

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/361162342>

# Δημιουργώντας και λειτουργώντας ομάδες στο πλαίσιο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Συμβουλευτικές προσεγγίσεις και πρακτικές εφαρμογές.

Chapter · January 2022

CITATIONS

0

READS

65

1 author:



[Sotiris Lainas](#)

Aristotle University of Thessaloniki

68 PUBLICATIONS 28 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

# Μελέτες για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία

Προσεγγίσεις, προκλήσεις, εφαρμογές

Εισαγωγή - Επιμέλεια  
Γιάννης Ζαϊμάκης - Ευάγγελος Νικολαΐδης



**ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

Εργαστήριο Κοινωνικής Ανάλυσης &  
Εφαρμοσμένης Κοινωνικής Έρευνας

Εργαστήριο Πολιτικής Οικονομίας  
& Οικονομικής Ανάπτυξης

Ηράκλειο 2022



# Μελέτες για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία

Προσεγγίσεις, προκλήσεις, εφαρμογές

Εισαγωγή-Επιμέλεια

Γιάννης Ζαϊμάκης - Ευάγγελος Νικολαΐδης

Περιφέρεια Κράτης

Πανεπιστήμιο Κράτης

---

Τμήμα Κοινωνιολογίας,  
Εργαστήριο Κοινωνικής Ανάλυσης  
& Εφαρμοσμένης Κοινωνικής Έρευνας

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών  
Εργαστήριο Πολιτικής Οικονομίας  
& Οικονομικής Ανάπτυξης

---

Ηράκλειο 2022

**Μελέτες για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία  
Προσεγγίσεις, προκλήσεις, εφαρμογές**

Εκτύπωση: ΜΠΑΜΙΑΚΗΣ ΑΝΤ. ΤΥΠΟΕΚΔΟΤΙΚΗ

Πρώτη έκδοση: 2022  
ISBN: 978-618-85733-1-4

Εξώφυλλο: Στέλιος Καλογεράκης  
Σελιδοποίηση - Γραφιστική επιμέλεια: Άννα Αρκουλάκη



Περιφέρεια Κρήτης



Το παρόν έργο διατίθεται με άδεια Creative Commons  
Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή  
4.0 Διεθνές  
{CC BY-NC-SA 4.0}.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.el>

# Περιεχόμενα

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Χαιρετισμός Περιφερειάρχη.....     | 7  |
| Χαιρετισμός Αντιπεριφερειάρχη..... | 9  |
| Συνομογραφίες.....                 | 10 |

## **Γιάννης Ζαϊμάκης και Ευάγγελος Νικολαΐδης**

|  |    |
|--|----|
| Εισαγωγή: Η ποικιλομορφία και οι προκλήσεις της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας..... | 11 |
|--|----|

## **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

|   |    |
|---|----|
| Ζητήματα Θεωρίας και Πρακτικής της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας..... | 35 |
|---|----|

### **Σοφία Αδάμ**

|  |    |
|--|----|
| Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Αλ.Ο.), συνεταιρισμοί και κοινωνικές επιχειρήσεις..... | 37 |
|--|----|

### **Σπύρος Λαπατσιώρας**

|   |    |
|---|----|
| Οικονομική Θεωρία και Κοινωνική Οικονομία - Ένα περίγραμμα βασικών εννοιών..... | 49 |
|---|----|

### **Χαρά Κούκη**

|  |    |
|--|----|
| Φύλο, Κοινωνικά Κινήματα και Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία..... | 75 |
|--|----|

### **Ειρήνη-Εριφύλη Τζέκου, Βαγγέλης Βραγοτέρης και Γιώργος Γριτζάς**

|   |    |
|---|----|
| Εναλλακτικές προσεγγίσεις της ανάπτυξης και σύγχρονες μορφές έκφρασης της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας με στόχο τη δημιουργία Οικονομιών της Κοινότητας..... | 91 |
|---|----|

### **Νικολέτα Ράτσικα**

|  |     |
|--|-----|
| Τοπική Ανάπτυξη και Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις..... | 109 |
|--|-----|

### **Λεωνίδα Οικονομάκης**

|   |     |
|---|-----|
| Εγχειρήματα Κ.Αλ.Ο. στη Λατινική Αμερική και τη Νότια Ευρώπη σε περιόδους κρίσης..... | 127 |
|---|-----|

### **Βαγγέλης Γκαγκέλης**

|  |     |
|--|-----|
| Κ.Αλ.Ο. και πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στο περιβάλλον της κρίσης: Το παράδειγμα του Συνεταιρισμού Αλληλέγγυας Οικονομίας «ΣΥΝΑΛΛΟΙΣ» στην Αθήνα..... | 143 |
|--|-----|

|   |     |
|---|-----|
| <b>Δημήτρης Τσέκερης</b>  |     |
| Κοινωνική οικονομία και ενεργειακές κοινότητες στην Ελλάδα.....                       | 157 |
| <b>Γιώργος Παπανικολάου</b>   |     |
| Οι ανοικτές τεχνολογίες στην κοινωνική επιχειρηματικότητα.....                        | 167 |
| <b>Μανώλης Τζουβελέκας</b>  |     |
| Κοινωνική Καινοτομία: Η Διαλεκτική της Κοινωνικής Αλλαγής.<br>Θεωρίες και Πράξη ..... | 187 |
| <b>Δημήτριος Φεγγίτης</b>   |     |
| Τοπική αυτοδιοίκηση και Κοινωνική Αλληλέγγυα Οικονομία.....                           | 205 |

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

|  |     |
|--|-----|
| Ζητήματα λειτουργίας και διαχείρισης των φορέων της Κοινωνικής<br>και Αλληλέγγυας Οικονομίας.....  | 219 |
| <b>Σοφία Αδάμ</b>  |     |
| Θεσμικό πλαίσιο και μέτρα στήριξης για την Κ.Α.Ο.....  | 221 |
| <b>Ιφιγένεια Δουβίτσα</b>  |     |
| Η ελληνική συνεταιριστική νομοθεσία: Από τον κατακερματισμό<br>στην ενοποίηση.....   | 237 |
| <b>Βασιλική Θανοκώστα, Νίκος Μποσινάκος και Αγγελική Πανάγου</b>   |     |
| Οι σχέσεις των φορέων Κ.Α.Ο. με την αρμόδια Διεύθυνση<br>του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.....   | 249 |
| <b>Σωτήρης Λαϊνάς</b>  |     |
| Δημιουργώντας και λειτουργώντας ομάδες στο πλαίσιο της<br>Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.<br>Συμβουλευτικές προσεγγίσεις και πρακτικές εφαρμογές..... | 267 |
| <b>Μανώλης Τζουβελέκας</b>   |     |
| (Αυτο)αξιολογώντας την οργάνωση και λειτουργία ενός φορέα Κ.Α.Ο.<br>Το μοντέλο CAFsocial .....   | 285 |
| <b>Ελένη Κοντονάσιου</b>   |     |
| Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις Ένταξης<br>και Συμβάσεις Κοινωνικής Αναφοράς.....  | 307 |
| Οι συγγραφείς του συλλογικού τόμου.....  | 325 |

Σωτήρης Λαϊνός

## **Δημιουργώντας και λειτουργώντας ομάδες στο πλαίσιο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Συμβουλευτικές προσεγγίσεις και πρακτικές εφαρμογές**

### **Εισαγωγή**

Η αναγκαιότητα ανάπτυξης ενός επαρκούς θεωρητικού πλαισίου, που να εμπλουτίζει το διάλογο για τα εγχειρήματα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Ο.), αποτελεί σήμερα μια από τις βασικές προκλήσεις για τους ερευνητές του πεδίου. Η αναγκαιότητα αυτή, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι στην Κ.Α.Ο. η πράξη τροφοδοτεί πολλές φορές την ανάπτυξη της θεωρίας, δημιουργεί μια σειρά προοπτικών. Οι προοπτικές σχετίζονται με την ιδιαίτερη αξία της γνώσης που παράγεται στο πλαίσιο της δράσης καθώς και με την αξιοποίησή της από διάφορα επιστημονικά πεδία. Η αξιοποίηση γνώσεων και η προσαρμογή πρακτικών και μεθοδολογιών από διάφορες επιστήμες στο περιβάλλον της Κ.Α.Ο. δεν μπορεί να βασίζεται σε μια μηχανιστική αντίληψη. Αντίθετα, οφείλει να συναρτάται με μια δυναμική διαδικασία σύνδεσης της προϋπάρχουσας γνώσης με το πλαίσιο της Κ.Α.Ο. και, ουσιαστικά, παραγωγής μιας νέας γνώσης που να απαντά στις ανάγκες του συγκεκριμένου πεδίου.

### **Σημασία της Ομάδας στο πλαίσιο των εγχειρημάτων Κ.Α.Ο.**

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του παραπάνω προβληματισμού αποτελεί η συζήτηση για τη δημιουργία και τη λειτουργία των ομάδων στο πλαίσιο της Κ.Α.Ο. Διάφορες κοινωνικές επιστήμες με προεξάρχουσα την Ψυχολογία και



ιδιαίτερα την Κοινωνική Ψυχολογία, έχουν παράξει σημαντική γνώση γύρω από το ζήτημα των ομάδων (Forsyth 2010, Hogg & Tindale 2016). Ένα αρχικό ερώτημα που αναδύεται είναι κατά πόσο μπορεί να αξιοποιηθεί αυτούσια η υφιστάμενη γνώση για τη δημιουργία και τη λειτουργία των ομάδων ή θα πρέπει να συνδεθεί με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πεδίου της Κ.Α.Ο.

Η ενασχόληση με το ζήτημα της δημιουργίας και της λειτουργίας των ομάδων στο πλαίσιο της Κ.Α.Ο. είναι ένα κεντρικό ζήτημα για τη βιώσιμη εξέλιξη ενός εγχειρήματος. Σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία και βιβλιογραφία, η ομάδα στο πλαίσιο μιας επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξη και ανάπτυξη αυτής της επιχείρησης (Doherty et al. 2009). Στο περιβάλλον της Κ.Α.Ο. λόγω της συχνής έλλειψης άλλων μορφών κεφαλαίου, η ομάδα των ανθρώπων που απαρτίζουν ένα εγχείρημα αποτελεί τη μοναδική μορφή κεφαλαίου (Αδάμ 2014). Υπό αυτό το πρίσμα, η βέλτιστη λειτουργία της ομάδας των συνεταιριστών αποτελεί ζήτημα ακόμη υψηλότερης σημαντικότητας από ότι στις συμβατικές επιχειρήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, η σύνδεση των θεωρητικών παραδοχών των εγχειρημάτων της Κ.Α.Ο. και της εμπειρίας από το πεδίο, με την υφιστάμενη γνώση για τη δυναμική της ομάδας αποτελεί προτεραιότητα. Μέσα από αυτή τη σύνδεση μπορεί να κατανοηθεί η λειτουργία μιας ομάδας εντός ενός συνεταιριστικού εγχειρήματος και να αποφευχθεί ο κίνδυνος μιας αποπλαισιωμένης προσέγγισης της ομάδας, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου πλαισίου.

### **Οι έννοιες της αυτοβοήθειας/αλληλοβοήθειας ως βασικό πλαίσιο των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων στο πλαίσιο της Κ.Α.Ο.**

Στο παρόν κείμενο επιχειρείται η σύνδεση εκείνων των εννοιών και των θεωρητικών παραδοχών που συνδέονται άμεσα με τη λειτουργία των εγχειρημάτων σε ομαδικό επίπεδο και όχι μια συνολική επισκόπηση του θεωρητικού υπόβαθρου της Κ.Α.Ο. Έτσι, υπάρχει εστίαση στις έννοιες της αυτοβοήθειας και της αλληλοβοήθειας<sup>1</sup> και στις πρακτικές της αυτοοργάνωσης και αυτοδιαχείρισης, οι οποίες βρίσκονται στον πυρήνα των εγχειρημάτων της Κ.Α.Ο.

Η αυτοβοήθεια/αλληλοβοήθεια, άλλωστε, είναι το νήμα που συνδέει τα

---

<sup>1</sup> Η θεωρητική προσέγγιση των εννοιών της αυτοβοήθειας και αλληλοβοήθειας αντλεί σημαντικά δεδομένα από τη μελέτη αυτών των εννοιών από τις κοινωνικές επιστήμες και τις επιστήμες υγείας, οι οποίες έχουν παράξει σημαντικό ερευνητικό υλικό για τις ομάδες αυτοβοήθειας/αλληλοβοήθειας στο χώρο της υγείας, των ψυχοκοινωνικών προβλημάτων και στο πεδίο της Κοινωνικής Ανάπτυξης (Borkman, Munn-Giddings & Boyce 2020).

συνεταιριστικά εγχειρήματα στο χώρο της οικονομίας, τις ομάδες αυτοβοήθειας/ αλληλοβοήθειας στο χώρο της υγείας, καθώς και πολλά συλλογικά κινήματα πολιτών για κοινωνικά και κοινωνικοπολιτικά ζητήματα (Γκαρσία 2021, Borkman 1999). Σημαντική στο συγκεκριμένο προβληματισμό για την αξία της αλληλοβοήθειας και της συνεργασίας είναι η συνεισφορά του Kropotkin (1902). Ειδικά στο πεδίο των ομάδων αυτοβοήθειας/ αλληλοβοήθειας στο χώρο της υγείας και των ψυχοκοινωνικών προβλημάτων σημαντικοί θεωρητικοί του πεδίου αξιοποιούν, ως βάση της οπτικής τους, τη δουλειά του Kropotkin για τη σημασία της αλληλοβοήθειας ως κύριας συνιστώσας της κοινωνικής εξέλιξης έναντι του ανταγωνισμού (Gidron & Chesler 1994, Glassman 2000, Munn-Giddings 2001, Munn-Giddings et al. 2016).

Ο όρος αυτοβοήθεια έχει επικρατήσει τόσο για τα συνεταιριστικά εγχειρήματα, όσο και για τα αυτοδιαχειριζόμενα των άμεσα ενδιαφερομένων πολιτών στο χώρο της υγείας και των ψυχοκοινωνικών προβλημάτων. Ένας περιεκτικός ορισμός που προτείνεται από τους Ζαφειρίδη & Λαϊνά (2009: 264) για το χώρο της υγείας, αποτελεί μια ενδιαφέρουσα βάση ευρύτερης κατανόησης: «Με τον όρο αυτοβοήθεια/ αλληλοβοήθεια εννοούμε την ενεργοποίηση των πολιτών για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν μέσα σε ένα πλαίσιο συλλογικότητας και αλληλεγγύης. Βασικό χαρακτηριστικό της αυτοβοήθειας είναι αυτενέργεια και η ανάληψη της προσωπικής ευθύνης και κατά συνέπεια η άρση της παθητικότητας που τείνει να χαρακτηρίζει τη στάση των πολιτών σε ζητήματα υγείας». Η ενεργοποίηση των άμεσα ενδιαφερομένων και η δράση από τα κάτω, η αξία της βιωματικής γνώσης, η αποδόμηση των λογικών ανάθεσηςτων ευθυνών σε τρίτους, η πρωτεύουσα σημασία που δίνεται στην αυτοοργάνωση και στην αυτοδιαχείριση των άμεσα εμπλεκόμενων, το αξιακό πλαίσιο που δημιουργούν οι σχέσεις αλληλοβοήθειας και αλληλεγγύης αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των αυτοδιαχειριζόμενων συλλογικών εγχειρημάτων (Borkman 1999, Riessman 1997, Ζαφειρίδης & Λαϊνάς 2007).

Μια σημαντική διάσταση για την κατανόηση των εγχειρημάτων αυτοβοήθειας/ αλληλοβοήθειας είναι η δυναμική που αναπτύσσεται μεταξύ των ομοτίμων, των ανθρώπων που έχουν ένα κοινό στόχο ή αντιμετωπίζουν ένα παρόμοιο πρόβλημα ή κατάσταση (Borkman 1999). Σύμφωνα με τη θεωρία γύρω από τις ομάδες αυτοβοήθειας/αλληλοβοήθειας η αναγκαία συνθήκη ενεργοποίησης του δυναμικού που ενυπάρχει σε κάθε μέλος μιας ομάδας είναι το περιβάλλον των ομοτίμων. Υπό αυτό το πρίσμα, τις τελευταίες δεκαετίες έχει επικρατήσει στη βιβλιογραφία ο όρος αυτοβοήθεια να συνοδεύεται πάντα από τον όρο αλληλοβοήθεια. Το περιβάλλον που δημιουργείται μεταξύ ανθρώπων που έχουν ένα κοινό σκοπό ή ένα κοινό πρόβλημα αποτελεί το απαραίτητο έδαφος

κινητοποίησης και ενδυνάμωσης για το κάθε μέλος της ομάδας χωριστά και αποτελεί τη διαχωριστική γραμμή ανάμεσα σε άλλες προσεγγίσεις που έχουν μια περισσότερο ατομικιστική οπτική του όρου αυτοβοήθεια. Σε αυτό το πλαίσιο, η αυτοβοήθεια/ αλληλοβοήθεια αποτελούν σημαντικούς παράγοντες τόνωσης του κοινωνικού κεφαλαίου ατόμων, ομάδων και κοινοτήτων (Borkman, Munn-Giddings & Boyce 2020, Riessmann 1997).

## Συζητώντας για την έννοια της ομάδας<sup>2</sup>

Η μελέτη των ομάδων αποτελεί κεντρικό στόχο των διαφόρων κοινωνικών επιστημών καθώς οι ομάδες είναι σημαντικές σε πολλαπλά επίπεδα. Αφορούν στην προσωπική ανάπτυξη μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων, στην κοινωνική ανάπτυξη, στον πολιτισμό και στην οικονομία. Σύμφωνα με τον Forsyth (2010) με τον όρο ομάδα εννοούμε δύο ή περισσότερα άτομα που συνδέονται με και διαμέσου κοινωνικών σχέσεων. Βασικά χαρακτηριστικά μιας ομάδας είναι η σύνδεση μεταξύ των μελών και η αλληλεπίδρασή τους, η ύπαρξη κοινών στόχων ή κοινού προσανατολισμού, ο βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών, η ύπαρξη δομής με την έννοια του υπόβαθρου των ρόλων, των νορμών και των σχέσεων μεταξύ των μελών. Τέλος βασικό χαρακτηριστικό μιας ομάδας είναι ο βαθμός ενότητας και συνοχής μεταξύ των μελών, ο οποίος αντανακλάται σε κοινωνικό επίπεδο, σε επίπεδο καθήκοντος και έργου, σε συναισθηματικό και σε επίπεδο συλλογικής δράσης.

Πολύς λόγος γίνεται επίσης για τη δυναμική που αναπτύσσεται εντός των ομάδων. Πρόκειται για ένα σύνθετο φαινόμενο που εξαρτάται από πολλές συνιστώσες, όπως η ευρύτερη ιστορική και κοινωνικοπολιτική συνθήκη, τα ιδιαίτερα τοπικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά του πλαισίου στο οποίο αναπτύσσεται, αλλά και οι επιμέρους στοχεύσεις και τα χαρακτηριστικά των μελών που απαρτίζουν μία ομάδα (Orford 2008). Μια ομάδα, που εξελίσσεται, δημιουργεί πολλές φορές μια διακριτή κοινότητα, με τη δική της ιστορία και τις δικές της νόρμες και διαδικασίες (Humphreys & Rappaport 1994). Υπό αυτό το πρίσμα γίνεται κατανοητό ότι μια συστηματικά λειτουργούσα ομάδα δεν αντανακλά απλώς το άθροισμα των μελών που την απαρτίζουν, αλλά λειτουργεί πολλές φορές πέρα από αυτό στη βάση της δυναμικής που έχει αναπτυχθεί από την αλληλεπίδραση των μελών εντός του συγκεκριμένου ομαδικού πλαισίου.

Όσον αφορά στην εξέλιξη μιας ομάδας έχουν περιγραφεί διάφορα στάδια στις

<sup>2</sup> Η παρούσα ενότητα διαπραγματεύεται βασικές αρχές και έννοιες που αφορούν γενικότερα στις ανθρώπινες ομάδες, όπως προκύπτουν από τη μελέτη της βιβλιογραφίας. Πρόκειται για βασικές γνώσεις που έχουν εφαρμογή και στη συζήτηση για τις ομάδες στο πλαίσιο της Κ.Αλ.Ο.

κοινωνικές επιστήμες. Η κατηγοριοποίηση της εξέλιξης μιας ομάδας σε πέντε στάδια όπως προτάθηκε από τον Tuckman (1965 και Tuckman & Jensen 1977) χρησιμοποιείται ευρέως στη συζήτηση γύρω από τις ομάδες. Σύμφωνα με αυτή την κατηγοριοποίηση τα στάδια εξέλιξης μιας ομάδας είναι τα εξής (Forsyth 2010):

- *Το στάδιο της διαμόρφωσης* ή σχηματισμού της ομάδας (forming), το οποίο αφορά στα αρχικά βήματα της ομάδας όπου τα μέλη γνωρίζονται μεταξύ τους και τίθενται οι πρώτοι στόχοι της ομάδας.
- *Το στάδιο του καταιγισμού* (storming), το οποίο χαρακτηρίζεται και ως το στάδιο της σύγκρουσης. Το στάδιο αυτό αφορά στην ουσιαστική εμπάθυνση στις συλλογικές διαδικασίες και πολλές φορές έχει ως αποτέλεσμα τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών είτε για ζητήματα όπως οι στοχεύσεις και οι διαδικασίες της ομάδας, είτε για ζητήματα που σχετίζονται με τις επιμέρους σχέσεις των μελών. Το στάδιο αυτό ακολουθεί την αρχική φάση της διαμόρφωσης της ομάδας, που χαρακτηρίζεται από αμηχανία και περισσότερο αποστασιοποιημένες σχέσεις μεταξύ των μελών. Όσο όμως η ομάδα προχωρά και αναδεικνύονται τα ουσιαστικά ζητούμενα, τόσο αυξάνονται και οι πιθανότητες για συγκρούσεις και διαφωνίες. Όσες ομάδες κατορθώνουν και αντιμετωπίζουν εγκαίρως αυτές τις συγκρούσεις προχωράνε με επιτυχία στα επόμενα στάδια.
- *Το στάδιο της δόμησης*, της εγκατάστασης των νορμών (norming). Σε αυτό το στάδιο, αφού έχουν επιλυθεί οι όποιες διαφωνίες και συγκρούσεις παρατηρείται βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ των μελών, αυξημένη συνοχή, συμφωνία επί των στόχων και των διαδικασιών της ομάδας, αλλά και των ρόλων των μελών. Ουσιαστικά σε αυτό το στάδιο τίθεται το κανονιστικό πλαίσιο της ομάδας και δημιουργούνται οι νόρμες που καθορίζουν τη λειτουργία της.
- *Το στάδιο της εκτέλεσης του έργου*, της δράσης (performing). Στο στάδιο αυτό μια ομάδα εστιάζει στην επίτευξη των στόχων της, στην παραγωγή έργου και είναι εμφανής η συνεργασία και παραγωγική λήψη αποφάσεων.
- *Το στάδιο της ολοκλήρωσης του έργου της ομάδας* και του τερματισμού της (dissolution). Όταν μια ομάδα επιτύχει τους στόχους και δεν υπάρχει περαιτέρω αντικείμενο μπορεί να ολοκληρώσει την πορεία της. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν είτε προγραμματισμένες φάσεις τερματισμού μιας ομάδας, όταν δεν υπάρχει πλέον άλλος στόχος να επιτευχθεί και ξαφνικές φάσεις τερματισμού, όταν υπάρχουν δυσλειτουργίες και προβλήματα σε μια ομάδα.

Τέλος η έρευνα γύρω από τις ομάδες δίνει ιδιαίτερο βάρος στους ρόλους που

αναλαμβάνουν τα μέλη της ομάδας είτε ως επιλογή τους, είτε ως απότοκο της δομής και της λειτουργίας μιας ομάδας. Ένας λειτουργικός διαχωρισμός των ρόλων που υιοθετούν τα μέλη μιας ομάδας αφορά στους ρόλους που σχετίζονται με την εκτέλεση του έργου της ομάδας, στους ρόλους που σχετίζονται με τις σχέσεις μεταξύ των μελών και τη λειτουργία της ομάδας, καθώς και με τους ρόλους που σχετίζονται με προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών και τον τρόπο που αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν την εμπλοκή τους στη λειτουργία μιας ομάδας.<sup>3</sup> Όσον αφορά στους ρόλους που σχετίζονται με την εκτέλεση του έργου και τις σχέσεις των μελών, αυτοί είναι εναλλασσόμενοι και υιοθετούνται από τα μέλη άτυπα, ανάλογα με τη φάση και τις ανάγκες της ομάδας. Οι ρόλοι που σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών μπορούν να είναι είτε εναλλασσόμενοι, είτε περισσότερο παγιωμένοι και συνήθως λειτουργούν ανασταλτικά ως προς την εξέλιξη της ομάδας.

### **Προϋποθέσεις και όροι δημιουργίας και βιώσιμης λειτουργίας μιας ομάδας στο πλαίσιο της Κ.Α.Λ.Ο.**

Η επιτυχής δημιουργία μιας ομάδας στο πλαίσιο της Κ.Α.Λ.Ο. και η βιώσιμη λειτουργία της σχετίζεται, πέρα από τη γνώση των βασικών ζητημάτων για τη δυναμική της ομάδας, με συγκεκριμένες προϋποθέσεις που προκύπτουν από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός συνεργατικού/συνεταιριστικού πλαισίου. Βασική προϋπόθεση είναι οι αξίες της Κ.Α.Λ.Ο. όχι μόνο να είναι κατανοητές από τα μέλη, αλλά να αποτυπώνονται στο επίπεδο της οργάνωσης και της λειτουργίας του εγχειρήματος. Δεν αρκεί για παράδειγμα η επίκληση στην αξία της συνεργασίας και της συνδιαμόρφωσης, αλλά θα πρέπει να αποτυπώνονται οι διαδικασίες που επιτρέπουν την ευόδωση αυτών. Η δέσμευση στη συνεταιριστική λειτουργία οφείλει να είναι εμφανής στο σύνολο των λειτουργιών της ομάδας.

Χαρακτηριστικό των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων είναι η δημοκρατική λειτουργία. Βασική προϋπόθεση για να δημιουργηθεί και να εξελιχτεί

---

3 Για παράδειγμα στους ρόλους που σχετίζονται με το έργο της ομάδας η βιβλιογραφία (Forsyth 2010) αναφέρεται σε ρόλους όπως: Αυτός/η που ξεκινά-θέτει το πλαίσιο έναρξης μιας ομάδας, αυτός/η που ψάχνει γνώμες και πληροφορίες, αυτός/η που δίνει γνώμες και πληροφορίες, αυτός/η που διευκρινίζει και επεξεργάζεται τις ιδέες/προτάσεις, αυτός/η που συνοψίζει/μαζεύει την εμπειρία, αυτός/η που συντονίζει. Για τους ρόλους που σχετίζονται με τις σχέσεις μεταξύ των μελών προτείνονται ρόλοι όπως: αυτός/η που δημιουργεί κλίμα αρμονίας σε μια ομάδα, αυτός/η που κρατά ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας, αυτός/η που εμπυκλώνει, αυτός/η που δρα συμβιβαστικά, αυτός/η που τηρεί τις διαδικασίες, αυτός/η που ακολουθεί. Τέλος όσον αφορά στους ρόλους που σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών προτείνονται ρόλοι όπως: ο/η κυριαρχικός/η, ο/η μηδενιστής/τρια, ο/η επικριτικός/ επιθετικός/η, ο/η «χαβαλές», αυτός/η που αναζητά την προσοχή.

ένα αυτοδιαχειριζόμενο εγχείρημα είναι να λειτουργεί δημοκρατικά. Η προσεκτική μελέτη των ομάδων αυτοβοήθειας/αλληλοβοήθειας στο χώρο της υγείας αναδεικνύει ότι πρόκειται για συλλογικά εγχειρήματα που έχουν ενσωματώσει στη λειτουργία τους στοιχεία άμεσης δημοκρατίας (Rothschild 2018). Τρεις αρχές καθορίζουν την οργάνωση και τη λειτουργία τους: Η διαρκής ανατροφοδότηση μεταξύ των μελών για την πορεία και της δράσεις της ομάδας, η διαφάνεια γύρω από το έργο που επιτελείται και η λογοδοσία όλων των μελών προς την ομάδα (Λαϊνός & Δημητριάδου, υπό δημοσίευση).

Αυτές οι δημοκρατικές αρχές διασφαλίζουν την εμπιστοσύνη όλων των μελών της ομάδας και αποτελούν το βασικό συνεκτικό ιστό για τη συνέχιση του έργου. Σε αυτό το πλαίσιο, οι προσεγγίσεις για τα συνεταιριστικά εγχειρήματα θέτουν τη δημοκρατική διακυβέρνηση ως πολύ σημαντικό παράγοντα για την εξέλιξη ενός εγχειρήματος (Hammer 2015).

Σε ένα αυτοδιαχειριζόμενο ομαδικό πλαίσιο, όπως οι ομάδες της Κ.Α.Ο., σημαντική προϋπόθεση είναι να επικρατούν αρχές λειτουργίας που διευκολύνουν και προάγουν την αυτοοργάνωση, την αυτοδιαχείριση και την αλληλοβοήθεια μεταξύ των μελών της ομάδας/ συλλογικότητας. Η συστηματική αλληλεπίδραση και επικοινωνία μεταξύ των μελών και κυρίως η ύπαρξη σχέσεων αλληλοβοήθειας συνιστούν μια ακόμη σημαντική προϋπόθεση λειτουργίας ενός αυτοδιαχειριζόμενου συλλογικού εγχειρήματος. Η έννοια της αυτοδιαχείρισης και της αυτοοργάνωσης είναι στενά συνδεδεμένη με την ύπαρξη σχέσεων αλληλοβοήθειας εντός μιας ομάδας (Moore, Chan & Quarter 2012). Η αμοιβαιότητα στις σχέσεις εντός μιας κοινότητας ή ενός συλλογικού εγχειρήματος φαίνεται ότι συμβάλλει όχι απλά στην κάλυψη άλλων ελλειμμάτων που τυχόν υπάρχουν (π.χ. οικονομικών), αλλά ενισχύει σημαντικά την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Άλλωστε η αξία της αλληλοβοήθειας στην κοινωνική εξέλιξη, αλλά και στην εξέλιξη διαφόρων εγχειρημάτων έχει συζητηθεί και τεκμηριωθεί επαρκώς (Glassman 2000).

Η ενεργός συμμετοχή και η συνέπεια στις διαδικασίες όλων των μελών αποτελούν ακρογωνιαίους λίθους της λειτουργίας ενός αυτοδιαχειριζόμενου εγχειρήματος. Οι στόχοι και οι διαδικασίες λειτουργίας της ομάδας οφείλουν να είναι προϊόν ενεργού συμμετοχής όλων των μελών (Kurtz 1997). Υπό αυτό το πρίσμα, ζωτικής σημασίας για το εγχείρημα είναι η ύπαρξη ενός κοινά διαμορφωμένου και συμφωνημένου πλαισίου στόχων, διαδικασιών και λειτουργίας. Ιδιαίτερη έμφαση είναι σημαντικό να δοθεί στη συλλογική διαμόρφωση:

- των στόχων της ομάδας/ συλλογικού εγχειρήματος,

- στην αποτύπωση των αξιών στις οποίες βασίζεται η ομάδα,
- στο πώς θα λειτουργούν οι συνελεύσεις,
- στο πώς θα λαμβάνονται οι αποφάσεις,
- στο πώς θα κατανέμονται και πώς θα εναλλάσσονται οι ρόλοι των μελών εντός της ομάδας,
- στους μηχανισμούς που θα διασφαλίζουν την ενεργό συμμετοχή όλων των μελών,
- στις διαδικασίες που θα ακολουθούνται σε περίπτωση διαφωνιών και συγκρούσεων.

Ένα συλλογικά διαμορφωμένο πλαίσιο για όλα τα παραπάνω αποτελεί την ουσιαστικότερη ασφαλιστική δικλείδα για τη βιώσιμη πορεία του εγχειρήματος. Όταν όλα τα μέλη μιας ομάδας έχουν ενεργά εμπλακεί στη διαμόρφωση των κανόνων λειτουργίας και των στόχων αυτής, τότε το κέρδος είναι διπλό: Ενισχύεται η δέσμευση γύρω από το εγχείρημα και σε ενδεχόμενη κατάσταση διαφωνίας ή κρίσης τα μέλη επιστρέφουν στο συλλογικά διαμορφωμένο πλαίσιο αρχών και στόχων, το οποίο συγκροτεί ένα λειτουργικό οδικό χάρτη υπέρβασης των όποιων προβλημάτων.

### **Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε ομάδες στο πλαίσιο της Κ.Αλ.Ο.**

Η δημοκρατική λειτουργία και διακυβέρνηση αποτελούν κομβικά χαρακτηριστικά των εγχειρημάτων της Κ.Αλ.Ο., αφού είναι άμεσα συνδεδεμένες με τους στόχους και τη φιλοσοφία των συνεργατικών εγχειρημάτων (Doherty et al. 2009). Σε αυτό το πλαίσιο είναι σημαντικό να διευκρινιστεί με ποιο τρόπο η δημοκρατική λειτουργία εκφράζεται σε επίπεδο διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Με βάση την εμπειρία από το πεδίο των αυτοδιαχειριζόμενων συλλογικών εγχειρημάτων προτείνονται τρεις διαφορετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων ως οι πλέον πρόσφορες:

- *Ομοφωνία.* Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία, όλα τα μέλη ενός εγχειρήματος θα πρέπει να ομοφωνήσουν σε μία απόφαση. Ενώ ως διαδικασία φαίνεται ότι ενισχύει τη συνοχή του εγχειρήματος και τη δέσμευση στους στόχους του, είναι πολύ πιθανό να είναι μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία και να καταλήγει σε αδιέξοδο κάποιες φορές. Σύμφωνα με την εμπειρία από το πεδίο των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων, η ομοφωνία είναι σημαντικό να επιλέγεται κυρίως σε θέματα μεγάλης σημασίας για τη φυσιογνωμία

και την πορεία του εγχειρήματος. Είναι σημαντικό, για παράδειγμα, οι βασικοί στόχοι της ομάδας και ο προσανατολισμός της, όταν μια ομάδα δημιουργείται, να είναι προϊόν ομόφωνης απόφασης. Όσο όμως μια ομάδα προχωρά στο έργο της, είναι σημαντικό οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων να εμπλουτίζονται και με άλλα σχήματα, χωρίς να χάνεται ο διαλογικός και δημοκρατικός χαρακτήρας του εγχειρήματος.

- *Η συναίνεση.* Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία τα μέλη θα πρέπει να συναινέσουν σε μία απόφαση. Η διαφορά της συναίνεσης με την ομοφωνία, είναι ότι στη συναίνεση τα μέλη μπορούν μέσα από το διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων να συνθέσουν μία τελική απόφαση, με την οποία ακόμη αν και όλες/οι δεν συμφωνούν απόλυτα μπορούν να την αποδεχθούν. Η διαδικασία της συναίνεσης μπορεί επίσης να είναι χρονοβόρα, αλλά έχει δύο βασικά πλεονεκτήματα: Το αδιέξοδο μπορεί πιο εύκολα να αποφευχθεί και διατηρεί (όπως και η διαδικασία της ομοφωνίας) το διαλογικό και συμμετοχικό χαρακτήρα του εγχειρήματος. Είναι μια διαδικασία που είναι καλό να χρησιμοποιείται στα σημαντικά θέματα που αντιμετωπίζει ένα εγχείρημα, προκειμένου η τελική απόφαση να είναι προϊόν ουσιαστικής εμπλοκής όλων των μελών του εγχειρήματος.
- *Η ψηφοφορία.* Πρόκειται για τη γνωστή διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία μπορεί να διακριθεί σε ψηφοφορία που οδηγεί σε λήψη απόφασης με απλή πλειοψηφία, είτε με αυξημένη πλειοψηφία. Το βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι πρόκειται για μια γρήγορη διαδικασία, που δεν προκαλεί καθυστερήσεις και από αυτή την οπτική συμβάλλει στη λειτουργικότητα των εγχειρημάτων. Προβληματισμός υπάρχει για το γεγονός ότι μπορεί εύκολα να προκαλέσει ομαδοποιήσεις και εντάσεις μέσα σε μια ομάδα, ειδικά όταν υιοθετείται η διαδικασία της λήψης απόφασης με απλή πλειοψηφία (50%+1). Οι ομαδοποιήσεις και οι εντάσεις μπορούν να προκαλέσουν μια σειρά από συγκρούσεις και δυσλειτουργίες μέσα σε μια ομάδα.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο των συνεργατικών εγχειρημάτων είναι ιδιαίτερης σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία τους. Η επιλογή κάθε φορά της βέλτιστης διαδικασίας λήψης απόφασης είναι συνάρτηση: α) της βαρύτητας που έχει κάθε απόφαση για το εγχείρημα και τους στόχους του, β) των λειτουργικών και πρακτικών αναγκών του εγχειρήματος, γ) της εξοικείωσης των μελών του εγχειρήματος με το κάθε είδος διαδικασίας λήψης απόφασης. Ανεξάρτητα από την επιμέρους διαδικασία στα συνεργατικά εγχειρήματα ζωτικής σημασίας είναι η έμφαση στο διάλογο και τη συμμετοχή όλων και η καλλιέργεια κουλτούρας σεβασμού όλων των απόψεων.



## Συζητώντας για την ομαλή λειτουργία μιας αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας και τους πιθανούς λόγους ύπαρξης δυσλειτουργιών

Ένας σημαντικός τομέας στη συζήτηση για τη βιωσιμότητα των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων αφορά στους λόγους που οδηγούν μια ομάδα να είναι λειτουργική και κατά συνέπεια να αναπτύσσεται και να επιτελεί το έργο της. Σύμφωνα με την εμπειρία από τις ομάδες αυτοβοήθειας/αλληλοβοήθειας (Λαϊνάς & Δημητριάδου, υπό δημοσίευση) η ομαλή λειτουργία μιας αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας εξαρτάται από:

- *Τους στόχους*, οι οποίοι είναι σημαντικό να είναι απλοί και επιτεύξιμοι. Ειδικά σε μια ομάδα που κάνει τα πρώτα της βήματα, οι απλοί και επιτεύξιμοι στόχοι διευκολύνουν ιδιαίτερα τη λειτουργία της.
- *Ένα ξεκάθαρο πλαίσιο λειτουργίας*, το οποίο αποσαφηνίζει τη στάση των μελών έναντι της ομάδας και τη στάση της ομάδας έναντι των μελών. Είναι σημαντικό το πλαίσιο λειτουργίας να είναι συλλογικά θεσπισμένο από όλα τα μέλη.
- *Τους ξεκάθαρους ρόλους και τη δυνατότητα εναρμόνισης των ρόλων*, που αναλαμβάνουν τα μέλη εντός της ομάδας. Με αυτό τον τρόπο μειώνονται οι πιθανότητες συσσώρευσης εξουσίας σε κάποια μέλη και οι πιθανότητες παθητικοποίησης και αποστασιοποίησης των υπολοίπων.
- *Ένα αδρό πλαίσιο λειτουργίας των συναντήσεων της ομάδας*, το οποίο να δίνει έμφαση στην ισότιμη συμμετοχή όλων των μελών.
- *Την ανάπτυξη ενός κλίματος φιλιότητας και βασικής εμπιστοσύνης* μεταξύ των μελών της ομάδας.
- *Την ενασχόληση με τα όποια οργανωτικά ή άλλα προβλήματα προκύπτουν*, έτσι ώστε να μην συσσωρεύονται άλυτα προβλήματα στην πορεία της ομάδας.
- *Τις διαφανείς διαδικασίες και τη συστηματική ανατροφοδότηση* για τις επιμέρους δράσεις της ομάδας, καθώς με αυτό τον τρόπο ενισχύεται συμμετοχικότητα και η αίσθηση του ανήκειν.

Αντίθετα μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα μπορεί να δυσλειτουργεί για διάφορους λόγους όπως επισημαίνεται στην ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας (Borkman, Munn-Giddings & Boyce 2020, Kurtz 1997, Borkman 1999, Ζαφειρίδης & Λαϊνάς 2009). Πέρα από τη μη ευόδωση των παραπάνω παραγόντων που διευκολύνουν την ομαλή λειτουργία μιας αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας, υπάρχουν και κάποιοι επιπλέον συγκεκριμένοι παράγοντες που οδηγούν σε ενδεχόμενη δυσλειτουργία:

- *Οι μη ξεκάθαροι στόχοι μιας ομάδας.* Όταν τα μέλη μιας ομάδας δεν έχουν ξεκαθαρίσει με σαφήνεια τους στόχους της, τότε η ύπαρξη διαφωνιών ως προς τον προσανατολισμό αυτής, τις δράσεις που είναι σημαντικό να γίνουν και το επίπεδο της δέσμευσης που είναι απαραίτητο, είναι μερικές από τις σημαντικές δυσλειτουργίες που μπορεί να προκύψουν.
- *Η έλλειψη δομής και συλλογικά θεσπισμένου πλαισίου λειτουργίας* αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες δυσλειτουργίας των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων. Όπως ήδη έχει αναφερθεί το συλλογικά θεσπισμένο πλαίσιο λειτουργίας αποτελεί την ουσιαστικότερη ασφαλιστική δικλείδα τόνωσης της αίσθησης του ανήκειν στην ομάδα, αλλά και της πρόληψης και αντιμετώπισης διαφόρων δυσλειτουργιών. Αντίθετα, η απουσία του οδηγεί σε σημαντικές οργανωτικές δυσαρμονίες, οι οποίες ειδικά σε μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα μπορούν να διακινδυνεύσουν τη συνέχισή της.
- *Ο μη καταμερισμός αρμοδιοτήτων* ανάμεσα στα μέλη και οι συναντήσεις της ομάδας που δεν βασίζονται σε οποιοδήποτε κανονιστικό πλαίσιο. Η αυτοοργάνωση και η αυτοδιαχείριση σε ομαδικά πλαίσια για να είναι εφαρμόσιμες, οφείλουν να συνοδεύονται από κανόνες, οι οποίοι είναι συλλογικά διαμορφωμένοι και οι οποίοι επιτρέπουν σε όλα τα μέλη, ανεξάρτητα από τα επιμέρους χαρακτηριστικά τους, να συμμετέχουν ισότιμα στις διαδικασίες της ομάδας. Όταν δεν υπάρχει ξεκάθαρος καταμερισμός εργασιών και δεν υπάρχει πλαίσιο λειτουργίας των συναντήσεων τότε η δυνατότητα ισότιμης συμμετοχής μειώνεται και ταυτόχρονα πλήττεται ο πυρήνας της έννοιας της αυτοδιαχείρισης που είναι η ενεργός συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων.
- *Η συσσώρευση εξουσίας σε συγκεκριμένα μέλη* και η αδυναμία των ιδρυτικών μελών να λειτουργήσουν ως μέλη της διευρυμένης ομάδας. Ένας σημαντικός κίνδυνος για τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες είναι η συσσώρευση της εξουσίας σε λίγα μέλη. Συνήθως τα μέλη αυτά είναι τα περισσότερο ενεργά ή τα μέλη με τη μεγαλύτερη εμπειρία, όπως τα ιδρυτικά μέλη μιας ομάδας. Όταν όμως μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα δε λειτουργεί δημοκρατικά, αυξάνεται σημαντικά ο κίνδυνος διαλυτικών φαινομένων καθώς η έννοια της αυτοδιαχείρισης και της αυτοοργάνωσης είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη δημοκρατική λειτουργία ενός εγχειρήματος. Στο πλαίσιο εντάσσεται και ο αναπτυσσόμενος προβληματισμός για το ρόλο των ιδρυτικών μελών σε ένα εγχείρημα Κ.Α.Ο. Η εμπειρία και συνολική οπτική του εγχειρήματος που διαθέτουν, συνιστούν ένα σημαντικό κεφάλαιο για την περαιτέρω εξέλιξη του εγχειρήματος υπό την

προϋπόθεση της δυνατότητας τους να λειτουργήσουν σε μια ισότιμη σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.<sup>4</sup>

- Η γραφειοκρατικοποίηση της ομάδας και η «φειτικοποίηση» των διαδικασιών. Ενώ όπως έχει αναφερθεί η τήρηση του συμφωνημένου πλαισίου είναι ζωτικής σημασίας για μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα, ένας σημαντικός κίνδυνος είναι να εμφανιστούν ακραία φαινόμενα γραφειοκρατικοποίησης και «τυπολατρίας» στη λειτουργία μιας ομάδας. Μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα που βασίζεται κατά κύριο λόγο στο ενισχυμένο κοινωνικό κεφαλαίο (εμπιστοσύνη, σχέσεις, αμοιβαιότητα) των μελών της, που προκύπτει ως αποτέλεσμα της δομής και της λειτουργίας της, είναι σημαντικό να μην εγκλωβίζεται στην τήρηση των διαδικασιών με απρόσωπο και διοικητικό τρόπο. Αντίθετα, η βασική υπόμνηση, που οφείλει να υπάρχει πάντα στα αυτοδιαχειριζόμενα πλαίσια, είναι ότι η τήρηση των συνδιαμορφωμένων κανόνων έχει ως βασικό στόχο τη βελτίωση της επικοινωνίας και της συμμετοχής όλων των μελών, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να αποτελεί προϊόν συνδημιουργίας όλων.

Συνολικά οι κίνδυνοι για τη βιώσιμη λειτουργία ενός αυτοδιαχειριζόμενου ομαδικού εγχειρήματος στο πλαίσιο της Κ.Α.Λ.Ο. συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την εμφάνιση του φαινομένου της αποαμοιβαιοποίησης, της σταδιακής δηλαδή απώλειας χαρακτηριστικών που είναι συνδεδεμένα με την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η δημοκρατική διακυβέρνηση, οι αλληλέγγυες σχέσεις μεταξύ των μελών, η συστηματική και ενεργή συμμετοχή των μελών στις διαδικασίες του εγχειρήματος και γενικότερα λειτουργίες που είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη συνεταιριστική φιλοσοφία και αρχές. Η αποαμοιβαιοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε δύο δρόμους. Ο πρώτος αφορά στον εκφυλισμό του εγχειρήματος σε μια παραδοσιακού τύπου επιχείρηση ή στη διάλυσή του. Ο δεύτερος στην αναγέννηση αυτού μέσα από επαναπροσδιορισμό των στόχων και του τρόπου λειτουργίας του, ώστε να εφαρμόζει έμπρακτα τις συνεταιριστικές αρχές (Ntrinias 2016).

## Η επίλυση συγκρούσεων

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν τις ομάδες γενικά και τα αυτοδιαχειριζόμενα ομαδικά εγχειρήματα ειδικότερα είναι οι συγκρούσεις που

<sup>4</sup> Σε αντίθετη περίπτωση που τα ιδρυτικά μέλη είτε διεκδικούν τα ίδια διαρκώς μια διακριτή θέση στην ομάδα, είτε το ίδιο το εγχείρημα εναποθέτει μόνο ή κυρίως στα μέλη αυτά τις σημαντικές και ουσιαστικές εργασίες, η πιθανότητα φαινομένων συσσώρευσης εξουσίας και μη δημοκρατικής λειτουργίας είναι σημαντική.

προκύπτουν. Γνωρίζουμε από τη θεωρία για τις ομάδες ότι μια σύγκρουση δεν έχει απαραίτητα αρνητική χροιά. Μία σύγκρουση μπορεί να αναδείξει δομικά προβλήματα ή προβλήματα σχέσεων που πρέπει να διορθωθούν προκειμένου η ομάδα να εξελιχτεί. Υπό αυτό το πρίσμα, μία σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία ανάπτυξης για μία ομάδα. Από την άλλη πλευρά, μια σύγκρουση που δεν επιλύεται έγκαιρα μπορεί να προκαλέσει σοβαρές δυσλειτουργίες, ακόμη και διάλυση της ομάδας (Forsyth 2010).

Στο πλαίσιο των αυτοδιαχειριζόμενων συλλογικών εγχειρημάτων το θέμα των συγκρούσεων απασχολεί ιδιαίτερα το πεδίο, καθώς η εμπειρία δείχνει ότι αποτελεί ένα βασικό λόγο διάλυσης διαφόρων εγχειρημάτων. Για την πρόληψη και αντιμετώπιση των συγκρούσεων προτείνονται οι εξής βασικοί τρόποι (Λαϊνός & Δημητριάδου, υπό δημοσίευση):

- *Τήρηση και διαφύλαξη των δημοκρατικών διαδικασιών διακυβέρνησης και λειτουργίας* του εγχειρήματος, προκειμένου να ευνοείται η ενεργός συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων και να προληφθούν έντονες διαφωνίες και συγκρούσεις.
- *Υπαρξη ξεκάθαρων και συλλογικά διαμορφωμένου πλαισίου αρχών και τρόπων λειτουργίας των ομάδων*, στο οποίο μπορούν να προστρέχουν οι συμμετέχοντες/ούσες σε περίπτωση έντονης διαφωνίας/σύγκρουσης. Η ύπαρξη ενός πλαισίου που έχει διαμορφωθεί από όλους και όλες στο πλαίσιο ενός αυτοδιαχειριζόμενου εγχειρήματος, αποτελεί την πλέον σημαντική ασφαλιστική δικλείδα για την υπέρβαση προβλημάτων.
- *Υιοθέτηση λειτουργικών προτύπων διαπραγμάτευσης*, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι διαφωνίες/συγκρούσεις που αποκτούν προσωπικό χαρακτήρα, αποπροσανατολίζουν το εγχείρημα και είναι δυσκολότερο να επιλυθούν. Στον Πίνακα 1, προτείνεται ένα μοντέλο διαπραγμάτευσης με αρχές και συγκρίνεται με δύο άλλα είδη διαπραγμάτευσης, τα οποία είναι επικεντρωμένα περισσότερο στα προσωπικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.
- *Αναζήτηση βοήθειας/διευκόλυνσης από ένα εξωτερικό συνεργάτη*. Σε περιπτώσεις που το εγχείρημα αδυνατεί να υπερβεί τη σύγκρουση μέσα από τις συλλογικές του διαδικασίες προτείνεται να απευθυνθεί σε ένα/μία κοινωνικό επιστήμονα (Ψυχολόγο, Κοινωνικό Λειτουργό κ.ά.) με γνώσεις στη δυναμική της ομάδας προκειμένου να διευκολυνθεί στην επίλυση της σύγκρουσης. Βασική προϋπόθεση είναι ο/η κοινωνικός επιστήμονας να έχει στοιχειώδη γνώση του πεδίου της Κ.Α.Ο. έτσι ώστε οι προτάσεις του να συμπεριλαμβάνουν τα ιδιαίτερα δυναμικά του πεδίου. Μια πρακτική

που προκύπτει από το πεδίο και είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι αντί του/της κοινωνικού επιστήμονα να καλείται ως διευκολυντής/τρια ένας έμπειρος άνθρωπος του πεδίου της Κ.Α.Λ.Ο., ο/η οποίος/α είναι πρόσωπο κοινής αποδοχής και εμπιστοσύνης από όλα τα μέλη. Πρόκειται για μία πρακτική με σημαντική απήχηση και αποτελέσματα, αφού η εμπειρία από το συγκεκριμένο πεδίο και το ενδιαφέρον για αυτό μπορεί να λειτουργήσει ιδιαίτερα θετικά στην υπέρβαση μιας σύγκρουσης.

**Πίνακας 1.** Συγκρίσεις μεταξύ τριών τύπων διαπραγμάτευσης

| Επίπεδο                                     | Ήπια διαπραγμάτευση                                      | Σκληρή διαπραγμάτευση   | Διαπραγμάτευση βασισμένη σε αρχές                               |
|---|--|---|---|
| <b>Αντίληψη των άλλων</b>                   | Φίλοι  | Αντίπαλοι   | Επιλυτές/ριες προβλημάτων                                       |
| <b>Στόχοι</b>                               | Συμφωνία   | Νίκη  | Ένα σοφό αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται φιλικά και αποτελεσματικά |
| <b>Παραχωρήσεις</b>                         | Γίνονται παραχωρήσεις για να καλλιεργηθεί η σχέση        | Απαιτούνται παραχωρήσεις προκειμένου να υπάρξει σχέση               | Διαχωρίζονται οι άνθρωποι από το πρόβλημα                       |
| <b>Άνθρωποι έναντι προβλημάτων</b>          | Είμαστε ήπιοι/ες έναντι των ανθρώπων και των προβλημάτων | Είμαστε σκληροί/ες και με το πρόβλημα και με τους ανθρώπους         | Είμαστε ήπιοι/ες με τους ανθρώπους, σκληροί/ες με το πρόβλημα   |
| <b>Εμπιστοσύνη</b>                          | Εμπιστοσύνη στους άλλους                                 | Έλλειψη εμπιστοσύνης έναντι των άλλων                               | Προχωράμε ανεξάρτητα από την εμπιστοσύνη                        |
| <b>Θέσεις</b>                               | Αλλάζουμε θέσεις εύκολα                                  | Είμαστε προσκολλημένοι/ες στη θέση μας                              | Εστίαση στα ενδιαφέροντα/συμφέροντα όχι στις θέσεις             |
| <b>Διαπραγμάτευση</b>                       | Κάνουμε προσφορές  | Απειλούμε   | Διερευνούμε ενδιαφέροντα/συμφέροντα                             |
| <b>Κατώτατη γραμμή/όριο διαπραγμάτευσης</b> | Αποκαλύπτουμε την κατώτατη γραμμή διαπραγμάτευσης        | Αποπροσανατολίζουμε όσον αφορά στην κατώτατη γραμμή                 | Αποφεύγουμε να έχουμε μια κατώτατη γραμμή                       |
| <b>Απώλειες και κέρδη</b>                   | Αποδοχή απωλειών μίας πλευράς για να επιτευχθεί συμφωνία | Απαίτηση απωλειών μίας πλευράς ως τίμημα για την επίτευξη συμφωνίας | Επινόηση επιλογών για αμοιβαία κέρδη                            |

Συνέχεια στην επόμενη σελίδα

Συνέχεια από την προηγούμενη σελίδα

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Αναζήτηση</b>                          | Αναζήτηση για μία απάντηση - την οποία θα δεχθούν | Αναζήτηση για μία απάντηση - την οποία εσύ θα δεχθείς | Ανάπτυξη πολλαπλών επιλογών για να υπάρξει επιλογή- Απόφαση αργότερα                                 |
| <b>Κριτήρια</b>                           | Επιμονή σε συμφωνία                               | Επιμονή στη θέση σου                                  | Επιμονή στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων   |
| <b>Ανταγωνισμός ή διαγωνισμός θέλησης</b> | Αποφυγή διαγωνισμού                               | Νίκη στη διαμάχη των θέλω                             | Επίτευξη ενός αποτελέσματος που βασίζεται σε προκαθορισμένα πρότυπα όχι σε θέλω                      |
| <b>Πίεση</b>                              | Υποχώρηση σε πίεση                                | Εφαρμογή πίεσης                                       | Είμαστε ανοικτοί/ες σε λογική επιχειρηματολογία και αιτιολογία. Υποχώρηση στις αρχές όχι στην πίεση. |

Πηγή: Fisher & Ury 1981 στο: Forsyth 2010

## Επίλογος

Η συζήτηση για τη δημιουργία και τη λειτουργία ομάδων στο πλαίσιο της Κ.Α.Ο. είναι σημαντικό να στηρίζεται στη βασική θέση των σύγχρονων προσεγγίσεων στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών για τον κεντρικό ρόλο του ευρύτερου κοινωνικοπολιτικού και πολιτισμικού πλαισίου στην εξέλιξη των διαφόρων εγχειρημάτων (Ζαϊμάκης 2011, Orford 2008). Η θέση αυτή, η οποία αφορά κατεξοχήν και το πεδίο της Κ.Α.Ο., μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όσα συζητούνται στο παρόν κείμενο έχουν τη θέση ενός προτεινόμενου πλαισίου κατανόησης και δράσης και δεν έχουν τη θέση μιας άκαμπτης και απόλυτα εφαρμόσιμης «εργαλειοθήκης». Αντίθετα τα εγχειρήματα στο πεδίο της Κ.Α.Ο., που έχουν αποδείξει τη δυνατότητά τους όχι μόνο να αξιοποιούν την υφιστάμενη γνώση, αλλά και να παράγουν ιδέες και πρακτικές με βάση τη συστηματική τους δράση στο πεδίο, οφείλουν να προσαρμόζουν τις όποιες θεωρητικές προσεγγίσεις και προτάσεις με βάση τις δικές τους ανάγκες και προοπτικές.

## Βιβλιογραφία

### Εβληνόνόγλωσση

- Αδάμ Σ. (2014) *Οδηγός δημιουργίας κοινωνικών επιχειρήσεων*, Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδας.
- Ζαϊμάκης Γ. (2011) *Κοινωνική Εργασία και Τοπικές Κοινωνίες. Ανάπτυξη, Συλλογική δράση, Ποδηποθητισμικότητα*. Αθήνα: Πιλέθρον (δεύτερη έκδοση).
- Ζαφειρίδης Φ., Λαϊνός Σ. (2007) Εξαρτήσεις και Αυτοβοήθεια, *Κοινωνία & Ψυχική Υγεία*, 5: 4 – 8.
- Ζαφειρίδης Φ., Λαϊνός Σ. (2009) «Οι ελλοχεύοντες κίνδυνοι για τη ριζοσπαστικότητα των ΑΑ και ΝΑ». Στο: Ζαφειρίδης Φ. (2009), *Εξαρτήσεις και Κοινωνία. Θεραπευτικές κοινότητες, ομάδες αυτοβοήθειας* (σελ. 263 -301), Αθήνα: Εκδόσεις Κέδρος, 263 -301.
- Λαϊνός Σ., Δημητριάδου Κ. (υπό έκδοση) *Οδηγός δημιουργίας ομάδων αυτοβοήθειας/ αλληλοβοήθειας*, Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδας.

### Ξενόγλωσση

- Borkman T. (1999) *Understanding self - help / mutual aid: Experiential learning in the commons*, New Jersey: Rutgers University Press.
- Borkman T., Munn-Giddings C. and Boyce M. (2020) “Self-Help/Mutual Aid Groups and Peer Support: A Literature Review”, *Voluntaristics Review* 5 (2-3): 1-219.
- Doherty B., Foster G., Mason C., Meehan J., Meehan K., Rotheroe N., and Royce M. (2009) *Management for Social Enterprise*. London: Sage.
- Forsyth, D. R. (2010) *Group dynamics*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Gidron B. and Chesler M. (1994) “Chapter 1. Universal and particular attributes of self-help: A framework for international and intranational analysis”, *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 11 (1): 1-44.
- Glassman M. (2000) “Mutual aid theory and human development: Sociability as primary”, *Journal for the theory of social behaviour*, 30 (4): 391-412.
- Hammer D. (2015) *Democratic Governance. The design of governance systems for worker cooperatives*, The ICA Group. Διαθέσιμο στον εξής σύνδεσμο: <https://base.socioeco.org/docs/democratic-governance-the-design-of-governance-systems-for-worker-cooperatives.pdf>
- Hogg M. A., and Tindale S. (2008) *Εγχειρίδιο Κοινωνικής Ψυχολογίας: Διεργασίες ομάδας*, Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Kropotkin P. (1902) *Mutual Aid: A Factor in Evolution*. Boston: Extending Horizons Books. Ελληνική έκδοση: Κροπότκιν, Π. (2009). *Αλληλοβοήθεια. Ένας παράγοντας της εξέλιξης*, Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.

- Kurtz L. (1997) *Self – help and support groups. A handbook for practitioners*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mook L., Chan A., and Quarter J. (2012) “Self-help and the social economy: A synthesis”, *International Journal of Self-Help & Self-Care*, 6 (2): 129-149.
- Munn-Giddings C. (2001) Links between Kropotkin’ theory of ‘mutual aid’ and the values and practices of action research, *Educational Action Research*, 9 (1): 149-158.
- Munn-Giddings C., Oka T., Borkman T., Chikoto G. L., Matzat J., and Montapou-Fraire R. (2016) Self-help and mutual aid group volunteering. In *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations*, London: Palgrave Macmillan, 393-416.
- Ntrinias T. (2016) *Change in co-operative organizations: the case of Greek pharmaceutical co-operatives*, (Doctoral dissertation, Salford: University of Salford).
- Orford J. (2008) *Community Psychology. Challenges, Controversies and Emerging Consensus*, Chichester: Wiley.
- Riessman F. (1997) “Ten self-help principles”, *Social Policy*, 27: 6-11.
- Rothschild J. (2018) Creating participatory democratic decision-making in local organizations. In R. A. Cnaan R. A. and C. Milofsky C. (Eds.), *Handbook of Community Movements and Local Organizations in the 21st Century*, New York: Springer International Publishing, 127–140.
- Tuckman B. and Jenson M. (1977) “Stages of small-group development revisited”, *Group and Organizational Studies*, 2 (4): 419-27.
- Tuckman B. W. (1965) “Developmental sequence in small groups”, *Psychological bulletin*, 63 (6): 384 - 399.



## Οι συγγραφείς του συλλογικού τόμου

**Σοφία Αδάμ**, Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, διδάσκουσα στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» του ΕΑΠ.

**Γιώργος Αλεξόπουλος**, ΕΔΙΠ, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης ΓΠΑ, Διδάσκων στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» του ΕΑΠ.

**Βαγγέλης Βραγοτέρης**, Υπ. Διδάκτορας, Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας και Ανάπτυξης, ΑΠΘ.

**Βαγγέλης Γκαγκέλης**, Υποψήφιος διδάκτορας, Τμήμα Πολιτικών Επιστημών, ΑΠΘ.

**Γιώργος Γριτζάς**, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας και Ανάπτυξης, ΑΠΘ, μέλος της Επιτροπής Προγράμματος Σπουδών του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» του ΕΑΠ.

**Ιφιγένεια Δουβίτσα**, Δρ. Νομικής, διδάσκουσα στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» του ΕΑΠ.

**Γιάννης Ζαϊμάκης**, Καθηγητής, Τμήμα Κοινωνιολογίας, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Διευθυντής Εργαστηρίου Κοινωνικής Ανάλυσης και Εφαρμοσμένης Κοινωνικής Έρευνας.

**Βασιλική Θανοκώστα**, Στέλεχος Τμήματος Ερευνών και Μελετών Κ.Α.Λ.Ο., Διεύθυνση Κ.Α.Λ.Ο., Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

**Χαρά Κούκη**, Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα Κοινωνιολογίας, Πανεπιστήμιο Κρήτης, διδάσκουσα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» του ΕΑΠ.

**Ελένη Κοντονάσιου**, Προϊσταμένη Διεύθυνσης Κ.Αλ.Ο., Διεύθυνση Κ.Αλ.Ο., Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

**Σωτήρης Λαϊνάς**, Δρ. Ψυχολογίας, Αναπληρωτής Επιστημονικός Υπεύθυνος Προγραμμάτων Προαγωγής Αυτοβοήθειας, διδάσκων στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» του ΕΑΠ.

**Σπύρος Λαπατσιώρας**, Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Κρήτης.

**Νίκος Μποσινάκος**, Προϊστάμενος Τμήματος Μητρώου Φορέων Κ.Αλ.Ο., Διεύθυνση Κ.Αλ.Ο., Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

**Ευάγγελος Νικολαΐδης**, Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστήμιο Κρήτης, Πρώην Ειδικός Γραμματέας Κ.Αλ.Ο.

**Λεωνίδας Οικονομάκης**, Δρ. Κοινωνικών Επιστημών, διδάσκων στο Τμήμα Κοινωνιολογίας, Πανεπιστήμιο Κρήτης και στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» του ΕΑΠ.

**Αγγελική Πανάγου**, Στέλεχος Τμήματος Πολιτικών για την Κ.Αλ.Ο., Διεύθυνση Κ.Αλ.Ο., Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

**Γιώργος Παπανικολάου**, Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Επιστήμης Διαιτολογίας-Διατροφής, Χαρακόπειο Πανεπιστήμιο.

**Νικολέτα Ράτσικα**, Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο.

**Ειρήνη-Εριφύλη Τζέκου**, Δρ. Τμήματος Μηχανικών Χωροταξίας και Ανάπτυξης, ΑΠΘ.

**Μανώλης Τζουβελέκας**, Δρ. Δημόσιας Διοίκησης Πάντειου Πανεπιστημίου, Επισκέπτης ερευνητής στο Ινστιτούτο Οικονομικής Ανάλυσης, Επιχειρηματικότητας και Τουρισμού στο Ερευνητικό Κέντρο του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου.

**Δημήτρης Τσέκερης**, Ειδικός σε θέματα ενεργειακών κοινοτήτων και ενεργειακής πολιτικής.

**Δημήτρης Φεγγίτης**, Οικονομολόγος, Σύμβουλος Ανάπτυξης, Στέλεχος Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.

Το βιβλίο των **Γιάννη Ζαϊμάκη** και Ευάγγελου Νικολαΐδη  
τυπώθηκε στην πρώτη έκδοση του  
στο Τυπογραφείο ΜΠΑΜΙΑΚΗΣ ΑΝΤ. ΤΥΠΟΕΚΔΟΤΙΚΗ σε  
300 αντίτυπα για λογαριασμό της Περιφέρειας Κρήτης.



## Μελέτες για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία

Προσεγγίσεις, προκλήσεις, εφαρμογές

Στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας οι πολλαπλές παγκόσμιες κρίσεις (οικονομική, περιβαλλοντική, πανδημία, πολεμικές αναμετρήσεις) ενίσχυσαν τις προϋπάρχουσες ανησυχίες για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνέπειες της αλόγιστης και άνισης οικονομικής ανάπτυξης. Σε αυτό το περιβάλλον έχει αναζωπυρωθεί το ενδιαφέρον για εναλλακτικά πρότυπα παραγωγής, κατανάλωσης και οργάνωσης των οικονομικών δραστηριοτήτων και η συζήτηση για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία (Κ.Α.Ο), ενός χώρου οικονομικών δραστηριοτήτων που οργανώνονται σε έναν ευρύ χώρο ανάμεσα στην αγορά και στο κράτος, επικεντρωμένων κυρίως στην κάλυψη κοινωνικών αναγκών. Η συζήτηση αυτή αφορά τη φυσιογνωμία, τις δυναμικές, τις προκλήσεις, τα όρια και τα εμπόδια για την ανάπτυξη της Κ.Α.Ο. καθώς και τη δυναμική συμβολή της στην αντιμετώπιση των μεγάλων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες κοινωνίες: κοινωνικές, οικονομικές και ψηφιακές ανισότητες, φτώχεια και οικονομική αποστέρωση, εξατομίκευση της κοινωνικής ζωής, περιβαλλοντική υποβάθμιση, κλιματική αλλαγή, διαχείριση κρίσεων.

Τα κείμενα του συλλογικού τόμου βασίζονται στις διαλέξεις των Διαδικτυακών Σεμιναρίων Εκπαίδευσης στην Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία που διοργάνωσε η Περιφέρεια Κρήτης την Άνοιξη του 2021.

**ΦΟΡΕΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:**

**Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Περιφερειακής Ενότητας Ρεθύμνου  
(Κ.Ε.ΚΑ.Π.Ε.Ρ. - ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ)**

ISBN: 978-618-85733-1-4



9 786188 573314 >