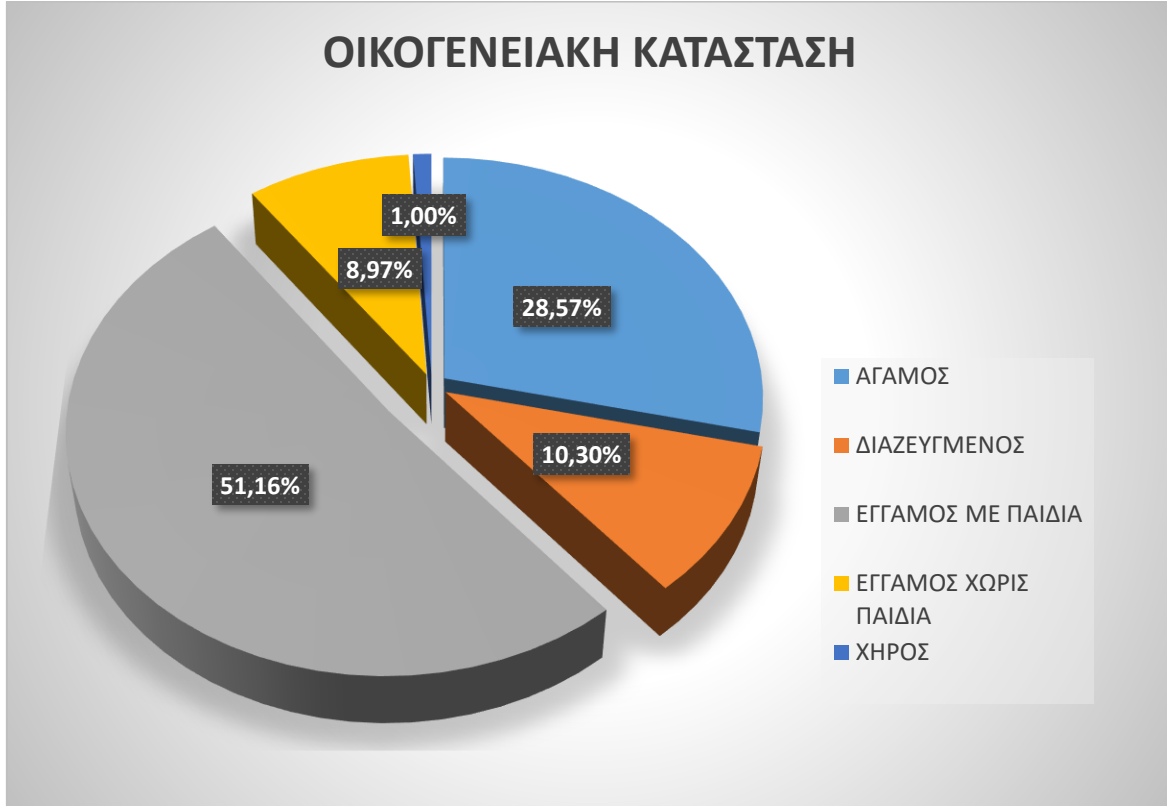
Γράφημα 3.2.1 Κατανομή συχνοτήτων ως προς το ηλικία προσωπικού των συμμετεχόντων



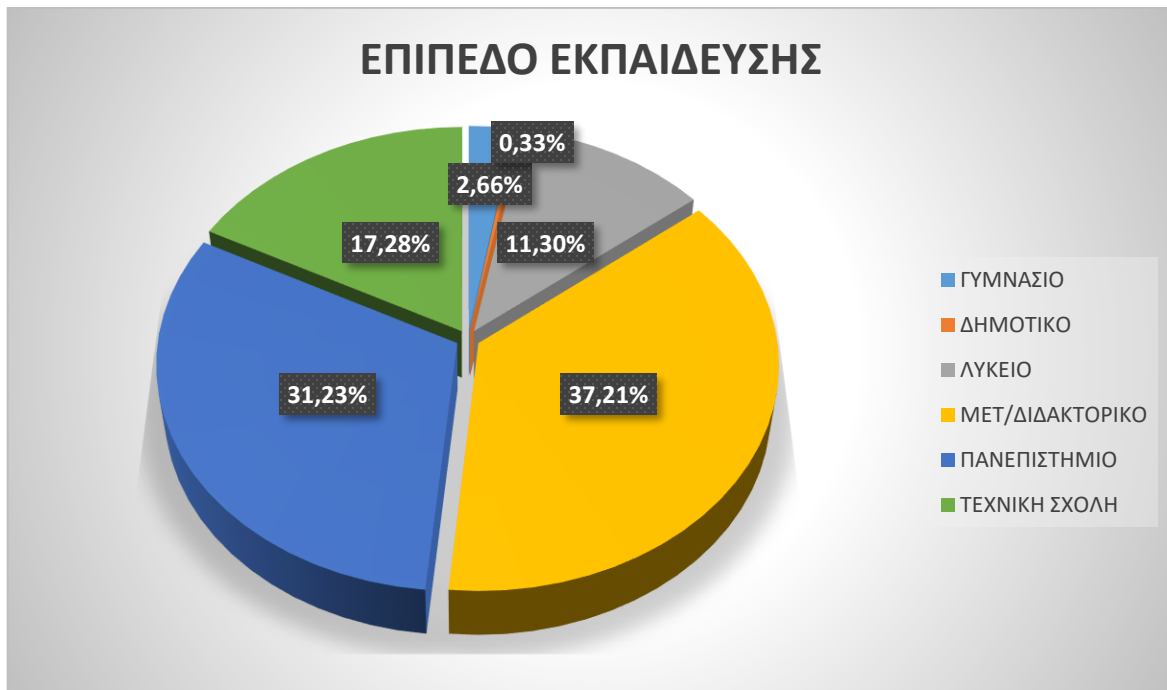
Γράφημα 3.2.2 Κατανομή συχνοτήτων ως προς το τμήμα προσωπικού των συμμετεχόντων



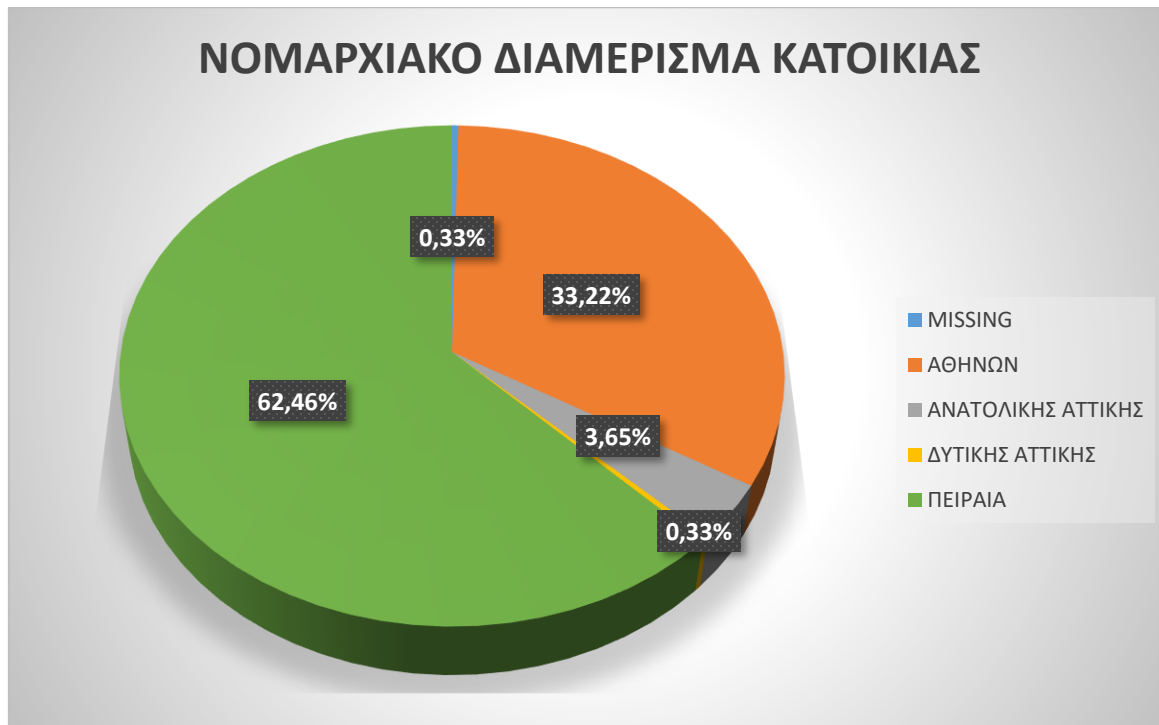
Γράφημα 3.2.3 Κατανομή συχνοτήτων ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων



Γράφημα 3.2.4 Κατανομή συχνοτήτων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων



Γράφημα 3.2.5 Κατανομή συχνοτήτων ως προς το Νομαρχιακό Διαμέρισμα κατοικίας των συμμετεχόντων



Γράφημα 3.2.6 Κατανομή συχνοτήτων ως προς το τμήμα προσωπικού των συμμετεχόντων

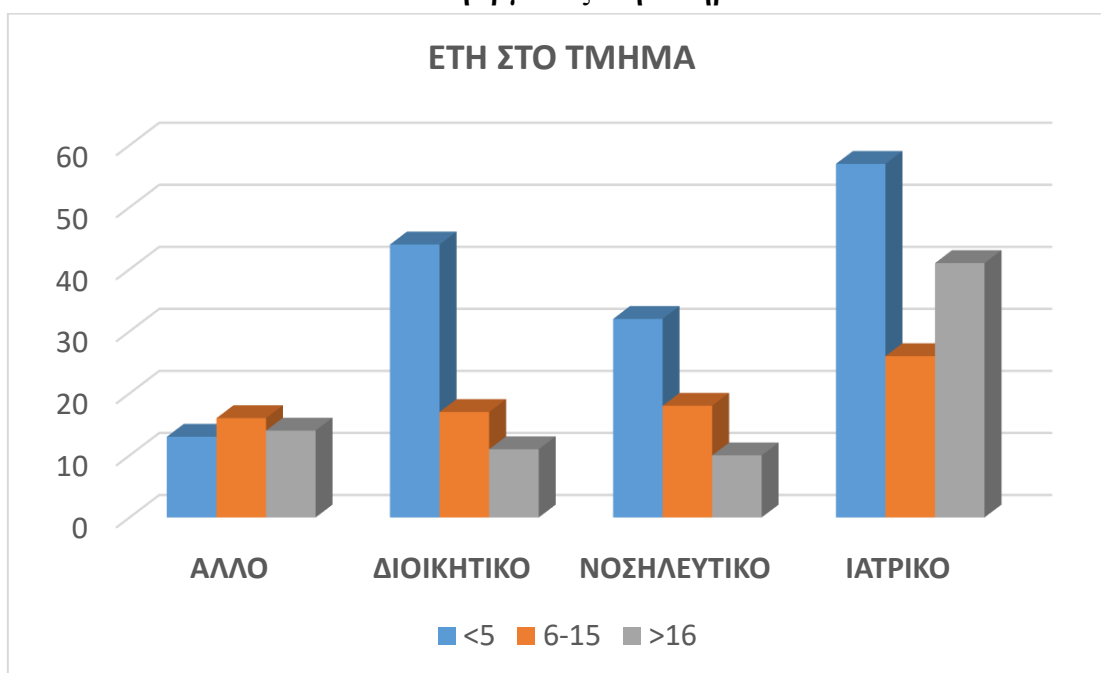


Στον Πίνακα 3.2.2. αναφέρονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος ως προς το τμήμα του προσωπικού και τα έτη εργασίας στην υπηρεσία, όπου παρατηρείται ότι ο μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων που ανήκει στο ιατρικό προσωπικό (n=57) εργάζεται στην υπηρεσία λιγότερο από πέντε (5) έτη, γεγονός που αιτιολογείται από την ύπαρξη ειδικευομένων ιατρών.

Πίνακας 3.2.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος ως προς το τμήμα του προσωπικού και τα έτη εργασίας στην υπηρεσία

		Τμήμα Προσωπικού				
Έτη στην Υπηρεσία		Άλλο	Διοικητικό	Ιατρικό	Νοσηλευτικό	Σύνολο
	<5	13	44	57	32	146
	6-15	16	17	26	18	77
	>16	14	11	41	10	76
Σύνολο		43	72	124	60	299

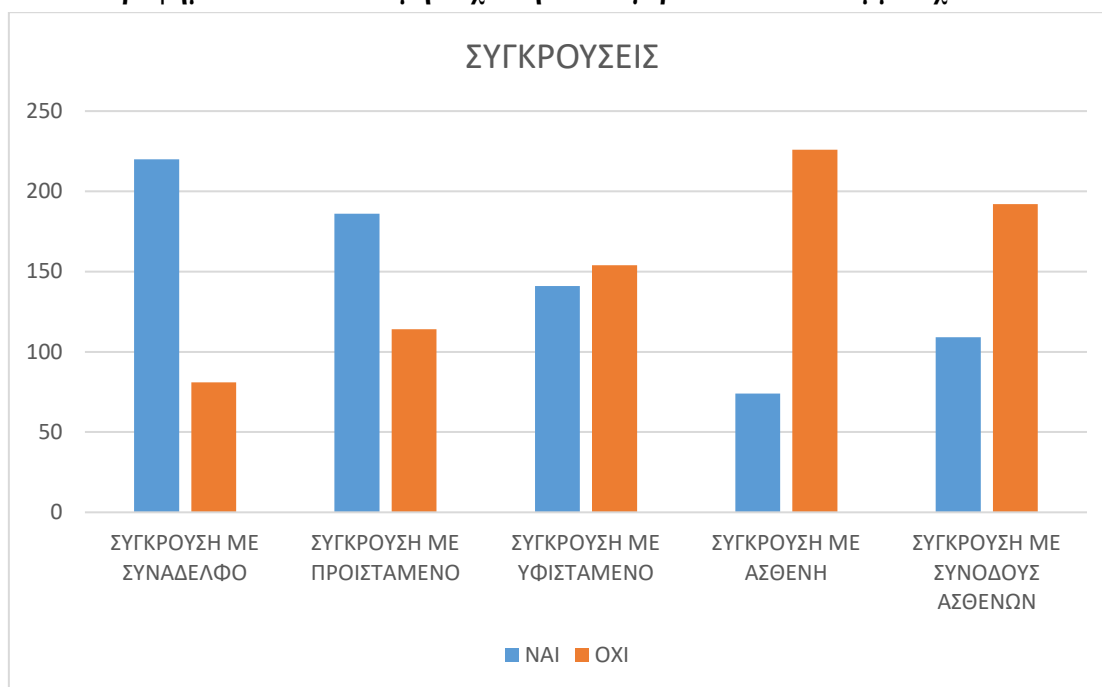
Γράφημα 3.2.7 Περιγραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος ως προς το τμήμα του προσωπικού και τα έτη εργασίας στην υπηρεσία



Στο γράφημα που ακολουθεί απεικονίζονται οι συχνότητες συγκρούσεων των συμμετεχόντων, όπου το 73,09% (n:220) αναφέρει σύγκρουση με συνάδελφο, το 61,79% (n:186) σύγκρουση με

προϊστάμενο, το 46,84% (n:141) σύγκρουση με υφιστάμενο, το 24,58% (n:74) σύγκρουση με ασθενή και το 36,21% (n:109) σύγκρουση με συνοδούς ασθενών.

Γράφημα 3.2.8 Κατανομή συχνοτήτων συγκρούσεων των συμμετεχόντων



3.3 Συσχέτιση Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας με τον Τύπο Διαχείρισης Συγκρούσεων

Στον Πίνακα 3.3.1 απεικονίζεται η βαθμολογία που προέκυψε από το άθροισμα της βαθμολογίας των δέκα μεταβλητών της κλίμακας της ικανότητας της διαπροσωπικής επικοινωνίας σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Η κάθε μεταβλητή βαθμολογήθηκε ανάλογα με την εκάστοτε απάντηση, όπως στην αρχική μορφή της κλίμακας ICCS, δηλαδή Σχεδόν ποτέ = 1, Σπάνια = 2, Μερικές φορές = 3, Συχνά = 4 και Σχεδόν πάντα = 5. Στο δείγμα που ανακτήθηκε από το Γ.Α.Ν.Π. Μεταξύ παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα διακατέχονται από ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας με βαθμολογίες που κυμαίνονται από 27-50, με μέσο όρο το 41,72 και διάμεσο το 42,00.

Οι δεκαπέντε (15) μεταβλητές του ερωτηματολογίου για το στυλ-τύπο διαχείρισης των συγκρούσεων (Conflict Management Styles Assessment), βαθμολογούνται σε τετραβάθμια κλίμακα Likert (1=Σπάνια, 2= Μερικές φορές, 3=Συχνά, 4=Πάντα). Από το άθροισμα

συνδυασμού τριών (3) από αυτές τις μεταβλητές προκύπτει ο κάθε τύπος διαχείρισης συγκρούσεων και συγκεκριμένα για:

Συνεργασία (1, 5, 7)

1. Συζητώ θέματα με άλλους για να προσπαθήσω να βρω λύσεις που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του καθενός.
5. Όταν υπάρχει διαφωνία, συγκεντρώνω όσες περισσότερες πληροφορίες μπορώ και κρατάω ανοικτούς τους διαύλους-δρόμους επικοινωνίας.
7. Προσπαθώ να βλέπω τις συγκρούσεις και από τις δύο πλευρές. Τι χρειάζομαι? Τι χρειάζεται ο άλλος; Ποια είναι τα θέματα που σχετίζονται;

Ανταγωνισμός (4, 9, 12)

4. Θα υποστήριζα τη περίπτωση-θέση μου και θα επέμενα στα πλεονεκτήματα της άποψής μου.
9. Βρίσκω τις συγκρούσεις συναρπαστικές. Απολαμβάνω τη μάχη της εξυπνάδας-ευφυίας που συνήθως ακολουθεί.
12. Μπορώ να καταλάβω τι πρέπει να γίνει και συνήθως έχω δίκιο.

Αποφυγή (6, 10, 15)

6. Όταν βρίσκομαι σε σύγκρουση, συνήθως λέω πολύ λίγα και προσπαθώ να φύγω το συντομότερο δυνατό.
10. Το να είμαι σε διαφωνία με άλλους ανθρώπους με κάνει να νιώθω άβολα και ανήσυχα.
15. Αποφεύγω τα σκληρά-δύσκολα συναισθήματα κρατώντας τις διαφωνίες μου με τους άλλους για μένα.

Υποχώρηση (3, 11, 14)

3. Προσπαθώ να ανταποκριθώ στις προσδοκίες των άλλων.
11. Προσπαθώ να ανταποκριθώ στις επιθυμίες των φίλων και της οικογένειάς μου.
14. Μπορεί να μην πάρω αυτό που θέλω, αλλά είναι ένα μικρό τίμημα για να διατηρήσω την ειρήνη.

Συμβιβασμός (2, 8, 13)

2. Προσπαθώ να διαπραγματεύομαι και να χρησιμοποιώ μια προσέγγιση «δούναι και λαβείν» σε προβληματικές καταστάσεις.

8. Προτιμώ να συμβιβάζομαι όταν λύνω προβλήματα και προχωρώ.

13. Για να ξεπεράσω τα αδιέξοδα, θα συναντούσα ανθρώπους στα μισά του δρόμου.

Στο δείγμα των εργαζομένων στο Γ.Α.Ν.Π Μεταξύ παρατηρήθηκε ότι από τους 301 που συμμετείχαν, οι 176 (58,5%) από αυτούς διαχειρίζονται τις συγκρούσεις τους με ένα συγκεκριμένο τύπο, οι 108 (35,9%) με συνεργασία, οι 6 (2%) ανταγωνιστικά, οι 11 (3,7%) αποφεύγοντας, οι 38 (12,6%) υποχωρώντας και οι 13 (4,3%) με συμβιβασμό. Οι υπόλοιποι 125 (41.5%) διαχειρίζονται τις συγκρούσεις τους με τουλάχιστον δύο διαφορετικούς τύπους και οι 113 (37,5%) με συνδυασμούς όπου εμπεριέχεται η συνεργασία.

Σύμφωνα με τις διαμέσους των τύπων παρατηρούμε μια υπεροχή του τύπου της συνεργασίας με 10 έναντι των υπολοίπων, καθώς και των μέσων όρων αυτών με 9,60.

Πίνακας 3.3.1 Στατιστικά της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων

	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	Range	Std Deviation
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ Δ.Ε.	301	41,72	42,00	27	50	23	4,358
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	301	9,60	10,00	5	12	7	1,488
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	301	7,24	7,00	4	12	8	1,473
ΑΠΟΦΥΓΗ	301	7,48	8,00	3	12	9	1,852
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	301	8,94	9,00	4	12	8	1,637
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	301	8,45	8,00	5	12	7	1,600

Στην υπόθεση αν η ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας σχετίζεται με τους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων, φαίνεται στον Πίνακα 3.3.2 ότι η υπόθεση γίνεται αποδεκτή για την πλειοψηφία των μεταβλητών, καθώς η τιμή του Sig. (2-tailed) είναι 0,001 για τη συνεργασία, τον ανταγωνισμό και το συμβιβασμό και 0,002 για την υποχώρηση (<0,05). Αυτές οι τιμές όντας <0,05 δείχνουν ότι γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση ότι ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι μηδέν, δηλαδή ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα και η ύπαρξη μιας γραμμικής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών στον πληθυσμό.

Πίνακας 3.3.2 Συσχέτιση της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων

		ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ Δ.Ε.
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Pearson Correlation	0.483**
	Sig. (2-tailed)	<0.001
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	Pearson Correlation	0.272**
	Sig. (2-tailed)	<0.001
ΑΠΟΦΥΓΗ	Pearson Correlation	-0.025
	Sig. (2-tailed)	0.668
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	Pearson Correlation	0.178**

	Sig. (2-tailed)	0.002 (δηλ. <0.05)
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	Pearson Correlation	0.346**
	Sig. (2-tailed)	<0.001

** Στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (2-tailed).

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson μας δείχνει τη θετική κατεύθυνση και την ένταση της σχέσης για κάθε μία από τις παραπάνω στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τα ανωτέρω:

- Ο τύπος της συνεργασίας σχετίζεται με την ικανότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας θετικά σε μέτριο βαθμό (0,483)
- Ο τύπος του ανταγωνισμού σχετίζεται με την ικανότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας θετικά σε μικρό ωστόσο βαθμό (0,272)
- Ο τύπος της υποχώρησης σχετίζεται με την ικανότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας θετικά σε μικρό ωστόσο βαθμό (0,178)
- Ο τύπος της συμβιβασμού σχετίζεται με την ικανότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας θετικά σε μέτριο βαθμό (0,346).

Διαβάθμιση της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και συσχέτιση αυτής με τους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων

Στο πλαίσιο συσχέτισης της διαβάθμισης της ικανότητας της Δ.Ε. με τους τύπος διαχείρισης των συγκρούσεων, δημιουργήθηκαν δύο κατηγορίες εργαζομένων βάσει της συνολικής βαθμολογίας τους στην ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας, η κατηγορία Α: 25-40 (δεδομένου ότι η ελάχιστη βαθμολογία είναι 27) και η κατηγορία Β: 41-50.

Οι 112 συμμετέχοντες, δηλαδή το 37,2% ανήκαν στην κατηγορία Α με βαθμολογίες 25-40 και οι 189, το 62,8% στην κατηγορία Β με βαθμολογίες 41-50.

Πίνακας 3.3.3 Στατιστικά της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων στις δύο κατηγορίες

	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ Δ.Ε.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	A:25-40	112	8,90	1,470	,139
	B:41-50	189	10,02	1,337	,097
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	A:25-40	112	6,89	1,442	,136
	B:41-50	189	7,45	1,456	,106
ΑΠΟΦΥΓΗ	A:25-40	112	7,51	1,917	,181
	B:41-50	189	7,46	1,817	,132

ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	A:25-40	112	8,70	1,506	,142
	B:41-50	189	9,09	1,697	,123
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	A:25-40	112	7,91	1,510	,143
	B:41-50	189	8,76	1,571	,114

Με τη χρήση του στατιστικού ελέγχου *t* προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι που έχουν μεγαλύτερη ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας (κατηγορία Β) έχουν μεγαλύτερη μέση τιμή στους τύπους διαχείρισης των συγκρούσεων της συνεργασίας, του ανταγωνισμού, της υποχώρησης και του συμβιβασμού, κάτι το οποίο δεν παρατηρήθηκε στην τύπο της αποφυγής, όπου και οι δύο ομάδες έχουν σχεδόν ίδια τιμή.

Από το στατιστικό έλεγχο *t* προέκυψε ότι στους συμμετέχοντες που έχουν μεγαλύτερη βαθμολογία ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας (κατηγορία Β), επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά η γνώμη τους σχετικά με τους τύπους διαχείρισης των συγκρούσεων της συνεργασίας (*p* Value=0,001), του ανταγωνισμού (*p* Value=0,001), της υποχώρησης (*p* Value=0,044) και του συμβιβασμού (*p* Value=0,001), κάτι το οποίο δεν παρατηρήθηκε στην τύπο της αποφυγής.

Πίνακας 3.3.4 Συσχέτισης της διαβάθμιση της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Equal variances assumed	,463	,497	-6,764	299	,000
	Equal variances not assumed			-6,601	215,812	,000
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	Equal variances assumed	,002	,963	-3,219	299	,001
	Equal variances not assumed			-3,227	235,086	,001
ΑΠΟΦΥΓΗ	Equal variances assumed	1,280	,259	,244	299	,808

	Equal variances not assumed			,240	223,294	,810
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	Equal variances assumed	,351	,554	-2,026	299	,044
	Equal variances not assumed			-2,089	255,521	,038
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	Equal variances assumed	,729	,394	-4,608	299	,000
	Equal variances not assumed			-4,656	240,671	,000

3.4 Συσχέτιση Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων με τα δημογραφικά στοιχεία

a. Φύλο

Στον παρακάτω Πίνακα παρατηρούμε κάποιες διαφορές ως προς τους μέσους όρους του φύλου των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα ως προς την:

- Ικανότητα Διαπροσωπικής Επικοινωνίας η μεγαλύτερη τιμή του μέσου όρου (M=42,21) αναφέρεται στις γυναίκες έναντι των αντρών (M=40,56)
- Συνεργασία η τιμή του μέσου όρου είναι σχεδόν ίδια με (M=9,60) για τις γυναίκες και (M=9,61) για τους άντρες
- Ανταγωνισμός η μεγαλύτερη τιμή του μέσου όρου (M=7,28) αναφέρεται στις γυναίκες έναντι των αντρών (M=7,16)
- Αποφυγή η μεγαλύτερη τιμή του μέσου όρου (M=7,55) αναφέρεται στις γυναίκες, με τους άντρες (M=7,30)
- Υποχώρηση η μεγαλύτερη τιμή του μέσου όρου (M=9,21) αναφέρεται στους άντρες, έναντι των γυναικών (M=8,83)
- Συμβιβασμός η τιμή του μέσου όρου είναι σχεδόν ίδια με (M=8,44) για τις γυναίκες και (M=8,46) για τους άντρες.

Πίνακας 3.4.1 Στατιστικά της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων ως προς το φύλο

	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ Δ.Ε.	ΓΥΝΑΙΚΑ	212	42,21	4,417	,303
	ΑΝΤΡΑΣ	89	40,56	4,003	,424
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΓΥΝΑΙΚΑ	212	9,60	1,516	,104
	ΑΝΤΡΑΣ	89	9,61	1,427	,151
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	212	7,28	1,425	,098
	ΑΝΤΡΑΣ	89	7,16	1,588	,168
ΑΠΟΦΥΓΗ	ΓΥΝΑΙΚΑ	212	7,55	1,850	,127
	ΑΝΤΡΑΣ	89	7,30	1,855	,197
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	ΓΥΝΑΙΚΑ	212	8,83	1,722	,118
	ΑΝΤΡΑΣ	89	9,21	1,386	,147
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	212	8,44	1,664	,114
	ΑΝΤΡΑΣ	89	8,46	1,446	,153

Από το στατιστικό έλεγχο t που παρατηρείται στον Πίνακα 3.4.2 προέκυψε ότι το φύλο επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τη γνώμη του σχετικά με την Ικανότητα Διαπροσωπικής Επικοινωνίας, δηλαδή οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας από τους άνδρες (p -Value=0,002).

Επίσης από το στατιστικό έλεγχο t προέκυψε ότι το φύλο επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τη γνώμη του σχετικά με τον τύπο της υποχώρησης, δηλαδή οι άνδρες έχουν μεγαλύτερο βαθμό υποχώρησης από τις γυναίκες (p -Value=0,043), το οποίο αποδεικνύεται καλύτερα με άλλη στατιστική ανάλυση (Bartlett's test for equal variances), το οποίο δεν εμπίπτει στο επίπεδο γνώσεων της ερευνήτριας.

Αντίθετα με τη χρήση του στατιστικού ελέγχου t δεν προέκυψε ότι το φύλο επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τη γνώμη του σχετικά με τους υπόλοιπους τύπους, της συνεργασίας, του ανταγωνισμού, της αποφυγής και του συμβιβασμού.

Πίνακας 3.4.2 Συσχέτιση της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων με το φύλο

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	Equal variances assumed	,666	,415	3,031	299	,003
	Equal variances not assumed			3,155	181,225	,002
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Equal variances assumed	,755	,386	-,016	299	,987
	Equal variances not assumed			-,016	174,727	,987
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	Equal variances assumed	1,456	,229	,650	299	,516
	Equal variances not assumed			,622	150,436	,535
ΑΠΟΦΥΓΗ	Equal variances assumed	,089	,765	1,042	299	,298
	Equal variances not assumed			1,041	164,885	,299
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	Equal variances assumed	3,543	,061	-1,861	299	,064
	Equal variances not assumed			-2,033	203,481	,043
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	Equal variances assumed	3,541	,061	-,109	299	,914
	Equal variances not assumed			-,115	188,656	,909

b. Ηλικία

Στην υπόθεση αν η ηλικία των συμμετεχόντων ικανότητα σχετίζεται με τη διαπροσωπική επικοινωνία και τους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων, φαίνεται στον Πίνακα 3.4.3. ότι η υπόθεση γίνεται αποδεκτή για την ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας, καθώς η τιμή του Sig. (2-tailed) είναι 0,006 και για τη συνεργασία που είναι 0,020 (<0,05). Αυτές οι τιμές όντας <0,05 δείχνουν ότι γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση ότι ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι μηδέν, δηλαδή ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα και η ύπαρξη μιας γραμμικής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών αυτών στον πληθυσμό.

Παρόλο που ο συντελεστής Pearson Correlation μας δείχνει θετική κατεύθυνση, η ένταση της σχέσης για κάθε μία από τις παραπάνω στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις είναι μικρού βαθμού τόσο για την ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας (0,161) όσο και για τον τύπο της συνεργασίας (0,135).

Πίνακας 3.4.3 Συσχέτιση της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων με την ηλικία

		ΗΛΙΚΙΑ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	Pearson Correlation	0,161**
	Sig. (2-tailed)	0,006
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Pearson Correlation	0,135*
	Sig. (2-tailed)	0,020
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	Pearson Correlation	0,062
	Sig. (2-tailed)	0,290
ΑΠΟΦΥΓΗ	Pearson Correlation	0,067
	Sig. (2-tailed)	0,252
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	Pearson Correlation	0,094
	Sig. (2-tailed)	0,105
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	Pearson Correlation	0,067
	Sig. (2-tailed)	0,247

** Στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (2-tailed).

* Στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (2-tailed).

c. Οικογενειακή κατάσταση

Στον Πίνακα 3.4.4. αναφέρονται οι μέσοι όροι των συμμετεχόντων για την ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων ανάλογα με την οικογενειακή τους κατάσταση.

Πίνακας 3.4.4 Στατιστικά της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΑΓΑΜΟΣ	86	40,80	4,365	,471
	ΔΙΑΖ/ΜΕΝΟΣ	31	42,45	4,675	,840
	ΕΓΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	27	42,30	4,074	,784
	ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	154	41,94	4,289	,346
	ΧΗΡΟΣ	3	44,00	5,196	3,000
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΑΓΑΜΟΣ	86	9,34	1,642	,177
	ΔΙΑΖ/ΜΕΝΟΣ	31	9,84	1,772	,318
	ΕΓΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	27	10,04	1,160	,223
	ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	154	9,61	1,364	,110
	ΧΗΡΟΣ	3	10,67	1,528	,882
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΑΓΑΜΟΣ	86	7,38	1,543	,166
	ΔΙΑΖ/ΜΕΝΟΣ	31	7,16	,969	,174
	ΕΓΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	27	7,22	1,888	,363
	ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	154	7,16	1,439	,116
	ΧΗΡΟΣ	3	8,33	1,528	,882
ΑΠΟΦΥΓΗ	ΑΓΑΜΟΣ	86	7,48	1,883	,203
	ΔΙΑΖ/ΜΕΝΟΣ	31	7,61	1,995	,358
	ΕΓΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	27	7,89	2,154	,415
	ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	154	7,37	1,764	,142
	ΧΗΡΟΣ	3	7,67	1,528	,882
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	ΑΓΑΜΟΣ	86	8,88	1,738	,187
	ΔΙΑΖ/ΜΕΝΟΣ	31	8,97	1,494	,268
	ΕΓΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	27	9,19	1,545	,297
	ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	154	8,92	1,639	,132
	ΧΗΡΟΣ	3	9,33	1,528	,882
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	ΑΓΑΜΟΣ	86	8,59	1,641	,177
	ΔΙΑΖ/ΜΕΝΟΣ	31	8,35	1,743	,313
	ΕΓΓΑΜΟΣ ΧΩΡΙΣ ΠΑΙΔΙΑ	27	8,81	1,642	,316
	ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	154	8,32	1,554	,125
	ΧΗΡΟΣ	3	8,33	,577	,333

Σύμφωνα με τις μηδενικές υποθέσεις που έχουν τεθεί ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων:

1. Η κατανομή της ικανότητας της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες ως προς την οικογενειακή κατάσταση
2. Η κατανομή του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων της συνεργασίας είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες ως προς την οικογενειακή κατάσταση
3. Η κατανομή του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων του ανταγωνισμού είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες ως προς την οικογενειακή κατάσταση
4. Η κατανομή του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων της αποφυγής είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες ως προς την οικογενειακή κατάσταση
5. Η κατανομή του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων της υποχώρησης είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες ως προς την οικογενειακή κατάσταση
6. Η κατανομή του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων του συμβιβασμού είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες ως προς την οικογενειακή κατάσταση

και του ελέγχου αυτών με Independent-Samples Kruskal-Wallis Test προκύπτει ότι διατηρείται η μηδενική υπόθεση σε όλες, δηλαδή ότι οι διάφορες κατηγορίες οικογενειακής κατάστασης δεν επηρεάζουν την κατανομή της ικανότητας της διαπροσωπικής επικοινωνίας, αλλά και κανενός από τους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων.

d. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Στον Πίνακα 3.4.5. αναφέρονται οι μέσοι όροι των συμμετεχόντων για την ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας και των τύπων διαχείρισης συγκρούσεων ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης τους. Η ομάδα «Υποχρεωτική εκπαίδευση» εμπεριέχει τους απόφοιτους Γυμνασίου και του Δημοτικού.

Πίνακας 3.4.5 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς το Επίπεδο Εκπαίδευσης

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	9	39,89	3,296	1,099
	ΛΥΚΕΙΟ	34	43,12	4,333	,743
	ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ	52	41,08	4,558	,632

	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	94	41,55	4,538	,468
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	112	41,88	4,128	,390
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	9	9,78	1,787	,596
	ΛΥΚΕΙΟ	34	9,85	1,743	,299
	ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ	52	9,35	1,494	,207
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	94	9,53	1,479	,153
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	112	9,70	1,387	,131
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	9	7,56	1,590	,530
	ΛΥΚΕΙΟ	34	7,91	1,583	,272
	ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ	52	7,21	1,637	,227
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	94	6,94	1,390	,143
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	112	7,29	1,365	,129
ΑΠΟΦΥΓΗ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	9	8,22	1,481	,494
	ΛΥΚΕΙΟ	34	7,85	2,032	,348
	ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ	52	7,48	2,072	,287
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	94	7,61	1,761	,182
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	112	7,19	1,768	,167
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	9	9,78	1,202	,401
	ΛΥΚΕΙΟ	34	9,21	1,321	,226
	ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ	52	8,85	1,513	,210
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	94	8,89	1,719	,177
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	112	8,88	1,733	,164
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	9	8,78	1,563	,521
	ΛΥΚΕΙΟ	34	8,76	1,671	,287
	ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ	52	8,35	1,507	,209
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	94	8,12	1,585	,164
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ-ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	112	8,64	1,610	,152

Σύμφωνα με τις μηδενικές υποθέσεις που έχουν τεθεί ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων:

1. Η κατανομή της ικανότητας της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης
2. Η κατανομή του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων της συνεργασίας είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης
3. Η κατανομή του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων του ανταγωνισμού είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης
4. Η κατανομή του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων της αποφυγής είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης
5. Η κατανομή του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων της υποχώρησης είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης
6. Η κατανομή του τύπου διαχείρισης συγκρούσεων του συμβιβασμού είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

και του ελέγχου αυτών με Independent-Samples Kruskal-Wallis Test προκύπτει ότι διατηρείται η μηδενική υπόθεση σε όλες τις ανωτέρω υποθέσεις, εκτός από την υπόθεση 3, η οποία απορρίπτεται ($p\text{-Value}=0,013$) και γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι στον τύπο του ανταγωνισμού η κατανομή δεν είναι ίδια στις διάφορες κατηγορίες εκπαίδευσης των συμμετεχόντων.

e. Τμήμα Προσωπικού

Στον παρακάτω Πίνακα παρατηρούμε κάποιες διαφορές ως προς τους μέσους των τμημάτων του προσωπικού των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα ως προς την:

- Ικανότητα Διαπροσωπικής Επικοινωνίας: η μεγαλύτερη τιμή μέσου ($M=42,10$) αναφέρεται στο Διοικητικό προσωπικό
- Συνεργασία: η μεγαλύτερη τιμή μέσου ($M=9,90$) αναφέρεται στο Ιατρικό προσωπικό
- Ανταγωνισμός: η μεγαλύτερη τιμή μέσου ($M=7,36$) αναφέρεται στο Διοικητικό προσωπικό
- Αποφυγή: η μεγαλύτερη τιμή μέσου ($M=7,80$) αναφέρεται στο Νοσηλευτικό προσωπικό με μικρή διαφορά από το Ιατρικό ($M=7,74$)
- Υποχώρηση: η μεγαλύτερη τιμή μέσου ($M=9,26$) αναφέρεται στο Ιατρικό προσωπικό

- Συμβιβασμός: η μεγαλύτερη τιμή μέσου (M=8,54) αναφέρεται στο Διοικητικό προσωπικό με μικρή διαφορά από το Ιατρικό (M=8,50).

Πίνακας 3.4.6 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς το Τμήμα Προσωπικού

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΑΛΛΟ	44	41,91	3,716	,560
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	72	42,10	4,213	,497
	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	60	40,95	5,054	,652
	ΙΑΤΡΙΚΟ	125	41,81	4,295	,384
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΑΛΛΟ	44	9,48	1,285	,194
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	72	9,50	1,601	,189
	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	60	9,22	1,508	,195
	ΙΑΤΡΙΚΟ	125	9,90	1,436	,128
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΑΛΛΟ	44	7,18	1,618	,244
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	72	7,36	1,495	,176
	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	60	7,28	1,474	,190
	ΙΑΤΡΙΚΟ	125	7,18	1,420	,127
ΑΠΟΦΥΓΗ	ΑΛΛΟ	44	6,82	1,742	,263
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	72	7,14	1,909	,225
	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	60	7,80	1,655	,214
	ΙΑΤΡΙΚΟ	125	7,74	1,875	,168
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	ΑΛΛΟ	44	8,39	1,701	,256
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	72	8,81	1,589	,187
	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	60	8,85	1,735	,224
	ΙΑΤΡΙΚΟ	125	9,26	1,541	,138
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	ΑΛΛΟ	44	8,43	1,500	,226
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	72	8,54	1,538	,181
	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	60	8,23	1,779	,230
	ΙΑΤΡΙΚΟ	125	8,50	1,589	,142

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά από χρήση ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) για τον έλεγχο σημαντικότητας διαφορών των μέσων όρων στα τμήματα προσωπικού των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.4.7.

Παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς τα τμήματα του προσωπικού (ιατρικό, νοσηλευτικό, διοικητικό και άλλο) με $p\text{-Value} > 0.05$ και συγκεκριμένα ως προς την:

- Ικανότητα Διαπροσωπικής Επικοινωνίας, όπου $p\text{-Value} = 0,469$
- Ανταγωνισμός, όπου $p\text{-Value} = 0,841$
- Συμβιβασμός όπου $p\text{-Value} = 0,698$.

Σημαντική διαφορά παρατηρείται ανάμεσα στα διάφορα τμήματα προσωπικού (ιατρικό, νοσηλευτικό, διοικητικό και άλλο) για τη:

- Συνεργασία όπου $p\text{-Value} = 0,022$, δηλ. $p\text{-Value} < 0,05$
- Αποφυγή όπου $p\text{-Value} = 0,006$, δηλ. $p\text{-Value} < 0,05$
- Υποχώρηση όπου $p\text{-Value} = 0,013$, δηλ. $p\text{-Value} < 0,05$.

Συνεπώς το τμήμα του προσωπικού που ανήκει ο συμμετέχοντας-εργαζόμενος επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις του ως προς τους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων, της συνεργασίας, της αποφυγής και της υποχώρησης.

Πίνακας 3.4.7 Ανάλυση στατιστικής πρόβλεψης της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς το τμήμα προσωπικού

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	Between Groups	48,360	3	16,120	,848	,469
	Within Groups	5648,198	297	19,018		
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Between Groups	21,145	3	7,048	3,257	,022
	Within Groups	642,809	297	2,164		
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	Between Groups	1,828	3	,609	,279	,841
	Within Groups	649,468	297	2,187		
ΑΠΟΦΥΓΗ	Between Groups	42,499	3	14,166	4,265	,006
	Within Groups	986,565	297	3,322		
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	Between Groups	28,392	3	9,464	3,624	,013
	Within Groups	775,648	297	2,612		

ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	Between Groups	3,694	3	1,231	,478	,698
	Within Groups	764,652	297	2,575		

f. Έτη υπηρεσίας

Στον παρακάτω Πίνακα παρατηρούμε κάποιες διαφορές ως προς τους μέσους των ετών που υπηρετούν οι συμμετέχοντες και συγκεκριμένα ως προς την:

- Ικανότητα Διαπροσωπικής Επικοινωνίας η μεγαλύτερη τιμή μέσου (M=42,46) αναφέρεται στην ομάδα που υπηρετεί >16 έτη
- Συνεργασία η μεγαλύτερη τιμή μέσου όρου (M=9,67) αναφέρεται στις ομάδες που υπηρετούν 6-15 και >16 έτη
- Ανταγωνισμός η μεγαλύτερη τιμή μέσου όρου (M=7,41) αναφέρεται στην ομάδα που υπηρετεί >16 έτη
- Αποφυγή η μεγαλύτερη τιμή μέσου όρου (M=7,64) αναφέρεται στην ομάδα που υπηρετεί 6-15 έτη
- Υποχώρηση η μεγαλύτερη τιμή μέσου όρου (M=9,03) αναφέρεται στην ομάδα που υπηρετεί <5 έτη
- Συμβιβασμός η μεγαλύτερη τιμή μέσου όρου (M=8,51) αναφέρεται στην ομάδα που υπηρετεί <5 έτη.

Πίνακας 3.4.8 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς τα Έτη Υπηρεσίας

	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	<5	72	41,06	4,206	,496
	6-15	76	40,99	4,435	,509
	>16	152	42,46	4,255	,345
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	<5	72	9,40	1,440	,170
	6-15	76	9,67	1,491	,171
	>16	152	9,67	1,513	,123
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	<5	72	7,17	1,482	,175
	6-15	76	6,96	1,380	,158
	>16	152	7,41	1,503	,122

ΑΠΟΦΥΓΗ	<5	72	7,49	1,928	,227
	6-15	76	7,64	1,802	,207
	>16	152	7,39	1,852	,150
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	<5	72	9,03	1,736	,205
	6-15	76	8,88	1,433	,164
	>16	152	8,93	1,698	,138
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	<5	72	8,51	1,601	,189
	6-15	76	8,43	1,398	,160
	>16	152	8,42	1,705	,138

Με τη χρήση του στατιστικού ελέγχου ANOVA προέκυψε ότι τα έτη υπηρεσίας επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την Ικανότητα Διαπροσωπικής Επικοινωνίας δηλαδή αυτοί που έχουν περισσότερα από 16 χρόνια υπηρεσίας θεωρείται ότι έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας από τους υπόλοιπους όπου «Sig.» 0,015 (δηλ. $p < 0.05$).

Αντίθετα με τη χρήση του στατιστικού ελέγχου ANOVA δεν προέκυψε ότι τα έτη υπηρεσίας επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τη γνώμη των εργαζομένων σχετικά με τον τύπο διαχείρισης των συγκρούσεων (Συνεργασία, Ανταγωνισμό, Αποφυγή, Υποχώρηση και Συμβιβασμό).

Πίνακας 3.4.9 Ανάλυση στατιστικής πρόβλεψης της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς το Επίπεδο Εκπαίδευσης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	Between Groups	155,722	2	77,861	4,232	,015
	Within Groups	5464,528	297	18,399		
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Between Groups	3,938	2	1,969	,887	,413
	Within Groups	659,648	297	2,221		
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	Between Groups	10,950	2	5,475	2,542	,080
	Within Groups	639,770	297	2,154		
ΑΠΟΦΥΓΗ	Between Groups	3,344	2	1,672	,484	,617
	Within Groups	1025,493	297	3,453		

ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	Between Groups	,816	2	,408	,151	,860
	Within Groups	803,221	297	2,704		
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	Between Groups	,437	2	,218	,085	,919
	Within Groups	767,710	297	2,585		

g. Διοικητική θέση

Για τη σύγκριση των μέσων όρων των δύο ομάδων που προκύπτουν από το αν κάποιος κατέχει διοικητική θέση ή όχι σε σχέση με το βαθμό ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας καθώς και για τον κάθε τύπο διαχείρισης συγκρούσεων, χρησιμοποιήθηκε το Independent Samples T-Test .

Πίνακας 3.4.10 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς το αν κάποιος κατέχει Διοικητική θέση

	ΔΙΟΙΚΕΙΤΕ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	NAI	57	42,93	4,531	,600
	OXI	244	41,44	4,276	,274
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	NAI	57	9,86	1,517	,201
	OXI	244	9,55	1,478	,095
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	NAI	57	7,53	1,723	,228
	OXI	244	7,18	1,405	,090
ΑΠΟΦΥΓΗ	NAI	57	7,23	1,991	,264
	OXI	244	7,53	1,818	,116
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	NAI	57	9,05	1,469	,195
	OXI	244	8,92	1,676	,107
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	NAI	57	8,65	1,768	,234
	OXI	244	8,40	1,559	,100

Από το στατιστικό έλεγχο *t* προέκυψε ότι το αν κάποιος κατέχει θέση ευθύνης ή όχι επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τη γνώμη του σχετικά με την ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας

δηλαδή αυτοί που διοικούν θεωρείται ότι έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας από εκείνους που δεν κατέχουν διοικητική θέση ($p\text{-Value}=0,020$).

Αντίθετα με τη χρήση του στατιστικού ελέγχου t δεν προέκυψε ότι το αν κάποιος κατέχει θέση ευθύνης ή όχι επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τη γνώμη του σχετικά με τον τύπο διαχείρισης των συγκρούσεων (Συνεργασία, Ανταγωνισμό, Αποφυγή, Υποχώρηση και Συμβιβασμό).

Πίνακας 3.4.11 Συσχέτιση της Ικανότητας Διαπροσωπικής Επικοινωνίας και των Τύπων Διαχείρισης Συγκρούσεων ως προς το αν κάποιος κατέχει Διοικητική θέση

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	Equal variances assumed	,741	,390	2,344	299	,020
	Equal variances not assumed			2,261	80,924	,026
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Equal variances assumed	,123	,726	1,440	299	,151
	Equal variances not assumed			1,416	82,635	,160
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	Equal variances assumed	4,287	,039	1,619	299	,106
	Equal variances not assumed			1,427	74,329	,158
ΑΠΟΦΥΓΗ	Equal variances assumed	,491	,484	-1,119	299	,264
	Equal variances not assumed			-1,057	79,229	,294
ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	Equal variances assumed	,518	,472	,558	299	,577
	Equal variances not assumed			,606	93,237	,546
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	Equal variances assumed	,944	,332	1,069	299	,286
	Equal variances not assumed			,988	77,603	,326

Κεφάλαιο 4: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στην παρούσα έρευνα εξετάστηκε η ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας που κατέχουν οι εργαζόμενοι του Γ.Α.Ν.Π Μεταξά, σε δείγμα 301 ατόμων (70,4% γυναίκες και 29,6% άντρες), οι οποίοι ανήκαν στο ιατρικό (41,5), νοσηλευτικό (19,9%), διοικητικό προσωπικό (23,9%) και άλλο προσωπικό (14,6%), σε σχέση με τον τύπο διαχείρισης συγκρούσεων που προκύπτει στον χώρο εργασίας του νοσοκομείου. Η μέση ηλικία των συμμετεχόντων ήταν τα 48,8 έτη, έγγαμοι ή με σύμφωνο συμβίωσης με παιδιά στο 51,2% με επίπεδο εκπαίδευσης στο μεγαλύτερο ποσοστό 37,2% με Μεταπτυχιακές ή Διδακτορικές σπουδές και αμέσως επόμενο, με Πανεπιστημιακές σπουδές στο 31,2%, με το 62,5% αυτών να διαμένουν στο Νομαρχιακό διαμέρισμα του Πειραιά και οι μισοί περίπου εξ αυτών να εργάζονται στην υπηρεσία τους για λιγότερο από πέντε έτη (48,8%).

Αρχικά, αξιολογήθηκε η αξιοπιστία των κλιμάκων του ερωτηματολογίου. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής διενεργήθηκε μέσω της μέτρησης του δείκτη Cronbach's alpha των κλιμάκων, με τιμές του συντελεστή $\alpha = 0,72$ για την Κλίμακα Ικανοτήτων Διαπροσωπικής Επικοινωνίας (ICCS-SF, Interpersonal Communication Competence Scale-Short Form) και $\alpha = 0,73$ για του Τύπου-Στυλ Διαχείρισης Συγκρούσεων (Conflict Management Styles Assessment), τιμές ικανοποιητικές, γεγονός που αποδεικνύει τη εγκυρότητα τους. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε μελέτη συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών αυτών, όπου βρέθηκε μέτρια συσχέτιση μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες, φαίνεται να διαθέτουν υψηλού βαθμού ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας, αφού στο δείγμα παρατηρήθηκε μέσος όρος αυτής 41,72 με μέγιστο το 50 και το 62,8% των συμμετεχόντων να ανήκει στην κατηγορία με βαθμολογίες 41-50.

Όσον αφορά τους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων, φάνηκε ότι ο τύπος της συνεργασίας (p -Value=0,001), του ανταγωνισμού (p -Value=0,001), της υποχώρησης (p -Value=0,044) και του συμβιβασμού (p -Value=0,001) σχετίζονται θετικά με τον βαθμό της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας, κάτι το οποίο δεν παρατηρήθηκε για τον τύπο της αποφυγής.

Ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος τα αποτελέσματα έδειξαν ότι:

- το φύλο (οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας από τους άνδρες (p -Value=0,002)),

- η ηλικία (p-Value=0,006),
- τα έτη υπηρεσίας (αυτοί που έχουν περισσότερα από 16 χρόνια υπηρεσίας θεωρείται ότι έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας από τους υπόλοιπους (p-Value=0,015)) και
- η διοικητική θέση (αυτοί που διοικούν θεωρείται ότι έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας (p-Value=0,020)),

επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την Ικανότητα Διαπροσωπικής Επικοινωνίας σε αντίθεση με:

- την οικογενειακή κατάσταση,
- το επίπεδο εκπαίδευσης και
- το τμήμα προσωπικού όπου ανήκει ο εργαζόμενος-συμμετέχοντας.

Όσον αφορά τον τύπο σύγκρουσης και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος τα αποτελέσματα έδειξαν ότι:

- το φύλο επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τον τύπο της υποχώρησης, οι άνδρες παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό υποχώρησης από τις γυναίκες (p-Value=0,043),
- η ηλικία, σε μικρό βαθμό τον τύπο της συνεργασίας (p-Value=0,020),
- το επίπεδο εκπαίδευσης, στον τύπο του ανταγωνισμού (p-Value=0,013),
- το τμήμα του προσωπικού, ως προς τους τύπους διαχείρισης συγκρούσεων, της συνεργασίας (p-Value =0,022), της αποφυγής (p-Value =0,006) και της υποχώρησης (p-Value =0,013).

Αντίθετα δεν προέκυψε ότι :

- η οικογενειακή κατάσταση,
- τα έτη υπηρεσίας και
- το αν κάποιος κατέχει θέση ευθύνης ή όχι

σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με κάποιο από τους τύπους διαχείρισης των συγκρούσεων (Συνεργασία, Ανταγωνισμό, Αποφυγή, Υποχώρηση και Συμβιβασμό).

Αν και για τα έτη υπηρεσίας δεν προέκυψε συσχέτιση με τον εκάστοτε τύπο διαχείρισης συγκρούσεων, παρατηρήθηκαν μεγαλύτερες τιμές των μέσων όρων στις ομάδες ατόμων που βρίσκονται:

- περισσότερο από έξι έτη στην υπηρεσία για τον τύπο της συνεργασίας,
- άτομα που συμβιβάζονται ή υποχωρούν λιγότερο από πέντε έτη στην υπηρεσία (πολλοί από αυτούς είναι ειδικευόμενοι ιατροί είτε επικουρικό προσωπικό),
- άτομα με 6-15 έτη στην υπηρεσία για τον τύπο της αποφυγής και
- στην ομάδα με περισσότερα από 16 έτη στην υπηρεσία για τον τύπο του ανταγωνισμού.

Παρόλο που οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον του νοσοκομείου έχουν μελετηθεί σε διάφορους τομείς, σε διάφορα επίπεδα της φροντίδας υγείας συνήθως μεταξύ ιατρικού και νοσηλευτικού και λιγότερο διοικητικού προσωπικού, δεν έχουν συσχετιστεί με την ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα προσωπικού που στελεχώνουν ένα νοσοκομείο, το οποίο πραγματεύεται η συγκεκριμένη μελέτη.

Η Παπαδοπούλου (2009) αναφέρει ότι οι συγκρούσεις ως ένα αναπόφευκτο φαινόμενο, είναι αδύνατο να εξαλειφθούν, ιδίως στις υπηρεσίες υγείας, στην παρούσα έρευνα τα αποτελέσματα συμφωνούν με αυτό, καθώς το 73,09% των συμμετεχόντων αναφέρει σύγκρουση με συνάδελφο, το 61,79% με προϊστάμενο, το 46,84% σύγκρουση με υφιστάμενο και επιπλέον, αν και σε λιγότερο βαθμό 24,58% σύγκρουση με ασθενή και το 36,21% σύγκρουση με συνοδούς ασθενών.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα παρατηρήθηκε ότι από το 35,9% διαχειρίζεται τις συγκρούσεις με συνεργασία και το 37,5% με συνδυασμούς τύπων όπου εμπεριέχεται η συνεργασία, το οποίο έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενες μελέτες στις οποίες κυρίαρχος τύπος ήταν η αποφυγή (Κεραμιδά και συν., 2020; Moisoglou et al., 2014; Pitsilidou et al., 2018) ή σε παρόμοια ποσοστά με τη συνεργασία (Pavlakis et al., 2011). Αυτό πιθανώς οφείλεται στο ότι το σύνολο των υγειονομικών εργαζομένων επέδειξε ένα πνεύμα ομαδικότητας και συνάμα απαράμιλλης συνεργασίας προκειμένου να αντιμετωπίσει μια περίοδο αντίξοων συνθηκών, κατά την πανδημία Covid-19, παρόλες τις σημαντικές ελλείψεις σε ανθρώπινους πόρους.

Παρατηρείται λοιπόν όπως ήταν αναμενόμενο και όπως έδειξαν και οι έρευνες της Κατσαμάκα (2008) και της Μανουσοπούλου (2018) ότι ικανότητες-δεξιότητες επικοινωνίας υψηλού βαθμού επιδρούν στη διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας σε αυτό το ερευνητικό ερώτημα συνάδουν με τα ευρήματα της Μανουσοπούλου (2018).

Από τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται ότι το φύλο επηρεάζει την ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας με τις γυναίκες να υπερτερούν ως προς τους άντρες, οι οποίοι τείνουν να υποχωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες, εύρημα αντίθετο με αποτελέσματα άλλων μελετών (Κεραμιδά και συν., 2020). Πιθανότατα να οφείλεται στο γεγονός ότι το 70,4% του δείγματος εκπροσωπείται από γυναίκες που κατέχουν και διοικητικές θέσεις σε όλα τα τμήματα του προσωπικού και όχι μόνο στο νοσηλευτικό προσωπικό, κάτι που δεν έχει αναφερθεί σε άλλες μελέτες.

Αν και τα άτομα που κατέχουν διοικητική θέση έχουν υψηλότερο βαθμό ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας, δε φάνηκε αυτό να επηρεάζει την επιλογή του τρόπου που διαχειρίζονται τις συγκρούσεις.

4.1 Περιορισμοί μελέτης

Η συγκεκριμένη μελέτη παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς.

Αρχικά, για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες (ICCS-SF, Interpersonal Communication Competence Scale-Short Form) των Rubin, R.B and Martin, M.M.(1994) και (Conflict Management Styles Assessment) της Reginald Adkins), οι οποίες μεταφράστηκαν για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης.

Εκτός αυτού, η επιλογή της ερευνητικής μεθόδου, που ήταν η συγχρονική (cross-sectional study), δεν είναι δυνατό να αναδείξει αιτιολογικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που εξετάζονται, παρά μόνο τις συσχετίσεις μεταξύ τους. Επίσης, η επιλογή του δείγματος με μη τυχαία δειγματοληψία δεν επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων. Η επιλογή του δείγματος ευκολίας, με την συλλογή των ερωτηματολογίων να έχει πραγματοποιηθεί μόνο σε ένα νοσοκομείο και αυτό ειδικό (Αντικαρκινικό) και να εκπροσωπούνται σε μεγαλύτερο βαθμό οι γυναίκες και το ιατρικό προσωπικό, παράγοντες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μεροληψία. Ασφαλώς, αξίζει να αναφερθεί ότι ο στατιστικός έλεγχος που έγινε έδειξε ότι οι συγκεκριμένοι παράγοντες δεν επηρέασαν σημαντικά το αποτέλεσμα των συσχετίσεων, συνεπώς, δεν περιορίζουν τη σημασία των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας. Παρόλα αυτά το δείγμα θεωρείται ικανοποιητικό τόσο σε ποιότητα όσο και σε μέγεθος, αφού περιλαμβάνει απαντήσεις επαγγελματιών υγείας από όλα τα τμήματα του προσωπικού, ιατρικό, νοσηλευτικό, διοικητικό και άλλο προσωπικό. Παρά το ότι, τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από τους ίδιους τους ερωτώμενους, υπάρχει η πιθανότητα οι απαντήσεις να μην

ανταποκρίνονται απόλυτα στην πραγματικότητα (περιορισμούς στην παραγωγή ασφαλών συμπερασμάτων), κυρίως διότι απαντήθηκαν στο χώρο εργασίας (στο μεγαλύτερο ποσοστό αυτών), συχνά υπό συνθήκες πίεσης εργασιών και χρόνου. Επιπλέον, παρόλο που διαβεβαιώθηκαν προφορικά και γραπτά οι συμμετέχοντες ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και οι απαντήσεις θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, εκφράστηκε αμηχανία και ανησυχία από μέρος αυτών κατά την συμπλήρωσή τους. Επιπλέον εργαζόμενοι οι οποίοι απουσίαζαν από την υπηρεσία τους, κάνοντας χρήση θεσμοθετημένων αδειών, δεν έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Επίσης οι γραφειοκρατικές απαιτήσεις χορήγησης αδειών για τη μετάφραση των κλιμάκων και της εκπόνησης της διατριβής και το αυστηρό χρονοδιάγραμμα του μεταπτυχιακού προγράμματος δεν επέτρεψαν αρκετό διαθέσιμο χρόνο για την έρευνα.

Ωστόσο η έρευνα μπορεί να αποτελέσει εφαλτήριο για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού εργαλείου διερεύνησης της διαπροσωπικής επικοινωνίας και διαχείρισης των οργανωτικών συγκρούσεων.

Κεφάλαιο 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ -ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα συνιστά την πρώτη μελέτη στην Ελλάδα, που προσπαθεί να διερευνήσει την ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας στο χώρο της υγείας (σε όλες τις βαθμίδες και υπηρεσίες του προσωπικού), σε σχέση με την διαβάθμιση αυτής και τη συσχέτισή της τόσο με δημογραφικά χαρακτηριστικά όσο και με τον τύπο διαχείρισης των συγκρούσεων.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής αναδείχθηκε η συνεργασία ως επικρατέστερος τύπος διαχείρισης συγκρούσεων σε ένα εργασιακό περιβάλλον με υψηλή ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας, ανεξαρτήτου επηρεασμού από οικογενειακή κατάσταση, επιπέδου εκπαίδευσης και τμήματος προσωπικού. Αντίθετα το φύλο, η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας και η κατοχή διοικητικής θέσης φαίνεται να επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας, με τις γυναίκες, τους εργαζόμενους με προϋπηρεσία περισσότερο από 16 έτη και διοικητική θέση να διακατέχονται από μεγαλύτερο βαθμό ικανότητας αυτής.

5.2 Προτάσεις

Στην υγειονομική περίθαλψη, ο ανταγωνισμός για περιορισμένους πόρους και οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των επαγγελματιών οδηγούν συχνά σε σύγκρουση. Στις αρχές του έτους 2020, η πανδημία Covid -19, αν και έγινε μια σοβαρή πιθανή πηγή σύγκρουσης στους χώρους υγειονομικής περίθαλψης, ώθησε προς τη συσπείρωση και την ομαδικότητα προκειμένου να αντιμετωπιστεί σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής.

Η τέχνη της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι μια δεξιότητα-ικανότητα που μαθαίνεται με το χρόνο και την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων, γεγονός που αναδεικνύεται μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη. Η αποτελεσματική επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ ατόμων μόνο αν το επιθυμούν, κάτι που η πανδημία βοήθησε στη συσπείρωση όλων των εμπλεκομένων στην υγεία. Ανάμεσα στους αποστολείς και στους παραλήπτες συνήθως υπάρχει ένα κενό στο υπόβαθρο, στην εμπειρία και στα κίνητρα, ένα κενό που φαίνεται να αναγνωρίστηκε, να γεφυρώθηκε και να διαχειρίστηκε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο δεδομένου των συνθηκών.

Νέες έρευνες θα ήταν χρήσιμο να εστιάσουν στον τρόπο απόκτησης ικανοτήτων-δεξιοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον του νοσοκομείου, στους παράγοντες

που την επηρεάζουν και κατ' επέκταση στις μεθόδους εκπαίδευσης των εργαζομένων (σεμινάρια). Μέσα από μια αποτελεσματικότερη διαπροσωπική επικοινωνία των εμπλεκομένων, δεν αυξάνεται μόνο η παραγωγικότητα των επαγγελματιών υγείας, αλλά και η ικανοποίηση αυτών, με επακόλουθο την περαιτέρω βελτίωση και αναβάθμιση του επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 9 (4): 336-335.
- Assael, H. (1969). Constructive role of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 537-583.
- Babatunde, A. (2013). Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure. *Economic Insights -Trends & Challenges*, 65(3).
- Bacal, R. (2004). Organization conflict: The good, the bad and the ugly. *The Journal for Quality and Participation*, 27(2), 21-22.
- Bercovitch, J. (1984). Problems and approaches in study of bargaining and negotiation. *Political Science*, 36 (2), 125-145.
- Bergman, T. J., & Volkema, R. J. (1989). Understanding and managing interpersonal conflict at work: Its issues, interactive processes and consequences. In D. M. Kolb & J. M. Kolb (Eds.), *Hidden conflict in organizations*, 7-19. Newbury Park, CA: Sage.
- Blake, O. E. (n.d.). Adkins' conflict management styles assessment. <http://www.blake-group.com/>
- Blake, R. R., & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blake, R. R., & Mouton, J.S. (1978). *The new managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Bochner, A.P., & Kelly, C.W. (1974). Interpersonal competence: Rationale, philosophy, and implementation of a conceptual framework. *Speech Teacher*, 23, 279-301.
- Brandt, D. R. (1979). On linking social performance with social competence: Some relations between communicative style and attributions of interpersonal attractiveness and effectiveness. *Human Communication Research*, 5, 213-237.

- Cegala, D. J. (1981). Interaction involvement: A cognitive dimension of communicative competence. *Communication Education*, 30, 109-121.
- Clark, R. A., & Delia, J. G. (1979) Topoi and rhetorical competence. *Quarterly Journal of Speech*. 65, 187-206.
- Cliff, G. (1987). Managing organizational conflict. *Management Review*, 75(5), 51-53.
- Davis, K. (1990). *Human Relations at Work*, 4th ed., New York: McGraw Hill Book Company, Inc.
- Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: principles, training, and research. *Journal of Social Issues*, 50 (1), 13-32.
- De Dreu, C. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Book Company, Inc. Duran, R.L. (1983). Communicative adaptability: A measure of social communicative competence. *Communication Quarterly*, 31, 320-326.
- Ellis, R and McClintock, A. (1990). *You take my meaning: Theory into practice in human communication*. London: Edward Arnold.
- Emerson, R. M. (1962) Power dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pittman.
- Floyd, K. (2009). *Interpersonal communication*. Boston: McGraw-Hill. Higher Education.
- Follett, M. P. (1942). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, 30-49, New York: Harper & Brothers.
- Gibb, J. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication*, 11, 141-148.
- Glynlyon. (2011). Part One: Foundations of human communication. In *The essentials of human communication*. Glynlyon, Inc.

- Hartley, P. (1993). *Interpersonal Communication. Studies in Culture and Communication.* Routledge London and New York, https://books.google.gr/books/download/Interpersonal_Communication.bibtex?id=q6kOAAAAQAAJ&hl=el&output=bibtex
- Hederson, M., & Furnham, A. (1982). Self-reported and self-attributed scores on personality, social skills, and attitudinal measures as compared between high and low nominated friends and acquaintances, *Psychological Reports*, 50, 88-90.
- Jaffe, D. (2000). *Organizational theory: Tension and change.* New York: McGraw Hill.
- Jehn, K.A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238.
- Jourard, S. M. (1971). *Self-disclosure: An experimental analysis of the transparent self,* New York: Wiley-Interscience.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations.* New York: Wiley.
- Katzenbach, J. R., & Smith. D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization.* Harvard Business Review Press.
- Kelly, C. W., & Chace, L. J. (1978). *The California Interpersonal Competence Questionnaire-I: An exploratory search for factor structure.* Paper presented at the meeting of the International Communication Association, Chicago.
- Kerr, C. (1964). *Labor and management in industrial society.* Garden City, NY: Anchor Books.
- Kolb, D. M. & Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 311-324.
- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the World: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace. *The Academy of Management Review*. Vol. 25, No. 2, 428-438, <https://doi.org/10.2307/259023>

- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Litterer, J. A. (1966). Conflict in organization: A re-examination. *Academy of Management Journal*, 9(3), 178-186.
- McCroskey, J. C., & Richmond, V. A. (1987). Willingness to communicate. In J. C. McCroskey & J. A. Daly (Eds.), *Personality and Interpersonal communication*, 129-156, Newbury Park, CA: Sage.
- Merrihue, W. (1960). *Managing by Communication*, New York: McGraw-Hill in Ζαβλανός Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταματούλης, 296.
- Miller, K. (2006). Διαχείριση συγκρουσιακών διαδικασιών στο: *Οργάνωση και Επικοινωνία, Προσεγγίσεις και Διαδικασίες*. Μετάφραση Κωνσταντοπούλου Μ. Εκδόσεις Διάυλος, Αθήνα.
- Moisoglou, I., Panagiotis, P., Galanis, P., Siskou, O., Maniadakis, N., Kaitelidou, D., (2014), Conflict Management in a Greek Public Hospital: Collaboration or Avoidance?, *International Journal of Caring Sciences*, 7 (1):75-82.
- Musselman, L.J., MacRae, H.M., Reznick, R.K., Lingard, L.A. (2005), You learn better under the gun: intimidation and harassment in surgical education, *Medical Education*, 39(9):926-934.
- Nightingale, D. (1974). Conflict and conflict resolution. In G. Strauss, R. E. Miles, C. C. Snow, and A. S. Tannenbaum (Eds.), *Organizational behavior: Research and issues*, 142-163, Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Norton, R., & Warnick, B. (1976). Assertiveness as a communication construct. *Human Communication Research*, 3, 62-66.
- Pavlakis, A., Kaitelidou, D., Theodoridou, M., Galanis, P., Sourtzi, P. & Siskou, O. (2011). Conflict management in public hospitals: the Cyprus case. *International Nursing Review*, 58, 242-248.
- Pitsillidou, M., Farmakas, A., Noula, M., Roupa, Z. (2018). Conflict management among health professionals in hospitals of Cyprus. *Journal of nursing management*, 26(8):953-60.

- Pondy, L. R. (1967). *Organizational Conflict: Concepts and Models*. Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2: 296-320.
- Pruitt, D.G, Rubin, J.Z. and Kim, S.H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement* (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.
- Rahim, M.A. (1983a). Measurement of organization conflict. *The Journal of General Psychology*, 109, 189-199.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations* (3^a Ed.), Westport: Quorum Books.
- Rahim, M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 109-235.
- Rahim, M.A. (2011). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3, Pt 2), 1323-1344.
- Reginald (Red) Adkins, Ph.D., Elemental Truths, <http://elementaltruths.blogspot.com/2006/11/conflictmanagement-quiz.html>
- Robbins, P. S. & Judge, T. A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior* (12th ed). New York: Pearson.
- Rogers D., Lingard L., Boehler M.L., et al. (2011). Teaching operating room conflict management to surgeons: clarifying the optimal approach. *Medical Education*, 45(9):939-945.
- Reardon, K.K. (1987). *Interpersonal Communication: Where minds meet*. Belmont, CA:Wadsworth.
- Redmond, M.V. (1985). The relationship between perceived communication competence and perceived empathy. *Communication Monographs*, 52, 377-382.

- Rosenfeld, L. B., & Kendrick, W. L. (1984). Choosing to be open: An empirical investigation of subjective reasons for self-disclosure. *Western Journal of Speech Communication*, 48, 326-343.
- Rubin, R. B., & Martin, M. M. (1994). Development of interpersonal communication competence. *Communication Research Reports*, 11(1), 33-44.
- Schramm, W. (1997). *The beginnings of communication study in America*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smith, C.G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 10 (3), 504-529.
- Spitzberg, B. H. (1983). Communication competence as knowledge, skill, and impression. *Communication Education*, 32, 323-329.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Spitzberg, B. H., & Hecht, M. L. (1984). A component model of relational competence. *Human Communication Research*, 10, 575-599.
- Taylor, F. W. (1913). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Tekleab, A.G., Quigley N.R., Tesluk P.E. (2009) A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group Organ Manag.*,34(2):170–205.
- Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. (2006). Effectiveness of Chinese teams: the role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), pp. 231-252.
- Tjosvold, (2008). *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* , by Taylor & Francis Group, 445-454,

http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20The%20Psychology%20of%20conflict%20and%20conflict%20management%20in%20organization.pdf

- Tracy, K., Dusen, D.V. & Robinson, S. (1987). “Good” and “Bad” Criticism: A Descriptive Analysis. *Journal of Communication*, 37, 46-59.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.889- 935). Chicago: Rand-McNally.
- Ting-Toomey, S., Oetzel, J.G. and Yee Jung, K. (2001). Self-construal types and conflict management styles. *Communication Reports*, 14 (2), 87-95.
- Van de Vliert, E. (1985). Conflict prevention and escalation. In D.J. Drenth, H. Thierry, P.J. Willens & C.J. Wolf (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Vol. 1 (pp. 521-551), New York: Wiley.
- Verderber, R. (1998). *Η Τέχνη της Επικοινωνίας*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Verderber, R. & Verderber, K. (2006). *Δεξιότητες της Διαπροσωπικής Επικοινωνίας*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Vivar, CG. (2006) Putting conflict management into practice: a nursing case study. *Journal of Nursing Management*, 14: 201–206.
- Wanger, J. (2018) *Leadership and influencing change in Nursing*. Montreal, Canada: Pressbooks.
- Weber, M. (1958). Bureaucracy. In H. H. Gerth & C. W. Mills (Eds.), *From Max Weber: Essays in sociology* (pp. 196-244). New York: Oxford University Press.
- Whetten, D.A., & Cameron, K.S. (1995). *Developing management skills* (3^d ed.) New York: HarperCollins.
- Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communication competence. *Human Communication Research*, 3, 195-213.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βασιλείου, Ι. (2019). Δεξιότητες επικοινωνίας και η επίδραση τους στην Διαχείριση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο του Γενικού Νοσοκομείου Ρεθύμνου, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Μονάδων Υγείας.
- Γιαννουλέας, Μ. Π. (1998). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο* (2^η εκδ.). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ζαβλάνος, Μ. Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 355-375.
- Κατσαμάκα, Β., (2008). Η διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο των νοσοκομείων και οι επιπτώσεις τους στην υγεία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Μονάδων Υγείας.
- Κεραμιδά Λ., Κουλούρη Α., Ιωαννίδου Σ. & Ρούπα Ζ. (2020). Διαχείριση συγκρούσεων επαγγελματιών υγείας σε δομές Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας του Νομού Θεσσαλονίκης. *Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης* 13(2): 20-30.
- Μανουσοπούλου, Χ. (2018). Δεξιότητες Επικοινωνίας και Διαχείριση Συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο του νοσοκομείου, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Μονάδων Υγείας.
- Παπαδοπούλου, Δ. (2014). *Συγκρούσεις του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας*. Επιστημονικά Χρονικά, 19(4):332-344.
- Σταθοπούλου, Χ. (2006). *Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον*. Νοσηλευτική, 45(1):50-58.