

# Μη Κερδοσκοπικές – Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις: Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Κοινωνικός Σχεδιασμός και Κοινωνική Παρέμβαση

του Παναγιώτη Ζάννη

*“Non profit – Non Governmental  
Organizations: Organizational Behavior,  
Social Designing and Intervention”  
by Panagiotis Zannis*

Βιβλιογραφική Παραπομπή: Ζάννης, Π. (2006), «Μη Κυβερνητικές- Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις: Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Κοινωνικός Σχεδιασμός και Κοινωνική Παρέμβαση», κεφάλαιο στο συλλογικό τόμο Αφουξενίδης και Κ. Συρακούλης (επιμ.): *Διαχείριση Έργων σε Μ.Κ.Ο.*, Λάρισα: Προπομπός, Athena- net, paper no 10

## Περίληψη

Αν επιχειρούσαμε να εντοπίσουμε τη «συνέπεια-κλειδί» από την ανάπτυξη και μετεξέλιξη του Τρίτου Τομέα για τις ίδιες τις Μ.Κ.Ο., θα διαπιστώναμε ότι από οργανώσεις που «κρίνουν», «αξιολογούν», «αγωνίζονται», «συμπληρώνουν» και «συνδράμουν», πλέον μετασχηματίζονται σε οργανώσεις που και οι ίδιες «κρίνονται», «αξιολογούνται», δεν «συνδράμουν απλά ή συμπληρώνουν», αλλά όλο και περισσότερο «αναλαμβάνουν» και «υποκαθιστούν» λειτουργίες του κράτους και της αγοράς. Αυτή η μεταβολή στον Τρίτο Τομέα, απόρροια της θεσμοποίησης του ρόλου και της ευθύνης που αναλαμβάνουν οι Μ.Κ.Ο. στην κοινωνία, έχει ως συνέπεια τη μετάθεση του σημείου της επιτυχίας «από την προσπάθεια στο αποτέλεσμα». Οι Μ.Κ.Ο. επιβραβεύονται πλέον από την κοινωνία όχι όταν προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους, αλλά όταν τους πετυχαίνουν.... Η μετατόπιση του βαθμού της οργανωσιακής επιτυχίας είναι συνυφασμένη αναγκαστικά με τον εξορθολογισμό της λειτουργίας μίας Μ.Κ.Ο. με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της, με επικοινωνιακές πολιτικές και τεχνικές και κυρίως με τον κοινωνικό σχεδιασμό. Όρους που μας θυμίζουν έντονα το μάνατζμεντ, το μάρκετινγκ, τον σχεδιασμό κοινωνικής πολιτικής και άλλες ανάλογες πρακτικές που προέρχονται από τους τομείς της αγοράς και του κράτους. Ως οργανώσεις του Τρίτου Τομέα συνήθως ορίζουμε εκείνες που είναι μη κερδοσκοπικές και μη κυβερνητικές. Αυτός ο αρνητικά διατυπωμένος ορισμός υποδηλώνει ότι οι Μ.Κ.Ο. δεν είναι, ούτε πρέπει να ταυτίζονται, αλλά ούτε και να συμπεριφέρονται όπως οι δημόσιοι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις του τομέα της αγοράς. Είναι συνεπώς απαραίτητο να προσδιορίσουμε την ιδιαίτερη ταυτότητα και το γεωγραφικό στίγμα των Μ.Κ.Ο. στον νοητό χάρτη της κοινωνίας, να διακρίνουμε τους ρόλους και κατ' επέκταση τις συμπεριφορές τους. Ρόλους και συμπεριφορές που θα πρέπει να είναι συμβατές με το ευρύτερο θεσμικό και οικολογικό περιβάλλον και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, λειτουργώντας προς όφελος τόσο της ίδιας της οργάνωσης όσο και της ευρύτερης κοινωνίας.

**Λέξεις κλειδιά:** Τρίτος Τομέας, Οργανωσιακή συμπεριφορά, Κοινωνικός σχεδιασμός,

Πρωταρχικά, είναι απαραίτητο να διασαφηνιστεί ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιώ τον όρο «μη κυβερνητική- μη κερδοσκοπική οργάνωση» καθώς τα προβλήματα επικοινωνίας στο συγκεκριμένο πεδίο έχουν συνήθως ως αφετηρία το πρόβλημα της εννοιολόγησης. Αναφέρομαι σ' όλες εκείνες τις οργανώσεις που είναι νομικά πρόσωπα (όχι άτυπες ενώσεις προσώπων), είναι θεσμικά διαχωρισμένες από το κράτος (δηλαδή οι όροι της λειτουργίας τους υπάγονται στο ιδιωτικό δίκαιο) και ο χαρακτήρας τους είναι μη κερδοσκοπικός (δηλαδή ισχύει η απαγόρευση διανομής του κέρδους σε οποιοδήποτε μέλος ή μη μέλος της οργάνωσης). Όλες αυτές οι οργανώσεις συνθέτουν τον Τρίτο Τομέα.(τον οποίο δεν ταυτίζω με τον όρο «κοινωνική οικονομία»). Πρακτικά, στην Ελλάδα αναφερόμαστε σε εκείνες τις οργανώσεις που έχουν τη νομική μορφή της αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας, του σωματείου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και του κοινωφελούς ιδρύματος.

Συνηθίζουμε να τοποθετούμε τον Τρίτο Τομέα ως έναν ξεχωριστό τομέα ανάμεσα στο κράτος, την αγορά και στον άτυπο ή ανεπίσημο τομέα (βλ. σχ. 1). Αυτήν την αντίληψη θα μπορούσαμε πλέον να την χαρακτηρίσουμε ως «παραδοσιακή». Αποτελεί ένα νοητικό σχήμα υπό το πρίσμα των νεοτερικών (modern) αντιλήψεων κατά τις οποίες θεωρούμε ότι υφίσταται ένας σαφής διαχωρισμός με τους άλλους τομείς της κοινωνίας, στους οποίους διακρίνουμε διαφορετικές λογικές, κίνητρα, οργανωσιακές μορφές, όπως και διαφορετικούς προσανατολισμούς και στόχους .....

Ωστόσο, από θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις αποδεικνύεται ότι το σχήμα αυτό λειτουργεί μάλλον παραπλανητικά. Τα τελευταία είκοσι χρόνια δημοσιεύτηκε ένας τεράστιος αριθμός ερευνητικών εργασιών που είχαν απώτερο στόχο να αναλυθεί ο Τρίτος Τομέας ως ένα ενιαίο πεδίο μελέτης μέσα από διαφορετικά θεωρητικά πρίσματα και αφετηρίες,

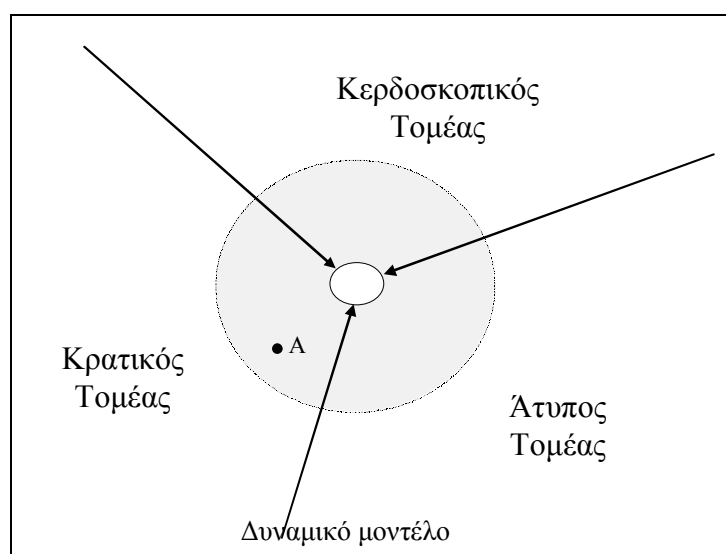


Σχήμα 1

Αυτό που επέτυχαν οι ερευνητές είναι να συμφωνήσουν ότι ο Τρίτος Τομέας συμπεριλαμβάνει ένα τεράστιο φάσμα από οργανωσιακές μορφές με ποικίλους και αντιδιαμετρικά διαφορετικούς στόχους και σκοπούς σε βαθμό που είναι αδύνατον να μελετηθούν υπό το πρίσμα μίας ενιαίας θεωρίας (Knocke and Prenskey, 1984, Galaskiewicz and Bielefield, 1988, Seibel and Anheier, 1990, Di Maggio and Anheier, 1990, Billis, 1993, Milofsky, 1996, Herman and Renz, 1999, Kramer 2000, Ott, 2001, Edwards, 2004).

Συνεπώς, όπως υπογραμμίζει και ο Billis, «αν σκοπεύουμε να περιγράψουμε ένα ομοιογενές σύνολο από οργανώσεις, η έννοια του Τρίτου Τομέα είναι αναξιόπιστη» (Billis, 1993: 245). Στην πραγματικότητα αποτελεί έναν «κατασκευασμένο τομέα» και όχι μία ξεχωριστή θεσμική πραγματικότητα (Hall, 1992). Παρότι είχε δημιουργηθεί στην ιδιωτική σφαίρα της κοινωνίας με κατά βάση κοινωνικό, φιλανθρωπικό και εθελοντικό χαρακτήρα σήμερα έχει εξελιχθεί σε κάτι εντελώς διαφορετικό. Είναι τόσο σημαντική αυτή η μεταβολή σε βαθμό που μπορούμε να μιλάμε για κάτι εντελώς καινούριο» (Hall, 1995: 11-12). Ωστόσο, όταν επιχειρούμε να αναλύσουμε αυτόν τον «καινούριο τομέα», διαπιστώνουμε τελικά ότι οι οργανώσεις στην πραγματικότητα αποτελούν διαφορετικής αναλογίας συνθέσεις των «παλαιών τομέων», του κράτους, της αγοράς και του άτυπου/ ανεπίσημου τομέα (Billis, 1993, Evers, 1995, Van Til, 2000). Ο Τρίτος Τομέας, κατά συνέπεια μπορεί να εξηγηθεί ως προϊόν της συμβολής των άλλων τομέων και ως η προβολή των αναγκών επέκτασής τους σε ένα νέο ελκυστικό θεσμικό περιβάλλον στο οποίο

ορισμένοι σκοποί και στόχοι μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα (Ζάννης, 2002) (βλ. σχήμα 2).



Σχήμα 2

Η αντίληψη αυτή αναδεικνύεται από τον επιμερισμό της μελέτης των Μ.Κ.Ο., και τα κοινά οργανωσιακά τους χαρακτηριστικά, σε συνάρτηση με τον τομέα από τον οποίο «επηρεάζονται».

Στη συμβολή-προέκταση του τομέα της αγοράς στον Τρίτο Τομέα, διακρίνουμε Μ.Κ.Ο. που τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά τους μοιάζουν περισσότερο με επιχειρήσεις του τομέα της αγοράς. Πρόκειται για τις Μ.Κ.Ο. που παρότι από νομική άποψη είναι μη κερδοσκοπικές και εθελοντικές, στην πραγματικότητα έχουν αναπτύξει δομές και συμπεριφορές ανάλογες με τις κερδοσκοπικές οργανώσεις. Οι Μ.Κ.Ο. αυτού του τύπου απασχολούν κυρίως αμειβόμενο προσωπικό παρά εθελοντές, χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλότερους μισθούς των διευθυνόντων, αναπτύσσουν εμπορικής φύσης δραστηριότητες, πωλούν παρά προσφέρουν δωρεάν τις υπηρεσίες σε τρίτους και αποκτούν πόρους μέσω χορηγιών από επιχειρήσεις της αγοράς. Στα θετικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων αυτών συμπεριλαμβάνονται η ορθολογικότερη αξιοποίηση ανθρωπίνων και υλικών πόρων, η μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητά, ενώ παρέχονται δυνατότητες συγκέντρωσης τεχνογνωσίας και ταχύτερης ανάπτυξης. Στα μειονεκτήματα καταλογίζονται η σταδιακή απώλεια της «εθελοντικής ταυτότητας», καθώς όσο περισσότερο αναπτύσσεται προς αυτή την κατεύθυνση, όλο και λιγότεροι εθελοντές προσφέρουν υπηρεσίες σ' αυτήν. Οι διευθύνοντες προσανατολίζονται πολύ

συχνότερα σε «επικερδείς» παρά φιλανθρωπικού τύπου επιλογές, ενώ συχνά κατηγορούνται για αθέμιτο ανταγωνισμό σε σχέση με κερδοσκοπικές οργανώσεις που παρέχουν αντίστοιχες υπηρεσίες (βλ. Weisbrod, 1986, Steinberg, 1987, Goddaris and Weisbrod, 1998, Tuckman, 1998, Schiff and Weisbrod, 1998, James, 1998, Sokolowski, 1999, Ott, 2001).

Στη συμβολή- προέκταση του κράτους στον Τρίτο Τομέα, διακρίνουμε τις ημι- μη κυβερνητικές οργανώσεις ή την «κατασκευασμένη» από το κράτος κοινωνία των πολιτών (Hodgson, 2004) αλλά και τις Μ.Κ.Ο. που εξαρτώνται από τα κρατικά συμβόλαια για την λειτουργία τους. Στα πλεονεκτήματά τους είναι η σταθερότερη χρηματοδότηση και η δυνατότητα μεσο- και μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού. Στα μειονεκτήματα είναι η σταδιακή απώλεια της ανεξαρτησίας ή αυτονομίας, καθώς προσαρμόζουν τις δομές τους σύμφωνα με τα κρατικά συμβόλαια καθώς και με τους όρους και τις προϋποθέσεις που θέτει το κράτος. Η μακροχρόνια συνεργασία με το κράτος έχει σαν αποτέλεσμα την απώλεια των δυναμικών και δημιουργικών χαρακτηριστικών της εθελοντικής οργάνωσης. Γίνεται λιγότερο ευέλικτη, περισσότερο γραφειοκρατική και λειτουργεί κυρίως με γνώμονα τις πολιτικές του κράτους και λιγότερο με τις ανάγκες της κοινωνίας. Γιατί, ως γνωστόν, το κράτος έχει διαφορετικές προτεραιότητες που δεν ταυτίζονται αναγκαστικά με τις μεγαλύτερες ανάγκες μίας κοινωνίας (βλ. Hood and Schuppert, 1988, Bauer, 1990, Billis, 1993, Ott, 2001, Osborne, 1996, Kramer, 2000, Deakin, 2001).

Στη συμβολή-προέκταση του άτυπου τομέα διακρίνουμε τις οργανώσεις- βάσης (grassroots), αλλά και τις οργανωσιακές εκφράσεις κοινωνικών κινημάτων (βλ Ζάννης, 2002). Οι Μ.Κ.Ο. στη συμβολή του άτυπου τομέα είναι συνήθως οι παραδοσιακές ανεπίσημες οργανώσεις και τα τοπικά δίκτυα που είναι πιο κοντά στο περιβάλλον της κοινότητας και της γειτονιάς. Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτού του τύπου οργάνωσης είναι το μικρό μέγεθός τους που σημαίνει ευελιξία στη λήψη αποφάσεων και πιο άμεση παρέμβασή τους. Στα μειονεκτήματα καταλογίζονται συνήθως η μικρή εμβέλεια, το χαμηλό επίπεδο τεχνογνωσίας και οι περιορισμένες σε έκταση και συνθετότητα υπηρεσίες προς τους επωφελούμενους τους, όπως το μόνιμο πρόβλημα της ανεπάρκειας οικονομικών πόρων που παρεμποδίζει την επέκταση και τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό των δραστηριοτήτων της.

Αυτούς τους τρεις οργανωσιακούς τύπους Μ.Κ.Ο. θα μπορούσαμε να τους θεωρήσουμε ως διακριτούς, αλλά υπάρχει και ένας μεγάλος αριθμός οργανώσεων

που λαμβάνουν χαρακτηριστικά από δύο ή και από τους τρεις άλλους τομείς. Οι θέσεις που καταλαμβάνουν οι οργανώσεις σ' αυτόν τον δυναμικό χάρτη του Τρίτου Τομέα δεν είναι τυχαίες, καθώς μία σειρά από παράγοντες καθορίζουν την θέση τους, αλλά και τη διαχρονική κίνησή τους μέσα στο χώρο.

Το εύρος της πολυμορφίας και της ετερογένειας των οργανώσεων του Τρίτου Τομέα, καθιστά αδόκιμη τη «διδασκαλία» ενός γενικής εφαρμογής μοντέλου δημιουργίας και ανάπτυξης μίας Μ.Κ.Ο.. Δεν μπορούμε για παράδειγμα σε μία οργάνωση που έχει τον χαρακτήρα κοινωνικού κινήματος να εφαρμόσουμε τις ίδιες μεθόδους ανάπτυξης με μία Μ.Κ.Ο. που έχει δημιουργηθεί από τον κρατικό τομέα για να εξυπηρετήσει ορισμένες κυβερνητικές ανάγκες (GONGOS- Government Organized NGOs) ή σε έναν εξωραϊστικό σύλλογο ενός χωριού να εφαρμόσουμε το ίδιο μοντέλο ανάπτυξης με την Greenpeace! Αυτές οι Μ.Κ.Ο. έχουν εντελώς διαφορετικές πηγές πόρων, σκοπούς, στόχους και ενδιαφερόμενα μέρη. Πως είναι δυνατόν να έχουν και παρόμοιες δομές, οργανωσιακή συμπεριφορά και στρατηγικές παρέμβασης;

Ποιοι όμως είναι εκείνοι οι γενικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη φύση και τη λειτουργία μίας Μ.Κ.Ο.;

- Ο πρώτος παράγοντας αφορά στα κίνητρα και στους σκοπούς των δημιουργών, αλλά και γενικότερα στην κουλτούρα δημιουργίας μίας Μ.Κ.Ο. Τα κίνητρα και η «κουλτούρα» των δημιουργών της καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τον χαρακτήρα και το προφίλ κάθε οργάνωσης, όπως και την εξέλιξή της μέσα στο χρόνο (βλ. Meyer and Rowan, 1978: 346, Di Maggio and Anheier, 1990: 137 Cambell, 1998, Powell and Friendkin, 1987).
- Το νομικό και φορολογικό περιβάλλον κάθε κράτους που ορίζει τους όρους ύπαρξης και λειτουργίας των Μ.Κ.Ο. αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα. Καθορίζει σε σημαντικό βαθμό τις δυνατότητες της οργανωσιακής ανάπτυξης, αλλά και τους περιορισμούς που θέτει στη λειτουργία των Μ.Κ.Ο. (βλ. Anheier, 1995, Salamon and Toepfer, 2000).
- Ωστόσο, όσο ελκυστικό και αν είναι το νομικό πλαίσιο, όσο ικανοί στη διοίκηση και αν είναι οι δημιουργοί μίας Μ.Κ.Ο., θα πρέπει να

εξετάσουμε και το πόσο «γόνιμο» είναι το ευρύτερο περιβάλλον για την ανάπτυξη της, αν «ταιριάζει» με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Δηλαδή αν είναι συμβατή με το ευρύτερο πολιτισμικό περιβάλλον και με το άμεσο και ευρύτερο οικοσύστημα στο οποίο εντάσσεται. Η συμβατότητα δεν αφορά μόνο στο βαθμό αποδοχής των σκοπών της, αλλά σχεδόν σε κάθε πτυχή της λειτουργίας της. Από το πώς είναι δομημένη έως το πώς επικοινωνεί και «συμπεριφέρεται» μέσα στο κοινωνικό σύστημα (βλ. Knoke and Prenskey, 1984, McPherson, 1988, Seibel, 1990 Kramer, 2000, Edwards, 2004)..

- Ο τέταρτος παράγοντας είναι η διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και υλικών πόρων. Εφόσον υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι στο περιβάλλον, η οργάνωση θα πρέπει να προσαρμοστεί ώστε να μπορέσει να τους αποκτήσει. Αυτό συνεπάγεται, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, ότι οι οργανώσεις μεταβάλλουν ή διαφοροποιούν τη δομή και τους στόχους τους με σκοπό να αποκτήσουν τους απαραίτητους πόρους για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Το προφίλ που αποκτά μία Μ.Κ.Ο. κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της σπανίως ταυτίζεται απόλυτα με την εικόνα που είχαν οι δημιουργοί στο μυαλό τους. Γιατί είναι αναγκασμένη να κινείται συχνά σε πεδία όπου υπάρχει επάρκεια πόρων, προσαρμόζοντας ανάλογα τη δομή και τον χαρακτήρα της ώστε να καταφέρει να τους αποκτήσει (Knoke and Prenskey, 1984, Powell and Friendkin, 1987, Froelich, 1999). Υπάρχουν βέβαια και εξαιρέσεις, όταν σε μία Μ.Κ.Ο. έχουν εξασφαλιστεί εκ των προτέρων ορισμένοι πόροι (π.χ. σε ένα κοινωφελές ίδρυμα με ιδίους οικονομικούς πόρους), συνεπώς δεν παρουσιάζεται πάντοτε η αναγκαιότητα προσαρμογής στους πόρους του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Τέλος, ιδιαίτερη βαρύτητα σε μία Μ.Κ.Ο. παίζουν και άλλοι «παίκτες», τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) που ασκούν συχνά μεγαλύτερη επιρροή σε στις Μ.Κ.Ο., απ' ό,τι σε οργανώσεις άλλων τομέων. Στην πλειονότητά τους, οι διοικήσεις στις Μ.Κ.Ο. δεν έχουν την εξουσία να αποφασίζουν ανεξάρτητα από τη θέληση των άλλων μελών της οργάνωσης (Ott, 1993) και διαμορφώνουν τη στρατηγική τους σύμφωνα με εσωτερικές αλλά και εξωτερικές επιρροές (Milofsky, 1996). Αυτό έχει

ως αποτέλεσμα την «περισσότερη δημοκρατία» στην λήψη αποφάσεων, με όσα πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα συνεπάγεται αυτό.

Όσο πιο θετικές είναι οι ενδείξεις που σχετίζονται με τις παραπάνω παραμέτρους για μία Μ.Κ.Ο., τόσο διακρίνουμε κατά πόσο είναι συμβατή με το κοινωνικό περιβάλλον ως αρμονικό μέρος του κοινωνικού συστήματος ή υποσυστήματος που δραστηριοποιείται, τόσο πιο πιθανό είναι επιτύχει στην αποστολή της.

Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στο εσωτερικό περιβάλλον της Μ.Κ.Ο. Αυτή διάσταση αποτελεί και τον ενδιάμεσο κρίκο ανάμεσα στις δυνατότητες που παρέχει το εξωτερικό περιβάλλον και στις εκροές από τη λειτουργία της. Αν η πρώτη διάσταση αναφέρεται στο «τι επιτρέπει» και τι «δυνατότητες παρέχει το περιβάλλον», η δεύτερη εστιάζεται στο πώς χρειάζεται να δομηθεί και να λειτουργήσει μία οργάνωση ώστε να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που της παρέχονται. Πώς δηλαδή θα δημιουργήσει την υποδομή και τις απαραίτητες εκείνες συνθήκες και προϋποθέσεις στο εσωτερικό της ώστε να αναπτύξει επιτυχημένες δραστηριότητες. Εδώ εισερχόμαστε σε πιο εξειδικευμένες έννοιες που προέρχονται από το χώρο του management. Αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, ευελιξία, προσαρμοστικότητα είναι έννοιες κλειδιά για τη δημιουργία μίας αποτελεσματικής οργανωσιακής δομής. Ωστόσο, σε μία Μ.Κ.Ο. θα πρέπει να εκλαμβάνονται υπό ένα ιδιαίτερο πρίσμα και θα πρέπει να συνδέονται ευθέως με τους κοινωνικούς σκοπούς της οργάνωσης, όπως και τις κρατούσες αντιλήψεις του συστήματος για το «πώς πρέπει να λειτουργεί μία Μ.Κ.Ο.».

Σε μία κερδοσκοπική οργάνωση του τομέα της αγοράς κεντρικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους και οι λογικές της οργάνωσης υποτάσσονται σ' αυτό. Η οργανωσιακή επιτυχία σε μία Μ.Κ.Ο. όμως είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη κοινωνικών σκοπών και στόχων. Κατά συνέπεια, οι πρακτικές του management θα πρέπει να θεωρούνται μέσα από ένα ιδιαίτερο «κοινωνικό φίλτρο» και πάντοτε σε αρμονική σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Κατά κανόνα, η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα, η μείωση του κόστους λειτουργίας δεν θα πρέπει να λειτουργούν εις βάρος της ποιότητας των δραστηριοτήτων.

Αν θέσουμε το ερώτημα: «ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να κατασκευάσουμε τη δομή μίας Μ.Κ.Ο.»; Η απάντηση δεν μπορεί να είναι άλλη, από



«την δομή εκείνη που εξυπηρετεί καλύτερα τους σκοπούς της οργάνωσης και διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της». Αλλά όπως αναφέρθηκε, το ευρύτερο περιβάλλον θέτει περιορισμούς ή ακόμα και «επιβάλλει» ορισμένες νόρμες και συμπεριφορές στις οργανώσεις. Επιπλέον, η αναγκαιότητα της ευελιξίας στη λειτουργία της υπαγορεύει μορφές οργάνωσης που δεν θα πρέπει να είναι μονολιθικές και άκαμπτες, αλλά να προσαρμόζονται ταχύτατα έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των δράσεών της.

Τέλος, η επιρροή των μελών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, όπως και η αναγκαιότητα μίας πιο δημοκρατικής λειτουργίας, ειδικά όταν αξιοποιούν και εθελοντές, σχηματίζουν μία εικόνα στις Μ.Κ.Ο. που μοιάζει περισσότερο με τη μορφή ενός ατόμου (atom), με τους διευθύνοντες να βρίσκονται κοντά στον πυρήνα και σε ελλειπτικές τροχιές ως ηλεκτρόνια τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (Ott, 1993). Όπως είναι φυσικό, η αυξημένη επιρροή του εσωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και των εξωτερικών παραγόντων σε επίπεδο απόφασης και υλοποίησης προγραμμάτων σε μία Μ.Κ.Ο., καθιστά στις περισσότερες περιπτώσεις ανεπαρκές το κάθετο ιεραρχικό σύστημα οργάνωσης, το οποίο χαρακτηρίζεται ως περισσότερο γραφειοκρατικό, και με κύρια αρνητικά γνωρίσματα τον αντιδημοκρατικό-ιεραρχικό τρόπο απόφασης, τις χρονοβόρες διαδικασίες υλοποίησης των αποφάσεων, το συχνό φαινόμενο σφαλμάτων και τα αντικίνητρα στην αποδοτικότητα του προσωπικού. Η πιο αποδοτική μορφή είναι το οριζόντιο σύστημα το οποίο εξασφαλίζει τη δημιουργική συμμετοχή όλων στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των προγραμμάτων, τη μείωση των σφαλμάτων, την αποτελεσματική παρακολούθηση (monitoring) και τη διάχυση της ευθύνης σ' όλους τους εμπλεκόμενους. Το οριζόντιο σύστημα οργάνωσης βέβαια, χαρακτηρίζεται από το υψηλό εσωτερικό κόστος συναλλαγής (transaction cost) και ιδιαίτερα το υψηλό κόστος της απόφασης (decision cost) (Olson, 1991, Badelt, 1990), ωστόσο αυτά τα μειονεκτήματα αμβλύνονται μέσα από ιδιαίτερες πρακτικές και τεχνικές.

Η τρίτη διάσταση αφορά στον τρόπο που σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι δράσεις της Μ.Κ.Ο. Όπως αναφέρθηκε, η διαθεσιμότητα των υλικών πόρων με το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν τα βασικά συστατικά στοιχεία της οργάνωσης. Η σύνθεση αυτών των δύο καθορίζει και τις οργανωσιακές δυνατότητές της, δηλαδή στον τρόπο που συνθέτει τους διαθέσιμους ανθρώπινους και υλικούς πόρους με σκοπό την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου στόχου.

Το ερώτημα που καλούμαστε να απαντήσουμε είναι «πως θα επιτύχουμε το στόχο που έχουμε θέσει με τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα και με την ορθολογικότερη δυνατή χρήση των πόρων που διαθέτουμε»; Το κλειδί σ' αυτό το ερώτημα είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός, και στη περίπτωση των Μ.Κ.Ο. ο κοινωνικός σχεδιασμός. Οι ελληνικές Μ.Κ.Ο. ειδικά έχουν δώσει πολύ λίγη βαρύτητα σ' αυτή τη διάσταση. Η δημιουργία μίας ομάδας από ειδικούς και γνώστες κάποιου προγράμματος παρέμβασης που θέλουμε να υλοποιήσουμε, δεν εξασφαλίζει εκ των προτέρων και την επιτυχία του. Αλλά ακόμα και αν κάποιο πρόγραμμα αξιολογηθεί εκ των υστέρων ως επιτυχημένο, στις περισσότερες περιπτώσεις μπορούμε να εντοπίσουμε τα σφάλματα που διαπράξαμε ή ότι θα μπορούσαμε να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα ή ότι θα μπορούσαμε να πετύχουμε τα ίδια αποτελέσματα με λιγότερο κόπο και λιγότερα έξοδα. Διακρίνεται δηλαδή ένα έλλειμμα στην εφαρμογή των μεθόδων και των εργαλείων του κοινωνικού σχεδιασμού που μας εξασφαλίζει την βέλτιστη χρήση των πόρων που διαθέτουμε, τη μείωση των σφαλμάτων κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός προγράμματος, την αποκόμιση παράλληλων ωφελειών και το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Υπάρχουν πολλά μοντέλα και τεχνικές κοινωνικού σχεδιασμού (βλ. Ιατρίδης, 1990, Ιατρίδης, 2005). Πάντοτε ωστόσο, θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας, ότι ο κοινωνικός σχεδιασμός είναι μία διαδικασία που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «πλήρως ορθολογική και απολύτως πεζή»... Οι στόχοι που θέτουμε θα πρέπει να είναι απολύτως εφικτοί. Καλύτερα να πετύχουμε έναν πιο σίγουρο στόχο, παρά να ρισκινδυνεύσουμε να αποτύχουμε σε έναν πιο μεγαλεπήβολο! Γι' αυτό πριν ξεκινήσουμε να σχεδιάζουμε ένα πρόγραμμα παρέμβασης θα πρέπει να είμαστε απολύτως ξεκάθαροι και ειλικρινείς για το «τι θέλουμε ακριβώς να κάνουμε» και «τι δυνατότητες έχουμε ως οργάνωση».

Ο κοινωνικός σχεδιασμός επιμερίζεται γενικά σε τρία στάδια. Το πρώτο είναι το στάδιο της ανάλυσης. Αποτελεί το κρίσιμο στάδιο στο οποίο εξετάζουμε το προς υλοποίηση πρόγραμμα σ' όλες του τις παραμέτρους, στη συνέχεια κατασκευάζουμε ένα «μοντέλο λειτουργίας για το πως υποθέτουμε ότι θα λειτουργήσει στην πράξη, και τέλος σχεδιάζουμε εναλλακτικές πολιτικές σε περίπτωση που το σχέδιό μας για κάποιους λόγους δεν μπορεί να εφαρμοστεί. Το δεύτερο στάδιο είναι «η πραγματοποίηση» στο οποίο εφαρμόζουμε τα σχέδια μας, παρακολουθούμε παράλληλα την υλοποίηση το προγράμματος και τέλος συλλέγουμε τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του. Το τρίτο στάδιο αναφέρεται στην αξιολόγηση. Μία

διαδικασία απαραίτητη σε κάθε πρόγραμμα, ώστε να διαπιστώσουμε τις αδυναμίες του, τόσο κατά την εφαρμογή του όσο και στη φάση της ανάλυσης.

Οι τρεις διαστάσεις που εξετάστηκαν εν συντομία στην εισήγηση αυτή, συνδέονται η μία με την άλλη και δεν θα πρέπει να εκλαμβάνονται ως ξένα μεταξύ τους μέρη. Αυτό που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι ειδικά στην Ελλάδα, βιώνουμε την πρώτη περίοδο «επανάστασης» των Μ.Κ.Ο.. Η δεύτερη περίοδος θα είναι λογικά η φάση της ωρίμανσης, σε ένα περιβάλλον που θα έχει σχηματοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό και οι οργανώσεις οι οποίες θα εδραιώσουν την παρουσία τους θα είναι αυτές που θα λειτουργούν αρμονικά στο κοινωνικό σύστημα, θα έχουν ξεφύγει από τον «φιλανθρωπικό ερασιτεχνισμό» και θα έχουν μετεξελιχθεί σε οργανισμούς που θα πετυχαίνουν στόχους...

#### Ο συγγραφέας

Ο Παναγιώτης Ζάννης έχει σπουδάσει Κοινωνική Πολιτική και Κοινωνική Ανθρωπολογία και είναι Διδάκτωρ του τμήματος Κοινωνιολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου. Είναι ιδρυτικό μέλος και Πρόεδρος της Μ.Κ.Ο. Κοινωνικής Παρέμβασης και Σχεδιασμού «Αθηνά». Έχει δημοσιεύσει κείμενα σε επιστημονικά περιοδικά, σε συλλογικούς τόμους, καθώς και εισηγήσεις σε εγχώρια και διεθνή επιστημονικά συνέδρια και ημερίδες, και έχει διατελέσει υπεύθυνος εμπειρικών κοινωνικών ερευνών. Διδάσκει Τρίτο Τομέα, Σχεδιασμό Κοινωνικής Πολιτικής, Κοινωνιολογία, Διοίκηση Μ.Κ.Ο. και Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, στα Τ.Ε.Ι Μεσολλογίου και Αθήνας και σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών. Εργάζεται παράλληλα ως επιστημονικός σύμβουλος, εμπειρογνώμονας και υπεύθυνος επιστημονικών προγραμμάτων στα ανωτέρω επιστημονικά πεδία.

Επικοινωνία: [pzannis@athena-net.gr](mailto:pzannis@athena-net.gr)

#### Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Anheier H. (1995), "Theories of the Nonprofit Sector. Three Issues", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 24, no 1, 15- 23
- Badelt C. (1990), "Institutional Choice and the Nonprofit Sector", στο: Anheier and Seibel (eds), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin and New York: Walter De Gruyter, 53- 64
- Bauer T. (1990), "Nonprofit Organizations in International Perspective", στο: Anheier and Seibel (eds), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin and New York: Walter De Gruyter, 271- 276

- Billis D. (1993), "Sector Blurring and Nonprofit Centers: The Case of the United Kingdom", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 22, no 3, 241- 257
- Campbell J. (1998), "Institutional Analysis and the Role of Ideas in Political Economy", *Theory and Society*, vol 27, 377- 409
- Deakin, N. (2001), *In Search of Civil Society*, Basingstoke: Palgrave
- DiMaggio P., Anheier H. (1990), "The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors", *Annual Review of Sociology*, vol 16, 137- 159
- Edwards, M (2004), *Civil Society*, Cambridge: Polity
- Evers A. (1995), "Part of the Welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area", *Voluntas*, vol 6, no 2, 159- 182
- Froelich K. (1999), "Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 28, no 3, 246- 268
- Galaskiewicz J., Bielefeld W. (1998), "Nonprofit Organizations in an Age of Uncertainty", στο: S. Ott (ed), *The Nature of Nonprofit Sector*, Oxford: Westview Press, 297- 310
- Gidron B., et al. (1992), "Government and Third Sector in Comparative Perspective: Allies or Adversaries?", στο: Gidron B., Kramer R., Salamon L. (eds), *Government and Third Sector. Emerging Relationships in Welfare States*, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1- 29
- Goddeeris J., Weisbrod B. (1998), "Conversion from Nonprofit to For-Profit Legal Status: Why does it Happen and Should Anyone Care?", στο: B. Weisbrod (ed), *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge: Cambridge University Press, 129- 148
- Hall P. D (1992), *Inventing the Nonprofit Sector and Other Essays on Philanthropy, Voluntarism, and Nonprofit Organizations*, Baltimore and London: John Hopkins University Press.
- Hall P. D (1995), "Theories and Institutions", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 24, no 1, 5- 13
- Herman R, Renz D. (1999), "Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 28, no 2, 107 –125
- Hodgson, L. (2004), "Manufactured Civil Society: Counting the Cost", *Critical Social Policy*, vol 24 (2), p.p. 139-164
- Hood C., Schuppert G. F. (1988), *Delivering Public Services in Western Europe. Sharing Western European Experience of Para- Government Organization*, London: Sage
- James E. (1998), "Commercialism among Nonprofits: Objectives, Opportunities and Constraints", στο: B. Weisbrod (ed), *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge: Cambridge University Press, 271- 286
- Kramer R. (2000), "A Third Sector in the Third Millennium?", *Voluntas*, vol. 11, no. 1, 1-22
- Kuhnle S., Selle P. (1992a), "Government and Voluntary Organizations: A Relational Perspective", στο: Kuhnle S. and Selle P. (eds), *Government and Voluntary Organizations*, Avebury, 1- 33
- McPherson J. M (1988), "A Theory of Voluntary Organization", στο: C. Milofsky (ed), *Community Organizations: Studies in Resource Mobilization and Exchange*, New York and Oxford: Oxford University Press
- Meyer J., Rowan B. (1978), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol 83, no 2, 340 –363

- Milofsky C. (1996), "The End of Nonprofit Management Education?", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 25, no 3, 277- 282
- Olson M. (1991), *Η Λογική της Συλλογικής Δράσης. Δημόσια Αγαθά και η Θεωρία των Ομάδων*, Αθήνα: Παπαζήσης
- Osborne S. (1996), "What is Voluntary About the Voluntary and Nonprofit Sector?", στο: S. Osborne (ed), *Managing in the Voluntary Sector*, Cambridge: International Thomson Business Press, 5- 17
- Ott S. (1993), "Perspectives on Organizational Governance: Some Effects on Government-Nonprofit Relations", στο: S. Ott (ed), *The Nature of Nonprofit Sector*, Oxford: Westview Press, 288- 296
- Ott S. (2001) (ed), *The Nature of Nonprofit Sector*, Oxford: Westview Press
- Powell W, Friedkin R. (1987), "Organizational Change in Nonprofit Organizations", στο: W. Powell (ed), *The Nonprofit Sector Handbook*, Yale: Yale University Press, 180- 193
- Salamon, L., Toepler, S. (2000), "The Influence of the Legal Environment on the Development of the Nonprofit Sector", Center for Civil Society Studies, working Paper no 17
- Schiff J., Weisbrod B. (1993), "Competition Between For- Profit and Nonprofit Organizations in Commercial Markets", στο: Ben Ner A. and Gui B. (eds), *The Nonprofit Sector in the Mixed Economy*, Michigan: Michigan University Press, 127- 148
- Seibel W. (1990), "Organizational Behavior and Organizational Function: Toward a Micro- Macro Theory of the Third Sector", στο: Anheier H., Seibel W. (eds), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin and New York: Walter De Gruyter, 107- 122
- Seibel W., Anheier H. (1990), "Sociological and Political Science Approaches to the Third Sector", στο: Anheier H., Seibel W. (eds), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin and New York: Walter De Gruyter, 7- 20
- Steinberg R. (1987), "Nonprofit Organizations and the Market", στο: W. Powell (ed), *The Nonprofit Sector Handbook*, Yale: Yale University Press, 118- 138
- Tuckman H. (1998), "Competition, Commercialization, and the Evolution of Nonprofit Organizational Structures", στο Weisbrod B. (ed), *To Profit or not to Profit? The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge: Cambridge University Press, 25- 46
- Van Til J. (2000), *Growing Civil Society. From Nonprofit Sector to Third Space*, Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Weisbrod B. (1986), "Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three Sector Economy", στο: S. Rose- Ackerman (ed), *The Economics of Nonprofit Institutions*, New York and Oxford: Oxford University Press, 21- 44
- Ζάννης, Π. (2002), *Τρίτος Τομέας και Κοινωνία Πρόνοιας*, Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο: Βιβλιοθήκη
- Ιατρίδης, Δ. (1990), *Σχεδιασμός Κοινωνικής Πολιτικής. Θεωρία και Πράξη του Κοινωνικού Σχεδιασμού*, Αθήνα: Gutenberg
- Ιατρίδης, Δ. (2005), *Οργανισμοί Κοινωνικής Φροντίδας. Σχεδιασμός Πολιτικής για την Ανάπτυξη*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

