

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

---



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οικονομική διαπραγμάτευση στο Δημόσιο Τομέα  
Η περίπτωση διαπραγμάτευσης του ελληνικού χρέους

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μαρία Κατσιγιάννη

Αθήνα, 2017

Τριμελής Επιτροπή

Αναστάσιος Τσάμης, Ομότιμος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ιωάννης Φίλος, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Μαρία Κατσιγιάννη, 2017

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

## Περιεχόμενα

Πίνακες .....	5
Διαγράμματα.....	5
Γραφήματα.....	5
Πρόλογος .....	6
Συνομογραφίες .....	9
Περίληψη .....	10
Abstract .....	11
Εισαγωγή .....	12

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### Η Τεχνική των Διαπραγματεύσεων

1.1. Οι βασικές αρχές των διαπραγματεύσεων .....	16
1.1.1. Η αλληλεξάρτηση .....	17
1.1.2. Οι εναλλακτικές λύσεις.....	18
1.1.3. Ο συμβιβασμός .....	19
1.1.4. Ο χρόνος .....	19
1.1.5. Η προετοιμασία.....	20
1.1.6. Η επιρροή.....	22
1.2. Τα τέσσερα βήματα στρατηγικού σχεδιασμού .....	23
1.3. Η διαπραγματευτική διαδικασία .....	26
1.3.1. Θεωρητικές προσεγγίσεις .....	27
1.3.1.α. Η μέθοδος διαπραγμάτευσης θέσεων .....	28
1.3.1.β. Η μέθοδος διαπραγμάτευσης αρχών.....	29
1.3.1.γ. Το συνοπτικό και το αναλυτικό μοντέλο .....	31
1.4. Οι δύο βασικές προσεγγίσεις μιας διαπραγμάτευσης.....	32
1.4.1. Η επιμεριστική διαπραγμάτευση (διαπραγμάτευση νίκης – ήττας) .....	32
1.4.2. Η συνθετική διαπραγμάτευση (διαπραγμάτευση νίκης – νίκης).....	36
1.5. Η Θεωρία παιγνίων .....	37

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

#### Το Ελληνικό Δημόσιο Χρέος

2.1. Η δημοσιονομική κρίση στην Ελλάδα.....	41
2.1.1. Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ).....	41
2.1.2. Η βαθιά ύφεση .....	43
2.1.3. Η ανεργία .....	46
2.1.4. Ο πληθωρισμός.....	47
2.1.5. Η δημοσιονομική προσαρμογή.....	49
2.1.6. Τα διαχρονικά ελλείμματα.....	50
2.1.7. Το δημόσιο χρέος και η βιωσιμότητά του .....	53
2.1.9. Η έλλειψη επενδύσεων και η χαμηλή ανταγωνιστικότητα.....	55
2.1.9. Η χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.....	56
2.1.10. Το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών .....	57
3.1.11. Οι παθογένειες του πολιτικού συστήματος .....	60

2.1.11. Η τραπεζική κρίση .....	61
2.2. Η έννοια του δημόσιου χρέους .....	62
2.3. Το ελληνικό δημόσιο χρέος .....	64
2.4. Η διαχείριση της κρίσης του ελληνικού χρέους .....	72
2.4.1. Ο στόχος της αναδιάρθρωσης.....	72
2.4.2. Η διαχείριση των αλλαγών .....	76
2.4.3. Η διαχείριση της κρίσης χρέους στην Ελλάδα .....	79

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

#### Μελέτη Περίπτωσης

#### Η Διαπραγμάτευση του Ελληνικού Χρέους

3.1. Ιστορική Αναδρομή .....	85
3.1.1. Η περίοδος του πρώτου Μνημονίου (2010 - 2011) .....	86
3.1.2. Η περίοδος του δεύτερου Μνημονίου (2012 - 2014) .....	89
3.1.3. Η περίοδος του τρίτου Μνημονίου (2015 - 2018) .....	91
3.1.4. Οι σύγχρονες εξελίξεις .....	94
3.2. Ο χειρισμός της διαπραγμάτευσης σε όλη τη διάρκεια της κρίσης.....	95
3.2.1. Διαχρονικά χαρακτηριστικά της ελληνικής διαπραγματευτικής πολιτικής... 96	
3.2.2. Η διαπραγμάτευση για το πρώτο Μνημόνιο.....	100
3.2.3. Η διαπραγμάτευση για το δεύτερο Μνημόνιο .....	103
3.2.4. Η διαπραγμάτευση για το τρίτο Μνημόνιο.....	106
3.2.5. Η εφαρμογή της θεωρίας παιγνίων στην υπό εξέταση περίπτωση .....	111
3.3. Η αξιολόγηση της διαπραγμάτευσης .....	114
3.4. Συμπεράσματα .....	119
Επίλογος.....	124
Βιβλιογραφία - Πηγές .....	126

## Πίνακες

Πίνακας 1. Ρυθμός Μεταβολής του ΑΕΠ .....	43
Πίνακας 2. Βασικά μεγέθη της Ελληνικής οικονομίας .....	45
Πίνακας 3. Χρέος Γενικής Κυβέρνησης ως ποσοστό του ΑΕΠ .....	54

## Διαγράμματα

Διάγραμμα 1. Μέση μεταβολή του ΓΔΤΚ στην Ελλάδα .....	48
Διάγραμμα 2. Διαρθρωτικό πρωτογενές αποτέλεσμα της Γενικής Κυβέρνησης .....	52
Διάγραμμα 3. Μεριδίο χωρών στις εξαγωγές ελληνικών προϊόντων .....	58
Διάγραμμα 4. Εισαγωγές – Εξαγωγές Αγαθών και Υπηρεσιών .....	59
Διάγραμμα 5. Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών .....	60
Διάγραμμα 6. Χρέος Κεντρικής Διοίκησης ανά Δανειστή στις 31.12.2016 .....	65
Διάγραμμα 7. Δαπάνες για τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων .....	68
Διάγραμμα 8. Χρονική κατανομή λήξης του χρέους της Κεντρικής Διοίκησης .....	93
Διάγραμμα 9. Διάρθρωση του δημόσιου χρέους ανά κατηγορία πιστωτών .....	102

## Γραφήματα

Γράφημα 1. Εξέλιξη του ποσοστού ανεργίας κατά μήνα .....	47
Γράφημα 2. Χρέος Γενικής Κυβέρνησης .....	67
Γράφημα 3. Χρέος Γενικής Κυβέρνησης ως ποσοστό του ΑΕΠ .....	67

## Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου, υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Αναστασίου Τσάμη. Ο τίτλος της εργασίας είναι «Οικονομική διαπραγμάτευση στο Δημόσιο Τομέα. Η περίπτωση διαπραγμάτευσης του ελληνικού χρέους». Η εργασία εξελίσσεται, χρονικά, από το 2010, όταν η Ελλάδα υπέγραψε την πρώτη δανειακή της σύμβαση με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, μέχρι και σήμερα. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στο πρώτο εξάμηνο του 2015, κατά το οποίο η Ελλάδα βρέθηκε σε δυσμενέστατη θέση, μετά τις εκλογές της 25<sup>ης</sup> Ιανουαρίου και την αλλαγή πολιτικού σκηνικού που συντελέστηκε, όταν κλήθηκε να αντιμετωπίσει τις σκληρές διαπραγματεύσεις με τους διεθνείς πιστωτές της, το δημοψήφισμα της 5<sup>ης</sup> Ιουλίου, τον έλεγχο των κεφαλαίων που επιβλήθηκε στη χώρα και τη συνεπακόλουθη διαπραγμάτευση για το τρίτο Μνημόνιο.

Οι διαπραγματεύσεις της Ελλάδας με τους δανειστές της έχουν μονοπωλήσει το ενδιαφέρον των πολιτικών συζητήσεων τόσο στην Ελλάδα, όσο και διεθνώς και έχουν αναδειχθεί σε φλέγον ζήτημα της τρέχουσας περιόδου. Η ιδέα του θέματος προέκυψε, αφενός, από την όλο και μεγαλύτερη σημασία που δίνεται στην ανάλυση των διαπραγματεύσεων, διεθνώς, ως μέσο επίλυσης διακρατικών διαφορών, τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικοπολιτικό επίπεδο και αφετέρου, από την πολυσήμαντη και πολυσυζητημένη κρίση χρέους που πλήττει την Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Ειδικότερα, στόχος της εργασίας αυτής είναι να εξεταστούν οι συνιστώσες που οδήγησαν την Ελλάδα στην εν λόγω κρίση χρέους και οι επιπτώσεις τους στην ελληνική οικονομία και να αξιολογηθεί η Οικονομική Διαπραγμάτευση, ως μέσο άσκησης δημόσιας πολιτικής.

Μια μελέτη που αφορά στην ανάλυση της διαπραγματευτικής ικανότητας μιας μικρής χώρας, όπως η Ελλάδα, θα μπορέσει να λειτουργήσει ως εργαλείο για να αντιληφθεί κανείς πώς μπορεί να εξελιχθούν οι διεθνείς σχέσεις όταν υπάρχουν κοινά, αλλά και αντίθετα συμφέροντα μεταξύ των μερών. Στην ουσία, η ελληνική κρίση χρέους αποτελεί μέρος της κρίσης της Ευρωζώνης, συνεπώς από την εξέλιξή της θα επηρεαστούν τόσο τα υπόλοιπα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και εν γένει, η παγκόσμια οικονομία. Η εξέταση, λοιπόν, της διαπραγματευτικής πολιτικής που ακολούθησε, μέχρι στιγμής, η Ελλάδα σε ένα τόσο σημαντικό ζήτημα,

όπως είναι η διαπραγμάτευση του χρέους της, σίγουρα παρουσιάζει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον.

Η βασική επιχειρηματολογία της μελέτης αυτής, βασίζεται στην παραδοχή ότι το καλύτερο μέσο που έχουν τα κράτη για να διεκδικήσουν τους στόχους τους είναι να αναπτύξουν μια καλή διαπραγματευτική πολιτική. Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που έχει να αντιμετωπίσει η Δημόσια Διοίκηση είναι η διαχείριση των αλλαγών που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια της κρίσης. Η ελληνική οικονομία περνάει την σημαντικότερη κρίση της μεταπολεμικά, από την έκβαση της οποίας εξαρτάται το μέλλον της χώρας και η παραμονή της στην Ευρωζώνη. Μέχρι στιγμής, έχουν γίνει πολλές προτάσεις από την ελληνική πλευρά για να βρεθεί μια βιώσιμη λύση για την Ελλάδα, όμως, ακόμα δεν έχει υπάρξει ουσιαστικό αποτέλεσμα για τη διευθέτηση του ελληνικού δημόσιου χρέους, με τους δανειστές της να θέτουν το χρονοδιάγραμμα και το πλαίσιο των συζητήσεων. Οι διαπραγματεύσεις της ελληνικής κυβέρνησης με τους ευρωπαϊκούς και διεθνείς Θεσμούς βρίσκονται ακόμα σε εξέλιξη και ίσως πάρει αρκετό καιρό ακόμα μέχρι να οριστικοποιηθούν τα αποτελέσματά τους. Άλλωστε, κάθε διαπραγμάτευση είναι μια δυναμική διαδικασία και απαιτεί συνεχή παρακολούθηση ως προς την εξέλιξή της.

Αξίζει να επισημανθεί ότι στην ελληνική βιβλιογραφία, παρά το γεγονός ότι έχουν μεταφραστεί ορισμένα, πολύ αξιόλογα, έργα των σημαντικότερων εκπροσώπων της θεωρητικής ανάλυσης των διαπραγματεύσεων, υπάρχει ακόμα σημαντικό κενό ως προς τον έλεγχο και την αξιολόγηση της εφαρμογής τους σε πραγματικές συνθήκες διεθνών κρίσεων. Ως εκ τούτου, μια σημαντική δυσκολία που παρουσιάστηκε κατά την υλοποίηση της παρούσας μελέτης, είναι το γεγονός πως το ζήτημα της διαπραγμάτευσης του ελληνικού δημόσιου χρέους είναι ένα επίκαιρο θέμα που βρίσκεται σε εξέλιξη και κατά συνέπεια, δεν υπάρχει επαρκής και ολοκληρωμένη βιβλιογραφία επ' αυτού. Περαιτέρω, αρκετά στοιχεία και πρακτικά, σχετικά με τις διαπραγματεύσεις που έλαβαν χώρα την υπό εξέταση περίοδο, δεν έχουν δοθεί ακόμα στη διάθεση του κοινού και έτσι υπάρχει σημαντικό έλλειμμα γνώσης και αντίληψης ως προς τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν.

Η εργασία χωρίζεται σε τρία Κεφάλαια. Στο πρώτο Κεφάλαιο, τίθεται το θεωρητικό πλαίσιο των διαπραγματεύσεων, καταγράφονται γενικότερα ζητήματα θεωρίας και αναλύονται οι βασικές τακτικές που πρέπει να ακολουθούνται στις διαπραγματεύσεις. Ειδικότερα, το πρώτο κεφάλαιο επικεντρώνεται σε γενικότερα ζητήματα θεωρίας, αλλά και αποσαφήνισης κρίσιμων εννοιών. Τίθενται οι βασικές

αρχές των διαπραγματεύσεων, περιγράφονται τα τέσσερα βήματα στρατηγικού σχεδιασμού τους και αποσαφηνίζεται η έννοια της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Καταγράφονται, τέλος, οι δύο βασικές προσεγγίσεις των διαπραγματεύσεων, η επιμεριστική και η συνθετική, καθώς και τα κεντρικά σημεία της θεωρίας παιγνίων.

Στο δεύτερο Κεφάλαιο, εξετάζεται το ελληνικό χρέος. Ειδικότερα, στην πρώτη ενότητα γίνεται αναφορά στα βασικά δομικά στοιχεία της ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης, μέρος της οποίας αποτελεί και το ελληνικό δημόσιο χρέος. Στη συνέχεια, ορίζεται η έννοια του δημόσιου χρέους και περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά του και στην τρίτη ενότητα αναλύεται το ελληνικό δημόσιο χρέος, πώς δημιουργήθηκε, από ποιά στάδια πέρασε και πώς εξελίχθηκε τα τελευταία χρόνια της κρίσης. Ακολούθως, αναλύεται ο στόχος της αναδιάρθρωσης του χρέους και αφού τεθούν τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης των αλλαγών, αξιολογείται η διαχείριση της κρίσης χρέους στην Ελλάδα.

Στο τρίτο Κεφάλαιο, γίνεται η μελέτη περίπτωσης, όπου εξετάζονται οι υποθέσεις εργασίας και αναλύεται η τακτική που ακολουθήθηκε στις διαπραγματεύσεις. Ειδικότερα, γίνεται ιστορική αναδρομή της διαπραγμάτευσης του ελληνικού χρέους, από το 2010 μέχρι και σήμερα και καταγράφονται τα διαχρονικά χαρακτηριστικά της ελληνικής διαπραγματευτικής πολιτικής. Στη συνέχεια, τίθενται τα βασικά στοιχεία της διαπραγμάτευσης κάθε περιόδου, αξιολογείται πόσο αποτελεσματική υπήρξε η μέχρι στιγμής διαπραγματευτική πολιτική της Ελλάδας, ως μέσο αντιμετώπισης της κρίσης χρέους της και παραθέτονται τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα. Τέλος, στον επίλογο τίθενται γενικοί προβληματισμοί ως προς την διαχείριση των αλλαγών για την πορεία της ελληνικής οικονομίας και εν γένει, τη διαχείριση της κρίσης του ελληνικού χρέους.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω, ιδιαίτερω, τον επιβλέποντα Καθηγητή μου, κύριο Αναστάσιο Τσάμη και την κυρία Μαρία-Ελένη Αγοράκη, για την τιμή που μου έκαναν να συνεργαστούμε για την εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας και την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν στην υλοποίησή της.



## Συντομογραφίες

- ΑΔΕΔΥ: Ανώτατη Διοίκηση Δημοσίων Υπαλλήλων  
ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν  
ΓΔΤΚ: Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή  
ΓΣΕΕ: Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος  
ΔΛΠ: Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα  
ΔΝΤ: Διεθνές Νομισματικό Ταμείο  
ΔΟΠ: Διοίκησης Ολικής Ποιότητας  
ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση  
EFSF: European Financial Stability Facility  
ESM: European Stability Mechanism  
ΕΚΤ: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα  
ΕΛΣΤΑΤ: Ελληνική Στατιστική Αρχή  
ΗΠΑ: Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής  
ΚΕΛΕΠΣΥ: Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι μιας Προσφερόμενης Συμφωνίας  
ΚΜ: Κράτη - Μέλη  
ΝΔΜ: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ  
ΜΟΧΠ: Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής  
ΟΝΕ: Οικονομική και Νομισματική Ένωση  
ΟSI: Official Sector Involvement  
ΠΔΕ: Προϋπολογισμός Δημοσίων Επενδύσεων  
ΠτΔ: Πρόεδρος της Δημοκρατίας  
PSI: Private Sector Involvement  
ΣΥΡΙΖΑ: Συνασπισμός Ριζοσπαστικής Αριστεράς  
ΤΜΣ: Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης  
ΤτΕ: Τράπεζα της Ελλάδος

## Περίληψη

Η Ελλάδα διανύει μια περίοδο οικονομικής κρίσης, με το δημόσιο χρέος της να ξεπερνά τις προβλέψεις των τελευταίων ετών. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια μακροχρόνια και βαθιά ύφεση, η οποία ξεκίνησε το 2008. Η αποτελεσματικότητα των μέσων διαχείρισης αλλαγών και εν προκειμένω, των μέσων δημοσιονομικής προσαρμογής καθορίζεται από τις επιπτώσεις που έχουν στη γενικότερη ευημερία της χώρας και την κοινωνική ισότητα. Συχνά τα μέσα οικονομικής πολιτικής που εφαρμόζονται συνδέονται με μη ισόρροπες επιπτώσεις στις διάφορες κοινωνικές ομάδες. Η αλλαγή των διαδικασιών και η εξέταση της καλύτερης κοινωνικά λύσης πρέπει να αποτελούν το κύριο μέλημα της πολιτικής στρατηγικής της χώρας. Ως εκ τούτου, η ανάγκη της δημοσιονομικής προσαρμογής είναι πλέον επιτακτική και η διαχείριση των αλλαγών φαίνεται πως απασχολεί ιδιαίτερα τους λήπτες αποφάσεων. Πολλά έχουν γραφτεί για την ελληνική κρίση χρέους και πώς αυτή μπορεί να αντιμετωπιστεί. Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο ότι οι διαπραγματεύσεις της Ελλάδας, σε πολιτικό επίπεδο, έχουν απασχολήσει ιδιαίτερα την ακαδημαϊκή κοινότητα, τόσο εγχώρια, όσο και διεθνώς και έχουν αναδειχθεί σε φλέγον ζήτημα της τρέχουσας περιόδου. Οι διαπραγματεύσεις, τις τελευταίες δεκαετίες, αποτελούν σημαντικό εργαλείο δημόσιας πολιτικής, καθώς όλο και περισσότερες περιπτώσεις επίλυσης διαφορών αντιμετωπίζονται μέσω αυτών. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι αφενός να εξεταστεί η κρίση χρέους και οι επιπτώσεις της στην ελληνική οικονομία και αφετέρου να αξιολογηθεί η Οικονομική Διαπραγμάτευση, ως μέσο άσκησης δημόσιας πολιτικής.

*Λέξεις κλειδιά:* Δημόσιο Χρέος, Διαπραγμάτευση, Διαχείριση Κρίσεων

## **Economic negotiation in Public Sector**

### **The case of the greek debt negotiation**

Maria Katsigianni

#### **Abstract**

Greece is undergoing a period of economic crisis, with its public debt exceeding the forecasts of recent years. In fact, this is a long and profound recession that began in 2008. The effectiveness of the means of change management, and in particular, of the fiscal adjustment instruments, is determined by their impact on the country's overall well-being and social equality. Often, the economic policy instruments implemented are linked to unbalanced effects on the various social groups. Changing procedures and efforts of finding the best social solution must be the main concern of the country's political strategy. Therefore, the need for fiscal adjustment is now imperative and the change management seems to be of particular concern to decision-makers. Much has been written about the Greek debt crisis and how it can be addressed. It is undisputed that the negotiations of Greece, at a political level, have been of particular concern to the academic community, both in Greece and internationally, and have emerged as a hot topic of the current period. Negotiations, over the last decades, are an important public policy tool, as more and more cases of dispute resolution are addressed through them. The purpose of this essay is to examine the debt crisis and its impact on the Greek economy and to evaluate the Economic Negotiation as a means of public policy.

*Keywords:* Public Debt, Negotiations, Crisis Management

## Εισαγωγή

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που έχει να αντιμετωπίσει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι η διαχείριση των αλλαγών που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια, ως απόρροια της κρίσης χρέους που πλήττει τη χώρα. Ο όρος Δημόσια Διοίκηση παραπέμπει στη διαχείριση, φροντίδα και εποπτεία των δημοσίων υποθέσεων, δηλαδή των υποθέσεων που αφορούν το κοινωνικό σύνολο.<sup>1</sup> Είναι σαφές, ότι η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από ταχύτατες και αξιοσημείωτες αλλαγές, που αποτυπώνονται, κυρίως, σε μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής, που έχουν σκοπό τη μείωση των δαπανών του κράτους και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Το ζητούμενο είναι η Ελλάδα να προχωρήσει σε δομικές μεταρρυθμίσεις και να γίνει πιο δυναμική και ανταγωνιστική, ώστε να ξεπεραστεί η κρίσιμη αυτή μεταβατική φάση, κατά την οποία πρέπει να αποφασισθεί τί θα γίνει με τις παλιές δεσμεύσεις της και πώς θα σχεδιαστούν οι καινούργιες. Πρέπει, συνεπώς, να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα που θα οδηγήσουν στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας και στην έξοδο της χώρας από την κρίση.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση που ξεκίνησε από την Αμερική το 2008, επεκτάθηκε γρήγορα και στην ελληνική οικονομία, με πολλαπλές επιπτώσεις για τη χώρα. Η κυριότερη επίπτωση της κρίσης για την Ελλάδα είναι η μακροχρόνια εξάρτησης της από τους δανειστές της. Οι ελληνικές κυβερνήσεις στην προσπάθειά τους να διαχειριστούν αυτήν την οικονομική κρίση, κατέφυγαν σε οικονομική βοήθεια από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), συνοδευόμενη από συγκεκριμένους όρους που περιγράφονται στα Μνημόνια Συνεργασίας. Είναι πάγια πολιτική, όταν υπάρχει οικονομική ενίσχυση από κάποια πλευρά σε μια άλλη, να υπάρχει σύνδεση χρηματοδότησης και επιβολής όρων εξυγίανσης, οι οποίοι τίθενται βεβαίως υπό διαπραγμάτευση. Ως εκ τούτου, στην περίπτωση της Ελλάδας, η ανάγκη χρηματοδότησής της, συνεπεία της σύγχρονης οικονομικής κρίσης, έχει δημιουργήσει την ανάγκη για μια πολυμέτωπη<sup>2</sup> και μακροχρόνια διαπραγμάτευση των όρων δανεισμού της.<sup>3</sup>

Οι διαπραγματεύσεις, ως κλάδος των διεθνών σχέσεων, έχουν αποκτήσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς όλο και περισσότερες

---

<sup>1</sup> Τάχος Α., *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, 2008, σ.σ. 19-20.

<sup>2</sup> Αφορά στη Διαπραγμάτευση με το ΔΝΤ, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

<sup>3</sup> Δημαράκης Γ., *Το Ναυάγιο της Ελληνικής Διαπραγμάτευσης*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2015, σ.144.

περιπτώσεις επίλυσης διαφορών αντιμετωπίζονται μέσω αυτών.<sup>4</sup> Ως διαπραγμάτευση ορίζεται η διαδικασία της αμφίδρομης επικοινωνίας σχεδιασμένη να καταλήγει σε μια συμφωνία, όταν τα δύο συμβαλλόμενα μέρη έχουν κάποια κοινά, αλλά και κάποια συγκρουόμενα συμφέροντα.<sup>5</sup> Ένας άλλος ορισμός που μπορεί να δοθεί, αναφέρει τη διαπραγμάτευση ως «κάθε σχέση αλληλεπίδρασης που αποσκοπεί στην εξασφάλιση συμφερόντων».<sup>6</sup> Μπορεί εναλλακτικά να ειπωθεί, πως διαπραγμάτευση είναι η συζήτηση που γίνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών που διαφωνούν σε κάτι, με σκοπό την εξεύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης, μετά από αμοιβαίες υποχωρήσεις. Τα κράτη, οι επιχειρήσεις, ακόμα και οι απλοί άνθρωποι προσπαθούν να διαπραγματευτούν τις συνθήκες ή τους όρους συμφωνιών και να οδηγηθούν σε μια εποικοδομητική συνεργασία. Στην ουσία, η διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας μπορεί κανείς να φτάσει από την αντιπαράθεση στη συνεργασία.<sup>7</sup>

Η διαπραγμάτευση αποτελεί αδιαμφισβήτητα την πιο επωφελή τακτική επίλυσης των διακρατικών διαφορών. Η εξέλιξη και το αποτέλεσμα, όμως, μιας διαπραγμάτευσης δεν είναι πάντα δεδομένα και πρέπει η κάθε πλευρά να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει τυχόν επιπλοκές. Ακόμα και αν υπάρχουν οι ευνοϊκότερες συνθήκες σε πολιτικό επίπεδο και οι πλέον ενδεδειγμένοι θεσμοί, η διαπραγματευτική διαδικασία απαιτεί ιδιαίτερους χειρισμούς και μια εστιασμένη τακτική.<sup>8</sup> Το κλειδί για να επιτευχθεί μια επιτυχημένη διεθνής συμφωνία είναι η προετοιμασία. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων μπορεί να προκύψουν πολλοί αστάθμητοι παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να αντιμετωπιστούν μέσω ενός καλού στρατηγικού σχεδιασμού. Κατά κανόνα, «όσο πιο δύσκολη είναι η διαπραγμάτευση τόσο πιο εντατική πρέπει να είναι η προετοιμασία».<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Τις δεκαετίες του 1960 και 1970 στην Αμερική έγινε επιτακτική ανάγκη η εύρεση μεθόδων εναλλακτικής επίλυσης των διαφορών, εξαιτίας των κοινωνικών και πολιτικών αλλαγών που λάμβαναν χώρα την περίοδο εκείνη. Αργότερα, μετά την πτώση του τοίχους του Βερολίνου, τη δεκαετία του '90, τέθηκαν τα θεμέλια για την επίλυση των διεθνών συγκρούσεων, χρησιμοποιώντας άλλα μέσα εκτός της βίας. Το τέλος του Ψυχρού πολέμου επέφερε τρεις σημαντικές αλλαγές στον τομέα της επίλυσης διεθνών συγκρούσεων: Πρώτον, την επέκταση της προσοχής από τις διαπραγματευτικές στρατηγικές των μεγάλων δυνάμεων προς μια πιο "δημοκρατική" agenda, δεύτερον, την ενίσχυση του ρόλου των Μη Κυβερνητικών Οργανισμών, και τρίτον, την ανησυχία για την ανθρώπινη ασφάλεια συμπληρωματικά με την κρατική ασφάλεια, δημιουργώντας ευκαιρίες συνεργασίας μεταξύ κυβερνητικών και μη κυβερνητικών οργανισμών. (Βλ. σχετικά Babbitt E., "The Evolution of International Conflict Resolution: From Cold War to Peacebuilding", *Negotiation Journal*, October, 2009, σ. 539).

<sup>5</sup> Fisher R., Ury W., Patton B., *Πετυχαίνο τη Συμφωνία*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα, 2002, σ. 25.

<sup>6</sup> Νικολόπουλος Α., *Η Στρατηγική των Διαπραγματεύσεων*, εκδ. ΟΠΑ, Αθήνα, 2014, σ. 25.

<sup>7</sup> Ury W., *Πώς να ξεπερνάτε την άρνηση*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα, 2000, σ. 12.

<sup>8</sup> Salacuse J., *Κλείνοντας Διεθνείς Συμφωνίες*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα, 2002, σ.σ. 12.

<sup>9</sup> Ury W., *ό.π.*, σ. 12.

Στον οικονομικό τομέα, τώρα, ήδη από τις αρχές του 2009 έγινε σαφές πως η ελληνική οικονομία είχε να αντιμετωπίσει μια βαθύτατη κρίση. Οι αιτίες της οικονομικής κρίσης, όπως θα αναλυθούν στη συνέχεια, μπορούν να αναζητηθούν αρκετά χρόνια, ακόμα και δεκαετίες πριν, όμως ο αντίκτυπος των κακών χειρισμών και της αναποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης ήρθε στην επιφάνεια, κυρίως, στις αρχές του 2010. Συγκεκριμένα, στις 23 Απριλίου 2010, ο Γεώργιος Παπανδρέου, τότε πρωθυπουργός της Ελλάδας, με διάγγελμα του από το Καστελόριζο, ανακοίνωσε την προσφυγή της Ελλάδας σε δανεισμό από το ΔΝΤ και τα ΚΜ της Ευρωζώνης, με σκοπό την οικονομική βοήθεια της χώρας για την αντιμετώπιση της επερχόμενης κρίσης. Η τότε Κυβέρνηση, όπως και οι επόμενες που ακολούθησαν, κλήθηκαν να διαχειριστούν την κρίση που ξέσπασε στην Ελλάδα και τη συνεπακόλουθη διαπραγμάτευση με τους δανειστές της.<sup>10</sup>

Μετά από οκτώ χρόνια προσπαθειών για δημοσιονομική προσαρμογή, τρία Μνημόνια και συνεχείς διαπραγματεύσεις για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής συμφωνίας με τους Θεσμούς, η ελληνική οικονομία δεν φαίνεται να έχει ανακτήσει ακόμα την αξιοπιστία της, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της δημοσιονομικής εξυγίανσης και της ελάφρυνσης του ελληνικού δημόσιου χρέους.<sup>11</sup> Είναι γεγονός πως η διαπραγμάτευση για το ελληνικό χρέος έγινε σε εξαιρετικά σύνθετο και δυσμενές περιβάλλον, όμως η τακτική που ακολουθήθηκε σε όλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, με τις λάθος επιλογές της εκάστοτε Κυβέρνησης, την πίεση χρόνου και τις δημόσιες προεκλογικές και μετεκλογικές εξαγγελίες των δημόσιων πολιτικών προσώπων έφεραν ακόμα δυσχερέστερα αποτελέσματα και καθυστερήσεις που επιβράδυναν την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας και την έξοδο της χώρας από την κρίση.<sup>12</sup>

Πολλά σενάρια έχουν γραφτεί για την πορεία των διαπραγματεύσεων και έχει δημοσιευθεί πλήθος άρθρων για την πιθανότητα χρεοκοπίας της ελληνικής οικονομίας, αλλά και κουρέματος και αναδιάρθρωσης του ελληνικού χρέους. Το ζητούμενο της ελληνικής διαπραγματευτικής πλευράς είναι να εφαρμοστούν τα κατάλληλα αντι-υφεσιακά μέτρα για να επιστρέψει η Ελλάδα στην ανάπτυξη, τα οποία όμως δεν θα επιβαρύνουν επιπλέον την ελληνική κοινωνία. Δεκαοκτώ διακεκριμένοι οικονομολόγοι, με επικεφαλής τον νομπελίστα Joseph Stiglitz,

---

<sup>10</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ.σ. 15-16.

<sup>11</sup> Τριμηνιαία Έκθεση ΙΟΒΕ, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 40.

<sup>12</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 31.

υπέγραψαν επιστολή, η οποία δημοσιεύθηκε στους Financial Times την 23<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2015, με την οποία προειδοποιούν ότι η μη επίτευξη συμφωνίας μεταξύ της Ελλάδας και των δανειστών της μπορεί να αποτελέσει την αρχή για τη διάλυση της Ευρωζώνης και να θέσει σε κίνδυνο ολόκληρο το οικοδόμημα της ΕΕ. Διατείνονται ότι η ελάφρυνση του χρέους της Ελλάδας είναι προϋπόθεση για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας και την ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητά της.<sup>13</sup>

Μέσα σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο εντάσσεται η παρούσα μελέτη. Συγκεκριμένα, θα εξεταστεί η περίπτωση της διαπραγμάτευσης του ελληνικού χρέους, υπό το πρίσμα της άσκησης δημόσιας πολιτικής. Η ιδέα του θέματος προέκυψε τόσο από την αυξανόμενη σημασία που δίνεται στην ανάλυση των διαπραγματεύσεων διεθνώς, ως εργαλείο για την επίλυση διακρατικών διαφορών, όσο και από την ανάγκη εξέτασης της κρίσης χρέους που πλήττει την Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι αφενός να εξεταστεί η κρίση χρέους και οι επιπτώσεις της στην ελληνική οικονομία και αφετέρου να αξιολογηθεί η Οικονομική Διαπραγμάτευση, ως μέσο άσκησης δημόσιας πολιτικής. Τίθεται, λοιπόν, το βασικό ερώτημα, σε τί βαθμό κατάφεραν οι μέχρι τώρα διαπραγματεύσεις να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της κρίσης του ελληνικού χρέους. Θα εξεταστεί, επίσης, εάν μια καλή διαπραγματευτική πολιτική αρκεί να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα της εξόδου της χώρας από την κρίση χρέους της.

Η παρούσα εργασία έχει διττό χαρακτήρα. Αφενός, είναι μελέτη αποτίμησης βιβλιογραφίας, η οποία καταγράφει, συνοψίζει και αποτιμά την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με την πορεία και την εξέλιξη του ελληνικού χρέους και τις τακτικές διαπραγμάτευσης. Ειδικότερα, μελετήθηκε τόσο ελληνόγλωσση όσο και ξενόγλωσση βιβλιογραφία και αρθρογραφία σχετικά με το υπό εξέταση θέμα και αναλύθηκαν τα σημαντικότερα σημεία τους. Αφετέρου, είναι εργασία ελέγχου θεωρίας. Συγκεκριμένα, έγινε ανάλυση περιπτωσιολογικής έρευνας, κατά την οποία μελετήθηκε η περίπτωση διαπραγμάτευσης του ελληνικού χρέους, ώστε να διαπιστωθεί εάν κατάφεραν οι ιθύνοντες, μέσω των διαπραγματεύσεων, να εκπληρώσουν την αποστολή τους και να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη πρακτική δημόσιας πολιτικής.

---

<sup>13</sup> Επιστολή 19 Οικονομολόγων που δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα Financial Times στις 23.01.2015 <https://www.ft.com/content/639cf9b0-a1a0-11e4-bd03-00144feab7de> (ημ. πρόσβασης 30.10.2017).

## Κεφάλαιο 1

### Η τεχνική των διαπραγματεύσεων

#### 1.1. Οι βασικές αρχές των διαπραγματεύσεων

Οι διαπραγματεύσεις θεωρούνται από πολλούς θεωρητικούς επιστήμονες μια σημαντική συνιστώσα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ως εργαλείο για να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, όταν υπάρχουν κοινά, αλλά και αντίθετα συμφέροντα.<sup>14</sup> Ως εκ τούτου, η διαπραγμάτευση αναφέρεται, επίσης, ως μια διεργασία που επιδιώκει την επίτευξη συμφωνίας μεταξύ αντικρουόμενων θέσεων.<sup>15</sup> Συνήθως, υπάρχουν δύο λόγοι για τους οποίους μπορεί κανείς να διαπραγματευτεί. Ο πρώτος είναι για να δημιουργηθεί κάτι καινούργιο, όταν απαιτείται να συμπράξουν δύο πλευρές και καμία από αυτές δεν μπορεί να το ολοκληρώσει μόνη της. Ο δεύτερος είναι για να διευθετηθεί ένα πρόβλημα, μια σύγκρουση ή μια αντιπαράθεση μεταξύ δύο πλευρών.<sup>16</sup> Η χρήση του όρου διεργασία, ανωτέρω, δεν είναι τυχαία. Ουσιαστικά, η διεργασία προσδιορίζει «μια σειρά μη προσχεδιασμένων ενεργειών», που σημαίνει ότι μια διαπραγμάτευση δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία με σταθερούς και προδιαγεγραμμένους κανόνες. Κάθε διαπραγμάτευση είναι ξεχωριστή και δεν μπορεί να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, εφαρμόζοντας απλά συγκεκριμένες τεχνικές.<sup>17</sup>

Ποιά είναι, όμως, η σωστή τακτική για μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση; Η κοινή επίλυση προβλημάτων και η επίτευξη συμφωνίας προϋποθέτουν τη διερεύνηση των συμφερόντων που κρύβονται πίσω από τις θέσεις της κάθε πλευράς. Το πιο σημαντικό ταλέντο στις διαπραγματεύσεις είναι η ικανότητα να βάζει κανείς τον εαυτό του στη θέση της άλλης πλευράς. Η διαπραγμάτευση είναι δρόμος διπλής κατεύθυνσης, καθώς δεν μπορούν να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα της μιας πλευράς, αν δεν ικανοποιηθούν και τα συμφέροντα της άλλης. Είναι απαραίτητο στις διαπραγματεύσεις να δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα, ώστε η κάθε πλευρά να πιστεύει ότι εκτιμούν την άποψη της και σέβονται τα συμφέροντά της.<sup>18</sup> Ως εκ

---

<sup>14</sup> Fisher R., Ury W., Patton B., ό.π., σ. 25.

<sup>15</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., *Τέχνη και Τεχνική των Διαπραγματεύσεων*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1998, σ. 21.

<sup>16</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., *Η φύση των διαπραγματεύσεων*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2004, σ. 27.

<sup>17</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 16.

<sup>18</sup> Ury W., ό.π., σ. 38.



τούτου, για να εξασφαλισθεί ότι μια διαπραγμάτευση θα έχει σταθερά αποτελέσματα πρέπει, τουλάχιστον, να επιτρέπεται στην κάθε πλευρά να πάρει μόνη της την απόφαση για τη συμφωνία ή έστω να αισθάνεται ότι έχει συμμετάσχει στην λήψη αποφάσεων, γιατί σε αντίθετη περίπτωση δεν θα είναι ποτέ ικανοποιημένη και θα προσπαθεί να αλλάξει την ισορροπία δυνάμεων. Κάθε συνετός διαπραγματευτής πρέπει να προβλέπει τους κινδύνους και να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες απόρριψης ή επαναδιαπραγμάτευσης των όρων μιας συμφωνίας.<sup>19</sup>

Στις παρακάτω υποενότητες παρουσιάζονται κάποιες βασικές έννοιες των διαπραγματεύσεων, τις οποίες κάθε αποτελεσματικός διαπραγματευτής πρέπει να γνωρίζει και να λαμβάνει υπόψη του, για την επίτευξη επιτυχημένων συμφωνιών.

### **1.1.1. Η αλληλεξάρτηση**

Ένα θεμελιώδες ζήτημα στις διαπραγματεύσεις είναι η αλληλεξάρτηση και τα προβλήματα που προκύπτουν από τη διαχείρισή της. Ως αλληλεξάρτηση νοείται η κατάσταση της αμοιβαίας εξάρτησης, υπό την έννοια ότι τα δύο μέρη χρειάζονται το ένα το άλλο για να πετύχουν τους στόχους τους. Τα διαπραγματευόμενα μέρη μπορεί να έχουν διαφορετικές ανάγκες, οφείλουν, όμως, να συνεργαστούν. Ο κάθε διαπραγματευτής πρέπει να είναι διατεθειμένος να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της άλλης πλευράς. Τα αλληλεξαρτώμενα μέρη δύνανται να επηρεάσουν το ένα το άλλο, μέσα από μια σειρά επιλογών που μπορεί να προκύψουν. Η ένταση της αλληλεξάρτησης καθορίζει το φάσμα των δυνητικών αποτελεσμάτων της διαπραγμάτευσης και υποδεικνύει τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσουν οι διαπραγματευτές. Αν η αλληλεξάρτηση είναι μια κατάσταση “νίκης – ήττας” (η λεγόμενη επιμεριστική διαπραγμάτευση), τότε η διαπραγμάτευση θα εστιάζεται στο πώς θα κατανεμηθεί μια δεδομένη ποσότητα αποτελεσμάτων, καθώς όσο περισσότερα κερδίζει η μια πλευρά τόσο περισσότερα χάνει η άλλη. Αν η αλληλεξάρτηση είναι μια κατάσταση “νίκης - νίκης” (η λεγόμενη συνθετική διαπραγμάτευση), τότε οι διαπραγματευτές ψάχνουν λύσεις, ώστε να επωφελούνται και οι δύο πλευρές από τη διαπραγμάτευση.<sup>20</sup> Τα δύο αυτά είδη αλληλεξάρτησης θα αναλυθούν παρακάτω, στην ενότητα 1.4.

---

<sup>19</sup> Salacuse J., ό.π., σ. 178.

<sup>20</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 32-33.

### 1.1.2. Οι εναλλακτικές λύσεις

Η αξιολόγηση των διαπραγματεύσεων, ως μέσο για το χειρισμό κρίσεων, είναι δύσκολο εγχείρημα. Συνήθως, στις διαπραγματεύσεις διακυβούνται πολύ σημαντικά συμφέροντα, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να βρεθεί μια συμφέρουσα λύση και για τις δύο πλευρές. Ένας καλός διαπραγματευτής δεν πρέπει να αρχίζει τη διαπραγμάτευση πριν καθορίσει το σημείο εκείνο, πέρα από το οποίο είναι πιο συμφέρον να αποχωρήσει, παρά να παραμείνει στη διαπραγματευτική διαδικασία.<sup>21</sup> Οι εναλλακτικές λύσεις αποτελούν πηγή δύναμης στις διαπραγματεύσεις. Κάθε διαπραγματευτής που διαθέτει ισχυρές εναλλακτικές λύσεις κατέχει μεγάλη δύναμη και ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι της άλλης πλευράς. Αντίθετα, αν οι επιλογές του είναι περιορισμένες και ανίσχυρες, τότε μπαίνει σε μειονεκτική θέση και χρειάζεται μια πολύ καλή διαπραγματευτική τακτική για να επιτύχει ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα.<sup>22</sup>

Ως εκ τούτου, η γνώση και η ανάπτυξη των εναλλακτικών επιλογών σε μια διαπραγμάτευση αποτελεί σημαντικό βοήθημα και πηγή δύναμης για όσους διαπραγματεύονται. Η επίτευξη μιας συμφωνίας εξαρτάται από το πόσο ελκυστική είναι για την κάθε πλευρά η εναλλακτική λύση που διαθέτει. Η έννοια αυτή είναι γνωστή ως η Καλύτερη Εναλλακτική Λύση Έναντι μιας Προσφερόμενης Συμφωνίας (ΚΕΛΕΠΣΥ) και είναι ο γνώμονας με τον οποίο πρέπει κάθε διαπραγματευτής να αξιολογεί οποιαδήποτε προτεινόμενη συμφωνία. Συνεπώς, αντί να απορρίπτει κάθε λύση που δεν ανταποκρίνεται στο κατώτατο αποδεκτό του όριο, μπορεί να συγκρίνει την πρόταση που του έγινε με την ΚΕΛΕΠΣΥ του, ώστε να αξιολογεί κατά πόσον ικανοποιεί καλύτερα τα συμφέροντά του. Κρίνεται, δε, ιδιαίτερα χρήσιμο να υπολογίζει, εκτός από τη δική του ΚΕΛΕΠΣΥ και την ΚΕΛΕΠΣΥ της άλλης πλευράς, πριν την έναρξη των διαπραγματεύσεων. Η γνώση της ΚΕΛΕΠΣΥ μπορεί να αποτρέψει κάθε πλευρά τόσο από την αποδοχή όρων που είναι εξαιρετικά ασύμφοροι, όσο και από την απόρριψη όρων που τελικά τη συνέφερε να αποδεχθεί.<sup>23</sup> Κατά κανόνα, όσο καλύτερη είναι η ΚΕΛΕΠΣΥ μιας πλευράς, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική της δύναμη.

<sup>21</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 79.

<sup>22</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 84.

<sup>23</sup> Fisher R., Ury W., Patto B., ό.π., σ. 145.

### 1.1.3. Ο συμβιβασμός

Απαραίτητη προϋπόθεση για να βρεθεί λύση στις διαπραγματεύσεις είναι η διερεύνηση συμβιβαστικών επιλογών. Όταν τα επιχειρήματα είναι αντικρουόμενα και δεν υπάρχει διάθεση συμβιβασμού, οι διαπραγματεύσεις οδηγούνται σε αδιέξοδο. Εφόσον τα επιχειρήματα είναι αντικειμενικά αλλά δεν κατορθώσουν να πείσουν την άλλη πλευρά, τότε η λύση μπορεί να βρεθεί μέσω της επινόησης εύστοχων και ρεαλιστικών προτάσεων. Έχει αποδειχθεί, πως εκείνος που έχει την πρωτοβουλία να προτείνει, είναι εκείνος που θέτει το πλαίσιο των συζητήσεων και ορίζει τη θεματολογία τους. Η διατύπωση μιας εύστοχης πρότασης, όμως, προϋποθέτει καλή γνώση της διαπραγματευτικής διαδικασίας, προετοιμασία σε βάθος, αντικειμενικότητα, ορθολογική σκέψη, πειθαρχία και θέληση να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση.<sup>24</sup>

Στις διαπραγματεύσεις, κανένας συμβιβασμός δεν εξασφαλίζει πλήρη νίκη για το ένα μέρος, αλλά μερική νίκη και για τα δύο μέρη. Παρότι η συμβιβαστική λύση δεν αποτελεί την ιδανική λύση για καμία πλευρά, εντούτοις είναι προτιμότερη από τη μη επίτευξη της συμφωνίας.<sup>25</sup> Ένα απαραίτητο βήμα στις διαπραγματεύσεις είναι να διερευνηθούν τα συμφέροντα της άλλης πλευράς, ώστε να μπορέσουν να γίνουν οι απαραίτητες παραχωρήσεις όταν η διαδικασία έχει φτάσει σε τέλμα. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, αν δεν γίνουν αποδεκτές οι αρχικές προτάσεις που υποβάλλονται εκατέρωθεν, τότε διερευνώνται οι εναλλακτικές λύσεις της κάθε πλευράς και ακολουθεί μια σειρά συμβιβαστικών προτάσεων. Οι προτάσεις που κάνει η κάθε πλευρά πρέπει να περιλαμβάνουν αλλαγές τόσο στις θέσεις της άλλης πλευράς όσο και στις δικές της θέσεις.<sup>26</sup>

### 1.1.4. Ο χρόνος

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα στις διαπραγματεύσεις είναι ο χρόνος. Ουσιαστικά, ο χρόνος είναι από τα λίγα στοιχεία, στα οποία ο άνθρωπος δεν μπορεί να επέμβει. Το καλύτερο που έχει να κάνει είναι να

---

<sup>24</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ.σ. 52-53.

<sup>25</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 48.

<sup>26</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 38.

προβεί στις σωστές κινήσεις, τη σωστή χρονική στιγμή.<sup>27</sup> Όταν μια διαπραγμάτευση γίνεται υπό πίεση χρόνου, σίγουρα τα μέρη θα υποπέσουν σε στρατηγικά σφάλματα. Πολύ, δε, περισσότερο, όταν προστεθεί στην έλλειψη χρόνου και η έλλειψη χρημάτων.<sup>28</sup> Αυτές οι δυσχερείς καταστάσεις, επιβαρύνουν περισσότερο την αδύναμη πλευρά, με αποτέλεσμα να γίνεται περισσότερο ευάλωτη στη διαπραγμάτευση.<sup>29</sup> Είναι πολύ σημαντικό, ο κάθε διαπραγματευτής να χειρίζεται σωστά το χρόνο και να μην αφήνει για τελευταία στιγμή τα κύρια θέματα συζήτησης. Σε κάθε περίπτωση, όταν ο χρόνος πιέζει τη μια πλευρά, με αποτέλεσμα να μην έχει μεγάλα περιθώρια για την ολοκλήρωση μιας διαπραγμάτευσης, πρέπει να φροντίσει αυτό να μη γίνει αντιληπτό από την άλλη πλευρά και να αποκτήσει εις βάρος της πλεονέκτημα από το χρονικό της περιορισμό. Γι' αυτό λέγεται πως είναι πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια της κάθε πλευράς να γνωρίζει ότι η άλλη πλευρά λειτουργεί υπό πίεση χρόνου, γιατί μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.<sup>30</sup>

### **1.1.5. Η προετοιμασία**

Στον σύγχρονο κόσμο, το ταλέντο στις διαπραγματεύσεις έχει δώσει τη θέση του στη σωστή προετοιμασία, τη συντονισμένη προσπάθεια, τη συστηματική δουλειά και την τεχνική γνώση για τη δομή της διαπραγματευτικής διαδικασίας.<sup>31</sup> Όσο πιο δύσκολη είναι η διαπραγμάτευση, τόσο πιο εντατική πρέπει να είναι η προετοιμασία. Πολλές φορές, η προετοιμασία είναι πολύ πιο σημαντική από την ίδια την διαπραγματευτική διαδικασία για την έκβαση του τελικού αποτελέσματος. Χαρτογραφώντας την πορεία που οδηγεί στη συμφωνία, διακρίνονται πέντε σημαντικά σημεία: 1) τα συμφέροντα, 2) τις επιλογές για την ικανοποίηση αυτών των συμφερόντων, 3) τα πρότυπα για τη δίκαιη επίλυση των διαφορών, 4) τις εναλλακτικές λύσεις για την διαπραγμάτευση και 5) τις προτάσεις για τη συμφωνία.<sup>32</sup> Όταν συμμετέχει κανείς σε διαπραγματεύσεις χωρίς να έχει προετοιμάσει ένα συγκεκριμένο σχέδιο, δεν έχει σαφή εικόνα για τα συμφέροντα και τις ανάγκες της άλλης πλευράς, με αποτέλεσμα οι προσπάθειές του για επίτευξη συμφωνίας να βαίνουν άκαρπες.

---

<sup>27</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 37.

<sup>28</sup> Για τη σημασία του χρόνου και των χρημάτων στην επιρροή εξουσίας θα γίνει ειδική αναφορά παρακάτω, στην ενότητα 1.1.6. Βλ. σχετικά Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 249-259.

<sup>29</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 161.

<sup>30</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 82.

<sup>31</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 61.

<sup>32</sup> Ury W., ό.π., σ. 36.

Στο στάδιο της προετοιμασίας πρέπει κάθε διαπραγματευτής να εξετάζει και να αξιολογεί την ισορροπία δυνάμεων. Δεν αρκεί μόνο να γνωρίζει τί ακριβώς θέλει και πώς θα το διατυπώσει. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου το διαπραγματευτικό περιβάλλον είναι αρκετά σύνθετο και η αξιολόγηση της ισορροπίας δυνάμεων είναι πολύπλοκη υπόθεση και απαιτεί μεγάλη εξοικείωση με τους κανόνες της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Ένας καλός διαπραγματευτής, στο στάδιο της προετοιμασίας, φροντίζει να καθορίσει τις προτεραιότητες των στόχων και των ορίων υποχώρησης της κάθε πλευράς. Έτσι μπορεί να προλάβει ακραίες συμπεριφορές και προσέγγιση κόκκινων γραμμών.<sup>33</sup> Είναι πολύ σημαντικό, κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας, να συγκεντρωθούν οι κατάλληλες πληροφορίες που αφορούν την άλλη πλευρά, ώστε να προταθούν λύσεις που θα καλύπτουν τα συμφέροντά της και θα βοηθήσουν στην επίτευξη μιας συμφωνίας που να εξυπηρετεί και τις δύο πλευρές.<sup>34</sup>

Η διαδικασία προπαρασκευής αποτελεί σημαντικό βήμα για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, τόσο των πολιτικών, όσο και των διπλωματικών διαπραγματεύσεων. Στο στάδιο αυτό, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο σχεδιασμό της στρατηγικής και την αξιολόγηση τυχόν αρνητικών παραμέτρων της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, σε περιφερειακό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Είναι απαραίτητη η εξέταση των γεωπολιτικών συσχετισμών, καθώς και των οικονομικών και εμπορικών συνεργασιών σε διακρατικό επίπεδο, αλλά και του στρατηγικού πλαισίου σχέσεων που αναπτύσσονται, στον τομέα διαχείρισης κρίσεων και αλλαγών. Ο καθορισμός του επιδιωκόμενου τελικού αποτελέσματος των διαπραγματεύσεων, ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση της άλλης πλευράς στις διαπραγματεύσεις, αλλά και η εύρεση εναλλακτικών διαπραγματευτικών επιλογών στην περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, αποτελούν μερικές από τις ουσιαστικές παραμέτρους, οι οποίες πρέπει να διερευνώνται κατά το προπαρασκευαστικό στάδιο των διαπραγματεύσεων.<sup>35</sup> Όμως, κρίνεται σκόπιμο η προετοιμασία να μην περιορίζεται μόνο στο προπαρασκευαστικό στάδιο. Ύστερα από κάθε συνάντηση είναι απαραίτητο κάθε διαπραγματευτής να αξιολογεί την πρόοδο των διαπραγματεύσεων, να προετοιμάζεται για την επόμενη συνάντηση και να προσαρμόζει ανάλογα τη στρατηγική του.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ.σ. 58-59.

<sup>34</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 103.

<sup>35</sup> <http://www.negotiation.gr/services.php> (ημ. πρόσβασης 26.10.2017).

<sup>36</sup> Ury W., ό.π., σ. 146.

### 1.1.6. Η επιρροή

Το αποτέλεσμα σε μια διαπραγμάτευση, πολλές φορές, σχετίζεται με την εξουσία που ασκεί η μια πλευρά στην άλλη. Συνώνυμο της εξουσίας είναι η επιρροή, έννοια που προσδιορίζει όλα εκείνα τα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει κανείς στις διαπραγματεύσεις, με σκοπό να αποκτήσει κάποιο πλεονέκτημα ή να αυξήσει τις πιθανότητες του να επιτύχει τους αντικειμενικούς του σκοπούς. Υπάρχουν κάποιες πηγές εξουσίας, οι οποίες ενισχύουν τη διαπραγματευτική δύναμη των διαπραγματευτών και τους δίνουν την δυνατότητα να ασκήσουν επιρροή στην άλλη πλευρά, ώστε να επιτύχουν τις επιδιώξεις τους.<sup>37</sup> Σύμφωνα με τον William Ury, κάθε διαπραγματευτής δεν πρέπει να προσπαθεί να επιβάλει τους όρους του στην άλλη πλευρά, αλλά να βρίσκει τρόπους και εναλλακτικές λύσεις, ώστε το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης να είναι κοινά αποδεκτό και από τις δύο πλευρές.<sup>38</sup>

Οι βασικότερες πηγές εξουσίας που αποτελούν ταυτόχρονα και τακτικές επιρροής είναι η πληροφόρηση, η αυθεντία, ο έλεγχος των πόρων και η θέση μέσα σε μια οργανωσιακή δομή. Ειδικότερα, η εξουσία της πληροφόρησης πηγάζει από την ικανότητα του διαπραγματευτή να συγκεντρώνει και να επεξεργάζεται όλα εκείνα τα δεδομένα που είναι απαραίτητα για να τεκμηριώσει την επιχειρηματολογία του. Η αυθεντία είναι μια μορφή εξουσίας της πληροφόρησης, σύμφωνα με την οποία, αυτός ο διαπραγματευτής που θα καταφέρει να αφομοιώσει και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα δεδομένα που έχει συγκεντρώσει για να στηρίξει την επιχειρηματολογία του, απολαμβάνει την εκτίμηση και το σεβασμό των άλλων για το επίτευγμα αυτό. Ο έλεγχος στους πόρους (χρήματα, προμήθειες, ανθρώπινο δυναμικό, χρόνος, εξοπλισμός) αποτελεί μια ακόμα πολύ ισχυρή πηγή εξουσίας, καθώς δίνει τη δυνατότητα στους διαπραγματευτές να καθορίσουν το παιχνίδι και να εκβιάσουν το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης. Τέλος, για την αύξηση επιρροής σε μια διαπραγμάτευση είναι απαραίτητη η επιβολή νόμιμης εξουσίας ή εξουσίας που προέρχεται από τη θέση κάποιου σε μια οργανωσιακή δομή.<sup>39</sup>

Παρά τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει η άσκηση επιρροής σε μια πλευρά, εντούτοις δεν αποτελεί αποτελεσματική τακτική στις διαπραγματεύσεις. Κάθε διαπραγματευτής πρέπει να αποφεύγει να ασκεί εξουσία στην άλλη πλευρά

<sup>37</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 245.

<sup>38</sup> Ury W., ό.π., σ. 146.

<sup>39</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 249-259.

γιατί ποτέ τα αποτελέσματα δεν θα είναι σταθερά. Από την άλλη πλευρά, πρέπει να εξουδετερώνει τις επιθέσεις της άλλης πλευράς, χωρίς να ανταποδίδει το πλήγμα, ώστε να μην εντείνεται η αντιπαράθεση και να κλιμακώνεται η ένταση. Αυτό συμβαίνει γιατί, αν περάσει σε αντεπίθεση, οι διαπραγματεύσεις θα οδηγηθούν σε μια μάταιη αντιπαράθεση και πολύ πιθανόν να επέλθει το τέλος των συζητήσεων. Η χρήση της εξουσίας μπορεί να εφαρμοστεί υπό όρους και μόνο στην περίπτωση που χρησιμοποιηθούν θεμιτά και νόμιμα μέσα. Η νομιμότητα δεν προκαλεί αντιδράσεις, καθώς ακολουθούνται αντικειμενικά κριτήρια και έτσι αποπροσωποποιείται η χρήση εξουσίας.<sup>40</sup>

## **1.2. Τα τέσσερα βήματα στρατηγικού σχεδιασμού**

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, το στάδιο της προετοιμασίας είναι καθοριστικό για την επιτυχία στις διαπραγματεύσεις και αποτελεί το πρώτο βήμα στρατηγικού σχεδιασμού. Οι διαπραγματευτές, πριν ξεκινήσουν τη διαπραγμάτευση, πρέπει να καθορίσουν τους στόχους τους και να σχεδιάσουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν. Το πρώτο σημαντικό βήμα, λοιπόν, που πρέπει να γίνει για την αποτελεσματική οργάνωση και προετοιμασία μιας διαπραγμάτευσης είναι ο καθορισμός των πλαισίων του προβλήματος. Το πώς θα ορίσει η κάθε πλευρά το πρόβλημα, θα καθορίσει το σχεδιασμό της εκάστοτε διαπραγματευτικής διαδικασίας, καθώς και την επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει. Τα διαπραγματευόμενα μέρη, μόλις ορίσουν το πρόβλημα και καθορίσουν τα πλαίσια του, ακολουθούν τα τρία επόμενα βήματα: α) θέτουν τους στόχους της διαπραγμάτευσης, β) σχεδιάζουν τη στρατηγική για να πετύχουν τους στόχους που έθεσαν και γ) οργανώνουν ένα σχέδιο εφαρμογής αυτής της στρατηγικής.<sup>41</sup>

Ο σωστός σχεδιασμός στις διαπραγματεύσεις αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχούς έκβασής τους. Ανεπαρκείς διαπραγματεύσεις μπορεί να προκαλέσουν σημαντικά προβλήματα στα διαπραγματευόμενα μέρη, ιδίως στις διακρατικές διαπραγματεύσεις, όπου τα αποτελέσματα είναι πολλαπλασιαστικά και οι επιπτώσεις επηρεάζουν αρκετά μεγάλο μερίδιο του πληθυσμού της κάθε χώρας.<sup>42</sup> Ο καθορισμός των πλαισίων, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, είναι πολύ σημαντικός για την κατανόηση

---

<sup>40</sup> Ury W., ό.π., σ.σ. 155.

<sup>41</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 60.

<sup>42</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 16.

της στρατηγικής που θα ακολουθήσει ένας διαπραγματευτής. Ουσιαστικά, προσδιορίζοντας το πρόβλημα έχει μια σαφή εικόνα για το ποιά θέματα θεωρεί ζωτικής σημασίας, τί πρέπει να προσέξει και τί να επιδιώξει κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Καθορίζει, δηλαδή, τις προσδοκίες του και τις προτιμήσεις του για το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης, προσδιορίζει τις θέσεις του επί των διαπραγματευόμενων ζητημάτων και αποφασίζει για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει.<sup>43</sup>

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση μιας διαπραγμάτευσης είναι και η στοχοθεσία.<sup>44</sup> Το επόμενο βήμα, λοιπόν, που πρέπει να κάνει ένας διαπραγματευτής, μετά τον καθορισμό των πλαισίων του προβλήματος, είναι ο προσδιορισμός των στόχων. Η στοχοθεσία είναι σημαντική, καθώς ο κάθε διαπραγματευτής πρέπει να γνωρίζει τί θέλει να επιτύχει σε μια διαπραγμάτευση, ώστε να προετοιμαστεί κατάλληλα. Στο στάδιο αυτό, οι διαπραγματευτές πρέπει να ορίσουν ξεκάθαρα τους στόχους τους και να τους ιεραρχήσουν βάσει των προτεραιοτήτων τους. Όσο πιο συγκεκριμένοι είναι οι στόχοι που θέτει κάθε πλευρά, τόσο πιο εύκολο είναι να επιτευχθεί συμφωνία. Αυτό συμβαίνει, κυρίως, γιατί η κάθε πλευρά έχει ουσιαστική επίγνωση των στόχων της άλλης και μπορεί έτσι να της προτείνει τις κατάλληλες λύσεις, που θα της ταιριάζουν περισσότερο. Ως εκ τούτου, το στάδιο της στοχοθεσίας είναι σημαντικό, γιατί μέσω αυτού μπορεί ο κάθε διαπραγματευτής να εκτιμήσει καλύτερα εάν ένα πιθανό αποτέλεσμα στη διαπραγμάτευση ικανοποιεί ή όχι τις επιδιώξεις.<sup>45</sup>

Μόλις ολοκληρωθεί το στάδιο της στοχοθεσίας, οι διαπραγματευτές προχωρούν στο τρίτο βήμα που είναι η επιλογή και η ανάπτυξη της στρατηγικής τους,<sup>46</sup> που αποτελεί το γενικό σχέδιο για την επίτευξη των στόχων. Ένας ορισμός που μπορεί να δοθεί για τη στρατηγική, είναι πως αποτελεί «το πρότυπο ή το σχέδιο που συνενώνει σε μια συνεκτική ολότητα τους σημαντικότερους στόχους, τις πολιτικές και τη σειρά ενεργειών ενός οργανισμού». Βάσει της θεωρίας παιγνίων, μια στρατηγική είναι «ένα ολοκληρωμένο πλάνο, ένα πλάνο που προσδιορίζει τί επιλογές

---

<sup>43</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 61-62.

<sup>44</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 53.

<sup>45</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 76-78.

<sup>46</sup> Είναι σημαντικό να γίνει η διάκριση μεταξύ στρατηγικής και τακτικής. Στρατηγική είναι «η εργασία που γίνεται για να καθορίσει κανείς τον τελικό, συνολικό στοχο/αποτέλεσμα», ενώ τακτική είναι «η εργασία που γίνεται για την επιλογή τρόπων, μεθόδων και εργαλείων που θα χρησιμοποιήσει για να μπορέσει να επιτύχει την εκπλήρωση του στόχου που καθόρισε η στρατηγική». Βλ. σχετικά Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ.σ. 59-50.



θα κάνει ο κάθε παίκτης - διαπραγματευτής σε κάθε πιθανή κατάσταση».<sup>47</sup> Είναι ευρέως γνωστό, πως το αποτέλεσμα σε κάθε διαπραγμάτευση είναι απρόβλεπτο, καθώς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από «τον αστάθμητο ανθρώπινο παράγοντα της άλλης πλευράς».<sup>48</sup> Είναι σημαντικό, λοιπόν, να μην υιοθετείται μια μονόπλευρη στρατηγική, αλλά να συλλέγονται πληροφορίες για την άλλη πλευρά, ώστε να προσαρμόζονται ανάλογα οι επιλογές της διαπραγματευτικής στρατηγικής.<sup>49</sup>

Το τέταρτο και τελευταίο βήμα που πρέπει να ακολουθείται πριν την έναρξη των διαπραγματεύσεων, αφορά στην προετοιμασία και το σχεδιασμό της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί.<sup>50</sup> Ο σχεδιασμός που προηγείται της κύριας διαπραγμάτευσης αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή έκβασή της. Η διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής ξεκινάει με την συγκέντρωση των θεμάτων που θα συζητηθούν. Πρέπει να βρεθούν δύο το πολύ σημαντικά θέματα και μερικά δευτερεύοντα. Στη συνέχεια, πρέπει να συγκεντρωθούν όλα τα θέματα, σημαντικά και δευτερεύοντα σε έναν πλήρη κατάλογο με όλα τα θέματα που έχουν οριστεί. Το πλήθος των θεμάτων που έχουν συγκεντρωθεί και από τις δύο πλευρές αποτελεί το διαπραγματευτικό μείγμα της διαπραγμάτευσης. Τα μεγάλα διαπραγματευτικά μείγματα αυξάνουν τις πιθανότητες επίτευξης μιας συμφωνίας που θα ικανοποιεί και τις δύο πλευρές, καθώς παρέχουν πολλές επιλογές και πιθανούς συνδυασμούς λύσεων.<sup>51</sup>

Για τον σχεδιασμό της στρατηγικής θα πρέπει ο κάθε διαπραγματευτής να έχει κατά νου κάποιους βασικούς κανόνες για τις διαπραγματεύσεις. Αρχικά, πρέπει να έχει εντοπίσει και να αναφέρει ζητήματα που ενδιαφέρουν την άλλη πλευρά, ήδη από την έναρξη των διαπραγματεύσεων, ώστε να δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα. Επίσης, πρέπει να φροντίσει να δείξει σεβασμό στην αξιοπρέπεια και την υπόσταση της άλλης πλευράς. Είναι σημαντικό, επίσης, να ζητάει διαλείμματα, όταν το κρίνει απαραίτητο, ώστε να ανασυγκροτεί τις σκέψεις του και να συμβουλευέται στοιχεία και ανθρώπους που θα τον βοηθήσουν στην επιτυχή έκβαση της διαπραγμάτευσης και στο κλείσιμο της συμφωνίας. Πρέπει, επίσης, να δημιουργεί στην άλλη πλευρά αμφιβολίες, για το εάν θα δεχθεί τις θέσεις της και να αυξάνει την πίεση που της ασκεί ορίζοντας προθεσμίες. Τέλος, πρέπει να παρατηρεί με προσοχή λεπτομέρειες

---

<sup>47</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 80.

<sup>48</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 16.

<sup>49</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 82.

<sup>50</sup> Κατά κανόνα όσο πιο δύσκολη είναι μια διαπραγμάτευση τόσο περισσότερο χρόνο πρέπει να αφιερωθεί στο στάδιο αυτό. Βλ. σχετικά Ury W., ό.π., σ. 36.

<sup>51</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 91-92.

που αφορούν την άλλη πλευρά, ώστε να εντοπίζει τα κοινά σημεία και να είναι προετοιμασμένος να κάνει παραχωρήσεις όποτε είναι εφικτό.<sup>52</sup>

### **1.3. Η διαπραγματευτική διαδικασία**

Η βαθύτερη γνώση της φύσης των διαπραγματεύσεων προϋποθέτει την βαθύτατη κατανόηση της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Είναι πολύ σημαντικό, κάθε διαπραγματευτής να κατανοήσει τις βασικές διαδικασίες της διαπραγμάτευσης, ώστε να αναγνωρίζει κάθε φορά ότι βρίσκεται σε διαπραγματευτική κατάσταση. Σε αρκετές περιπτώσεις, η διαπραγμάτευση δεν τελεσφορεί επειδή οι διαπραγματευτές δεν αναγνωρίζουν ότι βρίσκονται σε συνθήκες διαπραγμάτευσης. Εάν επιλέξουν κάποια άλλη εναλλακτική λύση, πέραν της διαπραγμάτευσης, ενδέχεται να χάσουν κάποια καλή ευκαιρία ή να μην μπορέσουν να χειριστούν ομαλά κάποιο πρόβλημα που μπορεί να τους παρουσιαστεί. Ακόμα και στις περιπτώσεις που μπορεί να αναγνωρίσουν την ανάγκη για διαπραγμάτευση, εάν δεν έχουν καταλάβει καλά τη διαπραγματευτική διαδικασία ή δεν διαθέτουν επαρκείς διαπραγματευτικές δεξιότητες, η διαπραγμάτευση μπορεί να ναυαγήσει.<sup>53</sup>

Στο σύγχρονο κόσμο, το περιβάλλον μέσα στο οποίο διενεργούνται οι διαπραγματεύσεις είναι αρκετά σύνθετο, γεγονός που καθιστά την διαπραγματευτική διαδικασία πιο απαιτητική και δύσκολη. Οι σύγχρονοι διαπραγματευτές έχουν πια να αντιμετωπίσουν πολλές και διαφορετικές καταστάσεις και να συνυπολογίσουν πολλές παραμέτρους, οι οποίες συνήθως δεν εξαρτώνται από τους ίδιους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η παγκόσμια οικονομική αστάθεια, η οποία διαταράσσει την ομαλή διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων και μπορεί να μεταβάλλει, ποικιλοτρόπως, τη διαπραγματευτική διαδικασία. Κατά κανόνα, όσο πιο ασταθές είναι το περιβάλλον μιας διαπραγμάτευσης, τόσο πιο δύσκολη είναι η χάραξη στρατηγικής και η υλοποίησή της.<sup>54</sup> Μέσα σε αυτό το δυσμενές περιβάλλον, όλοι οι συμμετέχοντες στη λήψη αποφάσεων οφείλουν να αναγνωρίζουν τα στάδια της διαπραγματευτικής διαδικασίας, ώστε να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα, κατέχοντας ουσιαστική γνώση της φύσης των διαπραγματεύσεων.

---

<sup>52</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 98.

<sup>53</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 27.

<sup>54</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 42.

Σύμφωνα με τους Lewicki R., Saunders D., Minton J.,<sup>55</sup> υπάρχουν έξι χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν όλες τις καταστάσεις διαπραγμάτευσης: 1) υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέρη που συμμετέχουν σε κάθε διαπραγμάτευση, 2) υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στα μέρη της διαπραγμάτευσης, 3) τα μέρη αποφασίζουν να διαπραγματευτούν επειδή θεωρούν ότι μπορούν να επηρεάσουν την άλλη πλευρά με σκοπό να επιτύχουν μια πιο συμφέρουσα για αυτά συμφωνία, αντί απλώς να δεχθούν ό,τι τους προτείνουν, 4) τα μέρη επιλέγουν την επίτευξη συμφωνίας από τη σύγκρουση και τη διακοπή των διαπραγματεύσεων ή την εμπλοκή τρίτου μέρους, 5) κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, τα μέρη πρέπει να είναι προετοιμασμένα να δώσουν, αλλά και να πάρουν, συνεπώς η κάθε πλευρά πρέπει να είναι προετοιμασμένη να κάνει υποχωρήσεις και να μετριάσει τις απαιτήσεις της όταν και όποτε κρίνεται σκόπιμο, 6) η αποτελεσματική διαπραγμάτευση προϋποθέτει τη διαχείριση άυλων, αλλά και υλικών παραγόντων.<sup>56</sup> Συνεπώς, για να αναγνωρίσει κανείς ότι βρίσκεται σε κατάσταση διαπραγμάτευσης πρέπει να εξετάσει και να αξιολογήσει εάν συντρέχουν όλες οι παραπάνω συνθήκες.

### 1.3.1. Θεωρητικές προσεγγίσεις

Στο διεθνές πεδίο, η προσπάθεια θεωρητικοποίησης της διεθνούς διαπραγματευτικής διαδικασίας συνδέθηκε με τη θεωρητική και ταυτόχρονα εμπειρική προσέγγιση και διαχείριση δύο διακριτών καταστάσεων που αποτέλεσαν την αιτία και αφετηρία ανάπτυξης δύο αντίστοιχα διακριτών και ανταγωνιστικών καθοδηγητικών-κανονιστικών μοντέλων διεθνούς διαπραγμάτευσης: α) τη «συνολικά μηδενική» ή «διανεμητική» κατάσταση που μπορεί να αποτελέσει τη βάση για το μοντέλο της «διανεμητικής διαπραγμάτευσης» ή της «διαπραγμάτευσης θέσεων» και β) τη «συνολικά μη-μηδενική» ή «συνολικά θετική» κατάσταση που έχει συνδεθεί με το μοντέλο της ολοκληρωτικής διαπραγμάτευσης, το οποίο έχει ειδικότερα αρθρωθεί με το μεθοδολογικό μοντέλο της «διαπραγμάτευσης αρχών», που αναπτύχθηκε στο

---

<sup>55</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 28-32.

<sup>56</sup> Άυλοι παράγοντες θεωρούνται τα ψυχολογικά κίνητρα που μπορεί να επηρεάσουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τα μέρη κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, όπως για παράδειγμα η ανάγκη να κάνει κανείς καλή εντύπωση, η επιθυμία να είναι ο καλύτερος στη δουλειά του, ο φόβος να δημιουργήσει προηγούμενο στις διαπραγματεύσεις, κ.α. Οι άυλοι παράγοντες είναι πολύ σημαντικοί και πρέπει να αντιμετωπίζονται με προσοχή και σύνεση κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, καθώς μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Βλ. σχετικά Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 32.

πλαίσιο του Harvard Negotiation Project και γνώρισε ευρύτατη διάδοση.<sup>57</sup> Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά των μοντέλων αυτών.

### **1.3.1.α. Η μέθοδος διαπραγμάτευσης θέσεων**

Η υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης θέσης, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, εξυπηρετεί ορισμένους πρακτικούς σκοπούς της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Ειδικότερα, κάθε διαπραγματευτής, δηλώνοντας τη θέση του, πληροφορεί την άλλη πλευρά τί ακριβώς επιδιώκει, εξασφαλίζει ένα σταθερό σημείο μέσα σε μια αβέβαιη και πειστική κατάσταση και μπορεί τελικά να διαμορφώσει τις προϋποθέσεις μιας αποδεκτής συμφωνίας. Όμως, όσο περισσότερο προσπαθεί να πείσει την άλλη πλευρά ότι είναι αδύνατο να αλλάξει τις αρχικές του θέσεις τόσο πιο δύσκολα θα μπορέσει τελικά να τις αλλάξει. Στην ουσία, εγκλωβίζεται στις αρχικές του θέσεις, θέτοντας σε κίνδυνο τη συνέχιση των συνομιλιών. Ως εκ τούτου, η διαπραγμάτευση επί των θέσεων της κάθε πλευράς δεν είναι συμφέρουσα, καθώς όλη η διαδικασία απαιτεί αρκετό χρόνο για να αντιστραφεί.<sup>58</sup>

Η διαπραγμάτευση βάσει θέσεων αφορά κυρίως σε καταστάσεις όπου το προσδοκώμενο όφελος θεωρείται ή εκλαμβάνεται εξαρχής περιορισμένο, αφού είναι μέρος ενός αυστηρά προσδιορισμένου συνόλου. Ως αυτόνομο κανονιστικό μοντέλο, εμφανίζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: α) η δύναμη των μερών διαδραματίζει τον πιο καθοριστικό ρόλο, β) η έναρξη της διαπραγματευτικής διαδικασίας καθορίζει την πορεία προς την τελική έκβαση των διαπραγματεύσεων, γ) οι διαπραγματευτές υιοθετούν μια καθαρά διανεμητική αντίληψη, δ) οι διαπραγματευτές αντιλαμβάνονται γραμμικά και οργανώνουν σε καθαρά ατομική και αυστηρή διαβάθμιση το περιορισμένο πλέγμα των θέσεων τους, ε) η πρόοδος στις διαπραγματεύσεις πραγματοποιείται μέσα από διαδοχικές φάσεις ατομιστικών πρακτικών ανταγωνισμού δύναμης και στρατηγικών παραποίησης.<sup>59</sup> Εν γένει, η διαπραγμάτευση επί των θέσεων δημιουργεί κίνητρα για αναβολή της συμφωνίας και ως εκ τούτου μπορεί να χαρακτηριστεί ως ασύμφορη και χρονοβόρα.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Ραυτόπουλος Ρ., *Διεθνείς Διαπραγματεύσεις: Θεωρία και Τεχνική Οικοδόμησης Διεθνούς Κοινού Συμφέροντος*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2014, σ. 3.

<sup>58</sup> Fisher R., Ury W., Patton B., *ό.π.*, σ. 32.

<sup>59</sup> Ραυτόπουλος Ε., *ό.π.*, σ. 6.

<sup>60</sup> Fisher R., Ury W., Patton B., *ό.π.*, σ. 33.

### 1.3.1.β. Η μέθοδος διαπραγμάτευσης αρχών

Το επικρατέστερο μοντέλο των διεθνών διαπραγματεύσεων είναι γνωστό ως θεωρία Διαπραγμάτευσης Αρχών και έχει αναπτυχθεί από το Σχέδιο Διαπραγματεύσεων του Χάρβαρντ,<sup>61</sup> που έχει ως μόνιμο αντικείμενο του την ενασχόληση με όλα τα επίπεδα των διαπραγματεύσεων και την επίλυση παντός είδους διαφωνιών, από τις οικογενειακές έως τις διεθνείς. Η μέθοδος αυτή μπορεί να συμπυκνωθεί σε τέσσερα βασικά σημεία, τα οποία πρέπει να ακολουθεί κάθε διαπραγματευτής: α) να διαχωρίζει τους ανθρώπους από το πρόβλημα, β) να επικεντρώνεται στα συμφέροντα και όχι στις θέσεις, γ) να επινοεί μια σειρά από πιθανές λύσεις πριν αποφασίσει τί θα κάνει, δ) να επιμένει ώστε το αποτέλεσμα να στηρίζεται σε κάποιο αντικειμενικό πρότυπο.<sup>62</sup> Το μοντέλο αυτό προτείνει, ουσιαστικά, ως την καλύτερη τακτική για να επιτευχθούν σταθερά και ωφέλιμα αποτελέσματα στις διαπραγματεύσεις, να κρατά κανείς ήπια στάση προς τους ανθρώπους και σκληρή προς το πρόβλημα.

Στη μέθοδο διαπραγμάτευσης βάσει αρχών, δίνεται πολύ σημασία στις εναλλακτικές λύσεις που πρέπει να αναπτύσσονται για την επίτευξη μιας συμφωνίας. Η έννοια της ΚΕΛΕΠΣΥ αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα, αξίζει όμως να αναφερθεί ότι η απόφαση για το κλείσιμο μιας συμφωνίας εξαρτάται από το πόσο καλή είναι η καλύτερη διαθέσιμη εναλλακτική λύση. Για τον λόγο αυτό, είναι πολύ χρήσιμο, κάθε διαπραγματευτής να γνωρίζει τόσο τη δική του ΚΕΛΕΠΣΥ, όσο και της άλλης πλευράς.<sup>63</sup> Η ΚΕΛΕΠΣΥ είναι ουσιαστικά το κατώτατο όριο με το οποίο θα πρέπει να συγκρίνει κανείς τις προτάσεις που λαμβάνει, ώστε να κρίνει αν πρέπει να προχωρήσει ή όχι. Όσο και αν είναι σημαντικό να έχει κάθε διαπραγματευτής στη διάθεσή του πλούτο, πολιτικές διασυνδέσεις, στρατιωτική δύναμη, στην πραγματικότητα, «η σχετική διαπραγματευτική δύναμη δύο πλευρών εξαρτάται από

---

<sup>61</sup> Το Σχέδιο Διαπραγμάτευσης του Χάρβαρντ αποτελεί μέρος του Προγράμματος Διαπραγματεύσεων της Νομικής Σχολής του Χάρβαρντ και είναι ένα ερευνητικό πρόγραμμα που επεξεργάζεται διαπραγματευτικά προβλήματα και αναπτύσσει και κοινοποιεί βελτιωμένες μεθόδους διαπραγματεύσεων. Το Πρόγραμμα Διαπραγματεύσεων της Νομικής Σχολής του Χάρβαρντ δημιουργήθηκε στις αρχές τις δεκαετίας του '80 στο Cambridge της Μασαχουσέτης από ακαδημαϊκούς διαφορετικών κλάδων, οι οποίοι ξεκίνησαν συζητήσεις για τη γέννηση νέων ιδεών περί των διαπραγματεύσεων (Βλ. σχετικά Tsay C.-J., Bazerman M., "A Decision – Making Perspective to Negotiation: A Review of the Past and a Look to the Future", *Negotiation Journal*, October 2009, σ. 468).

<sup>62</sup> Fisher R., Ury W., Patton B., ό.π., σ. 39.

<sup>63</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 34.

το πόσο ελκυστική είναι για την κάθε πλευρά η προοπτική της μη κατάληψης σε συμφωνία».<sup>64</sup>

Τα τελευταία χρόνια, η θεωρία της «Διαπραγμάτευσης βάσει Αρχών» ενισχύεται αποτελεσματικά, από τη μέθοδο διεξαγωγής της Τρισδιάστατης Διαπραγμάτευσης (3D Negotiation), η οποία αναπτύχθηκε και εξελίσσεται στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ, από τους καθηγητές David Lax και James Sebenius. Η μέθοδος της τρισδιάστατης διαπραγμάτευσης «αναφέρει την διαδικασία των διαπραγματεύσεων ως μια δυναμική ενέργεια, η οποία ξεπερνά τη στατικότητα της τράπεζας των διαπραγματεύσεων». Η μέθοδος αυτή, υποδεικνύει στους διαπραγματευτές να αποφεύγουν την εστίαση και την εμμονή στις θέσεις τους κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία και να δίνουν έμφαση, κυρίως, στα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Με τον τρόπο αυτόν, δημιουργείται μια νέα προοπτική στη σύνθεση, αλλά και στο περιβάλλον διεξαγωγής των διαπραγματεύσεων και ευνοείται το κλείσιμο της συμφωνίας, ενώ παράλληλα τα μέρη διατηρούν καλές σχέσεις μεταξύ τους.<sup>65</sup>

Μια από τις βασικές αρχές της προσέγγισης της τρισδιάστατης διαπραγμάτευσης είναι να αναγνωρίζει κανείς ότι υπάρχουν τρεις διαστάσεις για κάθε αποτελεσματική διαπραγμάτευση, ήτοι: 1) η διαπραγμάτευση στο τραπέζι (διαπροσωπική διαδικασία). Πολλοί διαπραγματευτές δίνουν έμφαση μόνο σε αυτήν τη διάσταση, δηλαδή, στην τεχνική τους κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων και δεν δίνουν βάση στις άλλες δύο εξίσου σημαντικές διαστάσεις, με αποτέλεσμα να είναι αναποτελεσματικοί, 2) η διαπραγμάτευση του σχεδίου (ουσία). Η διάσταση αυτή υπαγορεύει οι πλευρές σε μια διαπραγμάτευση να είναι δημιουργικές και να αναζητούν κοινά αποδεκτές λύσεις με αμοιβαίο όφελος, 3) η διαπραγμάτευση μακριά από το τραπέζι (σκοπός, αποτέλεσμα και επιλογές διαδικασίας). Η μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων επιτυχίας σε μια διαπραγμάτευση επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας του κατάλληλου κλίματος πριν από την πραγματική διαπραγμάτευση, ώστε να φαίνεται στην άλλη πλευρά επιθυμητή η συμφωνία, παρακάμπτοντας τις εναλλακτικές λύσεις στις οποίες δεν συμφωνεί. Αυτή η τρίτη διάσταση περιλαμβάνει μια επιχειρηματική διαδικασία επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων, τοποθετημένων

---

<sup>64</sup> Fisher R., Ury W., Patton B., ό.π., σ.σ. 146-147.

<sup>65</sup> <http://www.negotiation.gr/theory.php> (ημ. πρόσβασης 26.10.2017).

στη σωστή σειρά και την κατάλληλη στιγμή, ώστε να διαχειριστούν επιτυχώς τις σωστές εναλλακτικές λύσεις.<sup>66</sup>

### 1.3.1.γ. Το συνοπτικό και το αναλυτικό μοντέλο

Πριν ξεκινήσει κανείς μια διαπραγμάτευση πρέπει να έχει αποφασίσει πόσο πολύπλοκο είναι για τον ίδιο το ζήτημα που διαπραγματεύεται. Ανάλογα με τον βαθμό δυσκολίας μιας διαπραγμάτευσης, προκύπτει η διάκριση μεταξύ συνοπτικού και αναλυτικού μοντέλου. Σε απλές και ανεπίσημες περιπτώσεις, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης είναι πιο εύκολη και ακολουθείται το συνοπτικό μοντέλο. Αντίθετα, αν η κατάσταση περιλαμβάνει μια σειρά από λεπτομερή και πολύπλοκα θέματα ή αν το διακύβευμα είναι αρκετά σημαντικό, τότε η διαδικασία μπορεί να κρατήσει ίσως και αρκετές εβδομάδες ή μήνες. Στην περίπτωση αυτή ακολουθείται το αναλυτικό μοντέλο. Ανάλογα με την περίπτωση της διαπραγμάτευσης, τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να ακολουθήσουν, να επανεξετάσουν ή ακόμα και να παραλείψουν κάποιο από τα παρακάτω στάδια: προετοιμασία πριν την διαπραγμάτευση, σχεδιασμός στρατηγικής, ανταλλαγή αρχικών προσφορών, πολιτική αντιπροσφορών, άσκηση πίεσης στην άλλη πλευρά, πρόοδος των διαπραγματεύσεων, κλείσιμο της τελικής συμφωνίας. Σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια υπάρχουν τακτικές που μπορούν να βοηθήσουν τους διαπραγματευτές να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.<sup>67</sup>

Κάθε διαπραγμάτευση είναι διαφορετική, όμως τα βασικά στοιχεία της διαπραγματευτικής διαδικασίας παραμένουν ίδια. Η κάθε πλευρά αποφασίζει ποιά θα είναι η θέση της στη διαπραγμάτευση, επιχειρηματολογεί πάνω σε αυτή και τελικά κάνει ορισμένες παραχωρήσεις για να καταλήξει σε κάποια συμβιβαστική λύση.<sup>68</sup> Σε κάθε περίπτωση, απαιτείται αρκετός χρόνος για την προετοιμασία και τη διεξαγωγή κάθε διαπραγμάτευσης. Στο στάδιο της προετοιμασίας, γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της διαπραγμάτευσης, διερευνώνται τα συμφέροντα της κάθε πλευράς και οι εναλλακτικές τους επιλογές. Πριν ξεκινήσει, λοιπόν, η κύρια διαπραγμάτευση πρέπει να έχουν προσδιοριστεί όλα τα θέματα που ενδέχεται να προκύψουν στη

---

<sup>66</sup> <http://www.negotiate.com/> (ημ. πρόσβασης 26.10.2017).

<sup>67</sup> Carrell M., Heavrin C., *The Everyday Negotiator. 50 Practical Tactics for Work and Life*, Macsource press, 2004, σ.σ. 9-10.

<sup>68</sup> Fisher R., Ury W., Patton B., ό.π., σ. 31.

συνέχεια, ακόμα και τα λιγότερο προφανή και σημαντικά. Στην συνέχεια, πρέπει να κατηγοριοποιηθούν τα ζητήματα αυτά σε μία από τις παρακάτω κατηγορίες: α) τα συμβιβαστικά ζητήματα (κερδίζω - κερδίζεις), β) τα ζητήματα ανταλλαγής και γ) τα ζητήματα διανομής (κερδίζω - χάνεις). Προσδιορίζοντας σε ποιά κατηγορία ανήκει το υπό διαπραγμάτευση ζήτημα, ακολουθείται και η κατάλληλη τακτική που ταιριάζει στη συγκεκριμένη περίπτωση.<sup>69</sup>

#### **1.4. Οι δύο βασικές προσεγγίσεις μιας διαπραγμάτευσης**

Στις παρακάτω υποενότητες παρουσιάζονται οι δύο βασικές προσεγγίσεις μιας διαπραγμάτευσης: α) η επιμεριστική διαπραγμάτευση ή ανταγωνιστική διαπραγμάτευση ή διαπραγμάτευση νίκης – ήττας και β) η συνθετική διαπραγμάτευση ή διαπραγμάτευση νίκης – νίκης.

##### **1.4.1. Η επιμεριστική διαπραγμάτευση (διαπραγμάτευση νίκης – ήττας)**

Η επιμεριστική διαπραγμάτευση είναι μια μορφή διαπραγμάτευσης, κατά την οποία οι στόχοι της μιας πλευράς έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους της άλλης. Οι πόροι σε μια επιμεριστική διαπραγμάτευση είναι σταθεροί και περιορισμένοι και η κάθε πλευρά προσπαθεί μέσω της στρατηγικής που θα ακολουθήσει, να μεγιστοποιήσει το μερίδιό της στους πόρους αυτούς. Ουσιαστικά, «Η επιμεριστική διαπραγμάτευση είναι ένας ανταγωνισμός για το ποιός θα εξασφαλίσει μεγαλύτερο κομμάτι από έναν περιορισμένο πόρο».<sup>70</sup> Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται, κυρίως, σε καταστάσεις νομικής αντιδικίας ή πολεμικές συγκρούσεις, όπου δεν υπάρχει μεγάλη ευελιξία επιλογών και διάθεση για εύρεση μια κοινά αποδεκτής λύσης με αμοιβαία οφέλη και για τις δύο πλευρές.<sup>71</sup>

Κάθε διαπραγματευτής, σε μια κατάσταση επιμεριστικής διαπραγμάτευσης είναι σημαντικό να ελέγχει τη ροή των πληροφοριών. Αφενός, πρέπει να διαφυλάσσει τις πληροφορίες που τον αφορούν και να αφήνει να μαθευτούν μόνο εκείνα τα στοιχεία που θα του δώσουν σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα, αφετέρου, πρέπει να προσπαθεί να μάθει για την άλλη πλευρά όσες περισσότερες λεπτομέρειες μπορεί.

<sup>69</sup> Carrell M., Heavrin C., ό.π., σ.σ. 13-14.

<sup>70</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 114.

<sup>71</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 45.



Κάθε αποτελεσματικός διαπραγματευτής, που εφαρμόζει επιμεριστική τακτική, φαίνεται από το ταλέντο του να εκμαιεύει πληροφορίες από την άλλη πλευρά, καθώς αυξάνει τη διαπραγματευτική του ισχύ και έχει περισσότερες πιθανότητες το αποτέλεσμα της συμφωνίας να είναι πιο κοντά στα δικά του συμφέροντα.<sup>72</sup> Η έννοια της ισχύος περιλαμβάνει «κάθε μέσο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αλλαγή ή τον έλεγχο της συμπεριφοράς κάποιου με σκοπό τη διασφάλιση συμφερόντων».<sup>73</sup> Συνεπώς, είναι προς όφελος κάθε διαπραγματευτή να υιοθετεί τα μέσα εκείνα που θα τον βοηθήσουν να αυξήσει τη δύναμη του στη διαπραγμάτευση.

Η επιμεριστική διαπραγμάτευση δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις περιπτώσεις. Συνήθως, χρησιμοποιείται όταν ο διαπραγματευτής δεν ενδιαφέρεται να διατηρήσει μια καλή σχέση με την άλλη πλευρά, αλλά επιθυμεί να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα που μπορεί να επιτύχει από την επίτευξη μιας μόνο συμφωνίας. Η επιμεριστική διαπραγμάτευση, αν και είναι χρήσιμη σε όσους ξέρουν να την εφαρμόζουν σωστά, ενέχει κάποια μειονεκτήματα. Οδηγεί τα μέρη σε μια διαπραγμάτευση να εστιάζουν στις διαφορές τους και να αγνοούν τα κοινά τους σημεία, που θα τους βοηθήσουν να φτάσουν σε μια κοινά αποδεκτή συμφωνία, η οποία θα βελτιστοποιεί τις ανάγκες και τα συμφέροντα και των δύο πλευρών.<sup>74</sup> Επιπλέον, μια τέτοια ανταγωνιστική προσέγγιση μπορεί να επηρεάσει και τις μακροπρόθεσμες σχέσεις των δύο πλευρών, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να διαπραγματευτούν στο μέλλον και να συζητήσουν εποικοδομητικά για νέα θέματα που μπορεί να προκύψουν.<sup>75</sup>

Βασικές έννοιες σε μια κατάσταση επιμεριστικής διαπραγμάτευσης είναι ο στόχος, το σημείο αντίστασης, η ζητούμενη τιμή και η αρχική προσφορά. Ο στόχος είναι το σημείο εκείνο, στο οποίο ο διαπραγματευτής επιθυμεί να κλείσει τη συμφωνία, δηλαδή το ιδανικό, γι' αυτόν, αποτέλεσμα. Το σημείο αντίστασης είναι το κατώτερο αποδεκτό όριο του διαπραγματευτή, δηλαδή το σημείο εκείνο κάτω από το οποίο δεν τον συμφέρει να προχωρήσει τη συμφωνία. Η ζητούμενη τιμή είναι η αρχική τιμή που προσφέρει ο διαπραγματευτής και η αρχική προσφορά είναι η αντιπρόταση που θα του γίνει, δηλαδή το πρώτο όριο που θα θέσει η άλλη πλευρά. Είναι πολύ σημαντικό, πριν ξεκινήσει η διαπραγμάτευση, ο κάθε διαπραγματευτής να έχει ορίσει το σημείο εκκίνησης, το στόχο του και το σημείο αντίστασής του. Το

<sup>72</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 114.

<sup>73</sup> Νικολόπουλος Α., ό.π., σ. 25.

<sup>74</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 115.

<sup>75</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ.σ. 45-46.

διάστημα ανάμεσα στα σημεία αντίστασης των πλευρών της διαπραγμάτευσης αποτελεί το διαπραγματευτικό φάσμα της διαπραγμάτευσης.<sup>76</sup> Είναι πολύ σημαντικό, επομένως, ο κάθε διαπραγματευτής να προσπαθεί να γνωρίζει τους σκοπούς και τους στόχους της άλλης πλευράς, ούτως ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει το εύρος του φάσματος των επιλογών του.<sup>77</sup>

Σημαντικό ρόλο σε μια διαπραγμάτευση παίζουν οι παραχωρήσεις. Είναι κοινώς αποδεκτό, ότι στις διαπραγματεύσεις πρέπει να γίνονται παραχωρήσεις και από τις δύο πλευρές. Οι έμπειροι επιμεριστικοί διαπραγματευτές ποτέ δεν ξεκινούν τις διαπραγματεύσεις με την αρχική τους προσφορά να βρίσκεται κοντά στο σημείο αντίστασής τους και αυτό γιατί ξέρουν ότι στην πορεία πρέπει να κάνουν ορισμένες παραχωρήσεις.<sup>78</sup> Συνήθως, τα θέματα στα οποία γίνονται παραχωρήσεις είναι μικρής σημασίας για την πλευρά που τις κάνει, αλλά μεγάλης σημασίας για την πλευρά που τις δέχεται. Κάθε αποτελεσματικός διαπραγματευτής πρέπει να διακρίνει τα σημεία που είναι σημαντικά για την άλλη πλευρά και να προσπαθεί να κάνει τις παραχωρήσεις που χρειάζονται για να δεσμεύσει την άλλη πλευρά να κάνει και εκείνη κάποιες παραχωρήσεις σε κρίσιμα γι' αυτόν ζητήματα. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, οι παραχωρήσεις που γίνονται δεν έχουν οικονομικό κόστος για την πλευρά που τις κάνει, όμως καλύπτουν την ηθική και εγωιστική φύση της άλλης πλευράς.<sup>79</sup>

Στο σημείο αυτό, αξίζει να τονιστεί η σημασία της διερεύνησης των εναλλακτικών λύσεων που έχει κάθε διαπραγματευτής για το κλείσιμο μιας αποτελεσματικής συμφωνίας. Η γνώση των εναλλακτικών επιλογών δίνει στην κάθε πλευρά τη δυνατότητα να αποχωρήσει από τη διαπραγμάτευση, όταν η συμφωνία δεν καλύπτει το σημείο αντίστασής της.<sup>80</sup> Μια πολύ σημαντική παράμετρος για τις διαπραγματεύσεις είναι η στοχοθεσία. Κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως αναλύθηκε ανωτέρω, πρέπει να προσδιορίζονται οι στόχοι της κάθε πλευράς. Το αντικείμενο των διαπραγματεύσεων δεν πρέπει να περιορίζεται σε ένα μόνο σημείο. Πρέπει να υπάρχει ένα ευρύτερο πλαίσιο στόχων, ώστε να μπορούν να αντισταθμίζονται τα θετικά με τα αρνητικά σημεία κάθε αποτελέσματος και πληθώρα επιλογών που να καλύπτουν τους στόχους αυτούς, ούτως ώστε να

---

<sup>76</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π. σ.116-118.

<sup>77</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 56.

<sup>78</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ο.π., σ. 141.

<sup>79</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ.σ. 46-47.

<sup>80</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 120.

διασφαλίζεται μια καλή συμφωνία για το παρόν και καλές διαπροσωπικές σχέσεις για το μέλλον.<sup>81</sup>

Στην επιμεριστική διαπραγμάτευση υπάρχουν τέσσερις κινήσεις τακτικής που πρέπει να ακολουθεί κάθε διαπραγματευτής για να επιτύχει μια καλή συμφωνία: α) να προσπαθεί να εκμαιεύσει πληροφορίες σχετικά με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και τα σημεία αντίστασης της άλλης πλευράς, β) να προσπαθεί να αποκρύψει τις δικές του πληροφορίες και να κάνει την άλλη πλευρά να πιστεύει για αυτόν ότι αυτός επιθυμεί, γ) να προσπαθεί να επηρεάσει την άλλη πλευρά, ώστε να μεταβάλει τις δικές της αξίες για το αποτέλεσμα με βάση τα δικά του συμφέροντα, δ) να προσπαθεί να φτάσει σε μια συμφωνία, εκμεταλλευόμενος τακτικές, όπως διορίες και συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια που να πιέζουν την άλλη πλευρά να δεχθεί πιο άμεσα τη συμφωνία.<sup>82</sup> Ο συνδυασμός αυτών των τακτικών θα του αποφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα στη διαπραγμάτευση.

Τα τελευταία χρόνια, η επιμεριστική διαπραγμάτευση έχει αρχίσει να χάνει τους υποστηρικτές της, καθώς θεωρείται πλέον παρωχημένη και αποφεύγεται από την πλειοψηφία των έμπειρων διαπραγματευτών. Στις διαπραγματεύσεις έχει αποδειχθεί ότι τα πιο σταθερά αποτελέσματα επιτυγχάνονται σε συνθήκες συνεργασίας, χωρίς αυτό να σημαίνει το τέλος του ανταγωνισμού. Η λύση είναι η κοινή επίλυση των προβλημάτων, που προϋποθέτει μια ήπια στάση έναντι στους ανθρώπους και μια άκαμπτη στάση απέναντι στο πρόβλημα.<sup>83</sup> Ως εκ τούτου, κάθε αποτελεσματικός διαπραγματευτής γνωρίζει ότι εκτός από την ανάγκη του να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της δικής του πλευράς, πρέπει να φροντίσει να διατηρήσει και καλές σχέσεις με την άλλη πλευρά και να ικανοποιήσει και τα δικά της συμφέροντα.<sup>84</sup> Αν και η εφαρμογή μιας επιμεριστικής προσέγγισης δεν ενδείκνυται πλέον στις διαπραγματεύσεις, ωστόσο, η γνώση των τακτικών επιμεριστικής διαπραγμάτευσης αποτελούν σημαντικό εργαλείο στα χέρια των διαπραγματευτών, ως μοχλός πίεσης της άλλης πλευράς για την επίτευξη μιας συμφωνίας που θα καλύπτει σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες τους.

---

<sup>81</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 57.

<sup>82</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 127-134.

<sup>83</sup> Ury W., ό.π., σ. 25.

<sup>84</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 42.

#### 1.4.2. Η συνθετική διαπραγμάτευση (διαπραγμάτευση νίκης – νίκης)

Οι διαπραγματεύσεις θεωρούνται από πολλούς ένας αγώνας δύναμης και επιβολής. Στην πράξη, όμως, δεν αποτελούν όλες οι διαπραγματεύσεις ανταγωνιστικές καταστάσεις, δηλαδή δεν είναι απαραίτητο να υπάρχουν πάντα κερδισμένοι και χαμένοι. Όταν οι διαπραγματευτές προσπαθούν να βρουν κοινά αποδεκτές λύσεις που θα μπορούσαν να ωφελήσουν και τις δύο πλευρές, τότε μιλάμε για συνθετική ή συνεργατική διαπραγμάτευση, ή αλλιώς διαπραγμάτευση νίκης – νίκης. Αυτός ο τύπος διαπραγμάτευσης χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια όλων των πλευρών να βρεθεί μια συμβιβαστική λύση, μια λύση που να ευνοεί και τις δύο πλευρές. Το πιο σημαντικό στοιχείο στη συνθετική διαπραγμάτευση είναι ο εντοπισμός των εναλλακτικών λύσεων που θα οδηγήσουν στο κλείσιμο μιας κοινά αποδεκτής συμφωνίας.<sup>85</sup>

Η σύγχρονη, λοιπόν, θεώρηση των διαπραγματεύσεων επιβάλλει όλα τα διαπραγματευόμενα μέρη να αποκομίζουν κάποιο όφελος, ώστε να βγουν κερδισμένες αμφότερες οι πλευρές και έτσι να δημιουργηθούν οι συνθήκες για μια σταθερή και επωφελή για όλα τα μέρη συμφωνία.<sup>86</sup> Υπάρχουν τέσσερις διαδικασίες που βοηθούν στην επίτευξη σχεδόν όλων των συνθετικών συμφωνιών, ήτοι: α) η αποτελεσματική και συνεχής ροή πληροφοριών μεταξύ των μερών της διαπραγμάτευσης, β) η προσπάθεια κατανόησης των πραγματικών αναγκών και στόχων της άλλης πλευράς, γ) η έμφαση στα κοινά σημεία που ενώνουν τις δύο πλευρές της διαπραγμάτευσης και παράλληλα η προσπάθεια για άμβλυνση των διαφορών τους, δ) η αναζήτηση λύσεων που να ικανοποιούν τους στόχους και των δύο πλευρών, ώστε να γίνουν αποδεκτές από όλους.<sup>87</sup>

Η συνθετική προσέγγιση διέπεται από ορισμένες βασικές αρχές. Ειδικότερα, απαιτείται η δίκαιη μεταχείριση της άλλης πλευράς, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Κάθε διαπραγματευτής, όταν απευθύνεται στον άνθρωπο που έχει απέναντι του στη διαπραγμάτευση, πρέπει να τον αντιμετωπίζει ως ομόλογό του και όχι ως αντίπαλο. Εν συνεχεία, απαιτείται επαγγελματισμός από κάθε διαπραγματευόμενο μέρος. Οι ενέργειες και των δύο πλευρών πρέπει να διακατέχονται από ηθική συνείδηση και να

<sup>85</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 173.

<sup>86</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 18.

<sup>87</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 174-177.

μην υποκινούνται από τυχόν πιέσεις ανώτερων στελεχών, με σκοπό τη λήψη αντιδεοντολογικών αποφάσεων. Τέλος, είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός της επαγγελματικής από την ιδιωτική ζωή των διαπραγματευόμενων, ώστε να μη διαταράσσονται οι ισορροπίες στην πορεία μιας διαπραγμάτευσης, εξαιτίας προσωπικών διαφωνιών. Βάσει της αρχής αυτής, εξασφαλίζεται επίσης, ότι οι διαπραγματευόμενοι δρουν εξετάζοντας επαγγελματικά κριτήρια και όχι για την εξυπηρέτηση των προσωπικών τους συμφερόντων.<sup>88</sup>

Το πρώτο βασικό βήμα σε μια κατάσταση συνθετικής διαπραγμάτευσης είναι ο ορισμός του προβλήματος, ώστε να είναι κατανοητός και αποδεκτός και από τις δύο πλευρές. Είναι πολύ σημαντικό να οριστεί το πρόβλημα από κοινού, καθώς πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες και να αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα και των δύο πλευρών. Στη συνέχεια, πρέπει να γίνουν κατανοητά τα συμφέροντα της άλλης πλευράς, ώστε να μπορέσουν να αναζητηθούν επιλογές και να προταθούν λύσεις που να καλύπτουν τα συμφέροντα αυτά. Μόλις, λοιπόν, κατανοηθούν τα συμφέροντα της άλλης πλευράς, θα πρέπει να αναζητηθούν οι εναλλακτικές λύσεις που θα φτάσουν τα δύο μέρη της διαπραγμάτευσης στην επίτευξη μιας κοινά αποδεκτής συμφωνίας που να καλύπτει τα συμφέροντα και των δύο πλευρών. Το τέταρτο σημαντικό βήμα, είναι να αξιολογηθούν οι εναλλακτικές λύσεις που έχουν προταθεί και να επιλεγθεί η λύση που θα είναι η πιο συμφέρουσα και για τις δύο πλευρές.<sup>89</sup>

### **1.5. Η Θεωρία παιγνίων**

Η εξέταση των πιθανών επιλογών στις διαπραγματεύσεις, θα στηριχθεί στη θεωρία παιγνίων. Η θεωρία παιγνίων, εξαιτίας της ακρίβειας και της μεθοδικότητας στον τρόπο ανάλυσης που ακολουθεί, αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την περιγραφή και αξιολόγηση στρατηγικών καταστάσεων. Βασική παραδοχή της θεωρίας παιγνίων είναι ότι οι παίκτες δρουν ορθολογικά, σκεπτόμενοι όχι μόνο τις δικές τους κινήσεις, αλλά και τις κινήσεις των άλλων παικτών. Η θεωρία παιγνίων, αν και έχει συνεισφέρει πολλά στον τομέα των διαπραγματεύσεων, έχει τρία αδύνατα σημεία: πρώτον, υπάρχουν πολυάριθμες πιθανές θέσεις ισορροπίας, το οποίο δυσκολεύει την εύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης, δεύτερον, δεν συμπεριφέρονται όλοι οι παίκτες πάντα ορθολογιστικά και τρίτον, δεν έχουν όλοι οι

---

<sup>88</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ.σ. 18-19.

<sup>89</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 178-195.

παίχτες στη διαπραγμάτευση επαρκή πληροφόρηση.<sup>90</sup> Για το λόγο αυτό, η ανάλυση των διαπραγματεύσεων δεν μπορεί να στηριχθεί αποκλειστικά και μόνο στις επιλογές που βασίζονται στη θεωρία παιγνίων, αλλά είναι απαραίτητο να μελετηθούν και οι άλλες μεταβλητές που καθορίζουν τη διαπραγματευτική πολιτική μιας χώρας σε περιόδους κρίσεων, όπως το περιβάλλον, οι διαφορές κουλτούρας και συμφερόντων, η προετοιμασία, καθώς και το ταλέντο του εκάστοτε διαπραγματευτή.

Πολλές φορές, τα κράτη δεν διαπραγματεύονται με πνεύμα συνεργασίας και οι προσπάθειες για την εύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης αποτυγχάνουν.<sup>91</sup> Υπάρχει τρόπος να μοιραστεί η πίτα ή ακόμα και να μεγαλώσει, ούτως ώστε μέσω διαπραγματεύσεων να επωφεληθούν και οι δύο πλευρές; Μπορεί μια μικρή χώρα να βελτιώσει την θέση της στο παγκόσμιο σύστημα μέσω μιας καλής διαπραγματευτικής πολιτικής; Οι διαπραγματεύσεις είναι πάντα μια συμφέρουσα στρατηγική για έναν ισχυρό παίκτη; Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα πρέπει να αναζητηθούν, μέσα από την ανάλυση συγκεκριμένων περιπτώσεων διαπραγματευτικής πολιτικής και κατ' επέκταση την εξέταση των πιθανών επιλογών που διαμορφώνονται μέσω της θεωρίας παιγνίων.

Η θεωρία παιγνίων θεωρείται ένα από τα κυριότερα εργαλεία μιας επιτυχημένης διαπραγματευτικής πολιτικής και μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα μεγάλο εύρος περιπτώσεων. Ο διευθυντής του Προγράμματος Διαπραγμάτευσης της Νομικής Σχολής του Χάρβαρντ, James Sebenius, σε άρθρο του στο επιστημονικό περιοδικό *Negotiation Journal*,<sup>92</sup> επισημαίνει τη σημασία της θεωρίας παιγνίων στην ανάλυση των διαπραγματεύσεων. Συγκεκριμένα, αναφέρει την σημαντική συμβολή του Howard Raiffa,<sup>93</sup> ο οποίος από πολύ νωρίς συνέδεσε την θεωρία παιγνίων με τη μελέτη των διαπραγματεύσεων και την ανάλυση της λήψης αποφάσεων. Η θεωρία του αναπτύσσει την καλύτερη δυνατή επιλογή για το τί πρέπει να κάνει η μια πλευρά της διαπραγμάτευσης, συγκριτικά με το τί πιστεύει ότι θα κάνει η άλλη πλευρά, βάσει εμπειρικών στοιχείων. Δίνει, συνεπώς, στρατηγικές και μεθοδικές λύσεις σε παίγνια με αβέβαιο αποτέλεσμα.

Ο Howard Raiffa ήταν ο πρώτος που ασχολήθηκε με την εφαρμογή της θεωρίας παιγνίων στις διαπραγματεύσεις και εν γένει, στη λήψη αποφάσεων. Η

---

<sup>90</sup> Sebenius J., "Negotiation Analysis: From Games to Inferences to Decisions to Deals", *Negotiation Journal*, October 2009, σ. 454.

<sup>91</sup> Schatzki M., *Negotiation. The Art of Getting What You Want*, Signet Books, 2005, σ. 19.

<sup>92</sup> Sebenius J., ό.π., σ.σ. 449-462.

<sup>93</sup> Ο Howard Raiffa χαρακτηρίζεται στο άρθρο αυτό "ως ο πατέρας της ανάλυσης των διαπραγματεύσεων".

πρώτη σημαντική δουλειά του είναι το βιβλίο που έγραψε, σε συνεργασία με τον Duncan Luce (1957),<sup>94</sup> στο οποίο βασίστηκε στη θεωρία παιγνίων για να δημιουργήσει έναν οδηγό για τη λήψη αποφάσεων. Το βιβλίο αυτό, περιέχει μια μεγάλη γκάμα περιπτώσεων παιγνίων<sup>95</sup>, γεγονός που το καθιστά ένα πολύ σημαντικό εγχειρίδιο στα χέρια των μελετητών. Σε μεταγενέστερα έργα του ο Raiffa ασχολήθηκε με την ανάλυση αποφάσεων και τη μελέτη διαπραγματεύσεων, με κριτήρια όπως η συμπεριφορά των ανθρώπων, η θεωρία των πιθανοτήτων, το ρίσκο, τα συμφέροντα, το χρόνο, αλλά και τη θεωρία παιγνίων. Ουσιαστικά, προσπάθησε να δώσει την καλύτερη δυνατή συμβουλή στις διαπραγματεύσεις, όταν αυτές πραγματοποιούνται σε αληθινές συνθήκες.

Το έργο του Raiffa ήρθαν στην πορεία να συμπληρώσουν και άλλοι αναλυτές διεθνών σχέσεων, οι οποίοι εστίασαν κυρίως σε ψυχολογικούς παράγοντες για να δικαιολογήσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι διαπραγματευτές αποκλίνουν από μια ορθολογική συμπεριφορά. Έτσι δημιουργήθηκε μια θεωρία, γνωστή ως “behavioral game theory”, η οποία συνδυάζει την περιγραφική φύση της κατανόησης μιας συμπεριφοράς με την ορθολογική πρακτική της θεωρίας παιγνίων. Από τη δεκαετία του 1990 και μετά, δόθηκε έμφαση στις διαπραγματεύσεις σε κοινωνικούς παράγοντες, όπως οι κοινωνικές σχέσεις, ο εγωκεντρισμός και η ψευδή αίσθηση της πραγματικότητας. Πολύ σημαντικές μεταβλητές είναι, επίσης, τα συναισθήματα, η δεοντολογία, το ένστικτο, το ταλέντο στις διαπραγματεύσεις και η εκπαίδευση.<sup>96</sup>

Η συμβολή της θεωρίας παιγνίων στις διαπραγματεύσεις έγκειται στην ανάλυση καταστάσεων στρατηγικής αλληλεπίδρασης, μέσω των οποίων μια χώρα μπορεί να αξιοποιήσει τη διαπραγματευτική της ικανότητα προς όφελός της και να δημιουργήσει όλες εκείνες τις απαραίτητες προϋποθέσεις, που απαιτούνται για να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Ασχολείται, κυρίως, με καταστάσεις ανταγωνιστικής αλληλεξάρτησης, υπό αβέβαιες συνθήκες, όπου εμπλέκονται δύο ή και περισσότεροι νοήμονες αντίπαλοι παίκτες, με σκοπό την επίτευξη της καλύτερης γι’ αυτούς συμφωνίας. Ο κάθε παίκτης φιλοδοξεί να βελτιστοποιήσει τη δική του

---

<sup>94</sup> Βλ. σχετικά Luce D., Raiffa H., *Games and Decisions. Introduction and Critical Survey*, Dover Publications, New York, 1957.

<sup>95</sup> Παίγνια μηδενικού αθροίσματος με δύο παίκτες (κερδίζω – χάνεις), παίγνια μη μηδενικού αθροίσματος με δύο παίκτες, παίγνια με περισσότερους των δύο παικτών, παίγνια συνεργασίας.

<sup>96</sup> Tsay C.-J., Bazerman M., ό.π., σ.σ. 467-468.

θέση σε βάρος των άλλων.<sup>97</sup> Ουσιαστικά, κάθε παίκτης θέλει να επιλέξει τη λύση που θα του δώσει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από το αποτέλεσμα.<sup>98</sup> Ως μαθηματική θεωρία, προσπαθεί να οδηγήσει το σύστημα σε βέλτιστη λύση. Είναι αυτό, όμως, που πραγματικά θέλουν οι διαπραγματευτές; Τους ενδιαφέρει η βέλτιστη λύση του συστήματος ή αυτό που οδηγεί τις κινήσεις τους είναι η δική τους βέλτιστη λύση αδιαφορώντας για το σύστημα; Η θεωρία παιγνίων έγινε γνωστή σαν κλάδος των οικονομικών από το βιβλίο των John von Neuman και Oskar Morgenstern “Theory of Games and Economic Behavior” το 1944.<sup>99</sup> Τα τελευταία χρόνια έχει τύχει ευρύτατης εφαρμογής στις διεθνείς σχέσεις, όπου ολόκληροι κλάδοι στηρίζονται στις μεθόδους της, όπως εν προκειμένω η ανάλυση των διαπραγματεύσεων.

Σε κάθε παίγνιο συμμετέχουν τουλάχιστον δύο παίκτες, με αντίθετα συμφέροντα. Το αποτέλεσμα για κάθε παίκτη καθορίζεται από τις συνδυασμένες επιλογές όλων των παικτών που αποτυπώνονται στον πίνακα αποτελεσμάτων του παιγνίου. Η θεωρία παιγνίων, ουσιαστικά, παρουσιάζει τις πιθανές εκδοχές μιας κατάστασης, ενός παιχνιδιού. Για παράδειγμα, τα μέρη μιας διαπραγμάτευσης μπορεί να έρθουν αντιμέτωπα με τα εξής διλήμματα: Να προχωρήσω στο κλείσιμο μιας συμφωνίας; Να συνεχίσω τις διαπραγματεύσεις; Ποιά είναι η καλύτερη επιλογή αν η άλλη πλευρά προχωρήσει ή δεν προχωρήσει σε συνεργασία; Στις διαπραγματεύσεις, κάποιες φορές, ίσως χρειαστεί να επινοηθούν δημιουργικές επιλογές, που να ικανοποιούν τα κοινά συμφέροντα των δύο πλευρών και έτσι να επιτευχθεί η συμφωνία.<sup>100</sup> Για το λόγο αυτό, κάθε διαπραγματευτής πρέπει να έχει προετοιμαστεί κατάλληλα και να έχει δημιουργήσει μια λίστα με όσο το δυνατόν περισσότερες πιθανές επιλογές, ούτως ώστε η άλλη πλευρά να μην καταφέρει να τον αιφνιδιάσει. Η θεωρία παιγνίων, αδιαμφισβήτητα είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια αυτών που παίρνουν τις αποφάσεις, καθώς τους παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα των επιλογών τους, σε σχέση πάντα και με την άλλη πλευρά.

---

<sup>97</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Θεωρία\\_παιγνίων](https://el.wikipedia.org/wiki/Θεωρία_παιγνίων) (ημ. πρόσβασης 7.11.2017).

<sup>98</sup> Luce D., Raiffa H., ό.π., σ. 6.

<sup>99</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Θεωρία\\_παιγνίων](https://el.wikipedia.org/wiki/Θεωρία_παιγνίων) (ημ. πρόσβασης 27.10.2017).

<sup>100</sup> Ury W., ό.π., σ. 39.



## **Κεφάλαιο 2**

### **Το ελληνικό δημόσιο χρέος**

#### **2.1. Η δημοσιονομική κρίση στην Ελλάδα**

Πριν αναλυθεί η έννοια του δημόσιου χρέους και εξεταστεί πώς διαμορφώθηκε τα τελευταία χρόνια είναι σκόπιμο να γίνει αναφορά στα βασικά δομικά στοιχεία της ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης, μέρος της οποίας αποτελεί και το ελληνικό δημόσιο χρέος. Η σύγχρονη ελληνική κρίση που έγινε αντιληπτή στα τέλη του 2009, δεν είναι απλά μια κρίση χρέους, αλλά μια σύνθετη και πολυεπίπεδη κρίση, με άμεσες επιπτώσεις στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας. Είναι κρίση δημοσιονομική, ανταγωνιστικότητας, παραγωγικότητας, πολιτικής και θεσμικής αξιοπιστίας.<sup>101</sup> Στις ενότητες που ακολουθούν περιγράφονται τα βασικά δημοσιονομικά χαρακτηριστικά και διαρθρωτικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας με άμεσες και πολλαπλασιαστικές αρνητικές επιπτώσεις στην κρίση του ελληνικού δημόσιου χρέους.

##### **2.1.1. Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ)**

Η οικονομική ανάπτυξη είναι μια σύνθετη και δυσνόητη διαδικασία, για την αποτύπωση της οποίας απαιτείται η χρήση διαφόρων μεγεθών. Συνήθως, χάρη διευκόλυνσης, μια τέτοια ανάλυση γίνεται βάσει ενός μόνο μεγέθους, που είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), το οποίο εκφράζει τη συνολική παραγωγική δραστηριότητα μιας χώρας και επιτρέπει διεθνείς συγκρίσεις.<sup>102</sup> Τα τελευταία χρόνια, το πιο έντονο χαρακτηριστικό στοιχείο της δημοσιονομικής κρίσης είναι η αξιοσημείωτη και συνεχόμενη μείωση του ΑΕΠ, η οποία έχει αλυσιδωτές αρνητικές επιπτώσεις «σε βασικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας, όπως η ανεργία, το χρέος, η ρευστότητα, οι επενδύσεις».<sup>103</sup>

Το ΑΕΠ της χώρας, από το 2008 έως και το 2013, μειώθηκε κατά περίπου 26%.<sup>104</sup> Η πτώση αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό, στο γεγονός ότι το βιωτικό επίπεδο της χώρας την προηγούμενη δεκαετία της κρίσης αυξήθηκε σε πολύ μεγάλο

---

<sup>101</sup> Βενιζέλος Ε., *Μύθοι και αλήθειες για το δημόσιο χρέος*, εκδ. Επίκεντρο, Αθήνα, 2017, σ. 64.

<sup>102</sup> Δρακάτος Κ., *Ο στόχος της αναδιάρθρωσης*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2004, σ. 26.

<sup>103</sup> Μουρμούρας Ι., *Η διπλή κρίση Δημόσιου χρέους – Τραπεζών*, εκδ. Γερμανός, Αθήνα, 2013, σ. 39.

<sup>104</sup> Ετήσια έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2015, Φεβρουάριος, 2016, σ. 18.

βαθμό, συγκριτικά με τις δυνατότητες της ελληνικής οικονομίας. Οι αυξήσεις των μισθών και οι λοιπές παροχές που δόθηκαν την περίοδο εκείνη χρηματοδοτήθηκαν, κυρίως, μέσω των δανείων που έπαιρνε η χώρα. Δυστυχώς, η Ελλάδα δεν είναι παραγωγική χώρα,<sup>105</sup> γεγονός που έφερε στην επιφάνεια την αδυναμία της να στηρίξει το κατά κεφαλήν εισόδημα προ κρίσης. Όπως λέγεται, τα δάνεια που πήρε η Ελλάδα σπαταλήθηκαν σε δημόσιες δαπάνες και όχι στην αναβάθμιση της παραγωγικής της βάσης και την επίτευξη θετικού ρυθμού ανάπτυξης,<sup>106</sup> γεγονός που έφερε καθυστερήσεις στην ανάκαμψη της οικονομίας.

Παρόλα αυτά, η ελληνική οικονομία, τα δύο τελευταία χρόνια, έχει επιδειξεί σημαντικές αντοχές. Παρά τις δυσμενείς συνθήκες που επικράτησαν, από τις αρχές του 2015 και την αλλαγή του πολιτικού σκηνικού στην Ελλάδα, το ΑΕΠ μειώθηκε μόλις κατά 0,2%. Ακολούθως, το 2016 η οικονομία παρουσίασε θετικό ρυθμό ανάπτυξης και το ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 0,3% σε σταθερές τιμές του έτους 2010, ενώ και για το 2017 αναμένεται να συνεχιστούν οι θετικοί ρυθμοί αύξησης του ΑΕΠ. Η εξέλιξη αυτή αποδεικνύει ότι μετά από μια μακρά περίοδο αδράνειας και απραξίας, υπάρχουν αρκετά περιθώρια αναπτυξιακής βελτίωσης,<sup>107</sup> τα οποία η ελληνική οικονομία πρέπει να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατόν καλύτερα.<sup>108</sup> Έχει γίνει πια κατανοητό, πως πρέπει να δοθεί έμφαση στην συστηματική βελτίωση της παραγωγικής βάσης της οικονομίας μέσω της προσέλκυσης επενδύσεων και της συνέχισης δομικών μεταρρυθμίσεων.<sup>109</sup>

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο ρυθμός μεταβολής του ΑΕΠ, για το διάστημα 2007 – 2016, τόσο στην Ελλάδα όσο και στα υπόλοιπα ΚΜ της ΕΕ. Επίσης, αναγράφεται ξεχωριστά ο ρυθμός μεταβολής του ΑΕΠ, συνολικά, για όλες τις χώρες της ΕΕ, αλλά και για τις χώρες της Ευρωζώνης.<sup>110</sup> Η Ελλάδα διαχρονικά έχει παρουσιάσει μεγάλες διαφορές συγκριτικά με τα υπόλοιπα ΚΜ της ΕΕ, ενώ τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σταθερά κάτω από το μέσο ρυθμό μεταβολής του ΑΕΠ της ΕΕ και της Ευρωζώνης συνολικά.

---

<sup>105</sup> Η Ελλάδα έχει χαμηλή παραγωγή και είναι εξαρτημένη από τις εισαγωγές, ελλείπει παραγωγικής βάσης. Βλ. σχετικά Βενιζέλος Ε., *ό.π.*, σ. 141.

<sup>106</sup> Ξαφά Μ., *Δημόσιο Χρέος*, εκδ. Παπαδοπούλου, Αθήνα, 2017, σ. 102.

<sup>107</sup> Σύμφωνα με στοιχεία του ΟΟΣΑ, αν η Ελλάδα συνεχίσει τις μεταρρυθμίσεις που εφάρμοσε κατά την περίοδο 2010-2016, το πραγματικό ΑΕΠ της χώρας θα αυξηθεί κατά περίπου 13% την επόμενη δεκαετία. Βλ. σχετικά Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2016, Φεβρουάριος, 2017, σ. 23.

<sup>108</sup> Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2016, Φεβρουάριος, 2017, σ. 19.

<sup>109</sup> Τριμηνιαία Έκθεση ΙΟΒΕ, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 8.

<sup>110</sup> Αναδημοσίευση Πίνακα από την Τριμηνιαία Έκθεση ΙΟΒΕ, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 129.

**Πίνακας 1**  
Ρυθμός Μεταβολής του ΑΕΠ (Ετήσια στοιχεία %)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Αυστρία	3,6	1,5	-3,8	1,9	2,8	0,7	0,1	0,6	1	0,2
Βέλγιο	3,4	0,7	-2,3	2,7	1,8	0,1	-0,1	1,7	1,5	0,7
Βουλγαρία	7,3	6	-3,6	1,3	1,9	0	0,9	1,3	3,6	4,1
Γαλλία	2,4	0,2	-2,9	2	2,1	0,2	0,6	0,6	1,3	0,9
Γερμανία	3,3	1,1	-5,6	4,1	3,7	0,5	0,5	1,6	1,7	0,6
Δανία	0,9	-0,5	-4,9	1,9	1,3	0,2	0,9	1,7	1,6	0,5
Δημοκρατία της Τσεχίας	5,5	2,7	-4,8	2,3	2	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,2
ΕΕ (28 χώρες)	3,1	0,4	-4,4	2,1	1,7	-0,5	0,2	1,6	2,2	1,5
Ελλάδα	3,3	-0,3	-4,3	-5,5	-9,1	-7,3	-3,2	0,4	-0,2	0,0
Εσθονία	7,7	-5,4	-14,7	2,3	7,6	4,3	1,4	2,8	1,4	1,4
Ευρωζώνη (19 χώρες)	3	0,4	-4,5	2,1	1,5	-0,9	-0,3	1,2	2	1,4
Ηνωμένο Βασίλειο	2,6	-0,6	-4,3	1,9	1,5	1,3	1,9	3,1	2,2	1,1
Ιρλανδία	3,8	-4,4	-4,6	2	0	-1,1	1,1	8,5	26,3	4,3
Ισπανία	3,8	1,1	-3,6	0	-1	-2,9	-1,7	1,4	3,2	3,1
Ιταλία	1,5	-1,1	-5,5	1,7	0,6	-2,8	-1,7	0,1	0,7	1,1
Κροατία	5,2	2,1	-7,4	-1,7	-0,3	-2,2	-1,1	-0,5	1,6	3,5
Κύπρος	4,8	3,9	-1,8	1,3	0,3	-3,2	-6	-1,5	1,7	2,2
Λετονία	9,9	-3,6	-14,3	-3,8	6,2	4	2,9	2,1	2,7	2,8
Λιθουανία	11,1	2,6	-14,8	1,6	6	3,8	3,5	3,5	1,8	3,6
Λουξεμβούργο	8,4	-0,8	-5,4	5,8	2	0	4,2	4,7	3,5	1,6
Μάλτα	4	3,3	-2,5	3,5	1,4	2,7	4,6	8,4	7,4	3,9
Ολλανδία	3,7	1,7	-3,8	1,4	1,7	-1,1	-0,2	1,4	2	1,6
Ουγγαρία	0,4	0,9	-6,6	0,7	1,7	-1,6	2,1	4	3,1	2,2
Πολωνία	7	4,2	2,8	3,6	5	1,6	1,4	3,3	3,9	2,9
Πορτογαλία	2,5	0,2	-3	1,9	-1,8	-4	-1,1	0,9	1,6	1,7
Ρουμανία	6,9	8,5	-7,1	-0,8	1,1	0,6	3,5	3,1	3,9	5,1
Σλοβακία	10,8	5,6	-5,4	5	2,8	1,7	1,5	2,6	3,8	3,1
Σλοβενία	6,9	3,3	-7,8	1,2	0,6	-2,7	-1,1	3,1	2,3	2,4
Σουηδία	3,4	-0,6	-5,2	6	2,7	-0,3	1,2	2,6	4,1	2
Φινλανδία	5,2	0,7	-8,3	3	2,6	-1,4	-0,8	-0,7	0,2	1,1

Πηγή: IOBE

### 2.1.2. Η βαθιά ύφεση

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, η Ελλάδα γνώρισε σημαντική οικονομική ανάπτυξη, όμως, από το 2009 και μετά οι ρυθμοί αντιστράφηκαν και η ελληνική οικονομία ξεκίνησε την καθοδική της πορεία.<sup>111</sup> Όταν στις αρχές του 2009 άρχισαν να εμφανίζονται τα πρώτα σημάδια της ελληνικής οικονομικής κρίσης, ήταν σαφές ότι η Ελλάδα έπρεπε να προχωρήσει στις κατάλληλες μεταρρυθμίσεις, ώστε να διαχειριστεί την κρίση χρέους της, με αποκορύφωμα το 2010, όταν η χώρα αναγκάστηκε να ζητήσει τη βοήθεια του ΔΝΤ και των ευρωπαϊών εταίρων της, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της. Με την οικονομική βοήθεια που έλαβε η Ελλάδα από το μηχανισμό χρηματοδότησης αποφεύχθηκε ο άμεσος κίνδυνος στάσης πληρωμών, που θα είχε ανεξέλεγκτες συνέπειες τόσο για τη χώρα, όσο και

<sup>111</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 39.

για όλη τη ζώνη του ευρώ.<sup>112</sup> Η κρίση αυτή ξεκίνησε ως ανάγκη χρηματοδότησης ενός μεγάλου πρωτογενούς ελλείμματος, όμως σύντομα εξελίχθηκε σε πρόβλημα αξιοπιστίας και σε κρίση φερεγγυότητας, στο οποίο οφείλεται και ο αποκλεισμός της χώρας από τις διεθνείς αγορές και την ανάγκη προσφυγής της χώρας για χρηματοδότηση στην ΕΕ και το ΔΝΤ. Αυτή η αλλαγή στο τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης συντελέστηκε, κυρίως, εξαιτίας των στρατηγικών λαθών της ελληνικής πλευράς, με την παρουσίαση εσφαλμένων στατιστικών στοιχείων και την παράθεση ατυχών δηλώσεων εκ μέρους της τότε ελληνικής κυβέρνησης.<sup>113</sup>

Όλα τα δάνεια που έχει συνάψει η Ελλάδα με το ΔΝΤ και τους ευρωπαϊούς εταίρους της, συνοδεύθηκαν και από τους αντίστοιχους όρους. Η επιλογή των διαρθρωτικών μέτρων που λαμβάνονται κάθε φορά, βέβαια, αφορά την εκάστοτε κυβερνητική πολιτική. Η χρηματοδότηση από τον μηχανισμό στήριξης έγινε, μεν, υπό τον όρο ότι η Ελλάδα θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής και εξυγίανσης, όμως οι ελληνικές κυβερνήσεις, υπό την πίεση των πελατειακών τους σχέσεων, συνεχώς απέφευγαν τις προβλεπόμενες μεταρρυθμίσεις, ακολουθώντας περισσότερο μέτρα με άμεσα ταμειακά αποτελέσματα.<sup>114</sup> Δυστυχώς, «η ύφεση στην Ελλάδα έχει λάβει πλέον χαρακτηριστικά υστέρησης, δηλαδή το επίπεδο της ύφεσης σήμερα επηρεάζει αρνητικά και μόνιμα το μελλοντικό προϊόν».<sup>115</sup> Ουσιαστικά, πρόκειται για την μεγαλύτερη ύφεση που γνώρισε η χώρα μεταπολεμικά και πρέπει να αντιμετωπιστεί με συνέπεια και αποφασιστικότητα.

Μετά από μια βραχυχρόνια ανάκαμψη το 2014,<sup>116</sup> το έτος 2015 η ελληνική οικονομία βυθίστηκε πάλι σε ύφεση, εξαιτίας της εξάμηνης διαπραγμάτευσης της νέας ελληνικής κυβέρνησης με τους διεθνείς πιστωτές της χώρας. Η εξάμηνη αυτή ολίσθηση της ελληνικής οικονομίας οδήγησε στην τεράστια εκροή καταθέσεων, τη συσσώρευση μη εξυπηρετούμενων δανείων, ενώ παράλληλα αύξησε και τις ανάγκες του Δημοσίου.<sup>117</sup> Ακολούθως, το 2016, η ελληνική οικονομία παρουσίασε σημάδια βελτίωσης και βρέθηκε να είναι μεταξύ ύφεσης και ανάπτυξης, ενώ για το 2017 αναμένεται ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας, παρά τους κινδύνους που ελλοχεύουν για την αναπτυξιακή της πορεία. Οι κίνδυνοι αυτοί έχουν να κάνουν τόσο με το παραγμένο διεθνές περιβάλλον μέσα στο οποίο καλείται η ελληνική οικονομία

<sup>112</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική\\_κρίση\\_χρέους\\_2009-σήμερα](https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_κρίση_χρέους_2009-σήμερα) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>113</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 25.

<sup>114</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική\\_κρίση\\_χρέους\\_2009-σήμερα](https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_κρίση_χρέους_2009-σήμερα) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>115</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 39.

<sup>116</sup> Ετήσια έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2015, Φεβρουάριος, 2016, σ. 18.

<sup>117</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 82.

να λειτουργήσει, όσο και με τις καθυστερήσεις που υπάρχουν ως προς την υλοποίηση του προγράμματος, που όπως αναμένεται θα θέσουν εμπόδια στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων και κατ' επέκταση θα επιβραδύνουν την ανάπτυξη της οικονομίας.<sup>118</sup> Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται τα βασικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας από το 2015 μέχρι και σήμερα,<sup>119</sup> όπου διακρίνονται τα σημάδια ανάκαμψης της ύφεσης. Όπως φαίνεται από τον πίνακα, αρκετοί δείκτες της οικονομίας έχουν παρουσιάσει βελτίωση την τελευταία διετία (ΑΕΠ, ανεργία), αντισταθμίζοντας κάποιες ίσως αρνητικές επιδόσεις της ελληνικής οικονομίας.

## Πίνακας 2

Βασικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας (%ετήσιες μεταβολές, σταθερές τιμές)

	2015	2016	2017
<b>ΑΕΠ</b>	-0,2	0,0	1,8
<b>Ιδιωτική κατανάλωση</b>	-0,2	1,4	1,3
<b>Δημόσια κατανάλωση</b>	0,0	-2,1	0,1
<b>Ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου</b>	-0,2	0,1	5,9
<b>Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών</b>	3,4	-2,0	3,3
<b>Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών</b>	0,3	-0,4	2,8
<b>Εναρμονισμένος δείκτης ΔΤΚ</b>	-1,1	0,0	1,2
<b>Αποπληθωριστής ΑΕΠ</b>	-1,0	-0,1	1,2
<b>Απασχόληση</b>	0,5	1,3	1,4
<b>Ποσοστό ανεργίας</b>	22,9	21,7	21,0
<b>Ποσοστό ανεργίας (Έρευνα εργατικού δυναμικού)</b>	24,9	23,5	22,8

Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών

<sup>118</sup> Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2016, Φεβρουάριος, 2017, σ. 24.

<sup>119</sup> Αναδημοσίευση Πίνακα από την Ετήσια Ενημερωτική Έκδοση Υπουργείου Οικονομικών, Δημόσιο χρέος και Δανεισμός, για το έτος 2016, σ. 6.

### 2.1.3. Η ανεργία

Η εργασία θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της ελληνικής οικονομίας και αποτελεί τον κεντρικό στόχο, στον οποίο αποβλέπει κάθε προσπάθεια για οικονομική ανάπτυξη, που είναι η ταχεία βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του πληθυσμού.<sup>120</sup> Η ύφεση που γνώρισε η ελληνική οικονομία στα πρώτα χρόνια του Μνημονίου οδήγησε σε αλματώδη αύξηση των ποσοστών της ανεργίας.<sup>121</sup> Την περίοδο αυτή πραγματοποιήθηκαν σημαντικές αλλαγές στην αγορά εργασίας, όπως μαζικές απολύσεις εργαζομένων σε δήμους, λόγω περικοπών στις επιδοτήσεις, κατάργηση πολλών θέσεων συμβασιούχων ορισμένου χρόνου στο δημόσιο τομέα, κλείσιμο ζημιωγόνων δημοσίων επιχειρήσεων κ.ά. Σε όλες αυτές τις μεταρρυθμίσεις, προστέθηκαν οι περικοπές στα επιδόματα ανεργίας και η κατάργηση των συλλογικών συμβάσεων.<sup>122</sup>

Η ανεργία αποτελούσε διαρθρωτικό πρόβλημα της ελληνικής οικονομίας, ήδη, πριν το 2010 και την υπογραφή του πρώτου Μνημονίου, όμως με τα μέτρα δημοσιονομικής λιτότητας που ελήφθησαν, το ποσοστό σχεδόν διπλασιάστηκε το 2011 (από 9,5% ανήλθε στο 17,7%), ενώ το 2012 η Ελλάδα βρέθηκε στην πρώτη ευρωπαϊκή θέση με ποσοστό 23,6%.<sup>123</sup> Το έτος 2016, το μέσο ποσοστό ανεργίας ήταν το μικρότερο της τελευταίας πενταετίας, με ποσοστό 23,5% του εργατικού δυναμικού, δηλαδή 1,4 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερα από το 2015. Η πτώση αυτή στο ποσοστό ανεργίας επιτεύχθηκε, κυρίως, μέσω της ενίσχυσης της απασχόλησης στη Δημόσια Διοίκηση και τη δημιουργία θέσεων, κυρίως, από επενδύσεις στον τομέα του τουρισμού, των μεταφορών και σε ορισμένους μεταποιητικούς κλάδους. Σύμφωνα με τα μέχρι στιγμής στοιχεία, η πτώση της ανεργίας θα συνεχιστεί και το 2017, για τέταρτο συνεχόμενο έτος, όμως με μειωμένο ρυθμό, αγγίζοντας το 22,2%.<sup>124</sup> Στο παρακάτω Γράφημα παρουσιάζεται η εξέλιξη του ποσοστού ανεργίας στην Ελλάδα, ανά εξάμηνο, το διάστημα 2004 – 2017.<sup>125</sup>

---

<sup>120</sup> Δρακάτος Κ., ό.π., σ. 171.

<sup>121</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 39.

<sup>122</sup> Τουσέν Ε., *Το Δημόσιο χρέος. Η ιστορία του και η σημασία του στη σημερινή κρίση*, εκδ. Redmarks, Αθήνα, 2017, σ. 109.

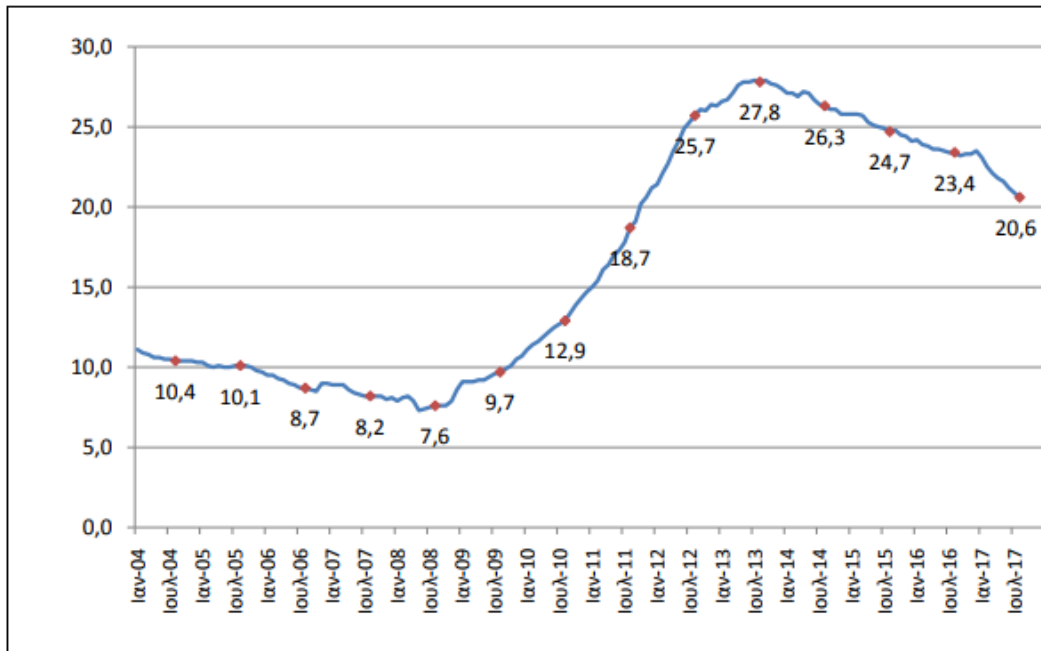
<sup>123</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 39.

<sup>124</sup> Τριμηνιαία Έκθεση ΙΟΒΕ, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 87, Απρίλιος, 2017, σ.σ. 20-22.

<sup>125</sup> Αναδημοσίευση Γραφήματος από την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού της ΕΛΣΤΑΤ, Αύγουστος, 2017, σ. 2.

## Γράφημα 1

Εξέλιξη του ποσοστού ανεργίας κατά μήνα, Αύγουστος 2004 - 2017



Οι τιμές που σημειώνονται στη καμπύλη αναφέρονται στο μήνα Αύγουστο κάθε έτους

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

### 2.1.4. Ο πληθωρισμός

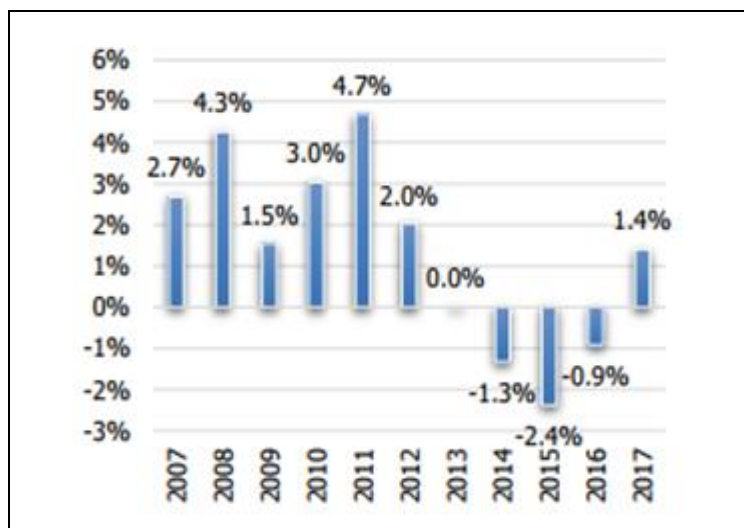
Ο πληθωρισμός στην Ελλάδα έχει απασχολήσει τη διεθνή κοινότητα από τη δεκαετία του 1990, όταν οι ελληνικές κυβερνήσεις προέβαιναν σε συνεχείς υποτιμήσεις της δραχμής για να ανακτήσει η ελληνική οικονομία την ανταγωνιστικότητά της. Την πολιτική των συνεχών διολισθήσεων του νομίσματος, αντικατέστησε μια σκληρή συναλλαγματική πολιτική, με σκοπό να διατηρηθούν τα επίπεδα του πληθωρισμού στην Ελλάδα κοντά στα όρια διακύμανσης του πληθωρισμού που είχαν προσδιοριστεί από τα ενταξιακά κριτήρια της ΟΝΕ. Ακόμα, όμως, και μετά την ένταξη της χώρας στην Ευρωζώνη, συνεχίστηκε η πολιτική της ανατίμησης του νομίσματος, καθώς ο πληθωρισμός στην Ελλάδα διατηρούνταν σταθερά σε επίπεδα αρκετά πάνω από τον μέσο όρο των χωρών της ζώνης του ευρώ.<sup>126</sup> Στο Διάγραμμα 1 απεικονίζεται η μέση μεταβολή του Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή για την Ελλάδα, για την περίοδο 2007 - 2017.<sup>127</sup>

<sup>126</sup> Τουσέν Ε., ό.π., σ.σ. 24-25.

<sup>127</sup> Αναδημοσίευση Διαγράμματος από την Τριμηνιαία Έκθεση του ΙΟΒΕ, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 87, Απρίλιος, 2017, σ. 111.

### Διάγραμμα 1

Μέση μεταβολή ΓΔΤΚ στην Ελλάδα (Ιανουάριος – Μάρτιος, 2007 - 2017)



Πηγή: IOBE

Παρά τη συρρίκνωση της εγχώριας οικονομίας και τη μείωση των μισθών, ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής του Εναρμονισμένου Δείκτη Τιμών Καταναλωτή παρουσίασε δυσανάλογη πορεία σε όλη τη διάρκεια της κρίσης. Τα πρώτα χρόνια των Μνημονίων παρατηρήθηκε αύξησή του, κυρίως λόγω των έμμεσων φόρων που επιβλήθηκαν, του υψηλού ενεργειακού κόστους και του εισαγόμενου πληθωρισμού, όμως, τα επόμενα χρόνια συνεχίστηκε πτωτικός, ως αποτέλεσμα της ολιγοπωλιακής διάρθρωσης της αγοράς αγαθών και υπηρεσιών στην Ελλάδα.<sup>128</sup> Από το 2014 μέχρι το 2016, η μέση μεταβολή του ΓΔΤΚ έλαβε αρνητικές τιμές, με αποκορύφωμα το 2015, που υποχώρησε στο -2,4%. Εν συνεχεία, το έτος 2016 ο Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή έκλεισε στο -0,9%, ενώ τα στοιχεία που προκύπτουν μέχρι στιγμής από το πρώτο εξάμηνο του 2017, δείχνουν ότι ο Δείκτης αυτός θα αυξηθεί, μετά από τέσσερα χρόνια πτωτικής πορείας και θα ανέλθει στο 1,4%.<sup>129</sup> Η αύξηση αυτή δικαιολογείται, εν μέρει, από την αύξηση της διεθνούς τιμής του πετρελαίου, καθώς και των έμμεσων φόρων στα πετρελαιοειδή.<sup>130</sup>

<sup>128</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 44.

<sup>129</sup> Η πτώση του πληθωρισμού για το 2016 οφείλεται κυρίως στη χαμηλή ζήτηση και την πτωτική πορεία των διεθνών τιμών του πετρελαίου. Βλ. σχετικά Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της ΓτΕ για το έτος 2016, Φεβρουάριος, 2017, σ. 20.

<sup>130</sup> Τριμηνιαία Έκθεση IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 87, Απρίλιος, 2017, σ. 21.



### 2.1.5. Η δημοσιονομική προσαρμογή

Η δημοσιονομική προσαρμογή στην Ελλάδα τα τελευταία 30 χρόνια ήταν απογοητευτική. Αφενός, διατηρήθηκαν υψηλά ποσοστά δημοσίων ελλειμμάτων και δημοσίων χρεών και αφετέρου, η έκταση και η αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα εξακολουθούσαν να βάζουν εμπόδια στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας. Ταυτόχρονα, όμως, παρατηρήθηκε και μια σημαντική έλλειψη πολιτικής και θεσμικής συνεννόησης, γεγονός που αποτέλεσε τροχοπέδη στη λήψη των κατάλληλων μέτρων αναδιάρθρωσης του χρέους και ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας.<sup>131</sup> Το ΔΝΤ, συχνά, επισημαίνει ότι η λύση για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας και την έξοδο της χώρας από την κρίση είναι οι μεταρρυθμίσεις και η ελάφρυνση του χρέους. Η ελάφρυνση του χρέους κρίνεται μεν απαραίτητη για να καταστεί το χρέος βιώσιμο, όμως, αυτή από μόνη της δεν επαρκεί για την επάνοδο της οικονομίας, παρά μόνο εάν γίνουν οι κατάλληλες μεταρρυθμίσεις δημοσιονομικής προσαρμογής.<sup>132</sup>

Η δημοσιονομική προσαρμογή στην οποία εξαναγκάστηκε η Ελλάδα, όταν προσέφυγε στο Μηχανισμό Στήριξης το 2010, οδήγησε ουσιαστικά σε επιδείνωση της πραγματικής οικονομίας της χώρας. Μετά την υπογραφή του πρώτου Μνημονίου επιβλήθηκαν μέτρα ύψους 15,5 δισ. ευρώ, τα οποία συνεχίστηκαν με αμείωτο ρυθμό και την επόμενη χρονιά, εξαιτίας και της μη επίτευξης των στόχων που είχαν τεθεί αρχικά ως προαπαιτούμενο. Με την οικονομία της αποδυναμωμένη, η χώρα οδηγήθηκε το 2012 στην αναθεώρηση του Προγράμματος Στήριξης και ακολούθως, αναγκάστηκε να υπογράψει το δεύτερο Μνημόνιο, το οποίο επέβαλε νέα μέτρα δημοσιονομικής λιτότητας, ύψους 28 δισ. ευρώ, για την περίοδο 2012 – 2015, με έμφαση στις περικοπές δημοσίων δαπανών.<sup>133</sup>

Στις αρχές του 2015, με την αλλαγή του πολιτικού σκηνικού στην Ελλάδα, ξεκίνησαν νέες διαπραγματεύσεις με τους Θεσμούς, με σκοπό την επίτευξη μιας νέας συμφωνίας και την ελάφρυνση των μέτρων που προέβλεπε το δεύτερο Μνημόνιο. Εξαιτίας αυτής της μεταβολής στο περιβάλλον της χώρας, δημιουργήθηκαν καθυστερήσεις στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων που είχαν σαν αποτέλεσμα την περαιτέρω επιβάρυνση της ελληνικής οικονομίας, με αποτέλεσμα το καλοκαίρι του

<sup>131</sup> Σκλιάς Π., Ρουκανάς Σ., Μαρής Γ., *Η Πολιτική των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οικονομικών Σχέσεων*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2012, ό.π., σ. 217.

<sup>132</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 99.

<sup>133</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 41.

ίδιου έτους η χώρα να καταλήξει στο τρίτο Μνημόνιο, με πολύ επαχθέστερους όρους απ' ότι αρχικά προβλεπόταν.<sup>134</sup> Τα προηγούμενα χρόνια είχαν γίνει σημαντικά βήματα δημοσιονομικής προσαρμογής, όμως με τις πολιτικές αυτές εξελίξεις, παρουσιάστηκαν καθυστερήσεις στην εφαρμογή των προγραμμάτων προσαρμογής και των μεταρρυθμίσεων που αφορούσαν στη λειτουργία του δημόσιου τομέα και θα ενίσχυαν την ανάπτυξη και την απασχόληση στην Ελλάδα.<sup>135</sup> Ακολούθως, το 2016, έγιναν μια σειρά από σημαντικές δημοσιονομικές παρεμβάσεις, κυρίως, στο φορολογικό και ασφαλιστικό σύστημα της χώρας, ενώ αναμένονται νέες μεταρρυθμίσεις δημοσιονομικής προσαρμογής, μέχρι τα τέλη του 2017, με αναπτυξιακή κατεύθυνση.<sup>136</sup>

Η στρατηγική δημοσιονομικής εξυγίανσης που ακολουθήθηκε από την ελληνική κυβέρνηση, τα χρόνια της κρίσης, χαρακτηρίζεται τόσο από μέτρα περικοπής δαπανών όσο και μέτρα αύξησης εσόδων. Τα μέτρα αυτά είχαν πολλαπλάσιες αρνητικές επιπτώσεις στην ελληνική οικονομία.<sup>137</sup> Για την έξοδο, όμως, της Ελλάδας από την κρίση απαιτείται συναίνεση όλων, για την εφαρμογή των κατάλληλων μεταρρυθμίσεων που απαιτούνται να γίνουν, ώστε να επιτευχθεί η οριστική αντιμετώπιση της ύφεσης. Ίσως, «ο μόνος τρόπος για να απαλλαγεί η χώρα από τα μνημόνια είναι να τα εφαρμόσει».<sup>138</sup> Συνολικά, η ελληνική οικονομία κινείται εντός τροχιάς, όμως με πολύ πιο αργό ρυθμό από αυτό που θα μπορούσε,<sup>139</sup> συνεπώς υπάρχουν πολλά ακόμα να γίνουν για την δημοσιονομική προσαρμογή της χώρας. Η νοοτροπία αντιμετώπισης της κρίσης χρέους, πρέπει να είναι προσανατολισμένη περισσότερο στην ανάπτυξη και στην συνεπακόλουθη προσέλκυση ξένων και εγχώριων επενδύσεων και όχι στις επιπλέον περικοπές και την επιβολή νέων μέτρων λιτότητας.

#### **2.1.6. Τα διαχρονικά ελλείμματα**

Τα δημόσια ελλείμματα της χώρας αποτελούν μια σημαντική παθογένεια της ελληνικής οικονομίας τις τελευταίες δεκαετίες. Η Ελλάδα έχει χαρακτηριστεί από μια μακρά ιστορία σε δημοσιονομικά και πρωτογενή ελλείμματα, καθώς και σε

---

<sup>134</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ.σ. 82-83.

<sup>135</sup> Ετήσια έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2015, Φεβρουάριος, 2016, σ. 18.

<sup>136</sup> Ετήσια έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2016, Φεβρουάριος, 2017, σ. 20.

<sup>137</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 41.

<sup>138</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 97.

<sup>139</sup> Τριμηνιαία Έκθεση ΙΟΒΕ, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 7.

ελλείμματα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών, που υπονομεύουν την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας και αποτελούν τη σημαντικότερη αιτία ύπαρξης του μεγάλου δημόσιου χρέους της χώρας. Στα τέλη του 2009, η ελληνική οικονομική κρίση αποτυπώθηκε, κυρίως, στα διπλά ελλείμματα που παρουσιάστηκαν στην ελληνική οικονομία την περίοδο εκείνη. Πρόκειται για το τεράστιο συνολικό δημοσιονομικό έλλειμμα,<sup>140</sup> που ανήλθε στο 15,7% του ΑΕΠ και το πολύ μεγάλο πρωτογενές έλλειμμα,<sup>141</sup> που έφτασε τα 25 δισ. ευρώ, δηλαδή στο 10,5% του ΑΕΠ της εποχής εκείνης. Επιπλέον, το έλλειμμα στο ισοζύγιο των τρεχουσών συναλλαγών, ανήλθε στο 15% του ΑΕΠ και το δημόσιο χρέος στο 126,7%, γεγονός που καταδεικνύει τα σημαντικά προβλήματα παραγωγής, παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας.<sup>142</sup>

Ουσιαστικά, τα μέτρα λιτότητας που επιβλήθηκαν, μέσω του πρώτου Μνημονίου, σχετίζονταν, όχι μόνο με το μέγεθος και τη βιωσιμότητα του ελληνικού χρέους, αλλά και με την ανάγκη να καλυφθεί το τεράστιο πρωτογενές έλλειμμα της περιόδου εκείνης. Μέσω των μέτρων που ελήφθησαν,<sup>143</sup> το δημοσιονομικό έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης μειώθηκε κατά 5 μονάδες του ΑΕΠ έναντι του 2009.<sup>144</sup> Η Ελλάδα από το 2012 μέχρι και το 2015 παρουσίασε σημαντικά πρωτογενή ελλείμματα, με εξαίρεση ένα μικρό πλεόνασμα το 2013.<sup>145</sup> Το πρωτογενές έλλειμμα των προηγούμενων ετών μετατράπηκε σε έστω μικρό πρωτογενές πλεόνασμα από το 2013, χάρη στις προσπάθειες και τις θυσίες των Ελλήνων πολιτών, όμως και πάλι η Ελλάδα γύρισε σε πρωτογενές έλλειμμα, εξαιτίας της οπισθοχώρησης της αναπτυξιακής πορείας της οικονομίας το πρώτο πεντάμηνο του 2015, μετά την αλλαγή της πολιτικής ηγεσίας στη χώρα και την ανάληψη της Πρωθυπουργίας από τον Αλέξη Τσίπρα. Περαιτέρω, το δημοψήφισμα της 5<sup>ης</sup> Ιουλίου 2015, το συνεπακόλουθο κλείσιμο των τραπεζών και ο επικείμενος έλεγχος των κεφαλαίων είχαν δυσμενείς συνέπειες για την πορεία των δημοσιονομικών ελλειμμάτων της

---

<sup>140</sup> Το έλλειμμα που προκύπτει όταν τα δημόσια έξοδα είναι μεγαλύτερα από τα δημόσια έσοδα.

<sup>141</sup> Το πρωτογενές έλλειμμα δεν περιλαμβάνει τους τόκους για την εξυπηρέτηση του χρέους.

<sup>142</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 64.

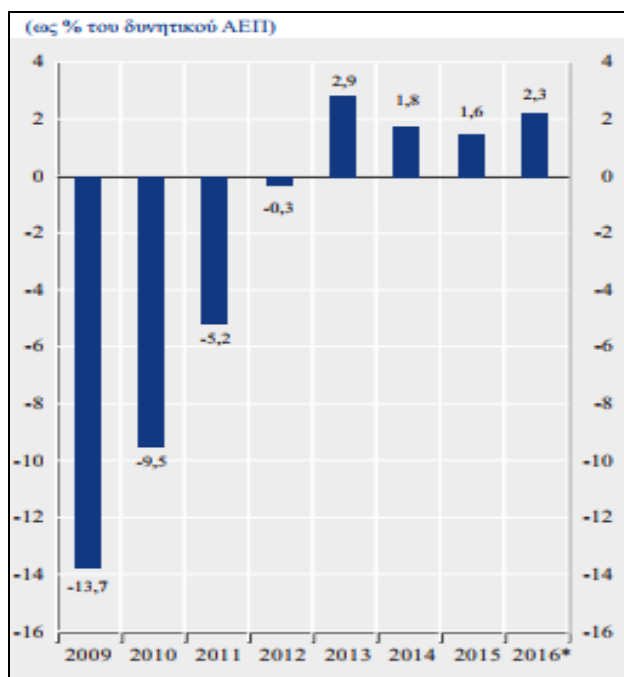
<sup>143</sup> Αξίζει να σημειωθεί ότι στην πρώτη αυτή φάση της δημοσιονομικής προσαρμογής, η μείωση του ελλείμματος επιτεύχθηκε, κυρίως, μέσω «οριζόντιων περικοπών σε μισθούς και συντάξεις, πάγωμα των προσλήψεων, μείωση των λειτουργικών δαπανών και επιχορηγήσεων, αύξηση των έμμεσων φόρων, επιβολή έκτακτων εισφορών σε επιχειρήσεις και ιδιώτες και ρύθμιση εκκρεμών φορολογικών υποθέσεων». Βλ. σχετικά Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2010, Απρίλιος, 2011, σ. 23.

<sup>144</sup> Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2010, Απρίλιος, 2011, σ. 23.

<sup>145</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 105.

χώρας και εν γένει, της ελληνικής οικονομίας.<sup>146</sup> Αυτά τα ελλείμματα διόγκωσαν το ελληνικό χρέος, το οποίο αναγκαστικά χρηματοδοτήθηκε μέσω δανεισμού.<sup>147</sup> Στο παρακάτω Διάγραμμα απεικονίζεται το διαρθρωτικό πρωτογενές αποτέλεσμα της Γενικής Κυβέρνησης για την Ελλάδα, για το διάστημα 2009 – 2016.<sup>148</sup>

**Διάγραμμα 2**  
Διαρθρωτικό πρωτογενές αποτέλεσμα της Γενικής Κυβέρνησης



Πηγή: ΤτΕ

Οι δημοσιονομικές επιδόσεις της ελληνικής οικονομίας βελτιώθηκαν το έτος 2016, με την εμφάνιση πρωτογενούς πλεονάσματος στην οικονομία. Η θετική αυτή εξέλιξη αύξησε μεν την αξιοπιστία του κράτους διεθνώς, ενόψει των συζητήσεων για την πιθανότητα μελλοντικής εξόδου της χώρας στις διεθνείς αγορές, όμως, μένει να αποδειχθεί πώς σχετίζεται αυτό το δημοσιονομικό πλεόνασμα με το ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας και αν το πλεόνασμα αυτό θα μπορέσει να διατηρηθεί μεσοπρόθεσμα, ώστε να σταθεροποιηθούν οι βασικοί δείκτες της οικονομίας.<sup>149</sup> Το βασικό χαρακτηριστικό των δύο τελευταίων ετών είναι η προσπάθεια της πολιτικής ηγεσίας για εξάλειψη των δίδυμων ελλειμμάτων, δηλαδή του πρωτογενούς δημοσιονομικού

<sup>146</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 111.

<sup>147</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 105.

<sup>148</sup> Αναδημοσίευση Διαγράμματος από την Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2016, σ. 141.

<sup>149</sup> Τριμηνιαία Έκθεση ΙΟΒΕ, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 87, Απρίλιος, 2017, σ. 8.

ελλείμματος και του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.<sup>150</sup> Τα επόμενα χρόνια θα είναι πολύ κρίσιμα και μένει να δούμε πώς θα εξελιχθούν τα διαχρονικά ελλείμματα που χαρακτηρίζουν την Ελλάδα, μέσα σε αυτό το δυσμενές για την ελληνική οικονομία περιβάλλον.

### 2.1.7. Το δημόσιο χρέος και η βιωσιμότητά του

Το ελληνικό δημόσιο χρέος θα εξεταστεί, αναλυτικά, σε επόμενη ενότητα, όμως, στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθούν κάποια βασικά χαρακτηριστικά του, ως δομικό στοιχείο της δημοσιονομικής κρίσης που πλήττει την Ελλάδα. Το ελληνικό δημόσιο χρέος, αν και έχει κατηγορηθεί από πολλούς για την διολίσθηση της ελληνικής οικονομίας, δεν αποτελεί την αιτία της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, αλλά σύμπτωμά της.<sup>151</sup> Εντούτοις, αν δεν αντιμετωπιστεί, το πρόβλημα του χρέους, δεν θα μπορέσει η ελληνική οικονομία να ξεπεράσει την πολυδιάστατη κρίση που βιώνει τα τελευταία χρόνια.<sup>152</sup> Η βασική αιτία του προβλήματος είναι ο διογκωμένος δημόσιος τομέας και οι παρεμβάσεις του κράτους στην οικονομία. Χωρίς τη συρρίκνωση, λοιπόν, του δημόσιου τομέα και τον περιορισμό των παρεμβάσεων του κράτους, το χρέος θα συνεχίζει να ακολουθεί ανοδική πορεία και τα επόμενα χρόνια.<sup>153</sup>

Το ελληνικό χρέος, παρά τις προσπάθειες εξυγίανσης και τα μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής που ελήφθησαν, αυξάνεται διαρκώς, κυρίως, «λόγω των πρωτογενών ελλειμμάτων, του κόστους δανεισμού, της βαθιάς και παρατεταμένης ύφεσης», αλλά και της σημαντικής μείωσης του ΑΕΠ.<sup>154</sup> Από την πλευρά των εξόδων, οι δημόσιες δαπάνες, παρά το γεγονός ότι έχουν περιοριστεί τα τελευταία χρόνια με τα μνημονιακά μέτρα, εντούτοις, δεν έχουν επιστρέψει στα επίπεδα που ήταν πριν την κρίση, παραμένοντας υψηλότερες από το μέσο όρο των χωρών της Ευρωζώνης.<sup>155</sup> Από την πλευρά των εσόδων, φαίνεται πως εξαντλούνται σταδιακά τα αποθέματα φοροδοτικής ικανότητας των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων.<sup>156</sup> Η επιβολή υπερβολικής φορολόγησης μεταφέρει, ουσιαστικά, το

<sup>150</sup> Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2016, Φεβρουάριος, 2017, σ. 19.

<sup>151</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 99.

<sup>152</sup> Τουσέν Ε., ό.π., σ. 22.

<sup>153</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 99.

<sup>154</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 43.

<sup>155</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 97.

<sup>156</sup> Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2010, Απρίλιος, 2011, σ. 9.

χρέος στον ιδιωτικό τομέα, καθώς μεγάλο μέρος των ιδιωτών χρωστάει πλέον μεγάλα ποσά στο κράτος και στις ιδιωτικές τράπεζες.<sup>157</sup> Στον παρακάτω Πίνακα απεικονίζεται η πορεία εξέλιξης του χρέους της Γενικής Κυβέρνησης ως ποσοστό του ΑΕΠ τόσο για την Ελλάδα, όσο και για τα υπόλοιπα ΚΜ της ΕΕ, καθώς και συνολικά για την ΕΕ και την Ευρωζώνη.<sup>158</sup> Η Ελλάδα, την τελευταία δεκαετία, παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό χρέους ως προς το ΑΕΠ της, από όλα τα υπόλοιπα ΚΜ της ΕΕ και βρίσκεται πολύ πάνω από το μέσο όρο των 28 ΚΜ της ΕΕ και των 19 ΚΜ της Ευρωζώνης.

**Πίνακας 3**  
Χρέος Γενικής Κυβέρνησης ως ποσοστό του ΑΕΠ (ετήσια στοιχεία %)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Αυστρία	65,1	68,8	80,1	82,8	82,6	82	81,3	84,4	85,5	84,6
Βέλγιο	87	92,5	99,5	99,7	102,3	104,1	105,6	106,7	106,0	105,9
Βουλγαρία	16,3	13	13,7	15,3	15,2	16,7	17,0	27,0	26,0	29,5
Γαλλία	64,3	68	78,9	81,6	85,2	89,5	92,3	94,9	95,6	96,0
Γερμανία	63,7	65,1	72,6	81	78,7	79,9	77,5	74,9	71,2	68,3
Δανία	27,3	33,4	40,4	42,9	46,4	45,2	44,0	44,0	39,6	37,8
Δημοκρατία της Τσεχίας	27,8	28,7	34,1	38,2	39,8	44,5	44,9	42,2	40,3	37,2
ΕΕ (28 χώρες)	65	68,6	78,4	83,8	86,1	89,5	85,7	86,7	84,9	83,5
Ελλάδα	103,1	109,4	126,7	146,2	172,1	159,6	177,4	179,7	177,4	179,0
Εσθονία	3,7	4,5	7	6,6	6,1	9,7	10,2	10,7	10,1	9,5
Ευρωζώνη (19 χώρες)	57,5	60,7	72,8	78,4	81,1	83,8	91,4	92,0	90,3	89,2
Ηνωμένο Βασίλειο	42	50,2	64,5	76	81,6	85,1	86,2	88,1	89,0	89,3
Ιρλανδία	23,9	42,4	61,7	86,3	109,6	119,5	119,5	105,3	78,7	75,4
Ισπανία	35,5	39,4	52,7	60,1	69,5	85,7	95,5	100,4	99,8	99,4
Ιταλία	99,8	102,4	112,5	115,4	116,5	123,3	129,0	131,8	132,1	132,6
Κροατία	37,7	39,6	49	58,3	65,2	70,7	82,2	86,6	86,7	84,2
Κύπρος	53,5	44,7	53,4	55,8	65,2	79,3	102,2	107,1	107,5	107,8
Λετονία	8,4	18,7	36,6	47,4	42,8	41,3	39,0	40,9	36,5	40,1
Λιθουανία	15,9	14,6	28	36,2	37,2	39,8	38,7	40,5	42,7	40,2
Λουξεμβούργο	7,8	15,1	16	19,9	18,8	21,8	23,4	22,4	21,6	20,0
Μάλτα	62,4	62,7	67,8	67,6	70	67,6	68,7	64,3	60,6	58,3
Ολλανδία	42,7	54,8	56,9	59,3	61,6	66,4	67,7	67,9	65,2	62,3
Ουγγαρία	65,6	71,6	77,8	80,5	80,7	78,2	76,6	75,7	74,7	74,1
Πολωνία	44,2	46,3	49,4	53,1	54,1	53,7	55,7	50,2	51,1	54,4
Πορτογαλία	68,4	71,7	83,6	96,2	111,4	126,2	129,0	130,6	129,0	130,4
Ρουμανία	12,7	13,2	23,2	29,9	34,2	37,3	37,8	39,4	38,0	37,6
Σλοβακία	30,1	28,5	36,3	41,2	43,7	52,2	54,7	53,6	52,5	51,9
Σλοβενία	22,8	21,8	34,6	38,4	46,6	53,9	71,0	80,9	83,1	79,7
Σουηδία	39	37,5	41	38,3	37,5	37,8	40,4	45,2	43,9	41,6
Φινλανδία	34	32,7	41,7	47,1	48,5	53,9	56,5	60,2	63,7	63,6

Πηγή: IOBE

Η βιωσιμότητα του ελληνικού χρέους αποτελεί το σημαντικότερο ίσως διακύβευμα του προγράμματος προσαρμογής. Παρά τις προσπάθειες για δημοσιονομική εξυγίανση, που συντελέστηκαν τα χρόνια των Μνημονίων, το ελληνικό χρέος δεν έχει κατορθώσει να διευθετηθεί και συνεχίζει να απασχολεί τόσο

<sup>157</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 100.

<sup>158</sup> Αναδημοσίευση Πίνακα από την Τριμηνιαία Έκθεση IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 87, Απρίλιος, 2017, σ. 101.

το ΔΝΤ, όσο και τα υπόλοιπα ΚΜ της ΕΕ. Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η βιωσιμότητα του ελληνικού χρέους υπονομεύεται από την ύφεση της οικονομίας και η προσπάθεια ελάφρυνσής του έχει κριθεί πλέον επισφαλής. Από την υπογραφή του πρώτου Μνημονίου μέχρι και σήμερα έγιναν δύο σημαντικές παρεμβάσεις, ώστε το ελληνικό χρέος να καταστεί βιώσιμο. Η πρώτη, συντελέστηκε τον Μάρτιο 2012 και προέβλεπε την εθελοντική ανταλλαγή των ελληνικών ομολόγων (PSI), ενώ παράλληλα εξασφάλισε μείωση του χρέους κατά περίπου 40 δισ. ευρώ. Η δεύτερη, αποφασίστηκε το Νοέμβριο του 2012 και προέβλεπε, μεταξύ άλλων, «τη διαδικασία επαναγοράς ελληνικών ομολόγων (PSI plus), τις μειώσεις των επιτοκίων και την επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής των διμερών δανείων και των δανείων του EFSF, την αναβολή πληρωμής τόκων κ.α.», εξοικονομώντας για την ελληνική οικονομία μείωση του χρέους, κατά περίπου 20 δισ. ευρώ.<sup>159</sup> Παρόλα αυτά, υπάρχει ακόμα πολύς δρόμος να διανυθεί, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της βιωσιμότητας του ελληνικού δημόσιου χρέους

### **2.1.9. Η έλλειψη επενδύσεων και η χαμηλή ανταγωνιστικότητα**

Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο, πως η βιωσιμότητα του χρέους δεν μπορεί να εξασφαλιστεί χωρίς δραστικό περιορισμό του κράτους και βελτίωση του κλίματος για επενδύσεις.<sup>160</sup> Οι ισοσκελισμένοι προϋπολογισμοί δεν αποτελούν τη μόνη λύση για την αντιμετώπιση της κρίσης χρέους. Είναι αναγκαίο να συνοδεύονται από μια αναπτυξιακή στρατηγική επενδύσεων τόσο σε εθνικό, όσο και σε διασυνοριακό επίπεδο, με στόχο την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας.<sup>161</sup> Για να ενισχυθούν, όμως, οι επενδύσεις και να δοθούν κίνητρα δραστηριοποίησης του ιδιωτικού τομέα, πρέπει να υπάρχουν όλες εκείνες οι προϋποθέσεις που θα καταστήσουν τις επενδύσεις στη χώρα ελκυστικές, συγκριτικά με αντίστοιχες τοποθετήσεις και επενδύσεις σε άλλες χώρες.<sup>162</sup> Είναι πολύ σημαντικό, προς την κατεύθυνση αυτή, να αποκατασταθεί η αβεβαιότητα για την συνολική πορεία της οικονομίας και την τελική έκβαση της κρίσης.<sup>163</sup>

---

<sup>159</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 45.

<sup>160</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 9.

<sup>161</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 191.

<sup>162</sup> Δρακάτος Κ., ό.π., σ. 115.

<sup>163</sup> Τριμηνιαία Έκθεση IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 8.

Τα μέτρα λιτότητας αποτελούν αναγκαία, αλλά όχι και ικανή συνθήκη για την αντιμετώπιση της κρίσης χρέους. Αυτό έγινε αντιληπτό, ήδη, από το γεγονός ότι τα υπερβολικά φορολογικά μέτρα που ελήφθησαν, είχαν, εν τέλει, άμεσο αντίκτυπο και πολύ αρνητικές επιπτώσεις στην ιδιωτική κατανάλωση και την επένδυση.<sup>164</sup> Πολλές φορές, οι κρατικές παρεμβάσεις δημιουργούν εμπόδια στην ανάπτυξη παραγωγικών δραστηριοτήτων του ιδιωτικού τομέα. Υπάρχει, πια, η ανάγκη για ενίσχυση των ιδιωτικών πρωτοβουλιών, ακόμα και αν πλήττεται το επίπεδο της απασχόλησης.<sup>165</sup> Για να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα της χώρας είναι απαραίτητο να μειωθεί το κόστος των επιχειρήσεων, ώστε να δημιουργηθούν κίνητρα για ανάπτυξη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, για παράδειγμα, μέσω της μείωσης των δημοτικών φόρων, της μείωσης των εργοδοτικών εισφορών, κ.α.<sup>166</sup>

Συνολικά, τα τελευταία χρόνια, η ελληνική οικονομία φαίνεται πως κινείται με θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης, ακόμα και αν δεν είναι οι επιθυμητοί. Παρόλα αυτά, πρέπει σταδιακά να βρεθούν λύσεις, ώστε να μειωθεί η αβεβαιότητα σε ξένους και εγχώριους επενδυτές για την πορεία της ελληνικής οικονομίας, ώστε να δημιουργηθούν ευνοϊκές συνθήκες για την προσέλκυση νέων επενδύσεων, που θα επιφέρουν πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα στην ελληνική οικονομία, μέσω της βελτίωσης της παραγωγικής βάσης της χώρας, που θα επιφέρει αύξηση της απασχόλησης, των εξαγωγών, των εσόδων, κ.ά.<sup>167</sup> Για το 2017 αναμένεται διεύρυνση των επενδύσεων, της τάξεως του 10% με 12%, η οποία θα προέλθει, κυρίως, από επενδύσεις στον Τουρισμό, στον τομέα των μεταποιήσεων, αλλά και στο θετικό αποτέλεσμα που θα επιφέρει η μεταβολή των αποθεμάτων.<sup>168</sup>

### **2.1.9. Η χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης**

Οι δύο πυλώνες των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών στην Ελλάδα είναι η αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής της Δημόσιας Διοίκησης (οργανωτικός εκσυγχρονισμός) και ο ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας (λειτουργικός εκσυγχρονισμός).<sup>169</sup> Στην Ελλάδα, ο ευρύτερος Δημόσιος Τομέας υπήρξε αρκετά προστατευτικός και συνάμα αντιπαραγωγικός και μη αποδοτικός, με αποτέλεσμα το

<sup>164</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 188.

<sup>165</sup> Δρακάτος Κ., ό.π., σ. 34.

<sup>166</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 213.

<sup>167</sup> Τριμηνιαία Έκθεση ΙΟΒΕ, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 10.

<sup>168</sup> Τριμηνιαία Έκθεση ΙΟΒΕ, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 87, Απρίλιος, 2017, σ. 80.

<sup>169</sup> Κτιστάκη Σ., *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2014, σ. 91.



Δημόσιο να εμφανίζεται υπερτροφικό και αναποτελεσματικό.<sup>170</sup> Η παραγωγικότητα της εργασίας αποτελεί ίσως τον πιο αποδοτικό τρόπο για να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας και μπορεί να επιτευχθεί «μέσα από το άνοιγμα των κλειστών επαγγελμάτων, αλλά και την ενίσχυση του ανταγωνισμού στην αγορά αγαθών και υπηρεσιών».<sup>171</sup>

Από τα παραπάνω, γίνεται σαφές ότι η Δημόσια Διοίκηση δεν μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί με χαμηλή παραγωγικότητα, σπαταλώντας δημόσιους πόρους. Στο πλαίσιο αυτό, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση καλείται να κάνει μεταρρυθμιστικές προσπάθειες για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς της. Προς την κατεύθυνση αυτή, πρέπει να υπάρξει άμεση εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της ελληνικής οικονομίας και μέσω των συνεχών μεταρρυθμίσεων να προσελκύσει νέες επενδύσεις, που θα την οδηγήσουν σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης.<sup>172</sup> Ειδικότερα, για να καταφέρει η Δημόσια Διοίκηση να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της, θα πρέπει να επιτευχθεί ο συνδυασμός των στόχων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) για αύξηση της παραγωγικότητας, με τις αρχές που διαπνέουν τη Δημόσια Διοίκηση.

#### **2.1.10. Το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών**

Στον εξωτερικό τομέα, τώρα, το μέγεθος του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών είναι πρωτοφανές για τα ευρωπαϊκά και τα διεθνή δεδομένα και αποτελεί σημαντική παθογένεια της ελληνικής οικονομίας και τεράστιο πρόβλημα ανταγωνιστικότητας για τη χώρα. Η ελληνική οικονομία έχει, πια, να ανταγωνιστεί μια πανευρωπαϊκή και διεθνοποιημένη αγορά με υψηλούς ρυθμούς παραγωγικότητας και ελκυστική στις νέες επενδύσεις.<sup>173</sup> Η Ελλάδα εξάγει κυρίως φρούτα, λάδι, φέτα, ακατέργαστο βαμβάκι, καπνά και βενζίνη. (Στο Διάγραμμα 3 παρουσιάζονται, ενδεικτικά, οι χώρες με το μεγαλύτερο μερίδιο στις εξαγωγές ελληνικών προϊόντων για τα έτη 2015 και 2016).<sup>174</sup> Αντίθετα, υστερεί σημαντικά στην παραγωγή μηχανολογικού εξοπλισμού,

---

<sup>170</sup> Καρακιουλάφη Χ. - Σπυριδάκης Μ. - Γιαννακοπούλου Ε. - Καραλής Δ. - Σώρος Γ., «Από το New Public Management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στο δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και στην Ελλάδα την περίοδο της κρίσης», *Ινστιτούτο Έρευνας ΓΣΣΕ, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων*, Νοέμβριος, 2015, σ. 5.

<sup>171</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 213.

<sup>172</sup> Τριμηνιαία Έκθεση IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 10.

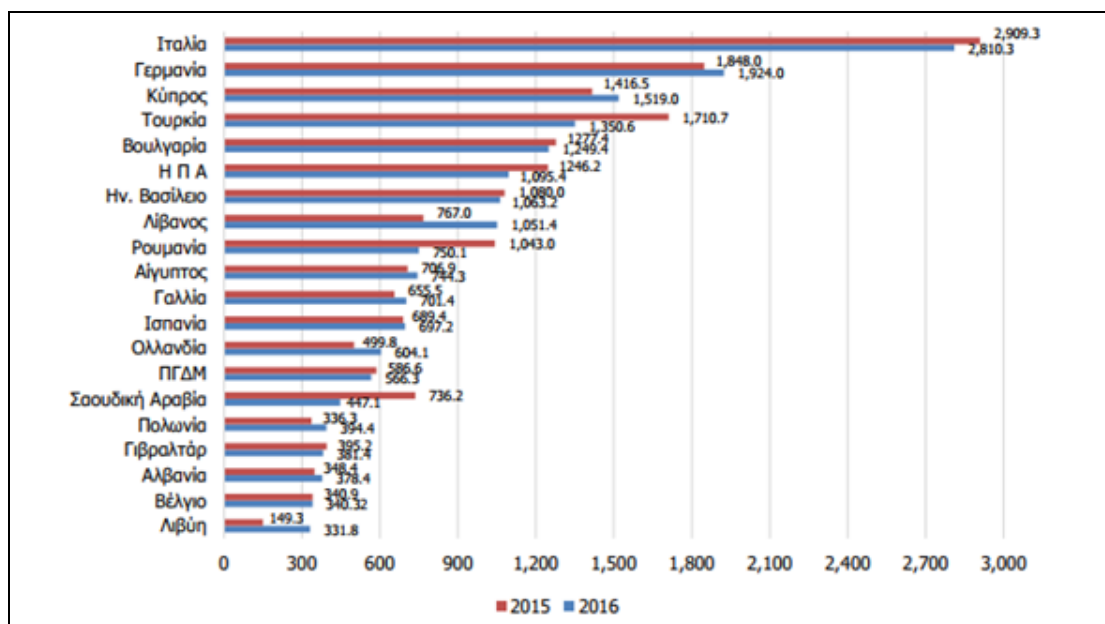
<sup>173</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 141.

<sup>174</sup> Αναδημοσίευση Διαγράμματος από την Τριμηνιαία Έκθεση IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 87, Απρίλιος, 2017, σ. 101.

ηλεκτρονικών και χημικών. Επίσης, στον τομέα της πληροφορικής η Ελλάδα κατέχει μόλις το 0,1% του παγκόσμιου εμπορίου, ενώ και το αντίστοιχο ποσοστό στον τουρισμό δεν αρκεί για να καλύψει το εμπορικό έλλειμμα.<sup>175</sup>

### Διάγραμμα 3

Χώρες με το μεγαλύτερο μερίδιο στις εξαγωγές ελληνικών προϊόντων (σε εκατ. €), κατά την περίοδο Ιανουαρίου – Δεκεμβρίου 2015 και 2016



Πηγή: IOBE

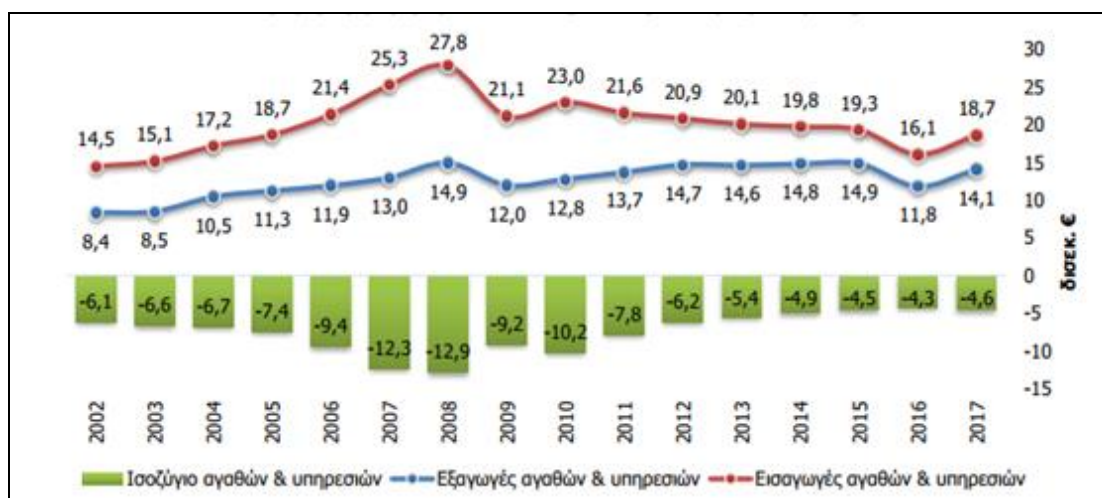
Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια, το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών βελτιώθηκε σημαντικά. Αυτό οφείλεται, κυρίως, στις καθαρές εξαγωγές, που αυξήθηκαν σε μεγάλο βαθμό και έδωσαν σημαντική ώθηση στην οικονομία, αλλά και στη μείωση των εισαγωγών αγαθών και κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, κυρίως λόγω της πτωτικής πορείας της εγχώριας κατανάλωσης και των επενδύσεων. Το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών επωφελήθηκε σημαντικά και από τις παρεμβάσεις για τη βιωσιμότητα του χρέους, με κύριες το εθελοντικό κούρεμα του χρέους με τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα (PSI), το 2012, και την επαναγορά ομολόγων, το 2013, με αντίστοιχη συμβολή στο ισοζύγιο κατά 1,5% και 2% του ΑΕΠ αντίστοιχα.<sup>176</sup> Στο παρακάτω Διάγραμμα απεικονίζονται διαχρονικά οι εισαγωγές και οι εξαγωγές της Ελλάδας στους τομείς αγαθών και υπηρεσιών για το διάστημα 2002

<sup>175</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 103.

<sup>176</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ.σ. 44-45.

– 2017, καθώς και η διαφορά τους ανά χρονιά.<sup>177</sup> Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα, οι εισαγωγές της χώρας σε αγαθά και υπηρεσίες είναι σταθερά περισσότερες από τις αντίστοιχες εξαγωγές τα τελευταία δέκα πέντε χρόνια. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται άμβλυνση της διαφοράς, με αντίστοιχες επιπτώσεις στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών.

**Διάγραμμα 4**  
Εισαγωγές – Εξαγωγές Αγαθών και Υπηρεσιών  
(Ιανουάριος – Απρίλιος 2002 - 2017)



Πηγή: IOBE

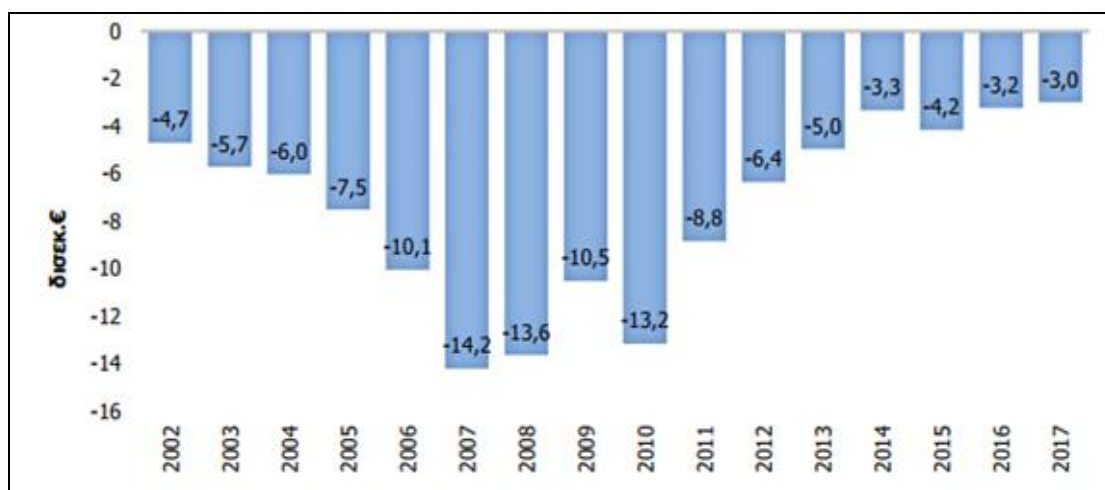
Το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών διαμορφώθηκε για το έτος 2015 σε πλεόνασμα 205,8 εκατ. ευρώ, έναντι ελλείμματος 1,1 δισ. ευρώ για το έτος 2016. Τα μέχρι στιγμής στοιχεία έχουν δείξει ότι στο πρώτο δίμηνο του 2017 το έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών μειώθηκε στα 1,2 δισ. ευρώ, ενώ το αντίστοιχο διάστημα του 2016 το έλλειμμα είχε μειωθεί κατά 1,6 δισ. ευρώ. Από τις αρχές του έτους 2017 διογκώθηκε το εμπορικό έλλειμμα, στα 3,1 δισ. ευρώ, κυρίως, λόγω της αύξησης των τιμών των καυσίμων, που άμβλυνε τη διαφορά μεταξύ εξαγωγών και εισαγωγών, ενώ, αντίθετα, ενισχύθηκαν τα πλεονάσματα Υπηρεσιών και Πρωτογενών Εισοδημάτων, κατά 656 εκατ. ευρώ και 911 εκατ. αντίστοιχα, τα οποία υπερίσχυσαν της διόγκωσης του ελλείματος του εμπορικού ισοζυγίου.<sup>178</sup> Σήμερα, αυτό που απασχολεί, κυρίως, τους ιθύνοντες, είναι να μπορέσει η θετική δυναμική

<sup>177</sup> Αναδημοσίευση Διαγράμματος από την Τριμηνιαία Έκθεση IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 107.

<sup>178</sup> Τριμηνιαία Έκθεση IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 87, Απρίλιος, 2017, σ. 116.

της χώρας στις εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών να αντισταθμίσει την αύξηση των εισαγωγών, που παρατηρείται λόγω της αύξησης της κατανάλωσης στην ελληνική οικονομία.<sup>179</sup> Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η πορεία του Ισοζυγίου Τρεχουσών Συναλλαγών για το διάστημα 2002 – 2017.<sup>180</sup>

**Διάγραμμα 5**  
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών  
(Ιανουάριος – Απρίλιος, 2002 - 2017)



Πηγή: IOBE

### 3.1.11. Οι παθογένειες του πολιτικού συστήματος

Η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα στην ΕΕ που βρίσκεται σε Πρόγραμμα Στήριξης για τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα. Παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει, τόσο από την ελληνική πλευρά, όσο και από την πλευρά των ευρωπαϊκών και διεθνών θεσμών, δεν έχει επιτευχθεί η επιθυμητή διευθέτηση του χρέους της και η έξοδος της χώρας από την κρίση. Κομμάτι της ευθύνης μπορεί να αποδοθεί και στο έλλειμμα συνοχής μεταξύ των πολιτικών κομμάτων, στην άρνηση του πολιτικού συστήματος να αναγνωρίσει τα λάθη του παρελθόντος και να αναλάβει το πολιτικό κόστος για την υλοποίηση των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων. Όλες οι ελληνικές κυβερνήσεις στα χρόνια των Μνημονίων υποχωρούσαν στις πιέσεις των συντεχνιακών συνδικάτων, «με κάθε κίνηση να περνάει από το μικροσκόπιο του μικροκομματικού πελατειακού οφέλους». Υπό το πρίσμα αυτό, όσο καλοσχεδιασμένο και να ήταν οποιοδήποτε

<sup>179</sup> Τριμηνιαία Έκθεση IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 7.

<sup>180</sup> Αναδημοσίευση Διαγράμματος από την Τριμηνιαία Έκθεση IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 107.

πρόγραμμα, η επιτυχής έκβασή του ήταν επισφαλής. Το πολιτικό σύστημα φαίνεται πως είναι ανήμπορο να αντιμετωπίσει τα μεγάλα διαχρονικά προβλήματα της οικονομίας: την πολυνομία, τη γραφειοκρατία, τη διαφθορά, τη φοροδιαφυγή, την πελατειακή διαχείριση της εξουσίας, το χρεοκοπημένο συνταξιοδοτικό σύστημα.<sup>181</sup>

### 2.1.11. Η τραπεζική κρίση

Η αδυναμία της ελληνικής πλευράς και των Θεσμών να διευθετήσουν την ελληνική κρίση χρέους οδήγησε σε μια άλλη αλληλένδετη κρίση, την τραπεζική, το 2012.<sup>182</sup> Οι τραπεζικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν, κυρίως, την «άντληση ιδιωτικών καταθέσεων και τη διοχέτευσή τους υπό μορφή δανείων στην οικονομία». Ως εκ τούτου, οι τράπεζες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην κινητοποίηση της εθνικής αποταμίευσης για τη χρηματοδότηση των επενδυτικών δραστηριοτήτων του ιδιωτικού τομέα.<sup>183</sup> Ο επιστημονικός συντονιστής της Ελληνικής Επιτροπής Αλήθειας Δημόσιου Χρέους, Ερίκ Τουσέν, διατείνεται ότι η κρίση στην Ελλάδα, όπως και διεθνώς, επηρέασε πρωτίστως τις τράπεζες. Ουσιαστικά, ο συνδυασμός της κρίσης στο τραπεζικό σύστημα της Ελλάδας με την παγκόσμια χρηματοδοτική κρίση,<sup>184</sup> ευθύνεται για την εκδήλωση της οικονομικής ασφυξίας στη χώρα, στις αρχές του 2010.<sup>185</sup>

Η κρίση των τραπεζών στην Ελλάδα, εντάθηκε τα επόμενα χρόνια, κυρίως, λόγω της συμμετοχής των ελληνικών τραπεζών στην αναδιάρθρωση του χρέους το 2012, το γνωστό PSI. Η κρίση του ελληνικού χρέους, σε συνδυασμό με την κρίση των ελληνικών τραπεζών, οδήγησε την ελληνική οικονομία σε μια επισφαλή και δυσμενή θέση και σε συνδυασμό με την παρατεταμένη ύφεση, που μαστίζει την ελληνική κοινωνία, δημιούργησαν μεγάλη αβεβαιότητα για το μέλλον της ελληνικής οικονομίας και εν γένει της παραμονής της χώρας στη ζώνη του ευρώ.<sup>186</sup> Το 2015, με την αβεβαιότητα που δημιουργήθηκε για την πορεία της ελληνικής οικονομίας, ως απόρροια των γεγονότων που έλαβαν χώρα το πρώτο εξάμηνο του έτους και τη συνεπακόλουθη επιβολή ελέγχου κεφαλαίων, το τραπεζικό σύστημα δέχθηκε ισχυρές

---

<sup>181</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 7.

<sup>182</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 25.

<sup>183</sup> Δρακάτος Κ., ό.π., σ. 54.

<sup>184</sup> Ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, οι διεθνείς τράπεζες σταμάτησαν την αναχρηματοδότηση του ελληνικού χρέους την περίοδο αυτή.

<sup>185</sup> Τουσέν Ε., ό.π., σ. 14.

<sup>186</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 25.

πιέσεις. Οι πιέσεις αυτές υποχώρησαν το 2016 και καταγράφηκε μικρή επιστροφή των καταθέσεων, επαναπατρισμός των κεφαλαίων και μικρή πτώση των τραπεζικών επιτοκίων.<sup>187</sup>

## 2.2. Η έννοια του δημόσιου χρέους

Το συνολικό χρέος κάθε χώρας περιλαμβάνει, αφενός το δημόσιο χρέος της και αφετέρου το ιδιωτικό χρέος των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών.<sup>188</sup> Στην ενότητα αυτή, θα γίνει αναφορά αποκλειστικά στο δημόσιο χρέος, που αποτελεί και το αντικείμενο της παρούσας μελέτης. «Το δημόσιο χρέος είναι έννοια χρηματοοικονομική και αφορά το ανεξόφλητο υπόλοιπο δανείων (εσωτερικού - εξωτερικού), εντόκων γραμματίων, ομολόγων και άλλων υποχρεώσεων του Δημοσίου που απαιτούν την εξόφληση σε τακτά χρονικά διαστήματα. Εκφράζει δηλαδή το σύνολο των συσσωρευμένων απαιτήσεων των τρίτων έναντι του Δημοσίου».<sup>189</sup> Με άλλα λόγια, το δημόσιο χρέος χαρακτηρίζεται ως το σύνολο των οφειλών σε χρηματικές μονάδες του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Το δημόσιο χρέος αυξάνεται από έτος σε έτος, κατά το ποσό που ο ετήσιος κρατικός προϋπολογισμός παρουσιάζει έλλειμμα, ή αντιστρόφως μειώνεται κατά το ποσό που παρουσιάζει πλεόνασμα.<sup>190</sup>

Σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συσσώρευση του δημόσιου χρέους είναι, κυρίως, τα πρωτογενή δημοσιονομικά ελλείμματα που παράγει η οικονομία και το κόστος δανεισμού που επιτυγχάνει μια χώρα. Ένας πολύ σημαντικός δείκτης που χρησιμοποιείται συχνά και εκφράζει την επιβάρυνση μιας χώρας από το συνολικό της χρέος είναι κατά βάση ο λόγος χρέους προς το ΑΕΠ. Ενδεικτική είναι, δε, η ταχύτητα με την οποία η τιμή του λόγου αυτού αυξάνεται διαχρονικά. Άλλα κρίσιμα μεγέθη που επηρεάζουν τη μελλοντική εξέλιξη του δημόσιου χρέους μιας χώρας είναι «ο αρχικός λόγος του δημόσιου χρέους προς το ονομαστικό ΑΕΠ, τα πρωτογενή αποτελέσματα (πλεονάσματα ή ελλείμματα) και η

---

<sup>187</sup> Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2016, Φεβρουάριος, 2017, σ. 21.

<sup>188</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 11.

<sup>189</sup> Βαβούρας Ι., Μανωλάς Γ., Σφακιανάκη Γ., «Μια Στρατηγική Κοινωνικά Δίκαιης Διαχείρισης της κρίσης χρέους της χώρας», *Διοικητική Ενημέρωση, Τριμηνιαία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, εκδ. Ειδική Εκδοτική, Τεύχος 61, Απρίλιος, 2012, σ. 8.

<sup>190</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιο\\_χρέος](https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιο_χρέος) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

απόκλιση μεταξύ του μέσου ονομαστικού επιτοκίου δανεισμού του Δημοσίου και του ρυθμού μεταβολής του ονομαστικού ΑΕΠ της».<sup>191</sup>

Με την καθιέρωση του ευρώ, δημιουργήθηκε εσφαλμένα η εντύπωση τόσο στους ευρωπαϊκούς χώρους, όσο και στις διεθνείς αγορές ότι έχει δημιουργηθεί ένα ασφαλές πλαίσιο, στο οποίο θα μπορούν όλες οι χώρες του ευρώ να λειτουργούν προστατευμένες από συναλλαγματικούς κινδύνους. Όμως, δεν έγινε αντιληπτό ότι «με την εξαφάνιση του συναλλαγματικού κινδύνου το συστημικό ρίσκο που προκαλούν τα χρονίζοντα διαρθρωτικά προβλήματα ενσωματώνεται πλέον ως πιστωτικός κίνδυνος στο κόστος δανεισμού ενός κράτους». Αυτό εξηγείται, καθώς τα ΚΜ που συμμετέχουν στην ΟΝΕ δεν έχουν πια τη δυνατότητα να εκδώσουν νέο χρήμα σε εθνικό επίπεδο και ως εκ τούτου, το χρέος κάθε κράτους σε ευρώ ισοδυναμεί πια σε μεγάλο βαθμό με εξωτερικό χρέος, εκφρασμένο σε οιονεί ξένο νόμισμα. Έτσι λοιπόν, οι αγορές εστιάζουν στα μεγάλα δημοσιονομικά ελλείμματα που δημιουργούνται και ανεβάζουν το κόστος δανεισμού μιας χώρας υποβαθμίζοντας την πιστοληπτική της ικανότητα.<sup>192</sup>

Η χρηματοπιστωτική κρίση που ξεκίνησε το 2008 στις ΗΠΑ γρήγορα εξαπλώθηκε και στην Ευρώπη. Πολλές ευρωπαϊκές χώρες, στην προσπάθεια τους να διασώσουν το τραπεζικό τους σύστημα, ενίσχυσαν υπέρμετρα τη ρευστότητα και προχώρησαν στην κρατικοποίηση μεγάλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τον περιορισμό των φορολογικών εσόδων, εξαιτίας της ύφεσης, καθώς και την αύξηση των δαπανών κοινωνικής προστασίας, εξαιτίας της έξαρσης της ανεργίας και των πολιτικών που ακολουθήθηκαν, προκειμένου να αντισταθμιστούν οι επιπτώσεις στην οικονομία από την κάμψη της ιδιωτικής κατανάλωσης, διόγκωσαν τα δημόσια ελλείμματα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες και κατά συνέπεια και το δημόσιο χρέος τους.<sup>193</sup> Το δημόσιο χρέος είναι ταυτοτικά ίσο με τον ιδιωτικό πλούτο, δηλαδή όσα χρωστάει το δημόσιο σε ιδιώτες,<sup>194</sup> τόσα ακριβώς οι ιδιώτες έχουν να λαμβάνουν από το δημόσιο.<sup>195</sup>

Το παράδειγμα της κρίσης χρέους στην Ελλάδα και της ανεπιτυχούς προσπάθειας εξόδου της χώρας από την ύφεση, έδειξε ότι η λιτότητα και τα αυστηρά διαρθρωτικά μέτρα δεν αποτελούν αποτελεσματικές μεθόδους διευθέτησης του

---

<sup>191</sup> Βαβούρας Ι., Μανωλάς Γ., Σφακιανάκη Γ., ό.π., σ. 8.

<sup>192</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 35.

<sup>193</sup> Βαβούρας Ι., Μανωλάς Γ., Σφακιανάκη Γ., ό.π., σ. 7.

<sup>194</sup> Στον όρο ιδιώτες περιλαμβάνεται και ο εξωτερικός τομέας.

<sup>195</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιο\\_χρέος](https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιο_χρέος) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

χρέους και εξυγίανσης της οικονομίας μιας χώρας. Ουσιαστικά, τα αυστηρά μέτρα λιτότητας, σε συνδυασμό με την συνεπακόλουθη ύφεση που προκαλεί η μείωση της ενεργούς ζήτησης και η έλλειψη αναπτυξιακών προγραμμάτων, οδηγούν στην παγίδα χρέους – ύφεσης.<sup>196</sup> Ως εκ τούτου, έχει γίνει πια αντιληπτό, πως η αντιμετώπιση κάθε κρίσης χρέους και εν γένει, η οικονομική σταθεροποίηση μιας χώρας μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μιας καλής αναπτυξιακής στρατηγικής, εστιασμένης στις επενδύσεις και στα μακροπρόθεσμα προγράμματα εξυγίανσης των διαρθρωτικών προβλημάτων που την υπονομεύουν. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και παραγωγικότητας κάθε χώρας, η προσέλκυση επενδύσεων και η βελτίωση της συνολικής της ευημερίας φαίνεται πως είναι το αντίδοτο για τη συρρίκνωση της εγχώριας οικονομίας της που θα σηματοδοτήσει την επιστροφή της σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

### **2.3. Το ελληνικό δημόσιο χρέος**

Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωζώνης, η κρίση στην Ελλάδα δεν προέκυψε, μόνο, ως απόρροια της κρίσης στο τραπεζικό σύστημα,<sup>197</sup> αλλά και από τη χρεοκοπία του ελληνικού Δημοσίου.<sup>198</sup> Οι σημαντικότεροι παράγοντες της κρίσης χρέους στην Ελλάδα είναι τα υψηλά δημόσια ελλείμματα, η μη αποτελεσματική διαχείριση του χρέους και των δημοσίων δαπανών, το εξωτερικό χρέος, η έλλειψη εξαγωγών, η χαμηλή ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας και η κρίση στην αγορά εργασίας, με την εκτόξευση της ανεργίας σε πρωτοφανή επίπεδα.<sup>199</sup> Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί η πορεία εξέλιξης του ελληνικού δημόσιου χρέους, το οποίο οδήγησε τη χώρα στο να προσφύγει στο Μηχανισμό Στήριξης. Αξίζει να σημειωθεί, ότι μια από τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου χρέους είναι πως κατέχεται σε συντριπτικό ποσοστό, πλέον του 82%, από τα υπόλοιπα ΚΜ της

<sup>196</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 37.

<sup>197</sup> Ο Ερίκ Τουσέν, επιστημονικός συντονιστής της Επιτροπής Αλήθεια Δημοσίου Χρέους διατείνεται ότι η οικονομική κρίση τόσο στην Ελλάδα όσο και στην περιφέρεια της ΕΕ οφείλεται στον ιδιωτικό τραπεζικό τομέα και όχι στις υψηλές δημόσιες δαπάνες. Η δημιουργία της Ευρωζώνης ανατροφοδότησε πολλές χρηματοοικονομικές ροές, με σκοπό την κερδοσκοπία. Τα μεγάλα πιστωτικά ιδρύματα της κεντρικής Ευρώπης, διέκριναν την ευκαιρία αυτή στη δεδομένη συγκυρία και δάνεισαν μεγάλα ποσά στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα των ΚΜ της περιφέρειας της ΕΕ. Αυτή η επωφελής επένδυση για τις τράπεζες δημιούργησε μια φούσκα ιδιωτικού χρέους, η οποία στο ξέσπασμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης το 2008, οδήγησε τις περιφερειακές χώρες της Ευρωζώνης σε κρίση και στη συνεπακόλουθη αύξηση του δημόσιου χρέους τους, καθώς οι μηχανισμοί διάσωσης τους έγιναν ακριβότεροι. Βλ. Τουσέν Ε., ό.π., σ.σ. 113-114.

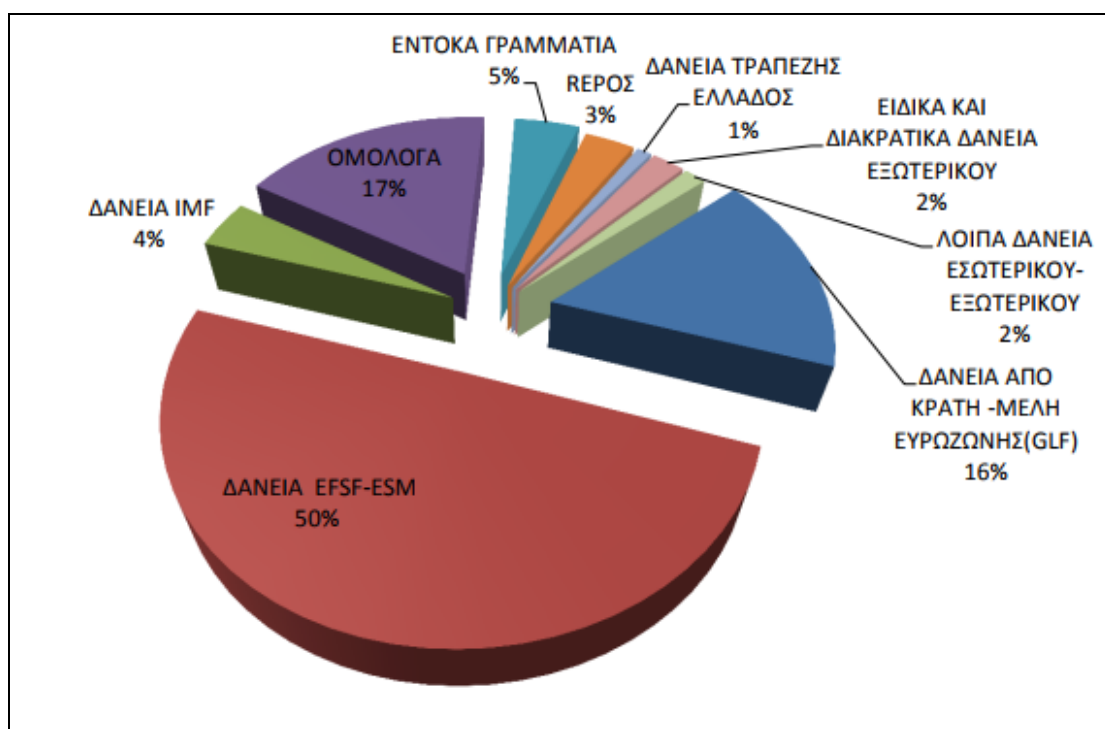
<sup>198</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 15.

<sup>199</sup> Σκλιάς Π., Ρουκανάς Σ., Μαρής Γ., ό.π., σ. 209.



ευρωζώνης, το EFSF/ESM,<sup>200</sup> την ΕΚΤ και σε μικρό ποσοστό από το ΔΝΤ. Συνεπώς, το εμπορεύσιμο στην αγορά ποσοστό του ελληνικού χρέους είναι περίπου το 7%, σε πραγματικούς όρους και ως εκ τούτου, «το ελληνικό χρέος διακανονίζεται θεσμικά και όχι αγοραία».<sup>201</sup> Στο Διάγραμμα 6 παρουσιάζεται, ενδεικτικά, η κατανομή του χρέους της Κεντρικής Διοίκησης ανά δανειστή την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2016.<sup>202</sup>

**Διάγραμμα 6**  
Χρέος Κεντρικής Διοίκησης ανά Δανειστή στις 31.12.2016



Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών

Στην Ελλάδα, το δημόσιο χρέος παρουσίασε διαχρονικά μια αλματώδη αύξηση, κυρίως λόγω των πρωτογενών ελλειμμάτων, των υψηλών επιτοκίων δανεισμού και της υψηλής δαπάνης για εξυπηρέτηση του χρέους.<sup>203</sup> Ουσιαστικά, η ελληνική κρίση χρέους είναι απόρροια των παθογενειών σε πολιτικό και θεσμικό επίπεδο και των ελλιπών μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων, τα τελευταία 30

<sup>200</sup> Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (EFSF) δημιουργήθηκε τον Ιούνιο του 2010 για να χρηματοδοτεί όσα από τα ΚΜ είχαν ανάγκη, μέσω δανεισμού από τις αγορές. Ο EFSF έδωσε δάνεια στην Ιρλανδία (2010), την Πορτογαλία (2011) και την Ελλάδα (2012). Στη συνέχεια, το 2013 δημιουργήθηκε ο μόνιμος Ευρωπαϊκός Μηχανισμός Σταθερότητας (ESM). Βλ. σχετικά Ξαφά Μ., ό.π., σ. 42.

<sup>201</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 134.

<sup>202</sup> Αναδημοσίευση Διαγράμματος από την Ετήσια Ενημερωτική Έκδοση Υπουργείου Οικονομικών, Δημόσιο χρέος και Δανεισμός για το έτος 2016, σ. 11.

<sup>203</sup> Βαβούρας Ι., Μανωλάς Γ., Σφακιανή Γ., ό.π., σ. 8.

χρόνια.<sup>204</sup> Η περίοδος μετά το 1974 υπήρξε περίοδος μεγάλου δανεισμού για την Ελλάδα με αποτέλεσμα το δημόσιο χρέος να διογκωθεί ραγδαία. Μεταξύ του διαστήματος 1980 και 1993 το χρέος ανήλθε από 28,6 σε 111,6% του ΑΕΠ, εκτινάσσοντας το έλλειμμα σε υψηλά επίπεδα.<sup>205</sup> Οι κυβερνήσεις της Μεταπολίτευσης ακολούθησαν πολιτικές διόγκωσης του δημόσιου τομέα, μέσω υπεράριθμων προσλήψεων, κοινωνικών επιδοτήσεων, υψηλών συντάξεων και λοιπών παροχών. Ουσιαστικά, η ανάπτυξη στηρίχθηκε σε δάνεια, τα οποία διόγκωσαν το ελληνικό δημόσιο χρέος.<sup>206</sup>

Οι προσπάθειες που έγιναν τη δεκαετία του 1990 για τον εξευρωπαϊσμό και τον εκσυγχρονισμό της Ελλάδας δεν απέδωσαν, ελλείπει των κατάλληλων πολιτικών και θεσμικών οργάνων. Στο ευπαθές αυτό μοντέλο διακυβέρνησης, της περιόδου αυτής, προστέθηκαν και διάφορα επαχθή φαινόμενα, όπως η διαφθορά, ο νεποτισμός, ο κρατισμός, η πολιτική αστάθεια, η κοινοβουλευτική ανισορροπία και η αποτυχία των μεταρρυθμίσεων.<sup>207</sup> Από το 1993 και μετά έγινε προσπάθεια ομαλοποίησης της ελληνικής οικονομίας, με στόχο να επιτευχθούν τα κριτήρια σύγκλισης της συνθήκης του Μάαστριχτ. Την περίοδο αυτή, φαίνεται ότι επιτεύχθηκαν υψηλότεροι ρυθμοί ανάπτυξης και το δημόσιο χρέος άρχισε να μειώνεται ως ποσοστό του ΑΕΠ,<sup>208</sup> με αποκορύφωμα το 1999, που το έλλειμμα μετρήθηκε κάτω από 3%, καθιστώντας την Ελλάδα μέλος της ΟΝΕ.<sup>209</sup> Αυτό που, ίσως, λίγοι γνωρίζουν είναι ότι η ένταξη της Ελλάδας στο ευρώ προκάλεσε τη διόγκωση του ελληνικού χρέους, όχι μόνο, εξαιτίας της νεοφιλελεύθερης πολιτικής που εφαρμόστηκε τις τελευταίες δεκαετίες στα ΚΜ της Ευρωζώνης, αλλά και της κατάργησης «της νομισματικής χρηματοδότησης του χρέους», στην οποία υποχρεώθηκε η Ελλάδα το 1990, ως προαπαιτούμενο για την ενταξιακή της πορεία στην Ευρωζώνη και την σύγκλιση με τις προδιαγραφές της

---

<sup>204</sup> Σκλιός Π., Ρουκανάς Σ., Μαρής Γ., ό.π., σ.σ. 210-211.

<sup>205</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική\\_κρίση\\_χρέους\\_2009-σήμερα](http://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_κρίση_χρέους_2009-σήμερα) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>206</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 15.

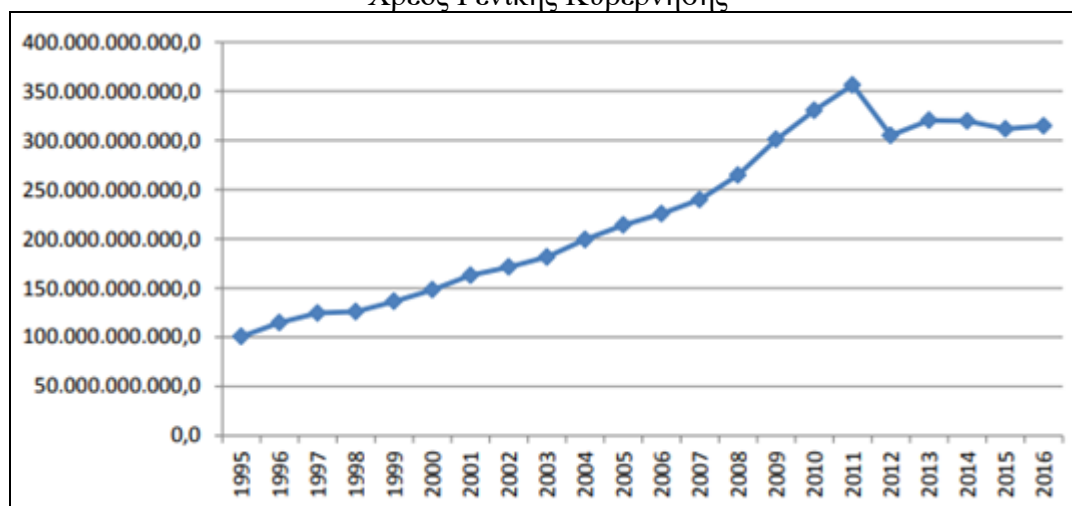
<sup>207</sup> Σκλιός Π., Ρουκανάς Σ., Μαρής Γ., ό.π., σ.σ. 210-211

<sup>208</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική\\_κρίση\\_χρέους\\_2009-σήμερα](http://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_κρίση_χρέους_2009-σήμερα) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>209</sup> Αργότερα αποκαλύφθηκε πως οι σχετικά υψηλές επιδόσεις της περιόδου αυτής ήταν εικονικές, καθώς οφείλονταν και σε αποκρύψεις ελλειμμάτων και δανείων, πολιτική που ακολουθήθηκε για να καταστεί η Ελλάδα μέλος της ΟΝΕ. Η πρακτική αυτή ονομάστηκε δημιουργική λογιστική και πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της επενδυτικής τράπεζας GoldmanSachs. Το φθινόπωρο του 2004 η ελληνική κυβέρνηση αναγκάστηκε να κάνει οικονομική απογραφή κατόπιν υπόδειξης της Eurostat. Η απογραφή αποκάλυψε ότι έχουν γίνει πολλές αποκρύψεις δαπανών από την προηγούμενη κυβέρνηση και έτσι αναθεωρήθηκαν τα ελλείμματα των τελευταίων ετών προς τα πάνω. Το γεγονός αυτό, στοίχισε στην Ελλάδα την αξιοπιστία της και την οδήγησε σε τριετή επιτήρηση από την ΕΕ. Η Eurostat από έλεγχο που έκανε την ίδια χρονιά, διαπίστωσε ότι τα ελλείμματα της Ελλάδας ήταν όλα εσφαλμένα και η Ελλάδα ποτέ δεν ικανοποιούσε τα κριτήρια σύγκλισης του Μάαστριχτ. Βλ. σχετικά [http://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική\\_κρίση\\_χρέους\\_2009-σήμερα](http://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_κρίση_χρέους_2009-σήμερα) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

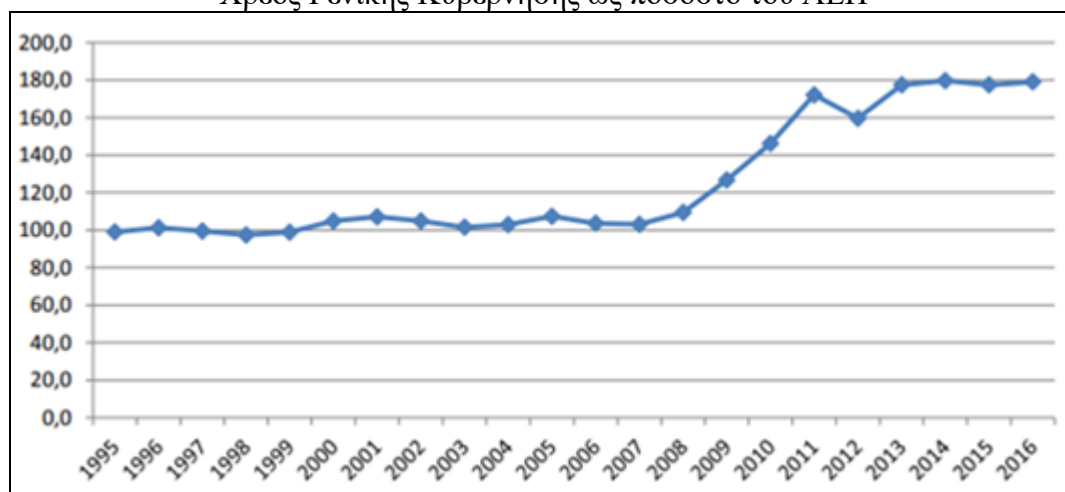
ΟΝΕ.<sup>210</sup> Στα Γραφήματα 2 και 3 αποτυπώνεται η εξέλιξη του χρέους της Γενικής Κυβέρνησης από το 1995 μέχρι και το 2016, σε δισ. ευρώ και ως ποσοστό του ΑΕΠ αντίστοιχα.<sup>211</sup>

**Γράφημα 2**  
Χρέος Γενικής Κυβέρνησης



Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών

**Γράφημα 3**  
Χρέος Γενικής Κυβέρνησης ως ποσοστό του ΑΕΠ



Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών

Από το 2000, όταν εγκρίθηκε η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωζώνη, άρχισε να χαλαρώνει η δημοσιονομική πολιτική της χώρας. Το επιτευχθέν πρωτογενές

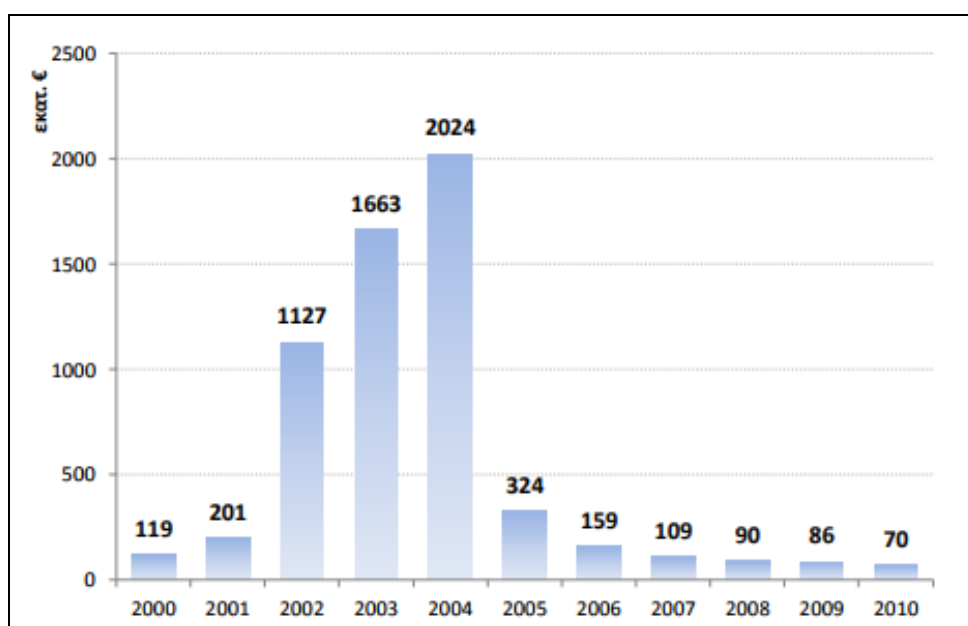
<sup>210</sup> Τουσέν Ε., ό.π., σ. 23.

<sup>211</sup> Αναδημοσίευση Γραφημάτων από την Ετήσια Ενημερωτική Έκδοση Υπουργείου Οικονομικών, Δημόσιο χρέος και Δανεισμός, για το έτος 2016, σ. 12.

πλεόνασμα που ήταν το προαπαιτούμενο για την ενταξιακή πορεία της Ελλάδας προς την ΟΝΕ, άρχισε να μειώνεται σταδιακά από το 2001 και τελικά μετατράπηκε σε έλλειμμα το 2002.<sup>212</sup> Την περίοδο αυτή, συνεχίστηκαν τα δάνεια για την αγορά στρατιωτικού εξοπλισμού, κυρίως από τη Γαλλία, τη Γερμανία και τις ΗΠΑ και βέβαια για το τεράστιο χρέος που προέκυψε από τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004, το κόστος των οποίων ανήλθε στα 5,3 δισ. ευρώ.<sup>213</sup> Η προετοιμασία της χώρας για την ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων, μπορεί να θεωρηθεί εν μέρει αιτία για την επιδείνωση της ελληνικής οικονομίας.<sup>214</sup> Στο Διάγραμμα 7 απεικονίζονται οι δαπάνες από εθνικούς πόρους του ΠΔΕ για τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων που έλαβαν χώρα στην Αθήνα.<sup>215</sup>

### Διάγραμμα 7

Δαπάνες από εθνικούς πόρους του ΠΔΕ για τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας (σε ονομαστικές τιμές)



Πηγή: IOBE

Την περίοδο 2004 – 2007 το χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ αυξήθηκε σημαντικά, ενώ παράλληλα σημειώθηκαν υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης, με το εθνικό

<sup>212</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 34.

<sup>213</sup> Τουσέν Ε., ό.π., σ.σ. 101-102.

<sup>214</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 34.

<sup>215</sup> Αναδημοσίευση Διαγράμματος και στοιχεία από την έκθεση: Το αποτύπωμα της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων του 2014 στην ελληνική οικονομία, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), Ιανουάριος, 2015, σ. 50.

εισόδημα να αυξάνεται ραγδαία.<sup>216</sup> «Σύμφωνα με τα απολογιστικά στοιχεία του Κρατικού προϋπολογισμού, η δαπάνη για την κατηγορία Ολυμπιακά έργα, μέσω του ΠΔΕ την περίοδο 2000 – 2010 ανήλθε σε 6 δισ. ευρώ». Όπως φαίνεται από το παραπάνω Διάγραμμα, το μεγαλύτερο μέρος της δαπάνης αυτής πραγματοποιήθηκε το διάστημα 2002 – 2004, λόγω των μεγάλων καθυστερήσεων στην υλοποίηση προγραμμάτων και έργων το προηγούμενο διάστημα της προετοιμασίας, ενώ οι δαπάνες από το 2005 και μετά, σχετίζονται, κυρίως, με αποπληρωμές των έργων που πραγματοποιήθηκαν την περίοδο αυτή.<sup>217</sup>

Από τις αρχές του 2000 μέχρι και τα τέλη του 2007, όταν έγιναν πια εμφανή τα πρώτα σημάδια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, οι συνθήκες που επικρατούσαν στην παγκόσμια οικονομία ήταν ιδανικές, ώστε η Ελλάδα να μειώσει το χρέος της. Η παγκόσμια οικονομία, το διάστημα αυτό, αναπτυσσόταν με ραγδαίους ρυθμούς και τα επιτόκια δανεισμού της Ελλάδας είχαν μειωθεί σημαντικά, με την εκμηδένιση του συναλλαγματικού κινδύνου. Δυστυχώς, όμως, η Ελλάδα δεν κατάφερε να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία που της δόθηκε από τη συγκυρία αυτή, καθώς το όφελος που αποκόμισε από την μείωση των τόκων δανεισμού, δεν αξιοποιήθηκε για την ελάφρυνση του δημόσιου χρέους της και εν τέλει, βρέθηκε αποδυναμωμένη, να προσπαθεί να αντιμετωπίσει την παγκόσμια, αλλά και την εγχώρια κρίση που εκδηλώθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 2000.<sup>218</sup>

Η κρίση χρέους που αντιμετώπισε η ελληνική οικονομία την περίοδο αυτή, ήταν ουσιαστικά απόρροια της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης που εκδηλώθηκε στις ΗΠΑ το 2008. Το ίδιο έτος ξεκίνησε ο εκτροχιασμός της ελληνικής οικονομίας, με αποτέλεσμα το έλλειμμα, αλλά και το χρέος, να αρχίσουν να αυξάνουν με γρήγορους ρυθμούς.<sup>219</sup> Ως εκ τούτου, η Ελλάδα τέθηκε εκτός των διεθνών αγορών για τη χρηματοδότηση των ελλειμμάτων της και την αναχρηματοδότηση του παλαιού της χρέους.<sup>220</sup> Οι τιμές των κρατικών ομολόγων του ελληνικού δημοσίου το 2009 ενέτειναν ακόμα περισσότερο την ανησυχία για το μέλλον της ελληνικής οικονομίας, γεγονός που προκάλεσε ανησυχίες σε όλες τις

---

<sup>216</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική\\_κρίση\\_χρέους\\_2009-σήμερα](http://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_κρίση_χρέους_2009-σήμερα) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>217</sup> Για την περίοδο 2000 – 2010, οι δαπάνες για τα Ολυμπιακά έργα αντιστοιχούσαν συνολικά στο 18% της εθνικής συμμετοχής στις δαπάνες του ΠΔΕ (33,2 δισ. ευρώ). Βλ. σχετικά Το αποτόπωμα της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων του 2014 στην ελληνική οικονομία, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), Ιανουάριος, 2015, σ. 50.

<sup>218</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 33.

<sup>219</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική\\_κρίση\\_χρέους\\_2009-σήμερα](http://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_κρίση_χρέους_2009-σήμερα) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>220</sup> Βαβούρας Ι., Μανωλάς Γ., Σφακιανάκη Γ., ό.π., σ.σ. 8-9.

χώρες του ευρώ. Ουσιαστικά, από την Ελλάδα λέγεται πως ξεκίνησε το 2010 η κρίση της Ευρωζώνης.<sup>221</sup>

Η εξέλιξη του δημόσιου χρέους στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία υπήρξε ραγδαία, ενώ σύμφωνα με προβλέψεις, μέχρι το 2020 θα ξεπεράσει το 150% του ΑΕΠ της χώρας.<sup>222</sup> Ειδικότερα, σύμφωνα με εκτιμήσεις, το δημόσιο χρέος ακολούθησε μια ανοδική πορεία από το 2007, όταν μετρήθηκε στο 103% του ΑΕΠ. Ακολούθως, το 2009 ανήλθε στο 126% του ΑΕΠ<sup>223</sup> και τελικά το 2010, το δημόσιο χρέος της Ελλάδας ξεπέρασε το 140% του ΑΕΠ.<sup>224</sup> Συγκεκριμένα, το 2010, το χρέος ανήλθε στο 148,3% του ΑΕΠ, ενώ το 2011 στο 170,1%. Στη συνέχεια, αν και ακολούθησαν δύο αναδιαρθρώσεις, μέσω του PSI και της επαναγοράς ομολόγων, το χρέος συνέχισε την ανοδική του πορεία.<sup>225</sup>

Όταν ξέσπασε η κρίση στην ελληνική οικονομία, στις αρχές του 2010, οι ευρωπαίοι εταίροι της χώρας και οι ιδιώτες ομολογιούχοι απέρριπταν κάθε ενδεχόμενο για ελάφρυνση του ελληνικού χρέους, ενώ από τις αρχές του 2011 και μετά έγινε σαφές πως υπήρχε επιτακτική ανάγκη κουρέματος του ελληνικού χρέους για να σωθεί η ελληνική οικονομία και να επιστρέψει σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης.<sup>226</sup> Η ονομαστική μείωση (κούρεμα) του ελληνικού δημόσιου χρέους (PSI και PSI plus) δεν κατόρθωσε να φανεί αντάξια των προσδοκιών, καθώς συμπεριέλαβε τα ελληνικά ασφαλιστικά ταμεία και δεν εξαίρεσε τους ιδιώτες κατόχους ομολόγων του ελληνικού δημοσίου.<sup>227</sup> Παρόλα αυτά, η αναδιάρθρωση του δημόσιου χρέους που έγινε το 2012 ήταν η μεγαλύτερη στα παγκόσμια χρονικά και σύμφωνα με έκθεση του ΔΝΤ κρίθηκε απαραίτητη για τη βιωσιμότητα του ελληνικού χρέους.<sup>228</sup>

Τα επόμενα δύο χρόνια, η οικονομία της χώρας δεν παρουσίασε σημαντική πρόοδο, εξαιτίας των συνεχιζόμενων πρωτογενών ελλειμμάτων που παρήγαγε η χώρα. Παρόλα αυτά, στα τέλη του 2014, η Ελλάδα φαίνεται πως είχε διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για την έξοδο της από το Μνημόνιο και τη μετάβαση στο καθεστώς της προληπτικής πιστωτικής γραμμής.<sup>229</sup> Το 2015, μετά τις πολιτικές

---

<sup>221</sup> Mink M., De Hana J., “Contagion during the Greek sovereign debt crisis”, *Journal of International Money and Finance*, Volume 34, 2012, σ. 112.

<sup>222</sup> Βαβούρας Ι., Μανωλάς Γ., Σφακιανάκη Γ., ό.π., σ.σ. 8-9.

<sup>223</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 27.

<sup>224</sup> Βαβούρας Ι., Μανωλάς Γ., Σφακιανάκη Γ., ό.π., σ.σ. 8-9.

<sup>225</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 42.

<sup>226</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ.σ. 65-66.

<sup>227</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 12.

<sup>228</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 8.

<sup>229</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 22.

εξελίξεις στη χώρα στις αρχές του έτους, φαίνεται πως η οικονομία διολίσθησε για ακόμα μια φορά και το ελληνικό χρέος αυξήθηκε ραγδαία. Οι καθυστερήσεις που παρουσιάστηκαν την περίοδο αυτή, τόσο από την προσπάθεια επαναδιαπραγμάτευσης της χώρας με τους δανειστές της, όσο και από τις συζητήσεις και τις διαπραγματεύσεις στο εσωτερικό της χώρας για την πορεία της ελληνικής οικονομίας δημιούργησαν προβλήματα στην εξέλιξη του χρέους. Οι συζητήσεις για τα μέτρα, τα οποία έπρεπε να ληφθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι των Μνημονίων, κράτησαν αρκετούς μήνες, με αποτέλεσμα τον εκτροχιασμό των προγραμμάτων, την επιβράδυνση της ανάπτυξης και κατ' επέκταση τη διόγκωση του χρέους.<sup>230</sup> Συνέπεια των παραπάνω είναι ότι το χρέος εκτοξεύθηκε στο 161,7% του ΑΕΠ και κρίθηκε αναπόφευκτη μια νέα δανειακή σύμβαση και το κούρεμα των ομολόγων.<sup>231</sup>

Το Μάρτιο του 2015, συγκροτήθηκε η Επιτροπή Αλήθειας Δημοσίου Χρέους, μια ειδική Επιτροπή της Βουλής, με σκοπό το λογιστικό έλεγχο του χρέους. Την προεδρία της Βουλής, την περίοδο αυτή, κατείχε η Ζωή Κωνσταντοπούλου και επιστημονικός συντονιστής της Επιτροπής ορίστηκε ο Ερίκ Τουσέν. Το προκαταρκτικό πόρισμα που εξέδωσε η Επιτροπή αυτή, τον Ιούνιο του 2015, έκρινε πως το χρέος ήταν «παράνομο, αθέμιτο, επονείδιστο και μη βιώσιμο». Παρόλα αυτά, η κρίση αυτή της Επιτροπής δεν ελήφθη υπόψη από κανέναν κυβερνητικό παράγοντα ούτε πριν το δημοψήφισμα ούτε μετά, στο κρίσιμο στάδιο της τελικής διαπραγμάτευσης της χώρας με τους Θεσμούς. Στα τέλη Σεπτεμβρίου του 2015, η Επιτροπή εξέδωσε δεύτερο πόρισμα, τεκμηριώνοντας και πάλι τον παράνομο χαρακτήρα του νέου έτους και ακολούθως, κηρύχθηκε η λήξη των εργασιών της.<sup>232</sup>

Σύμφωνα με στοιχεία του Οργανισμού Διαχείρισης Δημοσίου Χρέους, το χρέος της Κεντρικής Διοίκησης στις 30.06.2017 ανήλθε σε 325,4 δις.<sup>233</sup> Το ελληνικό χρέος ακολουθεί μια σταθερά ανοδική πορεία και μένει να μελετηθεί πως θα εξελιχθεί στο μέλλον. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί η ιδιαιτερότητα του ελληνικού χρέους, ότι, δηλαδή, η διαφορά μεταξύ ονομαστικής και παρούσας αξίας κυμαίνεται πάνω από 80% του ΑΕΠ, ενώ σε όλες τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωζώνης η διαφορά αυτή κυμαίνεται από 1% έως 5% του ΑΕΠ. Η εξαιρετική αυτή ιδιορρυθμία του ελληνικού χρέους δημιουργεί σε πολλούς την πεποίθηση πως η Ελλάδα οφείλει να πείσει τους δανειστές της πως η ορθή απεικόνιση του χρέους της

<sup>230</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ.σ. 69-70.

<sup>231</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 185.

<sup>232</sup> Τουσέν Ε., ό.π., σ. 35.

<sup>233</sup> <http://pdma.gr/el/dept-strategy-gr/public-debt-gr/level-of-debt-gr> (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

πρέπει να γίνει σε όρους παρούσας αξίας και όχι ονομαστικής αξίας, όπου το χρέος παρουσιάζεται υψηλότερο, ώστε να μπορέσει να διεκδικήσει καλύτερους όρους δημοσιονομικής προσαρμογής και μικρότερα πρωτογενή πλεονάσματα.<sup>234</sup>

## **2.4. Η διαχείριση της κρίσης του ελληνικού χρέους**

Στις ενότητες που ακολουθούν, θα αναλυθεί, αρχικά, ο στόχος της αναδιάρθρωσης του ελληνικού δημόσιου χρέους και αφού τεθούν τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης των αλλαγών, θα αξιολογηθεί η διαχείριση της κρίσης χρέους στην Ελλάδα.

### **2.4.1. Ο στόχος της αναδιάρθρωσης**

Η Ελλάδα είναι η μόνη ευρωπαϊκή χώρα που βρίσκεται για επτά συναπτά έτη σε Μηχανισμό Στήριξης και δέχεται συνεχώς πιέσεις, από τους ευρωπαίους εταίρους της, να λάβει τα αναγκαία μέτρα για την διευθέτηση του χρέους της και την επανεκκίνηση της οικονομίας.<sup>235</sup> Τα μεγάλα διαρθρωτικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας δεν έχουν επιλυθεί, παρά τα ισχυρά μέτρα λιτότητας και τις διαρκείς μεταρρυθμίσεις.<sup>236</sup> Το διακύβευμα για την Ελλάδα είναι η διασφάλιση της ευρωπαϊκής της προοπτικής και η παραμονή της στην Ευρωζώνη. Η Ευρώπη αλλάζει και από πολλούς αμφισβητείται η ευρωπαϊκή πορεία της χώρας. Το ζητούμενο είναι να μπορέσει η Ελλάδα να εκπληρώσει τις δεσμεύσεις της που απορρέουν από το Πρόγραμμα Οικονομικής Πολιτικής και παράλληλα να δώσει έμφαση στην ανάπτυξη και την οικονομική της ευημερία.<sup>237</sup> Για την αντιμετώπιση της κρίσης αυτής και την προοπτική οριστικής επίλυσης του προβλήματος, τόσο για την Ελλάδα όσο και για τα υπόλοιπα ΚΜ της Ευρωζώνης, είναι απαραίτητο να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα δημοσιονομικής πολιτικής για την αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομίας, που όμως να έχουν αναπτυξιακό προσανατολισμό και όχι να επιβαρύνουν ακόμα περισσότερο τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.

---

<sup>234</sup> Η άποψη αυτή αποτελεί την κεντρική ιδέα της επιχειρηματολογίας του Ελευθέριου Βενιζέλου. Βλ. Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 43.

<sup>235</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 188.

<sup>236</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 7.

<sup>237</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 195.



Ο στόχος, όμως, της αναδιάρθρωσης της ελληνικής οικονομίας δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί, καθώς απαιτούνται ριζικές και συνεχείς διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Επιπλέον, ελλοχεύει ο κίνδυνος καθυστερήσεων και τριβών, οδηγώντας σε στασιμότητα, σε μείωση του ρυθμού αύξησης του ΑΕΠ και κατ' επέκταση σε επιβράδυνση της οικονομικής ανάπτυξης. Για να επιτευχθεί η αναδιάρθρωση της οικονομίας προς την αναπτυξιακή κατεύθυνση πρέπει να ενισχυθεί η παραγωγικότητα της χώρας και τελικά να τονωθεί η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας. Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν τον στόχο αυτό είναι και η έκταση του δημόσιου τομέα, η οποία σχετίζεται αρνητικά με την ανταγωνιστικότητα. Σχετική με την έκταση του δημόσιου τομέα είναι και η φύση των κρατικών δραστηριοτήτων, που έχουν κυρίως γραφειοκρατικό χαρακτήρα και δεν συμβάλλουν στην αύξηση του εγχώριου προϊόντος.<sup>238</sup>

Από την άλλη πλευρά, η αρχή της αποδοτικότητας, που διέπει τη δράση της Δημόσιας Διοίκησης, υπαγορεύει την τήρηση της βέλτιστης δυνατής σχέσης μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μέσων και των επιτυγχανόμενων αποτελεσμάτων. Οι βασικότεροι ανασταλτικοί παράγοντες της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα είναι αφενός, η άνιση κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες, με αποτέλεσμα την υπερβολική στελέχωση ορισμένων κεντρικών υπηρεσιών και την πλημμελή στελέχωση των περιφερειακών και αφετέρου, το καθεστώς κομματισμού που εμφανίζεται κυρίως στις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες. Η έλλειψη διαφάνειας και αξιοκρατίας στο σύστημα επιλογής και αξιολόγησης σε όλες τις βαθμίδες των δημοσίων υπαλλήλων και στις διάφορες οργανικές μονάδες επηρεάζει την αποδοτικότητα του έργου τους, γεγονός που έχει δημιουργήσει στην κοινή γνώμη την πεποίθηση ότι το λειτούργημα των δημοσίων υπαλλήλων είναι ένα αντιπαραγωγικό επάγγελμα.<sup>239</sup>

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα, έχει κατηγορηθεί, ότι ζει σε βάρος του ιδιωτικού, επιβαρύνοντάς τον, κυρίως, με υψηλή φορολόγηση για την κάλυψη των δημοσίων δαπανών. Από την άλλη πλευρά, οι σημαντικότερες παθογένειες της ελληνικής οικονομίας, όπως η γραφειοκρατία, η πολυνομία και η διαφθορά λειτουργούν ανασταλτικά για την ανάπτυξη της χώρας και την προσέλκυση επενδύσεων. Ως εκ τούτου, είναι σκόπιμο να γίνει μια αναδιάταξη του δημόσιου τομέα, να προγραμματιστεί ένα εκτεταμένο πρόγραμμα αποκρατικοποιήσεων και να

<sup>238</sup> Δρακάτος Κ., ό.π., σ.σ. 28-33.

<sup>239</sup> Κτιστάκη Σ., ό.π., σ.σ. 85-87.

ενισχυθεί η επιχειρηματικότητα και η ιδιωτική πρωτοβουλία.<sup>240</sup> Παρόλα αυτά, σε κάθε στάδιο της αναδιάρθρωσης της ελληνικής οικονομίας, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι συνέπειες των μεταρρυθμιστικών μέτρων στην κοινωνική συνοχή, καθώς αυτές που πλήττονται ιδιαίτερα είναι οι αδύναμες κοινωνικές ομάδες. Τα μέτρα λιτότητας που ελήφθησαν περιλάμβαναν, κυρίως, οριζόντιες μειώσεις μισθών και συντάξεων και συνεχείς αυξήσεις φόρων, ενώ εξακολουθεί να υπάρχει μεγάλη σπατάλη κρατικών πόρων και μη αποτελεσματική λειτουργία των ελεγκτικών μηχανισμών.<sup>241</sup>

Μετά την υπογραφή τριών Προγραμμάτων Στήριξης προς την Ελλάδα και τη δημοσιονομική πειθαρχία που επιβλήθηκε στη χώρα, έχει γίνει πια σαφές πως τα μέτρα λιτότητας αποτελούν αναγκαία, όχι όμως και ικανή συνθήκη για την αντιμετώπιση της κρίσης χρέους. Από την πρώτη στιγμή των συζητήσεων με τους Θεσμούς, η ελληνική πλευρά έκανε λόγο για ελάφρυνση του χρέους της. Παρόλα αυτά, η απόφαση για το κούρεμα του ελληνικού χρέους αποφασίστηκε ένα χρόνο αργότερα, το καλοκαίρι του 2011. Η καθυστέρηση αυτής της απόφασης για την αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους είχε αρνητικές επιπτώσεις τόσο για την πορεία του ελληνικού χρέους όσο και εν γένει, για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας.<sup>242</sup>

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, τα πρωτογενή ελλείμματα της χώρας αποτελούν μια σημαντική παθογένεια της ελληνικής οικονομίας και είναι απαραίτητη η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της εξέλιξής τους. Η πρόοδος που σημειώθηκε τα τελευταία χρόνια στο έλλειμμα της Γενικής Κυβέρνησης είναι αξιοσημείωτη,<sup>243</sup> όμως δεν ήταν ικανή να οδηγήσει την ελληνική οικονομία στην έξοδο από την ύφεση και την ανάγκη χρηματοδότησής της. Αξίζει να σημειωθεί πως η ελληνική κρίση δεν σχετίζεται μόνο με τα δημόσια ελλείμματα και χρέη, αλλά και με το μέγεθος και την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα και την ελλιπή πολιτική και θεσμική αναδιάρθρωση. Συνεπώς, εάν δεν αντιμετωπιστούν οι παθογένειες που προκύπτουν από το κενό που έχει δημιουργηθεί σε πολιτικό και θεσμικό επίπεδο, τότε οποιαδήποτε προσπάθεια παρέμβασης στον οικονομικό τομέα θα είναι επισφαλής.<sup>244</sup>

---

<sup>240</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 9.

<sup>241</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 187.

<sup>242</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 65.

<sup>243</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 42.

<sup>244</sup> Σκλιάς Π., Ρουκανάς Σ., Μάρης Γ., ό.π., σ. 217.

Η χαμηλή αποτελεσματικότητα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αντανακλάται, κυρίως, στις καθυστερήσεις που έχουν παρατηρηθεί στη λήψη των επιβεβλημένων δημοσιονομικών μέτρων και κατ' επέκταση, στο βαθμό που έχει κατορθώσει να επιτύχει τους στόχους της. Η αρχή της αποτελεσματικότητας, δηλαδή «της διοικητικής δράσης που εκδηλώνεται έγκυρα και συνεπάγεται, στην πραγματικότητα, το επιζητούμενο αποτέλεσμα», συνιστά την έκφραση της αρχής της θεραπείας του δημόσιου συμφέροντος, ως προς τον τελικό σκοπό της διοικητικής δράσης, αλλά και της αρχής της δράσης, ως προς το μέσο για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού. Άμεση συνέπεια της αρχής της αποτελεσματικότητας είναι ο έλεγχος επίτευξης των αποτελεσμάτων ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς που έχουν οριστεί εκ των προτέρων.<sup>245</sup> Συνεπώς, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, οφείλει να εναρμονίζεται με την αρχή αυτή και να προσπαθεί να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την επίτευξη του επιδιωκόμενου κάθε φορά αποτελέσματος.

Όπως αναλύθηκε ανωτέρω, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την έξοδο της Ελλάδας από την κρίση δανεισμού της είναι οι επενδύσεις και η συνεπακόλουθη ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας. Η κεφαλαιαγορά αποτελεί ουσιώδους σημασίας παράγοντα για την ελληνική οικονομία και την πορεία της, καθώς η κύρια πηγή χρηματοδότησης των ιδιωτικών επενδύσεων στην Ελλάδα, ιστορικά, πέραν της αυτοχρηματοδότησης, υπήρξε το τραπεζικό σύστημα.<sup>246</sup> Συνεπώς, η αντιμετώπιση της τραπεζικής κρίσης που πλήττει τα τελευταία χρόνια την Ελλάδα είναι αναγκαία συνθήκη για την επιστροφή της χώρας σε αναπτυξιακή τροχιά. Όμως, η βιωσιμότητα του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα που θα της παρέχει η ΕΚΤ. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να διασφαλιστεί και η σταθερότητα και η ανεξαρτησία της ΕΚΤ. Για την αποφυγή μελλοντικών κρίσεων δανεισμού στην Ευρωζώνη, κρίνεται απαραίτητη «η δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού Νομισματικού Ταμείου, το οποίο θα είναι το ύστατο καταφύγιο δανεισμού στην αγορά κρατικών ομολόγων (με δυνατότητα δανεισμού από την ΕΚΤ), καθώς επίσης και η έκδοση ενός κοινού ευρωομολόγου κλιμακωτού επιτοκίου».<sup>247</sup>

---

<sup>245</sup> Τάχος Α., ό.π. σ.σ. 72-73.

<sup>246</sup> Δρακάτος Κ., ό.π., σ. 20.

<sup>247</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 191.

## 2.4.2. Η διαχείριση των αλλαγών

Με τον όρο αλλαγή θεωρούμε τη μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη. Πρόκειται, ουσιαστικά, «για τη συνειδητοποίηση της ανάγκης για την ανατροπή του παλαιού και την εισαγωγή του νέου, που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη και στην πρόοδο». Για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι αλλαγές, θα πρέπει να ακολουθηθεί μια στρατηγική διαδικασία διαχείρισής τους, με μακροπρόθεσμη προοπτική, ακολουθώντας μια σφαιρική προσέγγιση της οργανωτικής πραγματικότητας.<sup>248</sup> Η διαχείριση αλλαγών αποτελεί «μια διαδικασία κατά την οποία οι ελεγχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα σύμφωνα με καθορισμένα πλαίσια ή μοντέλα. Αλλαγές μπορούν να εφαρμοστούν στα συστήματα, στις πολιτικές, στα οργανωτικά σχήματα, στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στις δραστηριότητες». Το ανθρώπινο στοιχείο που συμβάλλει στην αλλαγή που πραγματοποιείται, αποτελεί, ίσως, τον σημαντικότερο παράγοντα στη διαχείριση των αλλαγών.<sup>249</sup> Υπό αυτό το πρίσμα, σχετική με τη διαχείριση των αλλαγών είναι και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), βασικά στοιχεία της οποίας, αποτελούν η επιχειρησιακή ηθική, η ακεραιότητα, η εμπιστοσύνη, η εκπαίδευση, η ομαδική εργασία, η ηγεσία, η αναγνώριση του έργου και η επικοινωνία, στοιχεία τα οποία οδηγούν τη Διοίκηση σε επιτυχημένα αποτελέσματα και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων.<sup>250</sup>

Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο, ότι η παραγωγικότητα της Δημόσιας Διοίκησης εξαρτάται, κυρίως, από τις δεξιότητες των στελεχών της. Ουσιαστικά, ο βαθμός συσχέτισης της διοικητικής ικανότητας των δημοσίων υπαλλήλων με τις αρμοδιότητες που καλούνται να ασκήσουν, προσδιορίζει την παραγωγικότητα της Διοίκησης.<sup>251</sup> Ως εκ τούτου, το ΝΔΜ αποτελεί μια επίκαιρη πρόταση οργάνωσης και συσχετισμού κράτους, αγοράς και κοινωνίας πολιτών, μια προσέγγιση που οριοθετεί εκ νέου τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Οι βασικές αρχές του, ποιότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και οικονομικότητα, θεωρούνται συμπληρωματικές των αρχών της νομιμότητας και ισότητας των ευκαιριών, συνεπώς

---

<sup>248</sup> Κέφης Β., *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005, σ. 181.

<sup>249</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση\\_αλλαγών](http://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση_αλλαγών) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>250</sup> Κέφης Β., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005, σ. 21.

<sup>251</sup> Κτιστάκη Σ., ό.π., σ. 83.

πρέπει να εφαρμόζονται εκ παραλλήλου.<sup>252</sup> Έτσι, λοιπόν, για να μπορέσει η Δημόσια Διοίκηση να ενισχύσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της, θα πρέπει να προχωρήσει σε μια σειρά ενισχυτικών θεσμικών αλλαγών, ως προς την στελέχωση του ευρύτερου δημόσιου τομέα, που θα της επιτρέψει να ανταπεξέλθει επαρκώς στις νέες προκλήσεις.

Η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει σημαντικά δομικά προβλήματα, όπως την αύξηση των επιπέδων της ανεργίας, τη γραφειοκρατία και τη διαφθορά.<sup>253</sup> Η γραφειοκρατία θεωρείται ως ο διοικητικός μηχανισμός κάθε κράτους που οργανώνεται με βάση την ιεραρχία. Η ιεραρχική σχέση που δημιουργείται έχει δύο εκφάνσεις, αφενός ο ιεραρχικά προϊστάμενος κατευθύνει και ελέγχει τις πράξεις των υφισταμένων του και αφετέρου, ο υφιστάμενος τελεί πάντα υπό τον ιεραρχικό έλεγχο του προϊσταμένου του. Η γραφειοκρατική διοίκηση έχει πολλές φορές κατηγορηθεί ως αιτία δυσλειτουργίας της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που δημιουργούν αρνητικές επιπτώσεις στο γραφειοκρατικό μοντέλο είναι τα περίπλοκα οργανωτικά και λειτουργικά συστήματα, η πολυνομία και ασάφεια των οδηγιών και κατευθύνσεων και η ανεπαρκής υπηρεσιακή και περιορισμένη επαγγελματική κατάρτιση των υπαλλήλων.<sup>254</sup> Στην Ελλάδα, μια σειρά από δυσκίνητες δομές, όπως ο κατακερματισμός αρμοδιοτήτων, η αναποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και πόρων, η έλλειψη στόχων και η ανεπαρκής πρόσβαση στην πληροφόρηση είναι μερικά από τα στοιχεία που συνιστούν την αναποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.<sup>255</sup>

Η οικονομικότητα, μία από τις θεμελιώδεις αρχές που εφαρμόζει η επιστήμη του ΝΔΜ, επιτυγχάνεται μέσω της εκτίμησης του οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος που προκύπτει. Επιπλέον, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών αποτελούν βασικές προϋποθέσεις επιτυχημένων πρακτικών της Δημόσιας Διοίκησης. Άλλα εργαλεία που εφαρμόζονται στο πλαίσιο του ΝΔΜ είναι η σύναψη συμφωνιών μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, μέσω διαπραγματεύσεων και όχι με προκαθορισμένους κανόνες δικαίου, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση των στόχων και των αποτελεσμάτων της διοικητικής δράσης, η συγκριτική αξιολόγηση, η ανταγωνιστικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, κ.ά.<sup>256</sup> Στο

---

<sup>252</sup> Καρκατσούλης Π., *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Σιδέρη, Αθήνα, 2004, σ. 42.

<sup>253</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/Οικονομία\\_της\\_Ελλάδας](http://el.wikipedia.org/wiki/Οικονομία_της_Ελλάδας) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>254</sup> Κτιστάκη Σ., ό.π., σ.σ. 78-81.

<sup>255</sup> Καρακιουλάφη Χ. - Σπυριδάκης Μ. - Γιαννακοπούλου Ε. - Καραλής Δ. - Σώρος Γ., ό.π. σ. 4.

<sup>256</sup> Καρκατσούλης Π., ό.π., σ.σ. 40-41.

πεδίο της απασχόλησης, το ΝΔΜ ενισχύεται με την άρση των διαφορών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και τον περιορισμό των προνομίων που ίσχυαν στις εργασιακές σχέσεις στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.<sup>257</sup>

Η ιδέα μιας αλλαγής προκύπτει από την ανάγκη ενός φορέα να κάνει μια αλλαγή ή να αλλάξει τη συμπεριφορά του. Υπάρχει η αντίληψη ότι μπορεί να γίνει μια βελτίωση, ώστε να γίνει αποδοτικότερος και αποτελεσματικότερος. Μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες της διαχείρισης αλλαγών είναι ο προσδιορισμός του προβλήματος. Γίνεται αρχικά ανάλυση του προβλήματος, προσδιορίζονται οι στόχοι και το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι εναλλακτικές λύσεις, τα εμπόδια και οι μέθοδοι υλοποίησης τους διαφέρουν, ανάλογα με τον τρόπο θεώρησης του προβλήματος ή της ανάγκης για αλλαγή. Ως εκ τούτου, η διαδικασία αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο θεώρησης του προβλήματος και από τον τρόπο αντιμετώπισής του. Η ανάλυση εναλλακτικών προτάσεων αλλαγών θα πρέπει να γίνεται σε σχέση με τα εμπόδια που οι αλλαγές αυτές μπορεί να επιφέρουν. Κάθε εναλλακτική πρόταση μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο ελκυστική ανάλογα με τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσει ο φορέας, αλλά και ανάλογα με την πιθανότητα επιτυχημένης εφαρμογής της.<sup>258</sup>

Όλες οι οικονομικές κρίσεις προκαλούν ανισότητες και έχουν αναδιανεμητικές επιπτώσεις, καθώς δεν πλήττουν ισόρροπα όλα τα άτομα και αυξάνουν το ποσοστό των ατόμων που βρίσκονται στο όριο της φτώχειας. Οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τις αναδιανεμητικές επιπτώσεις των κρίσεων στη φτώχεια και την ανισότητα είναι κυρίως «η μείωση του εισοδήματος εξαιτίας του περιορισμού της οικονομικής δραστηριότητας, η αύξηση της ανεργίας και η συρρίκνωση των δημοσίων δαπανών κοινωνικής προστασίας». Κατά συνέπεια για να μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια κρίση πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες αυτοί και να ακολουθείται μια στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης που δεν εντείνει περαιτέρω τις κοινωνικές ανισότητες.<sup>259</sup> Τα στάδια που οδηγούν έναν οργανισμό στην εφαρμογή επιτυχημένων αλλαγών είναι τα εξής οκτώ: 1) η δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας, 2) η δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού, 3) η ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής, 4) η μετάδοση οράματος για αλλαγή, 5) η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους

---

<sup>257</sup> Καρακιουλάφη Χ. - Σπυριδάκης Μ. - Γιαννακοπούλου Ε. - Καραλής Δ. - Σώρος Γ., ό.π. σ. 2.

<sup>258</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση\\_αλλαγών](http://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση_αλλαγών) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>259</sup> Βαβούρας Ι., Μανωλάς Γ., Σφακιανή Γ., ό.π., σ. 5.

για δράση σε διάφορα επίπεδα, 6) η δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων, 7) το παγίωμα των ωφελειών και η συνεχής προσπάθεια για περισσότερες αλλαγές, 8) η ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού.<sup>260</sup>

Περαιτέρω, οι τρεις πυλώνες που καθορίζουν την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών είναι: α) η ανάπτυξη στρατηγικής, β) η διαχείριση γνώσεων, γ) η εφαρμογή των μέτρων. Πρέπει να υπάρχουν και οι τρεις αυτοί πυλώνες για να σημειωθεί αλλαγή στις διαδικασίες. Η ανάπτυξη στρατηγικής περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ένας φορέας για να προσδιορίσει τί θα πρέπει να αλλάξει, να ιεραρχήσει τις αλλαγές που πρέπει να κάνει και να εντοπίσει τα κίνητρα για τις αλλαγές αυτές. Στο στάδιο της διαχείρισης γνώσεων γίνεται σαφής ανάλυση στις πηγές των ιδεών της αλλαγής και συστηματική αξιολόγηση της προκαταβολικής εφαρμογής των ιδεών αυτών. Εντοπίζονται, δηλαδή, οι πιθανοί στόχοι βελτίωσης και τα μέσα για την επίτευξή τους. Στο στάδιο της εφαρμογής, οι φορείς συνήθως δοκιμάζουν και υιοθετούν νέες ιδέες με τη μέθοδο βήμα – βήμα και δοκιμαστικά. Είναι ένα στάδιο κατά το οποίο αξιολογείται σε κάθε βήμα εάν οι αλλαγές πέτυχαν και πρέπει να επιδιωχθεί ευρύτερη εφαρμογή τους ή είχαν περιορισμένη επιτυχία και θα έπρεπε να αναπτυχθούν περισσότερο ή απέτυχαν παταγωδώς και θα πρέπει να σταματήσουν αμέσως. Τέλος, ένα ακόμα πολύ σημαντικό βήμα στην διαδικασία διαχείρισης αλλαγών είναι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Μέσω της αξιολόγησης, ελέγχεται εάν οι στόχοι επιτεύχθηκαν και τί θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά, γίνεται δηλαδή αναπληροφόρηση που μπορεί να αξιοποιηθεί σε ιδέες αλλαγών στο μέλλον.<sup>261</sup>

#### **2.4.3. Η διαχείριση της κρίσης χρέους στην Ελλάδα**

Η επιτακτική ανάγκη άμεσης μείωσης του δημόσιου χρέους, αλλά και των πρωτογενών ελλειμμάτων που εμφάνισε η ελληνική οικονομία είχε ως αποτέλεσμα τη λήψη αυστηρών περιοριστικών μέτρων δημοσιονομικής και εισοδηματικής πολιτικής, με αποτέλεσμα την ένταση της ύφεσης στην ελληνική οικονομία.<sup>262</sup> Από την υπογραφή του πρώτου Μνημονίου το 2010, η ελληνική κυβέρνηση προσπάθησε να λάβει μέτρα εξυγίανσης των δημοσιονομικών της, χωρίς όμως τα επιθυμητά

<sup>260</sup> Κέφης Β., *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005, σ.σ. 189-190.

<sup>261</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση\\_αλλαγών](http://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση_αλλαγών) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>262</sup> Βαβούρας Ι., Μανωλάς Γ., Σφακιανή Γ., ό.π., σ. 9.

αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, έγινε σαφές, πως έπρεπε να αλλάξει τον τρόπο που λειτουργούσε μέχρι στιγμής και να λάβει τα απαραίτητα μεταρρυθμιστικά μέτρα, ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή δημοσιονομική προσαρμογή της χώρας στα νέα δεδομένα.<sup>263</sup>

Οι τρόποι με τους οποίους δύνата να επιτευχθεί η αλλαγή αυτή, είναι κυρίως, η εισαγωγή νέων διοικητικών και ελεγκτικών μηχανισμών, η βελτίωση των ελεγκτικών διαδικασιών και της αποτελεσματικότητας του φορολογικού συστήματος, η εισαγωγή λογισμικών προγραμμάτων κεντρικής παρακολούθησης και διασταύρωσης των φορολογικών στοιχείων που βρίσκονται σε διαφορετικές βάσεις δεδομένων, καθώς και η βελτίωση του συστήματος αντιμετώπισης της διαφθοράς στις οικονομικές υπηρεσίες του κράτους. Τα τελευταία χρόνια είναι σαφές ότι υπάρχει η ανάγκη για δημοσιονομική εξυγίανση και ως εκ τούτου, δίνεται μεγάλη έμφαση στην αντιμετώπιση της παραοικονομίας και της φοροδιαφυγής. Μέσω της αντιμετώπισης της παραοικονομίας και της πάταξης της φοροδιαφυγής, μπορούν να εξοικονομηθούν έσοδα, ώστε να αποφευχθεί η περικοπή των κοινωνικών δαπανών, ως μέσο αντιμετώπισης της κρίσης χρέους, που ουσιαστικά θα ενέτεινε την κοινωνική κρίση και τις εισοδηματικές ανισότητες.<sup>264</sup>

Η διαχείριση αλλαγών επιβάλλεται στη στρατηγική διαχείριση. Η πρόσφατη εμπειρία της διαχείρισης της κρίσης χρέους ανέδειξε την ανάγκη για διαχείριση αλλαγών. Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η διαχείριση αλλαγών αφορά το ανθρώπινο στοιχείο.<sup>265</sup> Ποιές διαδικασίες λοιπόν πρέπει να αλλάξουν; Προς ποιά κατεύθυνση πρέπει να κινηθούν οι αλλαγές; Η υπάρχουσα οργάνωση είναι αυτή που αντικατοπτρίζει τις αλλαγές; Ποιά εργαλεία πρέπει να αποκτηθούν, ώστε να δημιουργηθεί ένας πιο ευέλικτος και αποτελεσματικός πολιτικός μηχανισμός; Τα εργαλεία - μέθοδοι που προσφέρει η διαχείριση αλλαγών είναι η βελτίωση διαδικασιών και η αναδιοργάνωση. Ως βελτίωση των διαδικασιών ορίζεται «η συστηματική προσπάθεια να μάθει κανείς όλα τα στοιχεία μιας διεργασίας και να χρησιμοποιήσει αυτή τη γνώση που αποκόμισε για να αλλάξει τη διεργασία και να περιορίσει την πολυπλοκότητα. Οι ομάδες εργασίας χρησιμοποιούνται για να λύσουν προβλήματα σε υπάρχουσες διεργασίες». Από την άλλη πλευρά, ως αναδιοργάνωση ορίζεται «η διαδικασία της δραστηκής αλλαγής στην οργανωτική δομή, στις

---

<sup>263</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 38.

<sup>264</sup> Βαβούρας Ι., Μανωλάς Γ., Σφακιανάκη Γ., ό.π., σ.σ. 6-8.

<sup>265</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση\\_αλλαγών](http://el.wikipedia.org/wiki/Διαχείριση_αλλαγών) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).



διαδικασίες εργασίας και στα συστήματα παράδοσης για να επιτευχθεί βελτίωση στις υπηρεσίες».<sup>266</sup>

Σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, δεν επιτυγχάνεται η ποιότητα σε έναν Οργανισμό, εάν δεν είναι ποιοτικοί οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Η επικοινωνία και η συμμετοχικότητα αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία αποτελεσματικής δράσης των σύγχρονων οικονομικών μονάδων. Πρέπει να αλλάξει η νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων και να κατανοήσουν ότι από αυτούς εξαρτάται η επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί, αλλά και η Διοίκηση πρέπει να ξεκινάει από την αφετηρία ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι προαπαιτούμενο για την επίτευξη υψηλής ποιότητας.<sup>267</sup> Από την άλλη πλευρά, πρέπει και οι πολιτικοί να μιλούν με ειλικρίνεια προς όλες τις κοινωνικές τάξεις και να προωθούν εκείνα τα μέτρα που θα δημιουργήσουν πολιτική και κοινωνική συνείδηση σε όλους τους πολίτες, ώστε να αντιμετωπίζουν με τη δέουσα ωριμότητα και σύνεση την αναγκαιότητα των μέτρων.<sup>268</sup>

Ένα ζήτημα που προκύπτει από τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού στον ευρύτερο δημόσιο τομέα είναι η λανθασμένη κατανομή του στις διάφορες υπηρεσίες, με αποτέλεσμα η υπεραπασχόληση σε ορισμένους τομείς να συνεπάγεται την έλλειψη προσωπικού σε άλλους, οδηγώντας σε αντιπαραγωγικές και ανορθολογικές πρακτικές.<sup>269</sup> Επιπλέον, παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης αποτελούν και η μετάθεση ευθυνών και η αναβλητικότητα. Οι ευρωπαίοι εταίροι της Ελλάδας πίεζαν για διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, όπως απελευθέρωση των επαγγελμάτων, αλλά οι εκάστοτε κυβερνήσεις τις απέφευγαν, λαμβάνοντας μέτρα που θα προκαλούσαν λιγότερες αντιδράσεις, όπως αύξηση της φορολογίας, κυρίως σε ομάδες που δεν μπορούσαν να αποφύγουν τον φορολογικό έλεγχο, όπως στους μισθωτούς και τους συνταξιούχους.<sup>270</sup>

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι η αδυναμία της να λαμβάνει εκείνα τα μεταρρυθμιστικά μέτρα που θα της επιτρέψουν να κάνει ριζικές αλλαγές στην αναποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση. Η αδυναμία αυτή οφείλεται, κυρίως, στην κακή διακυβερνητική συνεργασία, την έλλειψη

---

<sup>266</sup> Βλ. Σταύρου Φ., «Οι Αλλαγές στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και οι Επιπτώσεις τους στην Οργάνωση του Προσωπικού τους», Πρακτικά Συνεδρίου: «10<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών», Θεσσαλονίκη, 2001.

<sup>267</sup> Κέφης Β., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005, σ. 77.

<sup>268</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 163.

<sup>269</sup> Καρακιουλάφη Χ. - Σπυριδάκης Μ. - Γιαννακοπούλου Ε. - Καραλής Δ. - Σώρος Γ., ό.π. σ. 5.

<sup>270</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 17.

συντονισμού, αποτελεσματικότητας πόρων, καθώς και την πολυνομία και τις πελατειακές σχέσεις. Παράλληλα με τον σχετικά αδύναμο έλεγχο των δημοσίων δαπανών, παρατηρήθηκε αύξηση των φορολογικών εσόδων, με τη φοροδιαφυγή να αποτελεί παθογένεια της Δημόσιας Διοίκησης. Κάθε προσπάθεια για μεταρρυθμιστικές αλλαγές και αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης προσκρούει σε μια νοοτροπία, που στηρίζεται στις πελατειακές σχέσεις, το νεποτισμό και τη διαφθορά. Από την άλλη πλευρά, οι δύο μεγάλες συνδικαλιστικές ομοσπονδίες, ΓΣΕΕ και ΑΔΕΔΥ, ευνοούν τα συμφέροντα ενός σχετικά προστατευμένου πυρήνα και δυσχεραίνουν τις δομικές αλλαγές.<sup>271</sup>

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που έπρεπε να διαχειριστεί η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα είναι η σύνδεση της χρηματοδότησης της με τις αντίστοιχες δεσμεύσεις. Σε περίπτωση που ένας Οργανισμός βρεθεί σε δυσμενή οικονομική θέση δύναται να ενισχυθεί οικονομικά από τράπεζες ή επενδυτές. Η οικονομική αυτή ενίσχυση συνοδεύεται σχεδόν πάντα από ένα πακέτο μέτρων, με σκοπό να επιτευχθεί η εξυγίανσή του. Οι ελληνικές κυβερνήσεις αποδέχθηκαν, από την υπογραφή της πρώτης δανειακής τους σύμβασης αυτή τη σύνδεση χρηματοδότησης – όρων και προσπάθησαν στο πλαίσιο της διαπραγμάτευσης να επηρεάσουν τα δεδομένα αυτής της εξίσωσης προς όφελός τους. Δυστυχώς, η ελληνική πλευρά διαπραγμάτευσης, καθόλη τη διάρκεια της κρίσης χρέους της είχε μια καθαρά αμυντική συμπεριφορά. Διαπιστώθηκε ότι δεν είχε να παρουσιάσει τεκμηριωμένες προτάσεις προς τους δανειστές της, ενώ παράλληλα υπήρχε τεράστιο έλλειμμα πρωτοβουλιών. Οι ελληνικές κυβερνήσεις αντί να αναπτύξουν μια καλή στρατηγική για την έξοδο της χώρας από την κρίση, λαμβάνοντας τις κατάλληλες μεταρρυθμίσεις, προσπαθούσαν να εξωραΐσουν τις απαιτήσεις των πιστωτών, ώστε να γίνουν αποδεκτές από τον ελληνικό λαό.<sup>272</sup>

Ο καλύτερος τρόπος για τη διαχείριση και την αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους είναι να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα, ώστε η ελληνική οικονομία να ακολουθήσει μια σταθερή αναπτυξιακή πορεία, που θα της επιτρέψει να περάσει από τη βαθιά ύφεση στην ανάκαμψη. Είναι αναγκαίο να ληφθούν πρωτοβουλίες για την υλοποίηση δράσεων καταπολέμησης της ύφεσης, με σκοπό την επιστροφή της ελληνικής οικονομίας σε θετικούς ρυθμούς οικονομικής μεγέθυνσης. Προϋπόθεση

---

<sup>271</sup> Featherstone K., “The Greek Sovereign Debt Crisis and EMU: a Failing State in Skewed Regime”, *Journal of Common Market Studies*, Volume 49, 2011, σ.σ. 195-196.

<sup>272</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ.σ. 18-19.

για να βγει η Ελλάδα από την υφεσιακή της πορεία είναι να διασφαλιστεί η πολιτική σταθερότητα, η αποκατάσταση της αξιοπιστίας της χώρας στο εξωτερικό, αλλά και η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης και της θετικής ψυχολογίας στο εσωτερικό της χώρας. Παράλληλα, οφείλει να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της για δημοσιονομική εξυγίανση που επιβάλλει το Μνημόνιο, στο πλαίσιο της δημοσιονομικής προσαρμογής.<sup>273</sup>

Προς την κατεύθυνση αυτή, τα σύγχρονα προγράμματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης οφείλουν να στοχεύουν στην ποιοτική αντιμετώπιση των αναδυόμενων κοινωνικών και οικονομικών δυσλειτουργιών με αποτελεσματικότητα, ποιότητα, αλλά και διαφάνεια. Αυτά είναι στοιχεία που πρέπει να χαρακτηρίζουν την πολιτική ηγεσία όλων των αναπτυσσόμενων χωρών. Με αφετηρία το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο, χαρακτηριστικό του οποίου είναι η εσωστρέφεια, πρέπει να επαναπροσδιοριστούν τα κριτήρια σχεδιασμού της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω νέων ενισχυτικών θεσμικών δομών, με έμφαση στη διαμόρφωση όρων εμπιστοσύνης με τους πολίτες και ικανοποίησης των αναγκών τους. Το δεδομένο στην περίπτωση αυτή, είναι ότι όλα τα συμβαλλόμενα μέρη πρέπει να αντιληφθούν ότι οφείλουν να μάθουν να σκέφτονται και να λειτουργούν διαφορετικά, δηλαδή να μετεξελιχθούν σε μαθησιακού τύπου οργανώσεις (learning organisations).<sup>274</sup> Οι αλλαγές στη δομή, στη νοοτροπία, στην κουλτούρα, στις σχέσεις και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να μουν στην ημερήσια ατζέντα των επιτυχημένων στρατηγικών.

Οι βασικές μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα στο πλαίσιο του ΝΔΜ, αφορούσαν τη μεταφορά αρμοδιοτήτων στα κατώτερα επίπεδα Διοίκησης και στις αποκεντρωμένες διοικήσεις και αυτοδιοικήσεις, κυρίως όμως στην υιοθέτηση των αρχών διοίκησης των ιδιωτικών επιχειρήσεων στους δημόσιους οργανισμούς.<sup>275</sup> Οι δημόσιες υπηρεσίες που εφαρμόζουν τις πρακτικές του ΝΔΜ απομακρύνονται από την εσωστρέφεια και τα παραδοσιακά μοντέλα Διοίκησης και κρίνονται βάσει της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πολίτες της χώρας. Το βασικό κριτήριο είναι, συνεπώς, ο προσανατολισμός των δημοσίων οργανώσεων στους πολίτες – πελάτες, με έμφαση, κυρίως, στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τους, καθώς και τη σωστή χρήση των κανόνων δικαίου που τις

<sup>273</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 121.

<sup>274</sup> Μιχαλόπουλος Ν., *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2003, σ.σ. 87-88.

<sup>275</sup> Κτιστάκη Σ. ό.π., σ. 88.

διέπουν. «Το ΝΔΜ δίνει έμφαση στην προσωπική ευθύνη και την ατομική επίδοση του υπαλλήλου, η οποία μετρείται και αξιολογείται σε σύγκριση με τις επιδόσεις των άλλων υπαλλήλων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία αναδεικνύεται ο καλύτερος και επιβραβεύεται ηθικά και υλικά».<sup>276</sup>

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, για να γίνουν αλλαγές σε κάθε επίπεδο πολιτικής και θεσμικής διαδικασίας είναι κρίσιμο να λαμβάνονται έγκαιρα και αποτελεσματικά οι απαραίτητες αποφάσεις. Αποτελεσματική ηγεσία είναι εκείνη που κινείται μπροστά από τις εξελίξεις και την κοινή γνώμη και δεν περιμένει να δράσει υπό πίεση. Σε κάθε περίπτωση, υπάρχει η ανάγκη για καταρτισμένους πολιτικούς (έλλειμμα ηγεσίας), που να υποστηρίζονται από στελέχη με τεχνοκρατικές γνώσεις (έλλειμμα τεχνικής υποστήριξης) και να είναι προετοιμασμένοι να ανταπεξέλθουν σε οποιοσδήποτε συνθήκες (έλλειμμα προετοιμασίας).<sup>277</sup> Υπό αυτό το πρίσμα, η συνεχής προσπάθεια βελτίωσης των συνθηκών, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών, η αναδιοργάνωση και η έμφαση σε προγράμματα ενίσχυσης της ποιότητας πρέπει να γίνουν κομμάτι της καθημερινής πραγματικότητας στη λήψη των αποφάσεων, ώστε να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι ραγδαίες εξελίξεις στην οικονομική, την πολιτική και την κοινωνική ζωή της χώρας.

---

<sup>276</sup> Καρκατσούλης Π., ό.π., σ. 40.

<sup>277</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ.σ. 94-95.

### **Κεφάλαιο 3**

#### **Μελέτη περίπτωσης**

#### **Η Διαπραγμάτευση του Ελληνικού Χρέους**

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστεί η τακτική που ακολούθησε η Ελλάδα στις διαπραγματεύσεις με τους διεθνείς πιστωτές της, για τους όρους των δανειακών συμβάσεων που υπέγραψε, με σκοπό την αντιμετώπιση της κρίσης χρέους που έπληξε τη χώρα, από τα μέσα του 2009, μέχρι και σήμερα. Ειδικότερα, θα δοθεί έμφαση στην επαναδιαπραγμάτευση του δημόσιου χρέους που ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2015, μετά τις βουλευτικές εκλογές που έλαβαν χώρα στις 25 Ιανουαρίου και την αλλαγή του πολιτικού σκηνικού στην Ελλάδα. Η ανάλυση της περίπτωσης αυτής απαιτεί την εξέταση της συνολικής πορείας των Μνημονίων, από τη στιγμή της υπογραφής του πρώτου, το 2010, την υπογραφή του δεύτερου, το 2012, μέχρι και την υποβολή της αίτησης επαναδιαπραγμάτευσης των όρων του δεύτερου Μνημονίου, από την ελληνική πλευρά, το 2015 και την υπογραφή του τρίτου Μνημονίου. Αρχικά, θα αναλυθούν οι λόγοι που ανάγκασαν την Ελλάδα να υπογράψει την πρώτη δανειακή της σύμβαση και στη συνέχεια, θα εξεταστεί πώς εξελίχθηκαν οι διαπραγματεύσεις και έφτασε στο σημείο η νέα κυβέρνηση στις αρχές του 2015 να προσπαθεί να επαναδιαπραγματευτεί τους όρους της ισχύουσας δανειακής σύμβασης και πώς φτάσαμε να μιλάμε σήμερα για την πιθανότητα ενός τέταρτου Μνημονίου ή την προοπτική εξόδου της χώρας από το Πρόγραμμα Στήριξης.

#### **3.1. Ιστορική Αναδρομή**

Ως αφετηρία των διαπραγματεύσεων θεωρείται το έτος 2010. Ήδη από τα μέσα του 2009 είχε γίνει πια γνωστό ότι το δημοσιονομικό έλλειμμα της Ελλάδας είχε ξεπεράσει το όριο που καθιστούσε το δημόσιο χρέος βιώσιμο, με αποτέλεσμα η ελληνική κυβέρνηση να μην μπορεί πλέον να δανειστεί με λογικά επιτόκια από τις διεθνείς αγορές για τη χρηματοδότηση του τρέχοντος δημοσιονομικού της ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους της. Η τότε ελληνική κυβέρνηση, στην προσπάθειά της να ανακτήσει την αξιοπιστία της χώρας στις αγορές και να πετύχει μείωση των επιτοκίων δανεισμού της, προέβη σε μια σειρά μέτρων που αφορούσαν, κυρίως, στη μείωση των δημοσίων δαπανών της, τα οποία, όμως, δεν

κατάφεραν να ανατρέψουν τα δεδομένα. Κατόπιν αυτών, η Ελλάδα κατέφυγε στη βοήθεια Θεσμών του ευρωπαϊκού και παγκόσμιου κατεστημένου, ήτοι του ΔΝΤ, της ΕΚΤ και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, που συγκρότησαν από κοινού ένα μηχανισμό οικονομικής βοήθειας για την αντιμετώπιση της κρίσης στην Ελλάδα.<sup>278</sup>

Στα χρόνια που ακολούθησαν και μέχρι σήμερα, η Ελλάδα βρίσκεται σε χρηματοδοτικό πρόγραμμα στήριξης και έχουν υπογραφεί συνολικά τρία Μνημόνια. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Τράπεζας της Ελλάδος, υπάρχουν προοπτικές βελτίωσης για τη χώρα και πιθανότητα ανάκαμψης της οικονομίας της στο προσεχές διάστημα. Στην περίπτωση, όμως, που οι διαπραγματεύσεις της Ελλάδας με τους διεθνείς πιστωτές της συνεχιστούν, καθυστερώντας την επίτευξη της συμφωνίας, τότε η χώρα θα εισέλθει σε μια νέα περίοδο αβεβαιότητας, που θα προκαλέσει νέες υφεσιακές τάσεις στην ελληνική οικονομία και θα κλιμακώσει τις σχέσεις της με τους εταίρους της.<sup>279</sup> Στις παρακάτω ενότητες, καταγράφονται οι περίοδοι των τριών Μνημονίων και αναλύονται τα βασικά χαρακτηριστικά τους. Επίσης, αναφέρονται οι σύγχρονες εξελίξεις στον οικονομικό τομέα της χώρας και ακολουθεί η αξιολόγηση της διαπραγματευτικής της πολιτικής.

### **3.1.1. Η περίοδος του πρώτου Μνημονίου (2010 - 2011)**

Ήδη, από τα μέσα του 2009, η ελληνική κρίση είχε γίνει πλέον αντιληπτή από την πλειοψηφία των Ελλήνων πολιτών. Όπως αναλύθηκε ανωτέρω, πρόκειται για μια κρίση δημοσιονομικού και πρωτογενούς ελλείμματος και βιωσιμότητας του δημόσιου χρέους της Ελλάδας, που συνοδεύτηκε από χαμηλή παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας. Τη χρονιά εκείνη, το δημοσιονομικό έλλειμμα έκλεισε στο 15,7% του ΑΕΠ, το πρωτογενές έλλειμμα στο 10,5% και το δημόσιο χρέος ανήλθε στο 126,7% του ΑΕΠ. Μέσα σε αυτό το δυσμενές περιβάλλον, η Ελλάδα αναγκάστηκε να συνάψει το πρώτο Μνημόνιο, το λεγόμενο «Μηχανισμό της Ελληνικής Δανειακής Διευκόλυνσης».<sup>280</sup> Ουσιαστικά, πρόκειται για τη χρηματοδότηση ενός τριετούς προγράμματος σταθεροποίησης της ελληνικής οικονομίας, που ανήλθε στα 110 δισ. ευρώ, ποσό ασύλληπτο για τα δεδομένα της

<sup>278</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική\\_κρίση\\_χρέους\\_2009-σήμερα](https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_κρίση_χρέους_2009-σήμερα) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>279</sup> Ετήσια έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2016, Φεβρουάριος, 2017, σ. 19.

<sup>280</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 28.

εποχής, καθώς αποτελούσε τη μεγαλύτερη οικονομική στήριξη που είχε δοθεί σε χώρα παγκοσμίως.<sup>281</sup>

Συγκεκριμένα, στις 3 Μαΐου 2010, η Ελλάδα αιτήθηκε 80 δισ. € από τους ευρωπαίους εταίρους της, δηλαδή τα υπόλοιπα δέκα πέντε τότε ΚΜ της Ευρωζώνης και 30 δισ. € από το ΔΝΤ. Η αίτηση χρηματοδότησης συνοδεύθηκε και κατοχυρώθηκε από τρία επιμέρους Μνημόνια: α) το Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής (ΜΟΧΠ), β) το Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης (ΤΜΣ) και γ) το Μνημόνιο Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής (ΣΠΟΠ). Το σύνολο αυτών των τριών Μνημονίων ονομάζεται, συχνά, για συντομία «Μνημόνιο». Στη συνέχεια, οι δανειστές της χώρας, ήτοι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η ΕΚΤ και το ΔΝΤ συγκρότησαν μια ομάδα εκπροσώπων τους που είναι ευρέως γνωστή ως Τρόικα, η οποία είχε αποστολή ανά τρίμηνο να αξιολογεί την πρόοδο εφαρμογής των όρων του Μνημονίου (ΜΟΧΠ και ΣΠΟΠ) και να αποφασίζει για την εκταμίευση της αντίστοιχης κάθε φοράς δόσης του δανείου.<sup>282</sup>

Μέσω της οικονομικής βοήθειας που έλαβε η χώρα από το μηχανισμό χρηματοδότησης αποφεύχθηκε ο άμεσος κίνδυνος στάσης πληρωμών της, που θα είχε ανεξέλεγκτες επιπτώσεις, όχι μόνο στην ελληνική οικονομία, αλλά και σε όλα τα ΚΜ της Ευρωζώνης. Η χρηματοδότηση αυτή έγινε υπό τον όρο ότι η Ελλάδα θα λάβει τα κατάλληλα μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής, με σκοπό την εξυγίανση της οικονομίας της.<sup>283</sup> Ακόμα και στον χώρο των επιχειρήσεων, όταν μια εταιρεία βρίσκεται σε επισφαλή οικονομική θέση και ζητάει βοήθεια από τρίτα μέρη, κυρίως τράπεζες ή επενδυτές, υπάρχει σύνδεση της χρηματοδότησης με αντίστοιχες δεσμεύσεις και συμφωνείται ένα πακέτο μέτρων, που σκοπό έχουν την εξυγίανση της εταιρείας. Κάτι αντίστοιχο συνέβη και με την περίπτωση της Ελλάδας, με τους δανειστές να πιέζουν για τη λήψη μέτρων, που θα καθιστούσαν την ελληνική οικονομία βιώσιμη και ικανή να ανταπεξέλθει στις οικονομικές της υποχρεώσεις. Η ελληνική πλευρά ποτέ δεν αρνήθηκε αυτή τη σύνδεση χρηματοδότησης – μέτρων. Αυτό που έκανε είναι ότι προσπάθησε να επηρεάσει τα δεδομένα αυτής της εξίσωσης μέσω διαπραγματεύσεων.<sup>284</sup>

---

<sup>281</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 41.

<sup>282</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Δανειακή\\_σύμβαση\\_της\\_Ελλάδας\\_τον\\_Μάιο\\_του\\_2010](https://el.wikipedia.org/wiki/Δανειακή_σύμβαση_της_Ελλάδας_τον_Μάιο_του_2010) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>283</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική\\_κρίση\\_χρέους\\_2009-σήμερα](https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_κρίση_χρέους_2009-σήμερα) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>284</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 18.

Τα πρώτα μέτρα που ελήφθησαν, τον Μάιο του 2010, ανακοινώθηκαν από τον τότε πρωθυπουργό της χώρας, Γεώργιο Παπανδρέου. Στο πρώτο Μνημόνιο δεν έγινε καμία παρέμβαση για τη μείωση του ελληνικού χρέους και κατά συνέπεια, δεν υπήρξε ουσιαστική αντιμετώπιση του ελληνικού προβλήματος. Αυτό συνέβη εξαιτίας της αντίστασης που προέβαλε η ΕΚΤ, θέλοντας να προστατεύσει το ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα. Μέχρι και την άνοιξη του 2011, τα υπόλοιπα ΚΜ της Ευρωζώνης ήταν εντελώς αντίθετα σε οποιαδήποτε παρέμβαση στο χρέος.<sup>285</sup> Η κρίση χρέους της Ελλάδας ανέδειξε μια σημαντική αδυναμία του ευρωπαϊκού οικοδομήματος και ειδικότερα της Ευρωζώνης, που ήταν η έλλειψη ενός μηχανισμού διαχείρισης των δημοσιονομικών κρίσεων που θα μπορούσαν να πλήξουν τα ΚΜ. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ΕΕ, αρχικά, επικαλέστηκε το άρθρο 125 της Συνθήκης της ΕΕ, που αποτελεί τη ρήτρα περί «μη διάσωσης» και απέφυγε να στείλει τη στήριξη της στην ελληνική κυβέρνηση, όμως τελικά αναγκάστηκε να επέμβει, όταν έγινε πια προφανές ότι η κατάρρευση της ελληνικής οικονομίας θα είχε αλυσιδωτές συνέπειες και για τα υπόλοιπα ΚΜ της ΕΕ.<sup>286</sup>

Στο διάστημα που ακολούθησε την ψήφιση του πρώτου Μνημονίου, η ελληνική οικονομία συνέχισε να βρίσκεται σε κατάσταση δημοσιονομικής ανισορροπίας. Το γεγονός αυτό είχε σαν αποτέλεσμα ένα χρόνο μετά την ψήφιση του πρώτου Μνημονίου, τον Ιούνιο του 2011, η κυβέρνηση να καταφύγει στην ψήφιση του μεσοπρόθεσμου προγράμματος, που περιλάμβανε νέα μέτρα λιτότητας και περαιτέρω περικοπές στις δημόσιες δαπάνες. Επίσης, μπήκε στο τραπέζι των συζητήσεων η εκποίηση μέρους της δημόσιας περιουσίας και η αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη μείωση του σε βιώσιμα επίπεδα.<sup>287</sup> Έχει μεγάλη σημασία, όταν προτείνει κανείς κάποια μέτρα να εξετάζει κατά πόσο οι στόχοι του απεικονίζουν την πραγματική κατάσταση του περιβάλλοντος με το οποίο σχετίζονται.<sup>288</sup> Στο παράδειγμα της ελληνικής κρίσης, οι διεθνείς πιστωτές της χώρας φαίνεται πως δεν έδωσαν την πρέπουσα σημασία στο γεγονός ότι τα υπερβολικά μέτρα λιτότητας όχι μόνο δεν τόνωσαν την οικονομία, αλλά αντίθετα, ενέτειναν την ύφεση.

---

<sup>285</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 30.

<sup>286</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 41.

<sup>287</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική\\_κρίση\\_χρέους\\_2009-σήμερα](https://el.wikipedia.org/wiki/Ελληνική_κρίση_χρέους_2009-σήμερα) (ημ. πρόσβασης 25.10.2017).

<sup>288</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 146.



### 3.1.2. Η περίοδος του δεύτερου Μνημονίου (2012 - 2014)

Είναι ευρέως αποδεκτό, ότι το πρώτο Μνημόνιο απέτυχε να πετύχει το στόχο της βιωσιμότητας του ελληνικού χρέους. Παρά τα υπέρμετρα νέα διαρθρωτικά μέτρα που ελήφθησαν το 2011, το δημοσιονομικό έλλειμμα μειώθηκε μόλις 1,5% του ΑΕΠ. Τα δυσβάσταχτα μέτρα λιτότητας που επιβλήθηκαν την περίοδο αυτή, σε συνδυασμό με τις καθυστερήσεις στις ιδιωτικοποιήσεις και την αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας, καθώς και τα λοιπά λάθη και παραλείψεις των προηγούμενων ετών, ενέτειναν την ύφεση και έβαλαν την οικονομία σε έναν φαύλο κύκλο ύφεσης - ελλειμμάτων. Συνέπεια των παραπάνω είναι ότι το χρέος εκτοξεύθηκε στο 161,7% του ΑΕΠ και κρίθηκε αναπόφευκτη μια νέα δανειακή σύμβαση και το κούρεμα των ομολόγων. Η διαφορά με την πρώτη δανειακή σύμβαση είναι πως ενώ η πρώτη κρίση δανεισμού είχε προκληθεί από την κρίση ρευστότητας, η δεύτερη δανειακή σύμβαση προέκυψε από την κρίση φερεγγυότητας της ελληνικής οικονομίας και τη μη βιωσιμότητα του ελληνικού χρέους.<sup>289</sup>

Η πορεία προς το δεύτερο Μνημόνιο δεν ήταν καθόλου εύκολη ούτε ανώδυνη. Μετά τον ανασχηματισμό της τότε κυβέρνησης τον Ιούνιο του 2011, την 1η Ιουλίου, ψηφίστηκε το «Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012 – 2015»<sup>290</sup> και ο νόμος σχετικά με τα «Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012 - 2015»,<sup>291</sup> ως προσπάθεια ανάκτησης της εμπιστοσύνης της χώρας στους ευρωπαίους εταίρους της. Στις 6 Ιουλίου, του ίδιου έτους, έγινε πρόταση στον τότε Υπουργό Οικονομικών, Ευάγγελο Βενιζέλο, από τον Υπουργό Οικονομικών της Γερμανίας, Wolfgang Schäuble, η Ελλάδα να αποχωρήσει οικειοθελώς από την Ευρωζώνη και να λάβει ανθρωπιστική στήριξη. Μετά την απόρριψη της πρότασης αυτής, συζητήθηκε και τελικά, συμφωνήθηκε η ανάγκη για ένα δεύτερο, μεγαλύτερο δάνειο, που θα αποτελούσε το δεύτερο πρόγραμμα στήριξης για την Ελλάδα. Συμφωνήθηκε, επίσης, η ανάγκη για ονομαστικό κούρεμα του ελληνικού δημοσίου χρέους που κατέχεται από ιδιώτες κατά 21%. Το ποσοστό αυτό προέκυψε από τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ) και έτσι έγινε δεκτό από την ΕΚΤ, ως το ποσοστό κουρέματος που

<sup>289</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 185.

<sup>290</sup> Ν. 3985/2011 (ΦΕΚ Α', 151/1.7.2011).

<sup>291</sup> Ν. 3986/2011 (ΦΕΚ Α', 152/1.7.2011).

επέβαλε η αγορά και τα ΔΛΠ στα τραπεζικά χαρτοφυλάκια.<sup>292</sup> Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί, ότι αυτή η καθυστέρηση στην απόφαση για ελάφρυνση του ελληνικού χρέους στοίχισε, σε ένα βαθμό, την επιμήκυνση της διάρκειας αποπληρωμής του χρέους και την επιδείνωση της ελληνικής οικονομίας.<sup>293</sup>

Ακολούθησε η παραίτηση του Γεωργίου Παπανδρέου, τον Οκτώβριο του 2011, με σκοπό να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις σύστασης μιας κυβέρνησης ευρείας αποδοχής, οπότε στις 11 Νοεμβρίου του ίδιου έτους, σχηματίζεται η κυβέρνηση του Λουκά Παπαδήμου και αρχίζει διπλή διαπραγμάτευση. Η πρώτη αφορά τη διαπραγμάτευση με τους ευρωπαίους εταίρους της χώρας για το δεύτερο πρόγραμμα και το δεύτερο Μνημόνιο και η δεύτερη αφορά τη διαπραγμάτευση με το διεθνή ιδιωτικό τομέα για το μέγεθος και τους όρους ενός αξιοσημείωτου κουρέματος του χρέους που κατέχουν οι ιδιώτες. Τελικά, οι όροι αυτής της συμφωνίας οριστικοποιούνται στο Eurogroup την 21<sup>η</sup> Φεβρουαρίου 2012 και προκύπτει κούρεμα κατά 53,5% της ονομαστικής αξίας των ομολόγων (PSI), δηλαδή 105,9 δισ. ευρώ, κατόπιν συμμετοχής άνω του 95% των κατόχων ομολόγων.<sup>294</sup>

Ουσιαστικά, πρόκειται για το δεύτερο πακέτο στήριξης για την Ελλάδα που συμφωνήθηκε τον Μάρτιο του 2012, διατηρώντας τις προσαγές του πρώτου πακέτου στήριξης για μείωση του χρέους στο 120% του ΑΕΠ, μέχρι το 2020. Αποφασίστηκε, όμως, και ελάφρυνση του χρέους από ιδιώτες ομολογιούχους, η οποία απέφερε διαγραφή του χρέους κατά 106 δισ. ευρώ, όμως προκάλεσε ζημιές ύψους 38 δισ. ευρώ για τις ελληνικές τράπεζες, κατόχους ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου.<sup>295</sup> Μετά το ονομαστικό PSI προέκυψε και μια σειρά άλλων παρεμβάσεων που οδήγησαν στην περαιτέρω ελάφρυνση του ελληνικού χρέους. Αρχικά, επιτεύχθηκε το Debt by Back, δηλαδή η επαναγορά χρέους, το λεγόμενο PSI plus, το οποίο πρόσθεσε ένα κούρεμα άλλων 20 δισ. ευρώ. Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε η μείωση του χρέους σε όρους παρούσας αξίας στο χρέος που κατείχε ο επίσημος τομέας, το OSI (Official Sector Involvement) και οι δεσμεύσεις του Eurogroup για πρόσθετες παραμετρικές αλλαγές.<sup>296</sup>

---

<sup>292</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 35.

<sup>293</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 65.

<sup>294</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ.σ. 38-39.

<sup>295</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ.σ. 53-57.

<sup>296</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ.σ. 72-73.

### 3.1.3. Η περίοδος του τρίτου Μνημονίου (2015 - 2018)

Αμέσως μετά την υπογραφή του δεύτερου Μνημονίου και την ολοκλήρωση του PSI ξεκίνησε μια νέα περίοδος αβεβαιότητας για την Ελλάδα.<sup>297</sup> Παρά το πρωτογενές πλεόνασμα που πέτυχε η χώρα το 2013, οι ευρωπαίοι εταίροι της είχαν αρχίσει να δείχνουν δυσπιστία, ως προς το τί μπορεί να πετύχει η πολιτική ηγεσία της Ελλάδας.<sup>298</sup> Την περίοδο αυτή, υπήρξαν πολλές εξελίξεις και αλλαγές στο πολιτικό σκηνικό της χώρας, παρόλα αυτά, επιτεύχθηκε σημαντική δημοσιονομική προσαρμογή, αν και δεν ολοκληρώθηκαν όλες οι προγραμματισμένες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Μετά τις Ευρωεκλογές, τον Μάιο του 2014, η κατάσταση επιδεινώθηκε, με αποκορύφωμα την περίοδο εκλογής του Προέδρου της Δημοκρατίας (ΠτΔ) τον Ιανουάριο του 2015. Στις πρόωρες εκλογές που προκηρύχθηκαν, με αφορμή την μη εκλογή του ΠτΔ, την πολιτική εξουσία ανέλαβε ο ΣΥΡΙΖΑ, με Πρωθυπουργό τον Αλέξη Τσίπρα.<sup>299</sup>

Οι βουλευτικές εκλογές τον Ιανουάριο του 2015 σηματοδότησαν την έναρξη της επαναδιαπραγμάτευσης του ελληνικού χρέους της Ελλάδας με τους ευρωπαίους εταίρους της στο Eurogroup. Ο τότε Υπουργός Οικονομικών της Ελλάδας, Γιάννης Βαρουφάκης, κατέθεσε αίτημα της ελληνικής πλευράς για παράταση της χρηματοδοτικής στήριξης<sup>300</sup> που της παρείχαν οι δανειστές, έως το τέλος Αυγούστου του ίδιου έτους. Επιπλέον, η ελληνική κυβέρνηση δεσμεύθηκε να προχωρήσει άμεσα σε μεταρρυθμίσεις κατά της φοροδιαφυγής και της διαφθοράς και υπέρ της αντιμετώπισης της ανθρωπιστικής κρίσης, με σκοπό την τόνωση και την επανεκκίνηση της οικονομίας. Παράλληλα, η ελληνική πλευρά έκανε λόγο για ανάγκη στήριξης του χρηματοπιστωτικού της συστήματος, ώστε να καταφέρει να επιτύχει τους δημοσιονομικούς στόχους, που είχαν τεθεί για το έτος 2015, οι οποίοι βάσει της δεδομένης οικονομικής κατάστασης της χώρας ήταν ανέφικτο να επιτευχθούν. Τέλος, τέθηκε το θέμα της αποκατάστασης του κοινωνικού κόστους που προκάλεσε η κρίση, καθώς και της αντιμετώπισης των πολύ σημαντικών κοινωνικών επιπτώσεών της.<sup>301</sup>

---

<sup>297</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 69.

<sup>298</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ.σ. 73-74.

<sup>299</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ.σ. 78-81.

<sup>300</sup> Το αίτημα αυτό για την παράταση της χρηματοδοτικής στήριξης της Ελλάδας είναι γνωστό ως “Master Financial Assistance Facility Agreement”.

<sup>301</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ.σ. 15-17.

Το αίτημα που υπέβαλε η Ελλάδα, την περίοδο εκείνη, εκφράζει την επιθυμία της νέας πολιτικής ηγεσίας να προχωρήσει σε μια εξάμηνη ενδιάμεση συμφωνία – γέφυρα, η οποία θα εξασφάλιζε, κατά κάποιον τρόπο, τη δημοσιονομική ισορροπία στη χώρα μέχρι να παρθούν οι τελικές αποφάσεις για την επίτευξη ή όχι της συμφωνίας. Η εξάμηνη παράταση θα έδινε στην ελληνική κυβέρνηση τον απαραίτητο χρόνο να προχωρήσει τις διαπραγματεύσεις με τους ευρωπαϊούς εταίρους της, χωρίς εκβιασμούς και περιορισμό χρόνου, προκειμένου να υπάρξει μια νέα συμφωνία για την ανάκαμψη της χώρας και την ανάπτυξη της οικονομίας για την περίοδο 2015 - 2019. Οι ελληνικές αρχές από την πρώτη στιγμή που υπέβαλαν το αίτημα για επαναδιαπραγμάτευση της δανειακής τους σύμβασης, έκαναν σαφές, ότι «τιμούν τις οικονομικές υποχρεώσεις της Ελλάδας προς όλους τους πιστωτές της» και αναγνώρισαν την σύμβαση «ως δεσμευτική όσον αφορά στο χρηματοπιστωτικό και διαδικαστικό της περιεχόμενο». Το ζητούμενο ήταν να επιτευχθεί οριστική συμφωνία, η οποία θα αποτυπωνόταν σε ένα κείμενο, ικανοποιητικό για όλες τις πλευρές, το οποίο στη συνέχεια θα έπρεπε να υποβληθεί στα κοινοβούλια των ΚΜ για επικύρωση.<sup>302</sup>

Μετά την σκληρή και αναποτελεσματική διαπραγμάτευση της νέας κυβέρνησης με τους διεθνείς πιστωτές της, κατά το πρώτο εξάμηνο του 2015 και μέχρι τα τέλη του Ιουνίου, οι δύο πλευρές δεν κατάφεραν να καταλήξουν σε μια συμφωνία. Συγκεκριμένα, στις 30 Ιουνίου 2015 έληγε η προθεσμία αποπληρωμής ενός ποσού ύψους 1,6 δισ. ευρώ στο ΔΝΤ, ενώ λίγες μέρες νωρίτερα, στις 26 Ιουνίου, ο πρωθυπουργός της χώρας, Αλέξης Τσίπρας, είχε βγάλει ανακοίνωση για δημοψήφισμα. Έτσι, στις 30 Ιουνίου έληξε η παράταση του δεύτερου προγράμματος χωρίς την επίτευξη κάποιας συμφωνίας. Ακολούθησε το κλείσιμο των τραπεζών και οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων, όπως προβλεπόταν από τους ευρωπαϊκούς κανόνες. Με τη χώρα εκτός προγράμματος και ορατό τον κίνδυνο για άτακτη χρεοκοπία και έξοδο της χώρας από την Ευρωζώνη ακολούθησε η διαπραγμάτευση της ελληνικής πλευρά με τους Θεσμούς για την διερεύνηση της πιθανότητας μιας νέας συμφωνίας.<sup>303</sup>

Μετά την αβεβαιότητα του Ιουλίου του 2015, που σηματοδοτήθηκε από τη διεξαγωγή του δημοψηφίσματος, η τεταμένη κατάσταση αποκλιμακώθηκε τον

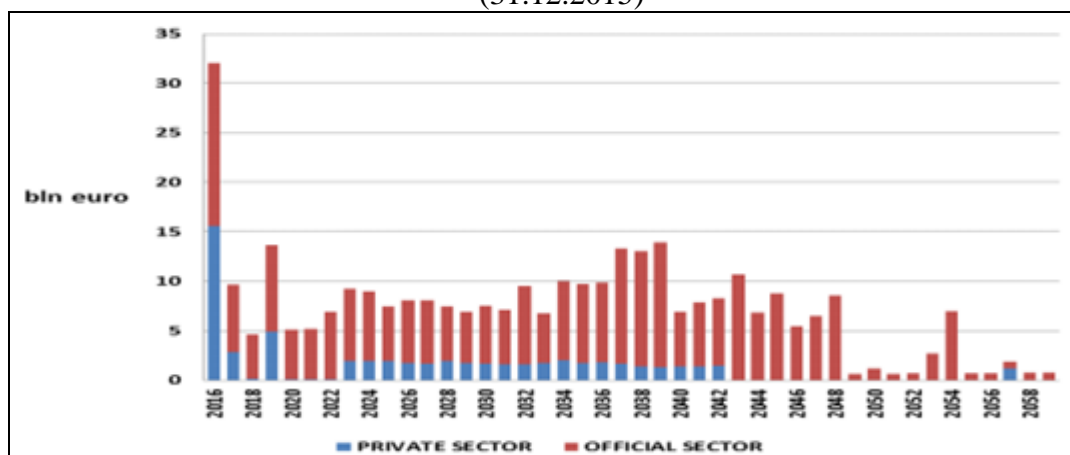
---

<sup>302</sup> <http://www.naftemporiki.gr/story/918020/to-perigramma-tou-ellinikou-aitimatos-gia-epektasi-tis-daneiakis-sumbasis> (ημ. πρόσβασης 28.10.2017).

<sup>303</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ.σ. 83-84.

Αύγουστο, με την υπογραφή της νέας Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης, που συνιστά τη βάση του τρίτου Προγράμματος Στήριξης.<sup>304</sup> Μεταξύ άλλων, η συμφωνία αυτή προέβλεπε την ψήφιση νέων δημοσιονομικών μέτρων εξυγίανσης της ελληνικής οικονομίας, ενώ απέκλειε, ρητά, το ενδεχόμενο οποιουδήποτε επιπλέον ονομαστικού κουρέματος του ελληνικού χρέους και έθετε υπό όρους τις πρόσθετες παραμετρικές αλλαγές, για τις οποίες είχαν δεσμευτεί οι Θεσμοί το 2012. Οι πρόσθετες αυτές παραμετρικές αλλαγές θα μπορούσαν να μειώσουν περαιτέρω το χρέος σε παρούσα αξία.<sup>305</sup> Ουσιαστικά, η ελληνική πλευρά αναγκάστηκε να υπογράψει τον Αύγουστο του 2015 ένα τρίτο Μνημόνιο, με τριετή διάρκεια, οι όροι του οποίου ήταν κατά πολύ δυσμενέστεροι από αυτούς που αρχικά είχαν τεθεί στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων στις αρχές του 2015.<sup>306</sup> Ουσιαστικά, μέσω της πολιτικής που ακολούθησαν οι ελληνικές κυβερνήσεις επιμηκύνθηκε η αποπληρωμή του ελληνικού χρέους, μεταθέτοντας στις επόμενες γενιές το βάρος για την εξόφληση των δανείων. Στο παρακάτω Διάγραμμα απεικονίζεται η χρονική κατανομή των υποχρεώσεων αποπληρωμής των χρεολυσίων της Κεντρικής Διοίκησης στην Ελλάδα, ύψους 321,3 δισ. ευρώ, την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2015.<sup>307</sup>

**Διάγραμμα 8**  
Χρονική κατανομή λήξης του χρέους της Κεντρικής Διοίκησης  
(31.12.2015)



Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών

<sup>304</sup> Ετήσια έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2015, Φεβρουάριος, 2016, σ. 135.

<sup>305</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 14.

<sup>306</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 84.

<sup>307</sup> Αναδημοσίευση Διαγράμματος από την Ετήσια Ενημερωτική Έκδοση Υπουργείου Οικονομικών, Δημόσιο χρέος και Δανεισμός, για το έτος 2015, σ. 9.

### 3.1.4. Οι σύγχρονες εξελίξεις

Το τρίτο Μνημόνιο βρίσκεται σε εξέλιξη και απ' ότι φαίνεται η ελληνική οικονομία δεν έχει καταφέρει ακόμα να βρει τους ρυθμούς της. Αν και το 2016 το ισοζύγιο της Γενικής Κυβέρνησης εμφάνισε πλεόνασμα ύψους 0,7% του ΑΕΠ, εντούτοις η ελληνική οικονομία δεν κατάφερε να ανακτήσει την αξιοπιστία της στις διεθνείς αγορές και να παρουσιάσει θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Αν και παρατηρήθηκαν πολύ ενθαρρυντικές δημοσιονομικές επιδόσεις στη χώρα, την περίοδο αυτή, δεν ήταν ικανές να οδηγήσουν την οικονομία στην έξοδο από την ύφεση, καθώς η συσταλτική δημοσιονομική πολιτική που ακολουθήθηκε τα τελευταία χρόνια από τις ελληνικές κυβερνήσεις είχε αρνητικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη, την παραγωγή και την απασχόληση.<sup>308</sup>

Το ΔΝΤ πριν κάποιους μήνες εξέφρασε αμφιβολίες για τη βιωσιμότητα του ελληνικού χρέους. Σε αντίθεση με την ΕΕ, που προβλέπει για τα επόμενα χρόνια πρωτογενή πλεονάσματα και αύξηση του ονομαστικού ΑΕΠ τα επόμενα χρόνια, το ΔΝΤ, λιγότερο αισιόδοξο, προβλέπει χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, εξαιτίας της μη εφαρμογής των προβλεπόμενων μεταρρυθμίσεων.<sup>309</sup> Είναι γεγονός πως οι ρυθμοί ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας στο δεύτερο τρίμηνο του 2017 είναι χαμηλότεροι από τους στόχους που είχαν τεθεί, δημιουργώντας καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση της επικείμενης δεύτερης αξιολόγησης. Παρόλα αυτά, έχει παρουσιαστεί βελτίωση σε κάποιους επιμέρους κλάδους της οικονομίας και πλέον η ελληνική οικονομία έχει δείξει θετικά δείγματα δημοσιονομικής σταθερότητας και στασιμότητας ως προς τις προσδοκίες των νοικοκυριών και επιχειρήσεων για το μέλλον, ενώ μακροοικονομικά η αντίστοιχη εικόνα είναι μικτή. Αυτή η μικρή αλλά σταθερή πρόοδος της οικονομίας φαίνεται πως θα έχει θετικές επιπτώσεις στην εφαρμογή του προγράμματος και εν γένει στην πορεία ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας.<sup>310</sup>

Ο στόχος της Ελλάδας είναι η ποσοτική χαλάρωση της ΕΚΤ και η επιστροφή της στις διεθνείς αγορές. Αυτό, όμως, που πρέπει να γίνει σαφές είναι πως για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητο να γίνουν οι κατάλληλες μεταρρυθμίσεις με αναπτυξιακή κατεύθυνση, με άμεσο και καθοριστικό στόχο την προσέλκυση

<sup>308</sup> Τριμηνιαία Έκθεση ΙΟΒΕ, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 39.

<sup>309</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 90.

<sup>310</sup> Τριμηνιαία Έκθεση ΙΟΒΕ, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 7.

επενδύσεων και τη δημιουργία νέου πλούτου. Οι σημερινές παρατεταμένες διαπραγματεύσεις της χώρας για τη δεύτερη αξιολόγηση υλοποίησης του τρίτου Μνημονίου έχουν προκαλέσει την αναβολή της απόφασης σχετικά με την ένταξη της Ελλάδας στο μηχανισμό ποσοτικής χαλάρωσης της ΕΚΤ, με αρνητικές επιπτώσεις στην πορεία της ελληνικής οικονομίας. Η ένταξη της χώρας στο μηχανισμό αυτό, θα ενισχύσει τη ρευστότητα των τραπεζών και θα αποκαταστήσει την αξιοπιστία της Ελλάδας στις αγορές, βελτιώνοντας τις προοπτικές ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.<sup>311</sup>

Η Ελλάδα έχει δύο επιλογές, είτε να συνεχίσει τη μη αναπτυξιακή πορεία της που θα την οδηγήσει πιθανώς σε ένα τέταρτο Μνημόνιο, αν όχι σε χρεοκοπία, είτε να συμμορφωθεί με τους κανόνες και τους όρους των προγραμμάτων και να προχωρήσει στις κατάλληλες μεταρρυθμίσεις, ώστε να ανακάμψει η οικονομία και να ξεπεράσει την κρίση χρέους της.<sup>312</sup> Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό, να συνεχιστεί ο στόχος της δημοσιονομικής προσαρμογής, που προϋποθέτει την αύξηση της παραγωγής, τη μείωση της ανεργίας και την επιστροφή της οικονομίας στην ανάπτυξη.<sup>313</sup> Στις επόμενες ενότητες, θα γίνει η παρουσίαση και η αξιολόγηση της διαπραγματευτικής πολιτικής που ακολουθήθηκε από την ελληνική πλευρά κατά τη διάρκεια της σύγχρονης κρίσης του ελληνικού δημόσιου χρέους.

### **3.2. Ο χειρισμός της διαπραγμάτευσης σε όλη τη διάρκεια της κρίσης**

Στις παρακάτω ενότητες, περιγράφονται αρχικά τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ελληνική πλευρά διαπραγμάτευσης και στη συνέχεια, οι τακτικές που ακολούθησε καθόλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης για τις δανειακές συμβάσεις που υπέγραψε με τους δανειστές της. Ακολούθως, καταγράφονται τα ειδικά, επιμέρους χαρακτηριστικά κάθε περιόδου ξεχωριστά. Επίσης, γίνεται αναφορά στη συμβολή της θεωρίας παιγνίων στην εν λόγω περίπτωση διαπραγμάτευσης του ελληνικού χρέους, ως μέσο ανάλυσης των επιλογών που έχει η κάθε πλευρά στη διαπραγματευτική διαδικασία. Τέλος, τίθενται τα τελικά συμπεράσματα της αξιολόγησης.

---

<sup>311</sup> Τριμηνιαία Έκθεση IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 87, Απρίλιος, 2017, σ.σ. 14-15.

<sup>312</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 94.

<sup>313</sup> Τριμηνιαία Έκθεση IOBE, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017, σ. 40.

### 3.2.1. Διαχρονικά χαρακτηριστικά της ελληνικής διαπραγματευτικής πολιτικής

Πριν ξεκινήσει η ανάλυση για το χειρισμό της διαπραγμάτευσης της Ελλάδας με τους διεθνείς πιστωτές της, είναι σκόπιμο να διατυπωθούν, εν συντομία, οι θέσεις της κάθε ομάδας διαπραγμάτευσης στην υπό εξέταση περίπτωση. Από τη μία πλευρά, το ζητούμενο για την ελληνική ομάδα διαπραγμάτευσης, καθόλη τη διάρκεια της κρίσης, ήταν να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της ύφεσης και της βιωσιμότητας του ελληνικού δημόσιου χρέους, χωρίς όμως επιπλέον επιβάρυνση για την ελληνική κοινωνία. Υπήρχε πάντα η αποδοχή από την ελληνική πλευρά ότι είναι αναγκαίο να ληφθούν αντι-υφεσιακά μέτρα, τα οποία, όμως, θα πρέπει να είναι αναπτυξιακά και όχι δημοσιονομικά ή πειθαρχικά.<sup>314</sup>

Από την άλλη πλευρά, οι συντελεστές της Τρόικας θέλουν να αναγκάσουν την Ελλάδα να ακολουθήσει το δικό τους μοντέλο, αυτό του νεοφιλελευθερισμού. Είναι η πιο ισχυρή πλευρά στη διαπραγματευτική αυτή διαδικασία,<sup>315</sup> καθώς διαθέτουν τα χρήματα και κατά την γνώμη τους, προτείνουν τη σωστή λύση για την αντιμετώπιση της ελληνικής κρίσης χρέους, βάσει ενός δοκιμασμένου και επιτυχημένου μοντέλου. Παράλληλα, αξιώνουν από την Ελλάδα την εγγύηση ότι θα αντιμετωπίσει το πολιτικό της έλλειμμα και θα αναλάβει την ευθύνη για την αδιάλειπτη εφαρμογή του προγράμματος, ακολουθώντας μια κοινή γραμμή ανεξαρτήτως κυβερνητικού σχήματος.<sup>316</sup>

Κάνοντας μια μικρή αναδρομή στην πρόσφατη διαπραγματευτική εμπειρία της Ελλάδας, είναι σκόπιμο, καταρχάς, να διακριθούν οι δύο πλευρές της διαπραγμάτευσης. Από την μια μεριά, υπάρχει μια μικρή χώρα, όπως η Ελλάδα, η οποία πλήττεται από την μεγαλύτερη, ίσως, οικονομική κρίση στην σύγχρονη ιστορία της. Η ελληνική πλευρά καλείται να διαχειριστεί αυτή την κρίση, προσπαθώντας να διαπραγματευτεί τους όρους του δανεισμού της με τον πιο εποικοδομητικό και αποδοτικό τρόπο, ώστε να επιτύχει τους στόχους της, που δεν είναι άλλοι, από την αναδιάρθρωση της οικονομίας της και την επιστροφή της σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Από την άλλη, υπάρχει ένας ισχυρός πυρήνας θεσμικών οργάνων, που φαίνεται να ακολουθεί μια σκληρή τακτική έναντι στις διαπραγματεύσεις για τη

<sup>314</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 143.

<sup>315</sup> Όπως έχει αναφερθεί ανωτέρω, στην ενότητα 1.1.6., όποιος έχει τον έλεγχο επί των πόρων (χρημάτων, προμηθειών, χρόνου, εξοπλισμών) έχει σημαντική πηγή επιρροής στην άλλη πλευρά και μπορεί να διεκδικήσει τους αντικειμενικούς του σκοπούς πιο αποτελεσματικά. Βλ. σχετικά Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 253.

<sup>316</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 143.



διευθέτηση του ελληνικού χρέους. Οι πιστωτές της Ελλάδας, εμμένουν στις θέσεις τους για εξυγίανση του δημόσιου τομέα και εν γένει, της ελληνικής οικονομίας και δεν φαίνονται διατεθειμένοι να υποκύψουν στις προσπάθειες της Ελλάδας για ελάφρυνση του χρέους της.

Στο σημείο αυτό, είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί, πως αφενός, τα υπόλοιπα ΚΜ της Ευρωζώνης, με κύριο εκφραστή τους τη Γερμανία και αφετέρου, το ΔΝΤ, αμφότεροι, πρέπει να αξιολογήσουν τις νέες επιλογές και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται μέσα από τη διαπραγματευτική διαδικασία και να αποφασίσουν πως μπορούν να καλύψουν τα προσωπικά τους συμφέροντα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Συνεπώς, πρέπει να φτάσουν, μεταξύ τους, σε ένα συμβιβασμό που να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές στη διαπραγμάτευση αυτή, για την αντιμετώπιση της κρίσης χρέους της Ελλάδας. Από τη μια πλευρά, το ΔΝΤ έχει άμεση προτεραιότητα να καταστεί το χρέος της Ελλάδας βιώσιμο, ώστε η χώρα να μπορέσει να επιστρέψει άμεσα στις κεφαλαιαγορές, ενώ, από την άλλη πλευρά, τα ΚΜ της Ευρωζώνης δίνουν, κυρίως, έμφαση στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας και στη συνεπακόλουθη ποσοτική χαλάρωση της ΕΚΤ.<sup>317</sup>

Ξεκινώντας, με την ανάλυση της διαπραγματευτικής πολιτικής της Ελλάδας, το ερώτημα που τίθεται για την ελληνική ομάδα διαπραγμάτευσης, καθόλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης που έκανε για τη διευθέτηση του ελληνικού χρέους, είναι εάν η τακτική που ακολούθησε ήταν η καλύτερη δυνατή σε ένα σύστημα διακρατικών διεκδικήσεων, υπό συνθήκες, μάλιστα, δυσμενείς, εξαιτίας της συντηρητικής και επιφυλακτικής στάσης, που κράτησαν οι διεθνείς πιστωτές της. Ένα βασικό μειονέκτημα της μέχρι στιγμής ελληνικής διαπραγματευτικής πολιτικής, όπως επισημαίνουν τα υπόλοιπα ΚΜ που συμμετείχαν στη διαπραγμάτευση, είναι η έλλειψη προετοιμασίας. Η προετοιμασία των παικτών πριν την έναρξη της διαπραγμάτευσης αποτελεί ίσως τον πιο βασικό παράγοντα που θα κρίνει το αποτέλεσμα. Υπάρχουν αναφορές ότι οι ελληνικές αποστολές διαπραγμάτευσης στο παρελθόν δεν είχαν τα κατάλληλα επιχειρήματα για να θεμελιώσουν τις θέσεις τους και δεν ήταν σε θέση να παρουσιάσουν τα αποτελέσματα των προτάσεων τους, να κοστολογήσουν τις ιδέες τους και να τεκμηριώσουν τις πράξεις τους. Κάθε έμπειρος διαπραγματευτής γνωρίζει πως μια διαπραγμάτευση κερδίζεται ή χάνεται ανάλογα με την προσπάθεια που έχει γίνει στο στάδιο της προετοιμασίας. Η σωστή προετοιμασία

---

<sup>317</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 95.

είναι το κλειδί για να επιτύχει κανείς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα στις διαπραγματεύσεις.<sup>318</sup>

Εκτός από την κατάλληλη προετοιμασία πριν την έναρξη των διαπραγματεύσεων κάθε πεπειραμένος και αποτελεσματικός διαπραγματευτής πρέπει να φροντίσει να καλλιεργήσει και να διατηρεί καλές διαπροσωπικές σχέσεις με την απέναντι πλευρά.<sup>319</sup> Η τέχνη στις διαπραγματεύσεις στηρίζεται στην ικανότητα άσκησης επιρροής στην άλλη πλευρά, η οποία να πηγάζει από τις προσωπικές δεξιότητες του εκάστοτε διαπραγματευτή και όχι από ενέργειες εξαναγκασμού και ωμής επιβολής ισχύος. Οι κύριες πηγές άσκησης προσωπικής ισχύος έχουν να κάνουν με τις επαγγελματικές ικανότητες κάθε διαπραγματευτή, τις ειδικές γνώσεις του στο υπό διαπραγμάτευση θέμα, τα προσωπικά του χαρίσματα και ταλέντα, την ευχέρεια λόγου, την δημιουργία φιλικού κλίματος και τις επικοινωνιακές του ικανότητες. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό κάθε διαπραγματευτής να εμπνέει το σεβασμό της άλλης πλευράς, να χρησιμοποιεί ηθικά και αντικειμενικά μέσα και να παρουσιάζει τις θέσεις του με θελκτικό τρόπο, ώστε να πείθει την άλλη πλευρά να ενστερνιστεί τις απόψεις του.<sup>320</sup>

Η ελληνική τακτική από την αρχή των διαπραγματεύσεων ήταν καθαρά αμυντική. Αυτό που χαρακτήρισε την ελληνική πλευρά διαπραγμάτευσης ήταν η παντελής απουσία προτάσεων προς την απέναντι πλευρά, εν προκειμένω προς τους διεθνείς πιστωτές της και μεγάλο έλλειμμα πρωτοβουλιών. Παρατηρήθηκε, πως όλες οι προτάσεις που αποτέλεσαν τη βάση του διαπραγματευτικού μείγματος, υποβλήθηκαν από την πλευρά των δανειστών. Φαίνεται, πως το ελληνικό κλιμάκιο διαπραγμάτευσης περιορίστηκε μόνο στην αντίκρουση των ισχυρισμών και των προτάσεων της άλλης πλευράς, συνήθως προβάλλοντας άρνηση και στον εξωραϊσμό των απαιτήσεών τους, ώστε να έχουν την υποστήριξη και την αποδοχή της ελληνικής κοινής γνώμης. Αυτές οι δύο τακτικές, όμως, η άρνηση και ο εξωραϊσμός της κατάστασης, οδήγησαν σε περαιτέρω επιβάρυνση της θέσης της ελληνικής πλευράς και ανάγκασαν την πολιτική ηγεσία σε περαιτέρω υποχωρήσεις.<sup>321</sup>

Από έρευνες και μελέτες που έχουν γίνει στο χώρο των διαπραγματεύσεων, έχουν βρεθεί κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία εάν διαθέτει κάποιος διαπραγματευτής έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας στις διαπραγματεύσεις.

---

<sup>318</sup> Ury W., ό.π., σ. 35.

<sup>319</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 29.

<sup>320</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ.σ. 27-28.

<sup>321</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 19.

Αυτά τα χαρακτηριστικά επιτυχημένων διαπραγματευτών είναι η ικανότητα διαπραγμάτευσης στο εσωτερικό του Οργανισμού στον οποίο ανήκουν, η υπομονή και η επιμονή, η ευθυκρισία, οι υψηλοί στόχοι, η καλή ακρόαση, η ικανότητα να μένουν λιγομίλητοι και συχνά σιωπηλοί, η επίδειξη σοβαρού ενδιαφέροντος για το θέμα, η ικανότητα χειρισμού ασαφών καταστάσεων, η προθυμία να συνοδεύονται και να συμβουλευούνται εμπειρογνώμονες, εξειδικευμένους συναδέλφους και τεχνικά κλιμάκια.<sup>322</sup> Σε κάθε διαπραγμάτευση, βέβαια, προκύπτουν διάφορα εμπόδια, συνεπώς, υποχρέωση κάθε πεπειραμένου και αποτελεσματικού διαπραγματευτή είναι να προσπαθεί να τα αντιμετωπίσει, με απώτερο σκοπό να τα εξαλείψει ή έστω να τα παρακάμψει. Για να το πετύχει, όμως, αυτό είναι απαραίτητο να διαθέτει υπομονή, επιμονή, δημιουργικότητα και οξυδέρκεια.<sup>323</sup>

Πριν την έναρξη της κύριας διαπραγματευτικής διαδικασίας είναι σημαντικό ο διαπραγματευτής να κάνει εσωτερικές διαπραγματεύσεις με τα υπόλοιπα στελέχη, τον προϊστάμενό του και τα ανώτερα κλιμάκια μέσα στον Οργανισμό στον οποίο ανήκει. Με τον τρόπο αυτό, θα προσδιοριστούν οι στόχοι και οι σκοποί της διαπραγμάτευσης, καθώς και η έκταση των αρμοδιοτήτων της διαπραγματευτικής ομάδας. Ο κάθε διαπραγματευτής πρέπει να είναι ενήμερος για τη γραμμή που πρέπει να ακολουθήσει, τις διαδικασίες που προβλέπονται από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης του Οργανισμού, το εύρος των θέσεων που καλείται να υποστηρίξει κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, καθώς και τις πιθανές εναλλακτικές επιλογές που έχει σε περίπτωση διαφωνίας ή αδιεξόδου.<sup>324</sup> Δυστυχώς, οι ελληνικές αποστολές, φαίνεται ότι δεν είχαν συνοχή και καλή επικοινωνία μεταξύ τους, ώστε να συνεργαστούν εποικοδομητικά, γεγονός που είχε αρνητικές επιπτώσεις στην εξέλιξη των διαπραγματεύσεων.

Όπως έχει αναφερθεί ανωτέρω, ο χρόνος είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος για τις διαπραγματεύσεις. Σε όλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων που έλαβαν χώρα τα τελευταία χρόνια για τη διευθέτηση του ελληνικού χρέους, υπήρξαν μεγάλες καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων, τόσο από την ελληνική πλευρά, όσο και από την πλευρά των δανειστών, γεγονός που προκάλεσε πολύ σοβαρές συνέπειες στην ελληνική οικονομία.<sup>325</sup> Περαιτέρω, οι διαπραγματεύσεις στο εσωτερικό της χώρας μεταξύ των ενεργών πολιτικών δυνάμεων προκάλεσαν

---

<sup>322</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ.σ. 148 -149.

<sup>323</sup> Salacuse J., ό.π., σ. 22.

<sup>324</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ.σ. 145-146.

<sup>325</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 18.

σημαντικές καθυστερήσεις και προβλήματα στη έγκαιρη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων. Συγκεκριμένα, οι συζητήσεις για τα μέτρα τα οποία έπρεπε να ληφθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι των Μνημονίων κρατούσαν αρκετούς μήνες, με αποτέλεσμα τον εκτροχιασμό των προγραμμάτων και την επιβράδυνση της ανάπτυξης.<sup>326</sup>

Η πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα, από την αρχή της κρίσης μέχρι και σήμερα, δυσχέρανε τις διαπραγματεύσεις και σε πολλές περιπτώσεις ενέτεινε τις ήδη τεταμένες σχέσεις με τους δανειστές. Είναι αλήθεια, πως δεν ακολουθήθηκε μια κοινή γραμμή αντιμετώπισης της κρίσης από την ελληνική πλευρά και τις εκάστοτε κυβερνήσεις και αυτό δημιούργησε σημαντικό έλλειμμα εμπιστοσύνης και φερεγγυότητας της χώρας,<sup>327</sup> με αλυσιδωτές συνέπειες στην εξέλιξη του ελληνικού χρέους. Η ελληνική πλευρά διαπραγμάτευσης δεν κατάφερε να πείσει τους δανειστές της ότι τα ισχυρά μέτρα δημοσιονομικής λιτότητας και οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις δεν συντελούσαν στην αποκλιμάκωση της ύφεσης και την εκτόνωση της διπλής κρίσης χρέους – τραπεζών, αλλά, αντίθετα, επιδείνωναν την ύφεση της ελληνικής οικονομίας.<sup>328</sup> Από τα παραπάνω, μπορεί να συμπεράνει κανείς πως η διαπραγματευτική πολιτική της Ελλάδας παρουσίασε διαχρονικά προβλήματα και αδυναμίες, οι οποίες είχαν αντίκτυπο στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας και την έξοδό της από την κρίση.

### **3.2.2. Η διαπραγμάτευση για το πρώτο Μνημόνιο**

Η διαπραγμάτευση που έγινε για την ψήφιση του πρώτου Μνημονίου, το 2010, από τον τότε Πρωθυπουργό της Ελλάδας, Γεώργιο Παπανδρέου, έγινε κάτω από δυσμενείς συνθήκες για την Ελλάδα. Η ελληνική πλευρά φαίνεται να μην είχε μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς δεν διέθετε μια καλή ΚΕΛΕΠΣΥ. Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, το κριτήριο βάσει του οποίου λαμβάνονται οι αποφάσεις πρέπει να είναι η ΚΕΛΕΠΣΥ. Η δύναμη, τελικά, στις διαπραγματεύσεις δεν εξαρτάται τόσο από την ισχύ, την επιρροή ή τον πλούτο αλλά από το πόσο καλή είναι η ΚΕΛΕΠΣΥ της κάθε πλευράς. Θεμέλιο επιτυχίας για κάθε διαπραγματευτή είναι να έχει τη δυνατότητα να αποχωρήσει από τη διαδικασία διαπραγμάτευσης αν κρίνει ότι

---

<sup>326</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ.σ. 69-70.

<sup>327</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ.σ. 143-144.

<sup>328</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 18.

η άλλη πλευρά δεν έχει συμβιβαστική διάθεση και δεν είναι διατεθειμένη να συνεργαστεί. Αν, λοιπόν, γνωρίζει τις εναλλακτικές του λύσεις δεν θα υποχρεωθεί να κάνει ασύμφωνες παραχωρήσεις προκειμένου να συνεχιστούν οι διαπραγματεύσεις, αλλά θα επιλέξει να θέσει τέλος στις διαπραγματεύσεις, όταν αυτό αποτελεί την καλύτερη εναλλακτική του λύση.<sup>329</sup>

Στις διαπραγματεύσεις για το πρώτο Μνημόνιο, η ελληνική πλευρά, λειτουργώντας υπό την πίεση της στάσης πληρωμών, εξαιτίας των ελλειμμάτων που είχαν παρουσιαστεί στην οικονομία, δεν φαίνεται να είχε άλλη επιλογή από το να δεχθεί, χωρίς πολλές αντιρρήσεις, τα μέτρα που της επέβαλαν οι δανειστές της. Η αλήθεια είναι πως ξεκίνησε τις διαπραγματεύσεις, με την απέναντι πλευρά να βρίσκεται σε θέση ισχύος. Έτσι αναγκάστηκε να συμπεριλάβει στο Πρόγραμμα ιδιαίτερος δυσμενή για τον ελληνικό λαό, μέτρα λιτότητας, όπως εσωτερικές υποτιμήσεις (δηλαδή μειώσεις μισθών και τιμών, ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας), μεταρρυθμίσεις στο ασφαλιστικό, μεγαλύτερη ευελιξία στην αγορά εργασίας, άρση εμποδίων εισόδου στις αγορές, άνοιγμα των επαγγελμάτων και θεσμοθέτηση ενός αποτελεσματικού μηχανισμού ελέγχου και δαπανών. Άλλωστε, η ελληνική πλευρά είχε παραδεχθεί ότι όλες αυτές οι μεταρρυθμίσεις ήταν απαραίτητες, όμως δεν μπόρεσε να τις υλοποιήσει νωρίτερα λόγω του μεγάλου πολιτικού κόστους που θα προκαλούσαν.<sup>330</sup> Ως εκ τούτου, τα μέτρα αυτά ήταν αναγκαίο κακό, όχι, όμως, στην έκταση και στην ένταση με την οποία έγιναν. Η αστοχία της ελληνικής διαπραγματευτικής πλευράς είναι ότι δεν κατόρθωσε να πείσει τους ομολόγους της ότι τα τόσο ισχυρά μέτρα λιτότητας θα αποτελούσαν τελικά τροχοπέδη για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας.

Από την άλλη πλευρά, όμως, όπως προαναφέρθηκε, η Ελλάδα είχε ένα σημαντικό πλεονέκτημα στη διαπραγμάτευση αυτή. Οι ιθύνοντες στο ΔΝΤ και την ΕΕ ήθελαν να βρεθεί μια λύση για τη βιωσιμότητα του ελληνικού χρέους και την επιστροφή της Ελλάδας στην ανάπτυξη. Οι δανειστές της Ελλάδας γνώριζαν ότι μια ενδεχόμενη χρεοκοπία της χώρας, θα είχε πολύ αρνητικές επιπτώσεις για όλα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που κατείχαν στα χαρτοφυλάκιά τους το δημόσιο ελληνικό χρέος. Ουσιαστικά, η αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομίας και η επίτευξη μιας συμφωνίας με την Ελλάδα αποτέλεσε κύρια επιδίωξη των ευρωπαϊών εταίρων της, όχι τόσο για τη διάσωση του ελληνικού λαού, αλλά, κυρίως, για την

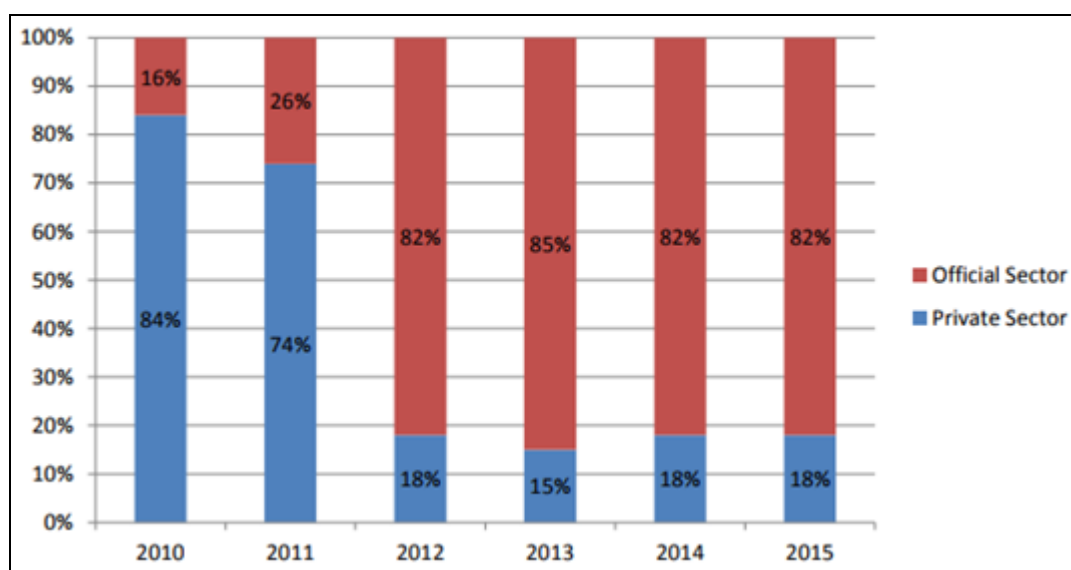
<sup>329</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 23.

<sup>330</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 43.

αποπληρωμή των γερμανικών, γαλλικών και ολλανδικών τραπεζών, που κατείχαν την περίοδο εκείνη, πλέον του 70% του ελληνικού χρέους.<sup>331</sup> Για το λόγο αυτό, παρουσιάστηκε τα επόμενα χρόνια μια προσπάθεια μετατόπισης του ελληνικού χρέους από τον ιδιωτικό τομέα, που κατείχε στις αρχές του 2010 το 84% του χρέους στον επίσημο δημόσιο τομέα, ο οποίος αναγκάστηκε να αποδεσμεύσει τα ιδιωτικά κεφάλαια. Ουσιαστικά, ο ιδιωτικός τομέα κράτησε συνολικά ένα μικρό μέρος του δημόσιου χρέους και το υπόλοιπο μετακυλίστηκε στον επίσημο δημόσιο τομέα. Στο παρακάτω Διάγραμμα αποτυπώνεται η διάρθρωση του δημόσιου χρέους, ανά κατηγορία πιστωτών, όπως διαμορφώθηκε από τις αρχές του 2010 μέχρι τα τέλη του 2015.<sup>332</sup>

### Διάγραμμα 9

Διάρθρωση του δημόσιου χρέους ανά κατηγορία πιστωτών (2010 - 2015)



Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών

Συνεπώς, το κοινό συμφέρον που διέκριναν και οι δύο πλευρές ήταν η Ελλάδα να παραμείνει στο ευρώ και να καταστεί το χρέος της βιώσιμο. Αυτό προϋπέθετε την οικονομική ενίσχυση της Ελλάδας, με σκοπό να ξεπεράσει την οικονομική της κρίση και να επανέλθει άμεσα σε πρωτογενή πλεονάσματα. Έτσι, η Ελλάδα κατάφερε να εξασφαλίσει ένα τεράστιο ποσό χρηματοδότησης, πρωτοφανές για τα τότε παγκόσμια

<sup>331</sup> Τουσέν Ε., ό.π., σ. 151.

<sup>332</sup> Αναδημοσίευση Γραφήματος από την Ετήσια Ενημερωτική Έκδοση Υπουργείου Οικονομικών, Δημόσιο χρέος και Δανεισμός, για το έτος 2015, σ. 9.

δεδομένα και τη στήριξη της ΕΕ,<sup>333</sup> υπό τον όρο των μεταρρυθμίσεων που αναφέρθηκαν ανωτέρω. Αυτό που δεν κατάφερε να επιτύχει η ελληνική πλευρά διαπραγμάτευσης είναι να δανειστεί με πιο ευνοϊκούς όρους. Η τότε υπουργός Οικονομικών της Γαλλίας, Κριστίν Λαγκάρντ, παραδέχθηκε ότι η Γαλλία δάνειζε την Ελλάδα με επιτόκιο 5%, ενώ το επιτόκιο δανεισμού της Γαλλίας ήταν πολύ χαμηλότερο. Αργότερα, τον Ιούλιο 2011, η ΕΚΤ και τα ΚΜ που συμμετείχαν στη διάσωση της ελληνικής οικονομίας, αποφάσισαν να μειώσουν το κόστος δανεισμού της Ελλάδας, αποδεχόμενοι ότι τα επιτόκια δανεισμού προς την ελληνική κυβέρνηση ήταν υπερβολικά υψηλά.<sup>334</sup>

### 3.2.3. Η διαπραγμάτευση για το δεύτερο Μνημόνιο

Ο ελληνικός λαός δεν ήταν έτοιμος να δεχθεί τις αλλαγές που συνόδευαν το πρώτο Μνημόνιο και προέβαλε πολύ μεγάλη αντίσταση. Οι διάφορες ομάδες συμφερόντων, υπερασπίζοντας τα κεκτημένα τους, αποδοκίμασαν έντονα τις πολυάριθμες μεταρρυθμίσεις, με αποτέλεσμα κάποιες από αυτές να μην εφαρμοστούν ή να εφαρμοστούν πλημμελώς. Το γεγονός αυτό αποτέλεσε κακό προηγούμενο για την Ελλάδα και σχολιάστηκε αρνητικά από πολλά ΚΜ και τους Θεσμούς. Ένα ακόμα ζήτημα φερεγγυότητας, βγήκε στην επιφάνεια, τον Νοέμβριο του 2010, όταν αποκαλύφθηκε ότι το έλλειμμα που παρουσιάστηκε από την ελληνική πλευρά ήταν πλασματικό.<sup>335</sup> Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, για ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, οι δανειστές της χώρας να θέσουν εκτός διαπραγμάτευσης οποιαδήποτε παρέμβασή τους με σκοπό την αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους.<sup>336</sup>

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, το δεύτερο Μνημόνιο έχει τα χαρακτηριστικά μιας κρίσης φερεγγυότητας.<sup>337</sup> Ήδη, από την εισηγητική του έκθεση για το αίτημα της Ελλάδας να προσφύγει σε Μηχανισμό Στήριξης, το ΔΝΤ είχε κάνει λόγο για υποβολή ψευδών στοιχείων, το οποίο απέδωσε σε σοβαρά θεσμικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα. Τον Οκτώβριο του 2010, όταν ανέλαβε την προεδρία της ΕΛΣΤΑΤ ο Ανδρέας Γεωργίου, πρώην στέλεχος του ΔΝΤ, κατέθεσε νέα

---

<sup>333</sup> Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, στο πρώτο Μνημόνιο το ΔΝΤ δάνεισε στην Ελλάδα 30 δισ. ευρώ, δηλαδή 32 φορές περισσότερα από το ποσό που δικαιούται κανονικά να ζητήσει μια χώρα. Βλ. σχετικά Τουσέν Ε., ό.π., σ. 150.

<sup>334</sup> Τουσέν Ε., ό.π., σ. 171.

<sup>335</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 43.

<sup>336</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 30.

<sup>337</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ. 185.

αναθεωρημένα στοιχεία τα οποία αύξησαν περαιτέρω το έλλειμμα του 2009.<sup>338</sup> Στις διαπραγματεύσεις, υπάρχουν δύο διλήμματα που αντιμετωπίζουν οι διαπραγματευτές: το δίλημμα της εντιμότητας και το δίλημμα της εμπιστοσύνης. Το μεν δίλημμα της εντιμότητας έχει να κάνει με το πόσο μέρος της αλήθειας πρέπει να αποκαλύψει κανείς στην άλλη πλευρά, το δε δίλημμα της εμπιστοσύνης έχει να κάνει με το πόσα πρέπει να πιστέψει κανείς από όσα λέει η άλλη πλευρά. Κατά κανόνα, όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο πλευρών είναι δύσκολο να γίνουν παραχωρήσεις και να καταλήξουν σε μια συμβιβαστική λύση.<sup>339</sup>

Η έλλειψη εμπιστοσύνης προς την ελληνική πλευρά, σε συνδυασμό με τον εκτροχιασμό του Προγράμματος, την επιδείνωση της ύφεσης και τις συνεπακόλουθες κοινωνικές αναταραχές που κορυφώθηκαν την περίοδο αυτή, προκάλεσαν την κριτική στάση των Θεσμών. Οι διεθνείς πιστωτές της χώρας έκαναν σαφές πως δεν ήταν πια διατεθειμένοι να συνεχίσουν την οικονομική ενίσχυση της Ελλάδας.<sup>340</sup> Παρόλα αυτά, γνώριζαν πως η επίτευξη μιας συμφωνίας για τη διευθέτηση του ελληνικού χρέους είναι προς το συμφέρον όλων, τόσο της ελληνικής πλευράς, όσο και της δικής τους.<sup>341</sup> Έτσι, ήρθε στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων η συμμετοχή ιδιωτών στη διάσωση της χώρας και η ανάγκη για αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους, κάτι το οποίο, όπως προαναφέρθηκε, είχαν αποκλείσει οι ευρωπαίοι εταίροι της Ελλάδας. Τελικά, στη Σύνοδο Κορυφής την 21<sup>η</sup> Ιουλίου 2011 συμφωνήθηκε να συνεχιστεί η χρηματοδότηση της χώρας, υπό τον όρο να πάρει πρόσθετα μέτρα και να προβεί σε αναδιάρθρωση του χρέους με τη συμμετοχή των ιδιωτών ομολογιούχων (PSI).<sup>342</sup>

Βασική εξέλιξη, την περίοδο των συζητήσεων αυτών, ήταν η παραίτηση του τότε Πρωθυπουργού, Γεωργίου Παπανδρέου, με σκοπό τη διεξαγωγή εκλογών για την ψήφιση νέας κυβέρνησης που θα είχε την αποδοχή του ελληνικού λαού για την ολοκλήρωση των διαπραγματεύσεων για το δεύτερο Μνημόνιο και το PSI. Μετά τον ανασχηματισμό της Κυβέρνησης τον Ιούνιο του 2011, έγινε σαφές ότι η Ελλάδα έπρεπε να ανακτήσει την αξιοπιστία της και έτσι η νέα κυβέρνηση του Λουκά Παπαδήμου δεσμεύθηκε ότι θα ψηφιστεί από τη Βουλή το μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα μέχρι τις 30 Ιουνίου 2011, πράγμα το οποίο και έγινε. Αυτή η ενέργεια, σίγουρα,

---

<sup>338</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 48.

<sup>339</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 38-39.

<sup>340</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 44.

<sup>341</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 88.

<sup>342</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 44.



έδωσε ώθηση στην ελληνική πλευρά διαπραγμάτευσης, καθώς έδειξε δείγματα συμμόρφωσης και τήρησης των υποσχέσεών της. Με αυτό το καλό διαπραγματευτικό χαρτί στα χέρια του, ο τότε Υπουργός Οικονομικών, Ελευθέριος Βενιζέλος, συναντήθηκε με τον Γερμανό ομόλογό του, Wolfgang Schäuble, αμέσως μετά την ψήφιση του μεσοπρόθεσμου προγράμματος. Οι διαπραγματεύσεις που ακολούθησαν επέφεραν διπλό όφελος για την ελληνική πλευρά. Αφενός, αποφασίστηκε η ανάγκη για ένα δεύτερο πρόγραμμα, το οποίο περιλάμβανε μεν ένα μεγαλύτερο δάνειο, όμως με ευνοϊκότερους όρους. Αφετέρου, συμφωνήθηκε να πραγματοποιηθεί ονομαστικό κούρεμα του ελληνικού δημόσιου χρέους με την εθελοντική συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα.<sup>343</sup>

Παρά τη θετική αυτή εξέλιξη των διαπραγματεύσεων που έλαβαν χώρα την περίοδο αυτή, η διαπραγματευτική δύναμη της Ελλάδας δεν αξιοποιήθηκε επαρκώς. Η ελληνική πλευρά διαπραγμάτευσης δεν μπόρεσε να σταθεροποιήσει τη συμφωνία και να βάλει φρένο στις απαιτήσεις των δανειστών για νέα μέτρα λιτότητας. Το επόμενο διάστημα και μέχρι τις ευρωεκλογές του Μαΐου του 2014 αποφασίστηκαν και θεσμοθετήθηκαν διάφορες μεταρρυθμίσεις, που προέβλεπαν κυρίως μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων, αλλαγές στην αγορά εργασίας και τις συντάξεις.<sup>344</sup> Το διακύβευμα για την ελληνική πλευρά διαπραγμάτευσης ήταν να επιτύχει ευνοϊκότερους όρους στη συμφωνία με σκοπό να επανέλθει η ελληνική οικονομία σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης μέσω της προσέλκυσης των επενδύσεων και όχι με πρόσθετα μέτρα λιτότητας. Μέσα σε αυτό το δυσμενές περιβάλλον, ολοκληρώθηκε η διαπραγμάτευση για το δεύτερο Μνημόνιο και την αναδιάρθρωση του χρέους. Σύμμαχος για την ελληνική πλευρά ήταν πάλι η ανάγκη των δανειστών για την αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομίας και τη βιωσιμότητα του ελληνικού χρέους. Οι δανειστές της χώρας γνωρίζουν ότι η θετική εξέλιξη της δημοσιονομικής προσαρμογής της Ελλάδας και η ομαλοποίηση της ελληνικής οικονομίας θα έχει θετικές επιπτώσεις τόσο στην ΕΕ, όσο και διεθνώς, συνεπώς, στην διαπραγμάτευση δεν θα έπρεπε να υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων, αλλά, αντίθετα, σύμπλευση απόψεων και σύγκλιση δυνάμεων, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα εξόδου της Ελλάδας από την κρίση χρέους της.<sup>345</sup>

---

<sup>343</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ.σ. 34-35.

<sup>344</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 79.

<sup>345</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 88.

### 3.2.4. Η διαπραγμάτευση για το τρίτο Μνημόνιο

Τον Ιανουάριο του 2015, με την αλλαγή του πολιτικού σκηνικού στην Ελλάδα, είχε δημιουργηθεί η εντύπωση σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού, ότι θα υπάρξουν σημαντικές αλλαγές, τόσο στην ελάφρυνση του χρέους και των μέτρων εξυγίανσης της ελληνικής οικονομίας, όσο και στην τακτική διαπραγμάτευσης που θα ακολουθηθεί από τα ελληνικά κλιμάκια. Μεγάλο μέρος των πολιτών περίμενε ότι η στάση των δανειστών θα χαλάρωνε και η Ελλάδα θα έβγαινε από την πενταετή ύφεση και τη λιτότητα. Όπως αποδείχθηκε, όμως, το επόμενο διάστημα, οι επιλογές του νέου Πρωθυπουργού της χώρας, Αλέξη Τσίπρα, δεν ήταν αποτελεσματικές και δεν κατόρθωσαν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο ίδιος φαίνεται να είχε ελάχιστες γνώσεις σχετικά με τα οικονομικά της χώρας και η επιλογή των στελεχών της Κυβέρνησης και του επιτελείου του δεν ήταν επιτυχημένη. Ο τότε υπουργός Οικονομικών, Γιάνης Βαρουφάκης, αν και είχε ελκυστικό λόγο και εξέπεμπε ισχυρότατη αυτοπεποίθηση, δεν κατάφερε να πείσει τους δανειστές και να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.<sup>346</sup>

Μια ακόμα πολύ σημαντική παράμετρος της διαπραγματευτικής διαδικασίας είναι η διάσωση του γοήτρου κάθε πλευράς. Σε κανέναν δεν αρέσει να δίνει την εντύπωση πως υποχώρησε στις θέσεις του ή στις δηλώσεις του.<sup>347</sup> Πολλές φορές, οι πολιτικές κυβερνήσεις εγκλωβίζονται στις προεκλογικές και μετεκλογικές τους δηλώσεις και δεν έχουν μεγάλη ευελιξία κινήσεων και αλλαγών, καθώς αναγκάζονται να μένουν προσκολλημένοι στις αρχικές τους θέσεις, γεγονός που επιδρά αρνητικά στις μετέπειτα διαπραγματεύσεις.<sup>348</sup> Προεκλογικά, πριν την ανάληψη της πρωθυπουργίας, ο Αλέξης Τσίπρας έκανε δηλώσεις για κατάργηση του Μνημονίου, αποκατάσταση μισθών και συντάξεων, πάγωμα των ιδιωτικοποιήσεων κ.ά., τα οποία όχι μόνο δεν εφαρμόστηκαν, αλλά προκάλεσαν τη δυσαρέσκεια τόσο των δανειστών της χώρας, όσο και του ελληνικού λαού.<sup>349</sup>

Η αξιοπιστία σε μια διαπραγμάτευση δεν είναι έννοια υποκειμενική και ως εκ τούτου, δεν καθορίζεται από τις προσωπικές απόψεις των συνομιλητών. Η αξιοπιστία ενός διαπραγματευτή σχετίζεται, καταρχάς, με τη συνέπεια που θα επιδείξει. Ο αξιόπιστος διαπραγματευτής δεν αλλάζει συνεχώς θέσεις, μιλάει με ευγένεια και δεν

<sup>346</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 28.

<sup>347</sup> Ury W., ό.π., σ. 133.

<sup>348</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 91.

<sup>349</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 81.

προβαίνει σε χαρακτηρισμούς για τους συνομιλητές του. Δυστυχώς, ο Γιάννης Βαρουφάκης αποδείχθηκε ότι δεν ήταν αποτελεσματικός και αξιόπιστος διαπραγματευτής και είχε άγνοια του διαπραγματευτικού φάσματος. Έμεινε προσκολλημένος στη διαπραγματευτική διαδικασία βάσει της θεωρίας παιγνίων και πρότεινε μη ρεαλιστικές προτάσεις που στερούνταν τεκμηρίωσης. Ουσιαστικά, επέλεξε να χειριστεί τη διαπραγμάτευση, ως άσκηση της θεωρίας παιγνίων, αγνοώντας κάθε γνώση για την διαπραγματευτική διαδικασία.<sup>350</sup>

Η σκληρή διαπραγμάτευση της Ελλάδας με τους διεθνείς πιστωτές της που πραγματοποιήθηκε το πρώτο εξάμηνο του 2015, απέτυχε, κυρίως, γιατί τα ελληνικά κλιμάκια υπερέτιμησαν τη διαπραγματευτική τους θέση, καθώς πίστευαν ότι η απέναντι πλευρά θα υποκύψει στις πιέσεις τους και θα αναγκαστεί να διαπραγματευτεί, εκ νέου, τους όρους του Μνημονίου, στο όνομα ενός έντιμου συμβιβασμού, ενώ παράλληλα, υποτίμησαν τον κίνδυνο εξόδου της χώρας από την Ευρωζώνη. Εξαιτίας, των λανθασμένων χειρισμών της περιόδου αυτής, επιδεινώθηκε κατά πολύ η ελληνική οικονομία και η ελληνική ομάδα διαπραγμάτευσης έχασε την όποια διαπραγματευτική δύναμη μπορεί να είχε. Η σιγουριά με την οποία η νέα τότε κυβέρνηση ξεκίνησε τις διαπραγματεύσεις, έδωσε τη θέση της στο σκεπτικισμό και την ανασφάλεια και τελικά το ελληνικό επιτελείο οδηγήθηκε στην αποδοχή των όρων ενός τρίτου Μνημονίου, με πολύ δυσμενέστερους όρους απ' ότι προβλεπόταν αρχικά. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι οι διαπραγματεύσεις, μετά το δημοψήφισμα που πραγματοποιήθηκε το καλοκαίρι του 2015, «κατέληξαν στο τρίτο Μνημόνιο ύψους 86 δισ. ευρώ, αντί για την προληπτική γραμμή στήριξης των 11 δισ. ευρώ που ήταν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων τον Νοέμβριο του 2014».<sup>351</sup>

Το σημαντικότερο, ίσως, διακύβευμα της ελληνικής διαπραγματευτικής πλευράς από την στιγμή που υπέβαλε το αίτημα για επαναδιαπραγμάτευση των όρων της δανειακής της σύμβασης ήταν να μπορέσει να επαναφέρει το θέμα του ελληνικού χρέους και της βιωσιμότητάς του στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων και να πείσει τους δανειστές της ότι το ζήτημα χρήζει περαιτέρω εξέτασης, ώστε να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή και κυρίως βιώσιμη λύση για τη χώρα. Είναι γνωστό στις διαπραγματεύσεις ότι όταν το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης έχει επιβληθεί με εξαναγκαστικό τρόπο, τότε αναπτύσσονται αρνητικά συναισθήματα στην πλευρά που αισθάνεται ότι θα μπορούσε να διεκδικήσει, εν τέλει, κάτι καλύτερο από αυτό που

<sup>350</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 29.

<sup>351</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 82.

συμφωνήθηκε. Κατά κανόνα, όταν δεν καλύπτονται τα συμφέροντα και οι ανάγκες και των δύο πλευρών, μπορεί να προκληθούν αρνητικές επιπτώσεις διαχρονικά στην πορεία των διαπραγματεύσεων.<sup>352</sup>

Ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα του κύριου διαπραγματευτή της ελληνικής πλευράς, της περιόδου αυτής, του Γιάνη Βαρουφάκη, είναι πως δεν ήταν καλά προετοιμασμένος, καθώς οι προτάσεις του δεν ήταν δομημένες, η τεκμηρίωση τους ήταν γενικά ελλιπής και δεν φάνηκε να πείθει τους ευρωπαίους ομολόγους του.<sup>353</sup> Είναι κρίσιμο σε μια διαπραγμάτευση να μπορεί κανείς να υποστηρίξει τη θέση του με ποικίλα επιχειρήματα και γεγονότα, καθώς επίσης και να μπορεί να αντικρούσει τα επιχειρήματα της άλλης πλευράς, χρησιμοποιώντας τεκμηριωμένα αντεπιχειρήματα.<sup>354</sup> Επιπλέον, κάθε αποτελεσματικός διαπραγματευτής είναι απαραίτητο να συλλέξει και να επεξεργαστεί τα στοιχεία που αφορούν το υπό διαπραγμάτευση ζήτημα και να κάνει την προεργασία που χρειάζεται, ώστε να υποβάλλει τις κατάλληλες προτάσεις και αντιπροτάσεις τη δεδομένη στιγμή. Άλλωστε, έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, πως είναι προς το συμφέρον της κάθε πλευράς να προετοιμάζεται επαρκώς, τόσο πριν από την έναρξη της διαπραγματευτικής διαδικασίας, όσο και πριν από κάθε ημερήσια συνάντηση. Σε κάθε περίπτωση, η σωστή προετοιμασία επιβάλλει την ανάλυση και εκτίμηση των δυνατοτήτων που προκύπτουν από το περιβάλλον κάθε διαπραγμάτευσης.<sup>355</sup>

Όπως αποδείχθηκε από την πορεία των διαπραγματεύσεων της Ελλάδας με τους δανειστές της, κατά το πρώτο εξάμηνο του 2015, οι οικονομικές θέσεις και προτάσεις του Γιάνη Βαρουφάκη δεν ήταν ρεαλιστικές και αξιόπιστες και έτσι δεν κατάφεραν να κερδίσουν την αποδοχή των δανειστών. Εκτός αυτού, όμως, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, δεν κατόρθωσε να καλλιεργήσει και να διατηρήσει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους ομολόγους του και τους διεθνείς δανειστές της χώρας, γεγονός που δυσχέρανε ακόμα περισσότερο τη διαπραγματευτική διαδικασία.<sup>356</sup> Κάθε διαπραγματευτής πρέπει να γνωρίζει ότι οφείλει να κρατάει τους τύπους στην επικοινωνία και την εμφάνιση, να είναι ευγενής και υπομονετικός και ο λόγος του να είναι μεστός και συγκρατημένος. «Η επιβολή οδηγεί πάντα στην

---

<sup>352</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 41.

<sup>353</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 29.

<sup>354</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 101.

<sup>355</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ.σ. 87-90.

<sup>356</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 29.

αντιπαράθεση».<sup>357</sup> Ουσιαστικά, ο πρώην Υπουργός Οικονομικών δεν φαίνεται να είχε δυνατούς συμμάχους στο εξωτερικό της χώρας, γεγονός που δικαιολογείται από την εριστική συμπεριφορά του, την έλλειψη επικοινωνιακής και διαπραγματευτικής κατάρτισης, την πλημμελή προετοιμασία και την προσκόλληση σε μη ρεαλιστικούς στόχους.<sup>358</sup>

Στην περίπτωση της διαπραγμάτευσης που ηγήθηκε ο Γιάννης Βαρουφάκης, κατά τη διάρκεια της πεντάμηνης θητείας του στο Υπουργείο Οικονομικών, διαπιστώθηκε πως ο ίδιος είχε έλλειψη τεχνικών γνώσεων για τις τακτικές των διαπραγματεύσεων. Παρόλα αυτά, εάν είχε επιλέξει μια πιο κατάλληλη διαπραγματευτική ομάδα υποστήριξης, που θα τον βοηθούσε στην άρτια προετοιμασία και στον αποτελεσματικό σχεδιασμό της στρατηγικής σε κάθε στάδιο της διαδικασίας, τα αποτελέσματα δεν θα ήταν τόσο αρνητικά για την πορεία της διαπραγμάτευσης του χρέους.<sup>359</sup> Είναι επίσης σημαντικό, κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης να έχει τα κατάλληλα βοηθήματα, υπολογιστές και σημειωματάρια, ώστε να κρατάει σημειώσεις και να συμβουλευεται τα στοιχεία που έχει συγκεντρώσει, που θα τον βοηθήσουν στην ομαλή ολοκλήρωση της διαπραγμάτευσης.<sup>360</sup> Στον σύγχρονο κόσμο, η διαχείριση των διακρατικών σχέσεων έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τόσο την ακαδημαϊκή όσο και την πολιτική κοινότητα. Οι ασκούντες Δημόσια Διοίκηση έχουν πλέον την ανάγκη ολοκληρωμένων συστημάτων υποστήριξης, γνωστά ως τεχνικά κλιμάκια, τα οποία συμβάλλουν με τις τεχνικές τους γνώσεις στην λήψη αποφάσεων.<sup>361</sup>

Η οικονομική θεωρία του Γιάννη Βαρουφάκη και οι λύσεις που πρότεινε, όπως για παράδειγμα τα ομόλογα αέναης διάρκειας, δεν τελεσφόρησαν, καθώς δεν συμβάδιζαν καθόλου με τη λογική και τις αντιλήψεις των Θεσμών. Πολλές φορές, κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης μπορεί να μην γίνουν αποδεκτές οι θέσεις της μιας πλευράς και να απορριφθούν. Παρόλα αυτά, δεν αποτελεί σωστή τακτική για ένα διαπραγματευτή να εκλαμβάνει πάντα την απόρριψη μιας θέσης του από την άλλη πλευρά ως πλήρη άρνηση των απόψεών του, αλλά ως ανάγκη επανεξέτασης των αρχικών στοιχείων και στόχων που είχε θέσει, με σκοπό τη διενέργεια περαιτέρω επεξεργασίας. Ως εκ τούτου, μετά από κάθε άρνηση κρίνεται σκόπιμο να

---

<sup>357</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 91.

<sup>358</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 160.

<sup>359</sup> Ibid, σ. 60-61.

<sup>360</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 90.

<sup>361</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 57.

επανεξετάζονται τα στοιχεία και να τροποποιούνται οι θέσεις του διαπραγματευτή, ώστε να επαναξιολογηθούν και να επαναδιατυπωθούν στο μέλλον, αποσκοπώντας στην αποδοχή τους σε μια μεταγενέστερη εξέταση των διαθέσιμων επιλογών.<sup>362</sup>

Συνεκτιμώντας όλα τα παραπάνω, μπορεί να διατυπωθεί η αντίληψη πως πολύ σωστά ο τότε Πρωθυπουργός της χώρας, Αλέξης Τσίπρας, αποφάσισε να αλλάξει τη σύνθεση της διαπραγματευτικής ομάδας και να αναθέσει τα ηνία του Υπουργείου Οικονομικών σε ένα νέο πρόσωπο, τον Ευκλείδη Τσακαλώτο, το οποίο θα είχε μεγαλύτερη αποδοχή από τους ευρωπαϊούς εταίρους της χώρας, με σκοπό το κλείσιμο της συμφωνίας. Η αντικατάσταση του Γιάννη Βαρουφάκη, κρίθηκε αναγκαία το διάστημα εκείνο, καθώς η παραμονή του στην ομάδα διαπραγμάτευσης θα είχε αρνητικές επιπτώσεις στην πορεία της διαπραγμάτευσης.<sup>363</sup> Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό να εξετάζεται στις διαπραγματεύσεις η σύνθεση της διαπραγματευτικής ομάδας και να γίνονται οι κατάλληλες αλλαγές για να αποκλιμακώνεται η ένταση όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Χαρακτηριστική ήταν η προσπάθεια της ελληνικής κυβέρνησης να επανακινητοποιήσει την διαπραγματευτική διαδικασία με τον ανασχηματισμό της ομάδας διαπραγμάτευσης. Παρόλα αυτά, οι συνεχείς αλλαγές στη σύνθεση μιας διαπραγματευτικής ομάδας δεν αποτελεί σωστή τακτική, καθώς διαταράσσονται οι ισορροπίες, χάνεται η ροή των πληροφοριών και τελικά προκαλούνται καθυστερήσεις στο κλείσιμο της συμφωνίας. Συνεπώς, η σταθερότητα κάθε διαπραγματευτικής ομάδας είναι πολύ σημαντική και πρέπει να επιδιώκεται και από τις δύο πλευρές.<sup>364</sup>

Μέσα σε αυτό το τεταμένο κλίμα, που προκάλεσε η αναποτελεσματικότητα της ελληνικής πλευράς διαπραγμάτευσης, διεξήχθη το δημοψήφισμα του Ιουλίου 2015. Η αβεβαιότητα για την πορεία της ελληνικής οικονομίας και την παραμονή της Ελλάδας στην Ευρωζώνη έλαβε τέλος τον Αύγουστο, με την υπογραφή της νέας Σύμβασης Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης, που συνιστά τη βάση του τρίτου Μνημονίου.<sup>365</sup> Το νέο αυτό Μνημόνιο, με τριετή διάρκεια, επέβαλε στην ελληνική πλευρά πολύ δυσμενέστερους όρους από αυτούς που αρχικά είχαν τεθεί στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων στις αρχές του 2015.<sup>366</sup> Στη νέα αυτή συμφωνία, η ελληνική πλευρά δεν είχε μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και συνεπώς, δεν κατάφερε να

---

<sup>362</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 40.

<sup>363</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 109.

<sup>364</sup> Salacuse J., ό.π., σ. 115.

<sup>365</sup> Ετήσια έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2015, Φεβρουάριος, 2016, σ. 135.

<sup>366</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 84.

αποτρέψει την ψήφιση νέων δημοσιονομικών μέτρων λιτότητας για την ελληνική οικονομία. Παράλληλα, οι διεθνείς δανειστές της Ελλάδας είχαν χάσει πλέον την εμπιστοσύνη τους στη χώρα με αποτέλεσμα να αποκλείσουν οποιοδήποτε ενδεχόμενο επιπλέον ονομαστικού κουρέματος του ελληνικού χρέους και μάλιστα έθεσαν υπό όρους τις πρόσθετες παραμετρικές αλλαγές, για τις οποίες είχαν δεσμευτεί το 2012, που θα μπορούσαν να μειώσουν περαιτέρω το χρέος σε παρούσα αξία.<sup>367</sup> Αυτή η καθυστέρηση στην επίτευξη συμφωνίας, που προκλήθηκε, αφενός, από τη διακοπή των διαπραγματεύσεων εξαιτίας των πολιτικών εξελίξεων στη χώρα και αφετέρου, από τους λάθος χειρισμούς του νέου κυβερνητικού σχήματος, μπορεί να θεωρηθεί ως μια σημαντική αστοχία της ελληνικής πλευράς διαπραγμάτευσης.

### **3.2.5. Η εφαρμογή της θεωρίας παιγνίων στην υπό εξέταση περίπτωση**

Υπέρμαχος της θεωρίας παιγνίων κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων ήταν, κυρίως, ο Γιάνης Βαρουφάκης. Πρόκειται για έναν αξιόλογο οικονομολόγο, που όμως βρέθηκε να διαχειρίζεται τη διαπραγμάτευση με μοναδικό εργαλείο τη θεωρία παιγνίων, η οποία, βέβαια, δεν αποτελεί από μόνη της, μέθοδο διαχείρισης διαπραγματεύσεων. Φαίνεται πως είχε ένα συγκεκριμένο πλάνο χειρισμού της διαπραγμάτευσης, που τον οδήγησε σε αδιέξοδο.<sup>368</sup>

Κάθε διαπραγμάτευση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα παίγνιο στο οποίο συμμετέχουν δύο τουλάχιστον παίκτες. Συνήθως, στα παίγνια διαπραγματεύσεων κάποιος παίκτης επηρεάζει το αποτέλεσμα σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι υπόλοιποι. Αυτός που καθορίζει το παιχνίδι της διαπραγμάτευσης είναι αυτός που έχει τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ και καθίσταται ο κυρίαρχος παίκτης του συστήματος. Η ισχύς δίνει τη δυνατότητα σε όποιον τη διαθέτει να υποχρεώνει κάποιον άλλον να κάνει ή να δέχεται ό,τι θέλει εκείνος. Η δύναμη της ισχύος όμως πρέπει να εφαρμόζεται με ιδιαίτερη προσοχή και αφού έχει εξαντληθεί η προσπάθεια άσκησης επιρροής, καθώς τις περισσότερες φορές η άλλη πλευρά δεν κρατάει παθητική στάση απέναντι σε ενέργειες επιβολής ισχύος, αλλά προσπαθεί να αντιδράσει σθεναρά στις πιέσεις που της ασκούνται.<sup>369</sup> Η κάθε πλευρά ανάλογα με την διαπραγματευτική ισχύ που διαθέτει οφείλει να ακολουθεί διαφορετική τακτική

<sup>367</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 14.

<sup>368</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ.σ. 60-61.

<sup>369</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 26.

στις διαπραγματεύσεις. Για παράδειγμα, κάποιος διαπραγματευτής μπορεί να ακολουθήσει σκληρή στάση σε μια διαπραγμάτευση και άλλος πιο ήπια, ανάλογα με το πόσο σίγουρος αισθάνεται για τις εναλλακτικές επιλογές του. Κατά κανόνα, αν κάποιος διαπραγματευτής ακολουθήσει ήπια στάση τότε έχει περισσότερες πιθανότητες να κλείσει τη συμφωνία, όμως το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων μπορεί να είναι μακριά από τις θέσεις του.

Οι δύο προσεγγίσεις των διαπραγματεύσεων που αναλύθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο αφορούν καταστάσεις νίκης – ήττας ή νίκης – νίκης. Η πρώτη περίπτωση αφορά σε μια διαπραγμάτευση κατά την οποία οι στόχοι των δύο πλευρών είναι αντικρουόμενοι. Οι πόροι, σε αυτήν την περίπτωση, είναι σταθεροί και περιορισμένοι και η κάθε πλευρά προσπαθεί μέσω της στρατηγικής που θα ακολουθήσει, να μεγιστοποιήσει το μερίδιό της στο αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.<sup>370</sup> Πρόκειται δηλαδή, για μια ανταγωνιστική προσέγγιση που μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις και στις μακροπρόθεσμες σχέσεις των δύο πλευρών.<sup>371</sup> Από την άλλη, όταν οι διαπραγματευτές προσπαθούν να βρουν κοινά αποδεκτές λύσεις που θα μπορούσαν να ωφελήσουν και τις δύο πλευρές, τότε μιλάμε για διαπραγμάτευση νίκης – νίκης.<sup>372</sup> Στις σύγχρονες διαπραγματεύσεις ενδείκνυται και τα δύο διαπραγματευόμενα μέρη να αποκομίζουν κάποιο όφελος, ώστε να βγουν κερδισμένες αμφότερες οι πλευρές και έτσι να δημιουργηθούν οι συνθήκες για μια σταθερή και επωφελή για όλα τα μέρη συμφωνία.<sup>373</sup>

Ανάλογα με το είδος της διαπραγμάτευσης καθορίζονται και τα αντίστοιχα παίγνια των διαπραγματεύσεων. Κατά κανόνα, οι διαπραγματευτές που ακολουθούν την τακτική “κερδίζω – κερδίζεις” θεωρούν τη διαπραγματευτική διαδικασία ως μια συνεργατική διεργασία επίλυσης προβλημάτων, ενώ αντίστοιχα οι διαπραγματευτές που ακολουθούν την τακτική “κερδίζω – χάνεις” αντιμετωπίζουν τη διαπραγμάτευση ως αντιπαράθεση.<sup>374</sup> Έτσι προκύπτουν τα συνεργατικά παίγνια, όπου οι παίκτες δρουν ορθολογικά και προσπαθούν να μοιράσουν τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσουν από τη συμφωνία και τα μη συνεργατικά παίγνια, όπου οι παίκτες υποκινούνται από τα προσωπικά τους συμφέροντα, αδιαφορώντας για την ισορροπία του συστήματος. Στην υπό εξέταση περίπτωση είναι σκόπιμο να γίνει

---

<sup>370</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 114.

<sup>371</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ.σ. 45-46.

<sup>372</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 173.

<sup>373</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 18.

<sup>374</sup> Salacuse J., ό.π., σ. 78.



διαπραγμάτευση κερδίζω - κερδίζεις, δηλαδή πρέπει να αναζητηθεί το κοινό όφελος από μια πιθανή συμφωνία. Ακόμα και στην περίπτωση που η μια πλευρά είναι άκρως αρνητική πρέπει να εντοπιστούν ποιά σημεία της συμφωνίας δεν καλύπτουν τις ανάγκες ή τα συμφέροντα της άλλης πλευράς, ώστε να αναζητηθούν εκείνες οι εναλλακτικές λύσεις που θα της δώσουν κίνητρα να συνεχίσει τη διαπραγμάτευση. Σύμφωνα με την θεωρία παιγνίων υπάρχει πάντα η πιθανότητα της ολικής ρήξης σε μια διαπραγμάτευση. Είναι όμως αυτή η πιο συμφέρουσα λύση; Είναι σαφές ότι όποια στρατηγική και αν ακολουθηθεί η οριστική σύγκρουση δεν εξυπηρετεί κανέναν. Έτσι για παράδειγμα, αν καταρρεύσει η ελληνική οικονομία θα μπορούσε να παρασύρει και τα υπόλοιπα κράτη μέλη σε βαθιά ύφεση.

Στην περίπτωση διαπραγμάτευσης του ελληνικού χρέους, η πιθανότητα εξόδου της Ελλάδας από την Ευρωζώνη, το λεγόμενο GR-EXIT, θα είχε αρνητικές συνέπειες για την οικονομία και τη συνοχή της ΕΕ. Οι επιπτώσεις από μια τέτοια προοπτική δεν μπορούν να προβλεφθούν με ακρίβεια, πολλώ δε μάλλον, όταν η Ευρωζώνη αντιμετωπίζει κρίση στο τραπεζικό της σύστημα και υφεσιακές πιέσεις, με παράλληλα χαμηλά ποσοστά ανάπτυξης. Το κόστος μιας ενδεχόμενης εξόδου της Ελλάδας από το ευρώ θα ξεπερνούσε τα 300 δισ. ευρώ για τα υπόλοιπα ΚΜ της Ευρωζώνης, εκ των οποίων τα 100 δισ. θα επωμιζόταν η Γερμανία. Επιπλέον, ένα GR-EXIT θα έπληττε το κύρος του ευρώ στις διεθνείς αγορές και την αγορά συναλλάγματος. Τέλος, θα προκαλούσε σημαντικό πρόβλημα στο τραπεζικό σύστημα των υπόλοιπων ΚΜ της περιφέρειας της ΕΕ, καθώς θα παρατηρούνταν εκροή καταθέσεων από τις χώρες αυτές.<sup>375</sup>

Μια ενδεχόμενη έξοδος της Ελλάδας από την Ευρωζώνη, όμως, θα είχε αντίστοιχα αρνητικές επιπτώσεις και για την ελληνική οικονομία, καθώς ο ευρωπαϊκός αυτός θεσμός προσφέρει οικονομική και νομισματική σταθερότητα στα μέλη του. Ως εκ τούτου, η παραμονή της χώρας στο ευρώ, μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον, όπως είναι αυτό μέσα στο οποίο αναπτύσσεται σήμερα η ελληνική οικονομία, μπορεί να λειτουργήσει ως ασπίδα προστασίας προς την αναπτυξιακή της πορεία.<sup>376</sup> Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι στις διαπραγματεύσεις είναι πολύ σημαντικό να εξετάζονται όλες οι εναλλακτικές επιλογές και να προτιμάται εκείνη, που θα έχει τα καλύτερα αποτελέσματα για όλα τα μέρη της διαπραγμάτευσης.

<sup>375</sup> Μουρμούρας Ι., ό.π., σ.σ. 159-160.

<sup>376</sup> Ετήσια Έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2016, Φεβρουάριος, 2017, σ. 18.

### 3.3. Η αξιολόγηση της διαπραγμάτευσης

Η διαπραγμάτευση της Ελλάδας με τους δανειστές της μπορεί να χαρακτηριστεί, σε γενικές γραμμές, ως ελλαττωματική. Το έλλειμα διαπραγματευτικής κουλτούρας και η απουσία δεξιοτήτων από τα ελληνικά κλιμάκια ευθύνονται, κυρίως, για τις όποιες αποτυχημένες τακτικές εφαρμόστηκαν, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων στην υπό εξέταση περίπτωση. Το βασικότερο πρόβλημα που παρατηρήθηκε στην τακτική που ακολούθησε η ελληνική ομάδα διαπραγμάτευσης, καθόλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, είναι ότι δεν ήταν επαρκώς προετοιμασμένη. Ως εκ τούτου, προέβαλε συνήθως αντιρρήσεις στις προτάσεις της άλλης πλευράς και δεν είχε κάποια αντιπρόταση ή μια σειρά από επιλογές, ώστε να βοηθήσει την άλλη πλευρά να καταλάβει τις ανάγκες της και να μπορέσει να επεκτείνει το εύρος του διαπραγματευτικού φάσματος, δημιουργώντας περισσότερες πιθανότητες για επίτευξη μιας συμφωνίας.<sup>377</sup> Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, υπάρχει η ανάγκη διερεύνησης πολλαπλών επιλογών και αιτημάτων, ώστε οι διαπραγματευτές να μην εγκλωβίζονται σε μια μικρή γκάμα λύσεων, αλλά αντίθετα να έχουν κάποιες εναλλακτικές που θα τους βοηθήσουν να κλείσουν τη συμφωνία.<sup>378</sup>

Πριν γίνει η αξιολόγηση της διαπραγματευτής πολιτικής που ακολούθησε η ελληνική πλευρά είναι σκόπιμο να αναφερθούν κάποια βασικά σημεία της άλλης πλευράς. Οι δανειστές της Ελλάδας φάνηκε να είναι αδιάλλακτοι στις απόψεις και τις θέσεις τους. Η τακτική που ακολούθησαν κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, συχνά, περιλάμβανε τελεσίγραφα και άλλες τακτικές σκληρής διαπραγματευτικής πολιτικής. Για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια τακτική σκληρής διαπραγμάτευσης απαιτείται μια καλή προετοιμασία. Όταν κάποια πλευρά δεν είναι καλά προετοιμασμένη, είναι επιρρεπής στις επιθετικές τακτικές που μπορεί να ασκήσει η άλλη πλευρά, ειδικά όταν η τελευταία ακολουθεί μια επιμεριστική διαπραγμάτευση. Κατά κανόνα, οι επιθετικές τακτικές περισσότερο βλάπτουν παρά βοηθούν τις διαπραγματεύσεις. Παρόλα αυτά, είναι τακτικές που εφαρμόζονται συχνά από τους διαπραγματευτές και πρέπει η άλλη πλευρά να είναι σε θέση να τις αντιμετωπίσει. Ένας πολύ καλός τρόπος για να αντιμετωπίσει ένας διαπραγματευτής τις επιθετικές τακτικές της άλλης πλευράς είναι να τις αγνοήσει, να προσποιηθεί

<sup>377</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 20.

<sup>378</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 108.

δηλαδή ότι δεν τις κατάλαβε, ώστε να τις αποδυναμώσει. Ένας άλλος τρόπος είναι να αντιδράσει με τον ίδιο τρόπο ή ακόμα και να προσπαθήσει να πάρει την άλλη πλευρά με το μέρος του.<sup>379</sup>

Το διακύβευμα για την Ελλάδα ήταν να πείσει τους δανειστές της, ότι από την επίτευξη μιας καλής συμφωνίας θα επωφεληθούν και οι δύο πλευρές. Στις διαπραγματεύσεις, η απέναντι πλευρά, όταν εκλαμβάνει μόνο άρνηση και όχι διάθεση για εύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης, προβάλλει, συνήθως, αντιστάσεις και μένει προσκολλημένη στις θέσεις της, δυσχεραίνοντας, έτσι, την διαπραγματευτική διαδικασία.<sup>380</sup> Κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης, οι απόψεις και οι θέσεις όλων των πλευρών πρέπει να αναπροσαρμόζονται, ανάλογα με τί αναμένεται να κάνουν και οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι. Σε κάθε περίπτωση, τα μέρη της διαπραγμάτευσης πρέπει να ανταλλάσσουν πληροφορίες, ώστε να διερευνούν τις ανάγκες της άλλης πλευράς και να υποβάλουν προτάσεις που να συνυπολογίζουν τις απαιτήσεις της. Οι διαπραγματευτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τα αποτελέσματα που επιθυμεί η άλλη πλευρά και να επιδιώκουν μια λύση που να είναι κοινά αποδεκτή από όλους.<sup>381</sup> Ακολουθώντας αυτή την τακτική, το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης θα είναι πιο σταθερό, καθώς η πλευρά που θα υποχωρήσει περισσότερο θα αισθάνεται κι εκείνη κερδισμένη και δεν θα προσπαθήσει αργότερα να επαναδιαπραγματευτεί τους όρους της συμφωνίας ή να σαμποτάρει το αποτέλεσμα της.<sup>382</sup>

Όπως αποδείχθηκε, όλες οι κυβερνήσεις που χειρίστηκαν τη διαπραγμάτευση του ελληνικού χρέους, από το 2010 μέχρι και σήμερα, δεν είχαν την απαιτούμενη τεχνική γνώση των διαπραγματεύσεων.<sup>383</sup> Η ελληνική πλευρά διαπραγμάτευσης φαίνεται πως επικεντρώθηκε στην επιχειρηματολογία, δηλαδή στο να βρίσκει αποδεκτά επιχειρήματα για να δικαιολογεί τις θέσεις της και δεν προετοιμάστηκε επαρκώς, ώστε να υποβάλει τις απαραίτητες προτάσεις που θα της εξασφάλιζαν μια προοπτική σύγκλισης των συμφερόντων της με αυτά των πιστωτών της.<sup>384</sup> Ένα ακόμα μελανό σημείο της ελληνικής διαπραγμάτευσης είναι ότι στηρίχθηκε, κυρίως,

---

<sup>379</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 156-159.

<sup>380</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 20.

<sup>381</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 36.

<sup>382</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 37.

<sup>383</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 20.

<sup>384</sup> Ibid, σ. 53.

σε ψευδή στοιχεία, σε ουτοπικές επιχειρηματολογίες, συνωμοσίες και ψέματα, που υπονόμισαν την αναπτυξιακή πορεία της χώρας.<sup>385</sup>

Η ελληνική πλευρά διαπραγμάτευσης έχει χάσει τη φερεγγυότητά της και συχνά δεν γίνεται πιστευτή. Στις διαπραγματεύσεις πρέπει να υπάρχει συνέπεια δηλώσεων και έργων, τεκμηριωμένος λόγος και σταθερότητα επιδιώξεων και συμπεριφοράς του διαπραγματευτή, για να μπορέσει να πείσει τους συνομιλητές του και να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.<sup>386</sup> Πρέπει να γίνεται σαφές στην άλλη πλευρά ότι οι κινήσεις του δεν αποτελούν τεχνάσματα για να την πείσουν να συμβιβαστεί, αλλά σοβαρές προειδοποιήσεις για το τί πραγματικά ισχύει και τί πρόκειται να συμβεί.<sup>387</sup> Δυστυχώς, η διαπραγματευτική πολιτική που υιοθετήθηκε από την ελληνική πλευρά δεν ακολούθησε αυτήν την παραδοχή, με αποκορύφωμα τη διαπραγμάτευση που έλαβε χώρα το πρώτο εξάμηνο του 2015, όταν το τότε ελληνικό επιτελείο προέβη σε μια σειρά υποσχέσεων και δηλώσεων, θεωρώντας ότι τα υπόλοιπα ΚΜ της Ευρωζώνης θα αναγκάζονταν να υποκύψουν σε έναν νέο συμβιβασμό με την Ελλάδα, για να αποτρέψουν τη διάχυση της κρίσης στις οικονομίες τους. Το γεγονός, όμως, ότι είχε ήδη δημιουργηθεί ο ESM, που αποτελεί το μηχανισμό διαχείρισης κρίσεων της Ευρωζώνης και τείχος προστασίας για το ευρώ, προσέκρουσε στις προβλέψεις της ελληνικής πλευράς και δεν οδήγησε τη διαπραγμάτευση στο αναμενόμενο αποτέλεσμα.<sup>388</sup>

Για να επιτευχθεί μια αποτελεσματική διαπραγματευτική πολιτική δεν αρκεί η γνώση των δημοσιονομικών, των φορολογικών και τεχνοκρατικών ζητημάτων, αλλά απαιτείται και η γνώση των τεχνικών διαπραγμάτευσης και της δομής της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Ένας πεπειραμένος διαπραγματευτής πρέπει να γνωρίζει πότε να υιοθετεί επιθετικό και πότε συναινετικό στυλ, πώς να αποφεύγει τα αδιέξοδα, σε ποιά στιγμή της διαπραγμάτευσης πρέπει να υποβάλει τις προτάσεις του και τί πρέπει να κάνει για να πείσει την άλλη πλευρά, ώστε να γίνουν αποδεκτές οι θέσεις του.<sup>389</sup> Μια πολύ καλή τακτική στις διαπραγματεύσεις υπαγορεύει οι συζητήσεις να γίνονται τμηματικά, κατά τομείς και όχι να συζητείται το σύνολο του κειμένου της διαπραγμάτευσης.<sup>390</sup> Στην αρχή των διαπραγματεύσεων πρέπει να συζητούνται τα ζητήματα μικρότερης σημασίας, ώστε να δημιουργείται μια θετική

---

<sup>385</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 87.

<sup>386</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 157.

<sup>387</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 23.

<sup>388</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ. 82.

<sup>389</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 60-61.

<sup>390</sup> Ury W., ό.π., σ. 138.

σχέση μεταξύ των δύο πλευρών και να εντοπίζονται τα κοινά σημεία. Στη συνέχεια, μπορεί η διαπραγμάτευση να προχωρήσει και σε πιο ουσιώδη ζητήματα, τα οποία, όμως, θα στηρίζονται στη βάση μιας καλής πρότερης συνεργασίας.<sup>391</sup> Υπάρχουν πάντα σημεία σύγκλισης, τα οποία πρέπει να εντοπιστούν, ώστε να εξομαλυνθούν και τα σημεία τριβής. Συνεπώς, είναι προτιμότερο η συμφωνία να μοιράζεται σε στάδια και να ακολουθείται μια βαθμιαία προσέγγιση, βήμα βήμα. Με αυτόν τον τρόπο, προκύπτουν ευκαιρίες που δεν ήταν αρχικά ορατές και εν τέλει, το ανέφικτο γίνεται εφικτό.<sup>392</sup>

Ένας αποτελεσματικός διαπραγματευτής πρέπει να δίνει στην άλλη πλευρά το μήνυμα ότι έχει εναλλακτικές λύσεις και δεν είναι δέσμιος της συγκεκριμένης διαπραγματευτικής διαδικασίας.<sup>393</sup> Βέβαια, οι συνθήκες διαπραγμάτευσης δεν ήταν ιδανικές για την ελληνική πλευρά και δυστυχώς, δεν υπήρχαν άνετα χρονικά περιθώρια. Δυστυχώς, στην περίπτωση της Ελλάδας υπάρχει η νοοτροπία της τελευταίας στιγμής, με αποτέλεσμα να εξαντλούνται τα χρονικά περιθώρια για το κλείσιμο της συμφωνίας.<sup>394</sup> Είναι προς το συμφέρον της κάθε πλευράς να μην αφήνει να περάσει ο χρόνος και να εξαντλούνται όλα τα χρονικά περιθώρια, ξεκινώντας την τελευταία στιγμή τις κύριες διαπραγματεύσεις. Κατά κανόνα, ο χρόνος δεν είναι σύμμαχος για την πλευρά εκείνη που επιθυμεί την άμεση διευθέτηση των διαφορών και την επίτευξη συμφωνίας.<sup>395</sup> Αντίθετα, ο διαπραγματευτής που διαθέτει τον έλεγχο πάνω σε πόρους, όπως είναι ο χρόνος, έχει αποδειχθεί πως μπορεί να ασκήσει επιρροή στην άλλη πλευρά και να καθορίσει το αποτέλεσμα σε μια διαπραγμάτευση.<sup>396</sup>

Η ελληνική πλευρά έχει χρησιμοποιήσει πολλές φορές απειλές και κόκκινες γραμμές, αγνοώντας ότι αντενδείκνυται να χρησιμοποιεί τέτοιες τακτικές η αδύναμη πλευρά. Αντίθετα, η αδύναμη πλευρά, οφείλει να ψάχνει για ρεαλιστικές προτάσεις και να είναι προετοιμασμένη να κάνει παραχωρήσεις.<sup>397</sup> Η χρήση προσβλητικών εκφράσεων ή η επίδειξη μειωτικής συμπεριφοράς μπορεί να κλιμακώσει τη διαπραγμάτευση και να παραπεμφθεί το ζήτημα σε προϊστάμενη αρχή.<sup>398</sup> Τα

---

<sup>391</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 108.

<sup>392</sup> Ury W., ό.π., σ. 138.

<sup>393</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 23.

<sup>394</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 101.

<sup>395</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 38.

<sup>396</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 253.

<sup>397</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 41.

<sup>398</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 91.

διαπραγματευόμενα μέρη πρέπει να είναι διαλλακτικά και προετοιμασμένα να δεχθούν αλλαγές στις θέσεις τους. Το ίδιο, βέβαια, περιμένουν και από την άλλη πλευρά. Δεν νοείται διαπραγμάτευση χωρίς παραχωρήσεις. Οι παραχωρήσεις βέβαια έχουν το μειονέκτημα πως περιορίζουν τις εναλλακτικές λύσεις σε μια επιδιωκόμενη συμφωνία. Οι διαπραγματευτές πρέπει να προσέχουν ιδιαίτερα τί πληροφορίες δίνουν στην άλλη πλευρά και τί πρέπει να πιστέψουν από τα λεγόμενά της. Αυτές οι δύο πτυχές αφορούν τα γνωστά διλήμματα εντιμότητας και εμπιστοσύνης ενός διαπραγματευτή.<sup>399</sup>

Ένα ακόμα στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη στις διαπραγματεύσεις της Ελλάδας με τους πιστωτές της είναι το γεγονός ότι η απέναντι πλευρά δεν είχε την ίδια οπτική, την ίδια γλώσσα, την ίδια ιδεολογία και τις ίδιες πεποιθήσεις. Όταν τα μέρη σε μια διαπραγμάτευση δεν προέρχονται από την ίδια χώρα, τότε προκύπτουν πολιτισμικές διαφορές,<sup>400</sup> κυρίως κουλτούρας,<sup>401</sup> που μπορεί να επηρεάσουν την εξέλιξη και το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων. Το σημαντικό για κάθε διεθνή διαπραγματευτή είναι να συνειδητοποιήσει ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων και ότι πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητος ο αρχικός σχεδιασμός και στη συνέχεια, η αναπροσαρμογή των σχεδίων, καθώς προχωράνε οι διαπραγματεύσεις και προστίθενται νέες πληροφορίες μέσω της συστηματικής παρακολούθησης του περιβάλλοντος και της στάσης της απέναντι διαπραγματευτικής πλευράς.<sup>402</sup> Δυστυχώς, η ελληνική πλευρά δεν κατάφερε να εναρμονιστεί με την πιο αυστηρή και συγκροτημένη δομή της διαπραγματευτικής κουλτούρας των δανειστών της.

Εν κατακλείδι, στην υπό εξέταση περίπτωση διαπραγμάτευσης του ελληνικού χρέους υπήρχε και συνεχίζει να υπάρχει τεράστιο έλλειμμα γνώσης και εφαρμογής των αρχών διαπραγμάτευσης και των τεχνικών της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Έγιναν και εξακολουθούν να γίνονται πολλά στρατηγικά λάθη ως προς την επιλογή των κατάλληλων προσώπων που λαμβάνουν μέρος στις διαπραγματεύσεις, με

---

<sup>399</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 38-39.

<sup>400</sup> Στη σύναψη διεθνών συμφωνιών έχουν καταγραφεί επτά εμπόδια που δυσκολεύουν τις διαπραγματεύσεις και καθυστερούν το κλείσιμο της συμφωνίας. Τα εμπόδια αυτά είναι: το περιβάλλον της διαπραγμάτευσης, η κουλτούρα, η ιδεολογία, η ξένη γραφειοκρατία, οι ξένοι νόμοι και κυβερνήσεις, η διαφορά νομίσματος, η αστάθεια και οι απότομες αλλαγές. Βλ. σχετικά Salacuse J., ό.π., σ.σ. 23-24.

<sup>401</sup> Ως κουλτούρα εδώ αναφέρονται οι κοινές αξίες και αντιλήψεις των μελών μιας ομάδας.

<sup>402</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ.σ. 345-346.

κυριότερη την περίπτωση του Γιάννη Βαρουφάκη.<sup>403</sup> Η διαπραγμάτευση θεωρείται ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την επίλυση των διακρατικών διαφορών, συνεπώς, πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες κινήσεις από την ελληνική πλευρά ώστε να βελτιστοποιήσει τις τακτικές που ακολουθεί και να επιδιώξει την επίτευξη της καλύτερης δυνατής συμφωνίας, ακολουθώντας μια συντονισμένη και αποτελεσματική πολιτική.

### **3.4. Συμπεράσματα**

Από την παραπάνω ανάλυση, μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι οι διαπραγματεύσεις αποτελούν μια στρατηγικής σημασίας μέθοδο για την επίλυση των διακρατικών διαφορών. Το καλύτερο μέσο που έχουν τα κράτη για να διεκδικήσουν, αποτελεσματικά, τους στόχους τους είναι να αναπτύξουν μια αποτελεσματική διαπραγματευτική πολιτική. Η διαπραγματευτική ικανότητα μιας χώρας μπορεί να τη βοηθήσει να κυριαρχήσει στη διάρκεια των συζητήσεων και τελικά να την οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Σε μια κοινωνία χωρών, όπου η κάθε μία προσπαθεί να ισχυροποιήσει τη θέση της, κερδισμένη είναι εκείνη που θα αναπτύξει μια καλή διαπραγματευτική πολιτική και μέσω αυτής θα διεκδικήσει τα συμφέροντά της, διαδραματίζοντας όσο γίνεται πιο ενεργό και ισχυρό ρόλο τόσο σε περιφερειακό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.<sup>404</sup>

Για να επιτευχθεί αυτό, στην υπό εξέταση περίπτωση της διαπραγμάτευσης του ελληνικού χρέους, θα πρέπει να κερδηθεί εκ νέου η χαμένη αξιοπιστία της ελληνικής πλευράς, να γίνει σωστή προετοιμασία και σχεδιασμός της διαπραγματευτικής διαδικασίας και να ενισχυθεί η επικοινωνία μεταξύ των πολιτικών δυνάμεων της χώρας, με σκοπό να αναπτύξουν μια κοινή γραμμή συνεννόησης σχετικά με τις στρατηγικές επιλογές της Ελλάδας και να εστιάσουν στην εύρεση κοινά αποδεκτών λύσεων.<sup>405</sup> Από την άλλη, η ελληνική πλευρά πρέπει να διατηρήσει καλές διαπροσωπικές σχέσεις και επαφές με την απέναντι πλευρά, καθώς το είδος της αλληλεξάρτησης που χαρακτηρίζει τη σχέση μεταξύ των διαπραγματευόμενων μερών, προσδιορίζει το φάσμα των εφικτών λύσεων που μπορεί να προκύψουν, καθώς και την τακτική που ακολουθούν τα απέναντι μέρη στη διαπραγμάτευση.<sup>406</sup>

---

<sup>403</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 160.

<sup>404</sup> Fisher R., Ury W., Patto B., ό.π., σ. 27.

<sup>405</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 150.

<sup>406</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 34.

Στις διαπραγματεύσεις πρέπει πάντα να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, ώστε να αποκλιμακώνεται η ένταση και να δίνονται επιλογές και κίνητρα στην άλλη πλευρά να επανεξετάσει τους όρους της συμφωνίας.<sup>407</sup> Σε κάθε διαπραγμάτευση, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ότι αν η μια πλευρά προτείνει μη ρεαλιστικές λύσεις, μπορεί οι σχέσεις μεταξύ των μερών να κλιμακωθούν, με δυσμενείς επιπτώσεις για όλους, που μπορεί να σημάνουν ακόμα και το τέλος των συζητήσεων.<sup>408</sup> Για να επινοηθούν, λοιπόν, οι κατάλληλες εναλλακτικές επιλογές σε μια διαπραγμάτευση είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν τα συμφέροντα της κάθε πλευράς ξεχωριστά. Οι επιλογές που αποφέρουν αμοιβαία οφέλη αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες για έναν διαπραγματευτή, συνεπώς, πρέπει να ψάχνει τρόπους, όχι να μοιράσει μια σταθερή πίτα, αλλά να τη μεγαλώσει.<sup>409</sup> Η καλή επικοινωνία με την άλλη πλευρά, αποτελεί βασικό κανόνα στις διαπραγματεύσεις. Η επικοινωνία στις διαπραγματεύσεις δεν νοείται μόνο ως ανταλλαγή προσφορών και αντιπροσφορών. Προχωράει πέρα από αυτά, στην ανταλλαγή πληροφοριών, ώστε να διερευνηθούν τα κοινά συμφέροντα, οι θέσεις και η ΚΕΛΕΠΣΥ της άλλης πλευράς.<sup>410</sup>

Οι πιθανότητες επίτευξης συμφωνίας στις διαπραγματεύσεις αυξάνονται σημαντικά όταν επιτυγχάνεται «συστηματική καλλιέργεια κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και μεθοδική διερεύνηση των προθέσεων της άλλης πλευράς». Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων πρέπει να δίνεται πολύ μεγάλη σημασία στην επικοινωνία. Λέγεται πως όταν δεν μπορεί να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση το πρόβλημα εστιάζεται στην ατελή επικοινωνία. Συνεπώς, είναι απαραίτητο κάθε διαπραγματευτής να προσπαθεί να κάνει σωστή χρήση των επικοινωνιακών κανόνων στις διαπραγματεύσεις και να προσπαθεί να βελτιώνει τις επικοινωνιακές του δεξιότητες, με σκοπό να προσεγγίσει την άλλη πλευρά αποτελεσματικά. Περαιτέρω, ο τρόπος έκφρασης ενός διαπραγματευτή είναι σημαντικός παράγοντας στις διαπραγματεύσεις, όπως εξίσου σημαντικό είναι να επαναδιατυπώνει κανείς τις προτάσεις και τις θέσεις του, ώστε να είναι σίγουρος ότι έχουν γίνει σωστά αντιληπτές από την άλλη πλευρά. Επιπλέον, κάθε διαπραγματευτής πρέπει να προτρέπει την άλλη πλευρά να μιλάει περισσότερο για τις ανάγκες της και να εξηγεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους τις θέσεις της.<sup>411</sup>

---

<sup>407</sup> Ury W., ό.π., σ. 39.

<sup>408</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 146.

<sup>409</sup> Ury W., ό.π., σ. 39.

<sup>410</sup> Lewicki R., Saunders D., Minton J., ό.π., σ. 210.

<sup>411</sup> Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., ό.π., σ. 121.



Μέσα σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο εντάσσεται η Ελλάδα, έχει γίνει μια κατανοητό ότι τα πιο σταθερά αποτελέσματα σε μια αντιπαράθεση, ακόμα και για την πιο ισχυρή πλευρά, είναι συνήθως αυτά που επιτυγχάνονται μέσω της διαπραγματευτικής διαδικασίας.<sup>412</sup> Η χρησιμότητα των διαπραγματεύσεων, ειδικά για μια μικρή χώρα, όπως η Ελλάδα, είναι αξιοσημείωτη. Συχνά στις συζητήσεις περί διαπραγματεύσεων τίθεται το ερώτημα τί πρέπει να κάνει ένας διαπραγματευτής αν η άλλη πλευρά είναι πιο ισχυρή. Η καλύτερη τακτική που μπορεί να ακολουθήσει είναι να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τα πλεονεκτήματα που έχει, ώστε η όποια συμφωνία κλείσει να ικανοποιεί τα συμφέροντα του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τί γίνεται όμως αν η άλλη πλευρά είναι πιο ισχυρή και αρνείται να συνεργαστεί; Στην περίπτωση αυτή, αντενδείκνυται η κλιμάκωση της έντασης. Το κλειδί είναι να ενισχύσει κανείς τη διαπραγματευτική του δύναμη για να αναγκάσει την άλλη πλευρά να επανεξετάσει το ζήτημα και να γυρίσει στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Πρέπει να γίνει σαφές στην άλλη πλευρά ότι για να επιτύχουν τους στόχους τους είναι απαραίτητο να επιδιώξουν τη συνεργασία και όχι τη σύγκρουση.<sup>413</sup>

Η οικονομική κρίση αφορά όχι μόνο την Ελλάδα και τα υπόλοιπα ΚΜ της ΕΕ, αλλά όλες τις χώρες και τους Οργανισμούς διεθνώς. Στα χρόνια αυτά της κρίσης, υπάρχει αξιοσημείωτη πολιτική και οικονομική αστάθεια στην ΕΕ, με αποτέλεσμα τα ευρωπαϊκά κονδύλια να εξαντλούνται και η ύπαρξη προγραμμάτων στήριξης για το μέλλον να κρίνεται επισφαλής. Συνεπώς, η Ελλάδα καλείται να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες, να επιβιώσει μέσα στο δυσμενές και σύνθετο περιβάλλον, στο οποίο έχει βρεθεί και να προσπαθήσει να αναπτύξει τις διαπραγματευτικές της ικανότητες, ώστε να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Πρέπει να κινηθεί μεθοδικά και να κλείσει σε σύντομο χρονικό διάστημα τις επικείμενες αξιολογήσεις της και να εφαρμόσει τα προβλεπόμενα δημοσιονομικά μέτρα, ώστε να προχωρήσει στη ρύθμιση του χρέους της και να προβεί στις μεταρρυθμίσεις εκείνες που θα τη βοηθήσουν να επιτύχει την οικονομική ανάπτυξη που θα την βγάλει και πάλι στις διεθνείς αγορές.<sup>414</sup>

Η διαχρονική πολιτική αστάθεια που χαρακτηρίζει την Ελλάδα και η έλλειψη κοινωνικής ευθύνης, αποτέλεσαν τροχοπέδη για την ανάκαμψη την ελληνικής

---

<sup>412</sup> Ury W., ό.π., σ. 162.

<sup>413</sup> Fisher R., Ury W., Patton B., ό.π., σ. 32.

<sup>414</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ.σ. 162-163.

οικονομίας και την έξοδο της χώρας από την κρίση. Οι ελληνικές κυβερνήσεις δεν έλαβαν έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα αναδιάρθρωσης για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας, καθώς φοβόντουσαν το πολιτικό κόστος και απέφευγαν, τεχνηέντως, τις αποφασιστικές παρεμβάσεις που θα έβγαζαν τη χώρα και πάλι στις αγορές. Αυτό που έπρεπε να γίνει ήταν να προσπαθήσουν, κατά το δυνατόν, να επωφεληθούν από αυτή τη συγκυρία για να βάλουν τέλος στις παθογένειες της ελληνικής οικονομίας, ώστε να τεθούν οι βάσεις για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας και την συνεπακόλουθη ευημερία των επόμενων γενεών.<sup>415</sup> Δυστυχώς, όμως, οι εκάστοτε κυβερνήσεις δεν έδρασαν έγκαιρα και αποτελεσματικά και δημιουργήθηκαν πολλές καθυστερήσεις στην εφαρμογή των προβλεπόμενων μεταρρυθμίσεων με άμεσες επιπτώσεις τη διόγκωση του ελληνικού χρέους και την επιβολή περαιτέρω αντι-υφεσιακών μέτρων, κυρίως, προς τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.

Η λύση στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση είναι η Διοικητική Μεταρρύθμιση. Ως Διοικητική Μεταρρύθμιση νοείται «η φυσική διαδικασία διαρκούς αναζήτησης οργανωτικών και θεσμικών αλλαγών στη διοίκηση, που αποσκοπούν στη βελτίωση και την αναβάθμιση της συμπεριφοράς και της λειτουργίας της, ώστε αυτή να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντος, στο οποίο αναπτύσσει τη δράση της».<sup>416</sup> Οι αναπτυσσόμενες δυτικές χώρες ξεκίνησαν ήδη από τη δεκαετία του 1980 προσπάθειες Διοικητικής Μεταρρύθμισης, υιοθετώντας μια σειρά ραγδαίων και συχνά απρόβλεπτων διοικητικών και κοινωνικών αλλαγών,<sup>417</sup> με σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας του κρατικού τους μηχανισμού. Την περίοδο εκείνη, στο Ηνωμένο Βασίλειο, εμφανίστηκε η έννοια του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, έννοια συνυφασμένη με έναν αριθμό αλλαγών που επιβλήθηκαν, κυρίως, λόγω της δυσπιστίας των πολιτών έναντι στο ρόλο του κράτους και στην λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, σε αντιδιαστολή με την καλή λειτουργία των κανόνων της αγοράς.<sup>418</sup> Συνεπώς, η εκάστοτε ελληνική πολιτική ηγεσία πρέπει να κινηθεί προς την κατεύθυνση αυτή και να προσπαθήσει να εφαρμόσει τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ σε όλο το δημόσιο τομέα.

---

<sup>415</sup> Ξαφά Μ., ό.π., σ.σ. 98-99.

<sup>416</sup> Κτιστάκη Σ., ό.π., σ. 87.

<sup>417</sup> Μιχαλόπουλος Ν., ό.π., σ. 77.

<sup>418</sup> Κτιστάκη Σ., ό.π., σ. 88.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει η ανάγκη για μια ενιαία εθνική στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης του ελληνικού χρέους. Είναι κοινό αίτημα όλων, η Ελλάδα να θέσει τις προτεραιότητες που την αφορούν, ώστε να μην παρατείνεται επί μακρόν η εκκρεμότητα για τον καθορισμό του πλαισίου διευθέτησης του χρέους της και της επιστροφής της στις διεθνείς ανταγωνιστικές αγορές και την ανάπτυξη. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, εκτός από τις παραπάνω μεταρρυθμίσεις και τα μέτρα που οφείλει να λάβει, πρέπει να πάψει να είναι μια διαπραγματευτικά ανίσχυρη χώρα. Αντίθετα, η ελληνική ομάδα διαπραγμάτευσης πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένη και να υποστηρίζει με στοιχεία τα επιχειρήματά της, ώστε να ανακτήσει την αξιοπιστία της και να επιτύχει τους στόχους της.<sup>419</sup>

---

<sup>419</sup> Βενιζέλος Ε., ό.π., σ. 85.

## Επίλογος

Οι εκάστοτε ελληνικές κυβερνήσεις έχουν προσπαθήσει να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές που έχουν επέλθει στην οικονομική ζωή της χώρας, τα τελευταία χρόνια της κρίσης, με αρκετές, πολλές φορές, μη αποτελεσματικές ενέργειες. Μέχρι στιγμής, έχουν γίνει αρκετά βήματα βελτίωσης κατόπιν οδηγιών από τους Θεσμούς. Μήπως, όμως, είναι η κατάλληλη στιγμή να ενταθούν οι προσπάθειες αυτές, ώστε η Δημόσια Διοίκηση να λειτουργήσει πιο συστηματικά; Η Δημόσια Διοίκηση δεν μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί με χαμηλή παραγωγικότητα, σπαταλώντας δημόσιους πόρους. Στο πλαίσιο αυτό, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση καλείται να κάνει μεταρρυθμιστικές προσπάθειες για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς της. Η επιλογή μιας στρατηγικής αλλαγών εξαρτάται από παράγοντες, όπως οι στόχοι που έχει θέσει η εκάστοτε πολιτική ηγεσία, η ταχύτητα των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος, η ταχύτητα αντίληψης των μεταβολών από τα διοικητικά στελέχη, η προετοιμασία αποδοχής των αλλαγών, η ικανότητα αντιμετώπισής τους, οι διαθέσιμοι πόροι, η δέσμευση της Διοίκησης και το στυλ της ηγεσίας.<sup>420</sup>

Στο πλαίσιο αυτό, η στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν οι ασκούντες τη δημόσια πολιτική για τη διαχείριση της κρίσης του ελληνικού χρέους πρέπει να εστιάσει στην αλλαγή των διαδικασιών εκείνων που θα οδηγήσουν στη βέλτιστη αντιμετώπισή της, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω παραμέτρους. Ο έλεγχος της παραοικονομίας και της συνακόλουθης φοροδιαφυγής μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην αποτελεσματική διαχείριση του χρέους, καθώς τα έσοδα που θα εξοικονομηθούν από την παραοικονομία και την πάταξη της φοροδιαφυγής θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην σταθεροποίηση των ελλειμμάτων και στην αναδιανομή του εισοδήματος. Πέραν τούτου, υπάρχει ανάγκη γενικότερης δημοσιονομικής εξυγίανσης, μέσω της λήψης μιας σειράς μέτρων, όπως η αντιμετώπιση της πολυνομίας, η καταπολέμηση των πελατειακών σχέσεων και των λοιπών παθογενειών της Διοίκησης και η ενίσχυση του ανθρώπινου παράγοντα.<sup>421</sup>

---

<sup>420</sup> Κέφης Β., *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005, σ. 192.

<sup>421</sup> Βαβούρας Ι., Μανωλάς Γ., Σφακιανάκη Γ., ό.π., σ.σ. 6-8.

Οι προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη ελληνική Δημόσια Διοίκηση την εποχή των Μνημονίων επιβάλλουν την άμεση ανάληψη μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά της. Η Διοικητική Μεταρρύθμιση αποσκοπεί, αφενός, στον εξορθολογισμό των δαπανών του κράτους και αφετέρου, στη βελτίωση της λειτουργικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Παρόλα αυτά, τα μεταρρυθμιστικά μέτρα που έλαβαν χώρα στο δημόσιο τομέα, την κρίσιμη αυτή περίοδο, βασίστηκαν περισσότερο στη λογική περικοπών και συρρίκνωσης του κράτους, παρά στη λογική βελτίωσης της παραγωγικότητας του ευρύτερου δημόσιου τομέα που επιτάσσουν οι αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Στο πλαίσιο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης και των αλλαγών που επέβαλαν τα Μνημόνια, εφαρμόστηκαν αρκετές πρακτικές του ιδιωτικού τομέα στο προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης, εξαλείφοντας ορισμένες παθογένειες της Διοίκησης, όμως, μένουν ακόμα πολλά να γίνουν ως προς τον τρόπο δράσης και λειτουργίας της, καθώς και το μέγεθος και τα όρια του κράτους.

Η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα της ζώνης του ευρώ που βρίσκεται ακόμα σε πρόγραμμα χρηματοδοτικής στήριξης, μετά από οκτώ χρόνια αusterής δημοσιονομικής προσαρμογής, με την Ιρλανδία, την Πορτογαλία και την Κύπρο να έχουν αφήσει στο παρελθόν τα δικά τους Μνημόνια. Το γεγονός αυτό καθιστά ακόμα πιο δύσκολο για την Ελλάδα να επικαλεσθεί την επιείκεια των ευρωπαϊών εταίρων της, καθώς αυτό θα θεωρούνταν ευνοϊκή μεταχείριση σε βάρος των υπόλοιπων χωρών της Ευρωζώνης, οι οποίες κατάφεραν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά και να ξεπεράσουν τις δικές τους οικονομικές δυσχέρειες.<sup>422</sup> Εν κατακλείδι, η διαπραγματευτική ικανότητα της Ελλάδας σίγουρα μπορεί να την βοηθήσει να επιτύχει καλύτερους όρους σε μια συμφωνία, δεν μπορεί να της δώσει, όμως, τη λύση που θα την οδηγήσει στην έξοδό της από την πολυσήμαντη κρίση χρέους που αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια. Άλλωστε, η διαχείριση των αλλαγών είναι μια δυναμική και αέναη διαδικασία, η οποία πρέπει συνεχώς να απασχολεί τους λήπτες των αποφάσεων. Όντας, λοιπόν, εν αναμονή των εξελίξεων που θα συντελεστούν στην οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας στα επόμενα χρόνια, μένει να διαπιστωθεί πόσο αποτελεσματικά και έγκαιρα θα λειτουργήσει η Δημόσια Διοίκηση, ώστε να επιτευχθεί ο κύριος στόχος της που είναι η έξοδος της χώρας από την κρίση.

---

<sup>422</sup> Δημαράκης Γ., ό.π., σ. 40.

## Βιβλιογραφία - Πηγές

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βενιζέλος Ε., *Μύθοι και αλήθειες για το δημόσιο χρέος 2012 - 2017*, εκδ. Επίκεντρο, Αθήνα, 2017.
- Δημαράκης Γ., *Το Ναυάγιο της Ελληνικής Διαπραγματεύσεως*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2015.
- Δρακάτος Κ., *Ο στόχος της αναδιάρθρωσης*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2004.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Πετυχαίνω τη Συμφωνία*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα, 2002.
- Georges P., Ευθυμιάδου Α., Τσίτος Δ., *Τέχνη και Τεχνική των Διαπραγματεύσεων*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1998.
- Καρκατσούλης Π., *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Σιδέρη, Αθήνα, 2004.
- Κέφης Β., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005.
- Κέφης Β., *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005.
- Κτιστάκη Σ., *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2014.
- Lewicki R., Sauders D., Minton J., *Η φύση των διαπραγματεύσεων*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2004.
- Μιχαλόπουλος Ν., *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2003.
- Μουρμούρας Ι., *Η διπλή κρίση Δημόσιου χρέους - Τραπεζών*, εκδ. Γερμανός, Αθήνα, 2013.
- Νικολόπουλος Α., *Η Στρατηγική των Διαπραγματεύσεων*, εκδ. ΟΠΑ, Αθήνα, 2014.
- Ξαφά Μ., *Δημόσιο Χρέος*, εκδ. Παπαδοπούλου, Αθήνα, 2017.
- Ραυτόπουλος Ε., *Διεθνείς Διαπραγματεύσεις: Θεωρία και Τεχνική Οικοδόμησης Διεθνούς Κοινού Συμφέροντος*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2014.
- Salacuse J., *Κλείνοντας Διεθνείς Συμφωνίες*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα, 2002.
- Σκλιάς Π., Ρουκανάς Σ., Μαρής Γ., *Η Πολιτική των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οικονομικών Σχέσεων*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2012.

- Τάχος Α., *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, 2008.
- Τουσέν Ε., *Το Δημόσιο χρέος. Η ιστορία του και η σημασία του στη σημερινή κρίση*, εκδ. Redmarks, Αθήνα, 2017.
- Ury W., *Πώς να ξεπερνάτε την άρνηση*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα, 2000.

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

- Carrell M., Heavrin C., *The Everyday Negotiator. 50 Practical Tactics for Work and Life*, Macsource press, 2004.
- Fisher R., *The Negotiation Fieldbook. Simple Strategies to Help You Negotiate Everything*, 2011.
- Luce D., Raiffa H., *Games and Decisions. Introduction and Critical Survey*, Dover Publications, New York 1957.
- Schatzki M., *Negotiation. The Art of Getting What You Want*, Signet Books, 2005.

### **ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ**

#### **Εκθέσεις**

- Ελληνική Στατιστική Αρχή, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού της ΕΛΣΤΑΤ, Αύγουστος, 2017.
- Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ): Το αποτύπωμα της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων του 2014 στην ελληνική οικονομία, Ιανουάριος, 2015.
- Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), Τριμηνιαία Έκθεση, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 87, Απρίλιος, 2017.
- Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), Τριμηνιαία Έκθεση, Η Ελληνική Οικονομία, Τεύχος 88, Ιούλιος, 2017.
- Τράπεζα της Ελλάδος, Ετήσια έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2010, Απρίλιος, 2011.

- Τράπεζα της Ελλάδος, Ετήσια έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2015, Φεβρουάριος, 2016.
- Τράπεζα της Ελλάδος, Ετήσια έκθεση του Διοικητή της ΤτΕ για το έτος 2016, Φεβρουάριος, 2017.
- Υπουργείο Οικονομικών, Δημόσιο Χρέος και Δανεισμός, Ετήσια Ενημερωτική Έκδοση, 2015.
- Υπουργείο Οικονομικών, Δημόσιο Χρέος και Δανεισμός, Ετήσια Ενημερωτική Έκδοση, 2016.

### **Επιστημονικά Άρθρα**

- Βαβούρας Ι., Μανωλάς Γ., Σφακιανάκη Γ., «Μια Στρατηγική Κοινωνικά Δίκαιης Διαχείρισης της κρίσης χρέους της χώρας», *Διοικητική Ενημέρωση, Τριμηνιαία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, εκδ. Ειδική Εκδοτική, Τεύχος 61, Απρίλιος, 2012.
- Tsay C.-J., Bazerman M., “A Decision – Making Perspective to Negotiation: A Review of the Past and a Look to the Future”, *Negotiation Journal*, October, 2009.
- Babbitt E., “The Evolution of International Conflict Resolution: From Cold War to Peacebuilding”, *Negotiation Journal*, October, 2009.
- Sebenius J., “Negotiation Analysis: From Games to Inferences to Decisions to Deals”, *Negotiation Journal*, October, 2009.
- Καρακιουλάφη Χ. - Σπυριδάκης Μ. - Γιαννακοπούλου Ε. - Καραλής Δ. - Σώρος Γ., «Από το New Public Management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και στην Ελλάδα την περίοδο της κρίσης», *Ινστιτούτο Έρευνας ΓΣΣΕ, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων*, Νοέμβριος 2015.
- Featherstone K., “The Greek Sovereign Debt Crisis and EMU: a Failing State in Skewed Regime”, *Journal of Common Market Studies*, Volume 49, 2011.
- Mink M., De Haan J., “Contagion during the Greek sovereign debt crisis”, *Journal of International Money and Finance*, Volume 34, 2012.



## Πρακτικά Συνεδρίου

- Σταύρου Φ., «Οι Αλλαγές στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και οι Επιπτώσεις τους στην Οργάνωση του Προσωπικού τους», Πρακτικά Συνεδρίου: «10<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών», Θεσσαλονίκη, 2001.

## Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

- Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια: <http://el.wikipedia.org>
- Επίσημη ιστοσελίδα Οργανισμού Διαχείρισης Δημόσιου Χρέους: <http://pdma.gr>
- Το περίγραμμα του ελληνικού αιτήματος για επέκταση της δανειακής σύμβασης. Naftemporiki, Φεβρουάριος, 2015. <http://www.naftemporiki.gr/story/918020/to-perigramma-tou-ellinikou-aitimatos-gia-epektasi-tis-daneiakis-sumbasis>
- Stiglitz, J. (2015). Europe will benefit from Greece being given a fresh start. Financial Times, Ιανουάριος. <https://www.ft.com/content/639cf9b0-a1a0-11e4-bd03-00144feab7de>
- <http://www.negotiation.gr>
- <http://www.negotiation.com>