

Η ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ (*)

Δημήτρης Β. Παπούλιας, καθ. Πανεπιστημίου Αθηνών

Εισαγωγή

Είναι γενικά αποδεκτό πως η ελληνική κοινωνία έκανε μεγάλα βήματα προόδου μετά την πτώση του στρατιωτικού καθεστώτος το 1974. Βήματα που αφορούν τόσο τα θεσμικά ζητήματα όπως τη δημοκρατία, τα πολιτικά κόμματα, την ελευθερία του λόγου και του Τύπου, ή ακόμα την οικονομική σταθερότητα και την εξωτερική πολιτική. Βήματα μεγάλα έγιναν και στη λειτουργία του κράτους και του δημόσιου τομέα της οικονομίας, στις δημόσιες υποδομές και στην ικανοποίηση των καθημερινών αναγκών του πολίτη.

Η πρόοδος αναγνωρίζεται και καταγράφεται με αποκορύφωμα την επιτυχή έκβαση της πορείας της χώρας προς την ευρωπαϊκή, οικονομική και νομισματική ένωση. Παρά ταύτα, υπάρχουν μεγάλοι τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, όπου όχι μόνον παρατηρούνται καθυστερήσεις, αλλά οι απόπειρες αλλαγών και μεταρρυθμίσεων είτε αποτυγχάνουν είτε πραγματοποιούνται κατόπιν εορτής και ολοκληρώνονται με δυσανάλογο κόστος. Παραδείγματα τέτοιου είδους μεταρρυθμίσεων χωρίς αρχή και τέλος παρατηρούνται στο χώρο της παιδείας, της υγείας, της ασφάλισης των πολιτών, των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα, στην απελευθέρωση των αγορών κ.α.

Στη βιβλιογραφία απαντώνται διάφορες ερμηνείες που εξηγούν τις δυσκολίες, τις καθυστερήσεις, τις αναβολές, το υπερβολικό κόστος, τη διαφθορά και άλλα φαινόμενα τα οποία εμποδίζουν ουσιαστικά την πραγματοποίηση αλλαγών και μεταρρυθμίσεων μεγάλης οικονομικής και κοινωνικής σημασίας. Οι μελέτες επικεντρώνονται αφ' ενός στη φύση και το χαρακτήρα των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων που εμπεριέχουν στοιχεία πολυπλοκότητας λόγω των δυσκολιών που υπάρχουν, αφ' ετέρου στις συγκρούσεις που αναπόφευκτα αναπτύσσονται σε χώρους πολλών συμφερόντων και πολλών πρωταγωνιστών. Η βιβλιογραφία αναφέρει πως οι αλλαγές και οι μεταρρυθμίσεις αναπτύσσονται

(*) Το κείμενο που ακολουθεί είναι ευρεία περίληψη της εργασίας που παρουσιάστηκε στο συνέδριο του Παντείου.

στα πλαίσια ενός ανταγωνιστικού πολιτικού συστήματος που έχει τις δικές του προτεραιότητες και αξίες και μπορεί ως εκ τούτου να δημιουργεί αναβολές και καθυστερήσεις.

Παρά ταύτα οι μεταρρυθμιστές ανά τον κόσμο επιμένουν ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτιώσεων για πιο άμεσα αποτελέσματα. Και γι' αυτό μιλούν για σειρά προϋποθέσεων για να μπορούν οι αλλαγές και οι μεταρρυθμίσεις να αποκτήσουν «συστηματικότητα». Να οργανωθούν δηλαδή και να πραγματοποιηθούν με βάση αρχές και κανόνες που θα περιορίζουν τα περιθώρια λαθών, αναβολών και καθυστερήσεων.

Στην παρούσα εργασία αναφέρονται οι μεταρρυθμίσεις που επιχειρήθηκαν από τις ελληνικές κυβερνήσεις μετά το 1974. Αναζητούνται οι λόγοι επιτυχίας ή αποτυχίας, παρουσιάζονται οι αιτίες καθυστέρησης και αλλαγών, αναλύονται τα κύρια χαρακτηριστικά τους και προτείνονται τρόποι μέσω των οποίων μπορεί να υπάρξουν καλύτερα αποτελέσματα. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στη σύνδεση των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων με τις απαραίτητες επενδύσεις, στη χρήση τεχνικών και μεθόδων επιχειρησιακής έρευνας και management, αλλά κυρίως στους τρόπους κατανόησης και προώθησής τους ως «αξιολογικών συστημάτων» με αυτοαναφορές και εδραιωμένες κοινωνικές πρακτικές. Η παρουσίαση των μεταρρυθμίσεων ως νέων αξιολογικών συστημάτων και η προώθηση πληροφοριών για τα ίδια συστήματα μπορεί να οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα.

Η περίοδος 1974 - 2002

Στην εργασία των Παουλιás και Tsoukas (1994) παρουσιάζονται μια σειρά οικονομικές και κοινωνικές μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα με κυβερνητικές πρωτοβουλίες στο χρονικό διάστημα 1974-1992. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αρχίζουν από τη δημιουργία του Εθνικού Συμβουλίου Ενέργειας το 1975 ή την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση το 1977 και φτάνουν μέχρι το πρόγραμμα των ιδιωτικοποιήσεων το 1992. Στην εργασία οι μεταρρυθμίσεις αυτές αξιολογούνται με βάση έντεκα κριτήρια που σχετίζονται με τη «συστηματικότητα» στη λήψη αποφάσεων που τις αφορούν. Τα κριτήρια περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τις στρατηγικές επιπτώσεις της απόφασης, την ύπαρξη σαφούς πολιτικής που εκφράζεται με μετρήσιμους στόχους, την εκτίμηση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων για την υλοποίηση της απόφασης κ.ά. Τα συμπεράσματα έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και συγκλίνουν στην κατεύθυνση ότι οι μεταρρυθμίσεις με μέση και υψηλή «σημασία» συγκεντρώνουν ελάχιστα από τα έντεκα κριτήρια συστηματικότητας, ενώ εκείνες με χαμηλή σημασία συγκεντρώνουν πολύ περισσότερα. Το βαθύτερο νόημα αυτών των συμπερασμάτων είναι ότι οι μεταρρυθμίσεις με υψηλή σημασία, δηλαδή οι μεγάλες και δύσκολες μεταρρυθμίσεις έχουν μικρές πιθανότητες επιτυχίας και χρειάζονται πολύ μεγάλη προετοιμασία και προσπάθεια. Στη συνέχεια αναπτύσσεται η άποψη για την τυπολογία των κοινωνικών μεταρρυθμίσεων, όπως αρχικώς την περιέγραψε ο Pava (1986), προσαρμοσμένη στις ανάγκες της ελληνικής πραγματικότητας, όπου παρουσιάζονται οι διαστάσεις της πολυπλοκότητας και της σύγκρουσης

κατά μήκος των οποίων αναπτύσσονται οι μεταρρυθμίσεις και των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην πορεία πραγματοποίησής τους. Παρουσιάζονται επίσης ο βαθμός εκβιομηχάνισης της χώρας και ο «βαθμός εξορθολογισμού» και «γραφειοκρατικοποίησης» κατά Weber ως παραγόντων που, όταν υπάρχουν, βοηθούν στην πραγματοποίηση μεταρρυθμίσεων ευρύτερης σημασίας.

Με βάση τα παραπάνω οι συγγραφείς συμπεραίνουν σε άλλη εργασία ότι η επιτυχία των σημαντικών κοινωνικών μεταρρυθμίσεων φαίνεται να εξαρτάται περισσότερο από τη διατύπωση μιας συνεκτικής κοινωνικής φιλοσοφίας με την ταυτόχρονη ύπαρξη –εκ μέρους των διαμορφωτών πολιτικής– πολιτικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων διαχείρισης συμβόλων, παρά απλώς από τη συστηματική ανάλυση (Παπούλιας-Τσούκας 1998). Σε άλλη εργασία τους οι ίδιοι συγγραφείς, βασισμένοι στις απόψεις του Vickers (1983), υποστηρίζουν ότι τα «αξιολογικά συστήματα» (*appreciative systems*) που εκφράζονται μέσα από μεγάλες και δύσκολες μεταρρυθμίσεις εδράζονται σε κοινωνικές πρακτικές των οποίων η φύση είναι αυτο-αναφορική, δηλαδή είναι τέτοια που μπορεί να τις αναβάλλει και να τις αλλοιώνει. Στη συνέχεια αναπτύσσεται το επιχείρημα «ότι ο ρόλος των μεταρρυθμίσεων ενισχύεται από συνιστώσες, όπως η επινόηση και η παροχή νέων αξιολογικών συστημάτων στις υπό μεταρρύθμιση κοινωνικές πρακτικές και η τακτική παροχή προς αυτές πληροφοριών σχετικών με την ίδια τους τη λειτουργία, καθώς και με τη λειτουργία άλλων παρόμοιων πρακτικών» (Tsoukas και Papoulas 1996).

Την ίδια περίοδο και μέχρι σήμερα είναι άπειρες οι δημοσιεύσεις που παρουσιάζονται διεθνώς και αναφέρονται στην πραγματοποίηση κοινωνικών και οικονομικών μεταρρυθμίσεων. Όπως δεν είναι λίγες αυτές που παρουσιάζονται στην ελληνική βιβλιογραφία (π.χ. βλ. Bartunek-Mock (1994), Williamson (1994), Barrett, Thomas και Hocevar (1995), Kotter (1995), Rodric (1996), Barry (1997), Σακελλαρόπουλος (1999), Tsoukalis (1999), Mylonas και Jourard (1999), Mossialos και Le Grand (1999) Tsoukas και Chia (2002), Kay (2002), Υφαντόπουλος (2003), Tsoukas και Papoulas (2003) κ.ά.). Η προσεκτική μελέτη της βιβλιογραφίας επιβεβαιώνει δύο σημαντικά για την ελληνική περίπτωση γεγονότα. Πρώτον, ότι υπάρχει ένας τεράστιος πλούτος καταγεγραμμένος διεθνώς, που αντανακλά την εμπειρία επιτυχιών και αποτυχιών στο ζήτημα των οικονομικών και κοινωνικών μεταρρυθμίσεων. Δεύτερον, και στην Ελλάδα φαίνεται ότι με το χρόνο καταγράφεται μια εμπειρία που, αν συνδυαστεί κυρίως με νέους τρόπους και νέες μεθόδους εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων, θα μπορούσε να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα. Αυτή η τελευταία άποψη φαίνεται πράγματι αλλού να επαληθεύεται και αλλού να διαψεύδεται για την περίοδο 1993 μέχρι σήμερα.

Υπάρχει σειρά μεταρρυθμίσεων από το 1993 μέχρι σήμερα, οι οποίες διαφοροποιούνται από εκείνες της προηγούμενης περιόδου. Η διαφαινόμενη ένταξη στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση υποχρεώνει τις κυβερνήσεις από το 1990 και μετά να δώσουν έμφαση στην οικονομική μεταρρύθμιση που απαραίτητα έπρεπε να τη συνοδεύει. Την ίδια περίοδο η ανάγκη δημιουργίας μηχανισμών απορρόφησης των κονδυλίων των κοινοτικών πλαισίων στήριξης και η πραγματοποίηση των αναγκαίων έργων υποδομής υποχρεώνουν την πολιτεία σε καλύτερη προπαρασκευή και προετοιμασία. Η

απελευθέρωση των αγορών στον τραπεζικό τομέα, τις τηλεπικοινωνίες, την ηλεκτρική ενέργεια και το φυσικό αέριο υποχρεώνουν τις κυβερνήσεις σε εκτεταμένα προγράμματα ιδιωτικοποιήσεων και αναδιάρθρωσης του δημόσιου τομέα. Ακολούθως διατυπώνονται τα βασικά συμπεράσματα από τη μελέτη των μεγάλων μεταρρυθμίσεων και των μεγάλων έργων που πραγματοποιήθηκαν την τελευταία δεκαετία σε συνδυασμό και με την εμπειρία που είχε προκύψει από ανάλογες προσπάθειες την προηγούμενη περίοδο.

Συμπεράσματα

Η κεντρική διοίκηση αποτυγχάνει να προπαρασκευάσει, να οργανώσει και να πραγματοποιήσει τις μεταρρυθμίσεις και τις αλλαγές που μπορούν να οδηγήσουν σε προχωρημένη ποιότητα υπηρεσιών και σε ικανοποίηση των απαιτήσεων του πολίτη. Η πολιτική εξουσία παραμένει όπως πάντα «κυρίαρχη» όχι μόνο των πολιτικών αποφάσεων αλλά και των διαδικασιών που ακολουθούν. Δεν προκύπτει ότι δημιουργήθηκε αυτή την περίοδο ένα στρώμα γραφειοκρατίας με ικανότητες πραγματοποίησης μεταρρυθμίσεων στο χώρο που βρίσκεται μεταξύ πολιτικής εξουσίας και πολίτη.

Υπάρχουν επιτυχίες μεταρρυθμίσεις και αλλαγές εκεί όπου επιτυγχάνεται κινητοποίηση μικρών ικανών προχωρημένων επιτελικών κυβερνητικών ομάδων και σε αντικείμενα για τα οποία υπάρχει πίεση από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή εξαρτώνται από συσχετισμούς εξωτερικής πολιτικής. Τέτοια παραδείγματα είναι η ΟΝΕ, ο Καποδίστριας, το πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων, τα ΚΕΠ, η εξάρθρωση της τρομοκρατίας, η μείωση της έντασης στις ελληνοτουρκικές σχέσεις, η ένταξη της Κύπρου στην Ε.Ε κ.ά. Και σε επίπεδο έργων, η πραγματοποίηση του μετρό, του αεροδρομίου «Ελευθέριος Βενιζέλος», η κατασκευή της Αττικής οδού. Αρνητικά παραδείγματα αποτελούν η αδυναμία εξυπηρέτησης του πολίτη από την κεντρική διοίκηση, το ΕΣΥ, η εμφανής αδυναμία βελτιώσεων των ελληνικών πανεπιστημίων, η Ολυμπιακή Αεροπορία κ.ά. Σε επίπεδο έργων η καθυστέρηση ολοκλήρωσης των εθνικών δρόμων, η καθυστέρηση βελτίωσης των σιδηροδρομικών δικτύων κ.ά.

Από το προηγούμενο συμπέρασμα προκύπτει μια θετική και μια αρνητική εμπειρία, η οποία θα μπορούσε να αξιοποιηθεί για να δημιουργηθεί με το χρόνο ένα είδος τεχνολογίας των μεταρρυθμίσεων. Ένα στοιχείο στο οποίο θα παίξει καταλυτικό ρόλο στο μέλλον για την οικονομική και κοινωνική εξέλιξη της χώρας.

Αξιοποίηση αυτής της εμπειρίας σημαίνει ότι κάπου σε κυβερνητικό επίπεδο, αυτή η εμπειρία συσσωρεύεται, μελετάται και επαναχρησιμοποιείται σε νέες μεταρρυθμίσεις. Υπάρχει, δηλαδή, ανάγκη και κεντρικού επιτελείου αλλά και ιστορικής μνήμης. Εναλλακτικά, αυτά μπορούν και πρέπει να υπάρχουν στο χώρο που πραγματοποιούνται οι μεταρρυθμίσεις, δηλαδή στα αντίστοιχα υπουργεία ή στους επιμέρους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Ένας συνοπτικός πίνακας πάντως για το «πώς των μεταρρυθμίσεων» θα μπορούσε να έχει ως εξής:

Το πώς των μεταρρυθμίσεων

1. Διάγνωση και καταγραφή του ζητήματος και του αντικειμένου της μεταρρύθμισης

Είναι το σημείο που διερευνώνται το βάθος και το πλάτος του αντικειμένου της μεταρρύθμισης, μελετώνται το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον, οι δυσκολίες που υπάρχουν, τα πιθανά εμπόδια και οι αντιδράσεις, χρησιμοποιείται η ιστορική μνήμη, αν υπάρχει. Είναι το σημείο στο οποίο επιχειρούνται η κατανόηση και η βαθύτερη γνώση του ζητήματος και η αναζήτηση ανάλογων εμπειριών. Είναι ένα σημείο στο οποίο επανέρχεται κανείς συχνά.

2. Επιλογή της κατάλληλης ηγεσίας, η οποία επιθυμεί και μπορεί να πραγματοποιήσει τη μεταρρύθμιση.

Στο σημείο αυτό τοποθετείται το αντικείμενο της μεταρρύθμισης μπροστά σε εκείνους που πιστεύεται ότι μπορούν να αναλάβουν την πραγματοποίησή της. Πολλές φορές μπορεί να χρειάζεται και ομάδα με έναν επικεφαλής ο οποίος αναλαμβάνει την ευθύνη. Ακεραιότητα, εξυπνάδα και ενεργητικότητα είναι τα κύρια χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Αλλά, προσοχή, χωρίς το πρώτο τα άλλα είναι απλώς πολύ επικίνδυνα.

3. Δημιουργία επιχειρησιακού σχεδίου που περιλαμβάνει στόχους, χρόνους, ποσά, σχέδια και προβλεπόμενα αποτελέσματα.

Η φιλοσοφία στο σημείο αυτό προέρχεται από το γνωστό τετράπτυχο «προβλέπω - σχεδιάζω - εφαρμόζω - ελέγχω» με τις γνωστές του ατέλειες, που όμως είναι θεμελιώδεις να είναι ένα καλά μελετημένο και καλά προπαρασκευασμένο σχέδιο.

4. Αναγνώριση μιας διάστασης ρευστότητας που συνοδεύει τα μεγάλα γεγονότα της εποχής λόγω της παγκοσμιοποίησης, της απορρύθμισης των αγορών, των αλλαγών στην τεχνολογία, της αβεβαιότητας και της αστάθειας που επηρεάζουν τη μεταρρύθμιση.

Η άποψη αυτή λειτουργεί συμπληρωματικά σ' εκείνη του σημείου 3 λαμβάνοντας υπόψη ότι ένα σχέδιο που προπαρασκευάζεται και υλοποιείται είναι άλλο στη θεωρία, άλλο στην εφαρμογή και άλλο εκείνο που στην ουσία πραγματοποιείται. Το τετράπτυχο επί της ουσίας είναι: «επανεκτιμώ συνεχώς το μέλλον - σχεδιάζω με εναλλακτικό τρόπο - εφαρμόζω λαμβάνοντας υπόψη τη ρευστότητα του περιβάλλοντος - ελέγχω σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας».

5. Αναγνώριση του γεγονότος ότι οι μεταρρυθμίσεις κινούνται αναπόφευκτα και σταθερά κατά μήκος των αξόνων της πολυπλοκότητας και των συγκρούσεων.

Πρόκειται για την αναγνώριση των μεγάλων δυσκολιών που υπάρχουν στην υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων λόγω της πολλαπλότητας των θεμάτων και των εννοιών, των συμφερόντων που εμπλέκονται, των ορισμών και της κατανόησης του ευρύτερου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

6. Διερεύνηση του τετράπτυχου «τάξη - σταθερότητα - πολυπλοκότητα - χάος» και εξακρίβωση της θέσης που κατέχει η συγκεκριμένη μεταρρύθμιση στο τετράπτυχο αυτό.

Πρόκειται για την περαιτέρω επεξεργασία του σημείου 5 και ιδιαίτερα του γεγονότος της υιοθέτησης της άποψης για αναστοχαστική πράξη και σκέψη έναντι της άποψης της κοινωνικής μηχανικής. Οι μεταρρυθμίσεις πρέπει να αγγίζουν τους θεσμούς και το θεσμικό πλαίσιο που τις περιβάλλουν.

7. Δημιουργία του κατάλληλου κλίματος που περιβάλλει τη μεταρρύθμιση και ενδεχομένως ενός κλίματος επείγοντος.

Το σημείο αυτό σχετίζεται με την επικοινωνία προς τα μέσα και τα έξω, προς όλους εκείνους που σχετίζονται με το αντικείμενο της μεταρρύθμισης, τις επιπτώσεις, τους κερδισμένους - χαμένους και άλλα.

8. Ανάπτυξη ενός νέου λόγου (*discourse*) και μιας νέας επιχειρηματολογίας που να επαναποθετεί το αντικείμενο της μεταρρύθμισης μέσα στη νέα πραγματικότητα που η ίδια η μεταρρύθμιση δημιουργεί.

Η επαναποθέτηση του αντικειμένου της μεταρρύθμισης γίνεται πάντα σε σχέση με την πρόοδο των προηγούμενων σημείων και ιδιαίτερα των διαφορών μεταξύ καταστάσεων του παρόντος και του παρελθόντος. Μιλάμε όμως για το μέλλον. Είναι ευκαιρία για τη χρησιμοποίηση του κοινωνικού και συμβολικού κεφαλαίου αν υπάρχουν.

9. Μετακίνηση της μεταρρύθμισης σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επίπεδο προβληματισμού, αναμετρήσεων και συνεννοήσεων με τη δημιουργία ενός νέου αξιολογικού συστήματος.

Πρόκειται για περαιτέρω εξέλιξη του σημείου 8 με την παρουσίαση της πορείας και των μελλοντικών εξελίξεων. Χρειάζεται αναγνώριση των διαστάσεων της αυτοαναφορικότητας και της αυτοοργάνωσης.

10. Συστηματική εποπτεία της πορείας της μεταρρύθμισης, έλεγχος, διορθώσεις, έπαινοι και τιμωρίες.

Η εποπτεία είναι η σημαντικότερη διαδικασία στην πορεία πραγματοποίησης μιας μεταρρύθμισης όπου ο έλεγχος γίνεται αντιληπτός ως μόνιμη και διαρκής διαδικασία με επισήμανση διαφορών και καθυστερήσεων και κυρίων τρόπων ανάκτησης των χαμένων χρόνων και καθυστερήσεων.

Βιβλιογραφία

- Barrett, F.J., Thomas, G.F. και Hocevar, S.P. (1995), «The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective», *Journal of Applied Behavioral Science* 31, 352-372.
- Barry, D. (1997), «Telling changes: from narrative family therapy to organizational change and development», *Journal of Organizational Change Management* 10, 30-46.
- Bartunek, J.M. και Mock, M.K. (1994), «Third-order organizational change and the western mystical tradition», *Journal of Organizational Change Management* 7, 24-41.
- Kay, J. (2002), *The balance sheet*, Prospect July, 22-28.
- Kotter, J.P. (1995), «Leading change, why transformation efforts fail», *Harvard Business Review*, March - April.
- Mossialos, E. και Le Grand J. (1999), *Health Care and Cost Containment in the European Union*, Ashgate, Aldershot.
- Mylonas, P. και Jourard I. (1999), *Greek public enterprises: Challenges for reform*, Economics Department Working Papers No 214, OECD, Paris.
- Papoulias, D.B. και Tsoukas, H. (1994), «Managing reforms on a large scale: What role of OR/MS?», *Journal of the Operational Research Society* 45, 977-986.
- Pava, C. (1986), *New strategies of systems change: reclaiming nonsynoptic methods*, *Human Relations* 39, 615-633.
- Rodrik, D (1996), «Understanding economic policy reform», *Journal of Economic Literature* XXXIV, 9-41.
- Tsoukalis, L. (1999), *Greece: «Like any other European Country?»* *The National Interest*, Spring, 65-74.
- Tsoukas, H. και Chia R. (2002), «On organizational becoming: Rethinking organizational change», *Organization Science* 13, 567 - 582.
- Tsoukas, H. και Papoulias, D.B. (1996), «Understanding social reforms: A conceptual analysis», *Journal of the Operational Research Society* 47, 853 - 863.
- Tsoukas, H. και Papoulias, D.B. (2003), *Managing three-order change: The case of Public Power Corporation (Greece)* (προς δημοσίευση).
- Vickers, G. (1983), *The Art of Judgment*, Harper and Row, London.
- Williamson, J. (1994), *The Political Economy of Policy Reforms*, Institute of International Economics, Washington D C.
- Παπούλιας, Δ.Β. - Τσοúκας, Χ.Κ. (1988), *Κατευθύνσεις για τη Μεταρρύθμιση του Κράτους*, Καστανιώτης, Αθήνα.
- Σακελλαρόπουλος, Θ. (1999), *Η Μεταρρύθμιση του Κοινωνικού κράτους*, Κριτική, Αθήνα.
- Υφαντόπουλος Γ. (2003), *Τα Οικονομικά της Υγείας*, Τυπωθήτω, Γιώργος Δαρδανός, Αθήνα.