

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	2
Οι προσωπικοί σας στόχοι	3
Η δική σας προδιάθεση απέναντι στις συγκρούσεις	4
Τι είναι σύγκρουση;	5
Η αντίδρασή σας σε συγκρούσεις	6
Εμπόδια στην αντιμετώπιση συγκρούσεων	7
Συναίσθημα και τρόποι συμπεριφοράς που προκαλεί η σύγκρουση	8
Η δική σας εμπειρία	9
Επίπεδα σύγκρουσης	10
Αιτίες συγκρούσεων	11
Εστίες δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας	12
Επιπτώσεις των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας	13
Οφέλη από την ορθή αντιμετώπιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας	14
Τυπικές καταστάσεις συγκρούσεων στον δικό σας χώρο εργασίας	15
Επισήμανση συγκρούσεων	16
Ποιος είναι ο δικός σας τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων;	17
Τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων: Χρησιμότητα και κίνδυνοι	24
Επιλογή του κατάλληλου τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων	27
Αντιμετώπιση συγκρούσεων	28
Κύρια βήματα για την αντιμετώπιση συγκρούσεων	29
Κοινοί παράγοντες στην επιτυχή αντιμετώπιση συγκρούσεων	31
Η σημασία της συμπεριφοράς στην αντιμετώπιση συγκρούσεων	32
Συμπεριφορά που παρεμποδίζει και συμπεριφορά που διευκολύνει	33
Ακούγοντας τους άλλους	35
Κάνοντας τους άλλους να ακούν εσάς	38
Συνηθισμένα εμπόδια στη συνεργασία για εξεύρεση λύσης κοινής αποδοχής	41
Από τη διαφωνία στη συμφωνία: Ανακεφαλαίωση	47
Τι γνωρίζουμε ο ένας για τον άλλο;	48
Ανάλυση σύγκρουσης	52
Μεσολάβηση για την επίλυση συγκρούσεων	55
Περιπτωσιολογικές μελέτες	57
Πρόληψη συγκρούσεων στο χώρο εργασίας	59
Σχέδιο δράσης	60

Εισαγωγή

Όπου υπάρχουν άνθρωποι, υπάρχουν συγκρούσεις – και ο χώρος εργασίας δεν αποτελεί εξαίρεση. Σε πολλές περιπτώσεις, η σύγκρουση στο χώρο εργασίας φαίνεται να είναι κάτι το αναπόφευκτο. Όλοι έχουμε γίνει μάρτυρες καταστάσεων στις οποίες διαφορετικοί άνθρωποι με διαφορετικούς στόχους και διαφορετικές ανάγκες έρχονται σε σύγκρουση. Επίσης, όλοι έχουμε διαπιστώσει τις συχνά έντονες προσωπικές αντιθέσεις που μπορούν να προκύψουν.

Αν δεν αντιμετωπιστούν σωστά, οι συγκρούσεις μπορούν να αποβούν εξαιρετικά επιζήμιες, με επιπτώσεις στο ηθικό και στην παραγωγικότητα. Ωστόσο, οι συγκρούσεις δεν είναι απαραίτητα κάτι κακό. Εφόσον επιλυθούν σωστά και αποτελεσματικά, μπορούν να μεταβληθούν σε ευκαιρίες για βελτίωση και ανάπτυξη.

Το αποτέλεσμα μιας σύγκρουσης πολύ συχνά καθορίζεται από την ύπαρξη – ή την έλλειψη – των κατάλληλων δεξιοτήτων αντιμετώπισης συγκρούσεων. Το σεμινάριο αυτό έχει σαν σκοπό να σας βοηθήσει να αναπτύξετε τις δεξιότητες αυτές ώστε να μπορείτε να εξασφαλίζετε την επικοινωνιακή επίλυση συγκρούσεων, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός υγιέστερου και παραγωγικότερου χώρου εργασίας.

Οι προσωπικοί σας στόχοι

Καταγράψτε τι επιθυμείτε ιδιαίτερα να αποκομίσετε από αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την αντιμετώπιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.

Οι στόχοι μου

Η δική σας προδιάθεση απέναντι στις συγκρούσεις

1. Γράψτε τις λέξεις που σας έρχονται στο μυαλό όταν ακούτε τη λέξη «σύγκρουση»
2. Συζητήστε με τα άλλα μέλη της ομάδας σας τις λέξεις που επιλέξατε. Προσδιορίστε κοινά σημεία και παρουσιάστε τα συμπεράσματά σας στους υπόλοιπους συμμετέχοντες.

Λέξεις που μου έρχονται στο μυαλό όταν ακούω τη λέξη «σύγκρουση»

Τι είναι σύγκρουση;

Από την άποψη της πολιτικής, σύγκρουση είναι η συνεχιζόμενη κατάσταση εχθρότητας μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων ανθρώπων.

Όσον αφορά στον κοινωνικό και επαγγελματικό χώρο, η σύγκρουση ορίζεται ως η κατάσταση στην οποία δύο ή περισσότερες πλευρές θεωρούν ότι οι στόχοι τους είναι αντικρουόμενοι και προσπαθούν να εμποδίσουν καθεμιά την επίτευξη των στόχων της άλλης.

Συνεπώς, η σύγκρουση μπορεί να οριστεί ως αντιπαράθεση ή ανταγωνισμός μεταξύ ατόμων ή ομάδων με αντίθετες ανάγκες, ιδέες, πεποιθήσεις ή επιδιώξεις.

Η σύγκρουση είναι φυσιολογική κατάσταση ανθρώπινης αλληλεπίδρασης που συχνά προκύπτει από ανικανοποίητες ανάγκες, υποβόσκουσες διαφορές και δυσκολίες στην αντιμετώπιση αλλαγών στη ζωή των ανθρώπων.

Η σύγκρουση εμφανίζεται οποτεδήποτε τα ενδιαφερόμενα μέρη αντιλαμβάνονται – είτε ορθά είτε σφαλμένα – ότι η επίτευξη των συμφερόντων της μιας πλευράς εμποδίζει ή αποκλείει την επίτευξη των συμφερόντων της άλλης. Δεδομένου ο χώρος εργασίας συγκεντρώνει διαφορετικές ομάδες ανθρώπων που έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα, πεποιθήσεις και πρότυπα συμπεριφοράς, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη.

Η αντίδρασή σας σε συγκρούσεις

Πόσο συχνά αντιδράτε με τους παρακάτω τρόπους σε συγκρούσεις που σας αφορούν;

Τρόπος αντιμετώπισης της σύγκρουσης	Συχνά	Μερικές φορές	Σπάνια
Αποφεύγετε το πρόσωπο ή το ζήτημα			
Αλλάζετε θέμα			
Προσπαθείτε να κατανοήσετε την άποψη του άλλου			
Ζητάτε από κάποιον τρίτο να αποφασίσει ποιος έχει δίκιο			
Κάνετε τον μάρτυρα			
Ενδίδετε			
Ζητάτε συγγνώμη			
Προσπαθείτε να εντοπίσετε με ποια σημεία συμφωνείτε και με ποια διαφωνείτε			
Κλαψουρίζετε και παραπονιέστε			
Προσποιείστε ότι συμφωνείτε			
Παραδέχεστε ότι έχετε άδικο ακόμη και αν δεν τον πιστεύετε			
Δίνετε μάχη			
Αντιμετωπίζετε τη σύγκρουση σαν αστείο			
Επιδιώκετε την εξεύρεση αμοιβαίας λύσης			

Εμπόδια στην αντιμετώπιση συγκρούσεων

Συχνά οι συγκρούσεις αφήνονται ανεξέλεγκτες ή δεν αντιμετωπίζονται σωστά. Τι πιστεύετε ότι μας κάνει να αποφεύγουμε να αντιμετωπίσουμε μια σύγκρουση;

Λόγοι για τους οποίους αποφεύγουμε να αντιμετωπίσουμε μια σύγκρουση

Συναισθήματα και τρόποι συμπεριφοράς που προκαλεί η σύγκρουση

- Ποια συναισθήματα πιστεύετε ότι προκαλεί μια σύγκρουση;
- Ποιοι είναι συνήθως οι τρόποι συμπεριφοράς που εκδηλώνονται στη διάρκεια μιας σύγκρουσης;

Συναισθήματα και τρόποι συμπεριφοράς που προκαλεί η σύγκρουση

Η δική σας εμπειρία

Αναλογιστείτε μια πρόσφατη περίπτωση σύγκρουσης στην οποία εμπλακήκατε είτε ως άμεσα ενδιαφερόμενος είτε ως παρατηρητής ή μεσολαβητής. Ποιο ήταν το αποτέλεσμα, Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι η σύγκρουση είχε αυτό το αποτέλεσμα,

Αποτέλεσμα της σύγκρουσης

Λόγοι για τους οποίους η σύγκρουση είχε αυτό το αποτέλεσμα

Επίπεδα σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις συνήθως βρίσκονται σε ένα από τα ακόλουθα τρία επίπεδα:

Επίπεδο 1: Δεν μπορούμε να τα βρούμε;

Σε αυτό το επίπεδο, τα εμπλεκόμενα μέρη είναι σε θέση να συζητήσουν τα ζητήματα και να ανταλλάξουν απόψεις χωρίς απειλές αντιποίνων. Κάθε ενδεχόμενο έκβασης είναι ανοικτό, από την αμοιβαία επωφελή συμφωνία μέχρι το συμβιβασμό. Σε συγκρούσεις αυτού του επιπέδου, ο σημαντικότερος στόχος είναι η διατήρηση αρμονικών σχέσεων μεταξύ των δύο πλευρών.

Επίπεδο 2: Σκοπεύω να νικήσω!

Σε αυτό το επίπεδο, υπερισχύει ο ανταγωνισμός. Η εμπιστοσύνη μειώνεται και επικρατεί η νοοτροπία «κερδίζω-χάνεις», ενώ αποκτούν απόλυτη προτεραιότητα τα συμφέροντα κάθε πλευράς. Η επίλυση συγκρούσεων αυτού του επιπέδου μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολη και συχνά απαιτεί τη μεσολάβηση τρίτου.

Επίπεδο 3: Θα σε κάνω να πονέσεις!

Σε αυτό το επίπεδο, η εστίαση στρέφεται από τη νίκη στην «εξολόθρευση της άλλης πλευράς». Και οι δύο πλευρές χάνουν την επαφή τους με τα συγκεκριμένο ζήτημα της σύγκρουσης και επιδιώκουν τη νίκη με κάθε μέσο και άσχετα από το αποτέλεσμα. Οι δύο πλευρές συνήθως έχουν εξαντλήσει κάθε δυνατότητα να φθάσουν σε συμφωνία χωρίς ένδικα μέσα και επιδιαιτησία.

Κάθε επίπεδο έχει τις δικές του ιδιαίτερες δυσκολίες και προϋποθέτει διαφορετικές μεθόδους για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης.

Αιτίες συγκρούσεων

Ανεξάρτητα από το περιβάλλον (οικογενειακό, κοινωνικό, επαγγελματικό κλπ), ποια πιστεύετε ότι είναι τα βαθύτερα αίτια στα οποία οφείλονται συνήθως οι συγκρούσεις,

Αιτίες συγκρούσεων

Εστίες δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

Στον χώρο εργασίας υπάρχουν συνήθως συγκεκριμένες εστίες δημιουργίας συγκρούσεων. Ποιες πιστεύετε ότι μερικές από αυτές;

Εστίες δημιουργίας συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

Επιπτώσεις των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

Οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις τόσο για τους εργαζόμενους σαν άτομα όσο και για τον οργανισμό στο σύνολό του.

- Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων για τους ανθρώπους;

Επιπτώσεις των συγκρούσεων για τους ανθρώπους

- Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων για τον οργανισμό;

Επιπτώσεις των συγκρούσεων για τον οργανισμό

Οφέλη από την ορθή αντιμετώπιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

Ποια πιστεύετε ότι είναι τα οφέλη από την ορθή αντιμετώπιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας;

Οφέλη από την ορθή αντιμετώπιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

Τυπικές καταστάσεις συγκρούσεων στον δικό σας χώρο εργασίας

Καταγράψτε επιγραμματικά μερικές τυπικές καταστάσεις συγκρούσεων στο χώρο στον οποίο εργάζεστε. Στις καταστάσεις αυτές εσείς μπορεί να είστε είτε ο άμεσα ενδιαφερόμενος είτε παρατηρητής ή μεσολαβητής.

Τυπικές καταστάσεις συγκρούσεων στο δικό μου χώρο εργασίας

Επισήμανση συγκρούσεων

Καταγράψτε τα πράγματα από τα οποία πιστεύετε ότι μπορούμε να αντιληφθούμε ότι υπάρχει σύγκρουση στο χώρο εργασίας.

Συμπτώματα σύγκρουσης

Ποιος είναι ο δικός σας τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων;

Ανάλυση τρόπου συμπεριφοράς σε καταστάσεις σύγκρουσης (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument)

Αναλογιστείτε καταστάσεις στις οποίες αντιλαμβάνεστε ότι οι επιθυμίες σας διαφέρουν από εκείνες ενός άλλου ατόμου. Πώς αντιδράτε συνήθως σε τέτοιες καταστάσεις;

Παρακάτω υπάρχουν 30 ζεύγη προτάσεων που περιγράφουν πιθανές αντιδράσεις. Σε κάθε ζεύγος, επιλέξτε την πρόταση που ανταποκρίνεται περισσότερο στη δική σας συμπεριφορά.

Σε αρκετές περιπτώσεις, μπορεί καμιά από τις δύο προτάσεις να μη συμφωνεί απόλυτα με τη συμπεριφορά σας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, επιλέξτε την αντίδραση που πιστεύετε ότι θα ήταν πιθανότερο να επιδείξετε.

- A Υπάρχουν περιπτώσεις που αφήνω άλλους να αναλάβουν την ευθύνη για την επίλυση του προβλήματος.

B Αντί να διαπραγματευτώ τα πράγματα στα οποία διαφωνούμε, προσπαθώ να δώσω έμφαση στα πράγματα στα οποία συμφωνούμε και οι δύο.
- A Προσπαθώ να βρω συμβιβαστική λύση

B Προσπαθώ να αντιμετωπίσω τις ανησυχίες τόσο του άλλου όσο και τις δικές μου
- A Είμαι συνήθως σταθερός στην επιδίωξη των στόχων μου.

B Ίσως να προσπαθούσα να κατευνάσω τα αισθήματα του άλλου και να περισώσω τη σχέση μας.
- A Προσπαθώ να βρω συμβιβαστική λύση

B Μερικές φορές θυσιάζω τις δικές μου επιθυμίες για τις επιθυμίες του άλλου ατόμου.
- A Επιζητώ επίμονα τη βοήθεια του άλλου για την εξεύρεση λύσης.

B Προσπαθώ να κάνω ό,τι είναι απαραίτητο για να αποφύγω περιττές εντάσεις
- A Προσπαθώ να αποφεύγω να δημιουργώ δυσάρεσκεια για το άτομό μου.

B Προσπαθώ να επιβάλω τη θέση μου
- A Προσπαθώ να μεταθέσω το ζήτημα μέχρις ότου βρω χρόνο για να το ξανασκεφτώ

B Παραχωρώ ορισμένα πράγματα σε αντάλλαγμα για άλλα
- A Είμαι συνήθως σταθερός στην επιδίωξη των στόχων μου.

B Προσπαθώ να επιτύχω αμέσως την ανοικτή έκφραση όλων των ανησυχιών και των ζητημάτων

9. A Πιστεύω ότι δεν αξίζει πάντα να ασχολείσαι με διαφορές.
B Καταβάλλω κάποια προσπάθεια για να γίνει αυτό που θέλω.
10. A Είμαι σταθερός στην επιδίωξη των στόχων μου.
B Προσπαθώ να βρω συμβιβαστική λύση
11. A Προσπαθώ να επιτύχω αμέσως την ανοικτή έκφραση όλων των ανησυχιών και των ζητημάτων
B Ίσως να προσπαθούσα να κατευνάσω τα αισθήματα του άλλου και να περισώσω τη σχέση μας.
12. A Μερικές φορές αποφεύγω να πάρω θέσεις που θα δημιουργούσαν αντιπαράθεση
B Αφήνω τον άλλο να πάρει κάποια πράγματα που θέλει αν εκείνος με αφήσει να πάρω κάποια πράγματα που θέλω εγώ.
13. A Προτείνω μια μεσαία λύση.
B Πιέζω για να γίνουν αντιληπτές οι απόψεις μου.
14. A Λέω στον άλλο τις ιδέες μου και ζητώ να μου πει τις δικές του.
B Προσπαθώ να δείξω στον άλλο τη λογική και τα οφέλη της δικής μου θέσης
15. A Ίσως να προσπαθούσα να κατευνάσω τα αισθήματα του άλλου και να περισώσω τη σχέση μας
B Προσπαθώ να κάνω ό,τι είναι απαραίτητο για να αποφύγω εντάσεις.
16. A Προσπαθώ να μην πληγώνω τα αισθήματα του άλλου.
B Προσπαθώ να πείσω τον άλλο για τα πλεονεκτήματα της δικής μου άποψης.
17. A Είμαι συνήθως σταθερός στην επιδίωξη των στόχων μου.
B Προσπαθώ να κάνω ό,τι είναι απαραίτητο για να αποφύγω ανώφελες εντάσεις.
18. A Αν αυτό ικανοποιεί τον άλλο, μπορεί να τον αφήσω να διατηρεί τις απόψεις του
B Αφήνω τους άλλους να ικανοποιήσουν κάποιες από τις θέσεις τους αν εκείνοι με αφήσουν να ικανοποιήσω κάποιες από τις δικές μου
19. A Προσπαθώ να επιτύχω αμέσως την ανοικτή έκφραση όλων των ανησυχιών και των ζητημάτων.
B Προσπαθώ να μεταθέσω το ζήτημα μέχρις ότου βρω χρόνο για να το ξανασκεφτώ.
20. A Προσπαθώ να βρω αμέσως λύση στις διαφορές μου με άλλους.
B Προσπαθώ να βρω δίκαιο συνδυασμό κερδών και απωλειών και για τους δυο μας.

21. **A** Όταν πρόκειται να λάβω μέρος σε μια διαπραγμάτευση, προσπαθώ να λάβω υπόψη μου τις επιθυμίες του άλλου ατόμου.
B Πάντα επιδιώκω άμεση συζήτηση του προβλήματος
22. **A** Προσπαθώ να βρω ενδιάμεση λύση ανάμεσα στη δική μου θέση και στη θέση του άλλου
B Εκφράζω απερίφραστα τις επιθυμίες μου.
23. **A** Πολύ συχνά ενδιαφέρομαι για την ικανοποίηση των επιθυμιών όλων των πλευρών
B Υπάρχουν περιπτώσεις που αφήνω άλλους να αναλάβουν την ευθύνη για την επίλυση του προβλήματος.
24. **A** Αν η θέση του άλλου φαίνεται να είναι πολύ σημαντική για αυτόν, προσπαθώ να ικανοποιήσω τις επιθυμίες του.
B Προσπαθώ να κάνω τον άλλο να αποδεχθεί συμβιβασμό
25. **A** Προσπαθώ να δείξω στον άλλο τη λογική και τα οφέλη της δικής μου θέσης.
B Όταν πρόκειται να λάβω μέρος σε μια διαπραγμάτευση, προσπαθώ να λάβω υπόψη μου τις επιθυμίες του άλλου ατόμου.
26. **A** Προτείνω μια μεσαία λύση.
B Σχεδόν πάντα ενδιαφέρομαι για την ικανοποίηση των επιθυμιών όλων των πλευρών.
27. **A** Μερικές φορές αποφεύγω να πάρω θέσεις που θα δημιουργούσαν αντιπαράθεση
B Αν αυτό ικανοποιεί τον άλλο, μπορεί να τον αφήσω να διατηρεί τις απόψεις του.
28. **A** Είμαι συνήθως σταθερός στην επιδίωξη των στόχων μου.
B Συνήθως επιζητώ τη βοήθεια του άλλου για την εξεύρεση λύσης.
29. **A** Προτείνω μια μεσαία λύση.
B Πιστεύω ότι δεν αξίζει πάντα να ασχολείσαι με διαφορές.
30. **A** Προσπαθώ να μην πληγώνω τα αισθήματα του άλλου.
B Πάντα συζητώ το πρόβλημα με τον άλλο ώστε να μπορέσουμε να το επιλύσουμε.

Βαθμολογία και ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Σημειώστε παρακάτω την πρόταση που επιλέξατε σε κάθε ζεύγος προτάσεων

	(9/1)	(9/9)	(5/5)	(1/1)	(1/9)
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A

Αθροίστε τις επιλογές που σημειώσατε σε κάθε στήλη:

(9/1)

(9/9)

(5/5)

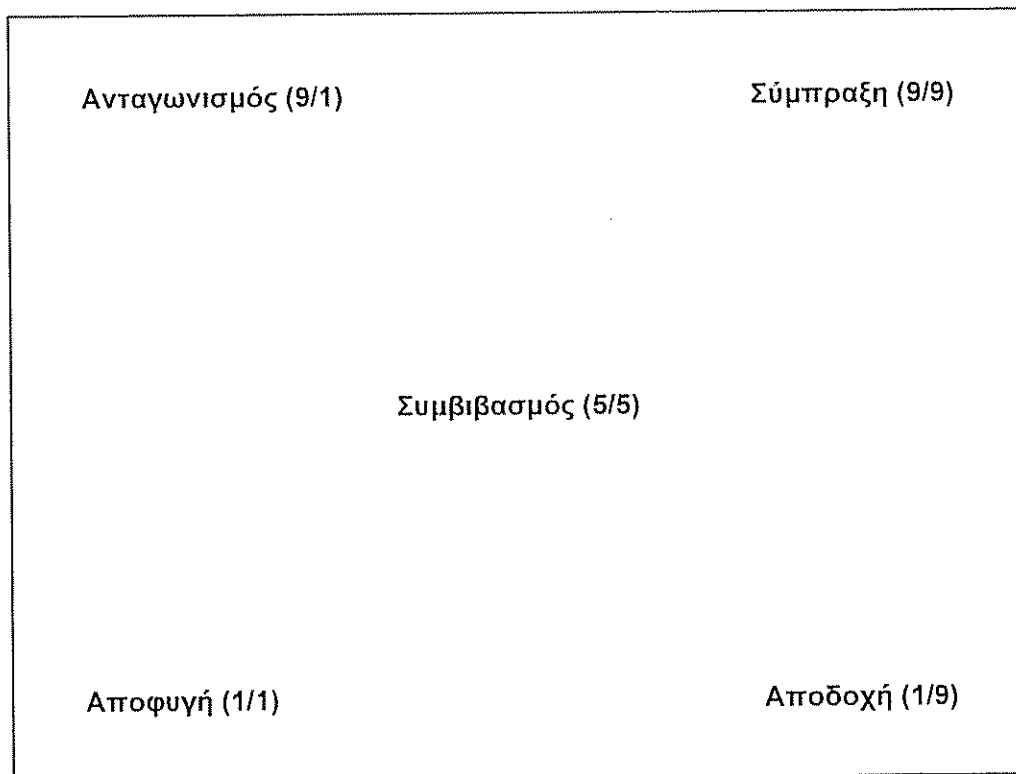
(1/1)

(1/9)

Καταγραφή των αποτελεσμάτων

Καταγράψτε τα αποτελέσματα στο παρακάτω γράφημα κάνοντας κύκλο γύρω από τον τρόπο αντιμετώπισης συγκρούσεων με την υψηλότερη βαθμολογία, στη συνέχεια ζωγραφίζοντας ένα βέλος προς τον τρόπο αντιμετώπισης με την επόμενη υψηλότερη βαθμολογία κ ο κ. μέχρις ότου φθάσετε στον τρόπο αντιμετώπισης με την πιο χαμηλή βαθμολογία

Κατόπιν, υπολογίστε τη διαφορά βαθμολογίας κάθε τρόπου αντιμετώπισης από τον αμέσως προηγούμενο και γράψτε τον αριθμό κοντά στο βέλος που τα ενώνει.



Ερμηνεία των αποτελεσμάτων

Το 1974, οι Kenneth Thomas και Ralph Kilmann προσδιόρισαν πέντε κύριες τάσεις όσον αφορά στον τρόπο αντιμετώπισης συγκρούσεων, οι οποίες καθορίζονται από δύο παράγοντες: Το βαθμό στον οποίο είμαστε διατεθειμένοι να συνεργαστούμε για την ικανοποίηση των αναγκών της άλλης πλευράς (Διάθεση συνεργασίας) και το βαθμό στον οποίο υπερασπιζόμαστε την ικανοποίηση των δικών μας αναγκών (Κατηγορηματικότητα). Η ανάλυση τρόπου συμπεριφοράς σε καταστάσεις σύγκρουσης (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) μας βοηθά να προσδιορίσουμε τον τρόπο αντίδρασης που τείνουμε να υιοθετούμε όταν βρισκόμαστε απέναντι σε σύγκρουση.

Ο τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων που σας χαρακτηρίζει περισσότερο, συνδέεται με αυτόν στον οποίο συγκεντρώσατε την υψηλότερη βαθμολογία. Η «δύναμη» της προτίμησής σας, δηλαδή η διάθεσή σας να επιμείνετε στο συγκεκριμένο τρόπο αντιμετώπισης ή να μετακινηθείτε από έναν τρόπο στον επόμενο, φαίνεται από τη διαφορά βαθμολογίας μεταξύ διαφορετικών τρόπων αντιμετώπισης. Αν η διαφορά είναι μεγάλη, η αντίστασή σας είναι επίσης μεγάλη. Αν η διαφορά είναι μικρή, δείχνετε να έχετε τη δυνατότητα να μετακινείστε από έναν τρόπο αντιμετώπισης προς κάποιον άλλο με άνεση.

Αποδοχή (1/9): Χαμηλή κατηγορηματικότητα / Υψηλή διάθεση συνεργασίας

Αν ο κύριος τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων που σας χαρακτηρίζει είναι η αποδοχή, απεχθάνεστε τις συνέπειες που μπορούν να έχουν οι διαφορές μεταξύ ανθρώπων στις σχέσεις τους και πιστεύετε ότι για την επίλυση συγκρούσεων είναι απαραίτητο να θυσιάζει κανείς τον εαυτό του και να θέτει τη σπουδαιότητα της διατήρησης των σχέσεων πάνω από τους δικούς του στόχους. Με βάση αυτή την άποψη, είναι καλύτερο να αγνοεί κανείς τις διαφορές παρά να διακινδυνεύει να εμπλακεί σε ανοικτή σύγκρουση επιδεικνύοντας υπερβολική ευαισθησία. Αν η βαθμολογία σας στην αποδοχή είναι ΥΨΗΛΗ σε σύγκριση με τους άλλους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων, αντικατοπτρίζει μια ανάγκη για εγγύτητα και αποδοχή, καθώς και ενδιαφέρον για τον κατευνασμό των άλλων. Δεδομένου ότι ο άνθρωπος που χαρακτηρίζεται από αυτό το ύψος παραμερίζει τους προσωπικούς του στόχους, είναι δυνατόν να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης και να υποστεί μακροπρόθεσμα εξαιρετικά επαχθείς συνέπειες. Αν, σύμφωνα με τη βαθμολογία σας, ο αμέσως προηγούμενος ή επόμενος τρόπος αντιμετώπισης είναι η αποφυγή, θα πρέπει να θεωρήσετε ότι ο δικός σας κυρίαρχος τρόπος είναι αποφυγή-αποδοχή (βλ. αποδοχή).

Ανταγωνισμός (9/1): Υψηλή κατηγορηματικότητα / Χαμηλή διάθεση συνεργασίας

Αν ο κύριος τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων που σας χαρακτηρίζει είναι ο ανταγωνισμός, θεωρείτε ότι οι διαφορές μεταξύ ανθρώπων αντικατοπτρίζουν τις δεξιότητές τους. Κάποιοι άνθρωποι διαθέτουν δεξιότητες και κάποιοι άλλοι δεν έχουν καμιά. Κάποιοι έχουν δίκιο και κάποιοι έχουν άδικο. Τελικά, το σωστό υπερισχύει και αυτό αποτελεί και το πρωτεύον ζήτημα στη σύγκρουση. Οφείλουμε στο εαυτό μας και σε όσους βασίζονται στην κρίση μας να υπερισχύουμε σε συγκρούσεις με άλλους, των οποίων οι γνώμες και οι στόχοι αμφισβητούνται. Αν η βαθμολογία σας στον ανταγωνισμό είναι ΥΨΗΛΗ σε σύγκριση με τους άλλους τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων, πιστεύετε ότι η πειθώς, η ισχύς και η δύναμη είναι αποδεκτά μέσα για την επίτευξη επίλυσης της σύγκρουσης και ότι η χρήση τους είναι αναμενόμενη για τους περισσότερους ανθρώπους. Πιστεύετε ότι η σύγκρουση είναι ανταγωνισμός για γόητρο στον οποίο θα κερδίσει το πρόσωπο που επιδεικνύει τη μεγαλύτερη ικανότητα. Αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης προσδίδει ύψιστη σπουδαιότητα σε προσωπικούς στόχους, παραμερίζοντας κάθε ενδιαφέρον για τη σχέση.

Αποφυγή (1/1): Χαμηλή κατηγορηματικότητα / Χαμηλή διάθεση συνεργασίας

Αν ο κύριος τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων που σας χαρακτηρίζει είναι η αποφυγή, πιθανόν να είχατε κακές εμπειρίες είτε από την αποδοχή είτε από τον ανταγωνισμό. Επίσης, πιθανόν να βλέπετε τη σύγκρουση ως το αποτέλεσμα των προτιμήσεων και των επιδιώξεων των ανθρώπων και, για το λόγο αυτό, να θεωρείτε ότι η σύγκρουση βρίσκεται εκτός της επιρροής οιοδήποτε ανθρώπου. Συνεπώς, η σύγκρουση θεωρείται ως αναγκαίο κακό, το οποίο θα πρέπει κανείς να αποδεχθεί ή να επιδιώξει να αποφύγει με την απομάκρυνσή του από ανθρώπινες επαφές. Αν η βαθμολογία σας στην αποφυγή είναι ΥΨΗΛΗ, δείχνει μια αίσθηση απελπισίας ή εσωστρέφειας αφού η σύγκρουση θεωρείται ανώφελη, με προτιμότερη επιλογή την ψυχολογική ή φυσική απομάκρυνση.

Συμβιβασμός (5/5): Μεσαία κατηγορηματικότητα / Μεσαία διάθεση συνεργασίας

Αν ο κύριος τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων που σας χαρακτηρίζει είναι ο συμβιβασμός, πιστεύετε ότι οι διαφορές μεταξύ ανθρώπων πρέπει να αντιμετωπίζονται με γνώμονα το κοινό συμφέρον και ότι τα συγκρουόμενα μέρη πρέπει «λίγο να χάνουν και λίγο να κερδίζουν». Το ύφος αυτό προσπαθεί να αμβλύνει και να κάνει πιο υποφερτές τις επιπτώσεις της ήττας της μιας πλευράς μειώνοντας τα κέρδη της άλλης. Και οι δύο πλευρές πρέπει να επιζητούν μια μέση οδό προς όφελος του «κοινού καλού». Αν η βαθμολογία σας στον συμβιβασμό είναι ΥΨΗΛΗ, πιστεύετε ότι, παρόλο που όλοι πρέπει να έχουν την ευκαιρία να εκθέτουν τις προσωπικές τους απόψεις και τα αισθήματά τους, δεν πρέπει να επιτρέπουμε να παρεμποδίζει αυτό την πρόοδο. Δεν είναι ποτέ ρεαλιστικό να περιμένει κανείς ότι θα ικανοποιηθούν όλοι και σε όσους επιμένουν σε τέτοιους στόχους πρέπει να επιδεικνύεται το σφάλμα τους.

Σύμπραξη (9/9): Υψηλή κατηγορηματικότητα / Υψηλή διάθεση συνεργασίας

Αν ο κύριος τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων που σας χαρακτηρίζει είναι η σύμπραξη, πιστεύετε ότι η σύγκρουση δεν είναι ούτε καλή ούτε κακή αλλά αποτελεί συνήθως σύμπτωμα έντασης στις σχέσεις και πρέπει να αντιμετωπίζεται ανάλογα. Όταν ερμηνεύονται σωστά, οι διαφορές μπορούν να επιλυθούν και να συντείνουν στην ενίσχυση των σχέσεων και όχι στον διχασμό. Η σύγκρουση δεν είναι δυνατόν να αγνοηθεί και απαιτεί συχνά μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων που ξεπερνά τα επιφανειακά ζητήματα. Η επίλυση συγκρούσεων με επιτυχία και με ικανοποίηση όλων έχει σαν αποτέλεσμα την εμπιστοσύνη. Από αυτή την άποψη, οι προηγούμενες επιτυχίες στην εξεύρεση δημιουργικών λύσεων σε συγκρούσεις συμβάλλουν σε μελλοντικές επιτυχίες, δημιουργώντας έναν κύκλο αμοιβαίου κέρδους. Αν η βαθμολογία σας στη σύμπραξη είναι ΥΨΗΛΗ, αυτό δείχνει ότι έχετε ανεπιφύλακτη πίστη στη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων και ότι θεωρείτε πως η αντιμετώπιση διαφορών οδηγεί σε δημιουργικές και αποτελεσματικές λύσεις που υποστηρίζονται από όλους.

Επιλογή του κατάλληλου τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων

Και οι πέντε τρόποι, καθώς και οι παραλλαγές τους, είναι εξίσου πιθανό να χρησιμοποιηθούν σαν αντίδραση στη σύγκρουση. Το γεγονός ότι ένας άνθρωπος δείχνει κλίση προς ένα δεδομένο τρόπο αντιμετώπισης δεν συνεπάγεται ότι δεν θα χρησιμοποιήσει τους άλλους. Μάλιστα, αυτή η μέθοδος ανάλυσης θεωρεί ως δεδομένο ότι χρησιμοποιούμε κάθε τρόπο τη μια στιγμή ή την άλλη. Ωστόσο, ο «κυρίαρχος» τρόπος μας αντικατοπτρίζει τις ιδιαίτερες προτιμήσεις μας για τη σύγκρουση, τις προτιμήσεις μας και το χώρο στον οποίο αισθανόμαστε άνετα. Οι δευτερεύουσες προτιμήσεις μας αποτελούν εφεδρικές επιλογές για τις περιπτώσεις που κρίνουμε ότι είναι απαραίτητο να εγκαταλείψουμε την κυρίαρχη στάση μας και συνιστούν μια «ιεραρχία αντιδράσεων» σε καταστάσεις σύγκρουσης.

Αφού κατανοήσουμε τους διαφορετικούς τρόπους αντίδρασης στη σύγκρουση, μπορούμε να εξετάσουμε ποιος είναι ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος (ή συνδυασμός διαφορετικών τρόπων) για την αντιμετώπιση της κατάστασης. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι όλοι έχουμε την ικανότητα να αλλάζουμε το κυρίαρχο ύφος μας και τη σειρά με την οποία καθορίζουμε τον τρόπο αντίδρασής μας. Αν κάποιος επιθυμεί να έχει μια περισσότερο επικοινωνιακή προσέγγιση στην αντιμετώπιση συγκρούσεων, η αλλαγή είναι απόλυτα εφικτή και αποτελεί προσωπική επιλογή. Για να αλλάξουμε το ύφος μας, πρέπει να αντιληφθούμε τις διαθέσιμες επιλογές και, κατόπιν, να εφαρμόσουμε συνειδητό πρόγραμμα για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που χρειαζόμαστε. Με λίγη πειθαρχία και προσήλωση, μπορούμε να αλλάξουμε ή να βελτιώσουμε τις δεξιότητές μας και να επιδεικνύουμε την αντίδραση που είναι κατάλληλη για κάθε περίπτωση σύγκρουσης, είτε ως άμεσα ενδιαφερόμενοι είτε ως μεσολαβητές.

Τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων: Χρησιμότητα και κίνδυνοι

Επιλέγοντας έναν τρόπο αντιμετώπισης συγκρούσεων, καταγράψτε περιπτώσεις στις οποίες πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμη η υιοθέτησή του, καθώς και τους πιθανούς κινδύνους

Τρόπος	Χρησιμότητα	Κίνδυνοι

Η χρησιμότητα και οι κίνδυνοι κάθε τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων

Ανάλογα με την κατάσταση σύγκρουσης που αντιμετωπίζουμε, κάθε τρόπος ή συνδυασμός τρόπων έναν τρόπο λόγω της χρησιμότητάς του στη συγκεκριμένη κατάσταση, θα πρέπει να έχουμε επίγνωση και των κινδύνων που εμπεριέχει.

Τρόπος	Χρησιμότητα	Κίνδυνοι
Αποδοχή	<p>Για την οικοδόμηση σχέσεων</p> <p>Όταν το ζήτημα είναι σχετικά ασήμαντο για εσάς αλλά σημαντικό για τον άλλο</p> <p>Όταν έχετε μικρότερη εμπειρία ή επιδεξιότητα από τον άλλο</p> <p>Όταν η διατήρηση αρμονίας και αποφυγής προστριβών έχουν ιδιαίτερη σημασία</p>	<p>Δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες σας</p> <p>Ίσως αρχίσετε να αισθάνεστε ότι σας εκμεταλλεύονται</p>
Αποφυγή	<p>Όταν η σχέση είναι σημαντική</p> <p>Για την αποφυγή άμεσης σύγκρουσης (π.χ. ακατάλληλος χρόνος ή τόπος ή αυξημένη ένταση)</p> <p>Όταν κάποιος άλλος μπορεί να αντιμετωπίσει τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά</p> <p>Όταν υπάρχει ελάχιστη πιθανότητα να επιτύχετε τις επιδιώξεις σας (π.χ. ανυπέρβλητοι κανόνες, η προσωπικότητα του άλλου κλπ.)</p>	<p>Η σύγκρουση μπορεί να κλιμακωθεί μέχρις ότου γίνει ανεξέλεγκτη</p> <p>Η σχέση παραμένει επιφανειακή</p>

Τρόπος	Χρησιμότητα	Κίνδυνοι
Συνεργασία	<p>Για την εξεύρεση λύσης που συμπεριλαμβάνει τα συμφέροντα και των δύο πλευρών, όταν είναι σημαντικά</p> <p>Για τον συνδυασμό απόψεων ανθρώπων με διαφορετική αντίληψη για ένα πρόβλημα</p> <p>Όταν απαιτείται δέσμευση για την υλοποίηση λύσης</p> <p>Όταν τα αρνητικά συναισθήματα επηρεάζουν μια διαπροσωπική σχέση</p>	<p>Πιθανόν να δαπανηθεί χρόνος και ενέργεια για ζητήματα που δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικά</p> <p>Η διαδικασία μπορεί να απαιτήσει περισσότερο χρόνο, απογοητεύοντας κάποιους ανθρώπους</p>
Ανταγωνισμός	<p>Όταν είναι σημαντική η ανάληψη γρήγορης και αποφασιστικής δράσης, όπως σε επείγουσες καταστάσεις</p> <p>Όταν υπάρχει ανάγκη να υπερασπιστείτε τις βασικές σας αξίες</p> <p>Όταν είναι σημαντικό για εσάς να γίνει το δικό σας</p>	<p>Η σχέση μπορεί να υποστεί βλάβη αν γίνει αντιληπτό ότι εσείς κερδίσατε και ο άλλος έχασε</p> <p>Λαμβάνετε λιγότερες πληροφορίες και ιδέες από τους άλλους</p> <p>Κάποιοι μπορεί να μην πειστούν και να υπονομεύσουν την υλοποίηση των αποφάσεων</p>
Συμβιβασμός	<p>Όταν πρέπει οπωσδήποτε να επιτευχθεί σύμφωνα, π.χ. πίεση χρόνου</p> <p>Όταν δεν είναι δυνατή η συνεργασία λόγω διαμετρικά αντίθετων επιδιώξεων</p> <p>Για την επίτευξη προσωρινής διευθέτησης σε πολυσύνθετα ζητήματα</p> <p>Σαν εφεδρική επιλογή όταν η συνεργασία ή ο ανταγωνισμός αποτύχουν</p>	<p>Κανείς δεν παίρνει πραγματικά αυτό που θέλει ή χρειάζεται</p> <p>Η προσοχή στρέφεται σε αυτό που δεν κατορθώσατε να αποκομίσετε</p> <p>Τα προβλήματα επανεμφανίζονται καθώς δεν έχουν διερευνηθεί πλήρως και δεν έχουν βρεθεί λύσεις που πραγματικά ικανοποιούν τους ενδιαφερόμενους</p>

Επιλογή του κατάλληλου τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων

Όπως προαναφέρθηκε, όλοι έχουμε την ικανότητα να αλλάζουμε το κυρίαρχο ύφος μας και τη σειρά με την οποία καθορίζουμε τον τρόπο αντίδρασής μας. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό ανάλογα με τις προτεραιότητές μας και την κατάσταση που αντιμετωπίζουμε.

Γράψτε παρακάτω στο κενό κάθε πρότασης το όνομα του τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων που πιστεύετε ότι είναι το πιο κατάλληλο για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κατάστασης που περιγράφεται.

1. Η/Ο _____ μπορεί να αποδειχθεί κατάλληλη/ος για περιπτώσεις που απαιτούν άμεση δράση, π.χ. καταστάσεις επείγουσας ανάγκης.
2. Η/Ο _____ αποδίδει όταν πρώτη/στη ανάγκη είναι η αρμονία και η σταθερότητα.
3. Η/Ο _____ μπορεί να μας βοηθήσει να μάθουμε κάτι από τη σύγκρουση και να δείξουμε πόσο λογικοί είμαστε.
4. Η/Ο _____ μπορεί να είναι καλή επιλογή όταν η σύγκρουση αφορά σε κάποιο ασήμαντο ζήτημα.
5. Η/Ο _____ μπορεί να βοηθήσει στην αποκατάσταση της τάξης όταν υπάρχει αντίθεση στόχων και οι δύο πλευρές έχουν την ίδια δύναμη.
6. Η/Ο _____ μπορεί να αποδώσει όταν κάθε πλευρά είναι διατεθειμένη να εξετάσει τις ανησυχίες της άλλης.
7. Η/Ο _____ ίσως είναι η καλύτερη επιλογή όταν η κατάσταση είναι οξυμένη και πρέπει οι άνθρωποι να ηρεμήσουν.
8. Η/Ο _____ μπορεί να ενδείκνυται όταν κάποιος εκμεταλλεύεται τη διάθεση συνεργασίας που επιδεικνύουν οι άλλοι.
9. Η/Ο _____ ίσως αποδειχθεί αποτελεσματική/ός όταν αντιμετωπίζουμε μια προθεσμία και χρειαζόμαστε μια πρακτική λύση.
10. Η/Ο _____ είναι η καλύτερη λύση για τη δημιουργία συναίνεσης.

Αντιμετώπιση συγκρούσεων

Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κύρια βήματα που πρέπει να γίνονται για την αποτελεσματική αντιμετώπιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας;

Κύρια βήματα για την αντιμετώπιση συγκρούσεων

Κύρια βήματα για την αντιμετώπιση συγκρούσεων

Βήμα Πρώτο: Ορίστε το γενικό πλαίσιο

- Βεβαιωθείτε ότι οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται πως οι σύγκρουση μπορεί να αποτελεί αμοιβαίο πρόβλημα που μπορεί να επιλυθεί καλύτερα μέσα από συζήτηση και διαπραγμάτευση και όχι μέσα από ανοικτή αντιπαλότητα.
- Αν εμπλέκεστε στη σύγκρουση, τονίστε ότι παρουσιάζετε τη δική σας αντίληψη για το πρόβλημα.
- Χρησιμοποιήστε ενεργητική ακρόαση για να διασφαλίσετε ότι θα ακούσετε και θα κατανοήσετε τη θέση της άλλης πλευράς.
- Χρησιμοποιήστε κατηγορηματικό τρόπο ομιλίας και όχι υποχωρητικό ή επιθετικό ύφος.

Βήμα Δεύτερο: Συγκεντρώστε πληροφορίες

- Προσπαθήστε να διαπιστώσετε τις βαθύτερες ανάγκες και ανησυχίες. Ζητήστε την άποψη του άλλου και βεβαιώστε ότι σέβεστε τη γνώμη του και ότι χρειάζεστε τη συνεργασία του για να λύσετε το πρόβλημα.
- Προσπαθήστε να κατανοήσετε τα κίνητρα και τους στόχους του και να δείτε πώς επηρεάζονται από τις δικές σας ενέργειες. Επίσης, προσπαθήστε να εξετάσετε τη σύγκρουση με αντικειμενικούς όρους. Για παράδειγμα:
 - Επηρεάζει την απόδοση στην εργασία;
 - Βλάπτει τη σχέση με τον πελάτη;
 - Αναστατώνει την ομαδική εργασία;
 - Εμποδίζει τη λήψη αποφάσεων;
- Επικεντρωθείτε στα ζητήματα της εργασίας και αποφύγετε κάθε αναφορά σε θέματα προσωπικότητας.
- Προσπαθήστε να συμμεριστείτε τη θέση της άλλης πλευράς και να δείτε τη σύγκρουση από τη δική της άποψη.
 - Επιδείξτε ευελιξία.
 - Αντιμετωπίστε τα συναισθήματα.

Βήμα Τρίτο: Συμφωνήστε το πρόβλημα

- Μπορεί να φαίνεται προφανές αλλά συχνά οι διαφορετικές ανάγκες, τα διαφορετικά συμφέροντα και οι διαφορετικοί στόχοι μπορεί να επιφέρουν πολύ διαφορετική αντίληψη του προβλήματος. Προτού προσπαθήσετε να βρείτε κοινά αποδεκτή λύση, πρέπει να συμφωνήσετε ποιο είναι το πρόβλημα που προσπαθείτε να επιλύσετε.
- Μερικές φορές, διαφορετικοί άνθρωποι αντιλαμβάνονται διαφορετικά αλλά αλληλένδετα προβλήματα. Αν δεν μπορείτε να καταλήξετε σε συμφωνία για τη φύση του προβλήματος, τουλάχιστον προσπαθήστε να κατανοήσετε τι βλέπει σαν πρόβλημα η άλλη πλευρά.

Βήμα Τέταρτο: Αναζητήστε μαζί πιθανές λύσεις

- Για να αισθάνονται όλοι ικανοποιημένοι με τη λύση, θα πρέπει να έχουν όλη την ευκαιρία να συμμετάσχουν στη δημιουργία ιδεών για πιθανές λύσεις. Αναζητήστε μαζί πιθανές λύσεις και παραμένετε ανοικτοί σε κάθε ιδέα, ακόμη και σε ιδέες που δεν είχατε σκεφθεί πριν.

Βήμα Πέμπτο: Διαπραγματευθείτε λύση κοινής αποδοχής

- Φθάνοντας σε αυτό το στάδιο, μπορεί να έχει ήδη επιτευχθεί η επίλυση της σύγκρουσης. Κάθε πλευρά θα κατανοεί καλύτερα τη θέση της άλλης και μπορεί να έχει αποκαλυφθεί μια αμοιβαία ικανοποιητική λύση.
- Ωστόσο, είναι πιθανό να έχετε αποκαλύψει πραγματικές διαφορές μεταξύ των θέσεών σας. Εδώ θα αποδειχθεί χρήσιμη μια μέθοδος διαπραγμάτευσης αμοιβαία επωφελούς συμφωνίας που, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, θα ικανοποιεί και τις δύο πλευρές.

Κοινοί παράγοντες στην επιτυχή αντιμετώπιση συγκρούσεων

Ανεξάρτητα από το είδος ή τη φύση της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας, ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι κοινοί παράγοντες και οι βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή αντιμετώπισή της,

Κοινοί παράγοντες και βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή αντιμετώπιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

Η σημασία της συμπεριφοράς στην αντιμετώπιση συγκρούσεων

Η συμπεριφορά είναι ζωτική για τη διασφάλιση επιτυχούς έκβασης στην αντιμετώπιση συγκρούσεων

Καταγράψτε παρακάτω τρόπους συμπεριφοράς που θα μπορούσαν είτε να παρεμποδίσουν είτε να διευκολύνουν τη συζήτηση για την επίλυση μιας σύγκρουσης.

Τρόποι συμπεριφοράς που μπορούν να *παρεμποδίσουν* τη συζήτηση για την επίλυση μιας σύγκρουσης

Τρόποι συμπεριφοράς που μπορούν να *διευκολύνουν* τη συζήτηση για την επίλυση μιας σύγκρουσης

Συμπεριφορά που παρεμποδίζει και συμπεριφορά που διευκολύνει

Τρόποι συμπεριφοράς που μπορούν να παρεμποδίσουν τη συζήτηση για την επίλυση μιας σύγκρουσης

- Να γέρνεις προς τα πίσω, με τα χέρια σφιγμένα και τα πόδια σταυρωμένα
- Να κοιτάζεις τον άλλο για λιγότερο από το 50% του χρόνου.
- Να ακούς σιωπηλά, χωρίς ήχους επιβεβαίωσης.
- Να διακόπτεις
- Να έχεις ανέκφραστο πρόσωπο.
- Να κάθεσαι κατευθείαν απέναντι στον άλλο. (Αυτό είναι ιδιαίτερα αντιπαραθετικό, γι' αυτό και συμβαίνει συχνά σε ανάλογες τυπικές διαπραγματεύσεις.)
- Να μη χρησιμοποιείς το όνομα του άλλου.
- Να μη κάνεις ερωτήσεις.
- Να μη συνοφίζεις ή να μην ελέγχεις αν κατάλαβες σωστά.
- Να εμμένεις άκαμπτα σε στερεότυπα πράγματα.
- Να μην αναφέρεσαι στην άποψη του άλλου.
- Να μη συμφωνείς ποτέ με τον άλλο.
- Να ψάχνεις συνεχώς να βρεις ψεγάδι στις ιδέες του άλλου.
- Να επικρίνεις, να καταδικάζεις και να παραπονιέσαι.
- Να διαφωνείς χωρίς να λες πρώτα το λόγο.
- Να είσαι αμυντικός και να μη παραδέχεσαι ποτέ ότι κατάλαβες κάτι λάθος.
- Να είσαι κρυφίνους και να αποκρύπτεις πληροφορίες.
- Να επιδεικνύεις αλληλοσυγκρουόμενη λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά.

Τρόποι συμπεριφοράς που μπορούν να διευκολύνουν τη συζήτηση για την επίλυση μιας σύγκρουσης

- Να γέρνεις προς τα εμπρός, με τα χέρια ανοικτά.
- Να κοιτάζεις τον άλλο για περίπου 60% του χρόνου.
- Να ακούς γνέφοντας και με ήχους επιβεβαίωσης, όπως «Α!», «Ναι», «Αχά!», «Μάλιστα», «Αλήθεια;» κλπ.
- Να χαμογελάς.
- Να κάθεσαι δίπλα στον άλλο ή, αν αυτό δεν είναι δυνατό, σε γωνία 90 μοιρών με αυτόν.
- Να χρησιμοποιείς το όνομα του άλλου από την αρχή της συζήτησης.
- Να κάνεις ανοικτές ερωτήσεις.
- Να συνοφίζεις αυτά που θεωρείς ότι έχει πει ο άλλος.
- Να κάνεις αναφορές σε όσα έχει πει ο άλλος

- Να αναφέρεις ότι καταλαβαίνεις τα αισθήματα του άλλου και ότι αντιλαμβάνεσαι πώς βλέπει τα πράγματα από τη σκοπιά του.
- Όταν συμφωνείς με τον άλλο, να το λες με ειλικρίνεια και να εξηγείς για ποιο λόγο.
- Να κτίζεις πάνω στις ιδέες του άλλου.
- Να αποφεύγεις κρίσεις για τις ιδέες του άλλου.
- Όταν είσαι υποχρεωμένος να διαφωνήσεις, να αναφέρεις πρώτα το λόγο.
- Να το παραδέχεσαι όταν δεν ξέρεις κάτι ή έχεις κάνει λάθος.
- Να εξηγείς ευθέως τι κάνεις ή πρόκειται να κάνεις για τον άλλο.
- Να είσαι ανυπόκριτος, με λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά που συμφωνούν μεταξύ τους.

Η χρήση ερωτήσεων

- **Κλειστές** – ερωτήσεις που μπορούν να απαντηθούν με «ναι» ή «όχι». Χρήσιμες για επαλήθευση λεπτομερειών ή για επιτάχυνση της συζήτησης.
- **Ανοικτές** – ερωτήσεις που αρχίζουν με «γιατί», «πότε», «πού», «τι», «πώς», «ποιος» ή παρεμφερείς λέξεις και φράσεις. Δεν είναι δυνατό να απαντηθούν με ένα «ναι» ή ένα «όχι» αλλά απαιτούν πληρέστερη απάντηση. Χρήσιμες για να παροτρυνθεί ο συνομιλητής να μιλήσει τη δική του θέση.

Η σπουδαιότητα της μη λεκτικής επικοινωνίας

Όταν δύο άνθρωποι επικοινωνούν πρόσωπο με πρόσωπο, το μήνυμα μεταδίδεται λεκτικά και μη λεκτικά. Τα βασικά συστατικά της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι:

- Οι **φωνητικοί παράγοντες**, δηλαδή ο τρόπος που χρησιμοποιούμε τη φωνή μας, ξέχωρα από τις λέξεις.
- Οι **κινησιολογικοί παράγοντες**, δηλαδή ο τρόπος που χρησιμοποιούμε το σώμα μας

Σύμφωνα με μελέτες του ψυχολόγου Albert Mehrabian κατά τη δεκαετία του 1960, η συμβολή των λεκτικών και μη λεκτικών παραγόντων στη μετάδοση ενός μηνύματος είναι η ακόλουθη:

Γλώσσα του σώματος	55%
Τόνος της φωνής	38%
Λεκτικό περιεχόμενο	7%

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

α) Τα παραπάνω έχουν σημασία μόνον όταν και τα τρία συστατικά μπορούν να αξιοποιηθούν για την ερμηνεία του μηνύματος. Έτσι, για παράδειγμα, στην τηλεφωνική επικοινωνία αξιοποιούνται μόνον οι λέξεις και ο τόνος της φωνής ενώ σε ένα e-mail το λεκτικό περιεχόμενο μεταφέρει 100% του μηνύματος

β) Όπως επεσήμανε ο ίδιος ο Mehrabian, τα παραπάνω ποσοστά προέκυψαν από μελέτες που αφορούσαν στη μετάδοση συναισθημάτων και στάσεων (π.χ. συμπάθεια-αντιπάθεια) και ισχύουν κυρίως για την ερμηνεία του λεκτικού περιεχομένου σε συνδυασμό με τα συναισθηματικά στοιχεία που μεταφέρει η γλώσσα του σώματος του ομιλητή.

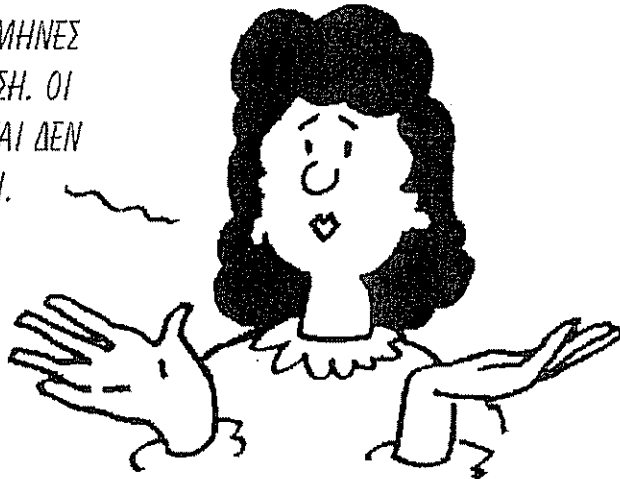
Ακούγοντας τους άλλους

Παρουσίαση μιας νέας ιδέας ή μιας αλλαγής

Φανταστείτε ότι προσπαθείτε να παρουσιάσετε σε κάποιον μια νέα ιδέα ή μια αλλαγή. Αυτός ο κάποιος θα μπορούσε να είναι οποιοσδήποτε: ο προϊστάμενός σας, ένας υφιστάμενος ή συνάδελφος, ένας υποψήφιος πελάτης, ακόμη κι ένας φίλος ή συγγενής. Θα μπορούσε να συμβεί σε κάποια σύσκεψη όπου θα παραβρίσκονται και άλλοι άνθρωποι, ή σε κάποια ιδιαίτερη συνομιλία σας με άλλο ένα μόνο πρόσωπο

Υποθέστε ότι βρίσκεστε αντιμέτωποι με μια πολύ συνηθισμένη αντίδραση – ότι ο συνομιλητής σας προβάλλει μια αντίρρηση

*ΜΑ ΑΦΙΕΡΩΣΑΜΕ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΜΗΝΕΣ
ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΞΑΣΚΗΣΗ. ΟΙ
ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΤΟ ΣΥΝΗΘΙΣΑΝ ΚΑΙ ΔΕΝ
ΘΕΛΟΥΝ ΝΑ ΑΛΛΑΞΟΥΝ ΠΑΛΙ.*



From "No" To "Yes"
© Video Arts Limited

Προσπαθείτε να πείσετε αυτό το πρόσωπο να δεχθεί την αλλαγή. Ποια από τις τρεις παρακάτω απαντήσεις – ακόμη κι αν δεν είναι η ακριβής διατύπωση που εσείς θα χρησιμοποιούσατε – ταιριάζει περισσότερο στη δική σας συνήθη αντιμετώπιση σε ανάλογες περιπτώσεις, όταν κάποιος αντιτίθεται σε μια ιδέα σας;

- «Ανησυχείς, λοιπόν, μήπως η μεταστροφή σ' ένα νέο σύστημα προκαλέσει προβλήματα ηθικού.»
- «Καταλαβαίνω την ανησυχία σου, αλλά σίγουρα θα ωφεληθούμε μακροπρόθεσμα αν μεταστραφούμε σ' ένα σύστημα που θα καλύπτει τις ανάγκες όλων μας.»
- «Πρέπει να συμβαδίσουμε με την αλλαγή. Θα πρέπει να το χωνέψουν, είτε τους αρέσει είτε όχι.»

Η αντιμετώπιση του «Ναι, αλλά...»

«Καταλαβαίνω την ανησυχία σου, αλλά σίγουρα θα ωφεληθούμε μακροπρόθεσμα αν μεταστραφούμε σ' ένα σύστημα που θα καλύπτει τις ανάγκες όλων μας.»

Παρακολουθήστε προσεκτικά τι λένε διάφοροι άνθρωποι σε συσκέψεις και συζητήσεις όπου τίθενται επίμαχα θέματα και θα τους ακούσετε να αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο με κάποιο «Ναι, αλλά...» Το κάνουν καλοπροαίρετα, προσπαθώντας να φανούν λογικοί. Πού καταλήγουν, όμως, τέτοιες συζητήσεις;

Οι άνθρωποι αρχίζουν να στυλώνουν τα πόδια και να υπεραμύνονται των θέσεών τους. Η ένταση αρχίζει να μεγαλώνει. Οι απόψεις τους διίστανται όλο και περισσότερο, και γίνονται όλο και λιγότερο δεκτικοί στην πειθώ του άλλου. Φιλονικούν, και πίσω από το ευγενικό προσωπείο του «Ναι, αλλά...» η λογομαχία κλιμακώνεται. Εξελίσσεται σε διάλογο μεταξύ κουφών, «όλο στόμα και καθόλου αυτιά».

Η λογομαχία δεν φέρνει αποτέλεσμα. Μπορεί να βγείτε νικητής από αυτήν, θα έχετε όμως χάσει την υποστήριξη και τη συνεργασία των αντιπάλων σας. Τους υποχρεώνει σε αμυντικό ρόλο και οδηγεί μάλλον σε σύγκρουση παρά σε συνεργασία. Ο λόγος είναι ότι τους κάνει να αισθάνονται ότι οι προβληματισμοί τους δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Γι' αυτό και νοιώθουν αναγκασμένοι να συνεχίσουν να τους υπερασπίζονται.

Πιθανόν να σκέφτεστε ότι, αν πείτε «Καταλαβαίνω την ανησυχία σου», αυτό φυσικά σημαίνει πως την λαμβάνετε σοβαρά υπόψη. Μπορεί να είναι κι έτσι, αυτό όμως που έχει σημασία είναι να ΑΙΣΘΑΝΘΟΥΝ ότι την λαμβάνετε σοβαρά υπόψη. «Καταλαβαίνω» είναι μια από εκείνες τις τετριμμένες φράσεις, όπως το «Με εκτίμηση», που δεν γίνονται πάντα πιστευτές.

Η «κατά μέτωπον» αντιμετώπιση

«Πρέπει να συμβαδίσουμε με την αλλαγή. Θα πρέπει να το χωνέψουν, είτε τους αρέσει είτε όχι.»

Αν διαλέξατε αυτή την αντιμετώπιση, σημαίνει ότι πιστεύετε στην ειλικρίνεια και στη ευθύτητα. Δεν έχετε καμιά πρόθεση να φανείτε προσβλητικοί. Απλώς λέτε στους άλλους αυτό που πιστεύετε. Είναι συχνά μια πολύ επιτυχή τακτική. Οι άνθρωποι γνωρίζουν πού βρίσκονται μαζί σας. Μπορούν να βασιστούν στο ότι θα δώσετε μια ειλικρινή απάντηση.

Μήπως όμως έχετε αντιληφθεί ότι η τακτική αυτή σας εμπλέκει μερικές φορές σε ζωηρές λογομαχίες όπου επέρχεται πόλωση των δύο πλευρών, με την καθεμιά να εμμένει στις δικές της διαμετρικά αντίθετες απόψεις; Η αντιμετώπιση αυτή είναι αποτελεσματική όταν το άλλο πρόσωπο σκέφτεται λογικά, είναι ήρεμο και ασυγκίνητο, και δεν ενδιαφέρεται και πολύ για το θέμα. Είναι, όμως, το ίδιο αναποτελεσματική όταν η άλλη πλευρά τρέφει έντονο ενδιαφέρον για το θέμα. Τους σπρώχνει ακόμη περισσότερο στην αντίθεση.

Το κακό με αυτή την προσέγγιση είναι ότι αγνοεί τα αισθήματα των ανθρώπων που προσπαθείτε να πείσετε.

Μα δεν είναι πιο λογικό να αφήνουμε τα αισθήματα έξω από τη συζήτηση; Διαφορετικά διατρέχουμε τον κίνδυνο να εξάψουμε ακόμη περισσότερο το πάθος των άλλων. Αυτή είναι μια άποψη που υποστηρίζεται από πολλούς. Βασίζεται στην υπόθεση ότι ο παραλογισμός προκαλείται από την έκφραση αισθημάτων. Στην πραγματικότητα, όμως, ισχύει ακριβώς το αντίθετο. Ο παραλογισμός προκαλείται από την ΚΑΤΑΠΝΙΞΗ των αισθημάτων. Όταν αφήνετε κάποιον να μιλήσει για το πώς αισθάνεται και να ξεθυμάνει, τότε ηρεμεί και γίνεται περισσότερο λογικός και απροκατάληπτος. Η τακτική αυτή φέρνει εκπληκτικά γρήγορα αποτελέσματα. Τα ανέκφραστα αισθήματα είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια για την πειθώ.

Η αντιμετώπιση της Ενεργητικής Ακρόασης

«Ανησυχείς, λοιπόν, μήπως η μεταστροφή σ' ένα νέο σύστημα προκαλέσει προβλήματα ηθικού.»

Κατά τη δική μας άποψη, αυτή είναι η προσέγγιση που σας παρέχει τις περισσότερες πιθανότητες να πάρετε κάποιον με το μέρος σας. Δείχνει στους άλλους ότι τους σέβεστε και τους αντιμετωπίζετε με σοβαρότητα. Αυτό τους κάνει αμέσως λιγότερο επιφυλακτικούς και περισσότερο πρόθυμους να ανταποκριθούν. Τους επιτρέπει να χαλαρώσουν. Τους δίνει τη δυνατότητα να ηρεμήσουν και να γίνουν πιο λογικοί και απροκατάληπτοι, καθώς και να πουν περισσότερα. Αυτό σημαίνει ότι κι εσείς μαθαίνετε περισσότερα για τους προβληματισμούς τους και βρίσκεστε σε καλύτερη θέση να τους αντιμετωπίσετε.

Η ενεργητική ακρόαση δεν είναι εύκολη. Ένας λόγος είναι ότι αντιβαίνει στην ίδια τη φύση της κατάστασης. Στο κάτω-κάτω, όταν είστε έντονα πεπεισμένος για κάτι, έχετε τη σφοδρή παρόρμηση να εκφράσετε την άποψή σας κι όχι να ακούσετε τους άλλους. Απαιτείται υπομονή και αυτοπειθαρχία για να συγκρατηθείτε και να δείξετε πρώτα ότι αντιλαμβάνεστε τα αισθήματα του άλλου.

Τα αισθήματα είναι το κλειδί, δεν είναι όμως πάντα ολοφάνερα. Δεν μπορείτε να τα αναγνωρίσετε, αν δεν προσπαθήσετε να βάλετε τον εαυτό σας στη θέση του άλλου, να δείτε τα πράγματα μέσα από τα δικά του μάτια.

Πολλοί άνθρωποι, προσπαθώντας να συνηθίσουν στην ενεργητική ακρόαση, βρίσκουν χρήσιμη την ακόλουθη μέθοδο:

- Αναγνωρίστε τα αισθήματα που κρύβονται πίσω από τις λέξεις.
- Προσπαθήστε να καθορίσετε επακριβώς σε ποιο πράγμα αφορούν τα αισθήματα.
- Προσπαθήστε να εξακριβώσετε για ποιο λόγο υφίστανται.

Κάνοντας τους άλλους να ακούν εσάς

Μεταπείθοντας κάποιον

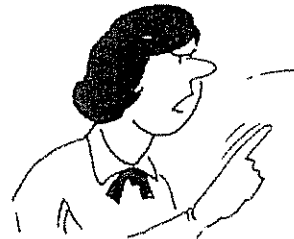
Φανταστείτε ότι προσπαθείτε να μεταπείσετε κάποιον από το να ακολουθήσει τον τρόπο δράσης που έχει επιλέξει. Θα μπορούσε να είναι οποιοσδήποτε – ένας υφιστάμενος, συνάδελφος, φίλος, συγγενής, ακόμη και ο προϊστάμενός σας. Υποθέστε, επίσης, ότι η επιλογή του συνεπάγεται κάποια χρηματική δαπάνη. Πιστεύετε ακράδαντα ότι οι κίνδυνοι ξεπερνούν τα οφέλη, ότι δεν πρέπει να ξοδευτούν χρήματα

Παρακάτω υπάρχουν πέντε διαφορετικοί τρόποι αντιμετώπισης. Ποιον από τους πέντε χρησιμοποιείτε όταν αισθάνεστε έντονα την ανάγκη να μεταπείσετε κάποιον σχετικά με κάτι; Πολύ πιθανό να προσφεύγετε σε περισσότερους από ένα τρόπους.

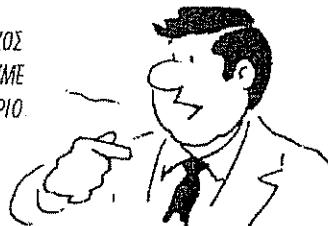
ΕΙΝΑΙ ΘΑΛΑΚΩΔΗΣ ΙΔΕΑ. ΕΙΝΑΙ ΕΝΤΕΛΟΣ ΑΝΕΥΘΥΝΟ. ΑΝ ΒΡΕΘΟΥΜΕ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ, ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΔΙΚΟ ΣΟΥ ΣΦΑΛΜΑ



ΠΙΣΤΕΥΩ ΟΤΙ ΚΑΤΙ ΤΕΤΟΙΟ ΘΑ ΗΤΑΝ ΑΝΕΥΘΥΝΟ. ΕΙΝΑΙ ΛΑΘΟΣ ΝΑ ΠΑΡΕΙΣ ΤΕΤΟΙΟ ΡΙΣΚΟ. ΘΑ ΕΠΡΕΠΕ ΝΑ ΣΚΕΦΤΕΙΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΤΙΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ



ΜΕ ΑΝΗΣΥΧΕΙ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΜΑΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΠΕΙΔΗ ΚΟΝΤΕΥΟΥΜΕ ΝΑ ΥΠΕΡΒΟΥΜΕ ΤΟ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΜΑΣ ΟΡΙΟ.



ΛΑΜΠΡΗ ΙΔΕΑ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΑΠΟΡΕΙ ΚΑΝΕΙΣ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ ΣΟΥ. ΕΧΕΙΣ ΣΙΓΟΥΡΟ ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΤΗΣ ΧΡΟΝΙΑΣ.



ΑΣΦΑΛΩΣ ΕΣΥ ΞΕΡΕΙΣ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΜΟΝΟ ΠΟΥ. ΑΝ ΔΕΝ ΣΕ ΠΕΙΡΑΖΕΙ ΠΟΥ ΡΩΤΑΩ... ΝΟΜΙΖΕΙΣ ΣΥ' ΑΛΗΘΕΙΑ ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΦΡΟΝΙΜΟ... ΕΝΝΩΩ... ΙΣΩΣ ΘΑ ΗΤΑΝ ΠΙΟ ΑΣΦΑΛΕΣ ΝΑ ΜΗ ΤΟ ΚΑΝΕΙΣ.



From "No" To "Yes"
© Video Arts Limited

Η επιθετική αντιμετώπιση

ΕΙΝΑΙ ΒΛΑΚΩΔΗΣ ΙΔΕΑ, ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΤΕΛΟΣ
ΑΝΕΥΘΥΝΟ. ΑΝ ΒΡΕΘΟΥΜΕ ΣΕ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ, ΘΑ ΕΙΝΑΙ
ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΔΙΚΟ ΤΟΥ ΣΦΑΛΜΑ



Το κύριο συναίσθημα που μεταδίδεται με την επιθετικότητα είναι βέβαια ο θυμός. Το κακό με την έκφραση θυμού είναι η επίδρασή της στους άλλους. Το αποτέλεσμα είναι αναμενόμενο και αναπόφευκτο. Τους κάνει να αισθάνονται πικρία ή φόβο, και κάτω από το κράτος των ψυχικών αυτών καταστάσεων είναι μάλλον απίθανο να σας αντιμετωπίσουν με απροκατάληπτο και δεκτικό τρόπο.

Βέβαια, υπάρχουν φορές που ένας γερός καυγάς είναι ωφέλιμος, αλλά με την προϋπόθεση ότι ο άλλος μπορεί να ανταποδώσει ευθέως και ότι οι συνθήκες είναι ευνοϊκές για να εξομαλύνετε τα πράγματα κατόπιν. Όμως υπάρχει ο κίνδυνος είτε να εκτραχηλιστεί η διένεξη είτε να τρομοκρατηθεί ο άλλος και να υποταχθεί. Και σε καμιά από αυτές τις περιπτώσεις δεν επιτυγχάνετε να πείσετε τον άλλο.

Μπορεί να σκέφτεστε ότι είναι ευεργετικό να εκφράζει κανείς τα αισθήματά του, ενώ εδώ λέμε το αντίθετο – ότι, δηλαδή, είναι επιζήμιο λόγω της αρνητικής επίπτωσης που μπορεί να έχει πάνω στους άλλους. Η απάντηση είναι ότι εξαρτάται από το πώς το κάνετε. Υπάρχουν δύο τρόποι: Ο ένας είναι να επιτεθείτε στον συνομιλητή σας. Ο άλλος είναι να περιγράψετε και να εξηγήσετε τα δικά σας αισθήματα. Ο ένας τρόπος είναι επιθετικός, ο άλλος δεν είναι. Ο ένας θίγει τον συνομιλητή, ο άλλος όχι.

Η κριτική αντιμετώπιση



ΠΙΣΤΕΥΩ ΟΤΙ ΚΑΤΙ ΤΕΤΟΙΟ ΘΑ ΗΤΑΝ
ΑΝΕΥΘΥΝΟ ΕΙΝΑΙ ΛΑΘΟΣ ΝΑ ΠΑΡΕΙΣ
ΤΕΤΟΙΟ ΡΙΣΚΟ ΘΑ ΕΠΙΡΡΕΠΕ ΝΑ ΣΚΕΦΤΕΙΣ
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΤΙΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Αν διαλέγετε αυτή την αντιμετώπιση, είναι φανερό πως πιστεύετε ότι πρέπει να λέτε αυτό που σκέφτεστε. Όταν κατά την ειλικρινή σας άποψη κάποιος σφάλει, πιστεύετε ότι το σωστό είναι να του το πείτε. Είναι πολύ συνηθισμένη αντιμετώπιση, ίσως η πλέον κοινή από τις πέντε. Το πρόβλημα είναι ότι οι πιο πολλοί άνθρωποι φέρουν βαρέως το να τους λένε τι «πρέπει» ή τι «δεν πρέπει» να κάνουν, τι είναι «σωστό» ή «λάθος», «καλό» ή «κακό». Σκέφτονται, «Με ποιο δικαίωμα κάθεται αυτός να με κρίνει;» Διαφωνούν μαζί σας, ακόμη κι αν έχετε δίκιο.

Θα αναρωτιέστε, ίσως, πώς είναι δυνατό να τους επηρεάσετε χωρίς να εκφράσετε την άποψή σας. Η απάντηση είναι πως μπορείτε να τους προσφέρετε στοιχεία, με τα οποία μάλλον δεν θα μπορέσουν να διαφωνήσουν. Ποιος από τους τρόπους αντιμετώπισης περιορίζετε σε πραγματικά στοιχεία και αποφεύγει τη διατύπωση απόψεων;

Η κατευναστική αντιμετώπιση

ΑΣΦΑΛΗΣ ΕΣΥ ΣΕΡΕΙΣ ΚΩΛΥΠΤΕΡΑ ΜΟΝΟ ΠΟΥ... ΑΝ ΔΕΝ
ΣΕ ΠΕΙΡΑΖΕΙ ΠΟΥ ΡΩΤΑΩ... ΚΟΜΙΖΕΙΣ ΣΤ' ΑΛΗΘΕΙΑ ΠΟΣ
ΕΙΝΑΙ ΦΡΟΝΙΜΟ ΕΝΗΘΟΝ... ΊΣΩΣ ΘΑ ΗΤΑΝ ΠΙΘΟ
ΑΣΦΑΛΕΣ ΝΑ ΜΗ ΤΟ ΚΑΝΕΙΣ.



Μια τέτοια αντιμετώπιση υποδηλώνει ότι επιθυμείτε βαθύτατα να μην έρχεστε σε αντίθεση με τους άλλους και να μη τους αποθαρρύνετε. Απεχθάνεστε τις συγκρούσεις και προσπαθείτε να τις αποφεύγετε. Πιστεύετε ότι υπάρχουν πιο μαλακοί τρόποι για να επηρεάζετε τους άλλους.

Ο κίνδυνος είναι ότι μπορεί να προσπαθείτε τόσο σκληρά να αποφύγετε τη σύγκρουση που χάνετε κάθε επιρροή. Ίσως να θεωρείτε ότι οι άλλοι μπορούν να αντιληφθούν τα αισθήματά σας κι έτσι, για να αποφύγετε την αντιπαράθεση, προσπαθείτε να φανείτε ήπιοι. Όμως οι άλλοι δεν διαθέτουν τηλεπαθητικές δυνάμεις. Δεν μπορούν να γνωρίζουν τις απόψεις σας αν δεν τις διατυπώσετε σ' αυτούς. Αυτό που εσείς, από τη δική σας πλευρά, βλέπετε σαν συγκρατημένη δύναμη, φαίνεται στους άλλους σαν δειλία και αδυναμία.

Η σαρκαστική αντιμετώπιση



ΛΑΜΠΡΗ ΙΔΕΑ. ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΑΠΟΡΕΙ ΚΑΝΕΙΣ
ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ ΣΟΥ. ΕΧΕΙΣ ΣΗΟΥΡΟ ΤΟ
ΒΡΑΒΕΙΟ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΤΗΣ ΧΡΟΝΙΑΣ.

Ο σαρκασμός κάνει τους άλλους να αισθάνονται άσχημα γιατί υποδηλώνει περιφρόνηση. Είναι δύσκολο γι' αυτούς να αντιδράσουν επειδή φοβούνται μήπως κατηγορηθούν για υπερβολική ευαισθησία ή για έλλειψη χιούμορ.

Το αποτέλεσμα είναι να σας φοβούνται, να αγωνιούν για το πότε θα έλθει η επόμενη προσβολή, και να καθίστανται ανίκανοι να υπερασπιστούν τον εαυτό τους. Το κλίμα που δημιουργείται κάθε άλλο παρά συμβάλλει στην πειθώ: ένταση και καχυποψία, με τον συνομιλητή σας να αισθάνεται άσχημα χωρίς, όμως, να το ομολογεί.

Η κατηγορηματική αντιμετώπιση

ΜΕ ΑΝΗΣΥΧΕΙ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ
ΜΑΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ ΕΠΕΙΔΗ ΚΟΝΤΕΥΟΥΜΕ
ΝΑ ΥΠΕΡΒΟΥΜΕ ΤΟ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΜΑΣ ΟΡΙΟ.



Η αντιμετώπιση αυτή είναι αναμφισβήτητα η πιο επιτυχής από τις πέντε. Δεν υποδαυλίζει διαφωνία. Οι άλλοι τείνουν να δεχθούν αυτό που λέτε επειδή διατυπώνετε ένα γεγονός κι όχι μια άποψη. Στο κάτω-κάτω, αν εσείς πείτε ότι ανησυχείτε για κάτι, αυτό είναι κάτι με το οποίο κανείς δεν μπορεί να διαφωνήσει. Είστε αυθεντία πάνω στο θέμα των δικών σας αισθημάτων. Αν έχουν και τον παραμικρό σεβασμό για σας, μάλλον θα σας αντιμετωπίσουν σοβαρά. Δεν τους κάνετε να αισθάνονται άσχημα – δηλαδή προσβλημένοι, περιφρονημένοι, ταπεινωμένοι, φοβισμένοι ή πικραμένοι. Αντίθετα, δημιουργείτε ένα κλίμα αμοιβαίου σεβασμού, που είναι ουσιώδες για την πειθώ. Σας επιτρέπει να επικοινωνείτε με ειλικρίνεια και ευθύτητα, χωρίς όμως να προκαλείτε ενόχληση.

Ο τρόπος αυτός είναι ευχάριστος για σας – μόλις εξοικειωθείτε μ' αυτόν – και πιο ικανοποιητικός για τον συνομιλητή σας. Μάλιστα, έχει πολλές εφαρμογές, τόσο στην εργασία όσο και αλλού.

Συνηθισμένα εμπόδια στη συνεργασία για εξεύρεση λύσης κοινής αποδοχής

Αντιμέτωπιση συγκρούσεων

Το παρακάτω παράδειγμα δείχνει ένα είδος σύγκρουσης που εμφανίζεται συχνά στις επιχειρήσεις. Εδώ η σύγκρουση υφίσταται μεταξύ ενός Περιφερειακού Διευθυντή Πωλήσεων και ενός στελέχους του Τμήματος Μάρκετινγκ που εδρεύει στα κεντρικά γραφεία.

*ΝΟΜΙΖΕΙΣ ΟΤΙ
ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΕΡΧΕΣΑΙ
ΕΔΩ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΑ
ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΚΑΙ ΝΑ ΜΑΣ
ΛΕΣ ΤΙ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ.*



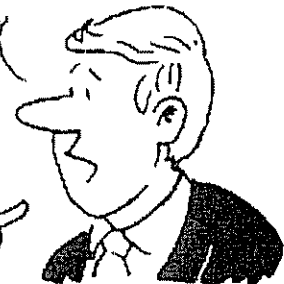
*ΔΕΝ ΣΟΥ ΛΕΩ ΤΙ ΝΑ
ΚΑΝΕΙΣ. ΑΠΛΩΣ ΘΕΛΩ
ΝΑ ΣΥΖΗΤΗΣΟΥΜΕ ΤΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.*



*ΚΑΙ ΤΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
ΕΧΕΙΣ ΕΣΥ ΑΠΟ
ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ;*



*ΓΙΑΤΙ ΜΟΥ
ΕΠΙΤΙΘΕΣΑΙ Μ'
ΑΥΤΟΝ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ;
ΕΓΩ ΑΠΛΩΣ ΚΑΝΩ
ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ.*



*ΑΝ ΘΕΣ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΜΟΥ, ΔΕΝ ΒΛΕΠΩ
ΣΕ ΤΙ ΧΡΗΣΙΜΕΥΕΤΕ ΟΛΟΙ ΕΣΕΙΣ ΟΙ
ΑΔΙΑΚΡΙΤΟΙ ΑΙΘΕΡΟΒΑΜΟΝΕΣ ΣΤΑ
ΚΕΝΤΡΙΚΑ. ΜΙΑ ΧΑΡΑ ΤΑ ΠΗΓΑΙΝΑΜΕ
ΠΡΟΤΟΥ ΞΕΦΩΤΡΩΣΕΤΕ.*



From "No" To "Yes"
© Video Arts Limited

Ο Περιφερειακός Διευθυντής Πωλήσεων αρνείται να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες του ειδικευμένου στο Μάρκετινγκ συναδέλφου του. Κάνει ό,τι μπορεί για να αποδείξει πόσο άχρηστοι είναι οι άνθρωποι στα κεντρικά γραφεία. Γιατί; Τι είναι αυτό που φοβάται;

Στις περισσότερες συγκρούσεις, το ένα ή και τα δύο μέρη αισθάνονται ότι αντιμετωπίζουν την απειλή να χάσουν κάτι που θεωρούν σημαντικό. Είναι αυτή η διαφαινόμενη απειλή που τους θέτει σε κατάσταση άμυνας και, όσο παραμένει, οι πιθανότητες για επίτευξη συνεργασίας είναι ελάχιστες. Λύση κοινής αποδοχής είναι δυνατό να επιτευχθεί μόνον αν η απειλή – είτε πραγματική είτε φανταστική – επισημανθεί και αρθεί. Τι νομίζετε ότι υπερασπίζεται ο Περιφερειακός Διευθυντής Πωλήσεων;

Αντιμετώπιση συγκρούσεων «περιοχής»

Ο Περιφερειακός Διευθυντής Πωλήσεων υπερασπίζεται την «περιοχή» του απέναντι στην «εισβολή» από τα Κεντρικά Γραφεία – όχι τη γεωγραφική περιοχή του αλλά την εξουσία, την ισχύ, τον τομέα ευθύνης, την ελευθερία του να κάνει αυτό που εκείνος νομίζει καλύτερο. Κάθε «εισβολή στην περιοχή», επικάλυψη, ασάφεια ή σύγχυση σχετικά με τα «σύνορα των περιοχών» τους, απειλεί τους ανθρώπου στο πιο ευαίσθητο σημείο τους. Αισθάνονται ότι διακυβεύονται η ελευθερία, η ασφάλεια, η δύναμη κι ο έλεγχός τους, το καλό τους όνομα, ο αυτοσεβασμός, μερικές φορές ακόμη και η επιβίωσή τους.

Η σύγκρουση είναι το αναπόφευκτο και φυσικό αποτέλεσμα. Οι περισσότεροι είμαστε εξαιρετικά ευαίσθητοι στο κατά πόσο οι άλλοι σέβονται την περιοχή μας. Αν υποπτευθούμε ότι δεν την σέβονται, ετοιμαζόμαστε να την υπερασπιστούμε με μανία.

Τα προβλήματα αυτού του είδους απαιτούν ανάλογες λύσεις. Τα όρια μεταξύ ανθρώπων και τμημάτων πρέπει να επανεξετάζονται, ίσως και να αναπροσαρμόζονται, και ασφαλώς να γίνονται σαφή και ξεκάθαρα. Οι επικαλύψεις πρέπει να εξαλείφονται και οι ασάφειες να ξεδιαλώνονται. Μόνον όταν γίνεται αυτό μπορούν οι άνθρωποι να χαλαρώσουν την αμυντική στάση τους και να συνεργαστούν χωρίς οξύτητα μέσα σε πνεύμα αλληλοβοήθειας.

Όταν, λοιπόν, οι άλλοι αντιδρούν σε σας με αμυντικό τρόπο, αξίζει να αναλογίζεστε κατά πόσο θα μπορούσατε να αντιπροσωπεύετε γι' αυτούς κάποιο είδος απειλής. Αν πράγματι είναι έτσι, τότε αυτό θα πρέπει να συζητηθεί. Μέχρις ότου η αντίληψη αυτή συζητηθεί και ξεπεραστεί, μάλλον θα εξακολουθήσει να αποτελεί εμπόδιο για κάθε συμφωνία.

Πιθανόν να πιστεύετε ότι πρόκειται για δύσκολο έργο. Πώς θίγει κανείς ένα τόσο δύσκολο και λεπτό θέμα, Πράγματι, δεν είναι εύκολο. Απαιτεί συνδυασμό των τεχνικών που εξετάσαμε στα δυο πρώτα κεφάλαια αυτού του βιβλίου. Χρειάζεστε την ενεργητική ακρόαση για να δείξετε ότι σέβεστε τα αισθήματα του άλλου, και την κατηγορηματική αντιμετώπιση για να διατυπώσετε τα δικά σας.

Προσπαθήστε να βρείτε τον τρόπο. Πώς θα μπορούσε ο άνθρωπος του Τμήματος Μάρκετινγκ να θίξει το λεπτό θέμα του βαθύτερου προβλήματος στη σχέση τους ώστε να κατορθώσει να συνεργαστεί με τον Περιφερειακό Διευθυντή Πωλήσεων για την εξεύρεση λύσης κοινής αποδοχής; Τι θα μπορούσε να ειπωθεί;

Θίγοντας ένα δύσκολο ή λεπτό θέμα

Θα μπορούσε να το χειριστεί κάπως έτσι:

«Κοίτα, εδώ έχουμε ένα πρόβλημα. Είναι φανερό πως πιστεύεις ότι προσπαθούμε να ανακατευτούμε, και φυσικά δυσανασχετείς. Εγώ από τη μεριά μου, αισθάνομαι απογοητευμένος που δεν θέλεις να συζητήσεις μαζί μου τη στρατηγική μάρκετινγκ. Ο συντονισμός αυτής της στρατηγικής είναι η δουλειά μου. Και οι δυο θέλουμε πρώτα απ' όλα να κάνουμε καλά τη δουλειά μας, όμως κάτι μας εμποδίζει να συνεργαστούμε σαν ομάδα.»

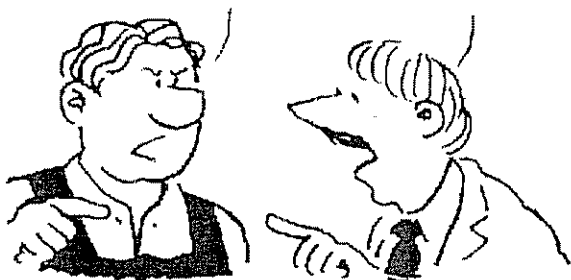
«Πιστεύω ότι θα βοηθούσε αν κατανοούσαμε πληρέστερα τι προσπαθεί να επιτύχει καθένας απ' τους δυο μας, και ποια είναι η άποψη του καθενός μας όσον αφορά στη σχέση μεταξύ του Περιφερειακού Γραφείου Πωλήσεων και των Κεντρικών Γραφείων. Ας το συζητήσουμε. Ίσως μπορέσουμε να ξεκαθαρίσουμε κάποιες παρεξηγήσεις, να βελτιώσουμε τη σχέση μας και να αρχίσουμε να βοηθάμε περισσότερο ο ένας τον άλλον.»

Η κεντρική ιδέα εδώ είναι: Αν η πρόοδος σε μια συζήτηση εμποδίζεται από κάποιο βαθύτερο πρόβλημα στη σχέση σας με τον συνομιλητή, μην αγνοήσετε το πρόβλημα. Μη προσπαθήσετε να ασκήσετε πίεση αδιαφορώντας για τις συνέπειες. Φέρτε το πρόβλημα στην επιφάνεια και συζητήστε το. Αυτή η ειλικρινής προσέγγιση, που βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό και στην ανοικτή συζήτηση των αισθημάτων καθενός από τους δυο σας για το συγκεκριμένο θέμα, είναι εκείνη που συγκεντρώνει τις περισσότερες πιθανότητες να δημιουργήσει το είδος κλίματος μέσα στο οποίο είναι δυνατό να αρθούν οι παρεξηγήσεις και να υιοθετηθούν κοινές λύσεις.

Ας δούμε τώρα ένα παράδειγμα ενός άλλου συνηθισμένου τύπου σύγκρουσης στα πλαίσια επιχειρήσεων. Αυτή τη φορά η σύγκρουση συμβαίνει ανάμεσα στον Υπεύθυνο Συντήρησης και στον Διευθυντή Παραγωγής ενός εργοστασίου.

ΣΟΥ ΤΟ ΕΙΧΑ ΠΕΙ. Η ΜΗΧΑΝΗ
ΝΟΥΜΕΡΟ ΕΝΑ ΘΑ ΔΟΥΛΕΥΕ
ΑΚΟΜΑ ΑΝ ΜΑΣ ΕΙΧΑΤΕ ΔΩΣΕΙ
ΑΡΚΕΤΟ ΧΡΟΝΟ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΟΥΜΕ
ΣΩΣΤΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ.

ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΝΟΗΜΑ ΝΑ ΡΙΧΝΕΙΣ
ΣΕ ΜΕΝΑ ΤΟ ΦΤΑΙΞΙΜΟ. ΟΙ
ΔΙΚΟΙ ΣΟΥ ΕΡΓΑΤΕΣ ΣΤΗ
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΦΤΑΙΝΕ. ΔΕΝ
ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ ΝΑ ΣΑΣ ΑΦΗΣΩ ΝΑ
ΤΑ ΦΟΡΤΩΣΕΤΕ ΣΕ ΜΕΝΑ.



ΟΠΩΣ ΠΙΑΝΤΑ. Η ΘΕΣΗ
ΣΟΥ ΕΙΝΑΙ, ΑΣ
ΒΑΛΟΥΜΕ ΤΙΣ ΜΗΧΑΝΕΣ
ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ
ΑΣΤΑΜΑΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΣ
ΑΔΙΑΦΟΡΗΣΟΥΜΕ ΓΙΑ
ΤΙΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ.

ΚΑΙ Η ΔΙΚΗ ΣΟΥ ΘΕΣΗ
ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΜΗ ΔΙΝΕΙΣ
ΔΕΚΑΡΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ
ΔΙΚΟΥΣ ΜΟΥ ΣΤΟΧΟΥΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.



From "No" To "Yes"
© Video Arts Limited

Ολοφάνερα υπάρχει πρόβλημα συνεργασίας μεταξύ αυτών των δύο σημαντικών μελών της διοίκησης του εργοστασίου. Γιατί; Τι υπερασπίζεται καθένας από τους δύο;

Αντιμετωπίζοντας τη σύγκρουση σκοπών

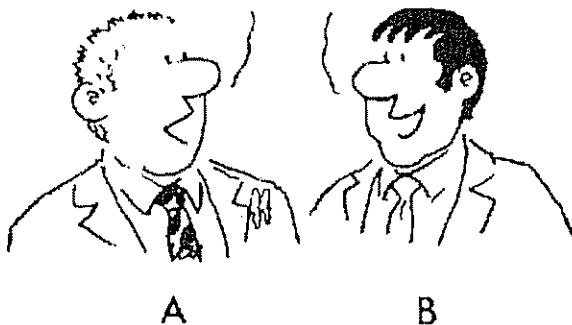
Ο Διευθυντής Παραγωγής υπερασπίζεται τον βραχυπρόθεσμο σκοπό της επίτευξης των άμεσων στόχων παραγωγής. Ο Υπεύθυνος Συντήρησης υπερασπίζεται τον μακροπρόθεσμο σκοπό της διατήρησης των μηχανών σε καλή κατάσταση λειτουργίας. Οι δυο σκοποί φαίνονται σ' αυτούς ασυμβίβαστοι και το αδιέξοδο είναι αναπόφευκτο.

Οι συγκρούσεις σκοπών ή προτεραιοτήτων είναι συνηθισμένες στις επιχειρήσεις. Το κλειδί για την αντιμετώπιση τέτοιων συγκρούσεων είναι η εξεύρεση ενός κοινού σκοπού. Στις περισσότερες επιχειρήσεις σπάνια συμβαίνει δύο άνθρωποι ή τμήματα, που βρίσκονται σε σύγκρουση σχετικά με τους σκοπούς, να μη μπορούν να βρουν ένα κοινό σκοπό, αποδεκτό και από τα δύο μέρη. Μόλις ο κοινός αυτός σκοπός συμφωνηθεί, μπορούν να αρχίσουν να σκέφτονται μαζί για την εξεύρεση λύσης κοινής αποδοχής. Στην περίπτωση του Υπευθυνού Συντήρησης και του Διευθυντή Παραγωγής, ο κοινός σκοπός θα μπορούσε να είναι ο περιορισμός του συνολικού νεκρού χρόνου λειτουργίας των μηχανών για τους επόμενους δώδεκα μήνες. Αν μπορέσουν να συμφωνήσουν σ' αυτό, θα κατορθώσουν να επεξεργαστούν και να εφαρμόσουν ένα σχέδιο αποδεκτό και από τους δύο.

Να κι άλλο ένα παράδειγμα. Αυτή τη φορά, το εμπόδιο για την εξεύρεση λύσης κοινής αποδοχής δεν έγκειται (όπως στα δυο προηγούμενα παραδείγματα) στο οργανωτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η συζήτηση, αλλά στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι ιδέες μέσα στην ίδια τη συζήτηση.

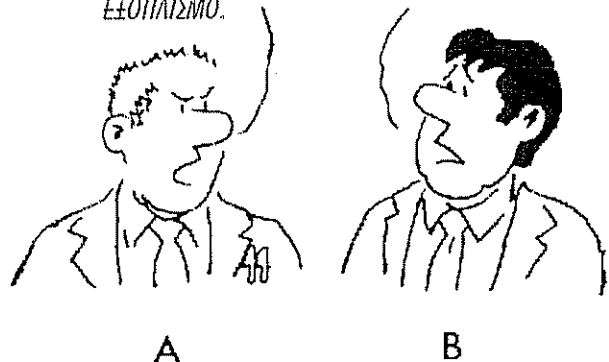
ΛΟΙΠΟΝ, ΤΙ ΛΕΣ; ΕΣΥ
ΘΕΛΕΙΣ ΝΑ ΜΕΙΩΣΕΙΣ
ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ. ΕΓΩ ΘΕΛΩ
ΝΑ ΜΗ ΘΥΣΙΑΣΟΥΜΕ
ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ; ΕΧΕΙΣ
ΚΑΜΙΑ ΙΔΕΑ;

ΕΧΕΙΣ ΣΚΕΦΤΕΙ ΤΗ
ΧΡΗΣΗ ΦΘΗΝΟΤΕΡΩΝ
ΥΛΙΚΩΝ; ΤΙ ΘΑ ΕΛΕΓΕΣ
ΝΑ ΑΝΤΙΚΑΘΙΣΤΟΥΣΑΜΕ
ΤΟ ΞΥΛΟ ΜΕ
ΠΛΑΣΤΙΚΟ;



ΜΗ ΛΕΣ ΑΝΟΗΣΙΕΣ. ΔΕΝ
ΘΕΛΟΥΜΕ ΝΑ ΕΧΟΥΜΕ
ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΦΘΗΝΕΣ
ΠΛΑΣΤΙΚΟΥΡΕΣ. ΚΑΙ, ΕΝ
ΠΑΣΕΙ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙ, ΘΑ
ΚΟΣΤΙΖΕ ΕΝΑ ΣΩΡΟ
ΧΡΗΜΜΑΤΑ ΣΕ ΝΕΟ
ΕΞΟΤΙΛΙΣΜΟ.

ΚΑΛΑ, ΟΠΩΣ
ΝΟΜΙΖΕΙΣ. ΕΙΝΑΙ
Η ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΦΩΡΑ
ΠΟΥ ΣΟΥ ΛΕΩ ΤΗ
ΤΝΩΜΗ ΜΟΥ.



From "No" To "Yes"
© Video Arts Limited

Ο Α επέδειξε δύο ορθές αντιμετώπισεις και μία λανθασμένη. Ποιες ήταν αυτές;

Αντιμετώπιση ιδεών

Ο Α φέρθηκε σωστά με το να συνοψίσει τα ξεχωριστά ενδιαφέροντα και με το να ζητήσει τις ιδέες του Β. Εκεί που έκανε λάθος ήταν στο να αποδοκιμάσει την ιδέα του Β. Οι άνθρωποι είναι δεμένοι με τις ιδέες τους. Αν αποδοκιμάσεις μian ιδέα, αποδοκιμάζεις κι αυτόν που την εξέφρασε. Κι όταν επιτίθεσαι σε μian ιδέα ή την αγνοείς, δεν μπορεί παρά να κάνεις κι αυτόν στον οποίο ανήκει η ιδέα να αισθανθεί θιγμένος ή αγνοημένος.

Μήπως αυτό σημαίνει ότι πρέπει να συμφωνείτε με κάθε ιδέα, όσο παράλογη κι αν είναι, Ασφαλώς όχι. Ωστόσο αξίζει τον κόπο να την αντιμετωπίζετε σοβαρά και να μη προκαταλαμβάνετε, κι αυτό για δυο λόγους. Ο πρώτος λόγος, όπως είδαμε, είναι ο αντίκτυπος στο πρόσωπο που εξέφρασε την ιδέα. Ο δεύτερος λόγος είναι ο αντίκτυπος στη δημιουργικότητα της ίδιας της συζήτησης.

Ίσως ακόμη να σκέφτεστε ότι δεν είναι δυνατό έτσι απλά να αγνοείτε την ίδια σας την ικανότητα να κρίνετε. Πώς μπορεί να είναι λογικό το να σπαταλάτε χρόνο συζητώντας μian ιδέα όταν γνωρίζετε ότι είναι άχρηστη; Λοιπόν, η ικανότητά σας να κρίνετε είναι πράγματι ζωτικής σημασίας. Πρέπει, όμως, να ξέρετε πότε να τη χρησιμοποιείτε. Αν τη χρησιμοποιήσετε στην κατάλληλη στιγμή, μπορεί να παίξει εποικοδομητικό ρόλο στη δημιουργική σκέψη. Αν τη χρησιμοποιήσετε σε λάθος στιγμή, θα αποβεί καταστροφική. Κι αυτό γιατί έτσι μπορεί πολύ εύκολα να αποτρέψετε ένα άλλο σπουδαίο συστατικό για τη δημιουργική σκέψη – την παραγωγή ιδεών. Και τα δύο στοιχεία είναι εξίσου πολύτιμα: πρώτα προκαλείτε ιδέες και ύστερα τις διαμορφώνετε. Αν όμως βιαστείτε να επέμβετε σ' αυτές, μπορεί να μην επιτρέψετε στις ιδέες ούτε καν να εμφανιστούν.

Η πρόωρη διατύπωση κρίσεων και εκτιμήσεων είναι ένα από τα συνηθέστερα εμπόδια στη συνεργασία για εξεύρεση λύσης κοινής αποδοχής. Οι περισσότεροι δεν έχουμε διδαχθεί να σκεπτόμαστε δημιουργικά. Αντίθετα αποκτάμε από μικρή ηλικία τις συνήθειες της αντιπαραγωγικής σκέψης. Μαθαίνουμε να κάνουμε στιγμιαία εκτίμηση των ιδεών. Είτε είναι καλές είτε είναι κακές, είτε τέλειες είτε άχρηστες. Η πραγματικότητα είναι πολύ διαφορετική από αυτή τη νοοτροπία που αντιμετωπίζει το κάθε τι σαν μαύρο ή άσπρο, σωστό ή λάθος. Ελάχιστες ιδέες είναι τέλειες, όπως και ελάχιστες είναι εντελώς άχρηστες. Στην πραγματικότητα οι περισσότερες ιδέες εμπεριέχουν κάποια αξία, παρόλο που μπορεί να απέχουν από το να αποτελούν τέλειες λύσεις.

Μια δημιουργικότερη προσέγγιση είναι να αξιοποιούμε όποια καλά στοιχεία υπάρχουν στην ιδέα και να προσπαθούμε να ξεπεράσουμε τα ασθενή σημεία της. Η προσέγγιση αυτή μειώνει την πιθανότητα να μείνουν ανεκμετάλλευτες κάποιες ενδεχόμενα πολύτιμες ιδέες, παράλληλα όμως είναι και πιο ευχάριστη επειδή ενθαρρύνει πολύ περισσότερο τη δημιουργική σκέψη. Δοκιμάστε την. Αν εσείς ήσαστε ο Α στον προηγούμενο διάλογο, πώς θα αντιδρούσατε στην ιδέα του Β; Τι θα του λέγατε;

Αρχίστε διερευνώντας τι σας αρέσει στην ιδέα. Βάλτε τα δυνατά σας. Ένα από τα οφέλη αυτής της διερεύνησης είναι ότι σας αναγκάζει να σκεφθείτε απροκατάληπτα. Μην εκφέρετε κρίση μέχρις ότου ανακαλύψετε κάποια πραγματική αξία στην ιδέα.

«Αυτό που μου αρέσει είναι η ιδέα μιας ριζικής επανεξέτασης των υλών που χρησιμοποιούμε – μιας επιστροφής στον αρχικό σχεδιασμό. Βέβαια θα έπρεπε να εξασφαλίσουμε ότι θα αποφύγουμε να καταλήξουμε σε κάτι που θα έδειχνε φτηνό και πλαστικοποιημένο, ή που θα απαιτούσε υπέρμετρες δαπάνες για νέο εξοπλισμό. Αλλά ποιος ξέρει, αν στύψουμε το μυαλό μας ίσως να καταφέρουμε ακόμη και να βελτιώσουμε τη σημερινή ποιότητα και εμφάνιση.»

«Θα μαζέψω τους ανθρώπους μου και θα δούμε τι μπορούμε να σκαρφιστούμε. Θέλεις να συμμετάσχεις;»

Συνηθισμένα εμπόδια στη συνεργασία για εξεύρεση λύσης κοινής αποδοχής – Ανακεφαλαίωση

Το κλειδί για την επίτευξη συμφωνίας είναι η απροκατάληπτη αντιμετώπιση. Όταν οι άνθρωποι βρίσκονται σε αμυντική θέση, φυσικά είναι προκατειλημμένοι. Υπάρχουν ορισμένες περιστάσεις κατά τις οποίες είναι αναμενόμενο ότι οι άνθρωποι θα βρίσκονται σε κατάσταση άμυνας. Αν γνωρίζετε ποιες είναι αυτές οι περιστάσεις, μπορείτε να τις επισημαίνετε και να τις αντιμετωπίζετε με μεγαλύτερη επιτυχία. Δυο τέτοιες συνηθισμένες περιστάσεις είναι οι ακόλουθες:

- Η πρώτη είναι όταν απειλείται κάτι σημαντικό για τους άλλους όπως, για παράδειγμα, η ελευθερία τους να πράττουν αυτό που οι ίδιοι θεωρούν καλύτερο, ή η δυνατότητα επίτευξης των δικών τους στόχων. Όταν τέτοια πράγματα απειλούνται, οι άνθρωποι αναπόφευκτα αμύνονται άγρια και οδηγούνται σε συγκρούσεις.
- Η δεύτερη είναι όταν οι ιδέες των άλλων αντιμετωπίζονται καταστροφικά. Οι άνθρωποι είναι δεμένοι με τις ιδέες τους. Όταν οι ιδέες τους δέχονται επίθεση, αισθάνονται και οι ίδιοι θιγμένοι. Γι' αυτό να είστε προσεκτικοί όταν οι άλλοι σας προσφέρουν τις ιδέες τους, ώστε να τις αντιμετωπίζετε με ενθαρρυντικό τρόπο και να αξιοποιείτε τα θετικά στοιχεία τους. Επίσης να επισημαίνετε με εποικοδομητικό τρόπο τα αρνητικά σημεία τους. Πάνω απ' όλα, να θυμάστε ότι η πρόωρη κριτική καταπνίγει τη δημιουργικότητα και δημιουργεί προκατάληψη.

Από τη διαφωνία στη συμφωνία: Ανακεφαλαίωση

Η επιτυχία των περισσότερων ανθρώπων στο να φθάνουν από τη διαφωνία στη συμφωνία – στο να εξασφαλίζουν τη συναίνεση των άλλων – μπορεί να επαυξηθεί με τη μελετημένη εφαρμογή ορισμένων θεμελιωδών τεχνικών ή μεθόδων. Αυτές είναι:

- Η ενεργητική ακρόαση των απόψεων των άλλων, η προσπάθεια πλήρους κατανόησης των αισθημάτων τους και η σοβαρή αντιμετώπιση της αιτίας αυτών των αισθημάτων
- Η εξωτερίκευση και επεξήγηση των δικών σας αισθημάτων με ειλικρίνεια και κατηγορηματικότητα, χωρίς να επιτίθεστε στους άλλους.
- Η αντιμετώπιση των ιδεών των άλλων με δημιουργικό και όχι καταστροφικό τρόπο.

Οι καταστάσεις στις οποίες οι τεχνικές αυτές αποβαίνουν περισσότερο ευεργετικές, είναι εκείνες κατά τις οποίες οι άνθρωποι βρίσκονται κάτω από πίεση. Για τους περισσότερους από εμάς είναι δύσκολο, όταν υφιστάμεθα πίεση, να διατηρήσουμε την αυτοκυριαρχία μας και να δώσουμε προσοχή στις ικανότητές μας. Γι' αυτό, παρόλο που είναι απλό να διατυπώσουμε τις τεχνικές αυτές στο χαρτί, δεν είναι πάντα εύκολο να τις εφαρμόσουμε στην πράξη. Το κλειδί φυσικά είναι η εξάσκηση. Όπως και κάθε άλλη τεχνική, με τον χρόνο και με την εξάσκηση μπορούν να γίνουν για μας σχεδόν δεύτερη φύση.

Τι γνωρίζουμε ο ένας για τον άλλο;

Πάρτε θέση σε καθεμιά από τις ακόλουθες 20 προτάσεις και κατανείμετε βαθμούς ανάλογα με το πόσο πιστεύετε ότι αντικατοπτρίζουν τις απόψεις σας. Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα βαθμολόγησης.

- 1 βαθμός = ποτέ
- 2 βαθμοί = σπάνια
- 3 βαθμοί = πότε-πότε
- 4 βαθμοί = αρκετά συχνά
- 5 βαθμοί = πολύ συχνά

Πρόταση	Βαθμοί	Ερμηνεία
1. Είμαι αυθόρμητος και λέω αυτό που σκέφτομαι στους συναδέλφους μου.		
2. Αν κάποιος συναδέλφος έχει πρόβλημα, τον βοηθώ και τον υποστηρίζω.		
3. Δείχνω ανοικτά την εκτίμησή μου σε συναδέλφους που θαυμάζω.		
4. Προσπαθώ να παίρνω πληροφορίες από τους άλλους κάνοντας ερωτήσεις.		
5. Είμαι ανοικτός και ειλικρινής απέναντι στους συναδέλφους.		
6. Ακούω και δέχομαι αυτά που λένε οι άλλοι.		
7. Παραδέχομαι πρόθυμα ότι δεν είμαι βέβαιος ή ότι δεν γνωρίζω ένα θέμα.		
8. Ζητώ τη γνώμη των άλλων.		
9. Δεν διστάζω να δηλώσω τη θέση μου για ένα ζήτημα.		
10. Θέλω να γνωρίζω αν όλοι πραγματικά αποδέχονται μια απόφαση που έχει ληφθεί.		
11. Δεν διστάζω να διατυπώσω μια άποψη ακόμη κι αν μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση με συναδέλφους.		
12. Βοηθώ τους άλλους να εκφράσουν αυτά που δυσκολεύονται να εκφέρουν.		
13. Δεν με νοιάζει να δημιουργώ σκοτούρες για τον εαυτό μου αν αυτό θα μπορούσε να αποφέρει θετικά αποτελέσματα.		

Πρόταση	Βαθμοί	Ερμηνεία
14. Ενθαρρύνω τους άλλους να εκφράζουν αυτό που σκέφτονται και πιστεύουν.		
15. Αναλαμβάνω ηγετικό ρόλο στην εργασία		
16. Εκτιμώ τη βοήθεια που μου προσφέρουν άλλοι συναδέλφοι και το δείχνω ανοικτά		
17. Όταν κάποιος κάνει απερίσκεπτες προτάσεις, δείχνω ανοικτά τι σκέφτομαι.		
18. Ενθαρρύνω τους συναδέλφους μου να συνεργάζονται για την επίλυση προβλημάτων.		
19. Προσπαθώ να περιορίζομαι στις πληροφορίες που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη κατάσταση και να μεταφέρω αυτές τις πληροφορίες στους συναδέλφους μου.		
20. Πιέζω τους άλλους για πρόσθετες πληροφορίες αν υποψιάζομαι ότι δεν θέλουν να τις αποκαλύψουν.		

Αφού ολοκληρώσετε τη βαθμολόγηση, συμπληρώστε τη στήλη **Ερμηνεία** σύμφωνα με τις ακόλουθες οδηγίες:

Γράψτε Ε στην πρόταση 1, κατόπιν γράψτε Π στην πρόταση 2 και συνεχίστε γράφοντας εναλλάξ Ε και Π (μονές προτάσεις Ε, ζυγές προτάσεις Π).

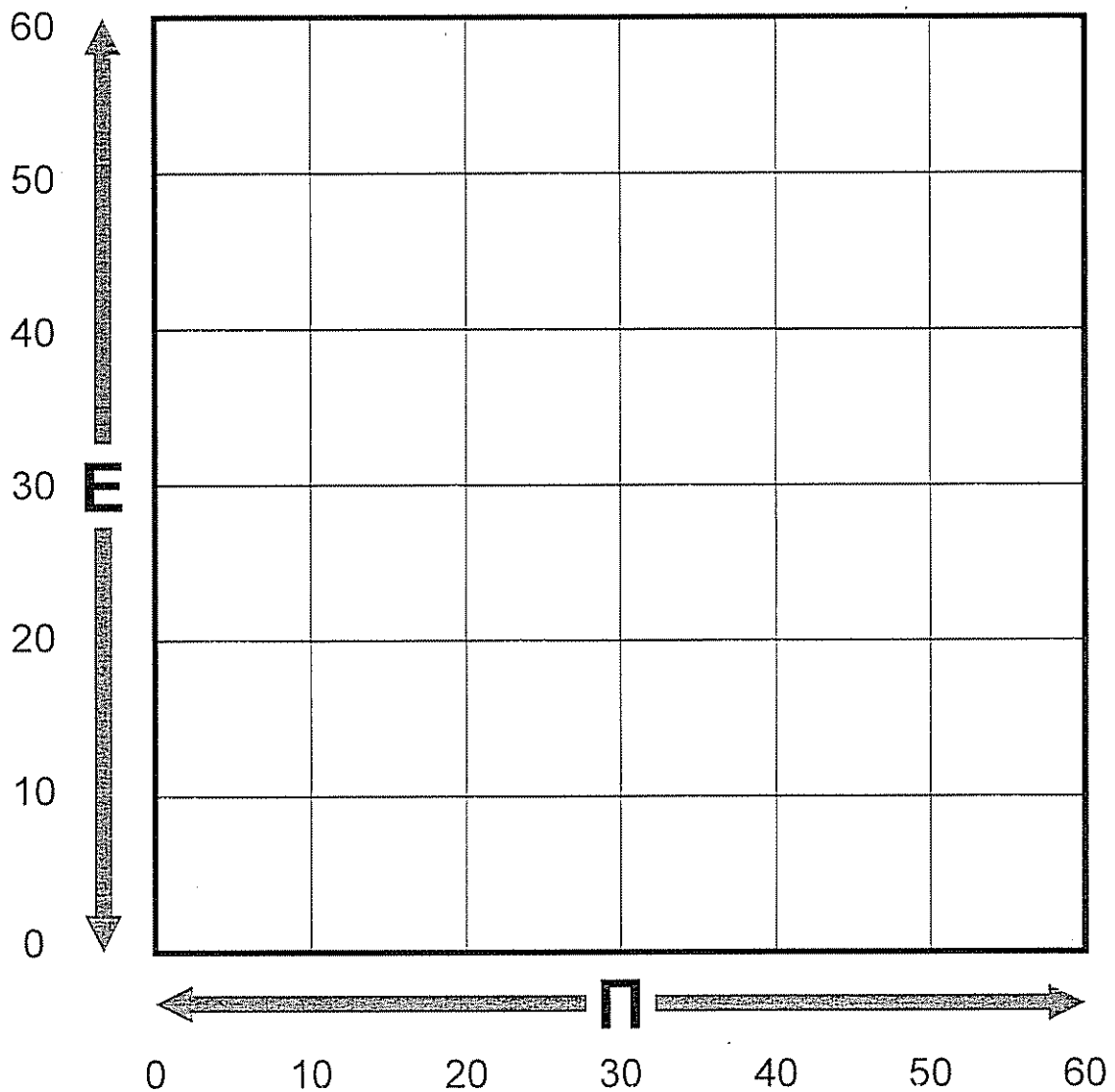
Τέλος, αθροίστε τους βαθμούς για τις προτάσεις Ε και για τις προτάσεις Π.

Σύνολο Ε	
----------	--

Σύνολο Π	
----------	--

Παράθυρο JOHARI

Στο παρακάτω γράφημα, σχεδιάστε το δικό σας Παράθυρο JOHARI σημειώνοντας το άθροισμα Ε που συγκεντρώσατε στον κατακόρυφο άξονα και το άθροισμα Π στον οριζόντιο άξονα. Τραβήξτε μια οριζόντια γραμμή από το σημείο Ε του κατακόρυφου άξονα και μια κατακόρυφη γραμμή από το σημείο Π του οριζόντιου άξονα. Έτσι σχηματίζεται ένα παράθυρο με τέσσερα κομμάτια.



Π = Πληροφόρηση: Η ανάγκη που έχω για λήψη πληροφοριών από το περιβάλλον μου

Ε = Εξωτερίκευση: Η προθυμία μου να πω κάτι για τον εαυτό μου

Περιορισμοί και ελευθερία στην επικοινωνία

Η μέθοδος JOHARI (που πήρε το όνομά της από τα αρχικά των ονομάτων των Joseph Luft και Harry Ingham, οι οποίοι την ανέπτυξαν το 1955) περιγράφει το άτομο και τη σχέση του με τους άλλους.

Βάση της μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι αναπτυσσόμαστε μαζί σαν άνθρωποι και ότι, όταν επικοινωνούμε, εξαρτόμαστε από τις ιδέες που έχουμε ο ένας για τον άλλο.

	Τι γνωρίζω για τον εαυτό μου	Τι δεν γνωρίζω για τον εαυτό μου
Τι γνωρίζουν οι άλλοι για μένα	Δημόσιο πεδίο (Αρένα) Σε αυτό το παράθυρο βρίσκεται ο δημόσιος εαυτός μου. Εδώ μπορούμε να επικοινωνούμε ελεύθερα	Τυφλό σημείο Αυτό το παράθυρο περιέχει όσα οι άλλοι γνωρίζουν για μένα ή έχουν συμπεράνει για μένα. Ανησυχώ λίγο για το ποια πράγματα μπορεί να είναι αυτά. Θα πρέπει να τα ανακαλύψω.
Τι δεν γνωρίζουν οι άλλοι για μένα	Κρυφή περιοχή (Προσωπείο) Σε αυτό το παράθυρο βρίσκεται το ιδιαίτερο, προσωπικό μου εγώ. Κάποια από τα στοιχεία του δεν θέλω να τα μοιραστώ με άλλους ενώ κάποια άλλα θα μπορούσα ίσως να τα αποκαλύψω	Άγνωστη περιοχή Σε αυτό το παράθυρο βρίσκεται ο άγνωστος εαυτός μου, όσα μπορώ να ανακαλύψω για μένα με τη βοήθεια των άλλων. Εδώ βρίσκονται οι κρυμμένες μου δυνατότητες (θετικές και αρνητικές).

Ανάλυση σύγκρουσης

Περιγραφή της σύγκρουσης

Ονομασία της σύγκρουσης _____

Συμπτώματα της σύγκρουσης _____

Αιτίες της σύγκρουσης _____

Πότε εμφανίζεται, _____

Πώς ξεκινά, _____

Πού συμβαίνει, _____

Ποιοι συμμετέχουν, _____

Γιατί εμφανίζεται, _____

Ποια είναι τα αντικειμενικά δεδομένα της σύγκρουσης; _____

Επίλυση της σύγκρουσης

1. Περιγράψτε τις πραγματικές εμπειρίες σας από τη σύγκρουση.

2. Πώς αισθάνεστε για τη σύγκρουση;

3. Ποια είναι η σημασία της σύγκρουσης για εσάς προσωπικά;

4. Περιγράψτε μια επιθυμητή κατάσταση που θα περιορίζει την ένταση της σύγκρουσης.

5. Μέχρι πού είναι διατεθειμένος να φθάσει ο άλλος;

6 Μέχρι πού είστε διατεθειμένος να φθάσετε εσείς;

7. Ποιες αλλαγές απαιτούνται για τη δημιουργία της επιθυμητής κατάστασης από τη δική σας θέση;

Από τη θέση της άλλης πλευράς;

8. Τι θα κάνω για να επιτύχω την επιθυμητή κατάσταση;

9. Πώς θα παρακολουθήσω και θα υποστηρίξω την υλοποίηση των ενεργειών;

Μεσολάβηση για την επίλυση συγκρούσεων

Μεσολάβηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα τρίτο μέρος επιδιώκει να βοηθήσει άτομα ή ομάδες που βρίσκονται σε σύγκρουση να επιλύσουν τις διαφορές τους.

Αρχικά, βεβαιωθείτε ότι κύρια προτεραιότητά σας είναι η διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των δύο πλευρών. Προσπαθήστε να αντιμετωπίσετε τους αντιτιθέμενους με ψυχραιμία, ακόμη και όταν η κατάσταση οξύνεται, και να δημιουργήσετε αμοιβαίο σεβασμό.

Εκτός από τα βασικά βήματα για την αντιμετώπιση συγκρούσεων, σαν μεσολαβητής πρέπει να δώσετε προσοχή και σε ορισμένα άλλα πράγματα.

Τι πρέπει να αποφεύγετε

- Μην προσπαθήσετε να αγνοήσετε τη σύγκρουση ελπίζοντας ότι θα λυθεί από μόνη της. Ακόμη κι αν η σύγκρουση επιφανειακά ατονήσει, οι αρνητικές παρενέργειές της θα εμφανίζονται όποτε προκύπτει μια νέα διαφωνία. Μια ανεπίλυτη σύγκρουση ή διαπροσωπική διαφωνία φουντώνει και έρχεται στην επιφάνεια με την πρώτη αφορμή και, σχεδόν πάντα, στη χειρότερη στιγμή.
- Μη πιστεύετε ότι στη σύγκρουση συμμετέχουν μόνο οι άμεσα ενδιαφερόμενοι. Η ένταση επηρεάζει κάθε άτομο στο χώρο εργασίας με που έρχεται σε επαφή με τα συγκρουόμενα μέρη. Αυτό συντείνει στη δημιουργία εχθρικού περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας και, στη χειρότερη περίπτωση, οι υπόλοιποι εργαζόμενοι παίρνουν τη θέση της μιας ή της άλλης πλευράς και ο οργανισμός διχάζεται.

Πώς να μεσολαβείτε για την επίλυση συγκρούσεων

- Καλέστε τους αντιτιθέμενους σε κοινή συνάντηση. Αφήστε τον καθένα να περιγράψει σύντομα την άποψή του χωρίς διακοπές από την άλλη πλευρά. Μέσα από τη σύντομη αυτή συζήτηση, κάθε πλευρά θα είναι σε θέση να γνωρίζει της απόψεις της άλλης. Μην επιτρέψετε με κανέναν τρόπο επιθέσεις της μιας πλευράς στην άλλη.
- Ξεκαθαρίστε στους αντιτιθέμενους ότι δεν πρόκειται να πάρετε το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς. Εξηγήστε ότι προσδοκία σας είναι πως οι εμπλεκόμενοι θα προσπαθήσουν να βρουν αμοιβαία λύση. Αποσαφηνίστε τις ενέργειες που είστε υποχρεωμένος να αναλάβετε σαν προϊστάμενος αν δεν δείξουν τη διάθεση να συνεργαστούν.
- Ζητήστε από κάθε πλευρά να περιγράψει συγκεκριμένες ενέργειες που θα ήθελε να αναλάβει η άλλη πλευρά για να επιλυθεί η σύγκρουση. Τρεις ή τέσσερις προτάσεις θα είναι αρκετές. Για παράδειγμα:
 - Θα ήθελα η Μαρία να μου στέλνει την αναφορά της μέχρι το μεσημέρι της Τρίτης ώστε εγώ να μπορώ να ολοκληρώσω την έκθεσή μου μέχρι το μεσημέρι της Παρασκευής.
 - Θα ήθελα να έχω την ευθύνη για όλες τις δοσοληψίες με το συγκεκριμένο πελάτη. Έτσι όπως μοιράζεται σήμερα η εργασία ανάμεσα σε μένα και στον Πέτρο, ποτέ δεν γνωρίζει ο ένας τι κάνει ο άλλος.

- Μερικές φορές, όπως στο δεύτερο από τα προηγούμενα παραδείγματα, εσείς σαν προϊστάμενος πρέπει να αναλαμβάνετε κάποιες από τις ευθύνες για την επίλυση της σύγκρουσης. Πάντα να ρωτάτε, «Υπάρχει κάτι στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία που εμποδίζει αυτούς τους υπαλλήλους να εργαστούν σωστά;».
- Αν η κατάσταση χρήζει περαιτέρω διερεύνησης, ζητήστε από κάθε πλευρά να επισημάνει πράγματα που η άλλη πλευρά μπορεί να αρχίσει να κάνει ή να σταματήσει να κάνει ή να κάνει περισσότερο ή λιγότερο.
- Ενθαρρύνετε τις δύο πλευρές να συζητήσουν πιθανές λύσεις, αποφεύγοντας να προτείνετε εσείς λύσεις ή να προσφέρετε συμβουλές.
- Μόλις συμφωνηθεί κοινή λύση, συνοψίστε τις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίησή της και ζητήστε τη ρητή δέσμευση κάθε πλευράς.
- Τέλος, καθορίστε συνάντηση ανασκόπησης και διαβεβαιώστε και τις δύο πλευρές ότι έχετε απόλυτη εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να επιλύσουν τις διαφορές τους και να συνεχίσουν την επιτυχημένη συνεισφορά τους στον οργανισμό για την επίτευξη των κοινών σας στόχων.

Περιπτώσιολογικές μελέτες

Περίπτωση 1

Η Βάσω Ιωάννου και η Μαρία Αποστόλου μοιράζονται το ίδιο γραφείο και έχουν ένα πρόβλημα. Στη Βάσω αρέσει να τραγουδά δυνατά καθώς ακούει μουσική στο ραδιόφωνο που έχει στο γραφείο της και, έτσι, η Μαρία δυσκολεύεται πολύ να συγκεντρωθεί στη δουλειά της. Η Μαρία έχει ζητήσει από τη Βάσω να μην τραγουδάει τόσο δυνατά και να χαμηλώσει τον ήχο στο ραδιόφωνό της, όμως η Βάσω δεν δείχνει διάθεση να το κάνει.

Όταν ο Μιχάλης Παπαδόπουλος, προϊστάμενος του τμήματος, συζητά μαζί τους για να βοηθήσει να λύσουν το πρόβλημα, αναφέρει ότι οι δυο τους πρέπει να τα βρουν μεταξύ τους γιατί δεν διαφέρουν σε τίποτα. Αυτό εξοργίζει την Μαρία, πιστεύοντας ότι ο προϊστάμενος αγνοεί την αξία της και το γεγονός ότι είναι πολύ παλαιότερη από τη Βάσω. Επιπλέον, η παρατήρηση του προϊσταμένου δεν αντιμετωπίζει το πρόβλημα.

Για καθένα από τα τρία εμπλεκόμενα μέρη, προσπαθήστε να αναλύσετε τη συμπεριφορά, τα σφάλματα και τις πιθανές επιλογές. Επίσης, διερευνήστε τα τυχόν βαθύτερα αίτια της σύγκρουσης, καθώς και πιθανές λύσεις.

Περίπτωση 2

Η Ελένη προσλήφθηκε σε μεγάλη επιχείρηση και άρχισε να εργάζεται σε τμήμα που περιελάμβανε άλλα επτά άτομα, ένα από τα οποία ήταν ο Θωμάς, από τους πιο παλιούς στην επιχείρηση. Ένα μήνα μετά την πρόσληψή της, η Ελένη πήγε μετά τη δουλειά για ένα ποτό μαζί με τα υπόλοιπα μέλη του τμήματός της. Όλοι πέρασαν καλά και κατανάλωσαν αρκετά οινοπνευματώδη ποτά. Καθώς έφευγαν όλοι για τα σπίτια τους, ο Θωμάς, που αισθανόταν κρυφά μια έλξη για την Ελένη αφότου άρχισε να δουλεύει μαζί του, σταμάτησε ένα ταξί και προσφέρθηκε να το μοιραστεί μαζί της. Μόλις βρέθηκαν μέσα στο ταξί, ο Θωμάς άρχισε να της κάνει τολμηρές ερωτικές προτάσεις. Η Ελένη αναστατωμένη τον απώθησε και του ζήτησε να κατέβει αμέσως από το ταξί και ο Θωμάς ντροπιασμένος υπάκουσε.

Την επόμενη ημέρα, η Ελένη πήγε στη δουλειά κάπως φοβισμένη. Πώς θα αντιμετώπιζε τον Θωμά; Το γεγονός στο ταξί θα επηρέαζε τη δουλειά της; Αν και ο Θωμάς δεν ήταν ο προϊστάμενός της, μήπως προσπαθούσε να επιτύχει την απόλυσή της; Όμως ο Θωμάς πήγε αμέσως στο γραφείο της και της ζήτησε συγγνώμη για τη συμπεριφορά του στο ταξί. Ανακουφισμένη η Ελένη αποφάσισε να μη δώσει συνέχεια στο θέμα, αφού ο Θωμάς φάνηκε πραγματικά μετανιωμένος. Άλλωστε, η Ελένη ήταν ακόμη καινούργια στη δουλειά και δεν ήθελε να δημιουργήσει προβλήματα τραβώντας πάνω της αρνητική προσοχή.

Όλα θα ήταν εντάξει αν ο Θωμάς είχε περιοριστεί στο να ζητήσει συγγνώμη μια φορά. Όμως, όποτε βρισκόταν μόνος του με την Ελένη, ο Θωμάς ζητούσε ξανά και ξανά συγγνώμη. Για τρεις μήνες, συνέχισε να λείπει σε κάθε ευκαιρία πόσο λυπόταν για το συμβάν. Κατά ειρωνικό τρόπο ο Θωμάς, ζητώντας συγγνώμη για τη συμπεριφορά του στο ταξί, συνέχιζε να πιέζει με διαφορετικό τρόπο την Ελένη. Κάποια στιγμή, η Ελένη του ζήτησε με ευγενικό τρόπο να σταματήσει να της ζητά συγγνώμη αλλά αυτό δεν είχε αποτέλεσμα. Απογοητευμένη, εκμυστηρεύτηκε το πρόβλημα σε μερικές συναδέλφους, οι οποίες με τη σειρά τους έχασαν κάθε σεβασμό για τον Θωμά.

Παρόλο που το συμβάν στο ταξί δεν ήταν γνωστό σε όλο το γραφείο, ο Θωμάς κατάλαβε ότι και άλλοι το γνώριζαν από τον τρόπο που τον αντιμετώπιζαν. Το θέμα άρχισε να παίρνει διαστάσεις που, όσοι το γνώριζαν, προσπαθούσαν να αγνοήσουν. Στο μεταξύ η Ελένη αισθανόταν όλο και πιο άσχημα και, όταν παρουσιάστηκε μια ευκαιρία, ζήτησε να μετατεθεί σε άλλο γραφείο της ίδιας επιχείρησης. Εκεί δεν είχε πια να αντιμετωπίζει τον Θωμά. Όμως τα νέα της καθήκοντα ήταν εξαιρετικά βαρετά και η συνεργασία της με τους νέους συναδέλφους της δεν ήταν το ίδιο ευχάριστη όσο στην προηγούμενη δουλειά της. Τελικά, άρχισε να μετανιώνει για την απόφασή της να αποφύγει τον Θωμά πηγαίνοντας σε άλλο γραφείο.

Συζητήστε και αναλύστε

- τη συμπεριφορά της Ελένης
- τη συμπεριφορά του Θωμά
- τις πιθανές επιπτώσεις του ζητήματος για την επιχείρηση
- τον ενδεχόμενο τρόπο αντιμετώπισης

Πρόληψη συγκρούσεων στο χώρο εργασίας

Καταγράψτε τα πράγματα που μπορεί να κάνει ο ηγέτης μιας ομάδας για να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας του

Τρόποι με τους οποίους μπορώ να ελαχιστοποιήσω την πιθανότητα συγκρούσεων μέσα στην ομάδα μου

Σχέδιο δράσης

- Ανατρέξτε στους στόχους που καταγράψατε στην αρχή του σεμιναρίου.
- Καταγράψτε τα βήματα που προτίθεστε να αναλάβετε προκειμένου να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας στην αντιμετώπιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.

Σχέδιο δράσης

Καλή επιτυχία!