

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗΣ, MSc, PD Εκπαιδευτής Ενηλίκων
ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ, MSc, Οργανωσιακός Σύμβουλος

I. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία είναι για τις σχέσεις των ανθρώπων ό,τι η αναπνοή για την διατήρηση της ζωής (V. Satir)

Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ δύο (ή περισσότερων) ανθρώπων, μέσω της οποίας αναπτύσσονται σχέσεις. Η λειτουργία της επικοινωνίας εξυπηρετεί σημαντικές πτυχές της ζωής του ανθρώπου, όπως είναι η κάλυψη βασικών αναγκών (εύρεση τροφής, στέγης κλπ), η ενίσχυση και διατήρηση της αίσθησης του εαυτού, η ανταλλαγή πληροφοριών, η αυτοανάπτυξη κ.ά.

Είναι διαδεδομένη η εξής αντίληψη, σε ό,τι αφορά τον τρόπο με τον οποίο συντελείται η επικοινωνία: ένας άνθρωπος (πομπός) θέλει να στείλει *μήνυμα* σε έναν άλλο (δέκτης). Ο πομπός κωδικοποιεί το μήνυμα (του δίνει την μορφή κατάλληλων λέξεων, χειρονομιών, εκφράσεων κλπ) και το κοινοποιεί στον δέκτη. Ο τελευταίος δέχεται το μήνυμα και το ερμηνεύει σύμφωνα με τις δικές του αντιλήψεις. Μία επικοινωνιακή κατάσταση λοιπόν περιλαμβάνει τους ακόλουθους βασικούς παράγοντες: **τον πομπό ή αποστολέα** (αυτός ο οποίος στέλνει το μήνυμα), **τον δέκτη ή παραλήπτη** (αυτός ο οποίος δέχεται το μήνυμα), **το μήνυμα, τη γλώσσα**, τον κώδικα δηλαδή με τον οποίο είναι διατυπωμένο το μήνυμα, **το μέσο** (το «όχημα» με το οποίο μεταφέρεται το μήνυμα) και **το επικοινωνιακό πλαίσιο** που είναι η διάταξη, η οργάνωση, η σχέση και οι συνθήκες όλων των παραπάνω μέσα σε ένα συγκεκριμένο χώρο και χρόνο.

Στην επιτυχημένη - αποτελεσματική επικοινωνία, η πληροφορία που λαμβάνει και κατανοεί ο δέκτης είναι η ίδια ή συμφωνεί με αυτήν, που μεταδόθηκε από τον πομπό, γεγονός όμως που δεν αρκεί να εξασφαλίσει την θετική κατάληξη ενός συμβάντος. Για παράδειγμα, μπορεί να έχουμε εξαιρετικά επιτυχημένη επικοινωνία και στα δύο από τα παρακάτω μηνύματα: «*Κλείσε την πόρτα!*» και «*Τα λεφτά σου ή την ζωή σου!*».

Ο καθένας μας διαθέτει ένα **σύστημα από αντιλήψεις**, με βάση το οποίο καταλαβαίνει την πραγματικότητα. Αυτό το σύστημα βασίζεται, με την σειρά του, στις προηγούμενες εμπειρίες μας (προσωπικές, κοινωνικές, επαγγελματικές) στην παιδεία και στην ευρύτερη καλλιέργειά μας, αλλά και στην τωρινή διάθεση, στις ανάγκες και στις προσδοκίες μας. Έτσι, κάθε άνθρωπος βρίσκει την ισορροπία του, με τον δικό του ιδιαίτερο τρόπο, μέσα στην περίπλοκη πραγματικότητα που τον περιβάλλει και η οποία, χωρίς τον μηχανισμό που περιγράφηκε, θα μετατρεπόταν σε χάος.

Το σύστημα αντιλήψεων λοιπόν είναι λειτουργικό και αναγκαίο μέρος της προσωπικότητας και εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο της επικοινωνίας. Ο εαυτός μας θα μπορούσε να θεωρηθεί **αφηγητής**, ο οποίος διαλέγεται με τις έννοιες, τις συνδέει και κατασκευάζει προσωπικό νόημα, το οποίο απευθύνουμε στον συνομιλητή μας, σε μία ροή αλληλεπίδρασης για την συγκεκριμένη σχέση, χρόνο και τόπο, συγκατασκευάζοντας (συν-νόηση) κάθε στιγμή, μεταξύ άλλων, την αίσθηση της ταυτότητάς μας, δηλαδή τον εαυτό μας. Μέσα από την επικοινωνία λοιπόν, επιτυγχάνεται η συγκατασκευή νοήματος με τις **ιστορίες που λέμε και δημιουργούμε μαζί** με τον άλλον (άλλους) σε διαλόγους: ο εαυτός – αφηγητής συνδέει με μοναδικό τρόπο τις φωνές που συγκροτούν την ταυτότητά του, οργανώνοντας έτσι νέες εμπειρίες, καθώς σχετίζεται με τον άλλον.

Μεταδίδουμε πολλές από τις σκέψεις μας και πολλά συναισθήματά μας μέσω λέξεων, φράσεων. Ο τρόπος που οργανώνουμε τον λόγο μας (γραπτό ή προφορικό, μέσα από την επιλογή των λέξεων, το συντακτικό κλπ) είναι ένα στοιχείο που μας βοηθά να δημιουργούμε ή και να μεταβάλλουμε το περιβάλλον μας: επιλέγουμε να δώσουμε ή να αναζητήσουμε πληροφορίες ή μπορούμε να επιλέξουμε το αντίθετο. Μπορούμε να είμαστε σαφείς ή ασαφείς, να αποκαλύψουμε τι σκεφτόμαστε ή αισθανόμαστε και εν τέλει να επηρεάσουμε κάθε πιθανή όψη των σχέσεών μας. Κάθε χρήση όμως του λόγου μπορεί να είναι η πηγή ή η θεραπεία για την λεκτική έλλειψη κατανόησης.

Σημαντικό χαρακτηριστικό της λεκτικής επικοινωνίας είναι η **παραγλωσσική** επικοινωνία, η οποία αφορά στον τρόπο με το οποίο **χρωματίζεται** ο λόγος, προκειμένου να επιτευχθεί η επικοινωνία. Τα βασικά χαρακτηριστικά της παραγλωσσικής επικοινωνίας είναι: ο **τόνος** (το ύφος), η **ένταση** και η **ποιότητα** (η χροιά) της φωνής και ο **ρυθμός** του λόγου. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι τείνουν να μιλούν απαλά και σε χαμηλό τόνο όταν θέλουν να είναι τρυφεροί, ενώ μιλούν δυνατά όταν θέλουν να ακουστούν μακριά ή όταν είναι νευριασμένοι.

Ωστόσο, ο λόγος δεν είναι το μόνο μέσο με το οποίο επικοινωνούμε. Συχνά τα μηνύματα μεταδίδονται μέσω μη-λεκτικών μορφών (χειρονομίες, στάση του σώματος, κίνηση και τοποθέτησή του μέσα στον χώρο κ.ά). Αυτή η *γλώσσα του σώματος* είτε χρησιμεύει για την μετάδοση σαφών μηνυμάτων (π.χ. οι κινήσεις του τροχονόμου) είτε υποδηλώνει, ως σύμβολο, μια κατάσταση (π.χ. η ένωση των χεριών στην στάση της προσευχής) είτε υποδηλώνει μια ψυχική κατάσταση (π.χ. το κοκκίνισμα στα μάγουλα). Έχει υπολογιστεί ότι το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας συντελείται μέσα από μη-λεκτικά μηνύματα: 7% των νοημάτων που αντιλαμβανόμαστε οφείλονται σε λεκτικά μηνύματα, 38% προέρχονται από τον τόνο και τις διακυμάνσεις της φωνής και 55% από τις εκφράσεις του προσώπου, την στάση του σώματος και τα μη λεκτικά μηνύματα γενικότερα. Τα τελευταία συνοδεύουν συνήθως τα λεκτικά και αποτελούν άρρηκτο σύνολο με αυτά.

Η **μη-λεκτική επικοινωνία** είναι περισσότερο **ασαφής**, σε σχέση με την λεκτική, είναι **συνεχής**, σε σχέση με τις διακοπές που μπορεί να έχει η ροή του λόγου, είναι **πολλαπλών διόδων**, καθώς οι μη-λεκτικές πληροφορίες μπορεί να γίνουν ορατές, να ακουστούν, να τις νιώσουμε με την αφή, να τις μυρίσουμε ή να τις γευθούμε, προσφέρει στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό στην έκφραση των **συναισθηματικών** καταστάσεων και τέλος τα μηνύματα της μη-λεκτικής επικοινωνίας έχουν καθοριστεί **πολιτισμικά**.

Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο της επικοινωνίας είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτή διεξάγεται. Ως **πλαίσιο** εννοούμε τον **χώρο** της επικοινωνίας, τον **χρόνο** της, την **κατάσταση** (συνθήκες, «κλίμα») μέσα στην οποία συντελείται αυτή, την **παρουσία άλλων** (τρίτων) και τα **γεγονότα** που έχουν συμβεί προηγουμένως μεταξύ πομπού και δέκτη και τα οποία διαμορφώνουν την μεταξύ τους σχέση. Για παράδειγμα η έκφραση «*Νερό... φέρε νερό*» μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα, αναλόγως με το πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται (ποιος μιλάει σε ποιον, πώς το λέει, σε ποιο κοινωνικό περιβάλλον γίνεται η συνομιλία κλπ)

Μία διάσταση του πλαισίου λοιπόν είναι η **φυσική οργάνωση**, η οποία περιλαμβάνει την τοποθεσία, τον χρόνο, τις καιρικές συνθήκες, την χρονική στιγμή, τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν στην διαδικασία κ.ά. Μία δεύτερη είναι η **ιστορική**, η οποία αφορά τα ιστορικά γεγονότα που έχουν προηγηθεί της διαδικασίας και το νόημα που δημιουργείται από αυτά. Μία ακόμη διάσταση του πλαισίου είναι αυτή της **κουλτούρας** και του **πολιτισμού**, καθώς οι αξίες, τα πιστεύω, τα σύμβολα και οι συμπεριφορές που μοιράζεται μία σχετικά μεγάλη ομάδα ανθρώπων, δημιουργούν πρότυπα επικοινωνίας, τα οποία μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με την εθνότητα, την γεωγραφική περιοχή κ.ά.

Ένα σημαντικό στοιχείο, το οποίο επηρεάζει την αμοιβαία κατανόηση του μηνύματος σε μία επικοινωνιακή διαδικασία, είναι ο **θόρυβος**. Μπορούν να περιγραφούν τρεις τύποι θορύβου: ο **εξωτερικός** θόρυβος (δηλαδή οι εικόνες, οι ήχοι και άλλα ερεθίσματα του περιβάλλοντος, τα οποία αποσπούν την προσοχή από την παρακολούθηση της διαδικασίας), ο **εσωτερικός** θόρυβος (που αναφέρεται σε σκέψεις και συναισθήματα, που επεξεργάζονται εσωτερικά πομπός και δέκτης, κατά την διάρκεια της διαδικασίας της επικοινωνίας, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται ή στέλνονται τα μηνύματα) και τέλος ο **εννοιολογικός** θόρυβος (καθώς η σκόπιμη ή μη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων εκφράσεων ή συμβόλων μπορεί να αποσπάσει την προσοχή κάποιας πλευράς, μακριά από την ουσία την διαδικασίας).

Η φύση της επικοινωνίας είναι συνεχής: στέλνουμε και λαμβάνουμε συνεχώς μηνύματα, καθώς σχεδόν τα πάντα αποτελούν πιθανές πηγές πληροφορίας. Το είδος των πληροφοριών που επιλέγουμε να επεξεργαστούμε, εξαρτάται βασικά από το σύστημα των αντιλήψεων και τις ανάγκες μας, την συγκεκριμένη χρονική στιγμή, στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Με αυτόν τον τρόπο, κάθε φορά, συνειδητά ή μη, δίνουμε ένα ξεχωριστό σκοπό σε κάθε επικοινωνιακή διαδικασία, επιλέγοντας μεθόδους και συμπεριφορές που εκτιμούμε ότι ταιριάζουν στην περίπτωση. Αυτές οι συμπεριφορές δεν είναι τόσο αυθόρμητες, όσο φαίνονται σε πρώτη ανάγνωση, καθώς αποτελούν μέρος του εαυτού, όπως αυτός έχει διαμορφωθεί μέσα από τις ιστορίες του παρελθόντος και του παρόντος, καθώς προαναφέρθηκε. Η επικοινωνιακή μας συμπεριφορά λοιπόν βασίζεται μερικώς σε κάποιες ικανότητες που έχουμε αποκτήσει μέσω εκμάθησης και για αυτόν τον λόγο μπορούμε να τις αξιολογούμε αλλά και να τις βελτιώνουμε, μέσω συνειδητής προσπάθειας.

Θεμελιώδες στοιχείο της επικοινωνίας είναι η εκτίμηση προς τον εαυτό και προς τον άλλο. Στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ανθρώπου με αυτοεκτίμηση, θα μπορούσαμε να καταγράψουμε την ικανότητα να αναγνωρίζει τα στοιχεία της προσωπικότητάς του που τον κάνουν ξεχωριστό (ιδέες, συναισθήματα, ιδιότητες) αλλά και τις ελλείψεις και αδυναμίες του, τις οποίες προσπαθεί να αντιμετωπίσει δίχως ενοχές. Υπερασπίζεται το δίκιο του, αλλά και αυτό των άλλων και είναι ανοικτός σε νέες γνώσεις, από τις οποίες δεν αισθάνεται απειλή. Έχει επαφή με τα συναισθήματά του, την ικανότητα να τα εκφράζει και είναι συνεπής με αυτά. Τέλος, προσπαθεί να κατανοεί τους άλλους, τις ανάγκες και συμφραζόμενά τους, αποδεχόμενος την διαφορετικότητά τους εμπράκτως και όχι συμβατικά, χωρίς να υιοθετεί κατ' ανάγκη και τις απόψεις τους.

Η συνθετότητα αυτή της διεργασίας της επικοινωνίας συνεπάγεται ότι, για να αποκατασταθούν αποτελεσματικές και δημιουργικές επικοινωνιακές σχέσεις,

χρειάζονται αυξημένες ικανότητες που αφορούν στην εδραίωση της αυτοεκτίμησης και στην αλληλοαποδοχή μεταξύ των επικοινωνούντων, στην αβίαστη έκφραση των συναισθημάτων, στην εξοικείωση των επικοινωνούντων με την *γλώσσα του σώματος* και στην ενεργητική ανταλλαγή των μηνυμάτων (ο πομπός και ο δέκτης απαιτούν διευκρίνιση του περιεχομένου τους και εναλλάσσονται στην εκπομπή ουσιωδών μηνυμάτων-*ανατροφοδότηση*).

Η καλή και επιτυχημένη επικοινωνία μεταξύ δύο πλευρών δεν εξασφαλίζει την καλύτερευση της μεταξύ τους σχέσης, θεωρείται όμως βασικό στοιχείο για μία θετική πρόγνωση.

Παρόλα αυτά, η επίτευξη δημιουργικών επικοινωνιακών σχέσεων παρεμποδίζεται, συνήθως, εξαιτίας ορισμένων σημαντικών στοιχείων, που αφορούν κυρίως τον τρόπο με τον οποίο *ακούμε τον άλλον*. Έχουν προσδιοριστεί *επτά κρίσιμα φίλτρα*, μέσω των οποίων η επικοινωνία δυσκολεύεται και γίνεται προβληματική:

- Οι προκατειλημμένες απόψεις και πεποιθήσεις σχετικά με το κεντρικό ζήτημα, προσδιορίζουν τα στοιχεία και τις πληροφορίες που γίνονται αντιληπτές.
- Κρίσεις και αντιλήψεις σχετικά με τον *άλλον* χρωματίζουν όσα αυτός προσπαθεί να επικοινωνήσει.
- Ο τρόπος με τον οποίο έχουμε μάθει να ακούμε, προσδιορίζει εν πολλοίς το είδος της πληροφορίας που δεχόμαστε.
- Εξαιτίας των παραπάνω, πολύ συχνά καταλήγουμε σε γρήγορα συμπεράσματα, δίχως να έχει ολοκληρωθεί η μετάδοση όλου του μηνύματος από τον *άλλον*.
- Σχεδόν πάντα υπάρχουν διαταραχές από το περιβάλλον, οι οποίες σε μεγάλο ή μικρότερο βαθμό επηρεάζουν την επικοινωνιακή διαδικασία.
- Φυσικές δυσκολίες (όπως είναι προβλήματα στην ακοή, την όραση κ.ά) καθορίζουν το είδος και την ποιότητα του μηνύματος που γίνεται αντιληπτό.
- Εσωτερικά φίλτρα, οι *φωνές*, που υπάρχουν μέσα μας, μπορεί να εμποδίζουν ή να διαστρεβλώνουν το μήνυμα που προσπαθεί να στείλει ο *άλλος*. Είναι πιθανό μία δική μας *φωνή*, μη αποδεκτή, να εκφράζεται από τον *άλλον* και νιώθουμε ότι χρειάζεται να την σταματήσουμε. Θυμώνουμε όταν ο *άλλος* εκφράζει κάτι που δεν αποδεχόμαστε ως οικείο, όσο όμως περισσότερο μας ενοχλεί τόσο πιθανότερο μπορεί να μας αφορά.

Αναλύοντας κάποιος το περιεχόμενο των συγκρούσεων, μπορεί να διαπιστώσει ότι παρόμοιες προβολές συμβαίνουν ιδιαίτερα σε καταστάσεις και σχέσεις που κρατούν τους ανθρώπους δέσμιους, τρομαγμένους, θυμωμένους και έκπληκτους.

II. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

*Το αντίξουν συμφέρον και εκ των διαφερόντων καλλίστην αρμονίαν
και πάντα κατ' έριν γίγνεσθαι (Ηράκλειτος)*

Έτσι έβλεπε ο Ηράκλειτος την “φιλονικία” ανάμεσα στα διαφορετικά: χρήσιμη, καθολική και δημιουργό της καλύτερης δυνατής αρμονίας. Εικοσιπέντε αιώνες μετά, οι σύγχρονες θεωρίες αποδέχονται τις συγκρούσεις ως πρόξενους αλλαγής, που με τη σειρά της επιτρέπει την εξέλιξη. Από την άποψη αυτή είναι ουσιαστικά αναπόδραστες και παρότι σχεδόν πάντοτε δυσάρεστες, εφόσον όμως κατανοήσουμε την υφιστάμενη δυναμική τους και τις αντιμετώπισουμε εποικοδομητικά, δίνουν την ευκαιρία προσέγγισης μιας καλύτερης εκδοχής της πραγματικότητας.

Σχεδόν όλες οι συγκρούσεις σχετίζονται με προβλήματα επικοινωνίας και εξουσίας, τόσο ως αιτίες, όσο και ως αποτελέσματά τους. Η αίσθηση *αδικίας* (φυσικής, οικονομικής, προσωπικής, κοινωνικής, εθνικής κλπ), η οποία προκύπτει από λανθασμένη ή κακή άσκηση εξουσίας σε παρόντα ή παρελθόντα χρόνο, αλλά και η αίσθηση *ανασφάλειας*, εξαιτίας ταχύτατων και έντονων αλλαγών, ωθούν άτομα και ομάδες σε συγκρουσιακές λογικές και πρακτικές, που με τη σειρά τους δημιουργούν δευτερογενή προβλήματα διοίκησης. Τα παραπάνω γίνονται ακόμη πιο έντονα σε πολύπλοκα περιβάλλοντα και σε εποχές μετάβασης, όπως είναι ο κόσμος και οι καιροί που ζούμε. Πέραν όμως της εντάσεώς τους είναι ισχυρά διασυνδεδεμένα και με άλλα σύγχρονα και επιτακτικά ζητήματα ηγεσίας, όπως είναι η δημιουργία συναντίληψης και η μετάδοση της γνώσης, η διαμόρφωση στρατηγικής και η λήψη αποφάσεων, η διευκόλυνση της οργανωσιακής και κοινωνικής αλλαγής, η σύνθεση βιώσιμων σχεδίων ανάπτυξης κλπ

Μπορούμε να διακρίνουμε πολλά και διαφορετικά περιβάλλοντα συγκρούσεων: το ατομικό/ προσωπικό (εσωτερικές συγκρούσεις), το οικογενειακό, το φιλικό, το εργασιακό, συγκρούσεις μεταξύ κοινωνικών ομάδων, εθνών κ.ά. Παρόλες τις διαφορές, είναι δυνατόν να προσδιορίσουμε κάποια *κοινά χαρακτηριστικά* μεταξύ των συγκρούσεων σε κάθε περιβάλλον, όπως είναι η επικράτηση έντονων συναισθημάτων, όπως αυτά του θυμού και του φόβου, η απροθυμία προσέγγισης των κεντρικών ζητημάτων που σχετίζονται με την σύγκρουση, η απουσία ανοικτής και εποικοδομητικής επικοινωνίας, με ό,τι αυτό συνεπάγεται, η σταδιακή κλιμάκωση των φάσεων των συγκρούσεων και, πολλές φορές, η αδυναμία εξεύρεσης κοινής λύσης με αποτέλεσμα την καταστροφική κατάληξη (βλ. πόλεμος, βία κ.ά.).

Ένα άτομο μπορεί να συνδέεται με μία σύγκρουση είτε ως **εμπλεκόμενο μέρος**, είτε ως **διαμεσολαβητής**, είτε ως **παρατηρητής**. Κατά την διάρκεια μίας ημέρας, κάποιος είναι πιθανόν να βιώσει και τους τρεις ρόλους:

- ενώ είναι εμπλεκόμενο μέρος μίας οικογενειακής σύγκρουσης,
- χρειάζεται να διαμεσολαβήσει σε μία σύγκρουση τρίτων στον χώρο της εργασίας του, ενώ ταυτόχρονα
- παρακολουθεί την εξέλιξη της σύγκρουσης διαδηλωτών και οργάνων της τάξης στον δρόμο.

Σε κάθε περίπτωση, τα άτομα συμμετέχουν στις συγκρούσεις ως ολοκληρωμένες προσωπικότητες (με συναισθήματα, σκέψεις, ιδέες, *σύστημα αντιλήψεων*) και είναι σημαντικό να είναι ενήμερα για την σημασία, τις απαιτήσεις, τις ιδιαιτερότητες και τις δυσκολίες που αφορούν τον εκάστοτε ρόλο που χρειάζεται να παίξουν.

Μια σύγκρουση συνήθως ξεκινά με μια αίσθηση δυσκολίας και δυσφορίας σχετικά με μια κατάσταση. Ακολουθούν κάποια μεμονωμένα περιστατικά που ερεθίζουν την ατμόσφαιρα, προσπαθώντας να αποφορτίσουν τους πρωταγωνιστές της σύγκρουσης, τα οποία μετατρέπονται σε παρεξηγήσεις μεγαλύτερης διάρκειας και συχνότητας. Ύστερα ακολουθεί ένταση στις σχέσεις των προσώπων, που οδηγεί σε αρνητικές προκαταλήψεις και τελικά επέρχεται η κρίση, που εκδηλώνεται στη συμπεριφορά μεταξύ τους και κάποτε λαμβάνει ακραίες διαστάσεις ή οδηγεί σε ακραίες λύσεις.

Σε επόμενα στάδια, αν και μια σύγκρουση δεν τα διατρέχει όλα κατ' ανάγκην, η πορεία της μπορεί να αφορά στην *αποτυχία των αρχικών διευθετήσεων, στην φάση του αδιεξόδου, στην αποκλιμάκωση της έντασης, στην είσοδο στην φάση των διαπραγματεύσεων και της διευθέτησης και, τέλος, στην ειρήνευση και την συμφιλίωση*.

Η σημασία της ενημερότητας, σε σχέση με την φάση που χαρακτηρίζει την σύγκρουση, είναι πολύ σημαντική, καθώς προσφέρει πολλές πληροφορίες για το είδος της σύγκρουσης, αλλά και τους πιθανούς τρόπους διαχείρισής της.

Γενικά, μπορεί είτε να αποφεύγουμε μία συγκρουσιακή κατάσταση, αγνοώντας το πρόβλημα, ή να ματαιώσουμε την αντίδρασή μας περιμένοντας να αλλάξουν οι συνθήκες και τέλος, να αντιμετωπίσουμε το ζήτημα με την χρήση βίας (λεκτικής, φυσικής, ψυχολογικής) ή χωρίς βία, μέσα από διάλογο, συζήτηση εναλλακτικών λύσεων κλπ.

Όπως προαναφέρθηκε, οι συγκρούσεις προκύπτουν από τη διαφορετικότητα και την αλλαγή και δεν αποτελούν πρόβλημα αφ' εαυτές, αλλά ο τρόπος που τις

χειριζόμαστε. Έτσι, εκτός από την ενέργεια και την προσοχή μας, απαιτούν και ορισμένες δεξιότητες για την αντιμετώπισή τους και τη διάνοιξη νέων δυνατοτήτων για γνώση και εξέλιξη.

Ανάμεσα σε αυτές τις δεξιότητες - προσεγγίσεις, που διευκολύνουν την επίλυση περιλαμβάνονται **η τεχνική του όλοι κερδίζουν, η δημιουργική απάντηση, η συναισθηματική ενσυναίσθηση, η χαρτογράφηση της σύγκρουσης, οι ερωτήσεις που αλλάζουν την προοπτική της σύγκρουσης κ.ά.**

Τα ζητήματα της επικοινωνίας και της διαχείρισης των συγκρούσεων προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό το είδος των σχέσεων που αναπτύσσουν οι άνθρωποι μεταξύ τους. Ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζονται μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση ή μη κάποιας δύσκολης και επώδυνης κατάστασης. Σε αυτό το πλαίσιο, μία σειρά από διαπιστώσεις ίσως αποτελούν ένα σημείο αφετηρίας στοχασμού και γόνιμου διαλόγου:

- *Αποδοχή της συνεχούς αλλαγής*
Είτε ως αυτόνομοι οργανισμοί είτε ως κοινωνικές ομάδες, βρισκόμαστε διαρκώς σε μία φάση διαφοροποίησης (οργανικής, συναισθηματικής), η οποία σχετίζεται με την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Ο τρόπος με τον οποίο διαφοροποιούμαστε δεν είναι πάντοτε συνειδητός.
- *Κατανόηση της συνεξέλιξης*
Αποτελούμε (οι άνθρωποι μεταξύ μας και το περιβάλλον στο οποίο ζούμε) ένα σύνολο δεσμών και σχέσεων, όπου μέσα από τη αλληλεπίδραση των διαφορετικών πλευρών προάγεται η εξέλιξη και η διαφοροποίηση.
- *Προετοιμασία για αλλαγή*
Σε ένα κόσμο εξαιρετικής πολυπλοκότητας και διαρκούς αλλαγής, το άτομο χρειάζεται να είναι ενήμερο για τυχόν διαφοροποιήσεις που μπορεί να προκύψουν και έτοιμο να ανταπεξέλθει δημιουργικά, για το ίδιο και το ευρύτερο περιβάλλον του.
- *Ενσυναίσθηση εαυτού και αλλήλων*
Η επαφή ενός ατόμου με τα συναισθήματά του και η κατανόηση και σεβασμός των συναισθημάτων του άλλου, διευρύνουν το πεδίο των ανθρώπινων σχέσεων, δίνοντας χώρο για μία ανοικτή και εποικοδομητική επικοινωνία.
- *Θετική στάση απέναντι στην διαφορά και την αξιοποίησή της*
Σε διάφορες περιστάσεις και περιβάλλοντα, αυτό που εκτιμούμε ως διαφορετικό στον άλλον μπορεί να είναι εκείνο που κάποιος τρίτος παρατηρεί ως ξένο σε

εμάς. Αποδοχή της διαφορετικότητας σημαίνει παραδοχή της πολυπλοκότητας του πολύπλευρου εαυτού.

- *Ικανότητα για γνωστική και συγκινησιακή σύνθεση - από το ή στο και*
Η απεμπλοκή από διπολικά διλήμματα (καλό - κακό, όμορφο - άσχημο κ.λ.π.) χρειάζεται την κριτική ματιά στα γεγονότα, την ολιστική προσέγγιση ενός θέματος και την σύνθεση της λογικής και του συναισθήματος, σε μία στάση ζωής.
- *Αξία της συνεργασίας και δεξιότητα του συνεργάζεσθαι*
Οι άνθρωποι φαίνεται να αποδίδουν θετικότερα αποτελέσματα μέσα από την κοινή προσπάθεια και η ικανότητα της συν-εργασίας μαθαίνεται και βελτιώνεται μέσα από την άσκησή της