

Όραμα Μάθησης

ΔΟΜΗΜΕΝΟΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΔΙΑΛΟΓΟΣ



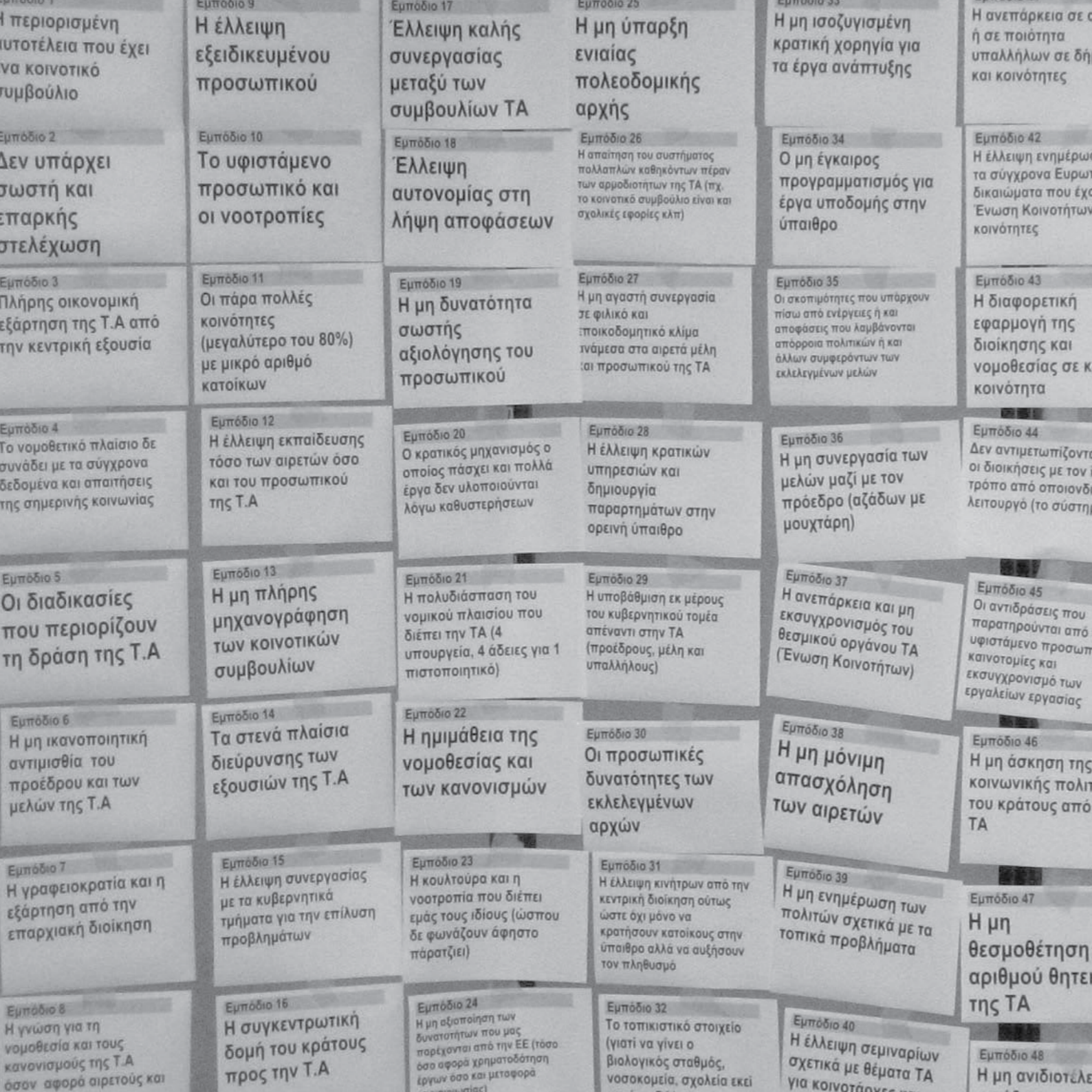
ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ





ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Χαιρετισμός από τον Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού κ. Κύπρου Κυπριανού	5
Η αξιοποίηση του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου στη Δημόσια Υπηρεσία	7
Ο ρόλος της Δημόσιας Υπηρεσίας στο πλαίσιο της Νέας Διακυβέρνησης: Η περίπτωση του Πιλοτικού Τοπικού Αναπτυξιακού Σχεδιασμού Κρασοχωριών Λεμεσού	9
Ο ρόλος της δημόσιας υπηρεσίας στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης	11
Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος ως μεταρρυθμιστικό εργαλείο κατά την περίοδο της κρίσης	15
Η επιστήμη του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου	21
Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος διασφαλίζει την καλύτερη λύση	24
Δρ. Αλέξανδρος Χρηστάκης: «Από την αυθεντία της εξουσίας στη συναινετική γνώση της δημοκρατίας»	31
Πιλοτικό Τοπικό Αναπτυξιακό Σχέδιο Κρασοχωριών	37
Το Πιλοτικό Τοπικό Αναπτυξιακό Σχέδιο Κρασοχωριών μέσα από τα μάτια του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως	40
Πραγματικός δημοκρατικός διάλογος	43
Συμμετοχική αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων	46
Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας	47
Η ομαδικότητα και ο διάλογος καλλιεργούν τη δέσμευση	51
Από την ελεύθερη έκφραση στην ευρεία συναίνεση	53



Χαιρετισμός από τον Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού κ. Κύπρο Κυπριανού



Κυρίες και κύριοι, φίλες και φίλοι, αγαπητοί συνάδελφοι.

Η παρούσα έκδοση παρουσιάζει τη σημαντικότητα της αξιοποίησης συγκεκριμένων μεθοδολογικών εργαλείων για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης προς την κατεύθυνση του μοντέλου της Νέας Διακυβέρνησης (New Governance), που αποτελεί την πιο σύγχρονη τάση στα θέματα της δημόσιας διοίκησης.

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης είναι ένας διαρκής στόχος και σε αυτό το πλαίσιο αξιοποιείται εδώ και πολλά χρόνια μια σειρά από εργαλεία στενά συνυφασμένα με τη μάθηση, όπως είναι:

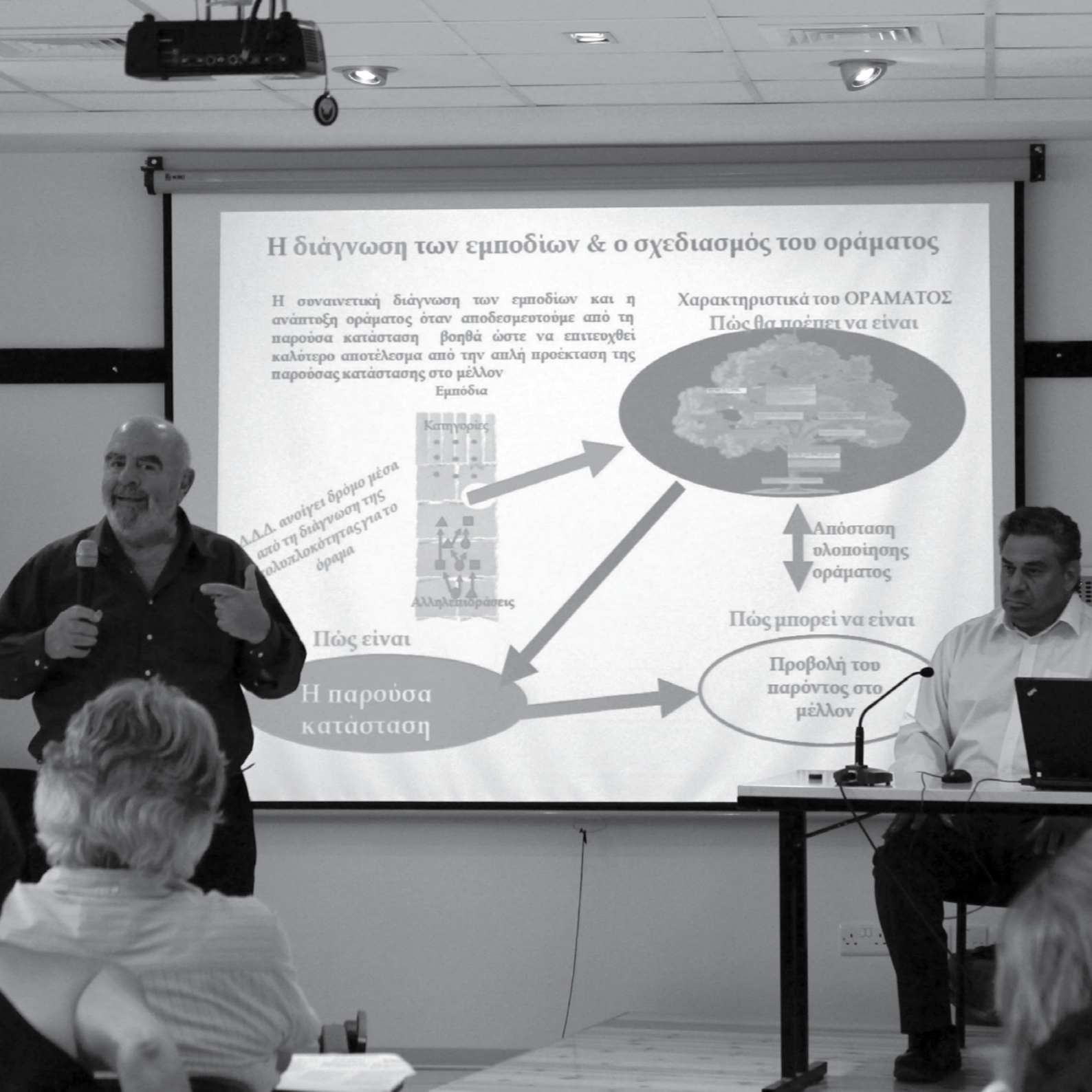
- το Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης, που στοχεύει στη λειτουργία εκπαιδευμένων Πυρήνων Μάθησης σε κάθε δημόσιο Οργανισμό για την αυτόνομη διαχείριση των θεμάτων που αφορούν στη μάθηση,
- το Ενιαίο Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF), που αναπτύχθηκε μέσα από την ευρωπαϊκή συνεργασία των δημοσίων Υπηρεσιών και αξιοποιείται για την αυτοαξιολόγηση και την αυτοβελτίωσή τους,
- ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος, που είναι πολύ χρήσιμος ως εργαλείο Δημόσιας Διαβούλευσης για την επίλυση σύνθετων και πολύπλοκων προβλημάτων και για τη διαμόρφωση συναίνεσης μεταξύ πολλών εμπλεκόμενων εταίρων.

Είναι απαραίτητο να υπογραμμίσω την πολύ στενή σχέση του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης με τη μάθηση στη δημόσια διοίκηση, επειδή ο εκσυγχρονισμός δεν είναι

μια στατική διαδικασία, αλλά μια εξελικτική διαδικασία που έχει ως επίκεντρο τον Οργανισμό που μπορεί να μαθαίνει, να ενεργεί, να αξιολογεί και να βελτιώνεται. Για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι απαραίτητη η χρησιμοποίηση συγκεκριμένων εργαλείων και μεθοδολογιών ώστε όλα τα βήματα προς τον εκσυγχρονισμό να είναι συστηματοποιημένα, δομημένα, σταθερά και αποτελεσματικά.

Η μεθοδολογία του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου είναι ένα πρακτικό και εύχρηστο (user-friendly) εργαλείο εκσυγχρονισμού που βασίζεται στη συμμετοχική διαμόρφωση των δημοσίων πολιτικών.

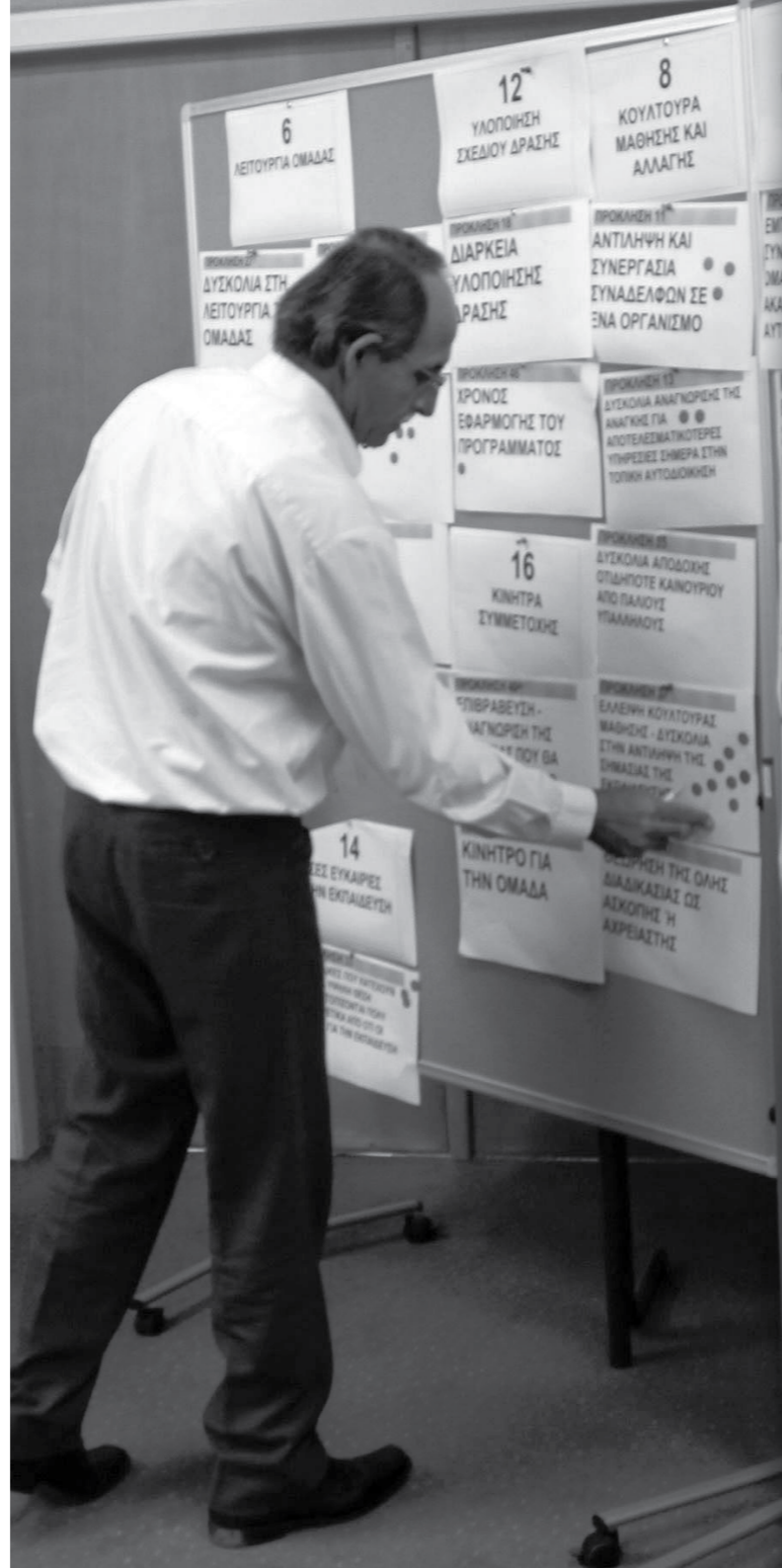
Η κυπριακή Δημόσια Διοίκηση προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στη διαβούλευση με τους πολίτες για τη διαμόρφωση των δημοσίων πολιτικών. Ήδη, τον Μάρτιο 2009 εγκρίθηκε από το Υπουργικό Συμβούλιο ο Οδηγός Διαβούλευσης που ως αποτέλεσμα μελέτης των καλών διεθνών πρακτικών, παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο διεξαγωγής του δημόσιου διαλόγου, στοχεύοντας στην καταγραφή και στην ανάλυση των απόψεων και των εισηγήσεων όλων των εμπλεκόμενων κοινωνικών εταίρων. Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος είναι ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά τη διαδικασία της δημόσιας διαβούλευσης, αφού διασφαλίζει την ισότιμη έκφραση όλων των απόψεων, ιεραρχεί δημοκρατικά τις διάφορες απόψεις και τις συσχετίζει με τρόπο που προσδιορίζει την αιτιακή μεταξύ τους σχέση. Ειδικότερα, επιτυγχάνεται η αλληλεπίδραση μεταξύ εταίρων για τη διαμόρφωση συναίνεσης, η οποία προκύπτει απευθείας από τους ίδιους και δεν επιβάλλεται από τη διοίκηση.



Η εμπειρία της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης στη χρήση του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου είναι διαχρονική και ουσιαστική. Αυτή η εμπειρία είναι πολύ σημαντική για την περαιτέρω αξιοποίηση της μεθοδολογίας του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου, αφού για την ευρύτερη χρήση του χρειάζεται να εκπαιδευθούν τα στελέχη των Οργανισμών που έχουν την ευθύνη της διαχείρισης σύνθετων ζητημάτων τα οποία χρήζουν ανάλυσης και επεξεργασίας με εξειδικευμένο τρόπο.

Στην έκδοση περιλαμβάνονται ενδιαφέρουσες απόψεις για τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, για τη σημασία της δημόσιας διαβούλευσης και για τον ρόλο του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου στη δημόσια διαβούλευση, καθώς και απόψεις που μεταφέρουν εμπειρίες και τη γνώση από προηγούμενες εφαρμογές σε διάφορους Οργανισμούς.

Μεταφέρω ευχαριστίες σε όλους τους συντελεστές της έκδοσης και εύχομαι η παρούσα έκδοση να καταστεί χρήσιμη στην προσπάθεια που καταβάλλουμε όλοι για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας.



Η αξιοποίηση του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου στη Δημόσια Υπηρεσία

Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος είναι μια σύγχρονη μεθοδολογία λήψης ομαδικών αποφάσεων για τη διαχείριση σύνθετων προβλημάτων με τη συμμετοχή πολλών εμπλεκόμενων εταίρων. Αυτή η μεθοδολογία μπορεί να καταστεί πολύ χρήσιμη για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης προς την κατεύθυνση του συστήματος της Νέας Διακυβέρνησης (New Governance), όπου η σχέση του πολίτη με το κράτος είναι σχέση συνεργασίας και συνδιαμόρφωσης δημοσίων πολιτικών, στη βάση της συναίνεσης και της συνεννόησης. Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης διαθέτει μακράν εμπειρία στην εφαρμογή του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου, η οποία είναι πολύ σημαντική για την περαιτέρω αξιοποίηση της μεθοδολογίας αυτής. Ειδικότερα στην τρέχουσα συγκυρία, ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος είναι ένα πολύτιμο εργαλείο δημόσιας διαβούλευσης που μπορεί να συνδράμει ουσιαστικά σε μια συμμετοχική διαδικασία εκσυγχρονισμού της κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης.

Η προπαρασκευή του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα, τα οποία είναι:

- Η δημιουργία Ομάδας Διαχείρισης, η οποία πρέπει να στελεχώνεται από τους βασικούς εμπλεκόμενους εταίρους.
- Η επισήμανση του ζητήματος που τυγχάνει διαχείρισης και η σύνταξη του ερωτήματος κλειδιού που θα κληθούν να απαντήσουν οι εμπλεκόμενοι εταίροι.
- Η αναγνώριση του συνόλου των εμπλεκόμενων εταίρων που θα συμμετάσχουν στη διαδικασία.
- Η σύνταξη σχετικής έκθεσης.

Στα πλαίσια του συνεργαστηρίου, με τη χρήση ειδικού ηλεκτρονικού λογισμικού, ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- εφαρμόζεται δομημένα η δημοκρατική συζήτηση μέσα

από την έκφραση των απόψεων όλων των συμμετεχόντων.

- στη συνέχεια οι απόψεις κατηγοριοποιούνται από τους συμμετέχοντες αναλόγως της συνάφειας τους,
- ακολούθως ιεραρχούνται ανάλογα με τη σημαντικότητα που τους προσδίδουν οι συμμετέχοντες,
- και συσχετίζονται ώστε να καθοριστεί η αιτιακή σχέση που μπορούν να έχουν μεταξύ τους.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία διαμορφώνεται συναινετικά ένα «Δέντρο Επιρροής» όλων των απόψεων που κατατέθηκαν, το οποίο αναλύεται από την Ομάδα Διαχείρισης και συντάσσεται η τελική έκθεση που διανέμεται σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

Δύο πρόσφατες και χαρακτηριστικές εφαρμογές του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου έγιναν στα πλαίσια της διαμόρφωσης του «Πιλοτικού Τοπικού Αναπτυξιακού Σχεδίου Κρασοχωριών Λεμεσού» και στα πλαίσια της «Διάγνωσης Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης». Πρόσθετα, βρίσκεται σε εξέλιξη η εφαρμογή του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου στα πλαίσια του Έργου «Εκσυγχρονισμός της Λειτουργίας των Δημοτικών Συμβουλίων Νεολαίας» από τον Οργανισμό Νεολαίας Κύπρου.

Το Πιλοτικό Τοπικό Αναπτυξιακό Σχέδιο Κρασοχωριών Λεμεσού εκπονείται από το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικίσεως του Υπουργείου Εσωτερικών σε συνεργασία με το Συμβούλιο της Ευρώπης, την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, κυβερνητικά Τμήματα, ημικρατικούς Οργανισμούς, τοπικές Αρχές, οργανωμένα σύνολα και 15 κοινότητες της περιοχής. Σκοπός του Σχεδίου είναι ο καταρτισμός ενός μακρόπνου

σχεδιασμού που να στηρίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του χώρου, θέτοντας παράλληλα τις κατευθύνσεις, τις στρατηγικές και τα μέτρα για την ανάπτυξη και την αναβάθμισή του. Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης υποστηρίζει το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως στη διαμόρφωση του Πιλοτικού Τοπικού Αναπτυξιακού Σχεδίου Κρασοχωριών με την αξιοποίηση της μεθοδολογίας του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου τόσο μέσα από την εκπαίδευση των βασικών συντελεστών, όσο και κατά τη διαδικασία της εφαρμογής.

Η Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί μέρος του συγχρηματοδοτούμενου από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και από εθνικούς πόρους Έργου «Εκπαίδευση για την Ανάπτυξη της Διοικητικής και Ηγετικής Ικανότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης». Στόχος της διάγνωσης είναι η καταγραφή και ιεράρχηση των αναγκών μάθησης και ανάπτυξης που υπάρχουν στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας. Για τον σκοπό αυτό διεξήχθησαν 10 διήμερα εργαστήρια Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου υπό την καθοδήγηση της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, με γεωγραφικό διαχωρισμό, στα οποία συμμετείχαν αντιπροσωπευτικές ομάδες από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στα εργαστήρια έγινε εξαγωγή πορισμάτων σε σχέση με τα προβλήματα και τις ανάγκες που υπάρχουν στους Οργανισμούς αυτούς, με σκοπό την ανίχνευση, ιεράρχηση και κατηγοριοποίηση των γενεσιουργών αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα και τη διερεύνηση κατά πόσο και ποια από αυτά μπορούν να ξεπεραστούν μέσα από προγράμματα μαθησιακών δραστηριοτήτων.

Ο «Εκσυγχρονισμός της Λειτουργίας των Δημοτικών Συμβουλίων Νεολαίας» αποτελεί μια προσπάθεια του Οργανισμού Νεολαίας Κύπρου για αναβάθμιση των Δημοτικών Συμβουλίων Νεολαίας μέσα από τροποποιήσεις στο καταστατικό λειτουργίας τους ώστε να αρθούν εμπόδια που περιορίζουν την υλοποίηση της προοπτικής τους. Η μεθοδολογία του Δημοκρατικού Δομημένου Διαλόγου κρίθηκε ως η καταλληλότερη για τη διαχείριση αυτού του σύνθετου ζητήματος, αφού χρειάζεται να συγκεντρωθούν απόψεις από πολλούς διαφορετικούς φορείς και να τύχουν επεξεργασίας ώστε να αποτυπωθούν συναινετικά στο τελικό αποτέλεσμα. Για τον σκοπό αυτό έχει συγκροτηθεί Ομάδα Διαχείρισης με τη συμμετοχή στελεχών του Οργανισμού Νεολαίας Κύπρου, στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και νέων που συμμετέχουν σε Δημοτικά Συμβούλια Νεολαίας, με την υποστήριξη της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης. Ήδη, στελέχη του Οργανισμού Νεολαίας Κύπρου έχουν συμμετάσχει σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα που διοργάνωσε η Ακαδημία, όπου εκπαιδεύθηκαν στις βασικές αρχές και στην εφαρμογή του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου.

Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος είναι ένα σύγχρονο εργαλείο εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης το οποίο θέτει στο επίκεντρο τη διαβούλευση μεταξύ των πολιτών υπό την καθοδήγηση της Πολιτείας. Η περαιτέρω αξιοποίηση του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου θα επιτρέψει στην κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία να ασκήσει τον ρόλο της συμμετοχικά, σε στενή συνεργασία με τους πολίτες, με την κοινωνία και με τους κοινωνικούς εταίρους. Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης διαθέτει την εμπειρία, την τεχνογνωσία και τη δικτύωση για να διευρύνει ουσιαστικά την αξιοποίηση του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου.

Ο ρόλος της Δημόσιας Υπηρεσίας στο πλαίσιο της Νέας Διακυβέρνησης: Η περίπτωση του Πιλοτικού Τοπικού Αναπτυξιακού Σχεδιασμού Κρασοχωριών Λεμεσού

Ομιλία του Γενικού Διευθυντή Υπουργείου Εσωτερικών κ. Ανδρέα Ασιώτη, σε ενημερωτική ημερίδα με θέμα «Ο ρόλος της Δημόσιας Υπηρεσίας στο πλαίσιο της Νέας Διακυβέρνησης: Η περίπτωση του Πιλοτικού Τοπικού Αναπτυξιακού Σχεδιασμού Κρασοχωριών Λεμεσού» (Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, 12 Δεκεμβρίου 2012)

Η κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία βρίσκεται ολοένα και συχνότερα αντιμέτωπη με νέους τρόπους διακυβέρνησης που έχουν επικρατήσει εδώ και χρόνια στον ευρωπαϊκό χώρο, όπου πλείστες αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τον πολίτη σε τοπικό ή/και περιφερειακό επίπεδο. Η αναστροφή της παραδοσιακής διαδικασίας λήψης και υλοποίησης αποφάσεων από τα άνω προς τα κάτω που υιοθετείται εκτεταμένα πλέον ως δομή διοίκησης στη βόρεια Ευρώπη κυρίως, επηρεάζει σημαντικά τη διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων. Το κεντροβαρές κράτος φαίνεται να χάνει έδαφος, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνεται και ενθαρρύνεται η αποκέντρωση, η συμμετοχή και ο δημοκρατικός διάλογος.

Πώς όμως εκφράζονται όλα αυτά στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ποιες είναι οι αρχές που διέπουν τον χωρικό σχεδιασμό που μας ενδιαφέρει σήμερα; Σε ένα πρώτο επίπεδο, βρίσκεται η Πολιτική Συνοχής (Cohesion Policy), η οποία απέκτησε σχετικά πρόσφατα και την τρίτη της διάσταση, την εδαφική (πέραν της οικονομικής και κοινωνικής). Η εξέλιξη αυτή επισυνέβη αφού αναγνωρίστηκε πως οι περιφερειακές ανισότητες στην Ευρώπη δεν μπορούν να ξεπεραστούν χωρίς να ληφθούν υπόψη οι εδαφικές ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής (νησιά, ορεινές περιοχές κ.ά.).

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, εφαρμόζεται η αρχή της επικουρικότητας, κατά προτεραιότητα και καταρχήν

μεταξύ κρατών-μελών και Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με αυτήν, εκτός από τους τομείς της αποκλειστικής της ευθύνης, η Ευρωπαϊκή Ένωση παρεμβαίνει μόνο εφόσον η δράση της φαίνεται αποτελεσματικότερη εκείνης που μπορεί να αναληφθεί σε εθνικό επίπεδο. Κατ' επέκταση, σε εθνικό επίπεδο η υιοθέτηση και εφαρμογή της ίδιας αρχής, παραπέμπει στον χειρισμό θεμάτων από την χαμηλότερου επιπέδου και πιο αποκεντρωμένη Αρχή, δηλαδή την Περιφέρεια ή τον Δήμο, που είναι ικανή να τα φέρει εις πέρας αποτελεσματικότερα.

Σε ένα τρίτο επίπεδο, εμφανίζεται η Ευρώπη των Περιφερειών και της αποκεντρωμένης συνεργασίας, όπου τα διάφορα χωρικά στοιχεία και δείκτες συγκεντρώνονται κατά προγράμματα και οι δράσεις σχεδιάζονται και εφαρμόζονται ως επί το πλείστον σε περιφερειακό επίπεδο. Αυτό, γιατί η Περιφέρεια αποτελεί το υψηλότερο επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης και μια ομοιογενή ενότητα χώρου, που μπορεί να αναλυθεί και να προγραμματιστεί, αλλά ταυτόχρονα και να συνεργαστεί με άλλες Περιφέρειες. Υπό την έννοια αυτή, η Περιφέρεια τείνει να απεξαρτηθεί από το Κράτος σε επίπεδο ευρωπαϊκών πολιτικών και εδαφικής συνεργασίας.

Σε ένα τέταρτο επίπεδο, έχουμε την αρχή της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης (multilevel governance), που παραπέμπει στην έννοια της ολοκληρωμένης πολιτικής (integrated policy). Αυτή στηρίζεται στη συνεργασία όλων των δημοσίων Αρχών (τοπικών, περιφερειακών, εθνικών και ευρωπαϊκών) και στον συντονισμό των διαφόρων τομεακών πολιτικών (κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση - integration). Στη διαδικασία αυτή σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι άμεσα επηρεαζόμενοι τοπικοί παράγοντες.

Σημαντικές, τέλος, είναι και οι έννοιες της ανάπτυξης που σχεδιάζεται σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του κάθε χώρου (place-based development) και της τοπικής ανάπτυξης που προάγεται και ενεργοποιείται από την τοπική κοινωνία άμεσα (community-led local development). Οι προσεγγίσεις αυτές στοχεύουν στην αξιοποίηση των πραγματικών προοπτικών κάθε περιοχής και στην πλήρη ενεργοποίηση της γνώσης και της συμμετοχής των τοπικών συντελεστών. Συντείνουν τόσο στην επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης των περιοχών, όσο και στην αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητάς τους. Τέτοιες προσεγγίσεις ενθαρρύνονται και χρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Προς εφαρμογή όλων των ανωτέρω, είναι καταφανές πως η Ευρωπαϊκή Ένωση σταδιακά επικεντρώνεται σε δράσεις που αποφέρουν ολοκληρωμένα αποτελέσματα, ταυτισμένα με τον χώρο και στηριζόμενα στην ενεργό συμμετοχή των πολιτών.

Πώς λοιπόν ενθαρρύνουμε τη συμμετοχή της βάσης, του απλού πολίτη στον χωρικό σχεδιασμό στην Κύπρο; Η ευκαιρία δόθηκε με το Πιλοτικό Τοπικό Αναπτυξιακό Σχέδιο Κρασοχωριών Λεμεσού που εκπονείται από το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως σε συνεργασία με το Συμβούλιο της Ευρώπης. Η απάντηση, ωστόσο, βρέθηκε μέσα από τον Δομημένο Δημοκρατικό Διάλογο, που αποτελεί μια μέθοδο που εφαρμόζεται για πρώτη φορά στον τομέα που εξετάζουμε στην Κύπρο. Αξίζει, λοιπόν, να ακούσουμε τους ομιλητές της σημερινής ημερίδας για να ενημερωθούμε για τις διαπιστώσεις τους και να αξιολογήσουμε συλλογικά τη νέα αυτή προσέγγιση, δίδοντας απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως:

- Μπορεί η νέα μεθοδολογία να βελτιώσει ή/και υποκαταστήσει τις υφιστάμενες συμμετοχικές διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την εκπόνηση των σχεδίων ανάπτυξης;

- Μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση του κατάλληλου αναπτυξιακού οράματος και στρατηγικής από τους ίδιους τους πολίτες;
- Μπορεί πράγματι να βοηθήσει στην αξιοποίηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του χώρου, περιλαμβανομένης της κληρονομιάς που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία;

Χαρακτηριστικό και καίριας σημασίας συμπέρασμα από την εφαρμογή της μεθόδου του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου είναι η αναγνώριση από όλους τους συμμετέχοντες της ανάγκης συμπλεγματοποίησης των κοινοτήτων τους ώστε να επιτευχθεί η βιώσιμη ανάπτυξη της περιοχής. Αυτή η διαπίστωση δεν εμφανίζεται για πρώτη φορά, αφού οι κοινότητες αυτής ειδικά της περιοχής, την θέτουν επανειλημμένα τα τελευταία χρόνια.

Το Υπουργείο Εσωτερικών θα παρακολουθήσει με ιδιαίτερη προσοχή τις εξελίξεις σε σχέση με την εκπόνηση του Πιλοτικού Τοπικού Αναπτυξιακού Σχεδίου Κρασοχωριών, αλλά και τη συζήτηση που θα γίνει κατά την ημερίδα αυτή, ενώ αναμένει από το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως να κωδικοποιήσει τα συμπεράσματα αυτά και να υποβάλει στο Υπουργείο ολοκληρωμένες σχετικές εισηγήσεις και προτάσεις ώστε το Σχέδιο να αποκτήσει ουσιαστική προστιθέμενη αξία.

Ο ρόλος της δημόσιας υπηρεσίας στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης

Σώτος Σιακίδης

τ. Προϊστάμενος Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης

Στον πιο κάτω πίνακα συνοψίζονται, όσο το δυνατόν πιο επιγραμματικά, κάποια κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν και διακρίνουν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις - τρία μοντέλα - δημόσιας διοίκησης που έχουν διαδεχθεί, χωρίς όμως να υποκαταστήσουν πλήρως, το ένα το άλλο στη σύγχρονη εποχή: (1) το κλασικό, βεμπεριανό «γραφειοκρατικό» μοντέλο, (2) το μοντέλο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management), το οποίο ήταν πολύ δημοφιλές κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990, και (3) το μόλις τώρα διαμορφούμενο και ανερχόμενο μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης (New Public Governance). Οι περιγραφές που περιλαμβάνονται στον πίνακα και που και που επεξηγούνται κάπως αναλυτικότερα πιο κάτω, σίγουρα δεν καλύπτουν όλες τις πτυχές της δημόσιας διοίκησης. Αναφέρονται όμως σε τρεις παραμέτρους που αφορούν περισσότερο στη συζήτηση για το Αναπτυξιακό Σχέδιο των Κρασοχωριών Λεμεσού. Οι τρεις αυτές παράμετροι είναι (α) η δομή της διοίκησης, (β) το κύριο αντικείμενο στο οποίο εστιάζει τις προσπάθειες της η διοίκηση, και (γ) η σχέση της διοίκησης και του κράτους γενικότερα με τον πολίτη/την κοινωνία των πολιτών.

ΤΡΙΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

	Βεμπεριανή γραφειοκρατική διοίκηση	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση
Δομή	Συγκεντρωτική, ιεραρχική διοικητική πυραμίδα	(Σχετικά) Αποκεντρωμένοι/ αυτονομημένοι οργανισμοί διοίκησης που προσφέρουν διαφόρων ειδών υπηρεσίες	Ολιστική αλλά όχι ιεραρχική. Επίδιωξη συνεκτικότητας, μέσω οριζόντιου συντονισμού
Αντικείμενο	Έμφαση στην παραγωγή και εφαρμογή/ τήρηση κανόνων και διατάξεων, στην (τυπική) νομιμότητα	Έμφαση στο αποτέλεσμα, την αποδοτικότητα, την ποιότητα, την οικονομία, την εξυπηρέτηση του πολίτη	Έμφαση στο αποτέλεσμα αλλά και στην (ουσιαστική) νομιμότητα ή νομιμοποίηση, μέσω δημοκρατικής συναίνεσης
Σχέση διοίκησης - πολίτη	Ο πολίτης αντιμετωπίζεται κυρίως ως διοικούμενος	Ο πολίτης αντιμετωπίζεται κυρίως ως πελάτης/ καταναλωτής, του οποίου οι ανάγκες πρέπει να διερευνώνται και να ικανοποιούνται	Πέραν της εξυπηρέτησης του πολίτη, οι πολίτες, οι οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, οι ιδιωτικοί οργανισμοί, συν-εμπλέκονται μαζί με τους ενδιαφερόμενους αρμόδιους δημόσιους φορείς εξουσίας σε οριζόντια δημόσια διαβούλευση για τη διαμόρφωση και υλοποίηση δημόσιων πολιτικών



(1) Η βεμπεριανή «γραφειοκρατία»

- (α) Σε αυτό το μοντέλο η δημόσια διοίκηση είναι συγκεντρωτική, ιεραρχική και ενιαία. Έχουμε τη γνωστή πυραμίδα όπου η εξουσία συγκεντρώνεται προς τα πάνω. Υπάρχει μια ενιαία δομή. Η διοίκηση δηλαδή, δεν είναι αποσπασματική ή αποκεντρωμένη αλλά τείνει να είναι ενιαία. Ταυτοχρόνως είναι και ιεραρχική. Η εξουσία, η λήψη των αποφάσεων, ρέει από πάνω προς τα κάτω.
- (β) Στο βεμπεριανό μοντέλο η έμφαση της δημόσιας διοίκησης είναι στην παραγωγή και εφαρμογή ή τήρηση κανόνων και διατάξεων. Οι κανόνες και διατάξεις είναι το κύριο αντικείμενο αυτού του τύπου της διοίκησης όπως και η νομιμότητα (τυπική νομιμότητα, σε αντιδιαστολή με ενός άλλου είδους νομιμότητα).
- (γ) Ο πολίτης σε αυτό το μοντέλο διοίκησης αντιμετωπίζεται κυρίως ως διοικούμενος. Είναι αυτός που πρέπει να τηρεί τους κανόνες, να υπακούει στις οδηγίες και τις διατάξεις του κράτους, αυτός που πρέπει να ελέγχεται. Αυτή είναι η κύρια σχέση διοίκησης και πολίτη. Ακόμη και η έννοια «πολίτης» μπορεί να μην είναι πάντα δόκιμη σε αυτό το μοντέλο, όπως όταν το μοντέλο εφαρμόζεται σε μη δημοκρατικά καθεστώτα. Όμως στις δημοκρατίες μιλούμε για τον πολίτη ως διοικούμενο.

(2) Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

- (α) Εδώ έχουμε μια πολύ διαφορετική προσέγγιση όσον αφορά στη δομή. Στο μοντέλο αυτό υπάρχει η τάση η διοίκηση να αποκεντρώνεται, να «σπάζει σε κομμάτια», σε τομείς (agencies) οι οποίοι έχουν μια σχετική αυτονομία μεταξύ τους και ενεργούν ως οργανισμοί που προσφέρουν υπηρεσίες προς το κοινό, παρά να δίδουν έμφαση στην παραγωγή κανόνων. Στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δεν καταργείται το βεμπεριανό μοντέλο αλλά δίδεται θετική έμφαση στην παροχή υπηρεσιών.

- (β) Η έμφαση βρίσκεται στην παραγωγή αποτελέσματος. Η διοίκηση εστιάζει στην αποδοτικότητα, στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στην οικονομία με την έννοια του λιγότερου κόστους και στην εξυπηρέτηση του πολίτη.
- (γ) Στο μοντέλο αυτό ο πολίτης αντιμετωπίζεται κυρίως ως πελάτης ή καταναλωτής του οποίου οι ανάγκες πρέπει να εντοπίζονται και να ικανοποιούνται με τρόπο ανάλογο εκείνου των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

(3) Η Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση

- (α) Στο μοντέλο αυτό επανερχόμαστε σε μια ολιστική προσέγγιση. Ενώ στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ υπήρχε η τάση της αποκέντρωσης και της αυτονόμησης με αποτέλεσμα κάποια αποσπασματικότητα, τώρα υπάρχει μια προσπάθεια επιστροφής σε μια ενιαία διοίκηση, όχι όμως ιεραρχική, όπως στο γραφειοκρατικό μοντέλο. Η έμφαση δεν δίδεται στην ενότητα της πυραμίδας αλλά σε μια ενότητα, μια συνεκτικότητα, που επιδιώκεται μέσω του οριζόντιου συντονισμού. Δηλαδή, αντί οι ιεραρχικά πιο υψηλές βαθμίδες να αποφασίζουν και να καθορίζουν τί θα γίνει πιο κάτω, η απαραίτητη ενοποίηση των διαφόρων Οργανισμών της διοίκησης επιδιώκεται μέσω διαδικασιών οριζόντιου συντονισμού μεταξύ τους.
- (β) Στη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση η έμφαση δίδεται και στο αποτέλεσμα όπως συμβαίνει στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, αλλά και στη νομιμότητα όπως είναι στο βεμπεριανό μοντέλο. Εδώ όμως η νομιμότητα δεν αντιμετωπίζεται τυπολατρικά, δεν μας ενδιαφέρει απλώς το γράμμα του νόμου, αλλά η ουσιαστική νομιμότητα, δηλαδή το πνεύμα του νόμου και πάνω από όλα η ουσιαστική νομιμοποίηση των νόμων και των κανόνων

μέσω της δημοκρατικής συναίνεσης και της καλλιέργειας της ανάλογης κουλτούρας.

(γ) Στο μοντέλο αυτό, ο πολίτης αντιμετωπίζεται και ως διοικούμενος από μια άποψη (βεμπεριανό μοντέλο) και ως πελάτης ή καταναλωτής από μια άλλη άποψη (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ). Αντιμετωπίζεται όμως πρωτίστως ως πολίτης με την ουσιαστική έννοια του όρου: ως πηγή της νομιμοποίησης του ίδιου του κράτους και της διοίκησης, ως υποκείμενο της δημοκρατικής εξουσίας. Και ως τέτοιος θεωρείται ότι πρέπει εμπλέκεται ενεργά όχι μόνο στη διερεύνηση των αναγκών του, όπως στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, αλλά και στις διαδικασίες διαμόρφωσης και υλοποίησης πολιτικών για την ικανοποίηση των αναγκών του. Αυτή είναι πολύ σημαντική εξέλιξη. Δηλαδή τώρα στην Ευρώπη, στις ευρωπαϊκές Διοικήσεις, η εμπλοκή του πολίτη στην παραγωγή δημόσιων πολιτικών όσο και στους τρόπους εφαρμογής τους, είναι ένα στοιχείο που κερδίζει έδαφος όλο και περισσότερο. Κι εδώ όταν λέμε «πολίτης» αναφερόμαστε τόσο στους απλούς πολίτες όσο και σε οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών, μη κυβερνητικές οργανώσεις, ιδιωτικές επιχειρήσεις, αλλά και σε όλες τις εκφάνσεις της κοινωνικής ζωής. Η προσπάθεια είναι οι συναρμόδιες Υπηρεσίες γύρω από ένα θέμα, μαζί με τους ενδιαφερόμενους πολίτες και τις οργανώσεις τους, να διαβουλευονται μαζί δημόσια και να διαμορφώνουν από κοινού πολιτικές και τρόπους υλοποίησης τους. Μια τέτοια προσέγγιση έχει υιοθετηθεί και στην περίπτωση του σχεδίου ανάπτυξης της περιοχής Κρασοχωριών Λεμεσού.



- Η αποτυχία των διοικητικών μεταρρυθμίσεων να παρακολουθήσουν τις ταχύτατα εξελισσόμενες αγορές- τόσο τις αυτονομημένες χρηματοπιστωτικές όσο και τις παραγωγικές - προκαλεί στρατηγικά και επιχειρησιακά κενά σε κρίσιμα πεδία δημοσίων πολιτικών.

Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος ως μεταρρυθμιστικό εργαλείο κατά την περίοδο της κρίσης

Θεόδωρος Ν. Τσέκος
Επίκουρος Καθηγητής Δημόσιας Διοίκησης
ΑΤΕΙ Πελοποννήσου
Συνεργάτης Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης

(1) Η κρίση ως αποτέλεσμα ανεπαρκούς δημόσιας δράσης

Η σημερινή πολυδιάστατη διεθνής κρίση στην χρηματοπιστωτική, οικονομική, παραγωγική και την κοινωνική διάστασή της, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην αδυναμία στοχευμένης, έγκαιρης και αποτελεσματικής δημόσιας δράσης.

Η Machiko Nissanke, καθηγήτρια της Διεθνούς Οικονομίας στο Πανεπιστήμιο του Λονδίνου σημειώνει χαρακτηριστικά ότι «[...] η τρέχουσα χρηματοπιστωτική κρίση αποτελεί προϊόν προβλημάτων τόσο της αγοράς όσο και της διακυβέρνησης. Η παγκοσμιοποίηση αναπτύχθηκε για πάρα πολύ μεγάλο διάστημα χωρίς να παρακολουθείται από κατάλληλες δομές διακυβέρνησης»¹.

Η αδυναμία των διοικητικών μεταρρυθμίσεων να παρακολουθήσουν τις ταχύτατα εξελισσόμενες αγορές δημιουργεί σε κρίσιμα πεδία δημοσίων πολιτικών τόσο στρατηγικά όσο και επιχειρησιακά κενά με σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις.

Η κρίση καθ' αυτή αλλά και η απαξίωση των κυρίαρχων μέχρι σήμερα μοντέλων διοικητικής μεταρρύθμισης καθιστούν επείγουσα την ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών για τον διοικητικό εκσυγχρονισμό.

Εξαιτίας της οξύτητας με την οποία εμφανίζονται σήμερα τα προβλήματα και τους περιορισμένους χρόνους απόκρισης σε αυτά που η κρίση επιβάλλει, παρουσιάζεται η δυνατότητα να επανασυνδεθούν οι τεχνικές με τις πολιτικές συνιστώσες της αναγκαίας διοικητικής μεταρρύθμισης, συγκροτώντας ένα εναλλακτικό υπόδειγμα πολιτικο-διοικητικής αρχιτεκτονικής.

Η κατανόηση της φύσεως της κρίσης είναι απαραίτητη προκειμένου να γίνει αντιληπτή η κατεύθυνση των αναγκαίων μεταρρυθμίσεων. Η τρέχουσα κρίση είναι ιδιόζουσα και δομική. Καταγράφονται ισχυρές ενδείξεις μιας δυναμικής μετακίνησης του κέντρου αναπτυξιακού βάρους εκτός των παλαιών ισχυρών οικονομιών και ειδικότερα εκτός Ευρώπης. Αυτή η διάσταση της τρέχουσας κρίσης είναι η λιγότερο προβλεπόμενη αλλά κατά την άποψή μας η σημαντικότερη. Κάτω από το σύνθημα της επιστροφής των κυκλικών κρίσεων αλλά και κάτω από τις νέου τύπου αστάθειες που προκαλεί ο ανορθολογισμός ενός υπερδιογκωμένου και παρασιτικού προς την παραγωγική οικονομία χρηματοπιστωτικού συστήματος, λειτουργούν οι δομικές ασυμμετρίες που γεννά ο νέος διεθνής καταμερισμός εργασίας. Ασυμμετρίες που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με τα κλασσικά εργαλεία ούτε ενός οικονομικού συστήματος, τα εγγενή χαρακτηριστικά του οποίου παρήγαγαν την εν λόγω ανατρεπτική δυναμική, αλλά ούτε και ενός συστήματος άσκησης δημοσίων πολιτικών που έχει αναπτυχθεί απαντώντας στις λειτουργικές ανάγκες του συγκεκριμένου αποσταθεροποιούμενου πλέον οικονομικού μοντέλου.

¹ Nissanke M., (2009), The Global Financial Crisis and the Developing World: Transmission Channels and Fall-outs for Industrial Development, United Nations Industrial Development Organization, Research and Statistics Branch, Working paper 06 / σελ. 43

(2) Οι αδυναμίες του κυρίαρχου προτύπου διοικητικών μεταρρυθμίσεων

Κεντρικός μηχανισμός παραγωγής δημοσίων πολιτικών στις σύγχρονες κοινωνίες παραμένει το κράτος. Η ανάπτυξη θεσμών διακυβέρνησης, δηλαδή δικτυακού χαρακτήρα μορφών διάδρασης μεταξύ κρατικών οργάνων και κοινωνίας των πολιτών, μετριάξει βέβαια την ιεραρχική και συγκεντρωτική φυσιογνωμία του κράτους και διευρύνει τα συλλογικά υποκείμενα που διαλέγονται και συμπράττουν με αυτό, δεν μεταβάλλει ωστόσο τη λειτουργία του ως πεδίου ρύθμισης των όρων κοινωνικής συνύπαρξης. Εξαιτίας αυτού του ρόλου του, το κράτος χρειάστηκε, όπως συνήθως, να διαχειριστεί την κρίση. Η αξιολόγηση της πενταετούς εμπειρίας διαχειρισμού της οδηγεί στην άποψη ότι το κράτος αποδείχθηκε ανέτοιμο να την αντιμετωπίσει υπό τις τρέχουσες συνθήκες.

Οι ανεπάρκειες του κράτους απέναντι στην κρίση οφείλονται στις παρακάτω αιτίες:

- Στην έλλειψη μεθοδολογικής και τεχνικής προετοιμασίας των κρατικών αλλά και των ενωσιακών μηχανισμών, οφειλόμενη στη μακρόχρονη υποβάθμιση της σημασίας του σχεδιαστικού ρόλου της δημόσιας εξουσίας και στην υπαγωγή των συλλογικών συμφερόντων στους αυτοματισμούς των αγορών.
- Στο γεγονός ότι οι στρατηγικές της διοικητικής αναδιάρθρωσης από τις αρχές του 1980 μέχρι τα μέσα του 2000 κυριαρχήθηκαν διεθνώς από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management), αξιακό επίκεντρο του οποίου αποτελούν οι έννοιες του «Λιγότερου Κράτους» και του «More for Less», ήτοι της επίτευξης «περισσότερα αποτελέσματα με λιγότερα δαπανώμενα κονδύλια», όπου

στην πράξη το ενδιαφέρον εστιάσθηκε στη διασφάλιση κυρίως του «Less» και πολύ λιγότερο του «More».

- Στο ότι η μεταρρυθμιστική έμφαση δόθηκε στην υλοποίηση αλλά όχι στον σχεδιασμό των πολιτικών. Η αποδοτικότητα της διοίκησης υποκατέστησε την αποδοτικότητα της διακυβέρνησης (Efficiency in Government vs. Efficiency of Government).
- Στο ότι το παραδοσιακό γραφειοκρατικό/ιεραρχικό υπόδειγμα σχεδιασμού, συντονισμού και ελέγχου επιχειρήθηκε να υποκατασταθεί από ένα ανεπαρκώς αναπτυγμένο σύστημα οριζόντιου δικτυακού συντονισμού με βάση την πεποίθηση περί αυτοματισμού στη λειτουργία δικτύων και στη δι' αυτών διασφάλιση του συντονισμού.
- Στο ότι κυριάρχησαν αντιλήψεις περί της «μοναδικής βέλτιστης λύσης» (“one size fits all”) που αδυνατούν να υποστηρίξουν διαφοροποιημένες προσεγγίσεις προσαρμοσμένες στις πολιτικο-διοικητικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες κάθε διοικητικού συστήματος.
- Στην απουσία πλαισίου κοινών αξιών και στην έλλειψη συνεργασιακής εμπιστοσύνης που δημιουργήθηκαν τόσο από τον υπερτονισμό της διοικητικής αυτονομίας και ευελιξίας, όσο και από την αδυναμία σύνδεσης των νέων για τον δημόσιο χώρο εννοιών, όπως η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα με τις παραδοσιακές αξίες, όπως το δημόσιο συμφέρον και η νομιμότητα.

(3) Τα χαρακτηριστικά ενός νέου μεταρρυθμιστικού υποδείγματος προσαρμοσμένου στις συνθήκες της τρέχουσας κρίσης

Η στρατηγική των μεταρρυθμίσεων την περίοδο της κρίσης επιτάσσει την ενδυνάμωση των κεντρικών μηχανισμών άσκησης δημοσίων πολιτικών και έμφαση στον συντονισμό.

Μεθοδολογικά, απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση στην παραγωγή των δημοσίων πολιτικών και στον εξορθολογισμό της διακυβέρνησης με συμβολές από τη διοικητική επιστήμη, τη δημόσια πολιτική και τις κοινωνικές επιστήμες γενικότερα και όχι μόνο από την οικονομική επιστήμη, η οποία κυριάρχησε την περίοδο της παντοδυναμίας του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, στο οποίο θα πρέπει ωστόσο να πιστωθεί ότι παρά τα σημαντικά προβλήματα τόσο στρατηγικού προσανατολισμού όσο και εφαρμογής που παρουσίασε, εισήγαγε την φιλοσοφία της «επιχειρούσας» (entrepreneurial) διοίκησης που στοχεύει τη διασφάλιση αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και ποιότητας.

Το εναλλακτικό παράδειγμα μεταρρυθμιστικής στρατηγικής θα πρέπει να συνδυάζει:

- Τις κλασσικές αξίες του Κράτους Δικαίου και του Βεμπεριανού υποδείγματος διοίκησης.²
- Τις αναγκαίες ευελιξίες διοικητικής δράσης όπως αυτές αναπτύχθηκαν (και) μέσα από τις προσεγγίσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.
- Την ενίσχυση της στρατηγικής ικανότητας του ευρύτερου δημόσιου χώρου και των μηχανισμών του προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η άσκηση δημοσίων πολιτικών στην κατεύθυνση ενός βιώσιμου και κοινωνικά ισόρροπου υποδείγματος ευημερίας και ανάπτυξης.
- Την ενίσχυση των μηχανισμών συμμετοχικής διακυβέρνησης ούτως ώστε οι ασκούμενες δημόσιες πολιτικές να παράγονται μέσα από συστηματική και δομημένη διάδραση μεταξύ όλων των συλλογικών υποκειμένων είτε αυτά συγκροτούνται στον δημόσιο χώρο, είτε εντός της κοινωνίας των πολιτών.

(4) Κίνδυνοι αποτυχίας των μεταρρυθμίσεων στην τρέχουσα περίοδο και τρόποι αντιμετώπισής τους

Ο σημαντικότερος κίνδυνος ο οποίος ελλοχεύει εξαιτίας της έλλειψης ενός καλά επεξεργασμένου μεθοδολογικού πλαισίου είναι την επί σειράν ετών παρατηρούμενη μηχανιστική αναπαραγωγή των τυποποιημένων - one size fits all - συνταγών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ να την υποκαταστήσει μια αμήχανη αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών (best practices) και μεταφοράς εμπειρικής τεχνογνωσίας χωρίς θεωρητική βάση και συνεκτική μεθοδολογία. Η οργάνωση της μεταρρύθμισης στην παρούσα φάση γύρω από εγχειρήματα τομεακής τεχνικής βοήθειας χωρίς στρατηγικό σχέδιο (master plan), το οποίο να τα συνδέει και να τα ομογενοποιεί κινδυνεύει να οδηγήσει τη μεταρρυθμιστική προσπάθεια σε αποτελέσματα κατώτερα του επιθυμητού αλλά και του εφικτού.

Ένας επιπλέον κίνδυνος συνδέεται με αυτό που μπορεί να αποκληθεί «δημοσιονομική παγίδα». Το να εξαντληθεί δηλαδή η διοικητική μεταρρύθμιση σε προσπάθειες δημοσιονομικών περικοπών - και δη οριζόντιου χαρακτήρα - χωρίς να συνδεθεί ουσιαστικά με εγχειρήματα λειτουργικού εξορθολογισμού και κυρίως αναβάθμισης της σχεδιαστικής ικανότητας της διοικητικής δράσης. Αυτό θα συνιστούσε επαναφορά, υπό την πίεση της δημοσιονομικής κρίσης, της στρεβλής εφαρμογής του «More for Less» όπου το «Less» θα μονοπωλούσε και πάλι το ενδιαφέρον.

² Argyriades, D. (2006). Good governance, professionalism, ethics and responsibility. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 155-170.

Το εγχείρημα της διοικητικής μεταρρύθμισης θα πρέπει λοιπόν να ξεκινήσει από την άμεση διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου το οποίο:

- Θα θέτει προτεραιότητες τόσο σε πεδία δημόσιας πολιτικής (π.χ. αναδιάρθρωση αναπτυξιακού μοντέλου) όσο και σε οριζόντιες δράσεις (π.χ. ψηφιακή αναβάθμιση Δημόσιας Υπηρεσίας) που όμως δεν θα έχουν αυτοτελή χαρακτήρα αλλά θα εξειδικεύονται ανά πεδίο πολιτικής και θα συνδέονται με τις πολιτικές προτεραιότητες.
- Θα συνδέει τις δημόσιες δαπάνες με τις προτεραιότητες δημόσιας πολιτικής και θα εντοπίζει τις δημοσιονομικές «μαύρες τρύπες», δηλαδή τα σημαντικά πεδία δαπανών που δεν παράγουν κοινωνική και οικονομική προστιθέμενη αξία.
- Θα αναδιατάσσει τις διοικητικές λειτουργίες με στόχο τη διασφάλιση και επένδυση περισσότερου παραγωγικού χρόνου στις στρατηγικές, ελεγκτικές και αξιολογητικές δραστηριότητες της διοίκησης.
- Θα αναβαθμίζει την τεχνογνωσία, τις δεξιότητες και τη διαρκή μάθηση των διευθυντικών στελεχών στην κατεύθυνση της συμβολής τους στον στρατηγικό σχεδιασμό και την παραγωγή -και όχι απλώς την εφαρμογή- των δημοσίων πολιτικών
- Θα ενισχύει τις λειτουργίες διακυβέρνησης, ήτοι διάδραση μεταξύ πολιτικο-διοικητικών μηχανισμών και κοινωνίας των πολιτών στην κατεύθυνση της ενεργοποίησης και συστηματικής συμμετοχής των συγκροτημένων κοινωνικών και οικονομικών δυνάμεων, αλλά και του ευρέως κοινού, τόσο στον σχεδιασμό όσο και την παραγωγή (co-production) των δημοσίων πολιτικών. Τεχνικές όπως ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος, η συστηματική διαβούλευση των δημοσίων πολιτικών σε πρώιμα στάδια κ.λπ. οδηγούν μετά βεβαιότητας σε περισσότερο νομιμοποιημένες και ευκολότερα εφαρμόσιμες τομεακές πολιτικές.

(5) Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος ως στοιχείο της νέας διοικητικής πραγματικότητας αλλά και ως συστατικό της διοικητικής μεταρρύθμισης

Το κεντρικό ζήτημα που τίθεται εν προκειμένω είναι το πώς οι δυνάμεις της κοινωνίας μπορούν να συμπράξουν με τους κρατικούς και αυτοδιοικητικούς θεσμούς για την ενίσχυση της ικανότητας πρόβλεψης, σχεδιασμού και ελέγχου της δημόσιας δράσης. Να συμβάλουν δηλαδή στο να αναβαθμιστεί η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα των δημοσίων μηχανισμών, έτσι ώστε οι πολιτικές που θα παράγονται να διασφαλίζουν την κοινωνική ισορροπία και να μεγιστοποιούν την κοινωνική ευημερία.

Η θεσμική αυτή αναβάθμιση συνεπάγεται κατ' αρχήν την αναδιάρθρωση, εντός του συστήματος λήψης αποφάσεων δημόσιας πολιτικής, των σχέσεων μεταξύ των συντεταγμένων μηχανισμών πολιτικής διαμεσολάβησης (π.χ. πολιτικών κομμάτων, αυτοδιοικητικών παρατάξεων κ.λπ.), των επαγγελματικών διοικητικών ομάδων (στελέχη καριέρας) και της εκπροσώπησης των συντεταγμένων (και μη) κοινωνικών ομάδων που συγκροτούνται στα διάφορα πεδία άσκησης τομεακών δημοσίων πολιτικών. Η τρέχουσα μέχρι σήμερα πρακτική επιτρέπει στις δύο πρώτες ομάδες να κυριαρχούν έως και να μονοπωλούν τις διαδικασίες παραγωγής πολιτικών, περιθωριοποιώντας τις λιγότερο ισχυρές ομάδες της κοινωνίας των πολιτών και μειώνοντας την επίδρασή τους στον σχεδιασμό των δημοσίων πολιτικών. Μια τέτοια αναδιάρθρωση καθίσταται περισσότερο επίκαιρη σήμερα που η τρέχουσα κρίση επιβεβαιώνει φαινόμενα όπως η «μετάθεση στόχων»³, η υποκατάσταση δηλαδή των ευρύτερων κοινωνικών στοχεύσεων από τις επιδιώξεις των πολιτικών υποκειμένων ή ισχυρών ομάδων συνδεδεμένων με αυτές.

³ Michels Robert (1911/2012), Political parties. A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy, Forgotten Books. Merton Robert K., (1940), Bureaucratic Structure and Personality, Social Forces, τευχ.17, σσ 560-568 και Selznick Philip (1949/2011), TVA and the Grass Roots: A Study of Politics and Organization, Quid Pro

Τα «τεχνικά» χαρακτηριστικά του αντιπροσωπευτικού πολιτικού συστήματος, όπως η εφ' όλης της ύλης και εφ' άπαξ (λ.χ. τετραετής, πενταετής ή εξαετής) εντολή, η αδυναμία ανάκλησής της, η έλλειψη δυνατότητας εξειδίκευσης και ανανέωσης της εντολής αυτής εν όψει κρίσιμων αποφάσεων, η πολύ περιορισμένη δυνατότητα ελέγχου των συγκεκριμένων αποφάσεων που λαμβάνονται από τους εντελλόμενους εν ονόματι των εντολέων, μετατρέπουν το σύστημα αυτό από αντιπροσωπευτικό σε «εξουσιοδοτικό». Η αντιπροσωπευτική διάσταση, δηλαδή η δέσμευση του εντολέα απέναντι στον εντελλόμενο, ατονεί, ενώ κυριαρχεί η εξουσιοδοτική διάσταση, η παραχώρηση δηλαδή του δικαιώματος του αποφασίζειν το οποίο χρησιμοποιείται από τον εντελλόμενο κατά το δοκούν. Η κατ' αυτό τον τρόπο δημιουργούμενη «εσωστρέφεια» του πολιτικού συστήματος περιορίζει τους διαύλους επικοινωνίας του με την όλο και πιο πολύπλοκη κοινωνική πραγματικότητα και οδηγεί τελικά σε παραγωγή δημοσίων πολιτικών χαμηλής ποιότητας, μη ανταποκρινόμενων δηλαδή στις αληθείς ανάγκες της κοινωνίας. Η συνθήκη αυτή επιβεβαιώνεται από το ότι το συνηθέστερο μοντέλο παραγωγής δημοσίων πολιτικών είναι το λεγόμενο «προσθετικό»⁴, κατά το οποίο το κυρίαρχο μέλημα των αποφασιζόντων είναι η συμβατότητα των προτεινόμενων λύσεων με την εκάστοτε υφιστάμενη κατάσταση. Η αδυναμία όμως υιοθέτησης λύσεων σχεδιασμένων από μηδενικής βάσης, τεκμηριωμένων και ριζοσπαστικών, ανάλογων με τη φύση, την ένταση και την κρισιμότητα των διακυβευμάτων, αφήνει τα προβλήματα να χρονίζονται, επαφίεται στην τυχασιότητα⁵ και στην ευκαιρία⁶, οδηγεί στην αδράνεια και συσσωρεύει πιέσεις που εκτονώνονται με την απώλεια ισορροπίας. Οδηγεί δηλαδή όχι στο να επιλύονται τα κοινωνικά προβλήματα σχεδιασμένα και συντεταγμένα αλλά στο να αναδιατάσσονται δυναμικά και απρόβλεπτα, μέσω των κρίσεων.

Η υπέρβαση των παραπάνω αδυναμιών μπορεί να επιτευχθεί διά της ενίσχυσης της κοινωνικής συμμετοχής στην επεξεργασία των δημοσίων πολιτικών και στη λήψη των αποφάσεων. Η θεσμικά κατοχυρωμένη αλλά και τεχνικά διασφαλιζόμενη⁷ μέσω μεθόδων δομημένου⁸/οργανωμένου δημόσιου διαλόγου ουσιαστική συμμετοχή, όχι μόνο ενισχύει τον δημοκρατικό χαρακτήρα της διαδικασίας σχεδιασμού δημοσίων πολιτικών αλλά και βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων στον βαθμό που αποτρέπει τη μονομέρεια και επιτρέπει τη σύνθεση ποικιλίας απόψεων αλλά και ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων.

Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος θα πρέπει συνεπώς να αποτελέσει δραστικό συστατικό τόσο της νέας πολιτικο-διοικητικής πραγματικότητας όσο και της πορείας προς αυτήν: της ίδιας, δηλαδή, της μεταρρυθμιστικής στρατηγικής και των πρακτικών της εφαρμογών.

⁴ Lindblom Charles E. (1959), "The Science of "Muddling Through", Public Administration Review, Vol. 19, No. 2. (Spring, 1959), pp. 79-88.

⁵ Cohen Michael D., March James G., Olsen Johan P. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Science Quarterly, τομ. 17 τευχ. 1 σσ 1-25.

⁶ Kingdon John W. (1995-2η έκδοση), Agendas, Alternatives, and Public Policies, Longman.

⁷ Βλ. σχετικά Passas A., Tsekos Th. "A Procedural Model for Public Deliberation", σε Tambouris, E., Macintosh, A. (eds.), Electronic Participation, Proceedings of Ongoing Research, Trauner Verlag, Schriftenreihe Informatik, Band 31, 2009

⁸ Για ένα σύστημα δομημένου διαλόγου με εκτενείς εφαρμογές (Co-Laboratories of Democracy -Structured Design Process- SDP) βλ. Christakis A. (with Kenneth C. Bausch), (2006), How People Harness their Collective Wisdom and Power to Construct the Future, Information Age Publishing



Η επιστήμη του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου

Γιάννης Λαούρης
Future Worlds Center

Ο διάλογος και η διαλέκτικη έχουν γεννηθεί και ακμάσει στην αρχαία Αθήνα. Η επιστήμη του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου έχει ως έναν από τους σημαντικούς πατέρες της τον Ελληνοαμερικανό επιστήμονα, Αλέκο Χρηστάκη. Ομάδες που βρίσκονται στην Κύπρο πρωτοπορούν σε παγκόσμια κλίμακα στην ανάπτυξη της επιστήμης του δομημένου διαλόγου κατά τρόπο που να μπορεί να ανταποκριθεί στην πολυπλοκότητα των σημερινών προβλημάτων. Τόσο η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης όσο και το Future Worlds Center έχουν, ίσως, πραγματοποιήσει περισσότερους Δομημένους Δημοκρατικούς Διαλόγους σε σύγχρονα κοινωνικά και επιστημονικά προβλήματα από κάθε άλλη χώρα στον κόσμο. Αυτό τοποθετεί την Κύπρο σε μια ηγετική θέση στο παγκόσμιο σκηνικό.

Πριν από δύομισι χιλιάδες χρόνια, οι πατέρες της Δημοκρατίας συναντιούνταν στην Αγορά της αρχαίας Αθήνας και συζητούσαν προβλήματα που τους απασχολούσαν. Τα προβλήματα της τότε εποχής δεν ήταν τόσο πολύπλοκα όσο τα σημερινά. Αξίζει όμως τον κόπο να εξετάσουμε πώς οι αρχαίοι αντάλλαξαν απόψεις και πώς κατάφερναν να καταλήξουν σε συμφωνία και να πάρουν αποφάσεις τις οποίες στήριζαν. Έτσι θα καταλάβουμε καλύτερα τους τρόπους με τους οποίους η επιστήμη του δομημένου διαλόγου βρίσκει έμπνευση από τους αρχαίους φιλόσοφους.

Ο Σωκράτης, ένας από τους πλέον επιφανείς αρχαίους φιλόσοφους της αρχαίας Αθήνας, δίδασκε τους μαθητές του στην Αγορά. Ο Σωκράτης, που δεν έγραψε ποτέ τίποτα, αρεσκόταν να ξεκινά μια συζήτηση προσποιούμενος ότι

δεν γνωρίζει για το θέμα και ότι ενδιαφέρεται να μάθει. Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος ξεκινά με κάπως παρόμοιο τρόπο, δηλαδή με τη διατύπωση μιας ερώτησης, την οποία ονομάζουμε «ερώτηση-κλειδί». Αυτή η ερώτηση μάς υποχρεώνει να κρατήσουμε τη συζήτηση εστιασμένη στο θέμα και να αποτρέψουμε τους συμμετέχοντες από την πρόκληση να ξεκινήσουν να μιλούν για κάτι άλλο, να σπαταλήσουν χρόνο σε προσωπικές συζητήσεις ή να αρχίσουν να τσακώνονται γι' αυτά στα οποία διαφωνούν. Η ερώτηση-κλειδί είναι επίσης το εργαλείο το οποίο μας βοηθά να περισυλλέξουμε συγκεκριμένες απόψεις, παρατηρήσεις και αντιλήψεις από τους συμμετέχοντες σε σχέση με το θέμα το οποίο συζητούν. Ο Σωκράτης αξιοποιούσε τη λεγόμενη εμπειρική απόκτηση γνώσης μέσα από την πρακτική εμπειρία, την παρατήρηση και την αφαίρεση. Η μέθοδος του είναι γνωστή ως «μαιευτική». Όπως δηλαδή η μαία βγάζει το παιδί από την κοιλιά της μάνας, έτσι και ο Σωκράτης βοηθούσε τον συνομιλητή του να εξωτερικεύσει τη γνώση που εκείνος είχε ήδη μέσα του, χωρίς βέβαια να το γνωρίζει συνειδητά. Με κάπως ανάλογο τρόπο και η επιστήμη του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου στηρίζεται στη θέση ότι αυτοί οι οποίοι επηρεάζονται από ένα πρόβλημα, κατέχουν συλλογικά τη γνώση που απαιτείται για την ανάλυση, κατανόηση και επίλυσή του. Μέσα από μια δομημένη διαδικασία διαλόγου, καλλιεργείται το αίσθημα της συν-ιδιοκτησίας του προβλήματος. Σταδιακά επιτυγχάνεται η κοινή κατανόηση των διαφόρων πτυχών του προβλήματος και αναπτύσσεται μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται συν-ιδιοκτήτες της λύσης και των αλλαγών που συμφωνούνται.

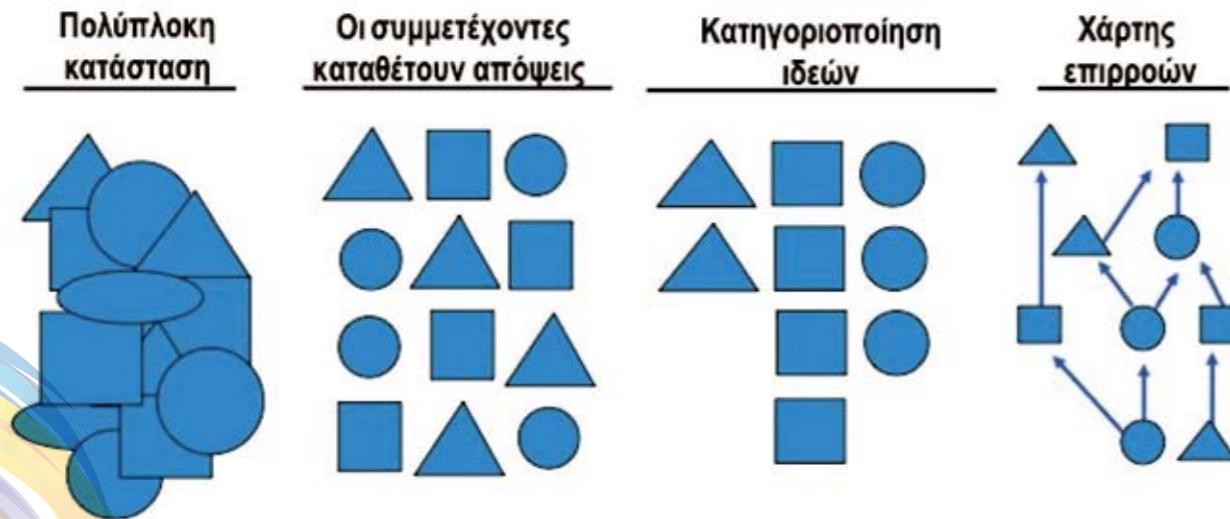


Οι ιδέες κατηγοριοποιούνται

Αφού λοιπόν γίνει η συλλογή των ιδεών, ο κάθε συμμετέχων μπορεί να εξηγήσει την ιδέα του και οι άλλοι δικαιούνται να ζητήσουν διευκρινίσεις, αλλά δεν δικαιούνται ακόμη να κρίνουν ή να προκρίνουν οποιαδήποτε άποψη. Αυτό μπορεί να γίνει αργότερα, όταν καταλάβουν καλά το περιεχόμενο και την ουσία της κάθε ιδέας.

Στην επόμενη φάση, οι συμμετέχοντες κατηγοριοποιούν τις ιδέες με βάση κοινά χαρακτηριστικά. Η μέθοδος απαιτεί όπως η κατηγοριοποίηση πραγματοποιηθεί αφού οι συμμετέχοντες ερωτηθούν κατά πόσο δύο τυχαίες ιδέες έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά που να δικαιολογείται η τοποθέτησή τους στην ίδια κατηγορία (χωρίς αυτή η κατηγορία να έχει ακόμη διαμορφωθεί). Με αυτό τον τρόπο (bottom-up), όχι μόνο διαμορφώνονται σταδιακά οι κατηγορίες, αλλά οι συμμετέχοντες επωφελούνται από περισσότερη συζήτηση γύρω από το νόημα και τη σημασία της κάθε ιδέας. Έτσι επιτυγχάνεται η δημιουργία μεγαλύτερης βάσης κοινής αντίληψης ως προς τα θέματα τα οποία συζητούνται. Ακολούθως, ο κάθε συμμετέχων ψηφίζει τις πέντε ιδέες που θεωρεί ως τις πλέον σημαντικές. Οι ιδέες που λαμβάνουν τουλάχιστον δύο ψήφους προκρίνονται για την τελική φάση του διαλόγου, που είναι η δημιουργία ενός «δέντρου επιρροών».

ΔΙΑΓΝΩΣΗ



Δέντρο Επιρροών

Στην τελική φάση του διαλόγου πραγματοποιείται η δόμηση των ιδεών έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένας χάρτης, τον οποίο ονομάζουμε «Δέντρο Επιρροών». Από το δέντρο καθορίζονται, μέσα από τη συλλογική σοφία και συμφωνία της μεγάλης πλειοψηφίας των συμμετεχόντων, ποιες είναι οι γενεσιουργές αιτίες του προβλήματος.

Η πιο κάτω απεικόνιση παρουσιάζει ένα παράδειγμα μιας πιθανής οθόνης που το ηλεκτρονικό πρόγραμμα το οποίο χρησιμοποιείται (Cogniscope™) πιθανόν να προβάλλει στον τοίχο για προβληματισμό. Δύο ιδέες επιλέγονται τυχαία (με βάση ένα έξυπνο αλγόριθμο που αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1970) και παρουσιάζονται υπό μορφή ερωτήματος. Εάν υποθέσουμε ότι κάνουμε πρόοδο στην αντιμετώπιση της πρώτης ιδέας, θα μπορούσε αυτό να υποβοηθήσει σημαντικά στην αντιμετώπιση της δεύτερης ιδέας:

Ερώτηση:

Αν υποθέσουμε ότι κάνουμε πρόοδο στην αντιμετώπιση:

Παράγοντας 1

Η έλλειψη υποστηρικτικών εργαλείων και γνώση χρήση τους

Θα βοηθήσει ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ στην αντιμετώπιση:

Παράγοντας 2

Η αδυναμία εξεύρεσης λύσεων με κοινή συναίνεση

Οι συμμετέχοντες συζητούν διεξοδικά το θέμα και εφόσον τα 2/3 των ψήφων είναι θετικά, τότε στοιχειοθετείται σχέση επιρροής της πρώτης ιδέας επάνω στη δεύτερη. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται σταδιακά ένα αναλυτικό δέντρο επιρροής. Οι ιδέες με τη μεγαλύτερη επιρροή βρίσκονται στη ρίζα του δέντρου. Θεωρούνται ως οι γενεσιουργές αιτίες και σε αυτές θα πρέπει να δοθεί περισσότερη σημασία στη φάση της «θεραπείας».

Εδώ και μερικά χρόνια η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και άλλοι διεθνείς οργανισμοί, παροτρύνουν την εφαρμογή μεθόδων που προωθούν τη συμμετοχικότητα και τον δημοκρατικό διάλογο ως μέσο επίλυσης προβλημάτων και επίτευξης κοινά αποδεκτών συμφωνιών από όλους τους εμπλεκόμενους. Στην Κύπρο έχει χρησιμοποιηθεί με μεγάλη επιτυχία Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος σε πολλές περιπτώσεις, τόσο από την Κυβέρνηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση όσο και από τον ιδιωτικό τομέα. Είναι σημαντικό να γνωρίζει ο καθένας ότι υπάρχει αυτή η μεθοδολογία και ότι διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό τη δημοκρατική συμμετοχή πολλών εμπλεκόμενων. Επιτρέπει τη διαμόρφωση κοινής αντίληψης πάνω σε ένα θέμα που απασχολεί μια ομάδα και υποβοηθεί τους συμμετέχοντες να καταλήξουν σε συμφωνημένες και κοινώς αποδεκτές δράσεις.

Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος διασφαλίζει την καλύτερη λύση

Μάριος Μιχαηλίδης
Προϊστάμενος Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης

Ο τρόπος που επιλέγεται για την επίτευξη μιας επιδιωκόμενης αλλαγής πρέπει να συνάδει με το επιθυμητό αποτέλεσμα. Εάν στοχεύουμε στη διαφάνεια, τη συλλογικότητα, τη κριτική σκέψη και την αξιοκρατία, τότε αυτά ακριβώς τα χαρακτηριστικά θα πρέπει να περιγράφουν τη μεθοδολογία για τη διαχείριση της αλλαγής.

Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος εμπλοκής συναρμόδιων φορέων και άλλων εμπλεκόμενων στη συνδιαμόρφωση μίας ενιαίας προσέγγισης για την αντιμετώπιση ενός σημαντικού και δύσκολου ζητήματος. Όσο πιο δύσκολο, πιο πολύπλοκο και πιο πολυδιάστατο είναι το διακύβευμα, τόσο πιο χρήσιμος είναι ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος, δεδομένου ότι έχουμε να κάνουμε με ένα αρκετά σημαντικό ζήτημα. Βοηθά μian ομάδα εμπλεκομένων να ορίσει καλύτερα το πρόβλημα και να επιλέξει την καλύτερη δυνατή λύση καλλιεργώντας ταυτόχρονα τη δέσμευση των μετόχων στην υλοποίηση των αποφάσεων.

Στις σημερινές κρίσιμες συνθήκες που βρίσκεται η χώρα μας η Δημόσια Υπηρεσία καλείται να ανταποκριθεί σε πρωτόγνωρες προκλήσεις. Οι δημόσιοι λειτουργοί καλούνται να συμπεριφερθούν πιο επιτελικά και πιο στρατηγικά, εστιασμένοι στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος, παρά της νομότυπης διεκπεραίωσης του έργου τους.

Αναμένεται από όλους εμάς να σκεφτούμε εκτός των κοινότυπων πλαισίων, να λειτουργήσουμε καινοτόμα και να υιοθετήσουμε πρωτοπόρες μεθόδους με μια συναινετική διαλογική προσέγγιση για να βρεθούν οι καλύτερες λύσεις στα διάφορα θέματα. Είναι πάμπολλα τα ζητήματα που ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος θα μπορούσε να βοηθήσει τους εμπλεκόμενους να διαγράψουν μια κοινή πορεία πλεύσης με κατεύθυνση ένα συνδιαμορφωμένο όραμα, το οποίο θα περιγράφει μια μελλοντική κατάσταση επιθυμητή από όλους αφού θα λαμβάνει υπόψη τις στοχεύσεις όλων των μερών.

Είτε μιλούμε για την καλύτερη αξιοποίηση κονδυλίων, τον σχεδιασμό τοπικών σχεδίων ανάπτυξης, τον εκσυγχρονισμό ή/και τη συνένωση δημόσιων Οργανισμών, η καλύτερη λύση δεν μπορεί να δοθεί από κάποιους τεχνοκράτες, ντόπιους ή ξένους, αλλά από τους άμεσα εμπλεκόμενους και άμεσα επηρεαζόμενους οι οποίοι είναι και οι καλύτεροι γνώστες των προβλημάτων.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου δημιουργείται μια ομάδα διαχείρισης η οποία περιλαμβάνει εκπροσώπους των βασικών συντελεστών μαζί με εκπαιδευμένους διαχειριστές της διαδικασίας. Η ομάδα αυτή έχει να επιτελέσει τον πιο σημαντικό ρόλο που είναι ο σχεδιασμός και η σωστή προετοιμασία του εργαστηρίου του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου. Πρέπει να διαμορφώσει το ερώτημα που θα τεθεί και να επιλέξει προσεκτικά τους συμμετέχοντες ώστε να εκφραστούν όλες οι απόψεις. Το εργαστήρι θα πρέπει να οργανωθεί σε κατάλληλο χώρο και χρόνο που να επιτρέπει στους σύνεδρους να παρευρεθούν αλλά και κυρίως να συμμετάσχουν απρόσκοπτα στις εργασίες με την υποστήριξη των εκπαιδευμένων διαχειριστών της μεθοδολογίας.



Ο τότε Υπουργός Συγκοινωνιών και Έργων κ. Αβέρωφ Νεοφύτου, στην έναρξη του εργαστηρίου Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου τον Ιούνιο του 2000. Μαζί με τον κ. Νεοφύτου είναι ο καθηγητής Αλέξανδρος Χρηστάκης, ένας από τους πατέρες της μεθοδολογίας.

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) συνεπής με την αποστολή της για την καλλιέργεια του διαλόγου και της συναίνεσης, αξιοποιεί τη μεθοδολογία του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου συστηματικά, σε μεγάλα και μικρά έργα, όπου είναι χρήσιμη η συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη διάγνωση των προβλημάτων και στον σχεδιασμό κοινού οράματος και σχεδίου δράσης.

Πιο κάτω γίνεται αναφορά σε μερικά από τα σημαντικότερα έργα στα οποία η ΚΑΔΔ αξιοποίησε τη μεθοδολογία του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου. Συγκεκριμένα,

- το 2000 για τη λιμενική βιομηχανία,
- το 2005 για τα τμήματα του Υπουργείου Εσωτερικών,
- το 2009 για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης,
- το 2011 για το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικίσεως,
- πρόσφατα για το έργο ενοποίησης και εκσυγχρονισμού των φορολογικών Τμημάτων

► Το 2000 για τη λιμενική βιομηχανία

Η πρώτη εφαρμογή του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου έγινε το καλοκαίρι του 2000 σε συνεργασία με τον τότε Υπουργό Συγκοινωνιών και Έργων κ. Αβέρωφ Νεοφύτου. Το θέμα που χρειαζόταν να αντιμετωπισθεί ήταν τα λειτουργικά προβλήματα στο λιμάνι της Λεμεσού, τα οποία απειλούσαν σημαντικές ζημιές λόγω πιθανής αποχώρησης μεγάλων ναυτιλιακών εταιριών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, λόγω της πολυπλοκότητας και των αντικρουόμενων συμφερόντων, κρίθηκε ορθότερο να υλοποιηθούν και οι τρεις διαφορετικές φάσεις της μεθοδολογίας, δηλαδή (α) η διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης, (β) ο σχεδιασμός της επιθυμητής κατάστασης, και (γ) το σχέδιο δράσης για τη μετάβαση από την υφιστάμενη στην επιθυμητή κατάσταση.

Στο εργαστήρι συμμετείχαν οι βασικοί συντελεστές της λιμενικής βιομηχανίας. Στις εργασίες των εργαστηρίων που διήρκεσαν οκτώ συνολικά ημέρες συμμετείχαν ενεργά εκπρόσωποι όλων των συντεχνιών, του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Έργων, του Γραφείου Προγραμματισμού, της Αρχής Λιμένων, του Συνδέσμου Ναυτικών Πρακτόρων, και του Συνδέσμου Αχθοφόρων. Τα συναινετικά πορίσματα με προτεινόμενες ενέργειες υποβλήθηκαν επίσημα στο Υπουργείο.

► **Το 2005 για τα Τμήματα του Υπουργείου Εσωτερικών**

Μια από τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες όπου αξιοποιήθηκε η μεθοδολογία του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου πραγματοποιήθηκε το 2005 όταν ο τότε Υπουργός Εσωτερικών κ. Αντρέας Χρίστου, ξεκίνησε μια προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πολιτών από τις Υπηρεσίες του Υπουργείου. Σε στενή συνεργασία με την ΚΑΑΔ και το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, το Υπουργείο Εσωτερικών διαπίστωσε τις πραγματικές ανάγκες και προχώρησε στην υλοποίηση εργαστηρίων Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου για τις Επαρχιακές Διοικήσεις, το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως, το Κτηματολόγιο, και την Πολιτική Άμυνα για εντοπισμό των προβλημάτων αλλά και την ανάπτυξη κοινού οράματος και συγκεκριμένων στόχων.

► **Το 2009 για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης**

Στο πλαίσιο του Έργου για την ανάπτυξη της διευθυντικής και ηγετικής ικανότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης υλοποιήθηκε ειδική Σύμβαση για τον εντοπισμό των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των Οργανισμών αυτών. Διεξήχθησαν δέκα διήμερα εργαστήρια Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου με γεωγραφικό διαχωρισμό, στα οποία συμμετείχαν 207 στελέχη από όλες τις βαθμίδες των Οργανισμών Τοπικής

Αυτοδιοίκησης, αιρετά και μόνιμα. Στόχος των εργαστηρίων ήταν η εξαγωγή πορισμάτων σε σχέση με τα προβλήματα και τις ανάγκες που υπάρχουν στους Οργανισμούς αυτούς σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας, ανίχνευση και ιεράρχηση καθώς επίσης και κατηγοριοποίηση των γενεσιουργών αιτίων που τα προκαλούν και διερεύνηση κατά πόσο και ποιά από αυτά μπορούν να ξεπεραστούν μέσω μαθησιακών δραστηριοτήτων.

► **Το 2011 για το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως**

Μια πολύ πρωτοποριακή πρωτοβουλία είναι η εκπόνηση Πιλοτικού Τοπικού Αναπτυξιακού Σχεδίου για την Περιοχή Κρασοχωριών Λεμεσού από το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως του Υπουργείου Εσωτερικών. Το εν λόγω Σχέδιο αποτελεί μέρος του "Local Development Pilot Projects: the contribution of heritage to local and regional development" που εφαρμόζεται από το Συμβούλιο της Ευρώπης.



Η πρωτοβουλία εγκαινιάστηκε από τον Υπουργό Εσωτερικών κ. Ανδρέα Χρίστου, στις 29 Σεπτεμβρίου 2005 στην παρουσία διευθυντών και συντονιστών μάθησης των Τμημάτων του Υπουργείου.

Στα πλαίσια των προσπαθειών για τη συναινετική δημιουργία του εν λόγω Σχεδίου πραγματοποιήθηκαν μονοήμερα εργαστήρια Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου για τις επτά θεματικές ομάδες εργασίας εμπλέκοντας επιπρόσθετους ενδιαφερόμενους φορείς, σχετικούς με τη συγκεκριμένη θεματική ενότητα.

Οι θεματικές ενότητες είναι:

1. Οικονομία και Επιχειρηματικότητα
2. Γεωργία, Περιβάλλον και Τοπίο
3. Αρχιτεκτονική και Οικισμοί
4. Κοινωνία και Πολιτισμός
5. Υποδομές και Υπηρεσίες
6. Εκπαίδευση και Ενημέρωση
7. Διοίκηση και Διακυβέρνηση

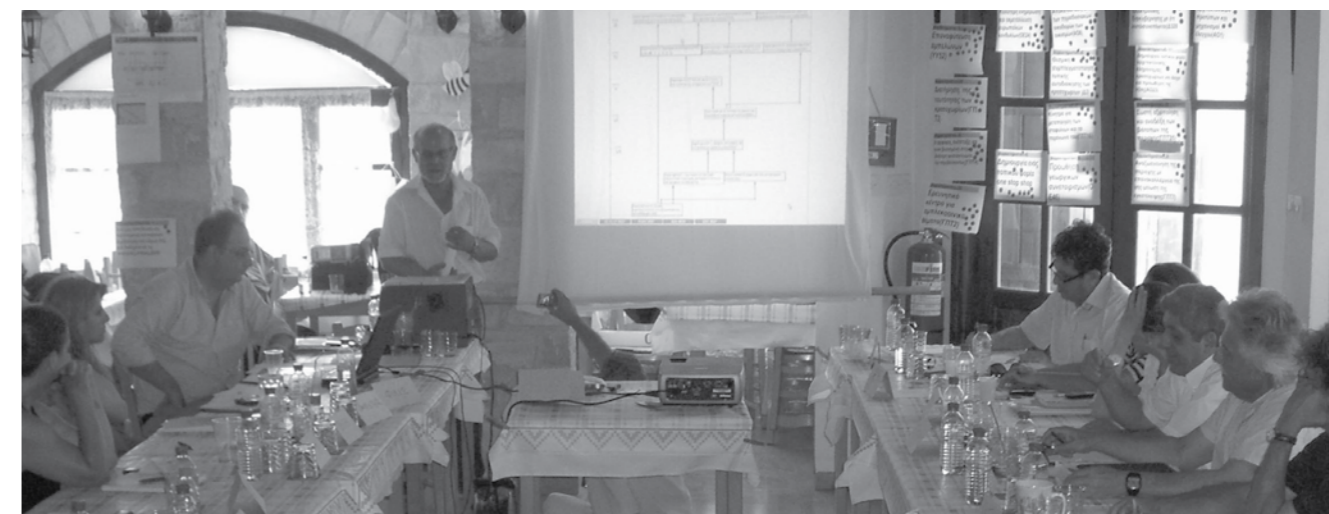
Μετά τη συμμετοχική ανάπτυξη κοινού οράματος στις επτά θεματικές ενότητες από εκπροσώπους των ενδιαφερομένων φορέων στον κάθε τομέα, διοργανώθηκε ένα τελικό εργαστήριο Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου για τη σύνθεση των θεματικών οραμάτων σε ένα ενιαίο όραμα για τη βιώσιμη ανάπτυξη της περιοχής των κρασοχωριών Λεμεσού. Η διαδικασία αυτή σχεδιάστηκε στην ΚΑΔΔ από μικρή ομάδα ειδικών στον Δομημένο Δημοκρατικό Διάλογο σε συνεργασία με στελέχη του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως και άλλους εμπλεκόμενους φορείς.

Το πρωτοπόρο αυτό συνθετικό εργαστήριο πραγματοποιήθηκε στο πολυδύναμο κέντρο του Κοινοτικού Συμβουλίου Άρσους και συντονίστηκε από στελέχη και συνεργάτες της ΚΑΔΔ. Στο εργαστήριο συμμετείχαν 38 άτομα από 30 διαφορετικούς φορείς. Συνολικά στη διαδικασία για τον συναινετικό σχεδιασμό του Πιλοτικού Τοπικού Αναπτυξιακού Σχεδίου για την Περιοχή Κρασοχωριών Λεμεσού συμμετείχαν 164 στελέχη από 84 εμπλεκόμενους φορείς.



► Έργο ενοποίησης και εκσυγχρονισμού των φορολογικών Τμημάτων

Άρχισε η διαδικασία ενοποίησης του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων και του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας σε μια νέα ενοποιημένη φορολογική Αρχή. Η ΚΑΔΔ με στόχο να συμβάλει στην πιο αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής, πραγματοποίησε τρία διήμερα εργαστήρια Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου. Το πρώτο πραγματοποιήθηκε στις 7-8 Νοεμβρίου 2013 μεταξύ αντιπροσωπευτικών ομάδων στελεχών των δύο οργανισμών (internal stakeholders), το δεύτερο στις 14-15 Νοεμβρίου 2013 με εξωτερικούς φορείς (external stakeholders), και το τρίτο στις 18-20 Νοεμβρίου 2013 με τη συμμετοχή μελών της ομάδας έργου - υπεύθυνους για τη συνένωση. Τα συν-εργαστήρια Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου, διάρκειας 12 ωρών το καθένα, πραγματοποιήθηκαν τα δύο στους χώρους της ΚΑΔΔ και το τρίτο στο Υπουργείο Οικονομικών, όλα με διευκολυντές (facilitators) στελέχη και συνεργάτες της ΚΑΔΔ.



Τα ερωτήματα που τέθηκαν στους συνέδρους ήταν τα εξής:

Προς τα στελέχη: «Ποιες είναι οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν για την επιτυχή ενοποίηση των φορολογικών Τμημάτων;»

Προς τους εξωτερικούς φορείς: «Ποιες είναι οι προσδοκίες από τη συνένωση του Τμήματος Εσωτερικών Προσόδων και του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας σε έναν ενιαίο Οργανισμό;»

Στο τρίτο εργαστήριο που έγινε στο Υπουργείο Οικονομικών συμμετείχαν στελέχη της ομάδας έργου και στελέχη από τους δύο Οργανισμούς και επεξεργάστηκαν προτεινόμενες δράσεις για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις και να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες.



Δρ. Αλέξανδρος Χρηστάκης: «Από την αυθεντία της εξουσίας στη συναινετική γνώση της δημοκρατίας»

Συνέντευξη στη Μαρία Κακουλάκη

Πέτυχε να αναπτύξει και να εφαρμόσει μία μεθοδολογία συμμετοχικής δημοκρατίας και επίτευξης συναίνεσης σε προβλήματα δαιδαλώδη, ακανθώδη που έγειραν αντεγκλήσεις, καθυστερήσεις χάσιμο πολύτιμων πόρων. Από το Κολέγιο Αθηνών, στη θεωρητική φυσική των Πανεπιστημίων Princeton και Yale, πέρασε, μέσα από τη συνεργασία του με τον γνωστό αρχιτέκτονα Κωνσταντίνο Δοξιάδη, στον σχεδιασμό των «Οικουμενικών Πόλεων» του μέλλοντος και κήρυξε την επανάστασή του τη δεκαετία του 1970 μαζί με άλλους κορυφαίους ιδεαλιστές με τη δημιουργία του Κλαμπ της Ρώμης (ένα μανιφέστο για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων προβλημάτων του κόσμου), για να περάσει στην πραγματική δημοκρατική επανάσταση μέσω του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου, μιας μεθοδολογίας που σχεδιάζεται και εφαρμόζεται από τους πολίτες για τους πολίτες, σχεδόν όπως συνέβαινε στην Αγορά της αρχαίας Αθήνας.

Ο Δρ. Αλέξανδρος Χρηστάκης, Έλληνας της διασποράς και ιδρυτής του Ινστιτούτου της Αγοράς του 21^{ου} αιώνα, σήμερα χωρίς να ξεχάσει τις ρίζες του, συνεχίζει να ταξιδεύει σε διάφορα μέρη του πλανήτη και να επιστρέφει κάθε χρόνο στην Ελλάδα και στην Κύπρο έχοντας στις αποσκευές του την πείρα και τα εργαλεία για την επίλυση κάθε σύγχρονης πρόκλησης ή πολυπλοκότητας, ακόμη και γι' αυτό που τόσο διακαώς συζητείται τελευταίως ως ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης και Διακυβέρνησης. Ο εκσυγχρονισμός λοιπόν της Δημόσιας Διοίκησης, ως σχεδιασμός δημόσιας πολιτικής και λήψης αποφάσεων που θα πρέπει να αφομοιώνει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των πολιτών και των λειτουργών της με τη συνειδητή, ενεργό συμμετοχή των ίδιων στο γεφύρωμα των διεπιστημονικών γνώσεων, της

συνθετικής κρίσης (δημοσοφίας), στην επιδέξια χρήση πόρων και στην παροχή υψηλών υπηρεσιών σε ένα πολύπλοκο κοινωνικό περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς.

Δρ. Χρηστάκη, ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι σύγχρονες κοινωνίες;

Νομίζω ότι η σημαντικότερη πρόκληση είναι ότι δεν υπάρχει μια βάση οικουμενικών αξιών η οποία να καθοδηγεί τις πράξεις των ανθρώπων. Επιπλέον, δεν υπάρχει μια κοινή ιδεολογία η οποία να μπορεί να ενώνει τους ανθρώπους κάτω κοινούς στόχους και οράματα. Για παράδειγμα, μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η ιδεολογία που επικράτησε ήταν η δημιουργία και η ευδοκίμηση της αστικής τάξης. Σήμερα ποια ιδεολογία επικρατεί; Του έχει; Εάν υποθέσουμε ότι υπάρχει μια επικρατούσα «ιδεολογία» σήμερα, είναι μόνο αυτή που εγώ ονομάζω ως «ιδεολογία» της ψευδο-δημοκρατίας, η οποία να μην υποστηρίζεται και προωθείται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, ωστόσο δεν θεμελιώνεται στη συμμετοχή των ίδιων των πολιτών στη λήψη αποφάσεων, αλλά στη γενικευμένη και μεταλλαγμένη από την προπαγάνδα πεποίθηση ότι δήθεν οι πολιτικοί ηγέτες υπερασπίζονται και προστατεύουν τα δικαιώματα και συμφέροντα των πολιτών. Αντιθέτως υποθάλπουν και συγκαλύπτουν τα συμφέροντα των ολίγων ισχυρών που χρησιμοποιούν την ιδέα της δημοκρατίας απλώς ως μια λεκτική μάσκα για κάθε άνομη πράξη, ανήθικη συμπεριφορά και ιδιοτελή σκοπό. Αν δεν αλλάξει το σύστημα αξιών με την προοπτική ενός καλύτερου μέλλοντος, τότε το μόνο που κάνουμε είναι να διαιωνίζουμε τις κακοδαιμονίες μας.

Επιπρόσθετα, η πολυπλοκότητα που συναντούμε σήμερα συμβάλλει στο να μην υπάρχει ιδεολογία, γιατί υπάρχουν αναρίθμητες οπτικές γωνίες και τοποθετήσεις, αλλά

δεν υπάρχει τρόπος σύνθεσης των απόψεων αυτών στη συλλογική γνώση μιας κοινωνίας, αυτό που εγώ προσπάθησα να ορίσω με τη λέξη «Δημοσοφία». Σε ποιες περιπτώσεις βλέπουμε τη γνώμη των πολλών να συνθέεται σε γνώση για όλους; Όπως αντιλαμβάνεται κανείς, με τον τρόπο αυτό η πολυπλοκότητα όχι μόνο αυξάνεται διαρκώς, αλλά παγιώνεται και διαιωνίζεται ως τακτική, δημιουργώντας ένα φαύλο κύκλο που είναι αδύνατον να αλλάξει. Ο μόνος τρόπος για να σπάσει αυτός ο φαύλος κύκλος είναι συνειδητά ο κάθε πολίτης να συμμετέχει σε ό,τι τον αφορά, να συμμετέχει μέσω του δια-Λόγου! Όμως ο διάλογος θα πρέπει να είναι δομημένος, να έχει σχεδιαστεί, να έχει στόχο, σκοπό και να διεξάγεται με ίσους όρους για όλους όσους τους αφορά. Για παράδειγμα σήμερα, σε μια εποχή που αντιμετωπίζει ποίκιλα χρηματοπιστωτικά προβλήματα και χρίζει άμεσων διοικητικών μεταρρυθμίσεων, οι αυθεντίες του παρελθόντος αποδείχτηκαν αδύναμες μπροστά στην ανάγκη για διεπιστημονική γνώση, διορατικότητα, ικανότητα συλλογικής δράσης και εργασίας, αλλά και διαπραγμάτευσης.

Πότε η ιδέα για ένα Δομημένο Δημοκρατικό Διάλογο των πολιτών μπήκε ως σπόρος στη σκέψη και κατ' επέκταση στην έρευνά σας;

Η συνειδητοποίηση της ανάγκης να δημιουργηθεί μια μεθοδολογία Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου προέκυψε από ένα πείραμα που διεξήχθη το 1972 με πρωτοβουλία της Ακαδημίας Επίκαιρων Προβλημάτων και σε συνεργασία με τον John Warfield στο Οχάιο των Ηνωμένων Πολιτειών. Τότε αναθέσαμε σε μια διεπιστημονική ομάδα τον σχεδιασμό μιας υποθετικής ιδανικής πόλης ενός εκατομμυρίου κατοίκων και για τον σκοπό αυτό εξασφαλίσαμε στην ομάδα κάθε οικονομικό πόρο και χρονικό περιθώριο. Το συμπέρασμα που παρήχθη από το πείραμα αυτό, ήταν ότι δεν κατέστη

δυνατό για όλους αυτούς τους επιστήμονες να υπερβούν τους επιστημονικούς και γλωσσικούς τους περιορισμούς στο όνομα του κοινού σκοπού. Αν φέρουμε το παράδειγμα αυτό στην περίπτωση της Δημόσιας Διοίκησης τότε είναι εύκολα αντιληπτό ότι τα προβλήματα που επισύρουν την προσοχή της δημόσιας πολιτικής, δεν επιτυγχάνουν εύκολα τη συστημική γνώση με αποτέλεσμα να γίνεται εσφαλμένη διάγνωση. Αντιθέτως, η διόγκωσή τους μεταφράζεται ως δυσλειτουργία του όλου συστήματος. Δημιουργείται έτσι μια προβληματική κατάσταση (problematique), η οποία χωρίς τη δημοκρατική συμμετοχή όλων όσων εμπλέκονται σε αυτήν, καταλήγει να γίνει ευθύνη ή επίγνωση ενός αποφασίζοντος και τελικά οδηγεί τον οργανισμό σε θεσμική αδράνεια. Σήμερα έχουμε ανάγκη από μια συλλογική διεπιστημονική προσέγγιση στη σύγχρονη πολυπλοκότητα και αν δεν καταφέρουμε να ξεπεράσουμε κάθε γλωσσικό ή άλλο περιορισμό, δεν είναι δυνατό να ελπίσουμε σε οποιαδήποτε αλλαγή.

Επομένως πώς προχωρήσατε στην ανάπτυξη της μεθοδολογίας του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου;

Η πρώτη διαπίστωση της ανάγκης για συστημικό σχεδιασμό του μέλλοντος έγινε κατά τη διάρκεια των Συμποσίων της Δήλου, που διοργανώνονταν από τον Έλληνα αρχιτέκτονα Κωνσταντίνο Δοξιάδη τη δεκαετία του 1960, ο οποίος μέσω της συνεργασίας του με διαπρεπείς επιστήμονες διαφόρων τομέων, επιχειρούσε να αναπτύξει ζητήματα και προβληματισμούς στο ζήτημα των ανθρωπινων οικισμών. Ανάμεσα σε αυτούς ήταν η Margaret Mead και ο οικονομολόγος Hassan Ozbekhan. Στάθηκαν τυχερός να ζήσω και να παρακολουθήσω αυτές τις συναντήσεις, όπου και διαπίστωσα την αδυναμία διεπιστημονικής επικοινωνίας μεταξύ των καλεσμένων. Στη συνέχεια προέκυψε η συνεργασία μου με τον Hassan Ozbekhan στο όραμα του

Κλάμπ της Ρώμης. Επρόκειτο για έναν Οργανισμό που συγκροτήθηκε το 1970 από τον Ιταλό Aurelio Peccei, με στόχο την αντιμετώπιση των πολύπλοκων προβλημάτων της ανθρωπότητας. Και σε αυτή την περίπτωση η διάγνωση ήταν ότι τα μέλη του Κλάμπ της Ρώμης αντιμετώπιζαν παρόμοιες δυσκολίες στη διεπιστημονική συνεργασία, όπως και στο πείραμα της υποθετικής πόλεως.

Έτσι προέκυψε η ανάγκη να σπάσουν τα όρια των επιστημονικών κλάδων και να δημιουργηθεί ένας συνδεδεμένος ιστός μεταξύ των επί μέρους ειδικοτήτων, με τη συνένωση της θεωρίας και της πράξης. Πρόκειται γι' αυτό που ονομάζεται ως «Τρίτη Φάση της Επιστήμης» και διαφοροποιείται ως προς τις παραδοσιακές επιστήμες συλλογής και αλληλεπίδρασης με την πληροφορία, στο ότι επινοούνται και σχεδιάζονται εξειδικευμένες εναλλακτικές λύσεις για κάθε σύνθετο πρόβλημα, παρόμοια με τον τρόπο που ένας αρχιτέκτονας σχεδιάζει ένα μοναδικό κτίσμα βασισμένο στις ειδικές ανάγκες του χώρου, του χρόνου, του τόπου και των πόρων της εποχής του.

Η πρώτη λοιπόν εφαρμογή του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου έγινε από τον Raymon Fitz το 1973, στην πόλη του Dayton των Ηνωμένων Πολιτειών, όταν το Δημοτικό Συμβούλιο της πόλης κλήθηκε να αποφασίσει τις προτεραιότητες των έργων που θα χρηματοδοτούσαν. Σε αυτή την πρωτόλεια προσπάθεια, ο διάλογος οργανώθηκε με τη βοήθεια ενός υπολογιστή που μάλιστα ήταν τόσο μεγάλος ώστε καταλάμβανε ένα ολόκληρο δωμάτιο. Εγώ ήμουν από τους πρωτοπόρους στη δημιουργία και στην αποτελεσματική εφαρμογή του λογισμικού Interpretive Structural Modelling ως συνεργάτης της Ακαδημίας Επίκαιρων Προβλημάτων. Το πρόγραμμα είχε τη δυνατότητα παραγωγής και καταγραφής

των ιδεών, οι οποίες προέκυψαν ως απάντηση σε μια ερώτηση-κλειδί και ταχύτατα δημιουργήθηκαν τα «δέντρα των αλληλοσυσχετίσεων» με τις ιεραρχημένες προτεραιότητες έργων για χρηματοδότηση.

Στη συνέχεια ακολούθησαν πολλές εφαρμογές στον τομέα της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα μια συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας στην Ουάσιγκτον για την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των μαθητών, με χρηματοδότηση από το Κογκρέσο και υπό την αιγίδα του Walter Bogan, ο οποίος ήταν τότε Γενικός Διευθυντής του τμήματος Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης του αντίστοιχου Υπουργείου. Άλλες επιτυχημένες εφαρμογές πραγματοποιήθηκαν πάνω σε ζητήματα Δασικού Προγραμματισμού, Ιχθυοκαλλιέργειας και Διαχείρισης των Ωκεανών. Το 1972 ήταν η εποχή που ο Νίξον δημιούργησε τον Οργανισμό για την Προστασία του Περιβάλλοντος και έγινε συνειδηση στην Αμερική, η ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος. Για τον λόγο αυτό, ψηφίστηκε μια σειρά νόμων από το Κογκρέσο, οι οποίοι έθεταν ως βασική προϋπόθεση τη συμμετοχή των πολιτών στον προγραμματισμό της Πολιτικής και Περιβαλλοντικής Προστασίας, διαφορετικά οι πολιτικές των οργανισμών κρίνονταν ως παράνομες.

Ποιες αντιδράσεις συναντήσατε κατά την έναρξη των εφαρμογών του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου;

Οι πρώτες αντιδράσεις εκδηλώθηκαν από τις ακαδημαϊκές, επιστημονικές και πλουτοκρατικές ελίτ. Επίσης, από τους επιχειρηματίες των οποίων τα συμφέροντα θίγονταν και από τις εταιρίες των οποίων οι ιδιοτελείς σκοποί ετίθεντο σε κίνδυνο από τις απόψεις των πολιτών. Αυτοί που είχαν τη δύναμη στα χέρια τους, όπως ήταν φυσικό, αντέδρασαν, ενώ αντιθέτως οι καταπιεσμένοι, αυτοί που είχαν αποκλειστεί

από την κοινωνία, αλλά και κάποιοι λίγοι πεφωτισμένοι ηγέτες άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι ο συνυπολογισμός στον σχεδιασμό ενός σύνθετου προβλήματος της γνώμης των πολλών μπορεί να αποκαλύψει τη συλλογική γνώση, τη Δημοσοφία. Για παράδειγμα, σε συνεργαστήρια για τον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό της δασικής προστασίας, εκείνοι που αντέδρασαν ήταν οι παραγωγοί ξυλείας, χαρτιού ή όσοι επωφελούνταν τουριστικά από τα δάση. Αυτό συμβαίνει γιατί η μεθοδολογία εξισώνει τις γνώμες όλων των ανθρώπων, ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου και τους δίδει τη δυνατότητα της συστημικής σκέψης.

Όταν για παράδειγμα έγινε μια εφαρμογή το 1996 στο Food and Drug Administration της Ουάσιγκτον με σκοπό να δημιουργηθεί ένα νέο πρόγραμμα αξιολόγησης εισαγωγής των φαρμάκων από άλλες χώρες, μέχρι να εφαρμοστεί ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος η μόνη επικρατούσα φωνή που ακούγονταν και μάλιστα επιβάλλονταν στον Οργανισμό, ήταν ένας συγκεκριμένος εκπρόσωπος του Λευκού Οίκου. Όταν ο εκπρόσωπος αυτός διαπίστωσε ότι μέσα από την εφαρμογή της μεθοδολογίας του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου η φωνή και η γνώμη του εξισώνονταν με τις φωνές και τις γνώμες των υπόλοιπων συμμετεχόντων, τότε ζήτησε να σταματήσει η διαδικασία και να επιλυθεί το ζήτημα στο εσωτερικό του Οργανισμού. Ο διευθυντής του Οργανισμού όμως υπεράσπισε τη διαδικασία και τους διοργανωτές κι έτσι ο εκπρόσωπος του Λευκού Οίκου αποφάσισε να εγκαταλείψει την αίθουσα των συνομιλιών. Ο διάλογος ολοκληρώθηκε και ο Οργανισμός κέρδισε το βραβείο του Χάρβαρντ ως η πιο πρωτοπόρος κυβερνητική οργάνωση στην Αμερική.

Ποια είναι τα πεδία εφαρμογής του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου στην πορεία του χρόνου;

Τα θετικά αποτελέσματα της μεθοδολογίας αποδεικνύονται από την κλίμακα προβλημάτων, όχι μόνο ιδιωτικού αλλά και δημόσιου ενδιαφέροντος και από την εύρεση συλλογικών λύσεων σε προβλήματα που έμοιαζαν πολύπλοκα και δισεπίλυτα. Γι' αυτό και έχει εφαρμοστεί σε κάθε πεδίο που αφορά στον σχεδιασμό κοινωνικών συστημάτων, όπως π.χ. η αυτοδιοίκηση, η οργάνωση επιχειρήσεων, η παραγωγή προϊόντων, η αειφόρος ανάπτυξη, η εκπαίδευση ή ακόμα σε ζητήματα ενέργειας, περιβάλλοντος, πολιτισμού, πολιτικής προστασίας αλλά και θέματα ιατρικά, φαρμακευτικά και διπλωματικά.

Ποιες χαρακτηριστικές εφαρμογές του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου θεωρείτε ότι είναι οι πιο ενδιαφέρουσες μέχρι σήμερα;

Μια από τις πιο σημαντικές εφαρμογές μέχρι σήμερα ήταν όταν αντιπρόσωποι του Λευκού Οίκου, του Κογκρέσου και των Αμερικανών Ινδιάνων έπρεπε να αποφασίσουν για τη διαχείριση των καταλυμάτων των Αμερικανών Ινδιάνων. Ξαφνικά οι Ινδιάνοι, οι οποίοι είχαν υποστεί γλωσσικό αποπροσανατολισμό, ξεκίνησαν να εκφράζονται, ένιωσαν χειραφετημένοι και ξεκίνησαν να μοιράζονται την άποψή τους δυναμικά. Με τη σειρά τους οι εκπρόσωποι του Κογκρέσου και του Λευκού Οίκου αναγκάστηκαν, στα πλαίσια των αρχών και των αξιωμάτων της μεθοδολογίας να τους ακούσουν.

Ακολούθησαν από το 1994 μέχρι το 2006 εκατοντάδες εφαρμογές για τη δημιουργία συναίνεσης μεταξύ των Ελληνοκυπρίων και Τουρκοκυπρίων με στόχο την ειρηνική συνύπαρξη στην Κύπρο, όπως και η εφαρμογή "Act Beyond Borders", ένα πρόγραμμα συμφιλίωσης μεταξύ Παλαιστινίων



και Ισραηλιτών, υπό την αιγίδα του Future World Center στην Κύπρο. Ακολούθησαν γύρω στις 10 εφαρμογές για την ασφάλεια των ασθενών στα νοσοκομεία στην Ουάσιγκτον από το 1999-2004, αλλά και άλλες που αφορούν στα ανθρώπινα δικαιώματα και στις ίσες ευκαιρίες ατόμων με ειδικές ανάγκες. Τελευταία εφαρμογή, με πρωτοβουλία του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικίσεως Λεμεσού και σε συνεργασία με την Κυπριακή Ακαδημία Δημοσίας Διοίκησης, ήταν μια σειρά συνεργασιών Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου για τα Κρασοχώρια της Κύπρου, όπου 142 εμπειρογνώμονες από 86 φορείς σε 68 οργανισμούς ένωσαν τις εμπειρίες, τις σκέψεις και τις προτάσεις τους με επίκεντρο την αειφόρο ανάπτυξη των Κρασοχωριών ενάντια στην παρακμή, την εγκατάλειψη και την ερημοποίηση των ιστορικών αμπελώνων της Κύπρου.

Πώς πιστεύετε ότι ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος μπορεί να συνδράμει στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης;

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι η Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται από δεκαετίες σε βαθιά και γενικευμένη κρίση και ο εκσυγχρονισμός της συμπίπτει με την εφαρμογή της ουσιαστικής συμμετοχικής δημοκρατίας. Μια κρίση που αναπαράγεται και βαθαίνει παρά τις τυμπανοκρουσίες των εκάστοτε κυβερνήσεων για τον εκσυγχρονισμό της. Προκλήσεις της Δημόσιας Διοίκησης μπορούν μέσω του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου να αντιμετωπιστούν με συνιδιοκτησία του προβλήματος, διαρκή εκμάθηση και ταπεινοφροσύνη. Φαινόμενα όπως η εφαρμογή ουσιαστικής αποκέντρωσης, η έλλειψη προγραμματισμού και οργάνωσης, η κατάργηση των πελατειακών σχέσεων, η αναξιοκρατία, η αδιαφάνεια, η σύγχυση αρμοδιοτήτων, η γραφειοκρατία, η πολυνομία, η έλλειψη λογοδοσίας στην κοινωνία, η ανυπαρξία αξιολόγησης της κοινωνικής της

αποτελεσματικότητας είναι μόνο μερικοί από τους τομείς που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν συστηματικά μέσω του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου. Επιπροσθέτως, σύγχρονα αγκάθια, όπως ο περιορισμός των κοινωνικών δαπανών στην παιδεία, την υγεία, την ασφάλιση ή φαινόμενα συμπεριφοράς δημοσίων λειτουργών, όπως η αδιαφορία, η τεμπελιά, το βόλεμα, η συνδιαλλαγή ανατρέπονται με την ανάπτυξη μιας νέας κουλτούρας δομημένου διαλόγου. Βασικός στόχος της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να είναι η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες αλλά και η παροχή του δικαιώματος συμμετοχής στη διάγνωση και την αντιμετώπιση των σύνθετων προβλημάτων.

Πιλοτικό Τοπικό Αναπτυξιακό Σχέδιο Κρασοχωριών

Το Πιλοτικό Τοπικό Αναπτυξιακό Σχέδιο Κρασοχωριών Λεμεσού εκπονείται από το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικίσεως (Υπουργείο Εσωτερικών) σε συνεργασία με το Συμβούλιο της Ευρώπης, την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, κυβερνητικά Τμήματα, ημικρατικούς Οργανισμούς, τοπικές Αρχές και άλλα οργανωμένα σύνολα, περιλαμβάνει 15 κοινότητες και έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Διευκολύνει τον διάλογο και τη συνεργασία μεταξύ των δημόσιων φορέων και της τοπικής κοινωνίας στη λήψη αποφάσεων που λαμβάνονται από τη βάση.
- Προάγει την ολοκληρωμένη ανάπτυξη, διασφαλίζοντας έτσι την κοινωνική συνοχή, την αλληλεγγύη και την ποιότητα ζωής των κατοίκων.
- Συμβάλλει στην προστασία και αναβάθμιση της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς, επιδιώκοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ανάδειξη της ταυτότητας του τόπου.

Σκοπός του Πιλοτικού Τοπικού Αναπτυξιακού Σχεδίου Κρασοχωριών Λεμεσού είναι ο καταρτισμός ενός μακρό-πνουου σχεδιασμού που να στηρίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του χώρου, θέτοντας παράλληλα τις κατευθύνσεις, τις στρατηγικές και τα μέτρα που χρειάζονται για την ανάπτυξη και αναβάθμισή του.

Το εν λόγω Σχέδιο εντάσσεται στα πλαίσια του ευρύτερου προγράμματος του Συμβουλίου της Ευρώπης με τίτλο "Local Development Pilot Projects: the contribution of heritage to local and regional development". Η συνεργασία αυτή έχει ως στόχο να ετοιμάσει για τις επιλεγμένες κοινότητες, ένα πρωτοποριακό περιφερειακό αναπτυξιακό σχέδιο βασισμένο στις τοπικές ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής, με επίκεντρο την πολιτιστική κληρονομιά και να δώσει τη δυνατότητα στο Τμήμα Πολεοδομίας και Οικίσεως για διερεύνηση νέων

προσεγγίσεων στον χωρικό σχεδιασμό με έμφαση στην ουσιαστική εμπλοκή των πολιτών. Ταυτοχρόνως, αναμένεται ότι η κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία θα επωφεληθεί ουσιαστικά από την εμπειρία των χωρών και των εμπειρογνομώνων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα.

Η πρωτοτυπία του εν λόγω Σχεδίου έγκειται στα ακόλουθα:

- Ακολουθεί μια καλά συγκροτημένη μεθοδολογία σε τρεις φάσεις (Διάγνωση, Στρατηγική, Πρόγραμμα Υλοποίησης).
- Συμβάλλει στην προστασία, διατήρηση και ανάδειξη της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς ως παράγοντα κοινωνικό-οικονομικής ανάπτυξης, διατήρησης της ταυτότητας και της συνοχής.
- Διασφαλίζει την αυξημένη εμπλοκή των τοπικών κοινοτήτων και την ενεργό συμμετοχή των πολιτών, επιδιώκοντας την υιοθέτηση ενός προγράμματος εφαρμογής σε εταιρική βάση.
- Προωθεί ένα μοντέλο ολοκληρωμένης και αειφόρου ανάπτυξης.
- Στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, στη μείωση των διαφορών μεταξύ της αστικής και αγροτικής ζωής και στη δημιουργία ευκαιριών για εργοδότηση και οικονομική ανάπτυξη της υπαίθρου.
- Βελτιώνει την τοπική, περιφερειακή, εθνική και διεθνή συνεργασία.



Η περιοχή είναι των Κρασοχωριών είναι γνωστή για:

- Την παράδοση της οινοπαραγωγής, η οποία έχει αφήσει τα ίχνη της στο τοπίο, που χαρακτηρίζεται από ένα σύστημα αναβαθμίδων από ξηρολιθιές (καλλιεργημένων και εγκαταλελειμμένων).
- Την πλούσια πανίδα και χλωρίδα, που συντέινει στην ένταξη κάποιων σημαντικών τμημάτων της περιοχής στο Δίκτυο Natura 2000.
- Τα εκκλησιαστικά κτήρια και την παραδοσιακή αρχιτεκτονική, επηρεασμένη από την οικονομία της οινοπαραγωγής.

Τα προβλήματα που εντοπίζονται στην περιοχή είναι:

- Η τάση αποψίλωσης, εγκατάλειψης και απώλειας πληθυσμού στους πιο απομονωμένους οικισμούς.
- Η εγκατάλειψη και αποδόμηση των αναβαθμίδων ξηρολιθιών και των αμπελιών λόγω της πτώσης του γεωργικού τομέα αλλά και της μηχανοποίησης του.
- Η αλλαγή του αυθεντικού πολιτιστικού τοπίου λόγω εγκατάλειψης της γεωργίας και της άναρχης δόμησης.
- Η σταδιακή μεταλλαγή του παραδοσιακού χαρακτήρα των οικισμών και του πολιτιστικού τοπίου.

Τα χαρακτηριστικά και τα προβλήματα της περιοχής των Κρασοχωριών καθιστούν την περιοχή μια χωροταξική ενότητα που χρήζει ειδικής προσέγγισης, πραγματικά συνυφασμένης με τον χώρο. Αυτή θα συμβάλει, επίσης, στη διατήρηση της πλούσιας πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς της περιοχής.

Η έννοια της συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση του οράματος και της πολιτικής ανάπτυξης στην περιοχή όπου ζει, στα πλαίσια μιας διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τη βάση, εκφράζεται σε διάφορες ευρωπαϊκές προσεγγίσεις που αφορούν στην Πολιτική Συνοχής (place based approach, community-led local development), προσφέροντας παράλληλα δυνατότητες χρηματοδότησης από τα Ευρωπαϊκά Ταμεία. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης συνεργάζεται στο Πιλοτικό Τοπικό Αναπτυξιακό Σχέδιο Κρασοχωριών, έχοντας την ευθύνη για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού εργαλείου συμμετοχής των πολιτών, που χρησιμοποιείται κατά την εκπόνησή του, με την αξιοποίηση της μεθοδολογίας του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου.

Το Πιλοτικό Τοπικό Αναπτυξιακό Σχέδιο Κρασοχωριών μέσα από τα μάτια του Τμήματος Πολεοδομίας και Οικήσεως

Ειρήνη Χατζησάββα
Λειτουργός Πολεοδομίας
Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως
Τομέας Διατήρησης

Το Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως (Υπουργείο Εσωτερικών) σε συνεργασία με το Συμβούλιο της Ευρώπης, κυβερνητικά Τμήματα, ημικρατικούς Οργανισμούς, Τοπικές Αρχές και άλλα οργανωμένα σύνολα εκπονεί το Πιλοτικό Τοπικό Αναπτυξιακό Σχέδιο Κρασοχωριών Λεμεσού, που περιλαμβάνει 15 κοινότητες και έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Διευκολύνει τον διάλογο και τη συνεργασία μεταξύ των δημοσίων φορέων και της τοπικής κοινωνίας στη λήψη αποφάσεων που λαμβάνονται από τη βάση.
- Προάγει την ολοκληρωμένη ανάπτυξη, διασφαλίζοντας έτσι την κοινωνική συνοχή, την αλληλεγγύη και την ποιότητα ζωής των κατοίκων.
- Συμβάλλει στην προστασία και αναβάθμιση της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς, επιδιώκοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ανάδειξη της ταυτότητας.

Σκοπός του Σχεδίου είναι ο καταρτισμός ενός μακρόπνοου σχεδιασμού που να στηρίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του χώρου, θέτοντας τις κατευθύνσεις, τις στρατηγικές και τα μέτρα που χρειάζονται για την ανάπτυξη και αναβάθμισή του.

Η συνεργασία έχει ως στόχο να ετοιμάσει για τις επιλεγμένες κοινότητες ένα πρωτοποριακό περιφερειακό αναπτυξιακό σχέδιο, βασισμένο στις τοπικές ιδιαιτερότητες της περιοχής, με επίκεντρο την πολιτιστική κληρονομιά. Παράλληλα, έχει

ως στόχο να δώσει τη δυνατότητα στο Τμήμα Πολεοδομίας και Οικήσεως να διερευνήσει νέες προσεγγίσεις στον χωρικό σχεδιασμό με έμφαση στην αυξημένη εμπλοκή των τοπικών κοινοτήτων και την ενεργό συμμετοχή των πολιτών, επιδιώκοντας την υιοθέτηση ενός προγράμματος εφαρμογής σε εταιρική βάση.

Η έννοια της συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση του οράματος και της πολιτικής ανάπτυξης στην περιοχή που διαβιούν, στα πλαίσια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τη βάση, εκφράζεται σε διάφορες ευρωπαϊκές προσεγγίσεις που αφορούν στην Πολιτική Συνοχής (place based approach, community-led local development), προσφέροντας παράλληλα δυνατότητες χρηματοδότησης από τα Ευρωπαϊκά Ταμεία. Προς επίτευξη του στόχου αυτού, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης συνεργάζεται στο Σχέδιο έχοντας την ευθύνη για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού εργαλείου συμμετοχής των πολιτών, τον Δομημένο Δημοκρατικό Διάλογο.

Η μεθοδολογία του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου χρησιμοποιείται στην περίπτωση του Πιλοτικού Τοπικού Αναπτυξιακού Σχεδίου Κρασοχωριών Λεμεσού για να περιγράψει και να αναλύσει την υφιστάμενη κατάσταση, να την επεκτείνει στο μέλλον (Βασικό Σενάριο), να αναγνωρίσει τα πιθανά εμπόδια για την επίτευξη της επιθυμητής κατάστασης (Τοίχος των Εμποδίων) και να αναπτύξει ένα κοινό Όραμα. Στη συνέχεια, συγκλίνει σε ένα συλλογικά διαμορφωμένο Σχέδιο Δράσης, το οποίο θα κρημνίσει τον «τοίχο των εμποδίων» και θα τροφοδοτήσει το Όραμα. Γίνεται η διαφοροποίηση μεταξύ του «τί μπορεί να γίνει» (προβλήματα), του «τί θα έπρεπε να γίνει» (όραμα) και του «τί θα γίνει» (στρατηγική).

Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος χρησιμοποιήθηκε στην πρώτη φάση του Έργου, δηλαδή τη «Διάγνωση» με στόχο:

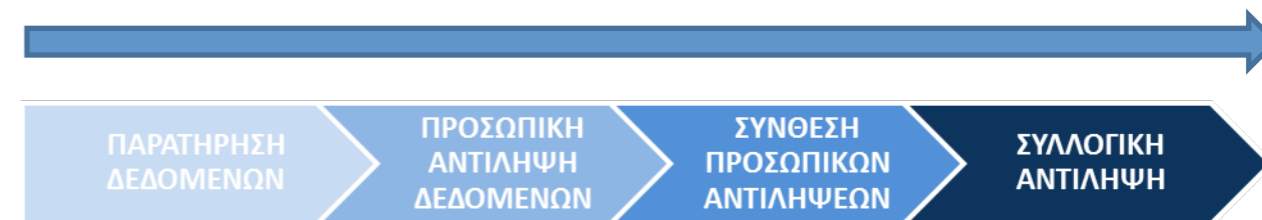
- τη γενική αξιολόγηση της κοινωνικοοικονομικής και περιβαλλοντικής κατάστασης της περιοχής, όπως βιώνεται από τους διάφορους εμπλεκόμενους και τα αίτια αυτής της κατάστασης,
- τον καθορισμό των μελλοντικών ενεργειών και κατευθύνσεων που θα αναληφθούν στο πλαίσιο του Έργου (θεματικές ενότητες),
- τον καθορισμό ενός «κοινού οράματος» για την περιοχή.

Στα πλαίσια της Διάγνωσης εκπονήθηκε αριθμός εργαστηρίων με ευρεία συμμετοχή από διαφορετικούς φορείς. Η αυξημένη, στοχευμένη και συστηματοποιημένη συμμετοχή εμπλεκόμενων φορέων διασφάλισε την ποιότητα της τελικής μελέτης της «Διάγνωσης» και τη δημιουργία ενός «κοινού οράματος» για την περιοχή. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είχε τα ακόλουθα προτερήματα:

- Εμπλοκή των συμμετεχόντων και δημιουργία αισθήματος «κοινής ιδιοκτησίας».
- Ενίσχυση-ενδυνάμωση των μελών των Κοινοτικών Συμβουλίων.

- Δημιουργία μιας κεντρικής ομάδας που να μπορεί να διασφαλίσει τη συνέχεια του Έργου.
- Δημιουργία κλίματος κοινής εμπιστοσύνης μεταξύ συμμετεχόντων.
- Νομιμοποίηση (legitimacy) των εμπλεκόμενων φορέων και του έργου τους.
- Επαναπροσδιορισμός του ρόλου των δημοσίων λειτουργιών.
- Ίση συμμετοχή και σεβασμός της αυτονομίας όλων των συμμετεχόντων.
- Διευκόλυνση αμοιβαίας συνεννόησης και συναίνεσης.
- Στρατηγικό χαρακτήρα διαλόγου.
- Προαγωγή της αποκέντρωσης και της συνεργασίας κοινοτήτων.
- Προαγωγή μιας προσέγγισης συνυφασμένης με τον χώρο και που ξεκινά από τη βάση (place based/bottom-up).
- Κάλυψη όχι μόνο εδαφικών αλλά και κοινωνικών και οικονομικών πτυχών μέσα σε μια ολοκληρωμένη αναπτυξιακή προσέγγιση.
- Ενίσχυση της ταυτότητας και της κληρονομιάς.
- Διαρκή/μακροπρόθεσμα αποτελέσματα παρά άμεσα και πρόσκαιρα.
- Δικτύωση και ανάπτυξη ικανοτήτων.

Επίπεδο δημόσιας συμμετοχής/δημοκρατικού διαλόγου και αλληλεπίδρασης





Πραγματικός δημοκρατικός διάλογος

Συνέντευξη

Κλέλια Βασιλείου

Διευθύντρια Αναπτυξιακής Εταιρείας Τροόδου

Πώς αξιολογείτε την εμπειρία σας στη χρήση της μεθοδολογίας του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου στο πλαίσιο του συλλογικού σχεδιασμού του Πιλοτικού Τοπικού Αναπτυξιακού Σχεδίου Κρασοχωριών Λεμεσού;

Πραγματικά είναι σπουδαία εμπειρία. Από εκείνες τις τόσο αυτονόητα απλές αλλά δυσεύρετες στις μέρες μας. Είχα την ευκαιρία μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία να συνειδητοποιήσω τη σπουδαία ελευθερία της έκφρασης και την ανακαιότητα να ακούμε την καθαρότητα στον λόγο του άλλου ανθρώπου χωρίς παρεμβολές, επιβολές, «φτιαξιμο», «διόρθωση» και, βέβαια, χωρίς τη δύναμη της εξουσιαστικής επιβολής που θέλει τον καθένα μας να σκέφτεται και να λέει «άσε εμένα να τα πω που τα ξέρω καλύτερα». Ειδικά για την περίπτωση των Κρασοχωριών, νιώθω ότι υπήρξε μια μοναδική πρωτοτυπία όσον αφορά στη συγκεκριμένη διαδικασία. Για πρώτη φορά ίσως από ιδρύσεως της Κυπριακής Δημοκρατίας, κάθισαν γύρω από το τραπέζι της συζήτησης 27 διαφορετικά μέτωπα. Για πρώτη φορά ένα πιλοτικό σχέδιο έμπαινε στο τραπέζι της συζήτησης με την παρουσία λειτουργών όλων των κυβερνητικών Τμημάτων που έχουν άμεσο ρόλο να διαδραματίσουν στην περιοχή. Ακόμη σημαντικότερο το γεγονός ότι στο ίδιο τραπέζι παρακάθονταν τοπικοί φορείς πολλών και διαφορετικών ειδικοτήτων. Για πρώτη φορά ο κάθε ένας που συμμετείχε στη συζήτηση συνειδητοποίησε πως αυτό που έχει στο μυαλό του ως πρόβλημα είναι μονοδιάστατο. Και η λύση που έχει στο μυαλό του λειψή. Για πρώτη φορά, ο κρατικός λειτουργός άκουσε τον άλλο κρατικό λειτουργό αλλά και τους τοπικούς παράγοντες και απέκτησε μια πιο ευρεία προσέγγιση όσον αφορά στο πλάνο σχεδιασμού για την περιοχή. Λέξη θησαυρός που ανακαλύψαμε: ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ.

Πού διαπιστώνετε ότι διαφέρει ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος σε σχέση με τις παραδοσιακές διαδικασίες διαμόρφωσης αποφάσεων;

Είναι μια πραγματική δημοκρατική μέθοδος όπου επιτρέπει στον κάθε ένα που παρακάθεται στο τραπέζι της συζήτησης να κάνει τη δική του τοποθέτηση και να δώσει τα πράγματα κάτω από τη δική του σκοπιά με τις δικές του εμπειρίες, με τη δική του ικανότητα αντίληψης, με τα δικά του λόγια. Με αυτή τη μέθοδο δεν έχει ιδιαίτερη σημασία ούτε το μορφωτικό επίπεδο, ούτε το πεδίο απασχόλησης, ούτε οποιαδήποτε άλλη διαχωριστική τάση και μονοδιάστατη προσέγγιση της συζήτησης. Μέσα από το πολυδιάστατο των θέσεων που ακούγονται ισότιμα, δημιουργείται πραγματική αντίληψη για το θέμα το οποίο τη δεδομένη στιγμή ο διάλογος πραγματεύεται και λαμβάνεται απόφαση στο επίπεδο κοινής συναντίληψης και ευρέως αποδεκτής, μετά τη ζύμωση, θέσης. Ο κάθε ένας που παρευρίσκεται, επειδή είναι αναγκασμένος να αποδεκτεί πλήρως και χωρίς παρεμβάσεις τη θέση του άλλου, ανοίγει τα αυτιά του και κυρίως τα μάτια του. Αποτέλεσμα είναι να του δίδεται η ευκαιρία να ζυμώσει τη σκέψη του σε διαστάσεις που προηγουμένως δεν ήταν σε θέση να δει λόγω της δικής του συλλογικής μονοδρομησης. Σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους, δεν είναι παρά εμφανής η ανάγκη του κατέχοντα την εξουσιαστικότερη θέση να επιβάλει με μέσα ή τρόπους τη δική του θέση ή συλλογική γιατί «έτσι δουλεύουμε εδώ» ή γιατί «το λέω εγώ ως προϊστάμενος» ή γιατί «έχω την πολιτική ικανότητα της πειθούς να σας φέρω με τα νερά μου». Στην περίπτωση του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου, οι θέσεις είναι καθαρά προσωπικές και ζυμώνονται απολύτως δημοκρατικά για να οδηγηθούν σε απόφαση για την οποία συμμετοχή και μερίδιο ευθύνης έχουν όλοι όσοι συμμετέχουν στη συζήτηση.

Ποια παράμετρος του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου σας έκανε περισσότερη θετική εντύπωση;

Ο ρόλος του συντονιστή! Που μοναδική ευθύνη έχει την επιβολή της τάξης όσον αφορά στη διασφάλιση της καθαρότητας της θέσης του ομιλούντος αλλά και τη δίκαιη αποδοχή της θέσης από την ομάδα. Όπως ακριβώς θα έπρεπε να δουλεύει ένας πολύ καλός νομοθέτης ή ακόμη και ο ίδιος ο νόμος. Αμείλικτος προς όλους όσοι καλούνται να τον υπηρετήσουν, ακριβοδίκαιος όσον αφορά στην παρουσία και τη λειτουργία του, και με θέση-κλειδί όσον αφορά στην εύρυθμη λειτουργία ενός συστήματος, η οποία πρέπει να έχει όλα τα στοιχεία ενός ευνομούμενου συνόλου και το οποίο κινείται προς ένα κοινό στόχο, ωφέλιμο για όλες τις μονάδες που αποτελούν το σύνολο.

Εκτιμάτε ότι ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος μπορεί να σας βοηθήσει για την προσέγγιση άλλων σύνθετων Ζητημάτων; Μπορείτε να δώσετε κάποια παραδείγματα;

Θεωρώ ότι είναι βέβαιο. Μέσα από την εμπειρία του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου στα Κρασοχώρια Λεμεσού, νιώθω ότι επιβάλλεται πια και είναι ζωτικό να ακούμε πραγματικά ο ένας τον άλλο. Είναι χρήσιμο να δημιουργούμε μεταξύ μας δομές, οι οποίες να μας επιτρέπουν να φτάνουμε σε ένα επίπεδο συναντίληψης σε ό,τι αφορά στα όποια μελλοντικά σχέδια ανάπτυξης της περιοχής μας. Μας αφορά όλους, άρα πρέπει να αποφασίζουμε όλοι μαζί και να έχουμε όλοι κοινό μερίδιο ευθύνης στη λήψη της απόφασης. Αυτό νιώθω ότι θα μας κάνει πιο πιστούς και πιο αφισιωμένους στο όραμα της περιοχής αφού πλέον θα ξέρουμε όλοι με τι πραγματικά έχουμε να κάνουμε. Οτιδήποτε είναι «ανάπτυξη» αποτελεί πολυσύνθετο ζήτημα που αφορά πάρα πολλούς ανθρώπους ταυτοχρόνως και πρέπει να τους εμπλέκει και ισότιμα. Ως Αναπτυξιακή Εταιρεία Τροόδους

πρέπει σε αυτή τη χρονική περίοδο να ενημερώσουμε τη στρατηγική μας, η οποία θα γίνει μέσω διαβουλεύσεων με τον τοπικό πληθυσμό και τις Αρχές Αυτοδιοίκησης. Θεωρούμε ότι ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος είναι το μέσον μας για να μπορέσουμε να πετύχουμε ως ομάδα τους στόχους που θα τεθούν για την ανάπτυξη της περιοχής μας, η οποία θα πρέπει να σημαίνει ευημερία για τον καθένα μας.



Συμμετοχική αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων

Συνέντευξη
Παναγιώτη Παπαπαδόπουλου
Κοινοτάρχης Πλατρών
Διευθυντής Εταιρίας Τουριστικής Ανάπτυξης και Προβολής Τροόδους

Πώς αξιολογείτε την εμπειρία σας στη χρήση της μεθοδολογίας του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου στο πλαίσιο του συλλογικού σχεδιασμού του Αναπτυξιακού Σχεδίου Κρασοχωριών;

Ήταν μια ξεχωριστή εμπειρία που έφερε στο ίδιο τραπέζι απλούς πολίτες, κυβερνητικούς υπαλλήλους, ειδικούς και γνώστες του αντικείμενου, την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τους επιχειρηματίες. Αυτό το κράμα ανθρώπων αποτελεί τη σοφία και την εξειδίκευση, το όραμα και την αντικειμενικότητα, δημιουργώντας ένα αποτέλεσμα που όταν έχει σωστή τεχνική καθοδήγηση μπορεί να μεγαλοουργήσει. Σημαντικό είναι η ομάδα που οργανώνει τον Δομημένο Δημοκρατικό Διάλογο να έχει τη γνώση και την εμπειρία να τον στηρίξει και να μην τον αφήσει να ξεφύγει, κάτι που εύκολα μπορεί να γίνει και τότε έχουμε εντελώς το αντίθετο αποτέλεσμα.

Πού διαπιστώνετε ότι διαφέρει ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος σε σχέση με τις παραδοσιακές διαδικασίες διαμόρφωσης αποφάσεων;

Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος προσφέρει την ευκαιρία στους ανθρώπους που παίρνουν τις αποφάσεις να έρθουν σε επαφή με τον απλό πολίτη, την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τους επιχειρηματίες και η απόφαση να εμβολιαστεί μέσω αυτής της συμμετοχικής διαδικασίας. Πέρα από την πιθανή κατανόηση των νέων δεδομένων, οι απόψεις των συμμετεχόντων αναθεωρούνται, αλλά και αυτό να μην είναι η περίπτωση για κάποιον, το αποτέλεσμα, η απόφαση του συνόλου δηλαδή, είναι που έχει σημασία.

Έτσι επιτυγχάνεται ο στόχος της διαδικασίας. Αυτή είναι η διαφορά. Στην παραδοσιακή διαδικασία μπορεί μεν να πας και να ακούσεις τις απόψεις των ανθρώπων της βάσης αλλά είναι στην κρίση του καθενός εάν θα υιοθετήσει κάτι από αυτά. Έχουμε εμπειρίες ανθρώπων που ήρθαν, άκουσαν για το θεαθήναι και γύρισαν στο γραφείο και συνέχισαν στους δικούς τους ρυθμούς αλλά «έκαμαν τη δουλειά τους οι άνθρωποι».

Ποια παράμετρος του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου σας έκανε περισσότερη θετική εντύπωση;

Το πιο δυνατό κομμάτι, πιστεύω, είναι η απεικόνιση σε ένα δέντρακι όλων εκείνων των στοιχείων πάνω στα οποία για μέρες δουλέψαμε, κατά τρόπο που να φαίνεται καθαρά ποιο είναι το πρόβλημα αλλά και από πού εξαρτάται η λύση του προβλήματος, εάν υπάρχει λύση. Η διαδικασία αυτή σε αποτρέπει από να αναλώνεις χρόνο σε κάτι που είναι αδύνατο να επιλυθεί σήμερα. Και σημειώνω σήμερα, γιατί σε επόμενο χρόνο η κατάσταση μεταβάλλεται, οι συνθήκες αλλάζουν και οι δυνατότητες πλέον είναι διαφορετικές.

Εκτιμάτε ότι ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος μπορεί να σας βοηθήσει για την προσέγγιση άλλων σύνθετων ζητημάτων; Μπορείτε να δώσετε κάποια παραδείγματα;

Σίγουρα ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος μπορεί να επιλύσει διάφορα ζητήματα, απλά και σύνθετα. Είναι θέμα σωστής εφαρμογής του. Παίρνει φυσικά περισσότερο χρόνο η όλη διαδικασία αλλά βγάζει πιο ολοκληρωμένα και αποδεκτά αποτελέσματα. Το να είσαι μέρος της διαδικασίας σε κάνει ιδιαίτερος σίγουρο ότι τα αποτελέσματα είναι πιο ολοκληρωμένα και εμπεριέχουν και τις δικές σου απόψεις.

Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

Η Σύμβαση που υλοποιήθηκε στα πλαίσια της Νομικής Δέσμευσης «Διάγνωση Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης» αποτελεί μέρος του συγχρηματοδοτούμενου από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και από εθνικούς πόρους Έργου «Εκπαίδευση για την Ανάπτυξη της Διοικητικής και Ηγετικής Ικανότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

Ο γενικός στόχος της Σύμβασης ήταν η καταγραφή και ιεράρχηση των αναγκών μάθησης και ανάπτυξης που υπάρχουν στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας, σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας. Μέσα από την τεκμηρίωση, εξαγωγή και ιεράρχηση των πορισμάτων προέκυψαν και εισηγήσεις για το πώς αυτές οι ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι ειδικοί στόχοι της Σύμβασης ήταν οι εξής:

1. Διεξαγωγή συνεντεύξεων με επικεφαλής Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης με σκοπό τη διάγνωση των αναγκών μάθησης και ανάπτυξης σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας.
2. Διεξαγωγή 10 διήμερων εργαστηρίων Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου με γεωγραφικό διαχωρισμό, στα οποία συμμετείχαν αντιπροσωπευτικές ομάδες από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και εξαγωγή πορισμάτων σε σχέση με τα προβλήματα και τις ανάγκες που υπάρχουν στους Οργανισμούς αυτούς, σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας. Σκοπός των εργαστηρίων ήταν η ανίχνευση, η ιεράρχηση και η κατηγοριοποίηση των γενεσιουργών αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα και η διερεύνηση κατά πόσο και ποια από αυτά μπορούν να ξεπεραστούν μέσα από προγράμματα μαθησιακών δραστηριοτήτων.

3. Εκπόνηση Έκθεσης Αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στην οποία πέρα από την τεκμηρίωση και την εξαγωγή πορισμάτων, ήταν απαραίτητη η ιεράρχηση των αναγκών που προέκυψαν αλλά και εισηγήσεις για το πώς αυτές οι ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα.

Το πρώτο στάδιο στην υλοποίηση της Σύμβασης ήταν η διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων με επικεφαλής Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης για εντοπισμό αναγκών Μάθησης και Ανάπτυξης σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας. Κατά την περίοδο 27 Νοεμβρίου 2009 - 17 Δεκεμβρίου 2009, ολοκληρώθηκαν συνολικά 36 συνεντεύξεις με επικεφαλής των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Κατά το δεύτερο στάδιο της Διάγνωσης διεξήχθησαν 10 διήμερα εργαστήρια Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου με γεωγραφικό διαχωρισμό, στα οποία συμμετείχαν αντιπροσωπευτικές ομάδες από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι στόχοι ήταν:

1. Η εξαγωγή πορισμάτων με τη βοήθεια εξειδικευμένου ηλεκτρονικού εργαλείου, σε σχέση με τα προβλήματα και τις ανάγκες που υπάρχουν στους Οργανισμούς αυτούς, σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας.
2. Η ανίχνευση, η ιεράρχηση και η κατηγοριοποίηση των γενεσιουργών αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα και κατ'επέκταση δημιουργούν τις ανάγκες.
3. Η διερεύνηση κατά πόσο και ποια από αυτά μπορούν να ξεπεραστούν μέσω μαθησιακών δραστηριοτήτων.



Η μεθοδολογία του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου κρίθηκε ιδιαίτερα αποτελεσματική για την ανίχνευση, ιεράρχηση και κατηγοριοποίηση των γενεσιουργών αιτιών του ζητήματος και για τη δημιουργία μιας συμφωνημένης κοινής αντίληψης όσον αφορά στην παρούσα κατάσταση, καθώς και για την επίτευξη συναίνεσης ως προς τις δραστηριότητες και πρωτοβουλίες που μπορούν να συμβάλουν στην επίλυση των γενεσιουργών αιτιών. Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη μεθοδολογία διευκολύνει τη συγκέντρωση και ομαδοποίηση ιδεών από άτομα με διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις που προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα μέσα από μια διαδικασία που είναι δομημένη, περιεκτική και αποτέλεσμα συνεργασίας.

Οι συμμετέχοντες σε κάθε ένα από τα πιο πάνω εργαστήρια κλήθηκαν να δώσουν τις απαντήσεις τους στην ερώτηση-κλειδί (εναρκτήρια ερώτηση): «Τί περιορίζει την αποτελεσματική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;»

Στη συνέχεια και αφού ο κάθε συμμετέχοντας έδωσε τις δικές του ιδέες και απαντήσεις έγινε κατηγοριοποίηση των ιδεών με τη χρήση ειδικού λογισμικού. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, η κατηγοριοποίηση έγινε αφού οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν κατά πόσο δύο τυχαίες ιδέες έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά ώστε να δικαιολογείται η τοποθέτηση τους στην ίδια κατηγορία. Μέσα από τη διαδικασία και τη συζήτηση γύρω από το νόημα και τη σημασία της κάθε ιδέας, οι συμμετέχοντες επωφελήθηκαν και δημιουργήθηκε πλατύτερη κοινή αντίληψη ως προς τα θέματα τα οποία συζητηθήκαν. Η διαδικασία ολοκληρώθηκε με την από μέρους των συμμετεχόντων ψήφιση των πέντε ιδεών που ο καθένας ξεχωριστά θεωρούσε ως τις πλέον σημαντικές. Τη δεύτερη μέρα του εργαστηρίου έγινε η δόμηση των ιδεών

έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα «Δέντρο Επιρροών». Από το δέντρο αυτό και μέσα από τη συλλογική σοφία και συμφωνία της μεγάλης πλειοψηφίας των συμμετεχόντων διαφάνηκε ποιες είναι οι γενεσιουργές αιτίες του προβλήματος.

Κατά το τρίτο και τελικό στάδιο της Σύμβασης, έγινε προσπάθεια σύνδεσης και σύνθεσης της παραχθείσας γνώσης από τις προσωπικές συνεντεύξεις και από τα εργαστήρια Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου ώστε να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα για το ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες μάθησης και ανάπτυξης των στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Σε πρώτη φάση έγινε κατανομή όλων των προβλημάτων και των αναγκών μάθησης που πηγάζουν από αυτά στις παρακάτω θεματικές κατηγορίες:

1. Στρατηγική και Όραμα
2. Οργανωτική δομή
3. Εμπλεκόμενοι φορείς και παρεμβάσεις
4. Νομικά θέματα
5. Οικονομικά θέματα
6. Επιμόρφωση και εκπαίδευση
7. Λειτουργικά θέματα
8. Θέματα προσωπικού
9. Γραφειοκρατία
10. Σχέσεις με πολίτες και άλλους φορείς
11. Περιφερειακή Συνεργασία/Αποκέντρωση

Τέλος, αφού μελετήθηκαν και αναλύθηκαν οι ανάγκες μάθησης και ανάπτυξης που προκύπτουν έγινε περαιτέρω ανάλυσή τους και κατανομή τους ανά ομάδα στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και παράλληλα ιεράρχησή τους λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

1. Ανάγκες που επηρεάζουν τη διοικητική και ηγετική ικανότητα των στελεχών.
2. Ανάγκες που μπορούν να επιλυθούν μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα.
3. Η συχνότητα αναφοράς της ανάγκης στα εργαστήρια αλλά και στις συνεντεύξεις.
4. Η ριζικότητα της ανάγκης ως γενεσιουργός αιτία προβλημάτων.
5. Η σημαντικότητα της ανάγκης σε συγκεκριμένες ομάδες, όπως καταγράφηκε στα εργαστήρια και στις συνεντεύξεις.



Η ομαδικότητα και ο διάλογος καλλιεργούν τη δέσμευση

Συνέντευξη

Γιάννη Αντωνιάδη

Εκτελεστικός Γραμματέας Ένωσης Δήμων Κύπρου

Πώς αξιολογείτε την εμπειρία σας στη χρήση της μεθοδολογίας του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου στα πλαίσια του συγκεκριμένου προγράμματος;

Η εμπειρία συμμετοχής στη διαδικασία εφαρμογής του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου ήταν ενδιαφέρουσα και σημαντική. Απαντώντας στην ερώτηση-κλειδί, δόθηκε η δυνατότητα να εκφρασθούν προσωπικές απόψεις σε ένα τόσο καίριο για την Τοπική Αυτοδιοίκηση θέμα από στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης διαφορετικών επιπέδων, οι οποίοι βλέπουν το ζήτημα από μια διαφορετική οπτική γωνία ο καθένας. Κατ' επέκταση, η ανταλλαγή διαφορετικών προσωπικών απόψεων για ένα σημαντικό ζήτημα που απασχολεί τον κοινό χώρο εργασίας μας, οδήγησε στην καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος, ενώ ο από κοινού προβληματισμός μας, κατέληξε στον ακριβέστερο προσδιορισμό της ρίζας του προβλήματος. Η εμπειρία αυτή οδήγησε στην περαιτέρω εγγύτητα μεταξύ των συμμετεχόντων και στην ανάπτυξη στενότερων σχέσεων, γεγονός που έχει τη σημασία του για την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ ατόμων που εργάζονται στον ίδιο χώρο.

Πού διαπιστώνετε ότι διαφέρει ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος σε σχέση με τις παραδοσιακές διαδικασίες διαμόρφωσης αποφάσεων;

Η διαφορά μεταξύ των δύο προσεγγίσεων έγκειται στο γεγονός ότι ενώ στις παραδοσιακές διαδικασίες διαμόρφωσης αποφάσεων το θέμα που παρουσιάζεται ενώπιον των εμπλεκόμενων για συζήτηση είναι ήδη προκαθορισμένο

ως προς την ουσία του, ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος παρέχει την ευκαιρία στους εμπλεκόμενους να διαπραγματευτούν ως προς την ουσία του θέματος και να συμβάλουν στον εξ αρχής καθορισμό του. Μέσω της διαδικασίας του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου εντοπίζεται η ρίζα του προβλήματος και επομένως δίδεται η δυνατότητα τροποποίησης του αρχικού προβληματισμού, γεγονός που δεν είναι πάντοτε εφικτό στις παραδοσιακές διαδικασίες διαμόρφωσης αποφάσεων.

Παράλληλα, μια άλλη βασική διαφορά μεταξύ της διαδικασίας του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου και των παραδοσιακών διαδικασιών εντοπίζεται στην ανάγκη και στον τρόπο συντονισμού. Στην περίπτωση του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου χρειάζεται εκπαιδευμένος συντονιστής.

Ποια παράμετρος του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου σας έκανε περισσότερη θετική εντύπωση;

Η ομαδικότητα που αναπτύσσεται στα πλαίσια του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου, όπως επίσης και το ενδιαφέρον που επιδεικνύεται από τους συμμετέχοντες για την επίτευξη του επιθυμητού στόχου είναι στοιχεία που κάνουν ιδιαίτερα θετική εντύπωση. Επίσης εντυπωσιακό, ήταν το γεγονός ότι κατά τη διαδικασία αυτή αναδύονται βαθύτερες πιυχές ή παράμετροι του υπό συζήτηση θέματος, οι οποίες πολύ πιθανόν να μην αναφύονταν με την εφαρμογή άλλων παραδοσιακών διαδικασιών ή μεθοδολογιών.

Εκτιμάτε ότι ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος μπορεί να βοηθήσει για την προσέγγιση άλλων σύνθετων Ζητημάτων; Μπορείτε να δώσετε κάποια παραδείγματα;

Ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος θα μπορούσε να βοηθήσει στην προσέγγιση σύνθετων ζητημάτων όπου οι απόψεις και τα συμφέροντα εκ πρώτης όψεως δίστανται. Δεδομένου ότι υπάρχει ο σωστός χρονικός προγραμματισμός, ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην προσέγγιση σοβαρών θεμάτων που αφορούν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, όπως για παράδειγμα η αποκέντρωση και αναδιάρθρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η οικονομική αυτονομία των Τοπικών Αρχών εν όψει της δυσχερούς οικονομικής κατάστασης της χώρας μας και της δύσκολης περιόδου που διανύει η κυπριακή Τοπική Αυτοδιοίκηση.



Από την ελεύθερη έκφραση στην ευρεία συναίνεση

Συνέντευξη

Παναγιώτη Δαμιανού

Εκτελεστικός Γραμματέας Ένωσης Κοινοτήτων Κύπρου

Πώς αξιολογείτε την εμπειρία σας στη χρήση της μεθοδολογίας του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου στα πλαίσια του συγκεκριμένου προγράμματος;

Η χρήση της μεθοδολογίας του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου ήταν μια πρωτόγνωρη εμπειρία η οποία αποδείχτηκε ιδιαίτερα αποτελεσματική στην εύρεση και κατηγοριοποίηση των αιτιών που δημιουργούν τα προβλήματα λειτουργίας και αποτελεσματικής διοίκησης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Κύπρο. Η μεθοδολογία αυτή έδωσε την ευκαιρία σε όλους τους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις ιδέες και τις απόψεις τους και στη συνέχεια, με τη βοήθεια εξειδικευμένων ηλεκτρονικών εργαλείων, να εξάγουν πορίσματα σε σχέση με τα προβλήματα και τις ανάγκες που υπάρχουν στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας. Η πρωτοποριακή αυτή μέθοδος διευκόλυνε τη συγκέντρωση των ιδεών από άτομα με διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις και διαφορετικά περιβάλλοντα, τα οποία αντιμετωπίζουν προβλήματα και καταστάσεις που κάποιοι άλλοι δεν γνωρίζουν λόγω της φύσης της εργασίας τους, μέσα από μια διαδικασία δομημένη, περιεκτική, που είναι αποτέλεσμα συνεργασίας. Η έκφραση απόψεων από όλους τους ενδιαφερόμενους μπόρεσε να φέρει στην επιφάνεια διαφορετικές δυσκολίες και προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Έτσι, η επίλυση των προβλημάτων που θα επιτευχθεί σε μεταγενέστερο στάδιο, θα καλύπτει όλες τις πτυχές του προβλήματος και όχι μόνο κάποιες μεμονωμένα. Η ακολουθούμενη κατηγοριοποίηση των ιδεών, αναμφίβολα

διευκόλυνε την κατανόηση των ιδεών των συμμετεχόντων αφού δίδονται περαιτέρω επεξηγήσεις των ιδεών, οι οποίες εντάσσονται στην ίδια κατηγορία με κάποιες άλλες που έχουν παρόμοιο περιεχόμενο και κοινά χαρακτηριστικά. Με την κατηγοριοποίηση των ιδεών οι συμμετέχοντες ψηφίζουν πέντε ιδέες που θεωρούν ως τις πιο σημαντικές. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια ειδικού λογισμικού, οι συμμετέχοντες εξετάζουν τις διασυνδέσεις μεταξύ των ιδεών και κατά πόσον μπορεί μια ιδέα να επηρεάσει μια άλλη. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται το «Δέντρο Επιρροής», το οποίο απεικονίζει τις σχέσεις των διαφόρων ιδεών, αλλά και ποιες από αυτές θεωρούνται ριζικές και θεμελιώδεις ιδέες και βρίσκονται στη βάση του δέντρου, και ποιες θεωρούνται σύμπτωμα των ριζικών και βρίσκονται στην κορυφή.

Πού διαπιστώνετε ότι διαφέρει ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος σε σχέση με τις παραδοσιακές διαδικασίες διαμόρφωσης αποφάσεων;

Ουσιαστικά, η μεθοδολογία διαφέρει σε σχέση με τις παραδοσιακές διαδικασίες διαμόρφωσης αποφάσεων ως προς το ότι οι συμμετέχοντες έρχονται σε πλήρη συναίνεση, επικρατεί δημοκρατικό κλίμα και έχουν τη δυνατότητα να ψηφίζουν όλοι. Στον Δομημένο Δημοκρατικό Διάλογο εκφράζονται οι απόψεις όλων ανεξαιρέτως αφού τους δοθεί η ερώτηση-κλειδί. Με τη μέθοδο αυτή δεν μπορεί να προκαθοριστεί από πριν η κύρια αιτία δημιουργίας του προβλήματος, παρά μόνο όταν ολοκληρωθεί όλη η διαδικασία και διαμορφωθεί το «Δέντρο Επιρροής», όπου διαφαίνεται η γενεσιουργός αίτια.

Ποια παράμετρος του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου σας έκανε περισσότερη θετική εντύπωση;

Αυτό που προκαλεί ιδιαίτερη εντύπωση στη μεθοδολογία του Δομημένου Δημοκρατικού Διαλόγου είναι το γεγονός ότι ενώ κάποιες ιδέες που στην αρχή δεν υποστηρίζονται ή δεν αναφέρονται από πολλούς συμμετέχοντες, στην πορεία μπορεί να καταλήξουν ότι είναι οι ριζικές ιδέες του προβλήματος και να εμφανίζονται στη βάση του «Δέντρου Επιρροής». Εντύπωση προκαλεί επίσης και το γεγονός ότι μέσα από την κατηγοριοποίηση και τη διασύνδεση των επιλεγμένων ιδεών, διαφαίνεται ο τρόπος με τον οποίο μια ιδέα μπορεί να επηρεάσει σημαντικά μια άλλη και μέσα από όλη αυτή την απεικόνιση των σχέσεων μεταξύ των ιδεών μπορεί να δημιουργηθεί το «Δέντρο Επιρροής», το οποίο έχει ως βάση του τις ριζικές ιδέες (γενεσιουργές ιδέες) και στην κορυφή, τις ιδέες που είναι σύμπτωμα των ριζικών. Έτσι, η επίλυση του προβλήματος της ριζικής ιδέας θα βοηθήσει και στην επίλυση των προβλημάτων που βρίσκονται στα πιο πάνω κλαδιά, καθώς και αυτών που βρίσκονται στην κορυφή.

Θεωρείτε ότι ο Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος μπορεί να βοηθήσει για την προσέγγιση άλλων σύνθετων ζητημάτων; Μπορείτε να δώσετε κάποια παραδείγματα;

Σίγουρα η μεθοδολογία του Δημοκρατικού Δομημένου Διαλόγου μπορεί να βοηθήσει στην προσέγγιση και επίλυση και άλλων σύνθετων και περίπλοκων ζητημάτων με πολλούς εμπλεκόμενους και πιο συγκεκριμένα, για ζητήματα που ίσως προκύψουν σε Κοινότητες και αφορούν θέματα που επηρεάζουν τους κατοίκους. Με τον Δομημένο Δημοκρατικό Διάλογο μπορούν όλοι οι ενδιαφερόμενοι να εκφράσουν τις απόψεις τους, χωρίς να αποκλειστούν κάποιοι από τη λήψη της απόφασης και να χωρίς υπάρχουν διαμαρτυρίες και

παράπονα κατά την υλοποίηση της απόφασης. Η μέθοδος αυτή θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και για την υλοποίηση αναπτυξιακών έργων, για πολεοδομικούς σχεδιασμούς στις Κοινότητες και γενικά για όλα τα ζητήματα που τις αφορούν. Η εμπλοκή όλων των ενδιαφερομένων διασφαλίζει ότι τα αποτελέσματα του διαλόγου θα έχουν αξία και θα ικανοποιούν όλους αφού θα έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους. Δεν θα αποφασίζει, για παράδειγμα, μόνο η Επαρχιακή Διοίκηση για τα θέματα που σχετίζονται με τις Κοινότητες αλλά στον διάλογο θα συμμετέχει και η ηγεσία της Κοινότητας, ίσως και επικεφαλής οργανωμένων συνόλων και αποδήμων, αλλά και προσωπικότητες και άλλα ενδιαφερόμενα μέλη της Κοινότητας, όπως και λειτουργοί των αρμόδιων Υπουργείων που έχουν ρόλο σε κάθε θέμα.





Γ.Τ.Π. 294/2013 - Ηλεκτρονική έκδοση

ISBN 978-9963-50-234-9

Εκδόθηκε από το Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών - www.pio.gov.cy

Σχεδιασμός: Design for Life Ltd - www.dforlife.com