

ΣΕΙΡΑ: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

ΤΟΜΟΣ Ι

**ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ**  
Θεωρητικές και Εμπειρικές Μελέτες

Εισαγωγή - Επιμέλεια: Γιώργος Νικ. Γαλάνης



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 22

### Εισαλακτικές Μορφές Διαχείρισης Συγκρούσεων σε Εργασιακούς Οργανισμούς

Μαρία Σίμωση

#### Παράληψη

Το παρόν κεφάλαιο συμβάλλει στην κατανόηση του φαινομένου της παρέμβασης του διευθυντικού στελέχους και του Διαμεσολαβητή ως τρίτου μέρους σε συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο μέσα από την εξέταση των ποικίλων εναλλακτικών μορφών διαχείρισης διενέξεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων. Το ενδιαφέρον εστιάζεται αρχικά στην αποσαφήνιση του ιδιαίτερου χαρακτήρα της παρέμβασης του οργανωσιακού τρίτου μέρους ως «ανεπίσημου» τρίτου μέρους στη διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι διαφορετικές λειτουργικές παρεμβάσεις καθώς και ένα συγκυριακό μοντέλο το οποίο περιλαμβάνει την υιοθέτηση διαφορετικών στρατηγικών παρέμβασης ανάλογα με το στάδιο κλιμάκωσης της σύγκρουσης. Η παρουσίαση καταδεικνύει την ανάδειξη της σημαντικότητας θεμάτων όπως της ανάλυσης των αιτιών της σύγκρουσης, της συμμετοχής των αντιτιθεμένων μερών στη διαδικασία της μεσολαβητικής διαδικασίας καθώς και της εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης των στελεχών που καλούνται να αναλάβουν τον ρόλο του τρίτου μέρους σε συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.

#### Εισαγωγή

Η εμφάνιση συγκρούσεων είναι καθημερινό φαινόμενο στην οργανωσιακή πράξη. Μάλιστα, η οργανωσιακή έρευνα θεωρείται ελλιπής αν δεν περιλαμβάνει στην κατανόηση του φαινομένου των συγκρούσεων καθώς και των οργανωσιακών διευθετήσεών τους (Robbins, 1974). Οι σύγχρονοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από συνθετότητα στην καθημερινή οργανωσιακή πράξη καθώς και συνεχώς αυξανόμενη αλληλεξάρτηση ρόλων και λειτουργικών γεγονότων που συντείνει στην εμφάνιση διαφορών μεταξύ των



για διακανονισμό των συγκρούσεων με τη μεσολάβηση ενός τρίτου μέρους. Επιπρόσθετα, η δημιουργία υποστηρικτικών επαγγελματικών οργανισμών, όπως είναι η Εταιρεία Επαγγελματιών στο Χώρο της επίλυσης συγκρούσεων (Society for Professionals in Dispute Resolution) από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 σε χώρες του εξωτερικού, συνθέτει στην ευαισθητοποίηση των πολιτών και στην εξοικείωσή τους με τις δραστηριότητες των επαγγελματιών οι οποίοι «μεσολαμβάνουν» σε εργασιακές, αλλά και κοινωνικές συγκρούσεις (Kriesberg, 2003).

Η ευρεία χρήση παρέμβασης τρίτου μέρους σε συγκρούσεις επισημαστική και από το Χώρο των διεθνών σχέσεων<sup>430</sup>. Η ανάπτυξη και χρήση του εργαστηρίου επίλυσης προβλημάτων (problem solving workshop) σε περιπτώσεις παρατεταμένων διακρατικών και διαπολιτισμικών διενέξεων απετέλεσε μια σημαντική επιρροή στην εδραίωση του ρόλου του μεσοδραβητή στη διαχείριση συγκρούσεων. Την ίδια περίοδο, η συμφόρηση του δικαστικού συστήματος ως μέσου διευθέτησης διενέξεων οδήγησε στην ανάγκη εφαρμογής «αντίσημων» καναλιών διαχείρισης συγκρούσεων, τα οποία θα οδηγούσαν σε λιγότερο καταναγκαστικές και κοστοβόρες διευθετήσεις όπου, μέσα σε συντομότερο χρονικό διάστημα, τα ίδια τα εμπλεκόμενα μέρη θα μπορούσαν να συμμετέχουν ενεργά στην εξεύρεση συναινετικών λύσεων, μέσω εξωδικαστικών διαδικασιών. Προς αυτή την κατεύθυνση, δημιουργήθηκαν προγράμματα αποφυγής χρήσης της δικαστικής οδού, με παράλληλη δημιουργία Κέντρων Επίλυσης Συγκρούσεων (ενδο-οικογενειακών, περιβαλλοντικών κ.ά.) στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Αυστραλία, τις Φιλιππίνες αλλά και σε ευρωπαϊκά κράτη (Harrison, 2002, Maeschal, 2002, Laue, 1990). Παράλληλα, το κίνημα των δικαιωμάτων των πολιτών καθώς και διενέξεις φυλετικού περιεχομένου συντέλεσαν στη δημιουργία Υπηρεσιών που ασχολούνταν με τις σχέσεις μέσα στην κοινότητα και οι οποίες εστιάζονταν στο διακανονισμό περιβαλλοντικών διενέξεων, διαφορών σε επίπεδο γειτονιάς κ.ά. Η εφαρμογή των εναλλακτικών μορφών διευθέτησης συγκρούσεων επεκτάθηκε κατά πολύ γύρω στα 1980-85, εποχή όπου ξεκίνησε η λειτουργία Κέντρων για την επίλυση συγκρούσεων σε επίπεδο της κοινότητας σε πολλές περιοχές των Ηνωμένων Πολιτειών.

Όσον αφορά στους χώρους εργασίας, η διαχείριση εργασιακών συγκρούσεων μέσω διαφορετικών μορφών παρέμβασης ενός τρίτου μέρους έχει αρχίσει να θεσμοθετείται. Στο εξωτερικό, και κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες, υπάρχουν υπηρεσίες που αναλαμβάνουν το ρόλο του μεσοδραβητή σε εργασιακές συγκρούσεις με στόχο την αποφυγή προσφυγής στο δικαστικό σύστημα για τη διευθέτηση των συγκεκριμένων συγκρούσεων.

Στην Ελλάδα, από το 2002 λειτουργεί ο Οργανισμός Μεσοδράβησης και Διαιτησίας (Ο.ΜΕ.Δ.) παρέχοντας υπηρεσίες οι οποίες στοχεύουν στη διευκόλυνση συλλογικών διαπραγματεύσεων θέματα που αφορούν στους όρους αμοιβής και εργασίας. Ωστόσο, σε χώρες του εξωτερικού, εκτός από τις διαπραγματεύσεις συλλογικών συμβάσεων εργασίας, η θεσμοθετημένη παρέμβαση ενός τρίτου μέρους έχει επεκταθεί και σε άλλους τομείς εργασιακών σχέσεων πέρα από τις διενέξεις μεταξύ συνδικατών και εργοδοτών. Για παράδειγμα, από το 2000 κάθε ομοσπονδιακή αντιπροσωπεία στις Ηνωμένες Πολιτείες οφείλει να παρέχει στους εργαζομένους τη δυνατότητα προσφυγής σε ένα τρίτο μέρος σε περιπτώσεις διακρίσεων (discrimination) (Maeschal, 2002).

Ωστόσο, πέρα από τους «εξωγενείς» φορείς οι οποίοι έχουν δικαιοδοσία να μεσολάβουν σε εργασιακές συγκρούσεις, οι περισσότερες περιπτώσεις διενέξεων μεταξύ εργαζομένων διευθετούνται «ενδογενώς» στα πλαίσια του ίδιου του εργασιακού οργανισμού. Στην καθημερινή εργασιακή πρακτική και στους περισσότερους εργασιακούς χώρους, τα μεσοεία διευθυντικά στελέχη είναι αυτά που, ως επί το πλείστον, καλούνται άμεσα να διαδραματίσουν το ρόλο του μεσοδραβητή στις συγκρούσεις τις οποίες οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αδυνατούν να διευθετήσουν μεταξύ τους. Παράλληλα όμως, ολόένα και περισσότεροι οργανισμοί, κυρίως σε χώρες του εξωτερικού, έχουν αναπτύξει και τυπικές εσωτερικές διαδικασίες μεσοδράβησης τρίτου μέρους, η πιο συνήθης από τις οποίες είναι ο ρόλος του «Διαμεσοδραβητή» ή «Συνηγόρου» (corporate ombudsperson). Τα μεσοεία διευθυντικά στελέχη (managers) καθώς και το άτομο που διαδραματίζει ρόλο ανάλογο με αυτό του «Διαμεσοδραβητή» αποκαλούνται οργανωσιακά τρίτα μέρη και επωμίζονται το ρόλο της διευθέτησης συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων (ή και Τμημάτων μιας επιχείρησης), οι οποίες δεν έχουν επιλυθεί στο επίπεδο των διαπραγματεύσεων μεταξύ των αντιτιθέμενων μερών.

### 3. Ιδιαιτερότητα του Ρόλου του Οργανωσιακού Τρίτου Μέρους στη Διευθέτηση Συγκρούσεων

Τα μεσοεία διευθυντικά στελέχη ολόένα και περισσότερο διαδραματίζουν -είτε οικειοθελώς είτε όχι - το ρόλο των «διαχειριστών» συγκρούσεων. Πολύ συχνά αυτά τα στελέχη είναι παρόντα σε συναντήσεις όπου δημιουργούνται διενέξεις. Επιπλέον, οι υφιστάμενοι ή οι συνάδελφοί τους συχνά κάνουν παράπονα ο ένας για τον άλλον ή παραπονούνται για τις σχέσεις τους με άλλα Τμήματα. Υπάρχουν φορές που







όπου το τρίτο μέρος είναι σε θέση μελλοντικά να τους προσφέρει αμοιβές (Harris & Carnevale, 1990).

#### 4. Εναλλακτικές Μορφές Διαχείρισης Συγκρούσεων του Οργανωσιακού Τρίτου Μέρους

Η ανασκόπηση των ερευνών που εστιάζονται στον εντοπισμό των στρατηγικών συμπεριφορών που δύνανται να υιοθετήσει ένα τρίτο μέρος στην προσπάθειά του να μεσοδολήσει σε μια σύγκρουση φανερώνει ότι ο κύριος όγκος των ερευνών αναφέρεται σε στρατηγικές παρέμβασης που χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις διακρατικών συγκρούσεων, όπου το ρόλο του τρίτου μέρους διαδραματίζει ένας επίσημος φορέας. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαιτερότητα της φύσης του οργανωσιακού τρίτου μέρους καθώς και των σχέσεων των εμπλεκόμενων μερών (συνεχής σχέση), η παρούσα εξέταση εναλλακτικών μορφών διαχείρισης συγκρούσεων επικεντρώθηκε στη μελέτη μοντέλων παρέμβασης σε χώρους εργασίας.

Τα υπάρχοντα μοντέλα έχουν στηριχθεί σε εμπειρικά δεδομένα που συνελέχθησαν μέσω συνεντεύξεων από στελέχη ή Διαμεσοδολητές οργανισμών, όπου τα υποκείμενα αφηγούνται τον τρόπο με τον οποίο όρισαν συγκεκριμένα περιστατικά σύγκρουσης στα οποία παρεβήσαν, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο ερμήνευσαν το ρόλο τους και τις τακτικές συμπεριφορές που εκάστοτε υιοθέτησαν (πρβλ. Sheppard, 1983· Kolb & Glidden, 1986· Kolb, 1986, 1987· Karambaya & Brett, 1989· Karambaya & Brett, 1994). Η φύση των συγκεκριμένων ερευνών επέτρεψε τον εντοπισμό μιας ευρείας γκάμας τακτικών μεσοδολησης καθώς και της σχέσης τους με διάφορα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης κατάστασης και του «πλαισίου» της.

Παρά τη διαπίστωση της ιδιουσυνκρασιακής φύσης του κάθε περιστατικού σύγκρουσης και του τρόπου διαχείρισής του (γεγονός που σχετίζεται με τη χρήση της ερευνητικής μεθόδου μελέτης περιπτώσεων), οι συμπεριφορικές στρατηγικές που εκάστοτε υιοθετούν οι διαμεσοδολητές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε ένα σχήμα λίγων στρατηγικών παρέμβασης, οι οποίες οκταγραφούν ικανοποιητικά ένα μεγάλο βεληγεκές πιθανών συμπεριφορών που μπορεί να υιοθετήσει ο μεσοδολητής. Η ανασκόπηση των σχετικών μοντέλων διαμεσοδολησης φανερώνει ότι οι ρόλοι και οι συμπεριφορικές στρατηγικές που εκάστοτε υιοθετούν τα οργανωσιακά τρίτα μέρη μπορούν σε ικανοποιητικό βαθμό να κατηγοριοποιηθούν με βάση το βαθμό και το είδος του ελέγχου που ασκεί ο μεσοδολητής (Sheppard, 1983· Karambaya & Brett, 1989· Kressel, 2000). Πιο συγκεκριμένα, έχει βρεθεί ότι οι μεσοδολητές ενδέχεται είτε να έχουν έλεγχο πάνω στην τελική απόφαση (έλεγχος αποφάσεων) είτε να ελέγχουν την διαδικασία που θα ακολουθηθεί

καθώς και την παρουσίαση και την ερμηνεία των στοιχείων (διαδικαστικός έλεγχος), είτε να ασκούν έλεγχο και επί της απόφασης και επί της διαδικασίας. Οι πιο συνήθεις ρόλοι<sup>435</sup> που μπορεί να υιοθετήσει ένα οργανωσιακό μέρος<sup>436</sup> κατά τη διάρκεια της διευθέτησης συγκρούσεων περιγράφονται παρακάτω, αρχίζοντας με τους ρόλους που ενέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό άσκηση ελέγχου από τη μεριά του μεσοδολητή. Κρινεται σκόπιμο να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι κάθε προσπάθεια ταξινόμησης των ρόλων αυτών είναι τεχνητή, με την έννοια ότι, στην πραγματικότητα, αφενός τα όρια μεταξύ των ρόλων δεν είναι σαφώς ξεκάρφα, αφετέρου οι ρόλοι που μπορεί να υιοθετήσει ένας μεσοδολητής ενδέχεται να εναλλάσσονται κατά τη διάρκεια της παρεμβατικής διαδικασίας σε μια συγκεκριμένη σύγκρουση.

Ο *Ανακριτής* (*inquisitor*). Όταν ο μεσοδολητής υιοθετεί το ρόλο του ανακριτή, η παρέμβασή του εστιάζεται στο να εξετάσει τα «πραγματικά» γεγονότα που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη σύγκρουση. Σε περίπτωση που οι διαφωνούντες αδυνατούν να συμφωνήσουν στην παράθεση των γεγονότων, ο μεσοδολητής προχωρά μόνος του στη διακρίβωση των πραγματικών γεγονότων, των εμπλεκόμενων ζητημάτων καθώς και της εξέλιξης της αντιπαράθεσης και καταλήγει σε μια απόφαση η οποία είναι δεσμευτική για τα μέρη. Γίνεται φανερό ότι ο «ανακριτής» ασκεί μεγάλο έλεγχο τόσο στο αποτέλεσμα της διευθέτησης όσο και στη διαδικασία που ακολουθήθηκε.

Ο *Διαιτητής* (*arbitrator*). Ο μεσοδολητής αποφαινεται επί της ουσίας της αντιπαράθεσης, έχοντας λάβει υπόψη του τις απόψεις και τα επιχειρήματα των δύο πλευρών. Κατά τη διάρκεια της διαίτησης, ο μεσοδολητής περιορίζει το ενδιαφέρον του σε ένα μικρό εύρος των θεμάτων που άπτονται της σύγκρουσης. Η απόφασή του είναι δεσμευτική για τους εμπλεκόμενους, ωστόσο, οι διαφωνούντες είναι σε θέση να καθορίσουν, με δική τους συνενώση, τον τρόπο επίλυσης της διαφοράς καθώς και τους κανόνες επικοινωνίας.

*Αυτός που αλλάζει τη δομή* (*restricturer*). Σε αυτές τις περιπτώσεις, το οργανωσιακό τρίτο μέρος χρησιμοποιεί την εξουσία που του δίνει η θέση του στην ιεραρχία για να αλλάξει τη δομή του οργανισμού και συνεπικονομήσει τις σχέσεις αναφοράς μεταξύ των αντιστεμένων

435. Η έννοια του ρόλου χρησιμοποιείται εδώ με την έννοια της υιοθέτησης ενός συνόλου συμπεριφορών στρατηγικών.

436. Καθώς ο Διαμεσοδολητής είναι ένας επαγγελματίας στο χώρο της επίλυσης συγκρούσεων, είναι κατανοητό ότι θα υπάγονται διαίτησης στη επιμέρους τακτικές συμπεριφορές τις οποίες υιοθετεί στον εκάστοτε ρόλο, σε σχέση με αυτήν που υιοθετεί το μη-κατάλληλα εκπαιδευμένο διευθυντικό στέλεχος.



μερών, με στόχο να τερματιστεί η σύγκρουση (μέσω της απουσίας αλληλεπίδρασης των μερών). Σε περίπτωση που ο μεσοδραβιτής υιοθετεί τη συγκεκριμένη στρατηγική παρέμβασης, ασκεί έλεγχο μόνο επί της απόφασης. Αυτός ο ρόλος αποτελεί μια μορφή διαίτησας, με τη διαφορά ότι η λύση που δίνεται αφορά πάντα σε δομικές οργανωτικές αλλαγές.

Ο Διαμεσοδραβιτής (*mediator*). Ο συγκεκριμένος ρόλος εστιάζεται στην υποβοήθηση των προσπαθειών των εμπλεκόμενων μερών να διαπραγματευτούν με στόχο την επίτευξη κοινά αποδεκτής λύσης. Ο μεσοδραβιτής συμμετέχει στο ουσιαστικό μέρος των διαπραγματεύσεων, προσπαθώντας με την παρέμβασή του να αλλάξει τη δυναμική της ανταπαράθεσης προς την κατεύθυνση της εξεύρεσης συναινετικών λύσεων. Κατά τη διάρκεια των «τριάδικών» αυτών διαπραγματεύσεων, ο μεσοδραβιτής αποσκοπεί στον εντοπισμό αμοιβαίων συμφερόντων καθώς και στην αποδοχή από μέρους των διαφωνούντων παραχώρησεων, οι οποίες θα οδηγήσουν σε μια λύση που θα ικανοποιεί και τα δύο μέρη. Ανάλογα με το είδος της διαμεσοδράβησης (προσανατολισμός μόνο στο αντικείμενο της σύγκρουσης ή και στις σχέσεις των μερών), ο μεσοδραβιτής ενδέχεται να επιχειρήσει, μέσω συγκεκριμένων τακτικών, και την αποκατάσταση της επικοινωνίας και του θετικού κλίματος μεταξύ των μερών. Οι τυχόν προτάσεις του οι οποίες σχετίζονται με την εξεύρεση λύσης δεν είναι δεσμευτικές. Τα αντιτιθέμενα μέρη διατηρούν τον έλεγχο επί της διαδικασίας και της τελικής απόφασης.

Ο Συμφιλιωτής (*conciliator, advisor*). Ο συγκεκριμένος ρόλος εστιάζεται στη διευκόλυνση των εμπλεκόμενων μερών να συνεχίσουν τις διαπραγματεύσεις τις οποίες είχαν διακόψει. Ο μεσοδραβιτής προσπαθεί να άρει τη διακοπή της επικοινωνίας μεταξύ των μερών και να οδηγήσει τη σύγκρουση σε αποκαλιμάκωση, παρέχοντας στους διαφωνούντες έναν αμοιβαία αποδεκτό χώρο. Μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως διαιτητής επικοινωνίας μεταξύ των μερών, μειώνοντας την ένταση και την πιθανή δυσπιστία και ενισχύοντας τη δημιουργία κλίματος για τη συνέχιση της μεταξύ τους επικοινωνίας. Στην ουσία, πρόκειται για μια μορφή «υποβοηθούμενου διαλόγου». Σε αντίθεση με το ρόλο του διαμεσοδραβιτή, ο οποίος επικεντρώνεται στην εξεύρεση λύσης, ο συμφιλιωτής επικεντρώνεται στη βελτίωση των σχέσεων των διαφωνούντων, μέσω της οποίας στοχεύει στην υιοθέτηση συνεργατικής προσέγγισης των μερών και, συνεπικουρούμενη, στην εξεύρεση συναινετικής λύσης. Ο συμφιλιωτής μπορεί να υποβάλει προτάσεις στα μέρη, οι οποίες όμως έχουν πιο αvertisτήριο και άτυπο χαρακτήρα από αυτές του διαμεσοδρα-

Αυτός που επιλύει προβλήματα μέσω συνεργασίας (*problem solver*)<sup>437</sup>. Μερικές φορές το ενδιαφέρον του μεσοδραβιτή εστιάζεται όχι τόσο στη διευθέτηση του συγκεκριμένου προβλήματος αλλά στον εντοπισμό των συνθηκών που οδηγούν στην εμφάνισή του. Στόχος του μεσοδραβιτή, όπως και του συμφιλιωτή, είναι να διευκολύνει την εισαγωγή των διαφωνούντων σε μια διαδικασία όπου οι λύσεις θα προκύψουν μέσα από την αλληλεπίδραση μεταξύ τους<sup>438</sup>. Ο μεσοδραβιτής προτρέπει τα εμπλεκόμενα μέρη να διερευνήσουν τους κοινούς αλλά και τους διαφορετικούς τους στόχους αναφορικά με τη συγκεκριμένη σύγκρουση, να αντιμετωπίσουν τα συναισθηματά τους καθώς και να επαναριοθετήσουν τη μεταξύ τους σχέση. Επίσης, δίνεται σημασία στην ενίσχυση (μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων) της ικανότητας των μερών για κατανόηση των αναγκών του «αντίπαλου» μέρους, του τρόπου που εκείνο βλέπει τη σύγκρουση, καθώς και των δεξιοτήτων εκείνων που ευνοούν τη συνεργατική επίλυση συγκρούσεων.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι τρεις πρώτες στρατηγικές παρέμβαση<sup>439</sup> έχουν ρυθμιστικό χαρακτήρα, όπου η διευθέτηση της σύγκρουσης δεν συνεπάγεται αναγκαστικά ούτε την επιτυχή έκβαση των διαπραγματεύσεων, ούτε τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των αντιτιθέμενων πλευρών. Αντίθετα, η διαμεσοδράβηση και η συμφιλίωση<sup>440</sup> αποτελούν εναλλακτικές μορφές επίλυσης συγκρούσεων όπου το τρίτο μέρος υιοθετεί κυρίως συμβουλευτικό χαρακτήρα, ενώ προσδίδει έμφαση (σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό) στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μερών. Αυτό γίνεται με στόχο να κατανοήσει ο κάθε εμπλεκόμενος τα θέματα μέσα από την προοπτική και τις ανάγκες του άλλου μέρους και, συνεπικουρούμενη, να υιοθετήσει συνεργατική προσέγγιση στην επίλυση της σύγκρουσης, σύμφωνα με την οποία δεν υπάρχει αναγκαστικά ένας «κερδισμένος» και ένας «χαρμένος» στη σύγκρουση (Fisher & Ury, 1991). Υιοθετώντας μια άλλη οπτική, η κλασική διαμεσοδράβηση όπως και οι τρεις πρώτες μορφές παρέμβασης εστιάζονται στην επίτευξη λύσης επί του αντικείμενου της σύγκρουσης. Αντίθετα, το ενδιαφέρον της συμφιλίωσης και της επίλυσης προβλημάτων<sup>441</sup>

437. Αυτό το είδος μεσοδράβησης έχει αναφερθεί και ως «μετασχηματιστική διαμεσοδράβηση» (*transformational mediation*) (Bush & Folger, 1994).

438. Η αρχική της χρήση αλληλεπιδραστικών μεθόδων στην επίλυση συγκρούσεων στα πλαίσια μικρών ομάδων, με στόχο την αλλαγή των στάσεων και της αντίληψης του άλλου μέρους, στη σύγκρουση. Έκλησε στα μέσα της δεκαετίας του 1960 και αποδίδεται στον Burton και τους συνεργάτες του (πρβλ. Burton, 1969).

439. Στην ουσία, πρόκειται για τρεις περιημένες μορφές διαίτησης.

440. Στο χώρο των διεθνών σχέσεων, η στρατηγική αυτή έχει αναπτυχθεί και ως «κάδος υπερέ» (*good offices*).

441. Η συνεργασία είναι μια μορφή διαμεσοδράβησης που στοχεύει με την αλληλεπιδραστική μέθοδο δια-



(καθώς και της διαμεσοαδάφησης, η οποία είναι προσανατολιωμένη στις σχέσεις) εστιάζεται στη διαδικασία που οδηγεί στην υιοθέτηση συγκεκριμένων λύσεων, ενώ ο ρόλος τους είναι κυρίως διευκολυντικός και διαγνωστικός (της κατάστασης) και όχι κανονιστικός.

Οι δύο τελευταίες μορφές παρέμβασης (συμφιλίωση, επίλυση προβλημάτων) καθώς και η πιο «ήπια» μορφή διαμεσοαδάφησης αποτελούν στην ουσία μια συνολική προσέγγιση στο χώρο των συγκρούσεων και των διαπραγματεύσεων, η οποία συνάδει με αυτήν της κοινωνικής ψυχολογίας. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, κάθε σύγκρουση αποτελείται όχι μόνο από αντικειμενικά στοιχεία (realistic conflict theory) αλλά και από υποκειμενικά στοιχεία (αντιλήψεις, στάσεις και ανάγκες των μερών). Ο συνδυασμός των στοιχείων αυτών καθορίζει τη δυναμική και την εξέλιξη της σύγκρουσης. Ως εκ τούτου, τα υποκειμενικά στοιχεία, όπως παρανοήσεις, προβλήματα στην επικοινωνία, δυσπιστία ή εχθρικές στάσεις των διαφωνούντων μεταξύ τους, καθώς και η ανταγωνιστική προσέγγιση στην επίλυση συγκρούσεων χρειάζεται να αντιμετωπιστούν προκειμένου να οδηγηθεί μια σύγκρουση σε αποκαταστάση και ειρήνη.

Η οδόένα αυξανόμενη ανάγκη για παρεμβάσεις είτε διευθυντικών στελεχών είτε επαγγελματιών στελεχών σε συγκρούσεις στο χώρο εργασίας με στόχο την αποκατάστασή τους συνδέεται στην ανάγκη κατανόησης των συνθηκών που οδηγούν στην αποτελεσματική χρήση κάθε μιας από τις μορφές εναλλακτικής διαχείρισης συγκρούσεων οι οποίες παρουσιάστηκαν παραπάνω.

##### 5. Ένα Συγκυριακό Μοντέλο Παρέμβασης Τρίτου Μέρους

Η συστηματική μελέτη πολλαών περιστατικών παρέμβασης επαγγελματιών στο χώρο των διακρατικών, κοινοτικών και εργασιακών διενεργειών φανερώνει ότι δεν υπάρχει μια μόνο ενδεδειγμένη μορφή παρέμβασης. Αυτή η διαπίστωση οδήγησε στη δημιουργία συγκυριακών μοντέλων μεσοαδάφησης. Βασική προκειμενη αυτών των μοντέλων είναι ότι η επιτυχή έκβαση της παρέμβασης του τρίτου μέρους (τόσο ως προς την ταχύτητα διευθέτησης της σύγκρουσης όσο και ως προς την ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών με την τελική έκβαση) προϋποθέτει την προσαρμογή της συμπεριφοράς του τρίτου μέρους στις συνθήκες που σχετίζονται με την εκάστοτε κατάσταση διαμεσοαδάφησης. Συνεπικολοιουθα, η εστίαση των συγκυριακών μοντέλων αφορά στον εντοπισμό συνδυασμών στρατηγικών παρέμβασης - χαρακτηριστικών της κατάστασης, οι οποίοι οδηγούν σε αποκαταστάση της σύγκρουσης.

Μερικοί από τους παράγοντες που έχουν βρεθεί ότι επηρεάζουν την επιτυχή έκβαση της παρέμβασης του τρίτου μέρους είναι οι σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, η ένταση της σύγκρουσης καθώς και η επιθυμία των μερών να έρθουν σε συμφωνία (πρβ. Greenhalgh, 1987· Fisher & Brown, 1988· Pruitt, 1990· Carnevale & Pruitt, 1992). Συγκεκριμένα, στο χώρο των εργασιακών συγκρούσεων, έχει βρεθεί ότι οι περισσότεροι «ελεγκτικές» στρατηγικές, όπου το ενδιαφέρον εστιάζεται στο αντικείμενο της διένεξης, είναι αποτελεσματικότερες σε περιπτώσεις που υπάρχει υψηλός βαθμός εχθρότητας μεταξύ των διαφωνούντων και η σύγκρουση είναι έντονη (Hittrop, 1985). Αντίθετα, η στρατηγική της συμφιλίωσης ενδείκνυται σε περιπτώσεις που υπάρχει δυσπιστία μεταξύ των μερών (Prein, 1984). Επίσης, η υποβολή προτάσεων έχει βρεθεί ότι οδηγεί σε αμοιβαίες παραχωρήσεις από τα μέρη που συγκρούονται, όταν υπάρχει πίεση χρόνου (Kolb, 1986).

Ένα από τα πιο ολοκληρωμένα συγκυριακά μοντέλα παρέμβασης τρίτου μέρους είναι αυτό των Fisher & Keashly (1991), σύμφωνα με το οποίο όλες οι μορφές παρέμβασης μπορεί να αποφέρουν θετικό αποτέλεσμα ανάλογα με το στάδιο κλιμάκωσης της σύγκρουσης. Το μοντέλο ανήκει στην παράδοση της κοινωνικο-ψυχολογικής προσέγγισης στο χώρο της διαχείρισης συγκρούσεων - η οποία αναφέρθηκε παραπάνω - με την έννοια ότι αναγνωρίζει την ύπαρξη υποκειμενικών στοιχείων τα οποία επηρεάζουν την εξέλιξη της σύγκρουσης. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Keashly & Fisher (1996), τα υποκειμενικά στοιχεία αυξάνονται και γίνονται περισσότερο σημαντικά όσο η σύγκρουση κλιμακώνεται. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις κλιμάκωσης, έχει παρατηρηθεί ότι το ενδιαφέρον των αντιτιθέμενων πλευρών στρέφεται από το αντικείμενο της σύγκρουσης και τη θέση τους απέναντι στο αντικείμενο, σε θέματα που σχετίζονται με τη μεταξύ τους σχέση, καθώς και τη διαφορετικότητα των αξιών και των αναγκών τους. Αυτές οι αλλαγές έχουν αρνητικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται το κάθε μέρος τον «αντίπαλο», καθώς και τη μεταξύ τους επικοινωνία.

Το μοντέλο, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε διακρατικές διενεργείες και συγκρούσεις κοινωνικών ομάδων, προτείνει την ύπαρξη τεσσάρων σταδίων κλιμάκωσης μιας σύγκρουσης, αλλά και αποκαταστάσης της, εφόσον η εξέλιξη μιας σύγκρουσης μπορεί να έχει και την αντίθετη φορά. Στα δύο πρώτα στάδια, η σύγκρουση μπορεί να θεωρηθεί χαμηλής ή μέτριας έντασης. Αντίθετα, τα δύο τελευταία στάδια κλιμάκωσης αφορούν σε συγκρούσεις μεγάλης έντασης. Τα στάδια είναι: το στάδιο των διαπραγματεύσεων, της πώλησης, του διαχωρισμού και της «καταστροφής».<sup>442</sup> Το κάθε στάδιο διακρίνεται από το προηγούμενο ως προς:

442. Τα στάδια αυτά προέχουν από το μοντέλο του Glasl (1982), το οποίο αναφέρεται ενόψει ενός κλιμάκωσης συγκρούσεων σε επικοινωνιακό χώρο.







περαιτέρω κλιμάκωση της σύγκρουσης. Αφότου αυτό επιτευχθεί, η πλέον κατάλληλη μέθοδος παρέμβασης είναι η επίλυση προβλημάτων για την αποκατάσταση και βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των μερών. Στο τέταρτο στάδιο, όπου το ενδιαφέρον και οι προσπάθειες των μερών εστιάζονται στην «καταστροφή» του «αντιπάλου», ακόμη και με τη χρήση βίας, κύρια μέριμνα του μεσοδωβητή είναι η παύση της βίας και των εχθροπραξιών. Στη συνέχεια, και σε περίπτωση που έχει επέλθει σταθεροποίηση των σχέσεων και υπάρχει η πρόθεση των μερών για εξεύρεση λύσης, ο μεσοδωβητής μπορεί να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική της διατηρησίας ή της διαμεσοδωβής «με πυγμή» στην προσπάθεια εύρεσης κάποιου διακανονισμού. Στη συνέχεια, μπορεί να ακολουθήσει η μέθοδος επίλυσης προβλημάτων για την αποκατάσταση και σταδιακή βελτίωση των σχέσεων. Εναλλακτικά, ο μεσοδωβητής μπορεί να υιοθετήσει τη μέθοδο επίλυσης προβλημάτων, ούτως ώστε η βελτίωση των σχέσεων να οδηγήσει στη χρήση διαμεσοδωβής ή στην υποβοήθηση των άμεσων διαπραγματεύσεων μεταξύ των μερών (Fisher, 1990· Keashly & Fisher, 1996).

## 6. Προς πιο Αποτελεσματικές Εναλλακτικές Μορφές Διαχείρισης Συγκρούσεων: Επιπτώσεις για την Εφαρμογή σε Εργασιακά Περιβάλλοντα

Ανασκόπηση της έρευνας και της πρακτικής στο χώρο των εναλλακτικών μορφών επίλυσης συγκρούσεων υποδεικνύει περιορισμένη συνεργασία μεταξύ θεωρητικών και πρακτικών (πρβλ. Folger & Jones, 1994· Rifkin, 1994). Ωστόσο, η σύμπτυξη των δύο κρίνεται απαραίτητη για την καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας παρέμβασης τρίτου μέρους σε διενέξεις καθώς και των τεχνικών εφαρμογής της από στελέχη και άτομα που διαδραματίζουν ρόλο αντιστοιχο με αυτό του «Διαμεσοδωβητή» σε εργασιακούς χώρους. Η σημαντικότητα της χρήσης εναλλακτικών μορφών επίλυσης συγκρούσεων στη διαχείριση και την αποκατάσταση διενέξεων μεταξύ εργαζομένων έχει ήδη αναγνωριστεί, γεγονός που συντηγώνει στην ολόενα αυξανόμενη χρήση μεσοδωβητικών διαδικασιών σε περιπτώσεις που οι διαπραγματεύσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι ανεπιτυχείς ή ακόμα και σε περιπτώσεις που τα αντιτιθέμενα μέρη αρνούνται να εμπλακούν σε διαπραγματεύσεις. Η μέχρι τώρα κατανόηση της διαδικασίας της παρέμβασης τρίτου μέρους, όπως επιχειρήθηκε στο παρόν κεφάλαιο, οδηγεί σε κάποιες προτάσεις οι οποίες αφορούν στην εφαρμογή της μεσοδωβητικής διαδικασίας σε εργασιακούς οργανισμούς.

### Ανάλυση της Σύγκρουσης

Παρά τα διαφορετικά είδη συγκρούσεων καθώς και τα ποικίλα πλαίσια στα οποία εφαρμόζεται, υπάρχει μια γενική συμφωνία και από

τους θεωρητικούς και από τους μεσοδωβητές επαγγελματίες στο χώρο ότι κάθε μεσοδωβητική διαδικασία περνά από κάποια συγκεκριμένα στάδια. Ανεξαρτήτου του αριθμού των σταδίων και της ονομασίας που τους έχει εκάστοτε αποδοθεί, υπάρχει σύγκλιση απόψεων ότι η μεσοδωβητική διαδικασία αποτελείται σε γενικές γραμμές από:

α) το στάδιο της ανάλυσης του προβλήματος (problem - analysis),  
β) το στάδιο της εμπλοκής (problem - engagement),

γ) το στάδιο της επίλυσης του προβλήματος (problem - resolution). Η ανάλυση της σύγκρουσης είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο στο χώρο της επίλυσης συγκρούσεων. Παρόλο που η ακολουθία των σταδίων μπορεί να είναι κυκλική, το στάδιο της ανάλυσης της σύγκρουσης (ή καλύτερα του 'συστήματος' της σύγκρουσης) είναι απαραίτητο να προηγηθεί και είναι σημαντικό να προετοιμαστεί προσεκτικά, καθώς από την ανάλυση της σύγκρουσης απορρέει η υιοθέτηση συγκεκριμένης στρατηγικής παρέμβασης αλλά και η τελική επιτυχία της μεσοδωβητικής διαδικασίας. Το στάδιο της ανάλυσης της σύγκρουσης προσφέρει μια μοναδική δυνατότητα στο μεσοδωβητή να δει τη σύγκρουση από ένα ευρύτερο πρίσμα, το οποίο ενδέχεται να αλλάξει τη συμπεριφορά του καθώς και τους στόχους της μεσοδωβητικής διαδικασίας. Η «χαρτογράφηση» της σύγκρουσης επιτρέπει μια συνολική εικόνα για τα αίτια και τη φύση της σύγκρουσης, τη δυναμική της καθώς και τις δυνατότητες που υπάρχουν για την επίλυση της (Murphy, 1993· Miall, Ramsbotham & Woodhouse, 2004). Υπάρχει μια πλήθώρα αναλυτικών πλαισίων τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση ενός «συστήματος σύγκρουσης» (πρβλ. Pruitt & Oleczak, 1995· Bercovitch & Houston, 1996, το συγκεκριμένο μοντέλο των Fisher & Keashly, 1991 το οποίο παρουσιάστηκε παραπάνω, κ.ά.). Σε γενικές γραμμές, η ανάλυση μιας σύγκρουσης από το άτομο που θα διαδραματίσει το ρόλο του μεσοδωβητή απαιτεί τη διερεύνηση των εξής παραγόντων:

α) τα εμπλεκόμενα μέρη (πρότερες σχέσεις τους, τυχόν διαφορά στην ισχύ),  
β) θέματα που σχετίζονται με την ίδια σύγκρουση (αντικείμενο της σύγκρουσης, ένταση, πίεση χρόνου),  
γ) το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η σύγκρουση (κοινοσύνη, τούρα του οργανισμού, ιδιαίτερες συνθήκες σε συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού),

δ) τα κριτήρια αποτελεσματικότητας ως προς τη διευθέτηση της σύγκρουσης (εξεύρεση λύσης σε σύντομο χρονικό διάστημα, ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών από τη συγκεκριμένη λύση, συνέχιση αγαστών σχέσεων μεταξύ των μερών, μονιμότητα της λύσης).



ε) τον ίδιο το μεσοδωβητή<sup>443</sup> (εμπειρία, επικοινωνιακές δεξιότητες, η μορφή της επιρροής του και η θέση του στον οργανισμό, η προσωπική του ερημνεία για τη συγκεκριμένη σύγκρουση).

### *Συμμετοχή των εμπλεκόμενων μερών στο σχεδιασμό της μεσοδωβητικής διαδικασίας.*

Η συμμετοχή των εμπλεκόμενων μερών στη διαδικασία της ανάλυσης της σύγκρουσης είναι πολύ σημαντική, αλλά σπάνια επιδιώκεται. Ο μεσοδωβητής χρειάζεται να συνεργαστεί στενά με τους εμπλεκόμενους ώστε αυτή η ανάλυση να αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο τα ίδια τα μέρη ορίζουν τη σύγκρουση. Στη συνέχεια, ο μεσοδωβητής μαζί με τα αντιτιθέμενα μέρη μπορούν να σχεδιάσουν τη διαδικασία μέσα από την οποία θα επιδιώξουν να δοθεί λύση στη μεταξύ τους σύγκρουση. Η σκοπιμότητα της από κοινού «χαρτογράφησης» της σύγκρουσης και, κατ' επέκταση, του καθορισμού της μεσοδωβητικής διαδικασίας που πρόκειται να ακολουθηθεί μαζί με τα αντιτιθέμενα μέρη είναι πολλαπλή. Καταρχήν, ενισχύεται η συμμετοχή και η ενδυνάμωση των εμπλεκόμενων μερών, τα οποία πλέον διαδραματίζουν κύριο ρόλο στη διαδικασία διευθέτησης της σύγκρουσης. Επιπλέον, η από κοινού σχεδίαση της μεσοδωβητικής διαδικασίας λειτουργεί ενισχυτικά όσον αφορά στη δημιουργία του προφίλ ενός μεσοδωβητή ο οποίος είναι αξιόπιστος και δίκαιος (Murray, 1993). Καθώς μάλλον ο μύθος του «ουδέτερου» τρίτου μέρους έχει πλέον καταρριφθεί (πρβλ. Kriesberg, 2003), η αποδοχή του μεσοδωβητή από τα εμπλεκόμενα μέρη πηγάζει από τη σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ αυτού και των μερών καθώς και την αίσθηση της δικαιοσύνης κυρίως ως προς τη διαδικασία που ακολουθείται στα πλαίσια της μεσοδωβητικής διαδικασίας (Posthuma & Dworkin, 2000). Τέλος, προάγεται η δημιουργία θετικού κλίματος στις σχέσεις μεταξύ των αντιτιθέμενων πλευρών, γεγονός που παίζει σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση συνεργατικών μορφών συμπεριφοράς των μερών κατά τη διάρκεια της διευθέτησης της σύγκρουσης καθώς και της διαδικασίας εφαρμογής της τελικής λύσης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στις συγκρούσεις που διαδραματίζονται στο χώρο εργασίας, καθώς οι σχέσεις μεταξύ των μερών θα συνεχίσουν να υφίστανται και μετά το πέρας της μεσοδωβητικής διαδικασίας, γεγονός που χρειάζεται να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία της στοχοθεσίας της μεσοδωβησης και συνεπικά λόγω στα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της.

### *Συνέπειες για την Εκπαίδευση Στελεχών*

Όπως έχει γίνει σαφές μέχρι τώρα, η διαδικασία της μεσοδωβησης είναι μια σύνθετη διαδικασία όπου οι δεξιότητες του μεσοδωβητή δεν εξαντλούνται στη γνώση κάποιων συγκεκριμένων στρατηγικών και επιμέρους τακτικών παρέμβασης τις οποίες θέτουν σε εφαρμογή. Αντίθετα, ο ρόλος του μεσοδωβητή είναι πολυδύναμος, γεγονός που συνεπάγεται την αναγκαιότητα συγκεκριμένων γνώσεων καθώς και την απόκτηση μιας σειράς σχετικών δεξιοτήτων. Το θέμα της εκπαίδευσης στη διαμεσοδωβηση αφορά κυρίως στα διευθυντικά στελέχη τα οποία, σε αντίθεση με τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό και διαδραματίζουν το ρόλο του διαμεσοδωβητή, καλούνται να αναλάβουν ένα ρόλο, για τον οποίο από τη μια δεν υπάρχουν σαφώς καθορισμένα όρια, ενώ από την άλλη δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση ούτε πολλές φορές τα κίνητρα για να τον ασκήσουν. Ένας επιπρόσθετος λόγος που συντείνει στην εκπαίδευση των μάντζεφς είναι το γεγονός ότι, λόγω της επιρροής που τους δίνει η θέση τους στον οργανισμό, συχνά καταφεύγουν σε πιο κανονιστικές και «αυταρχικές» μορφές παρέμβασης (Carnevale & Pruitt, 1992).

Παρά τη σημαντικότητα του ζητήματος, η εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών τα οποία ασχολούνται καθημερινά με τη διαχείριση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα παραμελημένο θέμα. Ακόμα και στο εξωτερικό, όπου υπάρχει εκτεταμένη προσφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων για μεσοδωβητές, τα προγράμματα αυτά εστιάζονται στην προετοιμασία «εξωτερικών» μεσοδωβητών (contractual mediators) οι οποίοι πρόκειται να ασχοληθούν με κάποιες τυποποιημένες μορφές συγκρούσεων, πολλές από τις οποίες συχνά καταλήγουν στη δικαστική οδό (Kressel, 2000). Οι δεξιότητες και ικανότητες οι οποίες έχουν εμπειρικά βρεθεί ότι συνδέονται με την αποτελεσματικότητα ενός μεσοδωβητή είναι ποικίλες (πρβλ. Fisher, 1990· Kressel, 2000· Coleman, 2000· Mareschal, 2002). Δεξιότητες αναφορικά με τη συλλογή πληροφοριών και τη διερεύνηση αναγκών, ικανότητα να «μπαίνει στη θέση του άλλου», προσεκτική ακρόαση, πειθώ, ικανότητα επαναπλαισίωσης του προβλήματος καθώς και αλλαγή στρατηγικών αντιλήψεων, ικανότητα να διαχειρίζεται το θυμό και να υποβοηθά την έκφραση των συναισθημάτων των μερών, ικανότητα να αναπτύσσει κανόνες συνεργασίας, δεξιότητες σχετικές με το χειρισμό κρίσεων καθώς και «διαδικαστικές» επιδεξιότητες (αίσθηση του χρόνου, προέδρευση συνανήσεων) αποτελούν μόνο ένα μικρό δείγμα από αυτές. Επιπλέον, ο μεσοδωβητής χρειάζεται να είναι ευαισθητοποιημένος στο γεγονός ότι ο τρόπος με τον οποίο ο μεσοδωβητής ορίζει την κατάσταση στην οποία εμπλέκεται επηρεάζεται από τη γενικότερη προσέγγισή του περί δικαιοσύνης και επίλυσης συγκρούσεων καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο ο μεσοδωβητής



του<sup>444</sup>. Τέλος, είναι πρωταρχικής σημασίας η ευαισθητοποίηση των μεσοδωβητών στη συστημική προσέγγιση και μεθοδολογία ανάλυσης προβλημάτων (πρβλ. von Bertalanffy, 1973· Checkland, 1981), η οποία μπορεί να λειτουργήσει ως ένα πλαίσιο εργασίας που θα επιτρέψει στο μεσοδωβητή να κατανοήσει τις σχέσεις μεταξύ των μερών ενός συστήματος καθώς και την αλληλεπίδρασή τους με το 'πλάισιο' του συστήματος.

Όπως έχει αποδείξει η πρακτική στους χώρους εργασίας, οι εναλλακτικές μορφές διαχείρισης συγκρούσεων αποτελούν μοναδικές ευκαιρίες αποκλιμάκωσης συγκρούσεων οι οποίες δεν έχουν επιλυθεί σε επίπεδο διαπραγματεύσεων μεταξύ των μερών. Ως εκ τούτου, υπάρχει άμεση ανάγκη οι εργασιακοί οργανισμοί να παρέχουν υπηρεσίες επίλυσης συγκρούσεων, μέσω της δημιουργίας επίσημων ρόλων που θα τεθούν τα καθήκοντα του διαμεσοδωβητή. Παράλληλα, και εφόσον τα διευθυντικά στελέχη συνεχίζουν, λόγω της φύσης του ρόλου τους, να ασκούν καθήκοντα μεσοδωβητή συγκρούσεων υφιστάμενων αλλά και συναδέλφων τους, η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίησή τους στις εναλλακτικές μορφές επίλυσης συγκρούσεων κρίνεται απαραίτητη καθώς, από τη μια μεριά, θα λειτουργήσει ενισχυτικά ως προς την αποδοχή τους ως «αξιόπιστοι» μεσοδωβητές ενώ, από την άλλη μεριά, θα μειώσει το άγχος που βιώνουν αυτά τα στελέχη ως απόρροια του στρεσογόνου ρόλου τους ως μεσοδωβητές καθώς και της απουσίας προδιαγεγραμμένων ορίων του ρόλου αυτού. Η σημαντικότητα των μηχανισμών παρέμβασης, και ειδικότερα όταν αυτοί συνδυάζονται με τακτικές διευκολυντικές των διαπραγματεύσεων των αντιτιθέμενων μερών, έγκειται στο γεγονός ότι διασφαλίζουν τη συνέχιση των σχέσεων των αντιτιθέμενων πλευρών και δεν αρκούνται στην απλή διευθέτηση συγκεκριμένων περιστατικών σύγκρουσης. Η διασφάλιση της σταθερότητας των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων σε ένα πλαίσιο συνοχής και διάλογου είναι βασική προϋπόθεση για δυναμική δράση των επιχειρήσεων προκειμένου αυτές να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις της νέας διάρθρωσης των αγορών στα σημερινά πλαίσια του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος.

## Βιβλιογραφία

- Bercovich, J., & Houston, A., (1996), The study of international mediation. Theoretical issues and empirical evidence. In J. Bercovich (Επιμ.) *Resolving International Conflicts* (σ. 11-35). London: Rienner.
- Bertalanffy von, L., (1973), *General Systems Theory*. N.Y.: Braziller.
- Boulding, K., (1963), *Conflict and Defense*. N.Y.: Harper & Row.
- Burton, J., (1969), *Conflict and Communication: The use of Controlled Communication in International Relations*. London: MacMillan.
- Bush, R., & Folger, J., (1994), *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass
- Carnevale, P., & Pruitt, D., (1992), Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Checkland, P., (1981), *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: Wiley
- Coleman, P., (2000), Intractable conflict. In M. Deutsch & P. Coleman (Επιμ.) *The Handbook of Conflict Resolution* (σ. 428-450). San Francisco: Jossey-Bass.
- Deutsch, M., (1973), *The Resolution of Conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Fisher, R., (1990), *The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution*. New York: Springer-Verlag.
- Fisher, R., & Brown, S., (1988), *Getting Together: Building a Relationship that Gets to YES*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, R., & Keashly, L., (1991), The potential complementarity of mediation and consultation within a contingency model of third party consultation. *Journal of Peace Research*, 28 (1), 29-42.
- Fisher, R., & Ury, W., (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreements without Giving in*. Boston: Houghton Mifflin.
- Folger J., & Jones, T., (1994), Epilogue: Toward dialogue between researchers and practitioners. In J. Folger & T. Jones (Επιμ.) *New Directions in Mediation: Communication Research and Perspectives* (σ. 222-227). London: Sage.
- French, J., & Raven, B., (1959), The bases of social power. In D. Cartwright (Επιμ.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Greenhalgh, L., (1987), Relationships in negotiation. *Negotiation Journal* (3), 325-345.
- Glasl, F., (1982), The process of conflict escalation and roles of third parties. In G. Borners & R. Peterson (Επιμ.) *Conflict Management and Industrial Relations* (σ. 119-140). Boston: Kluwer-Nijhoff.

444. Ακολουθώντας την επισημειωτική προσέγγιση (interpretative approach), ο τρόπος με τον οποίο ο μεσοδωβητής ορίζει το περιεχόμενο σύγκρουσης στο οποίο εμπλέκονται είναι αλληλεπενεργητικό με τη συγκεκριμένη στρατηγική παρέμβασης την οποία υιοθετεί.



Harris, K., & Carnevale, P., (1990), Chilling and hastening: the influence of third-party power and interests on negotiation. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 47, 138-160.

Harrison, R., (2002), Community-based mediation programs: A case study and comparison. *International Journal of Public Administration*, 25 (11), 1427-1457.

Hiltrop, J., (1985), Mediator behavior and the settlement of collective bargaining disputes in Britain. *Journal of Social Issues*, 41, 83-99.

Jehn, K., (1992), The Impact of Intergroup Conflict on Effectiveness: A Multi-Method Examination of the Benefits and Detriments of Conflict. PhD Thesis. The J.L. Cellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Illinois, US.

Kabanoff, B., (1985), Potential influence structures as sources of interpersonal conflict in groups and organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 113-141.

Karambayya, R., & Brett, J., (1989), Managers handling disputes: Third-party roles and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32 (4), 687-704.

Karambayya, R., & Brett, J., (1994), Managerial third parties. In J. Folger & S. Jones (Eds.), *New Directions in Mediation: Communication Research and Perspectives* (σ. 175-192). London: Sage.

Keashly, L., & Fisher, R., (1996), A contingency perspective on conflict interventions: Theoretical and practical considerations. In J. Bercovich (Επιμ.) *Resolving International Conflicts* (σ. 219-233). London: Rienner.

Kolb, D., (1986), Who are organizational third parties and what do they do? In R. Lewicki, B. Sheppard & M. Bazerman (Επιμ.) *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1) (σ. 207-227). Greenwich, Con.: JAI.

Kolb, D., (1987), Corporate ombudsman and organization conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*, 31 (4), 673-691.

Kolb, D., & Glidden, P., (1986), Getting to know your conflict options. *Personnel Administrator*, 31 (6), 77-90.

Kressel, K., (2000), Mediation. In M. Deutsch & P. Coleman (Επιμ.) *The Handbook of Conflict Resolution* (σ. 522-545). San Francisco: Jossey-Bass.

Kriesberg, L., (2003), The development of the conflict resolution field. In W. Zartman & L. Rasmussen (Επιμ.) *Peacemaking in International Conflict* (σ. 51-77). Washington D.C.: United States Institute of Peace Press.

Laue, J., (1990), The emergence and institutionalization of third-party roles in conflict. In J. Burton & F. Dukes (Επιμ.) *Conflict: Readings in Management and Resolution*, (σ.256-272). London: Mac Millan.

Mareschal, P., (2002), Mastering the art of dispute resolution: Best practices from the FMCS. *International Journal of Public Administration*, 25 (11), 1351-1377.

Mastenbroek, W., (1987), *Conflict Management and Organization Development*. Holland: Wiley.

Miall, H.,/Ramsbotham, O., & Woodhouse, T., (2004), *Contemporary Conflict Resolution*. Cambridge: Polity.

Mintzberg, H., (1973), *The Nature of Managerial Work*. N.Y.: Harper & Row.

Murray, J., (1993), Using theory in conflict resolution practice. In Sandole, & van der Merwe (Επιμ.) *Conflict Resolution: Theory and Practice* (σ. 222-231). Manchester: Manchester University Press.

Posthuma, R., & Dworkin, J., (2000), A behavioral theory of arbitrator acceptability. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (3), 249-266.

Prein, H., (1984), A contingency approach for conflict intervention. *Group and Organization Studies*, 9 (1), 81-102.

Pruitt, D., (1990), Organizational negotiators as intermediaries. Presented at the 3rd Annual Meeting of the International Association of Conflict Management. Vancouver : British Columbia.

Pruitt, D., & Olczak, P., (1995), Beyond hope: Approaches to resolving seemingly intractable conflict. In B. Bunker & J. Rubin (Επιμ.) *Cooperation, Conflict and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*.

Rifkin, J., (1994), The practitioner's dilemma. In J. Folger & S. Jones (Επιμ.) *New Directions in Mediation: Communication Research and Perspectives* (σ. 204-208). London: Sage.

Robbins, S., (1974), *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Rubin, J.,/Pruitt, D., & Kim, S., (1994), *Social Conflict: Escalation, Stalemate and settlement*. New York: McGraw-Hill.

Sheppard, B., (1983), Managers as inquisitors: Some lessons from the law. In M. Bazerman & R. Lewicki (Επιμ.) *Negotiating in Organizations* (σ. 193-213). Beverly Hills: Sage.

Sheppard, B., (1984), Third party conflict intervention: A procedural framework. *Research in Organizational Behavior*, 6, 141-190.

Tjosvold, D., (1991), *The Conflict-Positive Organization*. Reading, M.A.: Addison-Wesley.