

Κοινωνικές επιχειρήσεις: Προκλήσεις και εσωτερική λειτουργία

Σοφία Αδάμ

---

**Σεμινάριο: Αναπτύσσοντας μια κοινωνική επιχείρηση**

Θεσσαλονίκη, 8, 9, 10 Δεκεμβρίου 2014

Διοργάνωση: Οικολογική Κίνηση Θεσσαλονίκης, Ίδρυμα Χαίνριχ Μπελ Ελλάδα

## Σύνοψη

---

- Τι είναι μια κοινωνική επιχείρηση;
- Προκλήσεις, πού εδράζονται
- Ποιος αποφασίζει, για τι, πώς, πότε
- Πρακτικές συμβουλές δημοκρατικής λειτουργίας

## Πρακτικές της κοινωνικής οικονομίας στο σύγχρονο κόσμο



Πηγή: Pestoff (2004)

## Ο ιδεατός τύπος των κοινωνικών επιχειρήσεων

<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ</b>	<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ</b>
Συνεχής οικονομική δραστηριότητα	Στόχος το όφελος στην κοινότητα/ομάδα
Υψηλός βαθμός αυτονομίας	Συλλογική διάσταση
Ανάληψη ρίσκου	Η συμμετοχή στις αποφάσεις δεν καθορίζεται από τη συνεισφορά κεφαλαίου
Minimum αμειβόμενης εργασίας	Πολυεταιρικήτητα (ακόμα και χρήστες/πελάτες)
	Περιορισμένη διανομή κερδών

## Αγορά

Αποτυχία

Επιτυχία

- Αλλαγές (έδρα, οικονομική δραστηριότητα)
- Πολύς χρόνος για εσωτερικές συναντήσεις
- Έξοδος μελών
- Προσωποποίηση ευθύνης σε υπερδραστήρια μέλη

- Όγκος δουλειάς, γρήγορη επέκταση
- Λιγότερος χρόνος για εσωτερικές συναντήσεις
- Απώλεια κοινωνικού προσανατολισμού
- Διανομή κερδών ή επανεπένδυση
- Αύξηση εργαζομένων-μη μελών

## Κράτος

- Αλλαγές θεσμικού πλαισίου (νέα νομική μορφή, κατάργηση φοροαπαλλαγών, τέλος επιτηδεύματος
- Επιδοτήσεις: επιφόρτιση συγκεκριμένων μελών, καθυστερήσεις στην εκταμίευση, διαφοροποίηση εργαζομένων
- Δημόσιες συμβάσεις: συνεργασία με ΟΤΑ, καθυστερήσεις
- Αλλαγές ευρύτερου πλαισίου λειτουργίας: πιστοποιήσεις, αδειοδοτήσεις
- Ασφαλιστικές υποχρεώσεις
- Φορολογικές υποχρεώσεις
- Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας

## Ομάδα

- Rotation ή εξειδίκευση
- Συμπληρωματικά καθήκοντα μελών
- Δέσμευση στη δημοκρατική λειτουργία
- Διαφάνεια οικονομικής παρακολούθησης
- Εξίσωση αρχικών μεριδίων εισφοράς
- Αύξηση προσωπικού ή επανεπένδυση
- Αποχώρηση-είσοδος μελών
- Ιδεολογία-αγορά
- Αποτελεσματικότητα ή δημοκρατία
- Διαχείριση απουσίας λόγω ασθένειας, τέκνων, κ.λπ.

## Κοινωνικό όφελος

- Κοινωνικός προσανατολισμός/αντίκτυπος
- Αγοραία λογική/διαφέρουμε από μια τυπική επιχείρηση;
- Σύνδεση με άλλα εγχειρήματα/ανταγωνισμός
- Ανατροφοδότηση από πελάτες, λήπτες των υπηρεσιών



## Εσωτερική λειτουργία: Σύστημα διοίκησης

- Ποιος αποφασίζει
- Για τι αποφασίζει
- Πώς αποφασίζει
- Πότε παίρνονται οι αποφάσεις

## ΣΤΟΠ

- Η πολλή συμμετοχή τρώει τον εργάτη!
- Η χειρότερη διαδικασία που συμμετείχα στη ζωή μου!

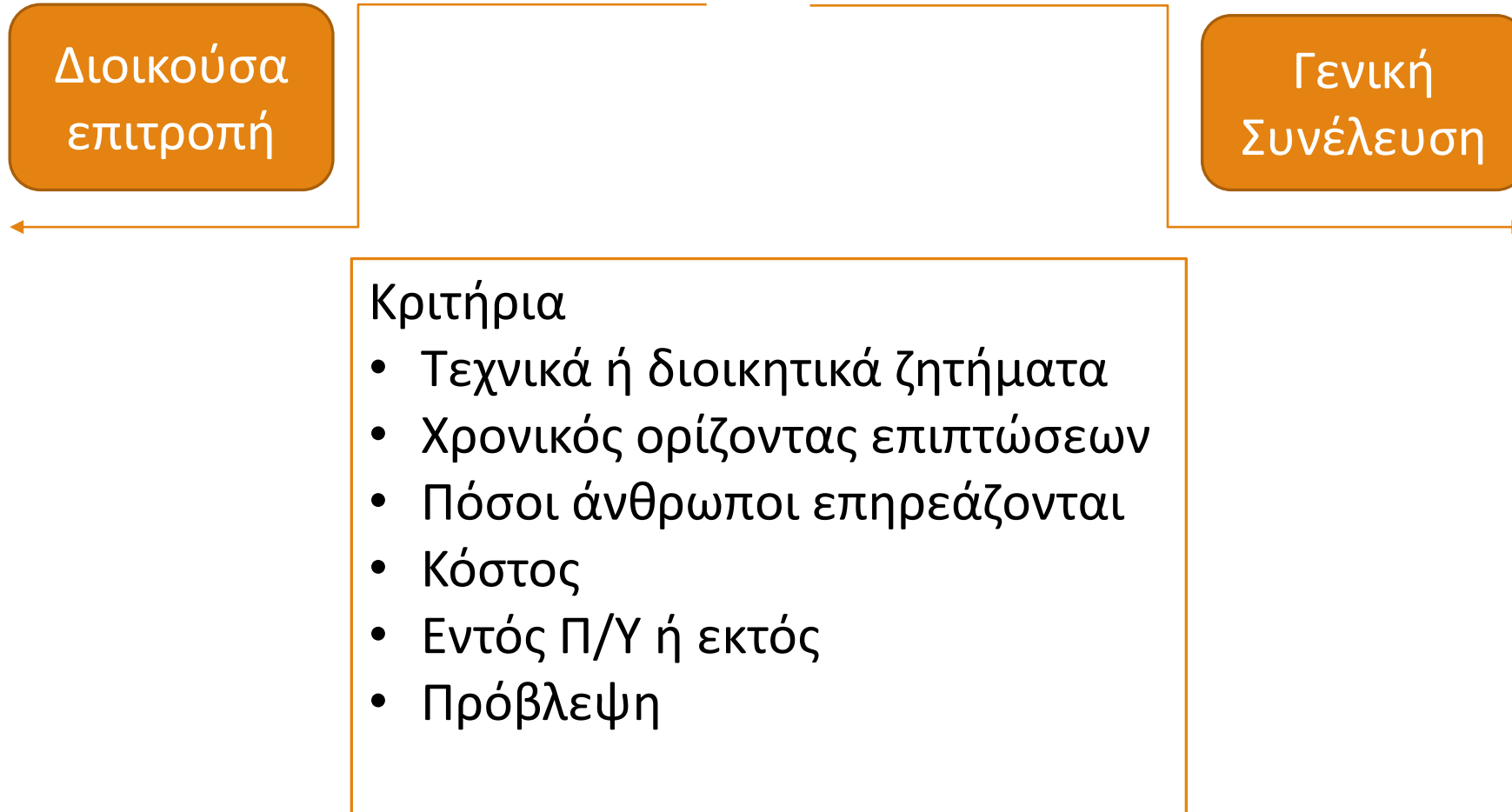
## Ποιος αποφασίζει



Πόσοι/ες, όλα τα μέλη;

Αυξημένες απαιτήσεις ή κατατατικό  
Επιθυμία ή ανάγκη στην επιλογή των  
μελών (επιθυμία αρχή, ανάγκη στη  
συνέχεια)

## Για ποια θέματα αποφασίζει



## Πώς αποφασίζουμε;

- Πλειοψηφία ή συναίνεση, ρητή απόφαση
- Άτυπη συμφωνία μπορεί να λειτουργήσει για ολιγομελή σχήματα στην αρχή, αλλά νέα μέλη εισέρχονται, παλιά αποχωρούν
- Σιωπηλή διαφωνία, αποδυνάμωση συμμετοχής, ξέσπασμα
- Λειτουργεί η άτυπη συναίνεση και ξαφνικά διαφωνία, αρχή της πλειοψηφίας
- Λειτουργεί η πλειοψηφία άτυπα και κάποιος χάνει, θυμάται την αρχή της συναίνεσης

## Αποφασίζουμε πώς θα αποφασίζουμε

### Επιλογές:

- Αυταρχικό μοντέλο: Πρόεδρος με δικαίωμα απόφασης & συγκεκριμένη θητεία
- Συμβουλευτικό μοντέλο: ΔΣ και εκπρόσωπος εργαζομένων
- **Πλειοψηφικό: πλειοψηφία μελών-εργαζομένων, ανταγωνιστικό, όχι συνεργατικό**
- **Απόλυτα πλειοψηφικό: μεγαλύτερη νομιμοποίηση από το πλειοψηφικό**
- Συναίνεση: αποδοχή από όλους/ες, αργό, δημοκρατικό, δεν αποκλείει την ανάθεση, μπορεί να υπάρχουν εξαιρέσεις (π.χ. αποχώρηση μέλους), δικαίωμα για βέτο ορίζεται-δεν είναι ατομική προτίμηση, κατοχύρωση διαφωνίας, μπορεί να χρησιμοποιήσει ψηφοφορία!
- Ομοφωνία: συμφωνία από όλους/όλες, σπουδαίο αλλά βιώσιμο?, group think-group sink

### Tip:

*Αν θέλετε να εξετάσετε εναλλακτικά συστήματα, προσπαθήστε να αποφασίσετε για το μοντέλο κάνοντας χρήση του ίδιου του μοντέλου!*

## Πότε αποφασίζουμε

- Μικρές συχνότερες καλύτερες από αραιές μεγαλύτερες (45'/εβδομάδα ν 90'/15ήμερο ή 180/μήμα)
- Ο χρόνος της συνάντησης πρέπει να πληρώνεται;
- Οι συναντήσεις γίνονται μέσα στο χρόνο εργασίας;
- Διαχείριση συστηματικής απουσίας, skype meetings μέχρι διαγραφή

## Οργάνωση συναντήσεων

- Σκοπός: αποφάσεις (λίστα προτεραιότητας), ιδέες, πληροφόρηση
- Ατζέντα: εκ των προτέρων, θέματα, εισηγητής/συντονιστής, χρόνος παρέμβασης
- Χρονοδιάγραμμα: ορίζουμε μέγιστη επιτρεπόμενη καθυστέρηση και ξεκινάμε χωρίς να περιμένουμε, δεν κάνουμε επανάληψη για αργοπορημένους εκτός κι αν όλοι/ες έχουν ανάγκη σύνοψης, αν δεν έχει παρθεί απόφαση στον προκαθορισμένο χρόνο στο συρτάρι (δεν αποφασίζουν οι ανθεκτικοί)
- Διαδικασία: κυκλική ή pop-corn τοποθέτηση, συμφωνώ, χρονικό όριο, κλειστά κινητά
- Ρόλοι: πρακτικά, χρόνος, συντονιστής, εισηγητής
- Δεν συζητάμε ξανά στην ίδια συνάντηση απόφαση που έχει παρθεί
- Οι αποφάσεις αναθέτουν ρόλους, ποια θα το κάνει;



## Συντονισμός συνάντησης

### Καθήκοντα

- Διευκολύνει, δεν έχει εξουσία
- Μπορεί να εξαιρεθεί σε περίπτωση φόρτισης
- Υπενθυμίζει το σκοπό της συνάντησης
- Υπενθυμίζει τα χρονικά περιθώρια
- Όταν ξεφεύγει ο χρόνος σε ένα ζήτημα, ζητάει τροποποίηση της ατζέντας
- Επαναλαμβάνει συμφωνίες/διαφωνίες
- Αν κρατάει πολύ η συνάντηση, ορίζει σύντομο διάλειμμα (εκτόνωση)
- Αν γίνει πολύ έντονη (συναισθηματικό ξέσπασμα), μαζεύει και ορίζει νέα συνάντηση

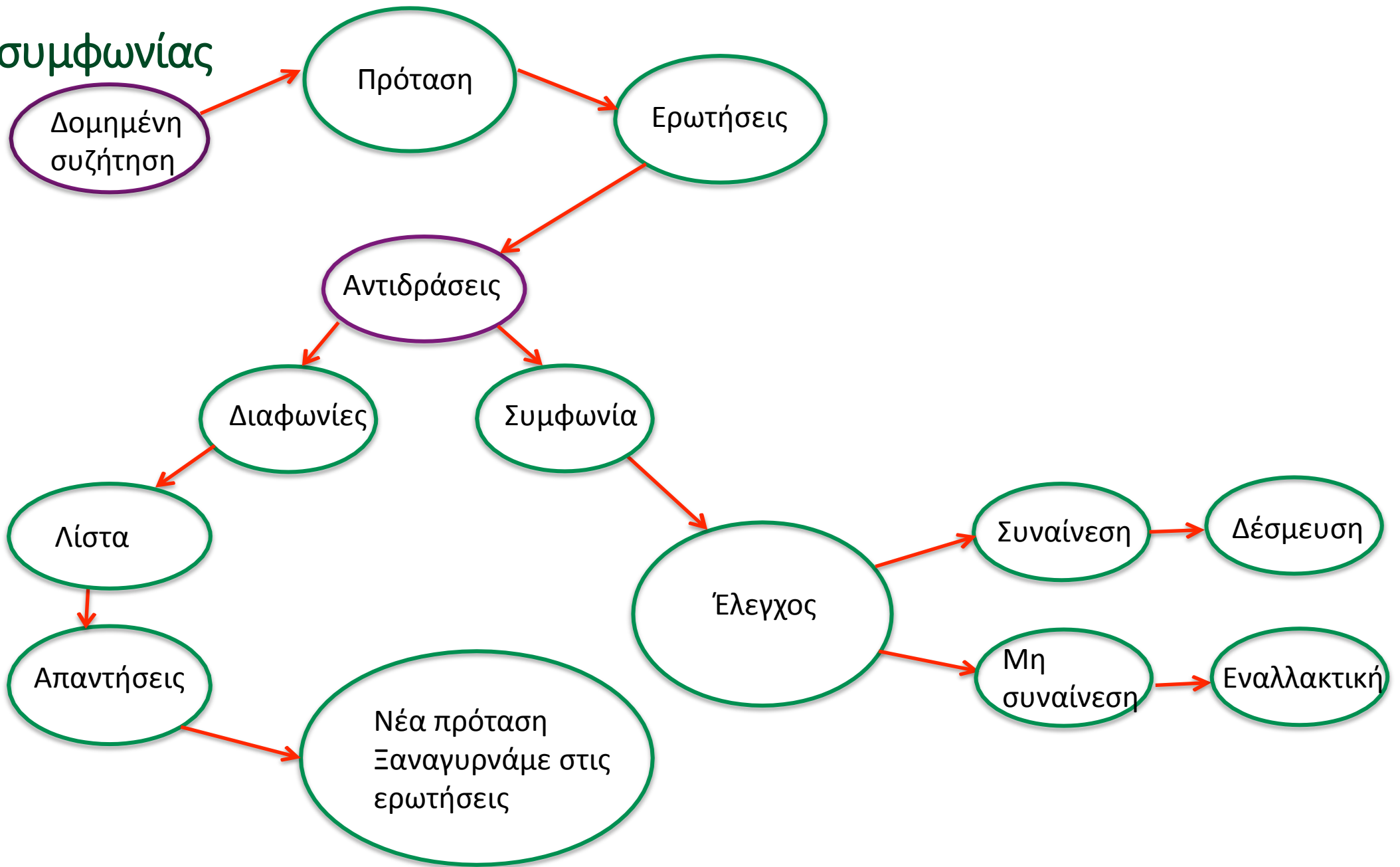
### Τεχνικές

- Active listening
- Parking space
- Υπο-ομάδες
- Δύσκολες περιπτώσεις: γιατί, διαχώρισε άνθρωπο από συμπεριφορά, δώσε χώρο να ακουστεί αλλά περιόρισε όταν κυριαρχεί

## Μια τυπική ατζέντα

- Χαιρετούρες: 5'
- Ανακοινώσεις: 5'
- Τι συμφωνήσαμε την τελευταία φορά: 5'
- Αναφορά δραστηριοτήτων: 20'
- **Διάλειμμα**
- Θέματα συνάντησης:
- Ιδέες: 10'
- Προτάσεις για απόφαση: 15'
- Συζήτηση: 20'
- Απόφαση: 10'
- Αξιολόγηση: 5'

# Επίτευξη συμφωνίας



## Διαφωνίες

Θετικά	Αρνητικά
Καλοδεχούμενες	Ίδια σύνθεση στρατοπέδων
Αποσαφηνίζουν στόχους	Πρόσωπα και όχι συνθήκες
Δείχνουν πραγματική εμπλοκή	Μεγάλη διάρκεια, παρακωλύει τη διαδικασία
Αποτέλεσμα ενδυνάμωσης	Πιο σημαντικές από τις εξωτερικές απειλές
Πρωθούν την ενδυνάμωση	Αποτυχία και επιτυχία

## Διαπραγμάτευση με αρχές

### 1. Διαχώρισε τα πρόσωπα από τις θέσεις

- Κατανόηση όχι συμφωνία: Ποιο είναι ακριβώς το επιχείρημα του άλλου; Προσπάθησε να μπει στη θέση του, Μην θεωρείς δεδομένο ότι η άλλη θα πραγματώσει τους χειρότερους φόβους σου, δεν φταίει για το πρόβλημα ο άλλος, η λύση που προτείνεις είναι ελκυστική για την άλλη πλευρά;
- Συναισθήματα: Αποδέξου τη συναισθηματική φόρτιση, Προσπάθησε να καταλάβεις την πηγή του θυμού ή του φόβου, μην θεωρείς αμέσως ότι τα συναισθήματα του άλλου είναι παράλογα, προσπάθησε να μην απαντήσεις στο συναίσθημα με συναίσθημα, απολογία-συμπάθεια
- Τεχνικές συνομιλίας: προσοχή μιλάμε στην άλλη πλευρά όχι στο ακροατήριο της δικής μας, ακούμε-δεν σχεδιάζουμε την απάντησή μας όταν ο άλλος μιλάει, συνόψισε τα βασικά επιχειρήματα του άλλου, δεν κάνουμε επίθεση, μιλάμε για τον εαυτό μας

## Διαπραγμάτευση με αρχές

### 2. Κατάσταση όχι θέση

- Πολλά από τα επιχειρήματα οφείλονται στην προσωπική μας κατάσταση αλλά διατυπώνονται με τρόπο αφηρημένο ως άποψη. Αυτό μπορεί να οδηγήσει εύκολα σε πείσμα γιατί επενδύεται περισσότερο από την απλή αποδοχή της προσωπικής μας κατάστασης
- Όταν διατυπώνεται ως θέση, θα υπάρξει νικητής ή χαμένος, ενώ μας ενδιαφέρουν οι συνθέσεις που χωράνε τους/τις περισσότερους/ες
- Συχνά γνωρίζουμε ότι ο λόγος που τίθεται ένα ζήτημα είναι γιατί υπάρχει προσωπικός λόγος, όταν όλοι το καταλαβαίνουν αλλά δεν το λένε, η διαδικασία δεν είναι ειλικρινής

## Διαπραγμάτευση με αρχές

### 3. Επινόηση λύσεων

- Brainstorming, μην αποκλείσεις εναλλακτικές, ρίξε στο τραπέζι, μην αξιολογείς
- Αντικρουόμενα συμφέροντα: τι σου κάνει το περισσότερο καλό με το μικρότερο κόστος για μένα και αντίστροφα;
- Αντικειμενικά κριτήρια: αυτό που συμφωνούμε δεσμεύει και αν δεν λειτουργεί το αλλάζουμε στο μέλλον, φέρνουμε στοιχεία, επαγγελματικοί κώδικες
- Κριτήρια διαδικασίας: όταν πεισμώνει μια μεριά, ορίζουμε κριτήρια για τη διαδικασία (π.χ. δεν μπορείς να επαναφέρεις ένα επιχείρημα που έχει απαντηθεί συνέχεια)

## Διαπραγμάτευση με αρχές

### 4. Διαφορά ισχύος

- Ποια είναι η καλύτερη εναλλακτική μου σε σχέση με μια συμφωνία κατόπιν διαπραγμάτευσης; (best alternative to negotiated agreement), αλλιώς διαπραγματεύεσαι τυφλά, η ισχύς προέρχεται από αυτή τη θέση
- Προσπάθησε να βελτιώσεις τη θέση σου
- Ξεκαθάρισε τις εναλλακτικές σου, αυτή η διαδικασία συνήθως ανεβάζει τον πήχη



## Διαπραγμάτευση με αρχές

### 5. Ο άλλος δεν διαπραγματεύεται με αρχές

- Προσπάθησε να συνεχίσεις τη διαπραγμάτευση με αρχές, συχνά είναι μεταδοτική
- Θέσε ερωτήματα στον άλλο, χρησιμοποίησε τη σιωπή
- Επαναδιατύπωσε προσωπικές επιθέσεις ως συζήτηση για το πρόβλημα και όχι για τα πρόσωπα
- Χρησιμοποίησε εξωτερική βοήθεια: ο διαμεσολαβητής βλέπει αυτόνομα την κάθε πλευρά, καταγράφει όλες τις θέσεις που αναπτύχθηκαν, το ξαναδίνει προς ανατροφοδότηση, διαμορφώνει μια πρόταση επίλυσης, επιστρέφει για ανατροφοδότηση μέχρι να επιτευχθεί συμφωνία

## Διαπραγμάτευση με αρχές

### 6. Η άλλη χρησιμοποιεί βρώμικα κόλπα

- Εξαπάτηση για τα δεδομένα, ζήτησε κοινοποίηση
- Αποθάρυννε προσωπικές επιθέσεις αναγνωρίζοντάς τις ως τέτοιες
- Χρήση απειλών: κριτήρια διαδικασίας
- Άρνηση διαπραγμάτευσης ως διαπραγματευτικό όπλο. υπερβολικές αξιώσεις
- Αρνήσου τη συρρίκνωση των εναλλακτικών

## Επικοινωνιακή κριτική

- Επικέντρωσε στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, όχι σε όλη την προσωπικότητα (π.χ. αργεί συστηματικά στη δουλειά)
- Δικαιώματα: έχεις δικαίωμα να ασκήσεις έλεγχο στον τρόπο που εργάζεται σε σχέση με τις κοινά αποδεκτές υποχρεώσεις, έχει δικαίωμα σε σεβασμό
- Βρες το χρόνο και τον τόπο για να μιλήσετε ιδιαιτέρως
- Μίλησε για δεδομένα και συναισθήματα, όχι για αφηρημένες απόψεις
- Κάντο όσο πιο γρήγορα γίνεται, μην μαζεύεις υλικό και σκάσεις
- Θέσε το ερώτημα στο συνάδελφο ώστε να σκεφτεί πάνω στις επιπτώσεις που αυτό έχει σε σένα
- Γίνε συγκεκριμένος: «Όχι, δεν θεωρώ γενικά ότι πρέπει» αλλά «την Τρίτη έκανες αυτό, ένιωσα έτσι, θα ήθελα να κάνεις αυτό (καλύτερα από το να μην κάνεις αυτό) και για αυτό το λόγο»

## Γενική συνέλευση

- όλα τα μέλη
- min 1 φορά/έτος + με απόφαση ΔΕ ή 1/3 μελών
- Θέματα: τροποποίηση καταστατικού, συγχώνευση, παράταση της διάρκειας, διάλυση και αναβίωση, έγκριση ή η τροποποίηση Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας, γενικοί όροι της δραστηριότητας του Συνεταιρισμού. έγκριση του Ισολογισμού και του Λογαριασμού Αποτελεσμάτων Χρήσης, εκλογή και απαλλαγή από κάθε ευθύνη της Διοικούσας Επιτροπής και των αντιπροσώπων σε Ενώσεις, καθώς και οποιαδήποτε παύση των μελών της Διοικούσας Επιτροπής, επιβολή εισφοράς στα μέλη για την αντιμετώπιση εκτάκτων ζημιών ή άλλων εξαιρετικών καταστάσεων, έγκριση συμμετοχής σε Κοινοπραξίες, ή Ενώσεις Συνεταιρισμών ανώτερου βαθμού και η αποχώρησή του
- Απαρτία: min μισά μέλη, αν όχι τότε αυτόματα με 1/5 μελών (min 2 μέλη), αυξημένη πλειοψηφία (2/3 ή μισά στην επαναληπτική) για μεταβολή του σκοπού ή της έδρας, τη μεταβολή του ποσού της συνεταιριστικής μερίδας, τον αποκλεισμό του συνεταιίρου, την παράταση, τη διάλυση, την αναβίωση, τη συγχώνευση του συνεταιρισμού, τη μεταβολή του τρόπου διανομής των κερδών, την ανάκληση και την αντικατάσταση μελών της Διοικούσας Επιτροπής και την τροποποίηση του καταστατικού

## Διοικούσα Επιτροπή (ΔΕ)

- min 3 άτομα + αναπληρωματικά πραιρετικά, Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος, Ταμίας και Γραμματέας
- Θητεία 2-5 έτη
- min 1 φορά/μήνα + πρόσκληση Προέδρου ή 1/3 μελών ΔΕ
- Θέματα: όλα πλην αυτών που είναι στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης
- Απαρτία: ορίζεται από το καταστατικό, περισσότερα μέλη από αυτά που απουσιάζουν
- Ψηφοφορία, πλειοψηφία, αν ισοψηφία υπερισχύει ο Πρόεδρος

**Ευχαριστώ**

**+ 30 6977 201279**  
**sof\_adam77@yahoo.gr**