

## Μετασχηματίζουσα μάθηση: μια καινοτόμα μαθησιακή προσέγγιση για την ανάπτυξη επιχειρηματικών ικανοτήτων στον τομέα της Κοινωνικής οικονομίας

Δρ Σαββατού Τσολακίδου

Φιλολόγος και Κοινωνιολόγος, Ε.ΔΙ.Π. στο Τμήμα  
Επικοινωνίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης του Εθνικού & Καποδιστριακού  
Πανεπιστημίου Αθηνών (ΕΚΠΑ), email: stsolakidou@media.uoa.gr

### Περίληψη

Στις αρχές της 4<sup>ης</sup> Βιομηχανικής Επανάστασης και σ' ένα εξωτερικό περιβάλλον που αλλάζει ραγδαία η μετασχηματίζουσα μάθηση έχει εφαρμογή όσο ποτέ άλλοτε. Οι πρόσφατες κρίσεις, τόσο η οικονομική όσο και η κρίση στην δημόσια υγεία εξαιτίας του COVID 19 αναδεικνύουν την ανάγκη των πολιτών να αναθεωρούν στερεοτυπικές αντιλήψεις και να προσαρμόζονται σε νέα απρόβλεπτα δεδομένα. Η μετασχηματίζουσα μάθηση αναπτύχθηκε από τον Jack Mezirow τη δεκαετία του '80 και εστιάζει στην σημασία της κριτικής σκέψης, του κριτικού αναστοχασμού και του ορθολογικού διαλόγου μέσα με τα οποία ο ενήλικος μπορεί να αναθεωρήσει δυσλειτουργικές αντιλήψεις, υποθέσεις, πεποιθήσεις του παρελθόντος και να οδηγηθεί σε νέα σχέδια δράσης που ανταποκρίνονται στο σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο αναφοράς. Η σύγχρονη εποχή, ο VUCA κόσμος (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) που χαρακτηρίζεται από μεταβλητότητα, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ασάφεια απαιτεί το ανθρώπινο δυναμικό να διαθέτει νέες ικανότητες και δεξιότητες που θα το βοηθούν να είναι ανθεκτικό στις ραγδαίες ατομικές και οργανωσιακές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα ανεξαρτήτως της θέλησής τους. Στο πλαίσιο αυτό τόσο οι διευθυντές όσο και οι εργαζόμενοι στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας αποζητούν εκπαιδευτικές τεχνικές που θα τους επιτρέψουν να γεφυρώσουν με αποτελεσματικότητα το χάσμα που δημιουργείται μεταξύ των προσφερόμενων και απαιτούμενων ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Η ανάπτυξη νέων στάσεων και συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού στις κοινωνικές επιχειρήσεις αποτελεί πρόκληση που χρειάζεται επένδυση στην δια βίου μάθηση, προσαρμογή και ευελιξία των εργαζομένων. Στο άρθρο αυτό επιχειρείται η παρουσίαση της θεωρίας του μετασχηματισμού και η συμβολή της στην ανάπτυξη επιχειρηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας.

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας αναφέρεται σε δύο τομείς: τη μετασχηματιστική μάθηση, η οποία επικεντρώνεται στην αλλαγή σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο και στην παρουσίαση του Ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς της επιχειρηματικότητας ως ικανότητας η οποία αναλύεται με το μοντέλο Entre Comp. Το μοντέλο αυτό εστιάζει τόσο στην ατομική όσο και στην οργανωσιακή αλλαγή με επιπτώσεις στην ανάπτυξη του τομέα της κοινωνικής οικονομίας. Στο πλαίσιο του άρθρου προτείνεται η μετασχηματίζουσα μάθηση ως κλειδί για την ανάπτυξη μιας κρίσιμης ομάδας ατόμων ικανών να προωθήσουν την επιχειρηματικότητα και να αναπτύξουν μια πιο αποτελεσματική προσέγγιση για την ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας που ευνοεί την κοινωνική συνοχή.

**Λέξεις κλειδιά:** Μετασχηματίζουσα μάθηση, κριτική σκέψη, επιχειρηματική ικανότητα, κοινωνικές επιχειρήσεις, κοινωνική οικονομία.

## Εισαγωγή

Στο σύγχρονο ραγδαία μεταβαλλόμενο κόσμο που χαρακτηρίζεται από αστάθεια, αβεβαιότητα, και πολυπλοκότητα, η δια βίου μάθηση και η συνεχής επικαιροποίηση γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για κοινωνική και επαγγελματική ένταξη, ενεργοποίηση και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στο κοινωνικοοικονομικό γίγνεσθαι. Σήμερα, όσο ποτέ πριν στο παρελθόν, η συνεχής προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές και η γεφύρωση του χάσματος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας αποτελούν προϋπόθεση για μια συνεκτική κοινωνία και διασφαλίζουν την αναπτυξιακή πορεία των τοπικών, εθνικών οικονομιών και της ευημερίας σε διεθνές επίπεδο.

Οι αλλαγές που προκαλούνται εξ αιτίας της ταχύτατης ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών, η μετάδοση ασύμμετρων απειλών σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, όπως ενδεικτικά η κρίση στη δημόσια υγεία εξ αιτίας του COVID 19, προδιαγράφουν ένα κλίμα αβεβαιότητας στο οποίο οι πολίτες καλούνται να δράσουν και να προσαρμοστούν άμεσα, να αναπτύξουν ανθεκτικότητα για να ξεπεράσουν με επιτυχία τις αλλαγές που επιβάλλονται ξαφνικά. Η προσαρμογή στις αλλαγές απαιτούν εκπαίδευση, ευελιξία, προσαρμογή και ανθεκτικότητα ώστε υιοθετηθούν νέες στάσεις και συμπεριφορές και να αναδυθεί μια νέα προσέγγιση για την ταχύτερη κατανόηση του νέου κοινωνικοοικονομικού πλαισίου αναφοράς από όλους τους πολίτες.

Πώς όμως μπορούν να αποφευχθούν προβλήματα αδράνειας, φοβικών στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων και γενικότερα των πολιτών απέναντι στις απρόσμενες και δυστοπικές κρίσεις και τεχνολογικές αλλαγές που επιβάλλουν ταχείες αλλαγές στις στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων και των συλλογικοτήτων? Ποιος είναι ο ρόλος της δια βίου μάθησης και ειδικότερα των θεωρητικών προσεγγίσεων της μετασχηματίζουσας μάθησης για την κατανόηση στερεοτυπικών και δυσλειτουργικών πεποιθήσεων και την αναθεώρηση απόψεων, στάσεων και συμπεριφορών; Ποιες είναι οι επιχειρηματικές ικανότητες που χρειάζεται να αναπτύσσονται από το ανθρώπινο δυναμικό σε περιόδους κρίσεων, οικονομικών ή άλλων, ώστε να ενισχύεται η απασχολησιμότητα στον κοινωνικό τομέα και να αναδύονται κοινωνικές καινοτομίες;

Απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα θα επιχειρηθεί να δοθούν με βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωρητικών προσεγγίσεων της μετασχηματίζουσας μάθησης σε ατομικό επίπεδο και στο επίπεδο των οργανώσεων, των κοινωνικών επιχειρήσεων και θα παρουσιαστεί το ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς για τις επιχειρηματικές ικανότητες για την ανάπτυξη επιχειρηματικών ικανοτήτων των εργαζομένων στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας.

## 1. Η μετασχηματίζουσα μάθηση ως μέσο αλλαγής και ανάπτυξης των Κοινωνικών Επιχειρήσεων

Η μετασχηματίζουσα μάθηση αναπτύσσεται ως θεωρία το 1978 από τον Jack Mezirowo οποίος βασιζόμενος στις θεωρητικές προσεγγίσεις για την μάθηση του Αμερικανού φιλοσόφου και παιδαγωγού John Dewey, του Βραζιλιάνου φιλοσόφου

και παιδαγωγού, εκπαιδευτή ενηλίκων Paulo Freire, τις ιδέες του Γερμανού φιλοσόφου Jurgen Habermas προτείνει μια συνθετική, ορθολογική προσέγγιση για την βαθύτερη κατανόηση των αλλαγών σε ένα «πλαίσιο αναφοράς» που εναλλάσσεται με ταχύτητα και προκαλεί δυστοπικές καταστάσεις που απαιτούν βαθύτερη κατανόηση των αιτιών, αλληλοσυνδέσεων και του συντονισμού για την κατανόηση, προσαρμογή και ευελιξία του ατόμου στο νέο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον (Κόκκος, 2017).

Ο John Dewey (1859-1952) αν και δίνει μεγάλη έμφαση στην κοινωνική μάθηση και αλληλεπίδραση των μαθητών, δεν καταργεί την ατομικότητα, τις κλίσεις, τα ενδιαφέροντα του ατόμου στην κοινωνία. Στο βιβλίο του «Το σχολείο και η κοινωνία» υποστηρίζει ότι η μάθηση βασίζεται στην έρευνα (the oryofin quiry) και την πειραματική λογική (experimental logic) με σκοπό να προκληθούν διαφορετικές εμπειρικές καταστάσεις για την διερεύνηση της αλήθειας. Το πέρασμα από την κατάσταση της αβεβαιότητας σε μια νέα κατάσταση βασίζεται σε υποθέσεις, στοχαστική σκέψη, πειραματική εφαρμογή, επιβεβαίωση ή απόρριψη υποθέσεων και εξαγωγή συμπερασμάτων. Η ικανότητα πρόβλεψης, η αυτό- αξιολόγηση, το εμπειρικό συνεχές και η αρχή της αλληλεπίδρασης (Dewey, 1969, μετφ. Πολενάκη, 1980) συμβάλλουν στην δημιουργία μιας νέας κατάστασης που αποτελεί τη βάση της νέας γνώσης. Επίσης, ο Βραζιλιάνος παιδαγωγός Paulo Freire στο βιβλίο του η «Παιδαγωγική των Καταπιεσμένων» (1976), διατυπώνει την άποψη ότι οι μαθητές μπορούν να μετασχηματίσουν την πραγματικότητα όταν απελευθερωθούν από καταστάσεις που τους χειραγωγούν, αξιοποιούν την κριτική σκέψη και αποκρυπτογραφούν τους τρόπους με τους οποίους βλέπουν τους εαυτούς τους και τον περίγυρό τους. Αυτή η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε απελευθέρωση (απελευθερωτική παιδαγωγική), διαδικασία κατά την οποία ο διάλογος μπορεί να συμβάλλει σε μετασχηματισμό βασιζόμενος σε νέες ανακαλύψεις της πραγματικότητας, του εαυτού και των άλλων.

Η μετασχηματίζουσα μάθηση του Mezirow αποτελεί την πλέον συγκροτημένη, και επιστημονικά τεκμηριωμένη και επίκαιρη προσέγγιση της εκπαίδευσης ενηλίκων και συγκεντρώνει με αυξανόμενο ρυθμό το ενδιαφέρον των μελετητών και των εκπαιδευτών (Κόκκος, 2007, Λιντζέρης, 2008). Σύμφωνα με την θεωρητική αυτή προσέγγιση μάθησης, οι άνθρωποι βρίσκονται συνήθως εγκλωβισμένοι σε ένα σύστημα «νοητικών συνηθειών» τις οποίες αποκτούν στην παιδική ηλικία και όταν ωριμάζουν, στην περίοδο της ενηλικιότητας μέσω και της διεργασίας της κοινωνικοποίησης, αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν δυσλειτουργικές καταστάσεις και παραδοχές που τους εμποδίζουν να αντιληφθούν την πραγματικότητα. Όταν ως ενήλικοι επανεξετάζουν κριτικά τις νοητικές τους συνήθειες, τις μετασχηματίζουν ώστε να μπορούν να δίνουν ζωογόνο νόημα στις εμπειρίες τους (Κόκκος, 2007). Ο Mezirow (2000) ορίζει αυτή τη διεργασία «μετασχηματίζουσα μάθηση». Στην θεωρία αυτή υποστηρίζεται ότι ο ενήλικος εκπαιδευόμενος στοχάζεται και αναστοχάζεται κριτικά πάνω στις ήδη παραδεδομένες έννοιες, επαναξιολογεί τις πρότερες υποθέσεις στις οποίες βασίζονται οι πεποιθήσεις του και αναλαμβάνει δράση με γνώμονα τη διορατική σκέψη που απορρέει από τη μετασχηματισμένη άποψη ως συνέπεια των επαναξιολογήσεών του (Mezirow, 1990, Κόκκος, 2019). Η υπέρβαση στερεοτυπικών αντιλήψεων είναι μια μακροχρόνια διαδικασία κατά την οποία οι κοινωνικές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο και επίδραση. Η μετασχηματίζουσα μάθηση σύμφωνα με τον Knud Illeris (2016) είναι πιο εκτεταμένη από την προσαρμοστική μάθηση ή την συμπεριφοριστική διότι έχει αποτελέσματα που παγιώνουν νέες αντιλήψεις και στάσεις σε επίκαιρα θέματα.

Ο Mezirow (2000) διατυπώνει την «Θεωρία της μετασχηματίζουσας μάθησης» κατά την οποία ο ενήλικος εκπαιδευόμενος επαναξιολογεί τις προηγούμενες υποθέσεις και προσδοκίες στις οποίες βασίζονται οι πεποιθήσεις του και αναλαμβάνει δράση με γνώμονα τη διορατική σκέψη που απορρέει από τη μετασχηματισμένη άποψη, τις αναζητήσεις, την κριτική σκέψη και τον ορθολογικό διάλογο (Mezirow, 1990). Ο εκπαιδευόμενος επανεξετάζοντας κριτικά κεκτημένες εμπειρίες της παιδικής και εφηβικής ηλικίας ωθείται στη διόρθωση στρεβλών υποθέσεων που αφορούν σε κοινωνικά, πολιτισμικά ψυχικά ή άλλα κεφάλαια της ζωής τα οποία επηρεάζονται από νέα πολιτιστικά και κοινωνικά δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο, κατακτά νέα γνώση – στα πλαίσια της λειτουργικής ή της επικοινωνιακής μάθησης – μαθαίνει να μετασχηματίζει «τα δεδομένα πλαίσια αναφοράς ή τη συνολική θεώρηση που έχει για τον εαυτό του και τον κόσμο» (Λιντζέρης, 2010 σελ. 96).

Η μετασχηματίζουσα μάθηση ως διαδικασία μάθησης είναι ιδιαίτερα απαιτητική, συμβαίνει όταν δεν υπάρχει άλλη διέξοδος που να μπορεί να θεωρηθεί βιώσιμη, π.χ. συμβαίνει στις περιπτώσεις ανάγκης για την υπέρβαση στερεοτυπικών αντιλήψεων, ή αναθεώρησης απόψεων εξ αιτίας ξαφνικών κρίσεων (οικονομικών, κοινωνικών, κ. ά.) και διαπιστώνεται ότι είναι μια μακροχρόνια διαδικασία κατά την οποία οι κυβερνητικές πολιτικές, η ανάπτυξη των επιστημών, η επικοινωνία και τα μίντια παίζουν σημαντικό ρόλο και επίδραση. Για το λόγο αυτό, η εφαρμογή της μετασχηματίζουσας μάθησης κατά την εισαγωγή νέων καινοτόμων μεθόδων, αλλαγή στον τρόπο εργασίας, ή στην ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών σε νέους τομείς της οικονομίας, όπως η κοινωνική οικονομία, είναι μια ασφαλής και αποτελεσματική τεχνική.

## 2. Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνικές επιχειρήσεις

Η κοινωνική οικονομία εμφανίζεται στην Ευρώπη στα τέλη του 18ου αιώνα και στις αρχές του 19ου με την μορφή συνεταιριστικών επιχειρήσεων, αστικών μη κερδοσκοπικών εταιρειών παροχής βοήθειας στις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού. Στη Γαλλία και τη Γερμανία, η πιο συνηθισμένη μορφή εταιρείας τον 19ο αιώνα είναι η «φιλική εταιρεία» με σκοπό την ασφαλιστική κάλυψη εργατών λόγω ατυχημάτων ή γήρατος, η κάλυψη των ανέργων και η διασφάλιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων έναντι της εργοδοσίας. Το 1830, στην «Πραγματεία της Κοινωνικής Οικονομίας» του Charles Dunoyer αναδεικνύεται η ηθική προσέγγιση της οικονομίας ενώ πολλοί οικονομολόγοι στην συνέχεια ταυτίζονται με την φιλελεύθερη αντίληψη του “laissez-faire” που υποστηρίζονταν από τον ανερχόμενο καπιταλισμό. Πολύ αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του 1970, η ανάπτυξη του «ακτιβισμού», της «αυτό-οργάνωσης», της κινητοποίησης των πολιτών στο πεδίο των κοινωνικο-πολιτικών δράσεων και κοινωνικο-οικονομικών δραστηριοτήτων ανέδειξαν την Κοινωνική ή Αλληλέγγυα Οικονομία, η οποία βασίζονταν στη σύσταση άτυπων ή τυπικών οργανώσεων, δομών με εταιρικά σχήματα και φορείς, συμπράξεις φορέων με σκοπό την ανάληψη κοινωνικοοικονομικών και κοινωνικό-πολιτικών πρωτοβουλιών με αντίστοιχη άσκηση κοινωνικοοικονομικού ρόλου.

Η κοινωνική οικονομία ορίζεται ως το σύνολο των οικονομικών, επιχειρηματικών, παραγωγικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων οι οποίες αναλαμβάνονται από νομικά πρόσωπα ή ενώσεις προσώπων των οποίων ο καταστατικός σκοπός είναι η επιδίωξη του συλλογικού, κοινωνικού οφέλους και η εξυπηρέτηση κοινωνικών συμφερόντων. Η έννοια συχνά ταυτίζεται με την αλληλεγγύη, την ηθική, την λαϊκή οικονομία ή την ανάπτυξη του τρίτου τομέα ο οποίος περιλαμβάνει οργανώσεις με κύριο σκοπό την κοινή ωφέλεια. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

(ΟΟΣΑ, 2016) η κοινωνική επιχείρηση ορίζεται ως «οποιαδήποτε ιδιωτική δραστηριότητα συνδεδεμένη με το δημόσιο συμφέρον, οργανωμένη με επιχειρηματική στρατηγική αλλά που ο κύριος σκοπός της δεν είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά η επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών και κοινωνικών στόχων, και η οποία έχει την ικανότητα να εισάγει καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα του κοινωνικού αποκλεισμού και της ανεργίας». Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης «η κοινωνική οικονομία αναφέρεται στο οικονομικό και κοινωνικό πεδίο το οποίο εκπροσωπείται από συνεταιρισμούς, εταιρείες αλληλοβοήθειας, ενώσεις, ιδρύματα, Τοπικές Πρωτοβουλίες Απασχόλησης που προτίθενται να ανταποκριθούν με την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών σε ανάγκες στις οποίες ούτε η αγορά ούτε ο δημόσιος τομέας φαίνονται ικανοί να ανταποκριθούν» (2020) [https://www.hba.gr/5Ekdotisis/Up1PDFs/deltia/4\\_2006/65-68.pdf](https://www.hba.gr/5Ekdotisis/Up1PDFs/deltia/4_2006/65-68.pdf).

Οι φορείς του Τρίτου Τομέα, της Κοινωνικής- Αλληλέγγυας Οικονομίας, στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, δραστηριοποιούνται σε έναν ενδιάμεσο, σχετικά ριζοσπαστικό χώρο, ο οποίος βρίσκεται μεταξύ του δημόσιου τομέα και της οικονομίας της αγοράς. Από πολιτική άποψη οι οργανισμοί αυτοί αποτελούν εκούσιες, εθελοντικές, συμμετοχικές και αδέσμευτες συσπειρώσεις πολιτών που συγκροτούν ανεξάρτητες δομές, οι οποίες δρουν στο μαζικό χώρο ανεξάρτητα από πολιτικά κόμματα και πολιτικές παρατάξεις (Ντούλια, 2015). Υποστηρίζονται άμεσα ή έμμεσα (με φοροαπαλλαγές) από το κράτος και χρηματοδοτούνται από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ) και κυρίως από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ). Υποστηρίζουν πολιτικές απασχόλησης, εκπαίδευσης, παροχής κοινωνικών υπηρεσιών, φροντίδας σε παιδιά, ηλικιωμένους και άλλες κοινωνικές ομάδες και ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες:

- (1) Συνεταιριστικές επιχειρήσεις, αγροτικοί συνεταιρισμοί, αποταμιευτικοί και διανεμητικοί συνεταιρισμοί, πιστωτικοί, προμηθευτικοί, τουριστικοί κ.ά.
- (2) Κοινωνίες αλληλοβοήθειας, αλληλοβοηθητικά ασφαλιστικά ταμεία
- (3) Σωματεία ή οργανισμοί μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), εθελοντικές και φιλανθρωπικές οργανώσεις.

Σε διεθνές επίπεδο, το παράδειγμα του τραπεζίτη των φτωχών από τον ομώνυμο τίτλο βιβλίου του που εκδόθηκε το 2003, Muhammad Yunus από το Μπαγκλαντές, καθώς και στο πρόσφατο βιβλίο του «ο Κόσμος των τριών Μηδενικών» (2017), υποστηρίζει την ανάγκη μηδενικής φτώχειας, μηδενικής ανεργίας και μηδενικής χρήσης άνθρακα αξιοποιώντας ως εργαλείο μόχλευσης για την δημιουργία οικονομικών και κοινωνικών επιχειρήσεων, τις μικροπιστώσεις για τους φτωχούς και ιδίως για τις γυναίκες, μέσω καινοτόμου εργασίας. Η χορήγηση μικρο δανείων και εγγυήσεων αποτελούν μια αποτελεσματική μορφή της κοινωνικής αλληλέγγυας οικονομίας που αρχίζει να έχει εφαρμογή ευρύτερα σε πολλές χώρες (Ντούλια, 2015).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση με την υιοθέτηση της Κοινωνικής Ατζέντας το 2000, ανακοίνωσε την Κοινοτική Πρωτοβουλία EQUAL μέσω της οποίας από το 2001 έως το 2008, ενισχύθηκαν πολλές προσπάθειες ίδρυσης κοινωνικών επιχειρήσεων σε πολλές χώρες της Ένωσης. Με την Ανακοίνωση για την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα του 2011 (COM/2011/0682 τελικό της 25/10/2011) «η κοινωνική επιχείρηση ορίζεται ως φορέας της κοινωνικής οικονομίας με στόχο την ύπαρξη θετικού κοινωνικού αντικτύπου παρά η δημιουργία κερδών για τους ιδιοκτήτες ή τους μετόχους της παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες με επιχειρηματικό και καινοτόμο τρόπο, και χρησιμοποιώντας τα κέρδη κυρίως για κοινωνικούς σκοπούς. Υπόκειται σε υπεύθυνη και διαφανή διαχείριση, ιδίως συνδέοντας τους εργαζομένους της, τους πελάτες της και τους παράγοντες που εμπλέκονται στις οικονομικές δραστηριότητές

της» ενώ οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων εστιάζουν στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών και αγαθών σε ευάλωτες ομάδες, β) σε επιχειρήσεις που επιδιώκουν την ένταξη στην απασχόληση ανέργων και μακροχρόνια ανέργων. Παράλληλα, με την κοινωνική επιχειρηματικότητα ενισχύεται η «κοινωνική καινοτομία» κατά το παράδειγμα του Ιδρύματος Ashoka το οποίο ίδρυσε ο Bill Drayton το 1980. Η κοινωνική καινοτομία «αποτελεί προσέγγιση που δίνει έμφαση στον ατομικό ρόλο του κοινωνικού επιχειρηματία, ο οποίος υιοθετεί την αποστολή να δημιουργεί και να διατηρεί κοινωνική αξία (και όχι μόνο ιδιωτική αξία), αναγνωρίζει και επιδιώκει νέες ευκαιρίες για να υπηρετήσει την αποστολή αυτή, εμπλέκεται σε μια διαδικασία συνεχούς καινοτομίας, προσαρμογής και μάθησης, ενεργεί θαρραλέα χωρίς να περιορίζεται από τους άμεσα διαθέσιμους πόρους και παρουσιάζει αυξημένο αίσθημα ευθύνης και λογοδοσίας έναντι των πολιτών που εξυπηρετεί και για τα αποτελέσματα που παράγει» (ΕΟΚΕ, 2017, <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-el-n.pdf>).

Μια άλλη μορφή κοινωνικής οικονομίας είναι η έννοια της αλληλέγγυας «συνεργατικής οικονομίας» η οποία εισήχθη ως έννοια με την Ανακοίνωσή της ΕΕ με τίτλο «Ευρωπαϊκή ατζέντα για μια συνεργατική οικονομία» (COM/2016/0356 final - 02/06/2016), η οποία αναφέρεται σε «ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που συνδέονται με τους τομείς της κατανάλωσης, της παραγωγής, της χρηματοδότησης, της εκπαίδευσης, ακόμη και της διακυβέρνησης». Η συνεργατική οικονομία αποτελεί επιχειρηματικό μοντέλο του οποίου οι δραστηριότητες διευκολύνονται από συνεργατικές πλατφόρμες, και δίκτυα. Οι συνεργατικές πλατφόρμες δημιουργούν μια ανοικτή αγορά για την προσωρινή χρήση αγαθών ή υπηρεσιών που συχνά παρέχουν ιδιώτες. Η ανακοίνωση προσδιορίζει τρεις κατηγορίες παραγόντων που συμμετέχουν στη συνεργατική οικονομία: α) τους παρόχους υπηρεσιών -ιδιώτες ή επαγγελματίες-, β) τους χρήστες των υπηρεσιών αυτών και γ) τους μεσάζοντες, οι οποίοι, μέσω διαδικτυακής πλατφόρμας, συνδέουν παρόχους και χρήστες και διευκολύνουν τις μεταξύ τους συναλλαγές («συνεργατικές πλατφόρμες»). Η Ανακοίνωση καταλήγει ότι οι συναλλαγές της συνεργατικής οικονομίας δεν περιλαμβάνουν αλλαγή κυριότητας και μπορούν να είναι κερδοσκοπικές ή μη κερδοσκοπικές (ΕΟΚΕ, 2017).

Το τρίτο μοντέλο κοινωνικής οικονομίας είναι η οικονομία που αποσκοπεί στο κοινό καλό, ένα κοινωνικοοικονομικό και πολιτικό κίνημα που θεμελιώθηκε από τον αυστριακό οικονομολόγο Christian Felber στις αρχές της δεκαετίας. Το κίνημα αυτό βασίζεται στις αξίες που αναγνωρίζονται από όλους τους ανθρώπους ως καθολικές: την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, την αλληλεγγύη, την οικολογική βιωσιμότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη, τη διαφάνεια και τη δημοκρατική συμμετοχή. Το μοντέλο της οικονομίας για το κοινό καλό είναι διεπιστημονικό και ισχύει για όλα τα είδη επιχειρήσεων και οργανισμών.

Στα παραπάνω μπορούν να προστεθούν το μοντέλο της κυκλικής οικονομίας στο οποίο τα απόβλητα μπορούν να μετατραπούν σε πόρους, ώστε η οικονομία να καταστεί περισσότερο βιώσιμη και να μειωθεί ο αρνητικός περιβαλλοντικός της αντίκτυπος, η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) που ενισχύει την συμμετοχή της εταιρείας σε δράσεις που αφορούν στην κοινωνία και άλλες μορφές δικτύων και επιχειρήσεων που προωθούν την κοινωνική καινοτομία.

## 2.1. Η Κοινωνική οικονομία και οι Κοινωνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Η Ελλάδα σύμφωνα με σχετική αξιολογική έκθεση της ΕΟΚΕ (2017) ανήκει στις χώρες στις οποίες η έννοια της κοινωνικής οικονομίας αναγνωρίζεται σε μεσαίο

επίπεδο, δηλαδή δεν απολαμβάνει της αναγνωσιμότητας που έχουν οι κοινωνικές επιχειρήσεις στην Γαλλία, την Ισπανία, το Βέλγιο, την Πορτογαλία και το Λουξεμβούργο. Αν και η πρώτη συνεταιρισμός που ιδρύθηκε στην Ελλάδα χρονολογείται από το 1780 ο θεσμός δεν είχε την ίδια εξέλιξη όπως στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Αργότερα πολλοί συνεταιρισμοί και ενώσεις δημιουργήθηκαν σε διάφορους τομείς της οικονομίας άλλοτε με θετικά και άλλοτε με αρνητικά αποτελέσματα ιδιαίτερα στους συνεταιρισμούς που είχαν άμεση κρατική εξάρτηση και επιχορήγηση.

Η πρώτη θεσμοθέτηση της κοινωνικής οικονομίας στην Ελλάδα, με άξονα την COM/2011/0682, ολοκληρώθηκε με τον Ν. 4019/2011 «περί Κοινωνικής Οικονομίας και Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας και άλλες διατάξεις» σύμφωνα με τον οποίο οι φορείς της κοινωνικής οικονομίας ομαδοποιήθηκαν σε τρεις κατηγορίες:

- (1) τις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις ένταξης που στοχεύουν στην ένταξη ευάλωτων ομάδων (ΑμεΑ, εξαρτημένων, φυλακισμένων, ανήλικων παραβατών, κ.ά.) στην αγορά εργασίας. Στις Κοιν.Σ.Π. Ένταξης το 40% κατ' ελάχιστον των εργαζομένων ανήκει σε ευάλωτες ομάδες πληθυσμού και απαιτούνται επτά άτομα για την σύστασή τους ενώ οι αμοιβές τους καλύπτονται από το έργο που παράγεται.
- (2) τις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις κοινωνικής φροντίδας, παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών κοινωνικού – προνοιακού χαρακτήρα, οι οποίες συστήνονται από πέντε άτομα τουλάχιστον, και
- (3) στις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις συλλογικού και παραγωγικού σκοπού οι οποίες δραστηριοποιούνται σε τομείς όπως ο πολιτισμός, το περιβάλλον, η οικολογία, η εκπαίδευση, οι παροχές κοινής ωφέλειας, η αξιοποίηση τοπικών προϊόντων, η διατήρηση παραδοσιακών δραστηριοτήτων και επαγγελμάτων και ιδρύονται με τουλάχιστον πέντε μέλη.

Η κοινωνική οικονομία και οι διάφορες μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων, όπως προβλέπονταν από την Ευρωπαϊκή Κοινωνική Ατζέντα του 2000 και από τις δύο ανακοινώσεις του 2011 και του 2017 που προαναφέρθηκαν, επηρέασαν το ελληνικό οικονομικό περιβάλλον με συνέπεια να ενισχυθεί η ανάπτυξη κοινωνικών επιχειρήσεων ιδιαίτερα μετά την οικονομική κρίση του 2008. Η πρόβλεψη χρηματοδοτικού άξονα στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Απασχόλησης 2007-2013 και στο Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ)2014-2020 ευνοούν την εξέλιξη του θεσμού.

Οι πρώτοι Κοινωνικοί Συνεταιρισμοί Περιορισμένης Ευθύνης (Κοι.Σ.Π.Ε.) δημιουργήθηκαν με συγχρηματοδοτούμενους πόρους από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό ταμείο και λειτούργησαν ως πυλώνας υποστήριξης και ολοκλήρωσης της Ψυχιατρικής Μεταρρύθμισης στην Ελλάδα. Στόχος τους είναι η κοινωνική ένταξη ψυχικά ασθενών στην κοινωνία και την αγορά εργασίας. Στις 24/11/2002 δημιουργήθηκε ο πρώτος Κοι.Σ.Π.Ε. στη Λέρο, έδρα του παλαιού μεγάλου ψυχιατρείου, ο οποίος αριθμεί σήμερα 441 μέλη εκ των οποίων τα 198 άτομα είναι με ψυχοκοινωνικά προβλήματα και 44 άλλους εργαζόμενους. Ακολούθησαν και άλλοι Κοι.Σ.Π.Ε. με λειτουργία σε διάφορους τομείς (καθαρισμού, κέτερινγκ, επίπλων και άλλων δραστηριοτήτων).

Από το 2011 και μετά δημιουργήθηκαν διαφορετικές μορφές κοινωνικών επιχειρήσεων οι οποίες καταγράφονται στο Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Σύμφωνα με στοιχεία του Μητρώου, έως τις 27.10.2016, πραγματοποιήθηκαν 1.221

εγγραφές Κοινωνικών Επιχειρήσεων, εκ των οποίων ενεργές είναι οι μόνοι οι 908. Ορισμένες από αυτές παράγουν σημαντικό έργο και πολλαπλασιαστικά οφέλη στην τοπική κοινωνία στους τομείς της παραγωγής προϊόντων, παροχής υπηρεσιών και δημιουργίας θέσεων απασχόλησης αλλά διαπιστώνεται ότι πολλές από αυτές, περί τις 250 είναι πλήρως ανενεργές ενώ και πολλές άλλες έχουν περιορισμένη δράση. Για την ενίσχυση του θεσμού, πόροι συνολικού ύψους 140 εκ ευρώ δεσμεύτηκαν με στόχο την υλοποίηση των Πράξεων που αφορούν τα Τοπικά Σχέδια για την Απασχόληση (ΤΟΠΣΑ) για υποστήριξη των ωφελούμενων αλλά και των επιχειρήσεων μιας τοπικής αγοράς εργασίας, επιδιώκοντας τη σύζευξη των αναγκών και της προσφοράς εργασίας και την κοινωνική ένταξη ευάλωτων ομάδων (ΤΟΠΕΚΟ) με την ενεργοποίηση και κινητοποίηση των τοπικών φορέων για δημιουργία θέσεων απασχόλησης για ανέργους που εντάσσονται στις κοινωνικά ευάλωτες ομάδες πληθυσμού.

Επιπλέον το Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας σύμφωνα με τον Νασιούλα και Μαυροειδή (2013)) υποστηρίζει δράσεις για ανάπτυξη της κοινωνικής οικονομίας που αφορούν προγράμματα για την ενίσχυση των 52/76 μικρομεσαίων επιχειρήσεων και τη σύνδεση της επιχειρηματικότητας και του ανταγωνισμού με την κοινωνική καινοτομία. Οι κοινωνικές επιχειρήσεις κατ' εξοχήν εντάσσονται στο πλαίσιο τους ευάλωτες ομάδες, τα μέλη αποφασίζουν με δημοκρατικές διαδικασίες για τους σκοπούς και της δράσεις, αναπτύσσουν συνεργασίες και συμπράξεις με εθελοντικό και συμμετοχικό χαρακτήρα για την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών, την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και την αύξηση της απασχόλησης, ως εκ τούτου προωθούν εμβληματικά την κοινωνική καινοτομία. Επικουρικά, μέσω άλλων δράσεων των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΕΣΠΑ ενισχύεται η επιμόρφωση και κατάρτιση για την ανάπτυξη επιχειρηματικών ικανοτήτων των μαθητών και η επιμόρφωσή και υποστήριξη νέων και ενηλίκων μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, προγραμμάτων επιχειρηματικότητας στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευσης, ειδικών προγραμμάτων προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών στα Πανεπιστήμια αλλά και επιμορφωτικά προγράμματα σε Κέντρα Δια Βίου Μάθησης(Ε.Γ. Κ.Α.Λ.Ο, ετήσια έκθεση 2017). Οι Θυρίδες Επιχειρηματικότητας αποτελούν επίσης δομές υποστήριξης που εστιάζουν την δράση του κυρίως στην συγκρότηση του Καταστατικού και την αρχική υποστήριξη λειτουργίας των κοινωνικών επιχειρήσεων.

Το νέο θεσμικό πλαίσιο για την Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία ορίζεται με τον Ν.4430/2016, ΦΕΚ 205/Α/31-10-2016) και με την εφαρμοστική Υπουργική Απόφαση 61621/Δ5.2643/3012-2016 (ΦΕΚ). Ρυθμίζονται θέματα του τομέα της κοινωνικής οικονομίας και την παρέμβαση-εποπτεία του Κράτους σε αυτό. Σκοπός του νέου θεσμικού πλαισίου είναι η ανάπτυξη του τομέα της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας (Κ.Α.Λ.Ο), μέσω της δημιουργίας ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος, που διευκολύνει τη συμμετοχή όλων των πολιτών σε όλες τις δυνατές παραγωγικές δραστηριότητες, διευκολύνει τη διάχυση πρακτικών δημοκρατίας, ισότητας, αλληλεγγύης, συνεργασίας. Ο σεβασμός στον άνθρωπο και το περιβάλλον κατά το πρότυπο της συνεργατικής οικονομίας βρίσκεται στο επίκεντρο της Κ.Α.Λ.Ο..Η κοινωνική επιχειρηματικότητα δημιουργεί προϋποθέσεις βιώσιμης ανάπτυξης για όλες τις ηλικίες και τις κοινωνικές κατηγορίες, ευάλωτες ή μη, με ενεργοποίηση δράσεων σε διάφορους τομείς της οικονομίας και ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας των συμμετεχόντων. Επιπλέον η Κ.Α.Λ.Ο ενισχύεται με την ίδρυση Ειδικής Γραμματείας για την κοινωνική οικονομία, την ίδρυση Ενώσεων φορέων και με δίκτυα Κοινωνικής Οικονομίας (τουλάχιστον 10 φορέων) για την υποστήριξη του

έργου των καθώς και με ελεγκτικούς μηχανισμούς τόσο στο πλαίσιο του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης όσο και στις αρμόδιες υπηρεσίες των Περιφερειών που ασχολούνται με θέματα Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού. Από τον Δεκέμβριο του 2017 ιδρύεται και το Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας με αρχικό κεφάλαιο 10 εκατομμυρίων ευρώ προκειμένου να ενισχυθούν δράσεις προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών, να ενισχυθούν συμπράξεις και δράσεις δικτύων καθώς και η λειτουργία του Μητρώου Φορέων Κοινωνικής Οικονομίας.

Ενώ θεσμικά φαίνεται να λειτουργεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα και τα κίνητρα για την δημιουργία μιας Κοιν.Σ.Επ. είναι σημαντικά σε μια χώρα όπως η Ελλάδα με το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Eurostat, 16,4% τον Δεκέμβριο του 2019 ) και παρόλη την πρόβλεψη χρηματοδότησης και στήριξης από τα διαρθρωτικά επενδυτικά ταμεία, τις ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης την υποστήριξη από φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης η κατάσταση παραμένει σε υστέρηση σε σύγκριση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Γαλλία, Ολλανδία, Πορτογαλία, Βέλγιο). Σημαντικός λόγος διαφαίνεται ότι είναι η μη αξιοποίηση γνώσεων και ικανοτήτων των μελών ανάλογα με τα θεματικά αντικείμενα αν και έρευνες που να αφορούν την σύζευξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με το πεδίο δράσης των κοινωνικών επιχειρήσεων δεν έχουν γίνει την τελευταία δεκαετία. Κατά συνέπεια η αξιοποίηση των κοινωνικών, διοικητικών και τεχνικών ικανοτήτων των μελών των Κοινωνικών επιχειρήσεων αλλά και των εργαζομένων σ' αυτές δεν έχει καταγραφεί.

Επιπλέον, όπως σε όλες τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, έτσι και στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας παραμένει σημαντικό το πρόβλημα της διασφάλισης των απαιτούμενων ικανοτήτων των εργαζομένων που εστιάζουν στην λήψη απόφασης, την δημοκρατική λειτουργία, την αποτελεσματική επικοινωνία αλλά και σε επιχειρηματικές ικανότητες όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών, η εργασία σε ομάδα, η ικανότητα επίλυσης σύνθετων προβλημάτων, η ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε περιόδους κρίσης, οι τεχνικές και πρακτικές γνώσεις για διάφορα θέματα και η ικανότητα ολιστικής προσέγγισης θεμάτων. Στην ενότητα που ακολουθεί θα προσεγγιστεί το θέμα των απαραίτητων επιχειρηματικών ικανοτήτων τις οποίες τα στελέχη αυτών των επιχειρήσεων χρειάζεται να επικαιροποιούν δια βίου.

### **3. Επιχειρηματικές ικανότητες εργαζομένων σε Κοινωνικές επιχειρήσεις: μια πρόκληση που παραμένει αναξιοποίητη**

Εξετάζοντας την ετήσια έκθεση και το Σχέδιο Δράσης για την Ανάπτυξη του Οικοσυστήματος της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας 2017-2023 καθώς και την ετήσια έκθεση του 2018 της Ειδικής Γραμματείας Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας, διαπιστώνεται ότι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των μελών των κοινωνικών επιχειρήσεων κρίνεται αναγκαία για την ανάπτυξη της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας (Ε.Γ. Κ.Α.Ο., 2017: 122-124 και 2018: 273-296). Στο Σχέδιο Δράσης του 2017-2023, η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η πληροφόρηση, η δικτύωση και η συνεργασία αναδεικνύονται ως βασικοί παράγοντες για την ανάπτυξη της Κ.Α.Ο.. Για το σκοπό αυτό, στις αρμοδιότητες της Ειδικής Γραμματείας Κ.Α.Ο. προτεινόταν ο προγραμματισμός μιας σειράς εκπαιδευτικών δράσεων τόσο για δημοσίους υπαλλήλους ως στελέχη περιφερειακών Κέντρων Στήριξης Κ.Α.Ο. προκειμένου να λειτουργούν ως μέντορες και ενισχυτές του θεσμού και στήριξης των φορέων σε τοπικό επίπεδο, όσο και σε στελέχη των κοινωνικών επιχειρήσεων ή δυνητικά στελέχη, ενισχύοντας την εκπόνηση εκπαιδευτικού υλικού. Η κατάρτιση

μαθητών Λυκείου και ενηλίκων στις επιχειρηματικές ικανότητες αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα για τη διασφάλιση επιχειρηματικού πνεύματος και καινοτομίας. Όμως, τόσο η έκθεση του 2017 όσο και αυτή του 2018, δεν κάνουν αναφορά στις επιχειρηματικές ικανότητες των μελών και πώς αυτές μπορούν να αναπτυχθούν, να επικαιροποιούνται δια βίου και να καταλήγουν σε μαθησιακά αποτελέσματα που θα βοηθούν τα μέλη και τους εργαζόμενους των κοινωνικών επιχειρήσεων να είναι ευέλικτοι, ανθεκτικοί και προσαρμόσιμοι σε περιβάλλον αβεβαιότητας και έκτακτων κρίσεων. Αν και οι κοινωνικές επιχειρήσεις καλούνται να εργαστούν σε ένα τέτοιο περιβάλλον όπως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, καμία πρόβλεψη δεν γίνεται για την επιμόρφωση του δυναμικού τους στις σύγχρονες ικανότητες που απαιτούνται.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί την επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) ως μια από τις οκτώ βασικές ικανότητες και δεξιότητες της δια βίου μάθησης (Ανακοίνωση (2006/962/EK) και COM(2018) 24 final) που απευθύνεται στο σύνολο των πολιτών. Στις Ανακοινώσεις αυτές η επιχειρηματικότητα ταυτίζεται με το αίσθημα πρωτοβουλίας και την ικανότητα των ατόμων να μετατρέπουν τις ιδέες τους σε δράση, να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι, να αναλαμβάνουν ρίσκο και να μπορούν να σχεδιάζουν και να διαχειρίζονται έργα. Για το λόγο αυτό προτείνεται στο πλαίσιο της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης κάθε μαθητής να έχει συμμετάσχει σε μια δράση επιχειρηματικότητας στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα ως μια ικανότητα αξιοποίησης ευκαιριών και ιδεών που μετασχηματίζουν καταστάσεις και προσδίδουν αξία στους άλλους μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές ανάλογα με το είδος των κοινωνικών επιχειρήσεων. Τα μέλη και οι εργαζόμενοι εκτός του ότι αναπτύσσουν την προσωπικότητα τους επενδύουν στο κοινωνικό καλό έχοντας ως κίνητρο την απασχόληση και σταδιακά την αυτό-ολοκλήρωση που μπορεί να διασφαλίζει η κοινωνική προσφορά, η ανάπτυξη αξιών, η δημοκρατική λειτουργία και κοινωνική συμμετοχή.

Το ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς Entre Comp<sup>1</sup> ορίζει την επιχειρηματικότητα ως οριζόντια ικανότητα που εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς της κοινωνικής και επαγγελματικής ζωής και αφορά είτε άτομα, ή ομάδες ή οργανισμούς, δίνοντας την ευκαιρία για ατομική και κοινωνική δράση και επιρροή σε άτομα, ομάδες και ευρύτερα τους πολίτες. Το Entre Comp οργανώνεται από τρεις τομείς ικανοτήτων που αντικατοπτρίζουν άμεσα τον ορισμό της επιχειρηματικότητας ως ικανότητας να μετατρέπονται οι ιδέες σε δράση και να δημιουργούν αξία για κάποιον άλλο και τις 15 ικανότητες που, μαζί, αποτελούν τα δομικά στοιχεία της επιχειρηματικότητας ως χαρακτηριστική αρμοδιότητα κάθε πολίτη. Οι συμβουλές και οι περιγραφικοί δείκτες δίνουν την διάσταση και το βάθος των μαθησιακών αποτελεσμάτων, θέματα στα οποία απαιτείται εμβάθυνση και πρακτική εφαρμογή.

Πίνακας: Ικανότητες, συμβουλές και περιγραφικοί δείκτες της Επιχειρηματικότητας

	Ικανότητες	Συμβουλές	Περιγραφικοί δείκτες
Ιδέες	1.Εντοπισμός ευκαιριών	Φαντασία και διάγνωση ευκαιριών για δημιουργία αξίας	<ul style="list-style-type: none"><li>• Έμπνευση και παρακίνηση δυνητικών ενδιαφερομένων</li><li>• Υποστήριξη για την επίτευξη αποτελεσμάτων</li></ul>

<sup>1</sup><https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8200&furtherPubs=yes>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επίδειξη αποτελεσματικής επικοινωνίας, πειθούς, διαπραγματεύσεως και ηγεσίας</li> </ul>
	2.Δημιουργικότητα	Ανάπτυξη δημιουργικών και στοχευμένων ιδεών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έναρξη διαδικασιών που δημιουργούν αξία</li> <li>• Αντιμετώπιση προκλήσεων</li> <li>• Ανεξαρτησία στην εργασία και δράση για την εφαρμογή στόχων, τήρηση προθέσεων και εκτέλεση προγραμματισμού</li> </ul>
	3.Όραμα	Εργασία με βάση το μελλοντικό όραμα	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκπόνηση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων</li> <li>• Ορισμός προτεραιοτήτων και σχεδίων δράσης</li> <li>• Προσαρμογή σε απρόβλεπτες αλλαγές</li> </ul>
	4.Εκτίμηση ιδεών	Αξιοποίηση στο έπακρο ιδεών και ευκαιριών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λήψη αποφάσεων όταν τα αποτελέσματα είναι αβέβαια, οι πληροφορίες είναι ελλιπείς ή διφορούμενες ή όταν υπάρχει ρίσκο απρόσμενων αποτελεσμάτων</li> <li>• Συμπερίληψη στη διαδικασία δημιουργίας αξίας δοκιμών για την μείωση των κινδύνων</li> <li>• Αντιμετώπιση ραγδαίων αλλαγών με ταχύτητα και ευελιξία</li> </ul>
	5.Ηθική και βιώσιμη σκέψη	Αξιολόγηση των συνεπειών, των επιπτώσεων των ιδεών και των ευκαιριών και δράσεων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιολόγηση των ιδεών που φέρνουν αξία και επιδρούν στην ομάδα στόχο, την αγορά, την κοινωνία και το περιβάλλον</li> <li>• Ανασκόπηση του βαθμού βιώσιμων, μακροπρόθεσμων κοινωνικών και πολιτιστικών στόχων και επιλεγμένου σχεδίου δράσης Αναλογιστείτε το πόσο βιώσιμοι μακροπρόθεσμοι κοινωνικοί</li> <li>• Υπεύθυνη δράση</li> </ul>
<b>Πόροι</b>	6.Αυτογνωσία και αυτό-αποτελεσματικότητα	Πίστη στον εαυτό και συνέχιση της προσπάθειας αυτό ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εντοπισμός αναγκών, φιλοδοξιών και επιθυμιών για βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα διαστήματα</li> <li>• Προσδιορισμός και αξιολόγηση δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου και της ομάδας</li> <li>• Πίστη στην ικανότητά για επηρεασμό των γεγονότων, παρά την αβεβαιότητα και τις προσωρινές αποτυχίες</li> </ul>
	7.Κίνητρα και	Επιμονή στον	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποφασιστικότητα στην μετατροπή</li> </ul>

	επιμονή	στόχο και όχι παραίτηση	<p>ιδεών σε πράξη και ικανοποίηση αναγκών</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπομονή και συνέχιση των προσπαθειών για επιτυχία μακροπρόθεσμων στόχων σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο</li> <li>• Ανθεκτικότητα στην πίεση, τα προβλήματα και τις αποτυχίες</li> </ul>
	8.Ενεργοποίηση πόρων	Συγκέντρωση και διαχείριση απαιτούμενων πόρων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκέντρωση και διαχείριση άυλων και ψηφιακών πόρων που απαιτούνται για να μετατραπούν οι ιδέες σε δράση</li> <li>• Αξιοποίηση στο έπακρο των πόρων</li> <li>• Απόκτηση και διαχείριση ικανοτήτων που απαιτούνται σε οποιοδήποτε στάδιο, συμπεριλαμβανομένων τεχνικών, νομικών, φορολογικών και ψηφιακών ικανοτήτων</li> </ul>
	9. Οικονομική και Λογιστική εκπαίδευση	Ανάπτυξη λογιστικών και οικονομικών γνώσεων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκτίμηση κόστους μετατροπής μιας ιδέας σε πράξη και δημιουργία αξίας</li> <li>• Σχεδιασμός και εφαρμογή αξιολογήσεων των οικονομικών αποφάσεων</li> <li>• Διαχείριση της χρηματοδότησης με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται βιωσιμότητα και η αξία που αναπτύσσεται μπορεί να διαρκέσει μακροπρόθεσμα</li> </ul>
	10.Ενεργοποίηση άλλων	Έμπνευση και συστράτευση άλλων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμπνευση και ενεργοποίηση ενδιαφερομένων</li> <li>• Αναζήτηση υποστήριξης για την επίτευξη αποτελεσμάτων</li> <li>• Αποτελεσματική επικοινωνία, πειθώ, διαπραγμάτευση και ηγεσία</li> </ul>
Σε δράση	11. Ανάλυση πρωτοβουλίας	Πραγματοποίηση, πράξη	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έναρξη διαδικασιών που δημιουργούν αξία</li> <li>• Αντιμετώπιση προκλήσεων</li> <li>• Αυτόνομη δράση για την επίτευξη στόχων, τήρηση προθέσεων και εκτέλεση προγραμματισμένων εργασιών</li> </ul>
	12.Προγραμματισμός και διοίκηση	Προτεραιοποίηση/και παρακολούθηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκπόνηση μακροπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων</li> <li>• Ορισμός προτεραιοτήτων και εκπόνηση σχεδίων δράσης</li> <li>• Προσαρμογή σε απρόβλεπτες αλλαγές</li> </ul>
	13.Αντιμετώπιση	Λήψη αποφάσεων σε περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λήψη αποφάσεων σε περιόδους αβεβαιότητας, ελλιπούς ενημέρωσης</li> </ul>

αβεβαιότητας, ασάφειας, κινδύνου	αβεβαιότητας ασάφειας και κινδύνου	και όταν υπάρχει ρίσκο εξαιτίας ελλιπούς πληροφόρησης <ul style="list-style-type: none"><li>• Δομημένοι τρόποι πιλοτικών εφαρμογών για την μείωση των κινδύνων αποτυχίας κατά την δημιουργία αξίας</li><li>• Αντιμετώπιση καταστάσεων που αλλάζουν ραγδαία με ταχύτητα και ευελιξία</li></ul>
14.Εργασία με άλλους, σε ομάδες	Συγκρότηση ομάδων, συνεργασία και δικτύωση	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ανάπτυξη δράσεων προσανατολισμένων σε πράξη</li><li>• Δικτύωση</li><li>• Επίλυση συγκρούσεων και αντιμετώπιση ανταγωνισμού</li></ul>
15.Μάθηση μέσα από την εμπειρία	Μάθηση με την πράξη	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αξιοποίηση οποιαδήποτε πρωτοβουλίας για τη δημιουργία αξίας ως ευκαιρία μάθησης</li><li>• Λειτουργία και μάθηση σε ομάδες, συμπεριλαμβανομένων ομότιμων και συμβούλων</li><li>• Μάθηση από τις επιτυχίες και τα λάθη</li></ul>

Πηγή: Entre Comprconceptual model:

<file:///C:/Users/MigroMedia/Downloads/LFNA27939ENN.en.pdf> (16.5.2020),

Μετάφραση και προσαρμογή από τα αγγλικά

Αυτές οι ικανότητες και η ανάλυσή τους επιτρέπουν στα μέλη και τους εργαζόμενους σε κοινωνικές επιχειρήσεις να εργάζονται σε ομάδες, να παίρνουν πρωτοβουλίες, να καινοτομούν, να είναι ευέλικτοι και ανθεκτικοί, να προσαρμόζονται στις εξελίξεις και αλλαγές και να δημιουργούν αξία και επιρροή στον τομέα δραστηριοποίησής τους. Όμως αυτές χρειάζεται να αναπτύσσονται και να επικαιροποιούνται ανάλογα με την ομάδα στόχο κάθε φορά, τόσο από την Ειδική Γραμματεία για την Κ.Α.Λ.Ο. όσο και από τα περιφερειακά Κέντρα Στήριξης, από τα Δίκτυα της Κοινωνικής Οικονομίας όσο και από τις ίδιες τις κοινωνικές επιχειρήσεις προκειμένου να επιτυγχάνεται η ανάπτυξη επιχειρηματικής νοοτροπίας και ο μετασχηματισμός των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων σε αυτές.

**Αντί επιλόγου: η μετασχηματίζουσα μάθηση κλειδί στην προσπάθεια εξέλιξης και μετασχηματισμού των κοινωνικών επιχειρήσεων σ' ένα περιβάλλον VUCA<sup>2</sup>.**

Η αναθεώρηση αντιλήψεων όπως εκφράστηκε από τον Mezirow (2007) με κριτικό στοχασμό και αξιολόγηση της εγκυρότητας πρότερων παραδοχών, η επανερμηνεία με βάση νέες προσδοκίες, αποτελεί μηχανισμό προσαρμογής σε νέα δεδομένα και δημιουργεί κουλτούρα συνεχούς παραγωγής νέας γνώσης. Η ανάληψη ρίσκου με την αναθεώρηση δυσλειτουργικών καταστάσεων παρέχει την ευκαιρία να αναπτυχθούν

<sup>2</sup>VUCA: από τα αρχικά των λέξεων, Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity(HBR, 2014).<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

καινοτομίες και να μετατραπούν ενδεχόμενα λάθη σε επιτυχίες μέσω διαδικασιών αξιολόγησης, αναστοχασμού και εμπειριστατωμένης ανάλυσης με στόχο την αυτοβελτίωση, την ανάπτυξη της κοινωνικής επιχείρησης και την ικανοποίηση των εργαζομένων σ' αυτή.

Η προσωπική ανάπτυξη, η ανάπτυξη επιχειρηματικών ικανοτήτων, η οικοδόμηση αυτοπεποίθησης, ο σχεδιασμός νέου πλάνου δράσης, η δοκιμή νέων ρόλων, η παραγωγή αξίας για τους άλλους, απαιτούν την διερεύνηση παρωχημένων και δυσλειτουργικών πεποιθήσεων, αντιλήψεων και τρόπων συμπεριφοράς στο πλαίσιο των κοινωνικών επιχειρήσεων. Τα δέκα στάδια μετασχηματισμού του Mezriow (2007) που ξεκινούν με το «αποπροσανατολιστικό δίλημμα», το τυχαίο γεγονός που προκαλεί την αλλαγή λειτουργώντας ως καταλύτης, «την αυτοεξέταση των συναισθημάτων», «την κριτική αποτίμηση», το σχεδιασμό νέου προγράμματος δράσης», «την απόκτηση ικανοτήτων» για την εφαρμογή του και ταυτόχρονα «την δοκιμαστική εφαρμογή του» με βάση τις νέες επικρατούσες συνθήκες αποτελούν αποτελεσματική μαθησιακή προσέγγιση σε έναν VUCAκόσμο. Έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από μεταβλητότητα, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και απαιτεί ανθεκτικότητα και ανάπτυξη επιχειρηματικών ικανοτήτων σε τέτοιο βαθμό ώστε όλα τα μέλη και οι εργαζόμενοι των κοινωνικών επιχειρήσεων να συνειδητοποιούν άμεσα την νέα πραγματικότητα, να αποκτούν επιχειρηματικές ικανότητες λειτουργώντας στο πλαίσιο ομάδας και αλληλοεπιδρώντας μεταξύ τους ώστε όλοι και όλες συλλογικά να τολμούν, να καινοτομούν και να εστιάζουν στην παραγωγή κοινωνικής αξίας με στοχαστικό διάλογο για νέα σημασιολόγηση των εμπειριών, ηθική συμπεριφορά και δια βίου ανάπτυξη ικανοτήτων.

Το ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς Entre Comp αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ικανοτήτων που μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την εκπαίδευση των μελών, των εργαζομένων και των εθελοντών των κοινωνικών επιχειρήσεων. Η εκπαίδευση αυτή θα έχει σημαντικά αποτελέσματα στην βιωσιμότητα και αποδοτικότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των κοινωνικών επιχειρήσεων και η μετασχηματιστική μάθηση καθώς και η πλάτυνση των επιχειρηματικών ικανοτήτων τους θα συμβάλει στην δέσμευση, διευρυμένη γνώση και παραγωγική ικανότητα τους σε περιόδους κρίσης.

Ο ρόλος της Ειδικής Γραμματείας Κ.Α.Λ.Ο. , αλλά και των θεματικών δικτύων και των κοινωνικών επιχειρήσεων, χρειάζεται να εστιάσει στο τρίπτυχο «μετασχηματιστική μάθηση», «επιχειρηματικές ικανότητες», «ανθρώπινο δυναμικό» με στόχο να μετατρέψει τις κοινωνικές επιχειρήσεις σε «Οργανισμούς μάθησης» (Senge, 1990. Argyris & Schön, 1996. Marsick & Watkins, 2003). Οργανισμούς Μάθησης που παρέχουν δυνατότητες στο προσωπικό τους να βελτιώνουν συνεχώς τις γνώσεις τους, να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν νέες ιδέες, να αντιλαμβάνονται ολιστικά και να δρουν συλλογικά ώστε και τόσο τα άτομα όσο και οι ίδιες οι επιχειρήσεις να μετασχηματίζονται και να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες προκλήσεις.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Αποστολόπουλος, Ν., Λιαργκόβας, Π., ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, *Κοινωνική Οικονομία στην Ελλάδα: Συγκλίσεις και Αποκλίσεις μετην ΕΕ*, στο

- ile:///C:/Users/MigroMedia/Desktop/keimeno\_paremvasis\_3.pdf, ανάκληση 15.5.2020
2. Argyris, C., Schön, D.A. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
  3. Chaves, R., and Monzón, J.L. (2017). *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*, Brussels: European Economic and Social Committee.
  4. Dewey, J. (1910). *How we think*, D. C Heath & Co Publishers: Chicago.
  5. Dewey, J. (1969). *Experience and Education*. Ελληνική μετάφραση του βιβλίου *Εμπειρία και εκπαίδευση* (1980). Μετάφραση Πολενάκης Λέανδρος 1980.
  6. Dewey, J. (1986). *Logic: The Theory of Inquiry*, Vol.II, <https://philpapers.org/rec/DEWLTT-2>
  7. ΕΟΚΕ(Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή), Πρόσφατες εξελίξεις της κοινωνικής οικονομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση,<https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-el-n.pdf>
  8. European Commission (2019). *Social Economy the EU*, (online)[https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy\\_el](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_el), (ανάκτηση10/3/2020).
  9. European Commission (2016), *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, Publication Office of the European Union.
  10. Eurostat, [https://www.google.gr/publicdata/explore?ds=z8o7pt6rd5uqa6\\_#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met\\_y=unemployment\\_rate&fdim](https://www.google.gr/publicdata/explore?ds=z8o7pt6rd5uqa6_#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=unemployment_rate&fdim) , ανάκτησηστις 19.5.2020
  11. Ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς EntreComp [https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/EntreCompConceptualModel\\_16.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/EntreCompConceptualModel_16.pdf)
  12. Freire, P. (2009). Μετάφραση. *Η Αγωγή του Καταπιεζομένου*, Εκδ. Πολιτεία.
  13. Felber, C. (2015) *Change Everything: Creating an Economy for the Common Good*, ZED Books.
  14. Harvard Business Review (2014)<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
  15. Illeris, K. (2016). *Ο τρόπος που μαθαίνουμε. Οι πολλαπλές διαστάσεις της μάθησης στην τυπική και άτυπη Εκπαίδευση*. Αθήνα. Εκδ. Μεταίχμιο.
  16. Κόκκος, Α. (2017). *Εκπαίδευση και Χειραφέτηση:Μετασχηματίζοντας στερεοτυπικές αντιλήψεις στο σχολείο και στην εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων.
  17. Κόκκος, Α. (2019).*Διευρύνοντας την θεωρία του Μετασχηματισμού: Η συμβολή δέκα σημαντικών στοχαστών*. Αθήνα, Ελληνική Εταιρεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων.
  18. ΚοιΣΠΕ <https://www.thepressproject.gr/article/52865/KOISPE>
  19. Κουλαουζίδης, Γ., (2016).*Η κριτική σκέψη κάνει την διαφορά ή σε τι διαφέρει η εκπαίδευση ενηλίκων*. ΕΑΠ
  20. Κουλαουζίδης, Γ., (2019).*Ενας διάλογος για την Εκπαίδευση Ενηλίκων. Συμβουλές και κατευθύνσεις για νέους εκπαιδευτές*. Αθήνα, Εκδ. Μεταίχμιο. [https://www.researchgate.net/publication/316856072\\_E\\_kritike\\_skepse\\_kanei\\_te\\_n\\_diaphora\\_e\\_se\\_ti\\_diapherei\\_e\\_ekpaideuse\\_enelikon](https://www.researchgate.net/publication/316856072_E_kritike_skepse_kanei_te_n_diaphora_e_se_ti_diapherei_e_ekpaideuse_enelikon) (ανάκτηση15/5/2020)

21. Λιντζέρης, Π. (2008). *Η σημασία του κριτικού στοχασμού και του ορθολογικού διαλόγου στη θεωρία του Jack Mezirow για τη μετασχηματίζουσα μάθηση*. Αθήνα: Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων.
22. Λιντζέρης, Π. Εισήγηση. *Η προσέγγιση του Mezirow για τη μετασχηματίζουσα μάθηση ως θεωρητικό πλαίσιο της επαγγελματικής πρακτικής των εκπαιδευτών ενηλίκων* <https://www.academia.edu/> (ανάκτηση 20/4/2020)
23. Mezirow, J. και Συνεργάτες (2007) *Η Μετασχηματίζουσα Μάθηση*, Αθήνα: Μεταίχμιο,
24. Mezirow, J. (1990). *Fostering Critical Reflections to Adulthood*, σ.4
25. Μητρώο Κοινωνικών επιχειρήσεων. <https://aplo.yeka.gr/Pages/ErgasiaEntakshApasxolhsh/KoinwnikhProstasiaKaiSynoxh/MitrwoKoinonikhSOkonomias.aspx>
26. Ντούλια, Θ. (2015). *Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα, Εκδ. ΟΣΕΛΟΤΟΣ
27. Ν. 4430/2016, Κοινωνική Οικονομία και Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα του <http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/>
28. ΟΟΣΑ, 2016, <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Parallel-Session-3.pdf>
29. Πως ξεκινάω έναν Φορέα Κ.Α.Λ.Ο <https://foreis-kalo.gr/?q=node/26>
30. Συμπεράσματα της προεδρίας Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Νίκαιας 7, 8 και 9 Δεκεμβρίου 2000 [https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/el/ec/00400-r1.%20ann.gr0.htm](https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/el/ec/00400-r1.%20ann.gr0.htm)
31. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the Learning Organization*. [http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km\\_59/manual\\_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf](http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_59/manual_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf), ανάκτηση 20.3.2020
32. Σκουλάς, Ν., Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα
33. Yorks, L., & Marsick, V. J. (2000). *Organizational learning and transformation*. In J. Mezirow & Associates (Eds.), *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass. Google Scholar
34. Χριστοφόρου, Μ. (2014). *Όσα χρειάζεται να γνωρίζετε για τις κοινωνικές επιχειρήσεις και την κοινωνική οικονομία στην Ελλάδα και στην Ευρώπη*. Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας ΕΜΠ <http://mkentua.gr/wp-content/uploads/%ce%ba%ce%bf%ce%b9%ce%bd%cf%89%ce%bd%ce%b9%ce%ba%ce%ae->