

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η καθημερινή πραγματικότητα και οι πολιτικές και οικονομικές πρακτικές της τελευταίας οκταετίας πείθουν όλο και περισσότερους πολίτες ότι η Ελλάδα δεν εγγυάται ένα μέλλον με προοπτικές. Υπάρχει συνεχής αβεβαιότητα. Η χώρα βρίσκεται σε φαύλο κύκλο. Αρνείται το παρελθόν και φοβάται το μέλλον. Διαπραγματεύεται επί χρόνια με τους δανειστές και τον εαυτό της. Και παράλληλα, οι διαρκείς εξαγγελίες σε γενικό πολιτικό επίπεδο για μεταρρυθμίσεις που μπορούν, όπως λέγεται, να αλλάξουν την πορεία της καλά κρατούν και συνεχίζονται. Με εξάρσεις και απογοητεύσεις. Ενώ είναι σε όλους τους τόνους προσχηματικές και επιφανειακές. Ιδιαίτερα από την κυβέρνηση, την ευρύτερη πολιτική εξουσία και τους Ευρωπαίους εταίρους. Έτσι πάνω κάτω γίνονται αντιληπτές και από τους πολίτες, οι οποίοι προσαρμόζονται αναγκαστικά στις περιστάσεις. Ο σχετικός δημόσιος διάλογος είναι ανύπαρκτος, ενώ η πανεπιστημιακή κοινότητα αδιαφορεί και δεν παίρνει πρωτοβουλίες. Με κάποιες εξαιρέσεις.

Λιγιστά πράγματα εξελίσσονται θετικά και δεν καταγράφονται σταθερή πρόοδος και ουσιαστικές αλλαγές. Επαναλαμβάνονται και ανακυκλώνονται τα ίδια θέματα. Η οικονομική ανάπτυξη, η διαφθορά και η φοροδιαφυγή, π.χ., είναι κλασικές περιπτώσεις. Λέγονται και γράφονται πολλά για όλα αυτά τα προβλήματα και τις μεταρρυθμίσεις που χρειάζονται για την αντιμετώπισή τους. Αλλά, εκ του αποτελέσματος, φαίνεται ότι δεν γίνεται κατανοητή η έκταση του προβλήματος, η πολυπλοκότητά του αλλά και οι προτεραιότητες. Σαν να παγιώνεται μια κατάσταση πολιτικής και οικονομικής στα-

σιμότητας. Μια διαρκής υποτίμηση των δυσκολιών που οδηγεί σε αλλεπάλληλα αδιέξοδα. Και πολλά απ' αυτά, δυστυχώς, δεν είναι σημερινά φαινόμενα.

Τα μνημόνια είναι για μεγάλο χρονικό διάστημα μόνιμη πραγματικότητα. Κι όμως, δεν αναρωτηθήκαμε αν μπορούσαμε να τα έχουμε αποφύγει, που απ' ό,τι φαίνεται ήταν δυνατόν. Εντάχθηκαν στη ζωή μας χωρίς ορατό τέλος και θα διαρκέσουν πολύ ακόμη. Μάθαμε να ζούμε με αυτά. Οι έκτακτες καταστάσεις κρύβουν συνήθως εκπλήξεις και διαρκούν πάντα περισσότερο από το προβλεπόμενο. Παλιότερα προβλήματα που χρονιάζουν, όπως το προσφυγικό-μεταναστευτικό, με δεκάδες χιλιάδες ανθρώπους σκόρπιους σε όλη τη χώρα, επιδεινώνουν την ήδη βεβαρημένη κατάσταση. Και παγιώνεται ένα καθεστώς στασιμότητας και αναβολών.

Το ελληνικό πρόβλημα, όπως ετέθη το 2010, φαίνεται να προσπεράστηκε και να λησμονήθηκε: «μια μικρή και χωρίς αναπτυξιακή προνοή χώρα, με ανώριμο πολιτικό σύστημα και αδύναμους θεσμούς, βρέθηκε στις συμπληγάδες μιας παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Και εκεί χάθηκε». Μπορεί και να εξελίσσεται μια «μετά την κρίση εποχή», εκτός προγράμματος, με διαρκή χρονική μετατόπιση ουσιαστικών αποφάσεων. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η συζήτηση για μεταρρυθμίσεις φαίνεται να λαμβάνει εκ των πραγμάτων ακαδημαϊκό χαρακτήρα με μικρές πιθανότητες αξιοποίησης στην πράξη. Στην καλύτερη περίπτωση, θα χρειαστεί να έχει ειδικό τόνο και προσανατολισμό. Να αναδείξει μια ατζέντα, μια νέα προβληματική, στοιχεία απαραίτητα για την εξοικείωση με την κρίση που βιώνει η χώρα, και μια αίσθηση ότι όσο περισσότερα γνωρίζουμε γι' αυτήν τόσο καλύτερα.

Με αυτή την έννοια, όσα παρουσιάζονται στο βιβλίο αυτό είναι μια απόπειρα επανατοποθέτησης του ζητήματος, με σκοπό την ανάδειξη και επεξεργασία της γνώσης που είναι απαραίτητη για την κατανόηση των μεταρρυθμίσεων στη χώρα. Γιατί εκτιμάται ότι η υπάρχουσα γνώση είναι περιορισμένη και ελλιπώς καταγεγραμμένη και γιατί κάθε καινούργια μεταρρύθμιση χρειάζεται ειδικότερη προσέγγιση και τρόπους και μεθόδους προπαρασκευής και υλοποίησης.

Συχνά ακούμε να λέγεται πως τα περιθώρια για μεταρρυθμίσεις σε κάθε περίπτωση είναι περιορισμένα. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι περιττεύει η έρευνα ή ότι δεν έχουν αξία οι διαπιστώσεις, οι παραδοχές και τα σχέδια. Τουναντίον, κάποια παλιότερα γεγονότα σε περιόδους ειδικής πολιτικής δυναμικής, ορισμένα αποτελέσματα των τελευταίων ετών και οι τρέχουσες εμπειρίες συνηγορούν ότι υπάρχουν περιθώρια επανεξέτασής τους. Κυρίως ως προς τη διερεύνηση των δυνατοτήτων, οι οποίες πρέπει να αναλυθούν πληρέστερα υπό το φως της πρόσφατης εμπειρίας, αλλά και να συζητηθούν τρόποι οργάνωσης, διαχείρισης και διοίκησης. Σε κατάλληλη συγκυρία, όπως θα εξηγήσουμε παρακάτω.

Ζητήματα που μπορεί να αποδειχτούν χρήσιμα, κατά την άποψη του συγγραφέα, είναι η διερεύνηση του πρόσφατου παρελθόντος και η γενικότερη και ειδικότερη ερμηνεία της στάσης της χώρας έναντι των μεταρρυθμίσεων που επιχειρήθηκαν και επιχειρούνται, κυρίως δε γιατί δεν υλοποιήθηκαν. Γιατί υπάρχει μεγάλη συζήτηση για τα περιορισμένα αποτελέσματά τους, καθώς και για τις καθυστερήσεις και τις διαρκείς αναβολές. Η κατανόηση επίσης των λόγων για τους οποίους ορισμένες μεταρρυθμίσεις μπόρεσε να πραγματοποιηθούν, ενώ οι περισσότερες σύρονται σε μακρές και ατέλειωτες διαδικασίες, αλλά και η αξιολόγηση της διαθέσιμης εμπειρίας και γνώσης θα ωφέλουν ιδιαίτερα.

Έτσι, οι μεταρρυθμίσεις μπορεί να αποκτήσουν το νόημα και τη σημασία που πραγματικά έχουν και να προσλάβουν μορφή κατανόησης στους πολλούς και προσεγγίσιμη στους ειδικούς. Επιπλέον μπορεί να υπάρξει εξοικείωση με τους τρόπους υπέρβασης των εμποδίων, αλλά και να αναπτυχθούν προβληματισμοί σχετικά με τα πρόσωπα στα οποία πρέπει να ανατεθούν τέτοιες πρωτοβουλίες καθώς και πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η υπάρχουσα και προκύπτουσα γνώση στον πανεπιστημιακό και εκπαιδευτικό χώρο αλλά και στην κοινωνία γενικότερα. Υιοθετείται δηλαδή εδώ μια αισιόδοξη άποψη για το ζήτημα των μεταρρυθμίσεων, παρόλο που, όπως θα φανεί, δυσκολεύεται να ταιριάξει με τη σκληρή πραγματικότητα. Και διερευνάται

αν έχει παραγωγικό νόημα και υπό ποιες συνθήκες ο συνδυασμός αυτών των σκέψεων με ό,τι συνήθως συμβαίνει.

### *Σε αναζήτηση γνωστικού χώρου*

Όλα αυτά θα μπορούσαν δυνητικά να συνθέσουν τους προβληματισμούς για τις μεταρρυθμίσεις σε έναν γνωστικό χώρο που να έχει συγκρότηση και ομοιογένεια, με την προοπτική της πρακτικής εφαρμογής και ολοκλήρωσης. Στοιχεία απαραίτητα για όσους θεωρούν ότι μπορεί αυτά να γίνουν αντικείμενο μελέτης και επεξεργασίας, και ότι αυτή η σύνθεση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε εφαρμοσμένο επίπεδο στις μικρές και μεγάλες προσπάθειες που δοκιμάζονται και επιχειρούνται κατά καιρούς στη χώρα.

Η συγκρότηση αυτή είναι η κρίσιμη διάσταση στην παρούσα ανάλυση. Και επιχειρείται μέσα από την παρουσίαση της εμπειρίας της χώρας στις μεταρρυθμίσεις, τα διδάγματα της βιβλιογραφίας, καθώς και την προσωπική πείρα του συγγραφέα. Με την ελπίδα ότι μακροπρόθεσμα οι προσπάθειες ολοκλήρωσης των μεταρρυθμίσεων και των αλλαγών θα ενισχυθούν και οι ισχύουσες απόψεις και πρακτικές θα επανεξεταστούν. Πολύ περισσότερο μάλιστα αν η συγκρότηση αυτή μπορέσει να μετασηματιστεί σε αντικείμενο ευρύτερης συζήτησης, δημόσιου διαλόγου και διδασκαλίας. Να αποτελέσει, δηλαδή, μέρος μιας ευρύτερης αντίληψης για τις δημόσιες πολιτικές και την εξυπηρέτηση του πολίτη, στο κράτος, στο πολιτικό σύστημα, στη δημόσια διοίκηση, στην εκπαιδευτική και επιχειρησιακή κοινότητα αλλά και στους ίδιους τους πολίτες. Να διαμορφωθεί, με άλλα λόγια, μια σφαιρικότερη αντίληψη που να εκκινεί από τα ζητήματα που καλούνται αυτές να αντιμετωπίσουν και τους γενεσιουργούς λόγους δημιουργίας τους. Αντίληψη που τις παρακολουθεί στην πορεία υλοποίησης και δρα ευεργετικά στην ολοκλήρωσή τους.

Με απλά λόγια, το βιβλίο αυτό είναι μια προτροπή για να μάθουμε και να γνωρίσουμε περισσότερα για τις μεταρρυθμίσεις, ιδιαίτερα

δε για τις αμφιβολίες και τις δυσκολίες με τις οποίες βρίσκονται αντιμέτωπες και οι οποίες παίζουν καταλυτικό ρόλο στην έκβασή τους.

Για να αποκτήσει η ανάλυση δυναμικότερο χαρακτήρα και να αναδειχθούν οι υπάρχουσες δυνατότητες αλλά και οι αδυναμίες της χώρας μας, παρουσιάζεται συνοπτικά η μεταρρυθμιστική εμπειρία από τη Μεταπολίτευση μέχρι σήμερα, αλλά και πιο πίσω, καθώς πρόκειται για εμπειρία ιστορική. Περιλαμβάνει τις πράξεις και τις ενέργειες, ό,τι έγινε ή δεν έγινε τα τελευταία τριάντα ή πενήντα χρόνια που, μεταξύ άλλων, επηρέασαν και συνεχίζουν να επηρεάζουν την τρέχουσα κατάσταση. Μια εμπειρία υποτιμημένη και ανεπεξέργαστη, για πολλούς λόγους. Παράλληλα όμως, η ανάλυση συνδέεται και με το πολιτικό κλίμα και με τα δραματικά γεγονότα των τελευταίων ετών της κρίσης, με τα μνημόνια και το προσφυγικό-μεταναστευτικό πρόβλημα. Και, βέβαια, με τη διεθνή βιβλιογραφία.

Το βιβλίο αυτό γράφτηκε την περίοδο 2015-2018. Την εποχή της Ειδομένης. Που ξεχάστηκε ήδη. Αναφέρεται σε όσα προηγήθηκαν και όσα ακολούθησαν, για να αποδοθεί καλύτερα η ατμόσφαιρα της μεγάλης αβεβαιότητας που κυριάρχησε και κυριαρχεί ακόμη στη χώρα, και η οποία ήταν πάντοτε παρούσα με άλλες μορφές, αλλά η σοβαρότητά της υποτιμήθηκε. Μέσα σε αυτή την ατμόσφαιρα πρέπει σήμερα να υλοποιηθούν μεταρρυθμίσεις. Να διορθωθούν τα κακώς κείμενα, να βγει η χώρα από την κρίση και να αφήσει πίσω τα μνημόνια. Το πιθανότερο σενάριο βέβαια είναι η χώρα να πηγαίνει δεξιά ή αριστερά και να πελαγοδρομεί. Κυρίως να καθυστερεί και να αναβάλλει. Να χάνει κάθε μέρα και κάτι. Με τα μεγάλα θέματα σε διαρκή εκκρεμότητα. Και αυτό να αποτελεί επαναλαμβανόμενο μοτίβο μέσα στον χρόνο.

Στο βιβλίο εξετάζεται επίσης ο τρόπος επανατοποθέτησης του ζητήματος των μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα. Αναζητούνται αρχικά κάποια από τα κύρια χαρακτηριστικά τους αλλά και περαιτέρω στοιχεία γι' αυτές καθώς και ο πρακτικός προσανατολισμός τους. Στη συνέχεια σκιαγραφείται το πλαίσιο εντός του οποίου η γενικότερη πρότασή μας θα μπορούσε να βασιστεί μακροπρόθεσμα σε διαδικασίες γύρω από τη μάθηση, την εξοικείωση και την υλοποίηση

των μεταρρυθμίσεων. Με διαπιστώσεις και παραδοχές που εκτίθενται σταδιακά και αποκτούν σημασία με τη σύνθεση των επιμέρους απόψεων. Που λαμβάνουν υπ' όψιν ότι στην υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων βασικοί παράγοντες δεν είναι μόνον η πολιτική αντιπαράθεση, οι μέθοδοι, ο σχεδιασμός και τα πρόσωπα, όπως γράφεται και πιστεύεται ευρύτερα. Σημαντικό ρόλο παίζουν επίσης η σύνδεση με το ιστορικό παρελθόν, τις πολιτικές παραδόσεις της χώρας και το ευρύτερο θεσμικό και πολιτισμικό περιβάλλον, οι καθιερωμένες πρακτικές και συνήθειες, όπως και η Ε.Ε., αλλά και ο αδυσώπητος ανταγωνισμός μεταξύ των κομμάτων για τη νομή της εξουσίας. Γι' αυτό καλό είναι πρώτα να κατανοούμε και να ορίζουμε τα ζητήματα στα οποία οι μεταρρυθμίσεις καλούνται να δώσουν απαντήσεις. Διαπίστωση που έρχεται σε αντίθεση με ό,τι συνέβη τον τελευταίο καιρό, όπου πολλοί μιλούσαν για μεταρρυθμίσεις πολύ πριν τεθούν τα ζητήματα που περιμένουν απαντήσεις.

Αυτά, όχι ως γενικές και ειδικές ιδέες και προτάσεις που διατυπώνονται από συνήθεια ή κεκτημένη ταχύτητα, αλλά επειδή αυτά καθόρισαν κάθε σοβαρή απόπειρα μεταρρυθμίσεων τα τελευταία χρόνια. Και συνδέονται ευθέως και με τις ικανότητες των πρωταγωνιστών να διακρίνουν τις δυναμικές πολιτικές περιόδους, τη σχέση τους με την υπηρετήση του δημόσιου συμφέροντος και την αναγκαία γνώση, την πληροφόρηση και τη συμμετοχή των πολλών. Για παράδειγμα, τι σημαίνει άραγε για τις μεταρρυθμίσεις και ό,τι επιχειρούμε να περιγράψουμε εδώ η έκφραση, «Στην Ελλάδα έχουν γίνει μέχρι σήμερα 150 νομοθετικές παρεμβάσεις για την αυθαίρετη οικιστική δόμηση, με πρώτη έναντι τιμήματος το 1855, για τα Αναφιώτικα της Πλάκας. Η δόμηση αυτού του είδους είναι ο κανόνας δόμησης στη χώρα» (*Η Καθημερινή*, 19.1.2017);

### *Η οργανωτική και διοικητική διάσταση*

Η οπτική γωνία θέασης πραγμάτων και καταστάσεων που υιοθετείται εδώ είναι κυρίως οργανωτική και διοικητική, που είναι απλούστερη

και χρησιμότερη. Γιατί το βιβλίο αυτό απευθύνεται στο ευρύ κοινό, το αντικείμενό του είναι σύνθετο, ενώ αναζητούνται πρακτικά συμπεράσματα. Κι όταν για λόγους καλύτερης θεμελίωσης επεκτείνεται και σε άλλους τομείς, αυτό γίνεται με προσοχή και με φειδώ. Ο συγγραφέας έχει επίγνωση της σοβαρότητας του θέματος το οποίο εξετάζει και φροντίζει ο λόγος του να είναι ήπιος και μετριοπαθής. Όπου υπάρχουν πολιτικές αναφορές, και είναι συχνές, γίνονται για την καλύτερη στοιχειοθέτηση των επιχειρημάτων και γιατί οι μεταρρυθμίσεις συνδέονται άμεσα με μεγάλα πολιτικά ζητήματα. Συνδέονται στενάτα με την Ιστορία της χώρας, με ό,τι συνέβη ή δεν συνέβη στο παρελθόν, καθώς και με τις ενέργειες του παρόντος (βλ. Αυγερινός 2013).

Από την αρχή γίνεται σαφές ότι εδώ δεν επιχειρούνται εκτεταμένες αναφορές στο βαθύτερο νόημα της έννοιας των μεταρρυθμίσεων ή στη σημασία τους στην ελληνική πραγματικότητα. Κάτι τέτοιο θεωρήσαμε ότι θα άλλαζε την κατεύθυνση της συζήτησής μας, η οποία είναι προσανατολισμένη στην αναζήτηση γνώσης και διόδων ικανών να βοηθήσουν την ολοκλήρωση των μεταρρυθμίσεων, σε πρακτικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εφαρμογής.

Παρά ταύτα, στην πορεία σχολιάζονται ορισμένα θεωρητικά ζητήματα και η ανάλογη βιβλιογραφία, για μια πληρέστερη περιγραφή, αλλά και γιατί η θεωρία είναι εν προκειμένω απαραίτητη. Σημειώνεται προς τούτο το ενδιαφέρον βιβλίο του Αλιβιζάτου (2015), όπου αναλύεται η θεσμική διάσταση των μεταρρυθμίσεων και γίνονται αναφορές σε πολλά πρόσωπα της πρόσφατης ελληνικής Ιστορίας που επιχείρησαν μεταρρυθμίσεις, με «επιτυχίες» και «αποτυχίες». Επίσης το βιβλίο των Μέργου και Μακρυνδημήτρη (2012) για τις μεταρρυθμίσεις στη χώρα γενικότερα.

Ένας ορισμός του Δημαρά (1973) για την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση υποδεικνύει και την κατεύθυνση που υιοθετείται εδώ για την έννοια και το νόημα των μεταρρυθμίσεων: «Μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος δεν είναι η νομοθετική αντικατάσταση μιας διδακτικής μεθόδου με μια άλλη, ούτε το χτίσιμο σχολικών κτιρίων, ούτε η αύξηση των αποδοχών των δασκάλων, ούτε η αλλαγή

του ωρολόγιου και του αναλυτικού προγράμματος. Αυτά, όσο σημαντικά κι αν είναι, μπορεί να αποτελούν στοιχεία μιας μεταρρυθμίσης ή να είναι απλές αλλαγές στα εξωτερικά χαρακτηριστικά του συστήματος που στην ουσία του μένει αμετάβλητο. Εκπαιδευτική μεταρρύθμιση είναι κάτι βαθύτερο. Είναι η αλλαγή προσανατολισμού. Είναι η κυριάρχηση ενός νέου πνεύματος».

Όσα αναφέρονται στο βιβλίο για τις προόδους και τις οπισθοχωρήσεις που σημειώθηκαν μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο αλλά και μετά τη Μεταπολίτευση το 1974, λαμβάνοντας υπ' όψιν τον Εμφύλιο και την περίοδο της χούντας, συντελούνται σε ένα ιδιαίτερα ευνοϊκό ευρωπαϊκό περιβάλλον, το οποίο η χώρα μας κατάφερε όχι μόνο να παρακολουθήσει, αλλά να ενταχθεί σε αυτό. Να το εκμεταλλευτεί και να προοδεύσει. Αυτό το τόσο ευνοϊκό, κυρίως για τη χώρα μας, ευρωπαϊκό περιβάλλον αλλάζει σιωπηρά και σταδιακά μετά τη δεκαετία του '80, αλλά η χώρα φαίνεται να μην το αντιλαμβάνεται εγκαίρως. Ίσως και να μην ήταν σε θέση να το παρακολουθήσει. Και έτσι μπήκε με δραματικό τρόπο στην παγκόσμια κρίση του 2008-2009, ως αδύνατος ευρωπαϊκός κρίκος, από την οποία και δεν καταφέρνει να εξέλθει. Σαν να κόλλησε (βλ. Scheidel 2017, Streeck 2014).

Όπως συχνά γράφεται: «στην πραγματικότητα, προσαρμοστήκαμε ως κοινωνία σε ένα στρεβλό καταναλωτικό υπόδειγμα δυτικής προέλευσης, χωρίς ωστόσο να υιοθετήσουμε τα σωστά σημεία του μοντέλου διακυβέρνησης. Η Ελλάδα παραμένει εσωτερικά ορμώμενη» (Φύλης, *Η Καθημερινή*, 25.6.2017).

### *Διευκρινίσεις*

Το ερώτημα που αναφύεται σε όλη την έκταση του βιβλίου είναι κατά πόσον ένα τόσο γενικό αντικείμενο όπως οι μεταρρυθμίσεις μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει μια ενιαία σύσταση και μπορεί να αντιμετωπιστεί με μια συνολική προσέγγιση. Η απάντηση που δίνεται με ό,τι ακολουθεί δεν μπορεί να είναι καταφατική. Γιατί αυτό θα σή-



μιναι ότι η επιχειρηματολογία που αναπτύσσεται θα έτεινε να υποκαταστήσει την ειδικότερη και εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία που χρειάζεται, όταν, π.χ., μιλάμε για μεταρρύθμιση του πολιτικού συστήματος, τη συνταγματική αναθεώρηση, τη φορολογική μεταρρύθμιση, κ.λπ. Είναι προφανές ότι σε όλες αυτές τις περιπτώσεις χρειάζεται εξειδικευμένη γνώση, που μπορεί να προέλθει μόνο από ειδικούς επιστήμονες και επαγγελματίες.

Υπάρχουν όμως και πολλά άλλα ζητήματα, ακόμα και για αυτές τις πολύ δύσκολες και πολύπλοκες μεταρρυθμίσεις, όπως είναι, π.χ., η διαχείρισή τους με σκοπό την υλοποίησή τους, που χρειάζεται να γνωρίζουν οι πολιτικοί, οι δημόσιοι λειτουργοί και γενικότερα οι πολλοί (πολίτες). Που τους εξοικειώνουν με τις δυσκολίες και τους εξοπλίζουν με επιχειρήματα, όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με τα ερωτήματα που ανακύπτουν. Το βιβλίο προσφέρεται για όλους εκείνους που κατέχουν και εκτιμούν την ειδικότερη γνώση που απαιτούν οι μεταρρυθμίσεις και που ταυτόχρονα αναγνωρίζουν και τις αρετές και τις δυνατότητες που πρέπει να είναι διαθέσιμες για την αντιμετώπισή τους στην καθημερινή ζωή και πράξη. Είναι αυτό το τελευταίο κυρίως που δοκιμάζεται επί της ουσίας εδώ και με όσο το δυνατόν αναλυτικότερο τρόπο.

Ακόμα και ο τίτλος του βιβλίου μπορεί να φανεί σε πολλούς προβληματικός. Γιατί στη βιβλιογραφία και την καθημερινότητα ο όρος «μεταρρυθμίσεις» ορίζεται και χρησιμοποιείται με ποικίλους τρόπους και εμπεριέχει πολλαπλά επιμέρους νοήματα και σημασίες. Η συζήτηση που ακολουθεί θα διαλευκάνει στην πορεία τέτοιου είδους προβλήματα. Ο τίτλος επελέγη επιπλέον για να δηλωθεί εξαρχής η πρόθεση του συγγραφέα να ασχοληθεί με κάτι που, ενώ είναι ιδιαίτερα σημαντικό, οι σχετικές εργασίες και οι αναφορές είναι περιορισμένες.

Η δεύτερη διευκρίνιση αφορά τους όρους «επιτυχημένες» και «αποτυχημένες» μεταρρυθμίσεις που χρησιμοποιούνται ευρέως στο βιβλίο. Δεν πρόκειται για τεχνικούς ή επιστημονικούς όρους καθιερωμένους στη βιβλιογραφία, αλλά για συμβατικές εκφράσεις

που μας επιτρέπουν να αναπτύξουμε τη συζήτηση γύρω από το θέμα με τις αναγκαίες επιφυλάξεις. Δεν είναι άλλωστε οι μόνοι. Χρησιμοποιούνται και άλλοι όροι που το νόημά τους προκύπτει από τα συμφραζόμενα και από τη σημασία που απέκτησαν στην τρέχουσα ζωή και την καθημερινότητα. Η χρησιμοποίηση εισαγωγικών σε ορισμένες εκφράσεις δηλώνει αυτή την ιδιαιτερότητα. Ειδική σημασία δίνεται στην «γκρίζα ζώνη» που σχηματίζεται εκ των πραγμάτων στην προσπάθεια υλοποίησης μιας μεταρρύθμισης. Και περιέχει συνήθως τους κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν την «επιτυχία» ή την «αποτυχία» της και τους τρόπους και τις μεθόδους χειρισμού της.

Η τρίτη διευκρίνιση αφορά την επιλογή η συζήτηση για τις μεταρρυθμίσεις να γίνεται παράλληλα με τα πρόσφατα και τα τρέχοντα μεγάλα πολιτικά και οικονομικά γεγονότα. Η επιλογή αυτή δεν είναι τυχαία, καθώς θέλουμε να δείξουμε ότι οι μεταρρυθμίσεις πραγματοποιούνται σχεδόν πάντα μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον με δυσκολίες κατανόησης, ανακατατάξεις και απρόοπτα. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι μεταρρυθμίσεις καλούνται σήμερα να δρομολογηθούν και να υλοποιηθούν είναι άμεσα συνδεδεμένο με τα μεγάλα πολιτικά γεγονότα και την αβεβαιότητα που προκλήθηκε μετά το 2010 με τα μνημόνια και όσα ακολούθησαν, που έκαναν πολύ πιο πολύπλοκη την κατάσταση και συνετέλεσαν στην ακόμη μεγαλύτερη απογοήτευση των πολιτών.

Αυτή η τελευταία διευκρίνιση είναι πολύ σημαντική, καθώς συνδέεται με την ποιοτική και ποσοτική διάσταση της μεταρρυθμιστικής διαδικασίας –έννοια κεντρικής σημασίας στην πραγματεύσή μας– ώστε αυτή να είναι τεκμηριωμένη και συμπαγής. Τα δεδομένα που πρέπει να συνοδεύουν κάθε σχέδιο για μεταρρυθμίσεις πρέπει να είναι τα καλύτερα δυνατά και η ανάλυσή τους να γίνεται με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Στην πράξη αυτή η διάσταση υποτιμάται και σε αυτό τον λόγο οφείλεται πολλές φορές η «αποτυχία» των μεταρρυθμίσεων. Γιατί δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ένα σημαντικό γεγονός. Ότι οι μεταρρυθμίσεις αναφέρονται

στο μέλλον, το οποίο είναι πάντοτε αβέβαιο και άγνωστο, και τα στοιχεία που τις συνοδεύουν έχουν συνήθως ασαφή χαρακτηριστικά. Επίσης ότι το κόστος, η διάρκεια και οι επιπτώσεις των μεταρρυθμίσεων αποδεικνύονται συχνά πολύ διαφορετικά από τις αρχικές προβλέψεις και υπολογισμούς.

Ας μιλήσουμε, λοιπόν, για το μέλλον. Ας μιλήσουμε για μεταρρυθμίσεις, τα ζητήματα που χρειάζεται να αντιμετωπιστούν, τα διαθέσιμα στοιχεία, τους τρόπους και τις δυνατότητες επεξεργασίας, την εμπειρία που είναι διαθέσιμη και τις ικανότητες αξιοποίησής της. Γιατί το μέλλον εξαρτάται από τις μεταρρυθμίσεις, αλλά και από τους τρόπους και τις μεθόδους τεκμηρίωσης και λήψης αποφάσεων για αυτές (βλ. Μουζέλης 2005).

### *Γιατί γράφτηκε το βιβλίο*

Όσα γράφονται εδώ έχουν και προσωπικό τόνο. Προέρχονται από κάποιον που πήρε μέρος στα τεκταινόμενα της χώρας μετά το 1981, αλλά και παλιότερα. Που συμμετείχε ενεργά στα πολιτικά, διαχειριστικά και επιστημονικά ζητήματα που ανέκυψαν. Με διαφορετικές ιδιότητες κάθε φορά που του επέτρεψαν να μάθει, να προσφέρει και να παρακολουθήσει τις εξελίξεις ώστε να μπορεί σήμερα να γράφει με την αίσθηση ότι δεν παρουσιάζει θεωρητικές κατασκευές και μόνο. Πάντοτε βέβαια στο μέτρο των δυνατοτήτων του. Σε χαμηλούς τόνους, γράφει για τις μεταρρυθμίσεις στη χώρα μας, με τον δικό του τρόπο και την προσωπική του εμπειρία. Με όσα είδε και έμαθε εργαζόμενος στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Αλλά παράλληλα και με όσα διαπίστωσε από τη μελέτη και τα διαβάσματά του για ό,τι γίνεται, όσο γίνεται, στην Ευρώπη και αλλού, και δεν επιτυγχάνεται εύκολα στην Ελλάδα.

Το βιβλίο γράφτηκε και για να κατατεθεί μια εμπειρία που αποκτήθηκε μέσα στον χρόνο και στην πράξη. Θα μπορούσε επίσης να θεωρηθεί ως ένα σύντομο χρονικό των μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν είτε όχι στη χώρα μετά την πτώση της

χώντας το 1974, και ιδιαίτερα μετά το 1990. Πιο αναλυτικά εξετάζεται η περίοδος μετά το 2008, όπου παρατηρείται απουσία κρίσιμων αποφάσεων. Εν ολίγοις, στο βιβλίο παρουσιάζονται απόψεις σχετικά με τις μεταρρυθμίσεις, χρήσιμες για τους ειδικούς, αλλά και για τους πολλούς, και δίνεται έμφαση στις διαδικασίες υλοποίησής τους.

### *Κατανομή της ύλης*

Το βιβλίο χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αξιολογείται η επανατοποθέτηση του ζητήματος των μεταρρυθμίσεων και η ανάγκη νέας γνώσης γύρω απ' αυτές. Παράλληλα τίθεται η βάση της συζήτησης που θα οδηγήσει στη συνέχεια σε συγκεκριμένες πρακτικές προτάσεις. Σε μια κατεύθυνση που βοηθά στην ευρύτερη κατανόηση και αποκαλύπτει το μέγεθος των δυσκολιών που αυτές περιέχουν. Και καθορίζει, κατά το δυνατόν, το πολιτικό και το διοικητικό κομμάτι.

Στο δεύτερο και στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια πρόταση για τις μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα, μια πρακτική μεθοδολογία για την ανάλυση, τη σύνθεση και την υλοποίησή τους. Επισημαίνεται επίσης η γνώση που είναι απαραίτητη προκειμένου να γίνει μια παραγωγική παρουσίαση και να κατανοηθούν οι κρυμμένες και αθέατες πλευρές τους. Προς τούτο χρησιμοποιούνται πολλά παραδείγματα και αναφορές από τη βιβλιογραφία και τον ημερήσιο τύπο.

Στη συνέχεια, αφού επισημανθούν ορισμένα μεθοδολογικά ζητήματα, παρουσιάζονται δέκα σημεία διατυπωμένα με επαγωγικό τρόπο και με σύντομες αναφορές στο παρελθόν και στη βιβλιογραφία ώστε να διευκολύνεται ο αναγνώστης να παρακολουθήσει την ανάλυσή μας. Αλλά και οι διαπιστώσεις-παραδοχές που παρατίθενται σε κρίσιμα σημεία παίζουν κι αυτές τον ρόλο τους. Έτσι συχνά διευκρινίζεται κάτι θεμελιώδες για τη συλλογιστική μας: ότι οι μεταρρυθμίσεις δεν «γίνονται», όπως συνήθως λέγεται, αλλά συντελούνται μέσα στον χρόνο. Καθίστανται δηλαδή απτές και ορατές και

εισφέρουν στην κοινωνική διαδικασία όταν απαντούν στις ανάγκες της κοινωνίας και αφού αποτιμηθούν τα αποτελέσματά τους.

Η προετοιμασία μεταρρυθμίσεων επιβάλλει να κατανοηθούν οι συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον και στο περιβάλλον που υπαγορεύει η υλοποίησή τους. Να δίνονται απαντήσεις όχι στο τι πρέπει, αλλά τι μπορεί να γίνει, και παράλληλα πώς να υλοποιηθεί. Γιατί αυτά τα ερωτήματα είναι άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένα. Με την έννοια ότι είναι δυνατόν να σχηματιστεί η λογική και πραγματολογική συνέχεια, ως η πρακτική που διέπει και ενοποιεί την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει μια μεταρρύθμιση. Και πώς αυτή μπορεί να διατηρηθεί στον χρόνο με τους επιμέρους παράγοντες συνδεδεμένους μεταξύ τους για να αποδώσει καρπούς. Πρόκειται για θεμελιώδη έννοια, η οποία θα μας απασχολήσει στη συνέχεια.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται με πιο επιστημονικό τρόπο η εμπειρία δεκάδων μεταρρυθμίσεων στη χώρα μας, μετά τη σημαδιακή χρονολογία του 1974. Το αποτέλεσμα είναι εξόχως ενδιαφέρον. Γιατί με βάση τις εμπειρίες του παρελθόντος και την τρέχουσα πραγματικότητα εξειδικεύονται γνώσεις και υποδεικνύονται τρόποι μέσω των οποίων μπορεί να ενισχυθούν περαιτέρω οι ικανότητες των μεταρρυθμιστών στην υλοποίηση μεταρρυθμίσεων. Γιατί εξετάζεται πώς μπορεί να βελτιωθεί η κατάσταση, όχι μόνον αν αλλάξει στάση το κράτος, όπως κατά κόρον υποστηρίζεται και είναι ευλόγως επιθυμητό, θέτοντας δηλαδή τους κανόνες και τις διαδικασίες τήρησής τους, αλλά και αν παράλληλα αξιοποιηθούν οι υπάρχουσες εμπειρίες και οι δυνάμεις και οι ευκαιρίες που υπάρχουν διάχυτες στη χώρα. Με βάση κάποιο πρόγραμμα εξειδίκευσης και πληροφόρησης, για παράδειγμα, στα σχολεία και στα πανεπιστήμια, στα νοσοκομεία, στη δικαιοσύνη, στον πολιτισμό, στις τράπεζες, στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, στην επιχειρηματικότητα, κ.α.

Ιδιαίτερος δε αν αξιοποιηθούν καταλλήλως οι δυνάμεις που υπάρχουν στο κράτος και στη δημόσια διοίκηση, μπορεί και να αλλάξουν οι εδραιωμένες αντιλήψεις που συγκρατούν μέχρι τώρα το σύστημα και δεν καταρρέει, βελτιώνοντας επιπλέον την αποδοτικό-

τητά τους και επεκτείνοντας την επιρροή τους. Δυνάμεις που, λόγω του ρόλου τους και της σχέσης τους με την κοινωνία, δημιουργούν μεταρρυθμιστική τεχνογνωσία από μόνες τους και εκ των ενόντων την οποία με βοήθεια και ευρύτερους προβληματισμούς μπορούν να βελτιώσουν. Δυνάμεις που δεν είναι μόνο πρόσωπα, αλλά και κουλτούρα, αντιλήψεις, επιρροές και τεχνογνωσία από το εξωτερικό, την Ε.Ε., καθώς και διάθεση για προσφορά. Δυνάμεις στις οποίες περιλαμβάνονται και πολλοί πολίτες οι οποίοι χρειάζεται να είναι καλά πληροφορημένοι για να συμμετέχουν. Να κατανοούν τι βρίσκεται πίσω από μια μεταρρύθμιση και πώς μπορεί να γίνει περισσότερο συγκεκριμένο στην πράξη και στην πραγματική ζωή. Να γνωρίζουν τα ζητήματα, τι μπορεί και τι πρέπει να αλλάξει. Και, κυρίως, πώς μπορεί να κατανοηθούν και να οργανωθούν για να μετασχηματιστούν και να αλλάξουν. Ιδιαίτερα αν ληφθεί υπ' όψιν ότι πολλοί τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, όπως δημόσια νοσοκομεία, σχολεία, ορισμένα πανεπιστήμια, μουσεία, ανώτατα δικαστήρια, Τράπεζα της Ελλάδος κ.ά., εμφανίζουν πολλές φορές συμπεριφορά που είναι σε αντίθεση με τη γενική, χαμηλής ποιότητας εμφάνιση και συμπεριφορά του κράτους.

Το κεφάλαιο αυτό σκοπίμως φέρει τον προκλητικό τίτλο «Οργάνωση και διοίκηση μεταρρυθμίσεων». Για να επισημανθεί ένα κρίσιμο θέμα. Ότι αν το ζητούμενο είναι να πραγματοποιηθούν μεταρρυθμίσεις, τότε πρέπει να μπορεί να περιγραφεί ο γνωστικός χώρος που υποδεικνύει τους τρόπους με τους οποίους αυτές συγκροτούνται, οργανώνονται και διοικούνται. Για να ενισχυθούν οι δυνάμεις που αναφέρθηκαν πιο πάνω και να δειχτεί ότι αυτές δημιουργήθηκαν και υφίστανται σε ένα κράτος το οποίο κατά τεκμήριο δεν ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις του.

Παράλληλα να αναζητηθούν και να ενισχυθούν τα περίφημα «πώς» των μεταρρυθμίσεων, για τα οποία σπανίζουν οι αναλύσεις, τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία. Είναι κρίσιμο σημείο. Οι πολλές και δόκιμες θεωρητικές αναλύσεις για τη χώρα, την οικονομική της ανάπτυξη, την πολυπλοκότητα των μεταρρυθ-

μίσεων, τα εμπόδια και τόσα άλλα δεν συνοδεύονται με ό,τι πρέπει να γίνει για να υλοποιηθούν μεταρρυθμίσεις. Υπάρχει μεγάλη απόσταση μεταξύ των γενικών θεωρητικών προσεγγίσεων και των εξειδικευμένων γνώσεων για την υλοποίησή τους.

Για παράδειγμα, το ζήτημα αυτό απουσιάζει σ' έναν βαθμό από τα προγράμματα σπουδών των ελληνικών πανεπιστημίων. Ούτε μπορεί να είναι τυχαίο ότι απουσιάζει, πιθανόν για άλλους λόγους, και από τα προγράμματα πολλών βρετανικών και αμερικανικών πανεπιστημίων. Και απουσιάζει παντελώς από την τρέχουσα δημόσια συζήτηση.

Το βασικό θέμα αυτού του κεφαλαίου είναι τι χρειάζεται να γνωρίζουν οι μεταρρυθμιστές, όταν οραματίζονται και επιχειρούν μια μεταρρύθμιση, και τι θα μπορούσαν να κάνουν και να μάθουν κατά την υλοποίησή της αλλά και μετά. Κι αυτό όχι μόνο για να πραγματοποιήσουν μεταρρυθμίσεις, που είναι δύσκολο, αλλά για να κάνουν λιγότερα λάθη όπως και να μην απογοητεύονται από τις αποτυχίες. Κυρίως όμως για να μπορούν να συνδράμουν τα «πώς» των μεταρρυθμίσεων.

Σε αυτή την κατεύθυνση, οι μεταρρυθμιστές χρειάζεται να διαθέτουν ειδική επιμόρφωση και ικανότητες. Ένα μείγμα γνώσης και ευρύτερων αντιλήψεων που να καλύπτει την οργάνωση και διοίκηση των δημόσιων πολιτικών. Και παράλληλα την οργανωτική και διοικητική εμπειρία στη διαχείριση σχεδίων, πόρων, ανθρώπων και οικονομικών μεγεθών. Να αναγνωρίζουν κάτι θεμελιώδες. Ότι δεν υπάρχει «ο κρυμμένος θανατοποιός», το κράτος, το οποίο κάποια στιγμή θα πάρει πρωτοβουλίες και θα πραγματοποιήσει τις μεταρρυθμίσεις που είναι απαραίτητες. Γιατί αν υπήρχε, κάποιες από τις εκκρεμύσεις μεταρρυθμίσεις θα είχαν ήδη γίνει. Να αναγνωρίζουν ότι όλα χρειάζονται συγκεκριμένη προσπάθεια, η οποία προϋποθέτει γνώση, που για να αποκτηθεί απαιτεί εκπαίδευση. Η Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και η εμπειρία της παρουσιάζει σε αυτό το σημείο πολύ ενδιαφέρον, και ίσως χρειάζεται και εδώ επανατοποθέτηση.

Όλα αυτά είναι, εν συντομία, όσα χρειάζεται να γνωρίζουν, μεταξύ άλλων, εκείνοι τους οποίους ονομάσαμε μεταρρυθμιστές, όσοι δηλαδή αναλαμβάνουν ανάλογες πρωτοβουλίες. Οι μεταρρυθμιστές, από ανάγκη, επειδή δεν γίνεται διαφορετικά, δοκιμάζουν και επιχειρούν πολλά σχέδια που δεν είναι συνηθισμένα. Καταβάλλουν, δηλαδή, ειδική προσπάθεια. Σε αντίθεση μάλιστα προς την πάγια αντίληψη ότι στην Ελλάδα δεν πραγματοποιούνται μεταρρυθμίσεις λόγω απουσίας κατάλληλων θεσμών και αδυναμιών του κράτους και της δημόσιας διοίκησης – όχι πως αυτό δεν αληθεύει. Επιχειρούν δηλαδή την πραγματοποίηση των μεταρρυθμίσεων με κάθε δυνατό νόμιμο τρόπο, με ασυνήθιστες και μελετημένες κινήσεις, με την ενεμέρωση και τη συμφωνία των πολλών.

Οι μεταρρυθμιστές είναι επίσης αυτοί που δημιουργούν την κατάλληλη τεχνογνωσία ή αναδεικνύουν την ήδη υπάρχουσα, ανάλογα με την περίπτωση. Η αξία και η σημασία του έργου τους καθώς και η εμπειρία τους θα μπορούσε δυνητικά να μεταβιβαστεί και σε άλλους. Σε μια λογική συνέχειας, διατήρησης και αξιοποίησης της ιστορικής μνήμης.

Στην πραγμάτευσή μας τίθενται και αντίστροφα ερωτήματα. Μήπως δηλαδή το να αναζητεί κανείς μεταρρυθμιστές στο χαοτικό τοπίο των μνημονίων και στα παρεπόμενα είναι ουτοπία, όταν όλοι οι τομείς είναι κατειλημμένοι από κομματικά στελέχη που εκμεταλλεύονται με περισσή ικανότητα και επιδεξιότητα την κρατική περιουσία ή, καλύτερα, την περιουσία του Έλληνα φορολογούμενου; Είναι όμως αυτή η πραγματική κατάσταση; Τι ακριβώς ισχύει; (βλ. Καλύβας 2015, Καρακούσης 2006, Κωστής 2013β, Παλαιολόγος 2014).

### *Τα «τι» και τα «πώς» στις μεταρρυθμίσεις*

Στη συζήτηση για τις μεταρρυθμίσεις επιχειρείται πολλές φορές ένας διαχωρισμός μεταξύ εκείνων που φιλοδοξεί να υλοποιήσει μια μεταρρύθμιση και των τρόπων με τους οποίους αυτά υλοποιούνται. Εκ των πραγμάτων, για λόγους πρακτικούς, αναδύονται ερωτήματα



για το τι πρέπει να γίνει και πώς αυτό θα γίνει ή, καλύτερα, πώς αυτό θα υλοποιηθεί. Η εμπειρία έχει δείξει ότι η υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων επιβεβαιώνει τη διαρκή σχέση μεταξύ των «τι» και των «πώς», καθώς το ένα επηρεάζει το άλλο μεθοδολογικά, οικονομικά και οργανωτικά. Η σχέση είναι βέβαια βαθύτερη και έχει ενδιαφέρουσα θεωρητική διάσταση.

Λίγα λόγια ως προς αυτό. Η αλληλεπίδραση της προτασιακής γνώσης (propositional knowledge, knowledge of «what») και της αναλυτικής γνώσης (prescriptive knowledge, knowledge of «how») δημιουργεί μια δυναμική αλληλοτροφοδότηση που μπορεί να αποδειχθεί θεμελιώδης στην υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων. Η σχέση αυτή έχει μεγάλη και παλιά συζήτηση πίσω της. Οι ρίζες της ανάγονται στη συνεργασία τον 18ο αιώνα των θεωρητικών της καθαρής επιστήμης με τους μηχανικούς και τους τεχνίτες των εφαρμογών, στις τότε συνθήκες. Το αποτέλεσμα αυτής της αλληλεπίδρασης προϋποθέτει ένα ανταγωνιστικό και ανοικτό πεδίο ιδεών, προτάσεων και εφαρμογών. Όπως έλεγε ο Χ. Τρικούπης το 1880: «Την αξίαν εν τη πολιτική δεν έχουσιν εκείνοι οίτινες εκφέρουν ιδέαν τινά, αλλά η αξία έγκειται εις την εφαρμογήν της» (βλ. Τρίχα 2016). Στα θέματα αυτά θα επανέλθουμε πολλές φορές.

### *Επιθυμία και ικανότητα, συγκρούσεις και πολυπλοκότητα*

Είναι πολλές οι γραφικές παραστάσεις στους καρτεσιανούς άξονες xOy που έχουν επινοηθεί στη βιβλιογραφία και βοηθούν στην κατανόηση βασικών εννοιών στις μεταρρυθμίσεις. Παρατίθενται δύο αρκετά συνηθισμένες.

1. **Επιθυμία και ικανότητα.** Ο συνδυασμός χαμηλή-υψηλή επιθυμία για μεταρρυθμίσεις και χαμηλή-υψηλή ικανότητα υλοποίησης οδηγεί σε τέσσερις επιλογές, στα αντίστοιχα τεταρτημόρια: Δεν γίνονται μεταρρυθμίσεις-οι μεταρρυθμίσεις χρειάζονται πολιτική συναίνεση-οι μεταρρυθμίσεις χρειάζο-

νται θεσμική αναβάθμιση-οι μεταρρυθμίσεις μπορεί να γίνουν γρήγορα.

2. **Συγκρούσεις και πολυπλοκότητα.** Ο συνδυασμός χαμηλός-υψηλός βαθμός σύγκρουσης και χαμηλή-υψηλή πολυπλοκότητα οδηγεί επίσης σε τέσσερις επιλογές, στις οποίες οι μεταρρυθμιστές μπορούν ανάλογα με την περίπτωση να αποδώσουν χαρακτηριστικά και ιδιότητες που διευκολύνουν την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων.

Γράφουν, π.χ., οι Μανιτάκης και Μπαλαμπανίδης: «Η Ελλάδα μέσα στην παραζάλη της οικονομικής κρίσης υποχρεώθηκε να εκπληρώσει ταυτόχρονα και παράλληλα δύο προγράμματα μεταρρυθμιστικά με διαφορετικούς, ποιοτικά, στόχους. Ένα βίαιο και βιαστικό πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής με μετρήσιμους και δημοσιονομικούς στόχους και ένα πρόγραμμα αναδιάρθρωσης της δημόσιας διοίκησης με στόχους καθαρά ποιοτικούς και διαρθρωτικούς. Οι πρώτοι στόχοι με τους δεύτερους αποδείχτηκαν όχι μόνο ασύμβατοι μεταξύ τους, αλλά και συγκρουόμενοι και αλληλοαναιρούμενοι» (ανάρτηση στο διαδίκτυο, 2017).

### *Πρωτοτυπία και θαρραλέοι μεταρρυθμιστές*

Οι αλλαγές και οι μεταρρυθμίσεις αντιπροσωπεύουν το νέο, το εναλλακτικό καθώς και την προσαρμογή σε καινούργιες συνθήκες και καταστάσεις. Έχουν λοιπόν περιθώριο να είναι διαφορετικές από το παρελθόν, να εμπεριέχουν καινοτομίες, να απαντούν σε υπαρκτά προβλήματα και να ικανοποιούν επερχόμενες απαιτήσεις. Με αυτή την έννοια αποτελούν ευκαιρία ανανέωσης του διαλόγου με τους πολλούς, προώθησης νέων ιδεών και απόψεων και εφαρμογής προτάσεων που υπόσχονται καλύτερα αποτελέσματα.

Αυτή η διάσταση των πραγμάτων και των καταστάσεων στις μεταρρυθμίσεις συγκαλύπτεται μέχρι και απαλείφεται, εξαιτίας της πολιτικής διάστασης και των αντιθέσεων που προκύπτουν από

τον ανταγωνισμό για τη νομή της εξουσίας μεταξύ των πολιτικών κομμάτων. Κατά την άποψη του συγγραφέα του βιβλίου αυτού, οι καλοί και θαρραλέοι μεταρρυθμιστές πρέπει να εξαντλούν τα περιθώρια που υπάρχουν και να «παρακάμπτουν» τους πολιτικούς, δρώντας στο πλαίσιο του νόμου και του καλώς εννοούμενου δημόσιου συμφέροντος. Μακροπρόθεσμα βέβαια δεν πρέπει να λησμονηθεί η εμπειρία της χώρας από τη δικαστική ταλαιπωρία του επικεφαλής της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής κ. Γεωργίου. Τα συμφέροντα που συνασπίστηκαν για να καταδικαστεί οπωσδήποτε συμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό με εκείνα που εμποδίζουν να πραγματοποιηθούν μεταρρυθμίσεις στη χώρα. Μεταρρυθμιστές, προσοχή!

### *Πηγές και βιβλιογραφία*

Η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε είναι λόγω του θέματος εκτεταμένη. Επισημαίνονται ορισμένα έργα και δημοσιεύσεις που είναι χρήσιμο να τα συμβουλευτούν όσοι έχουν ειδικότερο ενδιαφέρον για τις μεταρρυθμίσεις. Κατ' αρχάς τα βιβλία του Williamson (1994) και άλλων τη δεκαετία του '90 και του 2000 για τις μεταρρυθμίσεις σε παγκόσμιο επίπεδο αποδίδουν το κλίμα της εποχής. Αλλά και δημοσιεύσεις σχετικά με προσεγγίσεις του τύπου «όταν προσπαθείς να κάνεις κάτι, μολονότι δεν είσαι οργανωμένος και δεν ξέρεις πώς να το κάνεις», όπως η κλασική του Lindblom (1959) για το «κάνω ό,τι μπορώ» (muddling through). Ή ακόμα έργα όπως του Kay (2010) για τους «πλάγιους τρόπους» (obliquity). Στην πορεία του βιβλίου θα επανερχόμαστε συστηματικά και στην ανάλογη βιβλιογραφία.

### *Διαπιστώσεις και παραδοχές*

Για να βοηθηθεί ο αναγνώστης να παρακολουθήσει την πρακτική χρησιμότητα όσων εκτίθενται, στο τέλος κάθε κεφαλαίου παρατίθενται συμπεράσματα με τη μορφή διαπιστώσεων και παραδοχών. Γραμμένα όσο το δυνατόν πιο απλά, διευκολύνουν την κατανόηση

των εννοιών και της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει τις μεταρρυθμίσεις, ενισχύοντας την ικανότητα υπέρβασης των εμποδίων και των δυσκολιών στην πράξη.

Εξοπλίζοντας με υπομονή, κατανόηση και, κυρίως, γνώση, αναπτύσσουν την κρίση, τη διαίσθηση, την επιστημονική περιέργεια και την επινοητικότητα του αναγνώστη, και μπορεί να ξεδιπλώσουν και να ενσωματώσουν την πείρα του. Σε μια κατεύθυνση όπου καλλιεργείται η διάσταση του απλού και του απλούστερου αλλά και του πιθανού και του απίθανου, του απρόβλεπτου και του πολύπλοκου, και όπου ενεργοποιούνται ικανότητες επεξεργασίας σύνθετων καταστάσεων, απόκτησης νέας γνώσης και αναστοχαστικής σκέψης.

Το βιβλίο του Taleb (2007) για τον «μαύρο κύκνο» είναι μια απολαυστική πραγματεία για τη σημασία και τις επιπτώσεις συμβάντων που θεωρούνται κατεξοχήν απίθανα και που όμως κάποια στιγμή συμβαίνουν. Καθώς και οι απόψεις των Kahleman και Trevsky (1979) για τη θεωρία των προσδοκιών, ότι τα συστηματικά λάθη κάνουν τον ανθρώπινο παραλογισμό προβλέψιμο. Όπως γράφει ο Harari (2011): «Ωστόσο, από τη στιγμή που εξηγείται ένα γεγονός, δεν σημαίνει ότι ήταν και αναπόφευκτο. Τα πιο πολλά από όσα συμβαίνουν είναι αποτέλεσμα τυχαίων γεγονότων, όχι λογικών διεργασιών». Ή ακόμα, πηγαίνοντας πίσω στον μακρινό Francis Bacon (1561-1626), ότι στην επιστημονική ανακάλυψη είναι σύμφυτη και ενυπάρχει η αλγοριθμική διαδικασία. Για να μην μιλήσουμε για τις ξεπερασμένες παροτρύνσεις των γκουρού του μάνατζμεντ όπως, «σκέψου αυτό που δεν μπορείς να σκεφτείς», «φαντάσου αυτό που δεν μπορείς να φανταστείς», κ.ά. Η πρωτοτυπία των προτάσεων, το θάρρος και η τόλμη των μεταρρυθμιστών, παράγοντες που δεν ποσοτικοποιούνται, διατηρούν προφανώς ιδιαίτερο κύρος στη βιβλιογραφία αλλά και στην πραγματικότητα.

Θα τα δούμε όλα αυτά αναλυτικότερα στη συνέχεια. Έτσι κι αλλιώς περνάμε σε μια συζήτηση όπου οι μεταρρυθμίσεις είναι υποσχέσεις που πραγματοποιούνται, αν πραγματοποιούνται, με με-

γάλο κόπο, αναβολές, καθυστερήσεις, κ.λπ. Δεν χρειάζεται βέβαια να θυμίσουμε πώς περιγράφουμε στη χώρα μας μια προσπάθεια εξόδου από έναν φαύλο κύκλο και εισόδου σε έναν ενάρετο κύκλο, τόσο όταν μιλάμε για μεταρρυθμίσεις όσο και για μνημόνια. Κάποια στιγμή πρέπει να συζητήσουμε, με τη δέουσα πολιτική και ψυχολογική ηρεμία, πώς μπήκαμε στον σημερινό κύκλο και πώς θα βγούμε απ' αυτόν. Μια συζήτηση που αποδείχτηκε αδύνατο να γίνει μέχρι τώρα κι απ' ό,τι φαίνεται δεν θα μπορέσει να γίνει για καιρό ακόμη.

