



ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ
ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΙΕΚ, ΕΠΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛ

Εκπαιδευτικό Υλικό



Θεματική Ενότητα

Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία

ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ, ΝΟΠΗ ΚΕΧΑΟΓΛΟΥ

ISBN: 978-618-5006-20-4

Copyright

ΚΑΝΕΠ - ΓΣΕΕ

Σελιδοποίηση - Εκτύπωση:

ΚΑΜΠΥΛΗ ΑΕΒΕ

Αντιγόνης 60 & Λένορμαν

Τηλ.: 210 5156820, Fax: 210 5156811

e-mail: info@kambili.gr



**ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ
ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΙΕΚ, ΕΠΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΛ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Θεματική Ενότητα:

Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία

Αλεξάνδρα Βασιλείου, Νόπη Κεχάογλου

Έκδοση 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ



ΕΣΠΑ
2007-2013
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Θεωρητική προσέγγιση του εγχειριδίου εκπαιδευόμενου

Το εγχειρίδιο εκπαιδευόμενου «*Ικανότητα Διαχείρισης Συγκρούσεων και Επικοινωνία*» αποτελεί συνοδευτικό εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα κατάρτισης. Η κάθε απόπειρα ανάπτυξης καινούργιων δεξιοτήτων στις ανθρώπινες σχέσεις απαιτεί χρόνο και εξάσκηση. Δεν είναι κάτι που επιτυγχάνεται με την ανάγνωση μόνο ενός εγχειριδίου.

Σκοπός του σεμιναρίου επιμόρφωσης είναι η παροχή ερεθισμάτων και μια πρώτη απόπειρα δοκιμής νέων δεξιοτήτων. Το εγχειρίδιο εκπαιδευόμενου έχει σκοπό την οργανωμένη παρουσίαση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη βελτίωση της διαχείρισης συγκρούσεων και την παροχή τρόπων εμβάθυνσης σε αυτή τη νέα γνώση. Αφορά δεξιότητες ανάλυσης των κινήτρων μας και της σύγκρουσης, δεξιότητες που αναπτύσσουν μια πιο θετική στάση απέναντι στη σύγκρουση και δεξιότητες που βοηθούν στη συναλλαγή με τους άλλους ανθρώπους. Οι προτεινόμενες δραστηριότητες βασίζονται στο υλικό του εγχειριδίου.

Η αναζήτηση τρόπων για την επίλυση συγκρούσεων μας αναγκάζει να εξετάσουμε με προσοχή και να αναθεωρήσουμε πολλά πράγματα που συνήθως θεωρούμε δεδομένα και αυτονόητα: την εικόνα που έχουμε για τον εαυτό μας, την αντίληψή μας για τον κόσμο και τους άλλους ανθρώπους, τις πεποιθήσεις μας για τις ανθρώπινες σχέσεις. Αυτή η αναθεώρηση είναι πολλές φορές επίπονη και αποσταθεροποιητική. Χρειάζεται υπομονή και καλοσύνη απέναντι στον εαυτό μας και στους άλλους. Αυτό αποτελεί πρόκληση όταν γίνεται μέσα σε συνθήκες σύγκρουσης όπου η ένταση εύκολα θολώνει τις προθέσεις της κάθε πλευράς.

Υπάρχουν πολλά μοντέλα επίλυσης συγκρούσεων διαθέσιμα. Αυτό το εγχειρίδιο βασίζεται θεωρητικά σε δυο μοντέλα. Στη δουλειά του Arnold Mindell, ιδρυτή του *Process Work*, και των συνεργατών του¹ και στη δουλειά του *Conflict Resolution Network* της Αυστραλίας². Αξιοποιεί εργαλεία και από τα δυο μοντέλα, συνθέτοντας δυο προσεγγίσεις στην επίλυση συγκρούσεων.

¹ www.iapop.com, www.processwork.org, www.processwork.gr

² Conflict Resolution Network, PO Box 1016 Chastwood NSW 2057, Australia, www.crnhq.org

Από το Process Work αξιοποιεί τα εργαλεία προσωπικής επίγνωσης που βοηθούν την επίλυση συγκρούσεων προσθέτοντας διαστάσεις λιγότερο ορατές. Τα εργαλεία αυτά παραπέμπουν στην προσωπική εμπειρία του καθενός και στην εμβάθυνση σε αυτήν. Το Process Work βασίζεται στη θεώρηση της ανθρώπινης εμπειρίας σε τρεις ταυτόχρονες διαστάσεις. Ότι συμβαίνει την κάθε στιγμή αποτελεί μια εσωτερική εμπειρία, έναν εσωτερικό διάλογο ανάμεσα σε διαφορετικές φωνές /πλευρές που αναζητά χώρο για να εκφραστεί. Ταυτόχρονα, αποτελεί μια διαπραγμάτευση σε διαπροσωπικό επίπεδο, ένα διάλογο ανάμεσα σε διαφορετικούς ανθρώπους με διαφορετικές εμπειρίες και αντιλήψεις της πραγματικότητας. Τέλος, σε ένα τρίτο επίπεδο, κάθε τι που συμβαίνει είναι και μέρος ενός συνεχιζόμενου διαλόγου ανάμεσα σε κοινωνικούς ρόλους.

Όλοι έχουμε μια ταυτότητα, έναν τρόπο αντίληψης του εαυτού μας, που οργανώνει και τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο. Πολλές φορές, εμπειρίες ή στοιχεία που αποκλείουμε από τη συνειδητή ταυτότητά μας, που τα περιθωριοποιούμε ή τα κατακρίνουμε, έχουν ένα νόημα το οποίο χρειάζεται να αναγνωρίσουμε και να επανεπεντάξουμε στη ζωή μας με διαφορετικούς όρους. Η εμφάνιση μια σύγκρουσης στο διαπροσωπικό ή κοινωνικό επίπεδο είναι μια ευκαιρία επίγνωσης και σε αυτή τη διάσταση της προσωπικής μας εμπειρίας. Η ένταξη αυτής της διάστασης στην επίλυση συγκρούσεων δημιουργεί χώρο για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων στον τρόπο με τον οποίο σχετιζόμαστε με άλλους ανθρώπους.

Το Process Work αξιοποιεί αυτά τα εργαλεία προσωπικής επίγνωσης για τη δουλειά σε ατομικό επίπεδο, δουλειά με σχέσεις και με την κοινότητα. Διαπραγματεύεται την επικοινωνία και τις ανθρώπινες σχέσεις, τη σύνδεση ανάμεσα στους ανθρώπους και τις κοινότητες και το κοινό υπόστρωμα στην ανθρώπινη εμπειρία. Η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων απαιτεί χρόνο και διάθεση για προσωπική εξερεύνηση (π.χ. ασκήσεις για την εξερεύνηση μιας κατηγορίας, για την διερεύνηση προβολών, για την εμβάθυνση σε διπλά σινιάλα επικοινωνίας). Η προσωπική δουλειά σε αυτό το επίπεδο αναδεικνύει νοήματα, αλλά χρειάζεται μια διάθεση για εμβάθυνση. Αυτό δεν είναι αυτονόητο σε ένα σεμινάριο κατάρτισης, ούτε είναι κάτι που επιβάλλεται στους εκπαιδευόμενους. Ως εκπαιδευτές, μπορείτε να ενθαρρύνετε την εξερεύνηση σε αυτό το επίπεδο, να

ενθαρρύνετε τη δοκιμή. Αυτό, πρέπει να γίνεται όμως πάντα με σεβασμό στα προσωπικά όρια του κάθε ανθρώπου και της ομάδας.

Επίσης, είναι σημαντικό να θυμάστε ότι οι ασκήσεις προσωπικής επίγνωσης δεν βγάζουν πάντα γραμμικά αποτελέσματα, ούτε γενικά συμπεράσματα (σωστό - λάθος), αλλά κατανόηση και απόδοση νοήματος σε προσωπικές εμπειρίες. Όσο μεγαλύτερη ασφάλεια νιώσει μια ομάδα, τόσο μεγαλύτερη μπορεί να είναι και η επιθυμία για ανταλλαγή σκέψεων και εμπειριών σε αυτό το επίπεδο. Αυτό, όμως, δεν εξαρτάται αποκλειστικά από εσάς, εξαρτάται και από τη σύνθεση της ομάδας και τις ιδιαίτερες συνθήκες διεξαγωγής του κάθε σεμιναρίου.

Από το Conflict Resolution Network, το εγχειρίδιο και οι προτεινόμενες δραστηριότητες αξιοποιούν εργαλεία ανάπτυξης δεξιοτήτων απαραίτητων στην επίλυση συγκρούσεων και δεξιοτήτων χαρτογράφησης μιας σύγκρουσης. Το Conflict Resolution Network παρουσιάζει ένα πιο γραμμικό μοντέλο επίλυσης συγκρούσεων που είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στη σταδιακή ανάπτυξη δεξιοτήτων. Διαπραγματεύεται με πολύ ξεκάθαρο τρόπο τη στάση που υιοθετεί κανείς απέναντι στη σύγκρουση και τρόπους μετατόπισης σε μια προσέγγιση κερδίζω/κερδίζεις. Προσφέρει εργαλεία για την αναγνώριση της προσωπικής δύναμης και την αξιοποίησή της για τη δημιουργία βιώσιμων λύσεων. Αναγνωρίζει τη σημαντικότητα και το ρόλο των συναισθημάτων στη σύγκρουση και προσφέρει εργαλεία για τη διαχείριση και αξιοποίησή τους. Τέλος, χαρτογραφεί τη σύγκρουση αναγνωρίζοντας τις ανάγκες, έγνοιες και ανησυχίες όλων των πλευρών. Οι ασκήσεις που προτείνει είναι συμμετοχικές και ενθαρρύνουν την ανακάλυψη, διερεύνηση και εξάσκηση σε δεξιότητες απαραίτητες στη δημιουργία πιο δίκαιων σχέσεων (π.χ. ασκήσεις για τη στάση απέναντι στη σύγκρουση, για την προσωπική δύναμη, για την ενεργητική ακρόαση, για τη χαρτογράφηση μιας σύγκρουσης, κ.λπ.).

Είναι σημαντικό εδώ να αναγνωριστεί ο τρόπος με τον οποίον το Conflict Resolution Network κάνει διαθέσιμο το υλικό του, μέσα από την ιστοσελίδα του, στην παγκόσμια κοινότητα των επαγγελματιών που ασχολούνται με την επίλυση συγκρούσεων. Όχι μόνο διαθέτει το υλικό χωρίς οικονομικό κόστος, αλλά ενθαρρύνει και την αξιοποίησή του με πολλαπλούς τρόπους, είτε αυτό είναι η μετάφραση του υλικού, είτε η προσαρμογή ή ο εμπλουτισμός του.

Οι δραστηριότητες αυτού του οδηγού έχουν εμπλουτιστεί με παιχνίδια διαφόρων τύπων και βίντεο. Σκοπός τους η διάδραση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, η αποφόρτιση και η ευκαιρία να σχετιστεί η ομάδα με έναν λιγότερο γραμμικό τρόπο.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	9
-----------------------	---

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Ορίζοντας τη Σύγκρουση	13
-------------------------------------	----

Σκοπός.....	13
-------------	----

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	13
--------------------------------	----

Λέξεις κλειδιά	14
----------------------	----

1.1 Ορισμός της Σύγκρουσης	14
---	----

1.2. Μύθοι γύρω από τις Συγκρούσεις – Η Σύγκρουση ως Καταστροφή.....	16
--	----

1.3 Πιθανά Οφέλη μιας Σύγκρουσης	17
---	----

1.4 Τρεις ταυτόχρονες διαστάσεις της Σύγκρουσης	18
--	----

Σύνοψη.....	20
-------------	----

Πηγές για περαιτέρω μελέτη.....	20
---------------------------------	----

Βιβλιογραφία.....	20
-------------------	----

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Κατανοώντας τις ποικίλες διαστάσεις της σύγκρουσης	21
--	----

Σκοπός.....	21
-------------	----

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	21
--------------------------------	----

Λέξεις κλειδιά	22
----------------------	----

2.1: Η Εμπειρία (Προσωπική, Εργασιακή, Κοινωνική) ως βάση για την Κατανόηση της Σύγκρουσης	22
2.2. Σημάδια Παρουσίας μιας Σύγκρουσης	
- Στάδια Κλιμάκωσης της Σύγκρουσης	23
2.3 Κλιμάκωση της Σύγκρουσης	
- Κατώφλι της Βίας	25
2.4 Περιεχόμενο της Σύγκρουσης:	
Το Θέμα - Τα Συναισθήματα	26
2.4.1 Το θέμα.....	26
2.4.2 Τα συναισθήματα.....	27
2.4.3 Εκφράζοντας δύσκολα συναισθήματα	29
2.5 Η αντιμετώπιση της Σύγκρουσης	
- Διερεύνηση της στάσης (Πάλη, Φυγή, Ροή)	31
2.5.1 Πάλη: επιθετική συμπεριφορά.....	32
2.5.2 Φυγή: παθητική συμπεριφορά	33
2.5.3 Ροή: διεκδικητική συμπεριφορά.....	33
2.5.4: Διαφοροποίηση ανάμεσα στις τρεις συμπεριφορές	34
Σύνοψη.....	34
Πηγές για περαιτέρω μελέτη.....	35
Βιβλιογραφία.....	35

6

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Επικοινωνία	37
Σκοπός.....	37
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	37
Λέξεις κλειδιά	38
3.1 Τι είναι η Επικοινωνία	38
3.1.1 Βασικές αρχές της Επικοινωνίας	40
3.1.2 Διπλά μηνύματα στην επικοινωνία.....	41

3.2 Ενεργητική Ακρόαση	44
3.3 Απευθύνοντας κριτική	46
3.3.1 <i>Αντιμετωπίζοντας την κριτική</i>	48
3.4 Κατηγορίες	49
Σύνοψη.....	51
Πηγές για περαιτέρω μελέτη.....	51
Βιβλιογραφία.....	51

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Ισχύς	53
Σκοπός.....	53
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	53
Λέξεις κλειδιά	54
4.1 Η έννοια της ισχύος	54
4.2 Πηγές ισχύος	55
4.2.1 <i>Κοινωνική Ισχύς</i>	56
4.2.2 <i>Δομική Ισχύς</i>	58
4.2.3 <i>Ψυχολογική Ισχύς</i>	58
4.2.4 <i>Πνευματική Ισχύς</i>	59
4.3 Πώς επιδρά η ισχύς στις σχέσεις	59
4.4 Σινιάλα ισχύος	61
4.5 Θέση ισχύος και κλιμάκωση των συγκρούσεων / Συνεργατική Δύναμη	63
4.5.1 <i>Συμπεριφορά απαίτησης</i>	64
4.5.2 <i>Συνεργατική δύναμη</i>	65
Σύνοψη.....	66
Πηγές για περαιτέρω μελέτη.....	66
Βιβλιογραφία.....	67

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Χαρτογράφηση της σύγκρουσης	69
Σκοπός	69
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	69
Λέξεις κλειδιά	70
5.1 Τι είναι η χαρτογράφηση - Πότε τη χρησιμοποιούμε	70
5.2 Βήματα για τη χαρτογράφηση μιας σύγκρουσης	72
<i>5.2.1 Βήμα 1: Καθορίζεις το πρόβλημα</i>	72
<i>5.2.2 Βήμα 2: Ονομάτισε τους εμπλεκόμενους</i>	73
<i>5.2.3 Βήμα 3: Απαρίθμησε τις ανάγκες, έγνοιες κι ανησυχίες της κάθε πλευράς</i>	73
5.3 Αναλύοντας το χάρτη μιας σύγκρουσης	77
5.4 Διεύρυνση της οπτικής μας - Ανακεφαλαίωση	80
Σύνοψη	85
8 Πηγές για περαιτέρω μελέτη	85
Βιβλιογραφία	85
Βιογραφικό σημείωμα συγγραφέα	86

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η λειτουργική ενδυνάμωση της διασύνδεσης της επαγγελματικής εκπαίδευσης και αρχικής κατάρτισης με την αγορά εργασίας συνιστά διαχρονικό ζητούμενο κρίσιμης σημασίας για τον επιβεβλημένο μετασχηματισμό του εθνικού αναπτυξιακού υποδείγματος, την ενίσχυση της παραγωγικής βάσης και τη στοχευμένη αντιμετώπιση των διακριτών πλέον διαρθρωτικών χαρακτηριστικών της ανεργίας, κυρίως της νεανικής ανεργίας, που έχει παγιωθεί στη χώρα μας σε δυσθεώρητα επίπεδα, με σοβαρότατες επιπτώσεις για την κοινωνική συνοχή και την πραγματική οικονομία.

Μέσα από αυτό το πρίσμα, οι οργανώσεις-δομές των κοινωνικών εταίρων (INE & ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, ΙΜΕ & ΚΕΚ /ΓΣΕΒΕΕ, ΙΝΕΜΥ & ΚΑΕΛΕ/ΕΣΕΕ, Στέγη Ελληνικής Βιομηχανίας ΣΕΒ και ΙΝΣΕΤΕ) και η ΕΕΔΕ συνέπραξαν στην κατεύθυνση του σχεδιασμού και της υλοποίησης της Πράξης «Πρόσβαση στην αγορά εργασίας: Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποφοίτων Ι.Ε.Κ., ΕΠΑ.Σ. και ΕΠΑ.Λ.», η οποία εντάσσεται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και εθνικούς πόρους.

Η σύνθεση της «Σύμπραξης», με συντονιστή φορέα το ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, δεν σημαίνει και δεν θα μπορούσε να λογίζεται ως ευρύτερη ταύτιση απόψεων, διεκδικήσεων, στρατηγικών επιλογών, ιδεολογικών αιτίων και αιτουμένων· ωστόσο, αποκρυσταλλώνει τη διακηρυγμένη βούληση των κοινωνικών εταίρων –δηλαδή των συμβαλλόμενων μερών κάθε σύμβασης εργασίας– για συνένωση δυνάμεων με κοινό τόπο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της εν λόγω εξειδικευμένης παρέμβασης, τη μετρήσιμη αναβάθμιση του αφηγήματος της από-

κτησης επαγγελματικής εμπειρίας στην Ελλάδα, της προστιθέμενης αξίας της για τους αποφοίτους της επαγγελματικής εκπαίδευσης και αρχικής κατάρτισης, καθώς και της πολλαπλασιαστικότητάς της σε ένα πρωτίστως ανθρωποκεντρικό παραγωγικό γίνεσθαι.

Το φυσικό αντικείμενο της Πράξης έγκειται στην παροχή ενός πλέγματος κινήτρων σε 7.000 αποφοίτους Ι.Ε.Κ., ΕΠΑ.Σ. και ΕΠΑ.Λ. έως 29 ετών, δημοτών των 8 Περιφερειών Σύγκλισης, σύμφωνα και με την Ευρωπαϊκή Πρωτοβουλία για την Απασχόληση των Νέων (Youth Employment Initiative – YEI), με διπλή ωφέλεια για τους επιλεγέντες αποφοίτους και τις επιχειρήσεις υποδοχής, προκειμένου να παρακολουθήσουν ένα συντεταγμένο και ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης με συνδυασμό:

- θεωρητικής επιμόρφωσης, διάρκειας 80 ωρών, με στόχο την καλλιέργεια και ανάπτυξη οριζόντιων δεξιοτήτων που εφάπτονται και απαντούν σε ανάγκες σταδιοδρομίας σε όλους τους επαγγελματικούς κλάδους και χώρους,
- απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας σε επιχειρήσεις με χρονική διάρκεια από 2 έως 6 μήνες.

Η δομημένη απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας, που εδράζεται στο τρίπτυχο γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, με την εμπάθунση της εκπαιδευτικής διεργασίας μέσα από τη θεωρητική επιμόρφωση και την πρόσληψη του εργασιακού περιβάλλοντος ως χώρου μάθησης, δύναται να καταστεί αφενός αξιόπιστο μοντέλο μετάβασης από την εκπαίδευση στην εργασία ή την επιχειρηματικότητα και αφετέρου μοχλός μεσοπρόθεσμης βελτίωσης των όρων της εργασιακής σχέσης και θέσης.

Σε αυτή την κατεύθυνση, η παρούσα Πράξη περιλαμβάνει μια σειρά κύριων και υποστηρικτικών δράσεων, μεθοδολογιών και εργαλείων με σαφή στοιχεία καινοτομίας τα οποία πλαισιώνουν το Πρόγραμμα Επιμόρφωσης με σκοπό την ποιοτική διαφύλαξη του περιεχομένου του, τη σαφή διαφοροποίησή του από προγενέστερα προγράμματα που ενδεχομένως δημιουργούν συνειρμούς καταστρατήγησης εργασιακών δικαιωμάτων, καθώς και την περιφρούρηση και θωράκισή του από αθέμιτες πρακτικές υποκατάστασης ή αντικατάστασης της

υφιστάμενης εργασίας με υποαμειβόμενη και χωρίς δικαιώματα απασχόληση. Πιο συγκεκριμένα και μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται:

- Σύζευξη υποτρόφων και επιχειρήσεων υποδοχής με γνώμονα τη βέλτιστη δυνατή αντιστοίχιση της ειδικότητας με το αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, την καταλληλότητα του εκάστοτε επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τη συμβατότητα της ακολουθούμενης τεχνολογίας με τις εξελίξεις στον κλάδο.
- Εξατομικευμένες συνεδρίες επαγγελματικής συμβουλευτικής με σταθμισμένα εργαλεία επαγγελματικής συμβουλευτικής και διττό στόχο την υποβοήθηση του υποτρόφου τόσο στο διάστημα απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας όσο και κατά την είσοδό του στην αγορά εργασίας, αλλά και την εν γένει στήριξη και βελτίωση της επαγγελματικής του εξέλιξης.
- Ποιοτικός έλεγχος για την εμπέδωση των ενδεδειγμένων όρων και συνθηκών απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας, την ποιοτική διασφάλιση της διεξαγωγής της και τη συνεχή παρακολούθηση-αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της.
- Εποπτεία για την προσαρμογή του υποτρόφου στο περιβάλλον απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας, την παροχή τεχνολογίας, την υποστήριξη και την ανατροφοδότησή του.
- Σύγχρονο πρωτογενές διαδραστικό εκπαιδευτικό υλικό διεθνών προτύπων –διαθέσιμο και σε ηλεκτρονική μορφή– με σαφείς εκπαιδευτικούς στόχους.

Διαδικτυακή πλατφόρμα με υπηρεσίες ηλεκτρονικής καθοδήγησης (e-mentoring), προσωποποιημένης ενημέρωσης και επικοινωνίας.

Η διαρθρωτική επέκταση της αγοράς εργασίας και η καταπολέμηση της ανεργίας είναι πρώτα και πάνω από όλα ζήτημα ανάπτυξης. Η δημιουργία νέων, ποιοτικών και μακροπρόθεσμα βιώσιμων θέσεων πλήρους απασχόλησης προϋποθέτει και συνδέεται άρρηκτα με ένα νέο, ολιστικό και συνεκτικό Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης το οποίο θα συνδυάζει με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο την αύξηση της παραγωγικότητας με την εργασιακή ασφάλεια και την υγιή ενίσχυση της

ανταγωνιστικότητα με την ενδυνάμωση της κοινωνικής δικαιοσύνης και αλληλεγγύης.

Οι ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης –που δεν μπορούν αυθύπαρκτα και αυτόνομα να καταστούν κύριο μοντέλο δομικής αποκλιμάκωσης του φαινομένου της ανεργίας– απαιτείται να λειτουργούν συμπληρωματικά, με άξονα την επένδυση στην κοινωνία της γνώσης.

Η επικέντρωση των κοινωνικών εταίρων στο πεδίο της τεχνικής εκπαίδευσης και της αρχικής κατάρτισης αφενός απεικονίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο που επιβάλλεται να διαδραματίσει για την παραγωγική ανασυγκρότηση του τόπου και αφετέρου συνοψίζει εμφατικά το αίτημα του εκσυγχρονισμού και της ενδυνάμωσής της, ώστε να απαλειφθεί το αρνητικό στερεότυπο που τη συνοδεύει.

Η απαραίτητη αντιστοίχιση των προσφερόμενων ειδικοτήτων με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας σε περιφερειακό, κλαδικό και εθνικό επίπεδο, αλλά και η συμβατότητά τους με την ανθρωπογεωγραφία μιας κοινωνίας που αλλάζει διαρκώς οφείλουν να επιτευχθούν με σεβασμό απέναντι στον αδιαπραγμάτευτο γνωσιακό χαρακτήρα της τεχνικής εκπαίδευσης και αρχικής κατάρτισης, καθώς αυτή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του εκπαιδευτικού κεφαλαίου της χώρας.

ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΑΞΗΣ

**ΙΝΕ & ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ, ΙΜΕ & ΚΕΚ/ΓΣΕΒΕΕ, ΙΝΕΜΥ & ΚΑΕΛΕ/ΕΣΕΕ,
Στέγη Ελληνικής Βιομηχανίας ΣΕΒ, ΙΝΣΕΤΕ, ΕΕΔΕ**

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Ορίζοντας τη Σύγκρουση

■ Σκοπός

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να κατανοήσεις περισσότερο την έννοια της σύγκρουσης και των πιθανών ωφελειών που μπορούν να προκύψουν από αυτήν, έτσι ώστε να μπορείς να την αντιμετωπίσεις ως εν δυνάμει χρήσιμη διεργασία, όσον αφορά την προσωπική σου ανάπτυξη αλλά και τη βελτίωση των διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης της πρώτης ενότητας, θα είσαι ικανή/ός:

- Να κατανοήσεις την έννοια της σύγκρουσης.
- Να αναγνωρίσεις μερικούς από τους μύθους γύρω από τις συγκρούσεις και να τους αμφισβητήσεις.
- Να διακρίνεις πιθανά οφέλη που μπορούν να προκύψουν από μια σύγκρουση και να αναγνωρίσεις τη σημασία τους.
- Να διερευνήσεις τις τρεις παράλληλες διαστάσεις μιας σύγκρουσης και, ιδιαίτερα, να προβληματιστείς ως προς την εσωτερική διάσταση των συγκρούσεων.

■ Λέξεις κλειδιά

Σύγκρουση: αφορά μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση.

Μύθοι γύρω από τις συγκρούσεις: αφορά τους σημαντικότερους λόγους που δυσκολευόμαστε να εστιάσουμε στις συγκρούσεις.

Οφέλη από τις συγκρούσεις: περιλαμβάνει τα πιθανά οφέλη διαχείρισης ή/και επίλυσης μιας σύγκρουσης, καθώς και τα αρνητικά αποτελέσματα συγκρούσεων που μένουν άλυτες στο χρόνο.

Εσωτερική σύγκρουση: αφορά τις συγκρούσεις ανάμεσα σε δύο δικές μας πλευρές/φωνές.

Διαπροσωπική σύγκρουση: αφορά τις συγκρούσεις ανάμεσα σε δύο διαφορετικά πρόσωπα.

Σύγκρουση κοινωνικών ρόλων: αφορά τις συγκρούσεις ανάμεσα σε δύο κοινωνικούς ρόλους.

1.1 Ορισμός της Σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτο κομμάτι των ανθρώπινων σχέσεων. Εμφανίζονται στην προσωπική, επαγγελματική και κοινωνική ζωή, με διαφορετική ένταση και σημαντικότητα για τη ζωή μας την κάθε στιγμή. Ας προσπαθήσουμε να τις κατανοήσουμε καλύτερα.

Σύμφωνα με τους Wilmot, W. & Hocker, J.:

«Σύγκρουση, είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση».

Η σύγκρουση, λοιπόν, είναι μια διαμάχη *αντίθετων δυνάμεων*. Είναι η διαμάχη ανάμεσα σε δυο αντιτιθέμενες πλευρές, δυο αντίθετες θέσεις, απόψεις ή ανάγκες. Αν εστιάσουμε στο χώρο εργασίας, μία σύγκρουση μπορεί να μοιάζει με αντιπαράθεση ανάμεσα σε προϊστάμενους

και υφιστάμενους γύρω από θέματα άδειας και χρονοδιαγραμμάτων. Στην οικογένεια, μπορεί να μοιάζει με μια διαφωνία που εντείνεται με τον καιρό και αφορά τον προϋπολογισμό της οικογένειας, τι προτεραιότητες θα δοθούν σε έξοδα.

Η εμφάνιση μιας σύγκρουσης σημαίνει, καταρχήν, την ύπαρξη μιας σχέσης και, κατά συνέπεια, την *αλληλεξάρτηση* των δύο ή περισσότερων πλευρών. Η αλληλεξάρτηση είναι βασικό χαρακτηριστικό κάθε ομάδας, είτε αυτή είναι η οικογένεια, οι συνεργάτες στη δουλειά ή οι σχέσεις στην κοινότητα (παρέα, γειτονιά, σύλλογος, κοινωνία κ.λπ.). Οι άνθρωποι δε λειτουργούν ο ένας ανεξάρτητα από τον άλλον: οι ενέργειες του ενός επηρεάζουν τους υπόλοιπους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της αλληλεπίδρασης, μπορεί να προκύψουν πιθανές συγκρούσεις. Αν, για παράδειγμα, μέσα στο χώρο εργασίας, ο καθένας μπορούσε να κάνει τη δουλειά του εντελώς ανεξάρτητα από τους άλλους, δεν θα υπήρχε λόγος για σύγκρουση. Αυτό, όμως, σπάνια συμβαίνει. Η δουλειά του ενός επηρεάζει τη δουλειά του άλλου και οι συγκρούσεις είναι, πολλές φορές, αναπόφευκτες.

Οι συγκρούσεις έχουν πάντοτε και μια *συναισθηματική πτυχή*. Η σύγκρουση είναι μια συναισθηματική διεργασία που μπορεί να γεννήσει έντονα συναισθήματα και στις δυο πλευρές. Αντίθετα με την κοινή πεποίθηση ότι η σύγκρουση γεννά κυρίως θυμό και επιθετικότητα, οι συγκρούσεις για τους περισσότερους ανθρώπους γεννούν συναισθήματα στεναχώριας, αγωνίας, εγκατάλειψης και λύπης.

Τέλος, δομικό στοιχείο των συγκρούσεων είναι οι *διαφορές*. Μπορεί να είναι διαφορές σε πεποιθήσεις, σε αξίες και σε στόχους ή μπορεί να είναι διαφορές στις επιθυμίες των αντικρουόμενων πλευρών. Επιθυμίες για εκτίμηση, για έλεγχο ή σύνδεση. Αυτές οι διαφορές αποτελούν το έδαφος πάνω στο οποίο αναπτύσσονται οι συγκρούσεις.

1.2. Μύθοι γύρω από τις Συγκρούσεις – Η Σύγκρουση ως Καταστροφή

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που δυσκολευόμαστε να εστιάσουμε στις συγκρούσεις και τείνουμε να τις αποφεύγουμε είναι ότι τις συνδέουμε με αρνητικές συμπεριφορές και προβλέπουμε καταστροφικές συνέπειες. Ας δούμε, αμέσως παρακάτω, τους μύθους που τείνουμε, συχνότερα, να θεωρούμε ως αυτονήτες αλήθειες.

Μύθος 1^{ος}: «Τα καλά παιδιά δεν τσακώνονται»

Από την παιδική μας ηλικία, μαθαίνουμε να «μην τσακωνόμαστε», μαθαίνουμε ότι «τα καλά παιδιά δεν μαλώνουν», μαθαίνουμε να είμαστε ευγενείς. Νιώθουμε ότι η σύγκρουση είναι αγένεια. Ευγένεια, όμως, που χρησιμοποιείται για αποφυγή σύγκρουσης σπάνια γίνεται πιστευτή από τους άλλους ανθρώπους. Αν η σύγκρουση είναι παρούσα, η ευγένεια μοιάζει περισσότερο με συγκάλυψη, παρά με καλοσύνη.

Μύθος 2^{ος}: «Η σύγκρουση συνεπάγεται καβγά»

Η σύγκρουση, κατά την κοινή μας αντίληψη, συνδέεται άμεσα με τον «καβγά» και βγάζει κερδισμένους και χαμένους. Στη συνέχεια του εκπαιδευτικού υλικού, θα δούμε με περισσότερη λεπτομέρεια, πώς αυτός ο συσχετισμός μας εμποδίζει να αξιοποιήσουμε τα οφέλη μιας σύγκρουσης.

Μύθος 3^{ος}: «Μια ομάδα ανθρώπων που δουλεύει καλά μαζί δεν έχει συγκρούσεις»

Επίσης, μαθαίνουμε ότι μια ομάδα που συνεργάζεται καλά δεν έχει εντάσεις και συγκρούσεις. Συνδέουμε, δηλαδή, την αρμονία με την αποδοτικότητα. Η αποδοτικότητα μιας ομάδας εξαρτάται και από την ικανότητά της να εμπεριέχει τις διαφορές, τους διαφορετικούς τρόπους και τις διαφορετικές απόψεις, την ικανότητα των μελών της να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και διαφωνίες. Οι διαφορές αυτές φέρνουν στιγμές δυσαρμονίας. Αυτό είναι και αναμενόμενο και βασικό στοιχείο της σύνθεσης που καλείται να κάνει μια ομάδα για να μπορεί να είναι αποδοτική. Η ικανότητα μιας ομάδας να διαχειριστεί τις διαφορές αυξάνει αντί να μειώνει την αποδοτικότητά της.

1.3 Πιθανά Οφέλη μιας Σύγκρουσης

Συγκρούσεις που μένουν άλυτες, που αγνοούνται με την ελπίδα ότι έτσι θα σβήσουν και θα εξαφανιστούν, μπορεί να σε αφήσουν με ένταση, με την αμήχανη αίσθηση ότι υπάρχουν άλυτα θέματα, με δυσκολία σε μια φιλία ή σχέση, με χαμηλή παραγωγικότητα, με θυμό, αρρώστια ή άγχος.

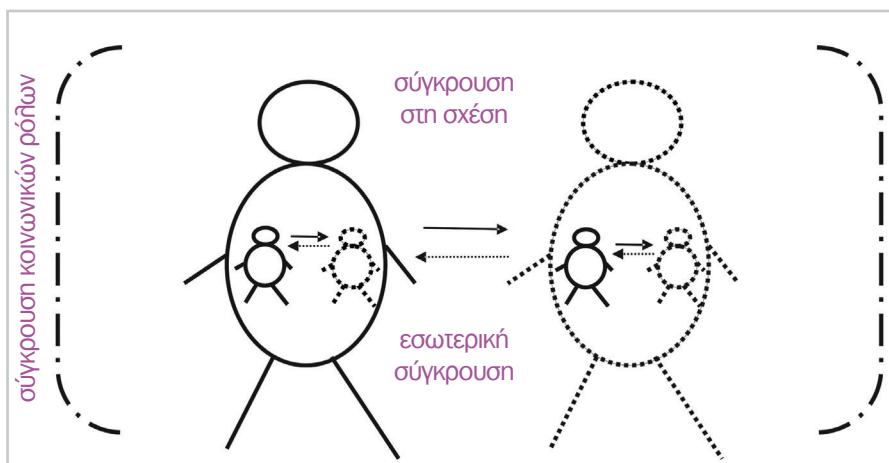
Από την άλλη, όταν μια σύγκρουση επιλύεται, ανακουφίζεσαι, γίνεσαι πιο αποδοτικός, ενδυναμώνεσαι. Η σχέση με τον άλλο γίνεται πιο κοντινή. Το κλίμα στη σχέση (οικογένεια, εργασία, κοινότητα) γίνεται πιο ευχάριστο και πολλές φορές μπορεί να κάνει την επικοινωνία πιο ουσιαστική.

Μια σύγκρουση που αντιμετωπίζεται με εποικοδομητικό τρόπο δημιουργεί οφέλη και για τους δυο ανθρώπους ή για την ομάδα. Οι πιο πολλοί από εμάς έχουμε εμπειρίες με συγκρούσεις που λύθηκαν και η σχέση δυνάμωσε και έγινε πιο κοντινή. Αυτό είναι πιο συχνό σε σχέσεις που είναι σημαντικές για εμάς και υπήρχε ισχυρό κίνητρο να τις επιλύσουμε. Ας δούμε μερικά από τα πιθανά οφέλη μιας σύγκρουσης:

- Γνωρίζεις τον εαυτό σου και τον άλλον καλύτερα.
- Νιώθεις ότι μπορείς να εισάγεις νέες ιδέες και ότι η ομάδα σε ακούει.
- Νιώθεις ότι η ομάδα μπορεί να συνθέσει διαφορετικές απόψεις.
- Βελτιώνεις τις δεξιότητες επικοινωνίας σου.
- Ανακαλύπτεις καινούριες πλευρές του εαυτού σου.
- Μειώνεις τη συσσώρευση του στρες.
- Ανακαλύπτεις ή/και επεκτείνεις τα όρια της δύναμής σου.
- Μαθαίνεις να σέβεσαι τις διαφορές με τους άλλους ανθρώπους.
- Ζεις, εργάζεσαι μέσα σε μια πιο ευχάριστη ατμόσφαιρα.

1.4 Τρεις ταυτόχρονες διαστάσεις της Σύγκρουσης

Καθώς θα προχωράμε στην εξερεύνηση των συγκρούσεων και πιθανών τρόπων αντιμετώπισής τους, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι συγκρούσεις που αντιμετωπίζουμε κινούνται σε τρία επίπεδα ταυτόχρονα. Είναι **διαπροσωπικές**, δηλαδή συγκρούσεις ανάμεσα σε δυο ανθρώπους. Είναι και **εσωτερικές**, δηλαδή συγκρούσεις ανάμεσα σε δυο δικές μας εσωτερικές πλευρές/φωνές. Είναι και **κοινωνικές**, δηλαδή συγκρούσεις ανάμεσα σε κοινωνικούς ρόλους.



18

Για παράδειγμα, όταν δημιουργείται μια σύγκρουση ανάμεσα σε έναν προϊστάμενο κι έναν υφιστάμενο, μπορείς να δεις τη σύγκρουση σε τρία επίπεδα ταυτόχρονα.

Το πρώτο είναι το διαπροσωπικό. Οι δυο συγκεκριμένοι άνθρωποι με τις αξίες και πεποιθήσεις τους, με τις συγκεκριμένες προσωπικότητες και αρμοδιότητες στο χώρο της δουλειάς, έχουν μια σύγκρουση. Σε ένα άλλο επίπεδο, είναι δυο κοινωνικοί ρόλοι σε σύγκρουση. Ο ρόλος του *προϊσταμένου* κι ο ρόλος του *υφισταμένου*. Με όλα τα χαρακτηριστικά, τους περιορισμούς ή τις σχετικές δυνατότητες στη συμπεριφορά τους. Σε ένα τρίτο επίπεδο, είναι μια εσωτερική σύγκρουση, δηλαδή σύγκρουση ανάμεσα σε μια στάση που εκπροσωπεί ο «*προϊστάμενος*» και μια άλλη που εκπροσωπεί ο «*υφιστάμενος*».

Ας προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε λίγο καλύτερα τι σημαίνουν όλα τα παραπάνω:

Ο προϊστάμενος -ας τον ονομάσουμε Γιάννη- είναι δίκαιος αλλά αυστηρός και μερικές φορές απόλυτος. Επιμένει στο γράμμα του νόμου και θέλει τα πράγματα να γίνονται στην ώρα τους. Ο υφιστάμενος -ας τον ονομάσουμε Νίκο- είναι φιλότιμος, αυθόρμητος και μερικές φορές χαοτικός. Έχει τον τρόπο του να φέρνει εις πέρας τη δουλειά, αλλά μερικές φορές τα πράγματα γίνονται την τελευταία στιγμή, *«με την ψυχή στο στόμα»*.

Στο διαπροσωπικό επίπεδο, η σύγκρουση είναι ανάμεσα στο Γιάννη και το Νίκο. Δυο διαφορετικοί άνθρωποι με διαφορετικούς χαρακτήρες και τρόπους. Και οι δυο είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους, αλλά, θα λέγαμε, ο καθένας με το δικό του τρόπο. Στο κοινωνικό επίπεδο, η σύγκρουση είναι ανάμεσα στο ρόλο του προϊσταμένου και το ρόλο του υφισταμένου. Ο κάθε ρόλος έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά και ευθύνες. Στο εσωτερικό επίπεδο, η σύγκρουση είναι μέσα στον καθένα, ανάμεσα σε μια πλευρά που θέλει τα πράγματα να γίνονται γραμμικά, προβλεπόμενα και ξεκάθαρα και σε μια άλλη που δίνει αξία και σε μη γραμμικούς τρόπους, πιο χαοτικούς και ενδυνάμει πιο δημιουργικούς. Ο Γιάννης (προϊστάμενος) ίσως χρειάζεται να εντάξει και μια στάση λιγότερο γραμμική και πιο αυθόρμητη στη ζωή του. Όπως και ο Νίκος, μπορεί να ευεργετηθεί αν εντάξει μια στάση πιο ξεκάθαρη και γραμμική στη δική του ζωή. Μπορεί να πει κανείς ότι, σε αυτό το επίπεδο, χρειάζονται ο ένας τον άλλον για να γνωρίσουν και αυτή την πλευρά του εαυτού τους!

Κάθε σύγκρουση λειτουργεί και στα τρία επίπεδα ταυτόχρονα. Όσο περισσότερα γνωρίζεις για το ένα επίπεδο τόσο περισσότερες πιθανότητες έχεις να αντιμετωπίσεις τη σύγκρουση και στα άλλα δύο. Από αυτή τη σκοπιά, κάθε σύγκρουση που αντιμετωπίζουμε στο περιβάλλον μας (προσωπική, εργασιακή, στην κοινότητα), μας δίνει την ευκαιρία να γνωρίσουμε άγνωστες πλευρές του εαυτού μας, αλλά και να καταλάβουμε καλύτερα την κοινωνία μέσα στην οποία ζούμε.

Αν ένα τουλάχιστον από τα δύο άτομα μπορέσει να δει τη σύγκρουση, όχι μόνο ως ένα πρόβλημα σχέσης ή επικοινωνίας, αλλά και ως αντανάκλαση μιας εσωτερικής σύγκρουσης, αν μπορέσει, δηλαδή, να δει τον άλλο και ως «εκπρόσωπο» μιας δικής του, προσωπικής, ανεξερεύνητης πλευράς ή μιας άλλης δικής του φωνής, η επίλυση της σύγκρουσης γίνεται πιο εύκολα και έχει μεγαλύτερη διάρκεια στο χρόνο. Αυτή

η θεώρηση των συγκρούσεων ως αντανάκλαση, παράλληλα, μιας εσωτερικής και κοινωνικής σύγκρουσης, μπορεί να σε ενδυναμώσει δίνοντάς σου επιπλέον πληροφορίες για την ποιότητα της σύγκρουσης και για πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής της.

■ Σύνοψη

Στην παρούσα ενότητα, ορίστηκε η έννοια της σύγκρουσης αλλά και το βασικότερο χαρακτηριστικό της που είναι η ύπαρξη σχέσης και η αλληλεξάρτηση των δύο πλευρών. Εξετάστηκαν μερικοί από τους μύθους γύρω από τις συγκρούσεις ως βασικές αιτίες που εμποδίζουν να εστιάσουμε στη σύγκρουση. Επίσης, αναλύσαμε τα πιθανά οφέλη μιας σύγκρουσης αλλά και τα αρνητικά αποτελέσματα των άλυτων συγκρούσεων που διαρκούν στο χρόνο. Τέλος, αναλύθηκαν οι τρεις ταυτόχρονες διαστάσεις της σύγκρουσης: διαπροσωπική, δηλαδή σύγκρουση ανάμεσα σε δυο ανθρώπους, εσωτερική, δηλαδή σύγκρουση ανάμεσα σε δυο δικές μας εσωτερικές πλευρές/φωνές και κοινωνική, δηλαδή σύγκρουση ανάμεσα σε κοινωνικούς ρόλους.

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

<http://tinyurl.com/egxeiridio1>

<http://www.typesofconflict.org>

■ Βιβλιογραφία

Goodbread, J., *Befriending Conflict: How to make conflict safer, more productive, and more fun*, Portland: Process Oriented Psychology Publications, 2010.

Lulofs, S.R., Cahn, D.D., *Conflict: From Theory to Action*, 2nd ed. Massachusetts, USA: Allyn and Bacon, 2000, pp. 2-20.

Wilmot, W. & Hocker, J., *Interpersonal Conflict*, 8th Ed. New York: McGraw Hill, 2011.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Κατανοώντας τις ποικίλες διαστάσεις της σύγκρουσης

■ Σκοπός

Σκοπός της δεύτερης ενότητας είναι να κατανοήσεις τα στάδια κλιμάκωσης και τα βασικά στοιχεία του περιεχομένου μιας σύγκρουσης (θέμα – συναισθήματα), έτσι ώστε να εστιάζεις όσο το δυνατόν πιο έγκαιρα στους παράγοντες που την οξύνουν και να αποδίδεις σημασία στην κατανόηση των συναισθημάτων που μπορεί να την προκαλούν, για να μπορέσεις να τη διαχειριστείς όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Επίσης σκοπός είναι και η κατανόηση της έννοιας της σύγκρουσης και των πιθανών ωφελειών που μπορούν να προκύψουν από αυτήν, έτσι ώστε να μπορείς να την αντιμετωπίσεις ως εν δυνάμει χρήσιμη διεργασία, όσον αφορά την προσωπική σου ανάπτυξη άλλα και τη βελτίωση των διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης της πρώτης ενότητας, θα είσαι ικανή/ός:

- Να διακρίνεις τα σημάδια κλιμάκωσης της σύγκρουσης.
- Να αναγνωρίζεις το περιεχόμενο της σύγκρουσης.

- Να προβληματιστείς ως προς τη σημασία των συναισθημάτων και το ρόλο τους στη διαχείριση των συγκρούσεων.
- Να κατανοείς τη στάση σου απέναντι στη σύγκρουση.

■ Λέξεις κλειδιά

Σημάδια σύγκρουσης: Τα σημάδια μιας σύγκρουσης μπορεί να είναι εμφανή, μπορεί να είναι ανεπαίσθητα. Οι περισσότεροι από εμάς αναγνωρίζουμε την παρουσία της σύγκρουσης όταν η ένταση έχει κλιμακωθεί και τα συναισθήματα είναι έντονα.

Στάδια κλιμάκωσης της σύγκρουσης: Αφορά τα πέντε στάδια κλιμάκωσης μιας σύγκρουσης: Δυσφορία, Περιστατικό, Παρεξήγηση, Ένταση, Κρίση.

Βία: Αφορά τη λανθασμένη αντίληψή μας για τη σύνδεση της σύγκρουσης με τη Βία.

Επιθετική Συμπεριφορά: Αυτή η συμπεριφορά ορίζεται από την ανάγκη για έλεγχο και από μια συμπεριφορά απαίτησης.

Παθητική Συμπεριφορά: Η συμπεριφορά της φυγής είναι η συμπεριφορά που μας κάνει να υποτασσόμαστε στην ισχύ του άλλου ατόμου.

Διεκδικητική Συμπεριφορά: Αυτή η συμπεριφορά βασίζεται σε μοίρασμα της ισχύος.

2.1: Η Εμπειρία (Προσωπική, Εργασιακή, Κοινωνική) ως βάση για την Κατανόηση της Σύγκρουσης

Τι σημαίνει για σένα σύγκρουση; Για κάποιους, η σύγκρουση φέρνει συνειρμούς καβγά, διαφωνίας, πολέμου. Για άλλους, φέρνει συνειρμούς διαφοράς γνώμης ή οπτικής, διαφορές προσωπικότητας. Όλοι έχουμε εμπειρίες με συγκρούσεις που έχουν επιλυθεί δημιουργικά και άλλες που δεν έχουν επιλυθεί.

Αν σκεφτείς συγκρούσεις που δεν έχουν επιλυθεί, τι αποτελέσματα είχαν; Πιθανόν να είχαν και κάποια από τα παρακάτω:

- Ένταση
- Χαμηλή παραγωγικότητα
- Άγχος
- Δύσκολες σχέσεις
- Προβλήματα υγείας
- Άγχος
- Παράπονο, δυσφορία

Αν σκεφτείς συγκρούσεις που επιλύθηκαν, που τις αντιμετώπισες με δημιουργικό τρόπο, τι αποτελέσματα είχαν; Πιθανόν να είχαν και κάποια στοιχεία από τα παρακάτω:

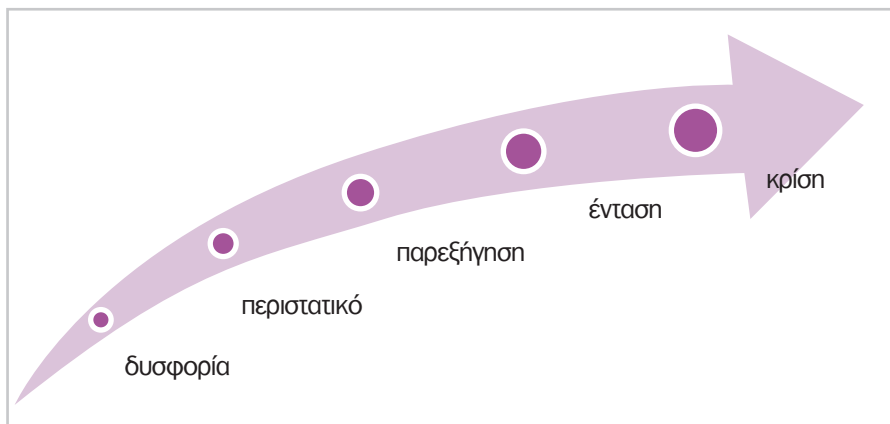
- Ανακούφιση
- Υψηλή παραγωγικότητα
- Διευρυμένες σχέσεις
- Υγεία
- Ενδυνάμωση
- Αίσθηση επίτευξης

2.2. Σημάδια Παρουσίας μιας Σύγκρουσης - Στάδια Κλιμάκωσης της Σύγκρουσης

Αφού ορίσαμε, σε ένα πρώτο επίπεδο, τη σύγκρουση και είδαμε μερικούς από τους μύθους που την περιβάλλουν και κάποια από τα πιθανά οφέλη που μπορεί να φέρει στη ζωή μας, ας εξερευνήσουμε τώρα την προσωπική μας αντίληψη για τη σύγκρουση. Πώς καταλαβαίνουμε την παρουσία της και πότε αποφασίζουμε να εστιάσουμε σε αυτήν;

Πώς αναγνωρίζουμε την παρουσία μιας σύγκρουσης; Τα σημάδια μιας σύγκρουσης μπορεί να είναι εμφανή, μπορεί να είναι ανεπαίσθητα. Οι περισσότεροι από εμάς αναγνωρίζουμε την παρουσία της σύγκρουσης όταν η ένταση έχει κλιμακωθεί και τα συναισθήματα είναι έντο-

να. Η σύγκρουση, όμως, ξεκινά από μια αίσθηση δυσφορίας και σταδιακά κλιμακώνεται σε κρίση.



Ας δούμε αυτά τα σημάδια κλιμάκωσης πιο αναλυτικά:

Δυσφορία: Είναι μια αίσθηση, δεν είναι αναγκαστικά μια λογική σκέψη. Πιθανόν να μην έχει ειπωθεί κάτι συγκεκριμένο ανάμεσα σε σένα και τον άλλο άνθρωπο. Αλλά κάτι σε ενοχλεί. Ενδεχομένως να μην μπορείς να ονοματίσεις το πρόβλημα, να νιώθεις δυσφορία, αλλά να μην ξέρεις το γιατί.

Περιστατικό: Σε αυτό το στάδιο, συμβαίνει μια απότομη συναλλαγή με τον άλλο, που δεν διαρκεί αναγκαστικά στο χρόνο. Συμβαίνει κάτι ανάμεσά σας που σε αφήνει με δυσάρεστη αίσθηση, με εκνευρισμό ή με ένα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα.

Παρεξήγηση: Όταν φτάσει η σύγκρουση σε αυτό το στάδιο, μπερδεύονται οι προθέσεις (τόσο οι δικές σου όσο και του άλλου ατόμου), καθώς επίσης και τα αντικειμενικά στοιχεία, τα γεγονότα. Ο νους σου επιστρέφει στο πρόβλημα.

Ένταση: Σε αυτό το στάδιο, η σχέση φορτώνεται με αρνητικές συμπεριφορές και αμετακίνητες γνώμες. Αλλάζει ο τρόπος που προσλαμβάνεις τον άλλο. Η σχέση γίνεται πηγή ανησυχίας και έντασης.

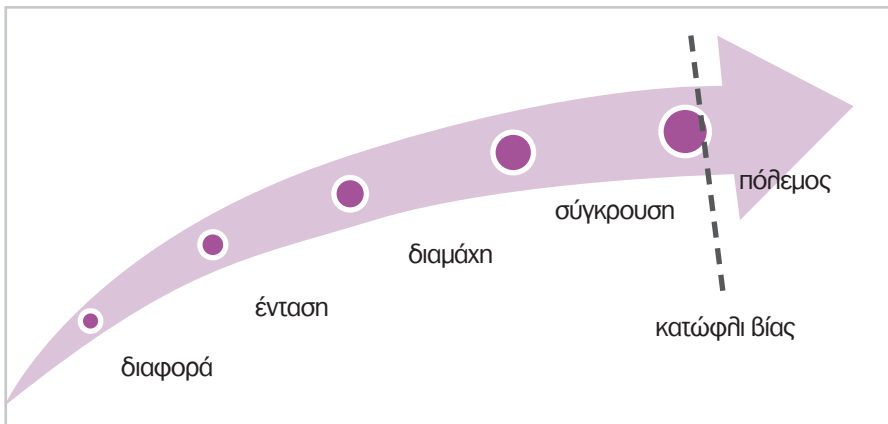
Κρίση: Φτάνει μια στιγμή που μεταβάλλεται η συμπεριφορά σου, δυσκολεύεσαι να λειτουργήσεις «κανονικά», σκέφτεσαι να λάβεις δραστικά μέτρα. Η σχέση κινδυνεύει με διακοπή (π.χ. παραίτηση από τη δουλειά, λεκτική ή σωματική βία).

2.3 Κλιμάκωση της Σύγκρουσης – Κατώφλι της Βίας

Ένας από τους παράγοντες που πολλές φορές μας αποτρέπουν από το να εστιάσουμε σε μια σύγκρουση είναι η σύνδεσή της με τη βία. Για πολλούς ανθρώπους, οι δυο αυτές έννοιες (σύγκρουση – βία) είναι ταυτόσημες. Αυτό τους αποτρέπει από το να δώσουν την απαιτούμενη σημασία στις συγκρούσεις. Η βία, όμως, είναι μόνο ένα στάδιο κλιμάκωσης της σύγκρουσης.

Η σύγκρουση ξεκινά ως διαφορά, αυξάνεται σε ένταση στη σχέση και, σε επόμενο στάδιο, γίνεται μια διαμάχη. Αν αυτή η διαμάχη διαρκέσει στο χρόνο και δεν επιλυθεί, θα οδηγηθεί σε σύγκρουση. Η μη αντιμετώπιση της σύγκρουσης κάνει τη σχέση να περάσει το κατώφλι της βίας και να εξελιχθεί σε «πόλεμο» (διακοπή της σχέσης).

Παρατήρησε στο παρακάτω διάγραμμα ότι η βία είναι αποτέλεσμα της μη αντιμετώπισης της σύγκρουσης, όχι αναπόσπαστο κομμάτι της!



Η συσχέτιση της σύγκρουσης με τη βία και ο φόβος μας για τη βία μας αποθαρρύνουν να εστιάσουμε σε μια σχέση, πριν αυτή φτάσει στο σημείο να μετατραπεί σε σοβαρή σύγκρουση. Ένας ακόμη λόγος

που οι σχέσεις μπορεί να φτάνουν στη σύγκρουση είναι γιατί συχνά θεωρούμε άνευ ουσίας ή υπερβολικό να εστιάσουμε σε μια σχέση και να επιλύσουμε διαφορές σε προηγούμενο στάδιο. Είναι σαν να ευχόμαστε ότι θα αποφευχθεί: αν δεν δώσουμε σημασία, το πρόβλημα θα εξαφανιστεί. Κι όντως, πολλές φορές, τα προβλήματα φαίνονται να λύνονται χωρίς μεγάλη προσπάθεια, οι άνθρωποι αλλάζουν θέσεις και απόψεις ή ανάγκες, χωρίς να χρειάζεται να εστιάσει κανείς στη σχέση. Έτσι ξεπερνιούνται, τουλάχιστον προσωρινά, οι αιτίες της ενδυνάμει σύγκρουσης. Αλλά αν ενδιαφέρεσαι για τη σχέση ή αν η σχέση είναι σημαντική για την αποδοτικότητά σου ως μέλος μιας ομάδας, στις περισσότερες περιπτώσεις, όσο πιο νωρίς εστιάσεις στο πρόβλημα τόσο το καλύτερο.

2.4 Περιεχόμενο της Σύγκρουσης: Το Θέμα – Τα Συναισθήματα

Είδαμε τα στάδια της σύγκρουσης και τα σημάδια κλιμάκωσής της. Ας δούμε τώρα και το περιεχόμενο της σύγκρουσης. Σε κάθε σύγκρουση υπάρχουν δύο είδη περιεχομένου: το *θέμα* για το οποίο γίνεται η σύγκρουση και τα *συναισθήματα* των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτή.

2.4.1 Το θέμα

26

Το θέμα γύρω από το οποίο γίνεται μια σύγκρουση μπορεί να αφορά γεγονότα και στοιχεία, μπορεί να αφορά τη διεργασία/μέθοδο, το σκοπό ή τις αξίες.

Σε μια σύγκρουση γύρω από τα *γεγονότα* ή τα *στοιχεία*, η κάθε πλευρά έχει διαφορετικές πληροφορίες ή διαφορετική ερμηνεία των πληροφοριών. Τέτοιες παρεξηγήσεις επιθυμούμε να αποφεύγονται, αλλά συχνά συμβαίνουν. Αν θες να αποφύγεις τέτοιες παρερμηνείες στην πληροφορία, δώσε προσοχή σε μηνύματα στην επικοινωνία που είναι εύκολα παρεξηγήσιμα. Για παράδειγμα, όταν λέει κάποιος «*παράδωσέ μου την τελική αναφορά αύριο, νωρίς το πρωί*» τι εννοεί; Συμφωνείτε και οι δυο για το τι σημαίνει «*νωρίς*». Ή όταν λέει «*θα αποφασίσουμε μαζί*», τι σημαίνει αυτό σε περίπτωση διαφωνίας; Ποιος έχει την τελική ισχύ να αποφασίσει;

Τέτοιου είδους παρεξηγήσεις μπορούν να λυθούν πιο εύκολα, κα-

θώς το μόνο που χρειάζεται είναι να διευκρινιστούν τα στοιχεία και οι πληροφορίες. Συχνά πιστεύουμε ότι όλοι καταλαβαίνουμε τα ίδια πράγματα, αλλά αυτό δεν είναι αυτονόητο.

Η σύγκρουση γύρω από τη διαδικασία με την οποία θα γίνουν τα πράγματα είναι από τις πιο συχνά εμφανιζόμενες συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Η επίλυση μιας τέτοιας σύγκρουσης συχνά δίνει την ευκαιρία για βελτίωση των διαδικασιών που ακολουθούνται και μπορεί να είναι ιδιαίτερα παραγωγική.

Συγκρούσεις αναδύονται και με σημείο αναφοράς το σκοπό. Αυτού του είδους οι συγκρούσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές στο χώρο εργασίας, γιατί αν δεν συμφωνούν όλοι για έναν κοινό σκοπό, αναλώνεται χρόνος και ενέργεια που θα μπορούσε να εστιαστεί σε άλλα πράγματα, περισσότερο παραγωγικά.

Μια σύγκρουση γύρω από αξίες είναι από τις πιο δύσκολες συγκρούσεις μεταξύ των ανθρώπων. Οι αξίες είναι αυτές που οδηγούν τη συμπεριφορά μας. Παρόλο ότι πολλοί από εμάς μπορεί να συμφωνήσουμε σε κάποιες κοινές αξίες (ειλικρίνεια, σεβασμός, φιλότιμο κ.λπ.), ο τρόπος που θεωρούμε ότι παίρνουν μορφή στη σχέση και την επικοινωνία μπορεί να διαφέρει. Οι αξίες βασίζονται σε βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις και οι συγκρούσεις γύρω από αξίες τείνουν να γίνονται έντονα συναισθηματικές και να κλιμακώνονται γρήγορα.

2.4.2 Τα συναισθήματα

Κάθε σύγκρουση εμπλέκει και συναισθήματα όλων των πλευρών. Τα συναισθήματα συχνά μπλοκάρουν την ικανότητα να διαχειριστείς το θέμα.

Σε μια σύγκρουση, είναι βοηθητικό να απευθυνθείς πρώτα στα συναισθήματα που έχουν δημιουργηθεί. Αυτό θα διευκολύνει τη διαπραγμάτευση γύρω από το θέμα. Επίτρεψε στον άλλο να εκφράσει τα συναισθήματά του γι' αυτό που συμβαίνει και προσπάθησε κι εσύ να εκφράσεις τα δικά σου!

Ο μόνος που μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματα είναι ο ίδιος ο φορέας τους (ο άνθρωπος που τα νιώθει): δεν μπορείς να αναγκάσεις έναν άνθρωπο να μη νιώθει ένα συναίσθημα. Αλλά μπορείς να τον

ακούσεις, να δημιουργήσεις χώρο για να το εκφράσει. Αυτό, πολλές φορές, βοηθά στην αποκλιμάκωση των συναισθημάτων και, στη συνέχεια, πιθανώς να είστε και οι δυο πιο ελεύθεροι να διαχειριστείτε το θέμα. Συχνά, θεωρούμε τα συναισθήματα δευτερεύουσας σημασίας σε μια σύγκρουση. Αυτά είναι, ωστόσο, που διαμορφώνουν την ατμόσφαιρα της σχέσης και ορίζουν, σε μεγάλο βαθμό, την αποτελεσματικότητα της όποιας παρέμβασής μας για την επίλυση μιας σύγκρουσης. Αν δεν τους δώσουμε σημασία, αν δεν δημιουργήσουμε χώρο για να εκφραστούν και να αναστοχαστούμε, αν δεν προβληματιστούμε σε σχέση με αυτά, αυξάνεται η ένταση και δυσκολεύεται η επίλυση.

Πώς αναγνωρίζεις τι νιώθεις; Αξίζει τον κόπο να σκεφτείς, σε ποιο μέρος του σώματός σου βιώνεις τα συναισθήματα μιας σύγκρουσης. Τα συναισθήματά μας τα νιώθουμε στο σώμα μας. Κάθε φορά που λέμε «νιώθω...», αυτό που έχει συμβεί είναι ότι έχουμε αναγνωρίσει μια σωματική αίσθηση και αυτή την αίσθηση τη συνδέουμε με ένα συναίσθημα. Δεν είναι τυχαίο ότι χρησιμοποιούμε σωματικές εκφράσεις για να περιγράψουμε ένα συναίσθημα: αηδία - «*μου γύρισε το στομάχι*», αντίδραση σε γκρίνια, κριτική, πίεση - «*μου έπρηξε το συκώτι!*», ανακούφιση, χαρά - «*αλάφρυνε η καρδιά μου*», φόβος, αγωνία - «*σφίχτηκε το στομάχι μου*» κ.λπ.).

Τα αρνητικά συναισθήματα επιδρούν στα αποτελέσματα μιας σύγκρουσης. Μπορεί να εμποδίσουν την επίλυσή της, μεταφέροντας την εστίαση από το θέμα στα συναισθήματα. Μπορεί να εμποδίσουν την πλήρη και ολοκληρωμένη έκφραση των δυο πλευρών. Μπορεί να οδηγήσουν σε αποφυγή της σύγκρουσης για να αποφευχθεί και η αμηχανία που δημιουργούν τα αρνητικά συναισθήματα.

Στην επίλυση συγκρούσεων υπάρχουν κάποια συναισθήματα που είναι ιδιαίτερα σημαντικά και επιδρούν στην ικανότητά σου να διαχειριστείς τη σύγκρουση. Ο διαχωρισμός που τείνουμε να κάνουμε ανάμεσα σε *καλά* και *κακά* συναισθήματα μας στερεί τη δυνατότητα να τα αξιοποιήσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Δεν υπάρχει *καλό* ή *κακό* συναίσθημα, παρόλο ότι πολλοί από εμάς διαχωρίζουμε τα συναισθήματα με αυτόν τον τρόπο. Θεωρούμε *καλό* συναίσθημα την αγάπη, *κακό* συναίσθημα το θυμό. Το πώς θα αξιοποιήσουμε, όμως, το συναίσθημα είναι αυτό που επιδρά στο πώς θα

εξελιχθεί η απόπειρά μας να επιλύσουμε μια σύγκρουση. Με τον ίδιο τρόπο που ο ανεξέλεγκτος θυμός μπορεί να καταστρέψει μια σχέση και η αγάπη άνευ όρων μπορεί να τη δυσκολέψει, ειδικά αν χρησιμοποιείς την αγάπη σου για τον άλλο άνθρωπο ως δικαιολογία για να μη νιώσεις την αμηχανία που σου δημιουργεί το να εκφράσεις κάτι που σε ενοχλεί. Αυτό που κάνει ένα συναίσθημα βοηθητικό ή λιγότερο βοηθητικό είναι ο τρόπος που θα το αξιοποιήσεις.

2.4.3 Εκφράζοντας δύσκολα συναισθήματα

Έχουμε πολλούς τρόπους να εκφράζουμε ή να διαχειριζόμαστε συναισθήματα που μας δυσκολεύουν. Μερικοί από αυτούς τους τρόπους είναι άμεσοι. Κουνάμε νευρικά τα πόδι μας, σπάμε ένα μολύβι, δαγκώνουμε τα χείλια μας, σχεδιάζουμε αφηρημένα σε ένα χαρτί, πίνουμε κάτι ή ανάβουμε ένα τσιγάρο. Άλλοι είναι πιο διαρκείς στο χρόνο. Αθλούμαστε για να βγάλουμε την ένταση από μέσα μας, κάνουμε διαλογισμό, κουβεντιάζουμε με έναν δικό μας άνθρωπο, ακούμε μουσική για να εκτονωθούμε.

Αν δεν εκφράσουμε τα συναισθήματά μας, συχνά καταλήγουμε με εξασθενημένη υγεία, με ένταση, αδυναμία να διαχειριστούμε τις προκλήσεις, αδυναμία να χαρούμε.

Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην *καταστολή* και στον *έλεγχο* των συναισθημάτων. Όταν καταστέλεις τα συναισθήματά σου, καταλήγεις να νιώθεις ένταση και σφίξιμο. Η καταστολή προέρχεται από μαθημένες συμπεριφορές του παρελθόντος και από φόβο για το τι θα συμβεί, αν τα εκφράσεις. Όταν συγκρατείς (και με αυτή την έννοια ελέγχεις) τα συναισθήματά σου, αφενός αποφορτίζεις λίγη ένταση και μόνο από το γεγονός ότι αναγνωρίζεις και ονοματίζεις αυτό που νιώθεις και αφετέρου, αποκτάς μια αίσθηση δύναμης από την ικανότητα να επιλέξεις τον κατάλληλο τρόπο, χώρο και χρόνο για να τα εκφράσεις.

Και η έκφραση των συναισθημάτων έχει τις δικές της διαφοροποιήσεις. Αν γίνει με τρόπο εκρηκτικό, μπορεί να νιώσεις ότι χάνεις τον έλεγχο, άρα και να αποδυναμωθείς την αμέσως επόμενη στιγμή. Μπορεί να νιώσεις ενοχή αργότερα ή μετάνοια. Αν τα εκφράσεις με κατάλληλο τρόπο, σε κατάλληλο χρόνο και χώρο, μπορεί να νιώσεις κάθαρση, να απαλλαγείς από την ένταση και να μπορέσεις να προχωρήσεις στην επίλυση της σύγκρουσης.

Το *πότε* και *με ποιον τρόπο* θα εκφράσουμε τα συναισθήματά μας εξαρτάται από τη σχέση, από το πλαίσιο, από το χώρο και το χρόνο μέσα στον οποίο γίνεται η σύγκρουση.

Όλα τα συναισθήματα είναι χρήσιμα. Δεν υπάρχει κανένα συναίσθημα που να μην πρέπει να νιώθουμε. Όλα είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης μας. Η πρόκληση είναι στο να βρούμε τον κατάλληλο τρόπο να τα εκφράσουμε. Ας δούμε μερικά από τα δύσκολα συναισθήματα που αναδύονται συχνά στις συγκρούσεις και συχνά δυσκολευόμαστε να αποδεχτούμε:

Θυμός

Όταν εκφράζεται με τρόπο κατάλληλο, αποτελεί κινητήρια δύναμη για αλλαγή. Αν μείνει ανέκφραστος, μετατρέπεται σε οργή και οδηγεί σε έκρηξη. Μπορεί να γίνει καταστροφικός, αν εκφραστεί με λάθος τρόπο ή σε λάθος στιγμή. Πολλές φορές κατηγορούμε τους άλλους για το θυμό μας. Λέμε *«εσύ φταις που θυμώνω»*. Αυτός είναι ένας από τους τρόπους που χάνουμε τη δύναμή μας και μας δημιουργείται η αίσθηση του αδιεξόδου. Από την άλλη, είναι και ένας τρόπος να δείχνουμε στο άλλο πρόσωπο ότι κάτι που κάνει δεν μας είναι αποδεκτό.

Αγανάκτηση

Η αγανάκτηση, συνήθως, ανταποκρίνεται σε ανέκφραστο θυμό. Όταν φτάσουμε σε αυτό το σημείο, συνήθως θεωρούμε τον άλλον υπαίτιο για αυτό που μας συμβαίνει. Είναι μια διεργασία αποσύνδεσης, κατά την οποία παίρνουμε απόσταση από τον άλλο και διατηρούμε την αίσθηση ότι έχουμε το δίκιο με το μέρος μας. Σε πολλές καταστάσεις, είναι πιο εύκολο να νιώσεις αγανάκτηση παρά να αναλάβεις τη ευθύνη που σου αναλογεί για να αλλάξεις την κατάσταση.

Πόνος

Συχνά, κάτω από το θυμό και την αγανάκτηση είναι ο πόνος. Η παραδοχή του πόνου σου μπορεί να σε ενδυναμώσει. Αντίθετα με την κοινή πεποίθηση ότι η έκφραση πόνου είναι δείγμα αδυναμίας, η ικανότητά σου να αναγνωρίζεις και να εκφράζεις τον πόνο σε τοποθετεί σε θέση δύναμης. Επίσης, είναι πιο εύκολο για έναν άνθρωπο να παραδεχτεί ότι σε πλήγωσε και να αναλάβει την ευθύνη του παρά να παραδεχτεί

ότι σε θύμωσε ή σε εξόργισε. Όταν λοιπόν εκφράζεις το θυμό σου, βοηθά το να μιλήσεις ταυτόχρονα και για τον πόνο σου.

Φόβος

Νιώθουμε φόβο όταν δεν έχουμε τον έλεγχο μιας κατάστασης, όταν αντιμετωπίζουμε το άγνωστο. Ο φόβος αναδύεται από την ερμηνεία μας του αναμενόμενου αποτελέσματος. Αν περιμένουμε ότι θα πληγωθούμε (σωματικά ή συναισθηματικά), θα αναδυθεί φόβος. Είναι βοηθητικό να ξεχωρίσουμε τη φαντασία από την πραγματικότητα και να προχωρήσουμε με προσοχή. Ο φόβος μας προειδοποιεί για την αναγκαιότητα αυτής της προσοχής, να αναζητήσουμε βοήθεια, να μαζέψουμε πληροφορίες.

Ενοχή

Η ενοχή, που διαρκεί στο χρόνο, είναι από τα πιο αυτοκαταστροφικά συναισθήματα. Στην αρχική της μορφή είναι βοηθητικό συναίσθημα γιατί μας κινητοποιεί να αναζητήσουμε την προσωπική μας ευθύνη, να αναρωτηθούμε για το πώς φτάσαμε σε αυτό το σημείο στη σχέση και να βρούμε εναλλακτικούς τρόπους αντίδρασης. Νιώθουμε ενοχή όταν κάνουμε κάτι που διαφέρει από τις προσδοκίες μας από τον εαυτό μας και υποδεικνύει την πιθανότητα ύπαρξης μιας πιο χρήσιμης αντίδρασης. Ακόμη κι αν δεν μπορούμε να κάνουμε κάτι για την παρούσα κατάσταση, μπορούμε να μάθουμε έναν διαφορετικό τρόπο για το μέλλον.

Μετάνοια

Η μετάνοια είναι συναίσθημα που μπορεί να περιέχει πόνο και πίκρα. Μερικές φορές, η ενοχή και ο φόβος μας εμποδίζουν να εκφράσουμε μετάνοια. Αυτή, όμως, είναι η έκφραση ενός ανεκπλήρωτου δυναμικού. Είναι, συχνά, το τελευταίο συναίσθημα πριν φτάσουμε σε μια κατάσταση αποδοχής.

2.5 Η αντιμετώπιση της Σύγκρουσης - Διερεύνηση της στάσης (Πάλη, Φυγή, Ροή)

Αναρωτήσου, πώς φέρεσαι συνήθως μέσα σε μια σύγκρουση; Μερικές συμπεριφορές ενθαρρύνουν την αντιμετώπιση, άλλες την αποφυγή της. Μερικές συμπεριφορές δυναμώνουν τη σχέση, άλλες τη

βλάπτουν. Κάποιες συμπεριφορές λύνουν τη σύγκρουση, άλλες την εντείνουν.

Η συμπεριφορά μας μέσα σε μια σύγκρουση εξαρτάται από πολλά. Κάποιες συμπεριφορές τις επιλέγουμε από συνήθεια, άλλες επειδή έτσι μας έμαθαν. Η συμπεριφορά μας αλλάζει και ανάλογα με τη διάθεση της στιγμής και τη σημαντικότητα της σχέσης ή της σύγκρουσης. Σημαντική επίδραση έχουν και οι πεποιθήσεις μας γύρω από τις συγκρούσεις. Δηλαδή, αν πιστεύω ότι το να κερδίσω εγώ σημαίνει ότι θα χάσει ο άλλος ή αν θεωρώ ότι υπάρχει τρόπος να κερδίσουμε και οι δύο. Από όλες τις διαθέσιμες συμπεριφορές, τείνουμε να διαλέξουμε αυτή που μας είναι πιο οικεία. Όταν, όμως, αντιδρούμε μόνο με βάση τη συνήθεια, δεν αξιοποιούμε το εύρος των διαθέσιμων συμπεριφορών και δεν φερόμαστε πάντα με τον τρόπο που μπορεί να βοηθήσει περισσότερο την κατάσταση. Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου, θα εξερευνήσουμε συμπεριφορές που βοηθούν την επίλυση και θα αναζητήσουμε τρόπους να διευρύνουμε τις διαθέσιμες επιλογές μας.

2.5.1 Πάλη: επιθετική συμπεριφορά

«εγώ κερδίζω, εσύ χάνεις»

32

Αυτή η συμπεριφορά ορίζεται από την ανάγκη για έλεγχο και από μια συμπεριφορά απαίτησης. Είναι οι στιγμές που χρησιμοποιούμε την τιμωρία και την επιβράβευση ως τρόπο ελέγχου. Θεωρούμε το πρόβλημα αποκλειστικά ευθύνη του άλλου και αρνούμαστε μερίδιο αυτής. Οι εκρήξεις είναι συχνές και ακόμη και οι στιγμές συμβιβασμού είναι, στην ουσία, χειριστικές.

Παραδείγματα συμπεριφορών πάλης: χρησιμοποιείς υψηλούς τόνους και δυνατές φωνές, σωματική βία, αρνείσαι να ακούσεις, φέρεσαι χειριστικά, συνοφρυώνεσαι.

Τα βασικά μηνύματα και οι προθέσεις στις συμπεριφορές πάλης είναι:

- «εγώ έχω δίκιο, εσύ έχεις άδικο»
- κατηγορία, κατάκριση
- απειλή

2.5.2 Φυγή: παθητική συμπεριφορά

«εγώ χάνω, εσύ κερδίζεις», «εγώ χάνω, εσύ χάνεις»

Η συμπεριφορά της φυγής είναι η συμπεριφορά που μας κάνει να υποτασσόμαστε στην ισχύ του άλλου ατόμου. *Παραιτούμαστε* από την κατάσταση, *υποχωρούμε*, για να αποφύγουμε να ασχοληθούμε με τις ανάγκες μας ή τις έγνοιες μας. Δεν δείχνουμε την ενόχληση που νιώθουμε στον άλλο και πηγαίνουμε γρήγορα προς έναν συμβιβασμό.

Παραδείγματα *συμπεριφορών φυγής*: κλαίς, αποφεύγεις, παριστάνεις ότι δε συνέβη τίποτα, υποχωρείς.

Τα βασικά μηνύματα και οι προθέσεις στις συμπεριφορές *φυγής* είναι:

- «εγώ έχω άδικο, εσύ έχεις δίκιο»
- αποφυγή της σύγκρουσης
- διατήρηση της ειρήνης
- αφήνεις το άλλο άτομο να κερδίσει

2.5.3 Ροή: διεκδικητική συμπεριφορά

«εγώ κερδίζω, εσύ κερδίζεις»

Αυτή η συμπεριφορά βασίζεται σε *μοίρασμα της ισχύος*. Οι δύο άνθρωποι ξεδιπλώνουν την ευκαιρία που υπάρχει μέσα στη σύγκρουση. Υποχωρούν για να σκεφτούν τις προσωπικές τους ανάγκες και τις ανάγκες του άλλου. Στη συνέχεια, επιστρέφουν για να αντιμετωπίσουν το θέμα με πιο κατάλληλο τρόπο. Αν αποφασίσουν να ασχοληθούν με το πρόβλημα σε μελλοντική, πιο κατάλληλη στιγμή, συγκρατούν τη δυσφορία τους. Αναζητούν μια συμφωνία που να είναι δίκαιη για όλες τις πλευρές.

Παραδείγματα *συμπεριφορών ροής*: συζητάς το θέμα, ακούς τους άλλους, παίρνεις χρόνο να συλλογιστείς, εξηγείς τις ανάγκες σου και την οπτική σου, συμβιβάζεσαι, συνεργάζεσαι.

Τα βασικά μηνύματα και οι προθέσεις στις συμπεριφορές *ροής* είναι:

- «υπάρχει τρόπος να λυθεί το θέμα»

- πρόθεση να λυθεί
- σεβασμός για τους άλλους
- πρόθεση να ικανοποιηθούν όλες οι πλευρές

2.5.4: Διαφοροποίηση ανάμεσα στις τρεις συμπεριφορές

Μια συμπεριφορά μπορεί να εμφανιστεί σε περισσότερες από μια κατηγορίες. Για να αποφασίσεις αν μια συμπεριφορά είναι επιθετική, παθητική ή διεκδικητική, χρειάζεται να καταλάβεις και το πλαίσιο, τη σχέση των δυο πλευρών, την κουλτούρα, τι συνέβη πριν και μετά.

Ας πάρουμε, για παράδειγμα, την υποχώρηση. Μπορεί να υποχωρήσεις με σκοπό να τιμωρήσεις τον άλλο ή με σκοπό να αγνοήσεις τις ανάγκες ή τις έγνοιες του. Τότε, είναι πιθανά συμπεριφορά *πάλης*.

Μπορεί να υποχωρήσεις για να αποφύγεις τη σύγκρουση και να διατηρήσεις την ειρηνική ατμόσφαιρα. Αν το κάνεις αυτό και νιώσεις στενοχώρια ή ότι σε έχουν εκμεταλλευτεί, τότε είναι πιθανώς συμπεριφορά *φυγής*.

Μπορεί να υποχωρήσεις γιατί θες χρόνο να σκεφτείς και να υπολογίσεις μια πιο κατάλληλη δράση. Αργότερα, μπορείς να επανέλθεις με καινούριες λύσεις ή να εστιάσεις σε διαφορετικές, πιο βασικές ανάγκες. Τότε, είναι πιθανώς συμπεριφορά *ροής*. Παρόλο που οι συμπεριφορές *ροής* έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, συχνά καταφεύγουμε σε συμπεριφορές *πάλης* ή *φυγής*. Και το πιο πιθανό είναι ότι δεν θα τις εξαλείψουμε από τις διαθέσιμες συμπεριφορές μας. Για δυο λόγους. Πρώτον, είναι δύσκολο να ξεμάθουμε αυτές τις συμπεριφορές. Δεύτερον, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες είναι χρήσιμες. Η εξάσκησή μας, όμως, σε συμπεριφορές *ροής* δυναμώνει τις σχέσεις και βοηθά στην αντιμετώπιση συγκρούσεων.

■ Σύνοψη

Στη δεύτερη ενότητα εξετάστηκαν και αναλύθηκαν τα στάδια κλιμακωσης της σύγκρουσης, αλλά και η σύνδεσή της με τη βία. Αναλύσαμε τη λανθασμένη αντίληψη των περισσότερων ανθρώπων για τη σύνδεση της βίας με τη σύγκρουση και εξετάσαμε πώς τελικά η βία αποτελεί απλά ένα στάδιο της σύγκρουσης και όχι αναγκαστικά απο-

τέλεσμά της. Επίσης, εξετάστηκε το περιεχόμενο της σύγκρουσης που αποτελείται από το θέμα και τα Συναισθήματα, αλλά και η σημαντικότητα των συναισθημάτων στη διαχείριση του θέματος, και επιδιώξαμε να εμπλουτίσουμε τη στάση μας απέναντι στη σύγκρουση, έτσι ώστε να μπορούμε να δημιουργούμε περισσότερες επιλογές, τόσο στους τρόπους αντιμετώπισης όσο και στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Τέλος, διερευνήσαμε τις τρεις στάσεις που συνήθως υιοθετούμε σε μια σύγκρουση (Πάλη, Φυγή Ροή).

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

<http://www.nybooks.com/articles/archives/1969/feb/27/a-special-supplement-reflections-on-violence/>

<http://www.youtube.com/watch?v=1dr8e9dxN9g>

<http://psychologe.in.dagorastos.net/2012/03/28/psychology-term-fight-or-flight/>

<http://www.ego.gr/biofeedback-spiro-diamantidis-nature-and-mechanism-of-stress>

<http://science.howstuffworks.com/life/fear2.htm>

<http://www.youtube.com/watch?v=m2GywoS77qc>

http://www.crnhq.org/pages.php?pID=12#skill_1

35

■ Βιβλιογραφία

Coleman P.T., Deutsch M., Eric C. Marcus, *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, John Wiley & Sons, 2011.

Crum, T.F., *The Magic of Conflict*, New York: Touchstone, 1988, pp. 193-203.

Lulofs, S.R., Cahn, D.D., *Conflict: From Theory to Action*, 2nd ed. Massachusetts, USA: Allyn and Bacon, 2000, pp. 74-98, 132-133.

Τριλίβα Σ., Chimienti G., *Πρόγραμμα ελέγχου των συγκρούσεων*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1998, σσ. 34-37.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Επικοινωνία

■ Σκοπός

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να κατανοήσεις την έννοια της επικοινωνίας και τις βασικές αρχές που την ορίζουν, έτσι ώστε να μπορείς να αξιοποιείς τον τρόπο με τον οποίον επικοινωνείς προς όφελος της σχέσης και να προβληματιστείς για τρόπους διαχείρισης και αξιοποίησης των συναισθημάτων στην επίλυση συγκρούσεων. Επίσης, σκοπός του κεφαλαίου είναι η ανακάλυψη τρόπων αντίδρασης που βοηθούν στην επίλυση και δεν καταστρέφουν τη σχέση.

37

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης της πρώτης ενότητας, θα είσαι ικανή/ός:

- Να ορίσεις την επικοινωνία και τις αρχές που τη διέπουν
- Να ακούς τον άλλο άνθρωπο με ενεργητικό τρόπο
- Να απευθύνεις κριτική με τρόπο που δεν κλιμακώνει μια σύγκρουση
- Να αποδέχεσαι κριτική χωρίς να αποδυναμώνεσαι
- Να διερωτάσαι για τη στάση σου απέναντι στη σύγκρουση

■ Λέξεις κλειδιά

Επικοινωνία: αφορά τη διαδικασία μετάδοσης ενός μηνύματος.

Διπλά σινιάλα: σήματα που *στέλνουμε ακούσια*. Τις περισσότερες φορές, δεν έχουμε επίγνωση του νοήματός τους. Χρειάζεται να εστιάσουμε σε αυτά και να τα «ξεδιπλώσουμε» μέσα από τα διάφορα αντιληπτικά κανάλια (εικόνα, ήχος, κίνηση, σωματική αίσθηση) για να αναδυθεί το νόημά τους.

Ενεργητική ακρόαση: αφορά την ικανότητά μας να αφουγκραζόμαστε τους άλλους και όχι μόνο να τους ακούμε.

Κριτική: αφορά τον τρόπο που ασκούμε κριτική αλλά και τον τρόπο που δεχόμαστε κριτική.

Κατηγορίες: αποτελούν το πιο θεμελιώδες στοιχείο των συγκρούσεων. Σχεδόν σε όλες τις συγκρούσεις, οι δυο πλευρές αλληλοκατηγορούνται κι έτσι αναγκάζονται να υπερασπιστούν τη θέση τους.

3.1 Τι είναι η Επικοινωνία

Πίσω από κάθε σύγκρουση υπάρχει μια διαφορά. Οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς την αντίληψη της πραγματικότητας, ως προς τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τις εμπειρίες τους. Αυτές οι διαφορές υπόκεινται σε διαπραγμάτευση και επεξεργασία. Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει αυτή η διαπραγμάτευση ορίζει και την ποιότητα της σχέσης, όσο και την επιτυχία των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.

Η διαπραγμάτευση για τις διαφορές μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση. Μέσα από αυτές τις συγκρούσεις μαθαίνουμε τον εαυτό μας και τους άλλους καλύτερα. Όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η διαφορά μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση (διαφορά → ένταση → διαμάχη → σύγκρουση → πόλεμος). Η σύγκρουση δημιουργείται από εμπλοκή της επικοινωνίας.

Για να καταλάβουμε, λοιπόν, τι γίνεται μέσα σε μια σύγκρουση, χρειάζεται να μπορούμε να καταλάβουμε τι γίνεται στην επικοινωνία ανάμεσα στους ανθρώπους. Μέσα από την επικοινωνία, λεκτική και μη-λεκτική, τα άτομα αντιλαμβάνονται τις διαφορές που υπάρ-

χουν μεταξύ τους. Επίσης, μέσω της επικοινωνίας, μια σύγκρουση μπορεί να κλιμακωθεί ή να αποκλιμακωθεί και να λυθεί.

Ως επικοινωνία μπορούμε να ορίσουμε *τη διαδικασία μετάδοσης μηνυμάτων από έναν πομπό προς έναν δέκτη, καθώς και την ανάδραση του δέκτη προς τον πομπό.*

Υπάρχουν δύο επίπεδα στην επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Το ένα επίπεδο αφορά το *περιεχόμενο*, δηλαδή τα περισσότερα μετρήσιμα, τα πιο ορατά και αντικειμενικά στοιχεία της επικοινωνίας (τι λέγεται, πού λέγεται, ποια στιγμή) και το άλλο αφορά τη *σχέση* ανάμεσα στον πομπό και το δέκτη, δηλαδή ανάμεσα στα δύο ή περισσότερα άτομα. Το περιεχόμενο και η σχέση είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και επηρεάζουν ταυτόχρονα το πώς αντιλαμβάνεται η κάθε πλευρά την επικοινωνία.

Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος λέει σε έναν υφιστάμενό του *«σε παρακαλώ να διακόψεις αυτό που κάνεις για να ολοκληρώσεις τη διαδικασία που ξεκινήσαμε εχθές»*. Το περιεχόμενο του μηνύματος αναφέρεται στις προτεραιότητες που αντιλαμβάνεται ο προϊστάμενος για την εργασία που έχει να γίνει και στις οδηγίες που δίνει στον υφιστάμενο. Στο επίπεδο της σχέσης, η επικοινωνία αυτή εμπεριέχει τη διαφορά ισχύος ανάμεσα στους δυο ανθρώπους, στο πώς συνδέονται οι ρόλοι τους μέσα στο οργανόγραμμα της εργασίας, στη στάση του προϊσταμένου απέναντι στον υφιστάμενο και αντίστροφα, καθώς επίσης και στα συναισθήματα που τρέφουν ο ένας για τον άλλον.

Το επίπεδο της σχέσης είναι αυτό που σιωπηρά ορίζει το πώς οι δυο πλευρές θα ερμηνεύσουν και θα αντιδράσουν στην επικοινωνία. Το νόημα του μηνύματος για κάθε πλευρά ορίζεται από την εικόνα που έχει ο καθένας για τον εαυτό του, την εικόνα που έχει για τον άλλο και από την ποιότητα της σχέσης. Αν έχουν μια θετική συνεργατική σχέση, το μήνυμα θα εκληφθεί ως φροντίδα του προϊσταμένου και στήριξη στον υφιστάμενο να αξιοποιήσει το χρόνο του με τον πιο αποδοτικό τρόπο για τις προτεραιότητες της δουλειάς που πρέπει να επιτευχθεί. Αν η σχέση των δυο είναι τεταμένη, το ίδιο μήνυμα μπορεί να εκληφθεί από τον υφιστάμενο ως απαξίωση ή κριτική.

Στην επικοινωνία, λοιπόν, τη μέγιστη σημασία δεν έχει μόνο το τι λέμε ακριβώς, αλλά, επίσης, το πώς το λέμε και μέσα σε ποια ατμόσφαιρα σχέσης λέγεται.

3.1.1 Βασικές αρχές της Επικοινωνίας

Η ανθρώπινη επικοινωνία είναι ένα πολύπλοκο και πολυεπίπεδο φαινόμενο. Είναι, για παράδειγμα, χαρακτηριστικό ότι το μήνυμα που εκπέμπει το ένα άτομο δεν είναι απαραίτητο να είναι το ίδιο ακριβώς που λαμβάνει το άλλο. Η επικοινωνία διέπεται από τις εξής βασικές αρχές:

1. Δεν μπορείς να μην επικοινωνήσεις

Ακόμα και η μη-επικοινωνία, επικοινωνεί ένα μήνυμα. Ας υποθέσουμε ότι γράφω ένα γράμμα σε κάποιον. Αν αυτός αποφασίσει να μου απαντήσει, μου επικοινωνεί κάτι (το περιεχόμενο του γράμματός). Κι αν αρνηθεί, όμως, να απαντήσει στο γράμμα, πάλι κάτι μου επικοινωνεί. Η επικοινωνία, δηλαδή, είναι αναπόφευκτη. Ακόμη και η απόπειρα για «μη επικοινωνία» επικοινωνεί κάτι. Η επικοινωνία είναι και μη-αναστρέψιμη: μπορεί να προσπαθήσεις να εξηγήσεις καλύτερα το μήνυμά σου, ή να επιδιώξεις να το ανασκευάσεις, αλλά δεν μπορείς να πάρεις πίσω ένα μήνυμα που έχεις ήδη εκπέμψει!

40

2. Η επικοινωνία έχει δύο επίπεδα: το περιεχόμενο (λεκτική επικοινωνία) και τη σχέση (φαίνεται μέσα από τη μη-λεκτική επικοινωνία)

Λεκτική επικοινωνία είναι ο γραπτός και προφορικός λόγος. Μη-λεκτική είναι όλα τα μηνύματα που εκπέμπουμε χωρίς τη χρήση γραπτού ή προφορικού λόγου. Είναι ο τρόπος που εκφράζουμε τη διάθεσή μας και τη συνολικότερη στάση μας, χωρίς τη χρήση λέξεων. Εκφράζεται μέσα από διαφορετικά κανάλια: το βλέμμα, τη σωματική στάση, τα μη-λεκτικά στοιχεία του λόγου (ένταση φωνής, ρυθμός ομιλίας, τόνος φωνής κ.λπ.), τις χειρονομίες, τη σωματική επαφή, τη χρήση του ζωτικού χώρου.

Η μη-λεκτική επικοινωνία έχει μεγαλύτερη σημασία απ' ό,τι της αποδίδουμε στις σχέσεις και στις συγκρούσεις. Αν η μη-λεκτική επικοινωνία δεν επιβεβαιώνει το λεκτικό μήνυμα, υπερισχύει του λεκτικού μηνύματος! Δεν είναι απλά συμπλήρωμα της λεκτικής επικοινωνίας,

αλλά περισσότερο σημάδι της αυθεντικότητας και της αλήθειας της.

Η ερμηνεία της μη λεκτικής επικοινωνίας εξαρτάται από το ευρύτερο πολιτισμικό πλαίσιο και από τις ιδιαίτερες συνθήκες της κάθε σχέσης. Δεν υπάρχει μια ερμηνεία για κάθε μη-λεκτικό μήνυμα που να ισχύει καθολικά για όλους τους ανθρώπους.

3. Το μήνυμα που στέλνεις δεν είναι αναγκαστικά το μήνυμα που παραλαμβάνεται

Ο ρόλος μέσα στον οποίο είσαι θα επηρεάσει το πώς θα καταλάβεις το μήνυμα του άλλου. Η συναλλαγή μεταξύ δύο προσώπων, δηλαδή το *πώς θα προσλάβω αυτό που μου λες*, έχει να κάνει με τρεις εικόνες του εαυτού:

- τι νομίζω εγώ για τον εαυτό μου
- τι νομίζω εγώ για εσένα
- τι νομίζω ότι εσύ νομίζεις για εμένα

Αυτό που καθορίζει περισσότερο τη συμπεριφορά μου απέναντι σε εσένα είναι το τι εγώ νομίζω ότι εσύ νομίζεις για εμένα. Αυτό και θα επηρεάσει το πώς θα ερμηνεύσω το μήνυμα που μου στέλνεις.

Στην επικοινωνία, λοιπόν, αυτό που μεταφέρεται είναι ένας συνδυασμός λεκτικού και μη-λεκτικού μηνύματος, το οποίο, πολλές φορές, διαφέρει από την πρόθεσή μας. Μπορεί να μην έχουμε πλήρη συνείδηση του συνολικού μηνύματος που εκπέμπουμε και αυτό κάνει την επικοινωνία πολύπλοκη. Ο δέκτης μπορεί να λάβει ένα διαφορετικό μήνυμα από αυτό που ήθελε να στείλει ο πομπός!

3.1.2 Διπλά μηνύματα στην επικοινωνία

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η επικοινωνία περιλαμβάνει τρία μέρη: τον πομπό, το δέκτη και το μήνυμα. Το μήνυμα που στέλνουμε αποτελείται από εκούσια και ακούσια σινιάλα. Εκούσια είναι τα σινιάλα που εκπέμπουμε με τη θέλησή μας, ακούσια αυτά που εκπέμπουμε χωρίς τη θέλησή μας. Τα ακούσια σινιάλα είναι συνήθως μη-λεκτικά (τόνος φωνής, στάση σώματος, έκφραση προσώπου κ.λπ.).

Όταν τα σινιάλα επικοινωνίας που εκπέμπουμε ταιριάζουν και είναι συνεπή μεταξύ τους, το άλλο πρόσωπο έχει μεγαλύτερες πιθανότητες

να καταλάβει αυτό που έχουμε πρόθεση να μεταδώσουμε. Υπάρχουν φορές, όμως, που τα σινιάλα μας είναι μεικτά. Κάποια συμβαδίζουν με την πρόθεσή μας και άλλα όχι. Τότε μιλάμε για διπλά σινιάλα. Τα διπλά σινιάλα εκπέμπουν ένα διαφορετικό μήνυμα. Στην περίπτωση αυτή, ο δέκτης παραλαμβάνει ένα διπλό μήνυμα!

Τα διπλά σινιάλα επικοινωνίας είναι σήματα που *στέλνουμε ακούσια*. Τις περισσότερες φορές, δεν έχουμε επίγνωση του νοήματός τους. Χρειάζεται να εστιάσουμε σε αυτά και να τα «ξεδιπλώσουμε» μέσα από τα διάφορα αντιληπτικά κανάλια (εικόνα, ήχος, κίνηση, σωματική αίσθηση) για να αναδυθεί το νόημά τους.

Λέμε κάτι με τα λόγια, «λέμε» και κάτι με τα μη-λεκτικά μας μηνύματα. Κάποια από αυτά συμβαδίζουν με το λεκτικό μήνυμα, κάποια όχι. Το πρόβλημα είναι ότι οι άλλοι άνθρωποι τείνουν να ερμηνεύσουν τα διπλά μας μηνύματα με το χειρότερο δυνατό τρόπο!

Έστω ότι σου λέω «θέλω να βρούμε μια λύση». Το λέω και το πρόσωπό μου είναι σκυθρωπό, ο τόνος της φωνής μου αβέβαιος, διστακτικός. Το πιο πιθανό είναι ότι θα ερμηνεύσεις τη συνολική μου επικοινωνία με βάση την έκφραση του προσώπου μου και όχι με βάση το λεκτικό μήνυμα. Πολύ πιθανό να ερμηνεύσεις την επικοινωνία μου σκεφτόμενη «λέει ότι θέλει, αλλά το βλέπω στο πρόσωπό του, δεν με συμπαθεί, το κάνει από υποχρέωση!»

42

Αυτή είναι μια δική σου ερμηνεία της επικοινωνίας μας, με βάση την αντίληψή σου για τον εαυτό σου, για εμένα και τη σχέση μας. Εσύ προσλαμβάνεις την αντίληψή σου ως *αντικειμενική πραγματικότητα*. Αυτό που παρατηρούμε, όμως, σε πολλές περιπτώσεις, τείνουμε να το *δημιουργούμε* μάλλον, παρά το ανακαλύπτουμε.

Την κάθε στιγμή, επιλέγουμε και ερμηνεύουμε τις διαθέσιμες πληροφορίες σύμφωνα με την αντίληψή μας για τον εαυτό μας, τον άλλον και τον κόσμο! Από όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες, τείνουμε να διαλέγουμε αυτές που *υποστηρίζουν και επαληθεύουν* τις προηγούμενες εμπειρίες, τις τωρινές μας έγνοιες και τις μελλοντικές μας προσδοκίες.

Η ικανότητά μας να αντιλαμβανόμαστε τα διπλά μας σινιάλα και να τα ξεδιπλώνουμε, αναδεικνύοντας το μήνυμά τους και ενσωματώνοντάς το συνειδητά στην επικοινωνία, συμβάλλει στη βελτίωση της

επικοινωνίας και στην αποκλιμάκωση της σύγκρουσης. Ας αναφερθούμε, μια ακόμη φορά, στο παραπάνω παράδειγμα: εάν αντιληφθώ το σκυθρωπό μου πρόσωπο και το διστακτικό και αβέβαιο τόνο της φωνής μου και δώσω λίγο χρόνο να εστιάσω σε αυτά, θα έρθω σε μεγαλύτερη επαφή με τα συναισθήματα που νιώθω (φόβο ότι η σύγκρουση θα χειροτερέψει και θα απομακρυνθούμε). Έχοντας κατανοήσει αυτή την εμπειρία μου, μπορώ να την ενσωματώσω συνειδητά στην επικοινωνία μου, λέγοντας «θέλω να βρούμε μια λύση, αλλά και διστάζω γιατί φοβάμαι ότι δεν θα τα καταφέρουμε και θα χειροτερέψουν τα πράγματα, θα απομακρυνθούμε».

Δηλαδή, όταν επικοινωνείς με έναν άλλο άνθρωπο, παρατήρησε το σώμα σου, τη στάση του σώματος, το ύφος, το βλέμμα σου. Όχι για να τα αλλάξεις, αλλά για να καταλάβεις τι άλλο σου συμβαίνει εκτός από αυτό που σου είναι συνειδητό.

Η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων είναι γεμάτη με *διπλά μηνύματα*. Οι συγκρούσεις εντείνονται μέσα από αυτά.

Για να υπάρξει *σύγκρουση*, πρέπει να υπάρξει *διαφορά*, αλλά το αντίστροφο δεν ισχύει πάντα: οι διαφορές δεν προκαλούν αναγκαστικά συγκρούσεις. Όταν διαταράσσεται η ροή των πληροφοριών, τότε έχουμε συγκρούσεις. Υπάρχει κάτι *ανείπωτο* στην ατμόσφαιρα που δημιουργεί σύγκρουση. Για να αρχίσει η επίλυση συγκρούσεων, προσπαθείς να φέρεις στην επιφάνεια -να αποκτήσεις ενημερότητα (αυτογνωσία)- για όλα όσα είναι ανείπωτα.

Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο στον εργασιακό χώρο, όπου οι σχέσεις είναι δομημένες και με βάση την ιεραρχία. Αυτή η ιεραρχία δημιουργεί όρια ανάμεσα στο τι επιτρέπεται και τι δεν επιτρέπεται (απαγορεύεται) να πει κανείς. Πολλές από αυτές τις απαγορεύσεις, όμως, δημιουργούνται από το ότι δεν έχουμε τον κατάλληλο τρόπο να πούμε κάτι, όχι αναγκαστικά από το περιεχόμενο αυτού που έχουμε να πούμε. Για παράδειγμα, με πληγώνει κάτι που συμβαίνει και νιώθω ότι αν το πω θα το πω με θυμό ή αν το πω, θα φανώ αδύναμος. Πολλές από αυτές τις πεποιθήσεις είναι ασυνείδητες, ορίζουν, ωστόσο, τη συμπεριφορά μας και δεν ισχύουν αναγκαστικά. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να αναγνωρίζεις τις συνειδητές και ασυνείδητες πεποιθήσεις που ορίζουν τη συμπεριφορά σου. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να έχεις

άμεσα διαθέσιμες δεξιότητες επικοινωνίας που δεν κλιμακώνουν τη σύγκρουση.

3.2 Ενεργητική Ακρόαση

Συχνά, μιλάμε σε κάποιον και, ενώ μας ακούει, νιώθουμε ότι δεν μας καταλαβαίνει. Αντίστοιχα, μπορεί εμείς να θεωρούμε ότι ακούμε τους άλλους όταν μας μιλούν κι ότι αντιλαμβανόμαστε τι μας επικοινωνούν. Είναι, όμως, πάντα έτσι; Πόσο αφουγκραζόμαστε τους άλλους ανθρώπους;

Σημείο κλειδί στη διαφορά ανάμεσα στο *ακούω* και *ακούω ενεργητικά* (*αφουγκράζομαι*) είναι το σημείο αναφοράς όταν ακούμε.

Ακούω με σημείο αναφοράς τον εαυτό μου: τι σημαίνει για εμένα αυτό που λέει ο άλλος;

Ακούω με σημείο αναφοράς τον άλλον (*αφουγκράζομαι*): τι σημαίνει για εκείνον αυτό που λέει;

Όταν *ακούω ενεργητικά* (*αφουγκράζομαι*) το συνομιλητή μου, το αν διαφωνώ ή συμφωνώ δεν έχει τόση σημασία. Αν εστιάζω στο αν συμφωνώ ή διαφωνώ, δεν γίνεται διάλογος, δεν μπορώ να καταλάβω τον άλλον.

44

Ακούω με σημείο αναφοράς το άλλο πρόσωπο σημαίνει ότι επιχειρώ να βιώσω τον άλλον (ενεργητική προσπάθεια) ενώ, συγχρόνως, βιώνω τον εαυτό μου. Όλες οι αισθήσεις είναι απαραίτητες για αυτή τη διεργασία. Δεν είναι κάτι που έχει νόημα να γίνει μόνο για να καταλάβω με τη λογική τι είναι αυτό που λέει ο συνομιλητής μου. Χρειάζεται και χώρος για την έκφραση συναισθημάτων (ενημερότητα της ύπαρξής τους και της έκφρασή τους).

Η ικανότητα για ενεργητική ακρόαση, η ικανότητα, δηλαδή, να αφουγκραζόμαστε τους άλλους και όχι μόνο να τους ακούμε, χτίζει ενσυναίσθηση, δηλαδή συναισθηματική κατανόηση. Όταν αυτά απουσιάζουν, οι άνθρωποι ολοένα και λιγότερο υπολογίζουν τις ανάγκες και τα συναισθήματα του άλλου. Ο καλύτερος τρόπος να χτίσεις την ενσυναίσθηση είναι να βοηθήσεις τον άλλο να νιώσει ότι τον καταλαβαίνεις. Για να το κάνεις αυτό, χρειάζεται να είσαι ενεργός ακροατής.

Υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι ακρόασης που σχετίζονται με διαφορετικές καταστάσεις: η πληροφόρηση, η επιβεβαίωση και η κλιμάκωση/παρόξυνση.

Αν σκοπός της επικοινωνίας είναι η *πληροφόρηση*, δηλαδή να μεταδώσεις ή να αποκτήσεις συγκεκριμένες πληροφορίες, για να μην υπάρχει σύγχυση, μπορείς να εξασκηθείς στην ενεργητική ακρόαση κάνοντας μερικά από τα παρακάτω:

- Ρώτησε ερωτήσεις και έλεγξε ότι έχεις καταλάβει.
- Κάνε μια περίληψη του τι έχει ειπωθεί, μέχρι το άλλο άτομο να σου πει «ναι, αυτό θέλω» ή «ναι, έτσι είναι τα πράγματα».
- Θα σε βοηθήσει, αν δεν βιαστείς να πας προς μια λύση. Πρώτα μάζεψε πληροφορίες, προσπάθησε να καταλάβεις πώς είναι τα πράγματα για την άλλη πλευρά.
- Προσπάθησε να καταλάβεις και τις ανάγκες του άλλου για τη συγκεκριμένη κατάσταση, τις έγνοιες και τις δυσκολίες του.

Αν σκοπός της επικοινωνίας είναι η *επιβεβαίωση*, δηλαδή να αναγνωρίσεις το πρόβλημα έτσι όπως το βλέπει ο άλλος, κατανοώντας τα συναισθήματα και, ταυτόχρονα, βοηθώντας τον να αναγνωρίσει πιθανόν ανέκφραστα συναισθήματα, μπορείς να εξασκηθείς στην ενεργητική ακρόαση δοκιμάζοντας μερικά από τα παρακάτω:

- Άκουσε με προσοχή τον άλλον και «καθρέφτισέ» του τα συναισθήματά του και το πρόβλημα, με περιληπτικές φράσεις.
- Εξερεύνησε τη δυσκολία σε μεγαλύτερο βάθος. Βοήθησε τον ομιλητή να πάει ακόμη βαθύτερα. Εξερεύνησε με τέτοιο τρόπο που ο άλλος να σου πει «ναι, αυτό νιώθω». Έτσι, θα μπορέσει να εξερευνήσει περισσότερο αυτό που λέει και να νιώσει ότι τον καταλαβαίνεις.
- Μην αγνοείς ή αρνείσαι τα συναισθήματα του άλλου. Μη λες «δεν θα έπρεπε να νιώσεις έτσι», ακόμα κι αν η πρόθεσή σου είναι να απαλύνεις τα συναισθήματά του.
- Παρατήρησε τα λεκτικά αλλά και τα μη-λεκτικά σινιάλα, για να καταλάβεις τον άλλον.

- Αν δεν καταλαβαίνεις πώς νιώθει, ρώτα. Μην ερμηνεύεις τα συναισθήματα του άλλου.
- Αν καταλάβεις κάτι λάθος, ξαναρώτα. Μη βιάζεσαι και επέτρεψε σιωπές στην κουβέντα.

Υπάρχουν φορές που ο συνομιλητής επικοινωνεί μαζί σου *κλιμακώνοντας την κατάσταση* και κάνοντας μια *προσωπική επίθεση*. Αν ενδιαφέρεσαι, όμως, να ακούσεις με ενεργητικό τρόπο αυτό που σου λέει ο συνομιλητής σου και να αποκλιμακώσεις την ένταση του συναισθήματος, μπορείς να δοκιμάσεις μερικά από τα παρακάτω:

- Δώσε χώρο στον άλλον να εκφράσει τα συναισθήματά του, χωρίς να γίνεσαι αμυντικός. *Αφουγκράζομαι* δεν σημαίνει αναγκαστικά και *συμφωνώ!* Να θυμάσαι ότι οι άνθρωποι φωνάζουν όταν νιώθουν ότι κάποιος δεν τους ακούει.
- Αναγνώρισε τα συναισθήματα του άλλου, έτσι όπως τα καταλαβαίνεις, και επέτρεψέ του να σε διορθώσει.
- Αναγνώρισε την πλευρά του άλλου ατόμου, το πώς βλέπει εκείνος τα πράγματα.
- Αν σκοπός σου είναι να αποκλιμακωθεί η ένταση, προσπάθησε να μη δρας αμυντικά και να μην αρχίσεις να δικαιολογείσαι. Αφουγκράσου, χρησιμοποιώντας ενεργητική ακρόαση, μέχρι να ηρεμήσει ο συνομιλητής σου. Στη συνέχεια, θα είναι πιο έτοιμος να ακούσει κι εσένα.

3.3 Απευθύνοντας κριτική

Στην επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, πολλές από τις εντάσεις δημιουργούνται γύρω από θέματα κατηγορίας και κριτικής. Θες να κάνεις κριτική στον άλλον για κάτι που κάνει και σε ενοχλεί, κι ακόμη κι αν ο σκοπός σου είναι να γίνει καλύτερη η σχέση και όχι να τον κατηγορήσεις, η κριτική συχνά γίνεται κατηγορία. Το άλλο άτομο γίνεται αμυντικό, γιατί είναι φυσικό να προσπαθήσει να προστατευτεί απέναντι στην απαξίωση που πιθανώς νιώθει και αυτό σε κάνει ακόμα πιο επιθετικό. Έτσι ο φαύλος κύκλος συνεχίζεται...

Όταν θες να απευθύνεις κριτική, είναι χρήσιμο να θυμάσαι μερικά

πράγματα. Το πρώτο και σημαντικότερο είναι ότι το να κρίνεις είναι εύκολο. Το να κρίνεις, ωστόσο, με εποικοδομητικό τρόπο, είναι τέχνη! Αν ο τρόπος που θα απευθύνεις την κριτική είναι άχαρος, άδικος ή απρόσκλητος, το άλλο πρόσωπο θα γίνει πολύ γρήγορα αμυντικό και μη συνεργάσιμο. Αν ο τρόπος σου είναι εποικοδομητικός, η σχέση μπορεί να γίνει πιο δυνατή και πιο λειτουργική.

Μερικές χρήσιμες συμβουλές

- Μην ξεχνάς τη *σημαντικότητα της σχέσης*. Αν η σχέση είναι σημαντική για σένα, μην το ξεχνάς την ώρα που απευθύνεις την κριτική. Τι είναι αυτό που κάνει μια σχέση σημαντική; Στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι σημαντική γιατί ο άλλος είναι μέλος της ομάδας με την οποία εργάζεσαι και, ανεξάρτητα από το αν θα διάλεγες αυτό το άτομο για μια φιλική ή κοινωνική σχέση, χρειάζεται να βρείτε τρόπο να συνεργάζεστε αποτελεσματικά. Στην προσωπική και κοινωνική ζωή μπορεί να είναι σημαντική η σχέση γιατί έχει επιλέξει αυτό το πρόσωπο να βρίσκεται στη ζωή σου ή γιατί ανήκετε στην ίδια ομάδα (π.χ. οικογένεια, γειτονιά, παρέα).
- Αναρωτήσου για τις *υποθέσεις* που κάνεις. Τι υποθέσεις κάνεις για το άλλο πρόσωπο ή για τη σχέση, που μπορεί να μην είναι ακριβείς; Για παράδειγμα, αν είσαι έτοιμος να επικρίνεις κάποιον γιατί «δεν σε ακούει», είσαι σίγουρος ότι ο τρόπος που επικοινωνείς είναι ξεκάθαρος; Έχεις αναρωτηθεί αν έχετε τις ίδιες προσδοκίες, τους ίδιους στόχους; Είναι διαφορετικό να μπλοκάρει η επικοινωνία γιατί ο τρόπος που επικοινωνούν οι δυο άνθρωποι δεν είναι ξεκάθαρος, κι άλλο πράγμα να μπλοκάρει γιατί ένας από τους δύο είναι απρόθυμος να ακούσει.
- Προσπάθησε να μην ξεκινήσεις μια κουβέντα κριτικής σε φορτισμένο κλίμα. Αυτό αποτελεί πρόκληση γιατί, συνήθως, απευθύνομε την κριτική σε στιγμές έντασης και φόρτισης.
- Θα είναι βοηθητικό, επίσης, αν μοιραστείς με τον άλλο τις *προθέσεις* και τις *προσδοκίες* σου. Μην υποθέτεις ότι ο συνομιλητής σου τα γνωρίζει ήδη αυτά. Τα *αυτονόητα* δεν είναι ποτέ όσο αυτονόητα νομίζουμε όταν η συναλλαγή γίνεται σε φορτισμένο κλίμα! Ξεκαθάρισε τις προσδοκίες σου, πες τι περιμένεις από την κουβέντα σας και από τη σχέση.

- Αν μπορέσεις να δεις -μαζί με τα αρνητικά- και τα θετικά στο άλλο πρόσωπο, βοηθάς τη σχέση. Όταν ακούμε κριτική, τείνουμε να ταυτιζόμαστε μόνο με τα αρνητικά μας. Όταν ο άλλος μας υπενθυμίζει και τα θετικά μας, μας βοηθά να είμαστε πιο δεκτικοί και σε αυτά που χρειάζεται να αλλάξουμε.
- Γίνε όσο πιο συγκεκριμένος μπορείς για αυτό που κριτικάρεις. Οι άνθρωποι μπορούν να παραδεχτούν τα λάθη τους, μόνο αν ξέρουν ακριβώς τι κάνουν λάθος. Δείξε τους *τι κάνουν με ποιο συγκεκριμένο τρόπο* που σε ενοχλεί.
- Ζήτησε από το συνομιλητή σου, με τον οποίο θες να επικοινωνήσεις, την κριτική σου να σε μάθει πώς μπορείς να το κάνεις με τρόπο εποικοδομητικό και για τους δυο.
- Θυμήσου ότι κριτικάρεις κομμάτια της προσωπικότητας του άλλου. Πολύς κόσμος τείνει να ταυτίζεται τελείως με τα κομμάτια αυτά (γιατί πρέπει να υπερασπιστεί τον εαυτό του). Αν πρώτα αναφέρεις τι σου αρέσει στον άλλο, τον βοηθάς γιατί του δίνεις τρόπο να μην ταυτιστεί μόνο με τις πλευρές που κριτικάρεις.
- Τέλος, κάνε ερωτήσεις και, κυρίως, άκουσε τις απαντήσεις. Μίλησε στον άλλο, με το σεβασμό που θες να σου μιλάει και εκείνος.

3.3.1 Αντιμετωπίζοντας την κριτική

48

Όταν δέχεσαι κριτική, είναι πολύ δύσκολο να μη γίνεις αμυντικός. Συνήθως, δεχόμαστε κριτική για πράγματα που κάνουμε χωρίς πρόθεση ή χωρίς να έχουμε σκεφτεί προσεκτικά τις επιπτώσεις που θα έχουν στον άλλο. Ενίοτε, αυτό που κάνουμε δεν είναι ξεκάθαρο στην πρόθεση ή το σκοπό του ή, απλά, κάνουμε κάτι που βάζει τις δικές μας ανάγκες πάνω από αυτές του άλλου ατόμου, με τρόπο που δημιουργεί αντίδραση από την άλλη πλευρά.

Μερικές χρήσιμες συμβουλές

- Προσπάθησε να *ακούσεις τον κριτή!* Τι πραγματικά λέει; Προσπάθησε να καταλάβεις την οπτική του γωνία. Μην αναλώνεσαι στο να ετοιμάζεις την αντεπίθεσή σου, δεν θα παραγάγει αποτέλεσμα. Απλά, θα κλιμακώσει τα πράγματα.
- Προσπάθησε να *μη γίνεις αμυντικός*. Αυτή είναι η μεγαλύτερη πρόκληση σε μια τέτοια συναλλαγή. Προσπάθησε να δεις τον κρι-

τή σου ως εν δυνάμει «δάσκαλο», κάποιον που προσπαθεί να σε μάθει κάτι (ακόμα κι αν το κάνει με λάθος τρόπο). Εστίασε στο περιεχόμενο της κριτικής του και όχι στον τρόπο του.

- *Μην αντεπιτίθεται επικρίνοντας τον κριτή.* Η δική σου αμυντική στάση μπορεί να κλιμακώσει τη συναλλαγή.
- *Πάρε χρόνο να εξηγήσεις στο άλλο άτομο τα κίνητρά σου, τους λόγους πίσω από τη συμπεριφορά σου ή τις πράξεις σου. Παραδέξου τυχόν λάθη.* Αυτό μπορεί να αποκλιμακώσει τα πράγματα και να μπορέσεις, στη συνέχεια, να εξηγήσεις και την κατάσταση από τη δική σου οπτική γωνία.
- *Αν νιώσεις να ανεβαίνουν οι τόνοι και να είσαι έτοιμος για αντεπίθεση, πάρε μια βαθιά ανάσα και μέτρησε ως το 10!* Μάθε να χαίρεσαι τις αποτυχίες σου, όσο και τις επιτυχίες σου. Οι επιτυχίες σου δίνουν δύναμη, οι αποτυχίες σου δίνουν καινούργια γνώση και προσωπική εξέλιξη.

3.4 Κατηγορίες

Η *κατηγορία* είναι το πιο θεμελιώδες στοιχείο μιας σύγκρουσης. Σχεδόν σε όλες τις συγκρούσεις, οι δυο πλευρές αλληλοκατηγορούνται, κι έτσι αναγκάζονται να υπερασπιστούν τη θέση τους. Αυτός ο κύκλος της αμοιβαίας κατηγορίας και άμυνας τείνει να κλιμακώνει τη σύγκρουση, κάνοντας σχεδόν αδύνατο για κάθε πλευρά να αποστασιοποιηθεί από τη θέση της.

Οι κατηγορίες έχουν και άλλη μια σημαντική διάσταση. Συνήθως, με εξαίρεση τις περιπτώσεις όπου η κατηγορία είναι απλά αναληθής, κατηγορούμαστε από τους άλλους για συμπεριφορές για τις οποίες χρειάζεται να αποκτήσουμε περισσότερη επίγνωση. Κατηγορούμαστε για κάτι που μπορεί να μην αφορά αποκλειστικά, ούτε σημαντικά, τη συγκεκριμένη σχέση, αλλά για κάτι που εμείς χρειαζόμαστε να κάνουμε στη ζωή μας πιο συνειδητά.

Έστω ότι μια μέρα στη δουλειά σε κατηγορεί ο συνεργάτης σου ότι «είσαι εγωιστής» γιατί την προηγούμενη μέρα έφυγες απροειδοποίητα, ενώ είχατε συμφωνήσει να στείλετε κάποιους πίνακες με στοιχεία στο λογιστήριο πριν το τέλος της ημέρας.

Εσύ αμύνεσαι απέναντι στην κατηγορία. Αναφέρεις όλες τις φορές που έβαλες τη δική σου ανάγκη σε δεύτερη μοίρα, που έκανες πράγματα για να εξυπηρετήσεις τις ανάγκες του άλλου. Λες, «εγώ, εγωιστής; Εσύ είσαι αυτός που δεν βλέπεις τι κάνω για όλους εδώ μέσα, που πάντα φεύγω τελευταίος!» Άθελά σου, αντί να υπερασπιστείς τον εαυτό σου, έχεις κατηγορήσει τον άλλον για άγνοια. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ο συνομιλητής σου να επιστρέψει με μια δεύτερη κατηγορία και ο φαύλος κύκλος να συνεχιστεί.

Αυτή είναι και η συνηθισμένη αντίδρασή μας, όταν κατηγορούμαστε. Αντί να υπερασπιστούμε τον εαυτό μας, απευθύνουμε κι εμείς μια κατηγορία. Ξέρεις ότι αμύνεσαι και δεν κατηγορείς, όταν απαντάς σε πρώτο πρόσωπο. Δεν χρησιμοποιείς πουθενά το «εσύ...»

Το πρώτο πράγμα, λοιπόν, που βοηθάει να μην κλιμακωθεί η σύγκρουση, είναι να υπερασπιστείς τον εαυτό σου μιλώντας σε πρώτο πρόσωπο. Χωρίς να ασχοληθείς στην αρχή με το αν είναι αληθής η κατηγορία ή όχι. Απλά, αναφέροντας τους λόγους που φέρθηκαν ή φέρεσαι όπως συμπεριφέρεσαι.

Το επόμενο βήμα είναι να αναρωτηθείς αν υπάρχει ένα ψήγμα αλήθειας στην κατηγορία που σου απευθύνει ο άλλος άνθρωπος. Και αν όντως, έστω και 1% της κατηγορίας είναι αληθινό, μπορείς να φανταστείς τον εαυτό σου να το παραδέχεται; Αν ναι, τι θα χάσεις και τι θα κερδίσεις; Για να παραδεχτείς ότι υπάρχει μέρος αλήθειας στην κατηγορία, χρειάζεται αυτό που θα κερδίσεις να είναι περισσότερο από αυτό που θα χάσεις. Ειδικά, είναι αφύσικο κι επικίνδυνο να το κάνεις.

Αν δυσκολεύεσαι να βρεις έστω κι ένα ψήγμα αλήθειας στην κατηγορία του άλλου, πιθανόν ισχύει ένα από τα ακόλουθα:

- Η κατηγορία είναι απλά αναληθής.
- Δεν έχεις υπερασπιστεί τον εαυτό σου επαρκώς, άρα είναι σχεδόν αδύνατο να παραδεχτείς το κομμάτι της αλήθειας στην κατηγορία.
- Έως τώρα στη ζωή σου έχεις παραδεχτεί τόσα πολλά, χωρίς ο άλλος άνθρωπος να αναλαμβάνει το δικό του μερίδιο ευθύνης, και αυτό σε έχει αφήσει αποδυναμωμένο και αστήριχτο.

■ Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο εστιάσαμε στην επικοινωνία, στα συναισθήματα και στις πιθανότητες βελτίωσης των αντιδράσεών μας σε μια σύγκρουση. Εξερευνήσαμε την επικοινωνία και τις προκλήσεις της, εξασκηθήκαμε στην ενεργητική ακρόαση και αναζητήσαμε τρόπους με τους οποίους μπορούμε να ασκήσουμε ή να δεχτούμε κριτική χωρίς να εμπλακούμε στο φαύλο κύκλο της αλληλοκατηγορίας

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are

<http://www.youtube.com/watch?v=pozqDz7B-sw>

<http://www.youtube.com/watch?v=CWry8xRTwpo>

http://www.youtube.com/watch?v=rk_SMBIW1mg

■ Βιβλιογραφία

Watzlawick, P., Beavin-Bavelas, J., Jackson, D., *Some Tentative Axioms of Communication. In Pragmatics of Human Communication - A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*, New York: W. W. Norton, 1967.

Thomas, Kenneth W., *Conflict and conflict management*, In MD Dunnette (Ed), *Handbook of industrial and organisational psychology (Vol II)*, Chicago: Rand McNally, 1976.

Bolton, R., *People Skills: how to assert yourself, listen to others, and resolve conflicts*, Sydney: Prentice Hall of Australia, 1986.

Mindell, A., *The Leader as Martial Artist*, San Francisco, USA: Harper San Francisco, 1992, pp. 49-60.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Ισχύς

■ Σκοπός

Σκοπός της ενότητας είναι να εξοικειωθούμε και να προβληματιστούμε ως προς την έννοια της ισχύος και τις διαφορετικές πηγές από τις οποίες προέρχεται (Κοινωνική, Δομική, Ψυχολογική και Πνευματική), έτσι ώστε να μπορούμε να την αξιοποιήσουμε περισσότερο δημιουργικά και ενσυνείδητα για την επίλυση μιας σύγκρουσης. Επίσης, σκοπός της ενότητας είναι η σε βάθος διερεύνηση της επίδρασης της ισχύος στις ανθρώπινες σχέσεις και η αναγνώριση των σιναλών της, έτσι ώστε να είμαστε σε θέση να αξιοποιήσουμε την ισχύ μας προς όφελος της σχέσης μέσω της συνεργατικής δύναμης.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση της μελέτης αυτής της ενότητας, θα είσαι ικανή/ός:

Να διακρίνεις την ισχύ σου.

Να αναγνωρίζεις και να προβληματιστείς ως προς τις διαφορετικές πηγές ισχύος

Να κατανοήσεις την ισχύ που έχεις και να μπορείς να την αξιοποιήσεις δημιουργικά για την επίλυση μιας σύγκρουσης.

Να αναγνωρίζεις πώς η ισχύς επιδρά στις σχέσεις.

Να αναγνωρίζεις βασικά σινιάλα θέσης ισχύος και σινιάλα χαμηλής ισχύος.

Να προβληματιστείς περισσότερο σχετικά με το ρόλο της ισχύος στην κλιμάκωση των συγκρούσεων.

■ Λέξεις κλειδιά

- **Ισχύς:** Μια δύναμη, ένα προνόμιο που έχουμε σε σχέση με έναν άλλον άνθρωπο ή μια ομάδα ανθρώπων.
- **Κοινωνική Ισχύς:** Αφορά τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες και βασίζεται στο σύστημα αξιών μιας κοινωνίας.
- **Δομική Ισχύς:** Αφορά τη δομή και το πλαίσιο. Η δομή καθορίζει τη θέση του καθενός μέσα σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό.
- **Ψυχολογική Ισχύς:** Αφορά τις προσωπικές δεξιότητες, τις δεξιότητες στις σχέσεις, την προσωπική επίγνωση και την αυτογνωσία που μπορεί να έχεις.
- **Πνευματική Ισχύς:** Αφορά τη συνεχή εσωτερική υποστήριξη που προέρχεται από τη σύνδεση με κάτι μεγαλύτερο από την ανθρώπινη ζωή.
- **Σινιάλα ισχύος:** Όταν είσαι σε θέση ισχύος, υπάρχουν συγκεκριμένα σινιάλα που μπορείς να παρατηρήσεις για να το συνειδητοποιήσεις.

4.1 Η έννοια της ισχύος

Η συναλλαγή ανάμεσα στους ανθρώπους επηρεάζεται από μια «αόρατη» δύναμη. Αυτή η δύναμη δημιουργείται από όλα όσα αντιλαμβάνεται το ένα άτομο για την ισχύ του άλλου και αντίστροφα. Τι σημαίνει ισχύς για σένα; Τη σωματική ισχύ τη νιώθουμε ως μυϊκή δύναμη και αντοχή. Την ψυχολογική ισχύ τη βιώνουμε ως σθένος, ανθεκτικότητα. Στη σχέση, δημιουργεί δυναμικές εξουσίες.

Η ισχύς, καθώς και ο τρόπος που την αναγνωρίζουμε και την αξιοποιούμε, είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δυναμική των σχέσεων και την ατμόσφαιρα που υπάρχει σε μια

ομάδα. Ανάλογα με τον τρόπο που την αξιοποιούμε, μπορεί να συνεισφέρει θετικά, δημιουργώντας μια αίσθηση ευεξίας κι εξέλιξης, ή αρνητικά, δημιουργώντας μια αίσθηση απογοήτευσης και αδυναμίας. Πολλές από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε στις προσωπικές μας σχέσεις μέσα σε ομάδες, στην προσωπική, εργασιακή και κοινωνική ζωή, πηγάζουν από την έλλειψη επίγνωσης σε θέματα ισχύος.

Η ισχύς δημιουργείται από το *σύνολο των προνομίων* ενός ανθρώπου. Αυτά τα προνόμια δεν είναι πάντα κεκτημένα. Μερικές φορές είναι κληρονομημένα ή πηγάζουν από τις αξίες και τις προκαταλήψεις της κοινωνίας μέσα στην οποία ζούμε.

Αναλογίσου τις παρακάτω ερωτήσεις για να αποκτήσεις μια πρώτη αίσθηση της προσωπικής σου εμπειρίας της ισχύος:

Τι σημαίνει ισχύς για σένα;

- Ποιος έχει ισχύ επάνω σου; Με ποιον τρόπο;
- Πάνω σε ποιον έχεις ισχύ εσύ;
- Γύρω από ποιους ανθρώπους νιώθεις ισχυρός;
- Γύρω από ποιους ανθρώπους νιώθεις ανίσχυρος;
- Πώς αποποιείσαι την ισχύ σου;

Η ισχύς είναι μια δύναμη που έχουμε σε σχέση με έναν άλλον άνθρωπο ή μια ομάδα ανθρώπων. Δημιουργεί ένα ανέκφραστο υπόβαθρο στις σχέσεις. Οργανώνει ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μας και της συμπεριφοράς μας μέσα στις σχέσεις. Η ισχύς οργανώνει το πώς θα δράσουμε στις συγκρούσεις και σε άλλες δύσκολες συναισθηματικές καταστάσεις.

4.2 Πηγές ισχύος

Η ισχύς προκύπτει από διάφορες πηγές. Κατακτάται με προσωπική προσπάθεια, άλλες φορές απλά κληρονομείται. Παρακάτω, θα εξετάσουμε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες ισχύος που επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων.

4.2.1 Κοινωνική Ισχύς

Η πρώτη κατηγορία είναι η *κοινωνική ισχύς*. Καθορίζεται από τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες και βασίζεται στο σύστημα αξιών της κοινωνίας. Βασίζεται σε παράγοντες όπως η φυλή, η ηλικία, η γλώσσα, το φύλο, η εθνικότητα, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, η τάξη, η εκπαίδευση, η θρησκεία, η υγεία, η σωματική ικανότητα, η ομορφιά κ.λπ.

Αναλογίσου τις παρακάτω συνθήκες και την ισχύ που απορρέει από αυτές για τη δική σου ζωή, στο συγκεκριμένο τόπο που ζεις, τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

- Οικονομικές συνθήκες: αφορούν εισοδήματα, κληρονομίες, οικογενειακό υπόβαθρο, σχέσεις και επαφές με οικονομικά ιδρύματα. Όσο πιο εύρωστη είναι η οικονομική σου κατάσταση ή η πρόσβασή σου σε χρήματα, τόσο πιο μεγάλη είναι και η ισχύς που απορρέει από αυτήν.
- Τόπος που ζεις: αφορά την κατάσταση των υποδομών, την πολιτική σταθερότητα, την ασφάλεια, την πρόσβαση στο σύστημα υγείας και εκπαίδευσης. Αν ζεις σε έναν τόπο με σωστές υποδομές, πολιτική σταθερότητα, ασφάλεια, πρόσβαση στο σύστημα υγείας και εκπαίδευσης, έχεις μεγαλύτερη ισχύ από αυτούς που αποκλείονται από όλα αυτά.
- Μόρφωση και απασχόληση: αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα πτυχία, τα επαγγελματικά προσόντα, το ιστορικό απασχόλησης, την επαγγελματική θέση, τα επιτεύγματα στη σταδιοδρομία. Αφορά το καθεστώς εργασίας σου ως εργοδότη, εργαζόμενου, αυτοαπασχολούμενου, ή τις συνθήκες της ανεργίας σου. Όσο πιο μορφωμένος είσαι, τόσο αυξάνεται και η κοινωνική σου ισχύς. Το ίδιο ισχύει και για την απασχόλησή σου.
- Φύλο: αφορά την κοινωνική θέση και την ανάλογη μεταχείριση, την προσδοκώμενη ιδανική συμπεριφορά και τα στερεότυπα για κάθε κοινωνικό φύλο. Αναλογίσου αν στην κοινωνία όπου ζεις κερδίζεις ή χάνεις προνόμια εξαιτίας του φύλου σου.
- Οικογενειακή κατάσταση και οικογενειακό υπόβαθρο: αφορά το καθεστώς γάμου, διαζυγίου, χηρείας, την ύπαρξη ή μη παιδιών,

καθώς και την ύπαρξη βιολογικής ή μεικτής οικογένειας. Κάθε κοινωνία αξιολογεί ως καλύτερη ή χειρότερη την οικογενειακή κατάσταση. Για παράδειγμα, μια κοινωνία που δίνει μεγάλη αξία στην οικογένεια, θα έχει στην κορυφή της πυραμίδας τους ενήλικες που είναι παντρεμένοι με παιδιά. Αυτή η προτίμηση εμφανίζεται στις κοινωνικές σχέσεις, στα προνόμια σε σχέση με επιδόματα και φορολογικές απαλλαγές, σε προνόμια που αφορούν εργασιακές σχέσεις, άδειες, μεταθέσεις κ.λπ.

- Πολιτισμικό υπόβαθρο, εθνότητα και εθνικότητα: αφορά το χρώμα του δέρματος, τις πολιτισμικές αξίες και νόρμες, τη γλωσσική επάρκεια και το ύψος επικοινωνίας. Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, αν το χρώμα του δέρματος σου είναι λευκό και μιλάς Ελληνικά, έχεις μεγαλύτερη κοινωνική ισχύ από έναν άνθρωπο με σκούρο δέρμα και χαμηλότερη γλωσσική επάρκεια ως προς τα ελληνικά.
- Σεξουαλικός προσανατολισμός: αφορά την ετεροφυλοφιλία, την ομοφυλοφιλία, την αμφιφυλοφιλία και την αποχή από την ερωτική πράξη. Για παράδειγμα, σε μια κοινωνία σαν την Ελληνική, αν είσαι ετεροφυλόφιλος απολαμβάνεις μεγαλύτερη κοινωνική ισχύ. Αυτή η ισχύς γίνεται ορατή μέσα στις κοινωνικές σχέσεις, μέσα από την κοινωνική αποδοχή και μέσα από τα θεσμικά προνόμια μιας ετεροφυλόφιλης σχέσης (δικαίωμα στο γάμο, στην υιοθεσία κ.λπ.).
- Θρησκεία: αναφέρεται στο Χριστιανισμό, τον Ισλαμισμό, το Βουδισμό, άλλες θρησκείες ή και καμία απολύτως. Αν ζεις σε μια κοινωνία όπου η πλειονότητα ανήκει σε μια θρησκεία διαφορετική από τη δική σου, έχεις λιγότερα προνόμια σε σχέση με τους άλλους (π.χ. δεν συμπίπτουν οι θρησκευτικές εορτές με τις αργίες των υπολοίπων, δεν έχεις πάντα πρόσβαση σε τόπο λατρείας κ.λπ.).
- Ηλικία και εμφάνιση: αφορά αξίες, πεποιθήσεις σχετικά με το τι θεωρείται όμορφο, αλλά και πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα σε σχέση με κάθε ηλικία.
- Υγεία: αφορά αξίες, πεποιθήσεις σχετικά με το τι θεωρείται υγιές, την κινητικότητα, τη λειτουργία των αισθήσεων και των οργάνων του σώματος, τα χρόνια σωματικά συμπτώματα και την ψυχολογική ανθεκτικότητα.

4.2.2 Δομική Ισχύς

Η δεύτερη κατηγορία ισχύος καθορίζεται από το ανθρώπινο πεδίο μέσα στο οποίο κινούμαστε. Αφορά τη δομή και το πλαίσιο. Η δομή καθορίζει τη θέση του καθενός μέσα σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό. Καθορίζει όχι μόνο τις ευθύνες αλλά και τα προνόμια που έχει η κάθε θέση, την πρόσβαση σε πληροφορίες και την ισχύ σε λήψη αποφάσεων.

Το πλαίσιο αφορά τη θέση ενός ατόμου σε μια συγκεκριμένη ομάδα. Για παράδειγμα, ένας Αθίγγανος έχει πολύ χαμηλή κοινωνική ισχύ μέσα στην ελληνική κοινωνία, αλλά στην κοινότητά και στην οικογένειά του μπορεί να έχει μεγάλη ισχύ γιατί είναι ο πρεσβύτερος, κάποιος που σέβονται και εμπιστεύονται. Ή ένας άνθρωπος με τετραπληγία, που κινείται με αμαξίδιο και τη βοήθεια άλλων ανθρώπων, μπορεί να έχει χαμηλή κοινωνική ισχύ (πρόσβαση σε εργασία, σε κοινωνικές δραστηριότητες κ.λπ.) αλλά να έχει μεγάλη ισχύ στο Σύλλογο όπου ανήκει ή στην οικογένειά του, γιατί όλοι τον σέβονται και τον εκτιμούν.

Εάν έχεις την υποστήριξη και το σεβασμό του οργανισμού, της κοινότητας, της οικογένειάς σου ή οποιασδήποτε ομάδας στην οποία ανήκεις, έχεις δομική ισχύ σε αυτό το περιβάλλον. Βασίζεται στη θέση που έχεις και το στάτους που σου δίνεται σε αυτό το συγκεκριμένο πλαίσιο. Αυτό το πλαίσιο μπορεί να καθρεφτίζει ή να διαφοροποιείται από τις αξίες/αντιλήψεις της ευρύτερης κοινωνίας.

4.2.3 Ψυχολογική Ισχύς

Αυτή η κατηγορία ισχύος συνδέεται με τις προσωπικές δεξιότητες, τις δεξιότητες στις σχέσεις, την προσωπική επίγνωση και την αυτογνωσία που μπορεί να έχεις. Δεν αγοράζεται και δεν κληρονομείται. Αφορά προσωπικές δεξιότητες και πρόσβαση σε εσωτερικές πηγές δύναμης. Όταν έχεις ψυχολογική ισχύ μπορεί να έχεις μεγαλύτερη ευκολία να ανταποκριθείς σε προκλητικές καταστάσεις και να διαπραγματευθείς συναισθηματική ένταση. Αυτού του τύπου η ισχύς συχνά αναπτύσσεται με την αυτογνωσία που αποκτά κάποιος όταν περνά μέσα από δύσκολες καταστάσεις της ζωής. Άλλος τρόπος με τον οποίο αναπτύσσεται, είναι μέσα από σχέσεις αγάπης και στήριξης. Η ψυχολογική ισχύς πηγάζει, επίσης, και από μια θετική εικόνα εαυτού, από μια εσωτερική παραδοχή και αίσθηση αγάπης για τον εαυτό μας.

4.2.4 Πνευματική Ισχύς

Η τελευταία κατηγορία ισχύος είναι η πνευματική ισχύς. Αυτή πηγάζει από μια συνεχή εσωτερική υποστήριξη που προέρχεται από τη σύνδεση με κάτι μεγαλύτερο από την ανθρώπινη ζωή. Για πολλούς ανθρώπους, βιώνεται μέσα από τη σύνδεση με το θεϊκό στοιχείο και προσφέρει μια ηρεμία και εσωτερική ησυχία, ανεξάρτητη από το εξωτερικό περιβάλλον. Η πνευματική ισχύς είναι ανεξάρτητη από την οικογένεια, την κουλτούρα και τον κόσμο. Η δύναμή της μπορεί να είναι τόση, που συχνά ανατρέπει την κοινωνική ισχύ!

4.3 Πώς επιδρά η ισχύς στις σχέσεις

Η ισχύς στη σχέση δεν είναι πάντα ορατή, όμως πάντοτε αισθανόμαστε την παρουσία της. Οι άλλοι σε ταυτίζουν με την ισχύ σου, εξαιτίας των σιναλών σου. Δεν μπορείς να την κρύψεις. Εκφράζεται μέσα από λεκτικά και μη-λεκτικά σιναλά επικοινωνίας. Η ισχύς μπορεί να γίνει εθιστική και μεθυστική, χάνουμε την επίγνωσή της. Όσο περισσότερη ισχύ έχουμε, τόσο λιγότερη είναι η επίγνωση της ισχύος μας και των τρόπων που μπορεί να επηρεάζει τους άλλους.

Η ασυνείδητη χρήση ισχύος μπορεί να οδηγήσει και σε πλήγωμα του άλλου ανθρώπου. Αυτή η έλλειψη επίγνωσης, η ασυνείδητη κατάχρηση ισχύος, οδηγεί σε δυναμικές εκδίκησης στη σχέση. Η εκδίκηση καταλήγει να είναι ο μόνος διαθέσιμος τρόπος που έχει το άλλο άτομο για να τραβήξει την προσοχή μας, για την αδικία που νιώθει. Η εκδίκηση είναι μια αντίδραση η οποία μπορεί να μας προκαλέσει μια στιγμιαία «αφύπνιση» προκειμένου να αποκτήσουμε επίγνωση για την κατάχρηση ισχύος.

Οι άνθρωποι με μεγάλη ισχύ, συχνά δεν καταλαβαίνουν γιατί παραπονούνται αυτοί που δεν έχουν ισχύ ή τι είναι αυτό που τους κάνει και υποφέρουν. Αυτή η έλλειψη επίγνωσης, πολλές φορές, οδηγεί στην κλιμάκωση της σύγκρουσης. Ενώ μπορούμε εύκολα να απαριθμήσουμε τις περιοχές της ζωής μας όπου θα θέλαμε περισσότερη ισχύ, δυσκολευόμαστε να αναγνωρίσουμε τα προνόμια που κατασκευάζουν την πραγματικότητά μας. Τα θεωρούμε δεδομένα και αυτονόητα.

Η ισχύς δεν υπάρχει έξω από τις σχέσεις. Ο τρόπος που σχετιζόμαστε με τους άλλους και το πώς νιώθουμε συνδέονται άμεσα με την

ισχύ μας. Είναι πιο σημαντική η ποιοτική διαφοροποίηση, το είδος της ισχύος που έχουμε, παρά η ποσοτική. Αν εστιάσουμε μόνο στην ποσοτική (και ειδικά στην κοινωνική ισχύ), θα αγνοήσουμε σινιάλα άλλων μορφών ισχύος που επιδρούν στη σχέση (π.χ. ψυχολογική ή πνευματική).

Όλοι έχουμε νιώσει την αλλαγή στην αίσθηση προσωπικής δύναμης ανάλογα με τον άνθρωπο στον οποίον απευθυνόμαστε και το πλαίσιο μέσα στο οποίο σχετιζόμαστε. Τη μια στιγμή μπορεί να νιώσουμε ότι είμαστε «επάνω» και την άλλη «κάτω». Μερικοί τύποι ισχύος είναι πιο διαρκείς και άλλοι πιο μεταβλητοί. Η εμπειρία της ισχύος στο ίδιο πρόσωπο μπορεί να αλλάξει από τη μια στιγμή στην άλλη.

Πολλές φορές πληγωνόμαστε ή παρεξηγούμαστε, επειδή δεν διαθέτουμε επίγνωση γύρω από θέματα ισχύος και προνομίων. Ενώ εύκολα αναγνωρίζουμε την έλλειψη ισχύος και προνομίων, δυσκολότερα αναγνωρίζουμε την ύπαρξή τους. Θεωρούμε τα προνόμια μας αυτονόητα. Αυτό μπορεί να βραχυκυκλώσει τη σχέση, και το άτομο που είναι απέναντί μας με λιγότερη ισχύ να νιώσει περιθωριοποιημένο. Η ασυνείδητη χρήση ισχύος μπορεί να προκαλέσει συναισθήματα ζήλιας, κακεντρέχειας, θυμού, ντροπής, θλίψης, απώλειας αυτοεκτίμησης ή παραίτησης.

60

Η τάση μας είναι να **εστιάζουμε στα προνόμια** ή στην έλλειψη προνομίων που πηγάζουν από την **κοινωνική** και **δομική** ισχύ και να μη δίνουμε την ανάλογη σημασία στις άλλες πηγές ισχύος. Τα προνόμια, όμως, που πηγάζουν από ψυχολογική και πνευματική ισχύ είναι πάντα ορατά στους άλλους και συχνά ορίζουν την επικοινωνία των άλλων μαζί μας.

Δεν μπορούμε να αποφύγουμε την ισχύ. Όλοι έχουμε ισχύ και η ισχύς δεν είναι κάτι κακό. Η ισχύς αυτή καθαυτή είναι ουδέτερη –επομένως οι διαφορές ισχύος δεν είναι εγγενές πρόβλημα. Οι δυσκολίες αναδύονται όταν αυτές οι διάφορες χρησιμοποιούνται συνειδητά ή ασυνείδητα ως δικαιολογία για επιβολή, κακοποίηση, εκμετάλλευση ή υποταγή.

4.4 Σινιάλα ισχύος

Πώς μπορείς να αντιληφθείς ότι είσαι σε θέση ισχύος; Όταν είσαι σε θέση ισχύος, υπάρχουν συγκεκριμένα σινιάλα που μπορείς να παρατηρήσεις για να το συνειδητοποιήσεις. Παρακάτω αναφέρουμε μερικά από αυτά:

- Έχεις μια γενική αίσθηση ευκολίας, άνεσης και εμπιστοσύνης.
- Μπορείς να περιμένεις και να παραμένεις χαλαρός.
- Νιώθεις ευκολία στο να εκφραστείς.
- Συνήθως, είσαι λιγότερο συναισθηματικός, πιο ισορροπημένος.
- Μπορεί να μιλάς πρώτος και να οδηγείς τη συζήτηση ή να κάθεται και να στοχάζεσαι, να αναλύεις, να διαλογίζεσαι και να δίνεις την αίσθηση ότι δεν έχεις ανάγκη να μιλήσεις.
- Αισθάνεσαι ότι δικαιούσαι πράγματα.
- Νιώθεις διορατικός.
- Μπορείς και βλέπεις τα πράγματα με αποστασιοποίηση.
- Είσαι συναισθηματικά ευέλικτος, νιώθεις συναισθηματική σιγουριά και έχεις την αίσθηση μιας «εσωτερικής αλήθειας».
- Μπορείς και περιθωριοποιείς ή ακυρώνεις σκέψεις και συναισθήματα των άλλων με σχόλια όπως *«μην το παίρνεις τόσο προσωπικά»*, *«είσαι πολύ ευαίσθητος»* κ.λπ.
- Ορίζεις το πόσο διαθέσιμος είσαι για να σχετισθείς, το χρόνο, το χώρο, τη διάρκεια.
- Ορίζεις το στιλ της επικοινωνίας. Η τάση σου είναι για ηρεμία και λογική συζήτηση. Περιμένεις και από τους άλλους να κάνουν το ίδιο.
- Όταν αναδύονται θέματα σχέσεων, τείνεις να πιστεύεις ότι ο άλλος έχει το πρόβλημα. Δεν μπορείς να καταλάβεις γιατί φορτίζεται συναισθηματικά ο άλλος, τον θεωρείς παράλογο, διαταραγμένο ή υπερβολικά θυμωμένο.

- Ο τόνος της φωνής σου τείνει να είναι αποστασιοποιημένος, αντικειμενικός. Μπορεί να γίνεται και υποτιμητικός ή συγκαταβατικός.
- Έχεις μια αίσθηση υπεροχής, αυτοπεποίθησης, αυτοσεβασμού, μπορεί και αυταρέσκειας.

Πώς μπορείς να αντιληφθείς ότι είσαι σε χαμηλή θέση ισχύος; Υπάρχουν συγκεκριμένα σινιάλα που μπορείς να παρατηρήσεις για να το συνειδητοποιήσεις. Παρακάτω αναφέρουμε μερικά από αυτά:

- Αισθάνεσαι ότι συμβιβάζεσαι σε ό,τι αφορά τα όνειρά σου, τη δουλειά σου, τις σχέσεις σου, τις συνδιαλλαγές σου κ.λπ. Δεν επιδιώκεις τα βαθύτερα όνειρά σου και τις επιθυμίες σου. Αισθάνεσαι πολίτης δεύτερης κατηγορίας.
- Νιώθεις έλλειψη καθαρότητας και ικανότητας να σκεφτείς.
- Αμφιβάλεις για τον εαυτό σου, τον επιπλήτεις, έχεις αίσθηση ανασφάλειας, χαμηλή αυτοπεποίθηση, αίσθηση κατωτερότητας.
- Προσαρμόζεις τη συμπεριφορά σου. Δίνεις την εντύπωση ότι συμφωνείς, αισθάνεσαι ότι πρέπει να συμφωνήσεις, παρακολουθείς τον άλλον με τα μάτια κι έχεις την τάση να λες «ναι». Αλλά -με τα διπλά σινιάλα- λες «όχι», κοιτάς κάτω, μαζεύεσαι, πιέζεσαι, σφίγγεσαι.
- Εξευμενίζεις, ανυψώνεις τον άλλον, τον επαινείς.
- Εκπέμπεις σινιάλα φόβου, πιθανώς τρέμεις, ιδρώνεις, δεν μπορείς να κοιτάξεις τον άλλον στα μάτια.
- Παρανοείς, μπορεί να αισθάνεσαι ότι είσαι τρελός.
- Τείνεις να είσαι συναισθηματικός, εκνευρισμένος, θυμωμένος ή να αισθάνεσαι ότι δεν σε καταλαβαίνουν οι άλλοι. Αισθάνεσαι απελπισία.
- Κάνεις πρόβες τι θα πεις, πριν το πεις.
- Βιώνεις σωματικά σινιάλα ταραχής.
- Νιώθεις αισθήματα εκδίκησης.

- Έχεις δυσκολία να υπερασπιστείς τον εαυτό σου, να μιλήσεις.
- Αισθάνεσαι ότι σε αγνοούν, σε παραμελούν, αισθάνεσαι απαρατήρητος.
- Αισθάνεσαι ότι η θέση σου είναι ασήμαντη και ότι κάνεις δεν αισθάνεται το ίδιο με σένα.

4.5 Θέση ισχύος και κλιμάκωση των συγκρούσεων / Συνεργατική Δύναμη

Η ισχύς παίζει σημαντικό ρόλο στην κλιμάκωση των συγκρούσεων. Ακριβώς επειδή δυσκολευόμαστε να αναγνωρίσουμε την ισχύ μας και τους τρόπους που αυτή επηρεάζει τους άλλους, πέφτουμε στην παγίδα της θυματοποίησης. Γινόμαστε εύκολα το «θύμα» και σε ηθικό επίπεδο αυτό μας ενδυναμώνει, νιώθουμε αθώοι και δικαιολογούμε να χρησιμοποιήσουμε κάθε μέσο για την υπεράσπισή μας. Μερικές φορές, όντως, τα πράγματα είναι ξεκάθαρα και υπάρχουν διακριτοί θύτες και θύματα. Στις πιο πολλές συγκρούσεις όμως, στις καθημερινές συγκρούσεις στην προσωπική και στην επαγγελματική μας ζωή, αυτά τα όρια είναι συχνά δυσδιάκριτα και ευμετάβλητα.

Μπορείς να αποφύγεις τις παγίδες που στήνει η ισχύς, βρίσκοντας τρόπο να επικοινωνήσεις με ειλικρίνεια και αμεσότητα. Δεν μπορείς να κρύψεις την ισχύ σου. Οι άλλοι πάντα θα τη βλέπουν μέσα από τα σινιάλα επικοινωνίας. Αλλά μπορείς να την αναγνωρίσεις, καθώς και το πώς νιώθει ο άλλος απέναντί σου όταν δεν την έχει. Αυτό σε βοηθά να απομακρυνθείς από το ρόλο του θύματος και δημιουργεί μια ατμόσφαιρα ειλικρίνειας και ενσυναίσθησης, απαραίτητη για την επίλυση συγκρούσεων.

Όταν ταυτίζεσαι με την ισχύ σου και αναγνωρίζεις την προσωπική σου δύναμη, μπορείς και λειτουργείς με τρόπο που νιώθεις ότι έχεις ενέργεια, έχεις αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης, ισορροπία, νιώθεις ότι αντιλαμβάνεσαι αυτά που γίνονται γύρω σου κι έχεις την ικανότητα να τα διαχειριστείς. Δεν καταστέλλεις συναισθήματα, αντίθετα, τα αξιοποιείς.

Η άγνοια της ισχύος σου μειώνει την προσωπική σου δύναμη, υποχωρείς άθελά σου στους άλλους, δεν αναγνωρίζεις τα ταλέντα σου,

φοβάσαι να ρισκάρεις, παγιδεύεσαι σε αδιέξοδα και χάνεις τη διεκδικητικότητα σου.

Ένας από τους χαρακτηριστικούς τρόπους που αναγνωρίζεις στιγμές όπου χάνεις την επαφή με την προσωπική σου δύναμη, είναι η χρήση του «πρέπει». Η γλώσσα που χρησιμοποιούμε είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συναισθηματική μας στάση απέναντι στα πράγματα. Πόσες φορές λέμε «πρέπει να πάω στη δουλειά», «πρέπει να πληρώσω τους λογαριασμούς», «πρέπει να γράψω την αναφορά» κ.λπ.

Όταν κάνουμε κάτι παρακινούμενοι από το «πρέπει», η βάση της δράσης μας είναι η εξουσία. Οι πράξεις μας ορίζονται από άλλους ανθρώπους, είτε γιατί είναι σημαντικοί για εμάς είτε γιατί ασκούν θεσμική εξουσία επάνω μας (ιεραρχία, νόμοι κ.λπ.). Ενσωματώνουμε αυτή την εξουσία ασυνείδητα, αλλά παραμένει μια εξουσία έξω από εμάς.

Δύο είναι οι πιθανές αντιδράσεις στην εξουσία: η «υποταγή» και η «επανάσταση». Αν υποταγούμε, θα νιώσουμε ματαιώση, εκνευρισμό. Αν επαναστατήσουμε, οδηγούμαστε από δυσαρέσκεια και κάποιες φορές νιώθουμε και ενοχή.

Όποιο από τα δύο μονοπάτια κι αν ακολουθήσουμε, της «υποταγής» ή της «επανάστασης», κινούμαστε μέσα σε ένα πεδίο εκδίκησης. Θα γίνουμε ή θύτες ή θύματα.

64

Όσο επιβάλλουμε «πρέπει» στον εαυτό μας, άλλο τόσο τα επιβάλλουμε και στους άλλους. Η συμπεριφορά μας γίνεται απαιτητική. Αυτή η συμπεριφορά αναδύεται από τη δική μας ανεπαίσθητη συμπεριφορά θυματοποίησης, δηλαδή, άθελά μας, κάνουμε τον άλλον θύμα της δικής μας απαίτησης.

Οι πιο πολλοί από εμάς έχουμε βιώσει απαιτητικές συμπεριφορές. Από τους γονείς μας, από δασκάλους, από τα παιδιά μας ή από συνεργάτες, υφισταμένους ή προϊσταμένους στη δουλειά.

Θα διερευνήσουμε τις δυνατότητες μεταβολής αυτής της συμπεριφοράς από συμπεριφορά απαίτησης σε συνεργατικότητα.

4.5.1 Συμπεριφορά απαίτησης

Η συμπεριφορά απαίτησης υπονοεί *εξουσία πάνω σε κάποιον*. Δεί-

χνει επιθυμία για έλεγχο, κριτική, απαίτηση, ικανότητα για τιμωρία ή ανταμοιβή.

- Σκέψου έναν άνθρωπο από τον οποίο απαιτείς κάτι. Ποια συμπεριφορά πιστεύεις ότι πρέπει να αλλάξει; Η απάντησή σου σε αυτή την ερώτηση έχει μέσα της και *επιθυμία για έλεγχο*;
- Γιατί πιστεύεις ότι αυτό το πρόσωπο φέρεται με αυτόν τον τρόπο; Η απάντησή σου σε αυτή την ερώτηση έχει μέσα της και *κριτική*;
- Πώς πιστεύεις ότι θα έπρεπε να φέρεται και πώς το επικοινωνείς αυτό; Σκέψου τον εμφανή λεκτικό/μη-λεκτικό τρόπο αλλά και τους έμμεσους λεκτικούς/μη-λεκτικούς τρόπους. Η απάντησή σου σε αυτή την ερώτηση έχει μέσα της και *απαίτηση*;
- Πώς φαντάζεσαι ότι θα αντιδράσει ο άλλος στην απαίτησή σου; Δυο είναι οι επιλογές εδώ, ή θα *υποχωρήσει* ή θα *επαναστατήσει!*
- Ανάλογα με την αντίδραση του άλλου προσώπου στην απαίτησή σου, τι μπορείς να κάνεις στη συνέχεια; (π.χ. επιβράβευση, τιμωρία, κατηγορία, υποχώρηση) Παρατήρησε ότι κι εδώ δημιουργούνται δυο κατηγορίες δικών σου συμπεριφορών: *τιμωρία* (π.χ. κατηγορία) ή *ανταμοιβή* (έτσι δημιουργούνται μελλοντικά «πρέπει»).

4.5.2 Συνεργατική δύναμη

Η συνεργατική δύναμη βασίζεται σε *προσδοκίες*, όχι σε απαιτήσεις, δημιουργεί *επιλογές* και ενθαρρύνει την *ανάληψη ευθύνης*.

- Σκέψου κάποιον από τον οποίον απαιτείς κάτι. Ποιο είναι το θέμα πάνω στο οποίο θες να εστιάσεις; Διαχώρισε τον άνθρωπο από το πρόβλημα! Αυτή είναι μια στάση *διερεύνησης*.
- Ποια είναι η οπτική του άλλου, ποιες είναι οι ανάγκες του; Εδώ ξεκινά η *διαβούλευση*.
- Τι είδους αποτελέσματα προσδοκάς; Πώς μπορείς να τα επικοινωνήσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο; Πώς μπορείς να το πετύχεις αυτό; Οι απαντήσεις σου σε αυτή την ερώτηση θα σου δείξουν τον τρόπο με τον οποίο μπορείς να συμβουλευσεις τον άλλον (*εκπαίδευση, υποστήριξη*).

- Πώς φαντάζεσαι ότι θα αντιδράσει το άλλο άτομο στις προσδοκίες σου; Δυο είναι οι επιλογές εδώ, ή θα συμφωνήσει ή θα διαφωνήσει.
- Ανάλογα με την αντίδρασή του στις προσδοκίες σου, τι μπορείς να κάνεις στη συνέχεια; Μπορείς να αποδεχτείς τις συνέπειες και να κάνεις επιλογές.

■ Σύνοψη

Σ' αυτή την ενότητα εστιάσαμε στην έννοια της ισχύος ως μια δύναμη ή προνόμιο το οποίο κάποιες φορές κληρονομείται και κάποιες άλλες κατακτάται και επηρεάζει σημαντικά τις σχέσεις χωρίς να είναι πολλές φορές συνειδητό. Αναλύσαμε επίσης τις τέσσερις διαφορετικές πηγές ισχύος, την Κοινωνική, τη Δομική, την Ψυχολογική και την Πνευματική, ως βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων. Εστιάσαμε στο πώς επιδρά η ισχύς στις σχέσεις και επιδιώξαμε να κατανοήσουμε κάποια βασικά σινιάλα θέσης ισχύος και σινιάλα χαμηλής ισχύος και πώς αυτά μπορούν να κλιμακώσουν μια σύγκρουση. Αναζητήσαμε, τέλος, τρόπους αξιοποίησης της ισχύος προς όφελος της σχέσης μέσω της συνεργατικής δύναμης.

66

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader

http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

<http://www.ted.com/topics/leadership>

<http://www.youtube.com/watch?v=BmGEApyl-k0>

http://www.ted.com/talks/maysoon_zayid_i_got_99_problems_palsy_is_just_one

■ Βιβλιογραφία

Mindell, A., *Μέσα στη Φωτιά*, Αθήνα: Γραφές, 2002.

Lulofs, S.R., Cahn, D.D., *Conflict: From Theory to Action*, 2nd ed. Massachusetts, USA: Allyn and Bacon, 2000, pp. 140-144.

Northouse, P.G., *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*, London, UK: Sage, 2012.

Audergon, A., *The War Hotel: Psychological Dynamics in Violent Conflicts*, London, UK: Whurr Publishers, 2005, pp. 19-28.

Dworkin, J., *Group Process Work: a Stage for Personal and Global Development*, Unpublished dissertation, Union Institute, Cincinnati, OH, USA, 1989.

Nunez, A., *Organizational Transformation: The emergence of a New Paradigm*, California, USA: California Institute of Integral Studies, 1988.

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

Χαρτογράφηση της σύγκρουσης

■ Σκοπός

Σκοπός της τελευταίας ενότητας είναι η κατανόηση της έννοιας της χαρτογράφησης και η εξάσκηση στην εφαρμογή των βημάτων της, έτσι ώστε να είσαι σε θέση να αναλύεις διαφορετικούς χάρτες σύγκρουσης και να διερευνάς εναλλακτικές επιλογές που αναδύονται μέσα από αυτούς. Επίσης, σκοπός είναι η διεύρυνση της οπτικής μας, έτσι ώστε, εμπεριέχοντας την πραγματικότητα όλων των πλευρών, να είμαστε σε θέση να αναπλαισιώσουμε το πρόβλημα και να πλησιάσουμε όσο το δυνατόν στην επίλυση μιας σύγκρουσης, αξιοποιώντας το σύνολο των δεξιοτήτων με τις οποίες ασχοληθήκαμε στο παρόν εκπαιδευτικό υλικό.

■ Προσδοκώμενα Αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ένατης ενότητας, θα είσαι ικανή/ός:

- Να κατανοείς την έννοια της χαρτογράφησης και τους λόγους αξιοποίησής της
- Να εφαρμόζεις αναλυτικά τα βήματα για τη χαρτογράφηση μιας σύγκρουσης
- Να αναλύεις μια σύγκρουση, κατανοώντας τις ανάγκες, έγνοιες και ανησυχίες όλων των πλευρών

- Να χαρτογραφείς μια σύγκρουση
- Να κατανοείς τη σημασία και την αξία της διεύρυνσης της οπτικής σου σε μια σύγκρουση
- Να εντάσσεις την «αλήθεια» όλων των πλευρών
- Να αναπλαισιώνεις το πρόβλημα

■ Λέξεις κλειδιά

Χαρτογράφηση: Αποτελεί μια ευκαιρία να δούμε όλες τις διαφορετικές οπτικές και να πάρουμε αρκετή απόσταση ώστε να εστιάσουμε και σε πτυχές που είναι λιγότερο ορατές.

Βήματα Χαρτογράφησης: Μέσα από αυτή τη διαδικασία καθορίζεις το πρόβλημα, ονοματίζεις τους εμπλεκόμενους, απαριθμείς ανάγκες/έγνοιες της άλλης πλευράς.

Ανάλυση του Χάρτη: Αφορά το «κοινό έδαφος», τις «νέες οπτικές», τις «κρυμμένες ανάγκες», τις «ιδιαίτερες ανησυχίες».

5.1 Τι είναι η χαρτογράφηση - Πότε τη χρησιμοποιούμε

70

Σε μια σύγκρουση, συχνά δυσκολευόμαστε να καταλάβουμε επακριβώς το πρόβλημα, καθώς μπορεί αυτό να μοιάζει σύνθετο ή ότι εμπλέκει πολλούς ανθρώπους και τα πράγματα γίνονται περίπλοκα. Μπορεί να νιώθουμε ότι οδηγούμαστε σταδιακά σε αδιέξοδο και ότι δεν έχουμε αρκετές πηγές λύσεων.

Όταν ταξιδεύουμε, χρησιμοποιούμε έναν χάρτη για να βρούμε το δρόμο μας, να αναγνωρίσουμε τη θέση μας σε σχέση με το περιβάλλον, να βρούμε τη συντομότερη διαδρομή ή για να αποκτήσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του τόπου.

Σε μια σύγκρουση, αντίστοιχα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έναν χάρτη για να βρούμε δρόμους και κατευθύνσεις που δεν είναι άμεσα εμφανείς. Είναι σαν να πετάμε με ένα μικρό αεροπλάνο πάνω από μια περιοχή και να ανακαλύπτουμε δρόμους, πλαγιές και χαράδρες που δεν ξέραμε ότι υπάρχουν γύρω μας. Η χαρτογράφηση μιας σύγκρουσης μας δίνει την ευκαιρία να δούμε όλες τις διαφορετικές οπτικές και

να πάρουμε αρκετή απόσταση ώστε να εστιάσουμε και σε πτυχές που είναι λιγότερο ορατές.

Μπορείς να κάνεις τη χαρτογράφηση μόνος σου ή με τη βοήθεια άλλων προσώπων, κάθε φορά που νιώθεις την ανάγκη για μεγαλύτερη καθαρότητα. Αυτό μπορεί να γίνει με χαρτί και μολύβι (ιδιαίτερα βοηθητικό!) ή και νοερά.

Η χαρτογράφηση είναι πολύτιμη δεξιότητα στην επίλυση της σύγκρουσης γιατί προσφέρει μια διευρυμένη αντίληψη της κατάστασης και βοηθά στην εξεύρεση πιθανών λύσεων.

Η χαρτογράφηση είναι χρήσιμη κάθε φορά που θέλουμε μεγαλύτερη καθαρότητα για το τι συμβαίνει σε μια σύγκρουση. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια απλή σύγκρουση ανάμεσα σε δυο ανθρώπους ή σε πιο πολύπλοκες συγκρούσεις σε μια ομάδα.

Χρειάζεται μεγάλη προσοχή όταν χαρτογραφείς μια σύγκρουση που όλοι οι εμπλεκόμενοι δεν είναι παρόντες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, πρόσεξε να εκπροσωπήσεις τις ανάγκες, ανησυχίες και επιθυμίες τους όπως εκείνοι θα τις εκπροσωπούσαν, όχι σύμφωνα με τη δική σου ερμηνεία για αυτούς.

Η χαρτογράφηση είναι χρήσιμη κι όταν προσπαθείς να κάνεις σχεδιασμό για μια ομάδα ή για να γίνουν αλλαγές σε μια ομάδα, στον τρόπο που εργάζεται μαζί. Αν λάβεις υπόψη τις ανάγκες και τις έγνοιες όλων των πλευρών πριν γίνουν οι αλλαγές, έχεις μεγαλύτερες πιθανότητες αυτές οι μεταβολές να γίνουν πιο ομαλά. Χτίζει καλύτερες σχέσεις και προάγει τη συνεργασία.

Η ανάπτυξη της συνεργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική σε συγκρούσεις όπου η κάθε πλευρά έχει έντονες και αδιάλλακτες θέσεις. Με τη χαρτογράφηση δίνεται η ευκαιρία σε όλες τις πλευρές να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους και τις θέσεις τους και προλαμβάνει την κλιμάκωση.

Η χαρτογράφηση είναι ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης όταν μια σύγκρουση μοιάζει ιδιαίτερα πολύπλοκη ή όταν οι εμπλεκόμενοι αδυνατούν να τη λύσουν. Η ικανότητα να δουν όλες οι πλευρές τη συνολική εικόνα βοηθά στην εστίαση σε αυτά που είναι πιο εφικτά.

5.2 Βήματα για τη χαρτογράφηση μιας σύγκρουσης

Παρακάτω, θα δούμε ένα-ένα τα βήματα για τη χαρτογράφηση μιας σύγκρουσης.

1. καθόρισε το πρόβλημα
2. ονομάτισε τους εμπλεκόμενους
3. απαρίθμησε ανάγκες, έγνοιες και ανησυχίες της κάθε πλευράς, αξιοποιώντας τους παρακάτω τρόπους:
 - προσέγγισε την επίλυση με βάση τις ανάγκες
 - μετατοπίσου από τις λύσεις στις ανάγκες
 - ρώτησε «γιατί;»
 - δοκίμασε
 - ψάξε για δείκτες ικανοποίησης
 - σπάσε πολύπλοκες ανάγκες σε μικρότερα κομμάτια
 - ονομάτισε ανησυχίες και φόβους
 - μετακίνησε αδιάλλακτες θέσεις
 - κάνε έναν καταγιισμό ιδεών

72

5.2.1 Βήμα 1: Καθορίζεις το πρόβλημα

Πάρε ένα μεγάλο κομμάτι χαρτί και ζωγράφησε έναν κύκλο στη μέση. Στην προσπάθειά σου να καθορίσεις το θέμα, θυμήσου να ονοματίσεις το πρόβλημα και όχι τον άνθρωπο!

Περίγραψε το πρόβλημα με ευρείς και περιγραφικούς όρους, με τους οποίους θα συμφωνούσαν όλες οι εμπλεκόμενες πλευρές (π.χ. αντί για «*τεμπελιά των εργαζόμενων*», περίγραψέ το ως «*καταμερισμό εργασίας*», αντί για «*ακαταστασία στα δωμάτια των παιδιών*», περίγραψέ το «*πώς θα μοιράσουμε τις δουλειές του σπιτιού*»).

Προσπάθησε να το γράψεις με όσο πιο περιγραφικό και ξεκάθαρο τρόπο γίνεται. Μην ανησυχείς αν δεν είναι ακριβής η περιγραφή. Η διαδικασία της χαρτογράφησης μπορεί να ξεκαθαρίσει το θέμα. Κράτησε αυτό το πρώτο βήμα όσο πιο αντικειμενικό γίνεται για να ξεκινήσεις με όλες τις εκδοχές ανοιχτές.

Προκλήσεις στον εντοπισμό του θέματος

Υπάρχουν φορές που δυσκολευόμαστε να εντοπίσουμε το κεντρικό θέμα για το οποίο χρειάζεται να φτιάξουμε ένα χάρτη. Η κατασκευή του χάρτη γίνεται πιο δύσκολη όταν το πρόβλημα καλύπτεται από περιφερειακά θέματα ή είναι πολύπλοκο και αφορά πολλούς ανθρώπους. Δυσκολίες προκύπτουν κι όταν οι ποικίλες πλευρές έχουν πολύ διαφορετικές οπτικές πάνω στο θέμα.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, η χαρτογράφηση μπορεί να βοηθηθεί αν ξεκαθαρίσεις τα ακόλουθα:

- Το διακύβευμα
- Τις αρχές που διακυβεύονται
- Το έδαφος προς διαπραγμάτευση
- Τις σχέσεις που εμπλέκονται στο θέμα

Όλα τα παραπάνω ξεκαθαρίζουν πιο εύκολα με ερωτήσεις που σχετίζονται με τα εξής: *ποιος εμπλέκεται, τι ξεκινά τη σύγκρουση, πώς αναδύεται το πρόβλημα, πότε παίρνει μορφή το πρόβλημα και πού, σε ποιο χώρο;*

5.2.2 Βήμα 2: Ονομάτισε τους εμπλεκόμενους

Αποφάσισε ποιοι εμπλέκονται στη σύγκρουση. Λάβε υπόψη άτομα ή και ολόκληρες ομάδες. Φρόντισε να συμπεριλάβεις όλους όσοι επηρεάζονται, άμεσα ή έμμεσα, από τη σύγκρουση. Βάλε ομάδες ανθρώπων, όταν αυτοί μοιράζονται ανάγκες, έγνοιες κι ανησυχίες. Φτιάξε μια λίστα με όλους τους εμπλεκόμενους και μετά αποφάσισε ποιους θα βάλεις στο χάρτη. Φτιάξε τμήματα στο χάρτη για κάθε ομάδα ή άτομο εμπλεκόμενο.

5.2.3 Βήμα 3: Απαρίθμησε τις ανάγκες, έγνοιες κι ανησυχίες της κάθε πλευράς

Αφού ορίσουμε τι εννοούμε με τους όρους ανάγκες, έγνοιες και ανησυχίες, θα προχωρήσουμε στο επόμενο βήμα το οποίο είναι η απαρίθμησή τους.

Ανάγκες

Η ικανότητά μας να ξεκινάμε από τις ανάγκες (του εαυτού μας και του άλλου) βρίσκεται στη βάση της προσέγγισης *κερδίζω/κερδίζεις*. Για να μπορέσεις να φτάσεις σε κατάλληλη λύση, χρειάζεται να ονοματίσεις και να καταλάβεις τις ανάγκες όλων των πλευρών. Σε αυτό το πλαίσιο, η λέξη *ανάγκες* δεν χρησιμοποιείται με το στενό κυριολεκτικό ορισμό. Ανάγκες είναι οι επιθυμίες, τα ενδιαφέροντα, τα πράγματα για τα οποία νοιάζεσαι. Είναι αυτά που σε κινητοποιούν και σε κατευθύνουν.

Μπορείς να ρωτήσεις: *«σε σχέση με αυτό το θέμα, ποιες είναι οι βασικές ανάγκες;»* Αναζήτησε χειροπιαστές ανάγκες (π.χ. τακτοποιημένο χώρο εργασίας, περισσότερο χώρο κ.λπ.) καθώς και πιο άυλες ανάγκες (π.χ. ανάγκη για ασφάλεια, ανάγκη για αναγνώριση κ.λπ.).

Σε αυτό το σημείο, πρόσεξε για λύσεις μεταμφιεσμένες σε ανάγκες! Για παράδειγμα, το αίτημα *«χρειάζομαι καινούργιο γραφείο με συρτάρια για αρχεία»* μπορεί να υποδηλώνει την ανάγκη για μεγαλύτερη τάξη και οργάνωση ή μπορεί να είναι ανάγκη για περισσότερο χώρο. Μερικές φορές, οι άνθρωποι διστάζουν να ζητήσουν καθαρά αυτό που έχουν ανάγκη και το ζητούν με πλάγιο τρόπο. Αυτό μπορεί να κάνει την επίλυση πιο δύσκολη. Μια διευκρινιστική ερώτηση μπορεί να βοηθήσει σε αυτή τη φάση: *«γιατί είναι σημαντικό για σένα να έχεις καινούργιο γραφείο;»*

Καταγράφοντας τις ανάγκες, πιθανόν να ανακαλύψεις ότι πολλές από αυτές είναι κοινές για περισσότερες ή για όλες τις πλευρές. Η ικανότητα να ακουστούν όλοι αναδεικνύει τις κοινές ανάγκες και βοηθά την ενσυναίσθηση.

Έγνοιες – ανησυχίες

Οι έγνοιες περιλαμβάνουν φόβους, αγωνίες, ανησυχίες –όλα αυτά που μας κάνουν να θέλουμε να αποφύγουμε μια κατάσταση. Μπορεί να είναι συγκεκριμένα πράγματα (π.χ. έλλειψη χρημάτων, αδυναμία να ολοκληρωθεί η δουλειά), μπορεί να είναι και αδιόρατα ζητήματα που προκύπτουν (π.χ. έλλειψη σεβασμού, απόρριψη).

Κάποιες ανησυχίες είναι συνυφασμένες με ανάγκες. Για παράδειγμα, αν κάποιος έχει γράψει *«ανάγκη για ξεκάθαρους οδηγίες»* στις ανάγκες,

δεν χρειάζεται να γράψει «*ανησυχία για την ανυπαρξία ξεκάθαρων οδηγιών*» στις έγνοιες.

Οι βασικές ανάγκες και έγνοιες όλων των πλευρών

Σε αυτό το βήμα, απαντάμε στις ερωτήσεις:

- *Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες του/της _____ ;*
- *Ποιες είναι οι έγνοιες και οι ανησυχίες του/της _____ ;*
- *Θα συμφωνούσε ο/η _____ ότι έχει ανάγκη _____;*
- *Θα συμφωνούσε ο/η _____ ότι ανησυχεί για _____;*
- *Είναι αυτή η πραγματική ανάγκη;*
- *Αποτελεί λύση αυτή η ανάγκη;*
- *Υπάρχουν άλλες χειροπιαστές ανάγκες που δεν έχουν αναφερθεί;*
- *Υπάρχουν άλλες αδιόρατες ανάγκες που δεν έχουν αναφερθεί;*

Πώς ξεσκεπάζουμε τις ανάγκες

Οι ανάγκες περιλαμβάνουν τα ενδιαφέροντα, τις αξίες, τις ελπίδες και τις επιθυμίες. Ενθάρρυνε τους ανθρώπους να μετατοπιστούν από την αναζήτηση λύσεων στην εξερεύνηση αναγκών!

Προσέγγισε την επίλυση με βάση τις ανάγκες

Θυμήσου ότι ψάχνουμε για μια λύση που να επιτρέπει σε όλες τις πλευρές να ικανοποιηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες ανάγκες.

Μετατοπίσου από τις λύσεις στις ανάγκες

Πολλοί άνθρωποι, όταν τους ρωτάς «*τι έχεις ανάγκη;*» απαντούν με μια λύση, που πιστεύουν ότι είναι ανάγκη (π.χ. «*θέλω να μου τηλεφωνήσει όταν είναι να αργήσει να επιστρέψει*»). Η ανάγκη είναι να ξέρει ότι ο άλλος είναι ασφαλής. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να καλυφθεί αυτή η ανάγκη. Το τηλεφώνημα είναι ένας από τους πιθανούς τρόπους).

Ρώτησε «γιατί;»

Καθώς οι άνθρωποι εξηγούν γιατί η συγκεκριμένη λύση είναι σημαντική, συνήθως εκφράζουν την ανάγκη που υπάρχει από πίσω.

Δοκιμή

Χρησιμοποίησε την ενεργητική ακρόαση για να δεις αν έχεις ακούσει και καταγράψει τις ανάγκες τους.

Ψάξε για δείκτες ικανοποίησης

Αν μια ανάγκη μοιάζει αδιόρατη (π.χ. σεβασμός), ρώτησε το συνομιλητή σου πώς θα ξέρει ότι έχει ικανοποιηθεί αυτή. Αυτό μπορεί αργότερα να ενσωματωθεί στις λύσεις.

Σπάσε πολύπλοκες ανάγκες σε μικρότερα κομμάτια

Μια αφηρημένη ή πολύπλοκη ανάγκη (π.χ. η ατμόσφαιρα στο γραφείο) μπορεί να απλοποιηθεί, αν τη σπάσεις σε μικρότερα κομμάτια (π.χ. ησυχία, χώρος, τάξη, καθαριότητα).

Ονομάτισε ανησυχίες και φόβους

Ρώτησε συγκεκριμένες ερωτήσεις που να αναδύουν τι θα γίνει αν δεν ικανοποιηθεί μια ανάγκη.

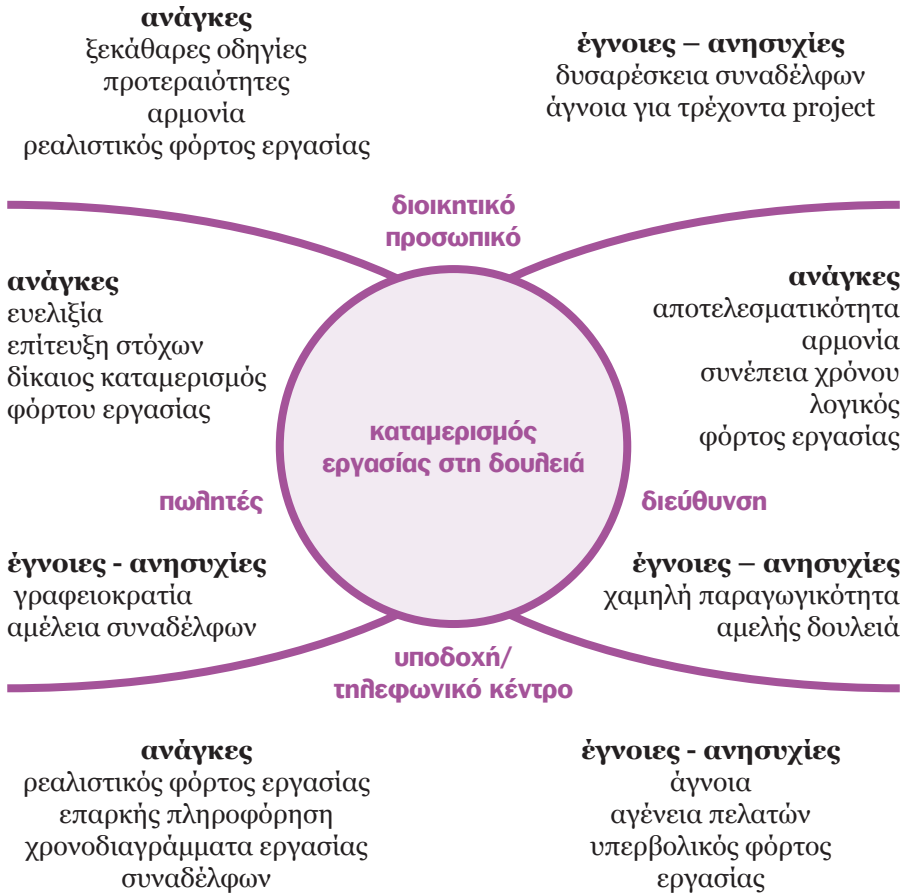
Μετακίνησε αδιάλλακτες θέσεις

Αν οι άνθρωποι μοιάζουν αμετακίνητοι, βοήθησέ τους να «μετατοπιστούν». Ρώτησέ τους αν υπάρχουν περιστάσεις στις οποίες οι λύσεις δεν θα τους ικανοποιούσαν ή γιατί δεν τους ικανοποιούν οι λύσεις. Με την ερώτηση «τι θα γίνει αν...» βοήθησε να αναδυθούν ανάγκες που δεν έχουν ακόμη αποκαλυφθεί.

Κάνε έναν καταγισμό ιδεών

Ποια είναι τα συστατικά μιας επιτυχημένης συμφωνίας; Εξερεύνησε ποιες ανάγκες χρειάζεται να καλυφθούν για να προκύψει μια συμφωνία που είναι ικανοποιητική για όλες τις πλευρές.

Ας συνεχίσουμε με το παράδειγμά μας, συμπληρώνοντας το χάρτη:



5.3 Αναλύοντας το χάρτη μιας σύγκρουσης

Ο χάρτης μια σύγκρουσης σου δίνει την ευκαιρία να αναζητήσεις και να ονοματίσεις κοινές ανάγκες, να τονίσεις τις ανησυχίες και έγνοιες όλων των πλευρών και να οργανώσεις τις πληροφορίες με τρόπο που σου επιτρέπει να σχεδιάσεις επιλογές.

Ανάλυση του χάρτη μιας σύγκρουσης

κοινό έδαφος

- ποιές ανάγκες και ανησυχίες είναι κοινές για όλους;

νέες οπτικές

- τι είναι ορατό τώρα, που δεν ήταν πριν;
- τι μοιάζει να έχει ξεκαθαρίσει;

κρυμμένες ανάγκες, έγνοιες και ανταμοιβές

- ποιες ανάγκες υπονοούνται;
- βαθύτερες ανάγκες;
- αδήλωτες προσθέσεις ή ανταμοιβές;

ιδιαίτερες ανησυχίες

- ποιές είναι οι περιοχές που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή;

οδηγοί

- τι παρατηρείς που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ή περισσότερες πληροφορίες;

© Conflict Resolution Network, PO Box 1016 Chatswood NSW 2057 Australia, www.crnhq.org

Για το κοινό έδαφος: Αναζήτησε ανάγκες που είναι κοινές για πολλές πλευρές ή για όλους. Εξερεύνησε ομοιότητες που μπορεί να μην έχουν εκφραστεί καθαρά στο χάρτη, αλλά μπορούν να αναδυθούν αν όλες οι πλευρές συμφωνήσουν σε θέματα αρχής. Προσπάθησε να χτίσεις μια αίσθηση συνεργασίας για να μπορέσεις από εκεί να δεις τις περιοχές με τις διαφορές.

Για τις νέες οπτικές και ενοράσεις: Αναρωτήσου με ποιον τρόπο η δημιουργία του χάρτη άλλαξε την οπτική πάνω στο θέμα και στους εμπλεκόμενους. Αυτές οι ενοράσεις είναι άλλες φορές σημαντικές, άλλες φορές μικρές μετατοπίσεις στην οπτική γωνία.

Για τις κρυμμένες ανάγκες, έγνοιες και ανταμοιβές: Αναζήτησε ανάγκες που δεν έχουν εκφραστεί. Να θυμάσαι ότι, συχνά, οι ανάγκες και οι ανταμοιβές δε δηλώνονται ανοιχτά γιατί δε μαθαίνουμε να τις

λαμβάνουμε υπόψη. Δεν είναι αναγκαστικά κρυμμένες από πρόθεση. Σε άλλες περιπτώσεις, οι άνθρωποι δεν θέλουν να δηλώσουν ανοιχτά τις ανάγκες τους από ντροπή ή από φόβο. Ή γιατί δεν θέλουν τα άλλα άτομα να γνωρίζουν τις προθέσεις τους.

Για τις ιδιαίτερες ανησυχίες: Παρατήρησε τις περιοχές στις οποίες χρειάζεται να δώσεις ιδιαίτερη σημασία για την ατμόσφαιρα και τη λειτουργία όλης της ομάδας.

Για τους οδηγούς: Εντόπισε και διερεύνησε περιοχές που μπορεί να είναι χρήσιμες στο σχεδιασμό επιλογών για λύση.

Η επίλυση της σύγκρουσης εξαρτάται άμεσα από την ικανότητά μας να δημιουργούμε εναλλακτικές επιλογές. Ο χάρτης μας δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για να μπορούμε να το κάνουμε αυτό.

Πώς δημιουργούμε εναλλακτικές επιλογές; Μπορείς να δοκιμάσεις τους ακόλουθους τρόπους:

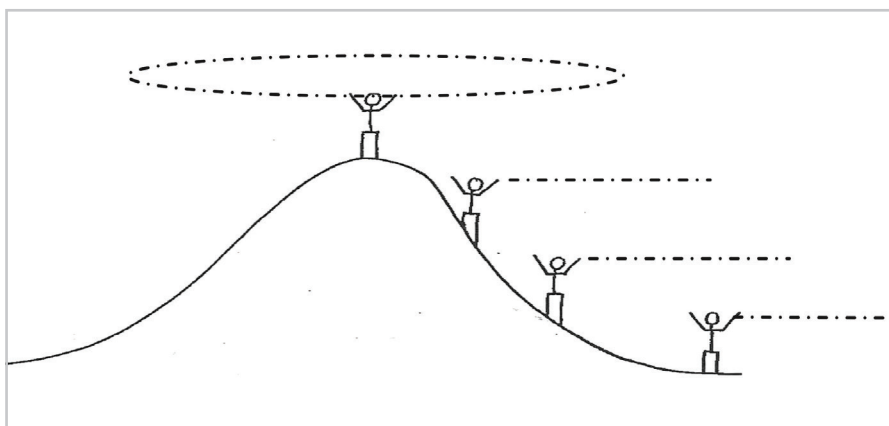
- Καταιγισμό ιδεών: Η ομάδα μαζεύει όλες τις ιδέες χωρίς να τις λογοκρίνει, χωρίς να τις κρίνει ή να τις διαπραγματεύεται. Κάθε ιδέα που μοιράζεται, γίνεται κοινή ιδιοκτησία της ομάδας. Έτσι, απελευθερώνεται το δημιουργικό δυναμικό της ομάδας. Καθώς όλες οι ιδέες καταγράφονται και σημειώνονται, ο καθένας νιώθει ότι έχει εισακουστεί, με αποτέλεσμα να ακούει καλύτερα τους άλλους.
- Να σπάσεις το πρόβλημα σε μικρότερα επιμέρους προβλήματα.
- Να προσδιορίσεις τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
- Δοκιμάζοντας και διορθώνοντας (*trial and error*).
- Διατηρώντας τις υπάρχουσες συμφωνίες και δημιουργώντας δεσμευση για συνέχεια της προσπάθειας.
- Ακολουθώντας την εμφανή λύση που αναδύεται.

Η αναζήτηση των εμφανών λύσεων και οι δοκιμές/διορθώσεις είναι κατάλληλες για συγκρούσεις γύρω από πιο απλά θέματα ή συγκρούσεις ανάμεσα σε δυο ή λίγα άτομα. Είναι, επίσης, κατάλληλη προσέγγιση όταν αυτό που διακυβεύεται δεν είναι τόσο σημαντικό.

Η διάσπαση του προβλήματος σε μικρότερα θέματα, ο καταγιγισμός ιδεών ή ο προσδιορισμός των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων είναι συνήθως πιο κατάλληλα μέσα για πολύπλοκα θέματα, για συγκρούσεις που εμπλέκουν πολλούς ανθρώπους και για καταστάσεις στις οποίες το διακύβευμα και οι πιθανές συνέπειές του είναι μεγάλης σημασίας.

5.4 Διεύρυνση της οπτικής μας – Ανακεφαλαίωση

Φαντάσου ότι ετοιμάζεσαι να ανέβεις ένα βουνό. Στη βάση του βουνού, κοιτάς γύρω και βλέπεις λίγα δέντρα, ένα ρυάκι, ένα χωματόδρομο. Καθώς ανεβαίνεις το βουνό, κοιτάς και παρατηρείς ότι τα δέντρα είναι μέρος ενός μεγάλου δάσους, που στην άκρη του ξεκινά ένας επαρχιακός δρόμος. Μόλις ανέβεις παραπάνω, βλέπεις μια πεδιάδα στην άκρη του δάσους με χωράφια και καλλιέργειες. Όταν φτάσεις στην κορυφή, βλέπεις και το χωριό στην άκρη της πεδιάδας, τα χωράφια και το δάσος.



80

Η διεύρυνση της οπτικής μας είναι σαν την ανάβαση σε ένα βουνό και την ανάπτυξη της ικανότητάς μας να δούμε την ευρύτερη περιοχή.

Τι εννοούμε όταν λέμε διεύρυνση της οπτικής σε μια σύγκρουση;

- Την ικανότητα να βλέπεις τη σύγκρουση από διαφορετικές οπτικές

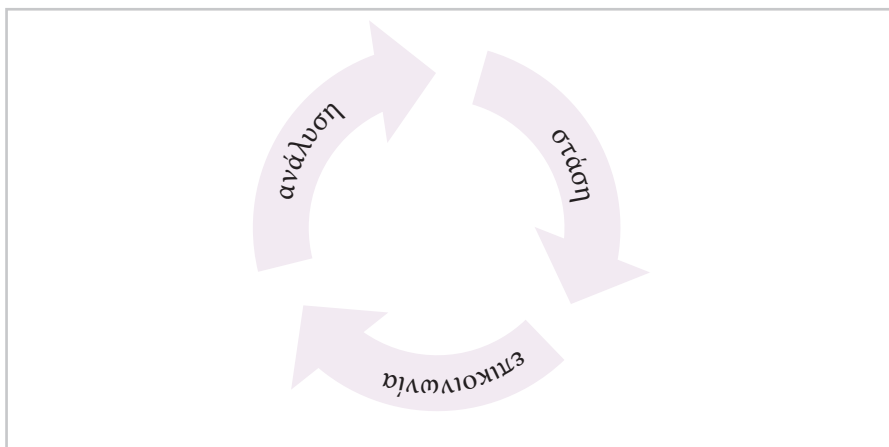
- Την κατανόηση της οπτικής της άλλης πλευράς
- Την επίγνωση ότι η συνολική εικόνα είναι μεγαλύτερη από την προσωπική εικόνα του κάθε εμπλεκόμενου
- Την αναγνώριση του πλαισίου μέσα στο οποίο διαδραματίζεται η σύγκρουση
- Την ικανότητα σύνδεσης ανάμεσα στα γεγονότα, τις πράξεις και τα άτομα και στο πώς οι παρεμβάσεις σε ένα από αυτά επηρεάζουν διαφορετικές πτυχές της ζωής μας
- Την επίγνωση ότι, μερικές φορές, για να καταλάβουμε και να επιλύσουμε μια σύγκρουση, απαιτείται μια μακροπρόθεσμη οπτική

Αναζητάμε, δηλαδή, μια διευρυμένη οπτική που να εμπεριέχει την πραγματικότητα και την «αλήθεια» όλων των πλευρών. Ο φυσικός Neils Bohr, έχει πει ότι *«το αντίθετο ενός γεγονότος είναι ένα ψέμα. Το αντίθετο μιας βαθιά εδραιωμένης αλήθειας μπορεί κάλλιστα να είναι μια άλλη βαθιά εδραιωμένη αλήθεια»*. Δηλαδή, για να έχω εγώ δίκιο, δεν χρειάζεται να έχει άδικο ο άλλος. Μπορούμε να εστιάσουμε σε περιοχές όπου η οπτική είναι πιθανά κοινή ή συμπληρωματική και να προχωρήσουμε από εκεί και πέρα σε εξεύρεση λύσεων.

Ένα σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία στην επίλυση μιας σύγκρουσης είναι η ικανότητα για *αναπλαισίωση του προβλήματος*. Δηλαδή, μια *μετατόπιση* στην οπτική μας. Αυτή η μετατόπιση έχει τρεις ευρείες κατηγορίες δεξιοτήτων:

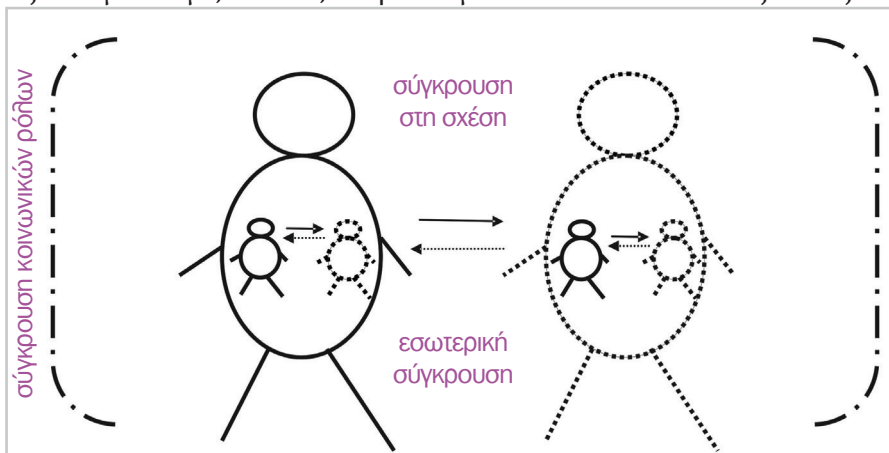
- δεξιότητες ανάλυσης των κινήτρων μας και της σύγκρουσης
- δεξιότητες μετατόπισης της στάσης μας προς μια στάση *κερδίζω/κερδίζεις*
- δεξιότητες επικοινωνίας

Ο τρόπος με τον οποίο θα αναλύσουμε μια σύγκρουση θα επηρεάσει τη στάση μας απέναντι σε αυτή. Η στάση μας απέναντι στη σύγκρουση επηρεάζεται από τους τρόπους επικοινωνίας που έχουμε διαθέσιμους ή επιλέγουμε.



Όλα τα παραπάνω εμπλουτίζονται από τη συνεχή προσωπική επίγνωση των *πολλαπλών διαστάσεων της σύγκρουσης* και, κυρίως, από την αναγνώριση της σύγκρουσης ως έναν ταυτόχρονα *εσωτερικό και κοινωνικό διάλογο* (διάλογος ανάμεσα σε αποδεκτές/οικείες πλευρές και σε αποκηρυγμένες ή μη συνειδητοποιημένες, περιθωριοποιημένες πλευρές του εαυτού μου, διάλογος ανάμεσα σε κοινωνικούς ρόλους).

Ας δοκιμάσουμε, λοιπόν, να βάλουμε σε έναν πίνακα όλες αυτές τις



δεξιότητες. Ο πίνακας αυτός δεν είναι «*ιερός κανόνας*», είναι μια πρώτη σύνθεση των δεξιοτήτων που αναλύσαμε σε αυτό το εκπαιδευτικό υλικό. Ο καθένας μας διαμορφώνει αυτή τη σύνθεση δεξιοτήτων με την προσωπική του ιστορία και τις εμπειρίες του, με καινούργια πράγματα που μαθαίνει ή με γνώριμα στοιχεία που επιβεβαιώνουν τη χρησιμότητά τους.

**Ανακεφαλαίωση δεξιοτήτων στην επίλυση συγκρούσεων
δεξιότητες ανάλυσης των κινήτρων και της σύγκρουσης
δεξιότητες επικοινωνίας με τους άλλους
πρόθεση για μια στάση κερδίζω/κερδίζεις**

δεξιότητες	δεξιότητες ανάλυσης	στάσεις	δεξιότητες επικοινωνίας
Κερδίζω/κερδίζεις	Όλες οι παρακάτω δεξιότητες	Αναζητώ το δίκαιο για όλες τις πλευρές	Όλες οι παρακάτω δεξιότητες
Δημιουργική ανταπόκριση	Αναγνώριση της σύγκρουσης σε πολλά επίπεδα	Η σύγκρουση ως ευκαιρία	Ανταποκρίνομαι, δεν αντιδρώ απλά
Ενσυναίσθηση		Εκτίμηση των ατομικών διαφορών	Ενεργητική ακρόαση Θέτω ερωτήσεις Υπολογίζω και τις ανάγκες των άλλων
Αναγνώριση πολλαπλών διαστάσεων των συγκρούσεων	Τρεις διαστάσεις της σύγκρουσης	Κάθε σύγκρουση είναι ταυτόχρονα εσωτερική, διαπροσωπική και κοινωνικών ρόλων	Προσωπική επίγνωση και εσωτερικός διάλογος
Βελτίωση των αντιδράσεων	Πάλη, φυγή, ροή	Σέβομαι τις ανάγκες και τα δικαιώματα όλων των πλευρών Ικανοποιώ τις ανάγκες μου και υπερασπίζομαι τα δικαιώματά μου χωρίς να αγνοώ τις ανάγκες και τα δικαιώματα των άλλων	Δηλώσεις σε πρώτο πρόσωπο

Συνεργατική Δύναμη	Θύτης, θύμα, σωτήρας Μετατρέπω το πρέπει σε επιλέγω	Χρησιμοποιώ την ισχύ και την προσωπική δύναμή μου με τρόπο που δεν περιθωριοποιεί τους άλλους	Ενεργητική ακρόαση Δηλώσεις σε πρώτο πρόσωπο Κριτική χωρίς κατηγορίες
Διαχείριση συναισθημάτων	Αναγνώριση συναισθημάτων	Η πεποίθηση ότι η έκφραση συναισθημάτων μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία καλύτερων σχέσεων	Κατάλληλος τρόπος έκφρασης συναισθημάτων Ενεργητική ακρόαση
Πρόθεση για επίλυση	Προβολές	Αναγνώριση της σημασίας να δω την προσωπική μου συμβολή στο πρόβλημα	Επικοινωνία της πρόθεσης για λύση Αναγνώριση της συμβολής της άλλης πλευράς στη λύση, όταν αυτή υπάρχει
Χαρτογράφηση	Ορισμός του θέματος, του προβλήματος Ορισμός των αναγκών και των ανησυχιών όλων των πλευρών	Αναζήτηση δίκαιης λύσης για όλες τις πλευρές	Ενεργητική ακρόαση Κατάλληλες ερωτήσεις Έκφραση αναγκών και ανησυχιών
Ανέυρεση επιλογών για επίλυση της σύγκρουσης	Ξεκάθαρα αποτελέσματα για κάθε επιλογή	Πεποίθηση ότι η καλύτερη λύση προκύπτει από την εξερεύνηση πολλαπλών και δημιουργικών επιλογών	Συνεργασία, καταϊγισμός ιδεών, αξιολόγηση επιλογών κ.λπ.
Διεύρυνση επιλογών	Όλες οι παραπάνω δεξιότητες	Επίγνωση ότι η οπτική μου είναι μέρος μόνο της συνολικής εικόνας	Ενεργητική ακρόαση Κατάλληλες ερωτήσεις Πρόθεση για ανακάλυψη νέων δεξιοτήτων

Προσαρμογή του πίνακα από το Conflict Resolution Network

© Conflict Resolution Network, PO Box 1016 Chatswood NSW 2057 Australia, www.crnhq.org

Οι παραπάνω δεξιότητες δεν αναπτύσσονται από τη μια μέρα στην άλλη. Χρειάζονται χρόνο, υπομονή κι επιμονή.

■ Σύνοψη

Σε αυτή την ενότητα, μελετήσαμε τη χαρτογράφηση μιας σύγκρουσης και αναλύσαμε τα βήματα για την ολοκλήρωσή της. Τρόπους, δηλαδή, να ξεσκεπάζουμε ανάγκες, έγνοιες και ανησυχίες. Αναλύσαμε χάρτες σύγκρουσης, αναζητώντας τις εναλλακτικές επιλογές που αναδύονται μέσα από αυτούς. Εστίασαμε στη διεύρυνση της οπτικής μας που εμπεριέχει την πραγματικότητα και την «αλήθεια» όλων των πλευρών. Εξερευνήσαμε την ικανότητα αναπλαισίωσης του προβλήματος και την μετατόπιση της οπτικής μας πάνω σε τρεις κατηγορίες δεξιοτήτων. Τέλος, κάναμε μια μικρή ανακεφαλαίωση και κατηγοριοποίηση των δεξιοτήτων αυτών ως σημαντικών στοιχείων για την επίλυση μιας σύγκρουσης.

■ Πηγές για περαιτέρω μελέτη

<http://www.mindmapping.com/>

<http://www.mindmapping.com/theory-behind-mind-maps.php>

https://www.ted.com/talks/colin_camerer_neuroscience_game_theory_monkeys

<http://listening2leaders.com/wider-perspective-big-picture/>

<http://www.videoman.gr/35785>

<http://www.videoman.gr/10839>

www.worldwork.org

■ Βιβλιογραφία

Furlong, G., *The Conflict Resolution Toolbox: Models and Maps for Analyzing, Diagnosing, and Resolving Conflict*, Mississauga, ON: Wiley, 2005.

Levine, S., *Getting to Resolution: Turning Conflict Into Collaboration*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2009.

Wilmot, W.W., Hocker, J.L., *Interpersonal Conflict*, New York: McGraw-Hill, 2011.

Mindell, A., *The Leader as Martial Artist*, San Francisco, USA: Harper San Francisco, 1992.

Mindell, A., *Μέσα στη Φωτιά: Μετασχηματισμός Μεγάλων Ομάδων Αξιολογώντας τις Συγκρούσεις και τη Διαφορετικότητα*, Αθήνα: Γραφές, 2002.

Davis, S.M., *Transforming Organizations: The Key to Strategy is Context*, Organizational Dynamics, Winter 1982, p.64 -68.

Appelberg K., Romanov K., Honlasalo, M., & Koskenvuo, M., *Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees*, Social Science Medicine, 1991.

Hart L. B., *Learning from conflict*, Amherst, MA: Human Resources Development Press, 1991.

■ Βιογραφικό σημείωμα συγγραφέα

86

Η Αλεξάνδρα-Αριάδνη Βασιλείου, Ph.D. (Δρ. Κοινωνικής Ψυχολογίας) ασχολείται με την εκπαίδευση ενηλίκων από το 1996, ιδιαίτερα με την επιμόρφωση εκπαιδευτικών, εμπυχωτών, θεραπευτών και επαγγελματιών ψυχικής υγείας, καθώς και προσωπικού μη-κυβερνητικών οργανώσεων, φορέων και οργανισμών σε θέματα Επίλυσης Συγκρούσεων, Διεργασίας Ομάδας και στις Δυναμικές της Προσωπικής και Κοινωνικής Περιθωριοποίησης. Συνεργάζεται με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Η δουλειά της εστιάζει στη σύνδεση ανάμεσα στην προσωπική και την κοινωνική αλλαγή.

Η Νόπη Κεχάογλου ασχολείται με την εκπαίδευση ενηλίκων από το 1995. Έχει αποφοιτήσει από το Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής και Κοινωνικής Ανθρωπολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου και έχει πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές στην Κοινωνική Ιστορία στο Πανεπιστήμιο Paris I (Σορβόνη). Έχει εργαστεί στο παρελθόν στο

ΙΝΕ/ΓΣΕΕ ως επιστημονική συνεργάτης και από το 2004 έως το 2013 στο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού.



ISBN: 978-618-5006-20-4