

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών  
Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Επικοινωνία και Δημοσιογραφία*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Επικοινωνία και Νέες Τεχνολογίες στη Δημόσια  
Διοίκηση: Η Εφαρμογή της Ηλεκτρονικής  
Διακυβέρνησης στον Ο.Α.Ε.Ε.

Αναστάσιος Παλλιαδέλης

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δρ. Λήδα Τσενέ

Μάιος 2017

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών  
Επιστημών**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
Επικοινωνία και Δημοσιογραφία**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Επικοινωνία και Νέες Τεχνολογίες στη Δημόσια  
Διοίκηση: Η Εφαρμογή της Ηλεκτρονικής  
Διακυβέρνησης στον Ο.Α.Ε.Ε.**

**Αναστάσιος Παλλιαδέλης**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δρ. Λήδα Τσενέ**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική  
εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου  
σπουδών στο πρόγραμμα σπουδών Επικοινωνία και Νέα  
Δημοσιογραφία  
από τη Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2017**



## Περίληψη

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο ελληνικό δημόσιο αποτελεί πραγματικότητα ανεξαρτήτως των προβλημάτων, των ελλείψεων και των προκλήσεων που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της. Αποτελεί ταυτόχρονα και αδήριτη αναγκαιότητα, όχι μόνον διότι ορίζεται νομοθετικά από την Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά κυρίως διότι η αναβάθμιση του δημόσιου τομέα είναι επιβεβλημένη. Ως αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης νοείται πρωτίστως η βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη, η εξοικονόμηση πόρων και η αύξηση της αποτελεσματικότητας των κρατικών μηχανισμών διοίκησης. Όμως η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν αποτελεί απλά τη μεταφορά των νέων ψηφιακών τεχνολογιών στις τρέχουσες γραφειοκρατικές δομές, αποδεικνύεται ιδιαίτερα περίπλοκη διαδικασία που απαιτεί το συντονισμό ειδικών στο χώρο της πληροφορικής, του μάνατζμεντ και της επικοινωνίας προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι τα επιθυμητά. Στόχος της μεταπτυχιακής διατριβής είναι να εξετάσει τις σύνθετες διαστάσεις που λαμβάνει η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο δημόσιο και να κατανοήσει κατά το δυνατόν τις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα σε επίπεδο υπηρεσιών, προσωπικού και πολιτών. Για το σκοπό αυτό διεξήχθη επιπλέον ποιοτική έρευνα προκειμένου να εξεταστούν στην πράξη και σε πραγματικές συνθήκες εργασίας τα αποτελέσματα των μεταβολών αυτών και ιδιαίτερα ο αντίκτυπος, όσον αφορά στους εργαζόμενους και στο κοινό. Διαπιστώθηκε σε πολλές περιπτώσεις ότι τα αποτελέσματα της συντελούμενης ψηφιακής επανάστασης, παράλληλα με τις πρωτόγνωρες επικοινωνιακές ευκαιρίες που προσφέρονται, δεν αποτελούν αυτομάτως ή δεδομένα υπηρεσιακό προσόν και ότι εμπλέκονται πολλοί παράγοντες, όπως θα γίνει αντιληπτό στη συνέχεια, κατά τη ζύμωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στους κόλπους της Δημόσιας Διοίκησης.

## **Summary**

E-government has been a reality for the Greek public sector, regardless of the problems, the deficiencies and the challenges they emerge. At the same time, e-government has become an imperative issue, not only due to legislative commitment to the European Union, but mainly due to an overpowering necessity to upgrade the public sector. Such an upgrade is understood as a process which strives to improve the quality of service towards the citizens, with a view to saving resources and ameliorate the state bureaucratic efficacy all together. Yet, e-government is not merely the placement of the new digital technologies on the current structures. It proves to be a complex task, demanding the convergence of various specialists in the field of information technology, management and communication so as to bear fruits. The dissertation aims to examine the complicated ramification of e-government within the public sphere and comprehend at best the changes taking place in the organizations, the staff and the public. Accordingly, qualitative research has been conducted in order to explore in practice and under actual working conditions, the effects of the aforementioned changes and especially the impact on employees and on the public. In many cases it has been inferred that the results of the digital revolution along with the unprecedented opportunities in communication, do not necessarily make up an asset. It will subsequently become evident that numerous factors are also involved during the agitation of e-government and Public Administration.

## **Ευχαριστίες**

Στη σύμβουλό μου Δρ. Λήδα Τσενέ.

Στους συναδέλφους και στους πολίτες, για την πολύτιμη συνεισφορά τους στην έρευνα που διεξήχθη.

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
<b>1. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....</b>	<b>2</b>
1.1. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Δημόσια Διοίκηση.....	2
1.2. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα.....	3
1.3. Τα οφέλη της ηλεκτρονικής διοίκησης.....	5
1.4. Η κρίση στη Δημόσια Διοίκηση έναντι της καινοτομίας.....	7
<b>2. Επικοινωνία και νέες τεχνολογίες στο ελληνικό δημόσιο.....</b>	<b>14</b>
2.1. Η πορεία προς την ηλεκτρονική διοίκηση.....	14
2.2. Ο Πολίτης στο επίκεντρο και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην πράξη.....	19
<b>3. Η οργανωσιακή κουλτούρα του Ο.Α.Ε.Ε. στην εποχή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....</b>	<b>29</b>
3.1. Ο.Α.Ε.Ε. και νέες τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφορίας.....	29
3.2. Ποιοτική έρευνα.....	34
<b>4. Ανάλυση των αποτελεσμάτων.....</b>	<b>40</b>
4.1. Η απομάγευση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	40
4.2. Θεωρία απόδοσης νοήματος.....	49
4.3. Αξιολογώντας την ισχύ και τις επιδράσεις των νέων τεχνολογιών.....	54
<b>5. Οι Πολίτες και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....</b>	<b>62</b>
5.1. Ποιοτική έρευνα II.....	62
5.2. Ανάλυση των αποτελεσμάτων.....	64
5.3. Η σημασία της εμπιστοσύνης για την καθιέρωση της Ηλεκ/κής Διακ/σης.....	67
5.4. Το ήθος της πηγής.....	70
5.5. Οι Δημόσιες σχέσεις και το management της ψηφιακής εποχής στο πλευρό της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	73
5.6. Από την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση προς την ηλεκτρονική δημοκρατία.....	77
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>80</b>
<b>Επίμετρο.....</b>	<b>83</b>
<b>A Ερωτηματολόγιο I.....</b>	<b>83</b>
<b>B Ερωτηματολόγιο II.....</b>	<b>85</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>86</b>

# Εισαγωγή

Η βαρύτητα της ορθής και αποτελεσματικής επικοινωνίας στο δημόσιο εκτιμάται ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια παίζοντας πρωταρχικό ρόλο στην διοικητική οργάνωση. Ο Weick (1995) αναφερόμενος στη σπουδαιότητά της τονίζει χαρακτηριστικά ότι «η επικοινωνία είναι ο οργανισμός» (σελ. 75). Ταυτόχρονα, η επικοινωνία στο χώρο του δημοσίου είναι άμεσα συνυφασμένη με τη δράση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η οποία προωθείται συστηματικά τα τελευταία χρόνια αποσκοπώντας να αναβαθμίσει την ποιότητα των υπηρεσιών με τη βοήθεια των νέων ψηφιακών τεχνολογιών. Η μεταπτυχιακή διατριβή θα επιχειρήσει να διερευνήσει τη νευραλγική σημασία της επικοινωνίας σε συγκεκριμένη υπηρεσία (Ο.Α.Ε.Ε.) σε συνδυασμό με τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες που προωθούνται στα πλαίσια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Θα εξεταστούν τα οφέλη που προκύπτουν κατά το μετασχηματισμό των παραδοσιακών γραφειοκρατικών μοντέλων καθώς και η επανασύνδεση του πολίτη με το κράτος. Παράλληλα, θα αποτιμηθούν οι προκλήσεις που αναφύονται κατά την προώθηση ψηφιακής εξυπηρέτησης του πολίτη, οι αντιδράσεις του προσωπικού και του κοινού ενόψει της συγκεκριμένης τεχνολογικής μεταρρύθμισης.



# Κεφάλαιο 1

## Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

### 1.1. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Δημόσια Διοίκηση

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποτελεί παγκοσμίως μία πραγματική επανάσταση στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία αποσκοπεί στην αναβάθμιση των κρατικών υπηρεσιών παράλληλα με τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα της εξυπηρέτησης του πολίτη. Στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης παραθέτεται ο ακόλουθος ορισμός:

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (eGovernment) αφορά στον εκσυγχρονισμό του κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης, με όχημα τις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), με στόχο το ριζικό μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίας προστιθέμενης αξίας, προκειμένου η διοίκηση να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και προάγοντας την ενεργή συμμετοχή των πολιτών (<http://www.minadmin.gov.gr/>).

Καθίσταται σαφές ότι αποτελεί τη νέα γραφειοκρατική έκφανση σε παγκόσμιο επίπεδο εγκαινιάζοντας δραματικές αλλαγές, όχι μόνο μέσω των εφαρμογών τεχνολογικής καινοτομίας, αλλά και χάρις των λειτουργικών και δομικών μεταβολών που συντελούνται στα παραδοσιακά μοντέλα

διακυβέρνησης. Ο μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης αφορά σε επίπεδο ανασχηματισμού πολλών τρεχουσών διαδικασιών, στην εκπαίδευση του προσωπικού, σε νομοθετικές αλλαγές και νέα μοντέλα διοίκησης προκειμένου η διάχυση των ψηφιακών τεχνολογιών στην κοινωνία να καταστεί αποτελεσματική και δημοκρατική (Κοτρωνιά, Γ.Γ.Δ.Δ.Η.Δ, 2008, σελ. 12). Οι νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας δεν εμφυτεύονται απλά στη διοίκηση αντικαθιστώντας την παραδοσιακή γραφειοκρατία. Η διαδικασία μετάβασης είναι περίπλοκη και απαιτεί τη συνεργασία εξελιγμένων πληροφοριακών συστημάτων, σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και εκπαιδευμένου προσωπικού προκειμένου να οικοδομηθεί το νέο ψηφιακό περιβάλλον διαλειτουργικότητας, αυθεντικοποίησης και διαύγειας.

## **1.2. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα η πορεία προς την κοινωνία της πληροφορίας ξεκινά με το 2<sup>ο</sup> Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ), με σκοπό την ενσωμάτωση διασκορπισμένων δράσεων τηλεπικοινωνιών και Δημόσιας Διοίκησης σε ενιαία λειτουργικά προγράμματα (Boufeas, Halaris, Kokkinou, 2004, σελ. 5). Από τον Ιανουάριο του 1995 το πρόγραμμα 'Κλεισθένης' στόχευε στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, την ανάπτυξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων παράλληλα με την εκπαίδευση του προσωπικού. Στα πλαίσια του προγράμματος 'Κλεισθένης' διακλαδώθηκαν τα υποπρογράμματα 'TAXIS' και 'Σύζευξις', το πρώτο φιλοδοξώντας να θέσει τις βάσεις ενός ηλεκτρονικού συστήματος φορολογικών υπηρεσιών και το δεύτερο να στηρίξει ένα εθνικό δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης υψηλής διαλειτουργικότητας μεταξύ κεντρικών και περιφερειακών δημοσίων υπηρεσιών (Boufeas et al., 2004, σελ. 6). Εν συνεχεία, στην έκδοση του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014 - 2020*, παρουσιάστηκαν ολοκληρωμένες κυβερνητικές προτάσεις και βασικοί άξονες στρατηγικής, αποσκοπώντας στην τάχιστη ανάπτυξη της κοινωνίας

της πληροφορίας, καθώς διαπιστωνόταν ότι σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, η Ελλάδα καθυστερούσε ανησυχητικά (σελ. 5). Όλα τα επιχειρησιακά προγράμματα εγκεκριμένα από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενισχύονται από πόρους των διαρθρωτικών ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συγχρηματοδοτούνται από ποσά κοινοτικών συνδρομών. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία, «οι συνολικοί χρηματοδοτικοί πόροι του Γ' ΚΠΣ και του Ταμείου Συνοχής ανέρχονται σε 48,30 δις ευρώ. Η συνολική δημόσια δαπάνη ανέρχεται σε 37,67 δις ευρώ και η εκτιμώμενη ιδιωτική συμμετοχή ανέρχεται σε 10,63 δις ευρώ (<http://www.3kps.gr/>). Καθίσταται σαφές ότι τα ποσοστά κοινοτικής συμμετοχής είναι πολύ υψηλά και εύλογα στα πλαίσια της συγχρηματοδότησης η πολιτεία δεσμεύεται νομοθετικά από προθεσμίες και ορθές υλοποιήσεις των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Η πορεία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα είναι συνεπώς άρρηκτα συνδεδεμένη με την πορεία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η ανασκόπηση δεν μπορεί να είναι πλήρης χωρίς να εξεταστεί το κοινοτικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα, το Μάρτιο του 2000 στη Λισαβόνα, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο θέσπισε την ατζέντα της Λισαβόνας φιλοδοξώντας να καταστήσει την ευρωπαϊκή οικονομία την ισχυρότερη παγκοσμίως. Ο μεγαλόπνοος αυτός στόχος θα υλοποιούνταν έχοντας ως «κύρια ώθηση» την καινοτομία και αντανακλούσε την υψηλή ανταγωνιστική κλίμακα που επέβαλλε η παγκόσμια αγορά (Bekkers, Edelenbos, Steijn, 2011, σελ. 3). Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις παράλληλα με το δημόσιο τομέα θα έπρεπε να ανταποκριθούν στις υψηλές προσδοκίες που είχαν τεθεί προκειμένου να εκπληρώσουν το στρατηγικό στόχο της «καινοτόμου οικονομίας» (Bekkers et al., 2011, σελ. 3). Το μεγαλύτερο μέρος της πρόκλησης έπεφτε στο δημόσιο τομέα, αφενός διότι αποτελεί «στυλοβάτη» του ευρωπαϊκού γραφειοκρατικού οικοδομήματος, ενώ ταυτόχρονα «εξασφαλίζει την κοινωνικοοικονομική συνοχή και στηρίζει τη λειτουργία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στην αγορά» (Eur-lex., 2003, σελ. 4). Αφετέρου διότι χαρακτηρίζεται από μία σχετική δυσκαμψία και απροθυμία κατά την ανάληψη καινοτομιών. Ιδιαίτερα στη νότια Ευρώπη και στις χώρες της Βαλκανικής, όπου το δημόσιο είναι σε γενικές γραμμές οπισθοδρομικό, η εξαγγελία της Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ότι οι τεχνολογίες

πληροφοριών και επικοινωνίας «μπορούν να βοηθήσουν τις δημόσιες διοικήσεις να αντιμετωπίσουν τις πολυάριθμες προκλήσεις» περιβάλλεται από σκεπτικισμό (eur-lex., 2003, σελ. 4).

### **1.3. Τα οφέλη της ηλεκτρονικής διοίκησης**

Είναι γεγονός ότι οι νέες τεχνολογίες έχουν φέρει επανάσταση στους γραφειοκρατικούς μηχανισμούς, όμως παραδόξως κατά την εφαρμογή τους σε πολλές περιπτώσεις οι διαδικασίες περιπλέκονται αντί να απλοποιούνται. Η ουσιαστική εφαρμογή τους αποδεικνύεται μία σύνθετη πρόκληση. Οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας δεν αποτελούν «αυτοσκοπό», η αξιοποίησή τους θα πρέπει να λάβει χώρα «σε συνδυασμό με τις οργανωτικές αλλαγές και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων ώστε να βελτιωθούν οι παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες, οι δημοκρατικές διαδικασίες και οι πολιτικές που ασκεί ο δημόσιος τομέας» (eur-lex., 2003, σελ. 4). Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών με άλλα λόγια, δεν θα πραγματώσει τον ουσιαστικό της ρόλο αν εφαρμοστεί ως μία τυπική και επιφανειακή διαδικασία. Θα πρέπει να δικτυωθεί στις δομές της Δημόσιας Διοίκησης και να προβεί σε μεταβολές εκ βάθρων. Ταυτόχρονα ο δημόσιος τομέας σήμερα θα πρέπει να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις ενός κοινού, το οποίο τα τελευταία χρόνια ζυμώνεται στο περιβάλλον των πληροφοριακών καινοτομιών και που η απρόσκοπτη εξυπηρέτησή του αποτελεί προτεραιότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Η εντολή της Ευρωπαϊκής Ένωσης προς όλες τις κυβερνήσεις των χωρών-μελών να απαλείψουν τη γραφειοκρατία μέσω της υιοθεσίας των ψηφιακών τεχνολογιών και να διασφαλίσουν ποιοτικές και αξιόπιστες υπηρεσίες προς τους πολίτες, υποχρεώνει τους κρατικούς μηχανισμούς να χαράξουν πραγματική ανθρωποκεντρική στρατηγική. Το «ταξίδι στην καινοτομία» αποτελεί αναγκαιότητα για να γεφυρωθεί το κενό ανάμεσα στο κράτος και τον πολίτη (Bekkers et al., 2011, σελ. 5). Η απόσταση αυτή προκαλεί ταλαιπωρίες και προσκόμματα στις συναλλαγές και καθιστά δύσκολη την αξιολόγηση και την επεξεργασία των παρεχόμενων κρατικών υπηρεσιών. Παράλληλα, η αποξένωση που επιβάλλει στην κοινωνία ένας απρόσωπος και απρόσιτος

κρατικός μηχανισμός αποτελεί παραδοσιακή εστία διαφθοράς. Οι νέες τεχνολογίες προάγοντας τη διαφάνεια έχουν τη δυνατότητα να αίρουν τις παθογένειες και να καταστήσουν το δημόσιο φιλικό στους πολίτες και ελέγξιμο στους επιθεωρητές. Επιπλέον, η διαφάνεια αίρει την εσωστρέφεια και τον αποκλεισμό των πολιτών από τις διαδικασίες συμμετοχής και συνδιαμόρφωσης των πολιτικών πραγμάτων ανανεώνοντας τους δημοκρατικούς θεσμούς και ενισχύοντας τους αμυντικούς μηχανισμούς της κοινωνίας απέναντι σε φαινόμενα αυταρχισμού και δημοκρατικών εκτροπών. Τα δίκτυα ως «μία ανώτερη οργανωτική μορφή για την ανθρώπινη δράση» θα αποτελέσουν τους νευρώνες για την εμπέδωση της διαύγειας και των ευεργετημάτων της τεχνολογίας (Castells, 2005, σελ. 30). Θα επιτύχουν την αποκατάσταση, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Bekkers (2011), «των χαμένων συνδέσεων ανάμεσα στη διακυβέρνηση και την κοινωνία» (σελ. 6).

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι σαφές ότι εξαρτάται από τα δίκτυα για να συγκροτηθεί η ίδια και εν συνεχεία να αποκαταστήσει την 'αποσυνδεδεμένη διακυβέρνηση' ανάμεσα στους πολίτες και την εξουσία. Η εφαρμογή της είναι μία ιδιαίτερα σύνθετη και τεταμένη διαδικασία, διότι τα νέα δίκτυα τεχνολογίας και επικοινωνίας συγκρούονται με τα παραδοσιακά κανονιστικά μοντέλα εκθρονίζοντας τα μέχρι πρότινος κυρίαρχα πλαίσια. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αναλαμβάνει ανατρεπτική δράση καθώς καλείται να επαναπροσδιορίσει «τη διαχείριση της δημόσιας ισχύος υποστηριζόμενη από την τεχνολογία πληροφορίας» (Garcia, Pomar, Hoeschl, 2004, σελ. 68). Εκμεταλλεύεται συνεπώς τις ρηξικέλευθες εφαρμογές που επιτελούνται στο πεδίο των τεχνολογιών και των επικοινωνιών, επιβάλλοντας νέες δομές οργάνωσης και λειτουργίας που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό αλλά και στα υλικοτεχνικά ζητήματα. Κυρίως όμως η εφαρμογή της είναι περίπλοκη διαδικασία, διότι φέρει τα χαρακτηριστικά μιας τεχνολογικής επανάστασης. Και όπως κάθε επανάσταση αποκτά σύνθετη πορεία, πολλαπλές διακλαδώσεις και μακροπρόθεσμα ορατές συνέπειες, οι οποίες έχουν την τάση να διαψεύδουν τις πρώιμες προβλέψεις,

έτσι και η χαρτογράφηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αποτελεί πρόκληση.

Σε κάθε περίπτωση, η ηλεκτρονική διοίκηση καλείται να μετουσιώσει τους τρέχοντες γραφειοκρατικούς μηχανισμούς, γεγονός το οποίο προφανώς απαιτεί μακροσκελή σχεδιασμό και κινητοποίηση πολλών θεσμών. Οι Da Cunha και Costa (2004) τονίζουν ότι έχει κομβική σημασία η επίγνωση ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν μπορεί να αποτελεί απλώς τη μεταφορά της «κυβερνητικής γραφειοκρατίας στο διαδίκτυο» (σελ. 4). Η μετάβαση από το χειρόγραφο έγγραφο στο εκτυπωμένο μπορεί να αποτέλεσε ορόσημο για τα ελληνικά δεδομένα, ωστόσο καθόλου δεν ανταποκρίνεται στα ιδανικά ενός συνδεδεμένου δημοσίου. Προκειμένου να λειτουργήσει ορθά η διαδικασία προσαρμογής και αφομοίωσης του νέου συστήματος ώστε να μην καταλήξει ως κακέκτυπο γραφειοκρατίας, θα πρέπει να λειανθεί το έδαφος και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για να ευδοκιμήσει. Για την επίτευξη του e-government απαιτείται η διαμόρφωση εσώτερων γραφειοκρατικών δομών, η κατανόηση των νέων λειτουργιών που επιτελούν οι τεχνολογίες, η γνώση και η εξοικείωση των δυνατοτήτων επικοινωνίας που παρέχονται πλέον στις Υπηρεσίες. Οι μεταβολές αυτές δεν μπορούν να έχουν θεωρητικό χαρακτήρα, αλλά θα πρέπει να μεταφράζονται σε χειροπιαστές πρακτικές που θα εγκύπτουν σε συγκεκριμένα καθημερινά ζητήματα, όπως λόγου χάρη στον τρόπο που θα υποβάλλονται, θα επεξεργάζονται και θα ικανοποιούνται τα αιτήματα των πολιτών.

## **1.4. Η κρίση στη Δημόσια Διοίκηση έναντι της καινοτομίας**

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως το νέο αφήγημα στη Δημόσια Διοίκηση, καθιερώνεται εκτοπίζοντας ουσιαστικά το προϋπάρχον επειδή έχει καταστεί παρωχημένο και κυρίως διότι αδυνατεί να υποστηρίξει τις νέες τεχνολογίες. Τα πλαίσια που αντικαθιστούν τα αντίστοιχα της παραδοσιακής διοίκησης, «περιλαμβάνουν στοιχεία τεχνολογίας, οργάνωσης, νομικά και κατάρτισης που απαιτούν μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις» (eur-lex., 2003, σελ. 26). Τα νέα

μέγα-πλαίσια θα πρέπει να εμφυτεύονται στα ανάλογα διαχειριστικά και οργανωτικά περιβάλλοντα και εν συνεχεία θα καθιερώνονται στη συνείδηση των πολιτών. Θα εμπεδώνονται ως τα νέα κανονιστικά πλαίσια, τα οποία θα εγγυώνται «την αμοιβαία διάδραση μεταξύ των τρεχόντων προγραμμάτων και των πρωτοβουλιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορούν την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» (eur-lex., 2003, σελ. 26). Όπως αναφέρθηκε, η αντικατάσταση των παραδοσιακών μοντέλων και κατά συνέπεια ο επαναπροσδιορισμός ολόκληρων γραφειοκρατικών μονάδων προκαλεί μία οργανική ανισορροπία. Προκειμένου οι οργανισμοί να αφομοιώσουν το νέο παράδειγμα, αλλά και να προσδιορίσουν εκ νέου την ταυτότητά τους αναζητούν, όπως αναφέρει ο Bryant (2007), «νέο γνωστικό σημείο ισορροπίας» (σελ. 4). Από το στάδιο του πειραματισμού και των ελιγμών πραγματοποιείται μετάβαση στο στάδιο της ενσωμάτωσης των καινοτομιών, δηλαδή της διαδικασίας αμοιβαίας αφομοίωσης κατά την οποία ο οργανισμός «προσαρμόζει την τεχνολογία αποσκοπώντας να την ενσωματώσει στις υπάρχουσες δομές, ρουτίνες και πρακτικές ενώ και ο ίδιος προσαρμόζεται στην τεχνολογία αλλάζοντας πρακτικές και διαδικασίες» (Bryant, 2007, σελ. 5). Συνεπώς η νέα ισορροπία που επιτυγχάνεται είναι προϊόν αμοιβαίων τροποποιήσεων μεταξύ των δύο εμπλεκόμενων συστημάτων, της τεχνολογίας και του οργανισμού. Η διαδικασία στην οποία αναφέρεται ο Bryant βασίζεται στην αλληλοκατανόηση και τη γεφύρωση, με σκοπό την πραγμάτωση ενός νέου μοντέλου μέσω κοινών ελιγμών προσέγγισης. Το νέο παράδειγμα που προκύπτει δεν έχει εξοβελίσει το προηγούμενο, το έχει κατανοήσει και το έχει αναβαθμίσει ενόψει των νέων επικοινωνιακών και πληροφοριακών δυνατοτήτων.

Καθώς ο οργανισμός πλέον δύναται να κατανοήσει τις δυνατότητες των νέων τεχνολογικών εργαλείων εισέρχεται στο στάδιο της ενδοσκόπησης, επιχειρεί δηλαδή να επανεξετάσει και πιθανόν να αναπροσαρμόσει παγιωμένες δράσεις του. Η αυτοαξιολόγηση στην οποία προβαίνει μπορεί να φέρει στο φως «περιχαρακωμένες» εργασίες, γραφειοκρατικές πρακτικές όπως σημειώνει ο Bryant (2007), οι οποίες εξαιτίας της επανάληψης και της ρουτίνας επιβάλλονται ως «φυσικές και αναπόφευκτες» (σελ. 5). Οι

συγκεκριμένες εργασίες τις οποίες αδυνατεί να εντοπίσει η παραδοσιακή διοίκηση, ουσιαστικά λειτουργούν παρασιτικά, επιβαρύνοντας οικονομικά τον οργανισμό και τους φορολογούμενους και αποτελούν σοβαρό τροχοπέδη για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Η σημαντικότερη λειτουργία που επιτελούν οι νέες τεχνολογίες εκθέτοντας το σχεδιάγραμμα της διοικητικής οργάνωσης, παρέχει στις Υπηρεσίες τη δυνατότητα να αποκτήσουν επίγνωση και εποπτεία του οργανογράμματος τους συμβάλλοντας έτσι στην απαλοιφή όλων των περιττών ή άσκοπων εργασιών. Ο Eagleton (1996) αναφερόμενος στη λειτουργία της λογοτεχνικής γλώσσας διαπιστώνει ότι η χρήση της διαρρηγνύει την αυτοματοποίηση που προκαλεί η καθημερινότητα. «Στη συνήθη καθημερινή ομιλία, η αντίληψη της πραγματικότητας και οι αντιδράσεις μας προς αυτήν χάνουν τη φρεσκάδα τους, αμβλύνονται» (σελ. 25). Στη Δημόσια Διοίκηση, η ατέρμονη επανάληψη δημιουργεί ρουτίνες, αλυσιτελείς γραφειοκρατικούς τύπους οι οποίοι αποτελούν προϊόν στείρας αυτοματοποίησης. Ανούσιες δομές και υπηρεσίες, οι οποίες συντηρούνται χωρίς να εξυπηρετούν τους πολίτες ή το δημόσιο συμφέρον, μένουν αόρατες διότι η συμβατική διοίκηση απλά αδυνατεί να τις εντοπίσει. «Ο λογοτεχνικός λόγος καθιστά ανοίκεια και αποξενώνει τη συμβατική γλώσσα» οδηγώντας έτσι σε πληρέστερη αποτίμησή της τονίζει ο Eagleton (1996) (σελ. 25). Με την ίδια λογική, οι νέες τεχνολογίες ως εργαλείο και 'επικοινωνιακή γλώσσα' της σύγχρονης διακυβέρνησης, σπάνε την αυτοματοποίηση της γραφειοκρατίας και προσφέρουν τη δυνατότητα της πανοραμικής εποπτείας εντοπίζοντας έτσι τους απαρχαιωμένους τύπους.

Όπως η λογοτεχνική γλώσσα διαταράσσει τη συμβατική, έτσι και οι νέες τεχνολογίες «σοκάρουν» τους οργανισμούς διαταράσσοντας τις ισορροπίες τους (Bryant, 2007, σελ. 5). Αν όμως η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση μένει εγκλωβισμένη στο στάδιο της τραυματικής εμπειρίας και αντιμετωπίζεται με καχυποψία ή ακόμα και εχθρότητα από τους πολλούς θιασώτες του παλαιού συστήματος, οι νέες επικοινωνιακές δυνατότητες δεν θα είναι δυνατόν να αξιοποιηθούν και όλο το εγχείρημα κινδυνεύει να καταρρεύσει. Οι θεωρητικοί της διοίκησης αντιλήφθηκαν εγκαίρως ότι θα πρέπει να



παρακολουθήσουν προσεκτικά τους απόηχους της νέας ψηφιακής επανάστασης και να χαρτογραφήσουν την terra incognita των τεχνολογικών ανακαλύψεων. Εκπόνησαν ένα μοντέλο πέντε σταδίων, «ανασφάλεια, αφύπνιση, διαφώτιση, σοφία, βεβαιότητα», διά μέσου του οποίου η κρίση ξεπερνιέται, οι ισορροπίες αποκαθίστανται και εν τέλει επιτυγχάνεται η οργανική ωριμότητα (Bryant, 2007, σελ. 5). Το μοντέλο αυτό γνώρισε στη συνέχεια τροποποιήσεις, βελτιώσεις και παραλλαγές καθιερώνοντας την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως ισχυρότατο ρυθμιστή της δημόσιας δράσης και δίαυλο για την επίτευξη της ηλεκτρονικής δημοκρατίας. Το 2001 η Αμερικανική Εταιρεία Δημόσιας Διοίκησης προβαίνει σε εξαγγελία έκθεσης στα Ηνωμένα Έθνη τοποθετώντας τον πολίτη «στην καρδιά του φαινομένου» καθιστώντας τον αποδέκτη όλων των ευεργετημάτων που προκύπτουν από τα αξιόπιστα και υψηλών επιδόσεων ηλεκτρονικά συστήματα (Bryant, 2007, σελ. 7).

Καθίσταται σαφές ότι σε παγκόσμιο επίπεδο οι καινοτομίες στο χώρο της τεχνολογίας και οι ρηξικέλευθες μεταβολές στην επικοινωνία διαμορφώνουν δραματικά τη Δημόσια Διοίκηση. Παρατηρείται ταυτόχρονα ότι ακόμα και σε κράτη με μεγάλες πολιτικές και πολιτιστικές διαφορές, η θέσπιση του e-government παρουσιάζει ομοιομορφία και συνέπεια. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι η Δημόσια Διοίκηση σήμερα περισσότερο από ποτέ, ως θεωρία και κατά συνέπεια ως πρακτική, φέρει χαρακτηριστικά προϊόντος παγκοσμιοποίησης, με την έννοια ότι παράγεται συστηματικά και μαζικά με αυστηρές προδιαγραφές ελεγχόμενες από τις αγορές και το κεφάλαιο. Το αποτέλεσμα της επικράτησης μιας παγκόσμιας γραφειοκρατίας, αναφέρει ο Mandal (1997), προκαλεί «συνεχή πτώση της ισχύος των εθνικών κυβερνήσεων και μια σταθερή άνοδο των δυνάμεων της διεθνής κοινότητας από τη μία και μη κυβερνητικών παραγόντων από την άλλη» (σελ. 9). Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί και η ίδια παραφυάδα του παγκόσμιου φεντεραλισμού, γεγονός το οποίο έχουν επώδυνα εμπεδώσει τα τελευταία χρόνια οι ελληνικές κυβερνήσεις, οι οποίες βρέθηκαν να παραχωρούν όλο και περισσότερα κυρίαρχα εθνικά δικαιώματα, είτε σε θεσμικά όργανα της Ε.Ε. είτε σε κέντρα παγκόσμιας γραφειοκρατίας, όπως το Δ.Ν.Τ. Πολλές

μεταρρυθμίσεις και αναπτυξιακά προγράμματα που αφορούν σε νευραλγικά ζητήματα διοίκησης των κρατών-μελών της Ένωσης, όπως για παράδειγμα το φιλόδοξο και απαιτητικό πρόγραμμα *Europe 2020*, χρηματοδοτούνται όπως αναφέρθηκε νωρίτερα από ευρωπαϊκά κονδύλια και ως εκ τούτου τα νομοθετήματα των Βρυξελλών θα πρέπει να τυγχάνουν άμεσης εφαρμογής. Ομοίως, σχετικά με τα προγράμματα εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έχουν ήδη τεθεί οι στόχοι στο σχέδιο δράσης *eEurope2005* και στην ανακοίνωση της Επιτροπής καλούνται τα κράτη-μέλη να αναλάβουν δεσμεύσεις προκειμένου να αναβαθμίσουν τη Δημόσια Διοίκηση έτσι ώστε να προσφέρει υπηρεσίες παγκόσμιας κλάσης στους ευρωπαίους πολίτες «με υψηλής ποιότητας και καινοτόμες δημόσιες υπηρεσίες για όλους» (eur-lex., σελ. 29).

Παρόλα αυτά, πολλές φορές διαπιστώνεται ότι η υλοποίηση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων και η εκτέλεση των στρατηγικών στόχων προσκρούουν σε ιδιαίτερα ζητήματα που εκπορεύονται από τις εγγενείς διαφορές και τις ενδιάθετες τάσεις κάθε κράτους-μέλους. Στην Ελλάδα συγκεκριμένα, το πρόγραμμα του *eEurope2005* αποδεικνύεται ότι υλοποιείται βραδύτερα από τα κράτη-μέλη της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης. Η ελληνική κυβέρνηση διαπίστωνε σύμφωνα με την επίσημη έκθεση του 1999, *‘Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Στρατηγική και Δράσεις’* (2002) ότι «το στοίχημα είναι μεγάλο» όσον αφορά τις προκλήσεις που προκύπτουν ενόψει των νέων τεχνολογιών καθώς «σε σύγκριση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες, η Ελλάδα υστερεί στην πορεία για την Κοινωνία της Πληροφορίας» (Ελληνική Κυβέρνηση, σελ. 10). Πιθανόν να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι ακόμα και ανάμεσα στα τεχνολογικά προηγμένα κράτη της Ε.Ε. προκύπτει σημαντική διαφοροποίηση στην παρεχόμενη ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών. Σύμφωνα με την ευρωπαϊκή στατιστική υπηρεσία Eurostat, μόνο τα κράτη-μέλη της Σκανδιναβίας κατάφεραν να αναπτύξουν επιτυχή δικτύωση με τις επιχειρήσεις και τους πολίτες, ενώ παραδοσιακά ισχυρές χώρες στο χώρο της ψηφιακής πληροφορίας όπως η Γερμανία και η Αγγλία έχουν ακόμα δρόμο (Hahamias, Ples, Healy, 2005, σελ. 186). Η παγκόσμια διοίκηση υποστηρίζεται από

ισχυρούς διεθνείς οργανισμούς και αποτελεί ένα εργαλείο της 'νέας τάξης πραγμάτων' όπως εξήγγειλε ο George Bush, ο πρεσβύτερος ήδη από το 1991. Μπορεί η ίδια να μη γνωρίζει πατρίδα, όμως η δράση της δεν λαμβάνει χώρα στο «κενό» και εντέλει «επηρεάζεται από πολλαπλές δυνάμεις με ένα ιδιαίτερα περίπλοκο τρόπο» (Mandal, 1997, σελ. 10). Οι κοινοτικές οδηγίες για την ενδεδειγμένη και συνεπή εφαρμογή των προγραμμάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποδεικνύεται ότι δεν εγγυώνται την επίτευξη ομοιόμορφων αποτελεσμάτων μέσα στην Ευρωζώνη. Οι επί χάρτου αποκρυσταλλωμένες έννοιες μετατρέπονται κατά την εφαρμογή τους σε απατηλό και σύνθετο έργο, καθώς όπως φαίνεται απαιτείται η κατανόηση πολλών παραμέτρων, όπως λόγου χάρη των τρεχουσών γραφειοκρατικών δομών του κάθε μέλους-κράτους, των κυρίαρχων εθνικών νοοτροπιών, της παιδείας, της οικονομικής πορείας. Δεν ισχυριζόμαστε ότι η Ευρωπαϊκή Κοινότητα έθετε με υπέρμετρη φιλοδοξία υψιτενείς στρατηγικούς στόχους χωρίς να έχει επαφή με την πραγματικότητα. Στα πλαίσια της στοχοθεσίας για την υλοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι Βρυξέλλες λάμβαναν υπόψη κωλύματα και καθυστερήσεις που ενδεχομένως προέκυπταν ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια της χρονοβόρας και δαπανηρής πορείας έτσι ώστε «να καμφθούν οι αντιστάσεις και να υπερπηδηθούν τα εμπόδια, να αλλάξουν οι αντιλήψεις, να προωθηθούν οι οργανωτικές αλλαγές» (eur-lex., 2003, σελ. 5). Στελέχη και νομοθέτες της Ε.Ε. που καταπιάνονται με την επίτευξη ενός ενιαίου ευρωπαϊκού δημόσιου χώρου δεν προβληματίζονται μονάχα από θέματα ενδοκοινοτικής σύγκλισης, αλλά και από τις συνέπειες της παγκοσμιοποίησης και του μεταβαλλόμενου πολιτικού και οικονομικού τοπίου. Πράγματι, η παγκόσμια αστάθεια που κάνει πολύ έντονη την παρουσία της τα τελευταία χρόνια, παράλληλα με την απίσχναση της εθνικής κυριαρχίας και την παραχώρηση νευραλγικών εξουσιών, θέτουν στις κυβερνήσεις την πρόκληση μιας 'ρευστής νεωτερικότητας', όπως την αποκαλεί ο Bauman. Η ρευστή νεωτερικότητα ουσιαστικά αναγκάζει «τις τοπικότητες να χάνουν την ικανότητα και τη διαχείριση νοσηματοδότησής τους και να καθίστανται συνεπώς εξαρτώμενες στις δράσεις ερμηνείας που ελέγχονται από τη διανομή της παγκοσμιοποίησης» (Bauman, 1998, σελ. 2-3). Κατά τη μετάβαση στο νέο αφήγημα, οι κυβερνήσεις καλούνται να

επαναπροσδιορίσουν την αποστολή τους και να επαναδιατυπώσουν τις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Καλούνται να «εφευρεθούν εκ νέου», όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Heeks (1999), όχι απλά για να ενσωματώσουν τις καινούργιες τεχνολογίες, αλλά για να μετουσιωθούν σε μία σύγχρονη και βιώσιμη οντότητα, ικανή να προσαρμόζεται ταχύτατα στις διακυμάνσεις της ρευστής νεωτερικότητας (σελ. 9). Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποδεικνύεται κάτι πιο σύνθετο από υπολογιστικά προγράμματα και εγχειρίδια που εκπονούν οι τεχνοκράτες και απλά λειτουργούν παντού καλά. Περιβάλλεται από μία αύρα σχετικότητας, διάγει σε καθεστώς προσδιορισμού και ετεροπροσδιορισμού, με την έννοια ότι επηρεάζεται δραματικά και η ίδια από το περιβάλλον που επιχειρεί να αναμορφώσει. Η κατανόηση της αμφίδρομης αυτής σχέσης είναι απαραίτητη κατά το σχεδιασμό της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, διότι συνήθως η Δημόσια Διοίκηση ως δυσκίνητος και αυστηρά οριοθετημένος μηχανισμός, υιοθετεί μονολιθικές προσεγγίσεις που λίγο τη βοηθούν να κατανοήσει την περιρρέουσα ατμόσφαιρα. Οι κυβερνήσεις πρέπει συνεπώς να εφευρεθούν εκ νέου για να καταφέρουν να αξιολογήσουν τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες καινοτομίες με τη μεσολάβηση διαδικασιών αυτογνωσίας. Οι υπηρεσίες που παρέχονται θα πρέπει να αυτοαξιολογούνται συνεχώς προκειμένου να εντοπίζονται δυνατότητες και αδυναμίες. Μόνο διά μέσου μίας οξυμένης οπτικής, η οποία θα έχει αποκωδικοποιήσει τα αινίγματα του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, αίρεται η διαβόητη εσωστρέφεια κι οι επακόλουθες παθογένειες. Όπως αναφέρουν οι Wimmer και Traunmüller, (2004) ο μοναδικός τρόπος για να μπορέσει η Δημόσια Διοίκηση να πραγματοποιήσει το «άλμα προς την καινοτομία» και να καρπωθεί τα οφέλη της τεχνολογίας είναι μέσω «της επίγνωσης και του ενδιαφέροντος» (σελ. 63). Επίγνωση ότι η αδιαφορία αμβλύνει τις αντιληπτικές ικανότητες ενός οργανισμού με αποτέλεσμα να χάνει ουσιαστικά την επαφή με τις απαιτήσεις των καιρών. Ενδιαφέρον προκειμένου να μεταλαμπαδευτεί ο ενθουσιασμός για τις νέες τεχνολογίες και τη βέλτιστη χρήση τους.

# Κεφάλαιο 2

## Επικοινωνία και νέες τεχνολογίες στο ελληνικό δημόσιο

### 2.1. Η πορεία προς την ηλεκτρονική διοίκηση

Οι βασικές γενεσιουργές συνθήκες της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης εντοπίζονται στη γραφειοκρατική αναποτελεσματικότητα των παλαιών συστημάτων και στις δυνατότητες των νέων ηλεκτρονικών μέσων. Η δημόσια γραφειοκρατική οργάνωση στην Ελλάδα αποδείχθηκε ομολογουμένως προβληματική στην πλειοψηφία των περιπτώσεων. Τα παραγόμενα αποτελέσματα κρίνονται αναχρονιστικά και μη αποδοτικά σε βαθμό που τίθεται πλέον υπό αμφισβήτηση η ίδια η «νομιμοποίησή της» (Λεονάρδου, σελ. 30). Κατά συνέπεια η αλλαγή παραδείγματος θεωρείται επιβεβλημένη για τη βιωσιμότητα του κρατικού μηχανισμού και μόνο μέσω νέων διοικητικών προτύπων δύναται να μπουν οι βάσεις για ένα δημόσιο ανταγωνιστικό και αποτελεσματικό. Το όραμα του νέου δημοσίου αναφέρεται σε ανοιχτές και ανεμπόδιστες ροές επικοινωνίας, σε διαφάνεια διαδικασιών και στην ενδυνάμωση του πολίτη χάρις στις δυνατότητες ανάδρασης που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες αλλά και της αναβάθμισης των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Το νέο παράδειγμα στη Δημόσια Διοίκηση υλοποιείται μέσω των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και

πληροφορίας και συνεπώς οι ψηφιακές τεχνολογίες αποτελούν το μέσο για τη μετάβαση στην ηλεκτρονική διοίκηση.

Η πορεία προς την υλοποίηση της ηλεκτρονικής διοίκησης στην Ελλάδα, τουλάχιστον σε νομοθετικά και θεσμικά πλαίσια, φάνηκε να συντονίζεται με τους ευρωπαϊκούς ρυθμούς. Πριν από το Μάρτιο του 2000 και τη Στρατηγική της Λισαβόνας, η οποία όπως αναφέρθηκε καθιέρωνε την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ε.Ε., μία σειρά νομοθετημάτων στην ελληνική επικράτεια ξεκινούσε να ρυθμίζει τη λειτουργία της Κοινωνίας της Πληροφορίας. Ήδη από το 1998 ο Ν. 2672/1998 καθιέρωνε την ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου και τη διακίνηση εγγράφων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ο Ν. 2690/1999 εν συνεχεία, επέτρεπε στους πολίτες να έχουν πρόσβαση στα διοικητικά έγγραφα και τα ηλεκτρονικά αρχεία. Ακολούθησε πλήθος νόμων και διαταγμάτων με σκοπό την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και την κατανόηση των ραγδαίων εξελίξεων στα ψηφιακά μέσα. Η χώρα αγκάλιαζε με ενθουσιασμό τις νέες τεχνολογίες. Στο εγχειρίδιο της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2008), ο υπουργός εσωτερικών δήλωνε ότι «η νέα Δημόσια Διοίκηση θα λειτουργεί εξ ολοκλήρου ψηφιακά και θα δρα αποτελεσματικά και αποδοτικά σε πλαίσιο χρηστής διακυβέρνησης προς όφελος όλων» (σελ. 3). Η πανηγυρική ατμόσφαιρα σφραγιζόταν από τους δείκτες επικοινωνίας και πληροφορίας, σύμφωνα με τους οποίους τα ποσοστά της χώρας σε θέματα ηλεκτρονικής ετοιμότητας και τεχνολογικής υποδομής ήταν ανώτερα του παγκόσμιου μέσου όρου (Κοτρωνιά, Γ.Γ.Δ.Δ.Η.Δ, 2008, σελ. 11). Οι συγκρίσεις και οι μετρήσεις σε ποσοστά παγκόσμιας κλίμακας ίσως ήταν απατηλά, καθώς συμπεριλάμβαναν και τα ποσοστά εκείνα πολλών αναπτυσσόμενων χωρών, οι οποίες παρουσίαζαν τεράστιες ανεπάρκειες υποδομών στις νέες ψηφιακές τεχνολογίες. Πράγματι, ο Hahamis (2005) σημειώνει ότι το 1999 το ποσοστό «διαδικτυακής οικιακής διείσδυσης» στην Ελλάδα ήταν στο 14%, μέγεθος πολύ χαμηλό σε σχέση με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη, ενώ το 2005 αν και μία μικρή βελτίωση έλαβε χώρα, συνέχιζε να κυμαίνεται σε παρόμοια επίπεδα (σελ. 186). Τα τελευταία χρόνια παρόλα αυτά, τα ποσοστά των νοικοκυριών στην Ελλάδα όσον

αφορά στη «διείσδυση και χρήση επιγραμμικών (online) υπηρεσιών μέσω διαδικτύου» παρουσίασαν αλματώδη άνοδο από 7,3% σε 59%, απέχοντας όμως ακόμα 20% από το μέσο όρο της Ε.Ε. (Κουντζέρης, Κωνσταντάτος, 2010, σελ. 4). Σε κάθε περίπτωση, η Ελλάδα σε θεωρητικό τουλάχιστον επίπεδο, σχεδιάζει τη νέα Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με τις αρχές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, τοποθετώντας τον πολίτη και τις δημοκρατικές διαδικασίες στην κορυφή των αποδεκτών των ευεργετημάτων της. Ταυτόχρονα, το υπουργείο αναγνώριζε ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες θα επέφεραν σημαντικές διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, αναγκαίες και επιβαλλόμενες εμπρός στα πολλαπλά οφέλη που θα προέκυπταν στην οικονομία, το περιβάλλον, τη Δημόσια Διοίκηση. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές θα λείπαιναν το έδαφος για την έλευση σταδίων ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης που θα επιτυγχανόταν ανάλογα με το βαθμό ηλεκτρονικής ωρίμανσης. Τα στάδια ορίστηκαν ως «Πληροφόρηση - Δημοσίευση, Διάδραση - Αλληλεπίδραση, Αμφίδρομη Διάδραση, Συναλλαγή» (Κοτρωνιά, Γ.Γ.Δ.Δ.Η.Δ, 2008, σελ. 18-19). Κατά την πληροφόρηση - δημοσίευση ο πολίτης έχει τη δυνατότητα να ενημερώνεται σχετικά με τις διαθέσιμες υπηρεσίες του φορέα που τον ενδιαφέρει. Το συγκεκριμένο στάδιο έχει αμιγώς πληροφοριακό χαρακτήρα και προφανώς αποτελεί την εισαγωγή του κοινού αλλά και των υπηρεσιών στον κόσμο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η επικοινωνιακή δράση που λαμβάνει χώρα ως «απλή μετάδοση πληροφοριών ανάμεσα σ' ένα πομπό και ένα δέκτη» παραπέμπει στο γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας, το οποίο «θεωρεί σαν δεδομένο από τη μία την κατοχή ενός μηνύματος από τον πομπό, και από την άλλη, την άγνοια του δέκτη που προσλαμβάνει παθητικά αυτό το μήνυμα» (Ψύλλα, 1991, σελ. 108). Το γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας, συμπληρώνει η Ψύλλα (1991), συχνά σχετίζεται με τα κέντρα εξουσίας, τα οποία απλώς επιδιώκουν τη μετάδοση ενός μηνύματος και ταυτίζουν την επικοινωνία με την πληροφόρηση και «την πληροφορία με το μήνυμα» (σελ. 109). Παρόλα αυτά, στη συγκεκριμένη περίπτωση το γραμμικό μοντέλο που λαμβάνει χώρα στο πρώτο στάδιο ηλεκτρονικής ωρίμανσης, αποτελεί περισσότερο έκφραση ενός προοιμίου ηλεκτρονικών υπηρεσιών και λιγότερο επιλογή ή τακτική της πολιτείας προς επίρρωση της αυθεντίας ή της εξουσίας της.

Κατά το δεύτερο και τρίτο στάδιο ο πολίτης έχει πλέον τη δυνατότητα να κάνει χρήση κάποιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Στο στάδιο της διάδρασης – αλληλεπίδρασης διατίθενται στη διαδικτυακή πύλη του φορέα φόρμες σε εκτυπώσιμη μορφή προκειμένου να ξεκινήσει η διαδικασία εξυπηρέτησης. Στο στάδιο της αμφίδρομης διάδρασης παρέχεται πρόσβαση σε «επίσημες ηλεκτρονικές φόρμες» η οποίες δύναται να υποβληθούν μέσω διαδικτύου, όμως για την παραλαβή τους απαιτείται φυσική παρουσία (Χαϊδόγιαννος, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, σελ. 20). Τέλος, το τέταρτο στάδιο ηλεκτρονικοποίησης των υπηρεσιών παρέχει στους χρήστες σύνθετες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες χωρίς να απαιτείται φυσική παρουσία. Επικοινωνιακά μεταβαίνουμε από το γραμμικό μοντέλο στο κυβερνητικό, καθώς η έμφαση μετατοπίζεται πλέον από το μήνυμα «στους στόχους που επιδιώκονται να εκπληρωθούν» με τη μετάδοσή του (Ψύλλα, 1991, σελ. 109). Το κυβερνητικό μοντέλο φέρνει τον πολίτη στο επίκεντρο, ο οποίος «μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας καλείται να επηρεαστεί» (Ψύλλα, 1991, σελ. 109). Ταυτόχρονα χάρη στη δυνατότητα ανατροφοδότησης που είναι πια διαθέσιμη, ο πομπός μπορεί να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ενδιαφέρουσα, τέλος, είναι η σημασία που αποκτά η έννοια της επιρροής του δέκτη στη Δημόσια Διοίκηση σε σχέση με άλλους χώρους, όπου διαχέεται η επικοινωνιακή δράση του κυβερνητικού μοντέλου. Η Ψύλλα (1991) σημειώνει συγκεκριμένα ότι το κυβερνητικό μοντέλο απαντάται συχνά στο χώρο της διαφήμισης με σκοπό να επηρεαστεί ο δέκτης και να στραφεί ενδεχομένως στην αγορά ενός προϊόντος (σελ. 109). Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση επιδιώκει να επηρεάσει το δέκτη αναβαθμίζοντας την ποιότητα των συναλλαγών του με το δημόσιο, γεγονός το οποίο αποτελεί την εκπλήρωση των κυβερνητικών εξαγγελιών σχετικά με τη θέση του στο επίκεντρο της Δημόσιας Διοίκησης.

Η θεωρία των σταδίων στην ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αποτελεί από μόνη της μία πρόσκληση. Ο Lee (2007) θεωρεί ότι οι προβλέψεις σχετικά με την επανάσταση στην πληροφορία και την επικοινωνία στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης είναι μία παρακινδυνευμένη



υπόθεση διότι εμπλέκονται πολλοί κοινωνικοί, πολιτικοί και δομικοί παράγοντες. Αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «οι νέες τεχνολογικές αλλαγές του σήμερα μπορεί να πάρουν περισσότερο χρόνο μέχρι να σταθεροποιηθούν μέσω των κατάλληλων κοινωνικών και οργανωτικών μεταβολών από όσο εκτιμούν οι τεχνολογικά αισιόδοξοι» (σελ. 33). Σε κάθε περίπτωση, το μοντέλο που παρουσίασε το Υπουργείο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης το 2008, είναι των Hiller και Bellanger και στο οποίο προστέθηκε στη συνέχεια το στάδιο της «συμμετοχής» προσφέροντας στους πολίτες δυνατότητες ψηφιακής εγγραφής, ψηφοφορίας και ανάρτησης σχολίων (Lee, 2007, σελ. 34). Το μοντέλο των Hiller και Bellanger, όπως και τα υπόλοιπα της Παγκόσμιας Τράπεζας, της Gartner Research και των Layne και Lee, επιχειρούν να καταγράψουν τη σταδιακή διάρθρωση και «οργανική ανάπτυξη» της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ως φαινομένου εξελικτικού (Lee, 2007, σελ. 33). Παραθέτουν προτάσεις, εικασίες και λειτουργικά πλαίσια τα οποία ενδεχομένως στην πορεία να παρεκκλίνουν των εκτιμήσεων, καθώς η παράλληλη ώσμωση κοινωνίας και τεχνολογίας δύναται να προκαλέσει απροσδόκητες εξελίξεις. Είναι μοντέλα τα οποία έχουν συνεπώς αφομοιώσει την έννοια της ρευστής νεωτερικότητας και έτσι αποφεύγουν να εκφράζονται απόλυτα για «τελικούς προορισμούς» ως αναγκαιότητες ή θέσφατα (Lee, 2007, σελ. 47).

Στην Ελλάδα πάντως κυριαρχεί μία διάθεση απλοποίησης των πραγμάτων και η πρόκληση της ρευστής νεωτερικότητας δεν κατατρύχει σε γενικές γραμμές τις πολιτικές εξαγγελίες σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Η τελευταία παρουσιάζεται ως 'μαγική σφαίρα' ή 'υποδόρια ένεση' της οποίας η δράση θα απαλείψει οριστικά τις κακοδαιμονίες που ταλανίζουν τη Δημόσια Διοίκηση. Το e-government φέροντας ένα επίχρισμα τεχνολογικής μύησης και διοικητικής εκλέπτυνσης γίνεται ισχυρό όπλο στη φαρέτρα πολλών πολιτικών, διότι χρησιμοποιεί ένα αξιόπιστο και μη εξουθενωμένο από την κατάχρηση μέσου για να πείσει. Οι συναλλασσόμενοι χρόνια εξουθενωμένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες εναποθέτουν προσδοκίες και πόθους για ένα δημόσιο, αποτελεσματικό, διαυγές και φιλικό. Πράγματι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αγγίζει αποτελεσματικά το θυμικό, διότι

επαγγέλλεται το πέρας της ταλαιπωρίας και της γραφειοκρατίας και την επιστροφή του πολίτη στο επίκεντρο μέσω των προγραμμάτων σύστασης ηλεκτρονικών μητρώων και επικοινωνιακής διαλειτουργικότητας. Το μόνο που απομένει είναι να διαπιστωθεί εάν τα υπεσχημένα δύναται να ευοδωθούν στην πράξη.

## **2.2. Ο Πολίτης στο επίκεντρο και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην πράξη**

Οι εξαγγελίες του σχεδίου δράσης eEurope2005 και ιδιαίτερα της eCommission έδιναν ιδιαίτερη έμφαση στο να τεθούν οι νέες τεχνολογίες και επικοινωνιακές ευκαιρίες στις υπηρεσίες του πολίτη. Το πρώτο μέλημα της επιτροπής αφορούσε στην προσβασιμότητα των ευρωπαϊών πολιτών σε βασικές πληροφορίες δημόσιων αρχών. Από τις μικρές μονοαπευθυντικές θυρίδες (MOSS) έως σε ακόμα πιο εξελιγμένες ηλεκτρονικές πύλες με δυνατότητες ηλεκτρονικής ταυτοποίησης, ηλεκτρονικών πληρωμών αλλά και διάδρασης, οι προθέσεις του προγράμματος να παρέχονται ποιοτικές και αναβαθμισμένες ψηφιακές υπηρεσίες ήταν σαφείς (eur-lex., 2003, σελ. 11). Σχετικά με της προσφερόμενες δυνατότητες διάδρασης και προς επίρρωση του οράματος της 'ηλεκτρονικής δημοκρατίας', δόθηκε δημόσιος ψηφιακός χώρος με τη μορφή ηλεκτρονικού φόρουμ και περαιτέρω δυνατότητες ηλεκτρονικής ψηφοφορίας και υποβολής ερωτημάτων προς τους αρμόδιους χάραξης πολιτικών στρατηγικών. Μάλιστα στα πλαίσια της «ευρείας ηλεκτρονικής διαβούλευσης» συστάθηκε κατά τη διάρκεια της Ελληνικής Προεδρίας το 2003 δικτυακός τόπος ηλεκτρονικής ψηφοφορίας (eur-lex., 2003, σελ. 12). Σήμερα, η Ανοιχτή Διακυβέρνηση (Open Government Partnership – OGP) αποβλέποντας «στη δημόσια συμμετοχή, στη λήψη αποφάσεων, στη διαφάνεια και λογοδοσία καθώς και στην ανοιχτή διάθεση της δημόσιας πληροφορίας» αποτελεί την πολιτική ωρίμανση και τεχνολογική εξέλιξη των προαναφερόμενων καινοτομιών και προβάλλεται εμβληματικά στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης ([www.opengov.gr](http://www.opengov.gr)). Η Ανοιχτή Διακυβέρνηση δεν προσκαλεί μονάχα τους πολίτες να συμμετέχουν στις δημοκρατικές

διαδικασίες διά μέσου της ψηφιακής πραγματικότητας, αλλά επιπλέον τους προσφέρει ουσιαστικά εργαλεία διοίκησης και επίβλεψης του δημόσιου τομέα. Συνεπώς, οι πολίτες πλέον καλούνται να περιφρουρούν τη διαφάνεια του χώρου, να εμπλέκονται στις αποφάσεις της Δημόσιας Διοίκησης, να αξιολογούν και να εκμεταλλεύονται τη δημόσια πληροφορία, καθώς και να αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες στη σύγχρονη διακυβέρνηση ([www.opengov.gr](http://www.opengov.gr)). Η Ανοιχτή Διακυβέρνηση, με λίγα λόγια, καλεί τους πολίτες να συμμετέχουν στη διοίκηση και εποπτεία του δημόσιου τομέα μέσω της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης παράλληλα με τους επίσημους θεσμούς, αναλαμβάνοντας το ρόλο μιας ιδιότυπης γραφειοκρατικής εθνοφρουράς. Το πρόταγμα μιας νέας Δημόσιας Διοίκησης 'στις υπηρεσίες του πολίτη, υπό την συνεπίβλεψη του πολίτη' αποτελεί πολιτική επανάσταση, απόρροια της αντίστοιχης τεχνολογικής. Όπως όμως προαναφέρθηκε, οι επαναστάσεις έχουν την τάση να αποκτούν περίπλοκες διακλαδώσεις με απρόβλεπτες κατευθύνσεις. Αρκετές φορές ο ερευνητής μονάχα μακροπρόθεσμα μπορεί να αποκτήσει μία πληρέστερη εποπτεία του φαινομένου και αφότου έχουν εδραιωθεί οι μεταβολές των νέων παραδειγμάτων. Έως τότε, οι αναλύσεις πιθανόν να γειτνιάζουν επικίνδυνα με τις εικονολογίες. Προκειμένου οι εξαγγελίες των επίσημων φορέων να μην διολισθαίνουν σε ανεδαφικές και ανεφάρμοστες θεωρητικολογίες οφείλουν να αναφέρονται και να αντιπαραβάλλονται τακτικά στα γεγονότα και την πραγματικότητα.

Στην Ελλάδα η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποκτά σάρκα και οστά με την αριθμό ΔΙΑΔΠ 3753/19-02-2001 εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σύμφωνα με την οποία «τέθηκαν οι ελάχιστοι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν μέσα στο 2001, για την προετοιμασία της Δημόσιας Διοίκησης για την Ηλεκτρονική Διοίκηση» (ΚΕΔΥ, 2003, σελ. 69). Η εγκύκλιος στην ουσία καταργεί το χειρόγραφο πρωτόκολλο δίνοντας την εντολή στις Υπηρεσίες του ελληνικού δημοσίου να εφαρμόζουν από τις 03-09-2001 το αντίστοιχο ηλεκτρονικό. Ο Κανονισμός τονίζει την αναγκαιότητα άμεσης υλοποίησης του προγράμματος προκειμένου οι πολίτες και οι υπάλληλοι να καρπωθούν τα πλεονεκτήματα.

Στη συνέχεια παρέχονται μάλλον επιγραμματικά, οδηγίες και πληροφορίες στους προϊσταμένους των Διευθύνσεων σχετικά με τις δυνατότητες και τον τρόπο λειτουργίας του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου με τελικούς αποδέκτες της διαδικασίας τους χειριστές των υποθέσεων. Στους τελευταίους δίδεται για πρώτη φορά η δυνατότητα σύνθετης αναζήτησης και μάλιστα «η αναζήτηση με οποιοσδήποτε λέξεις ή φράσεις στα κείμενα με πλήρη υποστήριξη στα ελληνικά» (ΚΕΔΥ, 2003, σελ. 72). Υπενθυμίζεται ότι οι συγκεκριμένες οδηγίες δεν παρέχονταν από οποιοδήποτε εγχειρίδιο αλλά από τον Κανονισμό Επικοινωνίας Δημόσιων Υπηρεσιών, ένα επίσημο δηλαδή εργαλείο του υπουργείου. Ο επικεφαλής προλογίζοντας το έργο αναγνώριζε ότι «ο παραδοσιακός τρόπος επικοινωνίας των δημοσίων υπηρεσιών μεταξύ τους αλλά και με τους πολίτες δεν ανταποκρίνεται στα σημερινά δεδομένα» και ότι η υιοθέτηση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης θα ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της κοινωνίας της πληροφορίας «για αποτελεσματικότερη επικοινωνία» και «ποιότητα στην εξυπηρέτηση των πολιτών» (ΚΕΔΥ, 2013, σελ. 7). Οι εξαγγελίες για ακόμα μια φορά υπόσχονται ριζική αναβάθμιση και πλήρη εκτίμηση των ευκαιριών. Στην πραγματικότητα όμως, οι οδηγίες του ΚΕΔΥ σχετικά με τις νέες μεθόδους επικοινωνίας και ηλεκτρονικής διαχείρισης δεδομένων ακούγονται θλιβερά παρωχημένες, ιδιαίτερα αν αντιπαραβληθούν με τους στρατηγικούς στόχους που είχαν τεθεί περίπου τρία χρόνια νωρίτερα στην ατζέντα της Λισαβόνας. Αποτελούσε τελικά το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο το πρώτο βήμα μιας σειράς ρηξικέλευθων εφαρμογών που επαγγελόταν η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ή προβαλλόταν οιοσδήποτε ως επανάσταση ένα δείγμα στοιχειωδέστατης ηλεκτρονικής αναβάθμισης; Για την ελληνική πραγματικότητα πιθανόν να αποτελούσε επανάσταση, όχι όμως και για την Ευρωπαϊκή. Οι τεχνολογικές και επικοινωνιακές εφαρμογές στον ελληνικό χώρο σε καμία περίπτωση δεν συμβάδιζαν με τις αντίστοιχες στην Ε.Ε. Σύμφωνα με τα δεδομένα βάσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης των Ηνωμένων Εθνών, η Ελλάδα το 2003 παρουσίαζε ιδιαίτερα χαμηλούς δείκτες ανάπτυξης. Ουσιαστικά ήταν η τελευταία χώρα ανάμεσα στα κράτη-μέλη, με ποσοστό δείκτη ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (EGDI) 0,5314. Την ίδια χρονιά στην Ε.Ε. η Σουηδία σημείωνε το μεγαλύτερο ποσοστό (EGDI) 0,8397, ενώ πρωτοπόρος

παγκοσμίως ήταν οι Η.Π.Α. με (EGDI) 0,9271 (<https://publicadministration.un.org>). Σημειωτέον ότι η εφαρμογή του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου στις υπηρεσίες μπορεί νομοθετικά να οριζόταν για το 2003, όμως η συστηματική του χρήση και εδραίωση στην ελληνική επικράτεια ολοκληρώθηκε μετά από μία δεκαετία. Σήμερα στην Ελλάδα οι δείκτες ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι λίγο πιο βελτιωμένοι, αλλά ακόμα πόρρω απέχουν από την κορυφή. Η χώρα μας βρίσκεται στην 21<sup>η</sup> θέση ανάμεσα στα 28 κράτη-μέλη και παρουσιάζει ποσοστό (EGDI) 0,6910. Ενδεικτικά, η Ρουμανία βρίσκεται στην τελευταία θέση με 0,5611 (EGDI) ενώ και η Κύπρος βρίσκεται χαμηλά με 0,6023 (EGDI) (<https://publicadministration.un.org>).

Υπάρχει εμφανώς ανακολουθία μεταξύ θεωρητικών αποτιμήσεων και πράξεων. Η ασυμφωνία μεταξύ τεθέντων στόχων και επίτευξης, αντανακλά την τάση υπερθεμάτισης που υιοθετούν όλοι ανεξαρτήτως οι πολιτικοί στην Ελλάδα σχετικά με την υλοποίηση του κυβερνητικού έργου και παράλληλα την υποτίμηση των εκτιμώμενων προκλήσεων. Η απουσία σοβαρής μελέτης και αποτίμησης πραγματικών δεδομένων οδηγεί σε χιμαιρικά πλάνα και ως συνέπεια προκύπτουν μεγάλες αστοχίες διοικητικής οργάνωσης. Οι υπεύθυνες επιστημονικές μελέτες επιχειρούν αντιθέτως να προβούν σε μία ρεαλιστική αποτίμηση της πορείας της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης χωρίς να 'κάνουν πολιτική', προβαίνοντας σε διάγνωση των τεχνολογικών αδυναμιών σε επίπεδο πληροφορίας και επικοινωνίας. Με τον τρόπο αυτό εντοπίζονται οι πραγματικές διαστάσεις του πληροφοριακού αναλαβητισμού ή των τεχνολογικών ελλείψεων και εκπονούνται εν συνεχεία οι κατάλληλες δράσεις. Λόγου χάρη, στη μελέτη *'Business plans for the development of e-government in Greece. An appraisal'*, οι συγγραφείς επιχειρούν να προβούν σε μια πραγματική αποτίμηση της τρέχουσας κατάστασης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση (Boufeas et al., 2004). Τα αποτελέσματα δεν είναι ενθαρρυντικά καθώς διαπιστώνεται:

-χαμηλή αποδοτικότητα εξαιτίας περιττών γραφειοκρατικών διαστρωματώσεων.

-δυσκολίες στη σύσταση οργανωσιακών μοντέλων πληροφορικής εξαιτίας της τεράστιας περιπλοκότητας, πανσπερμίας και κατακερματισμού των τρεχόντων πληροφοριακών συστημάτων.

-ανεπάρκεια τεχνικής υποδομής λόγω χαμηλής χρηματοδότησης.

-απουσία εκπαίδευσης και έμπειρου προσωπικού στις τεχνολογίες πληροφορίας (σελ. 7-8).

Απέχοντας παρομοίως από τις διθυραμβικές υπεραπλουστεύσεις των πολιτικών εξαγγελιών, η Ένωση Πληροφορικών Ελλάδας επιχείρησε να μελετήσει σε βάθος και σε πρακτική διάσταση τις εφαρμογές των νέων τεχνολογιών στη χώρα μας και επιπλέον να κατανοήσει τις αιτιώδεις σχέσεις της επανάστασης που συντελείται. Η συγγραφική ομάδα (2006) εκτιμά ότι με τη «διείσδυση της πληροφορικής στην καθημερινότητα των πολιτών» προκύπτουν σχέσεις αμοιβαίων επιδράσεων που μεταβάλλουν δραματικά την οργάνωση της κοινωνίας (σελ. 1 από 4). Τονίζεται επιπλέον ότι τα πρώιμα συμπεράσματα είναι παρακινδυνευμένα διότι «στα μέσα της εξέλιξης της πληροφορικής και των συναφών τεχνολογιών, είναι ακόμη άγνωστο πώς αυτές θα μεταλλαχθούν στο μέλλον και πώς θα επηρεάσουν την οργάνωση των κοινωνιών» (σελ. 1 από 4). Η ομάδα έχει κατανοήσει την ασάφεια της ρευστής νεωτερικότητας και την απρόβλεπτη διάθεση των νεότευκτων δομών και προτείνει την ενδελεχή παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ πληροφορικής και κοινωνίας. Η γνώση των δομών και των λειτουργιών της νέας αυτής σχέσης θα μετουσιώσει τις ψηφιακές τεχνολογίες σε πραγματικό εργαλείο ουσιαστικής συνεισφοράς και μετρήσιμων επιδόσεων. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση θα ενσωματώσει τα νέα ψηφιακά εργαλεία και θα τα καταστήσει φιλικά και αποτελεσματικά στις υπηρεσίες του πολίτη μέσω εξοικείωσης και κατανόησης. Κατά τη διαδικασία αυτή απαιτείται η επιστημονική κατάρτιση και συμβολή των ειδικών, οι οποίοι καλούνται να αποκρυπτογραφήσουν τις δυνατότητες των νέων μέσων και να τις διαμορφώσουν αναλόγως προκειμένου να επιτελούν αποτελεσματικά το έργο τους. Μόνο με τη μεσολάβηση της γνωστικής αυτής διαδικασίας, ισχυρίζεται η ομάδα

σύνταξης της Ένωσης (2006), «θα μπορέσει να σχεδιαστεί η κατάλληλη στρατηγική που εκμεταλλεύεται την πληροφορία μετατρέποντάς την σε μοχλό ανάπτυξης και ευημερίας για την Ελλάδα» (σελ. 1 από 4). Ειδικότερα, οι νέες τεχνολογίες θα παραμένουν ξένο σώμα στη Δημόσια Διοίκηση δυσχεραίνοντας αντί να εξυπηρετούν τα έργα των Υπηρεσιών. Η απουσία επιστημονικής προσέγγισης και η έλλειψη ορθολογιστικής στρατηγικής από την πλευρά των κέντρων λήψης αποφάσεων, έχει ήδη ως συνέπεια τη διασπάθιση των «τεράστιων δυνατοτήτων της πληροφορικής» (Ένωση Πληροφορικών Ελλάδας, 2006, σελ. 1 από 4). Η κατάσταση δυσχεραίνεται περισσότερο εξαιτίας της απουσίας εξοικείωσης του προσωπικού με τις νέες τεχνολογίες σε συνδυασμό με την έλλειψη οικονομικών πόρων, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη «θεσμικής μεταβολής και επανασχεδιασμού επαγγελματικών διαδικασιών» (Hahamis et al., 2005, σελ. 190). Καθώς ο επανασχεδιασμός αυτός πρέπει να διαρθρώνεται με γνώμονα τους χρήστες των υπηρεσιών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, προκύπτουν οι παρακάτω σχέσεις σύμφωνα με το μοντέλο του Reddick:

Κυβέρνησης – Πολίτη (G2C)

Κυβέρνησης – Επιχειρήσεων (G2B)

Κυβέρνησης – Υπηρεσιών (G2G)

Ο Hahamis (2005) στον απολογισμό που προέβη σχετικά με την πορεία των ανωτέρω σχέσεων κατά την άσκηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης εντόπιζε ζητήματα. Συγκεκριμένα, όσον αφορά στη σχέση G2C, οι αρχές στην Ελλάδα στη μεγάλη τους πλειοψηφία βρισκόταν ακόμα στο στάδιο της καταγραφής, παρέχοντας διαδικτυακά πληροφορίες σχετικά με κυβερνητικά προγράμματα ή δράσεις και όχι υπηρεσίες ή ψηφιακές συναλλαγές. Όσον αφορά στις σχέσεις G2B και G2C, διαπιστώνεται ότι αυτές ήταν «ανύπαρκτες σε επίπεδο Ο.Τ.Α.» (σελ. 190). Η πανσπερμία ιστοσελίδων και πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ κεντρικών και περιφερειακών διοικήσεων δημιούργησε ένα ψηφιακό τοπίο κατακερματισμού. Η Ένωση Πληροφορικών Ελλάδας (2006) επιβεβαιώνει τα ανωτέρω στοιχεία. Τα περισσότερα πληροφοριακά συστήματα κατά την περίοδο της μελέτης,

«συναντώνται σε μικρούς φορείς με περιορισμένους πόρους που δεν έχουν την άνεση να εξελίσσουν την πληροφοριακή τους υποδομή και να κάνουν μεγαλεπήβολα σχέδια» (σελ. 4 από 64). Μόνο μεγάλοι φορείς, όπως η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έφεραν πληροφοριακά συστήματα κατηγορίας turnabout, τα οποία έδιναν έμφαση «στον αναπτυξιακό χαρακτήρα του φορέα» προσδίδοντάς του ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (σελ. 5 από 64). Επιπλέον, «το ποσοστό μηχανογράφησης των διαδικασιών» διέφερε από φορέα σε φορέα με αποτέλεσμα τη σπάνια ολοκλήρωση των συστημάτων μεταξύ τους (σελ. 6 από 64). Με άλλα λόγια, οι υπηρεσίες έμεναν ουσιαστικά εγκλωβισμένες στα συστήματά τους με συνέπεια την «έλλειψη διαλειτουργικότητας» και την ανυπαρξία συνδυαστικών υπηρεσιών προς τους πολίτες (σελ. 6 από 64). Η Ένωση (2006) αναγνώριζε ότι η ηλεκτρονική διασύνδεση των δημοσίων υπηρεσιών μέσω του Εθνικού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης 'Σύζευξις', θα αναβάθμιζε τον Τομέα και θα έθετε τις βάσεις για προοπτικές ευρύτερης δικτύωσης, όμως ταυτόχρονα προέβλεπε ότι το υψηλό κόστος συντήρησης και διαχείρισης θα το καθιστούσε «κατώτερο των προσδοκιών των οραματιστών του» (σελ. 7 από 64). Την ίδια άποψη είχε επίσης ο Hahamis (2005), ο οποίος δεν συμεριζόταν την «αισιοδοξία κατά την εφαρμογή του Σύζευξις» (σελ. 190). Μία ανάγνωση πάντως των στόχων που επιδιώκονται στην ιστοσελίδα του Εθνικού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης αποκαλύπτει για ακόμα μία φορά το σύνδρομο της 'μαγικής σφαίρας'. Σύμφωνα με τους υπεύθυνους του έργου, το 'Σύζευξις' επιδιώκει την ολοκληρωτική καθιέρωση και εκμετάλλευση της πληροφορίας και επικοινωνίας στο δημόσιο αποσκοπώντας στον εκσυγχρονισμό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, στην κατάρτιση και χρήση πληροφοριακών συστημάτων, στην απόκτηση βασικών δεξιοτήτων, στη λειτουργική διασύνδεση πληροφοριακών συστημάτων, στην κεντρική και κατακεντρωμένη υποστήριξη των τηλεματικών εφαρμογών, στη μείωση κόστους επικοινωνίας και ταυτόχρονα στην αύξηση ταχύτητας και ασφάλειας, στη ενοποιημένη αναβάθμιση υπηρεσιών προς τον πολίτη μέσω αυτοματοποιημένων και φιλικών συστημάτων πληροφόρησης και διεκπεραίωσης, στη γεφύρωση του 'ψηφιακού χάσματος', στην ανάπτυξη



της βιομηχανίας πληροφορικής και επικοινωνιών, στην αξιοποίηση σχετικών επενδύσεων (<http://www.syzefxis.gov.gr/>).

Στην επικαιροποιημένη έκδοση στόχων και στρατηγικών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για την περίοδο 2014-2020, το Υπουργείο υιοθετεί πλέον μία ρεαλιστική αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης χωρίς επαγγελίες και πανηγυρισμούς. Καταρχάς αναγνωρίζεται το υψηλό ποσοστό υστέρησης που παρουσιάζει η Ελλάδα στο 72% των δεικτών του Ευρωπαϊκού ψηφιακού θεματολογίου (Digital Scoreboard) καθώς και η κατάταξη της στην τελευταία θέση της Ε.Ε. σε επιδόσεις «παροχής ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις» (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*, σελ. 5). Εν συνεχεία γίνεται μία εμπεριστατωμένη καταγραφή όλων των αστοχιών που έχουν λάβει χώρα κατά την εφαρμογή των ψηφιακών τεχνολογιών τα τελευταία χρόνια. Η συγκεκριμένη διαδικασία έχει μεγάλη σημασία διότι χωρίς περιστροφές εντοπίζει και επικεντρώνεται στα προβλήματα και στις δυσλειτουργίες που προκύπτουν στην πράξη. Επιχειρώντας να διαγνώσει τους λόγους για τους οποίους απέτυχε η αναβάθμιση πολλών υπηρεσιών του δημόσιου τομέα διά μέσου των ψηφιακών τεχνολογιών, εντοπίζει κατά συνέπεια τις γενεσιουργές συνθήκες των αστοχιών. Ταυτόχρονα διαπιστώνεται ότι κατά την εφαρμογή τους οι νέες τεχνολογίες στην πληροφορία και στην επικοινωνία απέχουν πολύ από το να φέρουν τα άμεσα και προσδοκώμενα αποτελέσματα της επίδρασης της 'υποδόριας ένεσης'. Επιπλέον, το υπουργείο επιβεβαιώνει ότι σε πολλές περιπτώσεις σημειώνεται περισσότερο επιδείνωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της δημόσιας πληροφορίας παρά βελτίωση. Οι υστερήσεις και οι δυσλειτουργίες σε νευραλγικά πεδία, τις οποίες κατέγραφε στη μελέτη της μία δεκαετία νωρίτερα η Ένωση Πληροφορικών Ελλάδας παραμένουν. Οι ηλεκτρονικές υποδομές συνεχίζουν να μην αξιοποιούνται επαρκώς, τα πληροφοριακά συστήματα είναι ακόμα κατακερματισμένα και ασύνδετα μεταξύ τους, ο σχεδιασμός είναι ελλιπής, απουσιάζει η κοινή αρχιτεκτονική, ενώ τα θεσμικά και κανονιστικά πλαίσια παρακωλύουν εξαιτίας της πολυπλοκότητας τους

(Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*, σελ. 5-6). Η απουσία χάραξης εθνικής στρατηγικής, ως το μείζον πρόβλημα κατά την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με την Ένωση Πληροφορικών, γίνεται αντιληπτή από το υπουργείο παράλληλα με τη «μειωμένη πολιτική και επιτελική προσήλωση στις ΤΠΕ και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» καθώς και την «ασυνέχεια των υιοθετημένων πολιτικών σε κάθε κυβερνητική αλλαγή» (σελ. 5-6).

Η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση του πολίτη αποτελούν τη λυδία λίθο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Το μεγάλο δυναμικό των τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορίας αποτελεί για το δημόσιο τομέα πρόκληση με ιδιαίτερες δυσκολίες εφαρμογής καθώς τίθεται στις υπηρεσίες του κοινού. Οι μεγάλες αποκλίσεις που παρατηρούνται μεταξύ θεωρητικών μελετών και πραγματικών στοιχείων, παράλληλα με τις αστοχίες και τη μη επίτευξη των τεθέντων στρατηγικών στόχων, συνήθως αποτελούν ένδειξη ελλιπούς οργάνωσης εξαιτίας εσφαλμένης πολιτικής δράσης. Απαιτείται η διαμεσολάβηση μίας ομάδας επιστημόνων και ειδικών προκειμένου να κατανοήσουν την εργαλειακή διάσταση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών καθιστώντας τες εν συνεχεία προσεγγίσιμες και λυσιτελείς για τους οργανισμούς και για το κοινό. Ο επικοινωνιολόγος, ανάμεσα σε αυτούς, καλείται να εκπονήσει στρατηγικό σχέδιο και να μεταλαμπαδεύσει τις αρχές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, σκιαγραφώντας το θεωρητικό πλαίσιο του φαινομένου και πρωτίστως αφομοιώνοντας τις σχετικές επιστημονικές καταγραφές των εμπλεκόμενων κλάδων στα πλαίσια της διεπιστημονικότητας. Εν συνεχεία θα πρέπει να παρατηρήσει και να καταγράψει τις διακλαδώσεις του φαινομένου στην πράξη προκειμένου να συντονίσει επιτυχώς το ετερογενές σύνολο των δρώντων παραγόντων. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι προφανώς ένα πολύ σύνθετο έργο, το οποίο δοκιμάζει τις διοικητικές ικανότητες των στελεχών και απαιτεί μεγάλη πειθαρχία, συλλογική βούληση και κατάρτιση. Είναι ένα φιλόδοξο και απαιτητικό εγχείρημα που επιστρατεύει όλα τα κέντρα της Δημόσιας Διοίκησης, υπό την εποπτεία συνήθως μιας γενικής διεύθυνσης

πληροφορικής και επικοινωνιών. Ιδανικά, ένα υγιές σύστημα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης παρακολουθεί, ελέγχει και ρυθμίζει την διοικητική δράση προβαίνοντας άμεσα σε διορθωτικές κινήσεις. Η εμπλοκή όμως τόσων πολλών συντελεστών, οι οποίοι διάγουν σε καθεστώς αλληλεξάρτησης και αλληλοϋποστήριξης, απαιτεί ικανούς συντονιστές και συμβούλους. Ο επικοινωνιολόγος έχοντας κατανοήσει την πυκνή διαστρωμάτωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης καθώς και τις πολυδαίδαλες σχέσεις που αναφύονται μεταξύ των δομικών της συστατικών, καλείται να κρατήσει ανοικτά τα εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας του συστήματος αποβλέποντας σε μία αρμονική και αποτελεσματική λειτουργία όλου του μηχανισμού. Εν κατακλείδι, ο επικοινωνιολόγος της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει:

-να έχει κατανοήσει τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών καθώς και τις ευκαιρίες που προσφέρονται, προκειμένου να προβεί στο προγραμματισμό, συντονισμό και εκτέλεση των ανάλογων δράσεων.

-να εκτιμά και να αξιολογεί συνεχώς την αποτελεσματικότητα των νέων τεχνολογικών και επικοινωνιακών συστημάτων αναζητώντας ταυτόχρονα καινοτομίες που θα συνεισφέρουν περαιτέρω στην καλή λειτουργία του Δημοσίου.

-να συμμετέχει στους προγραμματισμούς δράσης και στρατηγικών στόχων έχοντας διαγνώσει τις τρέχουσες ανάγκες της Υπηρεσίας.

-να συντονίζει και να επιβλέπει το προσωπικό προκειμένου να διασφαλίζεται η ορθή λειτουργία των προγραμματισμένων επικοινωνιακών στρατηγικών.

# Κεφάλαιο 3

## Η οργανωσιακή κουλτούρα του Ο.Α.Ε.Ε. στην εποχή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

### 3.1. Ο.Α.Ε.Ε. και νέες τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφορίας

Ο Ο.Α.Ε.Ε. (Ν.Π.Δ.Δ.) είναι ο ασφαλιστικός οργανισμός στον οποίο υπάγονται οι αυτοαπασχολούμενοι και αποτελεί το δεύτερο σε μέγεθος ταμείο στην Ελλάδα. Τα τελευταία χρόνια η οικονομική κρίση σε συνδυασμό με το αυξανόμενο δημοσιονομικό έλλειμμα αλλά και τα δυσοίωνα στοιχεία των δημογραφικών συνιστωσών, αποτελούν κατά γενική ομολογία μία μεγάλη και ορατή απειλή για το δημόσιο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης. Η ίδια η βιωσιμότητα του οργανισμού, όπως άλλωστε όλων των ταμείων, απασχολεί έντονα εδώ και μία δεκαετία την πολιτεία, ενώ με τη σύσταση του ενιαίου συστήματος κοινωνικής ασφάλειας από 01-01-2017 βάσει Ν. 4387/12-05-2016, η κυβέρνηση ευελπιστεί ότι ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) θα καταστήσει πιο ανθεκτική στις προκλήσεις τη δημόσια ασφάλιση. Ανεξαρτήτως τη διάχυτη επισφάλεια σε κοινωνικό, οικονομικό

και πολιτικό επίπεδο, ο Ο.Α.Ε.Ε. καλείται να παράγει έργο και να υπηρετεί τον πολίτη κάνοντας βέλτιστη χρήση των εργαλείων της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Αν και τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται αξιόλογες προσπάθειες για την τεχνολογική αναβάθμιση του οργανισμού, το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν ανταποκρίνεται ακόμα στις «γενικές αρχές και τις στρατηγικές τοποθετήσεις» που θέτει το υπουργείο (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*, σελ. 6). Συγκεκριμένα, ο Ο.Α.Ε.Ε. σε επίπεδο ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης τοποθετείται κάπου στο μεταίχμιο του πρώτου και του δεύτερου σταδίου ωρίμανσης, με προοπτικές για επέκταση σε περισσότερες υπηρεσίες διάδρασης. Οι δυνατότητες που δίδονται στους πολίτες διαδικτυακά είναι οι εξής:

- Εκτύπωση βεβαίωσης εισφορών ασφαλισμένου
- Εκτύπωση τρίμηνου ενημερωτικού σημειώματος συντάξεων
- Εκτύπωση βεβαίωσης αποδοχών συνταξιούχου
- Παρακολούθηση της πορείας συνταξιοδοτικού αιτήματος
- Πρόσβαση στον ατομικό λογαριασμό ασφαλισμένου

Οι ανωτέρω ηλεκτρονικές υπηρεσίες στην πλειοψηφία τους απλώς παρέχουν στους ασφαλισμένους εκτυπώσιμα δεδομένα πληροφόρησης – δημοσίευσης. Ωστόσο, στο εγγύς μέλλον θα υπάρχουν διαθέσιμες εφαρμογές στον ατομικό λογαριασμό ασφαλισμένου, οι οποίες θα προσφέρουν τη δυνατότητα ηλεκτρονικής υποβολής αιτήματος και παραλαβής βεβαιώσεων ασφαλιστικής ενημερότητας χωρίς να απαιτείται φυσική παρουσία. Όμως ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση, όπως ορθά εντοπίζεται από τους αρμόδιους φορείς, απαιτείται η «ηλεκτρονική υποβολή όλων των έγχαρτων δικαιολογητικών» με αποτέλεσμα να προκαλείται μία ιδιότυπη γραφειοκρατία ηλεκτρονικής μορφής (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*, σελ. 9). Προκειμένου να καταπολεμηθεί η ηλεκτρονική γραφειοκρατία, το υπουργείο προτείνει την

αυτεπάγγελτη αναζήτηση δεδομένων μέσω της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων και την αυτόματη έγκριση διοικητικής πράξης για τον πολίτη. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων στο δημόσιο τομέα δυσχεραίνεται ιδιαίτερα εξαιτίας της πληθώρας των εφαρμογών που απαντώνται σε κάθε φορέα, ενώ η απουσία αποκρυσταλλωμένων στόχων και στρατηγικών επιβαρύνει περαιτέρω το ήδη κατακερματισμένο περιβάλλον της πληροφορίας. Απαραίτητη συνθήκη για να ευδοκιμήσει η διαλειτουργικότητα είναι να καθιερωθεί μία ενιαία lingua franca μεταξύ των συστημάτων, με σκοπό να οικοδομηθεί το κατάλληλο «ηλεκτρονικό περιβάλλον» μέσα στο οποίο θα διακινούνται, θα διαχειρίζονται και θα αρχειοθετούνται ψηφιακά όλα τα έγγραφα των υπηρεσιών (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*, σελ. 10). Η επίτευξη ενός ηλεκτρονικού περιβάλλοντος αποτελεί ιδιαίτερη πρόκληση για τον Ο.Α.Ε.Ε., διότι θα πρέπει πρωτίστως να προβεί σε διαδικασίες ηλεκτρονικής διαχείρισης των εγγράφων που εκδίδονται παράλληλα με την ψηφιοποίηση των ατομικών φακέλων των ασφαλισμένων. Είναι έργο μεγάλης σημασίας και ταυτόχρονα ιδιαίτερα απαιτητικό και χρονοβόρο, το οποίο εντέλει επιτελείται αποσπασματικά και χωρίς να ανατεθεί σε εξειδικευμένα συνεργεία. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της ψηφιοποίησης διαφέρουν από τμήμα σε τμήμα όσον αφορά την παραγόμενη ποιότητα και ποσότητα. Η απουσία ενιαίας πολιτικής και η έλλειψη πρακτικής καθοδήγησης από τους επιτελικούς φορείς, ενδεχομένως έχουν ως αποτέλεσμα να προκύπτει μία εσφαλμένη ή ελλιπής βάση δεδομένων, η οποία υπονομεύει την ορθή σύνδεση του πολίτη με το κράτος και τη Δημόσια Διοίκηση. Η εμπειρική και κατά το δοκούν προσέγγιση σε θέματα που απαιτούν προσχεδιασμό και επαγγελματικό συντονισμό, οι σοβαρές ελλείψεις σε επίπεδο προμήθειας, λειτουργίας και συντήρησης τεχνολογικών υποδομών, αλλά και ο εμφανής ψηφιακός αναλφαβητισμός μεγάλου μέρος των υπαλλήλων δεν αποτελούν προφανώς ιδανικές συνθήκες για να αναπτυχθεί ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον.

Σε κάθε περίπτωση, είναι θετικό ότι την τελευταία πενταετία καταβάλλονται μεγάλες προσπάθειες από όλες τις πλευρές με σκοπό να προκύψουν υπεύθυνα και τεκμηριωμένα πορίσματα σχετικά με τη σχέση της Δημόσιας Διοίκησης και των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας και να βελτιωθεί συνεπώς η υφιστάμενη κατάσταση. Συγκεκριμένα, στην παρουσίαση του οράματος και της στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, το υπουργείο τοποθετεί τις νέες τεχνολογίες σε εμβληματική θέση και προσδοκείται ότι «ως καταλύτης ανάπτυξης και εργαλείο σύγχρονης διακυβέρνησης» θα αξιοποιηθούν από το ελληνικό δημόσιο και θα ανακτήσουν την εμπιστοσύνη της κοινωνίας (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*, σελ. 6). Εν συνεχεία η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, η συγκρότηση στρατηγικών στόχων και αναμενόμενων οφελών καθώς και η επίσημη δέσμευση περί ευρείας συστηματοποίησης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, δίνουν την υπόσχεση μίας σύγχρονη στρατηγικής δημόσιου management. Τα παρωχημένα γραφειοκρατικά μοντέλα προσανατολιζόμενα στον έλεγχο αντικαθίστανται από νέα ευέλικτα σχήματα έξυπνης διοίκησης, αποσκοπώντας να εκπληρώσουν οργανωσιακή αποστολή μέσω της διαμόρφωσης αξιών και κοινού οράματος (Λεονάρδου, σελ. 37). Η ηγεσία καλείται να μεταλαμπαδεύσει το όραμα της νέας Δημόσιας Διοίκησης σε όλο το εύρος της ιεραρχίας, καλείται να καταστήσει όλους τους υπαλλήλους κοινωνούς των εξειδικευμένων στόχων και της αποστολής των υπηρεσιών που επανδρώνουν. Το προσωπικό δεν θα εκτελεί μηχανικά και τυποποιημένα το δημόσιο έργο, αλλά θα εμπλέκεται προσωπικά στη διοίκηση και θα αποτελεί συστατικό και ενεργό μέρος των οργανισμών. Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ υπουργείου και φορέων είναι απαραίτητη προκειμένου να θεμελιωθεί η νέα εργασιακή κουλτούρα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η Λεονάρδου αναφερόμενη στη σπουδαιότητα της επικοινωνίας τονίζει ότι:

ως μετάδοση και ανταλλαγή όχι μόνο πληροφοριών αλλά και γνώσεων, ιδεών, απόψεων και συναισθημάτων, αποτελεί για τις

οργανώσεις προϋπόθεση τόσο της αποτελεσματικότητας όσο και της ίδιας της συγκρότησης και λειτουργίας τους (σελ. 62).

Η επικοινωνία δεν γίνεται αντιληπτή μονάχα ως διαδικασία κάθετης ροής από την κορυφή προς τη βάση αλλά και ως ανατροφοδότησης. Ανώτερα και κατώτερα στελέχη δηλαδή, διάγουν σε καθεστώς αμοιβαίων επιδράσεων και ανταλλαγών. Η ώσμωση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων αναδεικνύει τη σημασία της σχέσης τους προκειμένου να οικοδομηθεί ένα υγιές σύστημα διοίκησης. Η Λεονάρδου συμπληρώνει ότι «οι εργασιακές σχέσεις είναι στη βάση τους σχέσεις ανταλλαγής» και κατά συνέπεια η διοίκηση θα πρέπει να μεριμνά να παραμένουν ανοιχτοί οι διάυλοι αμφίδρομης επικοινωνίας παράλληλα με τη σύμπληξη σχέσεων εμπιστοσύνης (σελ. 64). Οι σχέσεις εμπιστοσύνης, οι οποίες επιτυγχάνονται μέσω της «δικτύωσης» και της «προσωπικής αλληλόδρασης», συντελούν στην καθιέρωση ενός ευνοϊκού εργασιακού κλίματος και στην πάταξη της διαβόητης εσωστρέφειας και αδιαφορίας που μαστίζουν το δημόσιο. Ιδανικά, το προσωπικό κατά την επιτυχή δράση συγκρότησης θετικών σχέσεων και κλίματος εμπλέκεται σε μία κυρίως συγκινησιακή πορεία με προορισμό την αυθόρμητη «αφοσίωση» προς την υπηρεσία και τη συνταύτιση της συμπεριφοράς του με τους στόχους και τα συμφέροντά της (Λεονάρδου, σελ. 66).

Όπως διαπιστώνεται, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση προκαλεί βαθύτατες μεταβολές στη Δημόσια Διοίκηση, όχι μονάχα σε ζητήματα πρακτικής και γραφειοκρατίας, αλλά και σε επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας. Ως οργανωσιακή κουλτούρα αναφερόμαστε στις καθημερινές πρακτικές αλλά και στον πολιτισμό μιας υπηρεσίας, σε ένα ιδιότυπο φαντασιακό που διατρέχει το προσωπικό και εκπορεύεται από τις νόρμες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις που συγκροτούν την ίδια την υπηρεσία. Η Λεονάρδου σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα προβαίνει σε ένα διττό διαχωρισμό. Από τη μία αναφέρεται σε ελεγχόμενους «μηχανισμούς εκμάθησης και εδραίωσής της» (Λεονάρδου, σελ. 70). Σε αυτά δηλαδή τα χειροπιαστά και αυστηρά κωδικοποιημένα χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με θέματα διοίκησης, προσωπικού, πειθαρχίας, εκπαίδευσης, επικοινωνίας και προβολής. Από την άλλη, διακρίνει μία κατηγορία «άρρητων παραγόντων» οργανωσιακής



κουλτούρας, η οποία δύσκολα διευθετείται ή ελέγχεται ορθολογικά (Λεονάρδου, σελ. 70). Στη δεύτερη περίπτωση, εισέρχεται έντονα το συναίσθημα, η προσωπική εμπλοκή του υπαλλήλου με την υπηρεσία, το αίσθημα της ταυτότητας, της ετερότητας και του ανήκειν. Προφανώς η οργανωσιακή κουλτούρα του Ο.Α.Ε.Ε. δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη ενόψει της ψηφιακής επανάστασης. Ταυτόχρονα ο Ο.Α.Ε.Ε. βρίσκεται στο κέντρο μεγάλων κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών αναταράξεων, γεγονός το οποίο περιπλέκει τα εξεταζόμενα ζητήματα και προκαλεί έντονη συναισθηματική φόρτιση μεταξύ του προσωπικού αλλά και των συναλλασσόμενων πολιτών. Προκειμένου να μελετηθούν οι επιδράσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού καθώς και η πολυπλοκότητα των σχέσεων ανάμεσα στους δρώντες παράγοντες έχει διεξαχθεί ποιοτική έρευνα.

## **3.2. Ποιοτική έρευνα**

Η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2016 μεταξύ των υπαλλήλων του Ο.Α.Ε.Ε. έχει σκοπό να καταγράψει συναισθήματα, σκέψεις και αντιδράσεις του προσωπικού σχετικά με τις εφαρμογές επικοινωνίας και νέων τεχνολογιών καθώς και των διαδικασιών της νέας ηλεκτρονικής διοίκησης που λαμβάνουν χώρα στην υπηρεσία το τελευταίο διάστημα και εντείνονται στα πλαίσια της ενοποίησης των ασφαλιστικών φορέων. Η έρευνα εστίασε στο προσωπικό των Περιφερειακών Τμημάτων Ο.Α.Ε.Ε. Θεσσαλονίκης και της Α' Περιφερειακής Διεύθυνσης Θεσσαλονίκης καθώς οι ανωτέρω υπηρεσίες διαθέτουν ένα σχετικά μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, προσφέροντας συνεπώς ένα ικανοποιητικά αντιπροσωπευτικό δείγμα. Οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα ανέρχονται περίπου στους 60 και ηλικιακά κυμαίνονται από 35 έως 55 χρόνων. Όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, το 70% περίπου των ερωτηθέντων τοποθετείται στην κατηγορία Δ.Ε. (Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης), ενώ το υπόλοιπο ποσοστό περιλαμβάνει υπαλλήλους Τ.Ε. (Τεχνολογικής Εκπαίδευσης) και Π.Ε. (Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης). Ο στόχος της έρευνας σε πρώτη φάση είναι να εξετάσει τη στάση του προσωπικού ενόψει των υπηρεσιακών και

γραφειοκρατικών μεταβολών που συντελούνται σε εργασιακό επίπεδο, καθώς και να καταδείξει τα ατομικά και συλλογικά προβλήματα, ανησυχίες και προκλήσεις που προκύπτουν σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και την αλλαγή γραφειοκρατικού παραδείγματος. Εν συνεχεία, η έρευνα στοχεύει να φωταγωγήσει ζήτημα πρακτικής εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης εξετάζοντας τη συνέπεια ανάμεσα στις θεωρητικές εξαγγελίες και την υπηρεσιακή πραγματικότητα. Οι πρακτικές επικοινωνίας ως νευραλγική λειτουργία κατά την άσκηση της ηλεκτρονικής διοίκησης, τα νέα γραφειοκρατικά εργαλεία και οι στρατηγικές προσεγγίσεις που υιοθετούνται αποτελούν βασικά ερωτήματα της έρευνας και αποσκοπούν να κατανοήσουν τον αντίκτυπο της ψηφιακής επανάστασης στη διοίκηση και στο προσωπικό.

Όπως προαναφέρθηκε, οι δεσμεύσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης δημιουργούν ένα περιβάλλον συναισθηματικής φόρτισης, ενώ γενικότερα η εμπειρία του πολίτη αλλά και του υπαλλήλου με το δημόσιο στην Ελλάδα εγείρει συχνά αρνητικότερους συσχετισμούς. Η ποιοτική έρευνα επιλέγεται κυρίως διότι έχει ευέλικτη δομή και εξυπηρετεί τη μελέτη φαινομένων όπου το θυμικό ρυθμίζει ή επηρεάζει τη δράση των κοινωνικών υποκειμένων, καθώς «οι σχέσεις, τα συναισθήματα και το περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχουν δεν μπορούν να περιγραφούν με μοναδικότητα, σταθερότητα και απολυτότητα αλλά με χαοτικά μοντέλα» (Καράκιζα, σελ. 2). Η ασφάλεια η οποία παραδοσιακά εξασφαλίζεται με τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων και την επιβεβαίωση μέσω μετρήσιμων αποτελεσμάτων δεν είναι εγγυημένη όταν εφαρμόζεται στις επιστήμες του ανθρώπου. Η ποιοτική έρευνα αντιλαμβάνεται το πεδίο μελέτης ως μία «κοινωνική κατασκευή», η οποία δεν μπορεί να γίνει κατανοητή μέσω ποσοτικοποίησης των σχέσεων (Καράκιζα, σελ. 2). Σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, κατά την ποιοτική προσέγγιση δεν χρησιμοποιούνται μοντέλα μέτρησης, μαθηματικές ή υπολογιστικές τεχνικές καθώς και αντικειμενικά δεδομένα, έτσι η μελέτη των κοινωνικών κατασκευών και τα εξαγόμενα αποτελέσματα έχουν ως αποτέλεσμα περισσότερο υποθετικό χαρακτήρα παρά συμπερασματικό. Η ποιοτική προσέγγιση παράλληλα «νομιμοποιεί» την εμπλοκή του ερευνητή,

γεγονός το οποίο ενδεχομένως να θέσει σε κίνδυνο την επιστημονική ακεραιότητα του έργου (Καράκιζα, σελ. 2). Ο ερευνητής απευθυνόμενος στη «βιωμένη εμπειρία» που αποκομίζει μέσω παρατήρησης και καταγραφής, την κωδικοποιεί σε δεδομένα «κοινωνικής διαδικασίας και φαινομένων» (Ιωσηφίδης, 2008, σελ. 2). Κατά την ανωτέρω λειτουργία, η προσωπική κρίση, βιώματα, αξίες και νόρμες θέτουν ένα υποκειμενικό πλαίσιο ερμηνείας, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της συμμετοχικής παρατήρησης. Όμως όπως προαναφέρθηκε, η προσωπική εμπλοκή και προσέγγιση του ερευνητή καθώς διεισδύει «στην προσωπικότητα των υποκειμένων» έχει συνέπειες όσον αφορά στην αντικειμενικότητα της έρευνας (Παρασκευοπούλου – Κόλλια, 2008, σελ. 3). Ιδανικά, ο ερευνητής κατά την ποσοτική έρευνα και τη συλλογή στοιχείων 'απουσιάζει' από τη διαδικασία, επιδιώκοντας τη συγκρότηση ενός 'αποστειρωμένου' και επιστημονικά ελεγχόμενου περιβάλλοντος, όπου έχει εξαλειφθεί η υποκειμενικότητα, το συναίσθημα, οι προκαταλήψεις και ευρύτερα κάθε προσωπική εμπλοκή. Συνεπώς, τα συμπεράσματα της ποσοτικής έρευνας έχουν καθολικότητα και αμεταβλητότητα, με την έννοια ότι κατά την επανάληψη ή την αντικατάσταση του ερευνητή το αποτέλεσμα δεν αλλοιώνεται. Στην ποιοτική όμως έρευνα η φύση των συμπερασμάτων καθορίζεται από τον ερευνητή, ο οποίος αποτελεί ουσιαστικά μία (ανεξάρτητη) μεταβλητή η οποία ανάλογα με τις τιμές που λαμβάνει διαμορφώνει το αιτιατό. Κατά την ποιοτική προσέγγιση, η υποκειμενικότητα και παρέμβαση του ερευνητή δεν συνεπάγεται απαραίτητα ότι υποβαθμίζουν την αξία της μελέτης. Απεναντίας, η Παρασκευοπούλου – Κόλλια (2008) τονίζει ότι η παρουσία του ερευνητή και οι τυχόν επιδράσεις που προκύπτουν κατά την έρευνα των φαινομένων συνδιαμορφώνουν τη μελέτη και 'ζωντανεύουν' «τα ουσιώδη στοιχεία της έρευνας» (σελ. 3). Η συμμετοχή όχι μόνο νομιμοποιείται, αλλά και υπό προϋποθέσεις είναι επιθυμητή αρκεί να μην παραπλανά ή να συσκοτίζει αλλά να εμπλουτίζει. Σε κάθε περίπτωση, το ζήτημα της υποκειμενικότητας στο χώρο της επικοινωνίας καθώς και η αναζήτηση της αλήθειας και της αμεροληψίας, προβληματίζουν τους επιστήμονες. Σύμφωνα με το σχετικισμό, κατά την παρακολούθηση, καταγραφή και ανάλυση των φαινομένων δεν υπάρχουν γεγονότα αλλά ερμηνείες (Κιντή, 1999, σελ. 2).

Προϋπόθεση για την ύπαρξη ερμηνείας είναι η απουσία μίας αντικειμενικής αλήθειας, γεγονός που συνάδει με τις αρχές του ελεύθερου λόγου και σκέψης, αίροντας ταυτόχρονα τους δογματισμούς που επιβάλλονται από τις αυθεντίες. Παρόλα αυτά, η Κιντή (1999) ισχυρίζεται ότι η ύπαρξη και η επιδίωξη της αλήθειας όχι μόνο δεν αποτελούν δέσμευση ή φαλκίδευση της ελευθερίας αλλά εχέγγυό της, διότι «αναζητώντας όλο και περισσότερη ελευθερία διαβρώνουμε τις συνθήκες που την καθιστούν δυνατή» (σελ. 8). Η παρατήρηση της Κιντή προσαρμοσμένη στην περίπτωση της ποιοτικής έρευνας μεταφράζεται ως ανησυχία σχετικά με το βαθμό εμπλοκής του ερευνητή και σκεπτικισμό μήπως εν τέλει η ελευθερία που του εγκρίθηκε διολισθήσει σε ελευθεριότητα. Ίσως όμως το ήθος της αντικειμενικότητας να αποκτά σχετική σημασία σύμφωνα με το πλαίσιο που εξετάζεται. Ο Broemsa (2010) αναφερόμενος στην αντικειμενικότητα της δημοσιογραφίας, λόγου χάρη, καταλήγει ότι ο δημοσιογράφος σήμερα μπορεί να μην επιλέξει να προσαρμόσει την ιστορία του στο «πνευματικό πλαίσιο του κοινού του» χαράσσοντας μία πορεία που θα αποκλίνει από τις δεοντολογίες και τα κανονιστικά πλαίσια του επαγγέλματός του (σελ. 31). Τονίζει όμως ταυτόχρονα ότι η προσήλωση στη νόρμα της αντικειμενικότητας εξασφαλίζει την ενίσχυση της επαγγελματικής του ταυτότητας και την αυτονομία του έναντι «εξωτερικών κοινωνικών ομάδων», παραδείγματος χάρη, πολιτικών ή επιχειρηματιών (σελ. 31). Προκύπτει ότι η αντικειμενικότητα δεν είναι μία έννοια με σταθερή ή καθολική αξία, αλλά δεσμεύεται κάθε φορά από τη σχετικότητα των πραγμάτων και της περιρρέουσας ατμόσφαιρας. Στην ποιοτική έρευνα η επιδίωξή της αποτελεί απατηλή υπόθεση, διότι η συναισθηματική δέσμευση του ερευνητή με τα υποκείμενα είναι αναπόφευκτη, αλλά και απαραίτητη προκειμένου να δοθεί η δέουσα εμβάθυνση «συνειδητοποίησης των θεμάτων που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης» (Παρασκευοπούλου – Κόλλια, 2008, σελ. 6). Ιδιαίτερα κατά τη συμμετοχική παρατήρηση, η οποία επιλέχθηκε κατά την έρευνα της μεταπτυχιακής διατριβής, ο ερευνητής έχει εμπλακεί στις δραστηριότητες που παρατηρεί και καταγράφει αποτελώντας και ο ίδιος μέρος του περιβάλλοντος έχοντας αναπτύξει «σχέσεις και αλληλεπιδράσεις με τους συμμετέχοντες» (Καράκιζα, σελ 8). Επειδή η σχέση ανάμεσα στον

ερευνητή και το υποκείμενο δύσκολα καθιστά τον πρώτο ουδέτερο και αποστασιοποιημένο από τα θέματα που εξετάζονται, η αφοσίωση στη συνέπεια και στην πιστότητα της ερευνητικής διαδικασίας αποτελεί πρόκληση και καθήκον. Ο Παπανδρόπουλος (2013) συζητώντας για τις προκλήσεις που προκύπτουν κατά τις διαδικασίες επικοινωνίας, σημειώνει ότι η αντικειμενικότητα μπορεί να μην είναι προσβάσιμη όμως δεν συμβαίνει το ίδιο και με την αμεροληψία (παρ. 3). Η αμεροληψία συνεπώς θα πρέπει να αναζητείται στη συνειδητοποίηση των ορίων που δεσμεύουν τον ερευνητή κατά τη συμμετοχή του στη διαδικασία και τη συνδιαμόρφωση των παραγόμενων αποτελεσμάτων. Ο ερευνητής θα πρέπει συνεχώς να υπενθυμίζει στον εαυτό του ότι αυτό που έχει σημασία είναι οι αποκρίσεις των ερωτηθέντων και όχι αυτά που ο ίδιος επιθυμεί να ακούσει. Η συμμετοχή και τα κοινά βιώματα σύμφωνα με την Παρασκευοπούλου – Κόλλια, θα πρέπει να κινητοποιήσουν τον ερευνητή και να επιστρατεύσουν τις αντιστάσεις του προκειμένου να μην προσδοκά από τους ερωτηθέντες «απαντήσεις που ταυτίζονται με το προσχέδιο που έχει στο μυαλό του» (σελ. 6). Θα πρέπει δηλαδή μέσω διακριτικής παρουσίας να εκμεταλλευτεί την εγγύτητά του με τους συμμετέχοντες χωρίς να εμποδίζεται ή να καθοδηγείται η φυσική ροή της διαδικασίας.

Η φαινομενική χαλαρότητα της ποιοτικής έρευνας δεν πλήττει σε καμία περίπτωση την εργαλειακή της σπουδαιότητα. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν ασχέτως των εκάστοτε διαφοροποιήσεων και διακυμάνσεων, δύναται να αποτελούν σημείο αναφοράς για συναφείς ερευνητικές απόπειρες και συνεπώς διεκδικούν μεγαλύτερες αξιώσεις αξιοπιστίας (Ιωσηφίδης, 2008, σελ. 16). Η επιλογή της βέλτιστης τεχνικής συλλογής δεδομένων έχει προφανώς μεγάλη σημασία για μια αποτελεσματική έρευνα. Συγκεκριμένα, στην παρούσα μελέτη έχουν χρησιμοποιηθεί οι ερευνητικές μέθοδοι της συνέντευξης και της συμμετοχικής παρατήρησης. Η συνέντευξη αποτελεί τη κορωνίδα της ερευνητικής διαδικασίας και βασικό εργαλείο της ποιοτικής έρευνας θέτοντας τις βάσεις για μια σοβαρή προσέγγιση. Οι συνεντεύξεις σύμφωνα με την Παρασκευοπούλου – Κόλλια, (2008), «προβάλλουν τις γνώσεις που το υποκείμενο κατέχει (πληροφορίες και

γνώσεις), τι του αρέσει και τι όχι (αξίες και προτιμήσεις) και κυρίως τι σκέπτεται (απόψεις και αντιλήψεις)» (σελ. 4). Μία καλοσχεδιασμένη συνέντευξη θα φωταγωγήσει υποκείμενα, δράσεις και σχέσεις και θα δώσει στον ερευνητή την ευκαιρία να κατανοήσει τις συμπεριφορές και τις συναισθηματικές αντιδράσεις των συμμετεχόντων. Οι συνεντεύξεις συνδυάζονται αποτελεσματικά με τη συμμετοχική παρατήρηση και δίνουν την ευκαιρία στον ερευνητή μέσω της προσωπικής συμμετοχής του στο χώρο δράσης των ίδιων των υποκειμένων να αποκτήσει μία διά ζώσης εμπειρία της περιρρέουσας ατμόσφαιρας. Συγκεκριμένα, η χρήση των ανωτέρω τεχνικών συλλογής δεδομένων ευελπιστεί να καταστήσει κατανοητή τη νέα εργασιακή πραγματικότητα που έχει προκύψει στον Ο.Α.Ε.Ε. κατά την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και τις επιδράσεις που λαμβάνουν χώρα στην οργανωσιακή του κουλτούρα.

# Κεφάλαιο 4

## Ανάλυση των αποτελεσμάτων

### 4.1. Η απομάγευση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση υπαγορεύει τη δράση της Δημόσιας Διοίκησης και διαμορφώνει καθοριστικά την οργανωσιακή κουλτούρα των υπηρεσιών. Η ίδια αποτελεί απόρροια της κουλτούρας του διαδικτύου και κατά προέκταση της νέας τεχνο-αξιοκρατικής κουλτούρας και σύμφωνα με τον Castells (2005) έχει ως αποστολή:

την οικοδόμηση και την ανάπτυξη ενός παγκόσμιου (ακόμη και οικουμενικού στο μέλλον) ηλεκτρονικού συστήματος επικοινωνίας, το οποίο συνενώνει ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ανθρώπους σε μία συμβιωτική σχέση, η οποία αναπτύσσεται με μεγάλη ταχύτητα μέσα από την αλληλεπίδραση της επικοινωνίας (σελ. 67).

Οι νέες τεχνολογίες μετασχηματίζουν τη γραφειοκρατία και ταυτόχρονα μετασχηματίζονται από αυτήν. Η γραφειοκρατία είναι ένας απρόσωπος μηχανισμός ο οποίος όμως εμπνέεται, συγκροτείται και συντηρείται από τον άνθρωπο. Ο Castells (2005) αποσαφηνίζει ότι το «θεμελιακό δίδαγμα από την κοινωνική ιστορία της τεχνολογίας» είναι ότι το άτομο και η κοινωνία πλάθουν την τεχνολογία σύμφωνα με τις ανάγκες τους και ταυτόχρονα διαμορφώνονται από τις τεχνολογικές δράσεις (σελ. 32). Κατά την ώσμωση

ατόμου και τεχνολογίας η μαζική κοινωνική απήχηση και συμμετοχή έχουν ιδιαίτερη σημασία. Η ψηφιακή επανάσταση είναι φαινόμενο μιας πνευματικής και τεχνοκρατικής ελίτ, το οποίο ουσιαστικά καθιερώνεται, ανατρέπει δραματικά τα παρωχημένα παραδείγματα και αποκτά παγκόσμια διάσταση λόγω της μαζικής αποδοχής που απολαμβάνει. Και όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Castells (2005), «η βελτίωση της κατάστασης μας εξαρτιέται από τι κάνουν οι άνθρωποι, από το τι κάνουμε εσείς και εγώ» (σελ. 32). Κατανοούμε ότι η πολιτεία μπορεί να εκπονεί συνεπείς στρατηγικούς στόχους και να προβάλλει φιλόδοξα οράματα σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, όμως η αποτελεσματικότητά της θα εκτιμηθεί εντέλει συνυπολογίζοντας τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό και οι πολίτες μετασχηματίζονται από αυτήν. Και επειδή όπως τονίστηκε αποτελεί και η ίδια μία 'ζωντανή' οργανική οντότητα, έχει ανάγκη την ανατροφοδότηση από την κοινωνία προκειμένου να αυτοελέγχεται, να βελτιώνεται και να διαμορφώνει επιτυχώς τη Δημόσια Διοίκηση.

Η ποιοτική έρευνα η οποία έλαβε χώρα στον Ο.Α.Ε.Ε., έχει σκοπό να αποκαλύψει πτυχές των σχέσεων μεταξύ των νέων τεχνολογιών και επικοινωνίας με τους υπαλλήλους και το κοινό, καθώς και τις περίπλοκες διακλαδώσεις που προκύπτουν. Συγκεκριμένα, η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων υπαλλήλων σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στον Ο.Α.Ε.Ε. είναι αρνητικά διακείμενη και δηλώνει ότι ακυρώθηκαν πολλές από τις προσδοκίες εργασιακής αναβάθμισης που έτρεφε. Διαπιστώνεται ότι δεν πρόκειται, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, να βελτιωθούν οι διαδικασίες επικοινωνίας:

- της κεντρικής διοίκησης με τις περιφερειακές διευθύνσεις
- μεταξύ των υπαλλήλων της υπηρεσίας
- με τους ασφαλισμένους και το κοινό ευρύτερα
- με άλλες υπηρεσίες και φορείς

Στην ερώτηση σχετικά με τις πρώτες εντυπώσεις που αποκομίζει το προσωπικό με την έλευση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, όλοι οι



ερωτηθέντες δήλωσαν ότι έχει προκύψει σύγχυση και ανασφάλεια, καθώς η σύμμεικτη κατάσταση συνύπαρξης της ηλεκτρονικής πληροφορίας με την παραδοσιακή έχει δημιουργήσει ένα εργασιακό τοπίο αοριστίας και ανατροπής των παραδοσιακών καθηκόντων και διοικητικών πράξεων. Οι εγκύκλιες οδηγίες, λόγου χάρη, αποστέλλονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά και εντύπως, ενώ η υπόλοιπη αλληλογραφία στο μεγαλύτερο ποσοστό, διακινείται ακόμη με τους παραδοσιακούς τρόπους σε όλο το φάσμα της επικοινωνιακής δράσης, δηλαδή Government to Citizen, Government to Business, Government to Government. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο χρησιμοποιείται σχετικά συχνά για τις ανάγκες της ενδο-υπηρεσιακής επικοινωνίας, αλλά σπάνια για την επικοινωνία με τον πολίτη και για την επικοινωνία με άλλους φορείς. Σε κάθε περίπτωση, στο ερώτημα σχετικά με τις επικοινωνιακές εφαρμογές και τα μέσα που χρησιμοποιούνται, οι υπάλληλοι δήλωσαν ότι ακόμα και αν πρόκειται για ζητήματα εσωτερικής επικοινωνίας στον Ο.Α.Ε.Ε., σπανιότατα καταφεύγουν στη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, επιλέγοντας αντί αυτού τα συμβατικά μέσα, όπως το τηλέφωνο, το φαξ ή την αποστολή μέσω ταχυδρομείου. Όσον αφορά τους λόγους που δεν επιλέγονται ψηφιακά μέσα για τις επικοινωνιακές ανάγκες της υπηρεσίας, όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι αυτό οφείλεται κυρίως στην απουσία στρατηγικού σχεδιασμού από την κεντρική διοίκηση. Η χρήση των νέων επικοινωνιακών εφαρμογών, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, καθίσταται επιβεβλημένη χωρίς να έχει γίνει καμία προεργασία με αποτέλεσμα να προκύπτουν δυσλειτουργίες εξαιτίας της έλλειψης τεχνικών υποδομών αλλά και της άγνοιας των χρηστών. Τονίστηκε με ιδιαίτερη δυσαρέσκεια, ότι προφανώς η διοίκηση λαμβάνει ως δεδομένη την εξοικείωση του προσωπικού με τις νέες τεχνολογίες, ενώ πολλές φορές εγείρονται απαιτήσεις συμμόρφωσης στις δεοντολογίες της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης χωρίς να έχει προηγηθεί στοιχειώδους εκπαίδευση. Στο ερώτημα κατά πόσο το προσωπικό νιώθει την άνεση να χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για λόγους υπηρεσιακής επικοινωνίας και ενημέρωσης των ασφαλισμένων, μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων συμφώνησαν ότι ενώ είναι σχετικά εξοικειωμένοι με τη χρήση του διαδικτύου και των κοινωνικών δικτύων, διστάζουν να χρησιμοποιήσουν

κάποιες από τις διαθέσιμες ηλεκτρονικές εφαρμογές. Η πλειοψηφία ακόμα μία φορά ανέφερε ότι η ανασφάλεια, η ανεπαρκής πληροφόρηση και η απουσία εκπαιδευτικών σεμιναρίων έχει δημιουργήσει ένα κλίμα αβεβαιότητας. Η εκμάθηση οργανώνεται άτυπα και περιστασιακά μεταξύ των υπαλλήλων και συνήθως λαμβάνει χώρα μέσω εμπειρικών διαδικασιών δοκιμής και σφάλματος. Αρκετοί υπάλληλοι ανέφεραν ότι είναι ελάχιστα εξοικειωμένοι ακόμα και με τη βασική χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου ή λογιστικών φύλλων, γεγονός που τους δυσκολεύει να εφαρμόσουν την εντολή της διοίκησης για αποκλειστική χρήση κειμενογράφου κατά τη σύνταξη όλων των εγγράφων. Σημειώνεται ότι όσον αφορά στα προσόντα των εργαζομένων του δημοσίου δεν απαιτείται η κτήση προγράμματος πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων στη χρήση υπολογιστών ούτε καν σε βασικό επίπεδο. Ενόψει σύστασης του ενιαίου ασφαλιστικού φορέα, η προοπτική ότι πολλές ηλεκτρονικές υπηρεσίες θα διευρυνθούν, το πρωτόκολλο θα ενοποιηθεί και οι ηλεκτρονικοί παρακολουθητές συνταξιοδοτικών αιτημάτων θα απαιτούν την εισαγωγή λεπτομερέστερων δεδομένων προκειμένου οι πολίτες να έχουν ακριβέστερη εποπτεία της πορείας του αιτήματός τους, εντείνει τη ανησυχία του προσωπικού. Ακόμα και οι τεχνολογικά καταρτισμένοι υπάλληλοι διερωτούνται εάν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την επακόλουθη περιπλοκότητα που θα προκύψει στα πλαίσια της ενοποίησης.

Η στάση και η προδιάθεση του προσωπικού απέναντι στην τεχνολογία και τις εφαρμογές της στη Δημόσια Διοίκηση έχουν μεγάλη σημασία για την επιτυχή εφαρμογή των προγραμμάτων. Η αντίσταση και η άρνηση δεν ευδοκιμούν μονάχα σε περιβάλλοντα χαλαρής διοικητικής οργάνωσης ή υπαλληλικής κατάρτισης. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου έλαβε χώρα σοβαρός προγραμματισμός με επίγνωση των προθεσμιών και των προϋπολογισμών, όμως παρατηρήθηκε εν συνεχεία ότι η διαδικασία υλοποίησης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης δεν απέδιδε τα προσδοκώμενα. Οι ιθύνοντες συχνά διαπιστώνουν ότι τα ερευνητικά σχέδια καταρρέουν στην πράξη εξαιτίας της «οργανωσιακής ή ατομικής αντίστασης

κατά την υιοθεσία της νέας τεχνολογίας (Lauterbach και Mueller, 2014, σελ. 9). Η αντίσταση αποτελεί ιδιαίτερη πρόκληση για τη διοίκηση, όχι μόνο διότι δυσχεραίνει το έργο του εκσυγχρονισμού, αλλά επιπλέον γιατί συνήθως είναι δύσκολο να καμφθεί. Αυτό συμβαίνει διότι η Δημόσια Διοίκηση δεν διαθέτει μηχανισμούς εξαναγκασμού προκειμένου να εξωθήσει τους υπαλλήλους στην υιοθεσία των νέων τεχνολογιών και συνεπώς οι αντιστάσεις δρουν ανενόχλητες (Abdullah και Ahmad, 2001, σελ. 12). Η περιορισμένη διοικητική ισχύ σε συνδυασμό με τις παγιωμένες απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με την τεχνολογία, ανεξαρτήτως εάν αυτές είναι εσφαλμένες ή ορθές, δημιουργούν ένα περιβάλλον που δεν καλωσορίζει την καινοτομία. Η στάση του προσωπικού απέναντι στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συχνά καθορίζεται από τις παρελθούσες εμπειρίες και τις επαφές με την τεχνολογία (Abdullah και Ahmad, 2001, σελ. 12). Αν για παράδειγμα, η διαδικασία ήταν θετική, πιθανόν να υιοθετηθεί υποστηρικτική στάση, ενώ στην αντίθετη περίπτωση οιοσδήποτε αρνητικοί συσχετισμοί γεννούν καχυποψία και αντίσταση. Η ανωτέρω ερμηνεία ίσως αναζητεί σε νετερμιστικά σχήματα τα αίτια της υποστηρικτικής ή μη συμπεριφοράς, όμως σε κάθε περίπτωση η προσέγγιση αυτή αποτελεί αφετηρία για την κατανόηση των μηχανισμών της. Συγκεκριμένα, κατά την έρευνα διαπιστώθηκε ότι το προσωπικό επιδεικνύει αποφαστική διάθεση απέναντι στην ηλεκτρονική διαχείριση, γεγονός το οποίο αποτελεί τροχοπέδη στη λειτουργία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Οι Abdullah και Ahmad (2001) αποσαφηνίζουν ότι «όσο πιο σκεπτικιστικό είναι το προσωπικό απέναντι στις πληροφορίες τεχνολογίας, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να βελτιστοποιηθούν τα οφέλη της» (σελ. 25). Η καχυποψία και η επιθετικότητα για την τεχνολογία δεν είναι αποκλειστικότητα της ψηφιακής εποχής. Η τεχνοφοβία ανατρέχει στις αρχές του 18<sup>ου</sup> αιώνα, όταν οι υφαντές του Νότινχαμ εξοργισμένοι από την έλευση αυτοματοποιημένων αργαλειών άρχισαν να τους καταστρέφουν πυροδοτώντας την εξάπλωση του κινήματος των Λουδιτών. Ο Λουδισμός ουσιαστικά αντανakλούσε τις ανασφάλειες και τους φόβους των ανθρώπων για το νέο παράδειγμα της βιομηχανικής επανάστασης. Σήμερα με την νεολογία 'νεολουδιτισμός' αναφερόμαστε στις αντιδράσεις που προκαλούν οι νέες τεχνολογίες καθώς και στη σύγχυση που διακατέχει το σύγχρονο

άτομο εξαιτίας της πληροφοριακής συμφόρησης. Ο Tom de Castella (2012) σημειώνει, πάραυτα, ότι ο νεολογισμός δεν χρησιμοποιείται ορθά, διότι ο φόβος και η οργή των Λουδιτών για την τεχνολογία σχετιζόταν με επακόλουθες μισθολογικές μειώσεις και εργασιακή ανασφάλεια (BBC News Magazine). Αντιθέτως, η τεχνοφοβία των νεολουδιτών σήμερα δεν εκπορεύεται από οικονομικά αίτια, αλλά από την έκπτωση των αξιών και την περιττή πολυπλοκότητα που επιφέρει η τεχνολογία στη ζωή. Όσον αφορά όμως στους ερωτηθέντες, ο νεότευκτος όρος αποκτά μία ενδιαφέρουσα συνέπεια προς την ιστορική του προέλευση, καθώς διαπιστώθηκε ότι η ανασφάλεια και η αντίσταση των υπαλλήλων στις νέες τεχνολογίες επαναφέρουν τον αρχετυπικό φόβο περιθωριοποίησης και αντικατάστασης του εργαζομένου από τη μηχανή και κατά συνέπεια τοποθετεί ξανά τα οικονομικά αίτια στο προσκήνιο. Η απειλητική διάθεση της τεχνολογίας στην παρούσα ανάλυση αντανακλάται στην ανησυχία των υπαλλήλων, ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της νέας ψηφιακής γραφειοκρατίας και ως εκ τούτου θα καταστούν ανεπαρκείς και αναποτελεσματικοί με κίνδυνο να χάσουν τη δουλειά τους. Αρκετοί από τους ερωτηθέντες σχετικά με την παρουσία των νέων τεχνολογιών στην υπηρεσία δήλωσαν αναφανδόν ότι περιμένουν αργά ή γρήγορα να εκτοπιστούν και να αντικαθιστούν και ότι οι προβλέψεις για το εργασιακό τους μέλλον είναι δυσοίωνες. Η ανησυχία πιθανόν να μην ακούγεται αδικαιολόγητη, ιδιαίτερα αν λάβουμε υπόψη τις παρατηρήσεις του Castells σχετικά με το μέλλον της εργασίας γενικών καθηκόντων στην εποχή της δικτυωμένης κοινωνίας. Ο Castells (2013) προβλέπει ότι οι εργασίες γενικών καθηκόντων, οι οποίες είναι μικρής αξίας όμως λειτουργικά απαραίτητες, θα αναλαμβάνονται από μηχανές και θα μετακυλήσουν σε πεδία παραγωγής χαμηλότερου κόστους (σελ. 30). Η άλωση του εργάτη της μετανεωτερικότητας από τις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας, δεν συνιστά για το μεγάλο αναλυτή της κοινωνίας του διαδικτύου οργουελιανή ιδεοληψία αλλά πραγματικότητα, η οποία αποτελεί αφορμή για μια νέα πανεργατική αντίσταση. Προκειμένου η τεράστια πλειοψηφία των εργαζομένων να μην καταστούν «μίας χρήσης», θα πρέπει να αντιδράσουν σε συλλογική κλίμακα (Castells, 2013, σελ. 30). Μάλιστα, ο Rotman (2013)

τονίζει ότι σύμφωνα με τους ακαδημαϊκούς του Τεχνολογικού Ινστιτούτου της Μασαχουσέτης, δεν είναι μονάχα οι υπαλληλικές εργασίες που απειλούνται, αλλά επίσης και επαγγέλματα νομικής, οικονομικών, εκπαίδευσης και ιατρικής (παρ. 1). Χειροπιαστή απόδειξη της επικείμενης κρίσης αποτελεί το γεγονός ότι ενώ «η παραγωγικότητα κυμαίνεται σε ιστορικό υψηλό και η καινοτομία ποτέ δεν ήταν πιο ραγδαία, το μέσο εισόδημα μειώνεται και οι θέσεις εργασίας λιγοστεύουν» (Rotman, 2013, παρ. 4). Συμπεραίνεται ότι τα πολυμέσα ως το κραταιότερο εργαλείο της σύγχρονης πολιτείας για την επιβολή της ισχύος της, διαμορφώνουν και εποπτεύουν όλους τους μηχανισμούς εξουσίας και μεταμορφώνουν το ίδιο το έθνος-κράτος σε δικτυωμένο-κράτος. Ο εργασιακός χώρος είναι αναμενόμενο να δέχεται μεγάλες επιδράσεις και να αποτελεί πεδίο ζυμώσεων. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι βιώνουν δραματικές αλλαγές χωρίς να είναι προετοιμασμένοι σε επίπεδο προσόντων, ατομικής και εργασιακής κουλτούρας.

Κατά τη συζήτηση έγινε σαφές, ότι πράγματι μεγάλο μέρος του προσωπικού που συμμετείχε στην έρευνα διακατέχεται από έντονη ανασφάλεια σχετικά με τις δεξιότητες και την εξοικείωσή του στις νέες τεχνολογίες. Ως εκ τούτου, η αντίσταση που προβάλλεται από μέρος του λαμβάνει τη μορφή υποβάθμισης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και ευτελισμού των διαθέσιμων επικοινωνιακών δυνατοτήτων, έτσι ώστε να μην υπερτονίζεται ο ψηφιακός αναλφαβητισμός. Τα πραγματικά εμπόδια και οι δυσλειτουργίες που προκύπτουν κατά τα πρώτα στάδια της ηλεκτρονικής ωρίμανσης μεγεθύνονται και υπερθεματίζονται σε μια προσπάθεια, αφενός να μην αποκαλυφθούν οι γνωστικές ανεπάρκειες, αφετέρου να καθιερωθεί η πεποίθηση ότι 'το σύστημα χειροτέρεψε με τους υπολογιστές'. Η μεταμόρφωση του ψηφιακού μέσου από αρωγό και αναμορφωτή της Δημόσιας Διοίκησης σε μηχανισμό υπηρεσιακής δυστοπίας, αντηχεί το γνώριμο στερεότυπο ότι το διαδίκτυο «κανιβαλίζει και αντικαθιστά όλες τις συμβατικές μορφές εργασίας ανατρέποντας τα ισχύοντα παραδοσιακά πλεονεκτήματα» (Porter, 2001, σελ. 73). Διαπιστώνεται ότι η τεχνολογία εμφανίζεται ως παρείσακτος και ως εισβολέας, ερμηνεία την οποία οι Griffin,

Trengrow και Halpin (2007) κατανοούν μέσω 'της μεταφοράς της φιλοξενίας'. Οι συγγραφείς επεξηγούν ότι ο όρος 'φιλοξενία' είναι ετυμολογικά διαφορούμενος και αποκτά σημασιολογία ανάλογα τη δράση και τις προθέσεις του επισκέπτη (σελ. xviii). Αν η συμπεριφορά είναι επιθετική, εκλαμβάνεται ως ένας ανεπιθύμητος και απρόσκλητος άγνωστος που απειλεί να διαταράξει τις παραδοσιακές δομές, εάν επιδείξει όμως προσήνεια και συνεργασία θα γίνει αποδεκτός και θα ενσωματωθεί στο σύστημα. Οι συμβολισμοί είναι πρόδηλοι, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι ο επισκέπτης και η Δημόσια Διοίκηση ο οικοδεσπότης και προκειμένου η πρώτη να μην εκτραπεί σε ξενιστή, σε παράσιτο δηλαδή της διοίκησης, θα πρέπει να εδραιωθεί μία σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης απαλλαγμένης από χειραγωγήσεις (Griffin et al., 2007, σελ. xviii). Ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να διαπιστώνεται, εάν πράγματι οι προθέσεις των τεχνολογιών είναι επιθετικές ή εάν τελικά πρόκειται για την ανασφάλεια και την απουσία κατάρτισης από την πλευρά του προσωπικού ως την υποβόσκουσα αιτία καχυποψίας και απόρριψης. Η έρευνα στον Ο.Α.Ε.Ε. αποκαλύπτει ότι ο συνδυασμός των δύο ανωτέρω παραγόντων προκαλεί μία αρνητική αποτίμηση της Δημόσιας Διοίκησης μεταξύ των υπαλλήλων. Στη μεγάλη τους πλειοψηφία οι ερωτηθέντες εκφράστηκαν αποφαστικά και απαξιωτικά για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Στο ερώτημα σχετικά με τη συμβολή τεχνολογιών στην εργασία και τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες, το προσωπικό δήλωσε τουλάχιστον απογοητευμένο. Ένας βασικός λόγος για την κατανόηση της αρνητικής προδιάθεσης έγκειται σε αυτό που οι Abdullah και Ahmad (2001) ονομάζουν 'ετοιμότητα του προσωπικού'. Ο όρος αναφέρεται στη γνωστική και συναισθηματική κατάσταση των υπαλλήλων, όσον αφορά στην υιοθεσία και στην εφαρμογή των τεχνολογιών πληροφορίας στον οργανισμό, καθώς και στην προθυμία και ικανότητα χρήσης τους (σελ. 14). Δεν χρησιμοποιείται για να περιγράψει απλά το ποσοστό πρακτικής κατάρτισης του προσωπικού σχετικά με δεξιότητες και εξοικείωση χρήσης, αλλά κυρίως για να καταδείξει τη σύμπληξη των πληροφοριών τεχνολογίας στη συνείδηση των υπαλλήλων. Ένα ποσοστό υψηλής ετοιμότητας θα λειάνει το έδαφος για την ευόδωση της ικανοποίησης του προσωπικού, κατάσταση κατά την οποία ο μέσος

υπάλληλος πιστεύει πλέον στη χρησιμότητα των τεχνολογιών πληροφορίας σε προσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο έχοντας αποκτήσει την πνευματική ετοιμότητα για «αποδοχή και εμπλοκή στην αλλαγή» (Abdullah και Ahmad, 2001, σελ. 25). Στον Ο.Α.Ε.Ε. η ετοιμότητα και η ικανοποίηση του προσωπικού βρίσκονται προφανώς σε χαμηλό επίπεδο, όπως καταδεικνύεται από την έρευνα. Ερωτηθέντες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση που πιθανόν να επιτυγχάνεται έστω και κατά τα πρώτα στάδια ηλεκτρονικής ωρίμανσης που χαρακτηρίζουν την τρέχουσα περίοδο τις εφαρμογές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στον Ο.Α.Ε.Ε., οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν ότι τα αποτελέσματα είναι αμελητέα. Αναγνωρίζουν ότι έχει περιοριστεί σε κάποιο βαθμό η έκδοση χειρόγραφων βεβαιώσεων χάριν στις δυνατότητες της ηλεκτρονικής αίτησης, όμως ακόμα το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών δεσμεύεται από χειρόγραφες, μη ψηφιακές διαδικασίες. Τονίζουν ότι πολλές δυσλειτουργίες του συστήματος, καθυστερήσεις κατά την έκδοση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου και συχνές αδυναμίες στην υλικοτεχνική υποστήριξη προκαλούν ανασφάλεια και επιπλέον δυσaráσκεια καθώς νιώθουν ότι θα πρέπει να απολογούνται στο κοινό για ζητήματα που δεν ευθύνονται. Ιδιαίτερα, σχετικά με τη ψηφιοποίηση των ασφαλιστικών φακέλων, το προσωπικό θεωρεί ότι πρόκειται για εξαιρετικά δύσκολο και ογκώδες έργο, το οποίο απαιτεί την επιστράτευση καταρτισμένου συνεργείου. Η περιστασιακή και παράλληλη με το ωράριο εξυπηρέτησης του κοινού διεκπεραίωση, θεωρείται από το προσωπικό ημίμετρο και επιπλέον διοικητική αστοχία, διότι φανερώνει έλλειψη ορθολογιστικής στρατηγικής οργάνωσης. Επιπλέον διαπιστώνεται ότι το θέμα των δεξιοτήτων, της εκπαίδευσης και της κατάρτισης προβληματίζει ιδιαίτερα. Οι ερωτηθέντες εξέφρασαν μεγάλη ανησυχία για την επάρκεια τους στις τεχνολογίες πληροφορίας. Όπως τονίστηκε νωρίτερα, ανέφεραν ότι η υπηρεσία εγείρει όλο και μεγαλύτερες απαιτήσεις σχετικά με τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών χωρίς να έχει προνοήσει για την εκπαίδευση τους. Αρκετοί υπάλληλοι δήλωσαν ότι σκοπεύουν με δική τους πρωτοβουλία και ιδίως αναλώμασι να αποκτήσουν βασικές δεξιότητες προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις. Κατά συνέπεια, μεγάλο μέρος του προσωπικού εξέφρασε έντονο αίσθημα απομυθοποίησης όσον αφορά

τις επαγγελίες της πολιτείας για αναβάθμιση του δημοσίου μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Στο ερώτημα πώς θα χαρακτήριζαν τις δυνατότητες της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προκειμένου να περιορίσει τη γραφειοκρατία και να αναβαθμίσει τις υπηρεσίες προς τους πολίτες, η μεγάλη πλειοψηφία αναφέρθηκε σε αισθήματα απογοήτευσης και σε διάψευση προσδοκιών. Πολλοί δήλωσαν ότι αποκόμιζαν την εντύπωση, πως αντί η τεχνολογία να τεθεί στις υπηρεσίες τους στην πραγματικότητα επιφορτίζονταν με περαιτέρω ρουτίνες εξαιτίας της. Ακόμα και αν η δυσανασχέτηση αυτή είναι απατηλή ή παραπλανητική διότι εκπορεύεται, όπως αναφέρθηκε, από μία λανθάνουσα πρόθεση υποβάθμισης λόγω ανασφάλειας ή ανεπάρκειας, το αποτέλεσμα παραμένει το ίδιο καθώς πλήττεται ούτως ή άλλως η οργανωσιακή κουλτούρα του Ο.Α.Ε.Ε. και το ηθικό των εργαζομένων. Η Milner (2000) θεωρεί ότι η συγκρότηση μίας υπηρεσιακής κουλτούρας που θα αποβλέπει στη δημιουργία και διάχυση γνώσεων, αποτελεί πολύ σπουδαιότερη κίνηση από την επένδυση σε έξυπνα προγράμματα και λογισμικά (σελ. 80). Παρόλο που ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται η μεγαλύτερη αξία στο σύγχρονο μάνατζμεντ, στην πραγματικότητα κυριαρχεί σύγχυση σχετικά με τις μεθόδους που το προσωπικό θα μνηθεί στους νέους ρόλους και ευθύνες του. Η Milner (2000) τελικά συμπεραίνει ότι δεν έχει αποκρυσταλλωθεί ο τρόπος που θα ενσωματωθεί ο εργαζόμενος στις νέες δομές του δημοσίου, διότι το σύστημα δεν έχει προνοήσει οι υψηλά ιστάμενοι στη Δημόσια Διοίκηση να εκπαιδεύονται προκειμένου να προσκαλούν τους εργαζομένους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων με αποτέλεσμα να λαμβάνουν αποφάσεις ερήμην τους (σελ. 87). Ευρύτερα στο ελληνικό δημόσιο και όχι βεβαίως μονάχα στον Ο.Α.Ε.Ε., είναι γεγονός ότι οι ιθύνοντες σπανιότατα αφουγκράζονται το προσωπικό, τις ανησυχίες του, τις ανάγκες του, τις προτάσεις του. Ο εργαζόμενος εκλαμβάνεται ως δεδομένο και οι πολιτικές της υπηρεσίας δεν συνδέονται μαζί του οδηγώντας συνεπώς στην απώλεια επίτευξης ενός οργανικού δεσμού με αμφίδρομη ροή πληροφορίας και επικοινωνίας σε όλο το εύρος της ιεραρχίας.



## 4.2. Θεωρία απόδοσης νοήματος

Η αποξένωση του υπαλλήλου από τις εξελίξεις και συγκεκριμένα από το νευραλγικό πεδίο των νέων τεχνολογιών δεν ζημιώνει μονάχα την οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά επιπλέον καθιστά πολύ προβληματική τη δράση της Δημόσιας Διοίκησης. Ο περιθωριοποιημένος υπάλληλος αδυνατώντας να κατανοήσει, έστω και αδρομερώς τη λειτουργία των πολυμέσων απέχει από κάθε συμμετοχή στις δικτυωμένες δομές και βρίσκει τον εαυτό του εγκλωβισμένο σε παρωχημένα και μη υποστηριζόμενα γραφειοκρατικά μοντέλα. Ως αποτέλεσμα, αντί για κόμβος επιμένει να λειτουργεί ως τερματικό, παρακωλύοντας τη ροή της πληροφορίας και τη διαλειτουργικότητα της υπηρεσίας. Η αδυναμία των διοικήσεων να επιτύχουν την οργανική σύνδεση των νέων μέσων με το προσωπικό έτσι ώστε να προκύψει ένα 'ζωντανό' σύστημα δικτύωσης, αποτελεί εν μέρει απόρροια στρατηγικών σφαλμάτων. Η αποκρυστάλλωση της έννοιας των νέων τεχνολογιών είναι χρονοβόρα διαδικασία και αναπόφευκτα θεμελιώνεται κυρίως μέσω της εμπειρικής οδού. Παρόλα αυτά, η χρήση των ψηφιακών εργαλείων, χωρίς να έχει προηγηθεί ένας προθάλαμος θεωρητικής εξοικείωσης, στερεί από τον εργαζόμενο την κατανόηση των δυνατοτήτων του διαθέσιμου μέσου και ως αποτέλεσμα η πρακτική εφαρμογή στην καθημερινή εργασία απέχει πολύ από το να είναι η βέλτιστη. Οι νέες τεχνολογίες καθηλώνονται στη συνείδηση των υπαλλήλων ως ένα 'ξένο σώμα', ένα ανοίκειο εργαλείο του οποίου τα πλεονεκτήματα σκιάζονται εξαιτίας της άγνοιας, της ανασφάλειας και της δυσχρηστίας. Είναι συνεπώς αναμενόμενο ότι ο εργαζόμενος στη συνέχεια προβαίνει σε πρόωρα και απατηλά συμπεράσματα και καταλήγει αρνητικά προσκείμενος απέναντι στα νέα μέσα. Όμως πέραν της στρατηγικής προχειρότητας, η πρόκληση της ένταξης των τεχνολογιών πληροφορίας στη γραφειοκρατία έγκειται επίσης στη συμφυή περιπλοκότητα της φύσης τους παράλληλα με τις δραματικές ανατροπές που επιφέρουν σε δομές και λειτουργίες. Όπως αναφέρθηκε, οι συμμετέχοντες στην έρευνα εξέφρασαν αναφανδόν την ανησυχία τους ενόψει των σύνθετων απαιτήσεων της διοικητικής μεταρρύθμισης σε επίπεδο ψηφιοποίησης των διεργασιών, ψηφιακής ένταξης και ανοιχτής

διάθεσης της δημόσιας πληροφορίας. Η ανασφάλεια εμπρός στην αντικατάσταση των οικείων πρακτικών και ο φόβος του παραγκωνισμού ή της απόλυσης αντηχούν ουσιαστικά το φόβο της αποσύνδεσης. Μέχρι πρότινος οι εργαζόμενοι ήταν ενταγμένοι σε ένα σύστημα πραγματικού χώρου και χρόνου μέσα στο οποίο λάμβαναν χώρα όλες οι επικοινωνιακές δράσεις. Με τις νέες τεχνολογίες, «η αρχέγονη προδιάθεση για να συνδεόμαστε» εκφράζεται μέσω καινούργιων δεοντολογιών δικτυακής συμπεριφοράς (Cristakis και Fowler, 2010, σελ. 338). Ο χώρος και ο χρόνος επαναπροσδιορίζονται στη ψηφιακή εποχή και μεταμορφώνονται σε ρευστές και αντισυμβατικές μορφές κοινωνικής δομής, τις οποίες ο Castells (2013) ονομάζει «διάστημα ροών» και «άχρονο χρόνο» (σελ. 34). Οι τεχνολογίες επικοινωνίας διαχωρίζουν το χωροχρόνο, με την έννοια ότι κατά το διάστημα ροών δίδεται πλέον η δυνατότητα συγχρονισμού χωρίς γειτνίαση (Castells, 2013, σελ. 34). Η ψηφιακή εποχή ανατρέπει τη γειτνίαση και τη φυσική εγγύτητα, όχι όμως και την εξάρτηση του διαστήματος ροών από το νοητό χώρο. Έτσι, τα δίκτυα είναι αυτά που πλέον υποκαθιστούν την έννοια του συμβατικού χώρου αναλαμβάνοντας τη ψηφιακή διακίνηση της πληροφοριακής ροής. Το νέο δικτυωμένο εργασιακό περιβάλλον θέτει επιπλέον υπό αμφισβήτηση τη συμβατική αντίληψη του χρόνου. Κατά τον άχρονο χρόνο, η χρονική διαδοχή και η συχνότητα καταργούνται καθώς πλέον δεν υπάρχει παρελθόν ή μέλλον με τη συμβατική έννοια του βιώματος της συχνότητας των γεγονότων. Στην εποχή των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας η αντίληψη του βιολογικού χρόνου εκμηδενίζεται από την άρνηση της συχνότητας, τη χρονική συμπίεση και την ασάφεια των κοινωνικών πρακτικών, καθώς το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον καθίστανται συμπτωματικά (Castells, 2013, σελ. 35). Νέοι συσχετισμοί ισχύος αναδύονται υπό το συγκρουσιακό καθεστώς του άχρονου και συμβατικού χρόνου, τα διαστήματα συμπιέζονται σε νανοδευτερόλεπτα και ο χρόνος της ιστορίας «ξεθωριάζει σε ένα κόσμο όπου μετράει μονάχα η άμεση ικανοποίηση» (Castells, 2013, σελ. 50). Η διατάραξη της αντίληψης του χώρου και του χρόνου εντείνουν την αίσθηση αποξένωσης και μεταβάλλουν ριζικά την εργασιακή κουλτούρα. Ο υπάλληλος καλείται να επαναπροσδιορίσει την ταυτότητα και τα καθήκοντά του στο δικτυωμένο

περιβάλλον της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Βασική προϋπόθεση της συνειδητοποίησης του ρόλου του στο νέο κατακερματισμένο μιντιακό τοπίο, είναι η κατανόηση της νέας ταυτότητας και εικόνας του οργανισμού. Καθώς οι παραδοσιακές σταθερές της οργανωσιακής κουλτούρας ανατρέπονται από τις τεχνολογίες, προκύπτει η ανάγκη να συγκροτηθεί εκ των βάθρων η νέα υπηρεσιακή εικόνα της ψηφιακής εποχής. Η κατασκευή της εικόνας (image construction) αποτελεί συλλογική διαδικασία προβολής της ταυτότητας του οργανισμού από το προσωπικό και τους πολίτες, η οποία εν συνεχεία θεμελιώνεται στο φαντασιακό τους και συγκροτεί ένα θεωρητικό πλαίσιο κύρους και φήμης. Όταν γίνεται αναφορά στα μέσα για τον Ο.Α.Ε.Ε., λόγου χάρη, πυροδοτούνται ανάλογοι συνειρμοί στους ακροατές, οι οποίοι υπαγορεύονται από την ταυτότητα και την εικόνα της υπηρεσίας, έτσι όπως καθιερώθηκαν στο μυαλό τους. Σύμφωνα με το Gilpin (2010) κάθε οργανισμός προβαίνοντας στην αυτοπροβολή της ταυτότητάς του, αποβλέπει να οικοδομήσει μία θετική εικόνα και να εδραιώσει ένα 'καλό όνομα' (σελ. 267). Για τον Ο.Α.Ε.Ε. το συγκεκριμένο εγχείρημα αποδεικνύεται ιδιαίτερα δυσοίωνα. Η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκφράστηκε αποφαστικά για την εικόνα της υπηρεσίας. Πολλοί υπάλληλοι δήλωσαν ότι νιώθουν εγκαταλειμμένοι και απαξιωμένοι από τη διοίκηση και πόρρω απέχουν από το να αντλούν ικανοποίηση, πόσο μάλλον υπερηφάνεια για το έργο που επιτελούν. Ακόμα και εάν ληφθεί υπόψη ότι η εικόνα της υπηρεσίας εκ των πραγμάτων υποβιβάζεται εξαιτίας της επικείμενης ενοποίησης, δεν παύει να αποτελεί ένδειξη τρωθείσας οργανωσιακής κουλτούρας. Μάλιστα, σε συνδυασμό με την περιφρόνηση, αν όχι απώθηση, που νιώθει τα τελευταία χρόνια ο πολίτης σχεδόν για κάθε δημόσιο θεσμό, γίνεται κατανοητό ότι προκύπτει μία εικόνα πολύ χαμηλών προσδοκιών.

Οι υπάλληλοι και η διοίκηση θα πρέπει να κοπιάσουν ιδιαίτερα για την αποκατάσταση της εικόνας της υπηρεσίας στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης και σαφώς θα χρειαστούν τη συνεπικουρία πλήθος άλλων παραγόντων. Η εικόνα του νέου φορέα θα πρέπει να καταστεί σαφής στο προσωπικό, να ωριμάσει σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο και να προβληθεί στη νέα οργανωσιακή κουλτούρα. Ως σύνθετη κατασκευή, η

εικόνα συγκροτείται γύρω από ένα πλήθος θεμάτων τα οποία «ορίζουν τα κεντρικότερα χαρακτηριστικά, τις αξίες και τα μηνύματα που επιθυμεί να εκφράσει ο οργανισμός» (Gilpin, 2010, σελ. σελ. 284). Προκειμένου ο εργαζόμενος να κατανοήσει τις ψηφίδες που απαρτίζουν την εικόνα της υπηρεσίας θα πρέπει να επιχειρήσει μία προσέγγιση απόδοσης νοήματος (sensemaking). Ο Weick (1995) χρησιμοποιεί τον όρο αναφερόμενος στην τάση των δρώντων υποκειμένων να κατασκευάσουν ουσιαστικά νόημα οριοθετώντας ή χαρτογραφώντας το άγνωστο και τοποθετώντας συνεπώς πλαίσια αναφοράς με σκοπό να κατανοήσουν, να εξηγήσουν, να αποδώσουν και να προβλέψουν (σελ. 4). Η διαδικασία απόδοσης νοήματος πολλές φορές έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τις αλλαγές καθώς και τα σχέδια δράσης που επιστρατεύουν προκειμένου να κατανοήσουν και να επαναξιολογήσουν τα νέα δεδομένα. Ο Weick (1995) εξηγεί ότι οι αλλαγές αποτελούν αφορμή για απόπειρες νοηματοδότησης καθώς τα ισχύοντα νοήματα αμφισβητούνται και προκύπτει η ανάγκη για «μία νέα σύνθεση» (σελ. 71). Προφανώς η προοπτική του ενιαίου φορέα αποτελεί μεγάλη αλλαγή για τους υπαλλήλους του Ο.Α.Ε.Ε. και σε συνδυασμό με τις μεταβολές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης παρουσιάζονται σοβαρές προκλήσεις στις διαδικασίες εκλογίκευσης. Συγκεκριμένα, στο ερώτημα σχετικά με τις πρακτικές επικοινωνίας που προωθεί η διοίκηση καθώς και την ανάληψη ανάλογης στρατηγικής, το προσωπικό καταφέρθηκε ενάντια στον ερασιτεχνισμό και την προχειρότητα που επικρατούν. Η αδυναμία πολλών ερωτηθέντων να εντοπίσουν χειροπιαστές στρατηγικές μεθόδους και υπηρεσιακά πλάνα καθρεπτίζει ένα θολό εργασιακό τοπίο. Οι συμμετέχοντες στην ποιοτική έρευνα ανέφεραν ότι τους τελευταίους μήνες του 2016, κατά τους οποίους έχει ενταθεί η προβολή της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, επικρατεί αβεβαιότητα και σύγχυση. Αρκετοί δήλωσαν ιδιαίτερα ενοχλημένοι, όχι μόνο εξαιτίας των εργασιακών μεταβολών, αλλά εξαιτίας της πίεσης που νιώθουν κατά τη χρήση εφαρμογών για τις οποίες δεν εκπαιδεύτηκαν στοιχειωδώς. Η διάχυτη δυσσάρεσκεια ενισχύεται από την αίσθηση ότι βρίσκονται προ τετελεσμένων γεγονότων και ότι οι ειλημμένες αποφάσεις από τα κέντρα εξουσίας υπαγορεύονται απρόσωπα και μηχανικά, χωρίς καμιά προοπτική

αμφίδρομης επικοινωνίας ή μεταλαμπάδευσης της νέας κουλτούρας. Η συγκεκριμένη αίσθηση που αποκομίζει το προσωπικό εμποδίζει την πραγμάτωση απόδοσης νοήματος. Ο Weick (1993) εξηγεί ότι η συγκεκριμένη διαδικασία αποσκοπεί στη δημιουργία τάξης (σελ. 17). Η καθημερινότητα αποκτά σημασία και νόημα σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που τις αποδίδονται από τα δρώντα υποκείμενα. Η ρευστότητα μετουσιώνεται σε συγκεκριμένες πρακτικές λογικών συνάψεων, ενώ μέσω μιας συνεχής επικοινωνιακής ανταλλαγής βάσει κοινών βιωμάτων και ενδιαφερόντων τα μέλη ενός οργανισμού εμπεδώνουν τελικά την οργανωσιακή κουλτούρα. Πώς όμως είναι δυνατόν να επιτευχθεί η απόδοση νοήματος και εν συνεχεία η εδραίωση της οργανωσιακής κουλτούρας όταν στη συνείδηση του προσωπικού έχει διαρρηχθεί η έννοια της επικοινωνίας με το συνάδελφο; Να υπενθυμίσουμε ότι οι επικοινωνιακές δράσεις χαρακτηρίστηκαν από τους ερωτηθέντες ανεπαρκείς, ελάχιστα ικανοποιητικές και σε πολλές περιπτώσεις ανύπαρκτες. Όμως οι οργανισμοί ως οντότητες έχουν ζωτική ανάγκη την απρόσκοπτη ροή της επικοινωνίας. Ο Weick (1995) τονίζει ότι «εάν η επικοινωνιακή δραστηριότητα σταματήσει, ο οργανισμός εξαφανίζεται. Εάν η επικοινωνιακή δραστηριότητα γίνει μπερδεμένη, ο οργανισμός αρχίζει να υπολειτουργεί» (σελ. 75). Η επικοινωνία δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως δευτερεύον μέλημα στη Δημόσια Διοίκηση, αλλά ως αναγκαιότητα για την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας. Στον Ο.Α.Ε.Ε. αλλά και σε πολλούς άλλους οργανισμούς αποδείχθηκε ότι η απόφαση να μην γίνουν οι κατάλληλες επενδύσεις στο συγκεκριμένο τομέα είχε ως συνέπεια τον κατακερματισμό της οργανωσιακής ενότητας και μακροπρόθεσμα την αδιαφορία και απαξίωση από πλευράς προσωπικού. Οι υπάλληλοι στον Ο.Α.Ε.Ε. σπάνια νιώθουν οργανική διασύνδεση με την υπηρεσία και προφανώς η σύμπτυξη μίας συλλογικής υπηρεσιακής ταυτότητας καταρρέει. Καθίσταται σαφές ότι κύριο μέλημα του Ε.Φ.Κ.Α. θα πρέπει να είναι η συγκρότηση ενεργών και ανοιχτών επικοινωνιακών διαύλων σε όλο το μήκος και εύρος της υπηρεσίας προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα του νεότευκτου οργανισμού.

### 4.3. Αξιολογώντας την ισχύ και τις επιδράσεις των νέων τεχνολογιών

Έως ότου ωριμάσει στη συνείδηση των πολιτών η έννοια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και εκτιμηθούν ορθολογιστικά τα αναμενόμενα αποτελέσματα, θα πρέπει να αποφεύγονται επιπόλαιες εκτιμήσεις για τις δυνατότητες των τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορίας. Οι αναλυτές κρούουν τον κώδωνα του κινδύνου με αφορμή τις υπεραπλουστευμένες και διαστρεβλωμένες οπτικές σχετικά με τη χρήση του διαδικτύου και την αντικατάσταση όλων των γραφειοκρατικών δομών στο πέρασμά του. Ανάμεσα τους ο Porter (2001), ο οποίος προφανώς αναγνωρίζει την τεράστια σπουδαιότητα των ψηφιακών τεχνολογιών σε πολλαπλά πεδία, όμως αρνείται να τις παραχωρήσει ένα επίχρισμα παντοδυναμίας. Για τον Porter (2001) το δίκτυο είναι απλά «μία τεχνολογία διευκόλυνσης – ένα ισχυρό σετ εργαλείων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί συνετά ή ασύνετα» (σελ. 64). Το δίκτυο καθαυτό σπάνια αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μόνο αν χρησιμοποιηθεί συμπληρωματικά και ενταχθεί σε δοκιμασμένες στρατηγικές τακτικές θα μπορέσει να αναδείξει τη λειτουργικότητά του (Porter, 2001, σελ. 64). Η συγκεκριμένη αποτίμηση φαίνεται ότι τοποθετεί τις νέες τεχνολογίες σε καθεστώς εξάρτησης και ετεροπροσδιορισμού. Τα μέσα δεν έχουν τη δύναμη να μεταμορφώσουν το επαγγελματικό περιβάλλον σε επίπεδο μάννατζμεντ, πόσο μάλλον να επιβάλουν ένα νέο εργασιακό μεγαπλαίσιο, διότι σύμφωνα με τον Porter (2001) τα «στοιχειώδη του ανταγωνισμού παραμένουν αμετάβλητα» (σελ. 78). Τα μέσα είναι αυτά που θα πρέπει να συμμορφώνονται στις παραδοσιακές στρατηγικές και όχι το αντίστροφο και συνεπώς η χρήση τους θα πρέπει να είναι βοηθητική και η ροή τους να επιτυγχάνεται μέσω εδραιωμένων καναλιών. Τέλος, ο μόνος καταλογισμός που τους προσάπτεται, οφείλεται στην αστοχία των χρηστών να αποδίδουν στις νέες τεχνολογίες δυνάμεις αναβάθμισης χωρίς καμιά εξάρτηση από τις παραδοσιακές δυνάμεις της αγοράς.

Στην ανάλυση του Porter πιθανόν να εμφιλοχωρεί μία συντηρητική θεώρηση των πραγμάτων. Δίδεται μεγάλη πίστη στις καθιερωμένες και δοκιμασμένες

πρακτικές, ενώ επιπλέον κάθε μεταρρύθμιση ή επανάσταση αντιμετωπίζεται με καχυποψία, καθώς οι ριζοσπαστικές αλλαγές αναστατώνουν την κυρίαρχη τάξη και παραμερίζουν θεσμούς που έχουν επιβιώσει ιστορικά. Οι νέες τεχνολογίες ως επανάσταση πυροδοτούν μία πληθώρα μεταβολών εκτοπίζοντας τα υπάρχοντα παραδείγματα και εγκαινιάζοντας ένα κοινωνικό και πολιτικό συγκρουσιακό. Ο Castells (2007) πιθανόν να συμφωνεί ότι οι νέες τεχνολογίες per se δεν διαθέτουν δύναμη, όμως τελικά οι ίδιες συγκροτούν το «χώρο όπου αποφασίζεται η δύναμη» (σελ. 242). Η πληροφορία και η επικοινωνία αποτελούν δηλαδή πανίσχυρα εργαλεία στα χέρια αυτών που πατροπαράδοτα νέμονται τη δύναμη, όπως λόγου χάρι των πολιτικών. Η συμβολή τους στον αγώνα για κυριαρχία είναι καθοριστική διότι έχουν τον πρώτο λόγο κατά τις διαδικασίες επιβολής της γνώμης των κοινωνικά, πολιτικά και οικονομικά ισχυρών. Ο Castells (2007) εντοπίζοντας την αξία της πληροφορίας στη δικτυωμένη κοινωνία και τον καθοριστικό ρόλο που παίζει στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης καταλήγει ότι:

οι σχέσεις ισχύος, δηλαδή οι σχέσεις οι οποίες συγκροτούν τον ακρογωνιαίο λίθο όλων των κοινωνιών καθώς και των διαδικασιών που θέτουν υπό αμφισβήτηση τις θεσμοθετημένες σχέσεις ισχύος, όλο και περισσότερο διαμορφώνονται και αποφασίζονται στο πεδίο της επικοινωνίας (σελ. 239).

Η πληροφορία και η επικοινωνία στη διάθεση των κυρίαρχων τάξεων συνιστούν ένα πρώτης τάξεως εργαλείο επιβολής και πειθαναγκασμού καθώς και αδιαμφισβήτητη πηγή ισχύος επειδή έχουν την ικανότητα να κατασκευάζουν γνώμες και να διαμορφώνουν στάσεις, ακόμα και αξίες. Όπως προσθέτει χαρακτηριστικά ο Castells (2013), «η πιο σημαντική πηγή επιρροής στο κόσμο σήμερα είναι η αλλαγή της σκέψης των ανθρώπων» (σελ. 27). Αναμφισβήτητα, οι νέες τεχνολογίες επιδεικνύουν μεγάλη δεινότητα να μεταμορφώνουν τη σκέψη των ανθρώπων και να ποδηγετούν τις μάζες όπως επιθυμούν τα κέντρα εξουσίας, επιβάλλοντας τα θεσμικά πλαίσια σύμφωνα με τα δικά τους συμφέροντα και προς επίρρωση της ισχύος τους. Η πληροφορία και η επικοινωνία ανάλογα με τις προθέσεις και τα κυρίαρχα συμφέροντα αίρει ή επιβάλλει αποστάσεις, ενώνει ή απομονώνει. Η εξιδανικευμένη εικόνα μιας ανοικτής και οργανικής

κοινωνίας, όπου η πληροφορία είναι αδιακρίτως διαθέσιμη καταρρίπτεται, καθώς και στην εποχή των νέων τεχνολογιών οι αποκλεισμοί και οι συγκρούσεις αποτελούν συνήθεις τακτικές. Εντέλει διαπιστώνεται ότι «οι κοινωνίες δεν είναι κοινότητες, οι οποίες μοιράζονται αξίες και συμφέροντα» (Castells, 2013, σελ. 12). Υπό αυτήν την έννοια, τα νέα μέσα, ως μία νεότευκτη έκφραση κοινωνικής επικοινωνίας έχουν μαζικό χαρακτήρα, είναι δηλαδή θεωρητικά διαθέσιμα και φιλικά προς όλους και παρέχουν σχεδόν απεριόριστες ελευθερίες, όμως ως κέντρα διανομής ισχύος ελέγχονται κατά τα ειωθότα από τις εκάστοτε διοικητικές ελίτ.

Είτε ως θεραπαινίδα της διοίκησης, είτε ως επιτελικός ρυθμιστής της νέας γραφειοκρατίας το διαδίκτυο ασκεί επιδράσεις σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο στη Δημόσια Διοίκηση. Οι νέες επικοινωνίες και τεχνολογίες όντως εργαλεία ισχύος, προκαλούν ένα εύρος πολυδιάστατων επιδράσεων, το οποίο έχει απασχολήσει αρκετά τους αναλυτές της επικοινωνίας. Οι Windahl και Signitzer (1999) σημειώνουν ότι «από όλες τις πλευρές της διαδικασίας της μαζικής επικοινωνίας, οι επιδράσεις ή τα αποτελέσματα μοιάζουν να έχουν μελετηθεί και να συζητηθεί περισσότερο» (σελ. 292). Ένας από τους κυριότερους λόγους της μελέτης των επιδράσεων των νέων μέσων έγκειται στο φόβο που εγείρουν στους ανθρώπους (Windahl και Signitzer, 1999, σελ. 292). Όπως προαναφέρθηκε, η έρευνα κατέδειξε ότι σχεδόν σε όλους τους ερωτηθέντες, τα αίσθημα φόβου και ανασφάλειας ήταν κυρίαρχα, εύρημα το οποίο βρίσκεται σε συμφωνία με τη γενικότερη αποτίμηση των ανθρώπων σχετικά με τις αρνητικές επιδράσεις των μέσων. Ο Denis McQuail (2003) τονίζει ότι «ένα μεγάλο μέρος της δημόσιας πολιτικής για το επικοινωνιακό πεδίο αποσκοπεί στο να αποτρέψει τα ΜΜΕ από το να προκαλούν αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις» (σελ. 477). Στην ανησυχία των υπαλλήλων σχετικά με τις συνέπειες της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης εντοπίστηκαν διάφορες γενεσιουργές συνθήκες, οι οποίες είχαν πράγματι κοινό γνώρισμα την αποφαστική αποτίμηση των νέων μέσων. Πίσω από το φόβο των υπαλλήλων για τις επικείμενες αρνητικές αλλαγές που προκύπτουν εμφωλεύει το δεδομένο ότι οι νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας διαθέτουν αδιαμφισβήτητα τη δύναμη να επηρεάζουν. Με άλλα λόγια, η ανησυχία των



υπαλλήλων όσον αφορά στα δυσοίωνα σενάρια ότι τα ψηφιακά μέσα απειλούν να τους καταστήσουν ανεπαρκείς, απαρχαιωμένους ή περιττούς ενισχύεται κατά πολύ από την πεποίθηση ότι τα τελευταία διαθέτουν τη δύναμη να επαληθεύσουν τους φόβους τους. Ταυτόχρονα όμως, όσον αφορά τη δυνατότητα των μέσων να αναβαθμίσουν την ποιότητα της εργασίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, οι ερωτηθέντες αποφάνθηκαν ότι στο συγκεκριμένο πεδίο οι επιδράσεις είναι αμελητέες. Προκύπτει ένα παράδοξο καθώς οι ψηφιακές τεχνολογίες διαφοροποιούνται στο μυαλό των υπαλλήλων όσον αφορά στα επίπεδα των επιδράσεων. Τοποθετούνται στη φάση της παντοδυναμίας όταν πρόκειται για τις αρνητικές συνέπειες, ενώ σχετικά με τις δυνατότητες αναβάθμισης ή βελτίωσης που παρέχουν ως εργαλείο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης τοποθετούνται στη φάση των περιορισμένων επιδράσεων. Η σύμμεικτη αποτίμηση των επιδράσεων αποτελεί κυρίως απόρροια της ρευστότητας και της ανασφάλειας που επικρατεί στην υπηρεσία, ιδιαίτερα κατά τη σύσταση του Ε.Φ.Κ.Α. Το προσωπικό καταφεύγει σε αμυντικούς μηχανισμούς επιλέγοντας να διογκώσει τις δυσλειτουργίες που προκύπτουν κατά το πρώτο στάδιο της ενοποίησης προκειμένου να καλύψει τα γνωστικά κενά και την ελλιπή κατάρτιση ακόμα και σε επίπεδα στοιχειώδους χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, η απουσία στρατηγικού σχεδιασμού σε συνδυασμό με τους αρνητικότερους συσχετισμούς προγενέστερων ενοποιήσεων, εντείνουν την αρνητική θεώρηση.

Το ζήτημα των επιδράσεων διαφοροποιείται ανάλογα τις συνθήκες, τις προθέσεις και τα αποτελέσματα που παράγονται. Πρώτα από όλα, με τον όρο 'επίδραση' διαπιστώνεται ότι γίνεται αναφορά όχι μόνο σε σκόπιμες και αποκρυσταλλωμένες επιδράσεις αλλά και στις ακούσιες επιπτώσεις που προκαλούνται, ενώ ως 'δύναμη των μέσων' νοείται «το ενδεχόμενο τα ΜΜΕ να φέρουν επιδράσεις, ιδίως όταν πρόκειται για προσχεδιασμένες καταστάσεις» (McQuail, 2003, σελ. 485). Τέλος, ο όρος 'αποτελεσματικότητα' παραπέμπει στην ικανότητα επίτευξης συγκεκριμένου επικοινωνιακού στόχου, υποδηλώνοντας πρόθεση και προσχεδιασμό (McQuail, 2003, σελ. 485). Η πεποίθηση του προσωπικού ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση θα

τους εκτοπίσει σταδιακά αποτελεί ένδειξη ακούσιας επίδρασης και ταυτόχρονα, «ενίσχυσης», δηλαδή την «επιβεβαίωση από τον αποδέκτη μιας υπάρχουσας πεποίθησης, γνώμης ή τρόπου συμπεριφοράς» (McQuail, 2003, σελ. 486). Το προσωπικό εξαιτίας βαθιά ριζωμένων πεποιθήσεων ερμηνεύει τις επιδράσεις των νέων τεχνολογιών υπό το πρίσμα των βιωμάτων, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στη συναισθηματική αποτίμηση παρά στην ορθολογιστική. Ο υπάλληλος, ο οποίος έχει ταλαιπωρηθεί από τον κακό σχεδιασμό στη Δημόσια Διοίκηση, αντιμετωπίζει την καινοτομία τουλάχιστον με καχυποψία και υποδέχεται τις δεσμεύσεις της διοίκησης για ουσιαστικά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα με βαθιά αμφιβολία.

Η πολιτεία ακόμα και σήμερα δεν έχει αποτινάξει την αφελή αντίληψη ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως 'μαγική σφαίρα' θα βρει αυτομάτως τους στόχους και θα φέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα. Ο ενιαίος φορέας τίθεται σε λειτουργία με συνοπτικές διαδικασίες κουβαλώντας προσδοκίες για ολοκληρωτική και δίκαιη αναμόρφωση του ασφαλιστικού συστήματος. Σύμφωνα με την τυπολογία διάρκειας αποτελεσμάτων της σχεδιασμένης επικοινωνίας, η στρατηγική του Ε.Φ.Κ.Α. αποσκοπεί στην εφαρμογή του τύπου, 'μικρός χρόνος δημιουργίας, μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα', την καθιέρωση δηλαδή του φορέα στη συνείδηση των υπαλλήλων και των ασφαλισμένων μέσω σύντομων και ισχυρών ερεθισμάτων (Windahl και Signitzer, 1999, σελ. 299). Το προσωπικό κατά τη διάρκεια της έρευνας δήλωσε παρόλα αυτά, ότι δεν αντιλήφθη ιδιαίτερη επικοινωνιακή υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης, παρά μόνο την αποστολή εγκυκλίων και την ασφυκτική πίεση προκειμένου να εφαρμοστούν οι προθεσμίες. Πώς περιμένει η διοίκηση να καθιερωθεί η έννοια του Ε.Φ.Κ.Α. στους εργαζόμενους και να εμπεδωθούν οι δραματικές αλλαγές στην εργασιακή κουλτούρα τόσων υπαλλήλων χωρίς να έχει εκπονηθεί εκ των προτέρων ένα οργανωμένο επικοινωνιακό πλάνο, το οποίο θα πληροφορεί, θα εξοικειώνει και θα προσκαλεί; Οι σχεδιαστές της επικοινωνίας, τονίζουν οι Windahl και Signitzer (1999), για να εξασφαλίσουν αποτελέσματα διάρκειας θα πρέπει «να ενσωματώνουν συνεχείς προσπάθειες επικοινωνίας

στις στρατηγικές τους» (σελ. 305). Η σύσταση και η λειτουργία του Ε.Φ.Κ.Α. από 01-01-2017 προβλήθηκε συστηματικά στα Μ.Μ.Ε. χωρίς να έχει καλλιεργηθεί αντίστοιχα στη συνείδηση του προσωπικού. Είναι αμφίβολο πόσο επιτυχημένα θα μπορέσει ένας εργαζόμενος να υποστηρίξει το καινούργιο προϊόν όταν δεν το γνωρίζει, όπως είναι απίθανο να αναμένονται οι προσδοκώμενες επιδράσεις και τα αποτελέσματα, όταν η πολιτεία δεν επικοινωνεί αποτελεσματικά με τις άμεσα εμπλεκόμενες ομάδες. Η συστηματοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών χωρίς τη στοιχειώδη εξοικείωση και εκπαίδευση δημιουργεί, όπως διαπιστώθηκε κατά την έρευνα, ανασφάλεια, αντίσταση και φόβο. Μία επίδραση της επικοινωνίας που έχει προβληματίσει τους ειδικούς αφορά στις θεωρήσεις για τα κενά γνώσης-πληροφορίας. Η συγκεκριμένη επικοινωνιακή περιπλοκή εμφανίζεται κατά τη διάθεση της πληροφορίας μέσω των νέων τεχνολογιών σε άτομα διαφορετικών επιπέδων γνώσεων και δεξιοτήτων με αποτέλεσμα να προκύπτουν διαφορετικά ποσοστά απορρόφησης. Ο βαθμός πρόσβασης στην πληροφόρηση, με άλλα λόγια, διαφέρει ανάμεσα σε προνομιούχους και μη προνομιούχους (Windahl και Signitzer, 1999, σελ. 322). Η διοίκηση θα έπρεπε να είχε προνοήσει κατά το σχεδιασμό των ηλεκτρονικών τεχνολογιών στο νέο φορέα να γεφυρώσει όσο το δυνατόν το χάσμα των κενών γνώσης και πληροφορίας καθώς και να αμβλύνει τις γνωστικές ανισότητες μεταξύ των υπαλλήλων. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, αρκετοί ήταν οι υπάλληλοι οι οποίοι δήλωσαν ότι με δική τους πρωτοβουλία και έξοδα ξεκίνησαν διαδικασίες πληροφοριακής εκπαίδευσης, ενώ άλλοι συγκαταλέγονται στην κατηγορία των «χρόνιων αδαών» δηλαδή των γνωστικά ανεπίδεκτων, καθώς απωθούν οι ίδιοι την ενημέρωση λόγω αντίστασης, απογοήτευσης ή ανασφάλειας (Windahl και Signitzer, 1999, σελ. 299). Σε κάθε περίπτωση, όταν η επικοινωνία συγκροτείται στα κυρίαρχα κέντρα χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι δυνατότητες του μέσου υπαλλήλου, τότε παύει να είναι αποτελεσματική. Σύμφωνα με το μοντέλο της σπειροειδούς κίνησης της σιωπής η επικοινωνία μετατρέπεται σε 'μη επικοινωνία' όταν οι μη κυρίαρχες απόψεις αποθαρρύνονται και στιγματίζονται ως λανθασμένες. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι ιδιαίτερα ζημιογόνα για τον οργανισμό, τονίζουν οι Windahl και Signitzer (1999),

καθώς η διοίκηση αποθαρρύνει την έκφραση αντίθετης γνώμης προβάλλοντας την επίσημη, «τόσο κυρίαρχη και αποδεκτή όσο την παρουσιάζουν ενώ στην πράξη μπορεί να μην είναι» (σελ. 329). Η επικοινωνιακή ανεπάρκεια δεν βλάπτει μονάχα το εγχείρημα αποτελεσματικής προβολής του νέου φορέα και των ευεργετημάτων του στην κοινωνική ασφάλιση, αλλά ταυτόχρονα αποδυναμώνει το ίδιο το κύρος και την πολιτική κυριαρχία των επικεφαλής. Όπως παρατηρούν οι Windahl και Signitzer (1999), το επικοινωνιακό αποτέλεσμα «υπονοεί αλλαγή στη γνώση και τις πεποιθήσεις, τις στάσεις ή τις συμπεριφορές», όμως κατά βάθος η επικοινωνία ως δράση προωθεί και επιβάλλει τις κυρίαρχες απόψεις ενισχύοντας έτσι τα συμφέροντα της καθεστηκυίας τάξης (σελ. 310). Εν κατακλείδι, η αποτυχημένη επικοινωνιακή δράση αδυνατώντας να συνεισφέρει εποικοδομητικά στα ζωτικά πεδία της οργανωσιακής κουλτούρας και της εκλογίκευσης, δεν παρέχει τις κατάλληλες γνωστικές κατασκευές προκειμένου τα δρώντα υποκείμενα να νοηματοδοτήσουν τις σχέσεις που προκύπτουν στην εργασία μεταξύ προσώπων και πραγμάτων με αποτελέσματα να πλήττεται συλλήβδην το σύστημα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

# Κεφάλαιο 5

## Οι Πολίτες και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

### 5.1. Ποιοτική έρευνα II

Παράλληλα με την ποιοτική έρευνα μεταξύ των υπαλλήλων διεξήχθη αντίστοιχη με το κοινό. Η έρευνα έλαβε χώρα το δεύτερο εξάμηνο του 2016 και διαφοροποιείται βασικά από αυτήν του προσωπικού όσον αφορά στον αριθμό των δειγμάτων και στην εμβάθυνση που δόθηκε στις ερωτήσεις. Η έρευνα του κοινού προσφέρει ένα εύρος αποκρίσεων προερχόμενο από ένα πολύ μεγάλο αριθμό πολιτών, οι οποίοι προσέρχονται ούτως ή άλλως στο γραφείο του γράφοντα λόγω της θέσης ευθύνης που κατέχει. Παράλληλα με το ερωτηματολόγιο που υποβλήθηκε, διατηρήθηκε συμπληρωματικά ημερολόγιο όπου κατεγράφησαν σχεδόν σε καθημερινή βάση αντιδράσεις, σχόλια και παρατηρήσεις σχετικά με τα επίμαχα θέματα που εξετάζονται καθώς σε αρκετές περιπτώσεις οι ερωτηθέντες δεν διέθεταν το χρόνο ή τη διάθεση να αναπτύξουν τις απαντήσεις τους και ως εκ τούτου η απόκριση ήταν αποσπασματική. Σε κάθε περίπτωση, το δείγμα που συγκεντρώθηκε καλύπτει ένα μεγάλο εύρος ασφαλισμένων, όσον αφορά στην ηλικία, στο μορφωτικό επίπεδο και στην οικονομική κατάσταση. Υπολογίζεται

αδρομερώς ότι εβδομαδιαίως συνεντευξιάζονταν 15 ασφαλισμένοι και ως εκ τούτου συγκεντρώθηκε ένα τελικό δείγμα εξαμήνου 300 περίπου πολιτών.

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου χαρακτηρίζονται από πολύ υψηλή ομοιογένεια, με την έννοια ότι σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες εξέφρασαν μη ικανοποίηση από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, τις δυνατότητες επικοινωνίας και τη διάθεση πληροφορίας στην ιστοσελίδα του Ο.Α.Ε.Ε. Συγκεκριμένα, όταν οι πολίτες ερωτήθηκαν σχετικά με την εξοικείωσή τους με τις διαθέσιμες υπηρεσίες στην ιστοσελίδα του Ο.Α.Ε.Ε. (<https://www.oaee.gr/>), απάντησαν σε γενικές γραμμές ότι δεν ανατρέχουν συχνά σε αυτήν. Όσοι επιλέγουν πάντως να απευθυνθούν στον ιστότοπο, το χρησιμοποιούν στην πολύ μεγάλη τους πλειοψηφία προκειμένου να αντλήσουν πληροφορίες σχετικά με το περιφερειακό τμήμα στο οποίο υπάγονται (διεύθυνση και τηλέφωνα επικοινωνίας), όπως και για να ενημερωθούν σχετικά με τα απαραίτητα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομίζονται για υποθέσεις ασφάλισης, εισφορών, συντάξεων. Καθώς η συγκεκριμένη αναζήτηση έχει καθαρά πληροφοριακό χαρακτήρα τοποθετείται, όπως ήδη αναφέρθηκε, στο πρώτο στάδιο ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης. Σχετικά πολύ μικρός είναι ο αριθμός των ασφαλισμένων που κάνουν χρήση του δεύτερου διαθέσιμου σταδίου ψηφιακής ωρίμανσης, της διάδρασης - αλληλεπίδρασης, είτε κάνοντας χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποστέλλοντας emails στα περιφερειακά καταστήματα, είτε μεταφορτώνοντας έντυπα και αιτήσεις. Ασφαλισμένοι με εξοικείωση στις νέες τεχνολογίες, δήλωσαν τη δυσαρέσκειά τους σχετικά με την απουσία υπηρεσιών τρίτου σταδίου ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης προκειμένου να αποστέλλονται ηλεκτρονικά συμπληρωμένες online φόρμες. Εν κατακλείδι, ερωτηθέντες σχετικά με την άποψη και τις εντυπώσεις που αποκομίζονται από την έως τώρα πορεία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στον Ο.Α.Ε.Ε. καθώς και τις προσδοκίες που αναμένονται, η μεγάλη πλειοψηφία των πολιτών εξέφρασε βαθιά απαισιοδοξία, έλλειψη εμπιστοσύνης και απογοήτευση.

## 5.2. Ανάλυση των αποτελεσμάτων

Διαπιστώνεται ότι ακόμα και στο πρώτο επίπεδο ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης το κοινό δεν δηλώνει ικανοποιημένο από την παρουσίαση της πληροφόρησης. Πολλοί ασφαλισμένοι δήλωσαν, λόγου χάρη, ότι η ιστοσελίδα του οργανισμού δεν παρέχει απλουστευμένη ενημέρωση και αρκετές φορές βρέθηκαν να ‘περιπλανιούνται άσκοπα’ αναζητώντας πληροφορίες, θέτοντας έτσι ζητήματα λειτουργικότητας. Το θέμα της χρηστικότητας και της λειτουργικότητας των εφαρμογών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έχει μεγάλη σημασία και απαραίτητη αρχική προϋπόθεση κατά το σχεδιασμό τους είναι η φιλικότητα προς το χρήστη. Η Filgueiras (2004) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «ο κακός σχεδιασμός στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχει ως αποτέλεσμα την αποξένωση του πολίτη από σημαντικές πληροφορίες και απαραίτητες υπηρεσίες» (Filgueiras, Aquino, Tokairim, Torres & Barbarian, σελ. 78). Η συγγραφική ομάδα κατανοεί τη μεγάλη πρόκληση και τους αστάθμητους παράγοντες κατά την εκπόνηση ενός συστήματος αποτελεσματικής πληροφόρησης και επικοινωνίας, εξαιτίας πολλών κοινωνικών, οικονομικών και γνωστικών διαφοροποιήσεων μεταξύ του κοινού. Εντέλει όμως συμπεραίνεται ότι η αποτίμηση της χρηστικότητας αποτελεί το μοναδικό τρόπο για να διαπιστωθεί κατά πόσο φτάνουν στους πολίτες οι υπηρεσίες της νέας ψηφιακής Δημόσιας Διοίκησης (Filgueiras et al., 2004, σελ. 86). Η χρηστικότητα θα πρέπει πράγματι να αποτελεί κύριο γνώρισμα της νέας γραφειοκρατίας μιας και σχετίζεται με την εξυπηρέτηση του πολίτη, στόχος που όπως συζητήθηκε, αποτελεί την επιτομή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η χαμηλή χρηστικότητα και κατά συνέπεια η χαμηλή αντίληψη της πληροφορίας δρουν ως τροχοπέδη στην επικοινωνιακή διαδικασία και ουσιαστικά παρακωλύουν την αποστολή των μηνυμάτων από την πολιτεία προς τους πολίτες. Πώς όμως γίνεται αντιληπτή η έννοια της χαμηλής χρηστικότητας; Η Filgueiras (2004) αναφέρει ότι ως χρηστικότητα ορίζεται «η ικανότητα μιας ανθρώπινης – ψηφιακής διεπαφής να καθίσταται εύκολα και αποτελεσματικά χρησιμοποιούμενη από τον άνθρωπο» (σελ. 79). Η ανοίκεια και εξειδικευμένη γλώσσα, οι ορολογίες και

τεχνικοί όροι, καθώς και η περίπλοκη και ασαφής αρχιτεκτονική, αποτελούν μερικές από τις παραμέτρους που σαφώς υπονομεύουν τη διεπαφή χρήστη και μηχανής οδηγώντας σε πολύ χαμηλή χρηστικότητα. Μια περιήγηση στην ιστοσελίδα του Ο.Α.Ε.Ε. παρόλα αυτά, οδηγεί σε μια ενδιαφέρουσα διαπίστωση. Μπορεί το επίπεδο ηλεκτρονικής ωριμότητας να παραμένει καθλωμένο στα δύο πρώτα στάδια, όμως κατά τα άλλα, η συγκεκριμένη ιστοσελίδα όσον αφορά στην ποιότητα και λειτουργικότητα των διαθέσιμων ηλεκτρονικών υπηρεσιών φαίνεται να πληροί τις προϋποθέσεις. Αν παραβλεφθεί δηλαδή το γεγονός ότι η ιστοσελίδα δεν έχει αποκτήσει ακόμα την επιθυμητή ηλεκτρονική ωρίμανση και αποτιμηθεί η χρηστικότητα σύμφωνα με τα δεδομένα του σταδίου της πληροφόρησης και διάδρασης - αλληλεπίδρασης, πιθανόν να προκύπτουν κάποιες ενστάσεις σχετικά με την προαναφερόμενη στάση του κοινού κατά την έρευνα. Χρησιμοποιώντας το σχήμα προδιαγραφών χρηστικότητας που παρατίθεται στη μελέτη της Filgueiras (2004), διαπιστώνεται ότι η ιστοσελίδα του Ο.Α.Ε.Ε. ανταποκρίνεται στα προαπαιτούμενα όσον αφορά στους τέσσερεις βασικούς πυλώνες χρηστικότητας, οριζόμενοι ως «περιεχόμενο, παρουσίαση, αξιοπιστία, συνάφεια» (σελ. 84). Η ιστοσελίδα ως περιεχόμενο δεν στερείται σχετικότητας και διαπιστώνεται άμεσα ότι καλύπτει τα κυριότερα θέματα που απασχολούν τους ασφαλισμένους. Η παρουσίαση μπορεί να μην διακρίνεται για την αισθητική ή την πρωτοτυπία, όμως η δομή της είναι κατανοητή χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες πρόσβασης και πλοήγησης των διαθέσιμων επιλογών. Η αξιοπιστία της ιστοσελίδας, δηλαδή «η ικανότητα να υποστηρίζεται και να διατηρείται η εμπιστοσύνη των πολιτών στις υπηρεσίες» είναι επίσης ικανοποιητική, καθώς η ενημέρωση σχετικά με θέματα αποπληρωμών διακανονισμών, εμπρόθεσμων και εκπρόθεσμων καταβολών δόσεων και εισφορών λαμβάνει χώρα εγκαίρως και παρουσιάζεται με σαφήνεια στην αρχική σελίδα (Filgueiras et al., 2004, σελ. 84). Τέλος, η συνάφεια κρίνεται καλή καθώς η επικοινωνία ανάμεσα στην υπηρεσία και τον πολίτη δεν δυσχεραίνεται εξαιτίας της περίπλοκης γλώσσας και την κατάχρηση ορολογίας. Συνεπώς η απάντηση πολλών εκ των ερωτηθέντων σχετικά με τη λειτουργικότητα και τη σαφήνεια της



ιστοσελίδας πράγματι προξενεί απορία, καθώς δεν διαπιστώνεται η περιττή περιπλοκότητα και ο κακός σχεδιασμός που καταλογίζουν.

Έχει μεγάλη σημασία να αναζητηθούν οι λόγοι που οι πολίτες επιλέγουν να αποδώσουν αρνητικούς συσχετισμούς, ακόμα και σε περιπτώσεις όπου οι νέες τεχνολογίες έχουν επιφέρει έστω και μία υποτυπώδη αναβάθμιση. Καταρχήν, οι πολίτες στην Ελλάδα έχουν ομολογουμένως πολύ αρνητική εμπειρία από τις διαδικασίες επικοινωνίας με το δημόσιο. Στην ερώτηση σχετικά με τον τρόπο που επιλέγει το κοινό προκειμένου να επικοινωνήσει με την υπηρεσία, αρκετοί απάντησαν ότι αναγκάζονται να προσέρχονται στα γραφεία ακόμα για απλά ζητήματα ή ερωτήματα. Καθώς η τηλεφωνική επικοινωνία πολλές φορές καθίσταται άκαρπη, διότι δεν δίδεται ικανοποιητική απάντηση σε απορίες ή δεν επιτυγχάνεται καν επαφή με κάποιον αρμόδιο υπάλληλο, οι πολίτες επιλέγουν αναπόφευκτα τη διά ζώσης επικοινωνία και τη φυσική προσέλευση. Ένα μικρό ποσοστό απάντησε ότι επιλέγει εναλλακτικές δυνατότητες επικοινωνίας, όπως την αποστολή ερωτήματος – αιτήματος με τηλεομοιοτυπία ή μέσω των Κ.Ε.Π., ενώ ακόμα λιγότεροι επιλέγουν να αποστείλουν μήνυμα στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο της υπηρεσίας. Όταν κάποιοι πολίτες ενημερώθηκαν ότι βασικές και χρήσιμες πληροφορίες είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα του Ο.Α.Ε.Ε. και κατά συνέπεια η διά ζώσης προσέλευση είναι περιττή, οι αντιδράσεις ήταν γενικά αποφασιστικές σχετικά με τις εναλλακτικές ψηφιακές δυνατότητες. Ιδιαίτερα μεταξύ των ηλικιακά μεγαλύτερων πολιτών η προοπτική των ηλεκτρονικών υπηρεσιών τύγχανε συστηματικής απόρριψης λόγω πρακτικών δυσκολιών εκμάθησης ή ελλείπει κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού. Όμως ακόμα και σε νεώτερες ομάδες, καταγράφηκε απροθυμία να γίνει χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Αρκετοί ήταν οι ασφαλισμένοι που εξέφρασαν σκεπτικισμό, αν όχι απαξίωση για τις διαθέσιμες καινοτομίες, τονίζοντας ότι έχουν λίγες προσδοκίες από την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Διαπιστώνεται ότι η προκατάληψη και η αρνητική προδιάθεση των πολιτών απέναντι στο δημόσιο και στην πολιτεία γενικότερα, υπονομεύουν τη δράση των νέων τεχνολογιών. Η διάχυτη καχυποψία και οι στερεοτυπικά εκπορευόμενες χαμηλές προσδοκίες

εμποδίζουν σε πολλές περιπτώσεις τους πολίτες να προβούν σε λελογισμένη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών ή τους εξωθούν σε επιπόλαιες αποφάσεις απόρριψης και απαξίωσης. Συνεπώς μία νέα πρόκληση προκύπτει κατά την περιπέτεια της ηλεκτρονικής διοίκησης στο ελληνικό δημόσιο: η τρωθείσα εμπιστοσύνη των πολιτών έναντι των κυβερνήσεων και του δημοσίου δημιουργεί ένα δυσμενέστατο περιβάλλον για την ευδοκίμηση των νέων τεχνολογιών πλήττοντας ταυτόχρονα την επικοινωνιακή δράση της πολιτείας προς τους πολίτες. Όπως τονίστηκε πολλές φορές, η επικοινωνία αποτελεί μία ζωτική διαδικασία για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Η πολιτεία αποτελεί την πηγή της επικοινωνιακής δράσης, το κέντρο δηλαδή των αποφάσεων που κρίνει τι μήνυμα θα αποσταλεί και ποιος θα είναι ο αποδέκτης. Η απουσία εμπιστοσύνης που διακατέχει μεγάλο μέρος του πληθυσμού και ο οποίος αποτελεί στην προκειμένη το δέκτη, ερμηνεύεται ως πηγή θορύβου, δηλαδή ως την «παραμόρφωση του νοήματος που συμβαίνει κατά την επικοινωνιακή διαδικασία, που δεν επιδιώκεται από την πηγή και που επηρεάζει τη λήψη του μηνύματος στον προορισμό του» (Fiske, 1992, σελ. 16). Επιπρόσθετα, ο Μάνεσης ταξινομώντας τους θορύβους σε εσωτερικούς και εξωτερικούς, αναφέρει για τους πρώτους ότι σχετίζονται με εσωτερικές σκέψεις, συναισθήματα, στερεότυπα και προκαταλήψεις, δηλαδή αναφέρονται σε όλα αυτά τα χαρακτηριστικά που όπως διαπιστώθηκε συγκροτούν τη βασική πηγή θορύβου της μελέτης (σελ 9).

### **5.3. Η σημασία της εμπιστοσύνης για την καθιέρωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Αποτελεί παράδοξο ότι ενώ η ηλεκτρονική διοίκηση αποβλέπει να αναβαθμίσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες και να αποκαταστήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών και του προσωπικού στη Δημόσια Διοίκηση, εν τέλει τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα. Όπως συγκεκριμένα κατέδειξε η ποιοτική έρευνα στον Ο.Α.Ε.Ε., η έλλειψη εμπιστοσύνης ως εσωτερικός θόρυβος, έχει επηρεάσει δραματικά την ευόδωση των νέων δυνατοτήτων επικοινωνίας και πληροφορίας κατά την εφαρμογή της

Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα κατά τη διεξαγωγή της έρευνας παρατηρήθηκε ότι όσον αφορά στη στάση του προσωπικού και του κοινού για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, κυριαρχούν αρνητικά συναισθήματα, καχυποψία, ανασφάλεια και απογοήτευση. Μία βασική προέλευση της αποφαιτικής αποτίμησης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη Δημόσια Διοίκηση από πλευράς πολιτών και υπαλλήλων εντοπίζεται στην απουσία εμπιστοσύνης. Ο παράγοντας της εμπιστοσύνης εξετάζεται ως ένα μέγα-πλαίσιο αναφοράς, διότι αποτελεί τη γενεσιουργό συνθήκη πολλαπλών δυσλειτουργιών κατά την εφαρμογή των τεχνολογιών στη Δημόσια Διοίκηση. Όπως αναφέρθηκε αρχικά, ανάμεσα στους στόχους της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αποτελεί η αποκατάσταση των χαμένων συνδέσεων μεταξύ πολίτη και κράτους. Η συγκεκριμένη σύνδεση εξαρτάται από το βαθμό εμπιστοσύνης που επιδεικνύεται προς την πολιτεία και προφανώς όταν η πίστη του πολίτη προς τις κυβερνήσεις τους κλονίζεται τότε οι αποστάσεις μεταξύ τους αυξάνονται και προκύπτει αμοιβαία αποξένωση. Είναι γεγονός ότι σήμερα σε παγκόσμια κλίμακα, οι κυβερνήσεις, λιγότερο ή περισσότερο προβληματίζονται σχετικά με τη μεγάλη χαλάρωση που έχουν περιέλθει οι σχέσεις τους με τους πολίτες. Πολλές κυβερνήσεις αγωνίζονται να επαναπροσδιορίσουν το ρόλο και τη θέση τους στην κοινωνία προκειμένου να αποτρέψουν ακόμα και ζητήματα αμφισβήτησης νομιμοποίησης της ίδιας τους της εξουσίας (Bekkers et al., 2011, σελ. 5). Η εμπιστοσύνη αναδύεται ως απαραίτητο συστατικό ενός δημοκρατικού καθεστώτος, όχι μόνο διότι αντανακλά την αγαστή σύμπνοια μεταξύ κυβερνώντων και κυβερνωμένων αλλά και γιατί εγγυάται την πολιτική ορθότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη αποτρέποντας τον αυταρχισμό και τις ακρότητες. Η εμπιστοσύνη και ιδιαίτερα η «πολιτική εμπιστοσύνη», όπως τονίζουν οι Mungiu-Pippidi et al (2015), έχει τεράστια σημασία για κάθε πολιτικό δημοκρατικό σύστημα διότι παρέχει θεμελιώδη υποστήριξη και νομιμότητα στα καθεστώτα που επιθυμούν να διοικούν φιλελεύθερα και χωρίς τη χρήση μέσων εξαναγκασμού (σελ. 5).

Παράλληλα με τη θεσμική κρίση που πλήττει πολλές κυβερνήσεις, οι νέες τεχνολογίες μεταβάλλουν τα τρέχοντα παραδείγματα και εντείνουν τις

κοινωνικοπολιτικές ζυμώσεις. Η ρευστή νεωτερικότητα ανατρέπει τις καθιερωμένες τακτικές και μεταμορφώνει την κοινωνία σε πολλά επίπεδα μέσω των επικοινωνιακών δυνατοτήτων και του πληροφοριακού πλουραλισμού που προσφέρουν οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες. Τα δίκτυα επηρεάζουν δραματικά την ιδιωτική και δημόσια ζωή και θέτουν υπό επανεξέταση παγιωμένες δράσεις. Ο 'Γαλαξίας του Διαδικτύου' όπως τον αποκαλεί ο Castells, είναι ένας συναρπαστικός κόσμος απεριόριστων ευκαιριών και εντυπωσιακών πολυδιάστατων εφαρμογών. Όμως ταυτόχρονα είναι ένας κόσμος μεταβολών, εκπλήξεων και προκλήσεων, ο οποίος πιθανόν να προκαλεί σύγχυση και ανάγκη για επαναξιολόγηση κάποιων δεδομένων. Στο θολό αυτό τοπίο πολλοί είναι οι πολίτες που δυσκολεύονται πλέον «να εμπεδώσουν τη φύση και την ταυτότητα της κυβέρνησης (Bekkers et al., 2011, σελ. 5). Η συγκεκριμένη απόπειρα νοηματοδότησης εκτρέπεται συχνά από την αδυναμία να αποδοθούν νέοι ρόλοι και ταυτότητες με αποτέλεσμα να κυριαρχεί η ρευστότητα. Ο Riedl (2004) αναφέρει ότι η εμπέδωση της εμπιστοσύνης βάλλεται από την ανασφάλεια εξαιτίας της πληροφοριακής έλλειψης και την αδυναμία πρόβλεψης, με αποτέλεσμα οι πολίτες να βρίσκονται σε καθεστώς σύγχυσης εξαιτίας της σύγχρονης «περιπλοκότητας» της ζωής (σελ. 92). Όντως κατάφορτη από περιπλοκότητα, η έννοια του κράτους χρειάζεται επειγόντως αποσαφήνιση. Σήμερα οι απαιτήσεις του πολίτη από την πολιτεία και τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε συνδυασμό με τις σχέσεις που αναδύονται χάρη στα ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για ένα νέο πολιτικό και γραφειοκρατικό συμβόλαιο. Το ανανεωμένο αυτό συμβόλαιο υποτίθεται πως θα καθιστούσε το δημόσιο φιλικότερο και θα τόνωνε πάνω από όλα το ευεργέτημα της δημοκρατίας στις συνειδήσεις. Όπως όμως φαίνεται, ο ορθολογισμός, η αξιοκρατία και η άρση της ευνοιοκρατίας και της διαφθοράς δεν επιτυγχάνονται στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, η αναξιοκρατία και η διαφθορά ζημιώνουν ανεπανόρθωτα την εμπιστοσύνη των πολιτών (Mungiu-Pippidi et al., 2015, σελ. 15). Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, η οικονομική και κοινωνική κρίση έχουν περαιτέρω πλήξει τη σχέση κράτους – πολίτη, περιπλέκοντας περισσότερο την κατάσταση. Η ανασφάλεια εντείνει

την αίσθηση της έλλειψης εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους κυβερνώντες και δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι πρώτοι νιώθουν αποκομμένοι, αν όχι εγκαταλειμμένοι από τα κέντρα εξουσίας. Ακόμα μία φορά, τα επίσημα στατιστικά στοιχεία της Ε.Ε. αντανακλούν την κοινωνική αρνητικότητα, την απαξίωση στις εθνικές κυβερνήσεις και εντέλει την εξανέμιση της εμπιστοσύνης, ιδιαίτερα στις χώρες του νότου. Σύμφωνα με τους Mungiu-Pirpidi et al (2015), η εμπιστοσύνη που επιδεικνύουν οι Ευρωπαίοι στους εθνικούς θεσμούς διακυμαίνεται και γενικά κινείται σε χαμηλά επίπεδα. Οι υψηλότεροι δείκτες σημειώνονται στη βόρεια Ευρώπη, με το μέσο ποσοστό εμπιστοσύνης να αγγίζει το 48%, ενώ η νότια Ευρώπη παρουσιάζει τα χαμηλότερα ποσοστά, της τάξεως του 19%. Η Ελλάδα βρίσκεται στην προτελευταία θέση, με ποσοστό 10% (σελ. 10). Εν κατακλείδι, τονίζεται ότι το ζήτημα της αποκατάστασης της εμπιστοσύνης αφορά περισσότερο στους πολιτικούς παρά στους δημοσίους υπαλλήλους, καθώς οι πρώτοι είναι αυτοί που καλούνται να πάρουν συγκεκριμένα μέτρα και πρωτοβουλίες για την άμεση ανακούφιση των πολιτών (Mungiu-Pirpidi et al., 2015, σελ. 43).

## **5.4. Το ήθος της πηγής**

Η απουσία εμπιστοσύνης δεν πλήττει μόνο ως θόρυβος την επικοινωνιακή διαδικασία, αλλά επιπλέον υπονομεύει την ίδια την αξιοπιστία της πηγής. Κατά το προαναφερόμενο επικοινωνιακό σχήμα ειπώθηκε ότι η πολιτεία αποτελεί την πηγή, η οποία αποστέλλει μηνύματα στους δέκτες – πολίτες και ως εκ τούτου το ζήτημα της φερεγγυότητά της έχει μεγάλη σημασία στη συζήτηση. Η αξιοπιστία της πληροφορίας και η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας στον Ο.Α.Ε.Ε., όπως διαπιστώθηκε κατά την ποιοτική έρευνα, καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που οι πολίτες αξιολογούν και αντιλαμβάνονται τα κέντρα εξουσίας από όπου εκπορεύονται όλες οι εντολές. Το ήθος της πηγής, δηλαδή η ποιοτική αποτίμηση των κέντρων εξουσίας, αποδεικνύεται ότι παίζει καθοριστικό ρόλο κατά τις διαδικασίες ερμηνείας των μηνυμάτων που προβαίνουν οι δέκτες. Ο McCroskey (2006) ως ήθος ονομάζει «τη συμπεριφορά ενός δέκτη προς μια πηγή επικοινωνίας

μία δεδομένη στιγμή» (σελ. 82). Η πηγή στην πλειοψηφία των περιπτώσεων εκλαμβάνεται ως ένα άτομο, στην πραγματικότητα όμως χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία καθώς μπορεί να είναι «μία ομάδα, ένας οργανισμός, μία κυβερνητική υπηρεσία ή ακόμα και μία χώρα» (McCroskey, 2006, σελ. 83). Σε κάθε περίπτωση, μία πηγή υψηλής αξιοπιστίας εμπνέει εμπιστοσύνη, είναι ανταγωνιστική και εγείροντας θετικούς συσχετισμούς στους δέκτες, διαθέτει την ικανότητα να μεταβάλει συμπεριφορές και στάσεις. Η μεταβολή επιτυγχάνεται μέσω της ικανότητας μιας πηγής υψηλής αξιοπιστίας πολύ περισσότερο από μία αντίστοιχη χαμηλής, καθιστώντας το δέκτη πιο επιρρεπή και διαθέσιμο στο μήνυμα, καθώς οι θετικές προδιαθέσεις που προκαλεί αυξάνουν τις πιθανότητες της έκθεσης και της επιρροής (McCroskey, 2006, σελ. 83). Κατά την ποιοτική έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες πολίτες και υπάλληλοι, εξέφρασαν αναφανδόν την έλλειψη εμπιστοσύνης προς την πολιτεία και πρόβαλλαν συστηματικά πολλές ενστάσεις για την αξιοπιστία της. Είναι γεγονός ότι στην Ελλάδα γενικότερα, οι πολίτες σχολιάζουν αρνητικότητα τις επιδόσεις των κυβερνήσεων των τελευταίων ετών και θεωρούν ότι η χώρα διανύει χρόνια μεγάλης παρακμής σε πολλά επίπεδα. Στα ερωτήματα συνάφειας (cross tabulation) που τέθηκαν σε δημόσιους υπαλλήλους και στο γενικό πληθυσμό σχετικά με το 'πόσο ευθύνεται για την οικονομική κρίση η ανεπάρκεια και η διαφθορά των ελληνικών κυβερνήσεων', οι πρώτοι καταλογίζουν ευθύνες σε ποσοστό 82,6% και οι δεύτεροι σε ποσοστό 81.3% (Καρκατσούλης, 2016, <http://www.dianeosis.org>). Τα ανωτέρω στοιχεία βρίσκονται σε συμφωνία με τα στατιστικά της Gallup σχετικά με την εμπιστοσύνη που απολαμβάνουν οι κυβερνήσεις στον ευρωπαϊκό νότο, με την Ελλάδα να σημειώνει ιστορικό χαμηλό με ποσοστό μόλις του 14% να εγκρίνει την κυβερνητική πολιτική (Manchin, 2013, <http://www.gallup.com>).

Τα στατιστικά δεδομένα καθρεπτίζουν την καθόλου κολακευτική εικόνα μιας πηγής η οποία υποτίθεται ότι θα πρέπει να πείσει σε μαζική κλίμακα και να μεταστρέψει βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις προκειμένου να καθιερώσει το νέο γραφειοκρατικό αφήγημα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η τρέχουσα κατάσταση στη χώρα, οι αλληπάλληλες αποτυχημένες απόπειρες

όλων των κυβερνητικών σχηματισμών να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα φλέγοντα ζητήματα της επικαιρότητας και ιδιαίτερα της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης, καθιστούν το έργο της πηγής περίπλοκο και δύσκολο. Για να μπορέσει η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση να πείσει, θα πρέπει πρώτα να αρθεί η αρνητική προδιάθεση των πολιτών προς την πολιτεία. “Όμως είναι πράγματι απορίας άξιον πώς θα επιτευχθεί η διαδικασία της πειθούς, όταν οι εμπλεκόμενοι παράγοντες που την επηρεάζουν προβάλλουν τόσο ισχυρή αντίσταση. Συγκεκριμένα, η Μπόγκα-Καρτέρη (2005) αναφερόμενη στη διαδικασία της πειθούς παραθέτει θεμελιώδεις παράγοντες που την καθορίζουν, ανάμεσα σε άλλους τη συμπεριφορά, τα πιστεύω, τις γνώμες και τα κίνητρα (σελ. 119). Η συμπεριφορά νοούμενη ως μία έκφραση προδιάθεσης, αφορά στην αυτοματοποιημένη αντίδραση που υιοθετείται σύμφωνα με μια αντίληψη που προσχηματίστηκε. Η απόρριψη, η αποδοχή ή η αδιαφορία λαμβάνουν χώρα με συνοπτικές διαδικασίες καθώς κατισχύει η προδιάθεση και το άτομο αντιδρά χωρίς να σκεφτεί (Μπόγκα-Καρτέρη, 2005, σελ. 119). Η συγκεκριμένη τάση εντοπίστηκε κατά την ποιοτική έρευνα. Παρατηρήθηκε δηλαδή αρνητική προδιάθεση και ροπή για απόρριψη -ακόμα και σε περιπτώσεις όπου η ηλεκτρονική διοίκηση έχει να επιδείξει σχετική πρόοδο- εξαιτίας της παγιωμένης αυτόματης συμπεριφοράς που υιοθετεί το κοινό έναντι του δημοσίου, ως απόρροια χρόνιας κακοδιαχείρισης στη Δημόσια Διοίκηση. Ομοίως και τα υπόλοιπα απαραίτητα συστατικά για τη διαδικασία της πειθούς, τα πιστεύω, οι γνώμες και τα κίνητρα έχουν συγκροτηθεί από συναφή υλικά (κοινωνική και πολιτική δυσaréσκεια, βιώματα απομυθοποίησης και απογοήτευσης, καχυποψία, ανασφάλεια) και λειτουργούν κατά συνέπεια παρελκυστικά στην απόπειρα της πηγής να μεταβάλει στάσεις και συμπεριφορές.

## **5.5. Οι Δημόσιες σχέσεις και το management της ψηφιακής εποχής στο πλευρό της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Η ποιοτική έρευνα μεταξύ άλλων έχει καταδείξει την εικόνα μίας δημόσιας υπηρεσίας, η οποία όχι μόνο δεν είναι ελκυστική και καινοτόμα, αλλά και που επιπλέον είναι κατάστικτη από στερεοτυπικούς καταλογισμούς εξαιτίας των αρνητικών προδιαθέσεων των πολιτών από την ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Προκειμένου η πολιτεία να εξορκίσει τις κακοδαιμονίες και να αναβαθμίσει την εικόνα του νέου δημόσιου της ψηφιακής εποχής, θα χρειαστεί στρατηγική μελέτη και χρονοβόρες προσπάθειες συντονισμένες και εποπτευόμενες από εξειδικευμένα τμήματα διοίκησης και δημόσιων σχέσεων. Οι προσπάθειες αποκατάστασης της εικόνας του οργανισμού θα πρέπει σε πρώτη φάση να στραφούν άμεσα στο θέμα της αρνητικής δημοσιότητας. Στη σαρωτική τους πλειοψηφία, οι αναφορές των μέσων ενημέρωσης για τον Ο.Α.Ε.Ε. είναι αρνητικές και σχετίζονται άμεσα με τους δυσοίωνους συνειρμούς της κρίσης. Καταρχάς θα πρέπει να αποσαφηνιστεί ότι η αρνητική δημοσιότητα δεν θα πρέπει να αναζητείται σε καμία περίπτωση. Το σύνθημα 'κάθε δημοσιότητα είναι καλή δημοσιότητα' είναι παρωχημένο, καθώς όχι μόνο δεν προάγει την καλή εικόνα μιας επιχείρησης αλλά αντιθέτως τη βλάπτει ανεπανόρθωτα (Belch και Belch, 2011, σελ. 640). Το αρμόδιο τμήμα που καλείται να μελετήσει το ζήτημα της δημόσιας εικόνας της υπηρεσίας και να αποφασίσει για τα μέτρα που θα προάγουν τη θετική της εικόνα είναι των δημοσίων σχέσεων. Οι δημόσιες σχέσεις έχουν τρεις βασικούς στόχους:

- Τον προσδιορισμό και την αποτίμηση της στάσης της κοινής γνώμης.
- Τον προσδιορισμό των πολιτικών και των διαδικασιών μιας επιχείρησης που ενδιαφέρεται για την κοινή γνώμη.
- Την ανάπτυξη και εκτέλεση ενός προγράμματος επικοινωνίας, σχεδιασμένου έτσι ώστε να προκαλέσει την κατανόηση και αποδοχή από την κοινή γνώμη (Belch και Belch, 2011, σελ. 642).



Δυστυχώς στον Ο.Α.Ε.Ε. το αρμόδιο τμήμα ποτέ δεν υλοποιήθηκε, ενώ στο νεότευκτο ενιαίο φορέα ασφάλισης Ε.Φ.Κ.Α., σύμφωνα με το Άρθρο 31 του νομοσχεδίου σύστασης, υπάρχει πρόβλεψη για τη συγκρότηση τμήματος δημοσίων σχέσεων και εξυπηρέτησης πολιτών. Λαμβάνοντας υπόψη τις ζωτικές λειτουργίες που αναλαμβάνει να επιτελέσει το συγκεκριμένο τμήμα, η διοίκηση του Ε.Φ.Κ.Α. θα πρέπει να θέσει ως προτεραιότητα την άμεση σύστασή του. Σε κάθε περίπτωση, η σημασία των δημοσίων σχέσεων στην Ελλάδα, είτε παραμένει κακώς εννοούμενη εστιάζοντας σε μια ρουσφετολογική διάσταση και διαστροφή του ρόλου τους, είτε υποτιμάται και λογίζεται ως περιττή πολυτέλεια. Ενόψει όμως των δυσοίωνων προοπτικών στο χώρο της κρατικής πρόνοιας και ασφάλισης, ο Ε.Φ.Κ.Α. οφείλει να αγκαλιάσει τις δημόσιες σχέσεις. Οι Wilcox, Ault και Agee (2004) τονίζουν χαρακτηριστικά:

Σήμερα είναι επιτακτική παρά ποτέ η ανάγκη – όχι για περισσότερη πληροφόρηση αλλά για ευαίσθητα άτομα τα οποία θα επικοινωνήσουν μαζί μας και θα μας βοηθήσουν να καταλάβουμε τους στόχους και τις μεθόδους των οργανώσεων, των ατόμων και των κυβερνήσεων, με ένα κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο (σελ. 34).

Στον Ε.Φ.Κ.Α. η επένδυση σε μια εξειδικευμένη και ευαισθητοποιημένη ομάδα επαγγελματιών υπαλλήλων που θα αφογκραστούν τον ασφαλισμένο και θα ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις αγωνίες του, δύναται να οδηγήσει σε αμοιβαία κατανόηση, αποκαθιστώντας τις χαμένες συνδέσεις κράτους και πολίτη. Εστιάζοντας ιδιαίτερα στο διαδίκτυο και στα blogs, τα οποία προσφέρουν «άμεση επικοινωνία, αλληλόδραση και επίρρωση των σχέσεων», η υπηρεσία θα επιτύχει τη σύσταση ενός οργανικού συστήματος ανταλλαγής πληροφοριών από και προς τους πολίτες χωρίς γραφειοκρατικά κωλύματα και περιπλοκές (Gilpin, 2010, σελ. 267). Με τον τρόπο αυτό οι ειδικοί των δημοσίων σχέσεων θα συγκροτήσουν τον διάλογο μέσω του οποίου η φωνή των πολιτών θα φτάνει στα αυτιά της εξουσίας χωρίς παραμορφώσεις, δραματοποιήσεις ή σκοπιμότητες, συγκροτώντας μία αυθόρμητη και 'ζωντανή' επικοινωνιακή σχέση με την πολιτεία. Μέσω αυτής της συνεχούς ροής ανταλλαγής πληροφοριών και εμπειριών τα ευεργετήματα θα είναι αμοιβαία. Η πολιτεία θα λαμβάνει σταθερή ανατροφοδότηση των διοικητικών αποτελεσμάτων και θα προβαίνει

αναλόγως σε διορθωτικές κινήσεις ή τροποποιήσεις. Οι πολίτες από την άλλη, θα διατηρούνται συνδεδεμένοι με τα κέντρα εξουσίας και θα καλλιεργηθεί συστηματικά στη συνείδηση τους η ανάπτυξη ασφαλιστικής κουλτούρας.

Παράλληλα με τη δράση των δημόσιων σχέσεων, ο νέος φορέας θα πρέπει να επενδύσει σε πρώτη φάση στην κατάρτιση των managers της ψηφιακής εποχής και στη συνέχεια στη μεταλαμπάδευση των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων στο προσωπικό. Ο σκοπός είναι η ανάπτυξη μίας καινούργιας επιχειρησιακής κουλτούρας, η οποία θα στρέφεται ενάντια στις συνήθεις παθογένειες του δημοσίου. Συγκεκριμένα, μέσω της χειραφέτησης (empowerment), το προσωπικό εκπαιδεύεται να αφουγκράζεται την υπηρεσία, να προβαίνει σε δημιουργικές πρωτοβουλίες και να συμμετέχει δημιουργικά στις διαδικασίες της διοίκησης αναπτύσσοντας μία καλώς εννοούμενη αίσθηση «ιδιοκτησίας» (Lee, 2014, σελ. 20). Η αδιαφορία και η αίσθηση της εγκατάλειψης που αρκετές φορές εντοπίζεται σε κάποιες υπηρεσίες, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην αδυναμία της διοίκησης να συνδέσει ενεργά το προσωπικό με τον οργανισμό, με συνέπεια την αποξένωση και αλλοτρίωση του υπαλλήλου. Σαφώς η εργασιακή αλλοτρίωση συνδέεται θεωρητικά με τη θεωρία του Μαρξ και τον καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής. Όμως διαπιστώνεται ότι αποτελεί ταυτόχρονα και απόρροια κάθε απαρχαιωμένου συστήματος διοίκησης που αποτυγχάνει να αφυπνίσει τον εργαζόμενο με δεινές συνέπειες για την επαγγελματική του αυτοπραγμάτωση και την αποτελεσματικότητα κατά προέκταση του ίδιου του οργανισμού. Η ηγεσία της ψηφιακής εποχής θα επιχειρήσει να άρει την αποξένωση του υπαλλήλου από το προϊόν της εργασίας του, από τον εαυτό του ως δημόσιο λειτουργό και από τους συναδέλφους του, με τη βοήθεια των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφορίας. Σύμφωνα με το χάρτη επάρκειας του νέου ψηφιακού management που παραθέτει η Lee (2014), ο σύγχρονος ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει πολλαπλές δεξιότητες προκειμένου να επανασυνδέσει τον εργαζόμενο με την υπηρεσία (σελ. 145). Καταρχάς, η αποτελεσματική κατανόηση και χρήση της τεχνολογίας είναι βασική

προϋπόθεση προκειμένου να εφαρμοστούν στην πράξη οι ευκαιρίες που παρέχονται από την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Σε πολλές υπηρεσίες του δημοσίου, οι προϊστάμενες αρχές δυσκολεύονται να κατανοήσουν τη νέα ηλεκτρονική διοίκηση, πόσο μάλλον να την μεταλαμπαδεύσουν στους υφισταμένους. Επιπλέον, η ψηφιακή ηγεσία καλείται να προσαρμοστεί στο νέο μιντιακό τοπίο, αποσαφηνίζοντας τους ρόλους και τα καθήκοντα που επιτελούνται από το προσωπικό. «Η επικοινωνία συνεχίζει και παίζει κεντρικό ρόλο για τη επιτυχία του εγχειρήματος όμως πλέον γίνεται πιο επικεντρωμένη και καθοριστική» (Lee, 2014, σελ. 145). Οι αοριστολογίες, οι χιμαιρικοί στόχοι και τα αχαρτογράφητα καθήκοντα βλάπτουν την οργανωσιακή κουλτούρα και δημιουργούν σύγχυση, γεγονός που τόσο έντονα αποτυπώθηκε κατά τη διεξαγωγή της έρευνας. Μεγάλη σημασία έχει επίσης ο τρόπος που λαμβάνει χώρα η διανομή της πληροφορίας στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Όταν η πληροφορία καθίσταται καταγιγιστική χωρίς να οργανώνονται ορθολογιστικά σημαντικοί παράμετροι, όπως λόγου χάρη η ικανότητα απορρόφησης ή αφομοίωσης, τότε διολισθαίνει στην υπερ-πληροφόρηση και φέρνει αντίθετα αποτελέσματα από τα προσδοκώμενα. Η ποιοτική έρευνα καθρέπτισε το άγχος και τη σύγχυση του προσωπικού έναντι των διοικητικών εξελίξεων που πυροδοτεί ο Ε.Φ.Κ.Α. Ο πληροφοριακός όγκος ενόψει ενοποίησης αποκτά φρενήρης ρυθμούς με αποτέλεσμα να εντείνεται η ανασφάλεια σε ένα ομιχλώδες τοπίο ανυπαρξίας στρατηγικών στόχων. Τέλος, μεγάλη είναι η σημασία εμπέδωσης διοικητικού ήθους, το οποίο θα μεταφράζεται στην πράξη σε μία στάση σεβασμού και αξιοπρέπειας απέναντι στον υπάλληλο. Η Lee (2014) δίνει μεγάλη βαρύτητα στο τρίπτυχο, «ενδιαφέρον για ατομική ανάπτυξη, ομαδικό πνεύμα, σεβασμός» (σελ. 146). Η διοίκηση που χαρακτηρίζεται από αδιαφορία για το προσωπικό και αρνείται να γεφυρώσει τις αποστάσεις, μοιραία εισπράττει ανάλογη συμπεριφορά με αποτέλεσμα την ποιοτική υποβάθμιση των υπηρεσιών για ακόμα μία φορά. Το ομαδικό πνεύμα είναι επιβεβλημένο και εφικτό καθώς οι νέες επικοινωνιακές δυνατότητες που προσφέρονται δύναται να εγκαινιάσουν ένα καθεστώς ανοιχτών και αμφίδρομων σχέσεων διαρρηγνύοντας τον απομονωτισμό των υψηλά ιστάμενων.

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποσκοπεί σε μία γραφειοκρατική μετατόπιση, στη μεταφορά από το αφήγημα της «διακυβέρνησης» (government) στο αφήγημα της «διοίκησης» (governance) (Bekkers και Korteland 2006, σελ. 23). Η οικονομική κρίση, η κατάρρευση του κράτους πρόνοιας και οι δυνατότητες του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού καθιστούν την παραδοσιακή διακυβέρνηση απαρχαιωμένη, αναποτελεσματική και αποκομμένη από την κοινωνία. Τα δίκτυα εκφράζουν ουσιαστικά τον κατακερματισμό της ψηφιακής κοινωνίας εκτοπίζοντας το κράτος από την κεντρική ιεραρχική του θέση και παρεμβάλουν νέους, σχετικά αυτόνομους, όμως αλληλοεξαρτώμενους θεσμούς που συμμετέχουν συλλογικά σε πρακτικές διαπραγμάτευσης, συντονισμένης δράσης ή συνεργασίας απέχοντας από τις πατροπαράδοτες διαδικασίες καταναγκασμού, προσταγών και ελέγχου (Bekkers και Korteland 2006, σελ. 24). Ο σύγχρονος δημόσιος τομέας οφείλει να επαναπροσδιορίσει την ταυτότητα του και να λειτουργήσει βάσει των νέων μοντέλων «κοινωνικής και οργανωσιακής αρχιτεκτονικής», σε ένα χώρο με ρευστά όρια αλλά και επαυξημένες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις των πολιτών (Riedl, 2004, σελ. 105).

## **5.6. Από την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση προς την ηλεκτρονική δημοκρατία**

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν ανταποκρίνεται μονάχα στις τεχνολογικές δυνατότητες της ψηφιακής εποχής παρέχοντας ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό δημόσιο τομέα, αλλά επιπλέον λειαίνει το έδαφος για νέες εμπειρίες πολιτικής δράσης. Αρκετοί θεωρητικοί διατυπώνουν εμφατικά την άποψη ότι το διαδίκτυο παρέχει πρωτόγνωρες δυνατότητες άσκησης δημοκρατικών λειτουργιών. Προσφέρει πλέον σε περισσότερα δρώντα υποκείμενα την άμεση πρόσβαση σε κέντρα εξουσίας και τη συμμετοχή στη λήψη δημόσιων αποφάσεων χωρίς πολλούς μεσάζοντες ή ενδιάμεσους, αποτρέποντας έτσι την αποδυνάμωση ή την παραμόρφωση των λαϊκών εντολών. Όπως αναφέρθηκε αρχικά, η επίτευξη της ηλεκτρονικής δημοκρατίας αποτελεί όραμα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η θεμελιώδης αρχή της ηλεκτρονικής δημοκρατίας, ως η δυνατότητα να

διευρύνεται σημαντικά η αποτελεσματική λαϊκή συμμετοχή στις αποφάσεις της πολιτείας μέσω των υπηρεσιών πληροφορίας και τεχνολογίας, φαίνεται - τουλάχιστον τεχνολογικά- εφικτή (Garcia, Pomar, Hoeschl, 2004, σελ. 71). Το ερώτημα όμως είναι εάν έχει θεμελιωθεί ταυτόχρονα η πολιτική ωριμότητα προκειμένου τα ψηφιακά εργαλεία να εξυπηρετούν το δημοκρατικό ιδεώδες και να προάγουν την πραγματική βούληση του λαού. Ο Castells (2005) διατηρεί τις αμφιβολίες του, καθώς σύμφωνα με τους ισχυρισμούς του,

Η χρήση του Διαδικτύου αντί να ενισχύει τη δημοκρατία, αναπτύσσοντας τις γνώσεις και τη συμμετοχή των πολιτών, τείνει να βαθύνει την κρίση πολιτική νομιμοποίησης, παρέχοντας ευρύτερο βήμα για την πολιτική των σκανδάλων (σελ. 190).

Ο ίδιος προσθέτει ότι ενώ οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν πράγματι δυνατότητες (σχετικά φθηνής) επικοινωνίας, η ποιότητα της πληροφόρησης είναι πολλές φορές αμφίβολη. Το όριο ανάμεσα στην αξιόπιστη πολιτική πληροφορία και τις φημολογίες είναι δυσδιάκριτο με αποτέλεσμα να καθιστά «ακόμη πιο πολύπλοκη τη χρήση των πληροφοριών ως προνομιούχο πολιτικό όπλο» (Castells, 2005, σελ. 190). Σε κάθε περίπτωση, το όραμα της ηλεκτρονικής δημοκρατίας είναι ιδιαίτερα μακρινό για την Ελλάδα καθώς θα πρέπει πρώτα να καλύψει ακόμα πολύ δρόμο ωρίμανσης σε βασικά ζητήματα ηλεκτρονικής διοίκησης. Η ηλεκτρονική δημοκρατία συνδυάζει με φιλοδοξία και ενθουσιασμό τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών με τον υψιτενή πολιτικό στόχο της διαπλάτυνσης της συμμετοχής των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες, όμως ακόμα είναι νωρίς να αποτιμηθεί η διαδικασία. Οι αντικρουόμενες απόψεις δεν απουσιάζουν. Υπάρχουν φωνές που εναντιώνονται στο πρόταγμα της ηλεκτρονικής δημοκρατίας ισχυριζόμενοι ότι η μαζικότητα θα καταστήσει την πολιτική μία «κοινοτοπία» και θα ευτελίσει τις «νομοθετικές διαδικασίες» (Garcia et al., 2004, σελ. 73). Στον αντίποδα τοποθετούνται οι απόψεις που υποστηρίζουν ότι η ηλεκτρονική δημοκρατία θα επαναφέρει τους πολίτες στην ενεργή πολιτική δράση αφυπνίζοντας τους από την απάθεια που έχουν переίλθει.

Η ηλεκτρονική δημοκρατία αποτελεί την υπερθετική έκφραση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, την ιδανική κατάσταση όπου ο πολίτης αναλαμβάνει κεντρικό ρόλο συν-διαμορφωτή στη δημόσια διοίκηση και

διακυβέρνηση. Η ψηφιακή εποχή μπορεί να προσφέρει δυνατότητες μαζικής συμμετοχής, όμως αυτό από μόνο του δεν λέει τίποτα. Οι επιπόλαιες και βεβιασμένες αποτιμήσεις των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας δεν συνεισφέρουν στην κατανόηση των πραγματικών τους δυνατοτήτων και επιπλέον θέτουν σε κίνδυνο τις εφαρμογές στις οποίες εμπλέκονται. Πολλές φορές στις επαγγελίες των πολιτικών διακρίνεται περισσότερο μία ουτοπιστική και ψηφοθηρική προσέγγιση στα προγράμματα υλοποίησης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, παρά μία ρεαλιστική αποτίμηση της κατάστασης προκειμένου να λάβουν χώρα όλες οι ενδεδειγμένες δράσεις. Βαρύγδουποι όροι και μεγαλόστομα σχήματα συνήθως δεν τελεσφορούν και ο ρόλος τους περιορίζεται στον ανούσιο εντυπωσιασμό. Όπως άλλωστε τονίζει ο Castells (2005), τα δίκτυα επικοινωνίας αν και προσφέρουν «εξαιρετικές δυνατότητες για την έκφραση των δικαιωμάτων και για τη μετάδοση των ανθρώπινων αξιών» δεν είναι πανάκεια, ούτε εργαλεία ελευθερίας από μόνα τους (σελ. 197). Με τη ίδια λογική, οι ψηφιακές τεχνολογίες από μόνες τους δεν είναι ικανές να αλλάξουν τη δημόσια διοίκηση. Απαιτείται παράλληλα μελέτη, προσεκτικός σχεδιασμός και εκτέλεση υπό την εποπτεία εξειδικευμένων επιστημόνων, οι οποίοι θα συνδυάσουν τις πρακτικές και θεωρητικές τους δεξιότητες με σκοπό να οικοδομήσουν ένα ανταγωνιστικό και ποιοτικό δημόσιο.

# Συμπεράσματα

Το τέλος της μεταπτυχιακής διατριβής βρίσκει τον Ε.Φ.Κ.Α. να διανύει τον τρίτο μήνα λειτουργίας του. Αν και οι πολίτες, όπως και το προσωπικό, θα πρέπει να δώσουν μια σχετική πίστωση χρόνου στον ενιαίο φορέα και να αποφεύγονται τα πρόωρα συμπεράσματα, οι πρώτες εντυπώσεις προβληματίζουν:

-Η εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στον Ε.Φ.Κ.Α. συνοδεύεται από πολλά λειτουργικά προβλήματα και η κατάσταση που επικρατεί στα ενοποιημένα ταμεία είναι απογοητευτική. Η ιστοσελίδα του νέου φορέα ([www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr)) προσφέρει βασικές υπερ-συνδέσεις, ενώ για την πρόσβαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες βασική προϋπόθεση είναι η πιστοποίηση μέσω του συστήματος TAXIS της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων. Σε γενικές γραμμές το στάδιο ωρίμανσης είναι, τουλάχιστον σε αυτήν τη φάση, το ίδιο που διατίθετο και στον Ο.Α.Ε.Ε., με έμφαση δηλαδή στην πληροφόρηση - δημοσίευση και με περιορισμένες ακόμα δυνατότητες διάδρασης - αλληλεπίδρασης.

-Η χρήση του κοινού λειτουργικού πληροφοριακού συστήματος μητρώου και εσόδων του Ε.Φ.Κ.Α. παρουσιάζει πολλαπλά προβλήματα με αποτέλεσμα η διοίκηση να επιλέξει τη διατήρηση και παράλληλη λειτουργία των προγενέστερων συστημάτων προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι δυσλειτουργίες.

-Απαρχαιωμένος εξοπλισμός, πεπαλαιωμένα τερματικά, τα οποία δεν πληρούν τις τεχνικές προδιαγραφές προκειμένου να υποστηρίξουν τα νέα πληροφοριακά συστήματα καθώς και ελλείψεις σε αναλώσιμα προβάλλουν εικόνα που δεν συνάδει με τη σοβαρότητα που προωθεί η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη δημόσια διοίκηση.

-Το προσωπικό βιώνει με αυξανόμενη ανησυχία τις εξελίξεις. Οι πρώτες εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Ε.Φ.Κ.Α., ημιτελείς και προβληματικές εκ προοιμίου, παραδόθηκαν ουσιαστικά χωρίς καμιά

στρατηγική προετοιμασία. Τα εγχειρίδια λειτουργίας του νέου δικτυακού πρωτοκόλλου καθώς και του καινούργιου εκτενούς περιβάλλοντος του μητρώου και των εσόδων απλώς αποστάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις περιφερειακές διευθύνσεις και στα τμήματα και η εφαρμογή τους ξεκίνησε χωρίς στοιχειώδη προετοιμασία. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων δεν οργανώθηκε κεντρικά και ούτε εκπονήθηκε πρόγραμμα σεμιναρίων, με αποτέλεσμα ένα τόσο σοβαρό εγχείρημα να αφήνεται στην τύχη, στην ευκαιριακή και ασυντόνιστη κατάρτιση του προσωπικού κατά το δοκούν.

-Οι δυνατότητες επικοινωνίας και άντλησης πληροφορίας των πολιτών κατά το κρίσιμο αρχικό στάδιο λειτουργίας του Ε.Φ.Κ.Α. είναι πολύ περιορισμένες. Οι πολίτες καθώς δεν βρίσκουν απάντηση σε βασικά ερωτήματα σχετικά με ασφαλιστικά, εισπρακτικά και συνταξιοδοτικά ζητήματα, αρχίζουν να τυποποιούν στη συνείδησή τους το νέο φορέα ως ακόμα μία αποτυχημένη έκφανση δημόσιας διοίκησης. Το αποτέλεσμα είναι καταστροφικό, όχι μόνο διότι εξαυλώνονται οι ελπίδες για ανάπτυξη ασφαλιστικής κουλτούρας, αλλά επιπλέον διότι απαξιώνεται συστηματικά η δημόσια ασφάλιση με σοβαρότατες οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες.

Για να μην καταντήσει ο ενιαίος ασφαλιστικός φορέας ένα χωρίο Ποτέμκιν, δηλαδή μία πρόσοψη Ηλεκτρονική Διακυβέρνησης κενού ουσιαστικού περιεχομένου και επιδερμικού εντυπωσιασμού των πολιτών, η πολιτεία θα πρέπει να προβεί άμεσα στις παρακάτω ενέργειες:

-Εκπαίδευση του προσωπικού στα νέα πληροφοριακά συστήματα από ειδικούς. Εξοικείωση στη χρήση, διερεύνηση των προσφερόμενων λειτουργιών.

-Απρόσκοπτη εφαρμογή του 2<sup>ου</sup> σταδίου ηλεκτρονικής ωρίμανσης (διάδρασης – αλληλεπίδρασης) και υλοποίηση έως το τέλος του 2017 του σταδίου ηλεκτρονικοποίησης των υπηρεσιών.

-Συστηματική καλλιέργεια υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας στον Ε.Φ.Κ.Α. με πρακτικό προσανατολισμό στις εφαρμογές της Ηλεκτρονικής



Διακυβέρνησης και τις δυνατότητες αναβάθμισης σε επίπεδο υπηρεσιών και προσωπικού.

-Εξάλειψη των παραδοσιακών παθογενειών στους τομείς της επικοινωνίας και πληροφορίας με την ορθολογιστική και αποτελεσματική χρήση των νέων τεχνολογιών. Σύσταση ενός καταρτισμένου helpdesk, το οποίο δεν θα παραπέμπει τους ασφαλισμένους σε άλλη πηγή πληροφόρησης και που θα παρέχει ολοκληρωμένη και αυτοτελή ενημέρωση.

-Σταθερή υλικοτεχνική υποστήριξη εξειδικευμένων συνεργείων.

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι ένα περίπλοκο σύστημα, το οποίο απαιτεί το συντονισμό και την ομαδική λειτουργία πολλών παραγόντων. Πρωτίστως όμως, αποτελεί ένα σπουδαίο εργαλείο του οποίου η χρήση είναι συνυφασμένη με τις δεξιότητες του χρήστη καθώς και με το κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα και διαμορφώνεται αναλόγως. Οι πρόσφατες ασφαλιστικές μεταρρυθμίσεις και η σύσταση του νέου φορέα κρίνονται απαραίτητες και πιθανόν να αίρουν μεταγενέστερες ασφαλιστικές αδικίες. Όμως εάν οι προθέσεις και οι μηχανισμοί της συγκεκριμένης μεταρρύθμισης, δεν μεταδοθούν σωστά στους πολίτες θα προκύψει σύγχυση, παρερμηνεία και απόρριψη. Στην παρούσα φάση, ο Ε.Φ.Κ.Α. αναδύει την εικόνα ενός κρατικού γραφειοκρατικού μηχανισμού, όπου η δράση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης δεν ανταποκρίνεται στους υψιτενείς στόχους που έχουν τεθεί. Επιπλέον, ο νέος φορέας φαίνεται ανίκανος ή ακόμα χειρότερα, απρόθυμος να επικοινωνήσει με τον πολίτη. Η οργανωτική αναστάτωση που έχει προκύψει με την ενοποίηση έχει επιβαρύνει σε μεγαλύτερο βαθμό την ήδη προβληματική επικοινωνία πολίτη – δημοσίου, με αποτέλεσμα να παραμένουν σημαντικά ασφαλιστικά ζητήματα αναπάντητα σε ένα ομιχλώδες τοπίο αβεβαιότητας και απαξίωσης του θεσμού της δημόσια ασφάλισης. Όπως αναφέρθηκε αρχικά, φρόνιμο θα ήταν να δοθεί μία μικρή πίστωση χρόνου από όλες τις πλευρές και να μην προκύπτουν βεβιασμένα συμπεράσματα. Οι πολίτες όμως δοκιμάζονται πλέον πολλά χρόνια και οι αδήριτες κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις απαιτούν άμεση διαχείριση.

# Επίμετρο

## A. Ερωτηματολόγιο I

-Πώς θα περιγράφατε τις επικοινωνιακές δράσεις που λαμβάνουν χώρα στην Υπηρεσία όσον αφορά:

α) την επικοινωνία της κεντρικής διοίκησης με την περιφερειακή Δ/ση και τη βάση της ιεραρχίας ευρύτερα;

β) την επικοινωνία με τους συναδέλφους της Διεύθυνσης-τμήματός σας;

γ) την επικοινωνία με το κοινό;

δ) την επικοινωνία με άλλες υπηρεσίες;

-Πώς θα περιγράφατε την επαφή σας με τους Η/Υ και την τεχνολογία; Πώς θα χαρακτηρίζατε τις δεξιότητές σας γενικότερα;

-Ποιοι είναι κατά τη γνώμη σας και την εμπειρία σας, οι παράγοντες εκείνοι που δυσχεραίνουν την επικοινωνία στις ανωτέρω περιπτώσεις; Που οφείλονται;

-Έχετε προτάσεις που ενδεχομένως να βελτίωναν την επικοινωνιακή δράση στις ανωτέρω περιπτώσεις;

-Ποια είναι η χρήση των νέων τεχνολογιών (Η/Υ, e-mail, internet, site της Υπηρεσίας) στην εργασία – καθήκοντά σας; Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποστήριξη, τις διαθέσιμες εφαρμογές, τα εκπαιδευτικά προγράμματα;

-Πώς θα χαρακτηρίζατε τη συμβολή των νέων τεχνολογιών στις ανωτέρω (α-δ) περιπτώσεις;

-Θεωρείτε ότι οι νέες τεχνολογίες θα μπορούσαν να αναβαθμίσουν τη συγκεκριμένη εργασία που επιτελείτε;

-Ποιες είναι οι προβλέψεις σας για το μέλλον όσον αφορά στην εργασία σας σε σχέση με τις νέες τεχνολογίες;

-Θα θέλατε να σχολιάζατε την εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνετε καθώς και να περιγράφατε την περιρρέουσα ατμόσφαιρα στην Υπηρεσία; Θεωρείτε ότι οι νέες τεχνολογίες και η αποτελεσματική επικοινωνιακή δράση δύνανται να συνδεθούν με τη βελτίωση των συνθηκών στην εργασία σας καθώς και με την αναβάθμιση των υπηρεσιών εξυπηρέτησης του κοινού ή εντοπίζετε άλλους παράγοντες με ισχυρότερες επιδράσεις; Αν ναι, θα μπορούσατε να τους αναφέρετε;

-Θα μπορούσατε να αναφέρετε κάποια παραδείγματα καλών και κακών πρακτικών επικοινωνίας;

- Ποια είναι τα εργαλεία που αξιοποιείτε οι ίδιοι για την επικοινωνία και κατά πόσο η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών θα συνέβαλαν στη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα σε κοινό και υπηρεσία;

- Ποια είναι τα διαθέσιμα εργαλεία επικοινωνίας, εσωτερικά και εξωτερικά της Υπηρεσίας;

- Πιστεύετε ότι ο Οργανισμός ενόψει όλων αυτών των εξελίξεων έχει ξεκινήσει μία νέα στρατηγική; Αν ναι, ποια είναι αυτή;

## **B. Ερωτηματολόγιο II**

Πώς επιλέγετε να επικοινωνήσετε με την υπηρεσία;

Επιχειρήσατε να επικοινωνήσετε με άλλο τρόπο εκτός της φυσικής σας παρουσίας ή του τηλεφώνου; Εάν ναι ποιο ήταν το αποτέλεσμα;

Κατά πόσο θεωρείτε ότι είστε εξοικειωμένος/η με την ιστοσελίδα του Ο.Α.Ε.Ε.;

Ποιες από τις διαθέσιμες υπηρεσίες χρησιμοποιείτε;

Είστε ικανοποιημένος/η από την ιστοσελίδα της υπηρεσίας και τις διαθέσιμες ηλεκτρονικές υπηρεσίες;

Βρίσκετε συνήθως εύκολα αυτό που αναζητείτε, π.χ. πληροφορίες για ασφαλιστικά, οικονομικά, συνταξιοδοτικά σας ζητήματα;

Υπάρχει κάτι που θα επιθυμούσατε να αλλάξε άμεσα στην ιστοσελίδα;

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abdullah, H., & Ahmad, A. A. (2001). A Study of the Use of Information Technology and its Impact on Service Quality in the Malaysian Public Sector. *Asian Review of Public Administration*, Vol. XIII, No. 1.

Bauman, Z. (1998). *Globalization. The Human Consequences*. Cambridge: Polity.

Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). *Innovation in the Public Sector. Linking Capacity and Leadership*. Hampshire: Macmillan.

Bekkers, V., & Korteland, E. (2006). *Governance, ICT and the Innovation Agenda of Public Administration: A Comparison of Some European Policy Initiatives*. Bekkers, V., Van Duivenboden, H., & Thaens, M. (Eds.), *Information and Communication Technology and Public Innovation*. Amsterdam: IOS Press.

Belch, G., & Belch, M. (2011). Διαφήμιση και Προώθηση. Ολοκληρωμένη Επικοινωνία Μάρκετινγκ. Γ. Πανηγυράκης (επιμ.), Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

Boufeas, G., Halaris, I., & Kokkinou, A. (2004). *Business Plans for the Development of E-Government in Greece. An Appraisal*. Athens: U.N.T.C. Occasional Papers No. 5.

Broemsa, M. (2010). The Unbearable Limitations of Journalism: On Press Critique and Journalism's Claim to Truth. *The International Communication Gazette*, Vol. 72 (1): 21-33. SAGE.

Bryant, A. (2007). *Government, E-Government and Modernity*. Griffin, D., Trevorrow, P., & Halpin, E. (Eds.), *Developments in E-Government. A Critical Analysis*. Amsterdam: IOS Press.

Castells, M. (2005). *Ο Γαλαξίας του Διαδικτύου. Στοχασμοί για το Διαδίκτυο, τις Επιχειρήσεις και την Κοινωνία*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.

Castells, M. (2013). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.

Castells, M. (2007). Communication, Power and Counter-power in the Network Society. *International Journal of Communication* 1, 1932-8036/20070238.

Christakis, N., & Fowler, J. (2010). Συνδεδεμένοι. Η Εκπληκτική Δύναμη των Κοινωνικών Δικτύων και πώς Αυτά Διαμορφώνουν τη Ζωή μας. Αθήνα: Εκδόσεις Κάτοπτρο.

De Castella, T. (2012). Are you a Luddite? *BBC News Magazine*.

[www.bbc.com/news/magazine-17770171](http://www.bbc.com/news/magazine-17770171)

Δημητριάδης, Σ., & Μανιαδάκης, Μ. (2006). Μελέτη Επισκόπησης της Πληροφορικής στην Ελλάδα. Αθήνα: Ένωση Πληροφορικών Ελλάδας.

Eagleton, T. (1996). Εισαγωγή στη Θεωρία της Λογοτεχνίας. Αθήνα: Εκδόσεις Οδυσσέας.

eur-lex.europa.eu (2003). Ο Ρόλος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για το Μέλλον της Ευρώπης. (Ανακοίνωση της επιτροπής προς το Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των περιφερειών). [SEC (2003) 1038]. <http://eur-lex.europa.eu/procedure/EN/185597>

Ελληνική Κυβέρνηση, (2002). Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας.

Στρατηγική και Δράσεις. Αθήνα.

<http://broadband.cti.gr/el/download/strathgikh.pdf>

Filgueiras, L., Aquino, P., Tokairim, V., Torres, C., & Barbarian, I. (2004). Usability Evaluation as Quality Assurance of E-Government Services: The E-Poupatempo Case. Lamersdorf, W., Tschammer, V., & Amarger, S. (Eds.), *Building the E-Service Society. E-Commerce, E-Business and E-Government*. Boston: Springer.

Fiske, J. (1992) Εισαγωγή στην Επικοινωνία. Αθήνα: Εκδόσεις Αιγόκερως.

Garcia, T., Claudia, P., & Hoeschl, H. C. (2004). Democracy in the Electronic Government Era. Lamersdorf, W., Tschammer, V., & Amarger, S. (Eds.), *Building the E-Service Society. E-Commerce, E-Business and E-Government*. Boston: Springer.

Gilpin, D. (2010). Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment. *Journal of Public Relations Research*, 22(3): 265-287. Routledge.

Griffin, D., Trevorrow, P., & Halpin, E. (2007). Introduction. *E-Government: A Welcome Guest or Uninvited Stanger?* Griffin, D., Trevorrow P. & Halpin, E. (Eds.), *Developments in E-Government. A Critical Analysis*. Amsterdam: IOS Press.

Hahamis, P., Iles, J., & Healy, M. (2005). *E-Government in Greece: Bridging the Gap Between Need and Reality*. *The Electronic Journal of E-Government*, Volume 3, Issue 4.

Heeks, R. (Ed.) (1999). *Reinventing Government in the Information Age: International Practice n IT-Enabled Public Sector Reform*. London & New York: Routledge.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Καράκιζα, Τ. Διάλεξη 1Δ – Μεθοδολογικές Επιλογές.

[http://users.sch.gr/tsakarak/Yliko\\_Blog/Panepistimio/PAIDAG/Dialeksi\\_1D.pdf](http://users.sch.gr/tsakarak/Yliko_Blog/Panepistimio/PAIDAG/Dialeksi_1D.pdf)

Καρκατσούλης, Π. (2016). Τι πιστεύουν οι Δημόσιοι Υπάλληλοι. Διανέοσις – Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης. <http://www.dianeosis.org/2016/02/ti-pistevoun-dimosio/>

Κιντή, Β. (2001). Σχετικισμός: Παρανοήσεις και Προβλήματα. *Ισοπολιτεία*, V, 2, <http://users.uoa.gr/~vkindi/Relativism.pdf>

Κοτρωνιά, Μ. (επιμ.) (2008). *Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση για Όλους*. Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Κουντζέρης, Α., & Κωνσταντάτος, Μ. (2010). *Νέες Τάσεις στη Χρήση του Διαδικτύου για Επικοινωνία, Πληροφόρηση και Ψυχαγωγία*. Αθήνα: Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας.

Lauterbach, J., & Mueller, B. (2014). Adopt, Adapt, Enact or Use? A Framework and Methodology for Extracting and Integrating Conceptual Mechanisms of IT adoption and Use. Doolin, B., Lamprou, E., Mitev, N., & McLeod, L. (Eds.), Information Systems and Global Assemblages. (Re)Configuring Actors, Artefacts, Organizations. Heidelberg: Springer.

Lee, J. (2007). Search for Stage Theory in E-Government Development. Griffin, D., Trevorrow P. & Halpin, E. (Eds.), Developments in E-Government. A Critical Analysis. Amsterdam: IOS Press.

Lee, M. (2014). Leading Virtual Project Teams. Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21<sup>st</sup> Century Organizations. Boca Raton: CRC Press.

Λεονάρδου, Τ. Ηγεσία και Έλεγχος: Η Συμβολή της Ηγετικής Συμπεριφοράς στην Αλλαγή Οργανωσιακής Κουλτούρας. Ε.Σ.Δ.Δ. – ΙΕ' Εκπαιδευτική Σειρά.  
[http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/15/2/751.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/751.pdf)

Manchin, A. (2013). Trust in Government Sinks to New Low in Southern Europe.  
<http://www.gallup.com/poll/165647/trust-government-sinks-new-low-southern-europe.aspx>

Mandal, U. C. (1997). Public Administration Principles and Practices. New Delhi: Sarup and Sons.

Μάνεσης, Ν. Αποτελεσματική Επικοινωνία με Φορείς και Υπηρεσίες. Εκπαιδευτικό υλικό για τα 'Κέντρα Διά Βίου Μάθησης'.  
<http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.8.pdf>

Marques da Cunha, A. & Costa. P. M. (2004). Towards Key Business Process for E-Government. Lamersdorf, W., Tschammer, V., & Amarger, S. (Eds.), Building the E-Service Society. E-Commerce, E-Business and E-Government. Boston: Springer.

McCroskey, J. (2006). An Introduction to Rhetorical Communication. A Western Rhetorical Perspective. Boston: Pearson.

McQuail, D. (2003). Η Θεωρία της Μαζικής Επικοινωνίας για τον 21<sup>ο</sup> Αιώνα. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.



Milner, E. (2000). *Managing Information and Knowledge in the Public Sector*. London and New York: Routledge.

Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2005). *Επικοινωνία. Ανθρώπινη/Επιχειρησιακή. Θεωρία και Εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.

Mungiu-Pippidi, A. (2015). *Public Integrity and Trust in Europe*. European Research Centre for Anti-Corruption and State Building. Berlin.  
<http://www.romaniacurata.ro/wp-content/uploads/2016/01/Public-integrity-and-trust-in-Europe-web.pdf>

Παπανδρόπουλος, Α. (2013). Οι Διαστροφές της Επικοινωνίας και η Σημασία τους. *European Business Review*.  
<http://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=901>

Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. Α. (2008). Μεθοδολογία Ποιοτικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες και Συνεντεύξεις. *Open Education – The Journal for Open and Distance Education and Education Technology*. Volume 4, no. 1.

Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet*. Boston: Harvard Business Review 79, no. 3.

Rotman, D. (2013). *How Technology is Destroying Jobs*, M.I.T. Technological Review. <https://www.technologyreview.com/s/515926/how-technology-is-destroying-jobs/>

Riedl, R. (2004). *Rethinking Trust and Confidence in European E-Government. Linking the Public Sector with Post-Modern Society*. Lamersdorf, W., Tschammer, V., & Amarger, S. (Eds.), *Building the E-Service Society. E-Commerce, E-Business and E-Government*. Boston: Springer.

Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. (2003). *Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014 – 2020*. Αθήνα.

Ψύλλα, Μ. (1991). Η Επικοινωνία σαν Κοινωνική Διεργασία. Αθήνα: Επιστημονική Επετηρίδα Χαροκοπέιου Πανεπιστημίου.

Weick, K. (1995). Sensemaking in Organizations. London: SAGE Publications.

Weick, K. (1993). Sensemaking in Organizations. Small Structures with Large Consequences. Murnigham, J. (Ed.), Advances in Theory and Research. N.J.: Prentice-Hall.

Wilcox, D., Ault, P., & Agee, W. (2004). Δημόσιες Σχέσεις. Στρατηγικές και Τεχνικές. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Wimmer, M. & Traumüller, R. (2004). Knowledge in E-Government. Enhancing Administrative Process with Knowledge. Lamersdorf, W., Tschammer, V., & Amarger, S. (Eds.), Building the E-Service Society. E-Commerce, E-Business and E-Government. Boston: Springer.

Windahl, S. & Signitzer, B. (1999). Εφαρμοσμένη Επικοινωνία. Μία Εισαγωγή στον Επικοινωνιακό Σχεδιασμό. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.

<http://www.efka.gov.gr/>

[www.minadmin.gov.gr](http://www.minadmin.gov.gr)

[www.3kps.gr/](http://www.3kps.gr/)

[www.opengov.gr/home/](http://www.opengov.gr/home/)

<https://www.oaee.gr/>

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Compare-Countries>

<http://www.syzefxis.gov.gr/node/3>

