



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ-
ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Επίλυση διαφορών και βελτίωση επικοινωνιακών σχέσεων με την
διαμεσολάβηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση
Μελέτη περίπτωσης Δήμος Κοζάνης**

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Τριαντάρη Σωτηρία

Τριμελής επιτροπή:

1) Τριαντάρη Σωτηρία

2) Λαζαρίδης Θεμιστοκλής

3) Τσακιρίδου Ελένη

Άννα Παπαντωνίου

Κοζάνη, Φεβρουάριος, 2020

Περίληψη

Στην παρούσα μελέτη επιχειρήθηκε μια πρώτη προσέγγιση στις αιτίες των συγκρούσεων που δημιουργούνται στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, καθώς και στις πιθανές μεθόδους επίλυσης των διαφορών, με στόχο τη βελτίωση των επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων, αιρετών και δημοτών. Από τις προτεινόμενες εναλλακτικές λύσεις διαφορών και συγκρούσεων επιλέχτηκε να μελετηθεί ο θεσμός της διαμεσολάβησης, ως νεωτεριστικός με διαφορετική ιδεολογική προσέγγιση, που έχει δώσει θετικά αποτελέσματα στις ευρωπαϊκές χώρες .

Μέσω της περιπτωσιολογικής μελέτης του Δήμου Κοζάνης - που για πρώτη φορά προσεγγίζεται ένα τέτοιο θέμα και χωρίς προηγούμενες έρευνες ή βιβλιογραφία - αποτυπώθηκε μια πρώτη εικόνα για τις αιτίες που δημιουργούν ρωγμές στην επικοινωνία και στο εργασιακό περιβάλλον με συνέπειες όπως την κακή λειτουργία του οργανισμού, την ταλαιπωρία των πολιτών αλλά και τις συνεχόμενες προσφυγές στα δικαστήρια.

Η διαμεσολάβηση ως νέα μέθοδο που θεσπίζεται με τις διατάξεις του «Κλεισθένη», αποσκοπεί στη αποσυμφόρηση των δικαστηρίων από μικροπροβλήματα που απασχολούν τις τοπικές κοινωνίες, ενώ εισάγει και μια άλλη κουλτούρα σε δημότες, αιρετούς και εργαζόμενους, υπό την προϋπόθεση της εκούσιας θέλησης σε αυτή την διαδικασία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι υπάλληλοι γενικά θεωρούν ως βασικότερες αιτίες συγκρούσεων την αίσθηση αδικίας, την ανάληψη ευθυνών, την έλλειψη επικοινωνίας με τους αιρετούς που οδηγεί σε κακή συνεργασία, την αδιαφορία για στελέχωση έμπειρου προσωπικού σε υπηρεσίες, τον λανθασμένο καταμερισμό αρμοδιοτήτων και εργασιών, αλλά και τις εγωιστικές συμπεριφορές οι οποίες προκαλούν εντάσεις στην υπηρεσία.

Αντίθετα οι αιρετοί αντιλαμβάνονται ως πιο βασικές αιτίες συγκρούσεων την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων, υπηρεσιών και τμημάτων, τον έντονο ανταγωνισμό, την έλλειψη συνεργασίας με την εκάστοτε δημοτική αρχή, αλλά και την αδιαφορία για νέες προτάσεις και πρωτοβουλίες από την πλευρά των υπαλλήλων.

Ωστόσο, όπως έδειξε η έρευνα, η πλειοψηφία και των δύο ομάδων θεωρούν ότι η διαμεσολάβηση μπορεί να βοηθήσει στις συγκρούσεις αλλά σε διαφορετικό βαθμό πιθανής αναγκαιότητας και αποτελεσματικότητας. Προϋποθέσεις που θέτουν

αποτελούν την εφαρμογή από έναν συνεργάτη που θα εμπνέει εμπιστοσύνη, επιλύοντας έτσι σε σημαντικό βαθμό τις διαφωνίες με τους δημότες, ενώ αναφέρεται ότι η ύπαρξη διαλόγου αλλά και η γέφυρα επικοινωνίας και κατανόησης μέσω της διαμεσολάβησης θα βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών του Δήμου και την αποφυγή προσφυγών στα δικαστήρια για ασήμαντες υποθέσεις.

Αντίθετα, επικρατεί σύγχυση και αντίθετες απόψεις λόγω έλλειψης ενημέρωσης κυρίως των υπαλλήλων για το αν η διαμεσολάβηση θα μπορέσει να λύσει ουσιαστικά προβλήματα των τοπικών κοινωνιών ή θα δημιουργήσει περισσότερα εσωτερικά προβλήματα στην λειτουργία των οργανισμών. Σε αυτό συγκαταλέγεται και η ενημέρωση των δημοτών, αλλά και η αλλαγή νοοτροπίας της κοινωνίας σε ένα νέο τρόπο επίλυσης διαφορών με άλλη κουλτούρα, διαφορετική των ελληνικών δεδομένων.

Λέξεις κλειδιά: Συγκρούσεις, Μέθοδοι αντιμετώπισης, Διαμεσολάβηση, Τοπική Αυτοδιοίκηση

Abstract

In this study, a first approach was attempted to the causes of conflicts created within the Local Authorities, as well as the possible methods of disagreement resolution, aiming the improvement of the communicational relations between employees, elected officials and citizens. Among the suggested alternative solutions for disagreements and conflicts, the process of mediation was selected to be studied, as a modernist option with a different ideological approach that has provided positive outcomes to european countries.

Through the case study of the Municipality of Kozani - a theme that is approached for the first time and without previous studies of bibliography - a first impression was derived for the causes that create turbulences in communication and the working environment but also to the continuous court appeals.

Mediation as a new method that is being enacted with the ordinance of “Clisthenes”, aims towards the decongestion of courts from small matters that preoccupy the local communities, while also it introduces an additional culture to citizens, elected officials and employees, under the condition of the voluntary will to participate in this process.

The results of the study showed that employees consider in general as main reasons of conflict the sense of injustice, the undertaking of responsibilities, the lack of communication with the elected officials that leads to bad collaboration, the improper appointment of responsibilities and work, but also the selfish behaviors that cause tension in the service.

On the contrary, the elected officials perceive as the most basic reasons of conflict the lack of communication between employees, services and divisions, the intense competition, the lack of collaboration with each municipal authority, but also the indifference for new suggestions and initiatives from the employees' side.

Nonetheless, as it is depicted in the study, the majority of the two teams considers that mediation may help when it comes to conflicts. They set conditions among which is its application from a collaborator that shall inspire confidence, resolving thus at an important degree the disagreements with the citizens, while the existence of dialogue is also reference, as well as the bridging of communication and

understanding through mediation that will improve the quality of the services of the Municipality and the avoidance of appeals to the courts for insignificant cases.

On the other hand, there exists confusion and opposing opinions due to the lack of debriefing mainly towards the employees in terms of whether mediation will be able to actually solve problems of the local communities or whether it shall create more intern issues to the departments' function. Within this topic we could also include the information of the citizens, but also the change of mentality of the society towards a new way of solving difference with a novel culture, alternative to the greek standards.

Keywords: Conflicts, Resolution methods, Mediation, Local Authorities

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Εισαγωγή	9
1.1 Εισαγωγή στην εργασία	9
1.2 Η επιλογή του θέματος	10
1.3 Δομή εργασίας	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Συγκρούσεις και διαμεσολάβηση	14
2.1 Εργασιακές συγκρούσεις: Ορισμοί, αιτίες και τρόποι αντιμετώπισης.....	14
2.2. Ο ορισμός των συγκρούσεων και τα αίτια πρόκλησης στον εργασιακό χώρο.....	14
2.2.1 Κατηγορίες συγκρούσεων	17
2.2.2 Τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων και επικοινωνιακές τεχνικές.....	18
2.3 Η Διαμεσολάβηση ως νέα νομική κουλτούρα επίλυσης διαφορών.....	21
2.3.1 Από την ρητορική του Αριστοτέλη στην διαμεσολάβηση	21
2.3.2 Ορισμός και χαρακτηριστικά διαμεσολάβησης.....	21
2.3.3 Μοντέλα διαμεσολάβησης	24
2.4 Τοπική Αυτοδιοίκηση και συγκρούσεις	26
2.4.1 Δημόσια διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα.....	27
2.4.2 Αιτίες συγκρούσεων στους ΟΤΑ και τρόποι αντιμετώπισης.....	29
2.4.3 Εισάγοντας τη διαμεσολάβηση στους ΟΤΑ.	30
2.4.4 Η έννοια της διαμεσολάβησης στους ΟΤΑ.....	31
2.5 Σύνοψη	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Μεθοδολογία	37
3.1 Εισαγωγή στην ανάλυση	37
3.2 Στόχοι έρευνας	37
3.3 Μέθοδος έρευνας	40
3.3.1 Εναλλακτικές μέθοδοι και επιλογή	40
3.3.2 Δείγμα έρευνας και ερωτήσεις	41
3.4 Μέθοδος συλλογής και ανάλυση δεδομένων	46
3.5 Σύνοψη	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Αποτελέσματα και ανάλυση.....	51
4.1 Εισαγωγή	51
4.2 Πληροφορίες για το δείγμα	51
4.3 Αποτελέσματα για τις συγκρούσεις	52

4.3.1 Συχνότητα.....	52
4.3.2 Σημαντικότητα.....	55
4.3.3 Επιπλέον συγκρούσεις	57
4.4 Αποτελέσματα για την αντιμετώπιση συγκρούσεων.....	59
4.4.1 Συχνότητα.....	60
4.4.2 Αποτελεσματικότητα.....	61
4.4.3 Επιπλέον μέθοδοι αντιμετώπισης	64
4.5 Αποτελέσματα για τη διαμεσολάβηση	65
4.5.1 Ενημέρωση	66
4.5.2 Πιθανή επιτακτικότητα	67
4.5.3 Πιθανή αποτελεσματικότητα.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : Συμπεράσματα	78
5.1 Περίληψη έρευνας	78
5.2 Περίληψη αποτελεσμάτων και συμπεράσματα	78
Βιβλιογραφία	81
Παράρτημα.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή στην εργασία

Ο εκσυγχρονισμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΤΑ) σε πολλαπλούς τομείς κατά την πάροδο των τελευταίων δεκαετιών βοήθησε στην βελτίωση πολλών υπηρεσιών στην εξέλιξή τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών. Παρά την τεχνολογική και διοικητική πρόοδο που υφίσταται συνεχώς η δημόσια διοίκηση, ενδοεπικοινωνιακά προβλήματα και διαφορές παραμένουν για τους εμπλεκόμενους στους τομείς αυτούς (π.χ. εργαζόμενους, δημότες, συνδικαλιστικούς φορείς κτλ).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η έρευνα αυτού του πολύ σημαντικού και ενδιαφέροντος τρέχοντος θέματος: τα προβλήματα και πιθανοί τρόποι επίλυσης των διαφορών που προκύπτουν στον εργασιακό τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με στόχο τη βελτίωση των επικοινωνιακών σχέσεων αυτών που συμμετέχουν. Ιδιαίτερο και σημαντικό ρόλο σε αυτό το πλέγμα των συγκρούσεων παίζουν οι αιρετοί, που εμπλέκονται κάθε φορά με τα κοινά χωρίς απαραίτητα να έχουν σχετικές γνώσεις, οι δημότες, που απαιτούν χωρίς να συμβιβάζονται με προτεινόμενες λύσεις, αλλά και οι υπάλληλοι με τις προστριβές είτε μεταξύ τους είτε με τους αιρετούς, δυσχεραίνοντας έτσι τη λειτουργία του οργανισμού. Η έλλειψη γνώσης για εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης διαφορών, τόσο από τους δημότες όσο και από τους υπαλλήλους -όπως του θεσμού της διαμεσολάβησης- οδηγεί τους περισσότερους σε προσφυγές στα δικαστήρια με αγχωτικές καταστάσεις για τα εμπλεκόμενα μέρη αλλά και χρονοβόρες και δαπανηρές διαδικασίες που δυσκολεύει την μελλοντική συνεργασία μεταξύ τους.

Το μεγάλο εύρος λοιπόν του θέματος απαιτεί την εξειδίκευση και επικέντρωση σε κάποιες επιμέρους συνιστώσες. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται τα αίτια συγκρούσεων που δημιουργούν προβλήματα, οι τρέχουσες μέθοδοι αντιμετώπισής τους, καθώς και η διαμεσολάβηση (mediation) ως πιθανός τρόπος επίλυσης αυτών των συγκρούσεων, ενώ επιλέγεται ο Δήμος Κοζάνης ως χαρακτηριστικό παράδειγμα Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ).

1.2 Η επιλογή του θέματος

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση ως θέμα ενασχόλησης αποτελεί μία επιλογή που βασίζεται στις επιτακτικές ανάγκες της καθημερινότητας. Παρά τις τεχνολογικές και διοικητικές εξελίξεις, το έντονα παρατηρούμενο συγκρουσιακό περιβάλλον ανάμεσα στους άμεσα συμμετέχοντες, όπως για παράδειγμα εργαζόμενους, φορείς και πολίτες, παραμένει άλυτο. Οι έντονες αντιπαραθέσεις επεκτείνονται σε προμηθευτές και εργολάβους που αναλαμβάνουν έργα (π.χ. κατασκευή οδικών δικτύων, δημοτικών και σχολικών κτιρίων, διαχείριση προγραμμάτων ΕΣΠΑ κτλ.) με αποτέλεσμα ανεπιθύμητες εκβάσεις όπως κακές κατασκευές, αργοπορία υλοποίησης και παράδοσης έργων ή πληρωμών, μη βέλτιστη διαχείριση πόρων κτλ. Παρόμοια προβλήματα εμφανίζονται με την εφαρμογή νόμων όπως ο αντικαπιναστικός, δημιουργώντας αντιπαραθέσεις με την τοπική κοινωνία. Σύλλογοι και σωματεία διεκδικούν προνόμια ή κεκτημένα, προσφέροντας περαιτέρω σε συγκρουσιακές καταστάσεις. Αντίστοιχα παραδείγματα θα μπορούσαν να προταθούν από σχεδόν κάθε τμήμα που σχετίζεται με εσωτερικές ή εξωτερικές αλληλεπιδράσεις στην ΤΑ, με εξίσου συχνά φαινόμενα προστριβών με τους πολίτες/δημότες ή ενδοδιοικητικά.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω προβλημάτων, ενδομηματικές αλλά και διοικητικές διενέξεις αποσταθεροποιούν την ορθή λειτουργία των δημόσιων δομών στους οργανισμούς τους. Οι "συγκρούσεις" αυτές εμφανίζονται ως διαφωνίες και αντιπαλότητες στο εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων, με άτυπες ομάδες να προσπαθούν να επικρατήσουν τις απόψεις τους. Αυτό εν συνεχεία δημιουργεί ομάδες με κοινά συμφέροντα ("κλίκες") που παρακάμπτουν έως και τις υπαλληλικές ιεραρχίες επιβάλλοντας απόψεις διαφοροποιημένες από τις προβλεπόμενες. Επίσης, μπορεί να προκαλούν άγχος ή μειωμένη παραγωγικότητα στο χώρο, έλλειψη ενδιαφέροντος για ενασχόληση, συνεχείς αναρρωτικές άδειες, αδιαφορία σε επιμόρφωση και ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων.

Η σημαντικότητα του προβλήματος οδήγησε σε προσπάθειες αντιμετώπισης των θεμάτων. Μεταξύ άλλων, η υιοθέτηση του νόμου Ν.4555/2018 υποχρεώνει τους δήμους να προσλάβουν διαμεσολαβητές που θα ασχολούνται με την εξωδικαστική επίλυση διαφορών της ΤΑ με πολίτες, ενώ παράλληλα θα επιλύουν θέματα συγκρούσεων ανάμεσα σε υπαλλήλους, συλλόγους αλλά και τοπικούς φορείς. Αυτός ο νέος νόμος έρχεται να προσφέρει μια νέα χροιά στην αντιμετώπιση προβλημάτων,

μέσω της εισαγωγής ενός θέματος που αποτελεί νεωτερισμό για την ΤΑ στην Ελλάδα. Ο λόγος φυσικά γίνεται για την έννοια της διαμεσολάβησης, όπου και θα καταστεί ο βασικός άξονας ενασχόλησης της τρέχουσας εργασίας με σκοπό τη μελέτη της σύστασής της, αλλά και μια πρώτη απόπειρα ανάλυσης της δυνατότητας βιωσιμότητας της στη δημόσια ζωή. Τίθενται λοιπόν, κάποια ερωτήματα που σχετίζονται με τη δυνατότητα εφαρμογής της συγκεκριμένης προσπάθειας: Μπορεί να εφαρμοστεί η διαμεσολάβηση στους Οργανισμούς της ΤΑ; Θα έχει ουσιαστική συνεισφορά μακροπρόθεσμα; Θα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα από ότι οι τρέχουσες μέθοδοι αντιμετώπισης προβλημάτων; Αυτά και άλλα συναφή ερωτήματα θα ληφθούν υπόψη κατά τη δημιουργία των στόχων, που θα κληθεί να ερευνήσει η συγκεκριμένη εργασία.

Όπως προκύπτει από την παραπάνω παράθεση, η ανάγκη επισκόπησης του θέματος της διαμεσολάβησης στην ΤΑ και τους οργανισμούς της - ως ένα από τα μέσα επίλυσης συγκρούσεων που προκύπτουν - είναι πολύ σημαντική για την περαιτέρω επιτυχή εφαρμογή της. Δεδομένου του εύρους, που θα μπορούσε να πάρει τόσο η επίλυση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, όσο και η επανεξέταση μεθόδων επίλυσης διαφορών στην ΤΑ, επικεντρώνουμε την εργασία στη διαμεσολάβηση, ως τρόπο βελτίωσης των επικοινωνιακών σχέσεων (με άλλα λόγια διένεξη συγκρούσεων), με αντικείμενο μελέτης το Δήμο Κοζάνης.

1.3 Δομή εργασίας

Μετά την εισαγωγή του πρώτου κεφαλαίου, ακολουθεί η βιβλιογραφική παράθεση των επιμέρους θεμάτων ενδιαφέροντος: εργασιακές συγκρούσεις, διαμεσολάβηση και δημόσια διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, προσδίδουμε ορισμούς και ταξινομούμε μορφές και είδη συγκρούσεων βάσει προγενέστερων μελετών (υποενότητα 2.2). Επίσης παρατίθενται οι τρόποι αντιμετώπισής τους και οι υπάρχουσες επικοινωνιακές τεχνικές προς επίλυση διαφορών στα εμπλεκόμενα μέρη (υποενότητα 2.2.2). Από αυτές τις προτάσεις επιλέγεται η διαμεσολάβηση (mediation) ως μία νέα μορφή νομικής κουλτούρας αντιμετώπισης συγκρούσεων. (υποενότητα 2.3). Γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή και η σχέση της με την ρητορική του Αριστοτέλη (υποενότητα 2.3.1), ενώ αναλύεται διεξοδικά ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά της (υποενότητα 2.3.2). Επιπλέον παρατίθεται αναλυτικά τα μοντέλα της

διαμεσολάβησης (υποενότητα 2.3.3), και αναλύονται οι συγκρούσεις στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (υποενότητα 2.4) με έμφαση στις ιδιαιτερότητες που έχει ο κάθε δήμος καθώς και την ποικιλία των συγκρούσεων. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται σύνδεση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης με την δημόσια διοίκηση, τονίζοντας τα κοινά σημεία, αλλά και την αυτονομία των ΟΤΑ ως προς τη διαχείριση των υπηρεσιών της (υποενότητα 2.4.1) και των τρεχουσών αιτιών και τρόπων αντιμετώπισης (υποενότητα 2.4.2). Με την εισαγωγή της διαμεσολάβησης στους δήμους και τα οφέλη της (υποενότητες 2.4.3-2.4.4) καθώς και μια σύνοψη του κεφαλαίου (υποενότητα 2.5) κλείνει η αναφορά σχετικά με τις συγκρούσεις και τη διαμεσολάβηση.

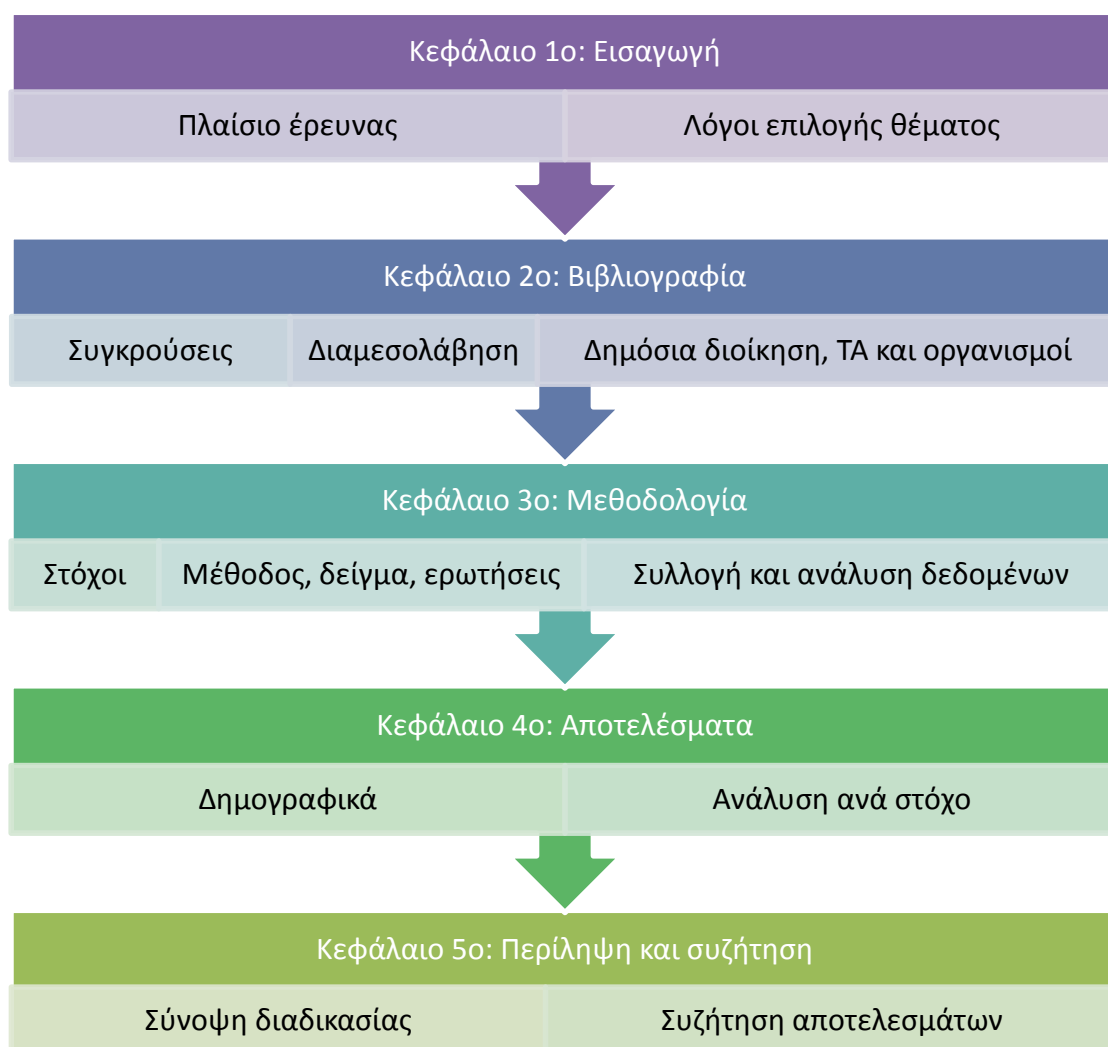
Μετά την ανάλυση των επιμέρους εννοιών και την ταυτοποίηση του προβλήματος, η μεθοδολογία για τη σχετική έρευνα παρατίθεται στο τρίτο κεφάλαιο. Συγκεκριμένοι στόχοι για την έρευνα που βασίζονται στα βιβλιογραφικά κενά τίθενται και αναλύονται (υποενότητα 3.2). Οι βασικοί στόχοι (που θα αναλυθούν αργότερα) περιλαμβάνουν τα εξής: τη σύγκλιση ή απόκλιση ανάμεσα σε εργαζόμενους (υπαλλήλους) και διοικούντες (αιρετούς) της ΤΑ ως προς τις υπάρχουσες αιτίες συγκρούσεων και τις μεθόδους αντιμετώπισης καθώς και την αξιολόγηση αυτών των αιτιών συγκρούσεων και των μεθόδων, και φυσικά την αξιολόγηση της εισαγωγής του θεσμού της διαμεσολάβησης. Σκοπός είναι η συγκέντρωση δεδομένων για αξιολόγηση τόσων των τρεχόντων συνθηκών όσο και της αναμενόμενης εισαγωγής της διαμεσολάβησης στους δήμους σύμφωνα με το Ν.4555/2018. Ακολουθούν προτάσεις μεθόδων καθώς και η επιλογή της πιο επικρατούσας για την προκειμένη περίπτωση (υποενότητα 3.3). Συγκεκριμένα, ως μεθοδολογία επιλέγεται μικτή χρήση ποσοτικής-ποιοτικής ανάλυσης μέσα από ερωτηματολόγια έρευνας (quantitative and qualitative mixed research/analysis and survey questionnaires) με ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου, οι οποίες δημιουργούνται και παρατίθενται στην ίδια υποενότητα μαζί με το δείγμα-στόχο. Τέλος, ο τρόπος συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων εξηγείται (υποενότητα 3.4).

Το τέταρτο κεφάλαιο παραθέτει τα αποτελέσματα της παραπάνω διαδικασίας. Μετά τη σύντομη δημογραφική ανάλυση του δείγματος επιλογής (υποενότητα 4.2), ακολουθούν τα αποτελέσματα ανά τεθέντα στόχο. Αρχικά εξετάζουμε τη σύγκλιση ή απόκλιση και αξιολόγηση ανάμεσα των ερωτηθέντων αναφορικά με τις αιτίες για τις συγκρούσεις που υπάρχουν βάσει των απαντήσεών τους στο ερωτηματολόγιο (υποενότητα 4.3) αναλύοντας ομοιότητες και διαφορές, αλλά και πιθανές προσθήκες.

Στη συνέχεια επαναλαμβάνουμε τη διαδικασία για τις υπάρχουσες μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων. Τέλος, μεταφέρουμε την έρευνα στην αξιολόγηση της βιωσιμότητας του θεσμού της διαμεσολάβησης και τις διαφορές από τις προηγούμενες μεθόδους συγκρούσεων που ήδη εμφανίζονται (υποενότητα 4.4).

Η συνεισφορά της εργασίας στο σύνολο, καθώς και οι εν μέρει περιορισμοί, αποτυπώνονται στο τελευταίο κεφάλαιο. Αρχικά η σύνοψη της διαδικασίας που ακολουθήθηκε (υποενότητα 5.1) υπενθυμίζει την επιλογή και εξέλιξη της έρευνας από τη βιβλιογραφία μέχρι τη συλλογή δεδομένων. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα συνοψίζονται περιληπτικά και ακολουθεί συζήτηση πάνω στα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτά (υποενότητα 5.2).

Το ακόλουθο σχήμα (Εικόνα 1.1) περιλαμβάνει τους τίτλους ενδιαφέροντος ανά κεφάλαιο:



Εικόνα 1.1 Δομή εργασίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Συγκρούσεις και διαμεσολάβηση

2.1 Εργασιακές συγκρούσεις: Ορισμοί, αιτίες και τρόποι αντιμετώπισης

Η τρέχουσα ενότητα ασχολείται με την έννοια των συγκρούσεων (conflicts) και πιο συγκεκριμένα εκείνων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας. Αρχικά παρουσιάζεται ο ορισμός καθώς και οι διάφορες μορφές και αιτίες των συγκρούσεων μέσω κατηγοριοποιήσεων, και στη συνέχεια οι τρόποι αντιμετώπισης και οι επικοινωνιακές τεχνικές που συναντώνται. Όλα τα ανωτέρω επιλέγονται και παρατίθενται βάσει σχετικότητας με τον εργασιακό χώρο, καθώς οι συγκρούσεις - από αυτό το σημείο της εργασίας και έπειτα - αναφέρονται πλέον στις εργασιακές (ανάμεσα σε εργαζόμενους αλλά και μεταξύ εργαζομένων και τρίτων μερών όπως πολίτες, φορείς, συνδικαλιστικά σωματεία, προμηθευτές, εργολάβους κτλ).

2.2. Ο ορισμός των συγκρούσεων και τα αίτια πρόκλησης στον εργασιακό χώρο

Το ηλεκτρονικό λεξικό του Cambridge ορίζει ως σύγκρουση (conflict) μία διαφωνία που δεν έχει επιλυθεί ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες ατόμων με διαφορετικές απόψεις για ένα θέμα ("Cambridge Dictionary, Meaning of *conflict* in English"). Διάφοροι συγγραφείς και πολλαπλές πηγές έχουν υιοθετήσει και ενσωματώσει την έννοια της ανάλογα με το αντικείμενο ενασχόλησής, ανά περίπτωση σε θεωρητικό ή πιο πρακτικό επίπεδο. Ακολουθούν παραδείγματα χρήσης του όρου, διάφορες αιτίες που οδηγούν στις συγκρούσεις, καθώς και γενικές συνιστώσες της έννοιας όπως οι συνέπειές των συγκρούσεων, με βάση τον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με τους Riaz και Junaid (2014), εργασιακές συγκρούσεις δημιουργούνται όταν ένα άτομο ή μία ομάδα αντιλαμβάνεται αντικρουόμενα συμφέροντα των στόχων της, από άλλα άτομα ή ομάδες με τις οποίες συνδέεται. Συγκεντρωτικές οπτικές για τις συγκρούσεις βρίσκουμε στη Τριαντάρη (2018) όπου άτομα, εταιρείες ή και κρατικοί παράγοντες αναφέρονται ως μετέχοντες σε διαπληκτισμούς σχετικά με κάποιο ζήτημα, αλληλεπιδρώντας αντιτιθέμενοι σε

περιοριστικές πράξεις, αδιέξοδες αποφάσεις ή μη συγκλειόμενες απόψεις. Οι Amason και Schweiger (1994) εντοπίζουν ένα παράδοξο στις στρατηγικές αποφάσεις που σκοπό έχουν την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς δεν φαίνεται να συνυπάρχουν αρμονικά, για το οποίο θεωρούν ότι πιθανόν να οφείλονται οι συγκρούσεις, που επιδρούν στις αποφάσεις αυτές. Ο Thomas (1992) περιγράφει τις συγκρούσεις ως μια σύνθεση μεταβλητών που περιλαμβάνονται στα γεγονότα της διαδικασίας των συγκρούσεων (και διαπραγματεύσεων αυτών), στη μορφοποίηση της διαδικασίας αυτής, στα αποτελέσματά της, καθώς και τα άτομα που συντελούν στη διαχείριση των συγκρούσεων. Αντίστοιχα, σε άρθρα με πρακτική αντιμετώπιση του όρου, παρατηρούμε τις συγκρούσεις να συνδέονται με το στρες και τον εκφοβισμό (bullying) στους χώρους εργασίας με αποτέλεσμα την αναζήτηση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών (Ayoko et al., 2003). Οι Barker et al. (1988) προσεγγίζουν τις συγκρούσεις ως προς τα διάφορα χαρακτηριστικά τους (παραδείγματα στην υποενότητα 2.2.2) σε συνάρτηση με τις προσεγγίσεις των υπευθύνων διοικητών προς αυτές (παραδείγματα στην υποενότητα 2.2.3).

Οι αιτίες που οδηγούν στις συγκρούσεις είναι ποικίλες. Ενδεικτικά, οι συγκρούσεις μπορεί να οφείλονται σε λάθος ή ελλιπή πληροφόρηση, διαφορετικές αντιλήψεις ή ερμηνείες συμβάντων, καθώς και πιο συμπεριφοριστικές αιτίες όπως προσωπικά συναισθήματα, προκαταλήψεις ή διαφορετικές αξίες, αλλά και δομικές ανισοροπίες σε έναν οργανισμό, όπως αδικίες ή αντιπαραθέσεις μεταξύ ομάδων εργαζομένων ή διοικούντων και συναφείς περιορισμοί (Τριαντάρη, 2018). Άλλες αιτίες συγκρούσεων αναφέρονται οι προγραμματισμοί, οι προτεραιότητες, οι διαθέσιμοι πόροι, οι διαδικασίες αλλά και οι προσωπικότητες των μετεχόντων σε μια ομάδα ενός οργανισμού ειδικά αν υπάρχουν περισσότεροι από ένας διοικούντες (Barker et al., 1988). Φυσικά μπορούν να εντοπιστούν και πολύ συγκεκριμένες αιτίες, όπως για παράδειγμα η κυριάρχηση μιας επεξήγησης ή ιστορίας ενός ατόμου έναντι άλλων εναλλακτικών (Hayes, 2013) ή οι συναισθηματικές αντιδράσεις και ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας (Ayoko et al., 2003). Καθώς η συγκεκριμένη εργασία θα εξειδικεύσει το θέμα στη διαμεσολάβηση, σκοπός μας δεν είναι η πλήρης βιβλιογραφική καταγραφή των αιτιών που δημιουργούν συγκρούσεις γενικά, αλλά μία πρώτη αποτύπωση για μελλοντική αναφορά στον τομέα ενδιαφέροντος (τους ΟΤΑ).

Πέρα από τους ορισμούς και τις αιτίες των συγκρούσεων, κάποια ενδιαφέροντα στοιχεία μπορούν επίσης να τονιστούν, όπως οι συνέπειες που

προκαλεί η παρουσία τους. Ο Besemer (2014) αναφέρει την αρνητική χροιά που αφήνουν οι συγκρούσεις, με συνέπεια οι άνθρωποι να προσπαθούν να τις αποφύγουν. Παρόλα αυτά, συγκρούσεις θα υφίστανται πάντα λόγω της ανάγκης αλλαγής και ανάπτυξης της φύσης των ανθρώπων, οπότε κάθε σύγκρουση θα πρέπει να λαμβάνεται ως μία ευκαιρία για βελτίωση (Besemer, 2014; Barker et al., 1988). Οι Barker et al. (1988) σημειώνουν ότι η ανάγκη για εποικοδομητική διαχείριση των συγκρούσεων είναι επιτακτική στη διαχείριση έργων στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό υποστηρίζεται και από άλλους συγγραφείς που τονίζουν ότι, οι συγκρούσεις ενισχύουν την ποιότητα και την κατανόηση της λήψης και εφαρμογής αποφάσεων, αλλά επίσης δυσχεραίνουν την αποτελεσματικότητα αυτής της λήψης δημιουργώντας προβλήματα συνοχής (Amason and Schweiger, 1994) δημιουργώντας άγχος (Τριαντάρη, 2018).

Επίσης σχετικά με την εξέλιξη των συγκρούσεων, σημειώνεται ότι οι συγκρούσεις διαφέρουν από τον ανταγωνισμό και τα αποτελέσματά τους εξαρτώνται από την περίπτωση που τις διατρέχει (Barker et al., 1988). Πράγματι, ο Besemer (2014) αναφέρεται στην εξελικτική πορεία που ακολουθούν οι συγκρούσεις, ξεκινώντας από την προσπάθεια αποφυγής τους, την αντιμετώπιση μέσω διένεξης διαφόρων επιπέδων (πχ ύβρεις). Μία παρόμοια παράθεση στις φάσεις των συγκρούσεων περιλαμβάνει τη σιωπηρή, την αντιληπτή, την αισθητή, την έκδηλη, καθώς και τη φάση μετά τη σύγκρουση (Τριαντάρη, 2018). Συγκεκριμένες συνέπειες των συγκρούσεων δίνονται από τους Riaz και Junaid (2011) - μεταξύ άλλων χαμηλό ηθικό, μειωμένη παραγωγικότητα και συνεργασία, αθέμιτες συμπεριφορές, δυσαρεστημένοι πελάτες, κτλ. Τέλος τονίζεται ότι οι συγκρούσεις χρειάζονται στον εργασιακό χώρο με σκοπό την προτροπή για δημιουργικότητα και παραγωγικότητα, αρκεί να κρατούνται σε θεμιτό επίπεδο (Riaz and Junaid, 2014).

Κλείνοντας, παρατηρούμε ότι η αναφορά των συγκρούσεων είναι άπλετη στη βιβλιογραφία και πολλές φορές χωρίς πλήρη σύγκλιση (Riaz and Junaid, 2011), με τους συγγραφείς να υιοθετούν θεωρητικές ή πιο πρακτικές προσεγγίσεις. Επίσης, οι αιτίες που οδηγούν σε αυτές μπορούν να αποτελέσουν μία πολύ ενδιαφέρουσα επιλογή μελέτης. Πριν εξειδικεύσουμε περαιτέρω το θέμα, θα ασχοληθούμε επιγραμματικά με τις κατηγοριοποιήσεις και τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

2.2.1 Κατηγορίες συγκρούσεων

Εξετάζοντας τα είδη συγκρούσεων, παρατηρούμε ότι οι συγκρούσεις στην καθημερινή πραγματικότητα των μελών των οργανισμών περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων δημόσια συζήτηση, διαπραγματεύσεις και διαφωνίες, με τις μορφές αυτές να αλληλεπιδρούν και να αλληλοεξαρτώνται (Barker et al., 1988).

Μια άλλη προτεινόμενη διαφοροποίηση αποτελεί μεταξύ ενδοπροσωπικής, διαπροσωπικής, οργανωτικής και ενδοεπιχειρησιακής σύγκρουσης (Τριαντάρη, 2018). Η διάκριση αυτή χαρακτηρίζεται με βάση το άτομο ή τα άτομα αναφοράς που περιλαμβάνει η σύγκρουση. Πιο συγκεκριμένα, η ενδοπροσωπική αφορά τις εσωτερικές αποφάσεις που προκαλούν συγκρούσεις ενός ατόμου με τον εαυτό του, η διαπροσωπική αναφέρεται σε συγκρούσεις ατόμων ομάδων με ανεπίλυτες διαφορές, η οργανωσιακή επεκτείνει τη σύγκρουση ανάμεσα σε ομάδες πλέον, ενώ τέλος, η ενδοεπιχειρησιακή μπορεί να λάβει πολλές επιμέρους διατμήσεις που συμπίπτουν με προηγούμενες μορφές (Τριαντάρη, 2018).

Οι Riaz και Junaid (2011) ταξινομούν τις συγκρούσεις στις ίδιες αυτές τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο λειτουργίας τους, αλλά επίσης δίνουν και μια άλλου τύπου διάκριση: ανάμεσα σε συναισθηματικές και ουσιαστικές συγκρούσεις. Η πρώτη αναφέρεται σε διαφορές που προκύπτουν από τη δημιουργία συναισθημάτων ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη, ενώ η δεύτερη αφορά διαφωνίες για στόχους, αποφάσεις, διαδικασίες κτλ (Riaz and Junaid, 2011). Σε επόμενο άρθρο τους, οι συγγραφείς ερευνούν εποικοδομητικές και καταστροφικές συγκρούσεις αντιστοιχίζοντας τις με παραγωγικά και αντιπαραγωγικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας (Riaz and Junaid, 2014). Ο Besemer (2014) επίσης μιλάει για αποδημητική και εποικοδομητική αντιμετώπιση των συγκρούσεων ανάλογα με τον τρόπο συμπεριφοράς απέναντι στο πρόβλημα.

Έρευνες σε οργανισμούς έχουν αναδείξει επίσης κατηγοριοποιήσεις. Για παράδειγμα στα πλαίσια ενός νοσοκομείου, οι ευρεθέντες τύποι συγκρούσεων ενέχουν πρωτίστως ενδοομαδικά προβλήματα και προβλήματα ανταγωνισμού, ακολουθούμενοι από θέματα αποδιοργάνωσης (Higazee, 2015).

Διάφοροι τρόποι κατηγοριοποιήσεις των συγκρούσεων αναφέρθηκαν. Οι βασικές διακρίσεις σε κατηγορίες φαίνεται να ορίζονται βάσει προσώπων/οργανώσεων (λειτουργικά) ή βάσει τρόπου έκφρασης και απόδοσης (αισθητικά ή παραγωγικά) στο χώρο εργασίας. Οι παραπάνω μορφές φαίνεται να

συνάδουν αλλά και να συνδυάζονται μεταξύ τους βάσει των παραδειγμάτων που δώσαμε. Κατά συνέπεια μπορούμε να θεωρήσουμε, ότι θα μπορούν να εξαχθούν και σε άλλους τομείς όπως και στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Εξαιτίας της ιδιαιτερότητας που υπάρχει στους δήμους με την τοποθέτηση κάθε τετραετίας νέων δημοτικών αρχών, οι οποίοι θέλουν να επιβάλλουν τις δικές τους απόψεις και να ενισχύσουν περισσότερο την προβολή τους, το συγκρουσιακό περιβάλλον γίνεται έντονο, τόσο με τους υπαλλήλους αλλά και την εκάστοτε νομοθεσία – που πολλές φορές παραβαίνουν- γεγονός που δυσχεραίνει την συνεργασία και την λειτουργία των οργανισμών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα έντονης αντιπαλότητας για τον Δήμο Κοζάνης, αποτελεί η προσπάθεια της δημοτικής αρχής να περάσει νέο οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας, αποκλείοντας υπαλλήλους τεχνολογικής εκπαίδευσης από την δυνατότητα επιλογής στην ιεραρχία, αλλά και καταργώντας δομές και τμήματα και προπάντων θέσεις εργασίας.

2.2.2 Τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων και επικοινωνιακές τεχνικές

Κρατώντας ως δεδομένο ότι μια ομάδα σε ένα χώρο εργασίας μπορεί να αποτελείται από διάφορα τμήματα και ιεραρχικές βαθμίδες και να ορίζονται από τον εκάστοτε οργανισμό, η διαχείρισή τους από τους υπεύθυνους είναι καθοριστική για την αλληλεπίδραση των μελών με τους πελάτες και τον οργανισμό (Barker et al., 1988). Η τρίτη υποενότητα που ασχολείται με τις εργασιακές συγκρούσεις περιλαμβάνει ταξινομήσεις, τρόπους αντιμετώπισης και επικοινωνιακές τεχνικές πρόληψης και καταστολής που προτείνονται στη βιβλιογραφία.

Ανάλογα με το είδος της σύγκρουσης, πιο γενικές ή πιο συγκεκριμένες μέθοδοι αντιμετώπισης μπορούν να οριστούν. Στην τρέχουσα ανάλυση θα ασχοληθούμε με τα ακόλουθα γενικά υποδείγματα (η κατηγοριοποίηση βασίζεται στην Τριαντάρη, 2018):

- Γενικές στρατηγικές αντιμετώπισης: Οι στρατηγικές αυτές αναφέρονται σε γενικούς τρόπους θεώρησης των εμφανιζόμενων συγκρούσεων σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο (με άλλα λόγια, πως οι διοικήσεις ορίζουν την προτιμώμενη στάση των ανώτατων στελεχών τους). Οι στρατηγικές μπορεί να

εμφανίζουν συνδυασμούς νίκης ή ήττας ("win", "loose") για τις εμπλεκόμενες πλευρές. Ως τρόποι διοίκησης αναφέρονται η αποφυγή, η εξομάλυνση, ο συμβιβαστικός και ο εξουσιαστικός τρόπος διοίκησης ανάλογα με την περίπτωση.

- Συγκεκριμένοι τρόποι ή μέθοδοι επίλυσης: Εδώ εξετάζονται συγκεκριμένες προτάσεις και λήψεις αποφάσεων για επίλυση θεμάτων λόγω των συγκρούσεων που μπορεί να εμφανίστηκαν. Οι μέθοδοι "-way" (my way, your way, half way, our way) είναι ένα τέτοιο παράδειγμα καθώς εξετάζουν τις οπτικές προσέγγισης των εμπλεκόμενων μερών σε συνδυασμό με τις άνωθεν στρατηγικές win-loose για να προτείνουν συγκεκριμένες προσεγγίσεις. Εναλλακτική κατηγοριοποίηση μπορεί να θεωρηθεί μεταξύ συμβιβασμού και συνεργασίας. Άλλες επιλογές περιλαμβάνουν τη δημιουργία κανόνων, τη διευκόλυνση μέσω διαλόγου, τη διαπραγμάτευση, τη διαιτησία, το συντονισμό, την προσφυγή στο νόμο, τη βία και, τη διαμεσολάβηση (όπου θα ασχοληθούμε αναλυτικά στη συνέχεια). Υπάρχουν μέθοδοι που εστιάζουν στο άτομο (ενημέρωση για τις συγκρούσεις και τα είδη τους, διοικητικές μεταθέσεις έργων ή προσώπων έως και απόλυση) αλλά και μέθοδοι που προσανατολίζονται στον οργανισμό (αλλαγή στη δομή και κουλτούρα, αλλαγή στον τρόπο διοίκησης και τις θέσεις ευθύνης ώστε να μετατοπιστούν οι πηγές προβλημάτων).
- Πρόληψη και καταστολή των συγκρούσεων: Εκτός από αντιμετώπιση, προτείνεται και ο έγκαιρος εντοπισμός και πρόωρη καταστολή τάσεων σύγκρουσης μέσω τμηματοποίησης ή επικοινωνιακών τεχνικών. Αυτές αναφέρονται παρακάτω ως επικοινωνιακές τεχνικές.

Τα παραπάνω φαίνεται να συνδυάζονται, καθώς για παράδειγμα η επιλογή στρατηγικής μπορεί να ακολουθείται από συγκεκριμένους τρόπους επίλυσης. Οι επιλογές αυτές θα αξιοποιηθούν στο τρίτο κεφάλαιο με σκοπό τη σύνταξη του πρακτικού μέρους. Η εργασία, τέλος, θα επικεντρωθεί σε μια συγκεκριμένη μέθοδο που θα αναλυθεί στην επόμενη υποενότητα.

Εξετάζοντας τις κατηγορίες αυτές πιο αναλυτικά, στρατηγικές αντιμετώπισης υιοθετούνται σε διάφορα άρθρα. Οι Barker et al. (1988) αναφέρουν ότι στυλ (διοικητικών) συγκρούσεων αποτελούν επίσης η αντιμετώπιση, η επιβολή, ο

συμβιβασμός, η εξομάλυνση αλλά και η υπαναχώρηση, συνάδοντας με την πρότερη κατηγοριοποίηση. Η επιβολή και η υπαναχώρηση φαίνεται να επιφέρουν αύξηση της έντασης των συγκρούσεων, ενώ ο συμβιβασμός και η εξομάλυνση φαίνεται να την μειώνουν, με την αντιμετώπιση να φέρεται να έχει τα πιο θετικά αποτελέσματα (Barker et al., 1988). Οι Riaz and Junaid (2014) παραθέτουν έρευνες που δείχνουν ότι οι καταστάσεις νίκης-νίκης (WIN-WIN) προέρχονται από συνεργασία και αλληλεπίδραση μέσω δέσμευσης στο στόχο του οργανισμού. Σε παρόμοιο πεδίο, οι Argyris και Schön (1996), μιλούν για διπλό επανασχεδιασμό του οργανισμού, μαθαίνοντας πως να μαθαίνει διαμέσου των προβλημάτων που μπορούν να αναδειχθούν από τη συζήτηση.

Όσον αφορά μεθόδους αντιμετώπισης με συγκεκριμένους τρόπους, πιθανές κατηγορίες μεσολαβήσεων για διάφορες συγκρούσεις αποτελούν η εύρεση συμφωνιών ως προς το είδος της διαφωνίας (π.χ. σημαντικότητα δεδομένων, αντικειμενικά κριτήρια), η χρήση τρίτων/ειδικών για επίλυση μιας κατάστασης, η περαιτέρω αναζήτηση ερμηνειών που να καλύπτουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, η έκφραση των συναισθημάτων και των συμπεριφορών που σχετίζονται με τις συγκρούσεις, η ορθή ιεράρχηση και απόδοση στόχων και δομών σε έναν οργανισμό, κτλ (Τριαντάρη, 2018). Οι μέθοδοι της η διευκόλυνσης και των ομάδων επικέντρωσης (facilitation ή ακόμη και focus groups) είναι άλλες εναλλακτικές (Morgan, 1996; Scott et al., 2016). Βέβαια, η τεχνική που φαίνεται να επικρατεί στη βιβλιογραφία αποτελεί η διαμεσολάβηση με εκτενή σειρά πρόσφατων εκδόσεων να αναζωπυρώνουν το θέμα (π.χ. Boulle et al., 2008; Doherty and Guylor, 2008; Hayes, 2013).

Κοιτάζοντας εκ νέου την πρόληψη συγκρούσεων, διάφορες επικοινωνιακές τεχνικές προτείνονται με σκοπό την έγκαιρη διάγνωση θεμάτων και την αποφυγή ανεπιθύμητων καταστάσεων. Η παρουσία χαρισματικής ηγεσίας (Aaltio-Marjosola and Takala, 2000) εξετάζεται ως ένας σημαντικός εταιρικός ρόλος, που μπορεί να μεταμορφώσει έναν οργανισμό προς το καλύτερο (αποτρέποντας τυχόν συγκρούσεις), αλλά με κίνδυνο να δημιουργήσει ένα ολοκληρωτικό καθεστώς διοίκησης.

Συνοπτικά, παρατηρούμε ότι οι υπάρχουσες προτάσεις για τις συγκρούσεις είναι ποικίλες και συχνά επικαλύπτονται. Επίσης δόθηκε μία κατηγοριοποίηση με βάση τις γενικές στρατηγικές, τις συγκεκριμένες μεθόδους αλλά και την πρόληψη σε περίπτωση εμφάνισης συγκρούσεων. Σκοπός της παραπάνω ανάλυσης δεν ήταν η πλήρης παράθεση των πιθανών εναλλακτικών, αλλά αντίθετα η ανάδειξη μίας πολύ

συγκεκριμένης μεθόδου αντιμετώπισης των συγκρούσεων αλλά και επικοινωνιακής τεχνικής, όπως ο θεσμός της διαμεσολάβησης (που ήρθε πρόσφατα στο προσκήνιο για την ΤΑ).

2.3 Η Διαμεσολάβηση ως νέα νομική κουλτούρα επίλυσης διαφορών

Η ανάλυση των συγκρούσεων ανέδειξε ποικίλους τρόπους αντιμετώπισης τους. Μεταξύ αυτών τονίστηκε η διαμεσολάβηση (mediation) ως μια πιο πρόσφατη τεχνική που προσφέρει μια διαφορετική οπτική αντιμετώπισης των εργασιακών ζητημάτων. Η τρέχουσα ενότητα ξεκινάει με μια ιστορική αναδρομή και σύνδεση της διαμεσολάβησης με την ρητορική και στη συνέχεια αναλύει αυτή την έννοια, παρουσιάζοντας τον ορισμό, τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας, αλλά και τα μοντέλα της διαμεσολάβησης. Σκοπός είναι η ανάδειξη της διαμεσολάβησης, ως το εργαλείο καλύτερης επικοινωνιακής τεχνικής, για την εξάλειψη των διαφορών.

2.3.1 Από την ρητορική του Αριστοτέλη στην διαμεσολάβηση

Ο Αριστοτέλης ήταν ο πρώτος ρήτορας που πίστευε ότι ο διάλογος, ο σωστός τρόπος ομιλίας και υπεράσπισης του εαυτού σου με ορθά επιχειρήματα, μπορεί να λύσει πολλές συγκρούσεις και διαμάχες. Μέσω της πειθούς μπορεί ο κάθε ικανός αγορητής να κερδίσει το ακροατήριο μιας δίκης, να πείσει έναν συνομιλητή του για τις απόψεις του, αναδεικνύοντας την ρητορική ως τέχνη αλλά και ως γύμνασμα του νου, που καθορίζεται από την λογική. Ρητορική είναι η ικανότητα ενός ομιλητή να κυριαρχεί στη σκέψη και στην ψυχή των άλλων με τον λόγο, δηλαδή να πείθει στο να μιλάει ωραία και να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα τεχνάσματα. Είναι ο άνθρωπος που δημιούργησε την διαμεσολάβηση, την χρησιμοποίησε, την μελέτησε και ανέδειξε την σχέση του με την λογική. (Γ.Τζήμας, 2018)

2.3.2 Ορισμός και χαρακτηριστικά διαμεσολάβησης

Η διαμεσολάβηση ήρθε στο προσκήνιο λόγω της επιτακτικής ανάγκης εξέλιξης και μεταμόρφωσης της κατανόησης των συγκρούσεων, οδηγώντας την σε διαρκώς

αυξανόμενη μέθοδο επιλογής από τον εταιρικό κόσμο (Doherty and Guyler, 2008) στις ανεπτυγμένες χώρες. Αναλύουμε, λοιπόν, τον ορισμό, τη διαδικασία και κάποια γενικά χαρακτηριστικά της.

Ως διαμεσολάβηση λαμβάνεται η χρήση από κατάλληλα εκπαιδευμένο άτομο διαφόρων μεθόδων που αποσκοπούν στη διευκόλυνση και επικοινωνία μερών που φέρουν διαφωνίες (προσωπικές, συλλογικές, πολιτικές συγκρούσεις) (Τριαντάρη, 2018). Στο χώρο εργασίας, η διαμεσολάβηση ορίζεται ως μια δομημένη διαδικασία όπου ένας αμερόληπτος διαμεσολαβητής οδηγεί τη συζήτηση αντικρουόμενων μερών με στόχο την εύρεση κοινά αποδεκτής λύσης (Doherty and Guyler, 2008). Σε μια πιο μαθηματική προσέγγιση από τον MacKinnon (2008), διαμεσολάβηση θεωρείται μια τρίτη μεταβλητή που μεταφέρει τα αποτελέσματα ανάμεσα σε δύο άλλες μεταβλητές. Παρόμοια άποψη προσδίδει και ο Hayes (2013) που παρουσιάζει τη λογική ενός μοντέλου διαμεσολάβησης ως μια τριγωνική απεικόνιση μεταξύ μιας μεταβλητής (που μπορεί να είναι ο διαμεσολαβητής) που παρεμβάλλεται ανάμεσα σε δύο άλλες μεταβλητές (που μπορεί να είναι οι εμπλεκόμενοι). Αλλού, η διαμεσολάβηση αναφέρεται ως διαδικασία για την εξεύρεση βημάτων προς μια λύση από διαπραγμάτευση, ενώ ο διαμεσολαβητής κατέχει το ρόλο του διαχειριστή (manager) που ελέγχει αυτή τη διαδικασία (Haynes et al., 2004).

Αναφορικά με τις διαδικασίες της, η διαμεσολάβηση βασίζεται σε υποθέσεις, οι οποίες με τη σειρά τους δοκιμάζονται από την ανάδραση και τα αποτελέσματα που έχουν με τους αποδέκτες της διαμεσολάβησης και αυτό δημιουργεί νέες ερωτήσεις προς απάντηση για ένα ζήτημα (Haynes et al., 2004). Σύμφωνα, λοιπόν, με τους Haynes et al., (2004), τρία συστατικά παρατηρούνται στις διαμεσολαβήσεις παρά τη μοναδικότητα της κάθε περίπτωσης: οι ατομικές θωρήσεις των γεγονότων από κάθε εμπλεκόμενο μέρος, τα παράπονα ενάντια σε άλλα εμπλεκόμενα μέρη, και, ο ορισμός του προβλήματος της κάθε περίπτωσης από κάθε εμπλεκόμενο μέρος. Οι διαδικασίες της διαμεσολάβησης έχουν εξεταστεί εκτενώς στη βιβλιογραφία, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη στρατηγική "BADGER" που μπορεί να εξωτερικευτεί στην εξής γενικότερη σειρά σταδίων: έναρξη των ομιλιών, ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων, εντοπισμός και διευκρίνιση θεμάτων και κοινών συμφερόντων, διαπραγμάτευση των προβλημάτων μέσω διαφόρων τεχνικών (π.χ. επανεξέταση θέσεων, εύρεση κοινών κριτηρίων, κτλ.), συναντήσεις με κάθε μέρος χωριστά, και τέλος συμφωνίες/έκβαση της διαμεσολάβησης (Τριαντάρη, 2018). Άλλη προτεινόμενη διαδικασία διαμεσολάβησης αποτελεί η εξής: το προκαταρκτικό στάδιο

επικοινωνίας με τα μετέχοντα μέρη, η έναρξη των συνομιλιών με σκοπό την παρουσίαση απόψεων και την αποσαφήνιση των συγκρούσεων για αναζήτηση λύσης και συμφωνίας, και τέλος, η φάση της εφαρμογής των συμφωνηθέντων (Besemer, 2014).

Επίσης, πέρα της καθαρής περάτωσης της διαδικασίας, ορίζονται διάφορες επικοινωνιακές κατευθύνσεις που μπορεί να λάβει η εξέλιξη της διαπραγμάτευσης: η κατάσταση εκκίνησης με το υπάρχον χάσμα, η επικοινωνία μέσω του διαμεσολαβητή, η έναρξη σταδιακής άμεσης επικοινωνίας των μερών και η σταδιακή τους αύξηση, και τέλος, η μείωση της συμμετοχής και ανάδρασης με τον διαπραγματευτή μέχρι που τα αντιμαχόμενα μέρη να μπορούν να επικοινωνήσουν άνευ τρίτου (Besemer, 2014). Οι εν λόγω επικοινωνιακές τεχνικές στη διαμεσολάβηση για τους μετέχοντες περιλαμβάνουν την ενεργό συμμετοχή και ακρόαση, την κατανόηση και αμεροληψία για τις απόψεις των διαφόρων μετεχόντων μερών, την επίγνωση του θέματος μέσω προσωπικών γνώσεων και άλλων προσόντων/εμπειριών, κ.α., ενώ για τους διαμεσολαβητές επιτάσσεται επικοινωνιακά η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία, η ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία αλλά και μια στάση ουδετερότητας σε προτιμήσεις, η αντιμετώπιση των προβλημάτων με προβολή των σωστών αντιδράσεων ή συναισθημάτων (π.χ. χιούμορ, επινοητικότητα, υπομονή κτλ.), κ.α. (Τριαντάρη, 2018).

Γενικά χαρακτηριστικά της διαμεσολάβησης αναφέρονται επίσης από διάφορους συγγραφείς. Για παράδειγμα, η διαμεσολάβηση θεωρείται προσόν που αποκτάται με την εμπειρία και όχι ταλέντο, παρά τις κατά περίπτωση εξαιρέσεις ειδικών διαμεσολαβητών (Boullé et al., 2008). Αποτελεί μακροπρόθεσμη διαδικασία με μικρά βήματα προς την επιτυχή συνέχισή της (Haynes et al., 2004), ενώ εμπλέκεται στη διένεξη προβλημάτων για εύρεση λύσης σε μελλοντικό χρονικό πλαίσιο, με τα πλεονεκτήματά της να εισρέουν από τη θετικότητα της φύσης της ως διαδικασία που οδηγεί σε πιο ευχάριστα αποτελέσματα και χαμηλότερα κόστη και απαιτήσεις χρόνου για τους μετέχοντες (Boullé et al., 2008). Κατά συνέπεια, πλεονεκτήματα της μεθόδου θεωρούνται μεταξύ άλλων ο καλύτερο έλεγχος της διαδικασίας και του αποτελέσματος, μεγαλύτερη πιθανότητα μελλοντικής διατήρησης και καλυτέρευσης των σχέσεων των μετεχόντων, καλύτερης και πιο γρήγορης πρόσβασης σε δημιουργικές λύσεις, και, μικρότερα κόστη εξόδων και πόρων (π.χ. δικαστικά) (Boullé et al., 2008).

Τέλος, ως πολύ σημαντικός τονίζεται ο ρόλος του συντονιστή (όπου έγινε ήδη μια πρώτη αναφορά παραπάνω), ή στην προκειμένη περίπτωση, του διαμεσολαβητή. Προσόντα ενός διαμεσολαβητή είναι να ακούει ενεργά, να συνοψίζει, να ωθεί τη συζήτηση και να τη διευκολύνει, να είναι αμερόληπτος, να λύνει προβλήματα και να διαχειρίζεται συγκρούσεις (Doherty and Guyler, 2008). Ο διαμεσολαβητής εκτός από τα άνωθεν στοιχεία πρέπει να ακολουθεί τη διαδικασία προετοιμασίας, παρακολούθησης, καταγραφής και βοήθειας κατά τη διάρκεια της διαμεσολάβησης (Τριαντάρη, 2018).

Παρουσιάσαμε διάφορες απόψεις για τον ορισμό, τη διαδικασία και τα χαρακτηριστικά της διαμεσολάβησης καθώς και το ρόλο του διαμεσολαβητή. Υπάρχουν - βέβαια - εναλλακτικές που προτάσσονται για τη διαμεσολάβηση, όπως η διαιτησία, η συμφιλίωση και η διαπραγμάτευση, καθεμία με τα δικά της πλεονεκτήματα ή ιδιαιτερότητες, παρόλα αυτά η μέθοδος της διαμεσολάβησης προσφέρει μια συναινετική οπτική που μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμη για τους οργανισμούς που την εφαρμόζουν (Τριαντάρη, 2018). Στη συνέχεια εξετάζουμε που και πώς χρησιμοποιείται η διαμεσολάβηση.

2.3.3 Μοντέλα διαμεσολάβησης

Η διαμεσολάβηση χρησιμοποιείται για να λύσει προβλήματα σε θέματα εργασίας, υποθέσεις με πολίτες, κοινοτικές και οικογενειακές διευθετήσεις, αλλά και θέματα δημόσιας πολιτικής (Bouille et al., 2008). Εφαρμόζεται όταν απευθείας συνομιλίες δεν είναι δυνατές ή δεν προσφέρουν λύση, επιθυμείται η συνέχιση καλού κλίματος μεταξύ των μερών, υπάρχει εξισορρόπηση στη δυναμική τους, ή είναι απαραίτητη η παρουσία διαμεσολαβητή για τη σωστή έκφραση και διεκπεραίωση της σύγκρουσης (Τριαντάρη, 2018). Κατά συνέπεια, μπορεί να αξιοποιηθεί σε διενέξεις ομάδων με δύο ή περισσότερες πλευρές, σε πολιτικές αντιπαραθέσεις, αλλά και σε προσωπικές διενέξεις (Besemer, 2014) ή σε καταστάσεις που ξεκινούν από συγκρούσεις σε οικογενειακά πλαίσια και επεκτείνονται σε όλο το εύρος της επιχειρηματικής ζωής (εργασιακές διενέξεις, νομικά θέματα κτλ.) (Τριαντάρη, 2018). Παρότι ο τομέας της διαμεσολάβησης δεν μπορεί ακόμη να ενοποιηθεί, δύναται να προσφέρει επαγωγικά συμπεράσματα σε ποικίλους τομείς όπως ο επιχειρησιακός, ο ιατρικός κτλ (Haynes et

al., 2004) - και φυσικά ο τομέας της ΤΑ που θα εντρυφήσει αργότερα η τρέχουσα εργασία.

Αντίστοιχα με άλλους (γενικούς ή ειδικούς) τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων, η διαμεσολάβηση επίσης κατηγοριοποιείται ανάλογα με το μοντέλο ή τον τρόπο αξιοποίησής της. Έξι μοντέλα διαμεσολάβησης που απαντώνται στη βιβλιογραφία αφορούν τη συντονιστική διαμεσολάβηση (για ικανοποίηση αμοιβαίου συμφέροντος), τη μετασχηματική διαμεσολάβηση (βασισμένη στις αξίες της ενδυνάμωσης και της αναγνώρισης των προβλημάτων), τη διαμεσολάβηση της αφήγησης (που σκοπό έχει την εξάλειψη των αντικρουόμενων εξιστορήσεων), την αξιολογική διαμεσολάβηση (με ανατροφοδότηση των δομικών μερών του προβλήματος από τους εμπλεκόμενους), την εστιασμένη στη λύση διαμεσολάβηση (όπου η επιλογή στόχου εξαρτάται από την πορεία προς βέλτιστη ή μη λύση), και την επιλεκτική διαμεσολάβηση (που αποτελεί συνδυασμό ανά περίπτωση άλλων μοντέλων) (Τριαντάρη, 2018). Άλλες κατηγορίες διαμεσολάβησης αποτελούν η κοινωνική και η διαπολιτισμική, με την πρώτη να είναι εξαιρετικά διαδεδομένη στο εξωτερικό με ειδικούς διαμορφωμένους χώρους να προσφέρουν πρόσβαση και συντονισμό σε μέλη των εκάστοτε κοινοτήτων, ενώ η δεύτερη απευθύνεται σε περιπτώσεις διαφοροποίησης ατομικών χαρακτηριστικών (γλώσσα, ηλικία, κτλ.) (Τριαντάρη, 2018). Ο Hayes (2013) κάνει αναφορά σε απλό μοντέλο διαμεσολάβησης και σε μοντέλο πολλαπλών διαμεσολαβητών με περαιτέρω διακρίσεις ανάλογα με τη στατιστική αντιμετώπιση του καθενός. Άλλοι συγγραφείς εξετάζουν τις στρατηγικές και τη θεωρία των εφαρμογών της διαμεσολάβησης από πραγματικές περιπτώσεις με σκοπό την εξωτερίκευση σε άλλους πιο γενικούς τομείς (Haynes et al., 2004) ή εφαρμόζουν μαθηματικές φόρμουλες για μέτρηση διαμεσολάβησης με σκοπό το σχηματισμό μοντέλων πρόβλεψης (MacKinnon, 2008).

Τέλος, για τις ανωτέρω χρήσεις, βασικά εργαλεία για τη διαμεσολάβηση ορίζονται διάφορες βασικές τεχνικές ανταλλαγής και κατανόησης απόψεων (π.χ. ερωτήσεις, επαναπλαισίωση προβλήματος, αλλαγή οπτική κτλ.), η σωστή χρήση των φάσεων επεξεργασίας των συγκρούσεων (π.χ. κατανόηση και αντιπρόταση, ερμηνεία και επικοινωνία), καθώς και η ορθή διεκπεραίωση της λύσης του προβλήματος (π.χ. κοινή καταγραφή προβλημάτων και αιτιών, μετάβαση προς κοινά αποδεχτές λύσεις κτλ.) (Besemer, 2014).

Η παραπάνω ανάλυση προσέδωσε μια διερευνητική προσέγγιση στο θέμα της διαμεσολάβησης. Το πιο σημαντικό αντίκτυπο αποτελεί η δυνατότητα εξωτερίκευσής

της καθώς και η ελαστικότητα εφαρμογής της. Κατά συνέπεια, με τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα να επιτάσσει πλέον τη χρήση διαμεσολάβησης (νόμος Ν.4555/2018), η εργασία θα στραφεί στην αντίστοιχη επιλογή που απουσιάζει επί του παρόντος από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Η επόμενη υποενότητα εξετάζει την ΤΑ ως επιλογή εφαρμογής της διαμεσολάβησης από τη δημόσια διοίκηση.

2.4 Τοπική Αυτοδιοίκηση και συγκρούσεις

Σύμφωνα με τον οργανισμό προώθησης εναλλακτικών μεθόδων επίλυσης διαφορών διαπιστώθηκε ότι οι δήμοι στην χώρα μας εμπλέκονται σε πέντε (5) κύριες μορφές συγκρούσεων:

1. Σε συγκρούσεις με άλλο δήμο, ή τοπική αρχή
2. Σε συγκρούσεις λόγω συμβάσεων μεταξύ δήμου και προμηθευτών, ή υπηρεσιών, όπως διαφωνίες για κατασκευή κτιρίων
3. Σε συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, μεταξύ δήμου και εργαζομένων, όπως για την υπογραφή συλλογικής σύμβασης εργασίας ή απολύσεις, μετακινήσεις υπαλλήλων .
4. Σε συγκρούσεις δημόσιας πολιτικής, όπως χρήση γης ή απαλλοτριώσεις
5. Σε συγκρούσεις σχετικά με την δημοτική διοίκηση, όπως καταγγελίες από κατοίκους ή επιχειρήσεις για την άσκηση δημοτικής εξουσίας.

Έντονες συγκρούσεις υπάρχουν μεταξύ των συλλόγων των εργαζομένων με τις εκάστοτε δημοτικές αρχές, για την παροχή ειδών ατομικής προστασίας και ασφάλειας, παροχή υπερωριών, χορήγηση αναδρομικών για οικογενειακές παροχές αλλά και τήρηση των συλλογικών συμβάσεων εργασίας που υπογράφονται από την εκάστοτε κυβέρνηση. Η προσφυγή στα δικαστήρια πολλές φορές αποτελεί μονόδρομο για τους υπαλλήλους, προκειμένου να διεκδικήσουν τα αυτονόητα, όταν η κάθε δημοτική αρχή αρνείται να συμμορφωθεί με τις εκάστοτε νομοθετικές ρυθμίσεις .

Λόγω της διοικητικής αυτονομίας των ΟΤΑ, πολλοί δήμαρχοι προσπαθούν να ιδιωτικοποιήσουν υπηρεσίες, όπως καθαριότητα, γεωπονικές και τεχνικές υπηρεσίες παραχωρώντας τα, σε ιδιώτες. Και αυτό αποτελεί σημείο τριβής μεταξύ

εργαζομένων και δημοτικής αρχής, προκαλώντας έντονες αντιδράσεις και αντιπαραθέσεις.

Η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί πεδίο καταγγελιών και από δημότες, οι οποίοι συχνά προσφεύγουν στην δικαιοσύνη για θέματα που αφορούν υπηρεσίες του Δήμου. Όπως, την αμέλεια για την περισυλλογή αδέσποτων ζώων τα οποία επιτίθενται σε πολίτες, η κακή οδόστρωση που προκαλεί βλάβες στους πεζούς, η έλλειψη των απαραίτητων μέτρων προστασίας ενός δρόμου που είναι υπό κατασκευή και προκαλεί ατυχήματα σε πεζούς και αυτοκίνητα, αλλά και η αποζημίωση που πρέπει να καταβάλει για φθορές ιδιωτικής περιουσίας εξαιτίας αδιαφορίας της δημοτικής αρχής.

Οι προσπάθειες επίλυσης των διαφορών με δικαστικό τρόπο πάντα δεν ευδοκιμεί. Η δικαστική επίλυση της διαφοράς έχει πολλές φορές μεγαλύτερη οικονομική επιβάρυνση του δήμου, δεδομένου ότι, σε περίπτωση δικαίωσης του ενάγοντος, η δαπάνη του δήμου προσαυξάνεται με τα δικαστικά έξοδα και τους τόκους, ενώ είναι επίσης πιθανό να επιδικαστούν χρηματικά ποσά για αναπλήρωση διαφυγόντων κερδών ή ηθική βλάβη. Συνεπώς, σε περιπτώσεις όπου κρίνεται η έκδοση δικαστικής απόφασης υπέρ του ενάγοντος, η αποδοχή τέτοιου συμβιβασμού εκ μέρους του δήμου συμβάλλει στην προστασία της περιουσίας του, σύμφωνα και με τις διατάξεις του Ν.3463/2006 (Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων).

Σε αυτό προστίθεται η χρονοβόρα διαδικασία της δικαιοσύνης και η αργοπορία της η οποία μπορεί να καθυστερεί στο δήμο την κατασκευή ενός αναπτυξιακού έργου. Κάποιες προσεγγίσεις όμως, μπορούν καλύτερα να συμφιλιώσουν τους στόχους για πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών μέσω του πλαισίου, που κινείται η διαμεσολάβηση. Η επίτευξη μιας ταχύτερης αποζημίωσης του ζημιωθέντος, προάγει την εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση, επιταχύνει τις διαδικασίες ολοκλήρωσης αναπτυξιακών έργων και αποφορτίζει την δικαιοσύνη.

2.4.1 Δημόσια διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα

Πριν αναλύσουμε την ανάγκη εισόδου της διαμεσολάβησης στους ΟΤΑ, πρέπει να ορίσουμε το πλαίσιο ενδιαφέροντος, και πιο συγκεκριμένα την ΤΑ ως μέρος της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας.

Στην Ελλάδα, η έννοια της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται στο δημόσιο τομέα και περιλαμβάνει την κεντρική διοίκηση (κοινοβούλιο, δικαιοσύνη, κτλ), τους οργανισμούς παροχής ασφάλισης, τα διάφορα νομικά πρόσωπα, καθώς και τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Λυκογιάννη, 2003). Ενδιαφέροντα, συναφή χαρακτηριστικά της είναι η ύπαρξη συγκεκριμένου προϋπολογισμού χρηματοδότησης των οργανισμών της που δεν εξαρτάται από την αποδοτικότητά τους, δεδομένος μισθός και επιβραβεύσεις βάσει παλαιότητας για τους υπαλλήλους της, η αδυναμία ποσοτικοποίησης και χρηματικής αποτίμησης των υπηρεσιών, αλλά και η έλλειψη του κέρδους ως στόχο (Λυκογιάννη, 2003).

Αυτοδιοίκηση χαρακτηρίζεται το σύνολο των θεσμών που συντελούν στην οργάνωση μιας γεωγραφικής περιοχής χωρίς τη συμβολή της κεντρικής εξουσίας ("Βικιλεξικό, Αυτοδιοίκηση"). Βασικός στόχος της αποτελεί η διεκπεραίωση των τοπικών υποθέσεων μέσω των οργάνων και οργανισμών της ενώ θεωρείται ότι θα είναι πιο αποτελεσματική και αποδοτική λόγω καλύτερης γνώσης και οργάνωσης των τοπικών αναγκών (Λυκογιάννη, 2003). Όπως αναφέρει η Σπανού (1991) για την ΤΑ, *"η ικανότητα δράσης δεν μπορεί παρά να εκτιμηθεί με βάση το αντικείμενο της δράσης"*, το οποίο συνάδει με την άποψη ότι η ύπαρξη ισχυρής δομής ΤΑ αποτελεί προϋπόθεση ανάπτυξης για ένα κράτος σύμφωνα με ειδικούς διαφόρων πεδίων (Τάτσος, 1981). Η ανάπτυξη, λοιπόν, της ΤΑ επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως η έκταση κάλυψης, δεν εξαρτάται όμως αποκλειστικά από οικονομικά ζητήματα τα οποία παρόλα αυτά εξακολουθούν να αποτελούν βασικό άξονα συζητήσεων, καθώς επηρεάζουν τους εκάστοτε οργανισμούς της (Τάτσος, 1981).

Ως Οργανισμός Τοπική Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) ορίζεται ένας οργανισμός που τελεί *"υπό τον άμεσο έλεγχο των εκλεγμένων αντιπροσώπων του λαού"* για να παρέχει υπηρεσίες στους πολίτες συγκεκριμένης περιοχής ανά την Ελλάδα (Λυκογιάννη, 2003). Οι υπηρεσίες προσφέρονται από τους ΟΤΑ προς τους πολίτες με στόχο την κάλυψη των αναγκών τους (Λυκογιάννη, 2003) ενώ μπορούν να αποτελέσουν τόπους πειραματικών δοκιμών διοίκησης χωρίς εθνική επέκταση ζημίας σε περίπτωση αποτυχίας (Τάτσος, 1981). Οι υπηρεσίες που προσφέρουν μπορεί να αφορούν πληροφόρηση, παροχές υγείας ή καθαριότητας, βοήθεια σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες, κτλ. (Λυκογιάννη, 2003).

Η παραπάνω ακολουθία ορισμών από τη δημόσια διοίκηση προς την ΤΑ και τέλος τους οργανισμούς της, αφήνει να γίνει άμεσα αντιληπτή η ανάγκη ορθής λειτουργίας και οργάνωσης των οργανισμών αυτών. Ειδικά στην προσπάθεια

εκσυγχρονισμού της κρατικής οργάνωσης στη Ελλάδα, η επιτακτική λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που μπορεί να προκύπτουν σε τοπικό επίπεδο γίνεται εμφανής.

2.4.2 Αιτίες συγκρούσεων στους ΟΤΑ και τρόποι αντιμετώπισης

Συγκεκριμένες προϋποθέσεις δημιουργούνται για την ομαλή λειτουργία της ΤΑ: οικονομικά μέσα, αναλογία πληθυσμού/χώρου, και αυτονομία ευθύνης (Λυκογιάννη, 2003). Παρόλα αυτά, η αύξηση των αναγκών κάλυψης και η στέρηση πηγών εσόδων από τους ΟΤΑ σε συνδυασμό με την επιπλέον ανάθεση τοπικών αρμοδιοτήτων δυσχέραιναν την ανάπτυξη της ΤΑ (Τάτσος, 1981). Άλλες συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν από αδυναμίες του θεσμού. Τέτοιες θεωρούνται η προβληματική εισροή εισόδων (λόγω συντελεστών ή μειωμένης φορολογικής εξουσίας και άλλων περιορισμών), θέματα στο σύστημα δαπανών (ένεκεν γραφειοκρατικών καθυστερήσεων, μη συστηματικών μελετών και άλλων περιορισμών), το μέγεθος των οργανισμών που υπόκεινται ανά δικαιοδοσία, ζητήματα προσωπικού (π.χ. ικανότητες, ειδίκευση, εκτέλεση καθηκόντων), κ.α. (για παράδειγμα έλλειψη συνεργασίας, δυσπιστία, επιφυλακτικότητα, ενδοϋπαλληλικά προβλήματα, συντονισμός έργων κτλ.) (Τάτσος, 1981). Δεδομένης της συνεχούς διαφοροποίησης των "αποστολών" της ΤΑ, η οριοθέτηση του ρόλου της διαφοροποιείται (Σπανού, 1991). Αυτό σημαίνει ότι προβλήματα προκύπτουν για τα συσχετιζόμενα μέρη στους ΟΤΑ με βάση τρεις αλληλοεξαρτούμενες κατηγορίες παραγόντων: την σχεσιακή κατανομή πόρων για τους ΟΤΑ, την εσωτερική οργάνωση και διαχείρισή/αξιοποίηση τους, και, τις σχέσεις με τους πολίτες και τις λοιπές κοινωνικές ομάδες (Σπανού, 1991). Άλλο πιο συγκεκριμένο πρόβλημα μπορεί να εντοπιστεί στα μεταναστευτικά ρεύματα (Στεφάνου, 2014), δημιουργώντας προβλήματα σε ΤΑ και πολίτες. Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω, διάφορες συγκρούσεις δημιουργούνται που σχετίζονται με τους οργανισμούς αυτούς.

Λόγω έλλειψη βιβλιογραφίας για την ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση σε θέματα συγκρούσεων αλλά και τρόπων επίλυσης των διαφορών, εκλαμβάνονται γενικότερα παραδείγματα. Όσον αφορά την αντιμετώπιση των οικονομικών ζητημάτων προτείνονται καλύτερες αξιοποιήσεις των υπαρχόντων αλλά και εύρεση νέων πόρων/πηγών (Τάτσος, 1981) σε έναν καθαρά τεχνοκρατικό τρόπο

αντιμετώπισης. Μέθοδοι βελτίωσης των προβλημάτων προτείνονται να προέλθουν και από αντιστοιχίες άλλων χωρών, όπως για παράδειγμα σε ευρύτερο διοικητικό επίπεδο η αποκέντρωση ως πρόταση βελτίωσης, ενώ χωρίς ουσιώδη αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκαν συνενώσεις και πολιτικές χωροταξίες στη Γαλλία (Σπανού, 1991). Παραδοσιακά (βασίζοντας την ανάλυση σε Ελλάδα και εξωτερικό) επιλέγονται οι παρακάτω τρόποι παρά τις θετικές και αρνητικές τάσεις που εμφανίζουν ο καθένας (Σπανού, 1991):

- Η θεσμική παρέμβαση, ως κλασικό πρότυπο δράσης, επιτρέπει τη διατήρηση της αυτονομίας της ΤΑ μέσω της αμεσότητας με τους πολίτες και τα ζητήματα που θέτουν.
- Αντίστοιχα, η παρέμβαση στην εσωτερική λειτουργία της ΤΑ σε θεσμικό και οργανωτικό επίπεδο προσβλέπει στην ανάγκη αποδοτικής χρήσης των πόρων και δυνατοτήτων που ενέχει. Σε αυτή την περίπτωση, προτείνεται η υιοθέτηση δοκιμασμένων από τον ιδιωτικό τομέα οργανωτικών τρόπων που αναφέρεται ως "*κοινωνικό μάνατζμεντ*".
- Η σύνδεση με τον πολίτη και των απόψεών του μέσω διαδικασιών συμμετοχής φέρει το στοιχείο της ανάδρασης και επιτρέπει την αξιολόγηση και συνεπώς προσαρμογή των δράσεων της ΤΑ στις απαιτήσεις της εκάστοτε τοπικής κοινωνίας.

2.4.3 Εισάγοντας τη διαμεσολάβηση στους ΟΤΑ.

Η ανάγκη (και επιθυμία) εκσυγχρονισμού κατά τις δεκαετίες μετά τον τελευταίο μεγάλο πόλεμο, δεν έφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα ακόμη (Σπανού, 1991). Το κενό αυτό φαίνεται να γίνεται αντιληπτό από την κρατική εξουσία, η οποία βλέπει ότι υπάρχουν προβλήματα ειδικά στις τοπικές κοινωνίες, που επιλύονται αποκλειστικά μόνο με προσφυγή στα δικαστήρια. Συγχρόνως υπάρχει και έντονη διαμαρτυρία από δικαστές και πολίτες για την καθυστέρηση των υποθέσεων, αλλά και το μεγάλο φόρτο εργασίας των δικαστικών με θέματα, που θα μπορούσαν να λυθούν με άλλο τρόπο, αποφεύγοντας την δικαστική οδό. Σε αυτό προστίθεται και η έκθεση του συμπαραστάτη του Δημότη, κάνοντας αναφορά στην κακοδιοίκηση και διαφθορά,

ειδικά στην τοπική αυτοδιοίκηση και σε θέσεις όπου δεν υπάρχει έλεγχος των κυβερνητικών οργανώσεων.

Κακοδιοίκηση στους ΟΤΑ

Βασικά σημαίνει την ανεπαρκή ή πλημμελή διοίκηση και συγκεκριμένα όταν ένα θεσμικό όργανο δεν ενεργεί σύμφωνα με τον νόμο ή δεν σέβεται τις αρχές περί χρηστής διοίκησης. Όπως άδικη μεταχείριση, κατάχρηση εξουσίας, αδικαιολόγητη καθυστέρηση, αθέμιτες διακρίσεις, διοικητικές παρατυπίες αλλά και υιοθέτηση συμπεριφορών, οι οποίες παραβιάζουν τις αρχές της χρηστής διοίκησης. Όπως αγενής συμπεριφορά, άσκοπη ταλαιπωρία λόγω μεγάλης αναμονής, παροχή ελλιπών πληροφοριών, όπου συνιστούν και αιτίες συγκρούσεων στους Δήμους, αλλά και φαινόμενα κακοδιοίκησης.

Επιπλέον προστίθεται ως αιτίες μη επίτευξης στόχων και αποδοτικότητας αλλά και πηγή διαφθοράς :οι πελατειακές αντιλήψεις, η καταστρατήγηση νόμων αλλά και διακρίσεις πολιτών, η πολυνομία, οι χρονοβόρες διαδικασίες, η ατιμωρησία και ανοχή υφαίνοντας έτσι ένα τοπίο με παθογένεια στην τοπική αυτοδιοίκηση.

2.4.4 Η έννοια της διαμεσολάβησης στους ΟΤΑ.

Σύμφωνα με τον αρχικό νόμο 3898/2010 (ΦΕΚ Α 211/16-12-2010), ως διαμεσολάβηση νοείται *» η διαρθρωμένη διαδικασία ανεξαρτήτως ονομασίας, στην οποία δύο ή περισσότερα μέρη μιας διαφοράς επιχειρούν εκουσίως να επιλύσουν με συμφωνία τη διαφορά αυτή με τη βοήθεια διαμεσολαβητή»*

Με πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση *«η διαμεσολάβηση εφαρμόζεται στις ιδιωτικού δικαίου αστικές και εμπορικές διαφορές « βάσει του νόμου Ν.4512/2018 (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 17/01/2018), κεφάλαια Β και Γ, όπου ορίζονται οι έννοιες, οι διαδικασίες και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να ακολουθούνται.*

- Ο νόμος ρυθμίζει το θεσμό της διαμεσολάβησης για υποθέσεις αστικού και εμπορικού ενδιαφέροντος ώστε να συνάδουν με τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά πρότυπα.

- Προσδίδονται ορισμοί για τη διαμεσολάβηση, τις διαφορές που καλείται να αντιμετωπίσει καθώς και τις περιπτώσεις που θα γίνεται η προσφυγή. Επίσης δίνεται λίστα με περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων.
- Αναλύεται η διαδικασία της διαμεσολάβησης, με αναφορά στα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη, τις υποχρεώσεις, και προϋποθέσεις (προσόντα) του διαμεσολαβητή, καθώς και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα.
- Αναγράφονται οι φορείς κατάρτισης των διαμεσολαβητών με σκοπό την αδειοδότησή τους και κατά συνέπεια την εισαγωγή τους στη νέα διαδικασία.

Η Διαμεσολάβηση στους Οργανισμούς τοπικής Αυτοδιοίκησης

Στη διαμεσολάβηση δεν υπάγονται καταρχήν οι διαφορές δημοσίου δικαίου. Όμως, στις περιπτώσεις που το δημόσιο και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΟΤΑ) δεν μετέρχονται δημόσιας εξουσίας, εξομοιώνονται κατά την δράση με ιδιώτες, με αποτέλεσμα οι διαφορές να εκδικάζονται ως διαφορές ιδιωτικού δικαίου και να υπάγονται στη δικαιοδοσία των πολιτικών δικαστηρίων. Εφόσον πληρείται η προϋπόθεση της διαφοράς ιδιωτικού δικαίου, η διαμεσολάβηση είναι εφαρμοστέα, ακόμη και αν το εμπλεκόμενο μέρος είναι οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης.(opemed.gr)

Διαδικασία

Η διαδικασία διεξάγεται μέσα από εμπιστευτικές συνομιλίες και διαπραγματεύσεις με τη βοήθεια του Διαμεσολαβητή, ο οποίος πρέπει να είναι εξειδικευμένος και αμερόληπτος. Η ευελιξία και η αμεσότητα του χαρακτήρα της Διαμεσολάβησης, επιτρέπουν στα μέρη να επικεντρωθούν στην ουσία της διαφοράς. Αυτή η ευέλικτη αλλά διαρθρωμένη διαδικασία διακρίνει τη Διαμεσολάβηση από άλλες μορφές εναλλακτικής επίλυσης διαφορών, που στερούνται συγκεκριμένης δομής και διαδικασίας, όπως οι διαπραγματεύσεις.

Κατά τη διάρκεια της Διαμεσολάβησης, είναι πιθανό να ονοματιστούν και να επιλυθούν προβλήματα, πολύ πριν από την εμφάνιση τους και την κλιμάκωση τους σε πολύ πιο σοβαρά. Σε πολλές περιπτώσεις, η συμφωνία ίσως επιτευχθεί μέσα σε λίγες ώρες, ενώ ακόμη και σε μία σύνθετη περίπτωση μπορεί η συμφωνία να επιτευχθεί μέσα σε λίγες μέρες.

Η Διαμεσολάβηση είναι εκούσια. Ο εκούσιος χαρακτήρας σημαίνει ότι τα μέρη στο πλαίσιο της ιδιωτικής αυτονομίας έχουν την ευχέρεια, υπό την καθοδήγηση

του Διαμεσολαβητή, να διαμορφώσουν τη διαδικασία και έχουν τη δυνατότητα να αποδεσμευτούν από την όλη διαδικασία, χωρίς να υποχρεώνονται στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος.

Η Διαμεσολάβηση είναι απόλυτα εμπιστευτική. Επειδή η εμπιστευτικότητα και η εχεμύθεια αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία της διαδικασίας Διαμεσολάβησης, ώστε αυτή να καθίσταται ελκυστική για τους ιδιώτες, θεσμοθετείται η υποχρέωση του Διαμεσολαβητή να μη κοινοποιεί στο άλλο μέρος πληροφορίες που αντλεί κατά τις επαφές του με το ένα μέρος, χωρίς τη σύμφωνη γνώμη του τελευταίου.(οremed.gr).

Ο Διαμεσολαβητής στην τοπική αυτοδιοίκηση

Σύμφωνα με τις διατάξεις *των άρθρων 155-163 του Ν.4555/2018* εισάγεται ο δημοτικός διαμεσολαβητής στην τοπική αυτοδιοίκηση με στόχο να διευκολύνει τα μέρη να επιλύσουν τις διαφορές τους. Δεν έχει εξουσία να αποφασίσει ο ίδιος ή να υποδείξει πιθανές λύσεις. Όμως οι βασικές αρχές που τον διέπουν υπάγονται στον κώδικα δεοντολογίας. Όπως επισημαίνεται οι ηθικές αρχές που διέπουν τον διαμεσολαβητή είναι οι εξής:

1. Ακεραιότητα:
2. Εμπιστοσύνη
3. Καλή Πίστη

Ο Νόμος καθιερώνει υποχρεώσεις στο πρόσωπο του όπως της ανεξαρτησίας, της ουδετερότητας, της αμεροληψίας και της ευθυδικίας. Επίσης ο νόμος εξομοιώνει ως προς την εκτελεστότητα τα αποτελέσματα του πρακτικού διαμεσολάβησης που κατατίθεται στην αρμόδια αρχή με αυτά του πρακτικού δικαστικού συμβιβασμού.

Η σημασία του θεσμού και τα οφέλη

Ο νόμος αυτός είναι πολύ πρόσφατος και συνεπώς η εφαρμογή του θα απαιτήσει χρόνο και τη λογική της δοκιμής και του λάθους (trial-and-error) μέχρι να εισαχθεί ορθά και να καθιερωθεί στη δημόσια ζωή. Δεδομένου, ότι δεν υπάρχουν τρέχοντα παραδείγματα μελέτης ούτε συναντώνται έρευνες που σχετίζονται με το έργο και τον τρόπο λειτουργίας του διαμεσολαβητή, η τρέχουσα εργασία αποτελεί και την πρώτη προσπάθεια καταγραφής των συγκρούσεων στο Δήμο Κοζάνης αλλά και ενημέρωσης των αιρετών και υπαλλήλων για την εναλλακτική επίλυση διαφορών μέσω της διαμεσολάβησης.

Στο Δήμο Κοζάνης που έχει επιλεγεί ως μελέτη περίπτωσης, δεν έχει προσληφθεί διαμεσολαβητής ακόμη, ενώ σε μεγαλύτερους πληθυσμιακά δήμους συνεργάζονται με εξωτερικούς διαμεσολαβητές έχοντας δημιουργήσει και ηλεκτρονικές πύλες, όπου οι πολίτες μπορούν να υποβάλλουν τα αιτήματά τους ή να έρθουν σε επαφή με τον αντίστοιχο συνεργάτη τους.

Η οργάνωση του νέου θεσμού καθυστερεί ίσως να οφείλεται στην νοοτροπία δημοτών, υπαλλήλων και αιρετών για τις νέες πρακτικές συνεργασίας επίλυσης συγκρούσεων, αλλά και έλλειψης προβολής του θεσμού από τους τοπικούς φορείς για τα οφέλη που υπάρχουν.

Όπως το κόστος, που συνεπάγεται η κάθε μέθοδος επίλυσης διαφορών και στόχος του κάθε δήμου θα πρέπει να είναι η ελαχιστοποίηση των δαπανών, ενώ ταυτόχρονα να πετυχαίνουν πιο δίκαιες και ικανοποιητικές λύσεις. Στα οφέλη μπορεί να συμπεριληφθεί και η αποφυγή εντάσεων και ψυχικής φόρτισης σε περίπτωση προσφυγής σε δικαστήριο. Επιπλέον η γρήγορη και άμεση διαπραγμάτευση των ενδιαφερομένων, αλλά και η εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος.

2.5 Σύνοψη

Αρχικά ερευνήθηκε το ζήτημα των εργασιακών συγκρούσεων. Η έννοια της σύγκρουσης ορίστηκε και αναλύθηκε από διάφορες πηγές. Δόθηκαν τα χαρακτηριστικά αλλά και οι αιτίες που οδηγούν σε αυτές. Περαιτέρω αναφορές περιέλαβαν τις συνέπειες των συγκρούσεων - και επομένως την ανάγκη αντιμετώπισής τους αλλά και την ιδέα της ανάγκης ύπαρξής τους για βελτίωση των υπάρχοντων δεδομένων. Επίσης τονίστηκε ότι διαφέρουν από άλλες παρεμφερείς έννοιες όπως ο ανταγωνισμός ενώ αναφέρθηκαν οι αποδιδόμενες φάσεις των συγκρούσεων. Στη συνέχεια ερευνήθηκαν κατηγορίες συγκρούσεων. Οι βασικές κατηγορίες εμφανίζονται να δίνονται ανάλογα με τα πρόσωπα/οργανώσεις (λειτουργικά) ή τον τρόπο έκφρασης και απόδοσης (αισθητικά ή παραγωγικά) στο χώρο εργασίας. Τέλος, παρόμοια αναφορά έγινε και για τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων καθώς και τις διάφορες επικοινωνιακές τεχνικές. Λόγω της περίπλοκης και μη συγκλίνουσας βιβλιογραφίας, επιλέχθηκε η εξής κατηγοριοποίηση για την αντιμετώπιση συγκρούσεων: γενικές στρατηγικές αντιμετώπισης, συγκεκριμένοι τρόποι ή μέθοδοι επίλυσης, και, πρόληψη και καταστολή των

συγκρούσεων. Παραδείγματα δόθηκαν ανά περίπτωση. Η διαμεσολάβηση προέκυψε ως βασικό σημείο αναφοράς για τις προτεινόμενες μεθόδους επίλυσης.

Το μεγάλο εύρος του θέματος των συγκρούσεων έθεσε επιτακτική την ανάγκη συγκεκριμενοποίησης. Αρχικά επιλέχθηκε η διαμεσολάβηση ως το μέσο χρήσης για τις συγκρούσεις. Παρουσιάσαμε τον ορισμό και τα βασικά χαρακτηριστικά της διαμεσολάβησης καθώς και τη βασική διαδικασία που ακολουθείται αλλά και τη σημαντικότητα του ρόλου του συντονιστή (διαμεσολαβητή). Στη συνέχεια αναφέρθηκαν οι τομείς χρήσεις. Φάνηκε ότι μπορεί να γίνει χρήση της και στη δημόσια διοίκηση. Μοντέλα και κατηγοριοποιήσεις από τη θεωρία παρατέθηκαν όπως και τα βασικά εργαλεία της μεθόδου. Στα πλαίσια αποσαφήνισης του θέματος των συγκρούσεων, η εφαρμογή της διαμεσολάβησης επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί στη δημόσια διοίκηση και πιο συγκεκριμένα στην ΤΑ η οποία και εξετάστηκε αμέσως μετά.

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα αποτελείται από διάφορους φορείς, πολύ σημαντικός εκ των οποίων είναι η ΤΑ και οι οργανισμοί της. Ορισμοί και κατηγορίες δόθηκαν ανά περίπτωση ώστε να φανεί η σημασία της επικέντρωσης στην ορθή και εύρυθμη λειτουργία των ΟΤΑ. Έπειτα, οι συγκρούσεις στους οργανισμούς αυτούς παρουσιάστηκαν ως αποτέλεσμα των υπαρχόντων προβλημάτων καθώς η βιβλιογραφία στο χώρο είναι περιορισμένη και μη εξειδικευμένη. Το ίδιο έγινε και για τους τρέχοντες τρόπους αντιμετώπισης όπου παραδείγματα εφαρμογής κατηγοριοποιήθηκαν και από την ισχύουσα κατάσταση σε άλλες χώρες - αναφορικά η θεσμική παρέμβαση, η παρέμβαση στην εσωτερική λειτουργία της ΤΑ σε θεσμικό και οργανωτικό επίπεδο, και, η σύνδεση με τον πολίτη και των απόψεών του μέσω διαδικασιών συμμετοχής. Αυτό επέτρεψε τη σύνδεση με τους πρόσφατους νόμους Ν.4512/2018 & Ν.4555/2018 που προβάλλει την εισαγωγή της διαμεσολάβησης ως μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων στους ΟΤΑ. Τα βασικά περιεχόμενα του εν λόγω νόμου αναφέρθηκαν ενώ τονίστηκε η έλλειψη πρακτικών παραδειγμάτων ένεκεν της πρόσφατης προσθήκης.

Η ανωτέρω, λοιπόν, ανάλυση επιτρέπει τον εντοπισμό κάποιων κενών στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Αρχικά, η έλλειψη πρακτικών ερευνών για τις συγκρούσεις ως προς τη διαχείριση τους από τους διοικούντες έχει τονιστεί και στη βιβλιογραφία (Barker et al., 1988). Η περίπλοκη ταξινόμηση τους καθώς και η μη προσπάθεια ερευνητικής εφαρμογής τους σε όλους τους τομείς (και ειδικά στην ΤΑ) αποτελούν άλλα βιβλιογραφικά ζητήματα. Επίσης, η διαμεσολάβηση αποτελεί μία πολύ

ενδιαφέρουσα μέθοδο της οποίας τα πλεονεκτήματα μπορούν να αναδειχθούν μέσα από μελέτες. Το βασικότερο, όμως, κενό που εντοπίστηκε είναι η έλλειψη ερευνών για τις αιτίες των συγκρούσεων στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας.

Λαμβάνοντας αφορμή από τα παραπάνω, η συγκεκριμένη εργασία θα ασχοληθεί με την εφαρμογή της διαμεσολάβησης στους ΟΤΑ στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, επιλέγεται ο Δήμος Κοζάνης ως παράδειγμα. Σκοπός είναι να ερευνηθεί κατά πόσο η διαμεσολάβηση θα επιφέρει καλύτερη επίλυση διαφορών και θα βελτιώσει τις επικοινωνιακές σχέσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή στην ανάλυση

Ο χώρος εργασίας αποτελεί για τον άνθρωπο το βασικό του ορμητήριο για δημιουργία, παραγωγή έργου και ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων. Η συνεργασία με άλλους ανθρώπους διαφορετικής κουλτούρας, νοοτροπίας, προσωπικότητας και συμπεριφοράς δημιουργεί πολλές φορές πρόσφορο έδαφος για αντιπαραθέσεις. Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να αποτυπωθούν οι συχνότερες αιτίες εμφάνισης των συγκρούσεων, οι μέθοδοι αντιμετώπισης αυτών καθώς και η αποτελεσματικότητα που μπορεί να έχει ο θεσμός της διαμεσολάβησης.

Ως μελέτη περίπτωσης αποτελεί ο δήμος Κοζάνης, που με τη χρήση του ερωτηματολογίου αποτυπώθηκαν οι συγκρούσεις, τα προβλήματα που εμφανίζονται πιο συχνά, ειδικά στους υπαλλήλους που διαχειρίζονται θέσεις ευθύνης και πρέπει να διαχειριστούν ανθρώπινο δυναμικό. Η δεύτερη ομάδα που πήραν μέρος στην έρευνα είναι οι αιρετοί, οι οποίοι αντιλαμβάνοντα ότι οι συγκρούσεις με τους υπαλλήλους επιφέρει δυσλειτουργία στην λειτουργία της δημοτικής αρχής.

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία για την παρούσα έρευνα. Πρώτα από όλα συγκεκριμένοι στόχοι θα τεθούν προς εκπλήρωση βάσει του θέματος επιλογής (υποενότητα 3.2). Έπειτα, θα παρουσιαστούν εναλλακτικές προτάσεις καθώς και η μέθοδος επιλογής, μαζί με τη σύνταξη του εργαλείου χρήσης (ερωτηματολόγιο) και του δείγματος-στόχου για το πρακτικό μέρος της έρευνας (υποενότητα 3.3). Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων καθώς και ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων παρατίθεται στη συνέχεια (υποενότητα 3.4). Το κεφάλαιο κλείνει με μια σύντομη περίληψη των όσων αναφέρθηκαν μέχρι στιγμής (υποενότητα 3.5).

3.2 Στόχοι έρευνας

Αναφέρθηκε ότι η ορθή και εύρυθμη λειτουργία της ΤΑ και των οργανισμών της είναι στοιχεία ενός υγιούς κρατικού συστήματος. Παρόλα αυτά, οι συνεχείς μεταρρυθμίσεις και αλλαγές, καθώς και τα ποικίλα οργανωτικά προβλήματα, έχουν δημιουργήσει ζητήματα στους οργανισμούς αυτούς. Αυτά μπορούν να

αντιστοιχηθούν και να αποδοθούν ως συγκρούσεις του εργασιακού χώρου. Επίσης, η διαμεσολάβηση αποτελεί νέο στοιχείο που εφαρμόζεται με νόμο για τους ΟΤΑ. Λαμβάνοντας υπόψη, τις ελλείψεις που αναφέρθηκαν, η διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην εξής ερευνητική ερώτηση:

Μπορεί ο θεσμός της διαμεσολάβησης να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση επίλυσης συγκρούσεων στην ΤΑ;

Η παραπάνω ερώτηση τοποθετεί το ζήτημα των υπαρχόντων συγκρούσεων και τρόπων αντιμετώπισης σε αντιδιαστολή με την είσοδο της διαμεσολάβησης στο χώρο της ΤΑ. Σκοπός είναι η ανάδειξη (ή απόρριψη) των αναμενόμενων αποτελεσμάτων βελτίωσης που μπορεί να φέρει η διαδικασία της διαμεσολάβησης.

Πιο συγκεκριμένα αναζητούμε πληροφορίες στα εξής θέματα: την εύρεση των αιτιών των συγκρούσεων και της σημαντικότητάς τους στο χώρο των ΟΤΑ, την εύρεση των τρεχουσών μεθόδων αντιμετώπισης των συγκρούσεων και της σημαντικότητάς τους στο χώρο των ΟΤΑ, και, την πιθανή βελτίωση που μπορεί να προέλθει από την εισαγωγή των διαδικασιών (και χαρακτηριστικών) της διαμεσολάβησης. Αυτά μπορούν να τεθούν ως στόχοι για την εργασία, η εκπλήρωση των οποίων θα προσδώσει μια πιο επιστημονική προσέγγιση στην ερευνητική μας ερώτηση όπως τέθηκε πιο πάνω. Ως στόχοι, λοιπόν, της εργασίας ορίζονται οι ακόλουθοι:

Σ1. Η αξιολόγηση των αιτιών των συγκρούσεων που εμφανίζονται στους ΟΤΑ,

Σ2. Η αξιολόγηση των τρεχουσών μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων που εμφανίζονται στους ΟΤΑ, και,

Σ3. Η αξιολόγηση των διαδικασιών και χαρακτηριστικών της διαμεσολάβησης στους ΟΤΑ.

Αναλυτικά, ο πρώτος στόχος (Σ1) θα συνδυάσει τις εμφανιζόμενες στη βιβλιογραφία αιτίες συγκρούσεων με τις απαντήσεις του δείγματος (υποενότητα 3.3). Έτσι θα επαληθευτούν, προστεθούν ή θα απορριφθούν προτάσεις που ήδη υπάρχουν για το ποιες αιτίες συγκρούσεων εμφανίζονται ενώ θα αξιολογηθεί επίσης κατά πόσο

αυτές είναι από κοινού αναγνωρίσιμες σε διάφορες βαθμίδες των ΟΤΑ (συγκεκριμένα θα εξετάσουμε υπαλλήλους και αιρετούς/διοικούντες - υποενότητα 3.3). Επιπλέον, δίνεται στο δείγμα η δυνατότητα να αξιολογήσει τη συχνότητα αλλά και τη σημαντικότητα διαφόρων αιτιών συγκρούσεων που θεωρούνται ότι εμφανίζονται στους ΟΤΑ. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ τους θα δείξει κατά πόσο υπάρχει σύγκλιση στις απόψεις των βαθμίδων του δείγματος και αν θεωρούν εξίσου σοβαρές τις συγκεκριμένες αιτίες. Για το ποσοτικό μέρος της ανάλυσης, η υπόθεση μας εδώ (εναλλακτική υπόθεση) είναι ότι δεν υπάρχει σύγκλιση ως προς την αξιολόγηση των αιτιών των συγκρούσεων από τις δύο βαθμίδες του δείγματος (Y_1). Αν τα αποτελέσματα δεν υποστηρίζουν στατιστικά κάτι τέτοιο (Κεφάλαιο 4^ο), τότε θα απορρίψουμε αυτή την υπόθεση προς χάρη της αρχικής υπόθεσης που αναφέρει ότι υπάρχει σύγκλιση ως προς την αξιολόγηση των συγκρούσεων από τις δύο βαθμίδες του δείγματος.

Ο δεύτερος στόχος ($\Sigma 2$) επαναλαμβάνει την άνωθεν διαδικασία αλλά αυτή τη φορά για τις υπάρχουσες μεθόδους αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Λαμβάνοντας ιδέες από τη βιβλιογραφία αλλά και από την προσωπική πείρα της ερευνήτριας, δίνεται στο δείγμα η δυνατότητα να αξιολογήσουν και πάλι τη συχνότητα αλλά και την αποτελεσματικότητα εμφάνισης διαφόρων μεθόδων που θεωρούνται ότι βρίσκονται σε ισχύ για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στους ΟΤΑ. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ τους θα δείξει κατά πόσο υπάρχει σύγκλιση στις απόψεις των βαθμίδων του δείγματος και αν θεωρούν εξίσου αποδοτικές τις συγκεκριμένες μεθόδους. Για το ποσοτικό μέρος της ανάλυσης, η υπόθεση μας εδώ (εναλλακτική υπόθεση) είναι ότι δεν υπάρχει σύγκλιση ως προς την αξιολόγηση των μεθόδων αντιμετώπισης από τις δύο βαθμίδες του δείγματος (Y_2). Αν τα αποτελέσματα δεν υποστηρίζουν στατιστικά κάτι τέτοιο (Κεφάλαιο 4^ο), τότε θα απορρίψουμε αυτή την υπόθεση προς χάρη της αρχικής υπόθεσης που αναφέρει ότι υπάρχει σύγκλιση ως προς την αξιολόγηση των μεθόδων αντιμετώπισης από τις δύο βαθμίδες του δείγματος.

Τέλος, ο τρίτος στόχος ($\Sigma 3$) εισάγει τη διαμεσολάβηση ως τη νέα μέθοδο στο χώρο. Αρχικά εξετάζεται κατά πόσο έχουν ενημερωθεί οι συμμετέχοντες στην έρευνα για το συγκεκριμένο νόμο. Στη συνέχεια δίνονται τα στάδια και τα χαρακτηριστικά της διαμεσολάβησης (βάσει βιβλιογραφίας) και ζητείται η περαιτέρω αξιολόγησή τους. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν παρελθοντικές εμφανίσεις στους ελληνικούς ΟΤΑ για σύγκριση, οι ερωτηθέντες ζητούνται να δώσουν την προσωπική τους άποψη για

την πιθανή επιτακτικότητα και αποτελεσματικότητα καθενός από τα αναφερόμενα στάδια για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τους οργανισμούς της βάσει προσωπικής πείρας και κατανόησης. Τα αποτελέσματα (εκτός της μεταξύ των δύο βαθμίδων του δείγματος σύγκρισης) θα συντελέσουν σε μια πρώτη αξιολόγηση από άτομα που βρίσκονται εντός του χώρου ως προς τις αναμενόμενες βελτιώσεις που μπορεί να φέρει ο θεσμός της διαμεσολάβησης. Αυτό θα γίνει και με σύγκριση αποτελεσμάτων με τα αποτελέσματα του Σ2 επάνω. Για το ποσοτικό μέρος της ανάλυσης, η υπόθεση μας εδώ (εναλλακτική υπόθεση) είναι ότι δεν υπάρχει σύγκλιση ως προς την αξιολόγηση (σημαντικότητα και αποτελεσματικότητα) της διαμεσολάβησης αλλά και την ενημέρωση πάνω σε αυτή από τις δύο βαθμίδες του δείγματος (Y_3). Αν τα αποτελέσματα δεν υποστηρίζουν στατιστικά κάτι τέτοιο (Κεφάλαιο 4^ο), τότε θα απορρίψουμε αυτή την υπόθεση προς χάρη της αρχικής υπόθεσης που αναφέρει ότι υπάρχει σύγκλιση ως προς την ενημέρωση και αξιολόγηση (σημαντικότητα και αποτελεσματικότητα) της διαμεσολάβησης από τις δύο βαθμίδες του δείγματος.

Συνολικά, τρεις στόχοι θα εξεταστούν με απώτερο σκοπό την καλύτερη κατανόηση του χώρου των ΟΤΑ, με τις αιτίες και τις τρέχουσες μεθόδους που χρησιμοποιούνται, καθώς και κατά πόσο θα βελτιωθούν αυτά με την εισαγωγή της διαμεσολάβησης. Η επόμενη υποενότητα προτείνει και επιλέγει μεθόδους για την επίτευξη αυτών των στόχων, ενώ επίσης συγκεκριμενοποιεί το δείγμα επιλογής και τις ερωτήσεις που θα τεθούν.

3.3 Μέθοδος έρευνας

Για την επίτευξη των τεθέντων στόχων της προηγούμενης υποενότητας, πρακτικές μέθοδοι πρέπει να επιλεγθούν. Στη συνέχεια, λοιπόν, εξετάζονται συνοπτικά οι δύο βασικές κατηγορίες μεθόδων έρευνας - ποιοτικές και ποσοτικές - καθώς και διάφορες συγκεκριμένες μέθοδοι που αντιστοιχούν σε αυτές. Ακολουθεί η σχετική επιλογή και διευκρινήσεις ως προς το δείγμα και τις ερωτήσεις.

3.3.1 Εναλλακτικές μέθοδοι και επιλογή

Τα πρότυπα έρευνας ορίζουν ότι συγκεκριμένες μέθοδοι πρέπει να χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς στόχους, καθώς οι παρατηρήσεις από τα δεδομένα που συλλέγονται

πρέπει να αξιοποιηθούν για να δοκιμάσουν τα όρια θεωριών και παρατηρήσεων με σκοπό τη γενίκευση (Kaplan, 1986). Δύο βασικά είδη μεθόδων υπάρχουν: ποιοτικές και ποσοτικές. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τις βασικότερες μεθόδους από κάθε μία κατηγορία με σκοπό την επιλογή των πιο σχετικών.

Ποσοτική έρευνα θεωρείται εκείνη που αξιοποιεί τα δεδομένα που συλλέγονται από μαθηματικά μοντέλα και στατιστικές ώστε να παρέχει πληροφορίες με βασικές μεθόδους να είναι οι έρευνες (surveys) και τα πειράματα (experiments) ("Wikipedia, Quantitative research"). Ως ποιοτική αναφέρεται η έρευνα με μη αριθμητικά δεδομένα, που βασίζεται σε λεκτικές και περιγραφικές παρατηρήσεις προς εξαγωγή συμπερασμάτων με βασικές μεθόδους να είναι οι συνεντεύξεις (interviews), οι μελέτες περιπτώσεων (case studies), καθώς και η εθνογραφία (ethnography) ("Wikipedia, Qualitative research").

Τόσο η ποσοτική όσο και η ποιοτική έρευνα έχουν θετικά και αρνητικά, παρόλα αυτά - σε διάφορες επιστήμες - προτείνεται η από κοινού συνδυαστική χρήση (π.χ. Pidd, 2004) καθώς τα αρνητικά της μιας μπορούν να αντισταθμιστούν από την άλλη. Αυτή η λογική ακολουθείται - εν μέρει - και στην παρούσα εργασία. Λόγω χρονικών περιορισμών, αλλά και προσβασιμότητας, επιλέγεται η χρήση έρευνας με ερωτηματολόγιο το οποίο θα περιέχει ερωτήσεις που αντιστοιχούν και σε ποσοτική και σε ποιοτική ερμηνεία. Η ποσοτική ανάλυση θα γίνει βάσει των απαντήσεων με κλίμακα likert και χρήση στατιστικής. Η ποιοτική ανάλυση θα γίνει με κωδικοποίηση των δεδομένων. Κωδικοποίηση θεωρείται η εύρεση κοινών συνιστωσών σε λεγόμενα με στόχο την ομαδοποίησή τους (Brinkmann & Kvale, 2015). Πιο συγκεκριμένα θα αξιοποιηθεί η λεγόμενη ανοιχτή κωδικοποίηση περιεχομένου βάσει θέματος (open-coded, thematic driven content analysis) (Hshieh & Shannon, 2005).

Έχοντας προσδιορίσει την προσέγγιση που θα αξιοποιηθεί, περνάμε στην επιλογή δείγματος και την αντιστοίχιση ερωτήσεων για τους στόχους μας.

3.3.2 Δείγμα έρευνας και ερωτήσεις

Αναλύουμε τώρα την επιλογή του δείγματος-στόχου που θα δοθούν τα ερωτηματολόγια, καθώς και τις ερωτήσεις που θα συμπεριληφθούν.

Όπως αναφέρθηκε, λόγω της έκτασης του γενικού θέματος, επιλέξαμε να επικεντρωθούμε στην ΤΑ και τις συγκρούσεις, τους τρόπους αντιμετώπισης και την

εισαγωγή της διαμεσολάβησης στους οργανισμούς της, με μελέτη περίπτωση το Δήμο Κοζάνης. Αυτό έγινε λόγω προσβασιμότητας της ερευνήτριας. Αντίστοιχα, για το δείγμα στο οποίο θα απευθύνεται το ερωτηματολόγιο κάποια συγκεκριμένα θέματα έπρεπε να ληφθούν υπόψη: να είναι ομογενές, σχετικό με το θέμα και να υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης. Δεδομένης της φύσης των ΟΤΑ, εργαζόμενοι και πολίτες θα μπορούσαν από κοινού να αποτελούν μέρος του δείγματος. Παρόλα αυτά, στη δεύτερη κατηγορία (των πολιτών) μπορεί να περιλαμβάνεται δυνητικά ο οποιοσδήποτε δημότης, ενώ πρόσβαση σε συγκεκριμένο δείγμα μπορεί να ήταν πολύ δύσκολο να επιτευχθεί. Επίσης, η πιθανή έλλειψη γνώσης για τις εσωτερικές λειτουργίες και τις ενδοϋπαλληλικές συγκρούσεις, θα μείωναν τα αποτελέσματα ως προς κάποιες απόψεις. Αντίθετα, η χρήση εργαζόμενων ως το δείγμα-στόχο θα μπορούσε να προσδώσει εις βάθος λεπτομέρειες ειδικά ως προς τα κενά στη βιβλιογραφία περί των υπαρχουσών συγκρούσεων και μεθόδων αντιμετώπισης.

Μετά την επιλογή των εργαζομένων στο δήμο ως γενικό δείγμα, περαιτέρω εξειδίκευση αποφασίστηκε, βάσει στόχων (Σ1 με Σ3) ώστε να επιτρέψει εκτός από την προσθήκη και αξιολόγηση δεδομένων, τη σύγκριση και αντιπαράθεση απόψεων. Αυτό έγινε με την επιλογή δύο ομάδων (βαθμίδων) εργαζομένων όπως ήδη αναφέρθηκε εισαγωγικά πιο πριν: η πρώτη αποτελείται από υπαλλήλους που δουλεύουν στο δήμο (σε διάφορα τμήματα, ασχέτως σύμβασης εργασίας) και η δεύτερη από διοικούντες αιρετούς που κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις. Το αποτέλεσμα αυτής της επιλογής διαμόρφωσε τους στόχους και τις υποθέσεις που αναφέρθηκαν στην υποενότητα 3.2. Σημαντικό ρόλο παίζουν επίσης πιθανοί παράγοντες διαφοροποίησης ως προς τις δύο ομάδες (π.χ. χρόνια προϋπηρεσίας, τμήμα κτλ). Αυτοί καλύπτονται με στατιστικό έλεγχο (Κεφάλαιο 4^ο), αλλά δεν θεωρούνται σημαντικοί εκ προοιμίου για δύο λόγους: οι περισσότεροι υπάλληλοι μετακινούνται κατά τη διάρκεια της καριέρας τους σε διάφορα τμήματα των ΟΤΑ οπότε και αποκτούν σφαιρική γνώμη για τα ζητήματα της δημόσιας διοίκησης, και επίσης, προσπαθήσαμε να απευθυνθούμε σε αντιπροσώπους διαφόρων τμημάτων και παλαιότητας ώστε να καλύψουμε απόψεις παλαιότερες και νεότερες.

Μετά την επιλογή δείγματος, οι ερωτήσεις ανά στόχο πρέπει να τεθούν. Ήδη από το δεύτερο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στον τρόπο αξιοποίησης της βιβλιογραφίας. Δεδομένων των τριών στόχων που τίθενται, το ερωτηματολόγιο χωρίζεται τα εξής μέρη:

- A. Δημογραφικά στοιχεία: Εδώ ελέγχονται κάποιοι παράγοντες που μπορεί να διαφοροποιούν το δείγμα αλλά επίσης και η σημαντική διάκριση ανάμεσα σε αιρετούς και υπαλλήλους (όνομα, φύλο, ηλικία, θέση, τμήμα, χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο, επίπεδο εκπαίδευσης). Το κομμάτι αυτό αποτελεί την εισαγωγή στην εργασία, ζητώντας άδεια για χρήση των δεδομένων από κάθε μετέχοντα, καθώς επίσης ενημερώνει περί ανωνυμοποίησης της διαδικασίας.
- B. Συγκρούσεις: Με αφορμή την ανάλυση της βιβλιογραφίας, ένα σύνολο αιτιών συγκρούσεων παρατίθεται στους συμμετέχοντες για διττή αξιολόγηση - βάσει συχνότητας και σοβαρότητας - στην κλίμακα likert, με πέντε βαθμίδες. Συνεπώς δύο ποσοτικές μεταβλητές χρησιμοποιούνται εδώ. Η συχνότητα μετριέται από "Καθόλου" έως "Συνέχεια", και η σοβαρότητα από "Καθόλου" έως "Πολύ" (βλ. Παράθεμα). Η κάθε βαθμίδα likert αντιστοιχίζεται για την ανάλυσή μας σε σύστημα μονάδων 1 έως 5 ανά μεταβλητή. Αναφέρονται οι εξής αιτίες συγκρούσεων (που βασίζονται στο δεύτερο κεφάλαιο, αλλά λόγω ελλείψεων στη βιβλιογραφία για τις συγκρούσεις στο δημόσιο τομέα βασίζονται και στην προσωπική εμπειρία της ερευνήτριας):
 1. Κακή επικοινωνία ή έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων για διεκπεραίωση διαδικασιών
 2. Διαφορετική ερμηνεία νομοθεσίας ή αντίληψης και τρόπου σκέψης (π.χ. λόγω διαφορετικής προσωπικότητας, μόρφωσης, γνώσεων κτλ.) που οδηγεί σε διαφωνίες σε συγκεκριμένα θέματα (π.χ. στόχοι τμήματος, τρόποι οργάνωσης και εξυπηρέτησης, λήψη αποφάσεων)
 3. Αίσθηση αδικίας (π.χ. επιλεκτική μετακίνηση υπαλλήλων, ανισορροπία αρμοδιοτήτων, εργασιακός εκφοβισμός κτλ.)
 4. Απόδοση ευθυνών και συνεπώς η ύπαρξη ευθυνοφοβίας
 5. Ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων ή ατόμων για να ευνοηθούν από την ιεραρχία (πχ για απόκτηση θέσης ισχύος , ή προσωπική ανάδειξη για καλύτερη αντιμετώπιση)
 6. Απογοήτευση από έλλειψη στήριξης από ανωτέρους ή έλλειψη πρόθεσης συνεργασίας και ενδιαφέροντος για προτάσεις/απόψεις υπαλλήλων
 7. Μη τήρηση κανόνων λειτουργίας διοίκησης (π.χ. παράβλεψη ιεραρχίας ή εκμετάλλευση θέσης ευθύνης)

8. Συγκρούσεις με δημότες και η προσφυγή στα δικαστήρια (π.χ. λόγω μη πληρωμών, παράνομης στάθμευσης ή κατάληψης χώρου, λόγω αίτησης αποζημιώσεων από φυσικές καταστροφές/ζημιές/ατυχημάτων από κακή οδόστρωση ή άλλες αμέλειες κτλ.)

Με το πέρας της άνωθεν αξιολόγησης, παραθέτουμε δύο ανοικτού τύπου ερωτήσεις για περαιτέρω συλλογή στοιχείων: πρώτα ζητάμε μια πολύ σύντομη αιτιολόγηση ως προς τον αποδοθέντα βαθμό σοβαρότητας ανά σύγκρουση, και, στη συνέχεια την αναφορά κάποιας άλλης σύγκρουσης ή προβλήματος (σε περίπτωση που ο όρος "σύγκρουση" δεν είναι κατανοητός) καθώς και της σοβαρότητας που ο κάθε συμμετέχοντας αποδίδει.

- Γ. Αντιμετώπιση: Και πάλι από την ανάλυση της βιβλιογραφίας, ένα σύνολο υπάρχουσών μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων παρατίθεται στους συμμετέχοντες για διττή αξιολόγηση - βάσει συχνότητας και αποτελεσματικότητας. Συνεπώς δύο ακόμη ποσοτικές μεταβλητές χρησιμοποιούνται εδώ. Οι τρόποι αντιμετώπισης που αναφέρουμε (και βασίζονται στο δεύτερο κεφάλαιο, αλλά λόγω ελλείψεων στη βιβλιογραφία για τις συγκρούσεις στο δημόσιο τομέα βασίζονται και στην προσωπική εμπειρία της ερευνήτριας) είναι οι εξής:

1. Επίσημοι συμβιβασμοί ανάμεσα σε εμπλεκόμενα στη σύγκρουση μέρη (π.χ. μέσω δικαστηρίων)
2. Συζήτηση (ως επίσημη διαδικασία) ανάμεσα σε εμπλεκόμενα άτομα ή ομάδες για συνεργασία ή διαπραγμάτευση ή εξομάλυνση ως προς το πρόβλημα
3. Δημιουργία/εφαρμογή κανόνων αποφυγής προβλημάτων όπως μετακίνηση προσωπικού σε άλλες θέσεις
4. Συνεχής επικοινωνία με τα συγκρουόμενα μέλη για επίλυση διαφορών και για εύρεση τρόπων συμβιβασμών από τις αρμόδιες αρχές
5. Πειθαρχικές ποινές για παραπτώματα βάσει κώδικα σε άτομα ή ομάδες
6. Πειθαρχικές ποινές για παραπτώματα βάσει κώδικα σε οργανισμούς ή φορείς
7. Επιβολή απόφασης από διοικούντες

8. Επανασχεδιασμός πολιτικής για αντιμετώπιση σύγκρουσης που εμφανίστηκε στο παρελθόν

Με το πέρας της άνωθεν αξιολόγησης, παραθέτουμε τις ίδιες δύο ανοικτού τύπου ερωτήσεις για περεταίρω συλλογή στοιχείων: πρώτα ζητάμε μια πολύ σύντομη αιτιολόγηση ως προς τον αποδοθέντα βαθμό αποτελεσματικότητας ανά σύγκρουση, και, στη συνέχεια την αναφορά κάποιας άλλης μεθόδου ή τρόπου αντιμετώπισης καθώς και της αποτελεσματικότητας που ο κάθε συμμετέχοντας αποδίδει.

- Δ. Διαμεσολάβηση: Στο τελευταίο μέρος, ελέγχεται η εισαγωγή της διαμεσολάβησης. Αρχικά μία ερώτηση με "ναι/όχι" επιλογές αναφέρεται στην ενημέρωση ή μη του κάθε συμμετέχοντα για τη νέα νομοθεσία (Ν.4512/2018). Έπειτα, από την ανάλυση της βιβλιογραφίας εκ νέου, διάφορα στάδια και χαρακτηριστικά της διαμεσολάβησης παρατίθεται στους συμμετέχοντες για διττή αξιολόγηση - βάσει πιθανής επιτακτικότητας και πιθανής αποτελεσματικότητας. Συνεπώς δύο ακόμη ποσοτικές μεταβλητές χρησιμοποιούνται εδώ, που στην προκειμένη περίπτωση βασίζονται στην "πρόβλεψη" των συμμετεχόντων καθώς δεν υπάρχουν παραδείγματα διαμεσολάβησης στο δήμο ακόμη. Τα στάδια και τα χαρακτηριστικά που εξετάζονται ως προτάσεις είναι τα εξής:

1. Κάθε περίπτωση σύγκρουσης πρέπει να αντιλαμβάνεται και μεταχειρίζεται ως μοναδική
2. Οι απόψεις, τα παράπονα και ο ορισμός του προβλήματος όλων των μερών πρέπει να ακούγονται πριν προχωρήσει οποιαδήποτε διαδικασία ή ληφθεί απόφαση
3. Η χρήση αμερόληπτου, εξωτερικού και καταρτισμένου διαμεσολαβητή μπορεί να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση
4. Η χρήση συγκεκριμένης διαδικασίας για εξεύρεση συμβιβασμού (βάσει επιστημονικά αποδεδειγμένης διαδικασίας) μπορεί να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ
5. Η χρήση προκαταρκτικού σταδίου επικοινωνίας για τη διαδικασία της διαμεσολάβησης μπορεί να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ

6. Οι συνεχώς αυξανόμενες συζητήσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών με σκοπό την παρουσίαση απόψεων, γεφύρωση χασμάτων αλλά και την αποσαφήνιση των συγκρούσεων για αναζήτηση λύσης και συμφωνίας ως κομμάτι της διαμεσολάβησης μπορούν να βελτιώσουν την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ
7. Η χρήση ανάδρασης-ανατροφοδότησης (feedback) για τα επιμέρους στάδια της διαδικασίας της διαμεσολάβησης μπορεί να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ
8. Η συναινετικότητα που προσφέρει η διαδικασία μπορεί να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ

Οι παραπάνω ερωτήσεις διαμορφώνονται ανάλογα για την εξέταση της επιτακτικότητας και της αποδοτικότητας που εξετάζεται. Με το πέρας της άνωθεν αξιολόγησης, παραθέτουμε δύο ανοικτού τύπου ερωτήσεις για περεταίρω συλλογή στοιχείων: πρώτα ζητάμε μια πολύ σύντομη αιτιολόγηση ως προς τον αποδοθέντα βαθμό επιτακτικότητας ανά στάδιο/χαρακτηριστικό, και, στη συνέχεια μια πολύ σύντομη αιτιολόγηση ως προς τον αποδοθέντα βαθμό επιτακτικότητας ανά στάδιο/χαρακτηριστικό.

Το ερωτηματολόγιο δομείται με βάση τα παραπάνω μέρη και τις αντίστοιχες ερωτήσεις. Η τελική του μορφή παρουσιάζεται στο Παράθεμα.

Στη συνέχεια, και έχοντας ολοκληρώσει τη σύνταξη στόχων και ερωτήσεων και την επιλογή μεθόδου και δείγματος, θα παραθέσουμε τη μέθοδο συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων.

3.4 Μέθοδος συλλογής και ανάλυση δεδομένων

Μετά την αναλυτική παράθεση της μεθόδου, του δείγματος και των ερωτήσεων που θα αξιοποιηθούν, ακολουθεί μία σύντομη αναφορά στον τρόπο συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας.

Αρχικά, διάφοροι τρόποι προσέγγισης του δείγματος τέθηκαν υπό μελέτη. Το ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να διανεμηθεί ηλεκτρονικά ή μέσω τηλεφώνου. Αυτό θα απαιτούσε τη δυνατότητα πρόσβασης και εξακρίβωσης του δείγματος. Αποφασίστηκε ότι ο πιο απλός τρόπος συλλογής ήταν με προσωπική παράδοση του ερωτηματολογίου σε τυχαίο δείγμα βάσει προσβασιμότητας που η ερευνήτρια είχε. Παρότι αυτό δεν εξασφαλίζει πλήρη αντιπροσώπευση όλων των επιμέρους τυχόν παραγόντων διαφοροποίησης που μπορεί να διέπουν τους εργαζόμενους στους ΟΤΑ, η στατιστική ανάλυση του δείγματος καθώς και η εξασφάλιση ότι οι συγκεκριμένοι συμμετέχοντες είναι πράγματι εργαζόμενοι του δήμου βοηθάνε στον προσδιορισμό περιορισμών για την εργασία.

Όσον αφορά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων, ήδη έγινε μια πρώτη αναφορά κατά τη δημιουργία των ερωτήσεων. Εδώ επαναλαμβάνουμε και αναλύουμε ανά μέρος του ερωτηματολογίου και ανά στόχο τα εξής:

- **Δημογραφικά:** Τα στοιχεία θα αξιοποιηθούν με δύο τρόπους (μετά την ανωνυμοποίηση). Πρώτον θα γίνει διαχωρισμός ερωτηματολογίων ανάμεσα σε υπαλλήλους και αιρετούς ώστε να συγκριθούν μεταξύ τους, και δεύτερον, οι παράγοντες διαφοροποίησης (ηλικία, πείρα, τμήμα κτλ.) θα χρησιμοποιηθούν για να ελεγχθεί κατά πόσο το δείγμα μπορεί να έχει περιορισμούς. Το τεστ που θα χρησιμοποιηθεί είναι το Mann-Whitney για διαφορές ανάμεσα σε δύο ανεξάρτητα δείγματα που δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.
- **Σ1/Συγκρούσεις:** Οι 8 ερωτήσεις για τις συγκρούσεις αξιολογούνται ως προς τη συχνότητα και τη σοβαρότητά τους σε κλίματα Likert που αντιστοιχεί από 1 έως 5 μονάδες ανάλογα με την απάντηση. Τα αποτελέσματα θα συγκριθούν ανάμεσα στις δύο ομάδες (βαθμίδες) υπαλλήλων αλλά για τον εντοπισμό των πιο συχνών και σημαντικών εξ αυτών. Η ανάλυση θα γίνει με τη χρήση του λογισμικού SPSS. Το τεστ που θα χρησιμοποιηθεί είναι το Mann-Whitney για διαφορές ανάμεσα σε δύο ανεξάρτητα δείγματα που δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Ακολουθούν ερωτήσεις ανοικτού τύπου για προσθήκη ιδεών στην ελλιπή βιβλιογραφία (Κεφάλαιο 2^ο). Η ανάλυση γίνεται με κωδικοποίηση και ομαδοποίηση των κωδικών (βάσει ποιοτικής ανάλυσης).

- Σ2/Αντιμετώπιση συγκρούσεων: Εδώ ακολουθείται η ακριβώς ίδια λογική με πριν. Οι 8 ερωτήσεις (μέγεθος που δηλώνει και πόσο περιορισμένοι είναι οι τρέχοντες τρόποι αντιμετώπισης) για τις μεθόδους αντιμετώπισης αξιολογούνται ως προς τη συχνότητα και την αποτελεσματικότητα τους σε κλίματα likert που αντιστοιχεί από 1 έως 5 μονάδες ανάλογα με την απάντηση. Τα αποτελέσματα θα συγκριθούν ανάμεσα στις δύο ομάδες (βαθμίδες) υπαλλήλων αλλά για τον εντοπισμό των πιο συχνών και αποτελεσματικών εξ αυτών. Η ανάλυση θα γίνει με τη χρήση του λογισμικού SPSS. Το τεστ που θα χρησιμοποιηθεί είναι το Mann-Whitney για διαφορές ανάμεσα σε δύο ανεξάρτητα δείγματα που δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Ακολουθούν ερωτήσεις ανοικτού τύπου για προσθήκη ιδεών στην ελλιπή βιβλιογραφία (Κεφάλαιο 2^ο). Η ανάλυση γίνεται με κωδικοποίηση και ομαδοποίηση των κωδικών (βάσει ποιοτικής ανάλυσης).
- Σ3/Διαμεσολάβηση: Αντίστοιχα με πριν, οι 8 ερωτήσεις για την εισαγωγή της διαμεσολάβησης αξιολογούνται ως προς την πιθανή επιτακτικότητα και την πιθανή αποτελεσματικότητα καθενός από τα αναφερόμενα στάδια/χαρακτηριστικά της διαμεσολάβησης σε κλίματα likert που αντιστοιχεί από 1 έως 5 μονάδες ανάλογα με την απάντηση. Επίσης περιλαμβάνεται μία ερώτηση με "ναι/όχι" απαντήσεις περί ενημέρωσης ή μη των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα θα συγκριθούν ανάμεσα στις δύο ομάδες (βαθμίδες) υπαλλήλων αλλά για την αναμενόμενη βιωσιμότητα της διαμεσολάβησης. Η ανάλυση θα γίνει με τη χρήση του λογισμικού SPSS. Το τεστ που θα χρησιμοποιηθεί είναι το Mann-Whitney για διαφορές ανάμεσα σε δύο ανεξάρτητα δείγματα που δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Ακολουθούν ερωτήσεις ανοικτού τύπου για προσθήκη ιδεών στην ελλιπή βιβλιογραφία (Κεφάλαιο 2^ο). Η ανάλυση γίνεται με κωδικοποίηση και ομαδοποίηση των κωδικών (βάσει ποιοτικής ανάλυσης).

Τα αποτελέσματα θα δοθούν στο επόμενο κεφάλαιο ενώ μια γενικότερη συζήτηση για το τι μας δείχνουν θα παρουσιαστεί στο Κεφάλαιο 5^ο.

Η επόμενη υποενότητα συνοψίζει τη μεθοδολογία που αναλύθηκε μέχρι στιγμής.

3.5 Σύνοψη

Το τρίτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας ασχολήθηκε με τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί στο πρακτικό μέρος. Η τελευταία υποενότητα, εδώ, συνοψίζει τα κυριότερα σημεία.

Αρχικά, λαμβάνοντας υπόψη τις ελλείψεις που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία, **μία γενική ερευνητική ερώτηση αποτελούμενη από τρεις στόχοι τέθηκε και οι στόχοι της έρευνας παρατέθηκαν και αναλύθηκαν**. Οι τρεις στόχοι αφορούν την αξιολόγηση των συγκρούσεων και των τρεχουσών μεθόδων συγκρούσεων που εμφανίζονται στους ΟΤΑ, καθώς και η αξιολόγηση των διαδικασιών και χαρακτηριστικών της διαμεσολάβησης στους ΟΤΑ.

Στη συνέχεια, η μέθοδος για το πρακτικό μέρος παρουσιάστηκε. Μετά από τη σύντομη παράθεση ποιοτικών και ποσοτικών εναλλακτικών, αποφασίστηκε η χρήση μεικτής μεθοδολογίας, με τη χρήση ερωτηματολογίου. Πριν από περαιτέρω διευκρινήσεις για τον τρόπο ανάλυσης των αποτελεσμάτων, το δείγμα της έρευνας συγκεκριμενοποιήθηκε. Δύο ομάδες εργαζομένων από το Δήμο Κοζάνης - υπάλληλοι και αιρετοί - θα συμπεριληφθούν για λόγους προσβασιμότητας, διαφοροποίησης, σύγκρισης και συλλογής των απαραίτητων δεδομένων για τους άνωθεν στόχους. Το ερωτηματολόγιο που θα αποδοθεί αποτελείται από τέσσερα μέρη που έχουν ερωτήσεις για στατιστική αλλά και ποιοτική ανάλυση με κωδικοποίηση. Αυτά τα μέρη περιλαμβάνουν ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου, ερωτήσεις για τις συγκρούσεις, τις μεθόδους αντιμετώπισης, και την εισαγωγή της διαμεσολάβησης. Λίστες δημιουργήθηκαν ανά περίπτωση και έγινε αντιστοίχιση με την κλίμακα likert όπου χρειαζόταν.

Έπειτα, η μέθοδος συλλογής δεδομένων αιτιολογήθηκε, ενώ παρατέθηκε αναλυτικά και ο τρόπος επεξεργασίας και ανάλυσης τους ώστε να παρατεθούν τα αποτελέσματα του επόμενου κεφαλαίου. Οι επεξηγήσεις δόθηκαν ανά στόχο/μέρος του άνωθεν ερωτηματολογίου, και διευκρινίστηκαν τα στατιστικά τεστ αλλά και ο τρόπος κωδικοποίησης που θα αξιοποιηθούν. Ο επόμενος πίνακας συνοψίζει τα ανωτέρω ανά στόχο:

Πίνακας 3.1

Στόχοι	Υπόθεση	Μεταβλητές	Μέθοδος
Σ1. Αξιολόγηση συγκρούσεων στους ΟΤΑ	Υ ₁ : Δεν υπάρχει σύγκλιση απόψεων	Συχνότητα	Κλίμακα likert/στατιστική ανάλυση
		Σημαντικότητα	Κλίμακα likert/στατιστική ανάλυση και Ποιοτική ανάλυση/κωδικοποίηση
	-	Επιπλέον συγκρούσεις	Ποιοτική ανάλυση/κωδικοποίηση
Σ2. Αξιολόγηση τρεχουσών μεθόδων αντιμετώπισης συγκρούσεων στους ΟΤΑ	Υ ₂ : Δεν υπάρχει σύγκλιση απόψεων	Συχνότητα	Κλίμακα likert/στατιστική ανάλυση
		Αποτελεσματικότητα	Κλίμακα likert/στατιστική ανάλυση και Ποιοτική ανάλυση/κωδικοποίηση
	-	Επιπλέον μέθοδοι	Ποιοτική ανάλυση/κωδικοποίηση
Σ3. Αξιολόγηση διαδικασιών και χαρακτηριστικών διαμεσολάβησης στους ΟΤΑ	Υ ₁ : Δεν υπάρχει σύγκλιση απόψεων	Ενημέρωση	Ναι/Όχι
		Πιθανή επιτακτικότητα	Κλίμακα likert/στατιστική ανάλυση και Ποιοτική ανάλυση/κωδικοποίηση
		Πιθανή αποτελεσματικότητα	Κλίμακα likert/στατιστική ανάλυση και Ποιοτική ανάλυση/κωδικοποίηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Αποτελέσματα και ανάλυση

4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αναλύει τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια. Μετά από μια σύντομη παράθεση πληροφοριών για το δείγμα ακολουθούν αποτελέσματα ανά τεθέντα στόχο (Κεφάλαιο 3). Σε κάθε περίπτωση δίνεται ο τρόπος ανάλυσης (ποσοτικός/ποιοτικός) καθώς και τα συναφή αποτελέσματα και η ερμηνεία αυτών. Συνοπτική απεικόνιση των εξαγόμενων συμπερασμάτων παρουσιάζεται στο επόμενο, τελευταίο κεφάλαιο.

4.2 Πληροφορίες για το δείγμα

Η μέθοδος η οποία επιλέχθηκε για την συλλογή των στοιχείων στην παρούσα έρευνα ήταν το ερωτηματολόγιο, το οποίο θεωρείται ως βασικό μέσο επικοινωνίας μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου, αλλά και μέθοδος συλλογής πληροφοριών. Η αποστολή έγινε ηλεκτρονικά αλλά και προσωπικά από την ερευνήτρια. Η έρευνα διήρκεσε πάνω από 40 ημέρες και πραγματοποιήθηκε από τα μέσα Νοεμβρίου έως τέλος Δεκεμβρίου.

Υπήρξε δυσκολία συγκέντρωσης υλικού ειδικά από τους αιρετούς, εξαιτίας αλλαγής δημοτικής αρχής και ανάληψης καθηκόντων νέων δημοτικών συμβούλων, οι οποίοι λόγω έλλειψης εμπειρίας και γνώσης στα δημοτικά θέματα ήταν επιφυλακτικοί ως προς την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Υπήρχαν και δημοτικοί σύμβουλοι που εκδήλωσαν την διαφωνία τους με τον θεσμό του δημοτικού διαμεσολαβητή και δεν πήραν μέρος στην έρευνα λόγω πολιτικών πεποιθήσεων.

Το δείγμα αποτελείται από δύο ομάδες. Η πρώτη ομάδα προέρχεται από τους εργαζόμενους του δήμου και συγκεκριμένα 20 υπαλλήλους από όλες τις υπηρεσίες με ιεραρχικές θέσεις ή θέσεις ευθύνης, εκ των οποίων 10 άνδρες και 10 γυναίκες. Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από 15 αιρετούς από όλες τις παρατάξεις και τους συνδυασμούς που πήραν μέρος στις εκλογές του 2019, εκ των οποίων 13 άνδρες και 2 γυναίκες. Οι ηλικίες κυμαίνονται από 35 έως 65 έτη, το δε επίπεδο εκπαίδευσης περιλαμβάνει όλων των κατηγοριών και συγκεκριμένα 20 ΠΕ, 11 ΤΕ, 4 ΔΕ.

4.3 Αποτελέσματα για τις συγκρούσεις

Θα εξεταστούν πρώτα οι απαντήσεις για τις συγκρούσεις (Στόχος 1) ως προς τη συχνότητα (ερωτήσεις Σ1α-Σ8α) και την σοβαρότητά τους (ερωτήσεις Σ1β-Σ8β).

Αρχικά θα εξεταστούν στατιστικά οι τιμές στην κλίμακα Likert για τις ερωτήσεις 1 έως 8 αν διαφέρουν για υπαλλήλους και αιρετούς (ποσοτική ανάλυση). Έπειτα, οι απαντήσεις που διαφέρουν για τις δύο ομάδες θα αναλυθούν περεταίρω με διαγράμματα. Τέλος, θα παρουσιαστούν αιτιολογίες και προσθήκες από την ποιοτική ανάλυση. Σε όλα τα τεστ το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίζεται στο $\alpha = 5\%$. Κατά συνέπεια, αν το αποτέλεσμα μιας ερώτησης δίνει $p\text{-value} < 0.05$, τότε μπορούμε να θεωρήσουμε ότι πιθανόν να υπάρχει κάποια απόκλιση στις απαντήσεις των ομάδων. Όλες οι κατανομές θεωρούνται μη κανονικές λόγω μικρού δείγματος.

4.3.1 Συχνότητα

Οι ερωτήσεις ως προς τη συχνότητα εμφάνισης των προβλημάτων εξετάζονται με το τεστ Mann-Whitney για Υπαλλήλους και Αιρετούς στο SPSS με βάσει τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν στην εισαγωγή. Η αρχική υπόθεση (H_0) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων δεν διαφέρουν. Η εναλλακτική υπόθεση (H_1) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων διαφέρουν.

Παίρνουμε τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακας 4.1):

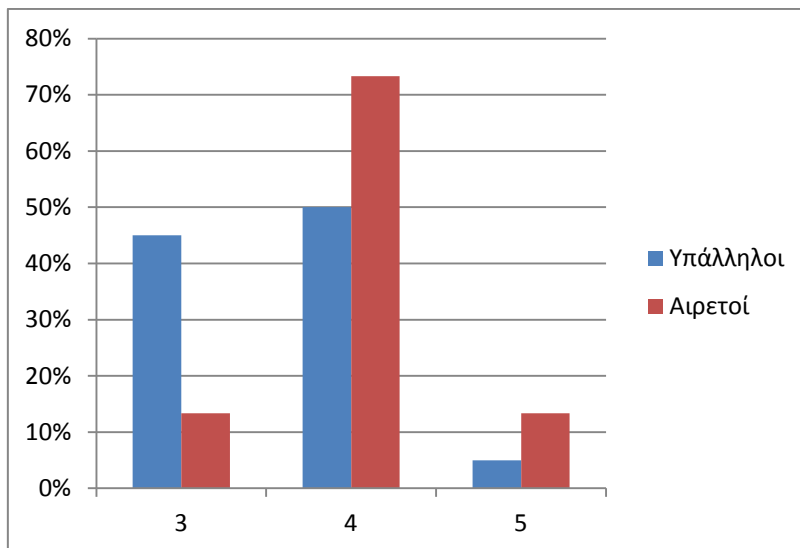
Πίνακας 4,1 Ανάλυση σημαντικότητας για τη συχνότητα των συγκρούσεων

Ερωτήσεις:	1α	2α	3α	4α	5 ^α	6α	7α	8α
Mann-Whitney U	98	133	97,5	127	78,5	76	123	141
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,046	0,507	0,054	0,398	0,011	0,007	0,337	0,752

Εξετάζοντας τη γραμμή "Asymp. Sig. (2-tailed)" όπου μας φανερώνει την p-value, βλέπουμε ότι κάποιες τιμές εμφανίζουν στατιστικά σημαντική απόκλιση. Συγκεκριμένα οι συχνότητες για τις ερωτήσεις 1α, 5α και 6α φαίνεται να έχουν στατιστικά σημαντική απόκλιση για τις 2 εξεταζόμενες κατηγορίες (υπαλλήλους και αιρετούς). Σε αυτές τις περιπτώσεις απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση και θεωρούμε ότι υπάρχουν ενδείξεις ότι οι δύο ομάδες προσεγγίζουν διαφορετικά τις

συγκεκριμένες συγκρούσεις ως προς τη συχνότητά τους. Αυτές θα αναλυθούν εδώ περαιτέρω:

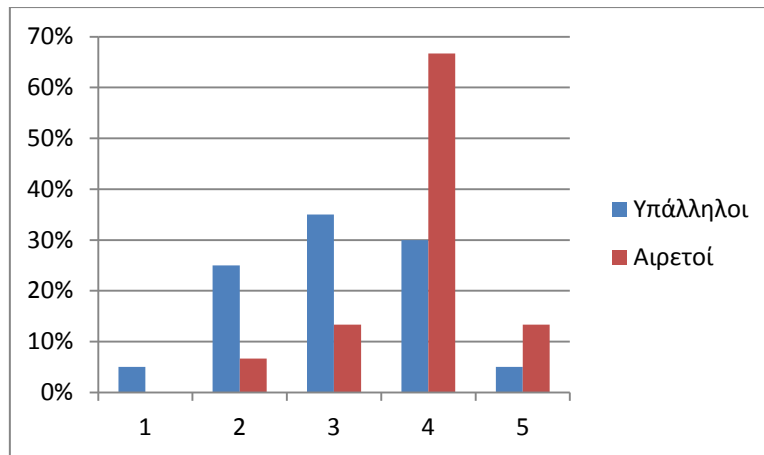
1α: Συχνότητα ως προς την κακή επικοινωνία ή την έλλειψή της μεταξύ υπαλλήλων



Εικόνα 4,1 Απαντήσεις (%) για τη συχνότητα ως προς την κακή επικοινωνία ή την έλλειψή της μεταξύ υπαλλήλων

Το πρώτο ερώτημα που τέθηκε στους συμμετέχοντες αφορούσε την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων, στοιχείο που δηλώνει ότι μπορεί ένας οργανισμός να μην λειτουργεί σωστά. Παρατηρούμε στην Εικόνα 4.1 ότι οι απαντήσεις (σε ποσοστό επί τοις εκατό) διαφοροποιούνταν ανάμεσα στις δύο ομάδες. Οι μισοί σχεδόν υπάλληλοι θεωρούν ότι κάποιες φορές εμφανίζεται, ενώ η μεγάλη πλειοψηφία των αιρετών το βλέπουν πιο συχνά. Αν και οι απόψεις δεν αποκλίνουν σε μεγάλο ποσοστό (δηλαδή είναι κυρίως μεταξύ 3 και 4 της κλίμακας), καθρεφτίζει το πόσο διαφορετικά βλέπουν οι εξωτερικοί παράγοντες την επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων.

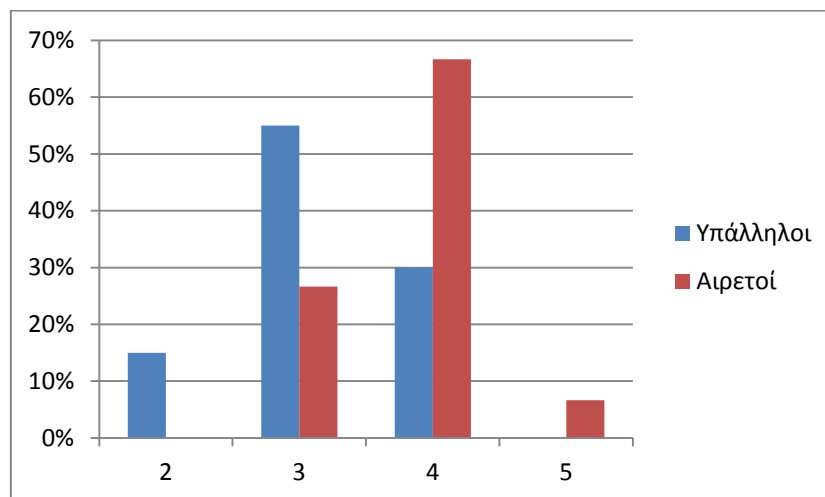
5α: Συχνότητα ως προς τον ανταγωνισμό για εύνοια από την ιεραρχία



Εικόνα 4,2 Απαντήσεις (%) για τη συχνότητα ως προς τον ανταγωνισμό για εύνοια από την ιεραρχία

Στην ερώτηση αναφορικά με τον ανταγωνισμό μεταξύ των ατόμων ή ομάδων που υπάρχουν μέσα στο Δήμο, για προσωπική εξέλιξη ή για απόκτηση θέσης εξουσίας, οι απόψεις των αιρετών αποκλίνουν από τους υπαλλήλους αρκετά. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε στην Εικόνα 4.2 (σε ποσοστό επί τοις εκατό) ότι οι αιρετοί θεωρούν ότι υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων ή των ομάδων, σε σύγκριση με την άποψη των εργαζομένων, οι οποίοι παρουσιάζουν πολύ μοιρασμένες απόψεις στην κλίμακα.

6α: Συχνότητα ως προς την απογοήτευση από έλλειψη στήριξης/πρόθεση συνεργασίας



Εικόνα 4,3 Απαντήσεις (%) για τη συχνότητα ως προς την απογοήτευση από έλλειψη στήριξης/πρόθεση συνεργασίας

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν αισθάνονται απογοητευμένοι από την στήριξη των ανωτέρω ή από πρόθεση συνεργασίας και ενδιαφέροντος για προτάσεις υπαλλήλων. Υπάρχει και εδώ απόκλιση μεταξύ των δύο ομάδων, όπως φαίνεται στην Εικόνα 4.3 (σε ποσοστό επί τοις εκατό), με τους περισσότερους αιρετούς να πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι υπάλληλοι δεν συνεργάζονται με την δημοτική αρχή, ούτε ότι δείχνουν ενδιαφέρον για να κάνουν νέες προτάσεις.

4.3.2 Σημαντικότητα

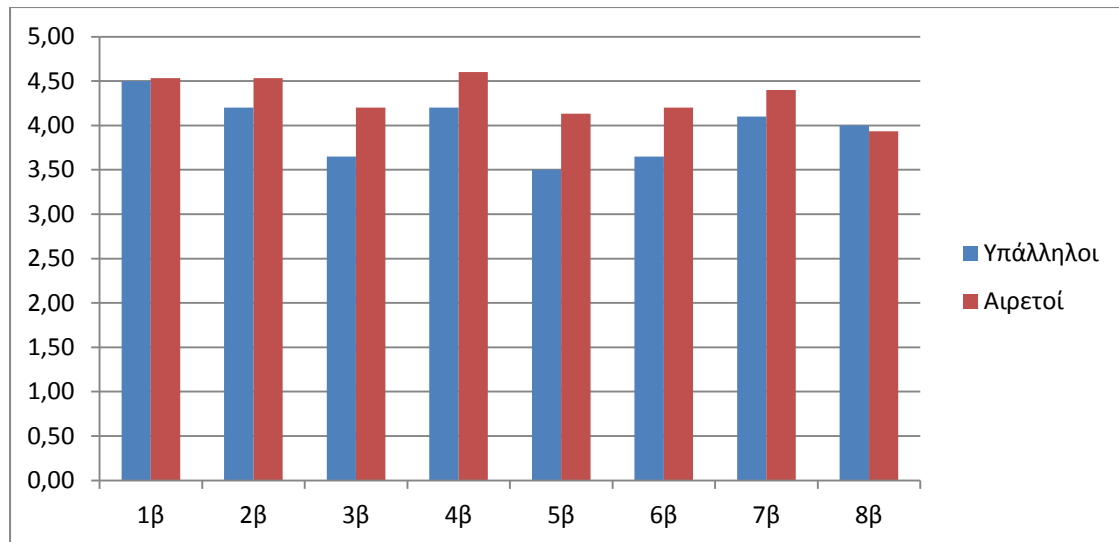
Οι ερωτήσεις ως προς τη σημαντικότητα των προβλημάτων εξετάζονται με το τεστ Mann-Whitney για Υπαλλήλους και Αιρετούς στο SPSS με βάσει τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν στην εισαγωγή. Η αρχική υπόθεση (H0) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων δεν διαφέρουν. Η εναλλακτική υπόθεση (H1) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων διαφέρουν.

Παίρνουμε τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακας 4.2):

Πίνακας 4,2 Ανάλυση σημαντικότητας για τη σημαντικότητα των συγκρούσεων

Ερωτήσεις:	1β	2β	3β	4β	5β	6β	7β	8β
Mann-Whitney U	147	102	102	103,5	103,5	100,5	117,5	138
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,909	0,112	0,093	0,085	0,106	0,082	0,237	0,671

Εξετάζοντας τη γραμμή "Asymp. Sig. (2-tailed)" όπου μας φανερώνει την p-value, βλέπουμε ότι καμία τιμή δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική απόκλιση ως προς τη σημαντικότητά των συγκρούσεων για υπαλλήλους και αιρετούς. Κατά συνέπεια δεν απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση και θεωρούμε ότι υπάρχουν ενδείξεις ότι οι δύο ομάδες προσεγγίζουν παρόμοια τις συγκεκριμένες συγκρούσεις ως προς τη σημαντικότητά τους. Αυτό πιθανόν να υποδηλώνει, ότι και οι δύο ομάδες έχουν παρεμφερή εκτίμηση της σημαντικότητας των τεθέντων, προς αξιολόγηση προβλημάτων. Πιο αναλυτικά μπορούμε να παραθέσουμε την εξής σύγκριση των απαντήσεων:



Εικόνα 4.4 Απαντήσεις (μέσος όρος) για τη σημαντικότητα ανά σύγκριση

Παρατηρούμε από την Εικόνα 4.4 ότι οι μέσοι όροι των απαντήσεων ανάμεσα σε υπαλλήλους και αιρετούς κυμαίνονται σε πολύ κοντινές βαθμίδες για όλες τις ερωτήσεις. Ακόμη και σε περιπτώσεις όπως οι 5β, 6β και 7β που μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι απόψεις των αιρετών φαίνεται να είναι λίγο πιο αυξημένες στον άξονα, δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα για να δείξει ότι διαφέρουν από τους υπαλλήλους. Κατά συνέπεια μπορούμε να υποστηρίξουμε περαιτέρω το επιχειρήμα ότι υπάλληλοι και αιρετοί (παρά τις διαφορίες τους ως προς τη συχνότητα των προβλημάτων) έχουν κοντινές απόψεις ως προς τη σοβαρότητα των συγκρούσεων.

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τους λόγους βαθμολόγησης της σημαντικότητας ανά σύγκριση. Σκοπός ήταν η καλύτερη κατανόηση του σκεπτικού τους και η εύρεση κοινών απόψεων. Παρότι δεν υπήρξαν πολλές απαραίτητα σημαντικές προσθήκες στα προηγούμενα δεδομένα, μπορούμε να προσθέσουμε τα εξής ενδιαφέροντα συμπεράσματα:

- Κάποιοι υπάλληλοι και αιρετοί ανέφεραν ότι οι απαντήσεις βασίζονταν στην – κυρίως πολυετή – εμπειρία και την αντίληψή τους για τον χώρο της ΤΑ καθώς και τις τυχόν επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι εκάστοτε συγκρούσεις σε επιδιωκόμενους στόχους και προσδοκώμενα αποτελέσματα.
- Οι περισσότεροι ερωτηθέντες διάλεξαν να επικεντρωθούν στη σημαντικότητα δύο ή τριών συγκρούσεων και να παραθέσουν τη γνώμη τους για τα

αποτελέσματα που έχουν αυτές. Αντίθετα, σε κάποια λίγα ερωτηματολόγια, δόθηκαν εξηγήσεις για όλες τις συγκρούσεις.

- Βαρύτητα δόθηκε από αρκετούς υπαλλήλους και αιρετούς στην επικοινωνία και συνεργασία. Συγκεκριμένα, τονίστηκε ότι είναι πολύ σημαντική η επαφή υπαλλήλων με πολίτες για εύρεση άμεσων λύσεων αλλά και ο καθορισμός από τους υπαλλήλους του επιπέδου συνεργασίας μεταξύ τους αλλά και με τους αιρετούς καθώς η έλλειψή της δημιουργεί ασυνέχειες διαδικασιών.
- Εξίσου σημαντικές αναφορές έγιναν στην αίσθηση αδικίας που δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα. Η διάθεση των υπαλλήλων και το κλίμα εντός των τμημάτων ενός ΟΤΑ επηρεάζει την αποδοτικότητα των υπηρεσιακών σχέσεων και ενεργειών/δομής ενός δήμου.
- Τέλος αρκετές αντικρουόμενες αναφορές υπήρξαν για τη σημαντικότητα της ευθυνοφοβίας και από τις δύο πλευρές. Η ευθυνοφοβία προκαλεί μειωμένη απόδοση έως και ματαίωση στόχων, παρόλα αυτά παραμένει υποκειμενική και χρειάζεται για τη δημιουργία κινήτρου σύμφωνα με άλλες απόψεις.
- Αναφέρθηκε επίσης από έναν υπάλληλο ότι οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, πράγμα που μας οδηγεί να καταλάβουμε τη σημαντικότητα των μεθόδων αντιμετώπισης.

4.3.3 Επιπλέον συγκρούσεις

Μεταξύ των ανοιχτού τύπου ερωτήσεων που δόθηκαν υπήρχε η δυνατότητα υπάλληλοι και αιρετοί να προτείνουν κάποιες επιπρόσθετες μορφές σύγκρουσης που πιθανόν να μην περιλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο ή ακόμη και να μην είναι γνωστές από τη βιβλιογραφία.

Οι υπάλληλοι έδωσαν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό απόψεις σε σχέση με τους αιρετούς. Αρκετές προτάσεις επανέλαβαν αλλά και επέκτειναν τις ήδη υπάρχουσες συγκρούσεις (Κεφάλαιο 3). Για παράδειγμα μπορούμε ανά περίπτωση να προσθέσουμε τα εξής:

- Σχετικά με την επικοινωνία, η μη αποδοτική επικοινωνία μεταξύ δήμων δημιουργεί σοβαρά προβλήματα.

- Σχετικά με τη νομοθεσία οι περισσότερες συγκρούσεις γίνονται με τους πολίτες γιατί αγνοούν τη νομοθεσία, αλλά επίσης τονίστηκε η ύπαρξη πολυνομίας και δυσκολίας ερμηνείας των νόμων.
- Σχετικές με τις ευθύνες, αυτές φαίνεται να αποδίδονται αποκλειστικά στους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με πολίτες, δημιουργώντας προβλήματα για την ανάληψη και απόδοσή τους.
- Σχετικά με τον ανταγωνισμό, η ελλιπής ή λάθος στελέχωση και μετακίνηση προσωπικού για ικανοποίηση του υπαλλήλου και όχι της υπηρεσίας τέθηκε ως παράδειγμα σύγκρουσης.
- Σχετικά με τη στήριξη/συνεργασία αναφέρθηκε η δημιουργία εμποδίων στα καθήκοντα όταν κάποιες φορές εμπλέκονται αιρετοί.
- Σχετικά με τους κανόνες, προστίθεται η απουσία από την κεντρική διοίκηση (υπουργείο) κανόνων λειτουργίας, διαδικασιών αλλά και σχετικής νομοθεσίας για κάποια ζητήματα.
- Σχετικές με δημότες και δικαστήρια, βρίσκουμε αναφορές για το επίπεδο των πολιτών και την αντίληψή τους ότι φταίει ο δήμος. Επίσης, η διαφορά εκτίμησης υπαλλήλου από πολίτη και η επιστημονική άποψη του υπαλλήλου/ειδικού που δεν εισακούεται πάντα οδηγεί σε περαιτέρω συγκρούσεις.

Παρότι δόθηκε έμφαση σε αρκετές συγκρούσεις που ήδη αναφέρθηκαν, παρουσιάστηκαν και μερικές διαφοροποιημένες μορφές. Οι βασικότερες συγκρούσεις παρατίθενται εδώ:

- Η επιβράβευση υπαλλήλων δεν αντιπροσωπεύει την εργασία τους δημιουργώντας έλλειψη αναγνώρισης του έργου κάποιων.
- Συγκρούσεις, εκτός από διατμηματικές και διοικητικές, συμβαίνουν και με αιρετούς οδηγώντας σε ασυνέπειες, εκκρεμότητες ή ακόμη και ματαιώσεις εργασιών.
- Οι επιλογές του τρόπου διοίκησης των ΟΤΑ παρουσιάζουν συγκρούσεις.
- Η παράκαμψη της ιεραρχίας είναι εξίσου σοβαρό θέμα.

- Αναφέρθηκε επίσης η μη τήρηση του ωραρίου για εξυπηρέτηση, κάτι που επηρεάζει τόσο τις σχέσεις μεταξύ ατόμων-ομάδων όσο και εργασιακές δομές υπηρεσιών-διευθύνσεων.
- Προσωπική αντίληψη και γνώση του αντικειμένου εργασίας και το ατομικό γνωστικό επίπεδο του κάθε υπαλλήλου όταν έρχεται σε αντιδιαστολή με άλλες αντιλήψεις.
- Η εκτίμηση της σημαντικότητας ενός αιτήματος καθώς και ο χρόνος ικανοποίησης/απασχόλησής του μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ως και λεκτική παρενόχληση από τους δημότες.
- Συγκρούσεις μπορεί να συμβαίνουν και για μη πρωτεύοντα πράγματα όπως οι συνθήκες εργασίας ή συμπεριφορές οι οποίες πηγάζουν από τον υπερβολικό εγωισμό.
- Η κομματικοποίηση των δημοτικών παρατάξεων που συνεπάγεται και συγκεκριμένη ιδεολογική θεώρηση αντί για ευθύνη και κοινή λογική σε κάποιες καταστάσεις, προκαλεί μεταφορά άγχους στο υπαλληλικό προσωπικό που αντανακλάται και στην απόδοση και λειτουργία του.
- Τέλος, αναφέρθηκε η αναβλητικότητα σχεδιασμού λόγω τμηματικών αντιδράσεων και συνεπώς καθυστερήσεις έργων ως παράγοντας σύγκρουσης.

4.4 Αποτελέσματα για την αντιμετώπιση συγκρούσεων

Θα εξεταστούν τώρα οι απαντήσεις για τις μεθόδους αντιμετώπισης (Στόχος 2) ως προς τη συχνότητα (ερωτήσεις Α1α-Α8α) και την αποτελεσματικότητά τους (ερωτήσεις Α1β-Α8β).

Αρχικά θα εξεταστούν στατιστικά οι τιμές στην κλίμακα likert για τις ερωτήσεις 1 έως 8 αν διαφέρουν για υπαλλήλους και αιρετούς (ποσοτική ανάλυση). Έπειτα, οι απαντήσεις που διαφέρουν για τις δύο ομάδες θα αναλυθούν περεταίρω με διαγράμματα. Τέλος, θα παρουσιαστούν αιτιολογίες και προσθήκες από την ποιοτική ανάλυση. Όπως και πριν, το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίζεται στο $\alpha = 5\%$ και αν το αποτέλεσμα μιας ερώτησης δίνει $p\text{-value} < 0.05$, τότε μπορούμε να θεωρήσουμε ότι πιθανόν να υπάρχει κάποια απόκλιση στις απαντήσεις των ομάδων ενώ οι κατανομές θεωρούνται μη κανονικές λόγω μικρού δείγματος.

4.4.1 Συχνότητα

Οι ερωτήσεις ως προς τη συχνότητα εμφάνισης των μεθόδων αντιμετώπισης εξετάζονται με το τεστ Mann-Whitney για Υπαλλήλους και Αιρετούς στο SPSS με βάσει τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν στην εισαγωγή. Η αρχική υπόθεση (H0) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων δεν διαφέρουν. Η εναλλακτική υπόθεση (H1) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων διαφέρουν.

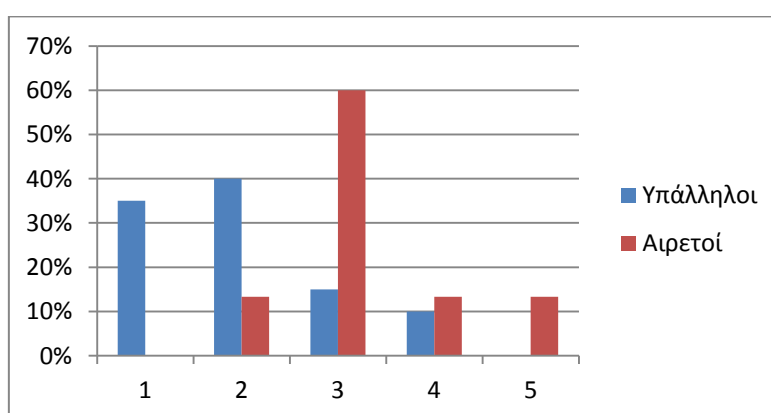
Παίρνουμε τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακας 4.3):

Πίνακας 4.3 Ανάλυση σημαντικότητας ως προς τη συχνότητα των μεθόδων αντιμετώπισης

Ερωτήσεις:	1α	2α	3α	4α	5α	6α	7α	8α
Mann-Whitney U	98,5	148,5	113	113	108	101	122	51,5
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,067	0,958	0,182	0,195	0,137	0,080	0,319	0,001

Εξετάζοντας τη γραμμή "Asymp. Sig. (2-tailed)" όπου μας φανερώνει την p-value, βλέπουμε ότι μία τιμή εμφανίζει στατιστικά σημαντική απόκλιση. Συγκεκριμένα η συχνότητες για την ερώτηση 8α φαίνεται να έχει στατιστικά σημαντική απόκλιση για τις 2 εξεταζόμενες κατηγορίες (υπαλλήλους και αιρετούς). Σε αυτή την περίπτωση απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση και θεωρούμε ότι υπάρχουν ενδείξεις ότι οι δύο ομάδες προσεγγίζουν διαφορετικά τη συγκεκριμένη μέθοδο αντιμετώπισης ως προς τη συχνότητά της. Αυτή αναλύεται ως εξής:

8α: Συχνότητα ως προς τον επανασχεδιασμό πολιτικής βάσει παρελθοντικής σύγκρουσης



Εικόνα 4.5 Απαντήσεις (%) για τη συχνότητα ως προς τον επανασχεδιασμό πολιτικής βάσει παρελθοντικής σύγκρουσης

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν υπάρχει επανασχεδιασμός πολιτικής για την αντιμετώπιση συγκρούσεων λόγω εμφάνισης κατά τον παρελθόν τέτοιων γεγονότων. Η απόκλιση μεταξύ των δύο ομάδων δείχνει ότι οι αιρετοί πιστεύουν, ότι γίνεται σχεδιασμός για την αποφυγή συγκρούσεων ενώ οι υπάλληλοι ότι δεν πραγματοποιούνται τέτοιες πολιτικές.

4.4.2 Αποτελεσματικότητα

Οι ερωτήσεις ως προς την αποτελεσματικότητα των μεθόδων αντιμετώπισης εξετάζονται με το τεστ Mann-Whitney για Υπαλλήλους και Αιρετούς στο SPSS με βάση τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν στην εισαγωγή. Η αρχική υπόθεση (H0) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων δεν διαφέρουν. Η εναλλακτική υπόθεση (H1) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων διαφέρουν.

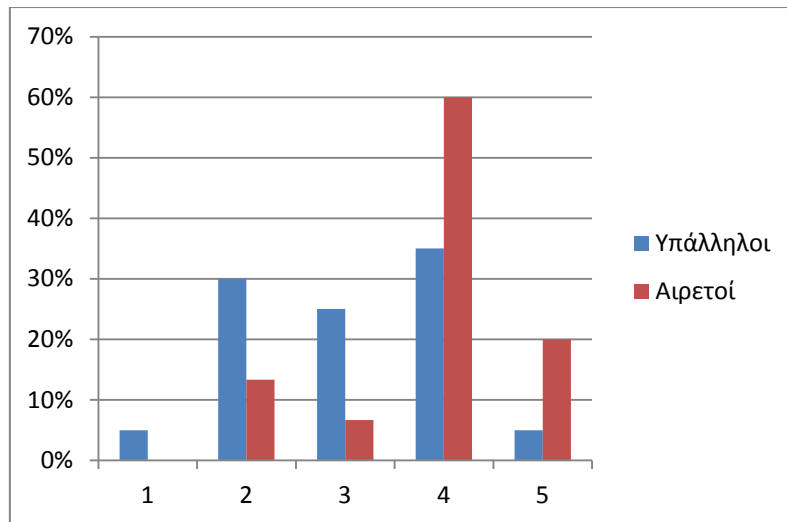
Παίρνουμε τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακας 4.4):

Πίνακας 4.4 Ανάλυση σημαντικότητας ως προς την αποτελεσματικότητα των μεθόδων αντιμετώπισης

Ερωτήσεις:	1β	2β	3β	4β	5β	6β	7β	8β
Mann-Whitney U	117	137,5	84,5	125,5	137	121	79,5	102,5
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,242	0,660	0,020	0,385	0,653	0,320	0,013	0,100

Εξετάζοντας τη γραμμή "Asymp. Sig. (2-tailed)" όπου μας φανερώνει την p-value, βλέπουμε ότι κάποιες τιμές εμφανίζουν στατιστικά σημαντική απόκλιση. Συγκεκριμένα η αποτελεσματικότητα των μεθόδων στις ερωτήσεις 3β και 7β φαίνεται να έχουν στατιστικά σημαντική απόκλιση για τις 2 εξεταζόμενες κατηγορίες (υπαλλήλους και αιρετούς). Σε αυτές τις περιπτώσεις απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση και θεωρούμε ότι υπάρχουν ενδείξεις ότι οι δύο ομάδες προσεγγίζουν διαφορετικά τις συγκεκριμένες μεθόδους αντιμετώπισης ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Αυτές θα αναλυθούν εδώ περαιτέρω:

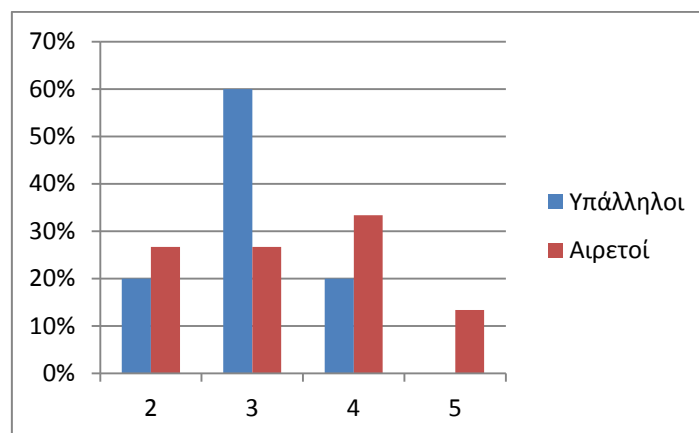
3β: Αποτελεσματικότητα ως προς τη δημιουργία κανόνων αποφυγής προβλημάτων



Εικόνα 4.6 Απαντήσεις (%) για την αποτελεσματικότητα ως προς τη δημιουργία κανόνων αποφυγής προβλημάτων

Στην ερώτηση πόσο αποτελεσματική θεωρείτε ότι είναι η εφαρμογή κανόνων αποφυγής προβλημάτων οι αιρετοί αντιλαμβάνονται ότι πολλοί υπάλληλοι είναι αδικημένοι γι' αυτό δημιουργούνται και προστριβές μεταξύ τους, προκαλώντας δυσλειτουργία στην οργάνωση του δήμου. Αντίθετα, το δείγμα των υπαλλήλων που ρωτήθηκε επειδή αποτελούνται από άτομα με ή χωρίς ιεραρχικές θέσεις ή θέσεις ευθύνης, που βάσει προσωπικών προσεγγίσεων μπορεί να θεωρούν ότι με την εφαρμογή κάποιων κανόνων δεν πρόκειται να λείψουν οι συγκρούσεις. Οι απαντήσεις τους, λοιπόν, ποικίλουν κατά μήκος της κλίμακας.

7β: Αποτελεσματικότητα ως προς την επιβολή αποφάσεων από διοικούντες



Εικόνα 4.7 Απαντήσεις (%) για την αποτελεσματικότητα ως προς την επιβολή αποφάσεων από διοικούντες

Για τους συμμετέχοντες στην ερώτηση *πόσο αποτελεσματική θεωρείτε ότι είναι η επιβολή απόφασης από διοικούντες*, οι μεν υπάλληλοι έδωσαν απαντήσεις γύρω από το μέσο της κλίμακας με τους περισσότερους να επικεντρώνεται στο «μέτρια», οι δε αιρετοί εμφάνισαν διχογνωμία από «λίγο» μέχρι «πολύ» στη σχετική κλίμακα. Εδώ υπάρχει απόκλιση απόψεων γιατί οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να συμμορφώνονται με τις αποφάσεις σύμφωνα με τον Δημοτικό Κώδικα, ενώ οι αιρετοί δεν είναι υποχρεωμένοι και σε περίπτωση διαφωνίας μπορούν να παραιτηθούν από το δικαίωμα τους.

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τους λόγους βαθμολόγησης της αποτελεσματικότητας ανά σύγκρουση. Σκοπός ήταν η καλύτερη κατανόηση του σκεπτικού τους και η εύρεση κοινών απόψεων. Παρότι δεν υπήρξαν πολλές απαραίτητα σημαντικές προσθήκες στα προηγούμενα δεδομένα, μπορούμε να προσθέσουμε τα εξής ενδιαφέροντα συμπεράσματα:

- Όπως και στην ανάλυση των συγκρούσεων, αρκετοί απάντησαν ότι η βαθμολόγηση προέρχεται από προσωπική τους εμπειρία.
- Εμφανίζονται αρκετές επισημάνσεις ότι οι τρέχουσες μέθοδοι δεν είναι αποτελεσματικές αλλά πρόσκαιρες.
- Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις γύρω από τη συζήτηση και την έκταση που πρέπει να λαμβάνει. Από τη μία αναγνωρίζεται η σημαντικότητά της, αλλά από την άλλη μεριά μπορεί να καταναλώνει χρόνο ενώ απαιτεί εμπιστοσύνη από τα εμπλεκόμενα μέρη. Επίσης τονίζεται ότι θα έπρεπε να υπάρχει μία στάνταρ διαδικασία που να ακολουθείται από τη διοίκηση, προσαρμοσμένη στην ανάγκη της κάθε σύγκρουσης/περίπτωσης.
- Αντίστοιχα υπάρχει διαφωνία ως προς την αποτελεσματικότητα των συμβιβασμών, των ποινών αλλά και την ύπαρξη επανασχεδιασμού πολιτικής. Οι συμβιβασμοί δεν φαίνεται να αποδίδουν ούτε να θεωρούνται το ίδιο σημαντικοί με τις ουσιώδεις συζητήσεις. Οι ποινές χαρακτηρίζονται ως σπάνιες και χωρίς αντίκρισμα από διάφορους συμμετέχοντες, αλλά και ως αποτρεπτικές για να αναλάβουν οι υπάλληλοι πρωτοβουλίες στο μέλλον. Επανασχεδιασμός δεν φαίνεται να υφίσταται παρά την αναγκαιότητά του.
- Διαφορετικές αιτίες απαιτούν άλλα μέτρα δράσης ενώ κάποιοι θεωρούν ότι δεν φαίνεται να υπάρχει διάθεση επίλυσης των προβλημάτων. Ένας

υπάλληλος τονίζει ότι η διοίκηση θα έπρεπε να λάβει την πρωτοβουλία για συζήτηση ως προς αυτές τις δράσεις.

Τα παραπάνω υποδηλώνουν έμμεσα την ανάγκη ύπαρξης και προώθησης μιας δομημένης αλλά ταυτόχρονα δυναμικής και προσαρμόσιμης διαδικασίας. Η εξέταση της διαμεσολάβησης διαμέσου των σταδίων και των χαρακτηριστικών της στο επόμενο μέρος της ανάλυσης (Ενότητα 4.5) ανταποκρίνεται σε αυτή την ανάγκη.

4.4.3 Επιπλέον μέθοδοι αντιμετώπισης

Μεταξύ των ανοιχτού τύπου ερωτήσεων που δόθηκαν υπήρχε η δυνατότητα υπάλληλοι και αιρετοί να προτείνουν κάποιες επιπρόσθετες μεθόδους αντιμετώπισης που πιθανόν να μην περιλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο ή ακόμη και να μην είναι γνωστές από τη βιβλιογραφία.

Οι απαντήσεις ήταν σχετικά περιορισμένες και από τις δύο ομάδες, με την πλειονότητα να προέρχεται από υπαλλήλους. Αυτές είτε αποτελούσαν εξέλιξη προηγούμενης μεθόδου είτε κάποια διαφορετική, επιπλέον, πρόταση. Συγκεκριμένα, πάνω στις υπάρχουσες μεθόδους προτάθηκαν τα εξής:

- Για τους επίσημους συμβιβασμούς, έγινε αναφορά στη διαμεσολάβηση μέσω της δημιουργίας ολιγομελούς διαπαραταξιακού οργάνου όπου σε συνεργασία με το διαμεσολαβητή θα αποφασίζει για την "τύχη" των υποθέσεων.
- Για τη συζήτηση ως επίσημη διαδικασία, προτάθηκε η ανταλλαγή απόψεων με άλλους οργανισμούς για μεταφορά εμπειρίας και γνώσης.
- Για τους κανόνες, τονίστηκε η ανάγκη εφαρμογής επίσημων διαδικασιών, της υπάρχουσας νομοθεσίας, αλλά και ουσιαστική εφαρμογή των τελικών αποφάσεων.
- Για τη συνεχή επικοινωνία, προτάθηκε βαρύτητα στο τηλεφωνικό κέντρο με πρόσθετο προσωπικό που μπορεί να εξυπηρετεί τους πολίτες πριν φτάσουν στις ανάλογες υπηρεσίες.
- Για τις πειθαρχικές ποινές (ατομικά ή σε φορείς), αναφέρθηκε η ανάγκη ύπαρξης ενός νέου τρόπου επιβολής πειθαρχικών ποινών μέσω ανεξάρτητων φορέων. Επίσης γράφτηκε ότι θα έπρεπε να ισχύει κάτι πιο αυστηρό στις

ποινές – το οποίο τονίστηκε από παραπάνω του ενός ατόμων. Μια αντίθετη άποψη πρότεινε τη σύσταση ξεχωριστής δικαστικής διαδικασίας για υπαλλήλους και όχι σύρσιμο στις αίθουσες των δικαστηρίων.

- Για την πολιτική βάσει παλαιών συγκρούσεων, προτείνεται ως αναγκαίος ένας γενικότερος επανασχεδιασμός της συνολικής λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών.

Κάποιες ενδιαφέρουσες, νέες προτάσεις αποτελούν οι παρακάτω:

- Οργάνωση των υπηρεσιών του δήμου στα αρμόδια τμήματα.
- Μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις όπου μπορούν να αποδώσουν και δημιουργία νέου νομοθετικού πλαισίου με προσδιορισμό αρμοδιοτήτων
- Έλεγχος και επιβράβευση των υπαλλήλων.
- Βαρύτητα στην ψηφιακή επικοινωνία πολιτών αλλά και υπηρεσιών
- Περιορισμός των υπηρεσιακών-φυσικών έγγραφων/άσκοπης γραφειοκρατίας.
- Κατανόηση και αξιολόγηση της συναισθηματικής κατάστασης των ανθρώπων τη στιγμή των συγκρούσεων καθώς η ικανότητα λογικής σκέψης ακυρώνεται πολλές φορές από πιθανή φόρτιση.

4.5 Αποτελέσματα για τη διαμεσολάβηση

Θα εξεταστούν τώρα οι απαντήσεις για τα στάδια της διαμεσολάβησης (Στόχος 3) ως προς την πιθανή επιτακτικότητα (ερωτήσεις Δ1α-Α8α) και την πιθανή αποτελεσματικότητα τους (ερωτήσεις Δ1β-Α8β). Επίσης, παρατίθεται η ανάλυση της επιπλέον ερώτησης (0) περί ενημέρωσης των ατόμων ή μη σχετικά με τη συγκεκριμένη νομοθεσία.

Αρχικά θα εξεταστούν στατιστικά οι τιμές στην κλίμακα Likert για τις ερωτήσεις 1 έως 8 αν διαφέρουν για υπαλλήλους και αιρετούς (ποσοτική ανάλυση) και ως προς Ναι/Όχι για την ερώτηση 0. Έπειτα, οι απαντήσεις που διαφέρουν για τις δύο ομάδες θα αναλυθούν περαιτέρω με διαγράμματα. Τέλος, θα παρουσιαστούν αιτιολογίες και προσθήκες από την ποιοτική ανάλυση. Όπως και πριν, το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίζεται στο $\alpha = 5\%$ και αν το αποτέλεσμα μιας ερώτησης δίνει $p\text{-value} < 0.05$, τότε μπορούμε να θεωρήσουμε ότι πιθανόν να υπάρχει

κάποια απόκλιση στις απαντήσεις των ομάδων ενώ οι κατανομές θεωρούνται μη κανονικές λόγω μικρού δείγματος.

4.5.1 Ενημέρωση

Η ερώτηση ως προς την ενημέρωση για το θεσμό της διαμεσολάβησης εξετάζεται με το τεστ Chi-square (χ^2) για Υπαλλήλους και Αιρετούς στο SPSS με βάσει τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν στην εισαγωγή και επειδή η μεταβλητή είναι κατηγορική. Η αρχική υπόθεση (H0) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων δεν διαφέρουν. Η εναλλακτική υπόθεση (H1) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων διαφέρουν. Παίρνουμε αρχικά τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακας 4.5):

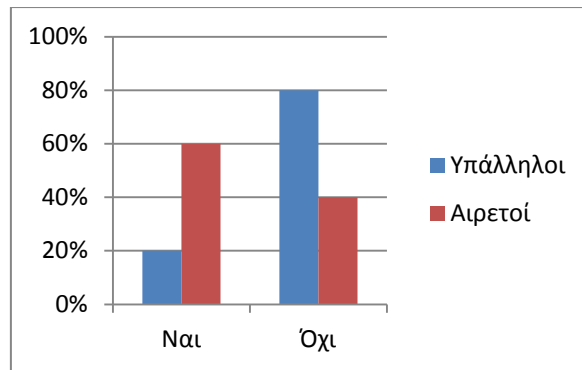
Πίνακας 4.5 Ανάλυση σημαντικότητας ως προς την ενημέρωση για το νόμο περί διαμεσολάβησης

	Τεστ χ^2	
	Τιμή	Asymptotic significance (2-sided)
Pearson Chi-square	5,874	0,015
Likelihood ratio	5,973	0,015

Εξετάζοντας τη γραμμή "Asymp. Sig. (2-tailed)" όπου μας φανερώνει την p-value, βλέπουμε ότι τόσο το τεστ Pearson όσο και η γραμμή «Likelihood ratio» εμφανίζουν στατιστικά σημαντική απόκλιση για την ερώτηση. Βλέπουμε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες (p-value < 0,05). Αν τοποθετήσουμε τις απαντήσεις τους σε πίνακα παρατηρούμε την εξής κατανομή:

Πίνακας 4.6 Απαντήσεις για την ενημέρωση για το νόμο περί διαμεσολάβησης

		Θέση		
		Υπάλληλος	Αιρετός	Σύνολο
Ενημέρωση για το νόμο	Ναι	4	9	13
	Όχι	16	6	22
Σύνολο		20	15	35



Εικόνα 4.8 Απαντήσεις για την ενημέρωση υπαλλήλων και αιρετών για το νόμο

Κατά συνέπεια φαίνεται να υπάρχει απόκλιση στις απαντήσεις, με τους υπαλλήλους (Πίνακας 4.6) να μην δείχνουν το ίδιο ενημερωμένοι με τους αιρετούς καθώς βλέπουμε ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν το νόμο, σε αντίθεση με τους αιρετούς που τείνουν πιο συχνά προς θετικές απαντήσεις.

4.5.2 Πιθανή επιτακτικότητα

Οι ερωτήσεις ως προς την πιθανή επιτακτικότητα των σταδίων της διαμεσολάβησης εξετάζονται με το τεστ Mann-Whitney για Υπαλλήλους και Αιρετούς στο SPSS με βάσει τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν στην εισαγωγή. Η αρχική υπόθεση (H0) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων δεν διαφέρουν. Η εναλλακτική υπόθεση (H1) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων διαφέρουν.

Παίρνουμε τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακας 4.7):

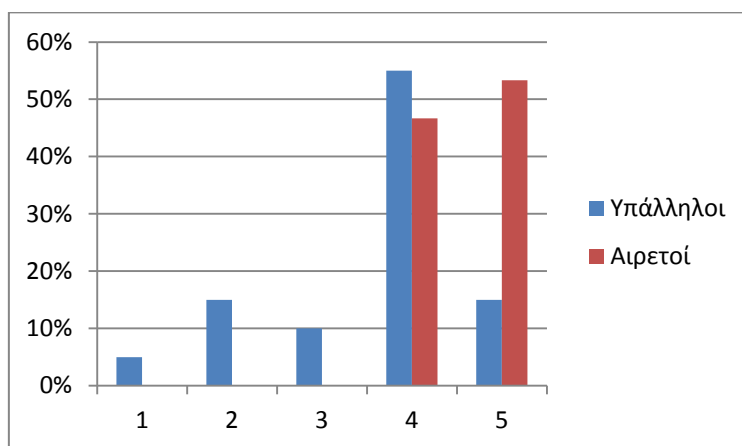
Πίνακας 4.7 Ανάλυση σημαντικότητας ως προς την πιθανή επιτακτικότητα των σταδίων της διαμεσολάβησης

Ερωτήσεις:	1α	2α	3α	4α	5α	6α	7α	8α
Mann-Whitney U	120	124,5	71,5	82,5	63,5	30	90	53
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,275	0,282	0,004	0,011	0,001	0,000	0,017	0,000

Εξετάζοντας τη γραμμή "Asymp. Sig. (2-tailed)" όπου μας φανερώνει την p-value, βλέπουμε ότι κάποιες τιμές εμφανίζουν στατιστικά σημαντική απόκλιση. Συγκεκριμένα η πιθανή επιτακτικότητα των σταδίων της διαμεσολάβησης στις ερωτήσεις 3α έως 8α φαίνεται να έχει στατιστικά σημαντική απόκλιση για τις 2 εξεταζόμενες κατηγορίες (υπαλλήλους και αιρετούς). Σε αυτές τις περιπτώσεις

απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση και θεωρούμε ότι υπάρχουν ενδείξεις ότι οι δύο ομάδες προσεγγίζουν διαφορετικά τα συγκεκριμένα στάδια της διαμεσολάβησης ως προς την επιτακτικότητά τους. Αυτές θα αναλυθούν εδώ περαιτέρω:

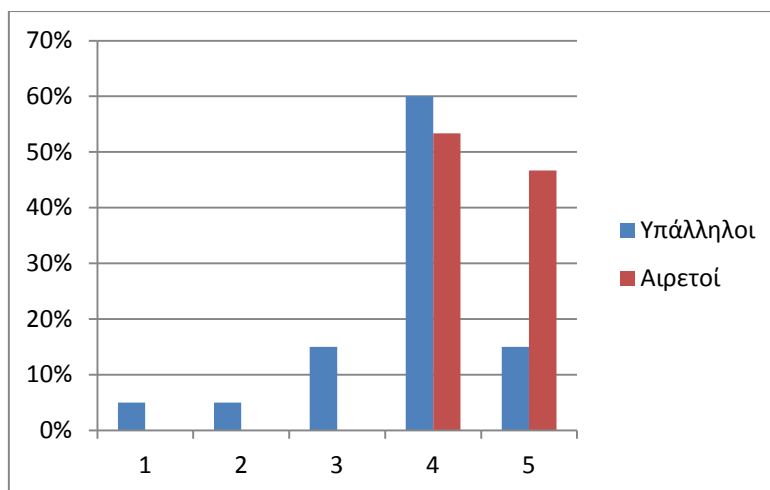
3α: Επιτακτικότητα χρήσης αμερόληπτου, εξωτερικού και καταρτισμένου διαμεσολαβητή



Εικόνα 4.9 Απαντήσεις (%) για την επιτακτικότητα ως προς τη χρήση αμερόληπτου, εξωτερικού και καταρτισμένου διαμεσολαβητή

Στην ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι δύο ομάδες κατά πόσο η χρήση εξωτερικού διαμεσολαβητή θεωρούν ότι θα βοηθήσει στις συγκρούσεις, οι υπάλληλοι απέδωσαν τιμές σε όλο το μήκος της κλίμακας Likert σε σχέση με τους αιρετούς. Παραπάνω από τους μισούς υπαλλήλους θεωρούν ότι χρειάζεται «αρκετά» ή «πολύ», ενώ όλοι οι αιρετοί βαθμολόγησαν την ανάγκη χρήσης του σε αυτά τα κλιμάκια. Αυτό δείχνει μια μικρή αβεβαιότητα και πολυγωνμία από πλευράς υπαλλήλων για τη χρήση του διαμεσολαβητή.

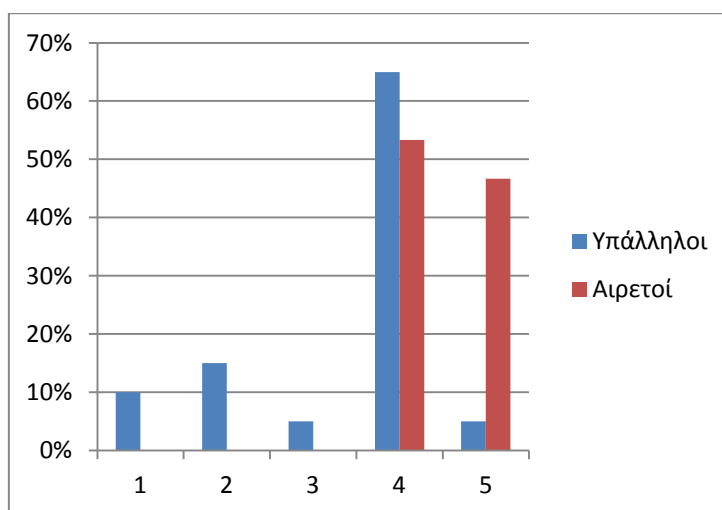
4α: Επιτακτικότητα χρήσης συγκεκριμένης διαδικασίας για εξεύρεση συμβιβασμού



Εικόνα 4.10 Απαντήσεις (%) για την επιτακτικότητα ως προς τη χρήση συγκεκριμένης διαδικασίας για εξεύρεση συμβιβασμού

Στην ερώτηση πόσο αποτελεσματική θεωρείται ότι θα είναι η χρήση συγκεκριμένης διαδικασίας για εξεύρεση συμβιβασμού, το δείγμα των υπάλληλων ακολουθεί την ίδια διαφοροποίηση με την προηγούμενη ερώτηση. Παρότι το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκει την ιδέα από «αρκετά» έως «πολύ» επιτακτική, υπάρχουν και άλλες γνώμες με πιο αρνητική χροιά. Αντίθετα, όλοι οι αιρετοί επέλεξαν υψηλές βαθμολογίες.

5α: Επιτακτικότητα χρήσης προκαταρκτικού σταδίου επικοινωνίας

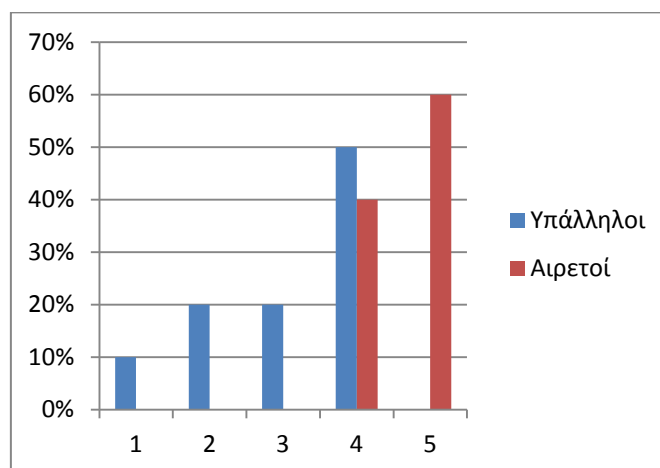


Εικόνα 4.11 Απαντήσεις (%) για την επιτακτικότητα ως προς τη χρήση προκαταρκτικού σταδίου επικοινωνίας

Στην ερώτηση πόσο μπορεί η χρήση προκαταρκτικού σταδίου επικοινωνίας για τη διαδικασία της διαμεσολάβησης να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις των ΟΤΑ, οι υπάλληλοι και πάλι σε σχέση με τους αιρετούς

παρουσιάζουν διάφορες απόψεις για τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών μέσω της χρήσης προκαταρκτικού σταδίου στη διαμεσολάβηση. Επίσης παρατηρείται εκ νέου η (μόνο) θετική βαθμολόγηση από πλευράς των αιρετών.

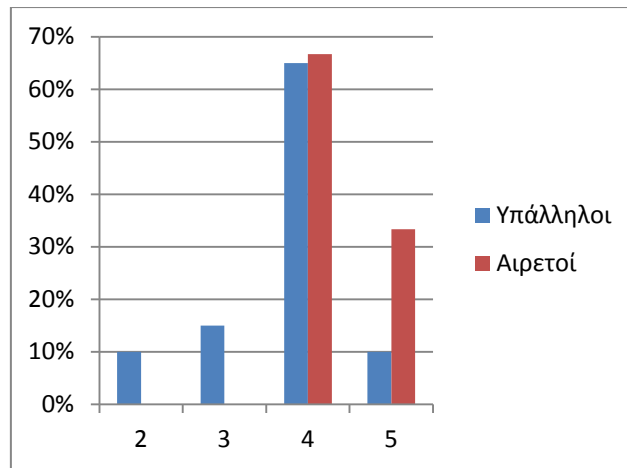
6α: Επιτακτικότητα συνεχών συζητήσεων των εμπλεκόμενων μερών



Εικόνα 4.12 Απαντήσεις (%) για την επιτακτικότητα ως προς τις συνεχείς συζητήσεις των εμπλεκόμενων μερών

Οι συμμετέχοντες στην ερώτηση πόσο μπορούν οι συνεχόμενες συζητήσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών να βοηθήσουν την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις, παρατηρούμε ότι κανένας υπάλληλος δεν είναι «πολύ» σίγουρος για την επιτακτικότητα του σταδίου, με τους μισούς να είναι θετικοί («αρκετά») και τους υπόλοιπους να μοιράζονται σε χαμηλότερες βαθμολογίες. Αντίθετα οι αιρετοί θεωρούν σε σχέση με τους υπαλλήλους, ότι και ο συνεχής διάλογος μπορεί να βοηθήσει σε μια ολοκλήρωση διαπραγμάτευσης ή τουλάχιστον να εξυγιάνει τις τυχόν παρανοήσεις που έχει δημιουργήσει μια διαφωνία.

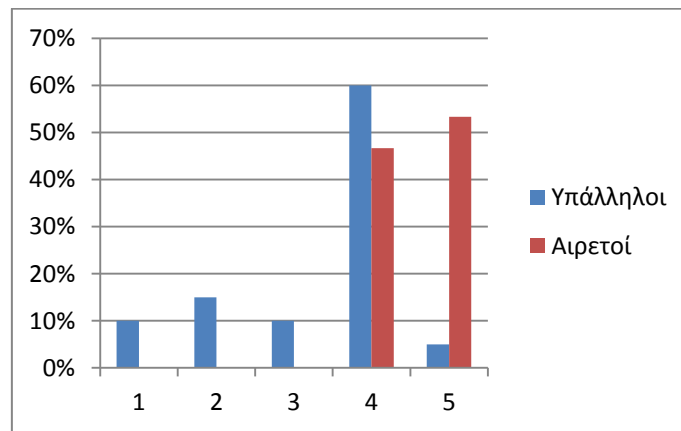
7α: Επιτακτικότητα ως προς τη χρήση ανάδρασης-ανατροφοδότησης



Εικόνα 4.13 Απαντήσεις (%) για την επιτακτικότητα ως προς τη χρήση ανάδρασης-ανατροφοδότησης

Στο ερώτημα πόσο μπορεί να βοηθήσει η ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με την διαμεσολάβηση και να βελτιώσει τις συγκρούσεις των ΟΤΑ, οι αιρετοί θεωρούν ότι θα είναι ένα «αρκετά» έως «πολύ» χρήσιμο εργαλείο. Οι υπάλληλοι έχουν και πάλι μεγαλύτερο εύρος επιλογών, με λιγότερο θετικές απόψεις ανά περίπτωση.

δα: Επιτακτικότητα του χαρακτηριστικού της συναινετικότητας της διαμεσολάβησης



Εικόνα 4.14 Απαντήσεις (%) για την επιτακτικότητα του χαρακτηριστικού της συναινετικότητας της διαμεσολάβησης

Στην ερώτηση κατά πόσο η συναινετικότητα που προσφέρει η διαδικασία της διαμεσολάβησης μπορεί να βελτιώσει στις συγκρούσεις των ΟΤΑ, η ομάδα των υπαλλήλων και πάλι έχει αρκετή πολυγνωμία στις επιλογές, με την επικέντρωση του δείγματος να γίνεται πάντως στο «αρκετά». Οι αιρετοί εκ νέου αξιολόγησαν θετικά την ύπαρξη του χαρακτηριστικού στη διαμεσολάβηση.

4.5.3 Πιθανή αποτελεσματικότητα

Οι ερωτήσεις ως προς την πιθανή αποτελεσματικότητα των σταδίων της διαμεσολάβησης εξετάζονται με το τεστ Mann-Whitney για Υπαλλήλους και Αιρετούς στο SPSS με βάσει τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν στην εισαγωγή. Η αρχική υπόθεση (H0) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων δεν διαφέρουν. Η εναλλακτική υπόθεση (H1) είναι ότι οι απαντήσεις των δύο ομάδων διαφέρουν.

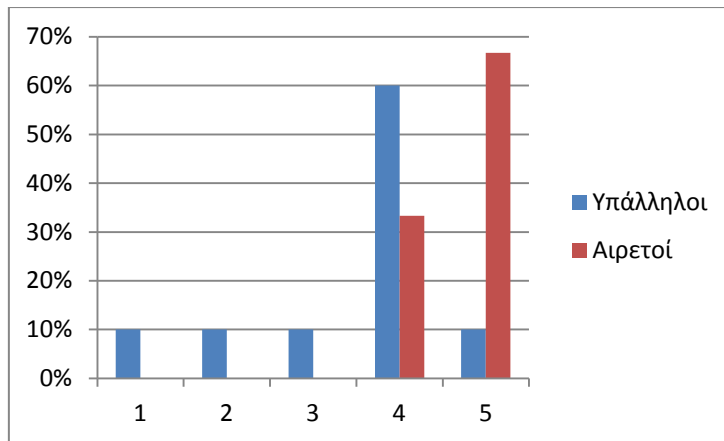
Παίρνουμε τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακας 4.7):

Πίνακας 4.8 Ανάλυση σημαντικότητας ως προς την πιθανή αποτελεσματικότητα των σταδίων της διαμεσολάβησης

Ερωτήσεις:	1β	2β	3β	4β	5β	6β	7β	8β
Mann-Whitney U	111	118,5	50	90	71	47	85,5	50,5
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,160	0,216	0,000	0,026	0,004	0,000	0,016	0,000

Εξετάζοντας τη γραμμή "Asymp. Sig. (2-tailed)" όπου μας φανερώνει την p-value, βλέπουμε ότι κάποιες τιμές εμφανίζουν στατιστικά σημαντική απόκλιση. Συγκεκριμένα η πιθανή αποτελεσματικότητα των σταδίων της διαμεσολάβησης στις ερωτήσεις 3α έως 8α φαίνεται να έχει στατιστικά σημαντική απόκλιση για τις 2 εξεταζόμενες κατηγορίες (υπαλλήλους και αιρετούς). Σε αυτές τις περιπτώσεις απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση και θεωρούμε ότι υπάρχουν ενδείξεις ότι οι δύο ομάδες προσεγγίζουν διαφορετικά τα συγκεκριμένα στάδια της διαμεσολάβησης ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Αυτές θα αναλυθούν εδώ περαιτέρω:

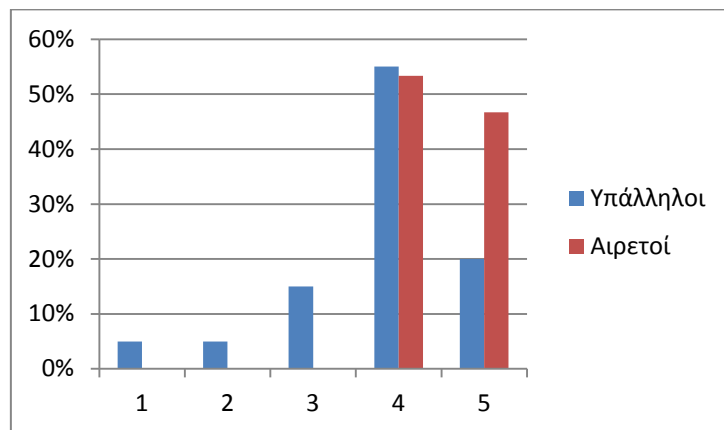
3β: Αποτελεσματικότητα χρήσης αμερόληπτου, εξωτερικού και καταρτισμένου διαμεσολαβητή



Εικόνα 4,15 Απαντήσεις (%) για τη σημαντικότητα ως προς τη χρήση αμερόληπτου, εξωτερικού και καταρτισμένου διαμεσολαβητή

Στην ερώτηση που αφορά το πόσο αποτελεσματική θα είναι η χρήση ενός διαμεσολαβητή σε θέματα της τοπικής αυτοδιοίκησης, οι αιρετοί απάντησαν ότι θα βοηθήσει πολύ στις προστριβές που δημιουργούνται στους δήμους σε μεγαλύτερο ποσοστό από ότι οι υπάλληλοι. Πράγματι ένας στους τρεις υπαλλήλους βαθμολόγησε την αποτελεσματικότητα του διαμεσολαβητή από αρνητική έως μέτρια.

4β: Αποτελεσματικότητα χρήσης συγκεκριμένης διαδικασίας για εξεύρεση συμβιβασμού

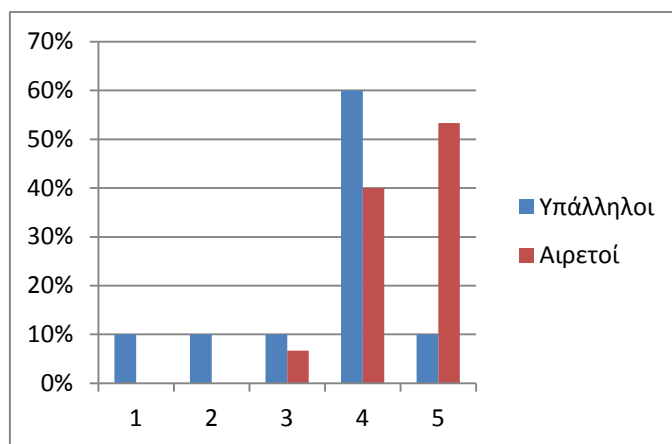


Εικόνα 4.16 Απαντήσεις (%) για τη σημαντικότητα ως προς τη χρήση συγκεκριμένης διαδικασίας για εξεύρεση συμβιβασμού

Στην ερώτηση πόσο αποτελεσματική θεωρείται ότι θα είναι η χρήση της συγκεκριμένης διαδικασίας για εξεύρεση συμβιβασμού, παρατηρούμε το ίδιο μοτίβο με τις περισσότερες προηγούμενες ερωτήσεις. Οι υπάλληλοι έχουν ως επί το πλείστον

θετικές γνώμες αλλά με κάποιες διαφωνίες, ενώ οι αιρετοί βαθμολογούν αποκλειστικά στις υψηλές κλίμακες.

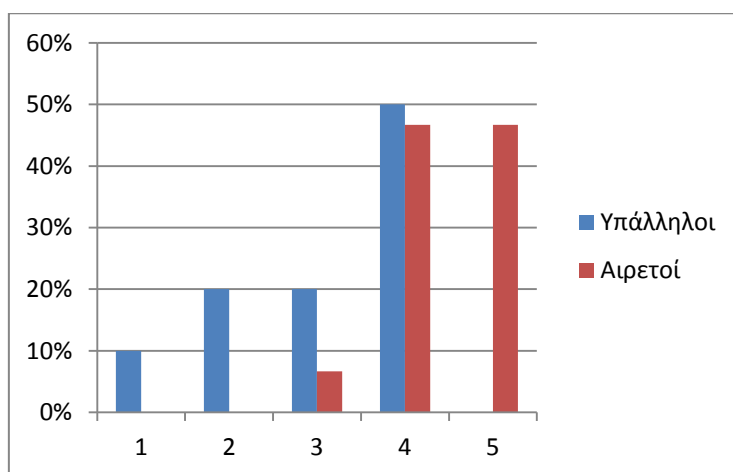
5β: Αποτελεσματικότητα χρήσης προκαταρκτικού σταδίου επικοινωνίας



Εικόνα 4.17 Απαντήσεις (%) για την αποτελεσματικότητα ως προς τη χρήση προκαταρκτικού σταδίου επικοινωνίας

Στο ερώτημα που τέθηκε, πόσο αποτελεσματική θεωρείται ότι θα είναι η χρήση προκαταρκτικού σταδίου επικοινωνίας για τη διαδικασία της διαμεσολάβησης, οι δύο ομάδες παρουσιάζουν ενδιαφέρουσες αποκλίσεις. Οι υπάλληλοι και πάλι επικεντρώνονται στο «αρκετά», με σκορ όμως σε όλες τις βαθμίδες της κλίμακας. Αντίθετα, οι υπάλληλοι ξεκινούν από «μέτρια», με τους περισσότερους να βαθμολογούν την πιθανή αποτελεσματικότητα του σταδίου ως «πολύ».

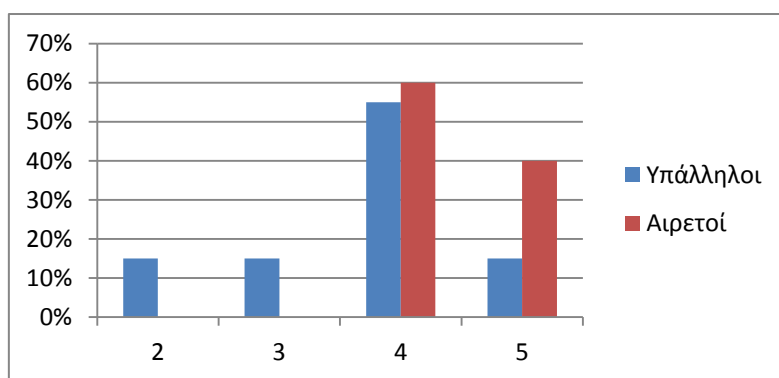
6β: Αποτελεσματικότητα συνεχών συζητήσεων των εμπλεκόμενων μερών



Εικόνα 4.18 Απαντήσεις (%) για την αποτελεσματικότητα ως προς τις συνεχείς συζητήσεις των εμπλεκόμενων μερών

Σε αυτό το ερώτημα που αφορά, το πόσο αποτελεσματικό θεωρείται ότι είναι οι συνεχόμενες συζητήσεις για την γεφύρωση χασμάτων, αλλά και αποσαφήνιση των συγκρούσεων, κανένας υπάλληλος δεν απέδωσε το μεγαλύτερο δυνατό σκορ της κλίμακας. Οι μισοί απάντησαν «αρκετά» ενώ οι υπόλοιποι είχαν λιγότερο θετικές απόψεις. Οι αιρετοί σχεδόν μοιράστηκαν ανάμεσα σε «αρκετά» και «πολύ». Αυτό πιθανόν να δείχνει ότι οι υπάλληλοι δεν επιθυμούν συνεχείς συζητήσεις.

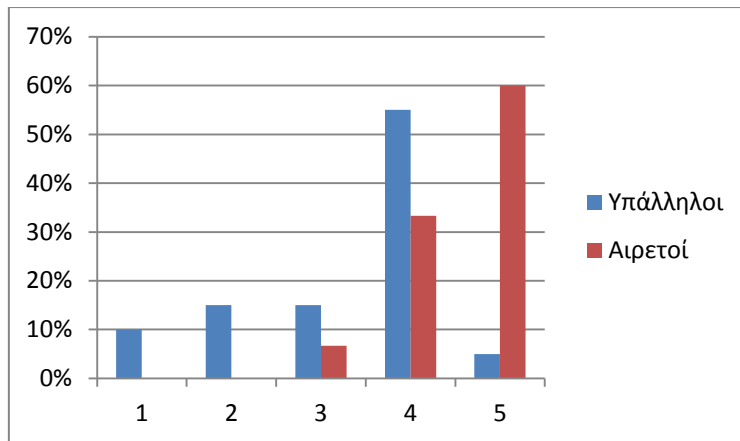
7β: Αποτελεσματικότητα ως προς τη χρήση ανάδρασης-ανατροφοδότησης



Εικόνα 4.19 Απαντήσεις (%) για την αποτελεσματικότητα ως προς τη χρήση ανάδρασης-ανατροφοδότησης

Στο ερώτημα που αφορά την αποτελεσματικότητα ως προς την χρήση της ανάδρασης-ανατροφοδότησης (feedback) με στόχο να βελτιώσει τις συγκρούσεις, οι αιρετοί το θεωρούν πιο σημαντικό από ότι οι υπάλληλοι. Και αυτό δικαιολογείται γιατί ενδιαφέρονται ως πολιτικοί να γνωρίζουν, εάν επιλύθηκαν οι συγκρούσεις που απασχολούν τους δημότες τους.

8β: Αποτελεσματικότητα του χαρακτηριστικού της συναινετικότητας της διαμεσολάβησης



Εικόνα 4.20 Απαντήσεις (%) για την αποτελεσματικότητα του χαρακτηριστικού της συναινετικότητας της διαμεσολάβησης

Στο τελευταίο ερώτημα που αφορά πόσο αποτελεσματική θεωρείται ότι θα είναι η συναινετικότητα που προσφέρει η διαδικασία της διαμεσολάβησης, ώστε να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις οι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερο ποσοστό στο «αρκετά», σε σχέση με τους αιρετούς που πιστεύουν «πολύ» στη συναινετικότητα της διαδικασίας.

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τους λόγους βαθμολόγησης της πιθανής επιτακτικότητας (ανάγκης) αλλά και σημαντικότητας ανά στάδιο/χαρακτηριστικό. Σκοπός ήταν η καλύτερη κατανόηση του σκεπτικού τους και η εύρεση κοινών απόψεων. Καθώς η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων επέλεξε να συνδυάσει τις δύο ανοικτού τύπου ερωτήσεις, πολύ συχνά απαντώντας μόνο στη μία αλλά γενικεύοντας και για την άλλη, παραθέτουμε τα αποτελέσματα μαζί. Οι βασικότερες απόψεις για τη διαμεσολάβηση συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Η διαμεσολάβηση χαρακτηρίζεται στις περισσότερες περιπτώσεις αναγκαία γιατί θα προβάλει ένα «ανάχωμα» για αποφυγή συγκρούσεων. Τα στάδιά της αναμένονται να είναι σημαντικά καθώς προωθούν το διάλογο ενώ επιπλέον ανακόπτουν τη συνεχή προσφυγή στα δικαστήρια εναντίον των υπαλλήλων – κάτι που έχει αρνητικές συνέπειες ως προς την όρεξη για δουλειά και ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Άλλες πτυχές της διαμεσολάβησης απαντώνται στην πιθανή εις βάθος διερεύνηση των κινήτρων και αποσαφήνιση των πραγματικών προβλημάτων των ΟΤΑ με σκοπό την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών. Ακόμη, η διαμεσολάβηση μπορεί να ωφελήσει λόγω της αντιμετώπισης των προβλημάτων ως

μοναδικών, της συγκέντρωσης των απόψεων και της ανατροφοδότησης και συναινετικότητας για την επίλυση της κάθε μίας αφού αποτελεί επιστημονική διαδικασία.

- Αντίθετες απόψεις υπάρχουν, με ερωτήματα όπως τι σημαίνει διαμεσολάβηση, εφόσον οι συγκρούσεις γίνονται λόγω του ότι κάποιος δεν θέλει εφαρμογή νόμου ή δεν γίνεται εφαρμογή νόμου. Επιπλέον, η ασάφεια του όρου και η αδυναμία απόκλισης από τις ισχύουσες νομοθεσίες μπορεί να δυσκολεύσει τη διαμεσολάβηση και την εφαρμογή των αποφάσεών της. Ακόμη, υπάρχουν οπτικές που αναφέρουν για χάσιμο επιπλέον χρόνου λόγω των πολλών σταδίων συζήτησης και συνεπώς δεν θα ανταποκρίνεται σε μεγάλα προβλήματα ενώ ίσως πρέπει οι αποφάσεις να είναι δικαστηριακές για να λειτουργούν.
- Στο σύνολό της, η διαμεσολάβηση φαίνεται να αναμένεται αποτελεσματική αλλά με προϋποθέσεις. Αυτές πιθανόν να δημιουργούνται από την εμπειρία παλαιότερων μεθόδων που δεν ευδοκίμησαν. Μεταξύ άλλων, οι συμμετέχοντες ανέφεραν την απαραίτητη οργάνωση του δήμου, τη χρήση της διαμεσολάβησης ως επεξηγηματικό εργαλείο καθώς η νομοθεσία δεν επιτρέπει μεγάλες αποκλίσεις, την τροποποίηση νόμων, την ενημέρωση των πολιτών για το θεσμό και τις δυνατότητές του
- Στο ίδιο πλαίσιο, το πιο αμφιλεγόμενο χαρακτηριστικό της διαμεσολάβησης φαίνεται να είναι ο διαμεσολαβητής. Κάποιες απόψεις προκρίνουν την ύπαρξη αμερόληπτων εξωτερικών συνεργατών από άλλες περιοχές για εύρυθμη λειτουργία που πρέπει να είναι καταρτισμένοι με το αντικείμενο, ενώ άλλες απόψεις τονίζουν ότι ο εξωτερικός διαμεσολαβητής ίσως δημιουργήσει επιπλέον προβλήματα οπότε καλύτερα να αντικαθίσταται από εσωτερικά όργανα - αιρετά ή υπηρεσιακά – καθώς μπορεί διαφορετικά να μπερδεύει την κατάσταση.
- Τέλος, μια ενδιαφέρουσα επισήμανση αποτελεί η στάση ως προς τον πολίτη. Εκτός από την ανάγκη ενημέρωσής του, η διαμεσολάβηση πρέπει να ενεργοποιείται σε ιδιαίτερες περιπτώσεις γιατί ο πολίτης δεν είναι προετοιμασμένος να λειτουργήσει με "σύμβουλο σχέσεων" και μπορεί να πιστέψει ότι "δικάζεται" με αυτή τη νέα διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Συμπεράσματα

5.1 Περίληψη έρευνας

Στη βιβλιογραφία δεν συναντώνται έρευνες που σχετίζονται με το έργο και τον τρόπο λειτουργίας του δημοτικού διαμεσολαβητή στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, αλλά ούτε και διπλωματικές εργασίες που να κάνουν αναφορά σε αυτό το θέμα. Επειδή ο θεσμός της διαμεσολάβησης είναι μια νέα νομική κουλτούρα την οποία ακόμη πολλοί δήμοι δεν έχουν υιοθετήσει, δεν υπάρχουν αποτελέσματα για την πορεία αυτού του εγχειρήματος στις τοπικές κοινωνίες.

Λόγω της αυτονομίας που έχουν οι ΟΤΑ σε σχέση με άλλους κρατικούς φορείς, διαφέρει και ο τρόπος διοίκησης τους, ο οποίος εξαρτάται κάθε φορά από την εκλογή του Δημάρχου καθώς και τις πολιτικές θέσεις που θέλει να ακολουθήσει. Αυτό συντελεί και στην έλλειψη πρακτικών ερευνών ακόμη και στις αιτίες των συγκρούσεων, αλλά και την διαχείρισή τους από την τοπική αυτοδιοίκηση, η οποία διαφέρει από δήμο σε δήμο.

Για την κάλυψη αυτού του κενού, χρησιμοποιήθηκαν βιβλιογραφία και έρευνες που αφορούσαν γενικά τις συγκρούσεις σε επιχειρήσεις και φορείς. Αυτά οδήγησαν στη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου που ερευνούσε σε δύο ομάδες ερωτηθέντων (υπάλληλοι και αιρετοί) τις αιτίες σύγκρουσης, τις μεθόδους επίλυσης ή αποφυγής των συγκρούσεων καθώς και τη βιωσιμότητα του θεσμού της διαμεσολάβησης. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν και επεξεργάστηκαν ποσοτικά και ποιοτικά. Ακολούθησε ανάλυση των αποτελεσμάτων.

5.2 Περίληψη αποτελεσμάτων και συμπεράσματα

Η σύγκρουση είναι ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει την ανθρώπινη κοινωνία και δημιουργεί αντιπαραθέσεις, δυσκολεύοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία των ατόμων. Τα αίτια των συγκρούσεων είναι αυτά που συνήθως προκαλούν τη ρήξη των ανθρώπινων σχέσεων και επιφέρουν άγχος και δυσφορία στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο, οι απόψεις των ομάδων που συμμετείχαν (υπάλληλοι-αιρετοί) σε

κάποια θέματα συγκλίνουν (πχ σοβαρότητα συγκρούσεων), ενώ σε άλλα αποκλίνουν όχι όμως σε μεγάλο βαθμό (πχ συχνότητα εμφάνισης κάποιων συγκρούσεων). Στο θέμα της επικοινωνίας οι απόψεις τους δίστανται, με τους αιρετούς να θεωρούν ότι υπάρχει πιο συχνά κακή επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων (από ότι οι ίδιοι οι υπάλληλοι), η οποία αποτελεί αιτία των συγκρούσεων. Σε αυτές τις αιτίες συμπεριλαμβάνονται ο ανταγωνισμός, η έλλειψη συνεργασίας που δείχνουν οι υπάλληλοι με την εκάστοτε δημοτική αρχή, η έλλειψη καλής συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών ή και των άλλων τμημάτων, αλλά και το ενδιαφέρον για νέες προτάσεις και πρωτοβουλίες από την πλευρά των υπαλλήλων.

Οι υπάλληλοι αντίθετα, θεωρούν ως βασικότερες αιτίες συγκρούσεων την αίσθηση αδικίας, την ευθυνοφοβία, την μη αποδοτική επικοινωνία με τους αιρετούς, την πολυνομία, την ελλιπή στελέχωση προσωπικού σε υπηρεσίες ή μετακινήσεις προσωπικού σε λάθος θέσεις, τη δημιουργία εμποδίων από τους αιρετούς για εκτέλεση καθηκόντων από τους υπαλλήλους, την παράκαμψη της ιεραρχίας, τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων ακόμη και τις συμπεριφορές οι οποίες πηγάζουν από εγωισμό και προκαλούν προβλήματα στην υπηρεσία.

Σχετικά με τον επανασχεδιασμό πολιτικής για την αντιμετώπιση συγκρούσεων υπάρχει απόκλιση στις δύο ομάδες γιατί οι μεν αιρετοί πιστεύουν ότι γίνεται, οι δε υπάλληλοι ότι δεν πραγματοποιούνται τέτοιες πολιτικές. Διαφωνία υπάρχει ως προς την αποτελεσματικότητα των συμβιβασμών και των πειθαρχικών ποινών. Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα, οι συμβιβασμοί δεν αποδίδουν, ενώ οι πειθαρχικές ποινές είναι σπάνιες και λειτουργούν αποτρεπτικά για ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους.

Εξετάστηκαν επιπλέον οι υπάρχουσες μέθοδοι αντιμετώπισης ως προς τη συχνότητα και τη σημαντικότητά τους. Με μικρές εξαιρέσεις, η ποσοτική ανάλυση έδειξε σύγκλιση απόψεων στο συγκεκριμένο θέμα. Σε προτάσεις για επιπλέον μεθόδους αντιμετώπισης των συγκρούσεων προτάθηκαν ανταλλαγή προτάσεων από άλλους οργανισμούς με εμπειρία, σύσταση διαπαραταξιακού οργάνου όπου σε συνεργασία με το διαμεσολαβητή θα λύνει τις υποθέσεις, αυστηρές πειθαρχικές ποινές αλλά και καλύτερη οργάνωση της επικοινωνίας με τους δημότες μέσω του τηλεφωνικού κέντρου.

Τέλος, σχετικά με την εισαγωγή του θεσμού της διαμεσολάβησης και πόσο θα βοηθήσει η λειτουργία της, οι αιρετοί παρουσιάζονται ενημερωμένοι σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τους υπαλλήλους. Ουσιαστικές διαφορές εντοπίζονται επίσης

στη βαθμολόγηση της πιθανής επιτακτικότητας και αποτελεσματικότητας των σταδίων του θεσμού. Οι αιρετοί θεωρούν πολύ περισσότερο ότι θα επιλύσει σε σημαντικό βαθμό τις συγκρούσεις με τους δημότες, γιατί η προώθηση του διαλόγου θα βοηθήσει τη προσφυγή τους στα δικαστήρια, ακόμη και για ασήμαντες υποθέσεις. Θεωρούν επίσης ότι θα βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών του Δήμου, ενώ προτείνουν διαμεσολαβητή από άλλη περιοχή για να είναι πιο αμερόληπτος και αντικειμενικός. Αντίθετα, επικρατεί σύγχυση και αντίθετες απόψεις λόγω έλλειψης ενημέρωσης κυρίως των υπαλλήλων για το αν η διαμεσολάβηση θα μπορέσει να λύσει ουσιαστικά προβλήματα των τοπικών κοινωνιών ή θα δημιουργήσει περισσότερα εσωτερικά προβλήματα στην λειτουργία των οργανισμών. Σε αυτό συγκαταλέγεται και η ενημέρωση των δημοτών, αλλά και η αλλαγή νοοτροπίας της κοινωνίας σε ένα νέο τρόπο επίλυσης διαφορών με άλλη κουλτούρα, διαφορετική των ελληνικών δεδομένων.

Βιβλιογραφία

Aaltio-Marjosola, I., & Tuomo, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4), 146–158.

Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *The International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239–253.

Argyris, C., and Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II - Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.

Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. J. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviour. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283–301.

Barker, J., Tjosvold, D., & Andrews, I. R. (1988). Conflict approaches of effective and ineffective project managers: A field study in a matrix organization. *Journal of Management Studies*, 25(March), 0022–2380.

Besemer, C. (2014). *Mediation: Vermittlung in Konflikten* (T. Aggelidis, Trans.). Thessaloniki, Greece: Antigoni Kentro Pliroforisis.

Boulle, L. J., Colatrella Jr., M. T. and Picchioni, A. P. (2008). *Mediation: Skills and techniques*. LexisNexis.

Brinkmann, S. and Kvale S. (2015). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cambridge Dictionary. *Meaning of conflict in English*. [online]. Available from: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/conflict>.

Destercke, S., & Burger, T. (2013). Toward an Axiomatic Definition of Conflict Between Belief Functions. *IEEE Transactions on Cybernetics*, 43(2), 585–596.

Doherty N. and Guyler, M. (2008). *The essential guide to workplace mediation & conflict resolution: Rebuilding working relationships*. London: Kogan Page Limited.

Doran, C. and Goldberg, D. N. *Mediation Techniques for Managing Emotions*. [online]. Available from: <https://www.mwi.org/mediation-techniques-for-managing-emotions>

Hayes, A. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guildford Press.

Haynes, J. M., Haynes, G. L. and Fong, L. S. (2004). *Positive conflict management*. New York: State University of New York, Albany.

Higazee, Z. M. A. (2015). Types and levels of conflicts experienced by nurses in the hospital settings. *Health Science Journal*, 9(6:7), 1–6.

Hsieh, H.F. & Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.

Kaplan, R.S. (1986). The role for empirical research in management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 11(4–5), 429–452.

MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Morgan, D.L. (1996). Focus Groups. *Annual Review of Sociology*, 22(1), 129–152.

Pidd, M. (2004). *Systems Modelling Theory and Practice*. John Wiley & Sons.

Riaz, M. K., & Junaid, F. A. (2011). Types , sources , costs and consequences of workplace conflict. *Asian Journal of Management Research*, 2(1), 600–611.

Riaz, M. K., & Junaid, F. A. (2014). Workplace Conflict: Constructive or Destructive. *Journal of Business & Management Research*, 3(1), 84–90.

Scott, R.J., Cavana, R.Y. and Cameron, D. (2016). Recent evidence on the effectiveness of group model building. *European Journal of Operational Research*, 249(3), 908–918.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (651-717). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

Wikipedia. *Qualitative research*. [online]. Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Qualitative_research

Βικιλεξικό. *Αυτοδιοίκηση*. [online]. Λήφθηκε από: <https://el.wiktionary.org/wiki/%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7>

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. (2018). *Τεύχος Πρώτο, Αρ. Φύλλον 5*, 23–282.

Λυκογιάννη, Β. (2003). *Ανασχεδιασμός οργανωσιακών διαδικασιών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση*. Διπλωματική εργασία.

Οργανισμός προώθησης εναλλακτικών μεθόδων επίλυσης διαφορών. [online]. Λήφθηκε από: <https://www.opemed.gr/>

Σπανού, Κ. (1991). Η βελτίωση της ικανότητας δράσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης: Μέθοδοι και προβλήματα. *Τοπική Αυτοδιοίκηση*, 85–110.

Στεφάνου, Ν. (2014). *Τοπική αυτοδιοίκηση και μεταναστευση: Η περίπτωση του δήμου Ερμούπολης*.

Τάτσος, Ν. (1981). Τοπική Αυτοδιοίκηση και οικονομική ανάπτυξη: Δυνατότητες και περιορισμοί. *Συνέδριο Για Την 'Ανάπτυξη Τής Ελλάδος Τ.Ε.Ε.*, 156–178.

Τζήμας, Γεώργιος Μ. (2018). *Ο ηθικός λόγος στην ρητορική του Αριστοτέλη, διδακτική προσέγγιση στην εκπαίδευση αγωγή και διαμεσολάβηση*, (σελίδες 264-267), Θεσσαλονίκη.

Τριαντάρη, Α.Τ. (2018). *Από τη σύγκρουση στη διαμεσολάβηση*. Θεσσαλονίκη, Ελλάδα: Εκδοτικός Οίκος Κ. & Μ. Αντ. Σταμούλη.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αναφέρονται σε αιτίες συγκρούσεων και μεθόδους αντιμετώπισής τους στον εργασιακό χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των Οργανισμών της. Επίσης εξετάζεται η πρόσφατη είσοδος του θεσμού της διαμεσολάβησης. Παρακαλώ συμπληρώστε το βάσει προσωπικής πείρας και απόψεων, καθώς δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Όλες οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς αφού πρώτα γίνει ανωνυμοποίηση. Όνομα και άλλα προσωπικά στοιχεία σας θα είναι αυστηρά εμπιστευτικά, δεν θα εμφανιστούν πουθενά στην έρευνα και ζητούνται μόνο για λόγους αντιστοίχισης των δεδομένων και στατιστικής τους επεξεργασίας. Παρακαλώ τσεκάρτε το αντίστοιχο κουτί αν συμφωνείτε να συμμετέχετε στην έρευνα.

- Συμφωνώ οι απαντήσεις μου να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό της έρευνας
 Δεν συμφωνώ οι απαντήσεις μου να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό της έρευνας

A. Δημογραφικά στοιχεία:

α) Όνομα:

β) Θέση: Αιρετός Υπάλληλος

γ) Φύλο: Άρρεν Θήλυ

δ) Ηλικία:

ε) Τμήμα:

στ) Χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο:

ζ) Επίπεδο εκπαίδευσης: Π.Ε. Τ.Ε. Δ.Ε.

B. Συγκρούσεις:

Για καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις που περιέχουν αιτίες που οδηγούν σε εργασιακές συγκρούσεις, επιλέξτε μία επιλογή στην αντίστοιχη κλίμακα, με βάση την προσωπική σας άποψη για τη συχνότητα εμφάνισης και τη σημαντικότητα της κάθε αιτίας σύγκρουσης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και τους οργανισμούς της:

1α) Η κακή επικοινωνία ή έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων για διεκπεραίωση διαδικασιών θεωρείτε ότι εμφανίζεται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

1β) Πόσο σοβαρή θεωρείτε ότι είναι η κακή επικοινωνία ή έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων για διεκπεραίωση διαδικασιών:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

2α) Η διαφορετική ερμηνεία νομοθεσίας ή αντίληψης και τρόπου σκέψης (π.χ. λόγω διαφορετικής προσωπικότητας, μόρφωσης, γνώσεων κτλ.) που οδηγεί σε διαφωνίες σε συγκεκριμένα θέματα (π.χ. στόχοι τμήματος, τρόποι οργάνωσης και εξυπηρέτησης, λήψη αποφάσεων) θεωρείτε ότι εμφανίζεται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

2β) Πόσο σοβαρή θεωρείτε ότι είναι η διαφορετική ερμηνεία νομοθεσίας ή αντίληψης και τρόπου σκέψης (π.χ. λόγω διαφορετικής προσωπικότητας, μόρφωσης, γνώσεων κτλ.) που οδηγεί σε διαφωνίες σε συγκεκριμένα θέματα (π.χ. στόχοι τμήματος, τρόποι οργάνωσης και εξυπηρέτησης, λήψη αποφάσεων):

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

3α) Η αίσθηση αδικίας (π.χ. επιλεκτική μετακίνηση υπαλλήλων, ανισορροπία αρμοδιοτήτων κτλ.) θεωρείτε ότι εμφανίζεται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

3β) Πόσο σοβαρή θεωρείτε ότι είναι η αίσθηση αδικίας (π.χ. επιλεκτική μετακίνηση υπαλλήλων, ανισότητα αρμοδιοτήτων κτλ.):

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

4α) Η απόδοση ευθυνών και συνεπώς η ύπαρξη ευθυνοφοβίας θεωρείτε ότι εμφανίζεται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

4β) Πόσο σοβαρή θεωρείτε ότι είναι η απόδοση ευθυνών και συνεπώς η ύπαρξη ευθυνοφοβίας:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

5α) Ο ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων ή ατόμων για να ευνοηθούν από την ιεραρχία (πχ για απόκτηση θέσης ισχύος ή προσωπική ανάδειξη για καλύτερη αντιμετώπιση) θεωρείτε ότι εμφανίζεται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

5β) Πόσο σοβαρός θεωρείτε ότι είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων ή ατόμων για να ευνοηθούν από την ιεραρχία (πχ απόκτηση θέσης ισχύος, ή προσωπική ανάδειξη για καλύτερη αντιμετώπιση):

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

6α) Η απογοήτευση από έλλειψη στήριξης από ανωτέρους ή έλλειψη πρόθεσης συνεργασίας και ενδιαφέροντος για προτάσεις/απόψεις υπαλλήλων θεωρείτε ότι εμφανίζεται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

6β) Πόσο σοβαρή θεωρείτε ότι είναι η απογοήτευση από έλλειψη στήριξης από ανωτέρους ή έλλειψη πρόθεσης συνεργασίας και ενδιαφέροντος για προτάσεις/απόψεις υπαλλήλων:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

7α) Η μη τήρηση κανόνων λειτουργίας διοίκησης (π.χ. παράβλεψη ιεραρχίας ή εκμετάλλευση θέσης ευθύνης) θεωρείτε ότι εμφανίζεται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

7β) Πόσο σοβαρή θεωρείτε ότι είναι η μη τήρηση κανόνων λειτουργίας διοίκησης (π.χ. παράβλεψη ιεραρχίας ή εκμετάλλευση θέσης ευθύνης):

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

8α) Οι συγκρούσεις με δημότες και η προσφυγή στα δικαστήρια (π.χ. λόγω μη πληρωμών, παράνομης στάθμευσης ή κατάληψης χώρου, λόγω αίτησης αποζημιώσεων από φυσικές καταστροφές/ζημιές/ατυχημάτων από κακή οδόστρωση ή άλλες αμέλειες κτλ.) θεωρείτε ότι εμφανίζονται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

8β) Πόσο σοβαρές θεωρείτε ότι είναι οι συγκρούσεις με δημότες και η προσφυγή στα δικαστήρια (π.χ. λόγω μη πληρωμών, παράνομης στάθμευσης ή κατάληψης χώρου, λόγω αίτησης αποζημιώσεων από φυσικές καταστροφές κτλ.):

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

Αναφέρετε πολύ συνοπτικά γιατί προσδώσατε τους παραπάνω βαθμούς σημαντικότητας ανά σύγκρουση ('β' μέρος κάθε ερώτησης):

Αναφέρετε συνοπτικά κάποια άλλη μορφή συγκρούσεων ή κάποιο άλλο πρόβλημα που δεν αναγράφεται επάνω καθώς και τη σημαντικότητα που του προσδίδετε:

Γ. Αντιμετώπιση:

Για καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις που περιέχουν μεθόδους αντιμετώπισης επιλέξτε μία επιλογή στην αντίστοιχη κλίμακα, με βάση την προσωπική σας άποψη για τη συχνότητα εμφάνισης και την αποτελεσματικότητα της κάθε μεθόδου στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και τους οργανισμούς της:

1α) Οι επίσημοι συμβιβασμοί ανάμεσα σε εμπλεκόμενα στη σύγκρουση μέρη (π.χ. μέσω δικαστηρίων) εμφανίζονται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

1β) Πόσο αποτελεσματικοί θεωρείτε ότι είναι οι επίσημοι συμβιβασμοί ανάμεσα σε εμπλεκόμενα στη σύγκρουση μέρη (π.χ. μέσω δικαστηρίων):

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

2α) Η συζήτηση (ως επίσημη διαδικασία) ανάμεσα σε εμπλεκόμενα άτομα ή ομάδες για συνεργασία ή διαπραγμάτευση ή εξομάλυνση ως προς το πρόβλημα εμφανίζεται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

2β) Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε ότι είναι η συζήτηση (ως επίσημη διαδικασία) ανάμεσα σε εμπλεκόμενα άτομα ή ομάδες για συνεργασία ή διαπραγμάτευση ή εξομάλυνση ως προς το πρόβλημα:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

3α) Η δημιουργία/εφαρμογή κανόνων αποφυγής προβλημάτων όπως μετακίνηση προσωπικού σε άλλες θέσεις εμφανίζεται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

3β) Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε ότι είναι η δημιουργία/εφαρμογή κανόνων αποφυγής προβλημάτων όπως μετακίνηση προσωπικού σε άλλες θέσεις:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

4α) Η συνεχής επικοινωνία με τα συγκρουόμενα μέλη για επίλυση διαφορών και για εύρεση τρόπων συμβιβασμών από τις αρμόδιες αρχές εμφανίζεται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

4β) Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε ότι είναι η συνεχής επικοινωνία με τα συγκρουόμενα μέλη για επίλυση διαφορών και για εύρεση τρόπων συμβιβασμών από τις αρμόδιες αρχές:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

5α) Οι πειθαρχικές ποινές για παραπτώματα βάσει κώδικα σε άτομα ή ομάδες εμφανίζονται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

5β) Πόσο αποτελεσματικές θεωρείτε ότι είναι οι πειθαρχικές ποινές για παραπτώματα βάσει κώδικα σε άτομα ή ομάδες:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

6α) Οι πειθαρχικές ποινές για παραπτώματα βάσει κώδικα σε οργανισμούς ή φορείς εμφανίζονται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

6β) Πόσο αποτελεσματικές θεωρείτε ότι είναι οι πειθαρχικές ποινές για παραπτώματα βάσει κώδικα σε οργανισμούς ή φορείς:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

7α) Η επιβολή απόφασης από διοικούντες εμφανίζεται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

7β) Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε ότι είναι η επιβολή απόφασης από διοικούντες:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

8α) Ο επανασχεδιασμός πολιτικής για αντιμετώπιση σύγκρουσης που εμφανίστηκε στο παρελθόν εμφανίζεται:

Καθόλου Σπάνια Κάποιες φορές Συχνά Συνέχεια

8β) Πόσο αποτελεσματικός θεωρείτε ότι είναι ο επανασχεδιασμός πολιτικής για αντιμετώπιση σύγκρουσης που εμφανίστηκε στο παρελθόν:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

Αναφέρετε πολύ συνοπτικά γιατί προσδώσατε τους παραπάνω βαθμούς αποτελεσματικότητας ανά τρόπο αντιμετώπισης ('β' μέρος κάθε ερώτησης):

Αναφέρετε συνοπτικά κάποια άλλη μέθοδο ή τρόπο αντιμετώπισης συγκρούσεων που δεν αναγράφεται επάνω καθώς και την αποτελεσματικότητά που του προσδίδετε:

Δ. Διαμεσολάβηση:

Σύμφωνα με το νόμο Ν.4512/2018 καθώς και τις διατάξεις των άρθρων 155-163 του Ν.4555/2018, εισάγετε ο θεσμός της διαμεσολάβησης στη δημόσια διοίκηση.

0) Έχετε ενημερωθεί σχετικά για τη συγκεκριμένη νομοθεσία; Ναι Όχι

Για καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις πάνω στο θέμα επιλέξτε μία επιλογή στην αντίστοιχη κλίμακα, με βάση την προσωπική σας άποψη για την πιθανή επιτακτικότητα και την πιθανή αποτελεσματικότητα καθενός από τα παρακάτω αναφερόμενα στάδια/χαρακτηριστικά της διαμεσολάβησης για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τους οργανισμούς της:

1α) Κατά πόσο πρέπει η κάθε περίπτωση σύγκρουσης να αντιλαμβάνεται και να μεταχειρίζεται ως μοναδική:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

1β) Πόσο αποτελεσματικό θεωρείται ότι θα είναι αν κάθε περίπτωση σύγκρουσης αντιλαμβάνεται και μεταχειρίζεται ως μοναδική:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

2α) Κατά πόσο πρέπει οι απόψεις, τα παράπονα και ο ορισμός του προβλήματος όλων των μερών να ακούγονται πριν προχωρήσει οποιαδήποτε διαδικασία ή ληφθεί απόφαση:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

2β) Πόσο αποτελεσματικό θεωρείται ότι θα είναι αν οι απόψεις, τα παράπονα και ο ορισμός του προβλήματος όλων των μερών ακούγονται πριν προχωρήσει οποιαδήποτε διαδικασία ή ληφθεί απόφαση:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

3α) Κατά πόσο μπορεί η χρήση αμερόληπτου, εξωτερικού και καταρτισμένου διαμεσολαβητή να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

3β) Πόσο αποτελεσματική θεωρείται ότι θα είναι η χρήση αμερόληπτου, εξωτερικού και καταρτισμένου διαμεσολαβητή:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

4α) Κατά πόσο μπορεί η χρήση συγκεκριμένης διαδικασίας για εξεύρεση συμβιβασμού (βάσει επιστημονικά αποδεδειγμένης διαδικασίας) να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

4β) Πόσο αποτελεσματική θεωρείται ότι θα είναι η χρήση συγκεκριμένης διαδικασίας για εξεύρεση συμβιβασμού (βάσει επιστημονικά αποδεδειγμένης διαδικασίας):

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

5α) Κατά πόσο μπορεί η χρήση προκαταρκτικού σταδίου επικοινωνίας για τη διαδικασία της διαμεσολάβησης να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

5β) Πόσο αποτελεσματική θεωρείται ότι θα είναι η χρήση προκαταρκτικού σταδίου επικοινωνίας για τη διαδικασία της διαμεσολάβησης:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

6α) Κατά πόσο μπορούν οι συνεχώς αυξανόμενες συζητήσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών με σκοπό την παρουσίαση απόψεων, γεφύρωση χασμάτων

αλλά και την αποσαφήνιση των συγκρούσεων για αναζήτηση λύσης και συμφωνίας ως κομμάτι της διαμεσολάβησης να βελτιώσουν την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

6β) Πόσο αποτελεσματικές θεωρείται ότι θα είναι οι συνεχώς αυξανόμενες συζητήσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών με σκοπό την παρουσίαση απόψεων, γεφύρωση χασμάτων αλλά και την αποσαφήνιση των συγκρούσεων για αναζήτηση λύσης και συμφωνίας ως κομμάτι της διαμεσολάβησης ώστε να βελτιώσουν την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

7α) Κατά πόσο μπορεί η χρήση ανάδρασης (feedback) για τα επιμέρους στάδια της διαδικασίας της διαμεσολάβησης να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

7β) Πόσο αποτελεσματική θεωρείται ότι θα είναι η χρήση ανάδρασης (feedback) για τα επιμέρους στάδια της διαδικασίας της διαμεσολάβησης ώστε να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

8α) Κατά πόσο μπορεί η συναινετικότητα που προσφέρει η διαδικασία να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

8β) Πόσο αποτελεσματική θεωρείται ότι θα είναι η συναινετικότητα που προσφέρει η διαδικασία ώστε να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση στις συγκρούσεις στους ΟΤΑ:

Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

Αναφέρετε πολύ συνοπτικά γιατί προσδώσατε τους παραπάνω βαθμούς ανά στάδιο/χαρακτηριστικό ως προς την επιτακτικότητα ('α' μέρος κάθε ερώτησης):

Αναφέρετε πολύ συνοπτικά γιατί προσδώσατε τους παραπάνω βαθμούς ανά στάδιο/χαρακτηριστικό ως προς την αποτελεσματικότητα ('β' μέρος κάθε ερώτησης):
