



ΕΡΓΟ

«Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ»

Τομέας Δραστηριότητας 2.2.Ε.2 «Δημιουργία και υποστήριξη “Κοινοτήτων Κοινωνικής Οικονομίας” (μοντέλα συνεργασίας και δικτύωσης φορέων ΚΑΛΟ με άλλους φορείς του οικοσυστήματος ΚΑΛΟ, όπως ιδίως προμηθευτές, πελάτες και άλλοι φορείς ΚΑΛΟ)»

Οδηγός συνεργασίας και δικτύωσης φορέων ΚΑΛΟ με συντελεστές του εξωτερικού περιβάλλοντος

Σεπτέμβριος 2023



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ο παρόν Οδηγός εκπονήθηκε στο πλαίσιο υλοποίησης του Τομέα Δραστηριοτήτων (ΤΔ.2) με τίτλο «Παροχή Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών για την υποστήριξη και προώθηση της Κοινωνικής Οικονομίας» του Έργου «Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ», το οποίο υλοποιείται από κοινοπραξία φορέων για λογαριασμό του Αναπτυξιακού Συνδέσμου Δυτικής Αθήνας (ΑΣΔΑ) στο πλαίσιο της εγκεκριμένης Στρατηγικής Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης (Β.Α.Α.) «Διαδημοτική Εταιρική Σχέση για την Ανάπτυξη της Δυτικής Αθήνας με αξιοποίηση της ΟΧΕ/ΒΑΑ 2014-2020».

Συντάκτης Οδηγού

Δρ. Παναγιώτης Ζάννης, Κοινωνιολόγος - Εμπειρογνώμονας του Έργου «Ανάπτυξη Οικοσυστήματος Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) στη Δυτική Αθήνα - Διαδημοτικό Κοινωνικό Δίκτυο ΚΟΙΝΩΝΩ»

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κατάλογος εικόνων	4
Εισαγωγή	5
Ενότητα 1. Οι βασικές έννοιες της δικτύωσης	6
Ενότητα 2. Η στρατηγική προσέγγιση της δικτύωσης	9
Ενότητα 3. Τα θεμέλια της κοινωνικής δικτύωσης	11
Ενότητα 4. Οι λογικές δικτύωσης των φορέων ΚΑΛΟ	19
Ενότητα 5. Οι ειδικές κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών (<i>stakeholders</i>)	24
Ενότητα 6. Ο σχεδιασμός του στρατηγικού χάρτη δικτύωσης	33
Ενότητα 7. Η ανάπτυξη επαφών και σχέσεων	41
Βιβλιογραφία	45

Κατάλογος εικόνων

Τίτλος Εικόνας	Σε- λίδα
Εικόνα 1. Οι τρεις βαθμίδες της δικτύωσης	11
Εικόνα 2. Ένα δίκτυο	12
Εικόνα 3. Η μεταβατική σχέση	13
Εικόνα 4. Οι κόμβοι	14
Εικόνα 5. Οι θυροφύλακες	15
Εικόνα 6. Ο κάθετος και οριζόντιος τύπος δικτύωσης	16
Εικόνα 7. Ενδεικτική ανάλυση κουλτούρας περιβάλλοντος	34
Εικόνα 8. Ενδεικτικός εντοπισμός και καταγραφή των ενδιαφερομένων μερών	35
Εικόνα 9. Καταγραφή πληροφοριών για κάθε ένα ενδιαφερόμενο μέρος	36
Εικόνα 10. Ενδεικτικός χάρτης ανάλυσης δικτύου	37
Εικόνα 11. Ανάλυση Δικτύου Αξίας (value net)	38
Εικόνα 12. Συγκριτικά χαρακτηριστικά των τριών μοντέλων δικτύωσης	39

Εισαγωγή

Βασικός παράγοντας για την διασφάλιση της βιωσιμότητας αλλά και του θετικού κοινωνικού αντικτύπου των φορέων Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (ΚΑΛΟ) είναι η κοινωνική τους δικτύωση. Η κοινωνική δικτύωση αναφέρεται στους τρόπους που αξιοποιούν οι φορείς πάσης φύσεως για να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και να συναλλάσσονται μεταξύ τους.

Σκοπός του παρόντος Οδηγού είναι να ευαισθητοποιήσει τα στελέχη των φορέων ΚΑΛΟ για την αξία της δικτύωσης και της συνεργασίας με συντελεστές του “εξωτερικού” περιβάλλοντος (πρόσωπα και φορείς εκτός του τομέα της ΚΑΛΟ), να τα εξοικειώσει με τα κύρια γνωρίσματα των κοινωνικών δικτύων και να τα καθοδηγήσει ως προς τις βασικές λογικές ανάπτυξης συνεργασιών και δικτύων με το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο Οδηγός διαρθρώνεται σε επτά ενότητες. Οι ενότητες 1, 2 και 3 εστιάζουν σε βασικά εννοιολογικά θέματα και γενικές πληροφορίες ως προς την κοινωνική δικτύωση. Η ενότητα 4 αναλύει τις βασικές λογικές δικτύωσης των φορέων ΚΑΛΟ και η ενότητα 5 παρουσιάζει τα γενικά χαρακτηριστικά των επιμέρους κατηγοριών ενδιαφερομένων μερών (*stakeholders*) που προσφέρονται για δικτύωση και συνεργασία. Η ενότητα 6 εστιάζει στη διαδικασία σχεδιασμού ενός στρατηγικού χάρτη δικτύωσης που διερευνά το περιβάλλον και τα ενδιαφερόμενα μέρη καθώς στις σχετικές μεθόδους ανάλυσης. Η ενότητα 7 αφιερώνεται στις βασικές αρχές και τα βήματα που ακολουθούνται για την ανάπτυξη επαφών και σχέσεων μεταξύ των φορέων ΚΑΛΟ και των εξωτερικών συντελεστών.

Ενότητα 1. Οι βασικές έννοιες της δικτύωσης

«Κάνε δημόσιες σχέσεις. Γνώρισε τους κατάλληλους ανθρώπους. Βρες συνεργασίες. Δικτυώσου...». Είναι κάποιες συνηθισμένες συμβουλές που όλοι έχουμε δεχθεί αλλά, συνήθως, παραμένουν σε επίπεδο αοριστολογίας ή περιπτωσιακής εφαρμογής. Αντιλαμβανόμαστε που αποσκοπούν αλλά ακόμα και αυτός δίνει τέτοιες συμβουλή, συνήθως, δεν κατανοεί σε βάθος τις λογικές και τις στρατηγικές που προϋποθέτουν και, εν τέλει, την πραγματική τους αξία.

Ας ξεκινήσουμε όμως πρώτα με ορισμένες θεμελιώδεις έννοιες. Ως **Δίκτυο** ορίζεται «κάθε διασυνδεδεμένο σύστημα»¹ ή, άλλως, «Ένα πολύπλοκο συνήθως σύμπλεγμα από γραμμές ή αγωγούς που διασταυρώνονται με τρόπο που μοιάζει με δίχτυ»². Βασικό γνώρισμα ενός δικτύου, λοιπόν, είναι ότι αποτελείται από περισσότερα μέρη που συνδέονται (άμεσα ή έμμεσα) μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να λειτουργούν ως σύστημα. Η έννοια «**Σύστημα**» παραπέμπει στην αλληλεπίδραση (μερική ή ολική αλληλεξάρτηση) επιμέρους οντοτήτων / μερών / τμημάτων / εξαρτημάτων υπό συγκεκριμένους όρους και συνθήκες.

Κριτήριο για την ανάπτυξη και αξιοποίηση ενός δικτύου είναι η **χρησιμότητα** και, συνεπώς, κάθε δίκτυο έχει κάποιον ή κάποιους σκοπούς. Για παράδειγμα, το δίκτυο ύδρευσης μιας πόλης είναι ένα σύστημα που χρησιμεύει και αποσκοπεί στην παροχή νερού σε όλα τα σπίτια της πόλης. Τα επιμέρους εξαρτήματα που το απαρτίζουν (σωλήνες, βρύσες, κ.α.) δεν λειτουργούν αυτόνομα αλλά διασυνδέονται με συγκεκριμένους τρόπους. Αυτονόητα, δεν αρκεί μόνο η σωστή σύνδεση μεταξύ των εξαρτημάτων αλλά θα πρέπει και τα ίδια τα εξαρτήματα να είναι ποιοτικά και κατάλληλα. Έτσι, για παράδειγμα, σε ένα συγκοινωνιακό δίκτυο απαιτείται ο αρμονικός συνδυασμός αλλά και η καλή λειτουργία όλων των μερών που το απαρτίζουν (φανάρια, σήματα, τροχονόμοι κλπ.).

Στα **κοινωνικά δίκτυα** κεντρικό ρόλο έχουν οι κοινωνικές σχέσεις, δηλαδή οι δεσμοί και οι συναλλαγές που αναπτύσσουν οι άνθρωποι ή οι φορείς μεταξύ τους. Προφανώς, δεν πρόκειται για ένα νέο φαινόμενο καθώς κοινωνικά δίκτυα υπήρχαν ανέκαθεν. Ωστόσο, στη σύγχρονη εποχή, η ανάπτυξη και ο μετασχηματισμός των κοινωνικών δικτύων αποτελούν αντικείμενο συστηματικής διερεύνησης και

¹ Βλ. <https://www.vocabulary.com/dictionary/network>

² Βλ. www.greek-language.gr

αποτελεσματικότερης αξιοποίησης, ενώ η τεχνολογία προσφέρει νέα εργαλεία ανάλυσης και διαχείρισής τους. Υπό αυτό το πρίσμα, η **κοινωνική δικτύωση** «επικεντρώνεται στις σχέσεις μεταξύ ατόμων ή φορέων, στα χαρακτηριστικά και στον τρόπο διάρθρωσής τους»³.

Όλα τα κοινωνικά δίκτυα έχουν ένα σημείο εκκίνησης, αλλά ο τρόπος με τον οποίο προκύπτουν μπορεί να διαφοροποιείται. Ορισμένα κοινωνικά δίκτυα αναπτύσσονται σε βάθος χρόνου μέσω περιοδικών συναντήσεων των μελών του δικτύου με στόχο την επίλυση κάποιων προβλημάτων. Κάποια άλλα σχηματίζονται άμεσα με σκοπό την υλοποίηση ενός έργου και με πρωτοβουλία αυτών που χρηματοδοτούν το έργο ή αυτών που οργανώνουν την υλοποίησή του. Ενόψει των παραπάνω, η επιστημονική συζήτηση έχει αναδείξει διάφορους ορισμούς για την έννοια του κοινωνικού δικτύου. Ειδικότερα, ως κοινωνικό δίκτυο ορίζεται «η συστηματοποίηση των άτυπων ή και των τυπικών συνεργασιών μεταξύ ατόμων, ομάδων και φορέων, οι οποίες στοχεύουν στη συντονισμένη, συμπληρωματική δράση και παρέμβαση στο πεδίο της πρόληψης και αντιμετώπισης προβλημάτων»⁴ ή, άλλως, «ένα σύνολο ατόμων και φορέων που συνεργάζονται προκειμένου να επιτύχουν στόχους, τους οποίους σε διαφορετική περίπτωση δεν θα μπορούσαν να υλοποιήσουν ο καθένας ξεχωριστά»⁵. Ένας άλλος ορισμός, σε επίπεδο ποικίλων αυτόνομων οργανώσεων, δίδει περισσότερη έμφαση στην «άμεση ή έμμεση αλληλεπίδρασή τους με μία ή περισσότερες συμφωνίες συνεργασίας»⁶.

Τα κοινωνικά δίκτυα προσομοιάζουν σε κάποια σημεία με τα τεχνικά δίκτυα (βλ. παραπάνω παραδείγματα), αλλά έχουν και θεμελιώδεις διαφορές. Οι άνθρωποι ενεργούν και σκέφτονται. Ενώ τα εξαρτήματα όχι... Αναφερόμαστε, επομένως, σε ανθρώπινα συστήματα. Ως «**ανθρώπινο σύστημα**» ορίζεται «κάθε σχηματισμός επιμέρους ατόμων ή συνόλων, ανεξαρτήτως σύνθεσης και μεγέθους, που διασυνδέονται μεταξύ τους ... και κάθε ένα από αυτά συνιστά όρο της

³ Βλ. S. Wasserman and K. Faust, *Social Network Analysis. Methods and Applications*, 1994, σ. 3.

⁴ Βλ. Ν. Ναγόπουλος και Β. Σιδηρά, Συντονισμένες και συμπληρωματικές ενέργειες ολοκληρωμένη παρέμβασης για την ενίσχυση της απασχόλησης: Εφαρμογές και μελέτες περίπτωσης στο πλαίσιο των έργων Equal, 2005, σ. 51.

⁵ Βλ. R. F. Chisholm, "On the Meaning of Networks, *Group & Organization Management*, 21(2), 1996, σελ. 216–235.

⁶ Βλ. A. Man, *The Network Economy: Strategy Structure and Management*, 2004, σ. 4.

δυνατότητάς του άλλου»⁷. Με άλλα λόγια, στο πλαίσιο ενός ανθρώπινου συστήματος, όλοι οι παράγοντες πρέπει να λειτουργούν συντονισμένα ως σύστημα για να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Για παράδειγμα, στην περίπτωση μίας επιχείρησης, το δίκτυο που συνεργεί για την επίτευξη των στόχων της αποτελείται τόσο από τους πελάτες της όσο και από άλλους παράγοντες (π.χ. την εταιρεία που διαφημίζει τα προϊόντα της επιχείρησης, την εταιρεία που τα διακινεί κ.ο.κ.). Από την ύπαρξη, τη σύνθεση και τον βαθμό αποτελεσματικής συνεργασίας των μελών του δικτύου εξαρτάται η δυνατότητα της επιχείρησης να επιτύχει τους στόχους της ως προς την ποιότητα και την τιμή του προϊόντος που παράγει. Υπό αυτή την έννοια, η επιτυχία της επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνον από τις δικές της δυνατότητες, αλλά και από τις δυνατότητες των δικτύων στα οποία συμμετέχει.

Τα κοινωνικά δίκτυα βασίζονται στην **επιρροή** και την **εμπιστοσύνη**. Συνεπώς, οι σχέσεις των μελών ενός δικτύου μετουσιώνονται σε ουσιαστική αλληλο-υποστήριξη και συνέργεια μόνο όταν βασίζονται σε οριζόντιες αρχές που προωθούν την ισότιμη και αποτελεσματική συνεργασία. Επιπλέον, οι σχέσεις των μελών του δικτύου δεν παραμένουν σταθερές αλλά διαμορφώνονται κατά περίπτωση και ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετούν. Συνεπώς, τα δίκτυα δεν έχουν ένα σταθερό προκατασκευασμένο σχηματισμό αλλά βασίζονται στην **ευελιξία**. Με άλλα λόγια, *«ένα δίκτυο δεν τελειώνει ποτέ. Οι σχέσεις εξελίσσονται συνεχώς και απαιτούν προσοχή και στρατηγική»⁸.*

⁷ Βλ. H. Willke, *Εισαγωγή στη Συστημική Θεωρία*, 1996.

⁸ Βλ. A. Derr, "What is a Network Strategy? Why Is Having One So Important?", 2021, διαθέσιμο σε <https://visiblenetworklabs.com/2021/03/01/what-is-a-network-strategy> Visible Network Labs/

Ενότητα 2. Η στρατηγική προσέγγιση της δικτύωσης

Στη σημερινή εποχή, οι περισσότερες αναφορές σε “κοινωνικά δίκτυα” παραπέμπουν στις αντίστοιχες δημοφιλείς εφαρμογές του διαδικτύου (*social media*). Η χρησιμότητα των τελευταίων είναι γνωστή: μας δίνουν την δυνατότητα να επικοινωνήσουμε, να κάνουμε φίλους, να πληροφορηθούμε γεγονότα, να αγοράσουμε προϊόντα, να ανταλλάξουμε μηνύματα, φωτογραφίες κ.α. Για να αξιοποιήσουμε τις συγκεκριμένες εφαρμογές, πρέπει να κατανοούμε τις βασικές λογικές, τις απαραίτητες ενέργειες που χρειάζονται, τον ενδεδειγμένο τρόπο επικοινωνίας. Η κατανόηση των προϋποθέσεων και των διαδικασιών αξιοποίησης των εφαρμογών βασίζεται, συνήθως, στην παρατήρηση της συμπεριφοράς των άλλων χρηστών.

Στο πλαίσιο του παρόντος Οδηγού, ωστόσο, οι έννοιες των κοινωνικών δικτύων και της κοινωνικής δικτύωσης προσεγγίζονται υπό ένα διαφορετικό πρίσμα ώστε να συμπεριλαμβάνουν κάθε μορφή δικτύωσης (διά ζώσης ή/και ψηφιακή)⁹ και να επικεντρώνονται στη δικτύωση των φορέων ΚΑΛΟ¹⁰ με άλλες οντότητες που δεν αποτελούν φορείς ΚΑΛΟ και ανήκουν είτε στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, ο Οδηγός δεν περιορίζεται στην διαδικασία επιδίωξης κάποιων επαφών, αλλά διερευνά τον τρόπο με τον οποίο ένας φορέας ΚΑΛΟ σχεδιάζει και εφαρμόζει μία στρατηγική δικτύωσης που προσαρμόζεται στις ανάγκες, στους σκοπούς και στις δυνατότητές του. Η στρατηγική προσέγγιση της δικτύωσης παραπέμπει στη διάταξη ενός πεδίου μάχης (άλλωστε αυτή είναι η αρχική χρήση του όρου «στρατηγική»). Για να κερδίσουμε μία μάχη, πρέπει να προβούμε στις σωστές κινήσεις, να προμηθευτούμε τα απαραίτητα όπλα

⁹ Προς αποφυγή συγχύσεων, όταν ο παρών Οδηγός αναφέρεται στις διαδικτυακές εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιεί τον όρο “*social media*”.

¹⁰ Επισημαίνεται ότι, στο πλαίσιο του παρόντος Οδηγού, με τον όρο «φορείς ΚΑΛΟ» νοούνται τόσο αυτοί που ασκούν επιχειρηματικότητα (φορείς εγγεγραμμένοι στο *Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας* και, ειδικότερα, οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις – ΚοινΣΕπ, οι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης – ΚοιΣΠΕ και οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων - ΣυνΕργ), όσο και αυτοί που δεν ασκούν επιχειρηματικότητα (ΑΜΚΕ και σωματεία που εγγράφονται στο *Ειδικό Μητρώο Άλλων Φορέων ΚΑΛΟ*). Με δεδομένο, ωστόσο, ότι η συντριπτική πλειοψηφία (95%) των φορέων ΚΑΛΟ στην Ελλάδα ασκούν κοινωνική επιχειρηματικότητα, ο Οδηγός δίνει ειδική έμφαση στις κοινωνικές επιχειρήσεις.

και να αναπτύξουμε τις κατάλληλες συμμαχίες. «Στην πραγματικότητα, όμως, αρκετοί φορείς δεν γνωρίζουν πώς να ξεκινήσουν μια στρατηγική δικτύου»¹¹...

Σε επίπεδο επιστημονικής συζήτησης, η έννοια της **στρατηγικής δικτύου** δεν ορίζεται με ενιαίο τρόπο. Σύμφωνα με τους αντιπροσωπευτικότερους ορισμούς:

- «Οι στρατηγικές δικτύωσης αναφέρονται στις τακτικές και στις μεθόδους για τη δημιουργία και τη διατήρηση συνδέσεων με άλλους που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Πρόκειται για την καλλιέργεια σχέσεων με ανθρώπους και φορείς που μπορούν να μας βοηθήσουν να αποκτήσουμε νέες ιδέες και ευκαιρίες στις οποίες ενδέχεται να μην είχαμε πρόσβαση διαφορετικά¹²».
- «Η στρατηγική δικτύωσης αντιστοιχεί στο σχέδιό μας για τη δημιουργία και τη διαχείριση ενός δικτύου με τον καλύτερο τρόπο για την επίτευξη των κοινών στόχων μας. Επικεντρώνεται στο **πώς** θα χτίσουμε το δίκτυό μας, **τί πρέπει και τί δεν πρέπει να κάνουμε** για να εναρμονίσουμε τις προσπάθειές μας με τους στόχους μας¹³».

Ενόψει των παραπάνω, τα επιμέρους ερωτήματα που καλούμαστε να απαντήσουμε (όσο το δυνατόν σαφέστερα) στο πλαίσιο μίας στρατηγικής δικτύωσης είναι τα εξής:

- **Με ποιους θέλουμε να συνεργαστούμε/δικτυωθούμε και με ποιον σκοπό;**
- **Τί χρειάζεται να κάνουμε για να διασυνδεθούμε επιτυχημένα μαζί τους;**

Σε κάθε περίπτωση, οι στρατηγικές δικτύωσης ενός φορέα είναι αποτελεσματικές μόνο όταν είναι άμεσα συνδεδεμένες και εναρμονισμένες με το προφίλ και τη δραστηριότητά του. Συνεπώς, τα στελέχη που θα σχεδιάσουν την στρατηγική δικτύου ενός φορέα ΚΑΛΟ θα πρέπει να γνωρίζουν και να κατανοούν σε βάθος:

- ✓ το **προφίλ του φορέα** (δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, στόχοι και επιδιώξεις)
- ✓ τον **σκοπό της δικτύωσης** (τον λόγο για τον οποίο επιδιώκεται η δικτύωση).

¹¹ Βλ. A. Derr, 2021.

¹² Βλ. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/07/22/the-15-best-networking-strategies-youre-not-using/>

¹³ Βλ. <https://visiblenetworklabs.com/2021/03/01/what-is-a-network-strategy/>

Ενότητα 3. Τα θεμέλια της κοινωνικής δικτύωσης

Η κοινωνική δικτύωση αναπτύσσεται σε βαθμίδες. Ανάλογα με τη φύση και το εύρος της δραστηριότητας του φορέα, η στρατηγική δικτύου επικεντρώνεται σε μία ή περισσότερες από αυτές.

Οι τρεις **βαθμίδες δικτύωσης** (βλ. Εικόνα 1) περιλαμβάνουν:

(α) Την δικτύωση σε μικρο-κλίμακα, που αφορά στις άμεσες σχέσεις και επαφές του φορέα μας με άτομα και άλλους φορείς.

(β) Την δικτύωση σε μεσαία κλίμακα, που αφορά στις φυσικές επαφές του φορέα μας στις κοινότητες εντός των οποίων δραστηριοποιείται.

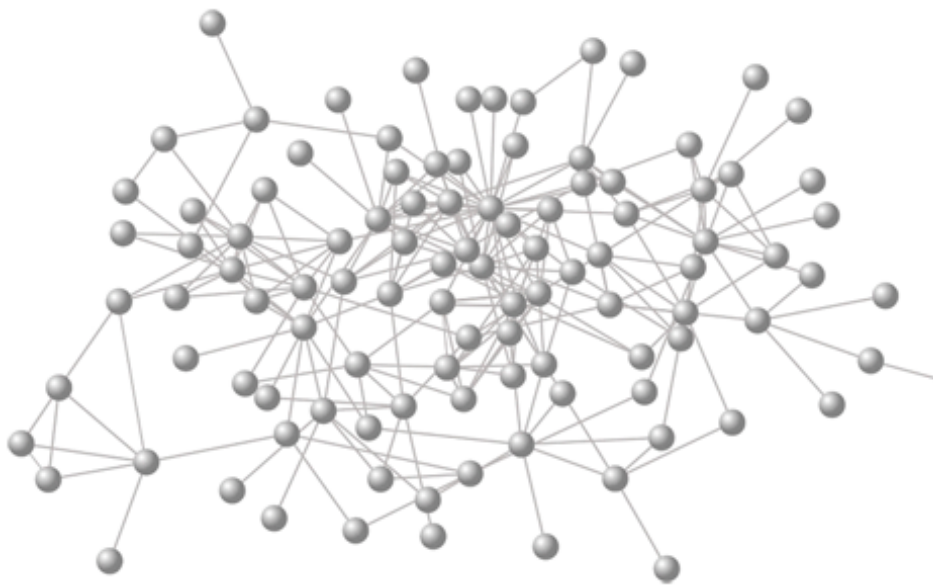
(γ) Την δικτύωση σε μακρο – κλίμακα, που αφορά στις επαφές που δημιουργεί και διατηρεί ο φορέας μας, κυρίως, διά των (ψηφιακών) μέσων κοινωνικής δικτύωσης¹⁴.



Εικόνα 1 Οι τρεις βαθμίδες της δικτύωσης

¹⁴ Βλ. ενδεικτικά: The Ontology of Value, 2021, σε <https://ontologyofvalue.com/make-strategic-networking-a-part-of-your-career-development-plan-the-depth-vs-the-width-of-your-network>

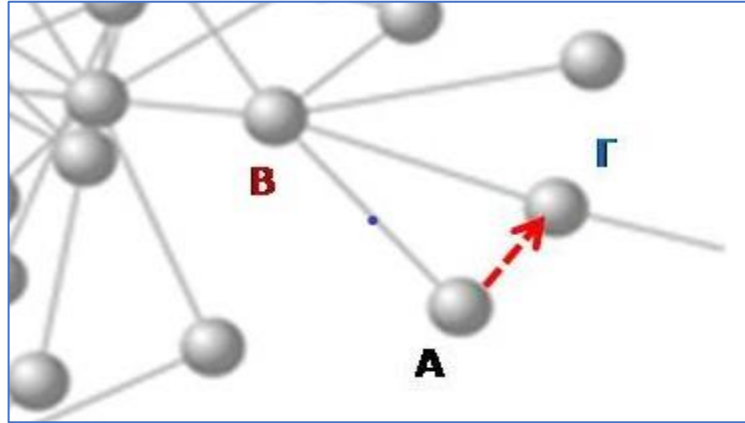
Οι οντότητες (άτομα, οικογένειες, ομάδες, φορείς κοκ.) που συμμετέχουν σε ένα κοινωνικό δίκτυο αποκαλούνται **παράγοντες**. Στην Εικόνα 2 (βλ. παρακάτω), που οπτικοποιεί ένα δίκτυο, οι παράγοντες συμβολίζονται ως σφαιρίδια που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα μεταξύ τους με γραμμές. Κάθε γραμμή που ενώνει δύο παράγοντες υποδηλώνει την ύπαρξη απευθείας σχέση μεταξύ τους. Κάθε απευθείας σχέση μεταξύ δύο παραγόντων του δικτύου αποκαλείται **βαθμός σύνδεσης**.



Εικόνα 2 Ένα δίκτυο

Όλοι οι παράγοντες ενός δικτύου δεν έχουν άμεση σύνδεση (απευθείας σχέση) μεταξύ τους. Ορισμένοι έχουν έμμεση σύνδεση, δηλαδή συνδέονται μέσω ενός άλλου παράγοντα του δικτύου. Στην εικόνα 3 (βλ. παρακάτω), το σφαιρίδιο Α συνδέεται με το Γ όχι απευθείας (δηλ. με μία γραμμή μεταξύ τους) αλλά μέσω του Β (δηλ. με τη μεσολάβηση δύο γραμμών ή, άλλως, δύο βαθμών σύνδεσης). Επισημαίνεται, ωστόσο, ότι μία σχέση που ξεκινά με έμμεσο τρόπο μπορεί να καλλιεργηθεί σε βάθος χρόνου και να εξελιχθεί μελλοντικά σε άμεση σύνδεση. Σε αυτή την περίπτωση, γίνεται λόγος για μία **μεταβατική σχέση**¹⁵.

¹⁵ Ο φίλος ενός φίλου μας έχει 50% πιθανότητες να γίνει και δικός μας φίλος, βλ. A. Christakis, και J. Fowler, *Συνδεδεμένοι. Η Εκπληκτική Δύναμη των Κοινωνικών Δικτύων και πώς αυτά Διαμορφώνουν τη Ζωή μας.*, 2010, σελ. 48



Εικόνα 3 Η μεταβατική σχέση

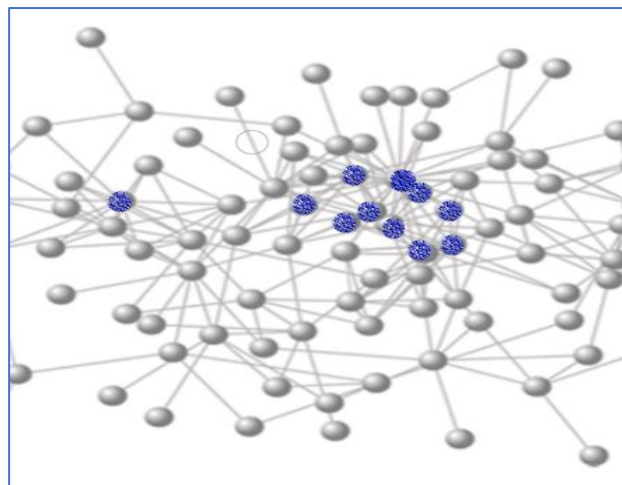
Ποιο, όμως, είναι το **εύρος επιρροής** των δικτύων μας; Η επιστημονική έρευνα έχει αποδείξει ότι κάθε παράγοντας του δικτύου διαθέτει έως τρεις βαθμούς επιρροής¹⁶. Σύμφωνα με τον κανόνα των τριών βαθμών επιρροής, «ό,τι κάνουμε ή λέμε τείνει να διαδίδεται μέσα στο δίκτυό μας επηρεάζοντας τους φίλους μας (έναν βαθμό σύνδεσης), τους φίλους των φίλων μας (δύο βαθμοί) και ακόμα τους φίλους των φίλων των φίλων μας (τρεις βαθμοί). Μετά η επιρροή σταδιακά εξαφανίζεται. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται «εγγενής εξασθένιση». Συνεπώς, οι κριτικές (θετικές ή αρνητικές) που διαδίδονται από στόμα σε στόμα έχουν συνήθως την ίδια εμβέλεια (αν και «τα κακά νέα ταξιδεύουν γρηγορότερα»).

Όλοι οι παράγοντες ενός δικτύου δεν έχουν τον ίδιο **βαθμό επιρροής**. Αντίθετα, κάθε δίκτυο εμπεριέχει ορισμένους παράγοντες που διαθέτουν ιδιαίτερη

¹⁶ Βέβαια, δεν σημαίνει ότι πέρα από τους τρεις βαθμούς επιρροής έχουμε λίγες δυνατότητες πρόσβασης σε περισσότερα πρόσωπα. Κατά μέσο όρο, μέσω έξι βαθμών διασύνδεσης μπορούμε να έρθουμε σε επαφή με οποιονδήποτε άνθρωπο στον πλανήτη (P. Dods et al., “An experimental Study of Search in Global Social Networks”, 2003, *Science* 301). Στο διάσημο πείραμά τους, οι ερευνητές χρησιμοποίησαν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ως μέσο επικοινωνίας. Συμμετείχαν σε αυτό 98.000 άτομα (κυρίως από τις Η.Π.Α.). Ο σκοπός ήταν να φτάσει το μήνυμά τους σε διάφορους τελικούς αποδέκτες με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά από δεκατρείς χώρες. Οι τελικοί αποδέκτες επιλέχτηκαν τυχαία από έναν κατάλογο δεκαοχτώ ατόμων που συμπεριλαμβάνανε έναν καθηγητή πανεπιστημίου στις Η.Π.Α., έναν δημόσιο υπάλληλο στην Εσθονία, έναν σύμβουλο τεχνολογίας στην Ινδία, έναν κτηνίατρο του Νορβηγικού Στρατού κ.ά. Ζητήθηκε λοιπόν να προωθήσουν το μήνυμά τους σε κάποιον γνωστό τους που πίστευαν ότι θα μπορούσε να είναι πιο κοντά στον τελικό αποδέκτη. Προς έκπληξη όλων, χρειάστηκαν κατά μέσο όρο έξι περίπου βαθμοί για να φτάσει το μήνυμα στον τελικό αποδέκτη. Το ίδιο επιβεβαιώθηκε και σε πιο περιορισμένο προηγούμενο πείραμα (βλ. J. Travers and S. Miligram, “An Experimental Study in the Small World Problem”, 1969, *Sociometry* vol. 35, no 4., βλ. καθώς και Christakis and Fowler, 2010).

επίδραση λόγω της φύσης ή/και της θέσης τους στο δίκτυο. Οι **παράγοντες-κλειδιά** ενός δικτύου τυποποιούνται σε τρεις κατηγορίες:

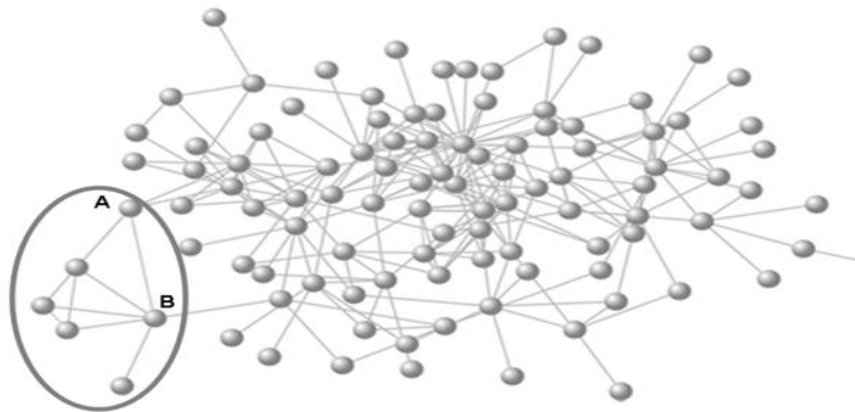
- ❖ Οι **κόμβοι (hubs)**: Στην κατηγορία των κόμβων ανήκουν οι παράγοντες που διαθέτουν το μεγαλύτερο αριθμό (άμεσων ή έμμεσων) συνδέσεων σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες του δικτύου (βλ. στην Εικόνα 4 παρακάτω τα μπλε σφαιρίδια μέσα από τα οποία περνούν οι περισσότερες γραμμές). Λόγω της κεντρικής / κομβικής τους θέσης, οι συγκεκριμένοι παράγοντες λειτουργούν ως ενδιάμεσοι για την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των υπόλοιπων παραγόντων του δικτύου και, συνεπώς, διαθέτουν ειδική υπεραξία. Παράλληλα, λόγω του πλήθους των διασυνδέσεών τους, έχουν συνήθως μεγαλύτερες δυνατότητες πρόσβασης στις πληροφορίες καθώς και διάχυσης των πληροφοριών.



Εικόνα 4 Οι κόμβοι (με μπλε χρώμα)

- ❖ Οι **διαμορφωτές γνώμης (opinion leaders)**: Στην κατηγορία των διαμορφωτών γνώμης ανήκουν οι παράγοντες, των οποίων η γνώμη και η στάση έχει ιδιαίτερη βαρύτητα εντός αλλά, ενδεχομένως, και εκτός του δικτύου. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη διάχυση πληροφοριών ή/και τη συμμετοχή σε μια κοινή δράση, καθώς ενδυναμώνουν την απήχηση στα πιο απομακρυσμένα μέρη ενός δικτύου ή, ακόμα, και στο εξωτερικό περιβάλλον.

- ❖ Οι **θυροφύλακες (gatekeepers)**: Στην κατηγορία των θυροφυλάκων ανήκουν οι παράγοντες μέσω των οποίων είναι δυνατή η πρόσβαση σε συγκεκριμένα τμήματα του δικτύου (βλ. παρακάτω στην Εικόνα 5 όπου η πρόσβαση στο τμήμα του δικτύου που βρίσκεται σε κύκλο είναι δυνατή μόνο μέσω των σφαιριδίων A και B). Οι θυροφύλακες έχουν την δυνατότητα να διευκολύνουν ή να παρεμποδίσουν την πρόσβαση σε παράγοντες που βρίσκονται σε συγκεκριμένα τμήματα του δικτύου, ενώ είναι αυτοί που διατηρούν και τις επαφές με το εξωτερικό περιβάλλον του δικτύου.



Εικόνα 5 Οι θυροφύλακες

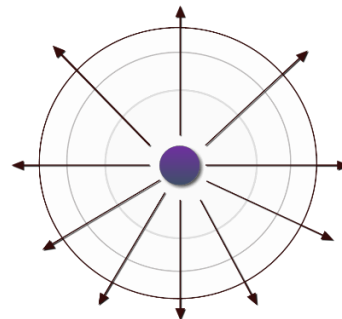
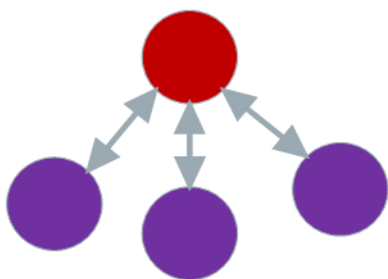
Τα δίκτυα δεν παρουσιάζουν ομοιόμορφη **πυκνότητα** σε όλα τα μέρη τους. Η πυκνότητα εξαρτάται από τον αριθμό και τη θέση των παραγόντων καθώς και από τον αριθμό των συνδέσεων που εντοπίζονται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του δικτύου. Όπως φαίνεται στην Εικόνα 5 (βλ. αμέσως παραπάνω), η μεγαλύτερη πυκνότητα παρατηρείται στο μέσο ενός δικτύου καθώς οι παράγοντες που βρίσκονται στο κέντρο ή κοντά σε αυτό σχετίζονται συνήθως με περισσότερους παράγοντες. Αντίθετα, οι παράγοντες που βρίσκονται προς την περιφέρεια του δικτύου είναι πιο απομονωμένοι και οι επαφές τους είναι δυνατές κυρίως μέσω ενός μικρού αριθμού άλλων παραγόντων (θυροφύλακες). Συνεπώς, κάθε φορέας που επιδιώκει να επικοινωνήσει / διασυνδεθεί με σύνθετα δίκτυα (μεγάλα, πολυάριθμα) συστήνεται να ξεκινά προσεγγίζοντας παράγοντες που βρίσκονται στο πιο πυκνό τμήμα του δικτύου και, ιδίως, όσων έχουν την ιδιότητα «κόμβου» ή «διαμορφωτή γνώμης».

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται εντός των δικτύων δεν έχουν την ίδια ισχύ. Η διάκριση μεταξύ **ισχυρών δεσμών** και **χαλαρών δεσμών** λαμβάνει υπόψη, ιδίως, τα ακόλουθα τέσσερα κριτήρια:

- τη συχνότητα των επαφών μεταξύ των μερών,
- το συναισθηματικό «δέσιμο» που έχουν αναπτύξει τα μέρη (*bonding*),
- τη σημασία που έχει ο δεσμός για τα μέρη (βαθμός εξάρτησης)
- τον βαθμό εμπιστοσύνης που έχουν μεταξύ τους τα μέρη (εχεμύθεια).

Η ανάπτυξη ισχυρών δεσμών απαιτεί χρόνο και επαναλαμβανόμενες επιτυχημένες επαφές, συνεργασίες και συναλλαγές μεταξύ των μερών ή, έστω, ειδικές συστάσεις από τρίτα πρόσωπα που τα μέρη εμπιστεύονται. Αυτό ισχύει τόσο μεταξύ φορέων όσο και μεταξύ στελεχών διαφορετικών φορέων. Είναι ευκολότερο για τα στελέχη δύο φορέων να συνεργαστούν, εάν οι φορείς στους οποίους ανήκουν ή άλλοι συνεργάτες τους έχουν ήδη αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς.

Ανάλογα με την ισχύ των σχέσεων που αναπτύσσονται εντός του δικτύου, διακρίνουμε μεταξύ **κάθετης δικτύωσης** (ισχυροί δεσμοί – έμφαση στο βάθος) και **οριζόντιας δικτύωσης** (χαλαροί δεσμοί – έμφαση στο εύρος)¹⁷.



Εικόνα 6 Ο κάθετος και ο οριζόντιος τύπος δικτύωσης

Η κάθετη δικτύωση (σε βάθος) χρειάζεται ενεργή επαφή για να δημιουργηθεί και να συντηρηθεί η διασύνδεση.

Η οριζόντια δικτύωση (σε πλάτος) παραπέμπει στη δημιουργία σχέσεων ημι-παθητικά μέσω των social media και της συμμετοχής σε εκδηλώσεις.

¹⁷ Βλ. Make Strategic Networking a Part of Your Career Development Plan: The Depth vs The Width of Your Network, 2023, Updated on 20th April 2023, <https://ontologyofvalue.com/make-strategic-networking-a-part-of-your-career-development-plan-the-depth-vs-the-width-of-your-network/>

Μια **στρατηγική οριζόντιας δικτύωσης** επιδιώκει την **διεύρυνση του δικτύου** ενός φορέα και δίνει έμφαση στις πολλαπλές περιστασιακές επαγγελματικές επαφές με τρίτα μέρη. Οι επαφές ξεκινούν συνήθως μέσω επικοινωνίας στα social media ή με αφορμή κάποιας συγκυριακής συνάντησης δια ζώσης (σε μία εκδήλωση ή σε ένα επαγγελματικό ταξίδι). Στο πλαίσιο της οριζόντιας δικτύωσης, τα μέρη γνωρίζουν ορισμένες πληροφορίες το ένα για το άλλο αλλά δεν έχουν την εμπειρία της συνεργασίας. Εάν και δεν αποσκοπεί στην ανάπτυξη ισχυρών δεσμών, η οριζόντια δικτύωση έχει σημαντικά οφέλη για έναν φορέα όπως, ιδίως, τα ακόλουθα:

- δημιουργία θετικής εικόνας του φορέα ή/και των ηγετικών στελεχών του προς το εξωτερικό περιβάλλον,
- προσέλκυση νέων (επαγγελματικών ή/και εθελοντικών) στελεχών, νέων εξωτερικών συνεργατών, νέων πελατών κλπ.,
- επικοινωνία και διάχυση του (κοινωνικού, οικονομικού, περιβαλλοντικού) αντικτύπου του φορέα,
- ανεπίσημη διερεύνηση των απόψεων τρίτων σχετικά με την δράση και τις επιδόσεις του φορέα,
- άντληση πληροφοριών για τις εξελίξεις στον τομέα δραστηριότητας του φορέα,
- άντληση έμπνευσης για νέες ιδέες και καινοτομικές εφαρμογές.

Επιπλέον, στο πλαίσιο της οριζόντιας δικτύωσης, οι ενδιαφερόμενοι έχουν την ευκαιρία να διακρίνουν τις προοπτικές για εμπάθυνση των σχέσεων με επιμέρους παράγοντες ή τμήματα του οριζόντιου δικτύου και, συνεπώς, για την ανάγκη ενεργοποίησης μίας στρατηγικής κάθετης δικτύωσης συγκεκριμένα ως προς αυτούς/αυτά.

Μια **στρατηγική κάθετης δικτύωσης** επιδιώκει την **εμβάθυνση του δικτύου** και δίνει έμφαση στην σφυρηλάτηση ισχυρών (συστημικών) δεσμών. Τα οφέλη της κάθετης δικτύωσης για έναν φορέα περιλαμβάνουν, ιδίως, τα ακόλουθα:

- οικοδόμηση νέων ισχυρών σχέσεων και συνεργασιών και διατήρηση των υφιστάμενων,
- καλλιέργεια συνεργειών με μακροπρόθεσμο ορίζοντα,
- ενσωμάτωση σε δίκτυα και fora με σαφείς σκοπούς και στόχους, στο πλαίσιο των οποίων οι συμμετέχοντες δεσμεύονται να ενώσουν τους πόρους

και τις δυνάμεις τους για την από κοινού δράση σε πεδία αμοιβαίου οφέλους,

- εύρεση χορηγών, μεντόρων κλπ.,
- εύρεση συμβούλων, εμπειρογνομόνων κλπ.

Ενόψει των παραπάνω, είναι προφανές ότι ένας φορέας ΚΑΛΟ πρέπει να σχεδιάζει την δικτύωσή του λαμβάνοντας υπόψη τόσο την κάθετη όσο και την οριζόντια διάσταση. Ανάλογα με τις ανάγκες του, καλείται να επιλέξει με ποιους από τους παράγοντες του δικτύου θα επιδιώξει ισχυρούς δεσμούς και με ποιους θα αναπτύξει χαλαρότερους δεσμούς¹⁸. Οι κάθετες μορφές δικτύωσης (ισχυροί δεσμοί) απαιτούν περισσότερο χρόνο και ενέργεια και γι' αυτό συνήθως περιορίζονται στους παράγοντες που έχουν μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρηση. Η ενασχόληση με τα κάθετα δίκτυα απαιτεί τουλάχιστον ένα απόγευμα ή μία ημέρα την εβδομάδα¹⁹ και βασίζεται σε πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας (διαδίκτυο, τηλέφωνο, δια ζώσης συναντήσεις κλπ.).

Οι οριζόντιες μορφές δικτύωσης (χαλαροί δεσμοί) επιτυγχάνονται μέσω σταθερών περιστασιακών επαφών και, συνεπώς, δεν απαιτούν μεγάλη επένδυση χρόνου και ενέργειας. Ωστόσο, χρειάζονται συνέχεια και συνέπεια²⁰. Η ενασχόληση με τα οριζόντια δίκτυα απαιτεί έναν ενδεικτικό χρόνο 15-20 λεπτών την ημέρα και βασίζεται, κυρίως, στην αξιοποίηση των social media. Ιδιαίτερα χρήσιμη, ωστόσο, είναι και η συμμετοχή εκπροσώπων του φορέα σε εκδηλώσεις που ευνοούν την δικτύωση (φόρουμ συζητήσεων, εκθέσεις, συνέδρια κοκ.).

¹⁸ Βλ. M. Granovetter, "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes", *Journal of Economic Perspectives*, Volume 19, Number 1, 2005, σ. 35

¹⁹ Βλ. J. Shethna, *Networking Strategies*, 2023, <https://www.educba.com/networking-strategies/>

²⁰ Βλ. <https://visiblenetworklabs.com/2021/03/01/what-is-a-network-strategy>

Ενότητα 4. Οι λογικές δικτύωσης των φορέων ΚΑΛΟ

Κάθε φορέας αντιστοιχεί σε ένα συλλογικό μόρφωμα με προκαθορισμένο σκοπό και δραστηριότητες, το οποίο λειτουργεί ως «ένα σύστημα αλληλεπίδρασης ατόμων»²¹, «μια διάταξη επικοινωνιών και σχέσεων συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών λήψης και εφαρμογής αποφάσεων»²². Συνεπώς, **οι λογικές και οι πρακτικές δικτύωσης ενός φορέα διαφοροποιούνται από τις λογικές και τις πρακτικές δικτύωσης ενός μεμονωμένου ατόμου**. Το στοιχείο που καθορίζει έναν φορέα είναι το περιεχόμενό του, καθώς ο φορέας προσδιορίζεται «κατά περιεχόμενο» έναντι του περιβάλλοντός του (διαφοροποιούμενο από αυτό).²³

Σε ένα πρώτο επίπεδο, τα χαρακτηριστικά κάθε φορέα διαφοροποιούνται ανάλογα με την ιδιοσυστασία του (δημόσιος φορέας, κλασσική κερδοσκοπική επιχείρηση, κλασσική εθελοντική οργάνωση, φορέας ΚΑΛΟ κοκ.) και τη νομική του μορφή. Ωστόσο, ακόμη και τα χαρακτηριστικά των φορέων που διαθέτουν πανομοιότυπη ιδιοσυστασία και νομική μορφή τείνουν να διαφοροποιούνται περαιτέρω ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν. Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε φορέας καλείται να προσαρμόσει τα χαρακτηριστικά του στις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντός του προκειμένου να επιβιώσει και να επιτύχει τον σκοπό του. Υπό αυτό το πρίσμα, κάθε φορέας έχει την δική του **ιδιαίτερη ταυτότητα** (οργανωσιακά / λειτουργικά χαρακτηριστικά, επικοινωνιακό προφίλ, ιδιαίτερη συμπεριφορά κλπ) και, βάσει αυτής, καλείται να συναλλαχθεί με το εξωτερικό περιβάλλον για την επιδίωξη των σκοπών του. Με άλλα λόγια, κάθε φορέας (συμπεριλαμβανομένων των φορέων ΚΑΛΟ) οφείλει να σχεδιάσει τη δική του μοναδική / ιδιαίτερη στρατηγική δικτύωσης με τρόπο ώστε να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά του, στις ανάγκες του αλλά και στα δίκτυα που είναι διαθέσιμα στο περιβάλλον του.

Ειδικά, στο πεδίο των κοινωνικών επιχειρήσεων, οι λογικές και οι πρακτικές δικτύωσης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τις ιδιαιτερότητες που προκύπτουν από την υβριδική φύση της κοινωνικής επιχείρησης και την συνακόλουθη ανάγκη για εξισορρόπηση δύο φαινομενικά αντικρουόμενων διαστάσεων

²¹ Βλ. R. Hall, *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, 1987, σ. 112.

²² Βλ. J. March και H. Simon, *Οργανώσεις*, 2003.

²³ Βλ. D. Dunphy, *The Primary Group*, 1972, σ. 95

(κοινωνική και επιχειρηματική)²⁴. Στο πλαίσιο της δικτύωσης μίας κοινωνικής επιχείρησης, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι:

(α) Οι συναλλαγές της ενσωματώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις κοινωνικές αξίες και, συνεπώς, δεν ακολουθούν απαραίτητα τις λογικές και τους κανόνες της αγοράς²⁵.

(β) Οι λογικές ίδρυσης, οι σκοποί, οι τυπικές της υποχρεώσεις κλπ. είναι διαφορετικές ή διαφοροποιημένες σε σχέση με άλλους τύπους φορέων (π.χ. συμβατικές επιχειρήσεις), ενώ ιδιαίτερη είναι και η γενική εικόνα που έχουν για την δράση της οι πελάτες της αλλά και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (*stakeholders*).

Ως **ενδιαφερόμενα μέρη (*stakeholders*)** νοούνται τα άτομα και οι φορείς που επηρεάζονται από τις δραστηριότητες του φορέα μας και ενδιαφέρονται για όλες ή κάποιες από τις διαστάσεις της λειτουργίας του.

Η έννοια του **ανθρώπινου οικοσυστήματος** αναφέρεται στις χωρικές και χρονικές σχέσεις των ανθρώπων και στην έκταση που αυτές επηρεάζονται από παράγοντες επιλογής, κατανομής και προσαρμογής σε σχέση με το περιβάλλον.

(γ) Η εμβέλεια της δράσης τους είναι συνήθως τοπική ή περιφερειακή και, συνεπώς, οι στρατηγικές δικτύωσης που ακολουθούν πρέπει να προσαρμόζονται στο αντίστοιχο ανθρώπινο οικοσύστημα. Και φυσικά, δεν διαμορφώνουν μόνον οι φορείς τα περιβάλλοντα, αλλά και τα περιβάλλοντα τους φορείς...

Ενόψει των παραπάνω, οι κοινωνικές επιχειρήσεις ακολουθούν διαφοροποιημένες στρατηγικές δικτύωσης σε σχέση με τις συμβατικές επιχειρήσεις. Η στρατηγική δικτύωσης μίας συμβατικής επιχείρησης εστιάζει στην επιχειρηματική διάσταση και αποσκοπεί κυρίως στην ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες και επιχειρηματικούς εταίρους. Αντίθετα, η στρατηγική δικτύωσης μίας κοινωνικής επιχείρησης εστιάζει τόσο στην επιχειρηματική όσο και στην κοινωνική διάσταση και αποσκοπεί στην ανάπτυξη σχέσεων που

²⁴ Βλ. Π. Ζάννης, «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Πολιτική: Ο προσδιορισμός της σχέσης. Τα διλήμματα στις εφαρμογές», *Κοινωνική Πολιτική*, τ. 3, 2015, σελ. 106-121.

²⁵ Βλ. ενδεικτικά Μ. Granovetter, "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes", *Journal of Economic Perspectives*, Volume 19, Number 1, 2005, σελ.33-50 και Μ. Ο. Jackson, "The Study of Social Networks In Economics", 2007, <https://web.stanford.edu/~jacksonm/netsocialecon.pdf>

εξυπηρετούν τόσο την επιχειρηματική της επιτυχία (πελάτες, επιχειρηματικοί εταίροι) όσο και την επίτευξη θετικού κοινωνικού αντικτύπου (τοπικές και περιφερειακές αρχές, εκπρόσωποι των ωφελούμενων από την κοινωνική δράση της επιχείρησης, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών με κοινά ενδιαφέροντα κοκ.).

Επιπλέον, οι συμβατικές επιχειρήσεις επιδιώκουν πρωτίστως την απόδοση του κέρδους στους ιδιοκτήτες του κεφαλαίου τους και, συνεπώς, δεν εκλαμβάνονται

Σε διεθνές επίπεδο δεν υπάρχει ένας ενιαίος και κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια της ΕΚΕ. Ωστόσο, στην Πράσινη Βίβλο της ΕΕ για την προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την ΕΚΕ (Ιούνιος 2002), η ΕΚΕ ορίζεται ως «η έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη».

καταρχήν από τα ενδιαφερόμενα μέρη ως φορείς που μπορούν ή ενδιαφέρονται να συμβάλλουν στο γενικό συμφέρον του κοινωνικού συνόλου. Σε αυτό το πλαίσιο, οι συμβατικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναγνωριστούν ως “κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις” καλούνται να καταβάλλουν πρόσθετη προσπάθεια για να αποδείξουν την κοινωνική

τους υπευθυνότητα (ιδίως, μέσω της εφαρμογής πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης - ΕΚΕ).

Αντίθετα, οι κοινωνικές επιχειρήσεις ενέχουν την κοινωνική υπευθυνότητα ως βασικό ιδεολογικό / αξιακό, δομικό και λειτουργικό τους χαρακτηριστικό. Το κοινωνικό όραμα και η κοινωνική αποστολή είναι τα στοιχεία που προσδίδουν σε μία κοινωνική επιχείρηση το ειδικό θετικό της πρόσημο και το κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε σχέση με τις συμβατικές επιχειρήσεις. Χάρης στο όραμα και την αποστολή της, η κοινωνική επιχείρηση εμπνέει εξ αρχής την εμπιστοσύνη στα ενδιαφερόμενα μέρη καθώς η κοινωνική ευθύνη είναι ήδη ενσωματωμένη στην φιλοσοφία ίδρυσης και λειτουργίας της. Το “ηθικό” αυτό πλεονέκτημα μπορεί να διευκολύνει την έναρξη της δικτύωσης και τις πρώτες συναλλαγές μίας κοινωνικής επιχείρησης με πελάτες αλλά και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη²⁶.

²⁶ Η εμπιστοσύνη, ως αναγκαία προϋπόθεση για την ανάπτυξη συναλλαγών μεταξύ ατόμων ή φορέων, έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας σε επιστημονικό επίπεδο. Τα οφέλη της είναι πολλαπλά καθώς όχι μόνο διευκολύνει κάθε τύπου συναλλαγή αλλά, ταυτόχρονα, μειώνει και τα κόστη που συνδέονται με την συναλλαγή (π.χ. κόστος

Ωστόσο, η διατήρηση αυτής της εμπιστοσύνης μακροπρόθεσμα προϋποθέτει

Η οικοδόμηση της εμπιστοσύνης απαιτεί χρόνο και επανειλημμένες επιτυχημένες συναλλαγές. Όσο περισσότεροι είναι οι επιτυχημένοι κύκλοι απόκρισης/ανταπόκρισης, τόσο πιο ισχυρές είναι οι σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών και, συνεπώς, τόσο σταθερότερη είναι και η βάση συνεργασίας τους. Συχνά, αρκεί ακόμη και μία αποτυχημένη / προβληματική συναλλαγή για να ενεργοποιήσει τον αντίστροφο κύκλο της επιφυλακτικότητας.

ότι τόσο η ποιότητα των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών της όσο και γενικότερη συναλλακτική της συμπεριφορά (στάση έναντι των καταναλωτών, των εργαζομένων, των συνεργαζόμενων φορέων, των τοπικών αρχών κλπ.) αντανακλούν και επιβεβαιώνουν διαρκώς το ιδρυτικό της όραμα και την κοινωνική της αποστολή. Συνεπώς, **οι τύποι και οι μέθοδοι δικτύωσης μίας κοινωνικής επιχείρησης πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τον κοινωνικό της σκοπό** που αποτελεί, στην ουσία, και το κυριότερο «περιουσιακό της στοιχείο» (*asset*).

Επισημαίνεται ότι, εάν και ένας φορέας ΚΑΛΟ εκδηλώνεται προς το εξωτερικό περιβάλλον (και, συνεπώς, δικτυώνεται) ως μία ιδιαίτερη οντότητα (διακριτή από τα επιμέρους πρόσωπα που την απαρτίζουν), είθισται να κρίνεται όχι μόνο από την συμπεριφορά της ως φορέας αλλά και από τη συμπεριφορά των μελών και των ηγετικών στελεχών της. Παράλληλα, έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει όχι μόνο την δικτύωσή της ως φορέας αλλά και τις επιμέρους δικτυώσεις των μελών και των ηγετικών στελεχών της.

Σε αυτό το πλαίσιο, ιδιαίτερη σημασία έχει και η προσπάθεια των μελών και των ηγετικών στελεχών ενός φορέα ΚΑΛΟ να αναπτύξουν μια παράλληλη συνδυασμένη **στρατηγική προσωπικής δικτύωσης** που μπορεί να συμβάλλει τόσο στην ατομική τους επιτυχία όσο και στην επιτυχία του φορέα τους. Μέσω της καλλιέργειας των προσωπικών τους δικτύων, οι *managers* των φορέων ΚΑΛΟ διατηρούν επαφές που μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμες για τον φορέα τους ως προς την ανάδειξη ευκαιριών, την ανάπτυξη συνεργασιών, την άντληση ιδεών, την εξασφάλιση συστάσεων, την επίλυση προβλημάτων κλπ.²⁷. Παράλληλα, στην περίπτωση συνεργασίας ενός φορέα ΚΑΛΟ με άλλους φορείς, η ποιότητα

διαπραγμάτευσης, κόστος απόφασης, κόστος πληροφόρησης κ.α. βλ. σχετικά Π. Ζάννης, *Δημοκρατία και κοινωνική πολιτική σε μετάβαση. Ο τρίτος τομέας μια γενική θεωρία*, 2013).

²⁷ Βλ. H. Ibarra, M. L. Hunter, "How Leaders Create and Use Networks, Harvard Business Review, 2007, <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>

της προσωπικής σχέσης των ηγετικών στελεχών του με τους ομολόγους τους στους συνεργαζόμενους φορείς μπορεί να επηρεάσει σημαντικά (θετικά ή αρνητικά) την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας.

Λαμβάνοντας υπόψη την συμπληρωματικότητα των οργανωσιακών στρατηγικών δικτύωσης (στρατηγικές σε επίπεδο φορέα) και των προσωπικών στρατηγικών δικτύωσης (ατομικές στρατηγικές μελών ή και ηγετικών στελεχών φορέα), ο παρών Οδηγός προσεγγίζει τις ατομικές στρατηγικές δικτύωσης των μελών των φορέων ΚΑΛΟ ως στοιχείο που ενσωματώνεται στην συνολική στρατηγική δικτύωσης των φορέων τους.

Ενότητα 5. Οι ειδικές κατηγορίες ενδιαφερομένων μερών (*stakeholders*)

Ανάλογα με την στρατηγική και τους στόχους του, ένας φορέας ΚΑΛΟ θα χρειαστεί να συνεργαστεί και να δικτυωθεί με ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων μερών που περιλαμβάνει:

- ❖ φορείς του δημόσιου τομέα (π.χ. Υπουργεία, ΟΤΑ, εποπτευόμενα ΝΠΔΔ²⁸)
- ❖ φορείς του (κερδοσκοπικού ή μη) ιδιωτικού τομέα (π.χ. συμβατικές εμπορικές επιχειρήσεις, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, οργανώσεις των κοινωνικών εταίρων, ενώσεις καταναλωτών κ.α.)
- ❖ μεμονωμένα άτομα (π.χ. χρήστες των υπηρεσιών, εθελοντές).

Η συνεργασία σε επίπεδο φορέων (νομικά πρόσωπα) μπορεί να λαμβάνει πολλές και διαφορετικές μορφές. Για παράδειγμα, ένας δημόσιος φορέας μπορεί να είναι ιδίως:

- **εταίρος** του φορέα ΚΑΛΟ στην υλοποίηση μίας δράσης κοινωνικής ωφέλειας (στο πλαίσιο προγραμματικής σύμβασης) ή/και
- **πελάτης** του φορέα ΚΑΛΟ (στην περίπτωση κοινωνικών επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν συμβάσεις δημοσίων προμηθειών) ή/και
- **φορέας υποστήριξης** του φορέα ΚΑΛΟ (π.χ. στην περίπτωση όπου ο φορέας ΚΑΛΟ επιχορηγείται από το δημόσιο φορέα ή του παραχωρείται δωρεάν η χρήση ακινήτων που ανήκουν στον δημόσιο φορέα).

Αντίστοιχα ένας φορέας της αγοράς (συμβατική / κερδοσκοπική επιχείρηση) μπορεί να είναι ιδίως:

- **εταίρος** του φορέα ΚΑΛΟ στην υλοποίηση μίας δράσης κοινωνικής ωφέλειας (στο πλαίσιο πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της κερδοσκοπικής επιχείρησης) ή/και
- **εταίρος** του φορέα ΚΑΛΟ στην εκτέλεση μίας εμπορικής σύμβασης (π.χ. στην περίπτωση που μία κοινωνική επιχείρηση διεκδικεί από κοινού με την κερδοσκοπική επιχείρηση την ανάληψη δημόσιων συμβάσεων) ή/και
- **πελάτης** του φορέα ΚΑΛΟ (όταν μία κοινωνική επιχείρηση εντάσσεται στην αλυσίδα εφοδιασμού της συμβατικής επιχείρησης) ή/και
- **προμηθευτής** του φορέα ΚΑΛΟ ή/και

²⁸ Το ακρωνύμιο ΝΠΔΔ αντιστοιχεί στο «Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου».

- **χρηματοδότης** του φορέα ΚΑΛΟ (π.χ. χορηγία προς τον φορέα ΚΑΛΟ στο πλαίσιο πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της κερδοσκοπικής επιχείρησης).

Τέλος, ένας φορέας της κοινωνίας των πολιτών μπορεί να είναι ιδίως:

- **εταίρος** του φορέα ΚΑΛΟ στην υλοποίηση μίας δράσης κοινωνικής ωφέλειας ή/και
- **πελάτης** του φορέα ΚΑΛΟ (π.χ. όταν μία εθελοντική μη κερδοσκοπική οργάνωση προμηθεύεται προϊόντα ή υπηρεσίες από μία κοινωνική επιχείρηση) ή/και
- **χρηματοδότης** του φορέα ΚΑΛΟ (π.χ. χορηγία κοινωφελούς ιδρύματος προς έναν φορέα ΚΑΛΟ).

Η ειδικότερη κατηγορία στην οποία ανήκει ο φορέας με τον οποίο συνεργάζεται ένας φορέας ΚΑΛΟ (δημόσιος τομέας, τομέας της αγοράς, κοινωνία των πολιτών) επιδρά καθοριστικά στα οργανωσιακά του χαρακτηριστικά και στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί και συναλλάσσεται. Συνεπώς, όταν ένας φορέας ΚΑΛΟ δικτυώνεται ή/και συναλλάσσεται σε επίπεδο φορέων, καλείται να προσαρμόσει την στρατηγική του ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει ο φορέας που επιδιώκει να προσεγγίσει.

Οι **φορείς του δημόσιου τομέα** περιλαμβάνουν τους φορείς της κεντρικής και της αποκεντρωμένης διοίκησης του κράτους (π.χ. Υπουργεία και τα εποπτευόμενα από αυτά ΝΠΔΔ, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις), τις Ανεξάρτητες Αρχές καθώς τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης (Δήμοι, Περιφέρειες και τα εποπτευόμενα ΝΠΔΔ τους). Αποκλειστικός σκοπός τους είναι η εξυπηρέτηση του **δημόσιου συμφέροντος** και, συνεπώς, η φύση και το εύρος των αρμοδιοτήτων τους, ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας τους αλλά και ο τρόπος διαχείρισης των (υλικών και ανθρώπινων) πόρων τους ρυθμίζεται από το δημόσιο δίκαιο.

Οι φορείς του δημόσιου τομέα και οι φορείς ΚΑΛΟ έχουν **ισχυρό αμοιβαίο συμφέρον** για δικτύωση και συνέργεια. Οι φορείς του δημόσιου τομέα μπορούν να αντλήσουν πολύτιμη υποστήριξη από τους φορείς ΚΑΛΟ για την επίτευξη κρίσιμων στόχων κοινωνικής και περιβαλλοντικής πολιτικής. Αντίστοιχα, οι συνέργειες με τους φορείς του δημόσιου τομέα βοηθούν τους φορείς ΚΑΛΟ να ενισχύσουν τη βιωσιμότητά τους και να μεγιστοποιήσουν τον θετικό κοινωνικό τους αντίκτυπο. Ειδικά οι κοινωνικές επιχειρήσεις έχουν όφελος και από τις συναλλαγές με δημόσιους φορείς (π.χ. στο πλαίσιο ανάθεσης δημοσίων

συμβάσεων), καθώς ο δημόσιος τομέας έχει μεγάλη αγοραστική δύναμη και είναι απόλυτα φερέγγυος. Το σημαντικότερο, όμως, είναι ότι η συνεργασία μεταξύ φορέων του δημόσιου τομέα και φορέων ΚΑΛΟ για την από κοινού επιδίωξη στόχων κοινωνικής ωφέλειας παράγει **υψηλή υπεραξία για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο** που είναι και ο τελικός ωφελούμενος της κοινής τους δράσης.

Η συνεργασία με τους φορείς του δημόσιου τομέα, ωστόσο, παρουσιάζει και ορισμένες σύνθετες προκλήσεις που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά την ανάπτυξη της δικτύωσης αλλά και κατά τον σχεδιασμό κοινών δράσεων και συνεργειών. Η πρώτη κύρια πρόκληση συνδέεται με το ιδιαίτερο και αρκετά ανελαστικό ρυθμιστικό πλαίσιο των δημόσιων φορέων και, συνεπώς, με τα **περιορισμένα περιθώρια ευελιξίας** τους. Ένας φορέας ΚΑΛΟ που δικτυώνεται με έναν φορέα του δημόσιου τομέα οφείλει να γνωρίζει εκ των προτέρων τις πραγματικές θεσμικές και επιχειρησιακές δυνατότητες του τελευταίου (π.χ. εάν έχει την αρμοδιότητα²⁹ για το αντικείμενο ή το χωρικό επίπεδο που αφορά η συνεργασία, εάν έχει τους πόρους και υπό ποιους όρους μπορεί να τους διαθέσει στη συνεργασία³⁰ κλπ.) και να προσαρμόζει τις προσδοκίες του αλλά και τις προδιαγραφές της προτεινόμενης συνεργασίας ανάλογα.

Η δεύτερη πρόκληση συνδέεται με τον **σύνθετο μηχανισμό λήψης αποφάσεων** στους δημόσιους φορείς. Κατά τη δικτύωση με έναν φορέα του δημόσιου τομέα, η επαφή με υπηρεσιακά στελέχη δεν αρκεί αλλά απαιτείται και η επαφή με

²⁹ Το ζήτημα της αρμοδιότητας είναι κρίσιμο γιατί καθορίζει ποιος από τους φορείς του δημόσιου τομέα είναι ο κατάλληλος εταίρος για μία κοινή δράση. Για παράδειγμα, ένας φορέας ΚΑΛΟ μπορεί να συνεργαστεί με έναν Δήμο για την υλοποίηση δράσεων στην δική του περιοχή ευθύνης και όχι στην περιοχή ευθύνης ενός άλλου Δήμου. Αντίστοιχα, ένας φορέας ΚΑΛΟ μπορεί να συνεργαστεί με έναν Δήμο για την υλοποίηση δράσεων σε θεματικά πεδία που εμπίπτουν στις θεσμοθετημένες αρμοδιότητές του και όχι σε θεματικά πεδία που ο νόμος ορίζει ότι αποτελούν αρμοδιότητα π.χ. της Περιφέρειας ή του κράτους.

³⁰ Προκειμένου να διασφαλιστεί η χρηστή διαχείριση των δημόσιων πόρων, οι φορείς του δημόσιου τομέα υποχρεούνται να τηρούν συγκεκριμένους δημοσιονομικούς κανόνες και να χρησιμοποιούν ειδικούς μηχανισμούς για την συναλλαγή τους με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος (βλ. δημόσιες συμβάσεις, προγραμματικές συμβάσεις κοκ). Εάν και η εφαρμογή των συγκεκριμένων κανόνων και μηχανισμών συνεπάγεται την τήρηση τυποποιημένων (και συχνά χρονοβόρων) διαδικασιών, δεν επιτρέπεται να παρακαμφθεί γιατί είναι κρίσιμη για την προστασία του δημόσιου συμφέροντος. Με άλλα λόγια, ένας φορέας ΚΑΛΟ που επιθυμεί να συνεργαστεί με έναν δημόσιο φορέα οφείλει να αποδεχθεί τις διαδικασίες αυτές ως αναπόσπαστο μέρος της συνεργασίας και να προβλέψει τις ενδεχόμενες καθυστερήσεις στον χρονοπρογραμματισμό της εξέλιξης του έργου αλλά και των χρηματοροών.

τους πολιτικούς προϊσταμένους του φορέα (π.χ. Δήμαρχοι, Αντιδήμαρχοι, Περιφερειάρχες, Αντιπεριφερειάρχες, Υπουργοί και Υφυπουργοί κοκ.). Οι φορείς ΚΑΛΟ που επιδιώκουν να δικτυωθούν και να διαπραγματευθούν με αιρετά στελέχη, οφείλουν να κατανοούν τις ειδικές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις των τελευταίων λόγω της ιδιαίτερης θέσης τους (π.χ. ανάγκη τήρησης προτεραιοτήτων που συνάδουν με την πολιτική τους ατζέντα, ανάγκη αποφυγής πρακτικών που ενδέχεται να τους εκθέσουν ηθικά ή πολιτικά κοκ.). Υπό αυτό το πρίσμα, ο φορέας ΚΑΛΟ που επιδιώκει τη συνεργασία με φορείς του δημόσιου τομέα καλείται να αναδείξει τόσο τα ουσιαστικά όσο και τα επικοινωνιακά αποτελέσματα ή/και συνέπειες της συνεργασίας. Παράλληλα, καλείται να παρουσιάσει με εύληπτο τρόπο τις τεχνικές λεπτομέρειες της συνεργασίας καθώς τα αιρετά στελέχη ενδέχεται να μην έχουν (και δεν οφείλουν να έχουν) το εξειδικευμένο τεχνοκρατικό υπόβαθρο των υπηρεσιακών στελεχών.

Οι **φορείς της τομέα της αγοράς** περιλαμβάνουν τις κερδοσκοπικές εμπορικές επιχειρήσεις. Ως ιδιωτικοί κερδοσκοπικοί φορείς διαθέτουν πολύ **μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτητα ως προς τη λήψη και εκτέλεση αποφάσεων** σε σχέση με τους φορείς του δημόσιου τομέα ή τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών. Από την άλλη πλευρά, ενόψει του κερδοσκοπικού σκοπού τους, τείνουν επιλέγουν τις δικτυώσεις τους με φορείς του ιδιωτικού μη κερδοσκοπικού τομέα με **κύρια κριτήρια την ενίσχυση της κερδοφορίας τους ή/και του επικοινωνιακού τους προφίλ**³¹.

Ωστόσο, η συνεργασία των συμβατικών επιχειρήσεων ειδικά με φορείς ΚΑΛΟ που ασκούν επιχειρηματικότητα μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά επωφελής και για τα δύο μέρη με έναν καινοτομικό τρόπο που **συνδυάζει την επιχειρηματική με την κοινωνική διάσταση**. Για παράδειγμα, η ένταξη κοινωνικών επιχειρήσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού μίας συμβατικής επιχείρησης δεν συνιστά μόνο μία συμφέρουσα επιχειρηματική λύση και για τα δύο μέρη. Για τη μεν συμβατική επιχείρηση συνιστά πρακτική που αναδεικνύει ουσιαστική κοινωνική υπευθυνότητα, για τη δε κοινωνική επιχείρηση αποτελεί μέσο ενίσχυσης των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη κοινωνικού αντικτύπου. Επίσης, στο πλαίσιο των κοινωνικά υπεύθυνων δημόσιων συμβάσεων (*Socially Responsible*

³¹ Βλ. J. Piliavin, H. W Chang, "Altruism: A Review of Recent Theory and Research", *Annual Review of Sociology*, vol 16, 27, 1990, σ. 27.

Public Procurement - SRPP), οι συμβατικές επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν την εκτέλεση δημόσιων έργων μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα και ευκολότερα στις κοινωνικές ρήτηρες της σύμβασης μέσω της αξιοποίησης κοινωνικών επιχειρήσεων ως υπερβολάβων. Η συγκεκριμένη μορφή συνεργασίας είναι εξαιρετικά σημαντική και για τις κοινωνικές επιχειρήσεις αφού τους παρέχει πρόσβαση σε μερίδιο της αγοράς των δημοσίων συμβάσεων, που δεν θα μπορούσαν να διεκδικήσουν μόνο με τις δικές τους δυνάμεις.

Κατά τη δικτύωση με συμβατικές επιχειρήσεις, οι φορείς ΚΑΛΟ πρέπει να λαμβάνουν υπόψη καταρχάς το μέγεθος της επιχείρησης. Στο επίπεδο των μικρών επιχειρήσεων, οι διαπραγματεύσεις είναι ευχερέστερες καθώς βασίζονται στην απευθείας επαφή με τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης (που λαμβάνει και τις τελικές αποφάσεις) και επικεντρώνονται στην σαφή παρουσίαση του συσχετισμού κόστους – οφέλους που αναμένεται να έχει η προτεινόμενη συνεργασία.

Στο επίπεδο των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, οι διαπραγματεύσεις ενδέχεται να είναι πιο σύνθετες και απαιτητικές. Το πρώτο στοιχείο που πρέπει να αντιλαμβάνεται ένας φορέας ΚΑΛΟ είναι η εσωτερική ιεραρχία των στελεχών και οι συσχετισμοί δυνάμεων στο εσωτερικό μίας μεγάλης επιχείρησης. Κατά την επαφή με κατώτερα στελέχη, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι αυτά λογοδοτούν στους ανωτέρους τους και, συνεπώς, πρέπει να αιτιολογούν τις αποφάσεις τους με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης και τις υποδείξεις/προτιμήσεις των διευθυντικών στελεχών.

Το δεύτερο στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι το τεχνοκρατικό υπόβαθρο των στελεχών των μεγάλων επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη μίας ισότιμης σχέσης σε κλίμα αξιοπιστίας ενισχύεται σημαντικά όταν τα στελέχη του φορέα ΚΑΛΟ χρησιμοποιούν την γλώσσα της αγοράς και τα πλέον βασικά εργαλεία επιχειρηματικού management (π.χ. ανάλυση SWOT, μοντέλο SROI κλπ.). Επιπλέον, τα στελέχη φορέων ΚΑΛΟ δεν πρέπει να θεωρούν δεδομένο ότι η κοινωνική υπεραξία της προτεινόμενης συνεργασίας είναι άμεσα προφανής στα στελέχη των συμβατικών επιχειρήσεων. Αντίθετα, οφείλουν να κατανοούν ότι τα στελέχη των συμβατικών επιχειρήσεων δεν διαθέτουν τον ίδιο βαθμό εξοικείωσης με θέματα κοινωνικού αντικτύπου και, συνεπώς, απαιτείται μία εύληπτη και εύστοχη σχετική παρουσίαση.

Οι **οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών** περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου (ΝΠΙΔ) που αναγνωρίζονται ως Οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών (ΟΚοιΠ)³² βάσει του Ν. 4873/2021. Ως φορείς του ιδιωτικού τομέα διαθέτουν **μεγαλύτερη ευελιξία από τους φορείς του δημόσιου τομέα** ως προς την λήψη και την εκτέλεση αποφάσεων. Ωστόσο, όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθός τους τόσο πιο σύνθετη και γραφειοκρατική τείνει να γίνεται η λειτουργία τους με αποτέλεσμα να αμβλύνεται και η ευελιξία τους³³. Ενόψει της κοινωνικής τους δράσης, οι ΟΚοιΠ διαθέτουν **πολύτιμη γνώση και εμπειρία ως προς τα θεματικά πεδία αλλά και τοπικά περιβάλλοντα** στα οποία δραστηριοποιούνται. Αρκετές από αυτές, μάλιστα, διαθέτουν και **τεχνογνωσία διαχείρισης σύνθετων**

Οργανώσεις της Κοινωνίας των Πολιτών (ΟΚοιΠ):

- Είναι νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (ΝΠΙΔ).
- Έχουν νομική μορφή **σωματείου** ή **αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας (ΑΜΚΕ)** του Αστικού Κώδικα ή **κοινοφελούς ιδρύματος** του Ν. 4182/2013.
- Έχουν μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα και επιδιώκουν κοινωνικό σκοπό.
- Παρέχουν υπηρεσίες ή/και προϊόντα, έμμεσα ή άμεσα, προς τρίτους ή προς τα μέλη τους.
- Η λειτουργία τους ρυθμίζεται από το ειδικό θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη νομική τους μορφή καθώς και από το Ν. 4873/2021 “Προστασία του Εθελοντισμού, ενίσχυση της δράσης της Κοινωνίας των Πολιτών”.

προγραμμάτων κοινωνικής / περιβαλλοντικής δράσης (με χρηματοδότηση από εθνικούς πόρους, συγχρηματοδότηση από πόρους της ΕΕ κλπ.). Ειδικά οι εθελοντικές μη κερδοσκοπικές οργανώσεις (σωματεία και ΑΜΚΕ) διακρίνονται και για την ικανότητά τους να **κινητοποιούν εθελοντές αλλά και χορηγούς** για την

³² Υπενθυμίζεται ότι οι ΟΚοιΠ (ιδίως όταν έχουν νομική μορφή σωματείου ή ΑΜΚΕ) μπορούν να αναγνωριστούν και οι ίδιες ως **Φορείς ΚΑΛΟ** υπό τους όρους που θέτει ο Ν. 4430/2016 περί Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας. Στην περίπτωση αυτή, εγγράφονται στο Ειδικό Μητρώο Άλλων Φορέων ΚΑΛΟ (ΕΜΑΦΚΟ) και όχι στο Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας, καθώς η ελληνική νομοθεσία δεν τους επιτρέπει να ασκήσουν επιχειρηματικότητα (εμπορική δραστηριότητα). Προς το παρόν, η συντριπτική πλειοψηφία των ΟΚοιΠ δεν έχει επιδιώξει να ενταχθεί στον τομέα της ΚΑΛΟ. Σύμφωνα με τα πλέον πρόσφατα στοιχεία (Δεκέμβριος 2022), μόνο το 5% του συνόλου των εγγεγραμμένων Φορέων ΚΑΛΟ είναι φορείς με νομική μορφή ΑΜΚΕ και σωματείου. Βλ. σχετικά Βλ. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, *Κ.Α.Ο. Έκθεση 2021-2022, 2023*, σ. 25.

³³ Βλ. αναλυτικότερα σε Π. Ζάννης, *Δημοκρατία και κοινωνική πολιτική σε μετάβαση. Ο τρίτος τομέας μια γενική θεωρία*, 2013.

υλοποίηση δράσεων κοινωνικής ωφέλειας. Επίσης, αρκετά κοινωφελή ιδρύματα **επιχορηγούν τρίτους φορείς** (συμπεριλαμβανομένων των φορέων ΚΑΛΟ) για την υλοποίηση κοινωνικών / περιβαλλοντικών δράσεων και προγραμμάτων.

Με δεδομένο ότι πρωταρχικός σκοπός τόσο των ΟΚοιΠ όσο και των φορέων ΚΑΛΟ είναι η επίτευξη σκοπού κοινωνικής ωφέλειας, η δικτύωση και η συνεργασία μεταξύ τους ενέχει **ισχυρά αμοιβαία οφέλη** αλλά και **υψηλή υπεραξία για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο** που είναι και ο τελικός ωφελούμενος της κοινής τους δράσης. Ειδικά οι ΟΚοιΠ που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο μπορεί να αναδειχθούν σε πολύτιμο εταίρο για έναν φορέα ΚΑΛΟ καθώς η συνεργασία μαζί τους προσδίδει αξιοπιστία, ενισχύει τη διάχυση των μηνυμάτων και κινητοποιεί ευκολότερα την τοπική κοινωνία.

Επισημαίνεται ότι στον ευρύτερο χώρο της κοινωνίας των πολιτών, εντοπίζονται και ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες **“άτυπες” πρωτοβουλίες**. Πρόκειται για ενώσεις προσώπων χωρίς νομική προσωπικότητα, δηλαδή για ομάδες που αποφασίζουν και δρουν συλλογικά για την επιδίωξη σκοπών κοινωνικής ωφέλειας αλλά δεν συνιστούν τυπικό φορέα. Η συνεργασία των φορέων ΚΑΛΟ με τις άτυπες πρωτοβουλίες της κοινωνίας των πολιτών παρουσιάζουν ενδιαφέρον καθώς οι ομάδες αυτές διαθέτουν ισχυρό εθελοντικό πνεύμα και, συνεπώς, ιδιαίτερο δυναμισμό και ευελιξία. Ωστόσο, ο φορέας ΚΑΛΟ δεν έχει τη δυνατότητα να συνάψει σύμβαση με μία τέτοια ομάδα (αφού αυτή δεν διαθέτει νομική προσωπικότητα) και, συνεπώς, να τη δεσμεύσει ως προς την τήρηση συγκεκριμένων όρων συνεργασίας.

Εκτός από την δικτύωση και τη συνεργασία με φορείς (νομικά πρόσωπα), ειδικό ενδιαφέρον για έναν φορέα ΚΑΛΟ έχει και η ανάπτυξη σχέσεων με **μεμονωμένα άτομα** (φυσικά πρόσωπα) που μπορεί να είναι είτε εθελοντές που στηρίζουν την δράση της είτε χρήστες των προϊόντων / υπηρεσιών της (και πελάτες εφόσον πρόκειται για κοινωνική επιχείρηση).

Σε ό,τι αφορά στη συνεργασία με **εθελοντές**, ένας φορέας ΚΑΛΟ μπορεί να χρησιμοποιήσει τεχνικές οριζόντιας δικτύωσης για την προσέλκυση ευρύτερου αριθμού ενδιαφερόμενων (π.χ. μία ανοικτή πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος στα *social media*) αλλά και να αξιοποιήσει την ήδη υπάρχουσα δικτύωσή του με άλλους φορείς ΚΑΛΟ ή ΟΚοιΠ που έχουν αυξημένη εμπειρία και απήχηση στην εθελοντική κοινότητα. Σε κάθε περίπτωση, η συνεργασία με εθελοντές είναι νόμιμη μόνο υπό συγκεκριμένους όρους και διαδικασίες που ορίζει ο

νόμος³⁴. Ειδικότερα, οι φορείς ΚΑΛΟ δικαιούνται να αξιοποιούν εθελοντές στο πλαίσιο συγκεκριμένης δράσης μόνο όταν:

- i. δεν αποκομίζουν άμεσα έσοδα από την δράση,
- ii. έχουν αναρτήσει στην ιστοσελίδα τους (πριν την έναρξη υλοποίησης της δράσης) πρακτικό του διοικητικού τους οργάνου που περιέχει την απόφασή του περί υλοποίησης της δράσης με αξιοποίηση εθελοντών, την πρόσκληση προς τους εθελοντές και το πρόγραμμα της δράσης.

Εάν δεν τηρηθούν οι προϋποθέσεις αυτές, η παροχή εθελοντικής εργασίας θεωρείται ότι υποκρύπτει εξαρτημένη σχέση εργασίας και ο φορέας θα υποχρεωθεί να καταβάλλει τις αντίστοιχες ασφαλιστικές εισφορές.

Σε ό, τι αφορά στους **χρήστες των προϊόντων/υπηρεσιών** ενός φορέα ΚΑΛΟ (πελάτες εφόσον πρόκειται για κοινωνική επιχείρηση) αλλά και στις **ευρύτερες ομάδες ωφελούμενων** από την δράση του, ιδιαίτερα σημαντική είναι η συνεργασία μεταξύ κοινωνικών επιχειρήσεων με οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών που δραστηριοποιούνται στα ίδια θεματικά πεδία. Ιδίως όταν η ομάδα στόχου ενός φορέα ΚΑΛΟ είναι μία ευάλωτη ομάδα του πληθυσμού, κρίσιμη είναι η συνεργασία με οργανώσεις που εκπροσωπούν άτομα που ανήκουν σε αυτή την ομάδα και τις οικογένειές τους καθώς και οργανώσεις που έχουν ως σκοπό την προστασία των δικαιωμάτων αυτών των ομάδων. Στην περίπτωση αυτή, η εμπειρία και η γνώση των συγκεκριμένων οργανώσεων για τις πραγματικές ανάγκες των ευάλωτων ομάδων (αλλά και τα κενά κάλυψής τους) λειτουργεί ως πηγή έμπνευσης για τον σχεδιασμό καινοτομικών προϊόντων / υπηρεσιών που καλύπτουν αποτελεσματικότερα τις ανάγκες αυτές. Παράλληλα, η δικτύωση με τις συγκεκριμένες οργανώσεις παρέχει έναν πολύτιμο δίαυλο επικοινωνίας με τις κοινότητες των ευάλωτων ομάδων. Εφόσον, μάλιστα, πρόκειται για οργανώσεις που διαθέτουν υψηλό βαθμό τεχνογνωσίας, η συνεργασία μπορεί να έχει ακόμα πιο συστημικό χαρακτήρα (π.χ. μία κοινωνική επιχείρηση και μία ένωση γονέων παιδιών ΑμεΑ συν-σχεδιάζουν μία καινοτομική υπηρεσία που έχουν ανάγκη οι οικογένειες με παιδιά ΑμεΑ).

Ειδικά σε ό, τι αφορά στους φορείς ΚΑΛΟ που ασκούν επιχειρηματικότητα (ΚοινΣΕπ, ΚοιΣΠΕ, ΣυνΕργ), οι χρήστες των υπηρεσιών / προϊόντων της έχουν την ιδιότητα του πελάτη και, συνεπώς, η δικτύωση μαζί τους πρέπει να λαμβάνει

³⁴ Βλ. άρθρο 3 παρ. 3 και άρθρο 8 Ν. 4430/2016 περί Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας.

υπόψη τους βασικούς κανόνες και τεχνικές της εμπορικής προώθησης (*marketing*). Όταν η κοινωνική επιχείρηση επιδιώκει να απευθυνθεί σε ευρύτερες κατηγορίες καταναλωτών ή σε διαφορετικά περιβάλλοντα και αγορές, καταλληλότερος τύπος δικτύωσης είναι η οριζόντια δικτύωση.

Σε κάθε περίπτωση, το κρίσιμο στοιχείο στη σχέση μίας κοινωνικής επιχείρησης με τους πελάτες της (ανεξάρτητα εάν πρόκειται για μεμονωμένα άτομα ή για φορείς του δημόσιου τομέα ή για συμβατικές επιχειρήσεις) είναι η εμπιστοσύνη. Όπως έχει ήδη προαναφερθεί (βλ. παραπάνω Ενότητα 4), η κοινωνική αποστολή ενός φορέα ΚΑΛΟ είναι πολύτιμο διαβατήριο κατά την φάση της αρχικής προσέλευσης του πελάτη. Στην περίπτωση κοινωνικών επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες για το γενικό κοινό με μεθόδους παραγωγής που εξυπηρετούν κοινωνικό στόχο (π.χ. παροχή υπηρεσιών καθαρισμού με προσωπικό που αποτελείται από μειονεκτούντες εργαζομένους), το στοιχείο που «κερδίζει» τον πελάτη είναι **η πεποίθηση ότι αγοράζει ένα προϊόν / υπηρεσία με ενσωματωμένη κοινωνική υπεραξία** (με το ίδιο ποσό χρημάτων αγοράζει αυτό που χρειάζεται και, ταυτόχρονα, συμβάλλει σε έναν κοινωνικό σκοπό). Στην περίπτωση κοινωνικών επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες για ευάλωτα κοινά (ηλικιωμένους, ΑμεΑ κλπ.), το στοιχείο που «κερδίζει» τον πελάτη είναι **η πεποίθηση ότι αγοράζει μία υπηρεσία/ένα προϊόν από μία επιχείρηση που έχει ως πρωταρχικό σκοπό την βελτίωση της δικής του ποιότητας ζωής και όχι τον πλουτισμό των ιδιοκτητών της**.

Ωστόσο, μετά τις πρώτες συναλλαγές, η απλή επίκληση του κοινωνικού σκοπού της επιχείρησης δεν αρκεί καθώς η διατήρηση της προτίμησης του πελάτη εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την εμπειρία του. Εάν ο πελάτης κρίνει ότι οι τα ίδια τα προϊόντα / υπηρεσίες της κοινωνικής επιχείρησης δεν καλύπτουν τις ανάγκες του (λόγω π.χ. χαμηλής ποιότητας, κακής εξυπηρέτησης, ασύμφορου κόστους κλπ.) ή δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του σχετικά με τον κοινωνικό τους αντίκτυπο, η αρχική εμπιστοσύνη χάνεται.

Ενότητα 6. Ο σχεδιασμός του στρατηγικού χάρτη δικτύωσης

Η στρατηγική δικτύωσης ενός φορέα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη το περιβάλλον στο οποίο αυτός δραστηριοποιείται και στο πλαίσιο του οποίου αναζητεί τις δικτυώσεις του. Ανάλογα με τον σκοπό, το πεδίο και την εμβέλεια της δράσης τους, οι φορείς ΚΑΛΟ μπορούν να επικεντρώνουν τις στρατηγικές δικτύωσής τους είτε στο επίπεδο της κοινότητας (μέσο επίπεδο) είτε σε μακρο-επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση, το πρώτο στάδιο στην διαδικασία ανάπτυξης της δικτύωσής τους είναι η διερεύνηση και η χαρτογράφηση του περιβάλλοντος, των ενδιαφερόμενων μερών (*stakeholders*) αλλά και των σχέσεων που τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν ήδη μεταξύ τους.

Αρχικά, ο φορέας καλείται να προβεί σε **ανάλυση της κουλτούρας του περιβάλλοντος** (κυρίαρχες αξίες, συμπεριφορές, επικοινωνιακοί κώδικες, συναλλακτικά ήθη κοκ.). Και αυτό γιατί η αποτελεσματικότητα της δικτύωσης εξαρτάται από την ικανότητα του φορέα να ενσωματωθεί αρμονικά στο περιβάλλον του και να αποτελέσει μέρος του αντίστοιχου ανθρώπινου οικοσυστήματος. Επιπλέον, τα πρόσωπα και οι φορείς στους οποίους θα απευθυνθεί στο πλαίσιο της δικτύωσης έχουν ήδη αφομοιώσει την ιδιαίτερη κουλτούρα του περιβάλλοντος και, συνεπώς, η γνώση αυτής της κουλτούρας θα αποδειχθεί χρήσιμη και κατά το μεταγενέστερο στάδιο της συναλλαγής μαζί τους.

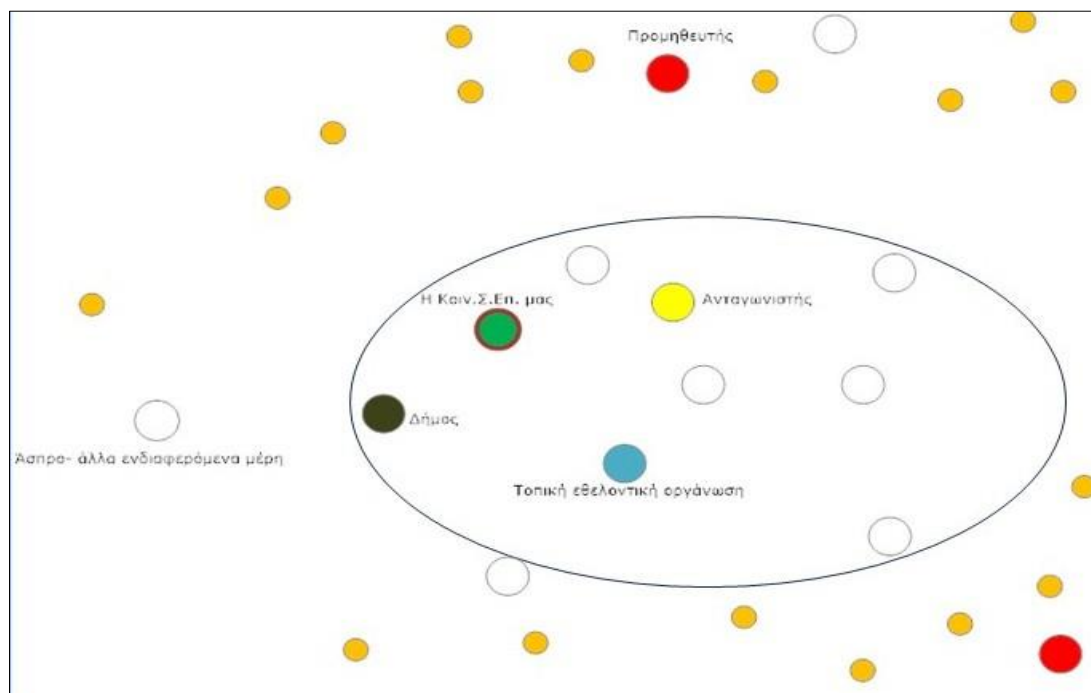
Η ανάλυση της κουλτούρας του περιβάλλοντος αποτυπώνεται σε έναν ειδικό πίνακα (βλ. παρακάτω Πίνακα 1). Για κάθε επιμέρους περιβάλλον δραστηριοποίησης (φυσικό / διαδικτυακό), καταγράφονται ενδεικτικά κάποιοι θεσμοί/συνήθειες που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο περιβάλλον (στήλη 1), το όφελος που προκύπτει από τη συμμετοχή στο συγκεκριμένο περιβάλλον, την συμπεριφορά που θα ήταν δόκιμο να επιδείξει ο φορέας που επιδιώκει τη δικτύωση και τους πιθανούς «κινδύνους» από την τήρηση μιας διαφορετικής συμπεριφοράς / στάσης. Κατά την ανάλυση της κουλτούρας του περιβάλλοντος, είναι κρίσιμο να παρατηρείται η δραστηριότητα των άλλων παραγόντων του δικτύου (πώς ενεργούν, πώς επικοινωνούν, σε τι δίνουν ιδιαίτερη σημασία, σε ποιες δραστηριότητες και εκδηλώσεις συμμετέχουν κοκ.) Κάθε φορέας δικαιούται, προφανώς, να κάνει τις δικές του επιλογές. Ωστόσο, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι όλα τα οικοσυστήματα (συμπεριλαμβανομένων και των ανθρώπινων) τείνουν να αποβάλλουν τα μη συμβατά μέρη. Αντίθετα, η ομαλή προσαρμογή στο περιβάλλον προσδίδει αξιοπιστία και οικειότητα, ενισχύοντας τις πιθανές ευκαιρίες.

Περιβάλλον δραστηριοποίησης	Ανάλυση της κουλτούρας του περιβάλλοντος: Ενδεικτικές συνθήκες και δικές μας ενέργειες			
	Θεσμός/ Συνήθεια	Λειτουργικά οφέλη για τους συμμετέχοντες	Πώς να συμπεριφερθούμε εμείς (η Κοιν.Σ.Επ. μας);	Κίνδυνοι διαφορετικής συμπεριφοράς
Διαδικτυακή κοινότητα	Συζητήσεις για διάφορα θέματα, και συνήθεια να βάζουν ένα αστέρι σε όποιον γράψει κάτι επιτυχημένο	Συμμετοχή, αναγνώριση, εξοικίωση, αξιολόγηση των επιλογών μας από τους άλλους	Να συμμετέχει στις συζητήσεις και να προσθέτει αστέρια όπου επιλέγεται	Όχι όμως αστέρια συνέχεια και προς όλους, γιατί αυτό θα δημιουργήσει αρνητικές εντυπώσεις για εμάς... Ενώ αν δεν συμμετέχουμε καθόλου θα αποξενωθούμε
Φυσική κοινότητα	Οι κάτοικοι συνηθίζουν να μιλούν στον ενικό μεταξύ τους, ανεξαρτήτως ηλικίας	Αμεσότητα στην επαφή	Να κάνουμε το ίδιο αφού πρώτα ζητάμε την άδειά τους	Αν δεν ζητήσουμε την άδειά τους κάποιος μπορεί να το δουν αρνητικά επειδή είμαστε π.χ. νέοι στην περιοχή
				Αν μιλάμε εμείς στον πληθυντικό μπορεί να θεωρηθεί ότι είμαστε σνομπ
Φυσική κοινότητα	Σχεδόν σε κάθε επίσκεψη, σύντομη ή μη, οι κάτοικοι προσφέρουν στον επισκέπτη ένα ποτηράκι ρακί	Απόδειξη σεβασμού	Κάποιες φορές με τον ίδιο τρόπο. Αλλά δεν χρειάζεται να γίνουμε αλκοολικοί! Δεχόμαστε ένα διαφορετικό κέρασμα χρησιμοποιώντας κάποια δικαιολογία	Να θεωρηθούμε ακατάδεκτοι.
Φυσική κοινότητα	Ετήσια εκδήλωση του πολιούχου αγίου της περιοχής με εορταστικές εκδηλώσεις. Ένας τοπικός σύλλογος αναλαμβάνει τη διοργάνωση	Σύσφιξη δεσμών των κατοίκων. Ευκαιρίες δημιουργίας ασθενών δεσμών ή μεταβατικών σχέσεων	Να συμμετάσχουμε	Να θεωρηθούμε ακατάδεκτοι

Εικόνα 7 Ενδεικτική ανάλυση κουλτούρας περιβάλλοντος μίας ΚοινΣΕΠ

Μετά την ανάλυση της κουλτούρας του περιβάλλοντος ακολουθεί ο **εντοπισμός των ενδιαφερόμενων μερών**, δηλαδή των παραγόντων με τους οποίους χρειάζεται να δικτυωθεί ο φορέας για να επιτύχει τους στόχους του. Ειδικά στην περίπτωση των κοινωνικών επιχειρήσεων, ο εντοπισμός των ενδιαφερομένων μερών βασίζεται σε πληροφορίες που αντλούνται από τον επιχειρηματικό τους σχεδιασμό (ομάδα στόχου ωφελούμενων, ομάδα στόχου αγοραστικού κοινού, είδος προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγονται κ.κ.)

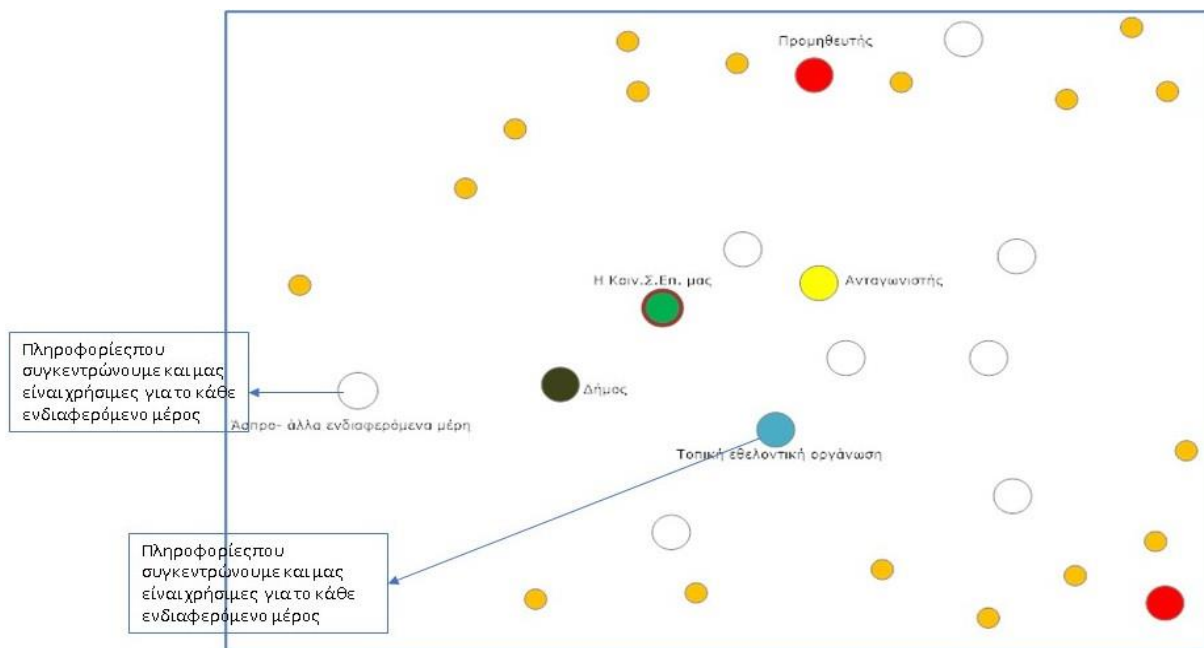
Για παράδειγμα, στην Εικόνα 8 παρακάτω οπτικοποιείται η χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων μερών στο περιβάλλον μίας ΚοινΣΕΠ (Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση). Η ενδιαφερόμενη ΚοινΣΕΠ εμφανίζεται ως μια κουκκίδα στο περιβάλλον και γύρω της βρίσκονται πολλές άλλες κουκκίδες που περιλαμβάνουν ενδιαφερόμενα αλλά και μη ενδιαφερόμενα μέρη. Ανάλογα με τον ειδικότερο κοινωνικό σκοπό της αλλά και το πεδίο επιχειρηματικής της δράσης, τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι διαφορετικά - περισσότερα ή λιγότερα³⁵.



Εικόνα 8 Ενδεικτικός εντοπισμός και καταγραφή των ενδιαφερομένων μερών (στον κύκλο είναι οι παράγοντες εντός της κοινότητας)

³⁵ Επισημαίνεται ότι τα μη ενδιαφερόμενα μέρη δεν είναι εντελώς αδιάφορα. Εάν και δεν μετέχουν καταρχήν στο δίκτυο του φορέα μας, είναι χρήσιμο να γνωρίζουν την ύπαρξή του και να διατηρούν καλή άποψη για αυτόν.

Ο σχεδιασμός του στρατηγικού χάρτη της δικτύωσης συνεχίζεται με την **καταγραφή πληροφοριών για τα ενδιαφερόμενα μέρη**. Σε ένα πρώτο επίπεδο, η συγκέντρωση των πληροφοριών βασίζεται, ιδίως, σε διαδικτυακή αναζήτηση (επίσκεψη στην ιστοσελίδα του κάθε ενδιαφερόμενου μέρους και γενικότερη έρευνα στα *social media*). Πρόσθετες πληροφορίες μπορούν, επίσης, να αντληθούν και από άλλες πηγές, ιδίως, σε τοπικό επίπεδο (κοινοί γνωστοί, δια ζώσης επαφές σε εκδηλώσεις κοκ.)



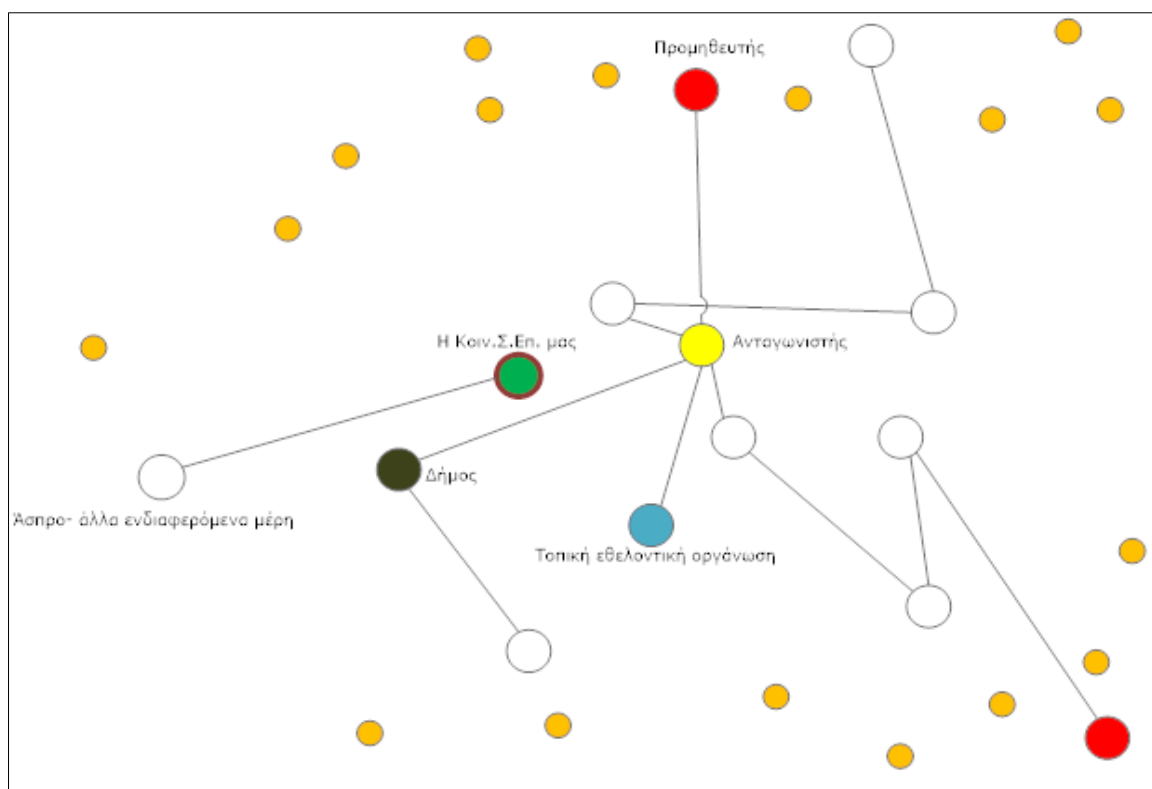
Εικόνα 9 Καταγραφή πληροφοριών για κάθε ένα ενδιαφερόμενο μέρος

Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να σχηματίσουμε μία αρχική εικόνα για το προφίλ των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να είμαστε σωστά προετοιμασμένοι πριν την πραγματοποίηση της πρώτης επαφής μαζί τους. Η γνώση της ταυτότητας και της δράσης των άλλων μερών είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της πρώτης επαφής και αυξάνει τις πιθανότητες επίτευξης συνεργασιών καθώς:

- ✓ υποδηλώνει υπευθυνότητα / επαγγελματισμό,
- ✓ δημιουργεί καλό κλίμα (όλοι κολακεύονται όταν βλέπουν ότι η δράση τους είναι γνωστή στους άλλους),
- ✓ βοηθά τον φορέα που επιδιώκει τη δικτύωση να διακρίνει πώς θα μπορούσε να συμβάλει στο έργο του άλλου μέρους / σε ποιο πεδίο μπορεί να προτείνει συνεργασία αμοιβαίου οφέλους.

Εκτός από την συγκέντρωση βασικών πληροφοριών για το προφίλ των ενδιαφερόμενων μερών, ιδιαίτερα χρήσιμη είναι και η διερεύνηση των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ τους (ποιοι έχουν επαφές με ποιους, ποιοι είναι σύμμαχοι με ποιους, ποιοι είναι ανταγωνιστές με ποιους, ποιοι συνεργάζονται με ποιους κλπ.). Η χαρτογράφηση της δικτύωσης των άλλων γίνεται στο πλαίσιο της **ανάλυσης δικτύου** (*network analysis*) και είναι σημαντική, ιδίως, γιατί βοηθά να αποφευχθούν λανθασμένες επιλογές κατά τη δικτύωση. Για παράδειγμα, ένας φορέας δεν θα επιδιώξει επαφές με ένα παράγοντα που έχει προβληματικές ή ανταγωνιστικές σχέσεις με άλλους παράγοντες που τον ενδιαφέρουν περισσότερο.

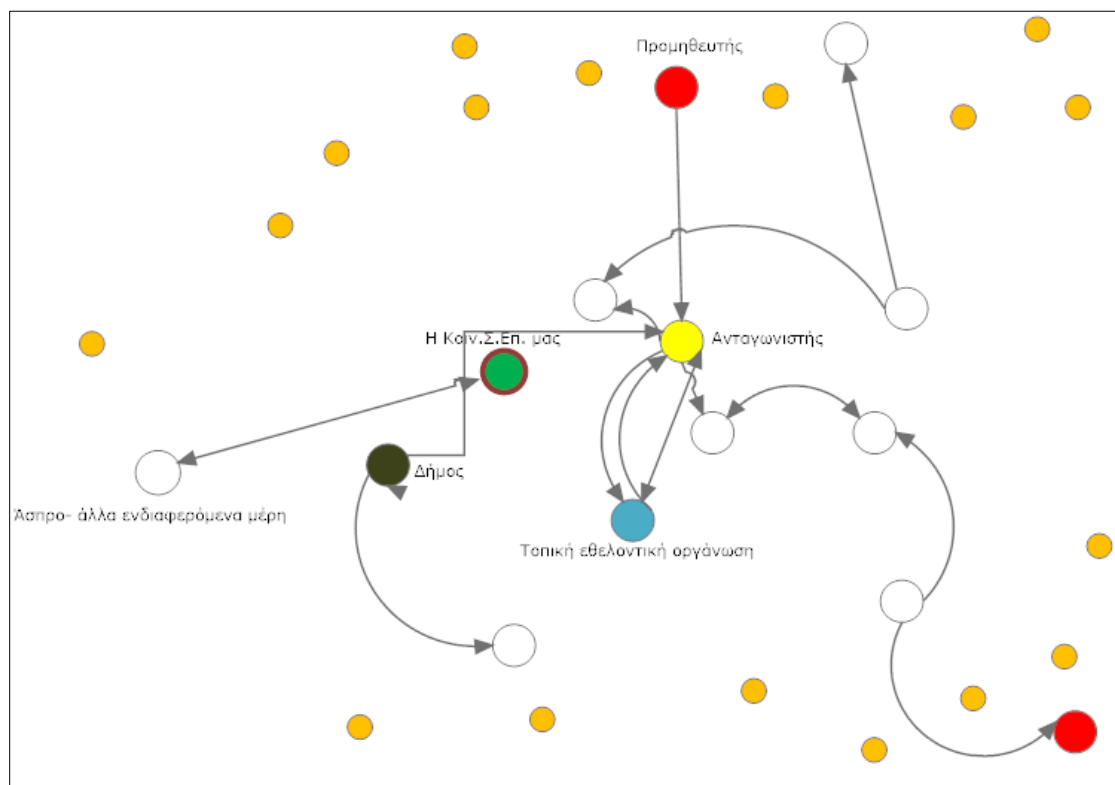
Στην Εικόνα 10 παρακάτω, όπου οπτικοποιείται ένας χάρτης ανάλυσης δικτύου, η ύπαρξη σχέσης μεταξύ συγκεκριμένων παραγόντων του δικτύου συμβολίζεται με μία γραμμή ανάμεσά τους.



Εικόνα 10 Ενδεικτικός χάρτης ανάλυσης δικτύου

Στο πλαίσιο μίας πιο διεισδυτικής προσέγγισης, ο στρατηγικός χάρτης δικτύωσης μπορεί να εμπλουτιστεί και με πιο αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τις συναλλαγές και τις σχέσεις που έχουν μεταξύ τους τα ενδιαφερόμενα μέρη (πώς ακριβώς συνδέονται; συμμετέχουν από κοινού σε κάποιες άλλες οντότητες ή ομάδες εκπροσώπησης; τι είδους συμφωνίες και συναλλαγές έχουν αναπτύξει μεταξύ τους; κλπ.). Αυτές οι πληροφορίες αναμένεται να βοηθήσουν τον φορέα που επιδιώκει τη δικτύωση στο μεταγενέστερο στάδιο της επιδίωξης συνεργασιών καθώς του επιτρέπουν να κατανοεί τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών, τον τρόπο επικοινωνίας και συμπεριφοράς τους, τις διασυνδέσεις και τις προτιμήσεις τους.

Ιδιαίτερα βοηθητική από αυτή την άποψη είναι η **ανάλυση Δικτύου Αξίας** (*Value Network analysis*). Πρόκειται για μια μεθοδολογία ποιοτικής ανάλυσης, η οποία αποτυπώνει το περιεχόμενο και την ποιότητα των σχέσεων / συναλλαγών που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη μεταξύ τους.



Εικόνα 11 Ανάλυση Δικτύου Αξίας (value net)

Μέσω της ανάλυσης του Δικτύου Αξίας;

- αναδεικνύεται ο όγκος των συναλλαγών μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και, συνεπώς, ο βαθμός ισχύος του δεσμού τους,
- αναδεικνύεται ο τρόπος σύνδεσης των ενδιαφερομένων μερών και, κατ' επέκταση, ο ρόλος τους στο περιβάλλον,
- αποτυπώνεται με μεγαλύτερη ακρίβεια το προφίλ και οι ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών,
- ενισχύεται η πληρότητα του στρατηγικού χάρτη δικτύωσης ώστε να οδηγήσει σε σαφή συμπεράσματα σχετικά με το ποια από τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πρόσφορα για την επιδίωξη συναλλαγής και με ποιο τρόπο μία τέτοια συναλλαγή θα αυξήσει την επιρροή του φορέα μας σε ολόκληρο το δίκτυο.

Μοντέλο	Χαρακτηριστικά των τριών μοντέλων				
	Ανάλυση σχέσεων	Απαιτούμενη γνώση για το ποιοι συμμετέχουν	Απαιτούμενη γνώση για το πώς οι παράγοντες συσχετίζονται μεταξύ τους	Συγκέντρωση πληροφοριών για τη μορφή και την αξία που δημιουργείται από τις σχέσεις. Αξία συναλλαγής (value exchange)	Αύξηση γνώσεων για τη βιωσιμότητα της παραγόμενης αξίας (δυναμική)
διαδικτυακή χαρτογράφηση (webcrawling)	ενδιαφερόμενα μέρη και σχέσεις	χαμηλή	χαμηλή	χαμηλή	χαμηλή
ανάλυση δικτύου (social network analysis)	δομή των σχέσεων	μέτρια	χαμηλή	χαμηλή	χαμηλή
ανάλυση δικτύου αξίας (value network analysis)	δημιουργία αξίας μεταξύ των σχέσεων	μέτρια	μέτρια	υψηλή	υψηλή

Εικόνα 12 Συγκριτικά χαρακτηριστικά των τριών μοντέλων δικτύωσης

Πηγή: Network Action.Net, 2009, p. 3

Επισημαίνεται ότι και η αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (*social media*) είναι εξαιρετικά σημαντική για την ανάπτυξη και συντήρηση των σχέσεων ενός φορέα ΚΑΛΟ με τα ενδιαφερόμενα μέρη αλλά και το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον (ιδίως το μακρο-περιβάλλον π.χ. φορείς της κεντρικής διοίκησης, φορείς της ΕΕ, φορείς από άλλες χώρες κλπ.). Συνεπώς, ανεξάρτητα από τις άλλες μεθόδους δικτύωσης, τα στελέχη των φορέων ΚΑΛΟ πρέπει να διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο και για την ενασχόλησή τους με το LinkedIn, το

Facebook κλπ. (π.χ. ανάρτηση ανακοινώσεων, προσκλήσεις εθελοντών, δημιουργία νέων επαφών, συνομιλίες, διαφημίσεις κ.α.).

Το **Facebook** δημιουργήθηκε αρχικά ως χώρος φιλικής κοινωνικής δικτύωσης για να διασυνδεθούν πρόσωπα που ήδη γνωρίζονταν στο παρελθόν. Στην εξέλιξή του αποτέλεσε σύνδεσμο γνωριμιών με άτομα που είχαν κοινούς φίλους, αναπτύχθηκαν ψηφιακές κοινότητες βάσει κοινών ενδιαφερόντων αντικαθιστώντας σε μεγάλο βαθμό τα προγενέστερα ηλεκτρονικά fora, blogs και chat rooms. Σήμερα αποτελεί, πλέον, και μέσο επιχειρηματικής δικτύωσης, αναζήτησης πελατών, συνεργατών κ.α.

Το **LinkedIn** είναι ένας ιστοχώρος επαγγελματικής κοινωνικής δικτύωσης. Τα εγγεγραμμένα μέλη έχουν τη δυνατότητα να παρουσιάσουν το επαγγελματικό τους προφίλ, να συνδεθούν με άλλους χρήστες, αλλά και να δημιουργήσουν πελατολόγιο.

Χαρακτηρίζεται από ποικίλες λειτουργίες με κυριότερες:

- τη δημιουργία και την παρουσίαση του προφίλ των μελών του,
- τη δικτύωση και την αλληλεπίδραση με τα συνδεδεμένα μέλη,
- τη δυνατότητα παροχής συστάσεων (endorsement) από συναδέλφους, συνεργάτες και γενικότερα μέλη του δικτύου με τα οποία είναι κάποιος συνδεδεμένος,
- τη δημοσίευση και τον διαμοιρασμό αναρτήσεων, παρουσιάσεων κ.α.

Από τη στιγμή που ένας φορέας ΚΑΛΟ έχει ολοκληρώσει τον στρατηγικό χάρτη δικτύωσής του, μπορεί να ξεκινήσει τον σχεδιασμό των επαφών του καθώς γνωρίζει πλέον σε ποιους παράγοντες πρέπει να απευθυνθεί κατά προτεραιότητα, με ποιο τρόπο και για ποιους λόγους.

Για παράδειγμα, μία κοινωνική επιχείρηση επιδιώκει να δικτυωθεί με προμηθευτές για να εφοδιαστεί με πρώτες ύλες. Στο πλαίσιο της στρατηγικής δικτύωσης, η επιχείρηση έχει ήδη εντοπίσει και καταγράψει αρκετούς πιθανούς προμηθευτές και έχει συλλέξει σχετικές πληροφορίες για αυτούς αλλά και για τη σχέση τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη του δικτύου της (τιμές των προϊόντων τους, γεωγραφική τοποθεσία, πιθανούς δικούς τους προμηθευτές κλπ.). Χάρης στην καταγραφή των πληροφοριών και την ανάλυση δικτύου, η επιχείρηση γνωρίζει εκ των προτέρων τα υπέρ και τα κατά κάθε επιλογής (π.χ. μπορεί να επιλέξει κάποιον προμηθευτή που έχει μεν ακριβότερες τιμές αλλά βρίσκεται πιο κοντά της γεωγραφικά και έχει ισχυρούς δεσμούς με σημαντικούς παράγοντες του δικτύου της).

Ενότητα 7. Η ανάπτυξη επαφών και σχέσεων

Αφού ένας φορέας ΚΑΛΟ έχει χαρτογραφήσει και αναλύσει το περιβάλλον του, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τις σχέσεις μεταξύ τους, είναι πλέον σε θέση να αξιολογήσει με ποιο τρόπο θα διεκδικήσει τη δική του θέση στο δίκτυο (δηλ. πώς θα ενταχθεί σε αυτό και πώς θα συμβάλλει ως παράγοντας του δικτύου). Με άλλα λόγια, είναι έτοιμος να αναπτύξει επαφές και σχέσεις με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη εξασφαλίζοντας συνεργασίες αμοιβαίου οφέλους.

Ειδικά για τις κοινωνικές επιχειρήσεις, αφετηρία για την επιλογή φορέων προς συνεργασία είναι το είδος των προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρουν. Σε μεταγενέστερο χρόνο και όσο περισσότερο αναπτύσσουν τις σχέσεις τους με το περιβάλλον, η ήδη υπάρχουσα δικτύωσή τους καθίσταται συγκριτικό πλεονέκτημα από μόνη της καθώς προσελκύει ενδιαφερόμενα μέρη που επιθυμούν να την αξιοποιήσουν. Υπό αυτό το πρίσμα, μία κοινωνική επιχείρηση πρέπει να αναδεικνύει τις δικτύώσεις που έχει ώστε να εμφανίζεται ως “κόμβος” του δικτύου (παράγοντας που μπορεί να εφοδιάσει άλλα ενδιαφερόμενα μέρη με πολύτιμες πληροφορίες, διασυνδέσεις κλπ.).

Κατά την φάση ανάπτυξης επαφών και σχέσεων με ενδιαφερόμενα μέρη, τα στελέχη των φορέων ΚΑΛΟ καλό είναι να θυμούνται ότι:

- ✓ Πριν δρομολογήσουν μία επαφή, πρέπει να έχουν σκεφτεί προσεκτικά για ποιο λόγο την επιδιώκουν (τι ακριβώς θέλουν να αποκομίσουν).
- ✓ Πριν πραγματοποιήσουν μία επαφή, πρέπει να έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα.
- ✓ Κατά την πραγματοποίηση των επαφών, πρέπει να ακούν και να βοηθούν τους συνομιλητές τους καθώς, επίσης, και να είναι αυθεντικοί.
- ✓ Μετά την πραγματοποίηση των επαφών, πρέπει να καταγράφουν τα συμπεράσματα και να αξιολογούν τα αποτελέσματα.
- ✓ Ακόμη και εάν μία επαφή δεν καταλήξει σε άμεση συνεργασία, πρέπει να διατηρούν μία ανοικτή γραμμή επικοινωνίας (τουλάχιστον μέσω των *social media*) ώστε να ενισχύσουν τις πιθανότητες για ενδεχόμενη συνεργασία στο μέλλον.

Επίσης, στο πεδίο της δικτύωσης (αλλά και του γενικότερου επικοινωνιακού σχεδιασμού), ένας φορέας ΚΑΛΟ συστήνεται να δίνει έμφαση στο **πώς ο ίδιος θα ανταποκριθεί στις ανάγκες των άλλων (τι έχει να τους προσφέρει, με ποιο**

τρόπο μπορεί να τους βοηθήσει) και όχι στο πώς οι άλλοι θα ανταποκριθούν στις δικές του ανάγκες. Με την ίδια λογική, ένας φορέας ΚΑΛΟ δεν πρέπει να προσδοκά ότι μόνη η επίκληση της κοινωνικής του αποστολής αρκεί για να εξασφαλίσει την συνεργασία των άλλων ενδιαφερομένων μερών. Ο σκοπός κάθε συνεργασίας είναι το αμοιβαίο όφελος των συνεργαζόμενων μερών και, συνεπώς, κανένας παράγοντας (πρόσωπο ή φορέας) δεν επιδιώκει μία συνεργασία από την οποία δεν αντλεί κανένα ουσιαστικό όφελος για τον ίδιο. Συνεπώς, ο φορέας ΚΑΛΟ καλείται να πείσει το κάθε ενδιαφερόμενο μέρος για το όφελος που εκείνο θα αποκομίσει από την συνεργασία. Ειδικά οι κοινωνικές επιχειρήσεις πρέπει να εστιάζουν τόσο στην ανταγωνιστικότητα των προϊόντων / υπηρεσιών τους (σχέση ποιότητας - τιμής) όσο και στον κοινωνικό αντίκτυπο της δράσης τους (που σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να συνιστά και αυτός ανταγωνιστικό πλεονέκτημα π.χ. στην διεκδίκηση κοινωνικά υπεύθυνων δημοσίων συμβάσεων).

Η διαδικασία ανάπτυξης επαφών και σχέσεων με στόχο την διασφάλιση συνεργασίας (π.χ. εύρεση πελατών, υλοποίηση δράσης κοινωνικής ωφέλειας, συμμετοχή σε ένα ήδη διαμορφωμένο δίκτυο κλπ.) εξελίσσεται στα ακόλουθα πέντε (5) βήματα:

ΒΗΜΑ 1^ο: Προσδιορισμός της επιδιωκόμενης συνεργασίας

Στο στάδιο αυτό, τα στελέχη του φορέα ΚΑΛΟ πρέπει να προσδιορίσουν το είδος της συνεργασίας που χρειάζεται ο φορέας τους από το εξωτερικό περιβάλλον. Ανάλογα με τον σκοπό για τον οποίο ο φορέας αναζητεί δικτύωση και συνεργασίες, οι ενδιαφερόμενοι καλούνται να καταγράψουν ποια στοιχεία (μέσα / πόρους / δυνατότητες / δικτυώσεις) διαθέτει ο φορέας τους και ποια στοιχεία αναζητά.

ΒΗΜΑ 2^ο: Καταγραφή ενδιαφερόμενων μερών

Στο στάδιο αυτό, καταρτίζεται ένας αρχικός πίνακας (βλ. αμέσως παρακάτω) με τα ενδιαφερόμενα μέρη (πρόσωπα ή φορείς) που θα μπορούσαν να παρέχουν στον φορέα τα στοιχεία που αναζητά. Ο πίνακας μπορεί να περιέχει ενδιαφερόμενα μέρη με τα οποία ο φορέας έχει ήδη επαφές αλλά και άλλα με τα οποία δεν έχει αναπτύξει οποιαδήποτε σχέση. Για ορισμένα από τα στοιχεία που αναζητά ο φορέας, ενδέχεται ο κατάλογος να μην αναφέρει κανένα ενδιαφερόμενο

μέρος. Ο πίνακας επικεντρώνεται στα στοιχεία που χρειάζεται ο φορέας και στο ενδιαφερόμενο μέρος που θα μπορούσε να τα προσφέρει. Επισημαίνεται ότι η έμφαση δίνεται στο **τι μπορεί να προσφέρει** το ενδιαφερόμενο μέρος και **όχι στο τι θα προσφέρει τελικά**.

Πρόσωπα ή οργανώσεις που θα μπορούσαν να συνεργαστούν μαζί μας	Πώς (σε ποιο πεδίο και με ποιο τρόπο) θα μπορούσε να συμβάλει το κάθε μέρος;
A	
B	
Γ	

ΒΗΜΑ 3^ο: Αξιοποίηση πληροφοριών από τον στρατηγικό χάρτη δικτύωσης

Στο στάδιο αυτό, ο πίνακας εμπλουτίζεται με στοιχεία που προέρχονται από τον στρατηγικό χάρτη δικτύωσης (βλ. αμέσως παρακάτω). Ποια είναι η θέση στο δίκτυο, η εμπειρία, οι συνήθειες / προτιμήσεις / ανάγκες του κάθε ενδιαφερόμενου μέρους που αναφέρεται στον πίνακα; Σε περίπτωση που ο φορέας ΚΑΛΟ δεν έχει επαφές με ένα συγκεκριμένο ενδιαφερόμενο μέρος, μέσα από ποια διαδρομή (κοινούς γνωστούς, συνεργάτες, άλλους φορείς) μπορεί αυτό να προσεγγιστεί; Θα μπορούσε ο φορέας ΚΑΛΟ να εξασφαλίσει πληροφορίες ή συστάσεις για το συγκεκριμένο ενδιαφερόμενο μέρος από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη με τα οποία έχει ισχυρότερο δεσμό;

Πρόσωπο ή οργάνωση που θα μπορούσε να συνεργαστεί μαζί τις	Πώς θα μπορούσε να συμβάλει;	Ποια είναι η θέση του στο δίκτυο, ποιες συνδέσεις και τι είδους επαφές έχει;	Συγκέντρωση πληροφοριών για τις ανάγκες που μπορεί να έχει (πώς δραστηριοποιείται στο χώρο κλπ)	Δράσεις που συμμετείχε τελευταία
A				
B				
Γ				

ΒΗΜΑ 4^ο: Επιλογή του τρόπου προσέγγισης

Στο στάδιο αυτό, επιλέγεται και σχεδιάζεται ο ακριβής τρόπος με τον οποίο θα προσεγγιστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη που καταγράφονται στον πίνακα. Στην περίπτωση ενδιαφερόμενων μερών με τα οποία ο φορέας δεν έχει επαφές, υπάρχουν δύο επιλογές. Η πρώτη είναι η άμεση και απευθείας επαφή, η οποία όμως απαιτεί ισχυρές συστάσεις από τρίτους φορείς ή την ύπαρξη άμεσων αναγκών. Σε αντίθετη περίπτωση, η καλύτερη επιλογή είναι η σταδιακή οικοδόμηση σχέσεων μέσω των *social media* ή της προσωπικής γνωριμίας σε κοινά περιβάλλοντα. Αυτή η τακτική καλλιεργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και οικειότητας που θα διευκολύνει την πρόταση συνεργασίας σε ένα μεταγενέστερο χρόνο.

ΒΗΜΑ 5^ο: Προετοιμασία και πραγματοποίηση επαφής

Αφού η επαφή έχει δρομολογηθεί, τα στελέχη του φορέα ΚΑΛΟ αξιοποιούν τις πληροφορίες που έχουν καταγράψει (βλ. Βήματα 1-4) προκειμένου να προετοιμαστούν κατάλληλα (πού και πώς θα πραγματοποιηθεί η επαφή, ποια θα είναι τα θέματα που πρέπει να συζητηθούν, ποιες είναι οι πληροφορίες που θα πρέπει να προκύψουν από την επαφή, ποιο υλικό θα πρέπει να διανεμηθεί κλπ.). Κατά την πραγματοποίηση της συνάντησης, η στρατηγική που ακολουθείται πρέπει να είναι ευέλικτη και να προσαρμόζεται τόσο στις ανάγκες του ενδιαφερόμενου μέρους με το οποίο επιδιώκεται η συνεργασία, όσο και στις ανάγκες³⁶ των συνομιλητών (στελεχών / εκπροσώπων του ενδιαφερόμενου μέρους με τους οποίους γίνεται η επαφή).

³⁶ Η έννοια της ανάγκης ορίζεται εδώ διασταλτικά και περιλαμβάνει τόσο τις κυριολεκτικές ανάγκες όσο και τις επιθυμίες, το όραμα, τις προσδοκίες κλπ. των συνομιλητών μας.

Βιβλιογραφία

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Chisholm R. F. (1996): “On the Meaning of Networks”, *Group & Organization Management*, 21(2), p. 216–235.

Derr A. (2021): “What is a Network Strategy? Why Is Having One So Important?”, <https://visiblenetworklabs.com/2021/03/01/what-is-a-network-strategy> VisibleNetworkLabs

Dods P. et al. (2003): “An experimental Study of Search in Global Social Networks”, *Science*, 301.

Dunphy D. (1972): *The Primary Group*, Appleton-Century-Crofts, NY.

Granovetter M. (2005): “The Impact of Social Structure on Economic Outcomes”, *Journal of Economic Perspectives*, Volume 19, Number 1, p.p.33–50

Hall R. (1987): *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*, Prentice-Hall, New Jersey.

Ibarra H., Hunter M. L. (2007): “How Leaders Create and Use Networks”, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>

Jackson M. O. (2007): “The Study of Social Networks in Economics”, <https://web.stanford.edu/~jacksonm/net socialecon.pdf>

Make Strategic Networking a Part of Your Career Development Plan: The Depth vs The Width of Your Network (2023): Updated on 20th April 2023, <https://ontologyofvalue.com/make-strategic-networking-a-part-of-your-career-development-plan-the-depth-vs-the-width-of-your-network/>

Man A. (2004): *The Network Economy: Strategy Structure and Management*, Edward Elgar, Northampton.

Piliavin J. and Chang H. W. (1990): “Altruism: A Review of Recent Theory and Research”, *Annual Review of Sociology*, vol 16, 27, p.p. 27-65.

Shethna J. (2023): Networking Strategies, <https://www.educba.com/networking-strategies/>

The Ontology of Value (2021) <https://ontologyofvalue.com/make-strategic-networking-a-part-of-your-career-development-plan-the-depth-vs-the-width-of-your-network>

Travers J. and Miligram S. (1969): “An Experimental Study in the Small World Problem”, *Sociometry*, vol. 35, no 4.

Wasserman S. and Faust K. (1994): *Social network analysis: Methods and applications*, Cambridge University Press, Cambridge.

Willke H. (1996): *Εισαγωγή στη Συστημική Θεωρία*, Κριτική, Αθήνα.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Ζάννης Π. (2013): *Δημοκρατία και κοινωνική πολιτική σε μετάβαση. Ο τρίτος τομέας μια γενική θεωρία*, Παπαζήσης, Αθήνα.

Ζάννης Π. (2015): «Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Πολιτική: Ο προσδιορισμός της σχέσης. Τα διλήμματα στις εφαρμογές», *Κοινωνική Πολιτική*, τ. 3, σελ. 106-121.

March J. and Simon H. (2003): *Οργανώσεις*, Κριτική, Αθήνα.

Ναγόπουλος Ν. και Σιδηρά Β. (2005): *Συντονισμένες και συμπληρωματικές ενέργειες ολοκληρωμένη παρέμβασης για την ενίσχυση της απασχόλησης: Εφαρμογές και μελέτες περίπτωσης στο πλαίσιο των έργων Equal*, Κ.Π. Equal, Αθήνα.

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (2023): *Κ.Α.Λ.Ο. Έκθεση 2021-2022*, Αθήνα.

Χρηστάκης Ν. και Fowler J. (2010): *Συνδεδεμένοι. Η Εκπληκτική Δύναμη των Κοινωνικών Δικτύων και πώς αυτά Διαμορφώνουν τη Ζωή μας*, Κάτοπτρο, Αθήνα.