

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Επίλυση Συγκρούσεων δια της Διαμεσολάβησης – Διερεύνηση
της Αποδοχής και της Χρήσης της.**

**Μελέτη περίπτωσης Διοικητικοί Υπάλληλοι του
Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (πρώην ΤΕΙ)**

Ευγενία Χαλβατζή AM 1046

**Επιβλέπων
Θεμιστοκλής Λαζαρίδης
Καθηγητής**

**Εξεταστές
Σωτηρία Τριαντάρη
Ευδοξία Κωτσαλίδου**

Φλώρινα, Φεβρουάριος 2020

**Conflict Resolution through Mediation - Investigation of its Acceptance
and Use.**

**Case Study Administrative Employees of the University of Western
Macedonia (former Technological Educational Institute of Western
Macedonia).**

Copyright © Ευγενία Χαλβατζή, 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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.

Όνοματεπώνυμο: Ευγενία Χαλβατζή Α.Ε.Μ.: 1046

Ηλεκτρονική διεύθυνση: eugenia.chalvatzi@gmail.com

Έτος εισαγωγής: 2018

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Επίλυση Συγκρούσεων δια της Διαμεσολάβησης – Διερεύνηση της Αποδοχής και της Χρήσης της. Μελέτη περίπτωσης Διοικητικοί Υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (πρώην ΤΕΙ)».

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 08- 02 - 2020

Η δηλούσα

Ευγενία Χαλβατζή

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	12
1.1 Ορισμός της σύγκρουσης	12
1.2 Διαδικασία της σύγκρουσης	13
1.3 Τύποι και επίπεδα συγκρούσεων.....	15
1.4 Θεωρίες περί σύγκρουσης.....	18
1.5 Αίτια – Πηγές συγκρούσεων.	20
1.5.1 Αυτοεκτίμηση και σύγκρουση.....	23
1.5.2 Επικοινωνία και σύγκρουση.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	25
2.1 Στιλ και στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	25
2.2 Παράγοντες επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής.	30
2.3 Αντιμετώπιση των συγκρούσεων με την παρέμβαση τρίτων.	31
2.4 Αντιμετώπιση συγκρούσεων με διαπραγμάτευση	32
2.5 Συνέπειες των συγκρούσεων.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ.....	36
3.1 Η έννοια της διαμεσολάβησης	36
3.2 Η διαδικασία της διαμεσολάβησης	38
3.3 Ο ρόλος του διαμεσολαβητή.....	40
3.4 Η διαμεσολάβηση στο χώρο εργασίας (Workplace Mediation)	43
3.5 Η εφαρμογή της διαμεσολάβησης.....	46
3.6 Οφέλη από τη χρήση της διαμεσολάβησης στην εργασία.	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	49
4.1. Μέθοδος και στάδια έρευνας.....	49
4.2 Σκοπός της έρευνας.....	49
4.3 Το δείγμα της έρευνας.....	50
4.4 Συλλογή ερευνητικού υλικού.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	71
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	71

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	77
Ελληνικές.....	77
Ξενόγλωσσες.....	78
Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες	78
Νομοθετικά κείμενα	79

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Η διαδικασία της σύγκρουσης	14
Σχήμα 2. Σύγκρουση και Οργανωσιακή Απόδοση	19
Σχήμα 3. Το Διευθυντικό Πλέγμα των Blake & Mouton με τα πέντε στυλ διοίκησης,	26
Σχήμα 4. Πλέγμα σύγκρουσης και στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων.	27

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Οι φάσεις της σύγκρουσης	13
Πίνακας 2. Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης.....	33
Πίνακας 4. Δημογραφικά και Εργασιακά Χαρακτηριστικά του Δείγματος.....	52
Πίνακας 5. Οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά μεταξύ:	55
Πίνακας 6. Σημαντικοί λόγοι για τη δημιουργία συγκρούσεων	56
Πίνακας 7. Ο βαθμός σημαντικότητας του λόγου «αβεβαιότητα (σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα συνέργεια ΤΕΙ και Παν/μίου)» σε σχέση με την θέση.	56
Πίνακας 8. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης ενώ εργάζεσθε;.....	57
Πίνακας 9. Εάν Ναι, πως εκδηλώθηκε αυτή η σύγκρουση;.....	57
Πίνακας 10. Ιεράρχηση των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων.....	57
Πίνακας 11. Έχετε προσπαθήσει ποτέ να διευθετήσετε μια σύγκρουση;.....	58
Πίνακας 12. Πιστεύετε ότι η τεχνική που χρησιμοποιήσατε επέφερε αποτελέσματα;	58
Πίνακας 13. Ορισμένα θετικά αποτελέσματα που ενδέχεται να προκύψουν από τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον	60
Πίνακας 14. Ερωτήσεις που χαρακτηρίζουν την διαμεσολάβηση.....	61
Πίνακας 15. Πηγή πληροφόρησης	63
Πίνακας 16. Λόγοι που προτρέπουν στη χρήση της διαμεσολάβησης	64
Πίνακας 17. Λόγοι που αποτρέπουν τη χρήση της διαμεσολάβησης	64

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;.....	53
Διάγραμμα 2. Πιστεύετε πως διενέξεις και συγκρούσεις είναι φυσικό να συμβαίνουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον;.....	54
Διάγραμμα 3. Πιστεύετε πως οι άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούν προβλήματα στην εργασία;.....	54
Διάγραμμα 4. Επιλογή αποτελεσματικής τεχνικής σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας	59
Διάγραμμα 5. Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετικά αποτελέσματα για την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας;.....	59
Διάγραμμα 6. Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας;.....	60
Διάγραμμα 7. Εάν ήταν να επιλέξετε ένα άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης, ποιόν θα επιλέγατε;	62
Διάγραμμα 8. Επιλογή τρίτου ως διαμεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης σε σχέση με τη θέση.	62
Διάγραμμα 9. Γνωρίζετε τον θεσμό της διαμεσολάβησης;	63
Διάγραμμα 10. Η χρήση της διαμεσολάβησης από αυτούς που γνωρίζουν σχετικά με αυτή. 65	
Διάγραμμα 11. Αποδοχή της χρήσης της διαμεσολάβησης στον εργασιακό χώρο.	65

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία μελετά το φαινόμενο των συγκρούσεων, καθώς και την χρήση της διαμεσολάβησης για την επίλυση τους, στο εργασιακό περιβάλλον του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (πρώην Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας). Σκοπός της παρούσας έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις, των συνεπειών που επιφέρουν, τόσο στα άτομα όσο και στον οργανισμό, τις τεχνικές με τις οποίες διευθετούνται οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, καθώς και την διερεύνηση της αποδοχής και της χρήσης της διαμεσολάβησης ως μέθοδο εναλλακτικής επίλυσης εργασιακών διαφορών. Αρχικά γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωρητικών εννοιών και στη συνέχεια περιγράφεται το περιεχόμενο της έρευνας. Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτή του δομημένου ερωτηματολογίου. Συμμετείχαν 60 διοικητικοί υπάλληλοι, από το σύνολο των 80, που υπηρετούν στις διοικητικές υπηρεσίες του Ιδρύματος. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το πρόγραμμα Excel. Η έρευνα κατέδειξε πως οι συγκρούσεις αποτελούν συχνό και αναπόφευκτο φαινόμενο με αρνητικές συνέπειες στη συνεργασία των υπαλλήλων και στην παραγωγικότητα τους. Από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι, οι κακές αποφάσεις και λάθος χειρισμοί της διοίκησης, οι διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων και η αβεβαιότητα σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα - συνέργεια ΤΕΙ και Πανεπιστημίου, αποτελούν σημαντικούς οργανωτικούς παράγοντες συγκρούσεων. Η πλέον προσφιλή τεχνική διαχείρισης των συγκρούσεων είναι η συνεργασία, ακολουθεί η τεχνική του συμβιβασμού ενώ η επιβολή αποτελεί την τελευταία επιλογή. Αν και η διαμεσολάβηση, ως μορφή εναλλακτικής επίλυσης διαφορών, έχει αρχίσει τα τελευταία χρόνια να κερδίζει έδαφος και στον εργασιακό χώρο, στην υπό μελέτη περίπτωση, φαίνεται πως οι εργαζόμενοι, είτε αγνοούν την ύπαρξή της, είτε έχουν συγκεχυμένη άποψη για τον θεσμό της διαμεσολάβησης και τα οφέλη του. Ωστόσο, δηλώνουν πρόθυμοι να ενημερωθούν, αλλά και να αποδεχτούν την χρήση της στον εργασιακό τους χώρο. Καταδεικνύεται λοιπόν, η αναγκαιότητα για ενημέρωση, σχετικά με τον νεοσύστατο για τα ελληνικά δεδομένα θεσμό της διαμεσολάβησης, ώστε να γίνουν κατανοητά τα πλεονεκτήματα του εναλλακτικού αυτού τρόπου επίλυσης διαφορών. Στην κατεύθυνση αυτή μπορεί να συμβάλλουν οι οργανισμοί, παρέχοντας στο προσωπικό τους εκπαίδευση ώστε να αναπτύξουν διαμεσολαβητικές ικανότητες που να τους επιτρέπουν να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις.

Λέξεις – κλειδιά: Εναλλακτική επίλυση διαφορών, διαμεσολάβηση, διαχείριση συγκρούσεων, οργανωσιακές συγκρούσεις.

ABSTRACT

This paper studies the phenomenon of conflicts, as well as the use of mediation for their resolution, in the working environment of the University of Western Macedonia (formerly the Technological Educational Institute of Western Macedonia). The purpose of the present study is to investigate the causes of conflict, the consequences for both individuals and organizations, the techniques for dealing with conflicts in the workplace, and to investigate the acceptance and use of mediation, as an alternative method of resolving labor disputes. Initially, a bibliographic overview of the theoretical concepts is presented and afterwards follows the description of the content of the research. The research method used was that of the structured questionnaire. In this study participated 60 administrative officers out of 80 who serve in the Foundation's administrative services. The statistical process of the data was achieved using the Excel program. The study has shown that conflicts are a frequent and inevitable phenomenon with negative consequences on employee collaboration and productivity. The evaluation of the results demonstrated that the bad decisions and mismanagement of the administration, discrimination between employees and precariousness about the current situation (collaboration between TEI and University) are the main organizational factors in conflict. The most popular conflict management technique is cooperation, followed by the technique of compromise, and enforcement is the last option. Although mediation, as an alternative dispute resolution method, has begun gaining ground in recent years in the workplace as well. In this study, it appears that the employees are either ignorant of its existence or have a confused view of the institution of mediation and its benefits. However, they declare willing to be informed as well as accepting its use in their workplace. Therefore, the need for information on the newly established Greek mediation institution is being demonstrated, in order for the advantages of this alternative dispute resolution method to be understood. Organizations can contribute to this by providing their employees with training to develop mediation skills that allow them to manage conflicts.

Keywords: Alternative dispute resolution, mediation, conflict management, organizational conflicts

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συνεχείς αλλαγές που λαμβάνουν χώρα μέσα στους οργανισμούς, ο ανταγωνισμός, οι λιγότερες θέσεις εργασίας, οι μειωμένες αποδοχές και το αυξημένο άγχος των εργαζομένων, συμβάλλουν στην αύξηση των συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου. Ωστόσο, το φαινόμενο είναι παλιό και δεδομένο, μόνο που για την αντιμετώπιση του, επιβάλλεται η αναθεώρηση του τρόπου χειρισμού των συγκρουσιακών καταστάσεων στον χώρο της εργασίας. Σημαντικό εργαλείο στην πρόληψη και διαχείριση τους αποτελεί, μεταξύ άλλων, η διαμεσολάβηση, μια εναλλακτική, φιλική μέθοδος, που χρησιμοποιείται για την επίλυση διαφορών με ειρηνικό, αποτελεσματικό, γρήγορο και οικονομικό τρόπο.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται, ως μελέτη περίπτωσης, το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (πρώην Τ.Ε.Ι.). Αποτελείται από έξι κεφάλαια, σχετικά με τις συγκρούσεις και τη διαμεσολάβηση στο χώρο εργασίας.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται θεωρητικά η οργανωσιακή σύγκρουση. Περιλαμβάνει την αποσαφήνιση του ορισμού και της έννοιας της σύγκρουσης, αναλύεται η διαδικασία της, και περιγράφονται οι φάσεις αλλά και τα επίπεδα στα οποία μπορεί να υλοποιηθεί. Παρουσιάζονται οι θεωρίες περί συγκρούσεως και τα αίτια που τις προκαλούν. Τονίζεται ο ρόλος της αυτοεκτίμησης και της επικοινωνίας ως παράγοντες που επιδρούν στη συγκρουσιακή συμπεριφορά.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα στυλ διοίκησης και οι στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων στους οργανισμούς. Προσδιορίζονται οι προσωπικοί, σχεσιακοί και πολιτισμικοί παράγοντες που επηρεάζουν την διαχείριση τους. Εξετάζεται, ως τρόπος διευθέτησης των συγκρούσεων, η παρέμβαση τρίτου μέρους και η διαπραγμάτευση. Επίσης, αναφέρονται οι θετικές και αρνητικές συνέπειες που μπορεί να επιφέρει μία σύγκρουση για το άτομο, αλλά και για τον οργανισμό.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον ορισμό και την έννοια της διαμεσολάβησης ως μια εναλλακτική μέθοδο εξωδικαστικής και ειρηνικής επίλυσης διαφορών. Συνεχίζει με την περιγραφή της διαδικασίας της διαμεσολάβησης καθώς και τα χαρακτηριστικά και τον ρόλο του διαμεσολαβητή. Τονίζεται η σημασία της διαμεσολάβησης ως μια νέα προσέγγιση έγκαιρης αντιμετώπισης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, περιγράφονται οι περιπτώσεις όπου ενδείκνυται η διαμεσολάβηση αλλά και οι περιορισμοί εφαρμογής της. Τέλος επισημαίνονται τα οφέλη από την χρήση της διαμεσολάβησης τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τις σχέσεις των εργαζομένων αλλά και για την ευφορία τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται, η μέθοδος, τα στάδια, ο σκοπός και το δείγμα της έρευνας, επίσης, περιγράφεται η συλλογή του ερευνητικού υλικού. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα. Στο έκτο κεφάλαιο, συνδέοντας τα πορίσματα της βιβλιογραφίας με τα εμπειρικά δεδομένα της έρευνας, εξάγονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση της εφαρμογής της διαμεσολάβησης στον εργασιακό χώρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

1.1 Ορισμός της σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι σύνηθες και καθημερινό φαινόμενο. Αποτελούν φυσικό επακόλουθο της συνύπαρξης και συνεργασίας ατόμων και ομάδων με διαφορετικές εμπειρίες, αξίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, στόχους και ανάγκες, μέσα σε ένα πολύπλοκο και αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον (Μπουραντάς, 2002).

Στην βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για τον όρο σύγκρουση. Όπως παρατηρείται τις περισσότερες φορές με την ορολογία, δεν έχει υπάρξει ομοφωνία μεταξύ των διαφόρων ερευνητών – συγγραφέων της διοικητικής επιστήμης για τον ακριβή προσδιορισμό του όρου. Ο πιο απλός ορισμός θέλει τη σύγκρουση να εμφανίζεται ως διαφωνία για θέματα ουσιαστικά, τόσο σε διαπροσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό και συναισθηματικό επίπεδο.

Σύγκρουση, σύμφωνα με τον Χυτήρη (1994), είναι το αποτέλεσμα της διαφωνίας η της αντίθεσης του ατόμου με τον εαυτό του ή μεταξύ περισσότερων ατόμων ή μεταξύ ομάδων/οργανισμών. Η ύπαρξη δηλαδή μιας κατάστασης ανταγωνισμού κατά την οποία, το ένα μέρος προσπαθεί να αποτρέψει την επίτευξη του στόχου του άλλου.

Ο Μπουραντάς (2002), ορίζει την σύγκρουση ως μία κατάσταση στην οποία η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας. Είναι μια αντιπαράθεση συμφερόντων, στόχων ή προσωπικοτήτων, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή μεταξύ ατόμων και ομάδων η και μεταξύ ομάδων (Γιαννουλέας, 2011).

Σύμφωνα με τους Robbins, DeCenzo, & Coulter, (2012), *«Σύγκρουση είναι οι αντιληπτές ασυμβίβαστες διαφορές που επιφέρουν κάποιου είδους παρέμβαση ή εναντίωση. Δεν έχει σημασία αν οι διαφορές είναι πραγματικές η όχι. Αν οι άνθρωποι θεωρούν ότι υφίστανται τότε σημειώνεται σύγκρουση»* (σελ.655).

Οι Putnam και Poole (1987, όπ. αναφ. στο Miller, 2006) ορίζουν τη σύγκρουση ως *«τη διάδραση αλληλεξαρτωμένων ατόμων που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών»* (σελ 252). Από τον ορισμό προκύπτουν τρία βασικά χαρακτηριστικά της σύγκρουσης: οι ασυμβίβαστοι στόχοι, η αλληλεξάρτηση και η διάδραση. Η έννοια των ασυμβίβαστων στόχων βρίσκεται στην καρδιά των περισσότερων ορισμών της σύγκρουσης Deutsch (1973, όπ. αναφ. στο Miller, 2006). Προέρχονται από αντιφατικές απόψεις για τη διανομή των πόρων, την κατανομή μισθών και επιδομάτων, τις

οργανωσιακές διαδικασίες αλλά και από ασυμβίβαστες διαφορές πάνω σε πεποιθήσεις και προσανατολισμούς αξιών των εμπλεκόμενων μερών. Διακρίνουμε λοιπόν ότι, η φύση της ασυμβατότητας των στόχων παρουσιάζει μεγάλη ποικιλομορφία μέσα σε έναν οργανισμό, ωστόσο, δεν αποτελεί επαρκής συνθήκη πρόκλησης σύγκρουσης, μπορεί να συνυπάρχει αρμονικά, εφόσον δεν υπάρχει η αλληλεξάρτηση των μελών, όταν δεν εμπλέκονται οι συμπεριφορές με αλληλεξάρτηση, δεν είναι απαραίτητο να καταλήξουν σε σύγκρουση. Τέλος, η σύγκρουση προϋποθέτει συμπεριφορές που εμπλέκονται σε συνδυασμένη δράση, με αποτέλεσμα την έκφραση της ασυμβατότητας και όχι απλώς την ύπαρξή της (Miller, 2006).

1.2 Διαδικασία της σύγκρουσης

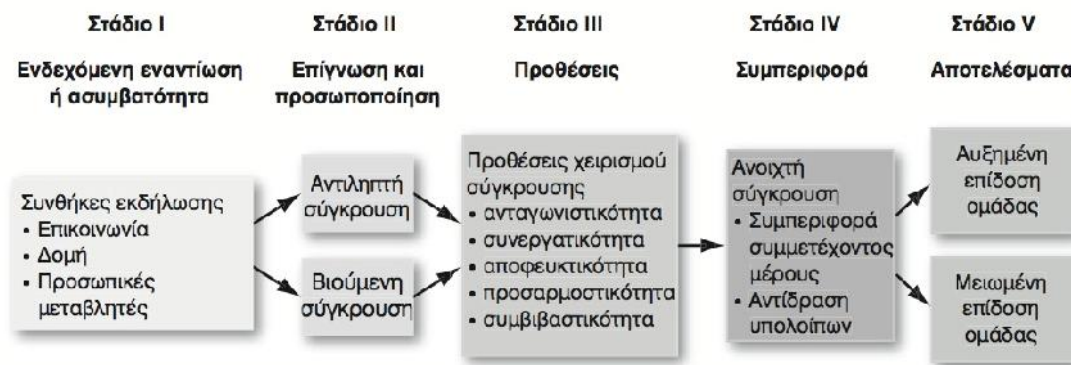
Η οργανωσιακή σύγκρουση διανύει διάφορες φάσεις έως ότου εκδηλωθεί με επικοινωνιακή διάδραση. Ο Pondy (1967, όπ. αναφ. στο Miller, 2006) υποστήριξε ότι, τα άτομα μετακινούνται από τη μια φάση στην άλλη καθώς οι συγκρούσεις οξύνονται και υποχωρούν και προσδιόρισε πέντε φάσεις, οι οποίες συγκροτούν την ανάπτυξη μιας σύγκρουσης, σύμφωνα με τον πίνακα 1.

Φάση	Περιγραφή
Σιωπηρή σύγκρουση	Η σύγκρουση υφίστανται επειδή τα μέρη διαδρούν σε σχέσεις αλληλεξάρτησης, όπου μπορεί να ανακύψουν ασύμβατοι στόχοι.
Αντιληπτή σύγκρουση	Όπου ένα ή περισσότερα μέρη αντιλαμβάνονται ότι η κατάσταση τους χαρακτηρίζεται από ασυμβατότητα και αλληλεξάρτηση.
Αισθητή σύγκρουση	Τα μέρη αρχίζουν να προσωποποιούν την αντιληπτή σύγκρουση, επικεντρώνονται στα θέματα της σύγκρουσης και σχεδιάζουν στρατηγικές διαχείρισης της σύγκρουσης.
Έκδηλη σύγκρουση	Η σύγκρουση εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνίας. Η διάδραση μπορεί να περιλαμβάνει κύκλους όξυνσης και ύφεσης καθώς υλοποιούνται διαφορετικές στρατηγικές.
Μετά τη σύγκρουση	Η σύγκρουση έχει και βραχυχρόνια και μακροχρόνια αποτελέσματα πάνω στα άτομα, στις σχέσεις τους και στον οργανισμό.

Πίνακας 1. Οι φάσεις της σύγκρουσης

Πηγή: Pondy, L. R. (1967) Organization conflict: concepts and models, Administrative science Quarterly, 12, σ. 296-320

Οι Robbins και Judge (2011), αναλύοντας την διαδικασία της σύγκρουσης εντοπίζουν πέντε βασικά στάδια: α) της ενδεχόμενης εναντίωσης ή ασυμβατότητας, β) της επίγνωσης και προσωποποίησης, γ) της πρόθεσης, δ) της συμπεριφοράς και ε) των αποτελεσμάτων, όπως αποτυπώνονται στο σχήμα 1.



Σχήμα 1. Η διαδικασία της σύγκρουσης

Στη συνέχεια αναλύονται συνδυαστικά, τα παραπάνω στάδια:

Στο πρώτο στάδιο, σύμφωνα με τον Pondy (1967, όπ. αναφ. στο Miller, 2006), υπάρχει μία υποβόσκουσα σιωπηρή σύγκρουση. Αν και δεν είναι αισθητή, δυνητικά η σύγκρουση είναι υπαρκτή, οι συνθήκες σύγκρουσης είναι ώριμες και εντοπίζει διάφορες αδυναμίες όπως: σχέσεις αλληλεξάρτησης, ασυμβατότητα στόχων μεταξύ των μερών, μη αποδεκτά κριτήρια απόδοσης, πηγές ανταγωνισμού καθώς και διαφορετικές προσεγγίσεις για τον τρόπο αύξησης της παραγωγικότητας. Οι Robbins και Judge (2011), στο στάδιο αυτό, διακρίνουν τις συνθήκες που δημιουργούν ευκαιρίες και μπορούν να θεωρηθούν αιτίες για να προκύψει μια σύγκρουση σε: α) επικοινωνιακές, όπου οι αντικρουόμενες δυνάμεις προκύπτουν από παρανοήσεις και από δυσλειτουργικές ή αναποτελεσματικές επικοινωνιακές σχέσεις, μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, β) δομικές, που σχετίζονται με την οργανωτική δομή και τους ρόλους που αναλαμβάνει ο καθένας. Περιλαμβάνουν τον σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων, τον βαθμό εξειδίκευσης ως προς τα καθήκοντα που ανατίθενται, την σαφήνεια σχετικά με τις αρμοδιότητες, τα συστήματα ανταμοιβών και τον βαθμό αλληλεξάρτησης, και γ) προσωπικές, που απορρέουν από ατομικές διαφορές, και περιλαμβάνουν την προσωπικότητα τα συναισθήματα και τις αξίες των ατόμων.

Στην περίπτωση που οι παραπάνω συνθήκες επηρεάζουν αρνητικά το ένα μέρος, η πιθανότητα σύγκρουσης υλοποιείται στο δεύτερο στάδιο. Εκδηλώνεται είτε ως αντιληπτή σύγκρουση είτε ως βιούμενη, χωρίς όμως να είναι προσωποποιημένη. Τα μέρη εμπλέκονται συναισθηματικά, και μπορεί να βιώνουν νευρική κατάσταση, απόγνωση, ένταση, η εχθρότητα, αντιλαμβάνονται την ύπαρξή της και διερευνούν τις αιτίες που την προκάλεσαν.

Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την ερμηνεία των προθέσεων των εμπλεκόμενων μερών. Η πρόθεση παρεμβάλλεται ανάμεσα στις αντιλήψεις, τα συναισθήματα και την συμπεριφορά του ατόμου, επομένως, η ερμηνεία της πρόθεσης συμβάλει στην κατάλληλη ανταπόκριση σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Στο τέταρτο στάδιο, της συμπεριφοράς, εμφανίζεται μια δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης που εκδηλώνεται μέσω της επικοινωνίας, με δηλώσεις, αντιδράσεις και ενέργειες μεταξύ των συγκρουόμενων μερών όπως, ανταγωνισμός, διάλογος, εξεύρεση λύσης ή αποχώρηση. Περιλαμβάνει συγκρούσεις που χαρακτηρίζονται από ήπιες και εξαιρετικά ελεγχόμενες μορφές έντασης, έως και καταστροφικές. Η διάδραση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει κύκλους ύφεσης και όξυνσης, καθώς υλοποιούνται διάφορες στρατηγικές επίλυσης.

Στο πέμπτο στάδιο, εμφανίζονται οι συνέπειες της αλληλεπίδρασης μεταξύ των συγκρουόμενων μερών, με λειτουργικά αποτελέσματα εάν συντελεί στη βελτίωση της επίδοσης, ή δυσλειτουργικά, εάν μειώνει την επίδοσή τους (Robbins & Judge, 2011). Ο Pondy (1967, όπ. αναφ. στο Miller, 2006), στο μετά τη σύγκρουση στάδιο, τονίζει ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν, τόσο βραχυχρόνιες όσο και μακροχρόνιες συνέπειες. Ακόμη και μετά τη διευθέτηση της σύγκρουσης μπορεί να αλλάξει τη φύση των ατόμων, τις σχέσεις τους και τη λειτουργία του οργανισμού.

1.3 Τύποι και επίπεδα συγκρούσεων

Στην βιβλιογραφία της οργανωτικής συμπεριφοράς, οι συγκρούσεις που συναντάμε αναφέρονται σε διάφορα επίπεδα των ανθρώπινων λειτουργιών και κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τις αιτίες πρόκλησής τους ή με την αντίληψη που επικρατεί σχετικά με το αποτελέσματά τους, ή με το επίπεδο στο οποίο εμφανίζονται.

Με βάση τον αριθμό των εμπλεκόμενων μερών ή ομάδων οι συγκρούσεις διακρίνονται σε ατομικές και οργανωσιακές.

1. Οι ατομικές κατηγοριοποιούνται με τη σειρά τους σε ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές (Rahim 2001 όπ. αναφ. στο Ιορδανίδης 2014).

) Οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις συμβαίνουν μέσα στο ίδιο το άτομο, υποδεικνύονται από τον "εσωτερικό διάλογο" εξαιτίας αντιτιθέμενων κινήτρων, επιθυμιών, σκέψεων ή παρορμήσεων όταν το άτομο πρέπει να διαλέξει ανάμεσα σε λύσεις αντιφατικές, αλλά υποχρεωτικές και έρχεται αντιμέτωπο με αντικρουόμενες προσδοκίες και συμπεριφορές, ή όταν το

άτομο αναλαμβάνει πολλούς ρόλους στους οποίους αδυνατεί να ανταπεξέλθει.

-) Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις πηγάζουν από ασυμβατότητες ή διαφορές μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων σε μια κοινωνική οργάνωση.

2. Οι οργανωσιακές συγκρούσεις διακρίνονται σε διαπροσωπικές, διατμηματικές και ομαδικές - διεπιχειρησιακές.

-) Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις παρουσιάζονται μεταξύ δύο ή και περισσότερων εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ή σε διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο εντός του οργανισμού και αντιλαμβάνονται την ασυμβατότητα των στόχων ή των προσδοκιών τους (Miller, 2006). Οι κυριότερες αιτίες των διαπροσωπικών συγκρούσεων είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, όπως, οι αντιλήψεις, η προσωπικότητα, τα συναισθήματα και οι αξίες του. Εντοπίζονται κυρίως, στην συμπεριφορά, στον τρόπο επικοινωνίας και στις στάσεις μεταξύ των ατόμων. Εμφανίζονται ως: α) διαφωνίες που αφορούν ακολουθούμενες πρακτικές, πολιτικές ή σχέδια, και β) καταστάσεις με αρνητικά συναισθήματα, όπως φόβο, θυμό, φθόνο, δυσπιστία. Αν και αυτοί δυο τύποι αλληλοσχετίζονται, ενδεχομένως να χρειάζονται διαφορετική προσέγγιση για την διαχείριση τους. Για την επίλυση του πρώτου πρέπει να δίνεται έμφαση στον συμβιβασμό, ενώ, για το δεύτερο θεωρείται αναγκαία η αλλαγή των αντιλήψεων και η καλλιέργεια θετικών συναισθημάτων μεταξύ των μελών (Χυτήρης, 1994).

-) Οι διατμηματικές ή ομαδικές συγκρούσεις διενεργούνται ανάμεσα σε σύνολα προσώπων και αναφέρονται σε διαφορές μεταξύ ομάδων, τμημάτων ή διευθύνσεων ενός οργανισμού, λόγω: της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων, των συγκρουόμενων στόχων, των άδικων κριτηρίων εκτίμησης, απόδοσης και ανταμοιβής, των διαφορών μεταξύ των ομάδων, καθώς και τον ανταγωνισμό για την κατανομή των περιορισμένων πόρων (Χυτήρης, 1994). Η επίλυση τους θεωρείται αρκετά πιο περίπλοκη και δύσκολη εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των εμπλεκόμενων μερών και των πιθανών αλληλεπιδράσεων που δημιουργούνται μεταξύ τους.

-) Οι διεπιχειρησιακές συγκρούσεις εκδηλώνονται μεταξύ δυο ή περισσότερων οργανισμών, κυρίως, λόγω ανταγωνισμού αλλά και συνεργασίας όταν προκύπτουν ασυμφωνίες (Miller, 2006).

Από οργανωσιακής σκοπιάς ο Μπουραντάς, (2002) κατατάσσει τις συγκρούσεις σε :

-)] Ιεραρχικές συγκρούσεις, αυτές που λαμβάνουν χώρα μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων.
-)] Λειτουργικές συγκρούσεις, που αφορούν διαφορές μεταξύ τμημάτων ή διάφορων λειτουργιών.
-)] Συγκρούσεις επιτελικών – γραμμικών στελεχών.
-)] Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης.

Με βάση την αντίληψη που επικρατεί για το αποτέλεσμά τους οι οργανωσιακές συγκρούσεις διακρίνονται σε:

-)] Πραγματικές συγκρούσεις, που εμφανίζονται ανάμεσα σε μέλη ενός οργανισμού λόγω αντίθετων απόψεων κατά την λήψη κοινών αποφάσεων. Συνήθως οδηγούν σε αποτελεσματικές αποφάσεις με ευεργετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.
-)] Συναισθηματικές ή συγκρούσεις προσωπικοτήτων, που εμφανίζονται συνήθως λόγω της συνύπαρξης στον ίδιο χώρο ανθρώπων με διαφορετικό υπόβαθρο, οι οποίοι καλούνται να συνεργαστούν.
-)] Συγκρούσεις διεργασιών, που προκύπτουν από διαφορές στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, την ανάθεση ρόλων και καθηκόντων, την απόδοση ευθυνών και την κατανομή πόρων.

Με βάση την ένταση ισχύος της σύγκρουσης, οι Robbins et al. (2012) τις διακρίνουν σε υψηλή και σε χαμηλή σύγκρουση. Τα δύο αυτά επίπεδα οδηγούν σε δυσλειτουργικές συγκρούσεις και είναι ανεπιθύμητα, ενώ, άριστο θεωρείται ένα μέτριο επίπεδο σύγκρουσης το οποίο, διεγείρει την δημιουργικότητα, αυξάνει την παραγωγικότητα, εκτονώνει τριβές και εντάσεις και συμβάλει στην δημιουργία συνθηκών αλλαγής χωρίς να συνοδεύονται από καταστάσεις αποσυντονισμού και αποδιοργάνωσης (Ιορδανίδης 2014).

Παρόμοια κατηγοριοποίηση που συναντάται στην βιβλιογραφία είναι ο εποικοδομητικός και καταστροφικός τύπος σύγκρουσης. Ο εποικοδομητικός τύπος εξυπηρετεί τα συμφέροντα και τους σκοπούς του οργανισμού, οδηγεί σε υψηλά επίπεδα απόδοσης και εμφανίζεται ως μια υγιής διαφωνία μεταξύ των μερών που παράγει νέες ιδέες, ευνοεί την μάθηση και την δημιουργικότητα. Αντίθετα, ο καταστροφικός τύπος σύγκρουσης απειλεί το συμφέρον του οργανισμού, οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα απόδοσης, δημιουργεί αρνητικό κλίμα και καταστρέφει την συνεκτικότητα των ομάδων. Οι θετικές και αρνητικές συνέπειες στα αποτελέσματα και την απόδοση του οργανισμού εξαρτώνται από την φύση και την ένταση της σύγκρουσης (Ζαβλανός, 2002).

1.4 Θεωρίες περί σύγκρουσης

Η διοικητική επιστήμη εξετάζει το φαινόμενο των συγκρούσεων και την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα από θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά. Οι θεωρίες αυτές αναπτύχθηκαν στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, δίνοντας έμφαση, είτε στους οργανωσιακούς στόχους, είτε στις ανάγκες των εργαζομένων, είτε στις αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στο οργανωσιακό περιβάλλον. Οι πιο αντιπροσωπευτικές θεωρίες της διοίκησης: η κλασική, η νεοκλασική και η σύγχρονη, αναφέρονται στο βιβλίο του Taylor (1911, όπ. αναφ. στο Ιορδανίδης, 2014). Η προσέγγιση της κάθε θεωρίας είναι συνέχεια της προηγούμενης και δίνει βαρύτητα σε διαφορετικές προτεραιότητες.

Οι Robbins et al. (2012) αναφέρουν ότι, η παραδοσιακή θεωρία περί σύγκρουσης (κλασική), επικεντρώνεται στο πρόβλημα και αντιλαμβάνεται την σύγκρουση ως κάτι ανεπιθύμητο που πρέπει να αποφεύγεται. Θεώρει την σύγκρουση αποτέλεσμα δυσλειτουργίας, λόγω ελλιπούς επικοινωνίας ή εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων. Ωστόσο έχασε την αποδοχή της, καθώς διαπιστώθηκε ότι κάποιο επίπεδο σύγκρουσης είναι αναπόφευκτο.

Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων περί σύγκρουσης (νεοκλασική), επικεντρώνεται στην μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς καθώς και στους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή συμπεριφορά. Υποστηρίζει ότι, η σύγκρουση μέσα στους οργανισμούς πρέπει να αναγνωριστεί και να αντιμετωπιστεί, είναι φυσική και αναπόφευκτη, και δεν είναι κατ' ανάγκη αρνητική, αλλά, μπορεί να αποδειχθεί δύναμη που συμβάλλει θετικά στην αποδοτικότητα του οργανισμού.

Η αλληλεπιδραστική θεωρία της σύγκρουσης (σύγχρονη), αξιολογεί ότι, η σύγκρουση, όχι μόνο μπορεί να αποτελέσει θετική δύναμη, αλλά ότι, κάποιας μορφής σύγκρουση είναι απολύτως απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Η θεώρηση αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι μέσα σε ένα ήρεμο και αρμονικό περιβάλλον υπάρχει ο κίνδυνος στατικότητας και αδιαφορίας των εργαζομένων απέναντι στην εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών, αναγνωρίζει ότι οι χαμηλού επιπέδου συγκρούσεις απομακρύνουν τον κίνδυνο αυτό και προτείνει την ενθάρρυνση τους, ως μέσο διατήρησης της δημιουργικότητας και της βιωσιμότητας του οργανισμού.

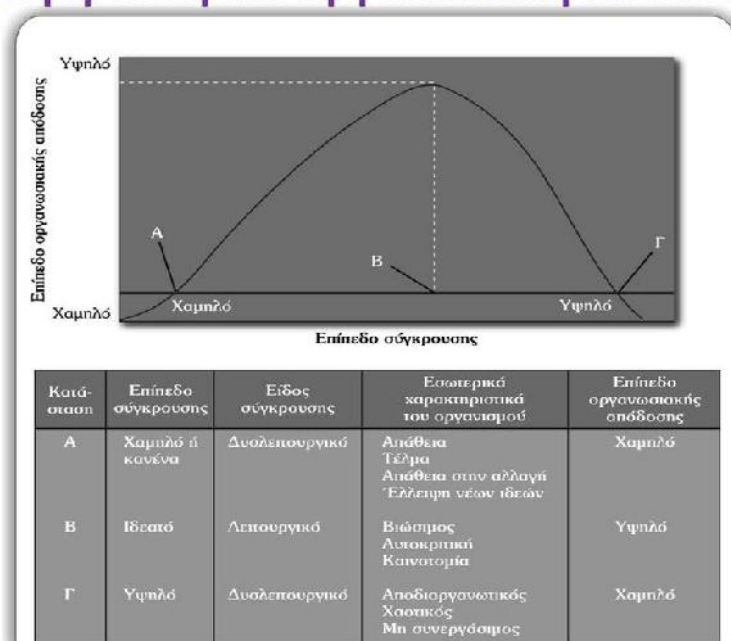
Η αλληλεπιδραστική θεωρία ωστόσο, δεν υποδηλώνει ότι κάθε σύγκρουση είναι ωφέλιμη, κάποιες είναι λειτουργικές, στηρίζουν τους στόχους του οργανισμού και βελτιώνουν την επίδοσή του, ενώ άλλες είναι δυσλειτουργικές, εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων και έχουν συχνά ολέθρια αποτελέσματα. Ο διαχωρισμός αυτός εξαρτάται από το τύπο και το επίπεδο της σύγκρουσης. Οι συγκρούσεις σχέσεων, οι οποίες οφείλονται στις

διαπροσωπικές σχέσεις, είναι σχεδόν πάντα δυσλειτουργικές, αφού η διαπροσωπική εχθρότητα αυξάνει τις συγκρούσεις προσωπικοτήτων και επιδρά αρνητικά στην κατανόηση και την εκτέλεση των εργασιών. Αντιθέτως, χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης διαδικασιών, που αφορούν τον τρόπο διεκπεραίωσης των εργασιών, και χαμηλά έως και μέτρια επίπεδα σύγκρουσης καθηκόντων, που αφορούν το περιεχόμενο και τους στόχους της εργασίας, καταλήγουν σε λειτουργικές συγκρούσεις και αυξάνουν την οργανωσιακή απόδοση (Robbins et al., 2012).

Η πιο πρόσφατη, η θεωρία της διαχειριζόμενης σύγκρουσης εστιάζει στην ανάγκη επίλυσης των συγκρούσεων με φυσιολογικό και παραγωγικό τρόπο. Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής εντοπίζουν ότι, η ενθάρρυνση μιας σύγκρουσης χαμηλού επιπέδου είναι ωφέλιμη μόνο σε πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις, ενώ οι περισσότερες συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι δυσλειτουργικές. Η εστιασμένη στην επίλυση θεώρηση αναγνωρίζει ότι η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη και επικεντρώνεται στην παραγωγική επίλυση της.

Η σχέση μεταξύ του επιπέδου έντασης μιας σύγκρουσης και του αποτελέσματος στην απόδοση του οργανισμού φαίνεται στο σχήμα 2.

Σύγκρουση και Οργανωσιακή Απόδοση



Σχήμα 2. Σύγκρουση και Οργανωσιακή Απόδοση

Πηγή: Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές & Εφαρμογές*. σ. 656

1.5 Αίτια – Πηγές συγκρούσεων.

Τα αίτια των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών, καθώς, βασική προϋπόθεση για τον επιτυχή χειρισμό τους, είναι η διάγνωση και η ορθή κατανόηση των αιτιών που τις δημιουργούν. Η σύγκρουση δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί θετικά αν δεν εντοπιστούν οι αιτίες αυτές επακριβώς (Μπουραντάς, 2002). Επίσης, είναι αναγκαίο, πριν αποφασιστεί ποια είναι η κατάλληλη τεχνική προσέγγισης ή διαχείρισης των συγκρούσεων να λαμβάνονται υπόψη οι αιτίες της σύγκρουσης (Barney & Griffin, 1992 όπ. αναφ. στο Γιαννίκας, 2014).

Οι συγκρούσεις είναι κάτι αναπόφευκτο μέσα σε έναν οργανισμό, όμως, όσο μεγαλύτερη είναι η αλληλεξάρτηση των μελών και κοινοί οι πόροι, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες σύγκρουσης. Η ασυμβατότητα στόχων, η αβεβαιότητα ως αποτέλεσμα της ασάφειας ρόλων, καθώς και τα συστήματα αμοιβών τα οποία καθορίζουν τον βαθμό στον οποίο τα μέλη θα συνεργαστούν αρμονικά, είναι οι σημαντικότερες αιτίες από τις οποίες πηγάζουν οι συγκρούσεις (Στειακάκης & Κατζός 2002).

Πιθανές αιτίες που οδηγούν άτομα ή ομάδες στην επιλογή της σύγκρουσης ως τρόπο αντίδρασης και συμπεριφοράς, συνοψίζονται σύμφωνα με την Mullins (2015) παρακάτω:

-)] Διαφορές στην αντίληψη: Ο καθένας βλέπει τα πράγματα με τον δικό του τρόπο και έχει τις δικές του αξίες, πεποιθήσεις και απόψεις. Οι διαφορές στην αντίληψη προκύπτουν από το γεγονός ότι κάθε άνθρωπος προσδίδει διαφορετικό νόημα σε ένα ερέθισμα. Η ουσία του θέματος μπορεί να μην έχει καμία συγκεκριμένη σχέση με την εργασία, ωστόσο, καθώς οι αντιλήψεις αποτελούν την πραγματικότητα του ατόμου, η κριτική των αξιών μπορεί να είναι μία πιθανή βασική πηγή σύγκρουσης.
-)] Περιορισμένοι πόροι: Καθώς η πλειονότητα των οργανωσιακών πόρων είναι περιορισμένοι, όπως στην περίπτωση κατανομής του προϋπολογισμού ή την επιβολή περικοπών, τα άτομα πρέπει να αγωνίζονται για το μερίδιό τους δημιουργώντας έτσι εχθρικές συμπεριφορές. Όσο πιο περιορισμένοι είναι οι πόροι τόσο μεγαλύτερο είναι συνήθως το ενδεχόμενο της σύγκρουσης.
-)] Τμηματοποίηση και εξειδίκευση: τα τμήματα με εξειδικευμένες λειτουργίες, επικεντρώνονται στην επίτευξη των δικών τους ιδιαίτερων στόχων. Η εσωστρέφεια αυτή αποτελεί πηγή σύγκρουσης κάθε φορά που απαιτείται συνεργασία μεταξύ τμημάτων με διαφορετικούς στόχους και διαφορετικά εσωτερικά περιβάλλοντα.
-)] Η φύση των εργασιακών δραστηριοτήτων: Όταν η εργασία ενός ατόμου εξαρτάται από την εργασία άλλων, και όταν αυτό συνεπάγεται ανταμοιβές ή κυρώσεις, τότε η πιθανότητα σύγκρουσης είναι μεγάλη.

-) Άνιση μεταχείριση: Η αντίληψη ενός ατόμου περί άδικης μεταχείρισης ως προς τις πολιτικές και τις πρακτικές που αφορούν διαδικασίες ανταμοιβών και επιβολή κυρώσεων, οδηγεί σε εντάσεις και συγκρούσεις. Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης η ιδέα της ανισότητας, παρακινεί το άτομο να θελήσει να επαναφέρει δικαιοσύνη.
-) Παραβίαση χώρου: Οι άνθρωποι συνήθως ταυτίζονται με τον “χώρο τους” στα πλαίσια οργάνωσης της εργασίας τους, όσο αφορά το φυσικό χώρο, την ομάδα πελατών που συνεργάζονται, και το δικό τους πεδίο δράσης. Η εμφάνιση ενός άλλου προσώπου στους χώρους αυτούς, που δεν γνωρίζουν τις προθέσεις του, μπορεί να οδηγήσει σε αρνητική αντίδραση, καχυποψία ή ακόμα και παρεμπόδιση εργασίας.
-) Περιβαλλοντική αλλαγή: αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού όπως, οι κρατικές παρεμβάσεις, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι αυξανόμενες απαιτήσεις, η οικονομική ύφεση, οι τεχνολογικές εξελίξεις, ή οι αλλαγές στις κοινωνικές αξίες αποτελούν σημαντικές εστίες συγκρούσεων.
-) Σύγκρουση ρόλων: Ως ρόλος ορίζεται ένα προσδοκώμενο πρότυπο συμπεριφοράς του ατόμου, από μια συγκεκριμένη θέση, στο πλαίσιο της οργανωσιακής δομής. Ο ακατάλληλος ή ανεπαρκής καθορισμός του προκαλεί προβλήματα ασυμβατότητας και ασάφειας των ρόλων και αποτελεί σοβαρή πηγή σύγκρουσης (Mullins, 2015). Ο εργασιακός χώρος αποτελείται από σύνολα πολλαπλών ρόλων, οι οποίοι, όταν επικαλύπτονται, όταν οι προσδοκίες από τους πολλαπλούς ρόλους αμοιβαίως αποκλείονται, όταν ανατίθενται καθήκοντα που είναι αντίθετα με τις αρχές και τα συναισθήματά, τότε οδηγούν σε σύγκρουση ρόλων. Επειδή, τόσο η σύγκρουση ρόλων όσο και η ύπαρξη αβεβαιότητας, αμφιβολιών, ή φιλονικιών προκαλούν συγκρούσεις καλό θα είναι να διευθετούνται αποτελεσματικά και χωρίς αναβολές (Θεοδωράτου, 2004). Δυστυχώς, η σύγκρουση ρόλων, συχνά παρερμηνεύεται ως διαπροσωπική σύγκρουση, και τότε η επίλυση της είναι πολύπλοκη και εσφαλμένη (Fisher, 2000).

Άλλες πιθανές αίτιες οργανωσιακής σύγκρουσης που συναντάμε στην βιβλιογραφία σχετίζονται: α) με το άτομο, όπως η προσωπικότητα, οι στάσεις, οι προσωπικές ανάγκες, η ασθένεια και το άγχος, β) με τις προσωπικές φιλίες ή σχέσεις μέσα στον εργασιακό χώρο, γ) με την ομάδα, όπως οι ομαδικές δεξιότητες, τα πρότυπα αλληλεπίδρασης, οι ομαδικοί ρόλοι και οι ομαδικές νόρμες, δ) με την οργάνωση, όπως η επικοινωνία, η δομή της εξουσίας, η διοικητική συμπεριφορά, το μοντέλο ηγεσίας, ε) με το ηλικιακό χάσμα, αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ, των παλαιότερων έμπειρων εργαζομένων και των νεότερων σε ηλικία, αλλά

ιεραρχικά ανώτερων, που έχουν εξουσία (Mullins, 2015). Η τάση για την απόκτηση δύναμης και εξουσίας είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που πυροδοτεί συγκρούσεις (Σαμαρνώτης, 2012), εμφανίζεται όταν τα εμπλεκόμενα μέρη προτίθενται να μεγιστοποιήσουν την επιρροή που έχουν στο κοινωνικό τους περιβάλλον.

Όταν δεν υπάρχει ξεκάθαρη ιεραρχία, όταν η ηγεσία είναι απύσχα, όταν υπάρχει υπερκάλυψη εξουσίας ή περισσότερα άτομα είναι υπεύθυνα και αποφασίζουν για το ίδιο θέμα, τότε με βεβαιότητα κάποια στιγμή θα υπάρξει η σύγκρουση.

Όταν το σύστημα αξιολόγησης δεν έχει ξεκάθαρο στόχο και διαφάνεια, δημιουργεί γκρίνιες και εντάσεις οι οποίες συχνά παίρνουν διαστάσεις και καταλήγουν σε συγκρούσεις. Θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια και σαφήνεια στο σύστημα αξιολόγησης, με καθορισμένα κριτήρια και διαδικασία, ώστε να μην υπάρχουν υποψίες εύνοιας ή αδικίας (Γαβαλάς, 2011).

Αναφερόμενος στις κυριότερες πηγές σύγκρουσης, ο Μπουραντάς (2002) κάνει λόγο για τον "Ζωτικό χώρο" με την έννοια της σφαίρας επιρροής. Στον χώρο των οργανώσεων κάθε μέλος έχει την δική του σφαίρα επιρροής, όταν αυτή παραβιάζεται από άλλους που προσπαθούν να επεκτείνουν την δική τους σφαίρα επιρροής, τότε προκύπτει ένα παιχνίδι ανταγωνισμού μεταξύ των μελών του οργανισμού, με στόχο την δύναμη και την εξουσία που οδηγεί σε σύγκρουση.

Ένας από τους πρώτους θεωρητικούς για τη σύγκρουση, ο Daniel Katz (1965, όπ. αναφ. στο Fisher, 2000), δημιούργησε μια τυπολογία που διακρίνει τρεις κύριες πηγές συγκρούσεων, την οικονομική, των αξιών και της εξουσίας. Τα οικονομικά αίτια συνεπάγονται ανταγωνιστικά κίνητρα, κάθε μέρος θέλει να πάρει τα μέγιστα που μπορεί, έτσι η συμπεριφορά και τα συναισθήματα του κατευθύνονται προς τη μεγιστοποίηση του κέρδους του. Η σύγκρουση αξιών, συνεπάγεται ασυμβατότητα στους τρόπους ζωής, την ιδεολογία, τις προτιμήσεις, τις αρχές και τις πρακτικές στις οποίες πιστεύει το άτομο. Τέλος, η σύγκρουση εξουσίας εμφανίζεται όταν κάθε μέρος επιθυμεί να διατηρήσει ή να μεγιστοποιήσει την επιρροή που ασκεί στη σχέση και το κοινωνικό περιβάλλον. Έτσι, ακολουθεί ένας αγώνας εξουσίας, ο οποίος συνήθως τελειώνει σε μια νίκη ή ήττα, ή σε μια συνεχιζόμενη κατάσταση έντασης. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι περισσότερες συγκρούσεις δεν είναι καθαρού τύπου, αλλά περιλαμβάνουν ένα μίγμα πηγών και, όσο περισσότερες πηγές εμπλέκονται, τόσο πιο έντονη και ανθεκτική είναι η σύγκρουση (Fisher, 2000).

Αναφορικά με την ελληνική πραγματικότητα σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Παπάνη και Ρόντο (2005), αποδείχθηκε ότι, οι διενέξεις βρίσκουν πρόσφορο έδαφος σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς, στις οποίες η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ χαμηλή, η κουλτούρα της επιχείρησης δεν είναι ξεκάθαρη και απουσιάζει η ουσιαστική εκπαίδευση (Παπάνης, 2011).

1.5.1 Αυτοεκτίμηση και σύγκρουση

Προσεγγίζοντας τα αίτια των συγκρούσεων, από την μεριά της ψυχολογίας και εστιάζοντας στην προσωπικότητα των ανθρώπων, η αυτοεκτίμηση φαίνεται να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην πρόκληση συγκρούσεων.

Η αυτοεκτίμηση υποδηλώνει την εκτίμηση που το άτομο τρέφει για τον εαυτό του, θεωρείται συνισταμένη της αυτοπεποίθησης και του αυτοσεβασμού. Ο αυτοσεβασμός καθορίζει τα όρια μέσα στα οποία κινείται το άτομο χωρίς να παραβαίνει τις αξίες του, ενώ αυτοπεποίθηση, ορίζεται η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου για τις δεξιότητές του που αφορούν την επιτυχία των στόχων του. Στον εργασιακό χώρο, η διατήρηση αλλά και τροφοδότηση της αυτοεκτίμησης των άλλων είναι σημαντικός παράγοντας υγιούς κλίματος συνεργασίας. Τα άτομα με αυξημένη αυτοπεποίθηση νιώθουν δυνατά, ικανά και χρήσιμα και αντιδρούν σε κάθε συμπεριφορά που στοχεύει στην μείωση της, με σκοπό την αντικατάσταση της (Γιαννουλέας, 2011). Προκύπτει, ως αποτέλεσμα αυτοαξιολόγησης βάσει πραγματικών ή υποκειμενικών δεδομένων, που εδραιώνονται με την εμπειρία και την επικοινωνία και καθορίζει την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων. Τα άτομα με συμπτώματα χαμηλής αυτοεκτίμησης γίνονται εύκολα αντιληπτά στον εργασιακό χώρο. Διακατέχονται από συναισθήματα διαρκούς ανασφάλειας, μειονεξίας και μετασχηματίζονται σε κοινωνικές οντότητες υπό διαρκή απειλή, αυτοαπομόνωση, καταχρηστικές σχέσεις και βρίσκονται μονίμως σε κατάσταση άμυνας ή παραίτησης. Οι ενδείξεις συνοψίζονται στην καχυποψία, στη διαρκή επαγρύπνηση, στις επιδερμικές φιλίες, στην αναβλητικότητα, στην εκμετάλλευση, στην αντιπαραγωγικότητα, στον ανούσιο ανταγωνισμό, στην συκοφαντία, και στον προσεταιρισμό του έργου των άλλων. Σκιαγραφώντας το προφίλ των ατόμων με χαμηλή αυτοεκτίμηση, ο Παπάνης αναφέρει ότι, μπορεί να είναι, είτε πολύ αποτελεσματικά, είτε εντελώς άτολμα και αντιπαραγωγικά. Επίσης, οι συμπεριφορές τους μπορεί να λάβουν το χαρακτήρα της κολακείας ή της δουλοπρέπειας, όταν το άτομο θεωρεί ότι δεν διαθέτει τις δυνάμεις να συγκρουστεί. Υπάρχουν άτομα, που ενώ διαθέτουν ελάχιστες ικανότητες, αποδίδουν μεγάλη αξία στον εαυτό τους επιτυγχάνοντας πλασματικά υψηλές βαθμολογίες στις κλίμακες αυτοεκτίμησης. Υποκινούμενοι από την ανάγκη για διαρκή αυτοεπιβεβαίωση και ετεροαναγνώριση, επιδεικνύουν ένα ισχυρό εγώ, χρησιμοποιούν κάθε θεμιτό και αθέμιτο τρόπο, για να προκαλέσουν κακό σε όποιον θεωρούν απειλή και συχνά καταλαμβάνουν σημαντικές θέσεις στην ιεραρχία. Οι ανταγωνιστικές αυτές συμπεριφορές δρουν παθολογικά και οδηγούν σε σύγκρουση με συναδέλφους, υφισταμένους ή προϊσταμένους (Παπάνης, 2011).

1.5.2 Επικοινωνία και σύγκρουση.

Ιδιαίτερη βαρύτητα, σε θεωρητικό άλλα και σε ερευνητικό επίπεδο, δίνεται στην επικοινωνία, η οποία θεωρείται μία από τις σημαντικότερες αιτίες συγκρούσεων. Στους οργανισμούς, το αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας είναι σημαντικός παράγοντας δημιουργίας θετικού, υγιούς κλίματος συνεργασίας και συντονισμού των ενεργειών για την υλοποίηση των στόχων τους. Οι αντικρουόμενες δυνάμεις προκύπτουν από σημασιολογικές δυσκολίες, από παρανοήσεις και «θόρυβο» λόγω ελλιπούς επικοινωνίας. Έρευνες έδειξαν ότι, πιθανότητα σύγκρουσης υπάρχει όταν λαμβάνει χώρα, είτε πολύ λίγη, είτε πάρα πολύ επικοινωνία. Επομένως η αύξηση της επικοινωνίας είναι λειτουργική ως ένα σημείο, μετά από αυτό, πιθανόν να είναι υπερβολική, με αποτέλεσμα την αύξηση της πιθανότητας σύγκρουσης. Η σύγκρουση μπορεί να είναι το αποτέλεσμα προβληματικής ή ελλιπούς επικοινωνίας μεταξύ ατόμων που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, (οριζόντια επικοινωνία), αλλά και μεταξύ ατόμων σε διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο, (επικοινωνία, από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα) μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. (Robbins & Judge, 2011). Ο ουσιαστικός ρόλος της αποτελεσματικής επικοινωνίας έχει φυσικά επίδραση και στην σωστή διαχείριση των τριβών ή των εντάσεων, στην υιοθέτηση της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς και στη λήψη ποιοτικών και ορθολογιστικών αποφάσεων (Γιαννίκας, 2014). Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας και η συνεχής βελτίωση της επικοινωνίας, είναι βασικό καθήκον της διοίκησης, και αποτελεί προσδιοριστική παράμετρος της αποτελεσματικότητας στον εργασιακό χώρο (Μπουραντάς, 2002).

Η κακή επικοινωνία και η παρεξήγηση μπορούν να δημιουργήσουν σύγκρουση ακόμη και όταν δεν υπάρχουν βασικές ασυμβατότητες. Τα άτομα ενδέχεται να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις ως προς τα γεγονότα που βρίσκονται σε μια κατάσταση, και μέχρι να μοιραστούν πληροφορίες και να διευκρινίσουν τις αντιλήψεις τους μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, η επίλυση της σύγκρουσης είναι αδύνατη. Ως εκ τούτου, η εκμάθηση επικοινωνιακών δεξιοτήτων καθίσταται πολύτιμη για την πρόληψη και την επίλυση διαφορών (Fisher, 2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις είναι πολυδιάστατο φαινόμενο με δημιουργικές αλλά και καταστροφικές συνέπειες που εξαρτώνται από τον τύπο της σύγκρουσης, αλλά και από τον τρόπο διαχείρισης της. Η σαφής τάση που έχουν να κλιμακώνονται, δηλαδή να γίνονται πιο έντονες και εχθρικές και να εμπλέκουν όλο και περισσότερα ζητήματα, είναι γεγονός που τις καθιστά πιο δύσκολες στην διαχείριση, και επισημαίνει την σπουδαιότητα της έγκαιρης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης τους.

Ο Mayer (1995, όπ. αναφ. στο Ιορδανίδης, 2014) αναφέρει ότι, αυτό που ουσιαστικά επιχειρείται κατά την διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων, είναι η διαπραγμάτευση που οδηγεί τελικά στην γεφύρωση των διαφορών μέσω της ανίχνευσης των διοδίων επικοινωνίας, με σκοπό την ανάπτυξη του οργανισμού, τονώνοντας ταυτόχρονα την ανταλλαγή διαφορετικών απόψεων και την προβολή διαφορετικών δεξιοτήτων και συμπεριφορών.

Ο απώτερος σκοπός της διαχείρισης συγκρούσεων είναι, αφενός, η μείωση των δυσλειτουργιών στον οργανισμό που προκαλείται η σύγκρουση, περιορίζοντας την εμφάνιση δυσλειτουργικών συγκρούσεων, και αφετέρου την ενίσχυση των θετικών επιδράσεων της σύγκρουσης, καθώς και την αύξηση της πιθανότητας να επιλυθούν όσες διαφορές λάβουν χώρα, αποτελεσματικά και αποδοτικά (Rahim, 2001 όπ. αναφ. στο Γιαννίκας, 2014).

2.1 Στυλ και στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Όπως αναφέρει η Miller (2006) οι μελετητές της οργανωσιακής σύγκρουσης για να διερευνήσουν τα στυλ και τις στρατηγικές που ακολουθούν όσοι εμπλέκονται σε συγκρούσεις, υιοθέτησαν το Διοικητικό πλέγμα, το οποίο ανέπτυξαν οι Blake και Mouton, (1964) ως εργαλείο επιμόρφωσης, στα στυλ ηγεσίας που θα μπορούσαν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα του οργανισμού και να ενθαρρύνουν την ικανοποίηση και την δημιουργικότητα των εργαζομένων (Σχήμα 3).



Σχήμα 3. Το Διευθυντικό Πλέγμα των Blake & Mouton με τα πέντε στυλ διοίκησης.

Το Διοικητικό πλέγμα το οποίο περιγράφεται και ως ο «εννοιολογικός παππούς» της έρευνας πάνω στα στυλ των συγκρούσεων τελειοποιήθηκε από τον Thomas (1976) προσαρμόζοντας τις διαστάσεις του σε κατάσταση σύγκρουσης, ως ενδιαφέρον για τον εαυτό και ενδιαφέρον για τους άλλους (Miller, 2006).

Ο Thomas (1979 όπ. αναφ. στο Robbins et al., 2012), έχει διατυπώσει πέντε στρατηγικές χειρισμού μιας σύγκρουσης ανάλογα με τις συμπεριφορές που επιλέγει το άτομο, και τις περιγράφει σύμφωνα με δύο διαστάσεις. Αφορούν στρατηγικές και αντίστοιχες συμπεριφορές που προκύπτουν από τους δυνατούς συνδυασμούς της έντασης της πρόθεσης του ατόμου να ικανοποιήσει τα δικά του συμφέροντα – ενδιαφέροντα σε σχέση με την ένταση της πρόθεσης του να ικανοποιήσει τα συμφέροντα – ενδιαφέροντα των άλλων. Στο μοντέλο αυτό διακρίνονται οι πέντε στρατηγικές χειρισμού μιας σύγκρουσης:

1. Αποφυγή- Avoiding
2. Υποχώρηση ή Διευθέτηση - Accommodation
3. Συμβιβασμός- Compromising
4. Ανταγωνισμός - Competiting
5. Συνεργασία – Collaborating

Στο σχήμα 4, παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα διευθέτησης σύγκρουσης με βάση τις δυο αυτές διαστάσεις.

Στρατηγικές Χειρισμού Συγκρούσεων κατά Thomas



Σχήμα 4. Πλέγμα σύγκρουσης και στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων.

Στην περίπτωση στρατηγικής του συμβιβασμού επιτυγχάνεται η μερική ικανοποίηση των δυο μερών, τα οποία με αμοιβαίες υποχωρήσεις αποφεύγουν την σύγκρουση. Επικρατεί η αντίληψη του μοιράσματος της διαφοράς, κανείς δεν κερδίζει ή χάνει (κερδίζω-χάνεις, χάνω-κερδίζεις). Ως στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων είναι μία μετριοπαθής τακτική γιατί η πρόθεση ικανοποίησης στρέφεται στο να βρεθεί μία κοινά αποδεκτή λύση, αλλά όχι η βέλτιστη, για αυτό συνήθως έχει προσωρινή διάρκεια αφού και η ικανοποίηση των μερών είναι μερική (Γιαννουλέας, 2011). Προσφέρεται όταν οι αντιμαχόμενες πλευρές είναι ισοδύναμες, όταν επιθυμείται επίτευξη προσωρινής λύσης σε ένα σύνθετο ζήτημα ή όταν η πίεση χρόνου απαιτεί συνετή λύση (Robbins et al., 2012). Γενικότερα, ο συμβιβασμός ως στρατηγική διαπραγμάτευσης δεν θεωρείται κατάλληλη στα πλαίσια της επίλυσης πολύπλοκων προβλημάτων τα οποία απαιτούν αποτελεσματική εναρμόνιση με τους στόχους που έχουν θέσει οι εμπλεκόμενες πλευρές (Γιαννίκας, 2014).

Στην περίπτωση στρατηγικής υποχώρησης - διευθέτησης ή εξυπηρέτησης, επιδιώκεται η ικανοποίηση των ενδιαφερόντων - συμφερόντων των άλλων, παραμερίζοντας, ή ακόμα και σε βάρος των ατομικών. Δίνεται μεγαλύτερη σημασία στη διατήρηση ειρηνικών και αρμονικών σχέσεων και παραμερίζεται η σύγκρουση. Προτιμάται όταν η άλλη πλευρά υπερισχύει (Γιαννουλέας, 2011). Η φιλοσοφία είναι ότι, αν το άτομο συμφωνεί με τους άλλους τότε ίσως μπορέσει να αποφύγει μια ενδεχόμενη σύγκρουση διατηρώντας μια επιφανειακή αρμονία. Το αποτέλεσμα αυτής την τεχνικής είναι κερδίζεις-χάνω (Ζαβλανός, 2002). Προσφέρεται όταν το ζήτημα δεν έχει τόση σημασία για ένα από τα μέρη η επιθυμεί να λάβει εύσημα για μελλοντικά ζητήματα (Robbins et al., 2012).

Στην περίπτωση στρατηγικής του ανταγωνισμού ή επιβολής, ο ισχυρότερος επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης προς ικανοποίηση των συμφερόντων του,

χωρίς να ενδιαφέρεται για οποιαδήποτε συνεργασία, χρησιμοποιώντας την εξουσία που του παρέχει η θέση του (Σαΐτης, 2002 όπ. αναφ. στο Γιαννίκας, 2014). Ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων που προσπαθούν να επιβάλλουν τους στόχους τους με κάθε διαθέσιμο τρόπο και χωρίς να υπολογίζουν το κόστος, συχνά αγνοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του άλλου μέρους και προσανατολίζονται σε ένα στυλ διαπραγμάτευσης κερδίζω – χάνεις (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011 όπ. αναφ. στο Γιαννίκας, 2014). Προτιμάται όταν απαιτείται μία γρήγορη διευθέτηση για σημαντικά ζητήματα που απαιτούν τη λήψη αντιδημοτικών μέτρων ή όταν η δέσμευση των άλλων απέναντι στη λύση δεν είναι ζωτικής σημασίας (Robbins & Judge, 2011).

Στην στρατηγικής της αποφυγής ή αγνόησης υπάρχει χαμηλό ενδιαφέρον ικανοποίησης των συμφερόντων και των δυο μερών. Τα άτομα αγνοούν ή αναβάλουν την σύγκρουση, ενώ παραμένει άλυτη, λόγω της ουδέτερης παθητικής στάσης τους. (Γιαννουλέας, 2011). Η σύγκρουση ενδεχομένως να ανασταλεί για περιορισμένο χρονικό διάστημα και να επιστρέψει δριμύτερη, αναμφίβολα όμως σπάνια πετυχαίνει. Επομένως, οδηγεί στο αποτέλεσμα χάνεις- χάνω (Ζαβλανός, 2002). Προτιμάται όταν η σύγκρουση είναι αμελητέα, όταν υπάρχει έντονη συναισθηματική φόρτιση και χρειάζεται χρόνος για να ξεθυμάνει, ή όταν η δυνητική αναστάτωση που επιφέρει μία δυναμική δράση εξουδετερώνει τα οφέλη που προκύπτουν από την επίλυση (Robbins & Judge, 2012). Σε έρευνα για την αποτελεσματικότητα των διαφόρων μεθόδων διαχείρισης της σύγκρουσης, η στρατηγική αυτή αναφέρεται ως μέθοδος διαχείρισης προσωρινών ή μικρής διάρκειας αντιθέσεων και είτε είναι αναποτελεσματική ή επιφανειακά αποτελεσματική (Ζαβλανός, 2002), ενώ αυτοί που επιλέγουν την αποφυγή κάθε σύγκρουσης διακρίνονται από αναβλητικότητα και αδιαφορία (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Η χρήση αυτής της τακτικής μπορεί να προκύπτει: α) από την αδιαφορία για τη φύση της συγκρουσιακής διαφοράς, β) από την αποστροφή προς τη διαδικασία που απαιτεί η επίλυση της σύγκρουσης ή, γ) από την αίσθηση αδυναμίας επίλυσης της σύγκρουσης (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011 όπ. αναφ. στο Γιαννίκας, 2014).

Τέλος, στην περίπτωση της στρατηγικής της συνεργασίας, η οποία είναι και η πιο επιθυμητή, επιδιώκεται η ικανοποίηση των συμφερόντων και των δύο μερών, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό (Γιαννουλέας, 2011). Τα άτομα επιδιώκουν αμοιβαία οφέλη και παράλληλα την ικανοποίηση των αναγκών τους, συνεπώς, το αποτέλεσμα είναι κερδίζω-κερδίζεις (Ζαβλανός, 2002). Η συνεργατική επίλυση προβλημάτων ενδείκνυται κυρίως όταν δεν υπάρχει πίεση χρόνου, όταν και οι δυο πλευρές θέλουν να ωφεληθούν, όταν το ζήτημα είναι τόσο σημαντικό που δεν μπορεί να λυθεί με συμβιβασμό (Robbins & Judge, 2011), όταν οι στόχοι είναι πολύπλοκοι και ιδιαίτερα σημαντικοί και για τα δύο μέρη, όταν επιθυμείται η συγκατάθεση, ή η συμμετοχή, όλων των δυνάμεων για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση

των προβλημάτων, όταν η διοίκηση θέλει να κερδίσει τη δέσμευση των μερών, ως προς την υλοποίηση του κοινού στόχου, καθώς και όταν η διοίκηση θέλει να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εμπλεκόμενων ατόμων (Μαυραντζά, 2011 όπ. αναφ. στο Γιαννίκας, 2014).

Η στρατηγική της συνεργασίας ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

1. Αναγνώριση ότι υφίσταται σύγκρουση
2. Κατανόηση των ενδιαφερόντων συμφερόντων της κάθε πλευράς
3. Καθορισμός του προβλήματος, δηλαδή της διάστασης των ενδιαφερόντων συμφερόντων των εμπλεκόμενων μερών
4. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων που θα ικανοποιούν αμφότερες τις πλευρές
5. Επιλογή της λύσης που ικανοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο τις δυο πλευρές

Στην περίπτωση που η συγκινησιακή κατάσταση επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά, το άτομο επιλέγει μια στρατηγική χειρισμού ανεξάρτητα από τις προθέσεις του (Γιαννουλέας, 2011). Καμιά επιλογή δεν είναι ιδεατή για όλες τις καταστάσεις, αλλά η προσέγγιση που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται κάθε φορά από την περίπτωση. Στην πραγματικότητα κάποιες συγκρούσεις είναι μη διαχειρίσιμες. Στην περίπτωση που οι ανταγωνισμοί είναι βαθιά ριζωμένοι, όταν η μία από τις δυο πλευρές ή ακόμα και οι δυο επιθυμούν την διαιώνιση της σύγκρουσης ή υπάρχουν τόσο έντονα συναισθήματα που καθιστούν αδύνατη την εποικοδομητική αλληλεπίδραση, η προσπάθεια διαχείρισης της σύγκρουσης είναι μάλλον απίθανο να επιτύχει (Robbins & Judge, 2011).

Η δημιουργική διαχείριση των συγκρούσεων συχνά οδηγεί σε νέες λύσεις που είναι αμοιβαία ικανοποιητικές και για τα δύο μέρη. Ωστόσο, τα δημιουργικά αποτελέσματα είναι πιο πιθανά όταν τα μέρη αλληλεξαρτώνται, δηλαδή, όταν το κάθε μέρος έχει κάποιο βαθμό ανεξαρτησίας και αυτονομίας από το οποίο να επηρεάζει το άλλο, αντί να εξαρτάται το ένα από τα μέρη από το άλλο. Δεδομένης της αλληλεξάρτησης αυτής, οι Blake & Mouton, (1964, όπ. αναφ. στο Fisher, 2000) εντόπισαν τρεις γενικές στρατηγικές που μπορούν να λάβουν τα μέρη για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

α) Η προσέγγιση win-lose είναι πολύ συνηθισμένη, οι άνθρωποι συνηθίζουν να ακολουθούν συμπεριφορές καταστροφικών συγκρούσεων, επιδιώκοντας το κέρδος της μιας πλευράς έναντι της άλλης. Η στρατηγική είναι συνεπώς, η μια πλευρά να αναγκάσει την άλλη πλευρά να συνθηκολογήσει, με αποτέλεσμα να έχουμε έναν νικητή ανώτερο και έναν ηττημένο που αποχωρεί αλλά προετοιμάζεται πολύ προσεκτικά για τον επόμενο γύρο.

β) Η προσέγγιση lose-lose οδηγεί στην εξομάλυνση των συγκρούσεων με συμβιβασμό, κάθε μέρος παίρνει μερικά από αυτά που θέλει και παραιτείται με μερική ικανοποίηση. Σε καμία από τις δύο περιπτώσεις δεν επιδιώκεται η δημιουργική επίλυση των συγκρούσεων που θα μπορούσε να έχει οδηγήσει σε μια πιο ικανοποιητική λύση.

γ) Η προσέγγιση win-win είναι μια συνειδητή και συστηματική προσπάθεια να μεγιστοποιηθούν οι στόχοι και των δύο μερών, μέσω της επίλυσης προβλημάτων με συνεργασία. Η σύγκρουση θεωρείται πρόβλημα που πρέπει να λυθεί παρά ένας πόλεμος που θα κερδηθεί, υπάρχει άμεση επικοινωνία, επιδιώκονται κοινοί στόχοι και αμοιβαία αποδεκτές λύσεις που επικεντρώνονται στις ανάγκες και τους περιορισμούς και των δύο μερών. Δίνεται έμφαση στην ποιότητα των μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ των μερών, ενώ απαγορεύονται η απειλή και ο εξαναγκασμός. Οι στάσεις και οι συμπεριφορές κατευθύνονται προς την αύξηση της εμπιστοσύνης και της αποδοχής και όχι προς την κλιμάκωση της υποψίας και της εχθρότητας. Η προσέγγιση win-win απαιτεί πολύ υψηλό βαθμό υπομονής και δεξιοτήτων στις ανθρώπινες σχέσεις και την επίλυση προβλημάτων.

2.2 Παράγοντες επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής.

Τα άτομα που εμπλέκονται σε μια σύγκρουση έχουν στη διάθεση τους μια σειρά στρατηγικών που θα τους βοηθήσουν στην διαχείριση της. Η επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής που θα χρησιμοποιηθεί, θα πρέπει να γίνει με βάση την εκτίμηση της σύγκρουσης και την κατανόηση διαφόρων παραγόντων που επιδρούν στη διαχείρισή της, βάσει των οποίων κάποιες στρατηγικές μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικές μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο.

Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων, όπως η εσωστρέφεια η επιθετικότητα ή η ανάγκη για έλεγχο, θα μπορούσαν να επηρεάσουν την διαδικασία επίλυσης μιας σύγκρουσης. Επίσης, σύμφωνα με τα πολιτισμικά μας στερεότυπα οι άντρες ακολουθούν συχνότερα ανταγωνιστικές στρατηγικές, ενώ οι γυναίκες τάσσονται υπέρ της διευκόλυνσης ή του συμβιβασμού. Έρευνες δείχνουν ότι, το στιλ διαχείρισης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ιεραρχική σχέση των εμπλεκόμενων. Τα άτομα όταν αντιμετωπίζουν υφισταμένους φαίνεται να προτιμούν τον ανταγωνισμό, χρησιμοποιούν διευκόλυνση ή συνεργασία όταν αντιμετωπίζουν προϊσταμένους και διευκόλυνση ή αποφυγή όταν αντιμετωπίζουν συναδέλφους. Παράγοντες οργανωσιακής, εθνικής ή φυλετικής κουλτούρας θα μπορούσαν επίσης να επηρεάσει την εξέλιξη αλλά και την διαχείριση της σύγκρουσης (Miller, 2006).

Η πίεση χρόνου είναι ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής. Εάν ο χρόνος είναι πολύτιμος και το άτομο έχει ισχύ λόγω θέσης, ίσως η επιβολή να είναι η καταλληλότερη στρατηγική, αντίθετα, στην περίπτωση που δεν υπάρχει χρονικός περιορισμός η πιο αποτελεσματική στρατηγική είναι η συνεργασία. Η σημασία και η σοβαρότητα του ζητήματος σύγκρουσης, η αξία του αποτελέσματος καθώς και τα συναισθήματα που δημιουργούνται από την σύγκρουση ή από την αποφυγή της, αποτελούν επίσης καθοριστικούς παράγοντες. Η αποφυγή μπορεί να λειτουργήσει ικανοποιητικά όταν το ζήτημα είναι μικρής σημασίας, σε κάποιες περιπτώσεις η αναμονή βοηθά τους συμβαλλόμενους να ηρεμήσουν, ενώ όταν το ζήτημα είναι σημαντικό και πολύπλοκο η συνεργασία είναι η πιο ενδεδειγμένη στρατηγική. Επιπρόσθετα, η σημαντικότητα ανάμεσα στην διατήρηση των καλών σχέσεων μεταξύ των μελών ή την επίλυση του ζητήματος, καθορίζουν και την επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης που θα επιλεγεί (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Είναι αναγκαίο πριν αποφασιστεί ποια είναι η κατάλληλη μέθοδος προσέγγισης ή διαχείρισης των συγκρούσεων να λαμβάνονται υπόψη οι αιτίες της σύγκρουσης (Barney & Griffin, 1992 όπ. αναφ. στο Γιαννίικας, 2014).

2.3 Αντιμετώπιση των συγκρούσεων με την παρέμβαση τρίτων.

Υπάρχουν περιπτώσεις που τα εμπλεκόμενα μέρη αδυνατούν να επιλύσουν τη διαφωνία, μέσω ανεπίσημων συζητήσεων ή μέσω επίσημης διαπραγμάτευσης. Συχνά αναζητείται ένα τρίτο άτομο για να βοηθήσει στην επίλυση της σύγκρουσης. Το άτομο αυτό θα μπορούσε να είναι ένας φίλος, ένας συνεργάτης, ο προϊστάμενος εντός του οργανισμού ή ένας ενδιάμεσος διαιτητής που καλείται εκτός του οργανισμού. Συχνά, οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό πηγάζουν από διαφορές στο στυλ της εργασίας και της προσωπικότητας των εργαζομένων. Μπορούν να αφορούν τις εργασιακές διαδικασίες ή τις οργανωσιακές τακτικές. Στις περιπτώσεις αυτές θα μπορούσε να κληθεί ο προϊστάμενος για να βοηθήσει στην επίλυση της διαφωνίας, καθώς και τρίτα άτομα εκτός οργανισμού, τα οποία υπηρετούν κατά κανόνα ως μεσάζοντες ή ως διαιτητές. Ο ρόλος του μεσάζοντα είναι να βοηθήσει τα μέρη να διευθετήσουν τη διαφωνία, χωρίς όμως να έχει τη δύναμη να πάρει αποφάσεις, σε αντίθεση με τον διαιτητή, ο οποίος αποφασίζει βασιζόμενος στις προτάσεις των εμπλεκόμενων μερών (Miller, 2006). Όταν τα μέρη εγκλωβιστούν σε μια σύγκρουση,

συνήθως δεν μπορούν να βγουν από μόνα τους και μπορεί να απαιτηθεί η παρέμβαση τρίτου στο ρόλο διαιτητή, διαμεσολαβητή ή συμβούλου (Fisher, 1972).

Οι Putnam και Poole (1987, όπ. αναφ. στο Miller, 2006) επισημαίνουν τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας στη μεσολάβηση, καθώς τα μέρη συνεργάζονται για να αναπτύξουν μία βιώσιμη λύση στην προς επίλυση σύγκρουση. Μερικές από τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι μεσολαβητές για να διευκολύνουν την αποτελεσματική επικοινωνία είναι:

) Οι καθοδηγητικές τακτικές, όπου ο μεσολαβητής κάνει συστάσεις στα εμπλεκόμενα μέρη.

) Οι μη καθοδηγητικές τακτικές, με τις οποίες ο μεσολαβητής προσπαθεί να εξασφαλίσει πληροφορίες για να διαλυθεί η παρεξήγηση.

) Οι διαδικαστικές τακτικές, κατά τις οποίες ο μεσολαβητής εγκαθιδρύει μία ημερήσια διάταξη και ένα πρωτόκολλο για την επίλυση συγκρούσεων.

) Οι ανακλαστικές τακτικές, όπου ο μεσολαβητής ρυθμίζει τον τόνο της διάδρασης, αναπτύσσοντας σχέσεις με τα μέρη, χρησιμοποιώντας χιούμορ και μιλώντας τη γλώσσα της κάθε πλευράς.

Με τις ενέργειες διευκόλυνσης ή διαμεσολάβησης ενός ουδέτερου και αμερόληπτου ατόμου, ο οποίος διαθέτει θεσμικό κύρος και κατά κανόνα την ικανότητα της πειθούς, επιτυγχάνεται, οι αντιμαχόμενες πλευρές να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν ουσιαστικά. Έτσι με τον τρόπο αυτό, το άτομο που μεσολαβεί, ενισχύει την αίσθηση της δικαιοσύνης και την αντίληψη ότι οι αντίθετες ομάδες ελέγχουν τη διαδικασία της διευθέτησης της σύγκρουσης και αποφεύγεται η επιβολή μιας λύσης που προέρχεται από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια με τη χρήση της ιεραρχικής και διοικητικής εξουσίας τους (Γιαννίκας, 2014).

2.4 Αντιμετώπιση συγκρούσεων με διαπραγμάτευση

Οι συγκρούσεις αποτελούν καθημερινό αλλά και πολυσύνθετο φαινόμενο στον εργασιακό χώρο και απαιτούν σύνθετες δεξιότητες και στρατηγικές διαπραγμάτευσης για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους, προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα υγιές εργασιακό κλίμα που ευνοεί την απρόσκοπτη επικοινωνία και την επιτυχή συνεργασία. Σύμφωνα με τους Putman και Pole (1987 όπ. αναφ. στο Miller, 2006):

“Η διαπραγμάτευση συνιστά μία μοναδική μορφή διαχείρισης της σύγκρουσης, επειδή τα μέρη διαπραγματεύονται αμοιβαία κοινούς κανόνες και ύστερα συνεργάζονται μέσα στους κανόνες αυτούς για να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα έναντι του αντιπάλου τους..... Η διαπραγμάτευση τότε διαφέρει από άλλες μορφές συγκρούσεις όσον αφορά την έμφαση που δίνει σε ανταλλαγές προτάσεων ως βάση για την επίτευξη μιας κοινής ρύθμισης στις καταστάσεις συνεργασίας- ανταγωνισμού σ.563”.

Η διαπραγμάτευση αποτελεί επίσημο τρόπο διεύθυνσης της οργανωσιακής διαμάχης κατά την οποία οι διαφωνούντες λύνουν συγκρούσεις ακολουθώντας πιστά τους κανόνες της υπό διαπραγμάτευση κατάστασης. Είναι συνήθως κανόνες αμοιβαίων υποχωρήσεων σύμφωνα με τους οποίους, εάν το ένα μέρος παραιτείται από κάτι, το άλλο μέρος θα έπρεπε να παραχωρήσει κάτι ίδιας αξίας (Miller, 2006). Συνεπώς, σε μια διαπραγμάτευση το κάθε μέρος πρέπει να είναι μετρίως υποχωρητικό, αλλιώς θα οδηγηθεί σε αδιέξοδο. Στην περίπτωση αυτή, η λύση θα επιβληθεί με διαιτησία ενός εξωτερικού παράγοντα, του οποίου η απόφαση θα είναι δεσμευτική και για τις δυο πλευρές.

Όταν δυο ή περισσότερα μέρη με διαφορετικές προτιμήσεις πρέπει να λάβουν μια κοινή απόφαση, κατά κανόνα αξιοποιούν μια διαπραγματευτική στρατηγική. Δυο γενικές προσεγγίσεις της διαπραγμάτευσης, όπως φαίνεται στον πίνακα 2. είναι:

-)] η διανεμητική διαπραγμάτευση: λειτουργεί υπό συνθήκες μηδενικού αθροίσματος, δηλαδή κάθε όφελος της μιας πλευράς συνεπάγεται απώλεια για την άλλη και αντίστροφα.
-)] η ενοποιητική διαπραγμάτευση: λειτουργεί βάση της υπόθεσης ότι, τουλάχιστον ένας διακανονισμός μπορεί να επιφέρει μια κατάσταση αμοιβαίας ωφέλειας (Robbins & Judge, 2011).

Διανεμητική έναντι συνθετικής διαπραγμάτευσης		
Χαρακτηριστικά διαπραγμάτευσης	Διανεμητική διαπραγμάτευση	Συνθετική διαπραγμάτευση
Στόχος	Πάρτε όση περισσότερη από την πίτα μπορείτε	Διευρύνετε την πίτα ώστε να ικανοποιηθούν και τα δύο μέρη.
Παρακίνηση	Κερδίζω-χάνεις	Κερδίζω-κερδίζεις
Εστίαση	Θέσεις («Δεν μπορώ να ξεπεράσω αυτό το σημείο σε αυτό το θέμα».)	Ενδιαφέρον («Μπορείς να μου εξηγήσεις γιατί είναι τόσο σημαντικό αυτό το θέμα για σένα;»)
Συμφέροντα	Αντικρουόμενα	Συγκλίνοντα
Ανταλλαγή πληροφοριών	Χαμηλή (Η ανταλλαγή πληροφοριών θα επιτρέψει στο άλλο μέρος να επωφεληθεί.)	Υψηλή (Η ανταλλαγή πληροφοριών θα επιτρέψει σε κάθε μέρος να βρει τρόπους να ικανοποιήσει τα συμφέροντα και των δύο μερών.)
Διάρκεια σχέσης	Βραχυπρόθεσμη	Μακροπρόθεσμη

Πίνακας 2. Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης.

Πηγή: Robbins, P. S. and Judge, A. T. (2011), Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Η διαπραγμάτευση για να είναι αποτελεσματική και να επιδράσει θετικά σε μια σύγκρουση που εξελίσσεται, απαιτεί εξειδικευμένες δεξιότητες από την μεριά του διαπραγματευτή, και προσεκτικό σχεδιασμό πριν κάποιος εμπλακεί σε αυτή την διαδικασία. Προϋποθέτει, το κάθε μέρος να επιθυμεί περισσότερο την συνεργασία από την ανοιχτή διαφωνία, να γίνεται κατανοητός ο κοινός στόχος και τα κοινά οφέλη, να υπάρχει εμπιστοσύνη και ξεκάθαρη επικοινωνία μεταξύ των μερών. Στην κατεύθυνση αυτή μπορεί να συμβάλλουν οι οργανισμοί εκπαιδύοντας το προσωπικό τους ώστε να διαθέτουν ικανότητες διαμεσολάβησης που να τους επιτρέπουν να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

2.5 Συνέπειες των συγκρούσεων

Η σύγκρουση αποτελεί μια διαδικασία που λαμβάνει διάφορες μορφές και επιδρά διαφορετικά κάθε φορά στην λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Δεν μπορεί να χαρακτηριστεί εκ των προτέρων ωφέλιμη ή καταστροφική, καλή ή κακή, αλλά αποτιμάται ως ευνοϊκή ή μη, η αξία των αποτελεσμάτων που επιφέρει ανάλογα με τα μέτρα που έχουν χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση τους, τους συμμετέχοντες σε αυτή, και τα υποκειμενικά κριτήρια των συμμετεχόντων. Παρόλο που η σύγκρουση θεωρήθηκε φαινόμενο με αρνητικές επιδράσεις στην λειτουργία ενός οργανισμού, ένα μέτριο επίπεδο σύγκρουσης έχει θετική αξία για τους εμπλεκόμενους και είναι δυνατό να συνεισφέρει αποτελεσματικά στον οργανισμό με λειτουργικές συνέπειες όπως: η έγκαιρη επίλυση ή εξασθένιση μίας ποιο σοβαρής σύγκρουσης, η αναζήτηση της καταλληλότερης λύσης, η δημιουργία συνοχής εντός των ομάδων, η αυξημένη αφοσίωση και αποδοχή αυστηρής ηγεσίας, η εκτίμηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, η προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, η καταλληλότερη κατανομή πόρων και η βελτίωση της ποιότητας των λύσεων (Ιορδανίδης, 2014). Συχνά θεωρείται εποικοδομητική δύναμη και σε κάποιες περιπτώσεις είναι ευπρόσδεκτη και ενθαρρύνεται. Η κατάλληλη αντιμετώπιση της συμβάλει στην βελτίωση του οργανωσιακού σχεδιασμού, την διαδικασία λήψης αποφάσεων, την ανάπτυξη και την μείωση των συνεπειών πιθανής αποδιοργάνωσης που προκαλούν οι καταστάσεις νίκης-ήττας (Mullins, 2015). Σύμφωνα με τον Jehn (1997, όπ. αναφ. στο Chaudhry και Asif, 2015) έρευνες ως προς τις λειτουργικές πτυχές της σύγκρουσης αναφέρουν ότι, το γεγονός της εμφάνισης συγκρούσεων μέσα σε έναν οργανισμό, υποδηλώνει την ανεπαρκή λειτουργία των διαδικασιών ή των ανθρώπων, προειδοποιώντας για την αναγκαιότητα λήψης κατάλληλων στρατηγικών αντιμετώπισης τους, ενώ η απουσία

της σύγκρουσης ενδέχεται να στερήσει από τα μέλη την απαραίτητη γνωστική διέγερση περιορίζοντας έτσι το επίπεδο παραγωγικότητας τους. Ο Wlodarczyk (2010, όπ. αναφ. στο Chaudhry & Asif, 2015), αναφέρει ότι η σύγκρουση εργασιών τονώνει την συζήτηση ενισχύει την ανατροφοδότηση εναλλακτικών ιδεών και γνώσεων, διεγείρει την δημιουργικότητα και συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Όταν η αλληλεπίδραση δύο ή περισσότερων μελών θέτουν εμπόδια στην επίτευξη ατομικών, ομαδικών ή οργανωσιακών στόχων, τότε η σύγκρουση γίνεται δυσλειτουργική και επιδρά αρνητικά, τόσο στους εργαζομένους, όσο και στον οργανισμό με συνέπειες όπως: η διαταραχή προσωπικών σχέσεων, η πτώση ηθικού των εργαζομένων, η αύξηση του άγχους και η μείωση της παραγωγικότητας (Ιορδανίδης, 2014). Οι συγκρούσεις δημιουργούν κλίμα δυσπιστίας και καχυποψίας, οι εργαζόμενοι βιώνουν αρνητικά συναισθήματα όπως απογοήτευση και θυμό, τα οποία πολλές φορές εκδηλώνονται με τάση για αντίσταση, αποχώρηση, και υπεράσπιση των ατομικών τους συμφερόντων έναντι των ομαδικών με αποτέλεσμα να αυξάνει το χάσμα μεταξύ τους (Schmidt, 1974 όπ. αναφ. στο Mullins, 2015).

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε ότι η εμφάνιση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο χρησιμεύει ως δείκτης αναγνώρισης και ταυτοποίησης των δυσλειτουργιών εντός του οργανισμού, προειδοποιώντας για την ανάγκη λήψης απαραίτητων στρατηγικών μέτρων για την αποτελεσματική διαχείριση τους. Η θεώρηση αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι μέσα σε ένα ήρεμο και αρμονικό περιβάλλον υπάρχει ο κίνδυνος στασιμότητας και αδιαφορίας των εργαζομένων απέναντι στην εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών, αναγνωρίζει ότι οι χαμηλού επιπέδου συγκρούσεις απομακρύνουν τον κίνδυνο αυτό και προτείνει την ενθάρρυνση τους ως μέσο διατήρησης της δημιουργικότητας και της βιωσιμότητας του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

3.1 Η έννοια της διαμεσολάβησης

Η διαμεσολάβηση είναι μέθοδος εξωδικαστικής επίλυσης διαφορών. Θεσμοθετήθηκε στο ελληνικό δικαιοσύνη με τον ν. 3898/2010 σε εφαρμογή της Οδηγίας 2008/ 52/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 21ης Μαΐου 2008, για θέματα διαμεσολάβησης σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις και σε υποθέσεις διασυνοριακών διαφορών. Στόχος της οδηγίας είναι να διευκολύνει την πρόσβαση στην εναλλακτική επίλυση των διαφορών και να προαγάγει τον φιλικό διακανονισμό, ενθαρρύνοντας την προσφυγή στη διαμεσολάβηση και φροντίζοντας για τη δημιουργία ισόρροπης σχέσης μεταξύ της διαμεσολάβησης και των δικαστικών διαδικασιών (Οδηγία 2008/52/EK). Σήμερα είναι σε ισχύ ο ν. 4640/30-11-2019, ο οποίος εισάγει την υποχρεωτική αρχική, συνεδρία διαμεσολάβησης, σε περιπτώσεις ιδιωτικών διαφορών που προβλέπονται από τον νόμο, πριν τη συζήτηση της υπόθεσης στο δικαστήριο.

Οι ορισμοί της διαμεσολάβησης που περιέχονται στην βιβλιογραφία παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές, συνήθως, φανερώνουν συγκεκριμένες απαιτήσεις που ισχύουν στην εκάστοτε έννομη τάξη, όσον αφορά τη διαδικασία διαμεσολάβησης και το πρόσωπο του διαμεσολαβητή. Συνδυάζοντας τους διάφορους ορισμούς, η διαμεσολάβηση θα μπορούσε να οριστεί ως μια εκούσια, διαρθρωμένη διαδικασία με την οποία ο διαμεσολαβητής διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των μερών, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα να αναλάβουν την ευθύνη για την εξεύρεση της βέλτιστης λύσης στη μεταξύ τους διαφορά.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του νόμου 4640/2019, ως διαμεσολάβηση, νοείται μια διαρθρωμένη διαδικασία, ανεξαρτήτως ονομασίας με βασικά χαρακτηριστικά την εμπιστευτικότητα και την ιδιωτική αυτονομία, στην οποία δύο ή περισσότερα μέρη επιχειρούν εκουσίως, με καλόπιστη συμπεριφορά και συναλλακτική ευθύτητα, να επιλύσουν με συμφωνία μία διαφορά τους με τη βοήθεια του διαμεσολαβητή (ν. 4640/2019). Η διαδικασία αυτή μπορεί να κινηθεί με πρωτοβουλία των μερών αφότου ανέκυψε η διαφορά, μετά από πρόταση του δικαστηρίου και εφόσον τα μέλη συναινούν σε αυτή, να διαταχθεί από δικαστική αρχή άλλου κράτους-μέλους όταν η σχετική υπαγωγή της διαφοράς δεν προσβάλλει τα χρηστά ήθη και τη δημόσια τάξη, όταν επιβάλλεται από τον νόμο, καθώς και στην περίπτωση που σε έγγραφη συμφωνία των μερών υπάρχει ρήτρα διαμεσολάβησης. Το άρθρο 4 του νόμου ορίζει ότι επιτρέπεται να πραγματοποιηθεί διαμεσολάβηση ακόμη και αν η υπόθεση είναι στο στάδιο της εκκρεμοδικίας. Μάλιστα, το δικαστήριο προστατεύει τους διαδίκους, οι οποίοι προσφεύγουν στην διαμεσολάβηση χορηγώντας τους επιπρόσθετη

προθεσμία συζήτησης της υπόθεσής τους μετά την πάροδο τριμήνου και όχι πέρα του εξαμήνου.

Πριν από την προσφυγή στο δικαστήριο, ο πληρεξούσιος δικηγόρος οφείλει να ενημερώσει τον εντολέα του εγγράφως για τη δυνατότητα διαμεσολαβητικής διευθέτησης της διαφοράς ή μέρους αυτής, καθώς και για την υποχρέωση προσφυγής στην υποχρεωτική αρχική συνεδρία, ενημερώνει τα μέρη για τη διαδικασία της διαμεσολάβησης και για τις βασικές αρχές που τη διέπουν.

Οι κύριοι παράγοντες που καθιστούν τη διαμεσολάβηση ελκυστική μορφή φιλικής επίλυσης ιδιωτικών διαφορών είναι: η ταχεία εξεύρεση μιας λύσης αφού η όλη διαδικασία ανεξαρτήτως του εάν καταλήξει ή όχι σε συμφωνία δεν διαρκεί συνήθως πάνω από μία ή δύο ημέρες, η αποφυγή των συχνά υψηλών δικαστικών εξόδων, η τήρηση του απορρήτου και της αρχής της μυστικότητας, η επίτευξη λύσεων προσανατολισμένων στα συμφέροντα και των δυο πλευρών, καθώς και η αποφυγή δημιουργίας του αισθήματος αδικίας μετά από έκδοση δικαστικής απόφασης εις βάρος του ενός μέρους στην περίπτωση δικαστικής επίλυσης.

Κύριο χαρακτηριστικό της διαμεσολάβησης είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες του διαμεσολαβητή τις οποίες φροντίζει να μεταδώσει και στα εμπλεκόμενα μέρη. Δηλαδή, ανάμεσα σε άλλα, η ενεργητική ακρόαση, η έκφραση παρατηρήσεων η σωστή διατύπωση των απόψεων, η διασαφήνιση των θεμάτων, η αναγνώριση των συναισθημάτων, η έκφραση αναγκών και σκέψεων. Παράλληλα, ο διαμεσολαβητής δημιουργεί ένα κλίμα ζεστό και αποδεχτικό, προδιαθέτοντας θετικά τα εμπλεκόμενα μέρη να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν, ενώ κατά τη διάρκεια της συνάντησης επικρατεί και καλλιεργείται ο αλληλοσεβασμός, η ανεκτικότητα στο διαφορετικό και στη διαφορετική άποψη και ο δημοκρατικός διάλογος ο οποίος θα τους οδηγήσει σε αμοιβαία αποδεκτές συμφωνίες. Είναι αντιληπτό επομένως, ότι το πιο βασικό χαρακτηριστικό της διαμεσολάβησης είναι η αμοιβαία νίκη, κάτι που δεν μπορεί να γίνει με δικαστικές διαδικασίες. Αυτό βέβαια προϋποθέτει απόφαση και των δύο πλευρών να προχωρήσουν σε ειρηνική επίλυση των διαφορών τους και να αποφύγουν τη δικαστική διαδικασία αποβλέποντας σε αμοιβαία οφέλη.

Η διαμεσολάβηση στο χώρο εργασίας είναι μια μορφή έγκαιρης επίλυσης και μπορεί να διεξαχθεί γρηγορότερα από τις παραδοσιακές διαδικασίες (Bingham and Pitts, 2002, όπ. αναφ. στο Νίκου 2018), είναι πιο πιθανό να αποκαταστήσει τη σχέσεις των εργαζομένων, προσφέρει οικονομικά οφέλη με κόστος πολύ χαμηλότερο από συχνά μακροχρόνιες διενέξεις ή πειθαρχικές διαδικασίες, και μειώνει την πιθανότητα μακροχρόνιας απουσίας από την εργασία (Goldberg, 2005, όπ αναφ. στο Kenny, 2014).

3.2 Η διαδικασία της διαμεσολάβησης

Ο τρόπος διεξαγωγής της διαμεσολάβησης καθορίζεται από συγκεκριμένες διατάξεις που εμπεριέχονται στο άρθρο 5 του νόμου 4640/2019, έτσι λαμβάνει τον χαρακτήρα διαρθρωμένης διαδικασίας επίλυσης διαφορών, χωρίς ωστόσο, να αναιρείται ο ελαστικός και ευέλικτος χαρακτήρας της διαδικασίας, αφού ο νομοθέτης αφήνει περιθώριο τροποποίησης της διαδικασίας από τα εμπλεκόμενα μέρη ή με πρόταση του διαμεσολαβητή.

Σύμφωνα με το άρθρο 5, τα μέρη παρίστανται στη διαδικασία μαζί με το νομικό παραστάτη τους, εκτός από τις περιπτώσεις των καταναλωτικών διαφορών και μικροδιαφορών. Αν δεν είναι δυνατή η φυσική παρουσία των δύο μερών και του διαμεσολαβητή στον ίδιο τόπο και χρόνο, η συνεδρία της διαμεσολάβησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη διαδικασία της τηλεδιάσκεψης. Ο διαμεσολαβητής ορίζεται από τα μέρη ή από τρίτο κοινά αποδεκτό πρόσωπο, είναι ένας, εκτός την περίπτωση της συνδιαμεσολάβησης, όταν τα μέρη συμφωνήσουν εγγράφως ότι οι διαμεσολαβητές θα είναι περισσότεροι. Σε περίπτωση ασυμφωνίας ως προς το πρόσωπο του διαμεσολαβητή και τον τόπο διεξαγωγής της διαμεσολάβησης αυτοί ορίζονται από το Ειδικό Μητρώο που τηρεί η Κεντρική Επιτροπή Διαμεσολάβησης, κατά σειρά και με βάση τον αριθμό μητρώου τους. Ο χρόνος, ο τόπος και οι διαδικαστικές λεπτομέρειες της διαδικασίας καθορίζονται από τον διαμεσολαβητή σε συμφωνία με τα μέρη. Αν δεν συμφωνήσουν για τα παραπάνω, ο διαμεσολαβητής διεξάγει τη διαμεσολάβηση με τον τρόπο που κρίνει προσφορότερο, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της διαφοράς. Πριν την έναρξη της διαμεσολάβησης, οι δικηγόροι των εμπλεκόμενων μερών αποστέλλουν σύντομες αναφορές στο Διαμεσολαβητή, στις οποίες περιγράφουν τις απόψεις κάθε πλευράς. Επίσης, οι πληρεξούσιοι δικηγόροι, εφόσον το επιθυμούν, μπορούν να αποστείλουν, μαζί με τις αναφορές τους, και ότι άλλο έγγραφο κρίνουν σκόπιμο. Μιας και η διαδικασία είναι ιδιαίτερα ευέλικτη, ο διαμεσολαβητής, πάντα σε συνεννόηση με τους πληρεξουσίου δικηγόρους, μπορεί να έρθει σε απευθείας επικοινωνία με τα μέρη. Η διαδικασία είναι μυστική και δεν τηρούνται πρακτικά εκτός αν τα μέρη συμφωνήσουν διαφορετικά. Η διαμεσολάβηση ξεκινά με μια κοινή συνάντηση στην οποία τα μέρη, αφού ενημερωθούν αναλυτικά από τον διαμεσολαβητή για τη διαδικασία, παρουσιάζουν τις απόψεις τους για τη διαφορά. Η κοινή συνάντηση ακολουθείται από χωριστές συναντήσεις μεταξύ του διαμεσολαβητή και κάθε μέρους, γεγονός που επιτρέπει σε κάθε πλευρά να εξηγήσει εμπιστευτικά τη θέση και τους στόχους της για τη διαμεσολάβηση. Οι χωριστές συναντήσεις διεξάγονται σε αυστηρά εμπιστευτική βάση, οι πληροφορίες που αντλεί ο διαμεσολαβητής κατά τις επαφές αυτές με το ένα μέρος δεν κοινοποιούνται στο άλλο μέρος χωρίς την σύμφωνη γνώμη του. Οι ενέργειες

του διαμεσολαβητή και των μερών για την επίτευξη συμβιβαστικής επίλυσης της μεταξύ τους διαφοράς καθορίζονται από τις αρχές της καλής πίστης της ειλικρίνειας και της διαρκούς αμεροληψίας έναντι των μερών. Πριν από την έναρξη της διαδικασίας όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν εγγράφως, για τον εμπιστευτικό ή μη χαρακτήρα της διαδικασίας που περιλαμβάνει, όλα όσα συζητούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, τις πληροφορίες που αντλεί ο διαμεσολαβητής κατά τις κατ' ιδίαν συναντήσεις με τα μέρη, καθώς και το περιεχόμενο της συμφωνίας, στην οποία ενδέχεται να καταλήξουν τα μέρη, εκτός εάν η κοινολόγηση του περιεχομένου της είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της συμφωνίας. Επίσης όλοι οι μετέχοντες δεν εξετάζονται ως μάρτυρες ενώπιον των δικαστηρίων ή σε διαιτητικές διαδικασίες, ούτε υποχρεούνται να προσκομίσουν σε επακολουθούσες δίκες στοιχεία που προκύπτουν από τη διαδικασία της διαμεσολάβησης ή έχουν σχέση με αυτήν. Οι συζητήσεις και οι προτάσεις που εκφράστηκαν από τα μέρη κατά τη διαμεσολάβηση, οι απόψεις του διαμεσολαβητή προς τα μέρη για την επίτευξη συμβιβαστικής επίλυσης της διαφοράς, η επιθυμία των μερών, καθώς και όποιες δηλώσεις των μερών στο πλαίσιο της διαδικασίας διαμεσολάβησης, δεν μπορούν να αποτελέσουν αποδεικτικά μέσα στα πολιτικά δικαστήρια σε περίπτωση αποτυχίας της διαδικασίας διαμεσολάβησης, εκτός εάν αυτό επιβάλλεται για λόγους δημόσιας τάξης, για την προστασία της ανηλικότητας, ή της σωματικής ακεραιότητας και ψυχικής υγείας φυσικού προσώπου. Ο διαμεσολαβητής δεν υποχρεούται να αποδεχθεί το διορισμό του και κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ευθύνεται μόνο για δόλο ή βαρεία αμέλεια, ανεξαρτήτως της τυχόν πειθαρχικής ή ποινικής ευθύνης του (Τριαντάρη, 2018, www.opengov.gr/).

Η διαμεσολαβητική διαδικασία καταστρώνεται, σύμφωνα με την Damianakis, (2017, όπ. αναφ. στο Τριαντάρη, 2018) μέσα από επτά διακριτά βήματα.

-)] Αρχικά ο διαμεσολαβητής μεριμνά για τις προκαταρτικές λεπτομέρειες που σχετίζονται με το οργανωτικό πλαίσιο και περιλαμβάνουν πληροφορίες όπως: ημερομηνία, ώρα και τόπο συνάντησης, αριθμό συμμετεχόντων, πληροφορίες και ενημερωτικό υλικό σχετικό με την διαφορά, καθώς και τους κανόνες της διαδικασίας.
-)] Η έναρξη της κοινής συνεδρίας πραγματοποιείται εφόσον τα μέρη έχουν υπογράψει την Εμπιστευτική Φόρμα Εισαγωγής, την Φόρμα Συγκατάθεσης, καθώς και το Πρόγραμμα Διαμεσολάβησης. Ακολουθεί η γνωριμία του διαμεσολαβητή με τα μέρη και τους νομικούς παραστάτες τους, η παρουσίαση του θεσμού της διαμεσολάβησης, της διαδικασίας και των αρχών της, καθώς και του ρόλου του διαμεσολαβητή, με σκοπό την ανάπτυξη αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των πλευρών αλλά και προς τη διαδικασία.

-)] Τα μέρη παρουσιάζουν το ιστορικό και τις απόψεις τους για την μεταξύ τους διαφορά.
-)] Στην συνέχεια χρησιμοποιούνται δεξιότητες και βασικές τεχνικές διαμεσολάβησης για την συγκέντρωση πληροφοριών.
-)] Έπειτα από την ταυτοποίηση του ζητήματος, εκφράζονται οι στόχοι της κάθε πλευράς και εντοπίζονται τα κοινά συμφέροντα.
-)] Ακολουθεί, η παραγωγή περισσότερων εναλλακτικών επίλογων. Ο διαμεσολαβητής προσπαθεί να εκμαιεύσει από τα μέρη εναλλακτικές λύσης ενώ μέσα από καταιγισμό ιδεών και εποικοδομητική διαπραγμάτευση, τους παροτρύνει να διαλέξουν μια κοινή λύση που να ικανοποιεί ισόποσα και να είναι ωφέλιμη και για τις δύο πλευρές.
-)] Η διαδικασία καταλήγει σε συμφωνία ή όχι των μερών. Η συμφωνία μπορεί να είναι επίσημη υπογεγραμμένη σύμβαση στην οποία καθορίζεται τι δεσμεύεται να πράξει το κάθε μέρος, ενώ υπό ορισμένες προϋποθέσεις, καθίσταται τίτλος εκτελεστός, δηλαδή διαθέτει αυξημένη δεσμευτική ισχύ και μπορεί να κατατεθεί στη γραμματεία του αρμόδιου Πρωτοδικείου αν κάποιο από τα μέρη το ζητήσει, ώστε να αποτελεί και εκτελεστό τίτλο. Μπορεί επίσης να είναι προφορική συμφωνία, τότε οι διαφορές λύνονται είτε με χειραψία, είτε με μια συγνώμη, είτε με μια υπόσχεση για αλλαγή στον τρόπο συμπεριφοράς. Στο τέλος της διαδικασίας ο διαμεσολαβητής συντάσσει το “Πρακτικό της Διαμεσολάβησης”, το οποίο, περιλαμβάνει εκτός των άλλων στοιχείων τη συμφωνία επίλυσης και υπογράφεται από όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο διαμεσολαβητής συντάσσει πρακτικό στο οποίο καταγράφει ότι τα μέλη δεν κατέληξαν σε συμφωνία, αυτό υπογράφεται από το διαμεσολαβητή και, αν το επιθυμούν, από τα μέρη. Ο διαμεσολαβητής παρέχει αντίγραφο του Πρακτικού Διαμεσολάβησης στα μέρη (Τριαντάρη, 2018).

3.3 Ο ρόλος του διαμεσολαβητή

Το πλήθος των ορισμών του όρου «διαμεσολαβητής» που περιέχονται στην βιβλιογραφία αντικατοπτρίζουν τις ειδικές απαιτήσεις τις οποίες πρέπει να πληροί ο διαμεσολαβητής και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διεξάγεται η διαμεσολάβηση.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του νόμου 4640, ως διαμεσολαβητής νοείται τρίτο πρόσωπο σε σχέση με τα συμμετέχοντα μέρη και τη διαφορά, που αναλαμβάνει να διαμεσολαβήσει με κατάλληλο, αποτελεσματικό και αμερόληπτο τρόπο, διευκολύνοντας τα, να βρουν μια κοινά αποδεκτή λύση της διαφοράς τους. Ο διαμεσολαβητής πρέπει να είναι νόμιμα

διαπιστευμένος στην Ελλάδα ή σε άλλο κράτος-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ν. 4640/2019).

Ο Διαμεσολαβητής είναι ένα ανεξάρτητο, αμερόληπτο και ουδέτερο πρόσωπο σε σχέση με τα μέρη μιας διαφοράς, ο οποίος τα φέρνει σε επικοινωνία προσπαθώντας να δημιουργήσει ένα επικοινωνιακό διαπραγματευτικό κλίμα, να επικεντρώσει την συζήτηση στα θέματα που πράγματι τους απασχολούν, να αμβλύνει τις αντιπαραθέσεις και τις άκαμπτες αρχικά θέσεις τους και να συνδράμει στην εύρεση μιας κοινά αποδέκτης λύσης για τα συμμετέχοντα μέρη. Ο διαμεσολαβητής λαμβάνει μεν ενεργό, αλλά βοηθητικό ρόλο και σε καμία περίπτωση κατευθυντικό ή αξιολογητικό ρόλο, δηλαδή, δεν κρίνει, δεν αποφασίζει, ούτε επιβάλλει λύσεις στα μέρη, αλλά τα βοηθά ώστε εκείνα να προσπαθήσουν να βρουν μία κοινά αποδεκτή λύση με γνώμονα τα δικά τους συμφέροντα. Η έλλειψη ελέγχου από την μεριά του διαμεσολαβητή είναι που καθιστά την διαμεσολάβηση ως διαδικασία ελκυστική για τα εμπλεκόμενα μέρη, τα οποία και θα διαμορφώσουν τους όρους της συμφωνίας.

Για να είναι εγγυημένη η ποιότητα της διαμεσολάβησης, είναι απολύτως απαραίτητο ο διαμεσολαβητής να έχει λάβει τη δέουσα κατάρτιση. Ορισμένα κράτη έχουν θεσπίσει νομοθεσία με την οποία ρυθμίζεται η κατάρτιση, τα προσόντα και η απαιτούμενη εμπειρία που πρέπει να διαθέτει το πρόσωπο για να αποκτήσει τον τίτλο του διαμεσολαβητή. Στην Ελλάδα σύμφωνα με το άρθρο 12 του νόμου 4640/2019, οι διαμεσολαβητές θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι από Φορέα εκπαίδευσης διαμεσολαβητών αναγνωρισμένο από την Κεντρική Επιτροπή Διαμεσολάβησης ή να κατέχουν τίτλο διαπίστευσης από άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Να είναι διαπιστευμένοι από αυτήν και εγγεγραμμένοι στο Μητρώο Διαμεσολαβητών που τηρείται στο Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Ο διαμεσολαβητή έχει απόλυτη ευχέρεια να αποδεχθεί ή όχι το διορισμό του, και αναλαμβάνει μια διαμεσολάβηση μόνο εφόσον κατά την κρίση του, κατέχει την κατάλληλη επαγγελματική κατάρτιση, την πρακτική εξάσκηση και τις δεξιότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη διαμεσολάβηση. Επιβάλλεται να τηρεί τους κανόνες του κώδικα δεοντολογίας και να προσφέρει τις υπηρεσίες του υπό τον όρο ότι ενεργεί κατά τρόπο επαγγελματικό, ειλικρινή και αξιοπρεπή. Αποκλείονται της άσκησης του επαγγέλματος του διαμεσολαβητή όσοι υπηρετούν ως δημόσιοι, δημοτικοί και δικαστικοί υπάλληλοι, ωστόσο μπορούν να δραστηριοποιούνται ως διαπιστευμένοι διαμεσολαβητές αποκλειστικά και μόνο στο πλαίσιο και για τις ανάγκες της υπηρεσίας τους.

Στα χαρακτηριστικά των διαμεσολαβητών που συναντάμε στην βιβλιογραφία συμπεριλαμβάνονται αυτά της αποδοχής, της αξιοπιστίας, της αναγνώρισης της αμεροληψίας, της ουδετερότητας, της εμπειρίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης

(Cloke, 2001, όπ αναφ. στο Νίκου, 2018) καθώς και τις δεξιότητες και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τον διαμεσολαβητή περιλαμβανομένης της ικανότητάς του για τη δημιουργία συμπάθειας και εμπιστοσύνης, μεταξύ του ιδίου και των μερών (Goldberg και Shaw, 2007 όπ αναφ. στο Νίκου, 2018), αλλά και μεταξύ των διαφωνούντων (Poitras, 2009 όπ αναφ. στο Νίκου, 2018). Στις τεχνικές περιλαμβάνονται και αυτές που τον καθιστούν ικανό, είτε να εκμαιεύσει από τα μέρη εναλλακτικές λύσεις, που δεν τέθηκαν ποτέ στο τραπέζι της διαπραγμάτευσης, είτε να αποκαταστήσει ασάφειες, είτε να φέρει στο φως πτυχές της διαφοράς που τα μέρη μέχρι πρότινος δεν έχουν λάβει υπόψη τους ή δεν έχουν εκτιμήσει ρεαλιστικά (Αντωνέλος & Πλέσσα, 2014, όπ αναφ στο Γκούμα, 2017).

Ορισμένες βασικές τεχνικές που χρησιμοποιεί ο διαμεσολαβητής είναι:

) Η παράφραση: Ο διαμεσολαβητής επαναλαμβάνει με δικά του λόγια αυτό που λένε οι διαφωνούντες.

) Η αντανάκλαση συναισθημάτων: Ο διαμεσολαβητής συνοψίζει με δικά του λόγια τα συναισθήματα των δύο πλευρών.

) Η χρήση ενθαρρυντικών εκφράσεων: Τόσο οι ενθαρρυντικές εκφράσεις όσο και οι κινήσεις, όπως το κούνημα του κεφαλιού, βοηθούν τον ομιλητή να συνεχίσει να μιλά προκειμένου να δώσει περισσότερες εξηγήσεις για τις θέσεις του.

) Η χρήση ανοιχτών ερωτήσεων: Ο διαμεσολαβητής θέτει ανοικτά ερωτήματα τα οποία προτρέπουν στους διαφωνούντες να εκφράζονται ειλικρινά και ελεύθερα.

) Η θετική αναπλαισίωση: Ο διαμεσολαβητής φροντίζει πάντα να μεταφέρει την κατάσταση από την θετική της πλευρά τονίζοντας τα θετικά σημεία που διακρίνει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

) Η περίληψη: Αφού αναφέρει περιληπτικά ο διαμεσολαβητής όσα είπε ο κάθε διαφωνών, συμπεριλαμβανομένων των σκέψεων και συναισθημάτων του, τον ρωτά αν θέλει να προσθέσει κάτι άλλο.

) Η κατάλληλη γλώσσα σώματος: Ο διαμεσολαβητής δεν πρέπει με τη στάση του να δείχνει αδιαφορία, αλλά θέληση και ηρεμία για να συντονίζει την συζήτηση.

) Η δημιουργία εναλλακτικών λύσεων: Ο διαμεσολαβητής πρέπει να παροτρύνει, προτείνοντας διάφορες λύσεις, ώστε οι δύο διαφωνούντες να συνειδητοποιήσουν ότι, στη διαφωνία δεν υπάρχουν μονόδρομοι αλλά από κοινού μπορούν να διαλέξουν μια κοινή λύση και την εναλλακτική μέσα από άλλες, που ικανοποιεί ισόποσα και είναι ωφέλιμη και για τις δύο πλευρές (Αρτινοπούλου, 2010 όπ αναφ στο Τσιουμάρη, 2019).

Ο Διαμεσολαβητής, στον οποίο προτείνεται να αναλάβει, ή ο οποίος έχει ήδη αναλάβει τη διεξαγωγή διαμεσολάβησης, οφείλει έγκαιρα και πριν αποδεχτεί το διορισμό του, ή αμέσως μόλις φανεί σύγκρουση συμφέροντος, να δηλώνει εγγράφως οποιοδήποτε περιστατικό ή οικονομικό ή άλλο συμφέρον το οποίο ενδέχεται να επηρεάσει ή να δώσει την εντύπωση, ότι επηρεάζει την ανεξαρτησία του. Αρνείται το διορισμό του ή παραιτείται από διαμεσολαβητής, εκτός εάν τα μέρη συμφωνήσουν ρητά ότι είναι σε θέση να διεξάγει τη διαμεσολάβηση. Οι περιστάσεις που αναφέρονται πιο πάνω περιλαμβάνουν:

- (α) κάθε προσωπική ή επαγγελματική σχέση του διαμεσολαβητή με ένα από τα μέρη ή τους δικηγόρους τους,
- (β) κάθε άμεσο ή έμμεσο, οικονομικό ή άλλο συμφέρον του διαμεσολαβητή, από την έκβαση της διαμεσολάβησης,
- (γ) κάθε ενέργεια στο παρελθόν του διαμεσολαβητή, ή οποιουδήποτε άλλου προσώπου που συνεργάζεται, ή κατέχει οποιαδήποτε θέση στο νομικό πρόσωπο στο οποίο εργάζεται ή κατέχει οποιαδήποτε θέση ο διαμεσολαβητής υπό άλλη ιδιότητα εκτός του διαμεσολαβητή για κάποιο από τα μέρη (<http://www.cylaw.org/>).

3.4 Η διαμεσολάβηση στο χώρο εργασίας (Workplace Mediation)

Πέραν της διαδικασίας της διαμεσολάβησης που προβλέπεται από το νόμο, για την επίλυση νομικών διαφορών, η φιλοσοφία του θεσμού και οι δεξιότητες του ουδέτερου τρίτου διαμεσολαβητή, εφαρμόζονται και για την επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.

Η Διαμεσολάβηση στον εργασιακό χώρο αναφέρεται σε μια νέα προσέγγιση για την έγκαιρη αντιμετώπιση συγκρούσεων, μέσω μιας άτυπης διαδικασίας με εκούσιο και εμπιστευτικό χαρακτήρα, επικεντρωμένη στη αποκατάσταση διαπροσωπικών σχέσεων, στην συνεργασία και σε win-win προσεγγίσεις και λύσεις για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Σκοπός είναι η ανάπτυξη υγιούς οργανωσιακού περιβάλλοντος και η αποτελεσματικότερη διαχείριση των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στον εργασιακό χώρο (<https://ellked.gr>). Πρόκειται για μια ευέλικτη διαδικασία κατά την οποία ένα τρίτο πρόσωπο βοηθά τα μέρη να διαπραγματευτούν μια συμφωνία μιας εργασιακής διαφοράς, όπου οι ίδιοι έχουν τελικό έλεγχο της απόφασης και των όρων επίλυσης (Brand et al., 2012 όπ αναφ στο Bollen et al.).

Το τρίτο μέρος, μπορεί να είναι ένα εξωτερικό ουδέτερο πρόσωπο που διορίζεται από τα μέρη άμεσα ή από μια υπηρεσία επίλυσης διαφορών, αλλά μπορεί επίσης να είναι κάποιος από το εσωτερικό του οργανισμού. Η Διαμεσολάβηση στον εργασιακό χώρο ως

διαδικασία, μπορεί να είναι: 1) Επαγγελματική, όταν γίνεται από εκπαιδευμένους εσωτερικούς ή εξωτερικούς, κυρίως επαγγελματίες διαμεσολαβητές β) Αυτή που γίνεται από διευθυντικά στελέχη που έχουν αποκτήσει βασικές διαμεσολαβητικές δεξιότητες ή γ) Διαμεσολάβηση που γίνεται από απλά στελέχη - συναδέλφους που έχουν αποκτήσει βασικές διαμεσολαβητικές δεξιότητες (“Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας με διαμεσολάβηση”, 2015). Ωστόσο, ιδιαίτερως αποτελεσματική είναι η διαμεσολάβηση όταν την αναλαμβάνουν οι διευθυντές και οι ηγέτες στην εστία της σύγκρουσης. Οι διευθυντές μπορεί να ενεργούν ως διαμεσολαβητές ζητώντας από τους διαφωνούντες να συμμετάσχουν σε άμεσες συζητήσεις πρόσωπο με πρόσωπο για την ανάπτυξη αμοιβαία ευεργετικών λύσεων.

Βασικό στοιχείο στην δημιουργία ενός ικανοποιητικού και ιδιαίτερα αποτελεσματικού κλίματος εργασίας είναι η ικανότητα επίλυσης των συγκρούσεων, ιδίως με τρόπο που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αλληλεπιδρούν και να επικοινωνούν μεταξύ τους με αξιοπρέπεια και σεβασμό, με διδαχή και συνεργασία. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν καθημερινά συγκρούσεις και περνούν από 20% έως 80% των ωρών εργασίας τους προσπαθώντας να τις επιλύσουν ή να τις περιορίσουν. Οι περισσότερες από αυτές τις συγκρούσεις είναι αποφευκτές, περιττές ή εύκολα επιλύσιμες. Συχνά προκύπτουν από απλές παρεξηγήσεις, κακή επικοινωνία, άστοχες λεκτικές επιλογές, ασαφείς ρόλους και ευθύνες, αναποτελεσματικούς τρόπους διοίκησης, ή απατηλές προσδοκίες. Όλα αυτά μπορούν εύκολα να διορθωθούν μέσω της ακρόασης, της ανεπίσημης επίλυσης προβλημάτων, τον δημιουργικό διάλογο, και τη διαμεσολάβηση. Η ανάπτυξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας, η ενσυναίσθηση, και η σχέση σύνδεσης που αναπτύσσονται κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης, μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, στην πρόληψη αλλά και στην επίλυση ενδεχόμενων συγκρούσεων ανάμεσα τους.

Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση των σύγχρονων Managers στις δεξιότητες του διαμεσολαβητή, τους βοηθά, τόσο ως προς την πρόληψη και την αποτελεσματικότερη διαχείριση των συγκρούσεων που προκύπτουν μεταξύ των εργαζομένων τους, όσο και ως προς τις δικές τους προσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις και ενδεχόμενες συγκρούσεις (“Η Διαμεσολάβηση στο Χώρο Εργασίας”). Αντίθετα, η έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων επίλυσης των συγκρούσεων οδηγεί στην αποφυγή της αντιμετώπισης τους με αποτέλεσμα να χάνεται το υποβόσκον μήνυμα της σύγκρουσης και να στερείται η δυνατότητα εντοπισμού της αιτίας που θα μπορούσε να οδηγήσει στην κατανόηση και επίλυση του προβλήματος, αλλά και την πρόληψη παρόμοιων μελλοντικών συγκρουσιακών καταστάσεων (Cloke & Goldsmith, 2014).

Σημαντικό επίσης είναι οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και οι ηγέτες των οργανισμών, να εντάσσουν τη διαμεσολάβηση ως ζωτικό στοιχείο της στρατηγικής που εφαρμόζουν για τη δέσμευση των εργαζομένων. *“Η διαμεσολάβηση είναι κάτι περισσότερο από επίλυση των διαφορών. Είναι τρόπος σκέψης. Σημαίνει το να μπορώ να δέχομαι και να μπορώ να ακούω. Σου δίνει φωνή αλλά και την ευκαιρία να δέχεσαι την πρόκληση είτε να προκαλείς εσύ κάποιον άλλον, αλλά με αξιοπρέπεια και σεβασμό”* (Δαμουλιάνου, 2014). Ωστόσο, λίγες επιχειρήσεις και δημόσιες υπηρεσίες προσφέρουν προγράμματα πρόληψης των συγκρούσεων ή εκπαιδεύουν διευθυντές και στελέχη στην επίλυση διαφωνιών, και σπάνια προσανατολίζουν τους εργαζόμενους στη συνεργατική διαπραγμάτευση, τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, τη διαμεσολάβηση μεταξύ συναδέλφων και άλλες μεθόδους ειρηνικής επίλυσης συγκρούσεων.

3.5 Η εφαρμογή της διαμεσολάβησης.

Η διαμεσολάβηση στον εργασιακό χώρο αντιμετωπίζει διαπροσωπικές διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, προκειμένου να βελτιωθεί η συνεχιζόμενη εργασιακή σχέση ή η επίλυση των ζητημάτων που συνοδεύουν τη λήξη μιας εργασιακής σχέσης (Doherty & Guyler, 2008 όπ. αναφ. στο Νίκου 2018).

Αν και η διαμεσολάβηση έχει πολλά οφέλη για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς, δεν μπορεί να θεωρηθεί πανάκεια για όλες τις συγκρούσεις. Η εφαρμογή της ενδείκνυται όταν: α) Τα συναισθήματα είναι έντονα σε συγκρουσιακό επίπεδο, β) Η συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών είναι σημαντική, γ) Ο εργαζόμενος δεν νιώθει άνετα να προσεγγίσει μόνος του την άλλη πλευρά, δ) Τα εμπλεκόμενα μέρη συνεργάζονται στενά και δεν είναι δυνατόν να αποφύγουν τη σύγκρουση, ε) Ο ένας ή και οι δυο εργαζόμενοι θέλουν να αποφύγουν τις τυπικές διαδικασίες. (“Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας με διαμεσολάβηση”, 2015).

Υπάρχουν καταστάσεις στις οποίες η διαμεσολάβηση είναι λιγότερο κατάλληλη και άλλες όπου η δικαστική οδός είναι η μόνη επιλογή. Για παράδειγμα, σε περίπτωση εκφοβισμού στο χώρο εργασίας ή σεξουαλικής παρενόχλησης, η διαμεσολάβηση μπορεί να μην είναι προς το συμφέρον του θύματος, ούτε προς το συμφέρον της οργανωτικής δικαιοσύνης (Jenkins 2011, Olsen 2012 όπ. αναφ. στο Bollen 2016). Ενώ δεν ενδείκνυται όταν: α) Εξυπηρετεί σκοπιμότητες ή κακόβουλες προθέσεις, β) Μία από τις εμπλεκόμενες πλευρές αρνείται να συμμετάσχει, γ) Ο εργαζόμενος είναι πάρα πολύ ταραγμένος ώστε να διαπραγματευτεί, δ) Υπάρχει ανισορροπία ισχύος των εμπλεκόμενων μερών, όπου η δίκαιη συμφωνία είναι απίθανη, ε) Σε περίπτωση workplace bullying, όπου το μεν εκφοβισμένο θύμα δεν μπορεί να διαπραγματευθεί αποτελεσματικά με συνέπεια την παντελή ανισορροπία δυνάμεων μεταξύ των μερών, ο δε εκφοβιστής σχεδόν ποτέ δεν παραδέχεται τη συμπεριφορά του, δεν σέβεται την εμπιστευτικότητα της διαδικασίας και χρησιμοποιεί ότι αποκομίσει από αυτή για επιθέσεις, τις οποίες συνεχίζει και μετά τη διαμεσολάβηση (“Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας με διαμεσολάβηση”, 2015). Επείγουσες καταστάσεις, θέματα ασφάλειας, η ανάγκη επιβολής πολιτικής, ή η άρση των φραγμών που επιτρέπουν τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων δεν είναι διαπραγματεύσιμες (Butts, 2007 όπ. αναφ. στο Bollen et al. 2016). Ως εκ τούτου, η διαμεσολάβηση στο χώρο εργασίας πρέπει να αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος διαχείρισης των συγκρούσεων, στο οποίο προβλέπονται οι προϋποθέσεις για τις οποίες η διαμεσολάβηση μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική.

3.6 Οφέλη από τη χρήση της διαμεσολάβησης στην εργασία.

Η εφαρμογή της διαμεσολάβησης στο χώρο εργασίας υποδεικνύει τα πολλαπλά οφέλη, τόσο για τους οργανισμούς, όσο και για το προσωπικό τους.

Όλο και περισσότεροι οργανισμοί εισάγουν την διαμεσολάβηση στην εταιρική τους κουλτούρα, είτε εκπαιδεύοντας στελέχη με βασικές δεξιότητες διαμεσολαβητή, είτε χρησιμοποιώντας εξωτερικούς επαγγελματίες διαμεσολαβητές σε ενδοεπιχειρησιακές διαφορές στελεχών τους. Εκτός από την εξασφάλιση μιας αμοιβαίας συμφωνίας, η πρόβλεψη μιας ειρηνικής διαδικασίας επίλυσης των διαφορών εντός του οργανισμού με τον εναλλακτικό τρόπο της διαμεσολάβησης, βελτιώνει συνολικά την επικοινωνία, δημιουργεί μια κουλτούρα και μια πολιτική επίλυσης των εργασιακών διαφορών που καλλιεργεί ένα αίσθημα ασφάλειας, ενισχύει την παραγωγικότητα και προάγει την ψυχική υγεία και ευεξία διατηρώντας ένα θετικό κλίμα κοινωνικής ειρήνης εντός του εργασιακού χώρου (Λουκάκου, 2018).

Η διαμεσολάβηση φαίνεται να έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων (Sergeant, 2005 όπ. αναφ. στο Bollen et al.,2016), και της ανάπτυξης της οργανωσιακής κουλτούρας, περιορίζοντας το άγχος της επίσημης διαδικασίας (CIPD 2008, όπ. αναφ. στο Bollen et al.,2016). Ένα σημαντικό μεσοπρόθεσμο όφελος από τη μεσολάβηση στο χώρο εργασίας, είναι η σχέση της με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για δημοκρατικές αξίες, δικαιοσύνη και εμπιστοσύνη στον τόπο εργασίας (ACAS 2014, όπ. αναφ. στο Bollen et al.,2016). Επιπλέον, η διαμεσολάβηση παρέχει στους εργαζόμενους, άτυπους, λιγότερο αγχωτικούς, "ασφαλείς χώρους" για να εκφράσουν τα συναισθήματά τους (Mareschal, 2005 όπ. αναφ. στο Bollen et al.,2016). Τελικά, σε σύγκριση με άλλες διαδικασίες επίλυσης διαφορών, τα μέρη είναι πιθανότερο να υποστηρίξουν τη συμφωνία που θα επετεύχθη σε μια διαδικασία διαμεσολάβησης (Shapiro and Brett, 1993 όπ. αναφ. στο Bollen et al.,2016).

Η έρευνα επισημαίνει ότι, εκεί όπου άνω του 90% των διαφωνιών επιλύθηκαν μέσω της διαμεσολάβησης, τα οφέλη ήταν εμφανή τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τις σχέσεις των εργαζομένων αλλά και για την ευφορία τους. *“Υποθέσεις που θα απαιτούσαν εβδομάδες είτε και μήνες για να αντιμετωπισθούν, επιλύθηκαν με τη διαμεσολάβηση μέσα σε μία ημέρα. Δεν χρειάστηκε νομική συμβουλή ούτε διεξαγωγή ερευνών για την τακτοποίησή τους. Απλώς, οι εργαζόμενοι γύρισαν αμέσως πίσω στις εργασίες τους. Στα*

αντιμαχόμενα μέρη δόθηκε φωνή και ευκαιρία να ακούσουν ο ένας τον άλλον, χωρίς τα γνωστά επίπεδα εχθρότητας και αμυντικής επιθετικότητας, που συνήθως συνυπάρχουν” (Δαμουλιάνου, 2014).

Τα οφέλη της επίλυσης της σύγκρουσης με διαμεσολάβησης, για τον οργανισμό μπορεί να είναι: η μείωση του κόστους αφού αποφεύγονται δαπανηρές διαδικασίες, η άμεση αποκατάσταση ή ομαλοποίηση των εργασιακών σχέσεων, η ενίσχυση της αμοιβαίας κατανόησης και η προαγωγή κουλτούρας ανοχής και σεβασμού των ατομικών διαφορών, παράλληλα με την δημιουργία μιας κοινής επικοινωνιακής κουλτούρας στη διαχείριση των συγκρούσεων. Για τον εργαζόμενο τα οφέλη επικεντρώνονται στην ανάληψη ατομικής υπευθυνότητας και ενεργητικής εμπλοκής στην διαδικασία επίλυσης, την αποκατάσταση των συναδελφικών σχέσεων και την εμπιστοσύνη, την αποφυγή θυμικών αντιδράσεων και παθητικών ή επιθετικών συμπεριφορών, και την ενίσχυση του ενδιαφέροντος για την εργασία και τον οργανισμό (“Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας με διαμεσολάβηση”, 2015).

Η απονομή της δικαιοσύνης και η επίλυση συγκρούσεων μέσω της διαμεσολάβησης αποτελεί μια θεσμική καινοτομία με πολλά οφέλη για τους ανθρώπους όπως: η επίτευξη αλληλοκατανόησης, ο ορθολογισμός, η πειθώ, η επίτευξη συμβιβασμού ή ακόμη και συναίνεσης, η αξιοπρεπής επίλυση των διαφορών, η μείωση των αρνητικών συναισθημάτων, της πόλωσης και του ψυχολογικού κόστους, η ταχύτητα, η χρονική διευκόλυνση και κατά συνέπεια η άμεση ή έμμεση μείωση του οικονομικού κόστους των διαφωνούντων. Ουσιαστικά, η διαμεσολάβηση επιτυγχάνει την μετατροπή του «χάνω-χάνεις» σε «κερδίζω-κερδίζεις» (Cloke & Goldsmith, 2014).

Σύμφωνα με τους Saundry και Latreille (2015, όπ. αναφ. στο Νίκου, 2018), οι οργανισμοί πρέπει να ενσωματώσουν διαδικασίες και προσεγγίσεις που θέτουν τη διαχείριση των συγκρούσεων ως θεμελιώδες στοιχείο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι οργανώσεις πρέπει να έχουν μια πολιτική διαμεσολάβησης με διαφανείς διαδικασίες, κανονισμούς και προγράμματα κατάρτισης που θα εκπαιδεύουν τους εργαζομένους στη διαχείριση των συγκρούσεων σε όλα τα στάδια μιας σύγκρουσης και θα τονίζουν τα οφέλη μιας πρόωρης επίλυσης των συγκρούσεων. Επιπλέον, οι αξίες, οι στόχοι, η αποστολή και οι πολιτικές του οργανισμού θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τη χρήση της διαμεσολάβησης στη διαχείριση της σύγκρουσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Μέθοδος και στάδια έρευνας

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι μικτή. Πρώτα, διενεργήθηκε ποιοτική δευτερογενής βιβλιογραφική έρευνα, συλλέγοντας και αναλύοντας πληροφορίες από βιβλία και επιστημονικά άρθρα για τη δημιουργία του θεωρητικού υπόβαθρου, σχετικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, καθώς και για την συμβολή της διαμεσολάβησης στην ειρηνική επίλυση τους.

Μετά, ακολουθήθηκε ποσοτική πρωτογενής έρευνα για τη συλλογή πληροφοριών και δεδομένων από δομημένο ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από τριάντα κλειστές ερωτήσεις σε κλίμακα Likert, καθώς και ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων. Τέλος, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν στατιστικά με χρήση περιγραφικής στατιστικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι ερευνητικοί στόχοι (χρήση προγράμματος Excel).

4.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση του τρόπου επίλυσης των συγκρούσεων, των αιτιών και των συνεπειών τους, καθώς και η διερεύνηση της αποδοχής και της χρήσης του θεσμού της διαμεσολάβησης για την επίλυση τους, στο εργασιακό περιβάλλον του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (πρώην ΤΕΙ).

Τα ερευνητικά ερωτήματα λοιπόν που προσπάθησε να εξετάσει η έρευνα αυτή, διαμορφώνονται ως εξής:

-) Ποια είναι τα αίτια τα οποία προάγουν το συγκρουσιακό κλίμα;
-) Πως μπορούν να διαχειριστούν και να επιλυθούν οι συγκρούσεις;
-) Ποιες είναι οι συνέπειες των συγκρούσεων;
-) Κατά πόσο οι διοικητικοί υπάλληλοι αποδέχονται την συμβολή της διαμεσολάβησης, αλλά και την χρήση της, ως νέο τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων, στον εργασιακό χώρο του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (πρώην ΤΕΙ);

4.3 Το δείγμα της έρευνας

Ο υπό εξέταση πληθυσμός της έρευνας, για τους σκοπούς της εργασίας είναι οι διοικητικοί υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας (πρώην ΤΕΙ). Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 60 υπάλληλοι από το σύνολο των 80, που υπηρετούν στις διοικητικές υπηρεσίες, ηλικίας από 26 έως 67 χρονών, διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων. Οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους του δείγματος έχουν προϋπηρεσία πάνω από 20 χρόνια, ενώ μόλις ένας (1) έχει προϋπηρεσία μικρότερη του ενός έτους. Ως εκ τούτου θεωρήθηκε ότι, η συσσωρευμένη εργασιακή τους εμπειρία, τους καθιστά κατάλληλους να απαντήσουν. Τα ερωτηματολόγια διανεμηθήκαν σε υπαλλήλους που υπηρετούν τόσο στο κεντρικό κτήριο διοίκησης στην Κοζάνη, όσο και στα περιφερειακά, στις πόλεις: Φλώρινα, Πτολεμαΐδα, Καστοριά και Γρεβενά, ώστε να υπάρχει ικανοποιητική αντιπροσώπευση, με απώτερο στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα μπορούν να γενικευθούν για όλα τα μέλη του ιδρύματος, αλλά και να εξεταστούν όσο το δυνατό πληρέστερα όλες οι πτυχές της έρευνας.

Το ποσοστό των υπαλλήλων που ανταποκρίθηκαν στα ερωτηματολόγια ανέρχεται στο 75% επί του συνόλου των εργαζομένων. Βασικοί λόγοι που ίσως απέτρεψαν την αύξηση του ποσοστού ανταπόκρισης αποτελεί, αφενός η αντικειμενική δυσκολία συγκέντρωσης των στοιχείων, αφού η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είναι φυσικά ανώνυμη και δεν έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα και ως εκ τούτου επαφίεται στη διάθεση και την βούληση του κάθε υπαλλήλου, και αφετέρου, στην ελλιπή ενημέρωση των ερωτώμενων για τα νεωτεριστικά στοιχεία που εισάγει ο καινοφανής για την χώρα μας θεσμός της διαμεσολάβησης.

4.4 Συλλογή ερευνητικού υλικού

Ως μεθοδολογικό εργαλείο επιλέχθηκε η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις για την συγκέντρωση δημογραφικών στοιχείων. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (Πάσχου, 2017) προσαρμοσμένο στις ανάγκες και το περιβάλλον της έρευνας. Τέλος, το τρίτο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις σχετικά με την αποδοχή και την χρήση της διαμεσολάβησης και δημιουργήθηκε μέσα από τις πληροφορίες που συλλέχτηκαν από τη δευτερογενή έρευνα. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν, είτε με κλειστού τύπου ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας (καθόλου, ελάχιστα, μέτρια, αρκετά, πολύ), είτε, χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert να επιλέξουν ανάμεσα σε προτάσεις ιεραρχώντας αξιολογικά με αριθμούς. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο 1η έως και 30η Οκτωβρίου 2019, ανώνυμα, ώστε οι

υπάλληλοι να είναι ελεύθεροι να απαντήσουν όπως επιθυμούν, επίσης, επισημαίνεται ότι τα αποτελέσματα της θα αξιοποιηθούν μόνο για τον σκοπό της έρευνας. Οι ερωτήσεις είναι εύκολες, και κατανοητές, έτσι ώστε να μην χρειάζονται περαιτέρω εξηγήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων των ερωτηματολογίων οδήγησε στα αποτελέσματα, όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια μέσα από διαγράμματα και πίνακες που προέκυψαν με την βοήθεια του προγράμματος στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων Excel.

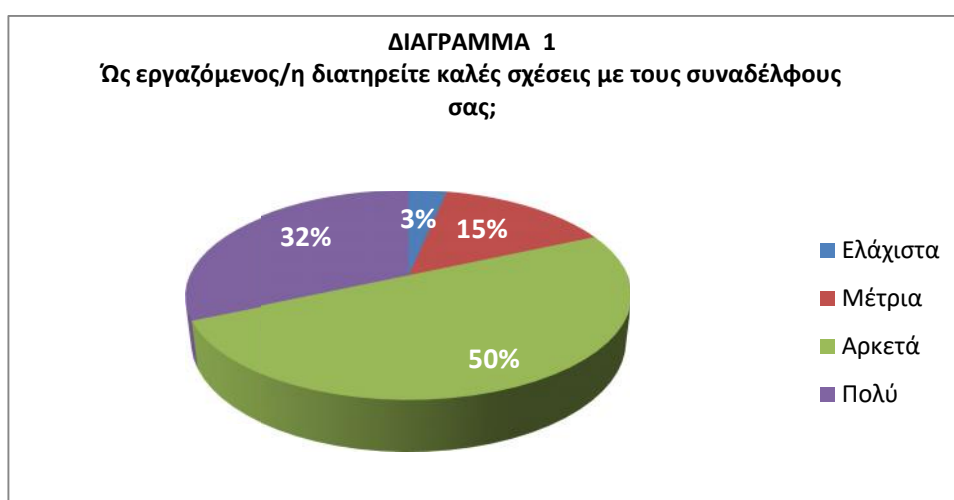
Το δείγμα αποτελούν 60 άτομα από τα οποία 34 είναι γυναίκες και 26 άνδρες (56,67% και 43,33% αντίστοιχα). Η ηλικία των περισσότερων (58,33%) κυμαίνεται μεταξύ 46 και 55 ετών, είναι έγγαμοι (80%), έχουν εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη των είκοσι ετών (45,00%) και ανήκουν στην κατηγορία Τ.Ε. (33,33%). Διοικητική θέση κατέχουν 19 άτομα ενώ οι υπάλληλοι είναι 41 άτομα (68,33% και 31,67% αντίστοιχα) όπως φαίνεται στον πίνακα 4.

Φύλο	N	%
Άντρες	26	43,33%
Γυναίκες	34	56,67%
Γενικό άθροισμα	60	100,00%
Ηλικία		
26 - 35	1	1,67%
36 -45	9	15,00%
46 - 55	35	58,33%
56 και άνω	15	25,00%
Γενικό άθροισμα	60	100,00%
Οικογενειακή κατάσταση		
Άγαμος-η	8	13,33%
Έγγαμος-η	48	80,00%
Διαζευγμένος-η	3	5,00%
Χήρος-α	1	1,67%
Γενικό άθροισμα	60	100,00%
Εκπαίδευση		
Υ. Ε.	2	3,33%
Δ. Ε.	9	15,00%
Τ. Ε.	20	33,33%
Π. Ε.	14	23,33%
Μεταπτυχιακό	15	25,00%
Γενικό άθροισμα	60	100,00%
Θέση διοικητικής ευθύνης		
Υπάλληλος	41	68,33%
Προϊστάμενος-η τμήματος	19	31,67%
Γενικό άθροισμα	60	100,00%
Προϋπηρεσία		
< 1 έτος	1	1,67%
1 - 5 έτη	5	8,33%
6 - 10 έτη	2	3,33%
11 - 15 έτη	9	15,00%
16 - 20 έτη	16	26,67%
> 20 έτη	27	45,00%
Γενικό άθροισμα	60	100,00%

Πίνακας 3. Δημογραφικά και Εργασιακά Χαρακτηριστικά του Δείγματος

Στην συνέχεια ακολουθεί η επεξεργασία των αποτελεσμάτων του δεύτερου μέρους σχετικά με τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και την διαχείρισή τους. Επίσης κρίθηκε σκόπιμη η διερεύνηση της συσχέτισης ορισμένων ερωτημάτων μεταξύ τους.

Στην ερώτηση «Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;» διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 82% έδωσε θετική απάντηση «αρκετά/πολύ», το 15% έδωσε ουδέτερη απάντηση «μέτρια», ενώ ένα μικρό ποσοστό 3% έδωσε αρνητική απάντηση «ελάχιστα». Ενδιαφέρον παρουσιάζει η απουσία της απάντησης «καθόλου» που σημαίνει ότι, οι εργαζόμενοι διατηρούν σε κάποιο βαθμό καλές σχέσεις μεταξύ τους (Διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1. Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

Στην ερώτηση «Πιστεύετε πως διενέξεις και συγκρούσεις είναι φυσικό να συμβαίνουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον;» κανείς δεν απάντησε «καθόλου», η απάντηση «ελάχιστα» ανήλθε μόλις στο 8%, ένα ποσοστό 27% απάντησαν ουδέτερα «μέτρια» ενώ ποσοστό 65% συγκέντρωσαν οι θετικές απαντήσεις, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι συγκρούσεις αποτελούν φυσιολογικό και αναπόφευκτο φαινόμενο στον εργασιακό χώρο (Διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2. Πιστεύετε πως διενέξεις και συγκρούσεις είναι φυσικό να συμβαίνουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον;

Στις απαντήσεις σχετικά με το εάν πιστεύουν οι συμμετέχοντες πως οι άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούν προβλήματα στην εργασία, παρατηρούμε ότι, κανείς δεν έδωσε αρνητική απάντηση «καθόλου» ή «ελάχιστα», ένα πολύ μικρό ποσοστό 8% απάντησε ουδέτερα «μέτρια», ενώ οι θετικές απαντήσεις συγκεντρώνουν ποσοστό 92%. Διαπιστώνουμε ότι, η ύπαρξη κλικών μεταξύ των εργαζόμενων αποτελεί σοβαρότατη πηγή συγκρούσεων (Διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3. Πιστεύετε πως οι άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούν προβλήματα στην εργασία;

Αναφορικά με το ερώτημα, για το πού επικεντρώνονται συχνότερα οι συγκρούσεις οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις είναι συχνότερες μεταξύ «Προϊσταμένων/-διευθυντών και υπαλλήλων» (36 θετικές απαντήσεις). Ακολουθούν οι απαντήσεις «Συνάδελφοι διαφορετικών τμημάτων» (31 θετικές απαντήσεις), «Συνάδελφοι στο ίδιο γραφείο» και

«Διαφορετικών άτυπων ομάδων (κλικών)» (28 θετικές απαντήσεις η κάθε μία), ενώ την μικρότερη συχνότητα εμφανίζουν οι συγκρούσεις μεταξύ «Υπαλλήλων και φοιτητών» (5 θετικές απαντήσεις) δείχνοντας το υγιές κλίμα συνεργασίας των φοιτητών με τις διοικητικές υπηρεσίες του Ιδρύματος. Στο συγκεκριμένο ερώτημα, οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επιλέξουν μέχρι τρεις απαντήσεις (πίνακας 5).

Συνάδελφοι στο ίδιο γραφείο	28
Συνάδελφοι διαφορετικών τμημάτων	31
Προϊστάμενων / διευθυντών και υπαλλήλων	36
Προϊστάμενων και διευθυντών μεταξύ τους	12
Διαφορετικών άτυπων ομάδων	28
Υπαλλήλων και φοιτητών	5
Υπαλλήλων και καθηγητών	9
*Λόγω πολλαπλών απαντητικών δυνατοτήτων, τα ποσοστά δεν αθροίζονται	

Πίνακας 4. Οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά μεταξύ:

Εξετάζοντας τα υποερωτήματα, σχετικά με τους πιο σημαντικούς λόγους για τη δημιουργία συγκρούσεων, δεν παρατηρούμε σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ως προς τον βαθμό σημαντικότητας, ο οποίος κυμαίνεται για όλες τις ερωτήσεις από «πάρα πολύ σημαντικός» έως «πολύ σημαντικός». Από τους έντεκα (11) προτεινόμενους από την βιβλιογραφία λόγους, οι οποίοι παρουσιάζονται στον πίνακα 6 αυτοί που θεωρούνται «πάρα πολύ σημαντικοί» για τη δημιουργία συγκρούσεων είναι:

-)] Κακές αποφάσεις και λάθος χειρισμοί της διοίκησης
-)] Οι διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων
-)] Η αβεβαιότητα σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα - συνέργεια ΤΕΙ και Παν/μίου

Ενώ οι υπόλοιποι λόγοι θεωρούνται «πολύ σημαντικοί» και είναι:

-)] Οι συγκρουόμενοι στόχοι
-)] Η κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών
-)] Οι διαφορές στην προσωπικότητα, αξίες, πεποιθήσεις και κουλτούρα
-)] Οργανωτικές αδυναμίες όπως κατανομή εργασιών
-)] Αλλαγές και εισαγωγή καινοτομιών στον εργασιακό χώρο
-)] Ο φόρτος εργασίας
-)] Η αντιπαράθεση μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων (κλίκες)
-)] Η αλληλοκάλυψη αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων

	Καθόλου σημαντικός	Ελάχιστα σημαντικός	Μέτρια σημαντικός	Πολύ σημαντικός	Πάρα πολύ σημαντικός	Σύνολο
Οι συγκρουόμενοι στόχοι	0	2	16	26	16	60
Η κακή επικοινωνία - παρανόηση πληροφοριών	0	0	11	26	23	60
Διαφορά στην προσωπικότητα, αξίες, πεποιθήσεις, κουλτούρα	3	7	14	26	10	60
Οργανωτικές αδυναμίες όπως κατανομή εργασιών	0	2	6	28	24	60
Κακές αποφάσεις και λάθος χειρισμοί της διοίκ.	0	0	2	24	34	60
Αλλαγές και εισαγωγή καινοτομιών στον εργασιακό χώρο	3	7	18	20	12	60
Ο φόρτος εργασίας	0	5	11	23	21	60
Η αντιπαράθεση μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων (κλίκες)	1	5	11	26	17	60
αλληλοκάλυψη αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων	2	4	9	30	15	60
Οι διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων	0	5	6	18	31	60
Η αβεβαιότητα (σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα συνέργεια ΤΕΙ και Παν/μίου)	1	6	16	13	24	60
Σύνολο	10	43	120	260	227	660

Πίνακας 5. Σημαντικοί λόγοι για τη δημιουργία συγκρούσεων

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι, «Η αβεβαιότητα (σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα συνεργασία ΤΕΙ και Παν/μίου)», ως λόγος για την δημιουργία συγκρούσεων χαρακτηρίζεται ως «πολύ σημαντικός» ή «πάρα πολύ σημαντικός» από την πλειονότητα, τόσο των υπαλλήλων, όσο και των προϊσταμένων. Το γεγονός ότι, η οργανωσιακή αλλαγή που αφορά την οργανωτική δομή και τους ανθρώπους, απειλεί την σταθερότητα και την εμπιστοσύνη προκαλεί αντιδράσεις από όλους εκείνους που επηρεάζονται, δικαιολογεί το ποσοστό αυτό (Πίνακας 7).

	Καθόλου σημαντικός	Ελάχιστα σημαντικός	Μέτρια σημαντικός	Πολύ σημαντικός	Πάρα πολύ σημαντικός	Γενικό άθροισμα
Υπάλληλος		5	11	8	17	41
Προϊστάμενος	1	1	5	5	7	19
Γενικό άθροισμα	1	6	16	13	24	60

Πίνακας 6. Ο βαθμός σημαντικότητας του λόγου «αβεβαιότητα (σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα συνεργασία ΤΕΙ και Παν/μίου)» σε σχέση με την θέση.

Η ερώτηση «Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης ενώ εργάζεσθε;» απαντήθηκε θετικά από 38 συμμετέχοντες (63,33%) ενώ υπόλοιποι 22 (36,67%) απάντησαν ότι δεν έχουν βρεθεί ποτέ στο επίκεντρο μιας σύγκρουσης. Λαμβάνοντας υπόψη ότι, στην ερώτηση «Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας;» δεν υπήρχε καμία καθαρά αρνητική απάντηση, καθώς και το γεγονός ότι οι συγκρούσεις είναι σύνηθες φαινόμενο στον οργανισμό το ποσοστό των αρνητικών απαντήσεων κρίνεται αρκετά υψηλό (Πίνακας 8).

Ναι	38	63,33%
Όχι	22	36,67%
Γενικό άθροισμα	60	100,00%

Πίνακας 7. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης ενώ εργάζεσθε;

Η ερώτηση «Εάν Ναι, πως εκδηλώθηκε αυτή η σύγκρουση;» απευθυνόταν μόνο σε αυτούς που απάντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση, οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον πίνακα 9.

Με φραστικές επιθέσεις	25	65,79%
Με χειρονομίες	2	5,26%
Με απειλές και προειδοποιήσεις	11	28,95%
Γενικό άθροισμα	38	100,00%

Πίνακας 8. Εάν Ναι, πως εκδηλώθηκε αυτή η σύγκρουση;

Εξετάζοντας τις προτιμήσεις των συμμετεχόντων, ως προς τις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 10, διαπιστώθηκε ότι, η συνεργασία/ διαπραγμάτευση και ο συμβιβασμός είναι οι πλέον προτιμητέες, ακολουθούν η αποφυγή και η παραχώρηση, ενώ λιγότερο προτιμητέα από όλες είναι η τεχνική της επιβολής.

	1η	2η	3η	4η	5η	Σύνολο
Αποφυγή της διαχείρισης	6	8	14	14	18	60
Συμβιβασμός	9	41	6	4	0	60
Επιβολή	6	2	17	14	21	60
Παραχώρηση	0	2	20	24	14	60
Συνεργασία/Διαπραγμάτευση	39	7	3	4	7	60
Σύνολο	60	60	60	60	60	300

Πίνακας 9. Ιεράρχηση των τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων

Στη συνέχεια διερευνάται κατά πόσο οι συμμετέχοντες προβαίνουν στην διευθέτηση των συγκρούσεων και κατά πόσο αυτή η προσπάθεια επιφέρει θετικά αποτελέσματα ή όχι. Η ερώτηση «Έχετε προσπαθήσει ποτέ να διευθετήσετε μια σύγκρουση στον χώρο εργα-

σίας σας;» απαντήθηκε θετικά από 39 (65%) συμμετέχοντες ενώ υπόλοιποι 21 (35%) απάντησαν «όχι» που σημαίνει ότι προτίμησαν την αποφυγή της διευθέτησης (Πίνακας 11).

Ναι	39	65%
Όχι	21	35%
Γενικό άθροισμα	60	100%

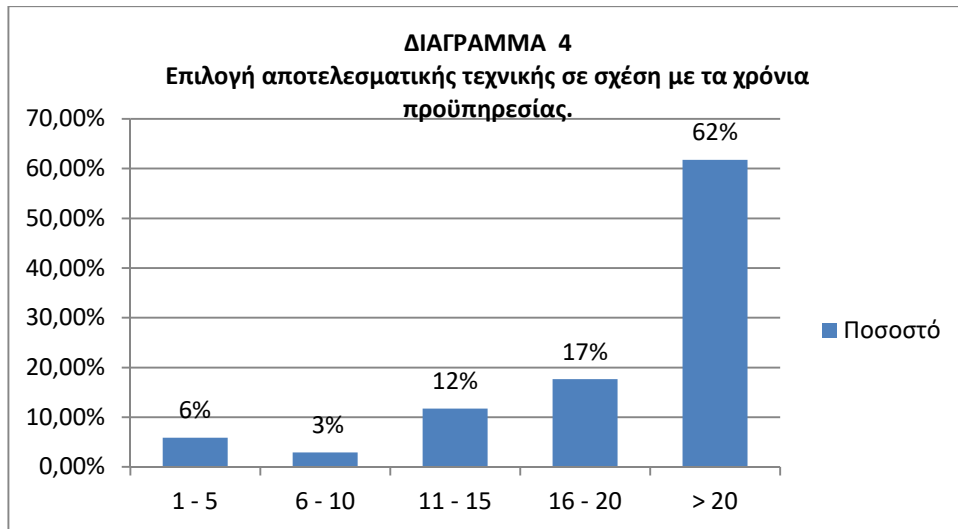
Πίνακας 10. Έχετε προσπαθήσει ποτέ να διευθετήσετε μια σύγκρουση;

Η ερώτηση «Εάν ΝΑΙ πιστεύετε ότι η τεχνική που χρησιμοποιήσατε επέφερε αποτελέσματα;» απευθυνόταν μόνο στους συμμετέχοντες που απάντησαν θετικά στην προηγούμενη ερώτηση, από αυτούς οι 34 (87%) απάντησαν ότι η τεχνική διευθέτησης που ακολούθησαν ήταν αποτελεσματική, ενώ ότι οι υπόλοιποι 5 (13%) απάντησαν πως δεν επέφερε θετικά αποτελέσματα. Το μεγάλο ποσοστό της αποτελεσματικής διευθέτησης συνάδει με το γεγονός ότι, ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων επιλέγει την τεχνική της συνεργασίας/διαπραγμάτευσης, η οποία είναι και η πιο επιθυμητή, όπου επιδιώκεται η ικανοποίηση των συμφερόντων και των δύο μερών στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, καθώς και την τεχνική του συμβιβασμού όπου η πρόθεση ικανοποίησης στρέφεται στο να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση (Πίνακας 12).

Ναι	34	87%
Όχι	5	13%
Γενικό άθροισμα	39	100%

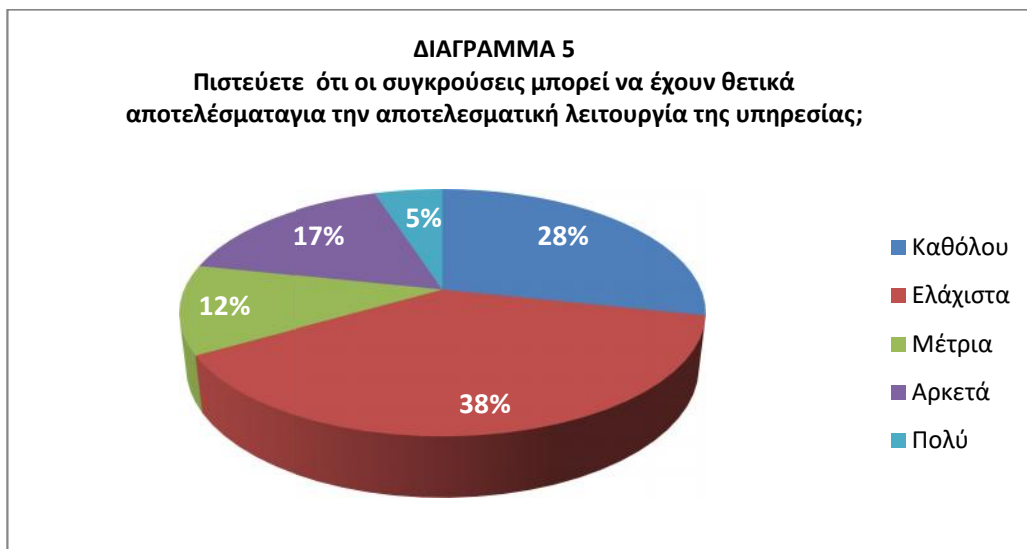
Πίνακας 11. Πιστεύετε ότι η τεχνική που χρησιμοποιήσατε επέφερε αποτελέσματα;

Στη συνέχεια θεωρήθηκε ενδιαφέρουσα η μελέτη του βαθμού αποτελεσματικής διαχείρισης σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας. Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, στα διαστήματα προϋπηρεσίας «1 έως 5» και «6 έως 10» έτη, μόνο ένα μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων (6% και 3% αντίστοιχα) ακολουθεί αποτελεσματικές τεχνικές διαχείρισης, ενώ στα επόμενα διαστήματα προϋπηρεσίας «11 έως 15», «16 έως 20» και «20 και άνω» παρατηρούμε ότι, όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας τόσο αυξάνεται και η αποτελεσματικότητα της διευθέτησης. Την μεγαλύτερη επιτυχία στην διευθέτηση μιας σύγκρουσης έχουν οι συμμετέχοντες με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών. Η προϋπηρεσία και η εμπειρία φαίνεται να επηρεάζουν το προτιμητέο στιλ διευθέτησης προς το πιο αποτελεσματικό (Διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 4. Επιλογή αποτελεσματικής τεχνικής σε σχέση με τα χρόνια προϋπηρεσίας

Στην ερώτηση «Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον μπορεί να έχουν θετικά αποτελέσματα για την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας;» το 66% των ατόμων απάντησαν αρνητικά, «καθόλου» ή «ελάχιστα» το 12% απάντησε «μέτρια», το 17% «αρκετά», ενώ μόλις το 5% απάντησε «πολύ». Γενικότερα οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι συγκρούσεις δεν οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα (Διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 5. Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετικά αποτελέσματα για την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας;

Στην ερώτηση «Ορισμένα θετικά αποτελέσματα που ενδέχεται να προκύψουν από τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι τα ακόλουθα. Συμφωνείτε;» όπου εξετάζονται τα θετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά «συμφωνώ» ως προς την «Δυνατότητα ανοιχτού διαλόγου» και την «Καταλληλότερη ανακατανομή πόρων». Ως προς την «Εξασθένιση μιας

πιο σοβαρής σύγκρουσης» είχαν «ουδέτερη άποψη», ενώ για τις υπόλοιπες ερωτήσεις επικράτησε η απάντηση «Διαφωνώ», δηλαδή θεωρούν ότι οι συγκρούσεις δεν οδηγούν σε «Βελτίωση συναδελφικών σχέσεων», «Προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη ικανοτήτων» ή «Αύξηση παραγωγικότητας» (Πίνακας 13).

Θετικά αποτελέσματα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Δυνατότητα ανοιχτού διαλόγου	3	9	11	25	12	60
Βελτίωση συναδελφικών σχέσεων	12	19	11	14	4	60
Προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη ικανοτήτων	8	20	9	15	8	60
Καταλληλότερη ανακατανομή πόρων	6	14	16	17	7	60
Αύξηση παραγωγικότητας	17	22	6	9	6	60
Εξασθένηση μιας πιο σοβαρής σύγκρουσης	7	15	18	11	9	60
Σύνολο	53	99	71	91	46	360

Πίνακας 12. Ορισμένα θετικά αποτελέσματα που ενδέχεται να προκύψουν από τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον

Στην ερώτηση «Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας;» η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (93%) απάντησαν θετικά «πολύ» ή «αρκετά», το 5% απάντησε «μέτρια», ενώ μόλις το 2% απάντησε «καθόλου». Γενικότερα, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι συγκρούσεις οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα (Διάγραμμα 6).



Διάγραμμα 6. Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας;

Κατόπιν, ακολουθούν ερωτήσεις του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου, οι οποίες σχετίζονται με την διαμεσολάβηση. Από τις τρεις πρώτες ερωτήσεις διαπιστώνουμε ότι, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησαν θετικά στις ερωτήσεις «Θα προσπαθήσω να βρω λύση στο πρόβλημά μου» και «Θέλω να μου δοθεί η ευκαιρία να παρουσιάσω τη δική μου θέση και να συζητήσω τις απόψεις μου», επιλογές που συνάδουν με την διαδικασία της διαμεσολάβησης, παρατηρούμε μια διαφοροποίηση στην ερώτηση «Πιστεύω ότι το πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί με την μεσολάβηση κάποιου ουδέτερου τρίτου» όπου ένα ποσοστό 40% απάντησε θετικά, ενώ το 60% «διαφωνεί» ή είχε «ουδέτερη άποψη» (Πίνακας 14). Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι απαιτείται ενημέρωση και εξοικείωση με το θεσμό της διαμεσολάβησης, ώστε να γίνουν κατανοητά τα πλεονεκτήματα του εναλλακτικού αυτού τρόπου επίλυσης των διαφορών.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Σύνολο
Θα προσπαθήσω να βρω λύση στο πρόβλημά μου	0	2	4	23	31	60
Πιστεύω ότι το πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί με την μεσολάβηση κάποιου ουδέτερου τρίτου	2	15	20	16	7	60
Θέλω να μου δοθεί η ευκαιρία να παρουσιάσω τη δική μου θέση και να συζητήσω τις απόψεις μου	0	2	3	23	32	60
Σύνολο	2	19	27	62	70	180

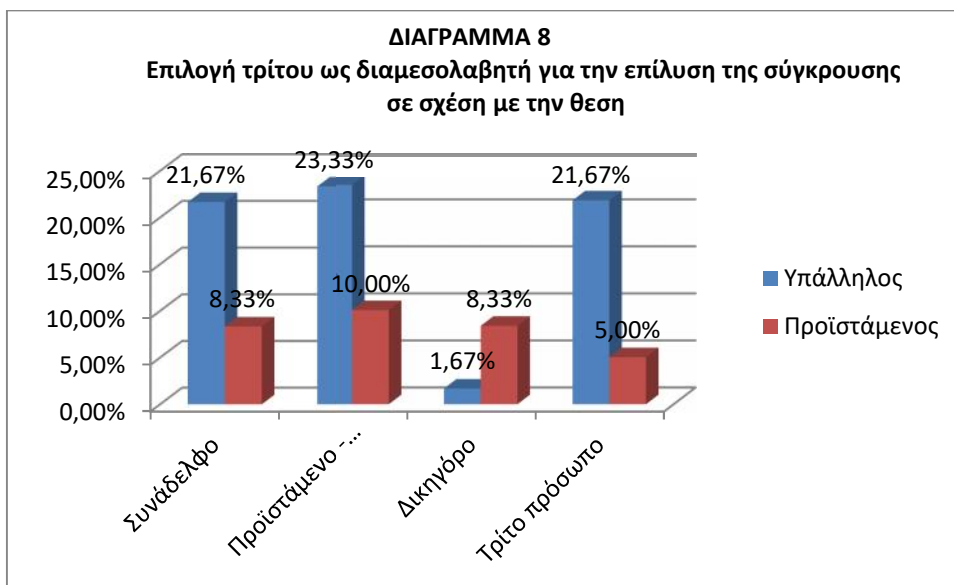
Πίνακας 13. Ερωτήσεις που χαρακτηρίζουν την διαμεσολάβηση

Στην ερώτηση σχετικά με την επιλογή ενός τρίτου προσώπου ως διαμεσολαβητή, πρώτος έρχεται ο «προϊστάμενος/διευθυντής» με ποσοστό 33%, ακολουθούν ο «συνάδελφος» με 30%, «κάποιο ουδέτερο τρίτο πρόσωπο» με 27%, ενώ τελευταία επιλογή έρχεται ο «δικηγόρος» με 10% (Διάγραμμα 7).



Διάγραμμα 7. Εάν ήταν να επιλέξετε ένα άλλο πρόσωπο ως κριτή για την επίλυση της σύγκρουσης, ποιόν θα επιλέγατε;

Εάν συσχετίσουμε τα αποτελέσματα της προηγούμενης ερώτησης με την θέση ευθύνης των συμμετεχόντων, διακρίνουμε πως τα αποτελέσματα συγκλίνουν μεταξύ τους, τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι υπάλληλοι προτιμούν κάποιον προϊστάμενο/διευθυντή ως διαμεσολαβητή. Διαφοροποίηση όμως παρουσιάζεται, ως προς την επιλογή του ουδέτερου τρίτου προσώπου ως διαμεσολαβητή. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 8, ενώ οι υπάλληλοι κατατάσσουν την επιλογή αυτή στην δεύτερη θέση προτίμησης τους, για τους προϊσταμένους αποτελεί την τελευταία προτίμηση.



Διάγραμμα 8. Επιλογή τρίτου ως διαμεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης σε σχέση με τη θέση.

Στην ερώτηση «Γνωρίζετε τον θεσμό της διαμεσολάβησης» οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες είναι Ναι 47% και Όχι 53%. Ωστόσο ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι το 93,75% των συμμετεχόντων που δεν γνωρίζουν για τον θεσμό ενδιαφέρονται να ενημερωθούν σχετικά (Διάγραμμα 9).



Διάγραμμα 9. Γνωρίζετε τον θεσμό της διαμεσολάβησης;

Στην ερώτηση εάν γνωρίζετε για την διαμεσολάβηση από πού έχετε τις πληροφορίες;» Οι απαντήσεις παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 15.

Από βιβλιογραφία - διαδίκτυο	18	64,29%
Από τα ΜΜΕ (τηλεόραση, εφημερίδες)	4	14,29%
Από άτομα που έχουν κάνει χρήση του θεσμού	2	7,14%
Από δικηγόρο	1	3,57%
Άλλο: Μεταπτυχιακές σπουδές	3	10,71%

Πίνακας 14. Πηγή πληροφόρησης

Στη συνέχεια ερευνώντας τους λόγους για τους οποίους οι συμμετέχοντες θα επέλεγαν την διαμεσολάβηση ως εναλλακτικό τρόπο επίλυσης των διαφορών, διακρίνουμε ως κυριότερους: το γεγονός ότι «στοχεύει σε κοινά αποδεκτή λύση - συμφέροντα», την «ειρηνική επίλυση της διαφοράς - καλές σχέσεις» και την «άμεση επικοινωνία – διάλογος» (Πίνακας 16).

	Ναι	Όχι	Σύνολο
Στοχεύει σε κοινά αποδεκτή λύση - συμφέροντα	17	11	28
Εμπιστευτικότητα και εχεμύθεια ως προς τη διαδικασία	11	17	28
Άμεση επικοινωνία - διάλογος	15	13	28
Σύντομη χρονική διαδικασία	6	22	28
Ειρηνική επίλυση της διαφοράς - καλές σχέσεις	17	11	28
Χαμηλό οικονομικό κόστος	2	26	28
Μη δεσμευτική διαδικασία	4	24	28
*Λόγω πολλαπλών απαντητικών δυνατοτήτων, τα ποσοστά δεν αθροίζονται			

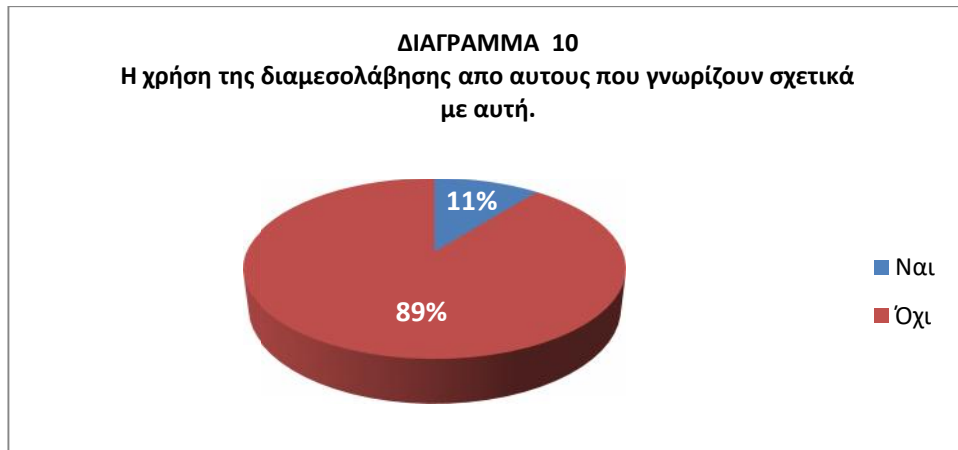
Πίνακας 15. Λόγοι που προτρέπουν στη χρήση της διαμεσολάβησης

Ενώ οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους δεν θα επέλεγαν την διαμεσολάβηση είναι διότι «η τελική απόφαση δεν είναι δεσμευτική» και ότι «Δεν γνωρίζουν αρκετά το θεσμό» (Πίνακας 17).

	Ναι	Όχι	Σύνολο
Η τελική απόφαση δεν είναι δεσμευτική	18	10	28
Δεν εμπιστεύομαι τη διαδικασία	5	23	28
Προτιμώ τον παραδοσιακό δρόμο της προσφυγής στα δικαστήρια	1	27	28
Δεν γνωρίζω αρκετά το θεσμό	10	18	28
*Λόγω πολλαπλών απαντητικών δυνατοτήτων, τα ποσοστά δεν αθροίζονται			

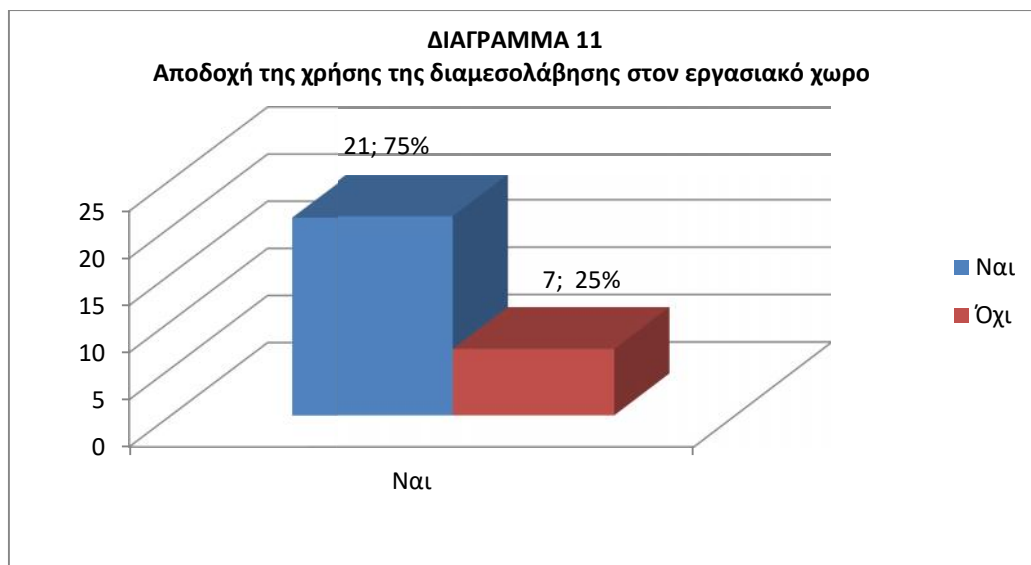
Πίνακας 16. Λόγοι που αποτρέπουν τη χρήση της διαμεσολάβησης

Αναλύοντας συνδυαστικά τις θετικές απαντήσεις της ερώτησης 27 «Γνωρίζετε για το θεσμό της διαμεσολάβησης;» με την ερώτηση 30 «έχετε επιλέξει την διαμεσολάβηση για την επίλυση κάποιας διαφοράς σας;» διαπιστώνουμε ότι, η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 89% από αυτούς που γνωρίζουν για τον θεσμό, δεν έχουν κάνει ποτέ χρήση της διαμεσολάβησης. Μόλις το 11% φαίνεται να έχει κάνει χρήση του θεσμού για την επίλυση κάποιας διαφοράς, το μικρό αυτό ποσοστό καταδεικνύει την αναγκαιότητα για ενημέρωση σχετικά με τον νεοσύστατο για τα ελληνικά δεδομένα θεσμό της διαμεσολάβησης (Διάγραμμα 10).



Διάγραμμα 10. Η χρήση της διαμεσολάβησης από αυτούς που γνωρίζουν σχετικά με αυτή.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση των θετικών αποτελεσμάτων της ερώτησης «Γνωρίζετε για το θεσμό της διαμεσολάβησης;» με την ερώτηση «Θα θέλατε να εφαρμοστεί η διαμεσολάβηση για την επίλυση των συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;». Από το Διάγραμμα 11 φαίνεται ότι, μόνο ένα ποσοστό 25% εκ των οποίων γνωρίζουν για τη διαμεσολάβηση δεν αποδέχονται την χρήση της στον εργασιακό τους χώρο, ενώ το 75% επιθυμεί την εφαρμογή της. Διαπιστώνεται ότι, καθώς οι άνθρωποι μαθαίνουν σχετικά με τη διαμεσολάβηση και τα οφέλη της αυτό αυξάνει τη χρήση της.



Διάγραμμα 11. Αποδοχή της χρήσης της διαμεσολάβησης στον εργασιακό χώρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με την περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης, επιχειρήθηκε μια ερευνητική προσέγγιση του θέματος των συγκρούσεων, καθώς και της εφαρμογής της διαμεσολάβησης για την διαχείριση τους, σε ένα δημόσιο εργασιακό χώρο. Διατυπώθηκαν οι λόγοι που προκαλούν συγκρούσεις, εντοπίστηκαν οι ομάδες που έρχονται συχνότερα σε σύγκρουση, διερευνήθηκαν οι τρόποι εκδήλωσης των συγκρούσεων και επισημάνθηκαν οι θετικές αλλά και αρνητικές συνέπειες τους. Έγινε αναφορά στις τεχνικές με τις οποίες είναι δυνατόν να διευθετηθούν οι συγκρούσεις στα διάφορα στάδια, δίνοντας έμφαση στην χρήση της διαμεσολάβησης, ως εναλλακτικό τρόπο επίλυσης των εργασιακών διαφορών. Τέλος, εντοπίστηκαν οι λόγοι για τους οποίους η διαμεσολάβηση θεωρείται ενδεδειγμένος τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων, αλλά και οι λόγοι που μέχρι τώρα η χρήση της στον εργασιακό χώρο είναι σχετικά περιορισμένη.

Έπειτα από την θεωρητική προσέγγιση του θέματος, πραγματοποιήθηκε έρευνα στις διοικητικές υπηρεσίες του ιδρύματος και εντοπίστηκαν τα εμπειρικά αποτελέσματα.

Αρχικά, διαπιστώθηκε πως σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι διατηρούν αρκετά καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και θεωρούν τις συγκρούσεις φυσικό επακόλουθο της συνύπαρξης και συνεργασίας ατόμων με διαφορετικές εμπειρίες, αξίες, γνώσεις, συμφέροντα και ανάγκες, μέσα σε ένα πολύπλοκο και αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον.

Αναφορικά με την ύπαρξη των άτυπων ομάδων - κλικών, φάνηκε πως αποτελούν μια πραγματικότητα και σε αυτόν τον χώρο, στον βαθμό που εντοπίζονται επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα και δημιουργούν προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της υπηρεσίας. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι, η πλειονότητα των υπαλλήλων νιώθουν να βάζονται σε κάποιο βαθμό από άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος, συντελούν στην έλλειψη υγιούς επικοινωνίας και στην διατήρηση συγκρουσιακών καταστάσεων για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Συχνότερα, εντοπίζεται η κλασική περίπτωση της κάθετης σύγκρουσης, μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων, ακολουθεί η οριζόντια σύγκρουση, μεταξύ συνάδελφων ιδίων ή διαφορετικών τμημάτων. Αξιοσημείωτο είναι, ότι οι συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων και φοιτητών είναι μηδαμινές, γεγονός που καταδεικνύει την ύπαρξη ενός υγιούς κλίματος συνεργασίας των φοιτητών με τις διοικητικές υπηρεσίες του Ιδρύματος.

Εστιάζοντας στους λόγους που θεωρούνται σημαντικοί για την πρόκληση συγκρούσεων, διαπιστώνεται πως ο σημαντικότερος λόγος είναι οι κακές αποφάσεις και οι

λάθος χειρισμοί της διοίκησης. Το γεγονός αυτό, συνδυαστικά με τον δεύτερο σε βαθμό σημαντικότητας λόγο, που είναι οι διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων, καταδεικνύει ότι επικρατεί ένα καθεστώς εύνοιας και διακρίσεων ορισμένων υπαλλήλων εις βάρος των υπολοίπων, γεγονός που δημιουργεί δυσαρέσκεια και κατά συνέπεια οδηγεί σε δυσλειτουργικές συγκρούσεις.

Παρατηρήθηκε ότι, η αβεβαιότητα σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα της συνέργειας του Τ.Ε.Ι και του Πανεπιστημίου, αποτελεί πολύ σοβαρό λόγο σύγκρουσης. Η συνέργεια από μόνη της, συνδέεται με πρακτικές δυσκολίες, νέες διαδικασίες, πιθανώς λανθασμένους χειρισμούς και χρονοδιαγράμματα, καθυστερήσεις, θέματα που άπτονται οργανωτικού και νομοθετικού περιεχομένου. Εάν προστεθεί και γεγονός ότι, η οργανωσιακή αλλαγή που αφορά την οργανωτική δομή και τους ανθρώπους, απειλεί την σταθερότητα και την εμπιστοσύνη, όταν αμφισβητείται η αντικειμενικότητα των κριτήριων που αξιολογούν την απόδοση και τις αμοιβές, τότε δημιουργείται αβεβαιότητα στον εργαζόμενο για το μέλλον του, προκαλούνται αντιδράσεις και συγκρούσεις από όλους εκείνους που επηρεάζονται.

Από τα δεδομένα της έρευνας, καταδεικνύεται πως η πλέον προσφιλή πρακτική διαχείρισης των συγκρούσεων είναι η συνεργασία. Η συνεργατική επίλυση επιδιώκει την ικανοποίηση των συμφερόντων και των δύο μερών, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, βελτιώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις των εμπλεκόμενων ατόμων και συμβάλλει στη ανάπτυξη αμοιβαία ευεργετικών λύσεων. Ακολουθεί ο συμβιβασμός, στην τεχνική αυτή επικρατεί η αντίληψη του μοιράσματος της διαφοράς, είναι μία μετριοπαθής τακτική γιατί η πρόθεση ικανοποίησης στρέφεται στο να βρεθεί μία κοινά αποδεκτή λύση, αλλά όχι η βέλτιστη, για αυτό συνήθως έχει προσωρινή διάρκεια αφού και η ικανοποίηση των μερών είναι μερική. Οι επόμενες τεχνικές που ακολουθούνται είναι η παραχώρηση προς την άλλη πλευρά, δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στη διατήρηση ειρηνικών και αρμονικών σχέσεων, και η τεχνική της αποφυγής, όπου ενδεχομένως να ανασταλεί η σύγκρουση για περιορισμένο χρονικό διάστημα και να επιστρέψει δριμύτερη, αναμφίβολα όμως σπάνια πετυχαίνει. Τελευταία σε προτίμηση βρίσκεται η τεχνική της επιβολής, κατά την οποία, ο ισχυρότερος επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης προς ικανοποίηση των συμφερόντων του, χωρίς να ενδιαφέρεται για οποιαδήποτε συνεργασία, χρησιμοποιώντας την εξουσία που του παρέχει η θέση του.

Σύμφωνα με την αλληλεπιδραστική θεωρία η σύγκρουση όχι μόνο μπορεί να αποτελέσει θετική δύναμη, αλλά ότι κάποιας μορφής σύγκρουση είναι απολύτως απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Εντούτοις, εντύπωση προκαλεί το γεγονός, πως στην υπό εξέταση περίπτωση οι συγκρούσεις θεωρούνται μη

παραγωγικές. Η πλειονότητα των υπαλλήλων πιστεύουν πως μέσα από τις συγκρούσεις προκύπτουν κυρίως αρνητικά αποτελέσματα, διαταράσσονται οι συναδελφικές σχέσεις, μειώνεται η παραγωγικότητα, αυξάνεται το άγχος, αλλά και η πρόθεση τους για αποχώρηση ή αλλαγή θέσης. Ενώ ως θετικά αποτελέσματα θεωρούνται μόνο, η δυνατότητα ανοιχτού διαλόγου και η καταλληλότερη κατανομή πόρων.

Θετικό είναι το γεγονός πως οι περισσότερες συγκρούσεις που διευθετούνται είναι αποτελεσματικές, οπότε δεν υποβόσκουν άλυτες με κίνδυνο να εμφανιστούν στο μέλλον ξανά. Επίσης παρατηρούμε ότι, όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας τόσο αυξάνεται και η αποτελεσματικότητα της διευθέτησης που σημαίνει ότι η προϋπηρεσία και η εμπειρία φαίνεται να επηρεάζουν το προτιμητέο στυλ διευθέτησης προς το ποιο αποτελεσματικό.

Αναφορικά με την παρέμβαση τρίτου, ως διαμεσολαβητής, για την διαχείριση της σύγκρουσης, οι απόψεις των υπαλλήλων και προϊσταμένων συγκλίνουν προς ένα ανώτερο ιεραρχικά άτομο εντός του οργανισμού. Πρόκειται για την διαμεσολάβηση από διευθυντικά στελέχη με βασικές διαμεσολαβητικές δεξιότητες, διενεργείται στην εστία της σύγκρουσης γι' αυτό και θεωρείται ιδιαιτέρως αποτελεσματική. Ωστόσο, η διαμεσολάβηση αυτή, παρουσιάζει ιδιαίτερες προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων της εμπιστευτικότητας, της ανισορροπίας εξουσίας και της αμεροληψίας των προϊσταμένων – διαμεσολαβητών.

Επιπλέον, προκύπτει το συμπέρασμα ότι, σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι δεν γνωρίζουν τον θεσμό της διαμεσολάβησης, ενώ οι υπόλοιποι έχουν ενημερωθεί σχετικά, από την βιβλιογραφία στο διαδίκτυο. Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων που δεν γνωρίζουν για τον θεσμό ενδιαφέρονται να ενημερωθούν σχετικά, ωστόσο, διαπιστώνουμε ότι, η συντριπτική πλειοψηφία από αυτούς που γνωρίζουν για τον θεσμό δεν έχουν κάνει ποτέ χρήση της διαμεσολάβησης.

Οι λόγοι για τους οποίους οι συμμετέχοντες θα επέλεγαν την διαμεσολάβηση για την επίλυση των διαφορών τους, είναι το γεγονός ότι, στοχεύει σε κοινά αποδεκτή λύση - συμφέροντα, στην ειρηνική επίλυση και την διατήρηση καλών σχέσεων, καθώς την άμεση επικοινωνία. Ενώ, δεν θα επέλεγαν την διαμεσολάβηση, διότι η τελική απόφαση δεν είναι δεσμευτική, αλλά και διότι δεν γνωρίζουν αρκετά το θεσμό.

Επιπλέον, φαίνεται ότι, οι περισσότεροι από αυτούς που γνωρίζουν για τη διαμεσολάβηση, αποδέχονται την χρήση της στον εργασιακό τους χώρο και επιθυμούν την εφαρμογή της ως εναλλακτικό τρόπο επίλυσης των εργασιακών διαφορών, γεγονός που καταδεικνύει ότι, καθώς οι άνθρωποι μαθαίνουν σχετικά με τη διαμεσολάβηση και τα οφέλη της, αυτό αυξάνει τη χρήση της.

Γενικότερα, φαίνεται να υπάρχει θετική διάθεση για αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων, γεγονός που συνάδει, με την επιλογή της συνεργασίας ως κύρια τεχνική επίλυσης, με το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων δεν πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις επιφέρουν θετικά αποτελέσματα, καθώς και με την αποδοχή της χρήσης της διαμεσολάβησης, ως μέσο νέων και αποτελεσματικότερων μεθόδων διαχείρισης, αλλά και πρόκλησης παραγωγικών συγκρούσεων.

Συμπερασματικά οδηγούμαστε στην ύπαρξη διαφόρων ειδών συγκρούσεων, είτε ανάλογα με τις αιτίες πρόκλησης τους, είτε με την αντίληψη που επικρατεί σχετικά με το αποτελέσματά τους, ή με το επίπεδο στο οποίο εμφανίζονται. Βασική προϋπόθεση για τον επιτυχή χειρισμό τους είναι η διάγνωση του σταδίου της σύγκρουσης και η ορθή κατανόηση των αιτιών που τις δημιουργούν, ώστε να μπορούμε να την αντιμετωπίσουμε κατάλληλα. Παρόλο που οι συγκρούσεις δεν είναι επιθυμητές, μπορεί να αποδειχθούν θετική δύναμη και πρόκληση για αλλαγή, εξυγίανση και ανάπτυξη, προτείνεται η ενθάρρυνση τους, ως μέσο διατήρησης της δημιουργικότητας και της βιωσιμότητας του οργανισμού. Μπορεί όμως να είναι καταστρεπτικές, εάν δεν εντοπιστεί ως ποιο σημείο οι συγκρουσιακές καταστάσεις μπορούν να λειτουργούν εποικοδομητικά. Ο ρόλος της επικοινωνίας για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι καταλυτικός, ως εκ τούτου, η εκμάθηση επικοινωνιακών δεξιοτήτων καθίσταται πολύτιμη για την πρόληψη και την επίλυση διαφορών.

Σημαντικό εργαλείο στην πρόληψη και μείωση των συγκρούσεων αποτελεί, μεταξύ των άλλων, η ανερχόμενη και ήδη δοκιμασμένη επιτυχώς σε ευρωπαϊκά κράτη, διαμεσολάβηση στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι κατανοούν πως συνεργατικές και μη βίαιες προσεγγίσεις στη σύγκρουση, οδηγούν σε αποτελεσματικές μεθόδους επίλυσης των διαφορών τους, μέσα σε ένα κλίμα συναίνεσης, καλής επικοινωνίας και διατήρησης των προσωπικών τους σχέσεων.

Αν και η διαμεσολάβηση έχει πολλά οφέλη για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς, δεν είναι πανάκεια για όλες τις συγκρούσεις, και δεν επαρκεί, η δημιουργία μιας άτυπης κουλτούρας για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας. Επομένως, οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να αξιολογήσουν τις ανάγκες και τις ικανότητές τους και να επικεντρωθούν στη δημιουργία οργανωτικής υποστήριξης με συστήματα διαχείρισης και προγράμματα πρόληψης των συγκρούσεων, εκπαιδύοντας διευθυντές και στελέχη στην επίλυση διαφωνιών, προσανατολίζοντας τους εργαζόμενους στη συνεργατική διαπραγμάτευση, τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, και τη διαμεσολάβηση μεταξύ συναδέλφων για την ανάπτυξη αμοιβαία ευεργετικών λύσεων.

Κατά συνέπεια, τα προγράμματα διαμεσολάβησης μπορεί να βελτιώσουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για δικαιοσύνη εντός του οργανισμού, να αυξήσουν τα επίπεδα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης προς τους οργανισμούς και να μειώσουν την πρόθεση αποχώρησης τους. Εάν η διαδικασία ενσωματωθεί σε μια αποτελεσματική και επικοινωνιακή εσωτερική διαχείριση, μπορεί επίσης να διαδραματίσει ζωτικό ρόλο στον εκδημοκρατισμό του εργασιακού χώρου και την προώθηση της πρόσβασης στη δικαιοσύνη σε οργανωτικό επίπεδο.

Αν και η διαμεσολάβηση στο χώρο εργασίας αυξάνεται διαρκώς, η έρευνα στον τομέα εξακολουθεί να είναι περιορισμένη. Βάσει της παρούσας έρευνας, γίνονται προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση της εφαρμογής της διαμεσολάβησης, μέσα από την μελέτη περιπτώσεων διαμεσολάβησης, εντοπίζοντας τους περιορισμούς στους οποίους υπάγεται η εφαρμογή της, καθώς και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της στον εργασιακό χώρο του δημοσίου τομέα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητή/έ συνάδελφε,

το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου η οποία ερευνά το θέμα “Διαχείριση συγκρούσεων διά της διαμεσολάβησης, διερεύνηση της αποδοχής και της χρήσης της από τους διοικητικούς υπαλλήλους του πρώην Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας”.

Σας παρακαλώ να απαντήσετε αυθόρμητα και ειλικρινά λαμβάνοντας υπόψη ότι, η ανωνυμία σας είναι διασφαλισμένη και ότι οι απαντήσεις που θα δώσετε θα παρουσιαστούν σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Η συμμετοχή σας είναι ιδιαίτερα σημαντική και δεν απαιτεί παραπάνω από 5’ του χρόνου σας!

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.

Ευγενία Χαλβατζή

A) ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία: Έως 25 26-35 36-45 46-55 56 και άνω

3. Οικογενειακή Κατάσταση: Άγαμος-η Έγγαμος-η Διαζευγμένος-η Χήρος-α

4. Εκπαίδευση: ΥΕ ΔΕ ΤΕ ΠΕ Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

5. Θέση διοικητικής ευθύνης: Υπάλληλος Προϊστάμενος-η τμήματος

6. Προϋπηρεσία στον οργανισμό που υπηρετείτε τώρα:
<1 έτος 1-5 6-10 11-15 16-20 >20 έτη

Β) ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Παρακαλώ σημειώστε με [x] το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις προτάσεις που αναφέρονται ή που αντιστοιχεί στην πρόταση με την οποία συμφωνείτε.

7. Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

8. Πιστεύετε πως διενέξεις και συγκρούσεις είναι φυσικό να συμβαίνουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

9. Πόσο αισθάνεστε να βάλλεστε από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

10. Πόσο συχνά παρατηρείτε φαινόμενα συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σας;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

11. Πιστεύετε πως οι άτυπες ομάδες (κλίκες) μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούν προβλήματα στην εργασία;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

12. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται πιο συχνά μεταξύ:
(μπορείτε να επιλέξετε έως 3 τετραγωνάκια):

Συναδέλφων στο ίδιο γραφείο	
Συναδέλφων διαφορετικών τμημάτων	
Προϊσταμένων/διευθυντών και υπαλλήλων	
Προϊσταμένων και διευθυντών μεταξύ τους	
Διαφορετικών άτυπων ομάδων (κλικών)	
Υπαλλήλων και φοιτητών	
Υπαλλήλων και καθηγητών	

13. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω λόγους για τη δημιουργία συγκρούσεων; (παρακαλώ σημειώστε με Χ ένα μόνο τετράγωνο σε κάθε γραμμή).

	Καθόλου Σημαντικός	Ελάχιστα Σημαντικός	Μέτρια Σημαντικός	Πολύ Σημαντικός	Πάρα πολύ Σημαντικός
13.1 Οι συγκρουόμενοι στόχοι					
13.2 Η κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών					
13.3 Διαφορές στην προσωπικότητα, αξίες, πεποιθήσεις, κουλτούρα					
13.4 Οργανωτικές αδυναμίες όπως κατανομή εργασιών					
13.5 Κακές αποφάσεις ή και λάθος χειρισμοί της διοίκησης					
13.6 Αλλαγές και εισαγωγή καινοτομιών στον εργασιακό χώρο					
13.7 Ο φόρτος εργασίας					
13.8 Η αντιπαράθεση μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων (κλίκες)					
13.9 Η αλληλοκάλυψη αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων					
13.10 Οι διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων					
13.11 Η αβεβαιότητα (σε σχέση με τα σημερινά δεδομένα, - συνέργεια ΤΕΙ και Παν/μίου)					

14. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης ενώ εργάζεσθε;

Ναι Όχι

15. Εάν ΝΑΙ τότε πως εκδηλώθηκε αυτή η σύγκρουση; (παρακαλώ σημειώστε με Χ 1 μόνο απάντηση).

Με φραστικές επιθέσεις	
Με χειρονομίες	
Με χειροδικίες	
Με απειλές και προειδοποιήσεις	

16. Έχετε κάνει ποτέ απουσίες από την εργασία σας που να οφείλονται σε συγκρούσεις;

Ναι Όχι

17. Έχετε ζητήσει ποτέ αλλαγή θέσης ή τμήματος η οποία να έχει σχέση με συγκρούσεις;

Ναι Όχι

18. Ιεραρχήστε με 1,2,3,4,5, τις παρακάτω τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων σύμφωνα με τις προτιμήσεις σας ξεκινώντας με το 1 για την πρώτη σας επιλογή.

Αποφυγή της διαχείρισης /απλά αγνοούμε το πρόβλημα	
Συμβιβασμός /επιδίωξη μία μέσης λύσης	
Επιβολή / χρήση εξουσίας	
Παραχώρηση /υποχώρηση υπέρ της άλλης πλευράς	
Συνεργασία /αναζήτηση κοινά αποδεκτών λύσεων	

19. Έχετε προσπαθήσει ποτέ να διευθετήσετε μια σύγκρουση στον χώρο εργασίας σας;

Ναι Όχι

20. Εάν ΝΑΙ πιστεύετε ότι η τεχνική που χρησιμοποιήσατε επέφερε αποτελέσματα;

Ναι Όχι

21. Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον μπορεί να έχουν θετικά αποτελέσματα για την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

22. Ορισμένα θετικά αποτελέσματα που ενδέχεται να προκύψουν από τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι τα ακόλουθα. Συμφωνείτε; (παρακαλώ σημειώστε με Χ ένα μόνο τετράγωνο σε κάθε γραμμή).

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
22.1 Δυνατότητα ανοικτού διάλογου					
22.2 Βελτίωση συναδελφικών σχέσεων					
22.3 Προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη ικανοτήτων					
22.4 Καταλληλότερη ανακατανομή πόρων					
22.5 Αύξηση παραγωγικότητας					
22.6 Εξασθένιση μιας ποιο σοβαρής σύγκρουσης					

23. Πιστεύετε πως οι συγκρούσεις στο εργασιακό σας περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

24. Ορισμένα αρνητικά αποτελέσματα που ενδέχεται να προκύψουν από τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι τα ακόλουθα. Συμφωνείτε; (παρακαλώ σημειώστε με Χ ένα μόνο τετράγωνο σε κάθε γραμμή).

Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις **μόνο** στην περίπτωση που γνωρίζεται για τον θεσμό της Διαμεσολάβησης ως εναλλακτικό τρόπο επίλυσης διαφορών.

30. Έχετε επιλέξει την διαμεσολάβηση για την επίλυση κάποιας διαφοράς σας;

Ναι Όχι

31. Εάν ΝΑΙ πόσο αποτελεσματική θα την χαρακτηρίζατε;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

32. Εάν ΝΑΙ θα την επιλέγατε ξανά;

Ναι Όχι

33. Θα συστήνατε τη Διαμεσολάβηση στους φίλους/συναδέλφους σας;

Ναι Όχι

34. Θα θέλατε να εφαρμοστεί η Διαμεσολάβηση για την επίλυση συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;

Ναι Όχι

35. Εάν θα επιλέγατε τη διαμεσολάβηση ως εναλλακτικό τρόπο επίλυσης των διαφορών σας, για ποιους από τους παρακάτω λόγους θα το κάνατε; (μπορείτε να επιλέξετε έως 4 τετραγωνάκια).

Στοχεύει σε κοινά αποδεκτή λύση - συμφέροντα	
Εμπιστευτικότητα και εχεμύθεια ως προς την διαδικασία	
Άμεση επικοινωνία - διάλογος	
Σύντομη χρονικά διαδικασία	
Ειρηνική επίλυση της διαφοράς- καλές σχέσεις	
Χαμηλό οικονομικό κόστος	
Μη δεσμευτική διαδικασία	

36. Για ποιόν από τους παρακάτω λόγους ΔΕΝ θα επιλέγατε τη διαμεσολάβηση ως εναλλακτικό τρόπο επίλυσης των διαφορών σας; (μπορείτε να επιλέξετε έως 2 τετραγωνάκια).

Η τελική απόφαση δεν είναι δεσμευτική	
Δεν εμπιστεύομαι την διαδικασία	
Προτιμώ τον παραδοσιακό δρόμο της προσφυγής στα δικαστήρια	
Δεν γνωρίζω τον αρκετά θεσμό	

Ευχαριστώ!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνικές

- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2011). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, Αθήνα: Rossili Books.
- Γαβαλάς, Α. (2011). *Συγκρούσεις στο Χώρο Εργασίας*, <https://www.oks.gr> , τελευταία επίσκεψη: 25/10/2019
- Γιαννίκας, Α. (2014). *Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης και στον συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης*. Έρκυνα. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων, τεύχος 3^ο 136-147,
- Γιαννουλέας, Μ., (2011). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*», Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Γκούμα, Σ. (2017). *Η Διαμεσολάβηση στην Ελλάδα ως εργαλείο επιτάχυνσης απονομής δικαιοσύνης και κοινωνικής ειρήνευσης*. Διπλωματική εργασία. Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Δαμουλιάνου, Χ. (2014, Σεπτέμβριος 07) *Η διαμεσολάβηση στους χώρους εργασίας*. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. Ανακτήθηκε 15 Οκτωβρίου, 2019 από <https://www.kathimerini.gr/782827/article/oikonomia/epixeirhseis/h-diamesolavhsh-stoys-xwroys-ergasias>
- Επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας με διαμεσολάβηση*. 14.04.2015. Ταχυδρόμος. Ανακτήθηκε από <https://www.taxydromos.gr/-Epistoles/170115-epilysh-syggkroysewn-sto-xwro-ergasias-me-diamesolabhsh.html>
- Ζαβλανός Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Η Διαμεσολάβηση στο Χώρο Εργασίας*. Ανακτήθηκε από <http://resolve.gr/>
- Θεοδωράτου Ε. (2004). *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Ιορδανίδης, Γ. (2014). *Διαχείριση συγκρούσεων στο σχολείο*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Κάτζος, Ε. - Στειάκης, Ν. (2002). *Μάνατζμεντ: Μια σύγχρονη άποψη*, Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Ζήτη.
- Λουκάκου, Π. (2018, Φεβρουάριος 23). *Διαμεσολάβηση στο χώρο εργασίας – Ένα χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους*. Ανακτήθηκε 10 Σεπτεμβρίου, 2019 από <https://www.opemed.gr/?p=4389>
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.
- Νίκου, Μ. (2018). *Διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας: Πώς διαμεσολάβηση μπορεί να γεφυρώσει διαφωνίες και να αποκαταστήσει τον τρόπο λειτουργίας εντός των Οργανισμών "* Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Παπάνης, Ε. (2011). *Διαδικτυακή Συμβουλευτική και Επικοινωνία*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Κυριακίδη.
- Πάσχου, Σ. (2017). *Η διαχείριση των συγκρούσεων του προσωπικού στον εργασιακό χώρο. Η περίπτωση της περιφερειακής ενότητας Πρέβεζας*: Διπλωματική εργασία. Πρέβεζα: ΤΕΙ Ηπείρου

- Σαρμανιώτης, Χ. (2012). *Μάνατζμεντ: Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Τριαντάρη, Σ. Α (2018). *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση: Η Διαμεσολάβηση ως Στρατηγική και πολιτική της Επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Σταμούλης
- Τσιουμάρη, Β. (2019). *Ο διαμεσολαβητικός ρόλος του εκπαιδευτικού σήμερα*. Φλώρινα: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- Χυτήρης, Λ. (1994). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά Η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ξενόγλωσσες

- Chaudhry, A., & Asif, R. (2015). *Organizational Conflict and Conflict Management : Asynthesis of literature*. Journal of Business and Management Research. Retrieved from <http://www.knowledgejournals.com/PDF/102.pdf>
- Bollen, K., Euwema, M., Munduate, L., (2016). *Promoting Effective Workplace Mediation. Advancing Workplace Mediation Through Integration of Theory and Practice*. Publisher: Springer, Switzerland, Retrieved from <https://doi.org/10.1007/978-3-319-42842-0>
- Cloke, K. and J. Goldsmith, (2014), «*Επίλυση Συγκρούσεων στο Χώρο Εργασίας*», Εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη
<https://www.kathimerini.gr/782827/article/oikono-mia/epixeirhseis/h-diamesolavhsh-stoys-xwroys-ergasias>
- Fisher, R. (2000). *Sources of Conflict and Methods of Conflict Resolution International Peace and Conflict Resolution. School of International Service*
<https://pdfs.semanticscholar.org/c79d/9b7849528d3fa2170d33b6382f7da2b77a11.pdf>
- Kenny, T. (2014). *Developing the Conversation about Workplace Mediation*. The Journal of Mediation and Applied Conflict Analysis, Vol. 1, No. 1, Retrieved from:
https://www.researchgate.net/publication/272485849_Journal_of_Mediation_and_Applied_Conflict_Analysis
- Laurie J. Mullins & Gill Christy (2015). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις: Utopia.
- Miller, K. (2006). *Οργάνωση και Επικοινωνία Προσεγγίσεις και Διαδικασίες*, Μετάφραση Κωνσταντοπούλου Μ. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος.
- Robbins, P. S. and Judge, A. T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Robbins, P. S., Coulter, M. & Decenzo, A. D. (2012). *Διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

- <http://www.cylaw.org/> Κυπριακός Δικηγορικός Σύλλογος, τελευταία επίσκεψη: (17/11/2019)
- <https://ellked.gr> Ελληνικό Κέντρο Εργασιακής Διαμεσολάβησης, τελ επίσκεψη: (17/11/2019)
- <http://www.opengov.gr/ministryofjustice/?p=10844>, τελευταία επίσκεψη: (17/11/2019)

Νομοθετικά κείμενα

Κείμενο Νόμου 4640/2019. Διαμεσολάβηση σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις - Περαιτέρω εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας προς τις διατάξεις της Οδηγίας 2008/52/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 21ης Μαΐου 2008 και άλλες διατάξεις. Δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ Α' 190/30-11-2019. Ανακτήθηκε 09-12-2019 από

<https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/nomos-4640-2019>

Οδηγία 2008/52/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου της 21ης Μαΐου 2008 για ορισμένα θέματα διαμεσολάβησης σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις. Ανακτήθηκε 09-12-2019 από

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2008.136.01.0003.01.ELL

Πρακτικά και Απόφαση Διοικητικής Ολομέλειας Αριθμός 38/2018, Άρειος Πάγος.