



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία

Ερευνητική Μεταπτυχιακή Εργασία

Τίτλος: Η διερεύνηση των γνώσεων των υπεύθυνων εκπαίδευσης προσωπικού σε σχέση με τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών και συγκεκριμένα της μεθόδου της διαμεσολάβησης

Μαρία Λαρίσα Μπαγκλαρίδου

Επιβλέπων Καθηγητής: Σοφία Χατζηνικολάου, Ph.D. Εκπαιδευτικής
Ψυχολογίας, Διδάσκουσα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής:

Μαρία Πλατσίδου, Καθηγήτρια, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής
Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Αθανάσιος Μαλέτσκος, Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου, κλάδου ΠΕ70
(Δασκάλων)



Πρόλογος - Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία» του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Αποσκοπεί στη διερεύνηση των γνώσεων των υπευθύνων εκπαίδευσης προσωπικού αναφορικά με τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών και πιο συγκεκριμένα με τη μέθοδο της διαμεσολάβησης. Επιπλέον, επιχειρείται η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εφαρμοζόμενων τρόπων στα τμήματα εκπαίδευσης.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, την κυρία Χατζηνικολάου Σοφία για τη καθοδήγησή του και για την άμεση βοήθεια που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπλέον, ευχαριστώ θερμά τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, την Κυρία Μαρία Πλατσίδου, καθηγήτρια του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής και τον Κύριο Αθανάσιο Μαλέτσκο, Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου, για τη συνεργασία και τις συμβουλές τους. Επιπλέον, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς όλους τους συνεντευξιαζόμενους που αφιέρωσαν χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς χωρίς τη συμβολή τους δεν θα ήταν εφικτή η συγκέντρωση του δείγματος της έρευνας.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τις γνώσεις και τις απόψεις των υπεύθυνων τμημάτων εκπαίδευσης προσωπικού σχετικά με τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών και συγκεκριμένα της μεθόδου της διαμεσολάβησης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η διαμεσολάβηση αποτελεί μια μέθοδο ειρηνικής εναλλακτικής επίλυσης διαφορών κατά την οποία ένα τρίτο πρόσωπο – ο διαμεσολαβητής – εμπλέκεται στη διαδικασία επίλυσης της σύγκρουσης και προσπαθεί να κατευθύνει τα άτομα βάσει της προσωπικής τους βούλησης και επιθυμίας να οδηγηθούν σε μια κοινά αποδεκτή συμφωνία, χωρίς ο ίδιος να τους παρέχει έτοιμες λύσεις. Για να συγκεντρωθούν τα δεδομένα για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο της ημι-δομημένης συνέντευξης, στην οποία συμμετείχαν επτά υπεύθυνοι εκπαίδευσης προσωπικού οι απαντήσεις των οποίων αναλύθηκαν με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου. Ορισμένα από τα βασικότερα ευρήματα που προέκυψαν μέσα από την ανάλυση αναφέρονται στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των δύο φύλων στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες φαίνεται να προσφέρουν περισσότερο χώρο και χρόνο στους εργαζόμενούς τους για να αντιμετωπίσουν μια σύγκρουση, ακολουθώντας ένα μη παραδοσιακό στυλ ηγεσίας, σε σχέση με τους άντρες υπεύθυνους, οι οποίοι για να επιλύσουν τις συγκρούσεις των εργαζομένων τους ανεξάρτητα εάν αυτές είναι ήπιες ή έντονες ακολουθούν τους ισχύοντες κανόνες λειτουργίας. Το συγκεκριμένο φαινόμενο παρατηρήθηκε εντονότερα σε άντρες μεγαλύτερης ηλικίας (50-65), οι οποίοι είτε αντιμετωπίζουν μια σύγκρουση ακολουθώντας τους κανόνες, είτε αναλαμβάνουν οι ίδιοι να επιλύσουν άμεσα το ζήτημα. Τέλος, παρόλο που δεν υπάρχουν μελέτες που να επιβεβαιώνουν ξεκάθαρα το συγκεκριμένο εύρημα, μελέτες έχουν δείξει ότι οι ηλικιωμένοι άντρες θέλοντας να αποφύγουν τα αρνητικά συναισθήματα επιλέγουν να μην εμπλακούν σε συγκρούσεις. Ακόμα, αναφορικά με τις γνώσεις των υπευθύνων σχετικά με την εφαρμογή της διαμεσολάβησης, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι τελευταίοι γνωρίζουν κάποια βασικά στοιχεία της όπως το γεγονός ότι προάγει το κοινό συμφέρον των εμπλεκόμενων και συμβάλλει στη διατήρηση της σχέσης τους. Φάνηκε, ωστόσο, πως οι γνώσεις αυτές δεν επαρκούν για να εφαρμόσουν σωστά τη μέθοδο της διαμεσολάβησης, με

αποτέλεσμα οι υπεύθυνοι να ξεκινούν ακολουθώντας κάποια βήματά της διαμεσολάβησης και στη συνέχεια να εμπλέκουν προσωπικούς τους τρόπους επίλυσης.

Λέξεις-κλειδιά: Εναλλακτικές μέθοδοι επίλυσης διαφορών, διαμεσολάβηση, υπεύθυνοι τμημάτων εκπαίδευσης προσωπικού

Abstract

The purpose of this research is to investigate the knowledge and opinions of personnel training managers regarding alternative dispute resolution methods and specifically the mediation method. According to the literature, mediation is a method peaceful alternative dispute resolution, in which a third person – the mediator- is involved in the conflict resolution process and tries to direct the individuals based on their personal will and desire to reach a mutually acceptable agreement, without himself providing them with ready-made solutions. In order to gather the data for the present research, the tool of the semi-structured interview was used, in which seven personnel training managers participated, whose answers were analysed using the method of content analysis. Some of the key findings that emerged from the analysis refers to gender differences in conflict resolution in staff training departments. More specifically women seem to offer more space and time to their employees to deal with conflict, following a non-traditional leadership style, than male managers, who follow the applicable operating rules to resolve conflicts regardless of whether they are mild or intense. This phenomenon was more pronounced in older men (50-65 years old) who either face a conflict by following the rules or take it upon themselves to immediately resolve the issue. Finally, although there are no studies that clearly confirm this finding, there are studies that have shown that older men, wanting to avoid negative emotions choose not to get involved in conflicts. Also, regarding the knowledge of managers regarding the implementation of mediation, the results showed that managers know some of mediation basic elements such as the fact that it promotes the common interest of the parties involved and contributes to maintain their relationship. It appeared, however, that this knowledge is not sufficient to properly

apply the mediation method, resulting in managers starting by following some of mediation steps and then involving their personal ways of solving disputes.

Keywords: Alternative dispute resolution methods, mediation, personnel training department managers

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή	ix
ΜΕΡΟΣ Α΄ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	1
ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ.....	1
1. Εναλλακτικές Μέθοδοι Επίλυσης Διαφορών	1
1.1 Εννοιολογικός Ορισμός Διαμεσολάβησης.....	2
1.2. Το πλαίσιο Διαμεσολάβησης	3
1.3. Ο ρόλος του διαμεσολαβητή.....	4
1.3.1. Απαιτούμενες Γνώσεις - Δεξιότητες Διαμεσολαβητών	5
1.4. Στάδια Διαμεσολάβησης	6
ΜΕΡΟΣ 2^ο: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	12
2. Εννοιολογικός Ορισμός της Σύγκρουσης.....	12
2.1. Τύποι συγκρούσεων	13
2.2. Μορφές Συγκρούσεων.....	14
2.3. Αίτια Εργασιακών Συγκρούσεων	15
2.3.1. Ενδοπροσωπικές Εργασιακές Συγκρούσεις.....	15
2.3.2. Διαπροσωπικές Εργασιακές Συγκρούσεις.....	16
2.3.3. Ενδο-Ομαδικές Εργασιακές Συγκρούσεις	17
2.3.4. Συγκρούσεις Μεταξύ Ομάδων.....	18
2.4. Επίλυση Συγκρούσεων	19
2.4.1. Επίλυση Διαπροσωπικών Εργασιακών Συγκρούσεων	20
2.4.2. Επίλυση Ενδο-Ομαδικών Συγκρούσεων.....	20
2.4.2.1. Επίλυση Ενδο-Ομαδικών Συγκρούσεων – Κυριότερα Στοιχεία	22
2.4.3. Επίλυση Συγκρούσεων Μεταξύ Ομάδων	23
2.4.3.1. Παρέμβαση Τρίτου Προσώπου Στην Επίλυση Συγκρούσεων Μεταξύ Ομάδων	25
2.4.4. Τρόποι Αντιμετώπισης Συγκρούσεων	26
ΜΕΡΟΣ: 3^ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	28

3.	Εισαγωγή	28
3.1.	Εννοιολογικός Ορισμός Εκπαίδευσης	30
3.2.	Μέθοδοι Εκπαίδευσης Προσωπικού	30
3.3.	Μέθοδοι Ανάπτυξης Προσωπικού	31
3.4.	Οργανωτικό Πλαίσιο πριν την Εκπαίδευση	32
	3.4.1. Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών.....	32
	3.4.2. Ανάλυση Έργου	33
	3.4.3. Οργανωσιακή Ανάλυση.....	33
	3.4.4. Προσωπική Ανάλυση.....	34
3.5.	Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Προγράμματος	35
	3.5.1. Εισαγωγή	35
	3.5.2. Ατομικά Χαρακτηριστικά Εκπαιδευόμενου.....	36
3.6.	Οργανωτικό Πλαίσιο Μετά την Εκπαίδευση	37
	3.6.1. Μεταφορά Ικανοτήτων και Γνώσεων στην Εργασία.....	37
	3.6.2. Ηγεσία και Εκπαίδευση.....	38
	3.6.3. Ενημέρωση και Άλλοι Υποστηρικτικοί Μηχανισμοί.....	39
3.7.	Οργανωτικό Πλαίσιο Μετά Το Τέλος Της Εκπαίδευσης	40
	3.7.1. Αξιολόγηση Εκπαίδευσης.....	40
	3.7.2. Αποτελέσματα Αξιολόγησης.....	41
ΜΕΡΟΣ 4^ο : ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		42
4.	Εισαγωγή	42
4.1.	Επίλυση Συγκρούσεων και Διαμεσολάβηση	44
	4.1.1. Διαπροσωπικές Συγκρούσεις και Διαμεσολάβηση.....	44
4.2.	Θέσεις Εξουσίας και Διαμεσολάβησης	44
4.3.	Μοντέλα Διαμεσολάβησης Στην Επίλυση Συγκρούσεων	45
	4.3.1. Παράδειγμα Μετασηματιστικής Διαμεσολάβησης	47
4.4.	Διαμεσολάβηση και Επίλυση Διαφορών στον Εργασιακό Χώρο	48
ΜΕΡΟΣ Β΄: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ		50
5.	Σκοπός Έρευνας	50

5.1. Συμμετέχοντες	51
5.2. Ερωτήσεις Ανοιχτού Τύπου	52
5.3. Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων	53
5.4. Βήματα Ανάλυσης Περιεχομένου	54
6. Αποτελέσματα Έρευνας	56
6.1. Εισαγωγή	56
6.2. Πρώτη Θεματική - Τα αίτια των εργασιακών συγκρούσεων	57
6.3 Δεύτερη Θεματική - Τρόποι επίλυσης των συγκρούσεων στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού.....	59
6.4 Τρίτη Θεματική – Ο ρόλος της διαμεσολάβησης στην επίλυση των συγκρούσεων	62
7. Συζήτηση	64
7.1 Συζήτηση	66
8. Πρακτικές εφαρμογές	69
8.1. Περιορισμοί/ Αδυναμίες Έρευνας	70
8.2. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	71
Βιβλιογραφία	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	80
Θεματική Ενότητα 1η : Αίτια Εργασιακών Συγκρούσεων	80
Θεματική Ενότητα 2 ^η : Τρόποι Αντιμετώπισης Εργασιακών Συγκρούσεων	83
Θεματική Ενότητα 3 ^η : Ο ρόλος των εναλλακτικών τρόπων επίλυσης διαφορών (διαμεσολάβηση) στην επίλυση των συγκρούσεων	86

Εισαγωγή

Πολλοί οργανισμοί καλούνται καθημερινά να αντιμετωπίσουν διαφορετικά είδη συγκρούσεων όπως τις διαπροσωπικές συγκρούσεις, τις συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, τις διαπροσωπικές συγκρούσεις είτε αυτές πηγάζουν από προσωπικά είτε εργασιακά αίτια. Οι διαδικασίες που ακολουθούνται από τους οργανισμούς σύμφωνα με τη βιβλιογραφία για την αντιμετώπιση τους περιλαμβάνουν τη βελτίωση της συνεργασίας των ατόμων, την καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού κλίματος, την ανάπτυξη αποτελεσματικών κανόνων και εποικοδομητικών τεχνικών επικοινωνίας. Ωστόσο, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι πρακτικές αυτές είναι ιδιαίτερα κοστοβόρες και χρονοβόρες και πολλές φορές μη παραγωγικές, με αποτέλεσμα μια σύγκρουση να διαιωνίζεται. Η κατάσταση αυτή οδήγησε στην αναζήτηση μεθόδων επίλυσης συγκρούσεων που θα απαιτούσαν λιγότερο χρόνο, θα ήταν λιγότερο δαπανηρές και θα ευνοούσαν τους εργαζόμενους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αναπτυχθούν εναλλακτικές μέθοδοι επίλυσης διαφορών, μια από τις οποίες είναι η διαμεσολάβηση, την οποία πραγματεύεται και η παρούσα εργασία. Η προσαρμοστικότητα της παραπάνω μεθόδου την βοήθησε να εισχωρήσει σε διαφορετικά είδη οργανισμών καθώς και σε εκπαιδευτικές μονάδες και τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τις γνώσεις των υπευθύνων τμημάτων εκπαίδευσης προσωπικού σχετικά με τους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων στον οργανισμό τους και να εξετάσει τόσο τη συμμετοχή τους στη διαδικασία επίλυσής τους όσο και τις γνώσεις τους αναφορικά με τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών και συγκεκριμένα της διαμεσολάβησης. Κατ'αυτόν τον ίδιο τρόπο η έρευνα στοχεύει: 1) Να διερευνήσει τις γνώσεις και τις απόψεις των υπευθύνων στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού σχετικά με τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών και πιο συγκεκριμένα της διαμεσολάβησης, 2) να διερευνήσει τους τρόπους επίλυσης διαφορών που εφαρμόζονται στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού, 3) τέλος, να διερευνήσει το επίπεδο ικανοποίησης των υπευθύνων για τους εφαρμοζόμενους τρόπους επίλυσης συγκρούσεων.

Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε το εργαλείο της ημι-δομημένης συνέντευξης σε υπεύθυνους εκπαίδευσης προσωπικού καθώς αποτελούσαν το κατάλληλο δείγμα για την παρούσα έρευνα. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας

της συνέντευξης αναλύθηκε το περιεχόμενο της και προέκυψαν θεματικές ενότητες, οι οποίες απαντούσαν καλύτερα στα ερευνητικά ερωτήματα.

Τέλος, τα κεφάλαια από τα οποία αποτελείται η εργασία περιλαμβάνουν δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Το θεωρητικό μέρος περιέχει τέσσερα κεφάλαια από τα οποία το πρώτο περιγράφει τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών και συγκεκριμένα τη μέθοδο της διαμεσολάβησης, το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει τις μορφές συγκρούσεις και τους τρόπους επίλυσης που ακολουθούν οι οργανισμοί, το τρίτο αναφέρει τα βασικά στοιχεία και τις μεθόδους ανάπτυξης του προσωπικού στα τμήματα εκπαίδευσης και το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στη μέθοδο της διαμεσολάβησης ως μεθόδους επίλυσης διαφορών στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού. Το δεύτερο μέρος της εργασίας επικεντρώνεται στη μεθοδολογία έρευνας και περιλαμβάνει τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτήν.

ΜΕΡΟΣ Α΄ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

1. Εναλλακτικές Μέθοδοι Επίλυσης Διαφορών

Μέσα από πολύχρονες έρευνες, όπως αποδεικνύεται, ο δικαστικός τρόπος επίλυσης διαφορών σε πολλές περιπτώσεις δεν ικανοποιεί τα άτομα που συμμετέχουν σε μία σύγκρουση. Την ίδια στιγμή που η πλειονότητα του κόσμου καταφεύγει στις δικαστικές αίθουσες για την επίλυση των διαφορών του, οι δικηγόροι και τα δικαστήρια αδυνατούν να αντεπεξέλθουν στον όγκο εργασίας τους, με αποτέλεσμα πολλές φορές να υπάρχουν καθυστερήσεις στις εκδικάσεις των υποθέσεων και στην έκδοση των αποφάσεων. Παράλληλα με τις καθυστερήσεις αυτές, ένα μεγάλο ποσοστό των ατόμων φαίνεται να παραμένει ανικανοποίητο από το αποτέλεσμα του δικαστηρίου. Τα δύο παραπάνω στοιχεία σε συνδυασμό με τις υπέρογκες δικαστικές δαπάνες κατέστησαν τη δικαστική επίλυση διαφορών μια χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία.

Οι ραγδαίες αλλαγές στην οικονομία, στις δημόσιες σχέσεις, στην ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορίας, η διεύρυσή τους σε σχεδόν όλες τις σφαίρες δραστηριότητας και η παγκοσμιοποίηση οδήγησαν τα τελευταία χρόνια σε μία σταθερή τάση προς την επέκταση του εύρους των απαιτούμενων μεθόδων επίλυσης διαφορών. Τα παραπάνω στοιχεία οδήγησαν στην αναζήτηση εναλλακτικών μεθόδων επίλυσης διαφορών (Alternative or Appropriate Dispute Resolution - ADR), που θα προσέφεραν μία νέα οπτική στην επίλυση των συγκρούσεων (Lung, 2006), λιγότερο χρονοβόρα και δαπανηρή, η οποία θα ευνοούσε και τις δύο αντικρουόμενες πλευρές. Οι βασικότεροι τρόποι εναλλακτικής επίλυσης των διαφορών είναι η διαιτησία (arbitration), η διαμεσολάβηση (mediation), η διαπραγμάτευση (negotiation), η συμφιλίωση (conciliation), η απόπειρα συμβιβασμού ή συμβιβαστική επίλυση της διαφοράς, η διευκόλυνση (facilitation), η πρώτη ουδέτερη αξιολόγηση (early neutral evaluation), η απευθείας ηλεκτρονική επίλυση διαφορών (online dispute resolution) και ο Συνήγορος του Πολίτη (ombudsman).

1.1 Εννοιολογικός Ορισμός Διαμεσολάβησης

Με την ευρεία έννοια, η διαμεσολάβηση συνδέεται με τη διευθέτηση μιας διένεξης μέσω ενός ουδέτερου προσώπου (επίσημου ή ανεπίσημου) και εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς της ζωής. Ένας δικηγόρος (υπερασπιστής), ένας διευθυντής, ένας διπλωμάτης, ένας πολιτικός, ένας ψυχολόγος, και ένας απλός πολίτης ‘μεσολαβούν’, χρησιμοποιούν δηλαδή συμβιβαστικές διαδικασίες στην πρακτική διευθέτηση των συγκρούσεων που καλούνται να επιλύσουν, σε όλα τα επίπεδα και τις σφαίρες της ανθρώπινης ζωής (Markov, 2010).

Με την στενή έννοια και σύμφωνα με τους Mackie, Miles και Marsh (1995) (οπ. αναφ. Strasser & Randolph, 2004), η διαμεσολάβηση είναι μία διαδικασία διαπραγμάτευσης στην πολύ πιο δομημένη της μορφή και επηρεασμένη από την παρέμβαση ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, που επιδιώκει να βοηθήσει τα αντικρουόμενα μέρη να καταλήξουν σε μία αποδεκτή για αυτούς συμφωνία. Ο Lung (2006) αναφέρει πως η διαμεσολάβηση δεν επιδιώκει να αναδείξει τον υπεύθυνο του προβλήματος, αλλά λειτουργεί ως μια διαδικασία, η οποία βοηθάει τα αντιμαχόμενα μέρη να καταλήξουν σε μία κοινή, βιώσιμη λύση για το πρόβλημα που τους απασχολεί. Είναι ακόμα σημαντικό να επισημανθεί πως σύμφωνα με το βιβλίο της Shamlikashvili, στη σελ. 15 (2017) «η διαμεσολάβηση θέτει την τύχη της διαφοράς στα ίδια τα διαφωνούντα μέρη και ο ρόλος του διαμεσολαβητή δεν είναι να προσφέρει έτοιμες λύσεις αλλά να κατευθύνει με επικοινωνιακό τρόπο τον διάλογο». Η Nosyreva (2005) ορίζει τη διαμεσολάβηση ως «τη διαδικασία με την οποία ένας αδιάφορος επαγγελματίας βοηθάει τα μέρη που εμπλέκονται στη σύγκρουση, να επιτύχουν μια αμοιβαία αποδεκτή διευθέτηση. Ο διαμεσολαβητής χαρτογραφεί την πορεία προς τη συμφωνία, διευκολύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων και βοηθώντας τους να επιλέξουν την προσφορότερη για αυτούς λύση».

Από τους ορισμούς που παρέχονται για τον καθορισμό της έννοιας της διαμεσολάβησης, σημαντικό ρόλο φαίνεται να διαδραματίζει ο διαμεσολαβητής, ο οποίος βοηθά τα αντιμαχόμενα μέρη να καθορίσουν την πιο εφικτή για αυτούς λύση (Goldman, Cropanzano, Stein, & Benson, 2008). Το κοινό γνώρισμα των ορισμών αυτών είναι η αντιμετώπιση της διαμεσολάβησης ως μιας γόνιμης ή δημιουργικής

διαδικασίας. Ωστόσο, δεν δηλώνεται ρητά εάν η διαμεσολάβηση είναι μία αυτόνομη διαδικασία ή μέρος της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης. Αυτός είναι και ο λόγος που σύμφωνα με τους Banks και Saundry (2010) δεν υπάρχει ακόμα ένας κοινός ορισμός της διαμεσολάβησης. Επιπλέον, στους δύο τελευταίους ορισμούς δίνεται μεγάλη βαρύτητα στα αντιμαχόμενα μέρη και στη λύση που θα επιλέξουν τα ίδια αντιμαχόμενα άτομα να εφαρμόσουν.

1.2. Το πλαίσιο Διαμεσολάβησης

Χρησιμοποιώντας τη θεωρία των συστημάτων και τη θεωρία πεδίου οι Wall και Dunne (2012) αναφερόμενοι στη διαμεσολάβηση ξεκινούν με τη βασική υπόθεση ότι κατά βάση η διαμεσολάβηση λειτουργεί σε ένα πλαίσιο, σε ένα περιβάλλον και επηρεάζεται από τέσσερα βασικά στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά σχετίζονται με τον τύπο των συγκρούσεων, την χώρα στην οποία χρησιμοποιείται, τον πολιτισμό και τους φορείς διαμεσολάβησης. Στο σύστημα αυτό υπάρχει ένας διαμεσολαβητής και δύο ή περισσότερα αντιμαχόμενα μέρη, που αλληλεπιδρούν για να προσδιορίσουν την τρέχουσα κατάσταση. Μέσα σε αυτήν την αλληλεπίδραση οι αντιμαχόμενες πλευρές έχουν στόχους (π.χ. τη συμφωνία) και τους συγκρίνουν με την υπάρχουσα κατάσταση (π.χ. διαφωνία).

Ο τύπος της σύγκρουσης μπορεί να διαχωρίζεται και να κατηγοριοποιείται σε διάφορα είδη. Μια χρήσιμη ταξινόμηση σε αυτό το σημείο είναι αυτή που χωρίζει τις συγκρούσεις σε δύο ομάδες. Στην πρώτη ομάδα ανήκει η σύγκρουση σύμφωνα με την οποία οι διαφωνούντες πιθανώς να συνεχίσουν να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και μετά τη διαμεσολάβηση και στη δεύτερη ομάδα ανήκουν οι συγκρούσεις στις οποίες οι διαφωνούντες πιθανώς δεν θα αλληλεπιδράσουν ξανά μετά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης.

Πέρα από τον τύπο της σύγκρουσης, η χώρα στην οποία διεξάγεται η διαμεσολάβηση η οποία περιλαμβάνει τον πολιτισμό και τα θεσμικά όργανα, επηρεάζει και αυτή με τη σειρά της τη διαδικασία της διαμεσολάβησης. Ο πολιτισμός όπως αναφέρει ο Triandis (1994) έχει δύο διαστάσεις, την ανθρώπινη και την κοινωνική. Τα ανθρώπινα στοιχεία ή αλλιώς οι ατομικές διαφορές αποτελούν τις στάσεις, τις πεποιθήσεις, τους ρόλους και τις αξίες που μπορεί να καθορίζουν τη

συμπεριφορά μας. Η κοινωνική διάσταση αφορά τη συμπεριφορά του ατόμου που εμφανίζεται μέσα από την αλληλεπίδρασή του με μία ομάδα και προκύπτει και αυτή μέσα από τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις στάσεις και τους κανόνες. Τα δύο αυτά στοιχεία μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία της διαμεσολάβησης και τον τύπο προσέγγισης που θα χρησιμοποιήσει ο διαμεσολαβητής.

Έτσι, για παράδειγμα σε μια χώρα με συλλογική κουλτούρα, οι διαμεσολαβητές πιστεύουν ότι η σύγκρουση είναι επιβλαβής και τονίζουν τη σημαντικότητα της αρμονίας, πιο συχνά από ότι θα έκανε ένας διαμεσολαβητής σε μία μη συλλογική κουλτούρα. Θα τόνιζαν ακόμα τις συνέπειες του αποτελέσματος της διαφωνίας στην κοινωνία και θα καλούσαν τρίτα άτομα να συμμετάσχουν στο ακροατήριο, ώστε να εκφράσουν την άποψή τους κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης (Wall, Beriker and Wu, 2010). Ακόμα, πριν αναφερθούμε στις επιπτώσεις των θεσμικών οργάνων στη διαμεσολάβηση, πρέπει να επισημανθεί πως η κουλτούρα μιας κοινωνίας πέρα από το ότι υπαγορεύει τον τρόπο που θα συμπεριφέρονται οι διαμεσολαβητές, καθορίζει και τις δεξιότητες το ατόμου που θα λάβει τη θέση του διαμεσολαβητή (Wall, Beriker and Wu, 2010).

Εν συνεχεία και όπως είναι φυσικό, ο πολιτισμός και η κουλτούρα της κάθε χώρας επηρεάζει και τους φορείς διαμεσολάβησής της. Έτσι, η κοινοτική διαμεσολάβηση αποτελεί κοινή πρακτική στους περισσότερους πολιτισμούς της Άπω Ανατολής. Βουδιστικές και Κουμφουκιανικές κοινότητες συχνά βασίζονται στη διαμεσολάβηση για την επίλυση των διαφορών τους, καθώς οι κοινωνίες αυτές προσδίδουν μεγάλη αξία στην κοινωνική αρμονία. Κατά συνέπεια υπάρχουν επίσημοι πρακτικοί φορείς διαμεσολάβησης στην Κίνα, στο Χονγκ-Κονγκ, στην Ιαπωνία και στην Κορέα (Callister & Wall, 2004).

1.3. Ο ρόλος του διαμεσολαβητή

Με βάση τα παραπάνω, θα εξετάσουμε τις δεξιότητες που απαιτείται να κατέχει ένας διαμεσολαβητής, τον τρόπο με τον οποίο σχηματίζεται η επαγγελματική κοινότητα διαμεσολαβητών και το βασικότερο, θα εξετάσουμε ποια είναι η εγγύηση του επαγγελματισμού του διαμεσολαβητή για τα άτομα που θα χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες του.

Μια διετής συνεργασία μεταξύ ερευνητών, επαγγελματιών και συμβούλων μεγάλου εθνικού οργανισμού διαμεσολαβητών παρήγαγε μια ανάλυση που αφορά διαμεσολαβητές που εμπλέκονται σε θέματα επίλυσης διαπροσωπικών διαφορών. Υποπροϊόν της εργασίας αυτής ήταν η ανάλυση ενός εκτενούς καταλόγου των γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι σημαντικές για την αποτελεσματική απόδοση ενός διαμεσολαβητή στην εργασία του. Ο κατάλογος αυτός προέκυπτε μέσα από μία διεξοδική ανάλυση της εργασίας 44 διαμεσολαβητών (κάθε διαμεσολαβητής διατηρούσε ημερολόγιο στο οποίο κατέγραφε τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρησιμοποιούσε στην εκτέλεση κάποιας εργασίας). Οι ερευνητές εφάρμοσαν μία φόρμα που παρήγαγε θεμελιωμένες κατηγορίες για τις δεξιότητες που είναι αναγκαίες για τους διαμεσολαβητές και τους σημαντικούς τομείς γνώσεις στη βασική διαμεσολάβηση. Δημιουργήθηκαν με αυτόν τον τρόπο 18 γνωστικές κατηγορίες και 13 κατηγορίες δεξιοτήτων τις οποίες απαιτείται να κατέχει ένας διαμεσολαβητής (Herrman, Nollett, Gale & Foster, 2001).

1.3.1. Απαιτούμενες Γνώσεις - Δεξιότητες Διαμεσολαβητών

Γνώσεις	Ικανότητες
Διοικητικές διαδικασίες και πρακτικές	Διοίκηση
Προσωπικές ικανότητες και περιορισμοί	Αυτο-διόρθωση
Μοντέλα διαμεσολάβησης	
Διαδικασία διαμεσολάβησης	Διαχείριση της Διαδικασίας της Διαμεσολάβησης
Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων	Επίλυση Συγκρούσεων
Διαπροσωπική Επικοινωνία	Διαχείριση Σχέσεων
Θεωρίες Κοινωνικής Αλλαγής	Κριτική σκέψη
Διαμάχη	
Επικοινωνία	Επικοινωνία
Συλλογή Πληροφοριών	Συλλογή Πληροφοριών
Λύση/Διαμόρφωση Συμφωνίας	Επεξεργασία Πληροφοριών
Πολιτιστικά Ζητήματα	Διαχείριση της Κουλτούρας και της Διαφορετικότητας

Διαδικασίες Ελέγχου	Ικανότητες Ελέγχου
Ενημέρωση/Διάδοση/Εκπαίδευση/Διδασκαλία	Εκπαίδευση και Μεταβίβαση της Γνώσης
Εναλλακτικές Λύσεις στη Διαμεσολάβηση	
Γνώσεις πέρα από αυτές της Διαμεσολάβησης	
Αλληλεπίδραση με Άτομα εκτός της Διαμεσολάβησης	
Ηθικά Ζητήματα	Ηθικά Ζητήματα

Σύμφωνα με τους Herrman, Nollett, Gale & Foster (2001), η δημιουργία του πίνακα (1) βοηθά στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τους τομείς γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι βασικοί για τους διαμεσολαβητές, καθώς καθίστανται απαραίτητοι για την αποτελεσματική διεκπεραίωση της εργασίας τους. Σύμφωνα με την έρευνα, οι διαμεσολαβητές έχουν έλλειψη στις γνώσεις που σχετίζονται με βασικές διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και στις δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων. Παράλληλα, κρίνεται αναγκαίο να αναπτύξουν την ενσυναίσθηση και τη στρατηγική τους σκέψη.

Η κάλυψη των παραπάνω αναγκών εκπαίδευσης των διαμεσολαβητών μπορεί να επιτευχθεί μέσω μιας βασικής αλλά και προχωρημένης εκπαίδευσης μέσα από την παροχή εκπαιδευτικού υλικού για αυτοδιδασκαλία. Παράλληλα, η ακαδημαϊκή τους εκπαίδευση θα δημιουργούσε ένα πεδίο που θα χαρακτηριζόταν από διαμεσολαβητές που χρησιμοποιούν εξελιγμένες δεξιότητες με πιο ευέλικτες και ευαίσθητες πρακτικές (Herrman, Nollett, Gale & Foster, 2001).

1.4. Στάδια Διαμεσολάβησης

Η διαμεσολάβηση είναι μια διαδικασία που βοηθά τα διαφωνούντα μέρη μιας σύγκρουσης να εξερευνήσουν, να αναπτύξουν και να καταλήξουν σε κοινές λύσεις. Το «Εγχειρίδιο Εκπαιδευόμενου Διαμεσολαβητή» που αναπτύχθηκε για το Πρόγραμμα Διαμεσολάβησης του Υπουργείου Δικαιοσύνης της Σρι Λάνκα από τους Moore, Jayasundere, Thirunavukarasu (2016) ορίζει τα βήματα ή τα

στάδια που αντιστοιχούν στη διαδικασία της διαμεσολάβησης. Συνολικά τα στάδια είναι έξι και ως πρώτο ορίζεται το προπαρασκευαστικό στάδιο. Παρακάτω αναλύονται τα στάδια:

Προπαρασκευαστικό Στάδιο

1^ο Βήμα: Προετοιμασία Διαμεσολαβητή

Χρονικά το στάδιο αυτό τοποθετείται πρώτο και αποτελεί το διάστημα της προετοιμασίας του διαμεσολαβητή. Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας, ο διαμεσολαβητής έρχεται σε επαφή με τα μέρη της αντιπαράθεσης, ενημερώνεται για τα θέματα που τους απασχολούν και τους ενδιαφέρουν στη συγκεκριμένη σύγκρουση, και συγκεντρώνει πληροφορίες για το ιστορικό της διαμάχης. Έχοντας συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες, καθορίζει το αν η διαμεσολάβηση είναι η καταλληλότερη λύση για το συγκεκριμένο θέμα και αν το Συμβούλιο της Διαμεσολάβησης έχει την εξουσία να ακούσει την υπόθεση. Έπειτα, αφού καθοριστεί η διαμεσολάβηση ως η καταλληλότερη και προσφορότερη λύση, ενημερώνει τα μέρη και στη συνέχεια τους εξηγεί τη διαδικασία που πρόκειται να ακολουθηθεί, δεσμεύεται τη συμμετοχή τους σε αυτήν και αναφέρει πως οτιδήποτε ειπωθεί και καταγραφεί θα παραμείνει μεταξύ του διαμεσολαβητή και των μερών. Έτσι, ο διαμεσολαβητής δεν αποκαλύπτει πληροφορίες που σχετίζονται με τη διαδικασία της διαμεσολάβησης, εκτός εαν λάβει τη συναίνεση από τους συμμετέχοντες να το κάνει. Ενημερώνει ακόμα τα μέρη για τον χώρο και τον χρόνο που θα διεξαχθεί η διαμεσολάβηση και για τον τρόπο που θα επιλεγεί η Επιτροπή Διαμεσολάβησης.

2^ο Βήμα: Προετοιμασία των διαφωνούντων μερών

Στο σημείο αυτό ο διαμεσολαβητής αναλύει και περιγράφει τους στόχους της διαμεσολάβησης στα μέρη (επίτευξη μιας κοινής αποδεκτής λύσης), επεξηγεί τους ρόλους τους στη διαδικασία αυτή (να υποστηρίξουν τις ανάγκες τους και να αναζητήσουν λύσεις που θα καλύπτουν όχι μόνο τις προσωπικές τους ανάγκες αλλά και τις ανάγκες των αντιμαχόμενων μερών). Επεξηγεί τον δικό του ρόλο και τη σχέση

του με τα αντιμαχόμενα μέρη και τονίζει πως τόσο ο ίδιος όσο και η Επιτροπή δεν θα λάβουν καμία τελική απόφαση εκ μέρους τους.

3^ο Βήμα: Προετοιμασία της Επιτροπής της Διαμεσολάβησης

Συζητάει με την Επιτροπή τις πληροφορίες που είναι γνωστές για τη σύγκρουση και ξεκαθαρίζει τους ρόλους της Επιτροπής. Αναλύει ακόμα, το χρονοδιάγραμμα της διαμεσολάβησης και καλλιεργεί θετική και αισιόδοξη διάθεση απέναντι στη διαμάχη, στους διαφωνούντες και τη διαδικασία της διαμεσολάβησης.

Στάδιο 1^ο : Εισαγωγή στη Διαδικασία της Διαμεσολάβησης

Βήμα 1^ο: Εισαγωγή στη Διαδικασία της Διαμεσολάβησης: Στο σημείο αυτό θέτονται οι παράμετροι της διαμεσολάβησης: α) Καθορίζεται ο βαθμός που τα μέρη έχουν την απαραίτητη εξουσία για να οδηγηθούν σε συμφωνία, β) αναφέρεται και πάλι πως οι διαμεσολαβητές δεν θα λάβουν καμία απόφαση εκ μέρους των διαφωνούντων και γ) παρέχονται κίνητρα για να οδηγηθούν τα μέρη σε μια κοινή αποδεκτή λύση.

Βήμα 2^ο: Καθορίζεται το θέμα της διαμάχης και δημιουργείται μία «Ατζέντα» :

Δίνεται η ευκαιρία στα μέρη να εκφράσουν την ιστορία τους και κατά τη διάρκεια της αφήγησης ο διαμεσολαβητής ακούει ενεργητικά και παρατηρεί τις αντιδράσεις της αντίθετης μεριάς, ώστε να κατανοήσει καλύτερα τον τρόπο που αντιμετωπίζουν όσα αναφέρονται. Κατά διαστήματα, επαναλαμβάνει όσα ειπώνονται ώστε να αποφύγει τις τυχόν παρερμηνείες των γεγονότων και να εξασφαλίσει την κατανόηση και των δύο πλευρών. Θέτει ανοιχτού τύπου και απασαφηνιστικές ερωτήσεις ώστε να ενθαρύνει τα μέρη να μοιραστούν όσες περισσότερες πληροφορίες μπορούν αναφορικά με την διαμάχη. Ακόμα, προτρέπει τη μια πλευρά να θέσει διευκρινιστικές ερωτήσεις προς την άλλη και δηλώνει πως είναι σημαντικό να γνωρίζουν και οι δυο πλευρές αν κάποιος από τους ομιλητές επηρέασε τις απόψεις ή τα συναισθήματά τους. Τέλος, πλαισιώνει ή αναδιαμορφώνει τα θέματα που συζητήθηκαν με αμερόληπτο τρόπο, ζητάει ένα σύντομο διάλειμμα –εάν κρίνει πως

αυτό είναι απαραίτητο- ώστε να οργανώσει τη σειρά της μελλοντικής συζήτησης και επαναλαμβάνει τα ίδια βήματα και για την άλλη πλευρά.

Βήμα 3^ο: Ερευνώνται τα θέματα της σύγκρουσης και το τι ενδιαφέρεται να αποκομίσει η κάθε πλευρά:

Ο διαμεσολαβητής στο σημείο αυτό ζητά επιπλέον πληροφορίες από τα μέρη, θέτοντας ερωτήσεις ώστε είτε να εμπλουτιστεί η υπόθεση είτε να καλυφθούν πιθανά κενά της. Αρχικά, ο διαμεσολαβητής προσεγγίζει ένα θέμα της κύριας υπόθεσης το οποίο ενδιαφέρει και τις δύο πλευρές και απαιτεί λίγο χρόνο για να επιλυθεί. Επαναλαμβάνει πολλές φορές αυτά που ειπώθηκαν, με σκοπό να στρέψει την προσοχή των μερών σε όσα επιθυμούν να κερδίσουν μέσα από τη διαδικασία αυτή και όχι σε αυτά που δεν επιθυμούν να στερηθούν. Ενθαρρύνει τη μια πλευρά να θέσει τις ερωτήσεις της προς την αντίθετη πλευρά. Τέλος, για να βοηθήσει τις δύο πλευρές να προχωρήσουν προς την επίλυση της διαμάχης, εντοπίζει, συνοψίζει και επιβεβαιώνει τα κοινά τους σημεία και επαναδιατυπώνει τα σημεία στα οποία υπάρχουν διαφορές και εκείνα τα οποία θα χρειαστούν περαιτέρω συζήτηση και πιθανότατα απαιτούν τον συμβιβασμό των δύο πλευρών.

Βήμα 4^ο: Ανάπτυξη Επιλογών :

Σε αυτό το στάδιο περιγράφεται το πρόβλημα και τονίζεται ότι η επίλυση του προβλήματος θα συμβάλλει στην ικανοποίηση των συμφερόντων και των δύο πλευρών. Ο διαμεσολαβητής εξηγεί επίσης, πως για να επιτευχθεί η συμφωνία, κάθε μέρος της σύγκρουσης θα πρέπει να έχει όσο το δυνατόν περισσότερα συμφέροντα ικανοποιημένα. Αυτός είναι και ο λόγος που οι πολλαπλές λύσεις στην επίλυση μιας σύγκρουσης έχουν μεγάλη αξία, καθώς με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται μια συμφωνία που θα ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές. Παράλληλα, είναι σημαντικό οι λύσεις που παρέχονται να είναι εφαρμόσιμες, διότι σε άλλη περίπτωση ακόμα και αν είναι οι καταλληλότερες, δεν θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε συμφωνία.

Ο διαμεσολαβητής, παρακολουθώντας τη συζήτηση και τις πιθανές προτάσεις των δύο μερών, μπορεί να αποτρέψει την πρόωγη επιλογή μιας λύσης, η οποία ενώ μπορεί να υλοποιείται εύκολα είναι λιγότερο ικανοποιητική και για τις δύο πλευρές.

Επιβεβαιώνει την καλή πρόθεση των δύο μεριών και τους ωθεί να αναπτύξουν περισσότερες ιδέες εαν αντιληφθεί ότι έχουν ‘κολλήσει’ ή οι ιδέες που προτείνουν δεν τους ικανοποιούν. Τέλος, συνοψίζει τις πιθανές επιλογές που οδηγούν σε συμφωνία.

Βήμα 5^ο: Αξιολόγηση πιθανών λύσεων και εφαρμογή της καλύτερης λύσης:

Για την αξιολόγηση των πιθανών λύσεων της διαμάχης και την επιλογή της καταλληλότερης, ο διαμεσολαβητής ελέγχει κατά πόσο η υπάρχουσα λύση εξυπηρετεί στον ίδιο βαθμό τα συμφέροντα και των δύο πλευρών. Ελέγχει για την πρακτικότητα ή τη σκοπιμότητα της εφαρμογής των πιθανών λύσεων και εφόσον το κρίνει αναγκαίο, συγκρίνει τις λύσεις που προτάθηκαν κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης, με άλλες διαθέσιμες λύσεις.

Εν συνεχεία, επαναδιατυπώνει τη λύση που έχει προταθεί και από τις δύο πλευρές και τους ζητά να την επιβεβαιώσουν. Για να ενισχύσει τη δέσμευση τους στην προτεινόμενη λύση, θέτει μια υποθετική δήλωση (Στην περίπτωση που θα συμβεί αυτό...θα συμφωνούσατε να...). Έπειτα, συνοψίζει προφορικά όλες τις συμφωνίες που πάρθηκαν κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης και διενεργεί ‘έλεγχο πραγματικότητας’ για να επιβεβαιώσει ότι όλα τα μέρη συμφωνούν και είναι πρόθυμα να συμμορφωθούν στη συμφωνία και να την εφαρμόσουν. Ο διαμεσολαβητής συμπληρώνει τη φόρμα διακανονισμού και τη διαβάζει στους παρευρισκόμενους ώστε να επιβεβαιώσει την ακρίβεια των διατυπωμένων όρων. Στο σημείο αυτό μπορούν να τοποθετηθούν ρήτρες έκτακτης ανάγκης, σε περίπτωση απρόβλεπτων περιστάσεων ή μελλοντικής μη συμμόρφωσης με τους όρους του διακανονισμού.

Στο επόμενο στάδιο εφαρμόζεται η συμφωνία. Στην περίπτωση που οι δύο πλευρές έχουν υποσχεθεί κάποια ανταλλαγή σχετικά με κάποιο χρηματικό ποσό, μια εδαφική έκταση κλπ., η ανταλλαγή αυτή, ολοκληρώνεται εκείνη τη στιγμή. Επίσης, σε περίπτωση που τα μέρη θα πρέπει να συμμορφωθούν με κάποιο τρόπο στους όρους της συμφωνίας, ο διαμεσολαβητής είναι αυτός που θα ελέγξει σε ποιο βαθμό το άτομο έχει ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα που του ζητήθηκε. Παράλληλα,

γίνεται συζήτηση για το εάν θα υπάρξει παρακολούθηση της συμμόρφωσης των δυο πλευρών, ποια είναι τα κριτήρια που θα εφαρμοστούν και από ποιον.

Προς το τέλος της συνεδρίας η καλύτερη διαδικασία της διαμεσολάβησης, ενθαρρύνεται η δέσμευση και η συμμόρφωση στους όρους της συμφωνίας. Ο διαμεσολαβητής ζητά από τα μέρη να υπογράψουν τη συμφωνία και κάθε μέρος λαμβάνει ένα αντίγραφο της συμφωνίας αυτής. Ευχαριστεί τις δυο πλευρές για την σκληρή τους δουλειά και για τη δέσμευσή τους στην υλοποίηση των όρων της συμφωνίας. Στην ολοκλήρωση της συνάντησης, ρωτάει τα μέρη εάν έχουν να προσθέσουν οτιδήποτε επιβεβαιώνει τη συμφωνία ή τη μελλοντική τους σχέση και εκφράζει τις ευχαριστίες.

ΜΕΡΟΣ 2^ο: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

2. Εννοιολογικός Ορισμός της Σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο είναι μια πραγματικότητα και οι σχέσεις μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων φαίνεται να παρέχουν κίνητρα τόσο για την ανάπτυξη μιας συνεργασιακής όσο και συγκρουσιακής σχέσης (Lewin, 2001). Η έρευνα που αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων αναγνωρίζει πως αυτές είναι αναπόφευκτες, είτε λειτουργούν επικοδομητικά είτε καταστροφικά για τον οργανισμό (De Dreu & Gelfand 2008, Deutsch et al. 2014). Ο Abiodun (2014) μελετώντας τους ορισμούς της σύγκρουσης καταλήγει σε ένα τριπλό διαχωρισμό των θεωριών που αφορούν τον ορισμό της. Έτσι, οι υποστηρικτές της λειτουργικής θεωρίας ερμηνεύουν τη σύγκρουση ως μια από τις πολλές λειτουργίες της κοινωνίας (Γιατί υπάρχει σύγκρουση; Τι σκοπό εξυπηρετεί;). Οι υποστηρικτές της περιστασιακής θεωρίας, επικεντρώνονται στην κατάσταση και το πλαίσιο που πυροδότησε τη σύγκρουση (Πότε έχουμε σύγκρουση; Υπό ποιες συνθήκες συμβαίνει;) και τέλος, οι υποστηρικτές της διαδραστικής θεωρίας, παρουσιάζουν τη σύγκρουση ως αποτέλεσμα διάδρασης ατόμων ή ομάδων (Πώς προέκυψε η σύγκρουση; Ποιες μέθοδοι και μηχανισμοί χρησιμοποιούνται για να την εκφράσουν;).

Σύμφωνα με τον Rahim (2002) παρόλο που οι συγκρούσεις πολλές φορές είναι λειτουργικές για έναν οργανισμό, εξακολουθούν να γίνονται συστάσεις για την αναζήτηση τρόπων μείωσης, επίλυσης ή ελαχιστοποίησής τους. Η τρέχουσα βιβλιογραφία που αφορά τη μελέτη των οργανωσιακών συγκρούσεων παρουσιάζει μεγάλη υστέρηση συγκριτικά με την πλειονότητα των παραδοχών που έχουν αναδείξει την ανάγκη της μείωσης του φαινομένου των συγκρούσεων. Οι προτεινόμενες λύσεις είναι συνήθως σχεδιασμένες για την αντιμετώπιση συγκρούσεων μεταξύ δυο ατόμων ή μιας ομάδας σε έναν οργανισμό και δεν είναι κατάλληλες σε μακροοικονομικό επίπεδο. Η σύγκρουση ορίζεται ως μια διαδραστική διαδικασία που εκδηλώνεται ως *«ασυμβατότητα ή διαφωνία μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων (άτομο, ομάδα, οργάνωση) »* (Rahim, 2002).

Μελετώντας τους ορισμούς της σύγκρουσης, φαίνεται πως δεν υπάρχει ένας μοναδικός ορισμός που να συμπεριλαμβάνει όλες τις πτυχές αυτού του φαινομένου.

Αντ' αυτού, υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να ειπωθεί η σύγκρουση και σύμφωνα με τον Leung (2010), η τελευταία επηρεάζει όλα τα άτομα, σε διαφορετικό βαθμό.

Οι λόγοι των συγκρούσεων ποικίλουν και συνήθως συνδέονται με την κακή επικοινωνία, την αναποτελεσματική ηγεσία και την επιθετική συμπεριφορά (Lewin, 2001). Οι δύσκολες συνθήκες εργασίας και τα προβλήματα μισθοδοσίας, σε συνδυασμό με την αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και τις διαφορετικές μεθόδους εργασίας που επιθυμεί να ακολουθήσει ο καθένας καλλιεργούν ένα συγκρουσιακό περιβάλλον (Teague, Roche & Hann, 2012). Ακόμα, συγκρούσεις που συνήθως έχουν μεγάλη ένταση προκαλούνται και από τις διαφορετικές αξίες που υποστηρίζουν οι άνθρωποι, καθώς πέρα από το ότι το κάθε άτομο διαθέτει το προσωπικό του αξιακό σύστημα, οι αξίες στο σύστημα αυτό περιστρέφονται γύρω από την έννοια της δικαιοσύνης (Aquino & Reed, 2002).

2.1. Τύποι συγκρούσεων

Είναι προφανές πως όταν αναφερόμαστε σε μία σύγκρουση είναι αφελές να επισημάνουμε αν αυτή έχει θετικό ή αρνητικό πρόσημο. Ωστόσο, το αν μία σύγκρουση είναι καλή ή κακή εξαρτάται από το είδος της σύγκρουσης. Πιο συγκεκριμένα είναι απαραίτητο να γίνει η διαφοροποίηση μεταξύ λειτουργικών και δυσλειτουργικών συγκρούσεων (Abiodun, 2014).

Ορισμένες συγκρούσεις υποστηρίζουν τους στόχους της ομάδας και βελτιώνουν την εκτέλεση των εργασιών, πρόκειται για τις λειτουργικές μορφές σύγκρουσης. Ο Abiodun (2014) ορίζει τη λειτουργική σύγκρουση ως τη σύγκρουση που βελτιώνει την απόδοση της ομάδας. Το επιχείρημα είναι ότι εάν η σύγκρουση οδηγεί σε φυσιολογικό ανταγωνισμό μεταξύ των ομάδων, τότε οι ομάδες δουλεύουν σκληρότερα, παράγουν περισσότερα και αυτό λειτουργεί θετικά τόσο για την ομάδα όσο και για το ίδρυμα. Ο λειτουργικός τύπος θεωρείται ως αντιπαράθεση μεταξύ δύο ιδεών και στόχων που βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων και του οργανισμού (Kinicki & Kreitner, 2008).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν συγκρούσεις που εμποδίζουν την απόδοση της ομάδας, πρόκειται για τις δυσλειτουργικές ή καταστροφικές συγκρούσεις. Η

σύγκρουση είναι αναπόφευκτη και επιθυμητή στους οργανισμούς, ωστόσο όταν δεν αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μπορεί να διαλύσει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο την ανταλλαγή ιδεών και πόρων στις ομάδες και στα τμήματα. Η δυσλειτουργική σύγκρουση αποτρέπει την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και εμποδίζει την απόδοση του οργανισμού (Abiodun, 2014). Αυτός ο προσανατολισμός σύγκρουσης χαρακτηρίζεται από τη μείωση της παραγωγικότητας, από ανταγωνιστικά, ατομικά συμφέροντα που υπερισχύουν του γενικού συμφέροντος του οργανισμού. Οι διευθυντές αποκρύπτουν πληροφορίες, οι εργαζόμενοι σαμποτάρουν την εργασία των υπόλοιπων εργαζομένων είτε σκόπιμα, είτε μέσω μιας ανεπαίσθητης αδιαφορίας (Kinicki & Kreitner, 2008).

2.2. Μορφές Συγκρούσεων

Σύμφωνα με τους Dirks και Parks (2003) διαφορετικοί μελετητές προσπάθησαν να ταξινομήσουν τη σύγκρουση σε διάφορες μορφές. Η πρώτη ταξινόμηση αναφέρεται στη σχεσιακή σύγκρουση, τη σύγκρουση καθήκοντος και τη σύγκρουση διαδικασίας (εκτέλεσης έργου). Ωστόσο, υπάρχει σημαντική επικάλυψη μεταξύ αυτών των διαφορετικών μορφών σύγκρουσης, που όπως θα δούμε στη συνέχεια συμπτύσσονται σε δύο τύπους σύγκρουσης.

Στη σύγκρουση σχέσεων υπάρχουν διαπροσωπικές ασυμβατότητες μεταξύ των μελών μιας ομάδας, συμπεριλαμβανομένων των συγκρούσεων προσωπικότητας, της έντασης, της εχθρότητας και της ενόχλησης (Jehn, 1995). Αυτός ο τύπος της σύγκρουσης παράγει αρνητικά ατομικά συναισθήματα, όπως το άγχος, τη δυσαρέσκεια και τη δυσπιστία (Jehn, 1995). Οι συγκρούσεις εργασιών αναφέρονται σε διαφωνίες σχετικά με το περιεχόμενο και τους στόχους μιας εργασίας, όπως είναι η διανομή των πόρων και ο τρόπος με τον οποίο ο κάθε εργαζόμενος ερμηνεύει τα γεγονότα (John, 1997).

Σύμφωνα με τους Flanagan και Runde (2008), η έρευνα τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια έχει διαπιστώσει πως υπάρχουν δύο βασικοί τύποι συγκρούσεων στους οργανισμούς: τη σύγκρουση που προκύπτει μέσα από την εργασία και τη σύγκρουση που συνδέεται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται σε έναν οργανισμό. Οι διενέξεις που αφορούν την εργασία επικεντρώνονται στον τρόπο επίλυσης των

προβλημάτων που προκαλούνται από διαφορές απόψεων και ιδεών μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Η σύγκρουση αυτή περιλαμβάνει ανοιχτή και έντονη συζήτηση για εργασιακά θέματα που απασχολούν τους εργαζόμενους. Ο συγκεκριμένος τύπος της σύγκρουσης, σύμφωνα με τους ερευνητές, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της δημιουργικότητας και την καλύτερη λήψη των αποφάσεων.

Ο δεύτερος τύπος σύγκρουσης, τον οποίο οι ερευνητές αποκαλούν σύγκρουση σχέσεων ή συναισθηματική σύγκρουση, αφορά λιγότερο την επίλυση των εργασιακών προβλημάτων και περισσότερο την αναζήτηση της αιτίας που το άτομο προκάλεσε τη σύγκρουση. Η σύγκρουση αυτή αναφέρεται σε διαφωνίες σχετικά με το προσωπικό αξιακό σύστημα του κάθε ατόμου και τους κανόνες που έχει λάβει από το οικογενειακό του περιβάλλον. Οι αρνητικοί όροι που χρησιμοποιούν τα άτομα για να περιγράψουν μία σύγκρουση είναι ενδεικτικό της σύγκρουσης σχέσεων. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει πως η σύγκρουση αυτή μειώνει την παραγωγικότητα στις ομάδες και αυτό συμβαίνει διότι οι άνθρωποι επικοινωνούν λιγότερο, γεγονός που οδηγεί σε ανεπαρκή έλεγχο των επιλογών τους και κατά συνέπεια λαμβάνουν φτωχότερες αποφάσεις. Υπό συνθήκες σχεσιακής σύγκρουσης, τα μέλη μιας ομάδας καταλήγουν σε μια απόφαση χωρίς να λάβουν υπόψη τους τις δυνητικές επιπτώσεις και τον βαθμό εφαρμογής της απόφασης αυτής, καθώς δεν επιθυμούν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους (Flanagan και Runde 2008). Ακόμα, η λανθασμένη μεταφορά ενός μηνύματος μπορεί και αυτή εύκολα να οδηγήσει σε αποτυχία εκτέλεσης μιας δραστηριότητας, γεγονός που αναπόφευκτα οδηγεί σε σύγκρουση. Οι λανθασμένες υποθέσεις και αποφάσεις ως αποτέλεσμα μη επιτυχημένης επικοινωνίας, πολλές φορές επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Isa, 2015).

2.3. Αίτια Εργασιακών Συγκρούσεων

2.3.1. Ενδοπροσωπικές Εργασιακές Συγκρούσεις

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο εμφανίζονται σε τακτική βάση, όσο και οι διαφωνίες μεταξύ συναδέλφων και οι ρήξεις μεταξύ ενός διευθυντή και των υπαλλήλων του. Οι λόγοι για τους οποίους προκαλούνται συγκρούσεις σε έναν

οργανισμό είναι ποικίλοι και οι σημαντικότεροι συνδέονται με την κακή επικοινωνία, την ασυμβατότητα χαρακτήρων και αξιών, την έλλειψη πόρων και το άγχος.

Ο McAdams (1996) υποστηρίζει πως οι συγκρούσεις που αφορούν ατομικές διαφορές, μπορούν να περιγραφούν σε τρία επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αφορά τις διαφορές σε σχέση με τα γνωρίσματα του ατόμου, το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στις στρατηγικές και τους στόχους που έχει θέσει το άτομο και το τελευταίο επίπεδο επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο δημιουργεί τις εμπειρίες του.

Οι πηγές των ενδοπροσωπικών συγκρούσεων είναι κυρίως ιεραρχικές και δομικές (Rahim, 2010). Οι δύο βασικότερες αιτίες των συγκρούσεων αυτών είναι η λανθασμένη ανάθεση μιας εργασίας και η ακατάλληλη πρόσληψη για την εκτέλεση μιας εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, στον υπάλληλο έχει ανατεθεί μια αρμοδιότητα για την ολοκλήρωση της οποίας δεν διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες, με αποτέλεσμα το άτομο να υπερφορτωθεί με αρμοδιότητες και το γεγονός αυτό να τον οδηγήσει σε σύγκρουση ρόλων. Στη δεύτερη περίπτωση, ο εργαζόμενος που έχει προσληφθεί είτε δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της θέσης του -ακόμα και αν καταβάλει τη μέγιστη προσπάθεια- είτε οι ικανότητες και οι δεξιότητές του, ξεπερνούν τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης, με αποτέλεσμα να μειώνεται το ενδιαφέρον του για εργασία (overqualification).

2.3.2. Διαπροσωπικές Εργασιακές Συγκρούσεις

Σύμφωνα με τους De Dreu, Dierendonck και Dijkstra (2004), αυτό που προηγείται της διαπροσωπικής σύγκρουσης είναι το εργασιακό άγχος, το οποίο επηρεάζει και σε μεγάλο βαθμό την ευημερία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν αρνητικά συναισθήματα κατά τη διάρκεια της εργασίας τους είναι πιο επιρρεπείς σε συγκρούσεις με συναδέλφους που έχουν χαμηλή αυτοπεποίθηση και σχετικά 'φτωχή' εργασιακή απόδοση. Όπως αναφέρουν οι Khan και Haque (2009), η διαπροσωπική σύγκρουση με τους συναδέλφους σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ευεξία που βιώνει ο καθένας κατά τη διάρκεια της εργασίας του, την αίσθηση αυτοπεποίθησης που έχει και τον βαθμό της συναισθηματικής του εξάντλησης. Από την άλλη πλευρά, οι συγκρούσεις με τους προϊσταμένους συνδέονται με θέματα

οργάνωσης, με την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του, τη δέσμευση στους στόχους του οργανισμού και τον κύκλο των εργασιών.

2.3.3. Ενδο-Ομαδικές Εργασιακές Συγκρούσεις

Διαφορετικοί τύποι ενδο-ομαδικών συγκρούσεων εμφανίζονται σε διαφορετικά στάδια μιας ομαδικής εργασίας (Jehn & Mannix, 2001). Το στυλ ηγεσίας που θα ακολουθήσει ένας διευθυντής ή ένας υπεύθυνος τμήματος μπορεί ουσιαστικά να επηρεάσει όλες τις μεταβλητές που δημιουργούν συγκρούσεις σε μια ομάδα (Rahim, 2010).

Η Jehn (1995) διέκρινε δύο είδη ενδο-ομαδικής σύγκρουσης: τη διένεξη σε σχέση με θέματα που αφορούν την εκτέλεση εργασιών και τη σχεσιακή σύγκρουση. Η σύγκρουση που αφορά την εκτέλεση ενός έργου αποτελεί μια διαφωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή των ατόμων σχετικά με το περιεχόμενο των αποφάσεών τους και περιλαμβάνει αποκλίσεις στις απόψεις, τις ιδέες και τα γεγονότα. Οι συγκρούσεις αυτές μπορούν πολλές φορές να οδηγήσουν στην ανάδειξη ιδεών, που σε περίπτωση εκτέλεσης μιας περίπλοκης εργασίας, η ομάδα επωφελείται καθώς αυτές οι ιδέες θα μπορέσουν ευκολότερα να οδηγήσουν στην επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας αυτής. Παράλληλα, οι συγκρούσεις των εργασιών βελτιώνουν την ποιότητα των λαμβανόμενων αποφάσεων, καθώς η σύνθεση των διαφορετικών απόψεων και ιδεών, που προέρχονται από μία σύγκρουση, υπερισχύουν της μεμονωμένης επιλογής (Schwenk, 1990).

Η σχεσιακή σύγκρουση αναφέρεται στη διαπροσωπική ασυμβατότητα και περιλαμβάνει την ενόχληση, την αντιπάθεια και την εχθρότητα μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς και την αίσθηση της απογοήτευσης. Ενδεικτικό παράδειγμα της σύγκρουσης σχέσεων αποτελούν οι διαφωνίες σχετικά με τις αξίες, τα προσωπικά ή οικογενειακά πρότυπα ή το προσωπικό γούστο. Γι' αυτό και σύμφωνα με τον Rahim (2010), όσα διαφορετικά διαπροσωπικά στυλ επικοινωνίας, διαφορετικές αξίες και ενδιαφέροντα έχει το κάθε άτομο, τόσο μεγαλύτερες είναι και οι πιθανότητες τα μέλη που εργάζονται σε αυτόν τον οργανισμό να έχουν αντίθετες απόψεις αναφορικά με τους ομαδικούς και οργανωτικούς στόχους. Ακόμα, η σχεσιακή σύγκρουση είναι επιζήμια τόσο για την ατομική και την ομαδική απόδοση της ομάδας όσο και για την πιθανότητα η ομάδα να συνεργαστεί στο μέλλον. Σύμφωνα με τον Argyri (1962) το

είδος της σύγκρουσης αυτής, αποσπά την προσοχή της ομάδας από το καθήκον της, αναγκάζοντάς τους εργαζόμενους να εργαστούν λιγότερο αποτελεσματικά και να παράγουν υποβέλτιστα αποτελέσματα. Ωστόσο, δεν ισχύει το ίδιο για τις εργασιακές συγκρούσεις, καθώς τα μέτρια επίπεδα εργασιακών συγκρούσεων έχουν αποδεχθεί ωφέλιμα για την απόδοση της ομάδας σε συγκεκριμένους τύπους εργασιών (Jehn, 1995).

Μελέτες έχουν εντοπίσει και έναν τρίτο μοναδικό τύπο σύγκρουσης, τη σύγκρουση διαδικασίας (Jehn, 1997). Αυτός ο τύπος αναφέρεται στις αντιπαραθέσεις σχετικά με θέματα ανάληψης καθηκόντων, ανάθεσης πόρων και ολοκλήρωσης εργασιών. Ένα παράδειγμα τέτοιας διαμάχης είναι η περίπτωση κατά την οποία τα μέλη μιας ομάδας διαφωνούν σχετικά με το ποιο άτομο είχε την ευθύνη για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου καθήκοντος. Οι διαμάχες αυτές φαίνεται να συσχετίζονται με το χαμηλό ηθικό επίπεδο μιας ομάδας καθώς και τη μειωμένη τους παραγωγικότητα. Η λογική εξήγηση που προτάθηκε για το συγκεκριμένο είδος σύγκρουσης αναφέρεται στο γεγονός ότι η διαφωνία για την ανάληψη μιας εργασίας έχει ως αποτέλεσμα την πρόκληση δυσαρέσκειας και μεγάλης αβεβαιότητας, η οποία οδηγεί τα άτομα να νιώθουν την ανάγκη να εγκαταλείψουν την ομάδα (Jehn, 2001).

2.3.4. Συγκρούσεις Μεταξύ Ομάδων

Αναφορικά με τις πηγές των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων, αυτές ως επί το πλείστον, είναι δομικής φύσης, όπως είναι η οργανωτική ιεραρχία, το εύρος ελέγχου και η συγκεντρωτική εξουσία. Ένας οργανισμός χρησιμοποιεί την ανάπτυξη διαφοροποιημένων συστημάτων για να πετύχει τους οργανωσιακούς του στόχους. Τα διαφοροποιημένα υποσυστήματα αναπτύσσουν διαφορετικές λειτουργίες, κανόνες και στόχους και ανταγωνίζονται μεταξύ τους για πόρους, ισχύ και κύρος (Bornstein, 2003).

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων μπορούν να εκφραστούν με διάφορες μορφές, σε διαφορετικούς χώρους, κοινωνίες και κουλτούρες. Σε οργανισμούς με φτωχή διοίκηση, οι διαφορές μεταξύ των τμημάτων της ίδιας μονάδας, έχουν ως αποτέλεσμα την πτώση του ηθικού των εργαζομένων, την ανάπτυξη εχθρικών σχέσεων και τη μείωση του κινήτρου και της παραγωγικότητάς τους. Οι συγκρούσεις

μεταξύ των ομάδων συνήθως προκαλούνται εξαιτίας της ασυμβατότητας των στόχων, του έντονου ανταγωνισμού και της τάσης για έλεγχο και υπεροχή της μιας ομάδας έναντι της άλλης. Οι διαφορές που σχετίζονται με την ετερογένεια των στόχων απομακρύνουν τις ομάδες από την επίτευξη του κοινού σκοπού για τον οποίο και συνεργάζονται. Με αυτόν τον τρόπο, οι ομάδες αναλώνονται σε προσπάθειες ελέγχου η μία της άλλης, με αποτέλεσμα να προκαλείται μεγάλη σύγχυση και έντονος ανταγωνισμός, που αναπόφευκτα οδηγεί σε καταστροφικές συνέπειες τόσο για τις μεταξύ τους σχέσεις, όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό (Fisher, 2006).

2.4. Επίλυση Συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις αποτελούν ένα φαινόμενο που διαπερνά όλα τα είδη και τα τμήματα των οργανισμών. Ξεκινώντας από τα ανώτερα στελέχη, τους διευθυντές μέχρι τους επόπτες και τους υπαλλήλους όλοι αντιμετωπίζουν μικρές ή μεγάλες συγκρούσεις για ζητήματα που σχετίζονται με την κατεύθυνση της εταιρείας έως τη διανομή των πόρων, στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν ο ένας με τον άλλον. Η επίλυσή τους και η διατήρηση της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο είναι εξαιρετικά χρήσιμη στους οργανισμούς καθώς αποτελεί το κυριότερο όχημα για την προώθηση μιας ανοικτής συζήτησης διαφορετικών προοπτικών και τη μετατροπή των προοπτικών αυτών σε βιώσιμες λύσεις. Η έρευνα που αναφέρεται στη διαχείριση των συγκρούσεων αναγνωρίζει ότι οι συγκρούσεις είτε αυτές είναι εποικοδομητικές είτε καταστροφικές είναι αναπόφευκτες (De Dreu & Gelfand 2008, Coleman et al., 2014).

Πολλές διαδικασίες που περιλαμβάνουν τη συνεργασία μεταξύ ατόμων ή μιας ομάδας έχουν συμβάλει θετικά στη διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Κάποιες από αυτές, όπως η καθοδήγηση και η διαμεσολάβηση, έχουν διεισδύσει τα τελευταία τριάντα χρόνια σε οργανισμούς σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες αλλά και στη Βόρεια Αμερική. Οι ηγέτες κερδοσκοπικών, μη κερδοσκοπικών και δημόσιων οργανισμών έχουν πειραματιστεί με εσωτερικούς και εξωτερικούς μηχανισμούς για τη μείωση της άλυτης σύγκρουσης που κοστίζει τόσο στην οικονομία όσο και στις σχέσεις του οργανισμού. Πολλές κυβερνήσεις και πανεπιστήμια, έχουν ενσωματώσει το ρόλο του διαμεσολαβητή για τους βοηθήσει

στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων με τον καλύτερο τρόπο (Lipsky, Seeber & Fincher, 2003).

2.4.1. Επίλυση Διαπροσωπικών Εργασιακών Συγκρούσεων

Ο Rahim (2010) στο βιβλίο του «*Managing Conflict in Organizations*» δίνει ιδιαίτερη βάση στην επίλυση των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Πιο συγκεκριμένα, ορίζει τη σύγκρουση ως μια διαδραστική διαδικασία που εκδηλώνεται ως ασυμβατότητα, διαφωνία ή διαφορά εντός ή μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων. Ξεκαθαρίζει επίσης πως η σύγκρουση ως διαδραστική διαδικασία δεν αποκλείει την πιθανότητα της σύγκρουσης με τον εαυτό, καθώς το άτομο συχνά αλληλεπιδρά με τον εαυτό του.

Φανερά επηρεασμένος από τους πρώτους ερευνητές που ασχολήθηκαν με τη διαχείριση των συγκρούσεων όπως ήταν ο Follett (1940) και οι Blake και Mouton (1964), ο Rahim (2010) χωρίζει τις διαπροσωπικές συγκρούσεις σε 2 βασικές διαστάσεις: την ανησυχία που έχει το άτομο για τον εαυτό του και την ανησυχία του για τους άλλους. Η πρώτη διάσταση εξηγεί τον βαθμό (χαμηλό ή υψηλό) στον οποίο το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει την ανησυχία του και η δεύτερη διάσταση εξηγεί τον βαθμό (χαμηλό ή υψηλό), που το άτομο επιθυμεί να ικανοποιήσει την ανησυχία των άλλων. Οι διαστάσεις αυτές απεικονίζουν τους προσανατολισμούς που κινητοποιούν το άτομο κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης και έχουν ως αποτέλεσμα συγκεκριμένους τρόπους χειρισμού μιας προσωπικής σύγκρουσης. Αναγνωρίζοντας λοιπόν το άτομο τις διαστάσεις αυτές και τα άτομα που έχει απέναντί του, μπορεί να κατανοήσει την πηγή της σύγκρουσης, με αποτέλεσμα να οδηγηθεί γρηγορότερα στην επίλυσή της.

2.4.2. Επίλυση Ενδο-Ομαδικών Συγκρούσεων

Η κακή διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων αποτελεί ένα από τα δαπανηρότερα και δυσκολότερα προς επίλυση ζητήματα στον κόσμο. Σε χαμηλή ένταση, η σύγκρουση αυτή εκφράζεται μέσω της προκατάληψης, της διάκρισης και

της καταπίεσης, που διαιωνίζει την ανισότητα και την αδικία, απορροφά τους πόρους και υποχρησιμοποιεί την ποικιλομορφία των ανθρώπινων συστημάτων. Σε υψηλή ένταση, λειτουργεί καταστροφικά για τα άτομα, τις οικογένειες, τις κοινότητες και τις κοινωνίες, συχνά έχοντας ως μοναδικό σκοπό την αντικατάσταση ενός εθνοκεντρικού, κατασταλτικού καθεστώτος με ένα άλλο (Fisher, 1994).

Σύμφωνα με τον Fisher (1994) οι αρχές ανάλυσης, οι οποίες συνήθως αγνοούνται από παραδοσιακές μεθόδους διαχείριση συγκρούσεων, είναι απαραίτητες για την έναρξη ολόκληρης της διαδικασίας επίλυσης των συγκρούσεων. Ως πρώτη αρχή στην ανάλυση των συγκρούσεων ορίζεται αυτή που ξεκαθαρίζει την πηγή και τον τύπο της σύγκρουσης αλλά και τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης και κλιμάκωσης που οδήγησαν τη σύγκρουση στην τωρινή της κατάσταση. Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων βασίζεται συνήθως σε μια σειρά από διαφορετικές αντικειμενικές και υποκειμενικές πηγές, και καθένα από τα μέρη της σύγκρουσης θα πρέπει να κατανοήσει τους παράγοντες αυτούς.

Η δεύτερη αρχή διακρίνει τις ανάγκες, τις αξίες, τα συμφέροντα και τις απόψεις των μερών με προσοχή όσον αφορά τα καίρια ζητήματα της σύγκρουσης. Τα ζητήματα αυτά δεν θα πρέπει να ειπωθούν ως η βασική αιτία της σύγκρουσης αλλά ως ένα μέρος της. Θέτοντας τη διαχωριστική αυτή γραμμή, η ανάλυση της σύγκρουσης αποκτά ουσιαστικότερη μορφή. Ο τρόπος αυτός επιτρέπει στα μέρη να κατανοήσουν τις κινητήριες δυνάμεις της αντίθετης πλευράς και δίνεται ο χώρος να δημιουργηθεί μία σειρά ευέλικτων λύσεων. Οι Burton (1990b), Azar (1990) και άλλοι έχουν τονίσει την ανάγκη της κατανόησης των βασικών ανθρωπίνων αναγκών τόσο στην αναζήτηση της αιτίας των συγκρούσεων όσο και στην αναζήτηση του τρόπου επίλυσής τους. Μία βαθύτερη και πληρέστερη ανάλυση είναι απαραίτητη για την απόκτηση της ευελιξίας που απαιτείται για την εύρεση μίας αμοιβαίας ικανοποιητικής επίλυσης των ενδο-ομαδικών συγκρούσεων.

Η τρίτη αρχή επικεντρώνεται στις αντιλήψεις, στις γνώσεις, στις ανάγκες, στους φόβους και στους στόχους κάθε συμβαλλόμενου μέρους. Για αυτό είναι σημαντικό να δίνεται χώρος για την ανάπτυξη και την ανταλλαγή διευκρινίσεων, επιβεβαιώσεων, εγγυήσεων και πιθανών συνεισφορών των δύο μερών. Είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητός ο τρόπος σκέψης και οι αντιλήψεις της μιας αντιμαχόμενης πλευράς στην άλλη, ώστε να μπορέσουν να αποσαφηνιστούν. Επιπλέον, οι γνώσεις που έχουν τα μέρη καλό είναι να κοινοποιηθούν και όχι να

χρησιμοποιηθούν προς όφελός τους. Τα μέρη θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν πως η ανθρώπινη σκέψη πολλές φορές πέφτει θύμα προκαταλήψεων και λαθών, για αυτό και είναι βοηθητικό να κοινοποιούνται οι γνώσεις, ώστε να αποφεύγονται τέτοιες περιπτώσεις. Όσον αφορά τις ανάγκες των μερών, αυτές μπορούν να καλυφθούν με την προσφορά μίας σειράς δημιουργικών και ικανοποιητικών προτάσεων από τη μια μεριά στην άλλη, αφού διαπιστωθεί η λογική βάση πίσω από αυτές τις ανάγκες.

2.4.2.1. Επίλυση Ενδο-Ομαδικών Συγκρούσεων – Κυριότερα Στοιχεία

Πέρα από τις αρχές που εφόσον τις ακολουθήσουν τα μέλη μιας ομάδας μπορούν πιθανόν να οδηγηθούν στη λύση των μεταξύ τους συγκρούσεων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το περιβάλλον εργασίας. Οι ομάδες χρειάζεται να εργαστούν σκληρά ώστε να αναπτύξουν ένα περιβάλλον στο οποίο τα μέλη θα αισθάνονται άνετα και ασφαλή να συζητήσουν ζητήματα που τους απασχολούν. Για να το πετύχουν αυτό θα πρέπει να αναπτύξουν κανόνες που θα περιγράψουν τον τρόπο με τον οποίο επιθυμούν να αντιμετωπίσουν μία σύγκρουση. Έτσι, θα καταφέρουν να εστιάσουν στην επίλυση του προβλήματος. Βασικά στοιχεία στην ανάπτυξη αυτών των κανόνων αποτελούν η ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, η αίσθηση ασφάλειας, η ανάπτυξη ισχυρής συνεργασίας και η ανάπτυξη της συναισθηματική νοημοσύνης μέσα στην ομάδα (Flanagan and Runde, 2008).

Η εμπιστοσύνη και η ασφάλεια αποτελούν καίρια στοιχεία για την επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων. Όταν τα μέλη δεν εμπιστεύονται το ένα το άλλο ή δεν νιώθουν ασφαλή στην ομάδα αυτό σημαίνει πως δεν είναι και έτοιμα να συζητήσουν ανοιχτά τις απόψεις τους καθώς φοβούνται πως αυτά που πρόκειται να εκφράσουν μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναντίον τους. Η ασφάλεια στις ομάδες συνεπάγεται τη δυνατότητα του ατόμου να αισθανθεί ευάλωτο για να μπορέσει να συμβεί αυτό, η ομάδα θα πρέπει να διασφαλίσει ότι ενδιαφέρεται πραγματικά για το άτομο ή ότι τουλάχιστον δεν θα το εκμεταλλευτεί. Ακόμα οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη στις ομάδες τους, με το να γίνουν οι ίδιοι πρότυπα ευαλωτότητας.

Στην αντιμετώπιση των ενδο-ομαδικών συγκρούσεων συμβάλλει και η συνεργασία, καθώς όταν μία ομάδα συνεργάζεται, δημιουργεί και το κατάλληλο

κλίμα για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Με τον διαμοιρασμό της πληροφορίας, τη συνεργατική λήψη αποφάσεων και την αίσθηση της συντροφικότητας, τα μέλη αντιμετωπίζουν ευκολότερα τις διαφορές που προκύπτουν. Και εδώ οι ηγέτες μπορούν να ενθαρρύνουν τη συνεργασία των μελών της ομάδας αναπτύσσοντας ομαδικές δραστηριότητες και προωθώντας κοινές διαδικασίες λήψης αποφάσεων για να τονώσουν την αλληλεπίδραση.

Τελευταίο στοιχείο είναι αυτό της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η σύγκρουση συνδέεται βαθιά με τα συναισθήματα και η συναισθηματική νοημοσύνη των μελών της ομάδας και μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στην ικανότητά τους να αντιμετωπίσουν μια σύγκρουση. Τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά, έτσι όταν κάποια από τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να αισθάνονται θυμό ή αναστάτωση, είναι εύκολο και τα υπόλοιπα μέλη να αντιληφθούν τα συναισθήματα αυτά και να ξεκινήσουν να τα αισθάνονται και οι ίδιοι. Για αυτό οι ηγέτες που επιθυμούν να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, είναι σημαντικό να γνωρίζουν τον βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης των μελών της ομάδας τους. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο, εφόσον τα μέλη μιας ομάδας νιώσουν αναστατωμένα, να προσπαθήσει ο ηγέτης τους να το αντιμετωπίσει ώστε να μην εξελιχθεί σε ένα σοβαρότερο θέμα (Flanagan & Runde, 2008).

Με τη δημιουργία θετικού κλίματος στον χώρο εργασίας, την ανάπτυξη αποτελεσματικών κανόνων, την χρήση εποικοδομητικών τεχνικών επικοινωνίας και κατανοώντας τα ζητήματα που συνδέονται με μία σύγκρουση, τα μέλη μιας ομάδας μπορούν να αναπτύξουν δημιουργικές λύσεις και να επιλύσουν τις συγκρούσεις τους.

2.4.3. Επίλυση Συγκρούσεων Μεταξύ Ομάδων

Η επίλυση των συγκρούσεων αναφέρεται σε μια συνεργασιακή διαδικασία, μέσα από την οποία αποφασίζεται από κοινού με τα διαφωνούντα μέρη ο τρόπος επίλυσης της διαφωνίας αυτής. Αντίθετα με τη διαχείριση των συγκρούσεων, η επίλυση περιλαμβάνει τη μεταβολή της σχέσης των διαφωνούντων και της ισχύουσας κατάστασης, που οδηγεί στην ανάπτυξη μιας βιώσιμης και μακροχρόνιας σχέσης. Απαιτείται αμοιβαίος συμβιβασμός μεταξύ των μερών, ο οποίος θα προκύψει μέσα από την αναγνώριση των λαθών, τη συγχώρεση και τη διασφάλιση της ειρήνης. Οι

ασυμφωνίες και οι διαμάχες θεωρείται δεδομένο πως θα υπάρξουν, ωστόσο ο τρόπος αντιμετώπισής τους θα είναι χτισμένος πάνω σε μία νέα βάση (Deutsch, Coleman & Marcus, 2006).

Η λίστα που περιλαμβάνει τους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων αναφέρεται σε πολυποίκιλες πρακτικές, συμπεριλαμβανομένου της ανάπτυξης των επικοινωνιακών ικανοτήτων των μελών, της συμβουλευτικής των ομάδων ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων και των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Δεν υπάρχει ένα μοναδικό εργαλείο, το οποίο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις διαμάχες που δυνητικά μπορούν να προκύψουν μεταξύ των ομάδων καθώς κάθε ομάδα διατρέχεται από διαφορετικά χαρακτηριστικά και λειτουργεί σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Για τον παραπάνω λόγο είναι απαραίτητη η κατανόηση του πλαισίου και της κουλτούρας μέσα στην οποία εξελίσσεται η διαμάχη των ομάδων, είτε η ομάδα αυτή ανήκει σε μια αστική περιοχή, είτε τοποθετείται σε μια περιοχή με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ξεχωριστά πολιτισμικά στοιχεία. Για αυτό τα άτομα που θα εμπλακούν στη διαμάχη με σκοπό να παρέχουν πιθανές λύσεις, θα πρέπει να γνωρίζουν το διαφορετικό πλαίσιο του κάθε οργανισμού, καθώς το στοιχείο αυτό θα διαδραματίσει τον βασικότερο παράγοντα και θα καθορίσει τη διευθέτηση της υπάρχουσας διαμάχης (Deutsch, Coleman & Marcus, 2006).

Πέρα από τη μελέτη του πλαισίου στο οποίο εξελίσσεται μια διαμάχη, σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει το αποτέλεσμα της μελέτης αυτής και οι λύσεις που θα προταθούν, οι οποίες και θα οδηγήσουν στην επίλυση των συγκρούσεων. Λαμβάνοντας υπόψη την εργασιακή και συναισθηματική σύγκρουση, η ανάλυση των οποίων έγινε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η προφανής πρόταση θα ήταν οι ομάδες να προσπαθούν να έχουν περισσότερες εργασιακές και λιγότερες συναισθηματικές συγκρούσεις και αυτό γιατί οι πρώτες οδηγούν πολλές φορές σε βελτιωμένη λήψη αποφάσεων, σε αντίθεση με τις δεύτερες, στις οποίες τα άτομα επικοινωνούν λιγότερο με αποτέλεσμα οι λαμβανόμενες αποφάσεις να είναι φτωχότερες. Ωστόσο, ακόμα και αν οι ομάδες προσπαθούσαν να το πετύχουν αυτό, οι προσπάθειές τους θα ήταν άκαρπες, καθώς μια εργασιακή σύγκρουση μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε συναισθηματική. Για να επωφεληθούν οι ομάδες από τις συγκρούσεις και να αποφύγουν τα προβλήματα που συνδέονται με τις συναισθηματικές συγκρούσεις, θα πρέπει να προωθήσουν την ανοιχτή, ειλικρινή συζήτηση και να αποτρέψουν τις

συγκρούσεις να γίνουν προσωπικές. Η καλλιέργεια ενός σωστού κλίματος στον εργασιακό χώρο και η ανάπτυξη ομαδικών κανόνων μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων (Deutsch, Coleman and Marcus, 2006).

2.4.3.1. Παρέμβαση Τρίτου Προσώπου Στην Επίλυση Συγκρούσεων Μεταξύ Ομάδων

Διαφορετικές ομάδες ανθρώπων που εργάζονται σε διαφορετικούς οργανισμούς οδηγούνται σχεδόν διαρκώς σε συγκρούσεις, η πλειονότητα των οποίων προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από την ανεπαρκή επικοινωνία και την εφαρμογή αντιπαραγωγικών τρόπων επίλυσης των διαφορών τους. Πολλές φορές τα μέρη δεν είναι σε θέση να αναζητήσουν σοβαρά, αποτελεσματικά και εναλλακτικά μέσα για την αποκλιμάκωση και επίλυση της σύγκρουσης. Ακόμα κι εάν η μια πλευρά της διαμάχης αναζητήσει τη συνεργασία, αμέσως περιορίζεται από τον φόβο της εκμετάλλευσης της αντίθετης πλευράς, γεγονός που στην προκειμένη περίπτωση δεν είναι απιθανό να συμβεί. Από την άλλη πλευρά, σε περίπτωση που επιχειρήσουν και τα δύο μέρη να συνεργαστούν, οι υπάρχουσες αντιλήψεις και οι παγιωμένες μορφές αλληλεπίδρασης θα τροφοδοτήσουν την καχυποψία και την εχθρότητα, πράγμα που θα καταστήσει δύσκολη αν όχι αδύνατη τη συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών.

Σύμφωνα λοιπόν με τους Fisher και Keashly (1991), η παρέμβαση ενός τρίτου προσώπου είναι συχνά απαραίτητη για να ξεκινήσει η αποκλιμάκωση και η αμοιβαία αλληλεπίδραση προς την κατεύθυνση της επίλυσης μιας σύγκρουσης ανάμεσα σε αντιμαχόμενες ομάδες. Στις συνολικές στρατηγικές ή προσεγγίσεις παρέμβασης τρίτων προσώπων δεν υπάρχει μια συμφωνημένη τυπολογία, γι' αυτό θα προσδιοριστούν τέσσερις τύποι παρέμβασης τρίτων προσώπων: η συνδιαλλαγή, η διαμεσολάβηση, η διαιτησία και η διαβούλευση.

Η συνδιαλλαγή περιλαμβάνει ένα τρίτο αξιόπιστο άτομο που παρέχει μία άτυπη επικοινωνική σύνδεση μεταξύ μερών, με την ελπίδα να εντοπίσουν σημαντικά ζητήματα, να μειώσουν τις εντάσεις και να βοηθήσουν τα μέρη να οδηγηθούν προς την επίλυση. Η μορφή αυτής της παρέμβασης χαρακτηρίζει το τρίτο άτομο ως «ενδιάμεσο», που μεταφέρει μηνύματα και ενθαρρύνει την αποκλιμάκωση, αλλά δεν προάγει ιδέες για εναλλακτικές λύσεις της επικείμενης σύγκρουσης.

Η διαμεσολάβηση περιλαμβάνει την παρέμβαση ενός τρίτου ειδικευμένου διαμεσολαβητή που διευκολύνει μια διαπραγματευτική διαδικασία και οδηγεί στην επίλυση μιας σειράς ουσιαστικών ζητημάτων. Ο διαμεσολαβητής συνήθως συνδυάζει μεμονωμένες συναντήσεις, στις οποίες συμμετέχουν εκπρόσωποι κάθε μέρους και χρησιμοποιεί την πειθώ, τον έλεγχο των πληροφοριών και προτείνει εναλλακτικές λύσεις, ώστε να βοηθήσει τις αντιμαχόμενες πλευρές να καταλήξουν σε μια αποδεκτή και βιώσιμη συμφωνία.

Η διαιτησία περιλαμβάνει την απόφαση ενός τρίτου μέρους από μία αποδεκτή αρχή, η οποία λαμβάνει υπόψη τα πλεονεκτήματα και των δύο πλευρών και προτείνει μια δίκαιη διευθέτηση της διαμάχης. Η προσέγγιση τρίτων έχει υιοθετηθεί σε μεγάλο βαθμό από πολλά νομικά και δικαστικά συστήματα και χρησιμοποιείται συνήθως όταν η διαμεσολάβηση αποτυγχάνει.

Τέλος, η διαβούλευση είναι μια νεότερη, καινοτόμα μορφή παρέμβασης, στην οποία ένα εξειδικευμένο και αμερόληπτο τρίτο πρόσωπο, προσπαθεί να παρέχει μια δημιουργική επίλυση στα προβλήματα, μέσω της επικοινωνίας με τα αντιμαχόμενα μέρη και της ανάλυσης της κοινωνικό-επιστημονικής γνώσης της σύγκρουσης. Γίνεται η προσπάθεια αντιμετώπισης των υποκείμενων/δευτερευουσών ζητημάτων, ώστε η σχέση μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών να μετατοπιστεί προς μία κατεύθυνση συνεργασίας, καθιστώντας με αυτόν τον τρόπο πιθανή και τη διευθέτηση ουσιαστικών ζητημάτων.

Η παραπάνω σύντομη αναφορά στις διαφορετικές προσεγγίσεις τρίτων υποδηλώνει ότι κάθε προσέγγιση θεωρεί διαφορετικά σημεία κρίσιμα για την αποκλιμάκωση και επίλυση μιας σύγκρουσης. Η υιοθέτηση επομένως διαφορετικών στρατηγικών θα έχει και διαφορετικά αποτελέσματα παρέμβασης και οι διαφορετικές μέθοδοι είναι κατάλληλες για διαφορετικούς τύπους και επίπεδα συγκρούσεων.

2.4.4. Τρόποι Αντιμετώπισης Συγκρούσεων

Σύμφωνα με τον Robinson (2010) η έλλειψη συγκρούσεων σε έναν οργανισμό μπορεί να αποτελέσει σύμπτωμα απάθειας, καθώς κανείς δεν ενδιαφέρεται να μάθει για το τι πραγματικά συμβαίνει σε αυτόν. Η έλλειψη συγκρούσεων μπορεί να σημαίνει πως οι εργαζόμενοι εξασκούνται στην αποφυγή τους ή εκφράζουν τη

δυσaréσκεια τους με παθητικό τρόπο. Οι δύο αυτοί τρόποι αποφυγής των συγκρούσεων πολλές φορές οδηγούν σε απρόβλεπτα αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα την εσκεμμένη αδυναμία ενός εργαζόμενου να εκπληρώσει μια δέσμευση σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα (παθητικά-επιθετική σύγκρουση). Για αυτόν τον λόγο, η πρόκληση για έναν αποτελεσματικό ηγέτη είναι να βοηθήσει τους ανθρώπους του να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις ώστε μην χρειαστεί να αναζητήσουν τρόπους για να επεμπλακούν από αυτές. Υπάρχουν τέσσερις βασικές συμπεριφορές σύμφωνα με τις οποίες τα άτομα αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις: η παθητικά-επιθετική, η αποφυγή της σύγκρουσης, η προσαρμογή και η διεκδίκηση.

Στην παθητικοεπιθετική συμπεριφορά οι πράξεις και τα λόγια των ατόμων σχετικά με το γεγονός που τους προκάλεσε δυσaréσκεια εκδηλώνονται με έμμεσο τρόπο. Πολλές φορές τα άτομα αυτά προβάλλουν την αδυναμία τους ως λόγο μη εκπλήρωσης μιας ζητούμενης ενέργειας. Στον δεύτερο τύπο συμπεριφοράς ανήκουν τα άτομα που παραμένουν μακριά από τη σύγκρουση, προσποιούνται πως δεν τους προβληματίζει κάτι και προτιμούν να μην πάρουν θέση σε μια αμφιλεγόμενη συζήτηση, ώστε να την αποφύγουν. Οι προσαρμοστικοί τύποι σε μια διαμάχη αλλάζουν την άποψή τους είτε διότι κατανοούν πως η αντίθετη πλευρά έχει ισχυρότερα επιχειρήματα είτε για να αποφύγουν τη συνέχεια της διαμάχης. Τέλος, οι διεκδικητικοί τύποι αντιμετωπίζουν ανοιχτά, με αντικειμενικότητα και ειλικρίνεια τα ζητήματα μιας σύγκρουσης.

ΜΕΡΟΣ: 3^ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3. Εισαγωγή

Η κοινωνική και πνευματική εκπαίδευση αποτελούν βασικά στοιχεία όχι μόνο για την αύξηση του επιπέδου παραγωγικότητας ενός οργανισμού αλλά και για την ανάπτυξη του προσωπικού που εργάζεται στον οργανισμό αυτό. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο κάθε οργανισμού, καθώς όλα τα μηχανήματα, τα υλικά και τα χρήματα αποκτούν αξία μέσα από την ανθρώπινη δύναμη.

Ο Adeyini (1995, οπ. Αναφ. στους Olaniyan and Ojo, 2008) παρατήρησε ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη συνολική αποτελεσματικότητα και κερδοφορία ενός οργανισμού. Επομένως, το μεγαλύτερο μέρος της επιτυχίας ενός οργανισμού έγκειται στους ανθρώπους που εργάζονται εντός του. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντά τους και να συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι προαπαιτούμενο οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις.

Συνήθως, πριν οργανωθούν τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων, γίνονται αξιολογήσεις με σκοπό να προσδιοριστούν οι ανάγκες κατάρτισης. Μετά τον καθορισμό των αναγκών για συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων που διαθέτουν ξεχωριστά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, εφαρμόζονται τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης, με σκοπό είτε οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν νέες δεξιότητες είτε να βελτιοποιήσουν και τελειοποιήσουν τις υπάρχουσες. Μετά την εκπαίδευση και εφαρμογή του προγράμματος, πραγματοποιείται η αξιολόγηση, ώστε να εξακριβωθεί εάν έχει καλυφθεί επαρκώς η ανάγκη του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί πως η ανάπτυξη του οργανισμού ακολουθεί την ανάπτυξη του ατόμου που εργάζεται στον συγκεκριμένο οργανισμό. Αυτό λοιπόν σημαίνει πως κανένας οργανισμός δεν μπορεί να θεωρείται αποτελεσματικός και αποδοτικός έως ότου το εργαζόμενο άτομο κατέχει και εφαρμόζει τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις.

Η ανθρώπινη ανάπτυξη είναι μία διαδικασία η οποία συμβάλλει στη διεύρυνση των επαγγελματικών επιλογών και κατ'επέκταση οδηγεί σε ένα καλύτερο βιοτικό επίπεδο. Μέσω της προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης το άτομο καταφέρνει να ζήσει μία μακρά και υγιή ζωή, να αποκτήσει τις γνώσεις και την πρόσβαση στους πόρους που απαιτούνται για ένα αξιοπρεπές βιοτικό επίπεδο. Αν οι βασικές αυτές επιλογές δεν είναι διαθέσιμες, τότε πολλές ευκαιρίες παραμένουν δυστυχώς απρόσιτες. Καθώς λοιπόν η φύση του ατόμου είναι δυναμική, η ανάγκη να γνωρίζει οτιδήποτε σύγχρονο και σχετικό με όλες τις σφαίρες της ανθρώπινης ύπαρξης, καθιστά την ανάπτυξη του προσωπικού αναγκαία και απαραίτητη για την παρακολούθηση των τρεχόντων συμβάντων και μεθόδων εργασίας (Olaniyan and Ojo, 2008).

Οι Boudreau και Ramstad (2005) ισχυρίζονται πως για να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οι οργανισμοί θα χρειαστεί να πετύχουν σε τρεις τομείς: στον οικονομικό τομέα, στον τομέα της προώθησης και της εξωτερίκευσης και στον ανθρώπινο τομέα (εργατικό δυναμικό). Στη σημερινή παγκόσμια οικονομία, όλοι οι οργανισμοί μπορούν να απευθυνθούν στις ίδιες αγορές. Για αυτό, ο τομέας που αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο και τη διατήρηση ενός ικανού και καλά εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού είναι αυτός που μπορεί να προσφέρει το πιο βιώσιμο πλεονέκτημα.

3.1. Εννοιολογικός Ορισμός Εκπαίδευσης

Ο πιο απλός ορισμός της εκπαίδευσης αναφέρεται στις οργανωμένες και συστημικές δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να συμβάλλουν στην απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων και ενδεδειγμένων συμπεριφορών. Αποτελεσματική εκπαίδευση είναι η εκπαίδευση κατά την οποία παρέχονται στους εργαζόμενους ευκαιρίες για την απόκτηση στοχευμένων και αναγκαίων γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών, μέσα από τις οδηγίες, την επίδειξη, την πρακτική άσκηση και την ανατροφοδότηση (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Με βάση τα παραπάνω γίνεται φανερό πως ο βασικότερος στόχος της εκπαίδευσης είναι η δημιουργία βιώσιμων αλλαγών στη συμπεριφορά και τις γνώσεις των ατόμων, ώστε να μπορέσουν να έχουν κατοχυρωμένες δεξιότητες τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν στην εργασία τους αλλά και στη ζωή τους.

Είναι σημαντικό σε αυτό το σημείο να γίνει η διάκριση της έννοιας της εκπαίδευσης και της μάθησης. Πολλές φορές μέσω της εκπαίδευσης δεν επιτυγχάνεται η μάθηση και η μάθηση μπορεί να μην προκύψει μέσω της εκπαίδευσης. Η μάθηση λοιπόν αποτελεί το επιθυμητό αποτέλεσμα της εκπαίδευσης, είναι η διαδικασία απόκτησης της νέας γνώσης και των δεξιοτήτων ως αποτέλεσμα πρακτικής, μελέτης και εμπειρίας. Ακόμα, αναφέρεται σε σχετικά μόνιμες αλλαγές στον τρόπο συμπεριφοράς και σκέψης του ατόμου (Kraiger et al., 1993).

3.2. Μέθοδοι Εκπαίδευσης Προσωπικού

Οι κύριοι στόχοι εκπαίδευσης και κατάρτισης ενός προσωπικού είναι η βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευομένων, ο καθορισμός των ατομικών στόχων για τις ανάγκες του κάθε εκπαιδευόμενου, καθώς και η αναζήτηση του τρόπου επίτευξής των στόχων αυτών. Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων είναι ιδιαίτερα σημαντικός, διότι κατευθύνει τον σχεδιασμό και το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Βασικοί στόχοι της εκπαίδευσης είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού και η επαγγελματική ανάπτυξη με σκοπό την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Olaniyan και Ojo (2008) οι μέθοδοι εκπαίδευσης ενός προσωπικού είναι πέντε, με την πρώτη μέθοδο να διαδραματίζεται στον χώρο εργασίας και να συνδέεται με την επίσημη εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας (on the job training/coaching). Με τη μέθοδο αυτή ένας εργαζόμενος αποκτά γνώσεις και εμπειρίες καθώς εργάζεται και μαθαίνει να αναζητεί πρώτος τους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που πιθανόν να προκύψουν. Η δεύτερη μέθοδος είναι αυτή του «προσανατολισμού» (orientation) και εφαρμόζεται κυρίως στους νεοεισερχόμενους, ώστε να εξοικειωθούν με το σύνολο των εργασιακών απαιτήσεων, όπως είναι οι κανόνες, οι αξίες και οι νόρμες. Η τρίτη μέθοδος είναι αυτή της μαθητείας, στην οποία ένα ανειδίκευτο άτομο «μελετά» ένα εξειδικευμένο άτομο και αποκτά γνώσεις και πρακτικές, που θα εφαρμόσει στην μετέπειτα εργασιακή του πορεία. Στην τέταρτη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν με παραδείγματα, μέσω δηλαδή της επίδειξης. Ο εξειδικευμένος εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του και οι εκπαιδευόμενοι τον παρατηρούν στενά ώστε να κατανοήσουν τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων του. Στην πέμπτη μέθοδο ένας εργαζόμενος τοποθετείται σε έναν διαφορετικό τομέα εργασίας, σχετικό όμως με τον τομέα που ασχολείται, στον ίδιο ή σε άλλο οργανισμό. Το ζητούμενο στη μέθοδο αυτή είναι η απόκτηση πρακτικών και εξειδικευμένων δεξιοτήτων μέσα από την προσαρμογή σε νέες καταστάσεις. Υπάρχει και η μέθοδος της επίσημης εκπαίδευσης, η οποία αποτελεί πρακτική και θεωρητική διαδικασία διδασκαλίας, η οποία υλοποιείται είτε εντός (in house training) είτε εκτός του οργανισμού (off house training). Η εξωτερική εκπαίδευση πραγματοποιείται σε εκπαιδευτικά ιδρύματα όπως είναι τα Πανεπιστήμια, τα Επαγγελματικά Ινστιτούτα και άλλους εκπαιδευτικούς φορείς.

3.3. Μέθοδοι Ανάπτυξης Προσωπικού

Πέρα από τις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού ενός οργανισμού υπάρχουν και οι μέθοδοι ανάπτυξής τους. Για την ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων έχουν προταθεί τρεις μέθοδοι: η αντικατάσταση, η περιστροφή εργασίας και η αυτοανάπτυξη/αυτοαξιολόγηση (Olaniyan & Ojo, 2008).

Η αντικατάσταση αναφέρεται στην προετοιμασία όλων των εργαζομένων να αναλάβουν ανά πάσα στιγμή έναν επιπλέον ρόλο στον οργανισμό σε περίπτωση που

κάποιος μέλος εγκαταλείπει αναπάντεχα τη συγκεκριμένη θέση. Το χαρακτηριστικό της προσαρμοστικότητας και της ετοιμότητας είναι ουσιαστικά τα στοιχεία που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Στην περιστροφή εργασίας, όλοι οι εργαζόμενοι μετακινούνται σε συγκεκριμένο χρόνο από μία εργασιακή θέση σε μία άλλη εντός του ίδιου οργανισμού, πολλές φορές και σε διαφορετικούς τομείς, γεγονός που τους επιτρέπει να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους σε όλους τους τομείς της εργασίας και να αποκτούν ευελιξία. Τέλος, η αυτοανάπτυξη αποτελεί την προθυμία του ατόμου να βελτιωθεί μέσα από προσωπική προσπάθεια (μελέτη και πρακτική) και ανεξάρτητα της συμβολής του οργανισμού στη διαδικασία αυτή. Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί την προσωπική ταυτοποίηση των δυνατοτήτων, των ευκαιριών, των αδυναμιών και των προκλήσεων ενός εργαζομένου από τον ίδιο και είναι μία προσπάθεια βελτίωσης και αξιοποίησης των κατεχόμενων ικανοτήτων με σκοπό την επίτευξη ενός καλύτερου εργασιακού αποτελέσματος.

3.4. Οργανωτικό Πλαίσιο πριν την Εκπαίδευση

3.4.1. Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών

Το πρώτο βήμα σε οποιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξης ενός ατόμου είναι η αναζήτηση και η εύρεση των αναγκών κατάρτισης και εκπαίδευσης. Μέσα από τη διαγνωστική διαδικασία επιτυγχάνεται ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες του εκπαιδευόμενου και τον τύπο του οργανωσιακού συστήματος. Ο εντοπισμός των παραπάνω στοιχείων οδηγεί στον καθορισμό των προσδοκώμενων μαθησιακών αποτελεσμάτων, στην καθοδήγηση για την ανάπτυξη ενός πλάνου εκπαίδευσης, στις προτάσεις ιδεών για την εκπαιδευτική αξιολόγηση και στην εύρεση πληροφοριών για τους πιθανούς παράγοντες που θα εμποδίσουν την αποδοτικότητα της εκπαίδευσης. Η έρευνα ξεχωρίζει τρεις βασικές ανάγκες στην ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάλυση έργου εργασίας, την οργανωσιακή ανάλυση και την προσωπική ανάλυση (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012).

3.4.2. Ανάλυση Έργου

Με την ύπαρξη ενός καθορισμένου στόχου εκπαίδευσης δηλώνονται ξεκάθαρα οι στόχοι και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχημένη ολοκλήρωση μιας εργασίας. Η κατοχύρωση των στόχων παρέχει μία σταθερή βάση για την ανάπτυξη ενός επόμενου σχεδιασμού. Πολλές φορές ωστόσο, η συστηματική ανάλυση των αναγκών κατάρτισης, συμπεριλαμβανομένου της ανάλυσης εργασιών, παραλείπεται.

Κατά την αναφορά των απαιτήσεων μιας εργασίας στη διάρκεια της εκπαίδευσης είναι χρήσιμο να γίνει η διάκριση ανάμεσα στο περιεχόμενο που θα χρειαστεί να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι και στο περιεχόμενο που θα πρέπει να μπορούν να έχουν πρόσβαση (Tannebaum, 2002). Η διάκριση αυτή είναι σημαντική καθώς ένα άτομο έχει την ικανότητα να λαμβάνει και να κατανοεί έναν συγκεκριμένο αριθμό πληροφοριών. Κατ' αυτόν τον τρόπο η προ-επαγγελματική κατάρτιση θα πρέπει να επικεντρώνεται στη γνώση και στις δεξιότητες που απαιτούνται από την πρώτη μέρα εργασίας, καθώς και στις δεξιότητες πρόσβασης στη γνώση σχετικά με την εργασία, οι οποίες θα χρειστούν εφόσον έχει προσαρμοστεί ο εργαζόμενος.

3.4.3. Οργανωσιακή Ανάλυση

Το δεύτερο είδος ανάλυσης των αναγκών κατάρτισης είναι αυτό της οργανωσιακής ανάλυσης. Η τελευταία αναφέρεται στις προτεραιότητες της κατάρτισης, στην ετοιμότητα του οργανισμού να δεχτεί και να παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τις προτεραιότητες, την κουλτούρα, τις αναγκαίες πηγές και τους περιορισμούς του οργανισμού ως προς την εκπαίδευση. Παράλληλα, μέσω αυτής της ανάλυσης διασφαλίζεται η παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης, αξιολογείται το στρατηγικό πλάνο και ο βαθμός που το περιβάλλον εργασίας είναι προετοιμασμένο να λάβει την εκπαίδευση (περιβαλλοντική ετοιμότητα).

Το στρατηγικό πλάνο περιλαμβάνει την εξέταση των βασικών επιχειρηματικών στόχων και προκλήσεων, τον προσδιορισμό των λειτουργιών και των θέσεων εργασίας που επηρεάζουν περισσότερο την οργανωτική επιτυχία,

περιλαμβάνει ακόμα την αποσαφήνιση των πιο κρίσιμων οργανωτικών ικανοτήτων και την καθιέρωση συνολικών στρατηγικών μάθησης (Tannebaum, 2002).

Το δεύτερο μέρος της οργανωσιακής ανάλυσης εξετάζει την ετοιμότητα του περιβάλλοντος. Το σημείο αυτό περιλαμβάνει τη διάγνωση του εργασιακού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό και την άρση των εμποδίων της εκπαίδευσης. Κομβικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζουν οι ηγέτες, καθώς όσο μεγαλύτερη πίστη έχουν οι ηγέτες ότι η εκπαίδευση που παρέχουν είναι σημαντική για τον οργανισμό, τόσο θετικότερα θα είναι και τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης αυτής. Παράλληλα, ο Colquitt et al. (2000) αναφέρει ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το κίνητρο των εκπαιδευομένων να μάθουν. Σε μία εμπειρική έρευνα των Tracey, Hinkin, Tannebaum και Mathieu (2001), φάνηκε ότι η δέσμευση και ο βαθμός υποστήριξης των υπευθύνων προς τους εκπαιδευόμενους προέβλεπε την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευόμενου πριν ακόμα δεχτεί την εκπαίδευση.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της οργανωτικής ανάλυσης μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο βέλτιστης εκπαίδευσης εντός του οργανισμού και τη μεγιστοποίηση των κινήτρων και της επιτυχίας της εκπαίδευσης.

3.4.4. Προσωπική Ανάλυση

Η τελευταία διαδικασία στην ανάλυση των αναγκών κατάρτισης είναι ο καθορισμός του ατόμου που χρειάζεται να καταρτιστεί και ο καθορισμός του σκοπού της κατάρτισής του (Tannebaum & Yukl, 1992). Η ανάλυση αυτή εντοπίζει το άτομο που διαθέτει (ή και όχι) τις απαιτούμενες ικανότητες για την εργασία, οι οποίες καθορίζονται από την ανάλυση έργου. Εφόσον, ένας οργανισμός διαθέτει απεριόριστους πόρους, θα ήταν κατάλληλο να εκπαιδευτούν όλοι οι εργαζόμενοι, αλλά με περιορισμένους πόρους η εκπαίδευση μπορεί να απευθύνεται σε εκείνους που έχουν σημαντικά κενά μεταξύ πραγματικών και απαιτούμενων ικανοτήτων.

Η ανάλυση των χαρακτηριστικών του ατόμου μπορεί να αποκαλύψει τα χαρακτηριστικά των υποψήφιων εκπαιδευομένων. Οι πληροφορίες αυτές θα οδηγήσουν σε καλύτερες αποφάσεις σχετικά με το περιεχόμενο και την παροχή της εκπαίδευσης. Ένα παράδειγμα είναι η παροχή κατάρτισης σε ηλικιωμένους εργαζόμενους. Καθώς η ηλικία του παγκόσμιου πληθυσμού αυξάνεται (Hedge,

Borman, and Lammlein, 2006), το θέμα της κατάρτισης των ηλικιωμένων έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους οργανισμούς.

Για τον παραπάνω λόγο κρίνεται σημαντικό να ληφθεί σοβαρά υπόψη η σχέση μεταξύ ηλικίας και κατάρτισης. Μία σημαντική μετά-ανάλυση έδειξε πως η ηλικία έχει θετική συσχέτιση με τον χρόνο εκπαίδευσης και αρνητική συσχέτιση με την αποδοτικότητα της εκπαίδευσης αυτής (Kubeck, Delp, Haslett & Mc Daniel, 1999). Σύμφωνα με τον Beier (2008), αυτό υποδηλώνει πως πρέπει να ακολουθηθούν δύο προσεγγίσεις κατάρτισης των ηλικιωμένων εργαζόμενων. Η πρώτη προσέγγιση αντιμετωπίζει την ηλικία ως «ικανότητα» που σημαίνει ότι ορισμένες εκπαιδευτικές στρατηγικές (θεραπευτικές) είναι περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικές για συγκεκριμένα άτομα ανάλογα με τις ικανότητες τους. Στη δεύτερη προσέγγιση απλά προσφέρεται περισσότερος χρόνος στους εργαζομένους αυτούς και τους δίνεται η δυνατότητα να ακολουθήσουν τους προσωπικούς τους ρυθμούς.

Μέσα λοιπόν από την ανάλυση αυτή προσδιορίζεται το άτομο που θα επωφεληθεί από την εκπαίδευση και ο βαθμός που το περιεχόμενο και οι μέθοδοι κατάρτισης θα χρειαστεί να προσαρμοστούν σε συγκεκριμένα άτομα. Τέλος, οι μεγάλοι σε ηλικία εργαζόμενοι πιθανότατα να απαιτούν έναν προσωπικό ρυθμό ή μια καλά οργανωμένη εκπαίδευση ώστε να μεγιστοποιήσουν τα μαθησιακά τους οφέλη.

3.5. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Προγράμματος

3.5.1. Εισαγωγή

Οι δυο βασικότεροι ισχυρισμοί στον χώρο της εκπαίδευσης προσωπικού είναι ότι πρώτον ο σωστός σχεδιασμός ενός προγράμματος είναι πράγματι αποτελεσματικός και δεύτερον, ο τρόπος με τον οποίον σχεδιάζεται, μεταφέρεται και εκτελείται το πρόγραμμα μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητά του. Η καλά σχεδιασμένη εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους και στον οργανισμό και είναι σημαντική τόσο ως μέσο συνεχιζόμενης εκπαίδευσης όσο και ανάπτυξης δεξιοτήτων. Για να μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί οι οργανισμοί θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι το εργατικό τους δυναμικό μαθαίνει και αναπτύσσεται διαρκώς. Η εκπαίδευση και η

ανάπτυξη του προσωπικού επιτρέπει στους οργανισμούς να προσαρμόζονται, να καινοτομούν, τα παράγουν και να νιώθουν ασφάλεια, βελτιώνοντας τις υπηρεσίες τους και πετυχαίνοντας τους στόχους τους. Τέλος, τα δύο βασικότερα στοιχεία πάνω στα οποία στηρίζεται ο σχεδιασμός ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι αρχικά οι πληροφορίες που λαμβάνει από τα αποτελέσματα που πηγάζουν μέσα από την ανάλυση των αναγκών κατάρτισης του προσωπικού και δεύτερον από τη θεωρία που είναι γνωστή για την εκπαίδευση (Salas and Stagl, 2009).

3.5.2. Ατομικά Χαρακτηριστικά Εκπαιδευόμενου

Ο εκπαιδευόμενος μεταφέρει στο εκπαιδευτικό περιβάλλον χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα. Τα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνουν την αυτο-αποτελεσματικότητα, τον προσανατολισμό σε έναν στόχο και το κίνητρο για μάθηση.

Οι πεποιθήσεις που έχει ένας εκπαιδευόμενος για τις προσωπικές του δυνατότητες επηρεάζουν κατά πολύ τα μαθησιακά του αποτελέσματα. Έρευνες έχουν δείξει πως η κατάκτηση της αυτο-αποτελεσματικότητας πριν ή κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης οδηγεί σε μεγαλύτερα κίνητρα για μάθηση και καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα (Chen, Gully, Whiteman and Kicullen, 2000· Ford et al., 2014· Quinones, 1995· Mathieu, Tannebaum and Salas, 1992). Σύμφωνα με τον Phan (2011) τα άτομα που έχουν υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα είναι πιθανότερο να συμμετέχουν ενεργά στην εκπαίδευση που τους παρέχεται, να επιμείνουν περισσότερο στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και να αντιδρούν λιγότερο αρνητικά στις δυσκολίες. Για να αυξηθεί η αυτο-αποτελεσματικότητα στους εργαζόμενους, ο υπεύθυνος εκπαίδευσης μπορεί να υπενθυμίσει παλαιότερες επιτυχίες του εργαζομένου και να τον διαβεβαιώσει πως οι επιτυχίες αυτές θα αυξηθούν με την πάροδο του χρόνου (Salas et al., 2012).

Ο προσανατολισμός στους στόχους αποτελεί το νοητικό πλαίσιο που χρησιμοποιεί ένας εκπαιδευόμενος για να μπορέσει να ερμηνεύσει και στη συνέχεια και διαμορφώσει τον τρόπο συμπεριφοράς του σε περιβάλλοντα τα οποία είναι προσανατολισμένα στη μάθηση. Οι εκπαιδευόμενοι που έχουν έντονη προσήλωση στους μαθησιακούς στόχους, αναζητούν τρόπους με τους οποίους θα αποκτήσουν

νέες δεξιότητες για να διαχειριστούν οποιαδήποτε νέα κατάσταση. Ακόμα, τα άτομα με ισχυρό μαθησιακό προσανατολισμό καταγράφουν χαμηλότερες επιδόσεις κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους, είναι πιο επιρρεπείς στην ανάληψη ρίσκων, μαθαίνουν από τα λάθη τους (Salas et al., 2012), καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια (Fisher and Ford, 1998) και εμπλέκονται σε προσαρμοστικότερες μεταγνωστικές στρατηγικές (Ford et. al., 1998). Παράλληλα, ξεπερνούν τους εκπαιδευόμενους που προσανατολίζονται στην απόδοση, σε θέματα μεταφοράς και διατήρησης της πληροφορίας καθώς μαθαίνουν τις εκπαιδευτικές αρχές σε βαθύτερο επίπεδο και τείνουν να μαθαίνουν καλύτερα από την εκπαίδευση που τους επιτρέπει να ελέγχουν περισσότερο τον τρόπο με τον οποίο εξερευνούν και οργανώνουν το εκπαιδευτικό τους υλικό.

Αντίθετα, οι εκπαιδευόμενοι με ισχυρό προσανατολισμό στην απόδοση επιδιώκουν καλύτερες βαθμολογίες, αποφεύγουν τη συμμετοχή σε καταστάσεις στις οποίες ενδέχεται να αποτύχουν και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μαθαίνουν λιγότερα κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής τους. Παράλληλα, οι τελευταίοι μαθαίνουν καλύτερα σε ένα αυστηρά δομημένο εκπαιδευτικό περιβάλλον, στο οποίο ολοκληρώνουν διαδοχικά όλο και πιο δύσκολες εργασίες.

3.6. Οργανωτικό Πλαίσιο Μετά την Εκπαίδευση

Το οργανωτικό πλάνο μετά την εκπαίδευση μπορεί να έχει τόσο μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης όσο έχει και κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, καθώς τα γεγονότα μετά την εκπαίδευση επηρεάζουν το βαθμό που οι εκπαιδευόμενες δεξιότητες θα μεταφερθούν και θα χρησιμοποιηθούν καλύτερα εφαρμοστούν στην εργασία.

3.6.1. Μεταφορά Ικανοτήτων και Γνώσεων στην Εργασία

Η μεταφορά των ικανοτήτων και γνώσεων που έλαβαν οι εκπαιδευόμενοι μετά την εκπαίδευση υπήρξε από καιρό ένα βασικό μέλημα τόσο για την έρευνα όσο και για τους επαγγελματίες. Παρά το γεγονός ότι επενδύονται εκατομμύρια στην εκπαίδευση προσωπικού κάθε χρόνο, πρόσφατες αναφορές δείχνουν ότι οι εκπαιδευόμενες ικανότητες συχνά δεν μεταφέρονται στον χώρο εργασίας, γεγονός

που δηλώνει ένα διαρκές πρόβλημα «μεταφοράς». Τα μοντέλα μεταφοράς των γνώσεων της εκπαίδευσης υποδηλώνουν ότι οι παράγοντες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την εκπαίδευση μπορούν να επηρεάσουν την έκταση της μεταφοράς των γνώσεων αυτών στην εργασία. Οι Rouiller και Goldstein (1993) αναφέρθηκαν στο μετά-εκπαιδευτικό περιβάλλον, το οποίο οι εκπαιδευόμενοι αντιλαμβάνονται ως υποστηρικτικό των δεξιοτήτων που κατακτούν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης τους και το οποίο τους ασκεί σημαντική επίδραση καθώς από το περιβάλλον αυτό εξαρτάται εάν οι νεοαποκτηθείσες δεξιότητες ασκηθούν και διατηρηθούν. Ο Martin (2010) παρατήρησε θετική συσχέτιση μεταξύ της μεταφοράς των δεξιοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον όταν αυτές υποστηρίζονται από τους συναδέλφους και υπάρχει θετικό εργασιακό κλίμα. Το υποστηρικτικό αυτό περιβάλλον σύμφωνα με τους Chiaburu, Van Dam & Hutchins (2010) αναφέρεται στην αυτοαποτελεσματικότητα των εκπαιδευομένων, το κίνητρο για μεταφορά των γνώσεων αυτών και τον προσανατολισμό στον στόχο.

Με άλλα λόγια, ένα υποστηρικτικό περιβάλλον μετά την εκπαίδευση επηρεάζει τη νοοτροπία των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της θα καθορίσει τον βαθμό που θα χρησιμοποιηθούν καλύτερα και θα εφαρμοστούν όσα έχουν διδαχθεί στην εκπαίδευση. Για αυτό είναι σημαντικό το εργασιακό περιβάλλον να είναι δομημένο ώστε να επιτρέπει στους εργαζόμενους να εξασκούν και να εφαρμόζουν τις δεξιότητες που καλλιέργησαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους.

3.6.2. Ηγεσία και Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση που δέχεται ένα άτομο πάνω σε έναν εργασιακό τομέα είναι πιο περίπλοκη διαδικασία από την απλή παρακολούθηση μίας πρακτικής. Οι Buckingham και Coffman (2014) ανέφεραν ότι οι ηγέτες μιας ομάδας εκπαιδευομένων είναι το κλειδί για μία σωστή εκπαίδευση. Αυτός είναι και ο λόγος που οι οργανισμοί θα πρέπει να παρέχουν τα κατάλληλα εργαλεία και την υποστήριξη στους ηγέτες της ομάδας που θα καθοδηγήσουν τους εργαζόμενούς τους και θα κινητοποιήσουν την ανάπτυξή τους. Ακόμα, έρευνες δείχνουν πως η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση των εργαζομένων. Οι Ding, Lu, Song και Lu (2012) διαπίστωσαν ότι η εξυπηρετική ηγεσία (η ηγεσία που εξυπηρετεί τις ανάγκες των εργαζομένων) συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα

με τους Snyder και Lopez (2012) οι ηγέτες σε έναν οργανισμό διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στον σχεδιασμό ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους. Τέλος, οι ηγετικές συμπεριφορές έχουν ισχυρή επιρροή στα αποτελέσματα των εργαζομένων και των οργανισμών (Chen & Silverthorne, 2005), συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης για εργασία και την πρόθεση για αλλαγή.

3.6.3. Ενημέρωση και Άλλοι Υποστηρικτικοί Μηχανισμοί

Υπάρχει ένα απλό, ισχυρό αλλά αχρησιμοποίητο εργαλείο για την τόνωση και την ενίσχυση της μάθησης και αυτό είναι η καθημερινή ενημέρωση. Κατά τη διάρκεια μιας ενημέρωσης, μια ομάδα (ή ένα άτομο), αναφέρεται σε μια πρόσφατη εμπειρία και προσδιορίζει τα όσα επιτεύχθηκαν και όσα θα μπορούσαν να είχαν βελτιωθεί. Οι συζητήσεις παρέχουν την ευκαιρία για αυτο-διόρθωση και ενίσχυση των υπάρχοντων δεξιοτήτων. Όταν οι συζητήσεις διεξάγονται μετά την εκπαίδευση βοηθούν στην αποκάλυψη εμποδίων, γεγονός που οδηγεί στον καλύτερο καθορισμό των στόχων αλλά και στην αναζήτηση τρόπων που θα βελτίωναν μια επόμενη απόδοση.

Πέρα από τις ενημερώσεις υπάρχουν κι άλλοι τρόποι ενίσχυσης της εκπαίδευσης και υποστήριξης των εκπαιδευόμενων που επιστρέφουν στο εργασιακό περιβάλλον. Πολλές φορές είναι φυσιολογικό με την πάροδο του χρόνου οι εκπαιδευόμενοι να ξεχάσουν ένα μέρος αυτών που έμαθαν. Είναι χρήσιμο λοιπόν, να τους παρέχεται η πρόσβαση σε βοηθητικά προγράμματα, αποθετήρια γνώσης, ιστότοπους ή βάσεις δεδομένων, όπου μπορούν να ανατρέχουν σε όσα έμαθαν και να επεκτείνουν ή να συμπληρώσουν τη μάθηση τους έχοντας μία συνεχή βάση (Gallupe, 2001; Rosenberg, 1995). Αυτά τα εργαλεία μπορούν να επιτρέψουν στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν πληροφορίες που εντοπίστηκαν βάσει των αναγκών εκπαίδευσής τους. Ο Kraiger (2008) υποστηρίζει ότι η ίδια η εκπαίδευση θα πρέπει να σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο που να προετοιμάζει τους εκπαιδευόμενους να γνωρίζουν από πού και από ποιον χρειάζεται να ζητήσουν βοήθεια αλλά και πώς να μεγιστοποιήσουν την εφαρμογή της γνώσης που έλαβαν στην εργασία τους.

3.7. Οργανωτικό Πλαίσιο Μετά Το Τέλος Της Εκπαίδευσης

3.7.1. Αξιολόγηση Εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση αποτελεί μέρος ενός αποτελεσματικού συστήματος κατάρτισης και επιτρέπει στους οργανισμούς να καθορίσουν εάν είναι απαραίτητο να παρέχουν την εκπαίδευση με τον ίδιο τρόπο ή εάν είναι αναγκαία κάποια τροποποίηση ή διακοπή της, εφόσον δεν είναι αποτελεσματική.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης αναφέρεται στη συστηματική συλλογή δεδομένων, η οποία απαντά σε ερωτήματα σχετικά με τον βαθμό επίτευξης των μαθησιακών στόχων ή τον βαθμό που η επίτευξη των στόχων αυτών είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης στην εργασία (Kraiger, 2002; Kraiger et al., 1993). Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην εκπαίδευση εισήχθη για πρώτη φορά από τον Donald L. Kirkpatrick. Το σημαντικό αυτό μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερα επίπεδα ή πτυχές εκπαίδευσης. Το επίπεδο ικανοποίησης από τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, την αξιολόγηση του αντίκτυπου της εκπαίδευσης όσον αφορά την πρόοδο, τις δεξιότητες, τη γνώση, τις στάσεις, τις αλλαγές στην απόδοση που παρατηρήθηκαν μετά την εκπαίδευση και την αξιολόγηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων (Aragon-Sanchez, Barba-Aragon & Sauz-Valle, 2003). Σύμφωνα με τον Kirkpatrick (1996) (οπ. Αναφ. Στο *Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development*, 2021) είναι σημαντικότερο να εξεταστεί η τελευταία πτυχή, δηλαδή η αύξηση της παραγωγικότητας η οποία αναδεικνύει αν η εκπαίδευση έχει εκπληρώσει τον στόχο της. Η εκπαίδευση εξετάζεται επίσης σε πολλές μελέτες, καθώς θεωρείται εργαλείο διαμόρφωσης των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων των εργαζομένων (Gerds, 2010, Hsu & Yen, 2019).

Ο καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης στηρίζεται στον καθορισμό των αναγκών εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό τόσο των εκπαιδευτικών στόχων όσο και των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

3.7.2. Αποτελέσματα Αξιολόγησης

Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές που συμβάλλουν στην αύξηση του αντικτύπου των πρακτικών αξιολόγησης στην εργασία.

Η πρώτη στρατηγική βασίζεται στην αποσαφήνιση του σκοπού της αξιολόγησης και στην προσαρμογή της απόφασης σχετικά με το υλικό και τον τρόπο που αυτό θα αξιολογηθεί. Όπως αναφέρει ο Kraiger (2002) η αξιολόγηση πραγματοποιείται για έναν από τους ακόλουθους σκοπούς: (α) για να ληφθεί μία απόφαση σχετικά με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα (διατήρηση ή ακύρωση), (β) για να παρέχει σημαντικά σχόλια στους εκπαιδευόμενους, εκπαιδευτές και σχεδιαστές των προγραμμάτων, (γ) για να παρουσιάσει τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος σε άλλους οργανισμούς.

Προσδιορίζοντας τον σκοπό της αξιολόγησης και επιλέγοντας τη σωστή αξιολόγηση, αυξάνεται η πιθανότητα λήψης σημαντικών δεδομένων, εξαλείφεται ο χρόνος που αφιερώνεται για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων που δεν υποστηρίζουν τον σκοπό της αξιολόγησης, αυξάνεται η πιθανότητα η εκπαίδευση να συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη του οργανισμού. Η αποτυχία εξέτασης του σκοπού της αξιολόγησης έχει πολλές φορές ως αποτέλεσμα την αδυναμία λήψης οργανωτικών αποφάσεων καθώς δεν καλύπτονται τα συμφέροντα ή οι ανάγκες των οργανωτικών φορέων (Nickols, 2005).

Η δεύτερη στρατηγική επικεντρώνεται στην ακρίβεια της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης. Μόλις καθοριστούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι μπορούν να υπάρξουν πολλές διαφορετικές μορφές αξιολόγησης – πέρα από τα τεστ πολλαπλών επιλογών- που αξιολογούν τα περιεχόμενα της εκπαίδευσης ή αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με την εκπαίδευση που έλαβαν.

ΜΕΡΟΣ 4^ο : ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4. Εισαγωγή

Ένα ασφαλές και οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον έχει τη δυνατότητα να καλύψει όλες τις ανάγκες των εργαζομένων και να υποστηρίξει την υγιή κοινωνική και ατομική τους ανάπτυξη (Kelloway and Day, 2005). Ωστόσο, ο σύγχρονος χώρος εργασίας χαρακτηρίζεται ολοένα και συχνότερα από το άγχος παρά την ύπαρξη της νομοθεσίας που καλύπτει την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων αλλά και την αφθονία των διαθέσιμων οδηγιών ως προς τους εργοδότες για τη διαχείρισή του. Το άγχος ορίζεται ως η συναισθηματική ή ψυχική κατάσταση που βιώνει ένα άτομο ως απάντηση σε μία αντιληπτή απειλή (στρες) στο περιβάλλον του (McKenzie, 2015). Στην περίπτωση της εργασίας παράγοντες που προκαλούν στρες μπορεί να αποτελούν η διαπροσωπική σύγκρουση, το περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί στον χώρο εργασίας του ατόμου.

Οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων μεταξύ τους αποτελούν το κλειδί για την επιστροφή ενός εργαζόμενου στην εργασία του, μετά από ένα χρονικό διάστημα απουσίας του εξαιτίας μίας στρεσογόνου κατάστασης, τα αίτια της οποίας βρίσκονται στις υπερβολικά υψηλές εργασιακές απαιτήσεις ή στα ψυχολογικά/σωματικά προβλήματα που προέκυψαν από μια ασθένεια. Ως σχέσεις στον εργασιακό χώρο ορίζονται όλες οι διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργούν τα άτομα κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, είτε αυτές συνδέονται με έναν προϊστάμενο είτε με έναν συνάδελφο (Sias, 2009). Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο συχνά προσδιορίζονται ως βασικές πηγές άγχους και μπορούν να οδηγήσουν στην απώλεια της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία (Kidder, 2007).

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις τοποθετούνται στη σφαίρα των συναισθηματικών συγκρούσεων και μπορεί να αναφέρονται σε μικρές διαφωνίες μεταξύ συναδέλφων που μπορεί να οδηγήσουν μέχρι και σε επιθετικές συμπεριφορές (Kidder, 2007). Οι Struthers, Dupuis και Eaton (2005) υποστηρίζουν ότι οι σχέσεις που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους αναγνωρίζονται ως οι σημαντικότερες

διαπροσωπικές σχέσεις που πρόκειται να αναπτύξουν οι άνθρωποι στη ζωή τους και απαιτούν ιδιαίτερη ψυχική δύναμη για να καταφέρουν τα άτομα να ανταπεξέλθουν σε αυτές. Ωστόσο, τις περισσότερες φορές, εξαιτίας της δημόσιας φύσης του εργασιακού χώρου, τα συναισθήματα όπως η δυσφορία και η ενόχληση πρέπει να συγκαλυφθούν (Fineman, 2000).

4.1. Επίλυση Συγκρούσεων και Διαμεσολάβηση

4.1.1. Διαπροσωπικές Συγκρούσεις και Διαμεσολάβηση

Σύμφωνα με τον Bingham (2005) όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι μία διαδικασία είναι δίκαιη, τότε είναι πιθανότερο να ικανοποιηθούν και από το αποτέλεσμά της. Η διαμεσολάβηση μπορεί επίσης να βοηθήσει στην επίλυση των συναισθηματικών πτυχών μίας δυσεπίλυτης σύγκρουσης (Retzinger & Scheff, 2000). Διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε διαπροσωπικές διαφωνίες, συχνά επιθυμούν απλώς τη διακοπή των διαφωνιών αυτών, η οποία θα οδηγήσει στη συμφιλίωση, συνθήκη στην οποία συμβάλλει η διαμεσολάβηση (Harlos, 2004). Τέλος, ο McWilliam (2010) αναφέρει ότι είναι σημαντικό να επιλυθούν υποκείμενα θέματα μέσω της διαμεσολάβησης για να αποφευχθούν οι καταστροφικές συνέπειες της σύγκρουσης.

4.2. Θέσεις Εξουσίας και Διαμεσολάβησης

Η Van Gramberg (2003) παρατήρησε ότι στις εργασιακές σχέσεις είναι φυσιολογικό οι εργαζόμενοι να ανησυχούν για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τους ανωτέρους τους, καθώς αυτές μπορούν να παρακινούνται από άλλους παράγοντες πέραν του επίμαχου ζητήματος και πολλές φορές να εκμεταλλεύονται τη θέση τους για να ωφελήσουν τη συμφερότερη για αυτούς πλευρά του ζητήματος. Οι εργαζόμενοι ασχολούνται με αυτό το δίλημμα αξιολογώντας τις λαμβανόμενες αποφάσεις με βάση τις προσωπικές τους αρχές και αξίες. Επομένως είναι πιθανότερο να αποδεχτούν τις αποφάσεις που συμβαδίζουν με το προσωπικό σύστημα αξιών τους. Σύμφωνα, λοιπόν με την Van Gramberg (2003) οι επαγγελματίες που ασχολούνται με τη διαμεσολάβηση θα πρέπει να γνωρίζουν την εδραιωμένη ανισότητα ισχύος που υπάρχει στον χώρο εργασίας, η οποία είναι πιθανόν να υποβαθμιστεί κατά τη διάρκεια της επίλυσης μίας σύγκρουσης ώστε να υπάρξει δικαιοσύνη. Η διαφορά ισχύος στους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών περιορίζει την ευκαιρία των ασθενέστερων ομάδων να εξεταστούν τα ζητήματά τους σε ίσο βαθμό με αυτά των ανωτέρων τους, οδηγώντας σε άδικες λήψης αποφάσεων.

Ο ρόλος λοιπόν του διαμεσολαβητή που εξισορροπεί τα συμφέροντα και των δύο μερών είναι ισοδύναμος της επιδίωξης της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας.

4.3. Μοντέλα Διαμεσολάβησης Στην Επίλυση Συγκρούσεων

Στη διαμεσολάβηση ένα τρίτο πρόσωπο χωρίς εξουσία λήψης αποφάσεων ή εξουσία επιβολής κάποιου συμβιβασμού, βοηθάει τα μέρη της σύγκρουσης να καταλήξουν σε μία εθελοντική, αμοιβαία συμφωνημένη λύση των ζητημάτων που τους απασχολούν (Moore, 1996). Η διαδικασία της διαμεσολάβησης οδηγεί σε γρηγορότερες λύσεις και υψηλή ικανοποίηση των συμμετεχόντων, με χαμηλό κόστος, μεγαλύτερη ευελιξία και δημιουργικότητα στην εύρεση μίας πιθανής λύσης και δυνατότητα διατήρησης ή ενίσχυσης των υπαρχόντων σχέσεων (Pammer and Killian, 2003).

Στο πλαίσιο της επίλυσης των συγκρούσεων υπάρχουν τρία μοντέλα διαμεσολάβησης, η αξιολογική, η διευκολυντική και η οδηγητική ή μεταμορφωτική. Οι αξιολογικοί διαμεσολαβητές τείνουν να πιστεύουν ότι οι συμμετέχοντες επιθυμούν ή χρειάζονται την καθοδήγησή τους (Charkoudian, De Ritis, Buck and Wilson, 2009). Για αυτόν τον λόγο οι διαμεσολαβητές επικεντρώνονται στο να βοηθήσουν τα μέρη να κατανοήσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία της υπόθεσής τους προσφέροντάς τους αξιολόγηση και κατεύθυνση. Ακόμα, ο διαμεσολαβητής επικεντρώνεται στη συλλογή γεγονότων και στην αξιολόγηση νομικών επιχειρημάτων για να καθορίσει ποια πλευρά διαθέτει τις περισσότερες πιθανότητες να κερδίσει. Στη συνέχεια κινεί στρατηγικά τα μέρη προς τη διευθέτηση του ζητήματος και σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να προτείνει και λύσεις. Εν ολίγοις, οι διαμεσολαβητές αξιολόγησης προσπαθούν να παρέχουν στα μέρη μία ρεαλιστική εκτίμηση των διαπραγματευτικών τους θέσεων (Kressel, 2007).

Αντίθετα, οι διευκολυντικοί διαμεσολαβητές τείνουν να πιστεύουν ότι οι συμμετέχοντες χρειάζονται βοήθεια για να ορίσουν το πρόβλημα και να γεφυρώσουν το επικοινωνιακό τους χάσμα (Charkoudian, De Ritis, Buck and Wilson, 2009). Μέσα από την ενίσχυση της επικοινωνίας των μερών οι διευκολυντικοί διαμεσολαβητές βοηθούν τα μέρη να αποφασίσουν τον τρόπο που θα κινηθούν, εστιάζουν στις υποκείμενες ανάγκες των μερών και προσπαθούν να σχεδιάσουν έναν διακονοτισμό

που θα ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες χρησιμοποιώντας πολλές φορές μια διαδικασία που ονομάζεται ‘δοκιμές πραγματικότητας’ (reality testing). Στην διαδικασία αυτή, αφού προταθεί μία λύση, ο διαμεσολαβητής την μεταφέρει στην παρούσα στιγμή, αναλύοντας όσο ξεκάθαρα μπορεί τον τρόπο που θα επηρεαστούν τα εμπλεκόμενα μέρη, βοηθώντας τους να αντιληφθούν την έκταση της απόφασής τους και τον βαθμό που επιθυμούν να την εφαρμόσουν (Bush and Folger, 1994).

Οι Bush και Folger (1994) υποστηρίζουν ότι τόσο η αξιολογική όσο και η διευκολυντική διαμεσολάβηση αποτελούν μοντέλα επίλυσης προβλημάτων, καθώς στο επίκεντρο των διαμεσολαβητών βρίσκεται η επίτευξη μιας συμφωνίας και η επίλυση των επίμαχων ζητημάτων. Ο αξιολογικός διαμεσολαβητής θα κατευθύνει τα μέρη προς τη συμμόρφωση με τα νόμιμα δικαιώματά τους, ενώ ο διευκολυντικός διαμεσολαβητής θα εργαστεί για να ικανοποιήσει τις ανάγκες όλων των πλευρών.

Η διαδικασία αυτή δεν επιτρέπεται στη μετασχηματιστική διαμεσολάβηση, καθώς η τελευταία δεν εστιάζει κατ’αποκλειστικότητα στο πρόβλημα και την επίλυση του αλλά σκοπεύει να παρέχει ευκαιρίες για ενδυνάμωση και αναγνώριση των σχέσεων των διαφωνούντων μερών, ώστε να λάβουν οι ίδιοι τον έλεγχο για να λύσουν τη δική τους σύγκρουση (Bush and Folger, 1994; Bush and Pope, 2002). Η ενδυνάμωση είναι ανάλογη με τον αυτοπροσδιορισμό και επιτρέπει στα μέρη να περιγράψουν τα δικά τους ζητήματα και να αναζητήσουν τις δικές τους λύσεις. Η τελευταία, επιτυγχάνεται όταν τα μέρη αποκτήσουν μία καθαρή και σαφή οπτική του προβλήματος, ώστε να δημιουργήσουν μία αίσθηση δύναμης και να ανακτήσουν τον έλεγχο της κατάστασής τους, αποκαθιστώντας την αίσθηση της δική τους αξίας και δύναμης να αντιμετωπίζουν τα προβλήματά τους (Bush and Folger, 1994).

Η αναγνώριση ορίζεται ως η δυνατότητα για κάθε μέρος να παρατηρεί και να κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο το άλλο μέρος της διαμάχης ορίζει το πρόβλημα. Η αναγνώριση είναι ανάλογη με την ανταπόκριση στα συναισθήματα και την κατάσταση που βιώνει ένα άλλο άτομο. Η αναγνώριση επιτυγχάνεται όταν τα μέρη επιλέγουν ανοιχτά να ανταποκριθούν στις αντιδράσεις του άλλου ατόμου, διευρύνοντας τη δική τους οπτική, η οποία περιλαμβάνει μία εκτίμηση για την κατάσταση του άλλου (Bush and Folger, 1994).

4.3.1. Παράδειγμα Μετασχηματιστικής Διαμεσολάβησης

Με την αναφορά στη μετασχηματιστική διαμεσολάβηση είναι σημαντικό να αναφερθούμε στην Ταχυδρομική Υπηρεσία των Ηνωμένων Πολιτειών η οποία εφάρμοσε αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα διαμεσολάβησης για την απασχόληση, το οποίο ονομάστηκε Επίλυση Διαφορών - Εξεύρεση Γρήγορης και Δίκαιης Λύσης (Resolve Employment Disputes, Reach Equitable Solutions Swiftly-REDRESS) (Nabatchi and Bingham, 2000).

Τα τρία παραπάνω μοντέλα χρησιμοποιούνται για την επίλυση διαφορών στον χώρο εργασίας, ωστόσο υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον συγκεκριμένα για την χρήση της μετασχηματιστικής διαμεσολάβησης. Εν μέρει, το ενδιαφέρον αυτό οφείλεται στην επιτυχία της αμερικανικής ταχυδρομικής υπηρεσίας (USPS). Το 1994, η Αμερικανική Ταχυδρομική Υπηρεσία ξεκίνησε ένα πρόγραμμα που ονομάστηκε 'Επίλυση Διαφορών- Εξεύρεση Γρήγορης και Δίκαιης Λύσης' (REDRESS). Μέχρι το 1999 το πρόγραμμα αυτό καθιερώθηκε σε εθνικό επίπεδο καθιστώντας το USPS έναν από τους πρώτους οργανισμούς στον κόσμο που εφάρμοσε τη μετασχηματιστική διαμεσολάβηση στο πλαίσιο της απασχόλησης, εξυπηρετώντας στο απόγειό του σχεδόν εννιακόσιες χιλιάδες εργαζόμενους (Nabatchi and Bingham, 2000).

Το USPS έλαβε αρκετά σημαντικά βήματα για να διασφαλίσει την εφαρμογή του REDRESS, ώστε να είναι σύμφωνη με το μετασχηματιστικό μοντέλο διαμεσολάβησης. Συνεργάστηκε με ειδικούς για το μετασχηματιστικό μοντέλο, σχεδιάζοντας ένα προηγμένο πρόγραμμα σπουδών μετασχηματιστικής διαμεσολάβησης, σύμφωνα με το οποίο εκπαιδεύτηκαν 90 διαμεσολαβητές (Hallberlin, 2001). Σε έρευνα που έγινε στους διαμεσολαβητές για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα της χρήσης της μετασχηματιστικής διαμεσολάβησης, διαπιστώθηκε ότι το 99% των διαμεσολαβητών ανέφερε ότι σε μια μετασχηματιστική συνεδρία διαμεσολάβησης ένας συμμετέχων θα έλεγε πως είχε μάθει κάτι νέο ακούγοντας την άποψη του άλλου. Το 78% των διαμεσολαβητών ανέφεραν ότι σε μια λιγότερο μετασχηματιστική συνάντηση ένας συμμετέχων θα έλεγε ότι δεν έμαθε τίποτα καινούργιο. Ομοίως, περίπου το 98% των διαμεσολαβητών ανέφεραν ότι σε μια μετασχηματιστική διαμεσολάβηση ένας συμμετέχων θα έλεγε ότι κατανόησε τις απόψεις της αντίθετης πλευράς, ενώ το 83% των διαμεσολαβητών ανέφεραν ότι σε

μία λιγότερο μετασηματιστική διαμεσολάβηση ένας συμμετέχων θα έλεγε ότι δεν εισακούστηκαν οι απόψεις του.

Στην έρευνα που έγινε στους εργαζόμενους και επόπτες της ίδιας Ταχυδρομικής Υπηρεσίας, τα παραπάνω άτομα κλήθηκαν να απαντήσουν σε ένα σύνολο ερωτήσεων οι οποίες αντικατοπτρίζουν μετασηματιστικές πρακτικές και ένα σύνολο που αντικατοπτρίζει πρακτικές αξιολογικών και διευκολυντικών διαμεσολαβητών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι επόπτες συμφώνησαν στο ότι οι διαπραγματευτές ασχολήθηκαν με μετασηματιστικές πρακτικές και το 69% δήλωσε ότι η πρακτική αυτή τους βοήθησε να ξεκαθαρίσουν τους στόχους τους και το 61% δήλωσε ότι κατανόησαν καλύτερα την αντίθετη πλευρά.

4.4. Διαμεσολάβηση και Επίλυση Διαφορών στον Εργασιακό Χώρο

Όπως και άλλοι τύποι διαμεσολάβησης (εμπορική, οικογενειακή, κοινοτική, περιβαλλοντική) (Emery, Sbarra and Grover, 2005; Houzhi, 2009), έτσι και η διαμεσολάβηση στον χώρο εργασίας αποτελεί έναν δημοφιλή τρόπο επίλυσης διαφορών. Η διευθέτηση των συγκρούσεων που προκύπτουν από τραυματισμένες σχέσεις που αναπτύχθηκαν στον εργασιακό περιβάλλον αποτελούν περιπτώσεις διαμεσολάβησης στον εργασιακό χώρο (Dolder, 2004; Doherty and Guylar, 2008). Η διαμεσολάβηση στον χώρο εργασίας μπορεί να επιδιώκει και την επίλυση διαφωνιών σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, διαπροσωπικές συγκρούσεις και τις διαφωνίες σχετικά με την απόλυση κάποιου εργαζομένου (Shaw et al., 2008). Παράλληλα, η διαμεσολάβηση στον εργασιακό χώρο επεκτείνει τη δράση της στην αντιμετώπιση παραπόνων για διάκριση (Stallworth, McPherson and Rute, 2001; McDermott and Ervin, 2005), εκφοβισμό (Doherty and Guylar, 2008; Fox and Stallworth, 2009), ακόμα και στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ επιχειρήσεων (Rome, 2003).

Κατά τη διαμεσολάβηση στον χώρο εργασίας, ένα τρίτο μέλος αποδεκτό από τους διαφωνούντες, τους βοηθά να συζητήσουν τα ζητήματα που τους απασχολούν, με σκοπό να γίνουν καλύτερα κατανοητές οι ανησυχίες της αντίθετης πλευράς, γεγονός που μπορεί να τους οδηγήσει στην επίλυση της διαφωνίας. Συνήθως, ο διαμεσολαβητής δεν έχει τη δυνατότητα να συνταγογραφήσει συμφωνίες ή

αποτελέσματα (Wall, Stark and Standifer, 2001), αντ' αυτού βοηθά τα μέρη να καθορίσουν τους στόχους της συνάντησης και την αποδεκτή για αυτούς λύση (Oser, 2004-2005; Goldman et al., 2008). Με αυτόν τον τρόπο ο διαμεσολαβητής προωθεί την ανοιχτή επικοινωνία καθώς και την αμοιβαία κατανόηση των υποκείμενων συμφερόντων κάθε μέρους (Kressel, 2006).

Είναι φανερό πως όπως πολλές συγκρούσεις έτσι και οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο σπάνια απαιτούν αποκλειστικά νομική λύση. Στις περισσότερες περιπτώσεις εμπλέκονται έντονα συναισθήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην αναζήτηση μιας λειτουργικής λύσης. Η ανοιχτή συναινετική προσέγγιση βοηθά τα μέρη να συζητήσουν τα συναισθήματά τους, τις ανησυχίες και τις προσδοκίες τους. Η δυνατότητα αυτή, όχι μόνο τονώνει την αναζήτηση μίας αμοιβαίας αποδεκτής συμφωνίας, αλλά ωθεί στην ανάπτυξη βελτιωμένων σχέσεων μετά τη διευθέτηση της διαφοράς (Dolder, 2004).

ΜΕΡΟΣ Β': ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5. Σκοπός Έρευνας

Η μέλετη της διαμεσολάβησης και η επίλυση μέσω αυτής των εργασιακών συγκρούσεων καθίσταται σημαντική, καθώς παρέχει σημαντικά οφέλη στους εργαζόμενους και στους οργανισμούς τους. Έτσι, η βελτίωση της σχέσης και της επικοινωνίας μεταξύ των διαφωνούντων (Kressell, 2006), η μείωση του άγχους τους ως προς την επίλυση των συγκρούσεων (Goldberg, 2004), η μείωση της σεξουαλικής διάκρισης (Stallworth, McPherson and Rute, 2001), η αποτροπή των δυνητικά καταστροφικών συνεπειών μιας διαφωνίας (Bollen & Euwema, 2013), η μείωση του μελλοντικού κόστους και χρόνου που θα συσσωρευόταν εξαιτίας των άλυτων συγκρούσεων (Goldberg, 2004) και τέλος η μείωση του εκφοβισμού των εργαζομένων (Stallworth et al, 2001), αποτελούν σημαντικά κίνητρα για την εφαρμογή της διαμεσολάβησης σε έναν οργανισμό. Με βάση τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τις γνώσεις των υπευθύνων τμημάτων εκπαίδευσης προσωπικού σχετικά με τους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων στον οργανισμό τους και να εξετάσει τόσο τη συμμετοχή τους στη διαδικασία επίλυσής τους όσο και τις γνώσεις τους αναφορικά με τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών και συγκεκριμένα της διαμεσολάβησης.

Κατ'αυτόν τον ίδιο τρόπο διαμορφώθηκαν και οι επιμέρους στόχοι της έρευνας :

1. Να διερευνηθούν οι γνώσεις και οι απόψεις των υπευθύνων στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού σχετικά με τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών και πιο συγκεκριμένα της διαμεσολάβησης.
2. Να διερευνηθούν οι τρόποι επίλυσης διαφορών που εφαρμόζονται στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού.
3. Να διερευνηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των υπευθύνων για τους εφαρμοζόμενους τρόπους επίλυσης συγκρούσεων.

5.1. Συμμετέχοντες

Στην παρούσα έρευνα η επιλογή του δείγματος έγινε με βάση το δείγμα κρίσης και επιλέχθηκαν οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης προσωπικού καθώς ήταν αυτοί που διέθεταν την εμπειρία και τη γνώση για να παρέχουν τις κατάλληλες πληροφορίες για το υπό ερεύνηση θέμα, το οποίο είναι οι εναλλακτικοί τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων σε τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού. Η αναζήτηση και επιλογή των ατόμων έγινε τόσο με τη βοήθεια της επιβλέπουσας καθηγήτριας όσο και του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος.

Συνολικά στην έρευνα έλαβαν μέρος επτά συμμετέχοντες, εκ των οποίων οι τέσσερις ήταν άντρες και οι τρεις γυναίκες. Ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος ήταν 50 ετών, παντρεμένος και κατείχε πτυχίο Πανεπιστημίου. Η εργασία του δεν ήταν σχετική με τις σπουδές του και εργάζεται εδώ και δεκαπέντε χρόνια ως υπεύθυνος εκπαίδευσης προσωπικού σε αστική περιοχή. Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος ήταν 54 ετών, παντρεμένος και κατείχε μεταπτυχιακό τίτλο. Η εργασία του ήταν σχετική με τις σπουδές του και εργάζεται εδώ και δώδεκα χρόνια ως υπεύθυνος στον ίδιο οργανισμό, ο οποίος βρίσκεται σε αστική περιοχή. Ο τρίτος συνεντευξιαζόμενος ήταν 65 ετών, έγγαμος και κατείχε διδακτορικό τίτλο. Οι σπουδές του ήταν σχετικές με την εργασία του καθώς εργάζεται ως υπεύθυνος στον ίδιο οργανισμό (σε αστική περιοχή) παραπάνω από 25 χρόνια. Ο τέταρτος συνεντευξιαζόμενος ήταν 49 ετών, έγγαμος και κατείχε μεταπτυχιακό τίτλο. Οι σπουδές του ήταν σχετικές με την εργασία του και εργάζεται ως υπεύθυνος εκπαίδευσης προσωπικού στον ίδιο οργανισμό (σε επαρχιακή περιοχή) για περισσότερα από 10 χρόνια. Η πέμπτη συνεντευξιαζόμενη ήταν 28 ετών, άγαμη και είχε αποφοιτήσει από Ινστιτούτο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης. Οι σπουδές της ήταν σχετικές με την εργασία της και είχε αναλάβει τη θέση της υπευθύνου εδώ και δυο χρόνια. Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται βρίσκεται σε επαρχιακή περιοχή. Η έκτη συνεντευξιαζόμενη ήταν 30 ετών, άγαμη και κατείχε Πανεπιστημιακό τίτλο. Η εργασία της ήταν σχετική με τις σπουδές της και εργάζεται ως υπεύθυνη εκπαίδευσης προσωπικού τα τελευταία τρία χρόνια σε έναν οργανισμό που βρίσκεται σε επαρχιακή περιοχή. Η έβδομη συνεντευξιαζόμενη 54 ήταν ετών, διαζευγμένη και κατείχε Μεταπτυχιακό τίτλο. Η εργασία της είναι σχετική με τις σπουδές της και εργάζεται στον ίδιο οργανισμό (σε αστική περιοχή) ως υπεύθυνη για παραπάνω από 20 χρόνια.

Η προσέγγιση των ατόμων έγινε μέσω της αποστολής μηνύματος στο ηλεκτρονικό τους ταχυδρομείο και μέσω τηλεφώνου. Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το θέμα, τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας. Ενημερώθηκαν, επιπλέον για τον απαιτούμενο χρόνο της συνέντευξης και την ανωνυμία της έρευνας.

Εφόσον τα άτομα συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, ο ερευνητής προσπάθησε να προσαρμοστεί στο πρόγραμμα του κάθε συμμετέχοντα και προγραμματίζε τη μέρα, την ώρα και το μέρος της συνέντευξης με βάση αυτό. Οι πέντε από τις επτά συνεντεύξεις υλοποιήθηκαν στον χώρο εργασίας των συνεντευξιζόμενων και οι άλλες δύο ολοκληρώθηκαν μέσω Skype. Προτού ξεκινήσει η συνέντευξη, ο ερευνητής διαβεβαίωνε τους συμμετέχοντες πως οι ηχογραφήσεις της συνέντευξης θα μείνουν αποκλειστικά στην κατοχή του ερευνητή και θα χρησιμοποιηθούν για τους σκοπούς της έρευνάς του. Η μέση διάρκεια της συνέντευξης ήταν περίπου μισή ώρα και οι συνεντεύξεις ολοκληρώθηκαν κατά το χρονικό διάστημα δύο μηνών (Μάιο και Ιούνιο του 2021).

5.2. Ερωτήσεις Ανοιχτού Τύπου

Η ημι-δομημένη συνέντευξη περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να απαντήσουν αυθόρμητα αποφεύγοντας τη μεροληψία που μπορεί να προκύψει από τις ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνες τους ή σε συνδυασμό με άλλες τεχνικές συνέντευξης με σκοπό να διερευνηθούν θέματα σε βάθος, να γίνουν κατανοητές οι διαδικασίες και να εντοπιστούν πιθανές συσχετίσεις για ένα θέμα (Reja, Manfreda, Hlebec & Vehovar, 2003). Συγκεκριμένα υπάρχουν οκτώ ανοιχτού τύπου ερωτήσεις η κάθε μια από τις οποίες αντιστοιχεί και σε έναν από τους στόχους της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις: *«Με ποιον τρόπο επιλύετε τις συγκρούσεις στον οργανισμό σας», «Για κάθε σύγκρουση χρησιμοποιείτε διαφορετική μέθοδο επίλυσης» και «Με ποιον τρόπο θα παρεμποδίζατε τους ανασταλτικούς να επηρεάσουν να επηρεάσουν της επίλυση των συγκρούσεων»* καλύπτουν τη θεματική ενότητα που αναφέρεται στους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού. Εν συνέχεια, οι ερωτήσεις: *«Ποιους θεωρείτε ανασταλτικούς παράγοντες για την επίλυση των συγκρούσεων»*,

«Ποιοι σύμφωνα με την άποψή σας είναι οι βασικότεροι λόγοι των συγκρούσεων στον οργανισμό σας» καλύπτουν τη θεματική ενότητα που αναφέρεται στα αίτια των εργασιακών συγκρούσεων. Υπάρχει μια ερώτηση που διερευνά την ικανοποίηση των υπευθύνων από τους εφαρμοζόμενους τρόπους επίλυσης των διαφορών που ακολουθούν «Οι τρόποι με τους οποίους επιλύετε τις διαφορές στον οργανισμό σας θεωρείτε πως είναι ικανοποιητικοί» και τέλος δυο ερωτήσεις που διερευνούν τις γνώσεις των υπευθύνων για τις εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων «Έχετε εφαρμόσει κάποιον από τους εναλλακτικούς ειρηνικούς τρόπους επίλυσης διαφορών στο τμήμα σας, και αν ναι, με ποιον τρόπο» και «Γνωρίζετε για τη μέθοδο της διαμεσολάβησης και τον ρόλο της στην επίλυση των συγκρούσεων».

5.3. Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων που προκύπτουν από μία ποιοτική έρευνα γίνεται μέσα από τη θεματική ανάλυση η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την ανάλυση περιεχομένου. Η θεματική ανάλυση είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται στον εντοπισμό, την ανάλυση και την επιλογή θεμάτων που πηγάζουν από τα δεδομένα που έχουμε συλλέξει. Ανεξάρτητα από το αν αναλύονται τα δεδομένα αυτά με το χέρι ή με τη χρήση λογισμικού υπολογιστή, η διαδικασία της θεματικής ανάλυσης είναι η ίδια (Braun & Clarke, 2006).

Η θεματική ανάλυση περιλαμβάνει μία σειρά από επιλογές που συχνά δεν γίνονται σαφείς. Οι επιλογές αυτές βασίζονται εξ ολοκλήρου στο ερευνητικό ερώτημα που έχει θέσει ο ερευνητής και στο οποίο απαντούν οι ερωτήσεις της συνέντευξης. Κατά τη διάρκεια της δημιουργίας των θεματικών, ο ερευνητής θα πρέπει να έχει διαρκώς στο μυαλό του το κατά πόσο αυτό που διαβάζει ανταποκρίνεται στην ερώτηση που έχει τεθεί και σχετίζεται με το ερευνητικό ερώτημα. Κατ' αυτόν τον τρόπο, το θέμα που θα προκύψει από την ανάλυση, θα αποτυπώνει κάτι σημαντικό σχετικά με τα δεδομένα, σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα και θα αντιπροσωπεύει ένα μέρος του συνόλου των δεδομένων (Braun & Clarke, 2006).

Σύμφωνα με τις Braun και Clarke (2006) ένα σημαντικό ερώτημα που τίθεται αναφέρεται στην κωδικοποίηση και τον τρόπο με τον οποίο είναι εφικτό να

καθοριστεί ένα θέμα, αλλά και τον τρόπο που καθορίζεται το ιδανικό μέγεθος που θα ορίσει ένα θέμα. Στο σημείο αυτό τίθεται θέμα επικράτησης, τόσο όσον αφορά τον «χώρο» μέσα σε κάθε στοιχείο δεδομένων αλλά και της επικράτησης σε ολόκληρο το σύνολο δεδομένων. Σε μία ιδανική κατάσταση, θα υπάρχουν πολλές περιπτώσεις του θέματος σε ολόκληρο το σύνολο των δεδομένων. Ωστόσο, θεωρείται καίριο να επισημανθεί πως πολλές περιπτώσεις ενός θέματος δεν καθιστούν απαραίτητα ένα θέμα σημαντικό. Σπουδαίο ρόλο διαδραματίζει η αξία του ίδιου του θέματος και κατά πόσο θα αποτυπώνει κάτι σημαντικό σε σχέση με το ερευνητικό ερώτημα.

Η ανάλυση περιεχομένου περιλαμβάνει την επαναλαμβανόμενη ανάγνωση του συνόλου των δεδομένων και των κωδικοποιημένων αποσπασμάτων. Η γραφή είναι αναπόσπαστο μέρος της ανάλυσης και όχι κάτι που λαμβάνει χώρα στο τέλος. Παράλληλα, υπάρχουν διαφορετικές οπτικές αναφορικά με τον εντοπισμό της κατάλληλης στιγμής για να ασχοληθεί ο ερευνητής με τη βιβλιογραφία που είναι σχετική με την ανάλυση. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι το πρώτο διάβασμα μπορεί να περιορίσει το αναλυτικό οπτικό πεδίο, με αποτέλεσμα ο ερευνητής να εστιάσει σε ορισμένες μόνο πτυχές των δεδομένων σε βάρος άλλων δυνητικά κρίσιμων πτυχών. Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ενασχόληση με τη βιβλιογραφία μπορεί να βελτιώσει την ανάλυση ευαισθητοποιώντας την αίσθηση του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα πιο λεπτά στοιχεία των δεδομένων (Tuckett, 2005).

5.4. Βήματα Ανάλυσης Περιεχομένου

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υπάρχει μία σειρά έξι βημάτων που οδηγούν στο παραγόμενο από την ανάλυση περιεχομένου υλικό (Braun & Clarke, 2006). Το πρώτο βήμα αφορά στην εξοικείωση του ερευνητή με τα δεδομένα και ανάλογα με τον βαθμό αυτής της εξοικείωσης, γίνεται η ανάγνωση σε βάθος του περιεχομένου που έχει μπροστά του. Η ανάγνωση αυτή που ορίζεται στη βιβλιογραφία ως «βύθιση», περιλαμβάνει την επαναλαμβανόμενη και με ενεργό τρόπο ανάγνωση των δεδομένων, την αναζήτηση νοημάτων και μοτίβων. Σε αυτό το σημείο, ο ερευνητής μπορεί να κρατά κάποιες σημειώσεις ή ιδέες για κωδικοποίηση, στις οποίες ιδέες θα μπορέσει να ανατρέξει αργότερα (Braun & Clarke, 2006).

Η δεύτερη φάση ξεκινά με τον ερευνητή να έχει δημιουργήσει μία αρχική λίστα ιδεών για τα σημεία που θεωρεί ενδιαφέροντα στα δεδομένα του. Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη συνεχή παραγωγή αρχικών κωδικών. Οι κωδικοί αυτοί αντιπροσωπεύουν ένα χαρακτηριστικό των δεδομένων που συνδέεται με το ερευνητικό ερώτημα που μελετάται. Η διαδικασία της κωδικοποίησης αποτελεί μέρος της ανάλυσης (Miles & Huberman, 1994), καθώς τα δεδομένα οργανώνονται σε ομάδες (Tuckett, 2005).

Στην τρίτη φάση ξεκινά η ερμηνευτική ανάλυση των θεματικών σε σχέση με τα δεδομένα που υπάρχουν για το υπό εξέταση φαινόμενο (Boyatzis, 1998). Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής εστιάζει εκ νέου στην ανάπτυξη των θεματικών που δημιούργησε και όχι στους κωδικούς. Γίνεται η ταξινόμηση των κωδικών που δημιούργησε σε δυνητικά θέματα και η συγκέντρωση όλων των σχετικών με το θέμα κωδικοποιημένων αποσπασμάτων. Κάποιοι κωδικοί μπορεί να σχηματίσουν θέματα, ενώ άλλοι μπορεί να αποτελέσουν υποθέματα. Στο τέλος αυτής της φάσης θα υπάρχει μία συλλογή από υποψήφια θέματα και υποθέματα (τα οποία όταν ολοκληρωθούν τα βήματα της ανάλυσης, μπορούν να συνδυαστούν, να τελειοποιηθούν, να διαχωριστούν ή να απορριφθούν).

Η τέταρτη φάση περιλαμβάνει τη βελτίωση των υποψήφιων θεμάτων. Κάποια θέματα θα διαγραφούν - εφόσον αντιληφθούμε ότι δεν υπάρχουν αρκετά δεδομένα για να τα υποστηρίξουμε – άλλα δεδομένα μπορεί να συνδυαστούν ή να αναλυθούν ξεχωριστά.

Καθορίζουμε και τελειοποιούμε τα θέματα στην προτελευταία φάση, αναγνωρίζοντας τι αντιπροσωπεύει το καθένα από αυτά και ποια πτυχή των δεδομένων συλλαμβάνει το κάθε θέμα. Παράλληλα, για κάθε μεμονωμένο θέμα διεξάγεται και συντάσσεται λεπτομερής ανάλυση. Μέχρι το τέλος αυτής της φάσης θα πρέπει ο ερευνητής να μπορεί με σαφήνεια να ορίσει τα θέματά του. Οι τίτλοι που θα έχουν δοθεί στα θέματα θα πρέπει να είναι περιεκτικοί και κατανοητοί.

Η τελευταία φάση περιλαμβάνει την τελική ανάλυση και σύνταξη της έκθεσης εφόσον τα θέματα έχουν επεξεργαστεί πλήρως. Η ανάλυση παρέχει μία συνοπτική, λογική, μη επαναλαμβανόμενη και ενδιαφέρουσα ιστορία των δεδομένων. Το κείμενο της ανάλυσης πρέπει να περιλαμβάνει επαρκή στοιχεία, αποσπάσματα δηλαδή δεδομένων που θα καταδείξουν την επικράτηση του θέματος.

6. Αποτελέσματα Έρευνας

6.1. Εισαγωγή

Στην παρακάτω ενότητα αναφέρονται τα αποτελέσματα της έρευνας όπως προέκυψαν μέσα από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων. Παράλληλα, τα αποτελέσματα αυτά περιγράφονται και σε σχέση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία για το υπό ερεύνηση θέμα. Ακόμα, αναλύεται η μελέτη των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, μέσα από τις ερωτήσεις προέκυψαν τρεις θεματικές ενότητες, με βάση τους κεντρικούς στόχους της έρευνας. Η πρώτη θεματική επικεντρώνεται στα αίτια των εργασιακών συγκρούσεων, η δεύτερη θεματική στους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού και η τρίτη θεματική αφορά τον ρόλο της διαμεσολάβησης στην επίλυση των συγκρούσεων. Αναλυτικότερα, τα κυριότερα αίτια των εργασιακών συγκρούσεων αναφέρονται στην κακή επικοινωνία, στη μη κατανόηση/ άγνοια των κανόνων λειτουργίας, στη μη ξεκάθαρη περιγραφή θέσης και στην έλλειψη συνεργασίας. Οι βασικότεροι τρόποι επίλυσης των συγκρούσεων σύμφωνα με τους συμμετέχοντες επικεντρώνονται στην επάρκεια χρόνου για συζήτηση του ζητήματος που προέκυψε, στη συνεχή υπενθύμιση των κανόνων λειτουργίας, στον ορισμό ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων και στην καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού κλίματος. Αναφορικά με τον ρόλο που διαδραματίζει η διαμεσολάβηση στην επίλυση των συγκρούσεων, μέσα από τις απαντήσεις φαίνεται πως βασική αιτία της εφαρμογής της είναι η διατήρηση της συνεργασίας των διαφωνούντων μετά από μια διαμάχη, η συνολική μείωση των συγκρούσεων και ειδικά των συγκρούσεων που επαναλαμβάνονται για τους ίδιους λόγους και τέλος, η ικανοποίηση που επιφέρει το αποτέλεσμα στους συμμετέχοντες. Τέλος, στο παράρτημα της παρούσας έρευνας υπάρχουν συμπυκνωμένες οι θεματικές ενότητες και αντίστοιχα οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων που οδήγησαν στη δημιουργία των θεματικών αυτών.

6.2. Πρώτη Θεματική - Τα αίτια των εργασιακών συγκρούσεων

Τα αποτελέσματα του πρώτου μέρους της παρούσας έρευνας παρουσιάζουν κάποιες συγκλίσεις και αποκλίσεις σε σχέση με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την πρώτη θεματική δημιουργήθηκαν συνολικά τέσσερις ενότητες που αφορούσαν τα αίτια των εργασιακών συγκρούσεων.

Η πρώτη ενότητα της θεματικής αυτής αναφέρει ως αιτία την κακή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων που πολύ συχνά οδηγεί σε συγκρούσεις στους οργανισμούς. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, στην οποία αναφέρεται ότι η αποτυχημένη και αναποτελεσματική επικοινωνία τροφοδοτεί τη δημιουργία συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο (Isa, 2015, Teague, Roche & Hann, 2012). Συνολικά τρεις από τους επτά συμμετέχοντες στην έρευνα έθεσαν ως αιτία την κακή επικοινωνία (*«Η κακή επικοινωνία και η παρανόηση πληροφοριών...η έλλειψη ικανοποιητικού χρόνου για εμβάθυνση είναι ένας ανασταλτικός παράγοντας που επηρεάζει την επίλυση συγκρούσεων...»*), *«Ο ένας επέβαλε μια άποψη και ο άλλος δεν συμφωνούσε σε αυτήν...»*, *«Η κακή επικοινωνία»*).

Ως επόμενη αιτία τίθεται η μη κατανόηση και άγνοια των κανόνων λειτουργίας. Μέσα από τις απαντήσεις των υπευθύνων, οι εργαζόμενοι στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού φαίνεται να μη γνωρίζουν ή να μην κατανοούν πλήρως τους κανόνες λειτουργίας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (*«Είχαμε διαφωνία σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης»*, *«...δεν είναι απολύτως σαφές και κατανοητό το πλαίσιο λειτουργίας...μερικοί υπάλληλοι είχαν ένα αίτημα...ωστόσο σύμφωνα με τους κανονισμούς εγώ (ο υπεύθυνος) δεν θεωρούσα ότι μπορούσε να εκπληρωθεί»*, *«...η άγνοια για τους κανόνες, που πολλές φορές δεν είναι άγνοια αλλά μη κατανόηση των λόγων που κρύβονται πίσω από έναν κανόνα...»*, *«...οι μη κοινοί στόχοι των εργαζομένων για τον οργανισμό»*). Αυτό που αναφέρεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Fisher, 2006, Rahim, 2010) είναι η αδιαφορία και η μη αποδοχή των εργαζομένων για τους στόχους του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Η ασυμβατότητα των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της εταιρείας αναμφίβολα οδηγεί σε συγκρούσεις.

Η επόμενη ενότητα αναφέρεται στη μη ξεκάθαρη περιγραφή της θέσης, την ασάφεια δηλαδή ως προς τις απαιτήσεις της θέσης που ζητά ο οργανισμός. Όπως φαίνεται μέσα από τις απαντήσεις, σε περιπτώσεις που δεν είναι απολύτως σαφές και

δε δευκρινίζεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να δρα ένας εργαζόμενος, δημιουργούνται συγκρούσεις («...δεν είναι απολύτως σαφές το τι ζητάει ο οργανισμός από αυτόν τον υπάλληλο...δεν γίνεται κατανοητό το εύρος των απαιτήσεων, υποχρεώσεων που έχει ένας εργαζόμενος...οι εργαζόμενοι δεν έχουν επίγνωση των ορίων του ρόλου τους και αυτό γεννά παρεξηγήσεις», «...παρατηρήθηκαν συγκρούσεις λόγω μη ξεκάθਾਰου ορισμού των αρμοδιοτήτων...δεν έδινε αξία και βαρύτητα σε όλες τις εργασίες που είχε να εκτελέσει», «...η άγνοια σχετικά με τις αρμοδιότητες που έχει ο καθένας ανάλογα με τη θέση του...αυτό είχε ως αποτέλεσμα η υπεύθυνη να του εξηγήσει πως η κάθε θέση έχει και διαφορετικές αρμοδιότητες»). Παρόμοια είναι και τα ευρήματα της βιβλιογραφίας (John, 1997) σύμφωνα με τα οποία οι εργασιακές συγκρούσεις συχνά αναφέρονται σε διαφωνίες σχετικά με το περιεχόμενο και τους στόχους της εργασίας.

Η επόμενη ενότητα περιγράφει ως αιτία συγκρούσεων την έλλειψη συνεργασίας μεταξύ ατόμων ή και ομάδων. Όπως φαίνεται και μέσα από τις αναφορές των υπευθύνων πολλοί εργαζόμενοι λειτουργούν εγωκεντρικά, επιβάλλουν την άποψή τους και οδηγούνται σε άρνηση συνεργασίας («...δεν είναι εμπεδωμένη η υπαλληλική συνείδηση, ότι δηλαδή είμαστε όλοι μέρη ενός ευρύτερου, συνολικού οργανισμού στον οποίο δεν κάνουμε όλοι το ίδιο πράγμα...έπειτα πάμε σε ψυχογενή ζητήματα, η φυλή μας είναι τέτοια που δύσκολα συνεργάζεται, ο καθένας εγωκεντρικά διαβάξει την πραγματικότητα...αυτή η διαμάχη του 'εγώ' και οι 'άλλοι' και ότι ο καθένας εμένει στον δικό του χώρο, χωρίς να ακούει άλλες απόψεις...», «...η επιβολή της προσωπικής θεώρησης των πραγμάτων, η έλλειψη ικανότητας συνεργασίας...», «Όταν οι εμπλεκόμενοι δεν θέλουν να συνεργαστούν για να λύσουν το πρόβλημα, για κανένα λόγο»). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, παρόλο που οι απαντήσεις δείχνουν πως τίθεται ζήτημα συνεργασίας των εργαζομένων, η βιβλιογραφία δεν επικεντρώνεται έντονα στο φαινόμενο. Πιθανότατα η αδυναμία επικοινωνίας που αναφέρεται στην αρχή να συγχέεται με την έλλειψη και αδυναμία συνεργασίας, καθώς σε περιπτώσεις που τα άτομα δεν επικοινωνούν είναι αδύνατον και να συνεργαστούν.

Ένα ενδιαφέρον εύρημα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, το οποίο δεν αναφέρθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα αλλά αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική αιτία συγκρούσεων στους οργανισμούς είναι οι διαφορετικές αξίες και τα διαφορετικά αξιακά συστήματα που υποστηρίζουν τα άτομα (Aquino & Reed, 2002).

Τα συστήματα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα κάθε άτομο να ερμηνεύει τα γεγονότα με διαφορετικό τρόπο (Jehn, 1995). Όσο διαφορετικές αξίες και ενδιαφέροντα έχει ένα άτομο τόσο μεγαλύτερες είναι και οι πιθανότητες τα μέλη που εργάζονται στον οργανισμό να αναπτύξουν αντίθετες απόψεις και να οδηγηθούν σε σύγκρουση που δύσκολα και επιλύεται.

6.3 Δεύτερη Θεματική - Τρόποι επίλυσης των συγκρούσεων στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού

Η δεύτερη θεματική επικεντρώνεται στους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού. Ένας από τους τρόπους για την επίλυση των συγκρούσεων που προτείνεται από τους υπεύθυνους φαίνεται να είναι η δημιουργία επαρκούς χρόνου για συζήτηση (*«Θα καλέσω τους εμπλεκόμενους στο γραφείο μου για να το συζητήσουμε και να καταλήξουμε σε μία λύση...με την αναζήτηση της αιτίας της σύγκρουσης...ο χρόνος για συζήτηση και η συνειδητοποίηση του βαθύτερου λόγου της σύγκρουσης είναι στοιχεία που θα βοηθήσουν να ξεπεραστούν αρκετοί παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις»*), *«Η σύγκρουση επιλύθηκε με το να καλέσω τον συγκεκριμένο εργαζόμενο στο γραφείο και να τον ρωτήσω τι συνέβη...φέρνω το πρόβλημα που προκάλεσε την σύγκρουση στην επιφάνεια και το διαστέλλω...»*, *«Να συζητήσουμε όλοι μαζί τι είναι αυτό που τους απασχολεί, να ξεκαθαρίσουμε τον λόγο ή τους λόγους της σύγκρουσης...πυλώνας θα έλεγα ότι είναι η συζήτηση...»*, *«Υπήρξε σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων, η οποία λύθηκε μέσα από συζήτηση, η οποία έγινε μεταξύ τους αλλά και με εμένα, για να μπορέσουμε να καταλάβουμε για ποιον λόγο έγινε η σύγκρουση...»*). Σύμφωνα με τον Fisher (1994) και τις αρχές ανάλυσης των συγκρούσεων είναι σημαντικό να δίνεται επαρκής χρόνος και χώρος για την επίλυση των συγκρούσεων ώστε να γίνεται κατανοητός ο τρόπος σκέψης και οι αντιλήψεις της αντιμαχόμενης πλευράς και οι πληροφορίες που θα κοινοποιηθούν μετέπειτα να λειτουργήσουν προς όφελος των εμπλεκομένων.

Ένας δεύτερος τρόπος επίλυσης των διαφορών είναι η υπενθύμιση των κανόνων λειτουργίας του οργανισμού. Στις απαντήσεις που δόθηκαν από τρεις συνεντευξιαζόμενους μόνο ένας επέμενε στην υπενθύμιση αλλά και επεξήγηση των κανόνων λειτουργίας. Σε αντίθεση με τους άλλους δύο συνεντευξιαζόμενους που

έδιναν ιδιαίτερα βάση στην υπενθύμιση, η οποία θα οδηγούσε και στην τήρηση των κανόνων, θεωρώντας πιθανότατα αυτονόητη την κατανόηση τους από τους εργαζόμενους («Ο βασικός τρόπος έχει να κάνει με την υπενθύμιση των κανόνων λειτουργίας, ρητών και άρρητων...επιμένοντας στους κανόνες που είναι κοινοί για όλους...»), «Οι βάσεις πρέπει να παρέχονται στους υπαλλήλους από την αρχή και είναι αναγκαίο να τηρούνται. Ως βάσεις εννοώ τους τρόπους εργασίας και συμπεριφοράς εντός των ορίων της συγκεκριμένης επιχείρησης στην οποία εργάζονται», «Με το να κατανοήσουν ότι όλοι εργαζόμαστε για έναν κοινό σκοπό και να τους είναι εντελώς ξεκάθαροι οι στόχοι του οργανισμού...με την λογική εξήγηση των κανόνων...κάλεσα όλους τους εργαζόμενους του τμήματός μου και τους υπενθύμισα μέσα από τη συζήτηση τον κανόνα, ξεκαθάρισα το γιατί πρέπει να υπακούσουν στον κανόνα...»). Η βιβλιογραφία στο συγκεκριμένο σημείο δεν έχει κάποια αναφορά σχετικά με την τήρηση των κανόνων και τη σχέση τους με την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Ο τρίτος τρόπος αντιμετώπισης αναφέρεται στις ξεκάθαρες αρμοδιότητες των εργαζομένων, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να θέσουν ξεκάθαρα όρια στην εργασία τους αποφεύγοντας να επεμβαίνουν σε άλλες εργασίες («...την υπενθύμιση των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου...», «Σημαντική είναι η δίκαιη διανομή των ρόλων στα μέλη της ομάδας...το να συμβαδίζει το εργασιακό περιβάλλον με τις ικανότητες ενός εργαζομένου είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες, τόσο αύξησης παραγωγικότητας, όσο και μείωσης των πιθανών συγκρούσεων»).

Ο τέταρτος τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού είναι η καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού κλίματος («Είναι σημαντικό εδώ να επισημάνω πως και το εργασιακό κλίμα παίζει σημαντικό ρόλο στην επίλυση τέτοιων συγκρούσεων...να δημιουργήσω ένα θετικό κλίμα και ένα κλίμα το οποίο δε βασίζεται στην τήρηση κανόνων μέσα από απειλές, αλλά και στην κατανόηση ότι όλοι εργαζόμαστε για τον ίδιο σκοπό», «...ήταν επιθυμητή η ενθάρρυνση των εργαζομένων στη συμμετοχή και συγκατάθεσή τους στη λήψη αποφάσεων ή και στην επίλυση προβλημάτων», «Κατά την ταπεινή μου άποψη το κλειδί βρίσκεται στη δημιουργία ενός οικογενειακού κλίματος, στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος θα βλέπει την εταιρεία σαν έναν δικό του χώρο...με το να παρέχω την αίσθηση ασφάλειας και το θετικό κλίμα στην εργασία»). Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία το θετικό κλίμα συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, αυξάνοντας τα επίπεδα ικανοποίησής τους και βελτιώνοντας τις εργασιακές τους σχέσεις.

Σύμφωνα με τους Flanagan και Runde (2008) οι ομάδες χρειάζεται να εργαστούν σκληρά για να αναπτύξουν ένα περιβάλλον στο οποίο τα μέλη θα αισθάνονται άνετα και ασφαλή να συζητήσουν θέματα που τους απασχολούν. Ακόμα, υπάρχει συσχέτιση της συνεργασίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης με την καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού κλίματος. Οι ηγέτες που επιθυμούν να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι σημαντικό να κατανοούν τη συναισθηματική νοημοσύνη των μελών της ομάδας τους. Τέλος, στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων συμβάλλει και η συνεργασία, καθώς όταν μια ομάδα συνεργάζεται, δημιουργείται και το κατάλληλο κλίμα για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση στο συγκεκριμένο πλαίσιο της επίλυσης των συγκρούσεων αναδεικνύει ιδιαίτερα τον ρόλο της συνεργασίας. Πιο συγκεκριμένα, η συνεργασία ευνοεί τις ομάδες δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα για τον διαμοιρασμό μιας πληροφορίας, τη συνεργατική λήψη αποφάσεων και την αίσθηση της συντροφικότητας, στοιχεία που βοηθούν τα μέλη να αντιμετωπίσουν ευκολότερα τις διαφωνίες που προκύπτουν (Flanagan & Runde, 2008). Ακόμα, σύμφωνα με τους Deutsch, Coleman και Marcus (2006), η επίλυση των συγκρούσεων αναφέρεται σε μια συνεργασιακή διαδικασία, μέσα από την οποία αποφασίζεται από κοινού με τα διαφωνούντα μέρη ο τρόπος επίλυσης της διαφωνίας. Η επίλυση των συγκρούσεων περιλαμβάνει τη μεταβολή της σχέσης των διαφωνούντων αλλά και της ισχύουσας κατάστασης, γεγονός που οδηγεί στην ανάπτυξη μιας βιώσιμης και μακροχρόνιας συνεργασίας. Τέλος, απαιτείται αμοιβαίος συμβιβασμός μεταξύ των μερών, ο οποίος θα προκύψει μέσα από την αναγνώριση των λαθών, τη συγχώρεση και τη διασφάλιση της ειρήνης.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί πως στη συγκεκριμένη ερώτηση που διερευνά τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων, αρκετές απαντήσεις αναφέρονταν και σε τρόπους αποφυγής τους. Συγκεκριμένα, οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν πως ένας τρόπος να αποφύγουν και να μειώσουν την εμφάνιση των συγκρούσεων είναι να προσλάβουν άτομα, οι ικανότητες των οποίων να συμβαδίζουν με την εργασία τους.

6.4 Τρίτη Θεματική – Ο ρόλος της διαμεσολάβησης στην επίλυση των συγκρούσεων

Η τρίτη θεματική αναφέρεται στον ρόλο της διαμεσολάβησης στην επίλυση των συγκρούσεων σε τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού. Σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους η διατήρηση της σχέσης αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της μεθόδου της διαμεσολάβησης (*«Πιστεύω πως σκοπός της είναι να επιλύσει με ομαλό τρόπο ένα πρόβλημα χωρίς να πλήξει ψυχικά ή ηθικά κάποιον εργαζόμενο και αυτό θεωρώ θα βοηθήσει στην καλύτερη συνεργασία και στη δημιουργία ενός κλίματος επικοινωνίας»*), *«...να λυθεί η σύγκρουση με ένα ειρηνικό τρόπο και με το να διατηρηθούν οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται στη διαμάχη...να βρούμε μία κοινή λύση σε ένα πρόβλημα το οποίο θα μας βοηθήσει να συνεργαστούμε περαιτέρω...»*, *«...να γίνει προσπάθεια συνέχισης της επαγγελματικής σχέσης όσο καλύτερα γίνεται...»*). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η διαμεσολάβηση βοηθά και στην επίλυση των συναισθηματικών πτυχών μιας σύγκρουσης (Retzinger & Scheff, 2000) και από τη στιγμή που τα άτομα επιθυμούν τη διακοπή των διαφωνιών, αναπόφευκτα οδηγούνται σε συμφιλίωση και διατήρηση της σχέσης τους (Harlos, 2004). Ακόμα, σε πολλές περιπτώσεις συγκρούσεων εμπλέκονται έντονα συναισθήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την αναζήτηση μιας λειτουργικής λύσης. Η ανοιχτή συναινετική προσέγγιση που ακολουθεί η διαμεσολάβηση βοηθά τα μέρη να συζητήσουν τα συναισθήματά τους, τις ανησυχίες και τις προσδοκίες τους. Η δυνατότητα αυτή, όχι μόνο τονώνει την αναζήτηση μίας αμοιβαίας αποδεκτής συμφωνίας, αλλά ωθεί στην ανάπτυξη βελτιωμένων σχέσεων μετά τη διευθέτηση της διαφοράς (Dolder, 2004).

Παράλληλα, η διαμεσολάβηση συμβάλλει και στη συνολική μείωση των συγκρούσεων σύμφωνα με τους υπεύθυνους των τμημάτων (*«Έχουν μειωθεί οι συγκρούσεις και εμείς οι ίδιοι το νιώθουμε...»*), *«Είναι αναγκαίο οι συγκρούσεις να παύουν, ώστε να μπορούν οι υπάλληλοι να εργάζονται αποτελεσματικά»*, *«...σίγουρα βασικό της στοιχείο είναι όχι να εξαφανίσει τις συγκρούσεις αλλά να τις αντιμετωπίσει εποικοδομητικά και να καταφέρει να μειώσει τις συγκρούσεις σε περίπτωση που είναι πολλές και έντονες...»*). Η βιβλιογραφική έρευνα συμφωνεί με το παραπάνω συμπέρασμα και το αιτιολογεί αναφέροντας πως με τη διατήρηση της καλής συνεργασίας των εργαζομένων αλλά και των εργοδοτών, δημιουργείται ένα ασφαλές

και οργανωμένο περιβάλλον, το οποίο καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων (McKenzie, 2015, Kidder, 2007).

Ο τρίτος ρόλος της διαμεσολάβησης σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους αναφέρεται στην ικανοποίηση που νιώθουν οι συμμετέχοντες από το τελικό αποτέλεσμα (*«...έπειτα αναφέρονται οι λύσεις που εφαρμόστηκαν και δεν βοήθησαν μέχρι εκείνη τη στιγμή και προτείνονται άλλες λύσεις που να συμφέρουν και τους δύο...θέλουν να τους δώσουν κάποιες επιλογές, τις οποίες οι ίδιοι δεν κατάφεραν να σκεφτούν και που θα συμφέρουν και τους δύο», «Η διαμεσολάβηση αποτελεί τρόπο μεταφοράς των επιλογών για την εύρεση μιας συμφέρουσας λύσης στα συγκρουόμενα μέρη, σε περίπτωση που άλλοι τρόποι επέμβασης επιφέρουν ανεπιτυχή αποτελέσματα»*). Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι μια διαδικασία είναι δίκαιη, τότε είναι πιθανότερο να ικανοποιηθούν από το αποτέλεσμα της (Bingham, 2005). Ακόμα, στο ικανοποιητικό αυτό αποτέλεσμα συμβάλλει και ο ρόλος του διαμεσολαβητή, ο οποίος εξισορροπεί τα συμφέροντα των δύο μερών και επιδιώκει ένα δίκαιο αποτέλεσμα για όλους (Van Gramberg, 2003).

Ο τέταρτος και τελευταίος ρόλος της διαμεσολάβησης είναι να μειώσει τις συγκρούσεις που επαναλαμβάνονται για τους ίδιους λόγους (*«...βοήθησε και τους δύο μετέπειτα να αποφύγουν τις συγκρούσεις...», «...να γίνει προσπάθεια για να μην υπάρξουν μεγαλύτερα προβλήματα», «...την αποτελεσματικότητα (της διαμεσολάβησης) θεωρώ πως τη δείχνει το αποτέλεσμα...θεωρώ πως οι τρόποι ήταν αποτελεσματικοί αφού δεν επαναλήφθηκαν οι συγκρούσεις για τους ίδιους λόγους», «...ότι πιθανόν δεν θα επαναληφθούν οι συγκρούσεις για τους ίδιους λόγους», «...οι συγκρούσεις που συμβαίνουν έχουν λόγο να συμβούν και δεν αποτελούν επαναλήψεις του ίδιου λάθους που κάποτε οδήγησε σε σύγκρουση...»*). Ο συγκεκριμένος ρόλος δεν αναφέρεται στη βιβλιογραφία για τη διαμεσολάβηση αλλά συνδέεται με τη γενική μείωση των συγκρούσεων σε έναν οργανισμό, στην οποία συμβάλλει η τελευταία.

7. Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τις γνώσεις και τις απόψεις των υπευθύνων στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού σχετικά με τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών και πιο συγκεκριμένα της διαμεσολάβησης. Διερεύνησε επίσης και τους τρόπους επίλυσης των διαφορών που εφαρμόζονται στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού γενικότερα και το επίπεδο ικανοποίησης των υπευθύνων για τους τρόπους αυτούς. Για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να εκπληρωθούν οι ερευνητικοί στόχοι χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα. Για να συλλεχθούν τα δεδομένα από το δείγμα χρησιμοποιήθηκαν ημιδομημένα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από τους συμμετέχοντες μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης. Τέλος, για να αναλυθούν τα δεδομένα και να εξαχθούν συμπεράσματα χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση περιεχομένου και πραγματοποιήθηκε η συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων με τις απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων.

Το πρώτο μέρος της έρευνας επικεντρώθηκε στην ανάλυση περιεχομένου, όπου δημιουργήθηκαν τρεις θεματικές. Η πρώτη θεματική αφορά τα αίτια των εργασιακών συγκρούσεων, η δεύτερη τους τρόπους αντιμετώπισής τους και η τρίτη τον ρόλο που διαδραματίζει η διαμεσολάβηση στην επίλυση των διαφορών. Το δεύτερο μέρος της έρευνας επικεντρώθηκε στη συσχέτιση του φύλου, της ηλικίας, του εκπαιδευτικού επιπέδου και της περιοχής που βρίσκεται ο οργανισμός (αστική/επαρχιακή) με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους συνεντευξιζόμενους αναφορικά με τις γνώσεις τους για τη διαμεσολάβηση, τους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων μέσα από τη διαμεσολάβηση και την ικανοποίηση από τη χρήση των τρόπων αυτών.

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση πηγάζουν τέσσερις βασικές κατηγορίες συγκρούσεων και αυτές είναι οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις, οι ενδο-ομαδικές συγκρούσεις και οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων (Rahim, 2010, Bornstein, 2003). Οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις μπορούν να προκληθούν από τη λανθασμένη ανάθεση μιας εργασίας σε έναν εργαζόμενο ή από την ακατάλληλη πρόσληψη για μια εργασία (Rahim, 2010). Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις κατά κύριο λόγο πηγάζουν από το εργασιακό άγχος (De Dreu, Dierendonck & Dijkstra, 2004), το οποίο οδηγεί σε συναισθηματική εξάντληση (Khan & Haque, 2003). Η ενδο-ομαδική σύγκρουση αποτελείται από

εργασιακές και σχεσιακές συγκρούσεις (Jehn, 1995) που αποτελούν τους δύο βασικούς τύπος συγκρούσεων σύμφωνα με τους Flanagan & Runde (2008). Οι εργασιακές συγκρούσεις αναφέρονται σε διαφωνίες σχετικά με το περιεχόμενο και τους στόχους μιας εργασίας, όπως είναι η διανομή των πόρων και ο τρόπος με τον οποίο ο κάθε εργαζόμενος ερμηνεύει τα γεγονότα (John, 1997). Η σύγκρουση αυτή αναφέρεται σε διαφωνίες σχετικά με το προσωπικό αξιακό σύστημα του κάθε ατόμου και τους κανόνες που έχει λάβει από το οικογενειακό του περιβάλλον. Τέλος, οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, βασίζονται στην ασυμβατότητα των στόχων, στον ανταγωνισμό και την τάση για έλεγχο της μιας ομάδας από την άλλη (Fisher, 2006).

Για την αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδεικνύει πρωτίστως την αναζήτηση της πηγής της σύγκρουσης (Rahim, 2010, Fisher, 1994, Burton, 1990, Azar, 1990), την καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού κλίματος, την ανάπτυξη αποτελεσματικών κανόνων (Flanagan & Runde, 2008, Deutsch, Coleman & Marcus, 2006), την ανάπτυξη των επικοινωνιακών ικανοτήτων και της συναισθηματικής νοημοσύνης των μελών (Flanagan & Runde, 2008) και τέλος την εφαρμογή της καθοδήγησης και της διαμεσολάβησης (Lipsky, Seeber & Fincher, 2003).

Σχετικά με τον ρόλο της διαμεσολάβησης στην επίλυση εργασιακών συγκρούσεων, η βιβλιογραφία αναφέρει πως ο ρόλος της είναι διευκολυντικός και στοχεύει σε μια γρήγορη επίλυση των ζητημάτων, προσφέροντας ευελιξία στην εύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης, που θα προσφέρει υψηλή ικανοποίηση στους συμμετέχοντες (Pammer & Killian, 2003). Η διαμεσολάβηση στον εργασιακό χώρο στοχεύει στην επίλυση διαφωνιών σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, τις διαπροσωπικές συγκρούσεις και συγκρούσεις σχετικά με την απόλυση κάποιου εργαζόμενου (Shaw et. al., 2008). Παράλληλα, η δράση της επεκτείνεται μέσα από την αντιμετώπιση παραπόνων για διάκριση (Stallworth, McPherson & Rute, 2001, McDermott & Ervin, 2005) και εκφοβισμό (Doherty & Cuyler, 2008, Fox and Stallworth, 2009). Κεντρικός στόχος είναι η προώθηση της ανοιχτής επικοινωνίας και η αμοιβαία κατανόηση των συμφερόντων κάθε μέρους (Oser, 2004-2005, Goldman et. al., 2008, Kressel, 2006, Dolder, 2004).

7.1 Συζήτηση

Μελετήθηκε η σχέση ανάμεσα σε έξι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις από τις συνολικά οκτώ, αναφορικά με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας των υπευθύνων στον οργανισμό. Οι ερωτήσεις αφορούσαν τους τρόπους επίλυσης των διαφορών στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού, τις γνώσεις και τις απόψεις των υπευθύνων για τις εναλλακτικές ειρηνικές μεθόδους επίλυσης διαφορών και συγκεκριμένα της διαμεσολάβησης και το επίπεδο ικανοποίησής τους από τους εφαρμοζόμενους τρόπους και τη σχέση αυτών σε σχέση με το. Συγκεκριμένα τρεις ερωτήσεις αφορούσαν τους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων, δύο ερωτήσεις διερευνούσαν τις γνώσεις των υπευθύνων και μια ερώτηση αξιολογούσε τον βαθμό ικανοποίησής τους.

Η πρώτη ερώτηση (*«Πώς επιλύσατε τη συγκεκριμένη σύγκρουση;»*) αποτελεί συμπληρωματική μιας προηγούμενης ερώτησης, στην οποία οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν εάν έχουν συμμετάσχει σε σύγκρουση, η οποία απαιτούσε την εμπλοκή τους για την επίλυσή της. Από τους επτά συμμετέχοντες οι πέντε (εκ των οποίων οι 3 ήταν γυναίκες), για να λύσουν τη σύγκρουση κάλεσαν τους εμπλεκόμενους στο γραφείο τους με σκοπό να συζητήσουν την αιτία της σύγκρουσης ώστε να προκύψει μια λύση. Οι άντρες συμμετέχοντες (ηλικίας από 49-65) βασίστηκαν στους κανόνες λειτουργίας που ορίζει ο οργανισμός για να λύσουν τη σύγκρουση. Αντίθετα, μόνο μια γυναίκα (ηλικίας 53 ετών με μεταπτυχιακό τίτλο) χρησιμοποίησε τη συγκεκριμένη μέθοδο. Οι δυο άλλες γυναίκες ηλικίας 26 (τελειόφοιτη IEK) και 29 ετών (τελειόφοιτη πανεπιστημιακής εκπαίδευσης) αντίστοιχα άφησαν ελεύθερους τους εμπλεκόμενους να επιλέξουν μόνοι τους τη λύση αφού πρώτα συζήτησαν το πρόβλημα μαζί τους. Στη συγκεκριμένη ερώτηση φαίνεται πως τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας επιλέγουν να λύσουν το πρόβλημα άμεσα εφαρμόζοντας τους ισχύοντες κανόνες, ενώ οι νεαρές γυναίκες επιλέγουν να είναι πιο διαλλακτικές.

Η δεύτερη ερώτηση αναφέρεται γενικότερα στους τρόπους με τους οποίους οι υπεύθυνοι αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις. Στη συγκεκριμένη ερώτηση, δύο άντρες από τους τέσσερις συνολικά αναφέρονται ξανά στους κανόνες λειτουργίας ως τρόπο επίλυσης. Ένας από τους συμμετέχοντες, που είναι και ο μεγαλύτερος σε ηλικία με τη μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία και ο μόνος που κατέχει διδακτορικό τίτλο

αναφέρεται στο δικαίωμα άσκησης της επιχειρησιακής ιεραρχίας και ο τελευταίος (μικρότερος σε ηλικία) διαχωρίζει τις συγκρούσεις σε σχεσιακές και εργασιακές και στην πρώτη περίπτωση επικαλείται τους κανόνες ενώ στη δεύτερη για να λύσει το ζήτημα προσπαθεί να διαχωρίσει τους εργαζόμενους τοποθετώντας τους σε διαφορετικές θέσεις. Από την άλλη, οι γυναίκες εξακολουθούν να επιλέγουν τον διαλλακτικό τρόπο επίλυσης προσθέτοντας την υποχώρηση (ατομική ή αμοιβαία) και την υπενθύμιση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων.

Η τρίτη ερώτηση διερευνά τους τρόπους επίλυσης των διαφορών και επικεντρώνεται στα είδη των συγκρούσεων και στους διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισής τους. Οι έξι από τους επτά συμμετέχοντες φαίνεται να προσαρμόζουν τις μεθόδους τους με βάση την ένταση της σύγκρουσης (έντονη ή ήπια) και με βάση και τα άτομα που έχουν απέναντί τους. Μόνο ο μεγαλύτερος σε ηλικία άντρας φαίνεται να επιμένει στην επιβολή των κανόνων ανεξάρτητα από το είδος της σύγκρουσης. Έχει ενδιαφέρον στο συγκεκριμένο σημείο να διερευνηθούν οι απαντήσεις των γυναικών. Στις μέχρι τώρα ερωτήσεις φαίνεται πως οι μέθοδοι που χρησιμοποιούσαν για να επιλύσουν τις διαφορές στο τμήμα τους ήταν ιδιαίτερα συγκαταβατικές. Ωστόσο, όπως φαίνεται μέσα από τις απαντήσεις τους στο συγκεκριμένο ερώτημα, σε περιπτώσεις που θα προκύψουν σημαντικές συγκρούσεις, είτε θα παραπέμψουν τους εμπλεκόμενους στα ανώτερα στελέχη είτε θα αναλάβουν οι ίδιες να λύσουν άμεσα το ζήτημα.

Η τέταρτη ερώτηση διερευνά τις γνώσεις των συμμετεχόντων για τους εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών. Από τους επτά συμμετέχοντες οι πέντε ανέφεραν τη μέθοδο της διαμεσολάβησης (2 άντρες και 3 γυναίκες), εκ των οποίων μια γυναίκα ανέφερε και τη διαπραγμάτευση, ένας άντρας ανέφερε τις πρακτικές human και behavioral engineering και ο νεότερος άντρας περιέγραψε τη μέθοδο win-win, χωρίς να γνωρίζει ότι αποτελεί ένα από τα τέσσερα πιθανά αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης. Όλοι οι συμμετέχοντες αιτιολόγησαν και τους λόγους που εφαρμόζουν τις συγκεκριμένες μεθόδους. Οι γυναίκες επικεντρώθηκαν στα κοινά συμφέροντα που θα αποκομίσουν και οι δύο αντιμαχόμενες πλευρές μέσα από τη διαμεσολάβηση αλλά και τη διατήρηση της συνεργασίας μετά τη σύγκρουση. Οι άντρες από την άλλη, χρησιμοποιούν τις εναλλακτικές μεθόδους υπό συνθήκες ήπιων συγκρούσεων και θέτοντας περιορισμούς στην εφαρμογή τους. Ακόμα και στη

συγκεκριμένη ερώτηση οι γυναίκες παρουσιάζονται ως πιο ευέλικτες στους τρόπους εφαρμογής των εναλλακτικών μεθόδων σε σχέση με τους άντρες.

Η πέμπτη ερώτηση διερευνά τις γνώσεις των συμμετεχόντων για τη μέθοδο και τον ρόλο της διαμεσολάβησης στην επίλυση των συγκρούσεων. Σύμφωνα με όλους του συμμετέχοντες ο ρόλος της διαμεσολάβησης είναι να προσφέρει μια κοινά αποδεκτή λύση και να διατηρήσει τις καλές σχέσεις μεταξύ των συγκρουόμενων μερών. Αναφορικά με τις γνώσεις τους για τη μέθοδο της διαμεσολάβησης, όλοι αναφέρθηκαν σε ένα τρίτο πρόσωπο που συμμετέχει και συμβάλλει στην επίλυση της σύγκρουσης. Παράλληλα, ανέφεραν ότι το άτομο αυτό προσφέρει τις επιθυμητές λύσεις στους εμπλεκόμενους. Η διαπίστωση αυτή ωστόσο δεν είναι πραγματική καθώς ο ρόλος του διαμεσολαβητή είναι να οδηγήσει τα ίδια τα άτομα στην εύρεση μιας ουσιαστικής και κοινά αποδεκτής γι'αυτούς λύσης. Ακόμα, οι δυο μεγαλύτεροι σε ηλικία άντρες και η μεγαλύτερη σε ηλικία γυναίκα θεωρούν πως η διαμεσολάβηση χρησιμοποιείται κατά βάση σε δυσεπίλυτες συγκρούσεις.

Στην τελευταία ερώτηση διερευνάται η ικανοποίηση των υπεύθυνων από τους τρόπους που επιλύουν τις διαφορές στο τμήμα τους. Οι έξι από τους επτά συμμετέχοντες θεωρούν ικανοποιητικούς τους τρόπους που χρησιμοποιούν στο τμήμα τους και μόνο ένας θεωρεί πως δεν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για να επιλυθεί η σύγκρουση αποτελεσματικά. Τρεις γυναίκες και ένας άντρας (ο μικρότερος σε ηλικία) καθορίζουν την ικανοποίηση από τους εφαρμοζόμενους τρόπους με βάση το θετικό αντίκτυπο που θα επιφέρει στους εργαζόμενους. Ουσιαστικά, αναφέρουν πως μέσα από τη διαδικασία της σύγκρουσης τα άτομα εξελίσσονται και μαθαίνουν να αντιμετωπίζουν καλύτερα τις συγκρούσεις.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι γυναίκες επιλέγουν ένα μη παραδοσιακό στυλ ηγεσίας, το οποίο τις βοηθά να ανταπεξέρχονται στις αλλαγές των εργασιακών συνθηκών και έχουν τη τάση να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενούς τους να νιώσουν μέρος του οργανισμού και να συμμετέχουν ενεργά σε αυτόν (Rosener, 2011). Η αναφορά αυτή δεν απέχει πολύ από τον τρόπο που οι γυναίκες επιλέγουν να λύσουν τις συγκρούσεις σε έναν οργανισμό, καθώς είναι αυτές που θα παρέχουν περισσότερες ελευθερίες και θα ακούσουν ενεργητικά τις υπόλοιπες απόψεις. Αναφορικά με την ηλικία και τους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων, δεν υπάρχει έρευνα που να επιβεβαιώνει ότι η ηλικία επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων που θα ακολουθήσει κάποιος. Υπάρχει ωστόσο, μια

γενική θεωρία σύμφωνα με οποία, η προχωρημένη ηλικία συνδέεται με τις γνωστικές εκπτώσεις (Zacks, Hasher & Li, 2000). Τα στοιχεία όμως αυτά είναι διαφορούμενα ως προς τον βαθμό που η έκπτωση επηρεάζει τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (Blanchard – Fields, Mientowski & Seay, 2007).

Τέλος, σύμφωνα με τους Blanchard – Field et. al. (2004) υπάρχουν δύο τύποι στρατηγικών στην επίλυση των συγκρούσεων: ο προληπτικός τύπος και ο παθητικός τύπος. Οι δύο αυτοί τύποι στοχεύουν να κάνουν κάποιον να αισθανθεί καλύτερα κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης. Ο παθητικός τύπος χρησιμοποιεί παθητικές στρατηγικές όπως την αποφυγή, ενώ ο προληπτικός προσπαθεί να βοηθήσει χρησιμοποιώντας την κοινωνική υποστήριξη. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι ηλικιωμένοι αποφεύγουν τα αρνητικά συναισθήματα γι' αυτό και επιλέγουν να μην εμπλακούν σε μια σύγκρουση (Carstensen et. al. 1999, οπ. Αναφ. Στο *'Age differences in problem solving strategies: The mediating role of future time perspective 2012'*). Όπως φάνηκε και μέσα από τις συσχετίσεις, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άντρες συνήθως επιμένουν στη λύση των συγκρούσεων με τη χρήση κανόνων, μη θέλοντας να εμπλακούν στη σύγκρουση σε σχέση με τις γυναίκες, οι οποίες εμπλέκονται ενεργά.

8. Πρακτικές εφαρμογές

Μέσα από την έρευνα έγινε φανερό πως στοιχεία όπως ο επαρκής χρόνος για συζήτηση γύρω από θέματα που απασχολούν τους εργαζόμενους και τα οποία δυνητικά οδηγούν σε μεγάλες συγκρούσεις, οι ξεκάθαρες απαιτήσεις των εργασιακών θέσεων και οι ξεκάθαροι κανόνες λειτουργίας ενός οργανισμού συμβάλλουν θετικά στη μείωση των συγκρούσεων. Ταυτόχρονα με τη βελτίωση της συνεργασίας και την καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού κλίματος που οδηγούν στην ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων εργασίας και αυξάνουν την παραγωγικότητά τους. Φαίνεται, λοιπόν, πως οι στόχοι των οργανισμών θα πρέπει να κατευθύνονται προς την ευημερία των εργαζομένων τους και να καλύπτουν επαρκώς τις ανάγκες τους, στοιχεία που θα βοηθούν και την εξέλιξη του ίδιου του οργανισμού.

Αναφορικά με τις γνώσεις και την εφαρμογή της διαμεσολάβησης, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν ως βασικά στοιχεία της, τη διατήρηση της επαγγελματικής σχέσης μετά από μια σύγκρουση και την ομαλή συνεργασία. Λαμβάνοντας τα δυο

αυτά στοιχεία υπόψη, διακρίνουμε την ανάγκη των εργαζομένων να μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά μεταξύ τους μετά από μια συγκρούση. Επομένως, για να εισχωρήσουν όλο και περισσότερο οι εναλλακτικές μέθοδοι επίλυσης διαφορών στους οργανισμούς και δη η μέθοδος της διαμεσολάβησης είναι σημαντικό να αναδυθούν τα δύο αυτά στοιχεία.

8.1. Περιορισμοί/ Αδυναμίες Έρευνας

Κάθε έρευνα έρχεται αντιμέτωπη με ορισμένους περιορισμούς και κάποιες βασικές αδυναμίες που σχετίζονται με τη μεθοδολογία της. Οι αδυναμίες επικεντρώνονται συνήθως στον αριθμό του δείγματος και στην ερμηνεία των προς ανάλυση δεδομένων. Οι περιορισμοί συνδέονται με την έλλειψη επαρκών μελετών για το υπό εξέταση φαινόμενο, με την πρόσβαση σε συγκεκριμένα δεδομένα και με την εύρεση του απαραίτητου δείγματος.

Μια σημαντική αδυναμία της παρούσας έρευνας συνδέεται με τον αριθμό του δείγματος. Υπήρξε δυσκολία εύρεσης του απαραίτητου για την έρευνα δείγματος που ήταν οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης προσωπικού, με αποτέλεσμα να συμμετάσχουν σε αυτή επτά άτομα (τρεις γυναίκες και τέσσερις άντρες). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μη συγκεντρωθούν αρκετά δεδομένα αναφορικά με τις γνώσεις των συμμετεχόντων για τους τρόπους επίλυσης των διαφορών στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού, τις γνώσεις τους για τη διαμεσολάβηση και τον βαθμό ικανοποίησης των εφαρμοζόμενων τρόπων.

Ακόμα μια αδυναμία ήταν ότι από τις επτά συνεντεύξεις η μία ολοκληρώθηκε μέσω Skype, με αποτέλεσμα να μην δοθούν πλήρεις απαντήσεις στις ερωτήσεις λόγω έλλειψης χρόνου του συμμετέχοντα. Για να λυθεί το πρόβλημα αυτό, η ερευνήτρια επικοινωνήσε μέσω mail με τον συνεντευξιζόμενο και στη συνέχεια μέσω τηλεφώνου διευκρίνισε ορισμένα σημεία της συνέντευξης.

8.2. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας των οργανισμών και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσο βελτίωσης αυτών και των εργαζομένων τους. Για να συμβεί αυτό καίριο ρόλο διαδραματίζει ο τρόπος που επιλέγουν να επιλύσουν τις συγκρούσεις οι οργανισμοί. Πιο συγκεκριμένα, οι εναλλακτικοί ειρηνικοί τρόποι αντιμετώπισης των διαφορών σε ποικίλα εργασιακά περιβάλλοντα και πιο συγκεκριμένα η μέθοδος της διαμεσολάβησης, οδηγεί σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία σε αποτελεσματικές λύσεις, καθώς τα μέρη λαμβάνουν από κοινού αποφάσεις για τον τρόπο που θα επιλύσουν τη διαφορά και παράλληλα διατηρούν τις σχέσεις μεταξύ τους.

Σημαντική λοιπόν αναδεικνύεται η ανάγκη για την ύπαρξη των διαμεσολαβητών στα εργασιακά περιβάλλοντα, ο ρόλος των οποίων θα είναι όπως έχει αναλυθεί και στο αντίστοιχο κεφάλαιο, να συμβουλεύουν και να δίνουν την ελευθερία στα άτομα να επιλέξουν την συμφερότερη για αυτούς λύση, διατηρώντας παράλληλα τις σχέσεις μεταξύ τους. Για αυτόν τον λόγο θα ήταν χρήσιμο κάθε οργανισμός να έχει στο δυναμικό του και έναν διαμεσολαβητή και βάση αυτού να πραγματοποιηθεί μια έρευνα που θα μελετά τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους διαμεσολαβητές και στους εργαζόμενους.

Βιβλιογραφία

- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118.
- Argyris, C. (1962). Interpersonal competence and organizational effectiveness. *Dorsey Press*.
- Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1423.
- Аллахвердова, О. В. (2006). Медиация-новая коммуникативная практика в разрешении конфликтов. *Журнал социологии и социальной антропологии*, 9(4).
- Banks, L. and R. Saundry, (2010). Mediation—a Panacea for the Ills of Workplace Dispute Resolution? A Comprehensive Review of the Literature Examining Workplace Mediation”. *Work and Employment (iRowe)*.
- Beier, M. E. (2008). 3 Age and Learning in Organizations. *International review of industrial and organizational psychology*, 23, 83.
- Bernadine Van Gramberg, A. D. R. (2003). Workplace justice: Just settlement. *Australasian Journal of Dispute Resolution*, 14(3).
- Bornstein, G. (2003). Intergroup conflict: Individual, group, and collective interests. *Personality and social psychology review*, 7(2), 129-145.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 129-136.
- Blanchard-Fields, F., Stein, R., & Watson, T. L. (2004). Age differences in emotion-regulation strategies in handling everyday problems. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 59(6), P261-P269.
- Blanchard-Fields, F., Mienaltowski, A., & Seay, R. B. (2007). Age differences in everyday problem-solving effectiveness: Older adults select more effective strategies for interpersonal problems. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 62(1), P61-P64.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

- Brubaker, D., Noble, C., Fincher, R., Park, S. K. Y., & Press, S. (2014). Conflict resolution in the workplace: What will the future bring? *Conflict Resolution Quarterly*, 31(4), 357-386.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2014). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon and Schuster.
- Bush, R. A. B., & Pope, S. G. (2002). Changing the quality of conflict interaction: The principles and practice of transformative mediation. *Pepp. Disp. Resol. LJ*, 3, 67.
- Callister, R. R., & Wall Jr, J. A. (2004). Thai and US community mediation. *Journal of Conflict Resolution*, 48(4), 573-598.
- Charkoudian, L., Ritis, C. D., Buck, R., & Wilson, C. L. (2009). Mediation by any other name would smell as sweet—or would it? The struggle to define mediation and its various approaches. *Conflict Resolution Quarterly*, 26(3), 293-316.
- Chiaburu, D. S., Van Dam, K., & Hutchins, H. M. (2010). Social support in the workplace and training transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187-200.
- Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J. A., & Kilcullen, R. N. (2000). Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. *Journal of applied psychology*, 85(6), 835.
- Chen, J.C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership and Organisation Development Journal*, 26, 280-288.
- Coleman, P. T., Deutsch, M., & Marcus, E. C. (Eds.). (2014). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 678
- De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 5-18.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis.
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International journal of conflict management*.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3-54). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ding, D., Lu, H., Song, Y., & Lu, Q. (2012). Relationship of servant leadership and employee loyalty: The mediating role of employee satisfaction. *iBusiness*, 4(3), 208–215.

- Dirks, K. T., & McLean Parks, J. (2003). Conflicting stories: The state of the science of conflict. *Organizational behavior: The state of the science*, 269-310.
- Doherty, N., & Guyler, M. (2008). *The essential guide to workplace mediation & conflict resolution: Rebuilding working relationships*. Kogan Page Publishers
- Dolder, C. (2004). The contribution of mediation to workplace justice. *Industrial Law Journal*, 33(4), 320-342.
- Emery, R. E., Sbarra, D., & Grover, T. (2005). Divorce mediation: Research and reflections. *Family court review*, 43(1), 22-37.
- Flanagan, T. A., & Runde, C. E. (2008). Hidden potential: Embracing conflict can pay off for teams. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 28(2), 8-12.
- Fisher, R. J., & Keashly, L. (1991). The potential complementarity of mediation and consultation within a contingency model of third party intervention. *Journal of Peace Research*, 28(1), 29-42.
- Fisher, R. J. (1994). Generic principles for resolving intergroup conflict. *Journal of Social Issues*, 50(1), 47-66.
- Fisher, S. L., & Ford, J. K. (1998). Differential effects of learner effort and goal orientation on two learning outcomes. *Personnel Psychology*, 51(2), 397-420.
- Fisher, R. J. (2006). *Intergroup conflict*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Fineman, S. (Ed.). (2000). *Emotion in organizations*. Sage.
- Ford, J. K. (Ed.). (2014). *Improving training effectiveness in work organizations*. Psychology Press.
- Fox, S., & Stallworth, L. E. (2009). Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 220.
- Gallupe, B. (2001). Knowledge management systems: surveying the landscape. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 61-77.
- Gerds, M. (2010). Which characteristics of workers are important for employers in Northeast Germany? *Agricultural Economics*, 56(11), 449-507.
- Goldman, B. M., Cropanzano, R., Stein, J., & Benson III, L. (2007). The role of third parties/mediation in managing conflict in organizations. In *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 306-334). Psychology Press.
- Goldman, B. M., Cropanzano, R., Stein, J. H., Shapiro, D. L., Thatcher, S., & Ko, J. (2008). The role of ideology in mediated disputes at work: A justice perspective. *International Journal of Conflict Management*.

- Hallberlin, C. J. (2000). Transforming workplace culture through mediation: Lessons learned from swimming upstream. *Hofstra Lab. & Emp. LJ*, 18, 375.
- Harlos, K. (2004). Preferences for Mediating Personal Harassment at Work: A Theory-Driven Approach. Available at SSRN 602064.
- Herrman, M. S., Hollett, N., Gale, J., & Foster, M. (2001). Defining mediator knowledge and skills. *Negotiation Journal*, 17(2), 139-153.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations* (pp. 115-35). Washington, DC: American Psychological Association.
- Houzhi, T. (2009). Mediation is developing around the world. *Asia Pacific Law Review*, 17(sup1), 31-37.
- Hsu, C. W., & Yeh, C. C. (2019). Mining the student dropout in higher education. *Journal of Testing and Evaluation*, 48(6), 4563-4575.
- Isa, A. A. (2015). Conflicts in organizations: causes and consequences. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 2(11), 54-59.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: what we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 223.
- Khan, A. M., & Haque, A. (2009). Interpersonal conflict with colleagues and superiors and its differential impact on job related outcomes. *The journal of humanities & Social Sciences*, 17, 80-95.
- Kidder, D. L. (2007). Restorative justice: Not “rights”, but the right way to heal relationships at work. *International Journal of Conflict Management*.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78(2), 311.
- Kraiger, K. (2008). Transforming our models of learning and development: Web-based instruction as enabler of third-generation instruction. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(4), 454-467.
- Kressel, K. (2006). Mediation revisited. *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*, 2.
- Kressel, K. (2007). The strategic style in mediation. *Conflict Resolution Quarterly*, 24(3), 251-283.

- Kubeck, J. E., Delp, N. D., Haslett, T. K., & McDaniel, M. A. (1996). Does job-related training performance decline with age? *Psychology and aging*, 11(1), 92.
- Leung, Y. F. (2010). *Conflict management and emotional intelligence* (Doctoral dissertation, Southern Cross University).
- Lewin, D. (2001). IR and HR perspectives on workplace conflict: What can each learn from the other? *Human Resource Management Review*, 11(4), 453-485.
- Lipsky, D. B., Seeber, R. L., & Fincher, R. D. (2003). *Emerging systems for managing workplace conflict: Lessons from American corporations for managers and dispute resolution professionals* (Vol. 18). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lorenzet, S. J., Salas, E., & Tannenbaum, S. I. (2005). Benefiting from mistakes: The impact of guided errors on learning, performance, and self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 301-322.
- Lung, W. Y. (2006). The benefits of mediation. *Asian Disp. Rev.*, 8, 100.
- Марков, С. М. (2010). Медиация-альтернативный метод разрешения конфликтов (споров). *Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права*, (3).
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of management journal*, 35(4), 828-847.
- Martin, H. J. (2010). Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. *Human resource development quarterly*, 21(1), 87-104.
- McAdams, D. P. (1996). Personality, modernity, and the storied self: A contemporary framework for studying persons. *Psychological inquiry*, 7(4), 295-321.
- McDermott, E. P., & Ervin, D. (2005). The influence of procedural and distributive variables on settlement rates in employment discrimination mediation. *J. Disp. Resol.*, 45.
- McKenzie, D. M. (2015). The role of mediation in resolving workplace relationship conflict. *International journal of law and psychiatry*, 39, 52-59.
- McWilliam, N. (2010). A school peer mediation program as a context for exploring therapeutic jurisprudence (TJ): Can a peer mediation program inform the law? *International journal of law and psychiatry*, 33(5-6), 293-305.
- Moore, C., Jayasundere, R., & Thirunavukarasu, M. (2014). The mediation process: Trainee's manual community mediation programme.
- Носырева, Е. И. (2005). *Альтернативное разрешение споров в США*. Издательский дом "Городец".

- Nabatchi, T., & Bingham, L. B. (2000). Transformative mediation in the USPS REDRESS program: Observations of ADR specialists. *Hofstra Lab. & Emp. LJ*, 18, 399.
- Nickols, F. W. (2005). Why a stakeholder approach to evaluating training. *Advances in developing human resources*, 7(1), 121-134.
- Olaniyan, D. A., & Ojo, L. B. (2008). Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. *European journal of scientific Research*, 24(3), 326-331.
- Oser, J. (2004). The unguided use of internal ADR programs to resolve sexual harassment controversies in the workplace. *Cardozo J. Conflict Resol.*, 6, 283.
- Pammer, W. J., & Killian, J. (Eds.). (2003). *Handbook of conflict management*. CRC Press.
- Phan, H. P. (2011). Interrelations between self-efficacy and learning approaches: A developmental approach. *Educational Psychology*, 31(2), 225-246.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers.
- Reja, U., Manfreda, K. L., Hlebec, V., & Vehovar, V. (2003). Open-ended vs. close-ended questions in web questionnaires. *Developments in applied statistics*, 19(1), 159-177.
- Retzinger, S., & Scheff, T. (2000). Emotion, alienation, and narratives: Resolving intractable conflict. *Mediation Quarterly*, 18(1), 71-85.
- Robinson, C. (2010). When conflict happens: navigating difficult interactions in senior teams—fostering a culture of constructive engagement. *Business Strategy Series*.
- Rosener, J. B. (2011). Ways women lead. In *Leadership, gender, and organization* (pp. 19-29). Springer, Dordrecht.
- Rome, D. L. (2002). A guide to business to business mediation. *Dispute Resolution Journal*, 57(4), 50.
- Rosenberg, M. J. (1995). Performance technology, performance support, and the future of training: A commentary. *Performance improvement quarterly*, 8(1), 94-99.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human resource development quarterly*, 4(4), 377-390.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499.

Salas, E., & Stagl, K. C. (2009). Design training systematically and follow the science of training. *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*, 59-84.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101.

Schwenk, C. R. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36(4), 436-448.

Shaw, W., Hong, Q. N., Pransky, G., & Loisel, P. (2008). A literature review describing the role of return-to-work coordinators in trial programs and interventions designed to prevent workplace disability. *Journal of occupational rehabilitation*, 18(1), 2-15.

Sias, P. M. (2008). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Sage.

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). The future of positive psychology. *Handbook of positive psychology*, 751-767.

Stallworth, L. E., McPherson, T., & Rute, L. (2001). Discrimination in the workplace: How mediation can help... *Dispute Resolution Journal*, 56(1), 35.

Strasser, F., & Randolph, P. (2004). *Mediation: A psychological insight into conflict resolution*. A&C Black.

Struthers, C. W., Dupuis, R., & Eaton, J. (2005). Promoting forgiveness among co-workers following a workplace transgression: The effects of social motivation training. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 299.

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), 399-441.

Tannenbaum, S. (2002). A strategic view of organizational training and learning. *Creating, implementing, and managing effective training and development*, 10-52.

Teague, P., Roche, B., & Hann, D. (2012). The diffusion of alternative dispute resolution practices in Ireland. *Economic and Industrial Democracy*, 33(4), 581-604.

Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of applied psychology*, 90(4), 692.

Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S., & Mathieu, J. E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human resource development quarterly*, 12(1), 5-23.

Triandis, H. C. (1994). Culture and social behavior.

Urbancova, H., Vrabcova, P., Hubakova, M., & Petru, G. J. (2021). Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. *Sustainability*, *13*(5), 2721.

Wall, J. A., & Dunne, T. C. (2012). Mediation research: A current review. *Negotiation Journal*, *28*(2), 217-244.

Wall, Jr, J. A., Beriker, N., & Wu, S. (2010). Turkish community mediation. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*(8), 2019-2042.

Wall Jr, J. A., Stark, J. B., & Standifer, R. L. (2001). Mediation: A current review and theory development. *Journal of conflict resolution*, *45*(3), 370-391.

Yeung, D. Y., Fung, H. H., & Kam, C. (2012). Age differences in problem solving strategies: The mediating role of future time perspective. *Personality and Individual Differences*, *53*(1), 38-43.

Zacks, R. T., Hasher, L., & Li, K. Z. H. (2000). Human memory. *The handbook of aging and cognition*, 293-357.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Θεματική Ενότητα 1η : Αίτια Εργασιακών Συγκρούσεων

Σε αυτήν τη θεματική ενότητα αναφέρονται τα αίτια των εργασιακών συγκρούσεων όπως έχουν καταγραφεί από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις της συνέντευξης. Τα κύρια αίτια των συγκρούσεων είναι η κακή επικοινωνία ή η έλλειψη επικοινωνίας, η μη κατανόηση/ άγνοια των κανόνων λειτουργίας ενός οργανισμού, η μη ξεκάθαρη περιγραφή θέσης και η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

Κακή Επικοινωνία

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία μία από τις σημαντικότερες αιτίες των συγκρούσεων που προκύπτουν σε έναν οργανισμό είναι η κακή επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με τους υπευθύνους τους. Η αποτυχία επικοινωνίας στον χώρο εργασίας δημιουργεί μεγαλύτερα προβλήματα, καθώς οδηγεί σε εσφαλμένες υποθέσεις, οι οποίες με τη σειρά τους πυροδοτούν εσφαλμένες αντιδράσεις (Isa, 2015). Ακόμα, παράγοντες όπως η επιβολή μιας άποψης και η έλλειψη ικανοποιητικού χρόνου για επικοινωνία είναι στοιχεία που αναπόφευκτα οδηγούν σε ελλιπή και κακή επικοινωνία.

«Η κακή επικοινωνία και η παρανόηση πληροφοριών...η έλλειψη ικανοποιητικού χρόνου για εμβάθυνση είναι ένας ανασταλτικός παράγοντας που επηρεάζει την επίλυση συγκρούσεων...» (συν.1).

«Ο ένας επέβαλε μια άποψη και ο άλλος δεν συμφωνούσε σε αυτήν...» (συν.6).

«Η κακή επικοινωνία» (συν.7).

Όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις των υπευθύνων, τα προβλήματα που αφορούν την επικοινωνία είναι συχνό φαινόμενο στους οργανισμούς. Παράλληλα, αιτιολογούν ένα μέρος του επικοινωνιακού προβλήματος, καθώς εάν υπήρχε επάρκεια χρόνου, οι εργαζόμενοι θα αντιλαμβάνονταν καλύτερα τις πληροφορίες που τους δίνονταν και με αυτόν τον τρόπο θα αποφεύγονταν σημαντικά λάθη.

Μη κατανόηση/ άγνοια των κανόνων λειτουργίας

Πολλοί εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ή δεν κατανοούν πλήρως τους κανόνες λειτουργίας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Αυτό συμβαίνει συνήθως, είτε επειδή οι κανόνες αυτοί δεν είναι ξεκάθαροι προς τους εργαζόμενους είτε επειδή δεν τηρούνται από την πλειονότητα των εργαζομένων. Η συνθήκη αυτή επικρατεί, καθώς σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν απαραίτητη τη γνώση των κανόνων και το σύνολο των τρόπων λειτουργίας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Η πλειονότητα επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στον τρόπο εκτέλεσης και ολοκλήρωσης της εργασίας, αγνοώντας πολλές φορές πως οι κανόνες λειτουργίας είναι αυτοί που συμβάλλουν στη δόμηση των κατάλληλων συνθηκών για τη διεκπαιρέωση των εργασιών, θέτοντας τα όρια και δημιουργώντας τις κατάλληλες δομές. Κάθε τμήμα ενός οργανισμού λαμβάνει τις δικές του αποφάσεις και πετυχαίνει τους δικούς του στόχους. Το σύνολο των στόχων αυτών κατευθύνεται με βάση τον σκοπό της εταιρείας, ο οποίος βασίζεται στους κανόνες που αυτή έχει θέσει. Για αυτό οι διαφωνίες που προκύπτουν ως αποτέλεσμα άγνοιας ή μη κατανόησης της λειτουργίας των κανόνων, πυροδοτούν μία αλυσιδωτή αντίδραση πλήττοντας το σύνολο της εταιρείας και όχι μεμονωμένα τα άτομα ή τα τμήματα.

«Είχαμε διαφωνία σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης» (συν.1).

«...δεν είναι απολύτως σαφές και κατανοητό το πλαίσιο λειτουργίας...μερικοί υπάλληλοι είχαν ένα αίτημα...ωστόσο σύμφωνα με τους κανονισμούς εγώ (ο υπεύθυνος) δεν θεωρούσα ότι μπορούσε να εκπληρωθεί» (συν.2).

«...η άγνοια για τους κανόνες, που πολλές φορές δεν είναι άγνοια αλλά μη κατανόηση των λόγων που κρύβονται πίσω από έναν κανόνα...» (συν.5).

«...οι μη κοινοί στόχοι των εργαζομένων για τον οργανισμό» (συν.6).

Οι υπεύθυνοι αναφέρουν πως οι εργαζόμενοι δεν κατανοούν τη σημαντικότητα των κανόνων λειτουργίας ενός οργανισμού και προσπαθούν είτε να τους τροποποιήσουν με το να μην πράττουν σύμφωνα με αυτούς, είτε καταθέτουν αιτήματα τα οποία γνωρίζουν ότι δεν μπορούν να ικανοποιηθούν, αφού δεν συνάδουν με τους ισχύοντες κανόνες. Επιπλέον, υπάρχουν εργαζόμενοι που αγνοούν τους κανόνες, καθώς δεν έχουν εμπεδώσει τους βαθύτερους λόγους που αυτοί είναι απαραίτητο να τηρούνται. Τέλος, γνωρίζοντας πως οι κανόνες ενός οργανισμού συμβαδίζουν με τους στόχους του οργανισμού, πολλοί εργαζόμενοι αψηφώντας τους στόχους αυτόματα καταπατούν και τους κανόνες λειτουργίας.

Κρίνοντας από τις απαντήσεις των υπευθύνων για τους εργαζόμενους παρατηρούμε πως υπάρχει μια γενικότερη άγνοια για την αξία της τήρησης των κανόνων σε έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να μην αντιλαμβάνονται τον λόγο ύπαρξης των κανόνων και για αυτό αναπτύσσουν την επιθυμία να τους τροποποιήσουν. Φαίνεται επίσης, ότι μπορεί να προκύπτουν και συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων που κατανοούν και τηρούν τους κανόνες λειτουργίας του οργανισμού και

αυτών που δεν αντιλαμβάνονται την αξία τους και δεν έχουν την επιθυμία να τους τηρήσουν.

Μη ξεκάθαρη περιγραφή θέσης

Η ασάφεια ως προς τις απαιτήσεις/αρμοδιότητες που έχει θέσει ένας οργανισμός απέναντι στους εργαζόμενούς του, φαίνεται να αποτελεί σημαντική πηγή συγκρούσεων σε έναν οργανισμό. Οι απαιτήσεις αυτές καθορίζονται από την περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης στον οργανισμό. Ωστόσο, όπως φαίνεται μέσα από τις απαντήσεις, σε περιπτώσεις που δεν είναι απολύτως σαφές και δε δευκρινίζεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να δρα ένας εργαζόμενος, δημιουργούνται συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις αυτές προκύπτουν είτε επειδή ένας εργαζόμενος πράττει λιγότερα από αυτά που απαιτεί η θέση του είτε επειδή αναλαμβάνει ρόλους που δεν ανήκουν στην αρμοδιότητά του, με αποτέλεσμα να μην τις εκτελεί σωστά ή να εκνευρίζεται με τους άλλους υπαλλήλους που δεν μπορούν να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους.

«...δεν είναι απολύτως σαφές το τι ζητάει ο οργανισμός από αυτόν τον υπάλληλο...δεν γίνεται κατανοητό το εύρος των απαιτήσεων, υποχρεώσεων που έχει ένας εργαζόμενος...οι εργαζόμενοι δεν έχουν επίγνωση των ορίων του ρόλου τους και αυτό γεννά παρεξηγήσεις» (συν.2).

«...παρατηρήθηκαν συγκρούσεις λόγω μη ξεκάθαρου ορισμού των αρμοδιοτήτων...δεν έδινε αξία και βαρύτητα σε όλες τις εργασίες που είχε να εκτελέσει» (συν.4)

«...η άγνοια σχετικά με τις αρμοδιότητες που έχει ο καθένας ανάλογα με τη θέση του...αυτό είχε ως αποτέλεσμα η υπεύθυνη να του εξηγήσει πως η κάθε θέση έχει και διαφορετικές αρμοδιότητες» (συν.5).

Μέσα από τις αναφορές γίνεται φανερό η ανάγκη δημιουργίας ενός οργανωμένου πλαισίου περιγραφής θέσεων εργασίας. Με τον καθορισμό του ρόλου και της θέσης ενός εργαζομένου, γίνονται κατανοητά τα όρια μέσα στα οποία μπορεί να εκτελεί τις εργασίες του. Τα όρια αυτά τον αποτρέπουν από το να παρεμβαίνει σε αρμοδιότητες άλλων εργαζομένων και τον βοηθούν να επικεντρώνεται σε βασικά σημεία του δικού του ρόλου και έργου. Με αυτόν τον τρόπο μειώνονται οι παρεξηγήσεις και τα λάθη, τα οποία προκύπτουν σε μεγάλο βαθμό όταν ένας εργαζόμενος κινείται μακριά από τη σφαίρα των αρμοδιοτήτων του.

Έλλειψη συνεργασίας

Η συνεργασία ατόμων ή ομάδων μεταξύ τους αναμφίβολα αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Όπως φαίνεται από τις αναφορές των υπευθύνων, πολλοί εργαζόμενοι λειτουργούν εγωκεντρικά και αδυνατούν να κατανοήσουν ότι υπηρετούν και έναν κοινό σκοπό. Επιβάλλουν τις απόψεις τους, θεωρώντας πως η γνώμη τους είναι η επικρατέστερη και αποκλείουν άλλες οπτικές. Η εμμονή και η επιβολή της μίας και μοναδικής τους άποψης, η έλλειψη της διαλλακτικότητας και η αδυναμία να αποδεχτούν τις διαφορετικές αντιλήψεις που υπάρχουν σε ένα ζήτημα, οδηγούν σε συγκρουσιακές καταστάσεις και αδιέξοδα. Πολλές φορές, η έλλειψη συνεργασίας μπορεί να πηγάζει και από διαπροσωπικές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίες οδηγούν σε αδυναμία και άρνηση συνεργασίας.

«...δεν είναι εμποδωμένη η υπαλληλική συνείδηση, ότι δηλαδή είμαστε όλοι μέρη ενός ευρύτερου, συνολικού οργανισμού στον οποίο δεν κάνουμε όλοι το ίδιο πράγμα...έπειτα πάμε σε ψυχογενή ζητήματα, η φυλή μας είναι τέτοια που δύσκολα συνεργάζεται, ο καθένας εγωκεντρικά διαβάξει την πραγματικότητα...αυτή η διαμάχη του 'εγώ' και οι 'άλλοι' και ότι ο καθένας εμένει στον δικό του χώρο, χωρίς να ακούει άλλες απόψεις...» (συν.2).

«...η επιβολή της προσωπικής θεώρησης των πραγμάτων, η έλλειψη ικανότητας συνεργασίας...» (συν.7).

«Όταν οι εμπλεκόμενοι δεν θέλουν να συνεργαστούν για να λύσουν το πρόβλημα, για κανένα λόγο» (συν.6).

Θεματική Ενότητα 2^η : Τρόποι Αντιμετώπισης Εργασιακών Συγκρούσεων

Η δεύτερη θεματική ενότητα των ερωτήσεων αναφέρεται στους τρόπους αντιμετώπισης των εργασιακών συγκρούσεων, όπως καταγράφηκαν από τους υπεύθυνους εκπαίδευσης προσωπικού. Οι βασικότεροι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις είναι με το να αφιερώνουν επαρκή χρόνο για συζήτηση, να υπενθυμίζουν τους κανόνες λειτουργίας του οργανισμού, να θέτουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες και να προσπαθούν να δημιουργήσουν θετικό εργασιακό κλίμα.

Χρόνος για Συζήτηση:

Ο επαρκής χρόνος για συζήτηση φαίνεται πως αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την επίλυση των εργασιακών συγκρούσεων σε τμήματα εκπαίδευσης

προσωπικού. Η συζήτηση δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν τον λόγο ή τους λόγους που ενεπλάκησαν σε μία σύγκρουση και αφού ανακαλύψουν τον λόγο οδηγούνται ευκολότερα στον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης.

Η έλλειψη επικοινωνίας αποτελεί μια από τις βασικότερες αιτίες συγκρούσεων, και η βελτίωση των επικοινωνιακών συνθηκών θα αποτελέσει το κλειδί για την επίλυσή τους. Μέσω της συζήτησης, όπως φαίνεται από τις παρακάτω αναφορές, τα άτομα ανακαλύπτουν τους βαθύτερους λόγους μιας διαφωνίας και αποφεύγονται με αυτόν τον τρόπο οι παρεξηγήσεις που οδηγούν σε συγκρούσεις. Παράλληλα, όπως φαίνεται και από τις αναφορές, τα άτομα πολλές φορές έχουν την ανάγκη να ακουστούν και οι απόψεις τους να γίνουν κατανοητές από τους ακροατές τους, ακόμα και αν αυτές δεν είναι σωστές.

«Θα καλέσω τους εμπλεκόμενους στο γραφείο μου για να το συζητήσουμε και να καταλήξουμε σε μία λύση...με την αναζήτηση της αιτίας της σύγκρουσης...ο χρόνος για συζήτηση και η συνειδητοποίηση του βαθύτερου λόγου της σύγκρουσης είναι στοιχεία που θα βοηθήσουν να ξεπεραστούν αρκετοί παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις» (συν.1).

«Η σύγκρουση επιλύθηκε με το να καλέσω τον συγκεκριμένο εργαζόμενο στο γραφείο και να τον ρωτήσω τι συνέβη...φέρνω το πρόβλημα που προκάλεσε τη σύγκρουση στην επιφάνεια και το διαστέλλω...» (συν.2).

«Να συζητήσουμε όλοι μαζί τι είναι αυτό που τους απασχολεί, να ξεκαθαρίσουμε τον λόγο ή τους λόγους της σύγκρουσης...πυλώνας θα έλεγα ότι είναι η συζήτηση...» (συν.5).

«Υπήρξε σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων, η οποία λύθηκε μέσα από συζήτηση, η οποία έγινε μεταξύ τους αλλά και με εμένα, για να μπορέσουμε να καταλάβουμε για ποιον λόγο έγινε η σύγκρουση...» (συν.8).

Υπενθύμιση Κανόνων Λειτουργίας:

Ένας τρόπος για να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις είναι η συνεχής υπενθύμιση των κανόνων λειτουργίας του οργανισμού. Αυτός είναι και ο τρόπος - όπως φαίνεται από τις απαντήσεις- με τον οποίο προσπαθούν οι υπεύθυνοι να λύσουν τις διαφορές που προκύπτουν στα τμήματά τους. Ωστόσο, όπως παρουσιάστηκε στην προηγούμενη θεματική ενότητα, ο ίδιος λόγος αποτελεί και τη βασική αιτία των συγκρούσεων.

Παρόλο λοιπόν, που δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στους κανόνες και τα πρότυπα λειτουργίας από τους υπευθύνους των τμημάτων, η ανταπόκριση δεν είναι η ίδια και από τους εργαζόμενους. Η υπενθύμιση των κανόνων μπορεί να βοηθάει βραχυπρόθεσμα στην επίλυση των προβλημάτων, ωστόσο μακροπρόθεσμα οι συγκρούσεις επαναλαμβάνονται. Αυτό το στοιχείο, πιθανώς να δείχνει μια αδυναμία είτε ως προς τη λειτουργικότητα των κανόνων, καθώς για να μην ακολουθούνται

μπορεί να μην συμβαδίζουν με την πραγματικότητα της εργασίας είτε δεν έχει αναγνωριστεί η αξία τους από τους εργαζόμενους.

«Ο βασικός τρόπος έχει να κάνει με την υπενθύμιση των κανόνων λειτουργίας, ρητών και άρρητων...επιμένοντας στους κανόνες που είναι κοινοί για όλους...» (συν.2).

«Οι βάσεις πρέπει να παρέχονται στους υπαλλήλους από την αρχή και είναι αναγκαίο να τηρούνται. Ως βάσεις εννοώ τους τρόπους εργασίας και συμπεριφοράς εντός των ορίων της συγκεκριμένης επιχείρησης στην οποία εργάζονται» (συν.3).

«Με το να κατανοήσουν ότι όλοι εργαζόμαστε για έναν κοινό σκοπό και να τους είναι εντελώς ξεκάθαροι οι στόχοι του οργανισμού...με τη λογική εξήγηση των κανόνων...κάλεσα όλους τους εργαζόμενους του τμήματός μου και τους υπενθύμισα μέσα από τη συζήτηση τον κανόνα, ξεκαθάρισα γιατί πρέπει να υπακούσουν στον κανόνα...» (συν.5).

Ξεκάθαρες Αρμοδιότητες:

«...την υπενθύμιση των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου...» (συν.5).

«Σημαντική είναι η δίκαιη διανομή των ρόλων στα μέλη της ομάδας...το να συμβαδίζει το εργασιακό περιβάλλον με τις ικανότητες ενός εργαζομένου είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες τόσο αύξησης παραγωγικότητας όσο και μείωσης των πιθανών συγκρούσεων.» (συν.3).

Εργασιακό Κλίμα:

Η καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού κλίματος, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκτασιν της εταιρείας, αυξάνει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων και συμβάλλει στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων. Όπως φαίνεται μέσα από τις απαντήσεις, οι υπεύθυνοι αναγνωρίζουν την αξία του θετικού εργασιακού κλίματος.

«Είναι σημαντικό εδώ να επισημάνω πως και το εργασιακό κλίμα παίζει σημαντικό ρόλο στην επίλυση τέτοιων συγκρούσεων...να δημιουργήσω ένα θετικό κλίμα και ένα κλίμα το οποίο δε βασίζεται στην τήρηση κανόνων μέσα από απειλές, αλλά και στην κατανόηση ότι όλοι εργαζόμαστε για τον ίδιο σκοπό» (συν.5).

«...ήταν επιθυμητή η ενθάρρυνση των εργαζομένων στη συμμετοχή και συγκατάθεση τους στη λήψη αποφάσεων ή και στην επίλυση προβλημάτων» (συν.1).

«Κατά την ταπεινή μου άποψη το κλειδί βρίσκεται στη δημιουργία ενός οικογενειακού κλίματος, στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος θα βλέπει την εταιρεία σαν έναν δικό του

χώρο...με το να παρέχω την αίσθηση ασφάλειας και το θετικό κλίμα στην εργασία» (συν.4).

Θεματική Ενότητα 3^η : Ο ρόλος των εναλλακτικών τρόπων επίλυσης διαφορών (διαμεσολάβηση) στην επίλυση των συγκρούσεων

Η τρίτη ενότητα των ερωτήσεων αναφέρεται στον σκοπό και τους επιμέρους στόχους που επιθυμούν να πετύχουν οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης προσωπικού επιλύοντας με εναλλακτικό τρόπο τις διαφορές που προκύπτουν στα τμήματά τους. Επικεντρώνονται και δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη διατήρηση της σχέσης των ατόμων μετά τη σύγκρουση, εφαρμόζουν - σύμφωνα με τους ίδιους - εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών για να μειώσουν τις συγκρούσεις, για να ικανοποιήσουν όλα τα μέρη της σύγκρουσης και προσπαθούν να αποφύγουν την επανάληψη μιας σύγκρουσης για τον ίδιο λόγο.

Διατήρηση της σχέσης:

Όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις, η διατήρηση της σχέσης μεταξύ των ατόμων που συγκρούονται αποτελεί βασικό στόχο της επίλυσης των συγκρούσεων με εναλλακτικό τρόπο. Με το να επικεντρώνονται τα άτομα στη διατήρηση της σχέσης τους μετά τη διαμάχη, αναζητούν τρόπους να την επιλύσουν ομαλότερα, γεγονός που οδηγεί σε πετυχημένο αποτέλεσμα.

«Πιστεύω πως σκοπός της είναι να επιλύσει με ομαλό τρόπο ένα πρόβλημα χωρίς να πλήξει ψυχικά ή ηθικά κάποιον εργαζόμενο και αυτό θεωρώ θα βοηθήσει στην καλύτερη συνεργασία και στη δημιουργία ενός κλίματος επικοινωνίας» (συν.2)

«...να λυθεί η σύγκρουση με ένα ειρηνικό τρόπο και με το να διατηρηθούν οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται στη διαμάχη...να βρούμε μία κοινή λύση σε ένα πρόβλημα το οποίο θα μας βοηθήσει να συνεργαστούμε περαιτέρω...» (συν. 6)

«...να γίνει προσπάθεια συνέχισης της επαγγελματικής σχέσης όσο καλύτερα γίνεται...» (συν.7)

Μείωση συγκρούσεων:

«Έχουν μειωθεί οι συγκρούσεις και εμείς οι ίδιοι το νιώθουμε...» (συν. 2)

«Είναι αναγκαίο οι συγκρούσεις να παύουν, ώστε να μπορούν οι υπάλληλοι να εργάζονται αποτελεσματικά» (συν. 3)

«...σίγουρα βασικό της στοιχείο είναι όχι να εξαφανίσει τις συγκρούσεις αλλά να τις αντιμετωπίσει επικοινωνητικά και να καταφέρει να μειώσει τις συγκρούσεις σε περίπτωση που είναι πολλές και έντονες...» (συν.4)

Ικανοποίηση όλων των μερών:

«...έπειτα αναφέρονται οι λύσεις που εφαρμόστηκαν και δεν βοήθησαν μέχρι εκείνη τη στιγμή και προτείνονται άλλες λύσεις που να συμφέρουν και τους δύο...θέλουν να τους δώσουν κάποιες επιλογές, τις οποίες οι ίδιοι δεν κατάφεραν να σκεφτούν και που θα συμφέρουν και τους δύο» (συν. 5)

«Η διαμεσολάβηση αποτελεί τρόπο μεταφοράς των επιλογών για την εύρεση μιας συμφέρουσας λύσης στα συγκρουόμενα μέρη, σε περίπτωση που άλλοι τρόποι επέμβασης επιφέρουν ανεπιτυχή αποτελέσματα» (συν. 3)

Αποφυγή σύγκρουσης για τον ίδιο λόγο:

«...βοήθησε και τους δύο μετέπειτα να αποφύγουν τις συγκρούσεις...» (συν.1)

«...να γίνει προσπάθεια για να μην υπάρξουν μεγαλύτερα προβλήματα.» (συν.8)

«...την αποτελεσματικότητα (της διαμεσολάβησης) θεωρώ πως τη δείχνει το αποτέλεσμα...θεωρώ πως οι τρόποι ήταν αποτελεσματικοί αφού δεν επαναλήφθηκαν οι συγκρούσεις για τους ίδιους λόγους» (συν.5)

«...ότι πιθανόν δεν θα επαναληφθούν οι συγκρούσεις για τους ίδιους λόγους» (συν.6)

«...οι συγκρούσεις που συμβαίνουν έχουν λόγο να συμβούν και δεν αποτελούν επαναλήψεις του ίδιου λάθους που κάποτε οδήγησε σε σύγκρουση...» (συν.4)

Ερωτηματολόγιο

Έτος: 2020-2021

Στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο: «Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία» του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, διεξάγεται η παρακάτω έρευνα της φοιτήτρια Μαρίας - Λαρίσας Μπαγκλαρίδου με τίτλο «Η διερεύνηση της Διαμεσολάβησης ως εναλλακτικού τρόπου επίλυσης εργασιακών συγκρούσεων σε τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού» υπό την εποπτεία της Διδάσκουσας στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διδάκτορος Εκπαιδευτικής Ψυχολογίας, Εκπαιδευτικού και Γ. Σχολικής Συμβούλου Σοφίας Χατζηνικολάου.

Αγαπητοί και Αγαπητές,

Σας καλούμε να συμμετάσχετε στην παρούσα έρευνα προκειμένου, με τη βοήθειά σας, να διερευνήσουμε τις γνώσεις σας αλλά και την πιθανή συμβολή των εναλλακτικών τρόπων ειρηνικής επίλυσης διαφορών και ιδιαίτερα της τεχνικής της διαμεσολάβησης, στα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού σας (εκπαιδευτικές δομές, εταιρείες, οργανισμοί).

Η συμμετοχή σας στην έρευνα αυτή είναι ιδιαίτερα πολύτιμη, μη δεσμευτική και φυσικά ανώνυμη. Η έρευνα έχει σχεδιαστεί σύμφωνα με τις επιταγές του Κώδικα Ερευνητικής Δεοντολογίας. Όλες οι απαντήσεις που θα συλλεχθούν είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες της έρευνας.

Στις παρακάτω ερωτήσεις καλείστε να απαντήσετε με ειλικρίνεια και να αναφερθείτε πρωτίστως στα αίτια των συγκρούσεων στον οργανισμό σας και δευτερευόντως στους τρόπους επίλυσής τους. Επίσης, μέσα από τις απαντήσεις σας θα διερευνηθούν και οι γνώσεις σας για τους εναλλακτικούς ειρηνικούς τρόπους επίλυσης διαφορών και ιδιαίτερα της μεθόδου της διαμεσολάβησης.

Αν δεν υπάρχουν απορίες, μπορούμε να προχωρήσουμε στη συνέντευξή μας ξεκινώντας από την καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων:

Α' ΜΕΡΟΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- Άνδρας Γυναίκα

2. Προσδιορίστε την ηλικιακή σας ομάδα:

20-30

30-40

40-50

50-60

3. Οικογενειακή Κατάσταση:

- Άγαμος/η
 Έγγαμος/η
 Διαζευγμένος/η
 Χήρος/α

4. Ποιο είναι το τελευταίο επίπεδο εκπαίδευσής σας;

- Γυμνάσιο/Λύκειο
 Απόφοιτος/η μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ, δημόσια – ιδιωτική Μέση σχολή)
 Πανεπιστήμιο
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

5. Η εργασία σας είναι σχετική με τις σπουδές σας;

- Ναι Όχι

6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον οργανισμό αυτό γενικά;

- 0-5
- 5-15
- 15-25
- 25 και άνω

7. Πόσα χρόνια εργάζεστε ως υπεύθυνος/η του τμήματος εκπαίδευσης προσωπικού;

- 0-5
- 5-15
- 15-25
- 25 και άνω

8. Σε ποια περιοχή εργάζεστε;

- Αστική Επαρχιακή

Β' ΜΕΡΟΣ: ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ:

1. Στο διάστημα της επαγγελματικής σας πορείας, έχετε εμπλακεί σε κάποια σύγκρουση;
 - 1α. Την επιλύσατε; Και αν ναι με ποιον τρόπο;
 - 1β. Βοήθησε κάποιο τρίτο άτομο στην επίλυση της σύγκρουσης;
 - 1γ. Η βοήθεια του 'τρίτου' προσώπου σας έκανε να αντιληφθείτε το πόσο άσκοπη, χρονοβόρα και ψυχοφθόρα είναι η διαδικασία των συγκρούσεων;
2. Ποιοι, σύμφωνα με την άποψή σας, είναι οι βασικότεροι λόγοι των συγκρούσεων στον οργανισμό σας;

3. Με ποιον τρόπο ή τρόπους αντιμετωπίζετε τις συγκρούσεις αυτές;
Αναφέρετε ένα παράδειγμα.
4. Για κάθε σύγκρουση χρησιμοποιείτε διαφορετική μέθοδο επίλυσης;
Αναφέρετε ένα παράδειγμα.
5. Ποιους από τους τρόπους εναλλακτικής ειρηνικής επίλυσης διαφορών γνωρίζετε;
6. Έχετε εφαρμόσει κάποιον από τους εναλλακτικούς ειρηνικούς τρόπους επίλυσης διαφορών στο τμήμα σας; Και αν ναι, με ποιον τρόπο;
7. Γνωρίζετε για την μέθοδο της διαμεσολάβησης και τον ρόλο της στην επίλυση των συγκρούσεων;
8. Οι τρόποι με τους οποίους επιλύετε τις συγκρούσεις στον οργανισμό σας, θεωρείτε ότι κατά τη γνώμη σας, είναι ικανοποιητικοί και αποτελεσματικοί;
9. Ποιους θεωρείτε ως ανασταλτικούς παράγοντες για την επίλυση των συγκρούσεων;
10. Με ποιους τρόπους θα παρεμποδίζατε τους ανασταλτικούς παράγοντες να επηρεάσουν την επίλυση των συγκρούσεων αυτών;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Β' ΜΕΡΟΣ: ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ:

Α) Άνδρας-Ηλικιακή Ομάδα 50-60- Έγγαμος- Πανεπιστήμιο-Εργασία Σχετική με Σπουδές-Εργασία σχετική με Σπουδές ΟΧΙ-Χρόνια Εργασίας στον Οργανισμό-25+-Χρόνια ως Υπεύθυνος Εκπαίδευσης Προσωπικού-5-15 - Αστική

Β) Άνδρας- Ηλικιακή Ομάδα 50-60-Έγγαμος- Μεταπτυχιακό- Εργασία Σχετική με Σπουδές ΝΑΙ- Χρόνια Εργασίας στον Οργανισμό 15-25- Χρόνια Υπεύθυνος Οργανισμού 5-15-Αστική

Γ) Άνδρας-Ηλικιακή Ομάδα 50-60-Έγγαμος-Διδακτορικό-Εργασία Σχετική με Σπουδές ΝΑΙ- Χρόνια Εργασίας στον Οργανισμό 25 και άνω- Χρόνια Υπεύθυνος Οργανισμού 25 και άνω- Αστική

Δ) Άνδρας- Ηλικιακή Ομάδα 40-50, Έγγαμος-Μεταπτυχιακό-Εργασία Σχετική με σπουδές-ΝΑΙ-Χρόνια Εργασίας στον Οργανισμό-5-15-Χρόνια Υπεύθυνος τμήματος Προσωπικού-5-15, Επαρχιακή

Ε) Γυναίκα-Ηλικιακή Ομάδα 30-40- Άγαμη-Ιεκ – Εργασία Σχετική Με σπουδές-ΝΑΙ-Χρόνια Εργασίας στον Οργανισμό 0-5- Χρόνια υπεύθυνη Οργανισμού 0-5- Επαρχιακή

ΣΤ) Γυναίκα-Ηλικιακή Ομάδα 30-40-Άγαμη-Πανεπιστήμιο – Εργασία Σχετική με σπουδές-Ναι- Χρόνια Εργασίας στον Οργανισμό-0-5, Υπεύθυνος Τμήματος Προσωπικού-0-5 Επαρχιακή

Η) Γυναίκα- 50-60/ Διαζευγμένη/ Μεταπτυχιακό/ Εργασία Σχετική με Σπουδές-Ναι/ Χρόνια Εργασίας 25+, Υπεύθυνος Τμήματος 15-20, Αστική

1. Στο διάστημα της επαγγελματικής σας πορείας, έχετε εμπλακεί σε κάποια σύγκρουση;

Μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα εργασίας μου σε μια επιχείρηση ενεπλάκη σε μια σύγκρουση, όταν έγιναν λάθος χειρισμοί των προϊσταμένων της επιχείρησης, οι οποίοι ακολούθως κρίθηκαν από τους υφισταμένους και προκάλεσαν αμφιβολίες για την ηγεσία τους. Οι εργαζόμενοι θεώρησαν ότι γίνονται διακρίσεις σε βάρος τους, σε σχέση με άλλους εργαζόμενους.

Έχω εμπλακεί σε σύγκρουση με έναν υπάλληλο της εκπαιδευτικής δομής στην οποία εργάζομαι ως διευθυντής. Ο συγκεκριμένος εργαζόμενος παρερμήνευσε τα λόγια μου όσον αφορά έναν κανονισμό, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα να οδηγηθεί σε λανθασμένη απόφαση, η οποία απόφαση εάν εξελισσόταν αρνητικά θα μπορούσε να προκαλέσει πολύ σημαντικά προβλήματα σε συγκεκριμένο άτομο. Έχοντας ενημερωθεί για το περιστατικό αυτό, προθυμοποιήθηκα να αναλάβω τον ρόλο του διαμεσολαβητή ώστε να λυθεί η σύγκρουση.

Ναι, έχω εμπλακεί σε συγκρούσεις.

Ναι, έχω εμπλακεί σε σύγκρουση.

Ναι, έχω εμπλακεί σε σύγκρουση.

Ναι, έχω εμπλακεί σε σύγκρουση.

Ναι, έχω εμπλακεί.

- 1α. Την επιλύσατε; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

Η σύγκρουση επιλύθηκε χρησιμοποιώντας εναλλακτικούς τρόπους δράσης, με αντικειμενικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τους ενδιασμούς και τις επιφυλάξεις των εργαζομένων αναλυτικά. Χρησιμοποιήθηκε η συγκεκριμένη τεχνική διότι οι στόχοι

ήταν ιδιαίτερα σημαντικοί και για τα δύο μέρη, καθώς ήταν επιθυμητή η ενθάρρυνση των εργαζομένων στη συμμετοχή και συγκατάθεσή τους στη λήψη αποφάσεων ή και στην επίλυση προβλημάτων.

Η σύγκρουση ναι, επιλύθηκε. Επιλύθηκε με το να καλέσω τον συγκεκριμένο εργαζόμενο στο γραφείο και τον ρωτήσω τι συνέβη, να ακούσω τις εξηγήσεις του και να επιβεβαιώσω όσα μου είχαν μεταφέρει ότι συνέβησαν. Αφού άκουσα την πλευρά του εργαζόμενου και επιβεβαίωσα όλα όσα μου είχαν αναφερθεί, εξήγησα στον εργαζόμενο ξανά τον κανονισμό και είπα ότι όντως έχω δώσει μία συγκεκριμένη οδηγία την οποία πρέπει να ακολουθεί αλλά όχι απόλυτα και όχι χωρίς διάκριση. Ανέφερα επίσης τις σημαντικές συνέπειες που θα μπορούσαν να υπάρξουν μετά από αυτήν του τη πράξη. Έπειτα κάλεσα και τα δύο άτομα στο γραφείο μου ώστε να δωθούν αμοιβαίες εξηγήσεις και να αποκατασταθεί η τραυματισμένη σχέση. Έδωσα τον λόγο στον εργαζόμενο, η εργαζόμενη ακολούθησε την δικιά της τακτική να επαναλαμβάνει ότι ο διευθυντής έδωσε έναν κανονισμό τον οποίο και πρέπει να ακολουθούμε. Κάπου εκεί την διέκοψα και αποκατέστησα την πραγματικότητα έτσι όπως στην περιέγραφα και πριν. Ζήτησα και από τους δυο να μην παραμείνει κάποια σκιά στη σχέση τους και κάπως έτσι έλυξε το περιστατικό.

Τις έλυσα κυρίως με την ικανότητα του effective management, ενισχύοντας τις δεξιότητες των εργαζομένων μου με το να διατηρώ αυστηρά τις προθεσμίες των ξεκάθαρων στόχων που έθετα και να τους κινητοποιώ να εργαστούν με οργάνωση και αποτελεσματικότητα. Με το να μειώνω την εμφάνιση συγκρούσεων, πράττοντας το δίκαιο και επιλέγοντας την συμφερότερη για όλους λύση. Σημαντική είναι επίσης η δίκαια διανομή των ρόλων στα μέλη της ομάδας καθώς και η διασφάλιση ότι ο

χρόνος τους χρησιμοποιείται για τη διαχείριση σημαντικών εργασιών και όχι ασήμαντων συγκρούσεων.

Την έλυσα με τον διάλογο και τη συζήτηση ανάμεσα στα άτομα τα οποία είχαν διαφωνία μεταξύ τους. Τους κάλεσε στο γραφείο μου και τους ρώτησα να μου πουν οι ίδιοι τον λόγο της σύγκρουσης. Έπειτα αφού τους άκουσα και κατανόησα την πηγή του προβλήματος και είδα ότι είναι ένα πρόβλημα που μπορεί να λυθεί χωρίς επιπτώσεις ούτε για τους υπαλλήλους ούτε για εμένα, πρότεινα μια λύση την οποία ακολούθησαν οι εργαζόμενοι.

Την αντιμετώπισα χρησιμοποιώντας την μέθοδο της συζήτησης. Κάποια άτομα ξεκίνησαν να μην τηρούν έναν συγκεκριμένο κανόνα του οργανισμού, ενώ κάποια άλλα που παρατήρησαν ότι ο κανόνας αυτός δεν τηρείται, αντέδρασαν και δημιουργήθηκε μία σύγκρουση μεταξύ τους. Έτσι εγώ κάλεσα όλους τους εργαζόμενους του τμήματός μου και τους υπενθύμισα μέσα από τη συζήτηση τον κανόνα, ξεκαθάρισα το γιατί πρέπει να υπακούσουν σε αυτόν τον κανόνα και ανέφερα τις συνέπειες που μπορεί να προέκυπταν αν δεν υπάκουγαν συστηματικά τους ισχύοντες κανόνες. Οι συνέπειες αφορούσαν τόσο τον οργανισμό όσο και τους ίδιους τους υπαλλήλους, μιας και αν προκύψουν προβλήματα στον οργανισμό, αργά ή γρήγορα θα μεταφερθούν και στους ίδιους. Παρόλα αυτά, τις περισσότερες φορές αναφέρω τον τρόπο που οι συνέπειες αυτές θα βλάψουν τον οργανισμό και όχι τόσο τους υπαλλήλους, πρώτον γιατί πιστεύω πως έχουν την λογική να αντιληφθούν τις συνέπειες αυτές και δεύτερον για να δημιουργήσω ένα θετικό κλίμα και ένα κλίμα το οποίο δεν βασίζεται στην τήρηση κανόνων μέσα από απειλές, αλλά στην κατανόηση ότι όλοι εργαζόμαστε για τον ίδιο σκοπό.

Την σύγκρουση την έλυσα χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της συζήτησης και ακολουθώντας ένα μοτίβο για την επίλυση των προβλημάτων.

Η σύγκρουση λύθηκε με διάλογο.

1β. Βοήθησε κάποιο τρίτο άτομο στην επίλυση της σύγκρουσης;

Στην αναφερόμενη σύγκρουση δεν χρειάστηκε βοήθεια τρίτου προσώπου, διότι η σύγκρουση επιλύθηκε εντός της επιχειρήσης, έτσι ώστε να μην χαθεί πολύτιμος χρόνος και να μην υποστούν οι εργαζόμενοι την χρονοβόρα και ψυχοφθόρα διαδικασία.

Εγώ υπήρξα το τρίτο άτομο που βοήθησε στην επίλυση την συγκεκριμένης σύγκρουσης. Αν δεν ήμουν εγώ δεν θα επιλύονταν η σύγκρουση, τρόπον τινά ανάγκασα την εργαζόμενη να μετακινηθεί από την αρχική της τοποθέτηση και ως προς τις οδηγίες και ως προς την αξιολόγηση της πιθανότητας να συμβεί κάτι δυστάρεστο Αν ως τρίτο πρόσωπο μπορώ να θεωρηθώ εγώ τότε ναι.

Όχι.

Ναι, βοήθησε ένα τρίτο άτομο και αυτό το άτομο ήμουν εγώ που είχα εντοπίσει την σύγκρουση και όπως φάνηκε τα άτομα που συμμετείχαν στη σύγκρουση, δεν μπορούσαν να την λύσουν μεταξύ τους. Έτσι, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι απευθύνθηκαν σε εμένα και όχι εγώ σε αυτούς, ώστε και να τους δώσω το περιθώριο να λύσουν μόνοι τους την σύγκρουση αλλά και να ελέγξω κατά πόσο θα αντιλαμβάνονταν ότι δεν μπορεί πλέον να επιλυθεί μεταξύ τους και θα ζητούσαν τη βοήθειά για να λυθεί η σύγκρουση. Αυτό που έκανα είναι να προτείνω επιλογές-λύσεις που συνέφεραν και τις δύο πλευρές και καμία δεν ένιωθε αδικημένη και να τους δείξω το πως θα μπορούσαν να τις εφαρμόσουν για να λυθεί το ζήτημα.

Ναι, βοήθησε ένα τρίτο άτομο στο να λυθεί η σύγκρουση.

Ναι, υπήρξε και πάντα υπάρχει τρίτο άτομο.

1γ. Η βοήθεια του 'τρίτου' προσώπου σας έκανε να αντιληφθείτε το πόσο άσκοπη, χρονοβόρα και ψυχοφθόρα είναι η διαδικασία των συγκρούσεων;

Παρόλα αυτά κατανοώ το πόσο άσκοπη μπορεί να είναι η διαδικασία των συγκρούσεων.

Αν δω τον εαυτό μου ως τρίτο πρόσωπο, πράγματι μπορώ να επιβεβαιώσω ότι η διαδικασία της σύγκρουσης ήταν άσκοπη, χρονοβόρα, ψυχοφθόρα και επικίνδυνη και τραυματική. Πάντα οι συγκρούσεις καταλήγουν στο τέλος με έναν κερδίζει και έναν να χάνει

Η διαδικασία των συγκρούσεων είναι αναποσταστο τμήμα της επιχειρηματικής πραγματικότητας. Δεν είναι θέμα επιλογών. Γι' αυτό παρόλο που είναι άσκοπη, συμβαίνει αρκετά συχνά. Παρ' όλα αυτά, το mediation είναι σήμερα μια σοβαρή επιστημη, η οποία αμοιβατικαι αδρά.

Σίγουρα είναι ψυχοφθόρα διαδικασία αλλά πρέπει πάντα να λύνεται το συντομότερο δυνατό, με οποιοδήποτε τρόπο ώστε να αποφεύγονται οι συνέπειές των συγκρούσεων.

Ναι, είναι ψυχοφθόρα διαδικασία και φαντάζομαι ότι εαν δεν απευθύνονταν σε εμένα για να λύσουν την συγκεκριμένη σύγκρουση, τότε θα λυνόταν πολύ αργότερα και θα είχε περισσότερες συνέπειες στις σχέσεις των δύο ομάδων που συμμετείχαν στην σύγκρουση.

Είναι χρονοβόρα και ψυχοφθόρα γιατί εαν δεν επέμβει κάποιο τρίτο άτομο και για να λυθεί ουσιαστικά το θέμα χρειάζεται πολύς χρόνος και εμπλεκόμενοι πολλές φορές πέρα από το ότι κουράζονται ψυχικά, μετά από κάποιο διάστημα δεν έχουν ούτε τις αντοχές ούτε την διάθεση για να λύσουν την σύγκρουση. Ωστόσο, δεν θεωρώ ότι μία σύγκρουση είναι άσκοπη γιατί εφόσον υπάρχουν συγκρούσεις, αυτές πρέπει με κάποιο τρόπο να δηλωθούν και να λυθούν, άσχετα αν δεν λυθούν στο τέλος. Συνήθως ένα τρίτο πρόσωπο θα παρέμβει για να βοηθήσει την κατάσταση και να μην οδηγηθούν τα εμπλεκόμενα μέρη σε ένα τέλμα.

Όλες οι συγκρούσεις στον οργανισμό λύνονται με την παρέμβαση τρίτου προσώπου εφόσον κριθεί αναγκαίο, το οποίο πολλές φορές είναι. Για αυτό θεωρώ κάπως δεδομένο το να υπάρχει τρίτο άτομο. Αυτό δείχνει και το πόσο άσκοπη είναι μια σύγκρουση αν δεν υπάρχει κάποιο τρίτο άτομο , το οποίο θα παρέμβει, θα ακούσει τις δύο πλευρές και θα προσφέρει μία λύση, η οποία λύσει μπορεί και να μην συμφέρει κανένα από τα πρόσωπα, αλλά να έχει αποτέλεσμα. Δεν έχει σημασία το να ευνοηθεί ή όχι κάποιος, αρκεί να λυθεί το πρόβλημα τόσο άμεσα όσο και σωστά.

2. Ποιοι, σύμφωνα με την άποψή σας, είναι οι βασικότεροι λόγοι των συγκρούσεων στον οργανισμό σας;

Κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών

Διαφωνία σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης

Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή

Ενας βασικός λόγος συγκρούσεων έχει να κάνει με το γεγονός ότι δεν είναι εμποδωμένη η υπαλληλική συνείδηση. Ότι δηλαδή είμαστε όλοι μέρη, ο καθένας ένα μέρος ενός ευρύτερου, συνολικότερου οργανισμού στον οποίο δεν κάνουμε όλοι το

ίδιο πράγμα. Ο καθένας συνεισφέρει ανάλογα με τις ικανότητες, τις ευθύνες που έχει αναλάβει. Επειδή δεν είναι εμποδωμένη αυτή η συνείδηση, πολύ εύκολα και πρόχειρα προχωρούν οι υπάλληλοι σε συγκρίσεις και λένε εγώ δουλεύω αυτός δεν δουλεύει. Και αυτός που δεν δουλεύει μπορεί να κάνει κάτι που δεν φαίνεται την ώρα της δουλειάς ή βλέπουμε το αποτέλεσμά του ή είναι τόσο καίριο την στιγμή που γίνεται που σώζει ή οικοδομεί πολύ σημαντικές καταστάσεις.

Στη συνέχεια αυτού δεν είναι απολύτως σαφές και κατανοητό το πλαίσιο λειτουργίας, το τι ζητάει ο οργανισμός από αυτόν τον υπάλληλο. Καμιά φορά δεν γίνεται κατανοητό το εύρος των απαιτήσεων, υποχρεώσεων που έχει ένας εργαζόμενος.

Έπειτα πάμε σε ψυχογενή ζητήματα, η φυλή μας είναι τέτοια που δύσκολα συνεργάζεται, ο καθένας εγωκεντρικά διαβάζει την πραγματικότητα

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι δεν έχω επίγνωση των ορίων του ρόλου τους και αυτό γεννά σε παρεξηγήσεις.

Η έλλειψη καλής εκτίμησης δεδομένων και καταστάσεων, η άγνοια, η κακή πρόθεση και τα στερεότυπα.

Ουσιαστικά, οι συγκρούσεις παντα οφείλονται σε διαφωνία ανάμεσα σε 2 μέλη λόγω διαφορετικής θέσης, στόχων, αξιών η αντιλήψεων. Πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση της εταιρίας παρατηρήθηκαν συγκρούσεις λόγω μη ξεκαθαρου ορισμού αρμοδιοτήτων , λόγω κακού τρόπου άσκησης εξουσίας καθώς και εργασιακής ανασφάλειας (φόβος απόλυσης).

Η κακή επικοινωνία και η άγνοια σχετικά με τις αρμοδιότητες που έχει ο καθένας ανάλογα με την θέση του. Πολλές φορές επειδή η φύση της δουλειάς είναι δύσκολη και οι ευθύνες πολλές, κάποια άτομα για να μην αναλάβουν τις ευθύνες τους «πετούν» το μπαλάκι σε άλλους, ή αλλιώς θα το αποκαλούσα «ευθυνοφοβία». Αυτό

έχεις ως αποτέλεσμα μία σημαντική δουλειά να μην ολοκληρωθεί γιατί πολύ απλά κάποιοι υπαλληλοι θα πουν ότι δεν ήταν στην αρμοδιότητά τους να την κάνουν.

Μετά την απάντηση στην 3^η ερώτηση σκέφτηκα επίσης την αντίσταση στην εξουσία και την αδυναμία ανάληψης πρωτοβουλιών, η οποία μάλλον προκύπτει από την ευθυνοφοβία.

Οι μη κοινοί στόχοι των εργαζομένων για τον οργανισμό, οι διαφορετικές φιλοδοξίες που οδηγούν σε ζήλεια, η οποία δεν λειτουργεί σίγουρα βοηθητικά για τον οργανισμό. Για παράδειγμα κάποια άτομα θα έχουν την επιθυμία να εξελιχθούν ενώ κάποια άλλα όχι. Τα άτομα που θα θέλουν να αποκομίσουν κάτι παραπάνω από την εργασία τους, θα προσπαθούν παραπάνω και θα είναι ιδιαίτερα ενεργά ενώ υπάρχουν εργαζόμενοι που αρκούνται στην δουλειά τους και δεν αναζητούν κάτι περισσότερο. Τις περισσότερες φορές δημιουργείται κόντρα μεταξύ των δύο αυτών εργαζομένων γιατί ο δεύτερος ζηλεύει τον πρώτο χωρίς όμως να έχει την επιθυμία της ανέλιξης.

Η διαφορετική αντίληψη των πραγμάτων, ότι ο καθένας αντιλαμβάνεται μία κατάσταση από τη δική του οπτική γωνία και δεν κατανοεί πως υπάρχει και άλλη όψη ή ότι κάποιος άλλος μπορεί να βλέπει αλλιώς το πρόβλημα ή να μην το βλέπει καν σαν πρόβλημα.

3. Με ποιον τρόπο ή τρόπους αντιμετωπίζετε τις συγκρούσεις αυτές;

Με την αναζήτηση της αιτίας της σύγκρουσης. Τα πράγματα δυσκολεύουν όταν ο συνομιλητής μας ενδιαφέρεται περισσότερο για την επικράτηση ή την αυτο-επιβεβαίωσή του, παρά να συζητήσει μαζί μας για τη διαφωνία που υπάρχει. Έτσι, αφού βρεθεί η αιτία της σύγκρουσης θα ακολουθηθεί το πρωτόκολλο που ορίζει ο οργανισμός.

Ο βασικός τρόπος έχει να κάνει με την υπενθύμιση των κανόνων λειτουργίας, ρητών αλλά και άρρητων. Το δεύτερο είναι μετά την υπενθύμιση να προσκαλώ τον όποιον εργαζόμενο εμπλέκεται στην σύγκρουση να δει κατά πόσο είναι συμβατή η δική του συμπεριφορά με αυτούς τους κανόνες. Τον προσκαλώ σε μια αυτοκριτική ή σύγκριση με το τι θα έπρεπε να συμβαίνει.

Στην αρχή με την πειθώ και σε περίπτωση αποτυχίας, με το δικαίωμα της επιχειρησιακής ιεραρχίας. Στην αρχή θα χρησιμοποιούσα λογικά και βάσιμα επιχειρήματα για να εξηγήσω στους εργαζόμενους ποιο είναι το σωστό με βάση το τι ορίζει ο σκοπός της εταιρείας και εάν αυτό δεν είχε αποτέλεσμα τότε θα εξηγούσα τη δομή του οργανισμού, τη θέση, τον ρόλο και τα καθήκοντα που έχει ο καθένας να εκτελέσει. Με αυτόν τον τρόπο θα έπραττα το σωστό χωρίς να επιβάλλεται αποκλειστικά η αποψη μου ως υπεύθυνου και χωρίς να πλήττονται τα συμφέροντα κανενός αφού η λύση δεν θα πήγαζε κατ' αποκλειστικότητα από εμένα αλλά από τα όσα ορίζει ο οργανισμός, τα οποία και εγώ ακολουθώ.

Παντα προσπαθουμε να κάνουμε πρώτα μια διάγνωση ώστε να βρούμε την πηγη του προβλήματος και ακολούθως να κάνουμε διαχωρισμό των συναισθημάτων και των γεγονότων ώστε να επιλυθει το ζήτημα και στις 2 αυτές διαστάσεις. Αν δεν γινει αυτο τοτε το προβλημα θα διαιωνιζεται.

Πέρα από τη συζήτηση και την υπενθύμιση των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου, η πειθώ είναι ένας ακόμα τρόπος να αντιμετωπίσεις τις συγκρούσεις. Μπαίνεις σε μια διαδικασία πολλές φορές να πείσεις κάποιον μέσα από άλλα παραδείγματα ότι η πράξη του είναι λανθασμένη και ότι καλύτερα να ζητήσει βοήθεια αν δεν νιώθει έτοιμος να ολοκληρώσει μία εργασία, παρά να μεταφέρει σε κάποιον άλλο την ευθύνη. Και πάλι να του υπενθυμίσεις τις αρμοδιότητές του. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που βοηθάει στην αποτροπή των συγκρούσεων είναι ο υπεύθυνος οποιουδήποτε οργανισμού να τηρεί τον λόγο του και να κάνει πρώτα ο ίδιος όσα απαιτεί από τους υπαλλήλους του. Οι εργαζόμενοι παραδειγματίζονται από τον ανώτερό τους, με αποτέλεσμα εάν ένας υπεύθυνος δεν εκτελεί με τρόπο σωστό τις εργασίες του, δεν μπορεί να απαιτεί από τους υπαλλήλους του να το κάνουν.

Τις συγκρούσεις τις αντιμετωπίζω μέσα από τα μίτινγκ όπως τα ονομάζω. Ουσιαστικά δίνω έναν πιο επίσημο χαρακτήρα και μέσα σε αυτά τα μίτινγκ καλώ τους εμπλεκόμενους να συζητήσουμε όλοι μαζί τι είναι αυτό που τους απασχολεί, να ξεκαθαρίσουμε τον λόγο ή τους λόγους της σύγκρουσης ώστε να βεβαιωθώ ότι δεν θα επαναληφθεί η σύγκρουση για τον ίδιο λόγο. Και στο τέλος ρωτάω τα άτομα εάν έχουν δοκιμάσει μόνοι τους κάποιες λύσεις ή αν έχουν να προτείνουν κάποιες. Στο τέλος, αν δω ότι η συζήτηση δεν καταλήγει κάπου και οι εμπλεκόμενοι δεν μπορούν να δώσουν λύσει στο πρόβλημά τους, προτείνω εγώ λύσεις, οι οποίες φυσικά προσπαθώ να είναι αντικειμενικές και να μην αδικώ κάποιον. Έτσι, εφόσον οι εμπλεκόμενοι συμφωνήσουν και την εφαρμόσουν και τελικά λύσουν την σύγκρουσή τους, τότε η λύση θεωρείται επιτυχημένη.

Ένα με συζήτηση, δεύτερον με δική μου υποχώρηση ή υποχώρηση του άλλου ατόμου και τρίτον με αμοιβαία υποχώρηση. Η υποχώρηση χρησιμοποιείται ως λύση εκεί που είναι εφικτό να χρησιμοποιηθεί και εφόσον υπάρχουν τα περιθώρια που της

το επιτρέπουν. Γιατί αν είναι σημαντικό το θέμα της σύγκρουσης, τότε σίγουρα η υποχώρηση δεν νοείται σαν λύση και προχωράω στην αναγκαστική επιβολή μιας λύσης.

Αναφέρετε ένα παράδειγμα.

Αυτό μπορούμε να το καταφέρουμε με το να μην εκτιθόμαστε με λόγια και πράξεις. Να προσπαθούμε να αποφύγουμε τις ανούσιες παρεξηγήσεις, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε μακρόχρονη μνησικακία. Αντίθετα, να κρατήσουμε για τον εαυτό μας τις σκέψεις μας, αν συγκρατήσουμε τη γλώσσα μας και να μιλήσουμε ήρεμα. Ίσως έχουν υπάρξει προηγούμενες διαφωνίες, όμως αυτό που πρέπει να κάνουμε είναι να πάρα μία βαθιά ανάσα πριν ξεσπάσουμε στον συνάδελφό μας, ανεξάρτητα από τον πειρασμό να του πούμε τι ακριβώς σκεφτόμαστε για αυτόν.

Μερικοί υπάλληλοι είχαν ένα αίτημα το οποίο αίτημα καθώς θεωρούσαν πως είχε εκπληρωθεί από έναν προηγούμενο διευθυντή, οι εργαζόμενοι θεώρησαν πως είναι δεσμευτικό να το εκπληρώσω και εγώ. Ωστόσο σύμφωνα με τους κανονισμούς εγώ δεν θεωρούσα ότι μπορούσε να εκπληρωθεί την συγκεκριμένη στιγμή που μου το ζητούσαν, με αποτέλεσμα να επέλθει η σύγκρουση, η οποία επιλύθηκε με τον τρόπο που προανέφερα.

Τα παραδείγματα είναι full cases για αυτό δεν είναι και πολύ εύκολο να αναπτυχθούν. Παρόλα αυτά, η σύγκρουση αφορούσε δύο υπαλλήλους, οι οποίοι είχαν διαφορετικές απόψεις σχετικά με την διαχείριση ενός συστήματος υπολογιστών. Ο ένας υπαλληλος θεωρούσε πως γνώριζε καλύτερα την λειτουργία του συγκεκριμένου συστήματος και για αυτό επέβαλλε την γνώμη του, ενώ ο δεύτερος υπάλληλος θεωρούσε πως η άποψη του πρώτου είναι λανθασμένη. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να συγκρουστούν και στο τέλος να χρειαστεί να επέμβω για να προσφέρω τη λύση στο πρόβλημα. Η λύση ήρθε με το να υπενθυμίσω τον τροπο λειτουργίας του συστήματος, ο οποίος

αποδείκνυε ότι ο πρώτος υπάλληλος είχε λανθασμένη αντίληψη για τη λειτουργία του συστήματος και αυτά που θεωρούσε ‘σωστά’ δεν μπορούν να εφαρμοστούν στο συγκεκριμένο σύστημα.

Υπήρχε ένας υπάλληλος στον οργανισμό, ο οποίος δεν έδινε την ίδια αξία και βαρύτητα σε όλες τις εργασίες που είχε να εκτελέσει. Χώριζε τις εργασίες σε σημαντικές και όχι τόσο σημαντικές, με αποτέλεσμα να επικεντρώνεται σε αυτά που αυτός θεωρούσε σημαντικά – τα οποία και ήταν βέβαια – αλλά παραμελούσε αρκετά αυτά που θεωρούσε ασήμαντα. Ωστόσο, το ότι μία εργασία μπορεί να είναι εύκολη δεν σημαίνει απαραίτητα ότι δεν είναι και σημαντική. Όλες είναι απαραίτητο να ολοκληρωθούν για να υπάρξει ένα σωστό αποτέλεσμα. Έτσι, υπήρχαν φορές που λαμβάναμε παράπονα από κάποιους πελάτες μας, καθώς μικρές απροσεξίες εξελίσσονταν σε σημαντικά προβλήματα, τα οποία κόστιζαν στην εμπιστοσύνη της εταιρείας. Έχοντας λοιπόν εντοπίσει το πρόβλημα, μέσα από συζήτηση ξεκαθάρισα στον εργαζόμενο πως η εύκολη για αυτόν εργασία οδήγησε σε προβλήματα σε αντίθεση με τις δύσκολες εργασίες που, παρόλη της δυσκολία τους εκτελούνταν άριστα και του έδωσε να αντιληφθεί πως είναι άδικο να χαλάει τόσο η εικόνα του οργανισμού όσο και της δουλειά του από απροσεξίες. Και έκανα τον υπάλληλο να αντιληφθεί την αξία της μικρής δουλειάς και την σημαντικότητάς της στο συνολικό αποτέλεσμα.

Ένα παράδειγμα που έχω κατά νου και είναι πρόσφατο έχει να κάνει με έναν εργαζόμενο, στον οποίο είχε ανατεθεί μία αρκετά δύσκολη εργασία, η οποία ακριβώς εξαιτίας της δυσκολίας της, ανατίθεται κάθε εβδομάδα και σε άλλο υπάλληλο, ώστε να μην επιβαρύνεται μόνο ένας και να είναι δίκαιο για όλους. Ο συγκεκριμένος λοιπόν υπάλληλος, θεώρησε πως είναι άδικο να κάνει την συγκεκριμένη εργασία

τόσο ο ίδιος όσο και οι υπόλοιποι υπαλλήλοι αλλά όχι ο υπεύθυνος του τμήματος και για αυτό δεν επιθυμούσε να εκτελέσει την συγκεκριμένη εργασία. Η αντίδραση αυτή του υπαλλήλου απέναντι στην υπεύθυνη του, είχε ως αποτέλεσμα να χρειστεί η υπεύθυνη να του εξηγήσει πως η κάθε θέση έχει και διαφορετικές αρμοδιότητες και πως από την στιγμή που στις αρμοδιότητες των υπαλλήλων υπάρχει και η συγκεκριμένη εργασία είναι υπεύθυνος να την ολοκληρώσει. Αφού λοιπόν ξεκαθαρίστηκαν οι θέσεις και οι αρμοδιότητες, ο υπαλληλος ολοκλήρωσε την εργασία του. Είναι σημαντικό εδώ να επισημάνω πως και το εργασιακό κλίμα παίζει σημαντικό ρόλο στην επίλυση τέτοιων συγκρούσεων.

Τώρα όσο αφορά την μέθοδο της υπενθύμισης έχω αναφέρω ότι στον οργανισμό πως κάθε μέρα και πριν ξεκινήσουμε την εργασίας μας, κάνουμε ένα meeting στο οποίο συζητάμε πράγματα τα οποία συνέβησαν την προηγούμενη μέρα και τα οποία θεωρούμε σημαντικά να αναφερθούν. Ακόμα, συζητάμε κάποιους προβληματισμούς που έχουμε. Στο μινιγκ αυτό εγώ, αφού παρατηρώ καθημερινά την συμπεριφορά των υπαλλήλων μου και βλέπω εάν υπάρχουν λανθασμένες συμπεριφορές ή κάποιες μικρές συγκρούσεις, οι οποίες εάν δεν λυθούν μπορούν εύκολα να γίνουν μεγαλύτερες και περιπλοκότερες, αυτό που κάνω είναι να υπενθυμίσω τους κανόνες που ισχύουν και που όλοι πρέπει να γνωρίζουν. Με αυτόν τον τρόπο, καθορίζω πάλι τα όρια τα οποία είναι αναγκαίο να ακολουθούν τα άτομα. Ουσιαστικά δίνω απαντήσεις σε ζητήματα τα οποία μπορεί να προκάλεσαν σύγκρουση ενώ παράλληλα αποτρέπω πιθανές συγκρούσεις.

Ένα παράδειγμα είναι όταν δύο άτομα στο γραφείο συγκρούονταν γιατί δεν τα πήγαιναν καλά μεταξύ τους. Ο ένας επέβαλε μία άποψη και ο άλλος δεν συμφωνούσε σε αυτήν, πολλές φορές οι συγκρούσεις τους φαίνονταν προσωπικές. Εν τέλει όταν

τους κάλεσα για να κάνουμε το μίτινγκ, καταλήξαμε στο ότι δεν είχαν προσωπικό πρόβλημα μεταξύ τους, αλλά επειδή και οι δύο είχαν μεγάλη εμπειρία στην διοίκηση, ακολουθούσαν διαφορετικούς δρόμους, που όμως και οι δύο ήταν σωστοί. Μέσα από την συνάντηση λοιπόν, αρχικά ξεκαθαρίστηκε το ότι οι συγκρούσεις δεν ήταν προσωπικές αν και αν συνεχιζόταν αυτή η κατάσταση στο τέλος μπορεί να κατέληγαν να είναι προσωπικές και η αιτία των συγκρούσεων ήταν ότι και οι δύο ήταν έμπειροι και γνώριζαν πολύ καλά τη δουλειά τους. Η λύση που προτάθηκε αφού αντιλήφθηκαν και τα δύο άτομα ότι παλεύουν για έναν κοινό σκοπό είναι να μαθαίνει ο ένας από τον άλλο και να αποφασίζουν και να λαμβάνουν από κοινού λύσεις σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν και όχι να επιβάλλουν ο ένας στον άλλο αναγκαστικά μια οπτική.

Για παράδειγμα, υπήρχε ένα περιστατικό στο οποίο μία υπάλληλος επιθυμούσε να αλλάξει μία μέρα του προγράμματός της, προσαρμόζοντας τις ώρες εργασίας της, καθώς της δινόταν η δυνατότητα αυτή. Ωστόσο, συζητώντας την επιθυμία της αυτή με μία άλλη εργαζόμενη, δημιουργήθηκε μία σύγκρουση γιατί η δεύτερη εργαζόμενη θεωρούσε πως οι συγκεκριμένες ώρες που τις ανατέθηκαν είναι οι καταλληλότερες για να ολοκληρωθεί μία συγκεκριμένη εργασία. Αφού απευθύνθηκαν σε εμένα οι δύο εργαζόμενες, και παρόλο που πράγματι οι ώρες ήταν κατάλληλες για την εργασία που είχε να εκτελέσει η συγκεκριμένη υπάλληλος, δέχτηκα την επιθυμία της να αλλάξει τις ώρες, καθώς το είχε δηλώσει και δεσμεύτηκε ότι η αλλαγή αυτή δεν θα παρεμπόδιζε το αποτέλεσμα της δουλειάς της.

3α. Οι τρόποι που επιλύετε αυτές τις συγκρούσεις θεωρείτε πως είναι ικανοποιητικοί ;

Θεωρώ πως πάντα θα υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος να αντιμετωπιστεί μία σύγκρουση, αλλά αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ο χρόνος είναι ένας από αυτούς και αν όχι ο βασικότερος. Η αναζήτηση της αιτίας της σύγκρουσης και η επίλυση της σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, την συγκεκριμένη στιγμή ικανοποιεί τις ανάγκες της εταιρείας. Σαφώς, εφόσον οι συνθήκες το επιτρέψουν, το να αφιερώσουμε περισσότερο χρόνο στην επίλυση των διαφορών πιστεύω θα ευνοήσει τόσο την εταιρεία όσο και τους εργαζόμενους. Αλλά είναι δύσκολο να βρεθεί ισορροπία γιατί, κάποιες φορές, κάποια πράγματα πρέπει να λύνονται εκείνη τη στιγμή που προκύπτουν, αλλιώς διαιωνίζεται το πρόβλημα.

Η συνεχής αναφορά στους κανόνες λειτουργίας της εταιρείας με σκοπό την εμπέδωσή τους από τους υπαλλήλους επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην επίλυση συγκρούσεων, ικανοποιώντας παράλληλα και τους στόχους της εταιρείας. Παρόλα αυτά πολλές φορές σκέφτομαι και αναλογίζομαι τον λόγο που απαιτείται σχεδόν σε κάθε συγκρουσιακή περίπτωση η υπενθύμιση των κανόνων. Μήπως δηλαδή μόνο η υπενθύμιση δεν είναι αρκετή, όχι για την λύση μιας σύγκρουσης αλλά για την αποφυγή εξ αρχής κάποιας σύγκρουσης. Μήπως δηλαδή οι κανόνες δεν εμπενδώνονται επειδή δεν ταυτίζονται μαζί τους οι υπάλληλοι;

Ικανοποιητικό θεωρώ κάτι το οποίο οδηγεί στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα, που στην προκειμένη είναι η επίλυση των διαφορών. Μπορεί τα μέτρα που εφαρμόζω να είναι αρκετά αυστηρά αλλά οδηγούν σε πραγματικές λύσεις και τα ίδια προβλήματα αποφεύγονται πολλές φορές, γεγονός που βοηθάει στην εξοικονόμηση σημαντικού χρόνου. Κοιτώντας το θέμα τελειώς επαγγελματικά, σίγουρα το βασικό είναι η αποτελεσματικότητα, γιατί μια σύγκρουση αποτελεί εμπόδιο στην

ολοκλήρωση ενός έργου. Για αυτό τα άτομα που επιλέγω για εργασία θα πρέπει να έχουν ισχυρά ψυχικά αποθέματα. Εάν εργαζόμουν με άλλα άτομα, τα οποία δεν συμβάδιζαν με τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων που ακολουθώ, τότε πιστεύω πως αυτό θα είχε μεγάλο αντίκτυπο στην επίδοση των εργαζομένων και κατ' επέκτασιν στα προσδοκώμενα εργασιακά αποτελέσματα. Αλλά η δουλειά μας κρίνεται στην λεπτομέρεια, γι' αυτό και τα κριτήρια επιλογής προσωπικού είναι ιδιαίτερα αυστηρά.

Εάν δεν δω μεμονωμένα τα προβλήματα και τις λύσεις, τότε ναι, ο τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων είναι αρκετά ικανοποιητικός. Πρέπει να επενδύσεις τόσο στο άτομο όσο και στο πρόβλημα για να λυθεί μια σύγκρουση. Το πρόβλημα μπορεί να διαιώνίζεται εάν σε ένα από τα δύο δεν δώσεις την αξία που απαιτείται. Για παραδειγμα ένα πρόβλημα μπορεί να έχει λυθεί και να συνεχίζεται ομαλά η λειτουργία μιας εργασίας, αλλά το ίδιο πρόβλημα μπορεί να εξακολουθεί να ενοχλεί έναν εργαζόμενο.

Λόγω της μικρής μου εμπειρίας στον χώρο θεωρώ πως αρκετές συγκρούσεις θα μπορούσαν να είχαν επιλυθεί με καλύτερους τρόπους. Ωστόσο, δεν γνωρίζω αν φταίει μόνο η εμπειρία ή και η έλλειψη χρόνου, εάν δηλαδή με την εμπειρία ξεκινάς να επιλύεις γρηγορότερα τις συγκρούσεις που προκύπτουν στο τμήμα σου. Σίγουρα πάντως, ο χρόνος είναι πλεονέκτημα, γιατί γίνεται καλύτερη αξιολόγηση της κατάστασης και μια διαφωνία λύνεται ειρηνικότερα και δεν επιβάλλεται απλά μία λύση. Πολλές φορές, δίνεται μια επιφανειακή λύση στα προβλήματα και αυτό οδηγεί σε σύντομο χρονικό διάστημα στην εμφάνιση του ίδιου προβλήματος.

Είναι αρκετά ικανοποιητικός ο τρόπος επίλυσης εφόσον έχουμε πάντα στο μυαλό μας πως μια λύση δεν μπορεί να ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές ενός ζητήματος. Αυτό συμβαίνει εκ των πραγμάτων γιατί εάν μια λύση ικανοποιούσε και

τις δύο πλευρές δεν θα υπήρχε εξ αρχής πρόβλημα. Σίγουρα, η προτεινόμενη λύση θα βασίζεται σε κάποια παραχώρηση του ενός εκ των δύο ή περισσότερων μελών και συνήθως είναι η λύση που ικανοποιεί περισσότερο τα συμφέροντα της εταιρείας και συμβαδίζει με τους κανόνες της.

Ικανοποιεί ο τρόπος επίλυσης των διαφορών την εταιρεία και αυτό φαίνεται στη λειτουργία της ομάδας. Εάν μία ομάδα λειτουργεί σωστά, δεν σημαίνει απαραίτητα πως δεν έχει προβλήματα αλλά το ότι γνωρίζει πως να τα αντιμετωπίσει και το πιο σημαντικό, πως να τα αντιμετωπίσει σωστά. Όταν λέω σωστά, εννοώ ολοκληρωμένα, να βρεθεί η αιτία του προβλήματος και έπειτα με τις γνώσεις και την εμπειρία να δοθεί η καλύτερη λύση. Η λύση είναι καλύτερη όταν ουσιαστικά καλύπτει την εταιρεία.

4. Για κάθε σύγκρουση χρησιμοποιείτε διαφορετική μέθοδο επίλυσης;

Αναφέρετε ένα παράδειγμα.

Πιστεύω πως δεν υπάρχει μία μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων, διότι υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μορφές σύγκρουσης. Πχ. Η αποφυγή, η εξομάλυνση, η εξουσιαστική, ή κάποιος θα ήθελε να εξελιχθεί πριν κατακτήσει τα κριτήρια (γνώσεις, προσόντα, προϋποθέσεις). Για αυτό ανάλογα με την σύγκρουση εφαρμόζω και δεν διαφορετικό τρόπο επίλυσης. Δηλαδή αν μία σύγκρουση γίνεται για αχρείαστο λόγο, τότε θα προσπαθήσω να μην της δώσω τόση σημασία και να την λύσω εκείνη την στιγμή με μία μικρή παρέμβαση την στιγμή που συμβαίνει. Αν μία σύγκρουση είναι σοβαρή τότε είτε θα καλέσω τους εμπλεκόμενους στο γραφείο μου για να το συζητήσουμε και να καταλήξουμε σε μία λύση, μπορεί να τους ρωτήσω και τους ίδιους να προτείνουν κάποια λύση, είτε πάλι θα λύσω το πρόβλημα άμεσα ώστε

να μην εξακολουθεί να έχει αρνητικές συνέπειες και μετά θα καλέσω τα άτομα στο γραφείο μου για να τους εξηγήσω τους λόγους που δεν θα έπρεπε να υπάρξει η σύγκρουση αυτή.

Η αλήθεια είναι ότι δεν χρησιμοποιώ διαφορετικό τρόπο, όσο σκέφτομαι τον εαυτό μου με αυτόν τον τρόπο λειτουργώ, φέρνω το πρόβλημα που πρόκαλεσε την σύγκρουση στην επιφάνεια και το διαστέλλω, ακολουθώντας τα βήματα που προανέφερα. Σημαντικό λοιπόν είναι να γίνει η αναφορά της σύγκρουσης ώστε ανάλογα με το πρόσωπο στο οποίο αναφερθεί, αυτό να λειτουργήσει σαν ο διαμεσολαβητής και να το λύσει.

Υπάρχουν κάποιες γενικές αρχές του μανατζμεντ και της διαχείρισης ατόμων. Οι μέθοδοι προσαρμόζονται κυρίως κατά περίπτωση, ανάλογα τα άτομα και το πρόβλημα. Για αυτό ουσιαστικά χρησιμοποιώ έναν βασικό τρόπο επίλυσης που τον προσαρμόζω ανά περίπτωση και περίσταση. Όπως προανέφερα, οι πλειονότητα των συγκρούσεων λύνεται μέσω της διαδικασίας της πειθούς και αν όχι με αυτήν τότε με την υπενθύμιση των υφιστάμενων κανόνων και την τήρηση της ιεραρχίας για τη λήψη της απόφασης.

Ναι, ακολουθούμε διαφορετική μέθοδο επίλυσης ανάλογα με τη φύση της σύγκρουσης και τον βαθμό σοβαρότητάς της. Παράδειγμα στην περίπτωση που ένας υπάλληλος διαπληκτίστηκε με άλλον για λόγους φυλετικούς τότε η επίλυση ήταν άμεση και ακολουθήθηκε η μέθοδος win lose δηλαδή ο έχων εξουσία λαμβάνει μια απόφαση κατά την οποία ο ένας κερδίζει και ο άλλος χάνει (φυσικά ο υπάλληλος απολυθηκε). Ενώ σε άλλες περιπτώσεις θα χρησιμοποιούσε τρόπους επίλυσης όπως αυτούς που ανέφερα παραπάνω.

Έχω ένα μοτίβο επίλυσης συγκρούσεων που ακολουθώ και προσαρμόζω ανάλογα με τον χαρακτήρα των ατόμων που έχω να αντιμετωπίσω αλλά και το πρόβλημα.

Πυλώνας θα έλεγα ότι είναι η συζήτηση. Αν όμως η σύγκρουση δεν λυθεί μέσα από την συζήτηση, η οποία πολλές φορές περιλαμβάνει τη διαπραγμάτευση, τότε λαμβάνω πιο αυστηρά μέτρα και δεν αφήνω περιθώρια στον υπαλληλο να εφαρμόσει αυτά που συζητήσαμε και αντ'αυτού παραπέμπω την υπόθεση στα ανώτερα στελέχη.

Ουσιαστικά για κάθε σύγκρουση χρησιμοποιώ να μεν διαφορετική μέθοδο επίλυσης γιατί ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και η προσέγγιση για την επίλυση της σύγκρουσης θα είναι διαφορετική και ως προϊστάμενη θα πρέπει να γνωρίζω την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις ακολουθώ έναν κοινό άξονα. Βγαίνω από αυτόν τον άξονα μόνο εφόσον η σύγκρουση είναι σχεδόν ανύπαρκτη ή αντιθέτως ιδιαίτερα έντονη. Για παράδειγμα σε μία περίπτωση που θυμάμαι, το λάθος ενός υπαλλήλου ήταν εξαιρετικά μεγάλο και έθετε σε κίνδυνο την ακεραιότητα ενός μεγάλου μέρους του οργανισμού. Σε αυτήν την περίπτωση δεν υπήρχαν περιθώρια για μίτινγκ αλλά οι αποφάσεις έπρεπε να παρθούν γρήγορα και να είναι και αποτελεσματικές. Έτσι κι έγινε. Η υπαλληλος δεν απολύθηκε αλλά δεν ανέλαβε την ίδια θέση για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ναι, διαφορετική μέθοδο χρησιμοποιώ. Υπήρξε σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων, η οποία λύθηκε μέσα από συζήτηση, η οποία έγινε μεταξύ τους αλλά και με εμένα, για να μπορέσουμε να καταλάβουμε για ποιον λόγο έγινε η σύγκρουση και στο τέλος έληξε με κατανόηση και με αποδοχή της λύσης από όλους, την οποία έπρεπε και να ακολουθήσουν. Υπήρχε όμως και περίπτωση, που δεν έγινε αποδεκτο από την μία πλευρά αυτό που συμφωνήθηκε, οπότε εκεί υπήρξε επιβολή από εμένα λόγω θέσης και όχι εξαιρετικά λόγω θέσης αλλά τήρησης της τυπικής διαδικασίας, δηλαδή ο νόμος όριζε να γίνουν με έναν συγκεκριμένο τρόπο τα πράγματα.

5. Ποιους από τους τρόπους εναλλακτικής ειρηνικής επίλυσης διαφορών γνωρίζετε;

Ανάλογα με την περίπτωση μπορώ να εφαρμόσω εναλλακτικές μεθόδους όπως συμβιβασμός, παραχώρηση, αποφυγή ή επιβολή.

Γνωρίζω την μέθοδο της διαμεσολάβησης.

Ο όρος 'ειρηνική' είναι καθαρά θέμα ερμηνείας των εμπλεκόμενων μερών. Παρόλα αυτά ειρηνικό τρόπο επίλυσης θεωρώ την υπενθύμιση των κανόνων, την εμπλοκή ενός ανώτερου στελέχους που μάλλον αποτελεί μέρος της διαμεσολάβησης. Το ότι ένας τρόπος θεωρείται ειρηνικός πάντως, δεν παύει να σημαίνει ότι πάντα κάποιος βγαίνει κερδισμένος ή χαμένος.

Μέθοδος win win, Μεθοδος win lose, Μεθοδος lose lose, Διαμεσολαβησης τρίτου ατομου

Την διαμεσολάβηση και την διαπραγμάτευση.

Γνωρίζω την διαμεσολάβηση εφόσον φυσικά στην διαδικασία της επίλυσης υπάρχει και ένα τρίτο άτομο.

Πέρα από την διαμεσολάβηση με τρίτους δεν γνωρίζω άλλον τρόπο.

6. Έχετε εφαρμόσει κάποιον από τους εναλλακτικούς ειρηνικούς τρόπους επίλυσης διαφορών στο τμήμα σας; Και αν ναι, με ποιον τρόπο;

Εφάρμοσα ορισμένες περιπτώσεις την τεχνική της διαμεσολάβησης για να επιλύσω μια σύγκρουση μεταξύ υπαλλήλων στην εταιρία στην οποία εργάζομαι. Ουσιαστικά, παρατήρησα την σύγκρουση να εξελίσσεται και καθώς κανένα από τα άτομα δεν θέλησε να αναφέρει σε εμένα την σύγκρουση, κάλεσα τους υπαλλήλους στο γραφείο μου, με σκοπό να λύσουμε τη σύγκρουση. Αυτό που έκανα ήταν να ρωτήσω την αιτία της σύγκρουσης και να δω αν ήταν προσωπική ή επαγγελματική. Ήταν επαγγελματική και εξελίχθηκε σε προσωπική κόντρα. Αυτό που έκανα ήταν πρώτα από όλα να αφήσω τα άτομα να μιλήσουν και να ξεκαθαρίσει ο καθένας τη θέση του. Έπειτα, όρισα κάποιες κόκκινες γραμμές, τις οποίες κανένας από τους δύο δεν θα έπρεπε να υπερβεί. Αυτό ήταν κάτι που εν τέλει βοήθησε και τους δύο μετέπειτα να αποφύγουν τις συγκρούσεις αλλά να λύσουν και την παρούσα.

Μελετώντας εκ των υστέρων, αντιλήφθηκα πως η μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που εφαρμόζω προσομοιάζει αυτή της διαμεσολάβησης. Κάλεσα τα άτομα που εμπλέκονταν στην σύγκρουση στο γραφείο μου (στην προκειμένη ήταν κάποια άτομα από μία ομάδα υπαλλήλων που είχαν κόντρα μεταξύ τους κυρίως για μικρούς λόγους που όμως τους έδιναν μεγαλύτερη σημασία από αυτήν που χρειαζόταν γιατί κρύβονταν προσωπικοί λόγοι) και τους εξήγησα κάτι που οι ίδιοι γνώριζαν ότι οι

λόγοι αυτοί δεν αποτελούν αιτία σύγκρουσης και έχουν ως αποτέλεσμα να επηρεάζουν και την υπόλοιπη ομάδα. Τους έβαλα σε μια διαδικασία μπροστά μου να αναφερθούν στους βαθύτερους λόγους που τους ενοχλούσαν και προκαλούσαν τη σύγκρουση και ουσιαστικά , ως άνθρωπος και όχι ως υπεύθυνος, τους πρότεινα κάποιες λύσεις, τις οποίες στην περίπτωση τους θα εφαρμόζα εγώ. Με αυτόν τον τρόπο λύθηκε η σύγκρουση.

Αυτούς που προανέφερα τους χρησιμοποιώ συνέχεια. Η ευελιξία επίσης σε strategy, behavioral and human engineering tactics διέπει αυτές τις καταστάσεις. Το να συμβαδίζει το εργασιακό περιβάλλον με τις ικανότητες ενός εργαζόμενου είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες τόσο αύξησης της παραγωγικότητας όσο και μείωσης των πιθανών συγκρούσεων. Έτσι, προσπαθώ να προσλαμβάνω άτομα που συνυπάρχουν με την εργασία που ζητάω και πολλές φορές έχουν παρόμοια εργασιακή εμπειρία, εκπαιδεύοντάς τους κυρίως στον διαφορετικό μηχανισμό και όχι τρόπο εργασίας.

Έχουμε χρησιμοποιήσει με επιτυχία τη μέθοδο win win σε μια περίπτωση σύγκρουσης 2 ατόμων, με αλλαγές στη δομή της εταιρίας κάνοντας διαχωρισμό των εμπλεκόμενων σε δυο διαφορετικά τμήματα παραγωγής της εταιρίας μας, με αποτέλεσμα κανένα από τα άτομα να μην χάσει τη δουλειά του και να υπάρξει θετικό αντίκτυπο στη εταιρία.

Έχω χρησιμοποιήσει την μέθοδο της διαμεσολάβησης και της διαπραγμάτευσης για να λύσω συγκρούσεις μεταξύ ατόμων, όπως την σύγκρουση που σας ανέφερα στην αρχή. Καλώ τα άτομα στο γραφείο μου αναλύουμε την αιτία του προβλήματος, (η οποία) γίνεται κατανοητή σε όλους, γιατί πολλές φορές τα άτομα που συγκρούονται έχουν διαφορετικούς λόγους στο μυαλό τους, και έπειτα αναφέρονται οι λύσεις που εφαρμόστηκαν και δε βοήθησαν μέχρι εκείνη την στιγμή και προτείνονται άλλες

λύσεις από εμένα που να συμφέρουν όσο μπορούν και τους δύο εμπλεκόμενους ή τουλάχιστον να μη βλάπτουν κανέναν τους.

Έχω εφαρμόσει την μέθοδο της διαμεσολάβησης, δηλαδή δίνω τον χρόνο να αντιμετωπίσουν τα άτομα τη σύγκρουση μόνοι τους και μόνο εφόσον δεν μπορέσουν να το κάνουν τότε αρχίζω και δημιουργώ σκέψεις στο μυαλό τους που θα τους οδηγήσουν στο να βρουν αυτοί τη λύση. Ουσιαστικά εκεί έγκειται η διαμεσολάβηση, στο να βρούμε μία κοινή λύση σε ένα πρόβλημα το οποίο θα μας βοηθήσει να συνεργαστούμε και περαιτέρω.

Έχω εφαρμόσει την μέθοδο της διαμεσολάβησης, όπου φυσικά όπως πάντα καλώ τις δύο πλευρές, που μου εκφράζουν το πρόβλημα το οποίο για να φτάσουν σε εμένα είτε δεν κατάφεραν να το λύσουν μεταξύ τους, είτε η λύση που έδωσαν δεν ήταν λειτουργική οπότε αναγκαστικά εμπλέκομαι και εγώ για να το λύσω.

7. Γνωρίζετε για τη μέθοδο της διαμεσολάβησης και τον ρόλο της στην επίλυση των συγκρούσεων;

Η διαμεσολάβηση είναι η αναζήτηση από αντιμαχόμενα μέρη μιας διαφορά, μια συμβατικής λύσης μέσω κοινά αποδεκτής διαδικασίας και σε ουδέτερο τόπο, παρουσία και με τη βοήθεια ενός τρίτου προσώπου, του διαμεσολαβητή.

Η προσφυγή στη διαμεσολάβηση είναι εθελοντική εκτός αν προβλέπεται από το Νόμο ή από Δικαστική Απόφαση.

Η διαμεσολάβηση είναι καθημερινή απλή ή σύνθετη διαδικασία και έχει πολλά επίπεδα πραγματοποίησης.

Η εμπιστοσύνη, το απόρρητο, ή εθελοντική προσφυγή και αποδοχή και η ψυχική άνεση των μερών, αποτελούν πλεονεκτήματά της.

Η διαμεσολάβηση δεν είναι απειλή.

Συνοπτικά θα έλεγα ότι η διαμεσολάβηση είναι μία σύγχρονη μέθοδος.

Χωρίς να το έχω ονοματίσει μέσα μου ακολουθώ τα βήματά της τα οποία είναι αυτά που προανέφερα. Πιστεύω πως σκοπός της είναι να επιλύσει με ομαλό τρόπο ένα πρόβλημα χωρίς να πλήξει ψυχικά ή ηθικά κάποιον εργαζόμενο και αυτό θεωρώ θα βοηθήσει στην καλύτερη συνεργασία και στη δημιουργία ενός κλίματος επικοινωνίας.

Χωρίς να την έχω ονοματίσει γνωρίζω την διαμεσολάβηση και την εφαρμόζω,. Την χρησιμοποιώ ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα και ο ρόλος της φαντάζομαι είναι να επιφέρει την δικαιοσύνη, διατηρώντας τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων.

Η διαμεσολάβηση αποτελεί τρόπο μεταφοράς των επιλογών για την εύρεση μίας συμφέρουσας λύσης στα συγκρουόμενα μέρη, σε περιπτώσεις που άλλοι τρόποι επέμβασης επιφέρουν ανεπιτυχή αποτελέσματα και σίγουρα βασικό της στοιχείο είναι όχι να εξαφανίσει τις συγκρούσεις αλλά να τις αντιμετωπίσει εποικοδομητικά και να καταφέρει να μειώσει τις συγκρούσεις σε περίπτωση που είναι πολλές και έντονες.

Φυσικά αν και δεν χρειάστηκε στην περίπτωση μας, ωστόσο πολλές φορές χρειάζεται ένα τρίτο άτομο κοινής εμπιστοσύνης για να παίξει τον ρόλο του διαιτητή και να δει το ζήτημα που θα προκύψει καθαρά. Σε περιπτώσεις που ένα πρόβλημα δεν έχει μεγάλη ένταση και υπάρχει δυνατότητα να λυθεί και με άλλους τρόπους πέρα από τους αυστηρά πειθαρχικούς, υπάρχει το ελεύθερο να εντάξουμε τη διαμεσολάβηση, καθώς με αυτόν τον τρόπο θα βοηθηθεί και η εταιρία και το άτομο.

Γνωρίζω τη μέθοδο της διαμεσολάβησης. Ουσιαστικά η διαδικασία περιλαμβάνει ένα άτομο στο οποίο απευθύνονται κάποια άτομα που δεν μπορούν να βρουν λύση στα προβλήματα που τους απασχολούν και θέλουν να τους δοθούν κάποιες επιλογές τις οποίες οι ίδιοι δεν κατάφεραν να σκεφτούν και που θα συμφέρουν και τους δύο. Αν

και όπως είπα προσπαθώ αρκετά να βοηθήσω ισόβαθμα και τις δύο πλευρές , υπάρχουν φορές που θέλοντας και μη επιβάλλω μία λύση, την οποία θεωρώ σωστή, ακόμα και αν πλήττει τα συμφέροντα κάποια πλευράς. Βέβαια το θεωρώ φυσιολογικό να συμβαίνει, γιατί πρώτα βάζω τα συμφέροντα της εταιρείας και βλέπω ποια από τις δύο πλευρές που συγκρούεται είναι πιο κοντά στα συμφέροντα αυτά. Ωστόσο, όταν η σύγκρουση δεν πλήττει τουλάχιστον άμεσα τα συμφέροντα της εταιρείας, προσπαθώ να είμαι πιο αντικειμενική και να προσφέρω λειτουργικές λύσεις και στα δύο μέτωπα.

Όπως είπα και παραπάνω γνωρίζω την μέθοδο της διαμεσολάβησης, στην οποία απαιτείται ένα τρίτο άτομο να μεσολαβήσει για να λυθεί η σύγκρουση. Το άτομο αυτό θέλει το συμφέρον και των δύο πλευρών και φυσικά να λυθεί η σύγκρουση με έναν ειρηνικό τρόπο και με το να διατηρηθούν οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εμπλέκονται στη διαμάχη.

Ναι, τον γνωρίζω και τον χρησιμοποιώ συνέχεια. Όπως προανέφερα καλώ τις δύο πλευρά ξεχωριστά, κάνοντας μία συζήτηση για να ακούσω ποιο είναι το πρόβλημα τους και πώς σκέφτονται να το λύσουν και έπειτα αφού σκέφτομαι τη σωστότερη από νομικής άποψης λύση, τους καλώ και την εκφράζω. Αν το πρόβλημα αναφέρεται στις σχέσεις των ατόμων μεταξύ τους, πέρα από την διαμεσολάβηση θα εμπλακώ και εγώ αν δω ότι το θέμα παίρνει μεγάλες διαστάσεις και δυνητικά μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στην εργασία των ατόμων. Δεν ξέρω αν είναι διαμεσολάβηση ή συζήτηση περισσότερο, καθώς αφορά προσωπικά ζητήματα, ωστόσο εγώ προτείνω μία λύση και αυτό που τονίζω είναι να γίνει προσπάθεια συνέχισης της επαγγελματικής σχέσης όσο καλύτερα γίνεται για να μην υπάρξουν όπως είπα μεγαλύτερα προβλήματα.

8. Οι τρόποι με τους οποίους επιλύετε τις συγκρούσεις στον οργανισμό σας, σας ικανοποιούν;

Οι τρόποι επίλυσης είναι ικανοποιητικοί, γιατί παρά την αλματώδη πρόοδο της τεχνολογίας, η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπων εξακολουθεί να είναι το κλειδί της παραγωγικότητας για τη σύγχρονη επιχείρησή μας. Η αποστολή της Διοίκησης, στα διάφορα επίπεδα, είναι να υποκινεί και να εκπαιδεύει τα άτομα να αποκτούν περισσότερα εφόδια και να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους, ώστε να γίνουν ώριμα και δυναμικά στελέχη, που συνεργάζονται για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Παρότι έχω κάνει μια πικρή διαπίστωση ότι οι άνθρωποι δύσκολα αλλάζουν, σε έναν βαθμό είναι πράγματι αποτελεσματικοί (εννοεί οι τρόποι με τους οποίους επιλύονται τώρα οι συγκρούσεις) και αυτό χωρίς να έχω μία σαφή εικόνα για τον οργανισμό στην προ εμού εποχή, όταν ήταν δηλαδή υπό άλλη διεύθυνση και χωρίς να είμαι αυτόπτης μάρτυρας. Αλλά είναι αλήθεια ότι έχω ακούσει πως έχουν μειωθεί οι συγκρούσεις και εμείς οι ίδιοι το νιώθουμε και περισσότερο έχουν μειωθεί οι ανούσιες συγκρούσεις. Με το σύστημα επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιούμε τώρα υπάρχει δικαιοσύνη και η δικαιοσύνη είναι αυτή που εξασφαλίζει την ειρήνη.

Θεωρώ αποτελεσματικούς τους τρόπους γιατί έτσι δεν μένουν εκκρεμείς καταστάσεις συγκρούσεων και οι συγκρούσεις που συμβαίνουν έχουν λόγο να συμβούν και δεν αποτελούν επαναλήψεις του ίδιου λάθους που κάποτε οδήγησε σε σύγκρουση. Είναι

αναγκαίο οι συγκρούσεις να παύουν, ώστε να μπορούν οι υπαλληλοι να εργάζονται αποτελεσματικά.

Σχετικά ναι είναι ικανοποιητικοί καθώς ο καθένας έχει το αποτέλεσμα που του αναλογεί από μια σύγκρουση είτε αυτό είναι θετικό είτε αρνητικό καθώς και τα δύο αυτά αποτελέσματα βοηθούν τον εργαζόμενο να εξελιχθεί και συνήθως έχουμε win win καταστάσεις. Έτσι στις περισσότερες περιπτώσεις τα θέματα λύνονται εν τη γενέση τους. Δεν είναι απαραίτητο μια σύγκρουση να έχει πάντα αρνητική χροιά, υπάρχουν και συγκρούσεις που οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα και καταστάσεις από αυτές που προυπήρχαν. Γι'αυτό πιστεύω πως δεν πρέπει να φοβόμαστε τις συγκρούσεις αλλά να τις κοιτάμε ως καταστάσεις που θα οδηγήσουν σε μια πιο βελτιωμένη έκδοση της υπάρχουσας κατάστασης.

Την αποτελεσματικότητα θεωρώ πως τη δείχνει το αποτέλεσμα και δεν είναι κάτι που το βλέπεις τη στιγμή που λύνεις την σύγκρουση. Θεωρώ πως πολλές φορές οι τρόποι με τους οποίους έλυσα τις συγκρούσεις ήταν αποτελεσματικοί, αφού δεν επαναλήφθηκαν οι συγκρούσεις για τους ίδιους λόγους.

Ναι, θεωρώ ικανοποιητικό τον τρόπο επίλυσης διαφορών στον οργανισμό, γιατί δίνεται η ευχέρεια τα άτομα να λύσουν την σύγκρουση πρώτα μεταξύ τους και αφού δεν τα καταφέρουν, τότε να εμπλακεί ένα τρίτο άτομο το οποίο θα τους οδηγήσει ουσιαστικά στη λύση ή θα τους προτείνει λύσεις και προσεγγίσεις για να αντιμετωπιστεί η σύγκρουση. Οι προτάσεις αυτές φυσικά και θα πρέπει να συμφωνηθούν και από τις δύο πλευρές γιατί μόνο τότε θα είμαστε αρκετά σίγουροι ότι θα εφαρμοστούν και θα λύσουν τη σύγκρουση και ότι πιθανόν δεν θα επαναληφθούν συγκρούσεις για τους ίδιους λόγους.

Αν εννοείς τον οργανισμό που βρίσκομαι τώρα που είναι μέρος ενός μεγαλύτερου οργανισμού, τότε ναι, θεωρώ ικανοποιητικούς τους τρόπους επίλυσης

διαφορών. Αυτό φαίνεται και στη λειτουργία της ομάδας. Εάν μία ομάδα λειτουργεί σωστά, δεν σημαίνει απαραίτητα πως δεν έχει προβλήματα αλλά το ότι γνωρίζει πως να τα αντιμετωπίσει. Όταν λέω σωστα, εννοώ ολοκληρωμένα, να βρεθεί η αιτία του προβλήματος και έπειτα με τις γνώσεις και την εμπειρία να δοθεί η καλύτερη λύση. Η λύση είναι καλύτερη όταν ουσιαστικά καλύπτει την εταιρεία.

Ποιους θεωρείτε ως ανασταλτικούς παράγοντες για την επίλυση των συγκρούσεων;
Η επιβολή είναι συνήθως ανασταλτικός παράγοντας, διότι ένας υπάλληλος που του επιβλήθηκε μία εργασία, την εκτέλεσε χωρίς να κατανοήσει τον λόγο για τον οποίο έπρεπε να την εκτελέσει.

Την έλλειψη αυτογνωσίας, την έλλειψη σαφούς επίγνωσης ορίων και τρόπων λειτουργίας σε έναν ευρύτερο οργανισμό. Αυτή η διαμάχη 'εγώ' και 'οι άλλοι'. Και ότι ο καθένας μένει στο δικό του, χωρίς να ακούει άλλες απόψεις.

Την κακή πρόθεση, τα πολιτικά/κοινωνικά κλισέ, τις στενοκεφαλιές και την υπεροψία. Σπανίως την άγνοια.

Απογοητευση, Ανταγωνισμος, Εχθρα μεταξυ των μελων, Ελλειψη παιδειας, Εγωισμος, Ορια

Ο εγωισμός σίγουρα δεν βοηθάει, η καλλιέργεια ανταγωνισμού που πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν για να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους τους να εργαστούν σκληρότερα σίγουρα δεν βοηθάει και έχει αντίθετα αποτελέσματα. Το άγχος, η πίεση, τα νεύρα, το να μην μπορείς να συγκρατηθείς και η άγνοια για τους κανόνες, που πολλές φορές δεν είναι άγνοια αλλά μη κατανοήση των λόγων πίσω από έναν κανόνα και ο φόβος της επίπληξης/απόλυσης.

Η διάθεση απέναντι στην λύση ενός προβλήματος, μίας σύγκρουσης είναι σίγουρα ένας ανασταλτικός παράγοντας. Όταν δηλαδή οι εμπλεκόμενοι δεν θέλουν να συνεργαστούν για να λύσουν έναν πρόβλημα για κανένα λόγο.

Η αμετάβλητη άποψη πάνω σε βασικά ζητήματα, η μη υιοθέτηση της φιλοσοφίας και της πολιτικής του οργανισμού, η επιβολή της προσωπικής θεώρησης των πραγμάτων, η έλλειψη διάθεσης για εργασία, η έλλειψη ικανότητας συνεργασίας, η κινητοποίηση κάποιων εξαιτίας του φόβου

10. Με ποιους τρόπους θα παρεμποδίζατε τους ανασταλτικούς παράγοντες να επηρεάσουν την επίλυση των συγκρούσεων αυτών;

Η έλλειψη ικανοποιητικού χρόνου για εμβάθυνση είναι ένας ανασταλτικός παράγοντας που επηρεάζει την επίλυση συγκρούσεων. Για αυτόν τον λόγο, ο χρόνος για συζήτηση και η συνειδητοποίηση του βαθύτερου λόγου της σύγκρουσης, είναι στοιχεία που θα βοηθήσουν να ξεπεραστούν αρκετοί παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις.

Επιμένοντας στους κανόνες λειτουργίας που είναι κοινοί για όλους. Πίσω από τον κανόνα πάντα υπάρχει μία σοφή ανθρωπιστική στάση.

Μέσω της αποφυγής των συγκρούσεων στον βαθμό του εφικτού. Σε αυτό το σημείο μπαίνουν οι εφαρμογές ενός ικανού και αποτελεσματικού management. Οι βάσεις πρέπει να παρέχονται στους υπαλλήλους από την αρχή και είναι αναγκαίο να τηρούνται. Ως βάσεις εννοώ τους τρόπους εργασίας και συμπεριφοράς εντός των ορίων της συγκεκριμένης επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Κατα την ταπεινή μου άποψη το κλειδί βρίσκεται στην δημιουργία ενός οικογενειακού κλίματος στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος θα βλέπει την εταιρία σαν ένα

δικό του χώρο. Αυτό βέβαια είναι σχετικά δύσκολο αλλά μπορεί τουλάχιστον ως ένα μεγάλο βαθμό να επιτευχθεί : με προσωπική επαφή των μελών των διαφόρων τμημάτων, με αύξηση του αισθήματος ασφάλειας και ηθικού των εργαζομένων με κοινές δραστηριότητες ακόμα και εκτός εταιρικού χώρου, με καινοτομίες καθώς και με αύξηση της παραγωγικότητας.

Με το να παρέχω την αίσθηση της ασφάλειας και το θετικό κλίμα στην εργασία. Ακόμα με το να υπενθυμίσω σε όλους πως η συνεργασία είναι το παν και ότι όλοι εργαζόμαστε για έναν κοινό στόχο.

Με την ψυχραιμία, την κατανόηση ότι αυτός που έχεις απέναντί σου είναι πρώτα άνθρωπος και μετά υπάλληλος και την λογική εξήγηση των κανόνων. Αυτά τα στοιχεία τα θεωρώ βασικά για να μπορεί ένας εργαζόμενος να απευθυνθεί σε εσένα στην επίλυση του προβλήματος και να μην αισθανθεί φόβο, ο οποίος θα τον οδηγήσει στο να κρύψει το πρόβλημα ή την σύγκρουση μέχρι που θα γιγαντωθεί και θα έχει ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες τόσο για τον ίδιο όσο και για τον οργανισμό.

Με το να κατανοήσουν ότι όλοι εργαζόμαστε για έναν κοινό σκοπό και να τους είναι εντελώς ξεκάθαροι οι στόχοι του οργανισμού. Ακόμα, είναι σημαντικό να δηλώνεται ξεκάθαρα το πρόγραμμα που έχει κάθε οργανισμός για το πότε είναι απαραίτητο να επιτευγθούν οι στόχοι. Καθώς έτσι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλύτερα με ποιον τρόπο πρέπει να κινηθούν και δεν τους δημιουργείται τόσο άγχος, το οποίο πολλές φορές οδηγεί σε συγκρούσεις.

Το α και το ω πιστεύω ότι είναι η συνεχής επιμόρφωση, είτε σε θέματα που αφορούν την συμπεριφορά, τις ικανότητες συνεργασίας, την πρακτική πάνω σε θέματα της

δουλειάς, την καλλιέργεια δηλαδή του ανθρώπου ως προσωπικότητα αλλά και την απόκτηση γνώσεων στον τομέα του.