

# Η τέχνη της διαπραγματεύσεως

*Πώς είναι αποτελεσματικοί εργαζόμενοι και εργοδότες σε εποχή κρίσης*

Του ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ ΛΑΚΑΣΑ

«**Τα μέρη** διαπραγματεύονται μόνο όταν διαβλέψουν ότι μέσα από μια συμφωνία θα βρεθούν σε καλύτερη θέση από ό,τι εάν δεν διαπραγματευτούν ή αν δεν έχουν μια καλύτερη προσφορά», παρατηρεί στην «Κ» η Λίντα Καμπούλιαν, καθηγήτρια του Harvard Kennedy School.

Σε μια μεταβατική περίοδο, όπου κεκτημένα γκρεμίζονται και στήνονται νέα δεδομένα στις εργασιακές, οικονομικές και κοινωνικές σχέσεις, η τέχνη της διαπραγματεύσεως επαναπροσδιορίζεται: άλλες πτυχές της φωτίζονται περισσότερο και βγαίνουν στο προσκήνιο, άλλες μπαίνουν σε δεύτερη μοίρα. Πάντα όμως, είναι απαραίτητη για να προχωρήσουν τα πράγματα. «Ακόμη και οι καλύτερες διαπραγματευτικές τεχνικές δεν αυξάνουν τα χρήματα που διαθέτει η οικονομία στο σύνολό της. Ωστόσο, η θεωρία της διαπραγματεύσεως και η εφαρμογή της μπορούν να επιφέρουν με αρκετούς τρόπους αλλαγές προς το καλύτερο για όλες τις πλευρές», παραδέχεται η κ. Καμπούλιαν, η οποία μίλησε στην «Κ» ενόψει της συμμετοχής της στο πρόγραμμα εκπαίδευσης ανώτατων στελεχών «The Art and Science of Negotiation: for Collaborative Problem Solving», που διοργανώνει (10 - 12 Ιουνίου) το ινστιτούτο τεχνολογίας ΑΙΤ.

«Στην Ελλάδα, όλες οι πλευρές διαπραγματεύονται σε ένα πλαίσιο ζημίας/απώλειας, δηλαδή οι διαπραγματεύσεις αφορούν την απώλεια κεκτημένων. Είναι πολύ ευκολότερα τα πράγματα όταν είναι να αποφασιστεί πώς θα δοθούν αυξήσεις. Αποδίδουμε στις ζημιές πολύ μεγαλύτερη αξία από ό,τι σε αντίστοιχα κέρδη, έτσι που τυχόν προηγούμενες θετικές συμφωνίες να ωχριούν μπροστά στις απώλειες που αντιμετωπίζουμε σήμερα», λέει η κ. Καμπούλιαν. «Όταν οι διαφορετικές ομάδες ωθούνται στον θυμό, αποκτούν την ψευδαίσθηση ότι η επιθετικότητα είναι η ιδανική στρατηγική και είναι λιγότερο πι-



**«Είναι** πολύ σημαντικό σε δύσκολες περιόδους για όλα τα μέρη να αναγνωρίσουν την αξία και τον πόνο που συνδέεται με τις απώλειες της άλλης πλευράς και να αποφύγουν, στο μέτρο του δυνατού, τυχόν ενέργειες που αδικαιολόγητα προκαλούν θυμό», επισημαίνει η κ. Λίντα Καμπούλιαν.

**Η Λίντα Καμπούλιαν, καθηγήτρια του Harvard Kennedy School, αναλύει πτυχές της κατάστασης που επικρατεί στην Ελλάδα.**

θανό να καθήσουν σε ένα τραπέζι και να εργαστούν για την επίτευξη συμφωνίας. Είναι πολύ σημαντικό σε δύσκολες περιόδους για όλα τα μέρη να αναγνωρίσουν την αξία και τον πόνο που συνδέεται με τις απώλειες της άλλης πλευράς και να αποφύγουν, στο μέτρο του δυνατού, τυχόν ενέργειες που αδικαιολόγητα προκαλούν θυμό. Διαφορετικά, θα έχουν να αντιμετωπίσουν άτομα απόλυτα, πεισιμμένα ότι μόνο μέσω αντίστασης θα φθάσουν σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Στην κρίση, οι εργοδότες θα πρέπει να αντισταθούν στον πειρασμό να απαιτήσουν «όλα αυτά που φο-

βούνται ότι θα χρειαστούν τώρα και μελλοντικά», αντί να προτείνουν όρους που ανταποκρίνονται στις άμεσες ανάγκες και μια φόρμουλα για επιπλέον αλλαγές σε περίπτωση που η οικονομία αρχίσει να ανακάμπτει», προσθέτει.

## Καλή συμφωνία για όλους

Ζητούμενο, βέβαια, είναι -και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης- να υπάρχει μια κατά το μέγιστο δυνατό για όλα τα μέρη καλή συμφωνία. Αλλά με ποια χαρακτηριστικά; «Στον ιδιωτικό τομέα, μια θετική για αμφοτέρους συμφωνία μπορεί να είναι ότι οι παρακωρήσεις των εργαζομένων επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιβιώσει από την άμεση κρίση, σώζοντας και θέσεις εργασίας, πιθανότατα έστω και με χαμηλότερους μισθούς. Δουλεύοντας μαζί στη διαπραγμάτευση μιας τέτοιας συμφωνίας, αυτό μπορεί να βοηθήσει τα μέρη να δουν το αμοιβαίο συμφέρον τους για την επιβίωση της επιχείρησης. Στον δημόσιο τομέα, η επιβίωση

μιας υπηρεσίας, όπως π.χ. τα σχολεία, συνήθως δεν είναι υπό εξέταση. Ωστόσο, ο τρόπος που τα μέρη αντιμετωπίζουν το ένα το άλλο κατά τη διάρκεια της κρίσης μπορεί να επηρεάσει τη σχέση τους και στο μέλλον. Οι επικεφαλής και των δύο πλευρών πρέπει να συνεργαστούν με τους ψηφοφόρους τους, να μετριάσουν τον θυμό και τη δυσπιστία τους και να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων», αναφέρει η κ. Καμπούλιαν, και συμπληρώνει: «Ακόμα και στις πλέον δύσκολες περιστάσεις, υπάρχει η πιθανότητα για τη βελτίωση του αμοιβαίου σεβασμού, την καλύτερη γνωριμία με την άλλη πλευρά, ακόμη και την καλύτερη οργάνωση της δομής ενός οργανισμού. Για να έχουμε ένα καλό αποτέλεσμα, τα μέρη θα πρέπει να ιεραρχούν τα αιτήματά τους και να μετρούν τη στάση τους αναλογιζόμενα το είδος της σχέσης που θέλουν να έχουν με την άλλη πλευρά μακροπρόθεσμα».