

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ, ΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ»**

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ – mle 17031

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΥ. ΣΑΡΤΖΕΤΑΚΗΣ

ΕΞΕΤΑΣΤΕΣ: ΑΣΠ. ΤΣΑΟΥΣΗ, ΕΛ. ΦΙΛΙΠΠΙΑΔΗΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή – Η σημασία των διαπραγματεύσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΝΝΟΙΑ, ΜΕΘΟΔΟΙ, ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

1. Έννοια διαπραγματεύσεων και βασικά χαρακτηριστικά τους

2. Μέθοδοι Διαπραγμάτευσης (Στρατηγικές)

2.1 Η ορθολογικότητα των μερών

2.1. Συναισθηματισμός και κυνισμός.

2.1.1 Συναισθηματισμός

2.1.2 Κυνισμός

3. Τα στάδια της διαπραγμάτευσης

4. Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης

4.1 Εισαγωγικά

4.2 Win/Lose

4.3 Win/Win

4.4 Lose/Lose

5. Η σύγκρουση ως αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων

5.1 Λειτουργίες και δυσλειτουργίες της σύγκρουσης

6. Επιμεριστική διαπραγμάτευση

7. Ενοποιητική διαπραγμάτευση

ΚΕΦ.2: ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥΣ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΧΩΡΕΣ

1. Εισαγωγή

2. Πρακτικές Πολιτικών διαπραγματεύσεων ανά χώρα

2.1. Γαλλία

2.2. Ιταλία

2.3. Ρωσία

2.4. Ιαπωνία

2.5. Ελλάδα

ΚΕΦ 3: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΙΓΝΙΩΝ

1. Εισαγωγή

2. Παραδείγματα μέσα από τη θεωρία παιγνίων

2.1 Το δίλλημα του φυλακισμένου

2.1.1 Πως θα μπορούσε να επιλυθεί το δίλλημα του φυλακισμένου

2.1.2 Το πείραμα “tic for tat” ως τρόπος επίλυσης του διλήματος του φυλακισμένου

2.1.4. Η tit for tat ως στρατηγική σε επαναλαμβανόμενα παίγνια

2.1.3. Η σημασία της στρατηγικής tit for tat ως εξελικτικής σταθερής στρατηγικής

2.2 Battle of the sexes

2.3 Μοίρασμα της αγοράς

2.4 Hawk – dove game

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΑΠΟ ΝΟΜΙΚΗ ΣΚΟΠΙΑ

1. Εισαγωγικά

2. Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των μερών κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων (άρθρο 197 ΑΚ)

2.1 Η υποχρέωση για σοβαρή και γρήγορη προώθηση των διαπραγματεύσεων

2.2 Υποχρέωση Διαφώτισης

2.3 Υποχρέωση Αλήθειας

2.4 Υποχρέωση Προστασίας

3. Ευθύνη από διαπραγματεύσεις ή προσυμβατική ευθύνη

3.1 Προϋποθέσεις προσυμβατικής ευθύνης

3.1.1 Νόμιμος Λόγος Ευθύνης

3.1.2 Υπαίτια Συμπεριφορά

3.1.3 Ζημία

3.1.4 Αιτιώδης Συναφεια

4. Περιεχόμενο της ευθύνης

5 Γενικοί Όροι Συναλλαγών

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Εισαγωγή – Η σημασία των διαπραγματεύσεων

Η έννοια των διαπραγματεύσεων είναι μία πολυδιάστατη έννοια, η οποία και αποτελεί αντικείμενο εξέτασης διαφόρων επιστημών, οικονομικών, νομικών, πολιτικών. Κάθε μία από τις επιστήμες αυτές εστιάζει σε διαφορετικό αντικείμενο: η μεν οικονομική επιστήμη μελετά τις διαπραγματεύσεις περιστρεφόμενες γύρω από την έννοια της «στρατηγικής», μελετά δηλαδή ποια στρατηγική θα επιλέξει το κάθε μέρος, με ποια κίνητρα θα την επιλέξει και σε τι αποσκοπεί με αυτή. Παρομοίως και η πολιτική ανάλυση θεωρεί τη διαπραγμάτευση πανομοιότυπο όρο της στρατηγικής. Η νομική επιστήμη από την άλλη πλευρά απέχει από αυτή την προσέγγιση. Οι διαπραγματεύσεις δεν άφησαν αμέτοχο τον νομοθέτη, ο οποίος έχοντας επίγνωση της ύπαρξής τους όπως και του σημαντικού τους ρόλου, αφιέρωσε δύο άρθρα του Αστικού Κώδικα για την ανάλυσή τους (άρθρ. 197-198 ΑΚ). Μέσα από αυτά τα άρθρα τίθενται οι αρχές που πρέπει να τηρούν τα μέρη, οι οποίες λαμβάνουν τη μορφή νομίμων υποχρεώσεων (υποχρέωση διαφώτισης, ενημέρωσης, προστασίας κτλ). Έτσι αν και αρχικά δεν εντοπίζουμε τη «στρατηγική» στο νομοθετικό πλαίσιο, εντούτοις από την ερμηνεία των παραπάνω άρθρων εντοπίζουμε πως πρόθεση του νομοθέτη είναι να αποτρέψει «κακόβουλες» στρατηγικές, προβλέποντας τις κατάλληλες κυρώσεις για αυτές.

Η σημασία των διαπραγματεύσεων είναι αδιαμφισβήτητη. Είναι το «μέσο» για να πετύχουν τα μέρη τους στόχους τους. Η κατάλληλη αξιοποίησή του από ένα απλό «μέσο» το μετατρέπει σε ένα δυνατό «χαρτί» ή «όπλο». Ο τρόπος όμως εκμετάλλευσής του διαφέρει, ένας καλός δε διαπραγματευτής θα κλιθεί να βρει τη χρυσή τομή ανάμεσα σε μία πολύ ελαστική προσέγγιση και σε μία υπερβολικά αυστηρή. Το στάδιο των διαπραγματεύσεων εκτείνεται και μετά την επίτευξη συμφωνίας, διότι αυτή δεν αρκεί, αλλά απαιτείται και η πραγματική τήρηση των συμφωνημένων.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερο έρχονται στην επιφάνεια οι διαπραγματεύσεις. Τόσο λόγω των πολιτικών 'περίπλοκων' διαπραγματεύσεων (πχ. οι πρόσφατες διαπραγματεύσεις για την απελευθέρωση των ελλήνων στρατιωτικών στην Τουρκία όσο και των Τούρκων αιτούντων ασύλου στη χώρα μας), όσο και στο

επιχειρησιακό περιβάλλον. Επίσης πρόσφατα ψηφίστηκε στη χώρα μας η υποχρεωτική διαμεσολάβηση, πριν την διεξαγωγή της δίκης, η οποία από την στιγμή που θα τεθεί σε έναρξη, μέλλεται να προσδώσει διαφορετικό νόημα στις διαπραγματεύσεις, ακόμη δε να μειώσει τις δίκες, εφόσον το επιθυμητό αποτέλεσμα συχνά μπορεί να παρασχεθεί και εκτός των δικαστικών αιθουσών και άνευ αντιδικιών.

Η θεωρία των διαπραγματεύσεων αν και δεν αποτελεί νέο αντικείμενο, εντούτοις υφίσταται συνεχόμενη εξέλιξη, που οδηγεί στην συνεχή «ανανέωση» και «εξέλιξη» της. Ήδη τα από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο υπήρξε πολύ μεγάλη έρευνα στη θεωρία των παιγνίων. Και με την μετέπειτα ανάπτυξη του επιχειρησιακού και εργατικού κλάδου, η θεωρία παιγνίων προσέλαβε νέα διάσταση. Η πιο χαρακτηριστική εργασία εκείνης της εποχής ήταν το έργο του John Von Neumann και Oscar Morgenstern «Theory of Games and Economic Behavior (1944)». Η θεωρία παιγνίων κυρίως εστιάζει στο πως τα ενδιαφερόμενα μέρη διαπλέκονται και αλληλεπιδρούν.

Με την παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται μία προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας των διαπραγματεύσεων σε πολλαπλά επίπεδα: από τη μεν νομική επιστήμη αναλύοντας τις νομοθετικές διατάξεις, από την οικονομική επιστήμη μέσα από παραδείγματα της θεωρίας παιγνίων και τέλος από την πολιτική επιστήμη μέσω μίας συγκριτικής προσέγγισης μεταξύ των μεθόδων διαπραγμάτευσης των διαφόρων χωρών. Λόγω της ευρύτητας του θέματος, η αναλυτική προσέγγισης όλων των επιμέρους ζητημάτων υπερβαίνει τα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, γι' αυτό επιλέχθηκε η ανάπτυξη των σημαντικότερων, κατά τη γνώμη μας, ζητημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΝΝΟΙΑ, ΜΕΘΟΔΟΙ, ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

1. Έννοια διαπραγματεύσεων και βασικά χαρακτηριστικά τους

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης αποτελεί μια δραστηριότητα ταχέως αναπτυσσόμενη ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες. Ακούγοντας κάποιος τον όρο «διαπραγμάτευση», πάει κατευθείαν το μυαλό του σε πολύπλοκες συζητήσεις πολιτικού, οικονομικού και νομικού περιεχομένου. Ωστόσο κάτι τέτοιο δεν ισχύει απόλυτα, μπορεί να ακούμε ολόένα και πιο συχνά τον όρο διαπραγμάτευση τόσο στα μέσα μαζικής ενημέρωσης όσο και στα μέσα διαδικτυακής ενημέρωσης, κυρίως στις πολιτικές εξελίξεις, δεδομένης της δυσμενής οικονομικής και πολιτικής κατάστασης που έχει περιέλθει μετά την είσοδο της χώρας μας στο Διεθνές Νομισματικό Μηχανισμό. Στο παραπάνω ζήτημα θα αναφερθούμε παρακάτω αφού σκοπός της εργασίας είναι αρχικά να παρέχει έναν **ορισμό** και μία μορφή στον όρο της διαπραγμάτευσης.

Η έννοια της διαπραγμάτευσης εμπεριέχει ένα μεγάλο φάσμα περιπτώσεων, μέρος των οποίων αποτελούν καθημερινές δραστηριότητες στην κοινωνία. Δεν είναι αναγκαίο η διαπραγμάτευση να αφορά συγχωνεύσεις πολυεθνικών εταιριών ή τον καθορισμό των εκάστοτε οικονομικών μέτρων σε μια κοινωνία αλλά μπορεί επίσης να αφορά και καθημερινές δραστηριότητες που αναφέρονται σε μικρούς επιχειρηματίες και ωστόσο σε κάθε περίπτωση οποιαδήποτε μορφή διαπραγμάτευσης και αν εξετάσουμε αφορά και πραγματοποιείται από ανθρώπους.

Για να υπάρξει διαπραγμάτευση θα πρέπει να υπάρχουν **τουλάχιστον δύο ή και παραπάνω άτομα** προκειμένου να συνδιαλλαχθούν είτε εθελοντικά είτε επιτακτικά (πχ. ΓΟΣ όπως αναλύεται παρακάτω στο κεφ.4, 5 της παρούσας εργασίας). η δεύτερη περίπτωση είναι σαφώς πιο σπάνια καθώς κατά κύριο λόγο η διαπραγμάτευση γίνεται κατόπιν συνεννόησης των αντιθέτων μερών.

Όπως αναφέρει και ο Zartman (στο σύγγραμμα 'The negotiation process', 1976) πλέον είναι "η εποχή των διαπραγματεύσεων". Οι αποστάσεις μετά την

έξαρση της τεχνολογίας έχουν εκμηδενιστεί και η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων γίνεται ολοένα και πιο άμεση ανεξάρτητα με το που βρίσκονται. Παράλληλα με την πτώση του ανατολικού μπλοκ ακόμα και χώρες τριτοκοσμικές έχουν αρχίσει να γίνονται βήματα προόδου και να εισέρχονται στο παγκόσμιο οικονομικό παιχνίδι και να δέχονται ολοένα και μεγαλύτερες επενδύσεις (*Reardon&Spekman, Starting our Right: Negotiation Lessons for Domestic and Cross – Cultural Business Alliances* 1994).

Η ραγδαία αύξηση του εύρους των διαπραγματεύσεων που πραγματοποιούνται καθημερινά έχουν οδηγήσει στην διεύρυνση των *μεθόδων*, την *διδασκαλία* και ως εκ τούτου και την *βιβλιογραφία* των διαπραγματεύσεων. Ολοένα και περισσότερα Πανεπιστήμια έχουν εισάγει προγράμματα επιμόρφωσης, πτυχία και μεταπτυχιακά με σκοπό την καλύτερη κατάρτιση των εκάστοτε σπουδαστών στην εν λόγω επιστήμη της διαπραγμάτευσης.

Στις μέρες μας οι διαπραγματεύσεις γίνονται ολοένα και πιο πολύπλοκες και αναπτύσσεται τόσο η μεθοδολογία όσο και η στρατηγική η οποία χρησιμοποιείται στις εκάστοτε περιπτώσεις. Για παράδειγμα είναι ολοφάνερο ότι από την δεκαετία του 1950 και έπειτα, δηλαδή μετά την λήξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου έχουν γίνει τεράστια βήματα προόδου προκειμένου να αποφευχθούν μελλοντικές συγκρούσεις.

Η θεμελιακή διαπίστωση κατά την διαδικασία των διαπραγματεύσεων στηρίζεται στο γεγονός ότι θα πρέπει να προωθηθούν **στρατηγικές συνεργατικότητας**, οι οποίες είναι πιο σημαντικές για την επίτευξη μιας *βιώσιμης* συμφωνίας απ΄ότι η προσπάθεια του ενός μέρους να υπερισχύσει του άλλου.

Επομένως η **νοοτροπία της διαπραγμάτευσης** θα πρέπει να βασίζεται σε **κλίμα διαλλακτικότητας και καλής θέλησης παρά σε εχθρικό κλίμα**. Είναι πιο πιθανό να εξευρεθεί μια αμοιβαίως επωφελής συμφωνία σε φιλικό κλίμα, παρά σε ένα εχθρικό, όπου η μία πλευρά θα προσπαθήσει με διάφορους νόμιμους ή μη νόμιμους τρόπους να υπερισχύσει της άλλης. Σε κλίμα διαλλακτικότητας τα μέρη νιώθουν μεγαλύτερη άνεση και ασφάλεια και είναι πιο εύκολο να διαπραγματευτούν με σκοπό την εξεύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης και να

δημιουργήσουν και νέες επωφελείς απόψεις. Επίσης με τον τρόπο αυτό μπορούν να παράγουν και «πρόσθετη αξία».

2. Μέθοδοι Διαπραγμάτευσης (Στρατηγικές)

Οι μέθοδοι διαπραγμάτευσης, άλλως η στρατηγική που θα ακολουθήσουν τα μέρη, είναι ίσως το σημαντικότερο εξεταζόμενο ζήτημα πάνω στις διαπραγματεύσεις. Από τη στάση που θα τηρήσουν τα μέρη θα κριθεί και η έκβαση των διαπραγματεύσεων. Είναι γνωστό ότι στις διαπραγματεύσεις, σημασία πέρα από τον προφορικό ή γραπτό λόγο των μερών, ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση, σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσουν και άλλα στοιχεία, όπως η στάση του σώματος, ο τόνος της φωνής, μία αρχική χειραψία πριν την έναρξη των συζητήσεων, το πόσο γρήγορα τα μέρη θα προχωρήσουν στα 'ευαίσθητα' ζητήματα της διαπραγμάτευσης. Και η σιωπή του εκάστοτε διαπραγματευτή μπορεί να έχει τη σημασία της, λ.χ να ερμηνευτεί ως σημάδι αδυναμίας ή ως σημάδι στρατηγικής, υπό την έννοια ότι προσπαθεί να συλλέξει πληροφορίες και να «διαβάσει» τους άλλους «παίκτες» - «διαπραγματευτές» πριν την «κίνησή» του.

Κατά την ενασχόληση με τις μεθόδους διαπραγμάτευσης παρατηρούμε ότι παρότι αρκετές μέθοδοι φαίνονται καταρχήν όμοιες, εντούτοις έχουν βασικές διαφορές μεταξύ τους.

Οι βασικές μέθοδοι διαπραγμάτευσης είναι δύο: συνεργατικότητα ή σύγκρουση (ανταγωνισμός – αντιπαλότητα). Παλαιότερες μέθοδοι και νοοτροπίες διαπραγματεύσεων κάνουν στην άκρη και παίρνουν τη θέση τους νέες μορφές διαπραγμάτευσης, οι οποίες ολοένα και περισσότερο στηρίζονται στη **συνεργατικότητα**. Σημαντικός παράγοντας που εξετάζεται παρακάτω είναι και η **ορθολογικότητα** των μερών κατά τις διαπραγματεύσεις.

2.1 Η ορθολογικότητα των μερών

Τα άτομα αλλά και οι επιχειρήσεις είναι ορθολογικοί παίκτες (rational players), θέλουν δηλαδή να **μεγιστοποιήσουν το καθαρό όφελος τους**, να επιδιώξουν την συμφωνία που θα είναι πιο κοντά στα συμφέροντά τους. Οι επιλογές που κάνουν είναι ορθολογικές, δηλαδή προσπαθούν με βάση τις **επιλογές**

που έχουν και την **πληροφόρησή** τους να διαλέξουν εκείνη την επιλογή που είναι προτιμότερη για αυτούς, αυτή δηλαδή που θα τους αποδώσει το κατά το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος – όφελος. Σημαντικό ρόλο παίζει βέβαια και η «εναλλακτική λύση» που έχουν. Η εναλλακτική τους, εάν δεν είναι το ίδιο επωφελής για τα συμφέροντά τους, είναι πιθανό να τους οδηγήσει σε επίτευξη της συμφωνίας, παρά τις τυχόν διαφορές που μπορεί να έχουν τα μέρη μεταξύ τους. Επίσης από διάφορες εναλλακτικές λύσεις, θα επιλέξουν την «Καλύτερη εναλλακτική λύση έναντι μια προσφερόμενης συμφωνίας», δηλαδή την καλύτερη ανάμεσα σε διάφορες πολύ καλές ή αρκετά καλές εναλλακτικές λύσεις (Τσαούση, Δίκαιο και Συνεργατικότητα, σ. 78).

Στην πραγματικότητα βέβαια οι παίκτες δεν είναι απόλυτα ορθολογικοί, αλλά παρουσιάζουν μία περιορισμένη ορθολογικότητα (*bounded rationality*), επιδιώκουν δηλαδή το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και όχι το άριστο (“good enough” και όχι “the best”).

2.2. Συναισθηματισμός και κυνισμός.

2.2.1. Συναισθηματισμός

Ένας αξιόλογος διαπραγματευτής για να θεωρηθεί πετυχημένος και σωστά καταρτισμένος θα πρέπει να έχει κατακτήσει την απόλυτη ισορροπία συναισθηματικότητας και κυνισμού. Αυτό σημαίνει ότι θα έχει την δυνατότητα να αποφεύγει τις ακραίες εξάρσεις συναισθηματισμού, οι οποίες πολλές φορές τον κάνουν να παίρνει αποφάσεις βασισμένες, όχι στην δική του έρευνα και προεργασία αλλά σε «έτοιμες» πληροφορίες, το γνωστό και ως «bandwagon effect». Μία συναισθηματική προσωπικότητα επίσης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην κοινή γνώμη, δηλαδή στο τι θα πει ο κόσμος. Άλλωστε ένα από τα μειονεκτήματα του άκρατου συναισθηματισμού αποτελεί η τάση για αποφυγή ευθυνών και σε πολλές περιπτώσεις η μη τήρηση των «deadlines» (προθεσμιών) που δίνονται τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην καθημερινή ζωή. Παράλληλα άτομα με έντονο στοιχείο συναισθηματικότητας τείνουν να είναι υπεραισιόδοξα αγνοώντας κάποιες προβλέψεις σχετικά με το ζήτημα με το οποίο ασχολούνται. Τέτοιου είδους

άνθρωποι συναντώνται σε όλους τους τομείς της καθημερινής μας ζωής, τόσο σε επιχειρήσεις όσο και στον πολιτικό βίο.

Οι λόγοι για τον οποίο η αντιμετώπιση της εκάστοτε διαπραγματευτικής διαδικασίας με **συναισθηματισμό** αποτελεί λανθασμένη αντιμετώπιση ποικίλουν. Κυριαρχεί ο φόβος πως τα άτομα με αυτό τον τρόπο σκέψης υποπίπτουν και στα εξής σφάλματα τα οποία θα μπορούσαν να οδηγήσουν μια διαπραγμάτευση σε αποτυχία:

1. Υποτιμούν τις ικανότητες τους καθώς και την διαπραγματευτική τους ισχύ έναντι του αντιπάλου τους ασχέτως εάν κάτι τέτοιο ισχύει ή όχι. Τείνουν να αυθυποβάλλονται σε θέση υποδεέστερη του «αντιπάλου» δίχως να έχουν πλήρη γνώση της κατάστασης.
2. Δεν έχουν πλήρη γνώση για το τι αποζητά η άλλη πλευρά, αλλά πάραυτα έχουν την εντύπωση πως γνωρίζουν.
3. Έχουν τον φόβο πως η άλλη πλευρά γνωρίζει ακριβώς τι αποζητά αλλά και τις αδυναμίες του ενός.
4. Έχουν τάση να υποτιμούν τον εαυτό τους, ή να υπερτιμούν τον αντίπαλο είτε με βάση τις πρότερες κατακτήσεις τους ή τους εκάστοτε «τίτλους» που τους έχουν δοθεί.
5. Επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις προκαταλήψεις και τα ταμπού.

2.2.2 Κυνισμός

Το γεγονός ότι ο συναισθηματισμός οδηγεί πολλές φορές σε εσφαλμένες αποφάσεις και πρακτικές, δεν σημαίνει αυτόματα ότι εν αντιθέσει ο κυνισμός και ο έντονος ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε πιο σωστές και πετυχημένες διαπραγματεύσεις.

Όταν μια διαδικασία διαπραγμάτευσης διακατέχεται από άκρατο κυνισμό, μπορεί συνήθως να οδηγήσει την διαδικασία σε ένα εχθρικό και αταλάντευτο διάλογο όπου οι απόψεις της κάθε πλευράς θα είναι πάγιες και μη διαπραγματεύσιμες. Πολλές φορές τέτοιου είδους συζητήσεις αποβαίνουν χρονοβόρες και άκαρπες αφού τα «αντίπαλα» μέρη αρνούνται να κάνουν βήματα

καλή θελήσεως για την επίτευξη ενός αμοιβαίου επωφελούς αποτελέσματος, έχοντας βάλει σαν βασικό σκοπό την ικανοποίηση των δικών τους στόχων.

Άτομα με τέτοιες συμπεριφορές είναι κατά γενικό κανόνα εξωστρεφή άτομα τα οποία τείνουν να είναι υπερβολικά ανταγωνιστικά και διεκδικητικά σε αντίθεση με τους πιο εσωστρεφείς τα οποία είναι άτομα καλά στο να «ακούνε» τον αντίπαλο.

Κάποιες φορές η **σιωπή** μπορεί να αποφέρει επωφελέστερα αποτελέσματα καθώς σε τέτοιες συζητήσεις ακούγονται περισσότερες εναλλακτικές απόψεις και μπορεί να οδηγηθούν σε συνεργατικές πρακτικές.

Επομένως σε μία διαπραγμάτευση είναι πολύ πιο αποτελεσματικό εάν τα «αντίπαλα» μέρη έχουν καταφέρει να πετύχουν την κλασική αριστοτελική διάκριση σχετικά με τα τρία μέρη της ψυχής του ανθρώπου, το θυμικό, το λογιστικό και το βουλητικό-επιθυμητικό. Αυτό αποτελεί την αφετηρία της ισορροπίας του συναισθηματισμού με τον κυνισμό.

Η διαμάχη μεταξύ σύγκρουσης και συνεργασίας των μερών κλίνει προς τη δεύτερη, τη συνεργασία. Τα μέρη οδηγούνται κατά φυσική εξέλιξη σε συνεργασία. Τούτο αποδείχθηκε με το γνωστό πείραμα «*tit for tat*», το οποίο επιλέχθηκε να αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας (βλ. κεφ. 3., 2.1.2.). Αυτό όμως που θα πρέπει να συγκρατήσουμε από τώρα, είναι η υπεροχή της συνεργατικότητας ιδίως σε **επαναλαμβανόμενα** παίγνια και σταδιακή καθιέρωσή της όταν το παίγνιο είναι επαναλαμβανόμενο. Ως προς τη σύγκρουση μεταξύ συναισθηματισμού και κυνισμού αξίζει κλείνοντας την αναφορά αυτή να τονίσουμε πάλι ότι το ιδανικό είναι ένας συνδυασμός τους, ώστε το άτομο να βρει τη χρυσή τομή μεταξύ τους, διότι αμφότερες οι επιλογές στα άκρα τους, είτε πρόκειται για κάποιον απόλυτα συναισθηματικό είτε για κάποιον απόλυτα κυνικό, είναι καταστροφικές. Η ορθή διαχείριση των συναισθημάτων είναι απαραίτητη για μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση.

3.Τα στάδια της διαπραγμάτευσης

Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν τη συνέχεια σταδίων, όπου το ένα αποτελεί αναγκαίο προηγούμενο του επόμενου και οδηγούν στον τελικό στόχο: την

κατάρτισης της εκάστοτε σύμβασης ή της οποιασδήποτε εν γένει συμφωνίας. Τα στάδια είναι τα εξής:

- Κατά το πρώτο στάδιο απαιτείται η **προετοιμασία της στρατηγικής των μερών**. Στόχος της προετοιμασίας είναι να συνταχθεί ένα συγκεκριμένο πλάνο δράσης, να προετοιμαστεί ψυχολογικά ο εκάστοτε διαπραγματευτής, ώστε να «χαμηλώσει τις άμυνες του», δηλαδή να είναι σε θέση να μην αντιμετωπίσει το άλλο μέρος ως εχθρό, αλλά ως ίσο μέρος. Το καθένα από τα συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να επιλέξει αν θα διαλέξει μια «συγκαταβατική» στάση απέναντι στις απαιτήσεις του ετέρου μέρους ή αν θα διεκδικήσει με ακραία μέσα τα επιδιωκόμενα συμφέροντά του, ασκώντας ακόμα και απειλές. Η στρατηγική που θα επιλεγεί εξαρτάται από τη σπουδαιότητα που αποδίδουν τα μέρη στη σύναψη της σχέσης. Μια καλή προετοιμασία προϋποθέτει **ωριμότητα σκέψης και πειθαρχία** (βλ. *Τσαούση, Δίκαιο και Συνεργατικότητα*, 2013, σ. 88). Η σωστή προετοιμασία είναι το μέσο εκείνο με το οποίο αποφεύγονται παρανοήσεις, που μπορεί ακόμα και να οδηγήσουν σε αδιέξοδο τις διαπραγματεύσεις. Η σημασία του «διαλόγου» υπό την έννοια της δημιουργίας ιδανικών συνθηκών διεξαγωγής διαλόγου (σεβασμός του συνομιλητή, να ακούγονται όλες οι απόψεις, παροχή χρόνου στην άλλη πλευρά για να ολοκληρώσει τη σκέψη της, ευγένεια και καλός λόγος) είναι ύψιστης σημασίας και είναι καθοριστική για ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Όπως αναφέρεται «*δεν είναι απλά θέμα τεχνικής, αλλά και τέχνης*» (βλ. *Τσαούση, Δίκαιο και Συνεργατικότητα*, σ. 90).
- Στο δεύτερο στάδιο, αφού ήδη επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική, έπεται η **ανταλλαγή πληροφοριών**. Μέσω διαλόγου των μερών θα αντληθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, οι οποίες ποικίλουν ανάλογα με την εκάστοτε σύμβαση. Εάν πχ. πρόκειται για πώληση ακινήτου, ο αγοραστής πρέπει να ενημερωθεί για την έκτασή του, την παλαιότητά του, εάν είναι οικοδομήσιμο και ο πωλητής εάν η καταβολή του τιμήματος θα γίνει με δόσεις, πόσες δόσεις, εάν θα επιβαρυνθούν με τόκο κτλ. Αντίστοιχα, εάν βρισκόμαστε ενώπιον μιας σύμβασης εργασίας, ο εργαζόμενος θα πρέπει να ενημερωθεί για το μισθό, το ωράριο, τις συνθήκες εργασίας, τα bonus

παραγωγικότητας, τις ετήσιες άδειες και οποιοδήποτε άλλο θέμα άπτεται της εργασιακής σχέσης.

- Το τρίτο και σημαντικότερο στάδιο των διαπραγματεύσεων αφορά την **εξωτερίκευση της ακριβούς πρόθεσης των μερών**. Ο διαπραγματευόμενος θα πρέπει συνεκτιμώντας τις ικανότητες και τα προσόντα του να «διεκδικήσει» την συμφωνία που επιθυμεί. Επειδή τα άτομα αλλά και οι επιχειρήσεις είναι ορθολογικοί παίκτες (rational players), θέλουν δηλαδή να μεγιστοποιήσουν το καθαρό όφελος τους, θα επιδιώξουν την συμφωνία που θα είναι πιο κοντά στα συμφέροντά τους. Στην πραγματικότητα όμως οι παίκτες δεν είναι απόλυτα ορθολογικοί, αλλά παρουσιάζουν μία περιορισμένη ορθολογικότητα (bounded rationality), επιδιώκουν δηλαδή το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα και όχι το άριστο (“good enough” και όχι “the best”). Λόγω αυτού του γεγονότος, οι **εκατέρωθεν παραχωρήσεις** είναι επιβεβλημένες για αμφότερα τα μέρη, ειδικά η επίτευξη της συμφωνίας είναι αδύνατη. Ξεκινώντας τις διαπραγματεύσεις, τα μέρη δεν πρέπει να αγνοούν ότι για την επιτυχή έκβαση τους, δεν διαθέτουν την «απόλυτη κυριαρχία» και επομένως είναι αναπόφευκτες οι **εκατέρωθεν παραχωρήσεις**. Άρα, το παίγνιο πρέπει να αντιμετωπίζεται ως παίγνιο έκβασης win – win και όχι win – lose.
- Στο τέταρτο στάδιο λαμβάνει χώρα η **ολοκλήρωση της συμφωνίας**. Ωστόσο, η συμφωνία από μόνη της δεν επαρκεί, αν οι σχέσεις των συμβαλλομένων δεν είναι ειλικρινείς, βαθιές και σταθερές, αν δεν βασίζονται δηλαδή στην εμπιστοσύνη. Γι’ αυτό το λόγο η γραπτή μορφή της συμφωνίας αποτελεί μέσο «επισημοποίησής» της, διότι προσφέρει μεγαλύτερη σταθερότητα συγκριτικά με μία προφορική συμφωνία, γεγονός που συνεπάγεται τη μελλοντική δέσμευση των μερών. Το στάδιο των διαπραγματεύσεων εκτείνεται και μετά την επίτευξη συμφωνίας, διότι αυτή δεν αρκεί, αλλά απαιτείται και η πραγματική τήρηση των συμφωνημένων (αρχή της *pacta sunt servanta*).

4.Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης

4.1 Εισαγωγικά

Οι πιθανότερες εκβάσεις μια διαπραγμάτευσης είναι δύο, **σύγκρουση ή συνεργασία**. Εάν η μία πλευρά δεν κάνει υποχωρήσεις και εμμένει σθεναρά στις αρχικές τις επιδιώξεις, δίχως να δείχνει σημεία συνεργασίας, τότε δημιουργείται σύγκρουση συμφερόντων. Έτσι η διαπραγμάτευση οδηγείται είτε σε αδιέξοδο είτε σε μια κοινώς μη επωφελή συμφωνία, η οποία πιθανώς θα είναι ζημιογόνα και για τις δυο πλευρές οπού και τα δύο μέρη «χάνουν».

Από την άλλη πλευρά εάν οι δύο πλευρές κατορθώσουν και δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα συνεργατικότητας και καλής θέλησης, τότε είναι πιο πιθανό να βρουν κοινώς αποδεκτά και αμοιβαίως επωφελή σημεία αναφοράς, τα οποία μπορεί να μην ανταποκρίνονται στις αρχικές επιδιώξεις του καθενός, ωστόσο είναι σαφώς πιο επικερδή και για τις δύο πλευρές.

Επιπροσθέτως, το πιο σημαντικό σε τέτοιου είδους διαπραγματεύσεις είναι πιο πιθανό η συμφωνία να τηρηθεί από αμφοτέρους και ως εκ τούτου να υπάρξουν και μεταγενέστερες επωφελείς συμφωνίες μεταξύ τους. Στην αντίθετη περίπτωση, το πιθανότερο είναι η οριστική παύση των σχέσεων των μερών, δηλαδή αποτρέπονται μελλοντικές διαπραγματεύσεις και επιτεύξεις νέων συμφωνιών.

4.2 Win/Lose

Η συγκεκριμένη έκβαση της διαπραγμάτευσης χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια του ενός εκ των δύο συμβαλλόμενων μερών να υπερισχύσει του άλλου με σκοπό την επωφελέστερη δυνατή συμφωνία για το ένα μόνο εκ των δυο μερών. Σε τέτοιου είδους διαπραγματεύσεις υπάρχει πολύ γόνιμο έδαφος να δημιουργηθούν ανταγωνιστικές αλλά και εχθρικές στρατηγικές κάνοντας το έδαφος κάθε άλλο παρά φιλικό και συνεργατικό. Σκοπός των μερών είναι να παραπλανήσουν τον αντίπαλο και να αποκρύψουν πληροφορίες προκειμένου να καρπωθούν του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος, χωρίς να τους ενδιαφέρει ιδιαίτερος κάποια μελλοντική συνεργασία, δηλαδή επιδιώκουν την επωφελέστερη παροδική διαπραγμάτευση. Σε κάθε περίπτωση σε τέτοιου είδους

διαπραγμάτευσης κερδίζει πάντα μόνο ο ένας από τους δύο. Το πιο συχνό, αλλά όχι και το επιθυμητό, αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων είναι αυτό, δηλαδή η περίπτωση που η νίκη του ενός μέρους (η θετική έκβαση της διαπραγμάτευσης) σημαίνει την αντίστοιχη ήττα (αρνητική έκβαση της διαπραγμάτευσης) για το άλλο μέρος.

4.3 Win/Win

Η έκβαση αυτής της στρατηγικής είναι η επίλυση της διαφωνίας με την ικανοποίηση όλων των μερών με την μέγιστη ικανοποίηση των επιδιώξεων τους. Σε αυτή τη διαδικασία, τα μέρη αφήνουν στην άκρη οποιεσδήποτε εχθρικές στρατηγικές και προσπάθειες επιβολής της δικής του κυρίαρχης στρατηγικής. Τα συμβαλλόμενα μέρη «κάθονται» στο τραπέζι σε φιλικό κλίμα και προσπαθούν να «δημιουργήσουν πρόσθετη αξία», έχοντας υπερβεί την νοοτροπία της νίκης. Μέσα από ενδελεχή συζήτηση και χρονοβόρες διαδικασίες τα διαπραγματευόμενα μέρη επιχειρούν τις μέγιστες προσπάθειες εξεύρεσης κοινώς επωφελών λύσεων προκειμένου τα μέρη να φύγουν ευχαριστημένοι. Η εν λόγω διαδικασία απαιτεί αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών και παρουσίαση όλων των πληροφοριών που διαθέτει ο καθένας προκειμένου να εξευρεθούν οι επωφελέστερες δυνατές λύσεις για τον καθένα.

4.4 Lose/Lose

Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα αποτελεί τη χειρότερη για την οικονομία και την κοινωνία έκβαση διαπραγμάτευσης. Όλα τα μέρη που διαπραγματεύονται σε αυτήν την περίπτωση αν και είχαν πληθώρα επωφελέστερων εναλλακτικών επιλογών, αποφάσισαν να εμείνουν στις αρχικές επιδιώξεις τους, αποβάλλοντας οποιοδήποτε πνεύμα συνεργατικότητας. Αποτελεί διαδικασία η οποία εμφανίζεται κυρίως σε κλονισμένες από την ύφεση οικονομίες ή κλονισμένες από παρατεταμένη κρίση. Η διαδικασία αυτή δεν προτιμάται σε διαπραγματεύσεις, ωστόσο «απαρχαιωμένα» μυαλά θέλοντας απλά να υπερισχύσουν του αντισυμβαλλόμενου διαπραγματευτή τους, την ακολουθούν ακόμα πιστά.

5.Η σύγκρουση ως αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων

Οι συγκρούσεις κατά την διαδικασία των διαπραγματεύσεων είναι ένα σύνθετο φαινόμενο και διαφαίνεται κυρίως όταν τα δύο μέρη που διαπραγματεύονται έχουν αποκλίνουσες στρατηγικές ή έχει δημιουργηθεί ένα εχθρικό κλίμα μεταξύ τους λόγω κάποιας παρεξήγησης. Επίσης μπορεί να υπάρξει σύγκρουση όταν τα δύο μέρη αποσκοπούν ακριβώς στα ίδια οφέλη κατά την διαδικασία των διαπραγματεύσεων. Οι συγκρούσεις εμφανίζονται κυρίως σε παίγνια την μίας φορές. Αντιθέτως, σε επαναλαμβανόμενα παίγνια τα μέρη οδηγούνται σταδιακά στη συνεργασία, όπως αναλυτικά αναφέρεται σε επόμενο κεφάλαιο.

Τα επίπεδα σύγκρουσης είναι τα εξής:

1. **Ενδοπροσωπική ή Ενδοψυχική σύγκρουση:** αφορά τις εσωτερικές διεργασίες που γίνονται μέσα στο άτομο και αυτές είναι αξίες, σκέψεις και συναισθήματα όπου το άτομο φιλτράρει και πράττει αναλόγως. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος είναι δυσαρεστημένος με το αφεντικό του για διάφορους λόγους, ωστόσο φοβάται να εκφέρει την άποψή του διότι φοβάται την αντίδρασή του, η οποία μπορεί να οδηγήσει και στην απόλυση του.
2. **Διαπροσωπική σύγκρουση** είναι αυτή που διενεργείται μεταξύ οικείων κατά βάση προσώπων, όπως μια διαμάχη μεταξύ ενός ζευγαριού, μιας οικογένειας κτλ.
3. **Ενδοομαδικές συγκρούσεις** είναι η τρίτη κατηγορία η οποία έχει να κάνει με συγκρούσεις μικρών ομάδων όπως αυτές σε πανεπιστημιακές κοινότητες, σε εργασιακές ομάδες και σε οικογένειες. Εδώ μελετάται κατά πόσο μπορεί αυτή η ομάδα να λύσει τις διαφορές της και να προχωρήσει σε μια διαπραγμάτευση.
4. **Σύγκρουση μεταξύ ομάδων** αποτελεί την διαμάχη μεταξύ μεγαλύτερων ομάδων όπως είναι τα συνδικάτα, τις μεγάλες επιχειρήσεις ή ακόμα και τα έθνη. Αποτελεί την πιο περίπλοκη κατηγορία καθώς ο όγκος των ατόμων είναι μεγαλύτερος και η συνεννόηση όπως και η εύρεση μιας πρότασης κοινής αποδοχής είναι κατά πολύ δυσκολότερη.

5.1 Λειτουργίες και δυσλειτουργίες της σύγκρουσης

Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την αντίληψη πως η σύγκρουση έχει δυσλειτουργικά αποτελέσματα. Όταν αυτό συμβαίνει τότε αυτό είναι σημάδι πως είτε κάτι δεν πάει καλά στην διαδικασία, είτε πως κάτι πρέπει να επανεξεταστεί. Παρακάτω θα παρατεθούν οι κατηγορίες σχετικά με τις δυσλειτουργίες της σύγκρουσης.

- **Ανταγωνιστικές διαδικασίες.** Σε αυτή την διαδικασία οι πλευρές ανταγωνίζονται διότι θεωρούν πως οι στόχοι τους είναι εκ διαμέτρου αντίθετοι και προσπαθούν και οι δύο πλευρές να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Πολλές φορές ωστόσο οι διαφορές μεταξύ τους εν τέλει μπορεί να μην είναι και τόσο αντίθετες και η κατάσταση να κλιμακώνεται περαιτέρω δίχως λόγο.
- **Παρανόηση και προκατάληψη.** Αποτελεί την κλιμάκωση της σύγκρουσης όπου πλέον οι αντιλήψεις στρεβλώνονται και οι άνθρωποι έχουν την τάση να βλέπουν την κατάσταση σύμφωνα με την δική τους ματιά και να ερμηνεύουν τα άτομα και να τα κατατάσσουν είτε υπέρ τους είτε κατά τους. Οι απόψεις γίνονται στερεότυπες και τα μέρη έρχονται σε σχεδόν πλήρη ρήξη μεταξύ τους.
- **Συναισθηματικότητα.** Όταν η διαπραγμάτευση οδηγεί τα άτομα στην συναισθηματικότητα, τότε οι συγκρούσεις εντείνονται και οι πλευρές αγχώνονται ακόμα περισσότερο και οδηγούνται σε εκνευρισμό ακόμα και σε θυμό. Με τον τρόπο αυτό η ένταση κλιμακώνεται περαιτέρω και οι απαιτήσεις του καθενός από τις πλευρές φτάνουν σε παράλογα επίπεδα.
- **Μειωμένη επικοινωνία.** Εδώ η επικοινωνία αρχίζει και χάνεται και όταν υπάρχει γίνεται με σκοπό να υπερνικήσει ο ένας τα επιχειρήματα του άλλου. Γίνεται επιλεκτική επικοινωνία, δηλαδή περισσότερη μεταξύ των ομοίων μερών παρά μεταξύ των αποκλίνουσων μερών.
- **Ασαφή ζητήματα.** Σε αυτό το σημείο τα μέρη αρχίζουν και χάνουν τον λόγο για τον οποίο έχουν διαφωνήσει και αρχίζουν και πραγματεύονται δευτερεύοντα και γενικά ζητήματα τα οποία καμία σχέση δεν έχουν με το

αρχικό θέμα, ωστόσο νέα προβλήματα βγαίνουν στην επιφάνεια λόγω της αποστροφής των μερών.

- **Άκαμπτες δεσμεύσεις.** Οι πλευρές έχουν παγιώσει τις θέσεις τους και παραμένουν άκαμπτες και ακόμα και αν δεχτούν οποιαδήποτε άλλη προσφορά έστω και κάπως ευνοϊκότερη από την προηγούμενη, θα την αρνηθούν και πάλι καθώς θα προσπαθήσουν να διασώσουν το γόητρό τους. Αγνοούν πως το οποιοδήποτε θέμα είναι πολύ πιο περίπλοκο και πολυδιάστατο απ' όσο πραγματικά είναι και εμμένουν παγιωμένοι στις αρχικές τους θέσεις.
- **Μεγέθυνση των διαφορών, ελαχιστοποίηση των ομοιοτήτων.** Οι διαφορές έχουν παγιωθεί και πλέον είναι άκαμπτες. Οι προτάσεις της μιας πλευράς προς την άλλη πλέον θεωρούνται εκ διαμέτρου αντίθετες άσχετα με το αν είναι ή όχι. Οι ομοιότητες ελαχιστοποιούνται και παραγκωνίζονται, ενώ οι διαφορές μεγιστοποιούνται. Αυτή η διαδικασία κάνει τις αντίθετες πλευρές να βλέπουν η μια την άλλη πιο μακριά απ' ό,τι πραγματικά είναι. Πλέον η διαπραγμάτευση έχει γίνει ένας άτυπος πόλεμος, όπου ο ένας προσπαθεί νικήσει τον άλλο δίχως να γίνεται καμία προσπάθεια εξεύρεσης πρόσφορου και κοινού εδάφους.
- **Κλιμάκωση της σύγκρουσης.** Οι δύο πλευρές έχουν περιχαρακωθεί στις απόψεις τους και ακολουθούν αμυντική στρατηγική. Διαθέτουν ακόμα περισσότερους πόρους στην προσπάθεια να επικρατήσει η δική τους άποψη, θεωρώντας ότι με λίγη ακόμα πίεση ο αντίπαλος θα υποκύψει στις πιέσεις. Επομένως ξοδεύουν πόρους προκειμένου να υπερνικήσουν ιδέες τους, με αποτέλεσμα να εξαντλούν χρόνο και χρήμα περισσότερο για το γόητρο παρά για την πραγματική επίλυση του προβλήματος.

6.Επιμεριστική διαπραγμάτευση

Ως επιμεριστική διαπραγμάτευση ορίζουμε την διαδικασία κατά την οποία τα μέρη της διαπραγμάτευσης προσπαθούν κατά τις συνομιλίες να δημιουργήσουν πρόσθετη αξία στο προϊόν για το οποίο διαπραγματεύονται. Αποτελούν διαδικασίες μηδενικού αθροίσματος και αυτό μεταφράζεται πως το άθροισμα των ωφελημάτων του ενός αποτελούν το άθροισμα αυτών που χάνει η άλλη πλευρά. Σε μια τέτοια

διαδικασία τα μέρη πρέπει να κάθονται στο «τραπέζι των διαπραγματεύσεων» με καθαρό μυαλό, χωρίς προκαταλήψεις και με σκοπό να δημιουργήσουν πρόσθετη αξία. Αν δεν υπάρχει περίπτωση να δημιουργηθεί πρόσθετη αξία και η αν εκάστοτε διαπραγμάτευση γίνει για μία και μοναδική φορά τότε έχουμε επιμεριστική διαπραγμάτευση αφού δεν μας ενδιαφέρει εάν οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των διαπραγματευόμενων είναι φιλικές ή όχι.

Για παράδειγμα, σε μια αγοραπωλησία ενός ακινήτου, εάν ο ενδιαφερόμενος γνωρίσει τον εξοπλισμό και τις ανέσεις που προσφέρει το ακίνητο, τότε το μόνο που μένει να διαπραγματευτεί με τον πωλητή του ακινήτου θα είναι η τιμή. Κατά την διαδικασία της διαπραγμάτευσης η καθεμία από τις δύο πλευρές θα προσπαθήσει να αποκομίσει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα εις βάρος της άλλης πλευράς εφόσον το κέρδος του ενός αποτελεί την ζημία του άλλου. Δεδομένου ότι μια τέτοιου είδους αγοραπωλησία είναι μοναδική και συμβαίνει για μία φορά, τότε όπως προαναφέρθηκε και παραπάνω δεν ενδιαφέρουν τις δύο πλευρές οι διαπροσωπικές σχέσεις που θα δημιουργηθούν και ως εκ τούτου ο καθένας θα προσπαθήσει να πετύχει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος για τον εαυτό του. Σε τέτοιου είδους καταστάσεις έχουμε να κάνουμε ολοκληρωτικά με επιμεριστική διαπραγμάτευση.

Πιο συγκεκριμένα θα δώσουμε πιθανές τιμές παρακάτω προκειμένου να δώσουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα στο παράδειγμα και να μιλήσουμε με αριθμούς. Ας υποθέσουμε πως ο αγοραστής είναι διατεθειμένος να δώσει για το ακίνητο μέχρι €120.000, ενώ ο πωλητής έχει θέσει ως κατώτερη τιμή πώλησης τα €100.000. Σε αυτή την αγοραπωλησία εάν επιτευχθεί κάποια συμφωνία τότε τα €20.000 αποτελούν την αξία που δημιουργείται από την διαπραγμάτευση και είναι η διαφορά που δημιουργείται μεταξύ της υποκειμενικής κρίσης που έχουν για το ακίνητο ο πωλητής και ο αγοραστής. Επομένως το ποσό αυτό είναι η «πίτα» την οποία θα μοιραστούν τα δύο μέρη.

7. Ενοποιητική διαπραγμάτευση

Αποτελεί την διαδικασία κατά την οποία τα άτομα που διαπραγματεύονται αποσκοπούν στην εκπλήρωση των αναγκών τους στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Γίνεται προσπάθεια στον διαχωρισμό του προς διαπραγμάτευση «αγαθού» προκειμένου να καλυφθεί το αίσθημα δικαίου. Η ενοποιητική διαπραγμάτευση χαρακτηρίζεται συχνά και ως διαδικασία «win-win», ωστόσο αυτό απέχει αρκετά από την πραγματικότητα. Μπορεί όντως σε κάποιες περιπτώσεις να φαντάζει πως κατά την σύναψη μιας τέτοιου είδους συμφωνίας, και οι δύο πλευρές είναι ικανοποιημένες από το αποτέλεσμα, ωστόσο δεν έχει επιτευχθεί για κανένα από τα δύο μέρη το μέγιστο δυνατό κέρδος από αυτό που θα μπορούσε να αποδοθεί.

Πιο συγκεκριμένα, εάν δύο μέρη διαπραγματεύονται για τον επιμερισμό ενός πορτοκαλιού, δεν είναι πάντα η πιο δίκαιη και συμφέρουσα λύση το να κοπεί στη μέση. Και αυτό γιατί το ένα μέρος μπορεί να θέλει το εσωτερικό του πορτοκαλιού και το άλλο μέρος τη φλούδα. Η ενοποιητική μέθοδος απλά θα μοίραζε το πορτοκάλι σε δύο ίσα τμήματα, η λύση αυτή θα φαινόταν μεν δίκαιη και συμφέρουσα αφού και τα δύο μέρη θα είχαν λάβει ίσο μέρος (win – win), στην πραγματικότητα όμως κανένα μέρος δεν θα είχε λάβει το επιθυμητό μέρος.

Πώς θα επιλυθεί λοιπόν εδώ το ζήτημα όταν η ενοποιητική μέθοδος δεν φαίνεται κατάλληλη; Η σωστή διαπραγμάτευση είναι το μέσο με το οποίο θα επιτευχθεί το παραπάνω επιθυμητό αποτέλεσμα των μερών. Με άλλα λόγια μέσα από συζήτηση θα αποσαφηνιστούν οι επιθυμίες των μερών και το κάθε μέρος θα μπορέσει να πάρει το μέρος που επιθυμεί. Η διαπραγμάτευση μπορεί να επιτύχει αυτό που καμιά φορά ο νόμος και τα δικαστήρια, λόγω του αυστηρού πλαισίου, δεν μπορούν να πετύχουν (ο δικαστικός αγώνας θα μοίραζε στη μέση το αντικείμενο, διότι δεν υπάρχει η ευελιξία που υπάρχει στις διαπραγματεύσεις). Εξάλλου «η χειρότερη διαπραγμάτευση είναι η καλύτερη δικαστική απόφαση».

ΚΕΦ.2: ΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥΣ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΧΩΡΕΣ

1. Εισαγωγή

Το περιεχόμενο των διαπραγματεύσεων μπορεί να είναι κοινό όπου και αν διαπραγματευόμαστε, ωστόσο ο τρόπος προσέγγισης του θέματος πολλές φορές μπορεί να διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση και ειδικότερα από χώρα σε χώρα και αυτό συνήθως φέρει τις εξωτερικές σχέσεις κάποιων χωρών σε αντίθεση κάποιες φορές. Αυτό δεν ισχύει βέβαια μόνο στις διεθνείς πολιτικές διαπραγματεύσεις αλλά και στις καθημερινές.

Ως παράδειγμα θέτουμε την διαπραγματευτική πρακτική που χαρακτηρίζει κάποιες χώρες με βάση την έως σήμερα πορεία τους και πρακτική τους στις διεθνείς σχέσεις. Οι Ιταλοί δεν είναι τυχαίο που χαρακτηρίζονται ως διαπραγματευτές που λειτουργούν με το συναίσθημα, εν αντιθέσει με τους Γερμανούς οι οποίοι πορεύονται κατά μεγαλύτερη πιθανότητα βασισμένοι στην λογική. Ζυγίζουν τα πράγματα με μεγαλύτερη προσοχή, μελετούν τις εναλλακτικές λύσεις και εν τέλει καταλήγουν στο να ακολουθήσουν την λύση η οποία μοιάζει πιο λογική. Αυτοί είναι οι κανόνες που ακολουθούνται και όταν το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης είναι πολιτικά ζητήματα.

Οι πολιτικοί διαπραγματευτές συχνά διαπραγματεύονται καθοδηγούμενοι από την κουλτούρα της χώρας τους. Επειδή οι μέθοδοι της διαπραγμάτευσης στον πολιτικό τομέα σε μεγάλο βαθμό είναι όμοιοι με όσες αναφέρθηκαν παραπάνω, δηλαδή είναι ζήτημα του εκάστοτε διαπραγματευτή η τακτική που θα ακολουθήσει ανάλογα με τις εθνικές κατευθύνσεις που θα λάβει, στην παρούσα ενότητα επιλέγουμε η πολιτική μας ανάλυση να λάβει τη μορφή συγκριτικής έρευνας μεταξύ διαφόρων χωρών. Εξάλλου, για ορισμένα ειδικότερα πολιτικά ζητήματα (ναυτικά μίλια αιγιαλίτιδας ζώνης, παραβιάσεις εναέριων ορίων, πολιτικό άσυλο) αρμόδιοι είναι οι κανόνες του διεθνούς δημοσίου δικαίου. Βέβαια και σε αυτή την περίπτωση, η διαπραγμάτευση δεν είναι αμελητέα, καθώς όμως η διαπραγμάτευση αυτή εξαρτάται και σε μεγάλο μέρος από τους νομικούς κανόνες, κρίνουμε μη

απαραίτητα την περαιτέρω αναφορά και ανάλυσή τους, λόγω των ορίων της παρούσας εργασίας.

Αναλόγως σε ποια χώρα διαπραγματευόμαστε οι κανόνες είναι διαφορετικοί. Μπορεί να διαπραγματευόμαστε σε μια χώρα όπου οι αποφάσεις δεν παίρνονται μέσα στην εκάστοτε αίθουσα όπου διεξάγεται η όλη διαδικασία, αλλά από επιτροπές οι οποίες συστήνονται κατά τα διαλλείματα θέτοντας επί τάπητος με μεγαλύτερη ειλικρίνεια και σαφήνεια το θέμα, μη φορτισμένοι από την διαδικασία και καταλήγοντας σε κάποια αμοιβαίως επωφελή συμφωνία.

2. Πρακτικές Πολιτικών διαπραγματεύσεων ανά χώρα

Οι διαπραγματευτικές πρακτικές και στρατηγικές που ακολουθούνται από χώρα σε χώρα διαφέρουν και έχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία εάν δεν τηρηθούν, οι πιθανότητες συμφωνίας ελαχιστοποιούνται σε πολύ μεγάλο βαθμό. Υπάρχει πρωτόκολλο, κανόνες συμπεριφοράς, ακόμα και ήθη και έθιμα τα οποία αναλόγως χώρας θα πρέπει να τηρούνται ρητά. Πρόκειται για διαδικασίες οι οποίες στον πολιτικό χώρο είναι βαρύνουσας σημασίας καθόσον οι συνομιλίες σε διεθνές επίπεδο χαρακτηρίζονται από μεγίστη σοβαρότητα.

Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε σε ορισμένα παραδείγματα ανά χώρα.

2.1.Γαλλία

Η γνώση της γαλλικής γλώσσας αποτελεί ένα πολύ θετικό προσόν για τον διαπραγματευτή. Οι Γάλλοι είναι βαθιά εθνοκεντρικοί και ιδιαίτερα υπερήφανοι για την κουλτούρα και την ιστορία τους. Στις συστάσεις και τους χαιρετισμούς υπάρχει έντονο το στοιχείο της τυπικότητας. Οι προσφωνήσεις γίνονται με το επίθετο, εκτός τις περιπτώσεις όπου ο μεγαλύτερος σε ηλικία από τους διαπραγματευόμενους ζητήσει το αντίθετο, δηλαδή την προσφώνηση του μικρού ονόματος.

Οι επαγγελματικές συναντήσεις συνήθως διαρκούν πάνω από δύο ώρες και γίνονται σε εξωτερικό χώρο, κατά πάσα πιθανότητα σε κάποιο καλό εστιατόριο. Σπάνιο γεγονός αποτελεί κάποιος Γάλλος να καλέσει κάποιον για διαπραγμάτευση στον χώρο του, εκτός και αν βέβαια είναι κάποιο πρόσωπο με τον οποίο τον ενώνει

μακροχρόνια φιλία, ή έχουν αποκτήσει σχέσεις σεβασμού και αλληλοεκτίμησης σε σύντομο χρονικό διάστημα. Στο τραπέζι σημαντικό ρόλο έχει η τήρηση καλών τρόπων συμπεριφοράς. Τα θέματα τα οποία συζητούνται είναι συνήθως τέχνη, φαγητό, ιστορία και αθλητισμός μέχρι η συζήτηση να καταλήξει στο θέμα για το οποίο και έγινε η συνάντηση. Την πορεία της συζήτησης και το πότε θα καταλήξει στο επίμαχο θέμα το αποφασίζει ο οικοδεσπότης, ωστόσο μέχρι τότε θέματα που αφορούν πολιτική, χρήματα και προσωπικά ζητήματα δεν γίνονται σε καμία περίπτωση. Οι Γάλλοι είναι τυπικοί και συντηρητικοί όσον αφορά τον τομέα της διαπραγμάτευσης και η ακρίβεια και η σαφήνεια είναι βασικό χαρακτηριστικό τους. Το άτομο το οποίο θα κάνει την εκάστοτε παρουσίαση του θέματος θα πρέπει να είναι σαφής και έτοιμος να απαντήσει σε αρκετές λεπτομερείς ερωτήσεις, δεδομένου ότι οι Γάλλοι διαπραγματευτές κινούνται με βάση την λογική και την ανάλυση. Οι αποφάσεις παίρνονται μετά από χρονοβόρες έως και μαραθώνιες διαβουλεύσεις αφού η διαδικασία είναι έντονα γραφειοκρατική. Σε πολλές περιπτώσεις μια προφορική συμφωνία προηγείται της γραπτής. Στο τέλος της συνάντησης ο φιλοξενούμενος οφείλει να επαινέσει την γαλλική κουζίνα.

2.2. Ιταλία

Έχοντας κάνει μια αναφορά παραπάνω για την συναισθηματικότητα που χαρακτηρίζονται οι Ιταλοί διαπραγματευτές στο παρόν μέρος αναφέρονται κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά.

Η Ιταλία είναι μία χώρα με δύο πρόσωπα, η διαφορά κουλτούρας ανάμεσα στην βόρεια και την νότια Ιταλία είναι εμφανής και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η βόρεια Ιταλία είναι πιο βιομηχανική περιοχή και αποτελεί προορισμό έλξης για ξένους επενδυτές, ενώ η νότια Ιταλία στηρίζεται κατά μεγάλο ποσοστό στην γεωργία και την κτηνοτροφία.

Οι Ιταλοί δίνουν μεγάλη έμφαση στον τίτλο κάποιου και είθισται να τον προσφωνούν με τον τίτλο έναντι του ονόματος. Τα μικρά ονόματα συνήθως χρησιμοποιούνται μεταξύ φίλων. Η χειραψία γίνεται τόσο στην υποδοχή όσο και στον χαιρετισμό και είναι πολύ σημαντική η ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών.

Στους Ιταλούς αρέσει να συζητάνε για τον αθλητισμό και την πολιτική αλλά και κυρίως για την ιστορία και την τέχνη αφού είναι πολύ περήφανοι για τα μουσεία και τους αρχαιολογικούς τους χώρους. Επιπροσθέτως, εν αντιθέσει με τους Γάλλους, στους Ιταλούς αρέσουν και οι συζητήσεις σχετικά με την οικογένεια δεδομένου ότι είναι ένας πολύ ισχυρός θεσμός για αυτούς. Οι συναντήσεις είτε είναι φιλικού είτε πολιτικού περιεχομένου για διαπραγματεύσεις γίνονται όχι μόνο σε εστιατόρια αλλά και στο σπίτι του οικοδεσπότη, όπου ο φιλοξενούμενος οφείλει να προσέλθει και να φέρει ως δώρο κάποιο καλό κρασί και λουλούδια. Είναι μια παράδοση την οποία ο φιλοξενούμενος οφείλει να ακολουθήσει καθώς η ανταλλαγή δώρων είναι ένα σύνηθες φαινόμενο στην Ιταλία. Όλη αυτή η διαδικασία δείχνει πως η δημιουργία μιας φιλικής σχέσης μεταξύ των δύο μερών είναι πολύ σημαντική και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την εξέλιξη της εκάστοτε συμφωνίας. Οι συναντήσεις κλείνονται με μεγάλη ακρίβεια και γι' αυτό μια συνάντηση μπορεί να αργήσει λίγο να γίνει ωστόσο αυτό επιβάλλει η κουλτούρα των Ιταλών. Ένα βασικό χαρακτηριστικό το οποίο υποδεικνύει την συναισθηματικότητα τους είναι το γεγονός πως οι Ιταλοί διαπραγματευτές δημιουργούν ένα κλίμα φιλικότητας και καλής θέλησης προκειμένου να νιώσουν και οι ίδιοι πιο ασφαλής. Ο φιλοξενούμενος πρέπει να δείξει τον πρέπον σεβασμό στον οικοδεσπότη και να εκμεταλλευτεί την οποιαδήποτε ευκαιρία του δοθεί για να αναπτύξει φιλική σχέση με τον οικοδεσπότη. Το σημαντικότερο ωστόσο χαρακτηριστικό το οποίο θα πρέπει ο φιλοξενούμενος να ακολουθήσει είναι η στάση σεβασμού και να μην φανεί σε καμία περίπτωση πιεστικός διότι αυτό δείχνει σημάδι αδυναμίας και απόγνωσης για την εκάστοτε συμφωνία. Για όλα τα παραπάνω εάν υπάρξει έστω και ένα σημάδι δυσπιστίας που θα λάβει ο Ιταλός διαπραγματευτής και δεδομένης της συναισθηματικότητας που τους διακατέχει θα σημαίνει αυτόματη διακοπή οποιασδήποτε συμφωνίας.

2.3. Ρωσία

Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η γλώσσα του σώματος, μια διαδικασία για την οποία φημίζονται οι Ρώσοι διαπραγματευτές. Είναι ευρέως γνωστή η ανέκφραστη στάση τους σε σημαντικές διαπραγματεύσεις κάτι το οποίο ωστόσο δεν υποδεικνύει πως δεν ενδιαφέρονται για την εξεύρεση μιας λύσης, αλλά

αποστασιοποιούνται προκειμένου να μην φανούν φιλικόι και εύκολοι «στόχοι». Η στάση των Ρώσων διαπραγματευτών έχει υπάρξει πολλάκις η αιτία οπού κάποιες διαπραγματευτικές διαδικασίες έχουν «κολλήσει» χρονικά, αφού θεωρούνται ανεξάντλητοι και σκληροί διαπραγματευτές. Πιο συγκεκριμένα, μετά την κατάρρευση του πρώην Σοβιετικού μπλοκ δημιουργήθηκαν τεράστιες ευκαιρίες στις χώρες την κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης, δεδομένης της απελευθέρωσης της οικονομίας. Η Ρωσία είναι μια τεράστια χώρα όπου διεθνείς επιχειρηματικές συμφωνίες και διαπραγματεύσεις διαδραματίζονται καθημερινά. Οι συστάσεις γίνονται άμεσα και είναι ανεπίσημες. Η φυσική επαφή παίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της οποιασδήποτε διαδικασίας και ως συνήθως η γνωριμία ξεκινάει με μια έντονη χειραψία με σκοπό να καταλήξει σε μια πιο προσωπική και φιλική σχέση. Οι τίτλοι και οι θέσεις κατέχουν κυρίαρχη θέση κατά την γνωριμία και ως εκ τούτου ο εκάστοτε φιλοξενούμενος οφείλει να δείξει τον δέοντα σεβασμό. Η ψυχαγωγία λαμβάνει μέρος κυρίως σε εστιατόρια σε αρχικό επίπεδο και συνήθως θα καταλήξει σε κάποιο κέντρο διασκέδασης, θέατρο ή κάποιο μπαλέτο. Κατά την διάρκεια της συνάντησης τα θέματα τα οποία είθισται να συζητούνται είναι ο αθλητισμός, η αρχιτεκτονική και λογοτεχνία, ενώ συζητήσεις πολιτικές, ειδικά όσον αφορά τις μαύρες στιγμές της ρωσικής ιστορίας καλό θα είναι να αποφεύγονται.

Οι Ρώσοι είναι σκληροί και ανέκφραστοι διαπραγματευτές και συνήθως ακολουθούν «**επιθετικές» στρατηγικές**. Οι συμφωνίες δεν γίνονται πάντα με διαφάνεια και σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιούνται **απειλές** ακόμα και **τελεσίγραφα**. Αποφεύγουν τους συμβιβασμούς ακόμα και όταν τους συμφέρει σε ορισμένες περιπτώσεις, διότι γι' αυτούς η υποχώρηση αποτελεί σημάδι αδυναμίας. Ο ξένος διαπραγματευτής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στις λεπτομέρειες και να αναδείξει την δυναμική του τίτλου που φέρει όσο καλύτερα μπορεί. Η διάρκεια των διαπραγματεύσεων συνήθως προχωράει αργά, δεδομένης της επιθετικής στρατηγικής που χρησιμοποιούν οι Ρώσοι διαπραγματευτές. Συνήθως ξεκινάνε με υπερβολικά υψηλές απαιτήσεις προκειμένου να «οδηγήσουν» την συμφωνία εκεί που αυτούς συμφέρει. Δηλαδή στο μέγιστο δυνατό κέρδος. Ένα βασικό χαρακτηριστικό το οποίο αξίζει να αναφερθεί και αποδεικνύει το πόσο σημαντική είναι η εκ του σύνεγγυς διαπροσωπική σχέση που δημιουργείται μεταξύ

των διαπραγματευτών είναι το γεγονός ότι το «γραπτό» συμβόλαιο έχει μικρότερη σημασία από την προσωπική σχέση που θα δημιουργηθεί κατά την διάρκεια της διαδικασίας. Δηλαδή το γραπτό συμβόλαιο αποτελεί κυρίως «δήλωση κοινών προθέσεων» και τίποτα παραπάνω.

2.4 Ιαπωνία

Ένα άλλο παράδειγμα αποτελούν οι Γιαπωνέζοι διαπραγματευτές οι οποίοι από την τάση τους να συμφωνούν ότι διαφωνούν. Με αυτό θέλω να θίξω την τάση τους να φαίνονται αφενός συγκαταβατικοί και να συμφωνούν με την κρατούσα κατάσταση, ωστόσο αυτό δεν σημαίνει πως θα ακολουθήσουν και την πεπατημένη. Μπορεί να συμφωνούν με τους εταίρους πως η λύση είναι αυτή η οποία υπάρχει στο τραπέζι, αλλά αυτό δεν σημαίνει και ότι η συμφωνία θα «κλείσει».

Η Ιαπωνία είναι μία από τις πιο ανεπτυγμένες οικονομίες παγκοσμίως τα τελευταία χρόνια και αυτό την έχει καταστήσει σαν «καίριο» παίκτη στον τομέα των επενδύσεων.

Το τελετουργικό της συνάντησης των διαπραγματευτών περνάει από κάποια στάδια τα οποία στηρίζονται στην κουλτούρα και τα ήθη των Ιαπώνων. Αρχικά οι στενές επαφές, όπως η χειραψία, συνήθως αποφεύγονται και αντί αυτού είθισται να γίνεται μια υπόκλιση μεταξύ των εταίρων. Αν και οι Ιάπωνες έχουν συνηθίσει τη χειραψία από τους δυτικούς μετά από τόσα χρόνια συναναστροφής, η υπόκλιση δίνει μεγαλύτερο σεβασμό. Οι προσφωνήσεις φυσικά γίνονται με τους χαρακτηρισμούς «Κύριος, Κυρία». Οι συναντήσεις μεταξύ των εταίρων διαπραγματευτών συνήθως γίνονται και με την παρουσία ενός τρίτου προσώπου και κατά την διάρκεια των συζητήσεων οι οποίες είναι μακροσκελείς και ακόμη τίθενται διάφορα θέματα, άσχετα συνήθως με το θέμα το οποίο και συναντήθηκαν να συζητήσουν, μέχρι να έρθει η κατάλληλη ώρα που συνήθως καθορίζεται από τον οικοδεσπότη. Ο λόγος ο οποίος ακολουθείται αυτή η διαδικασία είναι διότι οι Ιάπωνες διαπραγματευτές προσπαθούν να επιτύχουν μια πιο προσωπική σχέση με τον εταίρο διαπραγματευτή και να δημιουργήσουν μια αίσθηση ασφάλειας, εμπιστοσύνης και σεβασμού. Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης με Ιάπωνες διαπραγματευτές και μάλιστα πολιτικούς απαιτεί υπομονή και πολύ μεγάλη

ακρίβεια. Οι διαδικασίες μπορεί να κρατήσουν πολύ περισσότερο από το σύνηθες και αυτό οφείλεται στην λεπτομερή ανάλυση που κάνουν σε όποιο θέμα τεθεί επί τάπητος.

2.5 Ελλάδα

Οι Έλληνες διαπραγματευτές προτιμούν την προσωπική επαφή με τον εταίρο τους. Κατά την γνωριμία κάνουν μια έντονη χειραψία και συνήθως όταν υπάρχει παλαιότερη γνωριμία ή και φιλία είναι σύνηθες να γίνεται ένας φιλικός εναγκαλισμός. Οι αποστάσεις που κρατάνε εξαρτάται με το πόσο οικεία νιώθουν με τον συνομιλητή τους, αν δηλαδή είναι η πρώτη επαφή κρατάνε μια μικρή φυσική απόσταση, ενώ εάν υπάρχει οικειότητα τότε η απόσταση μικραίνει και διατηρείται μια πιο χαλαρή στάση. Η ακρίβεια είναι αναμενόμενη, αλλά δεν είναι κρίσιμη αφού ο Έλληνας συνεργάτης μπορεί να είναι επίσης αργοπορημένος. Στην Ελλάδα, οι συναντήσεις αναμένεται να έχουν μια προκαθορισμένη ατζέντα που αναφέρει τα περισσότερα από τα θέματα που θα συζητηθούν. Ωστόσο, υπάρχει σχετική ευελιξία, καθώς θέματα που δεν είναι στην ημερήσια διάταξη μπορούν ακόμα να εισαχθούν προς συζήτηση κατά τη διάρκεια της συνάντησης. Οι ανοικτές συζητήσεις και η έντονη ανταλλαγή απόψεων θεωρούνται απαραίτητες και πολύ σημαντικές για να παρθούν οι σωστές αποφάσεις. Είναι συνηθισμένο να μιλούν πολλοί άνθρωποι ταυτόχρονα κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων, ενώ επίσης οι διακοπές είναι συχνές. Είναι επίσης συχνές οι άτυπες συναντήσεις οι οποίες δεν ακολουθούν προκαθορισμένη ημερήσια διάταξη.

Τα παραδείγματα που τέθηκαν παραπάνω σχετικά με τους κανόνες συμπεριφοράς και τις τακτικές που ακολουθούνται κατά τις συναντήσεις διαπραγματευτών ανά χώρα δεν έγιναν τυχαία.

Οι συναντήσεις πολιτικών διαπραγματευτών ανά τον κόσμο είναι πολύ συχνές και είθισται σε πολλές περιπτώσεις να θέτονται πολύ σημαντικά θέματα συζητήσεων και διαπραγματεύσεων πάνω στα οποία θα πρέπει οι διαπραγματευτές να έχουν γνώση αλλά δεξιότητες διαπραγμάτευσης. Σε τέτοιου επιπέδου

διαπραγματεύσεις και το παραμικρό λάθος και ασάφεια θα ήταν μοιραίο, αφού οι αποφάσεις που παίρνονται δεν αφορούν μια επιχείρηση ή μια μικρή κοινωνία αλλά ολόκληρες χώρες. Η σωστή προετοιμασία παίζει καθοριστικό ρόλο, όχι μόνο όταν γίνονται διαπραγματεύσεις ατόμων της ίδια εθνικότητα, αλλά και μεταξύ ατόμων διαφορετικής εθνικότητας (πχ. Ιταλοί και Γερμανοί), καθώς συχνά μια διαπραγμάτευση μπορεί να ξεκινήσει από λανθασμένη βάση λόγω «προκαταλήψεων» που συνοδεύουν μία χώρα. Υπάρχει η τάση στο πρόσωπο ξένων διαπραγματευτών να βλέπουμε αντιλήψεις και συναισθήματα που πηγάζουν από τις άλλες υποκουλτούρες, με σωστή όμως προετοιμασία το εμπόδιο της προκατάληψης θα ξεπεραστεί.

Επιπρόσθετα, δέον όπως αναφερθεί το ελληνικό παράδειγμα και οι εξελίξεις που έχουν διαδραματιστεί την τελευταία δεκαετία, μετά και την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Δίχως να έχω πρόθεση να κάνω μια αμιγώς πολιτική ανάλυση δεν θα αναφέρω πρακτικές κυβερνήσεων και αποφάσεις που έχουν ληφθεί κατά καιρούς αναλόγως κυβερνόντος κόμματος αλλά θα εστιάσω στις εξελίξεις που έχουν διαδραματιστεί έως και σήμερα. Μέχρι το 2010 όπου ξέσπασε η οικονομική κρίση στην Ελλάδα οι περισσότεροι δεν είχαν συνδέσει τον όρο «διαπραγμάτευση» με τον πολιτικό χώρο όσο με τον επιχειρησιακό. Πλέον αυτό έχει αλλάξει και όλο και πιο συχνά ακούμε τον όρο αυτό στο πολιτικό γίγνεσθαι. Πιο συγκεκριμένα οι εκφράσεις που ακούμε είναι «κρίσιμη διαπραγμάτευση με τους εταίρους», «Κλιμάκια των εταίρων βρίσκονται στη χώρα μας για να διαπραγματευτούν» και άλλα πολλά.

Η έννοια της διαπραγμάτευσης ωστόσο έχει βαθιά πολιτική προέλευση διότι αυτή είναι που καθορίζει το πλαίσιο στο οποίο θα «ζήσει» ένας λαός. Για τον λόγο αυτό οι εκάστοτε διαπραγματευτές θα πρέπει να είναι καλοί γνώστες του αντικειμένου και να γνωρίζουν τις πρακτικές της.

Ο λόγος που επιτάσσει την άριστη γνώση της διαπραγμάτευσης για έναν διαπραγματευτή αποτελεί το γεγονός πως όταν κληθεί να παραστεί σε μια διαδικασία θα πρέπει να γνωρίζει καλά τα «θέλω» και τις υποχωρήσεις που είναι διατεθειμένη να κάνει η αντίθετη μεριά. Η πληροφόρηση διαδραματίζει

καθοριστικό ρόλο στην έκβαση της εκάστοτε διαπραγμάτευσης, ωστόσο δεν είναι πάντοτε ανοιχτή στην αντίπαλη μεριά, αλλά και αν είναι ποτε δεν είναι απολύτως ειλικρινής.

Στην ουσία αυτή είναι η δουλειά των υπηρεσιών πληροφόρησης που κατέχει η κάθε χώρα, η οποία παρέχει τις απαραίτητες κατά τόπους πληροφορίες οι οποίες όταν χρειαστεί θα χρησιμοποιηθούν από τους πολιτικούς αρχηγούς που θα κληθούν να διαπραγματευτούν. Επομένως η δυναμική την πολιτικής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πληροφόρηση καθώς αυτή αποτελεί την κινητήρια δύναμη της στον τομέα της διαπραγμάτευσης.

Για παράδειγμα όταν ο πολιτικός αρχηγός των Η.Π.Α θα πρέπει να διαπραγματευτεί με τον αντίστοιχο πολιτικό αρχηγό της Ρωσίας για κάποιο σημαντικό θέμα, δεν έχει πλήρη άγνοια του τι ζητάει ο ομόλογος του αλλά και τί υποχωρήσεις είναι διατεθειμένος να κάνει. Η στρατηγική της διαπραγμάτευσης έρχεται να κάνει την εμφάνιση της και πάλι και να καταδείξει το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει στο πολιτικό γίνεσθαι, όχι μόνο στο εγχώριο αλλά και στο διεθνές. Η όλη διαδικασία της πληροφόρησης που έχει λάβει ο καθένας από την αντίστοιχη υπηρεσία του θα κληθεί να βάλει σε λειτουργία και την διαπραγματευτική του δεινότητα, διότι αυτή είναι που θα καθορίσει το αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Παρόμοια είναι η διαδικασία, σε μικρότερο βέβαια επίπεδο, και στο εγχώριο πολιτικό σύστημα. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που πολιτικοί αρχηγοί των κομμάτων διαπραγματεύονται για διάφορα θέματα της πολιτικής και καλούνται να επιδείξουν την διαπραγματευτική τους δεινότητα. Σε αυτές τις περιπτώσεις η πληροφόρηση διαδραματίζει μικρότερης σημασίας ρόλο απ ότι στις διεθνείς πολιτικές διαπραγματεύσεις, καθώς η πληροφόρηση είναι πιο εύκολη. Ωστόσο, το γεγονός ότι ένας πολιτικός διαπραγματευτής θα έχει την απαραίτητη πληροφόρηση δεν σημαίνει αυτόματα και άνευ ετέρου ότι αποκτά και την ίδια δυναμική με έναν έμπειρο και καλό γνώστη του αντικειμένου. Άλλη δυναμική έχει ο πρώτος και άλλη δυναμική έχει ο δεύτερος. Αυτό δηλαδή που θέλουμε να τονίσουμε είναι ότι η πληροφόρηση έχει μεν πολύ σημαντικό ρόλο και σε πολλές περιπτώσεις θα

επιφέρει το καθοριστικό αποτέλεσμα, όμως δεν είναι αρκετή από μόνη της και πρέπει να συνδυαστεί και με άλλα στοιχεία.

Η διαδικασία βέβαια δεν περιορίζεται στους πολιτικούς αρχηγούς κομμάτων ή απλών πολιτικών. Ένα από τα πιο συνήθη παραδείγματα διαπραγμάτευσης που καλείται να κάνει ο εκάστοτε αρχηγός της κυβερνήσεως είναι η συνάντηση και συζήτηση με ομάδες πίεσης, οι οποίες στην Ελλάδα έχουν μεγάλη δυναμικότητα και σε πολλές περιπτώσεις καθορίζουν εκλογικά αποτελέσματα, κάτι που αφορά άμεσα τους πολιτικούς, αφού σε μια εκλογική αναμέτρηση όλοι χρειάζονται. Με αυτό υπονοείται η ανάγκη που έχει ο κάθε πολιτικός αρχηγός, το κάθε πολιτικό μόρφωμα να έχει καλές σχέσεις με τις ομάδες συμφερόντων.

Η έννοια της διαπραγμάτευσης εδώ ίσως να είναι λίγο πιο σκληρή καθώς απαιτείται άριστη επίγνωση της δεδομένης κατάστασης και για τον λόγο αυτό και υπάρχουν και άτομα ειδικά καταρτισμένα στον τομέα της διαπραγμάτευσης να χειριστούν τέτοιου είδους θέματα.

Κεφ 3: Παραδείγματα διαπραγμάτευσης μέσα από τη θεωρία παιγνίων

1. Εισαγωγή

Η Θεωρία Παιγνίων αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής μας ζωής και τη συναντάμε τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Σε κάθε οικονομία οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ καταναλωτών, επιχειρήσεων και προμηθευτών αλλά και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατόμων παίζουν σημαντικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων. Το κάθε άτομο ή επιχείρηση είναι ένα περίπλοκο δίκτυο αλληλεπιδράσεων η οποία επηρεάζει πολλά άτομα και επιχειρήσεις.

Η Θεωρία Παιγνίων είναι ιδανικό εργαλείο ανάλυσης συμπεριφορών καθώς και τρόπος εξέτασης κοινωνικών καταστάσεων. Η Θεωρία Παιγνίων μας επιτρέπει να εξετάζουμε τις υφιστάμενες αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν στις περισσότερες περιπτώσεις οικονομικών προβλημάτων. Οι αποφάσεις σου εξαρτώνται από τις δράσεις των άλλων και οι αποφάσεις αυτών εξαρτώνται από τις δικές σου δράσεις.

Κάθε παίγνιο χαρακτηρίζεται από :

- Τους παίκτες
- Τους κανόνες
- Τις πληροφορίες που διατίθενται στους παίκτες
- Τις εναλλακτικές στρατηγικές
- Τα κέρδη και τα οφέλη

Για την ανάλυση και επεξεργασία των διαπραγματεύσεων, η θεωρία παιγνίων αποτελεί ένα από τα πιο χρήσιμα αντικείμενα, μέσω της οποίας οι «παίκτες» αναπτύσσουν την προσφορότερη στρατηγική, ώστε να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό για τα συμφέροντά τους αποτέλεσμα. Κατωτέρω επιλέχθηκε η αναφορά ορισμένων χαρακτηριστικών περιπτώσεων που καταδεικνύουν τη σημασία των διαπραγματεύσεων υπό το πρίσμα της θεωρίας παιγνίων.

2. Παραδείγματα μέσα από τη θεωρία παιγνίων

2.1 Το δίλλημα του φυλακισμένου

Το δίλλημα του φυλακισμένου αποτελεί ένα από τα πιο γνωστά παραδείγματα που χρησιμοποιείται στην εξήγηση της Θεωρίας Παιγνίων και σχετίζεται με τις διαπραγματεύσεις. Είναι το παράδειγμα κατά το οποίο δύο άτομα συλλαμβάνονται για μια μικρή παραβίαση, όπως κατοχή ναρκωτικών ουσιών, ωστόσο οι αστυνομικές αρχές τους υποπτεύονται και για ένα έγκλημα πιο σοβαρό όπως μια ληστεία και προσπαθούν να τους εκμαιεύσουν πληροφορίες για την καταδίκη τους για το βαρύτερο έγκλημα. Οι δύο κατηγορούμενοι τοποθετούνται σε διαφορετικά κελιά προκειμένου να μην μπορούν να ανταλλάξουν πληροφορίες και να μην έχουν την δυνατότητα να συνεννοηθούν στο πώς να κινηθούν και ως εκ τούτου ποια στρατηγική να ακολουθήσουν.

Ο κατηγορος τους επισκέπτεται τον καθένα ξεχωριστά προσφέροντας στον καθένα τις ίδιες εναλλακτικές προσφορές. Συγκεκριμένα, η πρότασή του έχει ως εξής: εάν ο ένας ομολογήσει την ληστεία (δηλαδή το βαρύτερο έγκλημα για το οποίο η αστυνομία δεν έχει αποδεικτικά στοιχεία και χρειάζεται την ομολογία) και ο άλλος δεν ομολογήσει τότε αυτός που ομολόγησε θα αφεθεί ελεύθερος και ο

δεύτερος ο οποίος δεν ομολόγησε θα φυλακιστεί αφού χρησιμοποιηθεί η ομολογία του ενός εναντίων του άλλου. Εάν δεν ομολογήσει κανένας, θα επιβληθεί ποινή ενός έτους για το ελαφρύτερο μόνο έγκλημα αφού για το βαρύτερο δεν υπάρχουν ενοχοποιητικά στοιχεία και στους δύο εγκληματίες και τέλος εάν και οι δύο ομολογήσουν τη ληστεία, θα επιβληθεί ποινή τριών ετών σε αμφότερους. Επομένως, οι στρατηγικές τους είναι α) ομολογία και β) μη ομολογία.

Οι επιλογές τους λοιπόν εμφανίζονται ως εξής στον πίνακα αποδόσεων:

		ΠΑΙΚΤΗΣ 2	
		Δεν ομολογώ	Ομολογώ
ΠΑΙΚΤΗΣ 1	Δεν ομολογώ	(-1 , -1)	(0,-5)
	Ομολογώ	(-5 , 0)	(-3,-3)

Επομένως από τη στιγμή που οι δύο κατηγορούμενοι δεν μπορούν να συνεννοηθούν για το ποια στρατηγική θα ακολουθήσουν, θα είναι δύσκολο να αποφασίσουν για το αν θα ομολογήσουν ή όχι. Αυτό που συμφέρει περισσότερο και τους δύο κατηγορούμενος είναι να μην ομολογήσει κανένας, καθώς έτσι θα επιβληθεί ποινή ενός έτους για το ελαφρύτερο μόνο έγκλημα. Όμως εν τέλει από τον παραπάνω πίνακα αποδόσεων, προκύπτει ότι η κυρίαρχη στρατηγική είναι η ομολογία (-3,-3). Αυτό συμβαίνει λόγω ενός εξωτερικού παράγοντα, που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην απόφασή τους και τους αποτρέπει από την μέγιστη ωφέλεια που θα πρόσφερε η επιλογή της μη ομολογίας. Ο παράγοντας αυτός είναι η **εμπιστοσύνη**. Δηλαδή, η απόφαση τους εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την εμπιστοσύνη που έχει ο ένας στον άλλο εφόσον τους δίνεται και η εναλλακτική να ομολογήσουν με την αντίστοιχη πάντα ποινή φυλάκισης. Υπάρχει βέβαια πάντα ο παράγοντας της **αμφισβήτησης** εφόσον η ανθρώπινη φύση ενέχει το στοιχείο της επιβίωσης και ως εκ τούτου όταν έρθει η ώρα να αποφασίσουν αν

θα ομολογήσουν η όχι θα υπάρχει πάντα η αμφισβήτηση εάν ο ένας ομολογήσει και άλλος όχι. Λόγω λοιπόν της μη δυνατότητας προηγούμενης συνεννόησης, η κυρίαρχη στρατηγική που θα επιλέξουν είναι αυτή της ομολογίας.

Η σημασία της εμπιστοσύνης ανάμεσα στα διαπραγματευόμενα μέρη μπορεί να φανεί μέσα από ένα ακόμα παράδειγμα: έστω ότι δύο εταιρίες A και B πωλούν ένα παρόμοιο προϊόν, του οποίου η τιμή μπορεί να είναι 20 ή 19 ευρώ, ανάλογα με το τι θα αποφασίσει η κάθε επιχείρηση. Εάν και οι δύο επιχειρήσεις έχουν την ίδια τιμή, θα έχουν την ίδια ωφέλεια, όμως εάν η μία επιλέξει τη χαμηλή τιμή και η άλλη την υψηλή, η εταιρία που επέλεξε την υψηλή τιμή θα υποστεί σημαντική ζημία:

		Επιχείρηση 1	
		20€	19€
Επιχείρηση B	20€	(2500 , 2500)	(1000,3000)
	19€	(3000 , 1000)	(1500,1500)

Οι εταιρίες φτάνουν σε μία ισορροπία Nash όταν χρεώνουν και οι δύο 19€. Εάν η κάθε εταιρία πιστεύει ότι η άλλη θα χρεώσει 19€, τότε η καλύτερη στρατηγική για την καθεμία είναι να χρεώσει επίσης 19€. Και σε αυτήν την περίπτωση, όπως και στο δίλημμα του φυλακισμένου, η έλλειψη εμπιστοσύνης των μερών τους οδηγεί σε μία επιλογή που δεν τους αποφέρει το μέγιστο όφελος που θα μπορούσαν να πετύχουν εάν και οι δύο είχαν επιλέξει την υψηλότερη τιμή. Ανάμεσα δηλαδή σε επαχθείς επιλογές, επιλέγουν την λιγότερο επαχθή. Πρόκειται για την στρατηγική που καλείται “**maximize the minimum gain**”, δηλαδή η επιλογή της καλύτερης επιλογής ανάμεσα στα χειρότερα πιθανά αποτελέσματα. Βέβαια σημασία έχει και η

επανάληψη σε μία σχετικά μεγάλη περίοδο, διότι εάν το παίγνιο επαναλαμβανόταν είναι πιθανόν ότι οι εταιρίες θα μάθαιναν ότι τις συμφέρει περισσότερο να χρεώσουν τις υψηλότερες τιμές. Με άλλα λόγια, η επανάληψη σε βάθος χρόνου μπορεί να φέρει τη συνεργασία και να οδηγήσει σε μεγιστοποίηση της ωφέλειας.

2.1.1 Πως θα μπορούσε να επιλυθεί το δίλημμα του φυλακισμένου

Όπως ήδη αναφέρθηκε, το δίλημμα του φυλακισμένου μπορεί να επιλυθεί με την επαναληπτικότητα του, δηλαδή μελλοντική επανάληψή του θα οδηγήσει τα μέρη σε **συνεργασία**, κάνοντάς τα να επιλέξουν την στρατηγική που είναι πιο επωφελής. Αυτό αποδείχθηκε μέσα από το πείραμα tit for tat, για το οποίο γίνεται αναλυτικά λόγος κατωτέρω.

Όταν το παίγνιο επαναλαμβάνεται, υπάρχουν κίνητρα για συνεργασία. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης και η φήμη των μερών. Διαχρονικά πχ. οι εταιρίες προσπαθούν να χτίσουν μία φήμη ώστε να επηρεάζουν τις αποφάσεις των άλλων στο μέλλον (είτε καταναλωτών είτε άλλων επιχειρήσεων).

Επίσης, το δίλημμα μπορεί να εφαρμοστεί μέσω της απειλής, δηλαδή σε συγκεκριμένες περιπτώσεις υπάρχει ο 'νόμος της σιωπής' και τα μέρη ξέρουν εκ των προτέρων ότι δεν πρέπει να προδώσουν, λόγω των μετέπειτα επαχθών συνεπειών που θα ακολουθήσουν (omerta).

Άλλος τρόπος επίλυσής τους είναι μέσω των κανόνων κοινωνικής συμπεριφοράς και τέλος το Δίκαιο μπορεί να κατευθύνει τους παίκτες σε μία πιο αποτελεσματική έκβαση. Για την τελευταία περίπτωση αναφέρουμε το εξής παράδειγμα: έστω ότι δύο εταιρίες παραγωγής προϊόντων καπνού σκέφτονται το ενδεχόμενο διαφήμισης των προϊόντων τους. Εάν καμία από αυτές δεν διαφημιστεί, μοιράζονται την αγορά, εάν και οι δύο διαφημιστούν πάλι μοιράζονται την αγορά, αλλά αποκομίζουν λιγότερα κέρδη, λόγω της προηγούμενης δαπάνης χρηματικών ποσών για τη διαφήμιση, ενώ τέλος εάν μόνο η μία εταιρία διαφημισθεί και η δεύτερη όχι, η μεν πρώτη που διαφημίζεται προσελκύει περισσότερους πελάτες από τη δεύτερη:

		Επιχείρηση 1	
		Όχι διαφήμιση	Διαφήμιση
Επιχείρηση B	Όχι διαφήμιση	(50000€,50000€)	(25000€,75000€)
	Διαφήμιση	(75000€,25000€)	(10000€,10000€)

Στην προκειμένη περίπτωση τα μέρη μέσω του Δικαίου οδηγήθηκαν στη περισσότερο συμφέρουσα επιλογή της μη διαφήμισης, καθώς το 1970 τέθηκε σε ισχύ νόμος του αμερικανικού Κογκρέσου που απαγόρευσε την διαφήμιση τσιγάρων. Έτσι, οι εταιρίες αύξησαν σημαντικά τα κέρδη τους, καθώς ο νόμος κατά κάποιο τρόπο τους επέβαλε τη συνεργατική επιλογή και τις οδήγησε στο καλύτερο αποτέλεσμα.

2.1.2 Το πείραμα “tit for tat” ως τρόπος επίλυσης του διλήμματος του φυλακισμένου

Το Δίλλημα του Φυλακισμένου πολλές φορές επιχειρήθηκε να ερμηνευθεί και να αναλυθεί από πολλούς ερευνητές, ωστόσο η πρώτη αξιολογή προσπάθεια έγινε στα τέλη της δεκαετίας του 1970, μετά το πέρας του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου όπου οι στρατηγικές συνεργασίας έμοιαζαν όλο και πιο ελκυστικές μετά τις εφιαλτικές μνήμες που άφησε ο πόλεμος. Ο πολιτικός επιστήμονας Robert Axelrod επιχειρήσε να μεταφέρει το Δίλλημα του φυλακισμένου σε παίγνιο προσαρμοσμένο στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές στο Πανεπιστήμιο Michigan. Συγκέντρωσε δεκατέσσερις αυθεντίες με σκοπό να παιχθεί το παίγνιο όσο περισσότερες φορές γίνεται από τους καλύτερους του χώρου, με τον τρόπο αυτό επαναλαμβάνοντας ένα παίγνιο ξανά και ξανά θα τους δινόταν το έναυσμα για επεξήγηση και περαιτέρω ανάλυση του Διλήμματος.

Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά το «παιχνίδι», θα κρατούσε 200 γύρους και στον κάθε γύρο ο καθένας θα μπορούσε να ακολουθήσει μία στρατηγική η οποία θα ήταν **συνεργασία** ή **μη συνεργασία** (C (Cooperate) ή D (Didn't

Cooperate/Defect). Οι κανόνες του παιχνιδιού είχαν ως εξής: Εάν και οι δύο παίκτες προχωρήσουν σε συνεργατική στρατηγική, τότε ο κάθε παίκτης λάμβανε από 3 πόντους. Εάν και οι δύο δεν συνεργάζονταν έπαιρναν από έναν βαθμό, ενώ εάν ο ένας παίκτης συνεργαζόταν και ο άλλος όχι, τότε ο δεύτερος παίκτης, δηλαδή ο μη συνεργάσιμος έπαιρνε 5 πόντους, εν αντιθέσει με τον πρώτο ο οποίος δεν έπαιρνε καθόλου πόντους.

Κατόπιν πολλών στρατηγικών που επινοήθηκαν και ακολουθήθηκαν κατά την διάρκεια του τουρνουά, στο οποίο συμμετείχαν μαθηματικοί, ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, οικονομολόγοι, η επικρατέστερη και αποτελεσματικότερη ήταν η επονομαζόμενη στρατηγική **“tit for tat”**, δηλαδή σε ελεύθερη μετάφραση **“μια σου και μια μου”**. Η ιδέα της στρατηγικής αυτής ανήκε στο Ρώσο ψυχολόγου και μαθηματικό Anatol Rapoport και κέρδισε τόσο στον πρώτο τουρνουά του παιχνιδιού (1979), όσο και στο δεύτερο, που επαναλήφθηκε το 1981, αλλά και στο τρίτο «εξελικτικό» τουρνουά που ακολούθησε.

Η μεθοδολογία της εν λόγω στρατηγικής είχε να κάνει ως εξής: Στην **πρώτη κίνηση** ακολουθείται **συνεργατική στρατηγική** και εν συνεχεία ανεξαιρέτως αποτελέσματος κάθε επόμενη κίνηση θα είναι **ίδια με την προηγούμενη του αντιπάλου**. Αυτό σημαίνει πως εάν ο αντίπαλος στην πρώτη κίνηση συνεργαστεί, τότε συνεργάζεσαι και εσύ. Ενώ εάν δεν συνεργαστεί, τότε το ανταποδίδεις στην επόμενη κίνηση. Η στρατηγική tit for tat αποτελεί μια «συγχωρητική» διαδικασία αφού δίνει την δυνατότητα στους αντιπάλους να συμμορφωθούν σε περίπτωση μη συνεργασίας. Επομένως αποτελεί μια διαδικασία που δημιουργεί κλίμα συνεργασίας και αλληλοσεβασμού.

Οι πρακτικές που ακολουθούνται στις διαπραγματεύσεις σε πολλές περιπτώσεις είναι άλλοτε επιθετικές και άλλοτε συνεργατικές, παρόλα αυτά πιο σύνηθες είναι να επικρατούν οι **συνεργατικές** πρακτικές, καθόσον τόσο στο δίλημμα του φυλακισμένου, όπου η καλύτερη δυνατή λύση ήταν η συνεργασία των δύο ληστών, τόσο στο παράδειγμα του tit for tat που πραγματοποιήθηκε από τον πολιτικό επιστήμονα Anatol Rapoport, διαφαίνεται το ίδιο ακριβώς αποτέλεσμα, δηλαδή η μίμηση της κίνησης του αντιπάλου.

2.1.3. Η σημασία της στρατηγικής tit for tat ως εξελικτικής σταθερής στρατηγικής

Η σημασία της στρατηγικής tit for tat φαίνεται όχι μόνο από το προβάδισμά της στα τουρνουά που έλαβαν χώρα έναντι των άλλων στρατηγικών που επινοήθηκαν από γνώστες – ειδικούς, αλλά και από την μετέπειτα αναγνώρισή της και τον τρόπο με τον οποίο επηρέασε άλλους κλάδους. Η στρατηγικής tit for tat είναι μία «εξελικτική στρατηγική», με την έννοια ότι αποτελεί τη φυσική επιλογή των υποκειμένων, δηλαδή την επιλογή που τα άτομα «φυσικά» θα ακολουθήσουν, εάν τούτη εμπεδωθεί σε ένα πληθυσμό.

Γιατί όμως είναι τόσο σημαντική η στρατηγική αυτή και σε τί υπερτερεί από τις άλλες; Η απάντηση μπορεί να συνοψιστεί σε μία λέξη, η οποία δεν είναι άλλη από την «αμοιβαιότητα». Η στρατηγική tit for tat βασίζεται στην αμοιβαιότητα και στον αλτρουισμό. Είναι **καλοπροαίρετη (nice)**, γιατί η πρώτη κίνηση είναι πάντα συνεργατική, δημιουργώντας ένα καλό κλίμα, είναι **ανταποδοτική (responsive)**, καθώς δίνει τη δυνατότητα αντίδρασης στον αντίπαλο όταν αυτός δεν συνεργάζεται και τέλος αφήνει **περιθώρια συγχώρησης (forgiving)**, διότι όπως αναλύθηκε και ανωτέρω, εφόσον ο αντίπαλος επιλέξει συνεργατική επιλογή, αυτόματα και ο άλλος διαπραγματευόμενος θα την ακολουθήσει, έτσι επιτρέπεται η δημιουργία κλίματος συνεργασίας μεταξύ των μερών.

Η έννοια του αλτρουισμού και της αμοιβαιότητας λαμβάνουν διαφορετική διάσταση στην στρατηγική που εξετάζουμε, δεν αποτελούν απλά ηθικούς κανόνες, οι οποίοι δεν ακολουθούνται πάντα από τα μέρη, αλλά μετατρέπονται σε ισχυρό εργαλείο, διότι η πιστή τήρησή τους θα επιφέρει το καλύτερο αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης, δηλαδή την μεγιστοποίηση του κέρδους των μερών, που είναι άλλωστε και το ζητούμενο . Ο αλτρουισμός διδάσκει στα μέρη, πως για το συμφέρον τους, θα πρέπει να τηρήσουν «τίμια μονοπάτια», δηλαδή εάν προσπαθήσουν να εξαπατήσουν τον αντίπαλο, αυτό δεν θα μείνει κρυφό αλλά θα υποστούν τις συνέπειες, οι οποίες θα είναι βαρύτερες.

Ο Axelrod απέδειξε ότι η συνεργασία μπορεί να κερδίσει εγωιστικές συμπεριφορές και πως η καλύτερη μέθοδος – στρατηγική δεν είναι άλλη από τη συνεργασία. Η στρατηγική αυτή βασίζεται σε κάτι πολύ απλό που κατέδειξε ο

Axelrod: η ζωή δεν είναι παίγνιο μηδενικού αθροίσματος, δηλαδή δεν γίνεται στη βάση “όλα ή τίποτα”, ο νικητής δεν είναι απαραίτητο να τα πάρει όλα, αυτό είναι αδύνατο (Τσαούση, Δίκαιο και Συνεργατικότητα, σ. 134).

Η στρατηγική tit for tat έτυχε μετέπειτα επεξεργασίας από την επιστήμη και επηρέασε πολλούς κλάδους, μεταξύ των οποίων τα οικονομικά, η ανθρωπολογία, οι πολιτικές επιστήμες, η κοινωνιολογία, η φιλοσοφία, η νομική επιστήμη. Αποτελεί εξελικτικά σταθερή στρατηγική, δηλαδή εάν εδραιωθεί σε μια περιοχή ή σε ένα πληθυσμό, τότε αυτόματα (φυσικά) η στρατηγική αυτή θα ακολουθείται ως φυσική επιλογή. Η θεωρία παιγνίων έχει εφαρμοστεί με επιτυχία και στην εξήγηση της εξέλιξης στρατηγικών και στο ζωικό βασίλειο, όπου σύμφωνα με έρευνες και εκεί ακολουθείται η tit for tat ως εξελικτικά σταθερή στρατηγική (βλ. το παράδειγμα με τα ψάρια stickleback που ακολουθούν αυτό το παράδειγμα).

2.1.4. Η tit for tat ως στρατηγική σε επαναλαμβανόμενα παίγνια

Η σημασία της στρατηγικής tit for tat φαίνεται όταν τα παίγνια είναι επαναλαμβανόμενα και όχι παίγνια της μίας φορές (one shot games). Τούτο καθώς μόνο μέσα από την από την επανάληψη τα μέρη θα οδηγηθούν στη συνεργασία, η οποία θα τους αποδώσει και τα υψηλότερα οφέλη.

Συνεπώς, τα πράγματα διαφοροποιούνται εάν το παίγνιο είναι μιας φορές. Στην περίπτωση αυτή, εάν ο παίκτης είναι ανταγωνιστικός και έχει τη φήμη του σκληρού διαπραγματευτή, ενδέχεται να τον εξυπηρετήσει και καλύτερα (πχ. εάν διαπραγματεύονται για ένα μόνο θέμα, όπως πχ η τιμή ενός αυτοκινήτου μεταχειρισμένου). Εάν όμως τα προς διαπραγμάτευση θέματα είναι περισσότερα από ένα, όπως άλλωστε συνήθως συμβαίνει, τότε οι συνεργατικοί παίκτες έχουν το προβάδισμα και η αντίστοιχη φήμη τους περί της συνεργατικότητάς τους θα λειτουργήσει υπέρ τους.

2.2 Battle of the sexes

Στο επόμενο παράδειγμα διαφαίνεται η σημασία της **συνεννόησης** ως παράγοντας που επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις των μερών. Συγκεκριμένα, ένα ζευγάρι ο A και η B σκέφτονται να βγουν έξω το βράδυ, οι επιλογές τους είναι μεταξύ ποδοσφαιρικού αγώνα, την οποία επιλογή προτιμά ο A και θεάτρου που προτιμά η B. Και οι δύο προτιμούν να είναι μαζί σε οποιοδήποτε θέαμα παρά να είναι μόνοι. Η ωφέλεια των δύο παικτών παρουσιάζεται στον

πίνακα:

		A	
		Θέατρο	Ποδόσφαιρο
B	Θέατρο	(3 , 1)	(0,0)
	Ποδόσφαιρο	(0 , 0)	(1,3)

Από τον πίνακα αποδόσεων, προκύπτει ότι κανείς από τους δύο παίκτες δεν έχει κυρίαρχη στρατηγική, άρα δεν υπάρχει ισορροπία κυρίαρχης στρατηγικής. Υπάρχουν δύο ισορροπίες Nash, οι οποίες είναι (Θέατρο, Θέατρο) και (Ποδόσφαιρο, Ποδόσφαιρο). Η επιλογή της μίας ή της άλλης εξαρτάται από το εάν θα μπορέσουν να συνεννοηθούν (coordination), τι πιστεύει ο κάθε παίκτης, πόσο επίμονος είναι στις προτιμήσεις του αλλά και από το τι έχουν κάνει παλαιότερα σε ανάλογες καταστάσεις. Εδώ ένας άλλος παράγοντας είναι ο **περιορισμός των επιλογών**. Εάν οι επιλογές περιοριστούν από ενέργεια του ενός μέρους, επηρεάζεται η απόφαση και του έτερου μέρους (πχ. Εάν αγοράσει κάποιος πρώτος εισιτήρια, αποκλείει την επιλογή του άλλου, άρα εδώ η «πρώτη κίνηση» (first mover advantage) έχει καθοριστική σημασία).

2.5 Μοίρασμα της αγοράς

Με το επόμενο παράδειγμα φαίνεται η **σημασία της πρώτης κίνησης (first-mover-advantage)** ενός εκ των δύο παικτών προς επίτευξη του καλύτερου δυνατού

αποτελέσματος. Το παράδειγμα έχει ως εξής: δύο παραγωγοί σοκολάτας ο Α και ο Β μπορούν να παράγουν είτε σοκολάτα γάλακτος είτε μαύρη, κάποιοι δε καταναλωτές προτιμούν γάλακτος και κάποιοι μαύρη σοκολάτα, αλλά οι περισσότεροι την πρώτη. Συγκεκριμένα, οι ωφέλειες των παραγωγών εμφανίζεται στον πίνακα:

		Α	
		Γάλακτος	Μαύρη
Β	Γάλακτος	(3,3)	(8,5)
	Μαύρη	(5 , 8)	(2,2)

Στο παίγνιο αυτό υπάρχουν δύο ισορροπίες Nash, που είναι (Γάλακτος, Γάλακτος) και (Μαύρη, Μαύρη). Η επιχείρηση που θα κινηθεί πρώτη και θα διαλέξει ποιο είδος σοκολάτας θα παράγει, θα έχει αυτομάτως το προβάδισμα. Δηλαδή εάν με κάποιο τρόπο μία εκ των ανωτέρω επιχειρήσεων καταφέρει και δεσμευθεί ότι θα παράγει πχ. Σοκολάτα γάλακτος (πχ μέσω διαφήμισης), τότε η άλλη επιχείρηση θα αναγκαστεί να επιλέξει το άλλο είδος προϊόντος. Άρα εδώ σημασία έχει το ποιος θα κάνει την πρώτη κίνηση.

2.6 Hawk – dove game

Στις διαπραγματεύσεις μεγάλη σημασία έχει η επιλογή **επιθετικής ή συμβιβαστικής στρατηγικής**. Η στάση των διαπραγματευομένων μερών μπορεί να επιφέρει πολύ διαφορετικά αποτελέσματα, συνεπώς χρήζει προσοχής και θα πρέπει να επιλέγεται κατόπιν μελέτης. Έστω ότι έχουμε δύο παίκτες, οι οποίοι καλούνται να επιλέξουν μεταξύ των δύο παραπάνω στρατηγικών:

		B	
		Επιθετική	Συμβιβαστική
A	Επιθετική	(-2,-2)	(2,0)
	Συμβιβαστική	(0, 2)	(1,1)

Εάν λοιπόν και οι δύο παίκτες επιλέξουν επιθετική στρατηγική τότε θα έχουν σημαντικό κόστος (-2, -2). Εάν αντιθέτως επιλέξουν συμβιβαστική στρατηγική, θα έχουν κάποιο όφελος (1,1), όμως εάν επιλέξουν μεταξύ τους αντίθετες στρατηγικές, δηλαδή ο ένας επιθετική και ο άλλος συμβιβαστική, τότε ο ένας παίκτης που θα επιλέξει την επιθετική στρατηγική θα έχει μεγαλύτερο όφελος, ενώ ο συμβιβαστικός απλώς θα αποφύγει τις ζημιές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΑΠΟ ΝΟΜΙΚΗ ΣΚΟΠΙΑ

1. Εισαγωγικά

Έχοντας ήδη κατανοήσει την έννοια των διαπραγματεύσεων, τα είδη και την προσέγγισή τους από πολιτική και οικονομική σκοπιά, στην παρούσα ενότητα προσεγγίζονται οι διαπραγματεύσεις από νομική πλευρά. Πράγματι, η σημασία των διαπραγματεύσεων για την αγορά, δεν άφησε ανεπηρέαστο τον νομοθέτη, ο οποίος και καθιέρωσε το πλαίσιο λειτουργίας τους, αφιερώνοντας δύο διατάξεις του Αστικού Κώδικα, τα άρθρα 197 και 198 ΑΚ. Συγκεκριμένα, κατά το πρώτο άρθρο «Κατά τις διαπραγματεύσεις για τη σύναψη σύμβασης τα μέρη οφείλουν αμοιβαία να συμπεριφέρονται σύμφωνα με την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη», ενώ κατά το δεύτερο «Όποιος κατά τις διαπραγματεύσεις για τη σύναψη σύμβασης προξενήσει υπαίτια στον άλλο ζημία είναι υποχρεωμένος να την ανορθώσει και αν ακόμη η σύμβαση δεν καταρτίστηκε. Για την παραγραφή της αξίωσης αυτής εφαρμόζεται αναλόγως η διάταξη για την παραγραφή των απαιτήσεων από αδικοπραξία».

Από νομική λοιπόν σκοπιά, πριν από τη σύναψη μίας σύμβασης (πχ. σύμβαση πώλησης, εργασίας, εργολαβίας κτλ), προηγείται χρονικά ένα προκαταρκτικό στάδιο, το λεγόμενο «**στάδιο των διαπραγματεύσεων**», στόχος του οποίου είναι η «προετοιμασία» για τη σύναψη της τελικής σύμβασης, κατά το οποίο τα συναλλασσόμενα ενδιαφερόμενα μέρη έρχονται σε μία πρώτη επαφή, ανταλλάσσουν πληροφορίες και διερευνούν την πιθανότητα σύναψης της τελικής τους συμφωνίας (βλ.Κλαβανίδου σε Κλαβανίδου – Παπαστερίου, Δίκαιο της Δικαιοπραξίας, σελ. 146-147). Σε αυτό το στάδιο «προετοιμασίας», ή κατ' άλλη διατύπωση στον «*προθάλαμο της σύμβασης*», τα μέρη με την στάση που θα τηρήσουν και με τη μέθοδο στρατηγικής που θα επιλέξουν, θα προσπαθήσουν να πετύχουν την καλύτερη δυνατή συμφωνία βάσει των συμφερόντων τους. Όμως, επειδή ακριβώς τα μέρη βρίσκονται σε μία εκ φύσεως συγκρουσιακή θέση και ο καθένας επιδιώκει αντίθετα συμφέροντα (πχ. σε μία σύμβαση πώλησης ο πωλητής θα επιδιώξει λογικώς το μεγαλύτερο τίμημα, και ο αγοραστής το μικρότερο), είναι πολύ πιθανόν να εμφανιστούν συμπεριφορές «αθέμιτες» ή «παράνομες» προς επίτευξη του μεγαλύτερου κέρδους. Για να αντιμετωπιστεί αυτός ο εμφανής κίνδυνος, ο νομοθέτης με τα δύο παραπάνω άρθρα επιδιώκει α) να ρυθμίσει τη δέουσα συμπεριφορά των μερών και β) να προβλέψει τις κατάλληλες κυρώσεις.

Πριν από την ανάλυση των περιπτώσεων αυτών θα πρέπει να διευκρινιστούν τα ακριβή **χρονικά όρια** του σταδίου των διαπραγματεύσεων. Όπως ήδη σημειώθηκε παραπάνω, οι διαπραγματεύσεις προηγούνται της σύναψης της εκάστοτε σύμβασης. Παραμένει όμως το ερώτημα σε ποια στιγμή όμως τοποθετείται η ακριβής έναρξη και λήξη τους.

Όσον αφορά την έναρξη, γίνεται δεκτό ότι υπάρχει από τη στιγμή που θα εκδηλωθεί **ενδιαφέρον** από τα μέρη για τη σύναψη της σύμβασης, με άλλα λόγια από τη **συναλλακτική επαφή** των μερών (πχ. με την είσοδο του πελάτη σε ένα κατάστημα), δηλαδή από την στιγμή που τα πρόσωπα θα διερευνήσουν την δυνατότητα σύναψη σύμβασης και τους όρους αυτής. Η δε λήξη των διαπραγματεύσεων μπορεί να γίνει είτε με την κατάρτιση της σύμβασης, εφόσον τα μέρη αμοιβαία συμφωνήσουν σε όλα τα σημεία, είτε με την οριστική διακοπή των διαπραγματεύσεων. Τα χρονικά αυτά σημεία γίνονται δεκτά και από τη νομολογία

των ελληνικών δικαστηρίων, έτσι η απόφαση ΑΠ 11/2006 έκρινε πως «...το στάδιο των διαπραγματεύσεων αρχίζει από τη στιγμή που θα πραγματοποιηθεί η προσέγγιση των προσώπων που ενδιαφέρονται για τη σύναψη ισχυρής μεταξύ τους σύμβασης, για τη διερεύνηση των δυνατοτήτων σύναψης και καθορισμού των όρων αυτής, και λήγει είτε με την οριστική διακοπή των διαπραγματεύσεων, είτε με τη σύναψη της συμβάσεως» (Ομοίως και οι αποφάσεις ΑΠ 1385/2005, ΤΝΠ ΝΟΜΟΣ, ΑΠ 1392/2001, ΧρΙΔ 2001,792, ΑΠ 1303/84 ΝοΒ33, 993, ΕφΑθ 8566/2007, ΤΝΠ ΝΟΜΟΣ, ΕφΛαρ 741/2001, ΤΝΠ ΝΟΜΟΣ)

2. Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των μερών κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων (άρθρο 197 ΑΚ)

Η συμπεριφορά των μερών κατά τις διαπραγματεύσεις έχει ύψιστη σημασία, λόγω των αντιτιθέμενων συμφερόντων τους. Για το λόγο αυτό, ο νομοθέτης απαιτεί τα μέρη να συμπεριφέρονται σύμφωνα με την «καλή πίστη» και τα «συναλλακτικά ήθη». Συνεπώς, δεν επιλέγεται η εξαντλητική αναφορά του τρόπου συμπεριφοράς των μερών, όπως θα μπορούσε να κάνει ο νομοθέτης με ένα «κατάλογο» τρόπων σωστής διαπραγμάτευσης, αλλά χρησιμοποιεί τις γενικές ρήτρες της καλής πίστης και των συναλλακτικών ηθών, κατά την Καθηγήτρια Κλαβανίδου (Δίκαιο της Δικαιοπραξίας, σελ. 151) «επιλέγει την καθιέρωση ενός γενικού κριτηρίου και μέτρου συμπεριφοράς».

Ως καλή πίστη νοείται η ευθύτητα και εντιμότητα που απαιτούνται στις συναλλαγές και ως συναλλακτικά ήθη οι συνηθισμένοι στις συναλλαγές τρόποι ενέργειας. Λόγω της ιδιαίτερης ευρύτητας των ορισμών αυτών, οι παραπάνω αρχές έχουν συγκεκριμενοποιηθεί από τη νομολογία και τη θεωρία σε συγκεκριμένες υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών, ήτοι: α) υποχρέωση για σοβαρή και γρήγορη προώθηση των διαπραγματεύσεων, β) υποχρέωση διαφώτισης, γ) υποχρέωση αλήθειας, δ) υποχρέωση προστασίας. Οι υποχρεώσεις αυτές αναλύονται κατωτέρω.

2.1 Η υποχρέωση για σοβαρή και γρήγορη προώθηση των διαπραγματεύσεων

Το προσυμβατικό στάδιο δεν γεννά συμβατικό δεσμό μεταξύ των μερών και διέπεται από την αρχή της ιδιωτικής αυτονομίας, δηλαδή της αρχής αυτοπροσδιορισμού και αυτορρύθμισης των ατόμων. Ωστόσο επιβάλλεται από την καλή πίστη η έναρξη των διαπραγματεύσεων μόνο όταν υπάρχει **σοβαρή πρόθεση** για τη σύναψη της σύμβασης. Χωρίς σοβαρή πρόθεση των μερών θα μιλούσαμε για διαπραγματεύσεις από αστεϊσμό, το οποίο δεν μπορεί να γίνει ανεκτό από καμία έννομη τάξη, διότι δημιουργεί ανασφάλεια δικαίου και πλήττει άμεσα την οικονομία, αφού καμία συναλλαγή δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς τον κίνδυνο ματαίωσής της.

Επιπρόσθετα, μετά την έναρξη των διαπραγματεύσεων και ενώ αυτές εκκρεμούν, οι συναλλασσόμενοι δικαιούνται νομίμως να τις διακόψουν. Ωστόσο, γίνεται δεκτό, ότι θα πρέπει να προηγηθεί η **ανακοίνωση** της πρόθεσης διακοπής τους στο άλλο μέρος, ώστε να αποφευχθούν αναγκαία έξοδα του (πχ. αμοιβές ειδικών (δικηγόρων, λογιστών κτλ), έξοδα μετακίνησης, έξοδα μεταφράσεων κτλ). Αυτή η υποχρέωση απορρέει από τις ως άνω αρχές, διότι ο μέσος συναλλασσόμενος θα περίμενε από το μέρος με το οποίο διαπραγματεύεται την ανακοίνωση της μέλλουσας διακοπής της αρχικής συνεργασίας τους. Εξάλλου, μόνο με αυτό τον τρόπο αίρεται, έστω και σε μικρό βαθμό, ο κίνδυνος ματαίωση της τελικής σύμβασης.

2.2 Υποχρέωση Διαφώτισης

Σύμφωνα με την υποχρέωση διαφώτισης, τα μέρη υποχρεούνται κατά τις διαπραγματεύσεις να παρέχουν πληροφορίες και διευκρινήσεις για τα **κρίσιμα θέματα**, ώστε ο αντισυμβαλλόμενός τους να είναι σε θέση να αποφασίσει τη σύναψη ή μη της τελικής σύμβασης. Επίσης οφείλουν να παρέχουν τις πληροφορίες που δεν είναι δυνατόν να αποκτηθούν από αλλού, πχ. εάν ένα αυτοκίνητο έχει τρακαριστεί δεν είναι δυνατόν να το γνωρίζει ο υποψήφιος αγοραστής και αυτή την πληροφορία θα πρέπει να την παράσχει ο πωλητής ή εφόσον ερωτηθεί για μη κρίσιμες πληροφορίες από τον αντισυμβαλλόμενό του. Γενικώς οφείλουν να παρέχουν τις πληροφορίες που πρόκειται να επηρεάσουν το άλλο μέρος. Βέβαια, η υποχρέωση διαφώτισης και προστασίας δεν φτάνει μέχρι το σημείο, ώστε να

επεκτείνεται και σε όσα θέματα το άλλο μέρος θα όφειλε και θα μπορούσε να πληροφορηθεί με δική του επιμελή έρευνα (ΑΠ 344/1982, ΝοΒ30. 1465, ΕφΛαρ 741/2001, ΤΝΠ ΝΟΜΟΣ, ΑΠ 344/82 ΝοΒ 30. 1465). Ενδεικτικώς από τη νομολογία αναφέρεται η απόφαση **ΑΠ 1458/2001, ΤΝΠ ΝΟΜΟΣ** «*Τέτοια υποχρέωση από την καλή πίστη και τα συνάδοντα προς αυτήν συναλλακτικά ήθη, προς παροχή διασαφητικών πληροφοριών και εξηγήσεων και δη εκείνων που μπορούν να ασκήσουν επιρροή στην απόφαση του άλλου, έχουν και οι διαπραγματευόμενοι την κατάρτιση συμβάσεως, κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων, όπως προκύπτει από τις διατάξεις των άρθρων 197 και 198 Α.Κ.*».

Η υποχρέωση αυτή προσδιορίζεται ανά περίπτωση, τόσο με βάση υποκειμενικά κριτήρια, όσο και με αντικειμενικά. Έτσι, στην πρώτη κατηγορία των υποκειμενικών κριτηρίων λαμβάνεται υπόψιν η επαγγελματική ιδιότητα των μερών, η συναλλακτική απειρία τους, στη δε δεύτερη το είδος της υπό σύναψη σύμβασης, εάν δηλαδή έχει καθαρά κερδοσκοπικό σκοπό (πχ. πώληση αυτοκινήτου) ή προσωπικό χαρακτήρα (πχ. μεταφορά οικείου προσώπου με το αυτοκίνητο – σχέση φιλοφροσύνης), γιατί στη δεύτερη περίπτωση το στοιχείο της εμπιστοσύνης εμφανίζεται εντονότερο.

Αυτό που πρέπει να προσέξουμε είναι πως τα συμβαλλόμενα μέρη δεν απαιτείται να παρέχουν οποιαδήποτε πληροφορία, αλλά μόνο τις κρίσιμες. Υπάρχει όμως ο εξής περιορισμός: όποια πληροφορία και εάν παρέχουν, θα πρέπει να είναι αληθής. Αυτό σημαίνει ότι επουσιώδεις πληροφορίες δεν υποχρεούνται να τις παρέχουν, εάν όμως το κάνουν, θα πρέπει να δώσουν έγκυρες και αληθείς πληροφορίες. Πόσο μάλλον για τα κρίσιμα στοιχεία, τα οποία θα πρέπει να είναι αληθή. Τούτο γίνεται δεκτό και από τη νομολογία (ΑΠ 344/1982 ΝοΒ 30 σ. 1465, ΕφΑθ 8566/2007, ΤΝΠ ΝΟΜΟΣ, ΕφΘεσ 65/1994, Αρμ 1994, 1134): «υποχρέωση διαφώτισης και προστασίας δεν φτάνει μέχρι το σημείο, ώστε να επεκτείνεται και σε όσα θέματα το άλλο μέρος θα όφειλε και θα μπορούσε να πληροφορηθεί με δική του επιμελή έρευνα».

2.3 Υποχρέωση Αλήθειας

Η καλή πίστη επιβάλλει την παροχή διευκρινήσεων και πληροφοριών που είναι **ακριβείς και αληθείς**. Η ίδια υποχρέωση εμπεριέχεται και στην υποχρέωση αλήθειας. Όπως ήδη ειπώθηκε, δεν είναι υποχρεωτικό να παρασχεθούν οι μη κρίσιμες πληροφορίες, αλλά εάν αυτό γίνει είτε αυτοβούλως από το ένα μέρος είτε κατόπιν ερωτήσεως του άλλου μέρους, πρέπει να είναι αληθείς.

2.4. Υποχρέωση Προστασίας

Σύμφωνα με την υποχρέωση αυτή, απαιτείται κατά το προσυμβατικό στάδιο η **δημιουργία συνθηκών ασφαλείας** για τους συναλλασσόμενους, δηλαδή η λήψη των κατάλληλων μέτρων για την ασφάλεια της υγείας, της ζωής, της σωματικής ακεραιότητας, και της περιούσιας του άλλους μέρους. Έτσι, για παράδειγμα, η κλοπή αυτοκινήτου που βρίσκεται στο χώρο στάθμευσης σούπερ μάρκετ θεωρείται πως αντιτίθεται στην υποχρέωση προστασίας, καθώς ο ιδιοκτήτης του σουπερ μάρκετ υποχρεούται να λάβει όλα τα κατάλληλα μέτρα προστασίας για την ασφάλεια των καταναλωτών, ακόμα και στους βοηθητικούς χώρους.

3. Ευθύνη από διαπραγματεύσεις ή προσυμβατική ευθύνη

Η παράβαση της υποχρέωσης καλόπιστης συμπεριφοράς κατά τις διαπραγματεύσεις, δηλαδή η τυχόν δράση ενός από τα συμβαλλόμενα μέρη αντιθέτως με τις παραπάνω αρχές, δημιουργεί μία *ανωμαλία* στο συναλλακτικό πεδίο. Για να αποκατασταθεί αυτή η ανωμαλία, ο νομοθέτης προβλέπει κυρώσεις για την περίπτωση της μη συμμόρφωσης στις επιταγές του. Οι κυρώσεις αυτές προβλέπονται στο άρθρο 198 ΑΚ, βάσει του οποίου *«Όποιος κατά τις διαπραγματεύσεις για τη σύναψη σύμβασης προξενήσει υπαίτια στον άλλο ζημία είναι υποχρεωμένος να την ανορθώσει και αν ακόμη η σύμβαση δεν καταρτίστηκε»*. Πρόκειται για την λεγόμενη **ευθύνη από διαπραγματεύσεις ή προσυμβατική ευθύνη**. Για να γεννηθεί η προσυμβατική ευθύνη θα πρέπει να συντρέξουν ορισμένες προϋποθέσεις, οι οποίες και αναλύονται κατωτέρω στα υπό α-γ' στοιχεία.

3.1 Προϋποθέσεις προσυμβατικής ευθύνης

Προϋποθέσεις για να υπάρξει η προσυμβατική ευθύνη ή ευθύνη από τις διαπραγματεύσεις είναι α) Νόμιμος λόγος ευθύνης, β) Ζημία, γ) Αιτιώδης Συναφεια μεταξύ του νόμιμου λόγου ευθύνης και της ζημίας.

3.1.1 Νόμιμος Λόγος Ευθύνης

Νόμιμος λόγος ευθύνης εν προκειμένω είναι η **αντισυναλλακτική υπαίτια συμπεριφορά των μερών**, δηλαδή η συμπεριφορά που αντιτίθεται στην καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη. Αυτό σημαίνει πως εάν τα μέρη ενεργήσουν αντίθετα με τις υποχρεώσεις του άρθρου 197 ΑΚ, δηλαδή αντίθετα με την υποχρέωση σοβαρής και γρήγορης προώθησης των διαπραγματεύσεων, της υποχρέωσης διαφώτισης και αλήθειας ή της υποχρέωσης προστασίας, τότε θεωρείται πως δρουν αντισυναλλακτικά, όπως προϋποθέτει το 198 ΑΚ για την εφαρμογή του.

Βέβαια η σχετική κρίση για την αντισυναλλακτική υπαίτια συμπεριφορά των μερών ή μη γίνεται ανά περίπτωση, ανάλογα με τα πραγματικά περιστατικά της κάθε περίπτωσης. Έτσι, στην απόφαση ΑΠ 12/2006, ΤΝΠ ΝΟΜΟΣ, η μη κατάρτιση της τελικής σύμβασης, ενώ τα μέρη είχαν τερματίσει τις διαπραγματεύσεις και έμενε μόνο η τυπική υπογραφή της σύμβασης, θεωρήθηκε από τον Άρειο Πάγο ως αντισυλλακτική υπαίτια συμπεριφορά. Σε γενικές γραμμές, ο τερματισμός των διαπραγματεύσεων και η μη τελική επίτευξη συμφωνίας είναι επιτρεπτή και νόμιμη, εν προκειμένω όμως θεωρήθηκε ως αντισυναλλακτική συμπεριφορά επειδή ακριβώς είχε δοθεί η εντύπωση της ομαλής εξέλιξης των διαπραγματεύσεων, που θα οδηγούσαν στην τελική σύμβαση. Ειδικά εάν το ένα μέρος παρέχει **βεβαιώσεις** για την κατάρτιση της σύμβασης κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων, στη συνέχεια όμως τις διακόψει αδικαιολόγητα, τότε η συμπεριφορά αυτή θεωρείται ως υπαίτια αντισυναλλακτική (αυτό συνέβη και στην ΑΠ 12/2006, ΤΝΠ ΝΟΜΟΣ)

3.1.2 Υπαίτια Συμπεριφορά

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η αντισυναλλακτική συμπεριφορά των μερών κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων πρέπει να είναι **υπαίτια** για να

γεννηθεί ευθύνη από τις διαπραγματεύσεις. Ως υπαιτιότητα νοείται η ψυχική στάση του υποκειμένου απέναντι στην πράξη του και διακρίνεται (το πταίσμα) στο δόλο και την αμέλεια, δηλαδή ο συναλλασσόμενος θα πρέπει είτε α) να γνωρίζει την παράνομη πράξη του (εν προκειμένω την αντισυναλλακτική συμπεριφορά), να έχει συνείδηση του άδικου χαρακτήρα της συμπεριφοράς του και παρόλα αυτά να την επιδιώκει ή να την προβλέπει το παράνομο αποτέλεσμα και να το αποδέχεται (δόλος), είτε β) να προβλέπει το παράνομο αποτέλεσμα και να ελπίζει ότι θα αποφευχθεί ή ενώ μπορούσε να το προβλέψει, δεν το κάνει, διότι δεν κατέβαλε τη δέουσα προσοχή, ενώ μπορούσε και όφειλε (αμέλεια). Επίσης θα πρέπει να πρόσωπο να είναι ικανό προς καταλογισμό, δηλαδή έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τον παράνομο χαρακτήρα της συμπεριφοράς του (Περιπτώσεις ανικανότητας σε καταλογισμό συνιστούν: α) η ανηλικότητα, β) η κωφλαλία, γ) η έλλειψη συνείδησης τωνπραττομένων ή η ύπαρξη ψυχικής ή διανοητικής διαταραχής. Βλ. αναλυτικά Αστ. Γεωργιάδη, Ενοχικό Δίκαιο – Γενικό Μέρος, σελ. 79-80).

Αυτό που πρέπει να προσέξουμε είναι ότι δεν πρέπει να συγχέουμε την αντισυναλλακτική συμπεριφορά με την υπαίτια συμπεριφορά, επειδή δεν αποκλείεται να υπάρχει μεν αντισυναλλακτική συμπεριφορά χωρίς να είναι υπαίτια. Συνεπώς, πρόκειται για δύο διαφορετικές και μη ταυτιζόμενες έννοιες.

Τέλος, ο βαθμός πταίσματος για τη γένεση της προσυμβατικής ευθύνης απαιτείται να είναι ο ίδιος που ισχύει για τη σύμβαση στην οποία αφορούν οι διαπραγματεύσεις. Έτσι, πχ. εάν η σύμβαση είναι δωρεά (άρθρο 499 ΑΚ) ο δωρητής ευθύνεται μόνο για δόλο και βαριά αμέλεια, άρα και κατά τις διαπραγματεύσεις θα οφείλεται μόνο για τα παραπάνω και όχι για ελαφρά αμέλεια. Υποστηρίζεται κατ' αντίθετη άποψη πως αρκεί κάθε πταίσμα, άρα στο παράδειγμά μας και η ελαφρά αμέλεια.

3.1.3 Ζημία

Για να γεννηθεί ευθύνη από τις διαπραγματεύσεις, θα πρέπει ο συμβαλλόμενος να έχει υποστεί κάποια ζημία. Η ζημία γενικώς διακρίνεται σε περιουσιακή, που αποτελεί την μείωση του ενεργητικού της περιουσίας ή την

αύξηση του παθητικού της και ηθική βλάβη που συνίσταται στον ψυχικό πόνο που νιώθει ένα πρόσωπο. Εν προκειμένω αποκαθίσταται μόνο η περιουσιακή ζημία.

Η περιουσιακή ζημία που έχει προκληθεί στον αντισυμβαλλόμενο μπορεί να είναι **θετική**, όταν μειώνεται η υπάρχουσα περιουσία του: πχ. σε σύμβαση πώληση τα έξοδα στο δικηγόρο για την νομική έρευνα του ακινήτου ή σε σύμβαση μίσθωσης οι επισκευές ή οι μετρατροπές στις οποίες προέβη ο εκμισθωτής πριν παραδώσει το ακίνητο. Μπορεί όμως η ζημία να είναι και **αποθετική**, δηλαδή όταν εξαιτίας της αντισυναλλακτικής συμπεριφοράς αποτρέπεται η επαύξηση της περιουσίας του, η οποία καλείται «διαφυγόν κέρδος», για παράδειγμα η ζημία που υφίσταται επειδή το ένα μέρος, εμπιστευόμενος τη σύναψη της συγκεκριμένης σύμβασης, απέκρουσε την προσφορά άλλης όμοιου τύπου σύμβασης με ευνοικότερους όρους (ο αγοραστής απέκρουσε πώληση έναντι 120 χιλιάδων ευρώ, ενώ διαπραγματευόταν για πώληση 100 χιλιάδων ευρώ, το διαφυγόν κέρδος είναι το ποσό των 20 χιλιάδων ευρώ).

3.1.4 Αιτιώδης Συνάφεια

Τέλος, για την γέννηση της ευθύνης θα πρέπει ανάμεσα στην υπαίτια αντισυμβατική συμπεριφορά και την υφιστάμενη ζημία να υπάρχει αιτιώδης συνάφεια, δηλαδή ο νόμιμος λόγος ευθύνης, εν προκειμένω η αντισυναλλακτική συμπεριφορά, να είχε την ικανότητα να αποτελέσει κατά την συνήθη πορεία των πραγμάτων την πρόσφορη αιτία για την επέλευση του επιζήμιου αποτελέσματος, το οποίο και επέφερε στη συγκεκριμένη περίπτωση.

Στόχος της συγκεκριμένης προϋπόθεσης είναι να **περιορίσει την ευθύνη**, ώστε να αποκαθίστανται μόνο εκείνες οι ζημιές που έχουν ως αιτία την υπαίτια αντισυναλλακτική συμπεριφορά του ζημιώσαντος κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων. Με άλλα λόγια, ο καθορισμός της αποζημίωσης βασίζεται στη σκέψη πως θα πρέπει να περιάγει το ζημιωθέντα στην κατάσταση που θα βρισκόταν εάν δεν είχε λάβει χώρα το προσυμβατικό πταίσμα του άλλου μέρους.

4. Περιεχόμενο της ευθύνης

Εάν συντρέξουν όλες οι ανωτέρω προϋποθέσεις, τότε γεννάται η **ευθύνη προς αποζημίωση τους ζημιωθέντος**, του προσώπου δηλαδή που υφίσταται την περιουσιακή ζημία από τον δράση (ζημιώσαντα). **Σκοπός της αποζημίωσης αυτής είναι η περιαγωγή του ζημιωθέντος στην περιουσιακή κατάσταση που θα βρισκόταν εάν δεν είχε μεσολαβήσει το προσυμβατικό πταίσμα του άλλου μέρους.** Το είδος αυτό αποζημίωσης καλείται «διαφέρον εμπιστοσύνης ή αρνητικό διαφέρον», γιατί βασίζεται στο γεγονός της μη κατάρτισης σύμβασης (ή μη κατάρτισης έγκυρης σύμβασης), δηλαδή στη διάψευση της εμπιστοσύνης του άλλου μέρους ότι θα καταρτιζόταν έγκυρη σύμβαση.

Για παράδειγμα, εάν ο πωλητής και ο αγοραστής διαπραγματεύονται την πώληση ακινήτου έναντι τιμήματος 35.000 ευρώ, ο αγοραστής δαπάνησε 500 ευρώ σε δικηγόρο για τον νομικό έλεγχο του ακινήτου, 200 ευρώ στα έξοδα μεταφοράς και 50 ευρώ στα έξοδα επικοινωνίας, συνολικά 750 ευρώ. Ενώ οι διαπραγματεύσεις είχαν ολοκληρωθεί και απέμενε μόνο το τυπικό μέρος της υπογραφής του συμβολαίου, ο πωλητής αδικαιολόγητα αρνείται την υπογραφή της τελικής σύμβασης. Εδώ η ζημία που έχει υποστεί ο αγοραστής είναι τα 750 ευρώ (θετική ζημία), τα οποία κατά το άρθρο 198 ΑΚ δικαιούται να αναζητήσει.

Εάν παράλληλα απέκρουσε άλλη προσφορά αγοράς σπιτιού έναντι 40.000 ευρώ, μπορεί να ζητήσει ως διαφυγόν κέρδος το ποσό των 5.000 ευρώ, γιατί ακριβώς θα πρέπει να περιέλθει στην περιουσιακή κατάσταση που θα βρισκόταν εάν δεν είχε λάβει χώρα η αντισυμβατική συμπεριφορά του πωλητή.

Μέσα από το παραπάνω παράδειγμα καταλαβαίνουμε πως η αποζημίωση είναι πλήρης, δηλαδή καλύπτει και τη θετική ζημία και το διαφυγόν κέρδος.

5. Γενικοί Όροι Συναλλαγών

Τα παραπάνω ισχύουν όταν τα μέρη έρχονται σε πραγματική επαφή και διαπραγματεύονται. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου η διαπραγμάτευση αποκλείεται εκ των προτέρων. Πρόκειται για τις περιπτώσεις όπου υπογράφεται σύμβαση **με γενικούς όρους συναλλαγών (ΓΟΣ)**. Ως ΓΟΣ ορίζονται οι όροι που

έχουν διατυπωθεί εκ των προτέρων για μελλοντικές συμβάσεις (άρθρ. 2 παρ. 1 ν. 2251/1994).

Σε αυτήν την περίπτωση, υπάρχει μία ανισότητα των μερών, δηλαδή το ένα μέρος έχει διαπραγματευτική ισχύ, σε αντίθεση με το άλλο μέρος, που είναι το ασθενέστερο και είναι συνήθως ο καταναλωτής. Το ασθενές μέρος δεν μπορεί να διαπραγματευτεί το περιεχόμενο των όρων, μπορεί είτε να τους αποδεχθεί όπως είναι είτε να μην καταρτίσει τη σύμβαση. Δηλαδή, η διαπραγμάτευση εδώ είναι μηδενική και γίνεται στη βάση του “take it or leave it”. Οι συμβάσεις αυτές ονομάζονται συμβάσεις προσχωρήσεως, διότι ακριβώς ο ασθενέστερος αντισυμβαλλόμενος απλά προσχωρεί στη σύμβαση, το περιεχόμενο της οποίας έχει προκαθορίσει από τον ισχυρότερο μέρος.

Στους γενικούς όρους συναλλαγών παρατηρείται μία επαναληπτικότητα, διότι οι ίδιοι όροι επαναλαμβάνεται σε πλήθος συμβάσεων. Τούτο προσφέρει μεν στις επιχειρήσεις ευελιξία και ταχύτητα, διότι θα ήταν εξαιρετικά χρονοβόρα η διαπραγμάτευση με τον κάθε καταναλωτή πχ. για μία σύμβαση κινητικής τηλεφωνίας, από την άλλη πλευρά όμως συχνά οι καταναλωτές πέφτουν θύματα της εμπειρικής άγνοιάς τους, διότι υπογράφουν συμβάσεις με ΓΟΣ με τις οποίες παραιτούνται από δικαιώματά τους ή υπογράφουν συμβάσεις στις οποίες υπάρχει εκμετάλλευση της θέσης ισχύος του ισχυρότερου μέρους της σύμβασης.

Ιδίως σε δανειακές συμβάσεις, όπου η ανάθεση των ΓΟΣ γίνεται από εξειδικευμένο προσωπικό (νομικοί, οικονομολόγοι), οι Τράπεζες εκμεταλλεύονται την διαπραγματευτική τους ισχύ και επιβάλλουν ΓΟΣ, με παράνομες χρεώσεις, τόκους και ανατοκισμούς. Συχνά μάλιστα σε όρους αναγράφεται η παραίτηση του εγγυητή από νόμιμα δικαιώματά του (ένσταση διζήσεως). Η νομολογία των δικαστηρίων μας έχει απασχοληθεί με αυτά τα ζητήματα, τονίζοντας την ακυρότητα τέτοιων όρων (βλ. ΑΠ 430/2005).

Επειδή λοιπόν οι ΓΟΣ εγκυμονούν κινδύνους, επιβάλλεται ο έλεγχός τους. Ο έλεγχος αυτός και οι νόμιμες προϋποθέσεις προβλέπονται σε ειδικό νομοθέτημα (ν. 2251/1994 με τον οποίο μεταφέρθηκε η Οδηγία 93/13/ΕΟΚ) που έχει θεσπιστεί για την προστασία των καταναλωτών. Κατά το άρθρ. 2 παρ. 1 του ν. 2251/94 «Όροι που

έχουν διατυπωθεί εκ των προτέρων για μελλοντικές συμβάσεις (γενικοί όροι των συναλλαγών), δεν δεσμεύουν τον καταναλωτή, εάν κατά την κατάρτιση της σύμβασης τους αγνοούσε ανυπαίτιως, όπως, ιδίως, όταν ο προμηθευτής δεν του υπέδειξε την ύπαρξή τους ή του στέρησε τη δυνατότητα να λάβει πραγματική γνώση του περιεχομένου του». Στο άρθρο 6, το οποίο τάσσεται υπέρ του συμφέροντος του ασθενέστερου καταναλωτή, προβλέπεται: «Γενικοί όροι συναλλαγών που έχουν ως αποτέλεσμα την σημαντική διατάραξη της ισορροπίας των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των συμβαλλομένων σε βάρος του καταναλωτή απαγορεύονται και είναι άκυροι. Ο καταχρηστικός χαρακτήρας γενικού όρου ενσωματωμένου σε σύμβαση κρίνεται αφού ληφθούν υπόψη η φύση των αγαθών ή υπηρεσιών που αφορά η σύμβαση, ο σκοπός της, το σύνολο των ειδικών συνθηκών κατά τη σύναψή της και όλες οι υπόλοιπες ρήτρες της σύμβασης ή άλλης σύμβασης από την οποία αυτή εξαρτάται». Πρόκειται για τη γενική ρήτρα καταχρηστικότητας, η οποία βασίζεται στην σημαντική διατάραξη της ισορροπίας των δικαιωμάτων των μερών.

Πέραν της γενικής ρήτρας καταχρηστικότητας, ο νομοθέτης παρέχει συγκεκριμένες περιπτώσεις που θεωρεί άνευ ετέρου ότι οι όροι είναι καταχρηστικοί, χωρίς να χρειαστεί να ανατρέξουμε στο άρθρ. 6. Πρόκειται για το άρθρ. 7 στο ποίο ορίζεται «Σε κάθε περίπτωση, καταχρηστικοί είναι ιδίως οι όροι που: α) παρέχουν στον προμηθευτή, χωρίς εύλογη αιτία υπερβολικά μεγάλη προθεσμία αποδοχής της πρότασης του καταναλωτή για σύναψη σύμβασης, β) περιορίζουν τις ανειλημμένες συμβατικές υποχρεώσεις και ευθύνες των προμηθευτών, γ) προβλέπουν προθεσμία καταγγελίας της σύμβασης υπερβολικά σύντομη για τον καταναλωτή ή υπερβολικά μακρά για τον προμηθευτή, δ) συνεπάγονται την παράταση ή ανανέωση της σύμβασης για χρονικό διάστημα υπερβολικά μακρό, αν ο καταναλωτής δεν την καταγγείλει σε ορισμένο χρόνο, ε') επιφυλάσσουν στον προμηθευτή το δικαίωμα μονομερούς τροποποίησης ή λύσης της σύμβασης χωρίς ορισμένο, ειδικό και σπουδαίο λόγο, ο οποίος να αναφέρεται στη σύμβαση, στ) επιτρέπουν στον προμηθευτή να καταγγείλει σύμβαση αόριστης διάρκειας χωρίς εύλογη προθεσμία, ζ) επιφυλάσσουν στον προμηθευτή το δικαίωμα να κρίνει μονομερώς αν η παροχή του είναι σύμφωνη με τη σύμβαση, η)

επιφυλάσσουν στον προμηθευτή το απεριόριστο δικαίωμα να ορίζει μονομερώς το χρόνο εκπλήρωσης της παροχής του, θ) ορίζουν ότι η παροχή δεν είναι υποχρεωτικό να ανταποκρίνεται στις ουσιώδεις, για τον καταναλωτή, προδιαγραφές, στο δείγμα, στις ανάγκες της ειδικής χρήσης, για την οποία την προορίζει ο καταναλωτής και την οποία αποδέχεται ο προμηθευτής ή στο συνηθισμένο προορισμό της, ι) επιτρέπουν στον προμηθευτή να μην εκτελέσει τις υποχρεώσεις του χωρίς σπουδαίο λόγο, ια) χωρίς σπουδαίο λόγο αφήνουν το τίμημα αόριστο και δεν επιτρέπουν τον προσδιορισμό του με κριτήρια ειδικά καθορισμένα στη σύμβαση και εύλογα για τον καταναλωτή, ιβ) περιορίζουν την ευθύνη του προμηθευτή για κρυμμένα ελαττώματα του πράγματος, ιγ) αποκλείουν ή περιορίζουν υπέρμετρα την ευθύνη του προμηθευτή, ιδ) προβλέπουν τη μετακύληση της ευθύνης του πωλητή ή του εισαγωγέα αποκλειστικά στον παραγωγό του αγαθού ή σε άλλον, ιε) περιορίζουν την υποχρέωση του προμηθευτή να τηρεί τις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει οι εντολοδόχοι του ή εξαρτούν την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του από την τήρηση ειδικής τυπικής διαδικασίας, ιστ) επιτρέπουν στον προμηθευτή να καταγγέλλει τη σύμβαση κατά την κρίση του, αν η ίδια ευχέρεια δεν αναγνωρίζεται στον καταναλωτή, ή να παρακρατεί τα ποσά που έχουν καταβληθεί για παροχές που δεν έχουν ακόμη εκτελεσθεί από αυτόν, όταν τη σύμβαση καταγγέλλει ο ίδιος, Σελίδα 4 ιζ) συνεπάγονται παραίτηση του καταναλωτή από τα δικαιώματα του σε περίπτωση μη εκπλήρωσης ή πλημμελούς εκπλήρωσης της παροχής του προμηθευτή, ακόμη και αν τον προμηθευτή βαρύνει πταίσμα, ιη) εμποδίζουν τον καταναλωτή να υπαναχωρήσει (από τη σύμβαση), όταν η αύξηση του τιμήματος σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης είναι υπερβολική για αυτόν, ιθ) αποκλείουν ή περιορίζουν τη νόμιμη ευχέρεια του καταναλωτή να μην εκτελέσει τη σύμβαση, κ) απαγορεύουν στον καταναλωτή να επισχέσει εν όλω ή εν μέρει την καταβολή του τιμήματος, όταν ο προμηθευτής δεν εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του, κα) επιβάλλουν στον καταναλωτή που πιστώθηκε με το τίμημα των αγαθών ή υπηρεσιών να εκδώσει μεταχρονολογημένη επιταγή, κβ) συνεπάγονται παραίτηση του καταναλωτή από τις ενστάσεις του κατά τρίτου που διαδέχεται τον προμηθευτή στη σχέση με τον καταναλωτή, κγ) απαγορεύουν στον καταναλωτή να προτείνει σε συμψηφισμό προς υποχρεώσεις του από τη σύμβαση ομοειδείς απαιτήσεις του κατά του προμηθευτή, κδ) βεβαιώνουν ότι ο καταναλωτής γνωρίζει ορισμένους όρους της σύμβασης ή την

κατάσταση των προμηθευόμενων πραγμάτων ή την ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ πραγματικά τα αγνοεί, κε) υποχρεώνουν τον καταναλωτή να προκαταβάλει υπερβολικά μεγάλο μέρος του τιμήματος πριν αρχίσει η εκτέλεση της σύμβασης από τον προμηθευτή, μολονότι ο προμηθευτής δεν ανέλαβε την υποχρέωση να εκτελέσει παραγγελία του καταναλωτή με βάση συγκεκριμένες προδιαγραφές ή χαρακτηριστικά ούτε η παροχή του προμηθευτή συνίσταται σε υπηρεσίες με κράτηση, κστ) επιτρέπουν στον προμηθευτή να απαιτήσει από τον καταναλωτή υπέρμετρες εγγυήσεις, κζ) αναστρέφουν το βάρος της απόδειξης σε βάρος του καταναλωτή ή περιορίζουν υπέρμετρα τα αποδεικτικά του μέσα, κη) περιορίζουν υπέρμετρα την προθεσμία, μέσα στην οποία ο καταναλωτής οφείλει να υποβάλει στον προμηθευτή τα παράπονα ή να εγείρει τις αξιώσεις του κατά του προμηθευτή, κθ) αναθέτουν στον προμηθευτή χωρίς σπουδαίο λόγο την αποκλειστικότητα της συντήρησης και των επισκευών του πράγματος και της προμήθειας των ανταλλακτικών, λ) επιβάλλουν στον καταναλωτή, σε περίπτωση μη εκπλήρωσης της παροχής του, υπέρμετρη οικονομική επιβάρυνση ή λα) αποκλείουν την υπαγωγή των διαφορών από σύμβαση στο φυσικό τους δικαστή με την πρόβλεψη αποκλειστικής αλλοδαπής δικαιοδοσίας ή διαιτησίας. λβ') προβλέπουν την καταβολή αποζημίωσης στον προμηθευτή, χωρίς αυτός να υποχρεούται να επικαλεστεί και να αποδείξει τη ζημία που υπέστη».

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπερασματικά αναλύοντας τις παραπάνω θεματικές σχετικά με τη διαπραγμάτευση στους τομείς της οικονομίας, της πολιτικής επιστήμης και την νομικής, διαφαίνεται πως η επιστήμη της διαπραγμάτευση αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι μας και επεκτείνεται από την καθημερινή μας ζωή ως και τους εξειδικευμένους τομείς που αναφέρθηκαν παραπάνω. Υπάρχουν ποίκιλες μορφές διαπραγμάτευσης και οι πρακτικές που ακολουθούνται κατά τόπο και κατά άτομο διαφέρουν, ωστόσο ο στόχος είναι πάντα ένας, η **μεγιστοποίηση του κέρδους**.

Αναλύθηκαν τα στάδια της διαπραγμάτευσης, η ορθολογικότητα και τα αποτελέσματα κατά τα οποία τόσο ο ανθρώπινος παράγοντας όσο και οι γενικότερες συνθήκες επηρεάζουν την έκβαση της εκάστοτε διαπραγμάτευσης. Αναφέρθηκαν τρόποι διεξαγωγής της πολιτικής διαπραγμάτευσης κατά χώρα αναλόγως ηθών και εθίμων. Ο λόγος που θεωρήθηκε σημαντική αναφορά αποτελεί το γεγονός πως μπορεί η κάθε χώρα να διαπραγματεύεται διαφορετικά, ωστόσο ο σκοπός είναι πάντα ο ίδιος για όλες, η επίτευξη της μεγαλύτερης ωφέλειας αφού διαπραγματεύσεις σε τόσο υψηλό επίπεδο είναι διαδικασίες πολύ πιο πολύπλοκες και οι λεπτομέρειες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο. Το παραμικρό λάθος, η παραμικρή παράλειψη μπορεί να αποβεί μοιραία και για την πιο μικρής σημασίας διαπραγμάτευση. Αναφέρθηκαν συγκεκριμένες χώρες οι οποίες θεωρούνται παραδοσιακές δυνάμεις για την διαπραγματευτική τους δεινότητα, αλλά και άλλες χώρες οι οποίες έκαναν δυναμική εμφάνιση στο διεθνές πολιτικό σκηνικό τα τελευταία χρόνια, ωστόσο πλέον αποτελούν καίριους «παίκτες» για όσα διαδραματίζονται στο πολιτικό γίγνεσθαι. Δεν περιορίστηκε το περιεχόμενο στον Ελλαδικό χώρο και το εγχώριο πολιτικό στερέωμα καθώς δεδομένης της αναφοράς στην πολιτική διαπραγμάτευση δεν θα ήταν φρόνιμο να μείνουμε στα στενά όρια της ελληνικής πολιτικής διαπραγμάτευσης.

Από νομική σκοπιά παρουσιάστηκε το νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο ρυθμίζει τους κανόνες των διαπραγματεύσεων. Στόχος του νομοθέτη, όπως φάνηκε από την ανάλυση των σχετικών άρθρων, είναι η εξισορρόπηση των αντιτιθέμενων

συμφερόντων των διαπραγματευομένων μερών και η επιταγή του προς τήρηση των αρχών της καλής πίστης και των συναλλακτικών ηθών. Ο νομοθέτης δεν διδάσκει 'στρατηγικές' διαπραγμάτευσης, όπως κάνουν οι άλλες επιστήμες. Επειδή όμως αντιλαμβάνεται το φαινόμενο αυτό, το οποίο δεν είναι πάντα θετικό, αλλά μπορεί να είναι και αρνητικό όταν τα κίνητρα του συμβαλλόμενου μέρους είναι κακόπιστα και κακόβουλα, προβαίνει στη ρύθμισή του και στη πρόβλεψη κυρώσεων.

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως η έννοια της διαπραγμάτευσης είναι πολυδιάστατη, ακολουθεί τους δικούς της κανόνες και αναλύεται υπό διαφορετική σκοπιά από κάθε επιστήμη. Είναι μια έννοια που συνδέεται με βαθιά ανάλυση και ερμηνεία της συμπεριφοράς του άλλου, απαιτεί δεξιότητες και ικανότητες του διαπραγματευτή, οργάνωση της κατάλληλης στρατηγικής. Δεν βασίζεται στην τύχη, αλλά στις ικανότητες. Είναι μία έννοια και μία διαδικασία που συναντάται από μία φιλική παρέα και τη σχετική απόφασή της εάν θα παρακολουθήσει μια ταινία ή θα πάει μία βόλτα και φτάνει μέχρι διεθνές πολιτικό επίπεδο, όπου κράτη μεταξύ τους, που στελεχώνονται με ικανότατους διαπραγματευτές καλούνται να επιλύσουν ζητήματα ύψιστης εθνικής ασφάλειας.

Εν κατακλείδι θα επαναλάβουμε αυτό που αναφέρεται συχνά και στην βιβλιογραφία: Η διαπραγμάτευση αποτελεί όχι απλά τεχνική αλλά τέχνη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alain Lempereur & Aurelien Colson, Διαπραγματεύσεις, Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2017

Γεωργιάδης Αστέριος, Ενοχικό Δίκαιο, Γενικό Μέρος, Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2011

Δέλλιος Γεώργιος, Γενικοί όροι συναλλαγών, Ατομική και συλλογική προστασία των καταναλωτών από την έλλειψη ουσιαστικής διαπραγμάτευσης των όρων σύμβασης, Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα-Θεσσαλονίκη,

Δημητρήσης Νίκος, Αποτελεσματικές Διαπραγματεύσεις, μια ρεαλιστική προσέγγιση για καλύτερες συμφωνίες, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 2016.

Zartman, I.W (1976), *The Negotiation Process*”, Sage Pub Co.

Harvard Business Review, για διαπραγματεύσεις και διευθέτηση διενέξεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2004

Kennedy Gavin, *Negotiation: an A-Z guide*, London: Economist in association with Profile Books, 2009

Κορνηλάκης Άγγελος, Η κακόπιστη συμπεριφορά ως προϋπόθεση της ευθύνης από διαπραγματεύσεις, Αρμ 2003, σελ 471

Lewicki Roy - Saunders David – Minton John, *Negotiation : readings, exercises, and cases*, Boston : Irwin/McGraw-Hill 1999

Μπαρμπαλιάς Παναγιώτης, Η κατά τα άρθρα 197 και 198 Α.Κ ευθύνη εκ των διαπραγματεύσεων, ΝοΒ 22, 733

Παπαστερίου Δημήτριος - Κλαβανίδου Δέσποινα, Δίκαιο της δικαιοπραξίας, Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2008

Reardon K. K and Spekman , R. E. (1994) “Starting out right: Negotiation Lessons for Domestic and Cross – Cultural Business Alliances”, *Business Horizons*, vol 37, Issue 1, pp71-80

Roy Lewicki - David Saunders - JohnMinton, *Η Φύση των Διαπραγματεύσεων*, εκδόσεις Κριτική, 2^η Αμερικανική έκδοση 2004

Τσαούση Ασπασία, Δίκαιο και Συνεργατικότητα, Μια νέα προσέγγιση στην κοινωνιολογία του δικαίου, Εκδόσεις Παπαζήση 2013

<https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-france/meeting-etiquette-in-france/>