

Μαΐστρος Παναγιώτης, Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, εκδόσεις Παπαζήση, 2009.

...αποτελεί προφανή προϋπόθεση ομοθετικού προσανατολισμού των ατομικών αντιλήψεων των μελών, προκειμένου να δομηθεί η αναγκαία οργανωσιακή συναντίληψη (σελ. 55)

Κατά την Κ. Σπανού, η σημαντικότερη λειτουργία της επιμόρφωσης είναι η υποκίνηση και η κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προς **συλλογική επίλυση προβλημάτων**. Η επιμόρφωση, ιδιαίτερα όταν απευθύνεται σε προσδιορισμένες ομάδες – στόχους και είναι πραγματικά διαρκής (με κάποια περιοδικότητα και διαδικασίες follow-up), συμβάλλει στην αξιοποίηση στελεχών που διατηρούν ένα πνεύμα πρωτοβουλίας και έχουν αποφύγει την αδρανοποίηση, παρά το γενικότερο αρνητικό κλίμα. (σελ. 60)

Η «ομοιοστατική δυνατότητα» ενός οργανισμού ή συστήματος τού επιτρέπει να αντιλαμβάνεται εγκαίρως και να αντιμετωπίζει τις μεταβολές των υφιστάμενων συνθηκών, προτού εξελιχθούν σε βαθμό που μπορεί να απειληθεί η ίδια η υπόστασή του. (σελ. 66)

### **Το μεγαλύτερο πρόβλημα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι η έλλειψη συνέχειας και «θεσμικής μνήμης». (σελ. 118)**

Γενικότερα, είναι αναγκαίο, αντί της προσωποπαγούς λειτουργίας τους, οι δομές, οι φορείς και οι θεσμοί να αποκτούν επαρκές ενδογενές δυναμικό, θεσμική μνήμη, μηχανισμούς ανάδρασης (feed back), διαφάνεια στη λειτουργία και θεσμική αναστοχαστικότητα (institutional reflexivity) που τους βοηθούν στο να αυτό-διορθώνονται. (σελ. 118)

Μια σημαντική μεταρρύθμιση δεν μπορεί να εξαντλείται στην εκπόνηση του νόμου, των Προεδρικών Διαταγμάτων και των Υπουργικών Αποφάσεων, και ο εμπνευστής τους να περιμένει την εφαρμογή των ρυθμίσεων με την αποστολή εγκυκλίων... χρειάζεται πρόγραμμα εφαρμογής ...με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. (σελ. 166)

Οι δομές που συγκροτούμε και οι διαδικασίες που εφαρμόζουμε «πilotικά», εάν πετύχουν, δεν προδικάζουν την επιτυχία της επανάληψης και της επέκτασής τους, γιατί, όπως έλεγε και ο Αντώνης Τρίτσης, στις pilotικές φάσεις αφιερώνουμε όλες τις δυνάμεις μας, γεγονός που δεν επαναλαμβάνεται στις επόμενες. (σελ. 167)

Το πολιτικό και το διοικητικό σύστημά μας, δίνει έμφαση μόνον στη διασφάλιση της νομιμότητας της διοικητικής δράσης. Η τυπική νομιμότητα ενεργειών είναι απαραίτητη, δεν μπορεί όμως να αποτελεί το αποκλειστικό μέτρο αξιολόγησης της διοίκησης. Η σύγχρονη διοίκηση της δημόσιας διοίκησης απαιτεί αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, ποιότητα, διαφάνεια, λογοδοσία, και η προϋπόθεση για αυτές είναι ο αξιακός αναπροσανατολισμός της. (σελ. 182)

Αξιακός αναπροσανατολισμός: αναπροσανατολισμός στις αξίες που επηρεάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές του ανθρώπινου δυναμικού των Υπηρεσιών.

Οι λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης δεν συντονίζονται και είναι ασυμπτωτικές, από το επίπεδο των διπλανών γραφείων ενός οργανισμού και το επίπεδο των διευθύνσεων ενός Υπουργείου... (σελ. 189)

Πρόβλημα: **Το χαμηλό γινόμενο «διαφάνεια επί ευελιξία»...** Το παράλογο είναι ότι αρκετές φορές τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, όταν ένας δημόσιος φορέας διασφαλίζει τη διαφάνεια, τον κατηγορούν για έλλειψη ευελιξίας και αποτελεσματικότητας, και όταν πετυχαίνει γρήγορο αποτέλεσμα, κατηγορείται για έλλειψη διαφάνειας. (σελ. 190)

Οι βορειοευρωπαϊκές χώρες ασκούν τη διοίκηση της δημόσιας διοίκησης με «μεσοχρόνιο σχεδιασμό και προγραμματισμό», ενώ η χώρα μας μαζί με άλλες νοτιοευρωπαϊκές χώρες με «**διοίκηση κρίσεων**»...

Μάλιστα, όχι απλώς «**διοίκηση κρίσεων**» (crisis management) αλλά «**διοίκηση διά των κρίσεων**» (management by crisis). Σε κάποιες περιπτώσεις, η μέθοδος αυτή έχει χρησιμοποιηθεί και για την προώθηση μιας μεταρρύθμισης (**reform by crisis**). (σελ. 196)

Ο **μεταρρυθμιστής** πρέπει να έχει συνολική και συστημική προσέγγιση, να αναπτύξει την πολιτική του κρίση, να οξύνει την ικανότητά του να ερμηνεύει τα συμφραζόμενα, να διαθέτει ένα όραμα για την κοινωνία, να είναι αξιόπιστος και να έχει αίσθηση του χρόνου... Είναι άκρως σημαντική η ικανότητα πειθούς εκ μέρους του μεταρρυθμιστή, η επικοινωνιακή του ικανότητα, η συνέπειά του, ο συμβολισμός των πράξεών του και η σχέση εμπιστοσύνης που καταφέρνει να δημιουργήσει με το ακροατήριό του... παράλληλα, πρέπει να βρει τρόπους προκειμένου να αποσταθεροποιήσει το status quo...

...ο μεταρρυθμιστής διαγιγνώσκει την υπάρχουσα κατάσταση, αναλύει και συνθέτει τα δεδομένα, προγραμματίζει τις ενέργειες· ταυτόχρονα, όμως, ως άνθρωπος είναι άκαμπτος με τις αρχές του, αλλά ανεκτικός στη διαφορετικότητα, φοβάται τους κινδύνους, αλλά δεν παραιτείται, θυμώνει με τους κυνικούς, αλλά δεν εκνευρίζεται, έχει αυτοκυριαρχία, αλλά δεν είναι «ξύλινος», παθιάζεται με τις ιδέες και ονειρεύεται έναν καλύτερο κόσμο, αγαπά και δακρύζει, όπως κάθε φυσιολογικός άνθρωπος στην προσωπική ζωή του.

Ο Παβλώφ έδειξε με τα πειράματά του ότι τα ανακλαστικά δεν λειτουργούν με τη λογική αλλά με τις αισθήσεις και τις ψευδαισθήσεις. (σελ. 242)

Ιδιοτυπίες του ελληνικού δημόσιου μανάτζμεντ: «**η διοίκηση διά των νόμων**» (χωρίς, δηλ. να καταγράφει ένα σχέδιο / πρόγραμμα εφαρμογής), «**το νομοθετικό εκκρεμές**» (πολλαπλή στοχοθέτηση, χωρίς ιεράρχηση και με πολλές εξαιρέσεις και εν τέλει στρεβλώσεις), «**η διά της διολισθήσεως μεταρρύθμιση**»...

Η μεταρρύθμιση του διοικητικού συστήματος δεν είναι μόνο τεχνοκρατικό ζήτημα, μπορεί να γίνει, αν συμφέρει το πολιτικό μας σύστημα, και η αναβάθμιση και των δύο μπορεί να γίνει, μόνον εάν το αποφασίσει η κοινωνία μας. (σελ. 260)

Κατά την κεντροαριστερά των αρχών της δεκαετίας του 1980...: «**η δημοκρατία πρέπει να στηρίζεται στο κοινοβούλιο, την τοπική αυτοδιοίκηση, το συνεταιριστικό και το συνδικαλιστικό κίνημα**». Η έκφραση αυτή επιχειρούσε να συμπυκνώσει μια νέα πολιτική φιλοσοφία για τις δυνάμεις που ασκούν εξουσία στη διακυβέρνηση ενός τόπου, διαφορετική από την παραδοσιακή πολιτική εικόνα που είχαμε για την τυπική κοινοβουλευτική δημοκρατία... ...έδωσε ιδιαίτερο βάρος στους εκτός της κυβερνητικής εξουσίας πολιτικούς και κοινωνικούς θεσμούς, με έμφαση στην τοπική αυτοδιοίκηση και το συνδικαλιστικό κίνημα. (σελ. 247)