

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΥΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Καθ. Παναγιωτόπουλος Γιώργος

Δρ.Καρανικόλα Ζωή
ΕΔΙΠ, ΣΕΠ ΕΑΠ LRM 51

ΠΑΤΡΑ, 07/11/2025



ΔΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

- Έννοια και περιεχόμενο επικοινωνίας.
- Η επικοινωνία στους οργανισμούς.
- Εμπόδια επικοινωνίας.
- Τύποι συγκρούσεων.
- Τρόποι διευθέτησης συγκρούσεων.
- Από τη σύγκρουση στη συμφωνία.





***EUROPEAN
YEAR OF
SKILLS***

Επικοινωνία: Εννοιολογική Αποσαφήνιση

Έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη με αποτέλεσμα να έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί.



Η επικοινωνία άλλοτε θεωρείται το **εποικοδόμημα** ενός οργανισμού και άλλοτε η **βάση** της.

Επικοινωνία: Ορισμοί

Η επικοινωνία ορίζεται ως:

- **Διαδικασία** η οποία λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα και έχει ως απώτερο στόχο την ανταλλαγή, τη διάχυση και τη νοηματοδότηση μηνυμάτων και συμβόλων (Drenth, 1998).
- **Μέσο** το οποίο συμβάλλει στην ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, συναισθημάτων & εξισορροπεί τους ατομικούς & οργανωτικούς στόχους (Boyaci, 1996).
- **Κεντρική δεσμευτική ισχύς**, που επιτρέπει τον συντονισμό πολλών διαφορετικών ατόμων και διευκολύνει την οργανωμένη συμπεριφορά (Myers & Myers (1982).

Επικοινωνία: Ορισμοί...

- **Διαδικασία μετασχηματισμού** των πληροφοριών, των ιδεών, των συμπεριφορών και των συναισθημάτων από ένα πρόσωπο ή μία ομάδα σε άλλο (Theodorson & Theodorson 1969).
- **Διαδικασία μεταφοράς** ιδεών, συναισθημάτων, κινήτρων από τον πομπό στον δέκτη, δίνοντας στον τελευταίο έναν παθητικό ρόλο (Schramm (1971) .

Η επικοινωνία & Οργανισμοί

Η επικοινωνία έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι μια καθαρά διανοητική λειτουργία που διαμορφώνεται βάσει της ψυχολογίας και της προσωπικότητας των ατόμων.
- Έχει αμφίδρομο χαρακτήρα.
- Αναπτύσσεται εντός και εκτός του οργανισμού.
- Εκδηλώνεται μέσα από έργα, ιδέες, απόψεις, συναισθήματα (Λούτας, 2002).

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

- Ποιος είναι ο σκοπός της επικοινωνίας;



ΣΚΟΠΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία έχει ως σκοπό:

- Την παροχή πληροφοριών προκειμένου να ληφθούν σωστές αποφάσεις.
- Την παρακίνηση ως προς την αποδοχή των οργανωσιακών στόχων.
- Τον έλεγχο της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων.
- Την ικανοποίηση αναγκών, τη δημιουργία υψηλού ηθικού & την εκδήλωση θετικών συναισθημάτων (Aldag και Stearns, 1991).

Δίκτυα επικοινωνίας

Αφορούν στον βαθμό πρόσβασης που έχουν τα μέλη μιας οργάνωσης στους διαύλους επικοινωνίας.

- **Συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας:** το μήνυμα περνά μέσω του ηγέτη της ομάδας. Κύρια χαρακτηριστικά του είναι η ταχύτητα αποφάσεων και η χαμηλή ικανοποίηση των μελών.
- **Αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας:** το μήνυμα της επικοινωνίας περνά σε όλα τα μέλη της ομάδας, τα οποία μπορούν να επικοινωνήσουν άμεσα μεταξύ τους. Βασικό χαρακτηριστικό του είναι η λύση πολύπλοκων προβλημάτων.

Επιστημονική προσέγγιση επικοινωνίας

Δύο βασικές σχολές:

- Διαδικαστική-γραμματική (the process school): επικοινωνία ως μεταβίβαση μηνυμάτων.
- Σημειωτική (semiotics school): παραγωγή & ανταλλαγή νοημάτων.

Είδη Επικοινωνίας στους Οργανισμούς

- Τυπική επικοινωνία: αφορά στην προκαθορισμένη από τον οργανισμό επικοινωνιακή πολιτική. Περιλαμβάνει συγκεκριμένα κανάλια ροής της πληροφορίας και αυστηρή τήρηση της ιεραρχίας.
- Άτυπη επικοινωνία: η ροή της πληροφορίας ακολουθεί ελεύθερη διαδρομή παρακάμπτοντας την ιεραρχία. Φέρνει σε επαφή ομάδες εργασίας, οι οποίες ανήκουν σε ξεχωριστές υπομονάδες του οργανισμού.

Είδη επικοινωνίας...

- Κάθετη επικοινωνία: αφορά στη μεταβίβαση μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε **διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια** του ίδιου οργανισμού.
- Οριζόντια επικοινωνία: πηγάζει από την οργανωτική δομή του οργανισμού και αφορά στην ενημέρωση και τη διατύπωση ερωτημάτων ανάμεσα σε άτομα που ανήκουν σε **ίδια ιεραρχικά κλιμάκια**.

Είδη επικοινωνίας...

- Ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες, προσωπικές εντολές).
- Συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις).
- Εξωτερική επικοινωνία (επικοινωνία με προμηθευτές, πελάτες, ΜΜΕ, διαφημιστικές εταιρίες, τράπεζες, διάφορους φορείς).

Μορφές επικοινωνίας

- Λεκτική επικοινωνία: πρόκειται για την άμεση πρόσωπο με πρόσωπο ομιλία, την ομιλία μέσω τηλεφώνου ή τη γραπτή επικοινωνία.
- Μη λεκτική επικοινωνία: το μήνυμα μεταφέρεται από την πηγή στον δέκτη χωρίς τη χρήση λόγου αλλά με τη χρήση συμβόλων.



Μορφασμοί,
εκφράσεις,
χαμόγελα,
Χειρονομίες
Γλώσσα σώματος

(Σκουλάς, 2010).

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



Δραστηριότητα

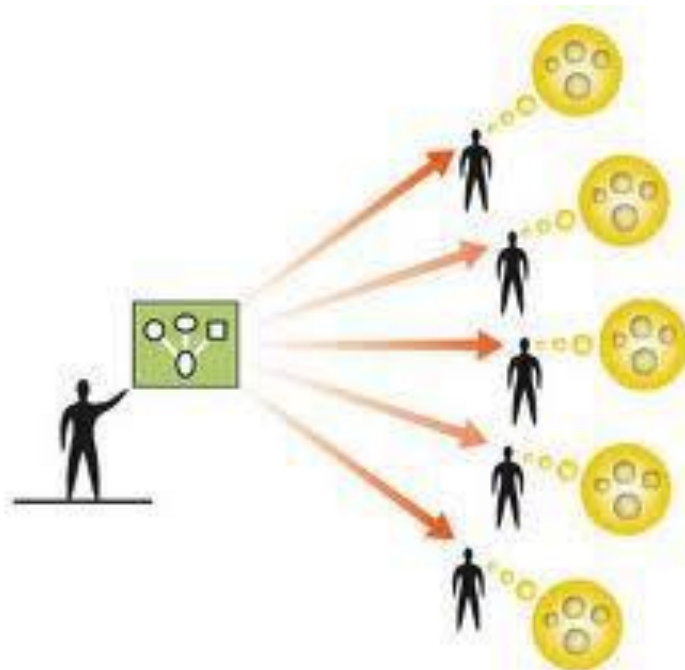
Παρατηρήστε τον πίνακα και προσπαθήστε να απαντήσετε στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποιον τίτλο θα δίνετε σε αυτόν τον πίνακα;
2. Ποια στοιχεία του πίνακα σας κάνουν μεγαλύτερη εντύπωση;
3. Ποια συναισθήματα σας γεννιούνται παρατηρώντας τον;
4. Ποια στοιχεία του έργου σας βοηθούν να καταλάβετε τη χρονική περίοδο στην οποία εντάσσεται;
5. Ποια επίδραση έχουν τα χρώματα του πίνακα πάνω σας;
6. Πόσο ταιριάζει ο τίτλος που δώσατε με τον πραγματικό;

Συμπληρωματικά στοιχεία πίνακα

- Ο συγκεκριμένος πίνακας είναι του Γάλλου ζωγράφου Henri Jules Jean Geoffroy (Χένρι Τζόφροϊ) (1909).
- Ο τίτλος του είναι «Το άγγιγμα της δασκάλας».

ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: SHANNON (1949)

Διακρίνονται:

Κανάλια επικοινωνίας, μήνυμα, θόρυβος.

Τα **κανάλια επικοινωνίας** είναι ο δρόμος που ακολουθεί το μήνυμα από τον αποστολέα στον αποδέκτη. Σε κάθε οργανισμό τα **κανάλια** μπορεί να είναι:

- από πάνω προς τα κάτω: ο μάνατζερ στέλνει πληροφορίες προς τους υφιστάμενους ή τους πελάτες.
- από κάτω προς τα πάνω: οι υφιστάμενοι στέλνουν πληροφορίες προς τους ανωτέρους τους.

Κανάλια επικοινωνίας Shannon...

- το οριζόντιο κανάλι: ο μάνατζερ ή κάποιο άλλο άτομο επικοινωνεί με άλλα τμήματα στο ίδιο επίπεδο.
- το διαγώνιο κανάλι: τα άτομα στέλνουν πληροφορίες σε τμήματα τα οποία βρίσκονται σε **διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα** & εκτελούν διαφορετικές λειτουργίες στον οργανισμό.

Μήνυμα - Θόρυβος (Shannon)

- Το μήνυμα περιέχει τα λεκτικά σύμβολα και τις μη λεκτικές ενδείξεις, οι οποίες καθορίζουν τις πληροφορίες που θέλει να μεταφέρει στον αποδέκτη ο αποστολέας.
- Ο θόρυβος είναι οποιαδήποτε εσωτερική ή εξωτερική παρέμβαση που αλλοιώνει το μήνυμα. Μπορεί να είναι πραγματικός (ηχητικός, οπτικός) ή να χρησιμοποιείται μεταφορικά (πολύ κακή & ασαφής σύνταξη μηνύματος).

Προβληματισμός

Αναλογιστείτε εμπόδια που διαταράσσουν την ομαλή και αποτελεσματική επικοινωνία.



Εμπόδια Αποτελεσματικής Επικοινωνίας

Αφορούν:

- **Χαρακτηριστικά του πομπού, του δέκτη, του μηνύματος.**
- **Διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες, αρχές, κουλτούρα μεταξύ πομπού και δέκτη.**
- **Χώρο, χρόνο, τρόπο & μέσο μετάδοσης του μηνύματος.**
- **Εξωτερικά εμπόδια (θόρυβος).**

Εμπόδια Αποτελεσματικής Επικοινωνίας...

Αφορούν:

- **Διαφορές θέσης και εξουσίας.**
- **Διαπροσωπικό ανταγωνισμό.**
- **Έλλειψη σαφών σχεδίων οργάνωσης.**
- **Αδυναμία κατανόησης της επαγγελματικής διαλέκτου.**
- **Μέγεθος του οργανισμού.**
- **Έλλειψη κοινού κώδικα επικοινωνίας.**
- **Αδυναμία δημιουργίας κλίματος επικοινωνίας.**

Συνέπειες Αναποτελεσματικής Επικοινωνίας

Οι κυριότερες **συνέπειες** είναι:

- η έλλειψη δυνατοτήτων υποκίνησης του προσωπικού.
- η αίσθηση ανασφάλειας.
- η αδυναμία λήψης ορθών αποφάσεων.
- η πρόκληση **συγκρούσεων** (Miller, 1992).

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

«A good manager doesn't try to eliminate conflict, he tries to keep it from wasting the energies of his people»

Robert Townsend



Σύγκρουση: εννοιολογική αποσαφήνιση

«**Σύγκρουση**, είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο & σύνδεση»

(Wilmot & Hocker, 2011)

«**Σύγκρουση** είναι το αποτέλεσμα μίας ασυμβίβαστης συμπεριφοράς ανάμεσα σε μέρη που έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα» (Brown, 1992).

Συγκρούσεις: περιεχόμενο

- Συνιστά μια διαμάχη αντίθετων δυνάμεων.
- Προϋποθέτει σχέση & αλληλεξάρτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών.
- Έχει μια έντονη συναισθηματική πτυχή.
- Δομικό στοιχείο της αποτελεί η διαφορά.

Διαστάσεις Συγκρούσεων

- Διαπροσωπική: σύγκρουση μεταξύ δυο προσώπων (μεταξύ συναδέλφων, μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου).
- Εσωτερική: σύγκρουση ανάμεσα σε δυο προσωπικές εσωτερικές πλευρές του ίδιου του ατόμου.
- Κοινωνική: σύγκρουση ανάμεσα σε κοινωνικούς ρόλους.

Πηγές Σύγκρουσης

- Το περιβάλλον: εργατικό δυναμικό, αγορά στόχος, νομικό πλαίσιο, πολιτική κατάσταση, δημογραφικά στοιχεία, εξοπλισμός, συνθήκες ασφάλειας, υγιεινής.
- Ο οργανισμός: ηγεσία, στρατηγική, φιλοσοφία, οικονομική διαχείριση.
- Ατομικοί παράγοντες: προσωπικότητα, ψυχολογική κατάσταση, υγεία εργαζομένων, αντιλήψεις, στάσεις, πεποιθήσεις, ηλικία, ιδεολογία, ενδιαφέροντα.
- Στιλ διοίκησης: εκμεταλλευτικό, αυταρχικό.
- Διακρίσεις, ανισότητα.
- Αντιπαραθέσεις μεταξύ των ομάδων.

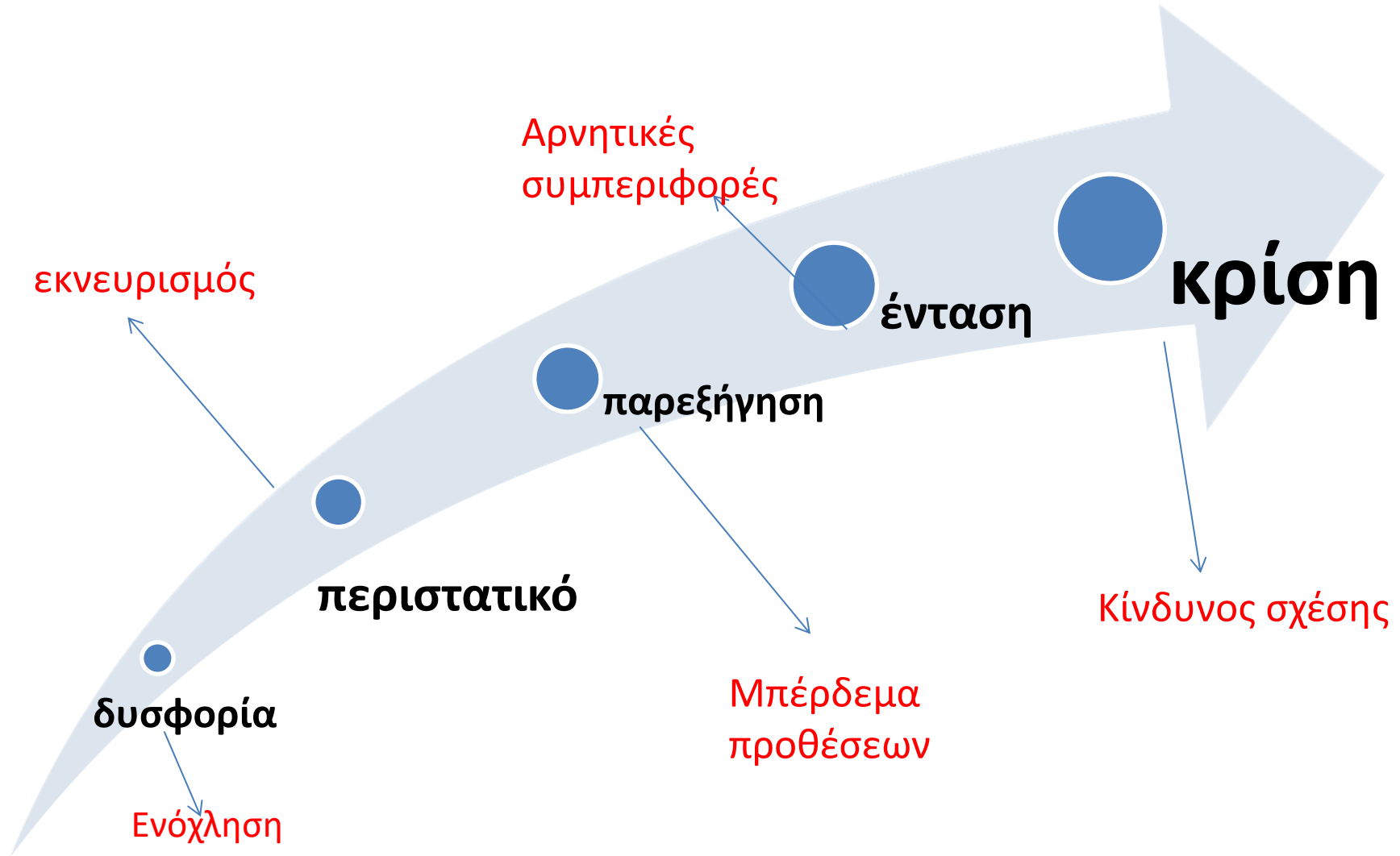
(Filley, 1975; Σαϊτης, 2002; Singh, 1995)

Πηγές Σύγκρουσης...

**Η οικογένεια μπορεί να αποτελέσει αιτία
πρόκλησης συγκρούσεων στον χώρο της
εργασίας**

Το ωράριο της εργασίας, τα επαγγελματικά ταξίδια, ο ανταγωνισμός μεταξύ των συζύγων, η εξουθένωση, το εργασιακό άγχος, τα παιδιά μικρής ηλικίας είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν την αλληλεπίδραση οικογενειακού κλίματος και εργασίας.

Στάδια κλιμάκωσης σύγκρουσης



Η Σύγκρουση Αφορά:

- Γεγονότα ή στοιχεία: η κάθε πλευρά έχει διαφορετικές πληροφορίες ή διαφορετική ερμηνεία των πληροφοριών.

Π.χ. Όταν κάποιος λέει «Παράδωσέ μου την έκθεση αύριο νωρίς το πρωί», τι εννοεί;

Υπάρχει συμφωνία και από τις δυο μεριές για το τι σημαίνει «νωρίς»;

- Διαδικασία που θα ακολουθηθεί προκειμένου να γίνουν κάποια πράγματα.
- Σκοπό που επιδιώκεται.
- Αξίες, στάσεις, πεποιθήσεις.

Τύποι συγκρούσεων

- **Μονόπλευρη σύγκρουση:** αφορά στις αντίθετες απόψεις που μπορεί να έχει το ίδιο το άτομο (Οι αξίες ενός ατόμου έρχονται σε αντίθεση με τις αξίες, προσδοκίες του οργανισμού).
- **Εντός & μεταξύ οργανισμών.**
- **Εντός & μεταξύ ομάδων.**
- **Εντός & μεταξύ ατόμων.**

Τύποι συγκρούσεων

- **Ιεραρχικές** (μεταξύ Διοικητικού Συμβουλίου και Γενικού Διευθυντή)
- **Λειτουργικές** (μεταξύ τμημάτων επιχείρησης, π.χ. μεταξύ πωλήσεων – παραγωγής)
- **Συγκρούσεις τυπικής & άτυπης οργάνωσης**

(Μπουραντάς, 2004)

Θετικές Συνέπειες Σύγκρουσης

- Η διάχυση και η εξασθένιση μιας πιο έντονης διαμάχης.
- Η αναζήτηση νέων αποτελεσματικών τρόπων δράσης και επίλυσης προβλημάτων.
- Αύξηση συνοχής και επίδοσης εντός της ομάδας.
- Εκτίμηση ικανοτήτων

& δυνάμεων της ομάδας.

- Πραγματοποίηση αλλαγών (Σαϊτης, 2002; Singh, 1995).
- Ενίσχυση αυτοεκτίμησης, αυτοαντίληψης και βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων

(Tjosvold & Tjosvold, 1995).

Αρνητικές Συνέπειες Συγκρούσεων

- Δυσπιστία και διαταραχή διαπροσωπικών σχέσεων.
- Πτώση ηθικού.
- Αύξηση στρες.
- Μείωση παραγωγικότητας.
- Κατάθλιψη.
- Προβλήματα υγείας: υψηλά ποσοστά παχυσαρκίας, καπνίσματος, υψηλής πίεσης.

(Σαϊτης, 2002; Καψάλης, 2005, Παππάς, 2006).

Σχολές προσέγγισης συγκρούσεων

- Παραδοσιακή: κάθε σύγκρουση είναι αρνητική, άρα θα πρέπει να αποφεύγεται. Ανακαλύπτονται τα αίτια της σύγκρουσης προκειμένου να μην επαναληφθεί.
- Αλληλεπιδραστική: ορισμένες συγκρούσεις ενδέχεται να επηρεάσουν θετικά μια απαθή και στάσιμη ομάδα.
- Διαχειριστική: η επίλυση των συγκρούσεων πρέπει να γίνεται με τρόπο εποικοδομητικό.

Δραστηριότητα

- Ο ενοχλητικός «άλλος»...
- Περίγραψε μια συμπεριφορά ή στάση άλλου ανθρώπου που σου δημιουργεί έντονη συναισθηματική αντίδραση.
- Προσπάθησε να καταλάβεις τι είναι αυτό που σε ενοχλεί. Περίγραψε τη συμπεριφορά με λεπτομέρεια και χωρίς να την αξιολογείς.
- Μπορείς να δημιουργήσεις μια φιγούρα που να εκπροσωπεί αυτή τη συμπεριφορά;

Μοντέλα Διαχείρισης Συγκρούσεων



Μοντέλο Thomas & Kilmann (1974)

Τον ανταγωνισμό ή την επιβολή

Τη διαπραγμάτευση ή τη συνεργασία

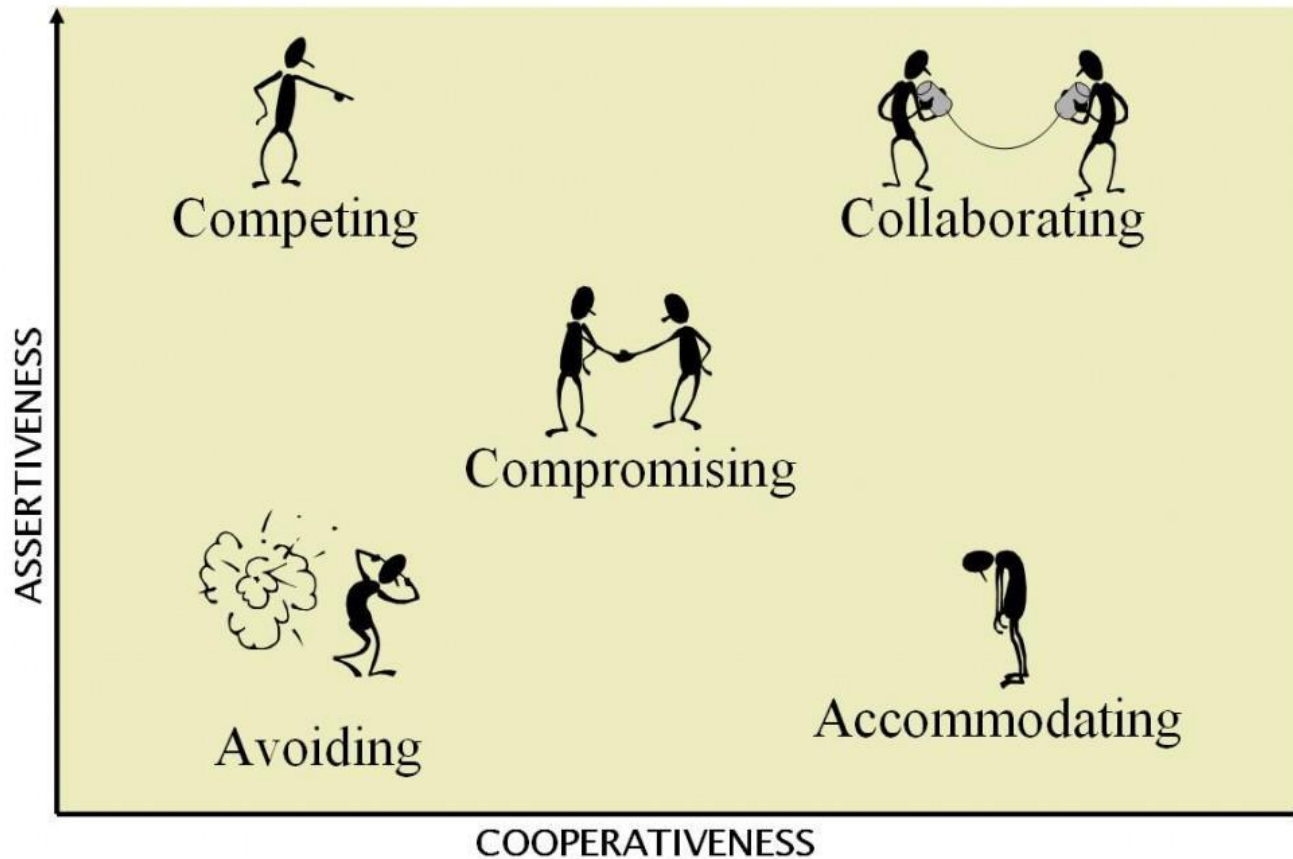
Τον συμβιβασμό

Την αποφυγή

Την παραχώρηση ή την προσαρμογή

Οι τύποι διαχείρισης συγκρούσεων κατά το μοντέλο των Thomas/Kilmann :

Dealing With Conflict – Thomas/Kilmann model



Μοντέλο Blake & Mouton (1964)

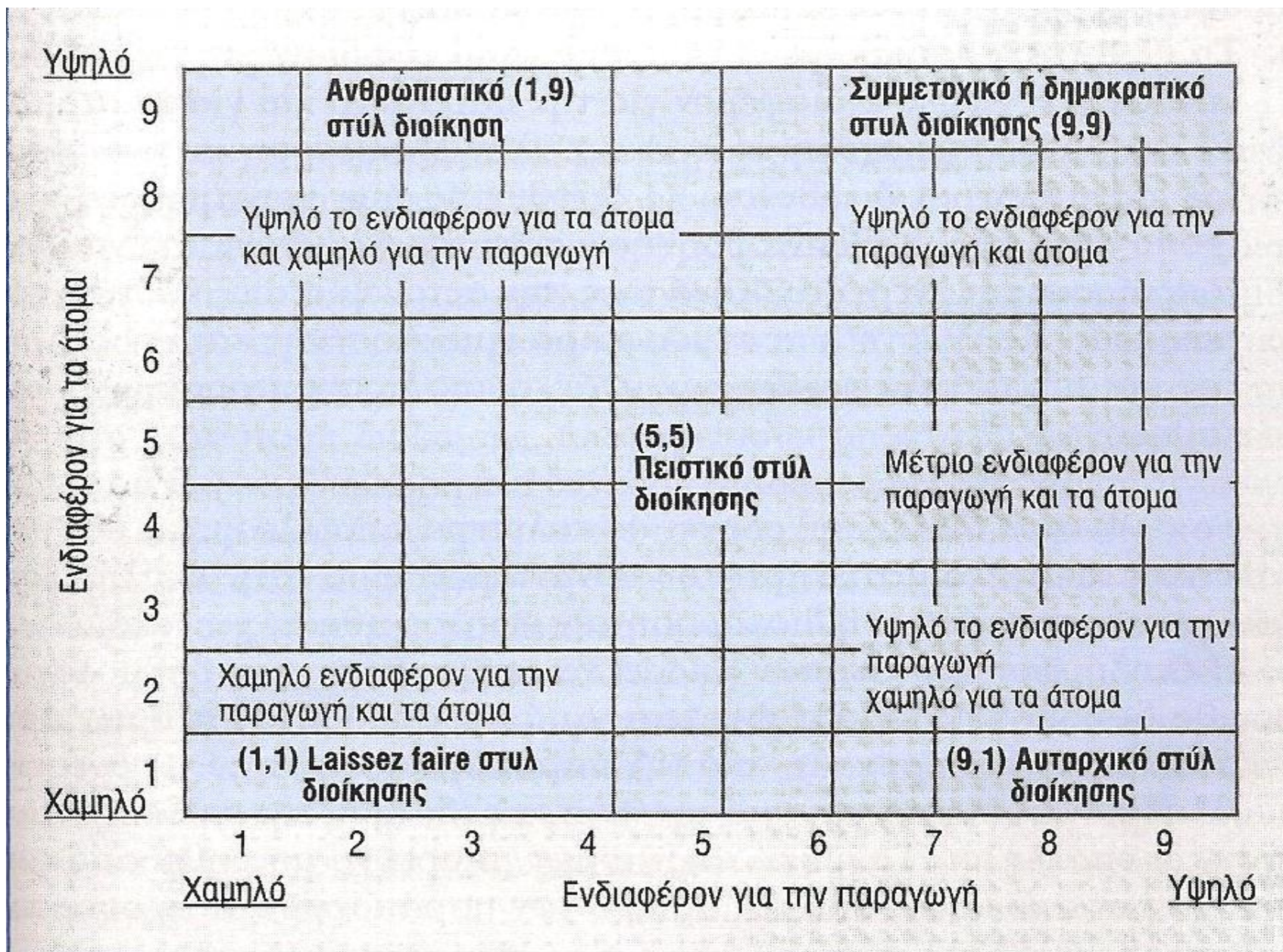
Οι Blake & Mouton υποστήριξαν ότι το στυλ ηγεσίας ενός μάνατζερ & η ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων χαρακτηρίζεται από το ενδιαφέρον που δείχνει:

για την παραγωγικότητα & από το ενδιαφέρον που δείχνει για τους ανθρώπους.

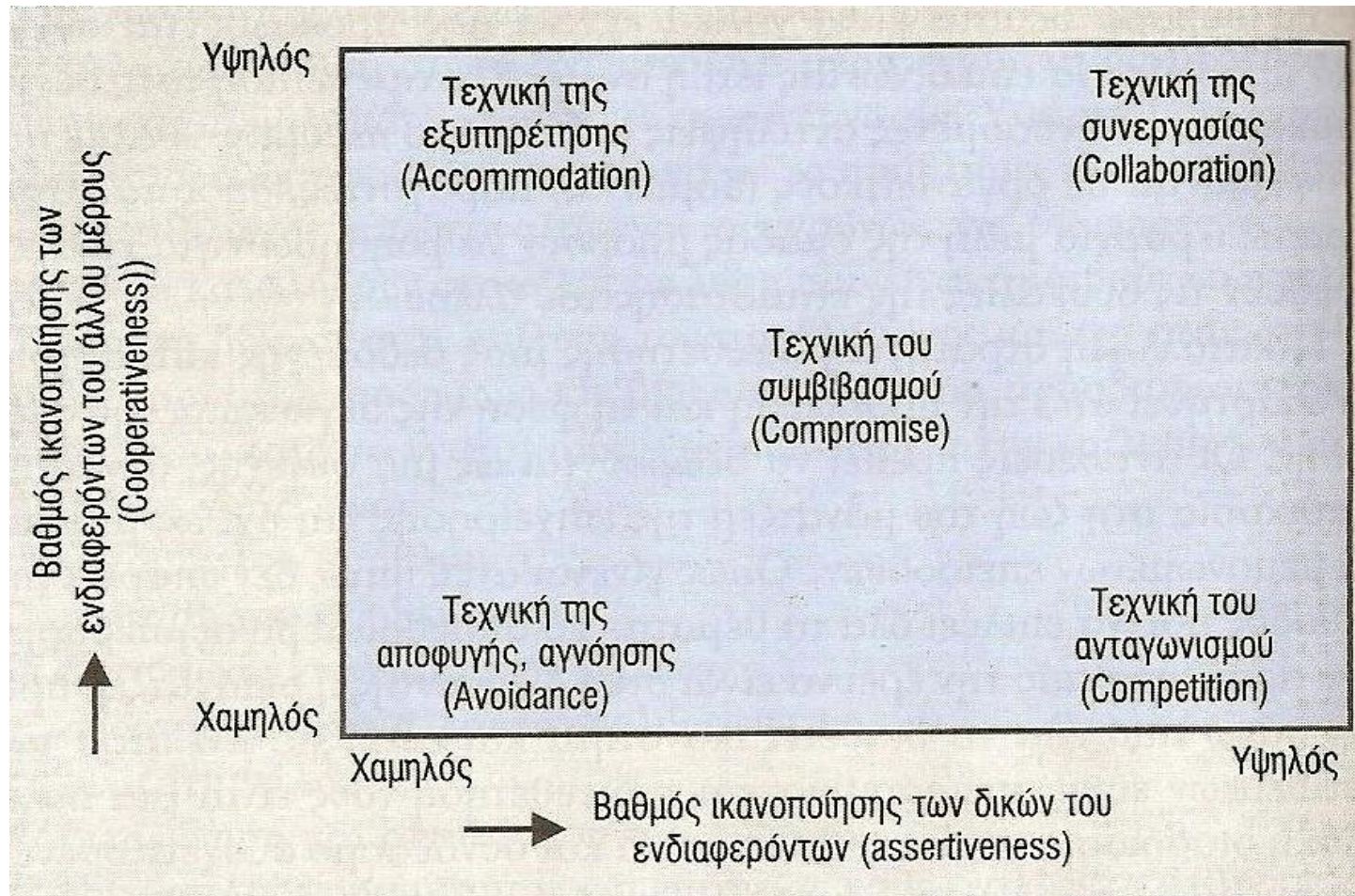
Προτείνονται 5 στυλ διοίκησης:

*Ανθρωπιστικό, Συμμετοχικό ή Δημοκρατικό, Πειστικό,
Laissez faire, Αυταρχικό.*

Το Διευθυντικό πλέγμα των Blake & Mouton



Πλέγμα σύγκρουσης και στιλ διαχείρισης συγκρούσεων, κατά Blake & Mouton



Μοντέλο Rahim & Magner (1995)

Ο Rahim προτείνει ένα μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων στηριζόμενο σε δυο διαστάσεις: α) το ατομικό ενδιαφέρον και β) το ενδιαφέρον για τους άλλους.

Η πρώτη διάσταση του μοντέλου αναφέρεται στον υψηλό ή χαμηλό βαθμό που ένα άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει τους προσωπικούς του στόχους.

Η δεύτερη διάσταση δείχνει τον υψηλό ή χαμηλό βαθμό που ένα άτομο προσπαθεί να καλύψει τους στόχους που του έχουν τεθεί από άλλα άτομα με τα οποία σχετίζεται.

Μοντέλο Rahim & Magner (1995)

Το μοντέλο αυτό προτείνει πέντε τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων:

- *Τεχνική ενσωμάτωσης στόχων ή επίλυσης προβλήματος ή συνεργασίας.*
- *Τεχνική παραχώρησης, εξομάλυνσης/προσαρμογής.*
- *Τεχνική επιβολής ή χρήσης εξουσίας.*
- *Τεχνική αποφυγής.*
- *Τεχνική συμβιβασμού.*

ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΑΠΟΦΥΓΗ

Όταν:

- Ένα θέμα είναι ασήμαντο.
- Κάποιος έχει ανάγκη να ηρεμήσει, να μειώσει την ένταση και να ανακτήσει την ψυχραιμία του.
- Κάποιος χρειάζεται να συγκεντρώσει περισσότερες πληροφορίες για ένα ζήτημα.
- Κάποιος άλλος μπορεί να επιλύσει αποτελεσματικότερα το θέμα που προκαλεί σύγκρουση.

ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Όταν:

- Χρειάζεται μια άμεση & αποφασιστική ενέργεια.
- Χρειάζεται σε σοβαρά ζητήματα να εφαρμοστούν μέτρα που δε θα είναι αρεστά.
- Τίθενται θέματα ζωτικά για την ευημερία του οργανισμού ή της επιχείρησης.

ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Όταν:

- Αμφότερες οι πλευρές έχουν σημαντικούς λόγους συνεργασίας.
- Κάθε πλευρά θέλει να δοκιμάσει τις δικές της υποθέσεις ή να κατανοήσει καλύτερα τις θέσεις των άλλων.
- Πρέπει να συγχωνευτούν ιδέες ανθρώπων με διαφορετικές απόψεις σε ένα θέμα.
- Το κλίμα εργασίας είναι διαπροσωπικό & κυριαρχούν έντονα συναισθήματα.

ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Ο ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ

Όταν:

- Τα άτομα συνειδητοποιούν πως τα οφέλη που θα προκύψουν από τη συνεργασία είναι μεγαλύτερα από τα ανταγωνιστικά τους συμφέροντα.
- Αμφότερες οι πλευρές έχουν τις δυνατότητες να έρθουν σε διαπραγμάτευση & επικοινωνία.

ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ

Όταν:

- Κάποιος συνειδητοποιεί ότι έχει κάνει λάθος.
- Το θέμα είναι πολύ σημαντικότερο για τον άλλο.
- Κάποιος συνειδητοποιεί ότι ο συνεχής ανταγωνισμός βλάπτει.

Διερεύνηση της στάσης απέναντι στη σύγκρουση

- **Πάλη:** επιθετική συμπεριφορά

«Εσύ χάνεις, εγώ κερδίζω»

Χρησιμοποιούνται: υψηλοί τόνοι, δυνατές φωνές, σωματική βία, κατηγορία, κατάκριση, απειλή.

- **Φυγή:** παθητική συμπεριφορά

Υποτασσόμαστε στην ισχύ του άλλου ατόμου, παραιτούμαστε από την κατάσταση, υποχωρούμε.

Χρησιμοποιούνται: κλάματα, συμβιβασμός, διατήρηση ειρήνης.

- **Ροή:** διεκδικητική συμπεριφορά

«Εγώ κερδίζω, εσύ κερδίζεις»

Παρατηρείται μοίρασμα ισχύος, συζήτηση επί του θέματος, συλλογισμός, συνεργασία, συμβιβασμός, επιχειρηματολογία, σεβασμός.

Εργασία Αυτοαξιολόγησης

Στον παρακάτω πίνακα, βάλε ένα Χ στην στήλη που ανήκει η κάθε συμπεριφορά (μπορεί να ανήκει σε περισσότερες από μία στήλες).

Συμπεριφορά	ΠΑΛΗ	ΦΥΓΗ	ΡΟΗ
Φέρομαι χειριστικά			
Σέβομαι			
Τιμωρώ			
Υποχωρώ			
Εκρήγνυμαι			
Παραιτούμαι			
Συγκρατώ τη δυσφορία μου			

Στάδια Επίλυσης Συγκρούσεων

Διαπραγμάτευση: στο στάδιο αυτό οι διαφορετικές πλευρές συζητούν και προσπαθούν να βρουν από κοινού μια λύση. Γίνονται κάποιοι συμβιβασμοί και υποχωρήσεις.

Διαμεσολάβηση: αναζητείται ένα πρόσωπο θα βοηθήσει τις δυο πλευρές να βρουν μια κοινά αποδεκτή λύση. Κρατάει ουδέτερη και αντικειμενική στάση και συχνά τον ρόλο αυτόν παίζει ένας παλιός και έμπειρος συνάδελφος.

Διαιτησία: στο στάδιο αυτό υπάρχει παρέμβαση κάποιου προσώπου προκειμένου να διευθετηθεί κάποια αντιπαράθεση. Τον ρόλο αυτό καλείται να πάρει ο Προϊστάμενος ή ο Διευθυντής.

Εκδίκαση: Το στάδιο αυτό αποτελεί την τελευταία εναλλακτική. Η λύση είναι η προσφυγή στα δικαστήρια ή σε κάποιον άλλο φορέα. Οι αποφάσεις είναι δεσμευτικές και συνήθως όχι ευχάριστες για όλες τις πλευρές.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ι

«Η Σύγκρουση στο 2ο Γυμνάσιο»

- Το 2ο Γυμνάσιο ... είναι ένα δημόσιο σχολείο με 300 μαθητές/τριες και 28 εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής, κ. Π.Π, βρίσκεται στη θέση του τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Το σχολείο θεωρείται αποτελεσματικό, όμως την τελευταία σχολική χρονιά προέκυψαν έντονες διαφωνίες στον σύλλογο διδασκόντων.

Η κατάσταση

- Στις αρχές Οκτωβρίου, ο διευθυντής αποφάσισε να εφαρμόσει ένα νέο **πρόγραμμα ενισχυτικής διδασκαλίας**, ζητώντας από τους φιλολόγους να αναλάβουν επιπλέον ώρες με αμοιβή από σχετικό πρόγραμμα ΕΣΠΑ. Η κ. Παπαδοπούλου, έμπειρη φιλόλογος και υποδιευθύντρια, διαφώνησε έντονα με τον τρόπο επιλογής των συναδέλφων που θα συμμετείχαν. Θεώρησε ότι δεν τηρήθηκαν **κριτήρια διαφάνειας και ισοτιμίας**. Ορισμένοι καθηγητές υποστήριξαν τον διευθυντή, ενώ άλλοι την υποδιευθύντρια.
- Σύντομα δημιουργήθηκαν δύο «στρατόπεδα». Οι συναντήσεις του συλλόγου έγιναν τεταμένες, η επικοινωνία περιορίστηκε και η συνεργασία μειώθηκε αισθητά. Η ένταση μεταφέρθηκε και στους μαθητές, καθώς ορισμένοι καθηγητές εξέφραζαν τη δυσαρέσκειά τους δημόσια.
- Ο σχολικός σύμβουλος ειδοποιήθηκε για να παρέμβει, καθώς υπήρξαν αναφορές για «τοξικό κλίμα» και χαμηλό ηθικό του προσωπικού.

Ερωτήματα για Ανάλυση – Συζήτηση

- Ποιοι είναι οι **βασικοί παράγοντες** που οδήγησαν στη σύγκρουση;
- Ποια **στιλ διαχείρισης συγκρούσεων** φαίνεται να υιοθέτησε ο διευθυντής και ποια η υποδιευθύντρια;
- Πώς θα μπορούσε ο διευθυντής να είχε **προλάβει** την κλιμάκωση;
- Ποιος θα μπορούσε να είναι ο ρόλος του **Συμβούλου Εκπαίδευσης** στη διαδικασία επίλυσης;
- Πώς μπορεί να **αποκατασταθεί το κλίμα εμπιστοσύνης** στο σχολείο;
- Ποια **εργαλεία και τεχνικές διαμεσολάβησης** θα ήταν πιο αποτελεσματικά;

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ II

- Το 5ο Δημοτικό Σχολείο... είναι ένα μεγάλο σχολείο με 18 τμήματα και 35 εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής υπηρετεί μόλις από τη φετινή σχολική χρονιά.
- Θέλοντας να ενισχύσει την καινοτομία και τη συνεργασία, αποφάσισε να δημιουργήσει ομάδες εκπαιδευτικών έργου για τον σχεδιασμό σχολικών δράσεων (π.χ., περιβαλλοντικά προγράμματα, σχολική εφημερίδα, μαθητικό συμβούλιο).
- Η μία ομάδα, υπεύθυνη για το πρόγραμμα σχολικής βίας, αποτελείται από τέσσερις δασκάλες με διαφορετικά χρόνια υπηρεσίας και παιδαγωγικά προφίλ:
- η κ. Κατερίνα (20 έτη υπηρεσίας), η κ. Ιωάννα (10 έτη υπηρεσίας), η κ. Νίκη (5 έτη) και η κ. Άννα (νεοδιόριστη).
- Στην αρχή, η συνεργασία φαινόταν καλή, όμως σύντομα προέκυψαν εντάσεις.

Η Σύγκρουση

- Η Κατερίνα θεωρεί πως, λόγω εμπειρίας, έχει τον φυσικό ρόλο της «άτυπης συντονίστριας». Επιμένει σε παραδοσιακές δράσεις (συζητήσεις στην τάξη, αφίσες), ενώ η νεότερη Άννα προτείνει τη χρήση **ψηφιακών εργαλείων** και **βιωματικών δραστηριοτήτων**. Η Ιωάννα προσπαθεί να κρατήσει ισορροπία, ενώ η Νίκη αποσύρεται σταδιακά από τη συνεργασία, νιώθοντας ότι «δεν ακούγεται η γνώμη της».
- Η σύγκρουση κορυφώνεται όταν η Άννα, χωρίς να ενημερώσει την ομάδα, παρουσιάζει στο σχολικό ιστότοπο το πρόγραμμα «STOP Bullying» που σχεδίασε μόνη της.
- Η Κατερίνα θεωρεί πως «υπονόμευσε» την ομαδική προσπάθεια και υποβάλλει **γραφτή αναφορά** στον διευθυντή για «ανάρμοστη συναδελφική συμπεριφορά».
- Το κλίμα γίνεται ψυχρό, οι συναντήσεις της ομάδας σταματούν και το πρόγραμμα κινδυνεύει να ακυρωθεί.

Η Αντίδραση του Διευθυντή

- Ο διευθυντής προσπαθεί να **μην πάρει θέση** υπέρ κάποιας πλευράς. Οργανώνει μια **συνάντηση επίλυσης**, όπου ζητά «όλοι να δείξουν κατανόηση και ωριμότητα».
- Ωστόσο, η συζήτηση εκτρέπεται σε προσωπικές επιθέσεις. Η Κατερίνα αποχωρεί από τη συνάντηση λέγοντας ότι «οι νέοι δεν σέβονται τίποτα πια», ενώ η Άννα δηλώνει πως «δε θέλει να συνεργάζεται με άτομα που την απαξιώνουν».
- Ο διευθυντής αισθάνεται πως **έχασε τον έλεγχο** της ομάδας και αναρωτιέται αν πρέπει να παρέμβει πιο αποφασιστικά ή να ζητήσει υποστήριξη από τον **Διευθυντή Εκπαίδευσης**.

Ερωτήματα προς συζήτηση

- Πώς θα μπορούσε ο διευθυντής να **προλάβει** την κλιμάκωση της σύγκρουσης;
- Τι λάθη έκανε στην **πρώτη συνάντηση επίλυσης**;
- Ποιες στρατηγικές **επικοινωνίας και διαμεσολάβησης** θα ήταν πιο κατάλληλες;
- Πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η **εμπιστοσύνη** και η **συλλογική ευθύνη** της ομάδας;
- Ποια θα ήταν μια **βιώσιμη λύση** που δε θα θίγει καμία πλευρά;

ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΗ ΣΥΜΦΩΝΙΑ

Τίθενται έξυπνοι στόχοι, οι οποίοι είναι:

- Συγκεκριμένοι
- Μετρήσιμοι
- Εφικτοί
- Ρεαλιστικοί
- Χρονικά καθορισμένοι
- Ηθικοί
- Καταγεγραμμένοι



THANKS
for your
ATTENTION