



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

**Π.Μ.Σ.: ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝ-
ΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Διπλωματική εργασία

Η Διαμεσολάβηση στον Ιδιωτικό τομέα

του

Ευθυμιάδη Κ. Χρήστου
(951)

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Τριαντάρη Σωτηρία
Αναπληρωτές καθηγητές: Δόξα Κοτσαλίδου, Θεμιστοκλής Λαζαρίδης
Εξεταστές: Τριαντάρη Σωτηρία

Φλώρινα, 2020

Περίληψη

Από όσα εκθέτουμε παρακάτω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η διαμεσολάβηση ως νέος θεσμός έχει επικρατήσει έναντι των άλλων εξωδικαστικών μεθόδων στον ιδιωτικό τομέα και διευρύνεται ολοένα και περισσότερο σε πολλά άλλα πεδία και τομείς του ιδιωτικού δικαίου.

Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζουμε όλα τα στοιχεία και τις δομές που απαρτίζουν, την επικοινωνία, τις αιτίες που την προκαλούν και τα προβλήματα που σχετίζονται με αυτήν και οδηγούν τελικά σε συγκρούσεις. Ειδικότερα, αναδεικνύουμε τον ρόλο που διαδραματίζει την διαδικασία της διαμεσολάβησης, τα συναισθήματα που δημιουργεί, καθώς επίσης και τις πιθανότητες βελτίωσης των αντιδράσεων σε μια σύγκρουση. Ερευνούμε σε βάθος την επικοινωνία, τις μορφές της, τις προκλήσεις της και τα εμπόδια στα οποία αυτή προσκρούει, για να προτείνουμε τελικά πιθανές λύσεις σχετικά με τις αδυναμίες και τα κενά που η επικοινωνία παρουσιάζει και δημιουργεί στην διαμεσολάβηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο διευκρινίζουμε την έννοια του ιδιωτικού δικαίου, αναπτύσσοντας τις βασικές αρχές του, υπό το πρίσμα των τριών κλάδων του, του αστικού, του εμπορικού και του εργατικού δικαίου, κάνοντας ιδιαίτερη μνεία σε καθέναν από αυτούς, με απώτερο στόχο να προσεγγίσουμε τον ρόλο που διαδραματίζει το ιδιωτικό, ως εργαλείο προώθησης και ελέγχου της ειρηνικής συμβίωσης της κοινωνίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο λαμβάνει χώρα μια σφαιρική παρουσίαση της έννοιας της σύγκρουσης, των μορφών της και του ρόλου που αναλαμβάνει στο πλαίσιο της διαμεσολάβησης αναδεικνύοντας τις κυριότερες αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις. Στο πλαίσιο προσέγγισης της έννοιας, της οριζόντιας σύγκρουσης ως χαρακτηριστικού στοιχείου του ιδιωτικού τομέα, **διαπιστώνεται ότι μια σωστή και μελετημένη διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί κεφαλαιώδους σημασίας για μια καρποφόρα διαμεσολάβηση και αναπτύσσονται στρατηγικές και μέθοδοι αντιμετώπισης των συγκρούσεων.**

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το νομοθετικό πλαίσιο της διαμεσολάβησης αρχής γενομένης από την **οδηγία της Ε.Ε 2008/52/ΕΚ** μέχρι και τον **τελευταίο νέο νόμο 4046 (30/11/19)**. Επιχειρείται και μια ενδελεχής ανάλυση του θεσμού της διαμεσολάβησης, παρουσιάζοντας εκτενώς, τα βασικά στοιχεία και τις αρχές του, τα είδη των διαπροσωπικών διαφορών που υπάγονται σε αυτόν, τα πλεονεκτήματα που αυτό συνεπάγεται καθώς και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτει ένας διαμε-

σολαβητής. Τέλος στρέφουμε το βλέμμα στην διεθνή εμπειρία, προκειμένου να κατανοήσουμε περισσότερο το μέλλον του εν λόγω θεσμού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναδεικνύεται η **σημασία του θεσμού της διαμεσολάβησης στο πεδίο της δικαιοσύνης** τόσο σε επίπεδο **κοινωνικού συνόλου**, όσο και σε επίπεδο ιδιωτικού τομέα. Πιο συγκεκριμένα ο εν λόγω θεσμός συνεπάγεται πολλαπλά οικονομικά και πολιτισμικά οφέλη, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα αποσυμφόρηση δικαστηρίων, συνιστώνται ότι είναι ένα μοναδικό νομικό εργαλείο με καθαρά ανθρώπινη υπόσταση που παρέχει και προάγει μια αρμονική, ειρηνική και **πολιτισμένη συνύπαρξη**. Επιπλέον, αναδείξαμε ως ισχυρό σημείο του θεσμού της διαμεσολάβησης, την απόδοση κεντρικού ρόλου στα συγκρουόμενα μέρη, στο πλαίσιο έκδοσης της τελικής απόφασης και αποδείξαμε ότι ο θεσμός αυτός συνιστά την βέλτιστη ADR διαδικασία, παρέχοντας μόνιμες και αρμονικές λύσεις στις ανθρώπινες αντιδικίες.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε μερικά επιλεγμένα παραδείγματα διαμεσολάβησης του ιδιωτικού τομέα προκειμένου τεκμηριώνοντας με τον τρόπο αυτόν, την σημασία και την χρησιμότητα του θεσμού της διαμεσολάβησης στην προαγωγή μιας ειρηνικής και αρμονικής συνύπαρξης στην κοινωνία.

Λέξεις-κλειδιά: Διαμεσολάβηση, Επικοινωνία, συγκρούσεις, Ιδιωτικός τομέας.

ABSTRACT

Mediation as a new institution has prevailed over other extrajudicial methods in the private sector and is increasingly expanding into many other fields and areas of private law.

In the first chapter we examine all the elements and structures that make up communication, the factors that cause it and the problems that are associated with it and ultimately lead to conflicts. From what we have mentioned above, it is concluded that mediation as a new institution blanked and prevails over other extrajudicial methods in the private sector and is increasingly widening in many other fields and areas of civil law.

In particular, we highlight the role it plays in the mediation process, the emotions it creates, as well as the chances of improving reactions to a conflict. We explore in depth the communication, its forms, its challenges and the obstacles it encounters, in order to finally suggest possible solutions regarding the weaknesses and gaps that communication presents and creates in mediation.

In this first chapter we examined the communication with all the elements and structures that comprise it, the causes and the problems it causes and ultimately leads to conflicts. We have shown in particular the role it plays in the process of mediation in the feelings that are born, as well as the chances of improving reactions in a conflict. We explored the communication in depth of its challenges, the forms, the obstacles it encounters and finally suggested possible solutions for the weaknesses and gaps presented and created by communication in mediation.

In the second chapter we clarify the concept of private law, developing its basic principles in the light of its three branches, civil, commercial and labor law, making special mention of each of them, with the ultimate goal of approaching the role it plays as a tool for promoting and controlling peaceful coexistence in society.

In the second chapter, the basic rules of the principles of private law are outlined. Following its definitions and clarifications of the concept of law, we have outlined the role played by private law as a tool to promote and control the peaceful coexistence of society. We have developed the basic principles of private law, in the light of the three disciplines, of civil commercial and labor law where a comprehensive presentation was made for each of them individually.

In the third chapter, takes place a comprehensive presentation of the concept of conflict, its forms and the role it assumes in the context of mediation, highlighting the main causes of conflict. In the context of approaching the concept of horizontal conflict as a key feature of the private sector, it is found that a proper and well-thought-out conflict management is a key factor for a fruitful mediation, developing various strategies and methods of dealing with conflicts. In the third chapter, after a comprehensive presentation of the meaning of the role and the various forms of the conflict, the main causes of conflicts were raised. There has been extensive analysis and clarification of conflicts in the direction of horizontal conflicts involving mostly the private sector. It was found that a proper and thought-out conflict management is of paramount importance for a fruitful mediation. In addition thrived strategies and methods to counter-conflict.

In the fourth chapter of this thesis, the legislative framework of the bi-mediation was raised by the EU Directive 2008/52/EC until the last new law 4046 (30/11/19). There was a thorough analysis of the institution of mediation. They were extensively presented, the basic characteristics and principles of mediation, the subject differences and the ways of their affiliation, along with the advantages of mediation. The projection of the Ombudsman's personality was thoroughly done. And finally we looked to countries abroad, to understand more the future of this institution.

The fourth chapter presents the legislative framework of mediation, starting from the directive of the EU Directive 2008 /52/ EC and concluding to the new law 4046 (30/11/19). A thorough analysis of the institution of mediation is attempted, presenting in detail its basic elements and principles, the types of interpersonal differences that fall within it, the advantages it entails, and the characteristics that an intermediary must have. Finally, we turn our attention to international experience in order to better understand the future of this institution.

In the fifth chapter, the importance of the institution of mediation in the field of justice is highlighted, both at the level of society as a whole and at the level of the private sector. More specifically, this institution entails multiple economic and cultural benefits, ensuring the decongestion of the courts, constituting a unique legal tool with a purely human nature that provides and promotes harmonious, peaceful and civilized coexistence. In addition, we highlight the institution's role as a central player in resolving conflicts in the context of the final decision, and have demonstrated that this institution is the best ADR process, providing permanent and harmonious solutions to human disputes.

The fifth chapter has shown in detail the importance of the institution in the field of justice and society in general, and in particular for the private sector. We confirmed that this institution gave at the same time to society, the congestion of the courts, and many economic and cultural benefits to the parties. We have demonstrated that it is a unique legal instrument with a purely human substance that provides a harmonious peaceful and civilized agreement. We have shown the strongest point that stems from the procedure followed which gives the conflicting parties the central role to issue a final decision. In conclusion we have proved that mediation is the only ADR procedure that is a peacemaker institution and provides a permanent and scientific solution to human litigation.

In the sixth chapter we present selected examples of mediation in the private sector, thus documenting the importance and usefulness of the institution of mediation in promoting a peaceful and harmonious social coexistence.

In the sixth chapter, we presented some indicative examples of the private sector intermedia. These examples demonstrate the importance and usefulness of this new institution in the promotion of peaceful and civilized coexistence in society.

Keywords: mediation, communication, conflict, private sector.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|---|-----------|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 5 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο | |
| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ | 10 |
| 1.1 Εισαγωγή | 10 |
| 1.2 Ο ορισμός της επικοινωνίας | 10 |
| 1.3 Ο ρόλος της επικοινωνίας..... | 11 |
| 1.4 Η επικοινωνία ως διαδικασία | 12 |
| 1.5 Το πλαίσιο της επικοινωνίας | 14 |
| 1.6 Η διαστάσεις του πλαισίου | 14 |
| 1.7 Τα βασικά στοιχεία της επικοινωνίας..... | 15 |
| 1.8 Οι ικανότητες διαχείρισης της επικοινωνίας | 16 |
| 1.9 Ο βαθμός αποτελεσματικότητάς της επικοινωνίας | 17 |
| 1.10 Προσεγγίσεις στην επικοινωνία..... | 17 |
| 1.11 Μορφές επικοινωνίας..... | 17 |
| 1.12 Εμπόδια στην επικοινωνία..... | 20 |
| 1.13 Οργανωσιακά προβλήματα της επικοινωνίας..... | 21 |
| 1.14 Τα εμπόδια των επικοινωνούντων | 22 |
| 1.15 Άτυπη επικοινωνία..... | 22 |
| 1.16 Κύρια επιχειρήματα για τον αρνητικό της ρόλο | 23 |
| 1.17 Διαχειριστικά προβλήματα επικοινωνίας | 24 |
| 1.18 Άλλα εμπόδια στην επικοινωνία..... | 24 |
| 1.19 Τελικά τι ακούμε σε μια επικοινωνία | 24 |
| 1.20 Αγνόηση πληροφοριών με όσα ήδη είναι γνωστά..... | 25 |
| 1.21 Γνωστική ασυμφωνία..... | 25 |
| 1.22 Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό πληροφοριών..... | 25 |
| 1.23 Συμπέρασμα..... | 26 |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο | |
| ΑΡΧΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ | 28 |
| 2.1 Εισαγωγή | 28 |
| 2.2 Ορισμός, έννοια και βάσεις δικαίου | 28 |
| 2.3 Διακρίσεις του δικαίου | 30 |
| 2.4 Το ιδιωτικό δίκαιο | 31 |
| 2.5 Το δημόσιο δίκαιο..... | 31 |
| 2.6 Η διάκριση μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου δικαίου..... | 31 |
| 2.7 Κριτήρια της διάκρισης | 31 |
| 2.8 Κλάδοι ιδιωτικού δικαίου | 32 |
| 2.9 ΤΟ ΑΣΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ | 32 |
| 2.1.0 Εισαγωγή | 32 |
| 2.1.1 Οι γενικές αρχές δικαίου..... | 34 |
| 2.1.2 Οι πηγές δικαίου | 34 |
| 2.1.3 Ο νόμος..... | 34 |
| 2.1.4 Το έθιμο | 35 |
| 2.1.5 Κανόνες του διεθνούς δικαίου και διεθνείς συμβάσεις..... | 36 |
| 2.1.6 Νομολογία..... | 36 |
| 2.1.7 Δίκαιο Ευρωπαϊκής Ένωσης..... | 36 |
| 2.1.8 Η ηθική | 36 |
| 2.1.9 Χρηστά ήθη (άρθρα 178 και 179 Α.Κ.)..... | 37 |
| 2.1.10 Συναλλακτικά ήθη (άρθρα 197, 200 και 288 Α.Κ.)..... | 37 |
| 2.1.11 Αρχή της καλής πίστεως (άρθρα 197, 200 και 288 Α.Κ.) | 38 |
| 2.2.0 ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ | 38 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.2.1 | Εισαγωγή | 38 |
| 2.2.2 | Έννοια του Εμπορικού Δικαίου | 39 |
| 2.2.3 | Οικονομική και νομική έννοια του εμπορίου | 39 |
| 2.2.4 | Οι διάφοροι κλάδοι του εμπορικού δικαίου | 40 |
| 2.3.0 | ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ | 41 |
| 2.3.1 | Εισαγωγή | 41 |
| 2.3.2 | Έννοια του Εργατικού Δικαίου..... | 41 |
| 2.3.3 | Σχέση εργατικού και αστικού δικαίου | 42 |
| 2.3.4 | Η σημερινή εικόνα..... | 43 |
| 2.3.5 | ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ | 43 |
| 2.3.6 | Γενικά..... | 43 |
| 2.3.7 | Η αρχή της κοινωνικής προστασίας | 43 |
| 2.3.8 | Η αρχή της προστασίας της προσωπικότητας | 43 |
| 2.3.9 | Η αρχή της ελευθερίας της εργασίας | 44 |
| 2.3.10 | Η αρχή της ίσης μεταχείρισης..... | 44 |
| 2.3.11 | Η αρχή της κοινωνικής αυτονομίας..... | 44 |
| 2.3.12 | Η αρχή της συλλογιστικοποίησης των σχέσεων εργασίας..... | 45 |
| 2.3.13 | Η αρχή της ελευθερίας του συνδικαλισμού..... | 45 |
| 2.3.14 | Η αρχή της Κοινωνικής ειρήνης..... | 44 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

| | | |
|--|---|----|
| ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ | 46 | |
| 3.1 | Εισαγωγή | 46 |
| 3.2 | Ορισμός της Σύγκρουσης γενικά..... | 46 |
| 3.3 | Μορφές σύγκρουσης | 49 |
| 3.4 | Θετικά πλεονέκτημα και οφέλη στις διαπροσωπικές συγκρούσεις | 50 |
| 3.5 | Μοντέλα Σύγκρουσης | 50 |
| 3.6 | Το Μοντέλο της PatPatfoort | 50 |
| 3.7 | Το Μοντέλο του Glasl | 51 |
| 3.8 | Το Μοντέλο του MarshallB. Rosenberg..... | 51 |
| 3.9 | Πρόληψη και αποτροπή των συγκρούσεων..... | 51 |
| 3.10 | Μέθοδοι αντιμετώπισης της σύγκρουσης..... | 52 |
| 3.11 | Μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων με την παρέμβαση τρίτων..... | 53 |
| 3.12 | Διαχείριση συγκρούσεων..... | 54 |
| 3.13 | Δεξιότητες για τη διαχείριση συγκρούσεων | 55 |
| 3.14 | Στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων..... | 57 |
| 3.15 | Επίλυση συγκρούσεων με βάση τα κίνητρα των μερών της | 59 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

| | | |
|--|---|----|
| Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ | 60 | |
| 4.1 | Εισαγωγή | 60 |
| 4.2 | Περί διαμεσολάβησης..... | 61 |
| 4.3 | Ιστορική διαδρομή της Διαμεσολάβησης στην Ελλάδα..... | 63 |
| 4.4 | Ελληνική μυθολογία | 63 |
| 4.5 | Μινωική (2600 -1450 π.χ.) και Αρχαϊκή περίοδος (800-459 π.χ.) | 63 |
| 4.6 | Κλασσική περίοδος (459-323 π.χ.) | 63 |
| 4.7 | Ρωμαϊκή και Χριστιανική περίοδος (από 146 π.χ. και έκτοτε)..... | 64 |
| 4.8 | Βυζαντινή περίοδος | 65 |
| 4.9 | Ο θεσμός της διαμεσολάβησης στην Ελλάδα σήμερα | 65 |
| 4.10 | Μέθοδοι Εξωδικαστικής Επίλυσης Διαφορών (ADR)..... | 66 |
| 4.12 | Τα οφέλη και πλεονεκτήματα της διαμεσολάβησης..... | 67 |
| 4.13 | Οι βασικές αρχές της διαμεσολάβησης | 66 |

| | |
|---|----|
| 4.14 Η προσφυγή στη διαμεσολάβηση | 68 |
| 4.15 Πεδίο εφαρμογής της διαμεσολάβησης | 68 |
| 4.16 Εφαρμογές διαμεσολάβησης | 68 |
| 4.17 Οι δεξιότητες στην διαμεσολάβηση | 69 |
| 4.18 Τα τυπικά προσόντα του διαμεσολαβητή | 71 |
| 4.19 Ο Ρόλος του Διαμεσολαβητή..... | 71 |
| 4.20 Τα καθήκοντα του διαμεσολαβητή | 71 |
| 4.21 Ο προορισμός μια επιτυχημένης διαμεσολάβησης..... | 72 |
| 4.22 Είδη διαμεσολάβησης | 72 |
| 4.23 Κεντρική Επιτροπή Διαμεσολάβησης για την Ελλάδα..... | 73 |
| 4.24 Ο ΘΕΣΜΟΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ | 73 |
| 4.25 Στην ΙΤΑΛΙΑ | 74 |
| 4.26 Στις ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ..... | 75 |
| 4.27 Στην ΓΑΛΛΙΑ | 75 |
| 4.28 Στην ΓΕΡΜΑΝΙΑ..... | 76 |
| 4.29 Στην ΑΓΓΛΙΑ | 77 |
| 4.30 Στην ΙΣΠΑΝΙΑ | 78 |
| 4.31 Στην ΕΛΒΕΤΙΑ | 79 |
| 4.32Στην ΟΛΛΑΝΔΙΑ | 80 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

| | |
|---|-----------|
| ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ | 82 |
| 5.1 Εισαγωγή..... | 82 |
| 5.2 Η σημασία της διαμεσολάβησης στον χώρο της δικαιοσύνης..... | 83 |
| 5.3 Η διαμεσολάβηση ένα θαυμάσιο νομικό εργαλείο με καθαρά ανθρώπινο χαρακτήρα | 84 |
| 5.4 Η διαμεσολάβηση ως νόμισμα με διπλή όψη | 89 |
| 5.5 Σύγκρουση και αποκατάσταση της επικοινωνίας..... | 90 |
| 5.6 Από τις τοποθετήσεις των μερών στα συμφέροντα της ομάδα | 90 |
| 5.7Ο κεντρικός ρόλος των μερών ως πρωταγωνιστής του θεσμού | 91 |
| 5.8 Οι αρχές της διαμεσολάβησης και τα προφίλ της κρισιμότητα..... | 92 |
| 5.9 Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ..... | 93 |
| 5.9.1 Η διαμεσολάβηση στα διπλώματα ευρεσιτεχνίας..... | 93 |
| 5.9.2 Η Οικογενειακή διαμεσολάβησης | 93 |
| 5.9.3Η διαμεσολάβηση στις εμπορικές υποθέσεις | 94 |
| 5.9.4 Η σημασία και θέση της διαμεσολάβησης στις αστικές υποθέσεις..... | 96 |
| 5.10 Η Διαμεσολάβηση ως ειρηνοποιός διαδικασία | 97 |
| 5.11Ο θεσμός ως η μοναδική ADR διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων | 99 |
| 5.12 Μια ελπιδοφόρα οπτική της διαμεσολάβησης..... | 100 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

| | |
|--|------------|
| ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ | 101 |
| 6.1 Εισαγωγή..... | 101 |
| 6.2 Η πρώτη διαμεσολάβηση στην Ελλάδα είναι γεγονός..... | 102 |
| 6.3 Υπόθεσης των Ισραηλινών πορτοκαλιών | 103 |
| 6.4 Σημαντική Υπόθεση επιλύθηκε με διαμεσολάβηση | 104 |
| 6.5Παράδειγμα(win win) Διαμεσολάβησης σε υπόθεση γειτονικού δικαίου..... | 105 |
| 6.6.Μια σφοδρή αντιδικία λύθηκε σε 12 ώρες με Διαμεσολάβηση | 106 |
| 6.7Η Διαμεσολάβηση βάζει τέλος σε μια δύσκολη και ιδιαίτερα πολύ- πλοκη μισθωτική διαφορά.(Χαλκίδα, Οκτώβριος 2016)..... | 109 |
| 6.8 Η.Π.Α:Η Διαμεσολάβηση, εργαλείο επίλυσης σε αντιδικίες μεταξύ ασθενών ληπτών φαρμακευτικών σκευασμάτων Η υπόθεση της Bayer..... | 111 |
| 6.9ADR point: Μια ακόμη επιτυχημένη διαμεσολάβηση σε οικογενειακή διαφορά | 113 |

| | |
|--|-----|
| 6.10 Οι κληρονόμοι και η Διαμεσολάβηση | 113 |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | 116 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΕΣ | 117 |
| <i>Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία</i> | 117 |
| <i>Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία</i> | 118 |
| <i>Παράρτημα 1^ο Διαδικτυακή Βιβλιογραφία</i> | 119 |
| <i>Παράρτημα 2^ο Πηγές για περαιτέρω μελέτες και ενημέρωση</i> | 121 |

Γενική Εισαγωγή

Στην φύση του ανθρώπου υπήρχαν και θα υπάρχουν πάντα εγγενή στοιχεία που έχουν την τάση για δημιουργία και εξωτερίκευση συναισθημάτων, απόψεων, γνωμών, ιδεών, κλπ, εκ των οποίων ένα μέρος αυτών ενεργοποιεί και προκαλεί διενέξεις, αντιπαραθέσεις, έριδες ,συμπλοκές, που πηγάζουν από την ατομική διαφορετική οντότητα και τον τρόπο σκέψεως, ερχόμενος σε καθημερινή επαφή με τους συνανθρώπους του περιβάλλοντος στο οποίο δρα και συμβιώνει.

Για να επικρατήσει η συνύπαρξη γεννάται επιτακτική η ανάγκη να δοθεί μια λύση σε όλα τα παραπάνω συγκρουσιακά προβλήματα που δημιουργεί. Έτσι λοιπόν διαχρονικά δημιούργησε διάφορους θεσμούς και κανόνες, κοινωνικής συμβίωσης με σκοπό να επιλύουν τις βασικές αιτίες που τα προκαλούν. Οι δομές αυτές μετά από μακροχρόνια και δύσκολη πορεία πήραν την σημερινή μορφή της έννομης τάξης που είναι θεσμός των τακτικών δικαστηρίων που διαχειρίζονται από το επίσημο κράτος. Ο θεσμός αυτός δίνει το δικαίωμα σε κάθε πολίτη όπως οι υποθέσεις του να εκδικαστούν δημοσίως και εντός λογικής προθεσμίας υπό ανεξαρτήτου και αμερόληπτου δικαστή.

Με την πάροδο του χρόνου και την ραγδαία κοινωνική εξέλιξη από την μια και την αδράνεια της αναπροσαρμογής που έδειξε το νομοθετικό πλαίσιο της δικαιοσύνης από την άλλη, (η αντίσταση για την αλλαγή του καταστημένου) η απονομή της δικαιοσύνης, άρχισε να βρίσκει σοβαρές δυσλειτουργίες και απαράδεκτες καθυστερήσεις στην εκδίκαση των υποθέσεων και στην έκδοση αποφάσεων που λειτούργησαν σαν χιονοστιβάδα που οδήγησαν τελικά στην συμφόρηση των δικαστηρίων.

Κατά συνέπεια τα τελευταία χρόνια, οι αρμόδιοι και υπεύθυνοι του δημόσιου θεσμού της δικαιοσύνης παγκοσμίως, και ιδίως στην Ελλάδα, δεν φρόντισαν να αναπροσαρμόσουν στις ραγδαίες κοινωνικές αλλαγές και έμειναν στάσιμοι και αδρανής. Τεράστιο κοινωνικό λάθος που δικαιώνει ακόμη και σήμερα την φιλοσοφική και γνωστή ρήση του Ηράκλειτου «**Τα πάντα ρει**»¹ για να μη καταλήξουν σε αυτό το αδιέξοδο μη επι-

¹Όπως είναι γνωστό η φράση αυτή, διαχρονικά πάντα επίκαιρη, πρωτοειπώθηκε από τον Ηράκλειτο 535-475 πχ στην Έφεσο. Ολόκληρη η φράση είναι: "**Τα πάντα ρει, μηδέποτε κατά τ'αυτό μένει**", που σημαίνει: **Όλα είναι ρευστά και τίποτα δεν μένει το ίδιο**, το οποίο εξέφρα-

στροφής, αγνοώντας παράλληλα το **θεμελιώδες χαρακτηριστικό της πραγματικότητας που ζούμε, που είναι η συνεχής μεταβολή των πραγμάτων** που μας περιτριγυρίζουν (όπως διδάσκει αυτή η ρήση).

Από τις υπάρχουσες κατά καιρούς αδυναμίες και κενά που παρουσίαζε ο επίσημος δικαστικός θεσμός, αναγκαστικά και παράλληλα, ανεπτύχθησαν και συνυπήρχαν και άλλοι εξωδικαστικοί θεσμοί απονομής δικαιοσύνης. Ένας από αυτούς ήταν ο θεσμός της διαιτησίας. Ο θεσμός αυτός λειτουργεί με επιτυχία από την αρχαιότητα μέχρι και σήμερα. Μάλιστα, ο θεσμός του διαιτητή φαίνεται να προϋπήρχε σε σχέση με τον θεσμό του δικαστικού συστήματος (Ορφανίδης, 1986). Σαν θεσμός όμως, παρά τα πλεονεκτήματά του, δεν παύει και αυτός, όπως η τακτική δικαιοσύνη, να είναι μία μορφή επίλυσης διαφορών στην οποία ένας τρίτος, ο διαιτητής, θα αποφασίσει για την τύχη των μερών και την μεταξύ τους διένεξη και κατά συνέπεια θα άφηνε περιθώρια και υπολείμματα για συνεχόμενες διενέξεις.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, έγινε σύντομα αντιληπτή η ανάγκη επίλυσης των διενέξεων εκτός δικαστηρίων. Στην ώριμη αυτή χρονική στιγμή, με τις μεγάλες καθυστερήσεις και τα υψηλά κόστη της τακτικής δικαιοσύνης, δημιουργήθηκαν εκτός από την Διαιτησία και άλλοι εξωδικαστικοί εναλλακτικοί τρόποι επίλυσης ή όπως είναι διεθνώς γνωστοί, ADR (Alternative Dispute Resolution). Ξεκίνησαν λοιπόν από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και από εκεί μεταφέρθηκαν στην Αυστραλία και την Νέα Ζηλανδία, στην συνέχεια στην Μεγάλη Βρετανία και έπειτα σε όλη την Ευρώπη και στον υπόλοιπο κόσμο.

Στο επίσημο δικαστικό σύστημα, ο τακτικός δικαστής σαν άνθρωπος που είναι (**ο ανθρώπινος παράγων**), δεν μπορεί να είναι ποτέ απελευθερωμένος από τις προσωπικές του αντιλήψεις περί δικαίου ή αδικού ή ακόμη χειρότερα βασισμένος και όχι απαλλαγμένος, από τις συμπάθειες και τις αντιπάθειές που μπορούν να δημιουργηθούν κάτω από ανεξέλεγκτες και απρόβλεπτες καταστάσεις κατά την διάρκεια της ακροαματικής διαδικασίας. Επιπλέον ο τακτικός δικαστής δεσμεύεται να ακολουθήσει τους νόμους και τους δικονομικούς κανόνες της έννομης τάξης την οποία υπηρετεί. Αξιολογεί και σταθμίζει τα επιχειρήματα και τα αποδεικτικά μέσα των διαδίκων «**κυρίως των μαρτύρων**», (**ψευδομαρτυρία, ιδού η Αχίλλειος πτέρνα της τακτικής δικαιοσύνης**) όχι με πλήρη ελευθερία, αφού περιορίζεται από τους κανόνες του κράτους.

Όλες οι παραπάνω αιτίες και πραγματικότητες οδήγησαν, μεταξύ των άλλων εξωδι-

σε ο φιλόσοφος με την εικόνα ενός ποταμού που παραμένει ίδιος, ενώ το νερό που κυλάει μέσα του αλλάζει διαρκώς

καστικών τρόπων επίλυσης διαφορών στην γένεση της **διαμεσολάβησης**. Η διαμεσολάβηση, επικράτησε και θα συνεχίσει να επικρατεί διαχρονικά έναντι των άλλων ADR, ολόένα και περισσότερο διότι, η βάση στην οποία στηρίχτηκε και έγινε γρήγορα και ευρέως αποδεκτή από το ευρύ κοινό, πέρα από την **ταχύτητα**, την **ευελιξία**, και την **οικονομικότερη διεξαγωγή** της δίκης, **είναι ότι ο έλεγχος της έκδοσης του αποτελέσματος της ετυμηγορίας, πέρασε στα χέρια των ιδίων συγκρουόμενων μερών**, που είναι ενδόμυχο και βασικό στοιχείο της ανθρώπινης φύσης, καθώς επίσης και **το κλίμα εχεμύθειας και εμπιστευτικότητας** μέσα στο οποίο εξελίσσεται, **δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας και συχνά οδηγεί στη συμφιλίωση των δύο μερών, πράγμα που σπάνια συναντάται στις αίθουσες των δικαστηρίων. Η ίδια η διαδικασία της διαμεσολάβησης αποκαλύπτει την ουσία και την έννοια του νέου αυτού θεσμού.**

Κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης τα μέρη επιλέγουν αν θα παραμείνουν στη διαδικασία ή αν θα αποχωρήσουν, καθώς επίσης και αν θα καταλήξουν σε κάποια συμφωνία ή όχι. Για τον λόγο αυτό, τα πρώτα χρόνια της εμφάνισης και εφαρμογής της από πολλούς θεωρήθηκε ως ένας θεσμός που προάγει τις δημοκρατικές αρχές και αξίες για μια πολιτισμένη συμβίωση.

Συμπερασματικά, σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε ότι από αρχαιοτάτων χρόνων, ενώ αρχικά η διαιτησία (ο πρωτοπόρος, και προάγγελος της διαμεσολάβησης) ήταν η επικρατέστερη εξωδικαστική μέθοδος επίλυσης διαφορών που δρούσε παράλληλα με την δημόσια δικαιοσύνη, δεν μπόρεσε να επικρατήσει, εξαιτίας του αδύνατου και σημαντικού στοιχείου **που ήταν η έκδοση του αποτελέσματος της αντιδικίας, πάντα από τον διαιτητή**, και έτσι η διαμεσολάβηση έγινε η αναμενόμενη και ανανεωμένη εγγενής ορθολογική εξέλιξη της διαιτησίας η οποία έδωσε την απόφαση της έκδοσης του αποτελέσματος στα χέρια των ιδίων διαδίκων.

Στο πρώτο κεφάλαιο αυτής της διατριβής, θα γίνει μία διεξοδική μελέτη αναφορικά με τα επικοινωνιακά προβλήματα που δημιουργούνται μεταξύ των μερών μιας κοινωνικής ομάδας στον ιδιωτικό τομέα.

Θα αναλυθούν λεπτομερώς, η βασική έννοια της επικοινωνίας, ο ρόλος που διαδραματίζει μεταξύ των συγκρουόμενων μερών, η διαδικασία της ίδιας της επικοινωνίας και τα βασικά στοιχεία που την διέπουν. Θα εξεταστούν οι μορφές επικοινωνίας που επικρατούν σήμερα και τα επικοινωνιακά προβλήματα που δημιουργούνται μέσα στους χώρους των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων. Θα εξετάσουμε τα εμπόδια που αναδύουν κατά την διάρκεια της επικοινωνίας των μερών μιας ομάδας και τέλος θα προταθούν πιθανές λύσεις για τις αδυναμίες και τα προβλήματα που δημιουργεί η επικοινωνία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα προβληθούν οι βασικοί κανόνες αρχών του ιδιωτικού δι-

καίου. Εδώ αφού δώσουμε πρώτα τον ορισμό περί δικαίου, και διευκρινίσουμε την έννοια του γενικά ως όργανο ελέγχου ισορροπίας και αρμονικής συμβίωσης της κοινωνίας, θα αναπτύξουμε και θα αναδείξουμε τις βασικές αρχές του ιδιωτικού δικαίου, καθώς επίσης και τις βάσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται. Θα αναλύσουμε εκτενώς , το **ιδιωτικό δίκαιο**, που είναι ο τομέας αναφοράς της διαμεσολάβησης της παρούσας διατριβής. Ακολούθως θα εξετάσουμε διεξοδικά το ιδιωτικό δίκαιο, για μία πιο ολοκληρωμένη και ρεαλιστική άποψη, σαν μία οντότητα με τρεις διαστάσεις υπό το πρίσμα των τριών μεγάλων κλάδων του **αστικού**, του **εμπορικού** και του **εργατικού δικαίου**. Θα γίνει μία βασική και στοιχειώδη παρουσίαση ξεχωριστά για κάθε ένα από τα δίκαια αυτά αναλύοντας τις στοιχειώδεις έννοιες, δομές, και αρχές που τις διέπουν.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τον προσδιορισμό των συγκρούσεων και μάλιστα με τις οριζόντιες συγκρούσεις που διαδραματίζονται και αφορούν ως επί το πλείστον τον ιδιωτικό τομέα. Μια σφαιρική ανάλυση των συγκρούσεων θα βοηθήσει στο να τεθεί η βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί μια σωστή και καρποφόρα διαμεσολάβηση. Στο κεφάλαιο αυτό θα προσδιορίσουμε την σχέση που υπάρχει μεταξύ της διαμεσολάβησης και των συγκρούσεων. Θα περιγραφεί εκτενώς η έννοια και ο ρόλος μιας σύγκρουσης, καθώς επίσης και οι διάφορες μορφές σύγκρουσης που αναδύονται μέσα από τα διάφορα περιβάλλοντα της ανθρώπινης δραστηριότητας. Θα εξετασθούν θεωρίες για την κλιμάκωση της σύγκρουσης καθώς επίσης και η μεθοδική ανάλυση για την διαχείριση των συγκρούσεων που είναι κεφαλαιώδους σημασίας για την προετοιμασία του θετικού κλίματος εξεύρεσης μιας συμφωνίας κοινής αποδοχής από τις αντιμαχόμενα μέρη. Τέλος θα αναπτυχθούν **Στρατηγικές και μέθοδοι αντιμετώπισης των συγκρούσεων**.

Στο τέταρτο κεφάλαιο που είναι ο πυρήνας αυτής της εργασίας θα εξετάσουμε τον θεσμό της διαμεσολάβησης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Αρχικά γίνεται μια εκτενής περιγραφή των βασικών στοιχείων που διέπουν την διαμεσολάβηση και την ιστορική αναδρομή της, έπειτα θα προβάλλουμε το νομοθετικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται ο θεσμός της διαμεσολάβησης σήμερα και τις σχετικές ρυθμίσεις προσαρμοστικότητας που έγιναν μέχρι σήμερα στην Ελλάδα. Ακολούθως, θα γίνει μια συνοπτική αναφορά των άλλων μεθόδων Εξωδικαστικής Επίλυσης Διαφορών (ADR (Alternative Dispute Resolution)). Έπειτα, θα εξεταστούν οι βασικές αρχές της διαμεσολάβησης, η προσφυγή σε αυτήν, και τα πεδία εφαρμογής του νέου αυτού θεσμού. Θα προβληθούν τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα της διαμεσολάβησης. Και επειδή ο διαμεσολαβητής επωμίζεται τον κεντρικό ρόλο του θεσμού αυτού, θα υπογραμμιστούν οι δεξιότητές του, τα τυπικά προσόντα, ο ρόλος και τα καθήκοντά του, καθώς επίσης και ποιος είναι προορισμός μια επιτυχημένης διαμεσολάβησης

Και τέλος θα ρίξουμε μια ματιά όσον αφορά το νομοθετικό πλαίσιο και την σημασία που έχει η διαμεσολάβηση στο εξωτερικό, και ιδιαίτερα στις εξής χώρες: στην ΙΤΑΛΙΑ, τις ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ, στην ΓΑΛΛΙΑ, στην ΓΕΡΜΑΝΙΑ, στην ΑΓΓΛΙΑ, στην ΙΣΠΑΝΙΑ, στην ΕΛΒΕΤΙΑ και στην ΟΛΛΑΝΔΙΑ.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναδεικνύει εμπειριστατώμενα την μεγάλη **σημασία** που έχει η διαμεσολάβηση γενικά, και ειδικότερα για τον ιδιωτικό τομέα. Η διαμεσολάβηση στον χώρο της δικαιοσύνης έρχεται να χαρίσει ταυτόχρονα τον **αποσυμφορησμό των δικαστηρίων**, τα **οικονομικά οφέλη στα συγκρουόμενα μέρη**, την **απαλλαγή τους από το στρεσογόνο τακτικό δικαστικό σύστημα** και να **αναδείξει ένα θαυμάσιο νομικό εργαλείο** με καθαρά ανθρώπινο χαρακτήρα, που προσφέρει μια τελική ειρηνική **φιλική και πολιτισμένη** συμφωνία συνύπαρξης επάξια της φύσης του ανθρώπου.

Θα επιβεβαιώσουμε για μια ακόμη φορά ότι η **διαδικαστική διαδρομή** της επιδεικνύει περίτρανα τον **κεντρικό ρόλο των αντιδικούντων μερών** που τους καθιστά τους πραγματικούς πρωταγωνιστές της διαμεσολάβησης και τους οδηγεί σε μόνιμες και δημιουργικές λύσεις. Θα αναφερθούμε στις βασικές αρχές της διαμεσολάβησης και τα προφίλ της κρισιμότητας που τις διέπουν, και από την ανάλυση μερικών από τα είδη διαμεσολάβησης που θα εξετάσουμε, θα γίνει εκ του σύνεγγυς η ανάδειξη της πρακτικής και ρεαλιστικής σημασίας που εσωκλείει μέσα της. Όπως η εφαρμογή της διαμεσολάβησης στα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, στην Οικογενειακή διαμεσολάβηση, στις εμπορικές υποθέσεις, καθώς επίσης η σημασία και θέση της, στις αστικές και μη υποθέσεις, όπου αποδεικνύεται εμφανώς ο αναντικατάστατος χαρακτήρας του θεσμού.

Από το γεγονός ότι ο διαμεσολαβητής **δεν εκδίδει απόφαση, αλλά τα μέρη**, ωθεί τα συγκρουόμενα μέρη **οικιοθελώς** στην προσφυγή στην διαμεσολάβηση και επί πλέον από την εχεμύθεια και απόλυτη εμπιστευτικότητά της αποδεικνύεται ότι διαμεσολάβηση είναι ένας καθαρός ειρηνοποιός θεσμός. Συμπερασματικά θα αποδείξουμε ότι η διαμεσολάβηση είναι η μοναδική ADR διαδικασία που **επιλύει αρμονικά και μόνιμα τις συγκρούσεις**.

Στο έκτο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε μερικά ενδεικτικά επιλεγμένα παραδείγματα διαμεσολάβησης του ιδιωτικού τομέα. Τα παραδείγματα για λόγους σκοπιμότητας θα παρουσιαστούν στην αυθεντική τους γραφή όπως έχουν δημοσιευθεί για να γίνει πιο κατανοητή η πραγματική τους έννοια. Στο τέλος κάθε παραδείγματος θα εξαχθούν συμπεράσματα για να επιβεβαιώσουν την τεράστια σημασία και χρησιμότητα που έχει ο νέος αυτός θεσμός στην προαγωγή μιας ειρηνικής και πολιτισμένης συνύπαρξης στην κοινωνία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

1.1 Εισαγωγή

« Η διαμεσολάβηση είναι μια διαδικασία και συνάμα **επικοινωνιακή** μέθοδος ειρηνικής επίλυσης διαφορών, η οποία ανήκει στο ευρύτερο πεδίο της ρητορικής που είναι τέχνη πειθούς. Η ρητορική αποτέλεσε το υπόβαθρο της **σύγχρονης μορφής Επικοινωνίας**, η οποία άντλησε τις τεχνικές από το συγκροτημένο εγχειρίδιο του Αριστοτέλη “Ρητορική”»(Τριαντάρη Σ, 2018)

Στην ενότητα αυτή της εργασίας, στοχεύουμε να καταστήσουμε πρώτα κατανοητή την βασική έννοια της επικοινωνίας, καθώς επίσης και την διαδικασία που την διέπει, και στην συνέχεια θα μελετήσουμε και θα αναπτύξουμε τις διάφορες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί από τους ειδικούς, όσο αφορά τις μορφές και τα είδη της, τα στοιχεία που αφορούν την επικοινωνία ως διαδικασία, τους βασικούς παράγοντες της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Στην συνέχεια θα προβάλλουμε τον βαθμό της αποτελεσματικότητάς της μεταξύ των μερών μιας ομάδας, τα είδη των προσεγγίσεων της επικοινωνίας, την σημασία, και την συμβολή της στα επικοινωνιακά και οργανωσιακά προβλήματα που προκαλεί, στην άτυπη επικοινωνία, τις διαχειριστικές δυσκολίες και εμπόδια που παρουσιάζει και λύνει η επικοινωνία. Παράλληλα, θα εστιάσουμε στην σημασία της μέσα στα διάφορα πλαίσια των χρόνο-χώρων όπου επιτελείται.

1.2 Ο ορισμός της επικοινωνίας

Η επικοινωνία ως πολυδιάστατη έννοια από την μία πλευρά και ως διαδικασία αλληλεπίδρασης των μερών μιας ομάδας, από την άλλη, έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένου ενδιαφέροντος και μελέτης από ένα πλήθος επιστημονικών κλάδων, όπως η Κοινωνιολογία, η Ψυχολογία, η Πληροφορική, η Σημειολογία η Διοίκηση Επιχειρήσεων, και άλλες. Τα μέλη της επιστημονικής κοινότητας, που ασχολήθηκαν με τους κλάδους αυτών των επιστημών, οδήγησαν σε πληθώρα ορισμών, ο καθένας από τους οποίους αποσκοπεί να περιγράψει το περιεχόμενο της ουσιαστικής έννοιας της σε περιορισμένο σε τόπο, χρόνο και περιβάλλον. Από την μελέτη της διαθέσιμης βιβλιογραφίας επί του θέματος, καθώς και τα πλέον πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα, διαπιστώνεται ότι, στις περισσότερες εκ των περιπτώσεων, δεν προτείνεται ένας και μοναδικός ορισμός της επικοινωνίας.

Ως επικοινωνία μπορούμε να ορίσουμε την διαδικασία που επιτρέπει την μετάδοση ενός πακέτου μηνυμάτων όπως σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα από το μέρος μιας ομάδας σε κάποιο άλλο». Σύμφωνα με τον Κέφφ, η έννοια της επικοινωνίας εκλαμβάνεται ως «μια κυκλική διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι προσπαθούν να κατανοήσουν τις ανάγκες, τις αντιλήψεις, τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων».

1.3 Ο ρόλος της επικοινωνίας

Δεν μπορεί κανείς να αγνοήσει τον ρόλο που διαδραματίζει σήμερα η επικοινωνία σχεδόν σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες και ειδικότερα στον χώρο του ιδιωτικού τομέα που αποτελεί και το αντικείμενο της παρούσας εργασίας. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην ανάγκη εξεύρεσης ολοένα και πιο προωθημένων μελετών και τακτικών για την ανάδειξη της μεγάλης βαρύτητας που κατέχει η επικοινωνία, μέσα στην κοινωνική συνύπαρξη.

Η καθιέρωση μίας ουσιαστικής αξιολογής επικοινωνιακής επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός υγιούς εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στην ίδια την ομάδα, και συμβάλει ταυτόχρονα σε σημαντικό βαθμό, στη διαχείριση και στην επιτυχή αντιμετώπιση των ενδεχόμενων συγκρούσεων μεταξύ των μελών της.

Η συμβολή της επικοινωνίας για την ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική, σχέσεις που πρέπει να βασίζονται στην υγιή αλληλεξάρτηση, στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στην κατανόηση. Επίσης, υποβοηθά και την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων, καθώς επίσης δεν υπάρχει αμφιβολία ότι μια συγκροτημένη επικοινωνία συνεισφέρει καθοριστικά στη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι οι συγκρούσεις, κατά πλειονότητα προκύπτουν και σχετίζονται, σχεδόν πάντα, με **επικοινωνιακά** προβλήματα. Ως εκ τούτου, η καλλιέργεια ενός αποτελεσματικού επικοινωνιακού περιβάλλοντος μέσα στις ομάδες ανθρώπων κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να διασαφηνιστούν οι προθέσεις αλλά και οι επιδιώξεις των μελών.(SpinaGiulio,2014)

Για τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα μιας ομάδας, πρέπει να αναδείξουμε το ρόλο της επικοινωνίας ως ένα παράγοντα ζωτικής σημασίας αλλά και ως ένα από τα σημαντικότερα μέσα πρόληψης, αντιμετώπισης, διαχείρισης, αλλά και μείωσης των συγκρούσεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας

1.4 Η επικοινωνία ως διαδικασία

Σε καθημερινή βάση η διαδικασία της επικοινωνίας, μας έγινε ένα φυσικό βίωμα, που έγκειται σε μία απαραίτητη και αναπόφευκτη συστηματική σειρά ενεργειών, σε όλες τις φάσεις της ζωής μας. Ο άνθρωπος καλείται να αλληλεπιδράσει με το περιβάλλον του και να ενταχθεί ακολούθως σε διάφορες ομάδες, αρχίζοντας από εκείνη της οικογένειάς του και κατόπιν σε εκείνες του σχολείου, των συλλόγων των εργασιακών του χώρων κλπ.

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας κρίνεται μείζονος σημασίας για την ομαλή και εποικοδομητική αλληλεπίδραση των ατόμων μίας ομάδας και κατ' επέκταση της κοινωνίας. (*Gunther Kress Limone P. (cur.)2011*)

Μια διαδικασία επικοινωνίας για να χαρακτηριστεί αποτελεσματική, οφείλει να εναρμονίζεται με συγκεκριμένες προϋποθέσεις και να εξυπηρετεί ορισμένους στόχους, όπως για παράδειγμα, να δημιουργεί το σωστό πλαίσιο πληροφόρησης και κατανόησης, αλλά και να διαμορφώνει ένα ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας, ομαδικότητας και δημιουργικότητας.

Μέσα από την διαδικασία της επικοινωνίας, κρίνεται αναγκαίο να ενθαρρύνεται η δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αλλά και κατανόησης μεταξύ όλων των συμμετεχόντων και παράλληλα να γεννάται η θέληση για περαιτέρω προσπάθεια και συνεργασία μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα ή τον οργανισμό (Σαλεσιώτης, 1999).

Η επικοινωνία δεν είναι μόνο για να ανταλλάξουμε πληροφορίες ή μηνύματα, αλλά η ίδια η διαδικασία που ακολουθεί, εξυπηρετεί και επιπρόσθετες ανάγκες, όπως είναι, η κάλυψη των καθημερινών αναγκών μας, η ανάπτυξη σχέσεων με τους γύρω μας, αλλά και η εύρεση του βέλτιστου τρόπου αντιμετώπισης των κοινωνικών, και όχι μόνο, υποχρεώσεών μας (Verderber, 1998).

Επειδή τα επικοινωνιακά προβλήματα που προκύπτουν μέσα στις ανθρώπινες δραστηριότητες διαδραματίζουν τον ίδιο σχεδόν ρόλο, όπως επίσης και η βασική έννοια της επικοινωνίας που δεν διαφοροποιείται ουσιαστικά από το περιβάλλον μέσα στο οποίο πραγματοποιείται, για τον λόγο αυτό δεν θα γίνεται εκάστοτε αναφορά σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, όπως είναι αυτό του ιδιωτικού τομέα που εξετάζουμε, και ο οποίος καλύπτει στην πλειονότητα των περιπτώσεων, αλλά θα γίνεται αναφορά για όλες τις περιπτώσεις στα προβλήματα που δημιουργούνται από την ίδια της επικοινωνία. Κατά την Καζάζη (1995) όταν δύο ή και περισσότερα άτομα επικοινωνούν, τότε διαμορφώνεται μεταξύ τους μία αμοιβαία σχέση, στα πλαίσια της οποίας το ένα άτομο επηρεάζει κατά

κανόνα το άλλο.

Η μεταφορική έννοια της επικοινωνίας ως διαδικασία λειτουργικότητας σε μια ομάδα, ενσαρκώνει τον ρόλο του συνδετικού ιστού, που συνενώνει δύο ή περισσότερα μέρη της ομάδας ενός συγκεκριμένου εργασιακού και μη περιβάλλοντος, για να εγκαταστήσει και να καθιερώσει μία αρμονική συνύπαρξη ή και να προκαλέσει κάποιας μορφής σύγκρουση.

Η ανομοιότητα σκέψεων και απόψεων προς κάθε τι που περιβάλλει τον άνθρωπο μέσα στην ομάδα που ζει και δρα, παράγει προβλήματα που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την επικοινωνία που αναπόφευκτα οδηγούν στην σύγκρουση. Έτσι οι άνθρωποι διαφοροποιούνται ως προς την αντίληψη κάποιων βασικών εννοιών όπως είναι αυτά του ρεαλισμού, της επιθυμίας, της ανάγκης της αλληλεγγύης, της αγάπης της ηθικής κλπ. Αυτές οι διαφορές υπόκεινται σε μελέτη και επεξεργασία δια μέσου της επικοινωνίας. Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει αυτή η διαπραγμάτευση ορίζει και την ποιότητα της σχέσης, όσο και την επιτυχία των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.

Η εμπλοκή της επικοινωνίας σε μια ομάδα ανθρώπων δημιουργεί προβλήματα και αυτά με την σειρά τους οδηγούν στην σύγκρουση. Από αυτήν την αλληλουχία μπορεί να καταλάβει κανείς το πόσο σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξει η επικοινωνία σε αυτήν την ίδια την συνύπαρξη του ανθρώπου.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003), ως επικοινωνία μπορούμε να ορίσουμε εκείνη την διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο ή μία ομάδα (ο επονομαζόμενος πομπός) μεταδίδει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες ή και συναισθήματα, καθώς ακόμη και ενέργεια, σε ένα άλλο άτομο ή σε μία ομάδα (η οποία αποτελεί τον δέκτη) με βασικότερο σκοπό της να τον επηρεάσει και να προκαλέσει αλλαγές στην κατάσταση ή στην συμπεριφορά του.

Επιπροσθέτως ως διαδικασία, συμβάλλει στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μιας ομάδας, προάγοντας τη συνεργασία, και κατ' επέκταση, την αποδοτική λειτουργία ολόκληρης της ομάδας, ενώ ταυτόχρονα, διαμορφώνει και εδραιώνει την ταυτότητά της, επιτυγχάνοντας έτσι τους γενικούς στόχους που θέτει κάθε φορά η ομάδα. Πρέπει να έχουμε υπόψη μας, ότι η επικοινωνία, έχει ως βασικό φυσικό στοιχείο ύπαρξης, την **σκοπιμότητα** και ακολουθεί μία συγκεκριμένη πορεία ο δε **σκοπός εκφράζει την μορφή του μηνύματος** από την μία προς την άλλη πλευρά.

Είναι γνωστό γενικά ότι η κάθε **μορφή και έκφραση** ενός μηνύματος είναι δυνατόν να σημαίνει και κάτι το διαφορετικό, ανάλογα με την εκάστοτε συγκυρία μέσα στην οποίαν αυτή εντάσσεται, ενώ παράλληλα η σημασία της διέπεται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι, π.χ. το κοινωνικό περιβάλλον, μέσα στα πλαίσια του οποίου διεξάγεται η

συζήτηση ανάμεσα στον πομπό και στον δέκτη, καθώς και τα ποιά είναι τα άτομα που επικοινωνούν

1.5 Το πλαίσιο της επικοινωνίας

Ένα βασικό στοιχείο της επικοινωνίας είναι το **πλαίσιο** μέσα στο οποίο αυτή διεξάγεται. Οι Δημητριάδης & Μιχιώτης (2007) με τον όρο πλαίσιο ορίζουν το χωρικό και το χρονικό «**περίγραμμα**» μέσα στο οποίο διεξάγεται η επικοινωνία, καθώς επίσης και την γενικότερη κατάσταση, δηλαδή τις **επικρατούσες συνθήκες και το κλίμα**, του περιβάλλοντος. Συγχρόνως, σύμφωνα με τους ίδιους επιστήμονες, με την έννοια του πλαισίου, σκιαγραφείται η παρουσία ή μη και άλλων προσώπων στην επικοινωνία (των λεγόμενων τρίτων προσώπων), όπως και τα γεγονότα που έχουν προηγηθεί ανάμεσα στους επικοινωνούντες. Η παρουσία τρίτων και τα ίδια τα γεγονότα, δύνανται να επηρεάσουν ή ακόμα και να καθορίσουν, την σχέση που έχει διαμορφωθεί ανάμεσά τους, προτού καν ξεκινήσει η επικοινωνία.

1.6 Η διαστάσεις του πλαισίου

Με βάση την παραπάνω ανάλυση, μπορούμε να συμπεραίνουμε ότι, η επικοινωνία εσωκλείει μέσα της μια πολυδιάστατη δυναμική, το δε περιεχόμενο της εξελίσσεται μέσα στο «**περίγραμμα του πλαισίου**» που αποτελείται από τις παρακάτω διαστάσεις:

- ✓ **Η πρώτη διάσταση** ενσωματώνει το φυσικό υπόβαθρο της ομάδας που περιλαμβάνει: Την τοποθεσία, τον χρόνο, τις καιρικές συνθήκες, την χρονική στιγμή, τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν στην διαδικασία, καθώς και άλλους παράγοντες.
- ✓ **Η δεύτερη διάσταση αφορά τα ιστορικά γεγονότα που έχουν προηγηθεί από την διαδικασία της επικοινωνίας, αλλά και το συμπέρασμα που αποκομίζουμε από αυτά.**
- ✓ **Η τρίτη διάσταση αφορά το μορφωτικό πολιτισμικό επίπεδο, καθώς και τις αξίες, τα πιστεύω, τα σύμβολα και τις συμπεριφορές που μοιράζεται μία σχετικά συμπαγής και μεγάλη ομάδα ανθρώπων.**

Όλα αυτά δύνανται να δημιουργήσουν **πρότυπα επικοινωνίας**, τα οποία ενδέχεται να ποικίλουν ανάλογα με την εθνότητα, την γεωγραφική περιοχή και άλλους παράγοντες (Δημητριάδης & Μιχιώτης, 2007).

Η ικανότητα των μελών μέσα σε μία οποιαδήποτε ομάδα, να επικοινωνούν με αποτελεσματικό τρόπο αποτελεί μία απαραίτητη συνθήκη και προϋπόθεση για την ομαλή αλλά και για την εύρυθμη λειτουργία της, στην αντίθετη περίπτωση αναδύουν επικοινωνιακά προβλήματα και ανοίγουν οι δρόμοι της σύγκρουσης. Είναι βασικό να καταλάβουμε ότι η επικοινωνία μέσα σε μία ομάδα δεν αποτελεί μόνο μία απλή μεταβίβαση μηνυμάτων, αλλά είναι κάτι πολύ πιο σύνθετο, αφού ουσιαστικά είναι μία συστηματική σειρά ενεργειών επαφής αλλά και αλληλεπίδρασης μεταξύ των εκ φύσεως διαφορετικών μελών, κατά την οποία κρίνονται αναγκαία η αλληλοκατανόηση και ο αλληλοσεβασμός.

Ο Σταμάτης (2005) αναφέρει χαρακτηριστικά πως η επικοινωνία αποτελεί την θεμελιώδη εκείνη προϋπόθεση για να καταστεί δυνατή η κοινωνική συμβίωση, καθώς και η ανάπτυξη του ανθρώπου και της κοινωνίας σε όλους τους τομείς, τόσο σε πολιτισμικό όσο και σε τεχνολογικό επίπεδο.

1.7 Τα βασικά στοιχεία της επικοινωνίας

Τα βασικά στοιχεία της επικοινωνίας είναι:

α) Το **Περιεχόμενο της επικοινωνίας**, δηλαδή ο γραπτός και προφορικός λόγος που είναι τα πιο μετρήσιμα, τα πιο ορατά και αντικειμενικά στοιχεία της επικοινωνίας (που αφορά στο τι λέγεται, πού λέγεται, σε ποια στιγμή και πως λέγεται) και

β) Η **Σχέση ανάμεσα στον πομπό και το δέκτη**, δηλαδή ανάμεσα στα δύο ή περισσότερα άτομα που είναι ο τρόπος που εκφράζουμε τη διάθεσή μας και τη συνολικότερη στάση μας, χωρίς τη χρήση λέξεων.

Το περιεχόμενο και η σχέση είναι στενά συνδεδεμένα και ορίζουν ταυτόχρονα αφενός την διαδικασία της επικοινωνίας και αφετέρου επιδεικνύουν το πώς αντιλαμβάνεται η κάθε πλευρά την επικοινωνία. Έτσι λοιπόν στην επικοινωνία, τη μέγιστη σημασία δεν έχει μόνο το τι λέμε ακριβώς, αλλά, επίσης, το πώς το λέμε και μέσα σε ποια ατμόσφαιρα σχέσης λέγεται. (*Erik Balzaretta Benedetta Gargiulo, 2009*)

Στην επικοινωνία, λοιπόν, αυτό που μεταφέρεται είναι ένας συνδυασμός **λεκτικού** και **μη-λεκτικού** μηνύματος, το οποίο, πολλές φορές, διαφέρει από την πρόθεσή μας. Μπορεί να μην έχουμε πλήρη συνείδηση του συνολικού μηνύματος που εκπέμπουμε και αυτό κάνει την επικοινωνία πολύπλοκη. Ο δέκτης μπορεί να λάβει ένα διαφορετικό μήνυμα από αυτό που ήθελε να στείλει ο πομπός!

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η επικοινωνία περιλαμβάνει τρία στοιχεία: τον **πομπό**, το **δέκτη** και το **μήνυμα**. Το μήνυμα που στέλνουμε αποτελείται από εκούσια και

ακούσια σινιάλα. Εκούσια είναι τα μηνύματα που εκπέμπουμε με τη θέλησή μας, ακούσια αυτά που εκπέμπουμε χωρίς τη θέλησή μας. Τα ακούσια μηνύματα είναι συνήθως τόνος φωνής, στάση σώματος, έκφραση προσώπου κ.λπ.

Στην περίπτωση κατά την οποία ο αποδέκτης του μηνύματος θα κατορθώσει να το αποκωδικοποιήσει με ορθό τρόπο, τότε θα έχει κατανοήσει τις προθέσεις του πομπού και η επικοινωνία θα έχει αποδειχθεί επιτυχής και αποτελεσματική. Με τη σειρά του ο δέκτης θα είναι σε θέση να στείλει τα δικά του μηνύματα στον πομπό, μέσω της διαδικασίας της επανατροφοδότησης, κατά την οποία η κίνηση της πληροφορίας καθίσταται αμφίδρομη αλλά και αποκτά ουσία και νόημα (Λεοντίου, 1990).

Μερικές από τις αλλαγές που μπορούν να εμφανιστούν στον δέκτη, μετά από την επικοινωνία του με τον πομπό, είναι η εμφάνιση εντυπώσεων, αλλά και συναισθημάτων, καθώς επίσης και η αλλαγή στην συμπεριφορά του, η οποία θα μπορούσε να συνοδευτεί και από συγκεκριμένες πράξεις (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

1.8 Οι ικανότητες διαχείρισης της επικοινωνίας

Η συνθετική μορφή της διαδικασίας της επικοινωνίας καθορίζει ότι, για να αποκατασταθούν αποτελεσματικές και δημιουργικές **επικοινωνιακές σχέσεις**, χρειάζονται **αυξημένες ικανότητες διαχείρισης της επικοινωνίας** (σύμφωνα με τον Δημητριάδη & Μιχιώτη, 2007) που έχουν σχέση με:

- **Την εδραίωση της αυτοεκτίμησης, μεταξύ πομπού και δέκτη**
- **Την αλληλοαποδοχή μεταξύ των επικοινωνούντων,**
- **Την αβίαστη έκφραση των συναισθημάτων,**
- **Την εξοικείωση των επικοινωνούντων με την γλώσσα του σώματος**
- **Την ενεργητική ανταλλαγή των μηνυμάτων,**
- **Την απαίτηση, τόσο από πλευράς του πομπού όσο και του δέκτη, να έχουν στην διάθεσή τους τις απαραίτητες διευκρινίσεις του περιεχομένου των μηνυμάτων που δέχονται,**
- **Την εναλλασσόμενη εκπομπή μηνυμάτων υπό την μορφή ανατροφοδότησης.**

Η επικοινωνία είναι μία αμφίδρομη διαδικασία ανταλλαγής και μεταβίβασης απόψεων, σκέψεων και πληροφοριών αλλά και δραστηριοτήτων με σκοπό να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τις σκέψεις, τις θέσεις και τη συμπεριφορά των ατόμων.

1.9 Ο βαθμός αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας

Ο βαθμός αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας εξαρτάται από:

- α) Την δεξιότητα των μελών για επικοινωνία,
- β) Το επαρκές γνωσιολογικό επίπεδο τους
- γ) Την βούληση τους για την καθιέρωση της.

Μέσω αυτής δημιουργείται μια αμοιβαία σχέση που οδηγεί στην αμοιβαία κατανόηση, εμπιστοσύνη και στον σεβασμό μεταξύ των μελών της. Ας μην ξεχνάμε ότι, η επικοινωνία συνδέεται άρρηκτα με τις ανθρώπινες σχέσεις και αποτελεί το θεμελιώδη λίθο των διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας και κατ'επέκταση ενός κοινωνικού συνόλου (*Harvard Business Review*, 2002).

Για να επαυξήσουμε την σπουδαιότητα που μας παρέχει η επικοινωνία πρέπει στο σημείο αυτό να επισημάνουμε στο ότι ο Σταμάτης (2005) αναφέρει χαρακτηριστικά για την επικοινωνία με την ευρύτερη έννοια της, ότι αποτελεί την **θεμελιώδη εκείνη προϋπόθεση για να καταστεί δυνατή η κοινωνική συμβίωση, καθώς και η ανάπτυξη του ανθρώπου και της κοινωνίας σε όλους τους τομείς, τόσο σε πολιτισμικό όσο και σε τεχνολογικό επίπεδο.**

1.10 Προσεγγίσεις της επικοινωνίας

Οι επιστήμονες, οι οποίοι ασχολήθηκαν επιμελώς με τον τομέα της επικοινωνίας, κατέληξαν ο καθένας στην δική του θεωρία και πρότειναν συγκεκριμένες προσεγγίσεις αναφορικά με το υπό μελέτη ζήτημα, οι οποίες συνοπτικά είναι:

- Η κυβερνητική προσέγγιση της επικοινωνίας.
- Η ανθρωπολογική και πολιτισμική προσέγγιση της επικοινωνίας.
- Η ψυχολογική προσέγγιση της επικοινωνίας.
- Η κοινωνιολογική και κοινωνιοψυχολογική προσέγγιση
- Η γλωσσολογική-πραγματολογική προσέγγιση
- Η νευροεπιστημολογική προσέγγιση
- Η ολιστική προσέγγιση

1.11 Μορφές επικοινωνίας

Σύμφωνα με τον Σαϊτή (1994), υπό τον όρο «μέσο επικοινωνίας» μπορούμε να

ορίσουμε οποιοδήποτε φορέα μεταβίβασης μίας πληροφορίας και γενικά ενός μηνύματος από τον πομπό στον δέκτη. Οι φορείς μεταβίβασης των πληροφοριών είναι απεριόριστοι και μερικοί από αυτούς βρίσκονται στον προφορικό και στον γραπτό λόγο, στις χειρονομίες, στις νέες τεχνολογίες, καθώς και σε πολλούς άλλους. Ανάλογα με το μέσο που χρησιμοποιείται κάθε φορά για την μεταβίβαση ενός μηνύματος, η επικοινωνία δύναται να διακριθεί σε δύο κύρια είδη, ή αλλιώς σε δύο μορφές:

- ✓ **Λεκτική επικοινωνία**
- ✓ **Μη λεκτική επικοινωνία.**

Με τον όρο «**λεκτική επικοινωνία**», μπορούμε να ορίσουμε οποιαδήποτε προσπάθεια που πραγματοποιείται, προκειμένου να επικοινωνήσουν δύο ή και περισσότερα άτομα μέσω της χρήσης λεκτικών συμβόλων, δηλαδή λέξεων και εκφράσεων, είτε αυτό πραγματοποιείται με τον προφορικό λόγο (**ομιλία**) είτε με τον γραπτό λόγο (**γραφή**).

Αντιθέτως, στην «**μη λεκτική επικοινωνία**», η μεταβίβαση των μηνυμάτων μεταξύ των ατόμων που επικοινωνούν πραγματοποιείται μέσω μη λεκτικών πληροφοριών. Η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας περιέχει **ερεθίσματα**, όπως είναι π.χ. η **έκφραση του προσώπου** και το **βλέμμα**, οι **χειρονομίες**, η **στάση του σώματος**, τα **νοήματα** και άλλα (Πολεμικός & Κοντάκος, 2002).

Γενικά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι, η μη λεκτική επικοινωνία συμπληρώνεται από την λεκτική επικοινωνία και αυτό συμβαίνει διότι, κατά την διάρκεια της επικοινωνίας, τα μη λεκτικά ερεθίσματα είναι σαφώς περισσότερα σε αριθμό (Σταμάτης, 2005).

Για να καταλάβουμε λοιπόν, τι γίνεται μέσα σε μια σύγκρουση, χρειάζεται να μπορούμε να καταλάβουμε τι γίνεται με την επικοινωνία ανάμεσα στους ανθρώπους. Μέσα από την επικοινωνία, που μπορεί να είναι λεκτική και μη-λεκτική, τα άτομα αντιλαμβάνονται τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους. Όπως επίσης, μέσω της επικοινωνίας, μια σύγκρουση μπορεί να κλιμακωθεί ή να αποκλιμακωθεί και να λυθεί.

Πέρα από τον προφορικό και τον γραπτό λόγο, που απαρτίζουν όπως είπαμε την λεκτική επικοινωνία, διάφορα μηνύματα μπορούν να μεταδοθούν και **μη λεκτικά** ταυτόχρονα με τη χρήση ενδείξεων, τα οποία παράγονται και εκπέμπονται από τα μέρη του σώματος αυθορμήτως και μη και λειτουργούν ως διάλογοι επικοινωνίας.

Οι Πολεμικός & Κοντάκος (2000) επισημαίνουν ότι, υπό τον όρο της μη λεκτικής επικοινωνίας, εννοούμε οποιοδήποτε αισθητήριο όργανο, μέσω του οποίου οι εμπλεκόμενοι σε μία αλληλεπίδραση μπορούν να αντιληφθούν τα **μεμονωμένα στοιχεία** που απαρτίζουν την μη λεκτική επικοινωνία. «Ουσιαστικά, τα στοιχεία που απαρτίζουν την μη λεκτική επικοινωνία αφορούν την γλώσσα του σώματος, δηλαδή εκείνου του κώδικα επικοινωνίας που περιέχει νεύματα και διάφορα κινητικά σήματα, που σκοπό έχουν να μετα-

δώσουν τις πληροφορίες του πομπού, αλλά και να επηρεάσουν την συμπεριφορά του ανθρώπου που βρίσκεται απέναντί του» (Αναγνωστοπούλου, 2005).

Η λεκτική επικοινωνία αποτελεί ουσιαστικά την βάση πάνω στην οποία οικοδομούνται οι διαπροσωπικές σχέσεις, που διαμορφώνονται αποκλειστικά σε ειδικούς χώρους όπως στο χώρο του σχολείου. Εξάλλου, δεν μπορεί κανείς να παραβλέψει το γεγονός ότι ο λόγος, είτε προφορικός είτε γραπτός, αποτελεί ίσως το ισχυρότερο και μοναδικό εργαλείο αλληλεπίδρασης, γενικά σε όλα τα περιβάλλοντα όπου διεξάγονται οι διάφορες μορφές επικοινωνίας και ειδικότερα μέσα στους εκπαιδευτικούς χώρους.

Οι Coupe O’Kane & Goldbart (1998) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι η ουσία και το νόημα ενός μηνύματος μεταφέρεται σε ποσοστό 10% λεκτικά, έναντι του υπόλοιπου 90% που μεταδίδεται με: τον τρόπο ομιλίας (40%) και μέσω της γλώσσας του σώματος (50%). Από αυτήν την διαπίστωση κατανοούμε την σημασία που κατέχει η μη λεκτική επικοινωνία ως μορφή επικοινωνίας, αφού δεν είναι λίγοι εκείνοι που πιστεύουν ότι η προσωπικότητα ενός ατόμου είναι δυνατόν να εκφραστεί μέσω της ίδιας της φυσιγνωμίας του (Θρασυβούλου, 1985).

Υποστηρίζεται η άποψη ότι, η μη λεκτική επικοινωνία και συμπεριφορά είναι μείζονος σημασίας και πολλές φορές, μπορεί να μας δώσει περισσότερες πληροφορίες για τον πομπό από ότι η λεκτική συμπεριφορά, επειδή μέσω της πρώτης προσφέρεται η δυνατότητα να εμφανιστούν στάσεις, αλλά και συναισθήματα του πομπού, τα οποία είτε είναι κρυμμένα είτε γίνεται προσπάθεια να αποκρυφτούν (Πολεμικός & Κοντάκος, 2002).

Ωστόσο, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι η μη-λεκτική επικοινωνία μας παρέχει τα εξής χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα: (Δημητριάδης & Μιχιώτης, 2007)

- ✓ **παρουσιάζει μεγαλύτερη ασάφεια σε σχέση με την λεκτική επικοινωνία,**
- ✓ **είναι συνεχής, συγκριτικά με τις διακοπές που δύναται να παρουσιάσει η ροή του προφορικού λόγου,**
- ✓ **είναι πολλαπλών διόδων,** διότι οι μη-λεκτικές πληροφορίες δύνανται να καταστούν αντιληπτές μέσω των αισθήσεών μας, δηλαδή να γίνουν ορατές να ακουστούν, να τις νιώσουμε με την αφή, να τις μυρίσουμε ή να τις γευθούμε,
- ✓ **προσφέρει στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό την δυνατότητα στον πομπό να εκφράσει και να εξωτερικεύσει τις συναισθηματικές του καταστάσεις και τέλος,**
- ✓ **τα μηνύματα της μη-λεκτικής επικοινωνίας διακρίνονται από το χαρακτηριστικό γνώρισμα ότι, έχουν καθοριστεί πολιτισμικά και συνδέονται με άμεσο τρόπο με την κουλτούρα της εκάστοτε κοινωνίας.**

1.12 Εμπόδια στην επικοινωνία

Το βασικό πρόβλημα στην επικοινωνία είναι ότι το νόημα του μηνύματος που λαμβάνει ένα μέλος μιας ομάδας μπορεί να μην είναι εκείνο που μεταβιβάζεται. Ο πομπός και ο δέκτης του μηνύματος, είναι διαφορετικά πρόσωπα. Μια πληθώρα ανεξέλεγκτων παραγόντων μπορούν να εξελιχθούν και να παραποιήσουν τα μηνύματα που μεταβιβάζονται μεταξύ των μελών που επικοινωνούν. Οι ανάγκες και εμπειρίες των ανθρώπων τείνουν να χρωματίζουν και να αλλοιώνουν αυτά που βλέπουν και ακούν. Μηνύματα που δεν είναι επιθυμητά συνήθως απωθούνται, και άλλα μεγαλοποιούνται, ή δημιουργούνται από το τίποτα ή διαστρεβλώνονται από την πρωτογενή τους πραγματικότητα.

Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη οργανισμών ή επιχειρήσεων, κατά μέσο όρο, «δαπανούν» πάνω από το **70%** του χρόνου τους για επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

Έτσι λοιπόν σε μία ομάδα μπορούν να παρουσιαστούν πολλά προβλήματα όπως είναι οι απρόσμενες γενικές δυσλειτουργίες, η έλλειψη συντονισμού, οι κακές αποφάσεις, η έλλειψη παρακίνησης, η δημιουργία παρεξηγήσεων, η ύπαρξη αδύναμων ανθρώπινων σχέσεων, προβλήματα που έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα γεγονός που διαπιστώθηκε από εμπειρικές έρευνες.

Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι ένα μήνυμα συμπαγές (100%) που στέλνεται από τον υπεύθυνο της εταιρείας, ή του οργανισμού ή της ομάδας, φθάνει μόνο το 20% του νοήματος του στο τελευταίο ιεραρχικό αποδέκτη. Το υπόλοιπο 80% αλλοιώνεται ή διαστρεβλώνεται στα ενδιάμεσα μεταδοτικά στάδια μεταξύ των μελών.

Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας από τη μια και τα προβλήματα που δημιουργούνται εξαιτίας της, από την άλλη, καθιστούν αναγκαία μιας σημαντικής προσπάθειας από πλευράς των υπευθύνων της επικοινωνίας της ομάδας, για να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, ώστε να επικοινωνούν αποτελεσματικά στα πλαίσια της καθημερινής τους λειτουργίας και να βελτιώνουν έτσι τη συνολική τους αποτελεσματικότητα (IreneoPicciau,2017)

Από την καθημερινή μας εμπειρία πρέπει να έχουμε διαπιστώσει ότι δεν είναι πάντα εφικτό να επικοινωνήσουμε με αποτελεσματικό και επιθυμητό τρόπο με τα άτομα που μας περιβάλλουν στην καθημερινή μας ζωή. Είναι αρκετό να ειπωθεί μια λέξη ή φράση σε λάθος τόπο και χρόνο για να φουντώσει μια θύελλα συγκρούσεων, αρχής γενομένης μέσα στην ίδια την οικογένειά μας, στον χώρο εργασίας, ανάμεσα στους συγγενείς,

στους γνωστούς, και στους φίλους κλπ.

Υπάρχει αυξημένη πιθανότητα να προκύψουν διάφορα προβλήματα κατά την διάρκεια της επικοινωνίας, που να προέρχονται από πολυδιάστατες αιτίες οι οποίες μπορούν να την επιβραδύνουν και να την δυσκολέψουν σε μεγάλο βαθμό, ή και ακόμα να την αναστείλουν ολοκληρωτικά, όπως είναι οι φυσιολογικές συνθήκες π.χ. η υπερβολικά χαμηλή ή υψηλή θερμοκρασία που σίγουρα επηρεάζουν αρνητικά τόσο την αποστολή όσο και την λήψη των μηνυμάτων, και κατ' επέκταση την ίδια την επικοινωνία.

Ο Κουτούζης (1999) καθιστά σαφές ότι οι διαφορές μεταξύ των ατόμων που επικοινωνούν, σε ότι αφορά τις κοινωνικές τους αξίες, την οπτική γωνία που διαθέτουν, καθώς επίσης και τα πιστεύω τους αποτελούν βασικούς παράγοντες που ουσιαστικά διαμορφώνουν το τι είναι ψυχολογικά διατεθειμένοι να ακούσουν ή να ενστερνιστούν. Όλα τα παραπάνω σκιαγραφούν τα προσωπικά προβλήματα που δύνανται να παρεμβληθούν ως τροχοπέδη κατά την διάρκεια της επικοινωνίας και να δυσχεραίνουν ή και να μπλοκάρουν την λειτουργία της.

Σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξει και το ενδεχόμενο της ύπαρξης προβλημάτων που προκύπτουν από την ερμηνεία της έννοιας του μηνύματος κατά την διάρκεια της επικοινωνίας, δηλαδή των εμποδίων που προκύπτουν μέσα από τη χρήση συμβόλων και άλλων στοιχείων, πάνω στα οποία θεμελιώνεται και βασίζεται ή διαδικασία της επικοινωνίας.

Ο παραπάνω τύπος προβλημάτων προκύπτουν από την δυσκολία που παρουσιάζουν τα σύμβολα, καθώς και στην ποικιλία των εννοιών που αναπαριστούν. Αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής αλλά και κατάλληλου φιλτραρίσματος από τα άτομα που επικοινωνούν, ώστε να εξαχθεί το σωστό μήνυμα. Άλλα προβλήματα που πιθανόν να παρουσιαστούν είναι αυτά που αφορούν την ομάδα, κατά την διάρκεια της επικοινωνίας, Τα συγκεκριμένα προβλήματα επικοινωνίας αφορούν, κατά κύριο λόγο, τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων θέσεων ή βαθμών εξουσίας, ή λόγω των τάσεων που έχουν τα μέλη του ομάδας για ανταγωνισμό (Φαναριώτης, 1995).

1.13 Οργανωσιακά προβλήματα της επικοινωνίας

Τα κυριότερα **προβλήματα που αφορούν την επικοινωνιακή οργάνωση της ομάδας**, μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- **Ελλιπής επικοινωνιακή πολιτική.**
- **Υπερφόρτωση πληροφοριών.**
- **Αυξημένος βαθμός πολυπλοκότητας των μηνυμάτων.**

- **Ελλιπής εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού.**
- **Έλλειψη δημοκρατικότητας του πλαισίου επικοινωνίας.**
- **Περιορισμός στις διαθέσιμες επικοινωνιακές δομές.**
- **Λανθασμένη ή μη αποτελεσματική επιλογή του μέσου επικοινωνίας.**
- **Ανηθικότητα ή και παρανομία κατά την διάρκεια της επικοινωνίας.**

Στο σημείο αυτό μπορούμε να αναφέρουμε ότι τα κυριότερα προσωπικά προβλήματα ή και εμπόδια, τα οποία εξ ορισμού οφείλονται στους επικοινωνούντες (στον πομπό, τον αποδέκτη, καθώς και ενδιάμεσους σταθμούς) μπορούν να εμφανιστούν σε οποιοδήποτε στάδιο της επικοινωνίας, όπως αυτά που ακολουθούν, από την αποστολή έως και την άφιξη του μηνύματος στον δέκτη,: (Αρπατζάνης, 2003)

1.14 Τα εμπόδια των επικοινωνούντων

- **Η διαφορετικότητα που υπάρχει στις αντιλήψεις.**
- **Το λανθασμένο φιλτράρισμα των μηνυμάτων και των πληροφοριών.**
- **Διάφορα γλωσσικά προβλήματα ή και ιδιώματα .**
- **Έλλειψη προσοχής.**
- **Διαφορετικές συγκινησιακές και συναισθηματικές καταστάσεις**
- **Διαφορές πολιτισμικής φύσεως.**
- **Ασυνέπεια σε διάφορες μορφές της μη λεκτικής επικοινωνίας.**

Με βάση τα όσα αναφέραμε παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η επίτευξη δημιουργικών επικοινωνιακών σχέσεων πιθανόν να παρεμποδιστεί, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, εξαιτίας συγκεκριμένων σημαντικών στοιχείων, τα οποία σχετίζονται συνήθως με τον τρόπο με τον οποίο ο δέκτης αντιλαμβάνεται τον πομπό. (Πτυχιακή εργασία της Ταρτάνης Φεβρωνίας 2008)

1.15 Άτυπη επικοινωνία

1. Παράλληλα με την τυπική επικοινωνία, δηλαδή εκείνη που η τυπική οργάνωση αναγνωρίζει και νομιμοποιεί, υπάρχει και η **άτυπη**. Η επικοινωνία δηλαδή που δεν καθορίζεται από κανονισμούς, η οποία, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη. Πρόκειται για τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης έξω από τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται. Για παράδειγμα, οι φήμες, ή και τα fake news που συνήθως διαδίδονται δεν είναι παρά μια μορ-

φή άτυπης επικοινωνίας. Αυτό το φαινόμενο θεωρήθηκε και θεωρείται ακόμη από πολλούς σαν αρνητικό για την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Νάνσυ Παπαλεξανδρή , Δημήτρης Μπουραντάς , Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2003

1.16 Κύρια επιχειρήματα για τον αρνητικό ρόλο της επικοινωνίας

Τα κύρια επιχειρήματα για τον αρνητικό ρόλο της επικοινωνίας είναι ότι:

α) Διαδίδονται πληροφορίες ανακριβείς ή μερικώς ανακριβείς, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζουν τα μέλη και να παρεμποδίζουν την αποτελεσματική καθοδήγηση και τον έλεγχο,

β) Εμποδίζουν και διαστρεβλώνουν τα μηνύματα της τυπικής (επίσημης) επικοινωνίας.

Από έρευνα που έχει διεξαχθεί προκύπτει ότι το 80% των περιπτώσεων, οι πληροφορίες που μεταβιβάζονται με την άτυπη επικοινωνία, μπορεί να μην είναι πλήρεις όμως είναι ακριβείς. Τα επιχειρήματα που αναπτύσσονται υπέρ της άτυπης επικοινωνίας είναι ότι έχει πολύ μικρότερο κόστος, είναι ταχύτερη από την τυπική και η κατανόηση των μηνυμάτων πολλές φορές πιο σωστή.

Στην πραγματικότητα η **άτυπη επικοινωνία καλύπτει τα κενά**, είναι συμπληρωματική της τυπικής. Όσο πιο περιορισμένη ή μη αποτελεσματική είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Οι αρμόδιοι της διαχείρισης της επικοινωνίας πρέπει να αποδεχθούν την ύπαρξή της και ακολούθως να κατανοήσουν αυτό τον ρόλο της άτυπης επικοινωνίας, να την αντιλαμβάνονται και να την χειρίζονται ρεαλιστικά και προς όφελος της οργάνωσης και όχι αρνητικά.

1.17 Διαχειριστικά προβλήματα επικοινωνίας

Τα διαχειριστικά προβλήματα της επικοινωνίας μπορούν να προέρχονται από τέσσερις βασικές αιτίες:

- 1. Οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας**
- 2. Δεν γνωρίζουν τι να μεταδώσουν**

3. Δεν γνωρίζουν πώς να το μεταδώσουν

4. Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα και μέθοδοι για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους

Τα προβλήματα αυτά είναι σημαντικά καθότι η ανεπάρκεια σε οποιαδήποτε πλαίσιο μπορεί να προκαλέσει αποτυχίες επικοινωνίας που δεν είναι καθόλου εύκολο να θεραπευθούν. Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά, είναι ανάγκη να διαμορφωθεί μια στρατηγική επικοινωνίας η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη των συστημάτων επικοινωνίας και την οργάνωση ενός συνεχούς προγράμματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας. Η στρατηγική, τα προγράμματα και τα συστήματα επικοινωνίας θα πρέπει, όμως, να θεμελιώνονται στην κατανόηση των εμποδίων και των αιτιών που υπάρχουν στην επικοινωνία. (Για την αποτελεσματική επικοινωνία , Harvard business review, Εκδόσεις Κλειδάριθμος , 2002)

1.18 Άλλα εμπόδια στην επικοινωνία

Τα εμπόδια στην επικοινωνία είναι πολλά και σημαντικά. Δεν αποτελεί έκπληξη η σταθερά επαναλαμβανόμενη άποψη, σε όλους τους οργανισμούς, ότι η επικοινωνία είναι κακή. Αντιθέτως, είναι αξιοθαύμαστο να διαπιστώνεται ότι ένα μήνυμα μεταδόθηκε χωρίς να υποστεί διαστρεβλώσεις. Πιο κάτω αναφέρονται μερικά από τα κυριότερα εμπόδια (*Marcello Morelli Stefania Parisotto, 2007*).

Οι ομάδες, οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις και άλλα οργανωμένα ανθρώπινα σύνολα, λειτουργούν μέσα από τη συλλογική αλληλεπίδραση των μερών κάθε υποσυνόλου. Ωστόσο, κάθε άτομο ξεχωριστά είναι ικανό να αναλάβει ανεξάρτητη δράση που μπορεί να μην είναι σύμφωνη με την πολιτική ή τις οδηγίες ή τους κανόνες της ομάδας στην οποία ανήκει ή μπορεί να μην ενημερώσει ορθά, τα άτομα που πρέπει να γνωρίζουν σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα. Αυτή η συμπεριφορά του ατόμου μέσα στον ομάδα του δημιουργεί ένα από τα βασικότερα επικοινωνιακά προβλήματα που δεν συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και ανοίγει τον δρόμο της σύγκρουσης.

1.19 Τελικά τι ακούμε σε μια επικοινωνία

Εκείνο που ακούμε όταν κάποιος μας μιλά, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις δικές μας εμπειρίες και γνώσεις. Αντί να ακούμε αυτό που πραγματικά μας λέει ο άλλος, συχνά ακούμε εκείνο που μας λέει το μυαλό μας. Όλοι έχουμε την τάση να κουβαλούμε προκα-

ταλήψεις, ως προς το τι εννοούν οι άλλοι. Όταν ακούμε κάτι νέο για μας, έχουμε την τάση να το ταυτίζουμε με κάτι παρόμοιο που έχουμε γνωρίσει κατά το παρελθόν. Στους ανθρώπους αρέσει να μπορούν να προβλέπουν τα γεγονότα και να τα εκλογικεύουν. Όταν οι άνθρωποι παίρνουν μια πληροφορία που είναι σύμφωνη με τις πεποιθήσεις τους την αποδέχονται σα βásiμη, ζητούν να μάθουν περισσότερα και θυμούνται ακριβώς όσα ακούν.

1.20 Αγνόηση πληροφοριών με όσα ήδη είναι γνωστά

Έχουμε την τάση να αγνοούμε ή να απορρίπτουμε τις πληροφορίες που συγκρούονται με τις πεποιθήσεις μας. Και αν δεν μπορούμε να τις απορρίψουμε κάποιος τρόπος θα βρεθεί να τις διαστρεβλώσουμε και να διαμορφώσουμε το νόημά τους έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις προκαταλήψεις μας. Η επικοινωνία συχνά αποτυγχάνει όταν έρχεται σε αντίθεση με άλλες πληροφορίες που ο δέκτης διαθέτει ήδη, ανεξάρτητα από το αν είναι σωστές ή όχι. Ο επιστημονικός όρος της κατάστασης που δημιουργείται όταν οι άνθρωποι δέχονται συγκρουόμενες πληροφορίες, είναι:

1.21 Γνωστική ασυμφωνία

Τα γνωστικά στοιχεία είναι επιλεκτικά οργανωμένα ώστε να αντανakλούν το περιβάλλον, την εμπειρία, τις επιθυμίες, τους σκοπούς, καθώς και τη φυσιολογική δομή ενός ατόμου. Αυτά ορίζουν το πλαίσιο αναφοράς σε σχέση με το οποίο κρίνονται οι ιδιότητες ενός αντικειμένου ή μιας πληροφορίας. Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή ή στην επικοινωνία που τους ζητά να αλλάξουν επειδή οι νέες ιδέες είναι έξω από το πλαίσιο αναφοράς τους και επιπλέον στοιχίζουν κόπο και χρόνο (δυσκολία του κατεστημένου)

Όταν η επικοινωνία είναι ασυμβίβαστη με τις υπάρχουσες αντιλήψεις ο δέκτης αρνείται την βασιμότητά της, αποφεύγει να εκτεθεί περισσότερο στην επίδρασή της, την ξεχνά εύκολα (σκόπιμα) και διαστρεβλώνει στη σκέψη του ότι ακούει.

1.22 Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό πληροφοριών

Ο δέκτης πληροφοριών όχι μόνο αξιολογεί ότι ακούει σύμφωνα με τις γνώσεις και αντιλήψεις που έχει, αλλά λαμβάνει επίσης υπόψη του ποιος είναι εκείνος που του μεταδίδει την πληροφορία. Οι εμπειρίες ή οι προκαταλήψεις του μπορεί να τον οδηγούν να

αποδίδει ανύπαρκτα κίνητρα σε εκείνον που του μεταδίδει την πληροφορία. Μερικοί άνθρωποι έχουν την τάση να βλέπουν κάθε συλλογική προσπάθεια σαν συνομοσία. Άλλοι προσπαθούν πίσω από αυτά που λέγονται να διαβλέψουν κάθε είδους κίνητρο, διαφορετικό από εκείνο που φαίνεται με την πρώτη ματιά. Είναι εξαιρετικά δύσκολο για όλους μας, να διαχωρίσουμε αυτό που ακούμε από τα συναισθήματά μας για το πρόσωπο που τα λέει.

1.23 Συμπέρασμα

Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι όταν η επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων μιας ομάδας, έχει μια οργανωσιακή ορθολογικά ρεαλιστική δομή, επιλύει το μεγαλύτερο μέρος των προβλημάτων που αναδύουν μέσα στο περίγραμμα του πλαισίου των μερών, ενώ στην αντίθετη περίπτωση δημιουργεί σοβαρά προβλήματα που με μαθηματική ακρίβεια οδηγούν σε συγκρούσεις. Η αποτελεσματική επικοινωνία γραπτή, προφορική ή ηλεκτρονική, είναι απόλυτα αναγκαία στην σημερινή επιχειρηματική ζωή.

Η επικοινωνία άμεση ή έμμεση, μονόπλευρη ή αμφίπλευρη, συνειδητή ή ασυνείδητη είναι ένα εργαλείο σωστής επιχειρηματικής δράσης. Η σωστή χρησιμοποίησή της βοηθά στην μεταφορά των οδηγιών, σκέψεων, γνώσεων και αποφάσεων στην λειτουργία ενός σωστού συστήματος επανατροφοδότησης των πληροφοριών, στην κατανόηση που έρχεται πάντα σαν αποτέλεσμα της γνώσης στην μεταφορά των σωστών μηνυμάτων και τέλος στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων που αποτελούν κοινό σκοπό. Από την άλλη πλευρά σε πολλές περιπτώσεις συγκρούσεων δρα καταλυτικά και δίνει ουσιαστικές λύσεις «Η σύγκρουση υφίσταται όταν δύο ή περισσότερα αλληλεξαρτώμενα μέρη διαφωνούν». (Master & Albright 2002)

«Είναι η διαδικασία όπου το υποκείμενο Α σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει ή κατά κάποιον τρόπο να περιορίσει την επιθυμητή ενέργεια του υποκειμένου Β».

«Σύγκρουση θα μπορούσε να θεωρηθούν όλα τα είδη αντίδρασης ή ανταγωνιστικής αλληλεπίδρασης». (Robbins S.P 1989- Organizational behavior)

«Η οργανωσιακή σύγκρουση ορίζεται ως διαφωνία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα οργανωσιακά μέλη ή ομάδες λόγω διαφορετικής θέσης στόχων αξιών ή αντιλήψεων». (Stoner J.A.F & Wankel C 1988 Management)

Οι συγκρούσεις μπορεί να θεωρούνται αναπόφευκτες μέσα στους οργανισμούς, λόγω πολυπλοκότητας διαδικασιών και αλληλεξάρτησης των μελών τους. Μια σύγκρουση μπορεί να έχει είτε θετική, είτε αρνητική επίδραση σε έναν οργανισμό. Μερικοί ερευνητές θεωρούν ότι μια σύγκρουση μπορεί να έχει ζημιογόνες συνέπειες σε

ένα οργανισμό (Brown D.L 1983 Managing conflict at organizational interface), ενώ άλλοι θεωρούν ότι μπορεί να έχει και ευεργετικές επιπτώσεις (Tjosvold D Righte and Responsibilities of dissent: Cooperative conflict), ενώ κάποιοι άλλοι τη θεωρούν ως το μέσο εισαγωγής αλλαγών και καθιέρωσης νέων δομών.

Η σύγκρουση θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι είναι σε τελική ανάλυση μια διαστρεβλωμένη μορφή επικοινωνίας, μεταξύ μερών, που θεωρούν ότι οι στόχοι τους είναι ασύμβατοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΑΡΧΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

2.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναλύσουμε πρώτα την έννοια του δικαίου γενικά και ακολούθως θα αναπτύξουμε τις βασικές αρχές του ιδιωτικού δικαίου. Θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε την έννοια του δικαίου και ποιες είναι οι βάσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται. Θα εξετάσουμε διεξοδικά τους δύο βασικούς πυλώνες που διαχωρίζεται το δίκαιο, δηλαδή του **ιδιωτικού** και του **δημοσίου** δικαίου. Εκείνο του **ιδιωτικού δικαίου**, είναι ο τομέας που θα αναπτυχθεί στην παρούσα εργασία. Το ιδιωτικό δίκαιο χωρίζεται σε τρεις κατευθύνσεις: **το αστικό**, **το εμπορικό** και **το εργατικό δίκαιο**.

Στο καθένα από τα τρία αυτά δίκαια θα γίνει μία βασική παρουσίαση ξεχωριστά αναλύοντας τις έννοιες που τις διέπουν, τις βασικές αρχές, τις πηγές από όπου αντλούν τα βασικά στοιχεία των δομών τους

Ιδιωτικό Δίκαιο, Wikipedia, 2019,

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%99%CE%B4%CE%B9%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%94%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF (Πρόσβαση 30/6/19)

2.2 Ορισμός, έννοια και βάση δικαίου

Ως ορισμό του δίκαιο θα μπορούσαμε πούμε ότι είναι ένα σύνολο κανόνων οι οποίοι προσδιορίζουν την οργάνωση μιας κοινωνίας σε δομή κράτους, και ρυθμίζουν τη λειτουργία της κοινωνίας για μία ειρηνική και πολιτισμένη συμβίωση των μελών της. Ο τεχνικός όρος της λέξης «δίκαιο» της νομικής επιστήμης δεν πρέπει να εκλαμβάνεται με την καθημερινή σημασία της λέξης «δίκαιο», η οποία αντιπαρατάσσεται προς το «άδικο» και έχει ηθική έννοια και νόημα για την καθημερινότητα.

Η ρίζα της λέξης «δίκαιο» στη γλώσσας μας, προέρχεται από το ρήμα «**δείκνυμι**», το οποίο καθορίζει και υποδεικνύει την ορθή κατευθυντήρια γραμμή που οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο στόχο που στην περίπτωση αυτή είναι ένα σύνολο κανόνων κοινωνικής συμβίωσης που διέπουν την ζωή του ανθρώπου μέσα στην κοινωνία που ζει.

Η φύση του ανθρώπου ως λογικό όν, τον εξωθεί να ζει σε ομάδες και όχι μόνος του. Η κοινή διαβίωση δημιουργεί βιοτικές σχέσεις οι οποίες για να επικρατήσουν διαχρονικά, πρώτα πρέπει να καθοριστούν (ποιες είναι), να οργανωθούν (ποια δομική μορφή) και ακολούθως να ρυθμισθούν (με ποια εργαλεία). Το σύνολο των παραπάνω βιοτικών σχέσεων προσδιορίζει την οργανωμένη συμβίωση που αποτελεί την κοινωνία των ανθρώπων συγκροτημένη σε κράτος, δημιουργώντας τους βασικούς κανόνες, που την διέπουν. Οι κανόνες αυτοί, για να εφαρμοσθούν, θα πρέπει άλλοτε να επιβάλλουν και άλλοτε να απαγορεύουν στον άνθρωπο να έχει μια ορισμένη και συγκεκριμένη συμπεριφορά έναντι αυτών. Όλους αυτούς τους κανόνες τους εσωκλείει το **Δίκαιο**.

Επειδή η συμβίωση των τελευταίων ετών, λόγω πολλαπλών προβλημάτων, έγινε ανυπόφορη, το πλήθος αυτό των κανόνων καθορίζει τον ρεαλιστικό τρόπο αρμονικής και πολιτισμένης συνύπαρξης. Με απλά λόγια, το δίκαιο επιβάλει τον τρόπο ζωής και συνύπαρξης, και για αυτό αφορά αποκλειστικά και μόνο τον άνθρωπο. Οι κανόνες αυτοί περιέχονται σε δι+ατάξεις, που καλούνται **διατάξεις του δικαίου**

Μεταξύ των κυριότερων στοιχείων που απαρτίζουν τον πολιτισμό μιας χώρας, όπως είναι η θρησκεία, η επιστήμη, η γλώσσα, η τέχνη, η πολιτική και κοινωνική οργάνωση, τα ήθη και τα έθιμα, κλπ **είναι και το δίκαιο**. Το δίκαιο ως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του πολιτισμού δρα και ρυθμίζει, μια ποικιλία δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων του ανθρώπου, για να του προσφέρει τελικά μια αρμονική και ειρηνική συνύπαρξη.

Το δίκαιο έλκει τα κυριότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα από την συνείδηση **ενός λαού περί του δικαίου**, καθώς επίσης και από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες και προσπαθεί πάντα να αναπροσαρμοσθεί και να ανταποκριθεί σε κάθε είδους εξέλιξη και μεταβολή των κοινωνικών συνθηκών συμβίωσης. Συνεπώς μπορούμε να εξομοιώσουμε το δίκαιο με ένα μηχανισμό που παράγει και διατηρεί πολιτισμό, ρυθμίζει και επιβάλει στην κοινωνική συνύπαρξη βάσει της αντικειμενικής περί δικαίου αντίληψης.

Όπως είδαμε το δίκαιο είναι το σύνολο των αναγκαστικών κανόνων που έχουν τεθεί από την πολιτεία, δηλαδή την οργανωμένη κοινωνία ανθρώπων σε κράτος, και ρυθμίζουν τόσο τις σχέσεις των πολιτών μεταξύ τους (ιδιωτικό δίκαιο) όσο και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της πολιτείας και των πολιτών (δημόσιο δίκαιο).

Για μία περαιτέρω διευκρίνηση της σημασίας του δικαίου είναι επιτακτική ανάγκη να αναφερθούμε στις έννοιες δύο εγγενών στοιχείων του δικαίου της **ηθικής** και της **εθιμοτυπίας** που αποτελούν το **υπόβαθρο** πάνω στο οποίο στηρίζεται το δίκαιο

Ηθική είναι το σύνολο των μη αναγκαστικών κανόνων, οι οποίοι απευθύνονται στον εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου και επιβάλλουν σ' αυτόν μια ορισμένη συμπεριφορά απέναντι στους συνανθρώπους του.

Εθιμοτυπία είναι και αυτή ένα σύνολο των μη αναγκαστικών κανόνων, που αφορούν την εξωτερική συμπεριφορά των ανθρώπων στις μεταξύ τους σχέσεις. Η βασική διαφορά σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς μεταξύ των κανόνων δικαίου και των κανόνων ηθικής και εθιμοτυπίας έγκειται στον τρόπο εφαρμογής. Οι κανόνες δικαίου είναι αναγκαστικοί, διότι επιβάλλονται από την πολιτεία και η παραβίαση αυτών οδηγεί σε συνέπειες και κυρώσεις.

Οι κανόνες της ηθικής και της εθιμοτυπίας αντίθετα είναι μη αναγκαστικοί, διότι δεν επιβάλλονται σε κανέναν από την πολιτεία και η τήρησή τους επαφίεται στη διάθεση και την συνείδηση του καθενός. Ως κυρώσεις εξαιτίας της παραβίασης των κανόνων της ηθικής και εθιμοτυπίας θα μπορούσε κανείς να θεωρήσει την **αποδοκιμασία** του ατόμου από το κοινωνικό σύνολο και την **αυτοτιμωρία** του λόγω διατάραξης της συνείδησής του. (πρόκειται περί **ουτοπίας ή ο είναι ορισμός της;**)

Οι κανόνες της ηθικής ρυθμίζουν την **εσωτερική** συμπεριφορά του ατόμου, ενώ οι κανόνες δικαίου και εθιμοτυπίας την **εξωτερική** συμπεριφορά του.

2.3 Διακρίσεις του δικαίου

Όπως είδαμε παραπάνω το δίκαιο ως ένα βασικό στοιχείο του πολιτισμού ενός έθνους μακροσκοπικά μοιάζει να είναι ενιαίο και να αποτελεί μια αδιάσπαστη ενότητα, αλλά σε ανθρώπινο επίπεδο και μάλιστα στην φάση της εφαρμογής του, λόγω του προορισμού ως ρυθμιστής της ειρηνικής συνύπαρξης μιας κοινωνίας, διαχωρίζεται με βάση την κοινωνική δομή στις εξής δύο μεγάλες κατευθύνσεις

2.4 Το ιδιωτικό δίκαιο

Ιδιωτικό Δίκαιο είναι το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζουν έννομες σχέσεις μεταξύ ιδιωτών, δηλαδή μεταξύ προσώπων που δεν ασκούν κρατική εξουσία.

Με άλλα λόγια το ιδιωτικό δίκαιο συντονίζει τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που συμβιώνουν στην κοινωνία και καθορίζει τις μεταξύ τους διαφορές, όπως π.χ. το γάμο, την αγορά ή την μίσθωση ενός ακινήτου, την επισύναψη ενός δανείου, την κληρονομιά, τη σύσταση και λειτουργία μιας εταιρείας κλπ.

2.5 Το δημόσιο δίκαιο

Το Δημόσιο Δίκαιο, ρυθμίζει τις σχέσεις των ιδιωτών με το κράτος, και περιλαμβάνει τους κανόνες δικαίου, οι οποίοι ρυθμίζουν τις σχέσεις της πολιτείας και των οργανισμών δημοσίου της μεταξύ τους, εφόσον η πολιτεία και οι οργανισμοί αυτοί συμμετέχουν στις σχέσεις αυτές ως φορείς δημόσιας εξουσίας. Με αυτό τον τρόπο η πολιτεία ασκεί κυριαρχική εξουσία και επιδιώκει με την εφαρμογή των κανόνων δημοσίου δικαίου την υλοποίηση πολιτειακών επιδιώξεων π.χ. την παροχή κοινωνικής ασφάλισης, την επιβολή των φόρων στους πολίτες, τη διαδικασία και τις προϋποθέσεις απαλλοτριώσεως ακινήτων, την πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων, το Σχέδιο Πόλεως, την επιβολή των ποινών σ' εκείνους που διαπράττουν εγκλήματα. κλπ. (Παναγιώτης Ε. Πουλής ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΘΕΣΜΟΥΣ, ΕΚΔΟΤΗΣ Π. Ν. Σάκκουλας 2010)

2.6 Η διάκριση μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου δικαίου

2.7 Κριτήρια της διάκρισης

Έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες για το κριτήριο με βάση το οποίο θα αποφαινόμαστε κάθε φορά αν ένας κανόνας δικαίου ανήκει στο δημόσιο ή στο ιδιωτικό δίκαιο.

Η θεωρία του υποκειμένου

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, το κριτήριο διάκρισης αποτελείται από το υποκείμενο δηλαδή, αν είναι το Κράτος, ΝΠΔΔ ή δημόσιοι οργανισμοί είναι δημόσιου δικαίου και αν είναι ιδιώτης, ιδιωτικού δικαίου.

Η θεωρία των συμφερόντων

Σύμφωνα με την θεωρία των συμφερόντων, η φύση του συμφέροντος αποτελεί το κριτήριο που υπηρετεί ο κανόνας δικαίου. Αν υπηρετεί δημόσιο συμφέρον πρόκειται για δημόσιο δίκαιο, αν υπηρετεί ιδιωτικό συμφέρον πρόκειται για ιδιωτικό δίκαιο.

Η θεωρία της υποταγής

Σύμφωνα με την θεωρία της υποταγής, όταν τα υποκείμενα είναι ισότιμα μεταξύ τους έχουμε ιδιωτικό δίκαιο αν κάποιο υπερέχει από το άλλο τότε έχουμε δημόσιο δίκαιο.

Η θεωρία της εξουσίας

Στην θεωρία αυτή, μας ενδιαφέρει το υποκείμενο, που δεν αρκεί να είναι φορέας δημόσιας εξουσίας αλλά να ασκεί πράγματι δημόσια εξουσία (δημόσιο δίκαιο).

Κρατούσα άποψη

Η επικρατέστερη των παραπάνω θεωριών είναι η υποκειμενική. Με την πάροδο όμως του χρόνου αυξάνεται η τάση υπέρ της θεωρίας της εξουσίας.

2.8 Κλάδοι ιδιωτικού δικαίου.

Το ιδιωτικό δίκαιο με την σειρά του για μία πιο ευέλικτη και αποτελεσματική λειτουργία διαχωρίζεται σε τρεις κλάδους: **Στο Αστικό**, το **Εμπορικό** και το **Εργατικό δίκαιο**.

Το αστικό δίκαιο

Ρυθμίζει γενικά για όλα τα πρόσωπα τις συνήθεις σχέσεις της ιδιωτικής ζωής και των συναλλαγών, π.χ. τις σχέσεις συμβάσεων (πώληση, δάνειο, μίσθωση), τις σχέσεις των συζύγων, τις σχέσεις γονέων και τέκνων, τις κληρονομίες κλπ.

Το εμπορικό δίκαιο

Ρυθμίζει τις εμπορικές σχέσεις και πράξεις, μεταξύ εμπόρων, όπως π.χ. την αγοροπωλησία πραγμάτων και διαφόρων προϊόντων, τη χερσαία και θαλάσσια μεταφορά, τις τραπεζικές εργασίες, τη λειτουργία των εμπορικών εταιρειών, τις διάφορες ασφαλίσεις.

Το εργατικό δίκαιο

Ρυθμίζει τις σχέσεις που προκύπτουν από τη σύμβαση εργασίας, δηλαδή τις σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων. Όπως π.χ. την πρόσληψη και απόλυση ιδιωτικών υπαλλήλων, τους μισθούς και επιδόματα, την αποζημίωση, τις συνθήκες εργασίας κλπ.

Γεωργιάδης Απόστολος, Γενικές Αρχές Αστικό Δίκαιο-

<https://www.academia.edu/5468427/%CE%91%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CE%94%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CE%93%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%CE%91%CF%81%CF%87%CE%AD%CF%82%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%80%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%CE%B1%CF%80%CF%8C%CE%93%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%AC%CE%B4%CE%B7?auto=download>

(Πρόσβαση 3/8/2019)

2.9 ΤΟ ΑΣΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ.

2.1.0 Εισαγωγή

Ο θεμελιώδης κλάδος του ιδιωτικού δικαίου ήταν και είναι το αστικό δίκαιο. Είναι το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζει τις ιδιωτικές έννομες σχέσεις όλων των προσώπων, ανεξάρτητα από την ιδιότητα αυτών.

Ο **Αστικός Κώδικας** είναι το σύνολο των κανόνων **αστικού δικαίου** και είναι ο νόμος που ισχύει στην Ελλάδα από τις 23 Φεβρουάριου 1946 και περιλαμβάνει σχεδόν όλες τις ρυθμίσεις του αστικού δικαίου που τις συστηματοποιεί και τους κωδικοποιεί.

Αρχικά το αστικό δίκαιο περιλάμβανε ολόκληρο το ιδιωτικό δίκαιο, με το οποίο ταυτιζόταν. Διαχρονικά όμως λόγω της ραγδαίας κοινωνικής εξέλιξης αποσπάστηκαν απ' αυτό διάφοροι κλάδοι και κατέστησαν αυτοτελή δίκαια. Το **εμπορικό δίκαιο**, και το **εργατικό δίκαιο**, έκαναν την αρχή των νέων κλάδων και κατόπιν έκαναν την εμφάνισή τους άλλοι, όπως το **ιδιωτικό διεθνές δίκαιο** και το δίκαιο της **πνευματικής ιδιοκτησίας**. Οι νέοι κλάδοι αυτοί του ιδιωτικού δικαίου είναι ειδικοί, γιατί περιέχουν κανόνες που αναφέρονται είτε σε ορισμένες πράξεις, όπως π.χ. το εμπορικό δίκαιο που ρυθμίζει τις εμπορικές σχέσεις, είτε σε ορισμένα πρόσωπα, όπως π.χ. το εργατικό δίκαιο, που αφορά τους εργαζόμενους που παρέχουν εξηρητημένη εργασία, είτε σε ορισμένες σχέσεις, όπως το ιδιωτικό διεθνές δίκαιο, που ρυθμίζει τις σχέσεις ιδιωτικού δικαίου μεταξύ **προσώπων διαφορετικής ιθαγένειας**, είτε σε ορισμένα αγαθά, όπως το δίκαιο της πνευματικής ιδιοκτησίας, που ρυθμίζει τα δικαιώματα των πνευματικών δημιουργών όπως είναι τα λογοτεχνικά και καλλιτεχνικά έργα.

Ο Αστικός κώδικας, για συντομία αναφέρεται με τα αρχικά των δύο λέξεων, δηλαδή Α.Κ., και οι παραπομπές στα άρθρα του Αστικού κώδικα γίνονται με τα αρχικά του και με τον αριθμό του άρθρου, π.χ. Α.Κ. 108, που σημαίνει το άρθρο 108 του Αστικού Κώδικα.

Αστικό δίκαιο, wikipedia, 2019,

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF(πρόσβαση 18/6/2019)

Ο Κώδικας Αστικού Δικαίου, διαιρείται σε πέντε κεφάλαια που είναι:

Οι γενικές αρχές,

Το ενοχικό δίκαιο,

Το εμπράγματο δίκαιο,

Το οικογενειακό δίκαιο,

Το κληρονομικό δίκαιο.

2.1.1 Οι γενικές αρχές δικαίου.

Στις γενικές αρχές εμπεριέχονται οι διατάξεις του δικαίου, που χρησιμοποιούνται σχεδόν σε όλες τις σχέσεις του ιδιωτικού δικαίου. Στις γενικές αρχές δηλαδή περιέχονται οι βασικές έννοιες και οι θεμελιώδεις διατάξεις του ιδιωτικού δικαίου.

Το ενοχικό δίκαιο Το ενοχικό δίκαιο ρυθμίζει τις ενοχές, π.χ. τις σχέσεις μεταξύ οφειλέτη και δανειστή δηλαδή τις σχέσεις εκείνες που υποχρεώνουν κάποιον στο να κάνει κάτι, όπως να παραλείψει ή να ανεχθεί κάτι, να πουλήσει, να αγοράσει, να νοικιάσει κλπ. Έτσι λοιπόν το ενοχικό δίκαιο, είναι το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζουν τις ενοχικές σχέσεις, δηλαδή τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ δανειστών και οφειλετών

Το εμπράγματο δίκαιο. Το εμπράγματο δίκαιο περιλαμβάνει τους κανόνες που ρυθμίζουν τις σχέσεις των προσώπων με τα πράγματα, δηλαδή τα εμπράγματα δικαιώματα και τη νομή αυτών όπως π.χ. την κυριότητα των ακινήτων, την παροχή υποθήκης σε ένα ακίνητο, την παροχή ενεχύρου κλπ.

Το οικογενειακό δίκαιο. Το οικογενειακό δίκαιο ρυθμίζει τις σχέσεις της συγγένειας και τις οικογενειακές έννομες σχέσεις μεταξύ συζύγων, σχέσεις μεταξύ γονέα και τέκνου, δικαίωμα διατροφής, το γάμο κλπ.

Το κληρονομικό δίκαιο Το κληρονομικό δίκαιο ρυθμίζει όλα τα θέματα που δημιουργούνται μετά την απώλεια ενός ανθρώπου και που έχουν σχέση κυρίως με την κληρονομιά. (Γενικές αρχές δικαίου Παπαδόπουλος Νίκος εκδόσεις Δισίγμα Θεσσαλονίκη 3010)

2.1.2 Οι πηγές δικαίου

Γενικά. Όπως είπαμε παραπάνω, το δίκαιο είναι το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζουν τη συμβίωση των ανθρώπων. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Αστικού Κώδικα τις πηγές δικαίου τις ορίζει ο αστικός κώδικας που είναι:

2.1.3 Ο νόμος.

Ο Αστικός Κώδικας προβλέπει ότι: Οι κανόνες του δικαίου περιλαμβάνονται στους νόμους και στα έθιμα (Α.Κ.1).

Νόμος είναι η πράξη που καθιερώνεται από την πολιτεία με γραπτό κείμενο. Ο τρόπος που η πολιτεία, νομοθετεί, καθορίζεται από το Σύνταγμα. Το Σύνταγμα δηλαδή προβλέπει πώς ψηφίζεται ένας νόμος, που για να έχει ισχύ, πρέπει να επικυρωθεί από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα του Κράτους, δηλαδή στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, για να γίνει έτσι γνωστός και στους πολίτες. Όσον αφορά την αρχική ισχύ του νόμου αυτό ορίζεται συνήθως στο κείμενο του ίδιου του νόμου. Όταν όμως δεν ορίζεται από τον εκδοθέντα νόμο τότε ισχύει αφού περάσουν δέκα μέρες από τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Έτσι λοιπόν ο νόμος είναι ο κανόνας που τίθεται από τη πολιτεία και ανάλογα με το περιεχόμενό του διακρίνεται σε **ουσιαστικό**, που περιέχει κανόνα δικαίου, παρουσιάζει δηλαδή νομοθετικό περιεχόμενο, άσχετα με το πολιτειακό όργανο από το οποίο τέθηκε, όπως είναι π.χ. το Σύνταγμα, το διάταγμα ή και διοικητική πράξη, και σε **τυπικό**, που δεν περιέχει κανόνα δικαίου και άσχετα από το περιεχόμενό του τέθηκε από την αρμόδια νομοθετική εξουσία.

Ο νόμος βασικά ρυθμίζει σχέσεις του μέλλοντος και όχι σχέσεις του παρελθόντος (Α.Κ. 2), δηλαδή δεν έχει αναδρομική ισχύ και τούτο για να μη θίγονται τα συμφέροντα του παρελθόντος, τα οποία έχει προγενέστερα αποκτήσει ο πολίτης, να μη θίγεται η ασφάλεια στις συναλλαγές, και να μπορούν οι πολίτες να βασίζονται στη σταθερότητα των νόμων. Σε εξαιρετικές όμως περιπτώσεις ο νομοθέτης δίνει και αναδρομική ισχύ στους νόμους.

2.1.4 Το έθιμο.

Είδαμε ότι ο νόμος είναι η σπουδαιότερη πηγή του δικαίου, που τον θεσπίζει γραπτά η πολιτεία, δηλαδή τίθεται εκ των άνωθεν. Αλλά πηγή του δικαίου είναι και το έθιμο, δηλαδή οι κανόνες εκείνοι του δικαίου που τίθενται εκ των κάτωθεν, δηλαδή από το λαό.

Το έθιμο είναι άγραφος κανόνας δικαίου που προέρχεται και πηγάζει κατευθείαν από το λαό με τη μακρόχρονη και αδιάκοπη ομοιόμορφη άσκηση, κατά τρόπο ώστε να δημιουργείται η πεποίθηση στον πράττοντα, ότι εφαρμόζει κανόνα δικαίου.

Αν το έθιμο εφαρμόζεται από όλους τους κατοίκους της χώρας, τότε το ονομάζουμε **γενικό έθιμο**, αν εφαρμόζεται σε ορισμένες μόνο περιοχές, το ονομάζουμε **τοπικό έθιμο**.

Το έθιμο είναι η **πιο φυσική πηγή του δικαίου**, αφού στηρίζεται στην κοινή αποδοχή, στη συναίνεση του λαού και πολλές φορές είναι ο **πρόδρομος** ενός νόμου.

Επομένως για να υπάρξει έθιμο, πρέπει να υπάρχουν δύο στοιχεία: α) **η συνείδηση**

του λαού ότι αυτό που πράττει με τον συγκεκριμένο τρόπο αποτελεί δίκαιο και β) **μακρόχρονη, αδιάκοπη και ομοιόμορφη άσκηση**. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Ν.Δ. της 7/10-5- 1946, το έθιμο δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να καταργήσει νόμο, αλλά μόνο να **συμπληρώσει** αυτόν. Σήμερα όμως στις προηγμένες κοινωνίες το έθιμο ως πηγή του δικαίου σπανίζει.

2.1.5 Κανόνες του διεθνούς δικαίου και διεθνείς συμβάσεις.

Μία άλλη πηγή δικαίου εκτός από το νόμο και το έθιμο είναι δυνατό να αποτελέσουν, κάτω όμως από ορισμένες προϋποθέσεις, (όπως η επικύρωσή τους από τυπικό νόμο, βάση Συντάγματος) οι διεθνείς συμβάσεις, που έχουν αποκτήσει, με την ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των κρατών και με τη δημιουργία διεθνών οικονομικών, ενώσεων, ενδιαφέρονσα πηγή δικαίου. Αντίθετα οι κανόνες διεθνούς δικαίου εφαρμόζονται αυτόματα ως εσωτερικό δίκαιο χωρίς κάποια ιδιαίτερη πολιτειακή πράξη. Ισχύουν επίσης στην Ελλάδα, που είναι μέλος της Ε.Ε, οι ιδρυτικές συνθήκες και ορισμένες πράξεις οργάνων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

2.1.6 Νομολογία.

Η νομολογία των δικαστηρίων, είναι το σύνολο των συγκεκριμένων λύσεων, που δίνουν τα δικαστήρια σε νομικά προβλήματα, που αντιμετωπίζουν κατά την απονομή της δικαιοσύνης. Η νομολογία δεν είναι πηγή δικαίου, **συμβάλλει** όμως σημαντικά στην **προαγωγή** του, είτε ερμηνεύοντας τις διατάξεις των νόμων και δίνοντας ορισμένο περιεχόμενο σε αόριστες νομικές έννοιες, είτε συμπληρώνοντας τα κενά του νόμου που προήλθαν από αβλεψίες και παραλήψεις του νομοθέτη από κοινωνικές μεταβολές άγνωστες σε αυτόν.

2.1.7 Δίκαιο Ευρωπαϊκής Ένωσης

Οι ιδρυτικές διατάξεις και κανονισμοί του Δικαίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης ισχύουν αυτόματα και στην Ελλάδα.

2.1.8 Η ηθική.

Στο δίκαιο με τον όρο «**ηθική**» εννοούμε το σύνολο των εντολών, που απευθύνονται στη συνείδηση των ανθρώπων και που αποσκοπούν με αυτή να ρυθμίσουν την κοινή διαβίωση. Το δίκαιο εμπνέεται από τα παραγγέλματα της ηθικής και πολλές φορές οδηγείται από αυτά, χωρίς αυτό όμως να σημαίνει ότι τα αποδέχεται στο σύνολό τους.

Γι' αυτό δεν μπορεί να περιλάβει στους κανόνες του όλα τα προστάγματα της ηθικής, δεδομένου ότι δεν απευθύνεται προς ηθικά τέλειους ανθρώπους. Αφού το δίκαιο σκοπεύει να ρυθμίσει την κοινωνική συμβίωση των ανθρώπων, φυσικό είναι να υιοθετεί κανόνες προσιτούς σε όλο τον κόσμο, γι' αυτό παίρνει ως μέτρο τον **μέσης ηθικής άνθρωπο** και πάνω σ' αυτό το μέτρο στηρίζει και θεμελιώνει τους κανόνες του. *Γεωργιάδης Απόστολος, Γενικές Αρχές Αστικό Δίκαιο-*

[https://www.academia.edu/5468427/%CE%91%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%94%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF_%CE%93%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%91%CF%81%CF%87%CE%AD%CF%82_%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%80%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82_%CE%B1%CF%80%CF%8C_%CE%93%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%AC%CE%B4%CE%B7?auto=download\(Πρόσβαση 3/8/2019\)](https://www.academia.edu/5468427/%CE%91%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%94%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF_%CE%93%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%91%CF%81%CF%87%CE%AD%CF%82_%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%80%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82_%CE%B1%CF%80%CF%8C_%CE%93%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%AC%CE%B4%CE%B7?auto=download(Πρόσβαση 3/8/2019))

2.1.9 Χρηστά ήθη (άρθρα 178 και 179 Α.Κ.).

Το δίκαιο, και ειδικότερα ο Αστικός Κώδικας, προκειμένου να ρυθμίσει ορισμένες σχέσεις αποδέχεται, όπως είπαμε, τις εντολές της ηθικής και μερικές φορές κατ' ευθείαν υπάγει τη ρύθμιση μιας σχέσεως στην ηθική.

Ο όρος που χρησιμοποιεί ο Α.Κ., όταν παραπέμπει στις εντολές της ηθικής, είναι τα **χρηστά ήθη**. Έτσι δέχεται ο Α.Κ. ότι δικαιοπραξίες (κυρίως συμβάσεις) που αντιβαίνουν στα χρηστά ήθη [παρά- γρ. 9.3(στ)] είναι άκυρες και δεν παράγουν κανένα αποτέλεσμα.

Κριτήριο των χρηστών ηθών είναι οι κάθε φορά ισχύουσες ηθικές αντιλήψεις του μέσης ηθικής ανθρώπου.

2.1.10 Συναλλακτικά ήθη (άρθρα 197, 200 και 288 Α.Κ.).

Οι γνωστοί και συνηθισμένοι τρόποι με τους οποίους εκτελούνται οι συναλλαγές, ονομάζονται συναλλακτικά ήθη. Είναι συνήθειες, που επικρατούν στις συναλλαγές, ταιριάζουν σε ορισμένες κατηγορίες συναλλαγών, σε ορισμένα επαγγέλματα ή σε ορισμένες τοπικές περιοχές.

Τα συναλλακτικά ήθη διαφέρουν από την ηθική, που, όπως είπαμε, είναι έμμεση πηγή του δικαίου. Και τούτο γιατί δεν δημιουργούν, δεν παράγουν δίκαιο, αλλά ισχύουν μόνον σε εκείνες τις περιπτώσεις, στις οποίες ειδικά ο νόμος παραπέμπει σε συναλλακτικά ήθη, που υιοθετεί και αποδέχεται.

2.1.11 Αρχή της καλής πίστεως (άρθρα 197, 200 και 288 Α.Κ.).

Η αρχή της καλής πίστεως είναι μία θεμελιώδης αρχή πάνω στην οποίαν στηρίζεται το δίκαιο. Καλή πίστη είναι η **ευθύτητα**, η **εντιμότητα** στη **συμπεριφορά**, που επιβάλλει το δίκαιο στους ανθρώπους, ώστε να εκτελούν τις συναλλαγές τους με βάση την κρίση του χρηστού και σώφρονα ανθρώπου.

Ο Κάθε πολίτης, επιδιώκοντας την ικανοποίηση των κάθε λογής συμφερόντων και δικαιωμάτων τους, πρέπει να ενεργεί καλόπιστα, έντιμα και με ειλικρίνεια.

Η αρχή της καλής πίστεως διέπει όλο το δίκαιο και επιβάλλει τη σωστή συμπεριφορά, ώστε να αμβλύνονται οι σκληρότητες και να αποτρέπεται η κακόπιστη συμπεριφορά των ανθρώπων.

Έτσι η πηγή αυτή συμβάλλει τα μέγιστα στην **επιείκεια** κατά την απονομή του δικαίου, την επιείκεια που είναι σπουδαιότερη και προτιμότερη από την **αυστηρότητα**.²

Η καλή πίστη πλησιάζει το δίκαιο με γνώμονα την **ηθική**, το εξευγενίζει και έτσι ανταποκρίνεται στην συνείδηση των ανθρώπων περί δικαίου.

2.2.0 ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ

2.2.1 Εισαγωγή

Το εμπορικό δίκαιο διαχρονικά εξελίχθηκε σαν ιδιαίτερο δίκαιο μιας νέας κοινωνικής τάξης, της αστικής τάξης, που σχηματίστηκε στα τέλη του μεσαίωνα και συμπεριλάμβανε τους εμπόρους, με την κυριολεκτική σημασία του όρου, τους βιομηχάνους, τους τραπεζίτες, τους ασφαλιστές και τους εφοπλιστές. Όλοι αυτοί ονομάστηκαν έμποροι και οι πράξεις τους, που είχαν σχέση με την εμπορία, εμπορικές.

²Την αρχή αυτή ανήγγελλε πρώτος ο Αριστοτέλης στο έργο του “**Ηθικά Νικομάχεια**” στην περίφημη ρήση του: “**Αυστηρότης και επιείκεια και αμφοίν σπουδαίον όντοιν κρείττον το επιεικές**” (αυστηρότητα και επιείκεια και τα δύο είναι σπουδαία, αλλά καλύτερη είναι η επιείκεια)

Ως κλάδος του ιδιωτικού δικαίου, το εμπορικό δίκαιο έχει ως αντικείμενο τη ρύθμιση των σχέσεων, που παράγονται από την εμπορική δραστηριότητα, δηλαδή τις πράξεις του εμπορίου, των φυσικών ή νομικών προσώπων δηλαδή των εμπόρων σύμφωνα με την εμπορική νομοθεσία.

Η μεγάλη ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας είχε ως αποτέλεσμα την επέκταση του αντικειμένου του εμπορικού δικαίου. Το δίκαιο αυτό σήμερα έχει γίνει ένας από τους σπουδαιότερους και πιο εκτεταμένους κλάδους της νομικής επιστήμης. Επί των ημερών μας στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης γίνεται μεγάλη πίεση για μια ριζική μεταρρύθμιση του εμπορικού δικαίου προς την κατεύθυνση της συνολικής κάλυψης των νέων μορφών εμπορικών σχέσεων. Έτσι έχει αποκτήσει μεγάλη πρακτική σημασία και από τους κόλπους του σχηματίστηκαν ήδη ιδιαίτεροι κλάδοι του εμπορικού δικαίου που απέκτησαν δική τους αυτονομία.

Εμπορικό δίκαιο, wikipedia,2019,

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF *Πρόσβαση 4/6/2019)*

2.2.2 Έννοια του Εμπορικού Δικαίου

Οι γενικοί κανόνες του ιδιωτικού δικαίου, οι οποίοι εφαρμόζονται καταρχήν σε όλες τις ιδιωτικές σχέσεις, περιλαμβάνονται στο αστικό δίκαιο.

Υπάρχουν όμως κανόνες που ρυθμίζουν ειδικά το εμπόριο. Οι κανόνες αυτοί άλλοτε συμπληρώνουν το αστικό δίκαιο και άλλοτε παρεκκλίνουν από αυτό. Το σύνολο των κανόνων αυτών καθορίζουν το εμπορικό δίκαιο, ως ιδιαίτερο και αυτόνομο κλάδο του ιδιωτικού δικαίου. Επομένως το εμπορικό δίκαιο είναι το δίκαιο του εμπορίου και περιλαμβάνει τους κανόνες του δικαίου που έχουν σχέση με τις εμπορικές πράξεις και τους εμπόρους.

Το εμπορικό δίκαιο καθορίζει πώς πρέπει να οργανωθεί σε μία δεδομένη κοινωνία η παραγωγή και η κυκλοφορία των αγαθών.

2.2.3 Οικονομική και νομική έννοια του εμπορίου.

Η λέξη εμπόριο έχει διαφορετική έννοια στην οικονομική και νομική επιστήμη. Το εμπόριο, στην οικονομική επιστήμη, ονομάζουμε την κατ' επάγγελμα αυτοτελή βιοπορι-

στική απασχόληση, η οποία έχει ως αντικείμενο τη μεταπώληση με κέρδος οικονομικών αγαθών χωρίς ουσιώδη μεταβολή της μορφής τους. Συνεπώς το εμπόριο είναι η μεσολάβηση μεταξύ του παραγωγού και του καταναλωτή, εφόσον η άμεση επικοινωνία τους είναι αδύνατη ή δύσκολη. Το εμπόριο διοχετεύει στην κατανάλωση τα συνεχώς παραγόμενα αγαθά, τα οποία προμηθεύεται από τους παραγωγούς. Από αυτά που είπαμε προηγουμένως προκύπτει ότι η οικονομική επιστήμη διακρίνει το εμπόριο από τη βιομηχανία.

Η έννοια του εμπορίου από νομική όμως άποψη είναι πολύ ευρύτερη, γιατί περιλαμβάνει και την επεξεργασία, με χέρια ή με μηχανές, των φυσικών προϊόντων και πρώτων υλών και το μετασχηματισμό τους σε προϊόντα τα οποία προορίζονται για την κατανάλωση.

Περιλαμβάνει, επίσης, πολλές δραστηριότητες, οι οποίες σύμφωνα με τις διακρίσεις της οικονομικής επιστήμης ανήκουν στην παραγωγή υπηρεσιών, όπως είναι οι τραπεζιτικές εργασίες η ασφάλιση από διάφορους κινδύνους η μεταφορά προσώπων, αγαθών και ειδήσεων, η φύλαξη και συντήρηση αγαθών, η παραγγελία, η μεσιτεία και η πρακτορεία.

2.2.4 Οι διάφοροι κλάδοι του εμπορικού δικαίου.

Η μεγάλη ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας των τελευταίων ετών, είχε ως αποτέλεσμα την επέκταση του αντικειμένου του εμπορικού δικαίου. Η ύλη του εμπορικού δικαίου, για λόγους συστηματικούς, μπορεί να διακριθεί στους κλάδους που ακολουθούν:

- 1) **Το γενικό μέρος**, το οποίο πραγματεύεται κυρίως τις εμπορικές πράξεις και τους εμπόρους. Σε αυτό επίσης μπορούμε να κατατάξουμε και το δίκαιο το οποίο διέπει την εμπορική αγοραπωλησία, τον ανοικτό λογαριασμό, την παραγγελία, τη μεταφορά, τις χρηματιστηριακές και τραπεζικές συναλλαγές.
- 2) **Το δίκαιο της εμπορικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας**, το οποίο περιλαμβάνει τη νομοθεσία για την επωνυμία, διακριτικό τίτλο, εμπορικά και βιομηχανικά σήματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας και αθέμιτο ανταγωνισμό.
- 3) **Το δίκαιο των αξιόγραφων**, το οποίο ασχολείται με ειδικά έγγραφα, όπως η συναλλαγματική, το γραμματίο σε διαταγή, η επιταγή, το αποθετήριο, το ενεχυρόγραφο, τα οποία έχουν μεγάλη σημασία στις εμπορικές συναλλαγές.
- 4) **Το δίκαιο των εταιριών**, το οποίο ασχολείται με τις εμπορικές εταιρίες. Τέτοιες εταιρίες είναι η ομόρρυθμη εταιρία, η ετερόρρυθμη εταιρία, η συμμετοχική εταιρία, η εταιρία περιορισμένης ευθύνης, η ανώνυμη εταιρία και ο συνεταιρισμός.
- 5) **Το ιδιωτικό ναυτικό δίκαιο**, στο οποίο περιλαμβάνονται διατάξεις που ρυθμίζουν τις

σχέσεις του θαλάσσιου εμπορίου και ιδιαίτερα διατάξεις για τα πλοία και την πλοιοκτησία, τη ναυτική υποθήκη, τον εφοπλιστή, τον πλοίαρχο και το πλήρωμα, τη σύμβαση ναυλώσεως, τη θαλάσσια ασφάλιση κλπ.

- 6) **Το ασφαλιστικό δίκαιο** το οποίο ασχολείται με την ιδιωτική και όχι την κοινωνική ασφάλιση, στην οποία προέχει ο δημόσιος χαρακτήρας και συνεπώς ανήκει στο δημόσιο δίκαιο, ως αυτοτελής κλάδος του. Η μεγάλη ανάπτυξη της ιδιωτικής ασφαλίσεως στις σύγχρονες κοινωνίες είχε ως αποτέλεσμα, το ασφαλιστικό δίκαιο, που είναι δίκαιο ιδιωτικό, να αποτελέσει ιδιαίτερο κλάδο του εμπορικού δικαίου.
- 7) **Το πτωχευτικό δίκαιο.** Αντικείμενό του είναι η ρύθμιση των συνεπειών που συνεπάγεται το γεγονός ότι ένας έμπορος έπαψε τις πληρωμές του.

2.3.0 ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ

2.3.1 Εισαγωγή

Για πολλούς αιώνες η εργασία θεωρήθηκε ως απλό αντικείμενο συναλλαγής, ως αγαθό με οικονομική μόνο αξία ή ένας, από τους άλλους συντελεστές της παραγωγής. Την εποχή της δουλείας η εργασία ήταν το δυσμενές προνόμιο των δούλων. Η Ελληνική γλώσσα κράτησε μέχρι σήμερα την ταύτιση των όρων «**δουλεία**» και δουλειά, ενώ η λέξη «**αφεντικό**» χρησιμοποιείται ακόμα για να διακρίνει τον εργοδότη, που άλλοτε ήταν κύριος του δουλευτή του.

Υπό τις συνθήκες αυτές και με οδηγό την επιδίωξη των εργοδοτών για τη μεγιστοποίηση των κερδών τους η εκμετάλλευση της εργασίας, που ταυτιζόταν με την εκμετάλλευση του εργαζόμενου ανθρώπου, δεν είχε όρια. Αρκεί ν' αναφέρει κανείς ως παράδειγμα ότι υπήρχαν εργοστάσια όπου εργάζονταν παιδιά, ακόμα και 6 χρονών, μέχρι και 16 ώρες το 24ωρο και μάλιστα και νύκτα

Εργατικό δίκαιο, wikipedia, 2019,

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF),(πρόσβαση 15/9/2019)

2.3.2 Έννοια του Εργατικού Δικαίου

Η ουσιαστική έννοια του εργατικού δικαίου είναι η εργασία. Εργατικό Δίκαιο είναι το σύνολο των κανόνων δικαίου, οι οποίοι ρυθμίζουν τις σχέσεις μεταξύ του εργοδότη

και των μισθωτών παροχής εξαρτημένης εργασίας. Παραπλήσιος είναι και ο όρος εργατική νομοθεσία που πρόκειται δηλαδή για διατάξεις που καθορίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, καθώς επίσης και τις αντίστοιχες υποχρεώσεις και δικαιώματα των εργοδοτών.

Το εργατικό δίκαιο αποτελεί ένα διαφορετικό και ξεχωριστό κλάδο του ιδιωτικού δικαίου. Ρυθμίζει τις έννομες σχέσεις που αναφέρονται σε υποκείμενα του ιδιωτικού δικαίου, παράλληλα με την επέμβαση του κράτους το οποίο ρυθμίζει άμεσα και επιτακτικά ορισμένα θέματα της ύλης του για να προστατεύσει είτε τους εργαζομένους είτε το γενικότερο συμφέρον προσδίδοντας έτσι στο εργατικό δίκαιο τα βασικά και έντονα στοιχεία του δημοσίου δικαίου.

Με βάση το αντικείμενο ενασχόλησής του, το εργατικό δίκαιο διακρίνεται στο **ατομικό εργατικό δίκαιο** και στο **συλλογικό εργατικό δίκαιο**. Το ατομικό εργατικό δίκαιο ασχολείται με την ατομική σχέση εργασίας, από την οποία απορρέουν αμοιβαία δικαιώματα και υποχρεώσεις για τα συμβαλλόμενα μέρη. Το συλλογικό εργατικό δίκαιο έχει ως αντικείμενο τη συλλογική οργάνωση των εργασιακών σχέσεων, τις αποφάσεις της διαιτησίας καθώς επίσης τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και τις συνδικαλιστικές ελευθερίες. (*Φραγκάκης Νίκος. Στοιχεία εργατικού δικαίου*

https://www.eef.edu.gr/media/2317/e_g00007.pdf (Πρόσβαση 10/8/2019)

2.3.3 Σχέση εργατικού και αστικού δικαίου

Το εργατικό δίκαιο είναι ιδιότυπο δίκαιο. Ξεκίνησε από το αστικό δίκαιο, αλλά πολύ γρήγορα κατέστη αυτόνομος δικανικός κλάδος. Η αυτονομία αυτή ήταν αναγκαία, διότι η ρυθμιζόμενη από το εργατικό δίκαιο ύλη που είναι η μισθωτή εργασία και η διασφάλιση των δικαιωμάτων της επέβαλλαν την αναθεώρηση βασικών αρχών του παραδοσιακού αστικού δικαίου. Έτσι το εργατικό δίκαιο έχει δικούς του θεσμούς, ιδιότυπες συλλογικές σχέσεις και συλλογικές διαφορές και γενικότερα δικούς του μηχανισμούς που αντιμετωπίζουν τις έννομες σχέσεις στο χώρο των σχέσεων κεφαλαίου και εργασίας.

Η εκμετάλλευση των εργαζομένων και οι δυσμενείς συνθήκες εργασίας ανάγκασαν τα διάφορα κράτη να αρχίσουν να θεσπίζουν διατάξεις για τη στοιχειώδη έστω προστασία των εργαζομένων. Σ' αυτό συνέτειναν και οι προσπάθειες των εργαζομένων, που σιγά - σιγά, ενωμένοι σε εργατικές ενώσεις αξίωναν με κάθε τρόπο την προστασία και τη βελτίωση των συνθηκών της εργασίας τους. Έτσι, στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, εμφανίζονται στην Αγγλία οι πρώτες διατάξεις εργατικής νομοθεσίας. Το εργατικό δίκαιο, ως ανεξάρ-

τητος κλάδος του δικαίου, διαμορφώθηκε αργότερα, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα.

2.3.4 Η σημερινή εικόνα.

Έχει πλέον αναγνωρισθεί σήμερα ότι η εργασία δεν είναι απλό αντικείμενο οικονομικής συναλλαγής, αλλά αποτελεί δημιουργική εκδήλωση της ανθρώπινης προσωπικότητας. Επομένως η προστασία της εργασίας είναι ταυτόχρονα και προστασία της προσωπικότητας, συγχρόνως έχει συνειδητοποιηθεί από όλες τις πλευρές ότι η εργασία είναι σημαντικότερος συντελεστής για τη δημιουργία εθνικού πλούτου και επομένως πρέπει να προστατευθεί και ν' αξιοποιηθεί προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Τέλος έχει φανεί καθαρά ότι η εξασφάλιση δικαίων και ικανοποιητικών όρων εργασίας επιδρά καθοριστικά στη διατήρηση συνθηκών κοινωνικής ειρήνης και στη σταθερότητα της λειτουργίας του κοινωνικού συστήματος.

2.3.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

2.3.6 Γενικά.

Οι βασικές αρχές του εργατικού δικαίου εκφράζονται και υλοποιούνται με συγκεκριμένες διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας. Τα θεμελιώδη δικαιώματα, που έχουν σχέση με την εργασία, θεσπίζονται και περιφρουρούνται από το Σύνταγμα μαζί με τα άλλα ανθρώπινα και κοινωνικά δικαιώματα. Το σύνολο των διατάξεων αυτών συνιστά τη συνταγματική προστασία της εργασίας και των εργαζομένων.

2.3.7 Η αρχή της κοινωνικής προστασίας.

Η διάταξη του άρθρου 22, παράγρ. 1, του Συντάγματος ορίζει ότι:

«Η εργασία αποτελεί δικαίωμα και προστατεύεται από το Κράτος, που μεριμνά για την δημιουργία συνθηκών απασχολήσεως όλων των πολιτών και την ηθική και υλική εξύψωση του εργαζομένου αγροτικού και αστικού πληθυσμού».

Από τη διάταξη αυτή εξωτερικεύεται η βούληση του Κράτους να θέσει την εργασία, ως κοινωνικό δικαίωμα, κάτω από την προστασία του (εργατικού) δικαίου.

2.3.8 Η αρχή της προστασίας της προσωπικότητας.

Τα κοινωνικά και ανθρώπινα δικαιώματα, που προστατεύει το σύνταγμα, εκφράζονται με την εργασία, που είναι το κατ' εξοχήν πεδίο ασκήσεώς τους. Κατά την άσκησή τους όμως αντιμετωπίζουν και συνεχείς κινδύνους προσβολής. Για την αποτροπή των κινδύνων αυτών το εργατικό δίκαιο επιβάλλει υποχρεώσεις στους εργοδότες, περιορίζοντας έτσι τα δικαιώματά τους.

2.3.9 Η αρχή της ελευθερίας της εργασίας.

Η υποχρεωτική εργασία σε ορισμένο εργοδότη απαγορεύεται με συνταγματική διάταξη. Ο εργαζόμενος είναι ελεύθερος να διαλέξει το αν και σε ποιον εργοδότη θα προσφέρει την εργασία του. Η ελευθερία αυτή περιλαμβάνει το δικαίωμα του μισθωτού, το δικαίωμα να διακόψει την παροχή της εργασίας του ή να απόσχει προσωρινά, ασκώντας το δικαίωμα της απεργίας.

Ο περιορισμός της ελευθερίας της εργασίας γίνεται μόνο σε περίπτωση πολέμων ή αμυντικών αναγκών, σε επείγουσες κοινωνικές ανάγκες ή σε θεομηνίες. Στις εξαιρετικές αυτές περιπτώσεις το κράτος μπορεί να απαιτήσει από οποιονδήποτε να προσφέρει αναγκαστικά τις υπηρεσίες του.

2.3.10 Η αρχή της ίσης μεταχείρισης.

Ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να χειρίζεται με τον ίδιο τρόπο τους μισθωτούς, που του προσφέρουν την ίδια εργασία, και οφείλει να τους δίνει ίσες παροχές όπως επιδόματα, δώρα, αυξήσεις, προαγωγές κλπ., χωρίς να εξαιρεί αναιτιολόγητα κανέναν τους.

Κατοχυρώνεται ιδιαίτερα με συνταγματική διάταξη το δικαίωμα ίσης αμοιβής για ίσης αξίας εργασία, ανεξάρτητα από φύλο ή άλλη διάκριση. Με τη διάταξη αυτή εξισώνονται οι μισθοί ανδρών και γυναικών.

2.3.11 Η αρχή της κοινωνικής αυτονομίας.

Οι ενδιαφερόμενοι στο εργατικό δίκαιο έχουν τη δυνατότητα να επιλύουν μόνοι τους τις μεταξύ τους διαφορές θεσπίζοντας έτσι κανόνες δικαίου που ρυθμίζουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Η ενέργεια αυτή συνιστά την **αρχή της κοινωνικής αυτονομίας**, που αποτελεί ιδιότυπο θεσμό μέσα στην έννομη τάξη. Την αρχή αυτή πραγματώνει βασικά η συλλογική

σύμβαση εργασίας.(Φραγκάκης Νίκος. Στοιχεία εργατικού δικαίου

https://www.eef.edu.gr/media/2317/e_g00007.pdf (Πρόσβαση 10/8/2019)

Εισαγωγή στο αστικό δίκαιο, Παναγιωτόπουλος Κων, εκδόσεις Νομική βιβλιοθήκη 2016)

2.3.12 Η αρχή της συλλογιστικοποίησης των σχέσεων εργασίας.

Η πρόοδος και η λειτουργία της αρχής της κοινωνικής αυτονομίας προϋποθέτει την ύπαρξη συλλογικής οργανώσεως των μισθωτών. Η ελευθερία των διαπραγματεύσεων, που οδηγεί στην κοινωνική αυτονομία, συντελείται στο συλλογικό πεδίο.

2.3.13 Η αρχή της ελευθερίας του συνδικαλισμού.

Οι επαγγελματικές οργανώσεις είναι οι φορείς των συλλογικών συμφερόντων των μισθωτών. Οι εργαζόμενοι έχουν τη συνταγματικά κατοχυρωμένη ελευθερία να ιδρύουν εργατικά σωματεία, που λέγονται και εργατικά συνδικάτα, και να συμμετέχουν ή να μη συμμετέχουν σ' αυτά.

2.3.14 Η αρχή της κοινωνικής ειρήνης.

Την ισορροπία ανάμεσα στις ανάγκες των εργαζομένων, και στα συμφέροντα των εργοδοτών και γενικότερα στα συμφέροντα της οικονομίας κάθε χώρας, την επιδιώκει και την προσφέρει το εργατικό δίκαιο. Όταν βρίσκεται το σημείο της ισορροπίας αυτής, πρέπει και να διατηρηθεί, ώστε να μπορεί να λειτουργήσει η επιχείρηση και το σύστημα παραγωγής γενικότερα. Αυτό κατορθώνεται με την επιβολή της υποχρεώσεως ειρήνης, δηλαδή του σεβασμού των συλλογικών συμβάσεων από τα μέλη των συνδικάτων που τις έχουν υπογράψει, για όσο χρόνο ισχύουν. *Ελένη Κιούση 1997-1999 Βασικές αρχές δικαίου και διοίκηση* http://law-constitution.web.auth.gr/lina/files/%CE%94%CE%95%CE%9F10_2008_%CE%95%CE%99%CE%A3%CE%91%CE%93%CE%A9%CE%93%CE%97-%CE%A3%CE%A4%CE%9F-%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%9F.pdf (Πρόσβαση 30/4/2019)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Στο αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε ότι αφορά τις συγκρούσεις και κατά κύριο λόγο τις οριζόντιες συγκρούσεις του ιδιωτικού τομέα. Είναι πολύ σημαντικό να μελετηθούν οι συγκρούσεις όχι μόνο επειδή είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης για θεωρητικούς σκοπούς, αλλά και από την πρακτική σκοπιά, για τον ρόλο που παίζει μια αρμονική και ανθρώπινη συνύπαρξη. Ο Pawlak (1998) αναφέρει ότι «η ανάλυση της σύγκρουσης και της επίλυσης της έχει σημαντικό ρόλο σε ιδιωτικούς, δημόσιους και πολιτικούς οργανισμούς, όπως επίσης σε δικαστικές και εργασιακές διαμάχες, σε στρατιωτικές επιχειρήσεις και πολλές άλλες περιπτώσεις». Μια λεπτομερής ανάλυση των συγκρούσεων αποτελεί την βάση πάνω στην οποία στηρίζεται και μια ελπιδοφόρα διαμεσολάβηση. Θα αναπτυχθεί εκτενώς η έννοια και ο ρόλος μιας σύγκρουσης, οι μορφές σύγκρουσης που αναδύονται μέσα από τα διάφορα περιβάλλοντα της ανθρώπινης δραστηριότητας, θα εξετασθούν θεωρίες για την κλιμάκωση της σύγκρουσης καθώς επίσης και διεξοδική ανάλυση για την διαχείριση συγκρούσεων που είναι μεγίστης σημασίας για την προετοιμασία μιας συμφωνίας κοινής αποδοχής από τα συγκρουόμενα μέρη. Επιπλέον θα αναπτυχθούν μέθοδοι αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

3.2 Ορισμός της Σύγκρουσης γενικά.

Στη βιβλιογραφία συναντώνται διάφοροι ορισμοί που αναφέρονται στις συγκρούσεις. Η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται στην διαφορετική πλευρά από την οποία προσεγγίζεται το φαινόμενο κάθε φορά. Αντίστοιχα, ανάλογα με την οπτική γωνιά από την οποία παρατηρείται το φαινόμενο προκύπτουν και διάφορες κατηγοριοποιήσεις των συγκρούσεων.

Ο Ηράκλειτος στην ρήση του « **το αντίξουν συμφέρον και εκ των διαφερόντων καλλίστην αρμονίαν και πάντα κατ' εριν γίνεσθαι**». δηλαδή: «**Το αντίθετο συγκλίνει, και απ' τις διαφορές γεννιέται η πιο όμορφη αρμονία και όλα τα κακά προκαλούνται**

από την διχόνοια»³ έτσι καθόριζε τη «**σύγκρουση**», καταλογίζοντάς την χρήσιμη και δημιουργό της καλύτερης δυνατής αρμονίας στην κοινωνία.

Με την πάροδο χιλιάδων ετών έρχονται σήμερα οι σύγχρονες θεωρίες και αποδέχονται τις συγκρούσεις ως **προθαλάμους** και **πρόξενους αλλαγής η οποία** με τη σειρά της ωθεί στην εξέλιξη και αναβάθμιση της κοινωνίας.

Με την γενική έννοια ο όρος αυτός εγκλείει μέσα του μια πολυδιάστατη, σημασία που ανάλογα με την μορφή, το περιβάλλον, τις συνθήκες και τα εμπλεκόμενα μέρη όπου γεννάται η σύγκρουση, λαμβάνει και μια συγκεκριμένη διάσταση. Έτσι λοιπόν με την γενική έννοια της σύγκρουσης μέσα και έξω από τις ανθρώπινες δραστηριότητες μπορούν να εκδηλωθούν διάφορα είδη συγκρούσεων, όπως η κοινωνική, η σύγκρουση των νόμων, των συμφερόντων, των ατόμων, η ένοπλη κ.λπ.

Εκεί όπου διαφαίνεται ειδικότερα η πολυδιάστατη έννοια της σύγκρουσης είναι στο **κοινωνιολογικό πεδίο**. Στον χώρο αυτό αποκτά ιδιαίτερο χαρακτήρα, ως ανθρώπινη συμπεριφορά, στην κοινωνική αλληλεπίδραση, και μέσα στους θεσμούς που την διέπουν. Εδώ όπου διαχωρίζονται οι άνθρωποι, όχι μόνον ως μεμονωμένα άτομα, αλλά ως μέλη ομάδων ή και οργανώσεων, ο όρος της σύγκρουσης, μπορεί να υποκατασταθεί ανάλογα με τις περιστάσεις από μια πληθώρα συνωνύμων όπως, **διαμάχη, φιλονικία, αντίθεση, διένεξη, ανταγωνισμό, συμπλοκή, αντιπαράθεση, προστριβή, κ.λπ.**

Οι συγκρούσεις έχουν πάντοτε και μια συναισθηματική πτυχή. Η σύγκρουση είναι μια συναισθηματική διεργασία που μπορεί να γεννήσει έντονα συναισθήματα και στις δυο πλευρές. Αντίθετα με την κοινή πεποίθηση ότι η σύγκρουση γεννά κυρίως **θυμό και επιθετικότητα**, οι συγκρούσεις για τους περισσότερους ανθρώπους γεννούν συναισθήματα στεναχώριας, αγωνίας, και λύπης.

Δομικό στοιχείο των συγκρούσεων είναι οι **διαφορές**. Μπορεί να είναι διαφορές σε πεποιθήσεις, σε αξίες και σε στόχους ή μπορεί να είναι διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, ή για έλεγχο των αντικρουόμενων πλευρών που **αποτελούν όμως την βάση πάνω στην οποίαν αναπτύσσονται οι συγκρούσεις**. (*Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, Έκδοση 2014 Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας 10 στρατηγικές για όλους, 2014 Νομική Βιβλιοθήκη*)

«Με τον όρο «**σύγκρουση**» ορίζουμε μια κατάσταση, κατά την οποία η συμπεριφορά ενός ατόμου, ή ακόμα και μίας ολόκληρης ομάδας, στοχεύει στην σκόπιμη

³Αυτή η ρήση θα έπρεπε να ήταν γραμμένη στο Ελληνικό κοινοβούλιο απέναντι από τα «**όμματα των εκπροσώπων Ελληνικού λαού**».

παρεμπόδιση της επίτευξης των στόχων, που θέτει ένα άλλο άτομο, ή μία άλλη ομάδα (Μπουραντάς, 2002)». Μπορούμε να ορίσουμε ως σύγκρουση όλες τις κατηγορίες των αντιδράσεων ή της ανταγωνιστικής αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή και περισσότερων μερών μιας ομάδας.

Γενικά, η σύγκρουση αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο, του οποίου τα χαρακτηριστικά του είναι:

- ✓ **Οι αιτίες που το προκαλούν**
- ✓ **Η ένταση που το χαρακτηρίζει**
- ✓ **Το πλήθος των εμπλεκόμενων ατόμων σε αυτό**
- ✓ **Οι τεχνικές διαχείρισής του**

Τα αποτελέσματα που τελικά επιφέρει, ποικίλουν ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση και εξαρτώνται από μία πληθώρα παραγόντων (Ηβη, 1995). Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτο μέρος των ανθρώπινων δραστηριοτήτων και σχέσεων. Εμφανίζονται στην προσωπική, επαγγελματική και κοινωνική ζωή, με διαφορετική ένταση και σημαντικότητα για κάθε στιγμή της ζωής μας.

Σύμφωνα με τους Wilmot, W. & Hocker, J.: «Σύγκρουση, είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες τους για εκτίμηση, έλεγχο και επικράτηση». Η σύγκρουση, λοιπόν, είναι μια διένεξη αντίθετων δυνάμεων. Είναι η διαμάχη ανάμεσα σε δυο αντιτιθέμενες πλευρές, δυο αντίθετες θέσεις, απόψεις ή ανάγκες. Αν εστιάσουμε στον ίδιο χώρο εργασίας, μία σύγκρουση μπορεί να μοιάζει με αντιπαράθεση ανάμεσα σε προϊστάμενους, μεταξύ εργαζομένων, ή και ομάδων οπότε μπορούμε να αναφερθούμε σε κατηγορίες συγκρούσεων.

Ανάλογα με την ιεραρχική διαφορά των εμπλεκόμενων η σύγκρουση διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

Οριζόντια σύγκρουση. Υφίσταται μεταξύ ατόμων ή ομάδων του **ίδιου επίπεδου**, που είναι οι περισσότερες των περιπτώσεων και ανήκουν στην σφαίρα του ιδιωτικού τομέα, όπως π.χ. μεταξύ διευθυντών του ίδιου οργανισμού, μεταξύ εργαζομένων του ίδιου τομέα. κλπ.

Η **κάθετη σύγκρουση** συμβαίνει μεταξύ ατόμων ή ομάδων από διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας, όπως για παράδειγμα σύγκρουση μεταξύ πωλητών και προϊσταμένων, μεταξύ μαθητών και διδασκόντων .

Σε κάθετες συγκρούσεις οι διαφορές σε κύρος και δύναμη μεταξύ των ομάδων είναι συνήθως μεγαλύτερες και σκληρότερες από ότι σε οριζόντιες συγκρούσεις .

Μία από τις εγωιστικές και συνάμα δυνατές και δύσκολες μορφές σύγκρουσης ως προς την τακτική που ακολουθείται είναι ο **ανταγωνισμός**. Ανήκει στην περίπτωση όπου το κάθε μέλος επιδιώκει την επίτευξη των προσωπικών στόχων του και μόνο, αδιαφορώντας για τα συμφέροντα και τις ανάγκες του άλλου μέλους

Σχεδόν όλες οι συγκρούσεις σχετίζονται με προβλήματα επικοινωνίας που πηγάζουν από πολλαπλές καταστάσεις, και μπορεί να προέρχονται από λανθασμένες εκτιμήσεις ή υπερβάσεις, συγκρούσεις αξιών, (π.χ. κοινωνικής θέσης, ή κοινωνικής επιβολής), συγκρούσεις άσκησης εξουσίας ή και επικράτησης, επιδίωξη οικονομικών πόρων εκατέρωθεν των μερών, αίσθηση αδικίας οικονομικής, φυσικής, προσωπικής, εθνικής, κοινωνικής, κλπ, η οποία προκύπτει από λανθασμένη ή κακή εκτίμηση των δεδομένων, αλλά και η αίσθηση ανασφάλειας εξαιτίας έντονων και ραγδαίων αλλαγών. Όλα τα παραπάνω, οδηγούν άτομα και ομάδες σε συγκρουσιακές λογικές και μη.

3.3 Μορφές σύγκρουσης

- **Ενδοπροσωπική ή ενδοατομική σύγκρουση:** Η ίδια η ερμηνεία του όρου αυτής της σύγκρουσης φανερώνει ότι πρόκειται για κάτι πολύ ενδόμυχο και στενά προσωπικό. Επειδή στις περισσότερες περιπτώσεις σε αυτή την μορφή η αιτία της σύγκρουσης δεν πηγάζει από μία ξεκάθαρη συμπεριφορά ατόμων ή ομάδα ατόμων, ή πραγμάτων, αλλά από υπαρξιακά προβλήματα που αφορούν την ταυτότητά του, γι αυτό και η μορφή αυτής της σύγκρουσης είναι επικίνδυνη για την προσωπικότητα του ατόμου.
- **Διαπροσωπική σύγκρουση:** Είναι μία σύγκρουση μεταξύ ατόμων που προέρχεται από διαφορές ή διαφωνίες μεταξύ των.
Αποτελεί μια κλασική οριζόντια σύγκρουση που, σε πολλές περιπτώσεις οι διαπροσωπικές διαφορές, ο ανταγωνισμός, η αντιπαλότητα οι αντιπαραθέσεις και άλλες μορφές σύγκρουσης, έχουν θετική αξία για τους εμπλεκόμενους που συνεισφέρουν στην αναβάθμιση του κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο εμφανίζονται.
- **Διομαδική / οργανωσιακή ή κοινωνική σύγκρουση:** Παρουσιάζεται μεταξύ μεγαλύτερων οντοτήτων και ασχολείται με τις διαφορές μεταξύ των ομάδων. Εδώ η σύγκρουση δημιουργείται μεταξύ μελών ομάδων ή και τμημάτων του οργανισμού που έχουν διαφορετικές θέσεις, στόχους, απόψεις και αξίες (Sethi, 1995).

3.4 Θετικά πλεονέκτημα και οφέλη στις διαπροσωπικές συγκρούσεις:

1. Η σύγκρουση είναι δυνατό να αυξήσει τον στοιχειώδη προσανατολισμό των μερών και του περιβάλλοντος της σύγκρουσης, λόγω μεγαλύτερης ποικιλίας απόψεων μέσα στην ομάδα,
2. Είναι δυνατό να αυξήσει τα κίνητρα και την ενεργητικότητα για διεργασίες και ανάγκες που απαιτούνται από το κοινωνικό σύστημα,
3. Τα μέρη είναι δυνατό να φτάσουν σε αυξημένη κατανόηση των θέσεων τους διότι η σύγκρουση τα αναγκάζει να διατυπώσουν με σαφήνεια τις απόψεις τους και να προβάλουν όλα τα υποστηρικτικά επιχειρήματα που έχουν,
4. Τα μέρη κατανοούν ότι η ομάδα μαζί τους μπορεί να συνθέσει διαφορετικές απόψεις για την επίλυση της σύγκρουσης,
5. Βοηθά στο να γνωρίσει το κάθε μέρος τον εαυτό του και τους άλλους καλύτερα,
6. Βοηθά στο να νιώσει το κάθε μέρος ότι μπορεί να προσφέρει νέες ιδέες και ότι η ομάδα τις αποδέχεται,
7. Η διαπροσωπική σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει μέσο διαχείρισης των εσωτερικών συγκρούσεων των εμπλεκόμενων μελών,
8. Βελτιώνει τις δεξιότητες επικοινωνίας των μερών,
9. Ανακαλύπτονται καινούριες πλευρές και δεξιότητες των μερών,
10. Ελαττώνεται η συσσώρευση του στρες,
11. Ανακαλύπτεται ή/και επεκτείνεται το όριο της δύναμής των μερών,
12. Τα μέρη μαθαίνουν να σέβονται τις διαφορές με τους άλλους συνανθρώπους τους,

Ζουν και εργάζονται μέσα σε μια πιο ευχάριστη ατμόσφαιρα. (Αλεξάνδρα Κοντογιάννη, Πέτρος Γαλάνης, Όλγα Σίσκου, Κώστας Τσαβαλιάς, Ευγενία Κούλη, Βασιλική Μάτζιου, Δάφνη Καϊτελίδου, 2011, *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Ιατρονοσηλευτικό Προσωπικό Παιδιατρικών Τμημάτων*http://hjn.gr/wp-content/uploads/2014/10/get_pdf-182.pdf(Πρόσβαση 22/4/2019))

3.5 Μοντέλα Σύγκρουσης

3.6 Το Μοντέλο της PatPatfoort

Το μοντέλο αυτό συνέβαλε στην κατανόηση των συγκρούσεων και την εξέλιξη τους. Ειδικότερα δείχνει την πηγή της βίας, την σημασία που έχουν η υπεροχή και η κατωτερότητα, η δύναμη και η αδυναμία κατά την κλιμάκωση της σύγκρουσης όπως επίσης και την πορεία για την επίλυσή τους.

Για την **PatPatfoorth** σύγκρουση αποτελεί μια διαμάχη ασυμβίβαστων στόχων και στο πλαίσιο αυτό διακρίνει τέσσερα βασικά στάδια, κατά την διάρκεια της αποκλιμάκωσης της σύγκρουσης.

3.7 Το Μοντέλο του Glasl

Στην θεωρία αυτού του μοντέλου περιγράφονται σε **εννέα στάδια** οι παράγοντες του στρες που διακρίνουν της φάσης της σύγκρουσης. Πρόκειται για ένα μοντέλο που αναδεικνύει την πορεία μιας αντιπαράθεσης στα πλαίσια της διαμάχης, όταν δεν υπάρχει αποτελεσματική παρέμβαση και τονίζει τη συνάφεια της λογικής και των σχέσεων

3.8 Το Μοντέλο του Marshall B. Rosenberg

Ο B. Rosenberg στο μοντέλο αυτό στηρίζει την μη βίαιη επικοινωνία που είναι αρκετά καλό βοήθημα για την διαμεσολάβηση.

Συνιστά δε τέσσερα σημαντικά βήματα που είναι τα εξής:

1. Περιγραφή παρατήρησης
2. Γνωστοποίηση συναισθημάτων
3. Διατύπωση αναγκών
4. Έκφραση παρακλήσεων

Τα παραπάνω τέσσερα βήματα μπορούν να συμβάλλουν στην αποσαφήνιση και εξωτερίκευση των προσωπικών συναισθημάτων και αναγκών. (Τριαντάρη Σ. etal., 2018: 24,25,30)

3.9 Πρόληψη και αποτροπή των συγκρούσεων

Η πρόληψη και αποτροπή των συγκρούσεων είναι επιθυμητή για κάθε ομάδα και αρχίζει με την προσωπική επαφή των μελών διαφορετικών ομάδων ή των μελών μίας ομάδας αυξάνοντας έτσι τη συνοχή και συνήθως μειώνοντας τις απογοητεύσεις, τις έχθρες και τον ανταγωνισμό για την επικράτηση.

Αν όμως η σύγκρουση λάβει χώρα τότε είναι πολύ σημαντικό η επίλυση της **εν τη γενέσει**. Η καθυστέρηση αντιμετώπισης της, οδηγεί στην συνέχεια στην εμπλοκή περισσότερων ατόμων οι οποίοι (τυπικώς ή ατύπως) τάσσονται με μία

από τις εμπλεκόμενες πλευρές και η επίλυση της σύγκρουσης μετατρέπεται σε πολύπλοκο αδιέξοδο.

3.10 Μέθοδοι αντιμετώπισης της σύγκρουσης

Όταν μια σύγκρουση λάβει χώρα, υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων στις οποίες ανήκουν όλες οι επιμέρους:

1. **Μέθοδος win-lose** (Όταν κάποιος κερδίζει και κάποιος χάνει).

Χρησιμοποιείται όταν κάποιος διαθέτει εξουσία, την κάνει χρήση με σκοπό να επιβληθεί στον πιο αδύναμο ή στον κατώτερο στην ιεραρχία. Είναι η συνηθέστερη τεχνική των διευθυντών ή των προϊσταμένων προκειμένου να επιβληθούν στους υφισταμένους.

2. **Μέθοδος lose-lose** (Όταν και οι δύο χάνουν). Τεχνικές αυτής της μεθόδου είναι:

- **Η αποφυγή και αναβολή της επίλυσης**, οι οποίες αποτελούν τη φυσική αντίδραση των ενεχόμενων απέναντι στη σύγκρουση
- **Η καταστολή**, σε αυτή την τεχνική, τα εμπλεκόμενα μέρη αποσιωπούν τα συναισθήματά τους και συνεργάζονται αναγκαστικά
- **Η εξομάλυνση**, όπου δίνεται έμφαση σε αυτά που ενώνουν τα εμπλεκόμενα μέρη. Με το συμβιβασμό οι εμπλεκόμενοι διατηρούν τις διαφορές τους, αλλά υποχρεώνονται σε αμοιβαίες υποχωρήσεις και παραχωρήσεις.

3. **Μέθοδος win-win** (όταν όλοι κερδίζουν). Τεχνικές αυτής της μεθόδου είναι:

- **Η συναίνεση**. Στην τεχνική αυτή σκοπός είναι η εξεύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης.
- **Η δημιουργία υψηλότερων στόχων**. Όπου η συνεργασία και συνοχή των εμπλεκόμενων είναι απαραίτητη για την επίτευξή τους.
- **Η εξεύρεση πόρων**. Η τεχνική αυτή είναι περιορισμένη αφού η εξεύρεση πόρων δεν είναι πάντα εφικτό γεγονός.
- **Η μεταβολή του ανθρώπινου παράγοντα**. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιεί την επιμόρφωση και την εκπαίδευση με σκοπό τον ανασχηματισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Μέρος αυτής της τεχνικής είναι η ανάλυση των ρόλων προκειμένου να γίνουν πιο ξεκάθαρες οι αρμοδιότητες.

Αλλαγές στη Δομή. Ο διαχωρισμός των εμπλεκόμενων και η ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων αποτελεί μέρος αυτής της τεχνικής. *Βασιλείου Αλεξάνδρα Αριάδνη. 2013, Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.*

<https://docs.google.com/file/d/0B2Je7vihYCA1bGxTaTFiS2IxREE/edit?pli=1> (Πρόσβασης 16-12-2019)

3.11 Μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων με την παρέμβαση τρίτων.

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που τα εμπλεκόμενα μέρη δεν μπορούν να βρουν κοινά αποδεκτή λύση και στρέφονται σε κάποιον τρίτο που πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, να έχει αποδείξει ότι είναι αντικειμενικός και να έχει ως χάρισμα την πειθώ.

Αυτό το τρίτο πρόσωπο θα πρέπει να είναι κοινής αποδοχής από τα εμπλεκόμενα μέρη και μέσω αυτού να ξεκινήσει η επικοινωνία τους με σκοπό την εξάλειψη των παρεξηγήσεων, την αξιολόγηση των θέσεων τους, τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε θέσης. Η μέθοδος αυτή είναι η πλέον κατάλληλη όταν οι συγκρούσεις είναι συχνές και έντονες και δεν υπάρχει καλή θέληση και εμπιστοσύνη από καμία πλευρά. Τεχνικές αυτής της μεθόδου είναι:

- Η **διαπραγμάτευση**. Με την τεχνική αυτή διαχωρίζονται οι άνθρωποι και τα συναισθήματά τους από το πρόβλημα, δίνεται έμφαση στα ενδιαφέροντα και στους σκοπούς των δύο πλευρών και όχι στις θέσεις τους, λαμβάνονται υπόψη όλες τις πιθανές λύσεις.
- Η **διευκόλυνση**. Η τεχνική αυτή βελτιώνει την επικοινωνία και την διάδοση της πληροφορίας και προετοιμάζει το έδαφος για την πρώτη και τις μετέπειτα συναντήσεις των εμπλεκόμενων. Ο τρίτος που αναλαμβάνει ως επικεφαλής των ‘ειρηνευτικών συνομιλιών’, δίνει οδηγίες, προβαίνει σε συστάσεις με σκοπό την αποδοτικότερη και ουσιαστικότερη συνάντηση των εμπλεκόμενων.
- Η **διαμεσολάβηση**. Η τεχνική αυτή είναι η πλέον κατάλληλη γιατί ενισχύει το αίσθημα της δικαιοσύνης των εμπλεκόμενων που θεωρούν ότι έχουν τη δυνατότητα να εκθέσουν τις απόψεις τους και να ακούσουν έναν εποικοδομητικό αντίλογο από τον διαμεσολαβητή.

- Η **διαιτησία**. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιήθηκε από αρχαιοτάτων χρόνων και χρησιμοποιείται ακόμη προκειμένου να εκτεθούν οι απόψεις των εμπλεκομένων και ο τρίτος, ο διαιτητής να εκδώσει μια απόφαση.

«Οι αντίδικοι είναι τα χειρότερα άτομα για να λύσουν τη δική τους διαμάχη». (De Bono Edward 1986, Conflicts-AB etterwaytoresolvethem) Οι συγκρούσεις όπως προαναφέραμε είναι φαινόμενο που κρίνεται φυσιολογικό, αναμενόμενο και αντιμετωπίζεται ως γεγονός. Θα πρέπει λοιπόν οι ιθύνοντες να συστήσουν διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων, όχι για να τις εξαλείψουν, αλλά για να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές συνέπειές τους.

3.12 Διαχείριση συγκρούσεων

«Η νίκη και των δύο πλευρών είναι ένα πλαίσιο του μυαλού που επιδιώκει συνεχώς το αμοιβαίο όφελος σε όλη την ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Βασίζεται στο σκεπτικό ότι υπάρχουν αρκετοί πόροι και επιτυχία για όλους, η επιτυχία ενός ατόμου δεν επιτυγχάνεται εις βάρος της επιτυχίας κάποιων άλλων. Η νίκη και των 2 πλευρών είναι η πίστη στην τρίτη επιλογή. Όχι του δικού σου τρόπου ή του δικού μου, αλλά του καλύτερου» **Stephen R. Covey**

Σύμφωνα με τους συγγραφείς Kenneth Cloke και Joan Goldsmith, που αναγνωρίζονται διεθνώς ως αυθεντίες στον χώρο της διαμεσολάβησης, βασικός κανόνας στη διαχείριση συγκρούσεων είναι πως **δεν υπάρχουν βασικοί κανόνες**.

Η επιτυχία στην διαχείριση των συγκρούσεων έρχεται όταν δρουν πολλά συναισθήματα ταυτόχρονα, όπως όταν η σκέψη που συμπλέει με το συναίσθημα, η ειλικρίνεια με την **ενσυναίσθηση**⁴, η λογική με τη αντίληψη, το μυαλό με την καρδιά.

Η διαχείριση της σύγκρουσης είναι δύσκολη διαδικασία, διότι τις περισσότερες φορές τα συγκρουόμενα μέλη αισθάνονται ότι απειλούνται (εσφαλμένα ή σωστά) πράγμα που διεγείρει την αντανακλαστική αντίδραση μεταξύ πάλης ή αποφυγής (Bagshaw, 1998). «Η διαχείριση μιας διαφοράς, ακόμη και αν είναι ορθή και γίνει με τον καλλίτερο δυνατό τρόπο αφήνει πάντα κάποια ίχνη, που την διατηρεί ζωντανή. Εάν επιθυμούμε την εξαφάνισή της, πρέπει να την επιλύσουμε οριστικά!»

⁴Ως ενσυναίσθηση ορίζεται η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, και την κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων του, χωρίς όμως να την υιοθετεί

Η μετατροπή της σε **θετική διαδικασία** απαιτεί ενσυνείδητη προσπάθεια διότι κάθε άνθρωπος αντιδρά υποσυνείδητα σε μια κατάσταση σύγκρουσης με συγκεκριμένο τρόπο όπου απαιτείται γνώση, αυτοέλεγχος, και διάθεση συνεργασίας για την μετατροπή της συμπεριφοράς της σύγκρουσης σε παραγωγική διαδικασία ιδεών.

«Η σύγκρουση ξεκινά ως διαφορά, αυξάνεται σε ένταση στη σχέση, και σε επόμενο στάδιο, γίνεται διαμάχη. Αν αυτή η διαμάχη διαρκέσει στο χρόνο και δεν επιλυθεί, θα οδηγήσει σε σύγκρουση.» (TizianaFragomeni, 2014)

Ο άνθρωπος ως πλάσμα με **συναίσθημα**, μεταφέρει και εσωκλείει μέσα του όλες τις εμπειρίες από την τρέχουσα περίοδο της ζωής του. Αυτή η μεγάλη ποικιλία συναισθημάτων, όπως είναι η χαρά, η απόλαυση, οδύνη, οι ελλείψεις, οι σχέσεις, οι προσδοκίες, οι αποτυχίες, ο φόβος κλπ. συχνά **επηρεάζουν και εμπλέκονται** στον τρόπο με τον οποίο αντιδρούμε ανά πάσα στιγμή και σε οποιαδήποτε δεδομένη κατάσταση.

Το να κρατήσει κανείς μια ουδέτερη στάση με όλα τα παραπάνω συναισθήματα δεν είναι κάτι το φυσικό για εμάς. Όλοι αναπτύσσουμε προσωπικές αξίες, συμπεριφορές, πεποιθήσεις και απόψεις, που εξαρτώνται από τις εμπειρίες της ζωής μας.

Κοινή αποδοχή σχεδόν όλων των μελετητών του τομέα αυτού, είναι ότι το κλειδί για την επιτυχία οποιασδήποτε διαπραγμάτευσης, είναι η **μεγάλη σημασία που έχει η μελέτη και αναγνώριση όλων των προσωπικοτήτων που έχει η κάθε πλευρά της σύγκρουσης.**

Κατά τον ThomasKilmann (2008) μέσα στο συγκρουσιακό περιβάλλον μπορούμε να **συναντήσουμε πέντε διαφορετικούς τύπους** προσωπικοτήτων που αντιστοιχούν σε διαφορετικές συμπεριφορές ανάλογα με τον χαρακτήρα των, στην φάση της διαπραγμάτευσης.

Για την διαχείριση των συγκρούσεων είναι επιτακτική ανάγκη η γνώση της ύπαρξης των παραπάνω προσωπικοτήτων ανάμεσα στα μέρη της σύγκρουσης που θα συνεισφέρει μια καλλίτερη διαχείριση και κατ' επέκταση μια θετική έκβαση της σύγκρουσης.

Οι πέντε αυτοί τύποι προσωπικοτήτων είναι οι εξής:

- ✓ Ανταγωνιστικός
- ✓ Συνεργατικός τύπος
- ✓ Αποφευκτικός τύπος
- ✓ Συμβιβαστικός τύπος
- ✓ Προσαρμοστικός τύπος

3.13 Δεξιότητες για τη διαχείριση συγκρούσεων

Είναι αυτονόητη η σημασία που έχει η εκπαίδευση και η εξάσκηση στην διαχείριση των συγκρούσεων. Ο διαχειριστής των συγκρούσεων (διαμεσολαβητής) πραγματοποιεί μία επικοινωνιακή διαδρομή, που με τις γνώσεις, την εξάσκηση⁵, τις εμπειρίες του, ξεκλειδώνει και αποδεσμεύει, τις υποσυνείδητες γονικές δεξιότητες οι οποίες τον καθοδηγούν στην αναγνώριση και επεξεργασία των συναισθημάτων και των συμπεριφορών των συγκρουόμενων μερών.

Οι βασικότερες από τις δεξιότητες αυτές είναι οι ακόλουθες:

- **Πρέπει να γίνεται σωστή διατύπωση των ερωτήσεων των μερών.** Γνωρίζοντας το μορφωτικό επίπεδο των μερών οι ερωτήσεις πρέπει να είναι καλά πλαισιωμένες και απλές για να γίνουν το συντομότερο κατανοητές από όλα τα αντιμαχόμενα μέρη.
- **Αφοσίωση στην συζήτηση.** Πρέπει να ξέρουμε να ακούμε πραγματικά καλά και με αφοσίωση και να το επιβεβαιώσουμε στην πράξη. **(Όποιος ξέρει να ακούει καλά, καταλαβαίνει καλλίτερα και περισσότερα).**
- **Η διαχείριση της εμπιστοσύνη.** Μια σφαιρική και ολοκληρωμένη διαχείριση της συζήτησης κατά την στιγμή της διαπραγμάτευσης δημιουργεί εμπιστοσύνη στα αντιμαχόμενα μέρη, η δε διατήρησή της είναι θέμα δεξιοτεχνίας διότι πολλές φορές αποδεικνύεται εύθραυστη.
- **Επαναπροσδιορισμός της θέσης μας,** Σε περίπτωση **αδιεξόδου** στις συζητήσεις με τα μέρη, είναι αναγκαία η χρήση της δεξιότητας του **επαναπροσδιορισμού της θέσης μας για να γίνει καλλίτερα κατανοητή και κατόπιν αποδεκτή** για να προλάβουμε δυσάρεστες εξελίξεις.
- **Αναζήτηση τις πιο πιθανής λύσης,** Στην φάση της διαπραγμάτευσης, για να διευρύνουμε την πιθανότητα πολλαπλών λύσεων, καλή τακτική είναι να ζητάμε την συμβολή και την γνώμη των άλλων μερών
- **Επιδίωξη του εφικτού.** Πρέπει να έχουμε **επίγνωση του εφικτού της υπόθεσης και ταυτόχρονα να είμαστε διαθέσιμοι στον επανέλεγχο του για μια καλλίτερη** διευθέτηση της σύγκρουσης.
- **Διαχείριση καυτής διαπραγμάτευσης,** Χρήση και βελτίωση της δεξιότητας στη διαχείριση στην φάση των έντονων συναισθημάτων και των συναισθη-

⁵Η εξάσκηση κάνει τον ασκούμενο επαγγελματία

ματικών εξάρσεων που δημιουργούνται εν μέσω της σύγκρουσης, όπου εκδηλώνεται σφοδρή και επικίνδυνη αντιπαράθεση μεταξύ των μερών.

Αυτό το πακέτο δεξιοτήτων αντιπροσωπεύει τα **θεμελιώδη δομικά στοιχεία** για την διαχείριση μιας σύγκρουσης, στην οποία ο διαμεσολαβητής, ως τρίτος και ουδέτερος, καλείται να βοηθήσει τα μέρη να επιλύσουν ένα συγκεκριμένο ζήτημά τους.

Ίσως, όμως, η **πραγματική δύναμη των δεξιοτήτων της διαχείρισης** των συγκρούσεων, αποδεικνύεται στο να χρησιμοποιούνται αυτές οι δεξιότητες ως μέσο **αποτροπής** και όχι μόνο θεραπείας σε οποιαδήποτε αντιπαράθεση ή διαφωνία που μπορεί να γεννηθεί σε όλα τα περιβάλλοντα των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων, όπως π.χ. στο γραφείο, στο σπίτι, στον δρόμο ή και στο σχολείο.

Στην διαχείριση των συγκρούσεων απαιτείται γενικά μια στρατηγική που εστιάζεται προς το μέλλον και όχι μια απλή συζήτηση που βλέπει και επικεντρώνεται στο παρελθόν. (Δημητριάδης, Δ. & Μιχιώτης, Στ. (2007). *Επικοινωνία και επίλυση συγκρούσεων. (εκπαιδευτικό υλικό)*)

3.14 Στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

Στον παρακάτω πίνακα προβάλλονται όλες οι στρατηγικές διαχείρισης ή επίλυσης συγκρούσεων, οι οποίες μπορούν εν δυνάμει να αξιοποιηθούν χρησιμοποιηθούν ανάλογα βέβαια με τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό ή συγκρουσιακό περιβάλλον, το διαθέσιμο χρόνο για τη διαχείριση της σύγκρουσης, και το επίπεδο εκπαίδευσης των συγκαιόντων μερώνκ.ά.

| ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ | ΧΡΗΣΗ | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ |
|----------------|--|---|--|
| Αποφυγή | Εξάλειψη ή μείωση των λειτουργικών σχέσεων / Κατάσταση άρνησης του προβλήματος/Φυσικός διαχωρισμός των συγκρουόμενων μερών | Όταν το ζήτημα που έχει προκύψει δεν είναι καίριας σημασίας ή Όταν τα οφέλη από την αντιπαράθεση είναι λιγότερα | Πλεονεκτήματα: Αν με την αποφυγή της κατάστασης, κερδίζεται χρόνος για συλλογή περισσότερων πληροφοριών, απαραίτητων για την περαιτέρω ανάλυση του προβλήματος Μειονεκτήματα: Διαιώνιση της σύγκρουσης Λύσεις βραχείας διάρκειας |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>Αποδοχή ή υποχώρηση ή διευκόλυνση ή συνδιαλλαγή</p> | <p>Προσπάθεια για ικανοποίηση των αναγκών του άλλου μέρους της σύγκρουσης κάνοντας υποχωρήσεις και δίνοντας προτεραιότητες στις ανάγκες της άλλης πλευράς/Κέρδος- Ζημία</p> | <p>Όταν οι θέσεις ή η συμπεριφορά της μιας πλευράς είναι λάθος ή όταν το ζήτημα είναι πιο σημαντικό για την άλλη πλευρά</p> | <p>Πλεονεκτήματα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υψηλός βαθμός συνεργασίας • Ελαχιστοποιεί τις διαφορές • Αποτελεσματική όταν η ισορροπία και η σταθερότητα είναι ιδιαίτερα σημαντικές <p>Μειονεκτήματα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλός βαθμός διεκδίκησης • Λύσεις βραχείας διάρκειας |
| <p>Διεκδίκηση ή ανταγωνισμός ή επιβολή</p> | <p>Πλήρης ικανοποίηση των συμφερόντων του ατόμου σε βάρος της άλλης πλευράς/Κέρδος-Ζημία</p> | <p>Κατάλληλη για ζητήματα ζωτικά για τον οργανισμό και όταν πρέπει να ληφθούν γρήγορες αποφάσεις</p> | <p>Πλεονεκτήματα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από άτομα ικανά στη λήψη αποφάσεων <p>Μειονεκτήματα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οδηγεί σε νικητές και χαμένους και παρέχει λύσεις μικρής διάρκειας • Διακοπή της επικοινωνίας • Αποπροσανατολισμός αντιπάλων |
| <p>Συνεργασία - διαπραγμάτευση για αμοιβαίο όφελος</p> | <p>Ουσιαστική αντιπαράθεση ώστε να αναζητηθούν τρόποι ταυτόχρονης ικανοποίησης των στόχων όλων των μερών/κέρδος-κέρδος</p> | <p>Για κρίσιμα ζητήματα και παρέχει κίνητρα για αλλαγή και για απόκτηση κατανόησης</p> | <p>Πλεονεκτήματα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μέγιστη δυνατή ικανοποίηση προσδοκιών όλων των μερών. • Προσφέρει λύσεις μακράς διάρκειας • Βοηθάει στην απόκτηση υπευθυνότητας και ανάληψη ευθυνών • Οι δύο πλευρές αναγνωρίζουν τα σημεία συμφωνίας και διαφωνίας και επιλέγουν τους κοινούς τόπους • Αποτελεί ιδανική λύση για περιβάλλοντα παροχής υπηρεσιών <p>Μειονεκτήματα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η πιο χρονοβόρα στρατηγική επίλυσης των συγκρούσεων |
| <p>Συμβιβασμός</p> | <p>Προσπάθεια και των δύο μελών να λύσουν τη σύγκρουση, θυσιάζοντας όμως κάτι και οι δύο/ αναζήτηση μέσης λύσης</p> | <p>Όταν ο στόχος είναι σημαντικός αλλά δεν αξίζει μεγάλη διαταραχή των σχέσεων</p> | <p>Πλεονεκτήματα</p> <p>Εναλλακτική μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων, όταν η συνεργασία και η διεκδίκηση αποτυγχάνουν • Και οι δύο κερδίζουν κάτι αλλά ταυτόχρονα υποχωρούν σε κάτι άλλο ως αντάλλαγμα</p> <p>Μειονεκτήματα:</p> <p>Δεν υπάρχει νικητής ή ηττημένος Προσωρινή και ταχεία λύση μικρής διάρκειας για πολύπλοκα ζητήματα</p> |

Επίλυση συγκρούσεων με βάση τα κίνητρα των μερών της

Επίσης η σύγκρουση καθορίζεται ως μια ενεργή -αμφίδρομη διαδικασία που εκδηλώνεται με ασυμβατότητα, διαφωνία ή αντιπαράθεση μεταξύ ατόμων ή ομάδων- ατόμων. Με άλλα λόγια, η σύγκρουση θεωρείται ως μια ανοιχτή ή κλειστή αντιπαράθεση της οποίας δεν έχει επιτευχθεί η αποτελεσματική αντιμετώπιση. Η σύγκρουση στις οργάνωσεις ή στις ομάδες ατόμων συμβαίνει όταν τα μέλη της οργάνωσης ή των ομάδων, ενεργούν ή υιοθετούν στάσεις που είναι ασυμβίβαστες με αυτές των άλλων μελών ή των εξωτερικών μελών που αξιοποιούν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της οργάνωσης (Rahim 2001).

Μια σύγκρουση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές και κάθε φορά δύναται να προσδίδει διαφορετικά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση ή σε μια σχεσιακή ομάδα ανθρώπων. Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις επομένως, καμία σύγκρουση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως θετική ή αρνητική, εποικοδομητική ή καταστροφική. Η χρησιμότητα μιας σύγκρουσης αποτιμάται ως ευνοϊκή ή μη, ανάλογα με τους συμμετέχοντες στη σύγκρουση, τα μέσα που χρησιμοποιούνται και τα υποκειμενικά κριτήρια των συμμετεχόντων.

Σύμφωνα με τη «**θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων**» η ύπαρξη της σύγκρουσης στις ομάδες εκλαμβάνεται ως φυσικό ενδεχόμενο. Επομένως η σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει και ως πλεονέκτημα μιας ομάδας σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, και γι' αυτό οι ομάδες οφείλουν να αποκτήσουν ανάλογες εμπειρίες εξοικείωσης και να συνυπάρχουν με αυτήν.

Μια ανάλογη θεωρία προτείνει την παρότρυνση της σύγκρουσης ως μέσο **εισαγωγής αλλαγών** και καθιέρωσης των νέων δομών και συνθηκών γι' αυτήν την αλλαγή. Μια καθιέρωση αυτής της λειτουργικής σύγκρουσης έχει ως αποτέλεσμα την **ενδυνάμωση της επικοινωνίας** αλλά και της κριτικής σκέψης και οδηγεί στην επίλυση των πραγματικών προβλημάτων και με υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Ως εκ τούτου, η επίλυση των συγκρούσεων έχει διπλό στόχο, αφενός τη μείωση των δυσλειτουργιών στην ομάδα στο πλαίσιο του οποίου προκαλείται και αφετέρου την ενίσχυση των θετικών επιδράσεων της.

Με βάση τις μελέτες του Thomas, ο Rahim προτείνει ένα μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων στηριζόμενο επίσης σε δυο βασικές διαστάσεις:

α) **Το ατομικό ενδιαφέρον**. Η πρώτη διάσταση του μοντέλου διαχείρισης συγκρούσεων αναφέρεται στο βαθμό (υψηλός - χαμηλός) τον οποίο ένα άτομο επιδιώκει να

ικανοποιήσει τους προσωπικούς του στόχους.

β) **Το ενδιαφέρον για τους άλλους.** Η διάσταση αυτή αποδεικνύει το βαθμό (υψηλός - χαμηλός) στον οποίο ένα άτομο προσπαθεί να καλύψει τους στόχους που του έχουν τεθεί από άλλα άτομα με τα οποία σχετίζεται. Οι δυο αυτές διαστάσεις περιγράφουν τα κίνητρα ενός ατόμου ή μιας ομάδας κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης (Rahim&Magner, 1995).

Όσον αφορά την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, τα άτομα τείνουν να εφαρμόζουν διάφορα μοντέλα στρατηγικής των συγκρούσεων. Σε αυτά περιλαμβάνονται κυρίως η **ενσωμάτωση στόχων**, η **παραχώρηση**, η **επιβολή**, η **αποφυγή** και ο **συμβιβασμός** (Rahim 2001).

Ωστόσο η επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης των συγκρούσεων εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τους εξής παράγοντες: την **οργανωσιακή επικοινωνία**, την **αλληλεξάρτηση των επιμέρους στόχων και τις ικανότητες συνεργασίας ατόμων και ομάδων**.

Ο συνδυασμός αυτός των δυο διαστάσεων αποδίδει τις εξής πέντε τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων (Παπαδοπούλου, 2012):

| ΜΕΘ-ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ | ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΤΟΜΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ | ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΡΙΤΩΝ |
|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ/ΕΠΙΛΥΣΗΣ | ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ | ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ |
| ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ/ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗΣ | ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ | ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ |
| ΕΠΙΒΟΛΗ | ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ | ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ |
| ΑΠΟΦΥΓΗ | ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ | ΧΑΜΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ |
| ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ | ΜΕΣΑΙΟΣ ΒΑΘΜΟΣ | ΜΕΣΑΙΟΣ ΒΑΘΜΟΣ |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά θα αναλυθεί σε βάθος τι είναι η διαμεσολάβηση και ποιες αρχές και βασικά στοιχεία την διέπουν, ακολούθως θα γίνει μία ιστορική αναδρομή στην ανάπτυξη των μεθόδων εναλλακτικής επίλυσης διαφορών. Στο σημείο αυτό θα κάνουμε αναφορά στο τι ακριβώς πρέπει να γνωρίζει κανείς όσον αφορά τον θεσμό της διαμεσολάβησης σήμερα στην Ελλάδα. Θα εξετάσουμε και ποιες άλλες μέθοδοι Εξωδικαστικής Επίλυσης Διαφορών (ADR (Alternative Dispute Resolution) υπάρχουν σήμερα. Ειδικότερα θα ασχοληθούμε με τις **βασικές αρχές της διαμεσολάβησης τα οφέλη και πλεονεκτήματά της. Θα εξετάσουμε σε ποιές περιπτώσεις** μπορούμε να κάνουμε **προσφυγή** και ποιο είναι το πεδίο εφαρμογής της διαμεσολάβησης καθώς επίσης και τα οφέλη και πλεονεκτήματά της.

Επειδή μαζί με τις βασικές αρχές της διαμεσολάβησης, οι **δεξιότητες** του διαμεσολαβητή παίζουν καθοριστικό ρόλο για μια θετική έκβαση της διαμεσολάβησης θα γίνει διεξοδική αναζήτηση και μελέτη επί του θέματος αυτού για να βελτιωθεί και να προαχθεί ακόμη περισσότερο ο θεσμός αυτός. Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε ποια πρέπει να είναι τα τυπικά προσόντα και ο ρόλος του διαμεσολαβητή.

Όσον αφορά τα καθήκοντα του διαμεσολαβητή επειδή είναι πολλά και ενδιαφέροντα από την μία και λόγω χωρικού περιορισμού της εργασίας θα τεθούν στην ομάδα των πηγών για περαιτέρω ενημέρωση και μελέτη. Τέλος θα αναφερθούμε στο νομοθετικό πλαίσιο της διαμεσολάβησης στο εξωτερικό, και ιδικά στις εξής χώρες: στην ΙΤΑΛΙΑ, τις ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ, στην ΓΑΛΛΙΑ, στην ΓΕΡΜΑΝΙΑ, στην ΑΓΓΛΙΑ, στην ΙΣΠΑΝΙΑ, στην ΕΛΒΕΤΙΑ και στην ΟΛΛΑΝΔΙΑ.

A) Ο ΘΕΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

4.2 Περί διαμεσολάβησης

Η Διαμεσολάβηση είναι μία μορφή εναλλακτικής εξωδικαστικής διαδικασίας επίλυσης διαφορών. Στο εξωτερικό λειτουργεί εδώ και δεκαετίες με επιτυχία και συμβάλει αποφασιστικά και ουσιαστικά σε μια σύντομη, και εκτός δικαστηρίων, επίλυση αστικών και εμπορικών υποθέσεων που κατά συντριπτική πλειοψηφία υπάγονται στον τομέα του ιδιωτικού δικαίου.

Διεθνώς ονομάζεται με τον όρο ("Mediation"= "διαμεσολάβηση") καθώς επίσης και **τριμερής διαπραγμάτευση**, επειδή είναι μια δραστηριότητα όπου ένας αμερόληπτος τρίτος (ο Διαμεσολαβητής) βοηθά με διάφορες τεχνικές επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων, δύο ή περισσότερα μέρη σε σύγκρουση διαφορών μεταξύ των, να καταλήξουν σε επωφελή συμφωνία για αμφότερα τα μέρη. Στην έννοια αυτή της διαμεσολάβησης δεν περιλαμβάνεται η διαδικασία συμβιβασμού που γίνεται από τον Ειρηνοδίκη ή το Δικαστήριο κατά τη διάρκεια της δίκης, σύμφωνα με τα άρθρα 208 επ. και 233 παράγραφος 2 ΚΠολΔ.

Με άλλα λόγια ως διαμεσολάβηση μπορούμε να ορίσουμε μια σύντομη και ορθολογικά διαρθρωμένη εκούσια και ειρηνική διαδικασία, εμπιστευτική και εχέμυθη, στην οποία παρίστανται τα εμπλεκόμενα μέρη μαζί με τους πληρεξουσίους δικηγόρους τους, και ένα τρίτο ουδέτερο πρόσωπο τον επονομαζόμενο Διαμεσολαβητή,

Η ορθή διεξαγωγή της διαμεσολαβητικής διαδικασίας και η πιθανότητα να οδηγήσει στη βέλτιστη επίλυση της διαφοράς, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που διασφαλίζονται στην πλειονότητα από τον επαγγελματισμό του διαμεσολαβητή. Το νομοθετικό διάταγμα διαχωρίζει τον θεσμό της διαμεσολάβησης του ιδιωτικού τομέα από άλλες μορφές συμβιβασμού που υπάρχουν στο Ελληνικό νομικό σύστημα. Η διαμεσολάβηση στον ιδιωτικό τομέα προσδιορίζει ότι η δραστηριότητα αυτή στοχεύει στην επίλυση μιας διαφοράς μεταξύ ιδιωτών και ότι η συνδιαλλαγή είναι το αποτέλεσμα αυτής της δραστηριότητας.

Η διάκριση έχει επισημανθεί καλά ώστε να υπογραμμιστεί το γεγονός ότι η διαμεσολάβηση στον ιδιωτικό τομέα, σε σχέση με τα προηγούμενα θεσμικά όργανα που αποσκοπούν στην επίλυση των συγκρούσεων, είναι ένα καινοτόμο εργαλείο κοινού πεδίου και απευθύνεται κυρίως σε αστικές και εμπορικές και εργασιακές διαφορές.

Ο ανεπίσημος χαρακτήρας της διαδικασίας αυτής στον ιδιωτικό τομέα επιτρέπει στα μέρη να αισθάνονται **πιο ελεύθερα** για να συμμετάσχουν στις συνεδριάσεις με τον τρόπο που θεωρούν καταλληλότερο, επιτρέποντας στον διαμεσολαβητή να ασκεί το ρόλο του χωρίς κανένα **διαδικαστικό περιορισμό**.

Η διαμεσολάβηση χαρακτηρίζεται από την έλλειψη τυπικών κανόνων που θα καθιστούσαν περιττή τη φύση της διαδικασίας. Το ανεπίσημο της διαδικασίας δεν στερεί τις

απαραίτητες εγγυήσεις για δίκαιη ισορροπία της θέσης των εμπλεκόμενων μερών, οι οποίοι ξεκινώντας από το αρχικό ακόμη στάδιο, μπορούν να εκθέσουν τα γεγονότα και να πάρουν θέση σε όσους εκτίθενται από τους άλλους.

Είναι μια βολική διαδικασία, διότι τόσο τα ποσοστά των επαγγελματικών διαμεσολαβητών όσο και τα έξοδα γραμματείας, ανάλογα με την αξία της διαφοράς, είναι περιορισμένα, ιδίως εάν ληφθεί υπόψη το πλεονέκτημα που μπορεί να επιτευχθεί με την υπογραφή μιας γρήγορης συμφωνίας και με κοινή ικανοποίηση για όλους.

4.3 Ιστορική διαδρομή της Διαμεσολάβησης στην Ελλάδα

Η διαμεσολάβηση, όχι βέβαια με την σημερινή δομή και έννοια που έχει, ξεκίνησε από την αρχαιότητα ως πολυμορφική διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων που έχει τις ρίζες της από την στιγμή που δημιουργήθηκαν οι πρώτες οργανωμένες ανθρώπινες κοινωνίες. Είναι συνδεδεμένη και συνυφασμένη με την ανθρώπινη φύση, και πηγάζει από την συνύπαρξη και τη συλλειτουργία των ανθρωπίνων κοινωνιών και τα προβλήματα που προκύπτουν μέσα σε αυτές. Για τον λόγο αυτό δεν είναι δυνατό να καταχωρίσει κανείς με απόλυτη βεβαιότητα την πατρότητά της σε ένα και μόνο λαό, σε μία και μόνη χρονική περίοδο και σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο.

4.4 Ελληνική μυθολογία

Η πρώτη Διαμεσολάβηση φαίνεται να είναι εκείνη, την οποία έκανε η θεά Αθηνά διαμεσολαβώντας αποτελεσματικά στην υπόθεση του Ορέστη. Στην «**Ορέστεια**» του Αισχύλου, οι Ερινύες κυνηγούσαν τον Ορέστη για να τον τιμωρήσουν για τον φόνο της μητέρας του, παρά την αθώωση του από το Δικαστήριο της Αθήνας.

4.5 Μινωική (2600 -1450 π.χ.) και Αρχαϊκή περίοδος (800-459 π.χ.)

Ήδη από τη Μινωική εποχή, στην Κρήτη υπήρχε δίκαιο και έθιμα, τα οποία αποδίδονταν στο βασιλιά Μίνωα, όπως αναφέρουν Ο Διόδωρος ο Στράβων, και ο Οΐκκιος και τα οποία συνεχίστηκαν να εφαρμόζονται πολύ μετά την κατάργηση της μοναρχίας. Ο Μίνωας αναφέρεται σε πολλές πηγές όχι μόνο ως βασιλιάς, αλλά και ως δικαστής και νομοθέτης.

Ένα κατάλοιπο στην σημερινή ορεινή Κρήτη είναι ο Θεσμός του «σασμού» ως αντίδοτο στην διαιώνιση της βεντέτας. Είναι ένας τρόπος επίλυσης διαφορών μεταξύ οικογενειών και γίνεται από άτομα που χαίρουν κοινή αποδοχή και εμπιστοσύνης.

Στην Αρχαϊκή εποχή υπήρχαν διαιτητές και συμβιβαστές. Ο συμβιβαστής πρότεινε στα μέρη συμβιβαστικές λύσεις και ο διαιτητής (αιρετός κριτής ή αιρετοκριτής) έκρινε την υπόθεσή τους και εξέδιδε απόφαση.

4.6 Κλασσική περίοδος (459-323 π.χ.)

Πολλοί Διαμεσολαβητές στην αρθρογραφία τους επικαλούνται την Κλασσική περίοδο κατά την οποία εφαρμόζονταν η πρακτική της διακριτικής μεταφοράς, από τρίτο, των προτάσεων και των αντιπροτάσεων μεταξύ μερών μίας διαφοράς, που διαπραγματεύονταν τη λύση της και είχε ως σκοπό τη μη δημοσιοποίηση της διαφοράς τους, δεδομένου ότι τα ακροατήρια των δικαστηρίων ήταν δημόσια και εκείνη την εποχή.

Στον όρκο του, για την κοινοπολιτεία ο Μέγας Αλέξανδρος πριν 23 αιώνες λέει μεταξύ των άλλων:..... «αν ποτέ σας παρουσιαστούν διαφορές, δεν θα καταφύγετε στα όπλα, παρά θα τις λύσετε ειρηνικά. Στην ανάγκη θα σταθώ εγώ στην διαιτησία σας».

4.7 Ρωμαϊκή και Χριστιανική περίοδο στη Ελλάδα (από 146 π.χ. και έκτοτε)

Κατά την Ρωμαϊκή αυτοκρατορία τα μέρη ανέθεταν την επίλυση των διαφορών τους σε διαιτητές της επιλογής τους. Τα χρόνια εκείνα όπως και σήμερα, **η διαιτησία κάλυπτε όλες τις υποθέσεις, αρκεί τα μέρη να είχαν εξουσία διάθεσης του ένδικου αντικειμένου.** Η διαιτησία είχε αναγνωριστεί ως αναπόσπαστο κομμάτι του ρωμαϊκού δικαίου, με αποτέλεσμα να είναι δυνατή η προσφυγή σε αυτήν ακόμη και μετά την δικαστική προσφυγή. Στην αναζήτηση εξωδικαστικής διευθέτησης των διαφορών συνετέλεσε και η χριστιανική θρησκεία, η οποία δίδασκε ότι είναι προτιμότερο κάποιος πιστός να χάσει το δίκαιό του παρά να προσφύγει στα δικαστήρια (Απόστολος Παύλος, 55-56 μ. Χ.). Οι Απόστολοι, στις επιστολές τους προς τις Εκκλησίες των απανταχού χριστιανικών κοινοτήτων, κάνουν αναφορά στην επίλυση των διαφορών μεταξύ Χριστιανών, για την οποία μόνοι κατάλληλοι θεωρούνται άλλοι Χριστιανοί, μέλη της ίδια Εκκλησίας, που θα λειτουργήσουν ως κριτές της διαφοράς.

4.8 Βυζαντινή περίοδος

Κατά τη Βυζαντινή περίοδο διαπιστώνεται εκ νέου η συνύπαρξη των θεσμών του Συμβιβασμού και της Διαιτησίας, επονομαζόμενων *amicabilis compositio* και *αιρετοκρισία* αντίστοιχα. Η Βυζαντινή Εξάβιβλος διέκρινε ρητά ότι ο αιρετός κριτής εξέδιδε δεσμευτική απόφαση και ότι ο συμβιβαστής συμβούλευε τα μέρη για την επίλυση της διαφοράς τους με συμφωνία.

4.9 Ο θεσμός της διαμεσολάβησης στην Ελλάδα σήμερα

Η Διαμεσολάβηση στην Ελλάδα υπάγεται στις διατάξεις του νόμου 3898/2010 (Διαμεσολάβηση σε Αστικές και Εμπορικές διαφορές), Ο νόμος αυτός μαζί και με μια σειρά διαταγμάτων και υπουργικών αποφάσεων, που ακολουθούν στις επόμενες παραγράφους, αποτελεί πλέον ένα ολοκληρωμένο νομικό πλαίσιο που διέπει τον θεσμό της διαμεσολάβησης στην Ελλάδα.

Η διαμεσολάβηση ως νέος θεσμός εντάχθηκε και επίσημα στην Ελληνική έννομη τάξη με το Νόμο 3898/2010 (ΦΕΚ Α' 211/16.12.2010) "Διαμεσολάβηση σε Αστικές και Εμπορικές Υποθέσεις", που μετέφερε στο εθνικό μας δίκαιο την κοινοτική Οδηγία 2008/52/ΕΚ ο οποίος προβλέπει για διαφορές ιδιωτικού δικαίου τη δυνατότητα προσφυγής σε διαμεσολάβηση από δικηγόρο «**διαπιστευμένο διαμεσολαβητή**», είτε πριν είτε κατά τη διάρκεια της εκκρεμοδικίας. Η διαμεσολάβηση θωρακίζεται με διατάξεις για το απόρρητο αυτής (άρθρο 10), την εκτελεστότητα των συμφωνιών που προκύπτουν από αυτήν (άρθρο 9) και μια σύντομη περιγραφή της λειτουργίας της (άρθρο 8).

Παράλληλα, ο νόμος εμπεριέχει ειδικές διατάξεις για τους φορείς κατάρτισης (άρθρο 5) και φορείς πιστοποίησης (άρθρο 6), τη διαπίστευση (άρθρο 7), τις αμοιβές του διαμεσολαβητή (άρθρο 12) και μεταβατικές διατάξεις.

Ο Νόμος 3898/2010 έχει σκοπό: α) την προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας προς τις διατάξεις της Οδηγίας 2008/52/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 21ης Μαΐου 2008 για ορισμένα θέματα διαμεσολάβησης σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις διασυνοριακών διαφορών και β) τη θεσμοθέτηση εθνικών διαδικασιών διαμεσολάβησης. (Βλ. αιτιολογική έκθεση Νόμου 3898/2010). Σε εκτέλεση του Νόμου 3898/2010 έχουν εκδοθεί τα κάτωθι προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις:

ΠΔ 123/28.11.2011 (ΦΕΚ 255-9.12.2011) Καθορισμός όρων και προϋποθέσεων αδειοδότησης και λειτουργίας των φορέων κατάρτισης διαμεσολαβητών σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις

ΥΑ οικ. 109088-12.12.2011 (ΦΕΚ Β' ...) Διαδικασία αναγνώρισης τίτλων διαπίστευσης διαμεσολαβητών – Θέσπιση Κώδικα Δεοντολογίας διαπιστευμένων διαμεσολαβητών και Καθορισμός κυρώσεων για παραβάσεις αυτού ΥΑ οικ. 1460/27.01.2012 (ΦΕΚ Β281-13.02.2012) Καθορισμός αμοιβής διαμεσολαβητή

Σημειώνουμε ότι η απόπειρα συμβιβαστικής επίλυσης διαφορών υπήρχε ήδη στον ελληνικό Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας με το Νόμο 2479/1997, ο οποίος εισήγαγε το άρθρο 214Α. Το εν λόγω άρθρο τροποποιήθηκε πάλι με το Ν 3994.2011 (ΦΕΚ Α' 165/25.07.2011).

Με τον ν. 4335/2015 (ΦΕΚ Α 87/23-7-2015), που αφορά «Επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4334/2015 (Α 80)», προστέθηκε νέο άρθρο στον Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας, (άρθρο 214 Γ). Σύμφωνα με αυτό το άρθρο, το ίδιο το δικαστήριο προτείνει πλέον στους διαδίκους την προσφυγή σε διαδικασία Διαμεσολάβησης, εφόσον βεβαίως αυτό ενδείκνυται με βάση τις περιστάσεις της υπόθεσης.

Ο ισχύον θεσμός της διαμεσολάβησης περιλαμβάνεται στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β του ν. 4512/18 μέσα από τον οποίο ρυθμίζονται όλα τα σχετικά με τον θεσμό ζητήματα. Στον ίδιο νόμο περιέχονται και οι διατάξεις που αφορούν τη συγκρότηση και τη λειτουργία της Κεντρικής Επιτροπής Διαμεσολάβησης, καθώς και όλες οι σχετικές με την κατάρτιση, εκπαίδευση και διαπίστευση διαμεσολαβητών ρυθμίσεις.

4.10 Μέθοδοι Εξωδικαστικής Επίλυσης Διαφορών (ADR) (Alternative Dispute Resolution):

Όπως φαίνεται από τα παρακάτω, η Διαμεσολάβηση δεν είναι παρά μόνο ένας από τους τρόπους εναλλακτικής επίλυσης διαφορών:

- Διαπραγμάτευση
- Συμφιλίωση / Συνδιαλλαγή
- Επιτροπή κρίσεως από διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων
- Διάλογος μεταξύ ομάδων ενδιαφέροντος
- Προληπτική γνωμάτευση από τρίτο
- Δεσμευτική απόφαση από εμπειρογνώμονα
- Επιτροπή αντιμετώπισεως διαφορών

- Διαιτησία
- Διαμεσολάβηση – Διαιτησία (Med-Arb)

4.12 Τα οφέλη και πλεονεκτήματα της διαμεσολάβησης

Η διαμεσολάβηση, ως μια εξωδικαστική διαδικασία επιλέγεται από τις άλλες, λόγω του ότι παρέχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα και οφέλη στα συγκρουόμενα μέρη:

- **Εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος**
- **Εύκολη πρόσβαση**
- **Ευέλικτη, γρήγορη και εμπιστευτική διαδικασία**
- **Αποφεύγεται η αντιδικία**
- **Δεν υπάρχουν νικητές και ηττημένοι – κερδίζουν και τα δύο μέρη**
- **Η λύση διαμορφώνεται στα μέτρα των “πελατών”**
- **Υπάρχει η βοήθεια αμερόληπτων και ικανών διαμεσολαβητών**
- **Είναι μια μη δεσμευτική διαδικασία.** Τα μέρη είναι ελεύθερα να αποχωρήσουν όποτε το επιθυμούν εντούτοις, είναι προς το συμφέρον τους να προσεγγίσουν τη διαμεσολάβηση με διάθεση να θέσουν τέρμα στη μεταξύ τους διαφορά εντός του προσδιορισμένου χρόνου.
- **Δεν θίγονται τα δικαιώματα των μερών,** συμπεριλαμβανομένου του δικαιώματος να καταφύγουν σε δικαστήριο, εκτός βέβαια αν η διαμεσολάβηση καταλήξει σε συμφωνία.

4.13 Οι βασικές αρχές της διαμεσολάβησης

Η διαμεσολάβηση ως διαδικασία επίλυσης διαφορών είναι :

- **Εμπιστευτική.** Η διαμεσολάβηση πρέπει να διεξάγεται κατά τρόπο που να μην παραβιάζει το απόρρητο αυτής, εκτός αν τα μέρη συμφωνήσουν άλλως. (άρθρο 10 Ν.3898/2010)
- **Εκούσια διαδικασία.** Δηλαδή τα μέρη αποφασίζουν την υπαγωγή της διαφοράς τους σε αυτή με την υπογραφή γραπτής συμφωνίας υπαγωγής της διαφοράς σε διαμεσολάβηση.
- **Μη δεσμευτική διαδικασία.** Είναι διαδικασία μη δεσμευτική, υπό την έννοια ότι τα μέρη δεσμεύονται μόνο όταν εκείνα και μόνο το αποφασίσουν με την υπογραφή μιας κοινά αποδεκτής συμφωνίας, ενός ιδιωτικού συμφωνητικού.

• **Μη επικριτική –Μη αξιολογική διαδικασία.** Ο διαμεσολαβητής δεν διατυπώνει άποψη, δεν αξιολογεί τις θέσεις ,τις απόψεις και τις πράξεις των μερών ούτε το περιεχόμενο της συμφωνίας. Ο ρόλος του είναι η διευκόλυνση της επικοινωνίας και της διαπραγμάτευσης μεταξύ των μερών κατά τρόπο που να καταλήξει σε τελική συμφωνία.

• **Αμεροληψία.** Ο διαμεσολαβητής είναι πρόσωπο ουδέτερο, διαχειρίζεται τα μέρη ισότιμα, δίνει τις ίδιες ευκαιρίες και τον ίδιο χρόνο επικοινωνίας και στις δύο πλευρές, καλλιεργώντας την εμπιστοσύνη και επιβεβαιώνοντας καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας την ακεραιότητα και την αμεροληψία του.

4.14 Η προσφυγή στη διαμεσολάβηση

Πριν ακόμα καταφύγουν στα δικαστήρια τα άτομα ή και οι ομάδες ατόμων που βρίσκονται σε σύγκρουση, μπορούν να καταφύγουν στη διαμεσολάβηση, αλλά ακόμη και μετά την προσφυγή στο Δικαστήριο, εφόσον τα ίδια το αποφασίσουν ή διαταχθεί από το δικαστήριο, ή στις περιπτώσεις εκείνες που από το νόμο η διαδικασία της διαμεσολάβησης επιβάλλεται ως υποχρεωτική. **Η προσφυγή των μερών στη διαμεσολάβηση διακόπτει την παραγραφή και την αποσβεστική προθεσμία.** Στην διαμεσολάβηση μπορούν να προσφύγουν, Ιδιώτες, Νομικά Πρόσωπα καθώς επίσης και ενώσεις ή και ομάδες προσώπων.

4.15 Πεδίο εφαρμογής της διαμεσολάβησης

Η διαμεσολάβηση μπορεί να αποτελέσει εργαλείο επίλυσης μόνο του ενδοτικού δικαίου⁶-αστικών και εμπορικών διαφορών- δηλαδή των ιδιωτικών διαφορών **όπου τα μέρη έχουν εξουσία διαθέσεως επί του αντικειμένου της διαφοράς.** Επομένως στην διαμεσολάβηση δεν μπορούν να εισαχθούν οι αναγκαστικού δικαίου διαφορές ,όπως η υιοθεσία κ.ά.

4.16 Εφαρμογές διαμεσολάβησης

⁶Η ύπαρξη κανόνων ενδοτικού δικαίου είναι χαρακτηριστικό του Ιδιωτικού Δικαίου και αποτελεί βασική πτυχή της αρχής της ιδιωτικής αυτονομίας, ενώ αντίθετα κανόνες ενδοτικού δικαίου δεν βρίσκουμε στο Δημόσιο Δίκαιο.

Όπως προαναφερθήκαμε παραπάνω η διαμεσολάβηση είναι ένα σύνολο τεχνικών της ρητορικής τις οποίες χρησιμοποιεί ο διαμεσολαβητής, ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο πρόσωπο (διαπιστευμένος) για να βοηθήσει τα μέρη στις διαπραγματεύσεις τους. Υπό αυτό το πρίσμα, η διαμεσολάβηση στον ιδιωτικό τομέα δεν περιορίζεται στην επίλυση ενός μόνο είδους σύγκρουσης αλλά καλύπτει ένα ευρύ πεδίο υποθέσεων μερικές από τις οποίες ακολουθούν παρακάτω :

- **Οικογενειακές διαφορές**
- **Γειτονικές και κοινοτικές διαφορές**
- **Εργατικές και ενδοεπαγγελματικές διαφορές**
- **Διαφορές οικογενειακών επιχειρήσεων**
- **Διαφορές που προκύπτουν από πτώχευση επιχειρήσεων**
- **Διαφορές πνευματικής ιδιοκτησίας**
- **Κατασκευαστικές διαφορές**
- **Καταναλωτικές διαφορές**
- **Διαφορές που προκύπτουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο**
- **Και άλλες που εντάσσονται στον ιδιωτικό τομέα**

4.17 Οι δεξιότητες στην διαμεσολάβηση

Επειδή η διαμεσολάβηση είναι συγχρόνως επιστήμη και τέχνη, εντούτοις όμως οι **δεξιότητες** στον τομέα αυτό, αποτελούν ένα επιπλέον εφόδιο του διαμεσολαβητή που μπορεί να τις έχει ως έμφυτο προτέρημα ή και να τις διδαχθεί ακόμη. Η αναβάθμιση ενός επιδέξιου διαμεσολαβητή απαιτεί μεγάλη εμπειρία στη διαχείριση ατόμων που εμπλέκονται στην διαδικασία υπό όλες τις συνθήκες.(*IafrateP. (cur.) RimicciF. (cur.) BazzurriA. (cur.),2014*)

Για τον ορισμό ενός «καλού διαμεσολαβητή», παρόλο ότι υπάρχουν πολλά απρόβλεπτα στοιχεία, ή και ακόμη μη ελεγχόμενες παράμετροι κατά την διάρκεια της διαμεσολάβησης, εντούτοις όμως θεωρούνται **εξαιρετικής σημασίας** οι δεξιότητες που αφορούν περισσότερο τον χαρακτήρα του διαμεσολαβητή τις οποίες πρέπει πρώτα να έχει υπόψη του για να τις βελτιώσει διαχρονικά.

- **Αξιοπιστία.** Ο Διαμεσολαβητής πρέπει να έχει το «**Γνώθι Σαυτόν**», μια επίγνωση του ποιος είναι στην πραγματικότητα και όχι ποιος νομίζει ή θέλει να πιστεύει ότι είναι, να δείξει ότι είναι πιστός και συνεπής, να τηρεί τις υποσχέσεις του

και πάνω από όλα να μην υπόσχεται κάτι που **δεν μπορεί να κάνει**. Πρέπει να είναι σε θέση να διατυπώνει με σαφήνεια περίπλοκες καταστάσεις και έννοιες.

- **Ετοιμότητα.** Ο διαμεσολαβητής κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης πρέπει να είναι σε εγρήγορση για διάφορες παραμέτρους εμφανείς και μη ή και ελεγχόμενες και μη. Πρέπει να εστιάζεται στην πληροφορία που παρέχεται από την πηγή και να την αξιολογεί πάντα για την αξία της, την εγκυρότητα και επικαιρότητά της. Επιπλέον, πρέπει να έχει επίγνωση όχι μόνο για όσα λέει η κάθε πλευρά αλλά και για τον τρόπο που τα παρουσιάζει δηλαδή τη γλώσσα που χρησιμοποιούν, τον βαθμό συνεργασίας των μερών και την διάθεσή τους, ώστε να αξιολογεί την αληθοφάνειά τους. Πρέπει να έχει επίγνωση του βαθμού πίεσεως που πρέπει να ασκεί στα εκάστοτε μέλη. Για την δική του ασφάλεια και εκείνων των μελών της διαμεσολάβησης πρέπει να ελέγχει συνεχώς το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται και δρα.

- **Υπομονή και Διακριτικότητα.** Για την δημιουργία και την διατήρηση σχέσεων μεταξύ του ίδιου και των μελών της διαδικασίας ο Διαμεσολαβητής πρέπει να έχει υπομονή και διακριτικότητα, ενισχύοντας έτσι την επιτυχία της υπόθεσης.

- **Αυτοέλεγχος.** Πρέπει να έχει εξαιρετικό αυτοέλεγχο, δηλαδή να μην εκδηλώνει εκνευρισμό, κόπωση, θυμό, συμπάθεια ή αντιπάθεια προς κάποιο μέλος, που να μπορεί να τον κάνει να χάσει την πρωτοβουλία κατά τη διάρκεια των ερωτήσεων. Συγχρόνως πρέπει να είναι ικανός να αποκρύπτει τα συναισθήματα αυτά, όπου είναι απαραίτητο, χωρίς να δεσμεύεται συναισθηματικά με τα μέλη.

- **Αντικειμενικότητα.** Στην αξιολόγηση των πληροφοριών που του παρέχονται ο Διαμεσολαβητής πρέπει επίσης να είναι απολύτως αντικειμενικός. Πρέπει δηλαδή να διατηρεί μια αντικειμενική και ήρεμη στάση, ανεξάρτητα από τις συναισθηματικές περιπτώσεις που μπορεί στην πραγματικότητα να βιώνει κατά τη διάρκεια των ερωτήσεων. Αν δεν είναι αντικειμενικός, μπορεί να διαστρεβλώσει ασυνείδητα όσες πληροφορίες έχει στην διάθεσή του.

- **Προσαρμοστικότητα.** Ο Διαμεσολαβητής πρέπει να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζεται σε κάθε τόπο, χρόνο, χώρο, και ρυθμό εργασίας για στις πολλές και ποικίλες προσωπικότητες που θα συναντήσει κατά την διαδικασία αυτή. Για τον σκοπό αυτό πρέπει να φανταστεί τον αυτόν του στην θέση των μελών για να του επιτρέψει η ομαλή εναλλαγή των τεχνικών ερωτήσεων και προσέγγισης ανάλογα με το περιβάλλον εργασίας και την προσωπικότητα της κάθε πλευράς.

- **Επιμονή.** Η σταθερότητα και η εμμονή για την εκπλήρωση του σκοπού μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ ενός Διαμεσολαβητή που είναι απλά καλός και

ενός άλλου καλύτερου με μεγάλη εμπειρία και επαγγελματικότητα. Ένας Διαμεσολαβητής που αποθαρρύνεται εύκολα από τις αντιρρήσεις μεταξύ των μελών, από την έλλειψη συνεργασίας ή από άλλες δυσκολίες, δεν θα συνεχίσει δυναμικά με την υπόθεση, για να καταλήξει σε ένα επιτυχές αποτέλεσμα.

- **Εμφάνιση και Φυσιογνωμία.** Μια θετική προσωπική εμφάνιση του Διαμεσολαβητή μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη διαδικασία και τη στάση των μελών προς τον Διαμεσολαβητή. Συνήθως μία σωστή κοσμία και επαγγελματική εμφάνιση επηρεάζει θετικά τα μέλη της διαμεσολάβησης. Εάν ο Διαμεσολαβητής φαίνεται να είναι δίκαιος, δυναμικός και αποτελεσματικός, το μέλος μπορεί να φανεί πιο συνεργάσιμος και δεκτικός στις ερωτήσεις που θα του τεθούν.

- **Πρωτοβουλία.** Η πρωτοβουλία είναι ένα θετικό προτέρημα που χαρακτηρίζει μια ισχυρή προσωπικότητα. Ο διαμεσολαβητής πρέπει να παίρνει πάντα πρωτοβουλίες κατά τη διάρκεια όλων των ερωτήσεων. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να κυριαρχεί επί των μελών, αλλά ότι πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του κάθε μέλους και να κατευθύνει τις ερωτήσεις προς την ικανοποίησή τους. (*Verderber, R. F. (2000). Δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας. (Α. Ζεργιώτης, Επιμ.) Αθήνα: Έλλην.*)

4.18 Τα τυπικά προσόντα του διαμεσολαβητή

Ο ουδέτερος τρίτος στην διαμεσολάβηση στον οποίον αποφασίζουν να προσφύγουν τα μέρη, πρέπει να είναι **Διαπιστευμένος διαμεσολαβητής**, δηλαδή να έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση, να έχει ολοκληρώσει με επιτυχία τις εξετάσεις διαπίστευσης και να έχει συμπεριληφθεί στον κατάλογο των Διαπιστευμένων Διαμεσολαβητών του Υπουργείου Δικαιοσύνης – Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. (Σήμερα υπάρχουν στην χώρα μας έξι Φορείς Εκπαίδευσης: του Πειραιά (ΚΕΔΙΠΠ), που είναι ο πρώτος ο οποίος ιδρύθηκε, της Θεσσαλονίκης, της Αθήνας (ΠΡΟΜΗΘΕΑΣ), της Λάρισας, της Αλεξανδρούπολης και της Καβάλας)

4.19 Ο Ρόλος του Διαμεσολαβητή

Το κύριο καθήκον του διαμεσολαβητή είναι να οδηγήσει τα μέρη σε μια φιλική συμφωνία, βοηθώντας τους στην αντιμετώπιση της σύγκρουσης, απομακρύνοντας συγχρόνως κάθε εμπόδιο που μπορεί να μπλοκάρει την επίτευξη μιας κοινής λύσης.

Ο διαμεσολαβητής πρέπει να επιδιώκει να παρευρίσκεται σε όλες τις διαπραγματεύσεις των μερών, και να αναπτύσσει μεθόδους σημαντικών διαδικασιών για την συμμετοχή του κοινού. Μια ειδική δεξιότητα που πρέπει να διαθέτει, είναι να επιδιώκει να συγκεντρώνει και οργανώνει μια σημαντική ποσότητα πληροφοριών σε **σύντομο χρονικό διάστημα**, να την **συνθέτει**, και να την **παρουσιάζει** με μεγάλη σαφήνεια, για να διευκολύνει τα ενδιαφερόμενα μέρη της.

Ο διαμεσολαβητής δεν έχει εξουσία να εκδίδει δεσμευτικές λύσεις για τα μέρη, αλλά περιορίζεται στον εαυτό του να διαχειρίζεται τους χρόνους και τις φάσεις του, αφήνοντας στα εμπλεκόμενα μέρη τον έλεγχο του περιεχομένου της τελικής συμφωνίας. (*De Palo Giuseppe, Leonardo D'Urso, Dwight Golann, 2010*)

Ο διαμεσολαβητής, για να βρει μια πιο ικανοποιητική συμφωνία για τα μέρη, μπορεί για παράδειγμα να ακούσει ξεχωριστά τα μέρη για να προσδιορίσουν την πιο χρήσιμη διαδρομή για την εξεύρεση της βέλτιστης λύσης.

4.20 Τα καθήκοντα του διαμεσολαβητή

Από το Άρθρο 188 έως το 192 του ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β του ν. 4512/18 καθορίζονται, τα καθήκοντα του διαμεσολαβητή.

4.21 Ο προορισμός μια επιτυχημένης διαμεσολάβησης

Όταν μια διαμεσολάβηση φτάνει σε μια γραπτή συμφωνία το πρακτικό της διαμεσολάβησης- εν συνεχεία, με επιμέλεια του Διαμεσολαβητή υποβάλλεται στην γραμματεία του Πρωτοδικείου, στην περιφέρεια του οποίου έλαβε χώρα η διαμεσολάβηση, προκειμένου αυτό να μπορεί να εκτελεστεί αναγκαστικά σύμφωνα με το άρθρο 904 παρ.2 εδάφιο γ' ΚΠολΔ, όπως μια δικαστική απόφαση.

4.22 Είδη διαμεσολάβησης:

Ενδεικτικά είδη διαμεσολάβησης:

Οικογενειακή Διαμεσολάβηση

Τραπεζική Διαμεσολάβηση

Ιατρική Διαμεσολάβηση

Εμπορική Διαμεσολάβηση

Σχολική Διαμεσολάβηση

4.23 Κεντρικής Επιτροπής Διαμεσολάβησης για την Ελλάδα

Στο **site** που ακολουθεί αναφέρονται τα ονόματα και οι ιδιότητες, μαζί με τους αναπληρωτές της Κεντρικής Επιτροπής Διαμεσολάβησης για την Ελλάδα και έχει τριετή θητεία.

Το δε site της Κεντρικής Επιτροπής Διαμεσολάβησης για την Ελλάδα είναι το εξής:

<http://diamesolavisi.gov.gr/selida/kentriki-epitropi-diamesolavisis>, (Πρόσβαση 12/6/19)

4.24 Ο ΘΕΣΜΟΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Στις περισσότερες χώρες, η διαμεσολάβηση παραμένει μια εκούσια διαδικασία κατά την οποία τα μέρη μίας διαφοράς συμφωνούν να καταφύγουν στη διαμεσολάβηση, προκειμένου να επιλύσουν τη διαφορά τους. Ορισμένες χώρες έχουν **εισάγει κίνητρα ή κυρώσεις** για να εξασφαλίσουν τη χρήση της διαμεσολάβησης από τα μέρη, πριν αυτά προσφύγουν στη δικαιοσύνη. Μέχρι στιγμής, μόνο δύο χώρες, η Ιταλία και η Τσεχία (και η Ελλάδα με τον ν. 4512/2018), απαιτούν μια πρώτη συνεδρίαση διαμεσολάβησης πριν επιληφθούν τα δικαστήρια.

Η συνδιαλλαγή, που στη συνέχεια έγινε διαμεσολάβηση, προέρχεται από μερικές μελέτες σχετικά με τις διαπραγματεύσεις που διεξήχθησαν στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής στις αρχές της δεκαετίας του 1970 και στη συνέχεια εισχώρησαν στον αγγλοσαξονικό κόσμο, στις χώρες αυτές, στην αρχή ο θεσμός της διαμεσολάβησης που είχε ως στόχο τη συνδιαλλαγή, κατέστη αναγκαίος ως εργαλείο για να ελαφρυνθεί ο φόρτος εργασίας των δικαστηρίων.

Έτσι πρόσφερε στα μέρη τη δυνατότητα να επιλύσουν διαφορές μέσω της δραστηριότητας ενός τρίτου αμερόληπτου προσώπου, χωρίς να αποκλείεται η δυνατότητα προβολής των απαιτήσεών τους ενώπιον του δικαστή σε περίπτωση που δεν είχε επιτευχθεί συμφωνία.

Η μέθοδος εναλλακτικής επίλυσης διαφορών στην συνέχεια επεκτάθηκε αρχικά στη Βόρεια Ευρώπη και κατόπιν σε ολόκληρη την Ευρώπη, όπου άρχισαν να εμφανίζονται τα ίδια προβλήματα υπερφόρτωσης της εργασίας των πολιτικών δικαστών όπως στις αγγλοσαξονικές χώρες.

Όσον αφορά τις χώρες της Ε.Ε αυτές έχουν εναρμονιστή στην Οδηγία 2008/52/ ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 21ης Μαΐου 2008 για θέματα διαμεσολάβησης σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις ως και σε υποθέσεις διασυνοριακών διαφορών με μικρές διαφορές μεταξύ των

Συνεπώς, οι οργανισμοί των κρατών καλούνται να αναπτύξουν πιο λεπτομερείς κώδικες προσαρμοσμένους στο συγκεκριμένο πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν στην υπηρεσία διαμεσολάβησης που προσφέρεται. Η τήρηση του κώδικα δεν επηρεάζει την εθνική νομοθεσία ή τους κανόνες που διέπουν τα μεμονωμένα επαγγέλματα.

4.25 Στην ΙΤΑΛΙΑ

Με το νομοθετικό διάταγμα 28/2010 εισήχθη στην Ιταλία ο θεσμός της διαμεσολάβησης και χρησιμοποιείται πλέον για να συμβιβάσει μια αστική και εμπορική διαμάχη "σχετικά με τα διαθέσιμα δικαιώματα", όπως δηλώνει ρητά ο νομοθέτης στο άρθρο. 2 co.1, του Νομοθετικού Διατάγματος 28/2010 και έμμεσα με τα άρθρα 12 και 14.

Με βάση τον Ιταλικό νόμο, ο όρος "διαμεσολάβηση" χρησιμοποιήθηκε για να υποδείξει την άτυπη διαχείριση των συγκρούσεων που εφαρμόζουν αμερόληπτα τρίτα μέρη, σε οικογενειακές, κοινωνικές, σχολικές, κοινωνικές ή διαπολιτισμικές διαφορές παρόλο τον κίνδυνο συγχύσεως με το ομώνυμο θεσμικό όργανο αστικού δικαίου σύμφωνα με το άρθρο. 1754 του Αστικού Κώδικα.

Ο δημιουργός του εθνικού συστήματος συνδιαλλαγής για τα Ιταλικά εμπορικά επιμελητήρια και για όλους τους Ιταλικούς νομούς που χαρακτήριζαν επανάσταση στο Ιταλικό σύστημα δικαιοσύνης ήταν ο καθηγητής Ο Mario Quinto (Ρώμη 30.06.1947-13.12.2016), πρωτοπόρος αυτού του θέματος, θεωρείται δε από πολλούς ότι είναι ο πατέρας της διαμεσολάβησης στην Ιταλία.

Η Ιταλία έχει εφαρμόσει την οδηγία με νομοθετικό διάταγμα n. 28 της 4ης Μαρτίου 2010, για την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ ιδιωτικών θεμάτων σχετικά με τα διαθέσιμα δικαιώματα. Ο νομοθέτης, σε μια προσπάθεια να αποθαρρύνει τις εχθρικές συμπεριφορές, εισήγαγε με το νομοθετικό διάταγμα 22 Ιουνίου 2012 n. 83 (αποκαλούμενο «αναπτυξιακό διάταγμα») συγκεκριμένες συνέπειες επιβολής κυρώσεων για ταμέρη που δεν αποδέχεται την πρόταση του διαμεσολαβητή.

Μετά την πρόταση του Συμβουλίου n. 272/2012, ο θεσμός της υποχρεωτικής πολιτικής διαμεσολάβησης προτάθηκε εκ νέου με το νομοθετικό διάταγμα 21 Ιουνίου 2013 n.

69, που ονομάστηκε "**διάταγμα της πράξης**", τροποποιήθηκε και μετατράπηκε σε νόμο 9 Αυγούστου 2013 n. 98.

Στη νέα διατύπωση είναι υποχρεωτική η διεξαγωγή μόνο της πρώτης προκαταρκτικής συνάντησης της διαδικασίας συνδιαλλαγής και η συμμετοχή των μερών σε αυτήν είναι υποχρεωτική, με τη βοήθεια δικηγόρου, δωρεάν αν δεν επιτευχθεί συμφωνία.

Ο Θεσμός αποσκοπεί στον αποπληθωρισμό του Ιταλικού δικαστικού συστήματος όσον αφορά το βάρος των δικαστηρίων και τον κίνδυνο συσσώρευσης νέων καθυστερήσεων. Πράγματι, αντιπροσωπεύει έναν από τους θεμελιώδεις πυλώνες της μεταρρύθμισης των πολιτικών διαδικασιών.

Wikipedia, La mediazione civile, 2019, https://it.wikipedia.org/wiki/Mediazione_civile (Πρόσβαση 20/5/2019)

4.26 Στις ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ

Στο Αμερικανικό σύστημα, οι εναλλακτικές λύσεις επίλυσης διαφορών προέρχονται όχι μόνο από παλαιότερες καταβολές σε σχέση με τις άλλες δικαιοδοσίες, αλλά έχουν επίσης ευνοηθεί από την απουσία άκαμπτων θεσμικών συστημάτων. Επομένως, δεν είναι σύμπτωση το γεγονός ότι το σύστημα παρουσιάζει ένα τεράστιο ρυθμιστικό τοπίο, προσφέροντας διαφορετικά μοντέλα για τον ορισμό των συγκρούσεων.

Στο Αμερικανικό νομικό σύστημα, η πλέον διαδεδομένη μορφή ADR είναι, πέρα από τη διαιτησία και η διαμεσολάβηση, η οποία, αναπτύχθηκε πριν από το δίκαιο της εργασίας και στη συνέχεια διείσδυσε, ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία, σε σχεδόν όλους τους τομείς του δικαίου, από το εμπορικό, στο οικογενειακό, αλλά και στο ποινικό.

Η διαμεσολάβηση στις **Ηνωμένες Πολιτείες** θεωρείται επωφελής, διότι επιτρέπει στους υποψηφίους να μην προβούν σε νομικές ενέργειες, αποφεύγοντας το κόστος και τον χρόνο, επιτρέποντας έτσι τη διατήρηση, μιας συνεργατικής σχέσης μεταξύ των μερών. Γενικότερα η διαδικασία αυτή, επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία στην επίλυση των συγκρούσεων αναβαθμίζοντας, την κοινωνική συνοχή της πολιτείας.

4.27 Στην ΓΑΛΛΙΑ

Στην Γαλλία, τον δέκατο τρίτο αιώνα, ο Βασιλέας Λουδοβίκος ο ΙΧ, ο μετέπειτα Άγιος Λουδοβίκος, καθόταν κάτω από έναν πλάτανο και δεχόταν σε ακρόαση τους υπηκόους του βοηθώντας τους να λύσουν τις διάφορες, που έφεραν σε γνώση του.

Στο γαλλικό δίκαιο, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες προκύπτει υποχρέωση διαμεσολάβησης ή συνδιαλλαγής πριν από τη δικαστική προσφυγή. Η υποχρέωση μπορεί να απορρέει τόσο από το νόμο όσο και από σύμβαση. Στην πρώτη περίπτωση, η υποχρέωση διαμεσολάβησης ή συνδιαλλαγής έχει διαφορετικές επιπτώσεις στο δικαίωμα πρόσβασης στη δικαιοδοτική προστασία.

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η προσφυγή στη διαμεσολάβηση ή τη συνδιαλλαγή είναι συχνά ελεύθερη ή σε κάθε περίπτωση περιλαμβάνεται στο κόστος και συχνά οι κανόνες περιορίζουν αυτή τη φάση σε αρκετά σύντομα χρονικά διαστήματα (λίγους μήνες οι χρόνοι της διαμεσολάβησης ή της συνδιαλλαγής θα αυξηθούν σημαντικά.

4.28 Στην ΓΕΡΜΑΝΙΑ

Το Γερμανικό νομικό σύστημα μεταξύ των υπολοίπων Ευρωπαϊκών κρατών είναι το λιγότερο ανοικτό στην ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων επίλυσης διαφορών (ADR) και τείνει να επηρεάζεται λιγότερο από το Γερμανικό κώδικα εναλλακτικής δικαιοσύνης εμπνευσμένη από το Αμερικανικό μοντέλο.

Πράγματι, μέχρι πρόσφατα, στο Γερμανικό δίκαιο εισήχθησαν μόνο ορισμένοι ειδικοί κανόνες για διαδικασίες διαμεσολάβησης. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχει παράδοση στη Γερμανία υπέρ της συνδιαλλαγής, που θεωρείται το μέσο για την έγκαιρη και συναινετική επίλυση των διαφορών.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων πενήντα ετών, οι δικαστές και ο νομοθέτης δημιούργησαν έναν αποτελεσματικό μηχανισμό για την επίτευξη φιλικών διακανονισμών μέσω της δραστηριότητας των δικαστών και των δικηγόρων. Το σύστημα αυτό, ενθάρρυνε (και επιβράβευε) τη διαπραγματέυση συμφωνίας μεταξύ των μερών, πριν ξεκινήσει μια δικαστική διαδικασία. Μια ριζωμένη διαδικασία συνδιαλλαγής στην Γερμανία είναι ο θεσμός του δικαστικού συμβιβασμού.

Ταυτόχρονα, όμως, το Γερμανικό δικαστικό σύστημα επιδιώκει να εγγηθεί ότι το μέρος που επιθυμεί να αποκτήσει δικαιοσύνη μέσω δικαιοδοτικού μέτρου δεν υπόκειται σε οικονομική, διαδικαστική ή δικαστική πίεση να δεχθεί συμφωνία με το άλλο μέρος. Ο θεμελιώδης νόμος μάλιστα μιλά μόνο για «δικαιοδοτική λειτουργία» και όχι για «διαμεσολάβηση-συνδιαλλαγή» (άρθρο 92 LF). Ο δικαστής, ο οποίος έχει την υποχρέωση να

τηρεί το νόμο (άρθρο 20, παράγραφος 3, LF) δεν μπορεί να καταχραστεί την εξουσία του στα στάδια συνδιαλλαγής για να αρνηθεί στο ένα μέρος την έκδοση μιας απόφασης.

Η συμβιβαστική πρακτική συμβάλλει επίσης σημαντικά στην ταχύτητα με την οποία τα Γερμανικά δικαστήρια αποφασίζουν μια διαφορά.

Ωστόσο, αυτή η δήλωση θα πρέπει να επανεξεταστεί και να ενημερωθεί στο εγγύς μέλλον, υπό το πρίσμα των πρόσφατων νομοθετικών εξελίξεων σχετικά με τη διαμεσολάβηση, ιδίως δεδομένου ότι στη Γερμανία, στις 26 Ιουλίου 2012, τέθηκε σε ισχύ το διάταγμα. "Νόμος για την προώθηση της διαμεσολάβησης και άλλων διαδικασιών ADR" (Mediations G), για την εφαρμογή της Ευρωπαϊκής Οδηγίας 2008/52 / ΕΚ για τη διαμεσολάβηση. Επομένως, η Γερμανία έχει ως στόχο να δώσει στη διαμεσολάβηση, τόσο την εθελοντική όσο και τη δικαστική, μια νομική βάση.

4.29 Στην ΑΓΓΛΙΑ

Στην Αγγλία, η χρήση της διαμεσολάβησης, εκδηλώνεται στις μορφές εναλλακτικής επίλυσης διαφορών (από δω και πέρα, ADR, από τον αγγλικό όρο «*alternativedisputeresolution*»). Ο θεσμός αυτός, ο οποίος εξαπλώθηκε σε μεγάλη κλίμακα στις αρχές της δεκαετίας του 90, ήταν υποστηριζόμενος από το σημαντικό συμφέρον της εμπορικής κοινότητας για ανασύνθεση των διαφορών με πιο περιορισμένα έξοδα και χρόνους. Έχει υποστεί σημαντική ώθηση μετά την έκδοση του «*Civil Procedure Rules*», το 1998, που είναι ένας πραγματικός κώδικας πολιτικής διαδικασίας στην Αγγλική γλώσσα.

Η τρέχουσα Αγγλική ρύθμιση είναι ενδιαφέρουσα, όχι μόνο επειδή είναι μία από τις πρώτες κοινωνίες στις οποίες η διαμεσολάβηση έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως, αλλά και επειδή αντιπροσωπεύει μία από τις πρώτες "αντιδράσεις" ενός δυτικού νομικού συστήματος στο ευρύτατο πρόβλημα της υπερβολικής επιβάρυνσης, από πλευράς χρόνου, κόστους και πόρων, της δικαστικής διαμάχης.

Στην Αγγλία, **δεν υπάρχει υποχρέωση διαμεσολάβησης** (ή προσφυγής σε άλλες μορφές ADR) πριν από τη δικαστική προσφυγή, ακόμη και αν έχουν διατυπωθεί αρκετοί τόποι για την εξωδικαστική επίλυση των διαφορών και έχουν ληφθεί σημαντικά μέτρα για την ενθάρρυνση των συμβαλλομένων μερών για συμβιβασμό εκτός του δικαστικού συστήματος. Επιπλέον ιδιαιτερότητα της βρετανικής δομής ADR (με εξαίρεση τη διαιτησία) είναι η έλλειψη νομοθετικών παρεμβάσεων.

Από τα όσα ειπώθηκαν, προκύπτει ότι το Αγγλικό σύστημα παρουσιάζει μια ένταση ανάμεσα στα έντονα μηνύματα ενθάρρυνσης της διαμεσολάβησης, αφενός, και στη

στήριξη που δίνεται στη δικαστική προβολή ως το μόνο φόρουμ για την προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων, αφετέρου.

Η έλλειψη υποχρέωσης διαμεσολάβησης που κάνει την ρύθμιση της νόμιμα "ανεκτή", ακόμη και σε σχέση με σημαντικά θέματα όπως η γένεση του διαμεσολαβητή ή η πειθαρχία της συμπεριφοράς του, περιέχεται στους κώδικες δεοντολογίας των φορέων διαπίστευσης των υπηρεσιών διαμεσολάβησης. Σε πολλά ζητήματα, στην πραγματικότητα, παρά τις ενδείξεις της ευρωπαϊκής οδηγίας για τη διασυνοριακή διαμεσολάβηση, ο βρετανός νομοθέτης προτίμησε να μην την αποδεχθεί, καθώς αυξάνεται το ενδιαφέρον για ακόμη μεγαλύτερη δυσκολία της διαμεσολάβησης ως εναλλακτική λύση στην κρίση, θα μπορούσε ενδεχομένως να καταστεί αναγκαία μια σημαντική νομοθετική παρέμβαση.

Στόχος του νέου Βρετανικού Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας είναι να παροτρύνει τα μέρη να «ενεργούν συνετά», δηλαδή να επιδιώκουν την επίλυση της διαφοράς τους μέσω της διαμεσολάβησης και όχι απλώς να φτάνουν σε αυτήν διεκπεραιωτικά. Είναι σημαντικό ότι ο Βρετανικός Κώδικας Πολιτικής Δικονομίας επιτρέπει στο δικαστήριο να αποκλίνει από τον κανόνα που επιβάλλει στον ηττηθέντα διάδικο να καταβάλει τα δικαστικά έξοδα. Έτσι, αν διαπιστωθεί ότι κάποιος διάδικος αποφεύγει αναιτιολόγητα την διαμεσολάβηση, τότε το δικαστήριο δύναται να του επιβάλει την καταβολή των δικαστικών εξόδων του αντιδίκου του, έστω και αν κερδίσει την δίκη.

4.30 Στην ΙΣΠΑΝΙΑ

Στην Ισπανία, η συνδιαλλαγή και η διαιτησία είναι οι εναλλακτικοί τρόποι επίλυσης των διαφορών που έχουν εισαχθεί εδώ και πολύ καιρό στο νομικό τους σύστημα και η χρήση τους είναι ευρέως γνωστή. Το ίδιο δεν μπορεί να ειπωθεί για τη διαμεσολάβηση.

Μέχρι τον Μάρτιο του 2012, δεν υπήρχε κρατική νομοθεσία που να ρύθμιζε συστηματικά τη διαμεσολάβηση στις αστικές και εμπορικές υποθέσεις, παρά το γεγονός ότι είχε γίνει αποδεκτή στους τομεακούς κανόνες. Επίσης αναπτύχθηκαν εργαλεία οικογενειακής διαμεσολάβησης που είχαν θετική επιτυχία στην πράξη.

Η ανάγκη αποφυγής των κυρώσεων που απορρέουν από την παράλειψη εφαρμογής της οδηγίας 2008/52/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 21ης Μαΐου 2008 υποχρέωσε τον Ισπανό νομοθέτη, να αποδεχτεί τον θεσμό της διαμεσολάβησης. Από αυτή την ώθηση αυτή, προέκυψε η πρόθεση να επεκταθεί προοδευτικά

το πεδίο εφαρμογής της, σε σημείο που να εδραιωθεί ως μια πραγματική νομική κουλτούρα στους πολίτες.

Ο νόμος 5/2012 (η LeyOrganica) στην Ισπανία εφαρμόζει την Ευρωπαϊκή οδηγία 52/2008 για την αστική και εμπορική διαμεσολάβηση.

Το πεδίο εφαρμογής της Ley Organica είναι του ιδιωτικού δικαίου. Η αστική και εμπορική διαμεσολάβηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε είδους σύγκρουση, τόσο σε εθνικό όσο και σε διασυνοριακό επίπεδο. Τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της, είναι διαθέσιμες "βάσει της εφαρμοστέας νομοθεσίας", όταν τα συμβαλλόμενα μέρη, ρητά συμφωνούν να το πράξουν και τουλάχιστον ένα από τα μέρη έχουν την κατοικία τους στην Ισπανία ή η διαδικασία πραγματοποιείται σε εθνικό έδαφος (άρθρο 2.1) .

Στο προοίμιο του ισχύοντος νόμου περί διαμεσολάβησης αναγνωρίζουμε τον κεντρικό ρόλο που διαδραμάτισε η αυτόνομη νομοθεσία στην εφαρμογή της διαμεσολάβησης στην Ισπανία. Από το 2001, σχεδόν όλες οι αυτόνομες κοινότητες έχουν θεσπίσει νομοθεσία για τη διαμεσολάβηση, θεωρώντας ότι αυτό είναι ιδιαίτερα κατάλληλο για την επίλυση των διαφορών που προκύπτουν στον οικογενειακό κυρίως τομέα.

Στην περίπτωση του νόμου n. 5/2012, ο νομοθέτης προτίμησε να υπογραμμίσει την εθελοντικότητα της διαμεσολάβησης, πιστεύοντας ότι η μέγιστη ανάπτυξη της ελευθερίας των μερών μπορεί τελικά να ευνοήσει την επιτυχία αυτής της ADR.

PaoloPassaglia, 2012, Η διαμεσολάβηση στην Γαλλία, στην Γερμανία ,στην Αγγλία, στην Ισπανία, στην Αμερική.

https://www.cortecostituzionale.it/documenti/convegni_seminari/Mediazione_controversie-dirpriv.pdf (Πρόσβαση 30/5/19)

4.31 Στην ΕΛΒΕΤΙΑ

Η χώρα της γένεσης του θεσμού της διαμεσολάβησης τουλάχιστον σε πανευρωπαϊκό επίπεδο θεωρείται η Ελβετία. Ως συνομοσπονδία 26 κρατιδίων-καντονιών σε συνδυασμό με την ιστορικά ουδέτερη στάση της ως χώρα, οδήγησαν στην ανάπτυξη του θεσμού, ήδη από το 1648, όταν άρχισαν να δομούνται οι πρώτοι κανόνες εμπιστευτικότητας. Η σύγχρονη μορφή της διαμεσολάβησης, αναπτύχθηκε έντονα στο γαλλόφωνο τμήμα της Ελβετίας τη δεκαετία του 1980, υπό την επιρροή της ανάπτυξης του θεσμού στις ΗΠΑ και τον Καναδά, και χρησιμοποιήθηκε αρχικά στις οικογενειακές διαφορές, ενώ στη συνέχεια εξαπλώθηκε σε όλη την Ελβετία.

Για πρώτη φορά το 2005, προβλέφθηκε νομοθετικά η διαμεσολάβηση σε ζητήματα αστικού δικαίου στο Καντόνι της Γενεύης. Σύντομα, ο θεσμός της διαμεσολάβησης εισήχθη και σε διοικητικές ομοσπονδιακές υποθέσεις καθώς και σε υποθέσεις ποινικού δικαίου που αφορούν ανηλίκους –κυρίως στις περιπτώσεις ανήλικου δράστη.

Το 2007, το Ελβετικό Οικονομικό Επιμελητήριο κυκλοφόρησε τους ελβετικούς κανόνες διαμεσολάβησης, κατά τους ελβετικούς κανόνες διαιτησίας που είχαν εκδοθεί το 2006, σε μια προσπάθεια προώθησης του θεσμού ως διαδικαστικής επιλογής συμβατής με αυτή της διαιτησίας.

Η διαμεσολάβηση βέβαια δεν προβλεπόταν στη νομοθεσία και των 26 καντονιών. Το 2010 όμως, ο θεσμός επεκτάθηκε σε όλα τα είδη των αστικών διαδικασιών υπό την αναμόρφωση του ελβετικού κώδικα πολιτικής δικονομίας (SCCP) που τέθηκε σε ισχύ από την 1.1.2011 και ενοποίησε το ομοσπονδιακό δίκαιο ως προς το ζήτημα. Υπό το νέο καθεστώς, καθιερώθηκε η δικαστική διαμεσολάβηση ως εναλλακτική αντί του συμβιβασμού.

Επίσης, ως κράτος μη μέλος της ΕΕ δεν διέπεται από το κοινό ενωσιακό πλαίσιο του κανονισμού 2008/52/ΕΚ, που θεσπίζει το ενιαίο ρυθμιστικό πεδίο ως προς τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών. Ωστόσο, ο Ελβετός νομοθέτης προσπάθησε πρόσφατα να ευθυγραμμίσει τις Ελβετικές ρυθμίσεις με αυτές που ισχύουν στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Παρ' όλα αυτά, κύρια εγχώρια πηγή του δικαίου για τη διαμεσολάβηση παραμένει ο Ελβετικός Κώδικας Πολιτικής Δικονομίας. Βέβαια, η χώρα είναι μέλος σε πληθώρα διμερών και πολυμερών διεθνών συνθηκών, όπως η σύμβαση της Χάγης για την ειρηνική επίλυση διαφορών.

4.32 Στην ΟΛΛΑΝΔΙΑ

Η Ολλανδία υπήρξε ουσιαστικά η πρώτη χώρα που υιοθέτησε την υποχρεωτική απόπειρα συμβιβασμού την οποία εγκατέλειψε κιόλας, το έτος 1838. Έτσι, λοιπόν, υπό την επιρροή του μοντέλου της Γενεύης, η υποχρεωτική απόπειρα συμβιβασμού διατηρήθηκε μόνο στις δίκες διαζυγίου. Ακόμη όμως και στις δίκες αυτές, ο υποχρεωτικός χαρακτήρας της απόπειρας συμβιβασμού, ο οποίος είχε επίσης έντονα επικριθεί, καταργήθηκε το έτος 1984.

Από τη δεκαετία του 1990 η διαμεσολάβηση στην Ολλανδία είναι ένας θεσμός που ακμάζει υπό τη συνδρομή του κράτους, του εθνικού δραστήριου οργανισμού NMI και της ιδιωτικής βούλησης. Η Ολλανδία σε αντίθεση μάλιστα, με άλλες ευρωπαϊκές χώ-

ρες, λ.χ. Αγγλία και Ιταλία, δεν προωθεί διά της επιβολής κυρώσεων λ.χ. μέσω των δικαστικών εξόδων το θεσμό, αλλά εγκρίνει ένα σύστημα θετικών κινήτρων.

Στην Ολλανδία σήμερα, ο θεσμός της διαμεσολάβησης, γνωρίζει ιδιαίτερη άνθηση σε διαφορές που αφορούν στο οικογενειακό δίκαιο, το εργατικό δίκαιο, ενώ λιγότερο, εφαρμόζεται σε καταναλωτικές, επιχειρηματικές και επαγγελματικές διαφορές. Μάλιστα, σύμφωνα και με έκθεση του NMI για το έτος 2001, η εφαρμογή του θεσμού της διαμεσολάβησης για τις οικογενειακές υποθέσεις ανήλθε σε ποσοστό 44%, δηλαδή 618 υποθέσεις, για τις εργατικές διαφορές σε ποσοστό 25%, 345 υποθέσεις ενώ, όσον αφορά τις καταναλωτικές διαφορές το ποσοστό ανέρχεται στο 13%, δηλαδή 184 υποθέσεις. Για το λόγο αυτόν, άλλωστε και η ολλανδική έννομη τάξη επέκρινε σφόδρα τη θέσπιση ενός λεπτομερούς νομοθετικού πλαισίου, καθότι θεωρεί ότι η επιτυχία της διαμεσολάβησης εξαρτάται από την ένταξή της στη κουλτούρα μιας κοινωνίας.

Στην Ολλανδία ο θεσμός της διαμεσολάβησης φαίνεται πως με το πέρασμα του χρόνου εδραιώνεται όλο και περισσότερο. Ωστόσο, ζήτημα ανακύπτει όσον αφορά στο μέλλον της ανάπτυξης του θεσμού καθότι δεν είναι ακόμη ξεκάθαρο ποιος είναι ο ρόλος της ολλανδικής κυβέρνησης, του Υπουργείου Δικαιοσύνης με αυτόν των ιδιωτικών οργανισμών διαμεσολάβησης. Ίσως, αυτή η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανωτέρω φορέων να αποτελεί και το χαρακτηριστικό γνώρισμα των Κάτω Χωρών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

5.1 Εισαγωγή

Όπως είδαμε παραπάνω διαμεσολάβηση είναι η επικρατέστερη και η πιο ολοκληρωμένη εξωδικαστική διαδικασία επίλυσης διαφορών. Πρόκειται για ένα εργαλείο εναλλακτικής επίλυσης διαφορών γνωστό ως ADR (alternative dispute resolution).

Η σημασία της διαμεσολάβησης έχει ως πηγή αφετηρίας:

- α) από τον σκοπό για τον οποίον έχει εισαχθεί στο παραδοσιακό σύστημα απονομής της δικαιοσύνης,
- β) από την διαδικαστική διαδρομή που ακολουθεί για την εφαρμογή της,
- γ) από τα πλεονεκτήματα που παρέχει ως δικαστικό όργανο και
- δ) από τα οφέλη που προσφέρει στα συγκρουόμενα μέρη.

Είναι μια διαδικασία που στοχεύει στην επίτευξη **συμφωνίας** για την επίλυση μιας σύγκρουσης ή διαμάχης. Έτσι λοιπόν στην ενότητα αυτή θα προβάλλουμε την βαθιά σημασία που έχει ο θεσμός της διαμεσολάβησης κυρίως στον ιδιωτικό τομέα όπου παρουσιάζεται η πλειοψηφία των συγκρούσεων και έχει ως σκοπό να προσφέρει μια τελική συμφωνία αντάξια της ψυχosύνθεσης του ανθρώπου.

Η διαμεσολάβηση, είναι ένα εργαλείο, παγκοσμίως αναγνωρισμένο για τα ευεργετικά του αποτελέσματα με ποσοστά επιτυχίας ιδιαίτερα υψηλά, που δίνει τη δυνατότητα στα εμπλεκόμενα μέρη να αφήσουν για πάντα πίσω στο παρελθόν τη διαφορά τους και να προχωρήσουν τη ζωή τους με αξιοπρέπεια και απαλλαγμένοι από το βάρος της αντιδικίας.

Η εισαγωγή της διαμεσολάβησης στο δικαστικό μας σύστημα και η νομική καθιέρωσή της είναι κεφαλαιώδους σημασίας. Οι προσπάθειες εμπέδωσης των αρχών και των κανόνων της συνεννόησης και της διαπραγμάτευσης, αποτελούν όχι μόνο ένα αποτελεσματικό μέσο αποφυγής της αντιδικίας αλλά και ένα γενικό πρότυπο συμπεριφοράς, ένα στοιχείο του σύγχρονου πολιτισμού, αλλά και της παιδείας μας. Πρόκειται για μια πραγματική αλλαγή νοοτροπίας και τρόπου προσέγγισης των διαφορών. Γεννάει ελπίδες και υποχρεώσεις για το μέλλον και διαθέτει ανεκμετάλλευτο δυναμικό ως προς την μέθοδο επίλυσης των διαφορών.

Με την μέθοδο της διαμεσολάβησης διασφαλίζεται η επίλυση της διαφοράς μεταξύ των αντικρουόμενων μελών, ταχύτερα και οικονομικότερα, σε σύγκριση με τις παραδο-

σιακές μεθόδους ενώπιον των δικαστηρίων. Ανοίγεται ένα πεδίο διαλόγου, και αποφεύγεται η κλασική αντιπαράθεση μεταξύ των μελών. Επιπλέον, διαφυλάσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών και ταυτόχρονα δίνεται η ευκαιρία στα μέλη τους, να προβάλουν τις πραγματικές τους ανάγκες.

Η διαδικασία αυτή βελτιώνει την ποιότητα των ανθρωπίνων επαφών, και σχέσεων, διατηρεί και διασώζει την ψυχολογία των εμπλεκόμενων μερών και κατά συνέπεια την κοινωνική ειρήνη, προβάλλοντας έτσι τις ηθικές αξίες και αρετές όπως του σεβασμού, της ειλικρίνειας, της αγάπης, της αυτοσυγκράτησης, της αλληλεγγύης κ.λπ., θεμελιώνοντας έτσι την κοινωνική συνοχή και κατ' επέκταση την προαγωγή εν γένει του πολιτισμού σε μια κοινωνία.

Στη διαδικασία αυτή κεντρικό ρόλο κατέχει ο διαμεσολαβητής, ο οποίος, λόγω των ιδιαιτέρων τεχνικών που χρησιμοποιεί, ενεργεί ως **καταλύτης** και επιτρέπει, συχνά στο διάστημα ολίγων ημερών, την επίλυση της διαφοράς, ακόμα και όταν οι προηγηθείσες διαπραγματεύσεις, είτε μεταξύ των ίδιων των μελών είτε μεταξύ των δικηγόρων τους, απέτυχαν.

Η διεθνής εμπειρία τόσο στην Ευρώπη όσο και στις ΗΠΑ έχει δείξει, ότι η διαμεσολάβηση όταν διενεργείται από ειδικά εκπαιδευμένο και έμπειρο «**διαπιστωμένο διαμεσολαβητή**», που τις περισσότερες φορές είναι δικηγόρος, επιτρέπει στα μέρη να εξαλείψουν τα εμπόδια της μεταξύ τους επικοινωνίας, να συζητήσουν τα θέματα που τους απασχολούν, να λύσουν παρεξηγήσεις, να καθορίσουν τα βασικά συμφέροντα ή τις ανησυχίες τους, να βρουν πεδία συμφωνίας και να ενσωματώσουν τη συμφωνία τους σε ένα κοινό κείμενο.

Ο σκοπός της διαμεσολάβησης στον ιδιωτικό τομέα είναι να επιτευχθεί συμβιβασμός μεταξύ των μερών μέσω της δράσης του επαγγελματία διαμεσολαβητή, που βοηθά τα συγκρουόμενα μέρη στο να επιλύσουν μια διαμάχη που έχουν μεταξύ τους. (***I.CO.TE.A C.A.T. S.R.L.2019 L'importanza della mediazione come strumento per la risoluzione dei conflitti*** <https://www.icotea.it/news/limportanza-della-mediazione-come-strumento-per-la-risoluzione-dei-conflitti.html>(Πρόσβαση 29/9/2019))

5.2 Η σημασία της διαμεσολάβησης στον χώρο της δικαιοσύνης

Στο ποινικό σύστημα, η εισαγωγή της αποκαταστατικής δικαιοσύνης του Αριστοτέλη και η θεσμοθέτηση των μέτρων διαμεσολάβησης, σηματοδότησαν την αρχή μιας εναλλακτι-

κής πορείας προς τη δικαιοδοσία, προτείνοντας τον εαυτό της ως εναλλακτικό μέσο δικαστικής παρέμβασης και επίλυσης συγκρούσεων του ιδιωτικού τομέα.

Η συμφόρηση των Δικαστηρίων, λόγω της μεγάλης πίεσης που ασκείται από την αναμονή εκκρεμών υποθέσεων κυρίως του ιδιωτικού τομέα, οδήγησε στην ανάγκη εύρεσης εναλλακτικών μεθόδων επίλυσης διαφορών. Κάτω από αυτή την πίεση και τον κίνδυνο συσσώρευσης περαιτέρω καθυστερήσεων η κοινωνία απαίτησε διαχρονικά μια νέα προσέγγιση, προκειμένου να επιλύονται πιο αποτελεσματικά οι διαφωνίες.

Έτσι γεννήθηκε αυτή η νέα προσέγγιση που είναι η «**Διαμεσολάβηση**» και αποτελεί σήμερα έναν από τους θεμελιώδεις πυλώνες της μεταρρύθμισης στην απονομή δικαιοσύνης. Η διαμεσολάβηση λοιπόν στοχεύει επιπροσθέτως στον αποπληθωρισμό του Ελληνικού δικαστικού συστήματος.

Η διαδικασία αυτή ως ευγενής τέχνη της πειθούς, υπάγεται στην σφαίρα της ρητορικής, που σύμφωνα με την αρχαία παράδοση, οφείλεται στον **Κόρακα** ή κατά άλλους, στον **Τισία** ο ορισμός ότι η ρητορική είναι «**πειθούς δημιουργός**» που παρέχει στην πραγματικότητα την ικανότητα να "**διαμεσολαβεί**", δηλαδή να "**μένει στη μέση**" μεταξύ των δύο τμημάτων της σύγκρουσης, τοποθετώντας πάντα τον εαυτό της ως τρίτη και αμερόληπτη μορφή, χωρίς ποτέ να επιβάλλει τη δική της εξουσία ή να παρεμβαίνει υπέρ ενός ή του άλλου μέλους οδηγώντας τα μέλη στην συμφωνία.

Είναι ένας θεσμός με πολιτιστική και κοινωνική ευαισθησία ιδανικός για τη διατήρηση και εξέλιξη των σχέσεων διαρκείας, όπως οι ενδοεταιρικές σχέσεις, οι οικογενειακές σχέσεις, σχέσεις συγκατοίκησης, οι σχέσεις εργοδότη και εργαζόμενου, γειτονίας κλπ, και έρχεται να συμπληρώσει το παραδοσιακό σύστημα απονομής της δικαιοσύνης, καλύπτοντας τα κενά και τα αδύναμα και χρονοβόρα σημεία του.

5.3 Η διαμεσολάβηση ένα θαυμάσιο νομικό εργαλείο με καθαρά ανθρώπινο χαρακτήρα.

Ο κάθε άνθρωπος όταν γίνει μέρος ενός κυκλώνα συγκρούσεων των συνανθρώπων του περιβάλλοντός του, παρακινούμενος από τον ένστικτο της επιβίωσης, προσπαθεί να δώσει λύση στα πρόβλημά του, οπότε αναγκάζεται να κάνει προσφυγή σε κάποιο δικαστικό όργανο.

Τότε αναρωτιέται εύλογα το εξής: «αν δεν μπορούμε να τα βρούμε μόνοι μας, ποιος ο λόγος να πάμε στην Διαμεσολάβηση και όχι απευθείας στην τακτική δικαιοσύνη;». Η απορία είναι απολύτως λογική, καθώς απορρέει από την ασφάλεια που δημιουργεί το γνωστό, και το τόσα χρόνια οικείο στον άνθρωπο δημόσιο δικαστήριο. Και η απάντηση, ωστόσο, περισσότερο εύλογη, καθώς ο θεσμός αυτός βρίσκεται πιο κοντά στην ουσία και φύση του ανθρώπου, η

οποία δεν είναι άλλη από την επιθυμία του να εκφράσει τα συναισθήματά του, να επικοινωνήσει τις ανάγκες του, να βρει στο πρόβλημά του την λύση εκείνη, που θα τον κάνει να νιώσει βαθιά ικανοποίηση. Και μια τέτοια λύση, μπορούν να την βρουν μόνο τα ίδια τα εμπλεκόμενα μέρη, γιατί μόνο αυτά γνωρίζουν καλύτερα τις βαθύτερες ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Πώς, όμως, μπορούν να φτάσουν σε τέτοια λύση όταν οι φωνές του καθενός είναι τόσο δυνατές, που ο άλλος δεν μπορεί να ακούσει αυτό, που πραγματικά λέγεται, όταν τα συναισθήματα είναι τόσο έντονα, ώστε να θολώνουν την σκέψη και την ορθή τους κρίση;

Στο σημείο αυτό ακριβώς οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη ενός ασφαλούς περιβάλλοντος, ενός έμπιστου, αντικειμενικού, ουδέτερου τρίτου προσώπου, που θα μπορέσει να αγκαλιάσει και να σεβαστεί τα συναισθήματά τους, να ακούσει, να αφουγκραστεί πίσω από τις φωνές τους, να απορροφήσει και να κατευνάσει τους κραδασμούς τους, να τους βοηθήσει να δουν πιο καθαρά τα πράγματα.

Αυτό ακριβώς κάνει ο ειδικά εκπαιδευμένος προς τούτο Διαμεσολαβητής, ο οποίος δημιουργεί το ασφαλές περιβάλλον, που τόσο πολύ έχουν ανάγκη οι άνθρωποι σε αυτές τις τόσο ευαίσθητες στιγμές τους, αφήνοντάς τους περιθώρια, να κινηθούν και να εκφραστούν ως πρόσωπα και όχι μόνον ως «νομικό ζήτημα». Μέσα σε αυτό το ασφαλές περιβάλλον της Διαμεσολάβησης, δημιουργούνται οι πλέον κατάλληλες συνθήκες, που επιτρέπουν στους πληρεξουσίους Δικηγόρους των εμπλεκόμενων μερών να προσφέρουν ουσιαστικά τις υπηρεσίες τους, τις γνώσεις τους και την βοήθειά τους στους ανθρώπους, που τους εμπιστεύονται, αναπτύσσοντας όλες τις δυνατότητες και τη δυναμική που έχουν.

5.4 Η διαμεσολάβηση ως νόμισμα με διπλή όψη.

Από την μία όψη έχει την νομική διάσταση. Πρόκειται για ένα πραγματικό νομικό όργανο (ως οργανική ένωση προτύπων και αρχών που διέπουν ένα κοινωνικό φαινόμενο), καθώς έχει τη δική του πειθαρχία και τη δική του διαδικασία (ρυθμίζεται από το νόμο), η οποία στοχεύει ακριβώς στην επίλυση διαφορών του ιδιωτικού τομέα των αστικών και εμπορικών υποθέσεων, εντός των οποίων αναπτύσσονται παραγωγικές πράξεις με ουσιώδη νομικά αποτελέσματα. **Από την άλλη μια ψυχοκοινωνική υπόσταση.** Η διαμεσολάβηση έχει μια **συνιστώσα που δεν έχει καμία σχέση με τις νομικές επιστήμες:** η διαδρομή της διαμεσολάβησης στοχεύει στην προσπάθεια επίλυσης του ενιαίου αντικειμένου της διαφοράς, **όχι βάσει του νόμου,** αλλά μέσω εργαλείων που σχετίζονται με άλλους τομείς και πεδία, κυρίως ότι αφορά τις Επιστήμες της Αγωγής και ειδικότερα του **ψυχοκοινωνικού πεδίου.** Αυτή είναι

η αληθινή καρδιά της διαμεσολάβησης, η φύση της, και η βασική της λογική (διακριτικό γνώρισμα σε σύγκριση με όλες τις άλλες εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών ADR).

5.5 Σύγκρουση και αποκατάσταση της επικοινωνίας

Όπως προαναφερθήκαμε παραπάνω, η διαμεσολάβηση είναι μια εξωδικαστική διαδικασία επίλυσης διαφορών. Πριν μιλήσουμε για διένεξη (υπό τη νομική έννοια) θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι πρόκειται για συγκρούσεις, οι οποίες θεωρούνται ως κρίση επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ ιδιωτών από τους οποίους προέρχεται η αντιπαράθεση.

Η διαδρομή της διαμεσολάβησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει στη διευθέτηση της διαφοράς, είναι πρώτα από όλα μία πλεύση προς την αποκατάσταση της επικοινωνίας μεταξύ των μερών και ακολούθως τα μέρη επικουρούμενα από το διαμεσολαβητή οδηγούνται τελικά στην διαμεσολάβηση με στόχο, να τους βοηθήσει στην αναζήτηση της συμφωνίας συνδιαλλαγής. (Spina Giulio, 2014)

5.6 Από τις τοποθετήσεις των μερών στα συμφέροντα της ομάδας

Σε μια διαμάχη, στην πραγματικότητα, τα μέρη της σύγκρουσης προβάλλουν τις αξιώσεις τους εναντίον των άλλων, συχνά μετατοπίζοντας την προσοχή από την αρχική σύγκρουση μεταξύ τους στην αντιπαράθεση των αντιτιθέμενων νομικών απαιτήσεων. Η διαδικασία αποκατάστασης της επικοινωνίας μεταξύ τους επιτρέπει την εμφάνιση των πραγματικών συμφερόντων που αποτελούν τη βάση της διαμάχης. Το πρώτο βήμα για το συγκρουόμενο μέλος είναι να συνειδητοποιήσει αυτό που πραγματικά θέλει, το οποίο είναι διαφορετικό, ιδίως από αυτό που συνήθως ζητείται στον αντισυμβαλλόμενο του ή σε αυτό που θεωρεί πιθανό να επιτύχει με δικαστική διαδικασία. Συχνά μια αιτία ενεργοποιείται για κάποιο λόγο, αλλά στη συνέχεια η νομική θέση που αξιώνεται είναι διαφορετική από την ένταση της σύγκρουσης, τότε, το νήμα της υπόθεσης, χάνεται, όπως λέγεται, και η προοπτική ενός πιθανού θετικού αποτελέσματος, έτσι εμμένοντας σε στείρες συγκρούσεις και σε μεμονωμένες θέσεις, χάνονται τα **αληθινά συμφέροντα**.

Επομένως, η διαμεσολαβητική διαδρομή αποσκοπεί κατά κύριο λόγο να εστιάσει την προσοχή όχι πλέον στις απαιτούμενες τοποθετήσεις και θέσεις, αλλά και στα **πραγματικά συμφέροντα των μερών**. (εκ των οποίων μερικές φορές κάποιος δεν συνειδητοποιεί καν ότι

θα μπορούσε ακόμη να φανταστεί τον εαυτόν του ευρισκόμενος σε μια αίθουσα του δικαστηρίου).

Σε αυτή τη διαδικασία τα μέρη βοηθούνται από τον διαμεσολαβητή, ο οποίος τους βοηθά στην εν λόγω δραστηριότητα να κατανοήσουν τα **πραγματικά τους συμφέροντα** και να τα εκθέσουν (βοηθώντας τους, εξάλλου, να αναδείξουν χρήσιμες πληροφορίες για το σκοπό αυτό).

5.7 Ο κεντρικός ρόλος των μερών ως πρωταγωνιστές του θεσμού

Σε αυτήν την διαδικασία, χάρη στον επαγγελματισμό και τις δεξιότητες του διαμεσολαβητή, γίνεται ακρόαση και διάλογος μεταξύ των μερών. Διάλογος, που έχει ως αντικείμενο όχι μόνο νομικές θέσεις (αναπόφευκτα αντίθετες), αλλά και τα συμφέροντά τους (τα οποία, ίσως δεν είναι σε αμοιβαία αντίθεση). Το επίκεντρο της συζήτησης πριν από την έναρξη της διαμεσολαβητικής διαδρομής ακόμη και σήμερα, μετατοπίζεται στο μέλλον, δηλαδή στην επίλυση του προβλήματος.

Επομένως, δημιουργούνται διευρύνσεις του αντικειμένου της σύγκρουσης, οι οποίες, μπορούν να έχουν ως επί το πλείστον συμφιλιωτικές και δημιουργικές λύσεις: συγκεκριμένες και εξατομικευμένες, εν δυνάμει άπειρες που δεν μπορούν να προσδιοριστούν εκ των προτέρων. Η συμφιλιωτική συμφωνία συνίσταται στην ικανοποίηση των πραγματικών συμφερόντων που αποτελούν τη βάση της διαφοράς όλων των ενδιαφερομένων μερών, λύση που ταιριάζει καλύτερα στη συγκεκριμένη μοναδική και ανεπανάληπτη περίπτωση.

Ως εκ τούτου, η διαμεσολάβηση θεωρεί ότι τα στοιχεία της σχέσης μεταξύ των διαδίκων που αρχικά δεν εξετάστηκαν, στην συνέχεια ενσωματώθηκαν στις ερωτήσεις που υποβλήθηκαν κατά του αντισυμβαλλομένου. Έτσι λοιπόν η διαμεσολάβηση δεν νοιάζεται για το παρελθόν αλλά για το μέλλον (τη σχέση δηλαδή μεταξύ των αντιδικούντων) και στοχεύει στον επαναπροσδιορισμό της μελλοντικής υποκειμενικής σχέσης.

Κατά συνέπεια, και σύμφωνα με τη λογική της διαμεσολάβησης, η διαφορά δεν επιλύεται με τη σαφή οριοθέτηση μεταξύ αδίκου και δικαίου, ούτε υπάρχει απόφαση επί της διαφοράς που επιβάλλεται από τρίτο (δικαστή, διαιτητή κ.λπ.). Η συμφωνία συμβιβασμού δεν επιτυγχάνεται με την εφαρμογή των ουσιωδών ουσιαστικών κανόνων σε κάθε περίπτωση, όπως συμβαίνει στον τομέα της δικαιοδοσίας όπου ακριβώς, ένα τρίτο μέρος αξιολογεί τα πλεονεκτήματα των προηγμένων νομικών αξιώσεων. Η συμφωνία συμβιβασμού που είναι και ο σκοπός της διαμεσολάβησης δεν είναι αποτέλεσμα των αμοιβαίων παραχωρήσεων σχετικά

με τις αρχικές νομικές θέσεις (συναλλαγή, διαπραγμάτευση), αντιθέτως, ανταποκρίνεται στα πραγματικά συμφέροντα των μερών, τα οποία, ως εκ τούτου, είναι απόλυτα ικανοποιημένα από τη συμφωνία που επιτυγχάνεται και κατά συνέπεια, εδραιώνει μια πιθανή **μεγαλύτερη σταθερότητα σχέσεων** με την πάροδο του χρόνου.

Αυτή η διαδρομή επιδεικνύει περίτρανα τον **κεντρικό ρόλο των μερών** και τους καθιστά **προταγωνιστές** της διαμεσολαβητικής διαδικασίας.

Στο επίκεντρο ευρίσκονται οι ενάγοντες δηλαδή τα μέρη, όχι οι δικηγόροι (που μπορούν ή και πρέπει να έχουν ρόλο συνδρομής και προστασίας των πελατών τους), ούτε ο διαμεσολαβητής ο οποίος δεν έχει εξουσία να κάνει κρίσεις και δεσμευτικές αποφάσεις, ο ρόλος του οποίου είναι να διευκολύνει τα μέρη στη διαδικασία αποκατάστασης της επικοινωνίας, να ξεπεράσουν τις αντίστοιχες νομικές θέσεις, να αναδυθούν τα πραγματικά συμφέροντα της διαφοράς, να ακούσουν, και να συζητήσουν την επίτευξη της τελικής συμφωνίας που προσφέρει η διαμεσολάβηση.

5.8 Οι αρχές της διαμεσολάβησης και τα προφίλ της κρισιμότητας

Οι θεμελιώδεις αρχές που εμπνέουν τη διαμεσολάβηση μπορούν - υπό το φως όσων έχουν παρατηρηθεί μέχρι τώρα - να συνοψιστούν ως εξής:

- ✓ Κεντρικότητα των μερών (όχι τρίτων).
- ✓ Αποκατάσταση της επικοινωνίας μεταξύ τους.
- ✓ Υπέρβαση των νομικών θέσεων και εμφάνιση των πραγματικών συμφερόντων της διαφοράς.
- ✓ Επίλυση της διαφοράς που δεν βασίζεται στους κανόνες που ισχύουν για τη συγκεκριμένη περίπτωση, ούτε επιβάλλεται από τρίτο.
- ✓ Δεν υπάρχει κανείς που κερδίζει και κάποιος που χάνει, αλλά επιδιώκεται η πλήρης ικανοποίηση όλων των διαδίκων.
- ✓ Η (πιθανή) συμφωνία επιτυγχάνεται από τους διαδίκους, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ιδιαιτερότητες της μεμονωμένης διαφοράς.
- ✓ Επιπλέον το πρόσθετο πλεονέκτημα της σημαντικής μείωσης του χρόνου και του κόστους, σε σύγκριση με μια δικαστική υπόθεση.

Αυτή είναι μια πραγματική **πολιτιστική επανάσταση** στο μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων που προσφέρει **πρόσθετους πόρους** που είναι διαθέσιμοι στους πολίτες και στους επαγγελματίες που σε ορισμένες περιπτώσεις μπορούν να βρουν σημαντική βοήθεια. Εντούτοις, πρέπει να επισημανθούν και οι κίνδυνοι που συνδέονται με τη χρήση αυτού του εργα-

λείου και να εντοπιστούν κυρίως στα θέματα: της **αμεροληψίας του επαγγελματισμού** του "ουδέτερου τρίτου" και της **διαφάνειας των διαδικασιών**.

5.9 Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ

5.9.1 Η διαμεσολάβηση στα διπλώματα ευρεσιτεχνίας

Η περίπτωση του διπλώματος της ευρεσιτεχνίας επιδεικνύει, χωρίς αμφιβολία, την μοναδικότητα και αποκλειστικότητα που έχει η διαμεσολάβηση για συγκρούσεις παρομοίων υποθέσεων. Σύμφωνα με το άρθρο 182 του Ν. 4512/2018 διαφορές που αφορούν διπλώματα ευρεσιτεχνίας καθώς και βιομηχανικά σχέδια και υποδείγματα υπάγονται από την 30/11/2019 υποχρεωτικά σε Διαμεσολάβηση. Για τις υποθέσεις αυτές καθιερώνονται υποχρεωτικά α) αφενός η υποχρέωση εκ μέρους του πληρεξουσίου δικηγόρου του αιτούντα δικαστικής προστασίας, να ενημερώσει εγγράφως τον εντολέα του για τη δυνατότητα απόπειρας εξωδικαστικής επίλυσης της διαφοράς με τη διαδικασία της Διαμεσολάβησης και β) αφετέρου η υποχρεωτική υπαγωγή της διαφοράς στην διαδικασία της Διαμεσολάβησης ως υποχρεωτικό προ στάδιο πριν τη συζήτηση του ενδίκου βοηθήματος, δηλαδή της αγωγής και ως προϋπόθεση του παραδεκτού της συζήτησης αυτής.

Είναι προφανές ότι η καινοτομία μιας εφεύρεσης καθώς και η οικονομική της εκμετάλλευση στον τομέα της βιομηχανίας στην Ελλάδα και το εξωτερικό μπορεί απολύτως να ματαιωθούν από ένα μακροχρόνιο δικαστικό αγώνα ο οποίος ανεξαρτήτως του αποτελέσματος του θα ολοκληρωθεί μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα **καθιστώντας μη εκμεταλλεύσιμη** στο μεταξύ την εφεύρεση για την πατρότητα της οποίας ερίζουν τα μέρη δημιουργώντας πολλαπλά προβλήματα στην εκμετάλλευση της. Ο νομοθέτης δικαιολογημένα, εμφανίζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ταχεία, οικονομικότερη και οριστική επίλυση των τοιούτων διαφορών.

Παναγιώτα Λουκάκου 2018, Η σημασία της Διαμεσολάβησης στις υποθέσεις που αφορούν διπλώματα ευρεσιτεχνίας, <https://www.opemed.gr/?p=4781> (πρόσβαση 4/7/10)

5.9.2 Η Οικογενειακή διαμεσολάβηση

Η διαμεσολάβηση ως εναλλακτική μορφή επίλυσης διαφορών για οικογενειακές υποθέσεις, ίσως να βρίσκει την πιο σωστή και αρμόζουσα θέση της, επειδή είναι η ιδανική διαδι-

κασία που ολοκληρώνει την τελική εικόνα μιας ειρηνικής και ανθρώπινης επίλυσης των οικογενειακών συγκρούσεων. Ενσαρκώνει μια δυναμική που μπορεί να φέρει άμεσα και ουσιαστικά αποτελέσματα διότι ερευνά σε κάθε υπόθεση την ουσία των πραγματικών δεδομένων και τα αίτια που την προκαλούν.

Το ζεύγος σε κρίση έχει προβλήματα που αναδύουν ως επί το πλείστον από τη διαμάχη της διαπροσωπικής τους σύγκρουσης και ακόμη περισσότερο σε ότι αφορά τις σχέσεις γονέων - τέκνων, και πολύ λιγότερο από την τυπική έννομη σχέση τους. Αν ένας γάμος που βρίσκεται σε κρίση έχει μία πιθανότητα να την προσπεράσει, αυτή δεν είναι σίγουρα η επίλυση της διαφοράς από το δικαστήριο.

Η ακόλουθη ιστορία ενισχύει και επιβεβαιώνει ακόμη περισσότερο την πραγματική και **πρακτική σημασία** που εσωκλείει η διαπραγμάτευση όσον αφορά την πλειονότητα των οικογενειακών συγκρούσεων:

Κάποτε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, δύο γονείς κατέφυγαν στο Δικαστήριο για τη ρύθμιση της επιμέλειας του μικρού τους γιου. Όταν στάθηκαν μπροστά στο δικαστή, εκείνος τους κοίταξε και ρώτησε καθέναν ξεχωριστά αν αγαπά το παιδί του. Η απάντηση και των δύο, αυτόματη, αυτονόητη. Σχεδόν προσβεβλημένοι, και οι δύο γονείς διαβεβαίωσαν τον αυστηρό Δικαστή, ότι λατρεύουν το σπλάγχο τους και πως θα έκαναν τα πάντα για το καλό του. Τότε ο Δικαστής τους αποκρίθηκε: «Ε λοιπόν, ξέρετε κάτι; Εγώ το παιδί σας δεν το αγαπώ! Και πώς θα μπορούσα άραγε να το αγαπώ; Δεν το ξέρω καν, πρώτη μου φορά το βλέπω σήμερα μπροστά μου. Κι όμως! Ήρθατε σε μένα για να αποφασίσω τί θα κάνετε με το ίδιο σας το παιδί!» Οι γονείς σάστισαν. Ο δικαστής συνέχισε να τους κοιτάζει.

Η υπόθεση λύθηκε με Διαμεσολάβηση⁷.

5.9.3 Η διαμεσολάβηση στις εμπορικές υποθέσεις

Όπως προαναφέραμε σε προηγούμενες ενότητες σύμφωνα με το άρθρο 4β εδ. 1 Ν.3898/2010 - με το οποίο εισήχθη στην Ελλάδα ο θεσμός της Διαμεσολάβησης σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις σε συμμόρφωση προς την Ευρωπαϊκή Οδηγία 2008/52 – «Ως διαμεσολάβηση νοείται διαρθρωμένη Διαδικασία ανεξαρτήτως ονομασίας, στην οποία δύο ή περισσότερα μέρη μιας διαφοράς επιχειρούν εκουσίως να επιλύσουν με συμφωνία τη διαφορά αυτή με τη βοήθεια διαμεσολαβητή»..

Με βάση όλα όσα έχουν διατυπωθεί στην εργασία αυτή, είναι πλέον γνωστά όλα τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της διαμεσολάβησης και έχουν ισχύ για πολλές από τις περι-

⁷ Ομότιμη Καθηγήτρια Αστικού Δικαίου Νομικής Σχολής ΑΠΘ, Θεωφανούς Παπαζήση:

πτώσεις συγκρούσεων μεταξύ ομάδων, αλλά ειδικότερη σημασία έχει για τις εμπορικές διαφορές όπως φαίνεται από τις **έμπειρες** διαπιστώσεις που ακολουθούν.

- Η αυξημένη πιθανότητα μέσω της διαμεσολάβησης για τα μέρη να αποκτήσουν και διαχρονικά περισσότερα οικονομικά οφέλη, μπορεί να οδηγήσει στην επίλυση της διαφοράς με τρόπους, που συχνά επιτρέπουν την ικανοποίηση και των δυο μερών, και προτρέπει στην συνέχιση της συνεργασίας των ενδιαφερομένων, επειδή δεν έχουν διακοπεί οι σχέσεις τους, δεν έχει δημιουργηθεί αρνητικό κλίμα και κατά συνέπεια, είναι απόλυτα νοητό να συνεχίσει το ένα μέρος, π.χ. να προμηθεύεται από το άλλο, να του παρέχει αγαθά ή και υπηρεσίες, να συνεχιστεί η σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας, κ.ο.κ .

- Η ταχεία επίλυση της διαφοράς, αποκτά ιδιαίτερη σημασία, διότι η βραδύτητα της δικαστικής διαδικασίας εσωκλείει και τον κίνδυνο της οικονομικής ασφυξίας του εμπόρου, που μπορεί μεν να έχει πολλές βάσιμες και τεκμηριωμένες απαιτήσεις, αλλά μέχρι να του επιδικαστούν τελεσίδικα και να καταστεί δυνατή η είσπραξη τους με αναγκαστική εκτέλεση της κάθε σχετικής δικαστικής απόφασης, δεν αποκλείεται να βρεθεί προ αδυναμίας εκπλήρωσης των δικών του υποχρεώσεων προς τρίτους, με όλες τις επακόλουθες συνέπειες, ιδίως όταν πρόκειται για **ευπαθή** ή και **νωπά** προϊόντα ή εάν πρόκειται περί **υποχρεώσεων** έναντι του Δημοσίου ή και Ασφαλιστικών Φορέων.

- Δεν είναι καθόλου απίθανο, κατά την διάρκεια των πολλών ετών της διαρκείας της δικαστικής διαδικασίας, να συμβούν απρόσμενες καταστάσεις όπως π.χ. ο αφανισμός του οφειλέτη, η απόλεια της περιουσίας του και γενικά, να είναι ανέφικτη η είσπραξη της οφειλής. Όλα τα ανωτέρω αποφεύγονται με την ταχεία διαδικασία της Διαμεσολάβησης, η οποία ακόμη και να μην καταλήξει σε επίλυση της διαφοράς εντός μιας ημέρα, που είναι ο αρχικός στόχος- οπωσδήποτε θα ολοκληρωθεί εντός των επόμενων εβδομάδων.

- Οι μακροχρόνιες δικαστικές διαδικασίες όπως είναι λογικό έχουν μια οικονομική επιβάρυνση που πολλές φορές δεν είναι αμελητέα, και μπορεί να αποτρέψει - αργά η γρήγορα - έναν έμπορο από την συνέχιση της επιδίωξης της είσπραξης βάσιμων απαιτήσεων του, ιδίως εάν βρίσκεται σε κατάσταση οικονομικής ανέχειας.

- Ορισμένες αυστηρές αρχές στις εμπορικές συγκρούσεις έχουν μεγάλη σημασία, που τις ενσωματώνει η διαμεσολάβηση, οι βασικότερες των οποίων είναι: η αρχή της **εκούσιας προσφυγής** σε αυτήν, η **αρχή της εμπιστευτικότητας**, που είναι νομοθετικά κατοχυρωμένα, η αρχή της **ίσης μεταχείρισης των μερών**, η αρχή της **ουδετερότητας** και της **αμεροληψίας** του Διαμεσολαβητή και η **αρχή της δυνατότητας ελεύθερης αποχώρησης** από την διαδικασία της Διαμεσολάβησης, η οποία δεν είναι δεσμευτική πάρα μόνον εάν και εφόσον

υπογράφει συμφωνητικό επίλυσης της διαφοράς, το οποίο -εάν χρειαστεί- μπορεί να εκτελεστεί ακριβώς όπως εκτελείται μια δικαστική απόφαση.

- Ο Διαμεσολαβητής υποχρεούται να τηρήσει απόλυτη εχεμύθεια ως προς τα διαμειφθέντα κατά την διαδικασία, δεν μπορεί να εξεταστεί ως μάρτυρας σε περίπτωση που δεν ευδοθεί η Διαμεσολάβηση και οι ενδιαφερόμενοι προσφύγουν στην δικαστική διαδικασία ή στην διαιτησία, αλλά ούτε και σε δίκες ή διαιτησίες συναφείς προς την διαφορά, που υπήχθη σε Διαμεσολάβηση και μάλιστα ανεξάρτητα από την έκβαση αυτής, δεν τηρεί πρακτικά παρά μόνο το πρακτικό περαίωσης της διαδικασίας και εάν, ενδεχομένως, κρατήσει κάποιες σημειώσεις για δίκη του αποκλειστικά διευκόλυνση, υποχρεούται να τις καταστρέψει κατά το πέρας της διαδικασίας.

- Πριν από την έναρξη της διαδικασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων και του Διαμεσολαβητή, υπογράφεται συμφωνητικό το οποίο **περιέχεται ρήτρα περί εχεμύθειας** του Διαμεσολαβητή. Σε περίπτωση δε που ο Διαμεσολαβητής παραβεί την υποχρέωση του αυτή - που ούτως ή άλλως απορρέει τόσο από τον Νόμο, όσο και από τον Ελληνικό Κώδικα Δεοντολογίας των Διαμεσολαβητών - υπόκειται σε ποινές, οι οποίες μπορούν να φθάσουν μέχρι και την διαγραφή του από τον Κατάλογο Διαπιστευμένων Διαμεσολαβητών, που τηρείται στο Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων.

Από τα ανωτέρω τεκμηριώνεται αδιαμφισβήτητα ότι, για το εμπόριο γενικά και την εμπορική επιχείρηση, η **εχεμύθεια** και η **εμπιστευτικότητα** έχουν ιδιαίτερη σημασία διότι οι αντιδικίες ενώπιον Δικαστηρίου είναι πολύ πιθανόν να φέρουν στην επιφάνεια εμπορικά και **επιχειρηματικά** εν γένει **μυστικά**, που οι ενδιαφερόμενοι έχουν κάθε λόγο να κρατούν για τους ίδιους (διπλώματα ευρεσιτεχνίας, σήματα, αποκλειστικές συνεργασίες κλπ), πέραν του γεγονότος ότι και μόνο η ύπαρξη δικαστικής διαμάχης καταρχήν βλάπτει την φήμη και των δυο η περισσοτέρων διαδίκων .

ΟΠΟΜΕΔ, αρθρογραφία, 2019, <https://www.opemed.gr/?cat=13> (Πρόσβαση 16/9/2019)

5.9.4 Η σημασία και θέση της διαμεσολάβησης στις αστικές υποθέσεις

Για να εδραιωθεί η Διαμεσολάβηση απαιτείται **εμπειριστατομένη ενημέρωση** τόσο του νομικού κόσμου, όσο και των επιχειρηματιών και των πολιτών εν γενεί, αλλά απαραίτητως και η **αλλαγή της νοοτροπίας** της κοινωνίας, προκειμένου να γίνει κοινή συνείδηση ότι οι δικαστικές έριδες σπάνια μπορούν να φέρουν αποτελέσματα εξ ίσου καλά με την φιλική επίλυση των διαφορών.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορεί να υποβληθεί μια διαφορά σε Διαμεσολάβηση είναι να έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη «**εξουσία ελεύθερης διάθεσης του αντικειμένου της**», δηλαδή να μην ρυθμίζεται το αντικείμενο της διαφοράς από κανόνες **αναγκαστικού δικαίου**, όπως παραδείγματος χάριν, το διαζύγιο.

Στο **Ποινικό Δίκαιο**, ο θεσμός της διαμεσολάβησης, βρίσκει την εφαρμογή του στον Ν. 3500/2006, αναφορικά με την αντιμετώπιση της ενδοοικογενειακής βίας, όπου στο άρθρο 11 προβλέπονται οι προϋποθέσεις εφαρμογής του.

Προς το παρόν, τουλάχιστον διαφορές **Διοικητικού Δικαίου** δεν μπορούν να υποβληθούν σε Διαμεσολάβηση, όπως και **διαφορές με το Δημόσιο**, καθόσον η έννομη σχέση από την οποία απορρέουν, είναι σχέση στην οποία το Δημόσιο ενήργησε ασκώντας την κρατική εξουσία. Αντιθέτως διαφορές του Δημοσίου με ιδιώτες, είτε φυσικά, είτε νομικά πρόσωπα, που απορρέουν από σχέσεις στις οποίες το Δημόσιο ασκεί την διαχειριστική εξουσία του μπορούν να υπαχθούν σε Διαμεσολάβηση.

5.10 Η Διαμεσολάβηση ως ειρηνοποιός διαδικασία

❖ **Ο διαμεσολαβητής δεν εκδίδει απόφαση.** Ο ρόλος του διαμεσολαβητή συνίσταται στη διευκόλυνση των μερών να βρουν **εκείνα** την λύση που διασφαλίζει κατά τον καλύτερο τρόπο τα συμφέροντα τους, δηλαδή την λύση την οποία εκείνα θεωρούν την πιο ικανοποιητική για εκείνους. Γι' αυτό και συχνά η Διαμεσολάβηση διευρύνει το πεδίο δράσης της και αποκαλείται «**επανορθωτική δικαιοσύνη**».

Όπως έχει διαπιστωθεί μέχρι τώρα στην Διαμεσολάβηση δεν είναι υποχρεωτική η αυστηρή εφαρμογή κανόνων δικαίου, ούτε και είναι υποχρεωτικό να περιοριστεί η επίλυση της διαφοράς αυτής καθ' αυτής όπως έχει υποβληθεί αρχικά από τα εμπλεκόμενα μέρη, σε αντίθεση με την δικαστική διαδικασία, όπου το Δικαστήριο δεσμεύεται από το δικόγραφο, που του έχει υποβληθεί και υποχρεούται να κινηθεί αποκλειστικά στα πλαίσια του, αποδεχόμενο ή απορρίπτοντας με την απόφαση του, εν όλο ή εν μέρει, μόνο τα αιτήματα, που του έχουν υποβληθεί. Γι' αυτό και σε μια δίκη υπάρχει **πάντοτε ένας κερδισμένος** -έστω και εν μέρει- και **ένας ηττημένος** - έστω και εν μέρει.

Εν τούτοις, η γνώση των **κανόνων του Δικαίου** είναι πολύ χρήσιμη, γι' αυτό και η παρουσία των νομικών παραστατών των μερών είναι απαραίτητη, κυρίως για να επισημαίνουν **ενδεχόμενη πρόσκρουση σε κανόνες δημόσιας τάξης και αναγκαστικού δικαίου**

συμφωνίας, η οποία συζητείται από τα μέρη, οπότε δεν θα είναι εφικτή η εκτέλεσή της, εάν χρειαστεί να εκτελεστεί αναγκαστικά.

Ένας από τους βασικούς στόχους του Διαμεσολαβητή - ίσως ο βασικότερος - είναι να κάνει τους ενδιαφερομένους να εντοπίσουν τα πραγματικά συμφέροντά τους, χωρίς να **παράγνωρίζουν τα συμφέροντα και των άλλων μερών**, διότι μόνο τότε θα μπορέσουν να απαγκλωβιστούν από την προσκόλληση τους στις θέσεις τους και να διαπιστώσουν, ενδεχομένως, με την πρόοδο της διαδικασίας της Διαμεσολάβησης ότι μπορούν να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα όλων των μερών, τα οποία μπορεί μεν να είναι διαφορετικά, αλλά όχι απαραίτητα και ασυμβίβαστα.

❖ **Οικιοθελώς προσφυγή στην διαμεσολάβηση.** Οι ενδιαφερόμενοι προσφεύγουν στην Διαμεσολάβηση, είτε **πριν** αρχίσουν οποιαδήποτε δικαστική διαδικασία, είτε αφού **αρχίσει** η δικαστική διαδικασία και μάλιστα σε οποιοδήποτε **στάδιο** και εάν βρίσκεται αυτή. Η συμφωνία των μερών περί υπαγωγής διαφοράς τους σε Διαμεσολάβηση πρέπει να **αποδεικνύεται** με έγγραφο.

Το Δικαστήριο, ενώπιον του οποίου είναι εκκρεμής μια αστική ή εμπορική υπόθεση, μπορεί να **υποδείξει** στα μέρη να προσφύγουν στη Διαμεσολάβηση για να επιλύσουν τη διαφορά τους. Τα μέρη δεν είναι υποχρεωμένα να συμμορφωθούν προς την εισήγηση αυτή του Δικαστηρίου και δεν προβλέπονται κυρώσεις για την μη συμμόρφωση τους με αυτή, για να μην αλλοιωθεί ο οικιοθελής χαρακτήρας της Διαμεσολάβησης, που είναι ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της. Εάν τα μέρη συμφωνήσουν και ακολουθήσουν την υπόδειξη του, το Δικαστήριο αναβάλλει υποχρεωτικά την συζήτηση της υπόθεσης σε δικάσιμο μετά **από τρεις μήνες** και όχι πέραν του **εξαμήνου**. Αλλά και η οικιοθελής προσφυγή στην Διαμεσολάβηση αποτελεί λόγο αναστολής της προόδου της δίκης, όταν αρχίσει η διαδικασία της Διαμεσολάβησης.

❖ **Η εμπιστευτικότητα της διαμεσολάβησης.** Ένα από τα πιο βασικά στοιχεία της διαμεσολάβησης είναι η **εμπιστευτικότητα** και έχει πολλαπλές εκδηλωτικές εφαρμογές.

Αφενός μεν, όσα λαμβάνουν χώρα κατά την διάρκεια της διαδικασίας δεν επιτρέπεται να **δημοσιοποιηθούν** από κανέναν από όσους συμμετείχαν σε αυτήν, αλλά ούτε και να χρησιμοποιηθούν ενώπιον Δικαστηρίου, σε περίπτωση που η Διαμεσολάβηση δεν καταλήξει σε συμφωνία και τα μέρη προσφύγουν δικαστικά.

Αφετέρου δε, όσοι συμμετείχαν στη διαδικασία δεν μπορούν να εξεταστούν ως **μάρτυρες**. Εξάιρεση προβλέπεται σε περίπτωση κατά την οποία για τα **επικαλούμενα στοιχεία που προέκυψαν** κατά τη διαδικασία της Διαμεσολάβησης **επιβάλλονται κανόνες δημόσιας**

τάξης. Όπως π.χ. για να εξασφαλισθεί η προστασία ανηλίκων ή για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να θιγεί η σωματική ακεραιότητα ή η ψυχική υγεία πρόσωπου.

Εκτιμάται ότι ο **εμπιστευτικός** χαρακτήρας της Διαμεσολάβησης και η δυνατότητα **άμεσης εκτέλεσης** του συμφωνητικού, το οποίο περιέχει την συμφωνία των μερών περί επίλυσης της διαφοράς τους αποτελούν τους δυο βασικούς **πόλους έλξης** στη Διαμεσολάβηση. *(Ορφανίδης, Γ. (1986). Η ειρηνική επίλυση των διαφορών - ο συμβιβασμός στην πολιτική δίκη.)*

5.11 Ο θεσμός ως η μοναδική ADR διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων.

Η εξωδικαστική επίλυση των διαφορών ήταν ανέκαθεν εφικτή. Τίποτε δεν εμπόδιζε τους ενδιαφερόμενους να προσπαθήσουν, είτε μόνοι τους, είτε με την βοήθεια τρίτου ή τρίτων, να επιλύσουν διαφορά που είχε προκύψει μεταξύ τους. Η ίδια η Νομοθεσία, από καταβολής Αστικού Κώδικα και Κώδικα Πολίτικης Δικονομίας, προβλέπει τον **δικαστικό**, αλλά και τον **εξωδικαστικό** συμβιβασμό. Γιατί, λοιπόν δίνεται τόση έμφαση στη Διαμεσολάβηση; Δυο είναι οι κυριότεροι λόγοι κατά την άποψη πολλών ιθυνόντων στον τομέα αυτό και όχι μόνο:

Αφενός μεν, ο τρίτος που συνδράμει στην επίλυση της διαφοράς των μερών, δηλαδή ο Διαμεσολαβητής, είναι **ειδικά εκπαιδευμένος** και εξ αυτού οι πιθανότητες να συμβάλει αποτελεσματικά στην εξεύρεση λύσης από τους ενδιαφερόμενους στην διάφορα τους είναι αυξημένες.

Αφετέρου δε, η συμφωνία στην οποία καταλήγουν ενδεχομένως οι ενδιαφερόμενοι με τη διαδικασία της Διαμεσολάβησης είναι **τίτλος εκτελεστός**, αυτόματα και ουσιαστικά, ενώ η συμφωνία που προκύπτει, ενδεχομένως, από διαβουλεύσεις, διαπραγματεύσεις και προσπάθειες εξεύρεσης συμβιβαστικής λύσης με την συνδρομή ή μη τρίτου ή τρίτων προσώπων, εκτός διαδικασίας του Ν.3898/2010, είναι **απόλυτα σύννομη** εάν συντρέχουν οι νόμιμες προϋποθέσεις, και δεν αποτελεί αυτοδικαίως τίτλο εκτελεστό. Για να καταστεί τίτλος εκτελεστός, μια τέτοια συμφωνία θα πρέπει να συμπεριληφθεί συμβολαιογραφικός, ρητός όρος περί του ότι οι συμβαλλόμενοι την κηρύσσουν εκτελεστή ή να υποβληθεί και να επικυρωθεί από αρμόδιο Δικαστήριο. Η πρώτη εκδοχή είναι πολύ δαπανηρή λόγω τελών και δικαιωμάτων, που καταβάλλονται κατά κύριο λόγο στο Δημόσιο. Η δεύτερη εκδοχή προϋποθέτει ότι η υπόθεση εκκρεμεί ήδη ενώπιον Δικαστηρίου.

5.12 Μια ελπιδοφόρα οπτική της διαμεσολάβησης.

Η διαμεσολάβηση ως έννοια και ως πρακτική για την ειρηνική επίλυση των συγκρούσεων που εφαρμόζεται σε κοινωνικό, νομικό, εργασιακό, σχολικό και άλλα περιβάλλοντα των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβάνεται στις κυριότερες εφαρμοσμένες πολιτικές της **αποκαταστατικής δικαιοσύνης**.

Η διάκριση αυτή επισημάνθηκε σαφώς ώστε να υπογραμμιστεί το γεγονός ότι η διαμεσολάβηση, σε σχέση με τα προηγούμενα θεσμικά όργανα που αποσκοπούν στην επίλυση συγκρούσεων, είναι ένα **καινοτόμο εργαλείο γενικής εμβέλειας** που καλύπτει όλες τις αστικές και εμπορικές διαφορές του **ιδιωτικού δικαίου**.

Η Διαμεσολάβηση λοιπόν σήμερα **δρα ως καταλύτης στις ενδοκοινωνικές διενέξεις** και θα μπορούσε, σε μια **συνεχώς ανερχόμενη και αναβαθμιζόμενη διαδρομή**, να λειτουργεί πέραν του 90% ως το κατ'εξοχήν καθολικό μέσον επίλυσης εξωδικαστικών διαφορών. Ιδού η βαθεία σημασία που εκφράζει η διαδικασία της διαμεσολάβησης για την επίτευξη μιας φιλικής πολιτισμένης και ειρηνοποιούς επίλυσης των συγκρούσεων. (*Ορφανίδης, Γ. (1986). Η ειρηνική επίλυση των διαφορών - ο συμβιβασμός στην πολιτική δίκη*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

6.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή της εργασίας λόγω της φύσης του αντικειμένου που εξετάζεται, μεταφέρονται εξ ολοκλήρου οι περιπτώσεις των παραδειγμάτων όπως ακριβώς έχουν δημοσιευθεί για να μη αλλοιωθεί η σημασία των περιπτώσεων. Τα παραδείγματα αυτά αντιπροσωπεύουν, σε μεταφορικό επίπεδο, μερικούς από τους καρπούς που απέδωσε και αποδίδει το δέντρο της διαμεσολάβησης στην Ελλάδα και παγκοσμίως και επί προσθέτως για να τονισθεί με ιδιαιτερότητα το κύρος που έχει ο θεσμός αυτός ο οποίος δεν γνωρίζει σύνορα ούτε και κάνει διακρίσεις λαών.

Θα προσπαθήσουμε να συνάγουμε εκείνα τα βασικά συμπεράσματα τα οποία θα συνεχίσουν στο να δοθεί, όσο το δυνατόν περισσότερο, μια σφαιρική άποψη του θεσμού της διαμεσολάβησης και κατ'επέκταση να αναδειχθεί η τεράστια σημασία και χρησιμότητα που έχει ο νέος αυτός θεσμός για την επίλυση των κοινωνικών συγκρούσεων και κατ'επέκταση στην προαγωγή μιας ειρηνικής και πολιτισμένης συνύπαρξης στην κοινωνία.

Σύμφωνα με την Τριαντάρη Σ. (2018) «Η Διαμεσολάβηση αποτελεί μια έκφραση της Ηθικής και Κοινωνικής φιλοσοφίας, που αναγάγει στο επανορθωτικό δίκαιο του Αριστοτέλη, στην αρχαιοελληνική έννοια της επιείκειας και αναδεικνύει βασικές αρχαιοελληνικές αρετές, όπως της μεσότητας, της ισότητας, της ουδετερότητας, του σεβασμού, της ειλικρίνειας, της αγάπης, της συγκράτησης, και πολύ περισσότερο του ήθους».

Από το παραπάνω πλήρες και στοχευόμενο περίγραμμα του νέου αυτού θεσμού, πώς λοιπόν να αντισταθεί κανείς στο να μη δώσει στην διαμεσολάβηση το όνομα της «**Επανορθωτικής δικαιοσύνης**» που αποδίδει τον ρόλο που παίζει ως θεσμός δικαίου, τον οποίο μελέτησε και ανέδειξε, πριν δύομιση περίπου χιλιάδες χρόνια ο μεγάλος Φιλόσοφος και θεμελιωτής του σημερινού πολιτισμού, Αριστοτέλης.

Παράδειγμα 1^ο

6.2 Τίτλος: Η πρώτη διαμεσολάβηση στην Ελλάδα είναι γεγονός⁸

Δημοσιεύτηκε στις 29/08/12

Το Ελληνικό Κέντρο Διαμεσολάβησης και Διαιτησίας (Ελλ.Κ.Δ.Δ.), αφού έλαβε τη σχετική άδεια από τα ενδιαφερόμενα μέρη, μας ενημερώσε για την πρώτη διαμεσολάβηση, που πραγματοποιήθηκε στα ειδικά διαμορφωμένα γραφεία του στην Αθήνα.

Η διαφορά επί της οποίας έγινε η διαμεσολάβηση αφορούσε άρθρο του ALLAN COZINN στις εφημερίδες THE NEW YORK TIMES COMPANY [NYT] και THE INTERNATIONAL HERALD TRIBUNE SAS [IHT], που δημοσιεύθηκε επίσης σε ένθετο των NYT στην ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ σχετικά με τον JOHN ALEXIS MARDAS.

Ο JOHN ALEXIS MARDAS εκπροσωπείται από τους κ.κ. Γεώργιο Τσάκωνα, Δικηγόρο Αθηνών και William Stockler, Solicitor του Λονδίνου, και οι εφημερίδες THE NEW YORK TIMES COMPANY και THE INTERNATIONAL HERALD TRIBUNE SAS από το Δικηγορικό Γραφείο του Λονδίνου FINE RS STEPHEN SINNOCENT LLP και τους δικηγόρους Αθηνών κ.κ. Πάνο Αλεξανδρή και Κων/νο Βουτεράκο της Δικηγορικής Εταιρίας ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΚΑΙ ΔΑΝΙΟΛΟΣΗΣΑΪΑΣ. Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ εκπροσωπείται από τους Δικηγόρους Αθηνών κ.κ. Γεώργιο Βουκελάτο και Χαρίκλεια Ακτουδιανάκη.

Διαμεσολαβητής ήταν ο Lord HOFFMANN, ο οποίος ήρθε ειδικά από το Λονδίνο γι' αυτό το λόγο.

Η διαμεσολάβηση πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα στις 16 Φεβρουαρίου 2010, στα ειδικά διαμορφωμένα για διαμεσολάβηση γραφεία του Ελληνικού Κέντρου Διαμεσολάβησης και Διαιτησίας με επιτυχές αποτέλεσμα. Η διαμεσολάβηση διήρκησε μόνο οκτώ ώρες και κόστισε ένα απειροελάχιστο ποσοστό του κόστους μιας διεθνούς δικαστικής διαμάχης.

Πριν από την διεξαγωγή της διαμεσολάβησης, είχε ασκηθεί αγωγή του κ. Μάρδα κατά της εφημερίδας Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ενώπιον του Πολυμελούς Πρωτοδικείου Αθηνών και είχαν αρχίσει δικαστικές διαδικασίες ενώπιον του Πρωτοδικείου του Λονδίνου κατά των εφημερίδων IHT και NYT.

Συμπέρασμα: Θα ήταν μεγάλη παράβλεψη, λόγω της φύσης της εργασίας να μην κάνουμε μνεία για την πρώτη διαμεσολάβηση που έγινε στην Ελλάδα. Με βάση τα προαναφερθέντα, επρόκειτο για μια υπόθεση αρκετά περίπλοκη όπου η διαμεσολάβηση διήρκησε μόνο οκτώ ώρες και κόστισε ένα απειροελάχιστο ποσοστό του κόστους μιας διεθνούς δικαστικής διαμάχης. Εκτός αυτού έχουμε ίσως και την πρώτη διασυνοριακή διαμεσολάβηση που επιβε-

⁸Το Ελληνικό Κέντρο Διαμεσολάβησης και Διαιτησίας (Ελλ.Κ.Δ.Δ.)

βαιώνει την δυναμική που κρύβει μέσα του ο νέος αυτός θεσμός ο οποίος διαμέσου αυτής της υπόθεσης ανέδειξε την θετική πορεία και θέση για την καθιέρωση του θεσμού στην Ελλάδα. Κανείς δεν θα μπορούσε να φανταστεί με ακρίβεια την εξέλιξη που θα μπορούσε να πάρει αν η υπόθεση παραπέμπονταν στο δικαστήριο.

Πηγή: <https://hellenic-mediation.gr/news/69-h-prwth-diamesolavhsh-sthn-ellada-einai-gegonos>(πρόσβαση στις 5/5/2019).

Παράδειγμα 2ο

6.3 Τίτλος: Υπόθεσης των Ισραηλινών πορτοκαλιών⁹

Δημοσιεύτηκε στις 27/11/2014

Ένα πλοίο καταπλέει στο λιμάνι του Λονδίνου φορτωμένο πορτοκάλια από το Ισραήλ. Για την παραλαβή του φορτίου παρουσιάζονται με τα απαραίτητα νομιμοποιητικά έγγραφα (φορτωτικές) δύο εταιρείες (η Tropicana Orange Juice και η G. Wilking & Sons) και διεκδικούν η καθεμία, ως νόμιμος κομιστής της δικής της φορτωτικής, ολόκληρο το φορτίο των πορτοκαλιών. Αμέσως κατατέθηκαν ασφαλιστικά μέτρα στο αρμόδιο δικαστήριο από τις δύο εταιρείες, πλην όμως ήρθαν αντιμέτωπες με δύο σοβαρά προβλήματα. Τα πορτοκάλια σάπιζαν στα αμπάρια του πλοίου και υψηλές σταλίες πληρώνονταν για την παραμονή του στο λιμάνι, μέχρι να λυθεί το θέμα δικαστικά. Οι δικηγόροι των εταιρειών, ενήμεροι του νεοεμφανιζόμενου τότε στην Αγγλία θεσμού της Διαμεσολάβησης (1990), ζήτησαν τη βοήθεια ενός Διαμεσολαβητή, **ο οποίος χωρίς καμία προσήλωση στο ποιός έχει επικρατέστερο δικαίωμα να παραλάβει το φορτίο**, ρώτησε την κάθε εταιρεία γιατί ακριβώς ήθελαν τα πορτοκάλια. Η Tropicana Orange Juice τα ήθελε για το χυμό τους, ενώ η G Wilkins & Sons για να φτιάξει μαρμελάδα από το φλοιό τους. Νομίζω ότι καταλαβαίνετε πως επιλύθηκε η διαφορά και ότι με τη διαμεσολάβηση και τα δύο μέρη πήραν ακριβώς αυτό που ήθελαν.

Συμπέρασμα: Στο παράδειγμα αυτό ίσως έχουμε την πιο ιδανική λύση, (που αγγίζει άπταιτα τα όρια της φαντασίας), που μπορεί να επιφέρει μια διαμεσολάβηση, όπου υπήρξε 100% επιτυχία και για τα δύο αντικρουόμενα μέρη. Εδώ στην περίπτωση αυτή και γενικά σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις όπου ο χρόνος είναι ένα βασικό στοιχείο και παίζει ίσως τον πιο βασικό ρόλο σε μια σύγκρουση που αν δεν ληφθεί υπόψη εγκαίρως τα αποτελέσματα δεν θα είναι ποτέ αυτά που θα μπορούσε να περιμένει κανείς από τον θεσμό της διαμεσολάβησης.

⁹Η Επιτροπή Εξετάσεων της Κεντρικής Επιτροπής Διαμεσολάβησης

Με τη διαδικασία της Διαμεσολάβησης και οι δύο πλευρές πήραν 100% αυτό που ήθελαν, κάτι που δεν μπορεί ποτέ να επιτευχθεί με μία δικαστική απόφαση ή με την προσφυγή των μερών στη Διαιτησία. Αν η υπόθεση αυτή εξετάζονταν στο Δικαστήριο, ο Δικαστής θα αναζητούσε να βρει ποιος έχει ισχυρό τίτλο κυριότητας και σε αυτόν θα απέδιδε το φορτίο. Αν η ίδια υπόθεση παραπεμπόταν σε Διαιτησία, η πιο πιθανή λύση θα ήταν ½ φορτίο ο ένας, ½ φορτίο ο άλλος.

Πηγή: <http://www.diamesolavisi.gov.gr/nea/ypothesi-israilinon-portokalion>(πρόσβαση στις 5/6/2019).

Παράδειγμα 3^ο

6.4 Τίτλος: Σημαντική Υπόθεση επιλύθηκε με διαμεσολάβηση¹⁰

Δημοσιεύτηκε στις 16/02/15

Η διαμεσολάβηση έρχεται να δείξει τα επωφελή για όλους αποτελέσματά της και στην Ελλάδα! Μετά από μια διετία από τη ψήφιση του Νόμου για τη διαμεσολάβηση και ενώ η Ελληνική πραγματικότητα έχει κυρίως να επιδείξει ένα μεγάλο αριθμό μεν διαμεσολαβητών αλλά ένα ελάχιστο αριθμό (σχεδόν μηδενικό) διαμεσολαβήσεων, η πραγματικότητα φαίνεται σιγά να αλλάζει.

Τη Δευτέρα, 06.10.2014 μια σημαντική και σύνθετη εμπορική υπόθεση, που εκκρεμούσε στο Πολυμελές Πρωτοδικείο Αθηνών (το αντικείμενο υπερέβαινε το ποσό των 300.000 Ευρώ), επιλύθηκε μετά από πολύωρες διαπραγματεύσεις των μερών, στα πλαίσια διαμεσολάβησης, που διαχειρίστηκαν δύο πιστοποιημένοι δικηγόροι-διαμεσολαβητές. Παρά το σύνθετο της υπόθεσης και τις αρχικές εξαιρετικά αντικρουόμενες απόψεις των μερών, μέσω της διαμεσολάβησης επιτεύχθηκε αυτό, που στην αρχή της διαδικασίας φαινόταν εξαιρετικά δύσκολο, να συμφωνήσουν δηλαδή και οι δύο πλευρές σε μια κοινή αποδεκτή συμφωνία. Οι εμπειρίες, που αποκομίστηκαν ήταν εξαιρετικά πολύτιμες. Το πλέον δε σημαντικό είναι ότι αμφότερες οι πλευρές έφυγαν ικανοποιημένες τόσο από το αποτέλεσμα όσο και από την ίδια τη διαδικασία (που ειλικρινά ήταν συναρπαστική!). Σημειωτέον ότι η διαδικασία εκκρεμούσε από το 2012 με ορίζοντα δικαστικής διευθέτησης με βάθος δεκαετίας από σήμερα. Αντιθέ-

¹⁰ Δημήτρης Θεοχάρης, διαπιστευμένος διαμεσολαβητής, μέλος Δ.Σ. του ΕΛΛΚΑΔ

τως, το αποτέλεσμα μέσω της διαμεσολάβησης ήταν άμεσο και προϋποθέτει και μελλοντικές συνέργειες των εμπλεκόμενων πλευρών.

Οι διαμεσολαβητές και ένας εκ των δικηγόρων των μερών ήταν εκπαιδευμένοι από το Ελληνικό Κέντρο Διαμεσολάβησης και Διαιτησίας. Αποδείχθηκε δε περίτρανα ότι η εκπαίδευση αυτή, τόσο του διαμεσολαβητή όσο και των παριστάμενων δικηγόρων, είναι απαραίτητη όχι μόνο για την προσφυγή αλλά και για την ευδοκίμηση της διαμεσολαβητικής διαδικασίας.

Συμπέρασμα: Από τα στοιχεία που προκύπτουν στην παραπάνω περίπτωση βλέπουμε τον ρόλο που μπορεί να παίζει μια καλή και επαγγελματική εκπαίδευση του διαμεσολαβητή στον νέο αυτό θεσμό. Επιπλέον, εμπορικές υποθέσεις εκτός από την πολυπλοκότητα που συνήθως περιέχουν, είναι δαπανηρές και οδηγούν σε μακροχρόνιες περιπέτειες και απρόβλεπτα αποτελέσματα.

Πηγή: <https://www.hellenic-mediation.gr/news/139-shmantikiypothesi-epilythike-me-diamesolavisi>(πρόσβαση στις 9/6/2019).

Παράδειγμα 4^ο

6.5 Τίτλος: Παράδειγμα (win win) Διαμεσολάβησης σε υπόθεση γειτονικού δικαίου¹¹

Δημοσιεύτηκε στις 16/02/15

Δεδομένης της ύπαρξης της Διαμεσολάβησης σε άλλες χώρες εδώ και πολλά χρόνια, έχουμε στα χέρια μας μια πληθώρα παραδειγμάτων απλών υποθέσεων «γειτονικού δικαίου», όπως αποκαλείται, τις οποίες όταν βλέπουμε να επιβαρύνουν τα πινάκια των ήδη ασφυκτικά γεμάτων δικαστηρίων μας, αναλογιζόμαστε το πόσο πιο απλά, γρήγορα και ανέξοδα θα είχαν επιλυθεί μέσω της Διαμεσολάβησης.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί και η υπόθεση δύο γειτόνων στη Μελβούρνη. Ένα νέο ζευγάρι μετακόμισε στο διπλανό σπίτι μιας οικογένειας και γρήγορα οι δύο γείτονες ανέπτυξαν φιλικές σχέσεις. Μία μέρα ο ένας γείτονας πρόσθεσε στον φράκτη, που χώριζε τις δύο ιδιοκτησίες, 60 εκατοστά σε ύψος. Ο άλλος γείτονας διαμαρτυρήθηκε έντονα γιατί η επέκταση αυτή εμπόδιζε τη θέα από το σπίτι του προς το δρόμο. Ο πρώτος αρνήθηκε να αποσύρει

¹¹Δρ. Δημήτρης Θεοχάρης Δικηγόρος, L.L.M. (London), Δ.Ν. Διαμεσολαβητής, Εκπαιδευτής διαμεσολαβητών Επιστημονικός Συνεργάτης Ε.Κ.Π.Α. (e-learning)

την επέκταση του φράκτη, λέγοντας ότι του είχε στοιχίσει αρκετά χρήματα, τα οποία και θα έχανε. Έτσι, οι φιλικές στους σχέσεις χάλασαν, με αποτέλεσμα ο ένας να μη θέλει να μιλήσει στον άλλο. Τελικά ο πρώτος απευθύνθηκε σε έναν Διαμεσολαβητή, ώστε να επιλυθεί η διαφορά και να αποκατασταθούν οι μεταξύ τους σχέσεις. Η λύση, που δόθηκε ήταν η εξής: Ο γείτονας, που επιθυμούσε τη θέα αποζημίωσε για ένα μέρος της αξίας των υλικών για την επέκταση του φράκτη τον δεύτερο γείτονα και τον βοήθησε να τοποθετήσει μία άλλη κατασκευή καφασωτού, η οποία θα του επέτρεπε τη θέα στο δρόμο. Ο άλλος γείτονας συμφώνησε, γιατί θα εξασφάλιζε την επέκταση στον φράκτη, που επιθυμούσε, ενώ μετρίασε την οικονομική του ζημία μέσω της μερικής αποζημίωσης από τον γείτονά του. Για την αγορά του καφασωτού οι δύο γείτονες μοιράστηκαν τα κόστος και οι σχέσεις τους αποκαταστάθηκαν την ίδια μέρα.

Τέτοιου είδους παραδείγματα μας υπενθυμίζουν ότι σε πολλές χώρες του εξωτερικού για απλές, καθημερινές υποθέσεις χρησιμοποιείται το εργαλείο της Διαμεσολάβησης προσφέροντας λύσεις αμοιβαίως επωφελείς (λύσεις win win), χωρίς τα μέρη να επιβαρύνονται με ιδιαίτερα υψηλά δικαστικά έξοδα και χωρίς να απασχολούνται οι δικαστές της χώρας με τέτοιου είδους ζητήματα.

Συμπέρασμα: Ο κόσμος αρχίζει από τον γείτονα, δηλαδή από τον άνθρωπο που είτε το θέλουμε ή είτε δεν το θέλουμε σε καθημερινή βάση τον έχουμε δίπλα μας. Με την προσφυγή στην διαμεσολάβηση επιβεβαιώνεται για μια ακόμη φορά ότι ο θεσμός αυτός αποδίδει την πρέπουσα και άκρως απαραίτητη «**αμοιβαίως επωφελή (win win)**», λύση που επιβάλλεται σε αυτήν την περίπτωση. Η δικαστική λύση με τους αυστηρούς κανόνες που την διέπουν, θα δικαίωνε τον έναν εις βάρος του άλλου και θα διέγραφε για πάντα την ειρηνική και πολιτισμένη συμβίωση δύο οικογενειών.

Πηγή: <http://www.everyday-law.org.au/fence-street>(πρόσβαση στις 15/7/2019).

Παράδειγμα 5^ο

6.6 Τίτλος: Μια σφοδρή αντιδικία λύθηκε σε 12 ώρες με Διαμεσολάβηση¹²

¹²Ευγνωσία Ραφτοπούλου – Χατζηπρίμου Δικηγόρος παρ’ Αρείω Πάγω ΔΣΘ Διαπιστευμένη Διαμεσολαβήτρια Συντονίστρια Πύλης Διαμεσολάβησης Ωραιοκάστρου

Δημοσιεύτηκε στις 1 Ιουνίου, 2018

«...Ήμασταν σε διάσταση εδώ και τρία χρόνια. Η αντιδικία ήταν σφοδρή. Είχαν δικαστεί ασφαλιστικά μέτρα, είχαν ήδη εκδοθεί κάποιες αποφάσεις και εκκρεμούσαν αγωγή για επιμέλεια και διατροφή, για επικοινωνία, μία αγωγή διαζυγίου από εμένα, μία αγωγή διαζυγίου από την σύζυγο και αρκετές μηνύσεις...

Κάπου, τότε, άκουσα τη λέξη «διαμεσολάβηση» και αναζήτησα δικηγόρο που να γνωρίζει το θέμα... Θυμάμαι πως στην νέα δικηγόρο που μου σύστησαν δεν παρέδωσα έναν φάκελο, αλλά δύο τεράστιες σακούλες με χαρτιά...

Με τη νέα δικηγόρο μου κάναμε άμεσα πρόταση για διαμεσολάβηση, όμως δεν έγινε δεκτή. Πιθανόν η άλλη πλευρά να αγνοούσε τον θεσμό. Κάναμε πρόταση να πάμε σε συναινετικό διαζύγιο, ώστε να αποφύγουμε τουλάχιστον τις 3 αγωγές από αυτές που εκκρεμούσαν. Σ' αυτό τουλάχιστον, συμφωνήσαμε.

Η αγωγή για διατροφή όμως, εκδικάστηκε μέσα σε κλίμα έντασης και αλληλοκατηγοριών. Μιλούσαν οι μάρτυρες και οι δικηγόροι, αλλά εμένα δεν μου δόθηκε ο λόγος να πω τίποτε. Σε κάποιους μήνες το δικαστήριο με την απόφασή του μείωσε σημαντικά τη διατροφή που ήμουν υποχρεωμένος να καταβάλλω. **Ήμουν, λοιπόν, κερδισμένος!** Όμως αυτό δεν έλυνε τα προβλήματα... Ακολουθούσαν εφέσεις, αγωγές για τα περιουσιακά στοιχεία, νέες μηνύσεις...

Με τη δικηγόρο μου επαναφέραμε την πρόταση για διαμεσολάβηση. Κάποτε η σκέψη ωρίμασε και στην άλλη πλευρά. Επιλέξαμε Διαμεσολαβήτρια κοινής αποδοχής, δεν ήταν δύσκολο να γίνει αυτό. Υπογράψαμε το «συμφωνητικό υπαγωγής» στη διαμεσολάβηση. Ορίσαμε ημερομηνία συνάντησης σε δύο εβδομάδες, ορίσαμε και τα θέματα που θέλαμε να ρυθμίσουμε: τη διατροφή και τα περιουσιακά αποκτήματα. Οι 6 ώρες που πρότεινε η δικηγόρος μου να έχουμε διαθέσιμες για τη διαμεσολάβηση για τα θέματα αυτά, μού φαινόταν πάρα πολλές... Πίστευα ότι μια-δυο ώρες αρκούσαν...

Σε λίγες μέρες οι Δικηγόροι έστειλαν στη διαμεσολαβήτρια από ένα συνοπτικό κείμενο με τις θέσεις της κάθε πλευράς και όποια έγγραφα θεωρούσαν σημαντικά.

Παράλληλα, με τη δικηγόρο μου κάναμε μια εντατική προετοιμασία πολλών ωρών για τη διαμεσολάβηση. Συζητήσαμε και καταγράψαμε τα ζητήματα που ενδιαφέρουν εμένα, αλλά και αυτά που ενδιαφέρουν την άλλη πλευρά, τις πιθανές λύσεις, τα πιθανά προβλήματα, το τί θα γίνει αν συνεχιστούν τα δικαστήρια, τον χρόνο, το κόστος... Σκεφτήκαμε και προβληματιστήκαμε πάνω σε όλα.

Την ημέρα της διαμεσολάβησης συναντηθήκαμε αρχικά όλοι μαζί γύρω από ένα τραπέζι. Το κλίμα ήταν βαρύ και αμήχανο. Η διαμεσολαβήτρια μας εξήγησε τη διαδικασία, είπαμε δυο λόγια ο καθένας και στη συνέχεια μεταφερθήκαμε σε διαφορετικούς χώρους. Η δικηγόρος μου κι εγώ στον ένα χώρο, η πρώην σύζυγος και ο δικηγόρος της στον άλλο χώρο.

Η διαμεσολαβήτρια μιλούσε εναλλάξ με τη μια ομάδα και μετά με την άλλη ομάδα. Ότι της λέγαμε ήταν εμπιστευτικό. Μόνο όταν ρητά ζητούσαμε να ανακοινωθεί κάτι στην άλλη πλευρά, εκείνο μόνο μετέφερε.

Το βωρο πέρασε γρήγορα. Επιτέλους μας δόθηκε χρόνος να μιλήσουμε για όλα αυτά που μας απασχολούσαν (κάτι που δεν μπορεί να συμβεί στις δικαστικές αίθουσες). Λύση, όμως, δεν διαφαίνονταν. Έφτασε κάποια στιγμή που λέγαμε ότι δεν γίνεται τίποτε, θα χαλάσει, δεν πάει άλλο, αδιέξοδο... Η διαμεσολαβήτρια όμως συνέχιζε...

Εντέλει το βράδυ οι λύσεις βρέθηκαν. Βάζοντας και οι δύο πλευρές νερό στο κρασί μας, όχι με την έννοια του συμβιβασμού, του να “κόψουμε τη διαφορά στη μέση” αλλά **επιλέγοντας** αυτά που μπορούν να βοηθήσουν τον ένα χωρίς να εξαντλούν τον άλλο, είχαμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

ΡΥΘΜΙΣΑΜΕ ΣΕ ΜΙΑ ΜΕΡΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΙΧΑΜΕ!!!

Η αμοιβή του διαμεσολαβητή ήταν 50 € την ώρα + ΦΠΑ για την κάθε πλευρά. Η αμοιβή του Δικηγόρου σαφέστατα μικρότερη από τα χρήματα που θα δαπανούσαμε αν συνεχίζαμε τα δικαστήρια. Μόνο το δικαστικό ένσημο που θα έπρεπε να πληρώσω στην Εφορία για να δικαστεί η αγωγή μου (ανεξαρτήτως του αν κέρδιζα ή έχανα τη δίκη) ήταν περίπου 2.500 €.

Αν άξιζε τον κόπο η διαμεσολάβηση; Αναμφισβήτητα ναι! Δεν ήταν εύκολη η διαδικασία των τόσων ωρών, δεν ήταν ψιλοκουβέντα. Όμως, απαλλαγίκαμε από την ψυχοφθόρα διαδικασία των δικαστηρίων. Σκέφτηκα και τα παιδιά μου. Πώς θα ένιωθαν μεγαλώνοντας αν διάβαζαν όσα λέγονται αναγκαστικά στα δικαστήρια και όσα καταθέτουν οι μάρτυρες...

Αραγε θα μπορούσαμε μόνοι με την σύζυγο να βρούμε λύση; Με τίποτε, σε καμία περίπτωση. Δεν μπορούσαμε να μιλήσουμε ούτε για τα πιο απλά πράγματα...

Αραγε θα μπορούσαν οι δικηγόροι μας να βρουν λύσεις για μας; Ούτε κι αυτό μπορούσε να γίνει. Ο κάθε δικηγόρος οφείλει να υπεραμύνεται των συμφερόντων του πελάτη του. Στη διαμεσολάβηση, εμείς που μας αφορούσαν τα θέματα, **ήμασταν εκεί**, παρόντες. Μιλήσαμε, ακούσαμε, ακουστήκαμε, σκεφτήκαμε, οι δικηγόροι μας μάς βοήθησαν σημαντικά, αλλά εντέλει **πήραμε εμείς οι ίδιοι αποφάσεις** για εμάς και τα παιδιά μας. Δεν μας τις επέβαλε

κανένας άλλος. Ο ρόλος του διαμεσολαβητή ήταν καταλυτικός. Χωρίς την παρουσία διαμεσολαβητή θα τρέχαμε για πολλά ακόμη χρόνια στα δικαστήρια.

Τί κέρδισα με τη διαμεσολάβηση; Τέλειωσα σε μία μέρα αυτά που θα με ταλαιπωρούσαν για πολλά ακόμη χρόνια. Ρυθμίστηκαν με τρόπο επίσημο και έγκυρο, με λιγότερα έξοδα, χωρίς την ψυχική φθορά της αντιδικίας, χωρίς αρνητικές συνέπειες στα παιδιά μου. Ανακουφίστηκαν και τα παιδιά μου, το είδα. Ήδη ξεκίνησε μια καινούργια μέρα για μένα... Και για όλους...

Αυτή είναι η προσωπική εμπειρία του κυρίου Χ.Κ. από τη διαμεσολάβηση. Μάς τη διηγήθηκε όπως ο ίδιος τη βίωσε, με το δικό του τρόπο. Απλά, ανεπιτήδευτα, ειλικρινά και από καρδιάς...

Συμπέρασμα: Με όσα εξωτερικεύθηκαν από τον έναν αντιδικούντα, σε αυτήν την πλήρη, λεπτομερή και διδακτική περίπτωση της οικογενειακής διαμεσολάβησης, γεννάται ένα εύλογο ερώτημα, πόσα οφέλη θα είχε αποκομίσει το ζεύγος αν προσέφευγε απευθείας στην διαμεσολάβηση; Την απάντηση θα μπορούσαν να την δώσουν μόνο οι ίδιοι, μετά από όλη την ταλαιπωρία που υπέστησαν και θα είχαν υποστεί, εάν συνεχίζονταν η υπόθεση στα δικαστήρια.

Επιπροσθέτως θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαμεσολάβηση ως θεσμός θα έπρεπε από την αρχή ακόμη να είχε καλλίτερη τύχη όσον αφορά την διάδοσή της στο Ελληνικό κοινό μέσα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Όμως όπως λέγεται, «ποτέ δεν είναι αργά» τώρα που με τον νέο νόμο 4046 (30/11/19) η διαμεσολάβηση έγινε υποχρεωτική σε προκαθορισμένα πεδία του χώρου της δικαιοσύνης και σχεδόν στο μεγαλύτερο μέρος του ιδιωτικού τομέα, πρέπει να γίνει μια καμπάνια σε ευρεία κλίμακα από δικηγορικούς συλλόγους, από το υπουργείο δικαιοσύνης και από κάθε χώρο και δραστηριότητα που μπορούν να κερδίσουν και να επωφεληθούν τα αντεκδικούμενα μέρη για μια πολιτισμένη και κοινωνική συνύπαρξη.

Πηγή: <https://www.opemed.gr/?p=4771> (πρόσβαση στις 25/4/2009).

Παράδειγμα 6^ο

6.7 Τίτλος: Η Διαμεσολάβηση βάζει τέλος σε μια δύσκολη και ιδιαίτερα πολύπλοκη μισθωτική διαφορά.(Χαλκίδα, Οκτώβριος 2016)¹³

Δημοσιεύτηκε Οκτώβριος 2016

¹³Μαίρη Κοκονού Δικηγόρος - Διαπιστευμένη Διαμεσολαβήτρια

Εκμισθωτής και μισθωτής πάλευαν χρόνια στα δικαστήρια δαπανώντας χρήματα χρόνο, ενέργεια και κυρίως ψυχικά αποθέματα και αντοχές, ξεκινώντας την μια δικαστική διαδικασία μετά την άλλη. Αντικείμενο της διαφοράς τους: οφειλόμενα μισθώματα. Τρόπος έκφρασης και υπεράσπισης των εκατέρωθεν δικαιωμάτων τους: η έκδοση διαταγής απόδοσης μισθίου, η έκδοση πολλαπλών διαταγών πληρωμής, η άσκηση ανακοπών, η διενέργεια κατασχέσεων, η υποβολή μηνύσεων, η άσκηση εκ νέου αγωγών αποζημιώσεων και άλλες τέτοιου είδους δικαστικές ενέργειες.

Όλα αυτά μέχρι την στιγμή εκείνη, που η πρόταση για υπαγωγή αυτής της πολύπλοκης και ιδιαίτερα εξαντλητικής διαφοράς σε Διαμεσολάβηση έγινε δεκτή και από τα δύο μέρη. Μια ημέρα ήταν αρκετή. Στην αρχή αυτής, η ένταση εμφανής. Τα συναισθήματα σαν χείμαρρος έτοιμα να παρασύρουν το οτιδήποτε στο πέρασμά τους. Ωστόσο, με την διαδικασία να εκτυλίσσεται κεκλεισμένων των θυρών στον ειδικά προς τούτο διαμορφωμένο χώρο του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών, δημιουργήθηκε ένα αίσθημα ασφάλειας στα μέρη, που ήταν αρκετό για να αρχίσει σε λίγα λεπτά να ξετυλίγεται το κουβάρι των παρεξηγήσεων και των παρερμηνειών. Τα συναισθήματα, που θόλωναν την κρίση και την σκέψη των ενδιαφερομένων, εκφράστηκαν ελεύθερα, άφοβα και με ασφάλεια, δίχως να χρειαστεί να παρασύρουν απολύτως τίποτε στο πέρασμά τους. Αντιθέτως, βρήκαν την δική τους θέση αφήνοντας έτσι ελεύθερο χώρο στις βαθύτερες ανάγκες, στις βαθύτερες επιθυμίες των μερών, ώστε να ακουστούν και αυτές με την σειρά τους και έτσι σιγά σιγά να έρθει στην επιφάνεια η ουσία του προβλήματος, που χώριζε τα μέρη όλα αυτά τα χρόνια. Το αποτέλεσμα ήταν, στο τέλος της ημέρας, τα μέρη να δώσουν τα χέρια ρυθμίζοντας πλέον την διαφορά τους και, βάζοντας τέλος στην πολυετή, πολυδάπανη και ψυχοφθόρα δικαστική διαμάχη τους, να αποτυπώσουν την συμφωνία τους σε ένα ιδιωτικό συμφωνητικό, που συντάχθηκε με ιδιαίτερη προσοχή και φροντίδα από τους πληρεξουσίους δικηγόρους τους, οι οποίοι προέβλεψαν με κάθε λεπτομέρεια τον τρόπο οριστικής διευθέτησης όλων των εκκρεμών μεταξύ των εντολέων τους αστικών και ποινικών Δικαστηρίων.

Συμπέρασμα: Για μια φορά ακόμη επιβεβαιώνεται περίτρανα όσον αφορά την διαμεσολάβηση ότι πρόκειται για ένα θαυμάσιο νομικό εργαλείο με καθαρά ανθρώπινη διάσταση που βρίσκεται πιο κοντά στον χαρακτήρα του ανθρώπου, η οποία δεν είναι άλλη από την επιθυμία του να εκφράσει τα συναισθήματά του, να επικοινωνήσει τις ανάγκες του, να τον ακούσουν τελικά σαν μια οντότητα και όχι σαν έναν αριθμό, πελάτη, ή σαν μέρος ενός συνόλου, και να βρει στο πρόβλημά του την λύση εκείνη, που θα τον κάνει να νιώσει βαθιά ικανοποίηση και να τον οδηγήσει μακριά από την **εγωλατρία** και την **εγωπάθεια** που σήμερα μαστίζουν την ανθρωπότητα.

Πηγή:https://www.eledi.gr/wp-content/uploads/2015/10/%ce%9a%ce%bf%ce%ba%ce%bf%ce%bd%ce%bf%cf%8d_%ce%86%cf%81%ce%b8%cf%81%ce%bf.pdf(πρόσβαση στις 23/4/2019).

Παράδειγμα 8ο

6.8 Τίτλος: Η.Π.Α.: Η Διαμεσολάβηση, εργαλείο επίλυσης σε αντιδικίες μεταξύ ασθενών – ληπτών φαρμακευτικών σκευασμάτων και φαρμακοβιομηχανιών. Η υπόθεση της Bayer¹⁴.

Δημοσιεύτηκε 2 Νοεμβρίου, 2016

2010: Το σκεύασμα «Trasylol» χορηγείτο ευρέως στις Η.Π.Α. από το 1993 έως το 2007 σε ασθενείς που θα υποβάλλονταν σε χειρουργικές επεμβάσεις ανοιχτής καρδιάς, με σκοπό τη μείωση των πιθανοτήτων αιμορραγίας κατά την επέμβαση. Ωστόσο, έρευνες εντόπισαν την αύξηση άλλων κινδύνων και περιστατικά βλαβών σε όργανα των ληπτών του σκευάσματος, όπως το συκώτι, οπότε η παραγωγός της εταιρίας BAYER το απέσυρε από την κυκλοφορία.

Στις αρχές του 2010, 2.000 ασθενείς που είχαν λάβει το «Trasylol» άσκησαν αγωγές κατά της BAYER προς αποζημίωση, υποστηρίζοντας ότι υπέστησαν βλάβες, τις οποίες είχε εν γνώσει της αποκρύψει και δεν είχε αποτρέψει.

Η εταιρία κατέφυγε σε Διαμεσολάβηση για την επίλυση όλων των αντιδικιών της από την ίδια προαναφερόμενη αιτία, στα πλαίσια της οποίας εξετάστηκαν μία – μία οι αγωγές που είχαν ασκηθεί σε βάρος της με σκοπό τη διαμόρφωση της αποζημίωσης, με βάση τις ιδιαιτερότητες κάθε επίδικης υπόθεσης, όπως η ηλικία του ασθενούς κατά τη χορήγηση του σκευάσματος, η διάρκεια της λήψης του σκευάσματος και η έκταση των επιπτώσεων που ενδεχομένως οφείλονταν στο σκεύασμα. Με τη διαδικασία αυτή, ήδη μέχρι το Νοέμβριο του 2010, μέσα σε λίγους μόλις μήνες από την άσκησή τους, είχαν επιλυθεί εξωδικαστικά οι αγωγές 200 εναγόντων κατά της BAYER από τους συνολικά 2.000 ενάγοντες.

¹⁴Σπύρος Αντωνέλος Δικηγόρος, Διαπιστευμένος Διαμεσολαβητής Εκπαιδευτής στη Διαμεσολάβηση Διαμεσολαβητών και Δικηγόρων Συγγραφέας

Δεδομένου ότι η διαδικασία ήταν απόρρητη, δεν έγιναν γνωστά τα ποσά των καταβληθεισών αποζημιώσεων, όμως στον Τύπο έγιναν αναφορές για αποζημιώσεις οι οποίες ανέρχονταν σε εκατοντάδες χιλιάδες δολάρια Η.Π.Α..

Γνώριζε η BAYER ότι το σκεύασμα της παρήγαγε παρενέργειες και από τότε; Στη Διαμεσολάβηση δεν δίνονται απαντήσεις για το ενδεχόμενο ποινικό σκέλος μίας αντιδικίας όπως η προαναφερόμενη, γιατί αυτό εκφεύγει του αντικειμένου της. Όμως το αστικό σκέλος της παραπάνω αντιδικίας, για όσους επέλεξαν τη Διαμεσολάβηση, διευθετήθηκε σύντομα και με μία διαδικασία κοινά αποδεκτή, η οποία οδήγησε στη σύντομη και ικανή αποζημίωσή τους. Παράλληλα, η Διαμεσολάβηση επέτρεψε στη φαρμακοβιομηχανία την καλύτερη διαχείριση των ταμειακών εκροών της για την κάλυψη των αποζημιώσεων. Άλλωστε, κάτι τέτοιο ήταν προς όφελος και των ασθενών – ληπτών του σκευάσματος, δεδομένου ότι υπήρχε ο κίνδυνος, αν εκδίδονταν ταυτόχρονα ή σε κοντινές ημερομηνίες οι δικαστικές αποφάσεις επί των 2.000 αγωγών, η BAYER να μην μπορούσε να καλύψει όλα τα εκδικασθέντα ποσά και να πτώχευε. Μία τέτοια εξέλιξη δεν συνέφερε επομένως ούτε εκείνη ούτε τους αντιδίκους της γιατί θα δυσχέραινε σημαντικά την αποζημίωσή τους ή θα την καθιστούσε μέχρι και αδύνατη.

Συμπέρασμα: Ο κ. Σπύρος Αντωνέλος ως Δικηγόρος, και Διαπιστευμένος Διαμεσολαβητής και με την ειδικότητα του Εκπαιδευτή στη Διαμεσολάβηση Διαμεσολαβητών και Δικηγόρων και Συγγραφέας, ήταν ευνόητο να μην αφήσει και πολλά περιθώρια για περαιτέρω συμπεράσματα. Από μακροσκοπική άποψη η περίπτωση αυτή μας λέει ότι και εδώ η διαμεσολάβηση βρήκε την δυναμική της θέση. Οι σύμβουλοι της εταιρίας BAYER γνώστες (**η γνώση είναι δύναμη**) και καλά πληροφορημένοι, αναγνωρίζοντας ότι μόνο η διαμεσολάβηση θα μπορούσε να δώσει την δέουσα λύση, έκαναν προσφυγή σε αυτήν. Επομένως γιατί μόνο οι ειδικοί να γνωρίζουν την αξία του θεσμού αυτού και όχι ο απλός πολίτης; Η απάντηση και εδώ είναι απλή «**Παιδεία**». Από το δημοτικό σχολείο ακόμη, ο πολίτης του αύριο, πρέπει να έχει μια γενική σφαιρική γνώση όχι μόνο για τα ειδικά υποχρεωτικά μαθήματα, αλλά και να του παρέχει της βάσεις για μια γενική μόρφωση που θα τον **παροτρύνει** να γίνει ένας **ενημερωμένος, ενεργός, έντιμος, και νομοταγής πολίτης**.

Πηγή: <http://www.opemed.gr/?p=1514>(πρόσβαση στις 5/6/2009).

Παράδειγμα 9^ο

6.9 Τίτλος: ADR point: Μια ακόμη επιτυχημένη διαμεσολάβηση σε οικογενειακή διαφορά

Μια ακόμη διαμεσολάβηση ολοκληρώθηκε με επιτυχία στο Κέντρο Διαμεσολάβησης ADR point που αφορούσε αυτή τη φορά σε οικογενειακή διαφορά δύο πρώην συζύγων. Οι δικηγόροι των μερών Ευγνώσια Ραφτοπούλου & Έρση Φωτοπούλου πρότειναν στους πελάτες τους ως διαδικασία επίλυσης των διαφορών τους τη διαμεσολάβηση.

Η διαδικασία ξεκίνησε λίγο μετά τις 11 το πρωί και ολοκληρώθηκε στις 10 το βράδυ με την υπογραφή του πρακτικού συμφωνίας. Η διαμεσολαβήτρια που χειρίστηκε με επιτυχία την υπόθεση ήταν η Μαίρη Κοκονού.

Μέσα σε μια ημέρα και με μια διαδικασία που περιείχε εντάσεις, προσωρινά αδιέξοδα, διαφωνίες και έντονα συναισθήματα τα μέρη βρήκαν λύση στο θέμα της διατροφής και της συμμετοχής του καθενός στα αποκτήματα, θέματα για τα οποία εκκρεμούσαν 4 αγωγές και 4 μηνύσεις.

Οκτώ υποθέσεις αφαιρέθηκαν από τα πινάκια των δικαστηρίων και δυο γονείς γύρισαν στα κοινά παιδιά τους με ένα τέλος σε μια αντιδικία που θα τα πλήγωνε για τα επόμενα αρκετά χρόνια

Συμπέρασμα: Η δύναμη της διαμεσολάβησης κρύβεται πίσω από την ανθρώπινη συνιστώσα της δικαιοσύνης που παρέχει. Από το παραπάνω παράδειγμα επιβεβαιώνεται για μια ακόμη φορά πως υποθέσεις που θα διαρκούσαν στο χρόνο με οικονομική και ηθική και ψυχική επιβάρυνση λύνονται μέσα σε μια μέρα και επιπλέον τα μέρη ξαναβρίσκουν την ψυχική τους ηρεμία. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι σε αυτές τις υποθέσεις εκτός από τους ενάγοντες βγήκαν κερδισμένα πάνω από όλα τα παιδιά τους γιατί θα έχουν στο μέλλον δυο γονείς συμφιλιωμένους στο μέλλον της ζωής τους. Από την άλλη όπως μας αναφέρει ο συγγραφές της περίπτωσης, οκτώ υποθέσεις αφαιρέθηκαν από τα πινάκια των δικαστηρίων και όλα αυτά μέσα στην ίδια μέρα.

Πηγή: <https://www.adrpoint.gr/nea/istories/2162-adr-point-mia-akomh-epityxhmenh-diamesolabhsh-se-oikogeneiakh-diafora>(πρόσβαση στις 5/5/2019).

Παράδειγμα 10^ο

6.10 Τίτλος: Οι κληρονόμοι και η Διαμεσολάβηση¹⁵

¹⁵Βασιλική Δημ. Σκορδάκη Δικηγόρος Αρείου Πάγου & Συμβουλίου της Επικρατείας, Διαπιστευμένη Διαμεσολαβήτρια, Εκπαιδεύτρια Διαμεσολαβητών – Solicitor Αγγλίας & Ουαλίας

Θυμάμαι πάντα τα λόγια του Καθηγητή Κληρονομικού Δικαίου στο Πανεπιστήμιο, που μας έλεγε ότι οι πιο δύσκολες και με μεγάλη αντιδικία υποθέσεις είναι οι υποθέσεις μεταξύ των κληρονόμων μιας περιουσίας και ιδιαίτερα αν αυτή είναι μεγάλης αξίας ή αν το κληρονομαίο περιουσιακό στοιχείο είναι η οικογενειακή επιχείρηση. Και ο λόγος αυτής της δυσκολίας και αντιδικίας είναι τα προσωπικά «πάθη» των κληρονόμων που εμφανίζονται ως καταστροφικός λαίλαπας, όταν πάψει να υφίσταται ο μεταξύ τους συνδετικός κρίκος, ο κληρονομούμενος.

Κάθε φορά που συμμετέχω σε μια Διαμεσολάβηση που αφορά κληρονομιά, «ακονίζω» καλά τα αυτιά μου και δίνω τη δυνατότητα στα μέρη να μπορέσουν να βγάλουν, να ξεφορτώσουν από μέσα τους, όλα τα ανάμεικτα συναισθήματα που έχει ο ένας για τον άλλο, μίσος, φόβο, ζηλοφθονία και τόσα άλλα και αυτό γίνεται συνήθως με κατ' ιδίαν συναντήσεις, αφού είναι σχεδόν αδύνατο να τους πείσεις να παραβρεθούν στην εναρκτήρια κοινή πρώτη συνάντηση της διαδικασίας.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η σφοδρή αντιδικία, μεταξύ των δυο γιών του κληρονομούμενου και της νεαρής χήρας, η οποία, με τη διαθήκη, εκτός των άλλων που της άφησε ο κληρονομούμενος, χρίστηκε και αυτή συνεταίρος στην οικογενειακή επιχείρηση, μια επιχείρηση που φτιάχτηκε με τον ιδρώτα και αξιότητα μεν του κληρονόμου, αλλά και την οικονομική βοήθεια δε, της αποθανούσας συζύγου του και μητέρας των δυο γιών του. Η νεαρά χήρα έχει λόγο για τα πάντα και αυτό δεν γίνεται αποδεκτό από τους δυο τους, οι οποίοι έχουν έντονα συναισθήματα και θεωρούν τη χήρα ως παρείσακτη. Εκείνη, έχοντας καταλάβει τι ακριβώς πειράζει τα δυο παιδιά, τους χειρίζεται με δεξιοότητα και εμφανίζει ότι το μόνο που πραγματικά την ενδιαφέρει είναι η ενεργή ανάμειξή της στα της εταιρείας, η ανάπτυξη της επιχείρησης και μάλιστα η επέκταση των εργασιών της εταιρείας και στην πατρίδα της.

Και οι δυο πλευρές δεν ήθελαν να γίνουν βορά των δημοσιογράφων και έτσι επέλεξαν ως μόνη ενδεδειγμένη λύση επίλυσης της διαφοράς τους, τη Διαμεσολάβηση. Με τις κατάλληλες ερωτήσεις, το κάθε μέρος είδε το συμφέρον του και πλέον απομακρύνθηκε από τις αρχικές θέσεις του, που ρίζα είχαν απλά και μόνο το πάθος και όχι τον κοινό σκοπό, το κέρδος.

Η διαφωνία λύθηκε με ευκολία. Η χήρα αποχώρησε από την εταιρεία, αλλά συμφωνήθηκε να παρέχει τη βοήθειά της για να εδραιωθεί η λειτουργία της επιχείρησης και στη χώρα της, με αντάλλαγμα ένα σημαντικό χρηματικό ποσό, εκ των οποίων μισά με την υπογραφή

της συμφωνίας και τα άλλα μισά όταν ο τζίρος από την επιχείρηση στη χώρα της θα έφτανε ένα συγκεκριμένο ύψος.

Συμπέρασμα: Από τα προαναφερθέντα της διαμεσολαβήτριας καθίσταται σαφές ότι για δύσκολες υποθέσεις όπως της περίπτωσης αυτής, τον βασικότερο ρόλο έχει η επαγγελματική προετοιμασία και κατάρτιση του διαμεσολαβητή, πιο συγκεκριμένα οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η ρητορική δεινότητα, η εμπειρία, είναι από τα βασικά στοιχεία για μια ελπιδοφόρα επίλυση της αντιδικίας, κυρίως όταν εκτός από την μεγάλη οικονομική αντιδικία υπεισέρχονται και τα προσωπικά «πάθη» των κληρονόμων που πηγάζουν κυρίως από την έλλειψη προγενέστερης επικοινωνίας μεταξύ των.

Πηγή: <https://www.opemed.gr/?p=6266>(πρόσβαση στις 28/6/2019).

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωτίστως θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα Αναπληρώτρια καθηγήτρια κ. Τριαντάρη Σωτηρία για την ουσιαστική συμπαράσταση και καθοδήγησή της, στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης για την αποπεράτωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών θέλω να ευχαριστήσω όλους τους συντελεστές αυτού του προγράμματος για την μεγάλη τους διδακτική και εκπαιδευτική δεινότητα που έδειξαν για την ολοκλήρωση του όλου εγχειρήματος.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου για τη ατελείωτη υπομονή και κατανόηση που έδειξαν για όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και ιδιαιτέρως που συμπαραστάθηκαν αδιάλειπτα με στοργή και σθεναρότητα κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής μου εργασίας.

Και ένα άλλο ευχαριστώσε όλους τους συγγενείς, φίλους , και γνωστούς, για την επιείκεια και ανεκτικότητα που έδειξαν απέναντί μου σε όλη την χρονική διάρκεια της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΕΣ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αναγνωστοπούλου, Μ. (2005). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών και μαθητών στη σχολική τάξη*. Αθήνα: Αφοί Κυριακίδη.

Δημήτρης Θεοχάρης, 2015, Η Διαμεσολάβηση ως μέσο εναλλακτικής επίλυσης διαφορών
Κατ' άρθρο ανάλυση και ερμηνεία του Ν 3898/2010 Έκδοση , Νομική Βιβλιοθήκη Αθήνα.

Δημητριάδης, Δ. & Μιχιώτης, Στ. (2007). *Επικοινωνία και επίλυση συγκρούσεων*. εκπαιδευτικό υλικό

Θρασυβούλου, Μ. (1985). *Ψυχοκοινωνιολογία της Αγωγής*. Αθήνα: Επικαιρότητα.

Ιδιωτικό Δίκαιο

Καζάζη, (1995). *Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία*. Αθήνα: Ελλην.

Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.

Κοντάκος, Α. & Πολεμικός, Ν. (2000). *Η μη λεκτική επικοινωνία στο Νηπιαγωγείο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Η Επικοινωνία σε έναν Οργανισμό. Από το Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων, Τόμος Α'. Πάτρα : Ε.Α.Π.*

Λεοντίου, Ν. (1990). *Επικοινωνία για μια Νέα Παιδεία*. Λευκωσία: αυτοέκδοση.

Μάνατζμεντ, Δημήτρης Μπουραντάς , Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ , 2003

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

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

Νάνσυ Παπαλεξανδρή , Δημήτρης Μπουραντάς , 2003, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων* Εκδόσεις Γ. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα

Οικονομόπουλος, Γ. (1937). *Η Διαιτησία κατά το εν Ελλάδι ισχύον Δίκαιον*. Αθήνα: εκδ. Τύποις "ΠΥΡΣΟΥ" ΑΕ.

Ορφανίδης, Γ. (1986). *Η ειρηνική επίλυση των διαφορών - ο συμβιβασμός στην πολιτική δίκη*.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Παπαναούμ, Ζ. (2003). *Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού: Θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*. Αθήνα: τυπωθήτω.

Πολεμικός, Ν. & Κοντάκος, Α. (2002). *Μη Λεκτική Επικοινωνία. Σύγχρονες θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις στην Ελλάδα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά θέματα σχολικής διοίκησης*. Αθήνα: χ.ε.

Σπύρος Αντωνέλος, Ελένη Πλέσσα, Έκδοση 2014 Διαμεσολάβηση σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις Διεθνής εμπειρία και ελληνική εφαρμογή. Εκδόσεις Σάκκουλα

Σταμάτης, Ι. (2005). *Παιδαγωγική μη Λεκτική Επικοινωνία: Ο Ρόλος της Απτικής Συμπεριφοράς στην Προσχολική και Πρωτοσχολική Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ατραπός.

Σταμάτης, Π. (2005). *Ολιστική προσέγγιση της επικοινωνίας. Σύγχρονοι Προσανατολισμοί στην Εκπαίδευση, τ.1, σσ.7-10*.

Τριαντάρη Α. Σωτηρία, 2018, *ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ. Η διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας* Εκδόσεις Αντ. Σταμούλης

Φαναριώτης Π. (1995). *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (Τόμος Α')*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Coupe O'Kane & Goldbart 1998, *Communication Before Speech: Normal Development and Impaired Communication*, Εκδότης Croom Helm

De Bono Edward 1986, *Conflicts: A Better Way To Resolve Them*, Publisher: Penguin UK

De Palo Giuseppe, Leonardo D'Urso Dwight Golann, 2010, *Manuale del mediatore professionista. Strategie e tecniche per la mediazione delle controversie civili e commerciali (ADR Risoluzione alternativa delle controversie)* Editore: Giuffrè

Erik Balzaretta Benedetta Gargiulo, 2009, *La Comunicazione ambientale: sistemi, scenari e prospettive. Buone pratiche per una comunicazione efficace*, Editore: Franco Angeli

Gunther Kress Limone P. (cur.) 2011, *La comunicazione multimodale. Un approccio sociosemiotico* Editore: Carocciare to FacebookShare to TwitterShare to PinterestShare to

Harvard Business Review, 2002, *Γιατηναποτελεσματικηεπικοινωνια* Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Iafrate P. (cur.) Rimicci F. (cur.) Bazzurri A. (cur.), 2014, *La mediazione civile e commerciale. Guida pratica al corso di mediatore professionista*, Editore: ETS

Ireneo Picciau, *Strategie della comunicazione. 2017, Come essere convincenti in ogni situazione*, Editore: Dissensi

Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, Έκδοση 2014 *Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας 10 στρατηγικές για όλους*, 2014 Νομική Βιβλιοθήκη

Marcello Morelli Stefania Parisotto, 2007, *La comunicazione interpersonale. Aspetti teorici e applicativi*, Editore: ETS

Rahim, M. .. (2000). *Managing Conflicting Organizations*. . Westport, Conn.: Quorum Books.

Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. . N.J.: Prentice Hall.

Spina Giulio, 2014, *La mediazione delle controversie condominiali*, Editore Altalex Editore

Stephen R. Covey 2001, *Ηγεσία επικεντρωμένη σε αρχές* Εκδότης: *Κλειδάριθμος*, Θεσσαλονίκη

Thomas, K.W. & Kilmann R.H. . (1976). *Conflict Mode Instrument*. Houston: Gulf Publishing.

Tiziana Fragomeni, 2014, *CONFLITTI ISTRUZIONI PER L'USO* © Anima Edizioni. Milano,

Verderber Rudolph F. 1998 Η τέχνη της επικοινωνίας Εκδότης: Έλλην, Αθήνα

Verderber, R. F. (2000). *Δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας*. (Α. Ζεργιώτης, Επιμ.) Αθήνα: Έλλην.

Παράρτημα 1^ο .Διαδικτυακή Βιβλιογραφία

Αλεξάνδρα Κοντογιάννη, Πέτρος Γαλάνης, Όλγα Σίσκου, Κώστας Τσαβαλιάς, Ευγενία Κούλη, Βασιλική Μάτζιου, Δάφνη Καϊτελίδου, 2011, **Διαχείριση Συγκρούσεων στο**

Ιατρονοσηλευτικό Προσωπικό Παιδιατρικών Τμημάτωνhttp://hjn.gr/wp-content/uploads/2014/10/get_pdf-182.pdf(Πρόσβαση 22/4/2019)

Ελένη Κιούση 1997-1999 Βασικές αρχές δικαίου και διοίκηση http://law-constitution.web.auth.gr/lina/files/%CE%94%CE%95%CE%9F10_2008_%CE%95%CE%99%CE%A3%CE%91%CE%93%CE%A9%CE%93%CE%97-%CE%A3%CE%A4%CE%9F-%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%9F.pdf (Πρόσβαση 30/4/2019)

Κωνσταντούρα Ελισάβετ, Καζάλη Αλίκη 2011, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/KonstantouraElisavet,KazaliAlik/attached-document-1300434045-365085-30364/konstantoura_kazali2011.pdf(πρόσβαση 12/6/2019)

COINVOLGIMENTO E

COMUNICAZIONEhttp://www.localmanagement.eu/index.php/cdp:local_authorities_involvement_and_communication:it(πρόσβαση 16/6/2019)

Μαυράντζα Ευτυχία ,2011, Διαχείριση Συγκρούσεων

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14495/3/MaurantzaEutychiaMsc2011.pdf>(πρόσβαση 1/6/2019)(Πτυχιακή Εργασία)

ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ Ε.Ε. 2019, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=el>
https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF (πρόσβαση 8/6/2019)

Εργατικό δίκαιο

[wikipedia,https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF)
https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%99%CE%B4%CE%B9%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%94%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF (πρόσβαση 25/7/2019)

Σύγκρουση Wikipedia <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%8D%CE%B3%CE%BA%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B7>(πρόσβαση 15/7/2019)

Ενοποιημένη απόδοση της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση και της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2012/C 326/01, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:326:FULL:EL:PDF> (Πρόσβαση 23/7/2019)

Αρθρογραφία <https://hellenic-mediation.gr/news/175-i-epidiwksi-tou-na-ginei-kaiois-diamesolavitis>(πρόσβαση 23/5/19)

Γεωργιάδης Απόστολος ,Γενικές Αρχές Αστικό Δίκαιο-

https://www.academia.edu/5468427/%CE%91%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%94%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF_%CE%93%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%91%CF%81%CF%87%CE%AD%CF%82_%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%80%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82_%CE%B1%CF%80%CF%8C_%CE%93%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%AC%CE%B4%CE%B7?auto=download(Πρόσβαση 3/8/2019)

Φραγκάκης Νίκος, Στοιχεία εργατικού δικαίου

https://www.eef.edu.gr/media/2317/e_g00007.pdf (Πρόσβαση 10/8/2019)

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%BF%CE%BB%CE%AC%CE%B2%CE%B7%CF%83%CE%B7>(Πρόσβαση 16/6/19) Η

Διαμεσολάβηση στη wikipedia

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BD%CE%B4%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF (Πρόσβαση 16/5/19) (ενδοτικό δίκαιο wikipedia)

I.CO.TE.A C.A.T. S.R.L.2019 L'importanza della mediazione come strumento per la risoluzione dei conflitti <https://www.icotea.it/news/limportanza-della-mediazione-come-strumento-per-la-risoluzione-dei-conflitti.html>(Πρόσβαση 29/9/2019)

Το Ελληνικό Κέντρο Διαμεσολάβησης και Διαιτησίας , Η Νομοθεσία της διαμεσολάβησης,<https://hellenic-mediation.gr/diamesolavhsh/nomothesia> , (Πρόσβαση 5/9/19)

https://www.cortecostituzionale.it/documenti/convegni_seminari/Mediazione_controversie-dirpriv.pdf(Πρόσβαση 1/9/19)

Παράρτημα 2^ο .Πηγές για περαιτέρω μελέτες και ενημέρωση

Ελληνικό Κέντρο Διαμεσολάβησης και Διαιτησίας, *Ενδεικτική Ελληνική αρθρογραφία*<https://hellenic-mediation.gr/poioi-eimaste/arthrografia>(Πρόσβαση 14/10/19)
<http://sedi.gr/index.php/el/mediation-el/legislation-el> (όλοι οι νόμοι της διαμεσολάβησης)
(Πρόσβαση 15/9/19)

Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (2006). Πράσινη Βίβλος για τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών αστικού και εμπορικού δικαίου, επιφέρονται με τη Συνθήκη της Λισσαβόνας, Εργατική νομοθεσία και Ευρωπαϊκή Ένωση, ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΕΕ
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=el>)(πρόσβαση 15/9/2019)

Ενδοτικό δίκαιο,

Wikipedia,https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BD%CE%B4%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%B4%CE%AF%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF (Πρόσβαση 17/4/19)

Η επιδίωξη του να γίνει κάποιος διαμεσολαβητής,2018,<https://hellenic-mediation.gr/news/175-epidiwksi-tou-na-ginei-kapoiος-diamesolavhshs>(Πρόσβαση 17/5/19)

Ο ΝΕΟΣ ΝΟΜΟΣ 4046 (30-11-19) ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗ-

ΣΗ<https://drive.google.com/file/d/1gG76JxN5Gs0t9f86m4zTElOnJe0NveT-/view>(πρόσβαση 5/12/19)

ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟ ΘΕΣΜΟ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β του ν. 4512/18)<http://www.diamesolavisi.gov.gr/selida/kefalaio-v-toy-n-451218> (πρόσβαση 16/8/19)

ScientificResearchPublishing, (Δημοσιεύσεις επιστημονικών ερευνών)

[https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1227364](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1227364)), (πρόσβαση 23/11/19)

Βιβλία Τριαντάρη Σ, <https://www.politeianet.gr/sygrafeas/triantari-sotiria-45862> (Πρόσβαση 3/4/2019)

Βασιλείου Αλεξάνδρα Αριάδνη. 2013, **Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.**

<https://docs.google.com/file/d/0B2Je7vihYCA1bGxTaTFiS2IxREE/edit?pli=1> (Πρόσβασης 16-12-2019)