



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ:

«ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ, ΜΕΣΑ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ:

«ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ, ΜΕΣΑ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΤΛΟ:

***«ΣΥΝ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΕΙΕΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΜΙΑΣ ΠΟΛΗΣ. Η ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ CITY BRANDING.»***

ΛΟΓΚΑΡΗ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ

ΑΘΗΝΑ, 2021

Επιμέλεια εργασίας: Λογκάρη Μαγδαληνή (ΑΜ: 4119Μ001)

Επιβλέπουσα: Τσακαρέστου Μπέττυ, Αναπληρώτρια καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Τριμελής επιτροπή:

Κλήμης Γεώργιος – Μιχαήλ, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Λέανδρος Νικόλαος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Τσακαρέστου Μπέττυ, Αναπληρώτρια καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Λογκάρη Μαγδαληνή, 2021

All rights reserved. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων που εκφέρει ο συγγραφέας. Ακολουθήθηκε η αρχή της ακαδημαϊκής δεοντολογίας. Για οποιαδήποτε απορία, πληροφορία και ένσταση απευθυνθείτε στον συγγραφέα.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT.....	5
1. Εισαγωγή.....	7
2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση	11
2.1 Θεωρία των Παιγνίων	11
2.2 Το Δίλημμα του Φυλακισμένου (Prisoner's Dilemma)	14
2.2.1 Επανάληψη του παιγνίου & επιλογή της συνεργασίας	18
2.2.2 Tit for Tat.....	19
2.2.3. Συμπερασματικές παρατηρήσεις	23
2.2.4 Οι 5 μηχανισμοί εδραίωσης της συνεργασίας	25
2.2.4.1 Network Reciprocity	27
2.2.4.2 City Network.....	29
2.2.5. Κοινωνικό Κεφάλαιο & Δίλημμα του φυλακισμένου	31
2.2.6. Σύγχρονες Θεωρίες Αστικής Διακυβέρνησης & Λήψης Αποφάσεων.....	34
2.2.6.1. Φαινόμενο Τριπλής Έλικας	35
2.2.6.2. Urban Regime.....	36
2.2.6.3. Multi-sector Partnerships.....	42
2.2.7. UN SDGs 11th+17th & Sustainability	44
2.2.8. City branding & Συνεργασία	46
3. Αποσαφήνιση Εννοιών Πολιτισμού, Πολιτιστικών οργανισμών & Εννοιών που προσομοιάζουν στην συνεργασία.....	49
4. Παρουσίαση των υπό έρευνα Οργανισμών της πόλης της Αθήνας.....	53
5. Μεθοδολογία	54
5.1. Μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας.....	58
6. Ανάλυση δεδομένων συνεντεύξεων εις βάθος	73
7. Συζήτηση & Συμπεράσματα	75
8. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	75
9. Βιβλιογραφία	

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σημερινή εποχή η έννοια της συνεργασίας καθίσταται ολοένα και πιο σημαντική για την επίτευξη των στόχων, είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε συλλογικό. Ακόμα πιο σημαντική προκρίνεται στα πλαίσια μιας πόλης. Στη συγκεκριμένη έρευνα μελετάται η έννοια της συνεργασίας μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών μιας πόλης καθώς τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ως ιδιαίτερα σημαντική η έννοια της συνέργειας και της συνεργασίας στον χώρο του πολιτισμού.

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να μελετήσει σε βάθος την έννοια της συνεργασίας και πώς αυτή αναπτύσσεται μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας με την ευρεία έννοια, ποια είναι τα χαρακτηριστικά της, αν ενισχύει το city branding και αν οδηγεί σε engagement με τους πολίτες. Ως ερευνητική μέθοδος χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική ενώ το βασικό ερευνητικό εργαλείο του οποίου έγινε χρήση είναι η ημι-δομημένη συνέντευξη εις βάθος. Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκαν τέσσερις εις βάθος ημι-δομημένες συνεντεύξεις με εργαζόμενους από το This is Athens, την Τεχνόπολη του Δήμου Αθηναίων, τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών και από το Athens Culture Net.

Οι θεωρητικοί άξονες γύρω από τους οποίους δομείται η παρούσα εργασία είναι η θεωρία των παιγνίων και πιο συγκεκριμένα το δίλλημα του φυλακισμένου, ως θεμελιώδες θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της συνεργασίας, αλλά και θεωρίες σχετικές με την τοπική ανάπτυξη και την λήψη αποφάσεων. Η έρευνα έδειξε πως η συνεργασία μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών της πόλης της Αθήνας, οι οποίοι συμβάλλουν στην ανάδειξη της πολιτιστικής της ταυτότητας, κρίνεται σήμερα ως αναγκαία. Οι συμμετέχουσες κατέδειξαν ότι μέσω της συνεργασίας προκύπτουν καλύτερα αποτελέσματα και ότι η επαναλαμβανόμενη αλληλεπίδραση με συγκεκριμένους φορείς οδηγεί ευκολότερα σε συνεργασία. Μάλιστα, μπορεί να προκύψει και μακροχρόνια, η οποία είναι πιο συχνή σε σχέση με την εφάπαξ. Η συνεργασία έχει μόνο πλεονεκτήματα και η βασικότερη προϋπόθεσή της είναι η εμπιστοσύνη και η αμοιβαιότητα.

Επίσης, θεωρούν πως η συνεργασία ενισχύει το city branding διότι δίνει μορφή στο προϊόν της πόλης της Αθήνας, συμβάλει στη δημιουργία της ταυτότητάς της και την

κάνει ένα προϊόν ελκυστικό που αφορά πολλά κοινά. Τέλος, θεωρούν πως η συνεργασία συμβάλλει στην καλλιέργεια του engagement με τους πολίτες αρκεί να καθίστανται και αυτοί κοινωνοί των συνεργασιών.

Λέξεις κλειδιά: συνεργασία, δίλημμα του φυλακισμένου, multi-sector partnerships, πολιτιστικοί οργανισμοί, city branding, engagement

ABSTRACT

Nowadays the concept of cooperation becomes more and more important for the achievement of the goals, either individually or collectively. Even more important it stands within a city. In this research, the concept of cooperation between the cultural organizations of a city is studied as in recent years the concept of synergy and cooperation in the field of culture is observed as particularly important.

The present research aims to study in depth the concept of cooperation and how it develops between the cultural organizations of Athens in the broadest sense, what are its characteristics, if it strengthens city branding and if it leads to engagement with citizens. Qualitative research was used as a research method, while the main research tool used was the semi-structured in-depth interview. In particular, four in-depth semi-structured interviews were conducted with employees from “This is Athens”, the Technopolis of the Municipality of Athens, the Athens International Airport and the Athens Culture Net.

The theoretical axes around which the present work is structured are the theory of games and more specifically the dilemma of the prisoner, as a fundamental theoretical background of the concept of cooperation, but also theories related to local development and decision making. The research showed that the cooperation between the cultural organizations of the city of Athens, which contribute to the promotion of its cultural identity, is considered necessary today. The participants showed that better results are obtained through cooperation and that repetitive interaction with specific actors leads to cooperation more easily. In fact, cooperation can occur in the long term, which is more common than the one-time. Cooperation has only advantages and its most basic condition is trust and reciprocity.

They also believe that the collaboration strengthens the city branding because it gives shape to the product of the city of Athens, contributes to the creation of its identity and makes it an attractive product that concerns many audiences. Finally, they believe that cooperation contributes to the cultivation of engagement with citizens as long as they become partners in cooperation.

Key words: cooperation, prisoner's dilemma, multi-sector partnerships, cultural organizations, city branding, engagement

1. Εισαγωγή

Είναι γεγονός πως σήμερα διανύουμε μια πολύ ιδιαίτερη εποχή, κατά τη διάρκεια της οποίας έχουν ανακύψει στην καθημερινότητά μας σημαντικές δυσκολίες ενώ ταυτόχρονα έχουν αναδειχθεί, ως μεγάλης σημασίας, έννοιες που στο παρελθόν θα τις έλεγε κανείς παραμελημένες. Μια από αυτές είναι και η έννοια της συνεργασίας, μια έννοια διαχρονική καθ' όλο το φάσμα της ανθρώπινης ύπαρξης και της κοινωνικής συμβίωσης, που παρόλα αυτά είχε «θαφτεί» βαθιά, κάτω από το βάρος του ατομισμού, που τα τελευταία χρόνια φαίνεται να υπερισχύει παγκοσμίως.

Σύμφωνα με το λεξικό η λέξη «συνεργασία» σημαίνει α) «το να εργάζεται κανείς από κοινού με άλλον ή άλλους για την επίτευξη κοινού στόχου» και β) «η ανάπτυξη σχέσεων αλληλοβοήθειας μεταξύ ατόμων ή ομάδων, που έχουν κοινούς στόχους. Μια συνεργασία λοιπόν, προκειμένου να ξεκινήσει, χρειάζεται τουλάχιστον δύο εταίρους. Ακριβώς για τον λόγο αυτό, το πρώτο πράγμα που μας έρχεται στο μυαλό ακούγοντας και μόνο τη λέξη συνεργασία είναι η λέξη συμβίωση, η ύπαρξη δηλαδή ενός ατόμου μαζί με ένα άλλο και κατ' επέκταση η ίδια η ζωή. Σαφώς, ως έννοια δεν αφορά μόνο τις προσωπικές σχέσεις των ανθρώπων αλλά όλες τις εκφάνσεις της ζωής ενός ατόμου από την ώρα που γεννιέται, μιας και διαδραματίζει τον καθοριστικότερο ρόλο στις αλληλεπιδράσεις του στα πλαίσια της κοινωνικής συμβίωσης.

Ετυμολογικά δε η λέξη συνεργασία αποτελείται από την πρόθεση «συν» που σημαίνει μαζί και από το ρήμα «εργάζομαι». Η λέξη συνεργασία, επομένως, μας δείχνει, μέσα από την ίδια της την προέλευση, ότι ανάμεσα στα άτομα ή μεταξύ οργανωμένων συνόλων αναπτύσσονται σχέσεις αμοιβαιότητας και υποστήριξης, προκειμένου να ικανοποιήσουν ίδιους ή παρόμοιους σκοπούς. Παράλληλα, το ρήμα «εργάζομαι» υποδηλώνει αφενός τη συνεχή προσπάθεια που πρέπει να καταβάλουν τα άτομα από κοινού («συν»), το έργο, και αφετέρου το χρόνο που απαιτείται ώστε αυτή η προσπάθεια να πραγματοποιηθεί.

Αντίθετη έννοια της συνεργασίας είναι αυτή της σύγκρουσης, συνυφασμένης εξίσου με την ύπαρξη των ανθρώπων. Ο βασικότερος παράγοντας που επηρεάζει τους ανθρώπους προκειμένου να διαλέξουν την συνεργασία ή τη σύγκρουση είναι αναμφισβήτητο το κέρδος, η ωφέλεια, η αμοιβή. Συνήθως, οι άνθρωποι σταθμίζουν τις καταστάσεις και ορίζουν τη συμπεριφορά τους με σκοπό να αυξήσουν το

προσωπικό τους κέρδος, όποιο και αν είναι αυτό, για να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάστασή τους καθώς ο ανταγωνισμός που επικρατεί στις σημερινές κοινωνίες είναι πολύ μεγάλος με το δίλημμα του εγώ ή εσύ να είναι το κυρίαρχο.

Η έννοια της συνεργασίας θα έλεγε κανείς ότι ευνοεί περισσότερο το «Εμείς» παρά το «Εγώ», ενισχύοντας όμως ταυτόχρονα και το άτομο. Αυτό συμβαίνει γιατί μέσα από το «Εμείς» το άτομο ενδυναμώνεται, αποκτά την αίσθηση του ανήκειν σε μια ομάδα και αντιλαμβάνεται ότι για να πετύχει τους προσωπικούς του στόχους δεν είναι απαραίτητο να έρχεται σε σύγκρουση με τους άλλους, τους ανταγωνιστές, αλλά μπορεί να διαλέξει και την οδό της συνεργασίας.

Από τα παραπάνω είναι εύκολο να αντιληφθούμε ότι στη ζωή δεν είναι όλες οι καταστάσεις παίγνια μηδενικού αθροίσματος (zero-sum games), όπου ως παίγνια μηδενικού αθροίσματος (zero-sum games) ορίζονται εκείνα κατά τα οποία το κέρδος του ενός παίκτη ισούται με την ζημιά του άλλου ή των άλλων παικτών, ήτοι το άθροισμα των δύο αποδόσεων ισούται με μηδέν (Παγουλάτος, 1999). Στα παιχνίδια αυτά μία εξαιρετικά σημαντική ιδιότητα, είναι ότι αν μία λύση οδηγεί τον ένα παίκτη στην καλύτερη δυνατή απόδοσή του, δεδομένης της επιλογής του αντιπάλου, χαρακτηρίζεται ως σημείο Nash. Με λίγα λόγια, υπάρχουν πολλές περιστάσεις στη ζωή όπου μπορεί δύο ή και περισσότεροι άνθρωποι που συνεργάζονται να βγουν κερδισμένοι ταυτόχρονα και παράλληλα, χωρίς δηλαδή κάποιος από τους συνεργαζόμενους να υποστεί ζημιά.

Το μεγάλο ερώτημα που αναδεικνύεται μέσα από την μελέτη της έννοιας της συνεργασίας είναι το εξής: Μπορεί, άραγε, μέσα από τη συνεργασία να καλλιεργηθεί/ευοδωθεί η αμοιβαιότητα και υπό αυτές τις συνθήκες να επιτευχθεί μεγαλύτερη ωφέλεια στην κοινωνία ξεκινώντας πάντα από το ατομικό επίπεδο και κατ' επέκταση φτάνοντας στο συλλογικό-κοινωνικό επίπεδο;

Την απάντηση στο παραπάνω ερώτημα την βρίσκει κανείς μελετώντας το βιβλίο με τίτλο “Η εξέλιξη της συνεργασίας” του Robert Axelrod (Axelrod R. M., 2000), μέσα στο οποίο αναλύεται ποια είναι η δύναμη της συνεργατικής συμπεριφοράς. Είναι πράγματι εύλογο να αναρωτιέται κανείς πώς είναι δυνατόν σε έναν κόσμο, που επικρατεί ο ατομικισμός και ο προσωπικός εγωισμός, να μπορέσει να επικρατήσει/εδραιωθεί η συνεργασία και κατ' επέκταση πώς είναι δυνατόν να

καταλήξουμε στο ότι το καλύτερο μπορεί να έρθει μέσα από αυτή και όχι φυσικά μέσα από τον ανταγωνισμό. Στόχος είναι το ατομικό όφελος ή μήπως η συλλογική ωφέλεια;

Επιπροσθέτως, η επιστήμη που σίγουρα μπορεί να δώσει απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα είναι η Θεωρία Παιγνίων και πιο συγκεκριμένα το πιο διάσημο, ίσως, παίγνιο, γνωστό και ως δίλημμα του φυλακισμένου, από την ανάλυση του οποίου αποδεικνύεται ότι ακόμα και αν αρχικά το να μην συνεργαστείς φαντάζει η ιδανικότερη επιλογή για να κερδίσεις, μόνο μέσω της συνεργασίας οι παίκτες μπορούν να φτάσουν στο βέλτιστο αποτέλεσμα.

Φυσικά, για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να αναλυθούν και κάποιοι πολύ σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι παίζουν σπουδαίο ρόλο στην επιλογή της συνεργασίας από τους παίκτες, όπως η ύπαρξη ή όχι εμπιστοσύνης ανάμεσά τους, οι διαφορετικές προτιμήσεις τους, η πιθανότητα να συναντηθούν ξανά οι ίδιοι παίκτες μελλοντικά καθώς και ποιο θα είναι το αποτέλεσμα στην εξέλιξη του παιγνίου. Τέλος, μέσα από την Θεωρία των Παιγνίων μπορούμε να προβλέψουμε, σχετικά με τις επιλογές των παιχτών, τόσο τις κινήσεις του «αντίπαλου» όσο και τον τρόπο με τον οποίο τις μετατρέπουμε σε κινήσεις «συνεργάτη».

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η συνεργασία δεν αποτελεί ως έννοια και πρακτική κάτι καινούριο, μια καινοτομία. Αντιθέτως, η ανάγκη των ανθρώπων για επιβίωση, τους έκανε να συνειδητοποιήσουν, από την αρχή της ύπαρξής τους, ότι η συνεργασία μεταξύ τους ήταν απόλυτα απαραίτητη για να το επιτύχουν. Έτσι, η συλλογική δράση οδήγησε στον σχηματισμό οικισμών, χωριών, πόλεων και κατ' επέκταση στον σχηματισμό των πρώτων ομάδων και κοινωνιών. Βέβαια, πέρα από τη συλλογική δράση, δεν έπαψε να υπάρχει και η σύγκρουση, η οποία συνέβαλλε και αυτή καθοριστικά στην διαμόρφωση των κοινωνιών. Συνεργασία και σύγκρουση είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος.

Κάτι άλλο που έχει εξίσου μεγάλη σημασία είναι αφενός το πώς βλέπουμε τον κόσμο γύρω μας και αφετέρου το πώς τοποθετούμε ταυτόχρονα τον εαυτό μας μέσα σ' αυτόν. Πως δηλαδή βλέπουμε τον άλλο παίκτη, ως αντίπαλο ή ως συνεργάτη, και ταυτόχρονα πώς τοποθετούμαστε και εμείς απέναντι στον άλλο. Αυτό σημαίνει ότι

όταν δίνουμε στον άλλο έναν χαρακτηρισμό με την πρόθεση «συν» (συνεργάτη, συνάδελφο, σύμμαχο, συναθλητή κλπ) τότε θέτουμε και τον εαυτό μας σε κλίμα συνεργασίας, με την διαλλακτικότητα να χαρακτηρίζει αυτή τη σχέση.

Βέβαια, με δεδομένη την δομή της σύγχρονης κοινωνίας, η οποία χαρακτηρίζεται από την επικράτηση του ανταγωνισμού σε μεγάλο βαθμό, είναι εύκολο να γίνει αντιληπτό ότι οι άνθρωποι, προκειμένου να ορίσουν την προσωπική τους βελτίωση, ταυτίζουν την έννοια της επιτυχίας με την προσπάθεια να ξεπερνούν συνεχώς κάποιον άλλον. Αυτό φυσικά συμβάλλει στο γεγονός ότι υπάρχει μεγάλη δυσκολία να δει κάποιος τον συνάνθρωπο του σαν σύμμαχο. Ο σύγχρονος άνθρωπος δηλαδή δεν συνηθίζει να ορίζει την προσωπική του βελτίωση συγκρίνοντας τις προσωπικές του επιδόσεις στο παρόν με αυτές του παρελθόντος ώστε να καταλήξει σε κάποιο συμπέρασμα σχετικά με το πρόσημο της πορείας του, θετικό ή αρνητικό, αλλά συνηθίζει να την οριοθετεί συγκρινόμενος με κάποιον άλλον με αποτέλεσμα να οδηγείται στον ανταγωνισμό, να θέλει να είναι καλύτερος – χωρίς απαραίτητα να ισχύει αυτό- και χωρίς να τον ενδιαφέρει η ωφέλεια κανενός άλλου πέραν του εαυτού. Η win win κατάσταση τείνει να μην είναι καθόλου προτιμητέα ενώ η «νίκη» τείνει να φαντάζει αυτοσκοπός.

Μία βασική συνέπεια του ατομικισμού επομένως είναι να γίνεται το άτομο πιο κλειστό, πιο συντηρητικό και πιο φοβισμένο ως προς τις επιλογές του. Μάλιστα, όταν γίνεται αυτοσκοπός η ικανοποίηση του εαυτού και η κατάκτηση πραγμάτων μόνο για αυτόν τότε εντείνεται συνεχώς η ανάγκη του λαμβάνειν και του έχειν. Ταυτόχρονα, η ιδέα της απώλειας και της αποτυχίας φαντάζει αποκρουστική και το ρίσκο αποφεύγεται γενικά όταν το άτομο καλείται να επιλέξει.

Όλα αυτά οδηγούν το άτομο σε μια γενικότερη ανασφάλεια και επιφυλακτικότητα με τον φόβο της αποτυχίας και της ήττας να γιγαντώνεται. Έτσι, το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι όχι μόνο να μην διακινδυνεύει κανείς αλλά να μην τολμάει καν να σκεφτεί την συνεργασία με τον άλλο. Η έλλειψη εμπιστοσύνης σε συνδυασμό όλα όσα αναλύθηκαν πιο πάνω οδηγεί στον ανταγωνισμό και στο να βλέπουμε τους γύρω μας περισσότερο ως ανταγωνιστές παρά ως συναγωνιστές στο παιχνίδι που λέγεται ζωή. Βέβαια, εκτός από τον ανταγωνισμό και την σύγκρουση για τους παραπάνω λόγους υπάρχουν και άλλες παράμετροι και περιορισμοί στην ανάπτυξη και εδραίωση

της συνεργασίας όπως η έλλειψη πληροφοριών για τον άλλον παίκτη ή το γεγονός ότι έρχονται οι παίκτες πρώτη φορά σ' επαφή μεταξύ τους.

2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Θεωρία των Παιγνίων

Πέρα από τα όσα έχουν ήδη αναλυθεί, την μεγαλύτερη ίσως συμβολή στην ανάπτυξη της έννοιας της συνεργασίας έχει η Θεωρία των Παιγνίων, κλάδος της επιστήμης, με αντικείμενο την μελέτη και την ανάλυση των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο μερών υπό το πρίσμα της λήψης αποφάσεων ανάλογα με την προσδοκώμενη ωφέλεια που επιφέρουν αυτές και ανάλογα με τις αποφάσεις του άλλου μέρους. Η Θεωρία Παιγνίων εξετάζει δηλαδή με ποιον τρόπο δύο μέρη (παίκτες) με συγκεκριμένα δεδομένα (κανόνες παιγνίου και πληροφορίες που έχουν στη διάθεσή τους οι παίκτες) αποφασίζουν πως θα δράσουν ο καθένας ξεχωριστά (επιλογή στρατηγικής), λαμβάνοντας υπόψη ταυτόχρονα πώς θα δράσει και η άλλη πλευρά και ποια θα είναι η ωφέλειά τους (payoffs) μέσω αυτού του συνδυασμού δράσεων (Osborne, 2010).

Επιπροσθέτως, η θεωρία παιγνίων αφορά τη χρήση μαθηματικών μοντέλων ώστε να προβλέψει τη συμπεριφορά του ευφυούς και λογικού ατόμου σε καταστάσεις σύγκρουσης ή συνεργασίας. Ως επιστημονική θεωρία έχει εφαρμοστεί σε ένα ευρύ φάσμα τομέων, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, της πολιτικής και του αθλητισμού. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να παραχθούν λύσεις που να οδηγούν τους συνεργαζόμενους ή τους συγκρουόμενους παίκτες προς την επιθυμητή κατεύθυνση από αυτόν που έχει τον έλεγχο του παιγνίου. Η θεωρία των παιγνίων προσφέρει εργαλεία για την επίλυση προβλημάτων σύγκρουσης ή συνεργασίας μεταξύ αυτών που λαμβάνουν αποφάσεις όπως προμηθευτές, κατασκευαστές, καταναλωτές και ρυθμιστικοί φορείς (Cohen, 2017).

Πιο συγκεκριμένα, μερικά από τα προβλήματα που προκύπτουν και στα οποία μπορεί να δοθεί λύση, οφείλονται στη δυσπιστία/έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ κοινωνικών, πολιτικών ή οικονομικών παραγόντων, η οποία συχνά τους οδηγεί σε επιβαρυντικά

για αυτούς μοτίβα δράσης. Το γνωστό δίλημμα του φυλακισμένου ασχολείται με αυτή τη δυσπιστία/ έλλειψη εμπιστοσύνης (Rapoport, 1965).

Ένας σημαντικός περιορισμός της θεωρίας των παιγνίων είναι η απλοποίηση που συχνά απαιτείται προκειμένου να αναλυθεί/παρουσιαστεί μια περίπλοκη κατάσταση της πραγματικής ζωής ως παίγνιο. Ωστόσο, ενώ τα μοντέλα της θεωρίας των παιγνίων μπορεί να φαίνονται υπερβολικά απλοποιημένα, αυτό δεν μειώνει την προγνωστική αξία τους. Η εμπιστοσύνη σε αυτήν την προγνωστική αξία τους είναι αυτό που οδήγησε στη χρήση της θεωρίας των παιγνίων στην ανάλυση πολλών κοινωνικών ζητημάτων που άπτονται της καθημερινότητας (Cohen, 2017).

Αναλυτικότερα, με βάση τη θεωρία των παιγνίων ο παίκτης, όταν καλείται να επιλέξει μια συμπεριφορά, θα πρέπει να έχει κατά νου ποια συμπεριφορά θα επιλέξει ο άλλος παίκτης. Με λίγα λόγια, θα πρέπει να σχηματίσει μια πεποίθηση σχετικά με τις επιλογές των άλλων παικτών (Osborne, 2010). Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι ο κάθε παίκτης γνωρίζει τις επιπτώσεις των επιλογών του στους άλλους παίκτες και το αντίστροφο, τις επιπτώσεις των επιλογών τους στους ίδιους (Σολδάτος, 2005).

Στόχος των παικτών είναι να μεγιστοποιήσουν την ωφέλειά τους επιλέγοντας για αυτούς την καλύτερη στρατηγική, λαμβάνοντας τις ιδανικότερες αποφάσεις. Φυσικά, για την επιλογή της απόφασης σημαντικό ρόλο παίζει το ποια είναι τα κίνητρα των παικτών, με δεδομένο ότι το περιβάλλον στο οποίο δρουν χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα ως προς τις αποφάσεις των άλλων παικτών, από τις οποίες εξαρτώνται και οι δικές τους αποφάσεις. Επίσης, ο στόχος του κάθε παίκτη, που είναι η επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους, εξαρτάται και από τον άλλον παίκτη, του οποίου ο στόχος είναι ο αντίστοιχος. Γι' αυτό πρέπει ο κάθε παίκτης να έχει επιλέξει εξ αρχής μια συγκεκριμένη στάση συμπεριφοράς απέναντι στον άλλον, η οποία φυσικά είναι δυνατόν και να αλλάξει στη πορεία: είτε δηλαδή να είναι επιθετικός, είτε ανταγωνιστικός, είτε εγωιστής ή από την άλλη πλευρά να είναι είτε διαλλακτικός, είτε συνεργατικός, είτε αλτρουιστής.

Επομένως, το δίλημμα που προκύπτει και η απόφαση που πρέπει να πάρουν οι παίκτες είναι αν θα επιλέξουν τη συνεργασία ή τον ανταγωνισμό ο ένας απέναντι προς τον άλλο ως την άριστη στρατηγική που θα οδηγήσει τον καθένα απ' αυτούς

προς το καλύτερο αποτέλεσμα. Βέβαια καλό είναι να λεχθεί ότι ο τρόπος λήψης αποφάσεων ποικίλει ανάλογα με το πρόβλημα που πρέπει κάθε φορά να αντιμετωπιστεί καθώς, όπως είναι λογικό, υπάρχουν και προβλήματα στα οποία ιθύνων είναι μόνο ένας, ο οποίος μάλιστα συνήθως έχει σκοπό να εφαρμόσει αυτές τις ενέργειες ώστε να μεγιστοποιήσει την ευημερία του.

Έτσι, η θεωρία παιγνίων ορίζεται ως η μελέτη των προτύπων λήψης αποφάσεων δύο ή περισσότερων υπεύθυνων για τη λήψη αποφάσεων, όπου οι ενέργειες του ενός ή και των δύο έχουν επιπτώσεις στην ευημερία του άλλου. Τα μοντέλα της θεωρίας παιγνίων καλύπτουν την ανταγωνιστική συμπεριφορά, τη συνεταιριστική συμπεριφορά αλλά και τα μίγματα αυτών των δύο συμπεριφορών. Μάλιστα, εξαιτίας της σπουδαιότητάς της η θεωρία των παιγνίων διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε πάρα πολλούς τομείς, αν όχι σε όλους, όπως στην πολιτική, στην διπλωματία, στις επιχειρήσεις, στα οικονομικά εν γένει ακόμα και στις στρατιωτικές υποθέσεις ενός κράτους (Osborne, 2010).

Ως παίγνιο (game) θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την κατάσταση εκείνη κατά την οποία δύο ή περισσότεροι ορθολογικοί παίκτες με αντικρουόμενους στόχους επιλέγουν να ενεργήσουν με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσουν συνθήκες ανταγωνιστικής αλληλεξάρτησης. Ένα παίγνιο αποτελείται από τους παίκτες, από τους κανόνες που το διέπουν, από τις πληροφορίες και την αξιολόγηση των διάφορων αποτελεσμάτων από τους ίδιους τους παίκτες αλλά και από τις μεταβολές που ελέγχονται από αυτούς. Τα στοιχεία αυτά είναι κοινά σε όλες τις ανταγωνιστικές καταστάσεις και αποτελούν το θεμέλιο λίθο της θεωρίας παιγνίων (Osborne, 2010).

Ο παίκτης (player) θεωρείται ως μια αυτόνομη μονάδα λήψης της απόφασης, παρά το γεγονός ότι δεν ελέγχει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα του παιγνίου. Ο παίκτης μπορεί να είναι ομάδα ατόμων, επιχείρηση ή ένα άτομο και έχει έναν αντικειμενικό σκοπό που μέσα από τους κανόνες του παιγνίου προσπαθεί να βελτιστοποιήσει (Osborne, 2010).

Στρατηγική (strategy) ενός παίκτη είναι το σύνολο των κανόνων που ορίζουν τις εφικτές επιλογές, τις οποίες μπορεί να ακολουθεί σε κάθε κίνηση του μέχρι το τέλος του παιγνίου, γνωρίζοντας όλες τις πληροφορίες που αφορούν τις κινήσεις του

αντίπαλου παίκτη. Η έννοια της στρατηγικής είναι η ίδια σε όλα τα ανταγωνιζόμενα μέρη, είτε πρόκειται για άτομα, είτε για επιχειρήσεις (Osborne, 2010).

Δύο είδη στρατηγικής συναντάει κανείς στην θεωρία των παιγνίων, την αμιγή και την μικτή στρατηγική. Αμιγής στρατηγική (pure strategy) είναι εκείνη, στην οποία κάθε παίκτης επιλέγει μια μόνο από τις δυνατές στρατηγικές του στο ακέραιο, δηλαδή με πιθανότητα ίση με την μονάδα, ενώ δεν επιλέγει καμιά από της υπόλοιπες. Η μικτή στρατηγική (mixed strategy) περιλαμβάνει συνδυασμό στρατηγικών, καθεμία από τις οποίες επιλέγεται με πιθανότητα μικρότερη της μονάδας (Osborne, 2010).

Δύο όροι που έρχονται γρήγορα να απασχολήσουν είναι το παίγνιο μηδενικού αθροίσματος (zero sum game) και το παίγνιο μη μηδενικού αθροίσματος (nonzero sum game). Παίγνιο μηδενικού αθροίσματος (zero sum game) είναι εκείνο, στο οποίο το κέρδος του ενός παίκτη είναι το ίσο με την ζημία του άλλου ή των άλλων παιχτών. Αντίθετα, αν αυτό δεν συμβαίνει, επειδή κάποιο τρίτο μέρος λαμβάνει ορισμένες ανταμοιβές, τότε πρόκειται για παίγνιο μη μηδενικού αθροίσματος (non zero sum game). Ένα παίγνιο 2-παιχτών περιγράφεται συνήθως με ένα πίνακα αποδόσεων ή πληρωμών ή ανταμοιβών (payoff matrix) που δείχνει τα αποτελέσματα των στρατηγικών των παιχτών. Σε αυτά τα παίγνια, λύση είναι η βέλτιστη στρατηγική όλων των παιχτών (Cheng, 2016).

Τα παραπάνω δεν εφαρμόζονται φυσικά στα παίγνια μηδενικού αθροίσματος (zero-sum games), όπως αυτά ορίστηκαν πιο πάνω, αλλά στα παίγνια θετικού αθροίσματος (positive-sum games), στα οποία η αλληλεπίδραση των παικτών παράγει ωφέλεια και είναι εφικτό και οι δύο πλευρές να βγουν κερδισμένες (win-win games). Πώς όμως μπορεί να επιτευχθεί ένα τέτοιο αποτέλεσμα; Μέσα από τον ανταγωνισμό ή μέσα από την συνεργασία;

2.2 Το Δίλημμα του Φυλακισμένου (Prisoner's Dilemma)

Το δίλημμα του φυλακισμένου είναι ίσως το πιο διάσημο παίγνιο (Axelrod R. , 1997), το οποίο σε γενικές γραμμές έχει ως εξής: γίνεται η σύλληψη δύο υπόπτων για ένα σοβαρό έγκλημα και κρατούνται σε χωριστά κελιά. Υπάρχουν μεν επαρκείς ενδείξεις ενοχής για την καταδίκη και των δύο για ένα μικρότερο παράπτωμα αλλά δεν

υπάρχουν καθόλου ενδείξεις ενοχής ώστε να καταδικαστεί κάποιος από τους δύο για το σοβαρό έγκλημα, εκτός και αν κάποιος από τους δύο (ή και οι δύο) ομολογήσει.

Στη περίπτωση αυτή, η ομολογία του ενός θα χρησιμοποιηθεί ως απόδειξη κατηγορίας. Αν και οι δύο κρατούμενοι δεν ομολογήσουν, τότε θα καταδικαστούν μόνο για το μικρότερο παράπτωμα και θα τους επιβληθεί ποινή φυλάκισης ενός έτους. Αν όμως ομολογήσει ο ένας από τους δύο, τότε αυτός θα αφεθεί ελεύθερος και η ομολογία του θα χρησιμοποιηθεί ως απόδειξη ενοχής για το σοβαρό έγκλημα του άλλου που δεν ομολόγησε, ο οποίος θα καταδικαστεί σε πέντε χρόνια φυλάκισης. Τέλος, αν ομολογήσουν και οι δύο, τότε θα καταδικαστούν και οι δύο σε τρία χρόνια φυλάκισης (Axelrod R. M., 2000).

Επομένως, πιο σχηματικά έχουμε τα εξής:

A) αν δεν ομολογήσει κανείς από τους δύο, τότε θα καταδικαστούν μόνο για το μικρότερο παράπτωμα και θα επιβληθεί σε κάθε έναν απ' αυτούς **ποινή φυλάκισης ενός έτους**.

B) αν ομολογήσει ο ένας από τους δύο, τότε αυτός θα αφεθεί ελεύθερος και ο άλλος που δεν ομολόγησε θα καταδικαστεί σε **πέντε χρόνια φυλάκισης**.

Γ) αν ομολογήσουν και οι δύο, τότε θα καταδικαστούν και οι δύο σε **τρία χρόνια φυλάκισης**.

Το δίλημμα του φυλακισμένου μοντελοποιείται σε παίγνιο με την εξής μορφή:

Υποπτος-Παίκτης 1	Υποπτος-Παίκτης 2	Αποτέλεσμα
Δεν ομολογώ	Ομολογώ	(-5 , 0)
Ομολογώ	Δεν ομολογώ	(0 , -5)
Δεν Ομολογώ	Δεν Ομολογώ	(-1 , -1)
Ομολογώ	Ομολογώ	(-3 , -3)

Αναλύοντας με λίγα λόγια το παίγνιο παρατηρούμε ότι και οι δύο παίκτες έχουν κυρίαρχη στρατηγική [δεν εξαρτάται, δηλαδή, η στρατηγική που καλούνται να επιλέξουν από τη στρατηγική του άλλου παίκτη, καθώς είναι αυτή που σε κάθε

περίπτωση τους επιφέρει το μεγαλύτερο κέρδος (best response)] να ομολογήσουν και να προδώσουν τον άλλο. Επομένως το σημείο που ισορροπούν οι στρατηγικές των δύο παικτών, [(Ομολογώ , Ομολογώ), (-3 , -3)] είναι το σημείο ισορροπίας κυρίαρχων στρατηγικών (Axelrod R. M., 2000).

Κύριο χαρακτηριστικό του παιγνίου του διλήμματος του φυλακισμένου που μπορεί κανείς να αναφέρει είναι ότι το αποτέλεσμα ισορροπίας (-3 , -3) υστερεί έναντι εκείνης της κοινής στρατηγικής, κατά την οποία και οι δύο παίκτες θα συμφωνούσαν να μην ομολογήσουν (Σολδάτος, 2005), δηλαδή θα συνεργάζονταν (-1, -1). Επομένως, αυτό το παίγνιο περιγράφει μία κατάσταση όπου η συνεργασία μπορεί να βελτιώσει την ευημερία και των δύο παικτών. Το κίνητρο, όμως, για αυτόνομη δράση, ήτοι προδοσία, οδηγεί στην εξάλειψη της δυνατότητας να προκύψει το αμοιβαία επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (Δεν Ομολογώ , Δεν Ομολογώ)- (-1, -1). Το ζεύγος των εκβάσεων που αντιστοιχεί στη στρατηγική κάθε παίκτη δεν είναι αποτελεσματικό, σύμφωνα με την έννοια Pareto καθώς (-1 , -1) << (-3 , -3). Αυτό το σημείο, όμως, είναι το μόνο σημείο ισορροπίας κατά Nash και με βάση τα δεδομένα του παιγνίου (έλλειψη δυνατότητας επικοινωνίας μεταξύ των παικτών-υπόπτων, κράτηση τους σε διαφορετικά κελιά, έλλειψη πρότερης συμφωνίας πριν τη σύλληψη για την διατήρηση της σιωπής και των δυο) θα επιλεγεί κυρίως λόγω δυσπιστίας μεταξύ των παικτών. Αυτό ακριβώς είναι που μας φανερώνει ότι η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των παικτών είναι ιδιαίτερα δυσμενής για αυτούς, καθώς καταλήγει έκαστος να φυλακιστεί για τρία έτη (-3) ενώ στην πραγματικότητα αν συνεργάζονταν θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν ποινή φυλάκισης μόνο ενός έτους για τον καθένα (-1) (Σολδάτος, 2005).

Με λίγα λόγια, ο κάθε ύποπτος-παίκτης, με γνώμονα το ατομικό, προσωπικό του συμφέρον και μόνο, καταλήγει να πράττει εις βάρος του και ομολογεί, διότι δεν μπορεί να είναι βέβαιος για το αν ο άλλος ύποπτος-παίκτης είναι διατεθειμένος να συνεργαστεί. Η έκβαση του παιγνίου αποδεικνύει ότι η απουσία εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας μεταξύ τους και η ικανοποίηση μόνο του ατομικού, προσωπικού οφέλους του καθενός οδηγεί στην απουσία της συνεργασίας με τον άλλον παίκτη και κατ' επέκταση στο λιγότερο καλό αποτέλεσμα και όχι στο άριστο.

Το ερώτημα όμως που ανακύπτει έχει ως εξής: «Πως μπορούν οι παίκτες να εξασφαλίσουν την συνεργατική μεταξύ τους συμπεριφορά;» Την απάντηση στο ερώτημα αυτό προσπάθησε να δώσει ο Axelrod μέσα από το βιβλίο του «Εξέλιξη της συνεργασίας».

Προσπάθησε δηλαδή να ερευνήσει με ποιο τρόπο και υπό ποιες προϋποθέσεις θα μπορούσαν οι παίκτες να ξεπεράσουν το δίλημμα προδοσία-συνεργασία και να πετύχουν μέσω της συνεργατικής δράσης το άριστο αποτέλεσμα και όχι το αρκετά καλό, έχοντας πάντα κατά νου ότι η συγκεκριμένη επιλογή κρύβει μέσα της την αβεβαιότητα ως προς το αν και ο άλλος παίκτης πρόκειται πράγματι να συνεργαστεί και να μην ομολογήσει.

Οπότε, εν προκειμένω, το κρίσιμο σημείο είναι με ποιο τρόπο θα απαλειφθεί η αβεβαιότητα μεταξύ των δύο παικτών και θα επιλεγεί η συνεργατική συμπεριφορά. Αν θεωρήσουμε ότι μεταξύ των παικτών υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη, υπό την έννοια ότι πιστεύουν ο ένας για τον άλλον ότι θα δράσει ο άλλος παίκτης εμπιστευτικά και δε θα ομολογήσει, τότε σε καμία περίπτωση δε θα προδώσουν ο ένας τον άλλον, δηλαδή σε καμία περίπτωση δε θα προβούν στην Ομολογία. Άρα, η ομολογία αποτελεί μια αυστηρά κυριαρχούμενη στρατηγική, το οποίο σημαίνει ότι ως ορθολογικοί παίκτες δεν θα την επιλέξουν ποτέ. Με αυτό το δεδομένο προχωρούμε σε διαδοχική απαλοιφή των αυστηρά κυριαρχούμενων στρατηγικών και το παίγνιο οδηγείται στην εξής μορφή:

Ύποπτος-Παίκτης 1

	Δεν ομολογώ	Ομολογώ
Ύποπτος-Παίκτης 2	Δεν Ομολογώ (-1, -1)	(-5 , 0)
	Ομολογώ (0 , -5)	(-3 , -3)

Καίριο ρόλο στην επιλογή της απόφασης των παικτών παίζουν τα κίνητρα και οι συνθήκες υπό τις οποίες βρίσκονται οι παίκτες, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω. Χαρακτηριστικό παράδειγμα καθοριστικών συνθηκών είναι το εξής: έστω ότι και οι δύο ύποπτοι-παίχτες είναι μέλη της μαφίας. Σύμφωνα με τους άγραφους κανόνες

αυτής, στην περίπτωση που κάποιο μέλος της συλληφθεί ισχύει ο νόμος της σιωπής (omerta), δηλαδή δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να ομολογήσει, διαφορετικά θα τιμωρηθεί με θάνατο τόσο ο ίδιος όσο και δικοί του άνθρωποι από άλλα μέλη της μαφιοζικής συμμορίας. Έτσι, σ' αυτήν την περίπτωση οι παίκτες οδηγούνται, εξαιτίας των συνθηκών υπό τις οποίες βρίσκονται, στο άριστο αποτέλεσμα [(Δεν Ομολογώ , Δεν Ομολογώ), (-1 , -1)], ήτοι στην συνεργασία. Η συνθήκη όμως που επικρατεί, ο νόμος της σιωπής, είναι μια ιδιαίτερη συνθήκη, η οποία δεν είναι εφαρμόστια γενικότερα σε καθημερινά προβλήματα.

Μια άλλη συνθήκη που μπορεί να επηρεάσει την απόφαση των παικτών και να μεταβάλλει τα κίνητρα και τη δράση τους είναι το Δίκαιο. Μέσα από τους κανόνες δικαίου που θεσπίζει ο νομοθέτης στόχος είναι η ρύθμιση της κοινωνίας και η εύρυθμη κατά το δυνατόν λειτουργία αυτής προκειμένου είτε να αποφεύγονται οι διαφωνίες εξ αρχής (προληπτική δράση του Δικαίου) είτε να καταστέλλονται από τη στιγμή που θα δημιουργηθούν. Από τη στιγμή που ο νομοθέτης επιλέγει να «επιβραβεύσει» την οδό της συνεργασίας και την μεταχειριστεί ευνοϊκότερα σε σχέση με την ομολογία-προδοσία, η επιλογή της συνεργατικής συμπεριφοράς από τους παίκτες είναι σχεδόν μονόδρομος και κατ' επέκταση το άριστο αποτέλεσμα που οδηγεί μάλιστα στην εύρυθμη λειτουργία της κοινωνίας. Βέβαια, εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι σ' αυτήν την περίπτωση οι παίκτες δεν συνεργάζονται από συνειδητή επιλογή αλλά αναγκαστικά εξαιτίας του εξωγενούς παράγοντα του Δικαίου. Η συγκεκριμένη συνεργατική συμπεριφορά τους επιβάλλεται από τους κανόνες δικαίου χωρίς να έχουν πολλά περιθώρια επιλογής. Ωστόσο, ακόμα και υπό αυτές τις συνθήκες, προκύπτει ότι μόνο μέσω της συνεργασίας οι παίκτες θα αποκομίσουν το μέγιστο δυνατό όφελος για αυτούς.

2.2.1 Επανάληψη του παιγνίου & επιλογή της συνεργασίας

Είναι γεγονός ότι οι παίκτες δεν πρόκειται να συνεργαστούν εφόσον θα συναντηθούν μόνο μία φορά. Αυτό δεν αφορά μόνο τη θεωρία παιγνίων αλλά είναι ένα γενικότερο ζήτημα σχετικό με την φυσική επιλογή των ανθρώπων σύμφωνα με τη βιολογία (Axelrod R. M., 2000), (Nowak, 2006). Η μη συνεργασία των παικτών είναι φυσικά η μόνη σίγουρη και ασφαλής επιλογή όταν μιλάμε για μία και μοναδική μεταξύ τους αλληλεπίδραση καθώς αυτή η επιλογή, σε κάθε περίπτωση, θα αυξήσει την ωφέλεια

του παίκτη. Μια και μοναδική συνάντηση συνεπάγεται αυτόματα την επιλογή της ομολογίας-προδοσίας (Axelrod R. M., 2000).

Το ίδιο θα συνέβαινε ακόμα και αν οι παίκτες γνώριζαν εξ αρχής ότι θα συναντιόντουσαν συγκεκριμένες φορές, δηλαδή θα γνώριζαν ότι επρόκειτο για ένα παιχνίδι με πεπερασμένο αριθμό συναντήσεων. Για παράδειγμα, αν οι παίκτες γνωρίζουν ότι θα συναντηθούν τέσσερις φορές (πεπερασμένος αριθμός συναντήσεων), σκεπτόμενοι τη στρατηγική που θα διαλέξουν στην τελευταία μεταξύ τους συνάντηση, θα καταλήξουν στο γεγονός ότι η απόφασή τους σε αυτή την τελευταία συνάντηση δε θα επηρεάσει το μέλλον, επομένως θα επιλέξουν την ίδια στρατηγική του στατικού παιγνίου [(Ομολογώ , Ομολογώ) (-3 , -3)] (Axelrod R. M., 2000).

Με λίγα λόγια, δεν θα έχουν κανέναν ενδοιασμό ώστε να μην προδώσουν ο ένας τον άλλον. Έχοντας την ισορροπία της τέταρτης και τελευταίας συνάντησης, η τρίτη συνάντηση λειτουργεί σαν να είναι πράγματι η τελευταία τους συνάντηση διότι δεν μπορεί να επηρεάσει το μέλλον, γεγονός που οι παίκτες το γνωρίζουν πολύ καλά. Άρα και στην τρίτη συνάντηση η στρατηγική που κυριαρχεί είναι αυτή της μη συνεργασίας. Επομένως, η επανάληψη του παιγνίου με συγκεκριμένο όμως ορίζοντα κινήσεων και επιλογών (πεπερασμένο αριθμό) θα μας οδηγήσει στο ίδιο αποτέλεσμα με αυτό του στατικού παιγνίου.

Σύμφωνα όμως με έρευνες, μελέτες, βιβλιογραφικές αναλύσεις και εμπειρικά πειράματα έχει αποδειχθεί ότι σ' ένα παίγνιο, όπως αυτό του διλήμματος του φυλακισμένου, αυτό που αυξάνει την πιθανότητα της επιλογής της συνεργατικής συμπεριφοράς είναι η επανάληψη του παιγνίου, να συναντηθούν δηλαδή οι παίκτες ξανά στο μέλλον, χωρίς όμως να υπάρχει πεπερασμένος αριθμός συναντήσεων (Nowak, 2006).

2.2.2 Tit for Tat

Όλα τα παραπάνω συμπεράσματα σχετικά με την συνεργασία προέκυψαν από τα τουρνουά που είχε διοργανώσει ο Robert Axelrod, μέσα από τα οποία αποδείχθηκε ότι μακροπρόθεσμα οι παίκτες επιλέγουν τη συνεργατική συμπεριφορά.

Συμμετέχοντες στα τουρνουά αυτά ήταν αυθεντίες, εκπρόσωποι διαφορετικών επιστημών (οικονομικών, μαθηματικών, ψυχολογίας, κοινωνιολογίας και πολιτικών επιστημών), οι οποίοι κλήθηκαν να δημιουργήσουν προγράμματα που να τρέχουν σε ηλεκτρονικό υπολογιστή με στόχο να επιλέξουν την καλύτερη στρατηγική ανάμεσα στη συνεργασία και την προδοσία σε μία προσομοίωση του παιγνίου του διλήμματος του φυλακισμένου.

Οι κανόνες είχαν ως εξής: το παιχνίδι αποτελούνταν συνολικά από διακόσιους γύρους και σε κάθε γύρο ο κάθε παίκτης επέλεγε τη συνεργασία (cooperation) ή την προδοσία (defection) μέσω ενός αλγορίθμου, τον οποίο επεξεργαζόταν ο υπολογιστής. Αν και οι δύο παίκτες επέλεγαν τη συνεργασία (C) θα λάμβανε τρεις (3) πόντους ο καθένας ενώ αν και οι δύο επέλεγαν την προδοσία (D) ο καθένας θα λάμβανε από έναν (1) πόντο. Στην περίπτωση που ο ένας επέλεγε προδοσία (D) και ο άλλος συνεργασία (C), αυτός που θα επέλεγε προδοσία θα λάμβανε πέντε (5) βαθμούς ενώ ο συνεργατικός παίκτης μηδέν (0) βαθμούς. Ο στόχος του παιχνιδιού σαφώς ήταν να συγκεντρώσει κάποιος παίκτης περισσότερους πόντους ακολουθώντας μία ορισμένη στρατηγική και έτσι να αναδειχθεί η καλύτερη, αυτή δηλαδή που θα επέφερε στον παίκτη το μεγαλύτερο σύνολο βαθμών (Axelrod R. M., 2000).

Η στρατηγική που έλαβε την πρώτη θέση στο τουρνουά ανάμεσα σε πολλές άλλες ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες στρατηγικές που επιλέχθηκαν από τους συμμετέχοντες ήταν η λεγόμενη TIT FOR TAT (μία σου και μία μου). Εμπνευστής αυτής της στρατηγικής ήταν ο Ρώσος καθηγητής ψυχολόγος-μαθηματικός Anatol Rapoport. Αξίζει να αναφερθεί ότι η εν λόγω στρατηγική ήταν η πιο απλή και η πιο σύντομη σε διάρκεια γύρου συγκριτικά με τις άλλες. Ο παίκτης του Rapoport ξεκινούσε πάντα με συνεργασία (C) και σε κάθε επόμενο γύρο μιμούνταν την επιλογή του αντίπαλου παίκτη του (Axelrod R. M., 2000).

Σύμφωνα με τη στρατηγική του μία σου και μία μου προκύπτει ότι ο παίκτης που την ακολουθεί έχει στο μυαλό του ότι αν ο αντίπαλος συνεργάζεται τότε θα συνεργαστεί κι εκείνος και ταυτόχρονα απαντά στην προδοσία με προδοσία. Η TIT FOR TAT κατάφερε να κερδίσει την πρώτη θέση και στα τρία τουρνουά. Μάλιστα, κατάφερε να αναδειχθεί ως η καλύτερη στρατηγική όλων παρόλο που στο δεύτερο και στο τρίτο

τουρνουά οι διαγωνιζόμενοι είχαν ήδη τη γνώση των αποτελεσμάτων του πρώτου τουρνουά. Παρά το γεγονός δηλαδή ότι οι διαγωνιζόμενοι ήξεραν ότι είχε αναδειχθεί ήδη μια φορά νικήτρια, δεν βρέθηκε καμία άλλη στρατηγική να την ξεπεράσει στα επόμενα τουρνουά. Ακόμα και εκείνες οι στρατηγικές που αποτελούσαν παραλλαγή της TIT FOR TAT, όπως η TIT FOR TWO TATS κατά την οποία ο παίκτης επιλέγει αρχικά την συνεργασία και επιτίθεται μόνο μετά από δύο συνεχόμενες επιθέσεις του αντιπάλου ενώ συνεργάζεται πάλι αμέσως μόλις συνεργαστεί και ο αντίπαλος, δεν μπόρεσαν να κατακτήσουν το βάθρο του νικητή, ούτε φυσικά και εκείνες που έστω στους αρχικούς γύρους απέδιδαν μεγαλύτερο σκορ στον παίκτη που τις επέλεγε, όπως η στρατηγική JOSS, η οποία δεν έχει σταθερότητα στη μίμηση των κινήσεων του αντιπάλου αλλά όταν ο αντίπαλος επιλέγει προδοσία, η απάντηση είναι προδοσία, όμως όταν ο αντίπαλος συνεργάζεται υπάρχει μια μικρή απόκλιση της συνεργατικής αλληλεπίδρασης καθώς προσπαθεί ευκαιριακά να αποκομίσει μεγαλύτερο κέρδος επιλέγοντας εκείνος προδοσία (Axelrod R. M., 2000).

Αυτό που έκανε την TIT FOR TAT την καλύτερη στρατηγική συγκριτικά με τις υπόλοιπες είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διέθετε έναντι των άλλων, τα οποία έχουν ως εξής:

- 1) Είναι μια στρατηγική καλή, ευγενής (nice) γιατί πάντοτε η πρώτη κίνηση του παίκτη είναι η συνεργασία (C). Επομένως, σε καμία περίπτωση δεν υπάρχει προδοσία προς τον αντίπαλο με το ξεκίνημα του παιχνιδιού. Αυτό κατά συνέπεια δημιουργεί εξ αρχής και ένα πιο φιλικό και ωραίο κλίμα ανάμεσα στους δύο παίκτες, το οποίο θα έλεγε κανείς ότι προϋδεάζει τους παίκτες και διαμορφώνει ανάλογα τις κινήσεις και τις επιλογές που θα ακολουθήσουν.
- 2) Αν κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού ο άλλος παίκτης επιλέξει προδοσία (D), τότε και ο πρώτος παίκτης επιλέγει την προδοσία (D) αλλά μόνο για μία φορά. Η τιμωρία επομένως για την προδοσία του άλλου παίκτη εφαρμόζεται μόνο μία φορά και όχι συνεχόμενα για όλες τις επόμενες κινήσεις του παίκτη. Δεν λειτουργεί δηλαδή εκδικητικά μετά από την πρώτη προδοσία σε κάθε κίνησή του. Επομένως, η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται ως συγχωρητική. Δεν έχει εκδικητικό σκοπό αλλά περισσότερο ανταποδοτικό, παίρνεις ό,τι δίνεις. Δεν τιμωρεί «αιωνίως» την προδοσία αλλά μόνο μία φορά και μόνο υπό την προϋπόθεση ότι θα προδώσει πρώτα ο άλλος παίκτης σ' αντίθεση με την στρατηγική FRIEDMAN σύμφωνα με την οποία ο παίκτης που την επιλέγει δε προδίδει ποτέ πρώτος αλλά αν ο αντίπαλος επιλέξει

προδοσία τότε όλες οι επόμενες κινήσεις του παίκτη είναι προδοσία. Πρόκειται για τη στρατηγική με τον περισσότερο εκδικητικό χαρακτήρα. Το εν λόγω πλεονέκτημα της στρατηγικής TIT FOR TAT είναι το πιο σημαντικό απ' όλα και αυτό που την έκανε να διαφέρει περισσότερο από τις άλλες στρατηγικές που ακολουθήθηκαν κατά τη διάρκεια του τουρνουά.

- 3) Όπως αναφέρθηκε και στο δεύτερο πλεονέκτημα και σε συνδυασμό μ' αυτό η στρατηγική του TIT FOR TAT χαρακτηρίζεται ως ανταποδοτική με την έννοια ότι ο κάθε παίκτης επιλέγει σύμφωνα με την επιλογή του άλλου παίκτη. Δηλαδή αν ο παίκτης επιλέξει συνεργασία (C) η επόμενη κίνηση του άλλου παίκτη είναι συνεργασία (C), ενώ αν ο παίκτης επιλέξει προδοσία (D) η επόμενη κίνηση του άλλου παίκτη είναι προδοσία (D) και πάει λέγοντας. Ίσως εκ πρώτης όψεως αυτό να φαίνεται ότι την κάνει μια «άβουλη» και μιμητική στρατηγική αλλά στην πραγματικότητα το να κάνεις αυτό που κάνει ο άλλος είναι και αυτό που οδηγεί στην επιτυχία (Axelrod R. M., 2000).

Οι συμμετέχοντες στο τουρνουά θεωρητικά, σύμφωνα με τα δεδομένα του παιχνιδιού, μπορούσαν με βάση τη στρατηγική τους να αποκομίσουν από μηδέν (0) έως χίλιους (1000) πόντους στην καλύτερη περίπτωση. Η στρατηγική μία σου και μία μου κατάφερε να συγκεντρώνει κατά μέσο όρο πεντακόσιους τέσσερις (504) βαθμούς σε κάθε παιχνίδι.

Καταλήγοντας, μετά από μελέτη του συνόλου των στρατηγικών που επιλέχθηκαν στα τουρνουά, της επικράτησης της στρατηγικής TIT FOR TAT και γενικότερα της συνεργατικής επιλογής αντί της ανταγωνιστικής αλλά και της συμπεριφοράς των παικτών σχετικά με τις επιλογές τους, θα πρέπει να αναφέρουμε τα εξής:

- ο Οι περισσότεροι ανταγωνιστικοί παίκτες που επέλεξαν περισσότερο την προδοσία (D), άσχετα με την επιλογή του άλλου παίκτη, δεν κατάφεραν να συγκεντρώσουν υψηλή βαθμολογία στο τελικό σκορ.
- ο Τα πιο υψηλά σκορ τα πέτυχαν οι παίκτες, που επέλεξαν στρατηγικές που εμπεριείχαν περισσότερο την έννοια της συγχώρεσης, δηλαδή δεν ήταν εκδικητικοί απέναντι στον αντίπαλο.
- ο Οι στρατηγικές με τα λιγότερο καλά αποτελέσματα των παικτών, που κατέλαβαν τις τελευταίες θέσεις στο τουρνουά, ήταν αυτές που δεν πίστεψαν στην δυνατότητα ανάπτυξης συνεργασίας και σχέσης αμοιβαιότητας μεταξύ των παικτών. Με λίγα λόγια, οι εν λόγω στρατηγικές ήταν αυτοκαταστροφικές και δεν κατάφεραν να συγκεντρώσουν υψηλά σκορ μέσω της συνεργασίας καθώς αυτό που υποστήριζαν

ήταν ότι δεν είναι εφικτό να υπάρξει συνεργασία μεταξύ των παικτών. Στην ουσία είχαν προδικάσει εξ αρχής την συνεργασία ως καταδικαστέα.

- ο Η στρατηγική TIT FOR TAT κατέλαβε την πρώτη θέση σε όλα τα τουρνουά γιατί, εκτός του ότι διέθετε όλα τα παραπάνω θετικά χαρακτηριστικά, δεν είχε ως σκοπό οι παίκτες της να νικήσουν τον αντίπαλο αλλά να προκαλέσουν μία συμπεριφορά συνεργασίας (C), η οποία εν τέλει τους οδήγησε και τους δύο να τα πάνε καλά και να αυξήσουν την ωφέλειά τους, περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη επιλογή στρατηγικής (Axelrod R. M., 2000).

2.2.3. Συμπερασματικές παρατηρήσεις

Το καλύτερο και το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα με βάση το οποίο αποδεικνύεται ότι η έλλειψη συνεργασίας οδηγεί στο λιγότερο καλό αποτέλεσμα από το άριστο είναι το παίγνιο του διλήμματος του φυλακισμένου. Η επανάληψη μάλιστα του παιγνίου αυτού μεταξύ των παικτών είναι αυτή που συμβάλλει στο να αναδειχθεί η συνεργασία ως η καλύτερη επιλογή που οδηγεί στο άριστο.

Εν ολίγοις, καταλήγουμε ότι με τη συνεργασία και όχι με τον ατομικισμό και τον ανταγωνισμό μπορούμε να οδηγηθούμε σε καλύτερα αποτελέσματα και ότι ακόμα και αν αρχικά φαντάζει δύσκολη η ανάπτυξή της, πόσο μάλλον η εδραίωση της, ανάμεσα σε δύο αντιπάλους, μπορεί μέσα από την μακροχρόνια αλληλεπίδραση και την εξέλιξη των κανόνων συμπεριφοράς να ανθίσει και να φανεί χρήσιμη για τον άνθρωπο μιας και τον προάγει και τον οδηγεί στο άριστο.

Από την άλλη πλευρά, η επιλογή της προδοσίας ίσως φαντάζει η καλύτερη δυνατή επιλογή, εφόσον εκμεταλλευτεί κανείς τη συνεργατική συμπεριφορά του άλλου παίκτη, καθώς δίνει το μεγαλύτερο κέρδος από όλα τα πιθανά οφέλη ($5 > 3 > 1 > 0$). Όμως, αποδεικνύεται ότι η προδοσία προσφέρει μόνο ευκαιριακό όφελος ενώ μακροπρόθεσμα αν εξακολουθεί να εφαρμόζεται ως επιλογή θα καταλήξει να αποτελεί τη χειρότερη. Αυτό συμβαίνει γιατί μακροπρόθεσμα μόνο μέσω της συνεργατικής συμπεριφοράς μπορούμε να οδηγηθούμε στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Με την παρατήρηση και την ανάλυση των στρατηγικών, των χαρακτήρων και των επιλογών των παικτών κατά τη διάρκεια των τουρνουά, ο Axelrod κατέληξε στο να

εφαρμόσει ορισμένες αρχές στις επιλογές των ανθρώπων αλλά και στη γενικότερη στάση τους, βασιζόμενος στα τουρνουά και τη στρατηγική TIT FOR TAT. Βέβαια, οι αρχές αυτές αφορούν όλο το φάσμα των ανθρώπινων σχέσεων και την υπεροχή της συνεργατικής έναντι της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς.

Ο ίδιος μάλιστα ο Axelrod προτείνει να ακολουθήσουμε αυτές τις αρχές και να τις εφαρμόζουμε στην καθημερινή μας ζωή, αντιμετωπίζοντας τους συνανθρώπους μας με βάση τη στρατηγική TIT FOR TAT (Axelrod R. M., 2000):

1. Να μην φθονείς τους άλλους (Don't be envious). Η προσωπική επιτυχία του κάθε ατόμου δεν κρίνεται σε σύγκριση με την επιτυχία ενός άλλου. Ούτε θα πρέπει απαραίτητα να ισχύει ότι το κέρδος κάποιου είναι ταυτόχρονα η ζημία ενός άλλου. Το σημείο αναφοράς του καθενός μας θα πρέπει να είναι ο ίδιος μας ο εαυτός. Η σύγκριση να αναφέρεται στην προσωπική μας πορεία και να γίνεται στο παρελθόν, στο παρόν και στο μέλλον μας και όχι με την πορεία του διπλανού μας. Η σύγκριση με τους άλλους το μόνο που μπορεί να προκαλέσει είναι διαμάχες, ανταγωνισμό, φθόνο και κακόβουλες σκέψεις, τα οποία αν ριζώσουν μέσα μας θα μας αποτρέψουν από το να καλλιεργήσουμε οποιαδήποτε συνεργατική συμπεριφορά.
2. Να μην προδίδεις ποτέ πρώτος (Don't be the first to defect). Το να είσαι διαλλακτικός, συνεργατικός, ευγενής και με ήπια συμπεριφορά από την αρχή σε μια σχέση αλληλεπίδρασης είναι το μυστικό για να δημιουργηθεί ένα πιο φιλικό και ωραίο κλίμα ανάμεσα στους αλληλεπιδρώντες εξαρχής. Και επειδή η αρχή είναι το ήμισυ του παντός σε κάθε έκφανση της ζωής μας και παίζει κομβικό ρόλο στην εξέλιξη, αντίστοιχα και εδώ παίζει σπουδαίο ρόλο στο πως θα διαμορφωθούν οι κινήσεις και οι επιλογές που θα ακολουθήσουν, πόσο μάλλον στο χτίσιμο ισχυρών σχέσεων που οικοδομούνται με βάση την αμοιβαιότητα και τη συνεργασία.
3. Να ανταποδίδεις και τη συνεργασία και την προδοσία (Reciprocate both cooperation and defection). Η ανταπόδοση έχει να κάνει και με τις δύο συμπεριφορές που μπορεί να δεχτούμε στη ζωή μας. Δεν θα πρέπει όμως να συσχετίζουμε την έννοια αυτή με την εκδικητικότητα αλλά με την αμοιβαιότητα γιατί ο στόχος δεν είναι η εκδίκηση αλλά το «ό,τι δίνεις, παίρνεις». Αν εφαρμόσουμε στη ζωή μας το νόημα αυτής της φράσης, τότε θα οδηγηθούμε στο να φερόμαστε με τον τρόπο που θέλουμε να μας συμπεριφέρονται και οι άλλοι και το αντίστροφο, παλεύοντας συνεχώς για την εξέλιξη και τη βελτίωση.
4. Να μην το παρακάνεις με την εξυπνάδα (Don't be too clever). Είναι κάποιες φορές που η ομορφιά και η σοφία των πραγμάτων βρίσκεται στην απλότητά τους. Μέσα από πολύπλοκες σκέψεις και συμπεριφορές δημιουργείται σύγχυση στους αλληλεπιδρώντες. Στόχος, σε καμία περίπτωση, δεν πρέπει να είναι η εξαπάτηση και η εκμετάλλευση του συνανθρώπου γιατί στα

πλαίσια αλληλεπίδρασης αν και ο άλλος υιοθετήσει την ίδια συμπεριφορά τότε το αποτέλεσμα θα είναι καταστροφικό και για τους δύο. Όταν στα πλαίσια μιας αλληλεπίδρασης επικρατεί αμφιβολία και ανασφάλεια είναι μονόδρομος η έλλειψη συνεργασίας (Axelrod R. M., 2000).

2.2.4 Οι 5 μηχανισμοί εδραίωσης της συνεργασίας

Ο Martin Nowak μελετώντας τις αλληλεπιδράσεις των παικτών στα πλαίσια του παιγνίου του διλήμματος του φυλακισμένου κατέληξε στην διατύπωση των πέντε βασικών μηχανισμών σύμφωνα με τους οποίους μπορεί να εδραιωθεί ή και να κυριαρχήσει η συνεργασία (Nowak, 2006).

Οι πέντε αυτοί μηχανισμοί έχουν ως εξής:

1. Kin selection: με βάση τον μηχανισμό αυτό η επιλογή της συνεργατικής συμπεριφοράς από ένα άτομο εξαρτάται από τον βαθμό συγγένειας που έχει με ένα άλλο άτομο. Δηλαδή αν ένα άτομο έχει μεγάλο βαθμό συγγένειας με ένα άλλο άτομο τότε είναι πολύ πιθανότερη η επιλογή της συνεργασίας. Με τον όρο «βαθμός συγγένειας» εννοούμε τα όμοια στοιχεία του γενοτύπου (γονίδια) των ατόμων. Στην πραγματικότητα, η λειτουργία του μηχανισμού αυτού γίνεται με ιεράρχηση του οφέλους των γονιδίων παραπάνω από του κάθε ατόμου. Έτσι, αν το παιχνίδι του διλήμματος του φυλακισμένου παίζουν δύο στενοί μεταξύ τους συγγενείς, τότε το συνολικό όφελος των κοινών τους γονιδίων είναι μεγαλύτερο όταν υπάρχει η συνεργασία.
2. Direct reciprocity: Κύριο χαρακτηριστικό αυτού του μηχανισμού είναι ότι το παιχνίδι του διλήμματος του φυλακισμένου δεν παίζεται εφάπαξ αλλά επαναλαμβανόμενα μεταξύ των παικτών, με ύπαρξη δηλαδή πολλών διαδοχικών γύρων. Οπότε, η επαναλαμβανόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ των παικτών οδηγεί ευκολότερα στην επιλογή της συνεργατικής συμπεριφοράς καθώς αναπτύσσεται μεταξύ τους εμπιστοσύνη (Kurokawa, 2019). Ειδικότερα, ο Nowak παρατήρησε ότι στην ως άνω επιλογή οδηγεί το γεγονός πως σε βάθος πολλών κινήσεων μέσω των διαδοχικών γύρων του παιχνιδιού, το συμφέρον των παικτών καλύπτεται πολύ περισσότερο από την συνεργασία παρά από την προσπάθεια να εκμεταλλευτεί ο ένας τον άλλον. Η εκμετάλλευση μάλιστα είναι ικανή να οδηγήσει μακροπρόθεσμα τους παίκτες σε πολύ χαμηλά οφέλη. Βέβαια, αν δεν υπάρχει επαναλαμβανόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ των παικτών αλλά μεμονωμένη, τότε η εκμετάλλευση είναι αυτή που φέρνει κέρδος, ήτοι στην μεμονωμένη αλληλεπίδραση ο παίκτης που επιλέγει την εκμετάλλευση βγαίνει κερδισμένος. Παρόλα αυτά, όμως, προκύπτει από αυτόν τον

μηχανισμό ότι πλήθος παικτών που συνεργάζονται μεταξύ τους σε βάθος χρόνου έχουν μεγαλύτερα οφέλη σε σχέση με το αν επέλεξαν την εκμετάλλευση.

3. Indirect reciprocity: Ένα νέο στοιχείο που εντάσσεται στον μηχανισμό αυτό είναι η έννοια της φήμης. Στην συγκεκριμένη περίπτωση δεν είναι απαραίτητη η ύπαρξη επαναλαμβανόμενων γύρων μεταξύ των παικτών αλλά η πιθανότητα επιλογής της συνεργατικής συμπεριφοράς εξαρτάται από την μεγαλύτερη φήμη των παικτών. Πρακτικά, όσο καλύτερη φήμη και μεγαλύτερη αξιοπιστία αποκτούν οι παίκτες και όσο πιο γνωστό είναι αυτό, τόσο περισσότερο αυξάνεται η πιθανότητα να συνεργαστεί κάποιο άλλο άτομο μαζί τους.
4. Network reciprocity: Στον μηχανισμό αυτό οι παίκτες δημιουργούν ένα δίκτυο (network) ενώ ταυτόχρονα τους θεωρούμε κόμβους του δικτύου αυτού με αποτέλεσμα οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις να μην προκύπτουν τυχαία αλλά η πιθανότητα και η ένταση της αλληλεπίδρασης τους να καθορίζεται από τις συνδέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους. Σημαντικό ρόλο, επομένως, για την εξέλιξη του μηχανισμού παίζει η χωρική σχέση των παικτών, όπως αυτή ορίζεται από το δίκτυο που σχηματίζεται. Εν προκειμένω, δεν είναι απαραίτητο το παίγνιο να παίζεται σε διαδοχικές παρτίδες-γύρους, ούτε καν η χρονική εξέλιξη να θεωρείται συνεχής. Η επιλογή της συνεργατικής συμπεριφοράς εξαρτάται καθαρά από τις συνδέσεις-δεσμούς που δημιουργούνται μεταξύ των παικτών στα πλαίσια του δικτύου που σχηματίζεται.
5. Group selection: Τέλος, στον μηχανισμό αυτό οι παίκτες χωρίζονται σε ομάδες που ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Όσα περισσότερα συνεργατικά άτομα έχει μια ομάδα, τόσο καλύτερα τα καταφέρνει γιατί αυτά βοηθάνε τους υπόλοιπους μέσα στην ομάδα και κατ' επέκταση με αυτόν τον τρόπο αυξάνει τον πληθυσμό της. Δηλαδή, όσο καλύτερα τα πάει μια ομάδα τόσο περισσότερο αυξάνονται τα μέλη της και μπορεί να διασπαστεί από μια σε δύο ομάδες. Ταυτόχρονα, στα πλαίσια μιας τέτοιας διάσπασης μια άλλη ομάδα, που δεν τα πηγαίνει καλά, αναγκάζεται να εξαφανιστεί προκειμένου να περιοριστεί το συνολικό μέγεθος του πληθυσμού. Όλη αυτή η διαδικασία έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων που αναπτύσσονται γρηγορότερα και των ομάδων που δεν αναπτύσσονται. Έτσι, σε πρώτο επίπεδο μεταξύ μιας ομάδας κερδισμένοι βγαίνουν οι μη συνεργατικοί (μικτή ομάδα) ενώ σε δεύτερο επίπεδο μεταξύ ομάδων κερδισμένες βγαίνουν αυτές που έχουν τα περισσότερα συνεργατικά άτομα (Nowak, 2006).

2.2.4.1 Network Reciprocity

Με αφορμή το αντικείμενο της παρούσας εργασίας, ήτοι της συνεργασίας μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών μιας πόλης, αξίζει να αναλυθεί εκτενέστερα ο ως άνω υπό 4) μηχανισμός (network reciprocity) εδραίωσης της συνεργασίας. Ειδικότερα, είναι καλό να δούμε ποια η δομή και οι σχέσεις που αναπτύσσουν όσοι έχουν συνεργατική συμπεριφορά μέσα σε ένα δίκτυο καθώς κοινωνικά είναι πολύ συχνή από τη μια η δημιουργία δικτύων και από την άλλη είναι επίσης συχνό το φαινόμενο οι συνεργατικοί να πέφτουν θύματα όσων δεν συνεργάζονται ποτέ.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, τα δυναμικά δίκτυα επιτρέπουν στους συνεργατικούς να αναπτύσσουν σχέσεις ακόμα και με αυτούς που δεν ανταποδίδουν τις καλοπροαίρετες πράξεις τους και έτσι κατ' επέκταση τους επιτρέπει να διατηρούν πολλούς δεσμούς και να σχηματίζουν συστάδες που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα συνεργασίας (Melamed & Simpson, 2016). Η αμοιβαία συνεργασία πάλι, με την σειρά της, αυξάνει την καταλληλότητα αυτών των συνεργατών, καθιστώντας τη συνεργασία μια πιο βιώσιμη στρατηγική στα δυναμικά δίκτυα σε σχέση με τους άναρχους πληθυσμούς (Nowak, 2006).

Με τον όρο «δυναμικά δίκτυα» εννοούμε τα δίκτυα στο εσωτερικό των οποίων αναπτύσσονται δεσμοί μεταξύ των μελών του, οι οποίοι μπορούν με την πάροδο του χρόνου να αλλάξουν, είτε δηλαδή να προστεθούν νέοι δεσμοί είτε να χαθούν (Melamed & Simpson, 2016). Έχει αποδειχθεί, μέσω μελετών, ότι τα δυναμικά δίκτυα προωθούν την συνεργασία με δύο τρόπους. Πρώτον, καθώς αυτά αναπτύσσονται, οι συνεργατικοί αποκτούν δυσανάλογο μερίδιο συνδέσεων με άλλους (Nowak, 2006). Αυτό συμβαίνει γιατί οι συνεργατικοί δημιουργούν περισσότερες σχέσεις συγκριτικά με τους μη συνεργατικούς, γεγονός που αυξάνει την συνολική ικανότητα τους περί ανάπτυξης σχέσεων. Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι στα πλαίσια μεγάλων δικτύων οι ηγέτες που αναδεικνύονται είναι συνεργατικοί με πολλούς δεσμούς και υψηλές αποδόσεις. Οπότε, από τα παραπάνω προκύπτει ότι στα δυναμικά δίκτυα οι συνεργάτες είναι πιθανό να έχουν περισσότερους δεσμούς και, ως εκ τούτου, περισσότερες ευκαιρίες για να συσσωρεύσουν πόρους σε σχέση με τους μη συνεργατικούς. Κατά δεύτερον, έχει αποδειχθεί ότι ενώ στα στατικά δίκτυα απαιτείται γενικά η εξωγενής επιβολή ομάδων συνεργατών, στα δυναμικά δίκτυα οι ομάδες συνεργατών εμφανίζονται εκ των έσω διότι οι συνεργατικοί διατηρούν

δεσμούς μεταξύ τους διακόπτοντας τους δεσμούς με τους μη συνεργατικούς (Nowak, 2006).

Και στις δύο περιπτώσεις αυτό που παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στα δυναμικά δίκτυα είναι ο ρυθμός με τον οποίο αλλάζουν οι συσχετισμοί στο εσωτερικό του καθώς επηρεάζει τα συνολικά επίπεδα συνεργασίας. Έτσι, έχει αποδειχθεί ότι όταν υπάρχουν μέτρια επίπεδα αλλαγών σχέσης τότε δημιουργούνται τα βέλτιστα επίπεδα συνεργασίας (φαινόμενο "Goldilocks") (Shirado, Fu, Fowler, & Christakis, 2013).

Το πιο σημαντικό όμως στο εσωτερικό ενός δυναμικού δικτύου θα έλεγε κανείς ότι είναι η ισχύς του δεσμού μεταξύ των μελών του. Η ποιότητα και το πόσο ισχυρός είναι ένας δεσμός καθορίζουν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό την ποιότητα της ίδιας της συνεργασίας. Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, η ισχύς του δεσμού καθορίζεται από τον χρόνο που αφιερώνουμε στις κοινωνικές μας σχέσεις, από την ένταση των συναισθημάτων μας, την οικειότητα και την αμοιβαιότητα που αναπτύσσουμε. Μέσα από τον ορισμό αυτό προκύπτουν και άλλες παράμετροι που καθορίζουν με την σειρά τους κι αυτές την ισχύ ενός δεσμού όπως η διάρκεια της σχέσης, η συχνότητα της επαφής, το είδος της σχέσης και το κατά πόσο λαμβάνουμε υποστήριξη μέσα από αυτόν τον δεσμό (Melamed & Simpson, 2016).

Ειδικότερα, η διάρκεια της σχέσης είναι το κλειδί στην ισχύ του δεσμού καθώς μέσα από αυτή οδηγούμαστε στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης (trust). Με λίγα λόγια, οι σχέσεις που αντέχουν στον χρόνο επιτρέπουν την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης (Melamed & Simpson, 2016). Επιπλέον, στα πλαίσια των δυναμικών δικτύων οι σχέσεις που αντέχουν μέσα στην πάροδο του χρόνου, έχουν δηλαδή διάρκεια, είναι αυτές που αναπτύσσονται μεταξύ των συνεργατικών παραγόντων ενώ οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των συνεργατικών και των μη συνεργατικών είναι πιο πιθανό να διασπαστούν επειδή η εμπιστοσύνη (trust) έχει παραβιαστεί τουλάχιστον από το ένα μέρος της σχέσης.

Από τα παραπάνω, καταλαβαίνει κανείς ότι στα πλαίσια ενός δυναμικού δικτύου, το οποίο με την πάροδο του χρόνου αλλάζει και δεν μένει στάσιμο, ευδοκιμεί ευκολότερα η συνεργατική συμπεριφορά σε σχέση με ένα στατικό δίκτυο. Θεμέλιος λίθος όμως για να υπάρξει συνεργασία είτε μεταξύ 2 παικτών, όπως περιγράφεται πιο

πάνω κατά τον Axelrod, είτε μεταξύ ενός δικτύου που αποτελείται από παραπάνω από δύο κόμβους είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας. Χωρίς τα τελευταία συστατικά προκύπτει ότι είναι αδύνατον να έχουμε εδραίωση της συνεργασίας είτε εφάπαξ είτε πόσο μάλλον σε βάθος χρόνου.

2.2.4.2 City Network

Μια σημαντική θεωρία για τις πόλεις, η θεωρία των Κεντρικών τόπων (central-place theory), έχει διατυπωθεί το 1933 από τον γεωγράφο Walter Christaller. Ο τελευταίος μέσα από αυτή προσπαθεί να εξηγήσει το μέγεθος και τη διάταξη που έχουν οι οικισμοί χωρικά. Ως βάση μελέτης η εν λόγω θεωρία χρησιμοποιεί μια ομοιογενή περιοχή (abstract space), χωρίς την ύπαρξη οικονομικών ή άλλων περιορισμών, στην οποία υπάρχουν συγκεκριμένα μοτίβα που ερμηνεύουν και καθορίζουν τον αριθμό, το μέγεθος και την (χωρική) κατανομή των πόλεων. Μάλιστα, ερευνά τις πόλεις ως οικονομικά κέντρα, αγορές, ενώ τους οικισμούς ή τις οικονομίες κλίμακας που μπορούν να σχηματιστούν σε μια περιοχή δεν τα λαμβάνει καν υπόψη (Christaller, 1933). Πολύ αργότερα, ενσωματώθηκαν και οι παράμετροι αυτοί σε θεωρητικά μοντέλα χωροταξικής ανάλυσης από άλλους ερευνητές (HUNDLOE & McDONALD, 1997).

Το κυριότερο συμπέρασμα αυτού του θεωρητικού μοντέλου ήταν ότι οδηγούμαστε στην δημιουργία πόλεων μεγάλου μεγέθους (κεντρικοί τόποι ή περιοχές αγοράς), στο εσωτερικό των οποίων αναπτύσσονται μερικές αποκλειστικές κεντρικές λειτουργίες που εξυπηρετούν τόσο την ίδια την πόλη όσο και έξι μικρότερους κεντρικούς τόπους (Camagni & Capello, 2004).

Σχηματικά το μοντέλο αναλύεται πάνω σε ένα εξάγωνο, στις γωνίες του οποίου βρίσκονται οι μικρότεροι τόποι και στο κέντρο η μεγαλύτερη πόλη. Οι έξι υφιστάμενοι οικισμοί αναπτύσσουν δευτέρου επιπέδου λειτουργίες που χωροθετούνται αποκλειστικά το εσωτερικό τους και εξυπηρετούν τόσο αυτούς τους οικισμούς όσο και άλλους έξι οικισμούς τρίτου επιπέδου.

Η θεωρητική ανάλυση, που γίνεται πάνω σε πολύγωνα, βασίζεται στην αρχή ότι αν δύο ισοδύναμες αγορές ανταγωνίζονται για την ίδια περιοχή επιρροής,

μακροπρόθεσμα η ακτίνα επιρροής της κάθε μίας αγοράς θα φτάνει μέχρι το μισό της απόστασης της από την ανταγωνίστρια αγορά. Επομένως, όταν οι κύκλοι επιρροής δύο τέτοιων αγορών αλληλεπικαλύπτονται σε ένα τμήμα τους, τότε το κοινό αυτό τμήμα θα μοιραστεί τελικά διακριτά και ισοδύναμα στις δύο αγορές, με κριτήριο την απόσταση από αυτές (Camagni & Capello, 2004).

Εν συνεχεία, ήρθε να προστεθεί στα παραπάνω ένα ακόμα μοντέλο χωρικής οργάνωσης, το παράδειγμα του δικτύου της πόλης. Βάση του αποτελεί η υπόθεση ότι οι πόλεις υπάρχουν μέσω των δικτύων που τις δημιουργούν και ότι η ανάπτυξη αυτών των δικτύων εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του αστικού χώρου (Camagni & Capello, 2004). Η ανάπτυξη των δικτύων παρατηρείται τόσο μέσα στο εσωτερικό μιας πόλης όσο και ανάμεσα διαφορετικών μεταξύ τους πόλεων, το οποίο στον επιστημονικό χώρο καλείται διπλωματία πόλεων.

Τα δίκτυα που αναπτύσσονται στο εσωτερικό των πόλεων και οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των αστικών χώρων χαρακτηρίζονται από τεράστια ποικιλομορφία και επεκτείνονται σε διάφορους τομείς. Δεν συνδέουν απλά διάφορες οντότητες μεταξύ τους αλλά χρησιμεύουν για τη σύνδεση διαφορετικών δικτύων, το καθένα με τη δική του οργανωτική προσέγγιση και δυναμική (Kozina & Bole, 2018).

Αυτές οι αλληλεξαρτήσεις έχουν επίσης σημαντικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη των αστικών οικοσυστημάτων αλλά και στην εσωτερική δομή της πόλης (Pflieger & Rozenblat, 2010). Όλα αυτά τα ιδιαίτερα στοιχεία τοποθετούν τα δημιουργούμενα δίκτυα στην καρδιά των αστικών διεργασιών, τα οποία με την σειρά τους οδηγούν την πόλη στην συν-ανάπτυξη (co-development), με δεδομένο μάλιστα ότι κατά την αστική κοινωνιολογία η πόλη δεν είναι μια αυτόνομη οντότητα με συγκεκριμένες λειτουργίες αλλά εξυπηρετεί περισσότερο την στήριξη της έκφρασης της ανθρώπινης δραστηριότητας. Υπό αυτή την έννοια, λοιπόν, ο αστικός χώρος έχει μεγαλύτερη ομοιότητα με ένα συγκρότημα που αποτελείται από πολλά διακριτά δίκτυα - οικονομικά, κοινωνικά, πολιτικά, τεχνικά ή υποδομών - τα οποία τέμνονται σε ένα δεδομένο σημείο και δίνουν στον αστικό χώρο τη δική του ιδιαιτερότητα (Pflieger & Rozenblat, 2010).

Τέλος, καταλήγουμε στη θεωρία της παγκόσμιας πόλης που διατυπώθηκε από την Saskia Sassen ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 και συνεχώς εμπλουτίζεται

ερευνητικά τόσο από την ίδια όσο και από άλλους ερευνητές με βάση και τα νέα δεδομένα που προκύπτουν. Έτσι, στα πλαίσια της ως άνω θεωρίας μια παγκόσμια πόλη δομείται στη σύγχρονη εποχή με αποτέλεσμα να φέρει κάποια πολύ συγκεκριμένα και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που την κάνουν μοναδική. Ειδικότερα, στο εσωτερικό μιας παγκόσμιας πόλης παρατηρούμε γεωγραφική διασπορά των επιχειρηματικών και των οικονομικών εν γένει δραστηριοτήτων, η οποία οδηγεί σε σύνθετη και πολύπλοκη κεντρική λειτουργία ακριβώς γιατί πρέπει να συντονίσει αυτόν τον διασκορπισμό, πράγμα που συναντάει κανείς κυρίως σε διεθνικές επιχειρήσεις. Τα καθήκοντα της κεντρικής λειτουργίας της παγκόσμιας πόλης γίνονται έτσι σύνθετα και υλοποιήσιμα μέσα σε σύντομες προθεσμίες ώστε να απαιτείται η κυριαρχία της διεπιστημονικότητας με ταυτόχρονη την ύπαρξη ευρέως πεδίου εμπειρογνωμοσύνης. Αυτή η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών και η ανάπτυξη πολύπλοκων δικτύων είναι που κάνουν την παγκόσμια πόλη να είναι πόλος έλξης για τις μεγάλες παγκόσμιες επιχειρήσεις και μάλιστα τόπος που συναντάει κανείς την έδρα αυτών. Όλη η δραστηριότητα που αναλύεται παραπάνω καθιστά μια παγκόσμια πόλη, όπως είναι φυσικό, κοινωνό διασυνοριακών συναλλαγών. Στον αντίποδα όμως αυτών των χαρακτηριστικών έρχεται να προστεθεί η δημιουργία χωρικών αλλά και κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων που προκαλούνται σε μια παγκόσμια πόλη εξαιτίας των παραπάνω ενεργειών (Sassen, *The global city.*, 2013), (Sassen, 2018).

Για να είναι πετυχημένη μια παγκόσμια πόλη θα πρέπει να αναπτύσσεται πάνω σε τέσσερις βασικούς πυλώνες, τον πολιτικό, τον εμπορικό, τον εκπαιδευτικό και τον πολιτιστικό. Τα ιδιαίτερα δηλαδή χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει είναι: ισχυρή οικονομία, μεγάλο πληθυσμό και εξειδικευμένο ανθρώπινο κεφάλαιο, εξελιγμένες εκπαιδευτικές δομές, ενισχυμένη πολιτιστική δράση και τουρισμό, διασύνδεση με τον υπόλοιπο κόσμο, ποιότητα βιοτικού επιπέδου και τέλος να κινείται όσο είναι δυνατό σε ένα καλό και σταθερό εθνικό πολιτικό και οικονομικό κλίμα (Longworth, 2015).

2.2.5. Κοινωνικό Κεφάλαιο & Δίλημμα του φυλακισμένου

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα γίνει αναφορά στη σύνδεση του διλήμματος του φυλακισμένου με το κοινωνικό κεφάλαιο, όπως έχει ήδη επιχειρηθεί από τον

καθηγητή πανεπιστήμιου και πολιτικό επιστήμονα Francis Fukuyama αλλά και από πολλούς άλλους θεωρητικούς πριν από αυτόν.

Ενώ στο κοινωνικό κεφάλαιο έχει δοθεί ένας αριθμός διαφορετικών ορισμών, οι περισσότεροι από αυτούς αναφέρονται περισσότερο στις εκδηλώσεις/εκφάνσεις του κοινωνικού κεφαλαίου και όχι στο ίδιο το κοινωνικό κεφάλαιο. Τι είναι όμως το κοινωνικό κεφάλαιο με βάση τον Fukuyama;

Ο ορισμός που χρησιμοποιεί ο Fukuyama είναι ο εξής: το κοινωνικό κεφάλαιο είναι ένα σύνολο τεκμηριωμένων, άτυπων κανόνων που προωθούν τη συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Οι κανόνες που αποτελούν το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να περιλαμβάνουν από κανόνες αμοιβαιότητας μεταξύ δύο φίλων μέχρι και κανόνες που διέπουν ακόμα και πολύπλοκα δόγματα, όπως είναι ο Χριστιανισμός ή ο Κομφουκιανισμός (Fukuyama, 2000).

Αυτοί οι κανόνες, σε κάθε περίπτωση, πρέπει να τεκμηριώνονται με βάση τις πραγματικές ανθρώπινες σχέσεις: ο κανόνας της αμοιβαιότητας υπάρχει δυνητικά στις σχέσεις μας με όλους τους ανθρώπους, αλλά εφαρμόζεται μόνο στις σχέσεις μας με τους φίλους μας και το κοντινό εν γένει περιβάλλον μας. Με βάση αυτόν τον ορισμό, εμπιστοσύνη, δίκτυα, κοινωνία των πολιτών και άλλες έννοιες, που έχουν συσχετιστεί με το κοινωνικό κεφάλαιο, είναι όλες επιφανειακές διότι φαίνεται ότι προκύπτουν εξαιτίας του κοινωνικού κεφαλαίου αλλά δεν αποτελούν το ίδιο το κοινωνικό κεφάλαιο, την ουσία του. Δεν μπορεί ένα οποιοδήποτε σύνολο τυποποιημένων κανόνων να αποτελέσει το κοινωνικό κεφάλαιο. Αντιθέτως, οι κανόνες αυτοί θα πρέπει να οδηγούν σε συνεργασία μεταξύ των ομάδων και να σχετίζονται με παραδοσιακές αρετές όπως είναι η ειλικρίνεια, η διατήρηση των δεσμών και των δεσμεύσεων, η αξιόπιστη εκτέλεση των καθηκόντων, η αμοιβαιότητα και άλλες παρόμοιες.

Ας δούμε τώρα πώς συνδέεται το κοινωνικό κεφάλαιο με το δίλημμα του φυλακισμένου. Αν ορίσουμε το πρώτο ως τους θεμελιωμένους, άτυπους κανόνες που παράγουν συνεργασία, τότε οι οικονομολόγοι έχουν μια απλή εξήγηση από πού αυτό προέρχεται: το κοινωνικό κεφάλαιο προκύπτει αυθόρμητα ως προϊόν των επαναλαμβανόμενων παιχνιδιών του Διλήμματος του Φυλακισμένου. Ένας γύρος του παιχνιδιού του Διλήμματος του Φυλακισμένου δεν οδηγεί σε συνεταιριστικό

αποτέλεσμα επειδή η προδοσία αποτελεί το σημείο ισορροπίας κατά Nash και για τους δύο παίκτες, δηλαδή την πιο πιθανή επιλογή τους. Εάν όμως το παιχνίδι επαναλαμβάνεται σε πάνω από ένα γύρο τότε μια απλή στρατηγική όπως το tit-for-tat (παίζοντας δηλαδή συνεργασία για συνεργασία και προδοσία για προδοσία) οδηγεί και τους δύο παίκτες σε ένα αποτέλεσμα συνεργασίας (Fukuyama, 2000).

Έχει αποδειχθεί ότι εάν τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους επανειλημμένα, τότε, με την πάροδο του χρόνου, αναπτύσσουν μεταξύ τους σχέσεις ειλικρίνειας και αξιοπιστίας. Ο Adam Smith παρατήρησε ότι οι αλληλεπιδράσεις της αγοράς σε μια εμπορική κοινωνία οδηγούν στην ανάπτυξη αστικών κοινωνικών αρετών όπως αυτή της ειλικρίνειας, της εργατικότητας και της σύνεσης (Smith A. , 2010). Το κοινωνικό κεφάλαιο δημιουργείται αυθόρμητα και συνεχώς μέσα από τα επαναλαμβανόμενα παιχνίδια του διλήμματος του Φυλακισμένου. Τόσο ο (Ellickson, 1991) όσο και ο (Ostrom, 1990) έχουν καταγράψει πολλές εμπειρικές περιπτώσεις συνεργασίας, οι οποίες προέκυψαν ως αποτέλεσμα επαναλαμβανόμενων αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων μιας κοινότητας. Τα δεδομένα του τελευταίου, όσον αφορά τις περιπτώσεις στις οποίες οι κοινότητες αντιμετώπισαν επιτυχώς τα κοινά προβλήματα επιβίωσης, έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον γιατί αυτού του είδους τα προβλήματα αποτελούν ένα διαφορετικό παιχνίδι του διλήμματος του Φυλακισμένου, το οποίο θα έπρεπε θεωρητικά να είναι πολύ πιο δύσκολο να επιλυθεί μέσω της επανάληψης απ' ότι ένα παιχνίδι μεταξύ δύο παικτών.

Το πρόβλημα όμως έγκειται στο εξής: παρά το γεγονός ότι το κοινωνικό κεφάλαιο έχει αποδεδειγμένα σημαντικές κοινωνικές και οικονομικές λειτουργίες, δεν είναι και τόσο εύκολο να δημιουργηθεί ή ακόμα και να διαμορφωθεί από την δημόσια πολιτική (Fukuyama, 2001). Ο James Coleman, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ευρύτερη χρήση του όρου κοινωνικό κεφάλαιο τα τελευταία χρόνια, κάποτε ισχυρίστηκε ότι αποτελεί δημόσιο αγαθό και για αυτό τον λόγο δεν το συναντά κανείς συχνά στον ιδιωτικό τομέα. Κατά τον Fukuyama αυτό είναι απόλυτα λανθασμένο μιας και η συνεργασία που προκύπτει μέσα από την ύπαρξη του κοινωνικού κεφαλαίου είναι απαραίτητη σχεδόν για όλα τα άτομα ως μέσο επίτευξης των σκοπών τους οπότε είναι και απόλυτα λογικό ότι θα το παράγουν ως ιδιωτικό αγαθό.

Συμπερασματικά, ο Fukuyama καταλήγει ότι είτε το κοινωνικό κεφάλαιο είναι αποτέλεσμα του διλήμματος του φυλακισμένου είτε λογίζεται ως υποπροϊόν θρησκείας, παράδοσης, κοινής ιστορικής εμπειρίας και άλλων παραγόντων, το μόνο σίγουρο είναι ότι βρίσκεται εκτός του ελέγχου οποιασδήποτε κυβέρνησης και δημόσιας πολιτικής. Γι' αυτό η τελευταία, αφού λάβει υπόψη της όλες τις ιδιαιτερότητες του κοινωνικού κεφαλαίου, μπορεί κατά την χάραξή της και την εφαρμογή της να δημιουργεί τέτοιες προϋποθέσεις ώστε το κοινωνικό κεφάλαιο να καλλιεργείται και να αναπτύσσεται.

2.2.6. Σύγχρονες Θεωρίες Αστικής Διακυβέρνησης & Λήψης Αποφάσεων

2.2.6.1. Φαινόμενο Τριπλής Έλικας

Σήμερα, η συνεργασία και τα δίκτυα των πόλεων έχουν αυξανόμενη σημασία στη λειτουργία των μεγάλων αστικών κέντρων. Στις ευρωπαϊκές, και όχι μόνο, πόλεις ολοένα και περισσότερες κοινότητες αναγνωρίζουν την ανάγκη συστηματικής διαβούλευσης ή συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων μερών που καταβάλλουν προσπάθειες προς όφελος της πόλης (stakeholders) (Fekete, 2018).

Στη διεθνή βιβλιογραφία, μία από τις σημαντικότερες σχετικές θεωρίες είναι το μοντέλο της τριπλής έλικας. Η ουσία του μοντέλου αυτού είναι ότι το κλειδί για την τοπική οικονομική ανάπτυξη, την ενίσχυση της καινοτομίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας είναι η στενή συνεργασία μεταξύ των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, των οικονομικών και κυβερνητικών φορέων για τη διαμόρφωση του μέλλοντος της περιοχής (Etzkowitz & Leydesdorff, The Triple Helix--University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development., 1995), (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

Σύμφωνα με τον Lengyel (2009), είναι εμφανής η ανάγκη ενίσχυσης της συνεργασίας καθώς οι φορείς της περιφέρειας ανταγωνίζονται για να βελτιώσουν τα επίπεδα διαβίωσης των κατοίκων στις αντίστοιχες περιοχές ή πόλεις τους και να ενισχύσουν την περιφερειακή και τοπική οικονομική ανάπτυξη. Μόλις ενισχυθεί η συνεργασία, ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα της πόλης είναι να προσδιορίσει τη θέση της στον ανταγωνισμό.

Το μοντέλο της τριπλής έλικας έχει προκαλέσει πολλές και εκτεταμένες συζητήσεις στην βιβλιογραφία ενώ ταυτόχρονα πολλοί προσφέρθηκαν να διευρύνουν το πεδίο των συμμετεχόντων και άλλοι το επέκριναν. Ο Fekete (2018) επεσήμανε αφενός ότι είναι απαραίτητη μια εστιασμένη εξέταση του ρόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης και αφετέρου ότι η διακυβέρνηση δεν μπορεί να ταυτιστεί με τα κεντρικά όργανα μιας κυβερνήσεως. Οι Carayannis & Campbell (2012) και άλλοι θεωρητικοί επέκτειναν το πεδίο εφαρμογής του μοντέλου της τριπλής έλικας και στην κοινωνία των πολιτών, δίνοντάς του έτσι το όνομα «μοντέλο τετραπλής έλικας».

Στη συνέχεια, στο μοντέλο συμπεριλήφθηκαν και οι παράγοντες που σχετίζονται με το φυσικό περιβάλλον, ως ένα ζωτικό κοινωνικό κομμάτι και ζήτημα εν γένει, καθιερώνοντας έτσι το μοντέλο της «πενταπλής έλικας» (Carayannis, Barth, & Campbell, 2012).

2.2.6.2.Urban Regime

Τα πολλαπλά μέρη (stakeholders) που συνεργάζονται για την αστική ανάπτυξη και η ίδια τους η δράση συχνά χαρακτηρίζονται στη βιβλιογραφία ως «αστικά καθεστώτα». Τη δεκαετία του 1980 καθιερώθηκαν στις ΗΠΑ νέες συνεργασίες μεταξύ ιδιωτών και δημοσίου τομέα με σκοπό την ανάπτυξη των πόλεων. Μάλιστα, η διαδικασία ανάπτυξης των συνεργασιών αυτών αποτέλεσε τη βάση της θεωρίας του αστικού καθεστώτος (urban regime) που διατυπώθηκε από τον Stone C.N. (1998).

Ειδικότερα, η θεωρία του αστικού καθεστώτος επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η διακυβέρνηση σε μια πόλη, με έμφαση στις άτυπες διαδικασίες που πολλές φορές ακολουθούνται και επιτρέπουν στις πόλεις να λειτουργούν. Όπως ορίζεται από τον Stone., ένα αστικό καθεστώς αντιπροσωπεύει «τις άτυπες διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες λειτουργούν οι δημόσιοι φορείς και τα ιδιωτικά συμφέροντα ώστε να μπορούν να λαμβάνουν και να εφαρμόζουν αποφάσεις διακυβέρνησης» (Smith J. M., 2019).

Έτσι, η θεωρία του αστικού καθεστώτος υποστηρίζει ότι η τοπική διακυβέρνηση μιας πόλης προϋποθέτει την αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ των δημόσιων και των ιδιωτικών φορέων. Οι πόλεις, ως τόποι εμπορίου και απασχόλησης, προφανώς δεν μπορούν να

επιβιώσουν χωρίς την ύπαρξη συνεχιζόμενων επενδύσεων από τις ιδιωτικές βιομηχανίες και τον ευρύτερο ιδιωτικό τομέα. Ταυτόχρονα, για να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα του ιδιωτικού τομέα πολλές φορές είναι απαραίτητες οι δημόσιες επενδύσεις σε διάφορους τομείς, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην κερδοφορία του ιδιωτικού τομέα. Άρα, είτε γίνεται λόγος για άμεσες επενδύσεις του δημοσίου τομέα σε υποδομές που καθιστούν ευνοϊκότερο το εμπόριο είτε για κανονιστικές αλλαγές που οδηγούν σε αλλαγή πολιτικής ή χάραξη νέας και οι οποίες οπωσδήποτε γίνονται από τον δημόσιο τομέα και «ευνοούν» τον ιδιωτικό (Smith J. M., 2019). Εδώ τίθεται ένα θέμα για το κατά πόσο ο δημόσιος τομέας προβαίνει στη λήψη τέτοιων αποφάσεων αμερόληπτα και ανεξάρτητα, χωρίς δηλαδή να «εξαναγκάζεται» από το ιδιωτικό συμφέρον.

Σύμφωνα με τον Fekete (2018), η Σχολή του αστικού καθεστώτος παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την Σχολή της Ανάπτυξης που είναι βασισμένη στο μοντέλο των κοινοτήτων (community-based development). Αμφότερες υποστηρίζουν την εξής προσέγγιση: οι πρακτικές που ακολουθούνται στα πλαίσια του μοντέλου της τοπικής ανάπτυξης μπορούν πολύ συχνά να προσφέρουν μια πολύ περισσότερο επιτυχημένη εναλλακτική έναντι των πρακτικών που εφαρμόζονται με βάση την κύρια ή κεντρική κρατική πολιτική οικονομικής ανάπτυξης.

Μετεξέλιξη του θεωρητικού κατασκευάσματος του αστικού καθεστώτος (urban regime) είναι η θεωρία της αστικής πολιτικής τάξης (urban political order), η οποία εκλαμβάνεται όχι ως στατική ρύθμιση αλλά ως σύμπλεγμα εξελισσόμενων σχέσεων, αγκυροβολημένων στην πόλη, και επεκτεινόμενων διακυβερνητικά, αντανακλώντας την συνεχιζόμενη διαδικασία παγκοσμιοποίησης. Η έννοια της αστικής πολιτικής τάξης διατηρεί την ιδέα της πολιτικής ολότητας και επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο αυτή διαμορφώνεται και εκδηλώνει τις προθέσεις της, λαμβάνοντας κυρίως υπόψη το γεγονός ότι η διακυβέρνηση μιας πόλης αποτελεί μια πολύ-επίπεδη διαδικασία. (Stone, 2015).

Επομένως, με βάση τα όσα έχουν αναλυθεί έως τώρα όλα τα παρπα'νω θεωρητικά κατασκευάσματα βασίζονται πάνω στην έννοια της συνεργασίας προκειμένου να οδηγηθεί μια πόλη σε ανάπτυξη.

2.2.6.3. Multi-sector Partnerships

Η έρευνα που γίνεται σχετικά με τον αστικό σχεδιασμό δίνει πολύ μεγάλη έμφαση, όπως είναι γνωστό άλλωστε, στη βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία έχει ως στόχο να οδηγήσει τους πολίτες στο ευ ζην αλλά και να συμβάλλει στην περιβαλλοντική εξυγίανση στα πλαίσια ενός σύνθετου αστικού οικοσυστήματος, λαμβάνοντας υπόψη της διάφορους κοινωνικούς, οικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες (Panagopoulos, Duque, & Dan, 2016).

Η αύξηση των αστικών χώρων πρασίνου, οι ενέργειες για την κλιματική αλλαγή, η μείωση των επιπέδων της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, η δημιουργία θέσεων εργασίας, η ασφάλεια, η προσβασιμότητα, η δικαιοσύνη και η ισονομία είναι μερικοί από τους επιμέρους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης. Προσπάθειες για την επίτευξή τους γίνονται από τον Ο.Η.Ε., όπως θα εκτεθεί σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας λίγο πιο αναλυτικά, μέσω των 17 στόχων που έχει θέσει προς υλοποίηση μέχρι και το 2030 (THE 17 GOALS: sdgs.un.org, 2021).

Παρά τις προσπάθειες αυτές όμως, η αστικοποίηση επέφερε σταδιακά σε πολλές μεγάλες πόλεις αρνητική επίδραση στη βιώσιμη ανάπτυξη με ισχυρό αντίκτυπο στους πολίτες, καθιστώντας μάλιστα κάποιες μη βιώσιμες. Για να αντιμετωπιστούν τέτοιου είδους προβλήματα είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός μεγάλου φάσματος τόσο γνώσεων όσο και πόρων, από πολλούς και διαφορετικούς τομείς. Κατ' επέκταση, αυτό προϋποθέτει την σύμπραξη/συνεργασία ανθρώπων και οντοτήτων διαφορετικού μεταξύ τους είδους, όπως σύμπραξη πολιτών, κυβερνήσεων και του ιδιωτικού τομέα προκειμένου να είναι εφικτές οι επενδύσεις και να διενεργούνται οι κατάλληλες ενέργειες.

Στη διαδικασία επομένως της αστικής ανάπτυξης συμμετέχουν άνθρωποι από διάφορα επιστημονικά πεδία και δημιουργούνται πολυ-τομεακές συνεργασίες, ως αποτελεσματική πρακτική, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η πολυπλοκότητα των ζητημάτων της βιώσιμης ανάπτυξης.

Η χρήση του όρου “multi-sector partnerships” φανερώνει την συμμετοχή, την σύμπραξη πολλών τομέων, οι οποίοι έχουν έναν κοινό στόχο και μοιράζονται τους πόρους τους για να τον πετύχουν. Οι εταίροι θα πρέπει να προέρχονται από τουλάχιστον δύο διαφορετικούς τομείς ενώ οι πόροι μπορεί να είναι γενικά είτε

χρηματοδότηση είτε γνώση είτε και τα ίδια τα άτομα (Xue, Temeljotov-Salaj, Engebø, & Lohne, 2020).

Οι πολυ-τομεακές συνεργασίες δεν είναι κάτι καινούριο. Απλά τα τελευταία χρόνια, λόγω της μεγαλύτερης πολυπλοκότητας των ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι πόλεις, παρατηρείται σημαντική αύξηση σύνταγής τους παγκοσμίως. Κάτι άλλο που είναι πολύ σημαντικό και αξίζει να λεχθεί είναι ότι η επιλογή των συνεργατών δεν είναι τυχαία αλλά γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τα είδη των πόρων που μπορούν να συνεισφέρουν, τις αξίες τους και τους στόχους τους. Μέσα από τέτοιου είδους συνεργασίες λαμβάνονται οι αποφάσεις από πολλούς τομείς, απ' όσους δηλαδή συμμετέχουν, τόσο κατά το πρώτο στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής όσο και κατά την εκτέλεσή της (Erickson, et al., 2017).

Οι πιο σύγχρονες θεωρίες αστικής ανάπτυξης και διοίκησης διατυπώνουν πέντε βασικά είδη πολύ-τομεακών συνεργασιών (multi-sector partnerships). Πιο συγκεκριμένα, αυτά τα είδη έχουν ως εξής: 'multi-stakeholder partnership', 'public-private partnership', 'public-private-people partnership', 'community-organizational partnerships' και 'end-user-oriented partnership'. Τα περισσότερα από αυτά τα είδη επικεντρώνονται σε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά, ήτοι στους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμμετοχή, στη σχέση μεταξύ των συμμετεχόντων, στο engagement καθώς και στην επιρροή της συμμετοχής (Xue, Temeljotov-Salaj, Engebø, & Lohne, 2020).

Επιγραμματικά η κάθε μια από αυτές έχει ως εξής:

- **Multi-stakeholder partnerships:** Η ανάπτυξή τους έγινε μέσα από τη διατύπωση της θεωρίας των stakeholders του Freeman το 1984. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι stakeholders είναι «οποιαδήποτε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή επηρεάζεται από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Άρα, σ' αυτούς δεν ανήκουν μόνο οι επενδυτές αλλά και άλλες ομάδες που σχετίζονται με τα αποτελέσματα. Τέτοιου είδους συνεργασία συναντάει κανείς ενδεικτικά σε τράπεζες, κυβερνήσεις, Ο.Τ.Α., τοπικές κοινότητες, υπαλλήλους, προμηθευτές κ.α. (Xue, Temeljotov-Salaj, Engebø, & Lohne, 2020).

- **Community-organizational partnerships:** Χρησιμοποιείται κυρίως από έναν ή και περισσότερους οργανισμούς σε έργα τα οποία έχουν στενή σύνδεση με κάποια κοινότητα. Με τον όρο κοινότητα αναφερόμαστε συνήθως σε μια ομάδα ανθρώπων, είτε αυτοί είναι stakeholders, είτε αποτελούν ομάδα συμφερόντων είτε ακόμα και αν είναι μια απλή ομάδα πολιτών. Χαρακτηριστικό αυτού του τύπου συνεργασίας είναι ότι η κοινότητα περιλαμβάνει οπωσδήποτε συνεργάτες που ασκούν επιρροή (influential partners). Έτσι, οι αρχικοί συνεργάτες συγκεντρώνουν τους πόρους, προσπαθούν να βελτιώσουν τις σχέσεις, να καλλιεργήσουν τη συνεργασία και εν τέλει να επιτύχουν την συμμετοχή της κοινότητας. Επομένως, οι τομείς, που αναπτύσσεται αυτό το συνεργατικό μοντέλο, πρέπει να περιλαμβάνουν σίγουρα stakeholders, ομάδες συμφερόντων ή και ομάδες πολιτών στον ίδιο τόπο γεωγραφικά, που να έχουν μεταξύ τους παρόμοια ενδιαφέροντα (Xue, Temeljotov-Salaj, Engebø, & Lohne, 2020).
- **End-user-oriented partnerships:** Μετά από αρκετές έρευνες, είναι πλέον αποδεκτό ότι οι βασικές πτυχές της βιώσιμης αστικής ανάπτυξης προσδιορίζονται από τους ίδιους τους τελικούς χρήστες τους. Ως «τελικός χρήστης» ορίζεται το άτομο που είναι εν τέλει λήπτης και χρήστης του αγαθού ή της υπηρεσίας ή της τεχνολογικής εφαρμογής (Xue, Temeljotov-Salaj, Engebø, & Lohne, 2020). Κατά μια έννοια θα μπορούσαμε να τον παρομοιάσουμε με τον τελικό καταναλωτή.
- **Public-private partnerships (PPP):** Εδώ γίνεται λόγος για τις επίσημες συνεργασίες μεταξύ ιδιωτικών επιχειρήσεων, κοινωνικών «ηγετών και αξιωματούχων τοπικής αυτοδιοίκησης για τη βελτίωση της πόλης», όπως έχει χαρακτηριστικά διατυπωθεί το 1986 από τον Perry Ντέιβις (Xue, Temeljotov-Salaj, Engebø, & Lohne, 2020). Όπως είναι λογικό, οι κύριοι τομείς που λαμβάνουν χώρα αυτού του είδους οι συνεργασίες είναι ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας, ήτοι μεταξύ κυβερνητικών φορέων και ιδιωτικών εταιρειών, μεν τους μεν πρώτους να αναλαμβάνουν την έναρξη και την επίβλεψη των έργων και τους δε δεύτερους τη χρηματοδότηση, το σχεδιασμό και τη διαχείριση των έργων (Xue, Temeljotov-Salaj, Engebø, & Lohne, 2020). Από την παραπάνω περιγραφή, μπορεί κανείς να καταλάβει ότι ο πολίτης ως μονάδα δεν συμπεριλαμβάνεται άμεσα ως μέρος που μπορεί να συμμετέχει σε

μια συνεργατική δράση αυτού του μοντέλου. Επειδή, όμως, η συμμετοχή του πολίτη στη λήψη αποφάσεων έχει κριθεί ως ζωτικής σημασίας για την επίτευξη βιώσιμης κοινωνικής ανάπτυξης, έχει αναπτυχθεί ένα ακόμα τριμερές συνεργατικό μοντέλο, παραλλαγή του PPP.

- Public-private-people partnerships: Το νέο στοιχείο, που έρχεται να προστεθεί στο μοντέλο του PPP και να δημιουργήσει μια παραλλαγή του, είναι οι «Άνθρωποι» (PPPP). Οπότε, εδώ με τον όρο «δημόσιο» εννοούμε κυβερνητικούς φορείς, με τον όρο «ιδιωτικός τομέας» εννοούμε τις ιδιωτικές κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και με τον όρο «άνθρωποι» τους πολίτες. Με την συμμετοχή των πολιτών, της βασικής δηλαδή κοινωνικής πτυχής, το μοντέλο αυτό γίνεται ρεαλιστικό συνεργατικό πρότυπο και προσομοιάζει, περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο, με την αστική πραγματικότητα, η οποία είναι πολύπλοκη. Τέλος, οι ρόλοι που αναλαμβάνουν εδώ το δημόσιο, ο ιδιωτικός τομέας και οι άνθρωποι είναι συνήθως αυτοί του διαμεσολαβητή, του παρόχου και του τελικού λήπτη-χρήστη αντίστοιχα (Xue, Temeljotov-Salaj, Engebø, & Lohne, 2020).

Το engagement στο τελευταίο συνεργατικό μοντέλο (PPPP) παίζει πάρα πολύ σπουδαίο ρόλο καθώς έχει να κάνει με τον τρόπο που χτίζεται μια βέλτιστη διαδικασία και με το κατά πόσο συμμετέχουν σ' αυτή όλα τα συνεργαζόμενα μέρη σε διαφορετικά επίπεδα. Για να επιτευχθεί το engagement θα πρέπει να γίνουν κατανοητές όλες οι διαφορετικές ανάγκες των μερών καθώς και τα ευαίσθητα σημεία τους, τα σημεία σύγκρουσης δηλαδή, καθώς αν αυτά ενεργοποιηθούν μπορούν να οδηγήσουν σε διάσπαση της συνεργασίας. Βέβαια, το engagement παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο σε όλα τα συνεργατικά μοντέλα για τη λήψη αποφάσεων σε όλους τους τομείς. Μια συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε engagement των μερών ενώ ταυτόχρονα μπορούμε να πούμε ότι αν έχει δομηθεί engagement ανάμεσα στα συμμετέχοντα μέρη είναι πολύ πιθανό να οδηγηθούν σε νέα συνεργασία. Ένας τρόπος για να δει κανείς αν υπάρχει engagement ή όχι είναι να διοργανώσει workshops, ως συμμετοχική μέθοδο, που να περιλαμβάνουν ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών, συν-δημιουργία και συν-αξιολόγηση γύρω από διαφορετικές κοινωνικές ανησυχίες, όπως έκανε ο Hughes et al. (2018).

Σχετικά με το πιο διαδεδομένο μοντέλο συνεργασίας στις μέρες μας στο εσωτερικό των πόλεων, το PPP, έχει διατυπωθεί από τον Peters (1998) ο εξής ορισμός: είναι μια σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα που αρχικά απαρτίζεται από δύο ή περισσότερους φορείς, εκ των οποίων τουλάχιστον ο ένας είναι δημόσιος, ενώ ταυτόχρονα κάθε συμμετέχων πρέπει να είναι κύριος του εαυτού του, να μπορεί δηλαδή να διαπραγματεύεται για λογαριασμό του και όχι να απευθύνεται σε άλλες πηγές εξουσίας. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι κάθε συμμετέχων δεσμεύεται σταθερά στα πλαίσια της συνεργασίας, μεταξύ των συμμετεχόντων πρέπει να υπάρχει μιας διαρκής σχέση μέσα από συνεχείς αλληλεπιδράσεις αλλά ταυτόχρονα κάθε συμμετέχων ξεχωριστά είναι υποχρεωμένος να συνεισφέρει στη μεταξύ τους συνεργασία, είτε υλικά είτε άυλα. Η συνεργασία, άλλωστε, φέρει στο εσωτερικό της κάποια από κοινού ευθύνη των συμμετεχόντων για τις συνέπειες που έχουν οι ενέργειές τους.

Επίσης, άλλος ένας ορισμός που μπορεί να δοθεί για την PPP είναι αυτός που κάνει λόγο για την ένωση του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα σε μια μακροπρόθεσμη εταιρική σχέση χρηματοδότησης, κατασκευής, ανακαίνισης, διαχείρισης ή συντήρησης υποδομών ή παροχής υπηρεσιών. Άλλωστε, μια PPP, υπό την στενή της έννοια, μπορεί να έχει ως σκοπό απλά τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα σε δημόσια έργα, ενώ μια PPP, υπό ευρεία έννοια, μπορεί να αφορά τόσο την συμμετοχή του δημόσιου τομέα σε ιδιωτικές πρωτοβουλίες όσο και την παροχή συμβουλών από τον ιδιωτικό τομέα και διαβούλευσης στα πλαίσια της δημόσιας λήψης αποφάσεων (Lindholm & Browne, 2013).

Σύμφωνα με τους Lowndes και Sullivan (2004) υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι ώστε να δικαιολογείται αυξημένη χρήση των partnerships:

1) Αποδοτικότητα - η σύμπραξη (partnership) μεταξύ πολλαπλών οργανισμών μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη αξιοποίηση των πόρων που ήδη υπάρχουν, μπορεί να προσελκύσει νέους συμμετέχοντες και να προωθήσει την καινοτομία. 2) Ενσωμάτωση - οι συμπράξεις πολλών παραγόντων μπορούν να εξασφαλίσουν μεγαλύτερη ενσωμάτωση ώστε υπό τη σκέπη μιας σύμπραξης να ενώσουν τις δυνάμεις τους οι διασκορπισμένοι πάροχοι υπηρεσιών, όπως επίσης μπορούν να καλυφθούν διαφορετικές μεταξύ τους και σύνθετες τοπικές ανάγκες από ξεχωριστές ενέργειες/συνεισφορές που μπορούν να κάνουν οι διαφορετικοί οργανισμοί για την

κάλυψη διαφορετικών και σύνθετων τοπικών αναγκών και 3) Ευθύνη – καθώς παρατηρείται τα τελευταία χρόνια ολοένα και μειούμενο ενδιαφέρον και συμμετοχή στις τοπικές εκλογές, θα μπορούσαν οι PPP να αποτελέσουν ένα νέο μέσο διασφάλισης της ευθύνης των δημοσίων υπηρεσιών.

Συμπερασματικά, ο όρος «δίκτυο», που αναλύθηκε πιο πάνω, θεωρείται μάλλον ασαφής και πλέον ξεπερασμένος. Σήμερα, προτιμούνται περισσότερο οι όροι «partnership» και «synergy» όταν θέλουμε να αναφερθούμε στην ένωση των δυνάμεων δύο ή και παραπάνω οργανισμών μιας πόλης ώστε να ληφθούν αποφάσεις γι' αυτήν. Απ' όλα τα μέχρι τώρα αναλυθέντα συνεργατικά μοντέλα, αυτό που είναι εξελίξιμο και σε λίγα χρόνια ίσως το επικρατέστερο είναι το Community-organizational partnership μοντέλο. Η αποσαφήνιση των εννοιών που επίσης χρησιμοποιούνται για να δείξουν μια συνεργασία, όπως π.χ. collaboration, cooperation, μαζί με τους όρους partnership και synergy, θα γίνει σε επόμενο κεφάλαιο.

2.2.7. UN SDGs 11th+17th & Sustainability

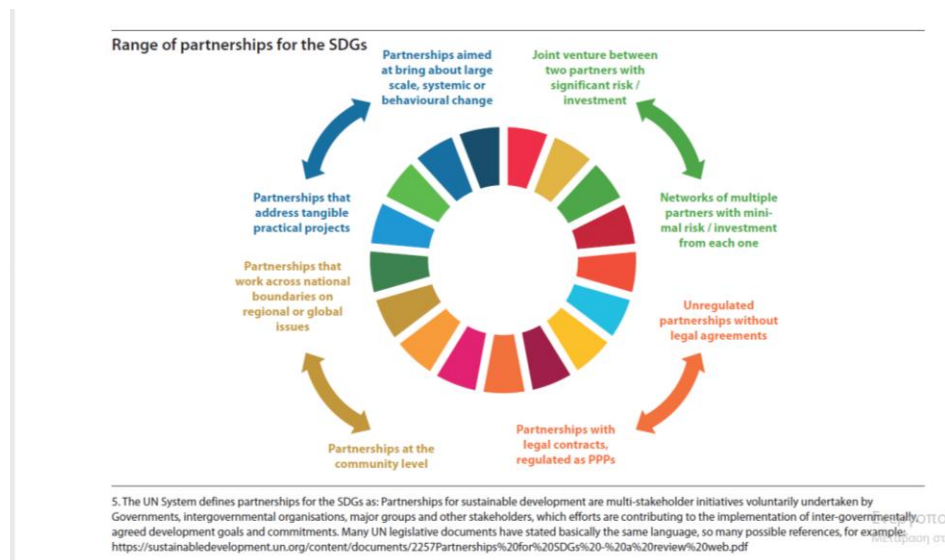
Το 1987 ήταν η χρονιά που έκανε την επίσημη εμφάνισή της, για πρώτη φορά, η έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Υπεύθυνο για τη δημοσίευση αυτού του όρου είναι το “Common Future”, γνωστό και ως Έκθεση Brundtland (Dresner, 2008). Σύμφωνα με την έκθεση ο όρος βιώσιμη ανάπτυξη ορίζεται ως «ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες» (Dresner, 2008).

Σήμερα, η παγκόσμια αστικοποίηση έχει αυξήσει τις πιέσεις στα οικοσυστήματα που αναπτύσσονται εντός των ορίων της πόλης, με αποτέλεσμα την απώλεια και τον κατακερματισμό των αστικών οικοσυστημάτων. Τον Σεπτέμβριο του 2015, τα Ηνωμένα Έθνη ενέκριναν την Ατζέντα του 2030 για την βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία περιλαμβάνει 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (SDGs) και 169 στόχους. Αυτοί οι στόχοι αποσκοπούν στην αντιμετώπιση των δεκαεπτά πιο πιεστικών παγκόσμιων προκλήσεων βιώσιμης ανάπτυξης που αντιμετωπίζει ο κόσμος μας σήμερα όπως η κλιματική αλλαγή, η εξάλειψη της φτώχειας και η αστική ανάπτυξη.

Το προοίμιο της Ατζέντας του 2030 αναγνωρίζει τη σημασία της βιώσιμης διαχείρισης των φυσικών πόρων της Γης ως σημαντική βάση για την παρούσα και μελλοντική κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη (Maes, Jones, Toledano, & Milligan, 2019). Έτσι, καθώς τα κοινωνικά και οικολογικά προβλήματα κλιμακώνονται, η συμμετοχή των ενδιαφερομένων ομάδων στην επίλυση αυτών των ζητημάτων καθίσταται κρίσιμη για την εξεύρεση λύσεων.

Εν προκειμένω, ιδιαίτερη σημασία έχει ο στόχος 11 (sustainable cities & communities), με βάση τον οποίο είναι αναγκαίο οι πόλεις και οι οικισμοί να είναι ασφαλείς, ανθεκτικές, βιώσιμες και χωρίς αποκλεισμούς στο εσωτερικό τους. Προκειμένου ο στόχος αυτός να υλοποιηθεί αλλά και όλοι οι υπόλοιποι έχει δημιουργηθεί ο 17^{ος} στόχος (Partnerships for the goals). Ειδικότερα, ο στόχος βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ # 17 αναγνωρίζει τη σημασία των partnerships και της συνεργατικής διακυβέρνησης. Ωστόσο, η οργάνωση μεγάλων multi-stakeholders ομάδων (ή partnerships) απαιτεί εξελιγμένες δομές υλοποίησης για την εξασφάλιση συνεργατικής δράσης. Η κατανόηση της σχέσης μεταξύ των δομών υλοποίησης και των αποτελεσμάτων είναι κεντρική για το σχεδιασμό επιτυχημένων συνεργασιών για τη βιωσιμότητα (Vaidya & Chatterji, 2020).

Ο Ο.Η.Ε., μάλιστα, σχετικά με τον 17ο στόχο εξέδωσε το 2020 το «THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK, A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals» με βάση το οποίο χαράσσει την στρατηγική που πρέπει να ακολουθείται προκειμένου να υπάρξει επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Αν θέλουμε να δώσουμε σχηματικά το είδος των partnerships που προτείνει ο Ο.Η.Ε. τότε αρκεί να βασιστούμε στην κάτωθι εικόνα.



Εικόνα 1 Range of Partnerships for the SDGs, προέλευση από το THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK

2.2.8. City branding & συνεργασία

Οι πόλεις σε όλη την Ευρώπη εφαρμόζουν όλο και περισσότερες τεχνικές και μεθόδους μάρκετινγκ στη διοικητική τους πρακτική και στη φιλοσοφία που τις διέπει. Η μεταφορά και εφαρμογή ωστόσο της θεωρίας του μάρκετινγκ του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στις πόλεις έχει αποδειχθεί αρκετά δύσκολη. Αυτές οι δυσκολίες οφείλονται στην ιδιαίτερη φύση που έχει ένας τύπος γενικά και πιο συγκεκριμένα οι πόλεις, ιδίως όταν αυτές προσπαθούμε να τις δούμε ως προϊόντα.

Προκειμένου να εξομαλυνθεί αυτή η δυσκολία εισάγεται ο όρος του city branding, ως ο κατάλληλος τρόπος για να περιγράψει κανείς και να εφαρμόσει το μάρκετινγκ στις πόλεις. Για να εφαρμόσουμε τα ως άνω θα πρέπει να εξετάσουμε το πώς είναι κατασκευασμένη, πώς επικοινωνείται και διαχειρίζεται η εικόνα μιας πόλης ακριβώς για το λόγο ότι μια πόλη την αντιλαμβάνεται κανείς μέσω των αντιλήψεων που επικρατούν και των εικόνων. Οπότε, το αντικείμενο του μάρκετινγκ μιας πόλης είναι η ίδια η εικόνα της, η οποία με τη σειρά της αποτελεί το σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη του city brand. Το τελευταίο ας το φανταστούμε ως συνώνυμο του εταιρικού σήματος που υπάρχει στις επιχειρήσεις (Ashworth, Kavaratzis, & Warnaby, 2015).

Το place branding είναι μια δραστηριότητα που συνδέεται συνήθως με τον δημόσιο τομέα και τις τοπικές αρχές, οι οποίες θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα ικανό brand

να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό καθώς και να προβάλλει μια εικόνα της πόλης, όσον το δυνατόν πιο κοντά στην αυθεντική που εκλαμβάνουν οι κάτοικοί της. Άλλωστε, το place branding θα πρέπει να περιλαμβάνει υπόψη του και τη δημόσια διπλωματία με ποικίλους stakeholders. Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι η συμμετοχή των stakeholders είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός city brand ενώ οι managers θα πρέπει να περιλαμβάνουν και τους κατοίκους της στη διαδικασία σχεδιασμού του brand ώστε να γίνει σεβαστή και η ταυτότητα της πόλης, όπως την αντιλαμβάνονται οι κάτοικοί της (Ashworth, Kavaratzis, & Warnaby, 2015).

Το place brand ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαδικασίας διαλόγου μεταξύ των stakeholders που αποτελούν και τον πυρήνα της ανάπτυξης της ταυτότητας του τόπου (Casais & Monteiro, 2019). Για να χτιστεί ένα city brand πρέπει να δει κανείς τις δυναμικές που αναπτύσσονται μεταξύ των κατοίκων μιας πόλης, πώς αντιλαμβάνονται αυτοί την ταυτότητά της και ποια η σύνδεσή τους με τον τόπο, να εξετάσει ποιοι είναι οι stakeholders αυτής, να λάβει υπόψη του την υφιστάμενη τοπική οικονομία, το οικιστικό περιβάλλον καθώς και την ιστορία του τόπου, το πολιτιστικό στοιχείο της και εν γένει το κοινωνικο-οικονομικό της γίνεσθαι. Αυτοί και άλλοι πολλοί παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου να μπορέσουμε να χτίσουμε ένα «city brand».

Η διαδικασία μέσα από την οποία το χτίζουμε ονομάζεται co-creation ή αλλιώς συν-δημιουργία και αποτελεί όρο του marketing. Η συν-δημιουργία αποτελεί το παράγωγο μιας συνεργασίας, το αποτέλεσμα δηλαδή, μεταξύ των stakeholders και των πολιτών-κατοίκων της πόλης. Η βασικότερη θεωρία είναι η λεγόμενη The bottom-up approach of co-creating a city brand, με βάση την οποία ένα city brand δημιουργείται από κάτω προς τα πάνω, ήτοι από τους κατοίκους προς τη δημόσια διοίκηση και τους stakeholders γενικότερα (Casais & Monteiro, 2019).

Απ' όλα τα παραπάνω προκύπτει αβίαστα ότι η δημιουργία ενός city brand είναι μια αέναη διαδικασία συνεργασίας και ταυτόχρονα το αποτέλεσμα αυτής. Επομένως, γίνεται λόγος για ένα μοντέλο αμφίδρομο: μέσα από τις εκάστοτε συνεργασίες που προκύπτουν μέσα σε μια πόλη σε διάφορους τομείς ενισχύεται το city branding ενώ ταυτόχρονα μέσα από την ίδια τη διαδικασία της συν-δημιουργίας, που είναι απότοκο της συνεργασίας, οδηγούμαστε στην δημιουργία και τη διαμόρφωση του city branding.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ποια είναι η έννοια του engagement, η οποία έχει ως εξής: Οι διαφορετικοί τύποι φυσικού περιβάλλοντος όπως το αστικό / αγροτικό ή παράκτιο / ορεινό, επηρεάζουν διαφορετικά τη σύνδεση μεταξύ των ανθρώπων και του τόπου που τους περιβάλλει. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτή η σύνδεση επηρεάζεται επίσης από κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά. Η σύνδεση αυτή με τον τόπο δεν απεικονίζεται ως μια γραμμική ακολουθία γεγονότων σε ένα συνεχές, αλλά ως μια ανοιχτή σειρά κοινωνικών αλληλεπιδράσεων που επηρεάζουν συνεχώς τις κοινωνικές αναπαραγωγές. Κατά συνέπεια, αυτή η σύνδεση θα επηρεάσει την συμπεριφορά, τον τρόπο ζωής και τις συνήθειες των ατόμων (Hillier & Rooksby, 2005)

2.2.9. Αποσαφήνιση Εννοιών Πολιτισμού, Πολιτιστικών οργανισμών & Εννοιών που προσομοιάζουν στην συνεργασία

Σε συνέχεια της βιβλιογραφικής επισκόπησης που προηγήθηκε και πριν ακόμα από την παρουσίαση, αρχικά, των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας που επέλεξα να ερευνήσω και, εν συνεχεία, πριν την ανάλυση της επιλογής μου ως προς την ερευνητική μέθοδο που ακολούθησα εν προκειμένω, κρίνω σκόπιμο να γίνει στο παρόν κεφάλαιο μια αποσαφήνιση εννοιών που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν ευρέως κατωτέρω ή τις συναντάει κανείς συχνά στην βιβλιογραφία προκαλώντας σύγχυση καθώς τείνουν εννοιολογικά να ταυτίζονται. Επομένως, σκοπός μου είναι να υπάρχει εκ των προτέρων η αποσαφήνισή τους ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε σύγχυση ή παρερμηνεία εκ μέρους του αναγνώστη.

Πιο συγκεκριμένα, οι έννοιες, που θεωρώ ότι οφείλουν να αποσαφηνιστούν εκ των προτέρων για τους λόγους που ήδη ανέφερα αλλά και για να προσδιοριστεί επ' ακριβώς η σημασία με την οποία χρησιμοποιούνται εδώ, είναι αφενός αυτή των «πολιτιστικών οργανισμών» και αφετέρου αυτές που προσομοιάζουν με την έννοια της «συνεργασίας» καθώς μελετώντας κανείς την ξενόγλωσση αλλά και την ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με την τοπική ανάπτυξη των πόλεων, την λήψη αποφάσεων και το city branding γενικότερα θα παρατηρήσει ότι πέρα από τον όρο συνεργασία (cooperation) υπάρχει έντονη και η χρήση των όρων της συνέργειας (synergy), της συν-δημιουργίας (co-creation), του partnership και του collaboration.

Αρχικά, για να προσδιορίσουμε την έννοια «πολιτιστικός οργανισμός» θα πρέπει να ξεκινήσουμε ίσως με την πολυσήμαντη έννοια του «πολιτισμού». Παρά το

γεγονός ότι η Ελλάδα, σαν χώρα, κατά γενική ομολογία, θεωρείται η κοιτίδα του σύγχρονου Δυτικού πολιτισμού, μέχρι και σήμερα δεν έχουμε καταφέρει να καταστήσουμε σαφώς και ξεκάθαρα το περιεχόμενο της έννοιας του «πολιτισμού», παρόλο που την χρησιμοποιούμε ευρέως. Βέβαια, με δεδομένο το μεγάλο εύρος του πεδίου των στοιχείων που καλύπτουν το εννοιολογικό του πλαίσιο είναι λογικό να είναι ως έννοια επιδεκτική πλήθους ερμηνειών.

Ο όρος «πολιτισμός» αναφέρεται πρωτίστως «στο σύνολο των υλικών και πνευματικών αξιών και επιτευγμάτων που κληροδοτούνται από γενιά σε γενιά στο πέρασμα των χρόνων, διαμορφώνοντας μια κοινή μνήμη-εικόνα για ένα σύνολο ατόμων και δημιουργώντας κατ' επέκταση το αίσθημα μιας κοινής αφετηρίας, κοινών αναφορών και βιωμάτων, παραπέμποντας σε μια πορεία σταθερής προόδου, κοινωνικής και οικονομικής» (Μπιτσάνη, 2002).

Από την φιλοσοφική πάλι σκοπιά υπάρχουν τρεις κυρίως προσεγγίσεις για τη φύση του πολιτισμού, η αξιολογική, η λειτουργική και η σημειωτική. Η αξιολογική προσέγγιση αναλύεται σε δύο παραλλαγές: 1) ύπαρξη ομοιόμορφης κουλτούρας για όλη την ανθρωπότητα που μπορεί κανείς να την φανταστεί με μορφή πυραμίδας παγκόσμιων αξιών, 2) δεν υπάρχει παγκόσμια κουλτούρα αλλά πολιτισμός είναι ένα σύνολο πολιτισμικών-ιστορικών συστημάτων, μη ικανών να απαριθμηθούν, που αντιπροσωπεύουν πρωτότυπα, κλειστά και ισότιμα, ως προς τα δικαιώματα, συστήματα αξιών (Pivovarov, 2009). Με βάση την λειτουργική προσέγγιση, πολιτισμός θεωρείται κάθε κοινωνιοϊστορικό σύνολο πράξεων, δραστηριοτήτων και λειτουργιών – δηλαδή ως «ένα σύστημα μη βιολογικά ανεπτυγμένων μηχανισμών που προκύπτει εξαιτίας της δραστηριότητας των ανθρώπων σε μια κοινωνία που διεγείρεται, προγραμματίζεται και γίνεται αντιληπτή. Τέλος, σύμφωνα με τη σημειωτική προσέγγιση, ο πολιτισμός νοείται ως ένα σύστημα κωδικοποιημένων πληροφοριών - με αυτή την κωδικοποίηση η ανθρώπινη συμπεριφορά, ο διάλογος και η δραστηριότητα των τωρινών και των μελλοντικών γενεών μπορεί να προγραμματιστεί και να προσαρμοστεί (Pivovarov, 2009).

Υπό την ευρεία του έννοια, ο πολιτισμός δεν είναι τίποτα άλλο παρά το σύνολο της καθημερινής ζωής, η ποιότητά της, οι συνθήκες του περιβάλλοντος, της εργασίας, η αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου κτλ. Είναι ένα σημαντικό βίωμα, αποτελούμενο από πλήθος συνιστωσών που καλύπτουν τις καθολικές συμπεριφορές

των ανθρώπων και λειτουργούν σαν μέρος της συλλογικής μνήμης των κοινωνικών ομάδων. Ταυτόχρονα, συνδέεται με πολλές έννοιες, με αυτή της παιδείας, της επιμόρφωσης, της επικοινωνίας, της ψυχαγωγίας και γενικότερα της πνευματικής και ψυχικής αναβάθμισης, της κοινωνικής συμμετοχής και της τεχνολογικής ανάπτυξης (Badie, 1995).

Επίσης, η έννοια «Πολιτισμός» κατά καιρούς αλλά ακόμα και σήμερα ταυτίζεται από πολλούς με την έννοια «Τέχνη» ή ακόμα και με την έννοια «Καλλιτεχνικά Δρώμενα», παρά την ευρεία του σημασία, όπως αυτή αναλύθηκε ανωτέρω. Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχει μια πολύ μεγάλη θεωρητική συζήτηση όσον αφορά τη διαφορά μεταξύ της έννοιας του «πολιτισμού» και της έννοιας της «κουλτούρας», στην οποία δεν είναι απαραίτητο να μπούμε τόσο λόγω του ότι ξεφεύγει του πλαισίου του ερευνητικού αντικειμένου όσο και για οικονομία χρόνου.

Ο Γκαντζιάς ονομάζει «πολιτιστικό οργανισμό τον οργανισμό που διαθέτει συγκεκριμένες διαδικασίες διοίκησης, λειτουργίες διαχείρισης και αρχές γενικού (δημοσίου) συμφέροντος για την παραγωγή, τη διαχείριση και την προώθηση των πολιτιστικών αγαθών» ενώ επίσης αναφέρει σε άλλο του έργο τον όρο «Πολιτισμικές μονάδες» ως μονάδες πολιτισμικών διεργασιών και πολιτιστικών διαδικασιών που πρέπει να λειτουργούν με βάση τις αρχές του γενικού (δημόσιου) συμφέροντος και τις δημοκρατικές αρχές συμμετοχικής ελευθερίας, ώστε να συμβάλλουν στη διαμόρφωση των διαδικασιών παραγωγής, διαχείρισης, προώθησης και προβολής των πολιτιστικών αγαθών (Καραμολέγκου, 2020). Οι πολιτιστικοί οργανισμοί επηρεάζουν και διαμορφώνουν τα πολιτιστικά δρώμενα και τις εξελίξεις του χώρου στον οποίο δραστηριοποιούνται και υπ' αυτή την έννοια, όχι μόνο αναπαράγουν και διασώζουν, αλλά και δημιουργούν πολιτισμό (Οικονόμου, 2003).

Έτσι με βάση τους ανωτέρω ορισμούς διαπιστώνουμε την ευρεία έννοια που μπορεί να έχει ένας πολιτιστικός οργανισμός, χωρίς να είναι απαραίτητο να συνδέεται άμεσα με την τέχνη. Για να οριστεί επομένως ένας οργανισμός ως πολιτισμική μονάδα αρκεί να λειτουργεί με βάση τις αρχές του γενικού (δημόσιου) συμφέροντος και τις δημοκρατικές αρχές συμμετοχικής ελευθερίας, ώστε να συμβάλλει στη διαμόρφωση των διαδικασιών παραγωγής, διαχείρισης, προώθησης και προβολής των πολιτιστικών αγαθών. Επομένως, πολιτιστική μονάδα ή οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί και αυτός που έχει ως σκοπό μεν την προβολή μιας πόλης ως τουριστικού

προϊόντος αλλά για να το πράξει συμβάλλει στη διαμόρφωση των διαδικασιών παραγωγής, διαχείρισης, προώθησης και προβολής της πολιτιστικής της ταυτότητας.

Εν προκειμένω, ο όρος πολιτιστικός οργανισμός χρησιμοποιείται με την ευρεία αυτή έννοια διότι κατά την γράφουσα συμβάλλει άμεσα στη διαμόρφωση και αναδεικνύει τη πολιτιστική ταυτότητα μιας πόλης, πόσο μάλλον όταν μιλάμε για οργανισμούς που ως στόχο έχουν την προώθηση της Αθήνας ως τουριστικού προϊόντος μέσα από την ανάδειξη των πολιτιστικών της στοιχείων.

Στη συνέχεια, άλλοι όροι που χρήζουν διευκρίνησης είναι ο όρος της συνέργειας (synergy) και της συνδημιουργίας (co-creation). Συνέργεια (συν+έργο) είναι ο βαθμός στον οποίο η συνεργασία συνδυάζει τα συμπληρωματικά πλεονεκτήματα, τις προοπτικές, τις αξίες και τους πόρους όλων των συνεργαζόμενων μερών προκειμένου να εξευρεθούν καλύτερες λύσεις και γενικά θεωρείται ως το προϊόν μιας συνεργασίας (Savage, et al., 2010). Η συν-δημιουργία ή αλλιώς co-creation αποτελεί όρο του marketing και είναι το παράγωγο μιας συνεργασίας, το αποτέλεσμα της. Η συνεργασία δε αυτή είναι μεταξύ των stakeholders μιας πόλης και των πολιτών-κατοίκων της πόλης. Η βασικότερη θεωρία είναι η λεγόμενη The bottom-up approach of co-creating a city brand, με βάση την οποία ένα city brand δημιουργείται από κάτω προς τα πάνω, ήτοι από τους κατοίκους προς τη δημόσια διοίκηση και τους stakeholders γενικότερα. Φυσικά τον όρο τον συναντάμε γενικότερα και σε άλλους είδους συμπράξεις/συνεργασίες, χωρίς αυτές να αναφέρονται στο city-branding.

Στη παρούσα εργασία, κάνουμε λόγο για συνεργασία, αυτός είναι και ο όρος που χρησιμοποιείται, μιας και λόγω της εποχής που διανύσαμε και συνεχίζουμε να διανύουμε λόγω της πανδημίας δεν ήταν δυνατόν να ερευνηθεί η συν-δημιουργία, το αποτέλεσμα δηλαδή της συνεργασίας για την ενίσχυση του city branding, παρά μόνο οι ίδιες οι συνεργασίες, οι οποίες να μην δεν έμειναν στάσιμες, αλλά λόγω της πανδημίας βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο.

3. Παρουσίαση των υπό έρευνα Οργανισμών της πόλης της Αθήνας

Λόγω του τεράστιου πολιτιστικού αντίκτυπου της πόλης της Αθήνας παγκοσμίως, όπως είναι λογικό, οι stakeholders στον τομέα αυτό είναι πολλοί σε αριθμό, και ειδικά στον ιδιωτικό τομέα, με αποτέλεσμα η απαρίθμηση και η καταγραφή τους, έναν προς έναν, να είναι άνευ νοήματος (stakeholder mapping).

Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, οδηγήθηκα σε επιλογή των σημαντικότερων για τα ερευνητικά μου ενδιαφέροντα πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας, οι οποίοι μάλιστα προέρχονται από την ίδια την πόλη, το οποίο σημαίνει ότι είναι σε άμεση σύνδεση με τον Δήμο Αθηναίων, πλην του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών που έχει προκύψει μέσα από Public-Private Partnership.

Έτσι, στα πλαίσια της παρούσας θα παρουσιαστεί το This is Athens, οργανισμός προβολής της Αθήνας στο εξωτερικό ως τουριστικό προϊόν, η Τεχνόπολη του Δήμου Αθηναίων, πολιτιστικός οργανισμός που υπάγεται στον ΟΠΑΝΔΑ, το Athens Culture Net, δίκτυο πολιτιστικών οργανισμών της πόλης και ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών. Στόχος όλων των παραπάνω είναι η ανάδειξη της Αθήνας είτε πολιτιστικά, είτε τουριστικά.

Αρχικά, το This is Athens αποτελεί μια public-private partnership που δημιουργήθηκε αρχικά μεταξύ του Δήμου Αθηναίων, της Aegean Airlines και του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών το 2016. Τον Νοέμβριο του 2018, η Ελληνική Συνομοσπονδία Τουρισμού (Greek Tourism Federation - SETE) προσχώρησε και έτσι δημιουργήθηκε το This is Athens & Partners. Στη συνέχεια προστέθηκαν ακόμα η αναπτυξιακή-επενδυτική εταιρεία LAMDA Development S.A. και οι ξενοδοχειακές εταιρείες Ionian Hotel Enterprises S.A. και Lamps Hellenic Hotels S.A.

Η αποστολή του είναι να δημιουργήσει ένα ενοποιημένο brand της Αθήνας που να αποτυπώνει την πραγματική της ταυτότητα και την αυθεντικότητά της ως πόλη. Επίσης, έχει ως αποστολή να ενισχύσει και να προωθήσει την Αθήνα ως έναν εξαιρετικό τόπο, μια πόλη που αξίζει κανείς όχι μόνο να επισκεφθεί αλλά και να εργαστεί, να ζήσει, ακόμα και να επενδύσει.

Κύριος σκοπός του είναι να καταστήσει την Αθήνα για τους ταξιδιώτες από το εξωτερικό, τόσο για τους ταξιδιώτες αναψυχής όσο και για τους business travelers, ως ένα year round city break destination, έναν προορισμό δηλαδή για όλο τον χρόνο και όχι ως έναν απλό προορισμό και σημείο μετάβασης προς τα ελληνικά νησιά τους καλοκαιρινούς μήνες, που μέχρι τώρα συνήθιζε να είναι. Γι' αυτό το λόγο άλλωστε το σύνθημα του είναι το Athens. One City. Never Ending Stories.

Για να πετύχει τα πιο πάνω κινείται πάνω σε 3 βασικούς άξονες:

- Destination Management: Συντονισμός των stakeholders του τουρισμού ώστε η επίσκεψη στην Αθήνα να αποτελεί experience (great) για τον ταξιδιώτη και όχι μια απλή επίσκεψη.
- Destination Marketing: Διενέργεια marketing and communications campaigns.
- Destination Development: Σχεδιασμός και επένδυση για μακροπρόθεσμη αύξηση των επισκεπτών της πόλης.

Στην συνέχεια, παρουσιάζεται το Athens Culture Net το οποίο δημιουργήθηκε το Νοέμβριο του 2016, με ιδρυτικό δωρητή το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, από τους Εριφύλη Μαρωνίτη & Φοίβο Σακαλή, και τελεί υπό την εποπτεία του Δημάρχου Αθηναίων.

Αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα με σκοπό την Δικτύωση και τη Συνεργασία ανάμεσα σε πολιτιστικούς φορείς και οργανισμούς, μικρότερους και μεγαλύτερους, δημόσιους και ιδιωτικούς. Είναι ένα λειτουργικό μοντέλο που προτάσσει μια (συν)δημιουργική λύση για τον Πολιτισμό στο πλαίσιο μιας σύγχρονης πολιτιστικής πολιτικής που παρακολουθεί και συνυπολογίζει σύγχρονες τάσεις και μορφές.

Μάλιστα, για πρώτη φορά σε επίπεδο Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, περισσότεροι από 120 καταξιωμένοι φορείς και οργανισμοί πολιτισμού κάθονται γύρω από το ίδιο τραπέζι, συζητούν και συνεργάζονται για το μέλλον. Επιδιώκουν συνέργειες και με μικρότερες πολιτιστικές ομάδες και συλλογικότητες -μια προσπάθεια η οποία διευρύνεται συνεχώς- με σκοπό τη διασπορά του πολιτισμού στις γειτονιές, την κοινωνική ενσωμάτωση και την ανάδειξη του δημόσιου χώρου σε πεδίο δημιουργικής έκφρασης στη μητροπολιτική Αθήνα. Συνεργάζονται με την κοινή παραδοχή ότι οι διαφορετικές σύγχρονες κουλτούρες, τοπικές και διεθνείς, συναντιούνται, συγκεράζονται και συν διαμορφώνονται, και ότι ο πολιτισμός αποτελεί δομικό στοιχείο ανθεκτικότητας μιας σύγχρονης κοινωνίας και πόλης.

Με λίγα λόγια, μπορεί κανείς να πει ότι το Athens Culture Net λειτουργεί σε συνεργασία με την Δημοτική Αρχή, για την προώθηση της ανταλλαγής ιδεών, τη συνεργασία και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, την αναζήτηση πόρων και την ανάδειξη του οικονομικού αποτυπώματος του πολιτισμού στην πόλη, αποτελώντας

τον αποδοτικό καταλύτη για την καθιέρωση της Αθήνας σε προορισμό και σύγχρονου πολιτισμού, επιδιώκοντας συνεργασίες και δικτύωση και με άλλα ευρωπαϊκά Δίκτυα Πολιτισμού.

Όσον αφορά την Τεχνόπολη του Δήμου Αθηναίων, αυτή έχει καθιερωθεί ως ένας από τους πιο αναγνωρισμένους χώρους πολιτισμού της πόλης με πάνω από 20 χρόνια λειτουργίας. Ειδικότερα, λειτουργεί υπό τη μορφή δημοτικής επιχείρησης με την επωνυμία «Τεχνόπολις Γκάζι Ανώνυμη Εταιρεία ΟΤΑ προστασίας και ανάδειξης Βιομηχανικού-Αρχαιολογικού πάρκου Αθηνών και τον διακριτικό τίτλο «Τεχνόπολις Δήμου Αθηναίων Α.Ε.», με διάρθρωση της σε τμήματα με βάση το αντικείμενο ενασχόλησης. Κύριο αντικείμενο της είναι η παραγωγή αλλά και η φιλοξενία στο χώρο της πολιτιστικών εκδηλώσεων. Επίσης, στο εσωτερικό της λειτουργεί και το InnovAthens αλλά και το Βιομηχανικό Μουσείο Φωταερίου, μιας και οι εγκαταστάσεις της αποτελούν το παλαιό εργοστάσιο Φωταερίου της Αθήνας.

Τέλος, ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών λειτουργεί ως airport operator, που βασίζεται σε επιχειρηματική & επιχειρησιακή αριστεία Αποτελεί ένα επιτυχημένο PPP σχήμα συνεργασίας με μετόχους το Ελληνικό Δημόσιο αλλά και Ιδιώτες. Βασικός του στόχος είναι να δίνει αξία τόσο στην τοπική και στην περιφερειακή οικονομία όσο και στην εθνική. Προκειμένου να το πετύχει αυτό, ως προς την τοπική ανάπτυξη, έχει στόχο την ανάδειξη των στοιχείων της πολιτιστικής ταυτότητας της πόλης της Αθήνας. Από το 2001, πέραν των 4 μονίμων εκθέσεων που υπάρχουν στον χώρο του αεροδρομίου, έχουν διοργανωθεί περίπου άλλες 90 εκθέσεις. Βασικός στόχος του Αερολιμένα είναι να αναδείξει στους ταξιδιώτες την ταυτότητα της Αθήνας, που είναι συνυφασμένη με τον πολιτισμό και την ιστορία. Μάλιστα, διαθέτει στο οργανόγραμμά του ξεχωριστό Τμήμα Τέχνης και Πολιτισμού, που είναι υπεύθυνο για την σύναψη συνεργασιών και συνεργειών με άλλους φορείς και stakeholders από τον χώρο του Πολιτισμού. Μεγάλης σημασίας άλλωστε είναι και η συμμετοχή του ως βασικός partner στο This is Athens, όπως έχει εκτενώς αναλυθεί ανωτέρω. Αξίζει δε να λεχθεί ότι ακολουθεί διάφορες πρακτικές για την ενίσχυση της βιώσιμης ανάπτυξης, όπως π.χ. έχει στόχο ως το 2025 να παράγει και να καταναλώνει ενέργεια μόνο από το πάρκο φωτοβολταϊκών που διαθέτει.

4. Μεθοδολογία

Στην παρούσα εργασία αντικείμενο μελέτης είναι η έννοια της συνεργασίας και πώς μέσα από την εφαρμογή της μπορούμε να οδηγηθούμε συνολικά στο βέλτιστο αποτέλεσμα σε σχέση με το αν δρούσαμε κατά μονάδες. Ειδικότερα, ερευνάται η έννοια της συνεργασίας στα πλαίσια μιας πόλης, της Αθήνας, και δη η συνεργασία μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών της, είτε αυτοί προβάλουν άμεσα, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, το πολιτιστικό στοιχείο της, είτε προβάλλουν την πόλη διεθνώς ως τουριστικό προϊόν, βασιζόμενοι όμως πάντα στο κύριο χαρακτηριστικό της Αθήνας ως πόλης που είναι το πολιτιστικό στοιχείο.

Μερικά από τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα είναι το κατά πόσο και υπό ποιες συγκεκριμένες συνθήκες μπορεί να αναπτυχθεί η συνεργασία, τι αποτελέσματα μπορεί να έχει συγκριτικά με άλλες πρακτικές ως μέθοδος στρατηγικής για την λήψη αποφάσεων, ποιες δυσκολίες μπορεί να αντιμετωπίσει κανείς ακολουθώντας την, αν αναπτύσσεται περισσότερο και καλύτερα στον ψηφιακό κόσμο παρά στον πραγματικό και το αντίστροφο, αν μπορεί και με ποιους τρόπους να οδηγήσει στην ενίσχυση του city branding και υπό ποια μορφή της μπορεί επίσης να οδηγήσει σε engagement με τους πολίτες μιας πόλης.

Όλα αυτά τα ερωτήματα προσπάθησα να τα απαντήσω τόσο μέσα από το θεωρητικό πλαίσιο που χρησιμοποίησα και από τις ίδιες τις έννοιες, όπως αυτές διασαφηνίζονται μέσα από την βιβλιογραφία, όσο και μέσα από την ερευνητική διαδικασία, που θα αναλυθεί παρακάτω. Επομένως, κύριος ερευνητικός στόχος μου είναι η μελέτη της έννοιας της συνεργασίας μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας, σε πραγματικό και ψηφιακό περιβάλλον, ποιο είναι το κατάλληλο έδαφος για να καλλιεργηθεί, ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποιες οι δυσκολίες, αν μπορεί να οδηγήσει στην ενίσχυση του city branding και αν μπορεί να καλλιεργήσει engagement με τους πολίτες,

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί η διαδικασία και ειδικότερα η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να αναλυθούν τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν ώστε να διεξαχθούν με βάση αυτά τα συμπεράσματα της έρευνάς μου. Αρχικά, κατά την διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων και στη συνέχεια για την διεξαγωγή των συμπερασμάτων αξιοποιήθηκε τόσο η βιβλιογραφική

επισκόπηση που προηγήθηκε ως άνω, όσο και η μελέτη της ταυτότητας και του έργου των περιπτώσεων των πολιτιστικών οργανισμών, με τους οποίους συνεργάστηκα στη παρούσα εργασία.

5.1. Μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας

Προκειμένου να ερευνηθούν τα ως άνω και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική ερευνητική μέθοδος και πιο συγκεκριμένα έγινε χρήση του εργαλείου της προσωπικής ημι-δομημένης συνέντευξης εις βάθος.

Η χρήση της ποιοτικής μεθόδου κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική ερευνητικά καθώς είναι σε θέση να δώσει απαντήσεις εις βάθος στα ερωτήματα που έχει θέσει ο ερευνητής, όπως επίσης και να προκύψουν μέσα από αυτή ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με το υπό μελέτη θέμα. Εκτός όμως από αυτό, η ποιοτική μέθοδος αποφέρει και αναδεικνύει νέες θεματικές συζήτησης, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως παράμετροι σε μελλοντικές έρευνες. Επομένως, ως σκοπό η ποιοτική έρευνα έχει την κατανόηση της πολυπλοκότητας των κοινωνικών φαινομένων και της λειτουργίας τους και την παραγωγή μιας σφαιρικής αντίληψης όσον αφορά τα ερευνητικά στοιχεία (Creswell & Miller, 2000).

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία της ποιοτικής έρευνας είναι η συνέντευξη. Δεν πρόκειται για μια απλή τυπική συζήτηση μεταξύ ερευνητή και υποκειμένων, αλλά αφορά την αλληλεπίδραση, τη λεκτική κυρίως επικοινωνία άγνωστων μεταξύ τους προσώπων, που καθοδηγείται από τον ερευνητή ή των ερωτώμενο (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008), ανάλογα με το είδος της συνέντευξης, με στόχο τη συγκέντρωση πληροφοριών αναφορικά με τις αντιλήψεις και τις απόψεις των ερωτώμενων για το αντικείμενο της έρευνας. Πρόκειται για μια ανατροφοδοτούμενη διαδικασία μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου που επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσωπικότητα των προσώπων, οι επικοινωνιακές δεξιότητες του συνεντευκτή, ο χρόνος και ο χώρος διεξαγωγής της, ο σκοπός της συνέντευξης, το ίδιο το αντικείμενο της έρευνας κ.α..

Η ποιοτική συνέντευξη αποτελεί ένα μεθοδολογικό εργαλείο που επιτρέπει στους ερευνητές να διερευνήσουν σε βάθος αντιλήψεις, απόψεις και αξίες και να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες και την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τους φέρνει σε άμεση και προσωπική επαφή με τους ερωτώμενους

και τους επιτρέπει να προσεγγίζουν το υπό εξέταση θέμα μέσα από την οπτική των υποκειμένων με τα οποία αναπτύσσουν διαδραστική επικοινωνία. Επιπλέον, συχνά παρέχει τη δυνατότητα να αναδειχθούν θέματα και όψεις του ερευνητικού αντικειμένου που δεν είχαν συμπεριληφθεί στον ερευνητικό σχεδιασμό. Από την άλλη, αποτελεί μια μέθοδο εξαιρετικά απαιτητική και χρονοβόρα ως προς το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της, καθώς και ως προς την μετέπειτα ανάλυση των δεδομένων (Ισαρη & Πουρκός, 2015)

Απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχή διεξαγωγή μιας συνέντευξης είναι ο ερευνητής να έχει ικανότητες και επικοινωνιακές δεξιότητες, εμπειρία, ευελιξία, ιδιαίτερη ευαισθησία σε θέματα ευαίσθητα, ηθικής και δεοντολογίας και γνήσιο ενδιαφέρον για τα υποκείμενα της έρευνας. Ο ερευνητής καλείται, μέσω των κατάλληλων δεξιοτήτων του, να υπερκεράσει τη διστακτικότητα και τους φόβους και προβληματισμούς των υποκειμένων σε επικοινωνιακό επίπεδο. Σε αυτό το σημείο έγκειται και η πρακτική αξία της συνέντευξης: να ξεπεραστούν κοινωνικά στεγανά που δυσχεραίνουν την ουσιαστική συμμετοχή στο διάλογο, ώστε να επιτευχθεί η προσέγγιση της αληθινής πραγματικότητας (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

Τέλος, πολύ σημαντικό είναι οι συνεντευκτές να υπακούουν στην επιστημονική δεοντολογία όπως αυτή αποτυπώνεται σε ένα σύνολο κανόνων. Η συνέντευξη αποτελεί μια διαδικασία σύνθετη και απαιτητική και οι κανόνες της επιστημονικής δεοντολογίας προσδιορίζουν το πλαίσιο διεξαγωγής της από τον ερευνητή. Σεβασμός των συμμετεχόντων, ενημέρωσή τους για τον σκοπό της έρευνας και τον τρόπο αξιοποίησης των δεδομένων, αντικειμενικότητα και αμεροληψία, τήρηση της ανωνυμίας των υποκειμένων όταν αυτό προβλέπεται, διακριτικότητα, ευγένεια και ευαισθησία αποτελούν ενδεικτικές κατευθυντήριες αρχές για έναν συνεντευκτή (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

Όσον αφορά την παρούσα εργασία, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, έγινε χρήση του εργαλείου της ημι-δομημένης συνέντευξης εις βάθος. Πρόκειται για μια μορφή συνέντευξης για τη διεξαγωγή της οποίας ο συνεντευκτής δεν στηρίζεται σε αυστηρά προκαθορισμένες ερωτήσεις αλλά σε ένα άξονα βασικών θεματικών ενοτήτων που τον ενδιαφέρουν να διερευνήσει μέσω διατύπωσης γενικών ερωτήσεων. Σκοπός του ερευνητή είναι να αποφύγει να επιβάλει ή να υποβάλει στον ερωτώμενο τις

απαντήσεις και για αυτό το λόγο αυτός ο τύπος συνέντευξης δεν έχει αυστηρή δομή. Ξεκινά, δηλαδή, από ένα αρχικό θέμα, αλλά στη συνέχεια, και έως κάποιο βαθμό, καθοδηγείται από τις απαντήσεις του ερωτώμενου για να συνεχίσει στην επόμενη ακολουθία θεμάτων, έως ότου καλυφθούν όλα τα θέματα που επιθυμεί να εξετάσει.

Το ευέλικτο σχήμα της συνέντευξης αυτής θεωρείται ότι βοηθάει τον ερωτώμενο να ανοιχτεί πιο εύκολα και να αναπτύξει τα προς εξέταση θέματα με μεγαλύτερη ελευθερία και αυθορμητισμό, χωρίς να καθοδηγείται από σαφώς διατυπωμένες ερωτήσεις του συνεντευκτή στις οποίες μπορεί να υποκρύπτονται προσωπικές ερμηνείες και απόψεις. Ο ρόλος του τελευταίου περιορίζεται στο να οριοθετεί συγκεκριμένες διαδικασίες γύρω από τις οποίες θα κινηθεί η διεξαγωγή της συνέντευξης, όπως είναι η διατύπωση ερωτήσεων για να παρακινήσει τον ερωτώμενο να εμβαθύνει σε ένα συγκεκριμένο θέμα ή να τον επαναφέρει στους βασικές ερευνητικές θεματικές σε περίπτωση που ο ερωτώμενος απομακρύνεται από αυτές και βγει εκτός θέματος. Επίσης, είναι δυνατόν να μην ερωτηθούν όλα τα σημεία της ημι-δομημένης συνέντευξης με την ίδια ακριβώς σειρά ή να μην είναι απαραίτητο ο συνεντευκτή να εμβαθύνει στα ίδια σημεία με όλους τους συμμετέχοντες. Τα βασικά αυτά σημεία παίζουν το ρόλο ενός χάρτη που υπενθυμίζει στον ερευνητή κάθε φορά το θέμα του αλλά και το που θέλει να φτάσει. Η επιλογή της διαδρομής όμως μπορεί να μην είναι κάθε φορά η ίδια δίνοντας στον ερευνητή τη δυνατότητα να επιλέγει διαφορετικά μονοπάτια ή δρόμους ανάλογα με την περίπτωση.

Εν προκειμένω, πραγματοποιήθηκαν τέσσερις ημι-δομημένες συνεντεύξεις εις βάθος. Για την επιλογή του δείγματος χρησιμοποίησα τη μέθοδο της σκόπιμης δειγματοληψίας. Έτσι, από το οικοσύστημα των πολιτιστικών οργανισμών της Αθήνας είχα ως κριτήριο επιλογής τους αφενός την άμεση σύνδεση τους με την ίδια την πόλη, σύνδεση δηλαδή με τον Δήμο Αθηναίων, και αφετέρου ως έτερο κριτήριο έθεσα είτε την σύνδεση τους αμιγώς με το στοιχείο του πολιτισμού είτε τη σύνδεση τους με την προβολή της Αθήνας ως τουριστικό προϊόν μέσα όμως από το πρίσμα μιας πόλης που το κύριο χαρακτηριστικό της είναι το έντονο πολιτιστικό στοιχείο, το οποίο φυσικά δεν περιορίζεται μόνο στις αρχαιότητες. Επέλεξα δηλαδή και οργανισμούς που ναι μεν προβάλλουν την Αθήνα ως τουριστικό προϊόν αλλά προκειμένου να πετύχουν τον σκοπό τους φροντίζουν με τις ενέργειές τους να

αναδεικνύουν και να τονίζουν την πολιτιστική ταυτότητα της πόλης. Ένα άλλο κριτήριο που έπαιξε ρόλο στην επιλογή μου ήταν οι οργανισμοί αυτοί είτε να είναι οι ίδιοι αποτέλεσμα συνεργασίας, είτε να συμμετέχουν σε συνεργασίες με σκοπό την ανάδειξη του πολιτιστικού στοιχείου της πόλης της Αθήνας.

Η προσέγγιση έγινε σε πρώτο χρόνο τηλεφωνικά για συγκέντρωση εξειδικευμένων στοιχείων επικοινωνίας και σε δεύτερο χρόνο με email προς την κάθε συνεντευξιζόμενη ξεχωριστά. Έτσι, προσέγγισα το This is Athens, την Τεχνόπολη του Δήμου Αθηναίων, το Athens Culture Net, τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, το πρόγραμμα ΣυνΑθηνά του Δήμου Αθηναίων, τον Οργανισμό Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας Δήμου Αθηναίων (ΟΠΑΝΔΑ) και το Athens Partnership.

Θετικές απαντήσεις έλαβα από τους τέσσερις πρώτους οργανισμούς, οι οποίοι και συμμετέχουν στην έρευνα. Μάλιστα, υπήρξε ιδιαίτερη ζέση για παροχή της βοήθειάς τους στην έρευνα. Ως προς τους τρεις τελευταίους υπήρξε ανταπόκριση αλλά λόγω του φόρτου εργασίας τους δεν κατέστη δυνατή η συμμετοχή τους. Εν συνεχεία και με δεδομένους τους περιορισμούς που υπάρχουν λόγω της πανδημίας του COVID-19, κανονίστηκε τηλεφωνική συνάντηση με την κα. Εβίτα Κ., Director of Marketing & Communications του This is Athens στις 29/06/2021, ώρα 14:00 μ.μ. και διαδικτυακή με τις κ.κ. Ιωάννα Π., Διευθύντρια Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών και Εριφύλη Μ., υπεύθυνη συντονίστρια του Athens Culture Net στις 06/07/2021 ώρα 11:00 π.μ. μέσω Microsoft Teams και 07/07/2021 ώρα 10:00 π.μ. μέσω Skype αντίστοιχα. Η μόνη συνάντηση που έγινε δια ζώσης στα γραφεία της Τεχνόπολης στο Γκάζι ήταν με την κα. Άννα Γ., υπεύθυνη Προγραμματισμού & Παραγωγής Εκδηλώσεων στην Τεχνόπολη του Δήμου Αθηναίων. Αναφέρθηκε προφορικά μία εισαγωγή και ο σκοπός της έρευνας και έπειτα ακολουθώντας τους ηθικούς κώδικες δεοντολογίας, ζητήθηκε η συναίνεση για την ηχογράφηση της συνέντευξης καθαρά για ερευνητικούς σκοπούς.

Προκειμένου να διεξαχθούν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις συντάχθηκε ένας οδηγός συζήτησης αποτελούμενος από συγκεκριμένες θεματικές, στα πλαίσια των οποίων κινήθηκε η συζήτηση. Η πρώτη θεματική αφορούσε γενική ερώτηση περί του σκοπού και του οράματος κάθε οργανισμού. Στην συνέχεια ακολούθησαν ερωτήσεις σχετικές με την έννοια της συνεργασίας, τη σημασία της, τα χαρακτηριστικά της, τα πλεονεκτήματα και τις δυσκολίες που μπορεί να έχει. Επίσης, έγιναν και ερωτήσεις

σχετικές με το κατά πόσο η συνεργασία επηρεάζεται ή όχι από τις αλλαγές στην τοπική αυτοδιοίκηση που μπορεί να προκύπτουν κατά καιρούς, αν παρατηρείται δηλαδή ασυνέχεια αλλά και εν γένει κατά πόσο είναι εύκολο ή δύσκολο να συντονιστεί μια συνεργασία μεταξύ δημοτικών διευθύνσεων και του ιδιωτικού τομέα. Μέσω της θεματικής αυτής επιχειρήθηκε να διερευνηθεί αν επαληθεύεται ή όχι το θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο βασίστηκε η έρευνα και το οποίο χρησιμοποιήθηκε ως το κυρίως θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας. Έπειτα, ακολούθησε θεματική με ερωτήσεις σχετικές με το city branding και κατά πόσο ενισχύεται μέσα από τη συνεργασία των πολιτιστικών οργανισμών της πόλης της Αθήνας καθώς και ερωτήσεις που αφορούν την σύνδεση της συνεργασίας με την δημιουργία engagement με τους πολίτες. Τέλος, κλείσαμε την κάθε συζήτησή μας με ερωτήσεις που αφορούσαν την βιώσιμη ανάπτυξη (sustainability) και το κατά πόσο ακολουθούν τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ (UN SDGs) ως οργανισμοί. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι υπήρξαν και κάποιες στοχευμένες ερωτήσεις σε κάθε συνεντευξιαζόμενη, που αφορούσαν αποκλειστικά τον κάθε οργανισμό, με αποτέλεσμα να εντάσσονται μεν στις παραπάνω θεματικές αλλά να αφορούν πολύ συγκεκριμένα θέματα. Γι' αυτό το λόγο θεώρησα καλό να αναλυθούν αυτές ως προς το περιεχόμενο τους ξεχωριστά.

5. Ανάλυση δεδομένων συνεντεύξεων εις βάθος

Η ανάλυση των δεδομένων που θα ακολουθήσει στηρίζεται στην μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου (content analysis). Η ανάλυση περιεχομένου είναι μία ποιοτική μέθοδος μέσα από την οποία οδηγούμαστε στην αντικειμενική, συστηματική και ποιοτική περιγραφή του περιεχομένου της πληροφορίας. Σκοπός της μεθόδου είναι να καταλήξει σε συμπεράσματα μέσα από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των μηνυμάτων (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

Το περιεχόμενο που θα προκύψει δύναται να αναλυθεί σε δύο κατευθύνσεις. Η βασική κατεύθυνση της ανάλυσης αντιστοιχεί στον περιγραφικό χαρακτήρα των δεδομένων που έχουν ληφθεί. Γι' αυτό το λόγο, παρατίθενται αυτούσια τα σχόλια και οι σκέψεις των συνεντευξιαζόμενων. Η δεύτερη κατεύθυνση είναι ερμηνευτική. Γίνεται μία προσπάθεια ερμηνείας και το τι υπονοείται και υποδηλώνεται σε κάποια απάντηση. Έτσι, χρειάζεται να απομονωθούν τα πιο σημαντικά μηνύματα που

εμπεριέχονται στις απαντήσεις και μπορούν να απαντήσουν τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί (Wimmer & Dominick, 2014).

Κατά την απομαγνητοφώνηση προέκυψαν τα παρακάτω, ανά θεματική, σύμφωνα και με τον σχετικό οδηγό συνέντευξης, όπως ακριβώς τα ανέφεραν οι κάτωθι συνεντευξιαζόμενες:

- Εβίτα Κ., Director of Marketing & Communications του This is Athens
- ✓ Άννα Γ., υπεύθυνη Προγραμματισμού & Παραγωγής Εκδηλώσεων στην Τεχνόπολη του Δήμου Αθηναίων
- ✚ Ιωάννα Π., Διευθύντρια Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών
- ❖ Εριφύλη Μ. υπεύθυνη συντονίστρια του Athens Culture Net

Το κάθε σύμβολο μας δείχνει και ποιος ακριβώς παραθέτει τις απαντήσεις του.

Θεματικός άξονας περί οράματος και βασικών κατευθυντήριων γραμμών:

Με μία πρώτη ματιά στις απαντήσεις καταλαβαίνουμε ότι βασικό όραμα είναι να καταστεί η Αθήνα ένας προορισμός δελεαστικός, τόσο για τους ταξιδιώτες όσο και για τους πολίτες στο εσωτερικό, με πρωταρχική έμφαση στην ανάδειξη της πολιτιστικής της ταυτότητας. Η διαφορά σε σχέση με το παρελθόν είναι ότι πλέον δεν δίνεται έμφαση στις αρχαιότητες αλλά στα πολλά και διαφορετικά πρόσωπα που συνδυάζει αυτή η πόλη, τα οποία πιθανά να είναι άγνωστα στο ευρύ κοινό. Κύριος στόχος επομένως η διατήρηση και η προώθηση της πολιτιστικής ταυτότητας της Αθήνας, όλοι να γίνονται μέτοχοι των όσων συμβαίνουν στην πόλη, αλλά και η ανάδειξη και ενίσχυση της τοπικής οικονομίας. Επίσης, το όραμα και η πολιτική που ακολουθούν δεν είναι μονοσήμαντα, δεν σχετίζονται με ένα αντικείμενο, αλλά ποικίλουν και μάλιστα εκτείνονται και σε διαφορετικούς τομείς.

Τον ρόλο του ανασταλτικού παράγοντα στην επίτευξη του οράματος και της εφαρμογής της βασικής πολιτικής κάθε οργανισμού καταλαβαίνουμε ότι έπαιξε η πανδημία του Covid-19, μιας και αναφέρθηκε και από τις τέσσερις συνεντευξιαζόμενες, με αποτέλεσμα να γίνει το τοπίο θολό και οι συνθήκες ευμετάβλητες. Παρόλα αυτά δεν υπήρξε ολική ανατροπή στα σχέδιά τους αλλά παρατηρούμε, μέσα από τα λεγόμενά τους, ότι κυριάρχησε η προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα.

Σε κάθε περίπτωση, αυτό που γίνεται ξεκάθαρο, κατά την αναφορά στο όραμά τους, είναι ότι σκοπό και μέσο αποτελεί ταυτόχρονα η έννοια της συνεργασίας. Μέσω δηλαδή της συνεργασίας προσπαθούν οι εν λόγω πολιτιστικοί οργανισμοί να πετύχουν το όραμά τους ενώ την ίδια στιγμή βλέπουμε ότι η συνεργασία επιλέγεται και ως σκοπός. Επιλέγουν δηλαδή να πορεύονται και να έχουν ως σκοπό την σύναψη ολοένα και περισσότερων συνεργασιών προκειμένου το όραμά τους να είναι βιώσιμο.

Όραμα και βασικές κατευθυντήριες γραμμές

- «Μπερδεμένο, πριν και μετά λόγω covid... πριν τον Covid τοποθέτηση Αθήνας ως αυτόνομο προορισμό για όλο τον χρόνο, όχι πέρασμα για να πάει στα νησιά αλλά year round city break destination.... κατάργηση season... η Αθήνα δεν είναι η Ακρόπολη... Συνολική Ανάδειξη του προϊόντος της Αθήνας.... φωτισμός άγνωστων πλευρών της.... Έντονη πολιτιστική σκηνή... αθλητικές διοργανώσεις παγκόσμιας εμβέλειας...γαστρονομία...diversity»
- ✓ «κύριος φορέας ο ΟΠΑΝΔΑ...η Τεχνόπολη Έχει εξελιχθεί σε βασικό πυλώνα πολιτισμού....2 στόχους...πράξη το πολιτισμός για όλους...συμπεριπληρτικός...ανήκει στην τοπική αυτοδιοίκηση...στόχος να ζούμε από τα έσοδά μας χωρίς επιβάρυνση του δημότη...αναπροσαρμογή του προγράμματος ανάλογα με τις τάσεις... εμπορικά & ποιοτικά θεάματα...ο Covid μας πήγε πίσω...διατήρηση ταυτότητας του χώρου...είναι μνημείο»
- ✚ «Airport Operator που βασίζεται σε επιχειρηματική & επιχειρησιακή αριστεία...πολύ πετυχημένο PPP σχήμα συνεργασίας με μετόχους το δημόσιο και ιδιώτες που χειρίζονται το μάρκετινγκ...βασικός στόχος να δίνουμε αξία και στην τοπική και στην περιφερειακή και στην εθνική οικονομία και συνολικότερα στις κοινότητες...συμπεριλαμβάνονται και οι συνεργασίες και οι συνέργειες με άλλους φορείς... περιβαλλοντικοί στόχοι...sustainability...βασικός στόχος σε συνεργασία με άλλους φορείς και τον Δήμο να δίνουμε στοιχεία της πολιτιστικής ταυτότητας της πόλης...από το 2001, πέραν των 4 μονίμων εκθέσεων, έχουν διοργανωθεί περίπου 90 εκθέσεις στο αεροδρόμιο...βασικός στόχος να συνδέσουμε την ταυτότητα της Αθήνας, που είναι συνυφασμένη με τον πολιτισμό και την ιστορία... ξεχωριστό τμήμα τέχνης και πολιτισμού...συνεργασίες με stakeholders του πολιτισμού...μέχρι και 03/2020 διοργάνωση εκδηλώσεων έκπληξη για τους επισκέπτες του αεροδρομίου...να μάθουν τα έθιμα και τις παραδόσεις...έκτοτε υπήρξε αδράνεια στο κομμάτι αυτό...μεγάλο πλήγμα η πανδημία»
- ❖ «πρόγραμμα δικτύωσης και συνεργασίας φορέων πολιτισμού της Μητροπολιτικής Αθήνας...απόκτηση περισσότερων μελών...μεικτό σχήμα...ιδιωτικοί & δημόσιοι φορείς...ενδιαφέρον για συνεργασίες...είχαμε αρκετά σχέδια που λόγω covid δεν προχώρησαν...στήριξη & προβολή σύγχρονου πολιτισμού μέσα από ένα δίκτυο...συνεργαζόμενοι φορείς...συνδέονται με τοπικές συλλογικότητες...μικρότερη εμβέλεια...»

Θεματικός άξονας για την συνεργασία:

Προκύπτει πως η συνεργασία αποτελεί θεμέλιο λίθο για τη λειτουργία των πολιτιστικών φορέων, όπως έχουν οριστεί αυτοί επί της παρούσας, και για την ίδια την πόλη. Κρίνεται ως απαραίτητη και αναγκαία ενώ χαρακτηριστικά τονίζεται ότι *«χωρίς συνεργασία δεν προχωράει κανείς γενικότερα»*. Θεωρείται ως το κλειδί που φέρνει το πιο καλό αποτέλεσμα ή ακόμα και την επιτυχία. Η έννοια μάλιστα της συνέργειας προκύπτει ότι τα τελευταία χρόνια έχει πολύ σημαντική θέση στο χώρο του πολιτισμού, συμβάλλει στην διαμόρφωση ενιαίας πολιτιστικής ταυτότητας, είναι το άλφα και το ωμέγα για μια ενεργή πολιτιστική σκηνή. Εκτός από τα παραπάνω, η συνεργασία πλέον αναγνωρίζεται ως στρατηγικός στόχος και χρήζει μεταμόρφωσης. Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, στην οποία περιήλθε η χώρα, αναδείχθηκε ότι η συνεργασία έπρεπε να εγκαταλείψει το γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας της μεταξύ των φορέων και να αποκτήσει έναν πιο θεσμικό ρόλο, πράγμα που ήδη συμβαίνει.

Πέρα όμως από τα προαναφερθέντα, η συνεργασία μπορεί να ειπωθεί και με έναν πιο εργαλειακό ρόλο. Αποτελεί δηλαδή το εργαλείο για την επίτευξη του στόχου, βοηθάει στην εξοικονόμηση χρήματος & χρόνου, στην ανταλλαγή στοιχείων & δεδομένων μεταξύ των συνεργαζόμενων, στην πρόβλεψη του άμεσου μέλλοντος, στην χάραξη ενιαίας στρατηγικής και στην ενίσχυση του brand. Δημιουργεί ενιαία ταυτότητα, βοηθάει στην αποφυγή αποσπασματικών κινήσεων, δίνει μεγαλύτερη δυναμική και αποφεύγεται ο κατακερματισμός μηνύματος & budget.

Σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις δυσκολίες που μπορεί να έχει η συνεργασία, σχεδόν ομόφωνα υποστηρίχθηκε ότι έχει μόνο πλεονεκτήματα, πέρα από τα προαναφερθέντα, τα βασικότερα εκ των οποίων είναι η ενίσχυση της δημιουργικότητας και η ικανότητα που αποκτάνε τα συνεργαζόμενα μέρη να αντιλαμβάνονται και τους στόχους των άλλων. Μπορούν δηλαδή μέσα από την συνεργασία να ξεφύγουν από παγιωμένες αντιλήψεις και στερεότυπα, «να δουν μέσα από τα μάτια» του άλλου, και από κοινού να βρουν μια χρυσή τομή ακόμα και αν οι στόχοι τους δεν ταυτίζονται απόλυτα.

Κάτι που προξενεί εντύπωση είναι ότι σε καμία απάντηση δεν τέθηκε ζήτημα σχετικά με ύπαρξη οικονομικού οφέλους μέσα από μια συνεργασία. Μάλιστα, αναφέρθηκε ότι συμβαίνει σπάνια. Το κέρδος που αποκομίζει κανείς είναι το impact που έχει στο κοινό του μέσα από αυτή τη συνεργασία. Ακόμα και σε περιπτώσεις που θεωρούμε δύσκολη έως αδύνατη τη συνεργασία, όπως στη περίπτωση του Δημοσίου, η

συζήτηση έρχεται τις ανατρέψει καθώς προκύπτει ότι για το δημόσιο τομέα οι συνεργασίες αποτελούν κίνητρο και αφορμή για δημιουργικότητα.

Όσον αφορά τις δυσκολίες σε μια συνεργασία η κυρίαρχη απάντηση ήταν η ύπαρξη γραφειοκρατίας και οι καθυστερήσεις που προκαλεί. Η αμέσως επικρατέστερη απάντηση είναι σχετική με την νοοτροπία που επικρατεί στην Ελλάδα σχετικά με τη συνεργασία. Ενώ αναφέρθηκε ότι η συνεργασία δεν είναι στην κουλτούρα μας και αυτό αποτελούσε ένα πολύ βασικό πρόβλημα, κατέληξε η συζήτηση στο ότι αυτή η κατάσταση/κουλτούρα έχει αλλάξει. Μεμονωμένες δηλαδή είναι οι περιπτώσεις όπου υπάρχει δυσκολία στο να καθίσουν όλοι οι συνεργάτες στο ίδιο τραπέζι και όχι ο γενικός κανόνας. Πολύ λιγότερο έως σπάνιο εμπόδιο είναι η ύπαρξη οικονομικού ζητήματος και κέρδους.

Το βασικότερο συστατικό της συνεργασίας προκύπτει ότι είναι η εμπιστοσύνη, η οποία αποτελεί και την απαραίτητη προϋπόθεση. Άλλες έννοιες που αναφέρθηκαν ως σημαντικές είναι ο επαγγελματισμός, η κατανόηση, η αμοιβαιότητα και ο σεβασμός. Τονίστηκε η σημασία που έχει το να μην καταπατάς τα όρια του συνεργάτη σου. Σχετικά με την εμπιστοσύνη προκύπτει ότι δεν υπάρχει εκ των προτέρων αλλά χτίζεται μέσα σε μια συνεργασία. Σ' αυτό παίζει επίσης σημαντικό ρόλο το να συμβαδίζουν οι στόχοι των μερών ενώ όταν είσαι τυπικός ως προς τις διαδικασίες τότε γίνεσαι ένας αξιόπιστος συνεργάτης.

Σημαντικές φάνηκαν εδώ οι έννοιες της συνεργασίας και του συναγωνισμού ενώ ταυτόχρονα δεν αναφέρθηκαν συγκρούσεις. Διαφωνίες και αντίθετες απόψεις είναι λογικό να υπάρχουν αλλά απ' ότι προκύπτει στις συνεργασίες βαδίζουν με πρόσημο το συν-. Εν συνεχεία, σε ό,τι αφορά την επαναλαμβανόμενη συνεργασία και την εφάπαξ, επικρατέστερη και πιο συχνή είναι η επαναλαμβανόμενη, η οποία οδηγεί μάλιστα πιο εύκολα στην συνεργασία. Εκφράστηκε βέβαια και η άποψη ότι θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα δύο είδη ώστε να δίνονται ευκαιρίες και σε νέες συνεργασίες. Από την πλευρά της Τεχνόπολης, που ανήκει στο Δήμο Αθηναίων, αυτό είναι δεδομένο γιατί ένας Δήμος δεν μπορεί να συνεργάζεται μονίμως με τα ίδια πρόσωπα. Με την επαναλαμβανόμενη προκύπτει επίσης ότι δημιουργούνται δεσμοί μεταξύ των συνεργατών, καλλιεργείται η κατανόηση και ξέρεις ήδη πώς λειτουργεί ο συνεργάτης σου. Βέβαια υπάρχει και το ενδεχόμενο να προκαλέσει φθορά στην σχέση. Κατά τη διάρκεια δε της πανδημίας, που δυσκόλεψε τις συνεργασίες,

παρατηρήθηκε ότι οι ήδη υπάρχουσες διευκόλυναν την κατάσταση για να γίνει το επόμενο βήμα.

Βασικοί stakeholders για την πόλη της Αθήνας αναδείχθηκαν όλοι οι φορείς τουρισμού, δημόσιοι και ιδιωτικοί, πολιτιστικοί φορείς, πρεσβείες, μορφωτικά ιδρύματα και άλλοι. Παρατηρούμε ότι ναι μεν δεν υπάρχει περιορισμός, Δημόσιο και ιδιωτικοί φορείς συμπράττουν, αλλά δεν αναφέρθηκε συνεργασία μεταξύ οργανισμών με τελείως διαφορετικό αντικείμενο μεταξύ τους. Τονίστηκε δε ότι, παρά το γεγονός ότι δεν είναι ευρέως γνωστό, οι αεροπορικές εταιρείες αποτελούν βασικό stakeholder της Αθήνας καθώς με το να την επιλέγουν ως προορισμό στην πραγματικότητα επενδύουν σ' αυτήν.

Την συνεργασία ενώ γενικά η πολιτική ασυνέχεια τείνει να την επηρεάζει, στη συγκεκριμένη περίπτωση κανείς δεν αντιμετώπισε κάποιο ζήτημα με την αλλαγή της δημαρχίας το 2019. Με λίγα λόγια, παρουσιάζεται συνέχεια στις συνεργασίες που είχαν αναπτυχθεί πριν την αλλαγή της δημαρχίας και στο έργο εν γένει των οργανισμών. Σε ερώτηση σχετική με το αν υπάρχει δυσκολία στον συντονισμό της συνεργασίας μεταξύ δημοτικών και ιδιωτικών φορέων η απάντηση ήταν και πάλι η γραφειοκρατία, χωρίς να αναφερθεί κάποιο άλλο εμπόδιο.

Επιπροσθέτως, ο Covid-19 αποτέλεσε μεγάλο πλήγμα για όλους αλλά όχι ανασταλτικό παράγοντα. Κανείς δεν αναγκάστηκε να τερματίσει τις συνεργασίες του αλλά αντιθέτως το ψηφιακό περιβάλλον κράτησε ζεστή την επιθυμία για επιστροφή στην πραγματικότητα. Κατά γενική ομολογία, η συνεργασία είναι προτιμητέα στον πραγματικό περιβάλλον πρωτίστως και συμπληρωματικά στο ψηφιακό. Βέβαια από τις απαντήσεις προκύπτει ότι αυτό εξαρτάται πάντα από το κοινό στο οποίο απευθύνεται κανείς, όπως στο παράδειγμα του This is Athens, το οποίο απευθύνεται στο εξωτερικό. Επομένως, στην περίπτωση αυτή το ψηφιακό περιβάλλον είναι σαφώς καλύτερο και με περισσότερες δυνατότητες.

Τέλος, από την Αθήνα σύμφωνα με τις συνεντευξιαζόμενες λείπουν πολύ συγκεκριμένα και βασικά πράγματα, που θα έπρεπε να είχε ως πόλη, όπως pre-booking πρόσβαση σε διάφορους χώρους, μια εκπαιδευτική κάρτα πόλης με πρόσβαση σε αξιοθέατα και θεάματα, καθαριότητα, προσβασιμότητα των χώρων σε όλους, καλύτερη επικοινωνία και προβολή των εκδηλώσεων, εγκατάσταση σημάνσεων ώστε

να ενσωματωθεί η πολιτιστική ιστορία μέσα στο παρόν της πόλης κι ένα φεστιβάλ σε όλη την πόλη που να ενώνει μουσικά δρώμενα από όλη την Ελλάδα.

Έννοια & σημασία της συνεργασίας

- «THIS IS ATHENS & Partners.... Συμμαχία για τον τουρισμό από το 2015... 7 βασικοί συνεργάτες... η συνεργασία είναι το κλειδί για την επιτυχία... άνοδος της Αθήνας... εκπληκτικό το αποτέλεσμα της συνεργασίας....είναι το παν...χωρίς συνεργασία δεν προχωράει κανείς γενικότερα...κουλτούρα που μας διέπει...να είναι όλοι ανοιχτοί και διαθέσιμοι...όλες οι ειλικρινείς αξίες που κρύβει η συνεργασία... ειλικρίνεια...σεβασμός...κατανόηση... καλή διάθεση»
- ✓ «Στο χώρο του πολιτισμού τα τελευταία 4-5 χρόνια ο όρος συνέργεια έχει πολύ σημαντική θέση... ό,τι κάνουμε βασίζεται στη συνεργασία με άλλους πολιτιστικούς φορείς, μορφωτικά ιδρύματα, πρεσβείες....αφορά περισσότερο κόσμο...έχει πιο καλό αποτέλεσμα...φτιάχνουμε διαδρομές... συνδυασμοί μέσω της συνεργασίας»
- ✚ «Απαραίτητη, αναγκαία...για μένα είναι στρατηγική...από το 2010 είναι στρατηγικός στόχος... λόγω της κρίσης είχε τρωθεί το προφίλ της χώρας και της Αθήνας...έγινε σαφές ότι η συνεργασία έπρεπε να προχωρήσει από ένα γενικότερο πλαίσιο να αποκτήσει στρατηγική σημασία και θεσμικό ρόλο...από 11/2011 athens spotlighted...πρώτη κάρτα πόλης.... Προσπάθεια να προσφέρουμε επιπλέον παροχή στους ξένους επισκέπτες...120 συνεργάτες... παροχές με σημαντικές εκπώσεις στον κάτοχο...ενέργειες για θεσμική συνεργασία... 2016 athens tourism partnership με την Aegean+ Δήμο Αθηναίων...τον 11/2018 εξελίχθηκε σε this is Athens & partners+ πλέον έχει υπογραφεί μνημόνιο συνεργασίας...θεσμική...αναπτύσσονται και διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των stakeholders... αλλά οφείλει να είναι στρατηγική»
- ❖ «Εργαλείο επίτευξης του στόχου... συνεργασία για παραχωρήσεις χώρου...για ανάδειξη ανοιχτού δημόσιου χώρου... εξοικονόμηση χρήματος & χρόνου...παραγωγή καλύτερων ιδεών...ματαίωση συνεργασιών λόγω covid...το άλφα και το ωμέγα για ενεργή πολιτιστική σκηνή... ευκολότερη υλοποίηση... πιο δημιουργικοί... έχουμε μάθει να συνεργαζόμαστε στην Ελλάδα...είναι μονόδρομος...για να επιτευχθεί θέλει δικτύωση....ισότιμα όλοι...»

Πλεονεκτήματα της συνεργασίας

- ✓ «Σε πολλά επίπεδα... επιχειρησιακά... ανταλλαγή στοιχείων & δεδομένων.... πρόβλεψη άμεσου μέλλοντος...χάραξη ενιαίας στρατηγικής.... ενίσχυση καναλιού επικοινωνίας & μηνύματος....ένα μήνυμα...ταυτότητα ενιαία.... ενίσχυση του brand... όχι αποσπασματικές κινήσεις... ταυτόχρονα & συντονισμένα μια καμπάνια...μεγαλύτερη δυναμική....αποφυγή κατακερματισμού μηνύματος & budget...»
- ✓ «Όλες οι πλευρές να έχουν το ίδιο κέρδος, το impact δηλαδή που έχει ο κάθε φορέας στο κοινό του....τι θα κερδίσουμε από τη συνεργασία....σπάνια οικονομικό το όφελος.... Η επικοινωνία....κάθε νέα πρόταση συνεργασίας φέρνει νέο

κόσμο...ανανεώνει το ενδιαφέρον του...μόνο πλεονεκτήματα...κανένα μειονέκτημα...μέσα από τη συνεργασία αλλάζει η νοοτροπία του δημοσίου... δίνει κίνητρο... γίνονται θαύματα...γίνεται καλύτερο το ανθρώπινο δυναμικό...περισσότερη όρεξη για δουλειά...ιδέες & δημιουργικότητα....κίνητρο...restart/επανεκκίνηση...»

- ✚ «Μπορείς να δεις κάποια πράγματα μέσα από τα μάτια του άλλου και από τους στόχους του...πολλές φορές κλεινόμαστε ως οργανισμός στην στρατηγική που έχουμε...έχουμε κάποιες προκατ αντιλήψεις για το πως θέλουμε να πετύχουμε κάτι...με την συνεργασία αντιλαμβάνεσαι την ύπαρξη και άλλων στρατηγικών στόχων...μπορεί να μην είναι κοινοί όμως υπάρχει κάπου ένα πεδίο που οι κύκλοι τέμνονται....αυτό είναι το πεδίο δράσης που αξίζει κανείς να προσπαθήσει & να προχωρήσει...αυτό θέλουμε να πετύχουμε μέσα από τις συνεργασίες...»
- ❖ «Πρέπει να οριστεί το θεματικό πλαίσιο....βοηθάει να είμαστε ρεαλιστές...συγκεκριμένοι και όχι χαοτικοί...»

Trust & αμοιβαιότητα

- «Απαραίτητη προϋπόθεση.... Επαγγελματισμός & κατανόηση τα κλειδιά
- ✓ «Πολύ σημαντικό ρόλο...χτίζεται...δεν την έχεις a priori...σημασία οι στόχοι και οι σκοποί σου να συμβαδίζουν...με κοινό στόχο χτίζεται και η εμπιστοσύνη μετά...ο κοινός στόχος δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη και να γίνουν καλύτερες οι συνεργασίες....
- ✚ «Πάρα πολύ μεγάλο ρόλο.... Συνεργασία χωρίς αμοιβαιότητα και εμπιστοσύνη δεν υπάρχει...πήρε αρκετό χρόνο... από το 2010... δεν υπήρξε θέμα έλλειψης εμπιστοσύνης από την αρχή... γίναμε και καλοί συνεργάτες... πολύ σημαντικό κατά τη διάρκεια των ετών
- ❖ «Μεγάλη σημασία... όταν είσαι κωδικοποιημένος ως προς τις διαδικασίες δημιουργείς εμπιστοσύνη στον συνεργάτη...απαραίτητη...αξιοπιστία

Εμπόδια και δυσκολίες συνεργασίας

- «Να βάλει στο τραπέζι τι τον απασχολεί και τι θέματα υπάρχουν.... Έλλειψη κατανόησης»
- ✓ «Το οικονομικό ζήτημα και το κέρδος μπορεί να δυναμιτίσει μια συνεργασία....να θέλει να φανεί ο ένας περισσότερο από τον άλλο...να καπελώσει... έχει καιρό να εμφανιστεί...ποιος έχει το πάνω χέρι... σύνηθες από τα ιδιωτικά πολιτιστικά ιδρύματα...στο δημόσιο δεν υπάρχει τόσο αυτό... εξάρτηση από το Υπουργείο Πολιτισμού & περιφέρεια...παρεμβατικό μεν αλλά όχι συχνά... γραφειοκρατεία...καθυστερήσεις...»
- ✚ «Από το 2010 και μετά δυσκολία λόγω της κοινωνικής κουλτούρας...πόσο εκπαιδευμένοι είναι στις συνεργασίες...υπήρχε πρόθεση για συνεργασία...δυσκολίες λόγω διαφορετικών στρατηγικών στόχων....να ευθυγραμμιστούν για να προχωρήσει η συνεργασία...η ελληνική κουλτούρα δεν φημίζεται για την κουλτούρα των συνεργασιών...κατά κάποιο τρόπο όμως μας εξέπληξαν....στο τέλος της μέρας μπορέσαμε να καθήσουμε σε ένα τραπέζι και να λειτουργήσουμε συλλογικά...αυτό

είναι το σημαντικό...αντικειμενικές δυσκολίες...τα resources...χρηματοοικονομικά θέματα...γραφειοκρατία...κατά τη διάρκεια των ετών τις αντιμετωπίσαμε...ήμασταν επίμονοι...ήταν προτεραιότητα και για τις 2 δημοτικές αρχές...δεν είναι μόνο το bottom up αλλά και το top down...συνέπιπταν οι βουλήσεις όλων...»

- ❖ «Στοιχείο να σε εμπιστευτεί ο άλλος... ο κόσμος ζει με αφηγήματα... εσωτερικοί ανταγωνισμοί... γραφειοκρατία...η ίδια η ζωή...ο covid...»

Συνεργασία- Σύγκρουση // Ανταγωνισμός – Συναγωνισμός

- «Ανταγωνισμός με άλλες πόλεις....υγιής έννοια.... Δεν υπάρχει συναγωνισμός, δεν είναι αγώνας εδώ... σύμπλευση με τους stakeholders...αρνητική έννοια ο συναγωνισμός»
- ✓ Επικράτηση του συναγωνισμού...οι επαγγελματίες του χώρου αναγνωρίζουν τον υγιή ανταγωνισμό...συνεργασία & συναγωνισμός...όλα τα άλλα γυρνάνε μπουμερανγκ σε οποίον τα χρησιμοποιεί...»
- ✚ «Συναγωνισμό θα έβλεπα...ανταγωνισμό όχι....δεν ξέρω αν υπήρχαν άλλα αεροδρόμια στην Αθήνα και συμμετείχαν πως θα ήταν...σίγουρα θα υπήρχε κοινός στόχος....δεν είμαι σίγουρη για τις δυναμικές που θα υπήρχαν εκεί...συναγωνιζόμαστε οι φορείς για ένα βήμα παραπέρα... συνεργασία και συναγωνισμός...το συν είναι πολύ βασικό»
- ❖ «Δεν υπάρχει σύγκρουση και ανταγωνισμός... ανταγωνισμό με θετική πλευρά...υπάρχει χώρος για συζητήσεις και αντίθετες απόψεις...δεν έχουμε δυνατή σύγκρουση που να απειλήσει τη συνοχή»

Επαναλαμβανόμενη συνεργασία ή εφάπαξ

- «Μια σωστή και υγιής συνεργασία έχει μόνο όφελος... χτίζει αθροιστικά...το ίδιο στην επαναλαμβανόμενη συνεργασία... καλύτερη γνώση & κατανόηση του partner»
- ✓ «Και τα δύο....παντα χρόνο, χρήμα, χώρο για να στηρίζεις και νέες πρωτοβουλίες...μπορεί να εξελιχθούν σε μακροκρόνιες...μπορεί και όχι...να είμαστε ανοιχτοί....Η επαναλαμβανόμενη είναι πιο εύκολο να οδηγήσει σε συνεργασία... ο Δήμος πρέπει να εναλλάσσει τους συνεργάτες του... όχι πολύ καιρό τους ίδιους...μπορεί να κατηγορηθεί...υποχρέωση να ανοίγει τις συνεργασίες του...δυνατότητα σε νέες πρωτοβουλίες να επωφεληθούν από μια συνεργασία... η επαναλαμβανόμενη δημιουργεί σχέσεις ακόμα και φιλικές & εμπιστοσύνη αλλά μπορεί να γίνει επικίνδυνο... φθορά...συνδυασμός και των δύο...και παλιές συνεργασίες και νέες...μια ισορροπία...είναι δύσκολο...να υπάρχει πάντα χώρος για νέες συνεργασίες»
- ✚ «Φθορά δεν έχουμε δει....κατά διαστήματα θέματα που δυσκολεύουν... πανδημία...ήταν και είναι φοβερός disruptor...οι ήδη υπάρχουσες συνεργασίες και σχέσεις βοήθησαν στο να γίνει το επόμενο βήμα...για προώθηση του προορισμού...πολύ σημαντικές οι μακροχρόνιες...στοχευμένες συνεργασίες...ανάλογα με τον σκοπό...εντάσσονται στην γενικότερη

στρατηγική...επικρατέστερη και συχνότερη η μακροχρόνια...να έχει αποτέλεσμα σε βάθος χρόνου....»

- ❖ «Επαναλαμβανόμενη...όσο υπάρχει ήδη διάλογος αυτό βοηθά στη σύλληψη νέων ιδεών και συνεργασιών...στις νέες πιάνεις τον διάλογο από την αρχή... προχωράμε κάθε φορά με αυτούς που είναι προθύμοι... στην πορεία έρχονται και οι άλλοι...»

Βασικοί stakeholders της Αθήνας

- «Όλοι οι φορείς τουρισμού... κρατικοί/δημόσιοι....ιδιωτικές επιχειρήσεις & σύνδεσμοί τους»
- ✓ «Φορείς του Δήμου...πρεσβείες...μορφωτικά ιδρύματα...είναι βασικοί μας συνεργάτες....Στέγη... Νιάρχος... οι ιδιωτικοί φορείς λόγω μεγάλου budget κλείνουν το κοινό τους....για πολύ λίγους...γίνονται πιο ελίτ...εμείς δεν μπορούμε να το κάνουμε...περιορίζουν τις συνεργασίες τους...παρόλο που το μοντέλο που επικρατεί είναι το public-private... αλλάζουν στρατηγική...δεν έχουμε τους ίδιους στόχους...»
- ✚ «βασικοί stakeholders για τον τουρισμό και την ανάδειξη της πόλης είναι οι αεροπορικές εταιρείες... είναι επενδυτές...δεν είναι επικοινωνιακοί...έρχονται σ' άμεση επαφή με το υπουργείο και τον ΕΟΤ... εμείς θα «πουλήσουμε» την Αθήνα ως προορισμό με συγκεκριμένα εργαλεία...και όλοι οι υπόλοιποι φορείς του Τουρισμού»
- ❖ «ΟΠΑΝΔΑ, προσπάθεια για ενιαίο πολιτιστικό αποτύπωμα...εξάλειψη κατακερματισμού... δεν θέλω να τους κατονομάσω τους stakeholders...»

Συνεργασία, Ψηφιακός & πραγματικός κόσμος, Covid

- «Λόγω διεθνούς κοινού και πριν τον covid κατά 95% ψηφιακές καμπάνιες... ο ψηφιακός κόσμος δίνει μεγάλες δυνατότητες σαν εργαλείο επικοινωνίαςπροβολή Αθήνας ως city break destination... καλύτερα εργαλεία... απόλυτα μετρήσιμα δεδομένα για να βελτιωθείς και τι πέτυχες...μεγαλύτερο εύρος...στοχευμένη επικοινωνία...δράσεις με φυσική παρουσία 5% στο εξωτερικό.....2 info points στην Αθήνα & this is Athens with a local.....όταν σχεδιάζει το ταξίδι....ενέργειες μέχρι να κλείσει τα εισιτήρια για να έρθει... ενέργειες μετά...διαχείριση προορισμού...dreaming, planning, living...η δουλειά του this is Athens μόνο στα δύο πρώτα... συνεργασίες μόνο για business ταξίδια...b2b... για visitor...όχι εμπορικές συνεργασίες... μόνο συστάσεις από έμπειρους ταξιδιωτικούς συντάκτες ως experts...αρθρογραφία...όχι εμπορική συνεργασία...καμία εμπορική συνεργασία»
- ✓ «Ήμασταν πάρα πολύ δραστήριοι ψηφιακά....κρατήσαμε όλες μας τις συνεργασίες...πολύ σημαντικό να τις κρατήσουμε και ψηφιακά... και το κοινό μας... τα πήγαμε πολύ καλύτερα από άλλους που είχαν περισσότερα μέσα από εμάς...ήμασταν στις επάλξεις...αρχικά ένα μούδιασμα... να δηλώνουμε συνέχεια το παρόν...να κρατήσουμε ζεστή τη σχέση... ο ψηφιακός κόσμος είναι για να κρατήσουμε ζεστή τη σχέση και να γυρίσουμε στον πραγματικό...»
- ❖ «Δίλημμα ανάμεσα στους δύο...δεν είναι όλα τα προϊόντα κατάλληλα και για τα δύο περιβάλλοντα...ανάλογα με το κοινό... υπό διαμόρφωση... στον ψηφιακό κόσμο

δημιουργούνται και νέες μορφές τεχνών...ο covid δεν επηρέασε τη μεταξύ μας συνεργασία...ο τρόπος που αποδίδεις κάτι ψηφιακά παίζει ρόλο... καλύτερο το πραγματικό περιβάλλον για την τέχνη εκτός και αν είναι προορισμένο κάτι για τον ψηφιακό...»

Αλλαγή τοπικής αυτοδιοίκησης & επηρεασμός της συνεργασίας

- «Αλλαγή του '19... είμαστε εδώ από πριν την αλλαγή της δημαρχίας... υπάρχει συνέχεια... έμπρακτη απόδειξη της συνέχειας»
- ✓ «Σε εμάς συμβαίνει...δεν μας δημιούργησε ανασφάλεια...χαρακτηρίζει η αστάθεια την δημόσια διοίκηση... στην Τεχνόπολη δεν αλλάζει η βασική ομάδα... γενικά επηρεάζει τις συνεργασίες... ανασταλτικός παράγοντας...σε πάει πίσω...αναστέλλει την δημιουργικότητα»
- ✚ «Δεν προκάλεσε αβεβαιότητα...όχι προβλήματα μετάβασης...ή να στήσουμε κάτι από την αρχή...υπήρξε συνέχεια...κανένα πισωγύρισμα...όχι η κλασική ασυνέχεια του Δημοσίου...»
- ❖ «Παντού συναντάμε αλλαγή διοίκησης... ακόμα και στους ιδιωτικούς φορείς... πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη αυτές τις αλλαγές...δεν μπορούμε να το προδικάσουμε...»

Ευκολία ή δυσκολία συντονισμού συνεργασίας μεταξύ δημοτικών διευθύνσεων και ιδιωτικών επιχειρήσεων

- ✓ «την δυσκολία κυρίως την έχουμε εμείς που ανήκουμε στον δημόσιο τομέα...χρονοβόρες διαδικασίες...συμβαίνει και με ιδιώτες ως εξαίρεση...δεν έχω παραδείγματα κακής συνεργασίας...μόνο όταν δεν σέβεται ο ένας τα όρια και τους κανονισμούς του άλλου...όταν ξεπερνιούνται τα όρια αυτά δεν υπάρχει συνεργασία...»
- ✚ «τέθηκαν εξαρχής οι κανόνες στο μνημόνιο συνεργασίας για το PPP....για το this is Athens...στήριξη εκ των άνωθεν και των ανθρώπων που το τρέχουν...τα προβλήματα ξεπερνιούνται...γραφειοκρατία...»
- ❖ «Και δύσκολο και εύκολο... δεν έχουμε ανάμειξη...δεν είναι παρεμβατική... το δίκτυο θέλει να αμβλύνει τις σχέσεις»

Τι λείπει από την Αθήνα και μπορεί να υλοποιηθεί από μια PPP

- ✓ «Φεστιβάλ σε όλη την πόλη με φιλαρμονικές της χώρας....Φεστιβάλ με συμφωνικές από όλη την Ελλάδα...ο κόσμος διψάει για κάτι ξεχωριστό...να ξεφύγουμε από τα εύκολα»
- ✚ «Πρόσβαση σε όλους τους αρχαιολογικούς χώρους...pre-booking...δεν υπάρχει παντού....κάρτα πόλης της Αθήνας....για την πόλη να γίνει sustainable+smart προορισμός... καθαριότητα... προσβασιμότητα σε όλους...»
- ❖ «Καλύτερη προβολή και επικοινωνία των εκδηλώσεων....σε πολλές γλώσσες... έλλειψη σήμανσης...να ενσωματωθεί η πολιτιστική ιστορία μέσα στο παρόν της πόλης...χαοτική κατάσταση... προβολή της ιστορίας της πόλης και του πολιτισμού»

Θεματικός άξονας για την ενίσχυση του city branding μέσα από τη συνεργασία:

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η συνεργασία είναι αλληλένδετο στοιχείο του city branding καθώς δίνει μορφή στο προϊόν της πόλης της Αθήνας. Ενισχύει και φωτίζει τις πλευρές της πόλης, συμβάλει στη δημιουργία της ταυτότητάς της. Το city branding ενισχύεται σε τέτοιο βαθμό από την συνεργασία που κάνει την πόλη ένα προϊόν ελκυστικό που αφορά πολλά κοινά, τόσο τους επισκέπτες της από το εξωτερικό όσο και τους πολίτες της. Για την ενίσχυση αυτή απαιτείται προβολή και επικοινωνία των συνεργασιών. Δεν αρκεί από μόνη της η συνεργασία για να ενισχύσει το προϊόν αλλά πρέπει να γίνεται γνωστή με κάθε πρόσφορο μέσο. Εν προκειμένω, προκύπτει ότι πέρα από το brand της Αθήνας που είναι ο πολιτισμός, υπάρχει ανάγκη μέσω των συνεργασιών να αναδειχθούν και άλλες πλευρές της συμπληρωματικά, χωρίς η μία να αναιρεί την άλλη, αλλά να λειτουργούν συνδυαστικά. Τέλος, ένα βασικό συστατικό για την ενίσχυση του brand της πόλης είναι η ύπαρξη ροής των συνεργασιών και όχι η αποσπασματική τους σύναψη.

Συνεργασία & Ενίσχυση city branding

- «Σίγουρα ενισχύει κατά πολύ...φωτίζει τις πλευρές και τους πυλώνες της πόλης...»
- ✓ «Φτιάχνεις την ταυτότητα της Αθήνας...τι έχεις να προσφέρεις...πάντα προηγείται ο Αθηναίος...αλλά ταυτόχρονα και ο επισκέπτης της πόλης, είτε εγχώριος είτε από το εξωτερικό.....φτιάχνεις ένα προϊόν που αφορά πολύ κόσμο...να φτιάξεις τις συνθήκες για να έχουν πρόσβαση όλοι...να υπάρχει προβολή και επικοινωνία για να τα μάθουν»
- 🌈 «Brand της πόλης ο πολιτισμός...ανάδειξη και άλλων προσώπων της... ανάδειξη νοτίου μετώπου...Αθηναϊκή ριβιέρα..... Sea & sun.....ενίσχυση του brand... συνδυασμός... όχι αναίρεση του πολιτιστικού στοιχείου»
- ❖ «Ροή στις συνεργασίες... στηρίζει και προωθεί το branding...η συνεργασία είναι ένεση για την βιωσιμότητα...»

Θεματικός άξονας για το engagement με τους πολίτες & sustainability:

Ως προς την καλλιέργεια του engagement με τους πολίτες δια μέσου της συνεργασίας γίνεται φανερό ότι όλοι συγκλίνουν σε μια και μόνο φράση «για να πετύχεις το engagement μέσα στην πόλη πρέπει να κάνεις τους πολίτες της συμμετόχους». Με το να δίνεις πρόσβαση σε όλους, να τους συμπεριλαμβάνεις σε κάθε δράση, να κάνεις τους Αθηναίους να νιώθουν ότι είναι κομμάτι της πόλης αλλά και τους ξένους επισκέπτες να τους υπολογίζεις ως κομμάτι της οικονομίας της πόλης και όχι ως ξένο

σώμα επιτυγχάνεις το engagement. Συμπεριληπτικότητα, συμμετοχή, ενεργή εμπλοκή είναι οι έννοιες που κυριάρχησαν ως απαντήσεις. Κάτι πολύ σημαντικό που ελέγχθη έχει να κάνει με το ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει συνέπεια απέναντι προς το κοινό, να διατηρείς τις προσδοκίες του, να αφουγκράζεσαι ό,τι αλλάζει γενικότερα και πόσο μάλλον τις ανάγκες του ίδιου σου του κοινού. Να μιλάς τη γλώσσα του ώστε να χτίζεται η σχέση. Εκτός από αυτό, αναφέρθηκε ότι engagement πρέπει να υπάρχει και μεταξύ των συνεργατών, γι' αυτό είναι επίσης σημαντικό να διατηρεί κανείς τις σχέσεις που δημιουργεί με τους συνεργάτες του, οι οποίες άλλωστε έχουν άμεσο αντίκτυπο στο κοινό. Ως απάντηση επίσης τέθηκε και το γεγονός ότι το engagement είναι υπό διαπραγμάτευση λόγω εποχής, ότι με λίγα λόγια εξαιτίας της πανδημίας είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί και για αυτό πρέπει να βρεθούν νέοι τρόποι.

Ως προς την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης (sustainability) φάνηκε από τη συζήτηση ότι διαδραματίζει πολύ σπουδαίο ρόλο καθώς την λαμβάνει σοβαρά υπόψη του και το κοινό, τόσο όταν καλείται να επιλέξει την Αθήνα ως προορισμό, όσο και όταν καλείται να παρακολουθήσει κάποιο πολιτιστικό γεγονός στη πόλη. Μπορεί να συμβάλλει και στην προσέλκυση νέου κοινού. Σχετικά με τις δράσεις που γίνονται ώστε να είναι η πόλη βιώσιμη, ενεργό ρόλο φαίνεται ότι έχει ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών, ο οποίος ακολουθεί πολύ συγκεκριμένο πλάνο. Ειδικότερα, η συμβολή στον βιώσιμο χαρακτήρα της πόλης της Αθήνας γι' αυτόν αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα. Από το 2009 μαζί με το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Αεροδρομίων συνδιαμορφώνουν το πλαίσιο του προγράμματος Airport Carbon Accreditation σχετικά με τους ρύπους. Το net zero είναι ο στόχος τους για το 2025. Επίσης, ήδη από το 2008 αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο αεροδρόμιο σε εγκαταστάσεις φωτοβολταϊκών. Στόχος και εδώ είναι η αυτονομία του ως παραγωγός και καταναλωτής καθαρής ενέργειας μέχρι το 2025.

Τέλος, σχετικά με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του Ο.Η.Ε. και πιο συγκεκριμένα με τον 11^ο –sustainable cities & communities - και τον 17^ο -Partnerships for the goals μέσα από τη συζήτηση προέκυψε ότι υπάρχουν συγκεκριμένα τμήματα που ασχολούνται με την υλοποίησή τους όσον αφορά το This is Athens και κυρίως τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών που επικεντρώνεται κυρίως στους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης που είναι σχετικοί με το περιβάλλον λόγω και της φύσης του. Ως προς τους αμιγώς πολιτιστικούς οργανισμούς προκύπτει ότι δεν υπάρχει άμεση εξοικείωση με αυτούς, δεν λαμβάνονται δηλαδή υπόψη στο έργο τους καθώς αφενός οι στόχοι αυτοί αποτελούν κάτι νέο για τους ίδιους και αφετέρου δεν υπάρχουν και τα μέσα

ώστε η υλοποίησή τους να ενταχθεί στο έργο τους. Παρόλα αυτά αναγνωρίζεται ότι ο πολιτισμός πρέπει να είναι κομμάτι τους και υπήρξε ενδιαφέρον για μια πιο άμεση επαφή.

Engagement

- ✓ «Συμμετοχή του κόσμου....πρόσβαση σε όλα για όλους....ποιότητα του προγράμματος...συμπεριληπτικότητα...χωρίς να χαλάει η ταυτότητα....συνέπεια απέναντι στο κοινό και στους συνεργάτες...οι σχέσεις που δημιουργείς...εξέλιξη... να μην βαλτώνει... να αφουγκράζεται τι αλλάζει και τι θέλει ο κόσμος...να μην αλλάξεις τον τρόπο που σε γνώρισε το κοινό...διατήρηση προσδοκιών...»
- ✚ «Κομμάτι ενεργειών του δήμου σε σχέση με τους Αθηναίους πολίτες...ο επισκέπτης είναι μέρος της οικονομίας της πόλης... όχι σαν ξένο σώμα...είναι αλυσίδα...αλλά και ο κάτοικος εμπλέκεται ενεργά...τα trends θα εντείνουν την ανάγκη για engagement...digital nomads...»
- ❖ «Υπό διαπραγμάτευση λόγω εποχής...στόχος η συμμετοχικότητα στις γειτονιές... για να το πετύχεις πρέπει να πας στη γειτονιά...να τους καταστήσεις συμμετόχους...να μιλήσεις στη γλώσσα τους...χτίζεται η διαδραστικότητα...μεθοδική δουλειά...»

Ρόλος Sustainability

- «Πάρα πολύ μεγάλο ρόλο....έννοια που την σεβόμαστε απολύτως...σημεία έρευνας του υποψήφιου ταξιδιώτη.. κατά πόσο είναι sustainable...κατά πόσο ο τόπος διαμονής ακολουθεί πολιτικές βιωσιμότητας»
- ✓ «Πολύ σημαντικό ρόλο....προσέλκυση περισσότερου κοινού»
- ✚ «Πολύ σημαντικό... προτεραιότητα της δημοτικής αρχής...κριτήριο επιλογής προορισμού για τους νεότερους ταξιδιώτες...συνδιαμόρφωση από το 2009 με το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Αεροδρομίων το Airport Carbon Accreditation... net zero...στόχος για το 2025...προσπάθεια να είμαστε μπροστά... συμβάλλουμε στο βιώσιμο χαρακτήρα της πόλης...ήδη από το 2008 2^ο μεγαλύτερο αεροδρόμιο σε εγκατάσταση φωτοβολταϊκών...στόχος 2025 η αυτονομία ως παραγωγός και καταναλωτής ... καθαρή ενέργεια όχι παραδοσιακές πηγές ενέργειας... στρατηγική προτεραιότητα»
- ❖ «Έχει πολύ σημαντικό ρόλο τα τελευταία χρόνια...απασχολεί πολλούς τομείς...»

UN SDGs 11+17

- «Δεν είμαστε εξοικειωμένοι εμείς... τομέας ευθύνης άλλων συναδέλφων στην Αναπτυξιακή Α.Ε. και στον Δήμο Αθηναίων... πολλές ενέργειες και συνεργασίες στους 2 τομείς... δεν τα τρέχουμε εμείς... όχι μόνο τα γνωρίζουν οι αρμόδιοι αλλά τα υλοποιούν ταχύτατα»
- ✓ «Μου διαφεύγουν....θέλω να μάθω»

- ✚ «Τους λαμβάνουμε απόλυτα υπόψη...ολόκληρη διεύθυνση που ασχολείται...εξειδικευμένοι επιστήμονες...ειδικά σε σχέση με το περιβάλλον...πολύ ευαισθητοποιημένοι»
- ❖ «Οι στόχοι αυτοί μπαίνουν στα νέα αφηγήματα... ο πολιτισμός πρέπει να είναι μέρος αυτών... είμαστε ρεαλιστές...πρέπει να συνδεθεί και με τις πράξεις...».

Ερωτήσεις σχετικές με το 3ετές πολιτιστικό σχέδιο του Δήμου Αθηναίων και με το Athens Spotlighted:

Στην υλοποίηση ενός τριετούς σχεδίου για τον πολιτισμό, που στοχεύει πρωτίστως στην ενίσχυση των καλλιτεχνών και των εργαζόμενων στον χώρο του πολιτισμού, οι οποίοι έχουν πληγεί σημαντικά λόγω της υγειονομική κρίσης, στην αξιοποίηση και τη δημιουργία σύγχρονων υποδομών, αλλά και στην πραγματοποίηση ενός ενιαίου προγράμματος πολιτιστικών εκδηλώσεων για όλους, προχωρά ο Δήμος Αθηναίων. Για την εφαρμογή του προγράμματος, ο Δήμος Αθηναίων θα ενώσει τις δυνάμεις του με τους δύο φορείς πολιτισμού της πόλης, τον Οργανισμό Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νεολαίας (ΟΠΑΝΔΑ) και την Τεχνόπολη. Αρωγός στην προσπάθεια αυτή θα είναι η Ανάπλαση Αθήνας Α.Ε. Επίσης, συνεχίζει να συμπράττει με το Υπουργείο Πολιτισμού & Αθλητισμού και την Περιφέρεια Αττικής, ενώ συνεχίζει τις δημιουργικές συνέργειες με τους πολιτιστικούς φορείς της πόλης μέσω του Athens Culture Net. Σύνθημα του νέου εγχειρήματος είναι «Ο Δήμος Αθηναίων αλλάζει τον πολιτιστικό χάρτη της πόλης. Αλλάζει την πόλη. Για όλους.».

✓ «...Συνεργασία ΟΠΑΝΔΑ, Τεχνόπολης & Athens Culture Net...δημιουργία ιστού....αξιοποίηση δημοτικών κτηρίων & ανάδειξη πολιτιστικού πλούτου της πόλης και της ιστορίας των χώρων.... ανακαινίσεις & αλλαγή χρήσης κτηρίων...ομάδες εργασίας από όλους τους συνεργάτες....ενιαία πολιτιστική ταυτότητα....Με συνεργασίες... συστηματική επιστημονική έρευνα... σεβασμός»

Σχετικά με το Athens Spotlighted προκύπτει ότι αποτελεί την πρώτη κάρτα της πόλης της Αθήνας χωρίς όμως να είναι η επίσημη, δεν εκδίδεται δηλαδή από τον Δήμο Αθηναίων ή από κάποιο άλλο φορέα που να ανήκει σε αυτόν. Ειδικότερα, αποτελεί κάρτα εκπωτική που την εκδίδει δωρεάν ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών για τους ξένους επισκέπτες της πόλης και η οποία ξεκίνησε να χορηγείται ως έξτρα παροχή

από το 2010, όταν τα νούμερα επισκεψιμότητας ήταν πολύ χαμηλά και η οικονομική κρίση στο ξεκίνημά της.

✚ «Από το 2ο τρίμηνο του 2010, μετά την έναρξη της κρίσης και μετά τα επεισόδια της Μαρφίν, η φήμη της πόλης τραυματίστηκε... χαμηλά νούμερα επισκεψιμότητας...στο ναδίρ...αρχικά ως επιπλέον παροχή...δίνονταν δωρεάν μέσω agents όταν έφτανε στο αεροδρόμιο... έγινε τον 03/2021 digital και δίνετε δωρεάν με registration...μεγάλο δίκτυο συνεργατών...βάση για την κάρτα της πόλης...»

7. Συζήτηση & Συμπεράσματα

Μέσα από τις ως άνω συνεντεύξεις και την συζήτηση που έλαβε χώρα με κάθε μια από τις συνεντευξιζόμενες κατανοήθηκε καλύτερα για το πώς λειτουργεί η συνεργασία μεταξύ οργανισμών που αναδεικνύουν την πολιτιστική ταυτότητα της πόλης της Αθήνας και πιο συγκεκριμένα μεταξύ οργανισμών που και οι ίδιοι αποτελούν αποτέλεσμα συνεργασίας. Υπήρξε σαφής οριοθέτηση του οικοσυστήματος της συνεργασίας που έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια της πόλης και εξήχθησαν διάφορα συμπεράσματα σχετικά με αυτή.

Αρχικά, η συνεργασία αποτελεί μια έννοια πάρα πολύ σημαντική για τους πολιτιστικούς οργανισμούς της Αθήνας, υπό την έννοια που έχουν εν προκειμένω οριστεί. Κρίνεται απαραίτητη και απόλυτα αναγκαία προκειμένου να υπάρχουν καλύτερα αποτελέσματα. Έχει μόνο πλεονεκτήματα να προσφέρει ενώ η μεγαλύτερη δυσκολία που εμφανίζεται κατά την έναρξή της ή και κατά τη διάρκεια είναι η γραφειοκρατία. Μέσα από αυτά καταλαβαίνουμε ότι επαληθεύεται η θεωρία του διλήμματος του φυλακισμένου που υποστηρίζει ότι η συνεργασία μπορεί να φέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Axelrod R. M., 2000).

Η επαναλαμβανόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ των παικτών οδηγεί ευκολότερα στην επιλογή της συνεργατικής συμπεριφοράς καθώς αναπτύσσεται μεταξύ τους εμπιστοσύνη (Kurokawa, 2019). Απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη συνεργασίας είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης (Axelrod R. M., 2000). Από τα ανωτέρω προέκυψε αφενός ότι μέσα από την επαναλαμβανόμενη αλληλεπίδραση οδηγούνται

πιο εύκολα στην συνεργασία, με αποτέλεσμα να προκύπτουν και μακροχρόνιες συνεργασίες, και αφετέρου ότι το trust (εμπιστοσύνη) παίζει τεράστιο ρόλο στην συνεργασία. Έγινε λόγος για αμοιβαιότητα, σεβασμό, κατανόηση.

Ένας από τους 5 μηχανισμούς εδραίωσης της συνεργασίας είναι ο network reciprocity κατά τον οποίο οι παίκτες δημιουργούν ένα δίκτυο (network) ενώ ταυτόχρονα τους θεωρούμε κόμβους του δικτύου αυτού με αποτέλεσμα οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις να μην προκύπτουν τυχαία αλλά η πιθανότητα και η ένταση της αλληλεπίδρασης τους να καθορίζεται από τις συνδέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους. Σημαντικό ρόλο, επομένως, για την εξέλιξη του μηχανισμού παίζει η χωρική σχέση των παικτών, όπως αυτή ορίζεται από το δίκτυο που σχηματίζεται. Η επιλογή της συνεργατικής συμπεριφοράς εξαρτάται καθαρά από τις συνδέσεις-δεσμούς που δημιουργούνται μεταξύ των παικτών στα πλαίσια του δικτύου που σχηματίζεται (Nowak, 2006). Εν προκειμένω, είδαμε ότι η δικτύωση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη συνεργασία και μάλιστα γίνονται προσπάθειες διεύρυνσης αυτού του δικτύου, κυρίως στα πλαίσια του Δήμου, με χάραξη νέων πολιτικών.

Άλλα σημαντικά συμπεράσματα είναι ότι διαπιστώνεται αλλαγή στην ελληνική νοοτροπία ως προς την αντιμετώπιση της συνεργασίας. Είναι πλέον φανερό ότι οι υποψήφιοι συνεργάτες κάθονται πιο εύκολα στο τραπέζι και θέτουν υπό συζήτηση τους στόχους ώστε να συνεργαστούν. Το οικονομικό όφελος δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τη συνεργασία ενώ η τελευταία προκρίνεται ως στρατηγικός στόχος. Αποκτά, με λίγα λόγια, θεσμικό ρόλο πλέον. Αυτό που μου προκάλεσε το ενδιαφέρον είναι ότι η συνεργασία για το Δημόσιο αποτελεί κίνητρο και πηγή δημιουργικότητας. Μάλιστα, από τη συζήτηση γίνεται φανερό ότι κυριαρχούν οι multi-stakeholders partnerships και οι PPP.

Άλλο σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι το city branding συνδέεται άμεσα με την συνεργασία και μάλιστα ενισχύεται από αυτή. Μέσα από τις συνεργασίες στα πλαίσια της πόλης δίνεται η μορφή στο προϊόν ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν στη δημιουργία της ταυτότητάς της. Βέβαια, προέκυψε ως συμπέρασμα ότι δεν είναι αρκετή η ύπαρξη συνεργασιών για να ενισχυθεί το προϊόν αλλά θα πρέπει να υπάρχει και σωστή επικοινωνία και προβολή αυτών. Σχετικά με το engagement της πόλης με τους πολίτες δια μέσου της συνεργασίας καταλήγουμε ότι για να είναι εφικτό πρέπει να υπάρχει inclusivity. Να συμπεριλαμβάνονται δηλαδή οι πολίτες της σε όλα τα

τεκταινόμενα και να αποτελούν ζωτικό κομμάτι της. Συμμετοχή και ενεργή εμπλοκή αυτών κρίνεται απαραίτητη. Ως προς την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης (sustainability) συμπεραίνουμε ότι είναι πάρα πολύ επίκαιρη και σημαντική. Λαμβάνεται υπόψη και αφορά όλους τους stakeholders της πόλης. Σε σχέση όμως με τις πράξεις και τα μέτρα που λαμβάνονται υπάρχει μια επιφύλαξη, η οποία έγκειται μάλλον στην έλλειψη διαθέσιμων μέσων. Stakeholder με το κύρος του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών μπορεί και λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι γίνονται και συνολικές ενέργειες μέσα στην πόλη.

Τέλος, σημαντικά είναι και τα συμπεράσματα τα σχετικά με τις αλλαγές στην τοπική αυτοδιοίκηση τα οποία προκαλούσαν ασυνέχεια στο έργο των διαφόρων φορέων. Με την τελευταία αλλαγή της δημαρχίας στην Αθήνα το 2019 προκύπτει ότι δεν υπάρχει κάτι τέτοιο. Αντιθέτως παρατηρείται συνέχεια τόσο στα πρόσωπα όσο και στο ίδιο το έργο των πολιτιστικών φορέων που μελετήθηκαν.

Μέσα από τα πορίσματα της παρούσας έρευνας προέκυψαν κάποια ερωτήματα τα οποία δεν έχουν μελετηθεί. Στόχος της έρευνας, χρησιμοποιώντας την ποιοτική ερευνητική μέθοδο, ήταν να ερευνήσει την συνεργασία μέσα στα πλαίσια της Αθήνας και συγκεκριμένα μεταξύ των πολιτιστικών οργανισμών της. Κάτι το οποίο χρήζει περαιτέρω διερεύνησης είναι το κατά πόσο και σε ποιο βαθμό οι φορείς μιας πόλης λαμβάνουν μέτρα βιώσιμης ανάπτυξης καθώς προέκυψε ότι δεν αποτελεί μια πολιτική που εφαρμόζεται.

Επίσης, κάτι που θα ήταν καλό να ερευνηθεί είναι το πως βλέπουν τη συνεργασία μέσα στην πόλη οι stakeholders του ιδιωτικού τομέα.

8. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Περιορισμοί έρευνας

Στη συγκεκριμένη έρευνα που διεξήχθη, επιχειρήθηκε συνέντευξη με την Διευθύντρια του τμήματος πολιτισμού του ΟΠΑΝΔΑ, η οποία εν τέλει δεν έλαβε χώρα λόγω φόρτου εργασίας. Η συμβολή της θα ήταν θεωρώ πολύ σημαντική καθώς θα μας έδειχνε και την οπτική του πυρήνα του Δήμου Αθηναίων ως το κομμάτι του πολιτισμού, μιας και ο ΟΠΑΝΔΑ είναι ο κύριος πολιτιστικός φορέας του Δήμου της

Αθήνας. Ακόμη, ο περιορισμένος χρόνος της διεξαγωγής της έρευνας ήταν ένας λόγος που συνετέλεσε στη λήψη τεσσάρων συνεντεύξεων.

Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Μέσα από την παρούσα εργασία προέκυψαν κάποιες προτάσεις που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως μελλοντικές έρευνες, για να συμπληρώσουν την παρούσα. Αρχικά, ως πρώτη πρόταση θα μπορούσε να εξεταστεί το συγκεκριμένο ερευνητικό ζήτημα, όταν θα έχει ωριμάσει και η κατάσταση, υπό το πρίσμα του Covid-19. Άλλη πρόταση αφορά την διεξαγωγή της έρευνας αυτής με μεγαλύτερο δείγμα και με συμμετέχοντες από τον ιδιωτικό τομέα της πόλης. Θα μπορούσε επίσης σε μελλοντική έρευνα να χρησιμοποιηθεί και η ποσοτική μέθοδος για να επιβεβαιώσει τα πορίσματα και τα ευρήματα σε ένα μεγαλύτερο δείγμα, με αποτέλεσμα τη γενίκευση ενώ καλό θα ήταν να ειδωθεί το εν λόγω ερευνητικό θέμα και μέσα από τη σκοπιά του καθαρού marketing και του city branding για την πόλη της Αθήνας. Τρίτη πρόταση θα μπορούσε να αποτελεί η συμμετοχή στην εν λόγω έρευνα και των κατοίκων της Αθήνας, ώστε να δούμε και υπό το δικό τους πρίσμα ποια είναι η σημασία της συνεργασίας στον πολιτιστικό τομέα της πόλης.

9. Βιβλιογραφία

- Ashworth, G. J., Kavaratzis, M., & Warnaby, G. (2015). *Rethinking place branding*. Springer.
- Axelrod, R. (1997). *The complexity of cooperation: Agent-based models of competition and collaboration* (Vol. 3). Princeton university press.
- Axelrod, R. M. (2000). *Η εξέλιξη της συνεργασίας*. Αθήνα: Καστανιώτης.
- Badie, B. (1995). *Κουλτούρα και Πολιτική*. Αθήνα : Πατάκης.
- Camagni, R., & Capello, , R. (2004). The city network paradigm: Theory and empirical evidence. *Contributions to Economic Analysis*, pp. 495-529.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2012). *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems*. In *Mode 3 knowledge production in quadruple Helix innovation systems*. New York, NY: Springer.
- Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of innovation and entrepreneurship*., pp. 1-12.
- Casais, B., & Monteiro, P. (2019). Residents' involvement in city brand co-creation and their perceptions of city brand identity: a case study in Porto. . *Place Branding and Public Diplomacy*, pp. 229-237.
- Cheng, J. L. (2016). Random-payoff two-person zero-sum game with joint chance constraints. . *European Journal of Operational Research*, pp. 252(1), 213-219.
- Christaller, W. (1933). *Die Zentralen Orte in Suddeutschland, Jena. Central Places in Southern Germany*.
- Cohen, C. P. (2017). A game theory-based assessment of the implementation of green building in Israel. . *Building and Environment*, pp. 125, 122-128.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, pp. 124-130.
- Dresner, S. (2008). *The principles of sustainability*. . London: Earthscan.
- Ellickson, R. C. (1991). *Order without law*. . Harvard University Press.
- Erickson, J., Milstein, B., Schafer, L., Pritchard, K. E., Levitz, C., Miller, C., & Cheadle, A. (2017). Retrieved 06 20, 2021, from <http://wp.riefmedia.com/wp3/wp-content/uploads/2017/03/2016-Pulse-Check-Narrative-Final.pdf>

- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix--University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST review*, pp. 14-19.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, pp. 109-123.
- Fekete, D. (2018). Retrieved 06 21, 2021, from <http://real.mtak.hu/91909/>
- Fukuyama, F. (2000). Social capital and civil society. *IMF Working Paper*.
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third world quarterly*, pp. 7-20.
- Hillier, J., & Rooksby, E. (2005). *Habitus: A sense of place*. Aldershot: Ashgate.
- Hughes, H., Foth, M., Dezuanni, M., Mallan, K., & Allan, C. (2018). Fostering digital participation and communication through social living labs: A qualitative case study from regional Australia. *Communication research and Practice*, pp. 183-206.
- HUNDLOE, T., & McDONALD, G. E. (1997). Ecologically sustainable development and the better cities program. *Australian journal of environmental management*, pp. 88-111.
- Kozina, J., & Bole, D. (2018). The impact of territorial policies on the distribution of the creative economy: tracking spatial patterns of innovation in Slovenia. *Hungarian Geographical Bulletin*, pp. 259-273.
- Kurokawa, S. (2019). The role of generosity on the evolution of cooperation. *Ecological Complexity*.
- Lengyel, I. (2009). Bottom-up regional economic development: competition, competitiveness and clusters. *Regional Competitiveness, Innovation and Environment*, pp. 13-38.
- Lindholm, M., & Browne, M. (2013). Local authority cooperation with urban freight stakeholders: A comparison of partnership approaches. *European Journal of transport and infrastructure research*.
- Longworth, R. C. (2015). *On global cities*. The Chicago Council on Global Affairs.
- Lowndes, V., & Sullivan, H. (2004). Like a horse and carriage or a fish on a bicycle: how well do local partnerships and public participation go together? *Local government studies*, pp. 51-73.

- Maes, M. J., Jones, K. E., Toledano, M. B., & Milligan, B. (2019). Mapping synergies and trade-offs between urban ecosystems and the sustainable development goals. *Environmental science & policy*, pp. 181-188.
- Melamed, D., & Simpson, B. (2016). Strong ties promote the evolution of cooperation in dynamic networks. *Social networks*, pp. 32-44.
- Nowak, M. A. (2006). Five rules for the evolution of cooperation. *science*, pp. 1560-1563.
- Osborne, J. M. (2010). *Εισαγωγή στη θεωρία παιγνίων*. Κλειδάριθμος.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- Panagopoulos, T., Duque, J. A., & Dan, M. B. (2016). Urban planning with respect to environmental quality and human well-being. *Environmental pollution*, pp. 137-144.
- Peters, B. G. (1998). 'With a little help from our friends': public-private partnerships as institutions and instruments. In J. Pierre, *In Partnerships in urban governance* (pp. 11-33). London: Palgrave Macmillan.
- Pflieger, G., & Rozenblat, C. (2010). Introduction. Urban networks and network theory: the city as the connector of multiple networks. *Urban Studies*.
- Pivovarov, D. V. (2009). Problem of synthesis of the main definitions of culture. . *Journal of Siberian Federal University*.
- Rapoport, A. C. (1965). Prisoner's dilemma: A study in conflict and cooperation (Vol. 165). *University of Michigan press*.
- Sassen, S. (2013). *The global city*. Princeton University Press.
- Sassen, S. (2018). The global city: Strategic site, new frontier. In F. L., S.-P. M., G. M., K. S., & V. J. Pereira P., *In Moving Cities–Contested Views on Urban Life*. (pp. 11-28). Wiesbaden : Springer VS.
- Savage, G. T., Bunn, M. D., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E. J., & Williams, E. S. (2010). Stakeholder collaboration: Implications for stakeholder theory and practice. *Journal of business ethics*, pp. 21-26.
- Shirado, H., Fu, F., Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2013). Quality versus quantity of social ties in experimental cooperative networks. *Nature communications*, pp. 1-8.
- Smith, A. (2010). *The theory of moral sentiments*. Penguin.

- Smith, J. M. (2019). Urban Regime Theory. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Urban and Regional Studies.*, pp. 1-9.
- Stone, C. N. (1998). Regime analysis and the study of urban politics, a rejoinder. *Journal of Urban Affairs.*, pp. 249-260.
- Stone, C. N. (2015). Reflections on regime politics: From governing coalition to urban political order. *Urban Affairs Review*, pp. 101-137.
- Stone, C. N. (2015). Reflections on regime politics: From governing coalition to urban political order. *Urban Affairs Review*, pp. 101-137.
- THE 17 GOALS: *sdgs.un.org*. (2021, 06 20). Retrieved 06 20, 2021, from Τοποθεσία Web του sdgs.un.org: https://sdgs.un.org/#goal_section
- Vaidya, H., & Chatterji, T. (2020). SDG 11 Sustainable Cities and Communities. In I. F. al., *Actioning the Global Goals for Local Impact* (pp. 173-185). Singapore: Springer.
- Wimmer, R., & Dominick, J. (2014). *Έρευνα στα ΜΜΕ, Εισαγωγή*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Xue, Y., Temeljotov-Salaj, A., Engebø, A., & Lohne, J. (2020). Multi-sector partnerships in the urban development context: a scoping review. *Journal of Cleaner Production*.
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κάλλιπος.
- Καραμολέγκου, Μ. Μ. (2020). *ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ*. ΕΑΠ.
- Μπιτσάνη, Ε. (2002). *Πολιτισμός και τοπική κοινωνία: η τοπική πολιτιστική ανάπτυξη στην Ελλάδα και ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. 1980-2000 (Doctoral dissertation.*, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.: Τμήμα Κοινωνιολογίας, Τομέας Νεοελληνικής Κοινωνίας.
- Παγουλάτος, Γ. (1999). Ορθολογική επιλογή, παίγνια θετικού αθροίσματος και η ανάδειξη της συνεργασίας. . *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, pp. 100(100), 143-172.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. Α. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία.*, pp. 72-81.

Σολδάτος, Γ. (2005). *Θεωρία παιγνίων για οικονομολόγους*. Πανεπιστήμιο
Μακεδονίας.