

## “ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ ΕΘΝΙΚΩΝ ΣΧΟΛΩΝ, ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ Ή ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΛΥΣΗΣ...”

### ΚΩΝ/ΝΟΣ Θ. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

Από τη δεκαετία του 1950 (έκθεση Βαρβαρέσσου) αλλά προπάντων του 1960 (έκθεση Langrod) είχαν επισημανθεί τα καίρια προβλήματα δυσλειτουργίας της ελληνικής κρατικής μηχανής. Συνοπτικά αυτά ήταν τα εξής:

1. Η έντονη παρουσία της πολιτικής ηγεσίας, το μεγάλο βάρος του πολιτικού υποσυστήματος με ταυτόχρονη καχεξία του διοικητικού (υποσυστήματος).
2. Η αναξιοκρατία, τόσο κατά την πρόσληψη όσο και κατά τη σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων.
3. Ο συγκεντρωτισμός στις δομές και στη λήψη αποφάσεων.
4. Η γραφειοκρατία, δηλαδή ένα πλέγμα πολύπλοκων διαδικασιών- πολυνομίας, ασάφειας και νομικισμού.
5. Η έλλειψη ειδικευμένων στελεχών σε θέματα διοίκησης και γενικότερα η έλλειψη σοβαρής πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού....

Εκτοτε, οι ίδιες επισημάνσεις επαναλήφθηκαν από πολλούς άλλους εμπειρογνώμονες (από το ΚΕΠΕ το 1988, την επιτροπή Ζολώτα το 1990, την επιτροπή των “100” το 1991, την επιτροπή Δεκλερής το 1992, με τελευταίο τον καθηγητή Σπράο το 1998)<sup>1</sup> και έγιναν προσπάθειες αντιμετώπισης αυτής της κατάστασης, χωρίς όμως επιτυχία, ενώ στα προβλήματα είχαν προστεθεί μερικά ακόμα:

-Ο κομματισμός, η εύνοια δηλαδή και η διαφορετική μεταχείριση των υπαλλήλων ανάλογα με το πολιτικό κόμμα το οποίο υποστηρίζουν,

-Η απουσία κουλτούρας εξυπηρέτησης του πολίτη αλλά αντίθετα η κυριαρχία εσωστρέφειας .

Από τη δεκαετία 1990, κάθε Κυβέρνηση εκπονεί ένα μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα, περισσότερο ή λιγότερο φιλόδοξο, προκειμένου να επιτύχει όλα εκείνα που οι Εκθέσεις εμπειρογνομένων κατέδειξαν ως απαραίτητα.

Από το πρόγραμμα αλλαγών του 1992, στις διαρθρωτικές μεταβολές του 1994-

<sup>1</sup> Εκθέσεις εμπειρογνομένων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998” επιμ. Α.Μακροδημήτρη-Ν.Μιχαλόπουλου, Παπαζήσης 1998.

1998, το Κυβερνητικό Πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης του 1997, το οποίο μάλιστα ήταν το πρώτο που χρηματοδοτήθηκε με κοινοτικούς πόρους (πρόγραμμα ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ), το σχέδιο ΠΟΛΙΤΕΙΑ το 2001, το αναθεωρημένο ΠΟΛΙΤΕΙΑ πρόσφατα (2004-2007) κλπ.

Ματαίως όμως, παρά τις σημαντικές δομικές αλλαγές παρά την εφαρμογή νέου δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα (το 1999 και το 2007), παρά την καθιέρωση κώδικα για τις διοικητικές διαδικασίες (το 1999), παρά τις κάποιες προόδους σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις, η πραγματική βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης είναι μόνο οριακή<sup>2</sup>.

Είναι χαρακτηριστικό μάλιστα, πως έπειτα από τις συνεχείς αποτυχημένες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, φαίνεται πως η κατάσταση αυτή τείνει να παγιωθεί, σχηματίζοντας μια νέα γραφειοκρατία, τη «μεταρρυθμιστική».

Αντί δηλαδή η μεταρρύθμιση να μεταβάλλει τη γραφειοκρατία, η τελευταία φαίνεται πως έχει καταφέρει να ενσωματώσει τη «μεταρρύθμιση»...

Σε επίρρωση της παραπάνω άποψης, έρχονται τα πολύ πρόσφατα στοιχεία<sup>3</sup>, όπως αυτά καταγράφηκαν από το Υπουργείο Εσωτερικών:

Συγκριτικά, ανάμεσα στις 28 χώρες (27 της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Τουρκία), η Ελλάδα βρίσκεται, στην 20<sup>η</sup> θέση στην εφαρμογή της νομιμότητας και στην 23<sup>η</sup> στην αποτελεσματικότητα διακυβέρνησης και στην ποιότητα των νομικών ρυθμίσεων<sup>4</sup>....

Όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, σύμφωνα με τους οικονομικούς αναλυτές, είμαστε σταθερά πίσω, στην 49η θέση το 2006, λίγο χειρότερα το 2008 και ακόμα χειρότερα το 2009, με κυρίαρχη αιτία την “γραφειοκρατία” και τα συνακόλουθά της<sup>5</sup>. Το κόστος από αυτήν υπολογίστηκε πρόσφατα σε 15-16 δις ευρώ!

Αντίστοιχα, όσον αφορά τον δείκτη διαφθοράς<sup>6</sup>, η Ελλάδα σήμερα (2009) βρίσκεται στην 71η θέση (με βαθμό 4,4) από την 36η που ήταν το 1998 και την 42η που είμαστε το 2001...Τα χρόνια αυτά υπάρχει ένα σταθερό κατρακύλισμα... Το ετήσιο κόστος της διαφθοράς εκτιμάται στα 8 δις ευρώ...

---

<sup>2</sup> Βλ σχετικά άρθρα Α.Μακρυδημήτρη, Ν.Μουζέλη, Χαρ.Τσούκα κ.α.

<sup>3</sup> Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του ΥΠΕΣΔΔΑ προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή που ανακοινώθηκε αρχές Ιουλίου 2007 σε σχετικό συνέδριο στην Αθήνα.

<sup>4</sup> Βλ παράρτημα 2, Η θέση της Ελλάδας μεταξύ των 25 χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των τριών υποψήφιων προς ένταξη χωρών σε 5 κριτήρια καλής διακυβέρνησης (2005) του «Επιχειρησιακού Προγράμματος Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-2013»

<sup>5</sup> Στοιχεία IOBE

<sup>6</sup> Βλ Έκθεση 2009 Διεθνούς Διαφάνειας, επίσημη παρουσίαση τον Οκτώβριο 2009

Κατά το Τ.Ε.Ε. (μελέτη που παρουσιάστηκε το 2005), ο ετήσιος τζίρος της διαφθοράς, μόνο στο χώρο των δημοσίων έργων, φτάνει τα 300 εκατ ευρώ!

Πέρα από την διαφθορά, ο τρόπος λειτουργίας της Διοίκησης (με την ευθύνη της πολιτικής ηγεσίας), αναδεικνύει τον εντελώς αντιαποδοτικό-κοστοβόρο χαρακτήρα της. Συγκεκριμένα, για να δρομολογηθεί η εφαρμογή του ν. 3230/2004 (στοχοθεσία, δείκτες κλπ) αρκετές υπηρεσίες ανέθεσαν την εκπόνηση σχετικής μελέτης σε ιδιωτικές εταιρίες συμβούλων. Από τα υφιστάμενα στοιχεία<sup>7</sup> προκύπτει ότι 17 υπηρεσίες ανέθεσαν μελέτες συνολικής αξίας 1.020.000 ευρώ. Οι μελέτες παραδόθηκαν αλλά, αναλογιζόμενοι ότι ο νόμος δεν εφαρμόζεται σχεδόν πουθενά, κατανοούμε την χρησιμότητά τους...

Με τον νέο Δημοτικό Κώδικα, επιβλήθηκε (επιτέλους) η υποχρέωση σε Δήμους άνω των 10.000 κατοίκων, να συντάσσουν και εφαρμόζουν επιχειρησιακά προγράμματα<sup>8</sup>. Η διάταξη διευκρινίστηκε επαρκώς και εστάλησαν σχετικές οδηγίες στους υπόχρεους αλλά εντέλει, παρά την επί τρεις φορές δοθείσα παράταση της σχετικής προθεσμίας, παρά την σημαντική εμπλοκή πληθώρας ιδιωτικών εταιριών, δεν εκπονήθηκαν παρά ελάχιστα τέτοια προγράμματα και βέβαια, κανένα όφελος δεν προέκυψε για την τετραετία 2006-2010.... Οι δήμοι εξακολουθούν να είναι «πρωταθλητές» στην κακοδιοίκηση και πρωταγωνιστές σε φαινόμενα διαφθοράς<sup>9</sup>...

Ο ρόλος των αποφοίτων της ΕΣΔΔ αρχικά και της ΕΣΤΑ αργότερα σε όλα τα παραπάνω ήταν σαφέστατα περιθωριακός.... Μέχρι το 2009, στη Διοίκηση υπηρετούσαν 1492 απόφοιτοι εκ των οποίων μόνο 1 γενικός διευθυντής, 34 διευθυντές και 250 τμηματάρχες<sup>10</sup>. Αν αναλογισθούμε ότι σε ολόκληρη την Διοίκηση υπάρχουν 205 θέσεις γενικών διευθυντών, 5.000 διευθυντών και 16.000 τμηματάρχων, καθίσταται φανερός ο περιθωριακός ρόλος που τους έχει επιφυλαχθεί μέχρι σήμερα ...

Σήμερα, όπου όλοι ανεξαιρέτως μιλούν για τις σημαντικές μεταρρυθμίσεις που ενώ οφείλαμε να έχουμε κάνει εδώ και χρόνια και δεν το πράξαμε, πέραν της πολιτικής βούλησης που αυτή τη στιγμή είναι δεδομένη (λόγω έξωθεν πίεσης), απαιτούνται οι κατάλληλοι φορείς-πρόσωπα που θα αναλάβουν το βάρος της μετάβασης.

Με δεδομένα τα βήματα που πρέπει να γίνουν για να ξεπεραστεί η πολυσχιδής κρίση (το σπουδαιότερο, μεταρρύθμιση του κράτους, διοικητική αναδιάρθρωσή του,

---

<sup>7</sup> Βλ. στοιχεία από αξιολόγηση Προγράμματος ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2004-2006

<sup>8</sup> Άρθρο 203 ν. 3463/2006

<sup>9</sup> Ετήσιες Εκθέσεις Συνηγόρου του Πολίτη, Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης και Ελεγκτικού Συνεδρίου...

<sup>10</sup> Στοιχεία Ετήσιας Εκθεσης Ένωσης αποφοίτων ΕΣΔΔ-ΕΣΤΑ

βελτίωση της λειτουργίας του, της αποτελεσματικότητάς του, της αποδοτικής αξιοποίησης κοινοτικών πόρων και εν γένει, της αναβάθμισης της διοικητικής ικανότητάς του), τότε η ειδική βαρύτητα των αποφοίτων των ΕΣΔΔ (20 σειρές) και ΕΣΤΑ (3 σειρές, συνολικά 1800 απόφοιτοι και των δύο Σχολών το 2010, με γνώσεις δημοσίου μανάτζμεντ, χρήσης η/υ, ξένων γλωσσών, κοινοτικών θεμάτων κλπ) καθίσταται προφανής....

Ως καλή πρακτική προς αυτήν την κατεύθυνση μπορεί να αξιοποιηθεί η εμπειρία της διεξαγωγής της έρευνας για την εμπέδωση των δημοκρατικών θεσμών σε τοπικό επίπεδο (1999). Τότε, η Ελλάδα είχε αναλάβει την υποχρέωση να διεξαγάγει (επιτέλους) μια έρευνα που διεξαγόταν παγκοσμίως από το 1992 και ορισμένα κράτη την είχαν διεξαγάγει ήδη 2 και 3 φορές. Σε μια αγαστή συνεργασία, το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, το ΕΚΔΔ και ομάδα 25 αποφοίτων-υπαλλήλων, ανέλαβαν και έφεραν σε πέρας την έρευνα αυτή, η οποία παρουσιάστηκε σε συνέδριο τον Νοέμβριο 1999<sup>11</sup>. Είχε προηγηθεί η πολιτική απόφαση σύμπραξης της ομάδας των αποφοίτων (εθελοντικά) ώστε να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες συνεντεύξεις σε 30 πόλεις της χώρας. Παρότι, η έρευνα αυτή συνεχίζεται και επαναλαμβάνεται στη χώρα μας δεν έγινε πάλι, αν και τα αποτελέσματά της ήταν πολύ ενδιαφέροντα, ιδίως ενόψει του σχεδίου «Καλλικράτης».....

Παράδειγμα του τι μπορεί να γίνει:

- 1) Τα νοσοκομεία δημιουργούν σημαντικό χρέος (6 δις ευρώ τα τελευταία 6 χρόνια). Καθιέρωση νέου συστήματος προμηθειών και λογιστικής παρακολούθησης μέσω διπλογραφικού λογισμικού και αποστολή ομάδων αποφοίτων του τμήματος Κοινωνικής Διοίκησης στα σπουδαιότερα εξ αυτών, προκειμένου να εξασφαλίσουν την απρόσκοπτη εφαρμογή του νέου συστήματος. Κέρδος σε χρήμα, πολύ σημαντικό (τάξεως των δις ευρώ...!
- 2) Οι νέοι δήμοι που θα συσταθούν, πρέπει να συντάξουν επιχειρησιακά σχέδια. Υποστήριξή τους με ομάδα αποφοίτων της ΕΣΤΑ που να αναλάβουν αυτή την εργασία και μετά θα παρακολουθήσουν την εφαρμογή τους σε άμεση συνεργασία με την κεντρική διοίκηση, ώστε να καταστεί δυνατόν να πραγματοποιηθεί αυτό που ανακοίνωσε ο υπουργός Εσωτερικών («ούτε ένα ευρώ στους δήμους χωρίς έλεγχο...»). Κέρδος σε χρήμα από την μη πληρωμή εταιρειών, σημαντικό (τάξεως εκατομμυρίων

---

<sup>11</sup> Βλ αναλυτική παρουσίαση των συνθηκών διεξαγωγής της έρευνας σε Κ. Μανιουδάκη: «Έρευνα εμπέδωσης δημοκρατικών θεσμών σε τοπικό επίπεδο», ιστοσελίδα Ένωσης αποφοίτων/αρθρογραφία

ευρώ!

- 3) Πραγματική εφαρμογή νόμου 3230/2004, για στοχοθεσία και μετρήσεις. Ανάθεση σε ομάδες αποφοίτων, σε κάθε υπόχρεο φορέα, να προβεί αφενός στην υλοποίηση των όσων ορίζει ο νόμος και αφετέρου να παρακολουθούν την συνεχή εφαρμογή τους. Κέρδος σε χρήμα από την μη πληρωμή εταιριών, σημαντικό (τάξεως εκατομμυρίων ευρώ)!
- 4) Βελτίωση κανονιστικών ρυθμίσεων: Ανάθεση σε ομάδες αποφοίτων εντός όλων των υπουργείων, της σύνταξης ΑΚΕ (ανάλυσης κανονιστικών επιπτώσεων) και της διενέργειας συναντήσεων συντονισμού μεταξύ συναρμόδιων φορέων, πριν προωθηθούν νομοσχέδια για ψήφιση. Κέρδος σε χρήμα από την αποφυγή άσκοπων δαπανών και την περιστολή εξόδων, σημαντικό αλλά πολύ μεγαλύτερο το κέρδος από την μακροχρόνια βελτίωση της πραγματικής λειτουργίας της Διοίκησης λόγω σαφήνειας των θεσμικών εργαλείων (απλούστευση διαδικασιών, περιστολή γραφειοκρατίας κλπ).

Για να επιτευχθεί αυτό όμως, να μπορέσουν δηλαδή οι απόφοιτοι των Εθνικών Σχολών να ανταποκριθούν επάξια στον ρόλο τους, απαιτείται η εξασφάλιση ορισμένων βασικών προϋποθέσεων τόσο εκ μέρους τους κράτους όσο και μεταξύ των ιδίων...

Εκ μέρους του κράτους απαιτείται να εξασφαλιστεί το κατάλληλο θεσμικό περιβάλλον, ώστε οι (εκπαιδευμένοι με χρήματα των ευρωπαϊκών λαών) απόφοιτοι να μπορέσουν να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους. Αυτό μεταφράζεται αφενός σε ξεκάθαρο και σταθερό καθεστώς υπηρεσιακής εξέλιξης και αφετέρου σε όμοια ξεκάθαρο σύστημα επιβράβευσης και υποστήριξης.

Πέραν όμως των απαραίτητων θεσμικών προϋποθέσεων, εξ ίσου αν όχι σημαντικότερες προϋποθέσεις είναι εκείνες που αφορούν τους ίδιους τους αποφοίτους. Συγκεκριμένα, όπως επισημαίνει ο Αριστοτέλης, δεν αρκεί η καλή διάθεση αλλά απαιτείται και η δύναμη. Σε σύγχρονους όρους, απαιτούνται τα εξής:

- Οι απόφοιτοι να λειτουργήσουν ως επαγγελματίες.
- Οι απόφοιτοι να επιδείξουν το χαρακτηριστικό ήθος του δημόσιου λειτουργού.
- Οι απόφοιτοι να λειτουργήσουν, όχι με την παραδοσιακή ελληνική

ατομικότητα αλλά με πνεύμα ομαδικότητας και δικτύωσης.

Σε μια προσπάθεια συνολικής ανάταξης της λειτουργίας του κράτους και των μηχανισμών του, σύγκρουσης δηλαδή με κατεστημένες νοοτροπίες και διαμορφωμένα συμφέροντα, απαιτείται να είναι προφανές ποιοι είναι οι εχθροί που πρέπει να καταπολεμηθούν αποτελεσματικά και ποιοι οι φίλοι στους οποίους μπορείς να ελπίζεις.

Ποιοι είναι λοιπόν οι εχθροί και ποιοι οι φίλοι:

Οι εχθροί είναι δύο ειδών, οι αόρατοι που είναι οι πλέον επικίνδυνοι και οι ορατοί.

**Αόρατοι** είναι:

- **Ο ατομισμός και η αδιαφορία.** Αυτό που σίγουρα έχει φανεί ως λανθασμένη στάση την περίοδο που πέρασε, είναι η αδιαφορία. Η κατάσταση δεν βελτιώνεται μόνη της και σίγουρα δεν πρόκειται να βελτιωθεί όταν κανείς δεν ενδιαφερθεί για να το προσπαθήσει... Ομοίως, η ατομική στάση, όσο έντονη και αν είναι, δεν φέρνει αποτέλεσμα.
- **Η λογική της ήσσονος προσπάθειας.** Αυτή η λογική ταιριάζει σε μέλη της «αργόσχολης τάξης», όχι σε ανθρώπους που δρομολόγησαν την καριέρα τους μέσα από αξιοκρατικές διαδικασίες και έχουν εκπαιδευτεί με πόρους των Ευρωπαίων φορολογουμένων για να βελτιώσουν την απόδοση των κρατικών μηχανισμών και εν τέλει την ζωή ολωνών.
- **Η λογική της αρπαχτής.** Ούτε στον σοβαρό ιδιωτικό τομέα ταιριάζει ούτε, προπάντων, στη δράση και λειτουργία της Διοίκησης που εκ της αποστολής της, πρέπει να στοχεύει σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα αφενός υπέρ του δημοσίου συμφέροντος αφετέρου.
- **Η «παλαιοδιοικητική» νοοτροπία** κύρια στοιχεία της οποία είναι η μικρόψυχη αντιμετώπιση προσώπων και η ανεύθυνη αντιμετώπιση καταστάσεων με χαρακτηριστικό, την αποφυγή ενασχόλησης με προβλήματα και την μη επίλυσή τους. Ούτε χρόνος υπάρχει πλέον γιατί τον εξαντλήσαμε ούτε υπομονή...
- **Ο φιλολογισμός.** Πρόκειται για πρακτική η οποία έχει υιοθετηθεί τελευταία και συνιστά μορφή παλαιοδιοίκησης σύγχρονου τύπου. Αντί της άρνησης ή της παράλειψης, απαντάμε σημειώνοντας όλα τα νομοθετήματα, στοιχεία κλπ δεδομένα της υπόθεσης, κάνοντας όμως ταυτόχρονα αυτό που εμείς θέλουμε και όχι εκείνο

που προσδιορίζουν οι νόμοι και οι περιστάσεις... Πολλά λόγια δηλαδή, ώστε να συσκοτίζεται η υπόθεση και να μην ξεχωρίζουν οι διαφορετικές προτεραιότητες ή τα διάφορα επίπεδα ανάλυσης και εν τέλει, να αποφασίζεται το επιθυμητό, ανεξαρτήτως εάν είναι παράλογο... Κλασικό παράδειγμα, η απόφαση Υπηρεσιακού Συμβουλίου του πρώην υπουργείου Εθνικής Οικονομίας, στην οποία καταγραφόταν ρητά η εφαρμογή του ν. 2527/1997 περί ποσοτώσεων υπέρ αποφοίτων κατά τις κρίσεις, με ταυτόχρονη μη κρίση αποφοίτου (από τους 24 δικαιούχους...). Άλλο λαμπρό παράδειγμα βρίσκουμε στην δισέλιδη απάντηση πρώην γενικού γραμματέα του υπουργείου Εσωτερικών προς το ΕΚΔΔΑ, προκειμένου να δικαιολογήσει γιατί οι απόφοιτοι του τμήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης & Περιφερειακής Ανάπτυξης, κατά νόμο προορισμένοι να στελεχώσουν διευθύνσεις με αντικείμενο τοπικής αυτοδιοίκησης & περιφερειακής ανάπτυξης, τοποθετούνταν και σε διευθύνσεις με αντικείμενο άσχετο (οικονομικού, ιθαγένειας κλπ)...

#### **Ορατοί:**

- Οι καιροσκόποι πολιτικοί. Εκείνοι που προτάσσουν το ατομικό ή κομματικό τους συμφέρον από το δημόσιο-γενικό συμφέρον...Επιπλέον, εκείνοι που δεν βλέπουν μακριά...Γνωρίσαμε πολλούς τέτοιους αλλά ήδη, αναμετρώντας τα κατορθώματά τους των τελευταίων 20 ετών, μπορούμε να εκτιμήσουμε το έργο τους...
- Οι σύμβουλοι, συνεργάτες κλπ παρατρεχάμενοί τους, που αποκτούν μια θέση λόγω της προσωπικής, οικογενειακής ή κομματικής σχέσης τους με το πολιτικό προσωπικό και έκτοτε «διοικούν» αφανώς και ανευθύνως.
- Οι γνωσιακά ξεπερασμένοι προϊστάμενοι. Όπως παλαιότερα οι λεμβούχοι παραγκωνίστηκαν από την κατασκευή λιμανιών με προβλήτα και τα πορθμεία από την γέφυρα στο Ρίο-Αντίρριο, έτσι και οι γενικοί/διευθυντές/τμηματάρχες που το μόνο τους εφόδιο είναι το πτυχίο της Παντείου της δεκαετίας του '70 έχουν καταστεί ανεπαρκείς... Σκληρό ή όχι, πρέπει να αναλάβουν άλλα καθήκοντα καθόσον δεν υπάρχει πλέον περιθώριο σπατάλης χρόνου και δυναμικού. Ενας ανεπαρκής προϊστάμενος, όχι μόνο δεν αποδίδει τα αναμενόμενα αλλά επιπλέον ορθώνει εμπόδια και στους υφιστάμενούς του, την εργασία των οποίων δεν μπορεί να καταλάβει και συνεπώς και την φοβάται και δεν την προωθεί.

Ο έγκριτος συγγραφέας βιβλίων για το μάνατζμεντ έχει εδώ και καιρό τονίσει τον

καθοριστικό ρόλο των μάνατζερ-ηγετών, αφενός στην προώθηση αλλαγών και αφετέρου στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας ανθρώπων και πόρων. Θα σταθούμε σε μία άλλη φράση του: «ο 21<sup>ος</sup> αιώνας είναι εποχή για δράση...».

Απόφοιτοι, δρόμος δεν υπάρχει, έχουμε όμως τη γνώση και τις δεξιότητες για να τον ανοίξουμε μόνοι μας! Και ως γνωστόν, κανένας δρόμος δεν είναι δύσκολος όταν έχεις καλή παρέα...

**Αθήνα 28 Απριλίου 2010**

**Κωνσταντίνος Θ. Παπαδημητρίου**

**απόφοιτος Η σειράς ΕΣΔΔ**

**ειδικός επιστήμων Συνηγόρου του Πολίτη**