

Συμβουλές και προτροπές σε ένα νέο μάνατζερ

Το άρθρο του Κώστα Σοφούλη «Ανατομία της δολοφονικής αποστελέχωσης του Δημοσίου»¹ με παρακίνησε να αναφέρω συμπυκνωμένες ορισμένες εμπειρίες μου από το ελληνικό δημόσιο μάνατζμεντ (public management).

Υπηρετώντας από το 1982 τον δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα (χωρίς να είμαι δημόσιος υπάλληλος), 17 χρόνια σε θέσεις διοικητικής ευθύνης, 7 χρόνια ως αιρετός της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης και τα υπόλοιπα σε συμβουλευτικό ρόλο, έχω συμπυκνώσει τις γνώσεις και τις εμπειρίες μου σε ένα κεφάλαιο με τίτλο «Συμβουλές και προτροπές σε ένα νέο μάνατζερ» του δεύτερου βιβλίου μου, από το οποίο αντιγράφω ένα απόσπασμα.²

Στο κείμενο που ακολουθεί δεν αναφέρονται ονόματα γιατί τελικά οι παθογένειες στις οποίες αναφέρομαι έχουν διαχρονικό χαρακτήρα. Άλλωστε όποιοι γνωρίζουν καλά την ιστορία της Μεταπολίτευσης δεν θα δυσκολευτούν να αντιστοιχήσουν τις αναφορές μου με πρόσωπα.

Στο βιβλίο αυτό δεν αναφέρω τις δύο πιο οδυνηρές εμπειρίες μου (που συνδέονται με το δικαστικό σύστημα) για δύο λόγους : πρώτον γιατί δεν νιώθω πως έχει έρθει το κατάλληλο αντικειμενικό και υποκειμενικό timing και δεύτερον γιατί μόνο τη μία έχω την πολυτέλεια να τη χρεώσω σε κομματική αντιπαλότητα.

✓ Σε μια δύσκολη οικονομική συγκυρία, μου ζητήθηκε να χορηγήσει ο Οργανισμός που διοικούσα ένα πολύ μεγάλο δάνειο (ύψους 10 δισ. δραχμών) σε έναν άλλο φορέα, προκειμένου να αντιμετωπίσει ένα εθνικής εμβέλειας κοινωνικό πρόβλημα «γιατί αλλιώς θα έπεφτε η κυβέρνηση».³ Οι υπηρεσίες του Οργανισμού μου, μας εξήγησαν στο διοικητικό συμβούλιο ότι το αίτημα είναι νόμιμο αλλά εάν το υλοποιήσουμε «θα κοκκινίσει το ταμείο». Με ομόφωνη απόφαση του διοικητικού συμβουλίου αρνηθήκαμε να ικανοποιήσουμε το αίτημα, αλλά εισέπραξα ανοίκειους (πεζοδρομιακούς) χαρακτηρισμούς από τους ενδιαφερόμενους πολιτικούς παράγοντες, διότι «δεν υλοποιώ την κυβερνητική εντολή», την οποία όταν ζήτησα γραπτά μου επαναλήφθηκε προφορικά. Οπότε συνειδητοποίησα ότι με προφορική εντολή θα βρισκόμασταν κατηγορούμενοι «δι' απιστίαν περί την διοίκησιν» και με τη σύμφωνη γνώμη όλων υπέβαλα την παραίτηση του διοικητικού συμβουλίου στον εποπτεύοντα υπουργό, ο οποίος όμως δεν την έκανε δεκτή και επιβεβαίωσε προφορικά την αναγκαιότητα αποδοχής του

¹ Βλ. Σοφούλης Κ. Ανατομία της δολοφονικής αποστελέχωσης του Δημοσίου, 12/08/2018, Metarithmisi.gr.

² Βλ. Μαϊστρος Π. (2009), Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα [1975–2015+], Παπαζήσης, Αθήνα, σελ. 107–119 <http://p-maistros.gr/book.pdf>

³ Δεν θα μπορούσαν στο τέλος του έτους να πληρωθούν οι συντάξεις του ΙΚΑ.

αιτήματος. Στις περιπτώσεις αυτές μπορεί να σε σώσει μόνον ο Πρωθυπουργός ή ο Θεός. Ευτυχώς γνώριζα τον διευθυντή του Γραφείου του Πρωθυπουργού και την γραμματέα του, που μεσολάβησαν στον διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος και μας έστειλε μια επιστολή του με υπόσχεση τριπεγγύησης. Η διαχείριση αυτής της κρίσης θα ήταν αδύνατη, εάν δεν υπήρχε συνεκτικό διοικητικό συμβούλιο, που τα μέλη του είχαν κύρος και ήθος, δεν είχαμε αρμονική συνεργασία με τις υπηρεσίες του οργανισμού και δεν είχα εναλλακτικές επιλογές επαγγελματικής καριέρας (και αρκετή τύχη).⁴

- ✓ Έχοντας την ευθύνη της διοίκησης δημόσιας οργάνωσης συμβουλευτικής υποστήριξης των δήμων, φόρεσα γυαλιά αχρωματοψίας ώστε να μη βλέπω το πολιτικό χρώμα των δημάρχων, πιστεύοντας ότι ο πολιτικός φορέας που με εξέφραζε ιδεολογικά και που η κυβέρνησή του μου είχε εμπιστευθεί τον ρόλο αυτό, πράγματι εννοούσε ότι η υπεροχή μας είναι πως δεν λειτουργούμε μικροκομματικά και ότι στηρίζουμε όλους τους αιρετούς, γιατί πιστεύουμε βαθύτατα στην αποκέντρωση και στο θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αυτή όμως η συνέπεια στις αρχές και τις αξίες του πολιτικού φορέα εύρισκε μερικές φορές τα όρια αντοχής των εκλογικών προτεραιοτήτων του και χρειαζόταν ακροβατική ισορροπία σε τεντωμένο σχοινί. Ευτυχώς, το κομματικό κύρος του πολιτικού δασκάλου στον οποίο είχα θητεύσει την περίοδο 1982–83 και η σκιά του που με συνόδευε, η πολιτική και επιχειρησιακή εντιμότητα στη λειτουργία μας, η επιχειρησιακή κουλτούρα της οργάνωσης, αλλά πάνω από όλα η διευρυνόμενη αποδοχή και καταξίωσή της, δηλαδή το κοινωνικό κεφάλαιό της, ακριβώς επειδή τηρούσαμε με συνέπεια τις αρχές και τις αξίες του πολιτικού φορέα, αποτέλεσε και το δίχτυ προστασίας μας, έτσι που η δραστηριότητα της δημόσιας οργάνωσης της περιόδου στην οποία αναφέρομαι, να αποτελέει όχι μόνο ένα κεκτημένο για την τοπική αυτοδιοίκηση, αλλά και στολίδι στο πλούσιο έργο που ο πολιτικός φορέας προσέφερε σε αυτήν.
- ✓ Όταν «έχτισα» την πρώτη φορά καινούρια δημόσια οργάνωση, δεν ήξερα ότι θα έπρεπε να έχω κρεμάσει το σακάκι μου στην κρεμάστρα και το ενσωμάτωσα στην ψυχή της. Αυτό ωφέλησε την οργάνωση και τις σχέσεις μου με το ανθρώπινο δυναμικό της και ιδιαίτερα με τους «σκαπανείς» της (rioters), αλλά δεν είχα σακάκι να φορέσω όταν ήρθε η ώρα να φύγω.
- ✓ Τις μεγαλύτερες απογοητεύσεις τις ένιωσα όχι ως διοικητής δημόσιας οργάνωσης, αλλά ως σύμβουλος της Δημόσιας Διοίκησης. Όταν επαληθεύονταν οι μεσοπρόθεσμες εκτιμήσεις μου, που συνόδευαν εισηγήσεις μου που δεν είχαν εισακουστεί, στη θέση του αποδέκτη τους είχε

⁴ Παράλληλα, δεν καταθέσαμε τα αποθεματικά του Οργανισμού μας στην Τράπεζα Κρήτης του Κοσκωτά αλλά στην Αγροτική Τράπεζα με μικρότερο επιτόκιο (!) Δηλαδή πήραμε μια «παράνομη» απόφαση, αλλά είμασταν τυχεροί διότι αναδείχθηκε έγκαιρα το σκάνδαλο της Τράπεζας Κρήτης, γιατί αλλιώς κινδυνεύαμε «δι' απιστίαν περή την διοίκησιν».

έρθει ο διάδοχός του, που δεν είχε καμιά δυσκολία να αποδεχτεί ότι είχα δίκιο, απορρίπτοντας με τη σειρά του ανάλογες εισηγήσεις μεσοπρόθεσμου ορίζοντα. Γι' αυτό άλλωστε θεωρώ πλέον ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι η έλλειψη συνέχειας και «θεσμικής μνήμης».

Κλείνοντας, θα ήθελα να αναφέρω πώς αντέδρασα όταν ένας πολιτικός προϊστάμενός μου με επέπληξε που δεν υποκατέστησα σε κάποιες τρέχουσες λειτουργίες (και όχι σε κάτι έκτακτο) τον διευθυντή της υπηρεσίας που είχα την ευθύνη της πολιτικής διεύθυνσής της. Του απάντησα ότι «θεωρώ απολύτως επιτυχημένο μάνατζερ, εκείνον που θα πετύχει ο διάδοχός του», επεξηγώντας του ότι δεν έχει τόσο νόημα στη διοίκηση ενός φορέα η επιτυχία του, επειδή μπορείς ως ικανός επαγγελματίας να σηκώσεις τα μανίκια και να τα κάνεις όλα καλά (για μια – δυο – τρεις φορές), όσο το να διαμορφώσεις την κατάλληλη οργάνωση, την επιχειρησιακή ικανότητα και τη συλλογική κουλτούρα για να μπορέσει το ανθρώπινο δυναμικό του να τα κάνει όλα καλά, όταν εσύ θα έχεις φύγει.

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

Οπότε η εύλογη ματαιοδοξία των προσώπων που συνέβαλαν σ' αυτά, μπορεί να ικανοποιείται από το γεγονός ότι η συμβολή τους έχει ενσωματωθεί στην επιχειρησιακή κουλτούρα και στην ιστορική μνήμη των δομών, των φορέων και των θεσμών αυτών, καθώς και από το χαμόγελο και τη ζεστή ματιά των παλιών συνεργατών τους, όταν τους συναντούν σε επαγγελματικές ή κοινωνικές εκδηλώσεις. Προσωπικά δεν το κρύβω ότι από τους τυπικούς τίτλους που απέκτησα και με τους οποίους καμιά φορά με προσφωνούν, με συγκινεί μόνον η προσφώνηση «δάσκαλε» των κατά καιρούς άμεσων ή έμμεσων συνεργατών μου.

Άλλωστε «όσοι μπορούν και εισάγουν νέους θεσμούς και έθιμα μαθαίνουν πως στη ζωή σπάνια υπάρχει αναγνώριση και παρασημοφόρηση από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας».⁵

Πάντως πολύ δύσκολα αναλαμβάνει πλέον ένας μάνατζερ θέση ευθύνης στον δημόσιο και κυρίως στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όταν αντιλαμβάνεται πόσο κινδυνεύει από κυκλώματα, σκοπιμότητες και εμπλοκές του δικαστικού συστήματος που δεν συνδέονται άμεσα με το *job description* της θέσης αυτής.

⁵ Βλ. Δ. Παπούλιας (2007), *Χρυσάφι είναι το Δημόσιο*, Εστία, Αθήνα.