

# Καινοτομία και νοοτροπία. Διδάγματα από την Κρίση στην Ελλάδα

Έραστος Φίλος<sup>i</sup>

Ως καινοτομία θεωρούνται ανθρώπινα δημιουργήματα που προκύπτουν από μελέτη ή πειραματισμό, όπως π.χ. μια νέα συσκευή, μια νέα μέθοδος ή μια νέα διαδικασία. Καινοτομία μπορεί όμως να είναι και κάτι που διαμορφώνεται απλώς σε νοητικό επίπεδο, π.χ. ένας νέος τρόπος σκέψης, μια νέα αντίληψη ή κάτι που αποτελεί ένα πρωτοπύρο επίτευγμα. Η καινοτομία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ανθρώπινη ευρηματικότητα και αποτελεί μέρος των ικανοτήτων με τις οποίες είμαστε προικισμένοι.

Χάρη στην ευρεία επίδρασή της, η καινοτομία θεωρείται, ως ο πλέον σημαντικός παράγοντας για μια οικονομία, τις επιχειρήσεις της, την επιχειρηματικότητα και γενικά την ευημερία μιας κοινωνίας. Πολλές καινοτομίες έχουν οδηγήσει σε περισσότερη άνεση, ευκολία και αποδοτικότητα. Για παράδειγμα, στην Ευρώπη οι καινοτομίες που οδήγησαν στη δημιουργία σιδηροδρόμων υψηλής ταχύτητας έκαναν το ταξίδι για τους επιβάτες πιο άνετο, γρήγορο και προσιτό. Καινοτομίες στη κινητή τηλεφωνία και στην πρόσβαση στο διαδίκτυο προσφέρουν νέες δυνατότητες για ευκολότερη και πιο άνετη επικοινωνία κι ενημέρωση.

Κάθε καινοτομία πρέπει να περιέχει μια σημαντική αλλαγή ή διαφοροποίηση ως προς τα υπάρχοντα προϊόντα, αγαθά ή υπηρεσίες, διαδικασίες, μεθόδους εμπορίου ή οργανωτικές δομές και πρακτικές. Σε οικονομικό επίπεδο η καινοτομία συνδέεται με την έρευνα και την ανάπτυξη, ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων. Μετράται με δείκτες, οι οποίοι συστηματοποιούνται σε κατηγορίες. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), η καινοτομία είναι επιτεύξιμος στόχος κι επιδιώκεται μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων συνεργασίας διακρατικών εταίρων.

## Ανοιχτή καινοτομία

Η έννοια της ανοιχτής καινοτομίας, έτσι όπως την περιέγραψε για πρώτη φορά ο Henry Chesbrough στο βιβλίο του με τίτλο, «Ανοιχτή καινοτομία: Νέα επιτακτική ανάγκη για τη δημιουργία οφέλους από την Τεχνολογία», έχει τελευταίως αποκτήσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, τόσο στον ακαδημαϊκό όσο και στον επιχειρησιακό χώρο. Στο βιβλίο του ο Chesbrough περιγράφει πώς οι εταιρείες μπορούν να ξεφύγουν από τις παραδοσιακά κλειστές διαδικασίες καινοτομίας με μια πιο ανοιχτή προσέγγιση.

Αρκετοί παράγοντες έχουν οδηγήσει σε άνοιγμα άλλοτε κλειστών διαδικασιών καινοτομίας. Πρώτον, τα τελευταία χρόνια η κινητικότητα και η διαθεσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού με ιδιαίτερα υψηλή μόρφωση έχει αυξηθεί σημαντικά. Μεγάλα μυαλά βρίσκονται πλέον ελεύθερα, έξω από τα ερευνητικά εργαστήρια γνωστών εταιρειών. Με την εκάστοτε αλλαγή εργοδότη τα στελέχη παίρνουν τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει μαζί τους, συμβάλλοντας έτσι σε μια αδιάκοπη ροή γνώσης μεταξύ των επιχειρήσεων. Δεύτερον, το επενδυτικό κεφάλαιο έχει αυξηθεί σημαντικά, και είναι πλέον διαθέσιμο για όποιον έχει καλές κι ελπιδοφόρες ιδέες και τεχνολογίες, αναπτύσσοντας έτσι την επιχειρηματικότητα. Με αυτό τον τρόπο οι δυνατότητες ν' αναπτυχθούν ιδέες

<sup>i</sup> Το κείμενο αυτό συνοψίζει τις βασικές ιδέες ενός κεφαλαίου του βιβλίου «Βιώνοντας την Κρίση. Υπάρχει ελπίδα;», εκδόσεις «Ο Λόγος», Αθήνα 2012. Δημοσιεύτηκε στις 13/12/2017 στο <http://filos-europe.com/areopagus-briefs/>

και τεχνολογίες έξω από τα στενά πλαίσια μιας επιχείρησης αυξάνονται, είτε υπό τη μορφή μιας εταιρείας *spin-off* είτε μέσω εμπορεύσιμων αδειών για εκμετάλλευση μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας. Τρίτον, οι προμηθευτές παίζουν ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στην όλη διαδικασία της καινοτομίας.

Η συνέπεια της εξέλιξης αυτής είναι οι εταιρείες να αναζητούν εναλλακτικούς τρόπους για την αύξηση αποδοτικότητας στην καινοτομική τους δραστηριότητα, είτε μέσω υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και ιδεών είτε μέσω συνεργειών με προμηθευτές και ανταγωνιστές. Μια άλλη σημαντική πτυχή είναι η περαιτέρω ανάπτυξη και αδειοδότηση ιδεών και τεχνολογιών που δεν παίζουν μεν πρωταρχικό ρόλο στη στρατηγική μιας εταιρείας, μπορούν όμως να της αποφέρουν κέρδος. Ανοικτή καινοτομία λοιπόν σημαίνει: συνδυασμός ιδεών εκ των έσω και εκ των έξω, με σκοπό την προώθηση νέων τεχνολογιών.

Η αναθεώρηση της έννοιας της καινοτομίας, όπως την περιέγραψα, έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες στο να εκτιμήσουν τη σημασία που έχει η ανοικτή καινοτομία για τη βιωσιμότητά τους. Το επιχειρησιακό μοντέλο είναι αυτό που παίζει κρίσιμο ρόλο στην όλη υπόθεση, στην εκτίμηση δηλαδή κατά πόσο απαιτείται ή δεν απαιτείται εξωτερική γνώση, επειδή αυτό προκαθορίζει τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται αξία.

## Καινοτομία ως προϋπόθεση οικονομικής ανάπτυξης

Η καινοτόμος ανάπτυξη εξαρτάται από ενδογενείς παράγοντες, όπως το σύστημα αξιών που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία θέτοντας τους κανόνες εργασίας καθώς και τις νοοτροπίες από τις οποίες εξαρτώνται οι μέθοδοι και οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να επιτευχθούν καινοτόμα αποτελέσματα και πρόοδος γενικά. Η καινοτόμος ανάπτυξη εξαρτάται επίσης και από εξωγενείς παράγοντες, όπως είναι η κρατική οργάνωση, το σύστημα δικαιοσύνης, οι υποδομές και οι επενδύσεις.

## Πολιτειακό κεφάλαιο ως κύριος ενδογενής παράγοντας για την καινοτομία

Οι αξίες είναι βαθιά εδραιωμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, προσανατολισμοί, και κίνητρα που οδηγούν τους ανθρώπους να δρουν με συγκεκριμένο τρόπο. Η Παγκόσμια Έρευνα Αξιών (*World Value Surveys*), ως δίκτυο κοινωνικών και πολιτικών επιστημόνων, θεωρεί ως βάση έρευνάς του ότι οι άνθρωποι δεν οδηγούνται μόνο από τα πάθη και το προσωπικό τους ενδιαφέρον αλλά και από αξίες, νόρμες και από ένα σύστημα των «πιστεύω» τους. Οι αξίες μετριοούνται με διάφορους τρόπους. Εντοπίζονται από την ανάλυση εγγράφων, π.χ. λογοτεχνικών ή νομικών, με παρατήρηση της πραγματικής συμπεριφοράς, ή μέσω ερωτήσεων. Η Παγκόσμια Έρευνα Αξιών ενδιαφέρεται να φέρει στο φως την ποικιλία των αξιών σε διαφορετικές οικονομίες και να υπολογίσει με σχετική ακρίβεια, εάν αυτές δημιουργούν μια πεπατημένη, δηλαδή ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιών σε κάθε χώρα.

Σε ομιλία του στο συνέδριο *TEDx Academy*, στο Μουσείο Μπενάκη στις 10 Οκτωβρίου 2011[1], ο Ηλίας Παπαϊωάννου υποστήριξε ότι ένα από τα βασικά αίτια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα είναι η έλλειψη πολιτειακού κεφαλαίου. Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι οι ατομικές και κοινωνικές αξίες που καθορίζουν τη συνεργασία και τη συμμετοχή στα κοινά είναι απαραίτητες για πολλές πτυχές της οικονομικής ανάπτυξης, όπως το διεθνές εμπόριο, η αποτελεσματική ρύθμιση των αγορών, η έλλειψη διαφθοράς στο δημόσιο, η καλή ποιότητα των θεσμών, και η επιχειρηματική δραστηριότητα. Το μέγεθος του πολιτειακού κεφαλαίου σε μια χώρα μπορεί να

μετρηθεί με δείκτες, όπως η εμπιστοσύνη, η δωρεά αίματος, η φοροδιαφυγή, και οι μέθοδοι διδασκαλίας που χρησιμοποιούν οι γονείς στο σπίτι. Δυστυχώς, η Ελλάδα κατατάσσεται κι εδώ πολύ χαμηλά. Για παράδειγμα, η εμπιστοσύνη των Ελλήνων προς τους συμπατριώτες τους και τους ξένους είναι η χαμηλότερη μεταξύ όλων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η έρευνα στην οποία αναφέρθηκε ο καθηγητής Παπαϊωάννου δείχνει επίσης, ότι οι Έλληνες γονείς δε θεωρούν πρώτη προτεραιότητα να διδάξουν στα παιδιά τους τις αξίες της ανοχής και του σεβασμού. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν προάγει τις ομαδικές δραστηριότητες, την δημιουργικότητα και την καινοτομία –τα οποία συμβάλλουν στη συσσώρευση πολιτειακού κεφαλαίου. Έρευνες με βάση ερωτηματολόγια δείχνουν τέλος, ότι οι Έλληνες γονείς δεν διδάσκουν στα παιδιά τους τις αξίες της εμπιστοσύνης, της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, οι οποίες συνδέονται με την επαγγελματική επιτυχία μέσα σε μια ανταγωνιστική οικονομία. Συνεπώς η οικονομική κρίση στην Ελλάδα είναι κατά ένα μεγάλο βαθμό κοινωνική. Δημιουργείται έτσι ο κίνδυνος να θρυμματιστεί πλήρως ο κοινωνικός ιστός, οδηγώντας στο χάος, στη βία και στην αναρχία. Όμως, επειδή οι κοινωνίες τείνουν να συσσωρεύουν κοινωνικό κεφάλαιο μετά από κατακλυσμιαία γεγονότα, η τωρινή κρίση προσφέρει ίσως και την ευκαιρία να κτιστούν σχέσεις εμπιστοσύνης και να προαχθούν οι απαραίτητες πολιτειακές αξίες.

### **Η συνέργεια ως απαραίτητος ενδογενής παράγοντας για την καινοτομία**

Οι περισσότερες εταιρείες σήμερα είναι οργανωμένες σύμφωνα με προκαθορισμένες γραμμές ιεραρχημένης εξουσίας. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε ιεραρχικά υποδεέστερη σχέση με τους διαχειριστές, το ίδιο και οι έμποροι με τους πελάτες τους, οι παραγωγοί με τους υπεργολάβους της εφοδιαστικής αλυσίδας τους και οι εταιρείες με το κράτος κ.λπ. Τέτοιου είδους ιεραρχίες θα εξακολουθούν βέβαια να υπάρχουν και στο μέλλον, όμως προμηνύονται βαθιές αλλαγές στη δομή οργάνωσης του επιχειρηματικού τομέα εξαιτίας των νέων τεχνολογιών, των νέων δημογραφικών εξελίξεων, των κλιματολογικών και οικολογικών αναγκών καθώς και μιας συνεχώς μεταβαλλόμενης παγκόσμιας οικονομίας που επιβάλλουν νέα, ισχυρά μοντέλα λειτουργίας τα οποία βασίζονται στη συλλογικότητα, τη συνεργασία, την αυτό-οργάνωση και τη βιωσιμότητα, και όχι μόνο σε ιεραρχικές δομές ή σε μια χωρίς περιορισμούς ανάπτυξη.

Στο χώρο των ΜΜΕ, είναι ήδη εκατομμύρια οι χρήστες που χρησιμοποιούν τα *blogs*, τα *wiki*, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για να προσθέσουν τη φωνή τους σ' ένα ρεύμα διαδικτυακού διαλόγου και συζήτησης. «Έξυπνες» εταιρείες[2] και οργανισμοί ενθαρρύνουν, αντί να μάχονται, τον συνωστισμό των μαζικών *online* κοινοτήτων, που από το περιθώριο του παγκόσμιου ιστού βρέθηκαν τώρα στο επίκεντρό του, προσελκύνοντας στιγμιαία δεκάδες εκατομμύρια συμμετεχόντων. Ήδη μπορεί να παρατηρήσει κανείς τέτοιες νέου τύπου κοινοπραξίες όπου σε έργα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης συνεργάζονται ακόμα και ανταγωνιστές, με μόνο στόχο την ταχεία επίτευξη καινοτόμων αποτελεσμάτων. Πράγματι, ο αριθμός των επιχειρήσεων που κατανοούν τα οφέλη της ομαδικής συνεργασίας αυξάνει συνεχώς. Απ' ό,τι φαίνεται, ο νέος αυτός τρόπος οργάνωσης αντικαθιστά τις παραδοσιακές εταιρικές και συντεχνιακές δομές ως οικονομικό μοντέλο για τη δημιουργία πλούτου. Το νέο αυτό οικονομικό μοντέλο επεκτείνεται πέρα από τον τομέα παραγωγής λογισμικού, μουσικής, εκδόσεων, φαρμακευτικών προϊόντων και άλλων σε όλους σχεδόν τους τομείς της οικονομίας. Αλλά, καθώς εξελίσσεται η διαδικασία αυτή, πολλά ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα, πως η νέα αυτή νοοτροπία ομαδικής συνεργασίας δεν είναι και τόσο καλοπροαίρετη. Μερικοί απ' αυτούς θεωρούν κάποια επιτυχημένα έργα ανοιχτής καινοτομίας, όπως λ.χ. το *Linux* και την Βικιπαίδεια,

ως επίθεση στο νόμιμο δικαίωμά τους και την ανάγκη να παράγουν εξ αυτού κέρδη. Άλλοι (π.χ. τα κλειστά επαγγέλματα και συντεχνιακά συμφέροντα παραγωγών μουσικής) θεωρούν τον νέο αυτό τρόπο συμμετοχής στην οικονομία, ως απειλή για την ίδια τους την ύπαρξη.

Ο Don Tapscott και ο Anthony Williams δίνουν μια πολύ διαφορετική εικόνα με τα στοιχεία που παρέχουν στο βιβλίο τους *Wikinomics*[3]. Μπορεί να υπάρχουν σκληρά παραδείγματα, όπως βιομηχανίες κι επιχειρήσεις που μέχρι στιγμής δεν έχουν καταφέρει να αναπτύξουν μια νέα οικονομική λογική, αλλά το βιβλίο τους είναι γεμάτο από αναφορές για το πώς απλοί άνθρωποι και επιχειρήσεις άρχισαν ν' αναπτύσσουν νέους τρόπους προώθησης της καινοτομίας και – κατά συνέπεια – επιχειρηματικής επιτυχίας. Ορισμένες από αυτές τις ιστορίες περιστρέφονται γύρω από την εκρηκτική ανάπτυξη εταιρικών φαινομένων, όπως το *Facebook*, το *Innocentive*, το *Flickr*, το *YouTube* και άλλα όπως το Πρόγραμμα Αποκωδικοποίησης του Ανθρώπινου Γωνιώματος. Όλα αυτά είναι παραδείγματα για το πώς αξιοποιείται η ομαδική συνεργασία για τη δημιουργία αξίας προς όφελος τόσο των συμμετεχόντων πελατών όσο και των ιδίων των επιχειρήσεων. Αλλά ακόμη και πολλές «ώριμες επιχειρήσεις» επωφελούνται από το νέο αυτό πρότυπο επιχειρηματικότητας. Η *Boeing*, η *BMW*, η *Procter & Gamble* υπήρχαν σαν εταιρείες και στο μεγαλύτερο μέρος του περασμένου αιώνα. Τόσο οι ίδιες αυτές οι εταιρείες όσο και τα στελέχη τους αναγνωρίζουν την αξία της συνεργασίας και της αυτο-οργάνωσης, ως ισχυρό μοχλό τόσο για τη μείωση κόστους όσο και για την επίτευξη καινοτομίας, συν-δημιουργώντας με πελάτες και συνεργάτες. Αυτό τις καθιστά ικανές να επιβιώσουν και στο επιχειρησιακό περιβάλλον του 21ου αιώνα.

Οι εταιρείες που ήδη ασχολούνται με τέτοιες «διαδικτυωμένες» κοινότητες επωφελούνται από τα μερίσματα αυτής της συλλογικής ικανότητας και «ιδιοφυΐας», επειδή ήδη αρχίζει να φαίνεται πως οι υπάρχουσες στρατηγικές διαχείρισης δεν επαρκούν, λόγω του ότι πρόκειται για κάτι που υπερβαίνει τις κλασικές μεθόδους του ανοιχτού λογισμικού, της κοινωνικής δικτύωσης ή ενός απλού *crowdsourcing* που επικαλείται τη «σοφία του πλήθους». Πρόκειται για βαθιές αλλαγές στη δομή και τον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών αυτών και της οικονομίας γενικά, με βάση τις νέες ανταγωνιστικές αρχές που ονομάζονται «διαφάνεια», «ισόνομη ανταλλαγή εμπειριών», «κοινή χρήση» καθώς και «συντονισμένη δράση» σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στον ιστότοπο *Interaction-Design.org* έχει κανείς ελεύθερη πρόσβαση σε γνώση γύρω από την καινοτομία και τους τρόπους διαχείρισής της στην πράξη. Στον δικτυακό αυτό τόπο υπάρχει και το εγχειρίδιο του διάσημου οικονομολόγου, καθηγητή στο MIT, Eric von Hippel, σχετικά με την ανοιχτή καινοτομία χρηστών (*open user innovation*[4]). Ο φον Χίπελ γράφει μεταξύ άλλων: «Σήμερα, είναι πλέον σαφές, ότι η καινοτομία των χρηστών, εν γένει από κοινού ανοιχτή, είναι ένα πολύ ισχυρό και γενικό φαινόμενο. Αυξάνεται ραγδαία χάρη στις συνεχείς προόδους της πληροφορικής και των επικοινωνιών. Αποτελεί αφ' ενός έναν σημαντικό αντίπαλο αλλά ταυτόχρονα και την πρώτη ύλη για τους παραγωγούς καινοτομίας σε πολλούς τομείς. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οικονομικά σημαντικές καινοτομίες αναπτύσσονται από χρήστες και άλλους παράγοντες οι οποίοι κατανέμουν μεταξύ τους τόσο τα καθήκοντα όσο και το κόστος της ανάπτυξης της καινοτομίας και στη συνέχεια δημοσιοποιούν ελεύθερα τα αποτελέσματά τους. Είναι οι χρήστες που απολαμβάνουν άμεσα τα οφέλη από τη χρήση της συνεργατικής προσπάθειάς τους».

## Ο εξωγενής παράγοντας δημόσιος τομέας

Στα τέλη του 2011, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) δημοσίευσε μια μελέτη[5] 127 σελίδων για την κατάσταση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Το συμπέρασμα είναι αποθαρρυντικό για την αξιοπιστία της χώρας, ως μέλους

ενός οργανισμού αναπτυγμένων (βιομηχανικά) χωρών. Ιδού μερικές από τις κύριες διαπιστώσεις στις οποίες καταλήγει η μελέτη σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα:

1. Η έλλειψη οραματισμού.  
«Είναι εντυπωσιακό το γεγονός, ότι δεν υπάρχει στρατηγική ούτε κοινό όραμα για το πού η Ελλάδα θέλει να κατευθυνθεί ως κοινωνία και ως οικονομία. Αυτό σημαίνει ότι τόσο το δημόσιο, όσο τα ΜΜΕ και η κυβέρνηση βρίσκονται αλυσιτελώς επικεντρωμένα σε θέματα δημοσιονομικού χαρακτήρα, χωρίς καμία ευρύτερη ατζέντα. Δεν υπάρχει σαφής κεντρική διεύθυνση, ούτε σαφής ιδιοκτησία ενός μεταρρυθμιστικού σχεδίου, ούτε λογοδοσία για τα αποτελέσματα. Στον πυρήνα της διοίκησής της, η Ελλάδα χρειάζεται απεγνωσμένα μια υψηλού επιπέδου δομή η οποία θα έχει την αρμοδιότητα, την ευθύνη και την ικανότητα να οδηγήσει σε ανάπτυξη ένα στρατηγικό όραμα και τις δημόσιες πολιτικές προς μια κατεύθυνση καθώς και την αποτελεσματική υλοποίησή του» (σ. 15).
2. Η διαφθορά.  
«Σύμφωνα με μια πρόσφατη δημοσκόπηση του Ευρωβαρομέτρου, το 98% του πληθυσμού εκτιμά ότι η διαφθορά αποτελεί μείζον πρόβλημα στην Ελλάδα –την υψηλότερη βαθμολογία στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, σε όλες τις βαθμίδες της διοίκησης, υπάρχουν πολύ αξιόλογοι άνθρωποι που έχουν κίνητρα για την προώθηση των θεμελιωδών μεταρρυθμίσεων, αλλά οι προσπάθειές τους υπονομεύονται ή εξουδετερώνονται από τη συμπεριφορά και τις ενέργειες των άλλων των οποίων τα πρότυπα και οι αξίες δεν είναι ίδιες» (σ. 16).
3. Η έλλειψη συντονισμού  
«Υπάρχει πολύ λίγος συντονισμός τόσο μεταξύ, όσο και εντός των υπουργείων. Η διοίκηση λειτουργεί συνήθως σε σιλό. Ο κατακερματισμός και οι επικαλύψεις μεταξύ των δομών και των καθηκόντων αποθαρρύνουν τη συνεργασία. Η συλλογική δέσμευση για ένα πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων είναι απύσχα. Τα υπουργεία δεν μοιράζονται πληροφορίες εύκολα. Ο όποιος συντονισμός συμβαίνει συνήθως τυχαία (*'ad hoc'*), με βάση την προσωπική γνώση» (σ. 17).
4. Η έλλειψη ελέγχου  
«Η παρακολούθηση και ο έλεγχος των δαπανών είναι δύσκολος. Ο προϋπολογισμός είναι κατακερματισμένος, μη διαφανής, λεπτομερής και προσανατολισμένος στα έσοδα. Δεν γίνεται χρήση των πληροφοριών εξόδων ούτε και των πληροφοριών για τις επιδόσεις στη διαδικασία του προϋπολογισμού. Αντ' αυτού, λειτουργεί ένα άκαμπτο, πολύπλοκο σύστημα συνεχούς κεντρικής παρακολούθησης που αφήνει στο προσωπικό και τα στελέχη ελάχιστα περιθώρια για ελιγμούς, υπονομεύοντας έτσι την υποχρέωση λογοδοσίας τους» (σ. 18).
5. «Διοίκηση στα τυφλά»  
«Δεν υπάρχει συστηματική τήρηση αρχείων ως βάση για τη λήψη πολιτικών αποφάσεων –συμπεριλαμβανομένης της καθημερινής διοικητικής διαχείρισης, αλλά χρόνια έλλειψη πραγματικών στοιχείων και των δεδομένων. Διεργασίες για τη συλλογή, τη σύνθεση και την ανάλυση δεδομένων είναι μακριά από το να είναι επαρκείς. Η διοίκηση δεν συνηθίζει να τηρεί αρχεία, ούτε τη χαρακτηρίζει η ικανότητα ν' αποσπά πληροφορίες από τα δεδομένα, γενικά η διαχείριση οργανωσιακής γνώσης. ... Η συστηματική χρήση δεδομένων και η υιοθέτησή τους βάσει στοιχείων για τη χάραξη πολιτικής απαιτεί μια βαθιά πολιτιστική αλλαγή σε ολόκληρη τη διοίκηση» (σ. 18).
6. Ένα πολύπλοκο νομικό πλαίσιο  
«Νόμοι, κανονισμοί και τυπικές διαδικασίες, που έχουν συσσωρευτεί με την

πάροδο του χρόνου, στο έργο της δημόσιας διοίκησης, αφήνουν ελάχιστα περιθώρια για τη χάραξη αποτελεσματικής πολιτικής. Οι διοικητικές διαδικασίες είναι πιο σημαντικές από την ουσία της πολιτικής. Το έργο της ελληνικής διοίκησης ορίζεται σ' ένα εξαιρετικά αναλυτικό επίπεδο από νόμους και διαδικασίες. Όλες οι αποφάσεις πρέπει να καλύπτονται από νομική διάταξη. Οι υπουργοί και οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά αποκλείονται από τη λήψη ακόμη και ήσσονος σημασίας μέτρα (όπως την αφαίρεση περιττών μονάδων), εάν ο νόμος δεν προβλέπει κάτι τέτοιο. Αυτός ο νομικός φορμαλισμός είχε θεσπιστεί για να διασφαλίζει την ακεραιότητα και να αποκλείει πολιτικές παρεμβάσεις. Αντ' αυτού, έχει προκαλέσει αναποτελεσματικότητα σε μαζική κλίμακα, και δεν έχει οδηγήσει σε ακεραιότητα» (σ. 19).

Όσον αφορά στο τελευταίο στοιχείο που αναφέρει η μελέτη του ΟΟΣΑ, ο Ηλίας Παπαϊωάννου σε δημοσίευσή του με τίτλο «Η αδικία της δικαιοσύνης»[6] διευκρινίζει ότι ένα βασικό στοιχείο που λείπει από το πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής και το πλαίσιο των διαρθρωτικών αλλαγών στην Ελλάδα είναι η ριζική αναμόρφωση του αναχρονιστικού, αργού και άδικου δικαιοσύνης συστήματος. Θέση του είναι ότι η βελτίωση των δικαιοσύνης θεσμών προστασίας των επενδυτών, με πρώτη την επιτάχυνση των δικαστικών διαδικασιών, είναι απαραίτητος όρος για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, την αναθέρμανση της οικονομικής δραστηριότητας και την ανάπτυξη. Η διόρθωση των αδικιών του δικαστικού συστήματος είναι αναγκαία, ώστε να δοθούν ευκαιρίες σε νέους επιχειρηματίες, ν' αμβλυνθούν οι ανισότητες και ν' αποκατασταθεί το αίσθημα δικαιοσύνης. Πρώτα παρουσιάζει την εικόνα που αποτυπώνεται για την ποιότητα του συστήματος απονομής δικαιοσύνης από διεθνείς δείκτες, ώστε να συγκρίνει τη νοσηρή κατάσταση που παρατηρείται στα ελληνικά δικαστήρια με όσα συμβαίνουν διεθνώς. Συγχρόνως, αναλύει τα σημαντικότερα αίτια που συνδέουν τους θεσμούς της δικαιοσύνης με την ανάπτυξη και την ανισότητα. Τέλος, παρουσιάζει προτάσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του ελληνικού δικαστικού συστήματος. Σε συνοπτική παρουσίαση της μελέτης του αυτής στην εφημερίδα «Καθημερινή»[7], ο Παπαϊωάννου γράφει μεταξύ άλλων: «Για να επιλυθούν ακόμη και οι πιο απλές δικαστικές διαφορές χρειάζονται πολλά χρόνια, ενώ σημαντικές υποθέσεις που αφορούν τη διαφθορά πολιτικών και υψηλόβαθμων κρατικών αξιωματούχων λιμνάζουν για μεγάλο διάστημα. Η εικόνα αποτυπώνεται σε όλους σχεδόν τους διεθνείς δείκτες. Στην *de jure* ποιότητα των νόμων που καθορίζουν τα δικαιώματα των πιστωτών και μετόχων, που αποτελούν όρο για τις ιδιωτικές επενδύσεις και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στην παγκόσμια κατάταξη του 2010, η Ελλάδα λαμβάνει την 154η θέση στις 183 και είναι τελευταία μεταξύ όλων των χωρών της ΕΕ. Η χώρα μας καταλαμβάνει εξίσου χαμηλή θέση σε παρεμφερείς δείκτες, που ποσοτικοποιούν άλλες πτυχές του νομικού συστήματος, όπως είναι η καταγραφή της ιδιοκτησίας, η ευκολία και η διαφάνεια στην παροχή κατασκευαστικών αδειών, καθώς και τα γραφειοκρατικά εμπόδια για την έναρξη και λειτουργία επιχειρηματικής δραστηριότητας».

### **Οι υποδομές ως εξωγενής παράγοντας για την καινοτομία**

Είναι δύσκολο να εκτιμήσει κανείς τη σημασία διαρθρωτικών επενδύσεων και έργων. Οι περισσότεροι άνθρωποι συγχέουν την καινοτομία με τις νέες εφευρέσεις. Τι ωφελούν όμως εφευρέσεις όπως τα αυτοκίνητα, αν δεν υπάρχουν δρόμοι; Σε τι χρησιμεύουν τα πλοία χωρίς λιμάνια, τα αεροπλάνα χωρίς αεροδρόμια; Οι βρύσες σε μια οικοδομή, χωρίς τις σωληνώσεις για τη διοχέτευση του νερού; Οι υποδομές βρίσκονται σχεδόν πίσω από καθετί και είναι ίσως πιο σημαντικές από τις ίδιες τις εφευρέσεις. Η καινοτομία αφορά συνεπώς το όλο σύστημα και όχι μόνο κάποια μέρη του.

Το γνωστό ως «Διακρατικό Σύστημα Εθνικών Οδών» που συνδέει σχεδόν όλες τις μεγάλες πόλεις των ΗΠΑ και αποτελεί μέρος του εθνικού συστήματος οδών στις Ηνωμένες Πολιτείες, φέρει επισήμως το όνομα του προέδρου Ντουάιτ Αϊζενχάουερ, επειδή ήταν εκείνος που υπερασπίστηκε τον οραματισμό της μεταπολεμικής οικονομικής ανάπτυξης των ΗΠΑ βασισμένο στην ελεύθερη διακίνηση προϊόντων μέσω ενός αποτελεσματικού οδικού δικτύου. Η κατασκευή του εγκρίθηκε με νόμο το 1956 και το αρχικό τμήμα ολοκληρώθηκε 35 χρόνια αργότερα. Το δίκτυο επεκτάθηκε έκτοτε ώστε το 2006 να έχει συνολικό μήκος 75.440 χιλιομέτρων. Το κόστος της κατασκευής του έχει υπολογιστεί σε 425 δις. δολάρια (αξίας του 2006), καθιστώντας το ως μεγαλύτερο δημόσιο έργο στην ιστορία.

Ο γερμανός μαθηματικός και φιλόσοφος Gunter Dueck περιγράφει την αντίστοιχη εξέλιξη στη Γερμανία ως εξής: «Την ώθηση για το οικονομικό θαύμα της Γερμανίας έδωσε η ενεργός και ασυμβίβαστη ανάπτυξη του δικτύου αυτοκινητοδρόμων στη δεκαετία του '60, όταν η Γερμανία άρχισε να δημιουργεί μια σύγχρονη υποδομή. Οι αυτοκινητόδρομοι οδήγησαν στην ανάπτυξη πολλών οικονομικών περιοχών, καθώς και την πρόσβαση σε θέρετρα τουρισμού. ... Θυμάμαι, ακόμα μετά από πολλά χρόνια, το αίτημα του τότε υπουργού μεταφορών, Georg Leber, ο οποίος ζήτησε στη δεκαετία του '60 κανένας Γερμανός να μη ζει σε απόσταση μεγαλύτερη από είκοσι χιλιόμετρα από έξοδο αυτοκινητοδρόμου. Τότε όλοι μιλούσαν για το «σχέδιο Leber». Η πρότασή του αυτή ήταν πολύ συγκεκριμένη, επειδή σήμαινε ότι κάτι έπρεπε ν' αρχίσει να γίνεται»[8].

Μερικοί θεωρούν ότι μια χωρίς συμβιβασμούς επέκταση του διαδικτύου θα είχε παρόμοιου μεγέθους θετικό αντίκτυπο για την οικονομική ανάπτυξη όπως η κατασκευή των αυτοκινητοδρόμων. Πράγματι, οι πρώτες προσπάθειες για τη δημιουργία του διαδικτύου[9] ξεκίνησαν στις ΗΠΑ κατά την διάρκεια του Ψυχρού Πολέμου. Η Ρωσία είχε ήδη στείλει στο διάστημα τον δορυφόρο Σπούτνικ κάνοντας τους Αμερικανούς να φοβούνται όλο και περισσότερο για την ασφάλεια της χώρας τους. Θέλοντας λοιπόν να προστατευτούν από μια πιθανή πυρηνική επίθεση των Ρώσων, δημιούργησαν την υπηρεσία προηγμένων αμυντικών ερευνών ARPA. Αποστολή της συγκεκριμένης υπηρεσίας ήταν να βοηθήσει τις στρατιωτικές δυνάμεις των ΗΠΑ ν' αναπτυχθούν τεχνολογικά και να δημιουργηθεί ένα δίκτυο επικοινωνίας το οποίο θα μπορούσε να επιβιώσει σε μια ενδεχόμενη πυρηνική επίθεση. Το επόμενο θέμα που προέκυπτε ήταν ότι το δίκτυο αυτό θα έπρεπε να είναι αποκεντρωμένο, έτσι ώστε ακόμα και αν κάποιος κόμβος του δεχόταν επίθεση να υπήρχε δίοδος επικοινωνίας για τους υπόλοιπους υπολογιστές. Εγκαταστάθηκε και λειτούργησε για πρώτη φορά το 1969 με τέσσερις κόμβους μέσω των οποίων συνδέθηκαν τέσσερις μίνι υπολογιστές του πανεπιστημίου της Καλιφόρνια, στην Σάντα Μπάρμπαρα, του πανεπιστημίου της Καλιφόρνια, στο Λος Άντζελες, το SRI στο Στάνφορντ και το πανεπιστήμιο της Γιούτα. Μέχρι το 1972 οι συνδεδεμένοι στο ARPANET υπολογιστές είχαν φτάσει τους 23, οπότε κι εφαρμόστηκε για πρώτη φορά ένα σύστημα διαχείρισης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η μεγάλη άνθιση του διαδικτύου όμως, ξεκίνησε με την εφαρμογή της υπηρεσίας του Παγκόσμιου Ιστού από τον Tim Berners-Lee στο ερευνητικό κέντρο CERN το 1989, ο οποίος είναι η πλατφόρμα, που κάνει εύκολη την πρόσβαση στο διαδίκτυο στη μορφή που είναι γνωστό σήμερα.

Πρόσφατα ο πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών, Μπαράκ Ομπάμα, ζήτησε από το Κογκρέσο[10] «να ενεργήσει χωρίς καθυστέρηση» για να περάσει νομοθεσία που περιλαμβάνει τον διπλασιασμό της παραγωγής ανανεώσιμης ενέργειας μέσα στα επόμενα τρία χρόνια και την παροχή νέας ηλεκτρικής ενέργειας διά μέσου «έξυπνων δικτύων». Σύμφωνα με ειδήμονες, η ιδέα ενός εθνικού συστήματος σημαίνει για την οικονομία της ενέργειας των ΗΠΑ ότι κατάφερε για την αποτελεσματική διανομή προϊόντων το Διακρατικό Σύστημα Εθνικών Οδών του Αϊζενχάουερ. Σύμφωνα με το σχέδιο αυτό, ηλιακή ενέργεια από την Αριζόνα θα είναι σε θέση να τροφοδοτεί κτίρια

στο Οχάιο το βράδυ και αιολική ενέργεια από τα βορειοανατολικά μέρη των ΗΠΑ θα χρησιμοποιηθεί για την ηλεκτροδότηση σε ώρα αιχμής στη Νεβάδα. Σύμφωνα με κορυφαίους επιστήμονες, η κατασκευή ενός τέτοιου εθνικού δικτύου αποτελεί και απαραίτητο στοιχείο στη στρατηγική καταπολέμησης της υπερθέρμανσης του πλανήτη. Ο όρος «έξυπνο δίκτυο» περιλαμβάνει την επικοινωνιακή σύνδεση και δικτύωση παραγωγών ηλεκτρικής ενέργειας, καθώς και τον έλεγχο, την αποθήκευση, παρακολούθηση και διαχείριση ηλεκτρικού φορτίου και τον εξοπλισμό του δικτύου μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας, τα δίκτυα διανομής και παροχής ηλεκτρικής ενέργειας. Επιτρέπει τη βελτιστοποίηση και την παρακολούθηση συνδεδεμένων συγκροτημάτων. Στόχος είναι η διασφάλιση του ενεργειακού εφοδιασμού, με βάση μια αποτελεσματική και αξιόπιστη λειτουργία του συστήματος.

Στα πλαίσια αντιμετώπισης της δημοσιονομικής κρίσης, και μέρος του οραματισμού μιας «Πράσινης Ανάπτυξης», έχει προταθεί η δημιουργία ενός τέτοιου δικτύου και στην Ελλάδα, συνδεδεμένο μάλιστα με την υπόλοιπη Ευρώπη, καλύπτοντας με αιολική και ηλιακή ενέργεια μέρος των μελλοντικών αναγκών της Γερμανίας η οποία έχει θέσει στόχο, ως στα τέλη της δεκαετίας, να σταματήσει τη λειτουργία όλων των πυρηνικών της αντιδραστήρων.

## Καινοτομία στη σκέψη

Οι ρίζες της καινοτομίας ξεκινούν από τη σκέψη και εξαρτώνται για την υλοποίησή τους, κατά πολύ από τη νοοτροπία και τις αντιλήψεις, το κοινωνικό πλαίσιο, την παιδεία και – γενικά – την κοινωνική κουλτούρα στην οποία εντάσσεται ένα άτομο. Οι αρχαίοι Αθηναίοι και οι ξένοι που βρίσκονταν κοντά τους, *εις ουδέν έτερον ηγκαίρουν ή λέγειν τι ή ακούειν τι καινότερον*. Έτσι μας διαβεβαιώνουν τα βιβλικά κείμενα (Πράξεις 17,21). Η «καινοτομία», έστω και αν η ίδια η λέξη δεν χρησιμοποιείται στις Γραφές, είναι έννοια βιβλική. Ο Χριστός διδάσκει, πως μπαλώματα σε παλιά ρούχα ή το νέο κρασί σε παλιούς ασκούς μόνο χειροτερεύουν μια κατάσταση. Η Καινή Διαθήκη, για την οποία μιλάει ο Χριστός, αποτελεί μια καινοτόμο προσέγγιση του ανθρώπου προς τον Θεό, μέσω της πίστης. Αντικαθιστά την Παλαιά Διαθήκη που προϋπέθετε την προσέγγιση του Θεού μέσω του μωσαϊκού νόμου. Καινοτόμος είναι επίσης και η εντολή του Χριστού, οι μαθητές «να αγαπούν αλλήλους» (Ιωάννης 13).

Τόσο η διδασκαλία του Χριστού («μετανοείτε», αλλάξτε δηλαδή νοοτροπία) όσο και τα υπόλοιπα κείμενα της Καινής Διαθήκης, στο σύνολό τους, μιλούν για καινοτομία και όχι για μπαλώματα (Μάρκος 2, 21-22), για καινοτομία που μόνο το Πνεύμα του Θεού φέρνει (Ρωμαίους 7, 6), για ένα *μεταμορφούσθε τη ανακαινώσει του νοός υμών* (Ρωμαίους 12, 2), για έναν καινούργιο άνθρωπο (Εφεσίους 2, 15) καθώς και για μια νέα δημιουργία ουρανού και γης (Αποκάλυψη 21).

Τέσσερα στοιχεία μπορεί να θεωρηθούν εμπόδια σε κάθε εγχείρημα «καινοτομίας στη σκέψη».

## Η εσωστρέφεια

Ανέκαθεν το γένος μας χαρακτηρίζεται από μια πολυμορφία απόψεων, ιδεών, τρόπων ζωής και συμπεριφορών. Τα χαρακτηριστικά αυτής της πολυμορφίας, όπως για παράδειγμα η πολυθεϊά και η αυτονομιστική οργάνωση σε κράτη-πόλεις στην αρχαιότητα, είναι έμφυτα στο DNA μας μέχρι σήμερα. Ίσως να είναι το σημάδι μιας λαϊκής παθογένειας. Παρατηρούμε μια πολυφωνία συμφερόντων τα οποία αντιστοιχούν σε μια μη-ιεραρχημένη, πολυδιάστατη δομή φορέων διοχέτευσης οικονομικών πόρων. Η



πολυπλοκότητα των συμφερόντων αυτών έχει οδηγήσει μεγάλα στρώματα της κοινωνίας σήμερα να βρίσκονται διαπλεγμένα, πάντοτε καμουφλαρισμένα από την πολυπλοκότητα του κρατικού μηχανισμού, έχοντας οδηγήσει ολόκληρο το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό σύστημα σε παρακμή.

Παρ' όλη τη φαινομενική εξωστρέφεια της εκκωφαντικής συνθηματολογίας στις μέρες μας, η καθημερινότητα του καθενός χαρακτηρίζεται εν τούτοις από εσωστρέφεια. Σαν λαός, τόσο από την Ιστορία μας, τις διηγήσεις συμπατριωτών μας που ζουν ως έλληνες της διασποράς, όσο και από τις ευκαιρίες για ταξίδια ανά τον κόσμο που μας προσφέρουν οι σύγχρονες μεταφορές, γνωρίζουμε πολύ καλά ότι δεν είμαστε παρά μια χούφτα άνθρωποι σε σχέση με την υπόλοιπη ανθρωπότητα. Και όμως, εντελώς παράλογα, ζούμε και συμπεριφερόμαστε σαν να μην υπάρχει ο υπόλοιπος κόσμος, σαν να μην υπάρχει παγκόσμια οικονομία, σαν να μην υπάρχουν άλλα παραδείγματα πολιτισμών. Με άλλα λόγια: ομφαλοσκοπούμε. Όπως ο Νάρκισσος, κινδυνεύουμε να καταποντιστούμε, ερωτευμένοι με μια ψεύτικη εικόνα του εαυτού μας.

### **Παραπληροφόρηση**

Ποιος ή τι φταίει για την παραπληροφόρηση; Πέρα από την πολυφωνία των συμφερόντων που κρύβονται πίσω της, φταίει το Κράτος και φταίει και η Παιδεία. Το Κράτος φταίει επειδή δεν παίζει τον ρυθμιστικό ρόλο που του αρμόζει, και επιτρέπει σε άλλους παράγοντες να πρωταγωνιστούν στη διαμόρφωση γνώμης των πολιτών. Φταίει και η Παιδεία που περιορίζεται στο να εμφυτεύει στους μαθητές γνώσεις αλλά όχι να τους καθιστά ικανούς να αυτοτροφοδοτούνται με πληροφορίες, να τις αφομοιώνουν, και κυρίως να αναπτύσσουν μεθόδους διαφοροποίησης και ελέγχου των πηγών πληροφόρησής τους.

### **Αδιαλλαξία**

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ελληνικής πραγματικότητας που έκανε έντονα την εμφάνισή του στην πρόσφατη Κρίση είναι η εμμονή κάποιων συμφερόντων στις πάγιες θέσεις τους, με την αδιαλλαξία, ως «διαπραγματευτική στρατηγική». Το κίνημα «δεν πληρώνω, δεν πληρώνω», με την άρνηση πληρωμής παρεχόμενων υπηρεσιών, προσπάθησε να φανεί «προοδευτικό», αλλά στην ουσία δεν επρόκειτο για τίποτε άλλο παρά για μια ωμή παράνομη ενέργεια. «Αυτιστική συμπεριφορά» θα ήταν ο πιο ταιριαστός χαρακτηρισμός μιας τέτοιας στάσης εμμονής και αδιαλλαξίας.

### **Επιπολαιότητα**

Η κρίση, με τις οριζόντιες περικοπές σε μισθούς και συντάξεις, πάγωμα προσλήψεων στο δημόσιο, αύξηση φόρων κ.λπ. οδήγησε σε ανώμαλη προσγείωση πολλούς, που μέχρι τώρα ζούσαν σ' έναν ψεύτικο, επιφανειακό κόσμο και τρέφονταν από το βόλεμα μιας καλοπληρωμένης και ασφαλούς θέσης, τον εύκολο δανεισμό, την επίδειξη του νεοπλουτισμού και μια κουλτούρα καφετέριας, που είχε αρχίσει να διαφαίνεται. Η κρίση έδωσε τέρμα στο εύκολο κέρδος, και στη νοοτροπία τού «δε βαριέσαι». Σήμερα πλέον βλέπει κανείς για παράδειγμα τους καταναλωτές να ζητάνε αποδείξεις και να διαμαρτύρονται αν ο καφές τούς χρεώνεται έξι ευρώ.

## Το αμφότερο όφελος

Το πρώτο δείγμα καινοτομίας στη σκέψη είναι η συναίνεση και η συνεργασία. Είναι απαραίτητα πρώτα στοιχεία για να αρχίσει να καινοτομεί μια κοινωνία. Προϋπόθεση είναι η αλλαγή νοοτροπίας (από εγωκεντρική σε συνεργική). Αυτή είναι σε θέση ν' απελευθερώσει δυνάμεις προς έναν εποικοδομητικό διάλογο που θα ξεπερνάει τον φαύλο κύκλο των απλών διακηρύξεων και συνθημάτων και θα οδηγήσει σ' έναν ανώτερο κύκλο συνέργειας, τη συνεννόηση αμφοτέρου οφέλους (win/win).

Είναι προφανές, ότι σε μια διαπραγμάτευση, το κάθε μέρος που συμμετέχει επιδιώκει να αποκτήσει κάποιο πλεονέκτημα. Τρεις γενικές κατηγορίες διαπραγμάτευσης υπάρχουν:

1. Η κατηγορία αυτή αποσκοπεί σε μια συνεννόηση μονομερούς ικανοποίησης. Σε αυτή την κατηγορία η μία ομάδα επωφελείται εξολοκλήρου, εις βάρος της άλλης. Συναντάμε τέτοιου τύπου «συνεννοήσεις» στις διαπροσωπικές μας σχέσεις όταν η μια ομάδα βρίσκεται εξαρχής σε μειονεκτική θέση (π.χ. η σχέση υπερχρεωμένου οφειλέτη προς τον δανειστή). Τις παρατηρούμε επίσης και σε διακρατικές συνθήκες, όταν η μια πλευρά έχει ηττηθεί σ' έναν πόλεμο, π.χ. στη περίπτωση της Γερμανίας και της Ιαπωνίας στο τέλος του 2ου Παγκοσμίου Πολέμου.
2. Σε αυτή την κατηγορία ανήκει ο συμβιβασμός. Οι περισσότερες συναινετικές αποφάσεις δικαστηρίων είναι τέτοιου είδους («σολομώντειες») λύσεις. Συχνά, διαπραγματεύσεις που αφορούν θέματα μισθολογικά ή πολιτικά είναι τέτοιου είδους συμβιβαστικές λύσεις. Σκοπεύουν αφενός να γεφυρώσουν ασυμβίβαστες θέσεις, όμως το ύφος τους μειώνει τα οφέλη των δύο πλευρών, έτσι ώστε και οι δύο να νιώθουν ταυτόχρονα κερδισμένες και ηττημένες.
3. Υπάρχει όμως και ένας τρίτος δρόμος: η συνεννόηση αμφοτέρου οφέλους. Με μια τέτοιας μορφής συνεννόηση, όλες οι πλευρές αισθάνονται άνετα με τη λύση που επιτυγχάνεται, και δεσμεύονται περαιτέρω σ' ένα σχέδιο δράσης. Αυτού του είδους η συνεννόηση θεωρεί τη ζωή ως αρένα συνεργασίας και όχι ως αρένα ανταγωνισμού. Βασίζεται στην ιδέα ότι υπάρχει αφθονία για όλους κι ότι η επιτυχία ενός ατόμου ή μίας πλευράς δεν επιτυγχάνεται εις βάρος της επιτυχίας των άλλων ή αποκλείοντάς την. Συνεννοήσεις αμφοτέρου οφέλους ποντάρουν στην εναλλακτική λύση. Όχι στην αποκλειστικότητα (η λύση σας ή η λύση μας), αλλά στην καλύτερη εφικτή λύση.

Όλα εξαρτώνται από την οπτική γωνία και την προδιάθεσή να δει κανείς το ποτήρι μισοάδειο (θέση απαισιοδοξίας) ή μισογεμάτο (θέση αισιοδοξίας). Πολλά εξαρτώνται από την προδιάθεση κάποιου απέναντι στον αντίπαλό του με τον οποίο διαπραγματεύεται. Πρόκειται για αντίληψη απέναντι στη ζωή γενικά.

Θεωρώ ότι μόνο η προσωπική σχέση του ανθρώπου με τον Ιησού Χριστό τον καθιστά ικανό να υπερβεί τον πρωτόγονο εαυτό του και να αναζητήσει ανώτερες αρχές που καθορίζουν το είναι του και τον σκοπό του.

Στο βιβλίο της Γένεσης αναφέρεται ένα από τα πρώτα παραδείγματα συνεννόησης, ανάμεσα σε δύο συγγενείς, τον Αβραάμ και τον Λωτ. Κτηνοτρόφοι και οι δυο, τα κοπάδια τους και οι επιχειρήσεις τους είχαν αυξηθεί τόσο που δημιουργούσαν τριβές ανάμεσα στους υπαλλήλους τους. Ο Αβραάμ πήρε την πρωτοβουλία να προτείνει στον ανιψιό του, τον Λωτ, να χωρίσουν τα κοπάδια τους και να κατοικήσουν σε διαφορετικά μέρη για ν' αποφεύγονται στο μέλλον οι τριβές μεταξύ τους. Η πρόταση του Αβραάμ ήταν μάλιστα να δώσει την ευκαιρία στο Λωτ να διαλέξει πρώτος τον χώρο

εγκατάστασής του, κι εκείνος θα «συμβιβαζόταν» με αυτή την επιλογή (βλ. Γένεση 13, 8-9).

Αυτό είναι ένα πρώτο παράδειγμα συνεννόησης αμοιτέρου οφέλους. Η φράση που χαρακτηρίζει τη στάση του Αβραάμ, «δεν είναι πάσα η γη έμπροσθέν σου;» έχει σημασία, επειδή δείχνει έναν άνθρωπο με προδιάθεση γενναιοδωρίας, χωρίς φοβίες να κάνει μια τυχόν αρνητική για το συμφέρον του επιλογή. Είναι στάση που βασίζεται με πίστη στον Θεό που «θα προβλέψει» (Γένεση 22, 8).

Ο Stephen Covey γράφει[11]: «Υπάρχουν τρία γνωρίσματα χαρακτήρα σε μια συνεννόηση αμοιτέρου οφέλους. Πρώτον, η ακεραιότητα και δεύτερον η ωριμότητα, δηλαδή η ισορροπία μεταξύ θάρρους κι εκτίμησης. Εάν ένα άτομο μπορεί να εκφράσει τα συναισθήματα και τις πεποιθήσεις του με θάρρος, ταυτόχρονα όμως και την εκτίμησή του για τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματα του άλλου, τότε πρόκειται για ώριμο άτομο. Τρίτον, η νοοτροπία αφθονίας, ότι δηλαδή υπάρχει αφθονία για όλους. ... Άνθρωποι με νοοτροπία έλλειψης έχουν τεράστιες δυσκολίες να συμμεριστούν με άλλους αναγνώριση κι επιβράβευση, εξουσία και εμπιστοσύνη, ακόμη και με τους συνεργάτες τους. Δυσκολεύονται επίσης στο να είναι πραγματικά χαρούμενοι για τις επιτυχίες των άλλων – μερικές φορές ακόμη και με τα μέλη της ίδιας της οικογένειάς τους ή στενούς φίλους και συνεργάτες».

Άνθρωποι της πίστης, όπως ο Αβραάμ, κάνουν όμως τη διαφορά!

- 
- <sup>1</sup> Η ομιλία βρίσκεται στο <http://www.youtube.com/watch?v=S5nth5jICP0>. Βλ. Ηλία Παπαϊωάννου, *Πολιτειακό Κεφάλαιο (και Πολιτειακός Καπιταλισμός)*, 23 Νοεμβρίου 2011, στο <http://greekeconomistsforreform.com/general/civic-capitalism/>.
  - <sup>2</sup> Έραστος Φίλος, «Smart Organizations in the Digital Age», στο Istvan Mezgar (επιμ.), *Integration of ICT in Smart Organizations*, Idea Group, Hershey, 2006, σ. 1-37.
  - <sup>3</sup> Don Tapscott, Anthony D. Williams, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Penguin, New York, 2006.
  - <sup>4</sup> βλ. [http://www.interaction-design.org/printerfriendly/encyclopedia/open\\_user\\_innovation.html](http://www.interaction-design.org/printerfriendly/encyclopedia/open_user_innovation.html).
  - <sup>5</sup> *Greece: Review of the Central Administration*, *OECD Public Governance Reviews*, OECD, Παρίσι, 2011.
  - <sup>6</sup> Βλ. [http://greekeconomistsforreform.com/wp-content/uploads/injustice\\_Papaioannou\\_Greek.pdf](http://greekeconomistsforreform.com/wp-content/uploads/injustice_Papaioannou_Greek.pdf).
  - <sup>7</sup> Ηλίας Παπαϊωάννου, «Απόδοση Δικαιοσύνης και Οικονομία», εφημερίδα *Καθημερινή*, 17 Απριλίου 2011, [http://news.kathimerini.gr/4dcqj/w\\_articles\\_economy\\_1\\_17/04/2011\\_439269](http://news.kathimerini.gr/4dcqj/w_articles_economy_1_17/04/2011_439269).
  - <sup>8</sup> Gunter Dueck, *Aufbrechen. Warum wir eine Exzellenzgesellschaft werden müssen*, Eichborn, Frankfurt, 2010.
  - <sup>9</sup> Για μια ιστορική αναδρομή, παραπέμπω στη «Βικιπαίδεια», <http://el.wikipedia.org/wiki/Internet>.
  - <sup>10</sup> A Policy Framework for the 21st Century Grid: Enabling Our Secure Energy Future, The White House, June 2011, <http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/microsites/ostp/nstc-smart-grid-june2011.pdf>.
  - <sup>11</sup> Stephen R. Covey, «The 7 Habits of Highly Effective People», *Free Press*, New York, 1989, σ. 217-219.