

# **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

***... ειρήνη δεν είναι η απουσία σύγκρουσης αλλά η παρουσία δημιουργικών εναλλακτικών ως απάντηση στη σύγκρουση – εναλλακτικές σε παθητικές ή ενεργητικές αντιδράσεις, εναλλακτικές στη βία.***

*-Dorothy Thompson*

***... είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η σύγκρουση είναι φυσικό και αναμενόμενο μέρος μιας συνεργασίας.***

*-Deborah B. Gardner*

# ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Η **σύγκρουση** ορίζεται γενικά ως εσωτερική ή εξωτερική ασυμφωνία η οποία προκύπτει από διαφορές στις ιδέες, τις αξίες ή τα συναισθήματα ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους.

Εφόσον οι διοικούντες αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις με άτομα που έχουν ποικίλες και διαφορετικές αξίες, πιστεύω, παρελθόν και στόχους, η σύγκρουση είναι αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Σύγκρουση δημιουργείται επίσης όταν υπάρχουν διαφορές σε οικονομικές και επαγγελματικές αξίες, καθώς και όταν υπάρχει ανταγωνισμός ανάμεσα σε επαγγελματίες.

Λιγοστοί πόροι, μεταρρυθμίσεις και όχι σαφώς προσδιορισμένοι ρόλοι μεταξύ των διαφόρων επαγγελματιών αποτελούν επίσης πηγές συχνής σύγκρουσης στους οργανισμούς.

**Η σύγκρουση δεν χαρακτηρίζεται ως καλή ή κακή και μπορεί να προκαλέσει ανάπτυξη ή καταστροφή ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισής της.**

# Ηγετικοί Ρόλοι και Διοικητικές Λειτουργίες που Σχετίζονται με την Επίλυση της Σύγκρουσης

## Ηγετικοί Ρόλοι

- Ο ηγέτης έχει αυτογνωσία και εργάζεται συνειδητά για την επίλυση της διαπροσωπικής σύγκρουσης.
- Εξετάζει τη σύγκρουση μόλις την αντιληφθεί και πριν αυτή καταστεί αισθητή ή εμφανής.
- Αναζητεί μια επωφελή λύση στη σύγκρουση, όπου αυτό είναι εφικτό.
- Ελαττώνει τις διαφορές αντίληψης που υπάρχουν ανάμεσα στα αντιτιθέμενα μέρη και διευρύνει την κατανόηση των μερών σε σχέση με τα προβλήματα.

- Βοηθά τους υφισταμένους στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων στη σύγκρουση.
- Αναγνωρίζει και αποδέχεται τις ατομικές διαφορές του προσωπικού.
- Χρησιμοποιεί δεξιότητες ενεργητικής επικοινωνίας προκειμένου να αυξήσει την ικανότητά του να πείθει και να ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία.
- Γίνεται πρότυπο όσον αφορά στην έντιμη και συναδελφική στάση του κατά τη διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων.

# Ηγετικοί Ρόλοι και Διοικητικές Λειτουργίες που Σχετίζονται με την Επίλυση της Σύγκρουσης

## Διοικητικές Λειτουργίες

- Ο προϊστάμενος δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον που ελαχιστοποιεί τις συνθήκες σύγκρουσης.
- Χρησιμοποιεί κατάλληλα τη νόμιμη εξουσία του σε περιπτώσεις που απαιτείται λήψη άμεσων ή μη δημοφιλών αποφάσεων.
- Σε περιπτώσεις που αυτό ενδείκνυται, διευκολύνει την επίλυση μιας σύγκρουσης με τη συμμετοχή των εργαζόμενων.
- Αποδέχεται την αμοιβαία ευθύνη στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων των προϊσταμένων.
- Μεριμνά για την εξεύρεση των απαραίτητων πόρων για τη μονάδα μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών διαπραγμάτευσης.

- Συμβιβάζεται όσον αφορά στις ανάγκες της μονάδας, μόνον όταν η ανάγκη δεν είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργικότητα της μονάδας και όταν η ανώτερη διοίκηση θυσιάζει κάτι αντίστοιχης αξίας.
- Είναι επαρκώς προετοιμασμένος για διαπραγμάτευση σχετικά με τους πόρους της μονάδας, στην οποία συμπεριλαμβάνονται ο εκ των προτέρων προσδιορισμός του κατώτερου ορίου και των πιθανών ανταλλαγμάτων.
- Παρακολουθεί και συμμετέχει σε ολόκληρη τη διαδικασία διαπραγμάτευσης.
- Αναζητεί εναλλακτικές λύσεις, όταν οι συγκρούσεις δεν μπορούν να επιλυθούν με τη χρήση των παραδοσιακών στρατηγικών διαχείρισης σύγκρουσης.

# ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

**Στις αρχές του 20<sup>ού</sup> αιώνα** η σύγκρουση εθεωρείτο ένδειξη κακής διοίκησης των οργανισμών, κρινόταν καταστροφική και έπρεπε να αποφεύγεται με κάθε τρόπο. Όταν εκδηλωνόταν μια σύγκρουση, έπρεπε να αγνοηθεί, να διαψευσθεί ή να αντιμετωπισθεί άμεσα και σκληρά.

**Στα μέσα του 20<sup>ού</sup> αιώνα** η αντίληψη διαφοροποιήθηκε καθώς αναγνωρίστηκε ότι η ικανοποίηση και οι αντιδράσεις των εργαζομένων ήταν σημαντικές και υπό αυτή την έννοια η σύγκρουση θεωρήθηκε φυσιολογική και αναμενόμενη. Δόθηκε έμφαση στην εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών σε θέματα διαχείρισης -και όχι αποφυγής- της σύγκρουσης.

Οι θεωρητικοί της διοίκησης **στη δεκαετία του 1970**, αναγνώρισαν ότι η σύγκρουση ήταν μια αναγκαιότητα και ενθάρρυναν ενεργά τους οργανισμούς να προωθούν τη σύγκρουση ως μέσο ανάπτυξης της παραγωγικότητας. Από αυτό μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα, ότι κάποιος βαθμός σύγκρουσης είναι επιθυμητός, αν και είναι δύσκολο να εκτιμηθεί με ακρίβεια αυτός ο βαθμός.

## ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Υπάρχουν τρία κύρια είδη σύγκρουσης: η ομαδική, η εσωτερική και η διαπροσωπική

Η **ομαδική σύγκρουση** λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες, τμήματα ή οργανισμούς. Ένα παράδειγμα ομαδικής σύγκρουσης θα μπορούσε να υπάρξει ανάμεσα σε δύο πολιτικές παρατάξεις με πολύ διαφορετικές ή αντικρουόμενες πεποιθήσεις.

Η **εσωτερική σύγκρουση** συμβαίνει μέσα στο ίδιο το άτομο. Αφορά σε μια εσωτερική πάλη για την αποσαφήνιση αντικρουόμενων αξιών ή επιθυμιών. Για τους προϊσταμένους, η εσωτερική σύγκρουση μπορεί να είναι αποτέλεσμα των πολλαπλών τομέων ευθύνης που σχετίζονται με το διοικητικό ρόλο.

Η **διαπροσωπική σύγκρουση**, γνωστή και ως «οριζόντια βία» ή «εκφοβισμός» συμβαίνει ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους με διαφορετικές αξίες, στόχους και πεποιθήσεις (Hockley, 2006).

## ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Αν και υπήρξε κάποια δυσκολία στη δημιουργία ενός ευρέως αποδεκτού ορισμού της «βίας στον εργασιακό χώρο», η Hockley (2006) ισχυρίζεται ότι, πέραν της σωματικής βίας, ο όρος περιγράφει τις ποικίλες αντικοινωνικές συμπεριφορές και επεισόδια που κάνουν το άτομο να πιστέψει ότι έχει ζημιωθεί. Ο όρος περιλαμβάνει (χωρίς να περιορίζεται σε αυτές) συμπεριφορές όπως μεροληπτική αντιμετώπιση, λεκτική κακοποίηση, αποστολή υβριστικής αλληλογραφίας, εκφοβισμό και υπονόμηση των εργαζομένων ώστε να αποτύχουν. Επίσης περιλαμβάνει οικονομικές επιπτώσεις, όπως στέρηση των εργαζομένων από ευκαιρίες για προαγωγή και οικονομική ανέλιξη.

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Προτού οι προϊστάμενοι μπορέσουν ή προσπαθήσουν να επέμβουν σε μια σύγκρουση, πρέπει να είναι ικανοί να προσδιορίζουν με ακρίβεια τα πέντε στάδια αυτής.

Το πρώτο στάδιο στην πορεία της σύγκρουσης, η **λανθάνουσα σύγκρουση**, υποδηλώνει την ύπαρξη προγενέστερων καταστάσεων, όπως είναι η έλλειψη προσωπικού και η γρήγορη εισαγωγή αλλαγών. Σε αυτό το στάδιο, οι συνθήκες είναι ώριμες για σύγκρουση, αλλά η σύγκρουση δεν έχει εκδηλωθεί ακόμη και ενδέχεται να μην εκδηλωθεί ποτέ. Επομένως, τέτοια ενδεχόμενα πρέπει να μελετώνται σοβαρά, ούτως ώστε οι παρεμβάσεις να λαμβάνουν χώρα πριν την κλιμάκωση των συγκρούσεων.

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Εάν η σύγκρουση εξελίσσεται, ενδέχεται να οδηγηθεί στο δεύτερο στάδιο: την **αντιληπτή σύγκρουση**. Η αντιληπτή ή ουσιαστική σύγκρουση έχει διανοητικό χαρακτήρα και συχνά περιλαμβάνει ζητήματα και ρόλους. Γίνεται αντιληπτή από το άτομο μέσω μιας λογικής συλλογιστικής και με αντικειμενικότητα καθώς αυτή εξελίσσεται. Κάποιες φορές, η σύγκρουση μπορεί να επιλυθεί σε αυτό το στάδιο, πριν εξωτερικευθεί ή καταστεί αισθητή.

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Το τρίτο στάδιο, η **αισθητή σύγκρουση**, συμβαίνει όταν η σύγκρουση αποκτά συναισθηματικό χαρακτήρα. Τα συναισθήματα αυτά περιλαμβάνουν εχθρότητα, φόβο, δυσπιστία και θυμό. Αναφέρεται, επίσης, και ως **συναισθηματική σύγκρουση**. Είναι πιθανό να γίνει αντιληπτή αλλά όχι αισθητή (πχ κανένα συναίσθημα δεν συνδέεται με τη σύγκρουση και το άτομο τη θεωρεί μόνο ως πρόβλημα προς επίλυση). Επίσης, ένα άτομο μπορεί να αισθανθεί τη σύγκρουση αλλά να μην αντιληφθεί το πρόβλημα (πχ δεν μπορεί να προσδιορίσει την αιτία της αισθητής σύγκρουσης).

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Στο τέταρτο στάδιο, την **έκδηλη σύγκρουση**, γνωστή και ως **απροκάλυπτη σύγκρουση**, το άτομο αναλαμβάνει δράση. Η δράση μπορεί να συνίσταται σε αποχώρηση, ανταγωνισμό, διάλογο ή εξεύρεση λύσης. Τα άτομα δεν αισθάνονται άνετα με τη σύγκρουση ή είναι διστακτικά στην αντιμετώπιση αυτής, για πολλούς λόγους. Οι λόγοι αυτοί περιλαμβάνουν το φόβο αντιποίνων, το φόβο γελοιοποίησης, το φόβο αποξένωσης από τους άλλους, την αίσθηση ότι δεν έχουν δικαίωμα να μιλήσουν, καθώς και παλαιότερες αρνητικές εμπειρίες από περιπτώσεις συγκρούσεων. Πράγματι, τα άτομα μαθαίνουν συχνά τρόπους αντιμετώπισης των έκδηλων συγκρούσεων νωρίς στη ζωή, και το οικογενειακό υπόβαθρο και οι εμπειρίες συχνά επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων στην ενήλικη ζωή.

Το **φύλο** ενδέχεται, επίσης, να παίζει ρόλο στον τρόπο με τον οποίο αντιδρούμε στη σύγκρουση (Gardner, 2005). Παραδοσιακά, οι άνδρες έχουν εκπαιδευθεί κοινωνικά να αντιδρούν πιο επιθετικά σε μια σύγκρουση, ενώ οι γυναίκες είναι πιο ικανές στην προσπάθεια αποφυγής ή κατευνασμού των συγκρούσεων. Η **ισχύς** παίζει και αυτή ρόλο στην επίλυση της σύγκρουσης. Ο Gardner υποστηρίζει, ότι συχνά η επίλυση της σύγκρουσης επικεντρώνεται στην ιδέα της κυριαρχίας του ενός με νίκη της μιας πλευράς επί της άλλης. Η **πνευματική καλλιέργεια** παίζει επίσης ρόλο στο πώς αντιμετωπίζουμε μια σύγκρουση.

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Το τελικό στάδιο στην πορεία της σύγκρουσης είναι οι **συνέπειες της σύγκρουσης**. Υπάρχουν πάντα επακόλουθα σε μια σύγκρουση – θετικά ή αρνητικά. Εάν η σύγκρουση έχει διευθετηθεί σωστά, τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτήν θα θεωρήσουν ότι έτυχαν δίκαιης αντιμετώπισης. Εάν η σύγκρουση αντιμετωπισθεί ανεπαρκώς, τα θέματα που την προκάλεσαν παραμένουν άλυτα και ενδέχεται να επανεμφανισθούν αργότερα για να προκαλέσουν μεγαλύτερη σύγκρουση.

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Ο βέλτιστος στόχος κατά τη διευθέτηση της σύγκρουσης είναι η εξεύρεση μιας λύσης ωφέλιμης για όλους τους εμπλεκόμενους. Η έκβαση αυτή δεν είναι πιθανή σε όλες τις περιπτώσεις και συχνά στόχος του προϊσταμένου είναι να διαχειριστεί τη σύγκρουση με τρόπο ο οποίος ελαχιστοποιεί τις διαφορές αντιλήψεων, οι οποίες υφίστανται μεταξύ των μερών που συμμετέχουν. Ένας ηγέτης αναγνωρίζει ποια στρατηγική διαχείρισης ή επίλυσης της σύγκρουσης είναι η καταλληλότερη για κάθε περίπτωση.

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

## Συχνές Στρατηγικές Επίλυσης των Συγκρούσεων

- Συμβιβασμός
- Ανταγωνισμός
- Υποχώρηση/Προσαρμογή
- Εξομάλυνση
- Αποφυγή
- Συνεργασία

Ο βέλτιστος στόχος είναι η επίλυση της σύγκρουσης με μια λύση που ωφελεί όλους τους εμπλεκόμενους.

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

## Συμβιβασμός

Στο *συμβιβασμό* και τα δύο συγκρουόμενα μέρη παραιτούνται από κάτι που επιθυμούν. Αν και κάποιιοι βλέπουν το συμβιβασμό ως την βέλτιστη στρατηγική διευθέτησης της σύγκρουσης, η τεχνική του συμβιβασμού μπορεί να καταλήξει σε μια αίσθηση απώλειας, διότι μία από τις δύο ή και οι δύο πλευρές θεωρούν ότι έχουν παραιτηθεί από περισσότερα πράγματα σε σχέση με τους άλλους και πιστεύουν ότι έχουν τις μεγαλύτερες απώλειες. Για να μην καταλήξει ο συμβιβασμός σε απώλειες, πρέπει και τα δύο μέρη να είναι πρόθυμα να χάσουν κάτι ίσης αξίας.

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

## Ανταγωνισμός

Η προσέγγιση του ανταγωνισμού χρησιμοποιείται όταν η μία πλευρά επιδιώκει αυτό που επιθυμεί εις βάρος των άλλων. Καθώς μόνο η μία πλευρά κερδίζει, η κάθε πλευρά επιθυμεί να κερδίσει τους άλλους με κάθε κόστος. Οι στρατηγικές επίλυσης της σύγκρουσης με κέρδος-απώλεια αφήνουν τη χαμένη πλευρά εξοργισμένη, απογοητευμένη και αποφασισμένη να πάρει εκδίκηση στο μέλλον.

Οι διοικούντες μπορεί να χρησιμοποιήσουν τον ανταγωνισμό όταν απαιτείται μια γρήγορη ή μη δημοφιλή απόφαση. Η χρήση του είναι επίσης κατάλληλη, όταν το ένα μέρος έχει περισσότερες πληροφορίες ή γνώσεις για μια κατάσταση από το άλλο.

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

## Υποχώρηση/προσαρμογή

Η **υποχώρηση** είναι το αντίθετο του ανταγωνισμού. Στην προσέγγιση της υποχώρησης, το ένα μέρος θυσιάζει τα πιστεύω του και επιτρέπει στο άλλο μέρος να κερδίσει. Η **προσαρμογή** είναι άλλος ένας όρος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη συγκεκριμένη στρατηγική. Το άτομο που υποχωρεί ή προσαρμόζεται, συχνά συλλέγει πληροφορίες από το άλλο μέρος, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μεταγενέστερη περίοδο. Η υποχώρηση είναι κατάλληλη στρατηγική εάν το ζήτημα, που προκαλεί τη σύγκρουση, δεν έχει υψηλή αξία για το άτομο που προσαρμόζεται.

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

## Εξομάλυνση

Η **εξομάλυνση** χρησιμοποιείται για τη διαχείριση μιας κατάστασης σύγκρουσης. Κάποιο άτομο «μαλακώνει» τους άλλους που εμπλέκονται στη σύγκρουση σε μια προσπάθεια μείωσης του συναισθηματικού στοιχείου αυτής. Οι διοικούντες χρησιμοποιούν συχνά την εξομάλυνση για να κάνουν κάποιον να προσαρμοσθεί ή να συνεργασθεί με την άλλη πλευρά. Η εξομάλυνση επιτυγχάνει, όταν η μία πλευρά που εμπλέκεται στη σύγκρουση προσπαθεί να κολακεύσει την άλλη ή να εστιάσει στη σύμπτωση απόψεων και όχι στις διαφωνίες. Αν και μπορεί να είναι κατάλληλη για μικρές διαφωνίες, η εξομάλυνση σπάνια καταλήγει σε επίλυση της πραγματικής σύγκρουσης.

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

## Αποφυγή

Στην προσέγγιση της **αποφυγής**, τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν επίγνωση της σύγκρουσης, αλλά επιλέγουν να μην την αναγνωρίσουν ή να μην προσπαθήσουν να την επιλύσουν. Η αποφυγή μπορεί να ενδείκνυται σε περιπτώσεις ασήμαντων διαφωνιών, όταν το κόστος της αντιμετώπισης της σύγκρουσης είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη της επίλυσής της, όταν το πρόβλημα θα έπρεπε να λυθεί από άλλους, όταν η μία πλευρά είναι πιο δυνατή από την άλλη ή όταν το πρόβλημα μπορεί να λυθεί μόνο του. Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή της αποφυγής είναι ότι η σύγκρουση παραμένει και συχνά επανεμφανίζεται πιο έντονη αργότερα.

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

## Συνεργασία

Η συνεργασία είναι ένα δυναμικό και συνεργατικό μέσο επίλυσης της σύγκρουσης, που καταλήγει σε επικερδή λύση για όλους. Στη συνεργασία, όλες οι πλευρές παραμερίζουν τους αρχικούς τους στόχους και συνεργάζονται προκειμένου να εδραιώσουν έναν ανώτερο ή έναν κύριο κοινό στόχο. Κάνοντας αυτό, όλες οι πλευρές αποδέχονται την αμοιβαία ευθύνη για την επίτευξη του ανώτερου στόχου. Μολονότι είναι πολύ δύσκολο για τους ανθρώπους να παραμερίσουν πραγματικά τους αρχικούς τους στόχους, η συνεργασία δεν μπορεί να επιτευχθεί εάν δεν το πράξουν.

# Συνήθεις Αιτίες Σύγκρουσης στους Οργανισμούς

- Ελλιπής επικοινωνία
- Μη σαφής δομή του οργανισμού
- Ατομική συμπεριφορά (ανακολουθίες ή διαφωνίες εξαιτίας διαφορών σε χαρακτήρες ή συμπεριφορές)
- Ασαφείς προσδοκίες
- Ατομικές ή ομαδικές συγκρούσεις συμφερόντων
- Αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας ενός τμήματος ή προσωπικού
- Διαφορές φύλου, πνευματικής καλλιέργειας ή ηλικίας

# ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

## Πριν, Κατά τη Διάρκεια, και Μετά τη Διαπραγμάτευση

### Πριν

- Προετοιμασθείτε νοερά έχοντας μελετήσει το θέμα.
- Προσδιορίστε από πού θα ξεκινήσετε, τα ανταλλάγματα και το τελευταίο όριο υποχώρησης.
- Αναζητήστε τις κρυφές προθέσεις, τόσο τις δικές σας όσο και των μερών με τα οποία διαπραγματεύεστε.

### Κατά τη Διάρκεια

- Διατηρήστε την αυτοκυριαρχία σας.
- Γίνετε πρότυπα με τις καλές διαπραγματευτικές σας ικανότητες (καλοί ομιλητές και ακροατές), με το δυναμισμό και την ευελιξία σας.
- Αποφύγετε τη χρήση καταστροφικών διαπραγματευτικών στρατηγικών, αλλά προετοιμασθείτε να τις αντιμετωπίσετε αν χρησιμοποιηθούν εναντίον σας.

### Μετά

- Επαναδιατυπώστε όσα έχουν συμφωνηθεί, τόσο προφορικά όσο και γραπτά.
- Ευχαριστείστε όλους τους συμμετέχοντες και αναγνωρίστε τη συνεισφορά τους στην επιτυχημένη διαπραγμάτευση.

## ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΩΝΙΑΣ

Τα είδη της εναλλακτικής επίλυσης διαφωνίας περιλαμβάνουν διαμεσολάβηση, εξεύρεση στοιχείων, διαιτησία και χρήση επιτρόπων (Erstein, 2003).

Η **διαμεσολάβηση**, η οποία επιτυγχάνεται με την παρέμβαση ενός ουδέτερου τρίτου μέρους, είναι μια εμπιστευτική, νομικά μη δεσμευτική διαδικασία σχεδιασμένη να φέρει κοντά τα αντικρουόμενα μέρη, ώστε να επινοήσουν μια λύση για τη σύγκρουση. Ως ουδέτερος, ο διαμεσολαβητής δεν παίρνει το μέρος κανενός και δεν έχει έννομο συμφέρον για το αποτέλεσμα (Erstein, 2003). Επομένως, ο ρόλος του είναι να κάνει ερωτήσεις για να ξεκαθαρίσει τα θέματα προς συζήτηση (εξεύρεση στοιχείων), να ακούει και τα δύο μέρη, να συνεδριάζει με κάθε μέρος ιδιωτικά εφόσον χρειάζεται, να κάνει προτάσεις για τους τομείς βελτίωσης, και, ενδεχομένως, να συντάσσει διακανονισμό που θα υπογράφεται και από τα δύο μέρη (Erstein, 2003).

## ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΩΝΙΑΣ

Υπάρχουν φορές που οι διαμεσολαβητές δεν μπορούν να βοηθήσουν τα αντικρουόμενα μέρη να έρθουν σε συμφωνία. Όταν αυτό συμβαίνει, μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσημη **διαιτησία**. Αντίθετα με τη διαμεσολάβηση, στην οποία γίνεται προσπάθεια να βοηθηθούν τα αντικρουόμενα μέρη να αποφασίσουν μόνα τους, η διαιτησία είναι μια δεσμευτική διαδικασία επίλυσης της σύγκρουσης, κατά την οποία ένα άτομο ακούει τα δεδομένα της περίπτωσης και λαμβάνει την τελική απόφαση.

Άλλη μια επιλογή για τα άτομα που βιώνουν σύγκρουση μπορεί να είναι η βοήθεια από **Συνηγόρους**. Ο ρόλος τους είναι να ερευνούν τα παράπονα που υποβάλλει η μία πλευρά κατά της άλλης και να διασφαλίζουν ότι τα άτομα που εμπλέκονται στις συγκρούσεις αντιλαμβάνονται τα δικαιώματά τους και τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί για την αναφορά και την επίλυση της σύγκρουσης.