

Τει Δυτικής Ελλάδας  
Τμήμα Διοίκησης επιχειρησεων(διοικ.κοινωνικων-συνεταιριστικων επιχειρησεων)  
Εισηγητης:Κ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΠΟΛΙΤΗΣ

Unesco: Ένας μη κοινωφελής οργανισμός με  
επιχειρησιακές στρατηγικές και ηγετικό κοινωνικό ρόλο



Ονοματεπώνυμο: Φώτιος Παϊτέρης

Αριθμός Μητρώου:12728

*Σε έναν οργανισμό η πραγματική ισχύς και η ενέργεια δημιουργείται από τις σχέσεις. Το είδος των σχέσεων και η δυνατότητα να τις αναπτύξουμε είναι πιο σημαντικές από στόχους, ρόλους καθήκοντα και θέσεις.*

*Margaret Wheatley*

## Περιεχόμενα

---

1. Εισαγωγή: Η μεθοδολογική προσέγγιση.....	4
2. Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	6
<i>i. Διεθνείς οργανισμοί: Η αναγκαιότητα ύπαρξής τους.....</i>	<i>6</i>
<i>ii. Η ίδρυση του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών.....</i>	<i>9</i>
<i>iii. Οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί και η δράση τους.....</i>	<i>10</i>
<i>iv. Unesco: Εκπαιδευτικός, Μορφωτικός και Επιστημονικός Οργανισμός.....</i>	<i>12</i>
3. Unesco Hellas.....	13
<i>i. Βασικοί τομείς δράσης Unesco Hellas και Στρατηγικές Μάρκετινγκ.....</i>	<i>13</i>
<i>ii. Unesco: Το περιβάλλον ως οργάνωση και παραγωγής θεσμικής υπόστασης.....</i>	<i>17</i>
<i>iii. Η ηγεσία και η δυναμική της ομάδας στο εργασιακό περιβάλλον της Unesco.....</i>	<i>22</i>
<i>iv. Επικοινωνιακές σχέσεις.....</i>	<i>27</i>
<i>v. Λήψη αποφάσεων στα πλαίσια του οργανισμού.....</i>	<i>30</i>
4. Συμπερασματική Επισκόπηση.....	34
Παράρτημα.....	36
Βιβλιογραφία.....	37-38

## 1. Εισαγωγή: Η μεθοδολογική προσέγγιση

---

Η δράση των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών στις μέρες της κρίσης και του αιώνα των μεγάλων αλλαγών και ανακατατάξεων ηθών και πρακτικών κοινωνικής ευθύνης τίθεται στο προσκήνιο. Κατά πόσον μπορεί ένας Οργανισμός όπως η UnescoHellas, να ανταποκριθεί στις ανάγκες μιας ραγδαία μεταβαλλόμενης κοινωνίας; Πώς θα μπορέσει να συνδέσει τις "επιχειρηματικές" πρακτικές και απαιτήσεις με το κοινωνικό προφίλ και κατά πόσον θα καταφέρει να είναι αποτελεσματικός και να συνεχίσει να προσφέρει;

Η δομή της παρούσας εργασίας στηρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες: την αναγνώριση του πνεύματος της Unesco, τις απαρχές και την σημαίνουσα δυναμική του. Σε ένα δεύτερο επίπεδο γίνεται αναφορά στις πρακτικές κοινωνικού μάρκετινγκ και στις στρατηγικές που ακολουθεί ο οργανισμός ώστε να επιτύχει τους στόχους του. Εν τέλει στο τρίτο επίπεδο αναγνωρίζεται η ανάγκη για ηγετικό ρόλο, για τις εργασιακές σχέσεις και για τις επιδράσεις που φέρνει το περιβάλλον του οργανισμού.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι η Συνέντευξη καθώς η επαφή με τον χώρο αν και ήταν η επιθυμητή δεν κατέστη δυνατή εξαιτίας των γραφειοκρατικών διεργασιών και της σύνδεσης της Unesco με το Υπουργείο Εξωτερικών. Επιλέχθηκε λοιπόν, η προσωπική επαφή με το συμμετέχοντα με σκοπό τη διερεύνηση, κατανόηση και εις βάθος ανάλυση των απόψεών του, ως βασικός μάρτυρας και μέτοχος των διεργασιών της δομής και του οράματος του οργανισμού.

Στο γενικότερο πνεύμα της ελευθερίας του λόγου και της εγγύτητας ακολουθήθηκε ελεύθερη μη δομημένη συνέντευξη όπου ο ερευνητής δεν έχει προκαθορισμένες ερωτήσεις και αυστηρό κορμό αλλά στηρίζεται σε μια γενική θεματολογία. Η συνέντευξη εξελίσσεται ως μια ελεύθερη συνομιλία και ανταλλαγή απόψεων που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με το θέμα. Η ευελιξία που προσφέρει το συγκεκριμένο μοντέλο και η αμεσότητα ήταν και ο στόχος. Η αλληλεπίδραση και η δυναμικότητα που απόκτησε η συνέντευξη αποτελεί σημαντικότατο πλεονέκτημα.

Πριν την συνέντευξη δόθηκαν κάποιες προκαταρκτικές επεξηγήσεις που στόχο είχαν να επεξηγήσουν στον συνεντευξιζόμενο τους στόχους της έρευνας, την προσφορά

στο ερευνητικό πεδίο, καθώς και την απόλυτη πρόσβαση στα αποτελέσματα. Επίσης εξηγήθηκε ότι θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια, προστασία της ανωνυμίας, το δικαίωμα απόσυρσης των λεγομένων του καθώς και το δικαίωμα της πρόσβασης και επέμβασης στο υλικό.

Για την συνέντευξη επιλέχθηκε ένας χώρος άνετος, προσιτός και οικείος. Κατά την διάρκεια της συνέντευξης ακολουθήθηκε το μοντέλο των ερωτήσεων ενθάρρυνσης μέσα από την ανοχή και την σιωπή που ως τακτική οδηγεί τον συνεντευξιαζόμενο να προχωρήσει σε σαφή λόγο και να μην έρχεται σε αμυντική στάση. Οι διευκρινηστικές ερωτήσεις αφορούσαν κυρίως διαδικαστικού τύπου πληροφορίες για τους σκοπούς της έρευνας. Η οπτική επαφή, το ενδιαφέρον και η ουσιαστική επικοινωνία οδήγησαν ώστε οι εκτιμήσεις του συνεντευξιαζόμενου να αποτελούνται από συνεχή λόγο και συμπαγή με πλείστες των πληροφοριών να είναι ενδιαφέρουσες και κατατοπιστικές.

Στα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης συνέντευξης συγκαταλέγονται το μεγάλο ποσοστό συμμετοχής, η δημιουργία του κλίματος εμπιστοσύνης και η εις βάθος διερεύνηση των ερωτώμενων. Ωστόσο χρειάστηκε μεγάλη και απαιτητική προετοιμασία από τον συνεντευκτή και μεγάλη διάρκεια.

Όσον αφορά στα αποτελέσματα και την εγκυρότητά τους, θεωρούμε ότι τα αποτελέσματα είναι αντικειμενικά και έγκυρα καθώς εγείρονται θέματα με τρόπο ολιστικό και οι προσεγγίσεις είναι καθ'όλα εμπειρικές και με βάση τα γεγονότα και τα δεδομένα. Εξ αρχής δεν υπήρχε καμία πρόθεση ώστε να περάσουν προθέσεις και θέσεις του ομιλητή (και των δύο μελών της συνέντευξης) και τα αποτελέσματα είναι αντιπροσωπευτικά της γενικής εικόνας.

## 2. Θεωρητικό Υπόβαθρο

### *ι. Διεθνείς οργανισμοί: Η αναγκαιότητα ύπαρξής τους*

Μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου και την κατάσταση στην οποία περιήλθε κυρίως η Ευρώπη, υπήρξε επιτακτική η ανάγκη για συνεργασία των λαών ώστε να αποφευχθούν επόμενες κρίσεις. Στο μακρο- ιστορικό τους περιβάλλον οι παγκόσμιες διακρατικές σχέσεις παίρνουν φάσεις συμφερόντων και φάσεις συνεργασιών. Η κυριαρχία των εθνών – κρατών στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης καθιστά τα φτωχότερα κράτη πιο αδύναμα. Η συστολική φάση των κρατών υπερτονίζει την προσπάθεια τους για αυτοκυριαρχία εντός των χωρικών τους εδαφών, προώθηση των συμφερόντων τους έναντι των άλλων χωρών και επίτευξη των στόχων τους. Αντιθέτως οι διαστολικές φάσεις, τις οποίες διάγουν τα κράτη, χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια, ανάγκη για συνεργασία, επίτευξη αρμονικών σχέσεων και μια κοινή πορεία που προάγει το παγκόσμιο συμφέρον και την παγκόσμια οικονομική ευημερία. Προς την προοπτική αυτή καθοριστικός υπήρξε ο ρόλος της τηλεπικοινωνιακής επανάστασης και της αυτοματοποίησης των μεθόδων μεταφοράς πληροφορίας και γνώσης.<sup>1</sup> Τελικά πρέπει να δοθεί έμφαση στο ότι αυτή η παγκοσμιοποίηση η οποία σημειώθηκε μετά τη λήξη του Ψυχρού Πολέμου, παρακινεί τα κράτη- έθνη σε μια πιο στενή διαδραστικότητα και εξέλιξη.

Δεδομένης της ανάγκης για τα ίδια συμφέροντα των κρατών και της υποχρεωτικής συμμετοχής του για την σύσταση και την νομική υπόσταση ενός διεθνούς οργανισμού θεωρείται πέρα για πέρα αναμφισβήτητη η επιρροή των κρατών-μελών στις στοχοθεσίες των οργανισμών και στην διαπλοκή των συμφερόντων τους. Σε αυτό το πλαίσιο η μη συμμετοχή σε διεθνή οργανισμό είναι η μόνη που κατοχυρώνει και την εθνική κυριαρχία, γεγονός βέβαια, απραγματοποίητο στις υφιστάμενες κρατικές συμφωνίες με οργανισμούς.

Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα, συνειδητοποίησης της αναγκαιότητας συμπόρευσης προς τη λύση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι διακρατικές σχέσεις, των προβλημάτων βιώσιμης ανάπτυξης των κρατών αλλά και με την γνώση της

---

<sup>1</sup>ΟFriedman αναφέρειThe Economist in The Lexus and the Olive Tree, σ. Xvi.

ενδεχόμενης χειραγώγησης των εθνικών συμφερόντων των συμμετεχόντων τέθηκε σε στάδιο ύψιστης αναγκαιότητας η ίδρυση των διεθνών οργανισμών.

Στη σημερινή πραγματικότητα παρουσιάζεται μια τάση προσαρμογής των διεθνών οργανισμών σε οικονομικό, λειτουργικό και πολιτικό επίπεδο. Ένας διεθνής οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο κρατών, που δημιουργείται με διεθνή συνθήκη, διαθέτει μόνιμα όργανα, νομική προσωπικότητα διαφορετική από τα κράτη μέλη και αυτόνομη βούληση για την επιδίωξη ενός ορισμένου σκοπού. Αλληλεπιδρούν με κράτη, κυβερνήσεις, διακυβερνητικούς οργανισμούς ώστε να επιτύχουν κοινούς στόχους. <sup>2</sup>Ιδιαίτερα η ιδιότητα του μέλους ενός διεθνούς οργανισμού δεν σημαίνει απλώς την ανάληψη ορισμένων υποχρεώσεων και την εκπλήρωση τους μεμονωμένα, αλλά την από κοινού με τα υπόλοιπα μέλη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού. Έτσι, τα κράτη μέλη αναλαμβάνουν νέες υποχρεώσεις (Θεοδώρου Αιμ. Χριστοδουλίδη:1985)

Κυρίως για ένα μη κυβερνητικό οργανισμό πρέπει να συντρέχουν τέσσερις βασικές προϋποθέσεις: ο σκοπός του θα είναι διεθνούς χαρακτήρα και θα έχει ανάπτυξη σε τουλάχιστον τρεις χώρες, συμμετοχή και δικαίωμα ψήφου από τουλάχιστον τρεις χώρες, θεσμική και οργανωσιακή δομή που να εξασφαλίζει την λειτουργική συνέχεια καθώς και μόνιμη έδρα και τέλος προερχόμενες χρηματοδοτήσεις και εισφορές από τρεις τουλάχιστον χώρες.

Η διασαφήνιση του όρου μη κερδοσκοπική οργάνωση θεωρείται επιβεβλημένη σε αυτό το σημείο. Ο όρος μη κυβερνητική οργάνωση από νομικής πλευράς απαντάται ιστορικά για πρώτη φορά στο <sup>3</sup>άρθρο 71 του Καταστατικού Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών (1945), ο οποίος προβλέπει τη δυνατότητα αναγνώρισης «συμβουλευτικού καθεστώτος» σε διεθνείς αλλά και εθνικές μη κυβερνητικές οργανώσεις που ενεργοποιούνται στο πεδίο των δραστηριοτήτων του οικονομικού και κοινωνικού συμβουλίου των Ηνωμένων Εθνών. Το χαρακτηριστικό αυτού του ορισμού είναι η ιδιωτική νομική φύση, δηλαδή ο μη κρατικός χαρακτήρας των οργανώσεων αυτών.

---

<sup>3</sup>ΑΝΑΓΚ. ΝΟΜΟΣ υπ` αριθ. 585 της 27/29 Σεπτ. 1945 (ΦΕΚ Α`242) (Ιόρθ. Ημαρτ. εν ΦΕΚ Α`286/1845). Περί κυρώσεως του εν Αγίω Φραγκίσκω υπογραφέντος Χάρτου των Ηνωμένων Εθνών.

Μη κερδοσκοπικό , λοιπόν, ορίζεται ως το νομικό πρόσωπο, το οποίο δεν έχει ως στόχο της επίτευξη ιδίου όφελους-κέρδους αλλά την επίτευξη ενός κοινωφελούς σκοπού. Οι μη Κυβερνητικές Οργανώσεις εντάσσονται σε αυτό το πλαίσιο. Σε κάθε περίπτωση έχουν το δικαίωμα να προβαίνουν σε οικονομικές δραστηριότητες με μοναδική ειδοποιό διαφορά ότι το κέρδος δεν μπορεί να διανεμηθεί στα μέλη του νομικού προσώπου, αλλά παραμένει στην οργάνωση για μεταγενέστερη κοινωφελή εκμετάλλευση. Παράλληλα, μπορούν να δραστηριοποιούνται ώστε να αυξάνουν την περιουσία τους, προς την ίδια κατεύθυνση φυσικά. Η ευθύνη των μελών τους έγκειται στην διασφάλιση του καταστατικού ώστε κάθε ενέργεια να γίνεται υπέρ του κοινωνικού συνόλου.

Η βασική συζήτηση που έχει αναπτυχθεί κυρίως στα τέλη της δεκαετίας του 80' αφορά την επισήμανση ότι οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει μεθόδους και στρατηγικές εφαρμόζοντας στο κομμάτι της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας όπως την αποτελεσματική εσωτερική διαχείριση και την παρακολούθηση της απόδοσης των διαφορετικών τμημάτων τους ή των έργων τους, προκειμένου να αξιοποιηθούν καλύτερα τόσο οι υφιστάμενοι πόροι κεφαλαίου όσο και οι ανθρώπινοι πόροι.

Η δραστηριότητα των μη κυβερνητικών οργανισμών εκτείνεται σε ολόκληρο το φάσμα των διεθνών σχέσεων, και περιλαμβάνει ό,τι σχετίζεται με τους τομείς του κοινωνικού βίου.<sup>4</sup> Έτσι στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οργανισμοί πολιτιστικοί, επιστημονικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, ανθρωπιστικοί, οικονομικοί, επαγγελματικοί, συνδικαλιστικοί, θρησκευτικοί, ψυχαγωγικοί. Στόχος είναι η κινητοποίηση της κοινής γνώμης, η μόρφωση και η προστασία.

---

<sup>4</sup>Θεόδωρου Αιμ. Χριστοδουλίδη (1979) Εισαγωγή εις την γενικής θεωρίας των διεθνών οργανισμών, Τόμος Ι, Δεύτερη Έκδοση, Αθήνα.



## ii. Η ίδρυση του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών

Στις 26 Ιουνίου 1945 υπογράφεται από 52 κράτη ο Χάρτης των Ηνωμένων Εθνών. Ο οργανισμός έχει παγκόσμια εμβέλεια με τη συμμετοχή όλων των κρατών και καλύπτει όλο το πλέγμα των σχέσεων μεταξύ των λαών με απώτερο σκοπό την ειρηνική συνύπαρξή τους. Επιμέρους ενδιαφέρεται για την διαχείριση της διεθνούς ειρήνης και ασφάλειας, την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων ανάμεσα στα κράτη και την διεθνή συνεργασία για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σύγχρονη τεχνολογικά και πολιτιστικά προηγμένη ανθρωπότητα είτε αυτά σχετίζονται με θέματα ισότητας και ελευθεριών, προστασίας και δικαιωμάτων (π.χ. Unisef) είτε με θέματα πολιτιστικής κληρονομιάς (π.χ. Unesco) είτε με άλλους κλάδους της ανθρώπινης δραστηριότητας και δημιουργικότητας.

Θεμελιώδης θεωρείται η αρχή της ισότητας των μελών του και επομένως κάθε κράτος συμμετέχει με μια ψήφο χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ούτε η ισχύς του κράτους ούτε ο πλούτος του. Η εθνική κυριαρχία των κρατών θεωρείται δεδομένη και πολλές φορές οι αποφάσεις του Οργανισμού δεν εφαρμόζονται αφού τα κράτη διατηρούν το τελικό δικαίωμα της τελικής απόφασης χωρίς να εκχωρούν σε καμία περίπτωση πραγματική εξουσία στον «εν γενέσει συμβουλευτικό οργανισμό». Το γεγονός αυτό αναγκάζει τα Ηνωμένα Έθνη να εξαρτούν την αποτελεσματικότητά των ενεργειών τους από τη βούληση των κρατών- μελών να συμμετέχουν σε συλλογική δράση, και να αποδέχονται το αδιέξοδο όταν παρεμποδίζεται η συνεργασία προς χάριν των εθνικών συμφερόντων. (BennettA. LeRoy&OliverJamesK. :2006). Η διάταξη περί «εθνικής δικαιοδοσίας» απαγορεύει στα Ηνωμένα Έθνη να επεμβαίνουν σε ζητήματα που εμπίπτουν πρακτικά στην εσωτερική δικαιοδοσία του κάθε κράτους.

Ως οργανισμός έχει ευρεία και πολυεπίπεδη συμμετοχή στην βοήθεια προς τις αναπτυσσόμενες χώρες προάγοντας σταδιακά την οικονομική ευημερία όλων των πολιτών.

Τα κύρια όργανα του Ο.Η.Ε είναι η γενική συνέλευση, το Συμβούλιο Ασφαλείας, το οικονομικό και κοινωνικό συμβούλιο (ECOSOC), το συμβούλιο κηδεμονίας και η γραμματεία.

### iii. Οι Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί και η δράση τους

Όλοι οι οργανισμοί, ασχέτως μορφής, τύπου ή μεγέθους, αποτελούνται από ανθρώπους, οι οποίοι για να παρακινηθούν να προσφέρουν συνειδητά και σύμφωνα με τις δυνατότητές τους για την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται, χρειάζονται ειδικό χειρισμό. Ιδιαίτερα αυτό ισχύει για τους μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς, στους οποίους θα πρέπει να προσελκυσθούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και εθελοντές. Ακόμη, όλοι οι οργανισμοί λειτουργούν στα πλαίσια ενός δυναμικού περιβάλλοντος, που όλο αλλάζει και δεν μπορούν να πετυχαίνουν την αποστολή τους, χωρίς να εισάγουν καινοτομίες και αλλαγές, ώστε να γίνεται η προσαρμογή τους στα καινούρια δεδομένα.

Οι μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί εστιάζουν τις προσπάθειές τους σε κοινωνικούς, εκπαιδευτικούς, πολιτιστικούς, φιλανθρωπικούς, θρησκευτικούς στόχους, και όχι στο κέρδος. Το κέρδος δεν αποτελεί κύριο στόχο τους. Το πλεόνασμα που τυχόν προκύπτει όμως, από τη δραστηριότητά τους, χρησιμοποιείται για την χρηματοδότηση νέων επενδύσεων, βελτιώσεων και επεκτάσεων.

Οι μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί δεν παράγουν αγαθά αλλά αποβλέπουν στην εσωτερική βελτίωση του ανθρώπου, όπως είναι η προστασία από αρρώστιες, η θεραπεία ασθενών, η απόκτηση γνώσεων από τους εκπαιδευόμενους, η ικανοποίηση ποικίλων αναγκών ασθενέστερων τάξεων, η καλλιέργεια και η ανάπτυξη του ανθρώπου. Ουσιαστικά έχουν σαν αντικειμενικό τους σκοπό, τη βελτίωση των διαφόρων εκφάνσεων της κοινωνικής ζωής με απαραίτητη προϋπόθεση τη μη διανομή κερδών σε μετόχους.

Οι πόροι τους διατίθενται μόνο στα απαραίτητα προγράμματα και λειτουργίες για την εκπλήρωση του στόχου για τον οποίον έχουν συσταθεί: στα λειτουργικά τους έξοδα και στις αμοιβές του ανθρωπίνου δυναμικού.

Η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και εμπορικές επιχειρήσεις είναι στόχος τους: για τους πρώτους είναι το κοινωνικό όφελος ενώ για τους δεύτερους το κέρδος. Με βάση τη διαφοροποίηση αυτή του στόχου, οι εμπορικές επιχειρήσεις στοχεύουν πρωτίστως σε κοινό που θα αποφέρει

υψηλότερες πωλήσεις και κέρδη ενώ οι οργανισμοί σε τμήματα του πληθυσμού που αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα και στο κοινό που μπορεί να συνεισφέρει στην προσπάθεια αυτή (δωρητές/ εθελοντές). (Kotler, Roberto & Lee, 2002). Ωστόσο το πλαίσιο λειτουργίας τους είναι παρόμοιο.

Πιο συγκεκριμένα, στις περισσότερες χώρες, όπως οι επιχειρήσεις έτσι και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί εφαρμόζουν τις αρχές της τμηματοποίησης, στοχεύουν σε συγκεκριμένο κοινό, προγραμματίζουν τις κινήσεις τους, εφαρμόζουν στρατηγικές οργάνωσης και αντιμετώπισης ανταγωνισμού. Όλος ο κλάδος πλέον, παρατηρώντας τις αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος, αναγνωρίζει την αναγκαιότητα της χρήσης του Μάρκετινγκ.

#### *iv. Unesco: Η δομή του οργανισμού και οι λειτουργίες του*

Οι Μόνιμες Αντιπροσωπείες της UNESCO εξασφαλίζουν τις επαφές μεταξύ των κυβερνήσεων των κρατών μελών και της Γραμματείας του Οργανισμού. Επιπρόσθετα για τα σημαντικά θέματα που αφορούν τη λειτουργία του Οργανισμού και των δραστηριοτήτων της πραγματοποιούνται τακτικά ευρύτατες διαβουλεύσεις με τις Μόνιμες Αντιπροσωπείες.

Η σύνθεση της UNESCO απαρτίζεται από την Γενική Διάσκεψη, την Εκτελεστικό Συμβούλιο και την Γραμματεία.

Η Γενική Διάσκεψη αποτελείται από τους εκπροσώπους των κρατών- μελών του οργανισμού, που συνήθως εκπροσωπούνται σε επίπεδο υπουργών. Σε κάθε σύνοδο της Γενικής Διάσκεψης, οι αρχηγοί κρατών ή / και κυβερνήσεων πραγματοποιούν επίσημες επισκέψεις στην έδρα της UNESCO. Συνεδριάζει κάθε δύο χρόνια και σε αυτή συμμετέχουν επίσης εκπρόσωποι των συνδεδεμένων μελών και παρατηρητές από κράτη μη μέλη, καθώς και διακυβερνητικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις.

Το Συνέδριο αυτό καθορίζει τις πολιτικές και τις βασικές κατευθύνσεις του έργου του Οργανισμού, ιδίως με την εξέταση και την έγκριση του διετούς προγράμματος και του προϋπολογισμού, τον καθορισμό προδιαγραφών οι οποίοι τίθενται από διάφορους διεθνείς οργανισμούς, καθώς και ορισμένες άλλες αποφάσεις για σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με τους τομείς της αρμοδιότητας του Οργανισμού. Κάθε τέσσερα χρόνια, εκλέγει τον Γενικό Διευθυντή της Unesco.

Η Γραμματεία απαρτίζεται από τον Γενικό Γραμματέα και το διοικητικό προσωπικό.

Ο Γενικός Γραμματέας είναι ο επικεφαλής του Οργανισμού και διαμορφώνει τις προτάσεις για τις δράσεις της Γενικής Διάσκεψης και της Εκτελεστικής Επιτροπής. Επίσης, συντάσσει το προσχέδιο του προγράμματος διετίας και του προϋπολογισμού. Το διοικητικό προσωπικό εργάζεται για την υλοποίηση του εγκεκριμένου προγράμματος. Περιλαμβάνει περίπου 2.145 άτομα από 160 χώρες. Ως αποτέλεσμα μιας νέας αποκεντρωτικής πολιτικής, περισσότεροι από 800 υπάλληλοι εργάζονται σε 53 Γραφεία Τομέων (field offices) της Unesco ανά τον κόσμο.

### 3.UnescoHellas

---

#### *ι. Βασικοί τομείς δράσης "Unesco Hellas και Στρατηγικές Μάρκετινγκ"*

---

Ως οργανισμός πολιτισμικής κατεύθυνσης ως στρατηγικούς σκοπούς στον τομέα της επιστήμης, της εκπαίδευσης και του πολιτισμού ακολουθεί τους επόμενους στρατηγικούς σκοπούς.

Η UnescoHellas αποτελεί εξειδικευμένο μέλος των Ηνωμένων Εθνών για την επιστήμη, την οποία περιλαμβάνει στην ονομασία του και ο οποίος έχει ειδική αποστολή την προώθηση της επιστήμης. Προωθεί τη διεθνή συνεργασία στον τομέα της επιστήμης προς όφελος της ειρήνης, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της ανάπτυξης.

Σήμερα, ο Τομέας Φυσικών Επιστημών υλοποιεί μεγάλα διεθνή προγράμματα στα γλυκά νερά και τα θαλάσσια ύδατα, με την συνεπικουρία των οικολογικών και των θετικών επιστημών και γενικά των γεωεπιστημών, ενώ την ίδια στιγμή δραστηριοποιείται στην προώθηση των εθνικών και περιφερειακών πολιτικών για την επιστήμη, την τεχνολογία και την ανάπτυξη ικανοτήτων στις φυσικές επιστήμες, τη μηχανική και τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Έμφαση δίνεται στις αναπτυσσόμενες χώρες, ιδίως στην Αφρική και για την πρόληψη φυσικών καταστροφών. Τα προγράμματα έχουν σχεδιαστεί για να ανταποκριθούν στους διεθνείς στόχους και τις προκλήσεις της αλλαγής του κλίματος, την ισότητα των φύλων, την εξάλειψη της φτώχειας και της βιώσιμης ανάπτυξης, ιδίως στα μικρά νησιωτικά αναπτυσσόμενα κράτη. Μέσο για ένα καλύτερο κόσμο είναι η ενίσχυση στους πιο κάτω τομείς:

Δημιουργία ικανοτήτων: Να παρέχει μια πλατφόρμα για την πνευματική ηγεσία για την εκπαιδευτική καινοτομία και την μεταρρύθμιση.

Εργαστήριο ιδεών: να προβλέπει και να ανταποκρίνεται σε καινοτόμες τάσεις και ανάγκες στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη της εκπαίδευσης με βάση τις συστάσεις πολιτικής για την έρευνα στοιχεία.

Διεθνής καταλύτης: να εγκαινιάζει και να προωθεί το διάλογο και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ειδικών εμπειρογνομώνων σε θέματα εκπαίδευσης και

άλλων αρμόδιων φορέων. Το EFA Global Action Plan είναι ένα παράδειγμα προσπάθειας για την εξασφάλιση της ευρύτερης εναρμόνισης και της ευθυγράμμισης των προσεγγίσεων πολυμερών οργανισμών αναφορικά με την εκπαίδευση.

Διασάφηση επιτυχημένων πρακτικών & Σύσταση προτύπων:: Να προωθεί την ανάπτυξη και την εφαρμογή επιτυχημένων εκπαιδευτικών πρακτικών, καθώς την τεκμηρίωση και την διάδοσή τους, ώστε να αναπτύσσει πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές για την ανάληψη δράσης σε κείριους τομείς της εκπαίδευσης.

Στο κομμάτι του πολιτισμού στόχο έχει την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς και την διατήρηση των ηθών και των πολιτιστικών κοιτασμάτων κάθε ανθρώπινης δραστηριότητας.

Στον τομέα του Μάρκετινγκ και των στρατηγικών ο όρος μπορεί να ερμηνευθεί ως το μείγμα των ελέγξιμων μεταβλητών που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός εν προκειμένω για να επιτύχει το επιδιωκόμενο επίπεδο αποτελεσμάτων. Ουσιαστικά είναι ένα σύστημα βασικών «εργαλείων» που διαθέτουν οι επιχειρήσεις και χρησιμοποιούνται για να εξυπηρετήσουν και να διαχειριστούν ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών με σκοπό να τις ικανοποιήσουν. Επίσης με τον τρόπο αυτό συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η λειτουργία του μάρκετινγκ για ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό εμπεριέχει τον σχεδιασμό, την τιμολόγηση, την προώθηση και στη διανομή των προγραμμάτων και των προϊόντων με γνώμονα τις ανάγκες, προσδοκίες των ομάδων στόχων και του οργανισμού με απώτατο σκοπό την δημιουργία ενός αποτελεσματικού προγράμματος επικοινωνίας έτσι ώστε να γνωστοποιούνται οι στόχοι του οργανισμού αλλά και το αμοιβαίο όφελος από τη δραστηριοποίησή του. (Kotler, Ferrell & Lamb, 1987).

Οι δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν όλες τις ενέργειες και δραστηριότητες που πραγματοποιούν ο οργανισμός για να διατηρήσει ή να βελτιώσει την επικοινωνία τους με άλλους οργανισμούς, ή με το κοινό και να δημιουργήσει μια θετική εικόνα για αυτόν.

*«Οι δημόσιες σχέσεις, ειδικότερα, μπορεί να ορισθούν σαν η προγραμματισμένη και συστηματική προσπάθεια της επιχείρησης / οργανισμού ή προορισμού, να επηρεάσει θετικά τη στάση ορισμένων τμημάτων του κοινού απέναντι τόσο αυτής όσο και του προϊόντος / υπηρεσίας, που παράγει ή και διαθέτει στους πιθανούς αγοραστές του μέσω μιας υπεύθυνης κοινωνικής παρουσίασης, που βασίζεται στην αμοιβαία ικανοποίηση της αμφίδρομης επικοινωνίας και στοχεύει στη δημιουργία ενός πνεύματος εμπιστοσύνης και στη διατήρησή του» (Ηγουμενάκης Ν., 1999, σελ. 334).*

Μία από τις συνέπειες των δημοσίων σχέσεων του οργανισμού είναι η πρόκληση δημοσιότητας. Ως δημοσιότητα ορίζεται η δωρεάν ενημέρωση του κοινού σχετικά με τον οργανισμό και τις προσφερόμενες υπηρεσίες του.

Τεχνικές των δημοσίων σχέσεων είναι οι χορηγίες, η οργάνωση εκδηλώσεων, οι φιλανθρωπικές ενέργειες κ.ά. Οι δημόσιες σχέσεις θεωρούνται αφενός μεν το πιο οικονομικό εργαλείο προώθησης και αφετέρου το πιο πειστικό μέσο προώθησης, επειδή δεν αντιμετωπίζεται ως διαφημιστικό μήνυμα.

Επιπρόσθετα, το Μάρκετινγκ αξιοποιεί τις έρευνες αγοράς, οι οποίες όταν γίνονται με τα σωστά δεδομένα και ανά τακτά χρονικά διαστήματα, δίνουν χρήσιμες πληροφορίες και ανατροφοδότηση (feedback), που λειτουργεί και ως μηχανισμός παρατήρησης του περιβάλλοντος, αξιολόγησης των λειτουργιών του οργανισμού και οδηγεί στον επανασχεδιασμό και διόρθωση πολλών προγραμμάτων των οργανισμών. (Bucklin & Associates, 2000).

Με βάση τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι όταν το Μάρκετινγκ γίνει «φιλοσοφία» και τρόπος λειτουργίας ενός Μ.Κ.Ο., βοηθάει στην άρτια οργάνωση των δραστηριοτήτων του και τον μετατρέπει σε ένα «ανοιχτό» σύστημα, το οποίο αλληλεπιδρά σωστά με το περιβάλλον του. (Warnaby & Finney, 2005).

Οι πιο διαδεδομένες τεχνικές που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για τις Δημόσιες Σχέσεις είναι οι εξής : έκδοση εντύπων, χορηγίες, δημοσίευση στον τύπο και φιλανθρωπικές δωρεές.

Αρχικά, η έκδοση εντύπων γίνεται όταν θέλει να ενημερώσει το κοινό. Εάν ο κοινός στόχος αφορά το κοινό τότε το έντυπο είναι καθαρά ενημερωτικό. Τέλος εάν

απευθύνεται το περιοδικό στην κοινωνία τότε το περιεχόμενό του θα έχει χαρακτήρα κοινωνικής δράσης της.

Οι χορηγίες με την σειρά τους είναι αυτές που ενισχύουν οικονομικά τις διάφορες καλλιτεχνικές ή αθλητικές οργανώσεις. Το μόνο «τίμημα» είναι ότι πρέπει να αναγράφεται το όνομα του χορηγού(που ίσως και αυτό να είναι προσωπική διαφήμιση).

Η δημοσίευση στον Τύπο αποτελεί και αυτή μια τεχνική για τις Δημόσιες Σχέσεις. Είναι πολύ σημαντικό να είναι γνωστός ο οργανισμός στο ευρύτερο κοινό και μέσω του τύπου, εκτός από την προβολή, επιτυγχάνεται και η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, αξιοπιστίας και κύρους αλλά και διατήρησης καλύτερων δυνατών σχέσεων με άλλους φορείς -ιδιωτικούς και δημόσιους.

Η διοργάνωση διαφόρων φιλανθρωπικών δωρεών αντανακλά περισσότερο το κοινωνικό πρόσωπο των Δημοσίων Σχέσεων και είναι μια μορφή καταβολής του κοινωνικού συμβολαίου.Τέλος με την οργάνωση των ετησίων εκθέσεων δίνεται περισσότερο η ευκαιρία στο κοινό να γνωρίσει την επιχείρηση αλλά και τα προϊόντα της. Αυτός είναι βέβαια και ο στόχος τους.

Οι εκθέσεις βοηθούν γενικά στην προβολή ενός οργανισμού. Σκοπός των εκθέσεων είναι να προκαλέσουν το ενδιαφέρον των επισκεπτών για τους οργανισμούς που συμμετέχουν και να τους ενημερώσουν για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Ταυτόχρονα με τον τρόπο αυτό βοηθάνε σε μια καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη εικόνα αλλά επίσης, αυξάνεται και το κύρος του οργανισμού. Οι εκθέσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές για το *Marketing* και πολύ αποτελεσματικές αφού συγκεντρώνουν οικονομικά αλλά και κοινωνικά γεγονότα και πολλοί ενδιαφέρονται για να τις επισκεφτούν.

Η κάθε έκθεση καθορίζεται με βάση ορισμένων κριτηρίων. Ανάλογα με την περίπτωση η έκθεση μπορεί να καθοριστεί με βάση το σκοπό, το περιεχόμενο, με το χρόνο λειτουργίας, με τον ευρύτερο γεωγραφικό χώρο προέλευσης των επισκεπτών και τέλος με κριτήριο το χώρο (τις εγκαταστάσεις που λαμβάνει χώρα μια έκθεση). Όμως για να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά μια έκθεση πρέπει να είναι άρτια οργανωμένη και να προκαλεί το ενδιαφέρον των επισκεπτών.



## *ii. Unesco: Το περιβάλλον ως οργάνωση και παραγωγής θεσμικής υπόστασης*

---

Η αποτελεσματικότητα του σχεδίου των οργανωτικών στόχων που αφορούν στην πολιτική των στελεχών, εξαρτάται από το κατά πόσο ο οργανισμός έχει μελετήσει και σχεδιάσει τη συνολική του στρατηγική ενσωματώνοντας σε αυτήν τους επί μέρους στόχους. Αφού πραγματοποιηθεί μια λεπτομερής εξέταση για τον καθορισμό αυτών των σημαντικών παραμέτρων, η κεντρική διοίκηση μπορεί να μελετήσει τις επιπτώσεις στο στελεχιακό δυναμικό. Πρέπει να τονίσουμε ότι, εξαιτίας του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η UnescoHellas, η στρατηγική και πολιτική, καθώς και το σύνολο των σκοπών της, απαιτούν μια συνεχή επίβλεψη, επαγρύπνηση και επανεξέταση από χρόνο σε χρόνο. Η διαδικασία της απαιτεί μια ανάλογη τακτική ανασκόπηση όλου του συστήματος.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε ό,τι αφορά το στελεχιακό δυναμικό έχει άμεση συνάρτηση με τις εκτιμήσεις της κεντρικής διοίκησης των πιθανών προκλήσεων και ευκαιριών που πρόκειται να διαμορφωθούν εξετάζοντας ευκαιρίες και κινδύνους, καθώς και τα προτερήματα και τα μειονεκτήματά της. Τα προτερήματα και τα μειονεκτήματα αφορούν στην εσωτερική οργάνωση, ενώ οι απειλές και ευκαιρίες αποτελούν εξωγενείς παράγοντες. Η ανάλυση των στρατηγικών για το στελεχιακό δυναμικό βρίσκονται συχνά στο προσκήνιο όταν εκ των πραγμάτων διαπιστώνεται μια νέα στρατηγική που αφορά στους πελάτες της επιχείρησης, το σύνολο των εργαζομένων, τους προμηθευτές. Υπογραμμίζουμε ότι το έργο εύρεσης στελεχών που ήδη υφίστανται και διαθέτουν την προοπτική να αναπτύξουν γνώση, ικανότητες και στάσεις στο πλαίσιο λειτουργίας της τουριστικής επιχείρησης για να της επιτρέψουν να εκτελεί της απαραίτητες εργασίες για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών της αποτελεί διαδικασία θεμελιώδους σημασίας. Ωστόσο, το σύνολο της διαδικασίας είναι πολύπλοκο και για να ολοκληρωθεί με αποτελεσματικότητα απαιτείται κατανόηση της φύσης της διαδικασίας

Από την κοινωνία του 20ου αιώνα, η επιχείρηση ταυτίζεται με την καθημερινότητα και εντάσσεται στα πλαίσια της κοινωνικής ζωής του ατόμου. Αποτελεί μια δεύτερη οικογένεια, μιας και ο εργαζόμενος σε αυτή εκ των πραγμάτων περνά το 1/4 της

καθημερινότητάς του. Το κοινωνικό status του εργαζόμενου, η θέση του, η ανέλιξή του ταυτίζεται με την πρόοδο του οργανισμού στον οποίο δουλεύει.

Ως παραγωγική- οικονομική μονάδα αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής για να παράγει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Στους κοινωφελείς οργανισμούς, σε πρώτο πλάνο σημαντικό ρόλο έχουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι συνδέονται με την επιχείρηση για ένα "καλό σκοπό" και εντάσσονται στο πνεύμα της προόδου του οργανισμού έχοντας ως αρχή την κοινωνική ευθύνη και το κοινό καλό. Η ειδοποιός διαφορά με τα ανταγωνιστικά επιχειρηματικά μοντέλα έγκειται στο γεγονός ότι οφείλει να παράγει υπηρεσίες και ότι το κέρδος και ο επιχειρηματικός κίνδυνος δεν συνταιριάζουν με το προφίλ της. Έτσι, ένας κοινωφελής οργανισμός λειτουργεί ως κοινωνικός συνétairos, προσφέρει απασχόληση, ασχολείται με τον εθελοντισμό και απώτερο στόχο έχει την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών καθώς και την επίλυση των προβλημάτων στον τομέα που καταπιάνεται.

Έχοντας ως πρότυπο τις πολιτικές δομές δημιουργεί καταστατικό ώστε να ρυθμίζεται και να υποβοηθείται η λειτουργία της, διατυπώνει επισήμως τους βασικούς κανόνες που διέπουν την φύση, την λειτουργία και τις εργασιακές της σχέσεις. Για τους κοινωφελείς οργανισμούς η πολιτισμική διάσταση έχει πρωτεύοντα ρόλο και η δημιουργία μιας δική τους κουλτούρας αποτελεί μείζον ζήτημα. Η κουλτούρα νοείται ως το σύστημα των κοινών αξιών, των "πιστεύω", των κοινών παραδοχών, των εθιμικών σχέσεων, που ισχύουν και διέπουν μια ομάδα ανθρώπων (εργαζομένων) ή μια οργάνωση. Εν τέλει, αποτελεί ένα από τα κύρια συστατικά της οργάνωσης, σχετίζεται με τους επιμέρους στόχους της οργάνωσης και τον απώτερό σκοπό της. Συγκεκριμένα δίνει ώθηση στους εργαζομένους, τους εντάσσει στο οργανωσιακό πλαίσιο. Ουσιαστικά πρόκειται για την φιλοσοφία του οργανισμού, την αρμονική συνύπαρξη και την εμπιστοσύνη οργανισμού-εργαζομένων και οργανισμού-κοινωνίας. Είναι αυτό, που θα ονομάζαμε "κοινό όραμα" και "κοινή αξία".

Για να μπορέσουμε να αναλύσουμε τον οργανισμό θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα στοιχεία του περιβάλλοντος του. Αυτά χωρίζονται στο οικονομικό, το νομικό, το κοινωνικό, το τεχνολογικό, το πολιτισμικό και το πολιτικό περιβάλλον. Αναλύοντας τα επτά περιβάλλοντα για την Unesco Ελλάδος καταλήγουμε στις εξής διατυπώσεις:

### **Οικονομικό Περιβάλλον:**

Τα οικονομικά μεγέθη της χώρας όπως το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, ο πληθωρισμός, το επίπεδο της ανεργίας, το διαθέσιμο εισόδημα και οι γενικότερες οικονομικές εξελίξεις επηρεάζουν τον κλάδο των Μ.Κ.Ο., εφόσον επηρεάζουν την οικονομία της χώρας, την οικονομική κατάσταση των πολιτών και άρα τη δυνατότητά τους να ενισχύουν οικονομικά τους Μ.Κ.Ο. Η γενικότερη οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα με την επακόλουθη οικονομική στενότητα που διέπει τις επιχειρήσεις και ιδίως τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που στηρίζονται κυρίως στις εισφορές, στις επιχορηγήσεις και την κοινωνική αλληλεγγύη δημιούργησε πλήγμα και στον οργανισμό της Unesco.

### **Νομικό περιβάλλον:**

Οι νόμοι που διέπουν την κατηγορία των μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι σχετικώς ελαφρυντική για την Unesco γιατί περιλαμβάνει προστασία και απαλλαγή από φορολογικές επιβαρύνσεις.

### **Κοινωνικό Περιβάλλον:**

Σχετικά με το κοινωνικό-ιδεολογικό περιβάλλον, με βάση την έρευνα το 2006 της Meda Communication σε συνεργασία με την VPR-C, σταθερή παραμένει, για τέταρτη συνεχόμενη χρονιά, η τάση των πολιτών για κοινωνική ενεργοποίηση, αφού περισσότεροι από 4 στους 10 Έλληνες πολίτες τοποθετούνται υπέρ της προσωπικής συμμετοχής και δραστηριοποίησης για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων.

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε όλες τις κοινωνικές ομάδες και των οποίων οι επιλογές είναι άμεσα συνδεδεμένες με την αειφορία του οργανισμού και επιδρούν στην εξαγωγή των κοινωφελών υπηρεσιών του. Σε κάθε περίπτωση η Unesco, επειδή διαθέτει δυνατή φήμη ως οργανισμός μπορεί ακόμα να επενδύει στην κοινωνική συμμετοχή και αποδοχή καθώς και στην χρηματοδότηση από τους υποστηρικτές της. Η ενεργή δραστηριοποίηση και συμμετοχή σε θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος, φαίνεται να αποτελεί, προς το παρόν τουλάχιστον, για την ελληνική κοινωνία ένα θέμα περιστασιακής-ευκαιριακής ενασχόλησης. Το φαινόμενο αυτό, οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, μερικοί εκ των οποίων είναι κοινωνικής φύσεως.

### **Τεχνολογικό Περιβάλλον:**

Η πληροφορική επανάσταση και η δημιουργία των νέων τεχνολογιών αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την προβολή του οργανισμού. Με βάση έρευνα της Eurostat για το 2006-2007, η εισαγωγή του υπολογιστή και του διαδικτύου στην ελληνική κοινωνία συνεχώς αυξάνεται. Κυρίως η παρουσίαση της Unesco σε σελίδες κοινωνικής δικτύωση και η προώθηση των δράσεων της μέσω αυτού του μέσου μπορεί να επηρεάσει μαζικά την μαζική κουλτούρα και να δημιουργήσει τις δομές εκείνες που επιτρέπουν την εγκατάσταση στο συνειδησιακό προφίλ του κοινού.

### **Πολιτισμικό περιβάλλον:**

περιλαμβάνοντας τα εθιμικά στοιχεία του περιβάλλοντος, τα ήθη και τα έθιμα, τις παραδόσεις και την θρησκεία, αυτή η κατηγορία κυρίως επενδύει στην συνείδηση και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του περίγυρου του οργανισμού. Σαφέστατα, το περιβάλλον όπου βρίσκεται ο οργανισμός, περιλαμβάνει πολύ έντονα στοιχεία κοινωνικής συνοχής και αλληλεγγύης, όπου οι πολίτες δεν είναι αδιάφοροι για το τι συμβαίνει και έχουν μάθει μέσα από τις ηθικές παρακαταθήκες των προηγούμενων γενιών να είναι ευαίσθητοι και συμπονετικοί και να προσφέρουν με οποιοδήποτε τρόπο και μέσο διαθέτουν προς την επίτευξη της ευημερίας των συμπολιτών τους. Σε κάθε περίπτωση σημαντική είναι και η προσφορά του θρησκευάτος, το οποίο στηρίζεται στην αγάπη και στην αλληλοβοήθεια.

### **Πολιτικό Περιβάλλον:**

το πολιτικό τοπίο στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και αστάθεια, γεγονός που επηρεάζει τις σχέσεις μεταξύ οργανισμών και των κοινωνικών εταίρων. Η κατάσταση είναι ρευστή, καθώς το θεσμικό πλαίσιο είναι ασταθές και οι κυβερνητικές αποφάσεις καθόλου αναμενόμενες.

Μια γενική εικόνα λοιπόν για το οργανισμό είναι ότι μπορεί εξαιτίας της φήμης του να διεκδικεί μια θέση ανάμεσα στους οργανισμούς που επηρεάζουν τις καταστάσεις, όμως επηρεάζεται και ο ίδιος από τις ραγδαίες πολιτικές και οι οικονομικές μεταβολές. Σημαντικό είναι να ανφερθεί ότι ο συγκεκριμένος οργανισμός υποστηρίζεται διεθνώς οικονομικά επειδή βρίσκεται κάτω από την αιγίδα του ΟΗΕ. Συγκεκριμένα η Ελληνική Εθνική Επιτροπή Unesco δημιουργήθηκε

το 1991 και ως εθνικός φορέας συνεργασίας, απαρτίζεται από διανοούμενους, ακαδημαϊκούς και επιστήμονες που συμβάλουν στην υλοποίηση των προγραμμάτων και στην διάδοση του έργου του Οργανισμού. Παράλληλα διαδραματίζει συμβουλευτικό ρόλο στην κυβερνητική πολιτική επί θεμάτων που ανάγονται στον Οργανισμό.

Αναμφισβήτητα, οι γενικές τάσεις της νέας εποχής που διάγουμε θέτουν ως πρωταρχικό σκοπό την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, στις σχέσεις εμπιστοσύνης και αφοσίωσης, τα οποία αναδύονται μέσα από τα βήματα της ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων και των συμπεριφορών των στελεχών, την έμφαση στη συνεχή μάθηση και την διαχείριση της γνώσης, την ανάπτυξη στρατηγικών δεξιοτήτων αλλά κυρίως τον ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, την οργανωσιακή παιδεία και την ανάπτυξη της κουλτούρας και των οραμάτων.

### *iii. Η ηγεσία και η δυναμική της ομάδας στο εργασιακό περιβάλλον της Unesco*

---

Για να κατανοήσει καλύτερα κανείς την δυναμική της επιχείρησης θα πρέπει πρώτα απ' όλα να μελετήσει τις συμπεριφορές που αναπτύσσονται σε επίπεδο διοίκησης και σε επίπεδο εργασιακών σχέσεων. Είναι πλήρως κατανοητό ότι ένας οργανισμός χρειάζεται στελέχη που χαρακτηρίζονται από πρωτοβουλία και ανάληψη ευθυνών.

Ανέκαθεν οι σχέσεις μεταξύ δυο ή και περισσότερων ατόμων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο ιδιαιτέρως όταν πρόκειται για δουλειά και εργασία. Έτσι και στην Unesco Hellas η σχέση μεταξύ στελεχών και υφισταμένων είναι εξίσου σοβαρή γιατί έχει άμεσο αντίκτυπο στον οργανισμό.

Αρχικά θα λέγαμε πως η γνώση και η κατανόηση από την πλευρά των στελεχών της Unesco Hellas αποτελεί σημαντικό γνώρισμα. Η αξία της αυτογνωσίας είναι εξαιρετος παράγοντας και πρέπει το κάθε στέλεχος να κάνει την δική του αυτογνωσία, να κρίνει τον εαυτό του και να έχει την πεποίθηση να αλλάξει ότι νομίζει πως δεν κάνει σωστά.

Το σημαντικότερο από όλα είναι ότι υπάρχει μια "σωστή" συμπεριφορά αλλά και ακριβής κατεύθυνση ώστε να επιτευχθούν ολοκληρωμένα αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο. Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται και η ίδια η απόδοση στην εργασία. Η ομαλή και άμεση επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και υφισταμένων αποτελεί μια ήσυχη και ανοδική πορεία προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Μια αλληλένδετη σχέση που πρέπει και οι δυο να έχουν για να λειτουργήσει σωστά και να έχει άμεσα αποτελέσματα. Διότι τα στελέχη είναι και ο καθρέπτης του οργανισμού.

Ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη αφού αν μπορεί να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα θα μπορεί να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και κατ επέκταση θα είναι σε θέση να τα συντονίσει (Goleman, D. 1998). Ως ηγέτη αναγνωρίζουμε το άτομο εκείνο που εμπνέει τα υπόλοιπα στελέχη ώστε να ακολουθήσουν το όραμά του εθελοντικά, πρόθυμα και εκούσια. Οποιαδήποτε άλλη τακτική φέρει στην εταιρία ανεπιθύμητα αποτελέσματα μακροπρόθεσμα.

Με τον όρο ηγεσία εννοούμε την διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, συναισθημάτων μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (Μπουραντάς, 2005). Βασικά στοιχεία που διέπουν την ηγετική συμπεριφορά είναι η σύλληψη του οράματος και η ανάδειξή του από τις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού, η επιβράβευση των εργαζομένων, η δημιουργία μιας ομάδας και η δυναμική που κρύβεται πίσω από αυτή και η παρατήρηση του γενικότερου περιβάλλοντος καθώς και η ανάγνωση των κυρίαρχων κοινωνικών τάσεων ώστε ο οργανισμός να κερδίζει ευκαιρίες και να τις αξιοποιεί.

Στον οργανισμό που εξετάζουμε η ηγετική φυσιογνωμία φαίνεται να είναι εμφανής και χαίρει σεβασμού και εκτίμησης. Κυρίως αυτό οφείλεται στο πνευματικό background του προσώπου καθώς και στην γενική παραδοχή των προσπαθειών που καταβάλλει για τον οργανισμό. Το πρότυπο του ηγέτη που ακολουθεί ο οργανισμός εντάσσεται στα πλαίσια του δημοκρατικού ηγέτη και του εξουσιοδοτικού. Λαμβάνει υπόψη την γνώμη των συνεργατών και των ενργαζομένων και τους καλεί να συμμετέχουν ενεργά στις δράσεις και στη λήψη αποφάσεων. Αυτό το πρότυπο ακολουθείται γιατί στην Unesco το προσωπικό έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο και επομένως αυξημένες δεξιότητες όσον αφορά την ευθύνη και την εκτέλεση των έργων στον προκαθορισμένο χρόνο. Έτσι προσφέρεται το πεδίο ώστε να οδηγείται ο οργανισμός σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Παράλληλα όμως, υπάρχει και διανομή καθηκόντων ώστε να υπάρχει κατανομή του χρόνου και των έργων. Μέσα από τις διαδικασίες αυτές εξοικονομείται χρόνος καθώς οι εργαζόμενοι εξειδικεύονται και τα έργα έχουν γρηγορότερα αποτελέσματα.

Στην Unesco οι ομάδες των εργαζομένων καθοδηγούνται με τον κατάλληλο τρόπο από τον ηγέτη, να έχει συνοχή, ελέγχεται ποιοι εργαζόμενοι είναι ευσυνείδητοι και εργάζονται με ζήλο, αλλά και οι ρόλοι που έχουν κατανεμηθεί αν είναι σαφείς. Σε περίπτωση που μια ομάδα δεν λειτουργεί αποτελεσματικά αμέσως ο υπεύθυνος παρατηρεί τις συχνές διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων και προτείνει λύσεις.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο σχέσεων, αυτή την φορά ίσων μελών, η δυναμική της ομάδας αποτελεί μια κυρίαρχη συνιστώσα επιτυχίας ενός οργανισμού. Ως ομάδα νοείται ο σχηματισμός από δύο ή περισσότερα άτομα που αναπτύσσουν σχέσεις για κάποιους στόχους και αναγνωρίζουν από κοινού ότι ανήκουν σε αυτή. Είναι πολύ

σημαντικό, να εμπειριστατώνεται η αίσθηση του "ανοίκειν", μέσα από τις καθημερινές σχέσεις και όλα τα μέλη να νοιώθουν το ίδιο εξοικιωμένα με την ιδέα της ομάδας.

Στην UnescoHellas, η ομάδα επιλογής στελεχών κατέχει ιδιαίτερο και πολύ σημαντικό ρόλο. Οι αρμοδιότητες είναι πάρα πολλές. Σκοπός είναι να καθοδηγήσει τον εντοπισμό και να επιταχύνει την ανάπτυξη των πολλά υποσχόμενων ηγετικών στελεχών. Η ομάδα αυτή να διέπεται από ένα δημιουργικό πνεύμα που μακροπρόθεσμα να επιφέρει θετικά και συμφέροντα αποτελέσματα στον οργανισμό και στο κοινό καλό.

Τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη έχουν την ευθύνη προετοιμασίας των ατόμων που θα τα αντικαταστήσουν, παρέχοντάς τους την αναγκαία εκπαίδευση και κατάρτιση, όσο σε τεχνικό εργασιακό επίπεδο όσο και σε επίπεδο ανάπτυξης των ηγετικών τους ικανοτήτων. Βασικό ρόλο παίζει η διοικητική λειτουργία, με τη σειρά της θα βοηθήσει τα στελέχη παρέχοντάς τους ιδέες και μηνύματα με στόχο την καλύτερη οργάνωση της τουριστικής επιχείρησης και την εύρυθμη λειτουργία της.

Αρχικά η ομάδα επιλογής στελεχών είναι υπεύθυνη στον εντοπισμό των ατόμων που θεωρεί πως είναι πιο ικανά για το μέλλον της επιχείρησης. Ακόμη μια αρμοδιότητα της εν λόγω ομάδας είναι και η ανάθεση έργων και η εκπαίδευση που παρέχει στα μελλοντικά στελέχη.

Το ηγετικό στέλεχος σε μια επιχείρηση πρέπει να είναι ικανό να παρουσιάζει τις ιδέες του για τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης μπροστά στα υπόλοιπα στελέχη και να είναι συνεχώς ενημερωμένο για τις τυχόν εξελίξεις που περιτριγυρίζουν την επιχείρηση. Επίσης πρέπει να διακατέχεται από αίσθημα μετριοφροσύνης και να μεταδίδει ένα πνεύμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης στους συνάδελφούς του.

Επιπρόσθετα θα λέγαμε με ακρίβεια πως ένα ηγετικό στέλεχος πρέπει να έχει την ικανότητα να ξεχωρίζει τα άτομα που κατέχουν αξιόλογες θέσεις και να τα αξιολογεί με βάση ποια από αυτά θεωρεί καταλληλότερα για να προαχθούν σε ανώτερη βαθμίδα. Τα ηγετικά στελέχη με αυτόν τον τρόπο είναι περισσότερο «υποπτευμένα». Η εμπειρία και η καθημερινή τριβή βοηθούν στη βελτίωση των αδυναμιών αλλά επίσης και στην καλύτερη αντιμετώπιση νέων συνθηκών.



Στον χώρο των κοινωνικών οργανώσεων παίρνουν τυπική ή άτυπη μορφή. Στην Unesco τα άτομα συγκροτούν διάφορους τομείς. Η διοίκηση έχει καταφέρει να ομαδοποιήσει τους εργαζομένους με τρόπο ώστε να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις δυνατότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Τους επιφορτίζει με ευθύνες, ώστε να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Το μοντέλο που ακολουθείται είναι αυτό της οριζόντιας διατμηματικής ομάδας όπου υπάρχουν διάφοροι τομείς και διευθύνσεις που απασχολούνται σε συγκεκριμένες κατηγορίες δράσης, με διαφορετική δραστηριότητα. Η υλοποίηση των προγραμμάτων επιβάλλει την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων καθώς και τον συντονισμό των ενεργειών τους.

Μια γενικότερη αποτίμηση της δυναμικής της ομάδας στηρίζεται στην ταύτιση των ατόμων με τον οργανισμό και στην δημιουργική τους ενασχόληση με αυτόν. Η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού σχετίζεται και εξαρτάται πλήρως από την λειτουργία της ομάδας γιατί οδηγεί τον οργανισμό σε αναπτυξιακές διαδικασίες - ακόμα και στις δύσκολες εποχές- καθώς αποφεύγονται οι προστριβές. Η αυτοολοκλήρωση των εργαζομένων και η επίτευξη των γενικότερων προσωπικών τους φιλοδοξιών ενώθηκε και την ανάγκη για την συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων. Σε κάθε περίπτωση εννοούμε αποφάσεις που αναφέρονται σε καθημερινές πρακτικές και ανάγκες. Η καταξίωση σε οργανισμούς που ασχολούνται με την φιλανθρωπία και τις δράσεις για το κοινό καλό συνδέονται με την αυτοολοκλήρωση των εργαζομένων και σε ανθρώπινο επίπεδο και σε κοινωνικό. Η ανάγκη ολοκλήρωσης στηρίζεται στην ανάγκη του ανθρώπου να αντλεί ικανοποίηση από την εργασία του και κάτι τέτοιο θα γίνει αν δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να διατυπώνουν ελεύθερα την γνώμη τους για εργασιακά ζητήματα και γενικότερα να υφίστανται όλες εκείνες οι προϋποθέσεις που να κάνουν τους εργαζομένους να νοιώθουν δημιουργικοί. (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης:1995)

Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού βρίσκεται στο πρώτο πλάνο, και θεωρείται πρωτεύον χαρακτηριστικό και συστατικό για την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη του οργανισμού. Κατα συνέπεια παρατηρούμε ότι οι προϊστάμενοι συντίνουν ώστε οι υφιστάμενοί τους να λειτουργούν σε υπεύθυνες ομάδες ώστε να επιτευχθούν τα φαινόμενα συνέργιας και ανάπτυξης των μελών της ομάδας. Η στρατηγική στην

οποία στηρίζεται βασίζεται στις σύγχρονες θεωρίες για συλλογική διαχείριση του δυναμικού. Η βασική αρνητική διάσταση, ωστόσο που παρατηρεί κανείς στον οργανισμό εξαιτίας των δυνατών του ομάδων είναι η ομαδική σκέψη που αναπτύσσεται μετά από πολλά χρόνια συνεργασίας των ίδιων ατόμων και ακολουθείται πάντοτε μια συγκεκριμένη τακτική, η οποία μπορεί να μην είναι και η αποδοτικότερη. Μειώνεται η διανοητική ικανότητα και οι πρωτοβουλίες και διακίνηση νέων πρακτικών.

Συνοπτικά, ο ηγετικός ρόλος, οι σχέσεις στο εργατικό δυναμικό, η διαμόρφωση του διοικητικού προτύπου καθώς και ορθή χρήση του επικοινωνιακού διάυλου συντείνουν ώστε ο οργανισμός να είναι βιώσιμος και λειτουργικός και να δικαιολογεί την ανάπτυξη και την πρόοδο. Έτσι, στην Unesco, σε γενικές γραμμές υπάρχει το αίσθημα της επίτευξης κοινών στόχων, του "κοινού συμφέροντος" οδηγώντας τα στελέχη σε "ομαδικές συμπεριφορές", υπάρχει μια ηγετική φυσιολογία που εμπνέει και ενθαρρύνει την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, μέσα από την μεθοδικότητα και τον αλληλοσεβασμό. Επίσης υπάρχει μια επικοινωνιακή σχέση σε πολύ καλό επίπεδο, η οποία μπορεί να βελτιωθεί, ωστόσο η ελευθερία έκφρασης και η ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία αποτελεί πλεονέκτημα και επιτυχία του οργανισμού.

#### iv. Επικοινωνιακές σχέσεις

Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων είναι η κεντρική οδός που οδηγεί σε θετικές ανθρώπινες σχέσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί η επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει τους ανθρώπους στην αμοιβαία κατανόηση και στην εμπιστοσύνη, στοιχεία απαραίτητα και ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της οργάνωσης. Η γλώσσα και οι δομές που παρουσιάζονται επαναπροσδιορίζουν την καθημερινότητα των ανθρώπων και λειτουργούν ως διαμορφωτές της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού.

Η Virginia Satir (1989) υπογράμμισε τη στενή σχέση ανάμεσα στην αυτοεκτίμηση ενός ατόμου και στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επικοινωνία αποτελεί χειρισμό και ερμηνεία συμβόλων συχνά τα προβλήματα που ανακύπτουν σ' αυτή εντοπίζονται στο σημασιολογικό περιεχόμενο των λέξεων και των φράσεων που ανταλλάσσουν τα άτομα στα μηνύματά τους. Πολλές λέξεις δηλαδή που χρησιμοποιούνται στην επικοινωνία, έχουν εντελώς διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους ή μπορεί να είναι πολύ γενικές και αφηρημένες με αποτέλεσμα να επιδέχονται διάφορες ερμηνείες.

Στο κομμάτι της επικοινωνίας και της κατανόηση των στόχων η σωστή λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων στηρίζεται στην ικανότητα των στελεχών να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Βασική προϋπόθεση όμως για μια καλή επικοινωνία είναι η κατανόηση και όσο αφορά στην έννοια της επικοινωνίας και τους τρόπους εφαρμογής της, ώστε να αποφεύγονται λάθη και εμπόδια που φέρουν την παρανόηση. Συνήθως σε οργανισμούς που έχουν κοινωνικές "ταμπέλες" το θεωρητικό υπόβαθρο υπερέχει των πρακτικών και η επικοινωνία χάνεται μέσα από ασαφείς στόχους. Είναι πολύ δύσκολο να συνδεθεί η πράξη με το όραμα και η επίτευξή του μέσω συγκεκριμένων ενεργειών. Οι ασαφείς στόχοι αποτελούν μειονέκτημα του οργανισμού και ως διορθωτική κίνηση προτείνεται η σαφήνεια των στόχων ως προς τους τρόπους επίτευξής τους.

Στην Unesco Hellas η ανάπτυξη και η διατήρηση της επικοινωνίας είναι ζήτημα καίριο. Η ιδιαίτερη σημασία του για τον οργανισμό έγκειται αφενός στο πλήθος των εμπλεκομένων, και αφετέρου στην ανάπτυξη της τεχνολογίας. Σε κάθε ΜΚΟ, η ανάπτυξη δεξιοτήτων σε θέματα επικοινωνίας είναι ουσιαστική ανάγκη. Η

επικοινωνία στην UnescoHellas χαρακτηρίζεται από αλληλεπίδραση αφού οι σχέσεις μεταξύ παραλήπτη και πομπού είναι ισότιμες και αλληλουποβοηθούνται.

Για τον οργανισμό της UnescoHellas βασικό στόχο αποτελεί η επίτευξη της κινητοποίησης και άλλων ατόμων φορέων, η ένταξή τους στις ενέργειες του, αλλά και η συστηματική πίεση για επίτευξη του σκοπού του. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι ο τρόπος οργάνωσης και η επιλογή των μεθόδων και των μέσων για την αποφυγή των προβλημάτων στην επικοινωνία είναι ένα σημαντικό, βρίσκεται στο επίκεντρο των συζητήσεων και αποτελεί διαπραγματεύσιμο ζήτημα.

Η οργάνωση της επικοινωνιακής διαδικασίας στον οργανισμό χαρακτηρίζεται από δύο φάσεις τον προγραμματισμό και τον έλεγχο. Κατά την διάρκεια του πρώτου γίνεται περιγραφή των ενεργειών με τις οποίες θα επιτευχθεί η επικοινωνία και ο καταμερισμός των εργασιών. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται μια εκ των βάθων αξιολόγηση με έλεγχο.

Σημαντικό ρόλο στην ποιότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζομένους σε μια επιχείρηση, διαδραματίζει η δεξιότητα καθενός να ακούει ενεργητικά τον συνομιλητή του. Το να ακούει κανείς απλά τον άλλο δεν είναι το ίδιο με το να τον προσέχει κιόλας σε αυτά που εκείνος του λέει. Η ενεργητική ακρόαση δεν είναι μια παθητική διαδικασία και δε σημαίνει απλά ότι ακούω χωρίς να διακόπτω. Αντίθετα, σημαίνει ακούμε, αποκωδικοποιούμε και κατανοούμε τι μας λέει και γιατί μας το λέει ο συνομιλητής μας. Η ενεργητική ακρόαση δε συνίσταται μόνο στο άκουσμα του προφορικού μηνύματος, αλλά γίνεται επιπλέον και μέσω της επαφής με τα μάτια και της παρατήρησης της μη λεκτικής συμπεριφοράς 47του άλλου με σκοπό την κατανόηση των συναισθημάτων του.

Παράληψη θα ήταν να μην αναφερθεί και η εξωστρεφής επικοινωνιακή δομή του οργανισμού. Η προστιθέμενη αξία της Unesco Hellas, προκύπτει σε μεγάλο βαθμό και από την αναγνώριση που υφίσταται ως αξιόπιστος οργανισμός με δράσεις αποτελεσματικές για την κοινωνία. Αντιλαμβανόμενη την ανάγκη για δημόσια στήριξη προσπαθεί να οργανώνει και να εξασφαλίζει πρόσβαση στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, τα οποία αποτελούν το κυριότερο μέσο προσέγγισης και ενημέρωσης του κοινού. Στην πραγματικότητα, τα μέσα ενημέρωσης, ως κοινωνικοί οργανισμοί απευθύνουν στους χρήστες τους άλλα μηνύματα, που σχετίζονται με δραστηριότητες που σχετίζονται με το δημόσιο καλό και την δημιουργία μιας

θετικής εικόνας απέναντι στο μέσο αποτελούν ένα στοιχείο της αφηγηματικής και της διαλογικής στρατηγικής τους. (Lavoinne, Y. :2004).

Η ολοκληρωμένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση στρατηγικής στο μάρκετινγκ στο Internet είναι ιδιαίτερα αναγκαία αρχικά για την επίτευξη του στόχου των πωλήσεων. Η πρόσβαση είναι γρήγορη και εύκολη, διαθέτει τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται ο επισκέπτης. Οι ηλεκτρονικές μπροσούρες, οι οποίες παρέχουν πληροφορίες για τα προϊόντα τους, είναι πολύ εύλικτες, οικονομικές και φιλικές προς τον χρήστη. Ακόμη δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος που θα βοηθήσει στην αύξηση της πελατείας. Στη συνέχεια γίνεται η υλοποίηση και η διαχείριση της ταυτότητας της σελίδας(καθιέρωση επωνυμίας). Σημαντικό είναι πόσοι έχουν επισκεφτεί την σελίδα στο Internet(η επισκεψιμότητα).

Τέλος γίνεται ο τελευταίος έλεγχος και η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων καθώς ελέγχεται η πορεία της πλάνου μάρκετινγκ. Με την διαδικασία αυτή και τις ενέργειες και στρατηγικές του μάρκετινγκ η σελίδα μπορεί με ευχέρεια να είναι αρεστή και φιλική προς τον χρήστη που θα την χρησιμοποιήσει.

Μέσα από το διαδίκτυο η UnescoHellaseνημερώνει για τις υπηρεσίες και τα προγράμματα που έχει με πολύ ευκολία. Με αυτόν τον τρόπο έχει μεγαλύτερη απήχηση στο κοινό αφού όλοι θα έχουν πρόσβαση στη σελίδα αυτή. Με τα διάφορα συνοδευτικά μηνύματα που είναι πάντοτε απαραίτητα μπορούν να πληροφορηθούν όλοι οι εν δυνάμει πολίτες. Είναι ένα αποδοτικό μέσο προβολής προϊόντων/ υπηρεσιών το οποίο προϋποθέτει ενεργητική συμμετοχή του χρήστη στις διάφορες ιστοσελίδες. Ανάμεσα στα πολλά θετικά που παρέχει το Internet έχει και τη δυνατότητα της συμμετοχής του χρήστη-θεατή του περιεχομένου των δικτυακών τόπων

Ο επικοινωνιακός σκοπός δεν αποτελεί και αυτοσκοπό. Συνιστά ωστόσο ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, που λειτουργεί ως μοχλός ανάπτυξης της οργανωσιακής του αποτελεσματικότητας ώστε να λειτουργήσει σωστά σε θέματα επικοινωνίας και να αναπτύξει περαιτέρω την δράση του προς το κοινωνικό όφελος.

## ν. Λήψη αποφάσεων στα πλαίσια του οργανισμού

Οι κρίσιμες στιγμές σε ένα οργανισμό χρειάζονται άτομα που δεν είναι ευθυνόφοβα αλλά αντιθέτως υπεύθυνα και διορατικά. Ορίζοντας το γενικότερο πλαίσιο η απόφαση είναι η επιλογή ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες πολλές φορές μπορεί να μην είναι και οι επιθυμητές. Ως "λήψη αποφάσεων" ορίζεται η διαδικασία επιλογής δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Οι εναλλακτικές λύσεις μπορεί να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας κατά 20%.

Στην Unesco Hellas είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει μια υγιής και ειλικρινής σχέση μεταξύ των συναδέλφων. Το αρμονικό και ήσυχο κλίμα πάντα ήταν θετικός παράγοντας στην βελτίωση αλλά επίσης και στην επιτυχία. Όταν λοιπόν, οι άνθρωποι και συνεργάτες οι οποίοι δουλεύουν μπορούν να συνυπάρξουν και να έχουν μια καλή συνεργασία και επικοινωνία, τότε γίνεται πραγματικότητα η μελλοντική σταθερή εξέλιξη.

Όμως για να επιτευχθεί αυτό το στάδιο μεταξύ των μελών καθορίζονται εξ' αρχής ξεκάθαρα οι δικαιοδοσίες και οι υποχρεώσεις του καθενός μέσα στον οργανισμό. Ουσιαστικά τηρείται η αρχή της δίκαιης διαδικασίας. Η αρχή αυτή περιλαμβάνει τρεις ουσιώδεις συνιστώσες: Αρχικά συμμετέχουν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι στις αποφάσεις που τους αφορούν, δηλαδή έχουν ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης. Ακόμη έχουν την ικανότητα να εξηγήσουν στην κεντρική διοίκηση ή την εργοδοσία το σκεπτικό των αποφάσεων αφότου αυτές έχουν ληφθεί, και τέλος θέτουν τις προσδοκίες σχετικά με το τι αναμένεται από όλα τα μέλη του συστήματος της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο τα μέλη όταν κατανοήσουν τους λόγους των αποφάσεων αυτών και υπάρξει και ένας επικοινωνιακός διάλογος μεταξύ τους «κτίζουν» ένα πιο φιλικό περιβάλλον που ξεφεύγει από τους όρους δουλειά και εργασία και έχουν μια πιο ώριμη σχέση αλλά και σκέψη. Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να στηρίζουν τις απόψεις τους και να μπορούν να τις εκφέρουν χωρίς φόβο. Αυτή η τακτική βέβαια λειτουργεί θετικά για όλους. Αυτό που ζητάει η οργανωσιακή κουλτούρα της Unesco Hellas δεν είναι η περαιτέρω συγκέντρωση εξουσίας στην κορυφή αλλά αντιθέτως «απαιτεί» την συμμετοχή όλων των μελών της για όλες τις υποχρεώσεις και ενέργειες. Βέβαια

υπάρχει και μια κατευθυντήρια οδός εκ μέρους της ηγεσίας αλλά σε καμία περίπτωση δεν αποκλείει τις υπόλοιπες απόψεις και προτάσεις που τυχόν να υπάρξουν από τα μέλη. Η συλλογικότητα και η εμπλοκή των εργαζομένων για τον κοινό στόχο θα φέρει και την ομαδικότητα και την εμπιστοσύνη μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τον M. Simon την λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζουν και πιο συγκεκριμένες πλευρές. Αυτές είναι: η εξεύρεση ευκαιριών, η εκεύρεση πιθανών τρόπων δράσης και η επιλογή μεταξύ τρόπων δράσης. Έτσι, η απόφαση δεν αποτελεί μόνο μια πράξη, μια πρακτική διαδικασία αλλά μια εξ αρχής διανοητική διεργασία που προηγείται της δράσης του ατόμου. Ως λειτουργία εμπεριέχει και συνδυάζει γνώσεις, πληροφορίες, ικανότητα και τα χαρακτηριστικά του ατόμου που λαμβάνει μια απόφαση. Είναι πολύ σημαντικό, ως κύριο στόχο στην λήψη απόφασης να τίθεται σε πρώτο επίπεδο η μη διατάραξη των ισορροπιών στον οργανισμό και η αποφυγή συγκρούσεων.

Το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για την λήψη αποφάσεων στον οργανισμό της Unesco, έχουν τα διοικητικά στελέχη. ανάπτυξη των στελεχών είναι μια προσπάθεια αύξησης της διοικητικής αποτελεσματικότητας, μέσα από την προσχεδιασμένη και εκούσια μαθησιακή διαδικασία (Mumford:1998). Ένα διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό αν δεν είναι ικανό και σε ετοιμότητα να προβεί στην λήψη σωστών αποφάσεων στον κατάλληλο χρόνο. Τα στελέχη λοιπόν μιας εταιρείας και γενικότερα όσοι ασκούν διοικητικό ρόλο θα πρέπει να δημιουργήσουν όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων από τους υπαλλήλους. Η δημιουργία ενός ομαλού εργασιακού κλίματος από το οποίο οι εργαζόμενοι θα αντλούν μεγάλη ευχαρίστηση θα έχει ευεργετικές επιπτώσεις στην ψυχολογία και στην παραγωγικότητά τους.

Η λήψη αποφάσεων, η δημιουργία παρακίνησης, η εφαρμογή σωστού ελέγχου και η ύπαρξη σωστού ηθικού είναι αποτελέσματα ενός σωστά εγκατεστημένου συστήματος επικοινωνίας μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον ( Χυτήρης 2006).

Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την προσαρμοστική ικανότητα του εργαζομένου, την δυνατότητά του να εργάζεται κάτω από συνθήκες πίεσης, την ικανότητά του για

την επίτευξη ενός στόχου, την ικανότητα του να διαχειρίζεται καταστάσεις όπου ανακύπτουν συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων, την δημιουργία κινήτρων , την ιεράρχηση των στόχων του, τη ικανότητά του να συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του, την ικανότητά του να δημιουργεί δεσμούς με τους άλλου υπαλλήλους

Τα κίνητρα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την UnescoHellas. Η πίεση αυτή μερικές φορές λειτουργεί δημιουργικά και θετικά και άλλες φορές ίσως και αρνητικά. Όταν λέμε κίνητρο εννοούμε την προσπάθεια δημιουργίας κάποιων λόγων για να κινηθούν τα άτομα με απώτερο στόχο την πιο αποδοτική τους εργασία. Ακριβώς εκεί στοχεύει και το κίνητρο. Να δημιουργήσει λόγους δραστηριοποίησης των εργαζομένων. Έτσι, αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα, ο εργαζόμενος υποσυνείδητα θέτει έναν πολλαπλό στόχο: Να πετύχει τον προσωπικό του στόχο, να πετύχει τον στόχο τον οποίο έχει θέσει , τον στόχο τον οποίο έχει η διοίκηση του οργανισμού , και φυσικά και τον κύριο στόχο της UnescoHellasπου είναι η προσφορά. Με την χρησιμοποίηση των κατάλληλων κινήτρων αυτός ο πολλαπλός στόχος είναι περισσότερο εφικτός.

Όσον αφορά την διαφορόνπιση των κινήτρων υπάρχει μια σχετική διαφορά στα κίνητρα όχι όμως υπερβολική ώστε να διαχωρίζει τις θέσεις των εργαζομένων στον οργανισμό. Γιατί με αυτόν τον τρόπο μπορεί να υπάρξουν προστριβές και ίντριγκες μεταξύ των μελών πράγμα πολύ κακοδεχούμενο.

Συμπερασματικά, οφείλουμε να καταλήξουμε στην γενική παραδοχή ότι στην Unesco, που είναι μια κοινωνική οργάνωση, οι αποφάσεις επηρεάζουν περισσότερο από μια επιχείρηση και περισσότερο από ένα άτομο. Η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι πιο λογική, καθώς ο εντοπισμός και η επίλυση των προβλημάτων είναι πιο εφικτή. Το μοναδικό μειονέκτημα που παρατηρείται είναι η σπατάλη του χρόνου και η συμβιβαστική διάθεση πολλές φορές ώστε οι εργαζόμενοι να καταλήξουν σε μια ομαδική απόφαση.

Ως οργανισμός θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες των καιρών αφού στο εσωτερικό υπάρχουν άτομα με πολύ καλές ικανότητες και δεξιότητες που θα έχουν ως ρητό τους την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και την ανάπτυξή της. Αυτόν



τον στόχο θα αντιμετωπίζουν τα στελέχη κάθε μέρα στον οργανισμό ούτως ώστε να συνεχίζουν με επιμονή και υπομονή για την επίτευξή του.

Η επίτευξη του στόχου μπορεί να χωριστεί στην επίτευξη δύο επιμέρους στόχους: Ο πρώτος στόχος σχετίζεται με την λειτουργικότητα, ενώ ο δεύτερος σχετίζεται με την αλλαγή της νοοτροπίας. Η επίτευξη του πρώτου στόχου θεωρείται ικανοποιητική όταν υλοποιούνται ανάγκες ενώ ο δεύτερος στόχος υλοποιείται όταν επιτευχθεί αύξηση της συνεργασίας και βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

#### 4. Συμπερασματική Επισκόπηση

---

Η περίοδος που βαδίζουμε είναι χωρίς αμφιβολία πολύ δύσκολη. Η οικονομική κρίση επηρεάζει άμεσα τους ανθρώπους και πόσο μάλλον τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Η γενικότερη τάση των διεθνών οργανισμών για την υιοθέτηση πρακτικών συναινετικού χαρακτήρα που να στηρίζονται στο κράτος την αγορά αλλά και την κοινωνία των πολιτών, αποτελεί και το βασικότερο αίτιο της ανάπτυξης της κοινωνίας των πολιτών. Το σύνολο των δραστηριοτήτων, δράσεων και ενεργειών των αφυπνισμένων πολιτών αποδίδεται με τον όρο κοινωνία των πολιτών. Οι ομάδες των πολιτών οργανώνονται και ενεργοποιούν τις δυνάμεις τους προς την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, κοινωφελούς κατά την ακρίβεια. Αποτελεί ένα χώρο ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, το άτομο βρίσκεται ως συλλογική ευθύνη και ομάδα.

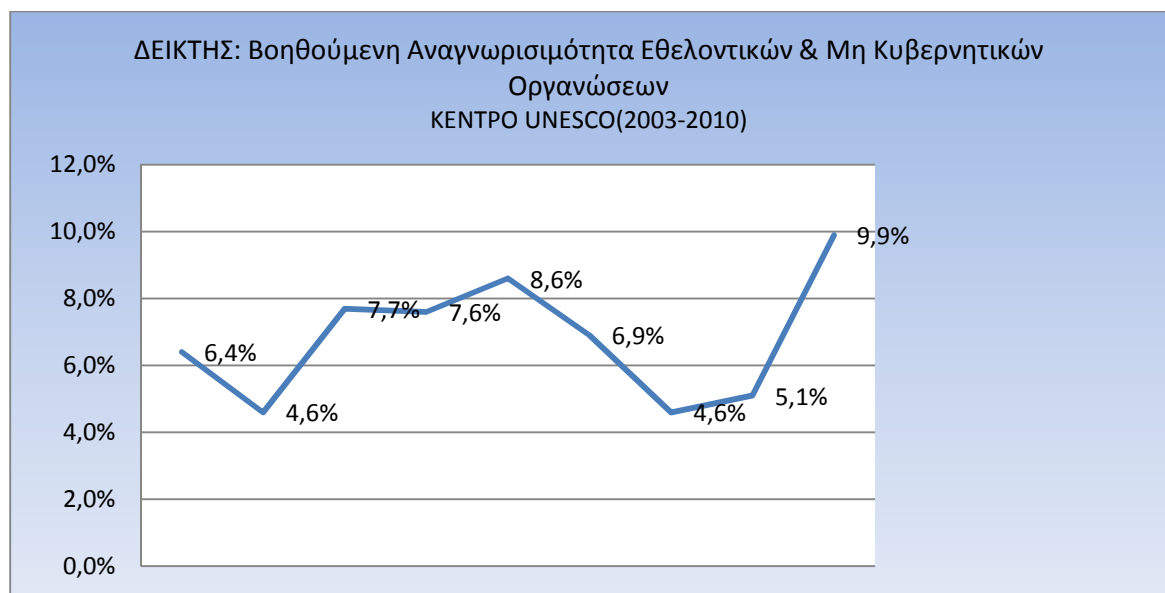
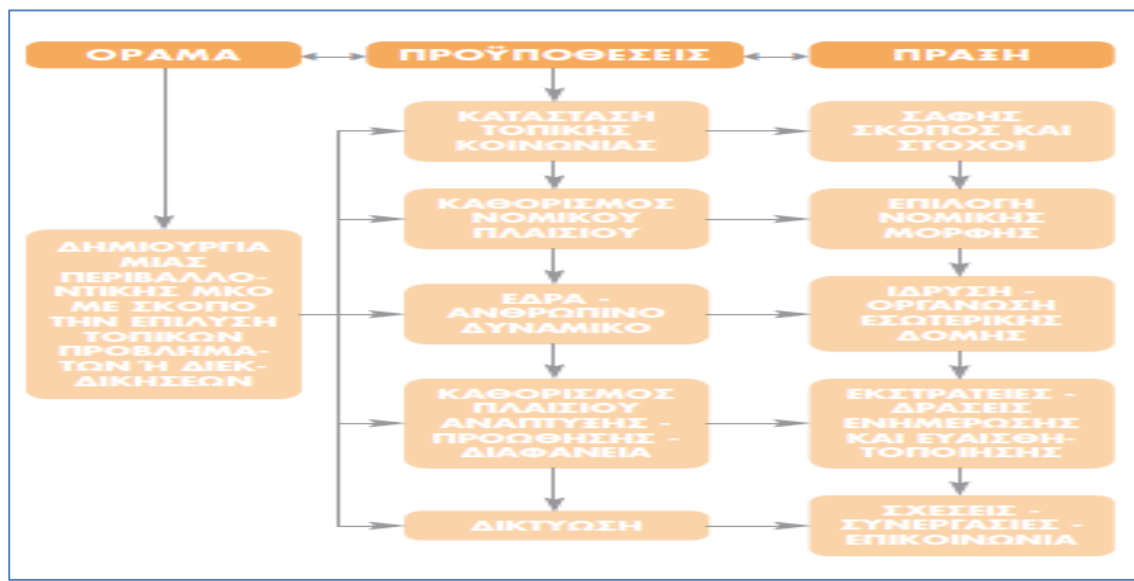
Η σχέση μεταξύ κράτους και οργανισμού τίθεται υπό διαρκή αμφισβήτηση καθώς ο οργανισμός επιβιώνει από κρατικές επιχορηγήσεις άρα και οφείλει να μην είναι ανακόλουθο των δραστηριοτήτων του. Η UnescoHellas αποτελεί μια από τις εκφάνσεις της κοινωνίας των πολιτών. Εκτός από την παροχή υπηρεσιών στις ομάδες στόχους, προσανατολίζεται στην διατήρηση πανανθρώπινων αξιών και ιδανικών, στην ανάδειξη πολιτιστικών στοιχείων και στην επιβίωσή τους. Ο ρόλος του οργανισμού ανεξάρτητα από το εύρος της δραστηριοποίησης του αναδεικνύει χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη της κοινωνίας, η στήριξη στον εθελοντισμό και η ένταξή του στο κοινωνικό μοντέλο ανάπτυξης καθώς και η αναμφισβήτητη υποστηρικτική υπηρεσία που παρέχει στο κράτος για την ευαισθητοποίηση του κοινού. Το γενικό πλαίσιο οφείλεται στην ισορροπία των κοινωφελών ενεργειών. Η οικονομική ενίσχυση του οργανισμού, η εθελοντική συμμετοχή αποτελούν υποχρεώσεις της κοινωνίας των πολιτών.

Στη σημερινή εποχή, ωστόσο, κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να κατέχει κοινωνικές δεξιότητες σε υψηλό βαθμό. Η απόκτηση μιας επικοινωνιακής δεξιότητας από τον διευθυντή ή υφιστάμενο απαιτεί, σε πρώτη φάση, την απόκτηση καλών θεωρητικών γνώσεων πάνω σε θέματα της διαπροσωπικής επικοινωνίας και στη συνέχεια

συνεχής πρακτική εξάσκηση κάθε επιμέρους επικοινωνιακής δεξιότητας με τη βοήθεια ενός άλλου (π.χ. ενός ειδικού σε θέματα επικοινωνίας, των συναδέλφων). Αν και είμαστε φύσει επικοινωνιακά όντα, εν τούτοις δεν έχουμε μάθει να επικοινωνούμε δίχως φραγμούς και παρεξηγήσεις. Για το λόγο αυτό χρειάζεται τόσο ο διευθυντής όσο και ουφιστάμενος να ασκηθούν για την απόκτηση βασικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων όπως είναι η ενεργητική ακρόαση, η αποδοχή και παροχή ανατροφοδότησης καθώς και η ικανότητα διατήρησης της αυτοεκτίμησης τους.

Η Unesco Hellas προσφέρει έργο κοινής ωφέλειας και λύσεις για την αντιμετώπιση μεγάλων προβλημάτων, είναι μη κερδοσκοπικός οργανισμός και γι' αυτό δεν στηρίζεται ούτε εξαρτάται από οικονομικά συμφέροντα αλλά στηρίζεται από εθελοντική συμμετοχική δράση και ευαισθητοποίηση.

## Παράρτημα



Πηγή: [http://www.vprc.gr/uplds/File/teleytaia%20nea/ASBI2012/ASBI-2012\\_DIAFANEIESAPOTELESMATAKOINONIKOUBAROMETROU.pdf](http://www.vprc.gr/uplds/File/teleytaia%20nea/ASBI2012/ASBI-2012_DIAFANEIESAPOTELESMATAKOINONIKOUBAROMETROU.pdf)

## Βιβλιογραφία

---

- \*Βαξεβανίδου Ρεκλείτης, (1995)*Management ανθρώπινων πόρων*,Αθήνα
- \*Βαγιάτης Γεώργιος, (2002) *Οργανωτική ψυχολογία* , Ελληνικά γράμματα: Αθήνα
- \*Θεοδώρου Αιμ. Χριστοδουλίδη, (1985)*Δομή και Λειτουργία των Διεθνών Οργανισμών*, Τεύχος Α,Εκδόσεις: Αντ. Ν. Σακκούλα: Αθήνα- Κομοτηνή
- \* Μπουραντάς Δημήτρης, (2005) *Ηγεσία*, Σάκκουλα: Αθήνα
- \* Μπουραντάς Δημήτρης, (2002)*Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ. Μπένου: Αθήνα
- \*Χυτήρης Σ. Λεωνίδα,(2006)*Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, INTERBOOKS: Αθήνα
- \*Bennett A. LeRoy & Oliver James K. (2006), *Διεθνείς οργανισμοί: Αρχές και Προβλήματα*, Μτφρ: Ζιζή Σαλίμπα & Χαράλαμπος Κωνσταντινίδης, Gutenberg: Αθήνα
- \*Bucklin, S., & Associates Inc., (2000), *The complete guide to nonprofit management*, John Wiley & Sons Inc.
- \*McLeish, B., (1995), *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons Inc.
- \*Mumford Alan (1998), *Developing Top Managers*, Gower: USA
- \*Kotler, P. & Lee, N. (2008) *Social marketing: Influencing behaviors for good* (3rd Ed.).
- \*Kotler, P, Ferrell, O.C, & Lamb, C., (1987), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations: Cases and Readings*, Prentice Hall, Inc. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- \*Lavoinne, Y.,(2004)*Η γλώσσα των μέσων ενημέρωσης*, (μτφρ) Π. Πολίτης, Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών (Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη)

\*Goleman (2008) *Emotional Intelligence: Why emotional intelligence can Matter* More Than IQ

\*Warnaby, G., & Finney, J., (2005), *Creating Customer Value in the Not-For-Profit sector: A case study of the British Library*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 10, John Wiley & Sons, Ltd.

Άλλες πηγές:

ΑΝΑΓΚ. ΝΟΜΟΣ υπ` αριθ. 585 της 27/29 Σεπτ. 1945 (ΦΕΚ Α`242) (Ισόρθ. Ημαρτ. εν ΦΕΚ Α`286/1845). Περί κυρώσεως του εν Αγίω Φραγκίσκω υπογραφέντος Χάρτου των Ηνωμένων Εθνών.

[http://www.vprc.gr/uplds/File/teleytaia%20nea/ASBI2012/ASBI-2012\\_DIAFANEIESAPOTELESMATAKOINONIKOUBAROMETROU.pdf](http://www.vprc.gr/uplds/File/teleytaia%20nea/ASBI2012/ASBI-2012_DIAFANEIESAPOTELESMATAKOINONIKOUBAROMETROU.pdf)

<http://www.repository.law.indiana.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1196&context=ijgls>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Friedman](http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Friedman)

<http://www.unesco-hellas.gr/gr/default.htm>

[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B7\\_%CE%BA%CE%B5%CF%81%CE%B4%CE%BF%CF%83%CE%BA%CE%BF%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%AC%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B7_%CE%BA%CE%B5%CF%81%CE%B4%CE%BF%CF%83%CE%BA%CE%BF%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BF%CF%81%CE%B3%CE%AC%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7)