



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ»

Διπλωματική εργασία

*«Η διαμεσολάβηση ως επικοινωνιακός εναλλακτικός τρόπος επίλυσης διαφορών
και οι δυνατότητες εφαρμογής της στις Ένοπλες Δυνάμεις»*
*“Mediation as a communicative Alternative Disputes Resolution Method and its
potential implementation within the Armed Forces”*

του

Δημητρίου Σκρινή (Α.Ε.Μ.: 1043)

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια Σχολής Οικονομικών
Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

Μέλη της Τριμελούς Επιτροπής:

- α) Θεμιστοκλής Λαζαρίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Διοίκησης
Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας
- β) Ιφιγένεια Βαμβακίδου, Καθηγήτρια Σχολή Κοινωνικών και Ανθρωπιστικών
Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

Κοζάνη, Ιούνιος 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 το συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν το συγγραφέα και μόνο.

Υπεύθυνη δήλωση λογοκλοπής

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: Ιούνιος 2020

Ο δηλών

Δημήτριος Σκρινής

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Συντομογραφίες στην ελληνική γλώσσα

ΑΔΙΣΠΟ Ανώτατη Διακλαδική Σχολή Πολέμου

ΑΕΙ Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

ΑΣΕΙ Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

ΓΕΕΘΑ Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας

ΓΕΣ: Γενικό Επιτελείο Στρατού

ΕΔ: Ένοπλες Δυνάμεις

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΚ: Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο

επιμ.: επιμέλεια

ΗΒ: Ηνωμένο Βασίλειο

ΗΠΑ: Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

ΜΜΕ: μέσα μαζικής επικοινωνίας

μτφ.: μετάφραση

Μ.Υ.: Μόνιμος Υπάλληλος

Ν.: Νόμος

ό.π.: όπως παραπάνω

ΠΑ: Πολεμική Αεροπορία

ΠΜΣ: Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

ΠΝ: Πολεμικό Ναυτικό

σ.: σελίδα

ΣΑΝ: Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής

ΣΕΘΑ: Σχολή Εθνικής Άμυνας

ΣΙ: Σχολή Ικάρων

ΣΝΔ: Σχολή Ναυτικών Δοκίμων

ΣΞ: Στρατός Ήρας

σσ.: σελίδες

ΣΣΑΣ: Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων

ΣΣΕ: Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων

ΤΕΙ: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

ΤΥΕΣ: Τυπογραφείο Ελληνικού Στρατού

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

χ.χ.: χωρίς χρονολογία

Συντομογραφίες στην αγγλική γλώσσα

ADF: Australian Defence Force

ADO: Australian Defense Organization

ADR: Alternative Dispute Resolution

ADRA: Administrative Dispute Resolution Act

AFMC: Air Force Materiel Command

AMSCC: Athens Multinational Sealift Coordination Centre

ASBCA: Armed Services Board of Contract Appeals

DoD: Department of Defense

NLP: Neuro Linguistic Programming

RAF: Royal Air Force

US: United States

USAF: United States Air Force

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πνευματικά δικαιώματα – Υπεύθυνη δήλωση λογοκλοπής	σ. i
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	σ. ii
Συντομογραφίες στην ελληνική γλώσσα	σ. ii
Συντομογραφίες στην αγγλική γλώσσα	σ. iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	σ. v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	σ. xi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	σ. xiv
ABSTRACT	σ. xv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σ. 1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:	σ. 4
Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	
1.1. Η επικοινωνία γενικά	σ. 4
1.1.1. Ανθρώπινες - κοινωνικές σχέσεις	σ. 4
1.1.2. Έννοια, ορισμός και σκοπός της επικοινωνίας	σ. 5
1.1.3. Στοιχεία της επικοινωνίας	σ. 6
1.1.4. Η διαδικασία της επικοινωνίας	σ. 8
1.1.5. Η σημασία της ανατροφοδότησης (feed-back)	σ. 9
1.1.6. Προϋποθέσεις καλής επικοινωνίας	σ. 9
1.1.7. Προβλήματα - εμπόδια στην επικοινωνία	σ. 10
1.1.8. Επικοινωνία, μία τέχνη που μαθαίνεται	σ. 11
1.1.9. Αρχές βελτίωσης της επικοινωνίας	σ. 11
1.1.10. Τύποι και μέθοδοι επικοινωνίας	σ. 12
1.1.10.1. Τύποι επικοινωνίας	σ. 12
1.1.10.2. Επικοινωνιακές μέθοδοι	σ. 12
1.1.10.3. Επικοινωνία «πρόσωπο με πρόσωπο»	σ. 13
1.2. Επικοινωνία στους Οργανισμούς-Οργανώσεις	σ. 13
1.2.1. Γενικά	σ. 13
1.2.2. Σχέση επικοινωνίας – Οργανώσεων	σ. 14
1.2.3. Η σημασία της επικοινωνίας στους Οργανισμούς	σ. 15
1.2.4. Αρχές επικοινωνίας στους Οργανισμούς	σ. 16
1.2.5. Προβλήματα επικοινωνίας στους Οργανισμούς	σ. 16
1.2.6. Επίδραση της επικοινωνίας στο συντονισμό και στη λήψη αποφάσεων	σ. 17

1.3.	Τα είδη της επικοινωνίας	σ. 18
1.3.1.	Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία	σ. 18
1.3.1.1.	Γενικά	σ. 18
1.3.1.2.	Γλώσσα και επικοινωνία	σ. 18
1.3.1.3.	Μη λεκτική επικοινωνία	σ. 19
1.3.2.	Τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας	σ. 19
1.3.3.	Άμεση και έμμεση επικοινωνία	σ. 20
1.3.4.	Αμφίπλευρη και μονόπλευρη επικοινωνία	σ. 21
1.3.5.	Ιδιωτική και μαζική επικοινωνία	σ. 21
1.3.6.	Κατευθύνσεις επικοινωνίας στους Οργανισμούς	σ. 21
1.3.6.1.	Γενικά	σ. 21
1.3.6.2.	Καθοδική επικοινωνία	σ. 22
1.3.6.3.	Ανοδική επικοινωνία	σ. 22
1.3.6.4.	Οριζόντια επικοινωνία	σ. 23
1.3.6.5.	Εξωτερική επικοινωνία	σ. 23
1.4.	Η επικοινωνία στις ΕΔ	σ. 23
1.4.1.	Γενικά	σ. 23
1.4.2.	Η επικοινωνία στη στρατιωτική ηγεσία	σ. 24
1.4.2.1.	Ορισμός ηγεσίας	σ. 24
1.4.2.2.	Στρατιωτική ηγεσία	σ. 24
1.4.2.3.	Διαφορές στρατιωτικού και πολιτικού ηγέτη	σ. 24
1.4.2.4.	Ευθύνες στρατιωτικού ηγέτη	σ. 25
1.4.2.5.	Η επικοινωνία στους στρατιωτικούς Οργανισμούς	σ. 26
1.4.2.6.	Η επικοινωνία ως μηχανισμός επιρροής	σ. 27
1.4.3.	Σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στη στρατιωτική ηγεσία	σ. 28
1.4.3.1.	Γενικά	σ. 28
1.4.3.2.	Η ηγετική ικανότητα της επικοινωνίας	σ. 29
1.4.3.3.	Προσωπική επικοινωνία στρατιωτικού ηγέτη – υφισταμένων	σ. 31
1.4.3.4.	Μαθήματα επικοινωνίας σε στρατιωτικούς	σ. 32
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:	σ. 33
	Η ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΩΣ ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ	
2.1.	Η σύγκρουση στους Οργανισμούς	σ. 33
2.2.	Μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων	σ. 34
2.2.1.	Γραπτό δίκαιο	σ. 34

2.2.2.	Διάλογος	σ. 34
2.2.3.	Διαπραγμάτευση	σ. 34
2.2.4.	Συντονισμός	σ. 34
2.2.5.	Διαμεσολάβηση	σ. 35
2.2.6.	Ανοιχτή-κλειστή διαμεσολάβηση	σ. 35
2.2.7.	Διαιτησία	σ. 35
2.2.8.	Προσφυγή στη δικαιοσύνη	σ. 35
2.2.9.	Βία ή ισχύς	σ. 36
2.3.	Ορισμός της διαμεσολάβησης	σ. 36
2.4.	Έννοια της διαμεσολάβησης	σ. 36
2.5.	Νομικό πλαίσιο	σ. 37
2.6.	Μοντέλα Διαμεσολάβησης	σ. 38
2.6.1	Συντονιστική διαμεσολάβηση	σ. 38
2.6.2.	Μετασχηματιστική διαμεσολάβηση	σ. 39
2.6.3.	Διαμεσολάβηση της αφήγησης	σ. 39
2.6.4.	Επιλεκτική διαμεσολάβηση	σ. 39
2.6.5.	Αξιολογική διαμεσολάβηση	σ. 39
2.6.6.	Διαμεσολάβηση εστιασμένη στη λύση	σ. 40
2.7.	Προσφυγή στη διαμεσολάβηση	σ. 40
2.8.	Σκοπιμότητα προσφυγής στη διαμεσολάβηση	σ. 41
2.9.	Διαδικασία της διαμεσολάβησης	σ. 42
2.10.	Επικοινωνιακός χαρακτήρας της διαμεσολάβησης	σ. 42
2.11.	Ο ρόλος του διαμεσολαβητή	σ. 43
2.12.	Η σημασία της ενεργητικής ακρόασης	σ. 45
2.13.	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα διαμεσολάβησης	σ. 46
2.13.1.	Πλεονεκτήματα	σ. 46
2.13.2.	Μειονεκτήματα	σ. 47
2.14.	Η διαμεσολάβηση στους Οργανισμούς	σ. 47
2.15.	Δυνατότητα παράλληλης εφαρμογής στρατιωτικής δικαιοσύνης και διαμεσολάβησης	σ. 48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:		σ. 50
Η ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΛΛΩΝ ΧΩΡΩΝ		
3.1.	Η διαμεσολάβηση στις ΕΔ των ΗΠΑ	σ. 50
3.1.1.	Εισαγωγή της διαμεσολάβησης στις ΕΔ των ΗΠΑ	σ. 50

3.1.1.1.	Γενικά	σ. 50
3.1.1.2.	Εισαγωγή της διαμεσολάβησης στην ΠΑ των ΗΠΑ (USAF)	σ. 51
3.1.1.3.	Εισαγωγή της διαμεσολάβησης στο ΠΝ των ΗΠΑ (US Navy)	σ. 51
3.1.1.4.	Εισαγωγή της διαμεσολάβησης στο ΣΞ των ΗΠΑ (US Army)	σ. 52
3.1.2.	Εφαρμογή της διαμεσολάβησης στις ΕΔ των ΗΠΑ	σ. 52
3.1.2.1.	Εφαρμογή της διαμεσολάβησης στην ΠΑ των ΗΠΑ (USAF)	σ. 52
3.1.2.2.	Εφαρμογή της διαμεσολάβησης στο ΠΝ των ΗΠΑ (US Navy)	σ. 53
3.1.2.3.	Εφαρμογή της διαμεσολάβησης στο ΣΞ των ΗΠΑ (US Army)	σ. 54
3.1.2.4.	Εφαρμογή της διαμεσολάβησης στην Εθνοφρουρά των ΗΠΑ (National Guard)	σ. 55
3.1.3.	Εκπαίδευση προσωπικού των ΕΔ των ΗΠΑ στις μεθόδους εναλλακτικής επίλυσης διαφορών (ADR)	σ. 56
3.1.4.	Περιορισμοί στην εφαρμογή της διαμεσολάβησης στις ΕΔ	σ. 56
3.1.5.	Το μέλλον της διαμεσολάβησης στις ΕΔ των ΗΠΑ	σ. 57
3.2.	Η διαμεσολάβηση στις ΕΔ της Αυστραλίας	σ. 58
3.2.1.	Γενικά	σ. 58
3.2.2.	Πεδίο εφαρμογής διαμεσολάβησης	σ. 59
3.2.3.	Διαφορές από την εφαρμογή στις ΗΠΑ	σ. 59
3.2.4.	Οφέλη από την εφαρμογή της διαμεσολάβησης	σ. 60
3.3.	Η διαμεσολάβηση στις ΕΔ του Ηνωμένου Βασιλείου	σ. 60
3.3.1.	Η διαμεσολάβηση στην εργασιακή κουλτούρα των βρετανικών ΕΔ	σ. 60
3.3.2.	Η εφαρμογή της διαμεσολάβησης	σ. 61
3.3.2.1.	Γενικά	σ. 61
3.3.2.2.	Πάροχοι διαμεσολάβησης	σ. 61
3.3.2.3.	Πεδίο εφαρμογής	σ. 62
3.3.2.4.	Διαδικασία διαμεσολάβησης	σ. 62
3.3.2.5.	Μοντέλο συνδιαμεσολάβησης	σ. 63
3.3.3.	Συμπεράσματα και οφέλη από την εφαρμογή της διαμεσολάβησης	σ. 63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:		σ. 66
ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ		
4.1.	Σχεδιασμός και υλοποίηση της έρευνας	σ. 66
4.1.1.	Σκοπός	σ. 66
4.1.2.	Επιμέρους στόχοι	σ. 66

4.1.3.	Ερευνητικά ερωτήματα	σ. 67
4.1.4.	Περιορισμοί	σ. 67
4.1.5.	Μεθοδολογία της έρευνας και τύποι ερωτήσεων	σ. 68
4.1.6.	Σύνταξη και διανομή ερωτηματολογίου	σ. 68
4.1.7.	Περιγραφή ερωτηματολογίου	σ. 69
4.1.8.	Περιγραφή χώρου έρευνας και δείγματος	σ. 72
4.1.9.	Συλλογή και επεξεργασία δεδομένων	σ. 73
4.2.	Αποτελέσματα της έρευνας	σ. 73
4.2.1.	Δημογραφικά στοιχεία	σ. 73
4.2.1.1.	Φύλο	σ. 73
4.2.1.2.	Ηλικία (σε έτη)	σ. 74
4.2.1.3.	Χρόνος υπηρεσίας στις ΕΔ δυνάμεις	σ. 74
4.2.1.4.	Κλάδος των ΕΔ	σ. 75
4.2.1.5.	Επίπεδο παρεχόμενης από τις ΕΔ μόρφωσης	σ. 75
4.2.1.6.	Επίπεδο ακαδημαϊκής μόρφωσης	σ. 76
4.2.1.7.	Χρόνος υπηρεσίας στο εξωτερικό	σ. 76
4.2.2.	Ενότητα Α: Εξοικείωση με τις μεθόδους εναλλακτικής επίλυσης διαφορών [Alternative Dispute Resolution (ADR)]	σ. 77
4.2.2.1.	Αποτελεσματικότητα απονομής δικαιοσύνης	σ. 77
4.2.2.2.	Επίπεδο εξοικείωσης με τις μεθόδους εναλλακτικής επίλυσης διαφορών (διαπραγμάτευση, διαμεσολάβηση, διαιτησία)	σ. 78
4.2.2.3.	Κριτήρια επιλογής μεθόδου επίλυσης διαφορών	σ. 78
4.2.2.4.	Βαθμός πληροφόρησης για τη διαμεσολάβηση	σ. 79
4.2.2.5.	Πλεονεκτήματα της διαμεσολάβησης	σ. 80
4.2.2.6.	Μειονεκτήματα της διαμεσολάβησης	σ. 81
4.2.2.7.	Αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης	σ. 81
4.2.2.8.	Συμβολή ανεπιτυχούς διαμεσολάβησης στην επίλυση διαφορών	σ. 82
4.2.3.	Ενότητα Β: Συγκρούσεις – διαφορές	σ. 83
4.2.3.1.	Εκδήλωση συγκρούσεων λόγω φύσης της εργασίας	σ. 83
4.2.3.2.	Κυριότερες αιτίες συγκρούσεων-διαφορών	σ. 83
4.2.3.3.	Τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων	σ. 84
4.2.3.4.	Επάρκεια εκπαίδευσης για διαχείριση συγκρούσεων και επίλυση διαφορών	σ. 84

4.2.3.5. Αποτελεσματικότητα στη διαχείρισης συγκρούσεων και επίλυση διαφορών	σ. 85
4.2.3.6. Τρόποι επίλυσης διαπροσωπικών διαφορών	σ. 85
4.2.3.7. Διαχείριση συγκρούσεων-διαφορών στις ΕΔ από Διοικητές ή Διευθυντές	σ. 86
4.2.4. Ενότητα Γ: Επικοινωνία	σ. 87
4.2.4.1. Σημαντικότητα ποιοτικής επικοινωνίας	σ. 87
4.2.4.2. Οριζόντια επικοινωνία στις ΕΔ	σ. 87
4.2.4.3. Κατακόρυφη επικοινωνία στις ΕΔ	σ. 88
4.2.4.4. Συζήτηση κοινών προβλημάτων και διαφορών	σ. 88
4.2.4.5. Βελτίωση υπηρεσιακής λειτουργίας μέσω της επικοινωνίας	σ. 89
4.2.4.6. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες ως διοικητικό προσόν	σ. 89
4.2.4.7. Εκπαίδευση στις επικοινωνιακές δεξιότητες	σ. 90
4.2.4.8. Επικοινωνία Διοικητών με τους υφισταμένους τους	σ. 90
4.2.5. Ενότητα Δ: Εφαρμογή διαμεσολάβησης στις ΕΔ	σ. 91
4.2.5.1. Αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης στις ΕΔ	σ. 91
4.2.5.2. Θεσμοθέτηση της διαμεσολάβησης στις ΕΔ	σ. 91
4.2.5.3. Επιλογή διαμεσολαβητών στις ΕΔ	σ. 92
4.2.5.4. Προέλευση διαμεσολαβητών των ΕΔ	σ. 92
4.2.5.5. Προσόντα διαμεσολαβητών των ΕΔ	σ. 93
4.3. Συμπεράσματα της έρευνας	σ. 93
4.3.1. Αξιοπιστία της έρευνας	σ. 93
4.3.2. Απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα	σ. 94
4.4. Σύνοψη συμπερασμάτων της έρευνας	σ. 101
4.5. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	σ. 102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σ. 103
Βιβλιογραφία ταξινομημένη στην ελληνική γλώσσα	σ. 103
Βιβλιογραφία ταξινομημένη στην αγγλική γλώσσα	σ. 108
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»: Ερωτηματολόγιο έρευνας	σ. 115

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1:	Ποσοστιαία κατανομή δείγματος κατά φύλο	σ. 74
Διάγραμμα 2:	Ποσοστιαία κατανομή δείγματος κατά ηλικία	σ. 74
Διάγραμμα 3:	Ποσοστιαία κατανομή δείγματος, σύμφωνα με το χρόνο προϋπηρεσίας στις ΕΔ	σ. 75
Διάγραμμα 4:	Ποσοστιαία κατανομή των πληροφορητών, ανάλογα με τον Κλάδο των ΕΔ, στον οποίο υπηρετούν	σ. 75
Διάγραμμα 5:	Ποσοστιαία κατανομή των πληροφορητών, ανάλογα επίπεδο της μόρφωσης που τους έχει παρασχεθεί από τις ΕΔ	σ. 76
Διάγραμμα 6:	Ποσοστιαία κατανομή των πληροφορητών, ανάλογα επίπεδο ακαδημαϊκής μόρφωσης	σ. 76
Διάγραμμα 7:	Ποσοστιαία κατανομή δείγματος, ανάλογα με το χρόνο υπηρεσίας στο εξωτερικό	σ. 77
Διάγραμμα 8:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης δείγματος για την αποτελεσματικότητα απονομής της δικαιοσύνης στην Ελλάδα	σ. 77
Διάγραμμα 9:	Ποσοστιαία κατανομή δείγματος, βάσει του επιπέδου εξοικείωσης με τις μεθόδους εναλλακτικής επίλυσης διαφορών	σ. 78
Διάγραμμα 10:	Συγκριτική απεικόνιση σημαντικότητας κριτηρίων για την επιλογή της μεθόδου επίλυσης διαφορών	σ. 79
Διάγραμμα 11:	Ποσοστιαία κατανομή δείγματος, ανάλογα με το βαθμό πληροφόρησης για τη διαμεσολάβηση ως μεθόδου εναλλακτικής επίλυσης διαφορών	σ. 79
Διάγραμμα 12:	Συγκριτική αποτύπωση σημαντικότητας πλεονεκτημάτων διαμεσολάβησης	σ. 80
Διάγραμμα 13:	Συγκριτική αποτύπωση σημαντικότητας μειονεκτημάτων διαμεσολάβησης	σ. 81
Διάγραμμα 14:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης	σ. 82
Διάγραμμα 15:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για τη συμβολή της ανεπιτυχούς διαμεσολάβησης σε μελλοντικές διαπραγματεύσεις και την επίτευξη συμφωνίας	σ. 82
Διάγραμμα 16:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης των πληροφορητών για την εκδήλωση συγκρούσεων λόγω της φύσης της εργασίας τους	σ. 83

Διάγραμμα 17:	Συγκριτική αποτύπωση κυριότερων αιτιών συγκρούσεων- διαφορών	σ. 84
Διάγραμμα 18:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για τους συνήθεις τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων στις ΕΔ	σ. 84
Διάγραμμα 19:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την επάρκεια της εκπαίδευσής του στη διαχείριση συγκρούσεων και την επίλυση διαφορών	σ. 85
Διάγραμμα 20:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αποτελεσματικότητά του στη διαχείριση συγκρούσεων και την επίλυση διαφορών	σ. 85
Διάγραμμα 21:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για τους τρόπους επίλυση διαφορών	σ. 86
Διάγραμμα 22:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αποτελεσματικότητα των Διοικητών και Διευθυντών στη διαχείριση συγκρούσεων εντός των ΕΔ	σ. 86
Διάγραμμα 23:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για τη σημαντικότητα της ποιοτικής επικοινωνίας στις ΕΔ	σ. 87
Διάγραμμα 24:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για το επίπεδο της οριζόντιας επικοινωνίας στις ΕΔ	σ. 87
Διάγραμμα 25:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για το επίπεδο της κατακόρυφης επικοινωνίας στις ΕΔ	σ. 88
Διάγραμμα 26:	Ποσοστιαία κατανομή πληροφορητών ανάλογα με το βαθμό αξιοποίησης του διαλόγου για την επίλυση κοινών προβλημάτων και διαφορών με συναδέλφους	σ. 88
Διάγραμμα 27:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για τη συμβολή της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην υπηρεσιακή λειτουργία	σ. 89
Διάγραμμα 28:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για τη σημαντικότητα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων στη διοίκηση προσωπικού	σ. 89
Διάγραμμα 29:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης στις επικοινωνιακές δεξιότητες	σ. 90
Διάγραμμα 30:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ Διοικητών και υφισταμένων τους στις ΕΔ	σ. 90

Διάγραμμα 31:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αποτελεσματικότητα ενδεχόμενης εφαρμογής της διαμεσολάβησης στις ΕΔ	σ. 91
Διάγραμμα 32:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αναγκαιότητα θεσμοθέτησης της διαμεσολάβησης στις ΕΔ	σ. 91
Διάγραμμα 33:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την επιλογή διαμεσολαβητών	σ. 92
Διάγραμμα 34:	Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την προέλευση διαμεσολαβητών	σ. 92
Διάγραμμα 35:	Συγκριτική αποτύπωση σημαντικότητας προσόντων διαμεσολαβητών στις ΕΔ	σ. 93
Διάγραμμα 36:	Σύγκριση ποσοστιαίας κατανομής δείγματος, ανάλογα με το επίπεδο εξοικείωσης γενικά με τις ADR και το επίπεδο πληροφόρησης ειδικά για τη διαμεσολάβηση	σ. 94
Διάγραμμα 37:	Σύγκριση ποσοστιαίας κατανομής δείγματος, ανάλογα με την εμπιστοσύνη στην αποτελεσματικότητα της δικαιοσύνης και της διαμεσολάβησης	σ. 95
Διάγραμμα 38:	Αποτύπωση πλεονεκτημάτων διαμεσολάβησης κατά αύξουσα σημαντικότητα	σ. 96
Διάγραμμα 39:	Αποτύπωση πλεονεκτημάτων διαμεσολάβησης κατά αύξουσα σημαντικότητα	σ. 96
Διάγραμμα 40:	Συγκριτική αποτύπωση κυριότερων αιτιών συγκρούσεων-διαφορών στις ΕΔ κατά αύξουσα σημαντικότητα	σ. 97
Διάγραμμα 41:	Σύγκριση ποσοστιαίας κατανομής γνώμης δείγματος για την επάρκεια εκπαίδευσης και την αποτελεσματικότητά του στη διαχείριση συγκρούσεων	σ. 98
Διάγραμμα 42:	Συγκεντρωτική αποτύπωση γνώμης του δείγματος για τη σημασία της επικοινωνίας	σ. 99
Διάγραμμα 43:	Συγκεντρωτική απεικόνιση γνώμης του δείγματος για στις επικοινωνιακές δεξιότητες	σ. 99
Διάγραμμα 44:	Συγκεντρωτική αποτύπωση βαθμού ικανοποίησης δείγματος για την ποιότητα της επικοινωνίας στις ΕΔ	σ. 100
Διάγραμμα 45:	Συγκεντρωτική απεικόνιση γνώμης του δείγματος για το ενδεχόμενο εφαρμογή της διαμεσολάβησης στις ΕΔ	σ. 100

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Συγκρούσεις ανακύπτουν σχεδόν καθημερινά στη λειτουργία κάθε Οργανισμού.

Οι Ένοπλες Δυνάμεις αποτελούν έναν από τους παλαιότερους και μεγαλύτερους Οργανισμούς στον κόσμο, συνεπώς είναι αναπόφευκτη η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων σε αυτές. Οι περισσότερες συγκρούσεις είναι απόρροια ελλιπούς ή κακής επικοινωνίας. Ενίοτε, επιδεινώνονται εξαιτίας της γραφειοκρατικής και αυστηρά ιεραρχικής δομής που διέπει τις Ένοπλες Δυνάμεις, καθώς και του διαφορετικού βαθμού των εμπλεκομένων σε αυτές.

Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με το καθήκον του ανθρώπινου δυναμικού των Ενόπλων Δυνάμεων να είναι προσηλωμένο στην αποστολή τους, καθιστούν αναγκαία την άμεση, ταχεία και διακριτική επίλυση των διαφορών που ανακύπτουν, σε όσο το δυνατό πιο πρώιμο χρονικά στάδιο και στο χαμηλότερο δυνατό ιεραρχικά επίπεδο. Στην κατεύθυνση αυτή μπορεί να συνδράμει η διαμεσολάβηση, η εφαρμογή της οποίας στις Ένοπλες Δυνάμεις άλλων χωρών έχει ήδη αποδειχθεί αποτελεσματική.

Η διαμεσολάβηση, ως επικοινωνιακός, εναλλακτικός τρόπος επίλυσης διαφορών, εκτός από τη διαχείριση των συγκρούσεων, βοηθά στην εξομάλυνση των σχέσεων και τη βελτίωση της επικοινωνίας.

Η επικοινωνία έχει πρωταρχική σημασία για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο του οικοδομήματος των Ενόπλων Δυνάμεων.

Κάθε στρατιωτικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να μεταδίδει με ακρίβεια τις προθέσεις του, να εμπνέει τους υφισταμένους του και να συμβάλει στην αρμονική συνεργασία, με απώτερο σκοπό την απρόσκοπτη εκπλήρωση της αποστολής του.

Λέξεις κλειδιά: Ένοπλες Δυνάμεις, συγκρούσεις, επικοινωνία, διαμεσολάβηση.

ABSTRACT

Conflicts arise almost every day in the operation of each Organization.

The Armed Forces are one of the oldest and largest organizations in the world, so conflicts among people working in them are inevitable. Most conflicts are the result of incomplete or poor communication. Sometimes, they are deteriorated by the bureaucratic and strictly hierarchical structure that governs the Armed Forces, as well as the varying ranks of the persons involved.

The above, combined with the duty of the human resources of the Armed Forces to be committed to their mission, make it necessary to immediately, promptly and discreetly resolve the disputes that arise, at the earliest possible time and at the lowest possible hierarchical level. Mediation can help towards this direction, as its implementation in the Armed Forces of other countries has already been proved effective.

Mediation, as a communicative, Alternative Disputes Resolution method, which, in addition to managing conflicts, helps to normalize relationships and improve communication.

Communication is of paramount importance for the effectiveness of human resources management, which constitute the cornerstone of the Armed Forces structure.

Each military leader must have communication skills in order to accurately communicate his intentions, inspire his subordinates and contribute to harmonious cooperation, with the ultimate goal of uninterrupted fulfillment of his mission.

Keywords: Armed Forces, conflict, communication, mediation.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε αναγνώστης προτιμά να διαβάζει θέματα που τον ενδιαφέρουν. Αντίστοιχα, κάθε «συγγραφέας» πρέπει να επιδιώκει να γράφει για θέματα που αγαπά. Η εισαγωγή ίσως είναι το μοναδικό τμήμα ενός συγγράμματος, όπου μπορεί να χρησιμοποιηθεί πρώτο ενικό πρόσωπο.¹ Εκμεταλλευόμενος την ευκαιρία, θα αναφερθώ στους λόγους επιλογής του θέματος:

Κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας μου στις ελληνικές ΕΔ, έχω συνεργαστεί με εκατοντάδες στελέχη, διαφόρων βαθμών και προέλευσης,² πολιτικό προσωπικό³ και οπλίτες θητείας, αποκομίζοντας πολύτιμες γνώσεις και εμπειρία.

Συνεργαζόμενος με προσωπικό των ΕΔ και άλλων Οργανισμών, διαπίστωσα ότι, ο καθένας διαχειρίζεται με διαφορετικούς τρόπους το ανθρώπινο δυναμικό και τους άλλους διαθέσιμους πόρους, καθώς και τις καταστάσεις που ανακύπτουν. Οι διαφορές στους τρόπους διαχείρισης επιδρούν άμεσα ή έμμεσα στην αποτελεσματικότητα του Οργανισμού και σχετίζονται με τις γνώσεις (απόρροια της εκπαίδευσης και τις εργασιακής εμπειρίας), αλλά και με τις επικοινωνιακές δεξιότητες.

Ιδιαίτερα από τη θέση του Διοικητή Μονάδας,⁴ συνειδητοποίησα την πρωταρχική σημασία της επικοινωνίας για την ενάσκηση ηγεσίας και αποτελεσματικής διοίκησης στις ΕΔ. Νωρίτερα, από τη θέση του προϊσταμένου Γραφείου Διεθνών Συμφωνιών,⁵ συνεργάστηκα στενά με στρατιωτικό και πολιτικό προσωπικό από Ένοπλες Δυνάμεις (ΕΔ) άλλων χωρών. Από συζητήσεις, κυρίως με νομικούς, ενημερώθηκα ότι, σε ξένες χώρες, πολλές διαπροσωπικές και άλλες διαφορές στο χώρο εργασίας επιλύονται με τη διαμεσολάβηση και όχι με τη συνήθη για τις ελληνικές ΕΔ υπηρεσιακή μέθοδο.

Στο πλαίσιο φοίτησης μου σε ΠΜΣ του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας,⁶ είχα την ευκαιρία να παρακολουθήσω διαλέξεις καθηγητών και να μελετήσω βιβλία, άρθρα και άλλες δημοσιεύσεις, από τις οποίες κατέστη σαφής η στενή σχέση της επικοινωνίας, τόσο με την ενάσκηση ηγεσίας, όσο και με τη διαμεσολάβηση. Επίσης συμπέρανα ότι, κάθε άνθρωπος μπορεί να αναπτύσσει και να εξελίξει συνεχώς τις επικοινωνιακές του

¹ Κώστογλου Βασίλης. *Επιχειρησιακή έρευνα: μεθοδολογία, εφαρμογές & προβλήματα, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*. (Θεσσαλονίκη: Τζιόλα, 2004), σ. 11.

² Τα μόνιμα στελέχη των ΕΔ είτε προέρχονται από ΑΣΕΙ (ΣΣΕ, ΣΙ, ΣΝΔ, ΣΣΑΣ, ΣΑΝ) και Σχολές Υπαξιωματικών, είτε κατατάσσονται (με διαγωνισμό ή απευθείας).

³ Το πολιτικό προσωπικό αποτελείται από μόνιμους υπαλλήλους (Μ.Υ.), με διαφορετικά επίπεδα μόρφωσης (πτυχιούχοι πανεπιστημιακής ή τεχνολογικής εκπαίδευσης και απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης).

⁴ Από Αύγουστο 2017 έως Ιούλιο 2019, σε Μονάδα του ΣΞ.

⁵ Από Φεβρουάριο 2007 έως Σεπτέμβριο 2012, στο Γραφείο Διεθνών Συμφωνιών του AMSCC, το οποίο υπάγεται στο ΓΕΕΘΑ.

⁶ Από Οκτώβριο 2018, παρακολούθηση ΠΜΣ που αφορά στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και τη διαμεσολάβηση

δεξιότητες. Φυσικά αυτό εξαρτάται από τα ερεθίσματα που λαμβάνει κάθε άνθρωπος και το πόσο επιδιώκει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του.

Η διαμεσολάβηση αποτελεί ένα θεσμό με περιορισμένη εφαρμογή στη χώρα μας, παρότι έχει εισαχθεί στην ελληνική έννομη τάξη από το 2010,⁷ σε εφαρμογή Οδηγίας της ΕΕ,⁸ η οποία είχε εκδοθεί δύο χρόνια νωρίτερα. Προς το παρόν η διαμεσολάβηση δεν έχει θεσμοθετηθεί ως τρόπος επίλυσης διαφορών στις ελληνικές ΕΔ, ενώ δεν βρέθηκε αντίστοιχη θεωρητική μελέτη, ούτε έχει διεξαχθεί άλλη έρευνα για τη διαμεσολάβηση στις ελληνικές ΕΔ.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι, η διαμεσολάβηση ήδη εφαρμόζεται, εδώ και δεκαετίες, με επιτυχία στις ΕΔ άλλων χωρών, έκρινα ότι, θα ήταν χρήσιμη η διερεύνηση της δυνατότητας εφαρμογής της και στις ελληνικές ΕΔ. Επιλέγοντας το συγκεκριμένο, πρωτοποριακό θέμα, ευελπιστώ η παρούσα διπλωματική να αποτελέσει αφορμή για τη θεσμοθέτηση της διαμεσολάβησης ως τρόπου επίλυσης διαφορών στις ελληνικές ΕΔ.

Η μελέτη στηρίχθηκε σε έντυπες και διαδικτυακές πηγές, ελληνικές και ξενόγλωσσες. Περιγράφηκαν συνοπτικά χρησιμοποιούμενες από άλλους Οργανισμούς πρακτικές και διερευνήθηκε η δυνατότητα υιοθέτησης τους από τις ελληνικές ΕΔ. Εκτός από ιστοσελίδες, βιβλία και άλλες δημοσιεύσεις, αξιοποιήθηκαν μη διαβαθμισμένα θεσμικά-νομικά κείμενα, τα οποία εκδόθηκαν από τις ΕΔ άλλων χωρών και Οργανισμούς, καθώς και από τις ελληνικές ΕΔ.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε έρευνα, με σκοπό τη διερεύνηση της δυνατότητας εφαρμογής της διαμεσολάβησης, ως επικοινωνιακής μεθόδου για την επίλυση συγκρούσεων-διαφορών στις ΕΔ. Επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα, με τη χρησιμοποίηση αυτοσχέδιου δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η έρευνα κατέγραψε, ανέλυσε και αξιολόγησε τις απόψεις αντιπροσωπευτικού δείγματος Αξιωματικών των ελληνικών ΕΔ.

Η μελέτη ολοκληρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια και ένα Παράρτημα.

- Στο **Κεφάλαιο 1**, γίνεται μια εμβάθυνση στην έννοια της επικοινωνίας, εξετάζοντας τη σημασία της, τόσο για τους Οργανισμούς εν γένει, όσο και για τους στρατιωτικούς Οργανισμούς ειδικότερα. Εξετάζονται τα στοιχεία και οι τύποι επικοινωνίας, τα εμπόδια, οι αρχές βελτίωσης και τα είδη της. Συνδέεται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας με αυτή της στρατιωτικής ηγεσίας. Επίσης

⁷ Ν. 3898/2010 (ΦΕΚ 211 Α'/16-12-2010)

⁸ Οδηγία 2008/52/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 21^{ης} Μαΐου 2008.

εξετάζεται η επικοινωνία ως μηχανισμός άσκησης επιρροής. Εξαιρούνται οι επικοινωνιακές δεξιότητες, ως απαραίτητο χαρακτηριστικό του στρατιωτικού ηγέτη κατά την ενάσκηση διοίκησης, καθώς και η σημασία της προσωπικής επικοινωνίας με τους υφισταμένους του. Επισημαίνεται ότι, η επικοινωνία είναι μια τέχνη που μαθαίνεται και πρέπει να διδάσκεται σε όλες τις βαθμίδες των ΕΔ, καθώς συμβάλλει στην επίτευξη της αποστολής τους.

- Στο **Κεφάλαιο 2**, εξετάζεται το σύννηθες φαινόμενο των συγκρούσεων στους Οργανισμούς και οι διάφορες μέθοδοι επίλυσής τους, με έμφαση στη διαμεσολάβηση. Παρατίθεται ο ορισμός της διαμεσολάβησης και το νομικό πλαίσιο που τη διέπει και αναλύονται τα διάφορα μοντέλα, με τα οποία αυτή εφαρμόζεται. Αναλύεται η διαδικασία της διαμεσολάβησης και τονίζεται ο επικοινωνιακός της χαρακτήρας. Εξετάζεται ο ρόλος του διαμεσολαβητή, τονίζοντας τη σημασία της ενεργητικής ακρόασης. Στη συνέχεια, γίνεται αντικειμενική παράθεση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της διαμεσολάβησης, ενώ εξετάζεται και η χρησιμότητά της για την επίλυση διαφορών στους Οργανισμούς. Τέλος, διερευνάται η δυνατότητα εφαρμογής της διαμεσολάβησης, παράλληλα με την παραδοσιακή στρατιωτική δικαιοσύνη, με στόχο την επίλυση των διαφορών στις ΕΔ.

- Στο **Κεφάλαιο 3**, περιγράφεται η εφαρμογή της διαμεσολάβησης στις ΕΔ άλλων χωρών. Συγκεκριμένα, εξετάζεται η εισαγωγή και εφαρμογή του θεσμού στις ΕΔ των ΗΠΑ, της Αυστραλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου. Ερευνάται το πεδίο εφαρμογής και οι ενδεχόμενοι περιορισμοί του, η διαδικασία που ακολουθείται και τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται, καθώς και η παρεχόμενη εκπαίδευση που αφορά στις μεθόδους εναλλακτικής επίλυσης διαφορών. Τέλος, καταγράφονται τα συμπεράσματα και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή τη διαμεσολάβησης στις ΕΔ των παραπάνω χωρών.

- Στο **Κεφάλαιο 4**, περιγράφεται η έρευνα, η οποία διεξήχθη κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου στη ΣΕΘΑ. Η έρευνα κατέγραψε και αξιολόγησε τις απόψεις 100 ανώτερων και ανώτατων Αξιωματικών από όλους τους Κλάδους των ελληνικών ΕΔ, με σκοπό τη διερεύνηση της δυνατότητα εφαρμογής της διαμεσολάβησης στις ελληνικές ΕΔ.

- Στο **Παράρτημα «Α»** παρατίθεται το ερωτηματολόγιο, το οποίο συντάχθηκε για τη συλλογή στοιχείων στο πλαίσιο της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1.1. Η επικοινωνία γενικά

1.1.1. Ανθρώπινες - κοινωνικές σχέσεις

1.1.1.1. Ο άνθρωπος δε ζει απομονωμένος, καθώς βρίσκεται σε διαρκή εξάρτηση από τους άλλους ανθρώπους. Μεταξύ των ανθρώπων αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις, κατά τις οποίες λαμβάνει χώρα η επικοινωνία, δηλαδή ανταλλάσσονται πληροφορίες-μηνύματα. Ο Αριστοτέλης μιλούσε για «πολιτικό ον» και «κοινωνικό ον».⁹ Η επικοινωνία, ως η σύγχρονη ενσάρκωση της ρητορικής, διανοίγει τους ορίζοντες των διαπροσωπικών σχέσεων.¹⁰

1.1.1.2. Οι ανθρώπινες σχέσεις, όπως και η ανθρώπινη συμπεριφορά, είναι πέρα από τη φύση. Η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από το σύστημα κανόνων της κοινωνίας, στην οποία ζούμε. Η ικανότητα του ανθρώπου να δημιουργεί σύμβολα, μέσω των οποίων καταγράφει τις σκέψεις του και επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, τον ξεχωρίζει από τα άλλα ζώα. Οι ανθρώπινες σχέσεις δημιουργούνται και θεμελιώνονται ανάλογα με τις αμοιβαίες κινήσεις ή σήματα που ανταλλάσσουν οι άνθρωποι. Σημαντικό ρόλο παίζουν οι ικανότητες, οι αξίες, οι σκέψεις, τα κίνητρα, η κρίση και οι απόψεις κάθε ανθρώπου. Οι νοητικές διαδικασίες, όπως η επικοινωνία, μπορούν να σχηματίσουν ή να τροποποιήσουν απόψεις.¹¹

1.1.1.3. Υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στην κοινωνία και την επικοινωνία, καθώς η τελευταία λαμβάνει χώρα εντός του κοινωνικού πλαισίου. Άλλωστε, η λειτουργία των ΜΜΕ διέπεται από το νομικό πλαίσιο, άρα εξαρτάται άμεσα από την κοινωνία και την εκάστοτε κυβέρνηση. Σύμφωνα με το Moscovici (1976), η επικοινωνία είναι αδύνατο να διαχωριστεί από την κοινωνική πραγματικότητα. Επίσης οι κοινωνικές σχέσεις είναι αποτέλεσμα επικοινωνίας, η οποία υλοποιείται μέσω πολύπλοκων ψυχολογικών και κοινωνικών διαδικασιών ανταλλαγής πληροφοριών. Άτομο και κοινωνία βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση, η οποία είναι το περιεχόμενο των κοινωνικών του σχέσεων.¹²

1.1.1.4. Με την έννοια «επικοινωνία» αντιλαμβανόμαστε το μηχανισμό δημιουργίας και διατήρησης ανθρωπίνων σχέσεων. Η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο για

⁹ Καζάζη Μαρία. Ανθρώπινες σχέσεις & επικοινωνία. (επιμ. Γιώργος Παρίκος), (Αθήνα: Έλλην, 1995), σ. 77.

¹⁰ Τριαντάρη Σωτηρία. *Η ρητορική, η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της ρητορικής και η εξέλιξή της* (Θεσσαλονίκη: Σταμούλης, 2016), σ. 32

¹¹ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σσ. 7-8, 14-15, 22, 33.

¹² Καζάζη Μαρία. Ο.π., σσ. 42, 81-93

τις ανθρώπινες σχέσεις και βάση της κοινωνικής δράσης, η οποία ρυθμίζεται από ένα σύστημα κανόνων. Οι σύγχρονες ανάγκες, σε συνδυασμό με την εκβιομηχάνιση και την αστυφιλία, δημιούργησαν ανάγκες επικοινωνίας ανάμεσα σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, από τις οποίες αποτελείται η σύγχρονη κοινωνία.¹³

1.1.2. Έννοια, ορισμός και σκοπός της επικοινωνίας

1.1.2.1. Ανά πάσα στιγμή, πολλοί άνθρωποι επικοινωνούν με ποικίλους τρόπους και για διάφορους λόγους. Η επικοινωνία αποτελεί ζωτικό στοιχείο στο χώρο εργασίας.¹⁴ «Επικοινωνώ» μπορεί να σημαίνει «έρχομαι σε επαφή», «γνωστοποιώ», «κοινοποιώ», «διαβιβάζω», «μεταδίδω», «στέλνω μήνυμα».¹⁵ Επίσης εμπεριέχει τις έννοιες «ομιλώ», «βλέπω», «ακούω», «αισθάνομαι» και «αντιλαμβάνομαι».¹⁶ Η ερμηνεία της λέξης «επικοινωνία» εξαρτάται από τη σημασία, την οποία ο καθένας της αποδίδει και από τον τρόπο με τον οποίο τη χρησιμοποιεί, προκειμένου να φθάσει στο σκοπό του.¹⁷

1.1.2.2. Ο όρος «επικοινωνία» προέρχεται από τις λέξεις «κοινός», «κοινωνώ», δηλαδή έρχομαι σε επαφή, μετέχω σε κάτι, πληροφορούμαι. «Κοινωνός» είναι όποιος λαμβάνει γνώση ή μετέχει σε κάτι. «Κοινός» σημαίνει και ευρέως διαδεδομένος (με την έννοια ότι, κάτι καθίσταται κοινό).¹⁸

1.1.2.3. Η έννοια της επικοινωνίας αποδίδεται με πολλούς ορισμούς, καθώς δεν υπάρχει ένας ορισμός με καθολική χρήση, λόγω της πολύμορφης φύσης της επικοινωνίας. Σύμφωνα με το Davis, η επικοινωνία ορίζεται ως η διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησής τους από το δεύτερο. Οι Katz και Kahn ορίζουν την επικοινωνία ως ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων.¹⁹ Σύμφωνα με άλλο συνήθη ορισμό, επικοινωνία είναι η αρχή της κοινωνικής αλληλεπίδρασης μέσω μηνυμάτων. Άλλωστε, επικοινωνία είναι αμοιβαία μετάδοση μηνυμάτων.²⁰

1.1.2.4. Η επικοινωνία, όπως και η εξουσία, προϋποθέτει δύο άτομα: τον αποστολέα και τον αποδέκτη. Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να μεταφέρεται κάποιο νόημα. Αυτό επιτυγχάνεται με τις κινήσεις του σώματος, τις εκφράσεις του προσώπου, τη χροιά της φωνής και τον τρόπο ομιλίας.²¹ Επικοινωνία είναι μία διαδικασία, η οποία συνίσταται στη δημιουργία, μετάδοση, ερμηνεία και αξιοποίηση πληροφοριών-

¹³ Καζάζη Μαρία. *Ο.π.*, σσ. 8-9, 18, 33, 79.

¹⁴ Tierney Elizabeth. *101 τρόποι καλύτερης επικοινωνίας*. (μτφ. Έλενα Τσουκαλά, επιμ. Ανδρέας Παππάς), (Αθήνα: Κριτική, 2002), σ.13.

¹⁵ Majello Carlo. *Η τέχνη της επικοινωνίας* (Αθήνα: Hellenews, 1970), σ. 60.

¹⁶ Καζάζη Μαρία. *Ο.π.*, (Αθήνα: Έλλην, 1995), σ. 78.

¹⁷ Majello Carlo. *Ο.π.*, σ. 60.

¹⁸ Καζάζη Μαρία. *Ο.π.*, σσ. 77-78.

¹⁹ Ζαβλανός Μύρων. *Οργάνωση και Διοίκηση. Τόμος Β΄. Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης*. 3^η έκδοση (Αθήνα: Έλλην, 1997), σ. 94.

²⁰ Καζάζη Μαρία. *Ο.π.*, σσ. 8, 77.

²¹ Ζαβλανός Μύρων. *Ο.π.*, σ. 94.

μηνυμάτων.²² Επικοινωνία σημαίνει ερμηνεία, μέσω της παραγωγής συμβόλων, τα οποία νοηματοδοτούν την καθημερινή δράση.²³

1.1.2.5. Η επικοινωνία εξυπηρετεί τους παρακάτω σκοπούς:

1.1.2.5.1. Παρέχει τις απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων πληροφορίες.

1.1.2.5.2. Αποσαφηνίζει καθήκοντα, εξουσίες και ευθύνες, διευκολύνοντας τον έλεγχο.

1.1.2.5.3. Συνεισφέρει στην αποδοχή των οργανωσιακών στόχων, την παρακίνηση και τη δημιουργία υψηλού ηθικού

1.1.2.5.4. Επιτρέπει την εκδήλωση συναισθημάτων, αμβλύνοντας τα αρνητικά συναισθήματα.²⁴

1.1.3. Στοιχεία της επικοινωνίας

Κύρια στοιχεία της επικοινωνίας είναι ο πομπός (ή αποστολέας ή πηγή διαβίβασης), ο δέκτης (ή λήπτης), το μέσο (ή δίοδος επικοινωνίας), το περιβάλλον και η ανάδραση (ή αναπληροφόρηση).²⁵ Η διαδικασία της διαβίβασης, περιλαμβάνει επιπλέον το μήνυμα, τον αγωγό (ή διάλυο) επικοινωνίας και το όργανο λήψης. Αναλυτικότερα:

1.1.3.1. Πομπός (ή αποστολέας ή πηγή διαβίβασης) είναι όποιος επικοινωνεί. Από αυτόν εξαρτάται ως επί το πλείστον η επικοινωνία, διότι ο πομπός πρέπει να εντοπίσει το λήπτη, να διαμορφώσει το μήνυμα, να επιλέξει τα μέσα (ή φορείς) διαβίβασής του και να ελέγξει ότι, ο λήπτης είναι σε θέση να λάβει σωστά το μήνυμα, συνυπολογίζοντας ενδεχόμενες παρεμβολές μέχρι να φθάσει το μήνυμα στο λήπτη.

1.1.3.2. Το μήνυμα αποτελεί το αντικείμενο της επικοινωνίας, δηλαδή την εξωτερική του θέληση του πομπού, μέσω συμβατικού κώδικα επικοινωνίας. Μπορεί να είναι ήχος, εικόνα ή συνδυασμός αυτών, μέσω των οποίων διαβιβάζεται στο λήπτη εκείνο το οποίο ο πομπός έχει προκαθορίσει.²⁶ Το μήνυμα μπορεί να λάβει τη μορφή προφορικού ή γραπτού λόγου, συμβόλων, ηχητικών κυμάτων, κινήσεων, εικόνων ή οποιουδήποτε άλλου σήματος που εμπεριέχει σημασία και παρέχει πληροφορίες (μη λεκτική επικοινωνία). Τα μηνύματα του πομπού μπορεί να είναι εκούσια ή ακούσια, λεκτικά ή μη, αληθινά ή ψευδή. Η εκπομπή των μηνυμάτων μπορεί να γίνει συνειδητά ή ασυνείδητα.²⁷

²² Χυτήρης, Λεωνίδας. *Ο.π.*, σ. 220.

²³ Παναγιωτοπούλου Ρόη. *Η επικοινωνία στις οργανώσεις. Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. (Αθήνα: Κριτική, 1997), σ. 69.

²⁴ Χυτήρης, Λεωνίδας. *Ο.π.*, σ. 220.

²⁵ Χυτήρης, Λεωνίδας. *Ο.π.*, σ. 222.

²⁶ Majello Carlo. *Ο.π.*, σσ. 61-63, 72-73.

²⁷ Καζάζη Μαρία. *Ο.π.*, σσ. 82-84.

1.1.3.3. Δίοδοι επικοινωνίας είναι τα μέσα, τα οποία μεταφέρουν το μήνυμα, από τον πομπό στο δέκτη. Τα μέσα επιλέγονται ανάλογα με τον όγκο των πληροφοριών που μπορούν να μεταφερθούν με ακρίβεια και έγκαιρα, ώστε να εξασφαλιστεί η αντίδραση του δέκτη (ανάδραση). Η προφορική επικοινωνία εστιάζει σε προσωπικό επίπεδο και επιτρέπει την άμεση ανταλλαγή πληροφοριών, καθώς και την εκδήλωση και κατανόηση της συναισθηματικής κατάστασης του πομπού και του δέκτη.²⁸ Τα μηνύματα είναι κυρίως ακουστικά, οπτικά και οπτικοακουστικά, καθώς απευθύνονται στην ακοή και την όραση των ληπτών, προκειμένου να προκαλέσουν το ενδιαφέρον τους. Η χρησιμοποίηση δύο ή περισσότερων μέσων αυξάνει τη δυνατότητα κατανόησης του μηνύματος. Σύμφωνα με στατιστικές μελέτες, οι λήπτες συγκρατούν 10-15% από όσα ακούν, 30-35% από όσα βλέπουν και περίπου το 50% από ό,τι τους κοινοποιείται με οπτικοακουστικά μέσα.

1.1.3.4. Δίαυλος (ή αγωγός) επικοινωνίας είναι ο «δρόμος», μέσω του οποίου διακινείται το μήνυμα. Ουσιαστικά αποτελεί το σημείο επαφής μεταξύ των οργάνων μετάδοσης και λήψης.²⁹ Οι δίαυλοι μπορεί να είναι φυσικοί ή τεχνητοί.³⁰ Ο δίαυλος επικοινωνίας πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένος και όσο το δυνατό πιο σύντομος και άμεσος.³¹

1.1.3.5. Όργανα λήψης είναι τα μέσα, τα οποία ο δέκτης (ή λήπτης) χρησιμοποιεί για να λάβει τα μήνυμα. Το ακουστικό συγκρότημα και το μάτι αποτελούν τα πλέον συνηθισμένα όργανα λήψης μηνυμάτων, χωρίς να παραβλέπομε τα υπόλοιπα.

1.1.3.6. Δέκτης (ή λήπτης) είναι το πρόσωπο, στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα.³² Επίσης μπορεί να είναι μία ομάδα που λαμβάνει το μήνυμα, μία ομάδα συζητήσεων, ένα ακροατήριο διάλεξης, οι θεατές ενός αγώνα.³³ Ο τρόπος με τον οποίο θα ληφθεί το μήνυμα εξαρτάται από τον τρόπο μετάδοσής του και τις συνθήκες υπό τις οποίες βρίσκεται ο λήπτης. Κάθε άνθρωπος διαφέρει από τον άλλο, γιατί ο καθένας έχει διαφορετικές ιδιότητες, προϋστορία (κοινωνική ή ψυχολογική), μόρφωση, φιλοδοξίες και αδυναμίες. Ο πομπός πρέπει να προσαρμόζει το μήνυμα στα ενδιαφέροντα, τη μόρφωση και την ψυχολογία του λήπτη, καθώς και σε οτιδήποτε μπορεί να χρησιμεύσει για την κατανόηση του θέματος.³⁴

²⁸ Χυτήρης, Λεωνίδας. Ο.π., σ. 224.

²⁹ Majello Carlo. Ο.π., σσ. 61-63, 72-73.

³⁰ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σ. 80.

³¹ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σ. 170.

³² Majello Carlo. Ο.π., σσ. 64, 78.

³³ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σ. 82.

³⁴ Majello Carlo. Ο.π., σσ. 64, 79-81.

1.1.4. Η διαδικασία της επικοινωνίας

1.1.4.1. Η επικοινωνία αποτελεί τη βάση, πάνω στην οποία θεμελιώνονται οι ανθρώπινες δραστηριότητες.³⁵ Στη διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των συμμετεχόντων σε αυτή, καθώς και χαρακτηριστικά συμβόλων, δηλαδή λεκτικών και μη λεκτικών στοιχείων της επικοινωνίας, με τα οποία κωδικοποιούνται οι πληροφορίες.³⁶

1.1.4.2. Με την επικοινωνία μεταδίδονται πληροφορίες, έννοιες, γεγονότα, έθιμα, συνήθειες, τρόποι συμπεριφοράς κλπ. Η επικοινωνία, σε προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο, εκπληρώνει λειτουργίες όπως η έκφραση, η πληροφόρηση, η κοινωνικοποίηση, η ενσωμάτωση, ο έλεγχος και η κριτική.³⁷ Σκοπός της επικοινωνίας είναι η μετάδοση μηνυμάτων. Η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από το βαθμό κατανόησης των μηνυμάτων και την ανταπόκριση σε αυτά.³⁸

1.1.4.3. Στη διαδικασία της επικοινωνίας συμμετέχουν ο πομπός, το μήνυμα και ο δέκτης. Ο πομπός μεταδίδει το μήνυμα, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένο τρόπο και μέσο, για κάποιο σκοπό.³⁹ Μήνυμα είναι αυτό που ο πομπός θέλει να μοιραστεί με το δέκτη. Μπορεί να είναι, για παράδειγμα, ένας απλός χαιρετισμός (λεκτικός ή μη) ή ο ετήσιος απολογισμός ενός Οργανισμού.⁴⁰ Ενίοτε το μήνυμα σχετίζεται με συγκεκριμένη άποψη και αποσκοπεί στη διαμόρφωση της άποψης του δέκτη.⁴¹

1.1.4.4. Πομπός και δέκτης λειτουργούν εντός συγκεκριμένου φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, το οποίο επιδρά στη διαδικασία της επικοινωνίας. Η επικοινωνία ξεκινά από την ανάγκη ή το κίνητρο του πομπού να επικοινωνήσει, δηλαδή να μεταδώσει ένα μήνυμα.⁴² Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, ο πομπός κωδικοποιεί το μήνυμα και το στέλνει,⁴³ επιλέγοντας τον τρόπο και το μέσο μετάδοσης, ώστε το μήνυμα να φθάσει στο δέκτη.⁴⁴ Η διαδικασία ολοκληρώνεται όταν το μήνυμα γίνει δεκτό και αποκωδικοποιηθεί από το δέκτη,⁴⁵ ο οποίος το ερμηνεύει και αντιδρά ανάλογα, παρέχοντας πληροφόρηση στην πομπό (γνωστή ως «ανάδραση», «ανατροφοδότηση» ή «feed-back»)⁴⁶ Η σημασία της ανατροφοδότησης θα αναλυθεί συνοπτικά παρακάτω.

³⁵ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ό.π., σ. 149.

³⁶ Καζάζη Μαρία. Ό.π., σσ. 92-93.

³⁷ Καζάζη Μαρία. Ό.π., σσ. 80-81.

³⁸ Heller Robert. *Επικοινωνήστε αποτελεσματικά*. (μτφ. Μαίρη Περαντάκου-Cook, επιμ. Μαρία Αποστολοπούλου), (Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 2001), σ. 6.

³⁹ Καζάζη Μαρία. Ό.π., σσ. 23, 83.

⁴⁰ Tierney Elizabeth, *ό.π.*, σ. 17.

⁴¹ Καζάζη Μαρία. Ό.π., σσ. 83.

⁴² Χυτήρης, Λεωνίδας. Ό.π., σ. 221.

⁴³ Καζάζη Μαρία. Ό.π., σ. 82.

⁴⁴ Χυτήρης, Λεωνίδας. Ό.π., σ. 221.

⁴⁵ Καζάζη Μαρία. Ό.π., σσ. 82, 84.

⁴⁶ Χυτήρης, Λεωνίδας. Ό.π., σ. 221.

1.1.4.5. Η αποκωδικοποίηση του μηνύματος του πομπού προϋποθέτει ο δέκτης να είναι σε θέση να το κατανοήσει. Πρέπει και οι δύο να χρησιμοποιούν την «ίδια γλώσσα» (ή σύμβολα), ώστε να κωδικοποιούν, να αποκωδικοποιούν και να ερμηνεύουν τα μηνύματα με τον ίδιο τρόπο. Απόλυτη συμφωνία μεταξύ πομπού και δέκτη (στην κατανόηση του μηνύματος) μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη χρησιμοποίηση απόλυτα σαφούς κώδικα επικοινωνίας.⁴⁷ Η επιτυχημένη επικοινωνία αναπέμπει στο μυαλό των δεκτών τις ίδιες έννοιες και εικόνες με αυτές που έχει κατασκευάσει στο μυαλό του ο πομπός του μηνύματος.⁴⁸

1.1.5. Η σημασία της ανατροφοδότησης (feed-back)

1.1.5.1. Ασαφή μηνύματα δυσχεραίνουν την επικοινωνία. Γι' αυτό ο πομπός πρέπει να έχει προετοιμαστεί κατάλληλα, ώστε να μηνύματα να είναι σαφή,⁴⁹ άρτια και κατανοητά. Επίσης ο πομπός καλό είναι να ελέγχει από πριν όλες τις παραμέτρους, ώστε να εντοπίσει έγκαιρα τα πιθανά εμπόδια στη μετάδοση του μηνύματος και να έχει ετοιμότητα αντιμετώπισής τους.⁵⁰ Ωστόσο, η προληπτική αξιολόγηση ενδέχεται να ξεγελάσει ή να μην προβλέψει περιπλοκές και εμπόδια που θα παρουσιαστούν μεταξύ πομπού και δέκτη. Γι' αυτό ενδείκνυται η χρησιμοποίηση της ανάδρασης ή ανατροφοδότησης (feed-back).⁵¹

1.1.5.2. Μόνοι οι αποδέκτες του μηνύματος μπορούν να δείξουν αν η επικοινωνία είναι επιτυχής. Η ανατροφοδότηση (feed-back) συνίσταται στον έλεγχο και επιβεβαίωση της κατανόησης του μηνύματος, καθώς και στην αντίδραση σε αυτό. Αποτελεί απαραίτητο συστατικό της επικοινωνίας και μπορεί να διορθώσει παρανοήσεις. Άλλωστε η αλληλεπίδραση αποτελεί απαραίτητο συστατικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς.⁵²

1.1.6. Προϋποθέσεις καλής επικοινωνίας

Η ικανότητα επικοινωνίας είναι συνυφασμένη με την ικανότητα έκφρασης, δηλαδή τη μετάδοση κατανοητών μηνυμάτων. Η καλή επικοινωνία είναι επωφελής για όλους και προϋποθέτει τα παρακάτω:

1.1.6.1. Γνώση του λήπτη του μηνύματος, ώστε να του προκαλείται το ενδιαφέρον, ακόμα και με νέα κίνητρα.

1.1.6.2. Χρησιμοποίηση κατάλληλων μέσων επικοινωνίας.

⁴⁷ Καζάζη Μαρία. *Ο.π.*, σσ. 84, 87.

⁴⁸ Παναγιωτοπούλου Ρόη. *Ο.π.*, σσ. 226-227.

⁴⁹ Tierney Elizabeth. *Ο.π.*, σ. 46.

⁵⁰ Tierney Elizabeth. *Ο.π.*, σσ. 54, 56.

⁵¹ Majello Carlo. *Ο.π.*, σσ. 65, 68-69.

⁵² Heller Robert. *Επικοινωνήστε αποτελεσματικά*. *Ο.π.*, σσ. 26-27, 66.

1.1.6.3. Πλήρη πληροφόρηση, με ειλικρίνεια, σαφήνεια και απλότητα (στοχεύοντας απευθείας στο σκοπό της επικοινωνίας).

1.1.6.4. Χρησιμοποίηση ξεκάθαρων, σύντομων και περιεκτικών εννοιών,⁵³ καθώς τα σύνθετα και πολύπλοκα μηνύματα δυσχεραίνουν τη διαδικασία κατανόησής τους.

1.1.6.5. Νοητικές και γλωσσικές ικανότητες του λήπτη, επαρκείς για την κατανόηση και σωστή ερμηνεία του μηνύματος.⁵⁴

1.1.6.6. Έλεγχο του πομπού για το επίπεδο κατανόησης του μηνύματος από το δέκτη.⁵⁵

1.1.6.7. Αξιολόγηση αντιδράσεων του λήπτη.

1.1.6.8. Βελτίωση του περιεχομένου και του τρόπου μετάδοσης πληροφοριών, εφόσον κριθεί απαραίτητο από τις αντιδράσεις του λήπτη και επαναξιολόγηση των αντιδράσεων.⁵⁶

1.1.7. Προβλήματα - εμπόδια στην επικοινωνία

1.1.7.1. Η κακή επικοινωνία αποτελεί την πλέον συχνή πηγή συγκρούσεων και οφείλεται κυρίως στους παρακάτω λόγους:

1.1.7.1.1. Σημασιολογικά (εννοιολογικά) προβλήματα: όταν οι λέξεις έχουν διαφορετική σημασία για διαφορετικούς ανθρώπους.

1.1.7.1.2. Ανεπαρκή ανταλλαγή πληροφοριών: όταν ένα άτομο δεν έχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την κατανόηση της θέσης του άλλου και της όλης κατάστασης.

1.1.7.1.3. Θόρυβος: κάθε διαστρέβλωση της επικοινωνίας από τον αποστολέα του μηνύματος ή/και έλλειψη ενδιαφέροντος από τον παραλήπτη του.⁵⁷

1.1.7.2. Το κυριότερο πρόβλημα της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση του νοήματος που μεταβιβάζεται. Ο δέκτης μπορεί να ερμηνεύσει διαφορετικά το μήνυμα, καθώς διαφέρει από τον πομπό, ως προς την προσωπικότητα, τις εμπειρίες, τη στάση και τις ανάγκες.⁵⁸

1.1.7.3. Παρότι επικοινωνούμε συνεχώς, η επικοινωνιακή δραστηριότητα δεν είναι πάντα επιτυχής,⁵⁹ καθώς μπορεί να θεωρηθεί απρόβλεπτη, μεταβλητή, επιλεκτική και υποκειμενική.⁶⁰ Τα μηνύματα που λαμβάνονται από το δέκτη άλλοτε ερμηνεύονται σωστά και άλλοτε λανθασμένα. Εφόσον ο δέκτης λάβει το μήνυμα όπως εστάλη από τον πομπό και το κατανοήσει σωστά, δεν υπάρχει πρόβλημα. Προβλήματα ανακύπτουν σε περίπτωση κατά την οποία ο δέκτης δεν λαμβάνει όλα τα μηνύματα του πομπού,

⁵³ Majello Carlo. Ο.π., σσ. 37, 45.

⁵⁴ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σσ. 86-87.

⁵⁵ Heller Robert. *Επικοινωνήστε αποτελεσματικά*. Ο.π., σ. 7.

⁵⁶ Majello Carlo. Ο.π., σσ. 37, 45.

⁵⁷ Ζαβλάνος Μύρων. Ο.π., σ. 149.

⁵⁸ Χυτήρης, Λεωνίδας. Ο.π., σ. 222.

⁵⁹ Tierney Elizabeth. Ο.π., σ. 15.

⁶⁰ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σ. 229.

λαμβάνει μηνύματα που αδυνατεί να αποκωδικοποιήσει ή αντιλαμβάνεται διαφορετικές έννοιες, από εκείνες τις οποίες κωδικοποιεί και επιδιώκει ο πομπός.⁶¹

1.1.7.4. Στην επικοινωνία πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος παρεμβολής εμποδίων ανάμεσα στον πομπό και το λήπτη του μηνύματος, τα οποία δυσχεραίνουν την ομαλή μετάδοση ή λήψη μηνυμάτων.⁶² Τα πλέον συνηθισμένα εμπόδια, τα οποία παρεμβάλλονται στη ροή της πληροφόρησης, σε ό,τι αφορά το προσωπικό επίπεδο, προέρχονται από διαφορές στην κοινωνική θέση και το κύρος, από το βαθμό αξιοπιστίας της πηγής και από τη διαφοροποιημένη πρόσληψη νοημάτων. Όσον αφορά το επίπεδο της οργάνωσης, τα κυριότερα εμπόδια εντοπίζονται στη χρονική πίεση, στον υπερβολικό όγκο και την πολυπλοκότητα των πληροφοριών και στο εργασιακό κλίμα (στο βαθμό που επηρεάζει την εμπιστοσύνη και τη δεκτικότητα)⁶³ Οι διαφορετικές απόψεις, ανάγκες και επιθυμίες των συμμετεχόντων στην επικοινωνία ενδέχεται να αποτελέσουν εμπόδια.⁶⁴ Επιπλέον, η άτυπη διάδοση ανυπόστατων πληροφοριών επιδρά τόσο στην εσωτερική λειτουργία και στις ισορροπίες εντός του Οργανισμού, όσο και τις σχέσεις του με το περιβάλλον του.⁶⁵

1.1.8. Επικοινωνία, μία τέχνη που μαθαίνεται

1.1.8.1. Οι άνθρωποι επικοινωνούν καθημερινά, αν και οι περισσότεροι δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση,⁶⁶ ούτε έχουν αναπτύξει τις απαραίτητες επικοινωνιακές δεξιότητες. Η επικοινωνία είναι μία διαδικασία διαρκούς μάθησης και ανάπτυξης, καθώς λαμβάνει χώρα στη βάση προγενέστερων εμπειριών.⁶⁷

1.1.8.2. Παρότι όλοι οι άνθρωποι είναι σε θέση να επικοινωνήσουν, δεν γνωρίζουν όλοι πώς να γίνονται αντιληπτοί. Συνεπώς, η επικοινωνία είναι μία τέχνη, η οποία αποκτάται με εξάσκηση. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η γνώση του κώδικα, των μέσων και των τεχνικών που αφορούν στο είδος της επικοινωνίας που χρησιμοποιούμε,⁶⁸ δηλαδή η γνώση της «γλώσσας» επικοινωνίας, η οποία αποκτάται με την κοινωνικοποίηση.⁶⁹

1.1.9. Αρχές βελτίωσης της επικοινωνίας

Η επικοινωνία βελτιώνεται με την εφαρμογή των παρακάτω αρχών:

1.1.9.1. Προσαρμογή στο δέκτη, η οποία μεταξύ άλλων προϋποθέτει ενσυναίσθηση.

⁶¹ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σσ. 84, 86-88, 92.

⁶² Majello Carlo. Ο.π., σ. 65.

⁶³ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σ. 241.

⁶⁴ Heller Robert. *Επικοινωνήστε αποτελεσματικά*. Ο.π., σ. 7.

⁶⁵ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σ. 241.

⁶⁶ Tierney Elizabeth. Ο.π., σ. 13.

⁶⁷ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σ. 86.

⁶⁸ Majello Carlo. Ο.π., σσ. 58-59.

⁶⁹ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σ. 88.

- 1.1.9.2. Αξιοποίηση ανάδρασης (αναπληροφόρησης).
- 1.1.9.3. Χρησιμοποίηση άμεσης, απλής γλώσσας.
- 1.1.9.4. Επικύρωση των λόγων με πράξεις.
- 1.1.9.5. Χρησιμοποίηση διαπροσωπικής («πρόσωπο με πρόσωπο») επικοινωνίας.
- 1.1.9.6. Ταυτόχρονη χρησιμοποίηση διαφορετικών τύπων επικοινωνίας.
- 1.1.9.7. Περιορισμός των προβλημάτων από υπερβολικό όγκο μεταδιδόμενων πληροφοριών.⁷⁰

1.1.10. Τύποι και μέθοδοι επικοινωνίας

1.1.10.1. Τύποι επικοινωνίας

Ο πομπός πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο κατά περίπτωση μέσο για τη μετάδοση των μηνυμάτων, το οποίο κατά κανόνα υπαγορεύεται από το σκοπό του μηνύματος. Οι επιλογές συνήθως περιορίζονται ανάμεσα στον προφορικό και το γραπτό λόγο, ενώ τα ηλεκτρονικά μέσα παρέχουν αυξημένες δυνατότητες επικοινωνίας. Οι μέθοδοι επικοινωνίας ταξινομούνται σε πέντε κύριους τύπους:

- Γραπτός λόγος: αποτελεί τη βάση της οργανωσιακής επικοινωνίας.
- Προφορικός λόγος: χάρη στην αμεσότητά του, συνιστά το κύριο μέσο καθημερινής επικοινωνίας στους Οργανισμούς.
- Συμβολικές χειρονομίες: δράσεις και γλώσσα του σώματος, που επηρεάζουν ασυνείδητα, αλλά βαθιά τους ανθρώπους.
- Οπτικές απεικονίσεις: μεταδίδουν ισχυρά, συνειδητά και υποσυνείδητα μηνύματα.
- Συνδυασμός μεθόδων (πολυμέσα): αυξάνουν το ενδιαφέρον, την κατανόηση και την αφομοίωση των μηνυμάτων. Είναι αποτελεσματικά, ιδίως όταν εξασφαλίζουν τη συμμετοχικότητα του αποδέκτη. Συνήθως συνδέονται με την τεχνολογία πληροφοριών.⁷¹

1.1.10.2. Επικοινωνιακές μέθοδοι

Η γνώση και αξιοποίηση διαφόρων τύπων επικοινωνιακών μέσων αποτελεί μία από τις προκλήσεις της σύγχρονης επικοινωνίας,⁷² λαμβάνοντας υπόψη ότι, σε κάθε Οργανισμό συνυπάρχουν πολλές επικοινωνιακές μέθοδοι. Εντός του Οργανισμού, αλλά και εκτός αυτού, χρησιμοποιούνται επίσημες και ανεπίσημες επικοινωνιακές μέθοδοι,

⁷⁰ Χυτήρης, Λεωνίδας, *Ο.π.*, σσ. 234-237.

⁷¹ Heller Robert. *Επικοινωνήστε αποτελεσματικά*. *Ο.π.*, σσ. 8-9.

⁷² Heller Robert. *Επικοινωνήστε αποτελεσματικά*. *Ο.π.*, σ. 54.

όπως οι παρακάτω:

- Παραδοσιακές μέθοδοι επικοινωνίας, όπως επιστολές, εγκύκλιοι, αναφορές, έγγραφα υπομνήματα, πίνακες ανακοινώσεων, τηλεφωνήματα και fax.
- Ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας, όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), διαδίκτυο (internet), εσωτερικό δίκτυο (intranet) και άλλες τεχνολογικές δυνατότητες, όπως τηλε-βιντεοδιασκέψεις (VTC).
- Ανεπίσημες συναντήσεις μεταξύ συναδέλφων, οι οποίες δημιουργούν άτυπα δίκτυα επικοινωνίας εντός του Οργανισμού.
- Διαπροσωπική επικοινωνία, την οποία συμπληρώνουν, αλλά σπάνια υποκαθιστούν οι παραπάνω επικοινωνιακές μέθοδοι.⁷³

1.1.10.3. Επικοινωνία «πρόσωπο με πρόσωπο»

Η διαπροσωπική («πρόσωπο με πρόσωπο») επικοινωνία είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, για τους παρακάτω λόγους:

- Ο πομπός λαμβάνει την άμεση αντίδραση του δέκτη. Χάρη στην άμεση αναπληροφόρηση, ο πομπός έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζει τα μηνύματα, εκφράζοντας τα με διαφορετικό τρόπο ή ενισχύοντάς τα, ανάλογα με τις αντιδράσεις του δέκτη. Πομπός και δέκτης πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες ακρόασης (προσοχής, παρακολούθησης και αντίδρασης).
- Πολλοί άνθρωποι εκφράζονται στον προφορικό λόγο με μεγαλύτερη αμεσότητα και σαφήνεια.
- Η μετάδοση μηνυμάτων με πιο ανθρώπινο και καταληπτό τρόπο, παρέχει τη δυνατότητα να ξεπεραστούν τυχόν προκαταλήψεις κατά του πομπού (ομιλητή).
- Η διαπροσωπική επικοινωνία συνδυάζει λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα, μεταφέροντας περισσότερες πληροφορίες (στον ίδιο χρόνο). Σύμφωνα με μελέτες, οι managers επενδύουν στη διαπροσωπική επικοινωνία περίπου το 85% του χρόνου τους.⁷⁴

1.2. Επικοινωνία στους Οργανισμούς-Οργανώσεις

1.2.1. Γενικά

1.2.1.1. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι απαραίτητο συστατικό για τη λειτουργία κάθε Οργανισμού ή επιχείρησης.⁷⁵ Η ομάδα είναι ένα ζωντανό, συνεχώς εξελισσόμενο σύνολο

⁷³ Heller Robert. *Χειρισμός των ομάδων*. (μτφ. Μαίρη Περαντάκου-Cook, επιμ. Μαρία Αποστολοπούλου), (Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 2001), σ. 37.

⁷⁴ Χυτήρης, Λεωνίδα. *Μάνατζμεντ. Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Ο.π., σσ. 235-236.

ανθρώπων,⁷⁶ με κοινά χαρακτηριστικά, ενδιαφέροντα και «κανάλια» επικοινωνίας, οι οποίοι αλληλοεπιδρούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Ομάδα εργασίας είναι ένα σύνολο ατόμων, με χαρακτηριστικά όπως καθορισμένη μεταξύ τους σχέση, αίσθηση κοινού σκοπού, αλληλεξάρτηση, αλληλεπίδραση, ικανότητα λειτουργίας με ενιαίο τρόπο και συνείδηση ομάδας⁷⁷ (στις ΕΔ χρησιμοποιείται ευρέως ο όρος «πνεύμα Μονάδας»).

1.2.1.2. Η συλλογική εργασία εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στους Οργανισμούς, καθώς οι παραδοσιακές ιεραρχικές δομές σταδιακά αντικαθίστανται από μεθόδους, οι οποίες στηρίζονται στο συνδυασμό δεξιοτήτων. Οι ισχυροί επικοινωνιακοί δεσμοί έχουν ιδιαίτερη σημασία⁷⁸ και η σπουδαιότητα της επικοινωνίας για τη λειτουργία των Οργανισμών-Οργανώσεων αποτελεί πλέον κοινή συνείδηση. Η επικοινωνία αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στα μέλη του Οργανισμού, ο οποίος εκλαμβάνεται ως πεδίο συνύπαρξης διαφόρων δικτύων επικοινωνίας.⁷⁹ Ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας είναι απαραίτητο σε κάθε Οργανισμό-Οργάνωση. Παρότι δεν αρκεί για να επιλύσει τις διαφορές, μπορεί να τις μετριάσει, να περιορίσει τις συγκρούσεις και να προετοιμάσει το έδαφος για καλύτερη συνεννόηση.⁸⁰

1.2.2. Σχέση επικοινωνίας – Οργανώσεων

1.2.2.1. Η σχέση ανάμεσα στις Οργανώσεις-Οργανισμούς και την επικοινωνία είναι αμφίδρομη, δυναμική και αλληλοεπηρεαζόμενη. Οι Οργανώσεις καθορίζουν το είδος, το περιεχόμενο και τη ροή της επικοινωνίας.⁸¹ Οι τρόποι επικοινωνίας, μεταξύ άλλων, εξαρτώνται από το μέγεθος του Οργανισμού και την απόσταση μεταξύ των μελών του.⁸² Ταυτόχρονα, η επικοινωνία θέτει όρια στις Οργανώσεις. Από τη δεκαετία του 1930 ο Chester Barnard⁸³ είχε επισημάνει ότι, οι τεχνικές της επικοινωνίας καθορίζουν, σχεδόν αποκλειστικά, τη δομή, την έκταση και τους σκοπούς των Οργανώσεων.⁸⁴

1.2.2.2. Η επικοινωνία ασκεί επίδραση στην κουλτούρα των Οργανισμών, ενώ και η κουλτούρα επηρεάζει τους τρόπους επικοινωνίας των μελών του Οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα μεταδίδεται στα μέλη του Οργανισμού, αλλά και στο κοινό, με

⁷⁵ Χυτήρης, Λεωνίδας. *Μάνατζμεντ. Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Ο.π., σ. 246.

⁷⁶ Heller Robert. *Χειρισμός των ομάδων*. Ο.π., σ. 35.

⁷⁷ Χυτήρης, Λεωνίδας. Ο.π., σσ. 246-247.

⁷⁸ Heller Robert. *Χειρισμός των ομάδων*. Ο.π., σσ. 5, 36.

⁷⁹ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σσ. 67, 151.

⁸⁰ Χυτήρης, Λεωνίδας. Ο.π., σ. 224.

⁸¹ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σ. 52.

⁸² Heller Robert. *Χειρισμός των ομάδων*. Ο.π., σ. 36.

⁸³ Έχει υποστηριχθεί ότι, ο οικονομολόγος Chester Barnard (1886-1961) ήταν ο πρώτος θεωρητικός της επικοινωνίας με έμφαση στις Οργανώσεις (Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σ. 163).

⁸⁴ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σσ. 53, 56.

το οποίο έρχονται σε επαφή, μέσω τυπικών τρόπων επικοινωνίας (όπως η διαφήμιση και το ενημερωτικό υλικό), αλλά και άτυπων (όπως η διάδοση φημών).⁸⁵

1.2.2.3. Ως επικοινωνία, οι κλασικοί θεωρητικοί των Οργανώσεων θεωρούσαν αποκλειστικά το γραπτό λόγο, ο οποίος προσέδιδε κύρος στα μηνύματα και τις εντολές. Οι σύγχρονοι θεωρητικοί μελετούν κυρίως τα δίκτυα επικοινωνίας, τη συμμετοχή των ατόμων σε αυτά, καθώς και το περιεχόμενο και το νόημα των μηνυμάτων. Οι σύγχρονοι ερευνητές έχουν συνειδητοποιήσει ότι, η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών έχει επηρεάσει την επικοινωνία στις Οργανώσεις-Οργανισμούς, θέτοντας σε νέες βάσεις τις επικοινωνιακές τους πρακτικές. Ξεκινώντας από τις ΗΠΑ, με αφορμή τη διάδοση νέων τεχνολογιών και τις νέες αντιλήψεις για τη διαφήμιση, αναπτύχθηκαν πρότυπα επικοινωνίας, τα οποία επικεντρώθηκαν στις τεχνικές επιβολής απόψεων και πειθούς από το μαζικό επικοινωνητή (πομπό) προς το κοινό (δέκτη) των μηνυμάτων.⁸⁶

1.2.2.4. Η λειτουργία των Οργανώσεων-Οργανισμών εξαρτάται όλο και περισσότερο από τις πληροφορίες. Η παγκοσμιοποίηση επιδρά τόσο στις Οργανώσεις, όσο και στην επικοινωνία, καθώς οι νέοι κώδικες γλωσσικής επικοινωνίας αποδραματοποιούνται και προσαρμόζονται στις πρακτικές εφαρμογές. Λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι Οργανώσεις διαφοροποιούν τις τυπικές τους δομές, αλλά και τις επικοινωνιακές τους πρακτικές.⁸⁷

1.2.3. Η σημασία της επικοινωνίας στους Οργανισμούς

1.2.3.1. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων (όπως ο Elton Mayo), η επικοινωνία στις Οργανώσεις-Οργανισμούς προϋποθέτει μία γραμμική σχέση μεταξύ του πομπού και του δέκτη του μηνύματος. Ωστόσο, ο δέκτης δύναται να αντιδράσει, «φιλτράροντας» την πληροφόρηση, ανάλογα με την ψυχική κατάσταση και τις προθέσεις του. Ανάλογα με την αντίδραση του δέκτη, ο πομπός δύναται να επιλέξει το χρόνο μετάδοσης μίας πληροφορίας, να την παραλλάξει ή να την αποσιωπήσει.

1.2.3.2. Σύμφωνα με τη σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων, η επικοινωνία αναδεικνύεται σε πρωταρχικής σημασίας παράγοντα για τη λειτουργία των Οργανισμών, για τρεις λόγους:

1.2.3.2.1. Συνιστά το μέσο κοινοποίησης των κανόνων, οι οποίοι διέπουν τη συμπεριφορά στις ομάδες εργασίας.

1.2.3.2.2. Εστιάζει στις διαδικασίες έκφρασης και καταγραφής των απόψεων των συμμετεχόντων.

⁸⁵ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σσ. 403-404.

⁸⁶ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σσ. 54-55, 57.

⁸⁷ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σσ. 58-60.

1.2.3.2.3. Επισημαίνει την ιδιαίτερη σημασία της άτυπης επικοινωνίας για τη λειτουργία των Οργανισμών.

1.2.3.3. Η δημιουργία θετικού κλίματος επικοινωνίας και συνεργασίας ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους εντός των Οργανισμών, επιτρέπει στη διοίκησή τους να επιβάλει τις επιλογές της, αξιοποιώντας πιο ήπιες και ανθρωποκεντρικές μεθόδους.⁸⁸

1.2.4. Αρχές επικοινωνίας στους Οργανισμούς

1.2.4.1. Μέσα από τη μετάδοση πληροφοριών, ιδεών και στάσεων, το προσωπικό και οι δραστηριότητές του μπορούν να συντονιστούν, με σκοπό την εκπλήρωση των ατομικών και οργανωσιακών στόχων.⁸⁹

1.2.4.2. Η αποτελεσματική επικοινωνία στους Οργανισμούς-Οργανώσεις εδράζεται στις παρακάτω κύριες αρχές:

1.2.4.2.1. Αξιολόγηση υφιστάμενων και επιθυμητών σχέσεων στο χώρο εργασίας.

1.2.4.2.2. Λήψη αποφάσεων σχετικά με την επικοινωνία

1.2.4.2.3. Αξιοποίηση και βελτίωση επικοινωνιακών δεξιοτήτων.⁹⁰

1.2.4.2.4. Έλεγχος ποσότητας και ποιότητας των διακινούμενων μηνυμάτων.⁹¹

1.2.5. Προβλήματα επικοινωνίας στους Οργανισμούς

1.2.5.1. Η επικοινωνία σε πολλές επιχειρήσεις-Οργανισμούς χαρακτηρίζεται ως «φτωχή» ή «κακή». Τα προβλήματα στην επικοινωνία οφείλονται κυρίως στις εξής αιτίες:

1.2.5.1.1. Έλλειψη κατάλληλων μέσων μετάδοσης.

1.2.5.1.2. Άγνοια του περιεχομένου του μηνύματος και του ενδεδειγμένου τρόπου μετάδοσής του.

1.2.5.1.3. Ελλιπής συνειδητοποίηση της ανάγκης της επικοινωνίας.⁹²

1.2.5.1.4. Έμφαση στην επικοινωνία και στις σχέσεις εκτός Οργανισμού, παραβλέποντας τις ενδοεπιχειρησιακές.⁹³

1.2.5.2. Ενίοτε, η «επιχειρησιακή» επικοινωνία εστιάζει σε τεχνικές, οι οποίες αποσκοπούν σε πιο αποδοτικές σχέσεις των επιχειρήσεων με το «κοινό» τους και στην προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών, περιορίζοντας με αυτό τον τρόπο το εύρος των εκφάνσεων της οργανωσιακής επικοινωνίας.⁹⁴ Πολλοί Οργανισμοί, εξαιτίας των

⁸⁸ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σσ. 147-149.

⁸⁹ Ζαβλανός Μύρων. Ο.π., σ. 94.

⁹⁰ Tierney Elizabeth, *ό.π.*, σ. 26.

⁹¹ Heller Robert. *Επικοινωνήστε αποτελεσματικά*. Ο.π., σ. 31.

⁹² Χυτήρης, Λεωνίδας, Ο.π., σσ. 228-229.

⁹³ Majello Carlo. Ο.π., σ. 27.

⁹⁴ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σσ. 53-54.

προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, έχουν αναθεωρήσει την τεχνική και τους τρόπους επικοινωνίας τους.⁹⁵ Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με την ανάπτυξη κατάλληλων συστημάτων επικοινωνίας και την εκπαίδευση στις τεχνικές της επικοινωνίας.⁹⁶

1.2.6. Επίδραση της επικοινωνίας στο συντονισμό και στη λήψη αποφάσεων

1.2.6.1. Η επικοινωνία υπάρχει σε όλες τις διαδικασίες των Οργανισμών, διευκολύνοντας τις ενέργειες της διοίκησης, καθώς είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λήψη και εφαρμογή των αποφάσεων.⁹⁷ Σύμφωνα με τους March και Simon (1958), η επικοινωνία αποτελεί μέσο συνένωσης και συντονισμού των Οργανώσεων. Επιπλέον, συμβάλει στην απρόσκοπτη λειτουργία τους, κατά τις ακόλουθες περιστάσεις:

1.2.6.1.1. Δημιουργία προγραμμάτων καθημερινής εφαρμογής και συντονισμού.

1.2.6.1.2. Μη προγραμματισμένες δραστηριότητες.

1.2.6.1.3. Παροχή δεδομένων, χρήσιμων για την επιλογή στρατηγικής.

1.2.6.1.4. Παροχή ερεθισμάτων για την επεξεργασία προγραμμάτων και στρατηγικής.

1.2.6.1.5. Παροχή πληροφόρησης για αποτελέσματα δραστηριοτήτων.

1.2.6.2. Οι δύο πρώτες κατηγορίες αφορούν στο διαδικαστικό σκέλος της επικοινωνίας, ενώ οι υπόλοιπες τρεις στο ουσιαστικό, καθώς η επικοινωνία εκλαμβάνεται ως μέσο για τη λήψη αποφάσεων. Η επικοινωνία σχετίζεται άμεσα με την αποδοτικότητα των Οργανώσεων.

1.2.6.3. Επιπρόσθετα, στην αύξηση της αποδοτικότητας συμβάλουν ο κατάλληλος καταμερισμός εργασίας και η τυποποίηση. Η χρησιμοποίηση συμβόλων δημιουργεί τις βάσεις για τυποποίηση, ενισχύει την κατανόηση και περιορίζει την αναγκαιότητα λεκτικής επικοινωνίας (άρα και τις πιθανότητες παρανόησης μηνυμάτων). Η διακίνηση μεγάλου όγκου πληροφοριών, με όσο το δυνατό λιγότερα σύμβολα, καθιστά πιο αποδοτική την επικοινωνία. Παρότι η κατασκευή και χρησιμοποίηση συμβόλων αποτελεί διαδεδομένη πρακτική, είναι σχεδόν αδύνατο να βρεθούν κοινά αποδεκτοί τρόποι καταγραφής και απόδοσης των νοημάτων. Η εν λόγω αδυναμία εκφράζεται με την απαίτηση για βελτίωση των συνθηκών επικοινωνίας. Ωστόσο, τέτοιου είδους προβλήματα δεν μπορούν να επιλυθούν ικανοποιητικά μόνο με την επικοινωνία, καθώς η ίδια η επικοινωνία αποτελεί εγγενές στοιχείο τους.⁹⁸

⁹⁵ Majello Carlo. Ο.π., σ. 46.

⁹⁶ Χυτήρης, Λεωνίδας. Ο.π., σσ. 229-230.

⁹⁷ Ζαβλανός Μύρων. Ο.π., σ. 93.

⁹⁸ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σσ. 190-191, 407.

1.3. Τα είδη της επικοινωνίας

Η επικοινωνία μπορεί να ταξινομηθεί σε λεκτική και μη λεκτική, σε τυπική και άτυπη,⁹⁹ σε άμεση και έμμεση, σε αμφίπλευρη και μονόπλευρη, ιδιωτική και μαζική¹⁰⁰ ή ανάλογα με την κατεύθυνση ροής των μηνυμάτων.¹⁰¹

1.3.1. Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία

1.3.1.1. Γενικά

Η επικοινωνία είναι κυρίως ανταλλαγή απόψεων και εννοιών, οι οποίες συνδέονται με γλωσσικά, αλλά και μη γλωσσικά στοιχεία. Η ποιότητα της επικοινωνίας επηρεάζεται από παραγλωσσικά (όπως ο τόνος της φωνής και ο τονισμός) και μη λεκτικά (όπως η συμπεριφορά στο χώρο, οι χειρονομίες, οι στάση του σώματος και η έκφραση του προσώπου) στοιχεία, δηλαδή μηνύματα, τα οποία αποτελούν συμπλήρωμα της λεκτικής επικοινωνίας.¹⁰² Ο τρόπος με τον οποίο μιλούν οι άνθρωποι, σχετίζεται με τον τρόπο σκέψης τους, σύμφωνα με τη θεωρία του νευρογλωσσικού προγραμματισμού [Neuro Linguistic Programming (NLP)]. Επιπλέον, λόγω της αμφίδρομης φύσης της επικοινωνίας, οι τεχνικές ακρόασης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της (συζήτησης).¹⁰³ Η λεκτική επικοινωνία μεταδίδει απόψεις και πληροφορίες. Η μη λεκτική επικοινωνία αποτελεί τη συναισθηματική επικοινωνία, καθώς ρυθμίζει τις κοινωνικές επαφές, ολοκληρώνοντας τη λεκτική επικοινωνία.¹⁰⁴

1.3.1.2. Γλώσσα και επικοινωνία

1.3.1.2.1. Η γλώσσα, ως μέσο ανταλλαγής μηνυμάτων, πληροφοριών, απόψεων και συναισθημάτων, είναι το κύριο μέσο επικοινωνίας. Αποτελείται από ένα σύνολο λεκτικών και μη λεκτικών συμβόλων, τα οποία συνθέτουν ένα συγκεκριμένο κώδικα. Η γλώσσα και η γραφή αποτελούν προϋπόθεση της επικοινωνίας. Η γλώσσα διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο στην επιλογή και την κατανόηση των μηνυμάτων. Η γραφή εμφανίζεται αφότου οι άνθρωποι ήταν σε θέση να προσδιορίσουν με σαφήνεια ό,τι σκέπτονταν, ένιωθαν και γενικά όσα ήθελαν να εκφράσουν. Η γλώσσα αποτελεί τη βάση

⁹⁹ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σ. 229.

¹⁰⁰ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σσ. 86, 91-92.

¹⁰¹ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σ. 229.

¹⁰² Καζάζη Μαρία. Ο.π., σσ. 68, 79-80, 89.

¹⁰³ Heller Robert. *Επικοινωνήστε αποτελεσματικά*. Ο.π., σσ. 14-15.

¹⁰⁴ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σ. 89.

του συστήματος επικοινωνίας και συνεχώς εξελίσσεται. Η γραφή είναι τέχνη, η οποία εφευρέθηκε. Υπάρχουν αγράμματα, αλλά όχι άγλωσσα έθνη.¹⁰⁵

1.3.1.2.2. Η επικοινωνία επιτυγχάνεται με σημεία, τα οποία προκαλούν ερέθισμα. Η γλώσσα αποτελεί τη βάση για την ανταλλαγή πληροφοριών στην ανθρώπινη επικοινωνία και περιλαμβάνει σύνολο κανόνων (γραμματικών, συντακτικών και σημαντικών¹⁰⁶), οι οποίοι καθορίζουν τον τρόπο χρησιμοποίησής της, ενώ σχετίζεται άμεσα με το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Γλώσσα, επικοινωνία και πολιτισμός αποτελούν αλληλένδετες έννοιες.¹⁰⁷

1.3.1.3. Μη λεκτική επικοινωνία

1.3.1.3.1. Ο τόνος της φωνής, η άρθρωση, ακόμα και η διάλεκτος, συνεπικουρούν στην επικοινωνία. Στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία συνυπολογίζονται το κλείσιμο των ματιών και οι εκφράσεις του προσώπου, η στάση του σώματος, η σωματική επαφή και άλλα στοιχεία. Η εξωτερική εμφάνιση (ένδυση, κόμμωση κλπ) αποτελεί μέρος της μη λεκτικής επικοινωνίας και επηρεάζει την επικοινωνία, διότι συχνά οι άνθρωποι κρίνονται από την εμφάνισή τους. Τα είδη της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι οπτικά, ακουστικά, κινητικά, θερμικά και χημικά.¹⁰⁸

1.3.1.3.2. Η γλώσσα του σώματος είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς μπορεί είτε να ενδυναμώνει, είτε να καταστρέψει την επικοινωνία. Η γλώσσα του σώματος εκφράζεται με κινήσεις, χειρονομίες, εκφράσεις του προσώπου και άλλες μορφές μη προφορικής επικοινωνίας, οι οποίες δεν είναι πάντα εύκολο να «αναγνωσθούν» ή να ελεγχθούν και συχνά διαφέρουν από χώρα σε χώρα.¹⁰⁹

1.3.2. Τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας

1.3.2.1. Σε κάθε Οργανισμό υπάρχουν τυπικά και άτυπα «κανάλια» επικοινωνίας.¹¹⁰ Η τυπική επικοινωνία εξυπηρετεί την τυπική δομή του Οργανισμού και διεξάγεται σύμφωνα με το οργανόγραμμα και τις προβλεπόμενες τυπικές διαδικασίες. Οι διάλογοι τυπικής επικοινωνίας στους Οργανισμούς (όπως η διαφήμιση, η αλληλογραφία με το κοινό, καθώς και το έντυπο και οπτικοακουστικό υλικό) έχουν ως στόχο να σχεδιάσουν, να

¹⁰⁵ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σσ. 57, 59, 64, 93.

¹⁰⁶ Οι γραμματικοί και συντακτικοί κανόνες καθορίζουν αντίστοιχα τον τρόπο κλίσης των λέξεων και τη σειρά τους σε μία πρόταση. Οι σημαντικοί κανόνες καθορίζουν τη σημασία και το περιεχόμενο των λέξεων, που συχνά εξαρτάται από τα συμφραζόμενα (Καζάζη Μαρία. Ο.π., σ. 33).

¹⁰⁷ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σσ. 7-8, 33, 70.

¹⁰⁸ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σ. 89.

¹⁰⁹ Heller Robert. *Επικοινωνήστε αποτελεσματικά*. Ο.π., σσ. 10, 12.

¹¹⁰ Χυτήρης, Λεωνίδα. Ο.π., σσ. 225-227.

προγραμματίσουν και να επιβάλλουν την επιθυμητή δημόσια εικόνα του Οργανισμού.¹¹¹

1.3.2.2. Η άτυπη επικοινωνία στους Οργανισμούς αναπτύσσεται παράλληλα με την τυπική και δεν επιχειρείται η ενσωμάτωσή της στα προγραμματισμένα δίκτυα επικοινωνίας τους. Επιπλέον, η άτυπη επικοινωνία είναι σχεδόν αδύνατο να καταγραφεί. Άτυπη επικοινωνία θεωρείται κάθε επικοινωνιακή δραστηριότητα, η οποία δεν είναι τυπικά κατοχυρωμένη και προσδιορισμένη. Η άτυπη επικοινωνία είτε αφορά στις δραστηριότητες του Οργανισμού και στις αρμοδιότητες των μελών του, είτε σχετίζεται με προσωπικά τους θέματα. Ορισμένες δραστηριότητες άτυπης επικοινωνίας (όπως συναντήσεις) μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμες για τη λειτουργία του Οργανισμού, συμβάλλοντας στην κοινοποίηση των στόχων του, στην εδραίωση εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του και στη διαδικασία αναπληροφόρησης.¹¹²

1.3.2.3. Η άτυπη (ή ανεπίσημη) επικοινωνία αποτελεί μία από τις ταχύτερες και αποτελεσματικότερες μεθόδους διάδοσης πληροφοριών και συνήθως χρησιμοποιείται προς όφελος του Οργανισμού.¹¹³ Ωστόσο, η διοίκηση πολλών γραφειοκρατικά δομημένων Οργανισμών, επιχειρεί να περιορίσει την άτυπη επικοινωνία με διάφορους τρόπους (π.χ. απαγορεύσεις), παρότι τέτοιου είδους παρεμβάσεις αποφέρουν μόνο προσωρινά αποτελέσματα, καθώς ο έλεγχος των άτυπων επικοινωνιακών επαφών είναι πρακτικά αδύνατος.¹¹⁴

1.3.3. Άμεση και έμμεση επικοινωνία

1.3.3.1. Κατά την άμεση επικοινωνία, οι συμμετέχοντες βρίσκονται σε πρόσωπο με πρόσωπο επαφή ή διαπροσωπική σχέση. Οι ανθρώπινες και κοινωνικές σχέσεις, καθώς και η προσωπικότητα των συμμετεχόντων, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες στην άμεση επικοινωνία. Στην άμεση επικοινωνία με προσωπική επαφή εκλείπει η απόσταση, με αποτέλεσμα να ασκείται μεγαλύτερη επίδραση και να υπάρχει δυνατότητα άμεσης ανατροφοδότησης. Έτσι, ο πομπός έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τις αντιδράσεις του δέκτη και να προσαρμόσει τα μηνύματα σε αυτόν, αντιμετωπίζοντας άμεσα τυχόν προβλήματα στην επικοινωνία.

1.3.3.2. Η έμμεση επικοινωνία υλοποιείται είτε με χρονική ή/και χωρική απόσταση, είτε με μεσάζοντες που μπορεί να είναι πρόσωπα (όπως αντιπρόσωποι ή διπλωμάτες) ή μέσα (όπως εικόνες), μέσω των οποίων μεταβιβάζονται τα μηνύματα. Η έμμεση

¹¹¹ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Ό.π., σσ. 229, 405.

¹¹² Παναγιωτοπούλου Ρόη, Ό.π., σσ. 193, 230-231.

¹¹³ Heller Robert. *Χειρισμός των ομάδων*. Ό.π., σ. 37.

¹¹⁴ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Ό.π., σ. 231.

επικοινωνία, αναπόφευκτα επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε μεσάζοντα.¹¹⁵

1.3.4. Αμφίπλευρη και μονόπλευρη επικοινωνία

1.3.4.1. Στην αμφίπλευρη ή αμοιβαία επικοινωνία λαμβάνει χώρα ανατροφοδότηση (feed-back), δηλαδή ο δέκτης αντιδρά, απαντώντας στον πομπό. Ουσιαστικά διαδραματίζεται μία συζήτηση, κατά την οποία οι συμμετέχοντες εναλλάσσονται στους ρόλους πομπού και δέκτη. Η αμφίπλευρη επικοινωνία μπορεί να είναι άμεση (πρόσωπο με πρόσωπο) ή έμμεση (π.χ. μέσω τηλεφώνου).

1.3.4.2. Η επικοινωνία χαρακτηρίζεται ως μονόπλευρη, όταν μεταβιβάζονται μηνύματα χωρίς να πραγματοποιείται ανταλλαγή ρόλων πομπού-δέκτη. Η μονόπλευρη επικοινωνία μπορεί να είναι άμεση (π.χ. διάλεξη) ή έμμεση (π.χ. με το γραπτό λόγο).¹¹⁶

1.3.5. Ιδιωτική και μαζική επικοινωνία

Κατά την ιδιωτική επικοινωνία, ο πομπός απευθύνεται σε ένα άτομο ή μία ολιγομελή, ομοιογενή ομάδα ατόμων. Αντίθετα, κατά τη μαζική επικοινωνία ο πομπός απευθύνεται στο ευρύ κοινό (ή σε ένα «διάχυτο» κοινό), δηλαδή σε μία ανομοιογενή ομάδα. Τα μηνύματα μεταδίδονται δημόσια, συνήθως με τη χρησιμοποίηση τεχνικών μέσων, των μέσων μαζικής επικοινωνίας (ΜΜΕ). Η μαζική επικοινωνία είναι κατά κανόνα μονόπλευρη και έμμεση, χωρίς να υπάρχει ουσιαστικά διάλογος.¹¹⁷

1.3.6. Κατευθύνσεις επικοινωνίας στους Οργανισμούς

1.3.6.1. Γενικά

1.3.6.1.1. Η οργανωσιακή επικοινωνία περιλαμβάνει την επικοινωνία εντός των Οργανώσεων-Οργανισμών, αλλά και την επικοινωνία που σχετίζεται με τις Οργανώσεις-Οργανισμούς. Η επικοινωνία παρέχει τη δυνατότητα έκφρασης, δημοσιοποίησης ή/και αποσιώπησης απόψεων των μελών του Οργανισμού, οι οποίες συνήθως διατυπώνονται συλλογικά, χωρίς όμως να αποκλείονται μεμονωμένες πρωτοβουλίες.¹¹⁸

1.3.6.1.2. Σε επίπεδο επιχειρήσεων και Οργανισμών (όπως οι ΕΔ) η επικοινωνία πραγματοποιείται προς τα κάτω, προς τα πάνω και οριζόντια,¹¹⁹ χωρίς να παραβλέπεται η

¹¹⁵ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σ. 91.

¹¹⁶ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σσ. 86, 91-92.

¹¹⁷ Καζάζη Μαρία. Ο.π., σσ. 92-95.

¹¹⁸ Παναγιωτοπούλου Ρόη. Ο.π., σσ. 56, 71.

¹¹⁹ Χυτήρης, Λεωνίδα. Ο.π., σσ. 224-226.

εξωτερική επικοινωνία, η οποία αφορά στις επαφές των μελών του Οργανισμού με το περιβάλλον του. Η δομή κάθε Οργανισμού συνδέεται με την κατεύθυνση της επικοινωνίας (π.χ. στους αυταρχικά δομημένους Οργανισμούς, προωθείται η κάθετη ροή επικοινωνίας).¹²⁰

1.3.6.1.3. Η κάθετη επικοινωνία υλοποιείται από προϊστάμενους προς υφιστάμενους και αντίστροφα.¹²¹ Ανάλογα με την κατεύθυνσή της, διακρίνεται σε καθοδική (από πάνω προς τα κάτω) και ανοδική (από κάτω προς τα πάνω).¹²² Κατά κανόνα είναι πιο τυπική σε σύγκριση με την οριζόντια επικοινωνία και επηρεάζεται από τη θέση και την εξουσία των μερών που επικοινωνούν.¹²³

1.3.6.2. Καθοδική επικοινωνία

Στην από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία τα μηνύματα αποστέλλονται από τους προϊσταμένους (πομπούς) προς τους υφισταμένους τους (δέκτες).¹²⁴ Συνήθως ακολουθείται κλιμακωτή διαδρομή, από το ανώτερο στο αμέσως κατώτερο ιεραρχικά κλιμάκιο του Οργανισμού και από εκεί στο αμέσως κατώτερο. Είναι ευάλωτη σε παραποίηση ή παρερμηνεία των πληροφοριών κατά τη διέλευσή τους από διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες. Πολλές διοικήσεις, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ακριβή αναμετάδοση των μηνυμάτων, δημιουργώντας αυταρχικό κλίμα και δυσχεραίνοντας την αναπληροφόρηση.¹²⁵

1.3.6.3. Ανοδική επικοινωνία

Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία είναι εξίσου αναγκαία, έχει αντίθετη φορά από την καθοδική¹²⁶ και περιλαμβάνει τα μηνύματα που αποστέλλονται από τα κατώτερα προς τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.¹²⁷ Αφορά κυρίως σε ενημέρωση και προτάσεις υφισταμένων προς τους προϊσταμένους τους. Η αμεσότητα και η ελεύθερη διατύπωση απόψεων ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του Οργανισμού και συμβάλει στην πρόληψη και αποσόβηση συγκρούσεων. Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία προσφέρει αναπληροφόρηση και είναι χρήσιμη για τους Οργανισμούς, αλλά υπόκειται σε αρνητικές επιδράσεις (όπως η μετάδοση προσωπικών εκδοχών που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα). Επιπλέον, η εμπλοκή πολλών

¹²⁰ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Ο.π., σσ. 235-237.

¹²¹ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Ο.π., σ. 235.

¹²² Χυτήρης, Λεωνίδας, Ο.π., σσ. 224-225.

¹²³ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Ο.π., σ. 235.

¹²⁴ Χυτήρης, Λεωνίδας, Ο.π., σσ. 224-226.

¹²⁵ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Ο.π., σσ. 235-236.

¹²⁶ Majello Carlo, Ο.π., σ. 27.

¹²⁷ Χυτήρης, Λεωνίδας, Ο.π., σσ. 225.

διαφορετικών ατόμων και ιεραρχικών βαθμίδων ενδέχεται να προκαλέσει παραποίηση ή παρερμηνεία των πληροφοριών, όπως και στην από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία¹²⁸

1.3.6.4. Οριζόντια επικοινωνία

Η οριζόντια επικοινωνία συνίσταται στην ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ ομοιόβαθμων και κλιμακίων ίδιου επιπέδου στην ιεραρχία του Οργανισμού.¹²⁹ Αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ ατόμων με παρεμφερείς αρμοδιότητες και θέση στην ιεραρχία του Οργανισμού, άρα και κοινές γνώσεις και εμπειρίες, διευκολύνοντας την αμεσότητα και την ελεύθερη διατύπωση απόψεων. Αποσκοπεί στο συντονισμό εργασιών, την ενημέρωση, καθώς και την επίλυση προβλημάτων και διαφορών μεταξύ των μελών του Οργανισμού. Συνήθως η οριζόντια επικοινωνία λαμβάνει περισσότερο άτυπη, άμεση και προσωπική μορφή (σε σχέση με την κάθετη επικοινωνία) και διεξάγεται κυρίως προφορικά. Θεωρείται απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία των Οργανισμών, καθώς δημιουργεί και διατηρεί την απαραίτητη διασύνδεση μεταξύ των μελών τους.¹³⁰

1.3.6.5. Εξωτερική επικοινωνία

Η εξωτερική επικοινωνία αφορά σε επικοινωνία μελών του Οργανισμού με φορείς ή άτομα που δεν ανήκουν σε αυτόν. Οι πληροφορίες από το κοινωνικό περιβάλλον του Οργανισμού (π.χ. για επικείμενες κρατικές πολιτικές ή αποφάσεις και στρατηγικές ανταγωνιστών) συχνά επηρεάζουν τη λειτουργία του. Ιδιαίτερη σημασία στην εξωτερική επικοινωνία προσλαμβάνει η εξουσία και η ισχύς των μερών που συνδιαλέγονται, καθώς και οι μεταξύ τους σχέσεις. Την τελευταία 20ετία, έχει αυξηθεί ιδιαίτερα η σημασία που δίδεται στη δημόσια εικόνα των Οργανισμών, καθώς και στο είδος των μέσων και των τρόπων που κατά περίπτωση επιλέγονται για την προβολή της.¹³¹

1.4. Η επικοινωνία στις ΕΔ

1.4.1. Γενικά

Μερικοί ηγέτες πιστεύουν ότι έχουν επικοινωνήσει μόλις πουν σε κάποιον να κάνει κάτι. «Δεν ξέρω γιατί δεν έγινε. Είπα στον Jim να το κάνει». Πιθανότατα, ο Jim παρερμήνευσε το μήνυμα. Ένα μήνυμα, το οποίο δεν είναι κατανοητό από τον παραλήπτη, είναι σαν να μην έχει κοινοποιηθεί. Με την αμφίδρομη επικοινωνία ή

¹²⁸ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Ό.π., σσ. 236-237.

¹²⁹ Χυτήρης, Λεωνίδα, Ό.π., σ. 226.

¹³⁰ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Ό.π., σσ. 235, 237.

¹³¹ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Ό.π., σσ. 237-238, 404.

ανατροφοδότηση γίνεται αντιληπτό κατά πόσο το μήνυμα έχει ληφθεί σωστά. Όλα τα μέρη πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην επικοινωνία, ώστε να ολοκληρωθεί η ανταλλαγή πληροφοριών.¹³²

1.4.2. Η επικοινωνία στη στρατιωτική ηγεσία

1.4.2.1. Ορισμός ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Terry, ηγεσία είναι η ενέργεια παρακίνησης των υφισταμένων από τον ηγέτη, με σκοπό την πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων του Οργανισμού.¹³³ Σύμφωνα με τα στρατιωτικά εγχειρίδια, ηγεσία γενικά είναι η τέχνη επηρεασμού και κατεύθυνσης των άλλων, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η εμπιστοσύνη, η υπακοή, ο σεβασμός, η συνεργασία μεταξύ των ατόμων και η πιστή αφοσίωση τους για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

1.4.2.2. Στρατιωτική ηγεσία

Η στρατιωτική ηγεσία είναι κάτι ιδιαίτερο αφού ιδιαίτερος είναι και ο σκοπός που πρέπει να εκπληρώσει ο στρατιωτικός ηγέτης: να ηγείται των στρατιωτών του στη μάχη και να τους προετοιμάζει για τη μάχη.¹³⁴ Οι ΕΔ καθοδηγούνται από ηγέτες με χαρακτήρα, οι οποίοι αποτελούν τα πρότυπα, που δίδουν συνεχώς το παράδειγμα και φέρουν επιτυχώς σε πέρας την αποστολή τους. Πρόκειται για ένα συνεκτικό Οργανισμό, ο οποίος αποτελείται από άτομα υψηλής ευθύνης και απόδοσης, τα οποία πρωταρχικά χαρακτηρίζονται από ήθος.¹³⁵

1.4.2.3. Διαφορές στρατιωτικού και πολιτικού ηγέτη

Ο στρατιωτικός ηγέτης σε αρκετά σημεία μοιάζει με έναν πολιτικό ηγέτη. Ωστόσο, οι τεχνικές ηγεσίας, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί στα Πανεπιστήμια και στον επιχειρησιακό κόσμο, παρότι συχνά είναι χρήσιμες και διδακτικές, δεν είναι πάντα εφαρμόσιμες στις ΕΔ, λόγω των ιδιαίτερων απαιτήσεων στις ΕΔ. Η στρατιωτική ηγεσία είναι λοιπόν διαφορετική από κάθε άλλου είδους ηγεσία, αφού οι ΕΔ δεν είναι επιχείρηση και η ιδιότητα του στρατιώτη δεν αποτελεί επάγγελμα. Οι σπουδαιότερες διαφορές του στρατιωτικού από τον πολιτικό ηγέτη είναι οι εξής:

¹³² NW Link «Communication and Leadership», (09-10-2015), Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcom.html> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

¹³³ Ζαβλιανός Μύρων. *Ο.π.*, σ. 49.

¹³⁴ ΓΕΣ/Διεύθυνση Μελετών. *Διοίκηση και Ηγεσία*. (Αθήνα: ΤΥΕΣ, 1989), σ. 50.

¹³⁵ ΓΕΣ/Διεύθυνση Δόγματος. *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*. (Αθήνα: ΤΥΕΣ, 2002), σ. 25

- 1.4.2.3.1. Δεν επιλέγει, ούτε προσλαμβάνει τους υφισταμένους του.
- 1.4.2.3.2. Δεν μπορεί να τους απολύσει ή να τους παραγκωνίσει στις δύσκολες στιγμές, ούτε αυτοί μπορούν να παραιτηθούν ή να απεργήσουν.
- 1.4.2.3.3. Οι στρατιώτες αποτελούν πολύτιμο εθνικό δυναμικό και έχουν ιερή υποχρέωση να υπηρετούν τη Πατρίδα.
- 1.4.2.3.4. Η εναλλαγή του προσωπικού είναι πολύ συχνότερη, σε σχέση με μια επιχείρηση ή οποιοδήποτε άλλο Οργανισμό.
- 1.4.2.3.5. Οι στρατιώτες είναι πολύ νεότεροι από το προσωπικό των περισσότερων επιχειρήσεων. Οι περισσότεροι δεν έχουν εργασθεί ξανά, ενώ όλοι πρέπει να προσαρμοστούν στο στρατιωτικό τρόπο ζωής.
- 1.4.2.3.6. Ο στρατιωτικός Διοικητής έχει περισσότερη εξουσία στο προσωπικό απ' ό,τι οποιοσδήποτε πολιτικός προϊστάμενος. Η ευθύνη του για το στρατιωτικό προσωπικό είναι διαρκής, ακόμα και εκτός Υπηρεσίας.
- 1.4.2.3.7. Για τους στρατιωτικούς δεν υπάρχει ωράριο εργασίας. Όποτε κριθεί απαραίτητο, εργάζονται μέχρι περάτωσης της αποστολής τους, χωρίς πρόσθετη αμοιβή.
- 1.4.2.3.8. Το σπουδαιότερο όλων είναι ότι ο στρατιωτικός ηγέτης προσδοκά από τους υφισταμένους του να αποδεχτούν το ενδεχόμενο της θυσίας στο πεδίο της μάχης.¹³⁶

1.4.2.4. Ευθύνες στρατιωτικού ηγέτη

1.4.2.4.1. Οι νομικές και ηθικές ευθύνες των Διοικητών στις ΕΔ υπερβαίνουν αυτές οποιοδήποτε άλλου προϊσταμένου παρόμοιας θέσης ή εξουσίας. Μεταξύ των άλλων ευθυνών τους, οι στρατιωτικοί ηγέτες διεξάγουν συμβουλευτική, ώστε να βοηθήσουν τους υφισταμένους τους να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον, να γίνουν καλύτεροι, να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την επίδοσή τους και να προετοιμαστούν για το μέλλον. Η αποτελεσματική συμβουλευτική βασίζεται στην επικοινωνία: καθιέρωση ανοιχτής αμφίδρομης επικοινωνίας με τους υφισταμένους με τη χρήση του λόγου, μη λεκτικής επικοινωνίας, χειρονομιών και της γλώσσας του σώματος. Οι αποτελεσματικοί σύμβουλοι περισσότερο ακούν, παρά ομιλούν.¹³⁷

1.4.2.4.2. Σε περίοδο πολεμικών επιχειρήσεων, οι στρατιωτικοί ηγέτες αξιοποιούν τις επικοινωνιακές τους επιδεξιότητες για την επιτυχή εκπλήρωση της αποστολής τους. Χρησιμοποιούν τις διαπροσωπικές τους ικανότητες, ώστε να γνωστοποιούν την πρόθεσή τους επαρκώς και να εμπνέουν τους υφισταμένους τους.¹³⁸ Επιπλέον, η ευθύνη των

¹³⁶ ΓΕΣ/Διεύθυνση Μελετών. *Διοίκηση και Ηγεσία*. Ο.π., σσ. 50-51.

¹³⁷ ΓΕΣ/Διεύθυνση Δόγματος, *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*. Ο.π., σσ. 22, 61.

¹³⁸ ΓΕΣ/Διεύθυνση Δόγματος, *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*. Ο.π., σ. 56.

στρατιωτικών ηγετών να σχεδιάζουν και να φέρουν σε πέρας πολεμικές αποστολές, περιλαμβάνει την ανάπτυξη επιχειρησιακών σχεδίων εύκολα κατανοητών από όλους.

1.4.2.4.3. Ενώ το στυλ, η ποιότητα και τα όσα διακυβεύονται διαφέρουν πολύ, κάθε αλληλεπίδραση ηγεσίας έχει δύο καθολικώς αποδεκτά στοιχεία: Πρώτον, κάθε άσκηση ηγεσίας περιλαμβάνει έναν ηγέτη και υφισταμένους. Δεύτερον, η ηγεσία δεν μπορεί να συμβεί χωρίς επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων.

1.4.2.4.4. Τα βιβλία ηγεσίας, στρατιωτικής και πολιτικής, χρησιμοποιούν αμέτρητα επίθετα για να περιγράψουν πώς πρέπει να είναι και τι να κάνουν οι ηγέτες, δίνοντας μικρή ή συχνά καθόλου προσοχή στις επικοινωνιακές πτυχές της ηγεσίας¹³⁹ (με ελάχιστες εξαιρέσεις). Βασικό στοιχείο, το οποίο ξεχωρίζει τον ηγέτη, είναι η ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία παίζει βασικό ρόλο στην ικανότητα της πειθούς και κατ' επέκταση στην επικοινωνιακή του δεινότητα.¹⁴⁰ Συνήθως, τα εν λόγω βιβλία εστιάζουν σε χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα οποία περιγράφονται με επίθετα όπως «αποφασιστικός», «ευέλικτος», «προσαρμοστικός», «με αυτοπεποίθηση», «πειθαρχημένος»,¹⁴¹ «ακέραιος», «έντιμος», «επίμονος» και «διορατικός».¹⁴² Ωστόσο, ενώ πολλοί άνθρωποι μπορεί να γίνουν μεγάλοι ηγέτες χωρίς να είναι αποφασιστικοί ή προσαρμοστικοί, κανείς δεν μπορεί να γίνει μεγάλος ηγέτης χωρίς να είναι πολύ ικανός στην επικοινωνία.¹⁴³

1.4.2.5. Η επικοινωνία στους στρατιωτικούς Οργανισμούς

1.4.2.5.1. Οι στρατιωτικές επιχειρήσεις διεξάγονται «με την ταχύτητα της εμπιστοσύνης». Η καλή επικοινωνία είναι ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους, με τους οποίους οι άνθρωποι και οι Οργανισμοί χτίζουν εμπιστοσύνη. Η επικοινωνία μεταξύ ατόμων ενέχει το ενδεχόμενο παρεξηγήσεων. Αν η επικοινωνία μεταξύ ατόμων είναι δύσκολη, είναι ακόμα δυσκολότερη μεταξύ ατόμων εντός Οργανισμών. Εκτός από τα συνηθισμένα εμπόδια στην επικοινωνία μεταξύ ατόμων, κάθε Οργανισμός έχει τη δική του προσωπικότητα, η οποία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Όσο πιο μεγάλος είναι ένας Οργανισμός, τόσο πιο γραφειοκρατικός πρέπει να γίνει, ώστε να μπορεί να διοικηθεί.¹⁴⁴ Το μέγεθος ενός Οργανισμού αυξάνει την ανάγκη για σαφήνεια και ακρίβεια στην

¹³⁹ Ford Christopher, «Army Leadership and the Communication Paradox», *Military Review* (July-August 2015): 68-69. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20150831_art014.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

¹⁴⁰ Τριαντάρη Σωτηρία, *Η ρητορική. Η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα...* Ό.π., σ. 197

¹⁴¹ Ford Christopher, ό.π., σ. 69.

¹⁴² Τριαντάρη Σωτηρία, *Η ρητορική. Η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα...* Ό.π., σ. 197

¹⁴³ Ford Christopher, ό.π., σ. 69.

¹⁴⁴The MD Harris Institute, «Communication in and between Military Organizations», (31-3-2013). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://mdharrismd.com/2013/03/31/communication-in-and-between-military-organizations/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

επικοινωνία, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων του Οργανισμού, προς επίτευξη των στόχων του.¹⁴⁵

1.4.2.5.2. Ακόμα, η θέση κάθε ατόμου εντός του Οργανισμού επηρεάζει την ικανότητά του να επικοινωνεί. Οι στρατιωτικοί Οργανισμοί είναι από τους παλαιότερους, μεγαλύτερους και πλουσιότερους στον κόσμο. Επίσης είναι εκ φύσεως και εξ' αναγκαιότητας ιεραρχικοί και περίπλοκοι. Η ιεραρχική δομή είναι πολύ ξεκάθαρη και η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό ή ακόμα και καθορίζεται από τη θέση τους στην ιεραρχία.¹⁴⁶

1.4.2.5.3. Ενώ διδασκόμαστε ότι «όλοι οι άνθρωποι είμαστε ίσοι», ως άνθρωποι έχουμε την τάση να πιστεύουμε ότι είμαστε «λίγο πιο ίσοι από όλους τους άλλους». Έτσι, ο ανώτερος υπάλληλος στα δευτερεύοντα κεντρικά γραφεία μπορεί να προσβληθεί όταν του ζητηθεί να κάνει κάτι από έναν κατώτερο υπάλληλο, ο οποίος υπηρετεί σε ανώτερη Διοίκηση. Γενικά καλό είναι η επικοινωνία σε επίπεδο προσωπικού να γίνεται μεταξύ περίπου ισοδύναμων στην ιεραρχία επιπέδων.

1.4.2.5.4. Ειδικά σε ιεραρχικούς Οργανισμούς, όπως οι ΕΔ, η επικοινωνία ρουτίνας πρέπει να πραγματοποιείται μεταξύ ανθρώπων που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο, ή ένα επίπεδο πάνω ή ένα επίπεδο κάτω. Σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, λαμβάνει χώρα επικοινωνία ακόμα και μεταξύ διαφορετικών επιπέδων, αλλά η συνηθισμένη επικοινωνία ακολουθεί συνήθως τον παραπάνω κανόνα, ο οποίος ενισχύει τη θετική επικοινωνία. Η επιτυχία ή αποτυχία στις ΕΔ έχει άμεση σχέση με την ποιότητα της επικοινωνίας.¹⁴⁷

1.4.2.6. Η επικοινωνία ως μηχανισμός επιρροής

1.4.2.6.1. Βασική παράμετρος της στρατιωτικής ηγεσίας είναι η ιδέα της επιρροής, η οποία συνεπάγεται πολύ περισσότερα από την απλή κοινοποίηση διαταγών. Στην επίτευξη της επιρροής σημαντικό ρόλο παίζει η επικοινωνία, όχι όμως με την έννοια της απλής ανταλλαγής πληροφοριών. Οι Διοικητές χρησιμοποιούν την επικοινωνία για την ενίσχυση των δεσμών ανάμεσα στο προσωπικό. Η επικοινωνία χτίζει εμπιστοσύνη, συνεργασία, συνοχή και αμοιβαία κατανόηση.¹⁴⁸

1.4.2.6.2. Η επιρροή είναι διάχυτη σε οποιασδήποτε μορφή κοινωνικής αλληλεπίδρασης και ουσιαστική, τόσο για τη συνεργασία, όσο και για τον ανταγωνισμό ή τη σύγκρουση. Η άσκηση επιρροής είναι πρωταρχικής σημασίας για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης στις ΕΔ. Ο στρατιωτικός ηγέτης επικοινωνεί σε συνεργατικές, ανταγωνιστικές

¹⁴⁵ Παναγιωτοπούλου Ρόη, Ό.π., σ. 226.

¹⁴⁶ The MD Harris Institute, ό.π.

¹⁴⁷ The MD Harris Institute, ό.π.

¹⁴⁸ Ford Christopher, ό.π., σ. 69.

και συγκρουσιακές καταστάσεις, άλλοτε προμελετημένα και άλλοτε γρήγορα, ανάλογα με τις περιστάσεις. Οφείλει να επικοινωνεί προληπτικά για την υποστήριξη των καθορισμένων αντικειμενικών σκοπών, εν αναμονή ανεξέλεγκτων καταστάσεων, αλλά και ως αντίδραση σε απρόβλεπτα γεγονότα. Απαιτείται να επικοινωνεί για το συντονισμό μιας ποικιλίας κοινών δυνατοτήτων για την υποστήριξη στρατηγικών στόχων και να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά την επικοινωνία στις παραπάνω περιπτώσεις.

1.4.2.6.3. Η επιρροή ασκείται μέσω της επικοινωνίας, ειδικά μέσω της λήψης, κατανόησης και αποδοχής των μηνυμάτων. Η αποτελεσματική επιρροή και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι αλληλένδετες. Στην πραγματικότητα, ο θεμελιώδης στόχος κάθε σκόπιμης επικοινωνίας είναι να επηρεάσει και να προκαλέσει κάποιο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, το οποίο μπορεί να είναι μια παρατηρήσιμη συμπεριφορά ή μια μη παρατηρήσιμη στάση.¹⁴⁹

1.4.2.6.4. Η επιρροή που ασκεί στους υφισταμένους του είναι ένα από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Αφορά στο αίσθημα υπερηφάνειας που τους δημιουργεί, στην αίσθηση ασφάλειας, στην αυτοπεποίθηση ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν στις επιδιώξεις του και στην αισιόδοξη εικόνα του οράματος στον Οργανισμό.¹⁵⁰ Οι ενέργειες επιρροής περιλαμβάνουν την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων και την παρακίνηση.¹⁵¹ Ο ηγέτης εμπνέει επικοινωνώντας αποτελεσματικά τις προσδοκίες του και παρακινεί στην επίτευξη υψηλών στόχων, μέσω της αύξησης των προσδοκιών και της αυτοπεποίθησής του.¹⁵²

1.4.3. Σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στη στρατιωτική ηγεσία

1.4.3.1. Γενικά

1.4.3.1.1. Στους χώρους εργασίας ένα από τα κεντρικά ζητήματα, το οποίο όμως συχνά παραμερίζεται, είναι η επικοινωνία. Η διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί σημαντικό μέσο άσκησης της ηγετικής λειτουργίας, αφού η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων ουσιαστικά επιτυγχάνεται μέσω αυτής. Καθοριστικός είναι ο ρόλος της, όσον αφορά στην ανάπτυξη καλών σχέσεων και ομαδικού πνεύματος, καθώς και στην επίλυση διαφορών και την καλλιέργεια κλίματος συναίνεσης και συνεργασίας.¹⁵³

¹⁴⁹ Department of Defense. *Strategic Communication, Joint Integrating Concept* (Version 1.0, 07 October 2009), σσ. 4-5. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/concepts/jic_strategiccommunications.pdf?ver=2017-12-28-162005-353 (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

¹⁵⁰ Τσουβέλα Ιωάννα, *Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη στους Οργανισμούς του Τραπεζικού Κλάδου*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, 2014, σ. 15

¹⁵¹ ΓΕΣ/Διεύθυνση Δόγματος, *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*. Ο.π., σ. 99.

¹⁵² Δημόπουλος Παναγιώτης, *Ηγεσία και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό Κλάδο*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, 2016, σ. 14.

¹⁵³ Σερδάρης Παναγιώτης. *Ψυχολογία Βιομηχανικής-Επιχειρησιακής Διοίκησης* (Θεσσαλονίκη, University Studio Press, 2008), σ. 272

1.4.3.1.2. Στόχος της επικοινωνίας είναι η συνεχής και δυναμική διαμόρφωση, τροποποίηση ή αλλαγή γνώσεων, στάσεων και συμπεριφορών. Αντίστοιχα, στόχος της ηγεσίας είναι «η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους, ώστε να διαμορφώσουν την επιθυμητή στάση και αξίες». Επομένως, η επικοινωνία πρέπει να θεωρείται απαραίτητο στοιχείο της ηγεσίας, καθώς έχουν κοινούς στόχους. Μόνο χάρη σε κατάλληλα εφαρμοσμένα επικοινωνιακά εργαλεία μπορεί να επιτευχθεί η υπακοή, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των μελών του Οργανισμού. Σίγουρα, αυτό είναι δεν αποτελεί εύκολο έργο.

1.4.3.1.3. Η επικοινωνία παίζει καθοριστικό ρόλο στη στρατιωτική ηγεσία. Ο τρόπος επικοινωνίας του Διοικητή ενισχύει ή αποδυναμώνει τους δεσμούς μεταξύ αυτού και των υφισταμένων του. Ένας στρατιωτικός Διοικητής δεν μπορεί να γίνει ηγέτης χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Εάν είναι άριστος στην επικοινωνία, έχοντας επίγνωση της δύναμης της γλώσσας του σώματος και του τρόπου μετάδοσης του περιεχομένου, οι πιθανότητες να γίνει πραγματικός ηγέτης αυξάνονται σημαντικά.

1.4.3.1.4. Συγκρίνοντας το ρόλο της επικοινωνίας σε μια στρατιωτική Οργάνωση με το ρόλο της στην πολιτική ηγεσία και διοίκηση, γίνεται αντιληπτό ότι, είναι παρόμοιοι, αλλά όχι πανομοιότυποι. Στην πραγματικότητα, το κίνητρο συμμετοχής σε ένα επιχειρηματικό πρόγραμμα (ακόμα κι αν σχετίζεται με ρίσκο) δεν μπορεί να συγκριθεί με το κίνητρο για συμμετοχή σε μία στρατιωτική επιχείρηση, στην οποία διακυβεύεται η ζωή ή η υγεία κάποιου. Κατά συνέπεια, η επικοινωνία στη στρατιωτική ηγεσία έχει μεγαλύτερη σπουδαιότητα και πρέπει να αναπτύσσεται κατάλληλα στη διαδικασία εκπαίδευσης νέων Διοικητών.¹⁵⁴

1.4.3.2. Η ηγετική ικανότητα της επικοινωνίας

1.4.3.2.1. Η ηγεσία στηρίζεται στις ικανότητες ανάπτυξης και μετάδοσης οράματος, έμπνευσης και εμπύχωσης των εργαζομένων.¹⁵⁵ Προϋποθέτει συναισθηματική νοημοσύνη,¹⁵⁶ η οποία θεωρείται σημαντικότερη από το δείκτη νοημοσύνης¹⁵⁷ και γενικά διαπροσωπικές δεξιότητες.¹⁵⁸

¹⁵⁴ Lewińska Monika, «The Role of Communication in Military Leadership», *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, (Vol. 2, Issue 1, 2015): 46-48. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://www.researchgate.net/publication/297751623_The_Role_of_Communication_in_Military_Leadership (τελευταία πρόσβαση στις: 11-6-2020).

¹⁵⁵ Τριαντάρη Σωτηρία, *Η ρητορική. Η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα...* Ό.π., σ. 199.

¹⁵⁶ Η συναισθηματική νοημοσύνη βρίσκεται μεταξύ συναισθημάτων και λογικής και περιλαμβάνει τέσσερις ικανότητες: αυτεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και κοινωνική επιρροή [Τριαντάρη Σωτηρία, «Είδη-Μορφές-Εμπόδια Επικοινωνίας» Παρουσίαση (Κοζάνη: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, 2018)].

¹⁵⁷ Goleman Daniel. (2009) *Συναισθηματική Νοημοσύνη. Γιατί το "EQ" Είναι Σημαντικότερο από το "IQ"*; (Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 2009), σ. 1.

¹⁵⁸ Goleman Daniel. *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας* (Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1999), σ. 297.

1.4.3.2.2. Η επιτυχία ενός στρατιωτικού ηγέτη εξαρτάται από την ικανότητά του να σκέφτεται κριτικά και δημιουργικά και να επικοινωνεί τις προθέσεις και τις αποφάσεις στους υφισταμένους του. Ένας στρατιωτικός ηγέτης, πρέπει να επικοινωνεί με σαφήνεια, προφορικά και γραπτά και να μεταδίδει την πρόθεση και τις ιδέες του κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι άλλοι να κατανοήσουν το μήνυμά του και να ενεργήσουν βάσει αυτού.¹⁵⁹

1.4.3.2.3. Στην προσωπικότητα του σύγχρονου και του μελλοντικού ηγέτη πρέπει να αντανakλώνται οι ηγετικές ικανότητες, η ρητορική δεινότητα και τα βασικά επικοινωνιακά χαρακτηριστικά του ρήτορα, όπως τον παρουσίασε πριν από αιώνες ο Αριστοτέλης στη «Ρητορική» του.¹⁶⁰

1.4.3.2.4. Κατά καιρούς προτάθηκαν πολλοί ορισμοί για τον ηγέτη. Ωστόσο, κοινός τόπος όλων είναι δύο βασικά στοιχεία: α. Η ηγεσία απαιτεί την ανθρώπινη αλληλεπίδραση και β. Ο ηγέτης επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις των άλλων.¹⁶¹ Ο ηγέτης ενσαρκώνει *ex officio* τις συλλογικές αξίες και, μέσω της εν πολλοίς συμβολικής λειτουργίας της θέσης του, συνεισφέρει καθοριστικά στην προαγωγή των κοινών αξιών.¹⁶²

1.4.3.2.5. Η ηθική ποιότητα του χαρακτήρα του ρήτορα, όπως και του ηγέτη, εξαιτίας του οποίου διεγείρει τα συναισθήματα και παρακινεί την ψυχολογία της ομάδας, είναι η «ψυχή» της ρητορικής, άρα και της ηγεσίας.¹⁶³ Η επιχειρηματολογική ικανότητα και η ηθική οντότητα του ρήτορα και ηγέτη δημιουργούν την κατάλληλη συνεργασία και μια ουσιαστικά αλληλεπιδραστική επικοινωνία μέσα στην ομάδα, γεγονός το οποίο βοηθάει στην υλοποίηση των στόχων, η απόληξη των οποίων οδηγεί στην «ευδαιμονία».¹⁶⁴ Άλλωστε, η έννοια της ηγεσίας γίνεται επίσης αντιληπτή ως ένα είδος συνεργασίας και συμμαχίας μεταξύ της εργασιακής ομάδας και του ηγέτη της.¹⁶⁵

1.4.3.2.6. Το αριστοτελικό πρότυπο του ρήτορα και κατ' επέκταση του ηγέτη, βασίζεται κατά κύριο λόγο στην αμφίδρομη σχέση του λόγου με το χαρακτήρα του. Αυτά τα δύο στοιχεία υποκινούν το ακροατήριο και δημιουργούν την επικοινωνιακή αλληλεπίδραση ανάμεσα στο ρήτορα/ηγέτη και στο ακροατήριο/ομάδα.

¹⁵⁹ University of Akron/Army ROTC, «Introduction to Tactical Leadership Effective Army Communication Part I – Verbal Communication», The 42nd Ohio Volunteer Battalion (Spring Semester, 2014). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.uakron.edu/armyrotc/MS1/36.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

¹⁶⁰ Τριαντάρη Σωτηρία, *Η αριστοτελική Ηθική στο σύγχρονο Ηγέτη*. Πανελλήνιο Συνέδριο Αριστοτέλης: «Ο Homo Universalis της Αρχαιότητας και ο Αέννας Διάλογος με τις Επιστήμες». Τόμος Πρακτικών, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας (Φλώρινα, Νοέμβριος 2016), σσ. 108-109.

¹⁶¹ Τριαντάρη, *Η αριστοτελική Ηθική στο σύγχρονο Ηγέτη...* Ό.π., σ.109.

¹⁶² Τσοκάς Χαρίδημος. *Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων Σύμβουλος*. Κείμενο ομιλίας σε εκδήλωση της Εταιρίας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ), (Αθήνα, Μάρτιος 2004), σ. 14.

¹⁶³ Τριαντάρη Σωτηρία, *Η ρητορική. Η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα...* Ό.π., σ. 57

¹⁶⁴ Τριαντάρη, *Η αριστοτελική Ηθική στο σύγχρονο Ηγέτη...* Ό.π., σ.110.

¹⁶⁵ Φραγκούλη Ευαγγελία, «Σύγχρονος Ηγέτης και Συναισθηματική Νοημοσύνη: Ποια η σχέση της αποτελεσματικότητας/ παραγωγικότητας του ηγέτη και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του», *Διοικητική Ενημέρωση*. (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://docplayer.gr/4058580-Iennoia-tis-igesias-diadramatizei-ena-poly-simantiko-rolo-ston-kosmo-ton-e.html> σ. 6 (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

1.4.3.2.7. Ο επικοινωνιακός ηγέτης μεταδίδει, μέσα από διανοητικές διεργασίες, σαφή και κατανοητά επιχειρήματα, τα οποία διευκολύνουν την κατανόηση των λογικών αληθειών και των συναισθηματικών διαθέσεων. Επιπλέον, ο επικοινωνιακός ηγέτης έχει την ικανότητα να επιλύει συγκρούσεις μεταξύ των υφισταμένων του.¹⁶⁶

1.4.3.3. Προσωπική επικοινωνία στρατιωτικού ηγέτη – υφισταμένων

1.4.3.3.1. Μια από τις σπουδαιότερες μορφές επικοινωνίας στις ΕΔ είναι η απευθείας «προσωπική» επικοινωνία μεταξύ ανωτέρου και κατωτέρου. Από την αποτελεσματική αμφίπλευρη επικοινωνία μεταξύ τους, εξαρτάται πολλές φορές η επίτευξη των στόχων της Μονάδας. Ο παράγοντας με τη μεγαλύτερη επίδραση σε αυτού του είδους την επικοινωνία είναι η εμπιστοσύνη, η οποία βασίζεται:

- Στην πίστη για τις ικανότητες κάποιου.
- Στην ύπαρξη λογικής στις κρίσεις κάποιου.
- Στη διαπίστωση ότι, κάποιος είναι πρόθυμος να βοηθήσει.
- Στο ενδιαφέρον του ενός για την ευημερία του άλλου.
- Στην πίστη για την ηθική υπόσταση και την ακεραιότητα του χαρακτήρα του άλλου.

- Στην πεποίθηση ότι και οι δύο έχουν κοινό στόχο.¹⁶⁷

1.4.3.3.2. Οι στρατιωτικοί ηγέτες πρέπει να ενημερώνουν τους υφισταμένους τους, γιατί αυτό υποδηλώνει εμπιστοσύνη. Η ενημέρωση επιτρέπει στους υφισταμένους να τις ενδεδειγμένες κατά περίπτωση ενέργειες για την επιτυχία της αποστολής τους, ιδιαίτερα όταν οι καταστάσεις αλλάζουν. Ο στρατιωτικός ηγέτης, ενημερώνοντας τους υφισταμένους του τις αποφάσεις και για τους λόγους που τον οδήγησαν σε αυτές, όσο αυτό είναι δυνατό, δείχνει ότι τους αναγνωρίζει και τους θεωρεί σημαντικούς συνεργάτες του. Οι ακριβείς πληροφορίες αποτρέπουν τη δημιουργία και διάδοση φημών. Ο στρατιωτικός ηγέτης οφείλει να εξασφαλίζει ότι, οι υφιστάμενοί του τον καταλαβαίνουν. Επίσης η επικοινωνία του ηγέτη δεν περιορίζεται στους άμεσα προϊστάμενους και υφισταμένους του.

1.4.3.3.3. Η επικοινωνία διαχέεται και από τη βάση προς την κορυφή. Οι στρατιωτικοί ηγέτες ανακαλύπτουν τι ακριβώς σκέπτονται οι υφιστάμενοί τους, τι λένε και τι κάνουν, χρησιμοποιώντας το πιο σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας, την ακρόαση. Με

¹⁶⁶ Τριαντάρη, *Η αριστοτελική Ηθική στο σύγχρονο Ηγέτη...* Όπ., σσ. 110, 118.

¹⁶⁷ ΓΕΣ/Διεύθυνση Μελετών. *Διοίκηση και Ηγεσία*. Όπ., σσ. 29-30

την προσεκτική (ενεργητική) ακρόαση μπορεί ακόμα και να αντιληφθούν μηνύματα, τα οποία κρύβονται πίσω από τις λέξεις των υφιστάμενών τους.¹⁶⁸

1.4.3.4. Μαθήματα επικοινωνίας σε στρατιωτικούς

1.4.3.4.1. Οι ΕΔ των ΗΠΑ, αναγνωρίζοντας την αξία της επικοινωνίας, εκπαιδεύουν διαρκώς τους Αμερικανούς στρατιωτικούς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εκπαίδευση των στρατιωτικών στο Ιράκ, η οποία επικεντρώθηκε στη βελτίωση των διαπροσωπικών τους δεξιοτήτων στην επικοινωνία. Τα μαθήματα, ήταν κάτι περισσότερο από απλή επικοινωνία, καθώς αφορούσαν στην επαγγελματική αλλά και στην προσωπική βελτίωση των εκπαιδευομένων. Ήταν έτσι σχεδιασμένα, ώστε να παρέχουν στους εκπαιδευόμενους επιπρόσθετες δεξιότητες, τις οποίες μπορούν να αξιοποιήσουν τόσο στην καριέρα τους στις ΕΔ, όσο και στην πολιτική τους ζωή.

1.4.3.4.2. Η ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων είναι πολύ σημαντική για τους στρατιωτικούς. Τους βοηθά να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά μεταξύ τους, με τους ανωτέρους και τους υφισταμένους τους, αλλά και με ανθρώπους εκτός του στρατιωτικού Οργανισμού. Κατά τη διάρκεια των μαθημάτων, οι εκπαιδευόμενοι έμαθαν πώς να προσαρμόζουν καλύτερα τον τύπο επικοινωνίας που χρησιμοποιούν, ανάλογα με τους αποδέκτες. Ενώ ορισμένα άτομα αποδίδουν καλύτερα όταν επαινούνται, άλλοι αποδίδουν καλύτερα όταν γνωρίζουν ότι, θα υπάρξουν κίνητρα για μια δουλειά που γίνεται σωστά. Η εκμάθηση της καλής επικοινωνίας βοηθά ομοίως τους ηγέτες και τους υφισταμένους να συνειδητοποιήσουν με ποιους τρόπους μπορούν να αλληλεπιδρούν, ενώ εργάζονται για την αποτελεσματικότερη εκπλήρωση της αποστολής τους.¹⁶⁹

¹⁶⁸ ΓΕΣ/Διεύθυνση Δόγματος, *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*. Ο.π., σ. 100.

¹⁶⁹ Naylor Justin , «Soldiers improve communication skills» U.S. Army, (6-7-2011), Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://www.army.mil/article/61013/soldiers_improve_communication_skills (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΩΣ ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ

2.1. Η σύγκρουση στους Οργανισμούς

2.1.1. Η σύγκρουση αποτελεί ένα στοιχείο, το οποίο χαρακτηρίζει κάθε κοινωνία, καθώς αποτελεί πραγματικότητα για όσους ανθρώπους συνεργάζονται. Η σύγκρουση προσδιορίζεται ως μια κρίση επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Σύμφωνα με τη θεωρία των συγκρούσεων του Robbins, η σύγκρουση μπορεί να οφείλεται σε «φτωχή» επικοινωνία, δυσπιστία κακή διοίκηση ή δυσχερείς εργασιακές σχέσεις.¹⁷⁰

2.1.2. Μία από τις κυριότερες αιτίες των συγκρούσεων είναι η ανθρώπινη επιθετικότητα, η οποία για κάποιους θεωρητικούς είναι έμφυτη, ενώ για άλλους είναι επίκτητη. Σύμφωνα με τους ρεαλιστές, η ανθρώπινη φύση διακατέχεται από πάθη και αδυναμίες, που εκδηλώνονται ανάλογα με τις συνθήκες. Ο Θουκυδίδης (γνωστότερος θεωρητικός του πολιτικού ρεαλισμού) τόνισε ότι, η ανθρώπινη φύση είναι επιρρεπής προς το κακό. Σύμφωνα με τους ιδεαλιστές (φιλελεύθερους), η ανθρώπινη επιθετικότητα είναι επίκτητη, καθώς οι συνθήκες του περιβάλλοντος επιδρούν στους ανθρώπους, ωθώντας τους σε βίαιη συμπεριφορά. Οι ιδεαλιστές υποστηρίζουν ότι, εφόσον εκλείψει η αρνητική επίδραση του περιβάλλοντος, δηλαδή αν το περιβάλλον δεν προσφέρει ερεθίσματα που να ωθούν στη βία, τότε θα εκλείψει και η επιθετικότητα και θα περιοριστούν οι συγκρούσεις.¹⁷¹

2.1.3. Η σύγκρουση θα υπάρχει πάντα στους Οργανισμούς. Αρκετές φορές αποτελεί στοιχείο εποικοδομητικής αλλαγής. Άλλες φορές όμως η σύγκρουση μειώνει την ικανότητα του Οργανισμού να τελειοποιήσει ένα έργο. Εφόσον γίνει αντιληπτό το ακριβές περιεχόμενο και η αιτία ύπαρξης της σύγκρουσης, αυτή έχει πολλές πιθανότητες να εξελιχθεί σε λειτουργική και αποτελεσματική.¹⁷² Η διαχείριση συγκρούσεων συνίσταται στην αναγνώριση και διαχείριση των συγκρούσεων με τρόπο λογικό, δίκαιο και αποτελεσματικό. Μεταξύ άλλων, απαιτεί ικανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, επίλυσης προβλημάτων και διαπραγμάτευσης.¹⁷³

¹⁷⁰ Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση, Η Διαμεσολάβηση ως Στρατηγική και Πολιτική της Επικοινωνίας* (Θεσσαλονίκη: Σταμούλης, 2018), σ. 17.

¹⁷¹ Βαρβαρούσης Πάρις, *Διεθνείς Σχέσεις και Εξωτερική Πολιτική στον 21^ο αιώνα* (Αθήνα: Παπαζήση, 2004), σσ. 395, 397.

¹⁷² Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σ. 35

¹⁷³ Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σ. 33

2.2. Μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων

Υπάρχουν τέσσερις γενικοί τρόποι διευθέτησης των συγκρούσεων: η αποφυγή, η χρήση βίας, η χρησιμοποίηση τρίτου προσώπου και η ορθολογιστική προσέγγιση. Οι Διευθυντές και Διοικητές πρέπει να γνωρίζουν τόσο τις μεθόδους διευθέτησης των συγκρούσεων, όσο και τις συνέπειές τους, ώστε να επιλέγουν την κατάλληλη κατά περίπτωση στρατηγική.¹⁷⁴ Η μορφή και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε σύγκρουσης καθορίζουν εν πολλοίς τη μέθοδο επίλυσής της, αξιοποιώντας τις παρακάτω δυνατότητες:

2.2.1. Γραπτό δίκαιο

Οι κανόνες, οι κανονισμοί και οι νόμοι επιβάλλουν κανόνες συμπεριφοράς, καθιστώντας δυνατή την κατανόηση των προσδοκιών. Επίσης καθορίζουν τον τρόπο αντιμετώπισης παραβάσεων.

2.2.2. Διάλογος

Αφότου εμφανισθεί μία σύγκρουση, τα αντιμαχόμενα μέρη έχουν τη δυνατότητα διεξαγωγής συναντήσεων, ώστε να διερευνήσουν τις θέσεις, τα συμφέροντα και τις επιθυμίες τους και να οδηγηθούν στην επίλυση των κοινών τους προβλημάτων.¹⁷⁵

2.2.3. Διαπραγμάτευση

Η διαπραγμάτευση συνίσταται σε συζητήσεις μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών ή αντιπροσώπων τους, με σκοπό τη σύγκλιση θέσεων (συμβιβασμό), μέσα από αμοιβαίες υποχωρήσεις, οι οποίες οδηγούν σε τροποποίηση στόχων και επιδιώξεων. Οι υποχωρήσεις δεν είναι πάντα συμμετρικές, καθώς εξαρτώνται από την ισχύ των αντιμαχόμενων μερών. Επιπλέον, η επίτευξη ικανοποιητικού αποτελέσματος εξαρτάται κυρίως από το βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών.¹⁷⁶ Η διαπραγμάτευση διεξάγεται χωρίς μεσολάβηση τρίτου, ουδέτερου μέρους.¹⁷⁷

2.2.4. Συντονισμός

Η παρουσία ενός τρίτου (ουδέτερου) μέρους, δύναται να συμβάλει στο συντονισμό της συζήτησης, επιτρέποντας στα αντιμαχόμενα μέρη να μην ασχολούνται με τη διαδικασία, αλλά να επικεντρωθούν στην ουσία των διαφορών τους και στην εξεύρεση αμοιβαία αποδεκτής λύσης.

¹⁷⁴ Ζαβλανός Μύρων. *Ο.π.*, σ. 151.

¹⁷⁵ Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σσ. 52-53

¹⁷⁶ Βαρβαρούσης Πάρις. *Ο.π.*, σσ. 432-433.

¹⁷⁷ Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σ. 53

2.2.5. Διαμεσολάβηση

Σε περιπτώσεις που είναι δύσκολες οι συζητήσεις και οι άμεσες διαπραγματεύσεις μεταξύ των μερών, εξαιτίας ανισορροπίας δυνάμεων, απόκλισης απόψεων ή/και έντονων συναισθημάτων, η διαμεσολάβηση αποτελεί μία εναλλακτική μέθοδο, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε συμφωνία.¹⁷⁸ Η διαμεσολάβηση προϋποθέτει την παρουσία ενός τρίτου, ουδέτερου μέρους, το οποίο διευκολύνει τις διαβουλεύσεις μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών. Ο διαμεσολαβητής επικεντρώνεται στην αναζήτηση κοινά αποδεκτών θέσεων και στην αποφόρτιση της έντασης μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών, στοχεύοντας στην άρση του αδιεξόδου και την εξεύρεση αμοιβαία αποδεκτής λύσης.¹⁷⁹

2.2.6. Ανοιχτή-κλειστή διαμεσολάβηση

Αποτελεί μία νέα μορφή διαμεσολάβησης, κατά την οποία ο διαμεσολαβητής αποφασίζει για όσα ζητήματα δεν έχουν επιλυθεί κατά τη διαμεσολάβηση. Τα αντιμαχόμενα μέρη καταφεύγουν σε αυτή τη μέθοδο, αφότου συμφωνήσουν ότι, είναι αδύνατη η επίλυση όλων των ζητημάτων της διαφοράς τους μέσω της διαμεσολάβησης.

2.2.7. Διαιτησία

Εφόσον αποδειχθεί ανέφικτη η επίλυση της διαφοράς με μία από τις παραπάνω μεθόδους, τα αντιμαχόμενα μέρη έχουν το δικαίωμα να επιλέξουν από κοινού ένα ή περισσότερα άτομα, με εξειδίκευση στον τομέα της διαφοράς, τα οποία ονομάζονται διαιτητές. Στη συνέχεια, τα αντιμαχόμενα μέρη παρουσιάζουν τις απόψεις τους στους διαιτητές, οι οποίοι λαμβάνουν αποφάσεις για λογαριασμό των μερών. Οι αποφάσεις της διαιτησίας, παρότι δεν είναι συναινετικές, άλλοτε είναι δεσμευτικές και άλλοτε όχι. Η διαιτησία έχει πολλές διαφορές σε σχέση με τη διαμεσολάβηση.

2.2.8. Προσφυγή στη δικαιοσύνη

Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η σύγκρουση κλιμακώνεται και φθάνει στα άκρα και εφόσον έχουν παραβιαστεί νόμοι, η προσφυγή στη δικαιοσύνη (με τη συνδρομή συνηγόρου) αποτελεί την πλέον ενδεδειγμένη μέθοδο επίλυσης της σύγκρουσης. Στο δικαστήριο, ένα τρίτο μέρος αποφασίζει για τη διαφορά μεταξύ των μερών, οι απόψεις των οποίων συχνά δεν ακούγονται άμεσα.

¹⁷⁸ Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σ. 53

¹⁷⁹ Βαρβαρούσης Πάρις. *Ο.π.*, σ. 434.

2.2.9. Βία ή ισχύς

Σε πολλές περιπτώσεις, οι συγκρούσεις οδηγούνται στην άσκηση βίας. Άτομα, τα οποία έχουν ροπή προς τη βία, είναι πολύ πιθανό να χάσουν τον αυτοέλεγχό τους και να οδηγηθούν σε επιθετική συμπεριφορά, ακόμα και στην άσκηση βίας.¹⁸⁰ Επίσης ενδέχεται να προσφύγουν στη βία έχοντας κρίνει ότι, αποτελεί τον προσφορότερο τρόπο για την επιβολή της θέσης τους.

2.3. Ορισμός της διαμεσολάβησης

2.3.1. Ο όρος «διαμεσολάβηση» περιλαμβάνει πολλά, κοινώς αποδεκτά, συστατικά στοιχεία: τη συναινετικότητα, την εμπιστευτικότητα, την ουδετερότητα και αμεροληψία του διαμεσολαβητή, τη δυνατότητα των μερών να διαπραγματευτούν μια απόφαση της επιλογής τους και την αυτοδιάθεση των μερών. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας, ενιαίος ορισμός της διαμεσολάβησης.¹⁸¹

2.3.2. Σύμφωνα με τον ορισμό του Υπουργείου Δικαιοσύνης: «*Η διαμεσολάβηση είναι μια μέθοδος εξωδικαστικής επίλυσης ιδιωτικών διαφορών, στην οποία τα μέρη, με τη βοήθεια και συνδρομή του διαμεσολαβητή, δηλαδή, ενός τρίτου, ανεξάρτητου και ουδέτερου ως προς τα μέρη προσώπου, επιχειρούν να καταλήξουν μέσω της διαπραγμάτευσης μεταξύ τους, σε μία βιώσιμη και αμοιβαία ικανοποιητική διευθέτηση της διαφοράς τους*».¹⁸²

2.4. Έννοια της διαμεσολάβησης

2.4.1. Η έννομη προστασία πρέπει να παρέχεται εγκαίρως, δηλαδή εντός λογικών χρονικών ορίων, καθώς καθυστερημένη ολοκλήρωση της δικαστικής προστασίας σημαίνει αρνησιδικία («justice delayed is justice denied»).¹⁸³ Η υπερφόρτωση των δικαστηρίων, σε συνδυασμό με την αναμονή πληθώρας εκκρεμών υποθέσεων, δημιούργησε την ανάγκη εξεύρεσης εναλλακτικών μεθόδων επίλυσης διαφορών. Η κοινωνία απαίτησε μια νέα προσέγγιση, ώστε να επιλύονται πιο αποτελεσματικά (και σύντομα) οι διαφωνίες. Αυτή η νέα προσέγγιση είναι η διαμεσολάβηση.¹⁸⁴

2.4.2. Στη διαμεσολάβηση υπάγονται διαφορές ιδιωτικού δικαίου, εφόσον υπάρχει σχετική (έγγραφη) συμφωνία των μερών και υπό την προϋπόθεση ότι, αυτά έχουν την

¹⁸⁰ Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σσ. 53-54, 65.

¹⁸¹ Nauss Exon Susan, «The Effects that Mediator Styles Impose on Neutrality and Impartiality Requirements of Mediation», *University of San Francisco Law Review*, Vol. 42, (2008): 579-580. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://repository.usfca.edu/usflawreview/vol42/iss3/1/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

¹⁸² Υπουργείο Δικαιοσύνης, «Τι είναι η Διαμεσολάβηση», (χ.χ). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: http://www.diamesolavisi.gov.gr/syxnes-erotiseis#syxnes_erotiseis-page-0 (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

¹⁸³ Πλεύρη Άννα, «Η σχέση της «υποχρεωτικής απόπειρας» εξωδικαστικής επίλυσης των διαφορών μέσω διαμεσολάβησης, με το δικαίωμα πρόσβασης στη δικαιοσύνη και τη διάδοση του θεσμού της διαμεσολάβησης», *ENOBE*, τ. 74, Σάκκουλας 2018, σ. 27

¹⁸⁴ ΟΠΕΜΕΔ. «Τι είναι η διαμεσολάβηση», (χ.χ). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://www.opemed.gr/?page_id=27 (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

εξουσία διάθεσης του αντικειμένου της διαφορά στους.¹⁸⁵

2.4.3. Η διαμεσολάβηση αποτελεί μία ανεπίσημη διαδικασία, η οποία ξεκινά με τη συναινετική επιλογή του διαμεσολαβητή, ο οποίος διευκολύνει τη συζήτηση, συμβάλλοντας στην αλληλοκατανόηση των μερών. Η διαμεσολάβηση είναι συναινετική, καθώς τα αντιμαχόμενα μέρη διαμορφώνουν τη λύση από κοινού. Τυχόν προτάσεις του διαμεσολαβητή αποτελούν εισηγήσεις, οι οποίες δύνανται είτε να γίνουν αποδεκτές, είτε να απορριφθούν από τα εμπλεκόμενα μέρη.¹⁸⁶ Ο διαμεσολαβητής δεν εκδίδει καμία δεσμευτική απόφαση, αλλά ουσιαστικά μόνο διευθύνει τη διαπραγματευτική διαδικασία. Κατά συνέπεια, το αποτέλεσμα μιας επιτυχούς διαμεσολάβησης πάντοτε ενσωματώνει τη συμφωνία των μερών.¹⁸⁷ Το πρακτικό της διαμεσολάβησης μπορεί να καταστεί εκτελεστό, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 4640/2019.¹⁸⁸ Η διαμεσολάβηση εστιάζει στην επίλυση των προβλημάτων στο παρόν και στη διατήρηση των μελλοντικών σχέσεων.¹⁸⁹

2.4.4. Ποσοστό άνω του 85% των υποθέσεων, στις οποίες χρησιμοποιείται η διαμεσολάβηση, καταλήγουν σε διακανονισμό, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων, στις οποίες τα μέρη είτε ήταν ανίκανα ή απρόθυμα να διαπραγματευτούν, είτε είχαν υιοθετήσει μη ρεαλιστικές και αδιάλλακτες θέσεις.¹⁹⁰

2.5. Νομικό πλαίσιο

2.5.1. Ο θεσμός της διαμεσολάβησης εισήχθη στην Ελλάδα με το Ν. 3898/2010, «Διαμεσολάβηση σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις»,¹⁹¹ ο οποίος ενσωμάτωσε στην ελληνική έννομη τάξη την Οδηγία 2008/52 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου «Θέματα διαμεσολάβησης σε αστικές και εμπορικές διαφορές» (Mediation Directive), με την οποία θεσπίστηκε η διαμεσολάβηση ως θεσμός εξωδικαστικής επίλυσης των διασυνοριακών διαφορών στις αστικές και εμπορικές υποθέσεις.¹⁹²

¹⁸⁵ Πλεύρη Άννα, «Επίλυση διαφορών από δυσφημιστικές ενέργειες σε βάρος ιατρών στο διαδίκτυο, μέσω διαμεσολάβησης», Εργαστήριο Μελέτης Ιατρικού Δικαίου και Βιοηθικής ΑΠΘ, *Ιατρική, Δίκαιο και Διαδίκτυο*, (επιμ. Ε. Συμεωνίδου-Καστανίδου, κ. Κηπουρίδου, Μ. Μηλαπίδου, Μ. Βασιλείου), Νομική Βιβλιοθήκη, 2018, σ. 338

¹⁸⁶ Τριαντάρη Σωτηρία, *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σ. 65.

¹⁸⁷ Kryvoi Yaraslau & Davydenko Dmitry, «Consent Awards in International Arbitration: From Settlement to Enforcement», *Brooklyn Journal of International Law*, Volume 40, Issue 3, Article 3 (2015): 843. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://brooklynworks.brooklaw.edu/bjil/vol40/iss3/3> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

¹⁸⁸ Εθνικό Τυπογραφείο. Ν. 4640/2019 (ΦΕΚ 190Α'/30-11-2019).

¹⁸⁹ Nigmatullina Dilyara, «Developing Efficient Dispute Resolution Solutions for International Commercial Disputes: Ways to Address Concerns Associated with the Combined Use of Mediation and Arbitration by the Same Neutral», The University of Western Australia, *Faculty of Law*, (2016): 45. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://api.research-repository.uwa.edu.au/portalfiles/portal/9759400/THESIS_DOCTOR_OF_PHILOSOPHY_NIGMATULLINA_Dilyara_2016.PDF (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

¹⁹⁰ Roberts Michael, «Why Mediation Works», *Mediate* (August 2000). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.mediate.com/articles/roberts.cfm#> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

¹⁹¹ Εθνικό Τυπογραφείο. Ν. 3898/2010 (ΦΕΚ 211Α'/16-12-2010).

¹⁹² Anthimos Apostolos, Herbert William, De Palo Giuseppe, Baker Ava, Tereshchenko Natalia, Judin Michael, «International Commercial Mediation», *The International Lawyer* (Spring 2011): 116. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

2.5.2. Ο Ν. 3898/2010 καταργήθηκε με το Ν. 4512/2018,¹⁹³ ο οποίος αντικαταστάθηκε από τον ισχύοντα Ν. 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 21^{ης} Μαΐου 2008 και άλλες διατάξεις), στον οποίο ρυθμίζονται όλα τα σχετικά με το θεσμό της διαμεσολάβησης ζητήματα. Το άρθρο 6 του Ν. 4640/2019 προβλέπει την υποχρεωτική διενέργεια αρχικής συνεδρίας διαμεσολάβησης για συγκεκριμένες υποθέσεις.¹⁹⁴

2.5.3. Με το Ν. 4647/2019¹⁹⁵ (άρθρο 65) τροποποιήθηκε το άρθρο 3 του Ν. 4640/2019.¹⁹⁶

2.6. Μοντέλα Διαμεσολάβησης

Η έννοια «διαμεσολάβηση» περιλαμβάνει ένα σύνολο διαφόρων διαδικασιών με διαφορετικές ρυθμίσεις, ποικιλομορφία, αλλά και ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά.¹⁹⁷ Η διαμεσολάβηση, ως τρόπος επίλυσης διαφορών, αποσκοπεί στην επίτευξη ικανοποιητικής συμφωνίας μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών. Ανάλογα με το είδος της διαφοράς, η διαμεσολάβηση δύναται να διεξαχθεί με 6 μοντέλα, όπως παρακάτω:

2.6.1 Συντονιστική διαμεσολάβηση

Πρόκειται για μια μορφή διαπραγμάτευσης, η οποία αποσκοπεί σε αμοιβαία συμφέροντα. Για την ικανοποίησή τους, ο διαμεσολαβητής βοηθάει τα αντιμαχόμενα μέρη να αναζητήσουν τις πιθανές λύσεις, μέσα από ένα καταιγισμό ιδεών, ώστε τα ίδια τα μέρη να επιλέξουν, με βάση τις ανάγκες τους. Ο διαμεσολαβητής λειτουργεί υποστηρικτικά για τα μέρη και ενισχύει τη θέση τους, ώστε να μετακινηθούν σε πιο ισχυρές θέσεις. Επίσης τα βοηθά να ταυτοποιήσουν ή και να επαναδιατυπώσουν τα ζητήματα. Με τον τρόπο αυτό ενισχύουν και ενθαρρύνουν τη διαδικασία μετάβασης από την αυτοαπορρόφηση προς τη δυνατότητα ακρόασης και απόκρισης της θέσης του άλλου. Ταυτόχρονα, η διαδικασία αποκτά δομή και συμβάλλει, ώστε τα μέρη να πλησιάσουν, κατά το δυνατό, σε αμοιβαία αποδεκτές λύσεις.¹⁹⁸

<https://scholar.smu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1398&context=til> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

¹⁹³ Εθνικό Τυπογραφείο. Ν. 4512/2018 (ΦΕΚ 5Α'/17-1-2018).

¹⁹⁴ Εθνικό Τυπογραφείο. Ν. 4640/2019 (ΦΕΚ 190Α'/30-11-2019).

¹⁹⁵ Εθνικό Τυπογραφείο. Ν. 4647/2019 (ΦΕΚ 204Α'/16-12-2019).

¹⁹⁶ Υπουργείο Δικαιοσύνης, «Θεσμικό Πλαίσιο», (χ.χ). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<http://www.diamesolavisi.gov.gr/selida/thesmiko-plaisio> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

¹⁹⁷ Lande John, «Getting the Faith: Why Business Lawyers and Executives Believe in Mediation», University of Missouri School of Law Scholarship Repository. *Faculty Publications* (Spring 2000), σ. 225. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://pdfs.semanticscholar.org/cec6/4baa7c9d7656070e71f96c64aba51842503d.pdf?_ga=2.159057662.510104231.1589230871-102896257.1565517052 (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

¹⁹⁸ Τριαντάρη Σωτηρία, *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σ. 69.

2.6.2. Μετασχηματιστική διαμεσολάβηση

Αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς τρόπους διαμεσολάβησης και έχει πιο χαλαρή δομή σε σχέση με τη συντονιστική. Στηρίζεται σε δύο αξίες: την ενδυνάμωση και την αναγνώριση. Τα αντιμαχόμενα μέρη ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν σε μικτές συνεδρίες, ώστε να κατευθύνουν τη διαδικασία και όχι μόνο το αποτέλεσμα της. Επίσης ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τον αυτοκαθορισμό τους και τη δυνατότητα απόκρισης στους άλλους, ενώ προσπαθούν να διερευνήσουν λύσεις για συγκεκριμένα ζητήματα. Τους δίνεται η δυνατότητα να συνυπολογίζονται μεταξύ τους στις τελικές αποφάσεις, οι οποίες καθίστανται για όλα τα μέρη αποτελεσματικές. Πρόκειται για μια αυτοενισχυτική διαδικασία, που προσανατολίζεται στην αναγνώριση και διατήρηση της σχέσης μεταξύ των μερών, με κύριο στόχο την αναγνώριση της ατομικότητάς τους.¹⁹⁹

2.6.3. Διαμεσολάβηση της αφήγησης

Δεν είναι ευρέως αποδεκτή, ούτε εφαρμόσιμη. Ο διαμεσολαβητής επιχειρεί να εξαλείψει τη σύγκρουση εξωτερικεύοντας το πρόβλημα και καθοδηγεί τα μέρη να συνυπογράψουν μια νέα αφήγηση, μέσα από κοινά σημεία και ερμηνείες, που συμβάλλουν στην αλληλοκατανόηση. Η ταυτοποίηση του ιστορικού στοιχείου είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη μέθοδο αυτή, η οποία βοηθάει σημαντικά στην αποδοχή διαφορετικών πολιτισμικών οπτικών.²⁰⁰

2.6.4. Επιλεκτική διαμεσολάβηση

Ο διαμεσολαβητής επιλέγει ένα συνδυασμό διαφορετικών τρόπων διαμεσολάβησης, οι οποίες ταιριάζουν καλύτερα σε κάθε περίπτωση.²⁰¹

2.6.5. Αξιολογική διαμεσολάβηση

Πρόκειται για δομημένη μορφή διαμεσολάβησης. Μπορεί να περιλαμβάνει και ιδιωτικές συνεδρίες. Ο διαμεσολαβητής έχει μεγάλη δύναμη, καθώς αποτελεί τη μοναδική πηγή πληροφοριών μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών. Μπορεί να ανατροφοδοτεί άμεσα το κάθε μέρος, αναλύοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιεί πληροφορίες, τις οποίες έχει συλλέξει σε ιδιωτικές συνεδρίες. Τα στοιχεία μπορούν να προσδώσουν στα μέρη μια εικόνα για τα πιθανά αποτελέσματα της χρησιμοποίησης ένδικων μέσων. Ο διαμεσολαβητής επιτρέπεται να

¹⁹⁹ Τριαντάρη Σωτηρία, *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σσ. 69-70.

²⁰⁰ Τριαντάρη Σωτηρία, *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σ. 70.

²⁰¹ Τριαντάρη Σωτηρία, *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σ. 70.

ενημερώνει τα μέρη για το πιθανό αποτέλεσμα, σε περίπτωση προσφυγής στη δικαιοσύνη. Επίσης, έχει το δικαίωμα να προτείνει λύσεις.²⁰²

2.6.6. Διαμεσολάβηση εστιασμένη στη λύση

Τα αντιμαχόμενα μέρη είναι ειδικοί στους τομείς της διαφοράς, σε αντίθεση με τη συντονιστική διαμεσολάβηση, στην οποία τα μέρη συμβουλευόμαστε ειδικούς. Εάν κάτι δεν οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα κατά τη διαδικασία, το συγκεκριμένο μοντέλο διαμεσολάβησης κατευθύνει τα μέρη σε διαφορετικές ενέργειες. Αντίθετα, όπου η διαδικασία εξελίσσεται ευνοϊκά, τα μέρη ενθαρρύνονται να συνεχίσουν με τον ίδιο τρόπο. Το συγκεκριμένο μοντέλο κατευθύνει τα μέρη προς το μέλλον, ενεργοποιώντας τη φαντασία τους και διατυπώνοντας ερωτήματα.²⁰³

2.7. Προσφυγή στη διαμεσολάβηση

2.7.1. Σύμφωνα με το άρθρο 4 του Ν. 4640/2019, προσφυγή στη διαμεσολάβηση, για τις υπαγόμενες σε αυτή διαφορές, γίνεται στις παρακάτω περιπτώσεις:

2.7.1.1. Αν τα μέρη συμφωνήσουν να προσφύγουν στη διαδικασία της διαμεσολάβησης, αφότου ανέκυψε η διαφορά.

2.7.1.2. Αν τα μέρη κληθούν να προσφύγουν στη διαμεσολάβηση και συναινέσουν για την προσφυγή.

2.7.1.3. Αν η προσφυγή στη διαμεσολάβηση διαταχθεί από δικαστική αρχή άλλου Κ-Μ της ΕΕ και η σχετική υπαγωγή της διαφοράς δεν προσβάλλει τα χρηστά ήθη και τη δημόσια τάξη.

2.7.1.4. Αν η προσφυγή στη διαδικασία της διαμεσολάβησης επιβάλλεται από το νόμο.

2.7.1.5. Αν σε έγγραφη συμφωνία των μερών περιλαμβάνεται ρήτρα διαμεσολάβησης.

2.7.2. Στο άρθρο 3 του Ν. 4640/2019, προβλέπεται η υποχρέωση του πληρεξούσιου δικηγόρου να ενημερώσει τον εντολέα του, πριν από την προσφυγή στο δικαστήριο, για τη δυνατότητα διαμεσολαβητικής διευθέτησης της διαφοράς (ή μέρους αυτής), καθώς και για την υποχρέωση προσφυγής στην υποχρεωτική αρχική συνεδρία, σε περίπτωση που η διαφορά του υπάγεται σε αυτή, σύμφωνα με τα άρθρα 6 και 7 του ίδιου νόμου. Προβλέπεται μάλιστα ότι, το ενημερωτικό έγγραφο,²⁰⁴ συμπληρωμένο και

²⁰² Τριαντάρη Σωτηρία, *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σ. 70.

²⁰³ Τριαντάρη Σωτηρία, *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σσ. 70-71.

²⁰⁴ Υπόδειγμα του σχετικού εντύπου διατίθεται στην επίσημη ιστοσελίδα της Διαμεσολάβησης, [Υπουργείο Δικαιοσύνης, «Έγγραφο ενημέρωσης για τη δυνατότητα επίλυσης διαφοράς με διαμεσολάβηση (κατά το άρθρο 3§2 Ν. 4640/2019 ΦΕΚ 190 Α'/30-11-2019)», (2019), διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: http://www.diamesolavisi.gov.gr/sites/default/files/entypo_enimerosis_apo_dikigoro_0.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020)].

υπογεγραμμένο από τον εντολέα και τον πληρεξούσιο δικηγόρο του, κατατίθεται με το εισαγωγικό δικόγραφο της αγωγής, η οποία τυχόν θα ασκηθεί, επί ποινή απαραδέκτου αυτής.²⁰⁵

2.7.3. Έρευνες στις ΗΠΑ και στον Καναδά δείχνουν ότι, μεγάλο ποσοστό των διαδίκων που ενημερώνονται για τη διαδικασία της διαμεσολάβησης καταφεύγουν τελικά σε αυτή και, ως επί το πλείστον, η διαφορά τους επιλύεται μέσω αυτής, η δε συμφωνία στην οποία καταλήγουν τυγχάνει μακροχρόνιας εφαρμογής και από τις δύο πλευρές.²⁰⁶

2.7.4. Σύμφωνα με το άρθρο 9 του Ν.4640/2019, η προσφυγή στη διαμεσολάβηση αναστέλλει την παραγραφή και την αποσβεστική προθεσμία των σχετικών αξιώσεων, για όσο χρόνο διαρκεί η διαδικασία της διαμεσολάβησης.²⁰⁷

2.8. Σκοπιμότητα προσφυγής στη διαμεσολάβηση

2.8.1. Η διαμεσολάβηση αποτελεί μία μέθοδο επίλυσης διαφορών, με ευρύ πεδίο εφαρμογής. Ωστόσο, δεν είναι απαραίτητα και η πλέον κατάλληλη για κάθε περίπτωση. Η επιτυχία της διαμεσολάβησης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η εμπειρία και η ικανότητα του διαμεσολαβητή, η προθυμία των αντιμαχόμενων μερών να διατηρήσουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις και η «χημεία» ανάμεσα στο διαμεσολαβητή και τα αντιμαχόμενα μέρη. Αποτυχίες μπορεί να οφείλονται και στο ότι, μία σύγκρουση δεν ενδείκνυται για προσφυγή σε διαμεσολάβηση ή δεν συντρέχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις. Για τους λόγους αυτούς, θα πρέπει να εξετάζεται η καταλληλότητα της διαμεσολάβησης για την επίλυση της εκάστοτε διαφοράς.

2.8.2. Η προσφυγή στη διαμεσολάβηση κρίνεται σκόπιμη, εφόσον συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις:

2.8.2.1. Η σύγκρουση δεν μπορεί να επιλυθεί εύκολα με απευθείας συνομιλίες ή διαπραγματεύσεις.

2.8.2.2. Η επίλυση της διαφοράς έχει φθάσει σε αδιέξοδο.

2.8.2.3. Δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές ισχύος μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών.

2.8.2.4. Τα αντιμαχόμενα μέρη επιδιώκουν τη συναινετική επίλυση της διαφοράς και επιζητούν τη διατήρηση καλών μεταξύ τους σχέσεων στο μέλλον.

2.8.2.5. Εκπροσωπούνται τα σημαντικότερα, αν όχι όλα, τα μέρη της διαφοράς.²⁰⁸

²⁰⁵ Εθνικό Τυπογραφείο. Ν 4640/2019 (ΦΕΚ 190 Α' /30-11-2019).

²⁰⁶ Μακρίδου Καλλιόπη, «Στη διαμεσολάβηση δεν υπάρχει νικήτης και χαμένος αλλά δύο μέρη που ικανοποιούνται εξίσου», *Συνήγορος*. Τεύχος 105 (2014), σ. 53.

²⁰⁷ Εθνικό Τυπογραφείο. Ν 4640/2019 (ΦΕΚ 190 Α' /30-11-2019).

²⁰⁸ Besemer Christof. *Διαμεσολάβηση. Μεσολάβηση σε Συγκρούσεις*. (Θεσσαλονίκη: Αντιγόνη, 2014), σσ. 94-95

2.9. Διαδικασία της διαμεσολάβησης

2.9.1. Η διαδικασία της διαμεσολάβησης διέπεται από το άρθρο 5 του Ν. 4640/2019.²⁰⁹ Ήδη από το Ν. 3898/2010 (άρθρο 8) για τη διαμεσολάβηση, είναι διάχυτη η επιθυμία του νομοθέτη για ολοκληρωτική ελαστικότητα της σχετικής διαδικασίας.²¹⁰

2.9.2. Η διαμεσολάβηση, ως τρόπος φιλικού διακανονισμού διαφορών, τον οποίο εκούσια επιλέγουν τα μέρη, διακρίνεται σαφώς από τη δίκη, καθώς στη διαμεσολάβηση κρίσιμα είναι τα συμφέροντα και οι ανάγκες των μερών και η όχι η διάγνωση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, ούτε το νομικό πλαίσιο και η υπαγωγή των πραγματικών περιστατικών σε αυτό. Ο διαμεσολαβητής αναζητά τη «χρυσή τομή», διερευνώντας τα όρια και τα περιθώρια μετατόπισης κάθε μέρους, ώστε να υπάρξει οριστική συμφωνία.²¹¹

2.9.3. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, τα στάδια της διαδικασίας της διαμεσολάβησης συνοψίζονται όπως παρακάτω:

2.9.3.1. Προκαταρκτικά, εναρκτήρια ομιλία.

2.9.3.2. Συγκέντρωση πληροφοριών – έκθεση απόψεων.

2.9.3.3. Εντοπισμός κοινών συμφερόντων και ζητημάτων – διαμόρφωση διάταξης των θεμάτων.

2.9.3.4. Αξιοποίηση πληροφοριών – διαπραγμάτευση.

2.9.3.5. Κατ' ιδίαν συναντήσεις.

2.9.3.6. Συμφωνίες – έκβαση.²¹²

2.10. Επικοινωνιακός χαρακτήρας της διαμεσολάβησης

2.10.1. Η διαμεσολάβηση είναι μια διαδικασία και συνάμα μία επικοινωνιακή μέθοδος ειρηνικής επίλυσης διαφορών.²¹³ Είναι μια διαδικασία τόσο παλιά, όσο η γλώσσα ως εργαλείο επικοινωνίας. Η διαμεσολάβηση ανήκει στο ευρύτερο πεδίο της ρητορικής, η οποία είναι τέχνη πειθούς.

2.10.2. Στοιχεία που διακρίνουν την τεχνική της διαμεσολάβησης και το ρόλο του διαμεσολαβητή μπορούν να αναζητηθούν στη «Ρητορική» του Αριστοτέλη, που αποτελεί το πιο συγκροτημένο εγχειρίδιο ρητορικής τέχνης.²¹⁴ Η ρητορική τέχνη αποτέλεσε το υπόβαθρο για τη σύγχρονη μορφή επικοινωνίας²¹⁵ και παραδίδει στη διαμεσολάβηση τις

²⁰⁹ Εθνικό Τυπογραφείο. Ν 4640/2019 (ΦΕΚ 190 Α' /30-11-2019).

²¹⁰ Καλαβρός Κωνσταντίνος, *Πολιτική Δικονομία, Γενικό Μέρος: διαδικασία στα πρωτοβάθμια δικαστήρια*, 4^η έκδοση, (Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας, 2016), σ. 25.

²¹¹ Μακρίδου Καλλιόπη, «Στη διαμεσολάβηση δεν υπάρχει νικητής και χαμένος...», ό.π., σ. 52.

²¹² Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σσ. 99-114.

²¹³ Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., οπισθόφυλλο

²¹⁴ Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σ. 9

²¹⁵ Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., οπισθόφυλλο

τεχνικές της, οι οποίες βασίζονται στη λογική και στην ψυχολογική πειθώ, σύμφωνα με τον Αριστοτέλη. Ο σύγχρονος διαμεσολαβητής, στην ουσία δανείζεται από τους ρήτορες της αρχαιότητας εκείνες τις ιδιότητες και επικοινωνιακές δεξιότητες, οι οποίες θα τον καταστήσουν ικανό να βοηθήσει τα αντιμαχόμενα μέρη να επικοινωνήσουν και να επιλύσουν τις διαφορές τους. Τα παραπάνω αναδεικνύουν την ελληνική ρίζα της διαμεσολάβησης, η οποία ως μια επιτυχημένη στρατηγικά διαδικασία και αναγόμενη στο πεδίο της ρητορικής έλαβε εκείνο το φιλοσοφικό υπόβαθρο, το οποίο την καθιστά μια συμβιβαστική ειρηνική διαδικασία. Απώτερο στόχος της διαμεσολάβησης είναι η αποφυγή των δικαστηρίων, άρα και των δικαστικών αποφάσεων,²¹⁶ οι οποίες δεν βασίζονται στα συμφέροντα και στις βαθύτερες ανάγκες των αντιμαχόμενων μερών.

2.10.3. Η διαμεσολάβηση συχνά αποκαλείται «επιβοηθούμενη διαπραγμάτευση».²¹⁷ Η διαμεσολάβηση, όπως και η διαπραγμάτευση, είναι μια διαδικασία επικοινωνίας, η οποία αποσκοπεί στη σύναψη κοινά αποδεκτής συμφωνίας.²¹⁸ Η διαμεσολάβηση συνδέεται με τη διαπραγμάτευση, καθώς οι απαιτούμενες δεξιότητες είναι κοινές, ενώ οι τακτικές οι στρατηγικές και οι μέθοδοι, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τα εμπλεκόμενα μέρη, είναι παρόμοιες.²¹⁹

2.10.4. Η διαμεσολάβηση βοηθάει τα μέρη να ξεκινήσουν ή να συνεχίσουν τις διαπραγματεύσεις. Η παρουσία διαμεσολαβητή πολλές φορές αρκεί για να αλλάξει τη δυναμική των διαπραγματεύσεων. Ο διαμεσολαβητής συνεισφέρει στη διαδικασία με τις επικοινωνιακές του δεξιότητες, ακόμα και όταν οι διαπραγματεύσεις έχουν φθάσει σε αδιέξοδο. Η διαμεσολάβηση αποδεικνύεται χρήσιμη, ακόμα και για όσες διαφορές δεν επιλύονται, καθώς μειώνει τα ζητήματα της σύγκρουσης, ανοίγοντας έτσι το δρόμο για νέες διαπραγματεύσεις.²²⁰

2.11. Ο ρόλος του διαμεσολαβητή

2.11.1. Ως άνθρωποι, έχουμε την τάση να μεταφράζουμε την πραγματικότητα με διαφορετικούς τρόπους ο καθένας, διότι τη φιλτράρουμε μέσα στο μυαλό μας, με διαφορετικές προσωπικές σκέψεις. Όσο τα μέρη αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση με το

²¹⁶ Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σσ. 9-10

²¹⁷ Κωτσάκη Κατερίνα, «Συνοπτική παρουσίαση της Διαμεσολάβησης μετά της εισαγωγή των νέων διατάξεων των άρθρων 178 μέχρι 206 του Νόμου 4215/2018», ΟΠΕΜΕΔ (2018). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.opemed.gr/wp-content/uploads/2018/06/teinaidiamesolavshsh.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²¹⁸ Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce. *Πετυχαίνω τη συμφωνία* (μτφ. Λίλυ Εξαρχοπούλου), (Αθήνα: Καστανιώτη, 1998), σ. 65.

²¹⁹ Γιαννοπούλου Ζωή, «Διαμεσολάβηση και Διαπραγματεύσεις», ΟΠΕΜΕΔ (26-10-2016). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.opemed.gr/?p=1470> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²²⁰ Commercial & Dispute Resolution (Shipping) News, «Mediation in shipping and insurance? Give it a chance» (March 2009), Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://www.squirepattonboggs.com/~media/files/insights/publications/2009/01/shipping--news/files/shipping-news--mediation-in-shipping-and-insuran_/fileattachment/mediationinshipping.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

δικό τους προσωπικό τρόπο και όσο επικοινωνούν μεταξύ τους πληροφορίες με αποκλειστικό σκοπό να δικαιολογήσουν τους ισχυρισμούς τους, θα «κρατούν ζωντανή» τη σύγκρουση και δεν θα τη μεταμορφώσουν σε μια αμοιβαία διέξοδο προς την εξεύρεση λύσης. Προκειμένου να μετασχηματίσει αυτές τις συμπεριφορές, ο διαμεσολαβητής πρέπει να αναλύσει τα λεγόμενα κάθε μέρους, ώστε να κατανοήσει με ποιο τρόπο αυτό αντιλαμβάνεται τη σχέση του με το άλλο μέρος.²²¹ Στόχος του διαμεσολαβητή είναι να βοηθήσει τα αντιμαχόμενα μέρη να αναθεωρήσουν τον τρόπο προσέγγισης της διαφοράς τους, ώστε να αναγνωρίσουν τα πραγματικά συμφέροντα και τις ανάγκες τους και να διαπραγματευτούν με βάση αυτά.²²²

2.11.2. Ο ρόλος του διαμεσολαβητή συνίσταται στη διευκόλυνση των μερών, ώστε να βρουν μόνα τους τη λύση, που θεωρούν ότι, διασφαλίζει κατά τον καλύτερο τρόπο τα συμφέροντά τους.²²³ Ο διαμεσολαβητής, προκειμένου να ανταποκριθεί στο έργο του, οφείλει να είναι ουδέτερος, αμερόληπτος, αντικειμενικός, ευέλικτος, ενεργός ακροατής, ψύχραιμος, με υπομονή και ενσυναίσθηση. Ο διαμεσολαβητής είναι υπεύθυνος για την τήρηση των κανόνων της διαδικασίας, αλλά όχι για το περιεχόμενο της συζήτησης και την επίλυση της διαφοράς. Διαχειρίζεται με εμπιστευτικότητα τις απόψεις και των δύο μερών κατά τη διάρκεια της συζήτησης, χωρίς να κρίνει ή να λαμβάνει θέση υπέρ κάποιου αντιμαχόμενου μέρους.²²⁴

2.11.3. Εφόσον δεν επιτυγχάνεται ρεαλιστική συμφωνία, ο διαμεσολαβητής βοηθά τα μέρη να κατανοήσουν ότι, πρέπει να επιλύσουν τη διαφορά με άλλη διαδικασία (π.χ. προσφυγή στη δικαιοσύνη), τονίζοντας ότι, σε αυτή την περίπτωση αναμένεται να χάσουν πολύτιμο χρόνο και χρήμα. Τους υποδεικνύει να συγκρίνουν τις προτεινόμενες λύσεις με τις επιπτώσεις της αποτυχίας της διαμεσολάβησης, τις οποίες παρουσιάζει.²²⁵ Επιπλέον, επιδιώκει κατ' ιδίαν συναντήσεις.²²⁶

2.11.4. Ο διαμεσολαβητής, ως ουδέτερος τρίτος, με γενική εικόνα της κατάστασης, ενδεχομένως έχει προτάσεις-ιδέες για την επίλυση της διαφοράς. Τις παρουσιάζει με προσεκτικό τρόπο (κυρίως στην αξιολογική διαμεσολάβηση, κατά την οποία ο διαμεσολαβητής επιτρέπεται να προτείνει λύσεις), χωρίς να φαίνεται ότι ασκεί επιρροή.

²²¹ Rossi Duilio Osvaldo, «Mediation tools: interpersonal communication», Academia (2012). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.academia.edu/download/54237212/mediation-tools-interpersonal-communication.pdf> (τελευταία πρόσβαση: 11-6-2020).

²²² Γιαννοπούλου Ζωή, «Διαμεσολάβηση και Διαπραγματεύσεις», ό.π.

²²³ Κοτσάκη Κατερίνα, ό.π.

²²⁴ Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σσ. 89-92

²²⁵ Ουσιαστικά τους βάζει σε διαδικασία σύγκρισης μεταξύ: αμοιβαία αποδεκτών λύσεων, οι οποίες μπορούν να επιτευχθούν μέσω της διαμεσολάβησης [Zone of Possible Agreement (ZOPA)], έχοντας κοινά σημεία με την καλύτερη για τον καθένα λύση-κατάσταση [Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)] και της χειρότερη για τον καθένα λύσης-κατάστασης, η οποία μπορεί να είναι είτε η αναβολή επίλυσης της διαφοράς («διαιώνιση» δυσάρεστης κατάστασης), είτε μία απόφαση δικαστηρίου ή διαιτησίας που δεν τους εξυπηρετεί, [Worst Alternative To a Negotiated Agreement (WATNA)].

²²⁶ Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π., σσ. 108, 111-112.

Πρέπει τα μέρη να έχουν τη δυνατότητα απόρριψης των προτάσεων-ιδεών, καθώς η λύση πρέπει να ανταποκρίνεται στη σκέψη και την πρακτική τους. Οι προτάσεις-ιδέες δεν παρουσιάζονται ως συμβουλές, ούτε ως μοναδική δυνατότητα λύσης. Ο διαμεσολαβητής συνεισφέρει περισσότερες ιδέες, διατυπωμένες κατάλληλα, ώστε να μη φαίνονται ως δικές του, διότι τα μέρη πρέπει να επιλέξουν τη λύση. Μεταξύ των προτάσεων-ιδεών περιλαμβάνονται και κάποιες, οι οποίες προέκυψαν από τις κατ' ιδίαν συναντήσεις.²²⁷

2.12. Η σημασία της ενεργητικής ακρόασης

2.12.1. Η πιο αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας, σύμφωνα με τους ψυχολόγους, είναι η προσωπική επαφή, αφού η επαφή είναι αμφίπλευρη. Αυτή προϋποθέτει δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης και κατανόησης.²²⁸ Είναι χαρακτηριστικό ότι, οι καλοί διαπραγματευτές ακούν περισσότερο από όσο μιλούν.²²⁹

2.12.2. Παρότι η ακρόαση μπορεί να φαίνεται παθητική, αποτελεί «εκτεταμένη» δραστηριότητα, η οποία περιλαμβάνει και μια ενεργητική διάσταση. Σε μια ενεργητικά δεκτική κατάσταση, δεν έχουν σημασία μόνο όσα εκφράζουμε, αλλά και ό,τι συνεισφέρουμε στην «ατμόσφαιρα», απλά ακούγοντας.²³⁰

2.12.3. Φαίνεται ότι, η ικανότητα ακοής (με την οποία γεννιούνται οι άνθρωποι) είναι διαφορετική από την ικανότητα ακρόασης (να ακούμε συνειδητά). Τα άτομα, κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης, είναι ικανά να βρίσκουν λέξεις και φράσεις για να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, αλλά έχουν μειωμένη ικανότητα ακρόασης και ενσυναίσθησης. Οι Bush και Folger θα το χαρακτήριζαν ως αδυναμία και αποξένωση, τις οποίες βιώνουν τα άτομα σε σύγκρουση. Αυτό μπορεί να εξηγήσει την επίδραση ενός τρίτου μέρους, το οποίο ακούει αποτελεσματικά και με την παρουσία του μπορεί να επηρεάσει τόσο την αλληλεπίδραση της σύγκρουσης, όσο και το οποιοδήποτε αποτέλεσμα.

2.12.4. Ο «διάλογος» μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών μπορεί να είναι μια εμπειρία, η οποία διαμορφώνεται και καλλιεργείται μέσα από την αποτελεσματική ακρόαση του διαμεσολαβητή. Δηλαδή, όταν τα άτομα που βρίσκονται σε σύγκρουση έχουν βιώσει την αποτελεσματική ακρόαση από το διαμεσολαβητή, τότε μπορεί να επιτύχουν μεγαλύτερη σύνδεση μεταξύ τους και να συνεργαστούν αρμονικά μεταξύ τους.²³¹

²²⁷ Besemer Christof. *Ο.π.*, σ. 139.

²²⁸ Σερδάρης Παναγιώτης. *Οπ.*, σ. 283.

²²⁹ Ury William. *Πώς να ξεπερνάτε την άρνηση. Από την αντιπαλότητα στη συνεργασία.* (μτφ. Κλαίρη Παπαμιχαήλ), (Αθήνα: Καστανιώτη, 2001), σ. 74.

²³⁰ Coburn Clare & Edge Ann, «Listening to each other : the heart of mediation and dialogue.» Latrobe University, 2007, σ. 24. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://arrow.latrobe.edu.au:8080/vital/access/manager/Repository/latrobe:23991> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²³¹ Coburn Clare & Edge Ann, *ό.π.*

2.13. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα διαμεσολάβησης

2.13.1. Πλεονεκτήματα

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της διαμεσολάβησης συνοψίζονται στα εξής:

2.13.1.1. Χρονικά σύντομη διαδικασία.

2.13.1.2. Χαμηλό οικονομικό κόστος.

2.13.1.3. Εμπιστευτική διαδικασία, η οποία διεξάγεται χωρίς δημοσιότητα. Είναι απόρρητη, ακόμα και ως προς την πληροφορία για τη διεξαγωγή της.

2.13.1.4. Αποτελεσματικότητα, καθώς εστιάζεται στα ενδιαφέροντα, στους στόχους και στις μελλοντικές σχέσεις των μερών, στοχεύοντας σε αμοιβαία αποδεκτές λύσεις.

2.13.1.5. Δυνατότητα διεξαγωγής παράλληλα με τις δικαστικές διαδικασίες, ενώ τα στοιχεία, τα οποία προκύπτουν από αυτή, δεν αποτελούν αποδεικτικά μέσα κατά την προσφυγή στα δικαστήρια.²³²

2.13.1.6. Έλεγχος της διαδικασίας και της απόφασης από τα αντιμαχόμενα μέρη.

2.13.1.7. Εκούσια προσφυγή, με κοινή συναίνεση των αντιμαχόμενων μερών, από τα οποία εξαρτάται η εξέλιξη της διαδικασίας.²³³

2.13.1.8. Μη δεσμευτική διαδικασία, από την οποία τα μέρη διατηρούν το δικαίωμα να αποχωρήσουν όποτε επιθυμούν.

2.13.1.9. Διαδικασία, η οποία ενδείκνυται για την επίλυση των διαφορών εντός των Οργανισμών, καθώς ενισχύει την καλή φήμη και τις σχέσεις, χωρίς να ανακόπτει τη συνήθη ροή εργασιών.²³⁴

2.13.1.10. Απουσία αντιδικίας,²³⁵ καθώς δεν υπάρχει νικητής, ούτε νικημένος, αλλά δύο μέρη, των οποίων οι ανάγκες και τα συμφέροντά καλύπτονται και ικανοποιούνται.²³⁶ Ουσιαστικά πρόκειται για αμοιβαία νίκη και των δύο μερών (win-win).

2.13.1.11. Αμεροληψία, καθώς ο διαμεσολαβητής είναι ένα τρίτο πρόσωπο, άρα ουδέτερο και αμερόληπτο.²³⁷

2.13.1.12. Διαδικασία, μέσω της οποίας επιδιώκεται η αποκατάσταση των σχέσεων.²³⁸

²³² Τριαντάρη Σωτηρία, *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π. σσ. 63-64.

²³³ Ρίζος Κωνσταντίνος, «Ο θεσμός της διαμεσολάβησης είναι σύγχρονη πρόκληση στον τρόπο επίλυσης των διαφορών». Ημερίδα του Δικηγορικού Συλλόγου Πειραιώς (Πειραιάς, Ιούνιος 2007). *Οι σελίδες της διαμεσολάβησης*. (Δελτίο Α.Ε. & Ε.Π.Ε., 1.7.2007 – 1.8.2007): 311.

²³⁴ Τριαντάρη Σωτηρία, «Συγκρούσεις και Αποτελέσματα Συγκρούσεων», Παρουσίαση (Κοζάνη: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, 2018).

²³⁵ Τριαντάρη Σωτηρία, *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π. σ. 63-64.

²³⁶ Μακρίδου Καλλιόπη, «Στη διαμεσολάβηση δεν υπάρχει νικητής και χαμένος...», ό.π., σ. 52.

²³⁷ Ελληνική Διαμεσολάβηση. «Οφέλη/Πλεονεκτήματα» (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://greekmediation.gr/kentro-diamesolavisis/ofeli/> (τελευταία πρόσβαση: 11-6-2020).

²³⁸ Δράγιος Αθανάσιος, «Ο θεσμός της διαμεσολάβησης στην Ελλάδα. Η πρόκληση για ένα νέο εναλλακτικό τρόπο επίλυσης αστικών και εμπορικών διαφορών», *Επιχείρηση* (τεύχος 3, 2013): 228.

2.13.2. Μειονεκτήματα

Η διαμεσολάβηση, όπως οποιαδήποτε διαδικασία, έχει και μειονεκτήματα, ορισμένα εκ των οποίων είναι τα παρακάτω:

2.13.2.1. Ο διαμεσολαβητής δεν δύναται να εκδώσει προσωρινές διαταγές, ούτε εντάλματα έρευνας και σύλληψης.

2.13.2.2. Ενδέχεται να απουσιάζει η καλή πίστη ανάμεσα στους διαδίκους.

2.13.2.3. Η έναρξη της διαμεσολάβησης δε διακόπτει την παραγραφή.²³⁹

2.13.2.4. Η διαμεσολάβηση δεν είναι κατάλληλη για την επίλυση κάθε είδους διαφοράς.²⁴⁰

2.13.2.5. Δεν είναι δυνατή η επίλυση της διαφοράς με διαμεσολάβηση, εφόσον έχουν τελεσθεί ποινικά αδικήματα.

2.13.2.6. Δε δημιουργείται δεδικασμένο, καθώς ο διαμεσολαβητής δεν εκδίδει κανενός είδους απόφαση με στόχο τη δημιουργία δεδικασμένου,²⁴¹ το οποίο στην Ελλάδα αποτελεί θεσμό δημοσίου δικαίου και εκφεύγει από την εξουσία διάθεσης των διαδίκων.²⁴²

2.14. Η διαμεσολάβηση στους Οργανισμούς

2.14.1. Η διαμεσολάβηση αποτελεί μια «νέα» πρακτική που αντιμετωπίζει το άγχος και τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, μπορεί να εκληφθεί ως απειλή από κάποιους Οργανισμούς και τη Διοίκησή τους, καθώς αμφισβητεί την κυρίαρχη λογική, η οποία βασίζεται στην εξουσία ή στα δικαιώματα και χρησιμοποιείται για την επίλυση συγκρούσεων. Οι Οργανισμοί έχουν συνήθειες και οργανώνονται γύρω από τη διατήρηση του status quo. Η διαμεσολάβηση, με βάση τα συμφέροντα όλων των μερών, αντιπροσωπεύει την αλλαγή και την ενδυνάμωση, ενώ αμφισβητεί τις καθιερωμένες διαδικασίες του Οργανισμού. Οι υφιστάμενοι και καθιερωμένοι «παίκτες» και διαδικασίες δυσχεραίνουν την εισαγωγή της διαμεσολάβησης ως νέου τρόπου επίλυσης των συγκρούσεων. Η επιλογή για διαμεσολάβηση είναι μια επιλογή για αλλαγή. Οι Οργανισμοί θα αξιοποιούσαν περισσότερο τη διαμεσολάβηση, μόνο αν γνώριζαν τις δυνατότητές της για δημιουργικότητα και καινοτομία.²⁴³

²³⁹ Τριαντάρη Σωτηρία, *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π. σ. 64

²⁴⁰ Besemer Christof. *Ό.π.*, σ. 94.

²⁴¹ Τριαντάρη Σωτηρία, *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση...*, ό.π. σ. 64

²⁴² Μακρίδου Καλλιόπη, «Οι θεσμοί του "preclusion" και του "res judicata" στο αγγλοαμερικανικό και στο ελληνικό δίκαιο», *Αρμενόπουλος. Μηνιαία νομική επιθεώρηση* (Τεύχος 2, Φεβρουάριος 2013): 213-214.

²⁴³ Prins Silvia, «Being in good hands: providing containment in organizational mediation»[2009]. 26th ISPSO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations) Annual Meeting, Toledo, Spain. *Differences at Work: Towards Integration and Containment*, σ. 24. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο

2.14.2. Η διαμεσολάβηση σε ενδοεπαγγελματικές διαφορές μπορεί να εφαρμοσθεί, εφόσον πληρούνται βασικές προϋποθέσεις, οι οποίες την καθιστούν χρήσιμη:

2.14.2.1. Τα αντιμαχόμενα μέρη αποβλέπουν σε κοινά συμφέροντα και σχέσεις, καθώς και σε συναινετική λύση, ως μέρη του ίδιου Οργανισμού.

2.14.2.2. Η διαφορά επιλύεται δύσκολα με απευθείας συνομιλίες ή διαπραγματεύσεις, αφού έχει ήδη προκαλέσει δυσλειτουργία στον Οργανισμό, αλλά δεν ενδείκνυται η προσφυγή σε δικαστήριο ή διαιτησία.²⁴⁴

2.14.3. Γενικά η διαμεσολάβηση αποτελεί πρόσφορη μέθοδο για την επίλυση διαφορών στους Οργανισμούς, για τους παρακάτω λόγους:

2.14.3.1. Είναι σύντομη, οικονομική, αποτελεσματική και εμπιστευτική.

2.14.3.2. Αποτρέπει τη διαρροή πληροφοριών και τη δυσφήμιση του Οργανισμού.

2.14.3.3. Διευκολύνει τις διαπραγματεύσεις, ενθαρρύνει την άμεση επικοινωνία και εστιάζει στους κοινούς στόχους.

2.14.4. Εφόσον υιοθετηθεί η διαμεσολάβηση για την επίλυση διαφοράς εντός του Οργανισμού, ο «ουδέτερος τρίτος» μπορεί να είναι κοινός προϊστάμενος των αντιμαχόμενων μερών ή άτομο (εντός/εκτός του Οργανισμού) κατάλληλα καταρτισμένο.²⁴⁵ Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να είναι διαπιστευμένος από την Κεντρική Επιτροπή Διαμεσολάβησης και εγγεγραμμένος στο Μητρώο διαμεσολαβητών του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων.²⁴⁶

2.15. Δυνατότητα παράλληλης εφαρμογής στρατιωτικής δικαιοσύνης και διαμεσολάβησης

2.15.1. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό προϋποθέτει τη συνεκτίμηση δύο βασικών φιλοσοφιών και χαρακτηριστικών της στρατιωτικής δικαιοσύνης: Πρώτον, η στρατιωτική δικαιοσύνη εστιάζει αναγκαστικά στην ενίσχυση της πειθαρχίας και στην εφαρμογή των διαταγών εντός των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ), ώστε η πραγματοποίηση στρατιωτικών αποστολών και δραστηριοτήτων να στέφεται με επιτυχία. Δεύτερον, οι Διοικητές είναι υπεύθυνοι για την επιβολή και την προώθηση αυτού του είδους της δικαιοσύνης, επειδή αυτοί είναι τελικά υπεύθυνοι για την ολοκλήρωση της στρατιωτικής αποστολής. Δηλαδή, η επίτευξη του ενός στόχου συμβάλλει στην επίτευξη του άλλου. Αποδεικνύεται ότι, καμία από αυτές τις εγγενείς φιλοσοφίες δεν αποκλείει μια δημιουργική, πολυμερή

https://www.academia.edu/1626238/Being_in_good_hands_providing_containment_in_organizational_mediation (τελευταία πρόσβαση: 11-6-2020).

(τελευταία

²⁴⁴ Τριαντάρη, Σωτηρία. «Διαδικασία της Διαμεσολάβησης». Παρουσίαση (Κοζάνη: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, 2018).

²⁴⁵ Τριαντάρη Σωτηρία. «Συγκρούσεις και Αποτελέσματα Συγκρούσεων». Ο.π.

²⁴⁶ Εθνικό Τυπογραφείο. Ν.4640 (ΦΕΚ 190Α/30-11-2019), Άρθρο 12.

επίλυση διαφορών, υπό τις κατάλληλες συνθήκες. Πράγματι, και οι δύο μπορούν να ερμηνευθούν ως δημιουργοί των προϋποθέσεων, οι οποίες θα επέτρεπαν στη διαμεσολάβηση να αναπτυχθεί παράλληλα με τις παραδοσιακές διαδικασίες της στρατιωτικής δικαιοσύνης.²⁴⁷

2.15.2. Παρόλο που η διαμεσολάβηση είναι διαφορετική από τις παραδοσιακές πειθαρχικές δράσεις και διαδικασίες, το γενικό θέμα είναι το ίδιο: η ηγεσία, η οποία εμπλέκεται στην καθημερινή συμπεριφορά και στις σχέσεις μεταξύ των στρατιωτικών. Κατά συνέπεια, η διαμεσολάβηση είναι μια διαδικασία, η οποία επαυξάνει και ενισχύει την ικανότητα αποτελεσματικής διοίκησης στις ΕΔ.²⁴⁸

2.15.3. Επιπλέον, οι διαμεσολαβητές αποτελούν ουδέτερο και ανεξάρτητο «καταφύγιο», για τους Διοικητές και τους υφισταμένους τους και όχι προέκταση της διοικητικής λειτουργίας. Η διαμεσολάβηση καταδεικνύει αναμφισβήτητη δυναμική υπό ορισμένες (εύκολα πληρούμενες) προϋποθέσεις:

2.15.3.1. Όταν παρουσιάζεται ως άλλη μια εφαρμογή της παραδοσιακής δικαστικής εξουσίας του Διοικητή.

2.15.3.2. Όταν χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της επίλυσης ενός παραπτώματος, το οποίο ενέχει και διασπαστικό «κοινωνικό αποτέλεσμα».

2.15.3.3. Όταν ο απώτερος σκοπός είναι η ανάκτηση ή επανόρθωση της συνοχής της Μονάδας.

2.15.4. Υπό αυτές τις συνθήκες η διαμεσολάβηση, είτε ως επίσημη πρακτική είτε ως λιγότερο επίσημη, αλλά παιδαγωγική πρακτική, προσφέρει στους Διοικητές μια βιώσιμη ηγεσία και ένα προληπτικό νομικό εργαλείο που αξίζει περαιτέρω εξέταση και δοκιμή στην πράξη.²⁴⁹

²⁴⁷ Maurer Dan, «Military Mediation as Military Justice? Conjectures on Repairing Unit Cohesion in the Wake of Relational Misconduct», *The Ohio State Journal On Dispute Resolution* (Vol. 28:2 2013): 438.

²⁴⁸ Maurer Dan, ό.π., σ. 480.

²⁴⁹ Maurer Dan, ό.π., σ. 481.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΛΛΩΝ ΧΩΡΩΝ

Η διαμεσολάβηση, ως εναλλακτικός τρόπος επίλυσης διαφορών, έχει ήδη μακροχρόνια εφαρμογή στις ΕΔ άλλων χωρών, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο (ΗΒ), η Αυστραλία και κυρίως οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ), οι οποίες χρησιμοποιούν τη διαμεσολάβηση ακόμα και για να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την επιτυχία των πολιτικο-στρατιωτικών επιχειρήσεών τους.²⁵⁰

3.1. Η διαμεσολάβηση στις ΕΔ των ΗΠΑ

3.1.1. Εισαγωγή της διαμεσολάβησης στις ΕΔ των ΗΠΑ

3.1.1.1. Γενικά

3.1.1.1.1. Οι ΗΠΑ αποτελούν την ισχυρότερη στρατιωτική δύναμη παγκοσμίως.²⁵¹ Παραμένουν η αδιαφιλονίκητη υπερδύναμη, αριθμητικά και τεχνολογικά. Το ανθρώπινο δυναμικό των αμερικανικών ΕΔ υπολογίζεται σε 2.260.000 στρατιωτικό προσωπικό²⁵² και 750.000 πολιτικό προσωπικό, το οποίο εργάζεται σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο.²⁵³

3.1.1.1.2. Σε ένα τόσο μεγάλο δίκτυο ατόμων, τα οποία συνεργάζονται στενά, σίγουρα ανακύπτει μεγάλος αριθμός διαφορών. Ορισμένες από αυτές είναι περίπλοκες και η δικαστική τους επίλυση δαπανηρή. Γι' αυτό είναι αναγκαίο να επιλύονται γρήγορα και αποτελεσματικά.

3.1.1.1.3. Το 1996, το Κογκρέσο ψήφισε το διοικητικό νόμο για την επίλυση διαφορών [Administrative Dispute Resolution Act (ADRA)], εξουσιοδοτώντας τις Υπηρεσίες να χρησιμοποιούν τις εναλλακτικές μορφές για την επίλυση των διαφορών τους.²⁵⁴

²⁵⁰ Joint Chiefs of Staff, *Civil-Military Operations*, (9-7-2018), σ. Ι-5.

²⁵¹ GFP (Global Firepower), «2020 Military Strength Ranking» (2020). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁵² GFP (Global Firepower), «United States Military Strength (2020)» (2020). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=united-states-of-america (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁵³ Wood Dallas Clint, «Mediation in the United States Armed Forces». *The American Journal of Mediation* (2013). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.americanjournalofmediation.com/docs/CLINT%20WOOD%20-%20FINAL%20REFORMATTED%20-%20Mediation%20in%20the%20Armed%20Forces%20-%20ALFINI.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁵⁴ Wood Dallas Clint, ό.π.

3.1.1.1.4. Το Κογκρέσο αναγνώρισε ότι, οι διαδικασίες επίλυσης διαφορών των Υπηρεσιών γίνονταν όλο και πιο επίσημες, δαπανηρές και χρονοβόρες, με μειωμένη πιθανότητα επίτευξης συναινετικής επίλυσης των διαφορών. Το Κογκρέσο διαπίστωσε ότι, οι εναλλακτικές μέθοδοι επίλυσης διαφορών (ADR), κυρίως η διαμεσολάβηση, αποδίδουν αποφάσεις ταχύτερες, με λιγότερο κόστος και αντιδικία, σε σχέση με τις διαδικασίες, τις οποίες οι Υπηρεσίες παραδοσιακά ακολουθούν για την επίλυση διαφορών. Επίσης έγινε αντιληπτό ότι, η διαμεσολάβηση μπορεί να οδηγήσει σε πιο δημιουργικά, λογικά και εφαρμόσιμα αποτελέσματα.

3.1.1.1.5. Η διαμεσολάβηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί επωφελώς σε μεγάλη ποικιλία διοικητικών προγραμμάτων. Οι ομοσπονδιακοί Οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από τις τεχνικές που αναπτύχθηκαν στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και να πρωτοπορήσουν στην περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση αυτού του είδους των τεχνικών.²⁵⁵

3.1.1.1.6. Λίγο μετά την ψήφιση του ADRA, η Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ) και το Πολεμικό Ναυτικό (ΠΝ) των ΗΠΑ ξεκίνησαν διαδικασίες για την πλήρη εφαρμογή της διαμεσολάβησης και τη συμμόρφωση των υπηρεσιακών τους πρακτικών με εκείνες που ορίζονταν στον ADRA. Ο Στρατός Ξηράς (ΣΞ) των ΗΠΑ ακολούθησε αμέσως μετά τις πρωτοβουλίες του Ναυτικού και της Αεροπορίας.²⁵⁶

3.1.1.2. Εισαγωγή της διαμεσολάβησης στην ΠΑ των ΗΠΑ (USAF)

Πρώτη η USAF εξέδωσε Οδηγία πολιτικής για την εφαρμογή της διαμεσολάβησης στις διαδικασίες επίλυσης των διαφορών της.²⁵⁷ Η οδηγία πολιτικής της Αεροπορίας (AFPD) 51-12 σχεδιάστηκε για την εφαρμογή του ADRA του 1996 και για τη δημιουργία ενός προγράμματος με στόχο την υιοθέτηση των μεθόδων ADR, κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να περιορίζονται οι άσκοπες και δαπανηρές διαδικασίες εντός της Αεροπορίας. Σύμφωνα με την Οδηγία, κάθε Μονάδα της USAF πρέπει να διατηρεί ένα σχέδιο για τη χρήση των εναλλακτικών μεθόδων επίλυσης διαφορών ως μέρος της διαδικασίας επίλυσης διαφορών στο χώρο εργασίας.²⁵⁸

3.1.1.3. Εισαγωγή της διαμεσολάβησης στο ΠΝ των ΗΠΑ (US Navy)

Το 1999, το ΠΝ των ΗΠΑ ανέπτυξε πρόγραμμα για τη διαμεσολάβηση, το οποίο αρχικά σχεδιάστηκε για την ανεπίσημη επίλυση παραπόνων του προσωπικού στο

²⁵⁵ Interagency ADR WG. *The Administrative Dispute Resolution Act of 1996 Pub. Law 104-320 (amending Pub. Law 101-552 and Pub. Law 102-354)*, (Sec. 2 Findings). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.adr.gov/pdf/adra.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁵⁶ Wood Dallas Clint, ό.π.

²⁵⁷ Wood Dallas Clint, ό.π.

²⁵⁸ Department of the Air Force. *Air Force Instruction 51-1201. Law Negotiation and Dispute Resolution Program*. (2-10-2018). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.af.mil/Portals/1/documents/eo/1/afi51-1201.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

χώρο εργασίας.²⁵⁹ Σύμφωνα με το Νόμο για την Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών, ο Υπουργός του Πολεμικού Ναυτικού εξέδωσε την Οδηγία 5800.13A το 2005, που καθιστά υποχρεωτική τη χρήση της διαμεσολάβησης και γενικά των ADR «στο μέγιστο εφαρμόσιμο βαθμό».²⁶⁰

3.1.1.4. Εισαγωγή της διαμεσολάβησης στο ΣΞ των ΗΠΑ (US Army)

Στις 22 Ιουνίου 2007 ο αμερικανικός Στρατός εξέδωσε την πολιτική εναλλακτικής επίλυσης διαφορών (ADR), η οποία παροτρύνει το προσωπικό του ΣΞ να χρησιμοποιεί τη διαμεσολάβηση, εφόσον συντρέχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις. Στόχος είναι η επίλυση διαφορών σε όσο πιο αρχικό στάδιο είναι εφικτό, με την ταχύτερη και οικονομικότερη μέθοδο και στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο του Οργανισμού. Ιδιαίτερη σημασία δίδεται στο προσωπικό που εμπλέκεται στην επίλυση διαφορών, το οποίο πρέπει εκπαιδεύεται στις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών, ώστε είναι σε θέση να εξετάζει τη δυνατότητα εφαρμογής τους σε κάθε υπόθεση.²⁶¹

3.1.2. Εφαρμογή της διαμεσολάβησης στις ΕΔ των ΗΠΑ

3.1.2.1. Εφαρμογή της διαμεσολάβησης στην ΠΑ των ΗΠΑ (USAF)

3.1.2.1.1. Το πεδίο εφαρμογής του σχεδίου AFMC ενσωματώνει ευκαιρίες εθελοντικής χρήσης μεθόδων ADR για την επίλυση διαφορών στο χώρο εργασίας, οι οποίες ανακύπτουν σε οποιοδήποτε πλαίσιο και εμπλέκουν κάθε είδους προσωπικό, πολιτικό ή στρατιωτικό.²⁶²

3.1.2.1.2. Σε ό,τι αφορά τη διαμεσολάβηση στη USAF, προβλέπεται ότι, η προσφυγή στη διαμεσολάβηση πρέπει να είναι διαθέσιμη για την επίλυση ζητημάτων που εγείρονται στο πλαίσιο των ευκαιριών ίσης απασχόλησης, των κατηγοριών για την ύπαρξη άδικων εργασιακών πρακτικών, ισότιμων ευκαιριών και μεταχείρισης του προσωπικού στις ΕΔ, διαδικασίες διοικητικής διαχείρισης παραπόνων, της διαχείρισης παραπόνων μέσω διαπραγμάτευσης, καθώς και οποιαδήποτε άλλη πιθανή διαφορά στο χώρο εργασίας.²⁶³

3.1.2.1.3. Η USAF χρησιμοποιεί ένα μοντέλο διευκολυντικής διαμεσολάβησης 5 σταδίων, το οποίο περιγράφεται στην «επιτομή» για τη διαμεσολάβηση στην ΠΑ και

²⁵⁹ Wood Dallas Clint, ό.π.

²⁶⁰ Ivey Matthew, «Using Mediation to Resolve Disputes Between U.S. Military Bases and Foreign Hosts: A Case Study in Japan»,(3-2009), Harvard Negotiation Law Review. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.hnlr.org/2009/03/using-mediation-to-resolve-disputes-between-us-military-bases-and-foreign-hosts-a-case-study-in-japan/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁶¹ Department of the Army, *Army Alternative Dispute Resolution Policy*, (Washington DC, 22-6-2007). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο https://ogc.altess.army.mil/ADR/Documents/SECARMY_ADR_Policy.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁶² Wood Dallas Clint, ό.π.

²⁶³ Wood Dallas Clint, ό.π.

βασίζεται στο μοντέλο των Ury και Fisher.²⁶⁴ Η «επιτομή» αυτή αποτέλεσε τη βάση για τη συγγραφή του εγχειριδίου για τη διαμεσολάβηση στο ΣΞ των ΗΠΑ (Army Mediation Handbook), το οποίο αποσκοπεί στην αποτελεσματική, επαρκή και επαγγελματική παροχή υπηρεσιών διαμεσολάβησης στο ΣΞ.²⁶⁵

3.1.2.1.4. Το πρόγραμμα για τη διαμεσολάβηση σχεδιάστηκε επίσης για να ενισχύσει την οικοδόμηση ομάδων, καθώς και την επικοινωνία μεταξύ διοικητών-διευθυντών και των υφισταμένων τους. Σε ό,τι αφορά την επίλυση διαφορών μέσω των προγραμμάτων ADR, η USAF κατέβαλε προσπάθειες με σκοπό:

- Να ενισχύσει την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα επίλυσης διαφορών στο χώρο εργασίας
- Να αναπτύξει δραστηριότητες, οι οποίες αποβλέπουν στην εξασφάλιση ή τη δημιουργία οικονομικά αποδοτικών τεχνικών ADR ή τοπικών προγραμμάτων.
- Να μετατρέψει τη γνώση και τις δεξιότητες, οι οποίες αποκομίσθηκαν από την επίλυση μεμονωμένων διαφορών, σε συλλογικές δυνατότητες
- Να προωθήσει τη χρησιμοποίηση της διαμεσολάβησης και να παρέχει εκπαίδευση στις διαπραγματεύσεις και γενικά στις μεθόδους ADR.²⁶⁶

3.1.2.2. Εφαρμογή της διαμεσολάβησης στο ΠΝ των ΗΠΑ (US Navy)

3.1.2.2.1. Το 1996, το Υπουργείο Άμυνας (DoD) ζήτησε να αυξηθεί η χρησιμοποίηση εναλλακτικών μεθόδων για την επίλυση συγκρούσεων σε όλους τους Κλάδους των ΕΔ των ΗΠΑ. Για την επίτευξη του εν λόγω στόχου, όλες οι Υπηρεσίες έχουν εφαρμόσει τις ADR και ειδικότερα τη διαμεσολάβηση. Όμως, το πρόγραμμα ADR του ΠΝ φαίνεται να είναι το πιο ολοκληρωμένο και ανεπτυγμένο από όλους τους Κλάδους των αμερικανικών ΕΔ και έχει σημειώσει μεγάλη επιτυχία.

3.1.2.2.2. Το ΠΝ χρησιμοποιεί ένα πλήρες φάσμα μοντέλων επίλυσης διαφορών, το οποίο περιλαμβάνει την απλή διαπραγμάτευση, τη διαιτησία και την προσφυγή στο δικαστήριο. Ωστόσο, για διάφορους λόγους, το Ναυτικό επέλεξε τη διαμεσολάβηση ως τον κύριο μηχανισμό εναλλακτικής επίλυσης διαφορών.

3.1.2.2.3. Η Οδηγία 5800.13A του 2005 έθεσε ως στόχο την επίλυση διαφορών και συγκρούσεων στο νωρίτερο δυνατό στάδιο, με οικονομικότερη και την ταχύτερη δυνατή μέθοδο και στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο του Οργανισμού. Η οδηγία καθιερώνει

²⁶⁴ Department of the Air Force, *How to Manage and Mediate Workplace Disputes. Air Force Mediation Compendium*, 4th edition, 2012 σσ.16-17

²⁶⁵ Department of the Army. Office of the General Counsel ADR Program Office. *Army Mediation Handbook. A Practical Guide For Using Mediation To Resolve Workplace Disputes*. (2015), σ. vii.

²⁶⁶ Wood Dallas Clint, ό.π.

ευρεία εφαρμογή των ADR, περιγράφοντας κάθε διαμάχη, ανεξάρτητα από το αντικείμενό της, ως υποψήφια για διαμεσολάβηση.²⁶⁷

3.1.2.2.4. Σε ότι αφορά την επίλυση διαφορών μέσω των προγραμμάτων ADR, το ΠΝ έχει παρόμοιους στόχους με την ΠΑ των ΗΠΑ. Η τρέχουσα εμπλοκή του Ναυτικού με τη διαμεσολάβηση περιορίζεται κυρίως στο νόμο περί υγειονομικής περίθαλψης, στο νόμο περί απασχόλησης, στο νόμο περί κυριότητας και στον περιβαλλοντικό νόμο.

3.1.2.2.5. Το Ναυτικό δεν έχει ακόμα χρησιμοποιήσει τη διαμεσολάβηση σε ποινικές υποθέσεις.²⁶⁸ Αυτή η απόφαση είναι αναμφισβήτητη αντίθετη με την Οδηγία 5800.13 του Υπουργού του Πολεμικού Ναυτικού, η οποία ζητά τη χρήση της διαμεσολάβησης σε «όλες τις περιπτώσεις».²⁶⁹ Αυτή η αντίληψη υποστηρίζεται περαιτέρω από την Οδηγία 5145.5 του Υπουργείου Άμυνας, η οποία θεσπίζει ένα πλαίσιο για την ενθάρρυνση της διευρυμένης χρήσης της διαμεσολάβησης σε ολόκληρο το Υπουργείο Άμυνας.²⁷⁰

3.1.2.2.6. Οι επιτυχίες του Ναυτικού με τη διαμεσολάβηση σε άλλες υποθέσεις (πλην ποινικών) και η Οδηγία του DoD, η οποία επιτάσσει να δοκιμάζεται η διαμεσολάβηση σε όλες τις περιπτώσεις, δείχνει ότι το Ναυτικό μπορεί να εξυπηρετηθεί καλύτερα, επεκτείνοντας τη χρήση της διαμεσολάβησης και σε ποινικές υποθέσεις.²⁷¹

3.1.2.3. Εφαρμογή της διαμεσολάβησης στο ΣΞ των ΗΠΑ (US Army)

3.1.2.3.1. Ο ΣΞ έχει παρόμοια προσέγγιση με αυτή της ΠΑ και ίδιο πεδίο εφαρμογής της διαμεσολάβησης.²⁷² Ωστόσο, ο ΣΞ δεν χρησιμοποιεί τη διαμεσολάβηση (τουλάχιστον όχι επισήμως) για την επίλυση αμιγώς στρατιωτικών διαφορών, δηλαδή εκείνων στις οποίες ο καταγγέλλων είναι στρατιωτικός. Διαφορετικά, η διαμεσολάβηση όπως εφαρμόζεται στις διαφορές του Στρατού δεν διαφέρει λειτουργικά από τη διαμεσολάβηση στις περισσότερες πολιτικές διαφορές.²⁷³

3.1.2.3.2. Η διαμεσολάβηση σε στρατιωτικό πλαίσιο μοιάζει πολύ με τη διαμεσολάβηση που χρησιμοποιείται στο πολιτικό πλαίσιο. Ανεξάρτητα από την Υπηρεσία που χρησιμοποιεί το πρόγραμμα ADR, το θέμα είναι καθόλα παρόμοιο.²⁷⁴

3.1.2.3.3. Ο ΣΞ χρησιμοποιεί σχεδόν αποκλειστικά μια μορφή διευκολυντικής διαμεσολάβησης, η οποία περιγράφεται στο βιβλίο «Getting to Yes» των Fisher και Ury

²⁶⁷ Ivey Matthew, ό.π.

²⁶⁸ Ivey Matthew, ό.π.

²⁶⁹ Secretary of the Navy. *Instruction 5800.13A* (22-12-2005). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.secnav.navy.mil/ADR/Documents/SIGNED580013A.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁷⁰ Department of Defense, *Directive 5145.5* (21-11-2003), Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://biotech.law.lsu.edu/blaw/dodd/corres/pdf/d51455_042296/d51455p.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁷¹ Ivey Matthew, ό.π.

²⁷² Department of the Army. Office of the General Counsel ADR Program Office. *Army Mediation Handbook...* Ό.π., σσ. 5-6, 12-14.

²⁷³ Wood Dallas Clint, ό.π.

²⁷⁴ Wood Dallas Clint, ό.π.

και εδράζεται σε μια μέθοδο διαπραγμάτευσης βάσει συμφερόντων. Η διευκολυντική διαμεσολάβηση είναι η προτιμώμενη μέθοδος διαμεσολάβησης και ο τύπος της διαμεσολάβησης, στον οποίο εκπαιδεύονται οι νέοι διαμεσολαβητές. Το τυπικό μοντέλο διαμεσολάβησης στο ΣΞ περιλαμβάνει 5 στάδια:

- Εναρκτήρια ομιλία του διαμεσολαβητή.
- Εναρκτήριες τοποθετήσεις των μερών.
- Κοινή συνεδρία.
- Ιδιωτικές συνεδρίες.
- «Κλείσιμο» μέσω επίτευξης συμφωνίας ή αδιεξόδου.²⁷⁵

3.1.2.4. Εφαρμογή της διαμεσολάβησης στην Εθνοφρουρά των ΗΠΑ (National Guard)

3.1.2.4.1. Στόχος της Εθνοφρουράς είναι η επίλυση των συγκρούσεων με τρόπο που να εξοικονομείται χρόνος και χρήματα, και ενθαρρύνεται η διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων. Η Εθνοφρουρά χρησιμοποιεί τη διαδικασία της διαμεσολάβησης κυρίως για τις διαφορές που προκύπτουν σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και τις διακρίσεις.²⁷⁶

3.1.2.4.2. Μόλις ο καταγγέλλων επιλέξει να χρησιμοποιήσει τη διαδικασία εναλλακτικής επίλυσης της διαφοράς και έχει συμπληρώσει ένα έντυπο ADR με αντίγραφα όλων των εγγράφων του, ο Διευθυντής της πολιτειακής Υπηρεσίας για την ίση απασχόληση, σε συνεργασία με τον εισηγητή του Στρατοδικείου, ελέγχει την καταγγελία ως προς την καταλληλότητα επίλυσης με μεθόδους ADR. Εάν κριθεί κατάλληλη για ADR, ο Διευθυντής της Υπηρεσίας για την ίση απασχόληση αναθέτει την υπόθεση σε ένα διαμεσολαβητή ή διευκολυντή, ανάλογα με το είδος της διαφοράς.

3.1.2.4.3. Η διαδικασία της διαμεσολάβησης διενεργείται σε 7 στάδια, όπως παρακάτω:

- Εναρκτήρια ομιλία του διαμεσολαβητή.
- Αρχικές τοποθετήσεις των μερών.
- Κοινή συζήτηση.
- Καταιγισμό ιδεών.
- Ιδιωτικές συνεδρίες.
- Συμφωνία διακανονισμού.

²⁷⁵ Wood Dallas Clint, ό.π.

²⁷⁶ National Guard, «Alternate Dispute Resolution (ADR)» (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.nationalguard.mil/Leadership/Joint-Staff/Special-Staff/Office-of-Equal-Opportunity/Alternate-Dispute-Resolution/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

- Κλείσιμο.²⁷⁷

3.1.3. Εκπαίδευση προσωπικού των ΕΔ των ΗΠΑ στις μεθόδους εναλλακτικής επίλυσης διαφορών (ADR)

3.1.3.1. Πρωταρχικός σκοπός του προγράμματος ADR είναι η καθιέρωση και διεκπεραίωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ADR για μια ποικιλία προσωπικού και επιστημονικών κλάδων του Στρατού, τόσο ανεξάρτητα, όσο και σε συνεργασία με άλλα καθιερωμένα προγράμματα ADR του Υπουργείου Άμυνας (DoD).

3.1.3.2. Στο Στρατό έχουν εισαχθεί διάφορα προγράμματα κατάρτισης για διοικητές και διευθυντές, δικηγόρους, εξειδικευμένο προσωπικό, Αξιωματικούς και πολιτικούς υπαλλήλους. Σκοπός των προγραμμάτων είναι η αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τις ADR, η διδασκαλία δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης με τη χρήση ενός μοντέλου βασισμένου στα συμφέροντα και η εκπαίδευση στελεχών ως διαμεσολαβητών των ΕΔ, οι οποίοι μπορούν να χρησιμεύσουν ως ουδέτερα τρίτα μέρη σε ένα ευρύ φάσμα διαφορών.²⁷⁸

3.1.3.3. Ο ΣΞ των ΗΠΑ, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες του, προσφέρει πολλές ευκαιρίες εκπαίδευσης στις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών (ADR). Η εκπαίδευση κυμαίνεται από δίωρα μαθήματα σχετικά με την ενημέρωση και εισαγωγή στις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών, έως και εβδομαδιαίους κύκλους μαθημάτων στην προχωρημένη διαμεσολάβηση, στη διαπραγμάτευση και στην επιλογή κατάλληλης μεθόδου επίλυσης διαφορών.²⁷⁹

3.1.4. Περιορισμοί στην εφαρμογή της διαμεσολάβησης στις ΕΔ

Παρότι η διαμεσολάβηση και οι ADR γενικά τυγχάνουν ευρείας αποδοχής στις ΕΔ των ΗΠΑ, σε μερικούς τομείς δραστηριοτήτων υπάρχουν περιορισμοί ως προς την εφαρμογή ADR. Σύμφωνα με το ADRA του 1996, απαιτείται η εξέταση διαφόρων παραγόντων, ώστε να αποφασιστεί εάν μια υπόθεση είναι κατάλληλη για ADR. Η χρησιμοποίηση της διαμεσολάβησης ενδέχεται να μην είναι κατάλληλη για κάποια διαφορά, εφόσον συντρέχει οποιοσδήποτε από τους παρακάτω λόγους:

3.1.4.1. Απαιτείται μία οριστική και επίσημη απόφαση ως προηγούμενο.

²⁷⁷ National Guard, «Mediation Process», (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.nationalguard.mil/Leadership/Joint-Staff/Special-Staff/Office-of-Equal-Opportunity/Alternate-Dispute-Resolution/Mediation-Process/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁷⁸ Department of the Army. Office of the Army General Counsel «Mission and Policy. ADR Program Summary» (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://ogc.altess.army.mil/ADR/ADR_Summary.aspx (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁷⁹ Department of the Army. Office of the Army General Counsel «ADR Training» (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://ogc.altess.army.mil/ADR/ADR_training.aspx (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

3.1.4.2. Η διατήρηση της καθιερωμένης πολιτικής και η αποφυγή παραλλαγών στην εφαρμογή της είναι ιδιαίτερης σημασίας.

3.1.4.3. Η Υπηρεσία πρέπει να διατηρήσει τη διαρκή δικαιοδοσία επί της υπόθεσης, έχοντας το δικαίωμα να αλλάξει την απόφαση, ανάλογα με την περίπτωση.²⁸⁰

3.1.4.4. Η υπόθεση επηρεάζει σημαντικά άλλους, εκτός των αντιμαχόμενων μερών.

3.1.4.5. Είναι σημαντικό ένα πλήρες δημόσιο αρχείο της διαδικασίας ή της απόφασης.

3.1.4.6. Κατηγορίες για απάτη, σπατάλη ή κατάχρηση απαγορεύουν τη διαμεσολάβηση.

3.1.4.7. Η υπόθεση περιλαμβάνει σημαντικά ζητήματα κυβερνητικής πολιτικής και η χρησιμοποίηση της διαμεσολάβησης ενδέχεται να αποτελέσει εμπόδιο στην εφαρμογή της πολιτικής.²⁸¹

3.1.5. Το μέλλον της διαμεσολάβησης στις ΕΔ των ΗΠΑ

3.1.5.1. Το πρόγραμμα ADR και ειδικότερα η διαμεσολάβηση φαίνεται να είναι αποτελεσματικό σε όσους τομείς των ΕΔ των ΗΠΑ έχει εφαρμοστεί. Μεγάλος αριθμός σύνθετων, μακροχρόνιων ή αμφισβητούμενων υποθέσεων, εργασιακών, διαπροσωπικών και περιβαλλοντικών διαφορών επιλύθηκαν με επιτυχία, χρησιμοποιώντας τεχνικές ADR.

3.1.5.2. Η διαμεσολάβηση έχει σημειώσει μεγάλη επιτυχία και στον τομέα των συμβάσεων. Όπως και στις πολιτικές επιχειρηματικές συναλλαγές, οι διαφορές που προκύπτουν από συμβάσεις των ΕΔ μπορεί να υπερβολικά περίπλοκες και το αντικείμενό τους υψηλό. Επομένως, η διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας μίας σύμβασης με μια κυβερνητική Υπηρεσία μπορεί να σημαίνει μακροζωία ή ένα απότομο τέλος για τη συμβαλλόμενη πολιτική επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο, κάθε Κλάδος των ΕΔ ενδιαφέρεται για την ταχεία και αποτελεσματική διευθέτηση των διαφορών, οι οποίες ανακύπτουν από συμβάσεις.

3.1.5.3. Χάρη στην επιτυχία της διαμεσολάβησης, όσον αφορά την επίλυση διαφορών από συμβάσεις, εκπρόσωποι των ΕΔ αναφέρουν ότι, οι ADR γενικά προκαλούν πολύ μικρότερη αντιπαράθεση και αρνητικότητα σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους αντιμετώπισης διαφορών. Είναι χαρακτηριστικό ότι, η διαμεσολάβηση έχει συμβάλει στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων στις μακροπρόθεσμες σχέσεις μεταξύ της USAF και των εργολάβων της.

3.1.5.4. Επίσης οι ADR έχουν σημειώσει μεγάλη επιτυχία στην Επιτροπή προσφυγών κατά συμβάσεων για τις Υπηρεσίες των ΕΔ (ASBCA). Όποτε χρησιμοποιείται η διαμεσολάβηση στην ASBCA, τείνει να είναι ιδιαίτερα αξιολογική και πιο δομημένη από

²⁸⁰ Wood Dallas Clint, ό.π.

²⁸¹ Department of the Army. Office of the General Counsel ADR Program Office. *Army Mediation Handbook...* Ό.π., σσ. 10-11.

την ανεπίσημη διευκολυντική διαμεσολάβηση, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στις άλλες υποθέσεις, οι οποίες δεν αφορούν σε συμβάσεις. Σε όλους τους Κλάδους των ΕΔ, η προσφυγή στις ADR είναι προαιρετική, αφήνοντας στον καταγγέλλοντα την ελευθερία επιλογής μεθόδου ADR ή άλλων τρόπων επίλυσης διαφορών.

3.1.5.5. Επιπρόσθετα, οι ΕΔ των ΗΠΑ προτίθενται να επεκτείνουν το πεδίο εφαρμογής των ADR πέραν των διαπροσωπικών διαφορών και των διαφορών από συμβάσεις. Οι περιβαλλοντικές διαφορές και οι αξιώσεις από αδικοπραξίες, ειδικότερα, έχουν επιδείξει αξιοσημείωτες επιτυχίες σε άλλες ομοσπονδιακές Υπηρεσίες και στον ιδιωτικό τομέα. Τέλος, η πρόσβαση στις πληροφορίες ADR παραμένει μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις. Έτσι, όλοι οι Κλάδοι των αμερικανικών ΕΔ συνεργάζονται, προκειμένου να συλλέξουν μια λίστα «βέλτιστων πρακτικών» και να τις ενσωματώσουν σε ένα εγχειρίδιο, το οποίο θα εφαρμόζεται από όλους τους Κλάδους των ΕΔ.²⁸²

3.2. Η διαμεσολάβηση στις ΕΔ της Αυστραλίας

3.2.1. Γενικά

3.2.1.1. Οι Ένοπλες Δυνάμεις της Αυστραλίας [Australian Defence Force (ADF)] και το πολιτικό προσωπικό του Υπουργείου Άμυνας που υποστηρίζει τις ΕΔ συνιστούν τον κυβερνητικό Οργανισμό Άμυνας της Αυστραλίας [Australian Defense Organization (ADO)]. Ο Αρχηγός των Ενόπλων Δυνάμεων και ο Γραμματέας του Υπουργείου Άμυνας διοικούν από κοινού τον ADO και υπάγονται απευθείας στον Υπουργό Άμυνας. Η διαρχία του ADO είναι μια μορφή διακυβέρνησης μοναδική στις δημόσιες Υπηρεσίες της Κοινοπολιτείας της Αυστραλίας.²⁸³

3.2.1.2. Ο ADO και οι ΕΔ της Αυστραλίας, ακολουθώντας το παράδειγμα των ΕΔ των ΗΠΑ, έχουν αναλάβει πρωτοβουλίες για την εποπτεία της αυξημένης χρήσης της διαμεσολάβησης για την επίλυση διαφορών στους κόλπους τους, καθώς και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού προγράμματος ADR,

3.2.1.3. Η Διεύθυνση Εναλλακτικής Επίλυσης Διαφορών των ΕΔ της Αυστραλίας έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το οποίο έχει σχεδιαστεί για την ενημέρωση της στρατιωτικής κοινότητας σχετικά με τα οφέλη από την εφαρμογή της διαμεσολάβησης για τη διαχείριση συγκρούσεων. Επίσης παρέχει εκπαίδευση για την

²⁸² Wood Dallas Clint, ό.π.

²⁸³ Department of Defence. *Defence White Paper*. (Commonwealth of Australia, 2016). σσ. 10, 23, 83.

ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων, σε υπαλλήλους, διευθυντές-διοικητές και σε όσους ασκούν τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών.

3.2.2. Πεδίο εφαρμογής διαμεσολάβησης

3.2.2.1. Ο ADO χρησιμοποιεί τη διαμεσολάβηση σε ένα ευρύ φάσμα διαφορών και μνημονεύει τους λόγους που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του προγράμματος. Εντός του ADO στο σύνολό του, η διαμεσολάβηση εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο για την επίλυση παραπόνων κατά της Διοίκησης.

3.2.2.2. Επίσης, ο ADO έχει χρησιμοποιήσει τη διαμεσολάβηση ως μέσο βοήθειας των Διευθυντών και των Διοικητών σε επίπεδο Μονάδας, για τη διαχείριση καταγγελιών, εάν κρίνουν τις περιστάσεις κατάλληλες για τη χρησιμοποίησή τους. Έτσι, η χρήση της διαμεσολάβησης ενθαρρύνεται ιδιαίτερα όποτε πρόκειται για ζητήματα διάκρισης, για παρενόχληση, σεξουαλικά αδικήματα και άλλες μη αποδεκτές εργασιακές ή/και κοινωνικές συμπεριφορές.²⁸⁴

3.2.2.3. Υπάρχουν ωστόσο και κάποιες εξαιρέσεις σε αυτούς τους τομείς. Για παράδειγμα, εάν ένα ζήτημα δικαιολογεί την παραπομπή του στην Αστυνομία Υπηρεσίας, σύμφωνα με τον πειθαρχικό νόμο των ΕΔ του 1982, τότε μια τέτοια έρευνα προηγείται. Στον ADO η διαμεσολάβηση συχνά συνδυάζεται με επαγγελματική συμβουλευτική, καθώς τα πειθαρχικά ζητήματα συχνά σχετίζονται με προσωπικά και κοινωνικά προβλήματα, όπως εξάρτηση από το αλκοόλ ή τα ναρκωτικά, διαζύγια, υπερβολική εργασία, άγχος ή άλλα προβλήματα.

3.2.3. Διαφορές από την εφαρμογή στις ΗΠΑ

3.2.3.1. Μία από τις προκλήσεις που αντιμετώπισε η διαμεσολάβηση στις ΕΔ της Αυστραλίας, ήταν ότι, αυτή έχει ενσωματωθεί στην τρέχουσα δικαστική διαδικασία ως ένα επιπλέον βήμα. Με άλλα λόγια, η διαμεσολάβηση έχει χρησιμοποιηθεί ως ένα τελικό βήμα που πραγματοποιείται μετά από πολλά ή όλα τα άλλα βήματα της τακτικής δικαστικής διαδικασίας, αλλά πριν από τη δίκη ή την τελική ακρόαση. Αυτό διαφέρει από την παραδοσιακή προσέγγιση που βλέπουμε στην πολιτική πρακτική, ή ακόμα και στην εφαρμογή της διαμεσολάβησης στις ΕΔ των ΗΠΑ, όπου αυτή προτιμάται ως εναλλακτική λύση της έναρξης της προσφυγής στη δικαιοσύνη ή της ίδιας της δικαστικής διαδικασίας, όταν τα πρώτα στάδια της αντιδικίας υποδεικνύουν το ενδεχόμενο μιας μακράς διαδρομής μέχρι την επίλυση της διαφοράς.

²⁸⁴ Wood Dallas Clint, ό.π.

3.2.3.2. Επιπλέον, σε αντίθεση με τις ΗΠΑ, η διαμεσολάβηση χρησιμοποιείται και σε ορισμένες ποινικές υποθέσεις, αλλά σπάνια. Σύμφωνα με τον ADO, υπάρχουν παράλληλα οφέλη από την εφαρμογή της διαμεσολάβησης σε στρατιωτικές ποινικές υποθέσεις: ο δράστης παροτρύνεται να επανεξετάσει τους ανθρώπινους παράγοντες του αδικήματός του, ώστε να αποκλίνει από την πιθανότητα να το επαναλάβει, ενώ ταυτόχρονα καλλιεργούνται στον παραβάτη οι έννοιες της τιμότητας και της δικαιοσύνης.

3.2.4. Οφέλη από την εφαρμογή της διαμεσολάβησης

3.2.4.1. Στον ADO πιστεύεται ότι, η χρήση της διαμεσολάβησης παρέχει ένα μηχανισμό, με τον οποίο υπάρχει η ευκαιρία επίλυσης διαφορών με όρους που είναι «θετικοί» για το συμμετέχοντα ή τουλάχιστον που βρίσκονται στη διακριτική ευχέρεια του συμμετέχοντα. Επιπλέον, η διαμεσολάβηση έχει ως αποτέλεσμα την επιτυχημένη επίλυση πολλών διαφορών και ωφελεί άμεσα τον Οργανισμό, επιλύοντας γρήγορα τις διαφορές, με όρους που είναι αμοιβαία αποδεκτοί από τα μέρη.²⁸⁵

3.2.4.2. Παρά την υπόθεση ότι, η διαμεσολάβηση δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει σε ένα αυστηρώς ιεραρχικά δομημένο περιβάλλον, όπως οι ΕΔ, πρακτικά έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να προσαρμοστεί κατάλληλα, ώστε να επιλύει ακόμα και διαφορές μεταξύ απλών στρατιωτών και ανωτέρων Αξιωματικών, παραβλέποντας την διαφορά βαθμού.²⁸⁶

3.3. Η διαμεσολάβηση στις ΕΔ του Ηνωμένου Βασιλείου

3.3.1. Η διαμεσολάβηση στην εργασιακή κουλτούρα των βρετανικών ΕΔ

3.3.1.2. Σε αντιστοιχία με άλλους μεγάλους και περίπλοκους διεθνείς Οργανισμούς, οι ΕΔ διαθέτουν πληθώρα από κουλτούρες στο χώρο εργασίας και στυλ διαχείρισης, όπου οι συνάδελφοι και οι διευθυντές μοιράζονται την απροθυμία να αναγνωρίσουν προβλήματα και να συμμετάσχουν σε συζητήσεις για την επίλυσή τους. Στις ΕΔ, αυτό συμβαίνει καθ' υπερβολή, λόγω των παραδοσιακών ιεραρχικών δομών, οι οποίες αποτελούν σημαντικό μέρος της στρατιωτικής κουλτούρας.

3.3.1.3. Ο συνδυασμός μιας σταδιοδρομίας, στην οποία τα άτομα μετακινούνται συχνά σε θέσεις εργασίας, με ένα χρονοδιάγραμμα δύο έως τριών ετών και μιας νοοτροπίας ότι, μπορούν να ανταπεξέλθουν στα πάντα, ενδέχεται να οδηγήσει σε ζητήματα, τα οποία

²⁸⁵ Wood Dallas Clint, ό.π.

²⁸⁶ Talbot Mike, «Conflict Management in the Military», Mediator Academy, (17-3-2016). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://mediatoracademy.com/topic/get-unstuck/conflict-management-military/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

απλώς αγνοούνται και, ακόμη και αν αναγνωρίζονται, απλά υπομένονται για ένα «αποδεκτό» χρονικό διάστημα. Οι απογοητεύσεις, ενίοτε οδηγούν και σε παραιτήσεις προσωπικού. Όταν οι σχέσεις στην εργασία γίνονται καταστρεπτικές, αυτό δεν επηρεάζει μόνο τα εμπλεκόμενα άτομα, αλλά έχει επιπτώσεις και σε εκείνους που βρίσκονται γύρω τους και κατ' επέκταση στη λειτουργία του Οργανισμού.

3.3.1.4. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ασφάλεια, γνωρίζοντας ότι το ζήτημά τους θα αντιμετωπιστεί με ισορροπημένο και ώριμο τρόπο, απαλλαγμένο από εσωτερικές πολιτικές. Όταν τα προβλήματα δεν μπορούν να επιλυθούν από τους άμεσους προϊσταμένους, η διαμεσολάβηση μπορεί να αποτελέσει έναν εξαιρετικό τρόπο αντιμετώπισής τους.

3.3.1.5. Η διαμεσολάβηση δεν βοηθά μόνο στην επίλυση διαφορών στο χώρο εργασίας αλλά και στη θετική αλλαγή της κουλτούρας, στην ευημερία των εργαζομένων, στη στρατολόγηση και στην παραμονή στις ΕΔ.

3.3.2. Η εφαρμογή της διαμεσολάβησης

3.3.2.1. Γενικά

Οι βρετανικές ΕΔ χρησιμοποιούν τη διαμεσολάβηση ως μέθοδο επίλυσης διαφορών για αρκετά χρόνια, αλλά πρόσφατα επένδυσαν και έδωσαν περισσότερη προσοχή σε αυτή.²⁸⁷ Η διαμεσολάβηση στις βρετανικές ΕΔ παρουσιάζει τη μεγαλύτερη δραστηριότητα σε σχέση με οποιοδήποτε άλλο εργοδότη στο ΗΒ.²⁸⁸

3.3.2.2. Πάροχοι διαμεσολάβησης

3.3.2.2.1. Οι ΕΔ, έχοντας πλέον «αγκαλιάσει» πλήρως τη διαμεσολάβηση, έχουν δημιουργήσει την Υπηρεσία διαμεσολάβησης των ΕΔ,²⁸⁹ η οποία είναι πρωτοποριακή από άποψη ανθρώπινου δυναμικού,²⁹⁰ καθώς βρίσκεται σε κεντρικό συντονισμό με μια ενεργή ομάδα 80 και πλέον εκπαιδευμένων διαμεσολαβητών, οι οποίοι προέρχονται από τον ευρύτερο χώρο των ΕΔ και το εργατικό δυναμικό των δημοσίων Υπηρεσιών.²⁹¹

3.3.2.2.2. Πλέον, υπάρχει εμπειρογνωμοσύνη και έξω από την αλυσίδα διοίκησης, καθώς μετά από διαγωνισμό μεταξύ των παρόχων εκπαίδευσης διαμεσολάβησης στο ΗΒ,

²⁸⁷ Jeffery Robert, «How the Army's investment in dispute resolution is helping to resolve issues before they escalate», (25-4-2019). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.peoplemanagement.co.uk/voices/case-studies/how-armys-investment-dispute-resolution-helping-nip-problems-bud> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁸⁸ Buxton Jonathan, «Tittle Tattle Is The Battle: The Army Mediation Service» Mediate.com, (July 2019), Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.mediate.com/articles/buxton-tittle-tattle.cfm> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁸⁹ Buxton Jonathan, ό.π.

²⁹⁰ Jeffery Robert, ό.π.

²⁹¹ Buxton Jonathan, ό.π.

ανατίθεται από το Υπουργείο Άμυνας σε κάποιους από αυτούς η πρόταση για την παροχή εξωτερικής ανεξάρτητης διαμεσολάβησης και για την εκπαίδευση και διασφάλιση ποιότητας εσωτερικών διαμεσολαβητών για τις ΕΔ.²⁹²

3.3.2.3. Πεδίο εφαρμογής

3.3.2.3.1. Το προσωπικό των Υπηρεσιών σε ολόκληρο τον ΣΞ, το ΠΙΝ και την ΠΑ (RAF) ενθαρρύνεται από την ηγεσία του Υπουργείου Άμυνας να έχει άμεση πρόσβαση στη διαμεσολάβηση, σε περιπτώσεις διακρίσεων, παρενόχλησης και συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.

3.3.2.3.2. Οι διοικητές-διευθυντές παραμένουν το κλειδί για την πρόληψη και την αντιμετώπιση της παρενόχλησης και των συγκρούσεων στην εργασία.²⁹³ Ωστόσο, οι διοικητικοί Αξιωματικοί στρέφονται συχνά στη διαμεσολάβηση, για την αντιμετώπιση εργασιακών ζητημάτων. Επίσης, το προσωπικό, όλο και περισσότερο, προσφεύγει στη διαμεσολάβηση ως εναλλακτική λύση, αντί για την υποβολή επίσημης καταγγελίας.²⁹⁴

3.3.2.3.3. Η κλίμακα της προβλεπόμενης παροχής διαμεσολάβησης καταδεικνύει τη συνεχή δέσμευση του Υπουργείου Άμυνας για τον κατάλληλο χειρισμό καταγγελιών και την αύξηση της εμπιστοσύνης του προσωπικού στο σύστημα καταγγελιών. Βασικός στόχος του Υπουργείου Άμυνας είναι να επιλύει τις διαφορές μεταξύ του προσωπικού και να αποκαθιστά την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα μέσω μιας ικανοποιητικής για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη λύσης, με τον ταχύτερο δυνατό τρόπο και στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο.²⁹⁵

3.3.2.4. Διαδικασία διαμεσολάβησης

3.3.2.4.1. Οι βρετανικές ΕΔ διατηρούν την εθελοντική προσέγγιση, όσον αφορά στην προσφυγή στη διαμεσολάβηση, προτιμώντας την ισχυρή ενθάρρυνση προς αυτή την κατεύθυνση και τοποθετώντας τη διαμεσολάβηση παράλληλα προς την επίσημη διαδικασία παραπόνων.²⁹⁶

3.3.2.4.2. Η δοκιμασμένη διαδικασία της Υπηρεσίας Διαμεσολάβησης είναι η εξής: Εξηγούνται στα αντιμαχόμενα μέρη λεπτομερώς όλες οι πτυχές της διαδικασίας. Η διαμεσολάβηση είναι εθελοντική και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε καμία μελλοντική

²⁹² Personnel Today, «MoD chooses Conflict Management Plus for mediation services», (26-9-2007). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.personneltoday.com/hr/mod-chooses-conflict-management-plus-for-mediation-services/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

²⁹³ Personnel Today, ό.π..

²⁹⁴ Jeffery Robert, ό.π.

²⁹⁵ Personnel Today, ό.π.

²⁹⁶ Buxton Jonathan, ό.π.

διαδικασία παραπόνων. Αρχικά δύο διαμεσολαβητές περνούν ένα πρωινό δουλεύοντας ξεχωριστά με τα αντιμαχόμενα μέρη (ιδιωτικές συνεδρίες) και τα προετοιμάζουν, ώστε να βρουν μία λύση σε κοινή συνάντηση, το ίδιο απόγευμα. Οι διαμεσολαβητές βοηθούν να μέρη να αντιληφθούν σε τι θέλουν να επικεντρωθούν.

3.3.2.4.3. Κάθε διαμεσολαβητής εργάζεται σε πολλές διαφορετικές περιπτώσεις κάθε χρόνο, αλλά υπάρχει επίσης μια τεράστια προσπάθεια να αντληθούν διδάγματα από επιτυχημένες και λιγότερο επιτυχημένες διαμεσολαβήσεις και να κοινοποιηθούν, μέσω καθορισμένης διαδικασίας.

3.3.2.4.4. Οι διαμεσολαβητές, οι οποίοι επιλέγονται πρέπει να είναι άγνωστοι στους συμμετέχοντες και να έχουν ανάλογους βαθμούς με τους εμπλεκόμενους. Αυτό καθίσταται δυνατό χάρη στη συνεχιζόμενη επένδυση του Στρατού σε μια ομάδα 80 και πλέον εσωτερικών διαμεσολαβητών, οι οποίοι προέρχονται από τις ΕΔ. Οι συναντήσεις πρέπει να πραγματοποιούνται σε εντελώς ουδέτερους χώρους.²⁹⁷

3.3.2.5. Μοντέλο συνδιαμεσολάβησης

3.3.2.5.1. Οι ΕΔ χρησιμοποιούν ένα μοντέλο συνδιαμεσολάβησης με δύο διαμεσολαβητές παρόντες για κάθε διαμεσολάβηση. Η συνδιαμεσολάβηση επιτρέπει σε διαφορετικούς διαμεσολαβητές, με διαφορετικές δεξιότητες και υπόβαθρα, να συνεργαστούν με ένα συμπληρωματικό τρόπο.

3.3.2.5.2. Φυσικά, δύο ζεύγη ματιών και αυτιών συνήθως είναι καλύτερα από ένα. Η παρουσία δύο διαμεσολαβητών μπορεί να τους επιτρέψει να απορροφήσουν όχι μόνο τη λεκτική επικοινωνία από τα εμπλεκόμενα μέρη, αλλά να αναλαμβάνουν με τη σειρά και να αξιολογούν μερικές από τις μη λεκτικές αντιδράσεις, ώστε να βοηθήσουν τα μέρη να βρουν κοινά σημεία επαφής.

3.3.3. Συμπεράσματα και οφέλη από την εφαρμογή της διαμεσολάβησης

3.3.3.1. Η δραστηριότητα της Υπηρεσίας Διαμεσολάβησης των ΕΔ αντανακλά στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, η οποία επηρεάζεται αν κάποια άτομα αδυνατούν να συνεργαστούν.²⁹⁸ Κατά κανόνα, οι συγκρούσεις στις ΕΔ οφείλονται σε δύο άτομα, τα οποία δεν μπορούν να συνεργαστούν αρμονικά. Το πιο πιθανό είναι αυτό να οφείλεται σε σύγκρουση προσωπικότητας, η οποία ίσως επιδεινώνεται λόγω διαφοράς βαθμού.

²⁹⁷ Jeffery Robert, ό.π.

²⁹⁸ Buxton Jonathan, ό.π.

3.3.3.2. Οι περισσότεροι στρατιωτικοί είναι γενικά δύσπιστοι με τη διαμεσολάβηση, γιατί δεν γνωρίζουν τι είναι. Ωστόσο, βαθμιαία κατανοούν και εμπιστεύονται τη διαμεσολάβηση, με αποτέλεσμα ο αριθμός των ζητημάτων που επιλύονται με αυτόν τον τρόπο να αυξάνεται σταθερά.

3.3.3.3. Σε πολλές περιπτώσεις, οι Διοικητές ίσως έχουν ήδη προσπαθήσει να διαμεσολαβήσουν, με διαφορετικό κάθε φορά βαθμό επιτυχίας. Οι ιεραρχικές δομές εντός των ΕΔ δυσκολεύουν μερικές φορές την επίλυση διαφορών, αλλά υπάρχουν για κάποιο λόγο και πολλά ζητήματα αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά, ακόμα και σε χαμηλό ιεραρχικό επίπεδο.²⁹⁹

3.3.3.4. Η επένδυση των ΕΔ στη διαμεσολάβηση είχε σαφώς ευεργετική επίδραση στα άτομα που ενεπλάκησαν στη διαδικασία.³⁰⁰ Ήδη τα αποτελέσματα είναι εμφανή.³⁰¹ Η Υπηρεσία Διαμεσολάβησης των βρετανικών ΕΔ έχει ποσοστό επιτυχίας σχεδόν 95% όσον αφορά στις διαμεσολαβήσεις που οδήγησαν σε θετικά αποτελέσματα και διευκόλυναν τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και την ευημερία των εργαζομένων.

3.3.3.5. Ο μέσος χρόνος που απαιτείται, από την αρχική επαφή, έως την ολοκλήρωση της διαμεσολάβησης είναι περίπου τέσσερις εβδομάδες και, εάν είναι επιτυχής, αυτό μπορεί να αποτρέψει την επίσημη διαδικασία παραπόνων, η οποία μπορεί να διαρκέσει από έξι έως δέκα οκτώ μήνες.

3.3.3.6. Η διαμεσολάβηση μπορεί να μειώσει τις προστριβές και να ενθαρρύνει τη διάθεση περισσότερου χρόνου για κατάλληλες συνομιλίες στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο κλιμάκωσης. Το στρατιωτικό μοντέλο για τη διαμεσολάβηση έχει ελαχιστοποιήσει τις απαιτήσεις στη διαχείριση χρόνου, έχει περιορίσει τις πιθανότητες σύγκρουσης και έχει επίσης βοηθήσει τον Οργανισμό να αντιμετωπίσει το ευρύτερο ζήτημα της κουλτούρας στο χώρο εργασίας.

3.3.3.7. Η διαμεσολάβηση και η ευρύτερη γνώση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων (βελτιωμένη ακρόαση και μεγαλύτερη ενσυναίσθηση) οδήγησαν σε αύξηση της ατομικής και συλλογικής εμπιστοσύνης στη σύντομη και έγκαιρη επίλυση των ζητημάτων που αναφύονται στο χώρο εργασίας.³⁰²

3.3.3.8. Έχει διαπιστωθεί ότι οι στρατιωτικές Μονάδες, οι οποίες έχουν χρησιμοποιήσει τη διαμεσολάβηση, επανέρχονται σύντομα και τη χρησιμοποιούν ξανά, επειδή ακριβώς έχουν αντιληφθεί την αποτελεσματικότητά της.

²⁹⁹ Jeffery Robert, ό.π.

³⁰⁰ Buxton Jonathan, ό.π.

³⁰¹ Jeffery Robert, ό.π.

³⁰² Buxton Jonathan, ό.π.

3.3.3.9. Παρότι η διαμεσολάβηση ακόμα δεν είναι ευρέως αποδεκτή, οι βρετανικές ΕΔ επιδιώκουν να καταστήσουν τη διαμεσολάβηση αναπόσπαστο μέρος του οικοδομήματος της στρατιωτικής ζωής.³⁰³

³⁰³ Jeffery Robert, ό.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

4.1. Σχεδιασμός και υλοποίηση της έρευνας

4.1.1. Σκοπός

Κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να καταγράψει, να αναλύσει και να αξιολογήσει τις απόψεις αντιπροσωπευτικού δείγματος Αξιωματικών των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ), προκειμένου να διερευνηθεί η δυνατότητα χρησιμοποίησης της διαμεσολάβησης, ως επικοινωνιακής μεθόδου για την επίλυση συγκρούσεων-διαφορών στις ΕΔ.

4.1.2. Επιμέρους στόχοι

Με βάση τον κύριο σκοπό της έρευνας, καθορίστηκαν οι παρακάτω επιμέρους στόχοι της:

4.1.2.1. Να καταγραφεί το επίπεδο εξοικείωσης των Αξιωματικών των ελληνικών ΕΔ με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών και ειδικότερα με τη διαμεσολάβηση.

4.1.2.2. Να συγκριθεί η εμπιστοσύνη των Αξιωματικών των ελληνικών ΕΔ στην αποτελεσματικότητα της δικαιοσύνης και της διαμεσολάβησης.

4.1.2.3. Να αξιολογηθεί η σημαντικότητα των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της διαμεσολάβησης.

4.1.2.4. Να διερευνηθούν οι αιτίες των συγκρούσεων-διαφορών που ανακύπτουν μεταξύ του προσωπικού των ΕΔ, καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισής τους.

4.1.2.5. Να συγκριθούν η επάρκεια εκπαίδευσης με την αποτελεσματικότητα των Αξιωματικών των ΕΔ στη διαχείριση συγκρούσεων.

4.1.2.6. Να διαπιστωθεί η σημασία της επικοινωνίας για τους Αξιωματικούς των ελληνικών ΕΔ.

4.1.2.7. Να αξιολογηθεί το επίπεδο της επικοινωνίας στις ελληνικές ΕΔ.

4.1.2.8. Να καταγραφεί η γνώμη των Αξιωματικών για το ενδεχόμενο εφαρμογής της διαμεσολάβησης στις ελληνικές ΕΔ.

4.1.2.9. Να διαπιστωθούν τα κυριότερα χαρακτηριστικά και τα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτουν οι διαμεσολαβητές στις ΕΔ.

4.1.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Από τους επιμέρους στόχους της έρευνας, προκύπτουν αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία διατυπώνονται, όπως παρακάτω:

4.1.3.1. Ποιο είναι το επίπεδο εξοικείωσης των Αξιωματικών των ελληνικών ΕΔ με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών και ειδικότερα με τη διαμεσολάβηση (1^ο ερευνητικό ερώτημα);

4.1.3.2. Οι Αξιωματικοί των ελληνικών ΕΔ θεωρούν τη δικαιοσύνη ή τη διαμεσολάβηση, ως περισσότερο αποτελεσματική μέθοδο επίλυσης διαφορών (2^ο ερευνητικό ερώτημα);

4.1.3.3. Ποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της διαμεσολάβησης κρίνονται από τους Αξιωματικούς των ΕΔ ως σημαντικότερα (3^ο ερευνητικό ερώτημα);

4.1.3.4. Ποιες είναι οι κυριότερες αιτίες διαπροσωπικών συγκρούσεων-διαφορών στις ΕΔ και πώς αντιμετωπίζονται (4^ο ερευνητικό ερώτημα);

4.1.3.5. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και της αποτελεσματικότητας των Αξιωματικών των ΕΔ στη διαχείριση συγκρούσεων (5^ο ερευνητικό ερώτημα);

4.1.3.6. Πόσο σημαντική κρίνεται από τους Αξιωματικούς των ελληνικών ΕΔ η επικοινωνία (6^ο ερευνητικό ερώτημα);

4.1.3.7. Σε τι επίπεδο βρίσκεται η επικοινωνία στις ελληνικές ΕΔ (7^ο ερευνητικό ερώτημα);

4.1.3.8. Ποια είναι η γνώμη των Αξιωματικών για το ενδεχόμενο εφαρμογής της διαμεσολάβησης στις ελληνικές ΕΔ (8^ο ερευνητικό ερώτημα);

4.1.3.9. Ποια είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά και προσόντα που θα πρέπει να διαθέτουν οι διαμεσολαβητές στις ΕΔ (9^ο ερευνητικό ερώτημα);

4.1.4. Περιορισμοί

4.1.4.1. Δεν ήταν εφικτό, ούτε κρίθηκε σκόπιμο να εξετασθεί το σύνολο του πληθυσμού, δηλαδή όλοι οι Αξιωματικοί των τριών Κλάδων των ελληνικών ΕΔ, οι οποίοι υπερβαίνουν τις 20.000.³⁰⁴ Εξ' αρχής τέθηκε ως στόχος η συγκέντρωση των απόψεων από 100 πληροφορητές, αριθμός που αντιστοιχεί περίπου στο 0,5% του συνολικού πληθυσμού.

4.1.4.2. Είναι πρακτικά αδύνατο να εξασφαλισθεί πλήρως ότι, το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό. Ωστόσο, απεστάλησαν ερωτηματολόγια σε ανώτατους και ανώτερους

³⁰⁴ Ο αριθμός υπολογίστηκε με βάση τη δύναμη προσωπικού των τριών Κλάδων, δηλαδή του Στρατού Ξηράς, του Πολεμικού Ναυτικού και της Πολεμικής Αεροπορίας, από διαδικτυακή πηγή [Ισοζύγιο Στρατιωτικής Ισχύος, «Ισοζύγιο Στρατιωτικής Ισχύος. Ελλάδα – Κύπρος – Τουρκία» (15-4-2020). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://isozygio.wordpress.com/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020)].

Αξιωματικούς, οι οποίοι υπηρετούν σε Επιτελεία, Μονάδες και Υπηρεσίες και των τριών Κλάδων των ελληνικών ΕΔ, ώστε να αξιοποιηθεί η πολυετής εμπειρία τους, για τους σκοπούς της έρευνας.

4.1.4.3. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά, με αποτέλεσμα να μην είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε την αξιοπιστία όλων των απαντήσεων, οι οποίες ενδέχεται να έχουν επηρεασθεί από το φόρτο εργασίας ή/και τη συναισθηματική κατάσταση των πληροφορητών κατά το χρόνο συμπλήρωσής των ερωτηματολογίων.

4.1.5. Μεθοδολογία της έρευνας και τύποι ερωτήσεων

4.1.5.1. Λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά ερωτήματα, για τη διεξαγωγή της έρευνας επελέγη η ποσοτική μέθοδος, η οποία επιτρέπει τη συλλογή επαρκούς όγκου δεδομένων σε σύντομο χρόνο, αξιοποιώντας τις δυνατότητες του διαδικτύου.

4.1.5.2. Οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις, είναι χρήσιμες για την καταγραφή σκέψεων. Ωστόσο, είναι δύσκολο να συγκριθούν και να παρουσιαστούν. Προτιμήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου, καθώς απαντώνται, κωδικοποιούνται, ταξινομούνται και αναλύονται πιο εύκολα από ό,τι οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου.³⁰⁵ Επιπρόσθετα, παρέχουν δυνατότητες ταχείας συλλογής, ανάλυσης και απεικόνισης δεδομένων.

4.1.5.3. Επελέγησαν κλειστού τύπου ερωτήσεις σε κλίμακα Likert πέντε και έξι βαθμών. Οι απαντήσεις τους εκφράζουν αντίστοιχα βαθμό συμφωνίας και ικανοποίησης. Επίσης χρησιμοποιήθηκαν κλειστού τύπου ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Στα δημογραφικά στοιχεία και στις περισσότερες ερωτήσεις μπορούσε να επιλεγεί μόνο μία απάντηση, ενώ σε ορισμένες ερωτήσεις υπήρχε δυνατότητα επιλογής μίας ή περισσότερων απαντήσεων.

4.1.6. Σύνταξη και διανομή ερωτηματολογίου

4.1.6.1. Αφού ελήφθη υπόψη ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της έρευνας, συντάχθηκε αυτοσχέδιο δομημένο ερωτηματολόγιο, σε επεξεργάσιμη μορφή (Microsoft Word). Πριν την ευρεία διανομή του ερωτηματολογίου στο σύνολο των υποψήφιων πληροφορητών, κρίθηκε απαραίτητο να διανεμηθεί σε δυνητικούς χρήστες, προκειμένου οι ερωτήσεις να ελεγχθούν ως προς τη διατύπωση και το βαθμό κατανόησης και να διασφαλισθεί ότι αυτές μπορούν να απαντηθούν.³⁰⁶

³⁰⁵ Χατζηπαντελής, Θεόδωρος. «Σχεδιάζοντας Έρευνες. Πώς να σχεδιάζετε και να κάνετε έρευνες». Παρουσίαση. (Κοζάνη: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, 2018).

³⁰⁶ Χατζηπαντελής, Θεόδωρος. «Σχεδιάζοντας Έρευνες. Πώς να σχεδιάζετε και να κάνετε έρευνες». Παρουσίαση. (Κοζάνη: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, 2018).

4.1.6.2. Για τους παραπάνω λόγους, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε δοκιμαστικά σε 8 ανώτερους Αξιωματικούς από τους τρεις Κλάδους των ΕΔ. Και οι 8 συμφώνησαν ότι, οι ερωτήσεις είναι σύντομες, σαφείς και εύκολο να απαντηθούν. Ο χρόνος που απαιτήθηκε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους δυνητικούς χρήστες κυμάνθηκε μεταξύ 8' και 12', ανάλογα με το βαθμό εξοικείωσης του καθενός.

4.1.6.3. Τρεις από τους παραπάνω Αξιωματικούς πρότειναν ορισμένες τροποποιήσεις του ερωτηματολογίου, οι οποίες ελήφθησαν υπόψη κατά τη σύνταξη του τελικού ερωτηματολογίου. Το τελικό ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο **Παράρτημα «Α»**, απεστάλη εκ νέου και στους 8 δυνητικούς χρήστες, οι οποίοι συμφώνησαν ότι το ερωτηματολόγιο είναι πλήρες και κατάλληλο για διανομή στο σύνολο των υποψήφιων πληροφορητών.

4.1.6.4. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο του **Παραρτήματος «Α»** δημιουργήθηκε σε ψηφιακή μορφή, με το διαδικτυακό εργαλείο Google Forms. Το εν λόγω διαδικτυακό εργαλείο προσφέρεται για διανομή ερωτηματολογίων και συλλογή δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, παρέχει δυνατότητες επεξεργασίας και απεικόνισης των δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 180 ανώτατους και ανώτερους Αξιωματικούς από τους τρεις Κλάδους των ΕΔ, με σκοπό να αξιοποιηθούν τα 100 πρώτα πλήρως απαντημένα ερωτηματολόγια. Οι υποψήφιοι πληροφορητές ενημερώθηκαν για την ανωνυμία και τη διαφύλαξη των προσωπικών τους δεδομένων.

4.1.7. Περιγραφή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο δημιουργήθηκε και διανεμήθηκε με το διαδικτυακό εργαλείο Google Forms, αποτελείται από τρία Μέρη:

4.1.7.1. Στο Πρώτο Μέρος περιγράφεται συνοπτικά ο σκοπός της έρευνας και παρατίθεται η δέσμευση εμπιστευτικότητας περί διασφάλισης των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Επιπλέον, παρέχονται οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

4.1.7.2. Το Δεύτερο Μέρος (δημογραφικά στοιχεία) περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες αφορούν στα παρακάτω:

- Φύλο.
- Ηλικία.
- Χρόνο υπηρεσίας στις ΕΔ, συμπεριλαμβανομένης της φοίτησης σε Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ).
- Κλάδο των ΕΔ, στον οποίο υπηρετεί ο κάθε πληροφορητής.

- Επίπεδο παρεχόμενης από τις ΕΔ μόρφωσης.
- Επίπεδο ακαδημαϊκής (εκτός των ΕΔ) μόρφωσης.
- Χρόνο υπηρεσίας στο εξωτερικό.

4.1.7.3. Το Κυρίως Μέρος του ερωτηματολογίου συνίσταται σε 4 επιμέρους Ενότητες (Α, Β, Γ και Δ).

■ Στόχος της Ενότητας Α είναι να διαπιστωθεί το επίπεδο εξοικείωσης των Αξιωματικών των ελληνικών ΕΔ με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών [Alternative Dispute Resolution (ADR)] και ειδικότερα με τη διαμεσολάβηση. Περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις, οι οποίες απαντώνται σε κλίμακα Likert με πέντε επιλογές («καθόλου», «ελάχιστα», «μέτρια», «αρκετά» και «πολύ»). Επίσης περιέχει 3 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, στις οποίες οι πληροφορητές έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μία ή περισσότερες απαντήσεις. Ειδικότερα, η Ενότητα Α περιλαμβάνει:

- 2 ερωτήσεις που αφορούν στο βαθμό εξοικείωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών. Οι πληροφορητές κλήθηκαν να επιλέξουν ανάμεσα σε «καθόλου», «ελάχιστα», «μέτρια», «αρκετά» και «πολύ».

- 3 ερωτήσεις σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα απονομής της δικαιοσύνης και την αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να επιλέξουν ανάμεσα σε «καθόλου», «ελάχιστα», «μέτρια», «αρκετά» και «πολύ».

- Σε μία ερώτηση οι Αξιωματικοί που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να επιλέξουν ένα ή περισσότερα κριτήρια, τα οποία θεωρούν περισσότερο σημαντικά για την επιλογή της μεθόδου επίλυσης διαφορών.

- Σε 2 ερωτήσεις οι συμμετέχοντες στην έρευνα επέλεξαν, ένα ή περισσότερα, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της διαμεσολάβησης, τα οποία κρίνουν ως σημαντικότερα.

■ Η Ενότητα Β αποσκοπεί στη διερεύνηση των αιτιών και των τρόπων αντιμετώπισης των διαπροσωπικών συγκρούσεων – διαφορών στις ελληνικές ΕΔ. Αποτελείται από 3 ερωτήσεις, οι οποίες απαντώνται σε κλίμακα Likert με πέντε επιλογές («καθόλου», «ελάχιστα», «μέτρια», «αρκετά» και «πολύ») και 5 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, στις οποίες οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν τη δυνατότητα επιλογής μίας ή περισσότερων απαντήσεων. Ειδικότερα:

- Οι 2 πρώτες ερωτήσεις της Ενότητας Β σχετίζονται με την εκδήλωση συγκρούσεων. Η μία αφορά στο βαθμό που η φύση της εργασίας στις ΕΔ ευνοεί την εκδήλωση συγκρούσεων και η απάντηση της δίδεται σε κλίμακα Likert («καθόλου»,

«ελάχιστα», «μέτρια», «αρκετά» και «πολύ»). Στην άλλη ερώτηση οι πληροφορητές κλήθηκαν να επιλέξουν την κυριότερη ή τις κυριότερες αιτίες συγκρούσεων στο χώρο εργασίας τους.

- 2 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής αναφέρονται στους τρόπους επίλυσης διαπροσωπικών διαφορών στο χώρο εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι πληροφορητές κλήθηκαν να επιλέξουν μία από τις διαθέσιμες απαντήσεις.

- 2 ερωτήσεις σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα διαχείρισης των συγκρούσεων. Η απάντησή τους δίδεται σε κλίμακα Likert («καθόλου», «ελάχιστα», «μέτρια», «αρκετά» και «πολύ»).

- Στην τελευταία ερώτηση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να επιλέξουν ανάμεσα σε 4 προτάσεις που αφορούν στη διαχείριση συγκρούσεων-διαφορών από Διοικητές ή Διευθυντές στις ΕΔ.

- Η Ενότητα Γ, αφορά στη σημασία και στο επίπεδο της επικοινωνίας στις ελληνικές ΕΔ. Περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις, οι οποίες κατά περίπτωση απαντώνται σε κλίμακες Likert 5 ή 6 βαθμών. Συγκεκριμένα:

- 2 ερωτήσεις αφορούν στο επίπεδο της οριζόντιας και της κατακόρυφης επικοινωνίας, το οποίο οι πληροφορητές αξιολόγησαν σε εξαβάθμια κλίμακα Likert («καθόλου ικανοποιητική», «σχεδόν ικανοποιητική», «ικανοποιητική», «αρκετά κλή», «καλή» ή «άριστη»).

- 6 ερωτήσεις τέθηκαν προκειμένου να διαπιστωθεί η σημασία της επικοινωνίας για τους Αξιωματικούς των ελληνικών ΕΔ. Όλες απαντώνται σε συμμετρικές κλίμακες Likert πέντε βαθμών. Στο μέσο της κλίμακας υπάρχουν ουδέτερες επιλογές («μέτρια» ή «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», ανάλογα με την ερώτηση).

- Η Ενότητα Δ έχει ως στόχο να διερευνήσει το ενδεχόμενο εφαρμογής της διαμεσολάβησης στις ελληνικές ΕΔ. Αποτελείται από 3 ερωτήσεις, οι οποίες απαντώνται σε κλίμακα Likert με πέντε επιλογές και 2 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Ειδικότερα:

- Η πρώτη ερώτηση της Ενότητας Δ αφορά στην αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης, εφόσον εφαρμοσθεί στις ελληνικές ΕΔ. Η απάντηση δίδεται σε κλίμακα Likert («καθόλου», «ελάχιστα», «μέτρια», «αρκετά» και «πολύ»).

- Στη δεύτερη ερώτηση οι πληροφορητές κλήθηκαν να εκφράσουν, σε κλίμακα Likert, το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας για την αναγκαιότητα θεσμοθέτησης της διαμεσολάβησης ως τρόπου επίλυσης διαφορών στις ελληνικές ΕΔ.

- Οι 3 τελευταίες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα που πρέπει να έχουν οι διαμεσολαβητές στις ΕΔ,. Σε μία

ερώτηση ζητείται ο βαθμός συμφωνίας των πληροφορητών σε κλίμακα Likert, στο μέσο της οποίας υπάρχει ουδέτερη επιλογή («ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ»). Οι υπόλοιπες (2) ερωτήσεις είναι πολλαπλής επιλογής. Στη μία οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να επιλέξουν μία ανάμεσα σε τέσσερες διαθέσιμες επιλογές, ενώ στην άλλη υπήρχε η δυνατότητα μίας έως 5 επιλογών.

4.1.8. Περιγραφή χώρου έρευνας και δείγματος

4.1.8.1. Οι ελληνικές ΕΔ απαρτίζονται από τρεις Κλάδους (ΣΞ, ΠΝ και ΠΑ). Η συνολική δύναμη του προσωπικού (επαγγελματικό προσωπικό και στρατεύσιμοι θητείας) που υπηρετεί στις ελληνικές ΕΔ ανέρχεται σε 159.800.³⁰⁷ Από αυτούς, 93.500 υπηρετούν στο ΣΞ,³⁰⁸ 16.300 στο ΠΝ³⁰⁹ και 50.000 στην ΠΑ.³¹⁰

4.1.8.2. Η απάντηση των περισσότερων ερωτήσεων δεν απαιτούσε ιδιαίτερες γνώσεις, πλην της εμπειρίας, την οποία οι πληροφορητές έχουν αποκομίσει από την υπηρεσία τους σε Επιτελεία, Μονάδες και Υπηρεσίες των ΕΔ. Αυτός ήταν ο κυριότερος λόγος, για τον οποίο το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε αποκλειστικά σε ανώτατους και ανώτερους Αξιωματικούς των ελληνικών ΕΔ, προκειμένου να αξιοποιηθεί η πολύτιμη εμπειρία τους στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, για το σκοπό της έρευνας. Επιπλέον, το 74% του δείγματος είναι απόφοιτοι της Ανώτατης Διακλαδικής Σχολής Πολέμου (ΑΔΙΣΠΟ), ενώ οι περισσότεροι από αυτούς έχουν αποφοιτήσει και από τη Σχολή Εθνικής Άμυνας (ΣΕΘΑ), όπου διδάσκονται μαθήματα σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων και τις διαπραγματεύσεις (κυρίως στη ΣΕΘΑ).

4.1.8.3. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από συνολικά 100 ανώτατους και ανώτερους (στη συντριπτική πλειοψηφία) Αξιωματικούς από τους τρεις Κλάδους των ελληνικών ΕΔ, όπως είχε εξ' αρχής τεθεί ως στόχος κατά το σχεδιασμό της έρευνας. Οι παραπάνω Αξιωματικοί απέστειλαν τα 100 πρώτα πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, μέσω του διαδικτυακού εργαλείου Google Forms. Το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, άνδρες στη συντριπτική πλειοψηφία (97%), έχει

³⁰⁷ Ο αριθμός υπολογίστηκε με βάση τη δύναμη προσωπικού των τριών Κλάδων, δηλαδή του Στρατού Ξηράς, του Πολεμικού Ναυτικού και της Πολεμικής Αεροπορίας, από διαδικτυακή πηγή [Ισοζύγιο Στρατιωτικής Ισχύος, «Ισοζύγιο Στρατιωτικής Ισχύος. Ελλάδα – Κύπρος – Τουρκία» (15-4-2020). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://isozygio.wordpress.com/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020)].

³⁰⁸ Ισοζύγιο Στρατιωτικής Ισχύος, «Χερσαία Ισχύς. Ελληνικός Στρατός. Προσωπικό» (15-5-2020). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://isozygio.wordpress.com/2020/04/15/%cf%87%ce%b5%cf%81%cf%83%ce%b1%ce%b9%ce%b1-%ce%b9%cf%83%cf%87%cf%85%cf%83-2/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

³⁰⁹ Ισοζύγιο Στρατιωτικής Ισχύος, «Ναυτική Ισχύς. Πολεμικό Ναυτικό. Προσωπικό», (15-4-2020). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://isozygio.wordpress.com/2020/04/15/nautikh_isxys/ (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

³¹⁰ Ισοζύγιο Στρατιωτικής Ισχύος, «Αεροπορική Ισχύς. Πολεμική Αεροπορία. Προσωπικό», (15-4-2020), διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://isozygio.wordpress.com/2020/04/15/%ce%b1%ce%b5%cf%81%ce%bf%cf%80%ce%bf%cf%81%ce%b9%ce%ba%ce%b7-%ce%b9%cf%83%cf%87%cf%85%cf%83/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

τουλάχιστον 20ετή προϋπηρεσία στις ΕΔ. Οι περισσότεροι (54%) έχουν υπηρετήσει στο εξωτερικό για τουλάχιστον 1 έτος. Επιπρόσθετα, όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι απόφοιτοι Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ), ενώ η πλειοψηφία (60%) τους διαθέτει και υψηλό επίπεδο ακαδημαϊκής (εκτός των ΕΔ) μόρφωσης, καθώς το 15% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 45% κατέχουν μεταπτυχιακό, ακόμα και διδακτορικού τίτλο σπουδών.

4.1.9. Συλλογή και επεξεργασία δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά (μέσω Google Forms), κατά το χρονικό διάστημα από 05 έως 20 Μαΐου 2020. Λαμβάνοντας υπόψη το φόρτο εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, επελέγη η ηλεκτρονική διακίνηση των ερωτηματολογίων και των απαντήσεών τους, διότι με αυτό τον τρόπο παρέχεται η δυνατότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου στον πλέον κατάλληλο για τους συμμετέχοντες χρόνο. Επιπλέον, η ηλεκτρονική διακίνηση του ερωτηματολογίου παρέχει πλεονεκτήματα, όπως χαμηλό κόστος, δυνατότητα αποστολής σε μεγάλο αριθμό πληροφορητών και ταχεία συγκέντρωση δεδομένων. Για την ανάλυση και απεικόνιση των δεδομένων σε γραφήματα αξιοποιήθηκαν οι δυνατότητες του διαδικτυακού εργαλείου Google Forms, καθώς και το πρόγραμμα Microsoft Excel.

4.2. Αποτελέσματα της έρευνας

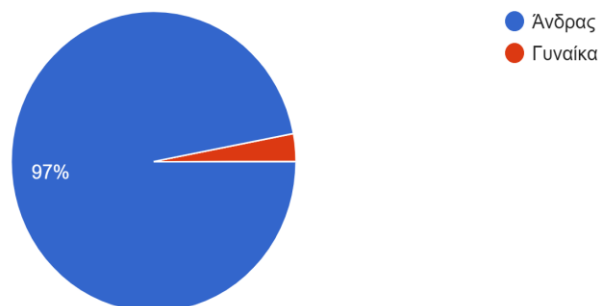
Στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας, με γραφήματα και ανάλυση, όπου κρίθηκε απαραίτητο.

4.2.1. Δημογραφικά στοιχεία

4.2.1.1. Φύλο

Στην έρευνα συμμετείχαν 97 άνδρες και 3 γυναίκες (ποσοστό μόλις 3%). Το ιδιαίτερα χαμηλό ποσοστό των γυναικών σε μεγάλο βαθμό εξηγείται από το γεγονός ότι, οι πρώτες γυναίκες εισήχθησαν στη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ), τη Σχολή Ναυτικών Δοκίμων (ΣΝΔ) και τη Σχολή Ικάρων το 1991 και αποφοίτησαν το 1995. Επίσης εξηγείται από το ιδιαίτερα χαμηλό ποσοστό εισαγωγής των γυναικών στα ΑΣΕΙ, ειδικά τη δεκαετία του 1990 (μικρότερο από 3% τα πρώτα χρόνια). Η ποσοστιαία κατανομή του δείγματος κατά φύλο αποτυπώνεται στο διάγραμμα 1.

1. Φύλο
100 απαντήσεις

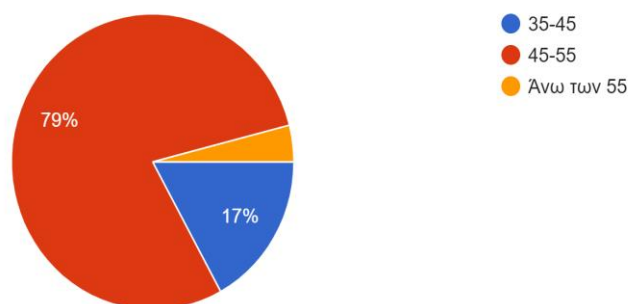


Διάγραμμα 1: Ποσοστιαία κατανομή δείγματος κατά φύλο.

4.2.1.2. Ηλικία (σε έτη)

Οι 17 εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα έχουν ηλικία μεταξύ 35 και 45 ετών, οι 79 είναι μεταξύ 45 και 55 ετών και οι 4 είναι άνω των 55 ετών. Η ποσοστιαία ηλικιακή κατανομή του δείγματος αποτυπώνεται στο διάγραμμα 2.

2. Ηλικία (σε έτη)
100 απαντήσεις

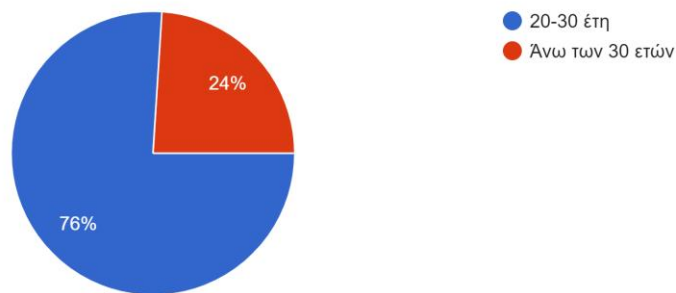


Διάγραμμα 2: Ποσοστιαία κατανομή δείγματος κατά ηλικία.

4.2.1.3. Χρόνος υπηρεσίας στις ΕΔ δυνάμεις

Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα διαθέτουν τουλάχιστον 20ετή εμπειρία στις ΕΔ, ενώ το 24% υπηρετεί στις ΕΔ για περισσότερα από 30 έτη, συμπεριλαμβανομένης της φοίτησης σε ΑΣΕΙ. Ο χρόνος προϋπηρεσίας στις ΕΔ των συμμετεχόντων στην έρευνα απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.

3. Χρόνος υπηρεσίας στις ΕΔ δυνάμεις, συμπεριλαμβανομένης της φοίτησης σε ΑΣΕΙ.
100 απαντήσεις

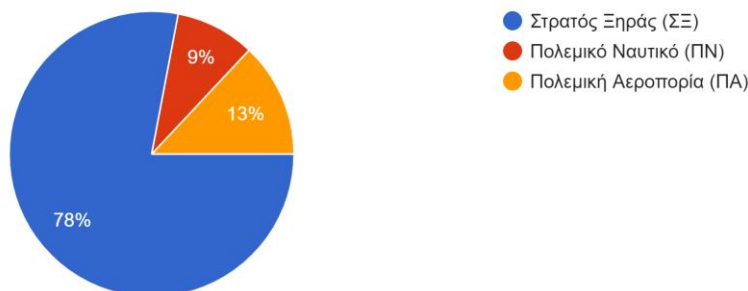


Διάγραμμα 3: Ποσοστιαία κατανομή δείγματος, σύμφωνα με το χρόνο προϋπηρεσίας στις ΕΔ.

4.2.1.4. Κλάδος των ΕΔ

Οι 78 από τους συμμετέχοντες υπηρετούν στο Στρατό Ξηράς (ΣΞ), 9 στο Πολεμικό Ναυτικό (ΠΝ) και 13 στην Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ). Τα ποσοστά εξηγούνται από το μεγαλύτερο αριθμό εισακτέων στη ΣΣΕ, σε σχέση με τη ΣΝΔ και τη ΣΙ. Επίσης ο ερευνητής προέρχεται από το ΣΞ, γεγονός που συνέβαλε στον αυξημένο αριθμό πληροφορητών από το ΣΞ, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 4.

4. Κλάδος των ΕΔ
100 απαντήσεις



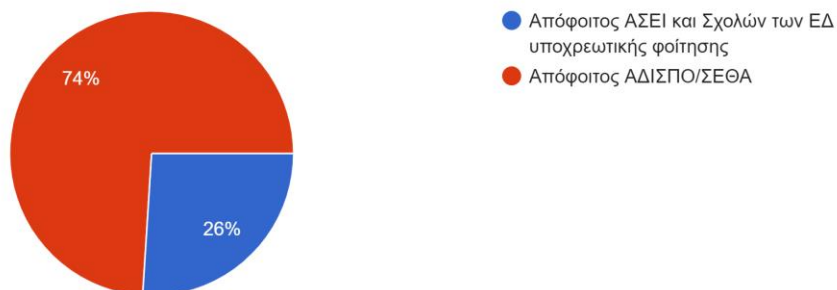
Διάγραμμα 4: Ποσοστιαία κατανομή των πληροφορητών, ανάλογα με τον Κλάδο των ΕΔ, στον οποίο υπηρετούν.

4.2.1.5. Επίπεδο παρεχόμενης από τις ΕΔ μόρφωσης

Όλοι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι απόφοιτοι ΑΣΕΙ (ΣΣΕ, ΣΝΔ ή ΣΙ), καθώς και των Σχολών υποχρεωτικής φοίτησης των Κλάδων τους. Επιπλέον, η συντριπτική τους πλειοψηφία (το 74%) είναι απόφοιτοι της ΑΔΙΣΠΟ, ενώ οι περισσότεροι από αυτούς

έχουν αποφοιτήσει και από τη ΣΕΘΑ. Η ποσοστιαία κατανομή του δείγματος, ανάλογα με το επίπεδο της παρεχόμενης από τις ΕΔ μόρφωσης απεικονίζεται στο διάγραμμα 5.

5. Επίπεδο παρεχόμενης από τις ΕΔ μόρφωσης
100 απαντήσεις

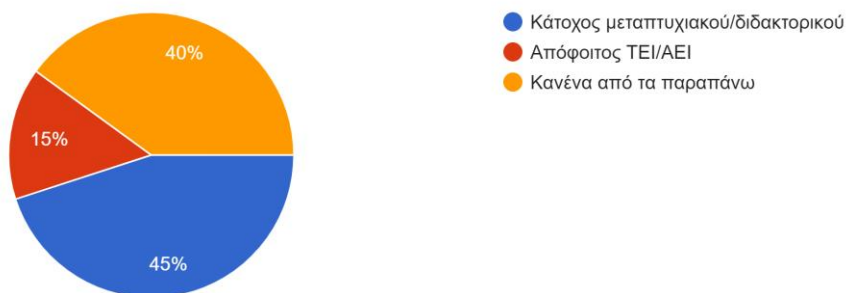


Διάγραμμα 5: Ποσοστιαία κατανομή των πληροφορητών, ανάλογα επίπεδο της μόρφωσης που τους έχει παρασχεθεί από τις ΕΔ.

4.2.1.6. Επίπεδο ακαδημαϊκής μόρφωσης

Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι τουλάχιστον απόφοιτοι ΑΣΕΙ. Πλέον της παρεχόμενης από της ΕΔ μόρφωσης, που εξετάστηκε στην προηγούμενη ερώτηση, η πλειοψηφία (60%) των πληροφορητών διαθέτει και υψηλό επίπεδο ακαδημαϊκής μόρφωσης, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6. Ειδικότερα, το 15% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, ενώ το 45% κατέχει μεταπτυχιακό, ακόμα και διδακτορικού τίτλο σπουδών.

6. Επίπεδο ακαδημαϊκής (εκτός ΕΔ) μόρφωσης
100 απαντήσεις

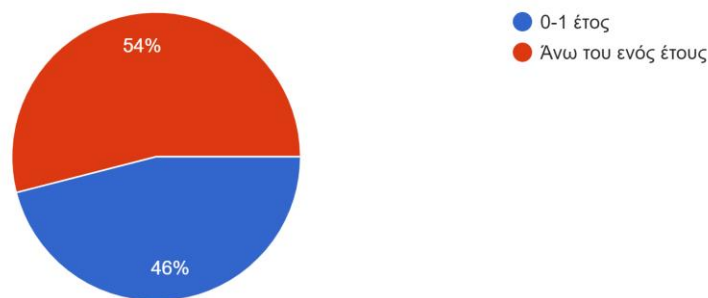


Διάγραμμα 6: Ποσοστιαία κατανομή των πληροφορητών, ανάλογα επίπεδο ακαδημαϊκής μόρφωσης.

4.2.1.7. Χρόνος υπηρεσίας στο εξωτερικό

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (ποσοστό 54%) έχουν υπηρετήσει στο εξωτερικό για τουλάχιστον 1 έτος, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 7.

7. Χρόνος υπηρεσίας στο εξωτερικό
100 απαντήσεις



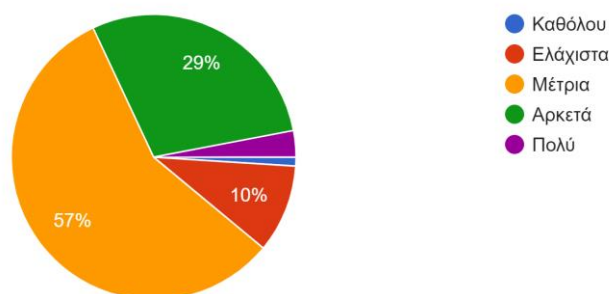
Διάγραμμα 7: Ποσοστιαία κατανομή δείγματος, ανάλογα με το χρόνο υπηρεσίας στο εξωτερικό.

4.2.2. Ενότητα Α: Εξοικείωση με τις μεθόδους εναλλακτικής επίλυσης διαφορών [Alternative Dispute Resolution (ADR)]

4.2.2.1. Αποτελεσματικότητα απονομής δικαιοσύνης

Το 32% των ερωτηθέντων θεωρεί από αρκετά έως πολύ αποτελεσματική την απονομή της δικαιοσύνης στην Ελλάδα, το 57% έχει ουδέτερη άποψη, ενώ μόλις το 11% εξέφρασε αρνητική άποψη. Οι απόψεις των πληροφορητών για την αποτελεσματικότητα απονομής της δικαιοσύνης στην Ελλάδα φαίνονται στο διάγραμμα 8.

8. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε την απονομή της δικαιοσύνης στην Ελλάδα;
100 απαντήσεις

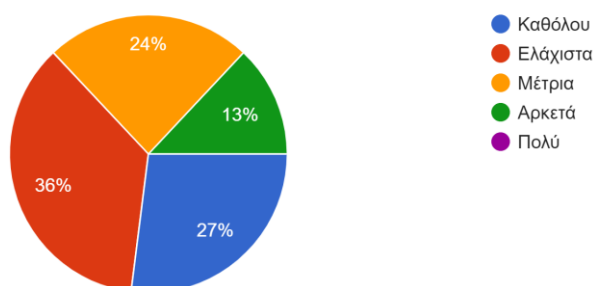


Διάγραμμα 8: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης δείγματος για την αποτελεσματικότητα απονομής της δικαιοσύνης στην Ελλάδα.

4.2.2.2. Επίπεδο εξοικείωσης με τις μεθόδους εναλλακτικής επίλυσης διαφορών (διαπραγμάτευση, διαμεσολάβηση, διαιτησία)

Η πλειοψηφία των Αξιωματικών που συμμετείχαν στην έρευνα (63%) δήλωσε χαμηλό επίπεδο εξοικείωσης με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών. Το ποσοστό αυτό οφείλεται στην άγνοια τους για το θεσμό της διαιτησίας, η οποία περιλαμβάνεται στην ερώτηση. Επίσης αρκετοί Αξιωματικοί, κυρίως οι απόφοιτοι της ΣΕΘΑ, είναι απλά ενημερωμένοι, αλλά όχι και εξοικειωμένοι με το θεσμό της διαμεσολάβησης και κυρίως με τη διαπραγμάτευση. Το 36% των συμμετεχόντων στην έρευνα Αξιωματικών δήλωσε μέτριο επίπεδο εξοικείωσης με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών, ενώ μόλις το 13% δήλωσε εξοικειωμένο με αυτές, παρότι είναι ενημερωμένο για τη διαμεσολάβηση και τη διαπραγμάτευση. Το επίπεδο εξοικείωσης του δείγματος με τις μεθόδους εναλλακτικής επίλυσης διαφορών αποτυπώνεται στο διάγραμμα 9.

9. Πόσο εξοικειωμένος/-η θεωρείτε ότι είστε με τις εξωδικαστικές - εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών (διαπραγμάτευση, διαμεσολάβηση, διαιτησία κλπ);
100 απαντήσεις

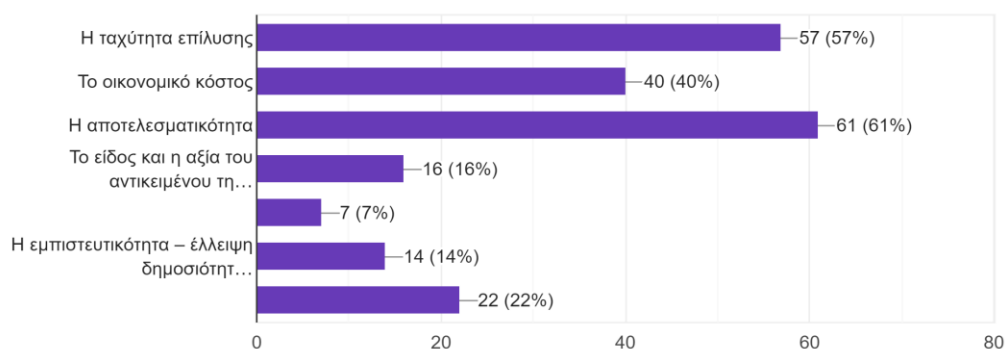


Διάγραμμα 9: Ποσοστιαία κατανομή δείγματος, βάσει του επιπέδου εξοικείωσης με τις μεθόδους εναλλακτικής επίλυσης διαφορών.

4.2.2.3. Κριτήρια επιλογής μεθόδου επίλυσης διαφορών

«Η αποτελεσματικότητα», «η ταχύτητα επίλυσης» και «το οικονομικό κόστος» αποτελούν τα κυριότερα κριτήρια για την επιλογή μεθόδου επίλυσης διαφορών, καθώς σε σχετική ερώτηση συγκέντρωσαν τις προτιμήσεις των πληροφορητών σε ποσοστά 61%, 57% και 40% αντίστοιχα. Ακολουθήσαν, κατά σειρά προτίμησης, «η συμμετοχή των αντικρουόμενων μερών στη διαμόρφωση της λύσης» με ποσοστό 22%, «το είδος και η αξία του αντικειμένου της διαφοράς» με ποσοστό 16%, «η εμπιστευτικότητα – έλλειψη δημοσιότητας της διαδικασίας με ποσοστό 14% και τέλος «ο βαθμός εξοικείωσης με τη μέθοδο επίλυσης» με ποσοστό μόλις 7%, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 10.

10. Ποια από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείτε σημαντικότερα, ώστε να σας οδηγήσουν στην επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου επίλυσης μίας διαφοράς που σας αφορά;
100 απαντήσεις

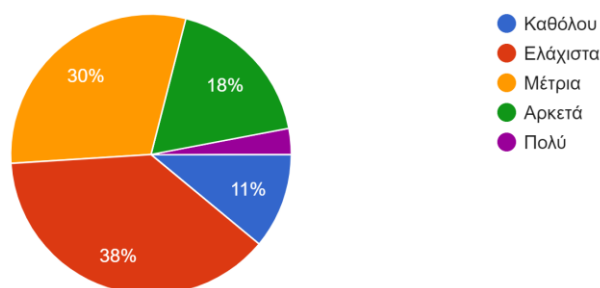


Διάγραμμα 10: Συγκριτική απεικόνιση σημαντικότητας κριτηρίων για την επιλογή της μεθόδου επίλυσης διαφορών.

4.2.2.4. Βαθμός πληροφόρησης για τη διαμεσολάβηση

Το μεγαλύτερο ποσοστό των πληροφορητών (63%), δήλωσε γενικά χαμηλό επίπεδο εξοικείωσης με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών (όπως φαίνεται παραπάνω, στο διάγραμμα 9). Ανάλογα ήταν τα ευρήματα σε ερώτημα σχετικά με το πόσο γνωστή τους είναι η διαμεσολάβηση ως εναλλακτική μέθοδος επίλυσης διαφορών. Το 11% δεν γνωρίζει καν το θεσμό της διαμεσολάβησης, το 38% τον γνωρίζει «ελάχιστα» και το 30% «μέτρια». Το 18% των Αξιωματικών που συμμετείχαν στην έρευνα γνωρίζει «αρκετά» τη διαμεσολάβηση και μόλις το 3% «πολύ». Ο βαθμός πληροφόρησης του δείγματος για τη διαμεσολάβηση αποτυπώνεται στο διάγραμμα 11.

11. Πόσο γνωστή σας είναι η διαμεσολάβηση (mediation) ως εναλλακτική μέθοδος επίλυσης διαφορών;
100 απαντήσεις



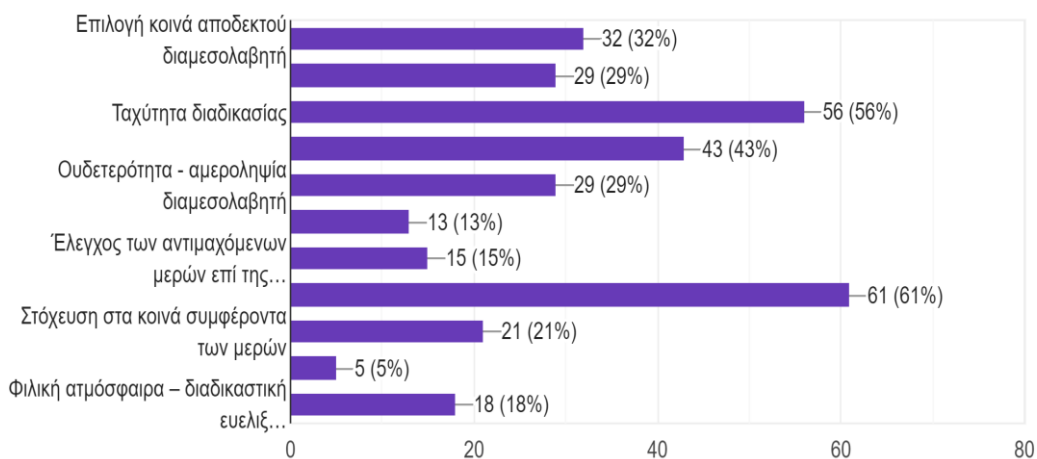
Διάγραμμα 11: Ποσοστιαία κατανομή δείγματος, ανάλογα με το βαθμό πληροφόρησης για τη διαμεσολάβηση ως μεθόδου εναλλακτικής επίλυσης διαφορών.

4.2.2.5. Πλεονεκτήματα της διαμεσολάβησης

Η δυνατότητα εξεύρεσης αμοιβαία αποδεκτής λύσης (win-win) αποτελεί το κυριότερο πλεονέκτημα της διαμεσολάβησης, καθώς σε σχετική ερώτηση συγκέντρωσε το 61% των προτιμήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 12. Η ταχύτητα της διαδικασίας και το μειωμένο οικονομικό κόστος (σε σχέση με άλλες μεθόδους) συγκέντρωσαν αντίστοιχα το 56% και το 43% των προτιμήσεων των ερωτηθέντων. Οι παραπάνω απαντήσεις συνάδουν με τα ευρήματα της ερώτησης για τα κριτήρια επιλογής μεθόδου επίλυσης διαφορών (όπως απεικονίζονται στο διάγραμμα 10). Η επιλογή κοινά αποδεκτού διαμεσολαβητή αποτέλεσε το τέταρτο σε προτίμηση πλεονέκτημα, με ποσοστό 32%. Η «μη δεσμευτικότητα διαδικασίας - δυνατότητα ελεύθερης αποχώρησης από τη διαδικασία» και η «ουδετερότητα - αμεροληψία διαμεσολαβητή» συγκέντρωσαν από 29% των προτιμήσεων του δείγματος. Ακολούθησαν, κατά σειρά προτίμησης των πληροφορητών, η «στόχευση στα κοινά συμφέροντα των μερών» με ποσοστό 21%, η «φιλική ατμόσφαιρα - διαδικαστική ευελιξία» με ποσοστό 18%, ο «έλεγχος των αντιμαχόμενων μερών επί της διαδικασίας και της απόφασης» με ποσοστό 15% και η «εμπιστευτικότητα» με ποσοστό 13%. Ως πλεονέκτημα με τη μικρότερη σημαντικότητα για τους πληροφορητές καταγράφηκε η «ενίσχυση καλής φήμης και σχέσεων των μερών», με ποσοστό μόλις 5%.

12. Ποια από τα πλεονεκτήματα της διαμεσολάβησης θεωρείτε σημαντικότερα;

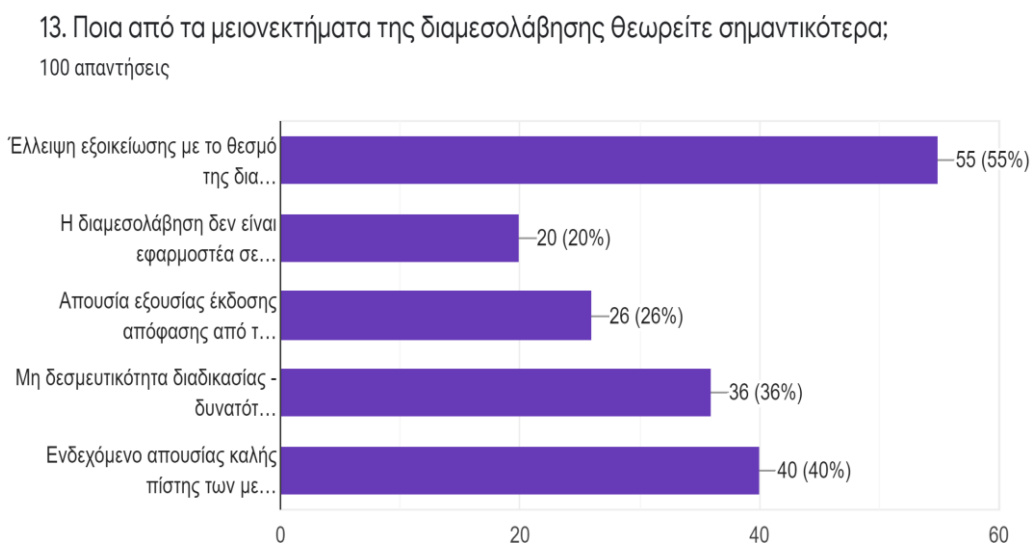
100 απαντήσεις



Διάγραμμα 12: Συγκριτική αποτύπωση σημαντικότητας πλεονεκτημάτων διαμεσολάβησης.

4.2.2.6. Μειονεκτήματα της διαμεσολάβησης

Ως κυριότερο μειονέκτημα της διαμεσολάβησης θεωρείται η έλλειψη εξοικείωσης με το θεσμό στην Ελλάδα, σύμφωνα με τους 55 από τους 100 πληροφορητές. Το «ενδεχόμενο απουσίας καλής πίστης των μερών, όταν επίκειται προσφυγή σε δικαστική ή άλλη διαδικασία επίλυσης της διαφοράς» αποτελεί το δεύτερο σε σειρά σημαντικότητας μειονέκτημα της διαμεσολάβησης, αφού συγκέντρωσε τις προτιμήσεις 40 πληροφορητών. Η «μη δεσμευτικότητα διαδικασίας - δυνατότητα διακοπής διαδικασίας χωρίς την εξεύρεση λύσης» συνιστά μειονέκτημα, σύμφωνα με τους 36 από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Ως μικρότερης σημασίας κρίνονται η «απουσία εξουσίας έκδοσης απόφασης από τους διαμεσολαβητές» και το γεγονός ότι, «η διαμεσολάβηση δεν είναι εφαρμοστέα σε ποινικές διαφορές και διαφορές στις οποίες εμπλέκεται το δημόσιο», καθώς αποτελούν μειονεκτήματα σύμφωνα με το 26% και το 20% των πληροφορητών αντίστοιχα. Η σημαντικότητα των μειονεκτημάτων της διαμεσολάβησης, σύμφωνα με τους πληροφορητές, φαίνεται στο διάγραμμα 13.



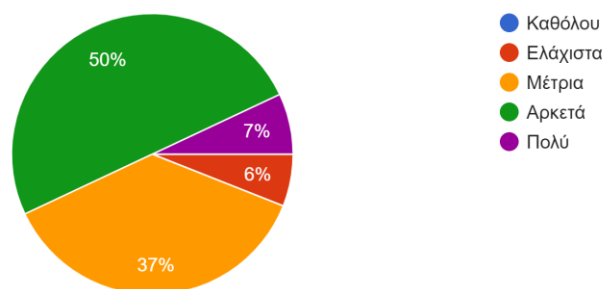
Διάγραμμα 13: Συγκριτική αποτύπωση σημαντικότητας μειονεκτημάτων διαμεσολάβησης.

4.2.2.7. Αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης

Παρά το μέτριο έως χαμηλό επίπεδο εξοικείωσης των Αξιωματικών με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών, οι περισσότεροι (57 από τους 100 που συμμετείχαν στην έρευνα) δείχνουν να εμπιστεύονται την αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης ως εναλλακτικού τρόπου επίλυσης διαφορών. Οι 37 εξέφρασαν

ουδέτερη άποψη, ενώ μόλις οι 6 δήλωσαν ελάχιστη εμπιστοσύνη στην αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 14.

14. Κατά πόσο πιστεύετε στην αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης ως εναλλακτικού τρόπου επίλυσης διαφορών;
100 απαντήσεις

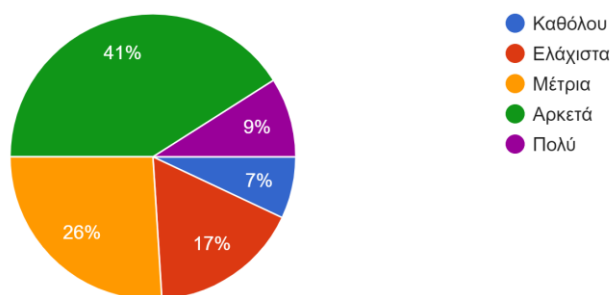


Διάγραμμα 14: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης.

4.2.2.8. Συμβολή ανεπιτυχούς διαμεσολάβησης στην επίλυση διαφορών

Η πλειοψηφία των Αξιωματικών που συμμετείχαν στην έρευνα (οι 50 από τους 100), συμφώνησε ότι, η διαμεσολάβηση συμβάλει στην άμβλυνση και μελλοντική επίλυση των διαφορών. Αυτό ισχύει ακόμα και στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η ίδια η διαμεσολάβηση δεν έχει επιτυχή έκβαση. Οι 24 από τους συμμετέχοντες στην έρευνα διαφώνησαν με τη συγκεκριμένη άποψη, ενώ οι 26 εξέφρασαν ουδέτερη άποψη. Η ποσοστιαία κατανομή της γνώμης του δείγματος για το συγκεκριμένο ερώτημα αποτυπώνεται στο διάγραμμα 15.

15. Σε περίπτωση που η διαμεσολάβηση δεν επιφέρει την οριστική λύση, κατά πόσο θεωρείτε ότι θα έχει συμβάλει στην άμβλυνση και μελλοντική επίλυση της διαφοράς;
100 απαντήσεις



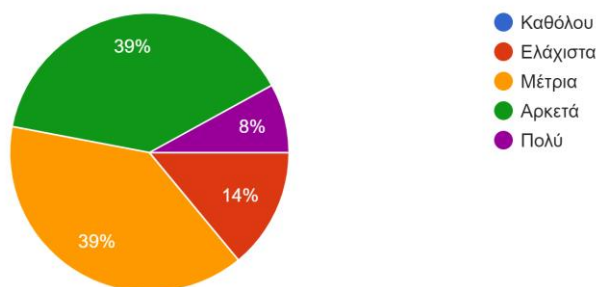
Διάγραμμα 15: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για τη συμβολή της ανεπιτυχούς διαμεσολάβησης σε μελλοντικές διαπραγματεύσεις και την επίτευξη συμφωνίας.

4.2.3. Ενότητα Β: Συγκρούσεις - Διαφορές

4.2.3.1. Εκδήλωση συγκρούσεων λόγω φύσης της εργασίας

Σχεδόν η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (οι 47 από τους 100) συμφώνησε ότι, η φύση της εργασίας στις ΕΔ ευνοεί την εκδήλωση συγκρούσεων, από «αρκετά», σύμφωνα με τους 39, έως «πολύ», σύμφωνα με τους 9 από τους 47 που συμφώνησαν. Οι 39 εξέφρασαν ουδέτερη άποψη («μέτρια»), ενώ οι 14 δήλωσαν ότι, η φύση της εργασίας τους «ελάχιστα» ευνοεί την εκδήλωση συγκρούσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι, κανείς από τους συμμετέχοντες στην έρευνα δεν απάντησε «καθόλου» σε ερώτηση, η οποία αφορά στην εκδήλωση συγκρούσεων, λόγω της φύσης της εργασίας. Στο διάγραμμα 16 απεικονίζεται η ποσοστιαία κατανομή της γνώμης των πληροφορητών για το παραπάνω ερώτημα.

16. Η φύση της εργασίας σας ευνοεί την εκδήλωση συγκρούσεων;
100 απαντήσεις

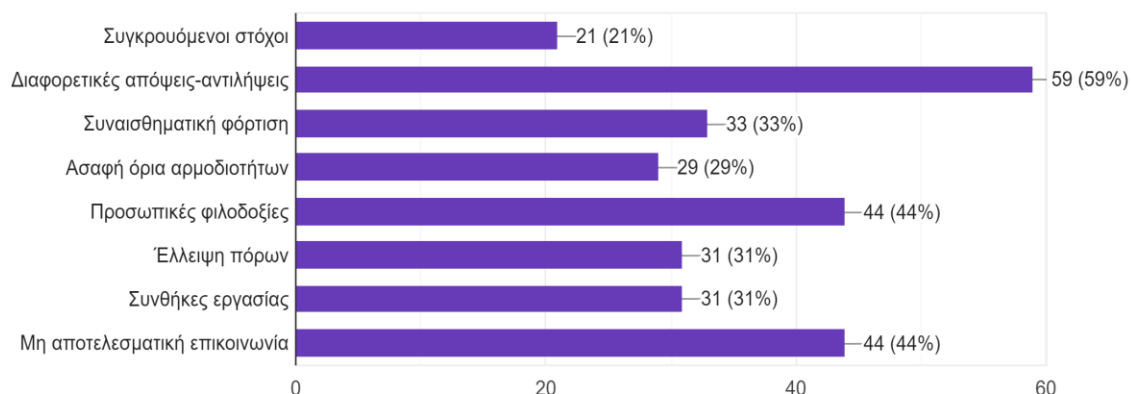


Διάγραμμα 16: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης των πληροφορητών για την εκδήλωση συγκρούσεων λόγω της φύσης της εργασίας τους.

4.2.3.2. Κυριότερες αιτίες συγκρούσεων-διαφορών

Οι «διαφορετικές απόψεις-αντιλήψεις» καταγράφηκαν ως η κυριότερη αιτία συγκρούσεων-διαφορών μεταξύ του προσωπικού των ΕΔ, καθώς σε σχετική ερώτηση συγκέντρωσαν το 61% των προτιμήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 17. Πολλές συγκρούσεις οφείλονται σε «προσωπικές φιλοδοξίες» και «μη αποτελεσματική επικοινωνία» (για το 44% των πληροφορητών). Άλλες αιτίες συγκρούσεων, κατά σειρά αξιολόγησής τους από τους πληροφορητές, αποτελούν η «συναισθηματική φόρτιση» (σύμφωνα με το 33%), η «έλλειψη πόρων» και οι «συνθήκες εργασίας» (σύμφωνα με το 31%), τα «ασαφή όρια αρμοδιοτήτων» (σύμφωνα με το 29%) και τέλος οι «συγκρουόμενοι στόχοι» (σύμφωνα με το 21%).

17. Ποιες θεωρείτε ως κυριότερες αιτίες συγκρούσεων-διαφορών στο χώρο εργασίας σας;
100 απαντήσεις



Διάγραμμα 17: Συγκριτική αποτύπωση κυριότερων αιτιών συγκρούσεων-διαφορών.

4.2.3.3. Τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (το 82%), κατά κανόνα, επιλύει τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας με ανεπίσημο και διακριτικό τρόπο, γεγονός που συνάδει με το «πνεύμα» της διαμεσολάβησης. Η μειοψηφία (το 11%) τις επιλύει με αυστηρά υπηρεσιακό τρόπο, ενώ ελάχιστοι προσπαθούν να τις αποφύγουν (το 4%) ή αφήνουν τους εμπλεκόμενους να τις επιλύσουν (μόλις το 3%). Στο διάγραμμα 18 απεικονίζονται οι συνήθεις τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων στις ΕΔ.

18. Όταν ανακύπτει μια σύγκρουση στο χώρο εργασίας σας, πώς την αντιμετωπίζετε;
100 απαντήσεις



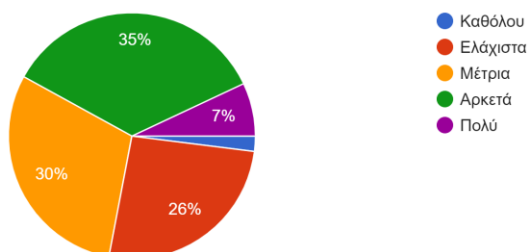
Διάγραμμα 18: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για τους συνήθεις τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων στις ΕΔ.

4.2.3.4. Επάρκεια εκπαίδευσης για διαχείριση συγκρούσεων και επίλυση διαφορών

Οι 42 από τους 100 συμμετέχοντες στην έρευνα κρίνουν ως επαρκή την εκπαίδευσή τους, ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και να

επιλύουν διαφορές, οι 28 τη θεωρούν ανεπαρκή, ενώ οι 30 εξέφρασαν ουδέτερη άποψη, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 19.

19. Πόσο επαρκή θεωρείτε την εκπαίδευσή σας, ώστε να διαχειρίζεστε αποτελεσματικά συγκρούσεις και να επιλύετε διαφορές;
100 απαντήσεις

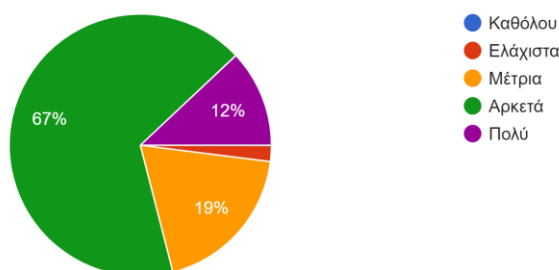


Διάγραμμα 19: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την επάρκεια της εκπαίδευσής του στη διαχείριση συγκρούσεων και την επίλυση διαφορών.

4.2.3.5. Αποτελεσματικότητα στη διαχείριση συγκρούσεων και επίλυση διαφορών

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (το 79%) δήλωσε ικανοποιημένο από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις συγκρούσεις και επιλύει τις διαφορές στο χώρο εργασίας του. Το 19% εξέφρασε ουδέτερη άποψη («μέτρια»), ενώ το 2% εξέφρασε αρνητική άποψη («ελάχιστα»), όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 20.

20. Πόσο ικανοποιημένος/-η είστε από τον τρόπο που διαχειρίζεστε τις συγκρούσεις και επιλύετε τις διαφορές στο χώρο εργασίας σας;
100 απαντήσεις



Διάγραμμα 20: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αποτελεσματικότητά του στη διαχείριση συγκρούσεων και την επίλυση διαφορών.

4.2.3.6. Τρόποι επίλυσης διαπροσωπικών διαφορών

Οι 66 από τους 100 πληροφορητές κρίνουν ως καταλληλότερο τρόπο επίλυσης διαπροσωπικών διαφορών «τη διαμόρφωση λύσης από τα αντικρουόμενα μέρη, με τη συνδρομή ενός ουδέτερου τρίτου που βοηθά τα μέρη στην επικοινωνία και την άμβλυνση

των διαφορών τους», άποψη που συνάδει με το «πνεύμα» της διαμεσολάβησης. Οι 23 τάσσονται υπέρ της εξεύρεσης «λύσης από τα αντικρουόμενα μέρη, χωρίς τη συνδρομή τρίτου», ενώ οι 11 υπέρ της επιβολής «δεσμευτικής απόφασης ενός τρίτου επί της διαφοράς». Οι απόψεις των πληροφορητών αποτυπώνονται στο διάγραμμα 21.

21. Ποιο θεωρείτε ως καταλληλότερο τρόπο επίλυσης διαπροσωπικών διαφορών;
100 απαντήσεις

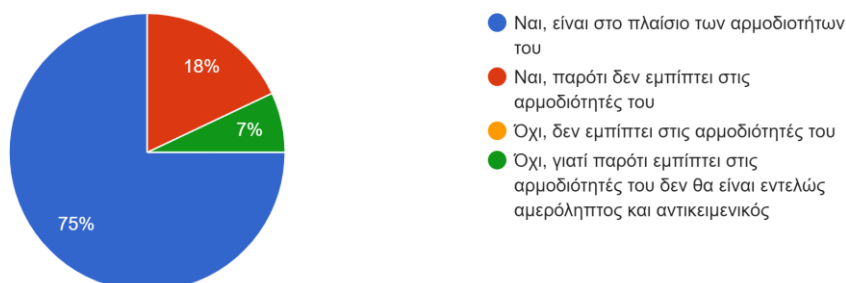


Διάγραμμα 21: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για τους τρόπους επίλυση διαφορών.

4.2.3.7. Διαχείριση συγκρούσεων-διαφορών στις ΕΔ από Διοικητές ή Διευθυντές

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 22, η συντριπτική πλειοψηφία (το 93%) των συμμετεχόντων στην έρευνα αναμένει από τον εκάστοτε Διοικητή ή Διευθυντή να διαχειριστεί επαρκώς τις συγκρούσεις-διαφορές. Μόλις το 7% εκφράζει επιφυλάξεις για την αμερόληψια και την αντικειμενικότητα των Διοικητών ή Διευθυντών, θεωρώντας ότι η έλλειψη των χαρακτηριστικών αυτών ενδέχεται να επηρεάσει την αποτελεσματικότητά τους στη διαχείριση συγκρούσεων.

22. Αναμένετε από ένα Διοικητή ή Διευθυντή να είναι σε θέση να διαχειριστεί επαρκώς μια σύγκρουση-διαφορά στο χώρο εργασίας;
100 απαντήσεις



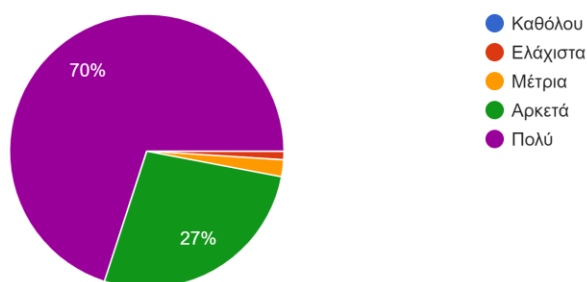
Διάγραμμα 22: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αποτελεσματικότητα των Διοικητών και Διευθυντών στη διαχείριση συγκρούσεων εντός των ΕΔ.

4.2.4. Ενότητα Γ: Επικοινωνία

4.2.4.1. Σημαντικότητα ποιοτικής επικοινωνίας

Σχεδόν όλοι οι Αξιωματικοί των ΕΔ που συμμετείχαν στην έρευνα, θεωρούν σημαντική την ποιότητα της επικοινωνίας για το εργασιακό τους περιβάλλον, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 23.

23. Πόσο σημαντική θεωρείτε την ποιότητα της επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον σας;
100 απαντήσεις

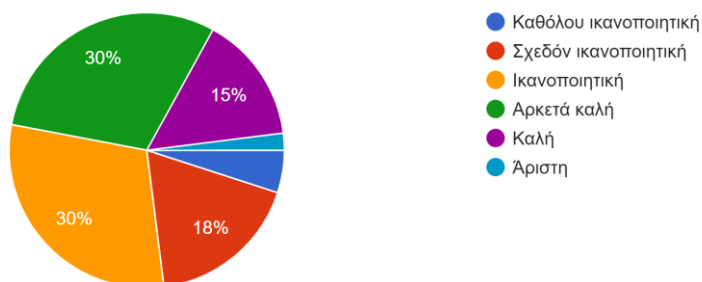


Διάγραμμα 23: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για τη σημαντικότητα της ποιοτικής επικοινωνίας στις ΕΔ.

4.2.4.2. Οριζόντια επικοινωνία στις ΕΔ

Το 23% των πληροφορητών κρίνει την επικοινωνία μεταξύ κλιμακίων διοίκησης ίδιου ιεραρχικού επιπέδου των ΕΔ (οριζόντια επικοινωνία) ως «καθόλου» ή «σχεδόν ικανοποιητική». Η πλειοψηφία (ποσοστό 60%) τη θεωρεί «ικανοποιητική» ή «αρκετά καλή», ενώ το 17% την κρίνει ως «καλή» ή «άριστη», όπως φαίνεται στο διάγραμμα 24.

24. Πώς κρίνετε την οριζόντια επικοινωνία (μεταξύ κλιμακίων διοίκησης ίδιου ιεραρχικού επιπέδου) στις ΕΔ;
100 απαντήσεις

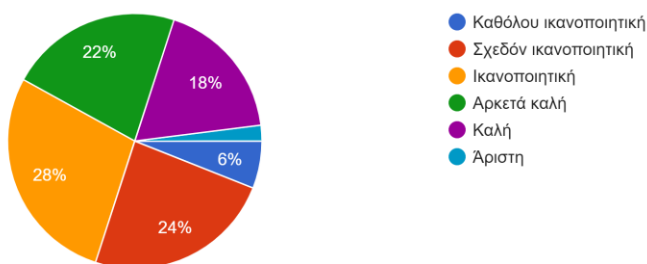


Διάγραμμα 24: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για το επίπεδο της οριζόντιας επικοινωνίας στις ΕΔ.

4.2.4.3. Κατακόρυφη επικοινωνία στις ΕΔ

Ανάλογη είναι η γνώμη των πληροφορητών για το επίπεδο της επικοινωνίας από προϊσταμένους προς υφισταμένους και αντίστροφα (κατακόρυφη επικοινωνία). Σύμφωνα με το διάγραμμα 25, το 30% των πληροφορητών κρίνει την κατακόρυφη επικοινωνία ως «καθόλου» ή «σχεδόν ικανοποιητική», η πλειοψηφία (ποσοστό 50%) τη θεωρεί «ικανοποιητική» ή «αρκετά καλή», ενώ το 20% την κρίνει ως «καλή» ή «άριστη».

25. Πώς κρίνετε την κατακόρυφη επικοινωνία (από προϊσταμένους προς υφισταμένους και αντίστροφα) στις ΕΔ;
100 απαντήσεις

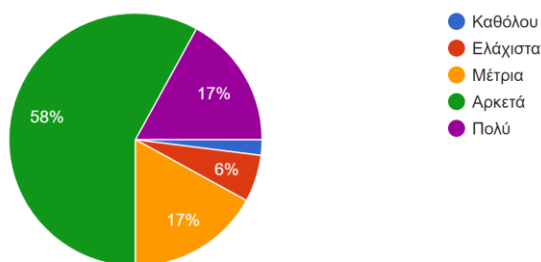


Διάγραμμα 25: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για το επίπεδο της κατακόρυφης επικοινωνίας στις ΕΔ.

4.2.4.4. Συζήτηση κοινών προβλημάτων και διαφορών

Σχεδόν όλοι οι Αξιωματικοί των ΕΔ συζητούν με τους συναδέλφους τους τα κοινά προβλήματα και διαφορές, με σκοπό την εξεύρεση λύσεων, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 26. Σε σχετική ερώτηση, οι 17 από τους 100 που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν «πολύ», οι 58 «αρκετά», οι 17 «μέτρια», οι 6 «ελάχιστα», ενώ μόλις 2 απάντησαν «καθόλου».

26. Κατά πόσο συζητάτε με τους συναδέλφους σας τα κοινά προβλήματα και τυχόν διαφορές, ώστε να βρείτε πιθανές λύσεις;
100 απαντήσεις

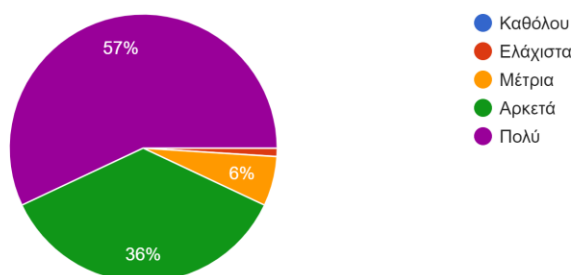


Διάγραμμα 26: Ποσοστιαία κατανομή πληροφορητών ανάλογα με το βαθμό αξιοποίησης του διαλόγου για την επίλυση κοινών προβλημάτων και διαφορών με συναδέλφους.

4.2.4.5. Βελτίωση υπηρεσιακής λειτουργίας μέσω της επικοινωνίας

Οι Αξιωματικοί των ΕΔ συμφωνούν ότι, η αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων βελτιώνει τη λειτουργία της Υπηρεσίας τους, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 27. Σε σχετική ερώτηση, οι 57 από τους 100 που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν «πολύ», οι 36 «αρκετά», οι 6 «μέτρια» και ένας απάντησε «ελάχιστα».

27. Κατά πόσο πιστεύετε ότι η αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων βελτιώνει τη λειτουργία της Υπηρεσίας σας;
100 απαντήσεις

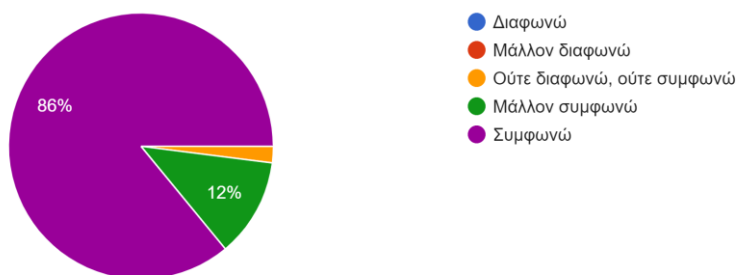


Διάγραμμα 27: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για τη συμβολή της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην υπηρεσιακή λειτουργία.

4.2.4.6. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες ως διοικητικό προσόν

Κανείς Αξιωματικός δεν εξέφρασε διαφωνία για το γεγονός ότι, οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν σημαντικό προσόν για όσους ασκούν διοίκηση προσωπικού, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 28. Σε σχετική ερώτηση, οι 86 από τους 100 συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν «συμφωνώ» και οι 12 «μάλλον συμφωνώ». Μόλις οι 2 εξέφρασαν ουδέτερη άποψη, απαντώντας «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ».

28. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν σημαντικό προσόν για όσους ασκούν διοίκηση προσωπικού.
100 απαντήσεις

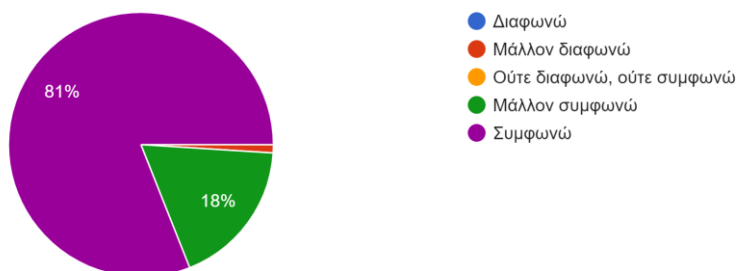


Διάγραμμα 28: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για τη σημαντικότητα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων στη διοίκηση προσωπικού.

4.2.4.7. Εκπαίδευση στις επικοινωνιακές δεξιότητες

Σχεδόν όλοι οι Αξιωματικοί αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα εκπαίδευσης των στελεχών των ΕΔ στις επικοινωνιακές δεξιότητες, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 29. Σε σχετική ερώτηση, οι 81 από τους 100 συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν «συμφωνώ» και οι 18 «μάλλον συμφωνώ», ενώ μόλις ένας απάντησε «μάλλον διαφωνώ».

29. Τα στελέχη των ΕΔ πρέπει να εκπαιδεύονται στην ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων.
100 απαντήσεις

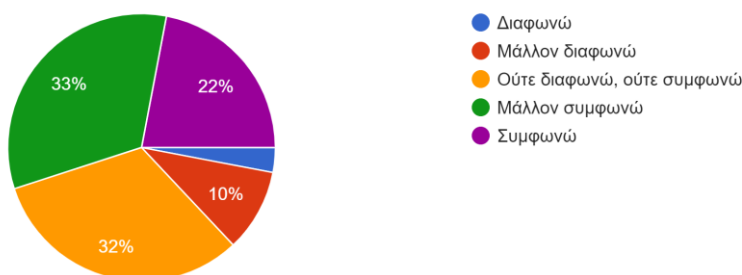


Διάγραμμα 29: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης στις επικοινωνιακές δεξιότητες.

4.2.4.8. Επικοινωνία Διοικητών με τους υφισταμένους τους

Οι περισσότεροι Διοικητές επιδιώκουν την αποτελεσματική επικοινωνία με τους υφισταμένους τους, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 30. Σε σχετική ερώτηση, οι 22 από τους 100 συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν «συμφωνώ» και οι 33 «μάλλον συμφωνώ». Οι 32 πληροφορητές εξέφρασαν ουδέτερη άποψη («ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ»), ενώ οι 10 απάντησαν «μάλλον διαφωνώ» και μόλις 3 διαφώνησαν απόλυτα.

30. Οι Διοικητές στις ελληνικές ΕΔ επιδιώκουν την αποτελεσματική επικοινωνία με τους υφισταμένους τους;
100 απαντήσεις



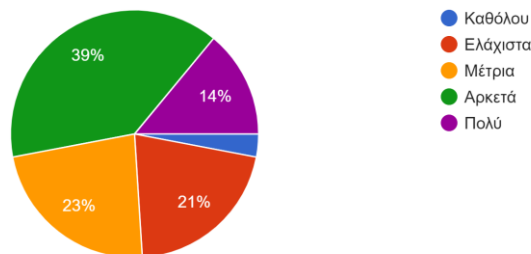
Διάγραμμα 30: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ Διοικητών και υφισταμένων τους στις ΕΔ.

4.2.5. Ενότητα Δ: Εφαρμογή διαμεσολάβησης στις ΕΔ

4.2.5.1. Αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης στις ΕΔ

Παρά το μέτριο έως χαμηλό επίπεδο εξοικείωσης των Αξιωματικών με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών, οι περισσότεροι (53% των συμμετεχόντων στην έρευνα) κρίνουν ότι, η διαμεσολάβηση θα ήταν ένας αποτελεσματικός τρόπος επίλυσης διαφορών στις ΕΔ. Σε σχετική ερώτηση, το 14% απάντησε «πολύ», το 39% «αρκετά», το 23% «μέτρια», το 21% «ελάχιστα» και το 3% «καθόλου» (διάγραμμα 31).

31. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε ότι θα ήταν η εφαρμογή της διαμεσολάβησης για την επίλυση διαφορών στις ΕΔ;
100 απαντήσεις

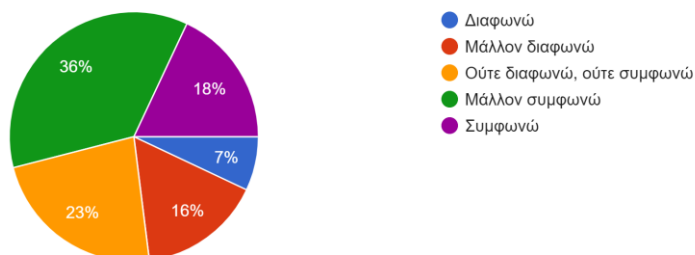


Διάγραμμα 31: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αποτελεσματικότητα ενδεχόμενης εφαρμογής της διαμεσολάβησης στις ΕΔ.

4.2.5.2. Θεσμοθέτηση της διαμεσολάβησης στις ΕΔ

Παρόμοια ήταν τα ευρήματα στην επόμενη ερώτηση, όπως αποτυπώνονται στο διάγραμμα 32. Το 54% των συμμετεχόντων στην έρευνα εξέφρασε συμφωνία για την αναγκαιότητα θεσμοθέτησης της διαμεσολάβησης, ως τρόπου επίλυσης διαφορών στις ΕΔ. Το 23% εξέφρασε ουδέτερη άποψη, ενώ το ίδιο ποσοστό (23%) εξέφρασε διαφωνία.

32. Η διαμεσολάβηση πρέπει να θεσμοθετηθεί από τις ΕΔ ως τρόπος επίλυσης διαφορών.
100 απαντήσεις

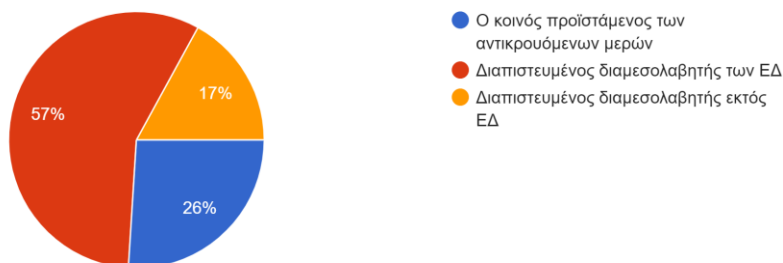


Διάγραμμα 32: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την αναγκαιότητα θεσμοθέτησης της διαμεσολάβησης στις ΕΔ.

4.2.5.3. Επιλογή διαμεσολαβητών στις ΕΔ

Οι 57 από τους 100 Αξιωματικούς που συμμετείχαν στην έρευνα κρίνουν ότι, ρόλο διαμεσολαβητή στις ΕΔ πρέπει να αναλαμβάνουν διαπιστευμένοι διαμεσολαβητές των ΕΔ. Οι 17 συμφωνούν ότι, ο διαμεσολαβητής πρέπει να είναι διαπιστευμένος, αλλά προτιμούν να μην υπηρετεί στις ΕΔ. Τέλος, οι 26 κρίνουν ότι, ο κοινός προϊστάμενος των αντικρουόμενων μερών πρέπει να αναλαμβάνει ρόλο διαμεσολαβητή. Από τις απαντήσεις των πληροφορητών (διάγραμμα 33), συνάγεται ότι, το 83% προτιμά οι διαμεσολαβητές να υπηρετούν στις ΕΔ και το 74% προτιμά διαπιστευμένους διαμεσολαβητές.

33. Εφόσον θεσμοθετηθεί η διαμεσολάβηση ως τρόπος επίλυσης διαφορών στις ΕΔ, ποιος κατά τη γνώμη σας θα έπρεπε να αναλάβει το ρόλο του διαμεσολαβητή;
100 απαντήσεις

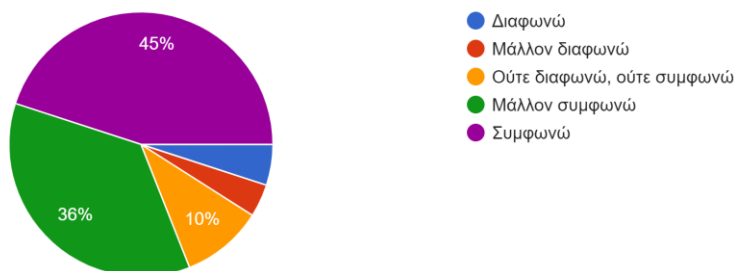


Διάγραμμα 33: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την επιλογή διαμεσολαβητών.

4.2.5.4. Προέλευση διαμεσολαβητών των ΕΔ

Παρόμοια ήταν τα ευρήματα στην επόμενη ερώτηση, όπως αποτυπώνονται στο διάγραμμα 34. Για την επίλυση διαφορών στις ΕΔ, το 81% των συμμετεχόντων στην έρευνα προτιμά διαμεσολαβητές που προέρχονται από τις ΕΔ, το 9% προτιμά διαμεσολαβητές εκτός ΕΔ, ενώ το 10% εξέφρασε ουδέτερη άποψη.

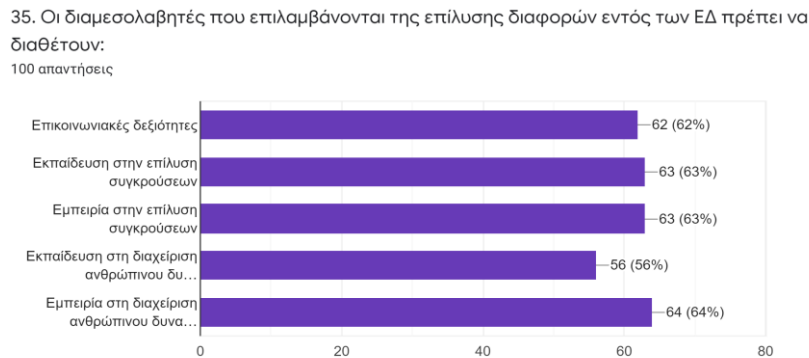
34. Οι διαμεσολαβητές που επιλαμβάνονται της επίλυσης διαφορών εντός των ΕΔ πρέπει να προέρχονται από τις ΕΔ;
100 απαντήσεις



Διάγραμμα 34: Ποσοστιαία κατανομή γνώμης του δείγματος για την προέλευση διαμεσολαβητών.

4.2.5.5. Προσόντα διαμεσολαβητών των ΕΔ

Η πλειοψηφία των Αξιωματικών που συμμετείχαν στην έρευνα συμφώνησε ότι, οι διαμεσολαβητές που επιλαμβάνονται της επίλυσης διαφορών στις ΕΔ, πρέπει να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες, εκπαίδευση και εμπειρία στην επίλυση συγκρούσεων, καθώς και εκπαίδευση και εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Στο διάγραμμα 35 αποτυπώνεται το βαθμός συμφωνίας των πληροφορητών για τη σημαντικότητα συγκεκριμένων προσόντων των διαμεσολαβητών στις ΕΔ.



Διάγραμμα 35: Συγκριτική αποτύπωση σημαντικότητας προσόντων διαμεσολαβητών στις ΕΔ.

4.3. Συμπεράσματα της έρευνας

4.3.1. Αξιοπιστία της έρευνας

4.3.1.1. Ο ερευνητής, αφότου επέλεξε να διεξάγει ποσοτική έρευνα, συνέταξε αυτοσχέδιο δομημένο ερωτηματολόγιο, αποτελούμενο από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε σύμφωνα με το σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας. Στη συνέχεια διανεμήθηκε για σχολιασμό σε δυνητικούς χρήστες, δηλαδή 8 ανώτερους Αξιωματικούς από τους τρεις Κλάδους των ΕΔ (ΣΞ, ΠΝ και ΠΑ). Έπειτα τροποποιήθηκε, σύμφωνα με τις προτάσεις των δυνητικών χρηστών, στους οποίους εστάλη εκ νέου για αξιολόγηση, ώστε οι ερωτήσεις να ελεγχθούν ως προς τη διατύπωση και το βαθμό κατανόησής τους και να διασφαλισθεί ότι αυτές μπορούν να απαντηθούν.

4.3.1.2. Το ερωτηματολόγιο, μετά την τροποποίησή του, δημιουργήθηκε σε ψηφιακή μορφή, με το διαδικτυακό εργαλείο Google Forms και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε 180 υποψήφιους πληροφορητές, οι οποίοι ενημερώθηκαν για την ανωνυμία και τη διαφύλαξη των προσωπικών τους δεδομένων.

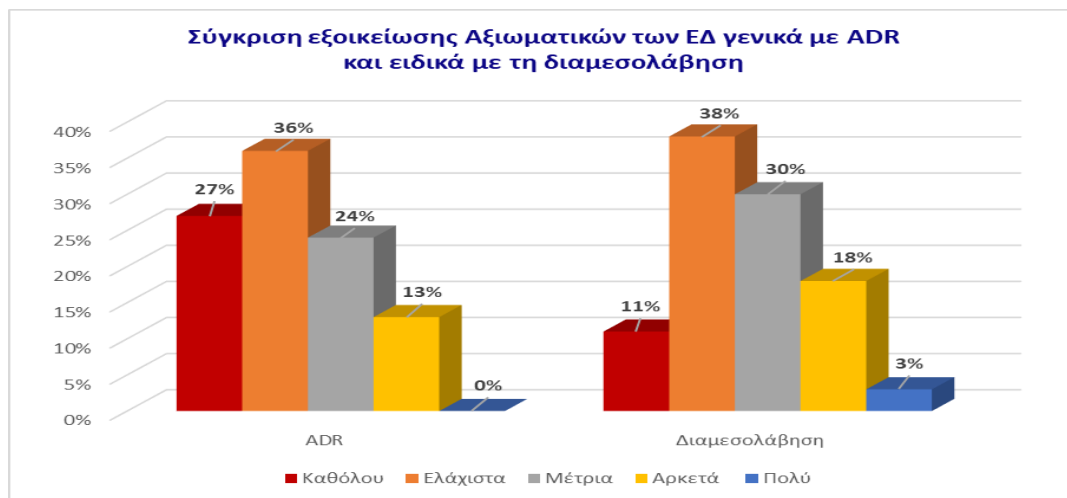
4.3.1.3. Το δείγμα της έρευνας συνίσταται σε 100 πληροφορητές, αριθμός που αντιστοιχεί περίπου στο 0,5% του συνολικού πληθυσμού. Οι πληροφορητές είναι Αξιωματικοί, οι οποίοι υπηρετούν σε Επιτελεία, Μονάδες και Υπηρεσίες και των τριών

Κλάδων των ελληνικών ΕΔ. Συνεπώς το δείγμα κρίνεται ως αντιπροσωπευτικό.

4.3.1.3. Ο ερευνητής επέλεξε να αποστείλει το ερωτηματολόγιο αποκλειστικά σε ανώτατους και ανώτερους (στη συντριπτική πλειοψηφία) Αξιωματικούς, με τουλάχιστον 20ετή προϋπηρεσία στις ΕΔ, ώστε να αξιοποιήσει την εμπειρία και τις γνώσεις τους, για τους σκοπούς της έρευνας. Επιπλέον, οι πληροφορητές διαθέτουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, καθώς το 100% είναι απόφοιτοι ΑΣΕΙ, το 74% είναι τουλάχιστον απόφοιτοι ΑΔΙΣΠΟ, με τους περισσότερους να έχουν αποφοιτήσει και από τη ΣΕΘΑ, ενώ το 60% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, ή κάτοχοι μεταπτυχιακό/διδακτορικού τίτλου σπουδών. Συνεπώς τα στοιχεία που συνελέγησαν κρίνονται ως αξιόπιστα και έγκυρα.

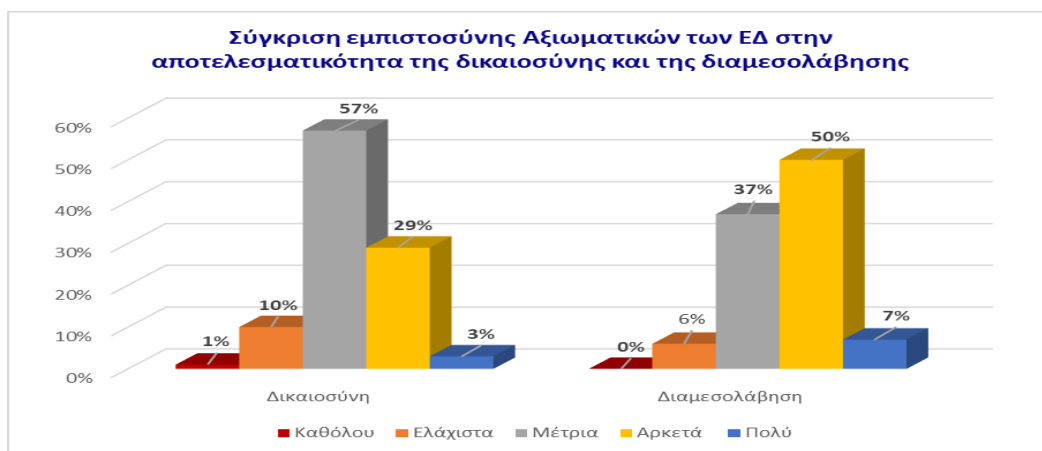
4.3.2. Απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα

4.3.2.1. Σε ότι αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, οι Αξιωματικοί των ελληνικών ΕΔ είναι ελάχιστα εξοικειωμένοι με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών (ADR) γενικά (διαιτησία, διαμεσολάβηση, διαπραγμάτευση κλπ) και με τη διαμεσολάβηση ειδικά, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 36. Αυτό οφείλεται στην άγνοια τους για το θεσμό της διαιτησίας, η οποία περιλαμβάνεται στην ερώτηση 9. Επίσης αρκετοί Αξιωματικοί, κυρίως οι απόφοιτοι της ΣΕΘΑ, είναι απλά ενημερωμένοι, αλλά όχι και εξοικειωμένοι με το θεσμό της διαμεσολάβησης και κυρίως με τη διαπραγμάτευση. Γι' αυτό το λόγο, στην ερώτηση 11 δήλωσαν υψηλότερο επίπεδο πληροφόρησης για τη διαμεσολάβηση, σε σχέση με το επίπεδο εξοικείωσής τους με τις ADR γενικά. Εκτιμάται ότι, αν η ερώτηση 11 είχε τεθεί διαφορετικά (ρωτώντας για βαθμό εξοικείωσης αντί για βαθμό πληροφόρησης) και οι απαντήσεις θα ήταν διαφορετικές.



Διάγραμμα 36: Σύγκριση ποσοστιαίας κατανομής δείγματος, ανάλογα με το επίπεδο εξοικείωσης γενικά με τις ADR και το επίπεδο πληροφόρησης ειδικά για τη διαμεσολάβηση.

4.3.2.2. Μετά την επεξεργασία και τη σύγκριση των συλλεχθέντων δεδομένων από τις ερωτήσεις 8 και 14, προκύπτει η απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με την αποτελεσματικότητα της δικαιοσύνης και της διαμεσολάβησης, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 37. Οι κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 8 δείχνει ότι, οι Αξιωματικοί των ΕΔ γενικά εμπιστεύονται την αποτελεσματικότητα της απονομή της δικαιοσύνης στην Ελλάδα, καθώς μόλις το 11% εξέφρασε αρνητική άποψη (ενδεχομένως λόγω χρονοβόρων διαδικασιών στην απονομή της). Επίσης, οι συμμετέχοντες στην έρευνα Αξιωματικοί θεωρούν τη διαμεσολάβηση ως ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο επίλυσης διαφορών. Στη σχετική ερώτηση (14), το 57% δήλωσε εμπιστοσύνη στην αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης, ενώ μόλις το 6% εξέφρασε αρνητική άποψη.



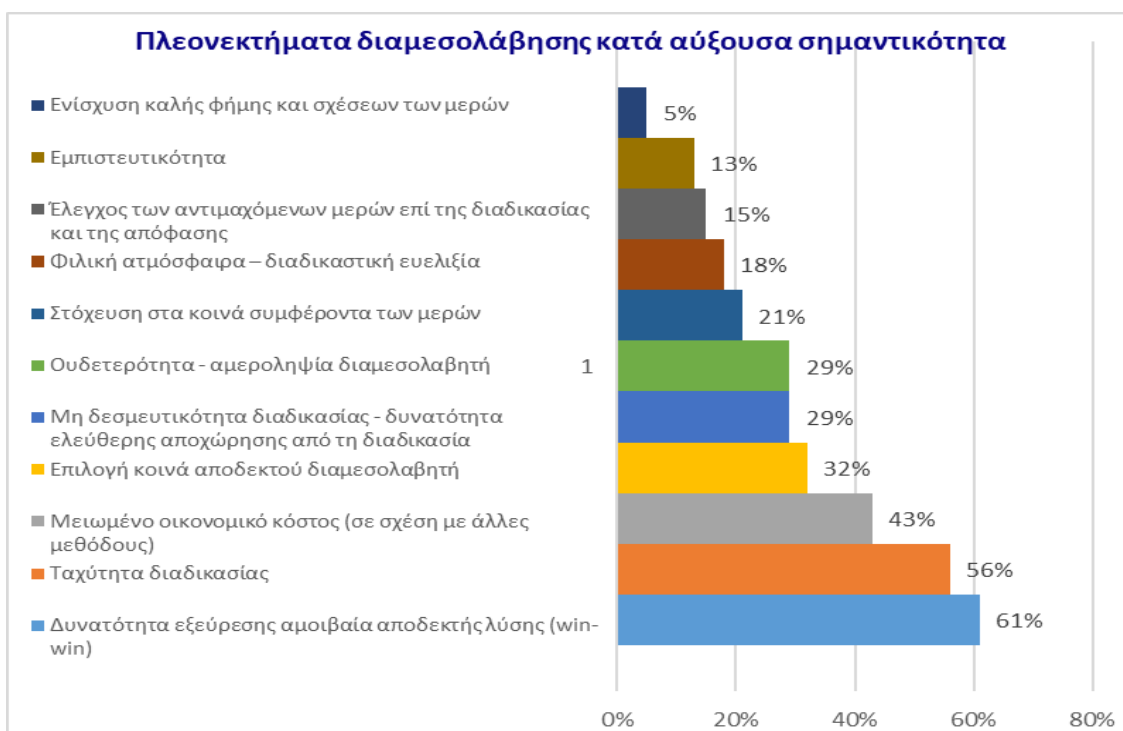
Διάγραμμα 37: Σύγκριση ποσοστιαίας κατανομής δείγματος, ανάλογα με την εμπιστοσύνη στην αποτελεσματικότητα της δικαιοσύνης και της διαμεσολάβησης.

4.3.2.3. Το 3^ο ερευνητικό ερώτημα αφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της διαμεσολάβησης, τα οποία αποτυπώνονται κατά αύξουσα σημαντικότητα στα διαγράμματα 38 και 39.

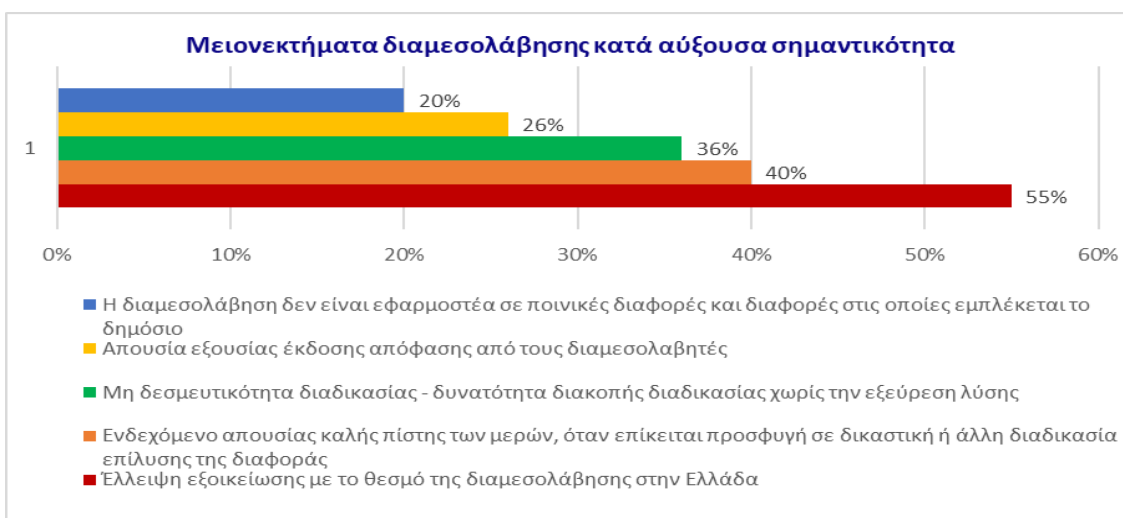
■ Σύμφωνα με τις απαντήσεις των πληροφορητών στην ερώτηση 12, οι Αξιωματικοί των ΕΔ θεωρούν ως κυριότερα πλεονεκτήματα της διαμεσολάβησης, κατά σειρά, τα παρακάτω:

- Τη δυνατότητα εξεύρεσης αμοιβαία αποδεκτής λύσης (win-win).
- Την ταχύτητα της διαδικασίας.
- Το μειωμένο οικονομικό κόστος (σε σχέση με άλλες μεθόδους).
- Τη δυνατότητα επιλογής κοινά αποδεκτού διαμεσολαβητή.
- Τη μη δεσμευτικότητα της διαδικασίας, η οποία παρέχει τη δυνατότητα ελεύθερης αποχώρησης από αυτή.
- Την ουδετερότητα και αμεροληψία του διαμεσολαβητή.

- Οι συμμετέχοντες στην έρευνα Αξιωματικοί των ΕΔ θεωρούν ως κυριότερα μειονεκτήματα της διαμεσολάβησης (ερώτηση 13), κατά σειρά, τα παρακάτω:
 - Την έλλειψη εξοικείωσης με το θεσμό της διαμεσολάβησης στην Ελλάδα.
 - Το ενδεχόμενο απουσίας καλής πίστης των μερών, όταν επίκειται προσφυγή σε δικαστική ή άλλη διαδικασία επίλυσης της διαφοράς.
 - Τη μη δεσμευτικότητα της διαδικασίας, η οποία παρέχει τη δυνατότητα ελεύθερης αποχώρησης από αυτή.



Διάγραμμα 38: Αποτίμηση πλεονεκτημάτων διαμεσολάβησης κατά αύξουσα σημαντικότητα.



Διάγραμμα 39: Αποτίμηση πλεονεκτημάτων διαμεσολάβησης κατά αύξουσα σημαντικότητα.

4.3.2.4. Το 4^ο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με τις συγκρούσεις-διαφορές που ανακύπτουν μεταξύ του προσωπικού των ΕΔ:

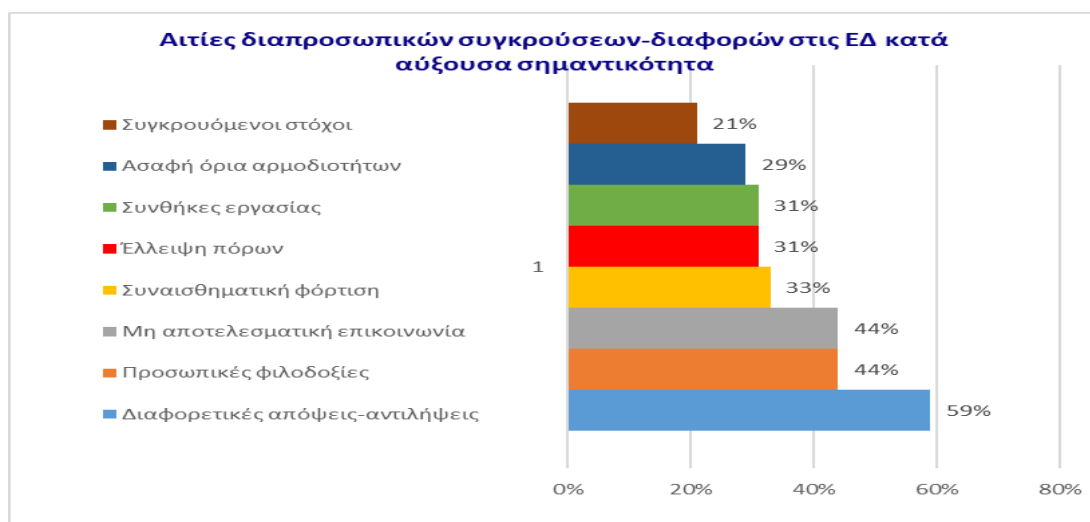
- Οι αιτίες των διαπροσωπικών συγκρούσεων-διαφορών στις ΕΔ, όπως αξιολογήθηκαν από τους πληροφορητές στην ερώτηση 17, αποτυπώνονται στο διάγραμμα 40. Ως κυριότερες αιτίες συγκρούσεων-διαφορών καταγράφηκαν, κατά σειρά σημαντικότητας, οι παρακάτω:

- Διαφορετικές απόψεις-αντιλήψεις.
- Προσωπικές φιλοδοξίες.
- Μη αποτελεσματική επικοινωνία.
- Συναισθηματική φόρτιση.

- Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις 18 και 21, οι οποίες αφορούν στους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων-διαφορών, κρίνονται ως ιδιαίτερα ενθαρρυντικές για την αποδοχή της διαμεσολάβησης ως τρόπου επίλυσής τους, καθώς συνάδουν με το «πνεύμα» της. Ειδικότερα, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα:

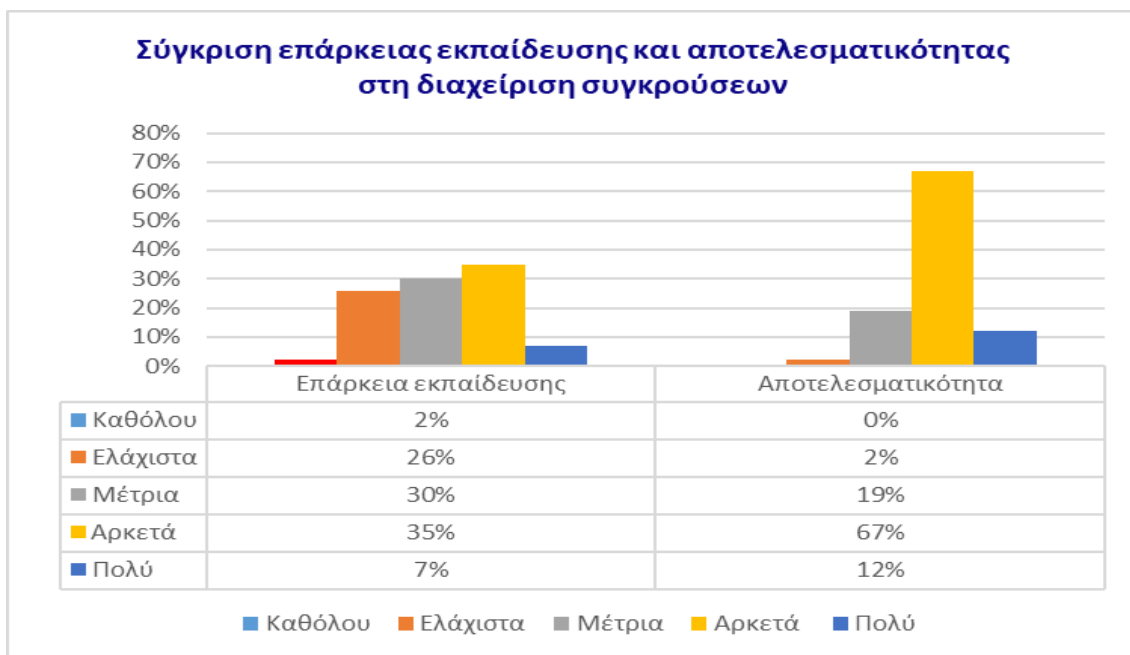
- Επιλύει τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας με ανεπίσημο και διακριτικό τρόπο.
- Κρίνει ως καταλληλότερο τρόπο επίλυσης διαπροσωπικών διαφορών «τη διαμόρφωση λύσης από τα αντικρουόμενα μέρη, με τη συνδρομή ενός ουδέτερου τρίτου που βοηθά τα μέρη στην επικοινωνία και την άμβλυνση των διαφορών τους».

- Σχεδόν το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί την ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων-διαφορών ως απαραίτητο προσόν των Διοικητών και Διευθυντών στις ΕΔ.



Διάγραμμα 40: Συγκριτική αποτύπωση κυριότερων αιτιών συγκρούσεων-διαφορών στις ΕΔ κατά αύξουσα σημαντικότητα.

4.3.2.5. Η σύγκριση των απαντήσεων στις ερωτήσεις και 19 και 20, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 41, απαντά στο 5^ο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο επίσης αφορά στην αντιμετώπιση συγκρούσεων. Μόλις το 2% των πληροφορητών δήλωσε χαμηλό βαθμό ικανοποίησης από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις συγκρούσεις, παρότι το 28% θεωρεί ανεπαρκή την εκπαίδευσή του στη διαχείριση συγκρούσεων. Η διαφορά αυτή εξηγείται από το γεγονός ότι, η διαχείριση συγκρούσεων είναι συνδυασμός έμφυτων ικανοτήτων, εκπαίδευσης και κυρίως εμπειρίας στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, την οποία οι Αξιωματικοί των ΕΔ διαθέτουν.



Διάγραμμα 41: Σύγκριση ποσοστιαίας κατανομής γνώμης δείγματος για την επάρκεια εκπαίδευσης και την αποτελεσματικότητά του στη διαχείριση συγκρούσεων.

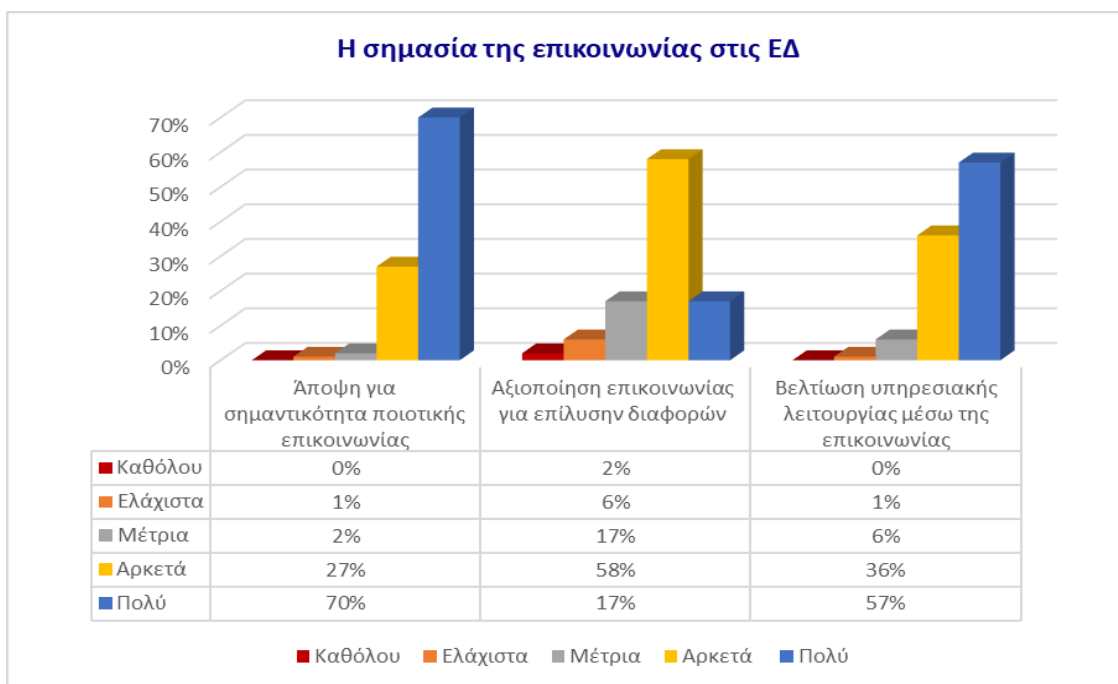
4.3.2.6. Το 6^ο ερευνητικό ερώτημα αφορά στη σημασία της επικοινωνίας για τους Αξιωματικούς των ελληνικών ΕΔ:

■ Σύμφωνα με τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 23, 26 και 27, οι οποίες αποτυπώνονται συγκεντρωτικά στο διάγραμμα 42, η συντριπτική πλειοψηφία των πληροφορητών:

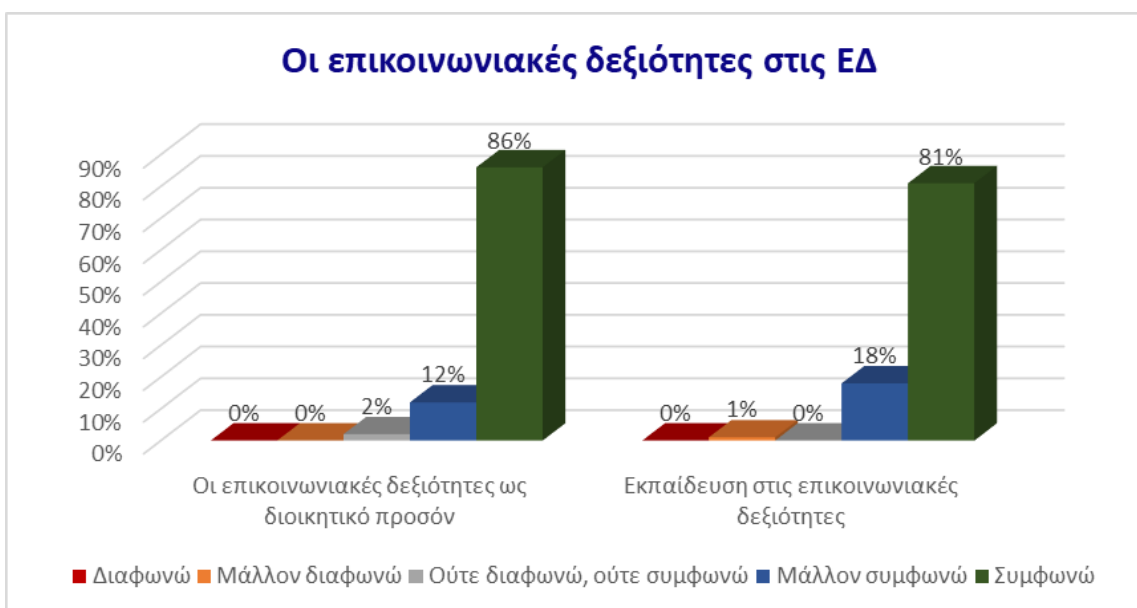
- Θεωρεί ιδιαίτερα σημαντική την ποιότητα της επικοινωνίας για το εργασιακό περιβάλλον.
- Συζητά με τους συναδέλφους τα κοινά προβλήματα και διαφορές, αξιοποιώντας την επικοινωνία για την από κοινού εξεύρεση λύσεων.
- Συμφωνεί ότι, η αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων βελτιώνει τη λειτουργία της Υπηρεσίας του.

■ Στο διάγραμμα 43 απεικονίζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις στις ερωτήσεις 28 και 29, οι οποίες αφορούν στις επικοινωνιακές δεξιότητες. Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν στα εξής:

- Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν σημαντικό προσόν για όσους ασκούν διοίκηση προσωπικού.
- Τα στελέχη των ΕΔ πρέπει να εκπαιδεύονται στην ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

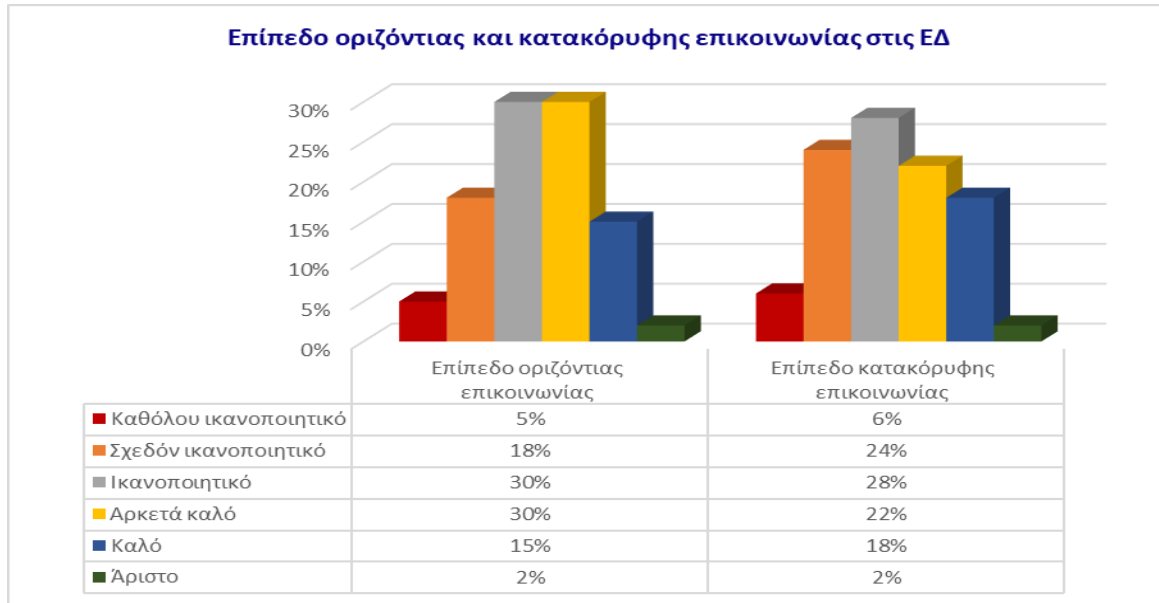


Διάγραμμα 42: Συγκεντρωτική αποτίμηση γνώμης του δείγματος για τη σημασία της επικοινωνίας.



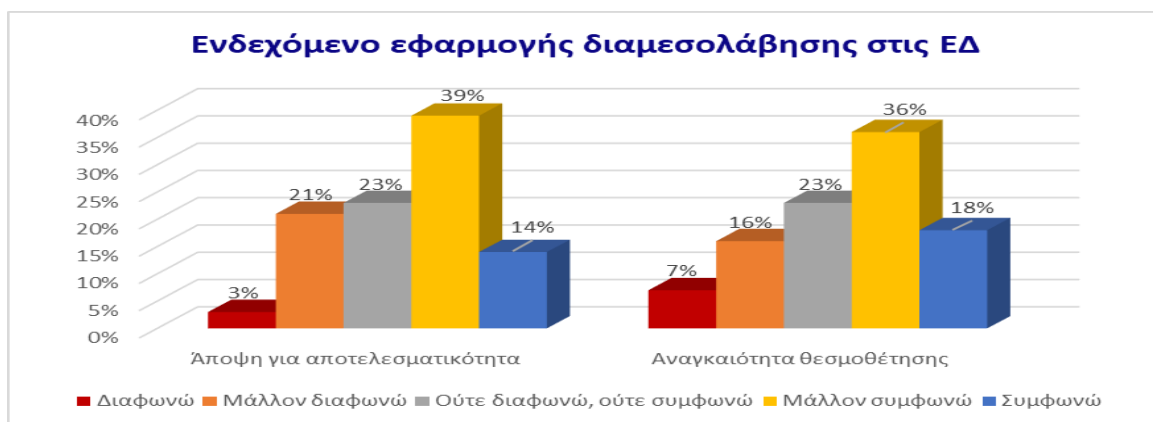
Διάγραμμα 43: Συγκεντρωτική απεικόνιση γνώμης του δείγματος για στις επικοινωνιακές δεξιότητες.

4.3.2.7. Ο βαθμός ικανοποίησης των πληροφορητών για την ποιότητα της επικοινωνίας στις ΕΔ (ερωτήσεις 24 και 25), όπως αποτυπώνεται συγκεντρωτικά στο διάγραμμα 44, απαντά στο 7^ο ερευνητικό ερώτημα. Η συντριπτική πλειοψηφία των πληροφορητών κρίνει από ικανοποιητική έως άριστη τόσο την οριζόντια, όσο και την κατακόρυφη επικοινωνία.



Διάγραμμα 44: Συγκεντρωτική αποτύπωση βαθμού ικανοποίησης δείγματος για την ποιότητα της επικοινωνίας στις ΕΔ.

4.3.2.8. Στο διάγραμμα 45 απεικονίζεται συγκεντρωτικά η γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνα για το ενδεχόμενο εφαρμογής της διαμεσολάβησης στις ΕΔ (8^ο ερευνητικό ερώτημα. Παρά το μέτριο έως χαμηλό επίπεδο εξοικείωσης των Αξιωματικών με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών, οι περισσότεροι συμφώνησαν με την αναγκαιότητα θεσμοθέτησης της διαμεσολάβησης και θεωρούν ότι, θα ήταν ένας αποτελεσματικός τρόπος επίλυσης διαφορών στις ΕΔ.



Διάγραμμα 45: Συγκεντρωτική απεικόνιση γνώμης του δείγματος για το ενδεχόμενο εφαρμογή της διαμεσολάβησης στις ΕΔ.

4.3.2.9. Το 9^ο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα των διαμεσολαβητών στις ΕΔ.

- Από τις απαντήσεις στην ερώτηση 33, συνάγεται ότι, το 83% των πληροφορητών προτιμά οι διαμεσολαβητές να υπηρετούν στις ΕΔ και το 74% αυτών προτιμά διαπιστευμένους διαμεσολαβητές.

- Περισσότερη σημασία αποδίδεται στην προέλευση των διαμεσολαβητών, όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις στην ερώτηση 34, όπου το 81% των συμμετεχόντων στην έρευνα προτιμά διαμεσολαβητές που προέρχονται από τις ΕΔ.

- Τέλος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα εξέφρασαν υψηλό βαθμό συμφωνίας (από 56% έως 64%) για τη σημαντικότητα όλων των προσόντων που πρέπει να διαθέτουν οι διαμεσολαβητές, σύμφωνα με την ερώτηση 35. Συγκεκριμένα, οι διαμεσολαβητές που επιλαμβάνονται της επίλυσης διαφορών στις ΕΔ, πρέπει να διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες, εκπαίδευση και εμπειρία στην επίλυση συγκρούσεων, καθώς και εκπαίδευση και εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

4.4. Σύνοψη συμπερασμάτων της έρευνας

4.4.1. Κύριο σκοπό της έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση της δυνατότητας εφαρμογής της διαμεσολάβησης για την επίλυση διαφορών στις ελληνικές ΕΔ. Μετά την καταγραφή και ανάλυση των δεδομένων, τα οποία συνελέγησαν από αντιπροσωπευτικό δείγμα Αξιωματικών, εξήχθησαν χρήσιμα συμπεράσματα, τα οποία απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα, όπως διατυπώθηκαν κατά το σχεδιασμό της έρευνας, σύμφωνα με τους επιμέρους στόχους της.

4.4.2. Τα κυριότερα συμπεράσματα της έρευνας συνοψίζονται ως εξής:

4.4.2.1. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα Αξιωματικών, παρότι δεν είναι εξοικειωμένη με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών, δείχνει εμπιστοσύνη στην αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης ως μεθόδου επίλυσης διαφορών γενικά και ειδικότερα στις ΕΔ. Ως σημαντικότερα πλεονεκτήματα θεωρεί τη δυνατότητα εξεύρεσης αμοιβαία αποδεκτής λύσης, την ταχύτητα και το χαμηλό οικονομικό κόστος της διαμεσολάβησης, ενώ ως κύριο μειονέκτημα την ελλιπή εξοικείωση με το θεσμό στην Ελλάδα.

4.4.2.2. Η συντριπτική πλειοψηφία των Αξιωματικών είναι ικανοποιημένη από τους τρόπους με τους οποίους διαχειρίζεται τις συγκρούσεις-διαφορές, ενώ οι τρόποι, στους οποίους δείχνει προτίμηση, συνάδουν με το «πνεύμα» της διαμεσολάβησης.

4.4.2.3. Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν ότι, στελέχη των ΕΔ πρέπει να εκπαιδεύονται στην ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, καθώς αποτελούν σημαντικό προσόν για όσους ασκούν διοίκηση προσωπικού. Η συντριπτική πλειοψηφία τους θεωρεί ιδιαίτερα σημαντική την ποιότητα της επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον και την αξιολογεί ως τουλάχιστον ικανοποιητική (έως άριστη). Επίσης αξιοποιεί την επικοινωνία για την εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα και διαφορές.

4.4.2.4. Οι περισσότεροι Αξιωματικοί, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα, διάκινται θετικά προς τη θεσμοθέτηση της διαμεσολάβησης στις ΕΔ. Η συντριπτική πλειοψηφία τους θεωρεί ότι, οι διαμεσολαβητές πρέπει να προέρχονται από τις ΕΔ και προτιμά διαπιστευμένους διαμεσολαβητές. Επίσης συμφώνησε ότι, οι διαμεσολαβητές πρέπει να διαθέσουν επικοινωνιακές δεξιότητες, καθώς και ικανότητες στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την επίλυση συγκρούσεων, ικανότητες οι οποίες αποκτούνται μέσω εκπαίδευσης και εμπειρίας.

4.4.2.5. Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της, συμπεραίνεται ότι, υπάρχει πρόσφορο έδαφος για τη θεσμοθέτηση της διαμεσολάβησης στις ΕΔ.

4.5. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Όσο περισσότερο εφαρμόζεται η διαμεσολάβηση στην Ελλάδα, τόσο περισσότερα ερωτήματα θα προκύπτουν προς διερεύνηση. Έναυσμα για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει το νέο νομοθετικό πλαίσιο (Ν. 4640/2019). Επίσης θα μπορούσαν να διερευνηθούν τα αποτελέσματα της διαμεσολάβησης στην πράξη, αφότου εφαρμοστεί στις ελληνικές ΕΔ, όπως ήδη εφαρμόζεται στις ΕΔ άλλων χωρών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία ταξινομημένη στην ελληνική γλώσσα

Βαρβαρούσης Πάρις, *Διεθνείς Σχέσεις και Εξωτερική Πολιτική στον 21^ο αιώνα* (Αθήνα: Παπαζήση, 2004).

ΓΕΣ/Διεύθυνση Μελετών. *Διοίκηση και Ηγεσία*. (Αθήνα: ΤΥΕΣ, 1989).

ΓΕΣ/Διεύθυνση Δόγματος. *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*. (Αθήνα: ΤΥΕΣ, 2002).

Γιαννοπούλου Ζωή, «Διαμεσολάβηση και Διαπραγματεύσεις», ΟΠΕΜΕΔ (26-10-2016). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.opemed.gr/?p=1470> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Δημόπουλος Παναγιώτης, *Ηγεσία και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό Κλάδο*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, 2016.

Δράγιος Αθανάσιος, «Ο θεσμός της διαμεσολάβησης στην Ελλάδα. Η πρόκληση για ένα νέο εναλλακτικό τρόπο επίλυσης αστικών και εμπορικών διαφορών», *Επιχείρηση* (τεύχος 3, 2013).

Εθνικό Τυπογραφείο. *N. 3898/2010* (ΦΕΚ 211Α'/16-12-2010).

Εθνικό Τυπογραφείο. *N. 4512/2018* (ΦΕΚ 5Α'/17-1-2018).

Εθνικό Τυπογραφείο. *N. 4640/2019* (ΦΕΚ 190 Α'/30-11-2019).

Εθνικό Τυπογραφείο. *N. 4647/2019* (ΦΕΚ 204Α'/16-12-2019).

Ελληνική Διαμεσολάβηση. «Οφέλη/Πλεονεκτήματα» (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://greekmediation.gr/kentro-diamesolavisis/ofeli/> (τελευταία πρόσβαση: 11-6-2020).

Ζαβλανός Μύρων. *Οργάνωση και Διοίκηση. Τόμος Β΄. Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης*. 3^η έκδοση (Αθήνα: Έλλην, 1997).

Ισοζύγιο Στρατιωτικής Ισχύος, «Αεροπορική Ισχύς. Πολεμική Αεροπορία. Προσωπικό», (15-4-2020), διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<https://isozygio.wordpress.com/2020/04/15/%ce%b1%ce%b5%cf%81%ce%bf%cf%80%ce%bf%cf%81%ce%b9%ce%ba%ce%b7-%ce%b9%cf%83%cf%87%cf%85%cf%83/>

(τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Ισοζύγιο Στρατιωτικής Ισχύος, «Ισοζύγιο Στρατιωτικής Ισχύος. Ελλάδα – Κύπρος – Τουρκία» (15-4-2020). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<https://isozygio.wordpress.com/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Ισοζύγιο Στρατιωτικής Ισχύος, «Ναυτική Ισχύς. Πολεμικό Ναυτικό. Προσωπικό», (15-4-2020). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

https://isozygio.wordpress.com/2020/04/15/nautikh_isxys/ (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Ισοζύγιο Στρατιωτικής Ισχύος, «Χερσαία Ισχύς. Ελληνικός Στρατός. Προσωπικό» (15-5-2020). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<https://isozygio.wordpress.com/2020/04/15/%cf%87%ce%b5%cf%81%cf%83%ce%b1%ce%b9%ce%b1-%ce%b9%cf%83%cf%87%cf%85%cf%83-2/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Καζάζη Μαρία. *Ανθρώπινες σχέσεις & επικοινωνία*. (επιμ. Γιώργος Παρίκος), (Αθήνα: Έλλην, 1995).

Καλαβρός Κωνσταντίνος. *Πολιτική Δικονομία, Γενικό Μέρος: διαδικασία στα πρωτοβάθμια δικαστήρια*, 4^η έκδοση, (Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας, 2016).

Κωτσάκη Κατερίνα, «Συνοπτική παρουσίαση της Διαμεσολάβησης μετά της εισαγωγή των νέων διατάξεων των άρθρων 178 μέχρι 206 του Νόμου 4215/2018», ΟΠΙΜΕΔ (2018). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<http://www.opemed.gr/wp-content/uploads/2018/06/tieinaidiamesolavhsh.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Κώστογλου Βασίλης. *Επιχειρησιακή έρευνα: μεθοδολογία, εφαρμογές & προβλήματα, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*. (Θεσσαλονίκη: Τζιόλα, 2004).

Μακρίδου Καλλιόπη, «Οι θεσμοί του “preclusion” και του “res judicata” στο αγγλοαμερικανικό και στο ελληνικό δίκαιο», *Αρμενόπουλος. Μηνιαία νομική επιθεώρηση* (Τεύχος 2, Φεβρουάριος 2013).

Μακρίδου Καλλιόπη, «Στη διαμεσολάβηση δεν υπάρχει νικητής και χαμένος αλλά δύο μέρη που ικανοποιούνται εξίσου», *Συνήγορος*. Τεύχος 105 (2014).

ΟΠΕΜΕΔ. «Τι είναι η διαμεσολάβηση», (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://www.opemed.gr/?page_id=27 (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Παναγιωτοπούλου Ρόη. *Η επικοινωνία στις οργανώσεις. Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. (Αθήνα: Κριτική, 1997).

Πλεύρη Άννα, «Επίλυση διαφορών από δυσφημιστικές ενέργειες σε βάρος ιατρών στο διαδίκτυο, μέσω διαμεσολάβησης», *Εργαστήριο Μελέτης Ιατρικού Δικαίου και Βιοηθικής ΑΠΘ, Ιατρική, Δίκαιο και Διαδίκτυο*, (επιμ. Ε. Συμεωνίδου-Καστανίδου, κ. Κηπουρίδου, Μ. Μηλαπίδου, Μ. Βασιλείου), Νομική Βιβλιοθήκη, 2018.

Πλεύρη Άννα, «Η σχέση της «υποχρεωτικής απόπειρας» εξωδικαστικής επίλυσης των διαφορών μέσω διαμεσολάβησης, με το δικαίωμα πρόσβασης στη δικαιοσύνη και τη διάδοση του θεσμού της διαμεσολάβησης», *ENOBE*, τ. 74, Σάκκουλας 2018.

Ρίζος Κωνσταντίνος, «Ο θεσμός της διαμεσολάβησης είναι σύγχρονη πρόκληση στον τρόπο επίλυσης των διαφορών». *Ημερίδα του Δικηγορικού Συλλόγου Πειραιώς* (Πειραιάς, Ιούνιος 2007). *Οι σελίδες της διαμεσολάβησης*. (Δελτίο Α.Ε. & Ε.Π.Ε., 1.7.2007 – 1.8.2007).

Σερδάρης Παναγιώτης. *Ψυχολογία Βιομηχανικής-Επιχειρησιακής Διοίκησης* (Θεσσαλονίκη, University Studio Press, 2008).

Τριαντάρη Σωτηρία. *Η ρητορική, η τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Η επικαιροποίηση της ρητορικής και η εξέλιξή της* (Θεσσαλονίκη: Σταμούλης, 2016).

Τριαντάρη Σωτηρία, *Η αριστοτελική Ηθική στο σύγχρονο Ηγέτη*. Πανελλήνιο Συνέδριο Αριστοτέλης: «Ο Homo Universalis της Αρχαιότητας και ο Αένας Διάλογος με τις Επιστήμες», Τόμος Πρακτικών, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας (Φλώρινα, Νοέμβριος 2016).

Τριαντάρη Σωτηρία. *Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση, Η Διαμεσολάβηση ως Στρατηγική και Πολιτική της Επικοινωνίας* (Θεσσαλονίκη: Σταμούλης, 2018).

Τριαντάρη, Σωτηρία. «Διαδικασία της Διαμεσολάβησης». Παρουσίαση (Κοζάνη: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, 2018).

Τριαντάρη Σωτηρία, «Είδη-Μορφές-Εμπόδια Επικοινωνίας» Παρουσίαση (Κοζάνη: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, 2018).

Τριαντάρη Σωτηρία, «Συγκρούσεις και Αποτελέσματα Συγκρούσεων», Παρουσίαση (Κοζάνη: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, 2018).

Τσουβέλα Ιωάννα, *Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη στους Οργανισμούς του Τραπεζικού Κλάδου*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών, 2014.

Τσούκας Χαρίδημος. *Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων Σύμβουλος*. Κείμενο ομιλίας σε εκδήλωση της Εταιρίας Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ), (Αθήνα, Μάρτιος 2004).

Υπουργείο Δικαιοσύνης, «Θεσμικό Πλαίσιο», (χ.χ). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.diamesolavisi.gov.gr/selida/thesmiko-plaisio> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Υπουργείο Δικαιοσύνης, «Τι είναι η Διαμεσολάβηση», (χ.χ). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: http://www.diamesolavisi.gov.gr/syxnes-erotiseis#syxnes_erotiseis-page-0 (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Υπουργείο Δικαιοσύνης, «Εγγραφή ενημέρωση για τη δυνατότητα επίλυσης διαφοράς με διαμεσολάβηση (κατά το άρθρο 3§2 Ν. 4640/2019 ΦΕΚ 190 Α΄/30-11-2019)», (2019), διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: http://www.diamesolavisi.gov.gr/sites/default/files/entypo_enimerosis_apo_dikigoro_0.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Φραγκούλη Ευαγγελία, «Σύγχρονος Ηγέτης και Συναισθηματική Νοημοσύνη: Ποια η σχέση της αποτελεσματικότητας/ παραγωγικότητας του ηγέτη και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης του», *Διοικητική Ενημέρωση*. (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://docplayer.gr/4058580-Iennoia-tis-igesias-diadramatizei-ena-poly-simantiko-rolo-ston-kosmo-ton-e.html> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Χατζηπαντελής, Θεόδωρος. «Σχεδιάζοντας Έρευνες. Πώς να σχεδιάζετε και να κάνετε έρευνες». Παρουσίαση. (Κοζάνη: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, 2018).

Βιβλιογραφία ταξινομημένη στην αγγλική γλώσσα

Anthimos Apostolos, Herbert William, De Palo Giuseppe, Baker Ava, Tereshchenko Natalia, Judin Michael, «International Commercial Mediation», *The International Lawyer* (Spring 2011). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<https://scholar.smu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1398&context=til> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Besemer Christof. *Διαμεσολάβηση. Μεσολάβηση σε Συγκρούσεις*. (Θεσσαλονίκη: Αντιγόνη, 2014.

Buxton Jonathan, «Tittle Tattle Is The Battle: The Army Mediation Service» Mediate.com, (July 2019), Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<https://www.mediate.com/articles/buxton-tittle-tattle.cfm> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Coburn Clare & Edge Ann, «Listening to each other : the heart of mediation and dialogue.» Latrobe University, 2007. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<http://arrow.latrobe.edu.au:8080/vital/access/manager/Repository/latrobe:23991> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Commercial & Dispute Resolution (Shipping) News, «Mediation in shipping and insurance? Give it a chance» (March 2009), Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

https://www.squirepattonboggs.com/~media/files/insights/publications/2009/01/shipping-news/files/shipping-news--mediation-in-shipping-and-insuran_/fileattachment/mediationinshipping.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Department of Defence. *Defence White Paper*. (Commonwealth of Australia, 2016

Department of Defense, *Directive 5145.5* (21-11-2003), Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

https://biotech.law.lsu.edu/blaw/dodd/corres/pdf/d51455_042296/d51455p.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Department of Defense. *Strategic Communication, Joint Integrating Concept* (Version 1.0, 07 October 2009). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/concepts/jic_strategiccommunication.s.pdf?ver=2017-12-28-162005-353 (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Department of the Air Force, *How to Manage and Mediate Workplace Disputes. Air Force Mediation Compendium*, 4th edition, 2012.

Department of the Air Force. *Air Force Instruction 51-1201. Law Negotiation and Dispute Resolution Program*. (2-10-2018). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.af.mil/Portals/1/documents/eo/1/afi51-1201.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Department of the Army, *Army Alternative Dispute Resolution Policy*, (Washington DC, 22-6-2007). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

https://ogc.altess.army.mil/ADR/Documents/SECARMY_ADR_Policy.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Department of the Army. Office of the General Counsel ADR Program Office. *Army Mediation Handbook. A Practical Guide For Using Mediation To Resolve Workplace Disputes*. (2015).

Department of the Army. Office of the Army General Counsel «ADR Training» (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://ogc.altess.army.mil/ADR/ADR_training.aspx (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Department of the Army. Office of the Army General Counsel «Mission and Policy. ADR Program Summary» (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

https://ogc.altess.army.mil/ADR/ADR_Summary.aspx (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce. *Πετυχαίνω τη συμφωνία* (μτφ. Λίλυ Εξαρχοπούλου), (Αθήνα: Καστανιώτη, 1998).

Ford Christopher, «Army Leadership and the Communication Paradox», *Military Review* (July-August 2015): 68-69. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20150831_art014.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

GFP (Global Firepower), «2020 Military Strength Ranking» (2020). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

GFP (Global Firepower), «United States Military Strength (2020)» (2020). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=united-states-of-america (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Goleman Daniel. *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας* (Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1999).

Goleman Daniel. (2009) *Συναισθηματική Νοημοσύνη. Γιατί το “EQ” Είναι Σημαντικότερο από το “IQ”*; (Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 2009).

Heller Robert. *Επικοινωνήστε αποτελεσματικά*. (μτφ. Μαίρη Περαντάκου-Cook, επιμ. Μαρία Αποστολοπούλου), (Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 2001).

Heller Robert. *Χειρισμός των ομάδων*. (μτφ. Μαίρη Περαντάκου-Cook, επιμ. Μαρία Αποστολοπούλου), (Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 2001).

Interagency ADR WG. *The Administrative Dispute Resolution Act of 1996 Pub. Law 104-320 (amending Pub. Law 101-552 and Pub. Law 102-354)*, (Sec. 2 Findings). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.adr.gov/pdf/adra.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Ivey Matthew, «Using Mediation to Resolve Disputes Between U.S. Military Bases and Foreign Hosts: A Case Study in Japan»,(3-2009), *Harvard Negotiation Law Review*. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.hnlr.org/2009/03/using-mediation-to->

[resolve-disputes-between-us-military-bases-and-foreign-hosts-a-case-study-in-japan/](#)

(τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Jeffery Robert, «How the Army's investment in dispute resolution is helping to resolve issues before they escalate», (25-4-2019). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<https://www.peoplemanagement.co.uk/voices/case-studies/how-armys-investment-dispute-resolution-helping-nip-problems-bud> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Joint Chiefs of Staff, *Civil-Military Operations*, (9-7-2018).

Kryvoi Yaraslau & Davydenko Dmitry, «Consent Awards in International Arbitration: From Settlement to Enforcement», *Brooklyn Journal of International Law*, Volume 40, Issue 3, Article 3 (2015). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<https://brooklynworks.brooklaw.edu/bjil/vol40/iss3/3> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Lande John, «Getting the Faith: Why Business Lawyers and Executives Believe in Mediation», University of Missouri School of Law Scholarship Repository. *Faculty Publications* (Spring 2000). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

https://pdfs.semanticscholar.org/cec6/4baa7c9d7656070e71f96c64aba51842503d.pdf?_ga=2.159057662.510104231.1589230871-102896257.1565517052 (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Lewińska Monika, «The Role of Communication in Military Leadership», *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, (Vol. 2, Issue 1, 2015). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

https://www.researchgate.net/publication/297751623_The_Role_of_Communication_in_Military_Leadership (τελευταία πρόσβαση στις: 11-6-2020).

Majello Carlo. *Η τέχνη της επικοινωνίας* (Αθήνα: Hellenews, 1970).

Maurer Dan, «Military Mediation as Military Justice? Conjectures on Repairing Unit Cohesion in the Wake of Relational Misconduct», *The Ohio State Journal On Dispute Resolution* (Vol. 28:2 2013).

National Guard, «Alternate Dispute Resolution (ADR)» (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.nationalguard.mil/Leadership/Joint-Staff/Special-Staff/Office-of-Equal-Opportunity/Alternate-Dispute-Resolution/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

National Guard, «Mediation Process», (χ.χ.). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.nationalguard.mil/Leadership/Joint-Staff/Special-Staff/Office-of-Equal-Opportunity/Alternate-Dispute-Resolution/Mediation-Process/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Nauss Exon Susan, «The Effects that Mediator Styles Impose on Neutrality and Impartiality Requirements of Mediation», *University of San Francisco Law Review*, Vol. 42, (2008): 579-580. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://repository.usfca.edu/usflawreview/vol42/iss3/1/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Naylor Justin, «Soldiers improve communication skills» U.S. Army, (6-7-2011), Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://www.army.mil/article/61013/soldiers_improve_communication_skills (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Nigmatullina Dilyara, «Developing Efficient Dispute Resolution Solutions for International Commercial Disputes: Ways to Address Concerns Associated with the Combined Use of Mediation and Arbitration by the Same Neutral», The University of Western Australia, *Faculty of Law*, (2016). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: https://api.research-repository.uwa.edu.au/portalfiles/portal/9759400/THESIS_DOCTOR_OF_PHILOSOPHY_NIGMATULLINA_Dilyara_2016.PDF (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

NW Link «Communication and Leadership», (09-10-2015), Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcom.html> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Personnel Today, «MoD chooses Conflict Management Plus for mediation services», (26-9-2007). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.personneltoday.com/hr/mod-chooses-conflict-management-plus-for-mediation-services/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Prins Silvia, «Being in good hands: providing containment in organizational mediation»[2009]. 26th ISPSO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations) Annual Meeting, Toledo, Spain. *Differences at Work: Towards Integration and Containment*, σ. 24. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο https://www.academia.edu/1626238/Being_in_good_hands_providing_containment_in_organizational_mediation (τελευταία πρόσβαση: 11-6-2020).

Roberts Michael, «Why Mediation Works», *Mediate* (August 2000). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.mediate.com/articles/roberts.cfm#> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Rossi Duilio Osvaldo, «Mediation tools: interpersonal communication», *Academia* (2012). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.academia.edu/download/54237212/mediation-tools-interpersonal-communication.pdf> (τελευταία πρόσβαση: 11-6-2020).

Secretary of the Navy. *Instruction 5800.13A* (22-12-2005). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://www.secnavy.mil/ADR/Documents/SIGNED580013A.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Talbot Mike, «Conflict Management in the Military», *Mediator Academy*, (17-3-2016). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://mediatoracademy.com/topic/get-unstuck/conflict-management-military/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Tierney Elizabeth. *101 τρόποι καλύτερης επικοινωνίας*. (μτφ. Έλενα Τσουκαλά, επιμ. Ανδρέας Παππάς), (Αθήνα: Κριτική, 2002).

The MD Harris Institute, «Communication in and between Military Organizations», (31-3-2013). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<https://mdharrismd.com/2013/03/31/communication-in-and-between-military-organizations/> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

University of Akron/Army ROTC, «Introduction to Tactical Leadership Effective Army Communication Part I – Verbal Communication», The 42nd Ohio Volunteer Battalion (Spring Semester, 2014). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<https://www.uakron.edu/armyrotc/MS1/36.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

Ury William. *Πώς να ξεπερνάτε την άρνηση. Από την αντιπαλότητα στη συνεργασία*. (μτφ. Κλαίρη Παπαμιχαήλ), (Αθήνα: Καστανιώτη, 2001).

Wood Dallas Clint, «Mediation in the United States Armed Forces». *The American Journal of Mediation* (2013). Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο:

<http://www.americanjournalofmediation.com/docs/CLINT%20WOOD%20-%20%20FINAL%20REFORMATTED%20-%20Mediation%20in%20the%20Armed%20Forces%20-%20ALFINI.pdf>

(τελευταία πρόσβαση στις 11-6-2020).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α»:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας διπλωματικής εργασίας, η οποία εκπονείται στο πλαίσιο Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται αποκλειστικά σε ανώτερους και ανώτατους Αξιωματικούς των ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ), προκειμένου να αξιοποιηθεί η πολυετής εμπειρία τους στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, για το σκοπό της έρευνας. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση της δυνατότητας χρήσης της Διαμεσολάβησης, ως επικοινωνιακής μεθόδου επίλυσης διαφορών (συγκρούσεων) στις ΕΔ.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα. Επιπλέον, τα κοινά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπως θα αποτυπωθούν στα δημογραφικά στοιχεία, καθιστούν σχεδόν αδύνατη την ταυτοποίησή τους.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας.

ΟΔΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Παρακαλείσθε όπως απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, συμπληρώνοντας το γράμμα «X», δεξιά από το σύμβολο «=», στην απάντηση που κρίνετε ότι σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

Ο απαιτούμενος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρόνος υπολογίζεται σε 12'.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Στις ερωτήσεις 1 έως 7 μπορεί να επιλεγεί με «X» μόνο μία απάντηση)

1. Φύλο
 - α. Άνδρας=

- β. Γυναίκα=
- 2. Ηλικία (σε έτη):
 - α. 35-45=
 - β. 45-55=
 - γ. Άνω των 55=
- 3. Χρόνος υπηρεσίας στις ΕΔ δυνάμεις, συμπεριλαμβανομένης της φοίτησης σε ΑΣΕΙ.
 - α. 20-30 έτη=
 - β. Άνω των 30 ετών=
- 4. Κλάδος των ΕΔ
 - α. Στρατός Ξηράς (ΣΞ)=
 - β. Πολεμικό Ναυτικό (ΠΝ)=
 - γ. Πολεμική Αεροπορία (ΠΑ)=
- 5. Επίπεδο παρεχόμενης από τις ΕΔ μόρφωσης:
 - α. Απόφοιτος ΑΣΕΙ και Σχολών των ΕΔ υποχρεωτικής φοίτησης=
 - β. Απόφοιτος ΑΔΙΣΠΟ/ΣΕΘΑ=
- 6. Επίπεδο ακαδημαϊκής (εκτός ΕΔ) μόρφωσης:
 - α. Κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού=
 - β. Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ=
 - γ. Κανένα από τα παραπάνω=
- 7. Χρόνος υπηρεσίας στο εξωτερικό
 - α. 0-1 έτος=
 - β. Άνω του ενός έτους=

ΚΥΡΙΩΣ ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Α. ΕΞΟΙΚΟΙΩΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ [ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION (ADR)]

8. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε την απονομή της δικαιοσύνης στην Ελλάδα;
(μπορείτε να επιλέξετε με «X» μόνο μία απάντηση)

- α. Καθόλου=
- β. Ελάχιστα=
- γ. Μέτρια=
- δ. Αρκετά=
- ε. Πολύ=

9. Πόσο εξοικειωμένος/-η θεωρείτε ότι είστε με τις εξωδικαστικές - εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών (διαπραγμάτευση, διαμεσολάβηση, διαιτησία κλπ); (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου=
- β. Ελάχιστα=
- γ. Μέτρια=
- δ. Αρκετά=
- ε. Πολύ=

10. Ποια από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείτε σημαντικότερα, ώστε να σας οδηγήσουν στην επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου επίλυσης μίας διαφοράς που σας αφορά; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μία ή περισσότερες** απαντήσεις)

- α. Η ταχύτητα επίλυσης=
- β. Το οικονομικό κόστος=
- γ. Η αποτελεσματικότητα=
- δ. Το είδος και η αξία του αντικειμένου της διαφοράς=
- ε. Ο βαθμός εξοικείωσης με τη μέθοδο επίλυσης=
- στ. Η εμπιστευτικότητα – έλλειψη δημοσιότητας της διαδικασίας =
- ζ. Η συμμετοχή των αντικρουόμενων μερών στη διαμόρφωση της λύσης=

11. Πόσο γνωστή σας είναι η διαμεσολάβηση (mediation) ως εναλλακτική μέθοδος επίλυσης διαφορών; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου=
- β. Ελάχιστα=
- γ. Μέτρια=
- δ. Αρκετά=
- ε. Πολύ=

12. Ποια από τα πλεονεκτήματα της διαμεσολάβησης θεωρείτε σημαντικότερα; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μία ή περισσότερες** απαντήσεις)

- α. Επιλογή κοινά αποδεκτού διαμεσολαβητή=
- β. Μη δεσμευτικότητα διαδικασίας - δυνατότητα ελεύθερης αποχώρησης από τη διαδικασία=
- γ. Ταχύτητα διαδικασίας=
- δ. Μειωμένο οικονομικό κόστος (σε σχέση με άλλες μεθόδους)=
- ε. Ουδετερότητα - αμεροληψία διαμεσολαβητή=
- στ. Εμπιστευτικότητα=
- ζ. Έλεγχος των αντιμαχόμενων μερών επί της διαδικασίας και της απόφασης=
- η. Δυνατότητα εξεύρεσης αμοιβαία αποδεκτής λύσης (win-win)=
- θ. Στόχευση στα κοινά συμφέροντα των μερών=
- ι. Ενίσχυση καλής φήμης και σχέσεων των μερών=
- ια. Φιλική ατμόσφαιρα – διαδικαστική ευελιξία=

13. Ποια από τα μειονεκτήματα της διαμεσολάβησης θεωρείτε σημαντικότερα; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μία ή περισσότερες** απαντήσεις)

- α. Έλλειψη εξοικείωσης με το θεσμό της διαμεσολάβησης στην Ελλάδα=
- β. Η διαμεσολάβηση δεν είναι εφαρμοστέα σε ποινικές διαφορές και διαφορές στις οποίες εμπλέκεται το δημόσιο=
- γ. Απουσία εξουσίας έκδοσης απόφασης από τους διαμεσολαβητές=
- δ. Μη δεσμευτικότητα διαδικασίας - δυνατότητα διακοπής διαδικασίας χωρίς την εξεύρεση λύσης=
- ε. Ενδεχόμενο απουσίας καλής πίστης των μερών, όταν επίκειται προσφυγή σε δικαστική ή άλλη διαδικασία επίλυσης της διαφοράς=

14. Κατά πόσο πιστεύετε στην αποτελεσματικότητα της διαμεσολάβησης ως εναλλακτικού τρόπου επίλυσης διαφορών; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου=
- β. Ελάχιστα=
- γ. Μέτρια=
- δ. Αρκετά=
- ε. Πολύ=

15. Σε περίπτωση που η διαμεσολάβηση δεν επιφέρει την οριστική λύση, κατά πόσο θεωρείτε ότι θα έχει συμβάλει στην άμβλυνση και μελλοντική επίλυση της διαφοράς; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου=
- β. Ελάχιστα=
- γ. Μέτρια=
- δ. Αρκετά=
- ε. Πολύ=

B. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ – ΔΙΑΦΟΡΕΣ

16. Η φύση της εργασίας σας ευνοεί την εκδήλωση συγκρούσεων. (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου=
- β. Ελάχιστα=
- γ. Μέτρια=
- δ. Αρκετά=
- ε. Πολύ=

17. Ποιες θεωρείτε ως κυριότερες αιτίες συγκρούσεων-διαφορών στο χώρο εργασίας σας; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μία ή περισσότερες** απαντήσεις)

- α. Συγκρουόμενοι στόχοι=
- β. Διαφορετικές απόψεις-αντιλήψεις=
- γ. Συναισθηματική φόρτιση=
- δ. Ασαφή όρια αρμοδιοτήτων=
- ε. Προσωπικές φιλοδοξίες=
- στ. Έλλειψη πόρων=
- ζ. Συνθήκες εργασίας=
- η. Μη αποτελεσματική επικοινωνία=

18. Όταν ανακύπτει μια σύγκρουση στο χώρο εργασίας σας, πώς την αντιμετωπίζετε; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Προσπαθείτε να την αποφύγετε=
- β. Αφήνετε τους εμπλεκόμενους να την επιλύσουν=
- γ. Την επιλύετε με ανεπίσημο και διακριτικό τρόπο=
- δ. Την επιλύετε με αυστηρά υπηρεσιακό τρόπο=

19. Πόσο επαρκή θεωρείτε την εκπαίδευση σας, ώστε να διαχειρίζεστε αποτελεσματικά συγκρούσεις και να επιλύετε διαφορές; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου=
- β. Ελάχιστα=
- γ. Μέτρια=
- δ. Αρκετά=
- ε. Πολύ=

20. Πόσο ικανοποιημένος/-η είστε από τον τρόπο που διαχειρίζεστε τις συγκρούσεις και επιλύετε τις διαφορές στο χώρο εργασίας σας; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου=
- β. Ελάχιστα=
- γ. Μέτρια=
- δ. Αρκετά=
- ε. Πολύ=

21. Ποιο θεωρείτε ως καταλληλότερο τρόπο επίλυσης διαπροσωπικών διαφορών; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Την επιβολή δεσμευτικής απόφασης ενός τρίτου επί της διαφοράς=
- β. Τη διαμόρφωση λύσης από τα αντικρουόμενα μέρη, με τη συνδρομή ενός ουδέτερου τρίτου που βοηθά τα μέρη στην επικοινωνία και την άμβλυνση των διαφορών τους=
- γ. Την εξεύρεση λύσης από τα αντικρουόμενα μέρη, χωρίς τη συνδρομή τρίτου=

22. Αναμένετε από ένα Διοικητή ή Διευθυντή να είναι σε θέση να διαχειριστεί επαρκώς μια σύγκρουση-διαφορά στο χώρο εργασίας; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Ναι, είναι στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του=
- β. Ναι, παρότι δεν εμπίπτει στις αρμοδιότητές του=
- γ. Όχι, δεν εμπίπτει στις αρμοδιότητές του=
- δ. Όχι, γιατί παρότι εμπίπτει στις αρμοδιότητές του δεν θα είναι εντελώς αμερόληπτος και αντικειμενικός=

Γ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

23. Πόσο σημαντική θεωρείτε την ποιότητα της επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον σας; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου=
- β. Ελάχιστα=
- γ. Μέτρια=
- δ. Αρκετά=
- ε. Πολύ=

24. Πώς κρίνετε την οριζόντια επικοινωνία (μεταξύ κλιμακίων διοίκησης ίδιου ιεραρχικού επιπέδου) στις ΕΔ; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου ικανοποιητική=
- β. Σχεδόν ικανοποιητική=
- γ. Ικανοποιητική=
- δ. Αρκετά καλή=
- ε. Καλή=
- στ. Άριστη=

25. Πώς κρίνετε την κατακόρυφη επικοινωνία (από προϊσταμένους προς υφισταμένους και αντίστροφα) στις ΕΔ; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου ικανοποιητική=
- β. Σχεδόν ικανοποιητική=
- γ. Ικανοποιητική=
- δ. Αρκετά καλή=
- ε. Καλή=
- στ. Άριστη=

26. Κατά πόσο συζητάτε με τους συναδέλφους σας τα κοινά προβλήματα και τυχόν διαφορές, ώστε να βρείτε πιθανές λύσεις; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου=
- β. Ελάχιστα=
- γ. Μέτρια=
- δ. Αρκετά=
- ε. Πολύ=

27. Κατά πόσο πιστεύετε ότι η αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων βελτιώνει τη λειτουργία της Υπηρεσίας σας. (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου=
- β. Ελάχιστα=
- γ. Μέτρια=
- δ. Αρκετά=
- ε. Πολύ=

28. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν σημαντικό προσόν για όσους ασκούν διοίκηση προσωπικού. (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Διαφωνώ=
- β. Μάλλον διαφωνώ=
- γ. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ=
- δ. Μάλλον συμφωνώ=
- ε. Συμφωνώ=

29. Τα στελέχη των ΕΔ πρέπει να εκπαιδεύονται στην ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων. (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Διαφωνώ=
- β. Μάλλον διαφωνώ=
- γ. Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ =
- δ. Μάλλον συμφωνώ=
- ε. Συμφωνώ=

30. Οι Διοικητές στις ελληνικές ΕΔ επιδιώκουν την αποτελεσματική επικοινωνία με τους υφισταμένους τους. (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Διαφωνώ=
- β. Μάλλον διαφωνώ=
- γ. Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ =
- δ. Μάλλον συμφωνώ=
- ε. Συμφωνώ=

Δ. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

31. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε ότι θα ήταν η εφαρμογή της διαμεσολάβησης για την επίλυση διαφορών στις ΕΔ; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Καθόλου=
- β. Ελάχιστα=
- γ. Μέτρια=
- δ. Αρκετά=
- ε. Πολύ=

32. Η διαμεσολάβηση πρέπει να θεσμοθετηθεί από τις ΕΔ ως τρόπος επίλυσης διαφορών. (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Διαφωνώ =
- β. Μάλλον διαφωνώ=
- γ. Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ =
- δ. Μάλλον συμφωνώ=
- ε. Συμφωνώ=

33. Εφόσον θεσμοθετηθεί η διαμεσολάβηση ως τρόπος επίλυσης διαφορών στις ΕΔ, ποιος κατά τη γνώμη σας θα έπρεπε να αναλάβει το ρόλο του διαμεσολαβητή; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Ο κοινός προϊστάμενος των αντικρουόμενων μερών=
- β. Διαπιστευμένος διαμεσολαβητής των ΕΔ=
- γ. Διαπιστευμένος διαμεσολαβητής εκτός ΕΔ=

34. Οι διαμεσολαβητές που επιλαμβάνονται της επίλυσης διαφορών εντός των ΕΔ πρέπει να προέρχονται από τις ΕΔ; (μπορείτε να επιλέξετε με «X» **μόνο μία** απάντηση)

- α. Διαφωνώ=
- β. Μάλλον διαφωνώ=
- γ. Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ =
- δ. Μάλλον συμφωνώ=
- ε. Συμφωνώ=

35. Οι διαμεσολαβητές που επιλαμβάνονται της επίλυσης διαφορών εντός των ΕΔ πρέπει να διαθέτουν: (μπορείτε να επιλέξετε με «X» μία ή περισσότερες απαντήσεις)

- α. Επικοινωνιακές δεξιότητες=
- β. Εκπαίδευση στην επίλυση συγκρούσεων=
- γ. Εμπειρία στην επίλυση συγκρούσεων=
- δ. Εκπαίδευση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού=
- δ. Εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού=

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέσατε