

Πορεία μιας Επιστήμης: Σκέψεις με Αφορμή τις Εξελίξεις των Τελευταίων Ετών στο Πεδίο των Διοικητικών Επιστημών*

Αξιότιμε Κύριε Πρόεδρε, Αξιότιμοι Συνάδελφοι, Φίλοι, Κυρίες και Κύριοι,

Θερμά σας ευχαριστώ για την τιμή που μου κάμνετε, τόσο με την πρόσκληση τούτη όσο και με την παρουσία σας. Δεν θα μακρηγορήσω, διότι το θέμα τούτο είναι εν πολλοίς γνωστό και ήδη αναρτημένο, ως κείμενο, στις οικείες ιστοσελίδες τόσο του ΕΙΔΕ όσο και του Παντείου Πανεπιστημίου. Επί **της ουσίας** της θεματικής αυτής, επιτρέψατε, επομένως, να σταθώ σε αυτά τα σημεία που σηματοδοτούν τις μείζονες προκλήσεις προ των οποίων ως Έλληνες, ως Ευρωπαίοι ή ως πολίτες του κόσμου θα ευρεθούμε αντιμέτωποι, κατά τα επόμενα έτη. Όπως εξάλλου το δείχνουν η γλώσσα και το ύφος των παρατηρήσεών μου, είμαι επηρεασμένος από τις εξελίξεις της χώρας όπου ζω από το '68, ήτοι 50 έτη. Έχει τούτο σημασία διότι, μολονότι πηγάζουν από μια πραγματικότητα –νομική, πολιτική και οικονομική– διάφορον από τη δική μας, βρήκαν ευρεία απήχηση σ' όλη την υφήλιο. Ασκούν τεράστια επίδραση επί του τρόπου σκέψεως πολλών και δη των elites, κι επηρεάζουν τάσεις σχετικές με τα προβλήματα που μας απασχολούν. Τολμώ να παρατηρήσω ότι αυτή η επίδραση συχνά δεν αποδείχθηκε εποικοδομητική.

Τυραννία των Μοντέλλων

Ομιλούμε για «μοντέλλα». Όπως ορθά θυμίζει ο γνωστός οικονομολόγος και νομπελίστας Krugman, εσφαλμένα τα εκλαμβάνομε ως χάρτες και οδηγούς μολονότι, ουσιαστικά, είναι μόνον σχήματα λόγου. Ήταν περίπου η άποψη που εξέφρασα στο Πάντειο στις 27 Μαρτίου. Εν συνεχεία

* Ομιλία του Δημητρίου Αργυριάδη στην Αίθουσα Ρακτιβάν του Συμβουλίου Επικρατείας, σε συνάντηση του Ελληνικού Ινστιτούτου Διοικητικών Επιστημών (ΕΙΔΕ), την Πέμπτη 27 Ιουνίου 2019.

περιέγραφα τρία διάφορα μοντέλλα που διαδοχικά επεκράτησαν στο χώρο μας, διεθνώς. Με άκρως διάφορο τρόπο προσδιορίζουν λεπτομερώς όχι μόνο τι είναι Διοίκηση, αλλά και πώς θα έπρεπε τόσο να οργανώνεται όσο και να διοικείται μια χώρα. Μονολεκτικά, επιτρέψατε να τα κατονομάσω ως:

- α) *Βεμπεριανό* ή ορθολογικό,
- β) *Πολιτικό* και *εργαλειακό*, και
- γ) *Οικονομικό* και πάλι *εργαλειακό*,

πλην όμως κυρίως με έμφαση αφ' ενός μεν στη διευκόλυνση (facilitation) της ιδιωτικής επιχείρησης και αφ' ετέρου στην προώθηση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και οικονομίας, με πρώτο στόχο τη μείωση των κρατικών δαπανών.

Στο Πάντειο Πανεπιστήμιο ετόλμησα να ειπώ πως το Βεμπεριανό, απόηχοι του οποίου ακόμη ακούγονται κάποτε σε αμερικανικά πανεπιστήμια στα πλαίσια προγραμμάτων της Δημοσίας Διοικήσεως, είναι ίσως αυτό που εγέννησε τις λεγόμενες ΑΡΧΕΣ σαν *σταθερές, επιστημονικές δομές της Δημοσίας Διοικήσεως*. Εν πολλοίς, έχουν τις ρίζες τους στη νομική θεωρία και έμπνευση στο χώρο του Ευρωπαϊκού Διαφωτισμού. Με αυτές τις αρχές μεγαλώσαμε ως διοικητικοί επιστήμονες. Ξαφνικά το αφήγημα (narrative) άλλαξε... Το ορθολογικό, βεμπεριανό μοντέλλο προέβαλλε, όπως ξεύρετε, σαν προεξάρχουσα θέση το γεγονός πως Διοίκηση και Διακυβέρνηση απαιτούν την προσφυγή στην Επιστήμη και επομένως σε *επαίοντες*. Αντιθέτως, τα άλλα δύο μοντέλλα απέρριπταν εμμέσως τόσο την *ιδιαιτερότητα* της Δημοσίας Διοικήσεως ως επιστήμης, όσο και την ανάγκη της *αξιοκρατίας*. Πολύ πιο συγκεκριμένα, το πολιτικό μοντέλλο προέτασσε την πίστη (loyalty) και υποταγή στην εκάστοτε εξουσία, αλλά και την ανάγκη να αντικαθρεπτίζει η Διοίκηση –ή μάλλον το προσωπικό της– το προφίλ της κοινωνίας και της πολιτικής. Αυτές τις δύο αρχές προέβαλαν, μετ' επιτάσεως, γνωστοί πολιτειολόγοι στη Βόρειο Αμερική και το Ηνωμένο Βασίλειο, ήδη από τις δεκαετίες '40 και '50. Τριάντα χρόνια αργότερα, οι ιδέες αυτές επεκράτησαν. Τις ησπάσθησαν ηγέτες όπως η Θάτσερ, ο Reagan και ο Ανδρέας Παπανδρέου, αλλά και τις διεκήρυτταν φοιτητές σε διαδηλώσεις στο Παρίσι, το Λονδίνο και αλλού. «Ελιτισμός» και το φάσμα της Γραφειοκρατίας κατέστησαν τα φόβητρα και άλλαξαν τα πρότυπα που, από αιώνος και πλέον, είχαν προσδιορίσει τις διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης και εν συνεχεία εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας των διοικητικών εν γένει υπαλλήλων.

Εξωπραγματικά και κάπως εμπνευσμένα απ' το λαϊκισμό, τέτοια φόβητρα δαιωνίζονται και χρησιμοποιούνται κατά καιρούς για πολιτικές σκοπιμότητες. Μόλις πρόσφατα, ο Macron εξόρκισε το δαίμονα της «γραφειοκρατίας», φθάνοντας στο σημείο να προτείνει την κατάργηση της δικής του *Alma*

Mater, της ΕΝΑ. Σκοπός του, προφανώς, ήταν να εξευμενίσει τα «κίτρινα γιλέκα», που τον παιδεύουν μήνες. Ελπίζω να μην κάνει πράξη την πρόταση αυτή, **γιατί** και σαν λειτούργημα και σαν πεδίο δράσης η Διοίκηση και η προστασία του Γενικού Συμφέροντος προαπαιτούν υψηλού επιπέδου φρόνημα, επιστημονικές γνώσεις και τεχνογνωσία. Πρέπει ωστόσο να σημειώσουμε, συμπληρωματικά, πως το ορθολογικό, βεμπεριανό μοντέλλο, που ακόμη αποτελεί στόχο σφοδρών επιθέσεων δεξιάς και αριστεράς, σηματοδότησε κάποτε την απαρχή μιας ριζικής μακρόπνοης δημιουργικής προσπάθειας. Στην προσπάθεια αυτή, τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική, οφείλομε όχι μόνο τις Διοικητικές (και Κοινωνικές) Επιστήμες, αλλά και τον αιώνα των μεγάλων μεταρρυθμίσεων (The Age of Reform). Βασίστηκαν σε ιδέα που προέρχεται από τον Πλάτωνα, ότι η χρηστή διακυβέρνηση προαπαιτεί επαίοντες, κοντά στην εξουσία. Εξ άλλου, όπως γράφει ο γνωστός Ισραηλινός φιλόσοφος Yehezkel Dror:

«Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους που απορρέουν από τον υποβιβασμό της αποστολής της πολιτικής και ... διακυβέρνησης είναι η αυξανόμενη τάση αποδοχής της κακής διακυβέρνησης ως “φυσικού φαινομένου”.

«Η σύγχρονη πολιτική θεωρία φέρει βαρύ φορτίο ενοχής γι' αυτό το ολίσθημα. Αντί ν' ανανεώνει την ιδέα της ευγενούς επιστήμης της πολιτικής (Collini et al., 1983)... εγκλωβίζεται συχνά σε εννοιολογικούς συρμούς, υποκλίνεται στα είδωλα της αγοράς και στέκει παθητικά απέναντι στην παρακμή της ποιότητας μεγάλου μέρους της πολιτικής» (Dror 2008: 65)

Μια τάση καθ' υπερβολήν εξειδίκευσης και ποσοτικών αναλύσεων, που απαντώνται εξάλλου και σε πολλές μελέτες των Διοικητικών Επιστημών, ωθούν στην παραγνώριση ή παραμερισμό των μεγάλων στοιχημάτων που ορθώνονται μπροστά μας, διότι δήθεν δεν είναι του κλάδου μας, της ειδικότητος ή της επικαιρότητος. Μας φοβίζουν τα διλήμματα που ανάγονται σε έννοιες της Ηθικής ή της Φιλοσοφίας, και μάλιστα αν αφορούν ένα απώτερο μέλλον. Αρκούμεθα στο ερώτημα που έθεσε ο Lasswell ως στόχο και αντικείμενο της Πολιτικής Επιστήμης: “*Who gets What, When and How*”, ήτοι ποιος λαμβάνει τι, πότε και πώς. Με τον τρόπο αυτόν αποφεύγονται πολύπλοκα προβλήματα, η μελέτη των οποίων προαπαιτεί πλατιά, όντως πολύπλευρη γνώση, θεωρητική προσέγγιση και στοχασμό.

Παιδεία για Επαΐοντες και για την Επιστήμη

Τέτοια προετοιμασία –πραγματική *παιδεία*– για τα βαριά καθήκοντα των υψηλών βαθμών της Δημοσίας Διοικήσεως προέβλεπαν η ίδρυση των οικείων Ινστιτούτων και Σχολών με περιώνυμο παράδειγμα τη γαλλική ENA, που ιδρύθηκε, όπως ξέρομε, την επαύριον του πολέμου. Σύντομα, ωστόσο, προσέκρουσε σε σφοδρές αντιδράσεις, που συνεχίζονται ακόμη. Η αέναη κριτική, που τη μοιράζονται ωστόσο άλλες πολλές σχολές, σαν την ENA, και τα παράγωγά της –κρατικοί λειτουργοί δηλαδή και Διεθνείς Οργανισμοί όπως το Δ.Ν.Τ. και η Παγκόσμια Τράπεζα στην Washington DC– αφορά τον *ελιτισμό* και κάποιο δήθεν έλλειμμα ευαισθησίας στους προβληματισμούς και τις ανάγκες των «μικρών», των αδυνάμων και των πτωχών –“the average man in the street”. Την κατηγορία αυτή, του «ελιτισμού» δηλαδή, και τη ροπή ενίων προς ίδιες κατευθύνσεις, που ενίοτε εγγίζουν τα όρια του σφετερισμού της εξουσίας, κατήγγειλαν και καταγγέλλουν *λαϊκισταί*, τόσο της δεξιάς όσο και της αριστεράς από τον Ronald Reagan και τη Margaret Thatcher μέχρι τον Donald Trump, επί των ημερών μας. Με την καχυποψία πως κρατικοί λειτουργοί, που βγήκαν απ’ αυτές τις Σχολές και ανώτατα στελέχη της Διοίκησης εν γένει, ανήκουν στις *elites* και πως δεν είναι φερέγγυοι, αλλά και την πεποίθηση πως μέλημα άλλο δεν έχουν τα μέλη αυτών των *elites* από αυτοεξυπηρέτηση, γεννήθηκε η ιδέα να «τους κοπούν τα φτερά» και να περιορισθεί η συμβολή τους, και πάντως επιρροή τους εις ό,τι αφορά τη διαμόρφωση πολιτικής (Moynihan and Ingraham 2010: 309-311). Ξεπήδησαν έτσι ο φόβος –και μύθος– του λεγόμενου *βαθέως κράτους* (*deep State*) περί του οποίου γίνεται λόγος πολύς, επί των ημερών μας, στις ΗΠΑ –αλλά όχι μόνον εκεί.

Με τους «ύποπτους υφισταμένους» («suspect handmaiden») στο στόχαστρο κι επίκεντρο της προσοχής, η πολιτική υποβάθμιση της Δημοσίας Διοικήσεως προλείανε το έδαφος για σταδιακή επικράτηση του νεο-φιλελεύθερου New Public Management. Αληθής αντεπανάσταση! Ούτε «Νέα» ήταν βέβαια, ούτε «Δημόσια Διοίκηση». Ήταν *ιδεολογία* ή μάλλον το παράγωγο ιδεοληψίας, επιχειρούσε δε την πλήρη *ανατροπή* τόσο μιας επιστήμης που ήδη είχε ιστορία ενός περίπου αιώνας, όσο κι ενός προτύπου διοικητικής οργάνωσης που είχε διαμορφωθεί στις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνας, κάτω από την επίδραση της αναδυομένης κοινωνικής δημοκρατίας. Η κατ’ ευφημισμόν «Νέα Δημόσια Διοίκηση» αμφισβητούσε το Κράτος και τη Δημόσια Διοίκηση (τα «άδειαζε» κοινώς), περίπου όπως το κύμα του νεο-φιλελευθερισμού παρέσυρε –και «άδειαζε»– κάθε έννοια αλληλεγγύης και κοινωνικής συνοχής. Προέβαλλαν, στη θέση τους, «νέα-παλαιά» ιδεώδη του ατομικισμού, της πλήρως

ανεμπόδιστης προσωπικής προόδου και της «ελευθερίας». «Κοινωνία δεν υπάρχει» («Society does not exist»), έλεγε η Margaret Thatcher. Αμφισβητούντες το Κράτος και αυτήν την Κοινωνία, οι νεο-φιλελεύθεροι εστόχευαν τη μείωση του ρόλου της Πολιτείας ως ρυθμιστού της οικονομικής εν γένει δραστηριότητας, μετατοπίζοντας όμως τον καίριο τούτο ρόλο στις απρόσωπες *δυνάμεις της αγοράς*, που κατέστησαν κυρίαρχες, χωρίς να είναι υπόλογοι είτε στο λαό, βεβαίως, είτε στο Σύνταγμα και τη Δημοκρατία. Από τους Thatcher και Reagan μέχρι τους May και Trump επί των ημερών μας, περνώντας, σημειωτέον, από τους «δημοκράτες» Clinton και Tony Blair, η νεο-φιλελεύθερη ιδεολογία εσάρωσε, στο πέρασμά της, κοινωνικά και εργατικά δικαιώματα που ήταν κατακτήσεις δεκαετιών.

Μιλάμε, φυσικά, για τις αγγλο-σαξωνικές κυρίως χώρες διότι στην ήπειρό μας, οι πιο βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις περί Κράτους και δη του Κράτους Δικαίου και Κοινωνικής Πρόνοιας, ανεχάπισαν κάπως την πρόοδο του νεο-φιλελευθερισμού και του New Public Management. Αλλά κι αυτό *με μέτρο*, όχι μόνον διότι, όπως γράφει ο καθηγητής και Πρόεδρος Προκόπης Παυλόπουλος, και μέσα στην Ευρώπη υπάρχουν δυνάμεις πανίσχυρες που μπορούν να περιορίζουν και την ισχύ του Συντάγματος και της λαϊκής ετυμηγορίας, αλλά και διότι αυτές οι αγορές συμμορφώνονται συχνά με παράγοντες εδρεύοντες στη Βόρειο Αμερική, με παγκόσμια ωστόσο εμβέλεια. Τούτο δα κατέδειξε πρόσφατα η **μονομερής** απόφαση του Donald Trump να ακυρώσει διεθνή συμφωνία με το Ιράν και να επιβάλει κυρώσεις που, στην πράξη, αναγκάζονται να τηρούν και οι Ευρωπαίοι (Παυλόπουλος 2014). Σε τελευταία ανάλυση, πρόκειται, συγκεκριμένα, για την ονομαζόμενη «Δυτική Παγκόσμια Τάξη υπό την ηγεσία των ΗΠΑ» («Western Liberal World Order under US leadership»), που ούτε «δυτική» ούτε βέβαια «φιλελεύθερη» αποδεικνύεται στην πράξη. Η τάση αυτή υποσκάπτει τόσο την έννομη τάξη όσο και το Κράτος Πρόνοιας και τη δημοκρατία όταν τείνουν να προωθούν ανακατανομή του εθνικού εισοδήματος ή άλλως προσπαθούν να προστατεύσουν βασικά κοινωνικά, εργασιακά και εθνικά δικαιώματα. Οι προθέσεις αυτές ανεφάνησαν αρχικά στις δεκαετίες '60 και '70, σε συγγράμματα των Popper, Von Hayek και Von Mises (π.χ. αντιστοίχως *The Open Society and its Enemies*, *The Road to Serfdom*, *Bureaucracy*). Ανάλυση του έργου της γνωστής Σχολής της Φρανκφούρτης, που σημειωτέον ανάγεται στην περίοδο εκείνη, περιέγραψε το κίνημα των νεο-φιλελευθέρων Von Hayek και Von Mises –απαξιωτικά– ως το θρίαμβο του «δρομολογημένου, παραπλανητικού ορθολογισμού» («manipulated rationalism», G. Lucacs et al. 1978: 104).

Αληθής αντεπανάσταση και ανατροπή

Είναι δύσκολο στη χώρα μας, όπως και σε άλλες χώρες του Ηπειρωτικού Δικαίου, να συλλάβομε το μέγεθος της αλλαγής αυτής διότι ούτε η γλώσσα προσφέρεται, ούτε και μια παράδοση της κρατικής εξουσίας που, στην Ευρώπη τουλάχιστον, έχει ιστορία αιώνων. Στους Αμερικανούς Fred Riggs και Richard Stillman οφείλουμε το «παράδοξο» του αντικρατισμού (“radical anti-statism”) στην αμερικανική κυρίως πολιτική παράδοση (Stillman II, R.-J. 2003: 19-40). Πραγματικά, διά μιας εξέλιπε, στη Βόρεια Αμερική, από τα Πανεπιστήμια, τα ιδιωτικά κυρίως, αλλά και υπηρεσίες και οργανισμούς, ο όρος Administration. Επεκράτησε πλήρως το Management, που ούτε στα ελληνικά (διαχείριση) ούτε στα γαλλικά (gestion) έχει την ίδια απήχηση. Ο όρος Administration επικρατεί ευτυχώς στον χώρο του γνωστού συλλόγου American Society for Public Administration (ASPA), του οποίου είμαι μέλος από το 1977. Πλείστα όμως Πανεπιστήμια διδάσκουν Public Management. Στα Ηνωμένα Έθνη, το Department of Administration μετονομάστηκε γρήγορα σε Department of Management. Η Διεύθυνση του ΟΗΕ όπου ξεκίνησα προ 50 ετών περίπου, ονομάζετο τότε Public Administration Division. Σήμερα, αποκαλείται Division of Public Institutions and Digital Government. Ποια άραγε η διαφορά;

Η διαφορά –τεράστια– δύσκολα προσμετριέται –διότι ούτε ο όρος «διαχείριση» στα ελληνικά ούτε «gestionnaire» στα γαλλικά μπορούν να θεωρηθούν συνώνυμα του «Management» ή «Manager», εν αντιπαράθεσι με «Public Administration» στη γλώσσα των Roosevelt και Riggs. Ετυμολογικά, όπως μαθαίναμε κάποτε, η λέξη administration παραπέμπει στο *ministrare* ήτοι «υπηρετείν». «Ουκ ήλθον διακονηθήναι αλλά διακονήσαι» είπε ο Ιησούς κατά το Ευαγγέλιο («non ministrari sed ministrare»). «To manage», αντιθέτως, δηλοί «χειραγωγώ». Παραπέμπει, δηλαδή, στην έννοια του *ελέγχου*, της διακριτικής ευχέρειας, της λήψεως αποφάσεων και της επιβολής των, κυρίως εις ό,τι αφορά τη διαχείριση των πόρων. Ως «πόροι» λογίζονται οι άνθρωποι –εξ ου και η αναφορά σε *Human Resource Management* που, ακόμη και σε ξένους οργανισμούς, όπως τα Ηνωμένα Έθνη, πλήρως αντικατέστησε το Public Personnel Administration. Ας μην υποτιμάμε τη σημασία των λέξεων, διότι συχνά οδηγούν –παραπλανούν θα έλεγα– προς άλλες κατευθύνσεις και προς μian αντίληψη διάφορη από αυτή που περιμέναμε. Το πέρασμα στο Management από το Administration ήταν αληθής επανάσταση – ή μάλλον αντεπανάσταση. Έφερε τα πάνω κάτω. Μια λογική, δηλαδή, που απέβλεπε κυρίως στην προστασία και την εξυπηρέτηση του γενικού συμφέροντος και του πολίτη, ειδικώτερα δε των πτωχών και των αδυνάμων, μετεβλήθη, συν τω χρόνω, σε θεώρηση αντίθετη και προβληματική. Επρόκειτο, συγκεκριμένα, για τον εκ των άνωθεν έλεγχο των «ανθρωπίνων πόρων», με στόχο κυρίως τα λεγόμενα

3 E (economy, efficiency and effectiveness) ήτοι, στα ελληνικά, την οικονομία, την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.

Η συνθηματολογία που, σταδιακά, επεκράτησε, προσδιορίζει το μέτρο της αλλαγής. Αναφέρω, πρώτα πρώτα, το «Let the Managers Manage» (ήτοι λύστε τα χέρια των managers) που, στρεφόμενο κυρίως κατά των συνδικάτων και της συμμετοχής των ενδιαφερομένων (participative management) σε Διοίκηση και Διακυβέρνηση, απέβλεπε στην κάμψη της κάποτε μεγάλης επιρροής των συνδικαλιστών. Στόχος ήταν η διαμόρφωση πειθήνιου και ευπροσάρμοστου εργατικού δυναμικού. «Lean and mean» (ισχνά και μίξερα) απετύπωνε τον τρόπο με τον οποίο οι managers έπρεπε, του λοιπού, να διαχειρίζονται πόρους –ανθρώπινους ή άλλους. Το πρότυπο τούτο ξεπήδησε από τον ιδιωτικό τομέα, αλλά επέρασε στο χώρο του κρατικού με τη δικαιολογία ότι «Management is Management» (ήτοι «διοίκηση είναι μία και η αυτή»). Προφανής ταυτολογία, που ελαχιστοποιεί τις διαφορές μεταξύ των δύο τομέων, προσέκρουσε σε αντίδραση των συνδικάτων ακόμη και σε χώρες αγγλοσαξωνικές, όπου η επιρροή τους είχε πολύ μειωθεί. Στην πορεία του χρόνου, ωστόσο, οδήγησε συχνά σε ριζικές τομές, τόσο στο *καθεστώς* και εν γένει τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και την *αμοιβή* των διαφόρων κατηγοριών που το συναποτελούν. Στις χώρες που εμεθόδευσαν τις αλλαγές αυτές –χώρες αγγλοσαξωνικές του κοινού, λεγομένου, δικαίου– οι μεταβολές αυτές είχαν σαν αποτέλεσμα την αισθητή υποχώρηση των διαφόρων εγγυήσεων και δικαιωμάτων που συνιστούν απόκτημα αγώνων δεκαετιών. Στην πόλη όπου ζω, κι όπου εδρεύει ο ΟΗΕ, μια προφανής ολίσθηση παρατηρήθη εξ άλλου στις πρακτικές διαχείρισης του προσωπικού με σαφή περιορισμό της αρχής της μονιμότητας και διά βίου υπηρεσίας στον διεθνή οργανισμό.

Πώς ριζοσπαστικά μεταβάλλονται Πρότυπα και Μοντέλλα

Δεν είναι αξιοπερίεργο πως αλλαγές στα μοντέλλα δεν πραγματοποιούνται, ως θα το περιμέναμε, οριακά, σιγά-σιγά, αλλά, πολύ συχνά, απότομα και επαναστατικά (Kuhn 1970). Αξιοσημείωτο είναι πώς η γλώσσα διασκεδάζει και ωραιοποιεί τις αλλαγές αυτές. Ομιλούμε, συγκεκριμένα, περί «*independent contractors*» (ήτοι «ανεξάρτητων συμβασιούχων») που, θεωρητικά, αποφασίζουν ελεύθερα τους όρους και τις συνθήκες εργασίας που τους αντιστοιχούν. Περιττόν να τονισθεί πως τέτοια ελευθερία και ανεξαρτησία είναι πλασματικές. Παραγνωρίζουν πλήρως την εγγενή ανισότητα και «ασυμμετρία» εργοδότη-εργαζομένου, manager και υφισταμένου. Ωστόσο, η πρακτική

προσφυγής σε συμβασιούχους απομάκρυνε αισθητά τον ΟΗΕ από το ιστορικό του πρότυπο της διάβιου υπηρεσίας και σταδιοδρομίας που αποτελούν κληροδότημα της Κοινωνίας των Εθνών (Langrod 1963). Αποτέλεσμα είναι η τάσις προσφυγής, συχνά κατ' επανάληψιν, σε περιωνύμους οίκους συμβούλων (management consultant firms), που συνήθως αναπαράγουν, στο χώρο του ΟΗΕ, τα πορίσματα ερευνών που έγιναν προς όφελος άλλων εργοδοτών. Εξασθενίζονται έτσι η συνοχή, η ενότητα και η *ιστορική μνήμη* του Οργανισμού, αλλά και μεταβάλλεται το προφίλ του υπαλλήλου, η συμβολή του οποίου τείνει να περιορίζεται στη «γραφειοκρατία», δηλαδή στην παρακολούθηση της πορείας των ερευνών ή των εργασιών που άλλοι επιτελούν. Εξ άλλου επηρεάζονται αρνητικά, όχι μόνον το κύρος και η έλξις του Οργανισμού, αλλά και το ταμείο συντάξεων των υπαλλήλων, ως εκ της μη προσέλευσης νέου προσωπικού με προοπτική καριέρας (Argyriades 2019: 160-187).

Δικαιολογίες δεν λείπουν γι' αυτή την τακτική. Αναζητούνται, ωστόσο, στο χώρο της μικροοικονομίας και πρακτικής του ιδιωτικού τομέως με γνώμονες κυρίως το βραχυπρόθεσμο όφελος και την κακώς εννοούμενη «οικονομία πόρων». Αποθαρρύνονται έτσι η μακροπρόθεσμη σκέψη, η θεσμική σκοπιά και επίμονη αναζήτηση του «γενικού συμφέροντος» – ποιο είναι, με άλλες λέξεις, το καλό της κοινωνίας και αυτής της ανθρωπότητας. Με όλο το σεβασμό που διεκδικούν και αξίζουν, τη διαμόρφωση μιας τέτοιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής δεν είναι, κατά τη γνώμη μου, πρόπον να την εγκαταλείψουμε σε «think tanks» πανεπιστημίων ή εταιρείες συμβούλων, όπως η Rand Corporation, Deloitte & Touche κ.ά.

Τις πολλαπλές παρενέργειες μιας καθ' υπερβολήν εφαρμογής των αρχών του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο –κρατικό ή και διακρατικό– ανέλυσε προσφάτως ο Jonathan Aldred σε άρθρο που δημοσιεύτηκε στον *Guardian* της Αγγλίας (<https://www.theguardian.com/inequality/2019/jun/06/socialism-for-the-rich-the-evils-of-bad-economics>). Τα δεινά που απαριθμούνται στο άρθρο αυτό του Aldred περιλαμβάνουν, πρωτίστως, τις τρομακτικές ανισότητες και αδικίες που επισώρευσε η δίνη του νεο-φιλελευθερισμού σε χώρες όπως η Αμερική και η Βρετανία, βοηθώντας ωστόσο του κράτους, με ξαφνική υποχώρηση και παραίτηση από το ρόλο του ως *ρυθμιστού*. Όπως σωστά αναφέρει ο Jonathan Aldred, «εν αρχή ην ο Reagan», με συνοδό τη Thatcher. Τόσο στην Αμερική όσο και στη Βρετανία, από το '81 μέχρι το 2016 το συνολικό εισόδημα του 1% του πληθυσμού πάνω από διπλασιάστηκε. Αντιθέτως, στάσιμο έμεινε ή υπεχώρησε το εισόδημα της μεγάλης πλειοψηφίας (90%) του λαού. Σε μισό περίπου αιώνα, η σχέση ανωτάτου με κατώτερο μισθό επέρασε, από το 1 προς 20, στο 1 προς 354! Σαν να μην έφθανε τούτο, η Πολιτεία

εφρόντισε να εντείνει ακόμη περισσότερο την ανισότητα αυτή. Έτσι, η φορολογία για τους πολύ πλούσιους μειώθηκε αισθητά σε ποσοστό κατώτερο του 20 τοις εκατό. Παράλληλα, μειώθηκαν σημαντικά οι κοινωνικές παροχές και –στην Αμερική– η συμβολή του Κράτους, μέσω του προϋπολογισμού της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης, στα διάφορα κοινωνικά προγράμματα Πολιτειών και Πόλεων (π.χ. στέγη, εκπαίδευση). Τούτα, ως γνωστόν, στοχεύουν όχι μόνο στην ανακούφιση της πλατιά διαδεδομένης ανέχειας των πολλών, αλλά και το γεφύρωμα του χάσματος που συνεχώς διευρύνεται στις συνθήκες διαβίωσης και προοπτικές ανέλιξης πλουσίων και πτωχών (inter-generational equity and mobility).

«Το χάσμα που άνοιξε ο σεισμός» και δεν «εγιόμισε άνηθ»

Όντως προκαλεί εντύπωση πώς, για 40 χρόνια, οι τρομερές ανισότητες –ταυτόχρονα αδικίες– και παθητικότητα Κράτους και πολιτών, που τις έχει διαιωνίσει, σπανιότατα απετέλεσαν αντικείμενο αντιπαράθεσης των πολιτικών κομμάτων. Αντιθέτως, Δημοκρατικοί και Ρεπουμπλικάνοι ηγέτες από τον Clinton και πέρα, μάλλον επλειοδοτούσαν στη μείωση των φόρων και συρρίκνωση του κράτους ως αν σε κάτι τέτοια να συνίστανται πρωτίστως η ελευθερία και η χρηστή διακυβέρνηση. Ελάχιστα γίνεται λόγος για το κόστος των πολέμων και των εξοπλισμών. Περνούν απαρατήρητα («forgotten endless wars») παρά το γεγονός πως ήδη ξεπερνούν το 1 τρισεκατομμύριο δολάρια ετησίως, χωρίς να υπολογίζονται οι παράπλευρες δαπάνες και απώλειες που βαρύνουν κατ' εξοχήν αμάχους πληθυσμούς της Μέσης Ανατολής ή πολίτες της Ευρώπης. Ήδη φημολογείται σύγκρουση της Αμερικής με τη γιγάντια Κίνα (Lee 2019). Ωστόσο, μόλις πρόσφατα, εν όψει των εκλογών του 2020, αδικίες και ανισότητες ανήλθαν στην επιφάνεια και προτάσεις για τη μείωση ή την εκρίζωσή τους έχουν προβάλλει επίμονα Δημοκράτες της αριστεράς όπως ο Bernie Sanders και η Alexandria Ocasio Cortez. Περιπτόν να σημειωθεί πως και οι δύο κατηγορούνται ως «σοσιαλιστές» και οι ανώδυνες προτάσεις τους ως «αντι-αμερικανικές» και εξωπραγματικές (sic!).

Η παρατήρηση τούτη οδηγεί στο επόμενο ερώτημα: *πώς και γιατί* επικράτησαν απόψεις τόσο διάφορες από όσες πρυτανεύουν ακόμη στη γηραιά Ευρώπη και αποτελούσαν δόγμα και στην Αμερική από τον Franklin Roosevelt μέχρι τον Ronald Reagan; Οι μύθοι που προήγαγαν οι νεοφιλελεύθεροι και νεο-συντηρητικοί –και το New Public Management (NPM), που εξ αυτών εκπορεύεται– θεωρούν τις αλλαγές σαράντα περίπου ετών ως προϊόντα αναγκαίων διορθωτικών και διαρθρωτικών αλλαγών που

επέβαλαν τα λάθη του «αμαρτωλού παρελθόντος» (για τον Reagan και τη Thatcher τα λάθη αυτά δεν είναι άλλα από το «αμαρτωλό» Administrative State, δηλαδή το Κράτος Πρόνοιας). Η αλήθεια, φυσικά, δεν είναι τόσο απλή. Συμπληρωματικά, ένα πρόσφατο βιβλίο και βιβλιοκριτική έριξαν άπλετο φως στον εκθρονισμό του Keynes και τη γρήγορη επικράτηση των νεο-φιλελεύθερων και νεο-συντηρητικών. Το βιβλίο είναι σύγγραμμα του Quinn Slobodián. Ο τίτλος είναι: «Globalists: The End of Empire and the Birth of Neoliberalism», Harvard University Press 2018, 400 σελίδες. Η βιβλιοκριτική είναι του Stephen Wertheim στη γνωστή επιθεώρηση *Foreign Affairs* (Μάιος-Ιούνιος 2019).

Η βασική διαπίστωση Slobodián και Wertheim (*Foreign Affairs*, vol 98 (3): 176) αποδίδει στους πρωτεργάτες του νεο-φιλελευθερισμού Von Hayek και Von Mises, αμφότερους Αυστριακούς, την προσπάθεια μετατόπισης του κέντρου βάρους διοίκησης και διακυβέρνησης από το κρατικό στο διεθνές παγκόσμιο επίπεδο. Τούτο, με το σκοπό της καλύτερης περιφρούρησης της ιδιοκτησίας και του κεφαλαίου (capital) από τη «βουλιμία» κομμάτων, κυβερνήσεων, συνδικαλιστών και «μαζών». Απαραίτητη προϋπόθεση: περιορισμός της διακριτικής ευχέρειας των κρατικών αρχών στην άσκηση της πολιτικής. Στόχος, κατά συνέπεια, ήταν η δημιουργία μιας παγκόσμιας οικονομίας πλήρως ενοποιημένης, με ελευθερία κίνησης των κεφαλαίων. Υπό το πρίσμα τούτο, μια οιαδήποτε ενέργεια κυβερνητικών αρχών που θα έφερε προσκόμματα στην πλήρως ανεμπόδιστη διακίνηση των κεφαλαίων ή τη λειτουργία των αγορών, θα ήταν καταδικαστέα λόγω των προβλεπτών δυσμενών συνεπειών της. Έτσι ο κύβος ερρίφθη από τους Thatcher και Reagan. Εγκαινιάστηκε ο πόλεμος κατά των συνδικάτων, κατά του Κράτους Πρόνοιας και του ρυθμιστικού εν γένει ρόλου της Πολιτείας. Άρδην όμως μετεβλήθησαν και μειώθησαν έτσι η σημασία του Κράτους και το κύρος της Διοικήσεως για τον Πολίτη. Το Κράτος-Σταυροφόρος περιορίστηκε στην Άμυνα και στη Δημόσια Τάξη, επεδόθη δε σε αμφότερα μετά μανίας. Προεξάρχοντας του Clinton, συλλήψεις και φυλάκιση σύντομα *δεκαπλασιάστηκαν*. Σύντομα έγινε απαραίτητη η ιδιωτικοποίηση των φυλακών. Πόλεμοι, που ξεκίνησαν στη γειτονιά μας, συνεχίστηκαν και συνεχίζονται χωρίς ένα βέβαιο τέλος. Ούτε οι Πρόεδροι Obama και Trump, παρά την επιθυμία τους να αποσύρουν στρατεύματα από το Αφγανιστάν και τη Συρία, κατάφεραν να πείσουν τους στρατηγούς τους να προχωρήσουν στην πράξη. Ένα ισχυρότατο πλέγμα οικονομικών συμφερόντων έχει επενδύσει τα πάντα στον πόλεμο (*The Economist* 15/6/19, σελ. 56). Ως και οι αριστερίζοντες δημοκράτες πολιτευόμενοι αποφεύγουν να συγκρουσθούν με τα συμφέροντα αυτά (military-industrial complex). Πόλεμοι και φυλακές, εξ άλλου, είναι δύο πεδία όπου η ιδιωτικοποίηση και το *outsourcing* έχουν κάμει μεγάλες προόδους.

...αλλ' ίσως κάτι αλλάξει γιατί ο κόσμος δυσφορεί

Πλουσιοπάροχα ενισχύθηκαν κι επί σειρά ετών οι νεο-φιλελεύθεροι από γνωστούς μεγιστάνες του πλούτου όπως οι αδελφοί Koch, DuPont, GE κ.ά. Γράφει ο George Monbiot στην εφημερίδα *Guardian*: «Η δημοσίευση, το έτος 1960, του έργου του Von Hayek “Το Σύνταγμα της Ελευθερίας” σηματοδοτούσε το πέρασμα μιας όντως αξιόπιστης έστω κι αν «τραβηγμένης» κοσμοθεωρίας σε καθαρή κομπίνα» (Monbiot 2019: 1/4). Η κομπίνα συνεχίζεται αλλά, ίσως χάρις στον Trump, ο κόσμος το πήρε χαμπάρι (Monbiot 2019).

Χωρίς να παίρνω θέση κατά της πρακτικής της ιδιωτικοποίησης, του *outsourcing* ή της συνεργασίας με ιδιωτικούς φορείς (PPP), πιστεύω ότι οφείλομε να σεβόμεθα κάποιες αρχές και να τηρούμε κάποια όρια. Επειδή δε είμαι της γνώμης ότι κάπως ξεπεράσαμε τα όρια αυτά, στην Αμερική τουλάχιστον, ήλθε, νομίζω, η ώρα να επανεξετάσουμε *τι ειδικά* ως κλάδος, ως λειτουργοί, ομάδα κι ως επιστήμη προσφέρουμε στο Κράτος και την Κοινωνία –σε όλα τα επίπεδα. Ποιες είναι οι αρχές που πρεσβεύουμε και τι μας ξεχωρίζει ως *Διοικητική Επιστήμη* και ως κρατικούς λειτουργούς; Αν *Management is Management*, τόσο στο δημόσιο χώρο όσο και στον ιδιωτικό, κι αν το μόνο που έχει πέραση είναι τα αποτελέσματα («results over process!»), τότε τι είναι αυτό που διακρίνει τον κρατικό λειτουργό από τον ελεύθερο επαγγελματία; Επιτέλους, τι μας διακρίνει: δημοσίους υπαλλήλους ή κρατικούς λειτουργούς από τον πολυθρύλητο «independent contractor»; Αν είναι θεμιτό, ως ομάδα και ως επάγγελμα, να λειτουργούμε με γνώμονα κυρίως τα συμφέροντα του κλάδου ή της συντεχνίας –για να μην πω τα «δικά μας, τα ατομικά»– τότε μήπως έχουν δίκαιο αυτοί που επιδιώκουν να μας αποδομήσουν;

Το μήνυμα και μάθημα.... –και πάθημα– των τελευταίων ετών και τριών δεκαετιών είναι σκληρά, πολύπλοκα αλλά καταλυτικά. Ένας πολιτισμός που, στην Ευρώπη τουλάχιστον και στην Ασία, στηρίχθηκε στο Κράτος, επλήγη από τα βέλη του νεο-φιλελευθερισμού και του New Public Management. Κι επειδή Δημόσια Διοίκηση σημαίνει Αρχές και Κράτος, εμάς πρωτίστως έπληξαν τα βέλη αυτά. Καιρός, ως Επιστήμη, να προβληματισθούμε και να ιδούμε τι θα κάνομε και πώς θα αντιδράσομε, πριν να είναι πλέον αργά!

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

- Argyriades, D. (2019) "Public Service Pension Schemes, Public Service Reform and Public Service Professionalism" *MPM-GEPS: Civil Service Pension Scheme: Challenge and Task of Civil Service Pension Scheme*, Seoul, Ministry of Personnel Management – Government Employees Pension Service
- Dror, Y. (2008) *Η Ικανότητα της Διακυβέρνησης*, μετάφραση-επιμέλεια Γ. Χονδρολέου – Ν. Παπαναστασόπουλου, Αθήνα, Εκδ. Σιδέρη.
- Kuhn, T. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*, Second Edition, Chicago, Chicago University Press.
- Langrod, G. (1963) *La Fonction Publique Internationale*, Leyden, Pays-Bas, A. W. Sythoft.
- Lee, Ann (2019) "The Road to War with China", www.lecourrierdiplomatique.eu
- Lucacs, G. et al. (1978) *Western Marxism: a Critical Reader*, London, Ohwin Bros.
- Monbiot, G. (2019) "Neoliberalism" the Deep Story that lies beneath Donald Trump's Triumph", *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/nov/14/neoliberalism-donald-trump-george-monbiot>
- Moynihan and Ingraham (2010) "The Suspect Handmaiden: the Evolution of Politics and Administration in the American State", *Public Administration Review*, suppl. Vol 70, pp. 309-311.
- Παυλόπουλος, Π. (2014) *Το Δημόσιο Δίκαιο στον Αστερισμό της Οικονομικής Κρίσης*, Β΄ έκδοση, Αθήνα, Εκδ. Λιβάνη.
- Stillman II, R.J. (2003) "Twenty-first Century U.S. Governance: Statecraft as Reform Craft and the Peculiar Governing Paradox it Perpetuates", *Public Administration*, Vol 81(1), pp 19-40.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αργυριάδης, Δ. (2013) «Επαγγελματισμός και Διοίκηση», *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, τεύχος 1, σελ. 3-19.
- Βαβούρας, Ι. & Π. Τσίρης (2011), *Διακυβέρνηση και Διαφθορά*, Αθήναι, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Caiden, G.E. και N. Caiden (1996) «Η Διαφθορά των Επισήμων», *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, τόμος 1, σελ. 69-88.
- Γιαννίτσης, Τ. (2013) *Η Ελλάδα στην Κρίση*, Αθήνα, Πόλις.
- Διαμαντούρος, Ν. (1996) «Το Γραφειοκρατικό Κράτος Δικαίου», *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, τεύχος 2, σελ. 1-29.
- Dror, Υ. (2008) *Η Ικανότητα της Διακυβέρνησης*, μετάφραση-επιμέλεια Γ. Χονδρολέου – Ν. Παπαναστασόπουλου, Αθήνα, Εκδ. Ι. Σιδέρης.
- Καβάφης, Κ. (1968), *Ποιήματα 1896-1933* σε δύο τόμους, επιμέλεια Γ.Π. Σαββίδη, Αθήναι, Ίκαρος.
- Κοζύρης, Ρ. (1999). «Η Ηθική της Οικονομίας: Προσέγγιση στο Έργο του Amartya Sen”, *Ισοπολιτεία*, τόμος III (3), σελ. 241-250.
- Κτιστάκη, Σταυρούλα (2014) «Ευέλικτες Μορφές Απασχόλησης στη Δημόσια Διοίκηση, Μια Νέα Πρόκληση σε Εποχή Κρίσης», *Πρακτικά Ημερίδας ΕΙΔΕ 27 Ι 2014*, Αθήνα, Εθνικό Τυπογραφείο.
- Κτιστάκη, Σ. (2012) «Η Επίδραση της Οικονομικής Κρίσης στα Κοινωνικά Δικαιώματα», *Επιθεώρησης Δικαίου Κοινωνικής Ασφάλισης*, Έτος ΝΔ΄, τεύχος 4/635, σελ. 482-505.
- Μακρυδημήτρης Α. και Ν. Μιχαλόπουλος (2000) *Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα, Παπαζήση.
- Μαρκόπουλος, Ν. (2012) «Οικονομία, Πολιτική και Δίκαιο στον Καιρό της Ευρωπαϊκής Κρίσης Χρέους. Από τον Χαμένο στον Ξανακερδισμένο Χρόνο;», *Νομικό Βήμα*, τόμος 60, σελ. 2.673-2.693.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. (2016) *Game Over*, Αθήνα, Παπαδόπουλος.
- Παπανδρόπουλος, Α. «Η Μεγάλη Ληστεία», *Athens Review of Books*, 7 Νοεμβρίου 2011.
- Παυλόπουλος, Π. (2018) *Αλλάζει Αυτός ο Κόσμος*; Αθήνα, Gutenberg.
- Παυλόπουλος, Π. (2018) *Ένας Εχθρός της Αντιπροσωπευτικής Δημοκρατίας: η Επικυριαρχία του Οικονομικού επί του Θεσμικού*, Αθήνα, Gutenberg.

- Παυλόπουλος, Π. (2014) *Το Δημόσιο Δίκαιο στον Αστερισμό της Οικονομικής Κρίσης*, Β΄ έκδοση, Αθήνα, Εκδ. Λιβάνη.
- Rosenbloom, D. (1996) «Η Κανονιστική Θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης ως Προϊόν Πολιτικής Κυριαρχίας», *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, τόμος Ι, σελ. 88-105.
- Ρωξάνα, Α. (2015), «Η Συρρίκνωση των Συντάξεων των Ευρωπαϊών Πολιτών Ενώπιον των Εθνικών Δικαστηρίων: Παρατηρήσεις με αφορμή τις αποφάσεις 2287-2288/2015 της Ολομέλειας του Σ.Τ.Ε., Ανάπτυξη της Επιθεωρήσεως Δικαίου Κοινωνικής Ασφαλίσεως, Έτος ΝΖ΄ (2015), σελ. 683-726.
- Σημίτης, Κ. (2012) *Ο Εκτροχιασμός*, Αθήνα, Πόλις.
- Σωτηρόπουλος, Δ. (1993) *Η Κορυφή του Πελαταιακού Κράτους*, Αθήναι, Ποταμός.
- Τίμσιτ, Γ. (1980) «Τα Νέα Πρότυπα Διοικήσεως», *Διοικητική Μεταρρύθμιση*, Μεταφρ. Ν. Γ. Μαρκουλάκη, έτος πρώτο, τεύχος 3, σελ. 9-40.

OTHER SOURCES

- Allison, G. (2018) "The Myth of the Liberal Order: from Historical Accident to Conventional Wisdom", *Foreign Affairs*, Vol 97 (4), pp 124-133.
- Argyriades, D. (2018) "Public Service Pension Schemes, Public Service Reform and Public Service Professionalism", MPM-GEPS *Civil Service Pension Scheme: Challenge and Task of Civil Service Pension Scheme*, Seoul, Ministry of Public Management.
- Argyriades, D. (2016) "Ethics in Public Service: a Historical Perspective", A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*, New York, Springer International Publishing, pp. 1992-2000.
- Argyriades, D. (2014) "Ethics and Globalization in Historical Perspective: the Relevance of Socrates in our Days", M. De Vries and P.S. Kim (Eds.) *Value and Virtue in Public Administration: a Comparative Perspective*, 2nd Edn., Basingstoke, Hants; Palgrave, pp. 47-83.
- Argyriades, D. and G. Timsit (Eds. 2013) *Moving Beyond the Crisis: reclaiming and reaffirming our common administrative space; Pour dépasser la Crise: un espace administratif commun*, Brussels/Bruxelles, Bruylant/IIAS.
- Argyriades, D. (1996) "Neutrality and Professionalism in the Public Service", H. K. Asmerom and E. P. Reis (Eds.) *Democratization and Bureaucratic Neutrality*, London, Macmillan, pp. 45-77.
- Autesserre, S. (2019) "The Crisis of Peacekeeping", *Foreign Affairs*, Vol 98 (1), pp 101-116.
- Barberis, P. (2005) "Whitehall Mandarins and the British Elite Network 1870-1945", Erk Volkmar Heyen (Ed.) *Administrative Elites in Western Europe: 19-20th c.*, Baden-Baden, Nomos Verlags Gesellschaft, pp. 1-26.
- Bendix R. (1977) *Max Weber*, Berkeley, CA, University of California Press.
- Berman, A. (2015) *Give US the Ballot: the Modern Struggle for Voting Rights in America*. New York, Farrar Straus and Giroux.
- Bevir, M., A.W. Rhodes and P. Weller (2003) "Traditions of Governance: History and Diversity", *Public Administration*, Vol 81(1) pp 1-17.
- Birnbaum, P. (1980) *Les Sommets de l'Etat: Essai sur l'Elite du Pouvoir en France*, Paris, Editions Seuil.

- Brooks, D. (2019a) "How China Brings Us Together", *The New York Times*, Friday, February 15, 2019, p. A27.
- Brooks, D. (2019b) "How the Left Embraced Elitism", *The New York Times*, Tuesday, February 12, 2019, p. A23.
- Brooks, D. (2019c) "Kindness is a Skill", *The New York Times*, Tuesday, January 29, 2019, p. A23.
- Brooks, D. (2019d) "How We Destroy Lives Today", *The New York Times*, Tuesday, January 22, 2019, p. A21.
- Brooks, D. (2019e) "Students Learn from People They Love", *The New York Times*, January 18, 2019, p. A23.
- Browning, C. (2018) "The Suffocation of Democracy", *The New York Review of Books*, Vol LXV (16), pp 14-17.
- Casselman, B. & Tankersley, J. (2019) "Many Voters are in Favor of Taxing the Wealthy", *The New York Times*, Wednesday, February 20, 2019, pp. B1 & B5.
- Dahrendorf, R. (1995) *A History of the London School of Economics and Political Science 1895-1995*, Oxford, Oxford University Press.
- Dallak, R.M. (2017) *Franklin D. Roosevelt: a Political Life*, London, Allen Lane.
- Dwivedi, O.P., Renu Khator & Jorge Nef (2007) *Managing Development in a Global Context*. Basingstoke, Hants, Palgrave Macmillan.
- Eliot, T.S. (1988) "Choruses from the Rock", *Selected Poems*, London, Faber and Faber, p. 107.
- Elkomy, S., G. Cookson and S. Jones "The Effect of Contracting Out Cleaning on Efficiency and Effectiveness" *Public Administration Review*, Vol. 79(2), pp. 193-202.
- Erlanger, S. and D. Sanger (2016) "Report on Iraq War Unsparing of Blair", *The International New York Times*, Thursday, July 7, 2016, pp. A1 & A4.
- Fernandez-Gutierrez, M. & Steven van de Walle (2019) "Equity or Efficiency?" Explaining Public Officials' Values", *Public Administration Review*, Vol 79(1), pp. 25-34.
- Foley, M. & S. Williamson (2019) "Managerial Perspectives on Implicit Bias, Affirmative Action and Merit", *Public Administration Review*, Vol 79(1), pp. 35-45.

- Foreign Affairs* (2019) The New Nationalism, vol. 98(2).
- Foreign Affairs* (2016) Inequality: What Causes it; Why it Matters; What Can Be Done”, Vol. 95(1).
- Friedman, M. (1993) *Why Government is the Problem*, Palo Alto, CA, Hoover Institution Press
- Friedman, T. (2018) “The End of Europe?” *The New York Times*, Wednesday, December 19, 2018, p. A31.
- Fukuyama, F. (1993). *The End of History and the Last Man*, New York, Morrow Williams & Co.
- Gazier, F. (1972) *La Fonction Publique dans le Monde*, Paris: Editions Cujas/IIAP.
- Gerth, H.H. and C. Wright Mills (1957) *From Max Weber: Essays in Sociology*, London, Routledge and Kegan Paul.
- Goldstein, M., E. Glitter & K. Kelly (2019) “Goldman’s Fraud Defence: an Ex-Partner Went Rogue”, *The New York Times*, Thursday, January 17, 2019, p. B1.
- Goodman, P. (2018) “Lean Livelihoods Just Got Leaner, as the Fed. Raises Interest Rates, Global Investors Pull their Money from Emerging Markets...”, *The New York Times*, Friday, December 21, 2018, p. B1 & B4.
- Grassley, C. (2018) “Balance the Pentagon’s Checkbook”, *The New York Times*, Thursday, December 20, 2018, p. A27.
- Hauriou, A. (1968) *Droit Constitutionnel et Institution Politiques*, Paris Edition, Montchrestien.
- Herndon, A., Wand, S. & Ember (2019) “As Democrats Base Inches Left, a 2020 Chorus: I’m Sorry”, *The New York Times*, Monday, February 4, 2019, p. A11.
- Jensen, U.T. & L.B. Andersen & C.B. Jacobsen (2019) “Only When We Agree: How Value Congruence Moderates the Impact of Goal- Oriented Leadership on Public Service Motivation”, *Public Administration Review*, Vol 79(3), pp. 12-24.
- IIAS (2002) “Governance and Public Administration in the 21st Century: New Trends and New Techniques”, Brussels, IIAS.
- Kaine, T. (2017) “A New Truman Doctrine: Grand Strategy in a Hyperconnected World, *Foreign Affairs*, Vol. 96 (4), pp 36-53.

- Karlin, M. & T. Cofman Wittes (2019) "America's Middle East Purgatory: the Case for Doing Less", *Foreign Affairs*, Vol. 98 (1), pp. 88-100.
- Kim, Pan Suk and D. Argyriades (Eds. 2015), *Democratic Governance, Public Administration and Poverty Alleviation, Thematic Discourse and Geographical Cases*, Brussels, Bruylant/IIAS.
- Kirkpatrick, D. (2018) "Outsourcing War in Yemen with Child Soldiers", *The New York Times*, Saturday, December 29, 2018, pp A1 & A9.
- Krastev, I. (2018) "We Will Never Be the Same", *The New York Times*, Tuesday, December 4, 2018, p. A25.
- Krugman, P. (2019a) "Socialism and the Self-made Woman", *The New York Times*, Friday, March 1, 2019, p. A23.
- Krugman, P. (2019b) "Trump Versus the Socialist Menace", *The New York Times*, Friday, February 8, 2019, p. A23.
- Krugman, P. (2019c) "The Economy Won't Rescue Trump", *The New York Times*, Tuesday, January 22, 2019, p. A21.
- Krugman, P. (1994) "The Fall and Rise of Development Economics", Lloyd Rodwin and D. Schön (Eds.) *Rethinking the Development Experience: Essays Provoked by the Work of Albert O. Hirschman*, Washington DC. The Brookings Institution, pp. 39-58.
- Ktistaki, S. and M. Vrontakis (2015) "Grèce: l'Administration Publique et la Lutte Contre la Pauvreté", P.S. Kim and D. Argyriades (Eds.) *Democratic Governance, Public Administration and Poverty Alleviation: Thematic Discourse and Geographical Cases*, Brussels, Bruylant/IIAS pp 381-410.
- Kuhn, T. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*, Second Edition, Chicago, Chicago University Press.
- Lears, J. (2019) "Inside Every Foreigner", *London Review of Books*, Vol 41 (4), pp. 3-8.
- Leonhardt, D. (2019) "It's Radical Not to Tax the Rich More", *The New York Times*, Monday, February 4, 2019, p. A21.
- Leonhardt, D. (2018) "When CEOs Cared About America", *The New York Times*, Monday, December 3, 2018, p. A21.

- Maddison, A., A. Stavrianopoulos & B. Higgins (1966). *Foreign Skill and Technical Assistance in Greek Development*, Paris, OECD, Development Centre.
- Mashal, M. (2018) "CIA-led Afghan Forces Leave Grim Trail of Abuse: Covert Campaign Alienates Residents and Spurs Accusations of War Crimes", *The New York Times*, Monday, December 31st, 2018, pp A1 & A10.
- Monbiot, G. (2019) "Neoliberalism" the Deep Story that lies beneath Donald Trump's Triumph", *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/nov/14/neoliberalism-donald-trump-george-monbiot>
- Mosher, F.C. (1976) *Public Administration 1776-1950: Basic Documents*, New York, Holmes & Meier Publishers.
- Moynihan and Ingraham (2010) "The Suspect Handmaiden: the Evolution of Politics and Administration in the American State", *Public Administration Review*, suppl. Vol 70, pp. 309-311.
- MPM-GEPS (2018) *Civil Service Pension Scheme: Challenge and Task of Civil Service Pension Scheme*, Seoul, Ministry of Public Management.
- Newland & Argyriades (2019) "Reclaiming Public Space: Drawing Lessons from the Past as We Confront the Future", Baimenov, A. & P. Liverakos (Eds.) *Public Service Excellence in the 21st Century*, New York, Palgrave Macmillan, pp. 1-30.
- Newland, C. (2015a) "Balancing Tested Poverty Alleviation Means Amidst Epochal Governance Challenges", P.S. Kim & D. Argyriades, *Democratic Governance, Public Administration and Poverty Alleviation: Thematic Discourse and Geographical Cases*, Brussels, Bruylant/IIAS, pp. 111-144.
- Newland, C. (2015b) "From Trust to Doubt: the Federal Government's Tough Challenges". M.E. Guy & M.M. Rubin, *Public Administration Evolving; From Foundations to the Future*, New York Routledge, pp. 38-63.
- Nye, J.E. (2018) "The Two Sides of Exceptionalism", *Le Courrier Diplomatique*, Recueil Mensuel, Athènes, Octobre 2018, p. 1.
- Niblett, R. (2017) "Liberalism in Retreat: the Demise of a Dream", *Foreign Affairs*, Vol. 96(1), p. 18.

- Osborne, D. and T. Gaebler (1993) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York, Penguin – a Plume Book.
- Pichardo Pagaza, I. and D. Argyriades (Eds. 2009) *Winning the Needed Change: Saving our Planet Earth – a Global Public Service*, Amsterdam, IOS/IIAS.
- Pope, Francis (2015) *The Encyclical Letter “Laudato Si” on Care for our Common Home*, New York, Paulist Press.
- Rand, A. (1957) *Atlas Shrugged*, 50th Anniversary Edition, New York, Penguin-a Signet Book.
- Rubin, A. (2018) “\$ 1 million in Damage to Arc de Triomphe: Why Are ‘Yellow Vest’ Protesters So Angry?”, *The New York Times*, Tuesday, December 4, 2018, p. A4.
- Samatas, M. (1994) “Debureaucratization Failure in Post-dictatorial Greece: a Socio-Political Control Approach”, *Journal of Modern Greek Studies*, Vol. II (2), pp. 187-218.
- Schumer, C. & Sanders, B. (2019) “Workers Before Buybacks”, *The New York Times*, Monday, February 4, 2019, p. A21.
- Snyder, Y. (2019) “The Broken Bargain: How Nationalism Came Back”, *Foreign Affairs*, Vol. 98(2), pp. 54-60.
- Stiglitz, J. (2012) *The Price of Inequality: How Today’s Divided Society Endangers our Future*, New York, W.W. Norton & C°.
- Stiglitz, J. (2002) *Globalization and its Discontents*, New York, Penguin Books.
- Stillman II, R.J. (2003) “Twenty-first Century U.S. Governance: Statecraft as Reform Craft and the Peculiar Governing Paradox it Perpetuates”, *Public Administration*, Vol 81(1), pp 19-40.
- The New York Times* (2019a) “How Amazon Cuts a Deal with Cities: Take it or We’ll Leave”, *The New York Times*, Saturday, March 2, 2019, p. A18.
- The New York Times* (2019b) “Let’s Not Go Back to ‘Normal America’” *Editorial*, Saturday, March 2, 2019.
- The New York Times* (2019c) “End the War in Afghanistan”, *Editorial*, *The New York Times*, Monday, February 4, 2019, p. A20.
- The New York Times* (2019d) “Bangladesh’s Farcical Vote”, *Editorial*, *The New York Times*, Wednesday, January 16, 2019, p. A22.

- The New York Times* (2019e) "A Shaky Start in Brazil", *Editorial, The New York Times*, Tuesday, January 10, 2019, p. A22.
- The New York Times* (2018a) "A Changing of the Guard", *The New York Times*, Editorial, Monday, December 31, 2018, p. A22.
- The New York Times* (2018b) "A Gutted IRS Makes the Rich Richer", *The New York Times*, Editorial, Wednesday, December 26, 2018, p. A18.
- The New York Times* (2018c) "George H.W. Bush: Public Servant", *Editorial, The New York Times*, Monday, December 3, 2018, p. 26.
- The New York Times* (2018d) "What May Soon Cost More Than US Military? Interest on US Debt", *The New York Times*, Wednesday, September 26, 2018, p. A1 & A13.
- Theocharis, J. (2019) "Dr. King and Northern Liberalism", *The New York Times*, Monday, January 21, 2019, p. A19.
- Warren, E. (2019) "A Foreign Policy for All", *Foreign Affairs*, Vol. 98 (1) pp 50-61.
- Wasik, D. (2019) "A Lack of Respect for the Working Class", *The New York Times*, Monday, January 21, 2019, p. A18.
- Wong, E. (2019) "Secretary of State, Visiting Saudi Arabia Reaffirms Ties with Kingdom", *The New York Times*, Tuesday, January 15, 2019, p. A9.
- World Bank (1999/2000) *World Development Report: Entering the 21st Century*, Oxford, Oxford University Press.
- World Bank (1994) *Governance: the World Bank's Experience*, Washington DC, The World Bank.
- Yan Xuetong (2019) "The Age of Uneasy Peace: Chinese Power in a Divided World", *Foreign Affairs*, Vol. 98(1), pp. 40-46.