



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ:

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η επικοινωνία και τα αίτια συγκρούσεων στους οργανισμούς. Ο θεσμός της διαμεσολάβησης στην περίπτωση των ναυτικών λυκείων».

«Communication and causes of conflict in organizations. Mediation in the case of naval high schools».

Επιμέλεια: Θωμάς Δουμανίδης

Επόπτρια: Ευδοξία Κωτσαλίδου, ΕΔΙΠ στο ΠΤΝ του ΠΔΜ

Συμβουλευτική Επιτροπή

Σωτηρία Τριαντάρη, καθηγήτρια στο ΠΤΝ του ΠΔΜ

Τριαντάφυλλος Κωτόπουλος, αν. καθηγητής στο ΠΤΝ του ΠΔΜ

Φλώρινα 2020

Θωμάς Δουμανίδης

Copyright © Θωμάς Δουμανίδης, 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Θωμάς Δουμανίδης

Όνοματεπώνυμο: Θωμάς Δουμανίδης

A.E.M.: 1012

Ηλεκτρονική διεύθυνση: doumanidis@gmail.com

Έτος εισαγωγής: 2018-19

Κατεύθυνση: Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στη διαχείριση ανθρωπίνου Δυναμικού – Διαμεσολάβηση

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: «**Η επικοινωνία και τα αίτια συγκρούσεων στους οργανισμούς. Ο θεσμός της διαμεσολάβησης στην περίπτωση των ναυτικών λυκείων.**».

«Communication and causes of conflict in organizations. Mediation in the case of naval high schools».

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία 20 - 01 - 2020

Ο δηλών

Θωμάς Δουμανίδης

Θωμάς Δουμανίδης

ΑΙΤΗΣΗ

Του

ΕΠΩΝΥΜΟ: ΔΟΥΜΑΝΙΔΗΣ

ΟΝΟΜΑ: ΘΩΜΑΣ

ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ: ΗΛΙΑΣ

A.E.M.: 1012

Τηλέφωνα: 6948947576

E-mail: doumanidis@gmail.com

Μεταπτυχιακός φοιτητής

Κατεύθυνση: Επιστήμες της

Αγωγής: Εκπαίδευση

στη διαχείριση ανθρωπίνου

Δυναμικού – Διαμεσολάβηση

Έτος εισαγωγής: 2018-2019

Προς

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Τμήμα Νηπιαγωγών

Γ. Σ. Ε.Σ.

Παρακαλώ να κάνετε δεκτή την αίτηση για έγκριση του θέματος της μεταπτυχιακής μου εργασίας: **«Η επικοινωνία και τα αίτια συγκρούσεων στους οργανισμούς. Ο ρόλος της διαμεσολάβησης στην περίπτωση των ναυτικών λυκείων».**

«Communication and causes of conflict in organizations. Mediation in the case of naval high schools».

με επιβλέπουσα καθηγήτρια την κα. Κωτσαλίδου Ευδοξία,

Β' βαθμολογήτρια την κα. Τριαντάρη Σωτηρία

Γ' βαθμολογήτρια τον κ. Τριαντάφυλλο Κωτόπουλο.

Με εκτίμηση

(υπογραφή)

Φλώρινα, 20/02/2020

Ευχαριστίες

Η συγγραφή της διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε για μένα ένα πρωτόγνωρο, κουραστικό, αλλά και δημιουργικό ταξίδι! Ταξίδι στον κόσμο της Επικοινωνίας με οδηγό την κ. Σωτηρία Τριαντάρη, στα μονοπάτια της Έρευνας με οδηγό την κ. Δόξα Κωτσαλίδου και στα μυστικά της δημιουργίας με οδηγό τον κ. Τριαντάφυλλο Κωτόπουλο. Χάρη στους τρεις οδηγούς μου, κατάφερα να ολοκληρώσω αυτό το ταξίδι και τους οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου, που με εμπιστεύθηκαν και μου πρόσφεραν αυτή την μοναδική εμπειρία! Επίσης, ευχαριστώ τους γονείς μου, Νίκη και Ηλία, που βρίσκονται πάντοτε στο πλευρό μου, ακοίμητοι, αόρατοι άγγελοι στα ταξίδια μου....

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία διερευνούμε την επικοινωνία και τα αίτια των συγκρούσεων στους οργανισμούς. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στα Ναυτικά Λύκεια του ελλαδικού χώρου και διερευνήθηκαν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τα αίτια των συγκρούσεων, τις επιπτώσεις (θετικές και αρνητικές) των συγκρούσεων, καθώς και τον ρόλο του διευθυντή – ηγέτη της σχολικής μονάδας. Η έρευνα υλοποιήθηκε με ερωτηματολόγιο και προβήκαμε σε ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των δεδομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης δε θέματα Επικοινωνίας, Συγκρούσεων, Ηγεσίας, καθώς επίσης και την εισαγωγή των Διαμεσολαβητών στον εκπαιδευτικό χώρο.

Λέξεις κλειδιά : Επικοινωνία, Συγκρούσεις, Ηγεσία, Διαμεσολάβηση

Abstract

The subject of this paper is about Communication and causes of Conflict in Organizations. The research was conducted at Naval High Schools in Greece and the main target was to search the teachers' views on the causes of the conflict, the impact (positive and negative) of the conflict, and the role of the head of the school unit. The survey was carried out with a questionnaire and we performed a quantitative and qualitative analysis of the data. The results of the research indicate the need for training on Communication, Conflict and Leadership theories, as well as the introduction of Mediation in the field.

Keywords: Communication, Conflict, Leadership, Mediation

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο Επικοινωνία.....	12
1.1.Ορισμός της Επικοινωνίας.....	12
1.1.1. Στάδια Επικοινωνίας.....	13
1.1.2. Μεταβλητές Επικοινωνίας.....	14
1.2. Μοντέλα Επικοινωνίας.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο Συγκρούσεις στον Εργασιακό χώρο.....	26
2.1. Ορισμός των Συγκρούσεων.....	26
2.2. Αίτια των Συγκρούσεων.....	27
2.2.1. Τρόποι εκδήλωσης των Συγκρούσεων.....	29
2.3. Επίλυση των Συγκρούσεων.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο Σχολική Διαμεσολάβηση.....	33
3.1. Διαμεσολάβηση.....	33
3.1.1. Πλεονεκτήματα της Διαμεσολάβησης.....	34
3.1.2. Μειονεκτήματα της Διαμεσολάβησης.....	35
3.1.3. Διαδικασία της Διαμεσολάβησης.....	35
3.2. Σχολική Διαμεσολάβηση.....	36
3.2.1. Οι Συγκρούσεις στα Επαγγελματικά-Ναυτικά Λύκεια.....	37
3.3. Ο Διαμεσολαβητής.....	40
3.3.1. Ο ρόλος του Διαμεσολαβητή.....	43
3.4. Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της ηγετικής φύσης.....	44
3.4.1. Τα στυλ της Ηγεσίας.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο Μεθοδολογία της Έρευνας.....	50
4.1. Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	50
4.2. Ερευνητικό Εργαλείο.....	50
4.3. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....	51
4.4. Ο Πληθυσμός της έρευνας.....	52
4.4.1. Το Δείγμα της Έρευνας.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο Τα αποτελέσματα της Έρευνας.....	58
5.1. Ποσοτική Ανάλυση Δεδομένων.....	58
5.2. Ποιοτική Ανάλυση Δεδομένων.....	66

Θωμάς Δουμανίδης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο Παρατηρήσεις – Συζήτηση.....	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	70
Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία.....	70
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....	71
Πηγές από το Διαδίκτυο.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	75

Εισαγωγή

Μέσα σε μια ομάδα είτε κοινωνική είτε επαγγελματική, πολλές φορές δημιουργούνται εντάσεις και διαφοροποιήσεις για ένα οποιοδήποτε θέμα, που εάν δεν υπάρξει έγκαιρη αντιμετώπιση, μπορεί να καταλήξουν σε σύγκρουση με αρνητικές συνέπειες και για τις δύο αντιτιθέμενες πλευρές. Σύμφωνα με τον Μερκούρη (2002), η σύγκρουση ορίζεται ως «η διαδικασία που αρχίζει όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιλαμβάνεται ότι κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα είναι αρνητικά επηρεασμένο ή είναι σχεδόν αρνητικά επηρεασμένο για κάτι που το πρώτο άτομο ή η πρώτη ομάδα ενδιαφέρεται». Επίσης, ο Γιαννουλέας (1997) ορίζει τη σύγκρουση ως «την αντιπαράθεση-διαμάχη στόχων ή προσωπικοτήτων μεταξύ ατόμων, ατόμων και ομάδων ή ομάδων», ενώ ο Μπουραντάς (2002) «ως μια κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ή ομάδας». Κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέλη, το ένα μέλος παρεμποδίζει την υλοποίηση των στόχων του άλλου ή κινείται αρνητικά ως προς την αναστολή πραγμάτωσής τους.

Η σύγκρουση παρατηρείται όταν υπάρχει «πρόβλημα» στην επικοινωνία» ή όταν η επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας δεν λειτουργεί ορθά και δημιουργούνται παρεξηγήσεις. Η Επικοινωνία είναι μια διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες, νοήματα, ιδέες, συναισθήματα κ.λπ. και είναι απαραίτητη για τη μεταβίβαση μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων (Fiske, 1982, 1992). Ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία και έχουν καταγραφεί ποικιλία μοντέλων επικοινωνίας που μπορούν να διευκολύνουν τις διανθρώπινες σχέσεις, είτε κοινωνικές – προσωπικές, είτε επαγγελματικές.

Η έλλειψη τις ορθούς επικοινωνίας και οι συγκρούσεις στο χώρο τον εργασιακό, έχουν σοβαρές επιπτώσεις, τόσο στη λειτουργικότητα της ομάδας, όσο στην παραγωγικότητα, αλλά και στην ψυχοσύνθεση του κάθε ατόμου-μέλους χωριστά. Ένας νέος θεσμός αναφέρεται στον ελλαδικό χώρο, αυτός της διαμεσολάβησης για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την αποκατάσταση της εύρυθμης λειτουργίας των ομάδων. Ο ρόλος του Διαμεσολαβητή κρίνεται μεγάλης σημασίας και θα μας απασχολήσει στην παρούσα εργασία, η οποία διαρθρώνεται ως εξής:

A. Θεωρητικό πλαίσιο

Θωμάς Δουμανίδης

1. Κεφάλαιο 1^ο : Επικοινωνία: Στο πρώτο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τον ορισμό και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Επικοινωνίας καθώς και τα μοντέλα και τις τεχνικές της Επικοινωνίας. Η αναφορά στην Επικοινωνία κρίνεται απαραίτητη, για το λόγο ότι αποτελεί αναγκαία συνθήκη στις διανθρώπινες σχέσεις.

2. Κεφάλαιο 2^ο : Συγκρούσεις στον Εργασιακό χώρο: Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τον ορισμό των συγκρούσεων, τα αίτια που προκαλούν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και θα αναφέρουμε τεχνικές και τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων.

3. Κεφάλαιο 3^ο : Σχολική Διαμεσολάβηση: Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε το θεσμό της Διαμεσολάβησης, τη διαδικασία που ακολουθείται, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που οφείλει να διαθέτει ο Διαμεσολαβητής κ.λπ. θα δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση στη σχολική διαμεσολάβηση, για το λόγο ότι η εργασία μας διερευνά τις συγκρούσεις που αναφύονται στο χώρο της εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα στο χώρο των Επαγγελματικών Λυκείων – Ναυτικών Λυκείων.

B. Ερευνητικό πλαίσιο

4. Κεφάλαιο 4^ο : Μεθοδολογία της Έρευνας: Στο τέταρτο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τη μεθοδολογία που ακολουθήσαμε στην έρευνα που υλοποιήσαμε, το ερευνητικό εργαλείο, τον πληθυσμό και το δείγμα, καθώς και τη διαδικασία καταγραφής και ανάλυσης των δεδομένων.

5. Κεφάλαιο 5^ο : Αποτελέσματα της Έρευνας: Στο πέμπτο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα της έρευνας.

6. Κεφάλαιο 6^ο : Παρατηρήσεις – Συζήτηση: Στο τελευταίο κεφάλαιο θα καταλήξουμε σε σημαντικά πορίσματα της έρευνας και θα προβούμε στην απάντηση των αρχικών ερωτημάτων της έρευνας.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τη **βιβλιογραφία** και το **παράρτημα**, όπου παρατίθενται τα καταγεγραμμένα δεδομένα της έρευνας.

Θεωρητικό πλαίσιο

Το θεωρητικό πλαίσιο αποτελείται από τρία (3) κεφάλαια, στα οποία θα παρουσιάσουμε: α. Την Επικοινωνία και τα μοντέλα επικοινωνίας, β. Τις συγκρούσεις, τα αίτια των συγκρούσεων και τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων και γ. Το θεσμό της Διαμεσολάβησης, τα χαρακτηριστικά της Διαμεσολάβησης, τα χαρακτηριστικά του Διαμεσολαβητή, τη Σχολική Διαμεσολάβηση κ.ά.

Το θεωρητικό πλαίσιο κρίνεται αναγκαίο για να υποστηρίξει την έρευνα που υλοποιήθηκε καθώς και τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από αυτήν.

Κεφάλαιο 1^ο: Επικοινωνία

Γενικά

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

1.1 Ορισμός της επικοινωνίας

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

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την Επικοινωνία ποικίλουν, όμως στην ουσία όλοι συμφωνούν ότι: η Επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως η τέχνη της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία ολοκληρώνεται με την εδραίωση κατανόησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, ανάμεσα σε ένα άτομο και μίαν ομάδα, ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες, (Κανδυλάκη, 2004: 37). Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία ανταλλάσσονται πληροφορίες και μοιράζεται νόημα ανάμεσα σε δύο ανθρώπους. Στόχοι της επικοινωνίας είναι η συντονισμένη δράση, η ανταλλαγή πληροφοριών, καθώς και η έκφραση συναισθημάτων (Griffin, & Moorhead, 2014). Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη, με τον όρο επικοινωνία νοείται η εκπομπή και λήψη μηνυμάτων με τα οποία πραγματοποιείται η συνεννόηση μεταξύ των μελών μιας γλωσσικής κοινότητας (Μπαμπινιώτης, 1992: 32). Σύμφωνα με τους Maitland, Yoder και Graig, η

Θωμάς Δουμανίδης

Επικοινωνία είναι μια απαραίτητη κοινωνική λειτουργία που αφορά στη μετάδοση μηνυμάτων και πληροφοριών για όλους τους τομείς της κοινωνίας (Graig, 1999, Maitland, 1990, Yoder, et al., 1996).

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

1.1.1. Στάδια Επικοινωνίας

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

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

Ο ακροατής :

- Να δείχνει ενδιαφέρον (ενεργητική ακρόαση),
- να αποφεύγει καθετί που αποσπά την προσοχή,
- να δείχνει συμπάθεια και αλληλοκατανόηση,
- να δείχνει υπομονή και να ενθαρρύνει,
- να διατηρεί τον αυτοέλεγχο (αποφεύγει να διακόπτει, να αντιτίθεται ή να αντιδικεί ή να καταβάλλεται από θυμό ή οργή),
- να επαναλαμβάνει παραφράζοντας,
- να προσέχει τη γλώσσα του σώματος.

Θωμάς Δουμανίδης

Ο ομιλητής:

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

Το μήνυμα:

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

1.1.2. Μεταβλητές Επικοινωνίας

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

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

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

Θωμάς Δουμανίδης

- Δημιουργείται ένα κλίμα ισότητας.

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

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

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

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

1.2. Μοντέλα Επικοινωνίας

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

Το **Γραμμικό μοντέλο** ανήκει στα μεταδοτικά και μονοδιάστατα μοντέλα και περιγράφει τη διαδικασία απλής μετάδοσης πληροφοριών, θεωρώντας δεδομένη την κατοχή μηνύματος από τον πομπό και την άγνοια του δέκτη που παθητικά προσλαμβάνει το μήνυμα (Ψύλλα, 1991). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο πομπός έχει πρόθεση να επηρεάσει το δέκτη κι έτσι η επικοινωνία προσεγγίζεται και ερμηνεύεται ως διαδικασία πειθούς. Σε αυτό το μοντέλο δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην επίδραση που θα έχει το μήνυμα στο δέκτη, παρά στο ίδιο το μήνυμα και γι' αυτό το λόγο επικρίθηκε έντονα ως **μονοδιάστατο και παθητικό**, γιατί παραλείπεται το στοιχείο της ανάδρασης (Fiske, 1992). Αυτό το μοντέλο επικοινωνίας θεωρεί τον πομπό ενός μηνύματος παντογνώστη, του οποίου οι πληροφορίες μεταβιβάζονται στο δέκτη, ο οποίος δεν έχει τη δυνατότητα επεξεργασίας ή απόρριψής τους μα τις αποδέχεται παθητικά (Κούρτη, 1995).

Θωμάς Δουμανίδης

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

Τα μοντέλα αλληλεπίδρασης παρουσιάζουν ομοιότητες με αυτό της κυβερνητικής προσέγγισης που προηγήθηκε. Σύμφωνα με αυτά, σημασία στην επικοινωνιακή διαδικασία έχει η **διαλεκτική, αμφίδρομη σχέση** ανάμεσα στον αποστολέα και το δέκτη ενός μηνύματος. Μάλιστα, οι δυο αυτοί φορείς-πρόσωπα επικοινωνίας έχουν τη δυνατότητα και οφείλουν να εναλλάσσουν τους ρόλους τους, γεγονός που θεωρείται δημιουργικό και προωθεί την ανταλλαγή πληροφοριών. Αυτό δε σημαίνει ότι μπορούν ταυτόχρονα να «υποδυθούν» το ρόλο πομπού και δέκτη, διότι οι ρόλοι είναι αντικρουόμενοι και εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς (West & Turner, 2007). Κυρίαρχο στοιχείο του μοντέλου αλληλεπίδρασης αποτελεί η διαδικασία ανατροφοδότησης, η οποία δίνει την ευκαιρία και την ελευθερία στον εκάστοτε αποδέκτη ενός μηνύματος να παρέμβει λεκτικά ή μη, να ζητήσει διευκρινήσεις, να εκφράσει ενστάσεις ή να ζητήσει περεταίρω στοιχεία για πλήρη κατανόηση του νοήματος. Η ανατροφοδότηση διευκολύνει την επικοινωνία, τη διαδραστική σχέση πομπού-δέκτη και απομακρύνει την εμφάνιση συγκρούσεων, που παρεμποδίζουν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Stone & Richmond, 1999).

Τα Συναλλακτικά μοντέλα μοιάζουν με τα μοντέλα αλληλεπίδρασης, αφού και αυτά δίνουν σημασία στη διαπροσωπική επαφή και τη συνεχή ανταλλαγή

Θωμάς Δουμανίδης

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

Οι προσπάθειες που έχουν γίνει από σύγχρονους μελετητές, περιέγραψαν τα διάφορα μοντέλα, ανάλογα με την ιστορική τους συγκυρία σε συνδυασμό με την επιστημονική τους βάση. Οφείλουμε να αναφερθούμε πρωτίστως στον Αριστοτέλη, ο οποίος κατέδειξε πρώτος αυτός τη ρητορική τέχνη ως τέχνη επικοινωνίας και σύμφωνα με αυτόν, οι βασικοί παράγοντες που συνιστούν τον επικοινωνιακό λόγο στο αριστοτέλειο μοντέλο, όπως αυτό διαμορφώνεται από τον φιλόσοφο στο εγχειρίδιο για τη ρητορική είναι πέντε: α. ο ομιλητής (πομπός), β. η ομιλία (μήνυμα), γ. το κοινό (δέκτης), δ. η επίδραση (αποτέλεσμα) και ε. η περίπτωση (αιτία, στόχος). Ο Αριστοτέλης, συνέδεσε το λόγο με το κοινό και την κάθε περίπτωση, και διέκρινε το λόγο με βάση τα είδη των ακροατών. Γι' αυτό το λόγο θεωρούσε ότι έπρεπε να υπάρχουν διαφορετικοί λόγοι για διαφορετικά ακροατήρια, με διαφορετικούς στόχους και διαφορετικά αποτελέσματα. Στο πλαίσιο αυτό διέκρινε τους λόγους στα κάτωθι είδη (Τριαντάρη, 2016):

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

Θωμάς Δουμανίδης

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

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

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

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

1. Η Φόρμουλα του D. Lasswell: Σύμφωνα με την επικοινωνιακή έρευνα του πολιτικού επιστήμονα D. Lasswell -ο οποίος επηρεάστηκε άμεσα από το αριστοτελικό μοντέλο επικοινωνίας-, για να περιγραφεί η διαδικασία της επικοινωνίας πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

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

Θωμάς Δουμανίδης

Το τυπικό χαρακτηριστικό της Φόρμουλας αυτής είναι ότι ο επικοινωνητής έχει την πρόθεση να επηρεάσει το δέκτη ώστε η επικοινωνία να θεωρείται μια διαδικασία πειθούς. Το μοντέλο αυτό αν και απλό θεωρήθηκε χρήσιμο γιατί αποτελεί έναν προσιτό και κατανοητό τρόπο μελέτης της επικοινωνίας (Braddock 1958). Το σημαντικότερο στοιχείο αυτού του μοντέλου αποτελεί η προσθήκη του αποτελέσματος, με το οποίο εισάγει ένα καινούργιο τομέα ερευνών: την επικοινωνιακή προσέγγιση της αλλαγής της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Κούρτη, 1995).

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

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

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

Το μαθηματικό μοντέλο των Shannon & Weaver περιγράφεται ως μια γραμμική, μονόδρομη διαδικασία πέντε λειτουργιών: Πηγή πληροφόρηση –

Θωμάς Δουμανίδης

Αναμεταδότης –Θόρυβος – Δέκτης - Προορισμός. Υπάρχει διάκριση ανάμεσα στον αποστολέα και στο δέκτη από τον προορισμό. Οι δύο λειτουργίες αυτές πληρούνται στο τελικό σημείο της αναμετάδοσης. Η αποστολή των μηνυμάτων αλλά και η ερμηνεία τους δεν είναι εύκολη υπόθεση. Σημαντικό μέρος του προβλήματος είναι ότι η επικοινωνία εξαρτάται από την αντιληπτική ικανότητα του παραλήπτη. Τα άτομα αντιλαμβάνονται τα σύμβολα διαφορετικά, ανάλογα με τα ενδιαφέροντά τους (Ζαβλανός, 2000). Η σπουδαιότερη συνεισφορά αυτού του μοντέλου των Shannon & Weaver είναι ότι λαμβάνει υπόψη το σύνολο της επικοινωνιακής διαδικασίας. Το σημαντικό σε αυτό το μοντέλο είναι ότι το επίκεντρο είναι ο πομπός και επομένως το ενδιαφέρον εστιάζεται στον ομιλητή, που επιδιώκει να μεταδώσει ένα ακριβές μήνυμα που συνδέεται και με το βαθμό επίδρασης στη συμπεριφορά του δέκτη. Αν και σήμερα δύσκολα θα γινόταν αποδεκτό, το μοντέλο των Shannon & Weaver άσκησε τη μεγαλύτερη επίδραση στην ανάπτυξη του θεωρητικού πεδίου της επικοινωνίας καθώς αντανακλά μια λογική απεικόνιση του «τί είναι επικοινωνία» (Chandler, 2008).

- 3. Το μοντέλο των Osgood & Schramm:** Πρόκειται για ένα κατά βάση κυκλικό μοντέλο που επικεντρώνεται στη συμπεριφορά των ατόμων που συμμετέχουν κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας. Εστιάζει το ενδιαφέρον του στο νόημα ως μια δυναμική αλληλεπίδρασης στην αμφίδρομη επικοινωνία. Με αυτό τον τρόπο καθοδηγείται και ελέγχεται το περιεχόμενο του μηνύματος και η αποκωδικοποίησή του από το δέκτη. Έχει δεχτεί επιρροές από το αριστοτελικό μοντέλο. Ως μοντέλο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την περιγραφή της διαπροσωπικής επικοινωνίας, συγχρόνως όμως λιγότερο κατάλληλο για τις περιπτώσεις με ή λιγότερη ανάδραση, ενώ αποδίδεται ένα νόημα ισότητας στην επικοινωνία. Αντίθετα η επικοινωνία είναι άνιση σχετικά με τις πηγές της, την εξουσία και το συγκεκριμένο χρόνο που πραγματοποιείται (Schramm 1954). Το ελικοειδές μοντέλο του Dance, είναι μια ενδιαφέρουσα ανάπτυξη του κυκλικού μοντέλου, αφού η κυκλική προσέγγιση είναι αποπροσανατολιστική και είναι σίγουρα λάθος, επειδή η επικοινωνία επανέρχεται σε πλήρη κύκλο στο ίδιο ακριβώς σημείο. Με την ελικοειδή όμως πορεία της επικοινωνίας, όλη η διαδικασία κινείται προς τα εμπρός, ενώ το

Θωμάς Δουμανίδης

μήνυμα θα επηρεάσει τη δομή και το περιεχόμενο της όλης διαδικασίας. Ο έλικας περιγράφει την δυναμική πορεία της επικοινωνίας από διαφορετικές πλευρές, μέσα από διαφορετικές διαδικασίες που μεταβάλλονται με το πέρασμα του χρόνου. Το ελικοειδές μοντέλο υπενθυμίζει την δυναμική φύση της επικοινωνίας, πράγμα που λησμονείται πολύ εύκολα (Dance 1967).

4. Το γενικό μοντέλο του G. Gerbner: Το κύριο χαρακτηριστικό αυτού του μοντέλου είναι ότι μπορεί να αποδοθεί με εναλλακτικά σχήματα ανάλογα με το είδος της επικοινωνίας που περιγράφει. Είναι αμφίδρομη επικοινωνία με προσανατολισμό στις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι έτσι δομημένο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να περιγράψει τη μείξη της ανθρώπινης και της μηχανικής επικοινωνίας. Τα μέρη του μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κατασκευαστικά τμήματα, έτσι ώστε να είναι δυνατή η περιγραφή απλών αλλά και σύνθετων επικοινωνιακών διαδικασιών. Ο ιδιαίτερος δυναμικός του χαρακτήρας το καθιστά χρήσιμο σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης, αποσαφήνισης και αντίληψης των προβλημάτων της επικοινωνίας. Το συγκεκριμένο μοντέλο επιτρέπει να προταθούν ερωτήματα που σχετίζονται με την φύση και την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην αντίληψη και την παραγωγή του μηνύματος. Το είδος της επικοινωνίας που προτείνεται από τον Gerbner έχει δύο πόλους: ο πρώτος αφορά την ανθρώπινη επικοινωνιακή διαδικασία που μπορεί να θεωρηθεί υποκειμενική, επιλεκτική μεταβλητή και απρόβλεπτη, ενώ ο δεύτερος πόλος αφορά τα συστήματα της επικοινωνίας του ανθρώπου τα οποία είναι ανοιχτά. (Gerbner 1964).

5. Το ABX μοντέλο του Newcomb: Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτού του μοντέλου είναι ότι αποτελεί μια απλή αναπαράσταση της δυναμικής αλληλεπίδρασης των σχέσεων ανάμεσα σε δύο άτομα, συγχρόνως όμως βασίζεται στον πυρήνα ενός ευρύτερου πεδίου γνώσεων για την αλλαγή της στάσης, τη διαμόρφωση της κοινής γνώμης, αλλά και τη συστηματική διάδοση κατευθυνόμενων ιδεών. Πρόκειται για μελέτη του ψυχολόγου Heidel (1946) που την εξέλιξε και την αναδιαμόρφωσε ο Newcomb. Ο Heidel είχε ασχοληθεί με το βαθμό σταθερότητας ή με την έλλειψη σταθερότητας που θα μπορούσε να υπάρχει ανάμεσα σε δύο πρόσωπα σε σχέση με ένα τρίτο πρόσωπο ή αντικείμενο. Η θεωρία του υποστηρίζει ότι όταν δύο άνθρωποι έχουν μια στάση συμπάθειας

Θωμάς Δουμανίδης

ή αντιπάθειας ο ένας προς τον άλλο και συνάμα προς ένα εξωτερικό αντικείμενο, τότε μερικά σχήματα της σχέσης θα εξισορροπηθούν και μερικά θα παραμείνουν χωρίς ισορροπία. Ο Newcomb επεσήμανε πως το μεταβλητό κομμάτι της επικοινωνίας μπορεί να ενεργοποιηθεί υπό ορισμένες συνθήκες: α) όπου υπάρχει έντονη έλξη ανάμεσα σε άτομα, β) όπου το αντικείμενο είναι τουλάχιστον σημαντικό για τον έναν από τους συμμετέχοντες, και γ) όταν το αντικείμενο είναι σημαντικό και για τα δύο πρόσωπα. Επιπλέον όπου υπάρχει ισορροπία, κάθε συμμετέχων θα αντισταθεί στην αλλαγή και όπου υπάρχει ανισορροπία θα γίνουν προσπάθειες για να αποκατασταθεί η «γνωστική» ισορροπία (Μακ Κουεϊλ 2001:55). Ο Newcomb ασχολήθηκε με την εφαρμογή της θεώρησης του Heider στα όρια της διαπροσωπικής ή της ομαδικής επικοινωνίας και επεσήμανε πως αυξάνεται η επικοινωνιακή δραστηριότητα με την παροχή, την αναζήτηση, και την ανταλλαγή της πληροφόρησης η οποία είναι αποτέλεσμα της τάσης για μάθηση. Το μοντέλο του Newcomb ευθυγραμμίζεται και έχει προβλεφθεί από την θεωρία της ισορροπίας. Υποστηρίζει πως οι άνθρωποι παρακολουθούν και συντάσσονται με τις πηγές πληροφόρησης οι οποίες είναι σύμφωνες με τις ήδη διαμορφωμένες απόψεις τους και αναζητούν ενημέρωση που να επιβεβαιώνει την συμπεριφορά τους (Newcomb 1959).

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

Θωμάς Δουμανίδης

ότι στη μελέτη της κοινής γνώμης συνυπάρχουν δύο αντίθετες τάσεις. Η πρώτη οδηγεί στη συναίνεση (σύγκλιση αντιτιθέμενων απόψεων), ενώ η δεύτερη οδηγεί στην απόκλιση. Είναι πιθανό να εκδηλωθεί η μία ή η άλλη τάση σε καταστάσεις όπου οι άνθρωποι αποστασιοποιούνται από την ενημέρωση που τους προσφέρουν τα ΜΜΕ (διαφωνία) ή να υιοθετούν τις απόψεις τους, οπότε υπάρχει (συμφωνία) (Van Guilenburg 1984).

8. Το μοντέλο της σύγκλισης: Το μοντέλο της σύγκλισης απεικονίζει τη σχέση ανάμεσα στους επικοινωνητές και είναι ιδιαίτερα κατάλληλο για καταστάσεις πιθανής αλλαγής που συνδέονται με την εκδήλωση διαφωνιών και σύγκρουσης. Ακολουθεί μια εμπρόσθια κυκλική διαδικασία, προς μία αύξουσα συμφωνία συναίνεσης, που βασίζεται στην παροχή και πρόσληψη πληροφοριών. Ο ένας επικοινωνητής μοιράζεται πληροφορίες με τον άλλο επικοινωνητή, ο οποίος αντιλαμβάνεται, ερμηνεύει και ανταποκρίνεται σε αυτές. Σ' αυτό το μοντέλο μελετώνται διαφορές, ομοιότητες και αλλαγές στις διαπροσωπικές σχέσεις κατά τη διάρκεια του χρόνου (Rogers 1986). Το μοντέλο σύγκλισης υποστηρίζεται από τους μελετητές ότι έχει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με το γραμμικό. Κάποια από αυτά είναι: δίνει έμφαση στην αμοιβαία κατανόηση και συναίνεση μεταξύ των συμμετεχόντων, αλλά και στις σχέσεις εντός των δικτύων, τα οποία αποτελούνται από άτομα που συνδέονται μεταξύ τους με μια διαρκή ροή πληροφοριών που παρέχεται μέσα από μια διαρκή ανάδραση (Rogers 1986). Επίσης το συγκεκριμένο μοντέλο θεωρείται κατάλληλο για την αντιμετώπιση πολλών καταστάσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου υπάρχουν χάσματα ανάμεσα στους πομπούς και τους δέκτες, αλλά και σε επίπεδο πολιτισμού και εξουσίας.

9. Το εννοιολογικό μοντέλο των WESTLEY & MACLEAN: Η φόρμουλα του μοντέλου αυτού αναφέρεται στην επικοινωνιακή έρευνα. Αναπτύχθηκε με σκοπό να διαμορφώσει τα υπάρχοντα πορίσματα της έρευνας και να προσφέρει μια συστηματική επεξεργασία, η οποία να είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την έρευνα της μαζικής επικοινωνίας. Η προέλευση του μοντέλου έχει σχέση με τις θεωρίες της ισορροπίας της κοινωνικής ψυχολογίας και του συν-προσανατολισμού (Festinger 1957). Η διαμόρφωση

Θωμάς Δουμανίδης

του μοντέλου από τους Westley και MacLean απεικονίζει την ιδιαίτερα πολύπλοκη κατάσταση της μαζικής επικοινωνίας, ενώ συγχρόνως διατηρεί τον αλληλοεξαρτώμενο χαρακτήρα της απλής θεώρησης του συνπροσανατολισμού μεταξύ δύο ατόμων σε σχέση με τα εξωτερικά αντικείμενα. Οι συγγραφείς του εννοιολογικού μοντέλου προσάρμοσαν το πρότυπο σύμφωνα με την αντίληψη των βασικών διαφορών ανάμεσα στη μαζική επικοινωνία και τη διαπροσωπική. Οι διαφορές αυτές είναι:

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

Η χρήση του μοντέλου κυρίως συμβάλλει στο να τεθούν κάποια ερωτήματα πάνω στις πραγματικές καταστάσεις της μαζικής επικοινωνίας στο μέρος που αφορά το μαζικό επικοινωνητή ή τον επικοινωνιακό οργανισμό. Τα ερωτήματα αυτά είναι του τύπου: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά αυτών που αντιπροσωπεύουν τον (διαυλικό ρόλο); Πόσο εξαρτώμενοι ή ανεξάρτητοι είναι μεταξύ τους οι μαζικοί επικοινωνητές; Ποια είναι τα κριτήρια που εφαρμόζονται από τους διακινητές των πληροφοριών, ώστε να παρέχεται πληροφόρηση τόσο στους επικοινωνητές όσο και στα εξωτερικά αντικείμενα του περιβάλλοντος; Με ποιους τρόπους τα μηνύματα τροποποιούνται κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας; Πόσο καλά ερμηνεύονται οι ανάγκες του ακροατηρίου; Όλα αυτά τα ερωτήματα είναι θεμελιώδη και έχουν ως σκοπό να αποσαφηνίσουν και να επιστήσουν την προσοχή σε έναν αριθμό σημαντικών και ευδιάκριτων πλευρών της διαδικασίας της μαζικής επικοινωνίας. Το μοντέλο ουσιαστικά εκπονήθηκε για την μαζική επικοινωνία ωστόσο είναι σχετικό με τον επικοινωνιακό σχεδιασμό. Το σημαντικό σε αυτό το μοντέλο είναι η παρουσία για πρώτη φορά του διαμεσολαβητή μεταδότη σε μια διαμεσολαβημένη επικοινωνία, με σκοπό την ικανοποίηση της ανάγκης της πληροφόρησης (Gieber 1960).

10. Το μοντέλο του Maletzke: Είναι ένα ολοκληρωμένο και εννοιολογικό μοντέλο που παρουσιάζει τη μαζική επικοινωνία ως μια κοινωνικοψυχολογική διαδικασία περίπλοκη όπου οι διάφορες ερμηνείες αποβλέπουν σε μια σειρά παραγόντων. Η δομή του μοντέλου δομείται πάνω στα βασικά στοιχεία: επικοινωνητής-

Θωμάς Δουμανίδης

μήνυμα-μέσο και δέκτης. Ανάμεσα στα παραδοσιακά στοιχεία, στο μέσο και στο δέκτη ο Maletze προσθέτει δύο επιπλέον, την «πίεση ή τον εξαναγκασμό» από το μέσο, καθώς και την εικόνα που έχει ο δέκτης για το μέσο. Ως μέσο, σύμφωνα με τον McLuhan (1964) ορίζεται το μήνυμα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την μαζική επικοινωνία σύμφωνα με τον Maletze, εκτός από την πίεση ή τον περιορισμό του μέσου, είναι η εικόνα που έχει ο δέκτης για το μέσο, η εικόνα που έχει ο δέκτης για τον εαυτό του, η δομή της προσωπικότητας του δέκτη, αλλά και το κοινωνικό πλαίσιο που τον περιβάλλει. Το μοντέλο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί αν κάποιος επιθυμεί να αναλύσει τους σχετικούς παράγοντες της μαζικής επικοινωνίας που γίνονται αντιληπτοί υπό την έννοια της κοινωνικο-ψυχολογικής προοπτικής (Βίνταλ, Σ, Σίγνιτσερ, Μ. και Όλσον, Τ. 1999).

11. Το Τελετουργικό Μοντέλο: Ο James Carey το 1975 προσέγγισε την επικοινωνία με ένα πιο ριζοσπαστικό τρόπο. Αμφισβήτησε την επικοινωνία ως μια γραμμική και ευθύγραμμη διαδικασία «μετάδοσης» ή «διαβίβασης» του μηνύματος. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτού του μοντέλου είναι η μετάδοση των συμβόλων από απόσταση με στόχο τον έλεγχο. Αυτός ο τρόπος προϋποθέτει μια διαμεσολάβηση ανάμεσα στο αίτιο και το αποτέλεσμα σε μια ευθύγραμμη πορεία. Ο Carey πρότεινε μια εναλλακτική «τελετουργική» εκδοχή της επικοινωνίας κατά την οποία τα δεδομένα της, όπως η συμμετοχή, η σύμπραξη, η αμοιβαιότητα η συντροφικότητα και η υιοθέτηση μιας κοινής πεποίθησης συνδέονται μεταξύ τους. Αυτή η τελετουργική θεώρηση αποβλέπει στη διατήρηση της κοινωνίας στο χρόνο και όχι στη διάδοση των μηνυμάτων στο χώρο. Η διαδραστική ή τελετουργική επικοινωνία, είναι μια μορφή επικοινωνίας εορταστική, συμπληρωματική και συγχρόνως διακοσμητική, που δεν έχει υλιστικούς στόχους, ενώ εμπεριέχει κάποιο στοιχείο «παράστασης». Τα μηνύματά της έχουν λανθάνουσα μορφή και επιδέχονται διάφορες ερμηνείες. Βασίζεται σε σύμβολα και συσχετισμούς, τα οποία δεν εμπλέκονται από τους συμμετέχοντες, αλλά είναι μέρος της κουλτούρας και του πολιτισμού τους (Elliot, P 1972). Σε φυσιολογικές συνθήκες όμως η τελετουργική επικοινωνία δεν είναι διαμεσολαβητική. Μπορεί όμως να προκαλέσει διάφορα φαινόμενα, όπως αυτό της

Θωμάς Δουμανίδης

ενσωμάτωσης. Κάποιες όμως εκστρατείες οι οποίες είχαν πολιτικό ή θρησκευτικό περιεχόμενο και χρησιμοποίησαν ισχυρά σύμβολα με υποβόσκουσες εκκλήσεις σε πολιτισμικές αξίες, αποτελούν αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους σχεδιαστές τους.

Συνοπτικά

Στην παρούσα ενότητα αναλύσαμε τον ορισμό και τις βασικές αρχές της Επικοινωνίας, εστιάζοντας στις μορφές της επικοινωνίας, τα είδη, τις τεχνικές και τα μοντέλα επικοινωνίας, τα οποία αποτελούν το εχέγγυο της υγιούς επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων, τόσο στον προσωπικό, όσο και στον εργασιακό τομέα. Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε και αναλύσουμε τα αίτια των συγκρούσεων και θα εστιάσουμε στο χώρο που μας ενδιαφέρει, τον εργασιακό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Συγκρούσεις στον Εργασιακό χώρο

Γενικά

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

2.1. Ορισμός των Συγκρούσεων

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

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

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

Θωμάς Δουμανίδης

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

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

2.2. Τα Αίτια των Συγκρούσεων

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

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

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

Θωμάς Δουμανίδης

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

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

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

Θωμάς Δουμανίδης

ξέρει ακριβώς ποια είναι τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του. Όταν υπάρχει ασάφεια ρόλων, τότε ο κάθε εργαζόμενος καταπιάνεται με καθήκοντα που δεν εμπίπτουν στην αρμοδιότητά του, αναστέλλοντας ή καθυστερώντας την αποστολή των αρμοδίων και προκαλώντας κλίμα έντασης και σύγκρουσης.

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

2.2.1. Τρόποι εκδήλωσης των Συγκρούσεων

Θωμάς Δουμανίδης

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

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

2.3. Επίλυση των Συγκρούσεων

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

Θωμάς Δουμανίδης

αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά με κατάλληλες στρατηγικές, επιφέρει δυσχερή αποτελέσματα σε έναν οργανισμό (Κάντας, ό.π.:33-51).

Από την άλλη πλευρά, οι συμπεριφορικές θεωρίες υποστηρίζουν την ανάγκη ύπαρξης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, οι οποίες δρουν θετικά και συντελούν στην αλλαγή και καινοτόμο δράση ενός οργανισμού. Μέσα από τη σύγκρουση υπάρχει η ανάδειξη της διαφορετικότητας των ατόμων, η ενεργός συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και αποφεύγεται η αδράνεια και στασιμότητα. Η σύγκρουση φέρνει στην επιφάνεια προβληματικές καταστάσεις που υπάρχουν και πρέπει να εκδηλωθούν, προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά και ριζικά και να μη διαιωνίζονται. Επιπλέον, συμβάλλει στη δημιουργικότητα, όταν βρίσκονται σε ελεγχόμενα επίπεδα και έχει ως αποτέλεσμα την εισαγωγή καινοτομιών, μέσα από τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων (Κάντας, ό.π.:33-51).

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

1. **Η αντιπαράθεση:** θεωρείται η πιο λειτουργική και αποτελεσματική τεχνική επίλυσης της σύγκρουσης, όπου τα εμπλεκόμενα μέρη μέσα από τη χρήση ορθών και λογικών επιχειρημάτων και χωρίς συναισθηματικές υπερβολές προσπαθούν να εντοπίσουν τη βαθύτερη αιτία της σύγκρουσης και να την επιλύσουν άμεσα, ώστε να επωφεληθούν από κοινού και οι δύο πλευρές
2. **Η διαπραγμάτευση:** αποτελεί μια τεχνική διαχείρισης της σύγκρουσης, κατά την οποία οι δυο πλευρές προσπαθούν με δοσοληψία να καταλήξουν σε μια κοινά αποδεκτή λύση, ακόμη κι αν δεν επέλθει συμφωνία
3. **Η σύμπραξη:** κυρίαρχο στοιχείο σε αυτή την τεχνική αποτελεί η συνεργατικότητα. Οι αντιπαλόμενες πλευρές ανταλλάσσουν απόψεις, προτείνουν καινοτόμες λύσεις, προκειμένου να διευθετήσουν τα προβλήματα που οδηγούν σε σύγκρουση, χωρίς να θίγονται τα ατομικά συμφέροντα, αλλά ούτε και τα ομαδικά
4. **Ο συμβιβασμός:** αποτελεί μια στρατηγική, στην οποία δεν υπάρχει αποτελεσματική λύση ούτε ικανοποιούνται και οι δύο πλευρές. Τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση μέρη απλά υποχωρούν και συμβιβάζονται, με στόχο την ισορροπία, ενώ οι στόχοι τους είναι διαφορετικοί και δεν υπάρχει η δυνατότητα υλοποίησής τους

Θωμάς Δουμανίδης

5. **Ο ανταγωνισμός:** στην περίπτωση αυτή οι αντικρουόμενες πλευρές προσπαθούν να βρουν τρόπους και μέσα επίδειξης της εξουσίας τους πάνω στον άλλο. Δε χαρακτηρίζονται από συνεργατικότητα και ομαδικό πνεύμα και ενδιαφέρονται μόνο για την ικανοποίηση των ατομικών εις βάρος των συλλογικών αναγκών. Λύση επέρχεται μόνο αν η μια πλευρά αποχωρήσει από την αντιπαράθεση λόγω εξωτερικών ή εσωτερικών πιέσεων
6. **Η αποφυγή:** πολλές φορές τα άτομα, προκειμένου να μην καταστραφεί η σχέση τους με τους συναδέλφους, αποφεύγουν να εμπλακούν σε διαμάχες ή διαφωνίες. Διατηρούν παθητική στάση και δεν επιθυμούν να αντιληφθούν ή να φέρουν στην επιφάνεια το πρόβλημα που υφίσταται. Με αυτόν τον τρόπο, το πρόβλημα διαιωνίζεται και τα άτομα χαρακτηρίζονται από εκούσια άγνοια ή απόκρυψη ή αποφυγή του προβλήματος
7. **Η συμφιλίωση:** σε αυτή τη στρατηγική η μια από τις δύο πλευρές που εμπλέκονται στη σύγκρουση, μη θέλοντας να διαταράξει τις διαπροσωπικές σχέσεις, υποχωρεί και αποδέχεται την ικανοποίηση των συμφερόντων της αντίπαλης πλευράς εις βάρος των δικών της,
8. **Η καταστολή:** είναι μια τεχνική όπου δεν ευνοείται η εκδήλωση συγκρούσεων και περιλαμβάνει ακόμη και τη λήξη της συνεργασίας με μία από τις αντιμαχόμενες πλευρές, προκειμένου να αποφευχθεί η σύγκρουση.

Συνοπτικά

Στην παρούσα ενότητα αναλύσαμε τον ορισμό και τις βασικές αιτίες των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, καθώς και τους τρόπους και τις στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων σύμφωνα με την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στο θεσμό της Διαμεσολάβησης, τα χαρακτηριστικά της κ.λπ., καταλήγοντας στη Σχολική Διαμεσολάβηση, που είναι και το αντικείμενο του ενδιαφέροντος της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

Γενικά

Στην παρούσα ενότητα θα αναλύσουμε το θεσμό της Διαμεσολάβησης, τη διαδικασία που ακολουθείται, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που οφείλει να διαθέτει ο Διαμεσολαβητής κ.λπ. θα δώσουμε ιδιαίτερη έμφαση στη σχολική διαμεσολάβηση, για το λόγο ότι η εργασία μας διερευνά τις συγκρούσεις που αναφύονται στο χώρο της εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα στο χώρο των Επαγγελματικών Λυκείων – Ναυτικών Λυκείων.

3.1. Διαμεσολάβηση

Η διαμεσολάβηση είναι μία συμβιβαστική ειρηνική διαδικασία, με απώτερο στόχο την αποφυγή των δικαστηρίων και των δικαστικών αποφάσεων (Τριαντάρη, 2018:6). Πρόκειται για μια διαδικασία στην οποία ένας ουδέτερος τρίτος βοηθάει τα μέρη που έχουν μια διαφορά να κατανοήσουν καλύτερα την κατάσταση τους και να συναισθανθούν ο ένας τον άλλον, να βελτιώσουν την επικοινωνία τους και να οδηγηθούν σε αποδεκτές λύσεις. Η διαμεσολάβηση είναι εξώδικη διαδικασία, ακόμη και τη στιγμή που διεξάγεται μετά την εκκρεμοδικία. Ο ουδέτερος τρίτος απαγορεύεται να επηρεάσει τα μέρη ή να δώσει λύσεις, ούτε εκδίδει απόφαση για τη διαφορά. Πρόκειται για χαρακτηριστικά που απουσιάζουν από τη συμβιβαστική παρέμβαση του δικαστηρίου (Τριαντάρη, 2018:52). Είναι μια τεχνική στην οποία ένα τρίτο πρόσωπο αναλαμβάνει τη διαχείριση της σύγκρουσης, βοηθώντας τους αντιμαχόμενους να καταλήξουν σε μια απόφαση/λύση. Η διαμεσολάβηση μπορεί να έχει επίσημο ή ανεπίσημο χαρακτήρα και κύριος σκοπός της είναι να επιδιώξει μια λύση με αμοιβαίο όφελος και για τα δύο μέρη, να πείσει το ένα μέρος προς μια κατεύθυνση και να εξασφαλίσει οφέλη στο ένα μέρος, προκειμένου εκείνο να κάνει υποχωρήσεις, παραμένοντας ουδέτερος παρατηρητής ή συντονίζοντας απλά τις διαδικασίες (Κάντας, 1995, D' Oosterlinck & Broekaert, 2003, Greenberg & Baron, 2013). Επίσης, σύμφωνα με τους Τριαντάρη (2018) και Σαϊτή (2014), αν και με την τεχνική αυτή συνήθως επιτυγχάνεται λογική διευθέτηση των προβλημάτων, η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από τα ηγετικά χαρακτηριστικά του διαμεσολαβητή, την προσωπικότητα των συγκρουόμενων μερών και το είδος του προβλήματος.

Θωμάς Δουμανίδης

3.1.1. Πλεονεκτήματα της Διαμεσολάβησης

Τα πλεονεκτήματα της Διαμεσολάβησης, σύμφωνα με την Τριαντάρη (2018:52-53) είναι τα εξής:

- Σύντομη χρονικά διαδικασία
- Χαμηλό οικονομικό κόστος
- Τον έλεγχο της διαδικασίας τον έχουν τα αντικρουόμενα μέρη
- Εστιάζονται στα ενδιαφέροντα, στους στόχους και στις σχέσεις των μερών
- Η διαδικασία είναι μυστική και εμπιστευτική
- Διευκόλυνση στις διαπραγματεύσεις και ενθάρρυνση για άμεση επικοινωνία των μερών
- Άτυπες συναντήσεις με το διαμεσολαβητή, ο οποίος στοχεύει στο να διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις, ώστε τα αντικρουόμενα μέρη να φτάσουν μόνα τους στις αποδεκτά ικανοποιητικές λύσεις
- Ενισχύει την καλή φήμη και τις σχέσεις, καθώς είναι η καταλληλότερη και για διαφορές μεταξύ πολλών μερών όπως για π.χ. αλυσίδα των μερών των ναυλοσυμφώνων στη ναυτιλία.
- Η διαδικασία είναι μη δεσμευτική και τα μέρη έχουν την επιλογή να αποχωρήσουν όποτε το επιθυμούν
- Δεν υπάρχει αντιδικία
- Δεν υπάρχει νικητής και νικημένος
- Η επίλυση στοχεύει στα κοινά συμφέροντα των αντικρουόμενων μερών
- Μπορεί να διεξαχθεί παράλληλα με τις δικαστικές διαδικασίες
- Η διαδικασία διεξάγεται παρουσία διαδίκων, αντιθέτως προς τις υποθέσεις που παραπέμπονται στη δικαιοσύνη, που τις περισσότερες φορές διεκπεραιώνονται από τους πληρεξούσιους δικηγόρους
- Διεξάγουν διαπραγματεύσεις τα μέρη χωρίς να διακατέχονται από το φόβο ότι θα αποκαλυφθούν στο δικαστήριο στη περίπτωση που δεν θα βρεθεί λύση με τη διαμεσολάβηση.
- Συμβάλλει στην επανεκτίμηση της κατάστασης από τους διαδίκους
- Συμβάλλει στην υπέρβαση των αδιεξόδων και των συναισθηματικών εμποδίων

Θωμάς Δουμανίδης

- Τα ζητήματα και τα στοιχεία που προκύπτουν από τη διαμεσολάβηση δεν αποτελούν αποδεικτικά μέσα για την προσφυγή στα δικαστήρια

3.1.2. Μειονεκτήματα της Διαμεσολάβησης

Τα μειονεκτήματα της Διαμεσολάβησης, σύμφωνα πάντα με την Τριαντάρη (2018:53) είναι τα εξής:

- Η διαδικασία έναρξης της διαμεσολάβησης δεν σημαίνει έναρξη δικαστικών ενεργειών
- Απουσιάζει η καλή πίστη ανάμεσα στους διαδίκους
- Όταν οι διαφορές είναι ποινικές, λόγω διάπραξης ειδικών αδικημάτων η επίλυση διαφοράς μέσω της διαμεσολάβησης είναι ανέφικτη
- Ο διαμεσολαβητής δεν μπορεί να εκδώσει προσωρινές διαταγές ή εντάλματα έρευνας και σύλληψης
- Στη διαμεσολάβηση δεν υφίσταται η έκδοση απόφασης, όπως θα συνέβαινε μέσω της δικαστικής διαδικασίας
- Η έναρξη της διαμεσολάβησης δεν διακόπτει την παραγραφή. Αυτός σημαίνει ότι οι διάδικοι μπορούν να προσφύγουν στα δικαστήρια και ακολούθως να επιλέξουν τη διαδικασία της διαμεσολάβησης, διαφυλάσσοντας τα κύρια δικαιώματά τους που απορρέουν από το νόμο
- Στη διαμεσολάβηση δεν εφαρμόζεται η αρχή της δημοσιότητας, όπως συμβαίνει με την έκδοση απόφασης, η οποία συνήθως εκδίδεται μέσω της δικαστικής διαδικασίας

3.1.3. Διαδικασία της Διαμεσολάβησης

Για την επιτυχή έκβαση της Διαμεσολάβησης, είναι απαραίτητο ο διαμεσολαβητής να ακολουθεί την εξής διαδικασία:

1. Εμπιστευτική περιγραφή στα δύο μέρη του τι είδε και γιατί τον απασχολεί.
2. Αναφορά από το κάθε μέρος, των θεμάτων που τους χωρίζουν.
3. Προσεκτική ακρόαση της θέσης του κάθε ατόμου στο πρόβλημα.
4. Ζητείται από το κάθε μέλος επανάληψη των θέσεων του άλλου μέλους, ο οποίος θα κρίνει την ορθότητα των όσων ειπώθηκαν.

Θωμάς Δουμανίδης

5. Επισημάνση κοινών σημείων (στόχοι, ενδιαφέροντα) και έμφαση στο γεγονός ότι κάθε άτομο εξαρτάται από το άλλο.
6. Αίτημα προς τα δύο μέρη να υποδείξουν τρόπους για την επίλυση του προβλήματος.
7. Αν δεν υπάρξει άμεση συμφωνία μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών, τότε ο διαμεσολαβητής καθορίζει νέα συνάντηση για την εξέταση του θέματος (Δημητρίου,1991).

3.2. Σχολική Διαμεσολάβηση

Σύμφωνα με την Αρτινοπούλου Β. (2010), η σχολική διαμεσολάβηση είναι η διαδικασία ειρηνικής επίλυσης μιας σύγκρουσης στο πλαίσιο της σχολικής ζωής, μεταξύ δύο ή περισσότερων διαφωνούντων ατόμων με τη βοήθεια ενός τρίτου και ουδέτερου ατόμου- του λεγόμενου διαμεσολαβητή, μέσα από μια δομημένη διαδικασία με σαφή όρια, ενεργητική συμμετοχή και άμεση επικοινωνία μεταξύ των μερών με σκοπό μια εποικοδομητική επίλυση της διαφωνίας.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονιστεί ότι δεν μπορούν να διαμεσολαβηθούν όλα τα προβλήματα. Τέτοια είναι η χρήση ουσιών, η επίθεση με αντικείμενο, οι κλοπές και άλλα ποινικά αδικήματα, η σεξουαλική παρενόχληση, η χρήση βίας από μαθητή σε καθηγητή και το αντίστροφο. Εάν συμβεί κάτι από αυτά απευθύνονται σε άλλες υπηρεσίες κατάλληλες. Τα θέματα που μπορούν όμως είναι οι διαφορές μεταξύ μαθητών, μεταξύ καθηγητών, μεταξύ μαθητών-καθηγητών, μεταξύ καθηγητών-διεύθυνσης, μεταξύ γονέων-σχολείου και μεταξύ γονέων.

Η σχολική διαμεσολάβηση είναι μια διαδικασία που σίγουρα έχει πολλές προοπτικές για να εξαλείψει φαινόμενα βίας και «κακής» συμπεριφοράς από την νεαρή κιόλας ηλικία, καθώς το σχολείο αποτελεί απεικόνιση της κοινωνίας. Εκπαιδεύοντας τους νέους να αντιμετωπίζουν τις διαφορές τους με ψυχραιμία, συζήτηση, ηρεμία και σεβασμό καλλιεργείται μια νέα κουλτούρα και ένας άλλος τρόπος σκέψης, πιο ειρηνικός. Παράγεται έτσι μια κοινωνία με πολίτες που δεν χρησιμοποιούν τη βία για μέσο επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων, αλλά υιοθετούν αξίες που τους βοηθούν να συνυπάρχουν με τους συμπολίτες τους σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Σύμφωνα με τον Marshall (1999), τα αποτελέσματα της διαμεσολάβησης είναι το ίδιο θετικά τόσο σε ανήλικους όσο και σε ενήλικους δράστες, που συμμετέχουν σε ανάλογα προγράμματα. Το σημαντικό όμως εδώ είναι η

Θωμάς Δουμανίδης

διάρκεια των αποτελεσμάτων στο πέρασμα του χρόνου, γεγονός που επηρεάζεται τόσο από το χαρακτήρα του δράστη όσο και από τους κοινωνικοπολιτικούς παράγοντες.

Εξαιρετικό είναι πώς μεταξύ των δύο πλευρών, θύτη-θύματος, γεννιέται το αίσθημα της ικανοποίησης σε συναισθηματικό και ψυχολογικό τομέα, εφόσον ο πρώτος μπορεί να επανορθώσει το λάθος του και ο δεύτερος να συμμετέχει ενεργά σε αυτή τη φάση, εξηγώντας στον δράστη τι ήταν ακριβώς αυτό που τον ενόχλησε/έθιξε. Οι πιθανότητες επιτυχίας της μεταξύ τους αποκατάστασης είναι περισσότερες καθώς και η μείωση της επανεμφάνισης δυσάρεστων καταστάσεων του θύτη (Latimer, Dowden, Muike, 2001, Brenda, Gerber, 1997 & Blankenship, 2009 & Mertens, 2009). Η αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης, οφείλεται στο ότι η διαδικασία της είναι εθελοντική και δίκαιη και βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ των συγκρουόμενων μερών. Η σύγκρουση προσδιορίζεται ως μια κρίση επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Για αυτό και η επίλυση της σύγκρουσης, η οποία χαρακτηρίζεται από βαθιά ριζωμένες διαφορές, είναι πολύ πιο δύσκολη σε σχέση με άλλες διευθετούμενες διαφωνίες (Τριαντάρη, 2018).

Επίσης, αρκετά είναι τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει στο σχολικό χώρο αυτή η διαδικασία, τα οποία είναι:

- Λιγότερες τιμωρίες
- Λιγότερη βία (μείωση υποτροπής)
- Βελτίωση του κλίματος του σχολείου
- Δημιουργία υποστηρικτικού πλαισίου
- Όχι στα ξεκαθαρίσματα λογαριασμών (εκτός και εντός του σχολείου)
- Αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών
- Δημοκρατία
- Ικανοποίηση και των δύο μερών.

3.2.1. Οι συγκρούσεις στα Επαγγελματικά – Ναυτικά Λύκεια

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η σχολική διαμεσολάβηση, ασχολείται με θέματα που προκύπτουν από τις δυσκολίες επικοινωνίας στο χώρο της εκπαίδευσης. Αντικείμενο της παρούσας έρευνας, αποτελεί εξειδικευμένα: τα προβλήματα επικοινωνίας και οι πιθανές συγκρούσεις που αναφύονται στον

Θωμάς Δουμανίδης

εκπαιδευτικό χώρο και πιο συγκεκριμένα στο χώρο των επαγγελματικών Λυκείων, στον ιδιαίτερο χώρο των Ναυτικών Λυκείων. Τα Επαγγελματικά Λύκεια (ΕΠΑΛ), που λειτουργούν ως ημερησία και νυχτερινά, εκτός των άλλων ειδικοτήτων έχουν και ναυτικό Τομέα με την ειδικότητα του πλοιάρχου και μηχανικού. Μαθητές που προέρχονται από το Γυμνάσιο μαθητεύουν 3 χρόνια (ημερήσιο) και 4 χρόνια (νυχτερινό) γιατί παρακολουθούν και τα μαθήματα της γενικής παιδείας. Μαθητές που έχουν τελειώσει το Λύκειο κάνουν ένα χρόνο λιγότερο και παρακολουθούν μόνο τα μαθήματα ειδικότητας τα οποία είναι Ναυσιπλοΐα, Ευστάθεια, Φόρτωση, Ναυτική Τέχνη, Έκτακτες Ανάγκες, Τήρηση Φυλακής Γεφύρας, Ναυτικές Επικοινωνίες, Ναυτιλιακές Γνώσεις, και Ναυτικά Αγγλικά. Δίνεται δε η δυνατότητα σε μαθητή που κάνει την υπηρεσία του σε καράβι ταυτόχρονα με την μαθητεία του στο λύκειο να ανακηρύσσεται ως κατ' ιδίαν μαθητής με την υποχρέωση να δίνει προφορικές και γραπτές εξετάσεις στο τέλος του σχολικού έτους. Με την αποφοίτηση, ο μαθητής λαμβάνει πτυχίο πλοιάρχου ή μηχανικού που του επιτρέπει, εφόσον είναι κάτω των 27 ετών, να συμμετάσχει στις πανελλαδικές για εισαγωγή στις ΑΕΝ.

Όπως καταλαβαίνουμε, ο χώρος των Ναυτικών Λυκείων, διαφέρει αρκετά από τα υπόλοιπα «κλασικά» Λύκεια, καθώς ο μαθητικός πληθυσμός είναι διαφορετικός, έχει άλλες προσλαμβάνουσες, άλλους στόχους και άλλες προσδοκίες. Αυτός ο λόγος, επηρεάζει και τις προσλαμβάνουσες των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα Ναυτικά Λύκεια, τη συμπεριφορά, τις δικές τους επαγγελματικές προσδοκίες, αλλά και τη συμπεριφορά τους, τόσο απέναντι στους μαθητές, αλλά και στις σχέσεις τους μεταξύ τους και με τις προϊστάμενες αρχές.

Για τους παραπάνω λόγους κι επειδή αυτός ο χώρος δεν έχει ακόμα διερευνηθεί, έγινε αντικείμενο της δικής μας έρευνας. Παρακάτω παρουσιάζουμε διάφορες έρευνες που έλαβαν χώρα στο χώρο της εκπαίδευσης γενικά, για θέματα που αφορούν τους λόγους και τις συνέπειες των συγκρούσεων, εντός της σχολικής μονάδας, αλλά και το ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διαχείριση τους.

Σε έρευνα των Antoniou, Polychroni & Vlachaki (2006), που αφορά τα αίτια που προκαλούν τη σύγκρουση εντός της σχολικής μονάδας, αναδείχτηκε ότι οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, ο μεγάλος φόρτος εργασίας, καθώς και η αλληλεπίδραση με

Θωμάς Δουμανίδης

συναδέλφους και μαθητές. Σε έρευνα της Σταμενίτη (2015), παρουσιάζονται ως σοβαρές αιτίες σύγκρουσης οι εντάσεις που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της λήψης αποφάσεων για το ωρολόγιο πρόγραμμα, τις εφημερίες στο χώρο του σχολείου και την κατανομή των τάξεων. Επίσης, σε έρευνα της Μαυρίδου (2017), διαπιστώθηκε πως σε μεγαλύτερο βαθμό αιτίες σύγκρουσης είναι οι διαφορετικές αντιλήψεις και η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών, ενώ ακολουθούν και η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη αρμοδιοτήτων, η έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, το κακό σχολικό κλίμα, η κατανομή των τάξεων και το στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, άλλες έρευνες αναφέρουν πως η σύγχυση ρόλων και αρμοδιοτήτων (Gupta & Sasidhar, 2010, Χατζηπαναγιώτου, 2012), η έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας (Spaho, 2003, Σπυράκη & Σπυράκη, 2008), καθώς και το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο διευθυντής της σχολικής μονάδας (Antonioni et al., 2006, Gupta & Sasidhar, 2010, Μπάκας, 2011, Μπούνιας, 2012, Σταμενίτη, 2015), οδηγούν στη δημιουργία συγκρούσεων και αντιπαράθεσεων εντός της σχολικής μονάδας.

Αναφορικά με τις συνέπειες που προκαλούν οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον, οι έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν και θετικές (Robbins & Judge, 2011, Παρασκευόπουλος, 2008) και αρνητικές επιπτώσεις (Everard & Morris, 1999). Πιο συγκεκριμένα, στις θετικές επιπτώσεις, συγκαταλέγονται η εκτόνωση του εργασιακού άγχους, η προαγωγή καινούργιων και ευφυέστερων ιδεών, η ανάπτυξη της δημιουργικότητας της σχολικής μονάδας, η λήψη σωστότερων αποφάσεων, η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, όπως επίσης και η ομαλοποίηση μιας σοβαρής διαμάχης (Ζαβλανός, 2002, Σαΐτης & Σαΐτη, 2011, Robbins & Judge, 2011). Επίσης, σύμφωνα με έρευνα της Μαυρίδου (2017), οι θετικές επιπτώσεις που προκύπτουν από τις συγκρούσεις είναι η παραγωγή καινούργιων και ευφυέστερων ιδεών, η έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων, η λήψη σωστότερων αποφάσεων και το γεγονός ότι η αντιμετώπιση τους δίνει στους εκπαιδευτικούς το αίσθημα της ικανοποίησης, ενώ οι αρνητικές επιπτώσεις που προκαλούνται από τη δημιουργία συγκρούσεων είναι η δημιουργία αρνητικού κλίματος, η δυσκολία στην επικοινωνία, καθώς και η εμφάνιση στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης. Επίσης, σύμφωνα με τους Ζαβλανό (2002) και Everard & Morris (1999), οι συγκρούσεις οδηγούν στη δημιουργία εντάσεων μεταξύ των

Θωμάς Δουμανίδης

εκπαιδευτικών, στην έλλειψη επικοινωνίας, στη χαμηλή αυτοεκτίμηση, καθώς και στην εμφάνιση στρες και επαγγελματικής εξουθένωσης.

Σχετικά με το ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διεύθυνση των συγκρούσεων και το αν αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν στη σχολική μονάδα, σε έρευνα της Μαυρίδου (2017), διαπιστώθηκε ότι στην πλειοψηφία τους οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν πως ο διευθυντής αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις. Αναφορικά με τις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων που χρησιμοποιεί ο διευθυντής, έρευνες έχουν δείξει πως στο χώρο του σχολείου χρησιμοποιείται πιο πολύ η τεχνική του συμβιβασμού (Monchak, 1994, Lukasavich, 1994, Balay, 2006), ενώ σύμφωνα με τους Chen & Tjosvold (2002), οι επικρατέστερες τεχνικές είναι η αποφυγή και ο συμβιβασμός. Επίσης, σύμφωνα με τους Wanasiri (1996) και Tankersey (1991) (αναφορά από Balay, 2006), στα περισσότερα σχολεία οι διευθυντές χρησιμοποιούν πιο συχνά την τεχνική του συμβιβασμού, παρά τις τεχνικές της αποφυγής και της χρήσης εξουσίας. Το ίδιο ισχύει και στην έρευνα του Τέκου (2009), αλλά και στην έρευνα της Μαυρίδου (2017), που διαπιστώθηκε ότι η τεχνική που χρησιμοποιούν πιο συχνά οι διευθυντές για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις είναι η τεχνική του συμβιβασμού και αμέσως μετά η τεχνική του «οργανώνειν». Σύμφωνα με τους Καραγιάννη (2014), Μπρίνια (2010), Ράπτη & Βιτσιλάκη (2007) και Σαΐτη (2008), τα χαρακτηριστικά που εμφανίζουν οι διευθυντές των σχολείων είναι η πίστη σε αξίες, η επικοινωνία και η παρότρυνση των συναδέλφων τους, η αλλαγή και η σχολική βελτίωση, το όραμα και η ανάγκη για επιτεύγματα, η πειθαρχία, η ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση της σχολικής μονάδας, αλλά και η αυτοπεποίθηση και η ενίσχυση των συναδέλφων τους.

Σύμφωνα με τα προηγούμενα, γίνεται κατανοητό ότι οι συγκρούσεις είναι αρκετά συχνό φαινόμενο και στο χώρο της εκπαίδευσης με το διευθυντή να παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων, ο οποίος για να καταφέρει να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να έχει κάποιες δεξιότητες και κάποια χαρακτηριστικά, όπως το να αναπτύσσει το όραμα για τη σχολική μονάδα, να διαθέτει ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και κυρίως ενσυναίσθηση, να έχει επικοινωνιακές δεξιότητες, να δημιουργεί ένα θετικό κλίμα, να έχει αυτοπεποίθηση

Θωμάς Δουμανίδης

και πειστικότητα, να είναι δίκαιος και αμερόληπτος απέναντι στους υφισταμένους του και να μπορεί να υποκινεί και να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς.

3.3. Ο Διαμεσολαβητής

Σύμφωνα με την Τριαντάρη (2018:70-73), το άτομο που θα επιλεγεί ως διαμεσολαβητής ανάμεσα σε δύο αντιμαχόμενα μέρη, θα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- **Ουδέτερος.** Ο διαμεσολαβητής δεν πρέπει να έχει καμία προτίμηση αναφορικά με τον τρόπο επίλυσης της διαφοράς. Από την ουδετερότητα του διαμεσολαβητή εξαρτάται ο βαθμός εμπιστοσύνης που θα αποκτήσουν τα μέρη απέναντί του.
- **Αμερόληπτος.** Ο διαμεσολαβητής αντιμετωπίζει τα μέρη χωρίς διακρίσεις. Απευθύνεται και στα δύο μέρη με τον ίδιο τρόπο χωρίς εξαιρέσεις και αποφεύγει μεμονωμένες συναντήσεις σε μέρη που βολεύει κάποιον ή εξυπηρετεί κάποιον άλλο ή να εξετάζει όρους και συμφωνίες που ωφελούν τη μια πλευρά.
- **Αντικειμενικός.** Ο διαμεσολαβητής δεν πρέπει να εμπίπτει σε συναισθηματικές καταστάσεις και μεταβολές. Οφείλει να αποστασιοποιείται για να αναλύσει τις προτεινόμενες λύσεις και να είναι αντικειμενικός στην αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων των μερών.
- **Έξυπνος.** Ο διαμεσολαβητής πρέπει να έχει ευστροφία και γρήγορο ρυθμό σκέψης, ώστε να κατανοήσει γρήγορα και άμεσα το πρόβλημα των μερών.
- **Ευέλικτος.** Ο διαμεσολαβητής πρέπει να βοηθάει στη ροή του διαλόγου μεταξύ των μερών. Εάν κάποιο από τα μέρη κάνει μια τυχαία παρατήρηση, που δείχνει αλλαγή θέσης στο ζήτημα, ο διαμεσολαβητής πρέπει να το συζητήσει εκείνη τη στιγμή μέχρι να επιλυθεί το θέμα, διαφορετικά η συζήτηση θα οδηγηθεί σε αδιέξοδο. Ο διαμεσολαβητής διευθύνει τη συζήτηση και προεδρεύει στις συζητήσεις.
- **Ενσυναίσθηση.** Ο διαμεσολαβητής βοηθάει τα μέρη να αποσαφηνίσουν τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τα συμφέροντά τους και να τα εξωτερικεύσουν. Η ικανότητα ενσυναίσθησης του διαμεσολαβητή

Θωμάς Δουμανίδης

δημιουργούν την πεποίθηση και την εμπιστοσύνη στα μέρη ότι οι εναλλακτικές λύσεις που εξετάζουν με το διαμεσολαβητή θα περιλαμβάνουν τις ανάγκες τους.

- **Ενεργός ακροατής.** Ο διαμεσολαβητής οφείλει να ακούει με προσοχή τα ζητήματα που τίθενται και να καταλαβαίνει τις ανησυχίες των μερών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να απαλείψει τις συνεχείς ερωτήσεις και να μη μιλάει διαρκώς, ώστε να εστιαστεί στην οπτική γωνία των μερών.
- **Φαντασία.** Ο διαμεσολαβητής οφείλει να βοηθάει τα μέρη κατά τη διάρκεια της συζήτησης να προχωρήσουν σε νέες ιδέες και διαφορετικές οπτικές γωνίες.
- **Άξιος σεβασμού.** Ο διαμεσολαβητής πρέπει να γίνεται αποδεκτός και σεβαστός από τα αντικρουόμενα μέρη. Τα μέρη επιθυμούν συνήθως ένα διαμεσολαβητή, ο οποίος με τη φήμη ή το πνευματικό υπόβαθρο δίνει κύρος στις συζητήσεις τους. ο διαμεσολαβητής πρέπει να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη των αντιμαχόμενων μερών, αλλά και να κερδίζει διαρκώς την εμπιστοσύνη και το σεβασμό τους.
- **Επιφυλακτικός.** Ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη κάθε πληροφορία και από τα δύο μέρη, αλλά να διατηρεί και ορισμένες αμφιβολίες για την ακρίβεια τους.
- **Επινοητικός.** Ο διαμεσολαβητής πρέπει με την ευγένεια του χαρακτήρα του να έχει πρόσβαση σε δεδομένα χρήσιμα για την επίλυση της διαφοράς. Συχνά, όταν τα μέρη δεν έχουν πρόσβαση σε τέτοια μέσα ή δεδομένα και θα πρέπει να τα διαβιβάσουν στους αρμόδιους της υπηρεσίας του, τότε ο διαμεσολαβητής οφείλει να τους δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες.
- **Ειλικρινής.** Ο διαμεσολαβητής πρέπει να είναι ακέραιος, γεγονός που αναδεικνύεται από τα λόγια και τη στάση του προς τα αντιμαχόμενα μέρη. Αυτό που πρέπει να κατακτήσει μέσα από την ειλικρίνειά του είναι η εμπιστοσύνη των μερών.
- **Αξιοπίστος.** Ο διαμεσολαβητής πρέπει να κάνει ό,τι έχει αναφέρει στα αντιμαχόμενα μέρη, όπως ότι θα συγκεντρώσει πληροφορίες, ή θα επικοινωνήσει με συγκεκριμένα άτομα ή ότι θα ετοιμάσει ένα σχέδιο συμφωνητικού.

Θωμάς Δουμανίδης

- **Ψύχραιμος.** Ο διαμεσολαβητής πρέπει να διατηρεί την ηρεμία του απέναντι στα επικριτικά σχόλια ενός μέρους και να γνωρίζει πότε πρέπει να αδιαφορήσει για τις μομφές και τις προσβολές και πότε πρέπει να τις αντιμετωπίσει.
- **Χιούμορ.** Ο διαμεσολαβητής πρέπει να χαμογελά με τους άλλους και τον εαυτό του. Πρέπει να χρησιμοποιεί όποτε χρειάζεται με επιδέξιο τρόπο το χιούμορ, για να φέρει χαλάρωση μεταξύ των μερών. Φυσικά δεν πρέπει να γελοιοποιήσει κάποιο από τα μέρη ή να κάνει χιουμοριστικές παρατηρήσεις σε βάρος ομάδων.
- **Υπομονετικός.** Ο διαμεσολαβητής πρέπει να είναι υπομονετικός ως προς τον τρόπο και το χρόνο της διαδικασίας, καθώς θα πρέπει να διευθύνει τη συζήτηση μέσα από διαφορετικούς δρόμους, ώστε να έρθει τελικά στον προορισμό της. Τα μέρη θέλουν να αναλύσουν στο διαμεσολαβητή όσα αφορούν το ζήτημά τους και δεν πρέπει να πιέσει τα μέρη για την επίτευξη της συμφωνίας.

3.3.1. Ο ρόλος του Διαμεσολαβητή

- Ο διαμεσολαβητής δεν επιλύει τη σύγκρουση, αλλά τα αντιμαχόμενα μέρη. Οι διαμεσολαβητές απλώς βοηθούν στην όλη διαδικασία
- Ο διαμεσολαβητής είναι υπεύθυνος για τη διαδικασία, την πορεία και τις θέσεις των ερωτήσεων, καθώς και για τις μεθόδους υποστήριξης. Δεν είναι υπεύθυνος για το περιεχόμενο της συζήτησης και την επίλυση της σύγκρουσης
- Ο διαμεσολαβητής πρέπει να αφήνει το κάθε μέρος να ολοκληρώνει το λόγο του και να ακούει προσεχτικά
- Ο διαμεσολαβητής δεν επιτρέπεται να προσβάλει ή να ειρωνευτεί
- Ο διαμεσολαβητής είναι υπεύθυνος για την τήρηση βασικών κανόνων και μόνο όταν το θεωρεί αναγκαίο επεμβαίνει για να διακόψει τη συζήτηση
- Ο διαμεσολαβητής διαχειρίζεται με εμπιστευτικότητα τις απόψεις και των δύο μερών στη διάρκεια της συζήτησης
- Εξαιρέση στην εμπιστευτικότητα ισχύει για την πρόσληψη νομικής συμβουλευτικής, επιτήρησης και ψυχικής ή θεραπευτικής υποστήριξης.

Θωμάς Δουμανίδης

Εντούτοις, και οι σύμβουλοι ψυχικών και θεραπευτικών επαγγελμάτων έχουν την υποχρέωση της εμπιστευτικότητας, της σιωπής.

- Ο διαμεσολαβητής δεν κρίνει, δεν προτείνει, δεν διατυπώνει τις θέσεις του, δεν αξιολογεί και δεν λαμβάνει το μέρος κάποιου
- Ο διαμεσολαβητής μπορεί να κρατά σημειώσεις, κατά τη διάρκεια της συνεδρίας, αλλά αυτές έχουν σκοπό την υπενθύμιση και την επεξεργασία και δεν πρέπει να φτάσουν στα χέρια άλλων (Stulberg & Love, 2014. Besemer, 2014).

3.4. Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της ηγετικής φύσης

Η ηγεσία είναι μια ανθρώπινη λειτουργία που αν και έχει συζητηθεί πολύ, δεν γίνεται εύκολα κατανοητή. Σε κάθε οργάνωση η ηγεσία αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξή της. Πιο συγκεκριμένα, η ηγεσία αποτελεί παράγοντα κλειδί για τις επιχειρήσεις, αφού προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζόμενων και κατά συνέπεια την ανάπτυξή της, καθώς και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η έννοια της ηγεσίας απασχολούσε και συνεχίζει να απασχολεί ένα πλήθος ερευνητών και αρκετοί ορισμοί έχουν προταθεί προσπαθώντας να αποδώσουν την ουσία του όρου. Πιο συγκεκριμένα, ο Μπουραντάς(2005), ορίζει την ηγεσία ως εξής: «Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Σύμφωνα με τον Bass (1990), η αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών. Επίσης, οι House, Javidan & Dorfman (2001), υποστήριξαν ότι η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού, παρακίνησης και διευκόλυνσης των άλλων, έτσι ώστε να συνεισφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού του οποίου αποτελούν μέλη. Επιπρόσθετα, ο Kotter (2012), θεωρεί ότι η ηγεσία προσδιορίζει πώς θα είναι το μέλλον, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με το όραμα

Θωμάς Δουμανίδης

αυτό και τους εμπνέει ώστε να το πραγματοποιήσουν. Συν τοις άλλοις, οι Stogdill (1950), Koontz, O' Donnell & Wehrich (1982), υποστηρίζουν πως η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Επιπλέον, οι Boles & Davenport (1975), τονίζουν πως η ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας. Τέλος, οι Hersey & Blanchard (1988), θεωρούν την ηγεσία ως τη διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας οργάνωσης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την οργάνωση.

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

1. Το όραμα: Είναι αυτό που δίνει νόημα στην εργασία. Είναι ένα όνειρο, μια ελκυστική εικόνα του μέλλοντος. Είναι πολύ σημαντικό ένας ηγέτης να διαθέτει όραμα, καθώς αυτό είναι που τον υποκινεί. Βέβαια, θα πρέπει να είναι εφικτό, με ηθικές αρχές, κατανοητό, φιλόδοξο και επικοινωνιακά μεταδόμενο. Επίσης, το όραμα είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί, μόνο εάν είναι αποδεκτό και περιλαμβάνει τις ανάγκες και τα θέλω, όχι μόνο του ηγέτη, αλλά και των εργαζόμενων και των άλλων εμπλεκόμενων (management_week No4 -ΕΑΠ, 2012).

2. Η συναισθηματική νοημοσύνη: Τα τελευταία χρόνια, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με το μοντέλο των Goleman et al.(2014), η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες, οι οποίες είναι η **αυτεπίγνωση**, η **αυτοδιαχείριση** (ατομικές δεξιότητες, ενδοπροσωπική), η

Θωμάς Δουμανίδης

κοινωνική επίγνωση (ενσυναίσθηση) και η **διαχείριση σχέσεων** (κοινωνικές δεξιότητες, διαπροσωπικές) και οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στο χώρο της εργασίας, είτε πρόκειται για τους εργαζόμενους, είτε πρόκειται για τους ηγέτες (Δαλακούρα, 2012). Πιο συγκεκριμένα, είναι πολύ σημαντικό για τον ηγέτη να κατέχει αυτές τις δεξιότητες, καθώς για να μπορέσει να είναι επιτυχημένος θα πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του (αυτεπίγνωση), να χρησιμοποιεί την επίγνωση αυτή των συναισθημάτων του, ώστε να μπορεί να είναι ευέλικτος και να κατευθύνει τη συμπεριφορά του προς την επιθυμητή κατεύθυνση (αυτοδιαχείριση), να αντιλαμβάνεται τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι γύρω του (ενσυναίσθηση) και τέλος, να χειρίζεται με επιτυχία και σε βάθος χρόνου τις αλληλεπιδράσεις του με άλλους ανθρώπους (διαχείριση σχέσεων) (Bradberry & Greaves, 2014).

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

4. Η πειστικότητα: Ο ηγέτης προκειμένου να μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση στην ευημερία και στην επιτυχία, θα πρέπει να έχει εκτός των άλλων και πειστικότητα, μια βασική ιδιότητα των ηγετών. Έτσι, όλα εξαρτώνται από το πώς διατυπώνει κανείς αυτό που λέει, καθώς και από τον επαγγελματισμό του ομιλούντος. Για να είναι ένας ηγέτης πειστικός, θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ειλικρινής, να εκφράζει τις σκέψεις του και τις απόψεις του με επιχειρήματα και πειθώ, να μπορεί να διαλέγει το σωστό χρόνο και χώρο για να εκφραστεί και τέλος να προσαρμόζει το μήνυμα στο δέκτη (ανάγκες, συναισθήματα, πιστεύω κλπ.) (management_week No 4-ΕΑΠ, 2012).

Θωμάς Δουμανίδης

3.4.1. Τα στυλ ηγεσίας

Για να μπορέσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να κατακτήσει την προσδοκώμενη ευημερία και ανάπτυξη που επιθυμείται, θα πρέπει να διοικείται από έναν ηγέτη. Ο κάθε ηγέτης με τη σειρά του, επιλέγει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, προκειμένου να φέρει σε πέρας τις υποχρεώσεις του, την καθοδήγηση δηλαδή των υφισταμένων του, την υποκίνηση τους και τη δημιουργία κλίματος επικοινωνίας (management_week No4-ΕΑΠ, 2012). Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους ηγέτες. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο στυλ είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς και κάτω από ποιες συνθήκες. Η επιλογή του κατάλληλου στυλ εξαρτάται από μια σειρά παράγοντες που σχετίζονται με:

1. **Τον ίδιο τον ηγέτη** (αξίες, κλίση, προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία, σύστημα αξιών κτλ.)
2. **Τους υφισταμένους** (χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, ενδιαφέρον, προσδοκίες, γνώση του έργου, προθυμία για ανάληψη ευθυνών κτλ.)
3. **Και την κατάσταση** (τύπος οργάνωσης, πίεση χρόνου, πίεση από το περιβάλλον, τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές, αποτελεσματικότητα ομάδας κτλ.).

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

Αυταρχικό-εκμεταλλευτικό στυλ

Στο αυταρχικό-εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες. Επίσης, στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης καταστρατηγεί την έννοια της επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας και παρακινεί τους υφισταμένους του επισείοντας την τιμωρία, δείχνοντας ότι δεν τους

Θωμάς Δουμανίδης

εμπιστεύεται, με αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της ομάδας (Likert,1969). Συν τοις άλλοις, σύμφωνα και πάλι με τον Likert(1969), το αυταρχικό-εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας θεωρείται ότι οδηγεί τη σχολική μονάδα σε χαμηλή παραγωγικότητα και σε μη αποτελεσματική ολοκλήρωση των στόχων της.

Καλοπροαίρετο-αυταρχικό στυλ

Στο καλοπροαίρετο-αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποια μορφή επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός, αλλά γίνεται αυστηρός μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφή επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά. Επίσης, ο ηγέτης διατηρεί ένα είδος επικοινωνίας με τους υφισταμένους του χρησιμοποιώντας οικονομικά κίνητρα, χωρίς ωστόσο να λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις τους (Likert, 1969).

Συμβουλευτικό στυλ

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

Συμμετοχικό στυλ

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

Συνοπτικά

Στην παρούσα ενότητα αναλύσαμε τον ορισμό και τις βασικές αρχές της Διαμεσολάβησης, εστιάζοντας στη σχολική διαμεσολάβηση, καθώς και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο κάθε διαμεσολαβητής. Στα επόμενα

κεφάλαια θα παρουσιάσουμε και αναλύσουμε την έρευνα, καθώς και τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα αυτής.

Ερευνητικό πλαίσιο

Το ερευνητικό πλαίσιο αποτελείται από τρία (3) κεφάλαια, στα οποία θα παρουσιάσουμε: α. Τη μεθοδολογία της έρευνας β. Τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα της έρευνας και γ. Θα προβούμε σε απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων, μέσα από ποιοτικές παρατηρήσεις επί των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών που εργάζονται στα Ναυτικά Λύκεια, για τους λόγους και τις συνέπειες των συγκρούσεων στη σχολική τους μονάδα, αλλά και για το ρόλο του διευθυντή στη διαχείρισή τους. Συγκεκριμένα, επιχειρήθηκε η καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών στα παρακάτω θέματα:

1. Λόγοι Σύγκρουσης στη Σχολική Μονάδα
2. Οι συνέπειες των Συγκρούσεων
3. Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση των συγκρούσεων

Αυτές οι τρεις θεματικές, ορίζουν και τα ερωτήματα που προκύπτουν και που θα πρέπει να απαντηθούν από την εν λόγω έρευνα:

1. Ποια είναι τα αίτια των συγκρούσεων στο χώρο των Ναυτικών Λυκείων;
2. Ποιες είναι οι συνέπειες των συγκρούσεων στο συγκεκριμένο χώρο;
3. Ποιος είναι ο ρόλος του σχολικού διευθυντή στη διευθέτηση των συγκρούσεων;

4.2. Ερευνητικό εργαλείο

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, επιλέξαμε το ερωτηματολόγιο, ως το πλέον κατάλληλο εργαλείο, για το λόγο ότι δίνει τη δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου δείγματος, παρέχοντας μια γενική εικόνα του προς διερεύνηση προβλήματος που είναι δύσκολο να αποτυπωθεί με άλλες ερευνητικές τεχνικές (Βάμβουκας, 2000, Cohen, Manion & Morrison, 2000). Επιπλέον, εξασφαλίζει την ανωνυμία του πληθυσμού που μετέχει στην έρευνα, κάτι που αφήνει μεγαλύτερο βαθμό ελευθερίας έκφρασης. Επίσης, το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο με το οποίο είναι σχετικά εξοικειωμένοι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (Javeau, 1996) και το οποίο μπορεί να παρέχει όχι μόνο ποσοτικά αλλά και ορισμένα ποιοτικά δεδομένα στην έρευνα, μέσα από ανοιχτού τύπου ερωτήσεις (Verma & Mallick, 2004). Επομένως, το ερωτηματολόγιο μπορεί να

Θωμάς Δουμανίδης

αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο στην εκπαιδευτική έρευνα, καθώς επιτρέπει τη συλλογή έγκυρων και αξιόπιστων δεδομένων με σχετική ευκολία και οικονομία χρόνου (Anderson, 1990). Κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου λήφθηκε υπόψη το ερωτηματολόγιο της έρευνας της Pashiardi (2000), όσον αφορά το πρώτο μέρος που αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, Επιπλέον, οι υπόλοιπες ερωτήσεις δημιουργήθηκαν με βάση τα ερωτηματολόγια των ερευνών των Μητσαρά & Ιορδανίδη (2015) και Μαυρίδου (2017).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε κατηγορίες-μέρη:

- A.** Στο πρώτο μέρος καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών (τα ατομικά στοιχεία και η υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, το επίπεδο εκπαίδευσης και η θέση ευθύνης που κατέχουν).
- B.** Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 25 ερωτήσεις που αφορούν τους λόγους σύγκρουσης στη σχολική μονάδα.
- Γ.** Στο τρίτο μέρος αναφέρονται 19 ερωτήσεις για τις θετικές και τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων.
- Δ.** Στο τέταρτο μέρος αναφέρονται 23 ερωτήσεις για το ρόλο του σχολικού διευθυντή στη διευθέτηση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και μεταξύ εκπαιδευτικών και ηγεσίας.
- Ε.** Στο πέμπτο μέρος του ερωτηματολογίου, δίδεται η ευκαιρία στους ερωτώμενους να καταθέσουν τις προσωπικές απόψεις για τη διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο.

Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν είναι κλειστού τύπου εκτός από την τελευταία ερώτηση που ήταν ανοιχτού τύπου. Επιπρόσθετα, επιλέχθηκαν ερωτήματα τύπου Likert, όπως πενταβάθμιες κλίμακες (1=διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα), (1=ποτέ, 2= σπάνια, 3=μερικές φορές, 4=συχνά, 5=πολύ συχνά), (1=πολύ λίγο, 2=λίγο, 3=ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ) και ονομαστική κλίμακα (ναι-όχι-εν μέρει).

4.3. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας και την ανωνυμία των προσωπικών τους στοιχείων από τον ερευνητή. Επίσης, τονίστηκε πως οι απαντήσεις

Θωμάς Δουμανίδης

που θα δοθούν θα χρησιμοποιηθούν καθαρά και μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο τηρήθηκε η ανωνυμία και εξασφαλίστηκε η συγκατάθεση των συμμετεχόντων.

Η διαμοίραση των ερωτηματολογίων έγινε ηλεκτρονικά τον μήνα Ιούνιο 2019. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε τους μήνες: Σεπτέμβριο και Οκτώβριο 2019. Οι εκπαιδευτικοί συμμετείχαν στην έρευνα οικειοθελώς και ανώνυμα. Στη συνέχεια έγινε η καταγραφή των απαντήσεων, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων και κατόπιν εξήχθησαν τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα της έρευνας. Για την καταγραφή και ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε το ελεύθερο λογισμικό υπολογιστικών φύλλων Microsoft Office Excel.

4.4. Ο Πληθυσμός της έρευνας

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 50 εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε Ναυτικά Λύκεια της Ελλάδας και έχουν έως 20 έτη προϋπηρεσίας. Το δείγμα είναι τυχαίο και αφορά σε όλα τα Ναυτικά Λύκεια που λειτουργούν στον ελλαδικό χώρο.

4.4.1. Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας, αποτελούν τα ερωτηματολόγια που διαμοιράστηκαν και συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας. Διαμοιράστηκαν 50 ερωτηματολόγια και συλλέχθηκαν συμπληρωμένα 47, τα οποία και αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε ήταν το εξής:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A) Ατομικά στοιχεία- υπηρεσιακή κατάσταση:

Επιλέξτε μία απάντηση σε κάθε ερώτηση.

A1. Φύλο

Άνδρας	
Γυναίκα	

A2. Ηλικία

Θωμάς Δουμανίδης

25-30	31-39	40-49	50-59

A3. Έτη υπηρεσίας στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Μέχρι 10	Από 11-20

A4. Επίπεδο Εκπαίδευσης (Διαλέξτε το μεγαλύτερο προσόν)

Βασικό πτυχίο Ανώτερης ή Ανώτατης σχολής	
Δεύτερο πτυχίο Ανώτερης ή Ανώτατης σχολής	
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	
Διδακτορικό Δίπλωμα	

A5. Θέση ευθύνης

Διευθυντής	
Υποδιευθυντής	
Εκπαιδευτικός	

B) Λόγοι σύγκρουσης στη σχολική μονάδα:

B1. Με ποια συχνότητα εκδηλώνονται συγκρούσεις στη σχολική σας μονάδα;

Καθημερινά (τουλάχιστον μια φορά την ημέρα)	
Εβδομαδιαία (2-3 την εβδομάδα)	
Μηνιαία (2-3 φορές το μήνα)	
Ετήσια (2-3 φορές το χρόνο)	

B2. Οι συγκρούσεις παρατηρούνται:

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
Ανάμεσα σε Διευθυντή και εκπαιδευτικούς					
Ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς					
Ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς					
Ανάμεσα σε μαθητές					
Ανάμεσα σε σχολική μονάδα και διοίκηση					
Ανάμεσα σε σχολική μονάδα και κοινότητα					
Ανάμεσα σε σχολικό σύμβουλο και εκπαιδευτικούς					

Θωμάς Δουμανίδης

B3. Ποιοι από τους παρακάτω λόγους θεωρείτε ότι αποτελούν σοβαρή αιτία σύγκρουσης στη σχολική σας μονάδα;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= διαφωνώ έντονα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
Κατανομή τάξεων					
Άρνηση ανάληψης έργου					
Κακό σχολικό κλίμα					
Ωρολόγιο πρόγραμμα					
Μέθοδος διδασκαλίας					
Καινοτόμες δράσεις της σχολικής μονάδας					
Η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών					
Έλευση νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών					
Μη ξεκάθαρη στοχοθεσία εκπαιδευτικού συστήματος					
Θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας					
Έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας					
Εργασιακός ανταγωνισμός					
Σύγχυση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων					
Οι διαφορετικές αντιλήψεις					
Υπερβολικός φόρτος εργασίας και γρήγοροι ρυθμοί					
Έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης					
Η ανασφάλεια					
Το στυλ ηγεσίας					

Γ) Θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων:

Γ1. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετικές επιπτώσεις;

Ναι	Όχι	Εν μέρει

Γ2. Εάν πιστεύετε ότι υπάρχουν και θετικές επιπτώσεις, ποιες είναι αυτές;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= διαφωνώ έντονα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
Παράγονται καινούργιες και ευφυέστερες ιδέες στη σχολική μονάδα					
Δημιουργείται έντονο ενδιαφέρον					

Θωμάς Δουμανίδης

Αναπτύσσεται η δημιουργικότητα της σχολικής μονάδας					
Αντιμετωπίζονται τα προβλήματα έγκαιρα					
Λαμβάνονται σωστότερες αποφάσεις					
Αυξάνεται η παραγωγικότητα					
Ενισχύεται η συνοχή της σχολικής μονάδας					
Βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις					
Ομαλοποιείται μια σοβαρή διαμάχη					
Ενισχύεται το θετικό σχολικό κλίμα					
Αναπτύσσεται ικανοποιητική συνεργασία και επικοινωνία					
Η αντιμετώπισή τους δίνει το αίσθημα της ικανοποίησης					

Γ3. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές επιπτώσεις;

Ναι	Όχι	Εν μέρει

Γ4. Ποιες από τις παρακάτω θεωρείτε ότι είναι οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= διαφωνώ έντονα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
Δημιουργία αρνητικού κλίματος					
Δυσκολία στην επικοινωνία εντός του οργανισμού					
Ανεπαρκής ανάπτυξη καινοτομιών και δράσεων					
Άδικη σπατάλη ενέργειας					
Αίσθηση της ήττας					
Μείωση της παραγωγικότητας της σχολικής μονάδας					
Στρες και επαγγελματική εξουθένωση					

Δ) Ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διεύθυνση των συγκρούσεων:

Δ1. Ο Διευθυντής αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν στη σχολική μονάδα που εργάζεστε;

Ναι	Όχι	Εν μέρει

Δ2. Με ποια συχνότητα ο διευθυντής χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές, προκειμένου να επιλυθούν οι συγκρούσεις;

Θωμάς Δουμανίδης

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= Ποτέ, 2=Σπάνια, 3= Μερικές φορές, 4= Συχνά, 5= Πολύ συχνά).

	1	2	3	4	5
Η τεχνική της αποφυγής: ο διαχωρισμός των συγκρουόμενων πλευρών, ο καθορισμός των καθηκόντων τους και η αναβολή της επίλυσης του προβλήματος					
Η τεχνική του συμβιβασμού: τα δύο μέρη καλούνται να βρουν μια κοινή λύση, χωρίς να επωφελείται μια από τις δύο πλευρές					
Η τεχνική της αντιπαράθεσης: οι δύο πλευρές έρχονται σε επικοινωνία, με πρωτοβουλία του διευθυντή, προκειμένου να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους					
Η χρήση εξουσίας: ο διευθυντής διατάζει τους υφισταμένους του να διακόψουν τη σύγκρουση, όταν δεν είναι δυνατόν να βρεθεί λύση					
Η τεχνική του "οργανώνω": αναλύεται η φύση και οι συνθήκες της δημιουργίας της σύγκρουσης προκειμένου να αποφασιστεί η καταλληλότερη μέθοδος					

Δ3. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι είναι σημαντικά να γνωρίζει ο διευθυντής και σε ποιο βαθμό;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= πολύ λίγο, 2= λίγο, 3= ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ).

	1	2	3	4	5
Συνεργασία με συναδέλφους					
Καλή επικοινωνία					
Αντιμετώπιση παραπόνων των μελών της σχολικής μονάδας					
Αντιμετώπιση προβλημάτων των υφισταμένων					
Προτροπή των μελών στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων					
Καινοτομίες και πρωτοβουλίες					
Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων					

Δ4. Ποια χαρακτηριστικά εντοπίζετε στο διευθυντή της σχολικής μονάδας σας και σε ποιο βαθμό;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= πολύ λίγο, 2= λίγο, 3= ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ).

	1	2	3	4	5
Όραμα και ανάγκη για επιτεύγματα					
Ανάγκη για την κοινωνική αναγνώριση της σχολικής μονάδας					
Πίστη σε αξίες					

Θωμάς Δουμανίδης

Ανάγκη για προβολή δύναμης					
Αυτοπεποίθηση και ενίσχυση των συναδέλφων του					
Εμμονή					
Πειθαρχία					
Επικοινωνία					
Παρότρυνση και εμπύχωση των συναδέλφων					
Δημιουργία θετικής επικοινωνίας					
Αλλαγή και σχολική βελτίωση					

Δ5. Ποιες άλλες προτάσεις έχετε για την αντιμετώπιση/ διαχείριση συγκρούσεων στην υπηρεσία σας;

.....

.....

.....

.....

Συνοπτικά

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της έρευνας, ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, το εργαλείο της έρευνας, ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας, καθώς και η καταγραφή και ανάλυση των δεδομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Γενικά

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε α. τα ποσοτικά αποτελέσματα της έρευνας και β. τα ποιοτικά αποτελέσματα, έτσι όπως ορίζονται από τη στατιστική ανάλυση.

5.1. Ποσοτική Ανάλυση

Από την καταγραφή των δεδομένων εξήχθησαν τα παρακάτω ποσοτικά αποτελέσματα, τα οποία παρουσιάζουμε ανά κατηγορία:

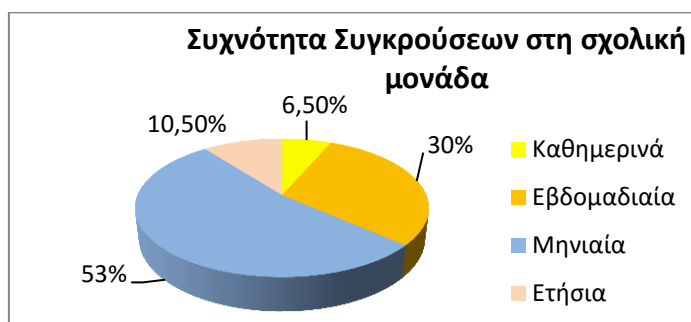
A. Κατηγορία: Δημογραφικά Στοιχεία

Στην έρευνα συμμετείχαν 47 εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε Ναυτικά Λύκεια, εκ των οποίων, οι 25 άνδρες και 22 γυναίκες. Η ηλικία του πληθυσμού κυμαίνεται από: α. 25-30 έτη, 18 εκπαιδευτικοί, β. 31-39 έτη, 15 εκπαιδευτικοί, γ. 40-49 έτη, 10 εκπαιδευτικοί και δ. 50-59 έτη, 4 εκπαιδευτικοί. Οι 25 εκπαιδευτικοί έχουν προϋπηρεσία έως 10 έτη και οι 22 εκπαιδευτικοί έχουν προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη. Από τους ερωτώμενους, οι 25 διαθέτουν μόνο το βασικό τους πτυχίο, οι 6 έχουν και δεύτερο πτυχίο, οι 15 έχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και μόνο 1 εκπαιδευτικό διαθέτει διδακτορικό δίπλωμα σπουδών. Επίσης, από τους 47 ερωτώμενους, μόνο οι 2 κατέχουν θέση ευθύνης (υποδιευθυντές), ενώ οι υπόλοιποι εργάζονται ως εκπαιδευτικοί σε Ναυτικό Λύκειο.

B. Κατηγορία: Λόγοι Σύγκρουσης στη σχολική μονάδα

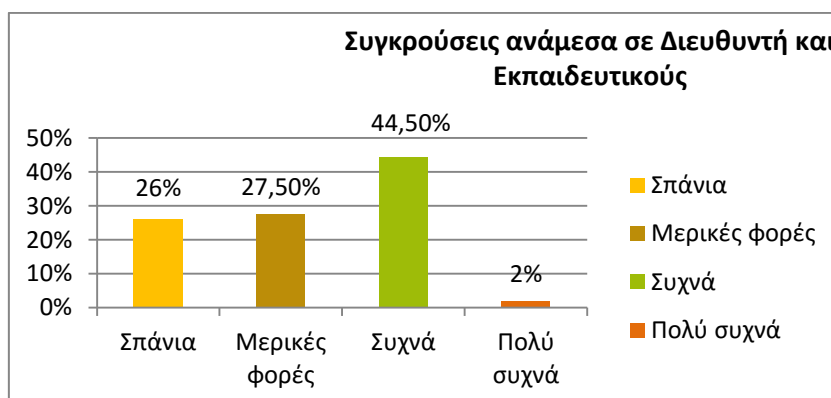
Στο ερώτημα: *με ποια συχνότητα εκδηλώνονται συγκρούσεις στη σχολική σας μονάδα*, οι 3 με ποσοστό 6,5% απάντησαν καθημερινά, οι 14, με ποσοστό 30% εβδομαδιαία, οι 25, με ποσοστό 53% μηνιαία και 5 εκπαιδευτικοί με ποσοστό 10,5% απάντησαν ετήσια. Στο γράφημα 1. Παρατηρούμε το ποσοστό των συγκρούσεων μέσα στις σχολικές μονάδες:

Θωμάς Δουμανίδης

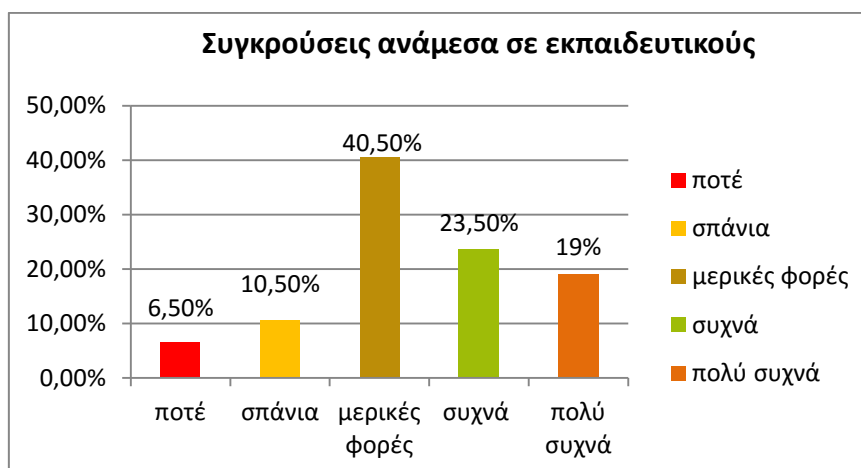


Γράφημα 1. Ποσοστό συγκρούσεων στις σχολικές μονάδες

Στο ερώτημα που αφορά: *σε ποιες περιπτώσεις παρατηρούνται συγκρούσεις*, οι απαντήσεις κυμάνθηκαν ως εξής: α. ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς, β. ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, γ. ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς, δ. ανάμεσα σε μαθητές, ε. ανάμεσα στη σχολική μονάδα και στη διοίκηση, στ. ανάμεσα στη σχολική μονάδα και στην κοινότητα και ζ. ανάμεσα στο σχολικό σύμβουλο και τους εκπαιδευτικούς. Τα γραφήματα 2,3,4 και 5 αποτυπώνουν τη συχνότητα των προαναφερομένων συγκρούσεων:

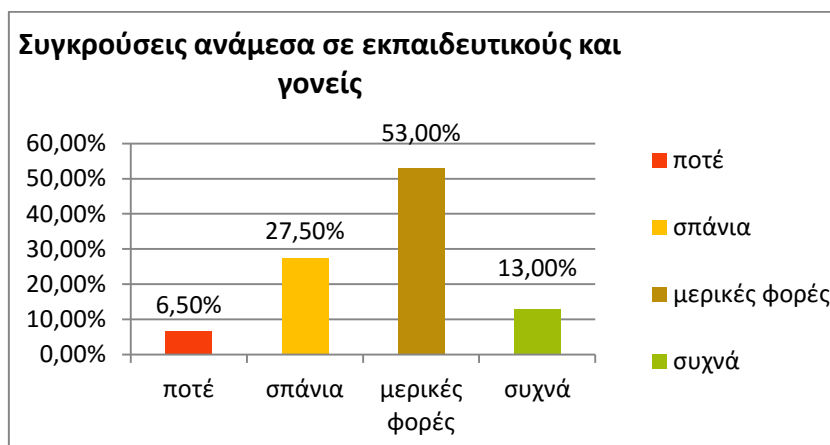


Γράφημα 2. Συχνότητα συγκρούσεων ανάμεσα σε διευθυντή και εκπαιδευτικούς

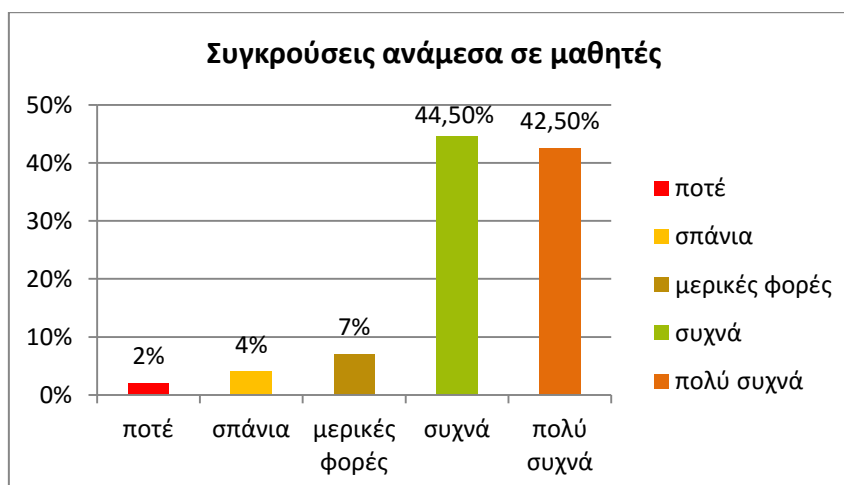


Θωμάς Δουμανίδης

Γράφημα 3. Συχνότητα συγκρούσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς



Γράφημα 4. Συχνότητα συγκρούσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς



Γράφημα 5. Συχνότητα συγκρούσεων ανάμεσα σε μαθητές

Οι συγκρούσεις ανάμεσα στη σχολική μονάδα και τη διοίκηση δεν παρουσιάζουν σημαντική συχνότητα και το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών απάντησαν: α. *ποτέ*, με ποσοστό 8,5%, β. *σπάνια*, με ποσοστό 44,5% και γ. *μερικές φορές*, με ποσοστό 47%.

Επίσης χαμηλό ποσοστό συχνότητας των συγκρούσεων, παρατηρούνται και ανάμεσα στη σχολική μονάδα και την κοινότητα με τους εκπαιδευτικούς να απαντούν σε ποσοστό 28% ότι *ποτέ* δεν έχουν συγκρούσεις με την κοινότητα, με ποσοστό 70%, *σπάνια*, και με ποσοστό 2% *μερικές φορές*.

Σε χαμηλά ποσοστά κυμαίνονται και οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς με τον σχολικό σύμβουλο. Οι εκπαιδευτικοί απαντούν με ποσοστό 23,5% ότι δεν προέκυψε *ποτέ* σύγκρουση με τον σχολικό σύμβουλο, με ποσοστό 38%

Θωμάς Δουμανίδης

ότι οι συγκρούσεις είναι *σπάνιες* και με ποσοστό 34,5% *μερικές φορές*, ενώ με ποσοστό 4% απαντούν *συχνά*.

Στο ερώτημα που αφορά *στους λόγους που αποτελούν σοβαρή αιτία συγκρούσεων μέσα στη σχολική μονάδα*, διερευνήθηκαν 1. η κατανομή των τάξεων, 2. η άρνηση ανάληψης έργου, 3. Το κακό σχολικό κλίμα, 4. Το ωρολόγιο πρόγραμμα, 5. Οι μέθοδοι διδασκαλίας, 6. Οι καινοτόμες δράσεις της σχολικής μονάδας, 7. Η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών, 8. Η έλευση νεοεισερχομένων εκπαιδευτικών, 9. Η μη ξεκάθαρη στοχοθεσία του εκπαιδευτικού συστήματος, 10. Θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας, 11. Η έλλειψη εμπιστοσύνης κι επικοινωνίας, 12. Ο εργασιακός ανταγωνισμός, 13. Η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη αρμοδιοτήτων, 14. Οι διαφορετικές αντιλήψεις, 15. Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και οι γρήγοροι ρυθμοί, 16. Η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης, 17. Η ανασφάλεια και 18. Το στυλ της ηγεσίας. Στον παρακάτω πίνακα 6, παρατηρούμε τη συχνότητα με την οποία καταγράφονται τα προαναφερόμενα αίτια των συγκρούσεων:

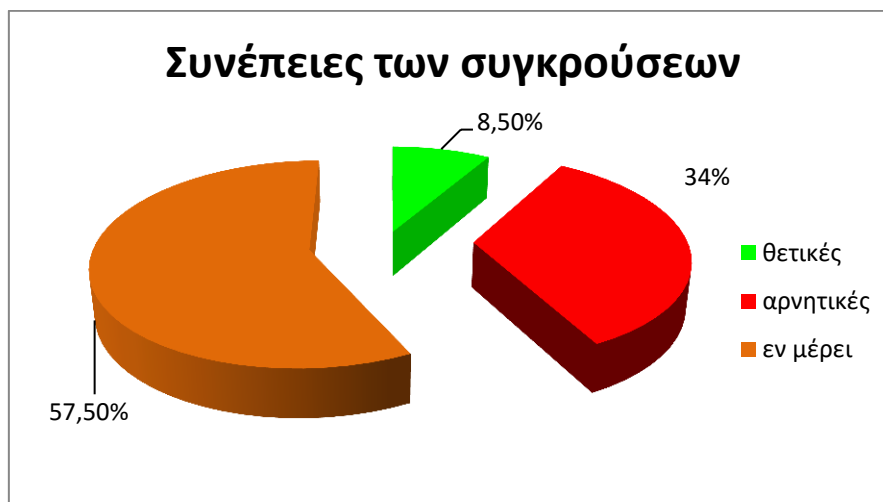
Αίτια που προκαλούν συγκρούσεις στο σχολικό πλαίσιο	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ
Κατανομή τάξεων	8,5%	15%	29,5%	28%	19%
Άρνηση ανάληψης έργου	15%	25,5%	17%	42,5%	23,5%
Κακό σχολικό κλίμα	2%	2%	32%	40,5%	23,5%
Ωρολόγιο πρόγραμμα	2%	17%	19%	28%	34%
Μέθοδος διδασκαλίας	14,5%	53,5%	21,5%	4%	6,5%
Καινοτόμες δράσεις της σχολικής μονάδας	8,5%	57,5%	21,5%	2%	10,5%
Η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών	2%	4%	21,5%	49%	23,5%
Έλευση νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών	12,5%	49%	6,5%	25,5%	6,5%
Μη ξεκάθαρη στοχοθεσία εκπαιδευτικού συστήματος	8,5%	17%	27,5%	36,5%	10,5%
Θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας	4%	6,5%	17,5%	59,5%	12,5%
Έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας	2%	2%	21,5%	49%	25,5%
Εργασιακός ανταγωνισμός	2%	12,5%	19,5%	42,5%	23,5%
Σύγχυση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων	2%	6,5%	23,5%	36%	32%
Οι διαφορετικές αντιλήψεις	2%		17,5%	51%	29,5%
Υπερβολικός φόρτος εργασίας και γρήγοροι ρυθμοί	4%	19%	28%	34%	15%
Έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης	6,5%	36%	13%	19%	25,5%
Η ανασφάλεια	8,5%	13%	36%	36%	6,5%
Το στυλ ηγεσίας	2%	10,5%	23,5%	29%	34%

Πίνακας 6. Τα αίτια των συγκρούσεων στο σχολικό χώρο

Στο ερώτημα που αφορά *στις συνέπειες των συγκρούσεων*, από τους ερωτώμενους, οι εκπαιδευτικοί με ποσοστό 8,5% πιστεύουν ότι μπορεί να έχουν θετικές συνέπειες, οι εκπαιδευτικοί με ποσοστό 34% πιστεύουν όχι και οι

Θωμάς Δουμανίδης

εκπαιδευτικοί με ποσοστό 57,5% πιστεύουν «εν μέρει», όπως διαφαίνεται και στο γράφημα 7:



Γράφημα 7. Συνέπειες των συγκρούσεων

Στο ερώτημα που αφορά τις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων, διερευνήθηκαν: 1. Η παραγωγή καινούργιων κι ευφύστερων ιδεών στη σχολική μονάδα, 2. Η δημιουργία έντονου ενδιαφέροντος, 3. Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας στη σχολική μονάδα, 4. Η έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων, 5. Η λήψη σωστότερων αποφάσεων, 6. Η αύξηση της παραγωγικότητας, 7. Η ενίσχυση της συνοχής της σχολικής μονάδας, 8. Η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, 9. Η ομαλοποίηση των σοβαρών διαμαχών, 10. Η ενίσχυση του θετικού κλίματος, 11. Η ανάπτυξη της συνεργασίας και της επικοινωνίας και 12. Το αίσθημα της ικανοποίησης. Στον παρακάτω πίνακα 8. Παρατηρούμε τις θετικές επιπτώσεις που κατέχουν τα υψηλότερα ποσοστά στις κρίσεις των εκπαιδευτικών:

Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων	Διαφωνώ έντονα	διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Παράγονται καινούργιες και ευφύστερες ιδέες στη σχολική μονάδα	6,5%	21%	27,5%	38,5%	6,5%
Δημιουργείται έντονο ενδιαφέρον	8,5%	23,5%	25,5%	36%	6,5%
Αναπτύσσεται η δημιουργικότητα της σχολικής μονάδας	10,5%	27,5%	42,5%	13%	6,5%
Αντιμετωπίζονται τα προβλήματα έγκαιρα	8,5%	13%	15%	46,5%	17%
Λαμβάνονται σωστότερες αποφάσεις	8,5%	15%	38,5%	36%	2%
Αυξάνεται η παραγωγικότητα	10,5%	13%	55%	19,5%	2%
Ενισχύεται η συνοχή της σχολικής μονάδας	17%	45%	32%	2%	4%
Βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις	13%	30%	51%	4%	2%
Ομαλοποιείται μια σοβαρή διαμάχη	12,5%	10,5%	30%	40,5%	6,5%
Ενισχύεται το θετικό σχολικό κλίμα	15%	23,5%	49%	12,5%	
Αναπτύσσεται ικανοποιητική συνεργασία και επικοινωνία	17%	25,5%	40,5%	17%	

Θωμάς Δουμανίδης

Η αντιμετώπισή τους δίνει το αίσθημα της ικανοποίησης	4%	13%	40,5%	27,5%	15%
---	----	-----	-------	-------	-----

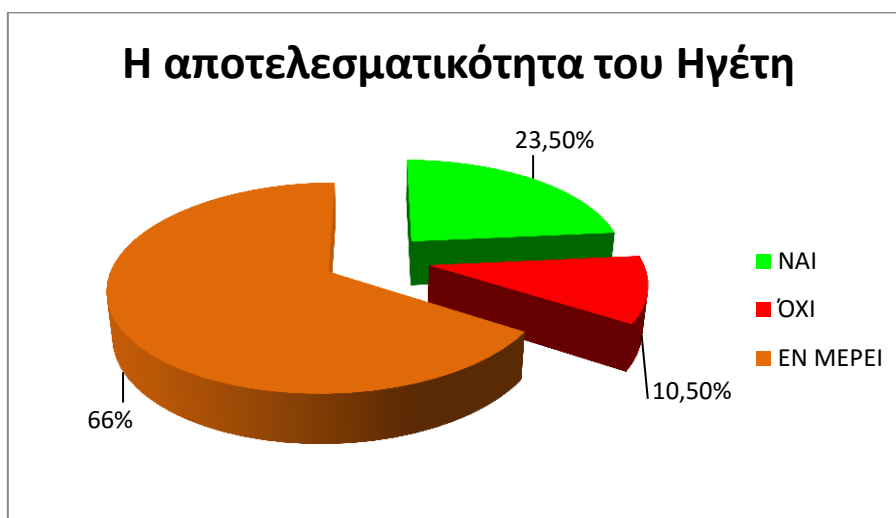
Πίνακας 8. Θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων

Στο ερώτημα που αφορά στις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων, διερευνήθηκαν: 1. Η δημιουργία αρνητικού κλίματος, 2. Η δυσκολία στην επικοινωνία εντός του οργανισμού, 3. Η ανεπαρκής ανάπτυξη καινοτομιών και δράσεων, 4. Η σπατάλη ενέργειας, 5. Η αίσθηση της ήττας, 6. Η μείωση της παραγωγικότητας και 7. Το στρες και η επαγγελματική εξουθένωση. Στον παρακάτω πίνακα 9, παρατηρούμε τις αρνητικές συνέπειες που κατέλαβαν το υψηλότερο ποσοστό:

Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Δημιουργία αρνητικού κλίματος		2%	4%	62%	32%
Δυσκολία στην επικοινωνία εντός του οργανισμού	2%	4%	27,5%	37%	29,5%
Ανεπαρκής ανάπτυξη καινοτομιών και δράσεων	2%	6,5%	32%	34%	25,5%
Άδικη σπατάλη ενέργειας	2%	12,5%	19%	37%	29,5%
Αίσθηση της ήττας	6,5%	21,5%	27,5%	32%	12,5%
Μείωση της παραγωγικότητας της σχολικής μονάδας	2%	28%	2%	55,5%	12,5%
Στρες και επαγγελματική εξουθένωση		4%	10,5%	40,5%	45%

Πίνακας 9. Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων

Στο ερώτημα που αφορά στο ρόλο του σχολικού ηγέτη στη διεύθυνση των συγκρούσεων το 23,5% των ερωτώμενων πιστεύει ότι ο διευθυντής αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν στη σχολική μονάδα, το 10,5% πιστεύει πως όχι και το 66% πιστεύει «εν μέρει». Το γράφημα 10 καταδεικνύει την αποτελεσματικότητα του σχολικού ηγέτη:



Γράφημα 10. Η αποτελεσματικότητα του σχολικού ηγέτη στις συγκρούσεις

Στο ερώτημα που αφορά τις τεχνικές που χρησιμοποιεί ο διευθυντής για τη διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων, παρατηρούμε τη συχνότητα των απαντήσεων στον πίνακα 11:

Τεχνικές διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
Η τεχνική της αποφυγής: ο διαχωρισμός των συγκρουόμενων πλευρών, ο καθορισμός των καθηκόντων τους και η αναβολή της επίλυσης του προβλήματος	17%	13%	40%	30%	
Η τεχνική του συμβιβασμού: τα δύο μέρη καλούνται να βρουν μια κοινή λύση, χωρίς να επωφελείται μια από τις δύο πλευρές	6,5%	8,5%	27,5%	55,5%	2%
Η τεχνική της αντιπαράθεσης: οι δύο πλευρές έρχονται σε επικοινωνία, με πρωτοβουλία του διευθυντή, προκειμένου να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους	15%	12,5%	30%	42,5%	
Η χρήση εξουσίας: ο διευθυντής διατάζει τους υφισταμένους του να διακόψουν τη σύγκρουση, όταν δεν είναι δυνατόν να βρεθεί λύση	25%	27,5%	12%	25%	10,5%
Η τεχνική του "οργανώσεων": αναλύεται η φύση και οι συνθήκες της δημιουργίας της σύγκρουσης προκειμένου να αποφασιστεί η καταλληλότερη μέθοδος	8,5%	30%	38,5%	10,5%	12,5%

Πίνακας 11. Τεχνικές διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων

Στο θεωρητικό ερώτημα που αφορά τις δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ο διευθυντής – ηγέτης της σχολικής μονάδας, οι απαντήσεις κυμάνθηκαν ως εξής, όπως διαφαίνονται στον πίνακα 12:

Δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ένας Διευθυντής - Ηγέτης	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Συνεργασία με συναδέλφους	2%			38%	60%
Καλή επικοινωνία		2%	2%	30%	66%
Αντιμετώπιση παραπόνων των μελών της σχολικής μονάδας	2%		4%	62%	32%
Αντιμετώπιση προβλημάτων των υφισταμένων			8,5%	59,5%	32%
Προτροπή των μελών στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	2%	2%	6,5%	25,5%	64%
Καινοτομίες και πρωτοβουλίες		2%	2%	38%	58%
Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων			2%	32%	66%

Θωμάς Δουμανίδης

Πίνακας 12. Δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης

Στο ερώτημα που αφορά στο ποια χαρακτηριστικά εντοπίζονται στον διευθυντή της σχολικής τους μονάδας, οι εκπαιδευτικοί απάντησαν ως εξής, όπως καταδεικνύει ο πίνακας 13:

Χαρακτηριστικά του διευθυντή της σχολικής μονάδας	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Όραμα και ανάγκη για επιτεύγματα	10,5%	6,5%	42,5%	17%	23,5%
Ανάγκη για την κοινωνική αναγνώριση της σχολικής μονάδας	12,5%	4%	12,5%	51,5%	19,5%
Πίστη σε αξίες	2%	6,5%	44,5%	30%	17%
Ανάγκη για προβολή δύναμης	17%	21,5%	17%	27,5%	17%
Αυτοπεποίθηση και ενίσχυση των συναδέλφων του	8,5%	4%	38,5%	42,5%	6,5%
Εμμονή	4%	34,5%	8,5%	36%	17%
Πειθαρχία	4%	2%	54%	27,5%	12,5%
Επικοινωνία	7%	13%	43%	24%	13%
Παρότρυνση και εμπύχωση των συναδέλφων	12,5%	17%	21,5%	38,5%	10,5%
Δημιουργία θετικής επικοινωνίας	6,5%	4%	30%	44,5%	15%
Αλλαγή και σχολική βελτίωση	6,5%	15%	34%	34%	10,5%

Πίνακας 13. Χαρακτηριστικά του διευθυντή – ηγέτη της σχολικής μονάδας

Στην πέμπτη κατηγορία, που αφορά στις προτάσεις των εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση / διαχείριση των συγκρούσεων μέσα στο σχολικό περιβάλλον, καταγράφηκαν 28 Προτάσεις, οι οποίες διαφαίνονται στον πίνακα 14:

Προτάσεις εκπαιδευτικών για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον	
1	Όλοι οι εκπαιδευτικοί να παρακολουθούν σεμινάρια σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων για να ξέρουν πως να τις αντιμετωπίζουν
2	Να υλοποιούνται μικρά πρότζεκτ σχετικά με τη διαχείριση θυμού, την επικοινωνία και το ρόλο του ηγέτη στις σχολικές μονάδες
3	Να υπάρχουν σχολικοί διαμεσολαβητές στα σχολεία
4	Οι εκπαιδευτικοί και κυρίως οι διευθυντές να παρακολουθούν υποχρεωτικά προγράμματα δια βίου σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων
5	Να δίνονται επιμορφωτικά βιβλία στους εκπαιδευτικούς σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων, τεχνικές επικοινωνίας, ρόλο ηγεσίας ,παχνίδια ρόλων για μαθητές ώστε να αποφεύγεται η βία και ο ρατσισμός
6	Να γίνονται πρότζεκτ από τους σχολικούς συμβούλους γι αυτά τα θέματα
7	Υποχρεωτικά σεμινάρια να γίνονται συχνά σε σχολικούς συμβούλους , προϊσταμένους και διευθυντές
8	Ενδεχομένως θα βοηθούσε η δημιουργία και η διατήρηση ενός κλίματος συνεργασίας, επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ όλων των μελών του σχολείου σε συνδυασμό με την αυτεπάρκεια του καθενός μας στο πόστο που έχει αναλάβει ούτως ώστε να λειτουργούν όλα εύρυθμα χωρίς εντάσεις και προβλήματα
9	Οι συγκρούσεις είναι καλό να αντιμετωπίζονται πάντα έγκαιρα και με πρότιστο γνώμονα το καλό των μαθητών μας
10	Πρέπει να τίθενται αυστηρά όρια
11	Ο ρολος του διευθυντη στην αντιμετώπιση των συγκρουσεων είναι ο πιο σημαντικός.Αρα θα πρέπει να γνωρίζει πολυ καλα ποτε πρέπει να είναι ελαστικος και ποτε αυστηρος ποτε να συγχωρει και ποτε να επιπλητει τους διαπλεκομενους ειτε αυτοι είναι μαθητες ειτε εκπαιδευτικοι ειτε γονεις
12	Σωστή οργάνωση του σχολείου με στόχο την αποφυγή δημιουργίας συγκρούσεων
13	Συζήτηση για εύρεση εναλλακτικών λύσεων σε θέματα εκπαιδευτικά και οργάνωσης χωρίς όμως με πολλά περιθώρια αποκλεισμού από τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου .Να υπάρχει κοινή γραμμή αλλά με περιθώρια ευελιξίας
14	Ο έγκαιρος καταμερισμός εργασιών νομίζω θα έλυne πολλά προβλήματα, καθώς επίσης και η οριοθέτηση των καθηκόντων. Όταν το σώμα των καθηγητών δεν συγκροτείτε εγκαίρως, τότε είναι λογικό να υπάρχει πρόβλημα στα παραπάνω. Επίσης ο κοινός στόχος για το συμφέρον και την ανάδειξη του σχολείου θα ήταν χρήσιμος
15	Οργάνωση και αξιολόγηση αρμοδιοτήτων
16	Μηνιαίες συναντήσεις του συλλόγου
17	Έγκαιρη ενημέρωση και κατανομή αρμοδιοτήτων στην αρχή της χρονιάς

Θωμάς Δουμανίδης

18	Αξιοκρατικοί διευθυντές και όχι κλικαδόροι και ανήθικοι
19	Ο διευθυντής να είναι δίκαιος και να αντιμετωπίζει όλους τους εκπαιδευτικούς ισάξια
20	Καλύτερη οργάνωση σχολικής μονάδας σε όλους τους τομείς
21	Επικοινωνία, συνεργασία, στήριξη και κατανόηση μεταξύ των εκπαιδευτικών
22	Ομαδικότητα χωρίς ανάγκη ανάδειξης για προσωπικό συμφέρον
23	Καλύτερη επικοινωνία γονέων με εκπαιδευτικούς ώστε να συνεργαστούν και να βοηθήσουν το κάθε παιδί ξεχωριστά
24	Βοήθεια με προτάσεις, λύσεις, ακόμα και παρέμβαση από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση παραβατικών συμπεριφορών παιδιών κυρίως όταν οι γονείς δεν συνεργάζονται
25	Τμήματα με μικρότερο αριθμό μαθητών για καλύτερη απόδοση μαθήματος μετριάζοντας τις αντίστοιχες σε αριθμό συγκρούσεις
26	Περισσότερη μεσολαβηση του διευθυντή και θέσπιση ορίων ώστε οι συγκρούσεις να μη γίνονται μπροστά στα παιδιά , τα οποία συχνά μεταφέρουν τις ειδήσεις στο σπίτι και στην κοινότητα με τον τρόπο που αυτά τις αντιλαμβάνονται
27	Την διαλλακτικότητα και καλή διάθεση τόσο μεταξύ συναδέλφων όσο και διευθυντή/υφισταμένων. Η έμμονη προσκόλληση στις ατομικές απόψεις του καθενός είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει, ακόμα και να αμβλύνει, συγκρούσεις μεταξύ των ιδίων και των ανθρώπων που συνεργάζονται μαζί. Οι αμοιβαίες υποχωρήσεις και οι συμβιβασμοί δεν πρέπει να θεωρούνται προσωπικές ήττες αλλά είναι κάτι απαραίτητο για την ομαλή λειτουργία και την αρμονική συνύπαρξη όλων των μελών της σχολικής μονάδας
28	Απ' όλους τους συναδέλφους να υπάρχει κατανόηση της διαφορετικής προσωπικότητας του καθενός, πρόθεση για επικοινωνία και υποχωρήσεις καθώς και θετική προδιάθεση. Ακόμα, ο/η κάθε εργαζόμενος/η να εστιάζει στη δική του εργασία και αποδοτικότητα και να αποφεύγει τη σύγκριση και τον ανταγωνισμό με τους υπόλοιπους εργαζόμενους

Πίνακας 14. Προτάσεις εκπαιδευτικών για τη διαχείριση των συγκρούσεων

Στην ενότητα που ακολουθεί θα προβούμε στην ποιοτική ανάλυση των παραπάνω ποσοτικών δεδομένων που κατέδειξε η έρευνα.

5.2. Ποιοτική Ανάλυση

Από τη μελέτη και ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων της προηγούμενης ενότητας, προβαίνουμε στις κάτωθι ποιοτικές παρατηρήσεις:

- Οι συγκρούσεις αποτελούν ένα αρκετά συχνό φαινόμενο στις σχολικές μονάδες. Τουλάχιστον οι μισοί από τους ερωτώμενους αναφέρουν ότι δύο με τρεις φορές τον μήνα παρατηρούνται συγκρούσεις για ποικίλους λόγους.
- Οι συγκρούσεις που λαμβάνουν υψηλότερο ποσοστό συχνότητας, είναι αυτές που παρατηρούνται α. ανάμεσα σε μαθητές, β. ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή και γ. ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς.
- Οι συγκρούσεις με τη διοίκηση, την κοινότητα και τον σχολικό σύμβουλο είναι σαφώς πολύ λιγότερες και παρατηρούνται με χαμηλό ποσοστό συχνότητας.
- Τα αίτια που προκαλούν συχνότερα συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον και κατέχουν το υψηλότερο ποσοστό, είναι: 1. η κατανομή των τάξεων, 2. η άρνηση ανάληψης έργου, 3. το κακό σχολικό κλίμα, 4. το ωρολόγιο πρόγραμμα, 5. η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών, 6. η μη ξεκάθαρη

Θωμάς Δουμανίδης

στοχοθεσία, 7. τα θέματα οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου, 8. έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, 9. ο εργασιακός ανταγωνισμός, 10. η σύγχυση των ρόλων, 11. οι διαφορετικές αντιλήψεις, 12. ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, 13. η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης, 14. η ανασφάλεια και 15. το στύλ της ηγεσίας.

- Οι μέθοδοι διδασκαλίας, οι καινοτόμες δράσεις και η έλευση των νεοεισερχομένων εκπαιδευτικών, φαίνεται να μην αποτελούν σημαντικές αιτίες για να προκαλέσουν συγκρούσεις μέσα σε έναν σύλλογο διδασκόντων.
- Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές επιπτώσεις. Το ποσοστό των εκπαιδευτικών που πιστεύει ότι μπορεί να έχουν θετικές επιπτώσεις, φτάνει μόλις στο 8,5%.
- Οι απόψεις δίστανται όσον αφορά στις θετικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι συγκρούσεις. Οι μισοί εκπαιδευτικοί διαφωνούν, ενώ οι άλλοι μισοί αναφέρουν ότι μπορεί να υπάρχουν θετικές επιπτώσεις: α. στη δημιουργία νέων ιδεών, β. στη δημιουργία έντονου ενδιαφέροντος, γ. στην έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων, δ. στη λήψη σωστότερων αποφάσεων, ε. στην ομαλοποίηση μιας διαμάχης και στ. στο αίσθημα της ικανοποίησης. Οι πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δηλώνει την επιφύλαξη της, επιλέγοντας τη μέση οδό και απαντώντας: «ούτε διαφωνώ – ούτε συμφωνώ».
- Όπως προαναφέραμε, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι οι συγκρούσεις έχουν περισσότερο αρνητικές επιπτώσεις, με υψηλότερο ποσοστό τη δημιουργία αρνητικού κλίματος στο σχολείο και στη συνέχεια, το στρες και την επαγγελματική εξουθένωση, τη μείωση της παραγωγικότητας, τη δυσκολία στην επικοινωνία και τη σπατάλη ενέργειας. Επίσης, οι μισοί τουλάχιστον εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι συγκρούσεις στο χώρο του σχολείου εμποδίζουν την ανάπτυξη καινοτομιών και δράσεων και προσφέρουν στους εμπλεκόμενους το δυσάρεστο αίσθημα της ήττας.
- Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δηλώνει επιφύλαξη ως προς την αποτελεσματικότητα του ηγέτη / διευθυντή για τη διεύθυνση των συγκρούσεων. Μόνο το 1/5 των ερωτωμένων θεωρεί ότι ο διευθυντής τους είναι αποτελεσματικός, και το 1/10 αυτών, ότι δεν είναι επαρκής στο ρόλο και στα καθήκοντά του.

Θωμάς Δουμανίδης

- Από τις τεχνικές που μπορεί να χρησιμοποιήσεις ένας διευθυντής, η τεχνική του συμβιβασμού κατέχει το υψηλότερο ποσοστό προτίμησης, με δεύτερη, την τεχνική της αντιπαράθεσης. Όμως και οι άλλες τεχνικές (η τεχνική της αποφυγής, η χρήση της εξουσίας και η τεχνική του οργανώνειν), έστω και με χαμηλότερο ποσοστό, φαίνεται ότι χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες.
- Στο θεωρητικό ερώτημα που αφορά στις δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ο διευθυντής, η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών – έστω και θεωρητικά- δηλώνει ότι ο κάθε διευθυντής – ηγέτης, οφείλει να: α. συνεργάζεται με τους συναδέλφους, β. να έχει καλή επικοινωνία, γ. να αντιμετωπίζει τα παράπονα και τα προβλήματα του σχολείου και των συναδέλφων, δ. να προτρέπει τους συναδέλφους για συμμετοχή όλων στη λήψη των αποφάσεων, ε. να παίρνει πρωτοβουλίες για καινοτομίες και στ. να είναι αποτελεσματικός στη διαχείριση των συγκρούσεων.
- Στο ερώτημα για τα χαρακτηριστικά του διευθυντή της σχολικής τους μονάδας, οι εκπαιδευτικοί επιλέγουν τη μέση οδό και την απάντηση της μετριότητας (μέτρια). Υψηλό ποσοστό κατέχει η ανάγκη των διευθυντών για κοινωνική αναγνώριση, η αυτοπεποίθηση και η διάθεση για αλλαγή και βελτίωση των σχολικών πεπραγμένων.
- Από τις 28 προτάσεις που καταγράφηκαν, συνοψίζουμε τις σημαντικότερες οι οποίες είναι: α. έγκαιρη αντιμετώπιση των συγκρούσεων, β. οι επιμορφώσεις και σεμινάρια για την επικοινωνία και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, γ. σωστός προγραμματισμός και καλή οργάνωση, δ. κατάλληλη εκπαίδευση των εκπαιδευτικών που κατέχουν θέσεις ευθύνης, έτσι ώστε να αποφεύγονται δυσάρεστα φαινόμενα υποκειμενικότητας, κλικών, ρατσισμού, επίδειξης και κατάχρησης εξουσίας κ.λπ. ε. συλλογικό και όχι ατομικό συμφέρον και στ. την εισαγωγή διαμεσολαβητών στην εκπαίδευση.

Συνοπτικά

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάστηκαν τα ποσοτικά δεδομένα της έρευνας και οι ποιοτικές παρατηρήσεις επί των ποσοστών.

Κεφάλαιο 6^ο : Παρατηρήσεις – Συζήτηση

Το αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η επικοινωνία και τα αίτια των συγκρούσεων στους οργανισμούς και ειδικότερα στο χώρο των Ναυτικών Λυκείων του ελλαδικού χώρου. Το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας υποστήριξε την έρευνα που υλοποιήθηκε και αφορούσε την επικοινωνία και τα αίτια των συγκρούσεων στα Ναυτικά Λύκεια, καθώς και το ρόλο του ηγέτη και το θεσμό της διαμεσολάβησης στον εκπαιδευτικό χώρο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν την καθεστηκυία κατάσταση στο χώρο της εκπαίδευσης, όπου οι συγκρούσεις αποτελούν ένα αρκετά συχνό φαινόμενο, η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων διασαλεύεται και ο σχολικός ηγέτης δεν χαίρει ιδιαίτερης εμπιστοσύνης ως προς την τήρηση των καθηκόντων του και την τέλεση του έργου του. Οι εκπαιδευτικοί κρατούν επιφυλάξεις και επιλέγουν απαντήσεις της μέσης οδού σε καίρια θέματα, ενώ σε θεωρητικά ερωτήματα σκιαγραφούν το προφίλ του ηγέτη που επιθυμούν σε ιδεολογικό επίπεδο [*...η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών – έστω και θεωρητικά- δηλώνει ότι ο κάθε διευθυντής – ηγέτης, οφείλει να: α. συνεργάζεται με τους συναδέλφους, β. να έχει καλή επικοινωνία, γ. να αντιμετωπίζει τα παράπονα και τα προβλήματα του σχολείου και των συναδέλφων, δ. να προτρέπει τους συναδέλφους για συμμετοχή όλων στη λήψη των αποφάσεων, ε. να παίρνει πρωτοβουλίες για καινοτομίες και στ. να είναι αποτελεσματικός στη διαχείριση των συγκρούσεων*].

Το δείγμα της έρευνας είναι μικρό και δεν δικαιολογεί καμία γενίκευση των αποτελεσμάτων. Μπορεί να αποτελέσει όμως πηγή για άλλες έρευνες στο χώρο της εκπαίδευσης, έτσι ώστε η υγιής και δημιουργική Επικοινωνία να απασχολήσει όλους τους εργαζόμενους,

Η γνώση των αιτιών των συγκρούσεων και των τεχνικών επίλυσής τους, η κατανόηση της ορθής επικοινωνίας και των μοντέλων επικοινωνίας τόσο σε κοινωνικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, η επιμόρφωση και ειδική εκπαίδευση των ατόμων που αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης και ηγεσίας, αποτελούν μια σύγχρονη αναγκαιότητα για την εύρυθμη λειτουργία κάθε οργανισμού και την εργασιακή ικανοποίηση κάθε εργαζόμενου.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (1999). Η Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Στο: *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Αρτινοπούλου, Β. (2010). *Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ*. Εκπαιδύοντας τους μαθητές στη διαχείριση της βίας και του εκφοβισμού. Αθήνα: ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ.
- Βαλασιδής Ι., (1985) *Επικοινωνία, γενικές αρχές*. Εκδόσεις Κοντακτά.
- Bradberry, T. & Greaves, J., (2006). *Συναισθηματική Νοημοσύνη-Το απλό βιβλίο*. Εκδόσεις Κριτική.
- Γιαννουλέας Μ., (1997). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Δαλακούρα, Α., (2012). *Χτίζοντας και καθοδηγώντας τις εργασιακές ομάδες*. Αθήνα: ICBS Business College.
- Δημητρίου, Κ., (1991). *Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην πράξη*. Αθήνα: Γαλαίος.
- Δημητρόπουλος, Ε., & Καλούρη-Αντωνοπούλου, Ο., (2003). *Παιδαγωγική Ψυχολογία*. Από τη θεωρία της Μάθησης στην Εκπαίδευση Νέων και Ενηλίκων. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Ζαβλανός, Μ (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Hooper-Greenhill, E., (1999). Σκέψεις για τη μουσειακή εκπαίδευση και επικοινωνία στη μεταμοντέρνα εποχή, *Αρχαιολογία και Τέχνες*, 72. 47-49.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A., (2014). *Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: πεδίο.
- Greenberg, J. & Baron, R., (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέστου, Μ., Τσενέ, Λ., Λεάνδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ., (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Αθήνα: πεδίο.
- Κανδυλάκη, Α., (2004). Η συμβουλευτική στην κοινωνική εργασία. Δεξιότητες επικοινωνίας και τεχνικές παρέμβασης. Αθήνα: Μετασπουδή.
- Κάντας Α., (1995). *Οργανωτική –Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κατή, Δ., (2000). *Γλώσσα και επικοινωνία στο Παιδί*. Αθήνα: Οδυσσέας.

Θωμάς Δουμανίδης

- Κούρτη, Ε., (1995). Διαπροσωπική επικοινωνία: θεωρητικές προσεγγίσεις. Θεσσαλονίκη: Μάγια.
- ΜακΚουέλ, Ν., (1997). *Εισαγωγή στη θεωρία της μαζικής κουλτούρας*, Αθήνα: Καστανιώτης.
- McLeod, J., (2003). *Εισαγωγή στη Συμβουλευτική*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μερκούρης Α., (2002). *Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών*, Αθήνα: Έλλην.
- Μπακιρτζής, Κ., (2002). *Επικοινωνία και Αγωγή*. Αθήνα: Gutenberg.
- Μπαμπινιώτης, Γ., (1992). *Θεωρητική Γλωσσολογία*, Αθήνα. 32
- Μπουραντάς Δ., (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Σαΐτης, Χ., (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Τριαντάρη, Σ., (2016). *Η Ρητορική, η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο Βυζάντιο*. Θεσσαλονίκη : Κ&Μ Αντ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ., (2018). *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση. Η Διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- Ψύλλα, Μ., (1991). *Η επικοινωνία σαν κοινωνική διεργασία*, Επιστημονική Επετηρίδα Χαροκοποείου Ανωτάτης Σχολής Οικιακής Οικονομίας, Αθήνα.
- Ψύλλα Μ. (2014), «*Επικοινωνία και τοπικός χώρος*» (Μια αναφορά στη δημοτική επικοινωνία), Τοπική Αυτοδιοίκηση, Τεύχος, Αθήνα.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Bass, B.M., (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, American Management Association, New York 18, 19-31.
- Braddock, R. (1958) «An Extension of the “Lasswell Formula”», *Journal of Communication*, 8, 88-93.
- Boles, H. & Davenport, J., (1975). *Introduction to educational leadership*. Harper & Row Brewer, N., Mitchell, P. & Weber, N. (2002). “*Gender role, organizational status and conflict management styles*”. *The International Journal of Conflict Management*, 13(1) :78-94.
- Chandler, A. (1950). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.

Θωμάς Δουμανίδης

- Dance, F.E.X. (1967). «*A Helical of Communication*» στο Dance, F.E.X. (ed.) *Human Communication Theory*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- D' Oosterlinck, F. & Broekaert, E. (2003). *Integrating school-based and therapeutic conflict management models at schools*. The Journal of School Health, 73(6), p.p.222-225.
- Elliott, P. (1972) *The Making of Television Series*. London: Constable.
- Festinger, L.A. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*. New York: Row and Peterson.
- Fiske, J. (1982): *Introduction to Communication Studies*. London: Routledge.
- Fiske, T., (1992). *Εισαγωγή στην Επικοινωνία, Επικοινωνία και Κουλτούρα*, Αθήνα.
- Garcia C., (2006). *Putting conflict management into practice: a nursing case study*. *Journal of Nursing Management*, 14:201-206.
- Gerbner, G. (1964). «On content Analysis and Critical Research (eds) *Peorle, Society and Mass Communications*, New York: The Free Press.
- Gieber, W. (1960). «Two Communicators of the News: a Study of the Roles of the Sources and Reporters» στο *Social Forces*, 37, 76-83.
- Giles & Noels, 2002, *Θεωρία Προσαρμογής της Επικοινωνίας*
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. South-Western: Cengage Learning
- Hersey, D. & Blanchard, K.H., (1988). *Management of organizational behavior* (5th Ed.). 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Heidel, F. (1946). «Attitudes and Cognitive Information» στο *Journal of Psychology*, 21, 107-112.
- House, R., Javidan, M. & Dorfman, D., (2001). *Project GLOBE: An introduction*. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 489-505.
- Kotter, J., (2012). *Accelerate!* Harvard Business Review, 90(11), 45-48.
- Koontz, H, O' Donnell & Weihrich, H., (1982). *Management*, 6th edition. London.
- Likert, R.A., (1969). *The Human Organization*. New York: Mc Graw Hill.
- Maitland, H., Meddick, J., (1990). *The Marketing Manual*, Office of the arts and libraries, London.
- McLeod, J.M. and Chaffee, S.H. (1973), «Interpersonal Approaches to Communication Research» στο *American Behavioral Scientist*, 16, 469-499.

Θωμάς Δουμανίδης

- McLuhan, M. (1964) *Understanding Media*. New York: McGraw-Hill.
- Newcomb, T. (1959) «The Study of Consensus» στο Merton, R.K., Broom, L. and Cottrell, S. (eds) *Sociology Today*. New York: Basic Books.
- Rogers, E.M. (1986). *Communication Technology*. New York Free Press.
- Schramm, W. (1954) «How Communication Works» στο Schramm, W. (ed.) *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press.
- Stogdill, R.M. (1950). "Leadership, membership and organization". *Psychological Bulletin*, 47, p.p.1-14.
- Stone, G., Singletary, M., & Richmond, V. P. (1999). *Clarifying communication theories: a hands-on approach*. Iowa State University Press: Wiley-Blackwell.
- Sullivan E. & Decker P., (2009). *Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας*. Επιστημονική επιμέλεια: Μπελλάλη, Αθήνα: Γκιούρδας.
- Swanburg R.C. & Swanburg R.J., (1999). *Εισαγωγή στη νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία*. Δεύτερη έκδοση. Επιστημονική επιμέλεια: Αποστολοπούλου, Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Λαγός.
- Van Guilenburg. JJ. And Noomen, W. (1984) *Communicatiewetenschap*. Amsterdam: Coutinho.
- Verderber, R.F. (1998). *Η τέχνη της επικοινωνίας*. Εκδ. Έλλην.
- West, R., & Turner, L. H. (2007). *Introducing communication theory: analysis and application (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Winkin, Y. (1993). *Επικοινωνία* (Μ. Διάφα & Γ. Παπαδάκης, Μεταφ.). Θεσσαλονίκη: Μάγια.
- Wood, J. T. (2010). *Interpersonal communication: Everyday Encounters* (6th ed.). Boston: Wadsworth.
- Woodworth, R., & Schlosberg, H., (1954). *Experimental Psychology*. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Yoder, D., Hugenberg, L., & Wallace, S. (1996). *Creating Competent Communication* (2nd ed.). Dubuque, Iowa: Kendall Hunt.

Πηγές από το Διαδίκτυο

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

Θωμάς Δουμανίδης

http://econoca.unica.it/public/downloadaddocenti/ARTICOLO_communication_theory_as_a_field.pdf ημερομηνία προσπέλασης: 20/11/2019.

Imperati, S. (2018). Τα Χαρακτηριστικά ενός Διαμεσολαβητή. Διαθέσιμο στο <https://www.hellenic-mediation.gr/news/169-ta-xarakteristika-enos-diamesolaviti> (τελευταία ανάκτηση 03-05-2019)

Management_week NO4 (n.d.). Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [anyflip.com/klpb/nqas.basic](http://anyflip.com/klpb/nqas/basic) (Προσπελάστηκε 18/11/2019).

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ & ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ (χ.η.). Διαμεσολάβηση, λύση πολιτισμού. Διαθέσιμο στο <http://www.diamesolavisi.gov.gr/> (προσπελάστηκε 19-10-2019)

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ (χ.η.). Ενημερωτικές Πληροφορίες για το Πρόγραμμα Διαμεσολάβησης και Διαχείρισης των Συγκρούσεων στο Σχολείο-πριν και μετά την εκπαίδευση. Διαθέσιμο στο http://www.moec.gov.cy/dme/programmata/scholiki_paravatikotita/epimorfosi/programmata/programma_diamesolavisis_plirofories_kai_yliko/kathodigisi_s_to_programma_sd.pdf (προσπελάστηκε 11-10-2019)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

A) Ατομικά στοιχεία- υπηρεσιακή κατάσταση:

1.A1. Φύλο

Άνδρας	25
Γυναίκα	22

2.A2. Ηλικία

25-30	31-39	40-49	50-59
18	15	10	4

3.A3. Έτη υπηρεσίας στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Μέχρι 10	Από 11-20
25	22

4. A4. Επίπεδο Εκπαίδευσης (Διαλέξτε το μεγαλύτερο προσόν)

Βασικό πτυχίο Ανώτερης ή Ανώτατης σχολής	25
Δεύτερο πτυχίο Ανώτερης ή Ανώτατης σχολής	6
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	15
Διδακτορικό Δίπλωμα	1

6. A5. Θέση ευθύνης

Διευθυντής	
Υποδιευθυντής	2
Εκπαιδευτικός	45

B) Λόγοι σύγκρουσης στη σχολική μονάδα:

9.B1. Με ποια συχνότητα εκδηλώνονται συγκρούσεις στη σχολική σας μονάδα;

Καθημερινά (τουλάχιστον μια φορά την ημέρα)	3
---	---

Θωμάς Δουμανίδης

Εβδομαδιαία (2-3 την εβδομάδα)	14
Μηνιαία (2-3 φορές το μήνα)	25
Ετήσια (2-3 φορές το χρόνο)	5

10. Β2. Οι συγκρούσεις παρατηρούνται:

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
Ανάμεσα σε Διευθυντή και εκπαιδευτικούς		12	13	21	1
Ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς	3	5	19	11	9
Ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς	3	13	25	6	
Ανάμεσα σε μαθητές	1	2	3	21	20
Ανάμεσα σε σχολική μονάδα και διοίκηση	4	21	22		
Ανάμεσα σε σχολική μονάδα και κοινότητα	14	33	1		
Ανάμεσα σε σχολικό σύμβουλο και εκπαιδευτικούς	11	18	16	2	

11. Β3. Ποιοι από τους παρακάτω λόγους θεωρείτε ότι αποτελούν σοβαρή αιτία σύγκρουσης στη σχολική σας μονάδα;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= διαφωνώ έντονα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
Κατανομή τάξεων	4	7	14	13	9
Άρνηση ανάληψης έργου	7	12	8	20	
Κακό σχολικό κλίμα	1	1	15	19	11
Ωρολόγιο πρόγραμμα	1	8	9	11	16
Μέθοδος διδασκαλίας	5	25	10	2	3
Καινοτόμες δράσεις της σχολικής μονάδας	4	27	10	1	5
Η προσωπικότητα των εκπαιδευτικών	1	2	10	23	11
Έλευση νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών	6	23	3	12	5
Μη ξεκάθαρη στοχοθεσία εκπαιδευτικού συστήματος	4	8	13	17	5
Θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας	2	3	8	28	6
Έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας	1	2	10	23	12
Εργασιακός ανταγωνισμός	1	6	9	20	11
Σύγχυση ρόλων και επικάλυψη αρμοδιοτήτων	1	3	11	17	15
Οι διαφορετικές αντιλήψεις	1	2	8	24	14
Υπερβολικός φόρτος εργασίας και γρήγοροι ρυθμοί	2	9	13	16	6
Έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης	3	17	7	9	12
Η ανασφάλεια	4	4	17	17	3
Το στυλ ηγεσίας	1	5	11	14	16

Θωμάς Δουμανίδης

Γ) Θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων:

12.Γ1. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετικές επιπτώσεις;

Ναι	Όχι	Εν μέρει
8	11	28

13.Γ2. Εάν πιστεύετε ότι υπάρχουν και θετικές επιπτώσεις, ποιες είναι αυτές;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= διαφωνώ έντονα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
Παράγονται καινούργιες και ευφυέστερες ιδέες στη σχολική μονάδα	3	10	13	18	3
Δημιουργείται έντονο ενδιαφέρον	4	11	12	17	3
Αναπτύσσεται η δημιουργικότητα της σχολικής μονάδας	5	13	20	6	3
Αντιμετωπίζονται τα προβλήματα έγκαιρα	4	6	7	22	8
Λαμβάνονται σωστότερες αποφάσεις	4	7	18	17	1
Αυξάνεται η παραγωγικότητα	5	6	26	9	1
Ενισχύεται η συνοχή της σχολικής μονάδας	8	21	15	1	2
Βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις	6	14	24	2	1
Ομαλοποιείται μια σοβαρή διαμάχη	6	5	14	19	3
Ενισχύεται το θετικό σχολικό κλίμα	7	11	23	6	
Αναπτύσσεται ικανοποιητική συνεργασία και επικοινωνία	8	12	19	8	
Η αντιμετώπισή τους δίνει το αίσθημα της ικανοποίησης	2	6	19	13	7

14. Γ3. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές επιπτώσεις;

Ναι	Όχι	Εν μέρει
21		26

15.Γ4. Ποιες από τις παρακάτω θεωρείτε ότι είναι οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= διαφωνώ έντονα, 2= διαφωνώ, 3= ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα).

	1	2	3	4	5
Δημιουργία αρνητικού κλίματος		1	2	29	15

Θωμάς Δουμανίδης

Δυσκολία στην επικοινωνία εντός του οργανισμού	1	2	13	17	14
Ανεπαρκής ανάπτυξη καινοτομιών και δράσεων	1	3	15	16	12
Άδικη σπατάλη ενέργειας	1	6	9	17	14
Αίσθηση της ήττας	3	10	13	15	6
Μείωση της παραγωγικότητας της σχολικής μονάδας	1	13	1	26	6
Στρες και επαγγελματική εξουθένωση		2	5	19	21

Δ) Ρόλος του σχολικού ηγέτη στη διεύθυνση των συγκρούσεων:

16.Δ1. Ο Διευθυντής αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν στη σχολική μονάδα που εργάζεστε;

	Ναι	Όχι	Εν μέρει
11	5	31	

17. Δ2. Με ποία συχνότητα ο διευθυντής χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές, προκειμένου να επιλυθούν οι συγκρούσεις;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= Ποτέ, 2=Σπάνια, 3= Μερικές φορές, 4= Συχνά, 5= Πολύ συχνά).

	1	2	3	4	5
Η τεχνική της αποφυγής: ο διαχωρισμός των συγκρουόμενων πλευρών, ο καθορισμός των καθηκόντων τους και η αναβολή της επίλυσης του προβλήματος	8	6	19	14	
Η τεχνική του συμβιβασμού: τα δύο μέρη καλούνται να βρουν μια κοινή λύση, χωρίς να επωφελείται μια από τις δύο πλευρές	3	4	13	26	1
Η τεχνική της αντιπαράθεσης: οι δύο πλευρές έρχονται σε επικοινωνία, με πρωτοβουλία του διευθυντή, προκειμένου να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους	7	6	14	20	
Η χρήση εξουσίας: ο διευθυντής διατάζει τους υφισταμένους του να διακόψουν τη σύγκρουση, όταν δεν είναι δυνατόν να βρεθεί λύση	12	13	6	12	5
Η τεχνική του "οργανώνω": αναλύεται η φύση και οι συνθήκες της δημιουργίας της σύγκρουσης προκειμένου να αποφασιστεί η καταλληλότερη μέθοδος	4	14	18	5	6

18.Δ3. Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι είναι σημαντικά να γνωρίζει ο διευθυντής και σε ποιο βαθμό;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= πολύ λίγο, 2= λίγο, 3= ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ).

Θωμάς Δουμανίδης

	1	2	3	4	5
Συνεργασία με συναδέλφους	2			18	28
Καλή επικοινωνία		1	1	14	31
Αντιμετώπιση παραπόνων των μελών της σχολικής μονάδας	1		2	29	15
Αντιμετώπιση προβλημάτων των υφισταμένων			4	28	15
Προτροπή των μελών στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	1	1	3	12	30
Καινοτομίες και πρωτοβουλίες		1	1	18	27
Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων			1	15	31

19.Δ4. Ποια χαρακτηριστικά εντοπίζετε στο διευθυντή της σχολικής μονάδας σας και σε ποιο βαθμό;

(Παρακαλώ επιλέξτε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει για κάθε ένα από τα παρακάτω, όπου: 1= πολύ λίγο, 2= λίγο, 3= ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4= πολύ, 5= πάρα πολύ).

	1	3	3	4	5
Όραμα και ανάγκη για επιτεύγματα	5	3	20	8	11
Ανάγκη για την κοινωνική αναγνώριση της σχολικής μονάδας	6	2	6	24	9
Πίστη σε αξίες	1	3	21	13	8
Ανάγκη για προβολή δύναμης	8	10	8	12	8
Αυτοπεποίθηση και ενίσχυση των συναδέλφων του	4	2	18	18	2
Εμμονή	2	16	4	16	8
Πειθαρχία	2	1	25	12	6
Επικοινωνία	3	6	20	11	6
Παρότρυνση και εμπύχωση των συναδέλφων	6	8	9	18	5
Δημιουργία θετικής επικοινωνίας	3	2	13	21	7
Αλλαγή και σχολική βελτίωση	3	7	16	16	5

20.Δ5. Ποιες άλλες προτάσεις έχετε για την αντιμετώπιση/ διαχείριση συγκρούσεων στην υπηρεσία σας;

1. Θα πρότεινα όλοι οι εκπαιδευτικοί να παρακολουθούν σεμινάρια σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων για να ξέρουν πως να τις αντιμετωπίζουν
2. Να υλοποιούνται μικρά πρότζεκτ σχετικά με τη διαχείριση θυμού, την επικοινωνία και το ρόλο του ηγέτη στις σχολικές μονάδες.
3. Να υπάρχουν σχολικοί διαμεσολαβητές στα σχολεία
4. Οι εκπαιδευτικοί και κυρίως οι διευθυντές να παρακολουθούν υποχρεωτικά προγράμματα δια βίου σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων.

Θωμάς Δουμανίδης

5. Να δίνονται επιμορφωτικά βιβλία στους εκπαιδευτικούς σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων, τεχνικές επικοινωνίας, ρόλο ηγεσίας ,παιχνίδια ρόλων για μαθητές ώστε να αποφεύγεται η βία και ο ρατσισμός. Να γίνονται πρότζεκτ από τους σχολικούς συμβούλους γι αυτά τα θέματα. Υποχρεωτικά σεμινάρια να γίνονται συχνά σε σχολικούς συμβούλους , προϊσταμένους και διευθυντές .

6. Ενδεχομένως θα βοηθούσε η δημιουργία και η διατήρηση ενός κλίματος συνεργασίας, επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ όλων των μελών του σχολείου σε συνδυασμό με την αυτεπάρκεια του καθενός μας στο πόστο που έχει αναλάβει ούτως ώστε να λειτουργούν όλα εύρυθμα χωρίς εντάσεις και προβλήματα.

Επιπλέον, οι συγκρούσεις είναι καλό να αντιμετωπίζονται πάντα έγκαιρα και με πρώτιστο γνώμονα το καλό των μαθητών μας.

7. Νομίζω ότι τα τελευταία χρόνια οι γονείς έχουν πάρα πολλές απαιτήσεις και παρεμβαίνουν πολύ στη δουλειά των δασκάλων δημιουργώντας έτσι συχνές συγκρούσεις με τους εκπαιδευτικούς Ο σχολικός σύμβουλος και ο διευθυντής ΠΡΕΠΕΙ να τους θέτουν κάποια όρια

8. Ο ρόλος του διευθυντή στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι ο πιο σημαντικός. Άρα θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά πότε πρέπει να είναι ελαστικός και πότε αυστηρός πότε να συγχωρεί και πότε να επιπλήττει τους διαπλεκόμενους είτε αυτοί είναι μαθητές είτε εκπαιδευτικοί είτε γονείς

9. τη σωστή οργάνωση του σχολείου με στόχο την αποφυγή δημιουργίας συγκρούσεων.

10. Συζήτηση για εύρεση εναλλακτικών λύσεων σε θέματα εκπαιδευτικά και οργάνωσης χωρίς όμως με πολλά περιθώρια αποκλεισμού από τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου .Να υπάρχει κοινή γραμμή αλλά με περιθώρια ευελιξίας.

11. Ο έγκαιρος καταμερισμός εργασιών νομίζω θα έλυne πολλά προβλήματα, καθώς επίσης και η οριοθέτηση των καθηκόντων. Όταν το σώμα των καθηγητών δεν συγκροτείτε εγκαίρως, τότε είναι λογικό να

Θωμάς Δουμανίδης

υπάρχει πρόβλημα στα παραπάνω. Επίσης ο κοινός στόχος για το συμφέρον και την ανάδειξη του σχολείου θα ήταν χρήσιμος.

12. Οργάνωση και αξιολόγηση αρμοδιοτήτων

Μηνιαίες συναντήσεις του συλλόγου

13. Δεν έχουμε συχνά συγκρούσεις. Νομίζω ότι αυτό οφείλεται στο ότι ο Διευθυντής ενημερώνει από την αρχή της σχολικής χρονιάς επαρκώς τους εκπαιδευτικούς για τις αρμοδιότητές τους, τις αλλαγές που γίνονται και γενικά ό,τι χρειάζεται να ξέρουν ώστε να αποφεύγονται προστριβές.

14. Θα πρότεινα οι διευθυντές να αλλάξουν στάση, να μάθουν τα σημαντικά που αναφέρθηκαν παραπάνω για τους εκπαιδευτικούς και να είναι αξιοκρατικοί και να μην ευνοούν μόνο μερικούς.

15. -Ο διευθυντής να είναι δίκαιος και να αντιμετωπίζει όλους τους εκπαιδευτικούς ισάξια.

-Καλύτερη οργάνωση σχολικής μονάδας σε όλους τους τομείς.

-Επικοινωνία, συνεργασία, στήριξη και κατανόηση μεταξύ των εκπαιδευτικών.

-Ομαδικότητα χωρίς ανάγκη ανάδειξης για προσωπικό συμφέρον.

-Καλύτερη επικοινωνία γονέων με εκπαιδευτικούς ώστε να συνεργαστούν και να βοηθήσουν το κάθε παιδί ξεχωριστά.

-Βοήθεια με προτάσεις, λύσεις, ακόμα και παρέμβαση από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση παραβατικών συμπεριφορών παιδιών κυρίως όταν οι γονείς δεν συνεργάζονται.

-Τμήματα με μικρότερο αριθμό μαθητών για καλύτερη απόδοση μαθήματος μετριάζοντας τις αντίστοιχες σε αριθμό συγκρούσεις.

16. Να γίνονται σεμινάρια σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων αλλά και για το ρόλο του ηγέτη στις σχολικές μονάδες. Να επιμορφώνονται και οι μαθητές σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων για να μην παρουσιάζουν βίαιη συμπεριφορά.

17. Περισσότερη διαμεσολάβηση του διευθυντή και θέσπιση ορίων ώστε οι συγκρούσεις να μη γίνονται μπροστά στα παιδιά, τα οποία συχνά μεταφέρουν τις ειδήσεις στο σπίτι και στην κοινότητα με τον τρόπο που αυτά τις αντιλαμβάνονται.

Θωμάς Δουμανίδης

18. Την διαλλακτικότητα και καλή διάθεση τόσο μεταξύ συναδέλφων όσο και διευθυντή/υφισταμένων. Η έμμομη προσκόλληση στις ατομικές απόψεις του καθενός είναι πολύ πιθανό να προκαλέσει, ακόμα και να αμβλύνει, συγκρούσεις μεταξύ των ιδίων και των ανθρώπων που συνεργάζονται μαζί. Οι αμοιβαίες υποχωρήσεις και οι συμβιβασμοί δεν πρέπει να θεωρούνται προσωπικές ήττες αλλά είναι κάτι απαραίτητο για την ομαλή λειτουργία και την αρμονική συνύπαρξη όλων των μελών της σχολικής μονάδας.

19. Απ' όλους τους συναδέλφους να υπάρχει κατανόηση της διαφορετικής προσωπικότητας του καθενός, πρόθεση για επικοινωνία και υποχωρήσεις καθώς και θετική προδιάθεση. Ακόμα, ο/η κάθε εργαζόμενος/η να εστιάζει στη δική του εργασία και αποδοτικότητα και να αποφεύγει τη σύγκριση και τον ανταγωνισμό με τους υπόλοιπους εργαζόμενους.