



Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης Βορείου Αιγαίου - Παραδοτέο 3.2.1

**Πρότυπα εφαρμογής συμμετοχικών διαδικασιών για την καταγραφή
τοπικών προϊόντων**

Μάιος 2021



Interreg



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Ελλάδα-Κύπρος

Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης



ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 3.2.1

Πρότυπα εφαρμογής συμμετοχικών διαδικασιών για την καταγραφή τοπικών προϊόντων

ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ταυτοποίηση αυθεντικότητας και ενίσχυση και ανταγωνιστικότητας τοπικών παραδοσιακών προϊόντων του αγροδιατροφικού τομέα ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ

ΦΟΡΕΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Πανά Βλ. Ελεάννα

ΦΟΡΕΑΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου



ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ
ΤΑΜΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ

Μάιος 2021

**ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ:
ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΓΙΑ
ΤΗΝ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΟΠΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
(Αρ. Παραδοτέου Π.3.2.1)**

**ΤΙΤΛΟΣ: Πρότυπα εφαρμογής συμμετοχικών διαδικασιών για την
καταγραφή τοπικών προϊόντων**

Ημερομηνία 14/05/2021

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της από 23/04/2021 σύμβασης μεταξύ της Ελεάννας Πανά και του Περιφερειακού Ταμείου Ανάπτυξης Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου και αποτελεί το **Παραδοτέο 3.2.1** της Πράξης με τίτλο «Ταυτοποίηση αυθεντικότητας και ενίσχυση ανταγωνιστικότητας τοπικών παραδοσιακών προϊόντων του αγροδιατροφικού τομέα - ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ» του Προγράμματος Συνεργασίας INTERREG V-A ΕΛΛΑΔΑ ΚΥΠΡΟΣ 2014-2020 που συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΤΠΑ) και εθνικούς πόρους της Ελλάδας και της Κύπρου μέσω του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων. Το Παραδοτέο αφορά τα **Πρότυπα εφαρμογής συμμετοχικών διαδικασιών για την καταγραφή τοπικών προϊόντων** και αποτελείται από τα παρακάτω διακριτά τμήματα:

- (α) καταγραφή των κοινωνικών εταίρων και αξιολόγηση των αναγκών αυτών (stakeholders assessment),
- (β) ανάπτυξη προγράμματος προσέγγισης των κοινωνικών εταίρων και σχεδιασμό δράσεων επικοινωνίας και διαλόγου και
- (γ) ανάπτυξη προτύπων στοχευμένων υπηρεσιών διαβούλευσης ανά κατηγορία ομάδων στόχων με βάση τις ειδικότερες ανάγκες και ενδιαφέροντα αυτών
- (δ) πρότυπα διαμεσολάβησης και διαχείρισης συγκρούσεων (conflict resolution)

Το παραδοτέο αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση σε σχέση με τις πρότυπα συμμετοχικών διαδικασιών της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ και περιλαμβάνει τους φορείς που θα πρέπει να εμπλακούν στις δράσεις διαβούλευσης, τις προτεινόμενες τεχνικές προσέγγισης-επικοινωνίας, τις μεθόδους διαβούλευσης καθώς και τεχνικές διαχείρισης ενδεχόμενων συγκρούσεων προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή κοινωνική συναίνεση και επιτυχία της Πράξης.

Περιεχόμενα

1. Καταγραφή των Κοινωνικών Εταίρων και Αξιολόγηση Αναγκών.....	5
1.1 Θεματικό Πλαίσιο της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ.....	5
1.2 Αγροδιατροφικός Τομέας Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου	7
1.2.1 Γενικά χαρακτηριστικά	7
1.2.2 Παραγωγική διάρθρωση: Προϊόντα – Απασχόληση	13
1.2.3 Ανάλυση SWOT ειδικών χαρακτηριστικών και αναγκών αγροτικού τομέα	26
1.3 Προσδιορισμός Εμπλεκόμενων Κοινωνικών Εταίρων	46
1.3.1 Μεθοδολογία ανάλυσης εμπλεκομένων	46
1.3.2 Ανάλυση εμπλεκομένων στο πλαίσιο της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ.....	49
2. Ανάπτυξη Προγράμματος Προσέγγισης των Κοινωνικών Εταίρων και Σχεδιασμός Δράσεων Επικοινωνίας και Διαλόγου	52
2.1 Επικοινωνία και Συμμετοχικές Διαδικασίες	52
2.2 Βαθμός Προσέγγισης και Συμμετοχής.....	55
2.3 Επιλογή Ομάδων Στόχων Επικοινωνίας στο Πλαίσιο του Συμμετοχικού Σχεδιασμού.....	57
2.4 Στόχοι Δράσεων Επικοινωνίας.....	62
2.5 Επικοινωνιακά Εργαλεία Προσέγγισης ανά Κατηγορία Κοινού	63
2.6 Χρονικός Ορίζοντας Ανάπτυξης Δράσεων Επικοινωνίας.....	68
3. Ανάπτυξη Προτύπων Στοχευμένων Υπηρεσιών Διαβούλευσης ανά Κατηγορία Ομάδων Στόχων με Βάση τις Ειδικότερες Ανάγκες και Ενδιαφέροντα Αυτών.....	70
3.1 Η Σημασία της Διαβούλευσης	70
3.2 Χαρακτηριστικά Διαβούλευσης: Προκλήσεις και Δυσκολίες	71
3.3 Αρχές Σχεδιασμού Προτύπων Διαβούλευσης	73
3.4 Πρότυπα Διαβούλευσης: Μεθοδολογία και Τεχνικές ανά Κατηγορία Στόχου	78
3.4.1 Ταξινόμηση και χαρακτηριστικά μεθόδων	78
3.4.2 Προτεινόμενα πρότυπα ανά ομάδα στόχο	81
4. Πρότυπα Διαμεσολάβησης και Διαχείρισης Συγκρούσεων (Conflict Resolution)	88
4.1 Η Έννοια της Σύγκρουσης	88
4.2 Ταξινόμηση Συγκρούσεων	90

4.2.1 Εσωτερική σύγκρουση (Intra-individual conflict).....	90
4.2.2 Διαπροσωπική σύγκρουση (Interpersonal conflict).....	91
4.2.3 Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων (Intergroup conflict).....	93
4.2.4 Οργανωτικές συγκρούσεις (Organizational conflict).....	94
4.3 Στρατηγικές Διαχείρισης Συγκρούσεων.....	96
4.3.1 Ορισμός στρατηγικής	96
4.3.2 Σημάδια παρουσίας μιας σύγκρουσης – Στάδια κλιμάκωσης της σύγκρουσης.....	98
4.4 Διαπραγμάτευση και Διαμεσολάβηση	100
4.4.1 Ιστορική εξέλιξη.....	100
4.4.2 Σύγχρονες προσεγγίσεις.....	101
4.5 Επίτευξη Συναίνεσης.....	105
4.5.1 Διαχωρισμός ανθρώπων από τα προβλήματα.....	107
4.5.2 Εφαρμογή εναλλακτικών λύσεων για αμοιβαίο όφελος.....	107
4.6 Τεχνικό Υπόβαθρο των Διαχειριστών	109
4.7 Πρότυπα Διαχείρισης Συγκρούσεων	111
4.7.1 Πρότυπο Συνεργατικό	111
4.7.2 Πρότυπο Αποφυγής.....	114
4.7.3 Πρότυπο Εξυπηρέτησης	116
4.7.4 Πρότυπο Συμβιβασμού	117
Βιβλιογραφία	120

1. Καταγραφή των Κοινωνικών Εταίρων και Αξιολόγηση Αναγκών

Η ανάλυση εμπλεκομένων (stakeholders analysis) αποτελεί μια μέθοδο για την κατανόηση ενός συστήματος και την αξιολόγηση των επιπτώσεων των αλλαγών του συστήματος αυτού μέσω της αναγνώρισης των εμπλεκομένων και του προσδιορισμού των αναγκών και ενδιαφερόντων τους. Εν προκειμένω εστιάζει στον αγροδιατροφικό τομέα της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου με έμφαση σε αντικείμενα που σχετίζονται με τους σκοπούς και δράσεις της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ.

1.1 Θεματικό Πλαίσιο της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ

Ο τομέας της αγροδιατροφής στη διασυνοριακή περιοχή Ελλάδας Κύπρου παρουσιάζει μία σειρά ειδικών οικονομικών, περιβαλλοντικών, πολιτιστικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών, η αποτελεσματική αξιοποίηση των οποίων είναι σε θέση να τον μετατρέψει σε έναν από τους πλέον δυναμικούς και εξωστρεφείς κλάδους της οικονομίας. Σύμφωνα με τον ΣΕΒΕ (2013) ο αγροδιατροφικός τομέας αποτελεί το 91% του όγκου εξαγωγών της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου και 25% στην Κύπρο. Στο πλαίσιο αυτό τα τοπικά προϊόντα αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα των στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης καθώς συνεισφέρουν στην υιοθέτηση της 'ταυτότητας' μιας περιοχής, δημιουργώντας δεσμούς μεταξύ των προϊόντων, των χαρακτηριστικών και του πολιτισμού του τόπου παραγωγής, διατηρώντας έτσι την τοπική 'αγροδιατροφική' κληρονομιά, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό για τις γεωγραφικές περιοχές του Β. Αιγαίου και τις Κύπρου. Τα τελευταία χρόνια καταγράφεται μία στροφή των καταναλωτών προς τοπικά – παραδοσιακά προϊόντα, τα οποία και θεωρούνται ανώτερης ποιότητας. Η αύξηση της ζήτησης τέτοιων προϊόντων αποτελεί οικονομική ευκαιρία για περιοχές ικανές να διαφοροποιήσουν κατάλληλα τα προϊόντα τους αξιοποιώντας το ενδογενές δυναμικό του τόπου για την παραγωγή και την προβολή τους. Το ενδιαφέρον αυτό ωστόσο γίνεται αρκετές φορές προϊόν εκμετάλλευσης καθώς υπάρχουν προϊόντα που εμφανίζονται στην αγορά ως τοπικά-παραδοσιακά χωρίς να είναι στην πραγματικότητα.



Η επιστημονική τεκμηρίωση της αυθεντικότητας των τοπικών προϊόντων σε σχέση με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και τον τόπο παραγωγής, τόσο για τα πιστοποιημένα (ΠΟΠ, ΠΓΕ, ΕΠΠΕ, ΟΠΑΠ) όσο και για τα μη πιστοποιημένα προϊόντα, αποτελεί άμεση προτεραιότητα εθνικού και τοπικού προγραμματισμού, ειδικά των RIS3 και S3CY (2014), καθώς δύναται να αποτελέσει βασικό μοχλό ανάπτυξης του αγροδιατροφικού τομέα στην περιοχή. Επιπλέον, με τη Ζώνη Ελεύθερων Συναλλαγών, το ενδιαφέρον για την τεκμηρίωση της αυθεντικότητας αυξήθηκε κατακόρυφα. Έτσι, αναζητούνται εξελιγμένες μέθοδοι, ταυτοποίησης της αυθεντικότητας προκειμένου να ωφελούνται οι παραγωγοί από την προστιθέμενη αξία διαφοροποίησης των προϊόντων τους και παράλληλα να διασφαλίζονται οι καταναλωτές.

Στο πλαίσιο αυτό, το έργο ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ θέτει ως κύριες ομάδες στόχους παραγωγούς, ΜΜΕ, συνεταιρισμούς και ενώσεις παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας προϊόντων αγροδιατροφής και εστιάζει στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος για την ταυτοποίηση αυθεντικότητας τοπικών προϊόντων Βορείου Αιγαίου και Κύπρου ως επιχειρησιακού εργαλείου ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας αυτών στις εγχώριες και διεθνείς αγορές.

Για την στρατηγική ανάπτυξη του αγροδιατροφικού τομέα σύμφωνα με το Τομεακό Σχέδιο για την Αγροδιατροφή του ΕΠΑνεΚ 2014-2020 απαιτείται ενίσχυση της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων, ανάπτυξη και εφαρμογή της έρευνας και καινοτομίας, ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, ανάπτυξη και προώθηση των διαδικασιών πιστοποίησης για ποιοτικά, μοναδικά και ασφαλή προϊόντα αγροδιατροφής και η προώθηση συνεργασιών. Συνδυάζοντας επιχειρησιακά θεσμικούς και ερευνητικούς φορείς, το έργο ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ μέσω: α) της χαρτογράφησης χαρακτηριστικών αυθεντικότητας, β) της ανάπτυξης προτύπων διαδικασιών και δομών για τη χορήγηση σήματος ταυτοποιημένης αυθεντικότητας και ψηφιακής ταυτότητας και γ) της ενίσχυσης και υποστήριξης επιχειρηματικών ικανοτήτων σε θέματα ταυτοποίησης, προώθησης και εμπορίας αυθεντικών τοπικών προϊόντων, συμβάλει καθοριστικά στο να αποκτήσουν τα τοπικά ποιοτικά προϊόντα ιχνηλασιμότητα και αναγνωρίσιμο διεθνώς brand-name και θα ενισχύσει καθοριστικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας αυθεντικών τοπικών προϊόντων στις εγχώριες και διεθνείς αγορές, ενώ παράλληλα θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών προς αυτά.

1.2 Αγροδιατροφικός Τομέας Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου

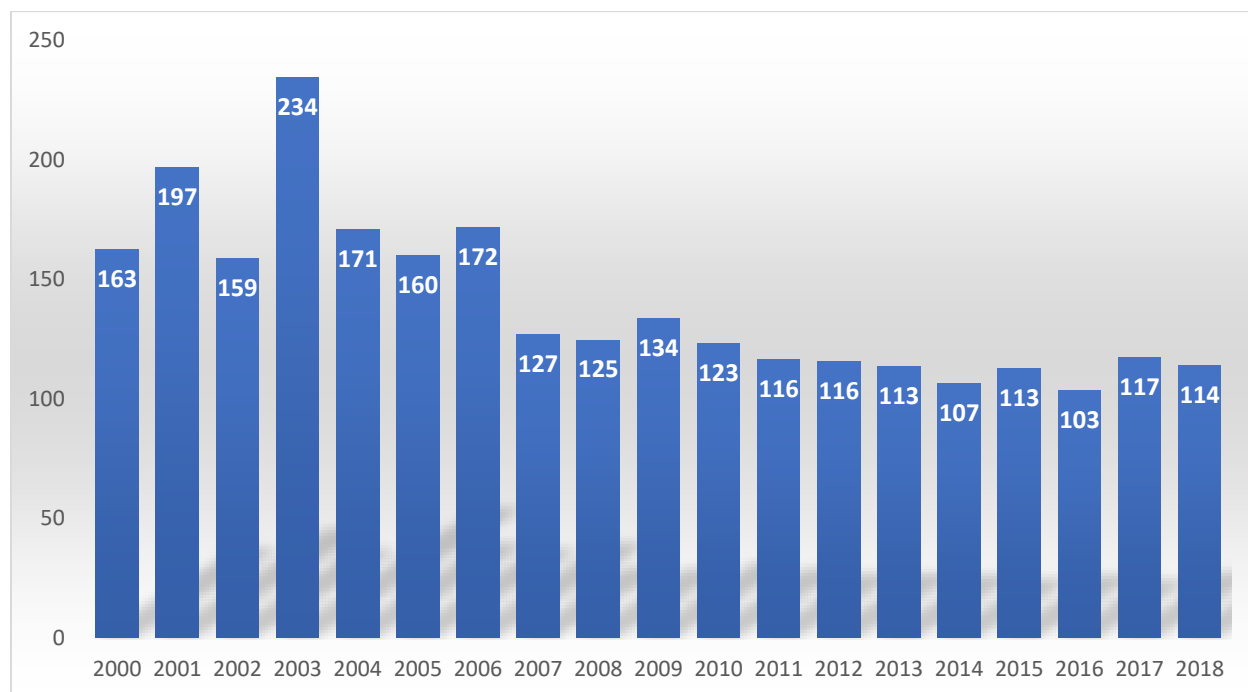
1.2.1 Γενικά χαρακτηριστικά

Ο αγροδιατροφικός τομέας της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη δυναμικών κλάδων (ελαιοκαλλιέργεια, αμπελοκαλλιέργεια, μαστιχοκαλλιέργεια, ιχθυοκαλλιέργεια, αλιεία, κτηνοτροφία) στους οποίους απασχολείται σημαντικό ποσοστό του τοπικού ενεργού πληθυσμού. Ο πρωτογενής τομέας της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου απαιτεί περαιτέρω ενίσχυση με στόχο την ισόρροπη ενδοπεριφερειακή ανάπτυξη, ενώ σημαντικές προοπτικές διαφαίνονται από την ανάδειξη της ιδιαίτερης γαστρονομικής ταυτότητας των περιοχών της Περιφέρειας και της σύνδεσής της με τον δευτερογενή και τριτογενή τομέα.

Το μικρό μέγεθος των γεωργικών και κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων, ο μικρός βαθμός εκμηχάνισης της παραγωγής και η χαμηλή παραγωγικότητα που χαρακτηρίζει την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου αλλά και ολόκληρη την επιλέξιμη περιοχή του Προγράμματος INTERREG ΕΛΛΑΔΑ-ΚΥΠΡΟΣ 2014-2020, οι αλλαγές στις χρήσεις γης (υπό την πίεση της τουριστικής και οικιστικής ανάπτυξης), καθώς και η επικράτηση άλλων καταναλωτικών προτύπων και στάσεων έχει οδηγήσει στην υποχώρηση του πρωτογενή τομέα, που σήμερα κατέχει την τελευταία θέση μεταξύ των τομέων οικονομικής δραστηριότητας ως προς τον όγκο παραγωγής, το ύψος των επενδύσεων και την απασχόληση.



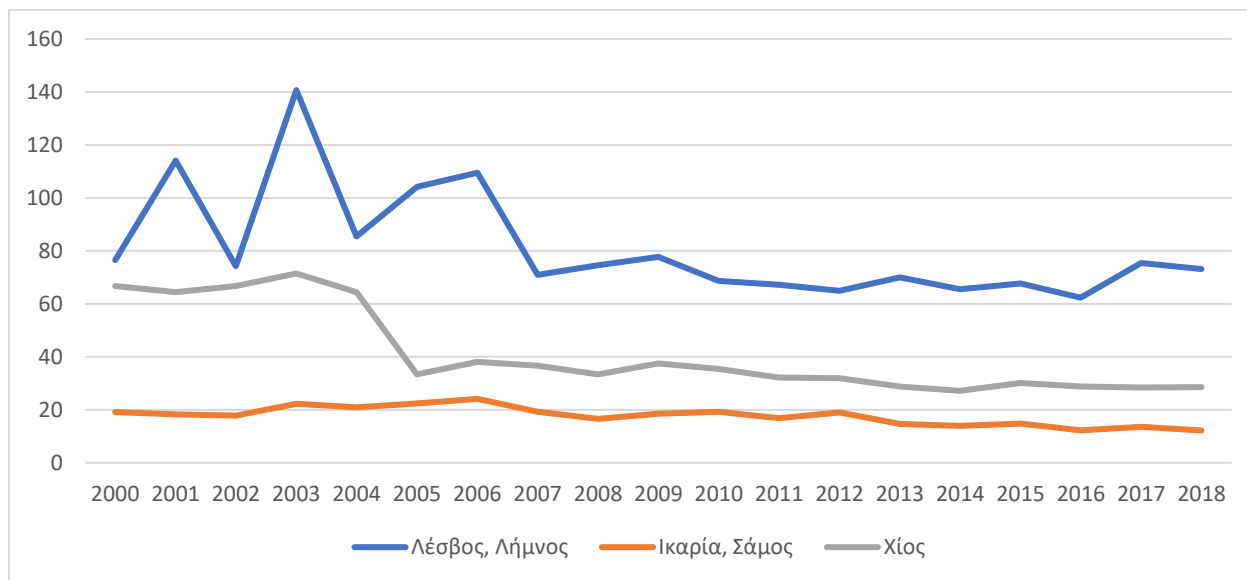
Ο πρωτογενής τομέας της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου συμμετείχε το 2018 κατά 1,73 % στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία του πρωτογενή τομέα της χώρας και περίπου κατά 5,30% στη συνολική Περιφερειακή Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία. Η εξέλιξη της Περιφερειακής Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας του Πρωτογενούς τομέα παρουσιάζεται στο Διάγραμμα που ακολουθεί.



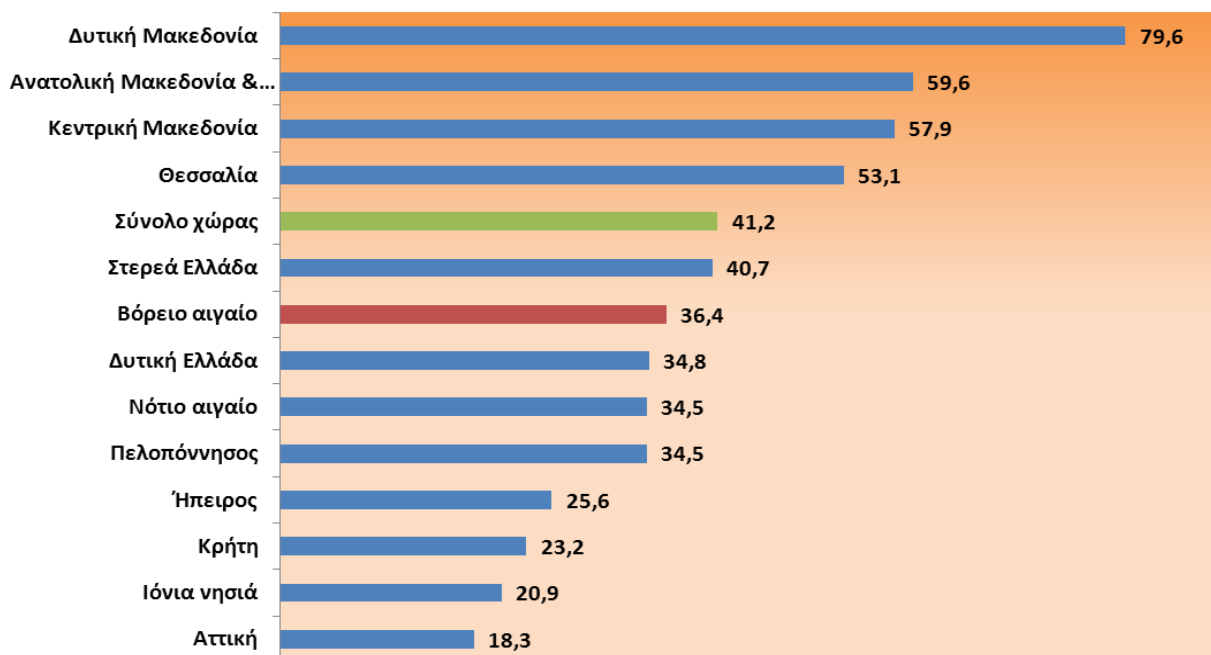
Διάγραμμα 1: Εξέλιξη Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας Πρωτογενούς τομέα Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου κατά την περίοδο 2000 – 2018 (σε εκατομμύρια ευρώ) (Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ).

Στο επίπεδο των Περιφερειακών Ενοτήτων, εμφανίζονται σημαντικές διακυμάνσεις στην παραγόμενη Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία. Χαρακτηριστικό των ανισοτήτων είναι ότι Λέσβος-Λήμνος έχουν την πλέον δυναμική συμμετοχή στην διαμόρφωση του ΑΠΑ του πρωτογενή τομέα συνεπικουρούμενες από τη Χίο. Απεναντίας, Σάμος-Ικαρία έχουν διαχρονικά χαμηλότερη συμβολή στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία του Πρωτογενούς τομέα. Στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου σε κάθε εκμετάλλευση αντιστοιχούν κατά μέσο όρο 36,4 στρέμματα, έκταση που τη κατατάσσει στην έκτη θέση μεταξύ των Περιφερειών της χώρας, αρκετά κοντά, αλλά χαμηλότερα από το μέσο όρο της χώρας (41,2 στρέμματα ανά εκμετάλλευση).

**Γαυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

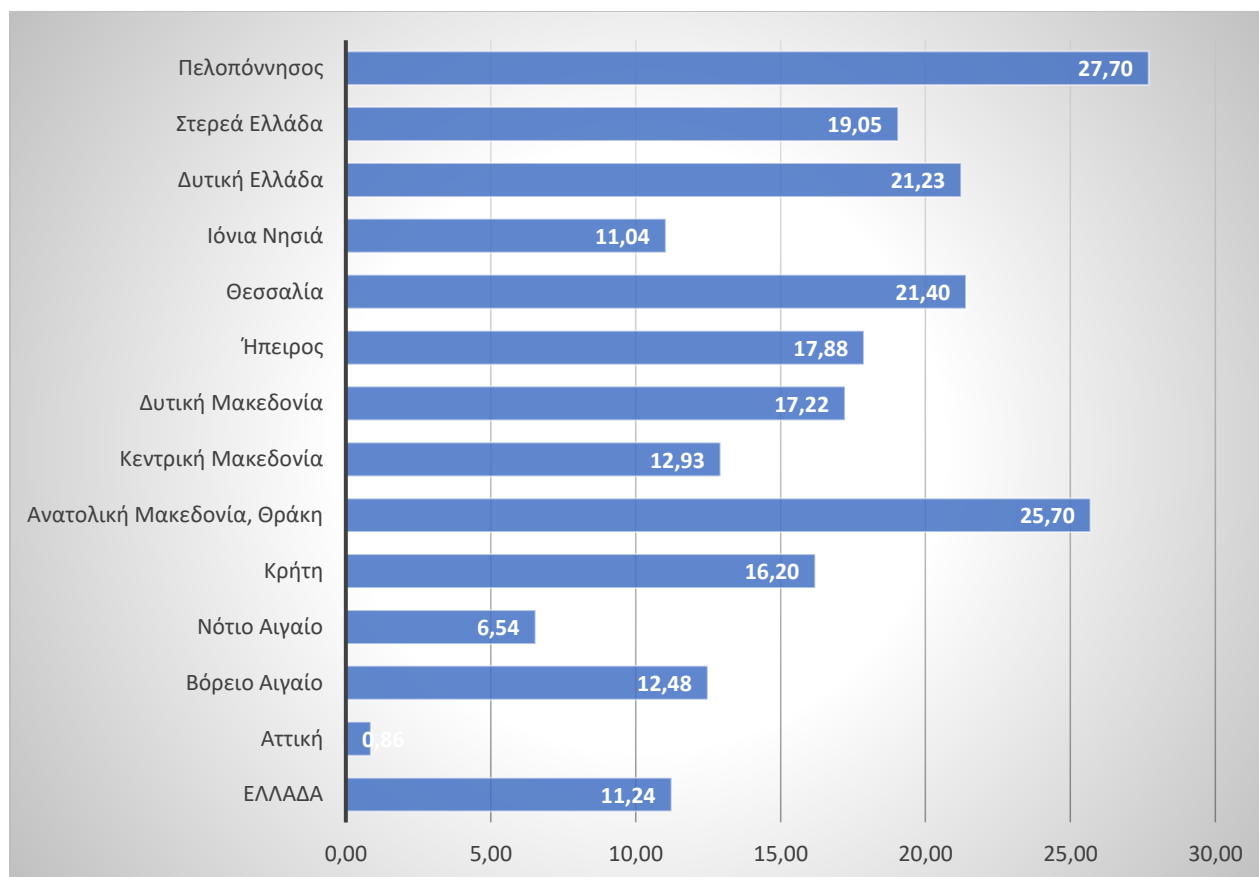


Διάγραμμα 2: Χωρική εξέλιξη της Ακαθάριστη Προστιθέμενης Αξίας Πρωτογενούς τομέα Βορείου Αιγαίου για την περίοδο 2000 – 2018 (σε εκατομμύρια ευρώ) (Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ).



Διάγραμμα 3: Έκταση (σε στρέμματα) ανά Αγροτική – Κτηνοτροφική Εκμετάλλευση (Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ).

Σε ότι αφορά την απασχόληση στο Πρωτογενή Τομέα, η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου βρίσκεται στη τρίτη χαμηλότερη θέση μεταξύ των Περιφερειών της χώρας Συγκεκριμένα, στην Περιφέρεια απορροφάται μόνο το 10,8% του απασχολούμενου πληθυσμού αρκετά κοντά αλλά χαμηλότερα από τον Μ.Ο. της χώρας που ανέρχεται στο 12,48%. Τα στοιχεία παρουσιάζονται στο Διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 4: Ποσοστό Απορρόφησης των Απασχολούμενων στον Πρωτογενή Τομέα 2018 (Πηγή: Eurostat).

Το νησί με τη μεγαλύτερη ποσοστιαία καλλιεργούμενη έκταση είναι η Λήμνος, ενώ ακολουθούν με περίπου ίσες μεταξύ τους εκτάσεις η Λέσβος και η Σάμος. Η Χίος είναι φτωχή σε καλλιεργούμενη γη (μόνο το 19,5% της έκτασής της καλλιεργείται), ενώ στην Ικαρία η γεωργική γη ανέρχεται μόνο στο 12,5% της συνολικής έκτασης του νησιού.

Τον υψηλότερο κατακερματισμό παρουσιάζουν οι αγροτικές εκμεταλλεύσεις της Χίου (μέση έκταση αγροτεμαχίου: 2,17 στρέμματα), ενώ στη Λέσβο συναντάται η μεγαλύτερη μέση έκταση (12,20 στρέμματα) ανά αγροτεμάχιο, υψηλότερη και από αυτήν της Θεσσαλίας.

Ο πιο δυναμικός κλάδος της Λέσβου ήταν παραδοσιακά η παραγωγή λαδιού (όχι επώνυμο). Υπάρχουν περίπου 20.000 οικογενειακές εκμεταλλεύσεις στις οποίες καλλιεργούνται 10 εκ. ελαιόδεντρα περίπου. Ωστόσο, το μη ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής σε σχέση με τις ισχύουσες τιμές πώλησης έχει επιφέρει κλονισμό στην οικονομία του νησιού. Θα πρέπει να ληφθούν κάποια μέτρα, ώστε το κύριο προϊόν της περιοχής να μπορέσει να καταλάβει καλύτερη θέση στην αγορά (επωνυμία - έλεγχος ποιότητας).




Η φυτική παραγωγή της Περιφέρειας είναι σχεδόν ανάλογη με τις καλλιεργούμενες εκτάσεις, με ορισμένες διαφοροποιήσεις στη διαχρονική εξέλιξή τους, φαινόμενο που οφείλεται είτε στη βελτίωση των καλλιεργητικών μεθόδων, είτε στη βελτίωση των ποικιλιών, είτε τέλος στη μεταξύ τους αντικατάσταση των καλλιεργειών στις αρδευόμενες εκτάσεις. Σε γενικές γραμμές, διαπιστώνεται ότι τα περισσότερα βασικά προϊόντα της Περιφέρειας παρουσιάζουν κάμψη στην παραγωγή και στις στρεμματικές αποδόσεις, με εξαίρεση, το σημαντικότερο προϊόν της (ελαιοποιήσιμες ελιές), του οποίου η παραγωγή αυξάνει ωφελούμενη από τη βελτίωση των στρεμματικών αποδόσεων, κυρίως λόγω της άρδευσης των ελαιώνων.

Στη ζωική παραγωγή της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου κυριαρχούν το κρέας και το γάλα των αιγοπροβάτων και, με μικρή συμμετοχή, των βοοειδών. Από τα παραπάνω στοιχεία φαίνεται ότι, η κτηνοτροφία της Περιφέρειας έχει μία ελαφρά αλλά σταθερή ανοδική πορεία, αναδιαρθρώνοντας την παραγωγή της με μεταστροφή από την αγελαδοτροφία προς την αιγοπροβατοτροφία και κυρίως προς την αιγοτροφία, ενώ παράλληλα προσανατολίζεται και προς τη μελισσοτροφία.




Συνοψίζοντας, τα κυριότερα χαρακτηριστικά του πρωτογενή τομέα αφορούν κυρίως στο μικρό μέγεθος και στον πολυτεμαχισμό των εκμεταλλεύσεων, το χαμηλό ποσοστό της καλλιεργούμενης και αρδευόμενης γης, στα φαινόμενα, κατά τόπους, υπερβόσκησης και ερημοποίησης, στη διαχρονική μείωση της απασχόλησης, στη χρήση παρωχημένων μέσων, πρακτικών και τεχνικών, στην παραγωγή φημισμένων και υψηλής ποιότητας αγροτικών προϊόντων, στη σημαντική εξάρτηση από τις αγροτικές επιδοτήσεις και στην έλλειψη σχεδιασμού ως προς τη διάρθρωση των καλλιεργειών, στο χαμηλό βαθμός εξειδίκευσης των απασχολούμενων και στην έλλειψη ουσιαστικής τεχνικής υποστήριξης, στη μείωση των

ιχθυοαποθεμάτων λόγω της υπεραλίευσης και γενικά ακατάλληλων αλιευτικών πρακτικών και στην έλλειψη υποστηρικτικών υποδομών (π.χ. σφαγεία, αλιευτικά καταφύγια).

Η γεωργία στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου διακρίνεται σε τρεις τύπους:

-  Γεωργία της μαζικής παραγωγής,
-  Γεωργία των ποιοτικών προϊόντων,
-  Μικρής κλίμακας γεωργία της πολυδραστηριότητας.

Οι τύποι αυτοί εμφανίζονται στην Ελλάδα με τις ακόλουθες μορφές:

-  Γεωργία των πεδινών περιοχών, όπου κυριαρχούν οι μεγαλύτεροι και αποδοτικότεροι αγρότες,
-  Γεωργία των ορεινών και προβληματικών περιοχών, όπου κυριαρχούν οι λιγότερο αποδοτικοί μικροί αγρότες,
-  Γεωργία των μικρών νησιών και των παράκτιων τουριστικών περιοχών, όπου οι αγρότες πολυαπασχολούνται.




Εκτός από τις περιπτώσεις της Λήμνου (κρασί) και δευτερευόντως της Σάμου, στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου υπερισχύει ο τρίτος τύπος. Ο τύπος αυτός προσδιορίζεται από την ανεπαρκή ποσότητα και ποιότητα προϊόντος και εξαρτάται, ως προς τη βιωσιμότητά του, από συμπληρωματικά εξωγεωργικά εισοδήματα.

Ο δευτερογενής τομέας, που περιλαμβάνει τη μεταποίηση, στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης, εξαιτίας της γεωγραφικής θέσης που δημιουργεί αυξημένο κόστος παραγωγής και μεταφοράς, του μικρού μεγέθους των υφιστάμενων μεταποιητικών μονάδων, της έλλειψης βασικών έργων βιομηχανικής υποδομής, της ανάπτυξης ανταγωνιστικών ως προς την μεταποίηση τουριστικών δραστηριοτήτων και της άμεσης εξάρτησης της μεταποίησης από την αγροτική παραγωγή η οποία παρουσιάζει φθίνουσα πορεία. Η ανάπτυξη του δευτερογενή τομέα στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου εξαρτάται από την ανάπτυξη της μεταποίησης και του κατασκευαστικού κλάδου. Επίσης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που λειτουργούν είναι οικογενειακές και δραστηριοποιούνται κυρίως στον κλάδο των τροφίμων και ποτών, στην επεξεργασία αγροτικών προϊόντων, των προϊόντων

επεξεργασίας ξύλου, ελαιοτριβεία κ.λπ., δηλαδή δραστηριότητες που αναπτύσσονται με βάση την εκμετάλλευση μιας τοπικής ύλης ή παράδοσης σε ένα συγκεκριμένο κλάδο όπως π.χ. η μαστίχα στη Χίο, η ελιά στη Λέσβο, το αμπέλι στη Σάμο και στη Λήμνο. Ειδικότερα, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία (<http://observatory.egnatia.gr>) για την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου το έτος 2004 το 11,24% του συνόλου των απασχολούμενων είναι στον κλάδο των κατασκευών και το 30,52% στις εμπορικές δραστηριότητες και τις μεταφορές.

1.2.2 Παραγωγική διάρθρωση: Προϊόντα – Απασχόληση

Στις ιδιαίτερες εδαφικές και κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στην Περιφέρεια οφείλεται η παραγωγή μοναδικών επώνυμων προϊόντων, που συνθέτουν το λεγόμενο «Καλάθι προϊόντων Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου». Σύμφωνα με τον σχεδιασμό της Περιφέρειας τα προϊόντα κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

-  Προϊόντα Εθνικής Σημασίας με εξαγωγικό προσανατολισμό ή δυνατότητα, τα οποία χαρακτηρίζουν την ταυτότητα των νησιών της Περιφέρειας, είναι πιθανώς πιστοποιημένα και παράγονται σε επαρκείς ποσότητες,
-  Παραδοσιακά Προϊόντα, τα οποία αναδεικνύουν και αυτά την ταυτότητα της περιοχής, αποτελούν στοιχεία του ιδιαίτερου νησιωτικού πολιτισμού, αλλά δεν παράγονται σε επαρκείς ποσότητες, ή για διάφορους λόγους δεν εμπορεύονται σε σημαντικό βαθμό εκτός των νησιών της Περιφέρειας,
-  Τοπικά Προϊόντα, που απευθύνονται στις τοπικές αγορές και βελτιώνουν το βαθμό αυτάρκειας των νησιών της Περιφέρειας.

Πίνακας 1: Καλάθι Προϊόντων Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου.

Εθνικά Προϊόντα	Παραδοσιακά Προϊόντα	Τοπικά Προϊόντα
<ul style="list-style-type: none"> • Ελαιόλαδα και Ελιές (Λέσβος, Σάμος, Χίος, Ικαρία) • Τυροκομικά Προϊόντα από αιγοπρόβειο γάλα (Λέσβος, Λήμνος, Ικαρία, Σάμος, Χίος, Άγιος Ευστράτιος) • Μαστίχα Χίου • Κρασιά Σάμου, Λήμνου και Ικαρίας • Αιγοπρόβειο κρέας • Ούζο (Μυτιλήνης, Πλωμαρίου και Χίου) • Λικέρ Χίου • Τσίπουρο Λήμνου • Προϊόντα Αρτοποιίας, Ζαχαροπλαστικής και Ζυμαρικά Λήμνου από τοπικά σιτηρά • Μέλι (όλων των νησιών και κυρίως Σάμου, Ικαρίας και Λήμνου) • Προϊόντα αλιείας και υδατοκαλλιέργειας • Ορχιδέα Σάμου • Μανταρίνι Χίου • Τοπικά Γλυκά 	<ul style="list-style-type: none"> • Εσπεριδοειδή του Κάμπου Χίου και της Σάμου • Αμύγδαλα αφράτα Χίου, • Αχλάδια αχτσέδες Λέσβου • Μήλα Αγιάσου Λέσβου (ρενέτες και ξινόμηλα) • Κεράσια Αγιάσου • Κάστανα Αγιάσου • Σύκα Ερεσού Λέσβου, Λήμνου • Αρωματικά φυτά (σε όλα τα νησιά και ιδίως Σάμο, Ικαρία, Χίο) • Όσπρια όπως ο άφκος (είδος φάβας) της Λήμνου • Δαμάσκηνα Λήμνου 	<ul style="list-style-type: none"> • Ζωοτροφές Λήμνου και Λέσβου (π.χ. αραβόσιτος, μηδική, κριθάρι) • Κηπευτικά και Μποστανικά • Ανθοκομικά είδη • Γλυκάνισος (με τεράστια σημασία για τις ποτοποιίες ούζου κυρίως στην Λέσβο, Λήμνο, Χίο)

Αρκετά από τα προϊόντα που περιλαμβάνονται στο «Καλάθι» της Περιφέρειας (τυροκομικά, ελιές και ελαιόλαδο, μαστίχα και μαστιχέλαιο, οίνοι) έχουν αναγνωρισθεί ως προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ), ενώ με πρωτοβουλία του Αγροτικού Συνεταιρισμού Εσπεριδοκαλλιεργητών Χίου έχει υποβληθεί σχετικός φάκελος υποψηφιότητας στην Ε.Ε. για την αναγνώριση του Μανταρινιού Χίου ως προϊόν ΠΓΕ.

Στον πρώην Νομό Λέσβου (Λέσβος, Λήμνος, Άγιος Ευστράτιος) οι κύριες καλλιέργειες που αναπτύσσονται είναι τα ελαιόδεντρα, τα εσπεριδοειδή, και τα σιτηρά. Ακόμα, καλλιεργούνται αχλαδιές, μηλιές και αμυγδαλιές. Σημαντικό ποσοστό συμμετοχής στο σύνολο των καλλιεργειών έχουν και οι καλλιέργειες σταφυλιών και γλυκάνισου που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ούζου, το πιο

σημαντικό εξαγωγίμο προϊόν του νομού. Εκτός από τη γεωργική, αξιόλογη είναι και η παρουσία της κτηνοτροφικής παραγωγής, των ιχθυοκαλλιεργειών και των οστρακοκαλλιεργειών.

Στον πρώην Νομό Χίου (Χίος, Οινούσες, Ψαρά) κυριαρχούν οι καλλιέργειες μαστιχόδενδρων και εσπεριδοειδών (μανταρίνια και λιγότερο πορτοκάλια). Είναι χαρακτηριστικό ότι η καλλιέργεια μαστίχας καλύπτει σχεδόν το 1/3 των καλλιεργούμενων εκτάσεων του νησιού. Η παραγωγή της ετησίως φτάνει τους 120 τόνους και είναι το βασικό προϊόν εξαγωγής του νομού. Αξιόλογη είναι, επίσης, και η παρουσία της ελαιοκαλλιέργειας, της ιχθυοκαλλιέργειας και της κτηνοτροφίας.

Στο πρώην Νομό Σάμου (Σάμος, Ικαρία, Φούρνοι) καλλιεργούνται ως επί το πλείστον ελαιόδεντρα, σπυροφόρα (κυρίως πορτοκαλιές) και αμπέλια, απ' όπου προέρχεται το περίφημο σαμιώτικο κρασί. Επίσης, παράγεται πολύ καλής ποιότητας μέλι και τυροκομικά προϊόντα. Αξιόλογη είναι και η παραγωγή πιστοποιημένων βιολογικών προϊόντων (φρούτα, κηπευτικά, λάδι, κρασί, ξηροί καρποί και βότανα).

Στο σύνολο των γεωργικών εκτάσεων της Περιφέρειας, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ. κυριαρχούν οι Δενδρώδεις καλλιέργειες (59,2%) και ακολουθεί η κατηγορία των αροτραίων καλλιεργειών (οικογενειακοί λαχανόκηποι, μόνιμα λιβάδια και βοσκότοποι, άγονοι βοσκότοποι, φυτώρια, άλλες πολυετείς φυτείες και οι αγροναπαύσεις).

Στην κατά κατανομή των γεωργικών εκτάσεων σε επίπεδο πρώην Νομών η Λέσβος έχει τις περισσότερες ετήσιες αροτραίες καλλιέργειες, κηπευτική γη και δενδρώδεις καλλιέργειες (85%, 61% και 74% των αντίστοιχων εκτάσεων) και η Σάμος τα αμπέλια (56% των εκτάσεων αμπελιών της Περιφέρειας).

Χαρακτηριστικό της γεωργικής δραστηριότητας υπήρξε η δενδρώδης καλλιέργεια (Εσπεριδοειδή, λοιπά) αλλά και οι αροτραίες καλλιέργειες (σιτηρά για καρπό, κτηνοτροφικά φυτά, Πεπονοειδή και πατάτες). Τέλος μικρότερη είναι και η παραγωγή λαχανικών και αμπελουργικών προϊόντων. Χαρακτηριστικό είναι το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό παραγωγής από το πρώην Νομό Λέσβου, καθώς στα περισσότερα προϊόντα κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό της παραγωγής του Βορείου Αιγαίου.

Στα κτηνοτροφικά προϊόντα μεγάλο ποσοστό της συνολικής παραγωγής της Ελλάδας αποτελεί η παραγωγή σκληρού τυριού (7,9%) αλλά και γάλακτος (3,1%).

Πίνακας 2: Παραγωγή Κύριων Αγροτικών και Κτηνοτροφικών Προϊόντων στη Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου 2009.

Κατηγορία Προϊόντος / Προϊόν	Παραγωγή Βορείου Αιγαίου (σε τόνους)	Ποσοστό στο Σύνολο της Ελλάδας	Συμμετοχή στο Σύνολο της Παραγωγής της Περιφέρειας		
			Πρώην Νομός Λέσβου	Πρώην Νομός Σάμου	Πρώην Νομός Χίου
Αροτραίες Καλλιέργειες					
Σανό, χόρτο, ριζώματα	14.642	0,6%	85,9%	11,8%	2,3%
Κριθάρι	13.982	4,1%	99,0%	0,3%	0,7%
Καρπούζια και πεπόνια	6.499	0,8%	61,2%	19,5%	19,3%
Πατάτες	8.546	0,9%	44,3%	24,2%	31,5%
Σιτάρι σκληρό	5.967	0,4%	87,7%	9,4%	2,9%
Λαχανικά					
Τομάτες νωπής χρήσης	10.428	1,6%	63,2%	26,8%	10,0%
Λοιπά λαχανοκομικά είδη	5.316	0,9%	59,4%	22,1%	18,5%
Αμπελουργικά Προϊόντα					
Μούστος	10.122	2,8%	30,7%	67,6%	1,7%
Δενδρώδης Καλλιέργειες					
Ελιές ελαιοποίησης	29.950	1,5%	70,1%	23,3%	6,6%
Ελαιόλαδο 2007/2008	10.607	3,5%	81,1%	17,2%	1,8%
Πορτοκάλια	2.922	0,3%	32,2%	33,5%	34,3%
Πρωτογενή Κτηνοτροφικά Προϊόντα					
Γάλα	62.413	3,1%	71,3%	6,0%	22,7%
Αυγά (χιλ. τεμάχια)	36.086	1,9%	68,3%	15,3%	16,4%
Κρέας	9.264	2,2%	71,3%	11,0%	17,7%
Δευτερογενή Κτηνοτροφικά Προϊόντα					
Τυρί μαλακό	2.763	2,4%	90,8%	9,2%	0,0%
Τυρί σκληρό	2.708	7,9%	84,8%	1,4%	13,8%

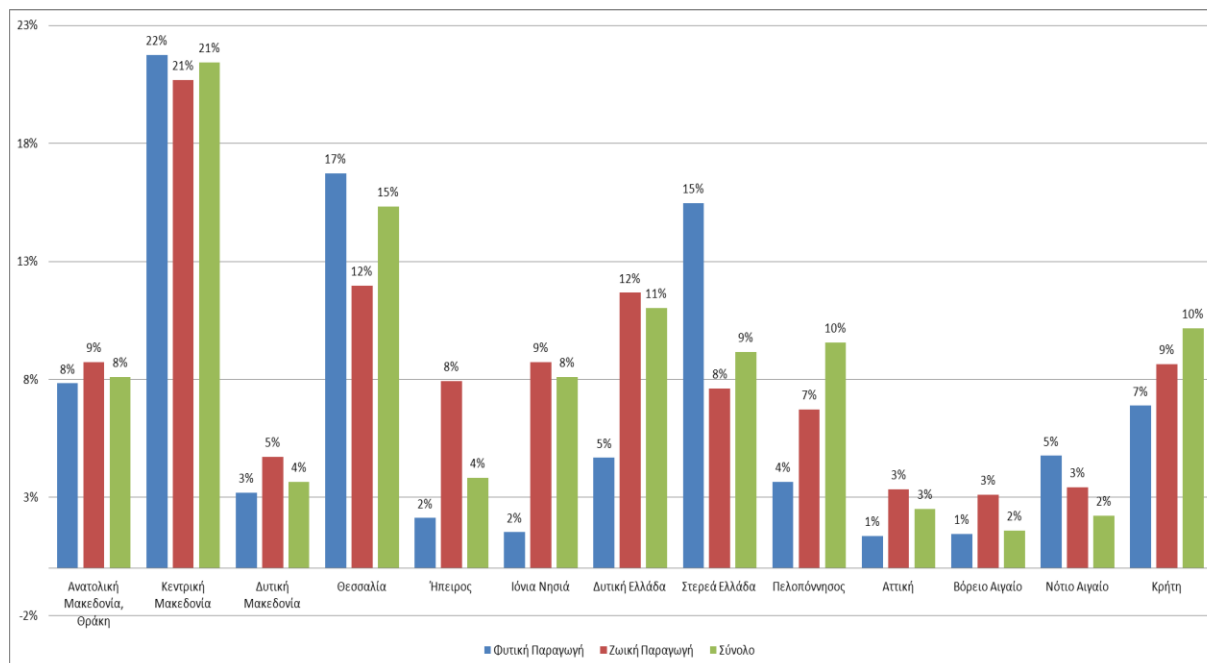
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Στη Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου παράγεται σημαντικός αριθμός προϊόντων Π.Ο.Π. (Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης) και Π.Γ.Ε. (Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης), τα οποία είναι τα ακόλουθα:

**Γαυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
οπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

A/A	Προϊόν και Ονομασία	Π.Ο.Π. και Π.Γ.Ε.
1	Τσίκλα Χίου	ΠΟΠ
2	Μαστίχα Χίου	ΠΟΠ
3	Μαστιχέλαιο Χίου	ΠΟΠ
4	Ελαιόλαδο Λέσβος (Μυτιλήνης)	ΠΓΕ
5	Ελαιόλαδο Σάμος	ΠΓΕ
6	Ελιές Θρούμπα Χίου	ΠΟΠ
7	Καλαθάκι Λήμνου	ΠΟΠ
8	Κασέρι	ΠΟΠ
9	Λαδοτύρι Μυτιλήνης	ΠΟΠ
10	Φέτα	ΠΟΠ
11	Γραβιέρα	ΠΟΠ

Σύμφωνα με τη διάρθρωση της αξίας ζωικής και φυτικής παραγωγής στις Περιφέρειες της χώρας, η οποία παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα, παρατηρείται ότι η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου κατέχει (μαζί με την Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου) το μικρότερο ποσοστό συνολικής παραγωγής αλλά και το μικρότερο ποσοστό ζωικής και φυτικής παραγωγής (μαζί με την Περιφέρεια της Αττικής).



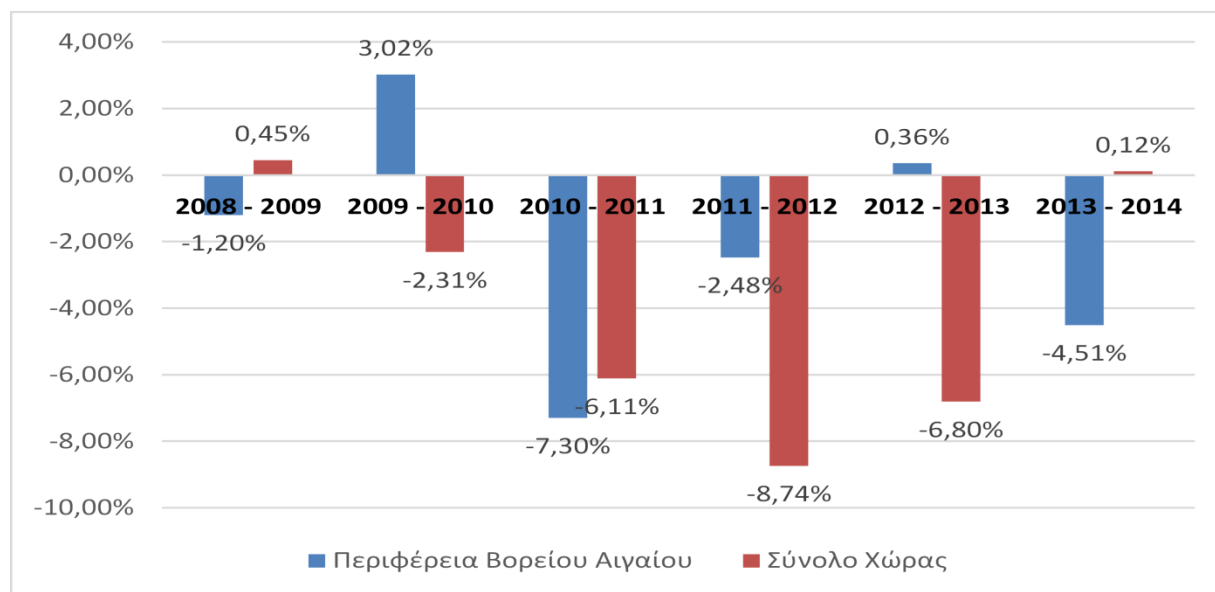
Διάγραμμα 5: Διάρθρωση Ζωικής και Φυτικής Παραγωγής της Ελλάδας 2010 (Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ).

Σε ό,τι αφορά την Αλιεία και την υδατοκαλλιέργεια, στην ευρύτερη περιοχή των νησιών που αποτελούν την Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου ασκείται σημαντική θαλάσσια αλιευτική δραστηριότητα. Ο συνολικός αριθμός αλιευτικών σκαφών της Περιφέρειας ανέρχεται στο 12% περίπου των σκαφών της χώρας, υπολειπόμενων όμως σε ιπποδύναμη και δυναμικότητα (στοιχεία Ε.Π. Αλιείας 2007 - 2013).

Πίνακας 3: Θαλάσσια Αλιεία σε Τόνους κατά Περιοχή 2003 – 2007 (Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ).

Περιοχές Αλιείας	2003	2004	2005	2006	2007
Περιοχή νήσων Λέσβου, Χίου, Σάμου και Ικαρίας	1.582,4	1.323,4	1.636,1	1.385,5	2.791,9
Σύνολο Χώρας	89.612,3	91.055,0	90.402,0	96.694,3	93.596,2

Μεταξύ των ετών 2008 και 2014 η απασχόληση στην περιφέρεια Βορείου Αιγαίου μειώθηκε κατά 11,82%, με τις σημαντικότερες μειώσεις να σημειώνονται τις διετιές 2010 – 2011 (7,39%) και 2013 – 2014 (4,51%). Σε επίπεδο χώρας, η πτώση της απασχόλησης ήταν διπλάσια σε σύγκριση με τη Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου (21,56%), με τις σημαντικότερες μειώσεις να σημειώνονται από το 2010 έως το 2013.



Διάγραμμα 6: Ποσοστιαία Μεταβολή της Απασχόλησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου και στο Σύνολο της Χώρας 2008 – 2014 (Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ).

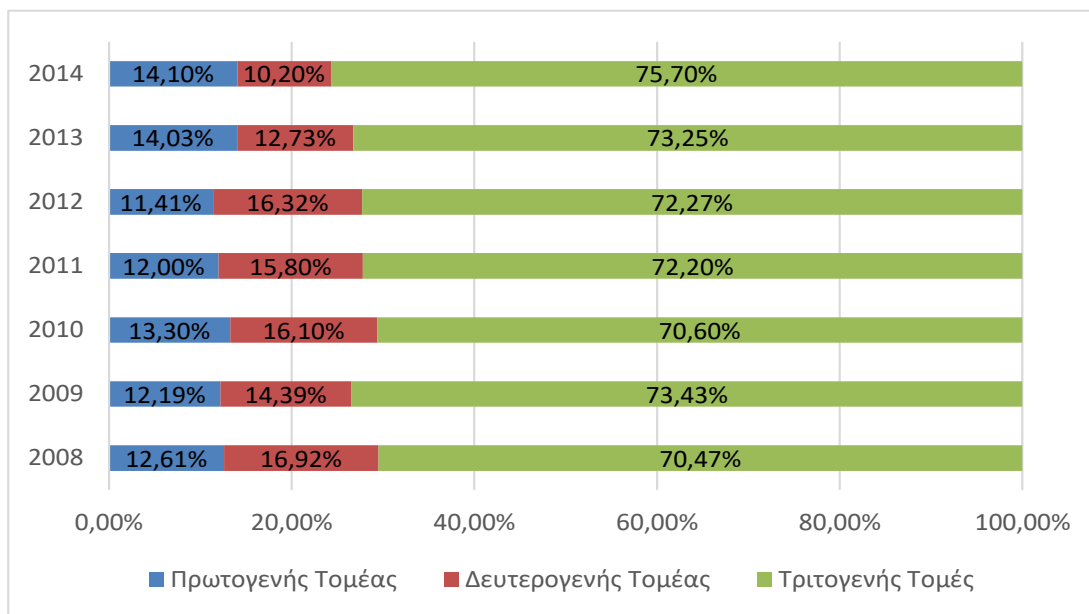
Σύμφωνα με στοιχεία για την πορεία της απασχόλησης ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας την περίοδο 2008 – 2014, στον πρωτογενή τομέα σημειώθηκε μικρή πτώση της απασχόλησης της τάξεως του 1,42% ωστόσο το ποσοστό των απασχολούμενων του τομέα αυξήθηκε κατά 1,49 ποσοστιαίες μονάδες. Η απασχόληση στον δευτερογενή τομέα παρουσίασε μεγάλη πτώση της τάξεως του 46,83% με ταυτόχρονη μείωση του ποσοστού των απασχολούμενων κατά 6,72 ποσοστιαίες μονάδες. Στον τριτογενή τομέα η απασχόληση μειώθηκε κατά 5,27% ενώ το ποσοστό απασχολούμενων αυξήθηκε κατά 5,23 ποσοστιαίες μονάδες.

Το μεγαλύτερο ποσοστό απασχολούμενων της Περιφέρειας δραστηριοποιείται στον τριτογενή τομέα της οικονομίας. Η απασχόληση στον τριτογενή τομέα αυξήθηκε από το 2010 έως το 2014 (70,60% - 75,70%) ενώ η απασχόληση στον δευτερογενή τομέα παρουσίασε αυξομειώσεις την περίοδο 2008 – 2014 με τάσεις μείωσης, ιδιαίτερα από το 2012 έως το 2014 (16,92% - 10,20%), όπου φτάνει σε επίπεδα χαμηλότερα του πρωτογενούς τομέα. Η απασχόληση στον πρωτογενή τομέα παρουσιάζει και αυτή αυξομειώσεις την περίοδο 2008 – 2014, με τάσεις αύξησης από το 2012 έως το 2014 (11,41% - 14,10%), ξεπερνώντας την συμμετοχή του δευτερογενούς τομέα.

Πίνακας 4: Αριθμός και Ποσοστό Απασχολούμενων Ηλικίας 15 ετών και άνω σε Επίπεδο Περιφέρειας, κατά Τομέα 2008 – 2014.

Τομέας Οικονομικής Δραστηριότητας	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Σύνολο	71.329	70.470	72.600	67.300	65.634	65.868	62.900
Πρωτογενής Τομέας	8.996	8.589	9.656	8.076	7.490	9.240	8.869
Δευτερογενής Τομέας	12.067	10.138	11.689	10.633	10.709	8.382	6.416
Τριτογενής Τομέας	50.266	51.744	51.256	48.591	47.435	48.246	47.615
Τομέας Οικονομικής Δραστηριότητας	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Σύνολο	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Πρωτογενής Τομέας	12,61%	12,19%	13,30%	12,00%	11,41%	14,03%	14,10%
Δευτερογενής Τομέας	16,92%	14,39%	16,10%	15,80%	16,32%	12,73%	10,20%
Τριτογενής Τομέας	70,47%	73,43%	70,60%	72,20%	72,27%	73,25%	75,70%

**Γαυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
οπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, β' τρίμηνο.

Παρόλο που μεταξύ του 2008 και του 2014 η απασχόληση στο Βόρειο Αιγαίο μειώθηκε στο σύνολό της, ορισμένοι κλάδοι αύξησαν την απασχόλησή τους ενώ άλλοι τη μείωσαν. Οι κλάδοι στους οποίους σημειώθηκε η μεγαλύτερη αριθμητική μείωση της απασχόλησης στο Βόρειο Αιγαίο είναι οι κλάδοι των κατασκευών (3.516 άτομα), της δημόσιας διοίκησης και άμυνας (2.319 άτομα), της μεταποίησης (1.907 άτομα), του εμπορίου (1.202 άτομα), της εκπαίδευσης (1.003 άτομα) και των μεταφορών και αποθήκευσης (962 άτομα).

Πίνακας 5: Αριθμός Απασχολούμενων στη Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου κατά Κλάδο 2008 – 2014.

Κλάδος Οικονομικής Δραστηριότητας	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Σύνολο	71.329	70.470	72.600	67.300	65.634	65.868	62.900
Γεωργία, Δασοκομία και Αλιεία	8.996	8.589	9.656	8.076	7.490	9.240	8.869
Ορυχεία και Λατομεία	0	0	218	202	0	0	0
Μεταποίηση	4.927	4.506	4.646	3.500	5.387	3.300	3.019
Παροχή Ηλεκτρικού Ρεύματος, Φυσικού Αερίου, Ατμού και Κλιματισμού	643	704	726	337	197	462	252

**Γαυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
οπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

Παροχή Νερού, Επεξεργασία Λυμάτων, Διαχείριση Αποβλήτων και Δραστηριότητες Εξυγίανσης	214	0	73	673	526	462	377
Κατασκευές	6.283	4.928	6.026	5.922	4.599	4.158	2.768
Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο, Επισκευή Μηχανοκίνητων Οχημάτων και Μοτοσικλετών	12.209	13.939	10.963	10.095	12.943	14.256	11.008
Μεταφορά και Αποθήκευση	3.856	3.520	3.557	2.894	1.840	3.498	2.893
Δραστηριότητες Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Εστίασης	5.141	4.506	7.405	7.201	6.307	4.818	6.542
Ενημέρωση και Επικοινωνία	1.000	1.126	1.089	1.144	131	924	1.258
Χρηματοπιστωτικές και Ασφαλιστικές Δραστηριότητες	1.714	1.619	1.234	875	920	1.188	1.132
Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας	214	0	0	0	0	0	0
Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές Δραστηριότητες	2.213	1.901	1.815	1.346	3.679	3.894	3.208
Διοικητικές και Υποστηρικτικές Δραστηριότητες	214	845	944	1.481	1.314	330	692
Δημόσια Διοίκηση και Άμυνα. Υποχρεωτική Κοινωνική Ασφάλιση	13.138	11.194	11.761	13.729	9.132	8.910	10.819
Εκπαίδευση	5.783	6.195	6.607	4.846	5.125	5.016	4.780
Δραστηριότητες Ανθρώπινης Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας	3.284	4.083	3.412	2.759	3.482	2.640	3.334
Τέχνες, Διασκέδαση και Ψυχαγωγία	643	1.338	944	337	657	660	566
Άλλες Δραστηριότητες Παροχής Υπηρεσιών	857	1.478	1.307	1.413	1.708	1.848	1.069
Δραστηριότητες Νοικοκυριών ως Εργοδοτών	0	0	218	471	197	264	315
Δραστηριότητες Ετερόδικων Οργανισμών και Φορέων	0	0	0	0	0	0	0

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, Β' τρίμηνο.

Την ίδια περίοδο ορισμένοι κλάδοι αύξησαν την απασχόλησή τους και συγκεκριμένα ο κλάδος του τουρισμού (1.401 άτομα), οι επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες (995 άτομα), οι διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες (478 άτομα), οι δραστηριότητες νοικοκυριών ως εργοδοτών (315 άτομα) και οι λοιπές δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών (213 άτομα).

**Γαυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
οπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

Πίνακας 6: Ποσοστό του Συνόλου των Απασχολούμενων στη Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου κατά Κλάδο 2008 – 2014.

Κλάδος Οικονομικής Δραστηριότητας	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Σύνολο	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Γεωργία, Δασοκομία και Αλιεία	12,60%	12,20%	13,30%	12,00%	11,40%	14,00%	14,10%
Ορυχεία και Λατομεία	0,00%	0,00%	0,30%	0,30%	0,00%	0,00%	0,00%
Μεταποίηση	6,90%	6,40%	6,40%	5,20%	8,20%	5,00%	4,80%
Παροχή Ηλεκτρικού Ρεύματος, Φυσικού Αερίου, Ατμού και Κλιματισμού	0,90%	1,00%	1,00%	0,50%	0,30%	0,70%	0,40%
Παροχή Νερού, Επεξεργασία Λυμάτων, Διαχείριση Αποβλήτων και Δραστηριότητες Εξυγίανσης	0,30%	0,00%	0,10%	1,00%	0,80%	0,70%	0,60%
Κατασκευές	8,80%	7,00%	8,30%	8,80%	7,00%	6,30%	4,40%
Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο, Επισκευή Μηχανοκίνητων Οχημάτων και Μοτοσικλετών	17,10%	19,80%	15,10%	15,00%	19,70%	21,60%	17,50%
Μεταφορά και Αποθήκευση	5,40%	5,00%	4,90%	4,30%	2,80%	5,30%	4,60%
Δραστηριότητες Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Εστίασης	7,20%	6,40%	10,20%	10,70%	9,60%	7,30%	10,40%
Ενημέρωση και Επικοινωνία	1,40%	1,60%	1,50%	1,70%	0,20%	1,40%	2,00%
Χρηματοπιστωτικές και Ασφαλιστικές Δραστηριότητες	2,40%	2,30%	1,70%	1,30%	1,40%	1,80%	1,80%
Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας	0,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Επαγγελματικές, Επιστημονικές & Τεχνικές Δραστηριότητες	3,10%	2,70%	2,50%	2,00%	5,60%	5,90%	5,10%
Διοικητικές και Υποστηρικτικές Δραστηριότητες	0,30%	1,20%	1,30%	2,20%	2,00%	0,50%	1,10%
Δημόσια Διοίκηση και Άμυνα. Υποχρεωτική Κοινωνική Ασφάλιση	18,40%	15,90%	16,20%	20,40%	13,90%	13,50%	17,20%
Εκπαίδευση	8,10%	8,80%	9,10%	7,20%	7,80%	7,60%	7,60%
Δραστηριότητες Ανθρώπινης Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας	4,60%	5,80%	4,70%	4,10%	5,30%	4,00%	5,30%
Τέχνες, Διασκέδαση και Ψυχαγωγία	0,90%	1,90%	1,30%	0,50%	1,00%	1,00%	0,90%
Άλλες Δραστηριότητες Παροχής Υπηρεσιών	1,20%	2,10%	1,80%	2,10%	2,60%	2,80%	1,70%
Δραστηριότητες Νοικοκυριών ως Εργοδοτών	0,00%	0,00%	0,30%	0,70%	0,30%	0,40%	0,50%
Δραστηριότητες Ετερόδικων Οργανισμών και Φορέων	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, Β' τρίμηνο.

Εξετάζοντας τις ποσοστιαίες μεταβολές στους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας παρατηρούμε ότι οι ισχυρότερες θετικές μεταβολές στην απασχόληση εμφανίζονται στους κλάδους των διοικητικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων, της παροχής νερού και επεξεργασίας λυμάτων και των επαγγελματικών, επιστημονικών και τεχνικών δραστηριοτήτων.

Η δυναμική της απασχόλησης συνιστά ένα δείκτη, η τιμή του οποίου προκύπτει από το γινόμενο της απόλυτης μεταβολής της απασχόλησης σε κάθε κλάδο επί την ποσοστιαία μεταβολή. Ο δείκτης αυτός παρέχει συνδυαστικές πληροφορίες που αφορούν τόσο στο ύψος της μεταβολής της απασχόλησης όσο και στο ρυθμό της. Με άλλα λόγια παρέχει πληροφορίες του όγκου της μεταβολής της απασχόλησης σε συνδυασμό με την ταχύτητα της μεταβολής της. Οι θετικές τιμές του δείκτη δείχνουν το δυναμισμό των κλάδων ενώ οι αρνητικές τιμές την έλλειψη δυναμισμού.

Η δυναμική της απασχόλησης των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας στο Βόρειο Αιγαίο αποτυπώνεται στον πίνακα και το σχήμα που ακολουθούν. Συνδυάζοντας τα μεγέθη της απόλυτης και ποσοστιαίας μεταβολής της απασχόλησης στους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας στην περιφέρεια Βορείου Αιγαίου μεταξύ 2008 και 2014, παρατηρούμε ότι οι κλάδοι των διοικητικών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων, επαγγελματικών, επιστημονικών και τεχνικών δραστηριοτήτων, τουρισμού και δραστηριότητας νοικοκυριών ως εργοδοτών εμφανίζουν τον υψηλότερο δυναμισμό. Αντιστοίχως οι κλάδοι κατασκευών, μεταποίησης και δημόσιας διοίκησης και άμυνας παρουσιάζουν το μεγαλύτερο αρνητικό δυναμισμό.

Από τα αποτελέσματα που προκύπτουν σχετικά με τις μεταβολές της κλαδικής διάρθρωσης της απασχόλησης στο Βόρειο Αιγαίο θα μπορούσαμε να εξάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα σε σχέση με τις απαιτούμενες ενέργειες κατάρτισης. Η μείωση της απασχόλησης στους κλάδους των κατασκευών και της μεταποίησης μπορεί να οφείλεται είτε στην αύξηση της ανεργίας στους κλάδους αυτούς είτε σε αποχωρήσεις λόγω συνταξιοδότησης ή άλλων λόγων. Μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ένα τουλάχιστον τμήμα της οφείλεται στην αύξηση της ανεργίας στους κλάδους αυτούς. Συνεπώς άνεργοι από τους κλάδους των κατασκευών και της μεταποίησης θα πρέπει να καταρτιστούν ώστε να μπορούν να διεκδικήσουν θέσεις κατά κύριο λόγο στους κλάδους του τουρισμού και των διοικητικών δραστηριοτήτων που εμφανίζονται δυναμικοί στο Βόρειο Αιγαίο.

**Γαυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
οπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

Πίνακας 7: Δυναμική της Απασχόλησης κατά Κλάδο Οικονομικής Δραστηριότητας στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου 2008 – 2014.

Κλάδος οικονομικής δραστηριότητας	Δυναμική Απασχόλησης
Διοικητικές και Υποστηρικτικές Δραστηριότητες	1.065,35
Επαγγελματικές, Επιστημονικές και Τεχνικές Δραστηριότητες	446,84
Δραστηριότητες Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Εστίασης	381,70
Δραστηριότητες Νοικοκυριών ως Εργοδοτών	314,50
Παροχή Νερού, Επεξεργασία Λυμάτων, Διαχείριση Αποβλήτων και Δραστηριότητες Εξυγίανσης	124,34
Ενημέρωση και Επικοινωνία	66,80
Άλλες Δραστηριότητες Παροχής Υπηρεσιών	52,70
Δραστηριότητες Ανθρώπινης Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας	0,74
Δραστηριότητες Ετερόδικων Οργανισμών και Φορέων	0,00
Ορυχεία και Λατομεία	0,00
Γεωργία, Δασοκομία και Αλιεία	-1,81
Τέχνες, Διασκέδαση και Ψυχαγωγία	-9,11
Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο, Επισκευή Μηχανοκίνητων Οχημάτων και Μοτοσικλετών	-118,32
Εκπαίδευση	-173,95
Χρηματοπιστωτικές και Ασφαλιστικές Δραστηριότητες	-197,26
Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας	-214,20
Παροχή Ηλεκτρικού Ρεύματος, Φυσικού Αερίου, Ατμού και Κλιματισμού	-237,91
Μεταφορά και Αποθήκευση	-240,13
Δημόσια Διοίκηση και Άμυνα. Υποχρεωτική Κοινωνική Ασφάλιση	-409,27
Μεταποίηση	-738,48
Κατασκευές	-1.967,06

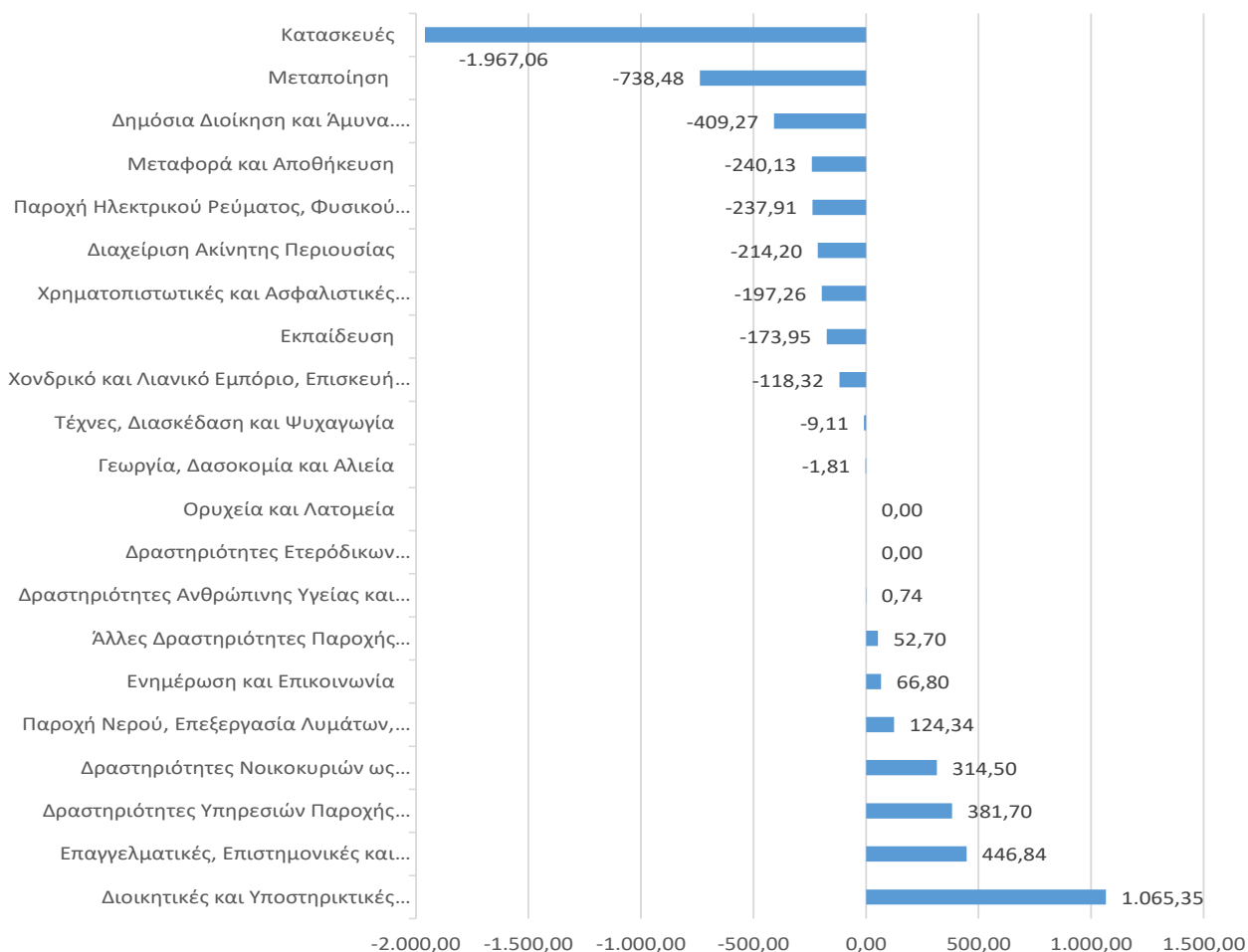
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, 8^ο τρίμηνο.

Η μείωση της απασχόλησης στη μεταποίηση σε συνδυασμό με τη μείωση της απασχόλησης στον αγροτικό τομέα μπορεί ενδεχομένως να αντιμετωπιστεί με αναδιαρθρώσεις στις καλλιέργειες αλλά και στη μεταποίηση και κάποιες σχετικές ενέργειες κατάρτισης θα μπορούσαν να κατευθυνθούν προς

**Γαυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

αυτούς τους δύο κλάδους. Οι διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες, οι επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες, οι λοιπές δραστηριότητες υπηρεσιών, τα νοικοκυριά ως εργοδότες και η παροχή νερού και η διαχείριση αποβλήτων αποτελούν επίσης δυναμικούς κλάδους στην περιφέρεια στους οποίους έχει νόημα να πραγματοποιηθούν ενέργειες κατάρτισης.

Διάγραμμα 7: Δυναμική της Απασχόλησης κατά Κλάδο Οικονομικής Δραστηριότητας στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου 2008 – 2014.



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, 8^ο τρίμηνο.

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

1.2.3 Ανάλυση SWOT ειδικών χαρακτηριστικών και αναγκών αγροτικού τομέα

Θεματικός Τομέας:		Οικονομία και Απασχόληση				
A/A	ΠΕΔΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ (Ισχυρά σημεία)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (προβλήματα / ανάγκες)	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ	ΚΡΙΣΙΜΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ
1.	ΓΕΩΡΓΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Ήπιες κλιματολογικές συνθήκες που ευνοούν την αγροτική παραγωγή • Ύπαρξη σημαντικών προϊόντων Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης, τοπικών προϊόντων, και παραδοσιακών προϊόντων • Δημιουργία του Καλαθιού Αγροτικών 	<ul style="list-style-type: none"> • Εγκατάλειψη γεωργικής γης και μείωση των εκμεταλλεύσεων και της απασχόλησης στη γεωργία με ήπιες τεχνικές αλλά μακροπρόθεσμα αποδοτικές (υψηλή ένταση εργασίας, περιορισμένη χρήση λιπασμάτων, τοπικές ποικιλίες κ.λπ.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενεργοποίηση συλλογικών επιχειρηματικών φορέων και προσπάθειες αξιοποίησης συναφών πανεπιστημιακών τμημάτων, για την ενσωμάτωση καινοτομιών και την βελτίωση της εξωστρέφειας των τοπικών επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • Άμεση εξάρτηση του γεωργικού εισοδήματος από τις επιδοτήσεις και ελλείψεις σχεδιασμού στη διάρθρωση των καλλιεργειών • Χαμηλή επαγγελματική εξειδίκευση των απασχολούμενων στον πρωτογενή τομέα και έλλειψη δεξιοτήτων και γήρανση του 	<p>α) Οι εφαρμοζόμενες ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές δεν υποστηρίζουν με συστηματικό τρόπο την ανάπτυξη των νησιών της Περιφέρειας. Το άνοιγμα των αγορών και οι οριζόντιες πολιτικές που εφαρμόζονται υποστηρίζουν τη μετάβαση σε μαζική παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων ή/και έντασης γνώσης και</p>

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
 Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

		<p>Προϊόντων της Περιφέρειας</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ίδρυση της Αγροδιατροφικής ΑΕ για την προώθηση του καλαθιού προϊόντων της Περιφέρειας • Σημαντικές προσπάθειες για την δημιουργία και πιστοποίηση βιολογικών παραγωγών • Ύπαρξη γαιών υψηλής παραγωγικότητας και εμπειρία σε αγροτική παραγωγή με υψηλή προστιθέμενη αξία (μαστίχα, αμπέλι, ελιά, εσπεριδοειδή) • Αξιοποίηση της ίδρυσης και 	<ul style="list-style-type: none"> • Προϊόντα ΠΟΠ-ΠΓΕ συνεχίζουν να υπάρχουν και να παράγονται αλλά είναι πολύ λίγα σε σχέση με τον πλούτο των τοπικών προϊόντων που υπήρχαν. Πολλά ακόμη ιδιότυπα τοπικά προϊόντα συνεχίζουν να παράγονται, αλλά σε μικρές ποσότητες, τοπικά μόνο και σύντομα θα χαθούν, καθώς οι πρώτες ύλες τους κινδυνεύουν να μην παράγονται πια • Μικρό μέγεθος, και οργανωτικές ελλείψεις στους 		<p>αγροτικού πληθυσμού και απροθυμία των νέων να ασχοληθούν με τη γεωργία</p> <ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη εγγειοβελτιωτικών και ιδίως αρδευτικών έργων, σε σχέση με τις ανάγκες της περιοχής παρέμβασης για την ανάπτυξη δυναμικών καλλιεργειών • Καθυστερήσεις στο σχεδιασμό και υλοποίηση έργων αναδασμού • Το υψηλό κόστος μεταφοράς και οι δύσκολες 	<p>ιδιαίτερα σε αστικές οικονομίες με πολλαπλές ειδικεύσεις. Οι δραστηριότητες στα νησιά όμως δεν μπορούν να απολαύσουν το προνόμιο των οικονομικών κλίμακας, καθώς τα νησιά χαρακτηρίζονται από περιορισμένη ποικιλία και ποσότητα πόρων, δεν είναι δυνατό να έχουν καλή προσβασιμότητα και χαμηλό κόστος μεταφοράς.</p> <p>β) Η αποφυγή των συγκρούσεων χρήσεων γης και η προστασία της παράκτιας ζώνης Το χαμηλό ποσοστό της καλλιεργούμενης και</p>
--	--	--	--	--	---	---

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

		<p>δραστηριότητας της Σχολής Τροφίμων και Διατροφής Π. Αιγαίου</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σύνδεση της αγροτικής παραγωγής, με το δευτερογενή τομέα και τον τουρισμό • Σημαντική η συμβολή των παραδοσιακών μορφών αγροτικής παραγωγής στην φυσιογνωμία των νησιών και στο τοπίο • Ύπαρξη αξιοποιήσιμων γεωθερμικών πεδίων για αγροτική παραγωγή • Ενίσχυση της συνέργειας με τουριστικές 	<p>Αγροτικούς Συνεταιρισμούς και τις ομάδες παραγωγών συνεπάγονται την αδυναμία άσκησης του ρόλου τους</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η εφαρμογή του νέου νόμου για τις συνεταιριστικές οργανώσεις είναι ενδεχόμενο να επιφέρει καθυστερήσεις στις προσπάθειες εφαρμογής πολιτικών και προγραμμάτων αναδιάρθρωσης της γεωργικής παραγωγής • Περιορισμένη αξιοποίηση ή και εγκατάλειψη εγχώριων 		<p>συγκοινωνιακές συνδέσεις για την εξαγωγή των προϊόντων από το νησί</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το υψηλό κόστος παραγωγής, • Οι περιορισμοί σε χαρακτηρισμένες περιοχές (NATURA, RAMSAR) • Ρύπανση υπόγειων υδάτων από την εκτεταμένη χρήση λιπασμάτων και φυτοφαρμάκων • Μη τήρηση των κανόνων ορθής γεωργικής πρακτικής και έλλειψη 	<p>της αρδευόμενης γης που παρατηρείται στα νησιά, σε συνδυασμό με το υψηλό ποσοστό άγονης γης, δεν διευκολύνει την οικονομική ανάπτυξη των αγροτικών δραστηριοτήτων που είναι καθοριστικές για τα νησιά ώστε να επιτευχθούν συνθήκες παραγωγής ανταγωνιστικές.</p> <p>Για το λόγο αυτό απαιτείται η εφαρμογή στοχευμένων πολιτικών για τα νησιά, που θα σχεδιάζονται με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες, ενώ αντίστοιχα θα γίνεται η εξειδίκευση των χρηματοδοτικών πόρων</p>
--	--	--	--	--	--	---

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
 Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

		<p>επιχειρήσεις και δραστηριότητες για κατανάλωση των προϊόντων τοπικά και δημιουργία δεσμών με αυτά από τουρίστες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενίσχυση ολοκληρωμένων τοπικών προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης (σχεδίαση – εκτέλεση) τύπου LEADER και για τις μη καλυπτόμενες περιοχές • Η προώθηση μέτρων χωροταξικού χαρακτήρα (καθορισμός χρήσεων γης, απαγόρευση στην 	<p>ποικιλιών με σημαντικές συνέπειες στην ταυτότητα και την παραγωγική φυσιογνωμία αγροτικών περιοχών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η ανταγωνιστική χρήση της γης υψηλής παραγωγικότητας με άλλες χρήσεις (ΑΠΕ, Τουρισμός) • Το μικρό μέγεθος, ο πολυτεμαχισμός των εκμεταλλεύσεων και το καθεστώς ιδιοκτησίας, περιορίζουν τις δυνατότητες παραγωγικών επενδύσεων εκσυγχρονισμού 		<p>εδαφολογικού χάρτη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας στον πρωτογενή τομέα και ηλικιακή γήρανση αγροτικού πληθυσμού. • Εκτεταμένες πυρκαγιές οι οποίες καταστρέφουν μεγάλο αριθμό δέντρων σημαντικό ζωικό κεφάλαιο κυρίως σε μελίτσια. • Προβλήματα στα δίκτυα διανομής και στην προώθηση που συνδέονται με το 	<p>και των τομεακών πολιτικών, σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο και όχι σε εθνικό επίπεδο.</p> <p>γ) η αναγκαιότητα ολοκλήρωσης και συνεργειών μεταξύ όλων των τομέων της οικονομίας</p> <p>Τα πλεονεκτήματα των νησιών είναι η ποιότητα της ζωής και η ποιότητα των φυσικών και πολιτιστικών πόρων τους, η υψηλή πυκνότητα του φυσικού και πολιτιστικού κεφαλαίου, η ισχυρή πολιτιστική ταυτότητα, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι τα νησιά έχουν χαμηλό φυσικό κατακερματισμό από</p>
--	--	--	--	--	---	--

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
 Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

		<p>εκτός οικισμού δόμηση) για προστασία των περιορισμένων εύφορών ζωνών, την προστασία των υδροφόρων οριζόντων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οι χρηματοδοτήσεις για νέους γεωργούς και για ίδρυση μονάδων μεταποίησης αγροτικών προϊόντων μέσω του ΠΑΑ • Σύνδεση τοπικής παραγωγής με υλικά και άυλα στοιχεία του τοπικού πολιτισμού (αναβαθμίδες, αμπελώνες, συνταγές, έθιμα κ.λπ.) 	<p>των εκμεταλλεύσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μείωση της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας του πρωτογενή τομέα παραγωγής • Έλλειψη επιστημονικής, επαγγελματικής και τεχνολογικής στήριξης των αγροτών • Έλλειψη τυποποίησης και μηχανισμών εξαγωγής σε αγορές για εξειδικευμένα προϊόντα • Υψηλό κόστος διαχείρισης ή /και ανεπαρκείς τεχνικές 		<p>αυξημένο κόστος μεταφοράς και τη γεωγραφική απομόνωση</p>	<p>ανθρωπογενείς χρήσεις. Αυτό το πλεονέκτημα δεν αξιοποιείται για τη δημιουργία νέου πλούτου και απασχόλησης υψηλής προστιθέμενης αξίας (πολιτιστικά επαγγέλματα, διαχείριση του περιβάλλοντος και παραγωγή ποιοτικών τροφίμων). Η ολοκλήρωση των τομέων της παραγωγής θα πρέπει να γίνει μέσα από την ποιοτική παραγωγή του πρωτογενούς τομέα (τοπικές ποικιλίες, βιολογικά προϊόντα, κατάλληλες συνθήκες διατήρησης και</p>
--	--	---	--	--	--	---

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

		<p>εμπλουτίζοντας το τοπικό τουριστικό προϊόν</p>	<p>διαχείρισης των αποβλήτων της πρώτης μεταποίησης της γεωργίας (ελαιουργεία)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ασθένειες και ανάγκη καταπολέμησης τους (πχ δάκος) και ανεξέλεγκτη αύξηση του πληθυσμού των αγριοκούνελων και των κορακοειδών • Τα καλλιεργήσιμα εδάφη παρουσιάζουν έλλειψη θρεπτικών συστατικών λόγω της μακρόχρονης μονοκαλλιέργειας και χρήσης 			<p>τυποποίησης), την προστιθέμενη αξία αυτών από την τοπική πρώτη και δεύτερη μεταποίηση/βιοτεχνία (ΠΟΠ, τοπικά προϊόντα, μονάδες που τηρούν τις κατάλληλες συνθήκες υγιεινής και τις απαραίτητες πιστοποιήσεις) και μέσα από κατάλληλα δίκτυα προώθησης/διανομής καταρχήν στα ίδια τα νησιά ως μέρος της Λαϊκής Παράδοσης και γαστρονομίας και σε συνδυασμό με τον τουρισμό που αποτελεί το ισχυρότατο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ανάπτυξη τους.</p>
--	--	---	---	--	--	---

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

			<p>φυτοφαρμάκων, κυρίως ζιζανιοκτόνων και δακοκτόνων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Άμεση εξάρτηση του γεωργικού εισοδήματος από τις επιδοτήσεις και ελλείψεις σχεδιασμού στη διάρθρωση των καλλιεργειών 			<p>Αντίστοιχα ο τουρισμός πρέπει να μεταβληθεί από τη μορφή του μαζικού τουρισμού, σε τουρισμό «διαχείρισης προορισμού» που δημιουργεί ελκυστικότητα στον επισκέπτη μέσω της συνολικής βιωματικής εμπειρίας που αποκτά, συνδυάζοντας όλες τις δραστηριότητες του τόπου (ιστορία, πολιτισμός, φύση, γαστρονομία, τουριστικές υπηρεσίες. δ)η βελτίωση της ελκυστικότητας των νησιών ως τόπου διαμονής και εργασίας Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το κρίσιμο ζήτημα για την επίτευξη</p>
--	--	--	---	--	--	--

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

						<p>των αναγκαίων αλλαγών. Το ανθρώπινο δυναμικό, στην αγροτική παραγωγή, είναι γερασμένο και ιδιαίτερα αρνητικό απέναντι σε πρακτικές και αλλαγές που αμφισβητούν το υπάρχον μοντέλο της τεχνητά επιδοτούμενης γεωργίας και κτηνοτροφίας. Το ανθρώπινο δυναμικό στον τουρισμό προσανατολίζεται σε χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες, και δεν αξιοποιεί σύγχρονες τεχνικές προώθησης προσέλκυσης των υπηρεσιών τους. Η έλλειψη καθορισμού χρήσεων γης</p>
--	--	--	--	--	--	---

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

						<p>δημιουργεί οξυμένες ανταγωνιστικές συνθήκες μεταξύ αντικρουόμενων χρήσεων και απομειώνει περισσότερο την δυνατότητα οικονομικής ανάπτυξης. Η μονοκαλλιέργεια του μαζικού τουρισμού στο πρότυπο «Ήλιος-Θάλασσα» δημιουργεί προβλήματα στην προστασία της παράκτιας ζώνης με την δημιουργία μεγάλων τουριστικών μονάδων στην παραλιακή και κέντρων παραθεριστικής κατοικίας, γεγονός που ενισχύει τόσο την ήδη παρατηρούμενη</p>
--	--	--	--	--	--	---

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

						<p>εποχικότητα του τουρισμού, την αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας και τις πιέσεις που υφίσταται το περιβάλλον. Η κατάσταση επιδεινώνεται από την έλλειψη κανονιστικών διατάξεων για τις περιοχές του Δικτύου NATURA 2000.</p> <p>Είναι σημαντικό να υπάρξουν κίνητρα για προσέλκυση νέου υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού που έχουν την τεχνογνωσία και την εμπειρία να δράσουν πιλοτικά και να δημιουργήσουν ένα νέο, καινοτόμο και διαφορετικό υψηλής</p>
--	--	--	--	--	--	---

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

						ποιότητας τρόπο ανάπτυξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
2.	ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Αιγοπροβατοτροφία σημαντική σε εθνικό επίπεδο • Μελισσοκομία σημαντική σε εθνικό επίπεδο • Πλήθος τοπικών προϊόντων που βασίζονται στην πρώτη μεταποίηση κτηνοτροφικών προϊόντων (τυρί, μέλι, κρασί, αλλαντικά) • Ύπαρξη πυρήνα βιοκαλλιεργειών και βιολογικής κτηνοτροφίας με τάσεις περαιτέρω εξάπλωσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Αποχώρηση από το επάγγελμα του κτηνοτρόφου ολοένα και μεγαλύτερου ενεργά οικονομικού πληθυσμού και η μη είσοδος στο επάγγελμα νέων κτηνοτροφών • Υπερβόσκηση κτηνοτροφικών ζωνών των δημοτικών βοσκοτόπων, περιορισμός της αναγέννησης των φυσικών οικοσυστημάτων, εποχιακή ρύπανση 	<ul style="list-style-type: none"> • Η διαχείριση των βοσκοτόπων περιέρχεται στις Αρμοδιότητες της Περιφέρειας • Ενίσχυση των αγρο-περιβαλλοντικών μέτρων και διαφοροποίηση των πλαισίου χορήγησης τους • Ενίσχυση των υποστηρικτικών ενεργειών για ενημέρωση των παραγωγών • Ενίσχυση της συνέργειας με τουριστικές 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι σημαντικές ελλείψεις των εργαστηρίων ελέγχου σε εξοπλισμό και προσωπικό σε νησιά του Β. Αιγαίου • Οι τεχνικές και γραφειοκρατικές δυσκολίες στην δημιουργία εκμεταλλεύσεων αλλά και κυρίως εγκαταστάσεων μεταποίησης τροφίμων Ζωικής Παραγωγής • Οι δυσκολίες μεταφοράς των ζώντων ζώων 	Έλλειψη σφαγείων και υποδομών επεξεργασίας κρέατος που μπορούν να υποστηρίξουν τον εξαγωγικό χαρακτήρα της κτηνοτροφίας. Σημαντικές δυσκολίες στη μεταφορά των ζώντων ζώων. Μελέτες βιοσφαιρικότητας.

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
 Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

		<ul style="list-style-type: none"> • Συνέχιση, σταθεροποίηση και διεύρυνση των εξαγωγών ζώντων ζώων και προϊόντων εκτός νησιών, σε τρίτες χώρες αλλά και στην Ε.Ε. • Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας με την ανάπτυξη νέων κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων • Αξιοποίηση των παραγόμενων καλλιεργειών για εκτροφή των ζώων. • Τάση ανάπτυξης του τοπικού αγροτουρισμού • Εκπόνηση μελετών βοσκοϊκανότητας και ορισμός βοσκοτόπων 	<p>των επιφανειακών υδροφορέων από την έκπλυση των ζωικών υπολειμμάτων κοντά στις κτηνοτροφικές μονάδες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μη τήρηση του Κώδικα Ορθής Γεωργικής Πρακτικής για υγιεινή και καλή διαβίωση των ζώων • Μικρός βαθμός σύγχρονης εκμηχάνισης της κτηνοτροφίας (κυρίως στην αιγοπροβατοτροφία) • Ύπαρξη πολλών μικρών 	<p>επιχειρήσεις και δραστηριότητες για κατανάλωση των προϊόντων τοπικά και δημιουργία δεσμών με αυτά από τουρίστες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενίσχυση ολοκληρωμένων τοπικών προγραμμάτων αγροτικής ανάπτυξης (σχεδίαση – εκτέλεση) τύπου LEADER • Η προώθηση μέτρων χωροταξικού χαρακτήρα (καθορισμός χρήσεων γης, απαγόρευση στην εκτός 	<p>από τα νησιά λόγω της έλλειψης κατάλληλων μεταφορικών μέσων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γενετική αλλοίωση τοπικών ποικιλιών από την εισαγωγή ξένων • Ανυπαρξία συστημάτων διασφάλισης ποιότητας των τοπικών προϊόντων κατά HACCP και ISO • Η μείωση των δαπανών οδηγεί στον περιορισμό της μετακίνησης των υπαλλήλων 	
--	--	--	---	---	---	--

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

		<ul style="list-style-type: none"> • Προώθηση προγραμμάτων βιολογικής κτηνοτροφίας 	<p>διάσπαρτων εκμεταλλεύσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συνδυασμός του υψηλού κόστους παραγωγής με τη χαμηλή τιμή διάθεσης • Ασθένειες (μελιταίος κ.λπ.) και η αντιμετώπιση των ζωνοθρονονόσων • Έλλειψη μονάδων πρώτης μεταποίησης (σφαγεία) 	<p>οικισμού δόμηση) για προστασία των περιορισμένων εύφορων ζωνών και της βλάστησης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οι χρηματοδοτήσεις για νέους κτηνοτρόφους και για ίδρυση μονάδων μεταποίησης κτηνοτροφικών προϊόντων μέσω του ΠΑΑ • Σύνδεση τοπικής παραγωγής με υλικά και άυλα στοιχεία του τοπικού πολιτισμού (κτίσματα, εργαλεία, ήθη, 	<p>των αρμόδιων υπηρεσιών για τη διενέργεια ελέγχων και την ενημέρωση επιτόπου των ενδιαφερομένων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διαταραχή και σταδιακή υποβάθμιση χερσαίων οικοσυστημάτων λόγω ανεξέλεγκτης βόσκησης 	
--	--	---	--	--	--	--

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
 Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

				έθιμα, τραγούδια, διατροφή, κλπ) εμπλουτίζοντας το τοπικό τουριστικό προϊόν		
3.	ΑΛΙΕΙΑ- ΥΔΑΤΟΚΑΛ- ΛΙΕΡΓΕΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> Υψηλή ποιότητα των αλιευτικών προϊόντων που έχουν αποκτήσει φήμη σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο και έχουν παγιωθεί σε διατροφικές συνήθειες, συνδεδεμένα και με άλλα προϊόντα Εκσυγχρονισμός υφισταμένων και δημιουργία νέων αλιευτικών καταφυγίων Υπαρξη του Πανεπιστημίου 	<ul style="list-style-type: none"> Μεγάλος αριθμός αλιέων, με μεγάλο μέσο όρο ηλικίας και χαμηλό επίπεδο μόρφωσης Μικρά σκάφη και παλαιά που ασκούν κυρίως παράκτια αλιεία με παραδοσιακό τρόπο Μείωση των ιχθυοαποθεμάτων με κύριες αιτίες την υπεραλίευση, την παράνομη αλιεία και την 	<ul style="list-style-type: none"> Χωροθέτηση πεδίων ανάπτυξης δραστηριότητας στον τομέα της υδατοκαλλιέργειας -καθορισμός περιοχών Ενίσχυση της συνέργειας με τουριστικές επιχειρήσεις και δραστηριότητες Συνεργασίες με ειδικευμένους φορείς για την επιμόρφωση και την ανάδειξη 	<ul style="list-style-type: none"> Υπεραλίευση, καταστροφή χώρων αναπαραγωγής ψαριών και παρεμπόδιση οδών διέλευσης ψαριών Ανταγωνισμός στη χρήση του αιγιαλού με άλλες δραστηριότητες πχ. τουρισμός Σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ του ευρωπαϊκού και 	Εφαρμογή μέτρων κατά της υπεραλίευσης Αντιμετώπιση προβλημάτων με την αύξηση ξενικών ειδών (λαγοκέφαλος) Διακρατική συμφωνία με την Τουρκία για τη μέση αλιεία

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
 Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

		<p>Αιγαίου, ιδιαίτερα του Τμήματος Επιστημών της Θάλασσας και η επί πολλά έτη δραστηριοποίησής του</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η γενικά καλή κατάσταση των υδάτινων πόρων σε Ικαρία και Σάμο • Δυνατότητες εκσυγχρονισμού του αλιευτικού στόλου • Δυνατότητες δημιουργίας συμπληρωματικών εισοδημάτων με την αξιοποίηση του Leader Αλιεία • Ύπαρξη σημαντικής δυναμικής και παράδοσης στον τομέα των ιχθυοκαλλιεργειών 	<p>χρήση εξελιγμένων αλιευτικών μεθόδων, καθώς και ανταγωνισμός από τούρκους αλιείς</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προβλήματα επάρκειας και διαχείρισης υδάτινων πόρων στα νησιά της ΠΒΑ (εκτός από Ικαρία και Σάμο) • Ακατάλληλες αλιευτικές πρακτικές & ελλείψεις υποδομές των αλιευτικών καταφυγίων • Ανάγκη λήψης μέτρων για προστατευόμενα είδη (δελφίνια, χελώνα, φώκια κ.α.) 	<p>νέων αλιευτικών πρακτικών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποίηση των χρηματοδοτικών εργαλείων 	<p>τουρκικού θεσμικού πλαισίου για τη μέση αλιεία, με αποτέλεσμα τα μεγάλου μεγέθους τουρκικά αλιευτικά σκάφη να αλιεύουν τα ιχθυαποθέματα του Αιγαίου και να επιδεινώνονται τα προβλήματα υπεραλίευσης</p>	
--	--	---	--	--	---	--

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**





			<ul style="list-style-type: none"> • Προβλήματα στον έλεγχο ποιότητας και στη διάθεση των ιχθυαποθεμάτων στις αγορές • Ετεροχρονισμός προσφοράς και ζήτησης – Απόσταση από τις μεγάλες ιχθυόσκαλες κατά τη χειμερινή περίοδο • Αδυναμίες τεχνικής υποστήριξης από το υπάρχον επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό • Κατακερματισμός και περιορισμένες δυνατότητες των συλλογικών οργάνων των 			
--	--	--	--	--	--	--

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**









			αλιέων και των επαγγελματιών του κλάδου			
--	--	--	---	--	--	--

Συνοπτικά **οι περιορισμοί** του αγροδιατροφικού τομέα στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου είναι:

- ❗ Το μικρό μέγεθος και ο πολυτεμαχισμός των εκμεταλλεύσεων περιορίζουν τις δυνατότητες παραγωγής και απόδοσης.
- ❗ Προβλήματα στα δίκτυα διανομής και στην προώθηση που συνδέονται με το αυξημένο κόστος μεταφοράς και τη γεωγραφική απομόνωση.
- ❗ Άμεση εξάρτηση του γεωργικού εισοδήματος από τις επιδοτήσεις και ελλείψεις σχεδιασμού στη διάρθρωση των καλλιεργειών.
- ❗ Αρνητικές επιπτώσεις από την ΚΑΠ σε σχέση με τις παραδοσιακές καλλιέργειες με μείωση των επιδοτήσεων / ενισχύσεων των αγροτικών προϊόντων από την Ευρωπαϊκή Ένωση.
- ❗ Περιορισμένη αξιοποίηση ή και εγκατάλειψη εγχώριων ποικιλιών.
- ❗ Μη τήρηση των κανόνων ορθής γεωργικής πρακτικής και έλλειψη εδαφολογικού χάρτη.
- ❗ Χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας στον πρωτογενή τομέα και ηλικιακή γήρανση αγροτικού πληθυσμού.
- ❗ Ελλείψεις στην τυποποίηση και επεξεργασία προϊόντων (πλην μαστίχας) και ελλιπής εμπορική εκμετάλλευση τοπικών προϊόντων.
- ❗ Εκτεταμένες πυρκαγιές οι οποίες καταστρέφουν μεγάλο αριθμό δέντρων σημαντικό ζωικό κεφάλαιο κυρίως σε μελίτσια.
- ❗ Περιορισμένη αξιοποίηση όλου του εύρους των πόρων και των δυνατοτήτων για την ανάπτυξη του πρωτογενή τομέα, εξαιτίας της έλλειψης γνώσης νέων τεχνολογικών μέσων, μεθόδων, της ελλιπούς συνεργασίας με τον δευτερογενή τομέα για την παραγωγή προϊόντων με ζήτηση.
- ❗ Κατά τόπους υπερβόσκηση και ερημοποίηση.

-  Εξειδίκευση κριτηρίων δημιουργίας και εκσυγχρονισμού σταβλικών εγκαταστάσεων με παράλληλη προστασία του δασικού πλούτου.
-  Μείωση των ιχθυοαποθεμάτων λόγω της υπεραλίευσης και γενικά ακατάλληλων αλιευτικών πρακτικών.
-  Οι κανονισμοί στη Μέση αλιεία της ΕΕ που δεν περιορίζουν αντίστοιχα με την Τουρκία.
-  Ο μη εκσυγχρονισμός των αλιευτικών σκαφών.

Οι **επιχειρηματικές δυνατότητες** που καλείται να εκμεταλλευτεί η Περιφέρεια στον αγροδιατροφικό τομέα περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

-  Ύπαρξη σημαντικών προϊόντων Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ) και δυνατότητα προώθησης νέων.
-  Εύφορη γη και ιδιαίτερη γεωργική παράδοση και τα επώνυμα τοπικά γεωργικά προϊόντα.
-  Επάρκεια και υψηλή ποιότητα πρώτων υλών γεωργικής και κτηνοτροφικής παραγωγής, που μπορούν να στηρίξουν μονάδες μεταποίησης του αγροτοδιατροφικού τομέα.
-  Αύξηση της ζήτησης πιστοποιημένων, επώνυμων και βιολογικών προϊόντων από τους καταναλωτές.
-  Ήπιες κλιματολογικές συνθήκες που ευνοούν την αγροτική παραγωγή (περιορισμένοι παγετοί κ.λπ.).
-  Ενδυνάμωση της συμπληρωματικότητας του πρωτογενούς τομέα με άλλους τομείς της τοπικής οικονομίας.
-  Αξιοποίηση γνωστού μοναδικού προϊόντος (μασίχα) ως βασικού κινήτρου για γνωριμία και προώθηση άλλων τοπικών προϊόντων.
-  Αξιόλογα έως εξαιρετικά και αναγνωρίσιμα αγροτικά προϊόντα: κρασί, μέλι, ελαιόλαδο, προϊόντα δενδροειδών καλλιεργειών, αλιευτικά και κτηνοτροφικά προϊόντα, ανθοκομικά, αρωματικά φυτά.

👍 Ανάπτυξη δυναμικού τομέα ιχθυοκαλλιεργειών με σημαντική συμβολή στο ΑΕΠ της Περιφέρειας.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω στην Πράξη ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ είναι καθοριστικής σημασίας η κινητοποίηση και εμπλοκή κατά προτεραιότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της αγροδιατροφής, τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο μεταποίησης των προϊόντων με έμφαση στους δυναμικούς κλάδους προϊόντων που χαρακτηρίζουν τη νησιωτική Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.

Παράλληλα, κρίσιμη θεωρείται η εμπλοκή και στήριξη των Επιμελητηρίων της Περιφέρειας καθώς και των δομών της δημόσιας διοίκησης που σχετίζονται με τον αγροδιατροφικό τομέα αλλά και των δομών που είναι επιφορτισμένες με τη διαχείριση χρηματοδοτήσεων που σχετίζονται με την στήριξη και ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου.









1.3 Προσδιορισμός Εμπλεκόμενων Κοινωνικών Εταίρων

1.3.1 Μεθοδολογία ανάλυσης εμπλεκομένων




Η ανάλυση εμπλεκομένων (stakeholders analysis) αποβλέπει στο να διαμορφωθεί μια συνολική εικόνα του θεσμικού και κοινωνικού τοπίου ενδιαφέροντος του αγροδιατροφικού τομέα που αφορά την Πράξη ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ, ως βάση για την ανάπτυξη συμμετοχικών δράσεων διαβούλευσης για την τεκμηρίωση και ανάδειξη της αυθεντικότητας τοπικών/παραδοσιακών προϊόντων. Με τον όρο εμπλεκόμενος ορίζεται ως «οποιαδήποτε ομάδα ανθρώπων, οργανωμένων ή μη, που έχουν κοινό ενδιαφέρον (interest) σε ένα συγκεκριμένο σύστημα» και που «επηρεάζουν ή/και επηρεάζονται από τις επιπτώσεις των αλλαγών σε αυτό το σύστημα» (Καλλιβωκά και Ορφανού, 2019).

Ο προσδιορισμός των εμπλεκομένων και η εμπλοκή του σε δράσεις διαβούλευσης στο πλαίσιο ενός συμμετοχικού σχεδιασμού αποτελεί προτεραιότητα για την πράξη ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ καθώς συμβάλει:

-  Στη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων: Πραγματοποιείται ρεαλιστικότερη εμβάθυνση στην τρέχουσα κατάσταση των προβλημάτων, επιτυγχάνεται καλύτερη αποσαφήνιση των στόχων του σχεδιασμού, κ.ά.
-  Στη δημιουργία συναινέσεων ανάμεσα σε ομάδες διαφορετικών ενδιαφερόντων: Μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας οικοδομούνται σχέσεις αλληλοκατανόησης και μειώνονται οι αμφισβητήσεις.
-  Στην νομιμοποίηση των αποφάσεων που πρόκειται να ληφθούν: Οι αποφάσεις που λαμβάνονται με τη συνεργασία και τη συναίνεση όλων, εκφράζουν μια κοινή κατεύθυνση της κοινωνίας για το σύστημα αστικής κινητικότητας, η οποία δύσκολα μπορεί να παρακαμφθεί.
-  Στην καταλυτική λειτουργία απέναντι στην υιοθέτηση ακραίων θέσεων και την ανάλυση των αντιθέσεων.
-  Στην ωρίμανση και ενδυνάμωση των κοινωνικών ομάδων απέναντι στην έννοια της συμμετοχής και την καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας.

-  Αποτελεί μια διαδικασία αμοιβαίας μάθησης μεταξύ όλων των εμπλεκομένων (πολιτών, ομάδας έργου, δημοτικής αρχής, κέντρων λήψης αποφάσεων, ομάδων συμφερόντων κ.λπ.).

Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση εμπλεκομένων αποτελεί μια μεθοδολογία η οποία μπορεί εφαρμόζεται στο πλαίσιο της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ προκειμένου να διερευνηθούν:

-  Οι εμπλεκόμενοι που θα ωφεληθούν από το έργο,
-  Οι εμπλεκόμενοι που θα επηρεαστούν από την υλοποίηση του έργου (είτε με θετικό τρόπο είτε με αρνητικό), καθώς και
-  Οι εμπλεκόμενοι που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την έκβαση και τα αποτελέσματα του έργου (οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν υποστήριξη ή να αποτελέσουν εμπόδιο).

Ως διαδικασία, η ανάλυση εμπλεκομένων είναι μια διαδικασία δυναμική, η οποία είναι δυνατό να ανανεώνεται και να επικαιροποιείται κατά τη διάρκεια όλων των σταδίων του έργου. Ειδικά κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης και αναπροσαρμογής ενός έργου (analyze and adapt phase), μπορεί να αποτελέσει ένα σημείο αναφοράς μέσω του οποίου αξιολογείται η αλληλεπίδραση με τους εμπλεκόμενους, είτε αυτοί επηρεάζονται είτε επηρεάζουν.

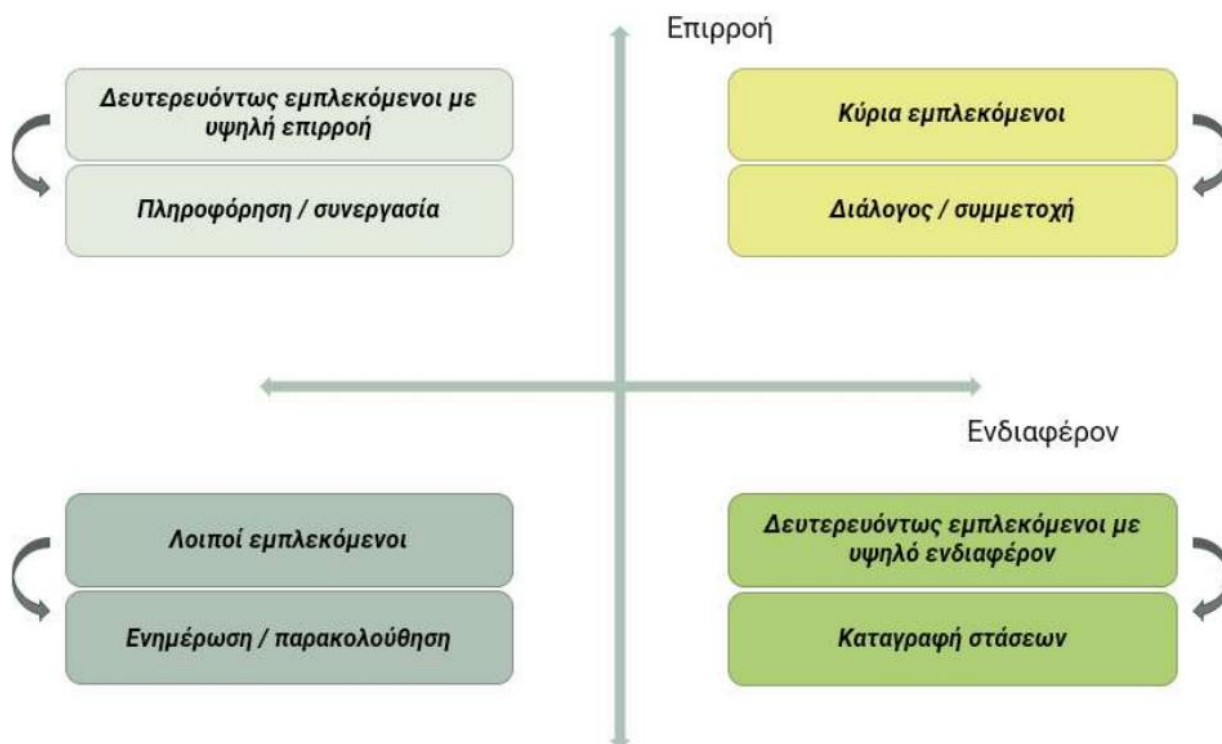
Η ανάλυση εμπλεκομένων πραγματοποιείται στο πλαίσιο της ενίσχυσης της συμμετοχής των εμπλεκομένων στο έργο ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ. Το αποτέλεσμα αυτής της συνδιαμόρφωσης της μεθοδολογίας για την ανάλυση εμπλεκομένων και της ενσωμάτωσης συμμετοχικών μεθόδων, αντανακλάται στην τυπολογία της μεθόδου η οποία, σύμφωνα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία και ανεξάρτητα του τρόπου διεξαγωγής της, περιλαμβάνει τρία βήματα (WWF 2005):

- α)** τον εντοπισμό των εμπλεκομένων και την αποτύπωση του ενδιαφέροντός τους,
- β)** την κατηγοριοποίηση τους σε σχέση με τη σημασία τους (importance) για τους στόχους και τα αντικείμενα του έργου, και
- γ)** τον προσδιορισμό του κατάλληλου τρόπου αλληλεπίδρασης με τους εμπλεκόμενους και του επιθυμητού βαθμού συμμετοχής τους ανάλογα με τους στόχους και τις ανάγκες του έργου.

Η διαδικασία ανάλυσης εμπλεκομένων διακρίνεται σε δύο βασικά βήματα.

Πρώτο βήμα αποτελεί ο εντοπισμός των κοινωνικών ομάδων και φορέων που σχετίζονται με το έργο και η παρουσίασή τους σε μορφή πίνακα. Προκειμένου ο εντοπισμός των εμπλεκομένων και η ανάλυση τους να είναι περισσότερο πλήρης, δύνανται να ληφθούν υπόψη ως επιπλέον κριτήρια η χωρική διάσταση και η χρονική διάσταση, που ωστόσο για τις ανάγκες της Πράξης δεν αναμένεται να διαφοροποιήσουν τα αποτελέσματα .

Δεύτερο βήμα αποτελεί η ποιοτική τους ανάλυση. Ειδικότερα, με τη χρήση πλεγμάτων επιρροής/ ενδιαφέροντος προκύπτουν τέσσερις κατηγορίες εμπλεκομένων: α) κύρια εμπλεκόμενοι, β) δευτερευόντως εμπλεκόμενοι με υψηλό ενδιαφέρον, γ) δευτερευόντως εμπλεκόμενοι με υψηλή επιρροή, και δ) λοιποί εμπλεκόμενοι (Σχήμα 1.1).



Σχήμα 1.1 Κατάταξη συμμετοχής των εμπλεκομένων, με κριτήριο την επιρροή και το ενδιαφέρον τους.

Αποτέλεσμα του βήματος αυτού είναι η διαφοροποίηση και κατηγοριοποίηση των εμπλεκόμενων ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους του έργου. Από εκεί και πέρα, όταν διερευνηθούν οι εμπλεκόμενοι που μπορούν να επηρεάσουν την εφαρμογή του έργου και να επηρεαστούν από αυτή, καθώς και οι πιθανές ανάγκες τους, τότε δύναται να διερευνηθεί και κατά πόσο η συμμετοχή ορισμένων ομάδων είναι απαραίτητη καθώς και τρόπος με τον οποίο αυτή η συμμετοχή μπορεί να επιτευχθεί.

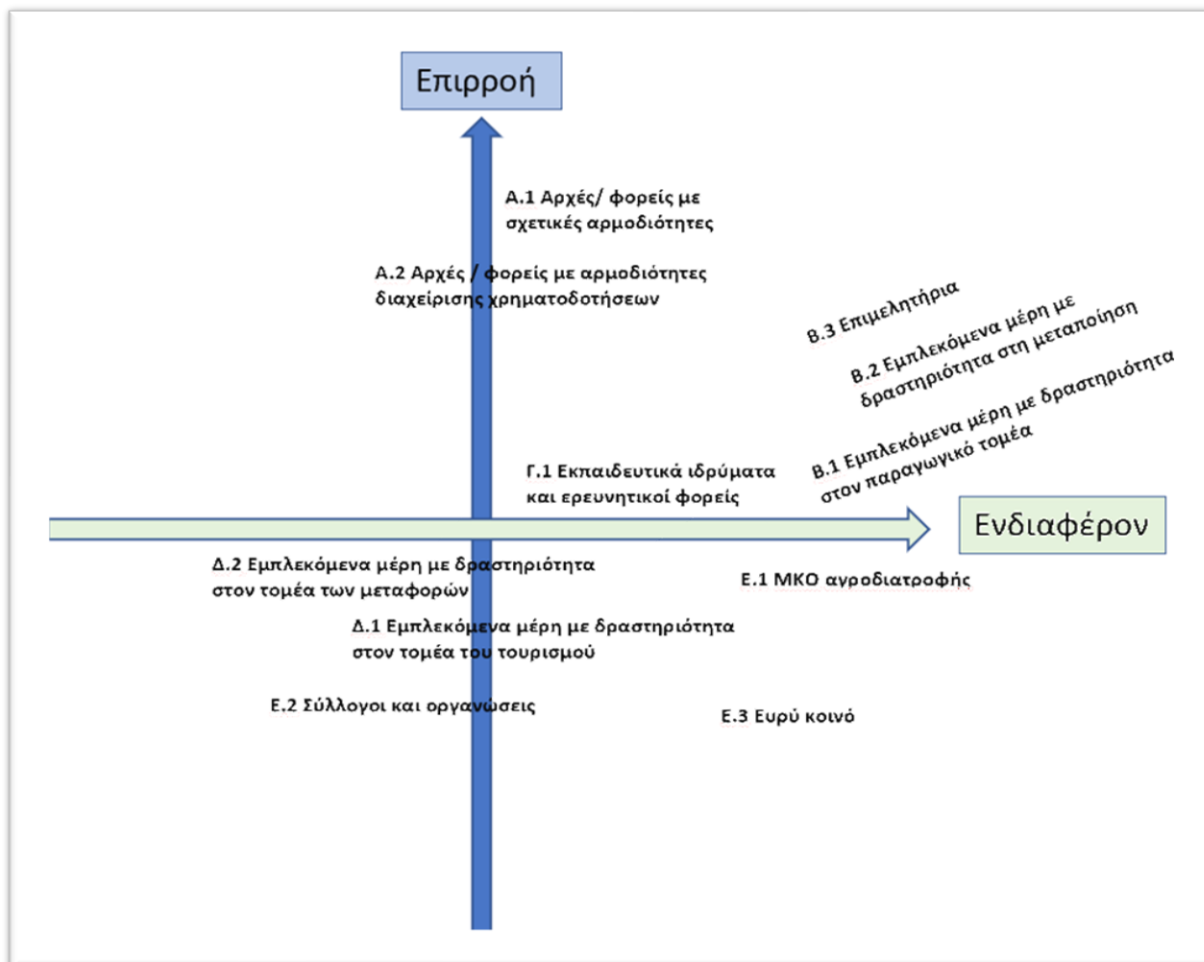
1.3.2 Ανάλυση εμπλεκόμενων στο πλαίσιο της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ

Με βάση τη μεθοδολογία του ανάλυσης εμπλεκόμενων τα αποτελέσματα καταγραφής του Πρώτου βήματος παρουσιάζονται στον Πίνακα Καταγραφής και το Σχήμα 1.2 που ακολουθούν.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

Ομάδα	Υποομάδα	Ενδεικτικά παραδείγματα εμπλεκόμενων
A. ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	A.1 Αρχές/ φορείς με σχετικές αρμοδιότητες	Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου με τις σχετικές Δ/νσεις, Δήμοι, ΥΠΑΑΤ, κ.λπ.
	A.2 Αρχές / φορείς με αρμοδιότητες διαχείρισης χρηματοδοτήσεων	Επιτελικές δομές ΕΣΠΑ, ΕΥΔ-ΠΕΠ Βορείου Αιγαίου, ΠΤΑ Βορείου Αιγαίου, Αναπτυξιακές Εταιρείες ΟΤΑ, Αναπτυξιακοί Οργανισμοί Δήμων, κ.λπ.
B. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΜΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	B.1 Εμπλεκόμενα μέρη με δραστηριότητα στον παραγωγικό τομέα	Γεωργικοί, κτηνοτροφικοί, αλιευτικοί και μελισσοκομικοί συνεταιρισμοί, μεμονωμένοι γεωργοί, πτηνοτρόφοι, κτηνοτρόφοι, αλιείς, υδατοκαλλιεργητές, μελισσοκόμοι, κ.λπ.

	B.2 Εμπλεκόμενα μέρη με δραστηριότητα στη μεταποίηση	Μεταποιητικές επιχειρήσεις: βιομηχανία, βιοτεχνία, εργαστήρια, αποθήκες κ.λπ. (οινοποιεία, ελαιουργεία, τυροκομεία, σφαγεία, μεταποίηση αλιευμάτων, κ.α.)
	B.3 Επιμελητήρια	Εμπορικά και βιομηχανικά Επιμελητήρια στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου , Γεωτεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΓΕΩΤΕΕ)
Γ. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ	Γ.1 Εκπαιδευτικά ιδρύματα και ερευνητικοί φορείς	Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ, ΕΛΚΕΘΕ, κ.λπ.
Δ. ΛΟΙΠΑ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	Δ.1 Εμπλεκόμενα μέρη με δραστηριότητα στον τομέα του τουρισμού	Επιχειρήσεις παροχής καταλύματος και εστίασης, αγροτουριστικές μονάδες, επιχειρήσεις παροχής τουριστικών υπηρεσιών, κ.λπ.
	Δ.2 Εμπλεκόμενα μέρη με δραστηριότητα στον τομέα των μεταφορών	Ναυτιλιακές εταιρείες, εταιρείες μεταφορών, κ.λπ.
Ε. ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ	E.1 ΜΚΟ Αγροδιατροφής	Οργανώσεις και πρωτοβουλίες πολιτών που σχετίζονται με διάσωση τοπικών ποικιλιών, βιοποικιλότητα, αγροτικό τοπίο, κ.λπ.
	E.2 Σύλλογοι και οργανώσεις	Πολιτιστικοί σύλλογοι Ερασιτέχνες αλιείς, ορειβατικοί σύλλογοι κ.λπ.
	E.3 Ευρύ κοινό/καταναλωτές	Καταναλωτές προϊόντων



Σχήμα 1.2 Κατάταξη συμμετοχής των εμπλεκομένων στην Πράξη ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ.

2. Ανάπτυξη Προγράμματος Προσέγγισης των Κοινωνικών Εταίρων και Σχεδιασμός Δράσεων Επικοινωνίας και Διαλόγου

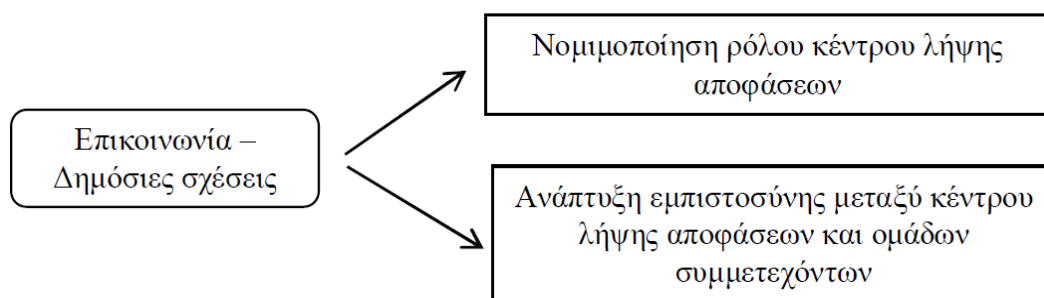
2.1 Επικοινωνία και Συμμετοχικές Διαδικασίες

Ως επικοινωνία ορίζεται η διαδικασία μετάδοσης μηνυμάτων από έναν πομπό προς έναν δέκτη, καθώς και η ανάδραση του δέκτη προς τον πομπό. Υπάρχουν δύο επίπεδα στην επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Το ένα επίπεδο αφορά το περιεχόμενο, δηλαδή τα περισσότερα μετρήσιμα, τα πιο ορατά και αντικειμενικά στοιχεία της επικοινωνίας (τι λέγεται, πού λέγεται, ποια στιγμή) και το άλλο αφορά τη σχέση ανάμεσα στον πομπό και το δέκτη, δηλαδή ανάμεσα στα δύο ή περισσότερα άτομα. Το περιεχόμενο και η σχέση είναι άρρηκτα συνδεδεμένα και επηρεάζουν ταυτόχρονα το πώς αντιλαμβάνεται η κάθε πλευρά την επικοινωνία. Η επικοινωνία είναι ένα πολύπλοκο και πολυεπίπεδο φαινόμενο. Είναι, για παράδειγμα, χαρακτηριστικό ότι το μήνυμα που εκπέμπει το ένα άτομο δεν είναι απαραίτητο να είναι το ίδιο ακριβώς που λαμβάνει το άλλο. Η ανάγκη προσέγγισης των κοινωνικών εταίρων και η ανάπτυξη δράσεων επικοινωνίας και διαλόγου για συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις απόψεις των πολιτών και των ομάδων συμφερόντων για διάφορα προβλήματα, καθώς και για αξιοποίησή τους με στόχο την καλύτερη διαχείριση των προβλημάτων αυτών, γίνεται αισθητή σε διάφορα μέρη του κόσμου από τις αρχές του 20ού αιώνα. Προκύπτει δε στο πλαίσιο των προσπαθειών για εξομάλυνση των συγκρούσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων κατά τη διαχείριση προβλημάτων, για στροφή προς μια πιο πλουραλιστική διαδικασία λήψης αποφάσεων, για βελτίωση της πρόσβασης των πολιτών σε πληροφορίες (η οποία έχει ως αποτέλεσμα την ωρίμανση της επιθυμίας τους να συμμετέχουν στη διαμόρφωση των αποφάσεων που τους αφορούν και να πιέζουν προς επιθυμητές κατευθύνσεις). Η κατανόηση της σημασίας που έχει η συμμετοχή για την επίλυση των προβλημάτων κινητοποιεί σήμερα τόσο τον επιστημονικό κόσμο όσο και τα κέντρα λήψης αποφάσεων, που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προώθηση και τη θεσμική κατοχύρωση συμμετοχικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων σε σημαντικούς τομείς (πχ επιχειρηματικότητα, περιβάλλον, κλιματική αλλαγή, τοπική ανάπτυξη) (Στρατηγέα, 2015).

Πολλές φορές η επικοινωνία γίνεται δύσκολη και αναποτελεσματική λόγω διαπροσωπικών, φυσικών, συναισθηματικών, σημασιολογικών και πολιτισμικών φραγμών (Τραγά, 2019). Όπως διατυπώνεται από τον Τραυλό (2016), οι συναισθηματικοί φραγμοί, αν και είναι πολύ δύσκολο να τους ξεπεράσει το άτομο, πρέπει να διαχειρίζονται ανάλογα από το ίδιο το άτομο κατά την επικοινωνία του. Πολλοί επιστήμονες έχουν ασχοληθεί με τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν κατά την επικοινωνιακή διαδικασία. Επιγραμματικά, σύμφωνα με την Τσίχλα (2016), τα εμπόδια στην επικοινωνία είναι:

- ❗ **Γλωσσικά εμπόδια:** χρήση ορολογίας, χρήση κακού λεξιλογίου, έλλειψη σαφών οδηγιών, πολιτισμικές διαφορές, έλλειψη πληροφόρησης.
- ❗ **Έλλειψη δεξιοτήτων επικοινωνίας:** απουσία συναισθηματικής νοημοσύνης, έλλειψη ενεργητικής ακρόασης, αδυναμία διαχείρισης συγκρούσεων.
- ❗ **Ψυχολογικά:** στερεότυπα-προκαταλήψεις, κακή ψυχολογική κατάσταση ατόμου.
- ❗ **Εξωτερικά:** θόρυβοι, χαρακτηριστικά του χώρου.
- ❗ **Μη λεκτικά μηνύματα:** τόνος φωνής, απόσταση από το συνομιλητή, επίδειξη ισχύος, στάση σώματος.

Η βασική φιλοσοφία της επικοινωνίας στο πλαίσιο των συμμετοχικών διαδικασιών (Σχήμα 2.1) έγκειται στην ενημέρωση του κοινού για σχέδια και προγράμματα από τα κέντρα λήψης αποφάσεων, με σκοπό να εξασφαλιστεί η δημόσια αποδοχή και υποστήριξη των σχεδίων, αλλά κυρίως η νομιμοποίηση του ρόλου των κέντρων λήψης αποφάσεων στη διαδικασία λήψης απόφασης και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών και των διαφόρων κοινωνικών ομάδων και φορέων.



Σχήμα 2.1 Η συμβολή της επικοινωνίας στις συμμετοχικές διαδικασίες.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η απαρχή κάθε διαδικασίας παρέμβασης έγκειται στην ανάληψη της σχετικής πρωτοβουλίας από τα κέντρα λήψης αποφάσεων, το θέμα της νομιμοποίησης του ρόλου τους στη διαδικασία σχεδιασμού είναι κρίσιμο και ανακύπτει με ιδιαίτερη έμφαση όταν οι επιλογές τους βρίσκονται σε διάσταση με τις προτιμήσεις του κοινού. Πολλές φορές το κοινό δεν αντιλαμβάνεται συγκεκριμένες επιλογές ή πολιτικές για την εφαρμογή τους, καθώς συνήθως έχει άγνοια ή μερική γνώση/κατανόηση του γενικότερου πλαισίου (μεταβλητές εξωτερικού περιβάλλοντος, ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, σπανιότητα πόρων, δεσμεύσεις κ.λπ.), εντός του οποίου λαμβάνονται οι αποφάσεις αυτές. Το πλαίσιο αυτό όμως θέτει περιορισμούς στα κέντρα λήψης αποφάσεων σχετικά με τη δυνατότητα επιλογής κάποιων εναλλακτικών λύσεων, με αποτέλεσμα οι επιλογές που προτάσσονται να μην είναι πάντα αρεστές. Ακόμη, υπάρχει απόσταση μεταξύ του γενικότερου, σφαιρικότερου τρόπου με τον οποίο το κοινό αντιλαμβάνεται τα προβλήματα και τις ανάγκες και του αποσπασματικού τρόπου με τον οποίο τα κέντρα λήψης αποφάσεων παρεμβαίνουν, εξαιτίας της στενότητας των πόρων και άλλων περιορισμών που αντιμετωπίζουν.

Οι παραπάνω αποκλίσεις μπορεί να οδηγήσουν στην απώλεια της νομιμοποίησης των κέντρων λήψης αποφάσεων από τους πολίτες, αν δεν γίνει σαφές σε αυτούς το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνονται οι αποφάσεις. Έτσι, η εμπλοκή των πολιτών στη συμμετοχική διαδικασία ενισχύει τη δυνατότητα αποσαφήνισης των αρμοδιοτήτων, των περιορισμών/δεσμεύσεων, των ευθυνών κ.λπ., στοιχείο που επιδρά θετικά στη νομιμοποίηση του ρόλου των κέντρων λήψης απόφασης.

Εξίσου σημαντικό ζήτημα στο πλαίσιο της επικοινωνίας μεταξύ των κοινωνικών ομάδων και των κέντρων λήψης αποφάσεων είναι την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης των πρώτων προς τα δεύτερα. Δύο είναι οι βασικοί παράγοντες για την ανάπτυξη των σχέσεων αυτών: πρώτον, η αντίληψη του κοινού σχετικά με την τεχνική επάρκεια των κέντρων λήψης αποφάσεων για τη διαχείριση ενός συγκεκριμένου σχεδιαστικού προβλήματος και τη λήψη απόφασης και, δεύτερον, η καχυποψία του κοινού για την πρόθεση των κέντρων λήψης αποφάσεων να ενημερώσουν για όλες τις διαστάσεις του προβλήματος, ευχάριστες και δυσάρεστες, και όχι να προβάλουν μόνο ζητήματα που χειραγωγούν την όλη διαδικασία προς τις επιθυμητές για εκείνους (ενδεχομένως προαποφασισμένες) λύσεις. Τα κέντρα λήψης αποφάσεων πρέπει να εργάζονται συστηματικά για την καλύτερη διαχείριση των παραπάνω δύο παραγόντων, χτίζοντας με τον τρόπο αυτό την αξιοπιστία τους και οικοδομώντας μια εικόνα η οποία

κερδίζει την εμπιστοσύνη όλων των κοινωνικών ομάδων ως προς την ικανότητα διαχείρισης των προβλημάτων και την ειλικρινή πρόθεση διαλόγου με αυτές.

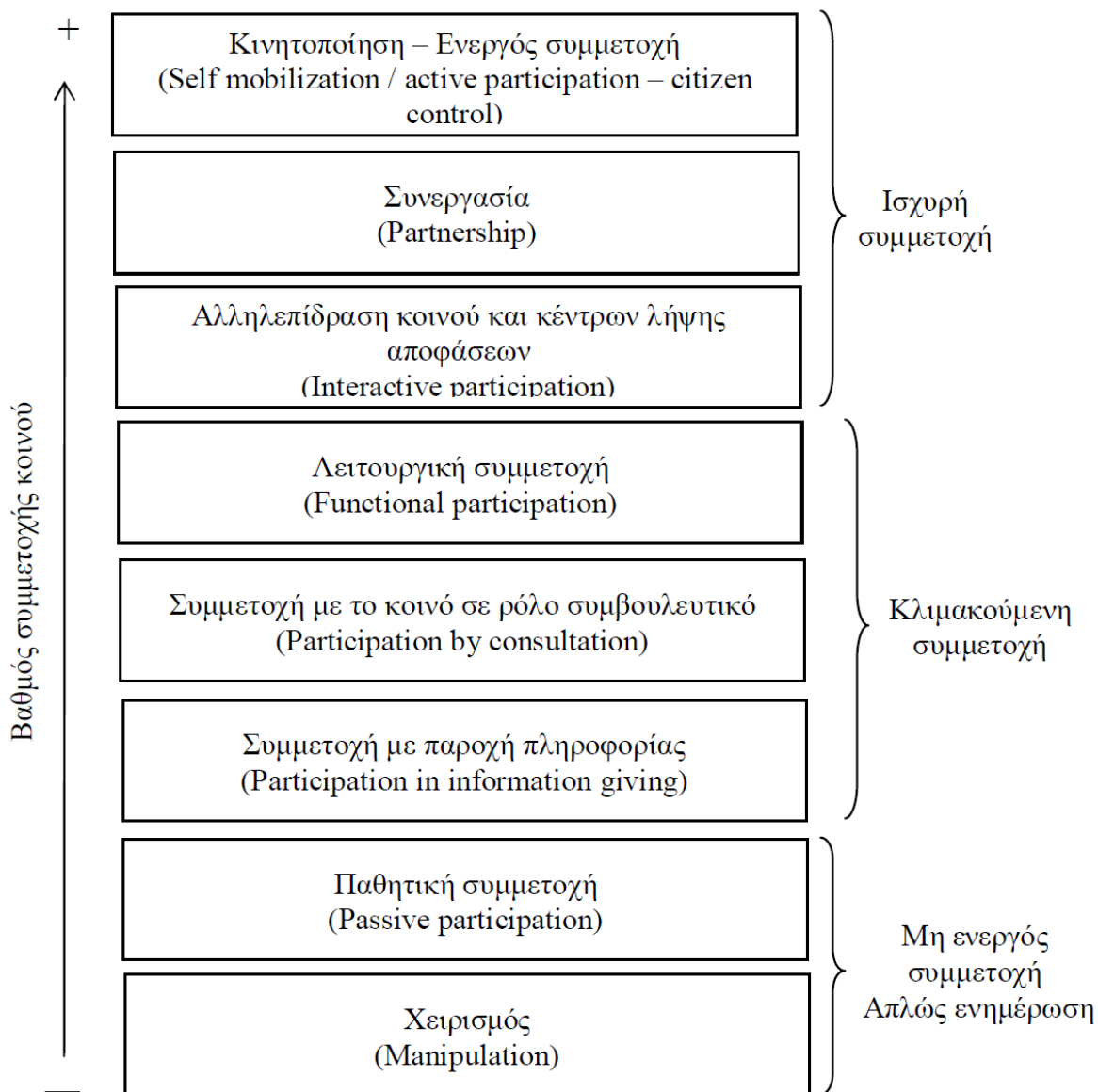
2.2 Βαθμός Προσέγγισης και Συμμετοχής

Ο βαθμός προσέγγισης και συμμετοχής του κάθε κοινού στόχου σε μια διαδικασία διαβούλευσης μπορεί να ποικίλλει, ανάλογα με τον βαθμό πρόσβασης που έχει στην πληροφορία, τη διαδικασία λήψης απόφασης και την εφαρμογή της. Ορίζονται έτσι διάφοροι τύποι συμμετοχής, καθένας από τους οποίους αποτυπώνει διαφορετικό βαθμό ελέγχου των συμμετεχόντων στα παραπάνω ζητήματα. Σε αυτούς, ο βαθμός συμμετοχής μπορεί να ποικίλλει από μηδενικός (οι συμμετέχοντες είναι παθητικοί ακροατές των αποφάσεων που έχουν ληφθεί, δηλαδή απλώς ενημερώνονται για αυτές) έως απόλυτος, δίνοντας στους συμμετέχοντες την πλήρη πρωτοβουλία της όλης διαδικασίας, παρέχοντάς τους δηλαδή ολοκληρωτικό έλεγχο της πρόσβασης στην πληροφορία, της διαδικασίας λήψης απόφασης και της εφαρμογής της.

Ο βαθμός εμπλοκής των συμμετεχόντων στη διαδικασία του συμμετοχικού σχεδιασμού (Σχήμα 2.2) μπορεί να ποικίλλει, ανάλογα με τον στόχο της συμμετοχής, τις δυνατότητες που έχουν οι εμπλεκόμενοι να συνεισφέρουν στη διαδικασία και το περιβάλλον εντός του οποίου εξετάζεται το σχεδιαστικό πρόβλημα. Το πόσο αποτελεσματική μπορεί να είναι μια συμμετοχική διαδικασία στο να δώσει βήμα στο σύνολο των κοινωνικών ομάδων και να ενισχύσει τις δεξιότητές τους ως προς το να συνδιαλέγονται και να αλληλοεπιδρούν με όλους τους παράγοντες μιας τέτοιας διαδικασίας (συμπολίτες, σχεδιαστές, κέντρα λήψης αποφάσεων κ.λπ.) εξαρτάται από την προσέγγιση που υιοθετείται και τον τρόπο με τον οποίο αυτή εφαρμόζεται.

Ο κλιμακούμενος βαθμός συμμετοχής του κοινού συνεπάγεται μια αντίστοιχα κλιμακούμενη αλλαγή των συσχετισμών δύναμης πάνω στη διαδικασία λήψης απόφασης. Έτσι, από την κυριαρχία των κέντρων λήψης αποφάσεων, που παραδοσιακά είχαν τον έλεγχο στον καθορισμό των προβλημάτων, στις προτεραιότητες, στην κατανομή των πόρων, στη διαδικασία λήψης απόφασης κ.λπ., περνάμε σταδιακά στην ενίσχυση των πολιτών και των ομάδων συμφερόντων, που αποτελούν και τους άμεσους αποδέκτες αυτών των αποφάσεων.

Σημειώνεται τέλος ότι η συμμετοχή συνεπάγεται τη διεύρυνση των δυνατοτήτων των πολιτών και των τοπικών κοινωνιών να καθορίζουν τα προβλήματα που τους αφορούν (προτεραιότητες) και τις λύσεις τους, να παίρνουν, με άλλα λόγια, τις αποφάσεις που επηρεάζουν τη ζωή τους.



Σχήμα 2.2 Βαθμός συμμετοχικότητας κοινού (Στρατηγέα 2015).

2.3 Επιλογή Ομάδων Στόχων Επικοινωνίας στο Πλαίσιο του Συμμετοχικού Σχεδιασμού

Η επιλογή των συμμετεχόντων σε κάθε άσκηση συμμετοχικού σχεδιασμού αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την επιτυχή έκβασή της. Η ανάλυση των ομάδων ενδιαφερόντων αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την επιλογή και λήψη απόφασης σχετικά με το ποιοι θα είναι οι εμπλεκόμενοι σε μια συμμετοχική διαδικασία. Για την επίτευξη μιας ισορροπημένης και αντιπροσωπευτικής εκπροσώπησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες κάλυψης των διαφορετικών:

- ✓ διαστάσεων ενός θέματος, έτσι ώστε η συμμετοχική διαδικασία να αποκομίζει πληροφορία για το σύνολο των επιμέρους θεμάτων του εξεταζόμενου προβλήματος,
- ✓ ενδιαφερόντων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, αλλά και αυτών του κοινωνικού συνόλου, μέσα από την κατάλληλη εκπροσώπηση όλων των παραπάνω,
- ✓ ενδιαφερόντων και οπτικών των διαφορετικών φύλων και εθνικοτήτων, των ομάδων διαφορετικής κοινωνικής και οικονομικής κατάστασης κ.λπ.

Η επιλογή των συμμετεχόντων πρέπει να διασφαλίζει:

- ✓ Τη συμπερίληψη (inclusion): Όλοι πρέπει να έχουν ίση δυνατότητα έκφρασης των απόψεών τους και συνεισφοράς στη διαμόρφωση των λύσεων.
- ✓ Τη σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο (relevance): Οποιοσδήποτε επηρεάζεται, επηρεάζει ή μπορεί να συνεισφέρει στην αναζήτηση λύσεων πρέπει να μπορεί να συμμετάσχει.

Η επιλογή των συμμετεχόντων, μέσα από την ανάλυση των ομάδων ενδιαφερόντων, γίνεται μέσα από τα στάδια που απεικονίζονται στο Σχήμα 2.3. Σημαντικές ομάδες ενδιαφερόντων στο πλαίσιο των συμμετοχικών διαδικασιών, με την ακόλουθη σειρά προτεραιότητας/σημαντικότητας, αποτελούν:

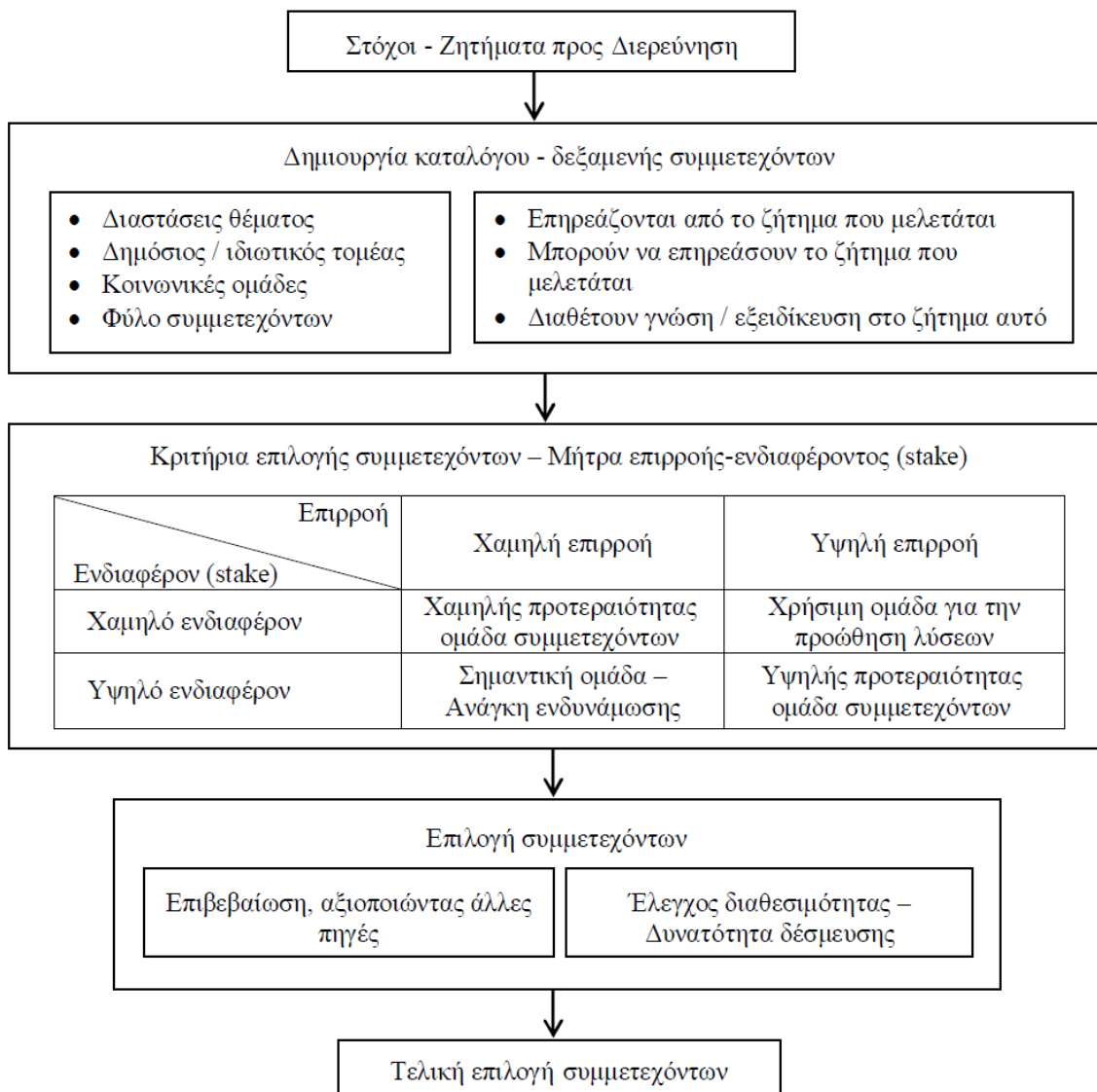
- ✓ Ομάδες οι οποίες έχουν υψηλό ενδιαφέρον και σημαντική επιρροή, με την προϋπόθεση ότι οι στόχοι τους συνάδουν με αυτούς του σχεδιασμού. Στην αντίθετη περίπτωση, θα πρέπει να αναζητηθούν τρόποι αντιμετώπισης της απόκλισης των ενδιαφερόντων της εν λόγω ομάδας από

τους στόχους του σχεδιασμού, καθώς η απόκλιση αυτή, σε συνδυασμό με τη σημαντική τους επιρροή, μπορεί να δυναμιτίσει το στάδιο εφαρμογής και το τελικό αποτέλεσμα του σχεδιασμού.

- ✔ Ομάδες οι οποίες έχουν υψηλό ενδιαφέρον για τα προς μελέτη ζητήματα, αλλά χαμηλή επιρροή. Για τις ομάδες αυτές επιδιώκεται η εξεύρεση τρόπων αύξησης της επιρροής τους.
- ✔ Ομάδες που έχουν χαμηλό ενδιαφέρον, αλλά υψηλή επιρροή. Η κινητοποίησή τους για την επιδίωξη των στόχων του σχεδιασμού είναι σημαντική, καθώς λόγω της επιρροής τους μπορούν να κινητοποιήσουν άλλες ομάδες και να συμβάλουν στην προώθηση των λύσεων (brokers).



Η ανάλυση με βάση το Σχήμα 2.3 έχει ως στόχο τη σύνταξη ενός πίνακα συμμετεχόντων, ο οποίος αποτυπώνει συνοπτικά την πληροφορία που απορρέει από την ανάλυση, διευκολύνοντας την τελική επιλογή των ομάδων ενδιαφερόντων που θα εμπλακούν στις συμμετοχικές διαδικασίες και τις δράσεις επικοινωνίας για τον σκοπό αυτό.



Σχήμα 2.3 Στάδια διερεύνησης / επιλογής συμμετεχόντων στις συμμετοχικές διαδικασίες και τις σχετικές δράσεις επικοινωνίας.

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
οπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

Με βάση την ανάλυση εμπλεκόμενων (Κεφ. 1.3.2), το κοινό-στόχος της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ δύναται να διακριθεί σε 3 κύριες κατηγορίες, ήτοι άμεσα εμπλεκόμενοι (**Κατηγορία 1**), έμμεσα εμπλεκόμενοι (**Κατηγορία 2**) και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (**Κατηγορία 3**) όπως αυτές παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

ΟΜΑΔΑ	ΥΠΟ-ΟΜΑΔΑ	ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ-ΣΤΟΧΟΥ
A. ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	A.1 Αρχές/ φορείς με σχετικές αρμοδιότητες	Κατηγορία 1
	A.2 Αρχές / φορείς με αρμοδιότητες διαχείρισης χρηματοδοτήσεων	Κατηγορία 1
B. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΜΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	B.1 Εμπλεκόμενα μέρη με δραστηριότητα στον παραγωγικό τομέα	Κατηγορία 1
	B.2 Εμπλεκόμενα μέρη με δραστηριότητα στη μεταποίηση	Κατηγορία 1
	B.3 Επιμελητήρια	Κατηγορία 1
Γ. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ	Γ.1 Εκπαιδευτικά ιδρύματα και ερευνητικοί φορείς	Κατηγορία 2
Δ. ΛΟΙΠΑ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	Δ.1 Εμπλεκόμενα μέρη με δραστηριότητα στον τομέα του τουρισμού	Κατηγορία 2
	Δ.2 Εμπλεκόμενα μέρη με δραστηριότητα στον τομέα των μεταφορών	Κατηγορία 2
Ε. ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ	E.1 ΜΚΟ Αγροδιατροφής	Κατηγορία 2
	E.2 Σύλλογοι και οργανώσεις	Κατηγορία 3
	E.3 Ευρύ κοινό/καταναλωτές	Κατηγορία 3

Οι άμεσα εμπλεκόμενοι της Κατηγορίας 1 έχουν άμεσο ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της Πράξης και σαφή οικονομικά οφέλη, οπότε πρώτον η εμπλοκή τους στις συμμετοχικές διαδικασίες είναι καθοριστικής σημασίας και δεύτερον θα πρέπει να έχουν συστηματική ενημέρωση με την ανάπτυξη κατάλληλων δράσεων επικοινωνίας. Αντίστοιχα οι εμπλεκόμενοι της Κατηγορίας 2 θα πρέπει να ενημερώνονται για τις εξελίξεις της Πράξης και να συμβάλουν στην υλοποίηση όταν και όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο για την βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ.



2.4 Στόχοι Δράσεων Επικοινωνίας

Γενικό Στόχο της επικοινωνιακής στρατηγικής στο πλαίσιο της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ θα πρέπει να αποτελέσει η ενημέρωση σχετικά με το έργο και το περιεχόμενό του, η επικοινωνία των δράσεων, ωφελειών και καλών πρακτικών σε άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενους και κυρίως η ευαισθητοποίηση και ενεργοποίηση των κοινών-στόχων για να συμμετάσχουν στο έργο και για να λειτουργήσουν ως πολλαπλασιαστές πληροφόρησης, καθώς και ανάδειξη της σημασίας της διασυνοριακής συνεργασίας και του ρόλου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι ειδικότεροι στόχοι της στρατηγικής επικοινωνίας είναι:

- ➊ Να προσδώσει αναγνωρισιμότητα στο έργο και να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τους εταίρους, στόχους, δράσεις και τα οφέλη του,
- ➋ Να συμβάλει στην κινητοποίηση των ομάδων στόχων για την ενεργό συμμετοχή τους στις δράσεις του έργου και την υιοθέτηση των αποτελεσμάτων στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες,
- ➌ Να προωθήσει το Έργο και τα αποτελέσματά του στο ευρύ κοινό και τα δυνητικά ενδιαφερόμενα μέρη,
- ➍ Να ενημερώσει τους θεσμικούς φορείς σε σχέση με τα αποτελέσματα και τα οφέλη του έργου ώστε να λειτουργήσουν ως πολλαπλασιαστές καλών πρακτικών και σε άλλες περιοχές,
- ➎ Να αναδείξει τη σημασία της διασυνοριακής συνεργασίας για την επίτευξη κοινών στόχων προς όφελος της διασυνοριακής περιοχής,
- ➏ Να αναδείξει τον ρόλο και τη συμβολή της Ευρωπαϊκής Ένωσης.































2.5 Επικοινωνιακά Εργαλεία Προσέγγισης ανά Κατηγορία Κοινού







Το περιεχόμενο, το επίπεδο ανάλυσης και οι στόχοι των δράσεων επικοινωνίας της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ διαφοροποιούνται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των αποδεκτών τους. Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται οι κατηγορίες αποδεκτών, το περιεχόμενο της πληροφόρησης / δημοσιότητας καθώς και οι αναμενόμενοι στόχοι / αποτελέσματα.

ΣΤΟΧΟΘΕΤΟΥΜΕΝΟ ΚΟΙΝΟ	ΜΗΝΥΜΑ	ΕΠΙΔΙΩΚΟΜΕΝΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
Κατηγορία 1	Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας τοπικών προϊόντων και επιχειρήσεων του αγροδιατροφικού τομέα	Σταδιακή εμπλοκή και δέσμευση στην διαδικασία επίτευξης των στόχων και τις δράσεις του έργου
Κατηγορία 2	Ανάδειξη, βελτίωση και αξιοποίηση τοπικών προϊόντων ως μοχλός ανάπτυξης	Υποστήριξη του οράματος, αξιοποίηση και ενίσχυση των αποτελεσμάτων
Κατηγορία 3	Εμπιστευόμαστε τα τοπικά προϊόντα	Ενημέρωση - Ευαισθητοποίηση

Τα μέτρα επικοινωνίας θα πρέπει να καλύπτουν όλη τη διάρκεια της Πράξης και να διαφοροποιούνται ανάλογα με το στοχοθετούμενο κοινό. Ο συνδυασμός διαφορετικών μέσων και εργαλείων επικοινωνίας είναι επίσης απαραίτητος ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό τα μέτρα επικοινωνίας ανά κατηγορία στοχοθετούμενου κοινού παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα και τεκμηριώνονται στη συνέχεια.

**Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**

Επικοινωνιακά Εργαλεία/Μέσα	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΟΥΜΕΝΟΥ ΚΟΙΝΟΥ		
	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 1	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 2	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 3
Επικοινωνιακή ταυτότητα			
Ιστοσελίδα			
Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, Instagram)			
Newsletters			
Ενημερωτικά φυλλάδια			
Καταχωρήσεις στον Τύπο			
Δημοσιεύσεις στην πλατφόρμα EIP-Agri			
Δελτία τύπου			
Ραδιοφωνικά spots			
Συμμετοχές σε τηλεοπτικές εκπομπές			
Οδηγός καλών πρακτικών			
Συμμετοχή σε εκθέσεις			

Δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια			
Σεμινάρια πράξης			
Ημερίδες πράξης			
Συναντήσεις εργασίας			
Τελικές εκδηλώσεις - συνέδρια έργου			

Internet (Ιστοσελίδα, Κοινωνικά δίκτυα, κ.λπ.): Το διαδίκτυο αποτελεί το βασικό επικοινωνιακό εργαλείο. Για τους τελικούς δικαιούχους - ωφελούμενους (Κατηγορία 1) αποτελεί το βασικό αγωγό παροχής πληροφορίας υποδειγμάτων και οδηγιών. Για τους έμμεσα εμπλεκόμενους (Κατηγορία 2) αποτελεί εύκολη και γρήγορη μέθοδο παροχής «χρηστικής» πληροφόρησης με στόχο την εκμετάλλευση των εργαλείων και ευκαιριών που προσφέρει η Πράξη. Για το ευρύ κοινό(Κατηγορία 3), αποτελεί επίσης ελκυστικό μέσο ενημέρωσης για την πορεία υλοποίησης της Πράξης. Τέλος, η εμπειρία έχει αποδείξει ότι αποτελεί κατ' εξοχήν πηγή άντλησης πληροφοριών για τα ΜΜΕ, ως πολλαπλασιαστής πληροφόρησης. Έτσι, η ποιότητα και ο τρόπος παροχής της πληροφορίας μέσω internet θα ποικίλλει αναλόγως με το κοινό-στόχος. Επίσης, η λειτουργικότητα της Διαδικτυακής πύλης (portal) της Πράξης θα είναι κατάλληλα προσαρμοσμένη στο εκάστοτε κοινό-στόχο.

Ημερίδες, Συνέδρια, κ.λπ.: Οι ενημερωτικές εκδηλώσεις, η διοργάνωση Ημερίδων ή Συνεδρίων εξασφαλίζουν την προσωπική επαφή με τους αποδέκτες των επικοινωνιακών δράσεων και λειτουργούν συμπληρωματικά στις υπόλοιπες δράσεις επικοινωνίας, ως προωθητικές και υποστηρικτικές ενέργειες. Στην περίπτωση των άμεσα εμπλεκόμενων, οι πάσης φύσεως ενημερωτικές εκδηλώσεις είναι καίριας σημασίας, διότι προσφέρουν την ευκαιρία στο κοινό-στόχος να διατυπώσει τους προβληματισμούς και τις απορίες του, στις οποίες δίνονται απαντήσεις άμεσα και κατανοητά. Επίσης, οι εκδηλώσεις αυτές είναι εξαιρετικά χρήσιμες στην περίπτωση των πολλαπλασιαστών πληροφόρησης: η ενημέρωσή τους

γίνεται σε διαφορετικό επίπεδο από την ενημέρωση των άμεσων κοινών-στόχος, δεδομένου ότι καλούνται στη συνέχεια να μεταδώσουν οι ίδιοι την πληροφορία προς τα κοινά ευθύνης τους. Ως εκ τούτου, η προσωπική επαφή με τους πολλαπλασιαστές πληροφόρησης είναι συνήθως η προτιμώμενη μέθοδος επικοινωνίας, καθότι με τον τρόπο αυτόν καλλιεργείται κλίμα εμπιστοσύνης και κινητοποίησης για τη διάχυση της ενημέρωσης.

Προβολή μέσω Εκθέσεων Γενικού / Ειδικού Ενδιαφέροντος: Η προβολή της Πράξης σε Εκθέσεις γενικού ενδιαφέροντος αποτελεί σημαντική ευκαιρία άμεσης επαφής με το ευρύ κοινό και προσδίδει κύρος και αξιοπιστία. Αντίστοιχη ευκαιρία άμεσης επικοινωνίας με το ευρύ κοινό αποτελεί η συμμετοχή σε θεματικές / ειδικές εκθέσεις (επιχειρηματικού, αγροδιατροφικού, κ.λπ. ενδιαφέροντος), όπου πλέον στο ευρύ κοινό προστίθενται και οι δυνητικοί δικαιούχοι ως κοινό-στόχος.

Σεμινάρια Ενημέρωσης Άμεσα Ωφελούμενων: Υλοποιούνται με σκοπό την σωστή κατάρτιση και εκπαίδευσή τους στα αντικείμενα της Πράξης και τις διαδικασίες εφαρμογής των εργαλείων που προσφέρει. Επίσης, χρησιμοποιείται (όπως και οι εκδηλώσεις που παρουσιάζονται παραπάνω) με κατάλληλα προσαρμοσμένο τρόπο, για τους πολλαπλασιαστές πληροφόρησης.

Αποστολές Υλικού - Direct Mail – Email: Αφορά μαζικές αποστολές έντυπου ή ηλεκτρονικού υλικού προς προεπιλεγμένους αποδέκτες, για ενημέρωση και κινητοποίηση για συμμετοχή. Χρησιμοποιείται ευρέως στην περίπτωση των πολλαπλασιαστών πληροφόρησης και των δυνητικών δικαιούχων, ιδιαίτερα στην περίπτωση δράσεων όπου οι κατηγορίες στοχοθετούμενου κοινού είναι εστιασμένες σε συγκεκριμένες θεματικών κατηγορίες.

Συνεντεύξεις Τύπου: Η διενέργεια συνεντεύξεων τύπου αποτελεί εργαλείο ενημέρωσης και κινητοποίησης για τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας ως πολλαπλασιαστές πληροφόρησης. Σε συνδυασμό με την τακτική ενεργοποίηση του δικτύου δημοσιογράφων αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης προς τα ΜΜΕ και «θετικής» στάσης απέναντι στο Πρόγραμμα και τους φορείς, που εμπλέκονται στη διαχείριση και υλοποίησή του.

Newsletters: Τα ενημερωτικά δελτία αποτελούν μία σταθερή περιοδική πηγή πληροφόρησης στην οποία είναι δυνατόν να ανατρέξει το κοινό ή τα ΜΜΕ για να παρακολουθούν την εξέλιξη του Προγράμματος. Η ιστοσελίδα μπορεί επίσης να φιλοξενεί ηλεκτρονικές εκδόσεις των ενημερωτικών δελτίων, στις οποίες θα έχουν πρόσβαση οι ενδιαφερόμενοι.

Συναντήσεις εργασίας: Πρόκειται για ένα εργαλείο διάχυσης της πληροφόρησης που λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο που λειτουργούν οι ενημερωτικές εκδηλώσεις, ημερίδες, κ.λπ. όταν απευθύνεται στους δικαιούχους. Οι συναντήσεις εργασίας είναι κρίσιμης σημασίας όταν απευθύνονται στα μέλη των δικτύων, για την ορθή λειτουργία των δικτύων, με στόχο τη μεγιστοποίηση της επικοινωνίας και την εγκυρότητά της.

Ενημερωτικοί Οδηγοί / Φυλλάδια: Ανάλογα με το κοινό-στόχο, παρέχουν εξειδικευμένες οδηγίες προς δικαιούχους προκειμένου να τους ενημερώσει για το πώς θα συμμετάσχουν σε δράσεις του Προγράμματος, να τους υποστηρίξει στην υλοποίηση των έργων ή των δράσεών τους, καθώς να τους πληροφορήσει σχετικά με την πορεία υλοποίησης των δράσεων του Προγράμματος. Σκόπιμο είναι οι οδηγοί και τα φυλλάδια να είναι γραμμένα με απλό και κατανοητό τρόπο και να αναρτώνται στην επίσημη ιστοσελίδα του Προγράμματος.

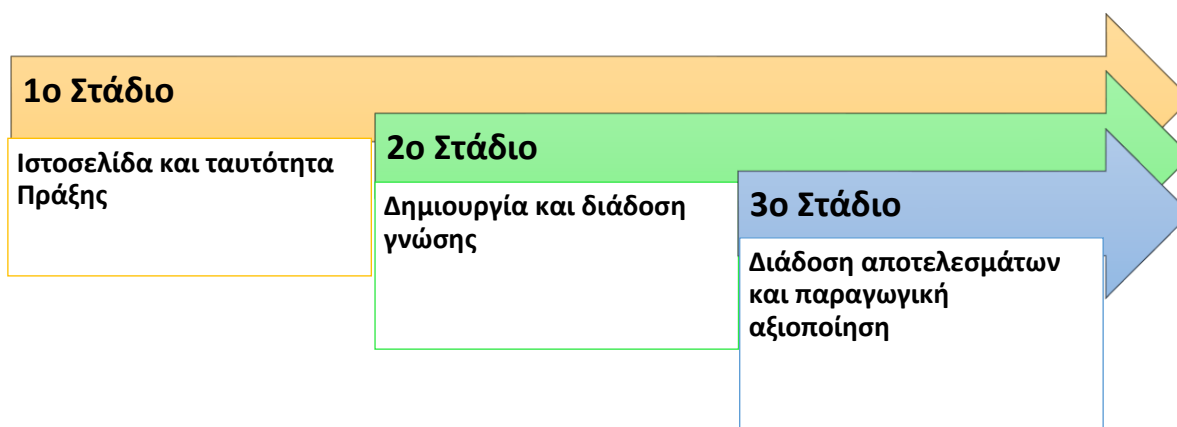
Ραδιόφωνο: Μέσο που εξασφαλίζει ευρεία ενημέρωση σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο με βάση κατάλληλο διαφημιστικό προγραμματισμό. Εκτός από την καθαρά διαφημιστική χρήση του ραδιοφώνου, χρησιμοποιείται ως επικοινωνιακό μέσο με την προσέλκυση δημοσιογράφων για τη δημιουργία ρεπορτάζ ή με τη συμμετοχή σε ραδιοφωνικές εκπομπές διαλόγου.

Καταχωρήσεις στον Τύπο: Μέσο που εξασφαλίζει ευρεία προβολή, σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο καθώς και σε εξειδικευμένο κοινό. Μπορεί να αξιοποιηθεί μέσω καταχωρήσεων ή και μέσω αφιερωμάτων, συνεντεύξεων και σχετικής αρθρογραφίας.

Πρέπει να σημειωθεί τα επικοινωνιακά μέσα και τα εργαλεία που περιγράφονται ανωτέρω είναι ενδεικτικά και όχι δεσμευτικά, διότι η χρήση των συγκεκριμένων μέσων εξαρτάται από τον διαθέσιμο προϋπολογισμό. Παράλληλα και λαμβάνοντας υπόψη τη πανδημία COVID-19 που πλήττει σε παγκόσμιο επίπεδο την ανθρωπότητα, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα υγειονομικής ασφάλειας με κατάλληλη προσαρμογή των προαναφερόμενων εργαλείων και μέσων στο πλαίσιο ανάπτυξης των δράσεων επικοινωνίας.

2.6 Χρονικός Ορίζοντας Ανάπτυξης Δράσεων Επικοινωνίας

Για την εφαρμογή των ενεργειών Πληροφόρησης και Δημοσιότητας του έργου ακολουθείται μια αλληλουχία τριών σταδίων επικοινωνίας κλιμακούμενου χαρακτήρα (Σχήμα 2.4).



Σχήμα 2.4 Στάδια ανάπτυξης δράσεων επικοινωνίας.

Αναλυτικά το κάθε στάδιο περιλαμβάνει:

1ο Στάδιο: Δημιουργία ιστοσελίδας και ταυτότητας έργου (το πρώτο εξάμηνο του έργου). Στόχος είναι η οριζόντια ενημέρωση του στοχοθετούμενου κοινού σχετικά με το έργο και το βασικό του περιεχόμενο του (στόχοι, εταίροι, δράσεις και αναμενόμενα αποτελέσματα) και διατρέχει το έργο από την αρχή έως και μετά τη λήξη του.

2ο Στάδιο: Δημιουργία και διάδοση γνώσης για το έργο και τις δράσεις του. Στόχος είναι η κινητοποίηση και ενεργοποίηση των κοινών-στόχων είτε για να συμμετάσχουν στο έργο είτε για να λειτουργήσουν ως πολλαπλασιαστές πληροφόρησης και επιπλέον για να ενημερώσει με απλό και κατανοητό τρόπο το ευρύ

Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας οπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα

κοινό για την εξέλιξη των δράσεων του έργου. Θα πραγματοποιηθούν καμπάνιες δημοσιότητας σε μέσα μαζικής ενημέρωσης και κοινωνικής δικτύωσης, με παραγωγή έντυπου και ψηφιακού υλικού (φυλλάδια), ραδιοφωνικά spots, δελτία τύπου, προωθητικά αντικείμενα (t-shirts). Σε διεθνές



επίπεδο το έργο θα πρέπει να προβληθεί σε διεθνείς πλατφόρμες/εκθέσεις και το Newsletter της Ευρωπαϊκής Σύμπραξης Καινοτομίας για την Γεωργία (EIP-Agri) καθώς και σε διεθνή επιστημονικά συνέδρια και περιοδικά. Πολλαπλασιαστές επικοινωνίας θα αποτελέσουν οι ημερίδες κατάρτισης για επιχειρηματίες και η ηλεκτρονική πλατφόρμα μεταφοράς τεχνογνωσίας.

3ο Στάδιο: Διάδοση αποτελεσμάτων και παραγωγική αξιοποίηση. Στο 3ο στάδιο επικοινωνίας προβάλλονται και αναδεικνύονται τα αποτελέσματα και τα οφέλη από την υλοποίηση των δράσεων του έργου και παράλληλα προωθείται η δραστηριοποίηση των ομάδων στόχων ως πολλαπλασιαστές καλών πρακτικών για τη συνέχιση του έργου μετά τη λήξη του και την παραγωγική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων καθώς και την υλοποίηση παρόμοιων ενεργειών και σε άλλες περιοχές. Ορόσημα αποτελούν οι τελικές εκδηλώσεις της Πράξης σε Ελλάδα και Κύπρο καθώς και ο οδηγός καλών πρακτικών.

3. Ανάπτυξη Προτύπων Στοιχειμένων Υπηρεσιών Διαβούλευσης ανά Κατηγορία Ομάδων Στόχων με Βάση τις Ειδικότερες Ανάγκες και Ενδιαφέροντα Αυτών

3.1 Η Σημασία της Διαβούλευσης

Η διαβούλευση, επί της ουσίας, είναι μια εμπειρία μάθησης και ενηλικίωσης, μέσα από την οποία οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να γνωρίζουν και να συν-διαμορφώνουν νέες πτυχές της συλλογικής τους πραγματικότητας, αντί να τις πληροφορούνται εκ των υστέρων από εκείνους, στους οποίους παραχώρησαν το δικαίωμα αυτό. Η διαβούλευση δεν είναι επομένως, απλώς μια διαπραγμάτευση ή συμβιβασμός, καθώς δεν έχει κύριο μέλημα να γεφυρώσει μια διαφορά, αλλά να δημιουργήσει κάτι νέο και χρήσιμο, όπως για παράδειγμα μια ρεαλιστική αναπτυξιακή στρατηγική. Με την έννοια αυτή, η διαβούλευση έχει διπλή υπόσταση: είναι ταυτοχρόνως μέσο και σκοπός, διεργασία και αποτέλεσμα, εργαλείο και προϊόν (ΕΕΤΑΑ 2020).



3.2 Χαρακτηριστικά Διαβούλευσης: Προκλήσεις και Δυσκολίες

Οι σημαντικότερες δυσκολίες που εμφανίζονται σε μια διαδικασία διαβούλευσης, σύμφωνα με την ελληνική και διεθνή εμπειρία, κατηγοριοποιούνται από την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (2020) σε τέσσερις κλάσεις και αφορούν:

(i) Προκαταλήψεις των εμπλεκομένων

Στη μεγάλη τους πλειονότητα, οι περισσότεροι τοπικοί συντελεστές λειτουργούν σχεδόν αποκλειστικά υπό την επίδραση της δικής τους λογικής και πιέζουν για την επίτευξη των δικών τους στενών επιδιώξεων. Καθώς δεν μπαίνουν στον κόπο να κατανοήσουν την λογική των “άλλων πλευρών”, αδιαφορούν για τις ανάγκες και προτεραιότητές τους και δεν διστάζουν να αντιπαρατεθούν μαζί τους. Με τον τρόπο αυτό, οι στρατηγικοί στόχοι μιας τοπικής κοινωνίας αποκτούν διαφορετικό νόημα για τις διάφορες πλευρές, ανάλογα με τα φίλτρα πρόσληψης της πραγματικότητας που χρησιμοποιούν. Ενώ λοιπόν, όλοι μιλούν (επιφανειακά) για το κοινό μέλλον, τη συμμετοχή, τη συναίνεση και την αειφόρο ανάπτυξη, στην πράξη και κάτω από ένα πέπλο συμβατικότητας, διαμορφώνονται σοβαρές πλώσεις και στρεβλώσεις, που καθιστούν τις συζητήσεις άκαρπες και ακυρώνουν την ουσία της διαβούλευσης.

(ii) Το έλλειμμα εμπιστοσύνης προς τους διοργανωτές

Στην πλειονότητά του ο δημόσιος διάλογος διεξάγεται κυρίως μεταξύ υπηρεσιών, φορέων και εμπειρογνομώνων. Στις επιτροπές εργασίας σπανίως προσκαλούνται οι μη-πρωταγωνιστικές πλευρές των κοινωνιών, που παραμένουν έτσι “βουβές” και εντέλει αμέτοχες ή και εχθρικές. Μάλιστα, καθώς ο στόχος είναι συχνά η αποδοχή των οραμάτων της ηγεσίας, μέσω της διαβούλευσης, οι βαθύτερες αντιλήψεις και η στάση του πληθυσμού αγνοούνται στα τελικά κείμενα ή ερμηνεύονται στερεοτυπικά. Έτσι, η διαδικασία εκλαμβάνεται ως απόπειρα νομιμοποίησης και επιβολής ειλημμένων αποφάσεων, ενώ είναι πολλοί εκείνοι που υιοθετούν την άσκηση πιέσεων και τον συμψηφισμό, στοχεύοντας σε μια βραχυπρόθεσμη επίτευξη στόχων, παρά σε μια μακροπρόθεσμη σύνθεση, που και αυτό διευρύνει το υπάρχον χάσμα εμπιστοσύνης. Όπως έχει δείξει η διεθνής εμπειρία, το έλλειμμα αυτό αποβαίνει σχεδόν πάντα καταστροφικό για την αξιοπιστία και τα αποτελέσματα της διαβούλευσης.

(iii) Η μη γνώση κατάλληλων εργαλείων & τεχνικών

Η ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας αντιπαράθεσης σε ολόκληρη την κοινωνία (θεωρούμε τον διάλογο ως αντίλογο και αντιδρούμε σχεδόν αντανάκλαστικά στην κριτική, αντί να στοχαζόμαστε επ’ ευκαιρία της), σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπειρίας σε διαδικασίες πραγματικού διαλόγου (λίγοι άνθρωποι καταφέρνουν να ακούν τους άλλους ή να ακούγονται από αυτούς), περιορίζουν σημαντικά την ουσία της λειτουργίας του θεσμού και τελικά τα ίδια τα αποτελέσματά του. Υπάρχει επίσης και το ζήτημα της μη ανοικτής διατύπωσης απόψεων, λόγω του φόβου της αντιπαράθεσης με την ισχύ της εξουσίας και των κοινωνικών σχέσεων. Αυτό ενισχύεται από την εγγενή δυσκολία των μελών των δημοτικών οργανισμών να δοκιμάσουν πρακτικές που αμφισβητούν την ιεραρχία και τον έλεγχο. Η διαβούλευση τότε αναπαράγει τις γνωστές πρακτικές συσχετισμού δυνάμεων, γεγονός που την υποβαθμίζει σε μια αναποτελεσματική υπόθεση. Έτσι, η όλη προσπάθεια χαρακτηρίζεται από συμβατικότητα, που δυσκολεύει τη συμμετοχή. Σε αυτό το σημείο μπορεί να βοηθήσει αποφασιστικά η εξοικείωση με επιλεγμένες τεχνικές και εργαλεία διαβούλευσης, που αποκαλύπτουν με τρόπο παραστατικό και μη απειλητικό την πραγματική κατάσταση και υποδεικνύουν ποιο είναι το κυρίως πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί.

(iv) Η εφαρμογή συνοπτικών διαδικασιών

Η πιεστική απαίτηση για αποτελέσματα άμεσα και ‘απτά’ (ναι-όχι) οδηγεί πολλές φορές στην μηχανοποίησή της και στην πίεση για εξαγωγή κοινών συμπερασμάτων. Ως αποτέλεσμα, η όλη υπόθεση υποβαθμίζεται σε μια λογική τήρησης διαδικασιών και προθεσμιών. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι χάνεται η ευκαιρία να προσανατολισθεί η διεργασία πάνω στα αίτια της “δυσαρμονίας”, αντί στις ορατές της συνέπειες.

3.3 Αρχές Σχεδιασμού Προτύπων Διαβούλευσης

Κατά το σχεδιασμό μίας συμμετοχικής διαδικασίας, χρειάζεται να αναγνωρίζεται η διαφορετικότητα και οι πιθανοί περιορισμοί των συμμετεχόντων, καθώς επίσης και να καταβάλλεται προσπάθεια για την μείωση των αποκλεισμών. Τα σημεία κλειδιά στον σχεδιασμό παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

Σημεία Κλειδιά	Θέματα προς Αντιμετώπιση
<ul style="list-style-type: none"> • Η ικανότητα και η δυνατότητα των ενδιαφερομένων να συμμετάσχουν • Η δυσκολία να έρθεις σε επαφή με ομάδες όπως οι νέοι, οι ηλικιωμένοι, οι μειονοτικές ομάδες ή οι κοινωνικά αποκλεισμένοι • Το επίπεδο των διαθέσιμων υποδομών • Η απομόνωση των αγροτικών περιοχών • Τα κενά στην πληροφόρηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι τεχνικές και μέθοδοι που πρέπει να χρησιμοποιηθούν • Η ανάγκη για ανεξάρτητο συντονιστή της διαδικασίας • Η τοποθεσία και η προσβασιμότητα του χώρου διεξαγωγής • Ο αριθμός και το είδος των συναντήσεων • Οι προϋποθέσεις μεταφοράς • Πρόβλεψη για υλικό τεκμηρίωσης και δημοσιότητας & δράσεις προβολής • Ενημέρωση συμμετεχόντων για όλες τις απόψεις / ιδέες που διατυπώθηκαν

Επιπλέον των ανωτέρω και σε σχέση με το θέμα της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων, είναι σκόπιμο να ληφθούν υπόψη ορισμένες από τις πιο διαδεδομένες πεποιθήσεις, οι οποίες ωστόσο συχνά, απέχουν από την πραγματικότητα, όπως αυτές αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

Αντιλήψεις - Πεποιθήσεις	Πραγματικότητα
<p>Η συμμετοχή είναι καθοδηγούμενη από τους διοργανωτές ή από πολιτικούς φορείς.</p>	<p>Η συμμετοχή μπορεί να οργανωθεί ανάλογα με τον στόχο που έχει και τον τομέα που αφορά. Μπορεί να διευθύνεται από πολιτικά πρόσωπα, ή ένας πολιτικός φορέας μπορεί να είναι μία από τις πολλές ομάδες που συμμετέχουν ή μπορεί και να μην έχει καθόλου συμμετοχή.</p>
<p>Η συμμετοχή επικεντρώνεται στην λήψη αποφάσεων.</p>	<p>Η συμμετοχή μπορεί να γίνει και για άλλους λόγους εκτός από την λήψη αποφάσεων όπως η καταγραφή απόψεων ή στάσεων των εμπλεκόμενων προκειμένου να διαμορφωθεί ολοκληρωμένη εικόνα για το αντικείμενο.</p>
<p>Η συμμετοχή είναι περιοδική και προσωρινή.</p>	<p>Κάποιες διαδικασίες συμμετοχής γίνονται μόνο μία φορά. Άλλες, χρειάζεται να γίνουν περισσότερες φορές, με άλλες προσεγγίσεις ή συμμετέχουσες πλευρές (π.χ. για τα φορολογικά ζητήματα). Υπάρχουν επίσης και συμμετοχικές διαδικασίες, που είναι μακροπρόθεσμες ή/και συνεχιζόμενες.</p>
<p>Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν και θέλουν να βοηθήσουν στον σχεδιασμό του τρόπου με τον οποίον θα συμμετάσχουν σε αυτή την διαδικασία.</p>	<p>Ενδεχομένως οι ενδιαφερόμενοι μπορεί να μην κατανοούν επαρκώς τα διάφορα χαρακτηριστικά του συμμετοχικού σχεδιασμού και οι προσδοκίες τους για την συμμετοχή μπορεί να μην είναι συμβατές με τις ειδικές συνθήκες, στόχους και ανάγκες της διαδικασίας.</p>

<p>Οι ενδιαφερόμενοι καταλαβαίνουν τις ατομικές τους ανάγκες και ενδιαφέροντα και κατανοούν τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των άλλων ενδιαφερόμενων.</p>	<p>Οι πολίτες ίσως δεν έχουν πρόσβαση στις απαιτούμενες πληροφορίες που χρειάζονται για να αξιολογήσουν τις ανάγκες τους και τα ενδιαφέροντά τους, πόσο μάλλον των άλλων. Αν αποκτήσουν αυτή την πληροφορία θα δώσουν περισσότερο βάρος στις δικές τους ανάγκες και ενδιαφέροντα από ότι των άλλων (NIMBY - “όχι στην αυλή μου”).</p>
<p>Οι οργανωτές έχουν χρόνο, χρηματοδότηση και πόρους για να προσελκύσουν το κοινό και να λύσει σύνθετα προβλήματα του ευρύτερου χώρου (π.χ. αγροδιατροφικού τομέα στην περίπτωση της πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ).</p>	<p>Η στοχοθετημένη προσέγγιση και ο δεδομένος χρονικός ορίζοντας συνήθως αποτελούν περιοριστικούς παράγοντες και η λογική «να κάνουμε περισσότερα με λιγότερο κόστος», ίσως είναι ασύμβατη με τις προσδοκίες για ευρύτερη συμμετοχή ενδιαφερόμενων.</p>

Μέσα από την εμπειρία, έχουν προκύψει ορισμένες λύσεις που μπορούν να προταθούν για την αντιμετώπιση επαναλαμβανόμενων προβλημάτων. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά τέτοιες λύσεις, χρησιμοποιώντας ένα παράδειγμα ανά κατηγορία προβλήματος:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΠΡΟΒΛΗΜΑ	ΛΥΣΗ
<p>Διαδικασίες διακυβέρνησης</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αυτοί που αποφασίζουν ποιες υπηρεσίες παρέχονται δεν είναι εκείνοι που τις παρέχουν 	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία γέφυρας επικοινωνίας ανάμεσα σε αυτούς που αποφασίζουν και σε εκείνους που παρέχουν την υπηρεσία, με το να μπουν στην διαδικασία να συζητήσουν

<p>Εμπόδια που προϋπάρχουν σε μία διαδικασία σχεδιασμού</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αντικρουόμενες αξίες μεταξύ των συμμετεχόντων (ποδηλάτες - επαγγ. οδηγοί) • Αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα • Αμφιλεγόμενο νόημα του θέματος 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφορετική αντιπροσώπευση μέσω τυχαίας επιλογής • Καθιέρωση κριτηρίων για τον εξ αρχής ορισμό της επιτυχίας • Κατανόηση των διαφορετικών απόψεων και κυκλοφορία δημιουργικής πληροφορίας
<p>Μη ικανοποίηση με τις συμβατικές μεθόδους διαβούλευσης</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν έχουμε χρόνο/ Είναι δαπανηρό • Ίσως αυξηθούν υπέρμετρα οι προσδοκίες • Τα άτομα που συμμετέχουν δεν είναι αντιπροσωπευτικά • Δεν θα συμφωνήσουν ποτέ μεταξύ τους • Δεν ενδιαφέρονται • Απλώς θα έχουν την ευκαιρία να πουν τα παράπονά τους • Δεν ξέρουν πώς να συζητήσουν 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή κατάλληλων μεθόδων από ευρύ φάσμα • Οι προσδοκίες καθορίζονται από τους ίδιους τους συμμετέχοντες • Τυχαία επιλογή των συμμετεχόντων • Δεν χρειάζεται να συμφωνήσουν με την απόφαση, η διαβούλευση είναι διαδικασία & αποτέλεσμα • Καινοτόμες μέθοδοι θα προσελκύσουν νέους ανθρώπους • Η ανατροφοδότηση και η βελτίωση επιτρέπουν εποικοδομητική κριτική

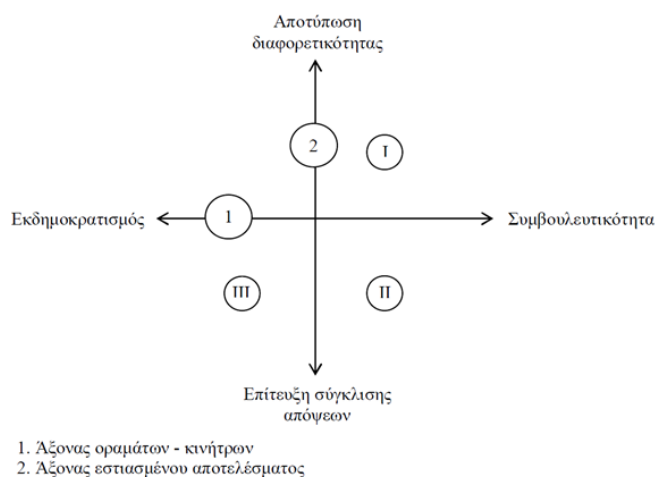
Η ετεραρχία, ο πολλαπλασιασμός των παικτών πέρα από την κεντρική διοίκηση, η ισότητα των παικτών, η συμμετοχή, η διαβούλευση, ο συντονισμός και η από κάτω προς τα πάνω μέθοδος διαμόρφωσης της πολιτικής (bottom-up) συνιστούν τα κύρια χαρακτηριστικά της διακυβέρνησης (Βασενχόβεν κ.α., 2010). Αξιοποίηση της συλλογικής ευφυΐας (εμπειρίας, γνώσης και δημιουργικότητας) που υπάρχει στις κοινωνίες & διευκολύνει τη χάραξη ρεαλιστικής αναπτυξιακής στρατηγικής και την άσκηση καλύτερης διακυβέρνησης. Στο πλαίσιο αυτό βασικές προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής είναι:

- ➔ Η πλατιά ενημέρωση και η καλή κατανόηση του σκοπού και της διαδικασίας της διαβούλευσης από τους συμμετέχοντες διευκολύνει την πρόθυμη και ουσιώδη συμμετοχή τους.
- ➔ Η εξασφάλιση ισότιμης συμμετοχής στις διαδικασίες και η πρόσβαση στην σχετική πληροφόρηση, όλων ανεξαιρέτως, βοηθά στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης. Κάθε απόπειρα επιβολής λογικής, σχέσεων ή διαδικασιών από την μια πλευρά πάνω στην άλλη λειτουργεί σε βάρος του τελικού αποτελέσματος.
- ➔ Ο ουσιαστικός σεβασμός των διαφορετικών απόψεων, συμφερόντων, αξιών, εμπειρίας και γνώσεων των συμμετεχόντων εμπλουτίζει την συνολική οπτική και βοηθά στην σύνθεση νέων και ολοκληρωμένων σχεδίων.
- ➔ Η υποχρέωση λογοδοσίας και ανάληψης ευθύνης για τα πεπραγμένα και τα λεχθέντα από όλους τους συμμετέχοντες στις διαδικασίες της διαβούλευσης ενισχύει την αξιοπιστία του θεσμού.

3.4 Πρότυπα Διαβούλευσης: Μεθοδολογία και Τεχνικές ανά Κατηγορία Στόχου

3.4.1 Ταξινόμηση και χαρακτηριστικά μεθόδων

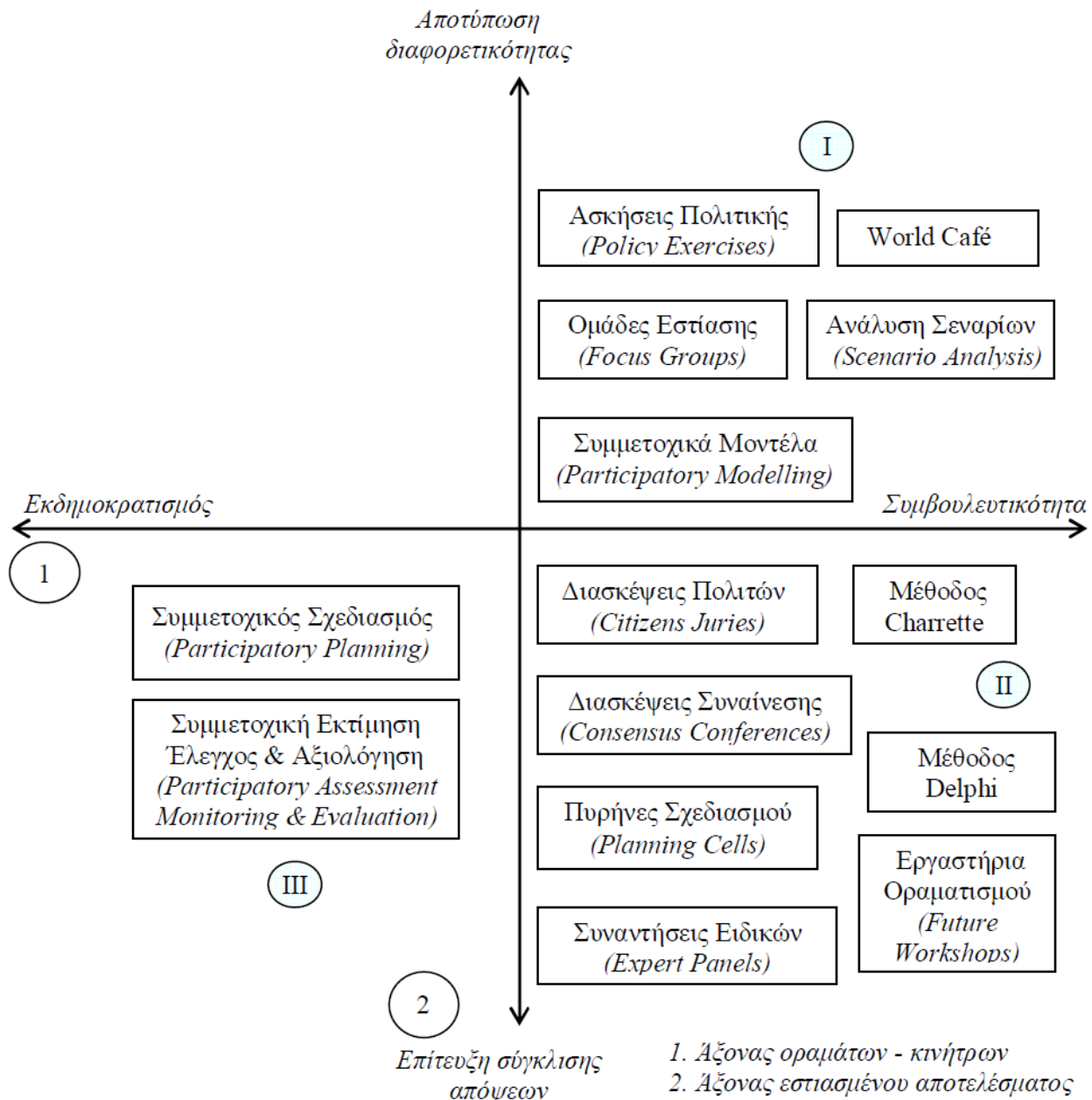
Τα πρότυπα συμμετοχικών μεθόδων διαβούλευσης κατατάσσονται ανάλογα με τους σκοπούς που καλούνται να εξυπηρετήσουν. Στο πλαίσιο αυτό, οι συμμετοχικές μέθοδοι ταξινομούνται στη βάση του επιδιωκόμενου στόχου και του επιδιωκόμενου αποτελέσματος από την εφαρμογή τους όπως χαρακτηριστικά παρουσιάζονται στο Σχήμα 3.1 (Στρατηγέα, 2015). Στο πλαίσιο αυτό καθίσταται σαφές ότι στον Άξονα 2 (άξονας εστιασμένου αποτελέσματος) παριστάνονται δύο διαμετρικά αντίθετοι πόλοι, με τον ένα (αποτύπωση διαφορετικότητας) να αποσκοπεί στη διαφοροποίηση (divergence), με την έννοια των αποκλιουσών απόψεων, ιδεών, οραμάτων κ.λπ. που επιχειρεί να καταγράψει, και τον άλλον (επίτευξη σύγκλισης απόψεων) να αποσκοπεί στη σύγκλιση (convergence), με την έννοια της σύνθεσης των διαφορετικών απόψεων, ιδεών, οραμάτων κ.ά. μέσα από μια διαδικασία αμοιβαίων συμβιβασμών προς τη διατύπωση μιας κοινής κατεύθυνσης. Αντίθετα, στον Άξονα 1 (άξονας οραμάτων - κινήτρων), οι δύο πόλοι δεν βρίσκονται σε αντίθεση, απλώς συνιστούν δύο διαφορετικές αναγνώσεις του άξονα αυτού, με τον πρώτο (η διαδικασία ως μέσο) να αξιοποιεί τη συμμετοχική προσέγγιση ως εργαλείο στο πλαίσιο της ανάλυσης πολιτικής (policy analysis) και τον δεύτερο να κάνει ένα βήμα παραπάνω, αξιοποιώντας τη συμμετοχική προσέγγιση και στο πλαίσιο της λήψης απόφασης - χάραξης πολιτικής (decision-making).



Σχήμα 3.1: Ταξινόμηση μεθόδων συμμετοχής με βάση τον στόχο και το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Τα σύγχρονα πρότυπα διαβούλευσης εξυπηρετούν το καθένα διαφορετικές ανάγκες και στο πλαίσιο αυτό η κάθε μέθοδος συμμετοχής εξυπηρετεί δύο στόχους, οι οποίοι γίνονται αντιληπτοί από τη θέση που κατέχει (τεταρτημόριο) στο συγκεκριμένο διάγραμμα. Αναλυτικά στο Σχήμα 3.2 αποτυπώνεται μια σειρά από τις πλέον χρησιμοποιούμενες μεθόδους συμμετοχής. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την κατηγοριοποίηση, ορίζονται τρεις διαφορετικές περιοχές στις οποίες εντάσσονται οι μέθοδοι συμμετοχής και συγκεκριμένα:

- ➔ Η Περιοχή I, στην οποία εντάσσονται μέθοδοι συμμετοχής που αξιοποιούνται για την εμπλοκή του κοινού σε μια συμμετοχική διαδικασία με ρόλο συμβουλευτικό και στόχο την αποτύπωση της διαφορετικότητας (καταγραφή των διαφορετικών οπτικών, απόψεων, ιδεών κ.λπ.). Η συλλογή της πληροφορίας αυτής συμβάλλει στη διεύρυνση της γνωστικής βάσης του σχεδιασμού για την καλύτερη ανάλυση πολιτικής για το εξεταζόμενο σχεδιαστικό πρόβλημα.
- ➔ Η Περιοχή II, στην οποία εντάσσονται μέθοδοι συμμετοχής που αξιοποιούνται για την εμπλοκή του κοινού σε μια συμμετοχική διαδικασία με ρόλο συμβουλευτικό και στόχο την αλληλεπίδραση των διαφορετικών απόψεων, έτσι ώστε να επιτευχθεί συναίνεση προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση πολιτικής (ανάλυση πολιτικής).
- ➔ Η Περιοχή III, στην οποία εντάσσονται μέθοδοι συμμετοχής που αξιοποιούνται για την εμπλοκή του κοινού σε μια συμμετοχική διαδικασία με ουσιαστικό ρόλο στην ίδια τη διαδικασία λήψης απόφασης και την επιδίωξη, μέσα από αυτή, της επίτευξης συναίνεσης σχετικά με την επιλογή της λύσης του σχεδιαστικού προβλήματος και την κατεύθυνση της ακολουθούμενης πολιτικής για την υλοποίησή της.



Σχήμα 3.2 Ταξινόμηση προτύπων συμμετοχικών διαδικασιών διαβούλευσης (Πηγή: Στρατηγέα, 2015).

3.4.2 Προτεινόμενα πρότυπα ανά ομάδα στόχο

Με βάση την ανάλυση εμπλεκομένων του Κεφ. 2 και την ταξινόμηση των μεθόδων διαβούλευσης, τα προτεινόμενα πρότυπα διαβούλευσης στο πλαίσιο της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ καταγράφονται συγκεντρωτικά στον ακόλουθο πίνακα και παρουσιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια.

ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΧΟ		
Κατηγορία Εμπλεκομένων	Μέθοδος Διαβούλευσης	Οριζόντια Υποστηρικτική Τεχνική
A. ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> Planning Cells: Πυρήνες Σχεδιασμού 	Ηλεκτρονικά φόρουμ
B. ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΜΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	<ul style="list-style-type: none"> Participatory Assessment - Monitoring - Evaluation: Συμμετοχική Εκτίμηση - Έλεγχος - Αξιολόγηση 	
Γ. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> Expert Panels: Συναντήσεις ειδικών 	
Δ. ΛΟΙΠΑ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ	<ul style="list-style-type: none"> Focus Groups: Ομάδες Εστίασης 	
E. ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> World Cafes 	

Τα αποτελέσματα μιας διαβούλευσης εξαρτώνται από ποικίλους παράγοντες, όπως, για παράδειγμα, οι συνθήκες μέσα στις οποίες διεξάγεται (κανονικότητα ή έκτακτη ανάγκη), το θέμα της, η εμπειρία των διοργανωτών, η αποδοχή της ως θεσμού από την κοινωνία, η σωστή τήρηση των διαδικασιών της στην πράξη κλπ. Παρά την εκτεταμένη μελέτη ζητημάτων που αφορούν τη διαβούλευση, όπως αυτών που προαναφέρθηκαν, η αξιολόγηση της πρακτικής της είναι ακόμα σε πρωταρχικό στάδιο.

Οι περισσότερες απόπειρες να μελετηθεί η αξιολόγηση της διαβούλευσης ακολουθούν μία προσέγγιση που στηρίζεται στην αποδοχή της διαφορετικότητας των στόχων των χρηστών, είναι δηλαδή *user-based*, τους οποίους και λαμβάνει πρωτίστως υπόψη.

Τα ειδικότερα χαρακτηριστικά εφαρμογής καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε προτεινόμενη προσέγγισης όπως αυτά κωδικοποιούνται για κάθε μέθοδο παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Planning Cells: Πυρήνες Σχεδιασμού	
Περιγραφή:	Έλεγχος θεμάτων ενδιαφέροντος (μη εξειδικευμένων) και προγραμματισμός δράσεων Συμμετοχή υπευθύνων λήψης αποφάσεων, υπηρεσιακά στελέχη, ομάδες κοινού ενδιαφέροντος και ειδικοί καταθέτουν στοιχεία και απόψεις Χρησιμοποιούνται από συμβούλια & αντιπροσωπεύουν τις πολιτικές απόψεις τους Η επιτροπή εξετάζει τα θέματα που θέτουν οι συμμετέχοντες & τις προτάσεις τους και προβαίνει σε δράσεις προγραμματισμού και σχεδιασμού
Ειδικά χαρακτηριστικά:	Μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μικρή κλίμακα, π.χ. υπηρεσία Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ήδη υπάρχουσες ομάδες (θεσμικές επιτροπές και συμβούλια)
Πλεονεκτήματα:	<ul style="list-style-type: none"> 👍 Η διαδικασία βοηθά στην εύρεση λύσεων προβλημάτων 👍 Εξέταση σε βάθος και δυνατότητες χάραξης πολιτικών
Μειονεκτήματα:	<ul style="list-style-type: none"> ⚠️ Η διαδικασία απαιτεί την εντατική παρουσία και βοήθεια προσωπικού ⚠️ Προϋποθέτει δέσμευση ⚠️ Απαιτεί ανατροφοδότηση και παρακολούθηση αποτελεσμάτων και ενεργειών

Participatory Assessment - Monitoring - Evaluation: Συμμετοχική Εκτίμηση-Έλεγχος-Αξιολόγηση	
Περιγραφή:	<p>Συνάντηση ποικιλόμορφης ομάδας για δημιουργία ενός κοινού οράματος για το μέλλον μιας περιοχής και τη συστηματική εμπλοκή στη διαδικασία εκτίμηση ελέγχου και αξιολόγησης της προόδου επίτευξης</p> <p>Απαιτεί χρήση συμπληρωματικών μεθόδων όπως Cynefin (μοντέλο κατανόησης της πραγματικότητας), workshops και focus groups για την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή της διαδικασίας</p> <p>Απαιτείται συντονιστής για τη διεξαγωγή της διαδικασίας</p>
Ειδικά χαρακτηριστικά:	<p>Ο γενικότερος στόχος είναι να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή σύγκλιση και δέσμευση προς ένα κοινό στόχο με ενεργό εμπλοκή των συμμετεχόντων υπό το πρίσμα επίτευξης αμοιβαίου οφέλους</p> <p>Η διαδικασία εξαρτάται από την εμπειρία του συντονιστή</p> <p>Προϋποθέτει κατάλληλες δράσεις επικοινωνίας για προσέλκυση των συμμετεχόντων (Αφίσες, ΜΜΕ)</p>
Πλεονεκτήματα :	<ul style="list-style-type: none"> 👍 Δίνεται έμφαση σε συνεργασία και ομαδικότητα 👍 Βοηθά στην εκπόνηση μελλοντικών σχεδίων 👍 Θετική προσέγγιση στη διαδικασία επίλυσης θεμάτων
Μειονεκτήματα:	<ul style="list-style-type: none"> ⚠️ Χρονοβόρα διαδικασία ⚠️ Απαιτεί πολλούς πόρους ⚠️ Δυσκολίες σύγκλισης απόψεων σε σχέση με την πορεία επίτευξης των στόχων

Expert Panels: Συναντήσεις ειδικών	
Περιγραφή:	<p>Εστιασμένη διεξοδική συζήτηση ενός ζητήματος</p> <p>Ομάδα 6-12 επιλεγμένων ατόμων</p> <p>Ερωτήματα που απαντώνται – πώς και γιατί;</p> <p>Απαιτείται συντονιστής για τη διεξαγωγή της διαδικασίας</p> <p>Οι συμμετέχοντες διαθέτουν επιστημονική κατάρτιση ή/και εμπειρογνωμοσύνη (πρακτική γνώση)</p>

Ειδικά χαρακτηριστικά:	<p>Η διαδικασία εξαρτάται από την εμπειρία και τις ικανότητες του συντονιστή</p> <p>Μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρό δίκτυο αποτελεσμάτων, σχέσεων και γνωριμιών</p> <p>Πιο δομημένη μέθοδος από Workshops</p>
Πλεονεκτήματα :	<ul style="list-style-type: none"> 👍 Η ορθή διεξαγωγή μπορεί να οδηγήσει σε συναίνεση και σε ικανοποίηση των συμμετεχόντων 👍 Καλή μέθοδος για προσδιορισμό ζητημάτων που αφορούν συγκεκριμένες ομάδες 👍 Συζήτηση σε βάθος και επίλυση προβλημάτων
Μειονεκτήματα:	<ul style="list-style-type: none"> ⚠️ Κίνδυνος ανάδειξης και ενίσχυσης αντιθέσεων ⚠️ Ο μικρός αριθμός συμμετεχόντων περιορίζει την αντιπροσωπευτικότητα των απόψεων

Focus Groups: Ομάδες Εστίασης	
Περιγραφή:	<p>Συναντήσεις χρηστών επί στοχευμένων θεμάτων για σχετικά σχόλια</p> <p>Έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα καταγραφής τάσεων/απόψεων</p>
Ειδικά χαρακτηριστικά:	<p>Οι συμμετέχοντες πρέπει να αντιπροσωπεύουν τους χρήστες των υπηρεσιών που εξετάζονται</p> <p>Χρήσιμη διαδικασία για υπηρεσίες με διαπροσωπικό χαρακτήρα</p>
Πλεονεκτήματα :	<ul style="list-style-type: none"> 👍 Μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρό δίκτυο σχέσεων και γνωριμιών 👍 Η επαναλαμβανόμενη συμμετοχή των ίδιων μελών μπορεί να αναδείξει αποτελέσματα εξέλιξης 👍 Χρήσιμη διαδικασία για αναγνώριση και κατανόηση ειδικών προβλημάτων
Μειονεκτήματα:	<ul style="list-style-type: none"> ⚠️ Χρονοβόρα διαδικασία ⚠️ Απαιτείται δέσμευση των συμμετεχόντων ⚠️ Οι συμμετέχοντες εκφράζουν συγκεκριμένα συμφέροντα/απόψεις και δεν αντικατοπτρίζουν τον γενικότερο πληθυσμό

World Cafes	
Περιγραφή:	<p>Ανεπίσημες σύντομες συναντήσεις (30-60 min) σε δημόσιους χώρους (καφενεία, ταβέρνες, κτλ) για συζήτηση τοπικών θεμάτων</p> <p>Μικρές ομάδες (αντιπροσωπευτικών των ενδιαφερομένων) των οποίων τα μέλη εναλλάσσονται συζητούν το ίδιο ερώτημα ταυτόχρονα, με την βοήθεια 1-3 ατόμων που φροντίζουν τη διευκόλυνση της διαδικασίας.</p> <p>Η συζήτηση διενεργείται σε διαφορετικούς γύρους, στους οποίους αλλάζει η σύνθεση των συμμετεχόντων κάθε ομάδας.</p> <p>Οι αρχές που διέπουν τη μέθοδο, αλλά και οι ερωτήσεις που διατυπώνονται ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και ένα χαλαρό κλίμα συζήτησης</p> <p>Απαιτείται συντονιστής για τη διεξαγωγή της διαδικασίας</p>
Ειδικά χαρακτηριστικά:	<p>Οι διοργανωτές θέτουν θέματα και ερωτήσεις</p> <p>Χρήσιμη διαδικασία για πρώτη συνάντηση μεταξύ ομάδων του κοινού</p> <p>Χρησιμοποιείται σε εύρος μεγέθους (12-100 άτομα)</p> <p>Η διαδικασία εξαρτάται από την εμπειρία του συντονιστή</p> <p>Η διαδικασία εξαρτάται από τη θέληση των συμμετεχόντων</p> <p>Το κόστος εξαρτάται από τον αριθμό των συμμετεχόντων</p>
Πλεονεκτήματα:	<ul style="list-style-type: none"> 👍 Διευκολύνει τη συζήτηση και την ανταλλαγή απόψεων 👍 Πολύ ευχάριστη, υπό συνθήκες πολύ αποκαλυπτική
Μειονεκτήματα:	<ul style="list-style-type: none"> ⚠️ Η διαδικασία χρειάζεται καλό συντονισμό ⚠️ Κάποτε ξεφεύγει σε κοινοτοπίες

Ηλεκτρονικά φόρουμ	
Περιγραφή:	<p>Ηλεκτρονικές εφαρμογές για την πληροφόρηση και συζήτηση - αντιπαράθεση επί ενός ζητήματος κατ' αρχήν και για την λήψη μιας απόφασης μέσω ψηφοφορίας. Ενδεικτικά εργαλεία αποτελούν:</p> <p>Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο: επιτρέπει την υποβολή απαντήσεων σε μια διαδικασία διαβούλευσης απευθείας μέσω ιστότοπου.</p>

Ηλεκτρονικά γραμματοκιβώτια: δίνουν στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να στέλνουν σχόλια σε συμβουλευτικούς φορείς, είτε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είτε χρησιμοποιώντας μια φόρμα απάντησης στην ιστοσελίδα.

Λίστες emails: μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κυκλοφορία των πληροφοριών διαβούλευσης σε προκαθορισμένες ομάδες ατόμων. (Η πρόσβαση στα στοιχεία μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά εάν ένα συμβουλευτικό σώμα έχει συνεχή σχέση με τις ομάδες ατόμων, τότε πιθανό να υπάρχει εύκολη πρόσβαση στις λίστες επαφών).

Θεματικό Φόρουμ: προβλέπει τη συμμετοχή σε φόρουμ συζητήσεων στο διαδίκτυο όπου μπορούν να προβληθούν τα σχόλια από άλλους συμμετέχοντες, επιτρέποντας έτσι στους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε αυτές τις απόψεις, καθώς και στο αρχικό έγγραφο διαβούλευσης ή προτάσεις. Τα συμβουλευτικά όργανα μπορούν να χρησιμοποιούν διαμεσολαβητές ή συντονιστές για να εξασφαλίσουν ότι η συζήτηση παραμένει εντός συγκεκριμένων παραμέτρων ή για να προφυλάξει τη δημοσίευση δυσφημιστικών ή προσβλητικών παρατηρήσεων.

Διαδικτυακές συσκέψεις συνομιλίας: αυτές επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να ανταλλάσσουν απόψεις άμεσα, παίρνοντας έτσι τη μορφή μιας συζήτησης, (αντί της χρονικής καθυστέρησης που παρατηρείται στα φόρουμ). Οι συζητήσεις αυτές είναι χρήσιμες για την προώθηση μιας διαβούλευσης μέσω της παρουσίας, για παράδειγμα, του υπευθύνου στη συζήτηση. Η συμμετοχή στη συζήτηση μπορεί να περιορίζεται σε προεπιλεγμένα άτομα, είτε για να δομήσει τη συζήτηση είτε για να επιτρέψει μια πιο εντατική συζήτηση μεταξύ ειδικών εμπειρογνομώνων. Αυτή η μορφή θα μπορούσε ακόμα να επιτρέψει σε άλλους να δουν τη συζήτηση.

Online εστιασμένη ομάδα: ηλεκτρονική διαβούλευση με αντιπροσωπευτική ομάδα, συνήθως σε συγκεκριμένα θέματα.

Έρευνες στο διαδίκτυο: αυτή είναι απλώς μια ηλεκτρονική έκδοση μιας έρευνας και είναι χρήσιμη στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις στάσεις και την ανατροφοδότηση σχετικά με θέματα έρευνας που ενδιαφέρουν τους πελάτες. Η αξία της στις διαβουλεύσεις βάσει πολιτικής μπορεί να είναι πιο περιορισμένη.

Ειδικά χαρακτηριστικά:	<p>Χρησιμοποιείται κυρίως όταν είναι επιθυμητή η ταυτόχρονη εμπλοκή μεγάλου αριθμού ατόμων σε μια συζήτηση (500 - 5.000 άτομα).</p> <p>Αν και είναι ανοικτά σε όλους τους πολίτες, είναι σημαντικό να γίνεται στοχευμένη επιλογή.</p>
Πλεονεκτήματα :	<ul style="list-style-type: none"> 👍 Χαμηλό κόστος δημοσιοποίησης 👍 Ευκαιρία προσέγγισης ευρέος κοινού 👍 Δυνατότητα προσαρμογής σε διαφορετικά ακροατήρια 👍 Διευκόλυνση ενσωμάτωσης βασικών πληροφοριών και συνδέσεων με άλλες πηγές 👍 Παρουσίαση πληροφοριών σε μη γραμμική non-linear μορφή 👍 Δυνατότητα ανίχνευσης συγκεκριμένων σημείων 👍 Χρήση πολυμέσων (βελτίωση διαδραστικότητας) 👍 Δυνατότητα για βαθύτερη δέσμευση μέσω ηλεκτρονικών φόρουμ ή συνεδριών συνομιλίας 👍 Πολύ ευχάριστη, πολύ αποκαλυπτική 👍 Οικονομική δημοσίευση της ανατροφοδότησης & ανάλυσης της διαβούλευσης
Μειονεκτήματα:	<ul style="list-style-type: none"> ⚠️ Έλλειψη καθολικής πρόσβασης στο Διαδίκτυο ⚠️ Μικρή γνώση χρήσης Η/Υ από ορισμένες κοινωνικές ομάδες («ψηφιακό χάσμα») ⚠️ Τεχνικές δυσκολίες (ταχύτητες σύνδεσης, συμβατότητα εφαρμογών) ⚠️ Μικρή αποτελεσματικότητα απλών ανακοινώσεων στο διαδίκτυο ⚠️ Ανάγκη διαφορετικής δόμησης του ηλεκτρονικού υλικού, σε σχέση με το έντυπο ⚠️ Αύξηση κόστους λόγω ανάγκης συμμόρφωσης με Οδηγίες για Προσβασιμότητα (W3C WAI) ⚠️ Υποχρέωση εύκολης προσβασιμότητας των βασικών πληροφοριών για διαβούλευση ⚠️ Ανάγκη ανάλυσης αιτήσεων συμμετοχής & καταχωρημένων σχολίων εκτός σύνδεσης ⚠️ Ανάγκη σοβαρής σχεδίασης τρόπων διάδοσης και διατήρησης δεδομένων (GDPR) ⚠️ Ανάγκη ισορροπημένου συνδυασμού κλασικών μεθόδων και νέων τεχνολογιών

4. Πρότυπα Διαμεσολάβησης και Διαχείρισης Συγκρούσεων (Conflict Resolution)

4.1 Η Έννοια της Σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτο κομμάτι των ανθρώπινων σχέσεων. Εμφανίζονται στην προσωπική, επαγγελματική και κοινωνική ζωή, με διαφορετική ένταση και σημαντικότητα για τη ζωή μας την κάθε στιγμή (Βασιλείου και Κεχάογλου 2015). Η σύγκρουση ορίζεται ως αντίθεση ή ανταγωνισμός έναντι άλλων ατόμων ή πραγμάτων. Η εμφάνιση μιας σύγκρουσης σημαίνει, καταρχάς, την ύπαρξη μιας σχέσης και, κατά συνέπεια, την αλληλεξάρτηση των δύο ή περισσότερων πλευρών. Η αλληλεξάρτηση είναι βασικό χαρακτηριστικό κάθε ομάδας. Οι άνθρωποι δε λειτουργούν ο ένας ανεξάρτητα από τον άλλον: οι ενέργειες του ενός επηρεάζουν τους υπόλοιπους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της αλληλεπίδρασης, μπορεί να προκύψουν πιθανές συγκρούσεις. Η διαχείριση συγκρούσεων είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ενθαρρύνεται η αλληλεπίδραση των διαφορετικών γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων απέναντι στην αποτελεσματική λειτουργία φορέων, οργανισμών ή δικτύων. Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια επικοινωνιακή διαδικασία επειδή προσπαθεί να κατανοήσει τις πηγές, τους τύπους των συγκρούσεων και τις επιπτώσεις τους. Η διαχείριση των συγκρούσεων επικεντρώνεται συνήθως στις πτυχές της σύγκρουσης για την εξάλειψη των συγκρούσεων, περιορίζοντας την εξάπλωση της σύγκρουσης και περιορίζοντας έτσι τις συγκρούσεις. Σε αυτή την περίπτωση, η διαχείριση των συγκρούσεων πρέπει να θεωρηθεί ως διαδικασία που στοχεύει στην επίτευξη συναίνεσης μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών (Χιώτης, 2019).

Η σύγκρουση μπορεί να εξηγηθεί ή να αναλυθεί μόνο σε σχέση με το πλαίσιο στο οποίο εμφανίζεται. Στην ουσία, λοιπόν, η διαχείριση των συγκρούσεων συνεπάγεται μια αποφασιστικότητα αν υπάρχει ανάγκη να αυξηθεί ή να μειωθεί το επίπεδο μιας σύγκρουσης, να προσδιοριστεί ο τύπος της εμπλεκόμενης σύγκρουσης, είτε πρόκειται για άτομο είτε για ομάδα, και στη συνέχεια να επιλυθεί ανάλογα. Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι επίσης μια διαδικασία που στοχεύει στη ρύθμιση των συγκρούσεων και την αποφυγή τους. Δεδομένου ότι οι συγκρούσεις έχουν θετικές και αρνητικές συνέπειες, πρέπει να αναλυθούν και να αντιμετωπιστούν προσεκτικά. Το συλλ. χειρισμού των

συγκρούσεων του διαχειριστή καθορίζει επίσης τον τρόπο διαχείρισης της σύγκρουσης. Η σύγκρουση, συχνά ανησυχητική, είναι ένα ουδέτερο μέρος της συλλογικής ανθρώπινης εμπειρίας. Μπορεί να αφήσει τους συμμετέχοντες σε αδυναμία, για αυτό συχνά αποφεύγεται και καταστέλλεται.

Η σύγκρουση συμβαίνει σε καταστάσεις όπου άτομα και / ή ομάδες αντιμετωπίζουν τις απόψεις και τις συμπεριφορές των άλλων ως διαφορετικές. μπορεί να προκύψει σύγκρουση όταν αποκαλύπτονται αποκλίνουσες πεποιθήσεις και ενέργειες. και ότι η σύγκρουση είναι επίσης μια διαδικασία κατά την οποία άτομα ή ομάδες έρχονται να αντιληφθούν ότι υπάρχει μια διαφορά και / ή δίλημμα και έτσι αρχίζουν να προσδιορίζουν τη φύση της διαφοράς των πεποιθήσεων και της δράσης τους. Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης, κατά την οποία τα άτομα ή οι ομάδες έρχονται να αντιληφθούν τον εαυτό τους σε αντίθεση με τους άλλους (Achinstein, 2002). Οι Uline et al. (2003) συμφωνούν ότι η σύγκρουση μπορεί να συμβεί όταν δύο άτομα αλληλοεπιδρούν και όταν διαπιστωθεί ότι έχουν διαφορετικό ενδιαφέρον. Συνεπώς, η σύγκρουση συμβαίνει όταν η δράση ενός ατόμου παρεμβαίνει, παρεμποδίζει ή με κάποιο τρόπο κάνει τη συμπεριφορά του άλλου λιγότερο αποτελεσματική.



4.2 Ταξινόμηση Συγκρούσεων

Είναι γνωστό ότι η σύγκρουση συμβαίνει λόγω πολλών παραγόντων και επομένως μπορεί να ταξινομηθεί σε διάφορες κατηγορίες. Δεν υπάρχουν συγκρούσεις που είναι εντελώς παρόμοιες. Σε αυτό το πλαίσιο, υπάρχουν κανόνες που προσπαθούν να εξισώσουν τις συγκρούσεις, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζονται με παρόμοιο τρόπο. Στο πλαίσιο ταξινόμησης των συγκρούσεων διακρίνουμε τέσσερις τύπους: εσωτερική σύγκρουση, διαμάχη μεταξύ ατόμων (διαπροσωπικές συγκρούσεις), διαμάχη μεταξύ ομάδων και οργανωτικές συγκρούσεις που συζητούνται σε αυτό το τμήμα.

4.2.1 Εσωτερική σύγκρουση (Intra-individual conflict)

Η εσωτερική σύγκρουση μπορεί να οριστεί ως ένας αγώνας που διεξάγεται μέσα σε ένα άτομο. Όταν οι προσδοκίες τίθενται σε ένα άτομο που δεν είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους, συμβαίνει ενδοσωματική σύγκρουση. Η ενδοσωματική σύγκρουση είναι εμφανής όταν αναμένονται πολλά από το άτομο, υπονομεύοντας παράλληλα τους διαθέσιμους πόρους για το άτομο. Ο Jay (1995) αναγνώρισε το άδικο φόρτο εργασίας ως άλλη αιτία αυτού του τύπου σύγκρουσης. Πράγματι, όταν τα άτομα αισθάνονται ότι οι ανάγκες τους για αυτοεκτίμηση απειλούνται, τείνουν να γίνονται βίαια. Ο σεβασμός είναι πολύ πιο ψυχολογικής φύσης, καθώς οι άνθρωποι αισθάνονται ότι δεν γίνονται σεβαστοί αν κοιτάξουμε τους άλλους (Hodgetts, 1993). Μια σύγκρουση που εκδηλώνεται μέσα σε ένα άτομο ονομάζεται εσωτερική σύγκρουση. Η εσωτερική σύγκρουση διαφέρει από την εξωτερική σύγκρουση στο ότι ασχολείται με αντίθετες θέσεις σε ένα άτομο (Whitfield, 1994). Η ενδο-ατομική σύγκρουση ονομάστηκε επίσης εσωτερική σύγκρουση από το Deutsch (2005) που τη χαρακτήρισε ως έναν τρόπο να κατηγορεί τον άλλο για τις δικές του ανεπάρκειες, δυσκολίες και προβλήματα, ώστε να αποφύγουμε να αντιμετωπίσουμε την ανάγκη αλλαγής. Η εσωτερική σύγκρουση είναι μια κατάσταση όταν ένα άτομο αντιμετωπίζει συγκρουόμενες επιλογές μέσα στον ίδιο τον εαυτό του. Αυτό το άτομο δεν μπορεί να επιλέξει από λάθος. Αυτή η σύγκρουση εμφανίζεται όταν τα άτομα αντιμετωπίζουν δύο εξίσου ελκυστικές επιλογές. Και όμως, όταν βρισκόμαστε σε μια κατάσταση στην οποία πρέπει να επιλέξουμε από μια αμοιβαία επωφελής προϋπόθεση, πρέπει να αποφασίσουμε μεταξύ των δύο εξίσου ελκυστικών επιλογών και αυτό προκαλεί σύγκρουση μέσα μας (Whitfield, 1994). Η

προϋπόθεση της επιλογής από μια κατάσταση win-win παρουσιάζει ένα άγχος στα άτομα. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν μπορεί κανείς να γνωρίζει εκ των προτέρων ποια επιλογή θα επιλέξει.

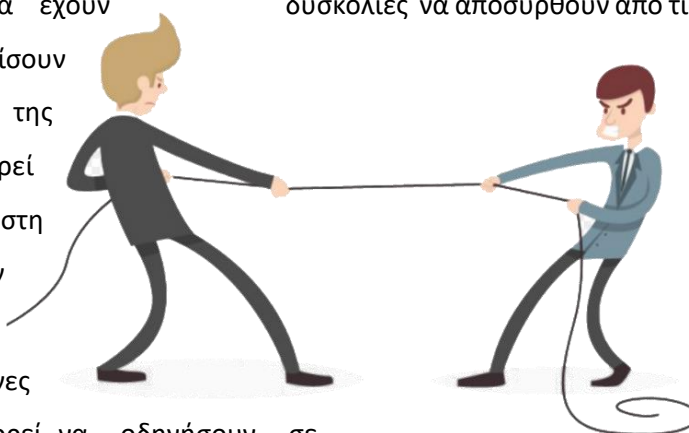
4.2.2 Διαπροσωπική σύγκρουση (Interpersonal conflict)

Σύμφωνα με τους Korsgaard et al. (2005), η διαπροσωπική σύγκρουση μπορεί να συμβεί όταν τα μέλη της ομάδας αποτύχουν να συνεργαστούν μεταξύ τους. Η συνεργασία είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της ομαδικής συνοχής λόγω του ότι προάγει την αποδοτική χρήση των πόρων της ομάδας, ελευθερώνει τα άτομα να εργαστούν για έναν κοινό στόχο, ενισχύει την ικανοποίηση των μελών της ομάδας και τελικά ενισχύει την αποτελεσματικότητα της ομάδας σε μια ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων. Η ανάγκη να ανήκουν κάπου παρέχει στα άτομα μια άλλη πτυχή της ασφάλειας. Μέσα από την ασφάλεια, τα άτομα εμπλέκονται σε ένα σύνολο κοινωνικών και ατομικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ τους. Για τον Boucaut (2003), για να μπορούν οι άνθρωποι να εκτελούν τη δουλειά τους όσο το δυνατόν καλύτερα, απαιτούν οντολογική ασφάλεια ή αίσθημα εμπιστοσύνης θέλοντας να είναι ασφαλείς στο εργασιακό περιβάλλον τους. Η σύγκρουση συμβαίνει όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι δεν είναι αρκετά ασφαλείς σε μια ομαδική κατάσταση. Οι άνθρωποι συνδέονται στενά μεταξύ τους για να ικανοποιήσουν τις διαπροσωπικές τους ανάγκες. Σύμφωνα με τον Hayes (2002), η αντίληψη ότι οι ανάγκες των ανθρώπων που ασχολούνται με κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μπορεί να είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για την ποιότητα της σχέσης». Ο Hayes (2002) κατέταξε τα είδη διαπροσωπικών αναγκών ως εξής:

- (i) η ανάγκη να ανήκουν σε μια ομάδα έτσι ώστε να μην μπορεί κανείς να είναι μόνος,
- (ii) ο έλεγχος - η ανάγκη συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που εμπλέκει την ομάδα, και
- (iii) η στοργή - που αναφέρεται σε στενά προσωπικά συναισθηματικά συναισθήματα όπως η αγάπη και το μίσος (Hayes, 2002).

Για τον Hodgetts (1993), κανείς δεν ζει μόνος του. Οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν με άλλους ανθρώπους. Στην πραγματικότητα, με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσουμε αξίες, αντιλήψεις, συμπεριφορές και σε μεγάλο βαθμό προσωπικότητα. Η σύγκρουση θα ενταθεί όταν αρχίσουμε

να αλληλοεπιδράμε με ανθρώπους των οποίων οι αξίες, οι αντιλήψεις, οι στάσεις και οι προσωπικότητες είναι διαφορετικές από τις δικές μας. Ο Hodgetts (1993) έχει ορίσει ότι η διαπροσωπική σύγκρουση προκύπτει όταν υπάρχει διαφωνία μεταξύ εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι μπορούν να διαφωνούν σχετικά με τις μεθόδους που εφαρμόζονται για την επίτευξη των στόχων. Οι Kuye et al. (2002) αναφέρουν ότι η διαπροσωπική σύγκρουση είναι μια διαμάχη προσωπικότητας, μεμονωμένες διαφορές στις προσωπικές ιδιότητες -όπως αξίες, στάσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας – που προκαλούν συχνά συγκρούσεις. Επιπλέον, οι προσδοκίες και τα μπλοκ επικοινωνίας αποτελούν πηγές συγκρούσεων. Οι άνθρωποι γρήγορα μαθαίνουν ότι η συνεργασία αντί να ανταγωνίζονται για έναν σπάνιο πόρο είναι προς το συμφέρον τους. Σε συνεργασία, οι διαφωνούντες αντιλαμβάνονται το μερίδιο στην επίλυση του προβλήματος, αναγνωρίζουν το ενδιαφέρον του άλλου και δημιουργούν επιλογές (Bodine & Crawford, 1999). Ενώ μια μεγάλη ποικιλία διαπροσωπικών συγκρούσεων μπορεί να βρεθεί εντός των οργανισμών, η πλειονότητα των διαπροσωπικών συγκρούσεων περιλαμβάνει μικροσκοπικά επιχειρήματα και κουτσομπολιά, και όχι πραγματικές φυσικές επιθέσεις (Schat et al., 2006). Ανεξάρτητα από τη διαπροσωπική εκδήλωση σύγκρουσης, μπορεί να προκαλέσει θυμό και απογοήτευση στους εργαζόμενους που την αντιμετωπίζουν (Keenan & Newton, 1985). Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι που συναντούν διαπροσωπικές συγκρούσεις στη δουλειά μπορεί να έχουν δυσκολίες να αποσυρθούν από τις σκέψεις της σύγκρουσης και να εξευμενίσουν την εμπειρία ακόμη και μετά το τέλος της εργασίας στο τέλος της ημέρας. Μπορεί επίσης να είναι λιγότερο αφοσιωμένοι στη δουλειά τους από το φόβο των μελλοντικών συγκρούσεων. Με την πάροδο του χρόνου, αυτές οι συνεχιζόμενες σκέψεις της έμπειρης σύγκρουσης μπορεί να οδηγήσουν σε επιζήμια αποτελέσματα για τους εργαζόμενους, όπως υψηλότερα επίπεδα άγχους, απογοήτευσης και εξάντλησης (De Dreu, et al., 2004).



4.2.3 Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων (Intergroup conflict)

Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων εμφανίζεται όταν μια συγκεκριμένη ομάδα αισθάνεται κάπως σχετικά με την άλλη ομάδα. Αυτό οφείλεται στις στερεότυπες ομάδες που συνδέονται με τους άλλους. Ο Hall (1993) ανέφερε ότι οι στερεότυπες καταστάσεις εμφανίζονται όταν οι ομάδες βλέπουν μόνο στοιχεία που υποστηρίζουν τις υποθέσεις που έχουν αναπτύξει για την άλλη πλευρά, αλλά όχι αποδεικτικά στοιχεία που τους αντικρούουν. Οι ομάδες σε αυτή την περίπτωση τείνουν να αλληλοκατηγορηθούν. Προκειμένου να μειωθεί αυτός ο τύπος σύγκρουσης, οι ομάδες πρέπει να ενθαρρύνονται να ζουν και να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους με πιο συχνό τρόπο. Όταν η επαφή μεταξύ διαφορετικών ομάδων αυξάνεται, οι ομάδες τείνουν να εντοπίζουν θετικές πτυχές για άλλους. Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων χαρακτηρίστηκε ως μια μορφή εθνοτικής σύγκρουσης η οποία, σύμφωνα με το Deutsch (2005), είναι καταστροφική και απάνθρωπη επειδή είναι η καθιέρωση της κοινωνικής δικαιοσύνης, η μετατροπή των προτύπων αποκλεισμού, της ανισότητας και της καταπίεσης που τροφοδοτούν την ένταση και την πάλη. Η φύση των αλληλεπιδράσεων εντός των ομάδων ονομάζεται συνοχή. Η συνοχή του ομίλου ενισχύεται μέσω της συνεργασίας μεταξύ των μελών. Τα πράγματα που απειλούν να χωρίσουν την ομάδα πρέπει να ταυτοποιηθούν το συντομότερο δυνατό, επειδή όσο ταχύτερα αντιμετωπίζονται, τόσο καλύτερα είναι τα οφέλη για μια ομάδα. Η συνοχή μιας ομάδας μπορεί επίσης να ενισχυθεί μέσω της απειλής μιας ομάδας που αντιμετωπίζει εξωτερικές απειλές. Σε αυτήν την ανάλυση, ο Jay (1995) υποστηρίζει ότι τα μέλη της ομάδας μπορούν να ενωθούν με την εστίαση τους σε απειλές, κινδύνους και εχθρούς εκτός της ομάδας τους επειδή αν τους αφήσεις να αισθάνονται ότι διακυβεύεται η επιβίωση και ο «εχθρός» τους απειλεί, οι εσωτερικές διαφωνίες φαίνονται λιγότερο σημαντικές. Τα μέλη πρέπει να ενθαρρύνονται να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.



4.2.4 Οργανωτικές συγκρούσεις (Organizational conflict)

Η σύγκρουση είναι πανταχού παρούσα, συμβαίνει σε μια ευρεία ποικιλία ρυθμίσεων των οποίων ο χώρος εργασίας δεν αποτελεί εξαίρεση. Είναι συνηθισμένο να βρεθεί σύγκρουση μέσα στους οργανισμούς, όπου ένας διαφορετικός αριθμός προτεραιοτήτων, καθηκόντων και τύπων προσωπικότητας πρέπει να αλληλοεπιδρούν σε καθημερινή βάση. Μπορεί να συμβεί ανάμεσα σε άτομα σε μια οργάνωση όταν απαιτείται αμοιβαία αλληλεπίδραση μεταξύ τους (Jaramillo et al. 2011), καθώς και μεταξύ ανισοτήτων, όπως ανώτερων και υφισταμένων.

Οι οργανωτικές μελέτες για τις συγκρούσεις επικεντρώνονται σε δύο πτυχές. Το πρώτο είναι ότι η οργανωτική σύγκρουση λαμβάνει χώρα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας και μπορεί να περιλαμβάνει διαφορετικά άτομα σε έναν οργανισμό. Το δεύτερο είναι ότι η οργανωτική σύγκρουση συμβαίνει κατά τη διαδικασία της οργάνωσης των εργαζομένων προς έναν κοινό στόχο, ο οποίος συχνά συνδέεται με την επικοινωνία και τις συγκρούσεις σε οργανισμούς (Deetz, 2001). Ωστόσο, υπάρχουν πολλές αιτίες σύγκρουσης στο χώρο εργασίας. Όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αυτός ή αυτή θα μπορούσε να επηρεαστεί αρνητικά από ένα άλλο άτομο, συμβαίνει σύγκρουση λόγω ασυμβίβαστων ή αντίθετων επιθυμιών (McManus, 2006) καθώς και η πιθανή παρέμβαση στην υλοποίηση στόχων, σκοπών ή αξιών (Putnam and Poole, 1987). Οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων μπορούν επίσης να προκύψουν από την αντίφαση γεγονότων ή μεθόδων, από διαφορές στην επαγγελματική γνώμη ή από αλλαγές ρόλων (Timmins, 2011). Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν αποφάσεις βάσει διαφορετικών πληροφοριών, ανάλογα με τους ρόλους και τις ευθύνες των θέσεων, οι διαφορές απόψεων είναι αναπόφευκτες. Έτσι, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε καταστάσεις όπου οι εργαζόμενοι από διαφορετικό υπόβαθρο και με ατομικές διαφορές έρχονται μαζί για να επιτύχουν κοινούς στόχους (Kudono et al., 2012). Ως αποτέλεσμα, οι ανώτεροι υπάλληλοι παρουσιάζονται συχνά με την πρόκληση της διαχείρισης των συγκρούσεων εντός των οργανώσεων, αλλά με μικρή ή καθόλου κατάρτιση στη διαχείριση των συγκρούσεων, μπορούν επίσης να αποτελέσουν αιτία σύγκρουσης. Επιπλέον, μέλη διαφορετικών ομάδων δύνανται να χρησιμοποιούν διαφορετικά την εξουσία τους κατά τη σύγκρουση. Τα μέλη των ομάδων μεγάλης ισχύος έχουν πιο μακροχρόνιες προοπτικές, τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από όσους βρίσκονται στις χαμηλότερες θέσεις της εξουσίας, ήθελαν να χρησιμοποιούν τη δύναμη και

Ταυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα

δικαιολογούν το δικαίωμά τους να την έχουν και να την προστατεύουν (Coleman & Deutsch, 2000). Ωστόσο, όσοι βρίσκονται σε ομάδες χαμηλής ισχύος έχουν γενικά μεγαλύτερη δυσαρέσκεια, προσπαθούν να εξαλείψουν τα αρνητικά συναισθήματα που σχετίζονται με τις εμπειρίες τους από την αδυναμία και την εξάρτηση και είναι επομένως πιθανό να κατηγορήσουν τα άλλα μέλη (Coleman & Deutsch, 2000). Επομένως, κατά τη διάρκεια συγκρούσεων, οι προσεγγίσεις των ανωτέρων και των υφιστάμενων στην διαφωνία και το άνοιγμά τους στην επικοινωνία μπορεί να επηρεαστούν από τη θέση της εξουσίας.



4.3 Στρατηγικές Διαχείρισης Συγκρούσεων

4.3.1 Ορισμός στρατηγικής

Μια στρατηγική είναι μια ενέργεια που περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα άτομα που συντονίζουν, σχεδιάζουν, υλοποιούν και αξιολογούν μια δραστηριότητα για την επίτευξη ενός στόχου. Μια στρατηγική μπορεί απλά να θεωρηθεί ως ένα σχέδιο που στοχεύει στην επίτευξη ενός στόχου. Σύμφωνα με τον Lombard (1991), μια στρατηγική είναι μια προκαθορισμένη συνολική πορεία δράσης που μπορεί να ληφθεί για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος ή σκοπός. Επομένως, μια στρατηγική είναι μια καλά προγραμματισμένη δράση που έχει εντοπιστεί και αναπτυχθεί ως αποτελεσματικότερη για τη μείωση ενός φαινομένου, μιας σύγκρουσης από αυτή την άποψη. Απαιτούνται αποτελεσματικές στρατηγικές για την εξάλειψη των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Ορισμένοι υπεύθυνοι διαχείρισης έχουν χρησιμοποιήσει διάφορες στρατηγικές για την εξάλειψη της σύγκρουσης και της επίλυσης των συγκρούσεων.

Η επίλυση των συγκρούσεων είναι μια κατάσταση κατά την οποία τα αντιμαχόμενα μέρη συνάπτουν μια συμφωνία που επιλύει τις διαφωνίες, αποδεχόμενα τη συνεχιζόμενη ύπαρξη του άλλου και παύουμε όλες τις βίαιες ενέργειες εναντίον του άλλου. Είναι σημαντικό τα υπεύθυνα για τη διευθέτηση στελέχη να χρησιμοποιήσουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους για τον εντοπισμό και τον χειρισμό συγκρούσεων στις οργανώσεις που διευθύνουν. Ο Jeong (2000) έχει επίσης επισημάνει ότι σε καταστάσεις σύγκρουσης οι εμπλεκόμενοι κινητοποιούνται για να αναγκάσουν το άλλο μέρος να αλλάξει τη συμπεριφορά του σύμφωνα με τις δικές του επιθυμίες. Είναι σωστό τα στελέχη να διαχειρίζονται πάντα τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας τους. Για τον Jeong (2000), η επίλυση των συγκρούσεων αναφέρεται σε ένα αποτέλεσμα στο οποίο αντιμετωπίζονται ικανοποιητικά τα ζητήματα μιας υπάρχουσας σύγκρουσης μέσω μιας λύσης που είναι αμοιβαία αποδεκτή από τα εμπλεκόμενα μέρη. Κατά τον Jeong (2000) οι διαδικασίες πρέπει να διεξάγονται με συστηματικό τρόπο, γεγονός που συνεπάγεται μεγαλύτερο βαθμό λήψης αποφάσεων από τα αντιμαχόμενα μέρη. Η λήψη αποφάσεων από την άλλη πλευρά επιτυγχάνεται επίσης μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας μέσω της οποίας τα στελέχη ασχολούνται με την επιλογή των καλύτερων λύσεων για την εξάλειψη μιας υπάρχουσας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας. Σε μια παρόμοια προσέγγιση, η λήψη αποφάσεων θα σημαίνει

την επιλογή των αποτελεσματικότερων και αποδοτικότερων μεθόδων και λύσεων σε μια σύγκρουση. Σε αυτό το τμήμα συζητούνται διάφορες στρατηγικές για την εξάλειψη των συγκρούσεων, δηλαδή: η άποψη των εμπλεκόμενων μερών, η διαπραγμάτευση και η διαμεσολάβηση, η οικοδόμηση συναίνεσης, ο διαχωρισμός των ανθρώπων από τα προβλήματα, η ανακάλυψη επιλογών αμοιβαίου κέρδους, η σύναψη συμβάσεων και το τεχνικό υπόβαθρο των διαχειριστών.

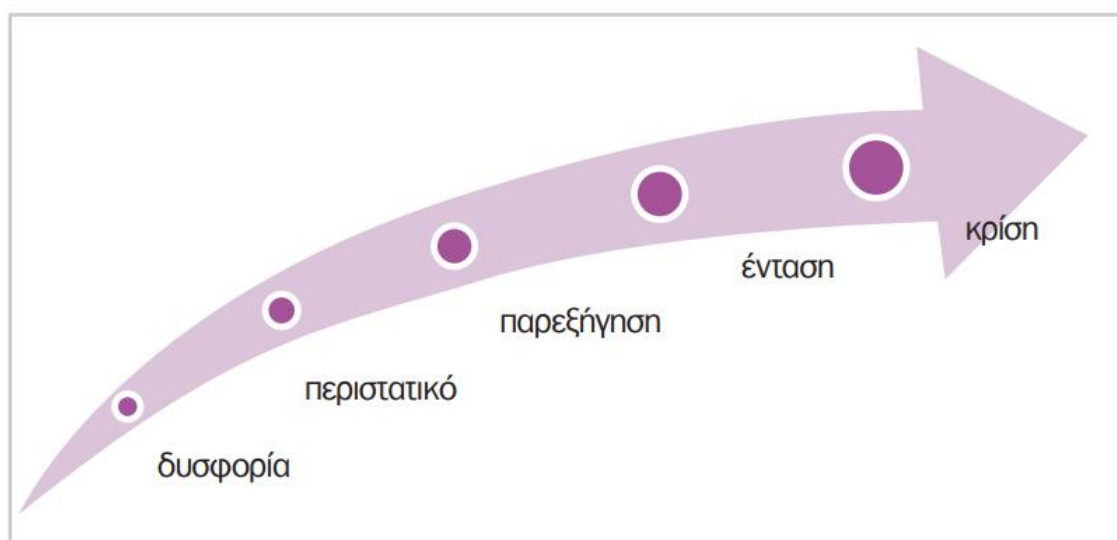
Οι Barash and Webel (2002) ανέφεραν ότι η επίλυση των συγκρούσεων αποσκοπεί στο να επιτρέψει στους ανθρώπους να δουν τον έξω κόσμο από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Αυτό υποστηρίζει ότι πρέπει να δοθεί η δυνατότητα στις αντιμαχόμενες πλευρές να δουν τις διαφορές τους με πιο εποικοδομητικό τρόπο. Η επίλυση των συγκρούσεων έχει τα ακόλουθα αποτελέσματα: μία πλευρά αλλάζει, η μία πλευρά εξαλείφεται, αλλάζουν οι δύο πλευρές, δεν αλλάζει η πλευρά και εξαλείφονται και οι δύο πλευρές, οι συγκρούσεις μπορούν να επιλυθούν με τη βία, με θέματα που αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου ή με αμοιβαίες ενέργειες (Barash and Webel, 2002).



Οι Bodine and Crawford (1999) υποστηρίζουν ότι σε μια οντότητα που συνθέτει διαφορετικούς ανθρώπους με διαφορετικές ηλικίες γενεών η διαπραγμάτευση και η διαμεσολάβηση πρέπει να προσδιοριστούν ως οι καλύτερες στρατηγικές για την εξάλειψη των συγκρούσεων. Οι Barash and Webel (2002) υποστηρίζουν ότι στην τεχνική της βέλτιστης διαμεσολάβησης, κάθε πλευρά ωθείται όσο το δυνατόν πιο φιλικά, ελπίζοντας ότι η προσφορά της θα γίνει αποδεκτή από την άλλη. Η διαπραγμάτευση είναι μια πτυχή στη διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων, πάρα πολύ απρόβλεπτη, δηλαδή δεν μπορεί κανείς να δει τα αποτελέσματα της πριν από τη διεξαγωγή της. Σε μια τέτοια περίπτωση, λοιπόν, οι διαχειριστές πρέπει να επικεντρωθούν μόνο στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων παρά στα αποτελέσματα των συγκρούσεων. Η Hall (1993) ανέφερε ότι οι διαπραγματευτές που είναι αποτελεσματικοί είναι εκείνοι που παίρνουν τα περισσότερα χρήματα για τους πελάτες τους, εκείνους που εξασφαλίζουν ότι και οι δύο πλευρές είναι ικανοποιημένοι και εκείνοι που πλησιάζουν περισσότερο στην πλήρη καταστροφή της.

4.3.2 Σημάδια παρουσίας μιας σύγκρουσης – Στάδια κλιμάκωσης της σύγκρουσης

Τα σημάδια μιας σύγκρουσης μπορεί να είναι εμφανή, μπορεί να είναι ανεπαίσθητα. Οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν την παρουσία της σύγκρουσης όταν η ένταση έχει κλιμακωθεί και τα συναισθήματα είναι έντονα. Η σύγκρουση, όμως, ξεκινά από μια αίσθηση δυσφορίας και σταδιακά κλιμακώνεται σε κρίση (Σχήμα 4.1).



Σχήμα 4.1 Στάδια κλιμάκωσης κρίσης.

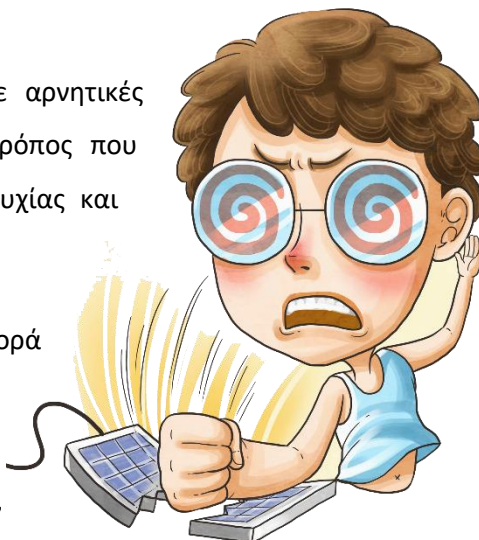
Αναλυτικά, τα χαρακτηριστικά κάθε σταδίου κλιμάκωσης της κρίσης είναι τα ακόλουθα:

- ➔ **Δυσφορία:** Είναι μια αίσθηση, δεν είναι αναγκαστικά μια λογική σκέψη. Πιθανόν να μην έχει ειπωθεί κάτι συγκεκριμένο ανάμεσα σε σένα και τον άλλο άνθρωπο. Αλλά κάτι σε ενοχλεί. Ενδεχομένως να μην μπορείς να ονοματίσεις το πρόβλημα, να νιώθεις δυσφορία, αλλά να μην ξέρεις το γιατί.
- ➔ **Περιστατικό:** Σε αυτό το στάδιο, συμβαίνει μια απότομη συναλλαγή με τον άλλο, που δεν διαρκεί αναγκαστικά στο χρόνο. Συμβαίνει κάτι ανάμεσά σας που σε αφήνει με δυσάρεστη αίσθηση, με εκνευρισμό ή με ένα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα.

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

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

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



Επισημαίνεται ότι η σύγκρουση ξεκινά ως διαφορά, αυξάνεται σε ένταση στη σχέση και, σε επόμενο στάδιο, γίνεται μια διαμάχη. Αν αυτή η διαμάχη διαρκέσει στο χρόνο και δεν επιλυθεί, θα οδηγηθεί σε σύγκρουση. Η μη αντιμετώπιση της σύγκρουσης κάνει τη σχέση να περάσει το κατώφλι της βίας. Υπογραμμίζεται ότι η βία μπορεί να είναι αποτέλεσμα της μη αντιμετώπισης της σύγκρουσης, όχι αναπόσπαστο κομμάτι της!

4.4 Διαπραγμάτευση και Διαμεσολάβηση

4.4.1 Ιστορική εξέλιξη

Η διαμεσολάβηση είναι μία διαδικασία παλαιά όσο και οι ανθρώπινες κοινωνίες. Είναι συνυφασμένη με την ανθρώπινη φύση, με τη συνύπαρξη και με τη λειτουργία των ανθρωπίνων κοινωνιών και τα προβλήματα που ανακύπτουν σε αυτές. Γι' αυτό δεν είναι δυνατό να αποδώσει κάποιος με απόλυτη βεβαιότητα την πατρότητά της σε ένα και μόνο λαό, σε μία εποχή και σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο. Διέπεται, ωστόσο, από μία βαθιά ελληνικότητα γιατί εφαρμόζεται στην Ελλάδα εδώ και αιώνες, με διαφορετικούς τρόπους. Η συμβιβαστική επίλυση και η διαιτησία συνυπάρχουν στην Ελλάδα αρμονικά και συμπληρωματικά εδώ και αιώνες.

Κλασική περίοδος (459-323 π.Χ.): Η πρακτική της χρήσης θεραπών, δηλαδή υπηρετών, κατά την Κλασική περίοδο είναι γνωστή και έχει τύχει επίκλησης από Διαμεσολαβητές στην αρθρογραφία τους. Η πρακτική της διακριτικής μεταφοράς, από τρίτο, των προτάσεων και των αντιπροτάσεων μεταξύ μερών μίας διαφοράς, που διαπραγματεύονταν τη λύση της, είχε ως σκοπό τη μη δημοσιοποίηση της διαφοράς τους που θα έβλαπτε την κοινωνική τους εικόνα και τα κοινά συμφέροντά τους, φέρνοντάς τα στο δημόσιο προσκήνιο, δεδομένου ότι τα ακροατήρια των δικαστηρίων ήταν δημόσια.

Χριστιανική Εκκλησία κατά τη Ρωμαϊκή περίοδο στη Ελλάδα (146 π.Χ. και έκτοτε): Οι Απόστολοι, στις επιστολές τους προς τις Εκκλησίες των απανταχού χριστιανικών κοινοτήτων, κάνουν αναφορά στην επίλυση των διαφορών μεταξύ Χριστιανών, για την οποία μόνοι κατάλληλοι θεωρούνται άλλοι Χριστιανοί, μέλη της ίδια Εκκλησίας, που θα λειτουργήσουν ως κριτές της διαφοράς.

Βυζαντινή περίοδος: Κατά τη Βυζαντινή περίοδο διαπιστώνεται εκ νέου η συνύπαρξη των θεσμών του Συμβιβασμού και της Διαιτησίας, επονομαζόμενων *amicabilis compositio* και *αιρετοκρισία* αντίστοιχα. Η Βυζαντινή Εξάβιβλος διέκρινε ρητά ότι ο αιρετός κριτής εξέδιδε δεσμευτική απόφαση και ότι ο συμβιβαστής συμβούλευε τα μέρη για την επίλυση της διαφοράς τους με συμφωνία.

Μεταβυζαντινή Ελλάδα στα ενετοκρατούμενα μέρη της Ελλάδας: Στα ενετοκρατούμενα μέρη της Ελλάδας, όπως η Κρήτη (1211-1645/1669) και τα Επτάνησα (1485-1797), συντάσσονταν συχνά

συμφωνητικά συμβιβαστικής επίλυσης διαφορών που, αναλόγως της διαδικασίας με την οποία είχαν επιτευχθεί και του περιεχομένου τους, χαρακτηρίζονταν άλλοτε έγγραφα συμφιλίωσης οικογενειών, άλλοτε ινστρουμέντια της αγάπης.

Ορεινή Κρήτη - Ο σασμός, ως διαδικασία υποβοηθούμενης συμβιβαστικής επίλυσης διαφορών: Ο σασμός είναι η διαδικασία στην οποία, μετά από τη γένεση μίας διαφοράς, ένα πρόσωπο κύρους και κοινωνικής επιρροής, ο σάστης, παρεμβαίνει προς το θύτη και το θύμα, ασκώντας πίεση για να βρουν μία συμβιβαστική λύση. Σκοπός όλων είναι η μη κλιμάκωση της διαφοράς και η ειρηνική συμβιβαστική διευθέτησή της.

4.4.2 Σύγχρονες προσεγγίσεις

Οι Bodine and Crawford (1999) υποστηρίζουν ότι η κοινωνία και τα επιμέρους τμήματα αυτής αποτελούν οντότητες που συνθέτουν συνήθως διαφορετικούς ανθρώπους με διαφορετικές ηλικίες γενεών και ότι η διαπραγμάτευση και η διαμεσολάβηση πρέπει να προσδιοριστούν ως οι καλύτερες στρατηγικές για την εξάλειψη των συγκρούσεων. Αυτό συμβαίνει και σε άλλους οργανισμούς. Οι Barash and Webel (2002) υποστηρίζουν ότι στην τεχνική της βέλτιστης διαμεσολάβησης, κάθε πλευρά ωθείται όσο το δυνατόν πιο φιλικά, ελπίζοντας ότι η προσφορά της θα γίνει αποδεκτή από την άλλη. Η διαπραγμάτευση είναι μια πτυχή στη διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων, πάρα πολύ απρόβλεπτη, δηλαδή δεν μπορεί κανείς να δει τα αποτελέσματα της πριν από τη διεξαγωγή της. Σε μια τέτοια περίπτωση, λοιπόν, οι διαχειριστές πρέπει να επικεντρωθούν μόνο στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων παρά στα αποτελέσματα των συγκρούσεων.

Η Hall (1993) ανέφερε ότι οι διαπραγματευτές που είναι αποτελεσματικοί είναι εκείνοι που παίρνουν τα περισσότερα χρήματα για τους πελάτες τους, εκείνους που εξασφαλίζουν ότι και οι δύο πλευρές είναι ικανοποιημένοι και εκείνοι που πλησιάζουν περισσότερο στην πλήρη καταστροφή της άλλης πλευράς. Αποτελεσματικοί διαπραγματευτές είναι αυτοί που επιλέγουν μια λύση win-win για τη σύγκρουση. Αυτή η άποψη υποστηρίζει ότι το δυσαρεστημένο μέρος θα επιστρέψει στο μέλλον και θα προκαλέσει σύγκρουση σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τους Kramer and Messick (1995), οι διαπραγματευτές αντιμετωπίζουν συνήθως τρεις τύπους συγκρούσεων, η σύγκρουση σχέσεων και καθηκόντων, η

συναισθηματική και πνευματική σύγκρουση και ο συμβιβασμός της σύγκρουσης, επειδή μια διαπραγμάτευση είναι μια κατάσταση που συχνά συνεπάγεται νίκη / απώλεια πεποιθήσεων. Σε μια συγκεκριμένη σύγκρουση τα εμπλεκόμενα μέρη τείνουν να έχουν διαφορετικές προσδοκίες, διαφορετικές από αυτές των άλλων. Η διαχείριση των συγκρούσεων λέγεται ότι έχει επιτύχει το στόχο της όταν έχει επιτύχει μια ευνοϊκή για όλους προσέγγιση και μια συναινετική συμφωνία που είναι ευνοϊκή για αμφότερα τα μέρη σε μια σύγκρουση. Ορισμένοι ερευνητές περιγράφουν τη διαμεσολάβηση ως μια μορφή διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων όπου ένα ουδέτερο άτομο βοηθά τους διαφωνούντες να επιτύχουν μια αμοιβαία αποδεκτή συμφωνία. Αυτή η διαδικασία σχετίζεται με τη δικαιοσύνη στο βαθμό που το θιγόμενο μέρος θεωρεί εύκολο να αποδεχθεί το αποτέλεσμα. Η διαμεσολάβηση θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για ορισμένες στρατηγικές για την επίλυση προβλημάτων, διότι στοχεύει στην προώθηση θετικών σχέσεων. Η διαμεσολάβηση αποδεικνύεται ως μια αποτελεσματική μέθοδος επειδή περιλαμβάνει μια δημοκρατική και διαρθρωμένη διαδικασία που επιτρέπει στους διαμαρτυρούμενους να επιλύσουν τη δική τους σύγκρουση με τη βοήθεια εκπαιδευμένων συνομηλίκων (D'Oosterlinck and Broekaert, 2003). Η αποτελεσματική διαδικασία επίλυσης των διαφορών θα περιλαμβάνει πάντα κατάλληλη διαμεσολάβηση. Η αρχή που ενεργεί ως διαμεσολαβητής διευθετεί τη διαφορά μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

Η διαμεσολάβηση στοχεύει στην επίτευξη συναίνεσης μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών. Από την άποψη αυτή, οι διαφωνούντες αναμένεται να συμμετάσχουν με συνεργατικό τρόπο και να εργαστούν για την επίλυση του προβλήματός τους. Οι διαμεσολαβητές είναι άνθρωποι που είναι επαγγελματίες στις διαδικασίες των δεξιοτήτων ακρόασης και της προεδρίας, και θα είναι ουδέτεροι και θα αποφύγουν να πάρουν μέρος κατά τη διάρκεια των συζητήσεων. Οι διαμεσολαβητές ορίζονται ως ανήθικοι εάν γίνονται προκατειλημμένοι κατά τη διαδικασία διαμεσολάβησης και εάν δεν μπορούν να κρατήσουν τα μυστικά των πληροφοριών της συζήτησης. Η αρχή των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στη δημόσια διοίκηση είναι πολύ σημαντική στα πλαίσια των διαπραγματεύσεων και της διαμεσολάβησης, διότι εάν τα δικαιώματα του ανθρώπου παραβιάζονται από τη διοίκηση, τότε επηρεάζεται η διαδικασία συνολικής επίλυσης των συγκρούσεων. Ο Drake (2001) υποστηρίζει ότι σε περίπτωση άρνησης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, βλέπουν όχι μόνο τα ενδιαφερόμενα άτομα αλλά και τη διαδικασία. Η διαμεσολάβηση είτε τυπική είτε ανεπίσημη είναι μια άλλη αποτελεσματική μέθοδος

διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιείται σήμερα. Η διαμεσολάβηση έχει τα πλεονεκτήματα ότι η χρήση της είναι λιγότερο δαπανηρή από άλλες μεθόδους και ότι τα μέρη είναι πιο συχνά σε θέση να καταλήξουν σε συμφωνία με πιο ικανοποιητικό τρόπο. Ο Deutsch (2005) υποστηρίζει ότι οι διαμεσολαβητές έχουν τα ακόλουθα καθήκοντα:

- (i) δημιουργούν μια συνεργατική συμμαχία με τα εμπλεκόμενα μέρη,
- (ii) βελτιώνουν το κλίμα μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών,
- (iii) αντιμετωπίζουν τα ζητήματα, και
- (iv) ασκούν πίεση για διακανονισμό.

Η διαμεσολάβηση είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται όταν υπάρχουν εμπόδια στην επίλυση συγκρούσεων, όπως τα διαπροσωπικά εμπόδια, η κακή επικοινωνία, η έντονη διαφωνία σχετικά με τα θέματα και η απουσία φόρουμ για διαπραγματεύσεις. Οι διαμεσολαβητές τείνουν να δημιουργούν συνθήκες που ενισχύουν τη διαδικασία συνεργασίας μεταξύ των συγκρουόμενων μερών. Αυτό επιτυγχάνεται με την ενθάρρυνση των μερών να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους στη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με το Deutsch (2005), οι διαμεσολαβητές απαιτούν τέσσερα είδη δεξιοτήτων για να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις που αντιμετωπίζουν τα μέρη:

- ✓ Πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια εργασιακή σχέση με καθένα από τα αντιμαχόμενα μέρη,
- ✓ Πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια στάση συνεργασίας μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών για την επίλυση προβλημάτων,
- ✓ Πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύξουν μια δημιουργική διαδικασία ομαδικής και συλλογικής λήψης αποφάσεων, και
- ✓ Πρέπει να συγκεντρώσουν σημαντικές ουσιαστικές γνώσεις σχετικά με τα προβλήματα γύρω από τα οποία επικεντρώνεται η σύγκρουση.




Σημειώνεται ότι σε νομικό επίπεδο, η διαμεσολάβηση είναι μια μέθοδος εξωδικαστικής επίλυσης ιδιωτικών διαφορών, στην οποία τα μέρη, με τη βοήθεια και συνδρομή του διαμεσολαβητή, δηλαδή, ενός τρίτου, ανεξάρτητου και ουδέτερου ως προς τα μέρη προσώπου, επιχειρούν να καταλήξουν μέσω της διαπραγμάτευσης μεταξύ τους, σε μία βιώσιμη και αμοιβαία ικανοποιητική διευθέτηση της διαφοράς τους. Με τη διαδικασία της διαμεσολάβησης μπορούν να επιλυθούν όλες οι διαφορές ιδιωτικού δικαίου εφόσον τα μέρη έχουν την εξουσία να διαθέτουν το αντικείμενο της διαφοράς, τους (άρθρο 3 παρ.1 του νόμου 4640/2019) και συμφωνήσουν να υπαχθούν στη διαδικασία αυτή. Ενδεικτικά, τέτοιες διαφορές μπορεί να είναι οικογενειακές, από σχέσεις οροφοκτησίας, εργατικές διαφορές, διαφορές για αξιώσεις ηθικής βλάβης λόγω προσβολής της προσωπικότητας, κληρονομικές διαφορές, υποθέσεις αστικής ιατρικής ευθύνης, διαφορές μεταξύ οργανισμών συλλογικής διαχείρισης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας και χρηστών, αγωγές χρέους, αγωγές αποζημίωσης από τροχαία ατυχήματα και πολλές άλλες. Ο νόμος 4640/2019 για τη διαμεσολάβηση σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις περιέχει διατάξεις που ρυθμίζουν τον τρόπο διεξαγωγής της διαδικασίας. Η ύπαρξη των διατάξεων αυτών, ωστόσο, δεν αναιρεί τον ελαστικό και ευέλικτο χαρακτήρα της, καθώς η διαδικασία της διαμεσολάβησης καθορίζεται από τον διαμεσολαβητή σε συνεννόηση με τα μέρη ανάλογα με την φύση της υπόθεσης. Στο πλαίσιο της Πράξης ΑΓΡΟ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ η έννοια της διαμεσολάβησης δεν έχει νομική διάσταση καθώς εστιάζει στην επίτευξη συναίνεσης και τη διευθέτηση προσωπικών συγκρούσεων σε σχέση με ένα κοινό όραμα, χωρίς άμεση αντίθεση που άπτεται οικονομικών διαφορών και εργασιακών αντιθέσεων.



4.5 Επίτευξη Συναίνεσης

Η οικοδόμηση συναίνεσης είναι απαραίτητη σε περιόδους αδιεξόδου, όταν οι άνθρωποι αρνούνται να συμμορφωθούν και καμία πλευρά δεν θέλει να κάνει αυτό το πρώτο βήμα (Hall, 1993). Η διοίκηση πρέπει να χρησιμοποιήσει την οικοδόμηση συναίνεσης ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο για να φέρει τα αντιμαχόμενα μέρη σε μια συμφωνία και μάλιστα τη δέσμευση να εργαστούν για την επίλυση των προβλημάτων. Η οικοδόμηση συναίνεσης είναι μια αποτελεσματική στρατηγική την οποία μπορούν να εφαρμόσουν οι διαχειριστές όταν αντιμετωπίζουν συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Μια απόφαση συναίνεσης είναι αυτή που όλοι μπορούν να ζητήσουν, ακόμα κι αν δεν είναι η πρώτη επιλογή όλων (Yukl and Lepsinger, 2004). Οι διαχειριστές πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλα τα συμβαλλόμενα μέρη σε μια σύγκρουση υποστηρίζουν την απόφαση και ότι δεσμεύονται να το δουν. Η διαδικασία οικοδόμησης συναίνεσης ονομάζεται επίσης συνεταιριστικές σχέσεις οι οποίες σύμφωνα με το Deutsch (2005) παρουσιάζουν τα πιο θετικά χαρακτηριστικά ως εξής:

- 👍 Υπάρχει μια αποτελεσματική επικοινωνία στο ότι τα μέλη της ομάδας είναι προσεκτικά μεταξύ τους, τα μέλη δέχονται ιδέες που προτείνονται από άλλους και έχουν λιγότερες δυσκολίες στην κατανόηση του άλλου. Ο Hall (1993) ανέφερε ότι οι καλές δεξιότητες επικοινωνίας είναι μια πτυχή για την αποτελεσματική αποδυνάμωση των συγκρούσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ακρόαση αναγνωρίζεται ως μια πιο σημαντική πτυχή από την ομιλία. Όταν καταλαβαίνουμε τι θέλουν να πουν οι άλλοι, είμαστε σε θέση να μειώσουμε την πιθανότητα παρεξήγησης που συνήθως συνδέεται με συγκρούσεις.
- 👍 Υπάρχει φιλικότητα, εξυπηρετικότητα και λιγότερη παρεμπόδιση στις αλληλεπιδράσεις της ομάδας. Τα μέλη γίνονται πιο ικανοποιημένα από την ομάδα και τις μεθόδους επίλυσης των προβλημάτων της. Η συνοχή της ομάδας ενισχύεται.
- 👍 Ο συντονισμός της προσπάθειας, ο καταμερισμός της εργασίας, ο προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων, η τάξη στη συζήτηση και η υψηλή παραγωγικότητα εκδηλώνονται μέσα σε μια ομάδα.

-  Υπάρχει συναίσθημα συμφωνίας με τις ιδέες των άλλων και μια αίσθηση της βασικής ομοιότητας των πεποιθήσεων και των αξιών, καθώς και της εμπιστοσύνης στις ιδέες του ατόμου και στην αξία που αποδίδουν άλλα μέλη σε αυτές τις ιδέες μέσα στην ομάδα.
-  Υπάρχει προθυμία να ενισχυθεί η εξουσία των άλλων μελών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όταν ενισχυθεί η δύναμη των ανθρώπων, τότε ενισχύεται και η δύναμη εκείνων γύρω από αυτήν.
-  Υπάρχει μια πιθανότητα ότι τα μέλη είναι σε θέση να καθορίσουν αντικρουόμενα συμφέροντα από την άποψη ενός αμοιβαίου προβλήματος το οποίο πρέπει να επιλυθεί με μια συνεργατική προσπάθεια. Ως εκ τούτου, τα μέλη έχουν συμφέρον να αναζητήσουν τη λύση του προβλήματος.

Εάν τα εμπλεκόμενα μέρη σε μια κατάσταση σύγκρουσης είχαν έναν συνεταιρικό παρά έναν ανταγωνιστικό προσανατολισμό ο ένας προς τον άλλο, θα ήταν πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε μια εποικοδομητική διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων (Deutsch, 2005). Η συνεργασία στο πλαίσιο αυτό συνδέεται στενά με την ομοιότητα των πεποιθήσεων και των στάσεων, της ανοικτής επικοινωνίας, της εμπιστοσύνης και της φιλικής στάσης απέναντι στους άλλους. Η έννοια της συναίνεσης επαναλήφθηκε αρκετά συχνά σε αυτή την ανάλυση. Η συναίνεση απλώς σημαίνει την εναρμόνιση μεταξύ των ανθρώπων. Σύμφωνα με τους Bodine and Crawford (1999), υπάρχει μια έννοια της συναίνεσης στη λήψη αποφάσεων που ονομάζεται, λήψη αποφάσεων συναίνεσης. Πρόκειται για μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που βασίζεται στη διαθεσιμότητα των απαραίτητων πληροφοριών. Η λήψη αποφάσεων με συναίνεση είναι μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων σε επίπεδο ομάδας, κατά την οποία όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ή οι εκπρόσωποί τους συναντώνται για να συνεργαστούν και να επιλύσουν διαμάχες δημιουργώντας ένα σχέδιο δράσης το οποίο μπορούν και θα υποστηρίξουν όλα τα μέρη. Είναι προφανές ότι η συναίνεση που επιτυγχάνεται με αυτόν τον τρόπο θα είναι πάντα αντιπροσωπευτική σε όλους όσους εμπλέκονται στη σύγκρουση.

4.5.1 Διαχωρισμός ανθρώπων από τα προβλήματα

Μια άλλη βέλτιστη στρατηγική για την εξάλειψη της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας είναι ο διαχωρισμός των ανθρώπων από τα προβλήματα. Από την άποψη αυτή, κάθε πρόβλημα λέγεται ότι έχει τόσο τα ουσιώδη ζητήματα όσο και τα ζητήματα σχέσεων. Δηλαδή, προτού οι διαχειριστές μπορέσουν να αρχίσουν να εργάζονται στην ουσιαστική σύγκρουση, χωρίζεται σε στοιχεία που αντιμετωπίζονται ξεχωριστά και ατομικά. Οι Bodine και Crawford (1999) έχουν εντοπίσει ότι τα προβλήματα των ανθρώπων εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες, την αντίληψη, το συναίσθημα και την επικοινωνία. Για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων, απαιτείται η προσεκτική εξέταση των εκδηλώσεων αντιλήψεων, συναισθημάτων και επικοινωνιών ως βάση για την επίλυση συγκρούσεων. Συνεχίζει ότι αυτή η στρατηγική είναι πιο αποτελεσματική στην επίλυση των συγκρούσεων επειδή αποσκοπεί ουσιαστικά να αλλάξει τους ανθρώπους από τους αντιπάλους σε μια σύγκρουση με τους εταίρους σε μια δίπλα-δίπλα αναζήτηση μιας δίκαιης συμφωνίας μεταξύ τους και ότι η τεχνική έχει ένα πλεονέκτημα. Το γεγονός αυτό είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν τα αντιμαχόμενα μέρη. Οι Cloke and Goldsmith (2005) αναφέρουν ότι η καλύτερη στρατηγική για την επίλυση των συγκρούσεων είναι να χωριστεί ένα πρόβλημα από τους ανθρώπους.

4.5.2 Εφαρμογή εναλλακτικών λύσεων για αμοιβαίο όφελος

Οι Korsgaard et al. (2005) υποστηρίζουν ότι τα μέλη της ομάδας βιώνουν αυτό που ονομάζεται αμοιβαίο όφελος όταν συμμετέχουν από κοινού στη διαδικασία αμοιβαίας επίλυσης προβλημάτων. Η στρατηγική αυτή παρέχει στα μέρη τη δυνατότητα να σχεδιάσουν επιλογές που ενδεχομένως να είναι πιθανές λύσεις χωρίς την πίεση να αποφασίσουν να το πράξουν. Πριν τα εμπλεκόμενα μέρη προσπαθήσουν να καταλήξουν σε συμφωνία, εξετάζουν ένα ευρύ φάσμα πιθανών επιλογών εκ των προτέρων, μοιράζονται συμφέροντα και συνδυάζουν δημιουργικά τα διαφορετικά συμφέροντα (Bodine and Crawford, 1999). Αυτή η στρατηγική ενσαρκώνει την ποιότητα της επικοινωνίας, η οποία είναι υψίστης σημασίας στη διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων. Οι εργαζόμενοι και η αντίστοιχη διοίκησή τους πρέπει να διασφαλίζουν ότι ξέρουν να μιλούν και να ακούνε ο ένας τον άλλον. Οι Kuye et al. (2002) όρισαν τις μορφές επικοινωνίας ως εξής:

- ➔ κατά τρόπο τυχαίο, οι πληροφορίες μπορούν να εκφράζονται σε ένα μείγμα γεγονότων, ερμηνειών, απόψεων και στάσεων. Αυτό προκαλεί σύγχυση, καθώς δεν μπορεί να μετατραπεί σε γνώση και δεξιότητες απαραίτητες για την ύπαρξη ενός ατόμου,
- ➔ με πειστικό τρόπο, οι πληροφορίες μπορούν να έχουν τη μορφή να πείσουν τους άλλους και να τις ενημερώσουν. Αυτές είναι καλές πληροφορίες επειδή προορίζονται να φέρουν απαντήσεις στους αποδέκτες,
- ➔ με επίσημο και ανεπίσημο τρόπο, οι πληροφορίες μπορούν να διαβιβάζονται, για παράδειγμα, μέσω γραπτών μέσων όπως επιστολές, ηλεκτρονικά μηνύματα και άλλα και μέσω φιλικής ομιλίας, αντίστοιχα, και ότι
- ➔ η επικοινωνία μπορεί να έχει τη μορφή μιας μονόδρομης μετάδοσης πληροφοριών όταν ένα άτομο συνεχίζει να λέει στο άλλο τι πρέπει να κάνει χωρίς να ακούσει τι μπορεί να πει ο άλλος και με τη μορφή αναπόσπαστου μέρους ενός συνεχιζόμενου διαλόγου που είναι μια διαδικασία μιας συζήτησης μεταξύ δύο ανθρώπων.

Όλες αυτές οι μορφές επικοινωνίας είναι σημαντικές στο παράδειγμα επίλυσης συγκρούσεων και ως εκ τούτου οι διαχειριστές πρέπει να επιλέξουν τις πιο συναφείς σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι τα εμπόδια στην επικοινωνία εξαλείφονται με κάθε κόστος, όπως είναι η γλώσσα, οι κακές συνήθειες ακρόασης, οι διαφορές στην αντίληψη, τα πρότυπα συμπεριφοράς όπως είναι η εν συναίσθηση και η έλλειψη εντιμότητας.

4.6 Τεχνικό Υπόβαθρο των Διαχειριστών

Το τεχνικό υπόβαθρο των διαχειριστών απαιτεί από αυτούς να αντιμετωπίζουν αμέσως τις συγκρούσεις καθώς αναπτύσσονται. Αυτό συνεπάγεται ότι ο χρόνος είναι ένας σημαντικός πόρος που πρέπει να αντιμετωπιστεί επαρκώς. Ο Whitfield (1994) ισχυρίστηκε ότι ένας από τους άλλους λόγους για την έγκαιρη διαχείριση μιας σύγκρουσης είναι να εξοικονομηθεί ο χρόνος που οι άλυτες συγκρούσεις θα καταναλώσουν σε διαφορετική περίπτωση. Οι διαχειριστές πρέπει να θεωρούν ότι ο χρόνος είναι ένας σημαντικός πόρος που πρέπει να ληφθεί υπόψη όταν αντιμετωπίζουν συγκρούσεις στο χώρο εργασίας τους. Οι διαχειριστές πρέπει να είναι πεπειραμένοι στην αναγνώριση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι. Αν θέλουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε οργανισμούς, πρέπει να αντιμετωπίσουμε αυτό που φαίνεται να σκέφτονται και νιώθουν για τον εαυτό τους και τους άλλους (Hayes, 2002). Αν οι διαχειριστές δεν ξέρουν ακριβώς τι αισθάνονται οι άλλοι, δεν θα μπορούσαν να τους βοηθήσουν. Ο Hayes (2002) υποστηρίζει ότι μια υγιής σχέση μεταξύ των διαχειριστών και των υφισταμένων τους θα αναπτυχθεί μόνο εάν μια τέτοια σχέση αναπτυχθεί. Οι άνθρωποι μπαίνουν εθελοντικά και παραμένουν σε μια σχέση μόνο εφόσον είναι επαρκώς ικανοποιημένοι από την άποψη της ανταμοιβής και του κόστους.

Οι διαχειριστές πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσουν την ισορροπία στην ικανοποίηση των ανταμοιβών τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού. Οι διαχειριστές πρέπει να είναι σε θέση να κατευθύνουν τους υπαλλήλους προς την ικανοποίηση των εργαζομένων ενώ παράλληλα θεωρούν τον γενικό στόχο της οργάνωσης. Υπάρχουν ορισμένες δεξιότητες τις οποίες πρέπει να αποκτήσουν οι διαχειριστές σε σχέση με τη διατήρηση των ανθρωπίνων σχέσεων, μερικές από αυτές που θα συζητηθούν σε αυτό το τμήμα, ακούγοντας, συμβουλευόντας, υποστηρίζοντας, προωθώντας και συγκεντρώνοντας πληροφορίες.

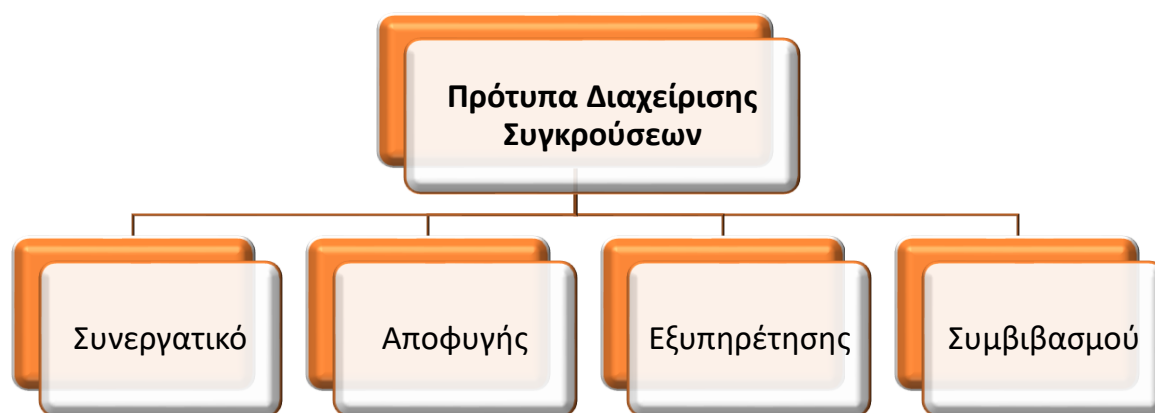
- **Ακρόαση:** είναι μια ικανότητα που οι περισσότεροι διαχειριστές παραβλέπουν επειδή συνήθως φαίνεται πιο εύκολο να επιτευχθεί. Δηλαδή, η πρόωρη διατύπωση απάντησης μπορεί να υπονομεύσει την ικανότητά μας να ακούμε. Η αποτελεσματική ακρόαση απαιτεί να δίνουμε πλήρη προσοχή σε όλα όσα ο ομιλητής θέλει να επικοινωνήσει (Hayes, 2002). Οι υπεύθυνοι

πρέπει να είναι σε θέση να ακούνε μέχρι να τελειώσει ο άλλος άνθρωπος να μιλάει αν πρέπει να κατανοήσουν το περιεχόμενο με περισσότερες λεπτομέρειες.

- **Συμβουλές:** μερικές φορές συμβουλευόντας άλλους δεν είναι μια καλή προσέγγιση για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Η συμβουλευτική προσέγγιση μας εμπλέκει στο να πούμε στους πελάτες τι πρέπει να κάνουν για να διορθώσουν τα προβλήματα σε μια δεδομένη κατάσταση. Ο διαχειριστής διαγνώσκει το πρόβλημα και προδιαγράφει τη λύση (Hayes, 2002). Αυτή η προσέγγιση θέτει την εξάρτηση και την αποδυνάμωση των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, η παροχή συμβουλών υποστηρίζει ότι οι διαχειριστές έχουν μεγαλύτερο επίπεδο σχετικής εμπειρογνωμοσύνης και κατανόησης του προβλήματος του πελάτη από τον ίδιο τον πελάτη. Η παροχή συμβουλών μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο όταν οι πελάτες βρίσκονται σε κατάσταση σύγχυσης.
- **Υποστήριξη:** Ο διαχειριστής δεν δίνει συμβουλές αλλά μάλλον ενθαρρύνει τον υπάλληλο να σκέφτεται πιο εστιασμένα. Ο υποστηρικτικός τρόπος βοήθειας μας συνεπάγεται να συνεργαζόμαστε με τους άλλους για να τους βοηθήσουμε να εκφράσουν οποιαδήποτε συναισθήματα που εμποδίζουν την σαφή και αντικειμενική σκέψη ενός προβλήματος (Hayes, 2002). Οι διαχειριστές είναι μόνο εκεί για να βοηθήσουν τους εργαζομένους να συνεχίσουν και να λύσουν τα προβλήματά τους. Από την άποψη αυτή, ο εργαζόμενος έχει πρωταρχικό λόγο για το δικό του πρόβλημα. Σύμφωνα με τον Hayes (2002), οι διαχειριστές σε αυτό το πλαίσιο διαδραματίζουν πολύ παθητικό ρόλο επειδή δεν παρεμβαίνουν ή δεν αναπτύσσουν ενεργές στρατηγικές για την αντιμετώπιση του προβλήματος
- **Πρόκληση:** είναι μια προσέγγιση που προϋποθέτει ότι οι διαχειριστές πρέπει να έχουν επαρκείς πληροφορίες που θα τους επιτρέψουν να αξιολογήσουν εάν η σκέψη του εργαζόμενου είναι αποτελεσματική για την επίλυση του προβλήματος, ή όχι. Αυτή είναι μια προσέγγιση που μας εμπλέκει στην αντιμετώπιση των θεμελίων της σκέψης των εμπλεκόμενων μερών σε μια προσπάθεια να εντοπίσουμε πεποιθήσεις και αξίες που μπορεί να στρεβλώνουν τον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι καταστάσεις (Hayes, 2002). Σε μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, οι διαχειριστές αναμένεται να επανεξετάσουν τακτικά τις ικανότητες των εμπλεκόμενων μερών για την επίλυση του προβλήματος και, όταν είναι απαραίτητο, προειδοποιούν τον εργαζόμενο εάν οι προθέσεις τους δεν συμβάλλουν καλά στην επίλυση του προβλήματος.

4.7 Πρότυπα Διαχείρισης Συγκρούσεων

Τα πλέον σημαντικά πρότυπα διαχείρισης συγκρούσεων διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες (Σχήμα 4.2) που περιλαμβάνουν το συνεργατικό πρότυπο (collaboration), το πρότυπο αποφυγής (avoidance), το πρότυπο εξυπηρέτησης (accommodation) και το πρότυπο συμβιβασμού (compromise).



Σχήμα 4.2 Κατηγορίες προτύπων διαχείρισης συγκρούσεων.

4.7.1 Πρότυπο Συνεργατικό

Το συνεργατικό στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων ονομάζεται επίσης αμοιβαία επίλυση προβλημάτων που περιλαμβάνει τη συγκέντρωση των συγκρουόμενων μερών, προκειμένου να εξευρεθεί το πρόβλημά τους σε μια κοινή κατάσταση. Αυτό απαιτεί συχνά από τις δύο ομάδες να καθορίσουν αμοιβαία τον τρόπο με τον οποίο θα επιλύσουν τη δική τους σύγκρουση. Μέσω αυτής της διαδικασίας ανταλλαγής ανησυχιών και επικοινωνίας μεταξύ τους, η αμοιβαία επίλυση προβλημάτων συχνά προκαλεί αρμονία μεταξύ ομάδων (Hodgetts, 1993). Ο Hodgetts (1993) ορίζει ότι μερικές φορές οι στόχοι που επιθυμούν δύο ή περισσότερα εμπλεκόμενα μέρη δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς τη συνεργασία των συμμετεχόντων: τότε η συνεργασία μπορεί να είναι

αποτελεσματική. Το στυλ συνεργασίας στη διαχείριση των συγκρούσεων συνεπάγεται ότι οι εισροές αμφοτέρων των αντιμαχόμενων μερών απαιτούνται προκειμένου να επιλυθεί μια σύγκρουση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η συνεργασία απαιτεί από όλα τα μέρη να επεξεργαστούν τις διαφορές τους και να συνειδητοποιήσουν ότι χωρίς πλήρη συνεργασία όλα θα αποτύχουν (Hodgetts, 1993). Ο Jay (1995) υποστηρίζει ότι είναι επίσης δυνατό να εξαναγκαστούν οι άνθρωποι να γίνουν συνεργατικοί. Οι άνθρωποι μπορούν να εξαναγκαστούν όταν δεν έχουν καμία επιλογή. Μπορεί ακόμα να μην τους αρέσει η απόφαση, αλλά μπορούν να θέλουν να συνεργασθούν-και αυτό είναι κίνητρο. Ως εκ τούτου, τα κίνητρα πρέπει να θεωρηθούν ως η πιο αποτελεσματική στρατηγική για την επίτευξη συνεργασίας. Οι άνθρωποι θα συνεργαστούν εάν τους δοθεί ένας καλός λόγος για τον οποίο οι αποφάσεις του υπευθύνου είναι πιο αποτελεσματικές στην επίλυση του προβλήματος. Το συνεργατικό στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων είναι ένα εποπτικό στυλ που βασίζεται στην πεποίθηση ότι η διαμεσολάβηση περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων όπου δύο ή περισσότερα άτομα από κοινού θέτουν υποθέσεις σε ένα πρόβλημα, πείραμα και εφαρμόζουν τις στρατηγικές που φαίνονται πιο σχετικές στο περιβάλλον τους. Στο σχολικό περιβάλλον για παράδειγμα, ο ρόλος του υπευθύνου είναι να καθοδηγήσει τη διαδικασία του προβλήματος, να είναι ενεργό μέλος της αλληλεπίδρασης και να κρατήσει τους δασκάλους επικεντρωμένους στα κοινά προβλήματα τους (Shautz, 1995: 211). Ένα συνεργατικό στυλ απαιτεί ένα συνεργατικό περιβάλλον όπου τόσο οι διευθυντές όσο και οι δάσκαλοι ανταλλάσσουν πληροφορίες και καταλήγουν σε ένα αμοιβαία αποδεκτό σχέδιο, συνεπώς, επίλυση προβλημάτων και διαπραγμάτευση σημαντικών συνιστωσών αυτής της προσέγγισης (Shautz, 1995: 213).



Οι Adler, Laney και Parker (1993) υποστηρίζουν ότι το συνεργατικό στυλ είναι φυσικό για τις περισσότερες γυναίκες και είναι περισσότερο κατάλληλο για σύγχρονη διαχείριση, διότι δεν είναι

δικτατορικό. Αυτές οι μορφές λήψης αποφάσεων τείνουν να είναι πιο δημοκρατικές και συμμετοχικές αυτές τις μέρες από ό, τι στο παρελθόν. Το στυλ συνεργασίας χρησιμοποιείται κυρίως από τις γυναίκες επειδή συχνά δημιουργούν συμμαχίες για να επιτύχουν τους στόχους τους (Adler et al, 1993). Οι υπεύθυνοι λαμβάνουν πιο δημοφιλείς αποφάσεις όταν εργάζονται με άλλους, παρά όταν εργάζονται μόνοι τους. Η διαδικασία εμπλοκής άλλων στη λήψη αποφάσεων ονομάζεται επίσης συμμετοχική λήψη αποφάσεων την οποία υποστηρίζουν ότι οι Adler et al (1993) υποστηρίζουν ότι είναι ιδιαίτερα ευνοημένη σε περιβάλλοντα τα οποία διευθύνονται από γυναίκες. Οι γυναίκες έχουν περισσότερες πιθανότητες από τους άνδρες να αποσυρθούν από την αντιπαράθεση και να χρησιμοποιήσουν συνεργατικό στυλ στη διαχείριση συγκρούσεων. Σύμφωνα με τον Uline et al. (2003), μια συνεργατική σχέση επιτρέπει στα συμβαλλόμενα μέρη σε μια σύγκρουση να επωφεληθούν από τις διαφορές και να τα χρησιμοποιήσουν ως δυνάμεις. Οι συνεργατικές συζητήσεις είναι συνήθως χρονοβόρες, αλλά αξίζουν επενδύσεις. Μετά την επίλυση μιας σύγκρουσης μέσω ενός συνεργατικού στυλ, οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να δουν τον κόσμο με διαφορετικό και νέο τρόπο (Melamed & Reyman, 2000). Ο συνεργατικός τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων εξακολουθεί να εξασφαλίζει ότι αν και τα μέρη ειπωθούν με ειλικρίνεια στις ιστορίες τους, δεν είναι ακόμα σε θέση να καταλήξουν σε συναίνεση (Melamed & Reyman, 2000). Η συνεργασία απαιτεί από τους συγκρουόμενους εταίρους να έρθουν αντιμέτωποι με τις αιτίες της σύγκρουσης. Τα μέρη εξετάζουν το πλήρες φάσμα των εναλλακτικών λύσεων, τις ομοιότητες και τις διαφορές ως προς τις απόψεις, καθιστούν σαφέστερα επικεντρωμένες στις αιτίες ή τις διαφορές και καθίστανται εμφανείς. Η συνεργασία απαιτεί επίσης τα κόμματα να είναι ορθολογικά και αντικειμενικά, τα οποία μπορεί να είναι δύσκολο κατά καιρούς, ειδικά όταν οι εντάσεις είναι υψηλές μεταξύ των μερών. Δεν υπάρχει κανένας καλύτερος τρόπος διαχείρισης των οργανωτικών συγκρούσεων. Οι διαφορετικές καταστάσεις σύγκρουσης θα καθορίσουν τον κατάλληλο τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Εάν το συνεργατικό στυλ διαπιστωθεί ότι είναι μη αποτελεσματικό, τότε μπορούν να επιλεγούν και άλλες στρατηγικές. Αυτό φέρνει τη συζήτηση στη δεύτερη στρατηγική για την εξάλειψη της σύγκρουσης, δηλαδή, το στυλ αποφυγής.

4.7.2 Πρότυπο Αποφυγής

Το στυλ αποφυγής για τον χειρισμό συγκρούσεων είναι η διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων σαν να μην υπάρχουν. Σε αυτό το πλαίσιο, οι υπεύθυνοι δεν κάνουν τίποτα όταν συμβαίνουν συγκρούσεις με στόχο να επιλυθούν με την πάροδο του χρόνου. Ο τρόπος αποφυγής της διαχείρισης των συγκρούσεων θα



μπορούσε να εφαρμοστεί από τους διαχειριστές όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα και δεν έχουν συγκεντρώσει ακόμα αρκετές πληροφορίες γι 'αυτό. Η αποφυγή τους παρέχει χρόνο για τη συλλογή των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τη λύση του προβλήματος (Deutsch, 2005). Το στυλ αποφυγής στη διαχείριση των συγκρούσεων είναι απαραίτητο, ιδίως όταν οι εργαζόμενοι δεν κάνουν τίποτα για την επίλυση των διαφορών τους και αναμένουν από τους διαχειριστές να τα διευθετήσουν για λογαριασμό τους. Ο Whitemyer (2005) συνιστά ότι σε μια τέτοια περίπτωση, οι διαχειριστές πρέπει να επιλέξουν να μην κάνουν τίποτα αντ 'αυτού. Οι υπεύθυνοι δαπανούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων των υφισταμένων. Αν οι υπεύθυνοι ποτέ δεν επιτρέπουν στους συνεργαζόμενους να αντιμετωπίζουν συγκρούσεις μεταξύ τους, ποτέ δεν θα συγχωνευθούν σε μια μονάδα υψηλής απόδοσης" (Whitemyer, 2005). Στο πλαίσιο αυτό, η παρέμβαση δεν μπορεί να είναι από μόνη της μια αποτελεσματική στρατηγική, επειδή τείνει να ενισχύσει τους εργαζομένους και να ενισχύσει την οργανωτική απόδοση. Εάν διαπιστωθεί σύγκρουση ότι δεν διαταράσσονται οι οργανωτικές λειτουργικές διαδικασίες, η πλέον κατάλληλη στρατηγική θα είναι να αποφευχθεί και να ενεργήσει σαν να μην υπάρχει. Το στυλ αποφυγής στη διαχείριση των συγκρούσεων έχει τα πλεονεκτήματα που υποστηρίζει η Whitemyer (2005) είναι να παρέχουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δικές τους ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και ότι οι εργαζόμενοι «θα έχουν εμπιστοσύνη για να επιλύσουν περισσότερα θέματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Ο τρόπος αποφυγής της

αντιμετώπισης συγκρούσεων έχει ένα πλεονέκτημα που συνέβαλαν οι Uline et al (2003) που υποστηρίζουν ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από έναν οργανισμό ως μέσο για να ξεκουραστεί λίγο και να συγκεντρώσει αρκετή ενέργεια και πόρους για μελλοντική παρέμβαση. Σε αυτό το πλαίσιο, οι διαχειριστές θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις. Οι συγγραφείς προειδοποιούν ότι η καταστολή της σύγκρουσης για να αποφευχθεί μεγαλύτερη αντιπαράθεση μπορεί στην πραγματικότητα να οδηγήσει στην κλιμάκωση της σύγκρουσης μακροπρόθεσμα (Uline et al., 2003). Αυτή η ανάλυση υποστηρίζει ότι οι καταπιεσμένες συγκρούσεις μπορούν να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στο μέλλον.

Για τους Diraola and Hoy (2001), η αποφυγή συγκρούσεων όχι μόνο ενθαρρύνει την κλιμάκωση, αλλά και μεταδίδει την αδιαφορία σε κοινές αξίες, πεποιθήσεις και κανόνες. Οι εργαζόμενοι γίνονται ερεθισμένοι όταν ανακαλύπτουν ότι τα θέματα τους αγνοούνταν από τη διοίκηση. Αυτός ο περιορισμός οδηγεί σε σοβαρές καταστροφές, όπως για παράδειγμα στις βιομηχανικές απεργίες, οι οποίες κοστίζουν στις οργανώσεις μεγάλα χρηματικά ποσά. Η αποφυγή συγκρούσεων δεν είναι πάντα μια καλή στρατηγική στην ανάλυση διαχείρισης των συγκρούσεων. Ο Williams (2005) ισχυρίστηκε ότι ένας διαχειριστής μπορεί να επιλέξει να αποφύγει μια σύγκρουση με ένα δύσκολο άτομο επειδή το βρίσκει επώδυνο ή άβολο -έτσι ανεπιθύμητα κλιμακώνεται η προβληματική συμπεριφορά. Αν αποφευχθούν συγκρούσεις, τείνουν να αναπτυχθούν και να αναπτυχθούν μεγαλύτερα προβλήματα στο μέλλον. Η σύγκρουση μας αποσπά την προσοχή από την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, ενώ οι συγκρούσεις δεν ξεφεύγουν. Επομένως, είναι καλύτερο να επιτεθούν συγκρούσεις μόλις αναπτυχθούν παρά να αποφευχθούν. "Όταν η σύγκρουση αυξάνεται, η ενέργεια κατευθύνεται μακριά από τα καθήκοντα και ασχολείται αντ' αυτού με τα διαπροσωπικά ζητήματα. Εάν διαχειρίζεστε τη σύγκρουση, οι άνθρωποι απελευθερώνονται για να επιστρέψουν την εστίασή τους στα καθήκοντα (Williams, 2005). Το στυλ αποφυγής στη διαχείριση των συγκρούσεων αποθαρρύνεται, αφού είναι ικανό μόνο να καταστείλει τις συγκρούσεις για λίγο. Ο Williams (2005) συνεχίζει να προειδοποιεί ότι η κατεσταλμένη σύγκρουση είναι μια σύγκρουση που θα επανεμφανιστεί στο μέλλον επειδή όταν ένα άτομο υποχρεώνεται σε μια πρόωρη συμφωνία στην οποία οι ανάγκες του δεν πληρούνται. Οι Uline et al (2003) υποστήριξαν ότι οι συγκρούσεις που αποφεύγονται και κακοδιαχείριση μπορούν να προκαλέσουν όλεθρο τόσο σε άτομα όσο και σε οργανισμούς. Είναι αλήθεια ότι οι ανεπίλυτες

συγκρούσεις θα υπάρχουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Αν οι συγκρούσεις δεν επιλυθούν, θα παραμείνουν παθητικές για κάποιο χρονικό διάστημα, αλλά θα επανεμφανιστούν στο μέλλον.

Συνεπώς, προτείνεται να προσδιοριστεί και να επιλυθεί οποιαδήποτε σύγκρουση. Αυτό δείχνει ότι ο τρόπος αποφυγής της επίλυσης συγκρούσεων είναι μια προσωρινή ανακούφιση. Ο Deutsch (2005) αναφέρει ότι οι διαχειριστές πρέπει να γνωρίζουν ότι η αποφυγή συγκρούσεων συνδέεται στενά με αρνητικές συνέπειες. Επομένως, η καλύτερη προσέγγιση θα είναι να μάθουμε τα είδη των συγκρούσεων που αποφεύγονται καλύτερα από ό, τι αντιμετωπίζουν. Οι άνθρωποι σε οργανισμούς συχνά αποφεύγουν ή καταστέλλουν τις συγκρούσεις, επειδή φοβούνται ότι οι ανεξέλεγκτες συνέπειες θα μπορούσαν να προκύψουν από την έλλειψη αυτο-αποτελεσματικότητας και δεξιοτήτων για την εποικοδομητική διαχείριση της σύγκρουσης (Uline et al, 2003). Πράγματι, υπάρχει ανάγκη να αποφευχθεί η παρέμβαση στις συγκρούσεις όταν οι διαχειριστές είναι της γνώμης ότι μια τέτοια παρέμβαση θα αντιμετωπιστεί με τους περιορισμένους πόρους, όπως για παράδειγμα η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων και, φυσικά, οι συνέπειες στη συνέχεια. Οι διαχειριστές μπορούν να αποφύγουν την παρέμβαση με το φόβο ότι θα προκαλέσουν απροσδόκητες περιστάσεις. Ορισμένοι διαχειριστές μπορούν να αποφεύγουν παρεμβάσεις για να προστατεύσουν το δικό τους εγώ, όπως όταν αισθάνονται ότι δεν είναι αρκετά ικανοί να συμμετάσχουν σε μια διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων.

4.7.3 Πρότυπο Εξυπηρέτησης

Το στυλ εξυπηρέτησης για τον χειρισμό των συγκρούσεων φαίνεται να είναι πολύ αποτελεσματικό, διότι παρουσιάζει υψηλό βαθμό συναίνεσης. Το στυλ εξυπηρέτησης σημαίνει ότι ένα μέρος ικανοποιεί τα συμφέροντα του άλλου μέρους με δικές τους υποχωρήσεις (Squelch & Lemmer, 1994). Οι υπεύθυνοι που διαχειρίζονται συγκρούσεις μέσω ενός στυλ εξυπηρέτησης τείνουν να βάζουν στην άκρη αυτό



που θεωρούν σημαντικό. Δεν προτείνουν τις δικές τους επαγγελματικές απόψεις, αλλά τείνουν να εξασφαλίζουν ότι οι απόψεις των άλλων είναι σημαντικές (Mostert, 1998). Η εξυπηρέτηση είναι μια κοινή απόκριση, όταν ένα εμπλεκόμενο μέρος προσαρμόζεται στη θέση του άλλου χωρίς να επιδιώκει να εξυπηρετήσει τα δικά του συμφέροντα στη σχέση (Bodine & Crawford, 1999). Οι υψηλά ιστάμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα στυλ εξυπηρέτησης ως σημαντική διαδικασία μέσω της οποίας εντοπίζουν, εξαγάγουν και συνδυάζουν τις ποικίλες δεξιότητες, τις ικανότητες και τις προοπτικές εντός της ομάδας για την ανάπτυξη αποφάσεων υψηλής ποιότητας. Με τη διεξαγωγή γνωστικής συζήτησης, οι ηγέτες κερδίζουν περισσότερο μέσα από την κατανόηση του σκεπτικού των αποφάσεων. Η παρουσία ανοιχτών εκφράσεων και η ανοχή των απόψεων μπορεί επίσης να υποδείξει στα μέλη της ομάδας ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι δίκαιη και προσαρμοστική. Με τη συμμετοχή στη συζήτηση, τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας κερδίζουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν μέχρις ότου ληφθεί η τελική απόφαση που ικανοποιεί τα συμφέροντά τους (Uline et al, 2003: 798). Το στυλ εξυπηρέτησης μειώνει τις διαφορές ενώ ταυτόχρονα δίνει έμφαση στα κοινά ενδιαφέροντα. Οι υπεύθυνοι που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ προσπαθούν να εξουδετερώσουν τις συγκρούσεις με την παρηγοριά των αντιμαχόμενων με τη χρήση υποστηρικτικής, αποτελεσματικής γλώσσας και διευκόλυνσης της συμμετοχής. Το στυλ εξυπηρέτησης είναι γενικά αναποτελεσματικό επειδή δεν επιλύει τις συγκρούσεις.

4.7.4 Πρότυπο Συμβιβασμού

Στο συμβιβαστικό στυλ της διαχείρισης των συγκρούσεων οι δημιουργοί των συγκρούσεων και διαπραγματευτές αναζητούν μια από κοινού λύση. Ως εκ τούτου, αμφότερα τα αντιμαχόμενα μέρη σε ένα πρόβλημα θέλουν να είναι ικανοποιημένα. Ένα συμβιβαστικό στυλ



αντιμετώπισης της επίλυσης των συγκρούσεων συνεπάγεται ότι τα αντίθετα μέρη γίνονται ικανοποιημένα με την επίλυση των συγκρούσεων. Ο Hodgetts (1993) ανέφερε ότι όταν κάθε

εμπλεκόμενο μέρος παραιτηθεί από κάτι και καμία ομάδα δεν είναι ο σαφής νικητής, συμβιβάζεται. Οι διαχειριστές πρέπει να αντιμετωπίσουν αντιπαραθέσεις κατά τη διαδικασία διαχείρισης των συγκρούσεων. Η αντιπαραθεση χρησιμοποιείται όταν ζητείται από αντιφατικά συμβαλλόμενα μέρη να συναντηθούν και να προσπαθήσουν να επιλύσουν τις συγκρούσεις τους με πρόσωπο με πρόσωπο. Αυτή η μέθοδος αντιμετώπισης είναι μία από τις πιο επιτυχημένες προσεγγίσεις για την επίλυση των συγκρούσεων, επειδή εστιάζει στην επίλυση του προβλήματος απευθείας παρά στην προσπάθεια να το παρακάμψει ή να λυθεί (Hodgetts, 1993). Ο συμβιβασμός περιλαμβάνει κάθε πλευρά και είναι μια σημαντική προσέγγιση επίλυσης των συγκρούσεων, διότι συχνά επιτρέπει σε κάθε πλευρά να κερδίσει τουλάχιστον μερικά από αυτά που επιδιώκει (Hodgetts, 1993). Το μόνο μειονέκτημα με συμβιβασμό είναι ότι εάν ένα μέρος αισθάνεται ότι έχει κερδίσει πολύ λιγότερο από ό, τι υποτίθεται ότι έχει κερδίσει, η σύγκρουση μπορεί να ξαναεμφανιστεί. Σύμφωνα με τον Jay (1995), όλοι σε μια οργάνωση έχουν την ευθύνη να κατανοήσουν την αξία του συμβιβασμού. Έτσι, τα μέλη πρέπει να καταβάλλουν συνειδητά προσπάθειες να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα του άλλου -όπως η έλλειψη εμπιστοσύνης, απειρίας ή άγχους -και να υποστηρίξουν ο ένας τον άλλον. Συμβιβασμός μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν μεμονωμένα μέλη αναγνωρίζουν την ικανότητα να δίνουν και να παίρνουν. Τα μέλη δεν εξαναγκάζονται να καταλήξουν σε συμβιβασμό, αλλά πρέπει να ενθαρρυνθούν να συζητήσουν σε βάθος, έως ότου τα ζητήματά τους καταλήξουν σε ένα συμφωνημένο ψήφισμα, δηλαδή συμβιβασμό. Ο συμβιβασμός χρησιμοποιείται όταν υπάρχει ισορροπία δυνάμεων μεταξύ των μερών ή όταν πρέπει να μοιράζονται πόρους. Ο συμβιβασμός είναι ένα πιο άμεσο στυλ διαχείρισης από την αποφυγή ή την εξυπηρέτηση. Είναι καταλληλότερο όταν ο χρόνος επίλυσης των συγκρούσεων είναι περιορισμένος ή όταν δύο μέρη οδηγούν σε αδιέξοδα. Χρησιμοποιώντας αυτό το στυλ χρειάζονται περισσότερες δεξιότητες επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης από ό, τι κατά τη διάρκεια της αποφυγής ή του στυλ εξυπηρέτησης (Mostert, 1998). Ο συμβιβασμός είναι ενσωματωμένος στα δικαιώματα των ανθρώπων επειδή συνεπάγεται ότι οι άνθρωποι πρέπει να είναι ικανοποιημένοι ανά πάσα στιγμή. Αυτό το στυλ συνεπάγεται πολλές διαπραγματεύσεις. Ο Jeong (2000) υποστηρίζει ότι η διαπραγμάτευση αποσκοπεί στην επίτευξη συμφωνίας μέσω κοινής λήψης αποφάσεων μεταξύ των μερών. Ο Harvey (2002) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι κάποιος συμβιβάζεται συνήθως με την εξυπηρέτηση των συμφερόντων όλων των μερών σε μια επιτυχή διαπραγμάτευση. Ακόμη και όταν οι προτιμήσεις του κάθε διαπραγματευτικού μέρους δεν έχουν ικανοποιηθεί πλήρως, τα αποτελέσματα πρέπει να είναι

Βιβλιογραφία

Διεθνής

Achinstein, B. 2002. Conflict amid community: The micropolitics of teacher collaboration. *Teachers College Records*, 104(3), 421–455

Barash, D.P. & Webel, C.P. 2002. *Peace and conflict studies*. Thousand Oaks, London: SAGE Publications.

Bodine, R.J. & Crawford, D.K. 1999. *Developing emotional intelligence: A guide to behavior management and conflict resolution in schools*. North Mattis Avenue: Research Press.

Boucaut, R. 2003. *Workplace bullying: Overcoming organizational barriers and the way ahead*. In Pammer, W.J. & Killian, J. 2003. *Handbook of conflict management*. New York: Marcel Dekker, Inc.

Cloke, K. and Goldsmith, J. 2005. *How to handle difficult behaviors*. In *dealing with difficult people*. Boston: Harvard Business School Press.

Coleman, P. T., & Deutsch, M. 2000. Some guidelines for developing a creative approach to conflict. *The handbook of conflict resolution*, 355-365.

De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. 2004. Looking back, looking ahead: Conflict at work and individual health and well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15, 1–18.

Deetz, S. 2001. Conceptual foundations. In F. Jablin, & L. Putnam, *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks, CA: Sage.

Deutsch, M. 2005. Cooperation and conflict. In West, M.A., Tjosvold, D. & Smith, K.G. 2005. *The essentials of teamwork: International perspectives*. Maryland: Wiley

D’Oosterlinck, F. & Broekaert, E. 2003. Integrating school-based and therapeutic conflict management models at schools. *The Journal of School Health*. 73 (6), 222- 225.

Hayes, J. 2002. *Interpersonal skills at work*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Hodgetts, R.M. 1993. *Modern human relations at work*. Fort Worth Philadelphia: The Dryden Press, Harcourt Brace Jovanovich College Publisher.

Hull, J. 2012. *The principal perspective: Full report*. Alexandria, VA: Center for Public Education. R.

Jaramillo, F., Mulki, J., & Boles, J. 2011. Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: Is interpersonal conflict the missing link? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 339-356

- Jay, R. 1995. Build a great team. Corby: The Institute of Management Foundation, Pitman Publishing.
- Jeong, E.O. 2000. Empowerment of Korean women from a feminist perspective: A postmodern hermeneutical study. Pretoria: Unpublished Doctoral Thesis, University of Pretoria.
- Keenan, A., & Newton, T. J. 1985. Stressful events, stressors, and psychological strains in young professional engineers. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 151- 156.
- Korsgaard, M.A., Brodt, S.E. & Sapienza, H.J. 2005. Trust, identity and attachment: Promoting individuals' cooperation in groups. In West, M.A., Tjosvold, D. & Smith, K.G. 2005. *The essentials of teamwork: International perspectives*. Maryland: Wiley.
- Kudonoo, E., Schroeder, K., & Boysen-Rotelli, S. 2012. An olympic transformation: Creating an organizational culture that promotes healthy conflict. *Organizational Development Journal*, 30(2), 51-65.
- Kuye, J.O., Thornhill, C. & Fourie, D. 2002. *Public administration*. Sandown: Heinmann Publishers (Pty) Ltd.
- Lombard, A. 1991. *Community work and community development: Perspectives on social development*. Pretoria: HAUM- Tertiary.
- McManus, J. 2006. Managing with power. *Management Services*, Winter, 29-34
- Putnam, L., & Poole, M. 1987. Conflict and negotiation. In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, & L. Porter, *Handbook of organizational communication* (pp. 549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Schat, A. C. H., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. 2006. Prevalence of workplace aggression in the U. S. workforce. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.). *Handbook of workplace violence*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Timmins, F. 201). Managers' duty to maintain good workplace communications skills. *Nursing Management*, 18(3), 30-34
- Yukl, G. & Lepsinger, R. 2004. *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. London: Jossey-Bass, A Wiley Imprint
- Uline, C.L., Tschannen-Moran, M. & Perez, L. 2003. Constructive conflict: How controversy can contribute to school improvement. *Teachers College Record*. 105 (5), 782-816.
- UNESCO. 1980. *Communication and Society Today and Tomorrow – Many Voices One World*, Report of the International Commission for the Study of Communication Problems, UNESCO.
- Whitfield, J. 1994. *Conflicts in construction: Avoiding, managing, resolving*. New York: MacMillan.

WWF. 2005. Sourcebook for WWF Standards, Cross-cutting Tool Stakeholder Analysis. WWF. Ανάκτηση από https://wwf.panda.org/organization/programme_standards/

Ελληνική

Βασενχόβεν, Λ., Κ. Σαπουντζάκη, Ε. Ασπρογέρακας,, Η. Γιαννίρης, και Θ. Παγώνης, 2010. Χωρική διακυβέρνηση – Θεωρία, ευρωπαϊκή εμπειρία και η περίπτωση της Ελλάδας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Βασιλείου Α. και Ν. Κεχάογλου. 2015. Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία. Πρόσβαση στην αγορά εργασίας και απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας. ΚΑΝΕΠ – ΓΣΕΕ. Αθήνα. Σελ. 87

ΕΕΤΑΑ 2020. Οδηγός διαβούλευσης για ΟΤΑ. Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης. Αθήνα. Σελ. 79

Καλλιβωκά Ε. και Β. Ορφανού. 2019. Οδηγός χαρτογράφησης και ανάλυσης εμπλεκόμενων μερών. Παραδοτέο Δράσης Α.4. LIFE-IP 4 NATURA: Ολοκληρωμένες δράσεις για τη διατήρηση και διαχείριση των περιοχών του δικτύου Natura 2000, των ειδών, των οικοτόπων, και των οικοσυστημάτων στην Ελλάδα (LIFE16 IPE/GR/000002). WWF Ελλάς, Αθήνα.

Στρατηγέα Α. 2015. Θεωρία και Μέθοδοι Συμμετοχικού Σχεδιασμού. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Σύλλογος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Αθήνα. Σελ. 247

Τραγά Μ. 2019. Τεχνικές Επικοινωνίας και Διαμεσολάβησης μεταξύ συνομηλίκων για την αντιμετώπιση της ενδοσχολικής βίας και ο ρόλος των αθλητικών δραστηριοτήτων. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία Του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Τραυλός, Α. 2016. Επικοινωνία- Διαχείριση Συγκρούσεων. Πράξη: Διπλή Σταδιοδρομία Αθλητών-Αθλητριών Πανεπιστημίου Πελοποννήσου

Τσίχλα. Ε. 2016. Διαπροσωπική Επικοινωνία- διαλέξεις. ΑΠΘ Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.


Χιώτης, Σ. 2019. Η επαγγελματική ανάπτυξη των διευθυντών ως μοχλός διαχείρισης συγκρούσεων και επίλυσης προβλημάτων που δημιουργούνται από την ενσωμάτωση του μεταναστευτικού πληθυσμού στο σχολικό περιβάλλον. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

**Γαυτοποίηση Αυθεντικότητας και Ενίσχυση Ανταγωνιστικότητας
οπικών Παραδοσιακών Προϊόντων του Αγροδιατροφικού Τομέα**



Πανά Βλ. Ελεάννα

Γεωλόγος, *MSc*

 Νοταρά 48, 20100, Κόρινθος

 +30 27410 27891

+30 6944281726

 eleannapana@gmail.com