



Κοινωνικών Σπουδών

Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία

Διπλωματική Εργασία

Συνεργατικά εγχειρήματα στο χώρο της ενημέρωσης. Τρόποι λήψης αποφάσεων και διαχείριση συγκρούσεων. Προκλήσεις και κίνδυνοι για τη δημοκρατική διακυβέρνηση.

Μαρία Δανά

Επιβλέπων καθηγητής: ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΝΤΡΙΝΙΑΣ

Θεσσαλονίκη, Ιούλιος 2023

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του/της φοιτητή/φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



Συνεργατικά εγχειρήματα στο χώρο της ενημέρωσης. Τρόποι λήψης αποφάσεων και διαχείριση συγκρούσεων. Προκλήσεις και κίνδυνοι για τη δημοκρατική διακυβέρνηση

Μαρία Δανά

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

«Θεόδωρος Ντρίνιας»

«ΣΕΠ-ΕΑΠ»

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

«Λαμπρινή Παπαδοπούλου»

«ΣΕΠ-ΕΑΠ»

Θεσσαλονίκη, Ιούλιος 2023

«Στον πατέρα μου για ό,τι έχω καταφέρει μέχρι σήμερα»

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή της Διπλωματικής εργασίας, τον κ. Θεόδωρο Ντρίνια, για την υπομονή και την καθοδήγηση του σε κάθε φάση της δημιουργίας της. Καθώς και στη συνεπιβλέπουσα καθηγήτρια την κ. Λαμπρινή Παπαδοπούλου για τις καίριες επισημάνσεις της κατά την ολοκλήρωση της εργασίας.

Στη Γεωργία και τη Νίκη

Περίληψη

Σε εποχές όπου οι εκδοτικοί κολοσσοί καταρρέουν ή συγχωνεύονται, παρασύροντας και συνθλίβοντας θέσεις εργασίας, το αναγνωστικό κοινό να καταφεύγει στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για δωρεάν ενημέρωση, η οικονομική εξάρτηση των Μέσων ενημέρωσης από μετόχους, που τα καθιστούν ευάλωτα σε άνωθεν πιέσεις, οι συνεταιρισμοί Μέσων ενημέρωσης αποτελούν επαρκή συνθήκη για μια βιώσιμη εναλλακτική λύση, τόσο για τους εργαζόμενους στα Μέσα ενημέρωσης, που επιθυμούν να ζήσουν με αξιοπρέπεια, προσφέροντας θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα της δουλειάς τους, όσο και για το αναγνωστικό κοινό, που επιθυμεί έγκυρη πληροφόρηση. Η δημοκρατική διακυβέρνηση των συνεργατικών Μέσων ενημέρωσης μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση.

Η παρούσα Διπλωματική εργασία λοιπόν, επιχειρεί να διερευνήσει τη δημοκρατική διακυβέρνηση συνεργατικών Μέσων ενημέρωσης μέσα από τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς και τις προκλήσεις και τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν. Για την επίτευξη του σκοπού μας, διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα σε τρία συνεργατικά εγχειρήματα Μέσων ενημέρωσης, το Infolibre, το Alterthess και την ΕφΣυν. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση επιστημονικών πηγών, την αξιοποίηση πληροφοριών των τριών εγχειρημάτων που αναλύθηκαν μέσα από τη διενέργεια ημιδομημένων συνεντεύξεων, αλλά και ομαδικών συνεντεύξεων (focus group) καθώς και πληροφοριακό υλικό που ανακτήθηκε από το διαδίκτυο.

Από την ανάλυση των ευρημάτων προέκυψε ότι και τα τρία συνεργατικά εγχειρήματα, αποτελούν κοινωνικές επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν έπειτα από πρωτοβουλία των μελών, με σαφή κοινωνικό προσδιορισμό. Οι λόγοι για τους οποίους δημιουργήθηκαν επιτυγχάνονται μέσα από την παροχή μίας εναλλακτικής ενημέρωσης και την ανεξάρτητη και ελεύθερη έκφραση των δημοσιογράφων. Εντούτοις, ο βιοπορισμός των μελών φαίνεται ότι δεν ικανοποιείται ή ικανοποιείται μερικώς. Οι συγκρούσεις που αναφέρθηκαν, φαίνεται ότι δεν επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των εγχειρημάτων, αλλά αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Τέλος, οι προκλήσεις και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν, συνοψίζονται στην οικονομική επιβίωση τους και στη συνέχιση της δημοκρατικής διακυβέρνησης.

Λέξεις – Κλειδιά: Κοινωνική επιχείρηση, Διακυβέρνηση, Αποφάσεις, Συγκρούσεις, Συνεργατικά ΜΜΕ .

Collaborative media ventures. Decision making and conflict management.
Challenges and risks to democratic governance.

Maria Dana

Abstract

At a time when publishing giants are collapsing or merging, dragging down and crushing jobs, the reading public resorting to social media for free information, the financial dependence of the media on shareholders that makes them vulnerable to pressure from above, media cooperatives are a sufficient condition for a viable alternative both for media workers who wish to live with dignity, giving a positive sign to the quality of their work, and for the readership who wants reliable information. The democratic governance of cooperative media can play a decisive role in this direction.

This Thesis therefore, attempts to explore the democratic governance of collaborative media through decision making and conflict management, as well as the challenges and risks they face. To achieve our purpose, a qualitative research was conducted in three collaborative media, Infolibre, Alterthess and Efsyn. The research was carried out using scientific sources, the use of information from the three ventures analyzed through the conduct of semi-structured interviews and group interviews (focus group) as well as information material retrieved from the internet.

The analysis of the findings revealed that all three cooperative ventures are social enterprises created on the initiative of their members, with a clear societal identification. The reasons for their creation are achieved through the provision of an alternative media and the independent and free expression of journalists. However, the members' livelihoods do not seem to be met or are only partially met. The conflicts mentioned, do not seem to affect the sustainability of the projects, but are a hindrance to the achievement of the goals they have set. Finally, the challenges and risks they face are summarized in their financial survival and the continuation of democratic governance.

Keywords: social enterprise, governance, decisions, conflicts, co-operative media

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Περιεχόμενα	vii
Κατάλογος Πινάκων-Σχημάτων.....	ix
Συνοτομογραφίες & Ακρωνύμια.....	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1. Κοινωνικές επιχειρήσεις	3
1.1. Θεωρητική προσέγγιση	3
1.1.1 Ορισμός κοινωνικής επιχείρησης.....	3
1.2 Συνεταιρισμός	5
1.2.1 Ορισμός συνεταιρισμού	5
1.2.2 Συνεταιριστικές Αρχές	6
2. Διακυβέρνηση	7
2.1. Όργανα Διοίκησης	7
2.1.1 Γενική Συνέλευση	7
2.1.2 Διοικητικό Συμβούλιο	8
2.1.3 Διοίκηση-Γενικός Διευθυντής.....	8
2.1.4 Εποπτικό Συμβούλιο	8
2.2 Σχέσεις Προέδρου-Μελών-Γενικού Διευθυντή.....	9
2.2.1 Πρόεδρος- Γενικός Διευθυντής.....	9
2.2.2 Πρόεδρος- Διοικητικό Συμβούλιο.....	9
2.2.3 Διευθύνων Σύμβουλος –Διοικητικό Συμβούλιο.....	10
3. Λήψη Αποφάσεων.....	12
3.1 Ορισμός Απόφασης.....	12
3.2 Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων.....	12
3.2.1 Ορθολογικό Μοντέλο.....	12
3.2.2 Μοντέλο περιορισμένης ορθολογικότητας.....	12
3.2.3 Οργανωσιακό Μοντέλο.....	13
3.2.4 Πολιτικό Μοντέλο.....	13
3.2.5 Μοντέλο «Κάδου σκουπιδιών».....	13
3.3 Κοινωνικές επιχειρήσεις και λήψη αποφάσεων.....	13
3.4 Προβλήματα λήψης αποφάσεων στους συνεταιρισμούς.....	17
3.5 Τρόποι λήψης αποφάσεων.....	18
4. Συγκρούσεις.....	20
4.1 Ορισμός σύγκρουσης.....	20
4.2 Πηγές συγκρούσεων.....	20
4.2.1 Ανταγωνισμός.....	20
4.2.2 Συγκρούσεις για τους πόρους.....	21
4.2.3 Εξουσία.....	22
4.2.4 Ερασίες-Διεργασίες.....	22
4.2.5 Προσωπικές συγκρούσεις.....	23
4.3 Επίλυση Συγκρούσεων.....	23
4.3.1 Διαπραγμάτευση.....	23
4.3.2 Διπλές ανησυχίες.....	25

4.3.3 Διαμεσολάβηση.....	26
4.3.4 Στρατηγική Tit for Tat.....	27
5. Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.....	28
5.1. Εμπορικά Μέσα Ενημέρωσης.....	28
5.2. Κρατικά Μέσα Ενημέρωσης.....	30
5.3. Δημόσια Μέσα Ενημέρωσης.....	30
5.4 Εναλλακτικά Μέσα Ενημέρωσης.....	31
5.4.1 Εναλλακτικά Συμμετοχικά Μέσα Ενημέρωσης.....	32
5.4.2 Μέσα Πολιτών.....	36
5.4.3 Εναλλακτικά Μέσα ως κριτικά Μέσα.....	36
5.4.4 Υβριδικά Μέσα.....	38
6. Μεθοδολογία Έρευνας.....	39
6.1 Ερευνητικός Σκοπός.....	39
6.2 Επιλογή Μεθόδου.....	39
6.3 Μεθοδολογικά Εργαλεία.....	40
6.4 Δείγμα- Δειγματοληψία.....	40
6.5 Τεχνικές Συλλογής Δεδομένων.....	41
6.6 Ζητήματα Δεοντολογίας.....	42
6.6.1 Βασικές Αρχές Δεοντολογίας.....	42
6.7 Περιορισμοί στην έρευνα.....	43
7. Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	44
7.1 Παρουσίαση Εγχειρημάτων.....	44
7.1.1 Μελέτη περίπτωσης ενημερωτικού ιστότοπου Infolibre.....	44
7.1.2 Μελέτη περίπτωσης ενημερωτικού ιστότοπου Alterthess.....	44
7.1.3 Μελέτη περίπτωσης συνεταιριστικής Εφημερίδας των Συντακτών.....	44
7.2 Ευρήματα.....	45
7.3 Ανάλυση.....	60
8. Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	65
8.1 Συμπεράσματα.....	65
8.2 Προτάσεις.....	67
Βιβλιογραφία.....	69
Παράρτημα Α: Οδηγός συνεντεύξεων.....	75

Κατάλογος Σχημάτων

ΣΧΗΜΑ 1 : Μοντέλο διπλής ανησυχίας για την επίλυση συγκρούσεων(αναφ. στο Forsyth,2010).

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 : Κοινωνικές επιχειρηματικές εντάσεις εντός των κοινωνικών επιχειρήσεων(Smith&Lewis,2011)

Πίνακας 2: Συγκρίσεις μεταξύ τριών τύπων διαπραγμάτευσης(Fisher& Ury,1981)

Πίνακας 3: Τοποθέτηση των τεσσάρων θεωρητικών προσέγγισεων των Bailey et all,2007

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

- EMES : European Network on Social Economy
ICA : International Co-Operative Alliance
TFT : tit for tat
WRTC : World Radio and Television Council
ΑΕ : Ανώνυμη Εταιρεία
ΓΣ : Γενική Συνέλευση
ΔΣ : Διοικητικό Συμβούλιο
ΕφΣυν : Εφημερίδα των Συντακτών
Η.Β : Ηνωμένο Βασίλειο
ΜΚΟ : Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί
ΜΜΕ : Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποτελούν οργανισμούς που εντάσσονται στο πεδίο της κοινωνικής οικονομίας. Η νέα αυτή δυναμική, που εμφανίστηκε κυρίως τη δεκαετία του 1990, έχει ως σκοπό τη δημιουργία καινοτόμων πρακτικών προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες και αγαθά που δεν καλύπτονται από το κράτος ή την αγορά (Defourney&Nyssens,2013).

Στην κοινωνική οικονομία λοιπόν, εντάσσονται μία πληθώρα πρακτικών, μεταξύ των οποίων είναι και οι συνεταιρισμοί. Η λειτουργία τους διέπεται από τις αρχές και αξίες της αυτοβοήθειας, της αυτεθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας και της αλληλεγγύης. Η εφαρμογή των αρχών και αξιών στηρίζεται στη δημοκρατική διακυβέρνηση, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από τη συμμετοχή των μελών στη λήψη των αποφάσεων. Η μη υιοθέτηση των αρχών και αξιών που διέπουν τη συνεταιριστική λειτουργία καθώς και η μη εμπλοκή των μελών σε θέματα διακυβέρνησης μπορεί να αποτελέσει απειλή για τη βιωσιμότητα των συνεταιρισμών.

Ελπίζουμε, λοιπόν, μέσα από την εργασία να μπορέσουμε να αναδείξουμε ζητήματα που θεωρούμε σημαντικά για τη διακυβέρνηση των συνεργατικών Μέσων ενημέρωσης, αν λάβουμε υπόψη ότι στην ελληνική βιβλιογραφία εντοπίζεται ένα ερευνητικό κενό. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθούν οι διαφορετικές προσεγγίσεις των συνεργατικών μέσων ενημέρωσης που αφορούν τη δημιουργία τους, τη διακυβέρνηση, τις προκλήσεις και τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν.

Σύμφωνα με το σκοπό της μελέτης προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα

- Ποιοι είναι οι λόγοι που οδήγησαν στη δημιουργία των συνεργατικών Μέσων ενημέρωσης(με βάση τα κριτήρια της εναλλακτικότητας, της ελευθερίας έκφρασης των δημοσιογράφων, και το βιοπορισμό των μελών);
- Ποια είναι η οργανωτική μορφή τους;
- Ποιο είναι το σύστημα διακυβέρνησης (λήψη αποφάσεων, συμμετοχή);
- Ποιες είναι οι προκλήσεις και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν για τη βιωσιμότητα τους; (θα εξεταστούν με βάση τις συγκρούσεις και το ευρύτερο τοπίο των ΜΜΕ).

Προκειμένου να επιτευχθεί ο ερευνητικός σκοπός μας, η εργασία διακρίνεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται να αποσαφηνιστούν οι έννοιες της κοινωνικής επιχείρησης και του συνεταιρισμού. Αναφέρονται οι συνεταιριστικές αξίες και οι αρχές που αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της διακυβέρνησης και οι θεμελιώδεις ιδιότητες που τις διακρίνουν από τις συμβατικές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα διοικητικά όργανα λήψης αποφάσεων των συνεταιρισμών και στα προβλήματα που μπορούν να ανακύψουν στις μεταξύ τους σχέσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της απόφασης καθώς και τα μοντέλα, με βάση τα οποία περιγράφεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στη συνέχεια, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά, στο ρόλο της λήψης αποφάσεων στις κοινωνικές επιχειρήσεις, στις εντάσεις και τα προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν, λαμβάνοντας υπόψη και τον αντιφατικό

χαρακτήρα τους, καθώς συνδυάζουν κοινωνικές αποστολές μέσω επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Τέλος, γίνεται αναφορά στους τρόπους λήψης αποφάσεων, με ιδιαίτερη αναφορά σε εκείνους που ενδύκνεται για τις δημοκρατικά διοικούμενες επιχειρήσεις. Στο τέταρτο κεφάλαιο μελετάται η έννοια της σύγκρουσης και η επίδραση της στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, αναφέρονται οι συνηθέστερες πηγές συγκρούσεων που μπορεί να εμφανιστούν κατά την αλληλεπίδραση των μελών των κοινωνικών επιχειρήσεων καθώς και οι τρόποι επίλυσης τους.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και τη συνεισφορά τους στις δημοκρατικές διαδικασίες και λειτουργίες.

Εν συνεχεία, πραγματοποιείται ανάλυση των τριών μοντέλων που αναπτύχθηκαν και πιο συγκεκριμένα, το εμπορικό, το κρατικό και το δημόσιο μοντέλο. Τέλος, γίνεται αναφορά στα εναλλακτικά Μέσα Ενημέρωσης και στην ποικιλομορφία που χαρακτηρίζει τον ορισμό τους, ο οποίος προσεγγίζεται μέσω της αποτύπωσης των κυριότερων θεωριών που έχουν διατυπωθεί.

Το δεύτερο μέρος εργασίας περιλαμβάνει δύο κεφάλαια: το κεφάλαιο της Μεθοδολογίας και το κεφάλαιο της Ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Στο κεφάλαιο της Μεθοδολογίας παρουσιάζονται αναλυτικά οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν προκειμένου να πραγματοποιηθεί η έρευνα. Συγκεκριμένα αναφέρεται ο ερευνητικός σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, η μέθοδος, τα μεθοδολογικά εργαλεία, το δείγμα και η δειγματοληψία, οι τεχνικές συλλογής δεδομένων, τα ζητήματα δεοντολογίας και οι περιορισμοί στην έρευνα. Το κεφάλαιο της Ανάλυσης των αποτελεσμάτων περιλαμβάνει την παρουσίαση των συνεργατικών εγχειρημάτων, τα ευρήματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων και την ανάλυση τους με βάση το θεωρητικό πλαίσιο.

Τέλος, η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα και τις μελλοντικές προτάσεις για έρευνα.

1. ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Θεωρητική προσέγγιση

Σύμφωνα με τους Borzaga και Galera(2012), οι κοινωνικές επιχειρήσεις αποτελούν μία δομική τάση, από κάτω προς τα πάνω, η οποία αναπτύσσεται αυθόρμητα, ανεξάρτητα από την ύπαρξη εξωγενών συνθηκών. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις θεωρούνται πετυχημένοι μηχανισμοί, όπου η ισότητα, η αποτελεσματικότητα, η δημιουργία οικονομικής και κοινωνικής αξίας αποτελούν κεντρικό ζήτημα.

Η έρευνα γύρω από τις κοινωνικές επιχειρήσεις δεν εδράζεται σε ένα σαφές θεωρητικό πλαίσιο, αυτό οφείλεται κυρίως στη νεότητα του φαινομένου και στην απαιτούμενη διεπιστημονικότητα της ανάλυσης. Ο όρος της κοινωνικής επιχείρησης εμφανίστηκε, τη δεκαετία του 1990, συγχρόνως στις ΗΠΑ αλλά και στην Ευρώπη. Ωστόσο, θα πρέπει να επισημάνουμε τη διαφορετική οριοθέτηση του φαινομένου στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη(Αδάμ,2012).

Η έννοια της κοινωνικής επιχείρησης στις ΗΠΑ, περιλαμβάνει την επιχειρηματική φιλανθρωπία, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, τις ΜΚΟ, που ασκούν εμπορική δραστηριότητα, εντάσσεται δηλαδή στον ιδιωτικό τομέα. Η βασική διάκριση στις ΗΠΑ εντοπίζεται ανάμεσα σε μία σχολή, που ορίζει την κοινωνική επιχειρηματικότητα με όρους καινοτομίας και κοινωνικής αλλαγής και σε μία άλλη που την προσδιορίζει ως τη σύνδεση ανάμεσα στην επιχειρηματική δραστηριότητα και στη δραστηριότητα κοινωνικής αποστολής.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι η κοινωνική επιχειρηματικότητα στις ΗΠΑ ορίζεται ως η τομή ανάμεσα στον κερδοσκοπικό και μη κερδοσκοπικό τομέα(Αδάμ,2012).

Στην Ευρώπη τώρα, η κοινωνική επιχείρηση εντάσσεται εντός της κοινωνικής οικονομίας. Η νέα επιχειρηματική δυναμική προέκυψε κυρίως ως απάντηση σε κοινωνικές ανάγκες που δεν ικανοποιήθηκαν καθόλου ή ικανοποιήθηκαν ανεπαρκώς από το δημόσιο ή τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις.

Στην κοινωνική οικονομία εντάσσονται, οι συνεταιρισμοί, οι κοινωνίες αλληλοβοήθειας, οι σύλλογοι/ενώσεις προσώπων, τα κοινωφελή ιδρύματα και οι κοινωνικές επιχειρήσεις(Αδάμ,2012) ή με άλλα λόγια όλοι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (ΜΚΟ) (που δεν ανήκουν σε μετόχους) (Defourney&Nyssens,2013).

1.1.1 Ορισμός κοινωνικής επιχείρησης

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Έρευνας, EMES, αντί να δημιουργήσει έναν ορισμό για να προσδιορίσει τους οργανισμούς που ονομάζονται κοινωνικές επιχειρήσεις, προτίμησε να επιλέξει διάφορους δείκτες έπειτα από έναν διάλογο μεταξύ πολλών κλάδων(οικονομικά, κοινωνιολογία, πολιτικές επιστήμες) καθώς και μεταξύ διαφόρων εθνικών παραδόσεων και ευαισθησιών εντός της Ευρωπαϊκής Ζώνης.

Οι δείκτες αυτοί περιγράφουν τον «αδανικό τύπο» των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Οι δείκτες τοποθετήθηκαν σε τρία υποσύνολα, τα οποία αποτελούνται από τρεις οικονομικούς, τρεις κοινωνικούς και τρεις δείκτες που τονίζουν συγκεκριμένες μορφές διακυβέρνησης(Defourney&Nyssens,2013).

Τα κριτήρια που αντικατοπτρίζουν τις οικονομικές δραστηριότητες είναι:

α) Συνεχής δραστηριότητα παραγωγής αγαθών ή και πώληση υπηρεσιών.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεων, εμπλέκονται άμεσα στην παραγωγή αγαθών ή στην παροχή υπηρεσιών σε συνεχή βάση και αποτελεί έναν από τους κύριους λόγους ύπαρξης τους (Defourney & Nyssens, 2013) σε αντίθεση με τις οργανώσεις συνηγορίας (advocacy), όσο και των ιδρυμάτων που χρηματοδοτούν ΜΚΟ (Αδάμ, 2012).

β) Σημαντικό επίπεδο οικονομικού κινδύνου.

Η οικονομική τους βιωσιμότητα εξαρτάται από την προσπάθεια των μελών και των εργαζομένων για να εξασφαλίσουν επαρκείς πόρους. Η προσπάθεια λοιπόν αυτή οδηγεί αναπόφευκτα σε ανάληψη ρίσκου (Defourney & Nyssens, 2013).

γ) Ελάχιστο ποσό αμειβόμενης εργασίας

Το κριτήριο αυτό διαχωρίζει τις κοινωνικές επιχειρήσεις από τις εθελοντικές ομάδες διότι προβλέπει την ύπαρξη αμειβόμενου προσωπικού (Αδάμ, 2012).

Τα κριτήρια που αντικατοπτρίζουν την κοινωνική διάσταση των κοινωνικών επιχειρήσεων είναι:

α) Ένας ρητός στόχος προς όφελος της κοινότητας.

Η δήλωση της κοινωνικής αποστολής αποτελεί το βασικότερο παράγοντα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας (Αδάμ, 2012).

β) Μία πρωτοβουλία που ξεκίνησε από μία ομάδα πολιτών ή οργάνωσης της κοινωνίας των πολιτών.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα συλλογικής δυναμικής που περιλαμβάνει άτομα που ανήκουν σε μία κοινότητα ή μοιράζονται μία σαφώς καθορισμένη ανάγκη ή στόχο (Defourney & Nyssens, 2013).

γ) Περιορισμένη διανομή κερδών

Η υπεροχή του κοινωνικού στόχου αντανακλάται σε ένα περιορισμό στη διανομή των κερδών. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δεν περιλαμβάνουν μόνο οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από αυστηρούς περιορισμούς μη διανομής, αλλά και οργανισμούς, όπως οι συνεταιρισμοί, που μπορούν να διανέμουν κέρδη αλλά σε περιορισμένο βαθμό (Defourney & Nyssens, 2013), απαγορεύουν δηλαδή τη μεγιστοποίηση του κέρδους ως *modus operandi* (Αδάμ, 2012).

Τέλος οι τρεις δείκτες που αντικατοπτρίζουν τη συμμετοχική διακυβέρνηση είναι:

α) Υψηλός βαθμός αυτονομίας.

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις δημιουργούνται ως αυτόνομες οντότητες, οι οποίες διοικούνται από τα μέλη και όχι από δημόσιες αρχές ή άλλους οργανισμούς ακόμη και αν δέχονται δημόσιες επιχορηγήσεις. Όσοι εμπλέκονται στη διακυβέρνηση έχουν το δικαίωμα να εκφράσουν την άποψη τους αλλά και να τερματίσουν τη δραστηριότητα τους (Defourney & Nyssens, 2013).

β) Η λήψη αποφάσεων δε βασίζεται στην ιδιοκτησία κεφαλαίου.

Το κριτήριο αυτό αναφέρεται στην αρχή «ένα μέλος –μία ψήφος». Η λήψη αποφάσεων δηλαδή δεν κατανέμεται ανάλογα με το μερίδιο κεφαλαίου που κατέχει κάποιο μέλος.

γ) Συμμετοχικότητα

Η συμμετοχή και η εκπροσώπηση των χρηστών, των πελατών και γενικά όλων των ενδιαφερομένων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και στη διαχείριση, αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό των κοινωνικών επιχειρήσεων. Η προώθηση της δημοκρατίας σε τοπικό επίπεδο μέσω της οικονομικής δραστηριότητας αποτελεί σημαντικό στόχο των κοινωνικών επιχειρήσεων (Defourney & Nyssens, 2013).

1.2 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ

1.2.1 Ορισμός

Ο συνεργατισμός, ως μορφή οικονομικής οργάνωσης των ανθρώπων για να καλύψουν βασικές κοινές τους ανάγκες, είναι παλιός όσο και η ανθρώπινη Ιστορία. Πρώιμες μορφές συνεργατισμού εμφανίζονται από την αρχαιότητα και τον Μεσαίωνα ως και τη Βιομηχανική εποχή. Οι προσπάθειες όμως εντείνονται το 19^ο αι. και κορυφώνονται το 1844, όπου και θεωρείται ότι ξεκίνησε η σύγχρονη συνεταιριστική Ιστορία. Στο Ροτσντέιλ του ΗΒ, ιδρύθηκε ο καταναλωτικός συνεταιρισμός των Δίκαιων Σκαπανέων, με τη νομική μορφή του αλληλοβοηθητικού σωματείου. Καινοτομία του συνεταιρισμού αποτέλεσε η διαμόρφωση κανόνων οργάνωσης και λειτουργίας του συνεταιρισμού, η οποία αποδείχτηκε στην πράξη πολύ αποτελεσματική για την πορεία του (Δουβίτσα, 2019). Αυτή τη στιγμή σύμφωνα με το ICA¹, τα μέλη των συνεταιρισμών αντιπροσωπεύουν το 12% της ανθρωπότητας, ενώ ο αριθμός των συνεταιρισμών ανέρχεται περίπου στα 3 εκ.

Σύμφωνα με τον Parnell (2000), ο συνεταιρισμός μπορεί να προσδιοριστεί ιδεωδώς από το σκοπό του και τους στόχους του παρά από τη νομική του μορφή. Το βασικότερο χαρακτηριστικό του είναι η υποχρέωση του να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών. Τα μέλη είναι οι «αδιοκτήτες» του συνεταιρισμού, αλλά και οι χρήστες των υπηρεσιών.

Τι είναι όμως ο συνεταιρισμός; Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί.

Η Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία (ICA), στη Δήλωση για τη Συνεταιριστική Ταυτότητα ορίζει τον συνεταιρισμό ως: «Μία αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεων τους διαμέσου μιας συν ιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης» (ICA, 2015).

Από τον ορισμό της Διακήρυξης της Συνεταιριστικής Ταυτότητας προκύπτει η διττή φύση του συνεταιρισμού. Από τη μια μεριά ένας συνεταιρισμός λειτουργεί ως οικονομική οργάνωση που αναπτύσσει οικονομικές σχέσεις με τους συνεταιριστές και αποτελεί το μέσο για την ικανοποίηση των αναγκών τους, από την άλλη μεριά, ο συνεταιρισμός ως κοινωνική οργάνωση, αποτελεί ένωση προσώπων, τα οποία έχουν κοινές ανάγκες και επιδιώκουν να τις καλύψουν μέσω του συνεταιρισμού. Αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις που διέπονται από την αρχή μία ψήφος – ένα άτομο, με ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις (Δουβίτσα, 2019). Οι συνεταιρισμοί διέπονται από τις συνεταιριστικές αξίες της αυτοβοήθειας, της αυτεθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας και της αλληλεγγύης. Τα μέλη του συνεταιρισμού πιστεύουν στις ηθικές αξίες της ειλικρίνειας, της διαφάνειας, της κοινωνικής ευθύνης και της φροντίδας για τους άλλους (International Co-Operative Alliance ICA, 2015).

Το 1995 στο Μάντσεστερ, στην 3^η Αναθεώρηση, διατυπώθηκαν οι επτά Συνεταιριστικές Αρχές που ισχύουν μέχρι και σήμερα και αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές ούτως ώστε να εφαρμόζουν τις αξίες στην πράξη (Κλήμη-Καμινάρη & Παπαγεωργίου, 2010).

¹ <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>

1.2.2 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

1) Εθελοντική και Ανοικτή Συνδρομή

Οι συνεταιρισμοί είναι εθελοντικές οργανώσεις, ανοικτές σε όλα τα άτομα που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες τους και να αναλάβουν τις ευθύνες τους ως μέλη, ανεξάρτητα από το φύλο, την κοινωνική θέση, τη θρησκεία, τη φυλή και τις πολιτικές πεποιθήσεις.

2) Δημοκρατικός έλεγχος των μελών

Οι συνεταιρισμοί είναι δημοκρατικές οργανώσεις που ελέγχονται από τα μέλη τους, τα οποία συμμετέχουν ενεργά ώστε να καθορίσουν την πολιτική που θα ακολουθήσουν καθώς και στη λήψη των αποφάσεων. Όλοι όσοι είναι εκλεγμένοι εκπρόσωποι είναι υπόλογοι έναντι των μελών. Τα μέλη έχουν ίσα δικαιώματα (ένα μέλος –μία ψήφος).

3) Οικονομική συμμετοχή μέλους

Τα μέλη συνεισφέρουν δίκαια στο κεφάλαιο του συνεταιρισμού και ελέγχουν δημοκρατικά. Μέρος του κεφαλαίου είναι συνήθως κοινή ιδιοκτησία του συνεταιρισμού. Τα μέλη λαμβάνουν περιορισμένη αποζημίωση επί του κεφαλαίου με το οποίο είχαν εγγραφεί ως μέλη εφόσον προβλέπεται. Τα μέλη κατανέμουν το πλεόνασμα στις εξής περιπτώσεις: α) ανάπτυξη του συνεταιρισμού (με τη δημιουργία αποθεματικού μέρος του οποίου είναι αδιαίρετο) β) επιστροφή στα μέλη ανάλογα με τις συναλλαγές γ) υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων που εγκρίθηκαν από τα μέλη.

4) Αυτονομία και ανεξαρτησία

Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες οργανώσεις αυτοβοήθειας που ελέγχονται από τα μέλη τους. Εάν χρειαστεί να συνάψουν συμφωνίες με άλλους οργανισμούς ακόμη και κρατικούς φορείς, ή αντλούν κεφάλαια από εξωτερικές πηγές, αυτό οφείλει να γίνεται με τρόπο που θα διασφαλίζει το δημοκρατικό έλεγχο από τα μέλη και θα θωρακίζουν την συνεταιριστική αυτονομία.

5) Εκπαίδευση κατάρτιση και πληροφόρηση

Οι συνεταιρισμοί παρέχουν εκπαίδευση και κατάρτιση για τα μέλη τους, τους εκλεγμένους αντιπροσώπους τους, στους διευθυντές και στους υπαλλήλους ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών. Ταυτόχρονα ενημερώνουν το ευρύ κοινό και κυρίως τους νέους για τα οφέλη και τη φύση του συνεργατισμού.

6) Συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών

Οι συνεταιρισμοί μπορούν να εξυπηρετούν τα μέλη τους πιο αποτελεσματικά μέσα από τη συνεργασία τους με άλλους συνεταιρισμούς, τόσο σε τοπικό και εθνικό επίπεδο όσο και σε διεθνή.

7) Μέριμνα για την κοινότητα

Οι συνεταιρισμοί εργάζονται για τη βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων τους, με πολιτικές που εγκρίνονται από τα μέλη τους (International Co-Operative Alliance ICA, 2015).

2. ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

«Η λέξη διακυβέρνηση έχει τη ρίζα της στο ρήμα «Gubernare», το οποίο προέρχεται από την ελληνική λέξη «Κυβερνάν» και σημαίνει το να οδηγεί κάποιος, να κατευθύνει, να είναι επικεφαλής άλλων, να θέτει κανόνες, να είναι υπεύθυνος για την εξουσία»(Novkovic& Miner,2015). Η έννοια της διακυβέρνησης περιλαμβάνει το όραμα, τις διαδικασίες λήψης απόφασης, την άσκηση εξουσίας και τις πρακτικές λογοδοσίας. Η διακυβέρνηση των συνεταιρισμών οφείλει να ανταποκρίνεται στους στόχους του συνεταιρισμού, να ικανοποιεί τα συμφέροντα των μελών, να ασκεί τον έλεγχο εκ μέρους των μελών και να διαφυλάσσει τις αρχές και αξίες του συνεταιρισμού.

Η διακυβέρνηση των συνεταιρισμών χαρακτηρίζεται από μία πολυμορφία, αν αναλογιστούμε ότι ενσωματώνει αρχές και αξίες², που διαμορφώθηκαν πριν από εκατό εβδομήντα χρόνια περίπου, διαφορετικά νομικά πλαίσια, τα πρότυπα κλάδων στους τομείς που δραστηριοποιούνται, το μέγεθος και το είδος των μελών, τον κύκλο ζωής και την ωριμότητα τους.

Τρεις θεμελιώδεις ιδιότητες δίνουν σημαντικό πλεονέκτημα στους συνεταιρισμούς έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, ο ανθρωπισμός, η κοινή ιδιοκτησία και έλεγχος και η αυτοδιακυβέρνηση.

Ανθρωπισμός : Η ανθρωπιστική προσέγγιση υποθέτει ότι οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα με τάσεις εξισορρόπησης των προσωπικών με τα ομαδικά κίνητρα.

Κοινή ιδιοκτησία και έλεγχος: Η συνιδιοκτησία αντικατοπτρίζεται σχετικά με την απόσυρση της μερίδας του μέλους και την επανεπένδυση μέρους του πλεονάσματος σε αδιανέμητα αποθεματικά, ενώ ο έλεγχος έγκειται στην αρχή «ένα μέλος –μία ψήφος».

Αυτοδιακυβέρνηση: Η αυτοδιακυβέρνηση σημαίνει ότι οι κανόνες διακυβέρνησης αποφασίζονται από τα μέλη, επανεξετάζονται σε τακτική βάση και είναι οικείοι σε όλα τα μέλη. Τα μέλη όταν δεν εμπλέκονται σε θέματα διακυβέρνησης, ελλοχεύει ο κίνδυνος μία μειοψηφία να ελέγχει τους πόρους, τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση παράνομης εξουσίας. Σε αντίθετη περίπτωση η συμμετοχή οδηγεί στη δημιουργία σχέσεων δέσμευσης μεταξύ των συνεταιρισμών και των μελών, που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στην επικοινωνία(Novkovic& Miner,2015).

2.1 ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

Σύμφωνα με τη διεθνή συνεταιριστική πρακτική, τα βασικά όργανα λήψης αποφάσεων ενός συνεταιρισμού είναι : η Γενική Συνέλευση (εφεξής ΓΣ), το Διοικητικό Συμβούλιο (εφεξής ΔΣ), η Διοίκηση και το Εποπτικό Συμβούλιο(Κοντογεωργος&Σεργάκη,2015).

2.1.1 Η ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ

Η ΓΣ αποτελείται από το σύνολο των μελών ενός συνεταιρισμού και αποτελεί την έκφραση της κυριαρχίας αυτών. Αποτελεί την πηγή κάθε εξουσίας και κάθε αρχής σε ένα συνεταιρισμό. Μέσα από τη ΓΣ λαμβάνονται αποφάσεις που αφορούν τη συνεταιριστική οργάνωση, εκφράζοντας έτσι τη συλλογική βούληση. Οι αποφάσεις, σύμφωνα με τη δεύτερη συνεταιριστική αρχή «ένα μέλος–μία ψήφος» λαμβάνονται ανάλογα με το θεσμικό πλαίσιο που έχει αποφασιστεί, όπως σε περίπτωση τροποποίησης του καταστατικού.

² Δυστυχώς η εμμονή στις αρχές, έχει φέρει μία περιττή πολυπλοκότητα στην κατανόηση της συνεταιριστικής μορφής, δημιουργώντας έτσι εμπόδια στην εξάπλωση των συνεταιριστικών επιχειρήσεων αλλά και στη δημιουργία τόσο οργανωτικών όσο και διοικητικών προβλημάτων (Pagnell,2000)

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι δεσμευτικές για όλα τα μέλη. Συνέρχεται το λιγότερο μία φορά το χρόνο, εκτός αν προκύψουν έκτακτα θέματα προς συζήτηση.

Οι κύριες δραστηριότητες της ΓΣ είναι: η εκλογή του ΔΣ, ο έλεγχος των πράξεων και παραλείψεων των διοικητικών οργάνων, η έγκριση του προϋπολογισμού, ο έλεγχος των λογιστικών και οικονομικών καταστάσεων.

Το μέλος είναι υπεράνω οποιασδήποτε αρχής και ο λόγος του έχει βαρύτητα. Η συμμετοχή και ενεργή παρουσία του στις ΓΣ είναι σημαντική καθώς έχει τη δυνατότητα να εισηγηθεί αλλαγές και να επηρεάσει αποφάσεις, εφόσον χαρακτηριστούν θετικά και από τα υπόλοιπα μέλη, ενώ ταυτόχρονα δηλώνει έμπρακτα τη δέσμευση του απέναντι στο συνεταιρισμό (Κοντογεωργός & Σεργάκη, 2015).

2.1.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στο γεγονός ότι τα μέλη αποτελούν την πηγή κάθε εξουσίας και ότι είναι αυτά που λαμβάνουν τις αποφάσεις για την πορεία του συνεταιρισμού. Όμως είναι αδύνατο τα μέλη να μεριμνούν για όλες τις εργασίες και υποθέσεις, σε καθημερινή βάση, του συνεταιρισμού. Για το λόγο αυτό η ΓΣ εκλέγει και εκχωρεί κάποιες αρμοδιότητες στο ΔΣ το οποίο βέβαια ενεργεί με βάση τις διατάξεις του καταστατικού. Κύριες αρμοδιότητες του ΔΣ, η διαχείριση όλων των υποθέσεων του συνεταιρισμού, η οργάνωση, η διοίκηση, ο προγραμματισμός και η εκπροσώπηση σε δημόσιες αρχές. Όλα τα μέλη έχουν δικαίωμα εκλογής στο ΔΣ αλλά και συμμετοχής στην ψηφοφορία (Κοντογεωργός & Σεργάκη, 2015).

2.1.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Το ΔΣ, έχοντας την αρμοδιότητα όπως ορίζει το καταστατικό, μπορεί να ορίσει Γενικό Διευθυντή στον οποίο αναθέτει κάποιες εξουσίες και αρμοδιότητες, καθώς και τη γενική διεύθυνση και διαχείριση των υποθέσεων του συνεταιρισμού. Με απόφαση του ΔΣ καθορίζονται τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις και οι αρμοδιότητες του Γενικού Διευθυντή. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων τόσο στο ΔΣ όσο και στον Γενικό Διευθυντή κάνει το συνεταιρισμό περισσότερο ευέλικτο στη λήψη αποφάσεων που απορρέουν από τις καθημερινές δραστηριότητες του (Κοντογεωργός & Σεργάκη, 2015).

Οι αρμοδιότητες του Γενικού Διευθυντή είναι να:

- Εισηγείται στο ΔΣ.
- Εφαρμόζει τις αποφάσεις της ΓΣ και του ΔΣ.
- Διευθύνει τις εργασίες του συνεταιρισμού.
- Λογοδοτεί στο ΔΣ και στη ΓΣ.

Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι πέρα από τις οργανωτικές ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο Γενικός Διευθυντής, θα πρέπει να γνωρίζει και να πιστεύει τις αρχές και αξίες του συνεργατισμού.

Για την καλή πορεία του συνεταιρισμού θα πρέπει ΓΣ, ΔΣ και Γενικός διευθυντής να συνεργάζονται (Κοντογεωργός & Σεργάκη, 2015).

2.1.4 ΕΠΟΠΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το Εποπτικό Συμβούλιο, εκλέγεται από τα μέλη ή διορίζεται από το ΔΣ. Οι αρμοδιότητες του είναι: να εποπτεύει τις εργασίες της εταιρείας και την εκτέλεση των αποφάσεων της ΓΣ.

Έχει το δικαίωμα πρόσβασης στα βιβλία, τους λογαριασμούς και τα έγγραφα της εταιρείας. Είναι υπόλογο στη ΓΣ, την οποία ενημερώνει με την κατάθεση έκθεσης για τα πεπραγμένα του έτους (Κοντογεωργός & Σεργάκη, 2015).

Στην επόμενη ενότητα θα αναλύσουμε τυχόν προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν στις σχέσεις μεταξύ του προέδρου του ΔΣ, των μελών του ΔΣ και του Γενικού Διευθυντή καθώς και τρόπους επίλυσης των μεταξύ τους συγκρούσεων.

2.2 ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΕΔΡΟΥ-ΜΕΛΩΝ ΔΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Ο Chris Cornforth (2015), προσπαθεί να σκιαγραφήσει τις σχέσεις μεταξύ των: Προέδρου, μελών του ΔΣ και του Διευθύνοντος συμβούλου, τις οποίες θεωρεί κρίσιμες για την ομαλή πορεία του συνεταιρισμού. Η προσπάθεια του αυτή στηρίζεται στις εξής παρατηρήσεις:

- Δεν είναι δυνατός ο διαχωρισμός της διαχείρισης από τη διακυβέρνηση.
- Η διαχείριση συχνά ελέγχει τους κύριους μοχλούς της εξουσίας.
- Το ΔΣ δεν μπορεί να εκπροσωπήσει μόνο του τα συμφέροντα των μελών και να διαφυλάξει τις συνεταιριστικές αρχές και αξίες.
- Ο πρόεδρος οφείλει να διευκολύνει τις εργασίες του ΔΣ και τις σχέσεις με όλη την ομάδα (Cornforth, 2015)

2.2.1 Πρόεδρος – Γενικός Διευθυντής

- Σκοπός της διεύθυνσης είναι να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί, με έμφαση όμως στο σκοπό για το οποίο έχει δημιουργηθεί ο συνεταιρισμός και την παροχή ωφελειών προς τα μέλη (Parnell, 2000). Επομένως ο Πρόεδρος οφείλει να μνησεί τον Γενικό Διευθυντή στις συνεταιριστικές αρχές και να εξασφαλίσει, ότι η επιτυχία του συνεταιρισμού δεν πραγματοποιείται εις βάρος των αρχών (Cornforth, 2015).
- Πολλές φορές, οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ Προέδρου και Γενικού Διευθυντή, δεν είναι σαφείς και τείνουν να αλληλεπικαλύπτονται, δημιουργώντας εντάσεις. Οι τυπικές περιγραφές των ρόλων μπορούν να αποσαφηνίσουν τις αρμοδιότητες, αλλά αυτό δεν αποτελεί από μόνο του στοιχείο καλής συνεργασίας. Απαιτείται λοιπόν μία συνεχής διαβούλευση ώστε να διευκρινιστούν οι μεταξύ τους αρμοδιότητες (Cornforth, 2015).
- Τέλος, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχεία ώστε (Robinson & Exworth, 1999) να αποφευχθούν εντάσεις, που μπορεί να έχουν ακόμη και καταστροφικές συνέπειες για τον συνεταιρισμό (Stiles and Taylor, 1999). Αυτό βέβαια, δε σημαίνει ότι οι προτάσεις του Γενικού Διευθυντή δεν υπόκεινται σε έλεγχο από το ΔΣ (Cornforth, 2015).

2.2.2 Πρόεδρος – Διοικητικό Συμβούλιο

- Πολλές φορές, τα μέλη του συνεταιρισμού δε διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και την αντίστοιχη εμπειρία ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στο ΔΣ. Σε αυτή την περίπτωση, ο Πρόεδρος οφείλει να εξασφαλίσει την εισαγωγική εκπαίδευση και κατάρτιση των μελών, να δοθεί χρόνος προς τα μέλη ώστε να γίνουν

αποτελεσματικά ενώ τα πιο έμπειρα στελέχη θα μπορούσαν να γίνουν μέντορες των νεοεκλεγέντων.

- Ο Πρόεδρος θα πρέπει να διαθέτει εμπειρία στη λειτουργία και οργάνωση των συνεδριάσεων ώστε να είναι αποτελεσματικές και όχι χρονοβόρες. Η κατάλληλη προετοιμασία πριν την έναρξη των συνεδριάσεων, η σαφής περιγραφή των ρόλων των μελών του ΔΣ καθώς και η επισήμανση των αποτελεσμάτων που αναμένονται από τη θητεία τους μπορούν να οδηγήσουν προς αυτή την κατεύθυνση (Cornforth, 2015).

2.2.3 Διευθύνων Σύμβουλος – Διοικητικό Συμβούλιο

Ο Διευθύνων Σύμβουλος μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στην ομαλή λειτουργία του ΔΣ μέσω των παρακάτω βασικών εργασιών :

I. Υποβοήθηση δόμησης του έργου του Διοικητικού Συμβουλίου

Αυτό επιτυγχάνεται μέσω τις κατάρτισης προγράμματος συνεδριάσεων του ΔΣ, την εξασφάλιση συμφωνίας για το περιεχόμενο των συνεδριάσεων, την αποστολή των απαραίτητων εγγράφων εγκαίρως.

II. Παροχή των σχετικών πληροφοριών εγκαίρως

Η διαχείριση για να υποστηρίξει το ΔΣ, ώστε να εκτελέσει το έργο του αποτελεσματικά, οφείλει να παρέχει εγκαίρως τις απαραίτητες πληροφορίες καθώς και τις σχετικές εκθέσεις, επεξεργασμένες, για τις αποφάσεις που πρέπει να λάβει.

III. Οι συνεταιριστικές αρχές και η ταυτότητα στο προσκήνιο.

Οι προτάσεις που τίθενται στη συζήτηση θα πρέπει να εξετάζονται με βάση τον αντίκτυπο στα μέλη και στην αποστολή του συνεταιρισμού.

IV. Αξιολόγηση συνεταιριστικής επίδοσης.

Είναι σημαντικό να καταρτίζονται εκθέσεις, που να αποτυπώνουν την επιτυχία του συνεταιρισμού ως προς την ικανοποίηση των αναγκών των μελών, τη στήριξη της συμμετοχής των μελών και την εκπλήρωση των κοινωνικών στόχων.

V. Βοήθεια ανάπτυξης του ΔΣ.

Τα στελέχη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του ΔΣ. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ενημέρωση των νέων μελών του ΔΣ, την κατάρτιση και υποστήριξη τους, τη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών του ΔΣ, την οικοδόμηση της ομάδας (Cornforth, 2015).

VI. Αύξηση της ευαισθητοποίησης για σημαντικές προκλήσεις.

Τα στελέχη, λόγω της φύσης της εργασίας τους μπορούν να εντοπίσουν τις προκλήσεις, τους κινδύνους, τις νέες ευκαιρίες που μπορεί να αντιμετωπίσει ο συνεταιρισμός. Είναι

λοιπόν μέσα στις υποχρεώσεις τους, η άμεση ενημέρωση του ΔΣ καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισης τους. (Cornforth, 2015).

VII. Δημιουργία του κατάλληλου κλίματος.

Η διαχείριση, θα πρέπει να θέτει τις προτάσεις της σε κριτική εξέταση από τα μέλη και να είναι ανοικτή στην πραγματοποίηση αλλαγών. Θα πρέπει να ενημερώνει για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο συνεταιρισμός ώστε να αποφευχθεί η υπονόμηση της εμπιστοσύνης (Cornforth, 2015).

VIII. Βοήθεια στην αντιμετώπιση των αναγκών των μελών του ΔΣ

Τα μέλη του ΔΣ ενδέχεται να συμμετέχουν στο ΔΣ και για άλλους λόγους πέρα της διακυβέρνησης, όπως συμβολή στην επιχείρηση, υπόθεση στην οποία πιστεύουν, φιλία, ανάπτυξη δεξιοτήτων. Επομένως τα στελέχη οφείλουν να διευκολύνουν τα μέλη να ανταποκριθούν και σε αυτές τις ανάγκες μέσω της κατάρτισης (Cornforth, 2015).

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, αντιλαμβανόμαστε ότι οι σχέσεις μεταξύ των ομάδων ενός συνεταιρισμού χαρακτηρίζονται από λεπτές ισορροπίες. Απαιτείται λοιπόν ο σχεδιασμός ενός συστήματος διακυβέρνησης που να οριοθετεί τα ζητήματα που είναι καλύτερα να αφεθούν είτε στα μέλη, είτε στο ΔΣ ή τα Διευθυντικά στελέχη. Απαιτείται λοιπόν σκέψη, χρόνος και κυρίως σωστή νοοτροπία για να δομηθεί μία εποικοδομητική σχέση εργασίας μεταξύ τους (Cornforth, 2015).

3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

3.1 Ορισμός

Οι επιχειρήσεις, ως «ζωντανοί οργανισμοί», καλούνται καθημερινά να λάβουν αποφάσεις, σε διάφορα επίπεδα, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις που παρουσιάζονται μέσα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Ορθολογικότητα, αποτελεσματικότητα, στόχοι, αποτελούν έννοιες που συνδέονται με τη λήψη αποφάσεων (Nassehi, 2005). Πώς όμως ορίζεται η έννοια της απόφασης; Μία απλή ανάλυση ορίζει, ότι απόφαση είναι «η επιλογή λύσης μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στη διάθεση μας» (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002). Ενώ, λήψη των αποφάσεων καλείται η διαδικασία εντοπισμού και αξιολόγησης των εναλλακτικών και έπειτα η επιλογή εκείνης που θα εφαρμοστεί (Ντρίνιας, 2023). Η άποψη αυτή εμφανίζει την λήψη αποφάσεων ως μια απλή εργασία, εντούτοις αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία καθώς αποτελεί τη βάση για το σωστό προγραμματισμό (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Οι φάσεις της διαδικασίας λήψης αποφάσεων περιγράφονται στο παρακάτω σχήμα

Αναγνώριση → Ανάπτυξη → Επιλογή → Εκτέλεση

Στη φάση της αναγνώρισης εντοπίζεται το πρόβλημα ή η ευκαιρία που απαιτούν τη λήψη μιας απόφασης. Στη φάση της ανάπτυξης, αναζητούνται προϋπάρχουσες λύσεις, ή αναπτύσσονται νέες ή τροποποιούνται οι προϋπάρχουσες λύσεις. Στη φάση της επιλογής αξιολογούνται οι αποφάσεις, επικρατούν οι πιο ισχυρές ενώ απορρίπτονται οι πιο αδύναμες και δίνεται η εξουσιοδότηση για την εφαρμογή της τελικής απόφασης. Στη φάση της εκτέλεσης, η απόφαση που έχει ληφθεί τίθεται σε εφαρμογή (Ντρίνιας, 2023).

Οι αποφάσεις, ανάλογα με το οργανωτικό επίπεδο που λαμβάνουν χώρα διακρίνονται σε τρεις τύπους: **στρατηγικές**, όταν σχετίζονται με την επιβίωση, την ευημερία και τη φύση της οργάνωσης. Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι πολύ σημαντικές όσον αφορά τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, τους πόρους που απαιτούνται ή το προηγούμενο που δημιουργούν. **Τακτικές**, όταν αφορούν τον καθορισμό των στόχων εξειδικεύοντας και εφαρμόζοντας τις στρατηγικές αποφάσεις και τέλος **λειτουργικές**, όταν αφορούν την καθημερινή λειτουργία της οργάνωσης (Ντρίνιας, 2023).

3.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

3.2.1 ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το νεοκλασικό μοντέλο στην οικονομία, υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος είναι οικονομικό και ορθολογικό ον. Ως ορθολογικό ον, θεωρείται ότι έχει γνώση όλων των πτυχών του περιβάλλοντος του. Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θεωρείται ότι έχει ένα καλά οργανωμένο σύστημα προτιμήσεων ανάμεσα σε πληθώρα εναλλακτικών λύσεων και μια ικανότητα στον υπολογισμό της καταλληλότερης εναλλακτικής λύσης που θα του επιτρέψει να λάβει την ορθολογικότερη απόφαση, καθώς επίσης διαθέτει και το χρόνο για το υπολογισμό και την επιλογή της καταλληλότερης λύσης (Simon, 1957).

3.2.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στον αντίποδα αυτής της άποψης, ο Simon (1957) εισάγει την έννοια της «περιορισμένης ορθολογικότητας», σύμφωνα με την οποία επιδιώκεται μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση του

τρόπου με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η θεωρία της περιορισμένης ορθολογικότητας στηρίζεται στην παραδοχή ότι η ανθρώπινη γνώση είναι ατελής και περιορισμένη, η ανθρώπινη λογική έχει όρια, όσον αφορά την επεξεργασία των πληροφοριών ενώ ταυτόχρονα, ο διαθέσιμος χρόνος που απαιτείται για τη λήψη των αποφάσεων είναι περιορισμένος. Ως εκ τούτου το κριτήριο είναι η επιλογή μιας ικανοποιητικής λύσης και όχι η βέλτιστη(Ντρίνιας,2023).

3.2.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Οι οργανώσεις αποτελούνται από μέλη ή και δομές που, ενώ έχουν τους ίδιους στόχους, εντούτοις παρατηρούνται διαφορετικές αντιλήψεις, προτιμήσεις ακόμη και ανταγωνισμοί μεταξύ τους. Το οργανωσιακό μοντέλο λοιπόν αναγνωρίζει αυτή την πολυπλοκότητα που παρατηρείται στη λήψη των αποφάσεων και εκφράζει την ανάγκη να επιτευχθεί ο συντονισμός μεταξύ των μελών ή και των δομών προκειμένου να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι της οργάνωσης(Ντρίνιας,2023).

3.2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Σύμφωνα με το πολιτικό μοντέλο, οι επιμέρους στόχοι των μελών ή των δομών, από τα οποία αποτελούνται οι οργανώσεις, υπερβαίνουν ή υποκαθιστούν τους κύριους στόχους της οργάνωσης. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιμέρους στόχων οδηγεί αναπόφευκτα σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών με αποτέλεσμα να εμπλέκονται σε πολιτικές τακτικές όπως δημιουργία συνασπισμών, διαπραγμάτευση ,άσκηση επιρροής εξουσίας ,επιλεκτική χρήση πληροφοριών. Το γεγονός αυτό καθιστά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων πολύπλοκη και οδηγεί είτε σε επίλυση των συγκρούσεων και συμμόρφωση με τους κύριους στόχους της οργάνωσης, είτε σε επιβολή της λήψης αποφάσεων(Ντρίνιας,2023).

3.2.5 ΜΟΝΤΕΛΟ «ΚΑΔΟΥ ΣΚΟΥΠΙΔΙΩΝ»

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η λήψη των αποφάσεων μέσα σε μία οργάνωση πραγματοποιείται σε συνθήκες ασάφειας που οφείλονται στις διαφορετικές και αντιφατικές προτιμήσεις των μελών, στην ελλιπή κατανόηση του σκοπού της οργάνωσης ή τη ρευστή συμμετοχή των μελών στην όλη διαδικασία. Έτσι η λήψη των αποφάσεων καθίσταται τυχαία και προσομοιάζει με ένα «κάδο», μέσα στον οποίο βρίσκονται οι ευκαιρίες για επιλογές, οι λύσεις των προβλημάτων, οι συμμετέχοντες στη διαδικασία και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η οργάνωση.

Κλείνοντας θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου λήψης αποφάσεων εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος(πχ περίπλοκο, συνηθισμένο, μετρήσιμο, την κατάσταση της οργάνωσης(ιστορία,κουλτούρα,κεφάλαια, απόδοση, όραμα) και τις περιβαλλοντικές συνθήκες (τάσεις αλλαγής ,ανταγωνισμός)(Ντρίνιας,2023).

3.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Στις κοινωνικές επιχειρήσεις, όπως και στις συμβατικές επιχειρήσεις, η λήψη των αποφάσεων, παίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν, αν λάβουμε υπόψη μας τον αντιφατικό χαρακτήρα τους(Pache&Santos, 2013). Οι υβριδικές οργανώσεις επιδιώκουν να πετύχουν κοινωνικές αποστολές μέσω επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Συνδυάζουν την αποτελεσματικότητα, την καινοτομία και

τους πόρους μιας κερδοσκοπικής επιχείρησης, με το πάθος, τις αξίες και την αποστολή ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ενσωματώνουν εντός του οργανισμού πολλαπλούς και ασυνεπείς στόχους, κανόνες και αξίες που οδηγούν πολλές φορές σε αντιφατικές αποφάσεις, δημιουργώντας ηθικά διλήμματα για τα μέλη (Smith et al, 2013). Έτσι λοιπόν, η λήψη των αποφάσεων διαφοροποιείται από τις συμβατικές επιχειρήσεις, αν λάβουμε υπόψη τη δημοκρατική και αντί-ιεραρχική οργάνωση των κοινωνικών επιχειρήσεων, όπου τα μέλη καλούνται να λάβουν αποφάσεις με κριτήριο την ευημερία της κοινωνικής επιχείρησης και των μελών και όχι με κριτήριο τη μεγιστοποίηση του κέρδους των μετόχων. Επιπλέον, διαφοροποιήσεις εντοπίζονται και σε επιπλέον στοιχεία της λήψης αποφάσεων όπως, στα άτομα που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (μέλη, ΔΣ, Διαχειριστές), στους διαφορετικούς στόχους κάθε ομάδας, στον τρόπο δράσης, στην ιδιαιτερότητα του προβλήματος που ανακύπτει, στην οργανωτική δομή και τέλος στον τρόπο λήψης αποφάσεων, καθώς υπόκεινται σε περιορισμούς όπως αυξημένη πλειοψηφία για σημαντικά ζητήματα, ανώτατο όργανο για τη λήψη αποφάσεων είναι η ΓΣ, η διασφάλιση της αρχής «ένα μέλος –μία ψήφος» (Ντρίνιας, 2023).

Η ταυτόχρονη παρακολούθηση όλων των παραπάνω, οδηγεί σε εντάσεις, όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων (Smith et al, 2013). Στον Πίνακα 1, κατηγοριοποιούμε τις εντάσεις, σύμφωνα με την τυπολογία των Smith and Lewis (2011), ως απόδοση, οργάνωση, συμμετοχή και μάθηση με στόχο να κατανοήσουμε τις κοινωνικές επιχειρήσεις εστιάζοντας στη φύση και στη διαχείριση των εντάσεων.

Τύπος εντάσεων	Διαστάσεις της κοινωνικής αποστολής	Διαστάσεις επιχειρηματικής αποστολής	Αναδυόμενες εντάσεις μεταξύ κοινωνικής και επιχειρηματικής αποστολής
Εντάσεις εκτέλεσης Προκύπτουν από αποκλίνοντα αποτελέσματα όπως, στόχοι ,μετρήσεις και ενδιαφερόμενα μέρη.	Οι στόχοι αφορούν ένα ευρύ οικοσύστημα ενδιαφερομένων. Οι μετρήσεις είναι υποκειμενικές ,ποιοτικές και δύσκολο να τυποποιηθούν και να συγκριθούν μεταξύ του.	Οι στόχοι αφορούν μία στενή ομάδα ενδιαφερομένων. Οι μετρήσεις είναι πιο αντικειμενικές, ποσοτικές και είναι εύκολο να τυποποιηθούν και να συγκριθούν.	Πώς ορίζουν οι οργανισμοί και οι ηγέτες την επιτυχία σε διαφορετικούς στόχους ιδιαίτερα όταν το ίδιο γεγονός μπορεί να είναι ταυτόχρονα επιτυχία σε ένα τομέα και αποτυχία σε έναν άλλο; Πώς μπορούν οι οργανισμοί να υποστηρίξουν τόσο τις κοινωνικές όσο και οικονομικές μετρήσεις;
Οργανωτικές εντάσεις Εντάσεις που προκύπτουν από αποκλίνουσες εσωτερικές δυναμικές όπως δομές ,κουλτούρα , πρακτικές και διαδικασίες.	Οι οργανισμοί προσλαμβάνουν άτομα με δεξιότητες προσανατολισμένες στην κοινωνική αποστολή ή άτομα που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση για την επίτευξη της κοινωνικής αποστολής. Οι οργανισμοί συνήθως υιοθετούν μη κερδοσκοπική νομική μορφή.	Οι οργανισμοί προσλαμβάνουν άτομα με δεξιότητες προσανατολισμένες στην αποτελεσματικότητα και την επιδίωξη της κερδοφορίας. Οι οργανισμοί υιοθετούν συνήθως κερδοσκοπική νομική μορφή.	Ποιους πρέπει να προσλάβουν οι οργανισμοί και πώς μπορούν να κοινωνικοποιήσουν τους υπαλλήλους; Πόσο πρέπει να διαφοροποιηθούν οι οργανισμοί έναντι της κοινωνικής και επιχειρηματικής αποστολής; Τι νομική μορφή πρέπει να υιοθετήσουν οι οργανισμοί;
Εντάσεις που αφορούν το «ανήκειν» Εντάσεις που προκύπτουν από αποκλίνουσες ταυτότητες μεταξύ των υποομάδων και μεταξύ των υποομάδων και του οργανισμού.	Οι εργαζόμενοι και τα ενδιαφερόμενα μέρη ταυτίζονται κατά κύριο λόγο με την κοινωνική αποστολή.	Οι εργαζόμενοι και τα ενδιαφερόμενα μέρη ταυτίζονται κατά κύριο λόγο με το επιχειρηματικό εγχείρημα	Πώς μπορούν οι οργανισμοί να διαχειριστούν τις αποκλίνουσες προσδοκίες ταυτότητες μεταξύ των υποομάδων; Πώς μπορούν οι οργανισμοί να διαχειριστούν τις προσδοκίες ταυτότητας μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών; Πώς μπορούν οι οργανισμοί να παρουσιάσουν την υβριδική κοινωνική-επιχειρηματική ταυτότητα στο εξωτερικό κοινό;
Μαθησιακές εντάσεις Εντάσεις ανάπτυξης ,κλίμακας και αλλαγής που προκύπτουν από διαφορετικούς χρονικούς ορίζοντες.	Η επιτυχία της κοινωνικής αποστολής απαιτεί μεγάλο χρονικό ορίζοντα Η ανάπτυξη μπορεί να αυξηθεί αλλά να απειλήσει την κοινωνική αποστολή.	Η επιτυχία του επιχειρηματικού εγχειρήματος μπορεί να προέρθει από βραχυπρόθεσμα κέρδη. Η κοινωνική αποστολή μπορεί να περιορίσει την ανάπτυξη.	Πώς μπορούν οι οργανισμοί να παρακολουθήσουν την πορεία τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα; Πώς μπορούν οι οργανισμοί να διαχειριστούν το αυξημένο βραχυπρόθεσμο κόστος για να πετύχουν μακροπρόθεσμη κοινωνική επέκταση;

Πίνακας 1 Κοινωνικές επιχειρηματικές εντάσεις εντός των κοινωνικών επιχειρήσεων (Smith & Lewis,2011)

Εντάσεις εκτέλεσης

Οι εντάσεις εκτέλεσης εμφανίζονται όταν πρέπει να αντιμετωπιστούν ασυνεπείς απαιτήσεις από τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη ή όταν προκύπτουν αποκλίνοντα αποτελέσματα στους στόχους και τις μετρήσεις αυτών. Η αξιολόγηση της κοινωνικής αποστολής περιλαμβάνει ποιοτικές, διφορούμενες και μη τυποποιημένες μετρήσεις (Ebrahim & Rangani, 2010), ενώ οι στόχοι που συνδέονται με την επιχειρηματική επιτυχία, αφορούν κατά κύριο λόγο την επίτευξη της κερδοφορίας, η οποία μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά και καθίσταται εύκολα συγκρίσιμη. Η λήψη λοιπόν αποφάσεων για τη διατήρηση των δεσμεύσεων σε αντικρουόμενους στόχους, οδηγεί σε εντάσεις, ενώ κάποιος από τους στόχους τείνει να κυριαρχεί (Smith et al., 2013).

Εντάσεις οργάνωσης

Οι οργανωτικές εντάσεις, εμφανίζονται κυρίως σε δεσμεύσεις που αφορούν την κουλτούρα, τις πρακτικές και τις διαδικασίες. Στους υβριδικούς οργανισμούς περιλαμβάνονται διαφορετικές και ασυνεπείς κουλτούρες και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, συχνά απαιτεί διαφορετικά προφίλ εργαζομένων για την επίτευξη, τόσο των κοινωνικών στόχων, όσο και των επιχειρηματικών στόχων, επομένως δημιουργούνται εντάσεις όσον αφορά για τον ποιον να προσλάβουν και πώς να κοινωνικοποιήσουν τους υπαλλήλους. Εντάσεις παρατηρούνται κατά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την επιλογή νομικής μορφής ή την οργανωτική δομή. Θα υιοθετηθεί μία κερδοσκοπική ή μία μη κερδοσκοπική μορφή; Πολλοί οργανισμοί επιλέγουν να υιοθετήσουν υβριδικές μορφές με διπλό ρόλο (Smith et al., 2013).

Εντάσεις του «ανήκειν»

Οι εντάσεις συμμετοχής, περιλαμβάνουν ζητήματα ταυτότητας. Τα άτομα που συμμετέχουν σε κοινωνικές επιχειρήσεις διατυπώνουν συχνά ερωτήματα που συνδέονται με το αν ο οργανισμός είναι ευθυγραμμισμένος με το κίνητρο του κέρδους ή την κοινωνική αποστολή. Όταν τα μέλη μιας κοινωνικής επιχείρησης συνδυάζουν το αίσθημα του «ανήκειν» με διαφορετικούς στόχους, πολλές φορές δημιουργούνται υποομάδες που οδηγούν βαθμιαία σε συγκρούσεις. Επιπλέον, εντάσεις εμφανίζονται και όταν οι κοινωνικές επιχειρήσεις διαχειρίζονται σχέσεις με διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία αν και εκτιμούν τους συνδυασμένους κοινωνικούς και επιχειρηματικούς σκοπούς του οργανισμού συνδέονται όμως μέσω της ιδιαίτερης ταυτότητας τους με αυτόν (Smith et al., 2013).

Εντάσεις μάθησης

Οι εντάσεις μάθησης προκύπτουν από την ύπαρξη διαφορετικών χρονικών οριζόντων καθώς οι οργανισμοί επιδιώκουν ανάπτυξη, κλίμακα και ευελιξία μακροπρόθεσμα, ενώ αναζητούν σταθερότητα και βεβαιότητα βραχυπρόθεσμα (Smith & Lewis, 2011). Στις κοινωνικές επιχειρήσεις τα οικονομικά αποτελέσματα όπως κέρδη, έσοδα, κόστος, εμφανίζονται βραχυπρόθεσμα, ενώ τα αποτελέσματα της κοινωνικής αποστολής συχνά απαιτούν μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Οι διαφορετικοί χρονικοί ορίζοντες οδηγούν σε ανάληψη αντικρουόμενων στρατηγικών δράσεων. Επίσης, οι κοινωνικές επιχειρήσεις επιθυμούν την ανάπτυξη και την επεκτασιμότητα προκειμένου να αυξήσουν τον αντίκτυπο της αποστολής τους. Η αύξηση του μεγέθους τους όμως μπορεί να οδηγήσει σε

απομάκρυνση από τις αξίες και τις αρχές της κοινοτικής εμπιστοσύνης, τη χαλάρωση των τοπικών δεσμών και τη βαθμιαία απομάκρυνση από τη συμμετοχική διακυβέρνηση.

Η αντιμετώπιση των εντάσεων μπορεί να επιτευχθεί με τρεις κυρίως τρόπους: α) Με τον πλήρη διαχωρισμό των δύο επιπέδων, οπότε η λήψη των αποφάσεων γίνεται πιο απλή καθώς το κάθε επίπεδο ακολουθεί τη δική του λογική. β) Την πλήρη αλληλοεπικάλυψη των δύο επιπέδων ώστε να αποτελούν το ίδιο και το αυτό (Alter,2007) και 3) την επιλεκτική σύζευξη των δύο πρακτικών, με τη θέσπιση θεσμικών συνταγών, δημιουργώντας μία αποδεκτή ισορροπία μεταξύ των αντικρουόμενων προσδοκιών (Pache & Santos,2013).

3.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, στους συνεταιρισμούς, λόγω της ιδιαιτερότητας στην οργάνωση που τους διακρίνει, ας μην ξεχνάμε και το γεγονός ότι η ιδιοκτησία, η διοίκηση και τα ποικίλα οφέλη από τη λειτουργία τους ανήκουν στους χρήστες, δημιουργούνται προβληματικές καταστάσεις στη λήψη των αποφάσεων.

Τα πιο σημαντικά προβλήματα που έχουν εντοπιστεί σε συνεταιριστικές οργανώσεις είναι:

- Καθυστερήση στη λήψη των αποφάσεων λόγω της δημοκρατικής διακυβέρνησης (πχ απαιτείται αυξημένη πλειοψηφία για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, καθυστέρηση στη διαδικασία σύγκλισης των οργάνων)
- Μυωπική αντίληψη όσον αφορά την επίτευξη των στόχων. Πολλά μέλη εκφράζουν προσδοκίες για βραχυπρόθεσμα οφέλη από την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.
- Απροθυμία ανάληψης ρίσκου, όπου υιοθετούν μία συντηρητική στρατηγική στη λήψη των αποφάσεων.
- Αδυναμία εξισορρόπησης διαφορετικών αντιλήψεων και προσδοκιών κυρίως όταν το περιβάλλον είναι ανομοιογενές.
- Ασυνεχής ή πλημμελής παρακολούθηση όσον αφορά την εφαρμογή μιας απόφασης.
- Αδιαφορία των μελών για αποφάσεις που αφορούν δραστηριότητες ή υπηρεσίες του συνεταιρισμού και δεν εντάσσονται στα άμεσα ενδιαφέροντά τους.
- Πρακτικές άσκησης επιρροής προ της λήψεως μιας απόφασης από ανταγωνιζόμενες ομάδες, ώστε να ευνοηθούν.
- Πιέσεις από τα μέλη προς τα στελέχη κατά την εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών.
- Εξάρτηση των μελών του ΔΣ από τα μέλη για την εκλογή τους, με συνέπεια να εξυπηρετούν, με τη λήψη των αποφάσεων, συγκεκριμένες ομάδες.
- Έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων ή ακόμη και του απαραίτητου χρόνου από το ΔΣ για την λήψη δραστικών αποφάσεων.
- Προβληματική λειτουργία των μελών του ΔΣ, όταν μάλιστα είναι παράλληλα μέλη του συνεταιρισμού, που ωφελούνται άμεσα από τη λειτουργία του συνεταιρισμού αλλά και διαχειριστές του συνεταιρισμού.
- Χάσμα μεταξύ εντολέα(μέλη και ΔΣ) και εντολοδόχου (μάντζερ) που, πολλές φορές, μπορεί να οδηγήσει σε αυτονόμηση των στελεχών από τα συμφέροντα των μελών(Ντρίνιας,2023).

Παράγοντες που οδηγούν στην εμφάνιση των παραπάνω προβλημάτων αποτελούν : ο αριθμός των μελών του συνεταιρισμού, η ομοιογένεια τόσο των μελών όσο και των συμφερόντων τους, οι λειτουργίες του συνεταιρισμού και ο βαθμός πολυπλοκότητας τους, η ευθυγράμμιση των συμφερόντων των μελών με εκείνα της συνεταιριστικής επιχείρησης

το αίσθημα του ανήκειν, η ύπαρξη συλλογικά δεσμευτικών ρυθμίσεων και υποχρεώσεων (Ντρίνιας,2023)

Γενικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των προβλημάτων στη λήψη των αποφάσεων που αναφέρθηκαν, εμφανίζονται σε μικρότερο βαθμό, σε συνεταιρισμούς μικρότερου μεγέθους και πολυπλοκότητας, με ομοιογένεια στα μέλη τους, από ότι σε μεγαλύτερης κλίμακας συνεταιρισμούς(Ντρίνιας,2023).

3.5 ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Για τη λήψη αποφάσεων υπάρχουν τέσσερις βασικοί τρόποι:

Με διάταγμα

Σε κάποιες περιπτώσεις, κυρίως σε έκτακτα περιστατικά, προκειμένου να ληφθεί κάποια απόφαση, τίθεται κάποιος επικεφαλής, ο οποίος λαμβάνει την απόφαση και καθοδηγεί τα υπόλοιπα μέλη. Σε συνεργαζόμενες όμως ομάδες, αυτός ο τρόπος λήψης απόφασης δεν ενδείκνυται, δεδομένου της δημοκρατικής λειτουργίας και διακυβέρνησης τους(StarHawk,2015).

Ψηφοφορία

Η ψηφοφορία αποτελεί ένα αρκετά δημοκρατικό τρόπο λήψης απόφασης. Είναι μία αποτελεσματική, γρήγορη, καθαρή και διαφανής διαδικασία. Ενδύκνεται σε περιπτώσεις όπου η ομάδα έχει μεγάλο μέγεθος, δεν έχει κοινό σύστημα αξιών ή τέλος τα μέλη δεν είναι εξοικειωμένα με άλλες απόψεις. Ακόμη και σε περιπτώσεις όπου οι ομάδες χρησιμοποιούν την ομοφωνία, η ψηφοφορία αποτελεί τον πλέον κατάλληλο τρόπο για τη λήψη λιγότερο σημαντικών αποφάσεων. Στην ψηφοφορία επιλέγουμε μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών όμως δεν έχουμε την ευκαιρία να αναλύσουμε ή να συνθέσουμε τις προτεινόμενες επιλογές(StarHawk,2015). Εντούτοις, δημιουργείται προβληματισμός, όσον αφορά τη χρήση της απλής πλειοψηφίας (50%+1) με τη δημιουργία εντάσεων και ομαδοποιήσεων εντός της ομάδας που μπορεί βαθμιαία να οδηγήσει σε συγκρούσεις(Λαϊνάς,2022).

Ομοφωνία

Σύμφωνα με τη διαδικασία της ομοφωνίας, ως τρόπου λήψεως αποφάσεων, τα μέλη μιας κοινωνικής επιχείρησης οφείλουν να ομοφωνήσουν σε μία απόφαση. Η διαδικασία αυτή οδηγεί σε ενίσχυση της συνοχής της ομάδας και την προσήλωση στους στόχους, παρόλα αυτά όμως αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία που μπορεί να καταλήξει, πολλές φορές και σε αδιέξοδο. Η ομοφωνία επιλέγεται συνήθως για θέματα υψηλής σημασίας για την φυσιογνωμία και την πορεία του εγχειρήματος. Επίσης η ομοφωνία αποτελεί σημαντική επιλογή, σε θέματα που αφορούν τους στόχους και τον προσανατολισμό του εγχειρήματος (Λαϊνάς,2022).

Συναίνεση

Σύμφωνα με τη διαδικασία της συναίνεσης, τα μέλη θα πρέπει να συναινέσουν σε μία απόφαση(Λαϊνάς,2022). Συναίνεση δε σημαίνει απαραίτητα ομοφωνία. Συναίνεση σημαίνει ότι ακολουθήθηκε μία διεργασία, όπου ακούστηκαν οι απόψεις, οι ιδέες, οι ανησυχίες όλων και έχει γίνει μία προσπάθεια ώστε να απαντηθούν ή να ικανοποιηθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε η ομάδα να συνθέσει την καλύτερη δυνατή πρόταση(StarHawk,2015). Η συναίνεση λειτουργεί καλύτερα όταν ακούγονται πολλές απόψεις και οι άνθρωποι έχουν υψηλό δείκτη αυτονομίας και υπευθυνότητας. Έχει μεγάλο κόστος όσον αφορά το χρόνο και την ενέργεια των μελών και πρέπει να χρησιμοποιείται για θέματα πολύ σημαντικά, που αφορούν θεμελιώδης αξίες(StarHawk,2015) έτσι ώστε η απόφαση να είναι αποτέλεσμα ουσιαστικής εμπλοκής όλων των μελών(Λαϊνάς,2022). Παρόλα αυτά όμως μέσω της

διαδικασίας της συναίνεσης επιτυγχάνεται ένας υψηλός βαθμός δέσμευσης μεταξύ των μελών. Τα επίπεδα δέσμευσης που μπορούν να επιτευχθούν είναι :

Εσωτερική δέσμευση: Πιστεύουμε στην απόφαση, αποτελούμε μέρος αυτής και θα δουλέψουμε για να υλοποιηθεί.

Εγγραφή: Υποστηρίζουμε την απόφαση και θα εργαστούμε μέσα από το ρόλο μας για να την υλοποιήσουμε.

Συμμόρφωση : Δεχόμαστε την απόφαση αν και μπορεί να μην την πιστεύουμε, όμως θα κάνουμε ό,τι απαιτείται .

Μη συμμόρφωση : Δεν υποστηρίζουμε την απόφαση και δε θα κάνουμε ό,τι μας ζητείται.

Αντίσταση : Εναντιωνόμαστε στην απόφαση.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι , η κοινή συναίνεση είναι μία διαδικασία που ενθαρρύνει τα μέλη να σκεφτούν δημιουργικά για θέματα σημαντικά ,λειτουργεί καλύτερα σε ομάδες που έχουν κοινές αξίες και στόχους και τέλος υπάρχει σεβασμός μεταξύ τους(StarHawk,2015).

4. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Οι οργανισμοί, καθώς αποτελούνται από άτομα και ομάδες, τα οποία πρέπει να εργαστούν από κοινού ώστε να συντονίσουν τις δραστηριότητες τους για την επίτευξη ενός σκοπού, αναπόφευκτα οδηγούνται σε συγκρούσεις. Λόγω του ευρέως φάσματος πιθανών διαφορών μεταξύ των ατόμων που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση, η απουσία σύγκρουσης σηματοδοτεί την απουσία ουσιαστικής αλληλεπίδρασης. Μέσα από την ανάλυση των πιθανών πηγών ανάπτυξης μίας σύγκρουσης μπορούμε να μεγιστοποιήσουμε τα παραγωγικά αποτελέσματα και να ελαχιστοποιήσουμε τα καταστροφικά (Fisher, 2000).

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Κατά τον Forsyth (2010), η σύγκρουση σε μία ομάδα αναπτύσσεται όταν οι ενέργειες ή οι πεποιθήσεις ενός ή περισσότερων ατόμων θεωρούνται απαράδεκτες ή επιδέχονται αντίσταση από ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας.

Ο Deutch (1973) αναφέρει: «Μία σύγκρουση συμβαίνει κάθε φορά που συμβαίνουν ασύμβατες δραστηριότητες. Μία ενέργεια που είναι ασύμβατη με μία άλλη ενέργεια αποτρέπει, εμποδίζει, παρεμποδίζει, τραυματίζει ή με κάποιον άλλον τρόπο την κάνει λιγότερο πιθανή ή λιγότερο αποτελεσματική».

Ο Pondy (1967) αναφέρει ότι ο όρος σύγκρουση χρησιμοποιείται για να περιγράψει 1) προηγούμενες συνθήκες συγκρουσιακής συμπεριφοράς (έλλειψη πόρων, διαφορές πολιτικής), 2) συναισθηματικές καταστάσεις των εμπλεκόμενων μερών (στρες, ένταση, εχθρότητα, άγχος), 3) γνωστικές καταστάσεις των ατόμων, όπως η επίγνωση ή η αντίληψη συγκρουόμενων καταστάσεων και 4) συγκρουσιακή συμπεριφορά που κυμαίνεται από παθητική αντίσταση έως φανερή επίθεση.

4.2 ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

4.2.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Όταν τα άτομα εργάζονται ανεξάρτητα, προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους, οι ενέργειες, οι φιλοδοξίες και οι σχεδιασμοί αποτελούν εξ' ολοκλήρου δικό τους μέλημα. Όταν όμως τα άτομα δρουν μέσα σε μία ομάδα, αλληλοεπιδρούν, προσπαθώντας να προσαρμόσουν τις κινήσεις τους με τις κινήσεις των υπόλοιπων μελών, ανταλλάσσουν πληροφορίες (Putnam, 2008). Επιπλέον, το κάθε μέλος έχει τις δικές τους πεποιθήσεις, κίνητρα, ενδιαφέροντα, προτιμήσεις τα οποία πρέπει να βρουν κοινό πεδίο με τα υπόλοιπα μέλη (Forsyth, 2010). Έτσι λοιπόν, επειδή τα μέλη είναι αλληλεξαρτώμενα, το ένα χρειάζεται το άλλο προκειμένου να πετύχουν το στόχο τους, αναπτύσσοντας έτσι μία συνεργασία, την οποία ο Deutsch (αναφέρεται στο Forsyth 2010) ονόμασε, αυτή τη μορφή αλληλεπίδρασης, *παραγωγική αλληλεξάρτηση* (η έμφαση προστέθηκε). Από την άλλη πλευρά όμως, ενδέχεται να αναπτυχθεί κάποια μορφή ανταγωνισμού, προκειμένου κάποια μέλη να επιτύχουν το δικό τους στόχο. Ο Deutsch (αναφέρεται στο Forsyth 2010) ονόμασε αυτή την αλληλεπίδραση *συστατική αλληλεξάρτηση* (η έμφαση προστέθηκε). Πολλές φορές τα μέλη μιας ομάδας συνδυάζουν, τόσο τον ανταγωνισμό, όσο και τη συνεργασία στη διαχείριση των συγκρούσεων (Putnam, 2008). Ο Forsyth (2010) το χαρακτηρίζει σύγκρουση μικτού κινήτρου. Όταν τα άτομα ανταγωνίζονται, ενδέχεται να κρατούν πληροφορίες, να εκφράζουν δυσπιστία και να φοβούνται την εκμετάλλευση. Από την άλλη πλευρά μέσω της συνεργασίας τα άτομα ωθούνται να μοιραστούν πληροφορίες, να αναπτύξουν εμπιστοσύνη και να αποφύγουν την κλιμάκωση. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις μπορεί να οδηγήσουν είτε

προς μια εποικοδομητική είτε προς μία καταστροφική κατεύθυνση. Οι καταστροφικές συγκρούσεις με την πάροδο του χρόνου καταλήγουν άκαμπτες ενώ οδηγούνται σε μία ανεξέλεγκτη κλιμάκωση. Τα άτομα συνήθως απομακρύνονται από το στόχο τους και επιδιώκουν την εκμηδένιση του αντιπάλου. Καταλήγουν δε, σε μία κατάσταση νίκης – ήττας και για τα δύο μέρη. Αντίθετα οι συγκρούσεις που κινούνται προς μία εποικοδομητική κατεύθυνση χαρακτηρίζονται από ευελιξία, διευρύνουν τις γνώσεις των συμμετεχόντων και ενισχύουν την προσωπική ανάπτυξη, εστιάζουν στην ανακάλυψη επιλογών και προωθούν την προσαρμοστικότητα (Putnam, 2008). Ο Forsyth (2010) στις συγκρούσεις μικτού κινήτρου επισημαίνει το εξής: τα άτομα που συναντούν ανταγωνιστικές συμπεριφορές συνήθως υιοθετούν ανταγωνιστικές στρατηγικές, αφομοιώνοντας τις ίδιες συμπεριφορές. *Η συμπεριφορική αφομοίωση* είναι μία εξωτερική έκφραση ενός ισχυρού ρυθμιστικού κανόνα: *της αμοιβαιότητας*. Η αμοιβαιότητα υποδηλώνει ότι όταν κάποιος δεχθεί βοήθεια από κάποιον είναι υποχρεωμένος να ανταποδώσει τη βοήθεια όταν ζητηθεί αλλά και το αντίστροφο (Forsyth, 2010).

4.2.2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ

Η συνύπαρξη πολλών μελών στα πλαίσια μίας ομάδας, δημιουργεί πολλές φορές κοινωνικά διλήμματα (Forsyth, 2010). Τα άτομα έχουν ως κίνητρο τη μεγιστοποίηση των κερδών τους, αντλώντας όσους πόρους μπορούν από την ομάδα και ελαχιστοποιώντας το χρόνο και την ενέργεια που τους αφαιρεί η ομάδα. Ωστόσο, αντιλαμβανόμενοι ότι τα ατομικιστικά κίνητρα τους μπορούν να καταστρέψουν την ομάδα, επιθυμούν να συνεργαστούν προς όφελος της ομάδας. Όταν τα ατομικιστικά κίνητρα υπερισχύουν των κινήτρων που είναι προσανατολισμένα στην ομάδα, τότε επίκειται η σύγκρουση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η τραγωδία των κοινών όπως το διατύπωσε ο Garrett Hardin (1968), όπου μία ομάδα εκμεταλλεύεται έναν κοινό πόρο και κάποια μέλη επιθυμούν τη μεγιστοποίηση του μεριδίου τους εις βάρος των υπολοίπων μελών. Όμως η επικράτηση μιας εγωιστικής συμπεριφοράς μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή του κοινού πόρου. Τα βραχυπρόθεσμα οφέλη που επιδιώκουν τα μέλη που ενεργούν εγωιστικά, ενδέχεται να οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμες απώλειες για τον πόρο. Η επικοινωνία των μελών της ομάδας για το σχεδιασμό στρατηγικής που θα συμβάλλει στη βιωσιμότητα του κοινού πόρου, αποτελεί σημαντικό παράγοντα.

Επιπλέον, σημαντική πηγή σύγκρουσης αποτελεί και η τακτική μελών μιας ομάδας που ενώ δεν συνεισφέρουν το χρόνο, την ενέργεια, τους πόρους στην ομαδική προσπάθεια (free-riders), επωφελούνται από την προσπάθεια των υπολοίπων. Εκτός από τις συγκρούσεις που μπορούν να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της ομάδας, πιθανή αποχώρηση ή και πιθανή μείωση των προσπαθειών από τα υπόλοιπα μέλη, αποτελούν απάντηση απέναντι στην ανισότητα της εργασίας.

Οι αποφάσεις για τη δίκαιη κατανομή των περιορισμένων πόρων μεταξύ των μελών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη συνοχή της ομάδας. Ο Forsyth (2010) αναφέρει ότι οι δίκαιες κρίσεις καθορίζονται από δύο μορφές κοινωνικής δικαιοσύνης: *τη διαδικαστική και τη διανεμητική*.

Η διαδικαστική δικαιοσύνη αφορά τις μεθόδους λήψης αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, ενώ η διανεμητική δικαιοσύνη αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα οφέλη και το κόστος μοιράστηκαν στα μέλη. Συγκρούσεις στα πλαίσια της διαδικαστικής δικαιοσύνης μπορούν να ανακύψουν όταν δε χρησιμοποιούνται συνεπείς, ανοικτοί και συμφωνημένοι κανόνες που αφορούν την κατανομή των πόρων. Στη διανεμητική δικαιοσύνη, συγκρούσεις παρατηρούνται όταν δεν εφαρμόζονται οι διανεμητικοί κανόνες όπως: δικαιοσύνη, ισότητα, ισχύς, ανάγκη, ευθύνη.

Η διανομή των χρημάτων αποτελεί μία εξίσου σημαντική πηγή σύγκρουσης. Τα άτομα που λαμβάνουν πολύ λίγα σε αναλογία με αυτά που προσφέρουν, αρνητική ανισότητα, μειώνουν τις προσπάθειες τους, προσφέρουν εργασία χαμηλότερης ποιότητας ή ακόμη και αποσύρονται από την ομάδα. Ενώ όταν νοιώθουν ότι έχουν λάβει περισσότερα από όσα έχουν προσφέρει, θετική ανισότητα, εντείνουν τις προσπάθειες τους. Το προσωπικό συμφέρον είναι ο παράγοντας που καθορίζει τις αντιδράσεις των ατόμων μιας ομάδας. Και αυτό γιατί η δικαιοσύνη και η ισότητα αποτελούν ενδείξεις της θέσης και της ένταξης τους στην ομάδα (Forsyth, 2010).

Τέλος, συγκρούσεις μπορεί να παρατηρηθούν και κατά την ολοκλήρωση του έργου μιας ομάδας, όταν τα μέλη πρέπει να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Τα άτομα συνήθως συμπεριφέρονται εγωκεντρικά, θεωρώντας ότι οι προσπάθειες και οι ενέργειες τους αξίζουν περισσότερο από τις προσπάθειες και ενέργειες των υπολοίπων. Η στάση αυτή έγκειται στο γεγονός ότι κάθε άτομο έχει επίγνωση των δικών του προσπαθειών και συνεισφορών στην ομάδα ενώ παραβλέπουν τις προσπάθειες των υπολοίπων. Οι εγωκεντρικές συμπεριφορές αποτελούν κίνδυνο για τη συνοχή της ομάδας και την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών. Η εγωκεντρική στάση μπορεί να μειωθεί σημαντικά αν ζητηθεί από τα μέλη να αξιολογήσουν την προσπάθεια των υπολοίπων μερών, να δοθούν τα εύσημα σε ολόκληρη την ομάδα σε περίπτωση επιτυχίας ή ομοίως να αποδώσουν τις ευθύνες σε εξωτερικούς παράγοντες σε περίπτωση αποτυχίας ώστε να απαλλάξουν τα μέλη από τις ευθύνες της αποτυχίας. Οι αξιώσεις ευθυνών είναι υπεύθυνες για την προστασία και τη συνοχή της ομάδας, ενώ μειώνονται οι συγκρούσεις ανάμεσα στις σχέσεις της ομάδας (Forsyth, 2010).

4.2.3 ΕΞΟΥΣΙΑ

Η διαφοροποίηση των μελών ως προς το κύρος και την εξουσία είναι ένα χαρακτηριστικό που δεν λείπει από την ομάδα. Στην προσπάθεια της μία ομάδα να συντονίσει τις δραστηριότητες των μελών και να ορίσει τα καθήκοντα, κάποια άτομα αρχίζουν να διεκδικούν μεγαλύτερη εξουσία σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη. Τα άτομα με μεγαλύτερη εξουσία επιδιώκουν την υπεράσπιση της πηγής εξουσίας μέσω της χειραγώγησης, της δημιουργίας συνασπισμών, ελέγχου των πληροφοριών και της εύνοιας. Όλες αυτές οι διαδικασίες βαθμιαία οδηγούν σε συγκρούσεις, εντάσεις ακόμη και εκρήξεις θυμού.

4.2.4 ΕΡΓΑΣΙΑ – ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

Πολλές φορές, στα πλαίσια μίας ομάδας, τα μέλη χρειάζεται να εκτελούν από κοινού εργασίες. Αναπόφευκτα λοιπόν αναπτύσσονται διαφωνίες και συγκρούσεις. Ο τύπος αυτός των συγκρούσεων καλείται *σύγκρουση εργασιών ή ουσιαστική σύγκρουση* επειδή προέρχεται από διαφωνίες σε θέματα που σχετίζονται με τους στόχους και τα αποτελέσματα της ομάδας (Forsyth, 2010). Η σύγκρουση εργασιών εμφανίζεται όταν συγκρούονται ιδέες απόψεις και ερμηνείες. Η σύγκρουση διαδικασιών παρατηρείται όταν συγκρούονται, στρατηγικές, πολιτικές και μέθοδοι. Η λήψη αποφάσεων χωρίς την προηγούμενη συμμετοχή των υπολοίπων μελών καθώς και η ομαδική προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την πορεία εκτέλεσης των εργασιών μπορούν να οδηγήσουν σε διαφωνίες και εκνευρισμό. Οι συγκρούσεις καθηκόντων μπορούν από τη μια μεριά να οδηγήσουν την ομάδα προς τη δημιουργικότητα, τον επαναπροσδιορισμό των σχεδίων, την επίλυση σημαντικών προβλημάτων και παρεξηγήσεων, ενώ από την άλλη πλευρά μπορούν να επεκταθούν ακόμη και σε προσωπικές συγκρούσεις.

Οι συγκρούσεις μπορούν να ελαχιστοποιηθούν όταν διευκρινιστούν τυχόν ασάφειες στους κανόνες, στη δήλωση αποστολής, στους στόχους, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην ανάληψη ευθυνών (Forsyth, 2010).

4.2.5 ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Οι προσωπικές συγκρούσεις, στη βιβλιογραφία αναφέρονται και ως συναισθηματικές συγκρούσεις, συγκρούσεις προσωπικότητας, ή συγκρούσεις σχέσεων, έχουν τις ρίζες τους στην αντιπάθεια που μπορεί να νοιώθει κάποιο άτομο έναντι άλλου, μέσα στην ομάδα.

Οι παράγοντες που δημιουργούν δυσαρέσκεια, αφορούν τις αρνητικές προσωπικές ιδιότητες ενός ατόμου και αποτελούν εκείνες τις αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις. Η κυκλοθυμία, ο ψυχαναγκασμός, η ανικανότητα, οι δυσκολίες επικοινωνίας, η προχειρότητα, η αρνητική κριτική, μέσω της αρνητικής αξιολόγησης, καθώς και η άδικη και αγενής συμπεριφορά καταγράφονται ως οι πιο βασικές αιτίες ανάπτυξης προσωπικών συγκρούσεων (Forsyth, 2010).

4.3 ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόφευκτη συνέπεια της ανθρώπινης συνύπαρξης. Μπορεί να οδηγήσουν είτε σε καταστροφικά είτε σε δημιουργικά αποτελέσματα. Αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο προσέγγισης που θα ακολουθηθεί.

Στην επόμενη ενότητα θα παραθέσουμε τρόπους επίλυσης συγκρούσεων που μπορούν να ακολουθήσουν τα μέρη προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις.

4.3.1 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Η διαπραγμάτευση είναι μια αμοιβαία διαδικασία επικοινωνίας όπου δύο ή περισσότερα μέρη, που εμπλέκονται σε μία διαφορά, εξετάζουν συγκεκριμένα ζητήματα, εξηγούν τις θέσεις τους (Forsyth, 2010), κάνοντας προσφορές και αντιπροσφορές προς αναζήτηση και εξεύρεση λύσεων (Putnam, 2008). Η διαπραγμάτευση είναι κάτι περισσότερο από μία απλή υπόσχεση. Γενικά παρατηρούνται δύο μορφές διαπραγμάτευσης, η διανεμητική και η ολοκληρωμένη. Στη διανεμητική διαπραγμάτευση τα δύο μέρη διατηρούν τον ανταγωνιστικό τους προσανατολισμό (Forsyth, 2010) χρησιμοποιώντας μία προσέγγιση νίκης-ήττας για να αξιοποιήσουν στο έπακρο μία δεξαμενή σπάνιων πόρων (Putnam, 2008). Η ολοκληρωμένη διαπραγμάτευση εμπλέκεται σε μία win-win διαδικασία, στην οποία οι συμμετέχοντες προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τα συμφέροντα και των δύο μερών (Putnam, 2008). Η ολοκληρωμένη διαπραγμάτευση αποτελεί μία συνεργατική μέθοδο επίλυσης συγκρούσεων. Μία τέτοια μέθοδος χρησιμοποιεί διαδικασίες που στηρίζονται σε αρχές και όχι ανταγωνιστικές μεθόδους (Harvard Negotiation Project) (Forsyth, 2010).

Ο πίνακας που ακολουθεί καταγράφει τα αποτελέσματα της έρευνας μελετητών του Harvard, οι οποίοι κατέγραψαν τους τρόπους διαπραγμάτευσης μεταξύ των ατόμων κατά την προσπάθεια επίλυσης των συγκρούσεων.

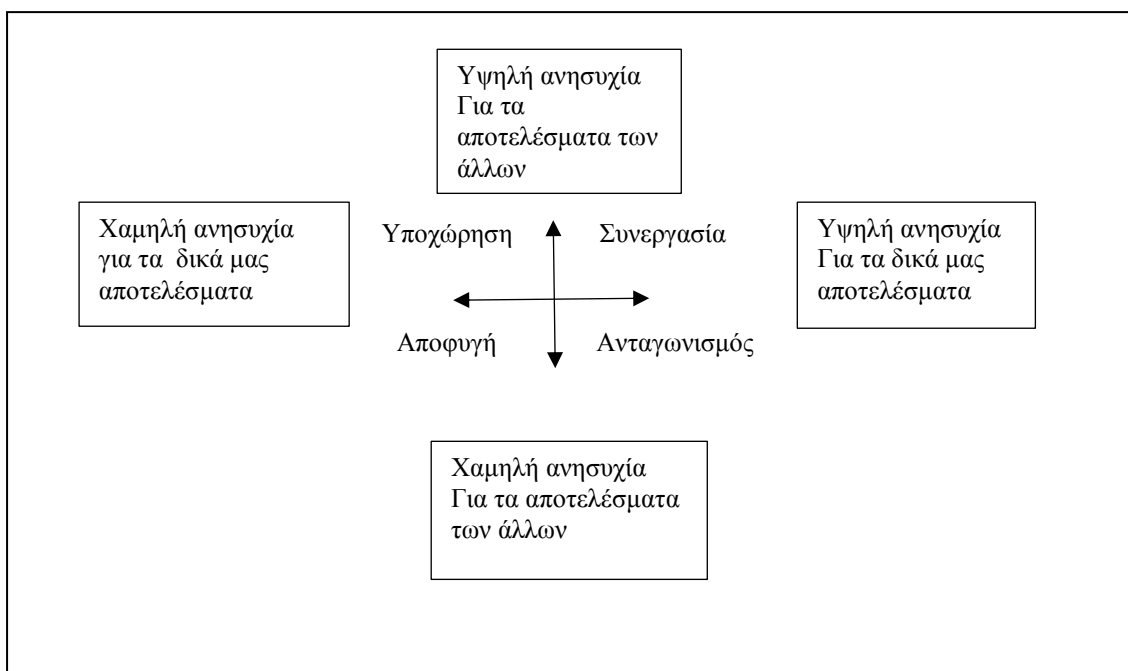
Επίπεδο	Ήπια Διαπραγμάτευση	Σκληρή Διαπραγμάτευση	Διαπραγμάτευση βασισμένη σε αρχές
Αντίληψη των άλλων	Φίλοι	Αντίπαλοι	Επιλυτές προβλημάτων
Στόχοι	Συμφωνία	Νίκη	Ένα σοφό αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται φιλικά και αποτελεσματικά
Παραχωρήσεις	Γίνονται παραχωρήσεις για να καλλιεργηθεί η σχέση	Απαιτούνται παραχωρήσεις προκειμένου να υπάρξει σχέση	Διαχωρίζονται οι άνθρωποι από το πρόβλημα
Άνθρωποι έναντι προβλημάτων	Είμαστε ήπιοι έναντι των ανθρώπων και των προβλημάτων	Είμαστε σκληροί και με το πρόβλημα και με τους ανθρώπους	Είμαστε ήπιοι με τους ανθρώπους σκληροί με τα προβλήματα
Εμπιστοσύνη	Εμπιστοσύνη στους άλλους	Έλλειψη εμπιστοσύνης έναντι των άλλων	Προχωράμε ανεξάρτητα από την εμπιστοσύνη
Θέσεις	Αλλάζουμε θέσεις εύκολα	Είμαστε προσκολλημένοι στη θέση μας	Εστίαση στα ενδιαφέροντα όχι στις θέσεις
Διαπραγμάτευση	Κάνουμε προσφορές	Απειλούμε	Διερευνούμε ενδιαφέροντα –συμφέροντα
Κατώτατη γραμμή/όριο διαπραγμάτευσης	Αποκαλύπτουμε την κατώτατη γραμμή διαπραγμάτευσης	Αποπροσανατολίζουμε όσον αφορά στην κατώτατη γραμμή	Αποφεύγουμε να έχουμε μία κατώτατη γραμμή
Απώλειες και κέρδη	Αποδοχή απωλειών για να επιτευχθεί συμφωνία	Απαιτήση απωλειών μιας πλευράς ως τίμημα για την επίτευξη συμφωνίας	Επινόηση επιλογών για αμοιβαία κέρδη
Αναζήτηση	Αναζήτηση για μία απάντηση την οποία θα δεχθούν	Αναζήτηση για μία απάντηση την οποία θα δεχθείς	Ανάπτυξη πολλαπλών επιλογών για να υπάρξει επιλογή –Απόφαση αργότερα
Κριτήρια	Επιμονή σε συμφωνία	Επιμονή στη θέση	Επιμονή στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων
Ανταγωνισμός ή Διαγωνισμός θήλησης	Αποφυγή διαγωνισμού	Νίκη στη διαμάχη των θέλω	Επίτευξη ενός αποτελέσματος που βασίζεται σε προκαθορισμένα πρότυπα όχι σε θέλω
Πίεση	Υποχώρηση σε πίεση	Εφαρμογή πίεσης	Είμαστε ανοικτοί σε λογική επιχειρηματολογία. Υποχώρηση στις αρχές όχι στην πίεση

Πίνακας 2: Συγκρίσεις μεταξύ τριών τύπων διαπραγμάτευσης (Fisher & Ury,1981) αναφέρεται στο Forsyth, 2010

Στην ήπια διαπραγμάτευση ,οι διαπραγματευτές συμπεριφέρονται ήπια απέναντι στους ανθρώπους και στα προβλήματα, δείχνουν εμπιστοσύνη στους υπόλοιπους συναδέλφους και επιδιώκουν να έχουν καλές σχέσεις ,κάνουν υποχωρήσεις και προσφορές ώστε να επιτευχθεί συμφωνία ,αποφεύγουν τον ανταγωνισμό. Στην σκληρή διαπραγμάτευση ,υιοθετείται μία άκαμπτη στάση απέναντι στα άτομα και στις θέσεις τους , χρησιμοποιούν σκληρές και ανταγωνιστικές τακτικές ως προς την επίλυση των συγκρούσεων όπως, “ take it or leave it”, “this is my final offer”. Στη διαπραγμάτευση με αρχές τα άτομα προσπαθούν να επιλύσουν τα προβλήματα ,είναι σκληροί με το πρόβλημα όχι με τους ανθρώπους ,εστιάζουν στο συμφέρον και στα ενδιαφέροντα και όχι στις θέσεις τους .Αποφεύγουν τη δέσμευση σε συγκεκριμένη στάση ,επιδιώκουν την επίτευξη ενός αποτελέσματος που στηρίζεται σε πρότυπα χρησιμοποιώντας επιχειρήματα(Forsyth,2010)..

4.3.2 ΔΙΠΛΕΣ ΑΝΗΣΥΧΙΕΣ (DUAL CONCERNS)

Σύμφωνα με το μοντέλο διπλής ανησυχίας, οι στρατηγικές που ακολουθούνται για την επίλυση συγκρούσεων, στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων του ατόμου και οργανώνεται με βάση δύο βασικών θεμάτων: την ανησυχία για το άτομο και την ανησυχία για τους άλλους (Forsyth, 2010). Ποια στρατηγική υιοθετεί το άτομο εξαρτάται από το χαμηλό ή υψηλό ενδιαφέρον του για τον εαυτό του σε συνδυασμό με το υψηλό ή χαμηλό ενδιαφέρον για τους άλλους (De Dreu et al, 2005). Το μοντέλο διπλής ανησυχίας προσδιορίζει τέσσερις τρόπους επίλυσης μιας σύγκρουσης (Σχήμα 1) την αποφυγή, τον ανταγωνισμό, τη συνεργασία και την υποχώρηση (Forsyth, 2010), ενώ οι Blake και Mouton (1964, αναφ. στον Jameson, 2017) προσδιορίζουν πέντε τρόπους επίλυσης συγκρούσεων την αποφυγή, την υποχώρηση, τον ανταγωνισμό, τη συνεργασία και τον συμβιβασμό (Jameson, 2017).



ΣΧΗΜΑ 1 Μοντέλο διπλής ανησυχίας για την επίλυση συγκρούσεων (αναφ. στο Forsyth, 2010)

Αποφυγή (Avoiding): Χαμηλή ανησυχία για τον εαυτό και για τους άλλους (Jameson, 2017). Η αποφυγή, αποτελεί ένα παθητικό μέσο αντιμετώπισης συγκρούσεων. Στοχεύει στη μείωση και την υποβάθμιση της σημασίας των ζητημάτων της σύγκρουσης και στην καταστολή της σκέψης για αυτά (De Dreu et al, 2005).

Υποχώρηση (Yielding): Χαμηλή ανησυχία για τον εαυτό, υψηλή ανησυχία για τους άλλους (Jameson, 2017). Περιλαμβάνει μονομερείς παραχωρήσεις άνευ όρων και προσφορά βοήθειας (De Dreu et al, 2005). Αν και αποτελεί μία παθητική στάση, εντούτοις θεωρείται ως μία κοινωνική προσέγγιση επίλυσης συγκρούσεων. Τα άτομα μπορούν να οδηγηθούν στην επίλυση τόσο μεγάλων όσο και μικρών εντάσεων σύγκρουσης, κάνοντας υποχωρήσεις στις απαιτήσεις των άλλων (Forsyth, 2010).

Ανταγωνισμός(Competing):Υψηλή ανησυχία για τον εαυτό, χαμηλή ανησυχία για τους άλλους(Jameson,2017). Ο ανταγωνισμός αποτελεί ένα μέσο επίλυσης συγκρούσεων όπου περιλαμβάνει τον εξαναγκασμό της αποδοχής των απόψεων ενός μέλους της ομάδας από τα υπόλοιπα μέλη. Ο τύπος αυτός επίλυσης συγκρούσεων δε θεωρείται ως μία κοινωνική προσέγγιση διότι βασίζεται στον εξαναγκασμό ή στην εξουσία θέσης με στόχο να πιάσει το άλλο μέρος να συμμορφωθεί(Putnam,2008).

Συνεργασία(Collaborating) : Μεγάλη ανησυχία για τον εαυτό και για τους άλλους(Jameson,2017). Η συνεργασία αποτελεί μία φιλική, ενεργή, κοινωνική προσέγγιση για την επίλυση των συγκρούσεων. Τα συνεργαζόμενα μέλη εντοπίζουν τα ζητήματα όπου παρατηρείται η διαφωνία ,ενώ στη συνέχεια συνεργάζονται για τον εντοπισμό λύσεων που είναι ικανοποιητική και για τις δύο πλευρές. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται ως μία εγκάρδια προσέγγιση αλλά συχνά αποτυγχάνει να ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές (Olekalns et al,2007 αναφ. στο Putnam,2008).

Συμφιλίωση-Συμβιβασμός (Conciliation-compromise):Μέση ανησυχία για τον εαυτό και για τον άλλον(Jameson,2017). Ο Forsyth(2010) βέβαια, επισημαίνει ότι η συμφιλίωση-συμβιβασμό, μπορεί να θεωρηθεί είτε ως υποχώρηση είτε ως συνεργασία.

Σε μία κριτική προσέγγιση των πέντε τρόπων επίλυσης συγκρούσεων, η αποφυγή και ο ανταγωνισμός θεωρούνται γενικά αρνητικές, απαράδεκτες και αναποτελεσματικές μέθοδοι, διότι εντείνουν τις συγκρούσεις χωρίς να εστιάζουν στην πηγή που τις προκαλεί . Ενώ η υποχώρηση και η συνεργασία λογίζονται ως θετικές και κοινωνικές μέθοδοι που στόχο έχουν το μετριασμό των συγκρούσεων και ως εκ τούτου τείνουν να αυξήσουν την ενότητα. Τέλος, ο συμβιβασμός θεωρείται κατάλληλος, αν και λιγότερο αποτελεσματικός από τη συνεργασία, επειδή κανένα από τα μέρη δεν ικανοποιεί όλες στις ανάγκες του(Forsyth,2010).

4.3.3 ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

Μία Τρίτη προσέγγιση για την επίλυση συγκρούσεων αποτελεί η διαμεσολάβηση. Πολλές φορές όταν μία σύγκρουση οδηγείται σε αδιέξοδο ,η επέμβαση ενός τρίτου ατόμου μπορεί να οδηγήσει σε συρρίκνωση της σύγκρουσης .Ο διαμεσολαβητής μπορεί να βοηθήσει:

- α) στη δημιουργία ευκαιριών και για τις δύο πλευρές
- β) να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ των διαφωνούντων συνοψίζοντας σημεία, ζητώντας διευκρινήσεις
- γ) να βοηθήσει τους διαφωνούντες να κάνουν παραχωρήσεις και να αναλάβουν την ευθύνη για αυτές τις παραχωρήσεις
- δ) να διατυπώσει αποδεκτές και από τα δύο μέρη εναλλακτικές λύσεις
- ε) να καθοδηγήσει τους διαφωνούντες σε μία ολοκληρωμένη επίλυση προβλημάτων.

Ο διαμεσολαβητής συζητά ανοικτά και ανεπίσημα με τους διαφωνούντες και τις πιθανές λύσεις αλλά δεν μπορεί να λάβει δεσμευτικές αποφάσεις. Το αποτέλεσμα της διαμεσολάβησης εξαρτάται από το πόσο καλά εκπληρώνει ο διαμεσολαβητής αυτές τις λειτουργίες καθώς και από την ένταση της σύγκρουσης. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στην περίπτωση που οι διαφωνούντες επιθυμούν να επιλύσουν την σύγκρουση με τους δικούς τους όρους, η παρέμβαση ενός τρίτου ατόμου θεωρείται ανεπιθύμητη(Forsyth,2010).

4.3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ TIT FOR TAT

Η στρατηγική tit for tat (εφεξής TFT), είναι μία στρατηγική διαπραγμάτευσης που ξεκινά με τη συνεργασία αλλά στη συνέχεια μιμείται τη συμπεριφορά του άλλου. Με άλλα λόγια η συνεργασία αντιμετωπίζεται με συνεργασία και ο ανταγωνισμός με ανταγωνισμό (Forsyth, 2010).

Η στρατηγική TFT στηρίζεται στο δίλλημα των κρατουμένων, όπου ο Axelrod εισήγαγε τη γνώση της προηγούμενης συμπεριφοράς, που προέρχεται από τις επαναλήψεις του παιχνιδιού. Απέδειξε ότι η καλύτερη στρατηγική είναι αυτή όπου ο δεύτερος παίκτης συνεργάζεται αν το κάνει και ο πρώτος παίκτης και σταματά τη συνεργασία αν σταματήσει και ο πρώτος (Burns et al, 2004).

Η στρατηγική επίλυσης συγκρούσεων TFT θεωρείται ότι είναι ωραία, προκλητική, σαφής και συγχωρητική. Καλή διότι ξεκινάει με τη συνεργασία, προκλητική επειδή ανταποκρίνεται άμεσα με την έναρξη της σύγκρουσης, σαφής διότι αναγνωρίζουν οι εμπλεκόμενοι άμεσα τη στρατηγική που ακολουθεί ο άλλος, και συγχωρητική δεδομένου ότι και το δεύτερο άτομο απαντάει με συνεργασία εφόσον το πρώτο συνεργάζεται (Forsyth, 2010).

Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής TFT έγκειται στην προκλητικότητα του. Οποιαδήποτε καθυστέρηση στην ανταπόκριση μειώνει την αποτελεσματικότητα του. Η στρατηγική TFT χάνει τη δυναμική της όταν οι συμπεριφορές δεν μπορούν να ταξινομηθούν σαφώς ως συνεργατικές ή ανταγωνιστικές και όταν οι ομάδες είναι μεγάλες. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, αντιλαμβανόμαστε ότι οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόφευκτη συνέπεια της ζωής μέσα σε ένα οργανισμό ή ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Χωρίς τις συγκρούσεις τα μέλη μιας ομάδας δε θα μπορούσαν να εντοπίσουν στοιχεία βελτίωσης για τη μετεξέλιξη της ομάδας. Όταν λοιπόν οι συγκρούσεις διαχειρίζονται σωστά, μπορούν να προωθήσουν τη θετική λειτουργία της ομάδας να γίνουν σαφέστεροι οι στόχοι της ομάδας, να επανεξετάσουν τα μέλη το ρόλο τους, τις προσδοκίες τους, να επικεντρωθούν στα δυνατά σημεία και να εντοπιστούν οι αδυναμίες τους (Forsyth, 2010). Αντίθετα οι ανεπίλυτες ή κακώς διαχειριζόμενες συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν τα μέλη σε χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία ή ακόμη και σε απώλεια πολύτιμων εργαζομένων (Putnam, 2008).

5. ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ (ΜΜΕ)

Επικοινωνία είναι η κοινωνική διαδικασία, η οποία προάγει αλλαγές στη γνώση, τη συμπεριφορά και τη στάση ενός ατόμου ή μίας ομάδας. Μέσω της επικοινωνίας πραγματοποιείται ο διαμοιρασμός πληροφοριών και η παραγωγή ψυχαγωγίας. Με τον όρο ΜΜΕ εννοούμε τα κανάλια, τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη διάδοση των πληροφοριών ή την παροχή ψυχαγωγίας με στόχο την ευαισθητοποίηση της μάζας. Περιλαμβάνουν εφημερίδες, βιβλία, ραδιόφωνο, περιοδικά, τηλεόραση, διαδίκτυο κτλ. (Shabir et al, 2015).

Η συνεισφορά των ΜΜΕ είναι η δημιουργία και η διατήρηση των δημοκρατικών λειτουργιών και η δυνατότητα να λειτουργήσουν ως καταλύτης για την ανθρώπινη ανάπτυξη. Τα ελεύθερα, ανεξάρτητα και πλουραλιστικά μέσα ενδυναμώνουν τους πολίτες με πληροφορίες που τους επιτρέπουν να κάνουν συνειδητές επιλογές και να συμμετέχουν σε δημοκρατικές διαδικασίες. Συμβάλλουν στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Η ελευθερία της έκφρασης αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της Οικουμενικής Διακήρυξης των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων όπως αυτό διατυπώνεται στα άρθρα 1-11 του Συντάγματος της Unesco.

Σύμφωνα λοιπόν με την Unesco, τέθηκαν τέσσερα βασικά ερωτήματα όσον αφορά τη μετάδοση των πρώτων ραδιοτηλεοπτικών εκπομπών. Ποιος είναι υπεύθυνος για τη μετάδοση; Πώς πρέπει να χρηματοδοτείται; Ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος του κράτους από αυτή την άποψη; Ποιον σκοπό θα πρέπει να εξυπηρετεί;

Τρία μοντέλα αναπτύχθηκαν τα οποία αντανακλούν τα χαρακτηριστικά της κοινωνίας που τα παράγουν: το εμπορικό μοντέλο, το κρατικό μοντέλο και το δημόσιο μοντέλο. Το τελευταίο αναπτύχθηκε από την αδυναμία των δύο προηγούμενων και την ανησυχία που ανέκυψε καθώς και το όραμα για μία νέα ενημέρωση (WRTVC, 2000).

5.1 ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

Η ιστορία των εμπορικών ειδησεογραφικών μέσων είναι μία ιστορία μόνιμης αγωνίας για την εξυπηρέτηση δύο τόσο διαφορετικών όσο και ανταγωνιστικών στόχων: την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και την παραγωγή του ιδιωτικού κέρδους (Tomaz et al, 2022).

Τα ΜΜΕ έχουν αναλάβει ιστορικά δεσμεύσεις για την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Στις ΗΠΑ, η έκθεση της επιτροπής Hutchins που δημοσιεύθηκε το 1947 αναφέρει ότι «τα ΜΜΕ έχουν επίσης καθήκον [...] να υπηρετούν το δημόσιο καλό. Με άλλα λόγια τα ΜΜΕ αναλαμβάνουν ευθύνη να προστατεύσουν και να αξιοποιήσουν τις δημοκρατικές διαδικασίες και ότι ένα λειτουργικό σύστημα ΜΜΕ αποτελεί σημαντική πτυχή μίας επιτυχημένης φιλελεύθερης δημοκρατίας (Tomaz et al, 2022).

Στις ΗΠΑ ο Τύπος ξεκίνησε ως μία ατομική δραστηριότητα όπου κυριαρχούσαν οι κομματικοί εκδότες και οι μεγιστάνες των ΜΜΕ. Στις αρχές του 19^{ου} αι. ο Τύπος εξελίχθηκε σε ένα επαγγελματικό καπιταλιστικό, επιχειρηματικό τομέα που ανήκε σε μετόχους που παρείχαν κεφάλαια με αντάλλαγμα το κέρδος. Αλλά μια επιχείρηση προσανατολισμένη στο κέρδος ευνοεί τα ιδιωτικά συμφέροντα που όμως έρχονται σε αντίθεση με τις απαιτήσεις της δημόσιας υπηρεσίας. Η φιλελεύθερη ιδέα ότι οι αγορές είναι συνώνυμες με την ελευθερία, ήταν το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για να συσχετιστεί η εμπορική λογική με τις δημοκρατικές ευθύνες, καθιερώνοντας έτσι την έννοια της «ελεύθερης αγοράς»

ιδεών»(Pickard,2020). Όμως στα τέλη του 19^{ου} αι. ομάδα Ευρωπαίων και Βορειοαμερικανών κριτικών διατύπωσαν την άποψη, ότι η εδραίωση της εμπορευματοκότητας στις βιομηχανίες των ΜΜΕ θα εδραίωνε τη δύναμη των οικονομικών ελίτ και ζήτησαν την κρατική παρέμβαση. Σε αυτή την κατεύθυνση ακολούθησαν και πολλοί μελετητές ,πολιτικοί, δημοσιογράφοι και ακτιβιστές (McChesney,2003,Winsesk,2016). Ταυτόχρονα, εμφανίστηκαν Δημόσιες εναλλακτικές, ακόμη και Δημόσια μονοπώλια σε πολλούς τομείς των ΜΜΕ ώστε να απομονώσουν τους παραγωγούς και τους διανομείς ειδήσεων από την εμπορική πίεση εξυπηρετώντας έτσι το δημόσιο συμφέρον(Baker,2004, Pickard,1985). Όμως ,παρά τις αρχικές πεποιθήσεις ακόμη και οι δημόσιες επιλογές εργαλοιοποιήθηκαν από τις κυβερνήσεις για να ευνοηθεί το πολιτικό συμφέρον(Hallin& Mancini,2004).

Από τη δεκαετία του 1980 και μετά , με την εδραίωση της νεοφιλελεύθερης ιδεολογίας τα ΜΜΕ αντιμετωπίζουν μία πρωτοφανή πίεση προς την εμπορευματοποίησης(Curran et al, 2009, Hardy,2014). Ο κλάδος της ενημέρωσης εισήλθε σε μία φάση απορρύθμισης όπου οι γραμμές διαχωρισμού διαβρώθηκαν ενώ αυξήθηκε ο ανταγωνισμός. Το δημόσιο μονοπώλιο στη ραδιοτηλεοπτική μετάδοση καταργήθηκε σταδιακά στις χώρες της Δ. Ευρώπης. Η καλωδιακή τηλεόραση οδήγησε στην ένταση του ανταγωνισμού και στον κατακερματισμό του κοινού. Το 1990 το Διαδίκτυο δημιούργησε εμπορικά σημεία ασφυξίας ως προς τη δημόσια πληροφόρηση, όπως συγκεντρωτές ειδήσεων, μηχανές αναζήτησης και κοινωνικά δίκτυα που παρέχονται από παγκόσμιες ψηφιακές πλατφόρμες (Tomaz et all, 2022).

Η νεοφιλελεύθερη ιδεολογία υποστηρίζει ότι η ατομική αυτοεκπλήρωση είναι ο υψηλότερος επιθυμητός στόχος και αυτός μπορεί να εκπληρωθεί καλύτερα στην αγορά. Επομένως η εμπορευματοποίηση των ΜΜΕ δεν αποτελεί πρόβλημα και η αγορά είναι η προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία μιας δημοκρατικής κοινωνίας.

Ωστόσο μελετητές είχαν επισημάνει αδυναμίες αυτής της υπόθεσης όπως:

- 1) Η νεοφιλελεύθερη ιδεολογία εξιδανικεύει την κοινωνία θεωρώντας ότι αποτελείται από ίσα και αυτόνομα άτομα, αγνοώντας ότι η καπιταλιστική αγορά οδηγεί στη δημιουργία ανισοτήτων .Επιπλέον αδυνατεί να αντιμετωπίσει άλλους αποκλεισμούς όπως το ρατσισμό και το σεξισμό. Τέλος δίνει προτεραιότητα στα δικαιώματα της ιδιωτικής ιδιοκτησίας έναντι των συλλογικών αναγκών(Karppinen 2013,Pickard,2020) .
- 2) Η εμπορευματοποίηση των ΜΜΕ οδηγεί σε συγκέντρωση ιδιοκτησίας των ΜΜΕ. Οι Herman και Chomsky (1994) ισχυρίστηκαν ότι η εμπορευματοποίηση μέσω της διαφήμισης θα γίνονταν το «δεύτερο φίλτρο» για τις επιλογές των ειδήσεων.
- 3) Τα εμπορευματικά ΜΜΕ απέχουν από επικριτικά ρεπορτάζ καθώς προστατεύουν τα συμφέροντα των διαφημιστών αντί να υπερασπίζονται το δημόσιο συμφέρον. Οι Herman και Chomsky (1994)αναφέρουν ότι η διαφήμιση και τα εμπορικά μέσα σπάνια επιδίδονται σε «σοβαρή κριτική των εταιρικών δραστηριοτήτων όπως το πρόβλημα της περιβαλλοντικής υποβάθμισης». Επομένως η διαφήμιση αλλάζει τη μορφή και το περιεχόμενο των πληροφοριών που παρέχονται από τα ΜΜΕ (Bagdikian,2004).
- 4) Τα μέσα που βασίζονται στη διαφήμιση, προσπαθούν να απευθύνονται σε καταναλωτές με επαρκή αγοραστική δύναμη παραμελώντας το μεγαλύτερο τμήμα του πληθυσμού(Bagdikian,2004).

Η κριτική που ασκήθηκε στην εμπορευματοποίηση των Μέσων, είναι πιο επίκαιρη από ποτέ και στην εποχή ανάπτυξης των ψηφιακών μέσων. Οι ανισότητες εντάθηκαν, οι ψηφιακές πλατφόρμες όπως,Facebook,Instagram,You Tube που χρηματοδοτούνται από διαφημιστικά

έσοδα, μετατρέπουν τους πολίτες σε προϊόντα (Tomaz et al, 2022). Η συγκέντρωση ιδιοκτησίας έχει αυξηθεί. Οι Fenton et al (2020), υποστηρίζουν ότι οι ψηφιακοί γίγαντες αποτελούν τη «μεγαλύτερη συγκέντρωση ισχύος που έχει δει ποτέ ο κόσμος». Η συγκέντρωση της ιδιοκτησίας των μέσων έχει οριστεί «ως η αύξηση της παρουσίας μιας εταιρείας ή η μείωση του αριθμού των εταιρειών ΜΜΕ σε οποιαδήποτε αγορά ως αποτέλεσμα διαφόρων πιθανών διαδικασιών: εξαγορές, συμφωνίες με άλλες εταιρείες ή ακόμη και εξαφάνιση» (Sanchez-Tabernero et al, 1993).

Η τεράστια δύναμη των ψηφιακών γιγάντων εγείρει ερωτήματα σχετικά με τη διακυβέρνηση, τη ρύθμιση και την υπευθυνότητα (Barwise & Watchin, 2018).

Αναμφίβολα η συγκέντρωση της ιδιοκτησίας των ΜΜΕ έχει αντίκτυπο στην ελευθερία της έκφρασης και στη δημοκρατία, στην άσκηση πολιτικής επιρροής, στη μείωση της ποιότητας της δημοσιογραφίας, στη δημιουργία σύγκρουσης συμφερόντων λόγω εγγύτητας των δημοσιογράφων με επιχειρηματικά μοντέλα (Mendel et al, 2017).

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι η διαμόρφωση και εφαρμογή σαφών και δίκαιων περιορισμών στη συγκέντρωση ιδιοκτησίας των ΜΜΕ, επιβάλλεται, ώστε να προστατευτούν τα δικαιώματα της ελευθερίας της έκφρασης τόσο των ομιλητών όσο και των ακροατών (Mendel et al, 2017).

5.2 ΚΡΑΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

Τα κρατικά μέσα ενημέρωσης χρηματοδοτούνται και ελέγχονται από το κράτος. Σε πολλές χώρες, όπως η Β. Κορέα και παλαιότερα οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, αποτελεί το μοναδικό μέσο ενημέρωσης. Η διάκριση μεταξύ δημόσιων και κρατικών μέσων ενημέρωσης πολλές φορές είναι δυσδιάκριτη. Αυτό εξαρτάται κυρίως από το βαθμό ελέγχου του περιεχομένου από την εκάστοτε κυβέρνηση. Το περιεχόμενο είναι καθοδηγητικό, ενώ σε πιο αυταρχικά καθεστώτα διακρίνουμε φαινόμενα λογοκρισίας από την κρατικά εξουσία στο περιεχόμενο, άσκηση προπαγάνδας και δυσφήμισης της αντιπολίτευσης. Σε πιο ανοικτές κοινωνίες, τα κρατικά μέσα ενημέρωσης αν και χρηματοδοτούνται, είτε μερικώς είτε εξολοκλήρου από το κράτος, υπόκεινται σε λιγότερο έλεγχο από την εκάστοτε κυβέρνηση και παρουσιάζουν μία πιο ισορροπημένη κάλυψη των γεγονότων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι το BBC στο Η.Β, το οποίο αν και ένα μέρος της χρηματοδότησης προέρχεται από το κρατικό τέλος, θεωρεί ότι λειτουργεί ανεξάρτητα και υποστηρίζει το δημόσιο συμφέρον αλλά και η δημόσια ραδιοτηλεόραση στην Αυστραλία, όπου χρηματοδοτείται εξολοκλήρου από την κυβέρνηση, είναι ανεξάρτητη από κυβερνητικές παρεμβάσεις.

5.3 ΔΗΜΟΣΙΑ ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

Το World Radio and Television Council (WRTC), επιχείρησε να δώσει τον ορισμό της δημόσιας υπηρεσίας μετάδοσης όπως αυτό αναφέρεται στο προοίμιο του WRTC: «ούτε εμπορική, ούτε ελεγχόμενη από το κράτος, ο μοναδικός λόγος ύπαρξης της δημόσιας μετάδοσης είναι η δημόσια εξυπηρέτηση. Η οργάνωση της δημόσιας μετάδοσης είναι να απευθύνεται σε όλους τους πολίτες. Η δημόσια μετάδοση ενθαρρύνει τη πρόσβαση και τη συμμετοχή στη δημόσια ζωή. Αναπτύσσουν τη γνώση, διευρύνουν τους ορίζοντες και επιτρέπουν στους ανθρώπους να καταλάβουν καλύτερα τους εαυτούς τους διαμέσου της κατανόησης του κόσμου γύρω τους» (WRTC Unesco, 2000).

Στο Σύνταγμα της Unesco, στην οποία έχουν ανατεθεί τα θέματα των ΜΜΕ, αναφέρεται η ελευθερία της έκφρασης, η ελευθερία του τύπου και η ανεξαρτησία των ΜΜΕ.

Η λειτουργία της δημόσιας ραδιοτηλεόρασης στηρίζεται σε ορισμένες βασικές αρχές, οι οποίες είχαν διατυπωθεί πολύ πριν εμφανιστεί η ποικιλομορφία στο χώρο των ΜΜΕ. Αυτές οι αρχές παραμένουν ουσιαστικές και επίκαιρες ως σήμερα αν και οι δημόσιες ραδιοτηλεοπτικές αρχές οφείλουν να νοηματοδοτούν εκ νέου, δεδομένου του νέου ραδιοτηλεοπτικού τοπίου (WRTVC, 2000).

Οι Αρχές αυτές λαμβάνουν τη μορφή της α) καθολικότητας β) Διαφορετικότητας γ) Ανεξαρτησίας. Σε αυτές τις τρεις αρχές θα πρέπει να προστεθεί και μία τέταρτη, αυτή της ιδιαιτερότητας, δεδομένου ότι η δημόσια ραδιοτηλεοπτική μετάδοση συνυπάρχει με τα εμπορικά ΜΜΕ (WRTVC, 2000).

Καθολικότητα

Ο δημοκρατικός σκοπός της δημόσιας ραδιοτηλεόρασης εξυπηρετείται με την ανοικτή πρόσβαση όλων των πολιτών μιας χώρας ανεξαρτήτου κοινωνικής και εισοδηματικής κατάστασης τους. Αυτό δεν αφορά μόνο την τεχνική προσβασιμότητα αλλά και την κατανόηση των προγραμμάτων από όλους.

Διαφορετικότητα

Θα πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες της τουλάχιστον με τρεις τρόπους: τα είδη των προγραμμάτων που προσφέρονται, το κοινό-στόχο που απευθύνεται και τέλος τα θέματα που απευθύνονται. Τα προγράμματα οφείλουν να απευθύνονται σε όλους μέσω της ποικιλομορφίας και να αντικατοπτρίζει ολόκληρο το φάσμα των γεγονότων και ζητημάτων που απασχολούν την κοινωνία.

Ανεξαρτησία

Η Δημόσια ραδιοτηλεόραση αποτελεί ένα φόρουμ όπου οι ιδέες, οι πληροφορίες και οι απόψεις θα πρέπει να διακινούνται ελεύθερα. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να εξασφαλιστεί και να διατηρηθεί η ανεξαρτησία της τόσο από εμπορικές πιέσεις, όσο και από πολιτικές επιρροές.

Ιδιαιτερότητα

Δεδομένου ότι η δημόσια ραδιοτηλεόραση συνυπάρχει με τα εμπορικά –ιδιωτικά ΜΜΕ, θα πρέπει οι υπηρεσίες που προσφέρει να διακρίνονται όσον αφορά την ποιότητα τους και να στοχεύουν σε ένα κοινό που έχει παραμεληθεί από τα εμπορικά μέσα για διάφορους λόγους.

Χρηματοδότηση

Η χρηματοδότηση της δημόσιας ραδιοτηλεόρασης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ικανότητα του φορέα να εκτελέσει την αποστολή του και τις εντολές που έχει λάβει. Το δημόσιο τέλος αποτελεί την πιο διαδεδομένη πηγή χρηματοδότησης που συνδέει άμεσα το ραδιοτηλεοπτικό φορέα με το κοινό που λαμβάνει τις υπηρεσίες. Τα τελευταία χρόνια άρχισε η δημόσια ραδιοτηλεόραση να καταφεύγει στη διαφήμιση ως μέσο χρηματοδότησης, το οποίο είναι αποδεκτό εφόσον δεν παρεμβαίνει στις υποχρεώσεις της δημόσιας υπηρεσίας. Εντούτοις υπάρχουν φωνές που θεωρούν τη διαφήμιση υπεύθυνη για την αλλοίωση του χαρακτήρα της (WRTVC, 2000).

5.4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ

Η ιστορία των εναλλακτικών μέσων είναι τόσο μεγάλη όσο και η ιστορία των μέσων ενημέρωσης (Waltz, 2005). Η άνοδος τους συνεπάγεται την κριτική τοποθέτηση απέναντι στην κυβέρνηση και το κράτος αλλά και την έκφραση κριτικών και αντίθετων απόψεων με τον κυρίαρχο λόγο (Siarera & Farrell, 2019).

Ο όρος «εναλλακτικά μέσα», χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία και ασάφεια. Η έρευνα των εναλλακτικών μέσων, με στόχο την αποτύπωση της ταυτότητας τους έχει αποδειχθεί ένα αρκετά δύσκολο έργο (Bailley et al, 2007). Παρόλα αυτά στην παρούσα εργασία θα

γίνει μία προσπάθεια αποτύπωσης των κυριότερων θεωριών που έχουν αναπτυχθεί, σχετικά με τον ορισμό των εναλλακτικών μέσων.

5.4.1 Εναλλακτικά συμμετοχικά Μέσα Ενημέρωσης

Οι Bailley et all(2007), προκειμένου να αναδείξουν την ποικιλομορφία και την ιδιαιτερότητα των εναλλακτικών μέσων, καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, συνδυάζουν τέσσερις θεωρητικές προσεγγίσεις όπως απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα :

	Με επίκεντρο τα Μέσα	Με επίκεντρο την κοινωνία
Αυτόνομη ταυτότητα των κοινοτικών Μέσων	Προσέγγιση I: Εξυπηρέτηση κοινότητας	Προσέγγιση III Κοινωνία Πολιτών
Ταυτότητα των κοινοτικών Μέσων σε σχέση με άλλες ταυτότητες	Προσέγγιση II : Εναλλακτικά ως προς τα κυρίαρχα	Προσέγγιση IV: Ρίζωμα

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Τοποθέτηση των τεσσάρων θεωρητικών προσεγγίσεων Bailley et all(2007)

Πρώτη προσέγγιση :Εξυπηρέτηση της κοινότητας

Από την παραπάνω διατύπωση γίνεται αντιληπτό ότι δίνεται έμφαση στην έννοια της κοινότητας γεγονός που μας ωθεί να διευκρινίσουμε την έννοια της κοινότητας. Ο Tönnies (1963 αναφ. στους Bailey et all, 2007) θεώρησε μία διάκριση μεταξύ κοινότητας και κοινωνίας, όπου η κοινότητα καθορίζεται από την ύπαρξη στενών και συγκεκριμένων ανθρώπινων δεσμών και από μια συλλογική ταυτότητα ενώ η κοινωνία χαρακτηρίζεται από την απουσία προσδιοριστικών σχέσεων ομάδας. Ο Leunissen(1986 αναφ. στους Bailey et all, 2007) υποστηρίζει, ότι «η έννοια της κοινότητας αναφέρεται κυρίως στη γεωγραφία και στην εθνικότητα, ως δομικές έννοιες της συλλογικής ταυτότητας και των ομαδικών σχέσεων». Εντούτοις οι εννοιολογικές προσεγγίσεις με γεωγραφικούς προσδιορισμούς έχουν επαναπροσδιοριστεί με μη γεωγραφικούς και πολιτιστικούς τρόπους. Ο Lewis(1993 αναφ. στους Bailey et all, 2007) αναφέρεται στην «κοινότητα συμφερόντων», ο Popple (1995 αναφ. στους Bailey et all, 2007) μιλάει για «κοινότητα ενδιαφέροντος», οι Lave και Wenger αναφέρονται στην «κοινότητα πρακτικής». Ο Kitchin(1998 αναφ. στους Bailey et all, 2007), αναφέρει τις «εικονικές ή διαδικτυακές κοινότητες», οι οποίες θεωρούν ότι μπορούν να σχηματίσουν ισχυρές, συνεκτικές και υποστηρικτικές ομάδες. Συνεχίζοντας, ο Fish (1980 αναφ. στους Bailey et all, 2007) αναφέρεται στην «ερμηνευτική κοινότητα», ενώ ο Cohen (1985, αναφ. στους Bailey et all, 2007)στην «κοινότητα νοήματος» και τέλος ο Anderson(1983, αναφ. στους Bailey et all, 2007) αναφέρεται στη « φανταστική κοινότητα». Με βάση λοιπόν τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε, ότι η γεωγραφική προσέγγιση της κοινότητας δεν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τον ορισμό της έννοιας της κοινότητας. Παρόλα αυτά όμως, καθοριστικό στοιχείο, αποτελεί η συχνή και άμεση επαφή των μελών που δημιουργεί το αίσθημα του ανήκειν και του μοιράσματος. Επιπλέον γίνεται αντιληπτό ότι η κοινότητα δεν είναι κάτι που επιβάλλεται αλλά

κατασκευάζεται ενεργά από τα μέλη τα οποία αντλούν μία κοινή ταυτότητα από αυτή την κατασκευή.

Τα εναλλακτικά μέσα που προσανατολίζονται στην εξυπηρέτηση μιας κοινότητας, ενδιαφέρονται για τη σχέση μεταξύ κοινού και μέσου, προωθώντας μία αμφίδρομη επικοινωνία που στόχο έχουν τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του κοινού. Εδώ οι έννοιες της πρόσβασης και της συμμετοχής διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο. Οι Bailey et al (2007), αναφερόμενοι στη συμμετοχή, κάνουν διάκριση μεταξύ συμμετοχής στα μέσα και μέσω (η έμφαση προστέθηκε) των μέσων ενημέρωσης. Η συμμετοχή μέσα και μέσω των μέσων ενημέρωσης θεωρείται μια διαδικασία που δεν ελέγχεται από επαγγελματίες των μέσων ενημέρωσης, καθιστώντας την έτσι περιοριστική, αλλά ως ανθρώπινο δικαίωμα που αφορά την κοινωνία. Οι μορφές συμμετοχής, επιτρέπουν στους πολίτες να δραστηριοποιούνται σε πολλές μικροσφαίρες της καθημερινότητας τους κάνοντας πράξη το δικαίωμα να επικοινωνούν. Ταυτόχρονα οι μορφές μικροσυμμετοχής ενισχύουν τη δυνατότητα των πολιτών, να υιοθετήσουν μία δημοκρατική πολιτική στάση, ενισχύοντας την πιθανότητα μακροσυμμετοχής αλλά και την ταυτότητα του πολίτη. (Bailey et al, 2007).

Σύμφωνα λοιπόν με την πρώτη προσέγγιση, η κοινότητα δεν ορίζεται ως ένα σύνολο ατόμων με κοινά δημογραφικά ή οικονομικά κριτήρια, αλλά ως μια συλλογικότητα ανθρώπων που αντλούν μία ταυτότητα, δημιουργώντας το αίσθημα του «ανήκειν». Επιπλέον ο στόχος των εναλλακτικών μέσων προσανατολίζεται προς τη δυνατότητα και τη διευκόλυνση της πρόσβασης και της συμμετοχής των μελών της κοινότητας παρέχοντας την ευκαιρία σε απλούς ανθρώπους να ακουστεί η φωνή τους. Από την άλλη πλευρά όμως ο προσανατολισμός αυτός δημιουργεί μία εξάρτηση από την κοινότητα και η αμφίδρομη επικοινωνία που απαιτείται κινδυνεύει να χαρακτηριστεί από έλλειψη αμφίδρομων επικοινωνιακών δεξιοτήτων και ενδιαφέροντος. Τέλος, αν και έχει επισημανθεί η πολύπλευρη ερμηνεία της κοινότητας, η έννοια της έχει συχνά περιοριστεί στη γεωγραφική της σημασία, παγιδευοντας τα εναλλακτικά ΜΜΕ σε τοπικά μέσα μικρής κλίμακας που ενδέχεται να υιοθετήσουν εμπορικές μορφές και τακτικές προκειμένου να επιβιώσουν (Bailey et al, 2007).

Προσέγγιση 2^η : Εναλλακτικά μέσα ως εναλλακτικά στα κύρια μέσα.

Η δεύτερη προσέγγιση εστιάζει στην έννοια της εναλλακτικής. Επιχειρείται «μία διάκριση μεταξύ mainstream και εναλλακτικών μέσων, όπου τα εναλλακτικά μέσα θεωρούνται συμπλήρωμα ή ως μία αντιγεγονική κριτική στα mainstream media» (Bailey et al, 2007). Ο Gramsci (1971 αναφ. στους Bailey et al, 2007), διατύπωσε τη δυνατότητα των πνευματικών και πολιτικών αλλαγών μέσω των ιδεολογικών αγώνων όπου επιχειρείται μία μακρά και άνιση μάχη για την ηγεμονία της κυρίαρχης ομάδας. Τα εναλλακτικά μέσα είναι η έκφραση εκείνων των ιδεολογιών που υπο ή παραποιούνται από τα κύρια μέσα. Τα mainstream media πολλές φορές κατασκευάζουν νομιμότητα σε ηγετικές κοινωνικές αξίες μέσω της συνεχούς έκθεσης στο κοινό. Τα κυρίαρχα ΜΜΕ γίνονται ηγεμονικά αφού κατασκευάζουν μία πραγματικότητα, καθώς φέρουν ιδέες των κοινωνικών παραγόντων όπως του κράτους, των πολιτικών του ιδιωτικού τομέα έναντι των μειονεκτούντων ομάδων. Έτσι λοιπόν τα εναλλακτικά μέσα ορίζονται ως σε αρνητική σχέση με τα κύρια μέσα. Οι Bailey et al (2007), παραθέτουν κάποια συγκεκριμένα στοιχεία περιγράφοντας τα εναλλακτικά μέσα σε αντίθεση με τα κυρίαρχα.

Τα κύρια μέσα χαρακτηρίζονται ως:

- Μεγάλης κλίμακας.
- Κρατικοί οργανισμοί ή εμπορικές εταιρείες.
- Κάθετα ιεραρχικά δομημένοι οργανισμοί που στελεχώνονται από επαγγελματίες.

- Φορείς κυρίαρχων λόγων και αναπαραστάσεων.

Ενώ ως εναλλακτικά θα μπορούσαν να θεωρηθούν τα μέσα με κάποια ή όλα τα παρακάτω στοιχεία:

- Μικρής κλίμακας και προσανατολισμένα σε συγκεκριμένες κοινότητες ή και μειονεκτούσες ομάδες.
- Ανεξάρτητα από το κράτος ή την αγορά
- Οριζόντια δομημένα διευκολύνοντας την πρόσβαση και τη συμμετοχή του κοινού.
- Φορείς μη κυρίαρχων λόγων και αναπαραστάσεων (Bailey et al, 2007).

Η δεύτερη προσέγγιση λοιπόν, τοποθετεί τα εναλλακτικά μέσα σε μία ανταγωνιστική θέση έναντι των κυρίαρχων. Το να είναι μικρής κλίμακας ,ανεξάρτητα από την αγορά και το κράτος καθώς και οριζόντια δομημένα, αναπόφευκτα μπορεί να τα οδηγήσει σε οικονομική δυσχέρεια και οργανωτική απορρύθμιση. Επιπλέον τα κύρια μέσα στην προσπάθειά τους να διεκδικήσουν την ηγεμονία, εμφανίζουν τα εναλλακτικά μέσα αντιεπαγγελματικά, αναποτελεσματικά ,περιορισμένα στην ικανότητα τους να προσεγγίσουν ένα ευρύτερο κοινό, καθώς και περιθωριακά όπως και οι κοινωνικές ομάδες στις οποίες προσπαθούν να δώσουν φωνή (Bailey et al, 2007).

Τρίτη προσέγγιση : Σύνδεση εναλλακτικών μέσων ενημέρωσης με την κοινωνία των πολιτών .

Στις προηγούμενες ενότητες διατυπώθηκε η τοποθέτηση των εναλλακτικών μέσων ενημέρωσης ανεξάρτητα από το κράτος και την αγορά οδηγώντας με αυτό τον τρόπο την τοποθέτησή τους ως μέρος της κοινωνίας των πολιτών (Bailey et al, 2007). Η κοινωνία των πολιτών είναι μία έννοια αμφισβητούμενη με πολλές ερμηνείες. Η φιλελεύθερη αντίληψη, με κύριο εκφραστή τον Adam Smith, θεωρεί «την κοινωνία των πολιτών ως μέρος της αγοράς ,των συναλλαγών και των συμφερόντων τα οποία ενορχηστρώνονται από το αόρατο χέρι της αγοράς με σκοπό την παραγωγή της ευημερίας, αποτελώντας στόχο συμβατό με τον στόχο του φιλελεύθερου κράτους». Ο Χέγκελ θεωρεί ότι η «η κοινωνία των πολιτών περιλαμβάνει το χώρο μεταξύ κράτους και οικογένειας και ταυτίζεται με το πεδίο ιδιωτικών και οικονομικών δραστηριοτήτων και συμφερόντων».

Ο Μαρξ από την άλλη πλευρά θεωρεί ότι «η κοινωνία των πολιτών αποτελεί το πεδίο διαμόρφωσης των κοινωνικών σχέσεων αποτελώντας την υποδομή, ενώ το κράτος ανήκει στην υπερδομή και συγκαλύπτει ό,τι γίνεται στην κοινωνία των πολιτών».

Ο Gramsci, διαχωρίζει την κοινωνία των πολιτών από το κράτος και από την αγορά. Διέκρινε στοιχεία αντιφατικά, από τη μία πλευρά «συμβάλλει στην ηθικό-πολιτική ηγεμονία των διευθυντικών τάξεων και στη συναίνεση των κυριαρχούμενων» (Φερόνας, 2009) και από την άλλη, «αποτελεί ένα χώρο που μπορούν να ευδοκιμήσουν εναλλακτικές αντιλήψεις του πολιτικού και οικονομικού συστήματος» (Bailey et al, 2007). Τέλος ,οι νεογκραμισιανές θεωρίες θεωρούν «τη σφαίρα της κοινωνίας των πολιτών ως αυτόνομη από το κράτος και την αγορά που επικαλύπτεται και εμπλέκεται ελαφρά με το κράτος και την αγορά αλλά παρόλα αυτά είναι ανεξάρτητη. Σχετίζεται τόσο με οργανωμένους πολίτες που δραστηριοποιούνται ώστε να πετύχουν κοινωνική αλλαγή όσο και αντιδραστικές δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή αναπαράγοντας την ηγεμονία» (Bailey et al, 2007).

Ορίζοντας τα εναλλακτικά μέσα ως μέρος της κοινωνίας των πολιτών ,μπορούμε να πούμε ότι αποτελούν μία «Τρίτη φωνή» ,ανάμεσα στα κρατικά και τα ιδιωτικά μέσα. Η φύση της κοινωνίας των πολιτών μπορεί να θεωρηθεί ως ένας τόπος για την εμβάθυνση της δημοκρατίας .Ο εκδημοκρατισμός των μέσων ενημέρωσης επιτρέπει στους πολίτες να

οργανώνουν διαφορετικές μορφές συζήτησης και να ασκούν το δικαίωμα της επικοινωνίας. Ταυτόχρονα αυτές οι μορφές μικροσυμμετοχής θεωρούνται σημαντικές διότι επιτρέπουν στα άτομα να μάθουν και να υιοθετούν δημοκρατικές και πολιτικές στάσεις, δίνοντας έτσι την ευκαιρία σε κοινωνικές ομάδες και κοινότητες για συμμετοχή σε δημόσιο διάλογο και αυτοεκπροσώπηση, ενισχύοντας την μακροσυμμετοχής. Ο Held (1987, αναφ. στους Bailey et al, 2007) το αναφέρει με τη φράση «μαθαίνουμε να συμμετέχουμε ,συμμετέχοντας»(Bailey et al, 2007).

Από την άλλη πλευρά όμως η Τρίτη προσέγγιση φέρνει στο προσκήνιο μία μορφή πάλης μεταξύ κράτους ,αγοράς και εναλλακτικών μέσων ενημέρωσης και αφορά τον οικονομικό προσανατολισμό. Τα εναλλακτικά μέσα ενημέρωσης απορρίπτοντας τη διαφήμιση ,ως κύρια πηγή χρηματοδότησης , τα καθιστά οικονομικά ανασφαλής. Επιπλέον οι στόχοι των εναλλακτικών μέσων έρχονται σε αντίθεση με το κράτος, που πολλές φορές θεωρούνται απειλή , θέτοντας το προσωπικό σε επισφαλείς καταστάσεις. Τέλος τα μέσα που είναι οριζόντια δομημένα και προσανατολισμένα στη συμμετοχή ,αντιμετωπίζουν ένα βαθμό αναποτελεσματικότητας που υπονομεύει τη λειτουργία και τους στόχους(Bailey et al, 2007).

Τέταρτη προσέγγιση : εναλλακτικά μέσα ως Ρίζωμα.

Στις προηγούμενες ενότητες αναφερθήκαμε στη σχέση των συμμετοχικών μέσων ως εναλλακτικά στα mainstream μέσα ,καθώς και στη σύνδεση τους με την κοινωνία των πολιτών και τη σχέση τους με το κράτος και την αγορά. Οι δύο αυτές προσεγγίσεις ριζοσπαστικοποιούνται και ενοποιούνται σε μία τέταρτη προσέγγιση ,αυτή του ριζώματος. Η μεταφορά του ριζώματος βασίζεται στους Deleuze και Guattari(1987 αναφ. στους Bailey et al, 2007), οι οποίοι αναφέρουν ότι το ρίζωμα είναι μία δομή μη γραμμική, άναρχη και νομαδική. Και συνεχίζουν λέγοντας ότι, «σε αντίθεση με τα δέντρα ή τις ρίζες τους, το ρίζωμα συνδέει οποιοδήποτε σημείο με οποιοδήποτε άλλο σημείο».

Τα εναλλακτικά μέσα λοιπόν, υπό την έννοια του ριζώματος, μπορούν να δημιουργήσουν δεσμούς με την κοινωνία των πολιτών, κινήματα και οργανώσεις ,με τμήματα του κράτους και της αγοράς δεδομένου ότι δεν λειτουργούν έξω από την αγορά ή το κράτος χωρίς να απωλέσουν την ταυτότητα τους, να ενσωματωθούν ή και να αφομοιωθούν(Bailey et al, 2007).

Η τέταρτη προσέγγιση αποδίδει μεγάλη σημασία στην κοινωνία των πολιτών και τη δημοκρατία τονίζοντας τον καταλυτικό ρόλο τους στο σταυροδρόμι όπου άτομα από διάφορα κινήματα και αγώνες συναντιούνται και συνεργάζονται. Επιπλέον «δίνεται έμφαση στην ανάγκη για σύνδεση διαφορετικών δημοκρατικών αγώνων ,ώστε να επιτευχθεί κοινή άρθρωση»(Mouffe, 1997 αναφ. στους Bailey et al, 2007). Επιπλέον αναδεικνύεται η ρευστότητα τους, σε αντίθεση με την ακαμψία των κυρίαρχων μέσων, γεγονός που μπορεί «να αμφισβητήσουν και να αποσταθεροποιήσουν τη βεβαιότητα και την ακαμψία των δημόσιων και εμπορικών μέσων». Από την άλλη πλευρά όμως ελλοχεύουν κίνδυνοι για την ύπαρξη των εναλλακτικών μέσων όπως να μη γίνεται αντιληπτός ο ρόλος τους, επιλέγοντας μία θέση απομόνωσης, όταν οι στόχοι των κινήματων έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους των μέσων ή όταν απειλείται η ανεξαρτησία τους. Ταυτόχρονα οι σχέσεις με το κράτος μπορεί να οδηγήσουν σε ενσωμάτωση και απώλεια της ανεξαρτησίας τους. Τέλος η ίδια η ρευστότητα και η ασάφεια τους μπορεί να αποτρέψει την ύπαρξη κοινού εδάφους που ενοποιεί τα εναλλακτικά μέσα (Bailey et al, 2007).

Συμπερασματικά οι Bailey et al(2007), καταλήγουν στη διαπίστωση ότι καμία από τις τέσσερις προσεγγίσεις δεν προσδίδει μία σαφή εικόνα και ερμηνεία των εναλλακτικών

μέσων και ότι ο μόνος τρόπος για να αποτυπωθεί η ποικιλομορφία που τα χαρακτηρίζει είναι η ταυτόχρονη εφαρμογή και των τεσσάρων προσεγγίσεων.

Προκειμένου να διερευνήσω τα στοιχεία εκείνα, που καθιστούν το Infolibre και το Alterthess εναλλακτικά μέσα ενημέρωσης, υιοθετώ τη θεωρητική προσέγγιση, με την εφαρμογή των τεσσάρων προσεγγίσεων, όπως αυτή αναλύεται, από τους Bailey et al(2007).

5.4.2 ΜΕΣΑ ΠΟΛΙΤΩΝ

Η Clemencia Rodriguez(2001) εισάγει την έννοια «Μέσα Ενημέρωσης Πολιτών», προκειμένου να περιγράψει εκείνα τα μέσα που χρησιμοποιούνται και ελέγχονται από πολίτες, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους στην επικοινωνία και την πληροφόρηση. Η Rodriguez επινόησε τον όρο προκειμένου να τονίσει τις μετασημασιολογικές ικανότητες των μέσων, τόσο για τους συμμετέχοντες, όσο και για τις κοινότητες. Εξηγεί δηλαδή τις διαδικασίες ενδυνάμωσης, συνείδησης και κατακερματισμού της εξουσίας που προκύπτουν όταν οι πολίτες διεκδικούν τα δικά τους μέσα ενημέρωσης. Ταυτόχρονα ασκεί κριτική στους δυαδικούς ορισμούς των εναλλακτικών μέσων καθώς θεωρεί ότι περιγράφουν τα μέσα με ότι δεν είναι και όχι με τις δυνατότητες να αντιστέκονται στα εμπορικά μέσα αλλά και στην κοινωνική αλλαγή που μπορούν να επιφέρουν.

Τα μέσα ενημέρωσης των πολιτών, είναι μία έννοια που εδράζεται στη θεωρία της ριζοσπαστικής δημοκρατίας και στην ιδιότητα του πολίτη της Mouffe Chantal (1992 αναφ. στη Rodriguez,2001) ,όπου παίρνει διαστάσεις από το φιλελεύθερο ορισμό για την ιθαγένεια και την έννοια του πολίτη σύμφωνα με τον οποίο η ιθαγένεια χορηγείται ή αρνείται σε ένα άτομο από το κράτος. Η απόκτηση της ιθαγένειας από έναν πολίτη ,στις αντιπροσωπευτικές δημοκρατίες, αναφέρεται στην πρόσβαση των πολιτών σε πλήρη δημοκρατικά δικαιώματα ενώ η Mouffe επαναπροσδιορίζει τον όρο ιθαγένεια με όρους πολιτικής δράσης και πρόσβασης στην εξουσία. Χρησιμοποιώντας τη δύναμή τους μπορούν να ανακατευθύνουν και να διαμορφώσουν τις κοινότητες τους.

Η Rodriguez λοιπόν, υιοθετώντας τον ορισμό της ιθαγένειας της Mouffe χρησιμοποιεί τον όρο «μέσα των πολιτών» για να αναφερθεί σε εκείνα τα μέσα που επιτρέπουν στους ανθρώπους να ονομάσουν τον κόσμο και να μιλήσουν με τους δικούς τους όρους .

5.4.3 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΩΣ ΚΡΙΤΙΚΑ ΜΕΣΑ

Οι Sandoval και Fuchs(2010), εκκινώντας από μία σειρά ερωτημάτων που αφορούν τον ορισμό εναλλακτικά μέσα όπως : ο όρος εναλλακτικά μέσα αναφέρεται στην τοποθέτηση τους απέναντι από τον καπιταλισμό ή αμφισβητεί όλες τις μορφές κυριαρχίας που επιδιώκουν τις κοινωνικές εναλλακτικές έναντι του καπιταλισμού; Ο όρος εναλλακτικά αναφέρεται αποκλειστικά σε πολιτικά ,προοδευτικά ,αριστερά μέσα που στοχεύουν στην αμφισβήτηση του καπιταλισμού και της εταιρικής εξουσίας ή αναφέρεται και σε συντηρητικά ,δεξιά και κατασταλτικά μέσα; Καταλήγουν να ασκούν κριτική στις θεωρητικές προσεγγίσεις που χαρακτηρίζουν τα εναλλακτικά μέσα ως συμμετοχικά μέσα, ενώ εισάγουν την έννοια κριτικά μέσα για να τα περιγράψουν .

Η κριτική τους εκ κινείται από τρεις περιορισμούς που υφίσταται η υιοθέτηση του ορισμού των εναλλακτικών μέσων ως συμμετοχικά μέσα .

α) Κατακερματισμός της δημόσιας σφαίρας .

Τα μικρής κλίμακας συμμετοχικά μέσα ενημέρωσης συχνά παραμένουν περιθωριακά, γεγονός που εγκυμονεί τον κίνδυνο κατακερματισμού του κοινού. Απορρίπτοντας λοιπόν τις διαδικασίες επαγγελματικής οργάνωσης συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως η έλλειψη πόρων, που καθιστά δύσκολη τη δημόσια προβολή τους. Όμως η δημόσια προβολή είναι απαραίτητη για την προώθηση του κατασταλτικού χαρακτήρα και την υποστήριξη κοινωνικών μετασχηματισμών. Στην ίδια λογική κινείται και η ερευνητική ομάδα Comedia (1980 αναφ. στους Sandoval και Fuchs 2010), όπου μεταξύ άλλων αναφέρει ότι «η δημόσια περιθωριοποίηση των εναλλακτικών, οφείλεται στην έλλειψη επαγγελματικών οργανωτικών δομών, γεγονός που τα οδηγεί σε ένα “εναλλακτικό γκέτο” και συνεχίζουν λέγοντας ότι «οι καπιταλιστικές δεξιότητες, όπως το μάρκετινγκ, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση των πολιτικών τους στόχων». Οι Sandoval και Fuchs (2010), συνεχίζοντας την κριτική τους, αναφέρονται και στη μη εμπορική χρηματοδότηση που αποτελεί βασική προϋπόθεση στον ορισμό των εναλλακτικών μέσων ως συμμετοχικά. Όμως η παραγωγή εναλλακτικών μέσων χωρίς οικονομικούς πόρους συνεπάγεται την αυτοεκμετάλλευση των παραγωγών, τις τεχνικές χαμηλού κόστους και τη χρήση εναλλακτικών καναλιών διανομής. Αυτό δημιουργεί προβλήματα για τη συνεχή παραγωγή και την προσέγγιση ενός ευρύτερου κοινού.

β) Η συμμετοχή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο συσσώρευσης κέρδους ή για την προώθηση κατασταλτικών πολιτικών σκοπών.

Ο Chris Atton (2008 αναφ. στους Sandoval και Fuchs, 2010) αν και τονίζει τη σημασία των συμμετοχικών διαδικασιών παραγωγής, εντούτοις προειδοποιεί να μην επικυρωθεί «ως καλή από μόνη της» (Atton, 2008 αναφ. στους Sandoval και Fuchs, 2010) διότι δεν μπορούν να διακριθούν μεταξύ χειραφετητικών και κατασταλτικών χρήσεων των μέσων (Fuchs & Sandoval, 2010). Οι συμμετοχικές διαδικασίες παραγωγής μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για την παραγωγή συντηρητικού ακόμη και ακροδεξιού περιεχομένου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, οι Συντηρητικοί στις ΗΠΑ που χρησιμοποίησαν νέα και εναλλακτικά μέσα για να πάρουν την εξουσία και να διευκολύνουν την άνοδο του συντηρητισμού στις ΗΠΑ. Ένα δεύτερο παράδειγμα αφορά την διαδικτυακή κοινότητα Townhall.com που συγκεντρώνει τα MME του ραδιοφώνου, του Διαδικτύου, του Blogging και του Pod casting για να ενεργοποιήσει τη συντηρητική πολιτική συμμετοχή. Από την άλλη πλευρά, οι συμμετοχικές διαδικασίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν ως μέσο συσσώρευσης κέρδους. Αυτό ισχύει κυρίως στο διαδίκτυο, όπου το κοινό πωλείται ως εμπόρευμα. Ο Smythe (2006) αναφέρει συγκεκριμένα:

«επειδή η δύναμη του κοινού παράγεται, πωλείται, αγοράζεται και καταναλώνεται, έχει τιμή και είναι εμπόρευμα» και συνεχίζει λέγοντας, «εσείς τα μέλη του κοινού συνεισφέρεται τον απλήρωτο χρόνο εργασίας σας και ως αντάλλαγμα λαμβάνετε το υλικό του προγράμματος και τις σαφείς διαφημίσεις» με αποτέλεσμα οι συμμετοχικές διαδικασίες παραγωγής, αντί να αμφισβητούν την καπιταλιστική δύναμη των MME την υποστηρίζουν.

γ) Αποκλειστικότητα

Ο ορισμός των εναλλακτικών μέσων ως συμμετοχικά μέσα αποκλείει πολλά αντίθετα μέσα που παρέχουν κριτικό περιεχόμενο, αλλά κάνουν χρήση επαγγελματικών δομών. Μερικά παραδείγματα αποτελούν: The New Internationalist Magazine, Rethinking Marxism, New Left Review κα.

Με βάση λοιπόν τους τρεις περιορισμούς που αναφέρθηκαν, οι Sandoval και Fuchs (2010) υποστηρίζουν ότι ως ελάχιστη προϋπόθεση για να οριστούν τα εναλλακτικά μέσα είναι το κριτικό τους περιεχόμενο. Η κριτική αποτελεί μέσο ώστε να συντελεστούν κοινωνικοί μετασχηματισμοί που θα συμβάλλουν στην υλοποίηση μιας πραγματικά συμμετοχικής κοινωνίας, αλλά και να αναδειχθεί ο άνισος, κυριαρχικός και μη συμμετοχικός χαρακτήρας της κοινωνίας. Τα κριτικά μέσα είναι αρνητικά στο να συσχετίζουν φαινόμενα με κοινωνικά προβλήματα και με αυτό που η κοινωνία απέτυχε να γίνει, αλλά έχουν τη δυνατότητα να γίνουν θετικές δυνάμεις αλλαγής προς μια καλύτερη κοινωνία (Sandoval & Fuchs, 2010). Τα κριτικά μέσα στοχεύουν στην προώθηση κοινωνικών αγώνων που μεταμορφώνουν την κοινωνία προς την υλοποίηση συνεργατικών δυνατοτήτων (Fuchs, 2010). Αναλύουν φαινόμενα που δε βασίζονται σε εργαλειακό λόγο και μονοδιάστατη λογική.

5.4.4 ΥΒΡΙΔΙΚΑ ΜΕΣΑ

Οι Chadwick et al (2019) εισάγουν την έννοια του υβριδικού συστήματος των μέσων, που βασίζεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ παλαιών και νέων λογικών των μέσων ενημέρωσης. Ως λογικές, ορίζονται δέσμες τεχνολογιών, ειδών, κανόνων, συμπεριφορών και οργανωτικών μορφών. Ο Chadwick (2011) θεωρεί ότι η υβριδικότητα προσφέρει ένα ισχυρό τρόπο σκέψης για την πολιτική και την κοινωνία, ένα μέσο για να δούμε τον κόσμο που αναδεικνύει την πολυπλοκότητα, την αλληλεξάρτηση και τη μετάβαση. Η υβριδικότητα καταγράφει την ετερογένεια και τα πράγματα που δεν μπορούν να αναχθούν σε απλές ενοποιημένες οντότητες, ενώ συνεχίζει αναφέροντας, ότι η υβριδικότητα αποφεύγει τις απλές διχοτομήσεις και μας προειδοποιεί για τα ασυνήθιστα πράγματα που συμβαίνουν όταν το νέο βρίσκεται σε συνέχεια με το παλιό. Η ίδια η έννοια του υβριδικού αναφέρεται ως κάτι που αμφισβητεί τις συμβατικές αντιλήψεις και την αποδεκτή τάξη πραγμάτων, υποδεικνύει ότι η μεταφορά ανατρέπει με χρήσιμο τρόπο ορισμένες από τις αντιλήψεις μας. Η υβριδικότητα συνδέεται αναπόφευκτα με τη ροή, το ενδιάμεσο, το διάμεσο και το οριακό (Chadwick, 2011). Τα εναλλακτικά υβριδικά Μέσα δεν τηρούν απαραίτητα προκαθορισμένους όρους και σταθερά χαρακτηριστικά. Οι δομές ιδιοκτησίας, οι πρακτικές παραγωγής, το περιεχόμενο, η χρηματοδότηση, μπορούν να βρίσκονται σε αμφίδρομη σχέση με τα mainstream media χωρίς να διαπραγματεύονται τα εναλλακτικά οράματα και τους αγώνες τους (Παπαδοπούλου, 2020).

Προκειμένου να διερευνήσω τα στοιχεία εκείνα, που καθιστούν την ΕφΣυν, ως εναλλακτικό Υβριδικό μέσο ενημέρωσης, υιοθετώ τη θεωρητική προσέγγιση του Chadwick (2011), όπως αυτή αναλύθηκε στην ενότητα.

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ

Ο σκοπός της έρευνας μπορεί να χαρακτηριστεί διερευνητικός, καθώς τα συνεργατικά εναλλακτικά ΜΜΕ έκαναν την εμφάνιση τους κυρίως, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και οι αναφορές σε αυτά είναι περιορισμένες. Οι δε αναφορές στη διακυβέρνηση τους, μέσα από την λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση των συγκρούσεων είναι ελάχιστες και περιορίζονται σε απλές αναφορές ως χαρακτηριστικά της εναλλακτικότητάς τους. Πιο συγκεκριμένα λοιπόν ο ερευνητικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθούν οι διαφορετικές προσεγγίσεις των συνεργατικών μέσων ενημέρωσης που αφορούν τη δημιουργία τους, την διακυβέρνηση, τις προκλήσεις και τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα απαντηθούν μέσα από την μελέτη των περιπτώσεων είναι τα εξής :

- 1) Ποιοι είναι οι λόγοι που οδήγησαν στη δημιουργία συνεργατικών μέσων ενημέρωσης;(εναλλακτική ενημέρωση, ελευθερία έκφρασης ,βιοπορισμός)
- 2) Ποια είναι η οργανωτική δομή τους;
- 3) Ποιο είναι το σύστημα διακυβέρνησης;(στο σύστημα διακυβέρνησης εντάσσονται η λήψη αποφάσεων και η συμμετοχή των μελών).
- 4) Ποιες είναι οι προκλήσεις και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν για τη βιωσιμότητα τους; (θα εξεταστούν με βάση τις συγκρούσεις και το ευρύτερο τοπίο των ΜΜΕ).

6.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ

Η μέθοδος που έχει επιλεγεί για την έρευνα μας είναι η ποιοτική μέθοδος. Σύμφωνα με τους Denzin & Lincoln(2005 αναφ. στους Ίσαρη,&Πουρκός,2016), «η ποιοτική έρευνα είναι μία πλασιοθετημένη δραστηριότητα, η οποία τοποθετεί τον παρατηρητή στον κόσμο. Αυτή συνίσταται σε ένα σύνολο ερμηνευτικών και υλικών πρακτικών ,οι οποίες κάνουν τον κόσμο ορατό. Αυτές οι πρακτικές μετασχηματίζουν τον κόσμο. Μετατρέπουν τον κόσμο σε μια σειρά από αναπαραστάσεις του εαυτού ,συμπεριλαμβανομένων των σημειώσεων πεδίου, των συνεντεύξεων ,των συνομιλιών ,των φωτογραφιών ,των μαγνητοφωνήσεων και των σημειώσεων σε ημερολόγια. Σε αυτό το επίπεδο ,η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει μια ερμηνευτική ,νατουραλιστική προσέγγιση στον κόσμο. Αυτό σημαίνει ότι οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα πράγματα στο φυσικό τους πλαίσιο ,επιχειρώντας να δώσουν νόημα ή να ερμηνεύσουν το φαινόμενο με όρους των νοημάτων που οι άνθρωποι δίνουν σε αυτά». Η ποιοτική μέθοδος αν και είναι μία μέθοδος εξαιρετικά απαιτητική και χρονοβόρα όχι μόνο ως προς τη διεξαγωγή αλλά και ως προς το σχεδιασμό και την ανάλυση των δεδομένων και απαιτεί σημαντικές ικανότητες όπως επικοινωνία ,εμπειρία και ευελιξία, εντούτοις επιλέχθηκε διότι ο ερευνητής επιδιώκει να διερευνήσει σε βάθος τις αντιλήψεις ,απόψεις και αξίες των συμμετεχόντων. Να δει το υπό μελέτη φαινόμενο μέσα από τα «μάτια» των ερωτώμενων και να αναδείξει «τη φωνή» και τον λόγο των ίδιων των συμμετεχόντων στην έρευνα(Ίσαρη& Πουρκός,2016).

6.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Προκειμένου να δώσουμε λοιπόν απαντήσεις στα ερευνητικά μας ερωτήματα, επιλέξαμε μεταξύ άλλων, το μεθοδολογικό εργαλείο της μελέτης περιπτώσεων (case studies). Σύμφωνα με τους Dul & Hak (2007 αναφ. στην Παπαδοπούλου, 2017), η μελέτη περίπτωσης ορίζεται ως «μία μελέτη στην οποία επιλέγεται μία περίπτωση ή ένας μικρός αριθμός περιπτώσεων στο πλαίσιο της πραγματικής ζωής και τα αποτελέσματα που προκύπτουν αναλύονται με ποιοτικό τρόπο».

Ο Yin (2009 αναφ. στην Παπαδοπούλου, 2017), διακρίνει τρία βασικά είδη μελέτης περιπτώσεων: α) Τη μελέτη που επιδιώκει την παραγωγή θεωρίας αναζητώντας αιτιώδης σχέσεις (επεξηγηματική μελέτη), β) τη μελέτη που αφηγείται μία ιστορία (περιγραφική μελέτη περίπτωσης) και γ) τη διερευνητική μελέτη περίπτωσης που λειτουργεί πιλοτικά για άλλες μελέτες και μπορεί να προσφέρει εξηγήσεις, περιγραφές και δυνατότητες διερεύνησης της περίπτωσης εντός του καθημερινού πλαισίου στο οποίο λειτουργεί.

Θεωρώντας λοιπόν ότι η διακυβέρνηση συνεργατικών ΜΜΕ καθώς και οι προκλήσεις και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν δεν έχει μελετηθεί επαρκώς αποτελεί ένα ευρύ και περίπλοκο πεδίο, ενώ ταυτόχρονα δεν υπάρχει διαθέσιμη πολλή θεωρία (Dul & Hak, 2007), επιλέξαμε την έρευνα πολλαπλών μελετών περίπτωσης που όπως υπογραμμίζει ο Vukanovic (2016, αναφ. στην Παπαδοπούλου, 2017), η έρευνα πολλαπλών μελετών περίπτωσης αυξάνει την εγκυρότητα και αντιπροσωπευτικότητα των αποτελεσμάτων και μας επιτρέπει να οδηγηθούμε σε σαφή και δυνατά αποτελέσματα αλλά και σε γενίκευση των αποτελεσμάτων.

6.4 ΔΕΙΓΜΑ – ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει τρία συνεργατικά εγχειρήματα που δραστηριοποιούνται στο χώρο των εναλλακτικών ΜΜΕ. Συγκεκριμένα τα εγχειρήματα είναι:

Α) Το Infolibre³, το οποίο αποτελεί ένα νέο συνεργατικό πολυμορφικό μιντιακό site.

Β) Το Alterthess⁴, το οποίο αποτελεί ένα ανεξάρτητο συνεταιριστικό δημοσιογραφικό site το οποίο γεννήθηκε μέσα από το κίνημα των πλατειών, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα.

Γ) Η Εφημερίδα Συντακτών⁵ (ΕφΣυν), η οποία αποτελεί το μοναδικό συνεταιριστικό, πανελλαδικό, έντυπο μέσο που γεννήθηκε μέσα στην κρίση από απολυμένους και άνεργους επαγγελματίες της ενημέρωσης.

Το Infolibre και το Alterthess επιλέχθηκαν, διότι έχουν έδρα στη Β. Ελλάδα, οπότε ήταν πιο εύκολη η πρόσβαση με φυσική παρουσία, σε αυτά. Η ΕφΣυν, αν και έχει έδρα στην Αθήνα, επιλέχθηκε διότι αποτελεί, τουλάχιστον στον Ελλαδικό χώρο, το μεγαλύτερο έντυπο συνεταιριστικό εγχείρημα στο χώρο των ΜΜΕ και η μελέτη του τρόπου διακυβέρνησης προκαλεί το έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον του ερευνητή.

Ως δειγματοληψία επιλέχθηκε η δειγματοληψία κριτηρίου (Ισαρη & Πουρκός, 2016). Για τη συμμετοχή στην έρευνα τέθηκαν τα εξής κριτήρια: οι εκπρόσωποι στην έρευνα να αποτελούν ιδρυτικά μέλη των συνεργατικών εγχειρημάτων, να είναι μέλη του ΔΣ και τέλος

³ <https://infolibre.gr/page-b/>

⁴ <https://alterthess.gr/about-us/>

⁵ <https://www.efsyn.gr/istoria-tis-efsyn>

να έχουν γνώση σε θέματα που αφορούν τη διακυβέρνηση καθώς και του γενικότερου περιβάλλοντος των ΜΜΕ.

Στην έρευνα ακολουθήθηκαν συγκεκριμένες διαδικασίες ώστε να γίνει η προσέγγιση των εκπροσώπων.

Η πρώτη επαφή με το συνεργατικό εγχείρημα Infolibre πραγματοποιήθηκε μέσω messenger στις 28-12-2022, όπου αναφέρθηκε η πρόθεση του ερευνητή να μελετήσει το συγκεκριμένο εγχείρημα και παρουσιάστηκε το θέμα της έρευνας. Η απάντηση ήταν άμεση και θετική. Ωστόσο η πρώτη διαπροσωπική συνάντηση πραγματοποιήθηκε στις 18-1-2023, λόγω φόρτου εργασίας και αδυναμίας των μελών να βρεθούν κοινές ώρες παρουσίας ώστε να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη. Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι εκπρόσωποι του εγχειρήματος που συμμετείχαν πληρούσαν τα κριτήρια που τέθηκαν αρχικά, ήταν δηλαδή ιδρυτικά μέλη και είχαν γνώσεις σχετικά με τη διακυβέρνηση και το ευρύτερο περιβάλλον των ΜΜΕ.

Για το δεύτερο εγχείρημα, το Alterthess, η πρώτη επικοινωνία έγινε τηλεφωνικά στις 16-3-2023 όπου αναφέρθηκε ο λόγος επικοινωνίας, η πρόθεση του ερευνητή να μελετήσει το συγκεκριμένο εγχείρημα καθώς και το θέμα της έρευνας. Η απάντηση ήταν θετική και μάλιστα δόθηκε η διαβεβαίωση ότι θα επικοινωνήσουν οι ίδιοι για να επιβεβαιώσουν το χώρο και τον χρόνο στον οποίο θα λάβει χώρα η συνέντευξη. Πράγματι η ανταπόκριση ήταν άμεση και η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στις 30-3-2023 σε εξωτερικό χώρο και χρόνο που επιλέχθηκε από τους εκπροσώπους του συνεργατικού εγχειρήματος. Τα μέλη που συμμετείχαν τελικά ήταν δύο, εκ των οποίων το ένα ήταν ιδρυτικό μέλος και γνώστης της διακυβέρνησης του εγχειρήματος, ενώ το δεύτερο μέλος συμμετείχε αρχικά ως εκπαιδευόμενος, ενώ η ένταξη του στο εγχείρημα έγινε αργότερα. Τα δύο μέλη ήταν γνώστες του γενικότερου περιβάλλοντος των ΜΜΕ.

Όσον αφορά το τρίτο συνεργατικό εγχείρημα, η ΕφΣυν, η πρώτη επικοινωνία πραγματοποιήθηκε τηλεφωνικά με μέλος του ΔΣ της εφημερίδας, όπου αναφέρθηκε ο λόγος της επικοινωνίας μας. Στάλθηκε με email το ερωτηματολόγιο και τελικά η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στις 15-2-2023 σε εξωτερικό χώρο που επιλέχθηκε από τον συμμετέχοντα. Εν συνεχεία, δόθηκε το τηλέφωνο επικοινωνίας των δύο άλλων μελών της εφημερίδας που συμμετείχαν στο ΔΣ του συνεταιρισμού για να οριστεί η ημερομηνία των συνεντεύξεων. Η τηλεφωνική επικοινωνία πραγματοποιήθηκε στις 25-2-2023 και η ανταπόκριση ήταν θετική. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν τελικά στις 2-3-2023 και 11-3-2023 αντίστοιχα, μέσω διαδικτύου, αφού στάλθηκε το αντίστοιχο link από τους συμμετέχοντες. Και οι τρεις εκπρόσωποι πληρούσαν τα κριτήρια που τέθηκαν, ήταν γνώστες σε θέματα διακυβέρνησης, του γενικότερου περιβάλλοντος των ΜΜΕ και ήταν ιδρυτικά μέλη του εγχειρήματος. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι συνεντεύξεις απομαγνητοφωνήθηκαν και καταγράφηκαν. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν.

6.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Οι κύριες τεχνικές συλλογής ποιοτικών ερευνητικών δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις, οι ομαδικές συνεντεύξεις (focus group) καθώς και πληροφορίες από δευτερογενείς πηγές μέσα από το διαδίκτυο.

Η ημι-δομημένη συνέντευξη αποτελείται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων που χρησιμοποιείται από νέους μελετητές ώστε να έχουν έναν οδηγό για τα θέματα που θεωρούν σημαντικά, σχετικά με το υπό διερεύνηση ζήτημα. Ο συγκεκριμένος τύπος συνέντευξης παρουσιάζει ευελιξία ως προς την τροποποίηση των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο, ως προς την εμβάθυνση σε θέματα με συμμετέχοντες που θεωρούνται

κατάλληλοι, ως προς της σειρά που τίθενται οι ερωτήσεις και τέλος ως προς την πρόσθεση ή αφαίρεση ερωτήσεων (Ισαρη & Πουρκός, 2016).

Πράγματι στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με τους συμμετέχοντες από την ΕφΣυν, οι ερωτήσεις τροποποιήθηκαν, άλλαξε η σειρά τους και ομαδοποιήθηκαν.

Οι ομάδες εστίασης (focus group), αποτελούν μία ερευνητική μέθοδο παραγωγής πλούσιων ποιοτικών δεδομένων μέσα από τη διαδικασία διάδρασης των συμμετεχόντων στην ομάδα. Πρόκειται δηλαδή, για μία ομαδική συζήτηση στην οποία οι συμμετέχοντες καλούνται να μιλήσουν μεταξύ τους για ένα θέμα. Η διαδικασία αλληλεπίδρασης μπορεί να είναι κάθετη, μεταξύ ερευνητή και συμμετεχόντων, ή οριζόντια, μεταξύ των μελών της ομάδας. Ο σχεδιασμός των ομάδων εστίασης πρέπει να στηρίζεται σε συγκεκριμένες επιστημολογικές και οντολογικές αρχές και να συνδέεται με τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα της διερεύνησης. Στο πλαίσιο του σχεδιασμού των ομάδων εστίασης ιδιαίτερη σημασία έχει η επιλογή των συμμετεχόντων και η σύνθεση της ομάδας. Βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας παραγωγικής συζήτησης είναι οι συμμετέχοντες να είναι ενεργοί, να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και συζητούν σχετικά με τα θέματα τα οποία αφορούν την έρευνα. Η απόδοση της δυναμικής μιας ομάδας εξαρτάται από τους εξής παράγοντες: α) από τα φυσικά, ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά της ομάδας, β) τη συνεκτικότητα της ομάδας, γ) τις σχέσεις ισχύος που υπάρχουν ή αναπτύσσονται μεταξύ τους και δ) το βαθμό ομοιογένειας ή ανομοιογένειας (Ισαρη & Πουρκός, 2016).

Στην παρούσα έρευνα, στις ομαδικές συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν με τα συνεργατικά εγχειρήματα Infolibre και Alterthess, η διαδικασία αλληλεπίδρασης ήταν κάθετη, δηλαδή ο ερευνητής έθετε ερωτήσεις και ο συμμετέχων απαντούσε. Επιπλέον οι ομάδες πληρούσαν τα κριτήρια που τέθηκαν εξ αρχής για τη συμμετοχή στη συνέντευξη, η ομάδα είχε συνοχή και ομοιογένεια, καθώς εμφάνισαν κοινές απόψεις στα θέματα που τέθηκαν, ενώ σχέσεις ισχύος ή εξουσίας δεν υφίστανται.

6.6 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Σημαντική διάσταση του ερευνητικού σχεδιασμού και της ερευνητικής διαδικασίας αποτελεί το ζήτημα της δεοντολογίας. Ο όρος αυτός στις κοινωνικές επιστήμες περιέχει ένα σύνολο κανόνων οι οποίοι ρυθμίζουν τη σχέση των ερευνητών με όλους τους εμπλεκόμενους στην έρευνα. Συνήθη ζητήματα που λαμβάνονται υπόψη αφορούν την ελεύθερη και συναινετική συμμετοχή των συμμετεχόντων έπειτα από σχετική πληροφόρηση, την προστασία τους από οποιαδήποτε πιθανή βλάβη (σωματική ή και ψυχική), τη διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, τη δημοσίευση και αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων (Ισαρη & Πουρκός, 2016).

6.6.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

1) Πληροφορημένη συγκατάθεση στην έρευνα

Πρόκειται για μία από τις σημαντικότερες δεοντολογικές αρχές και αναφέρεται στην υποχρέωση του ερευνητή να διαθέσει το σύνολο των πληροφοριών που σχετίζονται με το ερευνητικό εγχείρημα στους συμμετέχοντες σε αυτό. (Ισαρη & Πουρκός, 2016).

Στην έρευνα μας, η βασική αυτή αρχή εφαρμόστηκε καθώς όλοι οι συμμετέχοντες δέχτηκαν ελεύθερα και εθελοντικά να συμμετέχουν και να απαντήσουν στις ερωτήσεις. Επίσης ενημερώθηκαν εκ των προτέρων για το υπό διερεύνηση θέμα και τις ερωτήσεις στις οποίες θα απαντούσαν. Επιπλέον δόθηκαν σχετικές πληροφορίες σχετικά με τον ερευνητή

καθώς και οι λόγοι για τους οποίους επέλεξε το συγκεκριμένο θέμα. Τέλος αναφέρθηκε το εκπαιδευτικό ίδρυμα και το όνομα του επιβλέποντος καθηγητή.

2) Ανωνυμία και εμπιστευτικότητα

Σύμφωνα με αυτή την αρχή, ο ερευνητής οφείλει να σεβαστεί το δικαίωμα των συμμετεχόντων στην έρευνα να μην αποκαλύπτονται πληροφορίες, οι οποίες είναι προσωπικές ή προσδιοριστικές της ταυτότητας τους (Ισαρη& Πουρκός,2016). Για το λόγο αυτό ο ερευνητής ενημέρωσε όλους τους συμμετέχοντες εξ αρχής περί τήρησης της ανωνυμίας τους και χρήσης ψευδωνύμων, καθώς και αφαίρεση οποιασδήποτε πληροφορίας που θα μπορούσε να παραβεί την αρχή αυτή και να παραπέμψει στα συγκεκριμένα άτομα. Τέλος, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τη μαγνητοφώνηση του διαλόγου όπου δόθηκε και η συγκεκριμένη συγκατάθεση.

3) Προστασία από ενδεχόμενη βλάβη στην έρευνα.

Κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας θα πρέπει να λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να προστατεύονται οι συμμετέχοντες από πιθανή βλάβη ή κίνδυνο. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να είναι είτε φυσικοί είτε ψυχολογικοί (Ισαρη& Πουρκός,2016). Πράγματι, οι συναντήσεις πραγματοποιήθηκαν σε χώρους που επελέγησαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, στο χρόνο που μπορούσαν να διαθέσουν και φυσικά δόθηκε η διαβεβαίωση για την απουσία ερωτήσεων που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν στρες ή άγχους στους συμμετέχοντες, όπως ερωτήσεις που αναφέρονται σε προσωπικά δεδομένα ή οικονομικά στοιχεία.

4) Διαφορετικοί πληθυσμοί

Υπάρχουν εξειδικευμένα δεοντολογικά ζητήματα και προκλήσεις που οι ερευνητές χρειάζονται να λάβουν υπόψη τους όταν η έρευνα αφορά άτομα από διαφορετικούς πολιτισμούς (Ισαρη& Πουρκός,2016). Στην παρούσα εργασία, δεν αντιμετωπίστηκαν προκλήσεις που αφορούσαν διαφορετικούς πολιτισμούς.

5) Διεξαγωγή έρευνας μέσω διαδικτύου

Πολλές φορές οι έρευνες μπορεί να στραφούν στη χρήση των νέων τεχνολογιών, μέσω δηλαδή του διαδικτύου, λόγω ευκολίας στη πρόσβαση. Οι δεοντολογικές ανησυχίες αφορούν σε ζητήματα συναίνεσης και ανωνυμίας (Ισαρη& Πουρκός,2016). Στη παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε το διαδίκτυο για τη διεξαγωγή δύο συνεντεύξεων, αφού πρώτα ο ερευνητής έλαβε την αντίστοιχη συγκατάθεση των συμμετεχόντων. Επιπλέον, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μέσω αποστολής link από τους συμμετέχοντες οι οποίοι το θεώρησαν περισσότερο ασφαλή, όπως ήδη έχει αναφερθεί.

6.7 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Στην παρούσα έρευνα εντοπίστηκαν βασικοί περιορισμοί, οι οποίοι συνίσταται:

α) Στη μη ανταπόκριση άλλων εγχειρημάτων που επιλέχθηκαν αρχικά, με συνέπεια να οδηγηθούμε στην αλλαγή σχεδίου έρευνας, β) στον περιορισμένο χρόνο που διέθεταν οι συμμετέχοντες, μέσα στον οποίο έπρεπε να διενεργηθούν οι συνεντεύξεις και γ) στην αδυναμία εμπλοκής περισσότερων ατόμων στην έρευνα λόγω επαγγελματικών υποχρεώσεων.

7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

7.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΓΧΕΙΡΗΜΑΤΩΝ

7.1.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟΥ ΙΣΤΟΤΟΠΟΥ INFOLIBRE

Το Infolibre⁶ αποτελεί ένα συνεργατικό ηλεκτρονικό Μέσο ενημέρωσης, το οποίο δημιουργήθηκε το 2019. Η λειτουργία του στηρίζεται στην αυτοδιαχείριση, στις διαδικασίες της άμεσης δημοκρατίας και της ισότιμης συμμετοχής. Βασικός άξονας της λειτουργίας του αποτελεί η αδιαμεσολάβητη και ακηδεμόνευτη πληροφόρηση καθώς θεωρούν την πληροφορία δημόσιο αγαθό και κοινωνικό δικαίωμα.

Είναι ένα Μέσο που βρίσκεται σε αμφίδρομη σχέση με την κοινωνία και απευθύνεται στα άτομα που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

Η δημιουργία του Infolibre προέκυψε, ύστερα από πρωτοβουλία των περισσότερων ιδρυτικών μελών, οι οποίοι μετείχαν ως αλληλέγγυοι ή ως συμμετέχοντες στην αυτοδιαχειριζόμενη ΕΡΤ, γεγονός που τους έδειξε το δρόμο προς την αυτοδιαχείριση. Η σύνδεση τους με άλλα εγχειρήματα, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, τους προσφέρει εμπειρία σχετικά με τη λειτουργία τέτοιων εγχειρημάτων (Συνέντευξη).

7.1.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟΥ ΙΣΤΟΤΟΠΟΥ ALTERTHESS

Το Alterthess⁷, αποτελεί ένα ανεξάρτητο συνεταιριστικό δημοσιογραφικό site, το οποίο λειτουργεί από το 2010, ως εναλλακτικό Μέσο ενημέρωσης με ειδήσεις από τη Θεσσαλονίκη, την Ελλάδα και τον κόσμο. Προσπαθεί να καταγράφει γεγονότα που παραμένουν αθέατα από τα κυρίαρχα ΜΜΕ, δίνοντας φωνή σε συλλογικότητες, ομάδες και άτομα που βιώνουν καθημερινά κάθε είδους καταπίεση, κοινωνική, πολιτική, οικονομική, έμφυλη, σεξουαλική, φυλετική, θρησκευτική.

Η ιδέα της δημιουργίας του γεννήθηκε κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, όπου τα βιοποριστικά προβλήματα οδήγησαν τον κόσμο στις πλατείες διαμαρτυρόμενοι για την κατάσταση που βίωναν. Εκεί λοιπόν, τα μέλη του Alterthess, αντιλήφθηκαν ότι υπήρχε η κοινωνική ανάγκη για τη δημιουργία ενός μέσου ενημέρωσης στη Θεσσαλονίκη που θα πρόσφερε μία εναλλακτική ενημέρωση σε μια σειρά πολιτικών ζητημάτων που δε θίγονται από τα κύρια μέσα (Συνέντευξη).

7.1.3 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑΣ ΤΩΝ ΣΥΝΤΑΚΤΩΝ

Η Εφημερίδα των Συντακτών⁸ (ΕφΣυν), αποτελεί ένα εναλλακτικό ημερήσιο απογευματινό φύλλο, που εκδίδεται από το «Συνεταιρισμό των εργαζομένων σε εφημερίδες και περιοδικά» μέσω της «Ανεξάρτητα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ΑΕ», στην οποία ο συνεταιρισμός είναι ο κύριος μέτοχος. Συγκροτήθηκε κυρίως από πρώην εργαζόμενους δημοσιογράφους, διοικητικούς, τεχνικούς, στην «Ελευθεροτυπία» και την «Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία» αλλά και από πρώην εργαζόμενους σε άλλα Μέσα Ενημέρωσης.

⁶ <https://infolibre.gr/poioi-eimaste/>

⁷ <https://alterthess.gr/about-us/>

⁸ <https://www.efsyn.gr/istoria-tis-efsyn>

Ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 2012 ,κάτω από δύσκολες συνθήκες λόγω της οικονομικής κρίσης , ενώ παράλληλα ξεκίνησε να λειτουργεί και η ηλεκτρονική ιστοσελίδα efsyn.gr που φιλοξενεί την ύλη του εντύπου αλλά και την τρέχουσα ειδησεογραφία.

Στην αρχή της δημιουργίας της στηρίχθηκε εθελοντικά από πολλούς επαγγελματίες δημοσιογράφους, αρθρογράφους, επιστήμονες , άτομα από το χώρο του πολιτισμού ,από εργατικά και κοινωνικά κινήματα.

Διακήρυξε την ανεξαρτησία της από πολιτικά ,οικονομικά και εκδοτικά συμφέροντα και επιθυμεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες ενός ευρύτερου φάσματος της κοινωνίας.

7.2 ΕΥΡΗΜΑΤΑ

A) Infolibre

i) Όσον αφορά την προώθηση της εναλλακτικής ενημέρωσης, το Infolibre επιδιώκει την προώθηση μίας εναλλακτικής ενημέρωσης με το να προβάλλει τις ιστορίες ανθρώπων που δεν είναι ορατοί για τα κύρια μέσα, να υπερασπίζεται τα δικαιώματα όλων των ατόμων, χωρίς αποκλεισμούς και διακρίσεις, να προωθεί τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και στην παραγωγή περιεχομένου της κοινωνίας, να ασκεί κριτική σε κάθε μορφή εξουσίας.

E1 «Φωνή σε αυτούς που δεν έχουν».

Άρθρο 4 του καταστατικού. « Την προβολή και υπεράσπιση πολιτικών ,κοινωνικών ,οικονομικών, πολιτιστικών και ανθρώπινων δικαιωμάτων ,καθώς και των δημοσίων αγαθών και των κοινών».

E3 «αλλά και με τους ανθρώπους από διάφορες άλλες συλλογικότητες με τους οποίους συμπορευόμαστε και έχουμε κοινές αξίες».

ii) Η ελευθερία έκφρασης των δημοσιογράφων και η ανεξάρτητη δημοσιογραφία γενικότερα επιτυγχάνεται, καθώς επιδιώκουν μία αδιαμεσολάβητη ενημέρωση, με μία οπτική παράθεσης των πληροφοριών διαφορετική από τα mainstream media, δεδομένου των συνθηκών που επικρατούν στα συμβατικά μέσα ενημέρωσης.

Άρθρο 2 του καταστατικού « Την διασφάλιση της ελευθεροτυπίας και της ελευθερίας της έκφρασης» .

E2 «Βασική διαφορά [...] η θεματική και οι προτεραιότητες κάλυψης γεγονότων ,διαφορά στην οπτική».

Επιπλέον,προκειμένου να διασφαλίσουν την ανεξαρτησία τους ,απέκλεισαν τη χρηματοδότηση μέσω διαφημίσεων από τράπεζες και συμβατικές επιχειρήσεις. Αλλά και η οικονομική ενίσχυση από το κοινωνικό σύνολο θεωρούν ότι πρέπει να γίνει κάτω από προϋποθέσεις ώστε να μη δημιουργεί δεσμεύσεις ως προς το περιεχόμενο.

E2 «Για το λόγο αυτό έχουν αποκλειστεί οι διαφημίσεις (κρατικές ,τράπεζες ,πολυεθνικές ,εταιρικές κλπ.) ,κρατικές χρηματοδοτήσεις».

E1 « οποιαδήποτε ενίσχυση που θα μπορούσε να υπάρχει με τη μορφή αλληλεγγύης από την κοινωνία δε θα έμπαινε με προϋποθέσεις και αστερίσκους σε ότι αφορά το περιεχόμενο και ό,τι εμείς ονειρευτήκαμε».

iii) Όσον αφορά το τρίτο κριτήριο, του βιοπορισμού, η απάντηση που δόθηκε ήταν ότι αποτελεί ζητούμενο, καθώς δεν έχουν καταφέρει μέχρι τώρα να ικανοποιήσουν αυτή την ανάγκη.

E1) « Είναι ζητούμενο να υπάρχει μία αμοιβή για τους ανθρώπους που εργάζονται για το Infolibre».

2) Το Infolibre έχει τη νομική μορφή του συλλόγου ,ενώ τα μέλη του είναι 21 . Η επιλογή της νομικής μορφής αποτέλεσε βασικό θέμα συζητήσεων στο εσωτερικό του Infolibre. Αρχικά επέλεξαν τη νομική μορφή της ΚΟΙΝΣΕΠ , η οποία απορρίφθηκε διότι το θεσμικό πλαίσιο δημιουργούσε αρκετές δεσμεύσεις στα μέλη που δεν ήταν διατεθειμένοι να ακολουθήσουν.

E3 «Τελικώς επελέγη η μορφή του συλλόγου».

E1 «Απορρίφθηκε η ΚΟΙΝΣΕΠ γιατί είχε πάρα πολλούς κανόνες και δε μας ταίριαζε».

Η οργανωτική δομή στο εσωτερικό του Infolibre είναι οριζόντια. Δεν υπάρχουν τμήματα, ούτε ιεραρχία. Η ΓΣ είναι το όργανο εκείνο μέσω του οποίου λαμβάνονται οι αποφάσεις και στο οποίο λογοδοτούν όλοι. Όλοι συμμετέχουν ισότιμα . Η πρόθεση τους ήταν εξ αρχής να μην αναπαράγουν λειτουργίες που υιοθετούν τα mainstream media όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν.

E3 «Όποια απόφαση ουσιαστικά λαμβάνεται από την συνέλευση ,η οποία ορίζεται και ως ανώτερο όργανο της συλλογικότητας».

E2 «Επίσης ,αυτό δε θα μπορούσε να γίνει αναπαράγοντας όρους και λειτουργίες των καθεστωτικών μέσων.Δεν υπάρχουν διευθυντές , αρχισυντάκτες ,δεν υπάρχει ιεραρχία».

3) Η διακυβέρνηση,μέσω της λήψης αποφάσεων ,ακολουθεί τις αρχές και αξίες της άμεσης δημοκρατίας όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται ,

E3 «αλλά και ο τρόπος αμεσοδημοκρατικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων».

Στο Infolibre οι αποφάσεις λαμβάνονται συναινετικά . Ακολουθείται μία διαδικασία όπου ακούγονται όλες οι απόψεις ,οι ιδέες , οι ανησυχίες και γίνεται μία προσπάθεια ώστε να επιτευχθεί μία σύγκλιση χωρίς να αφήνει χώρο για τραυματισμούς και δημιουργία μειοψηφιών όπως αναφέρεται,

E3 «καθώς όταν υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για κάποιο ζήτημα καλούμαστε να συζητήσουμε αναλυτικά την κάθε άποψη μέχρι να καταλήξουμε στο κοινό αποτέλεσμα».

E1 «Σημαντικό επίσης το να μην αφήνουμε αναπάντητες τις διαφορετικές αυτές προσεγγίσεις αλλά να επιχειρούμε μέσα από την ανταλλαγή επιχειρημάτων και απόψεων να υπάρχουν συγκλίσεις».

E3 *«ωστόσο είναι πολύ σημαντικό στο να μη δημιουργούνται εντάσεις και δυσαρέσκειες ή μειοψηφείες, οι οποίες αισθάνονται ότι αδικούνται».*

Ο συναινετικός τρόπος λήψης αποφάσεων μπορεί να δημιουργεί κάποιο κόστος στο χρόνο που απαιτείται να ληφθεί μία απόφαση όμως η αποφυγή ανάπτυξης συγκρούσεων μεταξύ των μελών αποτελεί βασική προϋπόθεση,

E3 *«Θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι αυτό είναι δυσλειτουργικό ως προς το χρόνο που χρειαζόμαστε για να πάρουμε αποφάσεις σε θέματα που ενδεχομένως μας διχάζουν ,».*

Σε θέματα που αφορούν πολιτικές καθώς και στον τρόπο χρηματοδότησης, απαιτείται ομοφωνία καθώς θεωρούν ότι αποτελούν παράγοντες εκδήλωσης συγκρούσεων και δυσλειτουργιών στο εσωτερικό του Infolibre .

E3 *«Σε ζητήματα που έχουν να κάνουν με πολιτικές και με οικονομικά ζητήματα η ομοφωνία αποτελεί προϋπόθεση. Γεγονός που θα μπορούσε να δημιουργήσει δυσκολίες και έντονες διαφωνίες στη λειτουργία μας».*

Στο Infolibre η συμμετοχή , και ο σεβασμός στις αρχές της άμεσης δημοκρατίας αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Η ιδιότητα του μέλους δεν αποτελεί παράγοντα για τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Χαρακτηριστικά αναφέρεται,

E2 *«Η συνέλευση δεν είναι όλα τα ιδρυτικά μέλη. Όμως η συνέλευση είναι τα άτομα που είναι ενεργά στο εγχείρημα. Ανεξάρτητα αν είναι ιδρυτικά μέλη ή όχι».*

Για το Infolibre οι κυριότερες προκλήσεις που θεωρούν ότι αντιμετωπίζουν ,είναι να καταφέρουν να κατακτήσουν το στόχο ,που δεν είναι άλλος από την αποκαθίλωση του δημοσιογράφου από το ρόλο της αυθεντίας και τη διαμόρφωση μίας έντιμης σχέσης με την κοινωνία όσο αφορά τη μετάδοση της πληροφορίας. Θεωρούν ότι αυτό δεν έχει επιτευχθεί στο βαθμό που θα επιθυμούσαν καθώς τα πρακτικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν ,τους στερεί το χρόνο που απαιτείται για την υλοποίηση του,αφήνοντας τους ένα αίσθημα κόπωσης όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν

E3 *«Να μπορέσουμε να κατακτήσουμε αυτό που έχουμε βάλει ως στόχο [...] Είναι αυτά τα πρακτικά πράγματα που σε ταλανίζουν και δε σε αφήνουν το χρόνο να κάνεις αυτό που θέλεις»*

Σημαντική πρόκληση θεωρούν τη διατήρηση του καλού κλίματος εντός της συλλογικότητας,αλλά και την κατάκτηση γνώσεων μέσα από την εργασία τους.

E1 *«Νομίζω ότι ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι να καταφέρουμε να διατηρήσουμε αυτό το καλό κλίμα που υπάρχει στην ομάδα και την καλή συνεργασία».*

E2 *« Δεν έχουμε ανθρώπινο δυναμικό για να κάνουμε όλα αυτά που θέλουμε δυστυχώς».*

E2 *«Να μαθαίνουμε και πράγματα που δε ξέρουμε».*

Στο Infolibre, τα μέλη έχουν αναπτύξει έντονα την κουλτούρα του συνεργατισμού σε όλα τα επίπεδα, μέσω της συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ τους αλλά και της κοινής πορείας που είχαν στο παρελθόν σε συνδικαλιστικό επίπεδο. Οι ανταγωνισμοί και οι διασπαστικές σκέψεις καθώς και η δημιουργία ομάδων εντός της συλλογικότητας δεν υφίστανται, καθώς έχει καλλιεργηθεί μία ισχυρή σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ τους, που απομακρύνει τη δημιουργία συγκρούσεων, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει,

E3 *«Επίσης, το ότι γνωριζόμαστε τόσα χρόνια και έχουμε βρεθεί μαζί σε κοινούς εργασιακούς χώρους και εργασιακούς αγώνες δημιουργεί μία στέρεη βάση εμπιστοσύνης μεταξύ μας χωρίς ανταγωνισμούς και χωρίς δεύτερες σκέψεις».*

Διαφορετικές προσεγγίσεις σε θέματα που ανακύπτουν αντιμετωπίζονται μέσω του διαλόγου και της επίτευξης σύγκλισης, αποτρέποντας τη δημιουργία ομάδων στο εσωτερικό του εγχειρήματος, προστατεύοντας έτσι τη συλλογικότητα.

E1 *«Επίσης, σημαντικό στοιχείο αποτελεί και το γεγονός ότι δεν έχουν υπάρξει ομάδες μέσα στην ίδια τη συλλογικότητα. Μιλώντας για μέχρι σήμερα θα μπορούσα να πω ότι η συλλογικότητα είναι αυτό που μπαίνει πρώτο».*

Εντούτοις έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα μέσα στη συλλογικότητα, όπου κάποια μέλη δε συνεισφέρουν τον απαιτούμενο χρόνο στη συλλογικότητα, δίνοντας την αντίληψη ότι δεν ακολουθούν τους κανόνες, τις αρχές και τις αξίες της αυτοδιαχείρισης δημιουργώντας έτσι μία αρνητική αίσθηση στα υπόλοιπα μέρη.

E2 *«Κάποιοι μπορεί να κρύβονται στα πλαίσια της συλλογικότητας και να λουφάρον να το πούμε έτσι.[..]. Εκεί δείχνεις ότι δε σέβεται τις αρχές της άμεσης δημοκρατίας, τη αυτοδιαχείριση».*

Τέτοιες συμπεριφορές απαντώνται με αποβολή από τη συνέλευση όπως αναφέρει,

E1 *«Αποβολή ατόμου από τη συνέλευση».*

Επιπλέον παρατηρήθηκαν φαινόμενα, όπου οι πεποιθήσεις, οι απόψεις, οι στόχοι, τα ενδιαφέροντα κάποιων μελών του Infolibre δεν μπόρεσαν να βρουν κοινό πεδίο με τα υπόλοιπα μέλη, με συνέπεια την αποχώρησή τους,

E1 *«Υπάρχουν και άτομα που έφυγαν οι ίδιοι επειδή είδαν ότι αυτό το πράγμα δεν τους ταιριάζει».*

Για το Infolibre ο πιο σημαντικός κίνδυνος που αντιμετωπίζουν, αποτελεί η οικονομική βιωσιμότητα του εγχειρήματος.

Η απόρριψη χρηματοδότησης από το κράτος και την αγορά εντείνει το οικονομικό πρόβλημα. Ο σύλλογος χρησιμοποιεί εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης όπως η ελεύθερη συνεισφορά του κοινωνικού ιστού, μέσω της διοργάνωσης συζητήσεων ή παρουσιάσεων στο χώρο σύνταξης του Infolibre. Το γεγονός ότι απευθύνονται σε περιορισμένο αριθμητικά κοινό και η ελεύθερη συνεισφορά δε λειτουργεί στην Ελλάδα εντείνοντας το πρόβλημα,

E1 «Η λογική της ελεύθερης συνεισφοράς είναι κάτι καινούργιο για την ελληνική κοινωνία και δε λειτουργεί όπως στο εξωτερικό. Πολύ περισσότερο δε που εδώ υπάρχει ο περιορισμός της γλώσσας και η απεύθυνση σε περιορισμένο αριθμητικά κοινό».

Παρόλα αυτά όμως αναφέρουν ότι αναζητούν επιπλέον εναλλακτικούς τρόπους χρηματοδότησης προκειμένου να επιτευχθεί η βιωσιμότητα του εγχειρήματος χωρίς όμως να δημιουργεί δεσμεύσεις ,

E2«Τώρα είμαστε και εμείς σε μία διαδικασία σκεφτόμαστε διάφορους τρόπους να απευθυνθούμε σε αυτό το κομμάτι που μας υποστηρίζει [...] Από την άλλη πλευρά δεν έχουμε τη διάθεση να υποδείξουμε παρά έξω τι μπορεί να κάνει για εμάς και πως μπορεί να το κάνει, γιατί και μετά θα είναι και λίγο δέσμευση».

Alterthess

Για το Alterthess ο λόγος δημιουργίας του , σύμφωνα με το πρώτο κριτήριο ,της εναλλακτικής ενημέρωσης ,επιτυγχάνεται μέσα από την εξυπηρέτηση της κοινότητας και την ανάδειξη θεμάτων που απασχολούν ομάδες ανθρώπων που βρίσκονται στο περιθώριο αλλά και την προβολή μία σειρά από κοινωνικά προβλήματα που αποκρύπτονται επιμελώς από τα κύρια μέσα όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται ,

E7 «Εναλλακτικό το προσδιορίζουμε ως προς το περιεχόμενο του, [...]προσπαθήσαμε να καταγράψουμε ειδήσεις και ιστορίες που χάνονται από τα κυρίαρχα[..],ήταν αυτή που υπήρχε από τον πολύ κόσμο από τα κάτω, η οποία όμως παρέμεινε στη σιωπή. Εναλλακτικό επίσης γιατί έχουμε διαφορετικές απόψεις από τα κυρίαρχα μέσα όσον αφορά ζητήματα όπως η φτώχεια ,ο εθνικισμός ,ο ρατσισμός ,τα δικαιώματα LGBT κοινότητας ,ζητήματα οικολογίας».

E8 «Ενώ σε ένα συνεργατικό Μέσο δίνεται φωνή εκεί που πιστεύει πραγματικά πρέπει να δώσει φωνή, χωρίς να μπαίνει κάποιο άλλο φίλτρο εξυπηρέτησης με οποιοδήποτε τρόπο».

Η εναλλακτικότητα έγκειται και στο γεγονός ότι το Alterthess επιδιώκει την αμφίδρομη σχέση με την κοινωνία όσον αφορά τη συμμετοχή στο περιεχόμενο των ειδήσεων διαμορφώνοντας έτσι μία σχέση εμπιστοσύνης ,

E8 «Υπάρχει μία σχέση εμπιστοσύνης με τα κινήματα και την περίοδο της πανδημίας δημιουργήθηκε και μια φυσική ανάγκη για περισσότερη επαφή και συνύπαρξη και με συνεταιριστικά κινήματα ή συνεταιριστικές μορφές σε σχέση με πριν».

Ο δεύτερος λόγος δημιουργίας του Alterthess αναφέρεται στην ελευθερία άσκησης της δημοσιογραφίας .Ο προσδιορισμός του ως ανεξάρτητο μέσο από τους ίδιους, που δεν υφίσταται χρηματοδότηση από επιχειρηματίες , τους επιτρέπει να καταγράφουν τα γεγονότα χωρίς υποδείξεις, τονίζοντας έτσι και τις διαφορετικές προσεγγίσεις με τα κύρια μέσα,

E7 «Το προσδιορίζουμε ως ανεξάρτητο κατά βάση και εναλλακτικό .Ανεξάρτητο ως προς τη χρηματοδότηση δηλαδή δε χρηματοδοτείται από κάποιο μεγάλο κεφαλαιούχο ή ας πούμε εταιρεία και από αυτή την άποψη δε καθοδηγούνται οι απόψεις του από τέτοιου τύπου συμφέροντα».

Το τρίτο κριτήριο, που αφορά το βιοπορισμό των μελών μέσα από την πρωτοβουλία δημιουργίας του Alterthess, παρατηρήσαμε παρόμοια στοιχεία με το Infolibre. Παρόλο που λειτουργεί από το 2012 περίπου, δεν έχει φτάσει ακόμη σε σημείο να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών του με αποτέλεσμα τα μέλη να προσφέρουν την εργασία τους δωρεάν και εθελοντικά,

E7 «Έτσι και αλλιώς δεν έχουμε φτάσει ακόμη σε επίπεδο βιοπορισμού από αυτό το εγχείρημα δηλ. δίνονται περισσότερες ώρες εργασίας δωρεάν και εθελοντικά».

Το Alterthess επέλεξε τη νομική μορφή της ΚΟΙΝΣΕΠ . Αρχικά είχε τη μορφή του εκδοτικού συνεταιρισμού , ενώ για κάποιο χρονικό διάστημα δεν είχε νομική μορφή. Η συγκεκριμένη νομική μορφή επιλέχθηκε επειδή θεωρήθηκε πιο αντιπροσωπευτική από άλλες που θεωρήθηκαν πολύπλοκες. Η συλλογική οργάνωση ,όπως αναφέρουν οι συμμετέχοντες προϋπήρχε , η νομική μορφή απλώς διευκόλυνε τη λειτουργία του εγχειρήματος. Η νομική μορφή ισχύει από το 2017 περίπου. Τα μέλη που συμμετέχουν είναι 10.

E8 «Για αυτό και επιλέχθηκε. Δηλαδή από τη στιγμή που λειτουργούμε συλλογικά είναι η νομική μορφή που μας απομπλέκει από άλλα σχήματα πιο πολύπλοκα».

Η οργανωτική δομή στο Alterthess είναι οριζόντια ,δεν υπάρχουν τμήματα ,ούτε αρχισυντάκτες και διευθυντές . Η ΓΣ αποτελεί το όργανο εκείνο μέσω του οποίου λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις . Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε ,

E8 «Η ΓΣ. Δεν έχει κάποιος κάποιον ιδιαίτερο ρόλο ,ούτε είναι τμηματοποιημένο ,δεν έχουμε δηλ. ιδιαίτερα τμήματα ή αρχισυντάκτες».

Οι αποφάσεις λαμβάνονται με αμεσοδημοκρατικό τρόπο,

E8 «Είναι όλο συνελευσιακό,συνεννοούμαστε μεταξύ μας για τα project που τρέχουν ή για τα κείμενα ,τα ρεπορτάζ ή τα άρθρα που δημοσιεύουμε στην ιστοσελίδα. Είναι αρκετά πρωτοβουλιακό λόγω αυτής της συνθήκης».

Σε αντίθεση με τα κύρια Μέσα ενημέρωσης όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από πάνω προς τα κάτω,

E7 «Είναι τελείως διαφορετικά .Εκεί υπάρχει μία κάθετη οργάνωση των αποφάσεων και των θεμάτων.Πολύ μεγαλύτερη εντατικοποίηση και αίσθημα άγχους .Ναι τέλος πάντων η απόφαση παίρνεται από πάνω προς τα κάτω ναι και εκεί πέρα προτείνεις κάποια θέματα».

Οι συνελεύσεις πραγματοποιούνται συχνά καθώς σε αυτό συμβάλλει ,όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται και η τεχνολογία ,

E8 «Κάνουμε συνέλευση όσο πιο συχνά γίνεται, αλλά υπάρχει πλέον και η δυνατότητα της διαδικτυακής συνεννόησης σε μορφή συνέλευσης».

Οι αποφάσεις που καλούνται να λάβουν αφορούν κυρίως τα θέματα που επιθυμούν να αναδείξουν. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά όπου ο καθένας εκφράζει την άποψη του, καταθέτει πληροφορίες σχετικές με τα θέματα που δημοσιεύουν,

E7 «Καλούμαστε να πάρουμε αποφάσεις με την προτεραιοποίηση των θεμάτων πολλές φορές που πρέπει να αναδείξουμε, να συζητήσουμε κάποιους κινδύνους που ενδεχομένως προκύπτουν ή ερωτήματα, αγωνίες, αλληλοσυμπληρώματα σε σχέση με θέματα που καλύπτουμε και άλλα πιο επείγοντα όπως τα οικονομικά ζητήματα επιβίωσης του εγχειρήματος».

Ο τρόπος λήψης των αποφάσεων επιτυγχάνεται μέσω της συναίνεσης και των ομόφωνων αποφάσεων, καθώς ο συλλογικός τρόπος λειτουργίας διαπερνά τη λειτουργία του εγχειρήματος στο σύνολο του,

E8 «[...] έχουμε μία λογική ομόφωνων αποφάσεων και συγκλίσεων στη συζήτηση αν υπάρχει κάποια σημαντική διαφωνία».

Όσον αφορά τη συμμετοχή των μελών, φαίνεται ότι δεν αφορά το σύνολο των μελών αλλά και η σύνθεση του εγχειρήματος τροποποιήθηκε από την αρχή της δημιουργίας του,

E8 «Είμαστε περίπου δέκα άτομα, κάποιοι πιο ενεργοί, κάποιοι όχι τόσο».

E7 «Έχει αλλάξει η σύσταση πολλές φορές. Μένουμε κάποιοι από την αρχή, αλλά γενικά έχει αλλάξει. Μπαίνουν νέα μέλη».

Η κυριότερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν, ως συνεργατικό εγχείρημα, αποτελεί η επιβίωση τους αλλά και των συνεργατικών εγχειρημάτων γενικότερα, σε μία εποχή που δεν έχει αναπτυχθεί η κουλτούρα υποστήριξης τέτοιων πρωτοβουλιών, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει

E8 «Αυτό που μας φέρνει, [...], περισσότερο σε αγωνία συλλογικά είναι πώς θα επιβιώσουμε σε ένα κόσμο όπου τα συνεργατικά εγχειρήματα γενικότερα κινδυνεύουν, δεν υποστηρίζονται και ακόμη δεν έχει αναπτυχθεί πλήρως αυτή η κουλτούρα στην Ελλάδα ώστε να είναι ένα ισχυρό παράδειγμα επιβίωσης».

Στο Alterthess και μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν, φαινόμενα ανταγωνισμού δεν παρατηρήθηκαν, καθώς τα μέλη έχουν αναπτύξει ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις, υποστηρίζουν το συλλογικό έργο, αφού θεωρούν ότι η δημοσιογραφία αποτελεί μία εργασία που εκτελείται από κοινού. Ο σεβασμός σε διαφορετικές απόψεις αποτελεί σημαντικό παράγοντα που απομακρύνει οποιαδήποτε πιθανότητα ανάπτυξης συγκρουσιακού κλίματος σε αντίθεση με τα κύρια Μέσα,

E7 «Συγκρούσεις όχι, έχουμε μία λογική ομόφωνων αποφάσεων και συγκλίσεων στη συζήτηση αν υπάρχει κάποια σημαντική διαφωνία ενώ στο συνεργατικό ο συλλογικός τρόπος, αυτός που είναι και ο πραγματικός λόγος της δημοσιογραφίας, δεν είναι μία μοναχική δουλειά η δημοσιογραφία αναδεικνύεται και τα θετικά της».

Από την κωδικοποίηση των εγγράφων διαπιστώνεται ότι η ανάπτυξη εγωκεντρικών συμπεριφορών δεν υφίσταται. Η ομαδική συζήτηση για την ανάλυση των αποτελεσμάτων

κυριαρχεί ,χωρίς να καταδεικνύονται μέλη του εγχειρήματος ως υπεύθυνοι για τη μη επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων

Ε8 «Κάνουμε έναν απολογισμό συλλογικά γιατί δεν προχώρησε κάτι αλλά ποτέ δεν το προσωποποιούμε ως ευθύνη».

Μέσα από την ανάλυση των συνεντεύξεων διαπιστώθηκε ότι η διανομή των χρημάτων δεν αποτελεί πηγή ανάπτυξης συγκρούσεων ,καθώς τα μέλη έχουν επίγνωση της δύσκολης οικονομικής κατάστασης του εγχειρήματος. Χαρακτηριστικά αναφέρουν,

Ε7 «αλλά δεν έχουν φτάσει σε κατάσταση να διεκδικεί κάποιος κάτι περισσότερο».

Η εκτέλεση εργασιών, συνεχίζουν, μπορεί να εξωτερικευτεί ως κόπωση που όμως δεν αφήνει περιθώρια ανάπτυξης συγκρούσεων . Η απάντηση από την πλευρά των μελών είναι η συλλογική επίλυση του θέματος χωρίς να αφήνουν περιθώρια τραυματισμού της συλλογικότητας ,όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν,

Ε7 «Μπορεί να έχει τύχει κάποιες περιόδους να έχει Να κουράζεται περισσότερο για ένα ζήτημα που έχει αναλάβει».

Ε8 «Σε μια λογική δηλ. ότι πρέπει να εμπλακούμε περισσότερο σε ένα ζήτημα που το έχουμε υποβαθμίσει».

Το πρόβλημα της οικονομικής βιωσιμότητας κυριαρχεί στο εσωτερικό του εγχειρήματος το οποίο μεταφράζεται κυρίως ως αγωνία από την πλευρά των μελών. Βέβαια αυτή η δύσκολη οικονομική κατάσταση δεν αποτελεί στοιχείο που χαρακτηρίζει μόνο το συγκεκριμένο εγχείρημα,αλλά αποτελεί μία γενικότερη κατάσταση που επικρατεί και στα υπόλοιπα συνεργατικά εγχειρήματα. Προσπαθούν βέβαια να βρουν τρόπους αντιμετώπισης του οικονομικού προβλήματος και σε συνεργασία με άλλα εγχειρήματα,

Ε7 «Αυτό που μας ζορίζει περισσότερο είναι ότι δίνουμε πολλές δυνάμεις και όρεξη και διάθεση και ενθουσιασμό και έρευνα , έτσι, το οποίο κάπως δεν έχει αποδώσει στο κομμάτι του βιοπορισμού ακόμα κάτι. Μελετάμε να δούμε ποιες είναι οι ελλείψεις μας [...] οπότε αναζητούμε τους τρόπους ακόμα και συλλογικά και σε συνεργασία και με άλλα εγχειρήματα. Δε νοιώθουμε ότι είμαστε μόνοι σε αυτό το άγχος και την αγωνία».

ΕφΣυν

Στην ΕφΣυν, όσον αφορά το λόγο δημιουργίας του εγχειρήματος και συγκεκριμένα το πρώτο κριτήριο της εναλλακτικότητάς, έγκειται στη σχέση που έχει αναπτύξει με την κοινωνία και τα συλλογικά κινήματα γενικότερα ,δίνοντας τους βήμα ώστε να εκφράσουν την άποψη τους ,δεδομένου ότι και οι ίδιοι αποτελούν μέρος αυτών,

Ε4 «Ναι φυσικά..Στην αρχή της κρίσης απευθύνθηκαν σε εμάς κινήματα.Μα είμαστε και εμείς ένα από αυτά».

Το δεύτερο κριτήριο που αφορά τους λόγους δημιουργίας του συνεργατικού εγχειρήματος, αναφέρεται στην ελεύθερη έκφραση των δημοσιογράφων. Πράγματι μέσα από τις

απαντήσεις που δόθηκαν οι δημοσιογράφοι αισθάνονται ελεύθεροι ,όσον αφορά τη δημοσιογραφία, καθώς η εφημερίδα αποτελεί ιδιοκτησία τους ,

E4 «Δεν έχω δουλέψει πουθενά πιο ελεύθερα»

E6 «Ναι, νομίζω ότι μετά από 10 χρόνια ,το πρόσημο είναι θετικό ξεκάθαρα».

Το τρίτο κριτήριο αφορά το βιοπορισμό των μελών. Αν και έχει επιτευχθεί ως ένα βαθμό παρά ταύτα δεν είναι αρκετό ώστε να βιοπορίζονται μόνο από την εφημερίδα .Πολλοί αναγκάζονται να κάνουν και δεύτερη εργασία. Εντούτοις βρέθηκαν κάποιες φορές στη δυσάρεστη θέση να εργαστούν για κάποιο χρονικό διάστημα χωρίς αμοιβή προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους ,

E4 «Βγαίνει μέχρι τώρα το εγχείρημα Υπάρχουν περίοδοι που είμαστε μέσα αλλά ξέρετε τι γίνεται όμως!Δηλ αν μπούμε μέσα ένα ποσό [...] δε θα πληρωθώ 2 μηνιάτικα και θα ξεχρωσώ. Εμείς δε χρωστάμε σε κανένα εμείς χρωστάμε στους εαυτούς μας το λέει και η εφημερίδα αυτό».

E4 «Από οικονομικής άποψης, εγώ που είμαι και μακριά από την εφημερίδα[...] κάνω και δεύτερη δουλειά βγάζω περισσότερα χρήματα. [...]Με τα λεφτά της εφημερίδας είναι δύσκολο να ζήσεις οικογένεια τότε κάποιοι κάνουν 2^η δουλειά».

Η νομική μορφή που έχει υιοθετήσει η ΕφΣυν είναι η Μορφή της ΑΕ με μεγαλομέτοχο τον συνεταιρισμό. Η επιλογή αυτής της νομικής μορφής έγινε κατόπιν έρευνας παρόμοιων εγχειρημάτων που λειτουργούν στην Ευρώπη, δεδομένου ότι η εφημερίδα είναι η πρώτη μεγάλης κλίμακας συνεταιριστική εφημερίδα και οι συνεταιριστές δεν είχαν κάποιο προηγούμενο πρότυπο για να βασιστούν .Επιπλέον θεωρήθηκε μία ασφαλής επιλογή για την ιδιοκτησία τους,

E4 «Είναι ένας συνεταιρισμός ,ο οποίος στηρίζεται πάνω σε μία ΑΕ [...],εν πάση περιπτώσει αντιγράψαμε κάποια πράγματα από ξένα εγχειρήματα,[...] Ιδρύθηκε μία ΑΕ άλλο όργανο δικό της ΔΣ και εμείς κατέχουμε το μεγαλύτερο ποσοστό της ΑΕ .Το υπόλοιπο είναι ελεύθερο για όποιον ενδιαφέρεται να το πάρει».

E4 «Μέχρι στιγμής έχει αποδειχθεί ένας πολύ καλός τρόπος ,έχει μία ασφάλεια υπό την έννοια αν κάποιος πάει να πάρει την εφημερίδα με μία αύξηση μετοχικού κεφαλαίου ή με μία επιθετική εξαγορά δεν μπορεί γιατί εμείς παίρνουμε τον τίτλο μας και φτιάχνουμε μία άλλη εταιρεία».

Σε ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες αναφέρθηκε ότι η επιλογή αυτής της νομικής μορφής έγινε και για έναν ακόμη λόγο, διότι οι δημοσιογράφοι δεν μπορούν να συμμετέχουν σε ΑΕ αλλά και ως συνεταιρισμός δε θα μπορούσε να εκδώσει την εφημερίδα.

E5 «Κοιτάζτε εδώ υπάρχει για τις εφημερίδες ένα ζήτημα [...] νομικά δε θα μπορούσε ο συνεταιρισμός, ως νομική οντότητα να εκδίδει την εφημερίδα, άρα λοιπόν και επίσης νομίζω ότι έχουν και ένα κόλλημα οι δημοσιογράφοι να συμμετέχουν σε ΑΕ»

Τα μέλη που συμμετέχουν στο συνεταιρισμό είναι περίπου 120-125.Το μέγεθος είναι μεταβαλλόμενο. Εντούτοις υπάρχουν και εργαζόμενοι που δεν είναι μέλη ,

E5 «Είναι περίπου 130 άτομα δε θυμάμαι ακριβώς τον αριθμό. Κάποιοι συνάδελφοι αποχωρούν κάποιοι άλλοι γίνονται συνεταιριστές, κάπου εκεί είναι πάντως».

E6 «Δεν είναι όλοι όσοι εργάζονται στην εταιρεία συνεταιριστές, όμως είναι η πλειοψηφία δηλ. υπάρχουν και κάποιοι εργαζόμενοι που έχουν έρθει μεταγενέστερα και που για διάφορους δικούς τους λόγους δεν επιθυμούσαν να αποτελούν μέρος του συνεταιρισμού».

Από την κωδικοποίηση των συνεντεύξεων, η οργάνωση της ΕφΣυν είναι κάθετη. Υπάρχει ιεραρχία. Συγκεκριμένα υπάρχουν τμήματα, όπου κάθε τμήμα έχει αρχισυντάκτη, υπάρχει ο Διευθυντής Σύνταξης και ο Διευθυντής. Η επιλογή αυτή έγινε δεδομένου του μεγέθους του συνεταιρισμού, προσδίδοντας έτσι μία αποτελεσματικότητα στις καθημερινές λειτουργίες,

E5 «Έχουμε κρατήσει την κλασική δομή μιας εφημερίδας και αυτό το έχουμε κάνει για λόγους αποτελεσματικούς δηλ. υπάρχουν αρχισυντάκτες, προϊστάμενοι τμημάτων και υπάρχει και διευθυντής.[...]. Στην καθημερινότητα λειτουργούμε για λόγους αποτελεσματικότητας το ξαναλέω με την κλασική δομή μιας εφημερίδας δηλ. σύσκεψη αρχισυντακτών, διευθυντή σύνταξης και διευθυντή, επιλογή και κατάρτιση των θεμάτων, επιλογή πρώτου θέματος κτλ».

Επιπλέον δημιουργήθηκε και ένα άτυπο όργανο στο εσωτερικό της εφημερίδας, η συντακτική επιτροπή. Η συντακτική επιτροπή δεν είναι τίποτα άλλο από τη σύσκεψη των αρχισυντακτών, του διευθυντή και του διευθυντή σύνταξης, η οποία πραγματοποιείται τρεις φορές την ημέρα,

E6 «. Όμως το κυρίαρχο όργανο στη λήψη αποφάσεων ακόμη και στην έκδοση της εφημερίδας αποτελεί, εμείς το λέμε συντακτική επιτροπή δηλ. η σύσκεψη των αρχισυντακτών, αυτό γίνεται τρεις φορές την ημέρα, εκεί συμμετέχει ο διευθυντής ο διευθυντής σύνταξης και όλοι οι αρχισυντάκτες[...]]».

Παρόλο όμως που ακολουθούν την εσωτερική δομή των κύριων μέσων, υπάρχει μία σημαντική διαφορά. Οι διευθυντές, είναι μέλη του συνεταιρισμού και εκλέγονται από τη ΓΣ και οι αρχισυντάκτες από τα τμήματα, ενώ στα κύρια μέσα τα άτομα που ανήκουν στην ιεραρχία τοποθετούνται από τον ιδιοκτήτη της εφημερίδας,

E4 «Τους οποίους τους εκλέγουμε. Πρόσφατα σχετικά είχαμε εκλογές για νέο Διευθυντή σύνταξης και Διευθυντή».

Τα όργανα διοίκησης είναι το ΔΣ του συνεταιρισμού, που εκλέγεται από τη ΓΣ, το ΔΣ της εταιρείας, το εποπτικό συμβούλιο και φυσικά η ΓΣ που αποτελεί το ανώτερο όργανο του συνεταιρισμού.

Το ΔΣ του συνεταιρισμού αποτελείται από 5 μέλη και 2 αναπληρωματικά, το εποπτικό συμβούλιο αποτελείται από 3 μέλη, ενώ στο ΔΣ της εταιρείας συμμετέχουν ο Διευθυντής της εφημερίδας και ο Πρόεδρος του ΔΣ του συνεταιρισμού. Η θητεία του ΔΣ του συνεταιρισμού είναι 2ετής, ενώ της ΑΕ είναι 5ετής.

E5 «5 και 2 αναπληρωματικά. Τα σχήματα είναι τα εξής. Το ΔΣ του συνεταιρισμού, το εποπτικό συμβούλιο 3μελές, [...] και υπάρχει και το ΔΣ της εταιρείας της ΑΕ στο οποίο

συμμετέχουν ο Διευθυντής της εφημερίδας και ο πρόεδρος του ΔΣ του συνεταιρισμού. Τα υπόλοιπα μέλη είναι εκλεγμένα».

E5 «Η θητεία του ΔΣ του συνεταιρισμού είναι 2ετής της ΑΕ πενταετής».

Η λήψη αποφάσεων, με βάση την οργανωτική δομή που ήδη, έχει ως εξής :το ΔΣ του συνεταιρισμού λαμβάνει αποφάσεις που αφορούν την έκδοση της εφημερίδας ,το ΔΣ της ΑΕ λαμβάνει αποφάσεις που αφορούν τη διαχείριση ,τις πωλήσεις και τις συμφωνίες.

E4 «Η ΑΕ ασχολείται με το εμπορικό κομμάτι ,τη διαχείριση της εταιρείας, πιστήρια, συμφωνίες. Ο συνεταιρισμός είναι μεταξύ μας έχει να κάνει με την εσωτερική λειτουργία την γραμμή της εφημερίδας ,προσλήψεις αν θα φύγει κάποιος».

Ο Διευθυντής έχει την ευθύνη και λαμβάνει αποφάσεις που έχουν σχέση με τη επιλογή προσωπικού ,

E4 «Όπως θα ξέρετε η πρόσληψη είναι διευθυντικό δικαίωμα».

Η απομάκρυνση εργαζόμενου από το συνεταιρισμό αποτελεί ευθύνη της εταιρείας, η οποία επικυρώνει την απόφαση αφού λάβει υπόψη και τις απόψεις της συντακτικής επιτροπής και του ΔΣ του συνεταιρισμού .Φαινόμενα απομάκρυνσης εργαζομένων έχουν παρατηρηθεί στην ΕφΣυν,

E6 «Η απόλυση δεν έχει να κάνει με το συνεταιρισμό έχει να κάνει με την εταιρεία έχει να κάνει με την εργασιακή σχέση».

E5 «Έχουν φύγει άτομα από το συνεταιρισμό, [...] όπου απολύθηκαν από το συνεταιρισμό γιατί προέβησαν σε πράξεις βλαπτικές για την εφημερίδα και για το συνεταιρισμό».

Στις ΓΣ συζητούνται θέματα που αφορούν τη λειτουργία της εφημερίδας, θέματα συνεργασίας ,οικονομικά ,πολιτικά. Η ΓΣ είναι το ανώτερο όργανο λήψης αποφάσεων ,οι οποίες είναι εφαρμόσιμες από όλα τα μέλη .Συγκαλείται όταν προκύπτουν ζητήματα που η πλειοψηφία επιθυμεί να συζητηθούν ,όταν το ΔΣ θέλει να κάνει απολογισμό των πεπραγμένων , όταν διατυπώνονται ενστάσεις ως προς τον τρόπο χειρισμού διαφόρων θεμάτων που χειρίστηκε το ΔΣ.

E4 «Οι συνελεύσεις γίνονται όποτε συγκλιθούν γίνονται και συχνότερα. Πολλές φορές οι πλειοψηφία θέλει να πει κάτι συγκαλεί ΓΣ, το ΔΣ για απολογιστικούς λόγους συγκαλεί συνέλευση».

E5 «Για τη λειτουργία της εφημερίδας και συνεργασίας ,επιχειρηματικά δηλ. και πολιτικά και λειτουργικά να το πω έτσι με όρους που γίνονται αντιληπτοί».

E5 «Πρώτον τίθεται σε μία ΓΣ , με αποστολή email δια των διαφορετικών απόψεων και της κριτικής κυρίως αυτά επιλύονται στις ΓΣ».

Ο τρόπος λήψης των αποφάσεων καθορίζεται από το καταστατικό. Συνήθως λαμβάνονται με πλειοψηφία λόγω του αριθμητικού μεγέθους του συνεταιρισμού .

E4 «Δημοκρατικά με πλειοψηφία».

E5 «Κοιτάζετε να δείτε εξαρτάται από την απόφαση. Δηλ. με βάση το καταστατικό για ορισμένα θέματα απαιτεί αυξημένη πλειοψηφία στη ΓΣ».

Η ομοφωνία θεωρείται λιγότερο πιθανό να επιτευχθεί παρότι είναι επιθυμητή δεδομένου αριθμητικού μεγέθους της ΕφΣυν, εντούτοις για ορισμένα θέματα επιτεύχθηκε ομοφωνία.

E4 « Η ομοφωνία είναι κάτι το επιθυμητό αλλά όταν υπάρχουν 130 μέλη είναι λίγο δύσκολο».

E5 «υπήρξαν περιπτώσεις κάποια πρόσωπα ήθελαν ομοφωνία για κάποια ζητήματα. [...] Ας πούμε για αυτή την απόφαση για την διαφοροποίηση των αμοιβών στις θέσεις ευθύνης. Η απόλυτη ομοφωνία δύσκολα επιτυγχάνεται».

Υπήρχαν και περιπτώσεις όπου λήφθηκαν αποφάσεις με συναίνεση.

Εκεί ακολουθήθηκαν δύο τάσεις, υπήρχαν μέλη που έδωσαν τη συγκατάθεση τους παρότι εξέφρασαν διαφωνία, αλλά και μέλη που εξέφρασαν την έντονη διαφωνία τους και προχώρησαν σε περαιτέρω διαβούλευση,

E5 «Μπορεί να υπάρξει συναίνεση δηλ. κάποιος συνάδελφος να πει ωραία διαφωνώ αλλά πάμε ή σε κάποια άλλα ζητήματα κάποιος να πει εγώ διαφωνώ και να γίνει μεγαλύτερο θέμα έχει να κάνει και με το ζήτημα».

Η συμμετοχή των μελών στη λήψη των αποφάσεων κατά τις ΓΣ παρουσιάζεται αρκετές φορές ως προβληματική.

E5 «Αν μπορούν να συμμετέχουν, δεν έρχονται πάντοτε όλοι [...] και κάποιοι άλλοι να έχουν κάποια κολλήματα και κάποιοι άλλοι να σας πω και την αλήθεια δεν ενστερνίζονται βαριά το ρόλο του συνεταιριστή».

E6 «Μη ξεχνάτε ότι έχουμε και ανταποκριτές που πολλές φορές δε μπορεί να είναι με φυσικό τρόπο. Γενικά θέλουμε να έχουμε τη μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή. Κάποιοι μπορεί να κωλύονται».

Βέβαια, όπως αναφέρεται, η συμμετοχή είναι μεγαλύτερη όταν πρόκειται να συζητηθούν σημαντικά θέματα,

E5 «πάντως όταν έχουμε να συζητήσουμε κρίσιμα θέματα, η προσέλευση είναι μεγάλη».

Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων παρουσιάζονται προβλήματα που προκύπτουν από το διττό ρόλο των συνεταιριστών, εργαζόμενοι – ιδιοκτήτες, καθώς διατηρούν πολλοί τη νοοτροπία του υπαλλήλου,

E5 «Για να το πω πιο απλά σε μία κλασική εφημερίδα ή επιχείρηση, στο είτε ο διευθυντής πρέπει να γίνει εντάξει? Ή πες πώς να το κάνω να το κάνω είμαι ένας υπάλληλος αυτό δεν είναι έτσι. Γιατί μπορώ να αμφισβητήσω το διευθυντή είναι και αυτός ένας συνεταιριστής όπως είμαι και εγώ. Δεν είμαι ένας υπάλληλος, με ενδιαφέρει πάρα πολύ, είμαι ένας από τους 130 συνεταιριστές άρα έχω ένα λόγο».

Αναφέρθηκαν προβλήματα κατά τη λήψη αποφάσεων που οφείλονται στην έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων,

E5 «. Επίσης δεν έχουν όλοι τις ίδιες γνώσεις ή την ίδια αντιληπτική ικανότητα για να χειριστούν και να κατανοήσουν τα θέματα ή την πολυπλοκότητα κάποιων θεμάτων [...] δηλ. η δυσκολία της αυτοδιαχείρισης να το πω πολύ απλά».

Επίσης, όπως αναφέρθηκε, παρατηρείται καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων λόγω δημοκρατικής διακυβέρνησης,

E5 «όμως ένα συνεταιριστικό εγχείρημα έχει λίγο πιο αργά αντανακλαστικά σε τέτοιες περιόδους κρίσης που πρέπει να παρθούν κάποιες αποφάσεις ενδεχομένως σημαντικές, δυναμικές, συναδελφικές, πρωτοποριακές εκεί λοιπόν οι διαδικασίες είναι συλλογικές και δεν είναι τόσο προσωπική».

Η ανάληψη ρίσκου αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που δημιουργεί καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων καθώς το εγχείρημα είναι συλλογικό και οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται συλλογικά,

E5 «εδώ δεν μπορεί να πάρει κάποιος το ρίσκο για 130 συνεταιριστές πρέπει να υπάρχει συναίνεση για όποια εξέλιξη και απόφαση»

Όσον αφορά το θέμα της εμπιστοσύνης προς τα όργανα διοίκησης σχετικά με τον τρόπο διοίκησης, οι συμμετέχοντες απάντησαν κατηγορηματικά, ότι δε τίθεται θέμα εμπιστοσύνης. Συγκεκριμένα ανέφεραν ότι τα μέλη εκλέγονται από τη ΓΣ και πρόεδρος διατελεί το πρόσωπο που συγκεντρώνει τους περισσότερους ψήφους άρα έχει τη ευρύτερη αποδοχή από το σύνολο των μελών. Εντούτοις, όπως αναφέρθηκε, διατυπώθηκαν ενστάσεις όσον αφορά τον τρόπο χειρισμού κάποιων θεμάτων,

E4 «Υπάρχει [...] Υπάρχουν πολλά όργανα που το εξασφαλίζουν»

Οι κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν ως συνεργατικό εγχείρημα, τοποθετείται στην επίδραση εξωτερικών παραγόντων. Ως τέτοιοι αναφέρθηκαν οι αλλαγές στον τρόπο ενημέρωσης του κοινού, οι οποίοι πλέον ενημερώνονται από το διαδίκτυο, στον ανταγωνισμό που επικρατεί στο χώρο των ΜΜΕ, στην πίστη των συνεταιριστών απέναντι στο συνεταιριστικό ιδεώδες,

E4 «κυριαρχούν τα σάιτ, τα ηλεκτρονικά ΜΜΕ, για αυτό έχουμε στήσει και σάιτ βέβαια αλλά αυτό δεν είναι ικανό από μόνο του στην παρούσα περίοδο τουλάχιστον κανένα σάιτ να έχει καμιά τρελή κερδοφορία για να στηρίζει 130 υπαλλήλους που είμαστε».

E6 «οι προκλήσεις σχετίζονται με τον ανταγωνισμό, σχετίζονται με τα οικονομικά μεγέθη στο χώρο των ΜΜΕ, [...] με τον τρόπο μετάβασης σε μια ψηφιακή εποχή και πόσο αρμονικά, γρήγορα και αποτελεσματικά και προσοδοφόρα μπορεί να γίνει αυτό και από εκεί και πέρα το εργασιακό περιβάλλον με ό,τι αυτό συμπεριλαμβάνει, θα συνεχίσει να ικανοποιεί τους εργαζόμενους ώστε να συνεχίσουν να παραμένουν στην ίδια την εργασία και στο μοντέλο αυτό».

Στην ΕφΣυν, από την αρχή της δημιουργίας του συνεταιρισμού, αποφασίστηκε συλλογικά τα μέλη να εργάζονται με πλήρη απασχόληση και να αμείβονται ισότιμα ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία,

E4 «Όχι γιατί είναι οριζόντιο. Ο 1^{ος} με τον τελευταίο πληρώνεται το ίδιο, δεν υπάρχουν ιεραρχίες, μισθολογικές κλίμακες. Αυτή ήταν η συμφωνία».

Εντούτοις τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία διαφοροποίηση στις αμοιβές που αφορούν μόνο τις θέσεις ευθύνης,

E5 «Τα τελευταία χρόνια [...] επειδή πραγματικά κάποιιοι συνάδελφοι πολλαπλασιάστηκε ο όγκος της δουλειάς τους αποφασίστηκε να υπάρξουν κάποιες διαφοροποιήσεις για κάποιες θέσεις ευθύνης. Αυτό ήταν κάτι το οποίο αποφάσισαν τα όργανα δηλ. το ΔΣ του συνεταιρισμού μας και το συμβούλιο της ΑΕ, ενημερώθηκαν οι συνεταιριστές δεν υπήρξε αντίδραση».

Επιπλέον, στο εσωτερικό της ΕφΣυν, παρατηρήθηκαν εντάσεις σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνουν,

E4 «Τώρα βέβαια που υπάρχει μία φθίνουσα πορεία στον Τύπο προφανώς υπάρχει γκρίνια όλοι θα θέλαμε να εφαρμοστούν συλλογικές συμβάσεις, θα θέλαμε κάτι παραπάνω. Τώρα 130 άτομα είμαστε πάρα πολλοί».

E4 «Γιατί υπάρχει ένας συνάδελφος πχ ο οποίος είναι νέος δημοσιογράφος είναι στην εφημερίδα μόλις τελείωσε τις σπουδές του και παίρνει τα ίδια λεφτά με κάποιον που είναι 35 χρόνια δημοσιογράφος και είναι ιδρυτικός στην εφημερίδα. Αυτό το οριζόντιο δηλ. τους ενοχλεί θα έλεγα».

E5 «Ναι έχει τεθεί. Και αυτό που σας είπα είναι στα πλαίσια αυτής της λογικής δηλ. αυτοί που εργάζονται περισσότερο χρειάζεται να πάρουν κάτι περισσότερο».

E6 «Ένα θέμα έτσι κεντρικό διαχρονικό είναι πώς μετρείται η προσφορά, η αξιολόγηση τέλος πάντων να το πω με όρους αξιολόγησης πως αυτοαξιολογείται κανείς και πως αξιολογείται και από την εφημερίδα, η προσφορά του καθενός».

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι εντός του συνεταιρισμού παρατηρήθηκαν φαινόμενα δημιουργίας ομάδων μεταξύ των μελών,

E4 «Και αυτό συνέβη περιστασιακά αλλά σε συγκεκριμένες περιπτώσεις δηλ. προ της λήψης κάποιων σημαντικών αποφάσεων που έχουν να κάνουν με τη διεύθυνση για τις θέσεις, και έχουν γίνει για τις εκλογές για το ΔΣ του συνεταιρισμού μετά αυτό διαλύεται δεν υπάρχει».

E6 «Προφανώς δημιουργούνται ομαδοποιήσεις.. Δεν είναι σταθερές στο χρόνο, για οποιοδήποτε θέμα [...] Έννοείται ότι υπάρχουν διαφορετικές ομαδοποιήσεις και είναι αναπόφευκτο, οι οποίες δεν είναι σταθερές μέσα στο χρόνο [...]».

Μέσα από την ανάλυση των συνεντεύξεων, αναφέρθηκαν φαινόμενα όπου μέλη του συνεταιρισμού λειτουργούν ως free riders

E5 «Μερικές φορές είναι λίγο απογοητευτικό γιατί τελικά νοιώθουν κάποιοι ότι τους αφορά πιο πολύ το συνεταιριστικό εγχείρημα σε σχέση με ότι αφορά κάποιους άλλους. Δηλ. μερικές φορές κάποιοι νοιώθουν ότι επωμίζονται και αντικειμενικά μεγαλύτερο φόρτο και βάρος εργασίας σε σχέση με κάποιους άλλους».

E6 «ή έπρεπε να είναι πιο συνεπείς στις υποχρεώσεις τους τέτοια ζητήματα υπάρχουν ναι».

Βέβαια γίνονται προσπάθειες ενεργοποίησης των μελών για μεγαλύτερη εμπλοκή, που όμως δεν έχουν επιφέρει κάποια αποτελέσματα,

E6 «Έχουμε προσπαθήσει με έναν τρόπο για να το επιβάλλουμε και να το εμπνεύσουμε αλλά κυρίως και να δώσουμε έτσι μια αίσθηση δικαίου».

E5 «Είτε με συζήτηση, με μια κουβέντα από τη διεύθυνση σε συναδέλφους που κάποιοι από το τμήμα τους ένοιωθαν ότι δεν συμμετέχουν όσο θα ήθελαν. Μερικές φορές με αλλαγή τμήματος[...], πολλές φορές δεν επιλύεται, χρονίζει».

Η συνύπαρξη μελών με διαφορετικές ιδιοσυγκρασίες, φιλοδοξίες και αντίληψη για το συνεταιριστικό ιδεώδες οδηγεί σε συγκρούσεις,

E5 «είμαστε διαφορετικοί άνθρωποι, διαφορετικές επαγγελματικές φιλοδοξίες, διαφορετικές ιδιοσυγκρασίες, διαφορετική συναισθηματική εμπλοκή στο εγχείρημα».

E5 «και κάποιοι άλλοι να σας πω και την αλήθεια δεν ενστερνίζονται βαριά το ρόλο του συνεταιριστή».

Επιπλέον, αναφέρθηκαν περιπτώσεις όπου μεταξύ των μελών παρατηρούνται ανταγωνισμοί όσον αφορά την επαγγελματική τους πορεία,

E5 «κάποιοι μπορεί να έχουν ανταγωνιστικό ρόλο αλλά αυτό μπαίνει στα πλαίσια τα ανθρώπινα»

Τέλος οι σχέσεις μεταξύ του ΔΣ του συνεταιρισμού και του ΔΣ της εταιρείας χαρακτηρίζονται από εντάσεις και οι λόγοι εστιάζονται στην εναλλαγή των προσώπων που συμμετέχουν στα ΔΣ, καθώς αλλάζουν και οι απαιτήσεις, ενώ σύγχυση παρατηρείται και για τις αρμοδιότητες του κάθε οργάνου

E5 «Άρα λοιπόν επειδή εναλλάσσονται τα πρόσωπα που συμμετέχουν και εναλλάσσονται και είναι διαφορετικές οι απαιτήσεις κατά περιόδους[...] Ούτε πάλι πάντοτε όλα τα ζητήματα είναι ξεκάθαρα ποιο όργανο έχει την αρμοδιότητα για κάποιο ζήτημα εκεί λοιπόν υπάρχουν διάφορα ζητήματα».

Όσον αφορά τον τρόπο επίλυσης αναφέρθηκε ως λύση να γίνονται μεικτές συνεδριάσεις μεταξύ των ΔΣ

E5 «Παρόλο που δεν προβλέπονται στο καταστατικό, όταν ήμουν εγώ στο ΔΣ είχε τεθεί ένα σχήμα, να γίνουν μεικτές συνεδριάσεις. Διέυρνε έτσι το σχήμα και έτσι μας βοηθούσε να

πάρουμε πιο συναινετικές αποφάσεις. [...] Κάποιοι από εμάς έχουμε προτείνει αυτό να θεσμοθετηθεί, ακόμη δεν έχει συμβεί».

Ως σημαντικότερο κίνδυνο για τη βιωσιμότητα του εγχειρήματος αναφέρθηκε η οικονομική επιβίωση του, δεδομένων των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο έντυπος τύπος,

E4 *«Το θέμα είναι ότι ο έντυπος τύπος είναι σε μία φθίνουσα πορεία».*

E5 *«γιατί πια έχουν μειωθεί πάρα πολύ τα σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα, ειδικά στην επαρχία αυτό είναι τεράστιο πρόβλημα για τις εφημερίδες».*

E5 *«Βεβαίως από την άλλη δεν υπάρχουν τα οικονομικά μέσα, ένας επιχειρηματίας ή κάποιοι άλλοι εκδότες έχουν και άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες άρα μπορούν με κέρδη από άλλες δραστηριότητες να στηρίζουν το Μέσο στην δική μας την περίπτωση δεν υπάρχει αυτή η διευκόλυνση ή αυτό το μαξιλάρι αν θέλετε. Είμαστε εμείς η δουλειά μας το προϊόν μας».*

7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρήσουμε την ανάλυση των ευρημάτων όπως παρουσιάστηκαν, τα οποία θα προσπαθήσουμε να τα συνδέσουμε με το θεωρητικό πλαίσιο που έχουμε αναπτύξει, εντοπίζοντας ομοιότητες και διαφορές, ώστε να εξάγουμε τα συμπεράσματα μας. Σύμφωνα με τη Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία και τη Δήλωση για τη Συνεταιριστική Ταυτότητα συνεταιρισμός είναι: μία αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεων διαμέσου μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης (ICA, 2015).

Πράγματι, τα συνεργατικά εγχειρήματα που ερευνήσαμε, δημιουργήθηκαν ύστερα από πρωτοβουλία που ανέλαβαν τα μέλη της, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες τους.

Το Infolibre δημιουργήθηκε από άτομα που είτε συμμετείχαν στην αυτοδιαχειριζόμενη ΕΡΤ, είτε συμμετείχαν ως αλληλέγγυοι την περίοδο της οικονομικής κρίσης, γεγονός που λειτούργησε ως καταλύτης για την επιλογή του δρόμου της αυτοοργάνωσης. Σκοπός της δημιουργίας του ήταν το συλλογικό όφελος και η γενικότερη κοινωνική ωφέλεια στην ενημέρωση.

Το Alterthess, δημιουργήθηκε έπειτα από πρωτοβουλία των μελών του, την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Το έναυσμα για τη δημιουργία του δόθηκε έπειτα από τη διαπίστωση, ότι από το χώρο της ενημέρωσης απουσίαζε η καταγραφή γεγονότων σε μία σειρά από κοινωνικά προβλήματα που απασχολούσαν την κοινωνία.

Τέλος, η ΕφΣυν δημιουργήθηκε, ως επί το πλείστον, από πρώην εργαζόμενους της Ελευθεροτυπίας, οι οποίοι έμειναν άνεργοι κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, και είχε ως στόχο την οικονομική επιβίωση τους.

Εκκινώντας από το πρώτο ερευνητικό μας ερώτημα, που αφορά τους λόγους δημιουργίας των εγχειρημάτων, θα αναλυθούν με βάση τριών κριτηρίων: i) την προώθηση μιας εναλλακτικής ενημέρωσης ii) την ελευθερία έκφρασης των δημοσιογράφων και iii) το βιοπορισμό των μελών.

Σύμφωνα με τους Bailey et all (2007), η εναλλακτικότητα των μέσων αποτυπώνεται μέσα από την εφαρμογή τεσσάρων προσεγγίσεων α) την εξυπηρέτηση της κοινότητας β) τη

σχέση μεταξύ εναλλακτικών και κύριων μέσων γ) τη σύνδεση με την κοινωνία των πολιτών και δ) τη θεωρία του ριζώματος.

Το κριτήριο της εξυπηρέτησης της κοινότητας αναφέρεται τόσο στην έννοια της κοινότητας μέσα στην οποία διαμορφώνεται το αίσθημα του «ανήκειν», όσο και στη διευκόλυνση της πρόσβασης και της συμμετοχής των μελών στη διαμόρφωση του περιεχομένου και στη λήψη των αποφάσεων, προωθώντας έτσι μία αμφίδρομη επικοινωνία που έχει ως στόχο την εξυπηρέτηση των αναγκών της κοινότητας. Τόσο στο Infolibre, όσο και στο Alterthess, η συμμετοχή της κοινότητας, ενθαρρύνεται, δίνοντας την ευκαιρία σε συλλογικότητες και κινήματα να ακουστεί η φωνή και οι αγωνίες τους αλλά και να διαμορφώνουν το περιεχόμενο με υλικό που καταγράφουν οι ίδιοι. Επιπλέον, στο Infolibre καταγράφηκε και η ενθάρρυνση της συμμετοχής της κοινότητας, στη λήψη αποφάσεων ακόμη και χωρίς να έχουν αποκτήσει, οι συμμετέχοντες, την ιδιότητα του μέλους.

Όσον αφορά το περιορισμό που αναφέρουν οι Bailey et all (2007) του όρου της κοινότητας στη γεωγραφική της σημασία, παγιδευόμενα Μέσα σε τοπικά μέσα, φαίνεται ότι δεν ισχύει, καθώς αποτελούν ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης, γεγονός που τα καθιστά ορατά διευκολύνοντας έτσι την καταγραφή γεγονότων πέρα από τα όρια της τοπικής κοινωνίας.

Η δεύτερη προσέγγιση, που αναφέρουν οι Bailey et all (2007), εστιάζει στη διάκριση μεταξύ mainstream media και εναλλακτικών μέσων ενημέρωσης. Τα mainstream media χαρακτηρίζονται ως μεγάλης κλίμακας, να αποτελούν κρατικοί φορείς ή εμπορικές επιχειρήσεις, κάθετα ιεραρχημένες, που στελεχώνονται από επαγγελματίες και χαρακτηρίζονται ως φορείς κυρίαρχων λόγων και αναπαραστάσεων. Από την άλλη πλευρά, τα εναλλακτικά μέσα θεωρούνται μικρής κλίμακας και προσανατολισμένα σε μειονεκτούσες κοινότητες. Ανεξάρτητα από το κράτος και την αγορά, οριζόντια δομημένα και φορείς μη κυρίαρχων λόγων και αναπαραστάσεων.

Το Infolibre και το Alterthess φαίνεται ότι πληρούν όλα τα παραπάνω κριτήρια. Όμως η οριζόντια δομή, χωρίς ιεραρχία, και η ανεξαρτησία από το κράτος και την αγορά, τα καθιστά οικονομικά ανασφαλής και σε οργανωτική απορρύθμιση (Bailey et all, 2007). Η μόνη πηγή χρηματοδότησης αποτελεί η ελεύθερη συνεισφορά από τους αναγνώστες, η οποία δεν καθίσταται ικανή για να καλύψει τις οικονομικές ανάγκες των μελών, με αποτέλεσμα να εργάζονται κάτω από επισφαλείς συνθήκες. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και η κριτική που ασκούν οι Sandoval και Fuchs (2010) στα εναλλακτικά Μέσα, που απορρίπτουν διαδικασίες επαγγελματικής οργάνωσης, εμπορικής χρηματοδότησης και καπιταλιστικών δεξιοτήτων, όπως το μάρκετινγκ, στοιχεία που είναι απαραίτητα για την προώθηση των κοινωνικών μετασχηματισμών που επιθυμούν να επιφέρουν, αλλά και την εξεύρεση πόρων που είναι απαραίτητοι για την οικονομική επιβίωση τους.

Η τρίτη προσέγγιση που αφορά τη σύνδεση με την κοινωνία των πολιτών, φαίνεται ότι έχει επιτευχθεί και από τα δύο εγχειρήματα, καθώς αποτελούν την «Τρίτη Φωνή» ανάμεσα στο κράτος και την αγορά (Bailey et all, 2007). Συλλογικότητες, κινήματα και άτομα που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση, έχουν την ευκαιρία της αυτοεκπροσώπησης.

Τέλος, η τέταρτη προσέγγιση που αναφέρεται στα εναλλακτικά μέσα ως ριζώμα, φαίνεται ότι και τα δύο εγχειρήματα κατόρθωσαν να αναπτύξουν δεσμούς, όπως ήδη έχει αναφερθεί, με κινήματα, συλλογικότητες και αυτοοργανωμένα εγχειρήματα.

Το γεγονός ότι έχουν απομακρύνει οποιαδήποτε σύνδεση με το κράτος και την αγορά, απομακρύνει την πιθανότητα ενσωμάτωσής τους και απώλεια της ελευθερίας έκφρασης τους, όπως άλλωστε αναφέρεται στους (Bailey et all, 2007).

Όσον αφορά τώρα το τρίτο συνεργατικό εγχείρημα που μελετάμε, την ΕφΣυν, αποτελεί ένα υβριδικό εναλλακτικό μέσο ενημέρωσης, όπου σύμφωνα με τον Chadwick, έχει υιοθετήσει οργανωτικές και χρηματοδοτικές πρακτικές από τα κύρια μέσα ενημέρωσης, προκειμένου να αποκτήσει δημόσια προβολή και να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά του. Έτσι λοιπόν,

εμφανίζει μία κάθετη οργάνωση. Υπάρχει δηλαδή, ο Διευθυντής, ο Διευθυντής Σύνταξης, ενώ τα τμήματα από τα οποία αποτελείται έχουν ως επικεφαλείς τους αρχισυντάκτες. Η διαφοροποίηση της ΕφΣυν με τα κύρια μέσα έγκειται στο γεγονός ότι οι Διευθυντές και οι αρχισυντάκτες εκλέγονται. Ο Διευθυντής και ο Διευθυντής σύνταξης από τη ΓΣ και οι αρχισυντάκτες από τα τμήματα. Με την υιοθέτηση της κάθετης δομής επιτυγχάνεται η οργανωτική ρύθμιση στη λειτουργία της εφημερίδας, αν λάβουμε υπόψη και το αριθμό των μελών της. Επιπλέον υπάρχουν και διοικητικά όργανα, το ΔΣ του συνεταιρισμού, το οποίο εκλέγεται από την ΓΣ και το ΔΣ της εταιρείας όπου έχουν κατανεμηθεί συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Το ΔΣ του συνεταιρισμού, λαμβάνει λειτουργικές αποφάσεις (Ντρίνιας, 2023), προκειμένου να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία της εφημερίδας. Το ΔΣ της εταιρείας λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις (Ντρίνιας, 2023) που σχετίζονται με τη επιβίωση της εφημερίδας. Ο συνεταιρισμός εκπροσωπείται με αντιπροσώπους στο ΔΣ της εταιρείας εξασφαλίζοντας έτσι τον έλεγχο των αποφάσεων.

Η χρηματοδότηση της ΕφΣυν επιτυγχάνεται από τις πωλήσεις του εντύπου αλλά και των διαφημίσεων που φιλοξενεί στην έντυπη μορφή της, ενώ ταυτόχρονα έχουν απορρίψει τη χρηματοδότηση μέσω του τραπεζικού συστήματος. Ωστόσο, η χρήση της διαφήμισης, η οποία σύμφωνα με τους Herman και Chomsky (1994) αποτελεί δεύτερο φίλτρο για την ειδησεογραφία δε φαίνεται να επηρεάζει την ανεξαρτησία των δημοσιογράφων, όσον αφορά το περιεχόμενο, γεγονός που επισημαίνεται και στην Παπαδοπούλου Λ. (2020).

Η επιλογή της νομικής μορφής, αποτέλεσε πεδίο έρευνας και για τα τρία εγχειρήματα. Ωστόσο φαίνεται ότι θεωρήθηκε μία τυπική διαδικασία, προκειμένου να αποκτήσουν μία νομική υπόσταση.

Στο Infolibre, παρατηρήθηκαν οργανωτικές εντάσεις, όπως αναφέρουν οι Smith & Lewis (2011), κατά την επιλογή της νομικής μορφής. Τα μέλη εξέφρασαν τη διαφωνία τους, ως προς τη επιλογή της νομικής μορφής της ΚΟΙΝΣΕΠ, καθώς θεώρησαν ότι δημιουργούσε πολλές δεσμεύσεις.

Η λήψη των αποφάσεων τόσο στο Infolibre όσο και στο Alterthess λαμβάνονται με αμεσοδημοκρατικό τρόπο, εξασφαλίζοντας έτσι την ισότιμη συμμετοχή όλων των μελών. Και στα δύο εγχειρήματα φαίνεται ότι επιτυγχάνεται η συναίνεση, δεδομένου και του μικρού αριθμού των μελών. Όμως η διαδικασία της συναίνεσης θεωρείται ότι δημιουργεί ένα κόστος στο χρόνο και την ενέργεια των μελών του Infolibre, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και η StarHawk (2015), στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Και στα δύο εγχειρήματα φαίνεται ότι η εμπλοκή των μελών, η οποία συνεπάγεται και τη συμμετοχή των μελών στη λήψη των αποφάσεων, καθίσταται προβληματική και οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι κάποια μέλη δεν υιοθετούν τις αρχές και αξίες της άμεσης δημοκρατίας και της αυτοοργάνωσης. Τέλος, η ομοφωνία αποτελεί τρόπο λήψης αποφάσεων, σε θέματα που αφορούν τον τρόπο χρηματοδότησης αλλά και ζητήματα πολιτικής.

Στην ΕφΣυν, όσον αφορά τη λήψη των αποφάσεων, αυτή επιτυγχάνεται με πλειοψηφία, αν αναλογιστούμε ότι τα μέλη που εμπλέκονται στο συνεταιρισμό είναι πολλά και καθίσταται χρονοβόρα η επιδίωξη της συναίνεσης. Η συμμετοχή στις Γενικές Συνελεύσεις, όπου λαμβάνονται και οι αποφάσεις, καθίσταται προβληματική, είτε γιατί προκύπτουν τεχνικής φύσεως προβλήματα, είτε γιατί δεν έχουν κατανοήσει τα μέλη το ρόλο τους ως συνεταιριστές, είτε γιατί οι φιλοδοξίες και οι πεποιθήσεις τους δε βρίσκουν κοινό πεδίο με το συνεταιριστικό ιδεώδες.

Σύμφωνα με τον Ντρίνιας (2023), κατά τη λήψη των αποφάσεων, παρατηρούνται προβλήματα, όπως: καθυστέρηση στη λήψη των αποφάσεων λόγω δημοκρατικών διαδικασιών, επιφύλαξη στην ανάληψη ρίσκου διότι η λήψη της απόφασης επηρεάζει άμεσα όλους τους συνεταιριστές και τέλος έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων για τη λήψη δραστικών αποφάσεων. Εμφάνιση τέτοιων προβλημάτων, εντοπίζονται στην ΕφΣυν, και

οφείλονται κυρίως, στο διττό ρόλο που έχουν αποκτήσει τα μέλη, εργαζόμενος –ιδιοκτήτης, το αίσθημα του «ανήκειν» δε χαρακτηρίζει το σύνολο των μελών και τέλος η έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας σε συνεταιριστικό σχήμα.

Τα άτομα που συγκροτούν τα συνεργατικά εγχειρήματα, πρέπει να εργαστούν από κοινού ώστε να συντονίσουν τις δραστηριότητες για την επίτευξη ενός σκοπού. Λόγω του ευρέως φάσματος πιθανών διαφορών μεταξύ των ατόμων μπορεί να οδηγηθούν σε σύγκρουση. Μία σύγκρουση μπορεί να είναι είτε καταστροφική είτε εποικοδομητική (Fisher, 2000).

Στο Infolibre, οι συγκρούσεις που παρατηρήθηκαν, όπως η τακτική κάποιων μελών να μη συνεισφέρουν τον απαιτούμενο χρόνο και ενέργεια στην ομαδική προσπάθεια (free riders) αλλά και το γεγονός ότι οι πεποιθήσεις, οι απόψεις και οι ιδέες διαφοροποιούνται από των υπολοίπων μελών, δεν αποδείχθηκαν καταστροφικές για τη μελλοντική του πορεία, αλλά στάθηκαν ικανές για τη καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Στο Alterthess, δεν εντοπίστηκαν πηγές συγκρούσεων αν και αναφέρθηκε ότι όλα τα μέλη δεν είναι ενεργά στο εγχείρημα. Το γεγονός αυτό δεν αποτέλεσε αιτία συγκρούσεων. Οι τυχόν διαφωνίες που ανακύπτουν, αντιμετωπίζονται κυρίως μέσω της επιδίωξης ενός γόνιμου διαλόγου όπου επιδιώκεται η αναζήτηση λύσεων.

Και στα δύο εγχειρήματα, Infolibre και Alterthess, φαίνεται ότι επιδιώκεται η επίλυση των συγκρούσεων μέσω της ολοκληρωμένης διαπραγμάτευσης (Putnam, 2008), ικανοποιώντας τις ανάγκες και τα συμφέροντα και των δύο μερών.

Στην ΕφΣυν, η κατάσταση φαίνεται να είναι πιο πολύπλοκη. Συγκρούσεις παρατηρήθηκαν για το μοντέλο της οριζόντιας αμοιβής, τη σύνδεση της αμοιβής με την προσφορά και το χρόνο εργασίας στη εφημερίδα, τις ανταγωνιστικές τάσεις των μελών, την αδιαφορία για εργασίες που δεν είναι του άμεσου ενδιαφέροντος τους, τη μη υιοθέτηση της συνεταιριστικής κουλτούρας. Τα φαινόμενα αυτά, δε φαίνεται να θέτουν το συνεταιριστικό εγχείρημα σε κίνδυνο, όσον αφορά τη βιωσιμότητα, αλλά ελαχιστοποιούν την απόδοση του καθώς, στα 10 χρόνια λειτουργίας του δεν έχουν βρεθεί τρόποι επίλυσης. Φαίνεται να ακολουθείται η στρατηγική της αποφυγής (De Dreu et al, 2005), ένα παθητικό μέσο αντιμετώπισης των συγκρούσεων με στόχο την υποβάθμιση της σημασίας των ζητημάτων της σύγκρουσης και στην καταστολή της σκέψης για αυτά.

Επιπλέον, στην ΕφΣυν αναφέρθηκε και η δημιουργία ομάδων, κυρίως προ της λήψεως κάποιων αποφάσεων, αλλά και κατά τη διάρκεια ανάδειξης των μελών του ΔΣ. Όμως το γεγονός αυτό δε αναφέρεται ως σημαντικός παράγοντας που θα μπορούσε να επηρεάσει τη βιωσιμότητα του συνεταιρισμού.

Ο Cornforth (2015) επεσήμανε, ότι οι τυπικές περιγραφές των ρόλων μεταξύ Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου μπορεί να αποσαφηνίζουν τις αρμοδιότητες, αλλά αυτό από μόνο του δεν αποτελεί στοιχείο καλής συνεργασίας. Πράγματι στην ΕφΣυν, οι ρόλοι του ΔΣ του συνεταιρισμού και του ΔΣ της εταιρείας μπορεί να έχουν διατυπωθεί, ωστόσο φαίνεται ότι δεν είναι ξεκάθαροι, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται συγκρούσεις κατά τη λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον, η διαφορετική χρονική διάρκεια των ΔΣ, φαίνεται ότι δημιουργεί εντάσεις κατά τη λήψη αποφάσεων, καθώς τα μέλη και οι απαιτήσεις του ΔΣ του συνεταιρισμού εναλλάσσονται, με αποτέλεσμα να απαιτείται χρόνος για την εξεύρεση κοινών σημείων στη μεταξύ τους συνεργασία. Ένα επιπλέον στοιχείο που αξίζει να αναφερθεί, είναι ότι ο συνεταιρισμός, ως μεγαλομέτοχος της ΑΕ εκπροσωπείται στο ΔΣ της εταιρείας με αντιπροσώπους, γεγονός που καθιστά την ΑΕ υπόλογη στο συνεταιρισμό για τις αποφάσεις που λαμβάνει.

Παρόλα αυτά όμως, οι εντάσεις που προκύπτουν, σχετικά με τις αποφάσεις που καλούνται να πάρουν τα διοικητικά όργανα, δεν φαίνεται να απειλεί τη βιωσιμότητα της ΕφΣυν.

Τέλος, οι προκλήσεις και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν και τα τρία εγχειρήματα που ερευνήσαμε, βρίσκονται στον ίδιο παρονομαστή. Αφορούν κυρίως την οικονομική

βιωσιμότητα των εγχειρημάτων. Το Infolibre και το Alterthess όπως φαίνεται από τα ευρήματα, δεν έχουν καταφέρει να εξασφαλίσουν το βιοπορισμό των μελών και κατ'επέκταση των ίδιων των Μέσων με συνέπεια τα μέλη να εργάζονται κάτω από επισφαλείς συνθήκες. Στην ΕφΣυν, φαίνεται ότι υπάρχουν διακυμάνσεις στη χρηματοδοτική ροή, γεγονός που δημιουργεί ανησυχία στα μέλη για τη μελλοντική πορεία του εγχειρήματος. Η εργασιακή ανασφάλεια έχει οδηγήσει πολλά μέλη να κάνουν και δεύτερη εγασία προκειμένου να επιβιώσουν οικονομικά. Ένα δεύτερο στοιχείο, το οποίο καθίσταται αντιφατικό, αφορά τον τρόπο ενημέρωσης του κοινού. Η αντιφατικότητα έγκειται στο γεγονός ότι, ενώ για το Infolibre και το Alterthess η παροχή ενημέρωσης μέσω του διαδικτύου μειώνει το κόστος παραγωγής των υπηρεσιών, δεδομένου και της έλλειψης πόρων, για την ΕφΣυν αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που μειώνει τον αριθμό πωλήσεων του εντύπου καθώς αποτελεί το σύγχρονο τρόπο ενημέρωσης του κοινού. Επιπλέον το γεγονός αυτό αποτελεί το έναυσμα για αναζήτηση τρόπων μετάβασης της ΕφΣυν σε ηλεκτρονική μορφή που να εγγυάται όμως τον αξιοπρεπή βιοπορισμό των συνεταιριστών. Τέλος, η πίστη στο συνεργατισμό, η συνέχιση της κοινής πορείας των μελών μέσα στο συνεταιρισμό και η διατήρηση της καλής σχέσης μεταξύ τους, αποτελεί μία ακόμη πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσουν τα μέλη και των τριών εγχειρημάτων.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία είχε ως στόχο τη διερεύνηση των διαφορετικών προσεγγίσεων των συνεργατικών Μέσων Ενημέρωσης, που αφορούν τη δημιουργία τους τη διακυβέρνηση, τις προκλήσεις και τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν.

Στα πλαίσια της ποιοτικής έρευνας που διενεργήσαμε, η προσέγγιση του στόχου εξειδικεύτηκε στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα :

- Ποιοι είναι οι λόγοι που οδήγησαν στη δημιουργία των συνεργατικών Μέσων ενημέρωσης (με βάση τα κριτήρια της εναλλακτικότητας, της ελευθερίας έκφρασης των δημοσιογράφων, και το βιοπορισμό των μελών);
- Ποια είναι η οργανωτική μορφή τους;
- Ποιο είναι το σύστημα διακυβέρνησης (λήψη αποφάσεων, συμμετοχή);
- Ποιες είναι οι προκλήσεις και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν για τη βιωσιμότητα τους; (θα εξεταστούν με βάση τις συγκρούσεις και το ευρύτερο τοπίο των ΜΜΕ).

Από την ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας και το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας εργασίας, αναδείχθηκε ότι και τα τρία συνεργατικά Μέσα ενημέρωσης, αποτελούν κοινωνικές επιχειρήσεις που αναδύθηκαν έπειτα από πρωτοβουλία των μελών, με σαφή κοινωνικό προσδιορισμό, την ανεξάρτητη ενημέρωση και την αντιμετώπιση της ως κοινωνικό αγαθό. Φαίνεται ότι η οικονομική κρίση και οι συνέπειες που επέφερε στο χώρο των ΜΜΕ, αποτέλεσε το έναυσμα για τη δημιουργία τους.

Επιπλέον συμπεραίνεται, ότι και τα τρία εγχειρήματα έχουν επιτύχει να ικανοποιήσουν τον εναλλακτικό τρόπο μετάδοσης των πληροφοριών, μέσω της ανάδειξης ζητημάτων που δε καλύπτονται από τα κύρια Μέσα ενημέρωσης, την προώθηση της συμμετοχής κοινωνικών ομάδων στη διαμόρφωση του περιεχομένου και την άσκηση κριτικής απέναντι στο κράτος και την αγορά, σε σχέση με τη διαχείριση προβλημάτων που απασχολούν το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Η ανεξαρτησία και η ελευθερία έκφρασης των δημοσιογράφων, ικανοποιείται και από τα τρία συνεργατικά εγχειρήματα, μέσα από τη υιοθέτηση όμως δύο διαφορετικών προσεγγίσεων. Συγκεκριμένα, το Infolibre και το Alterthess έχουν επιτύχει την ανεξαρτησία και ελευθερία έκφρασης των δημοσιογράφων μέσω της απόρριψης χρήσης εμπορικών πηγών χρηματοδότησης, όπως οι διαφημίσεις συμβατικών επιχειρήσεων και τραπεζικού δανεισμού, καθώς θεωρούν ότι αποτελούν «δεύτερο φίλτρο» στην επιλογή και διαμόρφωση του περιεχομένου των ειδήσεων.

Η ΕφΣυν, παρόλο που επέλεξε τρόπους χρηματοδότησης παρόμοιων με εκείνων των mainstream media, εντούτοις, έχει επιτύχει την ανεξαρτησία και ελευθερία της έκφρασης των δημοσιογράφων, καθώς τα μέλη του συνεταιρισμού φαίνεται να μην συναινούν στην επιρροή των διαφημιστών στο περιεχόμενο των ειδήσεων, επιλέγοντας μάλιστα πολλές φορές να εργαστούν pro bono, προκειμένου να διασφαλίσουν την ανεξάρτητη και ελεύθερη δημοσιογραφία.

Ο βιοπορισμός των μελών, φαίνεται μέσα από την ανάλυση των συνεντεύξεων, ότι δεν ικανοποιείται, τόσο για το Infolibre όσο και για το Alterthess, γεγονός που οφείλεται στην

απόρριψη της εμπορικής χρηματοδότησης και στην επιλογή, ως πηγή χρηματοδότησης, την ελεύθερη οικονομική ενίσχυση από το κοινό. Ο τρόπος αυτός χρηματοδότησης δεν είναι αρκετά διαδεδομένος στον Ελλαδικό χώρο, γεγονός που ενισχύει την οικονομική αβεβαιότητα των εγχειρημάτων αλλά και την εργασία των μελών κάτω από επισφαλείς συνθήκες.

Η ΕφΣυν, αν και έχει υιοθετήσει συμβατικούς τρόπους χρηματοδότησης, εντούτοις δεν έχει καταφέρει να εξασφαλίσει, σε ικανοποιητικό βαθμό, την οικονομική ανεξαρτησία των μελών. Φαίνεται ότι επηρεάζεται από τη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στο χώρο των έντυπων Μέσων και πιο συγκεκριμένα από την πτωτική τάση που εμφανίζουν οι πωλήσεις των εφημερίδων, κάτι που ενισχύεται και από τη μείωση των σημείων πώλησης, κυρίως στην επαρχία.

Όπως προέκυψε από την ανάλυση των ευρημάτων, η οργανωτική δομή μεταξύ των τριών εγχειρημάτων φαίνεται ότι διαφοροποιείται.

Το Infolibre και το Alterthess εμφανίζουν οριζόντια οργανωτική δομή κάτι που φαίνεται να δημιουργεί ένα βαθμό αναποτελεσματικότητας στη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ η ΕφΣυν υιοθετεί την οργανωτική δομή των συμβατικών Μέσων ενημέρωσης, δηλαδή παρουσιάζει μία κάθετη οργάνωση που στόχο έχει την εύρυθμη λειτουργία της εφημερίδας και η οποία φαίνεται να επιτυγχάνεται. Η επιλογή της νομικής μορφής εμφανίζει μία ποικιλομορφία μεταξύ των τριών εγχειρημάτων καθώς αποτέλεσε πεδίο έρευνας από τα μέλη προκειμένου να παρακάμψουν τα νομικά εμπόδια. Εντούτοις, η νομική μορφή παραμένει αυτή του συνεταιρισμού.

Η δημοκρατική διακυβέρνηση, όπως έδειξε η ανάλυση των ευρημάτων, επιτυγχάνεται και για τα τρία εγχειρήματα, ακολουθώντας όμως διαφορετικά μοντέλα στη λήψη των αποφάσεων. Έτσι λοιπόν το Infolibre και το Alterthess υιοθετούν τον αμεσοδημοκρατικό τρόπο διακυβέρνησης, διασφαλίζοντας την ισότιμη συμμετοχή όλων των μελών στη λήψη των αποφάσεων, ενώ η ΕφΣυν υιοθετεί ένα μεικτό τρόπο διακυβέρνησης, αντιπροσωπευτικό και αμεσοδημοκρατικό, στη λήψη των αποφάσεων. Η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται κυρίως στο διαφορετικό μέγεθος, από άποψη μελών, των τριών εγχειρημάτων. Σε ολιγομελή σχήματα καθίσταται πιο εύκολη η εφαρμογή του αμεσοδημοκρατικού τρόπου λήψης αποφάσεων από ότι σε μεγαλύτερα αριθμητικά σχήματα.

Εντούτοις, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων εμφανίζεται αρκετές φορές προβληματική και στα τρία εγχειρήματα, γεγονός που οφείλεται, όπως προκύπτει και από την ανάλυση των ευρημάτων, στην ελλιπή κατανόηση, από πλευράς των μελών, του ρόλου τους ως συνεταιριστές, αλλά και στην ελλιπή κατανόηση των αρχών και αξιών του συνεταιριστικού μοντέλου. Το γεγονός αυτό δημιουργεί προβλήματα, τόσο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όσο και στο χρόνο που απαιτείται να ληφθεί μία απόφαση, δεδομένου ότι δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, επηρεάζοντας τα είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Οι συγκρούσεις που παρατηρούνται στα συνεργατικά εγχειρήματα, φαίνεται ότι δεν αποτελούν σημαντικό κίνδυνο για τη βιωσιμότητα και των τριών εγχειρημάτων. Αντιμετωπίζονται ως φυσικό επακόλουθο της συνύπαρξης διαφορετικών ιδιοσυγκρασιών των μελών, αλλά και της αδυναμίας διχείρισης του διττού ρόλου που έχουν αποκτήσει, ιδιοκτήτες-εργαζόμενοι, γεγονός που αποτελεί μία πρόκληση για τα ίδια τα μέλη. Παρόλα αυτά όμως, οι συγκρούσεις αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για τη

μετεξέλιξη των συνεταιριστικών εγχειρημάτων και την επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί κατά την έναρξη της λειτουργίας τους.

Οι προκλήσεις και οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν τα συνεργατικά ΜΜΕ που ερευνήσαμε, εντοπίζονται κυρίως στην οικονομική επιβίωση, η οποία όμως εξαρτάται από διαφορετικούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, για το Infolibre και το Alterthess, η χρηματοδότηση μέσω του αναγνωστικού κοινού, δεν επαρκεί για την αξιοπρεπή εργασία των μελών τους, καθώς δε θεωρείται αρκετά διαδεδομένος τρόπος χρηματοδότησης.

Για την ΕφΣυν, η οικονομική βιωσιμότητα, φαίνεται ότι επηρεάζεται από τις γενικότερες συνθήκες που επικρατούν στο χώρο των ΜΜΕ. Συγκεκριμένα, στο χώρο των έντυπων Μέσων ενημέρωσης παρατηρείται μία πτωτική τάση των πωλήσεων που οφείλεται κυρίως στη στροφή του τρόπου ενημέρωσης του κοινού από το διαδίκτυο, καθώς και στη μείωση των σημείων πώλησης των εφημερίδων. Εδώ παρατηρούμε και μία αντιφατικότητα, όσον αφορά την επιλογή του μέσου, μέσω του οποίου παρέχεται η ενημέρωση από τα συνεργατικά εγχειρήματα. Ενώ το Infolibre και το Alterthess επέλεξαν τη δημιουργία ηλεκτρονικού μέσου ενημέρωσης, μειώνοντας το κόστος παραγωγής της ενημέρωσης, για την ΕφΣυν η υιοθέτηση πρακτικών παραγωγής από τα κύρια Μέσα, αποτελεί κίνδυνο για τη βιωσιμότητα της, καθώς επηρεάζεται από τη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στο χώρο των έντυπων Μέσων ενημέρωσης. Το γεγονός αυτό αποτελεί και μία πρόκληση για την όσο το δυνατό ομαλή μετάβαση της ΕφΣυν στην ψηφιακή ενημέρωση.

Τέλος, όπως προκύπτει από την ανάλυση των ευρημάτων, η δημοκρατική διακυβέρνηση και ο τρόπος που αυτή εκφράζεται μέσω του δημοκρατικού τρόπου και συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων, αποτελεί κοινή πρόκληση και κίνδυνο ταυτόχρονα, που μπορεί να επηρεάζει την μελλοντική πορεία και για τα τρία συνεργατικά εγχειρήματα.

8.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην ενότητα αυτή θα γίνει μία προσπάθεια διατύπωσης προτάσεων προς τους εμπλεκόμενους φορείς, τους συμμετέχοντες σε εναλλακτικά συνεργατικά ΜΜΕ, αλλά και σε μελλοντικούς ερευνητές, προκειμένου να διερευνηθούν το ζήτημα της διακυβέρνησης των συνεργατικών ΜΜΕ.

Προτάσεις προς τους εμπλεκόμενους φορείς

Τα συνεργατικά εγχειρήματα Infolibre, Alterthess αλλά και ΕφΣυν, αποτελούν παραδείγματα κοινωνικών επιχειρήσεων που αναδύθηκαν έπειτα από πρωτοβουλία των ίδιων των μελών, προκειμένου να ικανοποιήσουν τον κοινωνικό τους στόχο, την παροχή ενημέρωσης και την αντιμετώπιση της ως κοινωνικό αγαθό. Η δημοκρατική διακυβέρνηση τους και η εφαρμογή των αρχών της αυτοδιαχείρισης και αυτοδιάθεσης μπορούν να αποτελέσουν ισχυρό σημείο αναφοράς και για άλλες παρόμοιες πρωτοβουλίες στο χώρο της ενημέρωσης. Η δημιουργία ενός forum, ώστε να παρακολουθείται η δραστηριότητα τέτοιων συνεργατικών πρωτοβουλιών, η δημιουργία τμημάτων εντός της πανεπιστημιακής κοινότητας με αντικείμενο τη μελέτη συνεταιριστικών ΜΜΕ, καθώς και η ενθάρρυνση και η υποστήριξη, από τις ενώσεις των συντακτών δημιουργίας συνεταιριστικών Μέσων ενημέρωσης, μπορούν να συντελέσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Επιπλέον, η κατανόηση του συνεργατισμού από τα μέλη των συνεργατικών εγχειρημάτων, καθιστά επιτακτική την ανάγκη της προώθησης της εκπαίδευσης των μελών, στις

συνεργατικές αξίες και αρχές, στην κατανόηση του νέου τους ρόλου και στην επισήμανση της σπουδαιότητας της συμμετοχής τους στη λήψη των αποφάσεων.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η διακυβέρνηση των συνεργατικών εγχειρημάτων αποτελεί σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα τους. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο να γίνουν προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Προτείνεται, η μελλοντική έρευνα για τη διακυβέρνηση των συνεργατικών μέσων ενημέρωσης, να εστιάσει στην διερεύνηση παρόμοιων συνεργατικών εγχειρημάτων που δραστηριοποιούνται τόσο στην Ευρώπη, όσο και στην Ελλάδα, ώστε να διερευνηθούν υπό το πρίσμα διαφορετικών πολιτικών, κοινωνικών και πολιτιστικών πλαισίων, εξάγοντας σημαντικά συμπεράσματα.

Βιβλιογραφία

- Alter, K. (2007). *Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC*, 12, 1-124
- Anderson, B. (1983) *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*.
- Atton, C. (2008). *Alternative media theory and journalism practice. Digital media and democracy: Tactics in hard times*, 4, 213-228.
- Bagdikian, B. H. (2004). *The new media monopoly*. Beacon Press
- Bailey, O., Cammaerts, B., & Carpentier, N. (2007). *EBOOK: Understanding Alternative Media*. McGraw-Hill Education (UK).
- Baker, C. E. (2004). *Media, markets, and democracy*. Cambridge University Press.
- Barwise, P., & Watkins, L. (2018). *The evolution of digital dominance. Digital dominance: the power of Google, Amazon, Facebook, and Apple*, 21-49.
- Berrigan, F.J. (1977) *Access: Some Western Models of Community Media*. Paris: UNESCO.
- Berrigan, F. J. (1979). *Community Communications: The Role of Community Media in Development. Reports and Papers on Mass Communication No. 90*. UNIPUB, 345 Park Ave. South, New York, NY 10010.
- Borzaga, C., & Galera, G. (2012). *The concept and practice of social enterprise. Lessons from the Italian Experience. International Review of Social Research*, 2(2).
- Burns, D. Williams, C. Windebank, J. (Eds.). (2004). *Community self-help*. London: Palgrave Macmillan
-
- Chadwick, A. (2017). *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford University Press.
-
- Chadwick, A., Dennis, J., & Smith, A. P. (2015). *Politics in the age of hybrid media: Power, systems, and media logics*. In *The Routledge companion to social media and politics*, Routledge.
- Clemencia, R. (2001). *Fissures in the Mediascape: An International Study of Citizens' Media*. Cresskill, NJ: Hampton.
- Cohen, A.P. (1985) *The Symbolic Construction of Community*. London: Routledge
- Comedia, F. (1984). *The alternative press: The development of underdevelopment. Media, Culture & Society*.
- Cornforth C. Το αιώνιο τρίγωνο: Ο κρίσιμος ρόλος του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου στην ενδυνάμωση του Διοικητικού Συμβουλίου, 2015 ICA

- Curran, J., Iyengar, S., Brink Lund, A., & Salovaara-Moring, I. (2009). *Media system, public knowledge and democracy: A comparative study*. *European Journal of Communication*, 24(1), 5–26. <https://doi.org/10.1177/0267323108098943>
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Dreu, C. K., & Beersma, B. (2005). *Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance*. *European journal of work and organizational psychology*, 14(2),
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). *Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us?* 978-1-84980-999-3.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1977). *Capitalism and schizophrenia* (Vol. 1). New York City: Viking Press.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (Eds.). (2011). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Dul, J., & Hak, T. (2007). *Case study methodology in business research*. Routledge.
- Ebrahim, A. S., & Rangan, V. K. (2010). *The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance*. *Harvard Business School General Management Unit Working Paper*
- Fenton, N., Freedman, D., Schlosberg, J., & Dencik, L. (2020). *The media manifesto*. Polity Press.
- Fish, S. (1980). *Is there a text in this class?: The authority of interpretive communities*. Harvard University Press.
- Fisher, R. (2000). *Sources of conflict and methods of conflict resolution*. *International Peace and Conflict Resolution, School of International Service, The American University, 1965*
- Forsyth, D. R., (2010). *Group dynamics*. Wadsworth Cengage Learning, 5th edition
- Fuchs, C. (2010). *Alternative media as critical media*. *European journal of social theory*, 13(2)
- Gramsci, A. (1971) *Selections from the Prison Notebooks of Antonio Gramsci*. London: Lawrence
- Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: Three models of media and politics*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511790867>
- Hardin, G. (1968). *The tragedy of the commons: the population problem has no technical solution; it requires a fundamental extension in morality*. *Science*

- Hardy, J. (2014). *Critical political economy of the media: An introduction*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203136225>
- Harrison, Y. D., Murray, V., & Cornforth, C. (2013). *The role and impact of chairs of nonprofit boards*. In *Nonprofit Governance* (pp. 71-83). Routledge.
- Held, D. (1987) *Models of Democracy*. Cambridge: Polity Press
- Herman, E. S., & Chomsky, N. (1994). *Manufacturing consent: The political economy of the mass media*. Vintage.
- ICA (International Co-Operative Alliance) (2015), *Συνεταιριστική Διακυβέρνηση Κατάλληλη να χτίσει Ανθεκτικότητα για την Αντιμετώπιση της Πολυπλοκότητας*. Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία. Επιμέλεια Δίκτυο ΚΑΙΠΠΑ.
- Jameson, J. K. (2017). *Conflict, Organizational*. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*.
- Karppinen, K. (2013). *Rethinking media pluralism*. Fordham University Press.
- Kitchin, R. (1998). *Cyberspace: The World in the Wires*. Chichester: Wiley.
- Leunissen, J. (1986). "Community" en "Community Development" bij de Australische Aborigines. *Traditie in verandering*
- LEWIS, P. (1993). *Alternative Media: Linking Global and Local*. Paris. Francia: UNESCO.
- McChesney, R. W. (2003). *The problem of journalism: A political economic contribution to an explanation of the crisis in contemporary US journalism*. Journalism Studies, <https://doi.org/10.1080/14616700306492>
- McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory*. Sage publications.
- Mendel, T., García castillejo, A., & Gómez, G. (2017). *Concentration of media ownership and freedom of expression: global standards and implications for the Americas*. Paris/Montevideú: UNESCO.
- Morris, A., & Morton, G. (1998). *Locality, community and nation*. Hodder & Stoughton.
- Mouffe, C. (1997) *The Return to the Political*, London: Verso
- Mouffe, C. (ed.) (1992). *Dimensions of radical democracy: Pluralism, citizenship, community*. London: Verso.
- Nassehi, A. (2005). *Organizations as decision machines: Niklas Luhmann's theory of organized social systems*. *The Sociological Review*
- Novkovic, S., & Miner, K. (2015). *Introduction: Co-operative governance fit to build resilience in the face of complexity*. *Co-operative governance fit to build resilience in the face of complexity*, International Co-operative Alliance.

- Olekalns, M. A. R. A., Putnam, L. L., Weingart, L. R., & Metcalf, L. (2007). *Communication processes and conflict management. In The psychology of conflict and conflict management in organizations*, Psychology Press.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). *Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics*. *Academy of Management Journal*.
- Papadopoulou, L. (2020). *Alternative hybrid media in Greece: An analysis through the prism of political economy*. *Journal of Greek Media & Culture*, 6(2), 199-218.
- Parnell E., 2000 *Επανεφεύρεση των συνεταιρισμών Επιχειρήσεις για τον 21^ο αιώνα*
Εκδόσεις Στοχαστής Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Pateman, C. (1970) *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University
- Picard, R. (1985). *The press and the decline of democracy: The democratic socialist response in public policy*. Bloomsbury Publishing USA.
- Pickard, V. (2020). *Democracy without journalism? Confronting the misinformation society*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190946753.001.0001>
- Pondy, L. R. (1967). *Organizational conflict: Concepts and models*. *Administrative science quarterly*.
- Popple, K. (1995) *Analysing Community Work*. Buckingham: Open University Press Press
- Putnam, L. L. (2008). *Organizational Conflict*. *The International Encyclopedia of Communication*.
- Roberts, J., & Stiles, P. (1999). *The Relationship between Chairmen and Chief Executives: Competitive or Complementary Roles? Long Range Planning*,
- Robinson, R., & Exworthy, M. (1999). *Two at the top: a study of working relationships between chairs and chief executives at health authorities, boards and trusts in the NHS*.
- Rubin, J. Z. (1994). *Models of conflict management*. *Journal of social issues*, 50(1).
-
- Sandoval, M., & Fuchs, C. (2010). *Towards a critical theory of alternative media*. *Telematics and informatics*
- Shabir, G., Safdar, G., Jamil, T., & Bano, S. (2015). *Mass Media, Communication and Globalization with the perspective of 21st century*. *New Media and Mass Communication*, 34, 11-15.

- Siapera, E., & Farrell, S. (2019). *Activist and Radical Journalism. The International Encyclopedia of Journalism Studies*, 1-7.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man; social and rational*. Oxford, England: Wiley
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). *Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing*. *Academy of management Review*,
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). *Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise*. *Business Ethics Quarterly*
- Smythe Dallas W. *On the audience commodity and its work*. In: Meenakshi Gigi Durham, Kellner Douglas, editors. *Media and cultural studies*. Malden, MA: Blackwell; 1981/2006.
- StarHawk, (2015). Οδηγός για επιτυχημένες συνελεύσεις. Αθήνα, Ελεύθερες Εκδόσεις Ηλιόσποροι
- Taberner, A. S., & Denton, A. (1993). *Concentración de la comunicación en Europa. Empresa comercial e interés público*.
- Tomaz, T., Fidalgo, J., Grönvall, J., & Trappel, J. (2022). *Commercial influence in newsrooms: Comparing strategies to resist pressure from owners and advertisers*.
- Tönnies, F. (1963) *Community and Society*. London: Harper & Row
- Vukanović, Z. (2016). *Foreign Direct Investment Inflows Into the South East European Media Market: Towards a Hybrid Business Model*. Springer.
- Waltz, M. (2005). *Alternative and activist media*. Edinburgh University Press.
- Winseck, D. (2016). *Reconstructing the political economy of communication for the digital media age. The Political Economy of Communication*, <http://polecom.org/index.php/polecom/article/view/72>
- World Radio and Television Council. (2000). *Public Broadcasting—Why? How?*.
- Αδάμ, Σ. (2012). *Κοινωνική οικονομία, εργασιακή ένταξη και κοινωνικός αποκλεισμός: η εμπειρία των ΚΟΙ. ΣΠΕ στην Ελλάδα* (Doctoral dissertation, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης (ΔΠΘ). Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης).
- Δουβίτσα Ι.(2019)*Η ελληνική συνεταιριστική νομοθεσία από τον κατακερματισμό στην ενοποίηση*. Ίδρυμα Heinrich Boell Stiftung Θεσσαλονίκη.
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2016). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*.
- Καμινάρη-Κλήμη Ο. & Παπαγεωργίου Λ. , (2010) «*Κοινωνική Οικονομία μία πρώτη προσέγγιση*». Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική

Κοντογεώργος, Α. & Σεργάκη, Π. (2015). *Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών. Προκλήσεις και Προοπτικές. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, ΣΕΑΒ.*

Λαϊνάς, Σ. (2022 – υπό δημοσίευση). *Δημιουργώντας και λειτουργώντας ομάδες στο πλαίσιο της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.*

Παπαδοπούλου, Λ. (2017). *Τύπος, κρίση και επιβίωση: νέα κι εναλλακτικά επιχειρηματικά μοντέλα στο ελληνικό επικοινωνιακό περιβάλλον* (Doctoral dissertation, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Σχολή Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού. Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού).

Σεργάκη, Π., Κοντογεώργος, Α., Ντρίνιας, Θ., & Λαϊνάς, Σ. (2023). *Διακυβέρνηση και Επιχειρηματικότητα Συνεταιριστικών Εγχειρημάτων* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Άνοιχτες Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-231>

Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση. Rosili.*

Φερόνας, Α. *Κοινωνία των πολιτών και διαμόρφωση πολιτικών. Ειδικά θέματα του ευρωπαϊκού πολιτισμού.*

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<https://infolibre.gr/poioi-eimaste/>

<https://alterthess.gr/about-us/>

<https://www.efsyn.gr/istoria-tis-efsyn>

<https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>

Παράρτημα Α: Οδηγός Συνεντεύξεων

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

- 1) Για ποιο λόγο επιλέξατε τη δημιουργία συνεταιρισμού;
- 2) Ποια νομική μορφή επιλέξατε και γιατί;
Το μέγεθος της εφημερίδας ;(μέλη)
- 3) Θεωρείτε ότι το εγχείρημα σας είναι εναλλακτικό ; Πως το προσδιορίζετε ;
- 4) Ποια η δομή διακυβέρνησης;
- 5) Τι αποφάσεις καλείστε να πάρετε ;
- 6) Με ποιο τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις;
- 7) Συγκρούσεις υπάρχουν? Σε ποια θέματα παρατηρούνται;
- 8) Πως επιλύονται οι συγκρούσεις ;
- 9) Συνελεύσεις πραγματοποιούνται;
- 10) Τι θέματα συζητούνται συνήθως;
- 11) Κανόνες λειτουργίας
- 12) Λογοδοσία από ποιους σε ποιους;
- 13) Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι κίνδυνοι που αντιμετωπίζεται;
- 14) Ποιες είναι οι κυριότερες προκλήσεις;
- 15) Υπάρχουν άλλες ομάδες ενδιαφερόμενων ; Αν ναι πως εμπλέκονται ;
- 16) Έχετε δεχθεί εκπαίδευση σχετικά με τη λειτουργία του συνεργατικού εγχειρήματος;
- 17) Προωθείτε τη συμμετοχή της κοινότητας ? Αν ναι πως επιτυγχάνεται;
- 18) Υπάρχει συνεργασία με άλλα συνεργατικά εγχειρήματα; Με ποιος όρους;
- 19) Θεωρείτε ότι ένα συνεργατικό εγχείρημα μπορεί να έχει διάρκεια; Αν ναι πως , αν όχι ποιοι οι λόγοι;
- 20) Τίθενται θέματα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών ;
- 21) Είστε ικανοποιημένοι με την εργασία σας;
- 22) Πώς επιτυγχάνεται η δέσμευση των μελών;
- 23) Διαφορές με τα κύρια μέσα στην οργάνωση;

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.