



Τμήμα Οικονομικών
Επιστημών



**MSc law &
economics**

DEPARTMENT of ECONOMICS,
UNIVERSITY of MACEDONIA
and SCHOOL of LAW,
ARISTOTLE UNIVERSITY of THESSALONIKI



Νομική Σχολή

ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

Διπλωματική εργασία

**Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΟΔΟΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΙΛΥΣΗΣ
ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

Της

ΑΡΕΤΗΣ ΜΕΛΕΤΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης “Δίκαιο και Οικονομικά”
(Γενική Κατεύθυνση)

Μάρτιος 2019

Στη μητέρα μου και τον μέλλοντα σύζυγό μου, οι οποίοι με στηρίζουν έμπρακτα και ακούραστα σε κάθε μου εγχείρημα...

Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΟΔΟΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το μείζον ζήτημα των διαπραγματεύσεων τόσο υπό το πρίσμα της επιστήμης του Δικαίου όσο και υπό το πρίσμα της Οικονομικής επιστήμης. Αρχικά, γίνεται λόγος για την σημασία των διαπραγματεύσεων και την τάση ενίσχυσής τους στην σημερινή εποχή, ενώ, παράλληλα, εξάιρεται η σημαντικότητά τους σε ιδιωτικό αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο. Επιπλέον, σημειώνεται η αδήριτη ανάγκη σύζευξης των δύο ως άνω επιστημών σε ό,τι αφορά τις διαπραγματεύσεις εν γένει. Εν συνεχεία, επιχειρείται μία προσέγγιση της έννοιας των διαπραγματεύσεων, αφενός στο πλαίσιο του Δικαίου και της δικαικής τους ρύθμισης και αφετέρου στο πλαίσιο των Οικονομικών, ιδωμένες ως μέρος της Θεωρίας Παιγνίων και υπό το πρίσμα του Θεωρήματος του Coase. Έπειτα, γίνεται εκτενής αναφορά στην εν συνόλω διαπραγματευτική διαδικασία, όπου εκτίθενται τα είδη των διαπραγματευτικών καταστάσεων, τα στάδια των διαπραγματεύσεων, οι πηγές της διαπραγματευτικής ισχύος των μερών, όπως επίσης και τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τις διαπραγματεύσεις. Περαιτέρω, εξετάζονται τα στοιχεία που σχετίζονται με την εφαρμογή και την τελική έκβαση των επιχειρούμενων διαπραγματεύσεων, με ιδιαίτερη έμφαση στην ορθολογικότητα των ατόμων ως διαπραγματευόμενων μερών, την ύπαρξη συμμετρικής ή ασύμμετρης πληροφόρησης μεταξύ τους, τις εν γένει γνωστικές προκαταλήψεις (cognitive biases) που τους διακρίνουν, τις έννοιες της εμπιστοσύνης και του αλτρουισμού ως στοιχείων που διέπουν τα μέρη, αλλά και την στάση των εμπλεκόμενων ατόμων απέναντι στη δέσμευση, με ταυτόχρονη αναφορά στα σημεία απειλής (threat points) μίας διαπραγμάτευσης, στα κόστη συναλλαγής (transaction costs), τον αριθμό των εμπλεκόμενων μερών, όπως και την σαφήνεια ή μη των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων. Αναλύονται, ακόμα, οι πιθανές βασικές εκβάσεις των διαπραγματεύσεων, ενώ, δίδονται και μερικές συμβουλές επιτυχούς διαπραγμάτευσης. Έπειτα, γίνεται εκτενής αναφορά στην εφαρμογή των διαπραγματεύσεων στο Δίκαιο, όπου επιχειρείται να διευκρινισθεί η λειτουργία του νόμου ως προς αυτές, παράλληλα δε, σημειώνονται τα πεδία του Δικαίου που τυγχάνουν δεκτικά διαπραγμάτευσης, ενώ αναλύονται ειδικότερα οι περιπτώσεις της διαμεσολάβησης και του εξωδικαστικού συμβιβασμού. Τέλος, καταγράφονται τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε ως προς το ζήτημα των διαπραγματεύσεων εν γένει.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
-----------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η έννοια των διαπραγματεύσεων

1.1 Η έννοια των διαπραγματεύσεων γενικά	3
1.2 Η έννοια των διαπραγματεύσεων στο Δίκαιο	3
1.2.1 Δικαιικό πλαίσιο διαπραγματεύσεων	4
1.2.2 Οι διαπραγματεύσεις στα πλαίσια της Διαμεσολάβησης	5
1.3 Η έννοια των διαπραγματεύσεων στα Οικονομικά	6
1.3.1 Διαπραγματεύσεις και Θεωρία Παιγνίων	6
1.3.2 Οι διαπραγματεύσεις στο πλαίσιο του Θεωρήματος του Coase	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η διαπραγματευτική διαδικασία

2.1 Διαπραγματευτικές καταστάσεις	10
2.1.1 Σιωπηρός συντονισμός (Tacit Coordination)	10
2.1.2 Συναλλαγές (Transactions)	11
2.1.3 Σχέσεις (Relationships)	11
2.1.4 Ισόρροπα συμφέροντα (Balanced Concerns)	11
2.2 Στάδια των διαπραγματεύσεων	11
2.2.1 Προετοιμασία στρατηγικής	12
2.2.2 Ανταλλαγή πληροφοριών	12
2.2.3 «Άνοιγμα» και εκατέρωθεν παραχωρήσεις	13
2.2.4 «Κλείσιμο» και επίτευξη της δέσμευσης	13
2.3 Διαπραγματευτική ισχύς (Bargaining power) και πηγές αυτής	13
2.3.1 Πληροφόρηση και τεχνογνωσία	14
2.3.2 Εμπειρία και ειδίκευση	15
2.3.3 Έλεγχος πόρων	15
2.3.4 Η θέση σε μια οργανωμένη δομή	16
2.3.5 Τυπική εξουσία	16
2.3.6 Πρόσβαση στην πληροφόρηση	16
2.3.7 Κοινωνική θέση	16
2.3.8 Κοινωνικά δίκτυα	17
2.3.9 Εξωτερική εμφάνιση	17

2.4 Διαπραγματευτικά εργαλεία	17
2.4.1 Best alternative to a Negotiated Agreement (BATNA)	18
2.4.2 SWOT Analysis	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Εφαρμογή και έκβαση των διαπραγματεύσεων

3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις	22
3.1.1 Ορθολογικότητα των ατόμων (Rationality)	22
3.1.2 Πληροφόρηση των ατόμων	24
3.1.3 Γνωστικές προκαταλήψεις (Cognitive biases)	24
3.1.4 Αίσθημα κτητικότητας των ατόμων (The endowment effect)	26
3.1.5 Εμπιστοσύνη και αλtruισμός (Trust and altruism)	26
3.1.6 Στάση των ατόμων απέναντι στη δέσμευση	32
3.1.7 Σημεία απειλής (Threat points)	35
3.1.8 Κόστη συναλλαγής (Transaction costs)	35
3.1.9 Διαπραγματευόμενα μέρη και Δικαιώματα Ιδιοκτησίας	36
3.2 Έκβαση των διαπραγματεύσεων	37
3.3 Συμβουλές επιτυχούς διαπραγμάτευσης	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Εφαρμογή των διαπραγματεύσεων στο Δίκαιο

4.1 Η λειτουργία του νόμου στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων	42
4.2 Πεδία Δικαίου επιδεκτικά διαπραγμάτευσης	42
4.3 Διαπραγματεύσεις και Εξωδικαστικός συμβιβασμός	44
4.4 Διαπραγματεύσεις και Διαμεσολάβηση	46

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

50

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

53

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

53

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

55

Ιστότοποι

56

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως έχει αναφέρει ο Anatol Rapoport, *“Life is a mixed motive game in which the interests of people partly coincide and partly conflict. To get what they want, they have to co-operate”*. Πράγματι, η τοποθέτηση αυτή είναι εξαιρετικά ακριβής αρκεί να αναλογιστούμε ότι ο κάθε άνθρωπος αποτελεί ένα φύσει κοινωνικό ον και συνθέτει την κοινωνία. Ως εκ τούτου, η καθημερινότητα των ατόμων είναι γεμάτη από δραστηριότητες και συνεχή συναναστροφή με έτερα άτομα, σε προσωπικό αλλά και σε επαγγελματικό επίπεδο. Δεδομένου μάλιστα του γεγονότος ότι κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός, φέρει τα δικά του προσωπικά χαρακτηριστικά και έχει τους δικούς του στόχους, οπότε και συγκεκριμένα συμφέροντα, καθίσταται ευκόλως αντιληπτό ότι, τις περισσότερες φορές, τα συμφέροντα αυτά συγκρούονται, κατά συνέπεια δε, επέρχεται σύγκρουση μεταξύ των ατόμων. Εναπόκειται λοιπόν στα ίδια τα άτομα να επιλύσουν τις διαφορές τους, σε όποιο επίπεδο κι αν αυτές εμφανίζονται, είτε με συγκρουσιακές τακτικές είτε συνεργατικά.

Ενόψει των ανωτέρω διηληφθέντων λοιπόν, θα μπορούσε ασφαλώς να ειπωθεί ότι κάθε διαφωνία που ανακύπτει καθ’ όλη τη διάρκεια της ζωής των ατόμων, ανεξάρτητα από την σπουδαιότητα της διαφωνίας αυτής, αποτελεί ένα πρόβλημα ή, διαφορετικά, μία διαφορά, που χρήζει επίλυσης, επομένως, καθίσταται ζήτημα που τελικώς χρήζει διαπραγμάτευσης προκειμένου τα διαφωνούντα μέρη να επιτύχουν συμφωνία μεταξύ τους. Κατά συνέπεια, οι διαπραγματεύσεις εν γένει είναι ιδιαίτερης σημασίας, καθότι η ίδια η διαδικασία τους όσο και η τελική έκβασή τους έχουν άμεσο αντίκτυπο στα άτομα και κατ’ επέκτασιν στην κοινωνία.

Στη σημερινή εποχή λοιπόν, παρατηρείται μία τάση ενίσχυσης των διαπραγματεύσεων, με αυξημένη προσφυγή στην διαπραγματευτική διαδικασία, τουλάχιστον σαν πρώτο βήμα επίλυσης των εκάστοτε διαφορών μεταξύ των μερών, αφού, πριν την προσφυγή σε άλλες περισσότερο συγκρουσιακές λύσεις, προηγείται μία προσπάθεια διαπραγμάτευσης. Λαμβανομένων υπ’ όψιν των σημερινών συνθηκών δε, και ιδίως της επελθούσης οικονομικής κρίσης που αποδυνάμωσε σημαντικά τα άτομα, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία εν συνόλω, γίνεται αντιληπτό ότι αυτή η παρατηρούμενη στροφή στην διαπραγμάτευση καθοδηγήθηκε εν μέρει και από οικονομικής φύσεως κίνητρα, προκειμένου δηλαδή τα δύο μέρη να επιλύσουν την διαφορά τους και να έλθουν σε συμφωνία μεταξύ τους, επιτυγχάνοντας τα μέγιστα δυνατά οφέλη με το λιγότερο δυνατό χρηματικό κόστος.

Ωστόσο, τα οφέλη των διαπραγματεύσεων δεν εξαντλούνται μόνο σε οικονομικό επίπεδο, εφόσον φυσικά συντρέχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις και μπορεί να υπάρξει οικονομικό όφελος ως θα αναλυθεί λεπτομερέστερα κατωτέρω, αλλά επεκτείνονται και στην ίδια την φύση των ατόμων, καθόσον, διά της διαπραγματευτικής διαδικασίας καλλιεργείται και προάγεται μία περισσότερο συνεργατική κουλτούρα. Έτσι, ευνοείται τελικά και η κοινωνική συνοχή, επιτρέποντας την περαιτέρω εξέλιξη της κοινωνίας, αφού, εν μέσω συνεχών συγκρούσεων καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη η επίτευξη οιοδήποτε κοινωνικού οφέλους.

Με την παρούσα εργασία λοιπόν, ενόψει της προορηθείσας σπουδαιότητας των διαπραγματεύσεων, γίνεται μία προσπάθεια προσέγγισης αυτών υπό το πρίσμα αμφοτέρων των επιστημών του Δικαίου και των Οικονομικών. Καταγράφονται δε εκτενώς η διαπραγματευτική διαδικασία στο σύνολό της και τα στοιχεία που την επηρεάζουν, με την παράλληλη ανάδειξη των προβλημάτων που την συνοδεύουν αλλά και τρόπους επίλυσης αυτών. Τέλος, γίνεται λόγος και για την θέση των διαπραγματεύσεων ειδικότερα στο Δίκαιο, με αναφορά στα πεδία του Δικαίου που επιδέχονται διαπραγμάτευσης, τον εξωδικαστικό συμβιβασμό και την διαμεσολάβηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

1.1 Η έννοια των διαπραγματεύσεων γενικά

Η διαπραγμάτευση ορίζεται ως «η έλλογη επικοινωνία δύο ή περισσότερων μερών με σκοπό την επίτευξη μιας συμφωνίας ή την επίλυση μιας διαφωνίας, μέσα από διεργασίες που βασίζονται στην επικοινωνία, στην πειθώ και στην εμπέδωση της εμπιστοσύνης» (Τσαούση, 2013)¹. Ως αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, η ως άνω έννοια της διαπραγμάτευσης αποτελεί έναν γενικό ορισμό, ο οποίος μπορεί κατά περίπτωση να εξειδικεύεται – όχι όμως και να αλλάζει ριζικά - ανάλογα με τις συνθήκες κατά τις οποίες χρησιμοποιείται.

Πράγματι, αν αναλογιστούμε ότι κάθε ανακύπτουσα διαφωνία στην καθημερινότητά μας αλλά και σε διεθνές επίπεδο, χρήζει έλλογης συζήτησης μεταξύ των διαφωνούντων πλευρών ώστε να επιλυθεί, η «διαπραγμάτευση» ανταποκρίνεται ακριβώς στην περιγραφή της εν λόγω διαδικασίας που οδηγεί στην επίτευξη τελικής συμφωνίας μεταξύ των μερών. Δεδομένου δε ότι οι διαπραγματεύσεις εν γένει λαμβάνουν χώρα σε πολλά διαφορετικά πεδία, απασχολούν και διαφορετικές επιστήμες οι οποίες προσπάθησαν να τις τυποποιήσουν, τόσο ως έννοια όσο και στην διαδικασία τους. Δύο δε από τις εν λόγω επιστήμες είναι η Νομική και η Οικονομική, ως αναλύεται περαιτέρω παρακάτω.

1.2 Η έννοια των διαπραγματεύσεων στο Δίκαιο

Λαμβανομένου υπ' όψιν ότι οι διαπραγματεύσεις είναι κομμάτι των καθημερινών συναλλαγών των ατόμων, δεν θα μπορούσαν να μην απασχολήσουν και τη Νομική Επιστήμη, η οποία, ως κατ' εξοχήν ανθρωπιστική - κοινωνική επιστήμη, ασχολείται κατά κόρον με την τυποποίηση και ρύθμιση των κοινωνικών σχέσεων εν γένει. Έτσι λοιπόν, ενόψει της σημαντικότητάς τους για τα άτομα και κατ' επέκτασιν την κοινωνία, οι διαπραγματεύσεις ρυθμίζονται στην ελληνική έννομη τάξη στον Αστικό Κώδικα και συγκεκριμένα στο κεφάλαιο όπου καταγράφονται οι Γενικές Αρχές των δικαιοπραξιών.

¹ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). *Δίκαιο και Συνεργατικότητα: Μια Νέα Προσέγγιση στην Κοινωνιολογία του Δικαίου*, Εκδόσεις Παπαζήση, σ. 113.

Ως διαπραγματεύσεις στο πλαίσιο του Δικαίου, «εννοούνται οι προφορικές ή έγγραφες ανταλλαγές απόψεων των ενδιαφερομένων για τη σύναψη ορισμένης σύμβασης, με τις οποίες επιδιώκεται η προσέγγιση των διαφορετικών αρχικών θέσεων τους σχετικά με τους όρους της σύμβασης, έτσι ώστε να επέλθει τελικώς η σύμπτωσή τους ή να διαπιστωθεί η αδυναμία για κάτι τέτοιο, καθώς και η προετοιμασία για την κατάρτιση της σύμβασης με βάση τους όρους για τους οποίους έχει διαπιστωθεί σύμπτωση θέσεων» (Γεωργιάδης, 2012 4^η έκδ.)². Δέον δε να αναφερθεί ότι η εν λόγω έννοια δεν αποτυπώνεται σε οιοδήποτε νομικό κείμενο, παρά έχει διαμορφωθεί βάσει της νομολογίας των Ελληνικών Δικαστηρίων³.

1.2.1 Δικαιικό πλαίσιο διαπραγματεύσεων

Σύμφωνα με το άρθρο 197 του Αστικού Κώδικα «Κατά τις διαπραγματεύσεις για τη σύναψη σύμβασης τα μέρη οφείλουν αμοιβαία να συμπεριφέρονται σύμφωνα με την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη», ενώ βάσει του ακριβώς επόμενου άρθρου, ήτοι του άρθρου 198, «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». Ως γίνεται αντιληπτό, εκτός του σταδίου μετά την σύναψη των εκάστοτε συναπτόμενων συμβάσεων, δεν εξέφυγε της ρύθμισης του νομοθέτη και το στάδιο που προηγείται, ήτοι του προσυμβατικού σταδίου, άλλως του σταδίου των διαπραγματεύσεων, το οποίο και αποτελεί το πρώτο στάδιο επίτευξης μίας συμφωνίας.

Το γεγονός αυτό κρίνεται ως απολύτως σύμφωνο με τις συναλλακτικές πρακτικές, καθόσον, διαφορετικά και σε περίπτωση που ουδεμία ρύθμιση υπήρχε για την συμπεριφορά των συναλλασσόμενων προ της σύναψης της συμβάσεως, θα υφίστατο ο κίνδυνος τα άτομα να προχωρούν σε ατέρμονες διαπραγματεύσεις χωρίς σοβαρή διάθεση να καταλήξουν σε οποιαδήποτε συμφωνία. Έτσι, αν δεν υπήρχε οιαδήποτε ρύθμιση περί του σταδίου των διαπραγματεύσεων, τα μέρη θα αναλώνονταν σε θετικές κινήσεις και θα επιβαρύνονταν με έξοδα άνευ ουσίας, χωρίς να υπάρχει τελικά η προοπτική για επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού της συμφωνίας και εν τέλει σύναψης της οιασδήποτε σύμβασης.

² Βλ. Γεωργιάδης, Α. (2012 4^η έκδ.). *Γενικές Αρχές Αστικού Δικαίου*, Π.Ν. Σάκκουλας, σ. 505.

³ Βλ. ενδεικτικά ΑΠ 502/2010, ΑΠ 1955/2009, ΑΠ 1610/2009, ΑΠ 197/2007 και ΑΠ 1392/2001, άπασες διαθέσιμες στο www.areiospagos.gr.

Η δε σημασία που προσδίδει ο νομοθέτης στο διαπραγματευτικό στάδιο, είναι σχεδόν αντίστοιχη με αυτή του σταδίου μετά την σύναψη της σύμβασης, αφού, βάσει του ανωτέρω αναφερθέντος άρθρου 197 ΑΚ αναφορικά με την συμπεριφορά των μερών κατά τις διαπραγματεύσεις, εισάγει ακριβώς τα ίδια κριτήρια με αυτά που πρέπει να ενυπάρχουν και στο μετασυμβατικό στάδιο, ήτοι την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη του άρθρου 288 ΑΚ (Τσαούση, 2013)⁴. Απαιτείται δηλαδή εκ μέρους των ατόμων που προσέρχονται στις διαπραγματεύσεις, να συμπεριφέρονται έντιμα και να είναι θετικά προσκείμενα προς το έτερο μέρος, ενεργώντας παράλληλα με τον συνήθη τρόπο που επικρατεί και επιβάλλουν οι εν γένει διενεργηθείσες συναλλαγές στην κοινωνία. Μάλιστα, το γεγονός ότι στο αμέσως επόμενο άρθρο, ήτοι το άρθρο 198 ΑΚ, ακόμα κι αν εισάγονται συγκεκριμένες περιοριστικώς αναφερόμενες προϋποθέσεις, προβλέπει και ευθύνη των μερών κατά το προσυμβατικό στάδιο, δηλαδή κατά το στάδιο που δεν έχει εμφιλοχωρήσει ακόμα η κατάρτιση της οποιασδήποτε επιδιωκόμενης σύμβασης οπότε και τα άτομα δεν δεσμεύονται ακόμα συμβατικώς μεταξύ τους, αποδεικνύει έτι περαιτέρω την μέριμνα του νομοθέτη να υπάρξει προστασία των μερών κατά τις διαπραγματεύσεις. Ουσιαστικά δηλαδή, προβλέπεται μία οιονεί συμβατική σχέση που δημιουργείται άμα τη ενάρξει των διαπραγματεύσεων, ενισχύοντας έτσι την σημασία που φέρουν αυτές στις συναλλαγές (Γεωργιάδης, 2012 4^η έκδ.)⁵.

1.2.2 Οι διαπραγματεύσεις στα πλαίσια της Διαμεσολάβησης

Ιδιαίτερη σημασία προσλαμβάνουν οι διαπραγματεύσεις υπό το πρίσμα της διαμεσολάβησης. Η τελευταία, ως εναλλακτικό μέσο επίλυσης διαφορών, μπορεί να αποδώσει μεγάλα οφέλη στους συμμετέχοντες αυτής, ως θα αναλυθεί περαιτέρω στο τελευταίο κεφάλαιο. Βασικό στοιχείο δε της διαδικασίας της διαμεσολάβησης, είναι οι διαπραγματεύσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών υπό τον συντονισμό από ένα τρίτο πρόσωπο, τον λεγόμενο «διαμεσολαβητή» (Τσαούση, 2013)⁶.

Η αξία των διαπραγματεύσεων στην προκειμένη διαδικασία είναι εξαιρετικής σημασίας, καθότι, μόνο σε περίπτωση που λάβουν χώρα σωστές και ουσιαστικές διαπραγματεύσεις με ειλικρίνεια και εντιμότητα εκ μέρους των μερών, θα μπορέσει να επιτευχθεί τελικά συμφωνία στο πλαίσιο της διαμεσολάβησης. Έτσι, λαμβάνει και η

⁴ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). ό.π, σ. 162.

⁵ Βλ. Γεωργιάδης, Α. (2012 4^η έκδ.), ό.π, σ. 504.

⁶ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). ό.π, σ. 169.

τελευταία αξία ως θεσμός, καθώς, διαφορετικά, θα καθίστατο άνευ ουσίας, παίρνοντας την μορφή ενός τυπικού, προ της δικαστικής διαδικασίας σταδίου. Ως εκ τούτου, τα συστατικά στοιχεία των διαπραγματεύσεων, όπως αυτά καταγράφονται στο άρθρο 197 ΑΚ, ήτοι η καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη, πρέπει να απαντώνται και κατά τις διαπραγματεύσεις που γίνονται κατά την διαμεσολάβηση.

1.3 Η έννοια των διαπραγματεύσεων στα Οικονομικά

Οι διαπραγματεύσεις στην επιστήμη των Οικονομικών, λαμβάνουν μία ειδικότερη διάσταση, καθώς ενσκήπτουν κυρίως στην επίτευξη συμφωνίας των μερών προκειμένου να προκύψουν οικονομικά οφέλη τόσο σε ατομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό ωστόσο, δεν αναιρεί την ανάγκη τυποποίησης της διαπραγματευτικής διαδικασίας ως απαραίτητης προκειμένου να φτάσουν οι διαπραγματευόμενοι στην τελική συμφωνία. Για τον λόγο αυτό εξάλλου, οι διαπραγματεύσεις εν γένει έχουν αποτελέσει αντικείμενο έρευνας στο πλαίσιο της Θεωρίας Παιγνίων, ενώ εξετάζονται και υπό το πρίσμα του Θεωρήματος του Coase, ως αναλύεται παρακάτω.

1.3.1 Διαπραγματεύσεις και Θεωρία Παιγνίων

Η Θεωρία Παιγνίων έχει συνεισφέρει σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό στις διαπραγματεύσεις, αναλύοντας αυτές υπό την έννοια της «στρατηγικής αλληλεξάρτησης». Ειδικότερα, στη Θεωρία Παιγνίων κυρίαρχη παραδοχή αποτελεί ότι σε οποιαδήποτε επιχειρούμενη διαπραγμάτευση υφίσταται «αλληλεξάρτηση – αλληλεπίδραση» μεταξύ των μερών (Picker, 1994)⁷, αφού το κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων με τον τρόπο που ενεργεί επηρεάζει την διαπραγματευτική διαδικασία εν συνόλω, οι δε ενέργειες τού καθενός έχουν άμεση επίδραση στην τελική έκβαση στην οποία αποσκοπούν όλα τα εμπλεκόμενα άτομα. Παράλληλα δε, γίνεται δεκτό ότι υφίσταται και «στρατηγική» εκ μέρους των μερών, ήτοι αυτά γνωρίζουν ότι οι δικές τους ενέργειες, άλλως οι αποφάσεις τους, έχουν άμεσο αντίκτυπο στο έτερο μέρος.

Λαμβανομένου υπ' όψιν λοιπόν του γεγονότος ότι η Οικονομική επιστήμη προσβλέπει στην αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων και την μεγιστοποίηση του

⁷ Βλ. Picker, R. (1994). "An Introduction to Game Theory and the Law", *University of Chicago Law School. Chicago Unbound. Coase - Sandor Working Paper Series in Law and Economics*, No. 22.

οφέλους εν γένει (Thaler et al., 1998)⁸, όπως επίσης και ότι η Θεωρία Παιγνίων αποτελεί το μέρος εκείνο των Οικονομικών που μελετά και αναλύει την συμπεριφορά των ατόμων υπό την ανωτέρω ιδέα της «στρατηγικής αλληλεξάρτησης» κατά την εμπλοκή τους σε συγκρουσιακές ή συνεργατικές καταστάσεις, ήτοι σε διαφόρων ειδών παίγνια, δεν θα μπορούσε να μην εξετασθεί και να μην επιχειρηθεί η συστηματοποίηση της διαπραγματευτικής διαδικασίας μέσω της ως άνω Θεωρίας, καθότι κάθε διαπραγμάτευση αποτελεί στην πραγματικότητα ένα παίγνιο. Εξάλλου, οι διαπραγματεύσεις αποτελούν σημαντικό μοχλό επίτευξης οφέλους, αφενός ατομικού και αφετέρου κοινωνικού, καθιστώντας αυτές αντικείμενο που εμπίπτει ακριβώς στα εξεταζόμενα πεδία την Οικονομικής Επιστήμης στο σύνολό της.

1.3.2 Οι διαπραγματεύσεις στο πλαίσιο του θεωρήματος του Coase

Ο Ronald Coase, ένας από τους σημαντικότερους οικονομολόγους διεθνώς, ο οποίος έλαβε μάλιστα και Νόμπελ Οικονομικών το 1991⁹, συνετέλεσε σημαντικά με την επιστημονική του κατάρτιση και έρευνα στον κλάδο του Δικαίου και των Οικονομικών (“*Law and Economics*”). Στα πλαίσια δε της εν λόγω έρευνάς του, ανέπτυξε ένα θεώρημα που φέρει τόσο θετική εκδοχή (“*positive Coase theorem*”) όσο και κανονιστική (“*normative Coase theorem*”) (Χατζής, 2012)¹⁰.

Σύμφωνα με την θετική εκδοχή του εν λόγω θεωρήματος, «Όταν τα έξοδα συναλλαγής είναι μηδενικά ή πολύ χαμηλά, τα συμβαλλόμενα μέρη μπορούν να διαπραγματευτούν και να καταλήξουν στην αποτελεσματική κατανομή των πόρων ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίον ο νόμος κατανέμει τα σχετικά δικαιώματα. Όταν όμως τα έξοδα συναλλαγής είναι τόσο υψηλά ώστε να καθιστούν ανέφικτη τη διαπραγμάτευση, τότε η αποτελεσματική κατανομή των πόρων θα εξαρτηθεί από την κατανομή των δικαιωμάτων.». Ως γίνεται αντιληπτό λοιπόν, κατά τον Coase, η

⁸ Βλ. Thaler, R., Jolls, C. and Sunstein, C. (1998). “A Behavioral Approach to Law and Economics”, *Stanford Law Review*, Vol. 50, pp. 1471-1550.

⁹ Βλ. https://en.wikipedia.org/wiki/Ronald_Coase

¹⁰ Βλ. Χατζής, Α. (2012). «Το Δίκαιο ως Εργαλείο Μείωσης του Κόστους των Συναλλαγών: Το Θεώρημα του Coase και η Οικονομική Ανάλυση του Δικαίου», *Ο Ρόλος της Δικαιοσύνης στην Άσκηση της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας. Πρακτικά 2^ο Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου Νομικής Τεκμηρίωσης Κοινωνικοοικονομικών Θεμάτων 8 - 9 Απριλίου 2011, Καβάλα* (Επιμ. Καλαμπούκα-Γιαννοπούλου, Π.), Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 31-59.

δυνατότητα διαπραγμάτευσης μεταξύ των μερών και πιθανότητα επιτυχούς έκβασής της, εξαρτάται από τα κόστη που συνοδεύουν την εκάστοτε συναλλαγή για την οποία και τίθεται το ζήτημα της διαπραγμάτευσης. Επομένως, κρίνεται επιβεβλημένη η εξέταση των διαπραγματεύσεων και υπό το πρίσμα του προκειμένου θεωρήματος, ενόψει του γεγονότος ότι, εν πολλοίς, η τύχη των οιονδήποτε διενεργούμενων διαπραγματεύσεων, μπορεί να είναι εξ' αρχής προδιαγεγραμμένη αρνητικά αν δεν συντρέχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις προκειμένου αυτές να αποδώσουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη στα διαπραγματευόμενα μέρη και εν τέλει, στο κοινωνικό σύνολο.

Σημειώνεται ωστόσο ότι, το θεώρημα αυτό σε ό,τι αφορά τα μηδενικά ή χαμηλά συναλλακτικά κόστη, τα οποία και αποτελούν στην ουσία την βασική προϋπόθεση ισχύος του θεωρήματος, κρίνεται ως μη έχον ισχυρές βάσεις για την εφαρμογή του στην πραγματικότητα, αφού στην καθημερινή ζωή τα συναλλακτικά κόστη εν γένει είναι συνήθως ιδιαίτερα υψηλά. Πέραν των υψηλών εξόδων συναλλαγής δε, το προκείμενο θεώρημα δεν τυγχάνει εφαρμογής στις διαπραγματεύσεις και όταν υπάρχουν πολλά διαπραγματευόμενα μέρη και απαιτείται να δαπανηθεί περισσότερος χρόνος λόγω της φύσης του διακυβευόμενου ζητήματος της διαπραγμάτευσης, αφού έτσι αυξάνονται έτι περαιτέρω τα εν γένει έξοδα και η συνεννόηση μεταξύ των μερών γίνεται δυσχερέστερα.

Δέον επίσης να σημειωθεί ότι, κατά τον Coase, οι διαπραγματεύσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και στην αντιμετώπιση των αρνητικών εξωτερικοτήτων. Για τις τελευταίες μάλιστα είχε την νεωτεριστική άποψη ότι δεν αποτελούν στην πραγματικότητα προσβολή δικαιώματος, αλλά σύγκρουση συμφερόντων (Χατζής, 2012)¹¹. Ως απόρροια αυτής του της άποψης δε περί των εξωτερικοτήτων, βασική θέση του Coase είναι ότι, προκειμένου αυτές να αντιμετωπισθούν, σε πρώτη φάση - κι αν οι συνθήκες το επιτρέπουν σύμφωνα με το προεκτεθέν θεώρημά του στην θετική του εκδοχή - πρέπει να λάβει χώρα μία διαπραγμάτευση, ήτοι μία συνεννόηση μεταξύ των μερών (Cooter et al., 1982)¹². Αν η διαπραγμάτευση αυτή είναι επιτυχής και επέλθει συνεννόηση μεταξύ τους, τότε

¹¹ Βλ. Χατζής, Α. (2012). ό.π.

¹² Βλ. Cooter, R., Marks, S. and Mnookin, R. (1982). "Bargaining in the Shadow of the Law: A Testable Model of Strategic Behavior", *The Journal of Legal Studies*, Vol. 11, pp. 225-252. Διαθέσιμο στο <https://scholarship.law.berkeley.edu/> (τελευταία πρόσβαση 08/02/2019).

υπερπηδώνται οι υφιστάμενες δικαικές ρυθμίσεις. Σε περίπτωση, ωστόσο, που δεν επιτευχθεί οιαδήποτε συμφωνία μεταξύ των μερών στο πλαίσιο της διαπραγμάτευσης, τότε υπεισέρχεται ο νόμος στον οποίο και θα στηριχθούν πλέον τα μέρη προκειμένου να διευκολυνθεί η συνεννόησή τους και να διευθετηθεί τελικά δι' αυτού το διακυβευόμενο ζήτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

2.1 Διαπραγματευτικές καταστάσεις

Κατά τον Richard Shell, κυρίαρχος λόγος που πρέπει να προετοιμαζόμαστε δεόντως για μία διαπραγμάτευση, είναι προκειμένου να επιτύχουμε την εκπόνηση ενός συγκεκριμένου πλάνου δράσης. Έχοντας δε ως κριτήρια αφενός την δύναμη της επιθυμίας των μερών να συνεχίσουν την μεταξύ τους σχέση, ανεξάρτητα από την διαπραγμάτευση, και αφετέρου, την αναμενόμενη ένταση της σύγκρουσής τους όσον αφορά το διακυβευόμενο διαπραγματευτικό ζήτημα, έχουν προκύψει τέσσερις (4) βασικές διαπραγματευτικές καταστάσεις, ήτοι 1. του σιωπηρού συντονισμού (*tacit coordination*), 2. των συναλλαγών (*transactions*), 3. των σχέσεων (*relationships*) και 4. των ισόρροπων συμφερόντων (*balanced concerns*) (Shell, 2018 3rd ed.)¹³.

2.1.1 Σιωπηρός συντονισμός (*Tacit coordination*)

Οι διαπραγματεύσεις σιωπηρού συντονισμού αφορούν διαπραγματεύσεις όπου οι διαμάχη για το διακύβευμα της διαπραγμάτευσης μεταξύ όλων των μερών είναι μικρής έντασης και τα μέρη δεν έχουν αυξημένη επιθυμία να διατηρήσουν την μεταξύ τους επικοινωνία, αφού κυριαρχεί δεν κυριαρχεί το διαπροσωπικό στοιχείο. Εκεί λοιπόν, τα μέρη ενστικτωδώς και σιωπηρά, χωρίς καν να περάσουν σε μία διαδικασία λεκτικής διαπραγμάτευσης, συντονίζονται και επιλύουν κατά τον τρόπο αυτό το ζήτημα που χρήζει λύσεις. Χαρακτηριστικά παραδείγματα δε τέτοιου τύπου διαπραγματεύσεων είναι οι διασταυρώσεις σε αυτοκινητόδρομους, όπου σιωπηρά οι οδηγοί που βρίσκονται στις διασταυρώσεις εισέρχονται στον αυτοκινητόδρομο βάσει της κίνησης που υπάρχει και, από την άλλη πλευρά, οι οδηγοί που κινούνται ήδη στον αυτοκινητόδρομο, επιτρέπουν - αν το επιτρέπουν και οι συνθήκες - την εισέλευση των ευρισκόμενων στις διασταυρώσεις αυτοκινήτων, αλλά και η αναμονή σε μία σειρά προκειμένου να εξυπηρετηθούμε από μια υπηρεσία ή επίσης, η εύρεση της θέσης μας σε ένα αεροπλάνο.

¹³ Βλ. Shell, R. (2018 3rd ed.). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, Penguin Publishing Group.

2.1.2 Συναλλαγές (Transactions)

Σ' αυτόν τον τύπο διαπραγματεύσεων, υφίσταται αυξημένη διαμάχη εκ μέρους των διαπραγματευόμενων μερών αναφορικά με το διαπραγματευόμενο ζήτημα, ενώ παράλληλα, τα μέρη δεν διακρίνονται από την διακαή επιθυμία να συνεχίσουν την μεταξύ τους σχέση. Εδώ δε, ωσαύτως, η φύση των συναλλαγών είναι απρόσωπη. Επί παραδείγματι, η διαπραγμάτευση για ένα διαζύγιο, την πώληση ενός ακινήτου ή οποιασδήποτε εμπορικής συναλλαγής ανήκει σε αυτόν τον τύπο διαπραγματεύσεων.

2.1.3 Σχέσεις (Relationships)

Δεδομένης της σπουδαιότητας του διακυβευόμενου αγαθού, ήτοι της ιδιαίτερης και ευαίσθητης φύσης των ανθρωπίνων σχέσεων, οι διαπραγματεύσεις που αφορούν τις σχέσεις διακρίνονται από χαμηλής έντασης διαμάχη. Ενόψει μάλιστα της ύπαρξης διαπροσωπικής σχέσης των μερών, τα μέρη προσδίδουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα στην συνέχιση της μεταξύ τους επικοινωνίας και σχέσης, ταυτόχρονα δε, εξαιτίας ακριβώς της διαπροσωπικής σχέσης τους, εντοπίζεται αυξημένος συναισθηματισμός στις ενέργειες και τις επιδιώξεις των μερών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα του εν λόγω τύπου διαπραγματεύσεων αποτελούν ο γάμος, οι φιλικές σχέσεις και η ομαδική εργασία.

2.1.4 Ισόρροπα συμφέροντα (Balanced Concerns)

Ο συγκεκριμένος τύπος διαπραγματεύσεων χαρακτηρίζεται τόσο από υψηλή διαμάχη μεταξύ των μερών για το διακυβευόμενο αγαθό, όσο και με επαυξημένη ανάγκη όλων των πλευρών για διατήρηση της επικοινωνίας και της σχέσης τους εν γένει, ενόψει της σπουδαιότητας της σχέσης αυτής για την επιδίωξη αμοιβαίου οφέλους. Παραδείγματα δε που εντάσσονται στον συγκεκριμένο τύπο διαπραγματεύσεων είναι οι παντός είδους επαγγελματικές συνεργασίες, οι κοινοπραξίες, οι συγχωνεύσεις εταιριών και οι εργατικές διαφορές.

2.2 Στάδια των διαπραγματεύσεων

Διά της προσπάθειας τυποποίησης των διαπραγματεύσεων εν γένει, επιχειρήθηκε να συστηματοποιηθεί και η διαπραγματευτική διαδικασία. Όπως λοιπόν όλες οι διαδικασίες έχουν συγκεκριμένα διακριτά στάδια, έτσι και οι διαπραγματεύσεις έχουν αρχή, μέση και τέλος. Τα διαπραγματευόμενα μέρη περνούν μέσα από στάδια προκειμένου να καταλήξουν στον αντικειμενικό σκοπό της εκάστοτε διαπραγμάτευσης,

ήτοι την επίτευξη της τελικής συμφωνίας. Σύμφωνα με τον Richard Shell δε, τα στάδια αυτά είναι τέσσερα (4) και είναι τα εξής: 1. η προετοιμασία της στρατηγικής, 2. η ανταλλαγή πληροφοριών, 3. το «άνοιγμα» και οι εκατέρωθεν παραχωρήσεις και 4. το «κλείσιμο» και η επίτευξη της δέσμευσης (Shell, 2018 3rd ed.)¹⁴.

2.2.1 Προετοιμασία της στρατηγικής

Ως είναι γνωστό, το ήμισυ του παντός είναι η προετοιμασία προκειμένου να προχωρήσουμε σε οποιαδήποτε ενέργεια. Το πρώτο στάδιο των διαπραγματεύσεων, επομένως, δεν θα μπορούσε να μην αντιστοιχεί στην προετοιμασία των μερών ως προς την στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσουν εκατέρωθεν. Πράγματι, προκειμένου τα μέρη να έχουν τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας σε μία διαπραγμάτευση, οφείλουν να προετοιμαστούν κατάλληλα για την επερχόμενη διαδικασία, καταστρώνοντας και επιλέγοντας την στρατηγική που πρόκειται και πρέπει να ακολουθήσουν ανάλογα με τον σκοπό που επιδιώκουν, ήτοι τις ενέργειες στις οποίες πρόκειται να προβούν κατά την διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας με σκοπό να ικανοποιήσουν τελικά το διακυβευόμενο έννομο συμφέρον τους, αναλογιζόμενοι τα πιθανά σενάρια που μπορεί να υπάρχουν ως προς την εξέλιξη αυτής και βασιζόμενοι στα πλεονεκτήματα που φέρουν έναντι της άλλης πλευράς. Η δε στρατηγική σκέψη εν γένει, ταυτίζεται με την ορθολογική σκέψη, δηλαδή την ικανότητα να προβλέψουν τα μέρη τις κινήσεις της έτερης πλευράς, ως πρέπει άλλωστε να συμβαίνει σε κάθε παίγνιο. Κατά τον τρόπο αυτό δε, τα μέρη θα έχουν επεξεργασθεί εκ των προτέρων οποιοδήποτε εμπόδιο μπορεί να εμφανισθεί κατά την διενεργούμενη διαπραγμάτευση, γεγονός που δεν θα τα ξαφνιάσει σε τέτοιο βαθμό ώστε να τα αποσυντονίσει, αλλά, αντίθετα, θα τους επιτρέψει να έχουν σκεφθεί ήδη μία εναλλακτική στρατηγική προκειμένου να υπερπηδήσουν οποιαδήποτε δυσκολία ανακύψει.

2.2.2 Ανταλλαγή πληροφοριών

Δεύτερο στάδιο των διαπραγματεύσεων αποτελεί η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των διαπραγματευόμενων μερών. Δεδομένου του γεγονότος ότι ακόμα και η απλή συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων προϋποθέτει την εκατέρωθεν ανταλλαγή πληροφοριών, δεν θα μπορούσαν οι διαπραγματευόμενοι να μην ανταλλάξουν τις απαραίτητες σχετικές με την προκείμενη διαπραγμάτευση πληροφορίες μεταξύ τους, αν όντως επιθυμούν να προσέλθουν στο τραπέζι των

¹⁴ Βλ. Shell, R. (2018 3rd ed.). ό.π, σ. 103-158.

διαπραγματεύσεων με ειλικρινή διάθεση να επιτύχουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη από αυτήν. Υφίσταται δηλαδή υποχρέωση όλων των πλευρών για αποκάλυψη στοιχείων προς τις άλλες πλευρές της διαπραγμάτευσης (*“the duty to disclose”*). Φυσικά, είναι αυτονόητο ότι οι πληροφορίες που θα αποφασίσουν να ανταλλάξουν τα μέρη εξαρτώνται και από την στρατηγική που έχουν καταστρώσει στο αμέσως προηγούμενο στάδιο, ήτοι θα αποκαλύψουν προς το έτερο μέρος πληροφορίες που οι ίδιοι διαθέτουν, στο μέτρο όμως που εξασφαλίζει – αν όχι προάγει – και δεν θέτει σε κίνδυνο τα διακυβευόμενα έννομα συμφέροντά τους.

2.2.3 «Άνοιγμα» και εκατέρωθεν παραχωρήσεις

Το στάδιο που έπεται της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των μερών, είναι το «άνοιγμα» των μερών που ταυτίζεται με την έναρξη του κύριου όγκου της διαπραγμάτευσης. Στο σημείο αυτό, όλες οι συμμετέχουσες πλευρές εκφράζουν τις επιθυμίες τους – στο μέτρο που τους επιτρέπεται και πάντα με γνώμονα την στρατηγική τους - και πώς προσβλέπουν να καταλήξει η διενεργούμενη διαπραγμάτευση. Ως είναι φυσικό δε, όλα τα μέρη, έχοντας κατά κύριο λόγο αντιτιθέμενα συμφέροντα, κρίνεται αναγκαίο να προβούν σε εκατέρωθεν παραχωρήσεις προκειμένου να επιτευχθεί οιαδήποτε συμφωνία μεταξύ τους στο πλαίσιο της διαπραγμάτευσης.

2.2.4 «Κλείσιμο» και επίτευξη της δέσμευσης

Τέταρτο και τελευταίο στάδιο των διαπραγματεύσεων είναι το «κλείσιμο» της όλης διαδικασίας και η επίτευξη του τελικού στόχου, ήτοι η επίτευξη της δέσμευσης μεταξύ των μερών. Η δέσμευση αυτή δε πρέπει να φέρει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προκειμένου να είναι αξιοποιήσιμη από τα μέρη, ειδάλως οιαδήποτε συμφωνία επέλθει ουδέν βάρος θα φέρει και θα μπορεί εύκολα να παραβλεφθεί, γεγονός που θα καταστήσει την διαπραγμάτευση που προηγήθηκε άνευ ουσίας και ουσιαστικής σημασίας για όλα τα διαπραγματευόμενα μέρη. Κατωτέρω μάλιστα, ενόψει της σπουδαιότητας της εν λόγω δέσμευσης, αναλύονται τα στοιχεία που πρέπει να διακρίνονται σ’ αυτής, ώστε να κριθεί ως πιστευτή, άλλως αξιόπιστη.

2.3 Διαπραγματευτική ισχύς (Bargaining power) και πηγές αυτής

Όπως συμβαίνει σε κάθε πτυχή της καθημερινότητας κατά την συναναστροφή των ατόμων, έτσι και στις διαπραγματεύσεις μεταξύ τους για την επίτευξη της οποιαδήποτε συμφωνίας, τα μέρη ανάλογα με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, ενσωματώνουν στο πρόσωπό τους και συγκεκριμένη δύναμη που μπορεί να τους προσδώσει ιδιαίτερη

ισχύ κατά την διαπραγματευτική διαδικασία (Fisher et al., 2011 2nd ed.)¹⁵. Δεδομένου δε ότι κατά την καθημερινότητά μας έχουμε μάθει να διαπραγματευόμαστε εμπειρικά και με βάση το ένστικτό μας ή βάσει βιωμάτων άλλων συνανθρώπων μας, χωρίς τη θεωρία και την μεθοδολογία που αφορά τις διαπραγματεύσεις, είναι εξαιρετικά δυσχερής ο εντοπισμός και η κατανόηση των πηγών διαπραγματευτικής ισχύος.

Πράγματι, αν αναλογιστούμε την κοινωνία, θα δούμε ότι πολλές φορές ένα άτομο που βρίσκεται σε θέση ισχύος, καταφέρνει να επιτυγχάνει συμφωνίες προσφορότερες για τον ίδιο σε σχέση με το άλλο διαπραγματευόμενο μέρος, χωρίς απαραίτητα να έχει ο ίδιος περισσότερες ικανότητες διαπραγμάτευσης έναντι του άλλου. Το ανωτέρω γεγονός, δεν προκαλεί εντύπωση λαμβανομένου υπ' όψιν ότι, δυστυχώς, οι σημερινές κοινωνίες μαστίζονται ακόμα και σήμερα – αν και σε αισθητά μικρότερο βαθμό σε σχέση με το παρελθόν – από φαινόμενα σεξισμού, σωβινισμού, ρατσισμού, προκαταλήψεις που σχετίζονται με ηλικία και μισαλλοδοξία. Αν είχαν εξαλειφθεί αυτά, οι πηγές διαπραγματευτικής ισχύος θα ήταν σαφώς μειωμένες. Ωστόσο, ενόψει της ύπαρξης των εν λόγω φαινομένων, υπάρχουν ποικίλες πηγές από τις οποίες ενισχύονται και προσλαμβάνουν ισχύ οι εκάστοτε διαπραγματευόμενοι, ως αυτές αναλύονται περαιτέρω κατωτέρω.

2.3.1 Πληροφόρηση και τεχνογνωσία

Η πληροφόρηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις συναλλαγές εν γένει, καθώς η ασύμμετρη πληροφόρηση αποτελεί μείζον πρόβλημα για την ομαλή διεξαγωγή αυτών, ως εκ τούτου, δεν θα μπορούσε να μην κατέχει εξέχουσα θέση και στις διαπραγματεύσεις. Όπως η πληροφόρηση ενισχύει τα άτομα κατά τη διάρκεια των συναλλαγών, έτσι τους προσδίδει περαιτέρω δύναμη και κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων, καθότι ο έχων την δέουσα ή – ακόμα καλύτερα – υπέρμετρη πληροφόρηση περί του ζητήματος που πρόκειται να αποτελέσει το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης, είναι σαφές ότι κατέχει προβάδισμα έναντι του άλλου μέρους στην διαπραγματευτική διαδικασία εν συνόλω, αφού δύναται να διαπραγματευτεί πιο στοχευμένα σε σχέση με το άτομο από το οποίο ελλείπει η ως άνω πληροφόρηση.

Κατά τον ίδιο τρόπο λειτουργεί και η τεχνογνωσία. Το μέρος της διαπραγμάτευσης που διαθέτει τεχνογνωσία τόσο για το ζήτημα που διακυβεύεται, όσο και για την ίδια

¹⁵ Βλ. Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (2011 2nd ed.). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Rev. Ed.), New York: Penguin Books.

την διαπραγματευτική διαδικασία, προκρίνεται έναντι του έτερου μέρους, με αποτέλεσμα εξ' ορισμού να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από αυτό.

2.3.2 *Εμπειρία και ειδίκευση*

Σημαντική πηγή διαπραγματευτικής ισχύος αποτελεί και η εμπειρία, αφού η ύπαρξη προγενέστερης εμπειρίας αφορούσας την εν γένει διαπραγματευτική διαδικασία, μπορεί να προσδώσει τόσο προβάδισμα αλλά και περισσότερη αυτοπεποίθηση στα διαπραγματευόμενα μέρη. Έτσι, είναι σαφές ότι οι κατέχοντες σχετική εμπειρία περί των διαπραγματεύσεων, έχουν υπάρξει σε αυτήν την θέση πολλές φορές προγενέστερα, οπότε είχαν την ευκαιρία να βελτιστοποιήσουν – και ίσως να τελειοποιήσουν - τις διαπραγματευτικές τους δεξιότητες, γεγονός που ευλόγως τους εξοπλίζει με περισσότερη ισχύ.

Ανάλογης σημασίας είναι και η ειδίκευση, η οποία αποτελεί ωσαύτως πηγή διαπραγματευτικής ισχύος. Εξάλλου, είναι απόλυτα λογικό ένα άτομο με ειδίκευση να χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση και να έχει περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη, καθόσον, αν ειδικεύεται στο αντικείμενο που αφορά την εκάστοτε διαπραγμάτευση, κατέχει παράλληλα και την απαραίτητη τεχνογνωσία περί αυτού, ως αναφέρθηκε και ανωτέρω.

2.3.3 *Έλεγχος πόρων*

Δεδομένου ότι η κατανομή των πόρων αποτελεί μείζον ζήτημα σε όλα τα επίπεδα, δεν θα μπορούσε το μέρος της διαπραγμάτευσης που έχει τον έλεγχο των πόρων να μην διαθέτει περισσότερη ισχύ από το έτερο μέρος. Πράγματι, αυτός που ελέγχει τους πόρους μπορεί να χρησιμοποιήσει την ιδιότητά του αυτή ως μέσο πίεσης προς το άλλο μέρος, αφού η αφθονία των πόρων δίνει την δυνατότητα σε αυτόν που την κατέχει να πιέσει για ευνοϊκότερους όρους σε μία διαπραγμάτευση. Αυτό συμβαίνει άλλωστε και στην καθημερινότητα, όπου ο διαθέτων περισσότερη οικονομική δύναμη έχει συνήθως την ισχύ να πιέζει τα άτομα με τα οποία συναλλάσσεται με διάφορους τρόπους, είτε «εκβιάζοντάς» τα με οικονομικά κίνητρα (με σκληρές τακτικές, μπλόφες κτλ.), είτε μειώνοντας τον διαθέσιμο χρόνο (με τελεσίγραφα, exploding offers που περιέχουν στοιχεία “time bomb” κι εφαρμόζονται συχνά στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων), είτε μέσω της επιμήκυνσης του χρόνου των διαπραγματεύσεων (παρελκυστικές τακτικές) που συνοδεύεται με περαιτέρω οικονομική επιβάρυνση των ατόμων.

2.3.4 Η θέση σε μια οργανωμένη δομή

Ο κατέχων μία θέση σε μία οργανωμένη δομή, από την άλλη πλευρά, εύκολα μπορεί να του προσδώσει ισχύ κατά την διαπραγματευτική διαδικασία. Εξάλλου, όντας εντασσόμενο το ένα εκ των μερών σε ένα περιβάλλον οργανωμένο, έχει την δυνατότητα μέσω αυτού να του παρασχεθούν όλα τα εργαλεία, οικονομικά ή μη, ώστε να διευκολύνουν την διαδικασία για τον ίδιο ώστε να διαπραγματευτεί συντονισμένα.

2.3.5 Τυπική εξουσία

Ανέκαθεν η εξουσία, εφόσον χρησιμοποιείτο κατά τέτοιον τρόπο, μπορούσε να αποτελέσει μέσο πίεσης κατά των λιγότερο «δυνατών». Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός ότι οι πολίτες είναι συνήθως άοπλοι ενώπιον της Πολιτείας, αδυνατώντας να διαπραγματευτούν και εν τέλει να αντιταχθούν στις αποφάσεις της εκάστοτε κυβέρνησης, καθώς δεν διαθέτουν ούτε τα προνόμια ούτε την δύναμη που εκπηγάζει από την τυπική εξουσία. Έτσι και σε μία διαπραγμάτευση, εφόσον το ένα μέρος διαθέτει τυπική εξουσία και αποφασίσει να την χρησιμοποιήσει ως όπλο έναντι του άλλου μέρους, μπορεί να αποκτήσει ισχύ από την εξουσία αυτή, επιβάλλοντάς την και οδηγώντας τελικά το έτερο μέρος σε υποδεέστερη θέση κατά την διαπραγματευτική διαδικασία.

2.3.6 Πρόσβαση στην πληροφόρηση

Ως αναφέρθηκε και ανωτέρω, η ύπαρξη της δέουσας πληροφόρησης όλων των μερών κατά την διάρκεια των συναλλαγών, είναι εξαιρετικής σημασίας. Συνακόλουθα, ίδιας σημασίας είναι και η δυνατότητα πρόσβασης στην πληροφόρηση, καθώς αυτή είναι το μέσο απόκτησης της τελευταίας. Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι όποιος έχει πρόσβαση στην πληροφόρηση ενισχύεται διαπραγματευτικά έναντι των υπολοίπων, καθόσον η πρόσβαση αυτή ισοδυναμεί εν δυνάμει με την ίδια την πληροφόρηση.

2.3.7 Κοινωνική θέση

Διαπραγματευτική ισχύς εκπηγάζει και από την κοινωνική θέση ενός ατόμου, δεδομένου ότι πολλές φορές μία εξέχουσα κοινωνική θέση συνοδεύεται τόσο με έλεγχο των πόρων όσο και με τυπική εξουσία, λαμβανομένου υπ' όψιν του γεγονότος ότι σε πολλές κοινωνίες, τουλάχιστον στα παλιότερα χρόνια, οι έχοντες υψηλή κοινωνική θέση ασκούσαν μεγάλη επιρροή στην κοινωνία, ενώ στη συνείδηση των χαμηλότερων

κοινωνικών στρωμάτων, οι πρώτοι ήταν μεγαλύτερης αξίας έναντι των ιδίων. Για τον λόγο αυτό λοιπόν, η κοινωνική θέση ενός μέρους μίας διαπραγματεύσεως, μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή διαπραγματευτικής ισχύος, εφόσον μέσω της θέσης αυτής μπορεί το προκείμενο μέρος να κατέχει την επιρροή και τα μέσα ώστε να «ηγηθεί» της διαπραγματευτικής διαδικασίας.

2.3.8 Κοινωνικά δίκτυα

Όπως όλοι γνωρίζουμε, η ύπαρξη ενός ισχυρού σε έκταση και ποιότητα δικτύου γνωριμιών, αποτελεί εργαλείο στα χέρια οιοδήποτε το κατέχει, αφού τα άτομα που απαρτίζουν το δίκτυο αυτό, μπορούν να παράσχουν βοήθεια και εν τέλει να ισχυροποιήσουν όποιον το κατέχει. Τα κοινωνικά δίκτυα λειτουργούν πολλές φορές υπό την ιδέα του «δούναι και λαβείν», οπότε όποιος «συντηρεί» τον κύκλο γνωριμιών του, γίνεται αυτομάτως και ο ίδιος μέρος του κοινωνικού δικτύου, γεγονός που τον εντάσσει σε μία ομάδα, επομένως του δίνει εξουσία. Κατ' αυτόν τον τρόπο, τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν όντως να προσδώσουν ισχύ στα διαπραγματευόμενα μέρη που τα διαθέτουν.

2.3.9 Εξωτερική εμφάνιση

Ως ανεφέρθη και ανωτέρω, δυστυχώς υφίστανται ακόμα και σήμερα φαινόμενα που διχάζουν και προκαταλαμβάνουν τους ανθρώπους σε σχέση με τους συνανθρώπους τους άνευ ετέρου δικαιολογητικού λόγου. Απόρροια των εν λόγω φαινομένων, όπως είναι ο σεξισμός, ο σωβινισμός, ο ρατσισμός, οι ηλικιακές προκαταλήψεις και η μισαλλοδοξία, αποτελεί η αντιμετώπιση των ατόμων βάσει της εξωτερικής τους εμφάνισης. Έτσι, η σύμφωνη – κατά τα κοινώς αποδεκτά κοινωνικά πρότυπα - εξωτερική εμφάνιση που ανταποκρίνεται στις εκάστοτε υπάρχουσες περιστάσεις και κοινωνικές συνθήκες, μπορεί να λειτουργήσει δυναμικά ως μέσο ενίσχυσης του διαπραγματευόμενου μέρους που την κατέχει.

2.4 Διαπραγματευτικά εργαλεία

Στο πλαίσιο της τυποποίησης της διαπραγματευτικής διαδικασίας, διά της εμπειρικής προσέγγισης των διαπραγματεύσεων, αναπτύχθηκαν ορισμένα εργαλεία προκειμένου να παράσχουν βοήθεια στους εκάστοτε διαπραγματευόμενους και να τους οδηγήσουν στην διαμόρφωση της κατάλληλης σε κάθε περίπτωση στρατηγικής που πρέπει να υιοθετήσουν τα μέρη ώστε να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας τους κατά την εν θέματι διαδικασία. Παρακάτω λοιπόν, αναλύονται οι δύο σημαντικότερες

μέθοδοι που αποτελούν βασικά εργαλεία διαπραγμάτευσης για τους εκάστοτε διαπραγματευόμενους, ήτοι η “BATNA” και η “SWOT ANALYSIS”.

2.4.1 *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (“BATNA”)

Η προκείμενη μέθοδος αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα ως η «Καλύτερη Εναλλακτική έναντι Προσφερόμενης Συμφωνίας» («ΚΕΛΕΠΣΥ») και αφορά ουσιαστικά την ιδανικότερη λύση που θα επέλεγε εναλλακτικά οιοδήποτε των μερών υπό πραγματικές συνθήκες, στην περίπτωση που δεν καθίστατο δυνατό να επιτευχθεί συμφωνία διά της διαπραγμάτευσης. Αποτελεί δηλαδή μία μέθοδο που βοηθά τα μέρη να διαμορφώσουν την στρατηγική τους διά της καλύτερης γι’ αυτά εναλλακτικής σε περίπτωση μη ευόδωσης της διαπραγμάτευσης.

Η συγκεκριμένη μέθοδος δε, ως εργαλείο διαπραγμάτευσης, προηγείται της ενάρξεως της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Μάλιστα, όπως προκύπτει και από την ακόλουθη φράση που έχει καταστεί αξιωματικής σημασίας “*You should not expect success in negotiation unless you are able to make the other side an offer they find more attractive than their BATNA*” (Fisher et al., 2011 2nd ed.)¹⁶, προκειμένου το κάθε μέρος να προβεί στον εντοπισμό της δικής του BATNA, καθίσταται αναγκαίος ο προσδιορισμός τόσο των δικών της συμφερόντων (interests), όσο και της έτερης πλευράς, αφού μόνο αν γνωρίζει το κάθε μέρος πού προσβλέπει ο αντιδιαπραγματευόμενος θα μπορέσει να του προσφέρει μία θελκτική και για τον ίδιο λύση περί του αντικείμενου που διακυβεύεται. Κατά τον τρόπο αυτό λοιπόν, αυξάνονται εξ’ ορισμού οι πιθανότητες μιας επιτυχούς διαπραγμάτευσης.

Όσον αφορά τον εντοπισμό των συμφερόντων, αυτό που πρέπει να έχουμε υπ’ όψιν μας είναι ότι οι πλέον βασικές ανάγκες των ατόμων συνιστούν συνήθως τα πιο ισχυρά και κυρίαρχα συμφέροντα. Ενδεικτικά δε, μερικές από τις ανάγκες αυτές απαντώνται στην συνεχή επιδίωξη των ατόμων για ασφάλεια, οικονομική ευημερία, αναγνώριση και σεβασμό της ανθρώπινης υπόστασής τους και του ατόμου τους εν γένει, αλλά και στη διαφύλαξη του αισθήματος τόσο ότι ανήκουν κάπου, όσο και ότι η ζωή τους ελέγχεται πλήρως από τους ίδιους. Σε περίπτωση λοιπόν που καταφέρουν τα μέρη να διακρίνουν τα υποκρύπτοντα συμφέροντα των άλλων πλευρών διά της ήδη δηλωμένης θέσης τους και μπορέσουν να τα εξυπηρετήσουν – έστω έως ένα βαθμό -, τότε είναι εξαιρετικά πιθανό να επιτευχθεί συμφωνία μεταξύ των μερών, συμφωνία μάλιστα που η

¹⁶ Βλ. Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (2011 2nd ed.). ό.π, σ. 85.

έτερη πλευρά ενδέχεται με σημαντική πιθανότητα να τηρήσει, καθώς θα πρόκειται για μία συμφωνία που είναι συμφέρουσα και για την ίδια.

Εν συνεχεία, προκειμένου το κάθε μέρος να προχωρήσει στην ανάπτυξη της BATNA, υπάρχουν τέσσερις (4) φάσεις μέχρι την ολοκλήρωση αυτής (Fisher et al, 2011 2nd ed.)¹⁷. Κατά την πρώτη φάση, διά της απάντησης σε δύο ερωτήματα, ήτοι ποια συμφέροντα είναι αυτά που επιδιώκει βασικά και σε ποιες ενέργειες πρέπει να προβεί για την εξυπηρέτησή τους σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, το εκάστοτε μέρος προσπαθεί να εντοπίσει τις εναλλακτικές του λύσεις. Στην δεύτερη φάση δε, εξετάζοντας τις προαναφερθείσες εναλλακτικές του, προβαίνει στην επιλογή και βελτίωση της BATNA του, ωσαύτως θέτοντας δύο ερωτήματα και απαντώντας σε αυτά. Τα εν θέματι ερωτήματα δε, είναι, στην περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, σε ποια εναλλακτική θα καταλήξει το ένα μέρος μεταξύ των ως άνω εναλλακτικών του και γιατί, όπως και τι ακριβώς πρέπει να πράξει προκειμένου να βελτιστοποιήσει την τελικώς επιλεγείσα BATNA του. Στο σημείο αυτό μάλιστα, δύναται να προβεί στην καταγραφή των πιθανών ενεργειών – πρακτικών τις οποίες θα μπορούσε να υιοθετήσει για να επιτύχει την προρρηθείσα βελτίωση, σε χρονικό σημείο πριν ακόμα από την έναρξη της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Η επόμενη φάση προσιδιάζει στην πρώτη, με την διαφορά ότι το εκάστοτε μέρος καλείται να εντοπίσει τις εναλλακτικές του έτερου μέρους της διαπραγμάτευσης, απαντώντας ωσαύτως στα δύο ως άνω εκτιθέμενα ερωτήματα, επικεντρωμένα όμως στην αντιδιαπραγματευόμενη πλευρά. Τέλος, στην τέταρτη φάση, κάθε μέρος προβαίνει στον εντοπισμό της BATNA της αντίθετης πλευράς, καλούμενο να επεξεργασθεί ποια τακτική θα ακολουθούσε αν ήταν στη δική της θέση και να επιλέξει ποια απ' όλες τις εναλλακτικές της λύσεις μοιάζει να εξυπηρετεί καλύτερα τα συμφέροντά της, καθώς επίσης και σε ποιες νόμιμες ενέργειες θα έπρεπε να προχωρήσει το εκάστοτε μέρος ώστε να καταστήσει τη δική τους BATNA λιγότερο δελεαστική, όπως, επί παραδείγματι, καθιστώντας ίσως πιο δύσκολη την επίτευξή της ή μεταβάλλοντας την άποψη της άλλης πλευράς σχετικά με τον συμφέροντα ή μη χαρακτήρα της εν λόγω BATNA για την ίδια.

Δέον να σημειωθεί, τέλος, ότι στο αντίποδα της BATNA, έχει γίνει λόγος τόσο για την “RATNA” (Realistic Alternative To a Negotiated Agreement), όσο και για την “WATNA” (Worst Alternative To a Negotiated Agreement). Στην προσπάθεια λοιπόν να εντοπίσουν την BATNA των ιδίων αλλά και των αντιτιθέμενων διαπραγματευόμενων μερών, δύναται όλες οι πλευρές να εντοπίζουν ταυτόχρονα και

¹⁷ Βλ. Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (2011 2nd ed.). ό.π, σ. 51-54.

την RATNA, όπως και την WATNA των εκάστοτε εμπλεκόμενων σε μία διαπραγμάτευση ατόμων.

2.4.2 SWOT Analysis

Ένα άλλο σημαντικό εργαλείο διαπραγμάτευσης αποτελεί η καλούμενη “SWOT Analysis”. Η εν λόγω μέθοδος διευκολύνει εν γένει τον στρατηγικό σχεδιασμό και διδάσκεται στα πλαίσια και άλλων επιστημών, όπως είναι η Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, ενώ, παράλληλα, χρησιμοποιείται κατά κόρον από τις επιχειρήσεις ως μέσο ανάλυσης του περιβάλλοντος της εκάστοτε επιχείρησης τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο, κάθε φορά που βρίσκεται σε κατάσταση που πρέπει να αποφασίσει αναφορικά με τους τιθέμενους στόχους της ή τον τρόπο με τον οποίο θα τους πετύχει.

Η ονομασία της προκείμενης μεθόδου προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων “Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities” και “Threats” (“SWOT”). Η οποιοδήποτε είδους και έκτασης ανάλυση που λαμβάνει χώρα λοιπόν, γίνεται επί τη βάση των ανωτέρω στοιχείων. Τα μεν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης αφορούν σε παράγοντες που ανάγονται στο εσωτερικό αυτής, οι δε ευκαιρίες και απειλές εξετάζονται ως παράγοντες αναγόμενοι στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σε συνάρτηση πάντα με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που φέρει η τελευταία συγκεντρώνει (Sammut-Bonnici and Galea, 2014)¹⁸.

Ως εκ των ανωτέρω, η SWOT Analysis δεν θα μπορούσε να ελλείπει και από τις διαπραγματεύσεις. Ειδικότερα, ούσα ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, δύναται να χρησιμοποιηθεί κατά την διαπραγματευτική διαδικασία με διάφορους τρόπους, όπως μέσω τακτικών “matching and converting”. Μία επιχείρηση δηλαδή, γνωρίζοντας τα πλεονεκτήματά της και αντιστοιχώντας τα σε πιθανές ευκαιρίες που ενδέχεται να προκύψουν στην αγορά, μπορεί να καταφέρει να αποκτήσει πλεονέκτημα σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις (“matching”). Επιπλέον, εντοπίζοντας και έχοντας γνώση των μειονεκτημάτων της και των απειλών που υφίσταται ως επιχείρηση, δύναται να προσπαθήσει να τα μετατρέψει σε πλεονεκτήματα και δυνητικές ευκαιρίες αντίστοιχα ή, αν αυτό δεν είναι εφικτό, να απαλείψει στο μέτρο που μπορεί τα αδύναμα σημεία της και τις απειλές (“converting”). Από την άλλη πλευρά, η SWOT Analysis μπορεί να βοηθήσει μέσω των στοιχείων στα

¹⁸ Βλ. Sammut - Bonnici, T. and Galea, D. (2014). “SWOT Analysis”, *Wiley Encyclopedia of Management*, edited by Professor Sir Cary L Cooper.

οποία βασίζεται, στην χάραξη του τρόπου δράσης μιας επιχείρησης εν γένει, καθώς με την συνδρομή της δίνεται η δυνατότητα να καταγραφεί και να εκτιμηθεί η αλληλεπίδραση των παραγόντων που αφορούν την εκάστοτε επιχείρηση τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο (“strategy building”). Με τον τρόπο αυτό δε, και σε περίπτωση που η σχέση μεταξύ των δυνατών σημείων της επιχείρησης και των ευκαιριών κρίνεται ως ισχυρή, η επιχείρηση έχει την απαραίτητη δυναμική ώστε να επιλέξει επιθετική στρατηγική, ενώ, αντίθετα, αν οι σχέσεις μεταξύ αδυναμιών της επιχείρησης και εξωγενών απειλών υπερτερούν σημαντικά σε ισχύ και υπάρχει ο κίνδυνος να την καταστήσουν ευάλωτη, κρίνεται καλύτερη η υιοθέτηση μίας περισσότερο αμυντικής στρατηγικής εκ μέρους της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΒΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις

Πέραν της προεκτεθείσας συστηματοποίησης της διαπραγματευτικής διαδικασίας, προκειμένου να εξετάσουμε την εφαρμογή και έκβαση των διαπραγματεύσεων, δεν θα μπορούσε να μη γίνει λόγος για τους παράγοντες που τις επηρεάζουν στον πυρήνα τους, τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν και τους τρόπους επίλυσής τους, όπως επίσης και για όλα εκείνα τα στοιχεία που πρέπει να συντρέχουν ώστε να υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας ως προς την κατάληξή τους. Ως εκ τούτου, στο παρόν κεφάλαιο, επιχειρείται η ανάλυση όλων αυτών των χαρακτηριστικών που συνθέτουν τις διαπραγματεύσεις εν συνόλω.

3.1.1 Ορθολογικότητα των ατόμων (*Rationality*)

Λαμβανομένου υπ' όψιν του γεγονότος ότι και οι διαπραγματεύσεις αποτελούν στην πραγματικότητα παίγνια που εξετάζονται υπό το πρίσμα της Θεωρίας Παιγνίων, δεν θα μπορούσε να ελλείπει το ζήτημα της ορθολογικότητας των ατόμων – διαπραγματευόμενων ως παράγοντας επηρεασμού της διαπραγματευτικής διαδικασίας εν γένει. Ειδικότερα, γίνεται δεκτό ότι τα άτομα πραγματοποιούν τις επιλογές τους ορθολογικά, ήτοι βασιζόμενοι στις δικές τους προσωπικές αξίες και στις υποκειμενικές κρίσεις τους. Σύμφωνα μάλιστα με το αξίωμα “*de gustibus non est disputandum*”, τα άτομα αξιολογούν τα εκάστοτε οφέλη τους ή τις απώλειές τους σταθερά, δεν μεταβάλλεται δηλαδή η κρίση τους περί αυτών από τυχόν σχετικές νομοθετικές μεταβολές (Stigler and Becker, 1977)¹⁹. Ως προς τα παίγνια δε εν γένει, υποθέτουμε ότι οι συμμετέχοντες σε αυτά χαρακτηρίζονται από ορθολογικότητα (είναι “rational players”), επιδιώκουν δηλαδή την μεγιστοποίηση του οφέλους τους (είναι “utility maximizers”), επιδιώκουν λογικούς στόχους και δρουν με τέτοιο τρόπο ώστε να καταφέρουν να τους υλοποιήσουν (στοχεύουν στο “optimization”).

Ωστόσο, η ορθολογικότητα αυτή δεν υφίσταται στο σύνολό της αλλά είναι περιορισμένη. Ως εκ τούτου, τα άτομα έχουν «περιορισμένη ορθολογικότητα», έννοια η

¹⁹ Βλ. Stigler, G.J. and Becker, G.S. (1977). “De Gustibus Non Est Disputandum”, *The American Economic Review*, Vol. 67, No. 2, pp. 76-90.

οποία αποδίδεται στην αγγλική γλώσσα ως “*bounded rationality*” και για την οποία έγινε λόγος για πρώτη φορά το 1957 από τον Herbert Simon, Νομπελίστα Οικονομικών το έτος 1978²⁰. Σύμφωνα με τον Simon²¹, “*Humans are not rational maximizers, but “satisficers”*”, δηλαδή, οι άνθρωποι δεν προβαίνουν πάντα στις καλύτερες για τους ίδιους αποφάσεις και ενέργειες, αλλά, αντίθετα, λαμβάνουν αποφάσεις και πράττουν με βάση το «αρκετά καλό» (“good enough”).

Η ορθολογικότητα των ατόμων περιορίζεται από πλήθος παραγόντων, όπως είναι η ασυμμετρία που επικρατεί στην πληροφόρησή τους (για την οποία γίνεται λόγος κατωτέρω), αλλά και τα προσωπικά τους διαφορετικά χαρακτηριστικά, όπως επί παραδείγματι η αντιληπτική, αξιολογική και μνημονική τους ικανότητα, η πνευματική τους διαύγεια, η υπερβολική εμπιστοσύνη στις δυνάμεις τους, οι ατομικοί τους φόβοι, η εν συνόλω εκπαίδευση και κατάρτισή τους, η απροθυμία και άρνησή τους για αλλαγές εν γένει και ειδικότερα για την μεταβολή της άποψής τους αναφορικά με οιοδήποτε ζήτημα κ.ά. Η περιορισμένη αυτή ορθολογικότητα άλλωστε ευθύνεται για την λήψη λανθασμένων αποφάσεων εκ μέρους τους τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο (Tsaoussi, 2014)²².

Ως εκ των ανωτέρω λοιπόν, καθίσταται αντιληπτό ότι η ορθολογικότητα των μερών, τιθέμενη ως περιορισμένη εξ’ αρχής για τους προαναφερθέντες λόγους, επηρεάζει κατά τρόπο άμεσο τις εν γένει δράσεις των ατόμων, θα ήταν αδύνατο λοιπόν να μην αποτελεί παράγοντα από τον οποίο εξαρτάται η έκβαση των διαπραγματεύσεων. Πράγματι, αν αναλογιστούμε ότι τα άτομα, λόγω της περιορισμένης ορθολογικότητας που τα διακρίνει, λειτουργούν ως “*satisficers*” και όχι ως “*maximizers*”, όπως θα έπρεπε κανονικά προκειμένου να διεκδικήσουν και να διαφυλάξουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα συμφέροντά τους, συνακόλουθα και οι διαπραγματεύσεις μεταξύ τους αποκλείεται εξ’ ορισμού να έχουν την καλύτερη δυνατή έκβαση για όλα τα μέρη, ενώ, παράλληλα, δημιουργείται και πρόβλημα στην εν γένει ροή της διαπραγματευτικής διαδικασίας.

²⁰ Βλ. https://el.wikipedia.org/wiki/Χέρμπερτ_Σάιμον

²¹ Βλ. Simon, H. (1957). “A Behavioral Model of Rational Choice”, in *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York: Wiley.

²² Βλ. Tsaoussi, A. (2014). “Bounded Rationality”, *Encyclopedia of Law and Economics*, Springer Science and Business Media, New York.

3.1.2 Πληροφόρηση των ατόμων

Το επίπεδο της πληροφόρησης των μερών παίζει εξαιρετικό ρόλο, καθότι επηρεάζει κατά τρόπο καθοριστικό τις εν συνόλω συναλλαγές των ατόμων. Εξαιτίας της ασύμμετρης πληροφόρησής τους μάλιστα, δημιουργούνται πλείστα προβλήματα, με τα κυριότερα εξ' αυτών να είναι η επαχθής επιλογή (adverse selection), όπου τα άτομα, ελλείψει τέλει πληροφόρησής τους επιλέγουν τελικά, όχι την ιδανική αλλά μια επαχθή για τα ίδια λύση, ο ηθικός κίνδυνος (moral hazard), σύμφωνα με τον οποίο το μέρος που έχει την περισσότερη πληροφόρηση μπορεί μετά το στάδιο επίτευξης της συμφωνίας να συμπεριφέρεται με τρόπο αντίθετο από τον δέοντα, δημιουργώντας έτσι πρόβλημα στους αντισυμβαλλομένους του και η αντιπροσώπευση, κατάσταση κατά τη διάρκεια της οποίας μπορεί να ληφθούν λανθασμένες αποφάσεις καθότι ενδέχεται, αφενός να υπάρχουν αντιτιθέμενα συμφέροντα μεταξύ αντιπροσώπου και αντιπροσωπευόμενου και αφετέρου, ο αντιπρόσωπος να γνωρίζει περισσότερες πληροφορίες από τον ίδιο τον αντιπροσωπευόμενο, γεγονός που δεν ευνοεί την λήψη της σωστότερης απόφασης εκ μέρους του πρώτου για λογαριασμό του τελευταίου (Aaken, 2014)²³.

Ως εκ των ανωτέρω λοιπόν, καθίσταται σαφές ότι η πληροφόρηση επηρεάζει άμεσα τις διαπραγματεύσεις. Μόνο αν τα άτομα διέθεταν τέλεια και πλήρη πληροφόρηση αναφορικά με το ζήτημα της διαπραγμάτευσης, αλλά και σχετικά με τις επιπτώσεις των αποφάσεων που λαμβάνουν, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι εκάστοτε διαπραγματεύσεις διενεργούνται υπό απόλυτη συνείδηση εκ μέρους των μερών και η εν γένει διαπραγματευτική διαδικασία χαρακτηρίζεται ως υποδειγματική για όλα τα μέρη. Δέον ωστόσο να αναφερθεί ότι, η Θεωρία Παιγνίων, κομμάτι της οποίας αποτελεί και η Θεωρία περί των Διαπραγματεύσεων, ξεπερνά ως εμπόδια τόσο την ασύμμετρη πληροφόρηση, όσο και την τιμή ενός αγαθού/ προϊόντος, ήτοι τις δύο βασικές αρχές της επιστήμης του Δικαίου και των Οικονομικών.

3.1.3 Γνωστικές προκαταλήψεις (Cognitive biases)

Οι γνωστικές προκαταλήψεις (cognitive biases) απασχολούν επί πολλές δεκαετίες τον κλάδο του Law and Economics, αφού αποτελούν ακόμα ένα λόγο περιορισμού της ορθολογικότητας των ατόμων διά των προκαταλήψεων που αντανακλώνται στην

²³ Βλ. Aaken van A. (2014). "Behavioral International Law and Economics", *Harvard International Law Journal*, Vol. 55, No. 2, pp. 421-481.

καθεστηκυία τάξη των πραγμάτων (status quo bias). Αποτελούν δηλαδή «παγίδες της νόησης που παρεμβάλλονται και μειώνουν την ικανότητα των ατόμων να λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις.» (Τσαούση, 2013, αλλά και Gilovich et al, 2002)²⁴. Βάσει των γνωστικών προκαταλήψεων, εν συναρτήσει και με τον κλάδο των συμπεριφορικών οικονομικών, εξετάζεται και αναλύεται σφαιρικά η συμπεριφορά των ατόμων. Οι εν λόγω προκαταλήψεις μάλιστα είναι αυτές που ευθύνονται κατά κύριο λόγο για την συντήρηση των προκαταλήψεων που υπάρχουν εν γένει σε μία κοινωνία (Tversky and Kahneman, 1974)²⁵. Επιπλέον, παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο λήψης αποφάσεων (Τσαούση, 2013)²⁶, αλλά και στις ίδιες τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ομαδικό επίπεδο, όπως επί παραδείγματι από τους ενόρκους.

Τα είδη των γνωστικών προκαταλήψεων είναι πολυάριθμα, ωστόσο κάποιες από τις κυριότερες εξ' αυτών είναι οι εξής: optimism bias, attribution bias, confirmation bias, recency bias, framing bias, egocentric bias, distinction bias, anchoring bias, hindsight bias, herding bias και self-serving bias. Ως ενδεικτικά ειδικώς αναφερόμενες δε, τρία (3) είδη απ' αυτές που έχουν άμεσο αντίκτυπο στις διαπραγματεύσεις, είναι οι optimism biases, οι confirmation biases και οι framing biases. Σύμφωνα με τις πρώτες, τα άτομα χαρακτηρίζονται από υπερβολική αυτοπεποίθηση, παραβλέποντας παράλληλα τις αρνητικές ενδείξεις και καταλήγοντας εκ των λόγων αυτών σε λανθασμένες αποφάσεις, γεγονός που απαντάται πολύ συχνά στο πρόσωπο των επενδυτών (Τσαούση, 2013)²⁷. Βάσει των confirmation biases από την άλλη πλευρά, τα άτομα, ελλείψει της διάθεσής τους να εκφεύγουν των απόψεών τους και να είναι δεκτικοί σε αλλαγές, δεν προχωρούν σε γόνιμο κι εποικοδομητικό διάλογο, ο οποίος αποτελεί προαπαιτούμενο κάθε διαπραγμάτευσης, παρά χρησιμοποιούν κάθε δεδομένο που τους δίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ισχυροποιούν την ήδη διαμορφωμένη – λανθασμένη πολλές φορές - γνώμη τους, επί τη βάση της οποίας και λαμβάνουν τις αποφάσεις τους. Τέλος, αναφορικά με τις framing biases, βάσει μελετών έχει προκύψει ότι, ο τρόπος που θα επιλέξεις να προβάλλεις ένα γεγονός ή μία άποψη προς τους συνομιλητές – έτερους

²⁴ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). ό.π., σ. 122, αλλά και Gilovich, T., Dave, G. and Kahneman, D. (2002). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement*, Cambridge University Press.

²⁵ Βλ. Tversky, A. and Kahneman, D. (1974). "Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Sciences*, New Series, Vol. 185, No. 4157, pp. 1124-1131.

²⁶ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). ό.π., σ. 123.

²⁷ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). ό.π., σ. 123.

διαπραγματευόμενους (positive ή negative framing), επηρεάζει άμεσα και καθοριστικά τον τρόπο που θα διαμορφώσουν την άποψή τους περί αυτών (Tversky and Kahneman, 1981)²⁸.

3.1.4 Αίσθημα κτητικότητας των ατόμων (*The endowment effect*)

Το αίσθημα κτητικότητας (endowment effect) ποικίλλει σε ποσοτικό επίπεδο μεταξύ των ατόμων, αφού άλλοι το έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό και άλλοι σε μικρότερο. Ως εκ τούτου, αν το εν λόγω αίσθημα είναι αυξημένο μεταξύ των διαπραγματευόμενων μερών, μπορεί να αξιολογούν λανθασμένα το διακυβευόμενο έννομο αγαθό της διαπραγμάτευσης, με αποτέλεσμα να απαιτούν υψηλότερα αντισταθμίσιμα για αυτό κατά την διαπραγμάτευση απ' ότι αξίζει πραγματικά κι απ' όσα θα διέθεταν οι ίδιοι για να το αποκτήσουν (Thaler et al., 1998)²⁹. Η εμφανιζόμενη αυτή κτητικότητα δε, σχετίζεται και με την στάση των ατόμων απέναντι στην απώλεια και συγκεκριμένα όταν εμφανίζουν αποστροφή ως προς αυτήν (loss aversion), με την αποστροφή αυτή να είναι μεγαλύτερης έντασης από το αίσθημα που νιώθουν κατά την απόκτηση ενός αγαθού (Kahneman et al., 1991)³⁰.

3.1.5 Εμπιστοσύνη και αλτρουισμός (*Trust and altruism*)

Η εμπιστοσύνη ορίζεται ως «η πίστη, η βεβαιότητα κάποιου ότι ένα συγκεκριμένο πρόσωπο έχει ορισμένη ικανότητα ή ιδιότητα (εντιμότητα, ειλικρίνεια συναισθημάτων, εχεμύθεια κτλ)»³¹. Ο αλτρουισμός, από την άλλη πλευρά, ορίζεται ως «αγάπη για τους ανθρώπους και ανιδιοτελής φροντίδα γι' αυτούς»³². Από τους εν λόγω ορισμούς δε, προκύπτει ότι αμφότερες οι έννοιες αποδίδονται σε ψυχολογικές τάσεις και αντιδράσεις των ατόμων, οι οποίες και κατευθύνουν συνήθως τις συμπεριφορές τους οπότε η ύπαρξη ή η έλλειψή τους είναι εξαιρετικής σημασίας για την επεξήγηση των ενεργειών των ατόμων.

²⁸ Βλ. Tversky, A. and Kahneman, D. (1981). "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Sciences*, Vol. 211, pp. 453-458.

²⁹ Βλ. Thaler, R., Jolls, C. and Sunstein, C. (1998). ό.π.

³⁰ Βλ. Kahneman, D., Knetsch, J. and Thaler, R. (1991). "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion and Status Quo Bias", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1, pp. 193-206.

³¹ Βλ. Λεξικό της κοινής νεοελληνικής, www.greek-language.gr

³² Βλ. Λεξικό της κοινής νεοελληνικής, ό.π.

Ενόψει μάλιστα της μέγιστης σημαντικότητάς τους, αμφότερες οι ανωτέρω έννοιες έχουν αποτελέσει αντικείμενο έρευνας τόσο από τις κοινωνικές επιστήμες όσο και από την οικονομική επιστήμη, γεγονός που έχει οδηγήσει σε πλουσιότερη βιβλιογραφία περί αυτών. Ειδικότερα, όσον αφορά στην εμπιστοσύνη, αυτή έχει αναλυθεί από μέγιστους και ιδιαίτερα καταξιωμένους κοινωνικούς επιστήμονες, όπως ο Diego Gambetta και ο Anthony Giddens, με τον τελευταίο μάλιστα να θέτει και να προσεγγίζει την εμπιστοσύνη ως ένα κρίσιμο στοιχείο άρρηκτα συνδεδεμένο με την διακυβέρνηση (Τσαούση, 2018)³³. Ο δε αλτρουισμός, έχει εξετασθεί επίσης από σημαντικούς επιστήμονες, όπως επί παραδείγματι από τον οικονομολόγο Gary Becker και αργότερα, από τους William Landes και Richard Posner (Τσαούση, 2013)³⁴.

Αναφορικά με τη σχέση μεταξύ των δύο εννοιών, γίνεται ευκόλως αντιληπτό ότι η εμπιστοσύνη ενός ατόμου μπορεί να ενισχυθεί αν γνωρίζει ότι ένα έτερο άτομο δρα αλτρουιστικά. Αντίθετα όμως, ο αλτρουισμός μπορεί να υπάρχει σε ένα άτομο ως γνώρισμα του χαρακτήρα του ανεξάρτητα από την εμπιστοσύνη του προς τα άλλα άτομα, ένα άτομο δηλαδή μπορεί να συμπεριφερθεί αλτρουιστικά ακόμα και σ' ένα άτομο που δεν τυγχάνει της εμπιστοσύνης του, επειδή ακριβώς επιλέγει ως ίδιον του χαρακτήρα του να συμπεριφέρεται ανιδιοτελώς. Σίγουρο όμως είναι ότι τόσο η εμπιστοσύνη όσο και ο αλτρουισμός, αποτελούν στοιχεία τα οποία να αποκτηθούν και επίκτητα, δηλαδή μπορούν να «χτιστούν» ως συμπεριφορές μεταξύ των μερών μίας διαπραγμάτευσης αν δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις και ακολουθηθούν συγκεκριμένες προτάσεις – λύσεις για την ενίσχυση αυτών.

Δεδομένου του γεγονότος ότι, ως προαναφέρθηκε ανωτέρω, οποιαδήποτε διαφωνία στη ζωή μας με τους συνανθρώπους μας μπορεί να ιδωθεί ως μία διαπραγμάτευση στην οποία συμμετέχουμε και για την οποία πρέπει να βρεθεί μία λύση που θα προκύψει από τις εκάστοτε επιλογές και τακτικές μας, οι ανωτέρω έννοιες λαμβάνουν τη σημασία που έχουν και στην πραγματική ζωή. Συγκεκριμένα, αναφορικά με την εμπιστοσύνη, η ύπαρξη ή μη εμπιστοσύνης μεταξύ των παικτών σε ένα παίγνιο, ως είναι άλλωστε και κάθε διαπραγμάτευση, έχει τη δύναμη να καθορίσει τις επιλογές τους και ως εκ τούτου, την τελική έκβαση του παιγνίου³⁵. Ωστόσο, αυτό που είναι σημαντικότερο είναι όχι

³³ Βλ. Τσαούση, Α. (2018). *Θεσμοί, Δίκαιο και Κοινωνία: Κρίσιμες διατομές υπό το φως μιας βιωματικής θεώρησης*. Εκδόσεις Παπαζήση, σ. 158-159.

³⁴ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). *ό.π.*, σ. 264 και 276.

³⁵ Βλ. Cox, J. C. (2004). "How to identify trust and reciprocity", *Games and Economic Behavior* 46, pp. 260–281.

αυτές καθ' αυτές οι επιλογές που κάνουν ελλείψει εμπιστοσύνης μεταξύ τους, αλλά το γεγονός ότι οι εν λόγω επιλογές τους, αν και υπαγορεύονται από την απουσία της εμπιστοσύνης, είναι μεν υπό-άριστες (sub-optimal) αλλά συνειδητές και ορθολογικές, συνειδητά δε τα άτομα οδηγούνται σε αποτελέσματα τα οποία γνωρίζουν ότι δεν θα τους δώσουν την μέγιστη δυνατή ωφέλεια, παρόλο που έχουν στην διάθεσή τους τη γνώση για τα άριστα (optimal) αποτελέσματα στα οποία θα μπορούσαν να καταλήξουν με τις κατάλληλες επιλογές.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης, περαιτέρω, είναι καθοριστικής σημασίας για την έκβαση των διαπραγματεύσεων ειδικά, καθώς, αν τα μέρη που συμμετέχουν σε μία διαπραγμάτευση δεν επιθυμούν ή δεν δύνανται λόγω διάφορων αιτιών να εμπιστευθούν το έτερο διαπραγματευόμενο μέρος, καθίσταται σχεδόν απίθανη η επιτυχής και αμοιβαία επωφελής επίλυση της διαφωνίας – σύγκρουσης που επιχειρείται με την εν λόγω διαπραγματευτική διαδικασία, λαμβανομένου μάλιστα υπ' όψιν του γεγονότος ότι οι περισσότερες διαπραγματεύσεις που λαμβάνουν χώρα στην πραγματική ζωή, αφορούν προβλήματα ύψιστης σημασίας και έχουν ως διακύβευμα εξαιρετικά σημαντικά ζητήματα που θα οδηγήσουν τελικά στην βελτίωση ή μη της ζωής και της καθημερινότητας αμφοτέρων των μερών. Όταν δε η στρατηγική των μερών σε μία διαπραγμάτευση είναι η συνεργασία, δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος να την επιδιώξουν επιτυχώς από το να προσπαθήσουν να απολαμβάνουν εμπιστοσύνης εκατέρωθεν, καθώς ένας συνεργατικός διαπραγματευτής επιδιώκει μία δίκαιη και αμοιβαίως επωφελή έκβαση επί τη βάση της εμπιστοσύνης. Όταν, αντίθετα, ακολουθούνται ανταγωνιστικές στρατηγικές, οι ανταγωνιστικοί διαπραγματευτές αδυνατούν να εμπιστευθούν τα έτερα διαπραγματευόμενα μέρη, αφού, λόγω της δικής τους ανταγωνιστικής συμπεριφοράς, αναμένουν την υιοθέτηση της ίδιας στρατηγικής και από τους άλλους, γεγονός που ευνοεί την δημιουργία εντάσεων μεταξύ των μερών και αποπροσανατολίζει τα μέρη από τα πιθανά σημεία σύγκλισής τους. Συνεπώς, σύμφωνα με τα ανωτέρω, η ύπαρξη ή μη της εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών, είτε μονόπλευρης είτε αμφίπλευρης, επηρεάζει άμεσα τις αποφάσεις τους αναφορικά με τις στρατηγικές που θα επιλέξουν να ακολουθήσουν κατά τη διάρκεια της υφιστάμενης διαπραγμάτευσης. Ο εκάστοτε κοινωνικός δρών δε που ακολουθεί συνεργατικές τακτικές και μπορεί να εμπνεύσει εμπιστοσύνη, να πείσει και να δημιουργήσει καλές

σχέσεις μεταξύ των μερών, μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικός στις διαπραγματεύσεις (Gifford, 1985)³⁶.

Γι' αυτό λοιπόν, ακόμα και πριν την έναρξη των διαπραγματεύσεων ή έστω εν μέσω αυτών, κρίνεται ενίοτε απαραίτητο να «χτιστεί» η εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών με κάθε πρόσφορο μέσο, ώστε η επικείμενη διαπραγμάτευση – αν μη τι άλλο – να είναι βασισμένη σε γόνιμο διάλογο μεταξύ των μερών ώστε να έχει εξ' αρχής και μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχούς έκβασης. Ταυτόχρονα, όμως, εκ των προτέρων και ευλόγως, μπορεί να τεθεί το ερώτημα αναφορικά με το αν αξίζει κάποιος να εισέλθει σε μία διαπραγμάτευση όταν η προοπτική της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών ελλείπει σε μεγάλο βαθμό και δεν διαφαίνεται εύκολη η ενίσχυσή τους ώστε να μεταστραφεί το κλίμα υπό το οποίο θα διεξαχθεί η προκείμενη διαπραγμάτευση. Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, η πραγματικότητα αποδεικνύει ότι όσες τεχνικές και να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και όσες έρευνες διεξαχθούν για τη διάγνωση του ζητήματος της εμπιστοσύνης, δεν μπορούν ποτέ να προσδιοριστούν με βεβαιότητα οι προϋποθέσεις υπό τις οποίες υφίσταται εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών, ούτε όμως και μπορεί να απαντηθεί ασφαλώς το ερώτημα εάν τελικά μπορούν τα άτομα να εμπιστευτούν τον έτερο διαπραγματευτή, ανεξαρτήτως του αν υφίστανται οι συνθήκες που – θεωρητικά – θα ενίσχυναν την εμπιστοσύνη, αφού, ως προελέχθη, τα διαπραγματευόμενα μέρη είναι άτομα με διαφορετικές προσωπικότητες, διαθέσεις και ψυχολογία, ήτοι με απρόβλεπτη - για να τυποποιηθεί ασφαλώς ως προς την συμπεριφορά της - ανθρώπινη φύση (Menkel – Meadow, 2009)³⁷.

Αν όμως επιδεικνύεται εμπιστοσύνη μεταξύ των παικτών, σε κάθε περίπτωση προκρίνεται και η συνεργασία μεταξύ τους, οπότε μία πιθανή διαπραγμάτευση μεταξύ των μερών – ιδίως όταν το διακύβευμα αυτής είναι εξαιρετικής σημασίας - μπορεί με βεβαιότητα και χωρίς περιττές χρονοτριβές να καταλήξει σε αμοιβαία επωφελείς λύσεις, αποκλείοντας έτσι τις ανταγωνιστικές στρατηγικές επί τη βάσει των οποίων ουδέποτε μπορεί να υπάρξει εμπιστοσύνη (Gifford, 1985)³⁸. Ωστόσο, πρέπει να

³⁶ Βλ. Gifford, D. G. (1985). “A Context - Based Theory of Strategy Selection in Legal Negotiation”, *Ohio State Law Journal*, Vol. 46, No. 1, pp. 41-94.

³⁷ Βλ. Menkel – Meadow, C. (2009). “Chronicling the Complexification of Negotiation Theory and Practice.”, *Georgetown Law Faculty Publications*, 25 Negotiation J., pp. 415-429.

³⁸ Βλ. Gifford, D. G. (1985). ό.π.

σημειωθεί ότι, σύμφωνα με τον Axelrod, το θεμέλιο της συνεργασίας δεν είναι η εμπιστοσύνη αλλά η διαχρονικότητα της σχέσης μεταξύ των μερών (Axelrod, 1984)³⁹.

Επιπλέον, μέσο ενίσχυσης της εμπιστοσύνης του ενός μέρους προς το άλλο, είναι δυνατό να αποτελέσει και μία «αξιόπιστη δέσμευση» (“credible commitment”) του πρώτου παίκτη προς τον δεύτερο, προκειμένου ο τελευταίος να πειστεί ότι ο πρώτος θα παίξει – κινηθεί συνεργατικά. Η δέσμευση αυτή δε, λειτουργεί ακριβώς στον αντίποδα μίας «αξιόπιστης απειλής» (“credible threat”), καθώς η απειλή αυτή – όπως άλλωστε και κάθε γενόμενη απειλή, ιδίως όμως όταν αυτή εμφανίζεται με ορισμένα εχέγγυα «αξιοπιστίας» – μπορεί να πυρπολήσει εις βάθος οποιαδήποτε προοπτική συνεργασίας και ανάπτυξης της εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών (Levmore and Porat, 2014)⁴⁰.

Ο αλtruισμός, από την άλλη πλευρά, ως ανιδιοτελής συμπεριφορά, μπορεί επίσης να αλλάξει αποφασιστικά τον τρόπο δράσης των ατόμων, καθορίζοντας ωσαύτως τις επιλογές τους και να συμβάλλει στην άριστη έκβαση κάθε είδους παιγνίου, άρα και των διαπραγματεύσεων. Φυσικά, ο βαθμός του επιδεικνυόμενου αλtruισμού εκ μέρους των ατόμων ποικίλλει ανάλογα με την στενότητα ή χαλαρότητα της κοινωνικής σχέσης μεταξύ του αλtruιστή και του μέρους που είναι αποδέκτης της αλtruιστικής συμπεριφοράς (Leider, Mobius, Rosenblat and Do, 2007)⁴¹. Πράγματι, οι καθαρά αλtruιστικές συμπεριφορές εντοπίζονται ως επί το πλείστον στις περιπτώσεις όπου τα μέρη συνδέονται με κάποια συγγενική σχέση, επί παραδείγματι μεταξύ των μελών μιας οικογένειας (Axelrod, 1984)⁴².

Ωστόσο, δεδομένου του στοιχείου της ανιδιοτέλειας που ενυπάρχει στην εν λόγω έννοια, ο αλtruιστής διαπραγματευόμενος μπορεί να λάβει τελικά μικρότερη ωφέλεια σε σχέση με αυτήν που θα μπορούσε να επιδιώξει με τις κατάλληλες κινήσεις - αποφάσεις και το έτερο μέρος που δεν δρα αλtruιστικά, λαμβάνει ωφέλεια μεγαλύτερη από αυτήν που θα μπορούσε να λάβει με τις δικές του κινήσεις -

³⁹ Βλ. Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, Inc, Publishers, σ. 182.

⁴⁰ Βλ. Levmore, S. and Porat, A. (2014). “Credible Threats”, *University of Chicago Law School. Chicago Outbound*. Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working Paper No. 692.

⁴¹ Βλ. Leider, S., Mobius, M. M., Rosenblat, T. and Do, Q. (2007). “Directed altruism and enforced reciprocity in social networks: How much is a friend worth?”, *NBER Working Paper Series*, NBER Working Paper No. 13135.

⁴² Βλ. Axelrod, R. (1984). ό.π, σ. 89.

αποφάσεις, αν ο πρώτος δεν συμπεριφερόταν με αλτρουιστική διάθεση. Η ειδοποιός διαφορά λοιπόν είναι ότι ο αλτρουισμός δεν είναι απαραίτητο μιν να χαρακτηρίζει κάθε μέρος μίας διαπραγμάτευσης, αρκεί όμως το ένα εξ' αυτών να δρα αλτρουιστικά ώστε να ωφεληθεί περισσότερο το έτερο μέρος (Dawkins, 1976 1st ed. 1990 2nd ed.)⁴³.

Τέλος, αναφορικά με τον αλτρουισμό, ως ισχύει άλλωστε και στο ζήτημα της εμπιστοσύνης, μεγάλο ρόλο παίζει η προσωπικότητα του ατόμου – παίκτη, αφού, ως εκτέθηκε ανωτέρω, η αλτρουιστική συμπεριφορά – όπως και η προδιάθεση των ατόμων εν γένει να επιδεικνύουν εμπιστοσύνη στα έτερα άτομα που συναναστρέφονται -, αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα των ατόμων. Πέραν όμως της φυσικής προδιάθεσης αυτών να λειτουργούν αλτρουιστικά, η συμπεριφορά προς την κατεύθυνση αυτή θα μπορούσε να ενισχυθεί, αφενός μεν με την διαπαιδαγώγηση των ατόμων από μικρή ηλικία να υιοθετούν τον αλτρουισμό ως στάση ζωής στις συναλλαγές με τους συνανθρώπους τους, αλλά και μέσω της διαμόρφωσης τέτοιων κανόνων κοινωνικής συμπεριφοράς (social norms), αφετέρου δε, μπορεί η πολιτεία διά της δικαιοπραγωγικής της διαδικασίας να επιβραβεύει – όχι απαραίτητα υλικά - τις αλτρουιστικές συμπεριφορές. Αν και ο ισχύων νομικός «κανόνας» είναι να μην προβλέπεται επιβράβευση για τον αλτρουιστή πολίτη, παρόλα αυτά, ο αλτρουισμός αποτελεί ένα ανέξοδο νομικό υποκατάστατο σε σχέση με κοστοβόρους νομικούς κανόνες αναφορικά με την εσωτερικοποίηση εξωτερικών οφελών, εν συναρτήσει όμως πάντα με τον βαθμό του αλτρουισμού (Landes and Posner, 1977)⁴⁴.

Επιπλέον, δεδομένου ότι η κλίμακα του αλτρουισμού ποικίλλει ανάλογα με την στενότητα ή χαλαρότητα της κοινωνικής σχέσης μεταξύ του αλτρουιστή και του μέρους που είναι αποδέκτης της αλτρουιστικής συμπεριφοράς, θα μπορούσαμε να προτείνουμε ασφαλώς την μεγιστοποίηση της συνεργασίας μεταξύ των διαπραγματευόμενων μερών, ώστε να δημιουργηθεί μία πιο στενή και φιλική σχέση και με τον τρόπο αυτό να ενταθεί βαθμιαία ο επιδεικνυόμενος αλτρουισμός εκ μέρους του αλτρουιστή διαπραγματευτή (Leider, Mobius, Rosenblat and Do, 2007)⁴⁵. Προκειμένου δε να επιτευχθεί ο μέγιστος

⁴³ Βλ. Dawkins, R. (1976 1st ed. 1990 2nd ed.). *The Selfish Gene*, Oxford: Oxford University Press, σ. 65.

⁴⁴ Βλ. Landes, W. M. and Posner, R. A. (1977). “Altruism in Law and Economics”, *NBER Working Paper Series*, NBER Working Paper No. 217.

⁴⁵ Βλ. Leider, S., Mobius, M. M., Rosenblat, T. and Do, Q. (2007). ό.π.

βαθμός αλτρουισμού, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην αύξηση της επικοινωνίας μεταξύ των μερών (Andreoni and Rao, 2010)⁴⁶.

3.1.6 Στάση των ατόμων απέναντι στη δέσμευση

Τα άτομα πολλές φορές εμφανίζουν πρόβλημα δέσμευσης, δηλαδή αδυνατούν να επιτύχουν τους στόχους τους αφού χαρακτηρίζονται από μία εγγενή αδυναμία τους να πραγματοποιήσουν υποσχέσεις ή απειλές που χαρακτηρίζονται από αξιοπιστία (“credible promises and threats”). Η δε αδυναμία να πραγματοποιήσουν μία αξιόπιστη δέσμευση ή απειλή, λειτουργεί εις βάρος των ατόμων από τα οποία προέρχεται κατά την διαπραγμάτευση, αφού εκλαμβάνεται από την έτερη πλευρά ως εν γένει διαπραγματευτική αδυναμία (Βαρουφάκης, 2007)⁴⁷. Για τον λόγο αυτό εξάλλου, υπάρχουν οι λεγόμενοι μηχανισμοί δέσμευσης (“commitment devices”), οι οποίοι αποτελούν τρόπους υποβοήθησης των ατόμων προκειμένου να μεταβάλλουν τα κίνητρά τους σε τέτοιο βαθμό ώστε να ενισχύσουν την αξιοπιστία των υποσχέσεων ή των απειλών τους. Συχνά μάλιστα, οι εν λόγω μηχανισμοί εντοπίζονται στους κοινωνικούς θεσμούς και δημιουργούνται από αυτούς, με σκοπό να μεταβάλλουν τις αποδόσεις των εκάστοτε εναλλακτικών στρατηγικών των μερών, προάγοντας και καθιστώντας εν τέλει την κυρίαρχη στρατηγική τους ως βέλτιστη τόσο για τα ίδια τα άτομα όσο και για την κοινωνία. Με λίγα λόγια δηλαδή, διά της εξασφάλισης ευνοϊκών εκβάσεων των εν γένει διαφωνιών και διαπραγματεύσεων μεταξύ των μερών, διασφαλίζουν την ιδιωτική και την κοινωνική ωφέλεια ταυτόχρονα. Τέτοιο ρόλο δε, επιτελεί η κουλτούρα μιας κοινωνίας, στον πυρήνα της οποίας εντοπίζονται οι εκάστοτε ισχύουσες κοινωνικές αξίες και οι κανόνες δέουσας συμπεριφοράς των ατόμων.

Κυρίαρχα στοιχεία που χαρακτηρίζουν μία δέσμευση ως αξιόπιστη, άλλως πιστευτή, είναι να είναι αυτή κατανοητή (understandable), ορατή (visible) και μη αναστρέψιμη (irreversible). Αν λοιπόν μία δέσμευση συγκεντρώνει τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, τότε είναι πολύ πιθανό οι διαπραγματεύσεις να έχουν επιτυχή έκβαση, καθότι έτσι ενισχύεται η εμπιστοσύνη ως προς την σοβαρότητα του

⁴⁶ Βλ. Andreoni, J. and Rao, J. M. (2010). “The power of asking: How communication affects selfishness, empathy and altruism”, *NBER Working Paper Series*, NBER Working Paper No. 16373.

⁴⁷ Βλ. Βαρουφάκης, Γ. (2007). *Θεωρία Παιγνίων: Η Θεωρία που φιλοδοξεί να ενοποιήσει τις κοινωνικές επιστήμες*, Gutenberg, σ. 344.

διαπραγματευόμενου μέρους που πραγματοποιεί μια τέτοιου είδους δέσμευση και την αποφασιστικότητά του να προχωρήσει μέχρι το τέλος της διαπραγματευτικής διαδικασίας, αλλά και να τηρήσει τελικά την τελικώς επιτευχθείσα συμφωνία. Παραδείγματα αξιόπιστης δέσμευσης δε, αποτελούν τόσο οι επενδύσεις μεγάλης εμβέλειας που πραγματοποιούνται εκ μέρους των επιχειρήσεων, στο πλαίσιο της λογικής ότι επικυρώνουν την οιαδήποτε προφορική δέσμευση στην οποία έχουν προχωρήσει με μία πράξη, τοποθετώντας δηλαδή τα χρήματά τους (“you put your money where your mouth is”), όσο και οι ανακοινώσεις που γίνονται ενώπιον του Τύπου στα πλαίσια διαπραγματεύσεων που λαμβάνουν χώρα σε συλλογικό επίπεδο, αφού μετά απ’ αυτές δεσμεύονται και είναι δύσκολο να αποκλίνουν από τα ήδη ανακοινωθέντα.

Περαιτέρω, δέον να αναφερθεί ότι η δέσμευση μπορεί να ενσωματώνεται είτε σε μία υπόσχεση είτε σε μία απειλή. Όσον αφορά δε την απειλή, προκειμένου αυτή να είναι αξιόπιστη, δεν είναι απαραίτητο και να υλοποιηθεί. Η αίσθηση της απειλής που δημιουργείται στο έτερο μέρος αρκεί πολλές φορές για να εξυπηρετήσει η «απειλούσα» πλευρά τον σκοπό της και να επηρεάσει έτσι το «απειλούμενο» μέρος ως προς τις επιλογές, τις διαπραγματευτικές του κινήσεις και την εν γένει ακολουθούμενη στρατηγική του.

Εν συνεχεία, σύμφωνα με τους Dixit και Nalebuff, υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι προκειμένου να κατευθύνουμε τις κινήσεις που γίνονται σε μία διαπραγμάτευση, να προσπαθήσουμε δηλαδή να μεταβάλλουμε τις αναμενόμενες προσδοκίες της έτερης πλευράς αναφορικά με το πώς θα αντιδράσουμε στις δικές της ενέργειες. Αναφέρεται, ωστόσο, ότι αν πράγματι μεταβάλλουμε τον τρόπο αντίδρασής μας, η ενέργειά μας αυτή δεν θα επηρεάσει την έτερη πλευρά σημαντικά σε περίπτωση που και η ίδια ακολουθεί στρατηγικό τρόπο σκέψης και δράσης.

Οι προαναφερθέντες επιστήμονες λοιπόν, κάνουν λόγο για ένα μονοπάτι οκτώ (8) σκαλοπατιών που οδηγούν στην αξιοπιστία (“the eightfold path to credibility”) (Dixit and Nalebuff, 1993)⁴⁸, με τα στοιχεία αυτά να είναι τα εξής:

1. Η εδραίωση και διατήρηση της καλής φήμης. Όπως είναι φυσικό και ισχύει σε κάθε πτυχή της ζωής μας, η υπάρχουσα φήμη μας παίζει ιδιαίτερο ρόλο στις συναλλαγές μας εν γένει, αφού μας ακολουθεί παντού. Είναι σημαντικό λοιπόν να έχουμε δημιουργήσει

⁴⁸ Βλ. Dixit, A. and Nalebuff, B. (1993). *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, W.W. Norton & Company, New York, London, σ. 144-161.

μια φήμη που χαρακτηρίζεται από σοβαρότητα, σταθερότητα και αξιοπιστία χαρακτήρα (Rasmusen, 2001)⁴⁹.

2. *Η χρήση γραπτών συμφωνιών.* Εξίσου σημαντική είναι και η επιλογή των γραπτών συμφωνιών έναντι των προφορικών, καθόσον οι έγγραφες συμφωνίες δεσμεύουν και παράγουν έννομα αποτελέσματα.

3. *Η διακοπή της επικοινωνίας.* Ιδίως σε καταστάσεις όπου έχει εμφιλοχωρήσει δέσμευση που χαρακτηρίζεται ως μη αναστρέψιμη, κρίνεται σκόπιμη η διακοπή κάθε επικοινωνίας μεταξύ των μερών, αφού, εφόσον έχει ήδη υπάρξει η προρρηθείσα δέσμευση, δεν υπάρχει καμία ουσία συνέχισης της επικοινωνίας, γεγονός που ενισχύει και δίνει έμφαση στον μη αναστρέψιμο χαρακτήρα της δέσμευσης. Ωστόσο, επισημαίνεται ότι αν διακοπεί η επικοινωνία, το μέρος που προέβη στη μη αναστρέψιμη δέσμευση, δεν μπορεί να ελέγξει τις ενέργειες της έτερης πλευράς.

4. *Το «κάψιμο» των γεφυρών πίσω μας.* Η πρακτική αυτή απαντάται κυρίως σε στρατιωτικές τακτικές (Tzu, 2003)⁵⁰, όπου η – κατά κυριολεξία – καταστροφή των εκάστοτε διεξόδων, αποκλείει την δυνατότητα των στρατευμάτων να υποχωρήσουν. Στην καθημερινή ζωή δε, αυτό σημαίνει να αποκλείουμε κάθε συνδετικό κρίκο που μπορεί να μας οδηγήσει σε προηγούμενα βήματα, καθιστώντας την ενέργεια του αποκλεισμού αυτού πράξη ενίσχυσης της αξιοπιστίας μας εξ' ορισμού.

5. *Η εναπόθεση της έκβασης στην τύχη.* Ιδίως στις περιπτώσεις που υπάρχει ο κίνδυνος για την επέλευση ενός ζημιογόνου γεγονότος, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν κατά το δυνατόν περισσότερο οι πιθανότητες λάθους, μπορούμε να καλλιεργήσουμε στο έτερο μέρος το ισχυρό ενδεχόμενο – και όχι τη βεβαιότητα – ότι θα συντελεσθεί το ως άνω γεγονός. Να κινηθούμε δηλαδή στα πλαίσια της «ακροσφαλούς διπλωματίας» (“brinkmanship”) (Schelling, 1980)⁵¹.

6. *Μικρά βήματα.* Αν προκειμένου η απόσταση μεταξύ των μερών για το «χτίσιμο» της αξιοπιστίας δεν είναι πολύ μεγάλη, τότε δεν χρειάζεται να προβούμε σε ιδιαίτερα σημαντικές ενέργειες, παρά μόνο να κινηθούμε με μικρά και σίγουρα βήματα,

⁴⁹ Βλ. Rasmusen, E. (2001). “A Model of Negotiation, Not Bargaining: Explaining Incomplete Contracts”, *Harvard Law School*, Discussion Paper No. 324.

⁵⁰ Βλ. Tzu, S. (2003). *Η Τέχνη του Πολέμου*, Μετάφραση Ρένα Λέκκου - Δάντου, Εκδόσεις Περίπλους, σ. 90-91.

⁵¹ Βλ. Schelling, T. (1980). *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press, σ. 187.

αφήνοντας την μείωση αυτή της απόστασης και την πάροδο του χρόνου, να γεννήσουν την αξιοπιστία στον βαθμό που την χρειαζόμαστε.

7. *Ομαδική εργασία.* Η ομαδική εργασία, η εξωτερικότητά μας δι' αυτής προς το κοινωνικό σύνολο και η ενσωμάτωσή μας τελικά σε μια κοινωνική ομάδα, μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αξιοπιστία μας, όπως συμβαίνει επί παραδείγματι στις ομάδες απεξάρτησης.

8. *Ανάθεση σε εξουσιοδοτημένους φορείς διαπραγμάτευσης.* Αν προβούμε στην ανάθεση της διαπραγμάτευσης που μας αφορά σε συγκεκριμένο φορέα διαπραγμάτευσης, τότε, ενόψει του γεγονότος ότι ο τελευταίος αφενός εξειδικεύεται στις διαπραγματεύσεις εν γένει και αφετέρου, καθ' όλη τη διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας και μέχρι το τέλος αυτής θα ενεργεί για λογαριασμό μας σύμφωνα με τις ρητές εντολές μας, μη δυνάμενος – κατά συνέπεια – να παρεκκλίνει από αυτές, θα αυξήσει την αξιοπιστία μας, αφού θα καταστεί σαφές στο έτερο μέρος ότι είμαστε αποφασισμένοι να προσέλθουμε με σοβαρότητα στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων και προσβλέπουμε σε συγκεκριμένο στόχο ως προς την έκβασή τους.

3.1.7 Σημεία απειλής (*Threat points*)

Δεδομένου ότι, ως αναφέρθηκε και ανωτέρω στα πλαίσια της BATNA, τα μέρη έχουν – ή τουλάχιστον πρέπει να έχουν – εντοπίσει την καλύτερη εναλλακτική λύση που θα ακολουθήσουν αν δεν επιτευχθεί η συμφωνία διά της διαπραγμάτευσης ήδη πριν την έναρξη της διαπραγματευτικής διαδικασίας, η εναλλακτική αυτή, ουσιαστικά δηλαδή το ενδεχόμενο της διαφωνίας και τι έπεται αυτού, λειτουργεί για όλες τις πλευρές αρνητικά, ιδίως όμως για τη μία εξ' αυτών συνήθως έχει πιο αρνητική – ζημιογόνα διάσταση. Αυτή λοιπόν η εναλλακτική ονομάζεται «σημείο απειλής» (*threat* ή αλλιώς *disagreement point*) και λειτουργεί καθοριστικά ως προς την εξέλιξη και την τελική έκβαση που λαμβάνει μία διαπραγμάτευση. Σημειωτέον δε ότι, οι επιστήμονες που ασχολούνται με τη Θεωρία Παιγνίων, υποστηρίζουν ότι στην πραγματικότητα δεν υφίσταται ποτέ διαφωνία παρά μόνο η απειλή αυτής.

3.1.8 Κόστη συναλλαγής (*Transaction costs*)

Ως αναφέρθηκε και ανωτέρω στα πλαίσια του Θεωρήματος του Coase, τα συναλλακτικά κόστη (*transaction costs*) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις, όπως και στην επιστήμη των Οικονομικών εν γένει. Τα έξοδα συναλλαγών συνίστανται σε πολλών ειδών έξοδα, τα κυριότερα δε εξ' αυτών που

επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις και αποτελούν συνήθως εμπόδια, είναι τα εξής (Χατζής, 2012)⁵²:

1. *Κόστος έρευνας (Search costs)*. Τα έξοδα έρευνας είναι όλα εκείνα τα κόστη που απαιτούνται προκειμένου να γίνει η απαραίτητη έρευνα για την φύση και τις ανάγκες κάθε συναλλαγής που αφορά η εκάστοτε διαπραγμάτευση.

2. *Κόστος διαπραγμάτευσης (Bargaining Costs)*. Τα εν λόγω έξοδα αφορούν αυτό καθ' αυτό το κόστος που θα επιβαρύνει τα μέρη ώστε να λάβει χώρα μία διαπραγμάτευση μεταξύ τους.

3. *Κόστος εκτέλεσης (Enforcement costs)*. Τα έξοδα αυτά αποτελούν το κόστος εφαρμογής των συμφωνηθέντων. Εδώ μπορεί να εντάσσονται και τυχόν συμβολαιογραφικά έξοδα για την έγγραφη αποτύπωση της συμφωνίας στην οποία κατέληξαν τα μέρη κατά την διαπραγμάτευση.

4. *Κόστος επίβλεψης (Monitoring Costs)*. Τα έξοδα αυτής της κατηγορίας αφορούν τον έλεγχο και την εν γένει επίβλεψη τήρησης της επιτευχθείσας συμφωνίας διά της διεξαχθείσας διαπραγμάτευσης, γεγονός το οποίο είναι αναγκαίο καθότι οι συμφωνίες πρέπει να τηρούνται (“*pacta sunt servanda*”). Σημειώνεται ωστόσο ότι αν στο συμβόλαιο για την επικύρωση της συμφωνίας έχει υπάρξει συγκεκριμένος όρος – ρήτρα ή αν έχει καταρτισθεί το «τέλειο συμβόλαιο» (“*perfect contract*”), ήτοι αυτό που εμπεριέχει όρους προβλέποντας επιλύοντας κάθε πιθανό πρόβλημα που μπορεί να ανακύψει σχετικά με τη συμφωνία των μερών, μπορεί το εν λόγω συμβόλαιο να είναι εφαρμοστέο άνευ οιασδήποτε άλλης ενέργειας, να είναι δηλαδή “*self-enforced*”.

Περαιτέρω, αν τα συναλλακτικά κόστη εν γένει είναι υψηλά, τότε τα μέρη αν επιχειρήσουν να διαπραγματευτούν, δεν θα οδηγηθούν σε αμοιβαία επωφελείς συμφωνίες, αποτυγχάνοντας έτσι να κατανείμουν τους πόρους κατά τον βέλτιστο τρόπο, στόχος που είναι βασικός για την επίτευξη τόσο του ιδιωτικού όσο και κοινωνικού οφέλους. Παράλληλα δε, για τον λόγο αυτό, θα προστρέχουν συνεχώς στις δικαστικές αίθουσες προκειμένου να επιλύουν τις οιασδήποτε ανακύπτουσες διαφωνίες τους σχετικά με την προγενέστερη συμφωνία τους διά της διαπραγματευτικής οδού.

3.1.9 Διαπραγματευόμενα μέρη και Δικαιώματα Ιδιοκτησίας

Σύμφωνα με τους Calabresi και Melamed (Calabresi και Melamed, 1972)⁵³, η χρήση των κανόνων ενοχικού ή εμπράγματος δικαίου για την προστασία ενός

⁵² Βλ. Χατζής, Α. (2012). ό.π.

δικαιώματος - κανόνων που παρά το γεγονός ότι ανήκουν σε δύο διαφορετικούς κλάδους του Δικαίου, οι ίδιοι τους εξετάζουν σε κοινό πλαίσιο στην ανάλυσή τους -, εξαρτάται, εκτός από το ύψος των συναλλακτικών εξόδων, και από τον αριθμό των εμπλεκόμενων μερών που συμμετέχουν σε μία διαπραγμάτευση αλλά και από το πόσο καλά είναι ορισμένα τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα. Ειδικότερα, στην περίπτωση των εμπλεκόμενων μερών, αν ο αριθμός τους είναι μεγάλος, τότε, συνακόλουθα, αυξάνονται δραματικά τα συναλλακτικά κόστη αλλά και η δυνατότητα συνεννόησης μεταξύ τους καθίσταται ιδιαίτερα δυσχερής, οπότε και δεν ενδείκνυται η διαπραγμάτευση, καθώς, αν αυτή λάβει χώρα, θα είναι εξαιρετικά πιθανή η αποτυχία της. Από την άλλη πλευρά, αναφορικά με τα δικαιώματα ιδιοκτησίας, αν αυτά είναι επαρκώς ορισμένα και διακρίνονται από σαφήνεια - σε περίπτωση φυσικά που συντρέχουν και όλες οι υπόλοιπες προϋποθέσεις -, συστήνεται η προσπάθεια διαπραγμάτευσης, καθώς τα μέρη έχουν καθαρή εικόνα για τα εν λόγω δικαιώματα και δεν χρειάζονται την περαιτέρω διασαφήνισή τους.

3.2 Έκβαση των διαπραγματεύσεων

Οι διαπραγματεύσεις μπορούν να τυποποιηθούν ως προς την έκβασή τους σε τρεις (3) βασικές κατηγορίες: 1. *Win/Lose (Κερδίζω/Χάνεις)*. Στην εν λόγω κατηγορία, υπερισχύει το κέρδος της μίας διαπραγματευόμενης πλευράς έναντι της άλλης, η οποία και χάνει αντί να κερδίζει. Εδώ, δεδομένου ότι ελλείπει πλήρως το στοιχείο της συνεργασίας, επικρατεί άκρατος ανταγωνισμός μεταξύ των μερών, με αποτέλεσμα οι διαπραγματευόμενοι να παραλείπουν συνειδητά την ανταλλαγή πληροφοριών, προσπαθώντας ακόμα και να δημιουργήσουν λανθασμένες εντυπώσεις στο έτερο μέρος, γεγονός φυσικά που δεν τους οδηγεί στο αμοιβαία βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. 2. *Win/Win (Κερδίζω/Κερδίζεις)*. Η προκείμενη περίπτωση διαπραγματεύσεων είναι και αυτή που θεωρείται η πιο επιτυχής, καθότι δημιουργείται ωφέλεια για έκαστο των μερών. Η έκβαση αυτή δε οφείλεται στις συνεργατικές τακτικές που ακολουθούνται από τα εκάστοτε εμπλεκόμενα μέρη, την ουσιαστική επικοινωνία και τον διάλογο μεταξύ τους, όπως και την ειλικρινή τους διάθεση να επιτύχουν την επίλυση του διακυβευόμενου ζητήματος. Έτσι, εστιάζουν στο πρόβλημα που χρήζει επίλυσης,

⁵³ Calabresi, G. and Melamed, D. (1972). “Property Rules, Liability Rules and Inalienability: One View of the Cathedral”, *Faculty Scholarship Series - Yale Law School Faculty Scholarship*, Paper 1983.

έχοντας υπ' όψιν τους τα αμοιβαία συμφέροντά τους, χωρίς να εμμένουν και να καθοδηγούνται από εγωιστικές τάσεις. 3. Lose/Lose (Χάνω/Χάνεις). Στην τελευταία αυτή κατηγορία διαπραγματεύσεων, η έκβαση αυτών χαρακτηρίζεται από πλήρη αποτυχία, καθόσον τα μέρη δεν καταφέρνουν να έλθουν σε οιαδήποτε συμφωνία μεταξύ τους, γεγονός που σηματοδοτεί απώλειες για όλες τις πλευρές, ιδίως αν οι εναλλακτικές τους δεν υπερέβαιναν σε οφέλη την αναμενόμενη συμφωνία διά της διαπραγματευτικής οδού. Κατά τον τρόπο αυτό λοιπόν, απώλειες δεν έχουν μόνο τα άτομα, αλλά και η κοινωνία εν συνόλω (Τσαούση, 2013)⁵⁴.

Δέον δε να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με την Θεωρία Παιγνίων, ένα διαπραγματευτικό πρόβλημα θεωρείται ότι επιλύεται επιτυχώς, σύμφωνα με τα δεδομένα που προκύπτουν από την *Καμπύλη Αμοιβαίας Ωφέλειας (ΚΑΩ)*, όπου και αποτυπώνονται όλοι οι πιθανοί συνδυασμοί των ωφελειών που θα μπορούσαν να αποκομίσουν τα εμπλεκόμενα μέρη, εφόσον αυτά πετύχουν μία συμφωνία η οποία είναι αποτελεσματική. Μια συμφωνία δε, διέπεται από αποτελεσματικότητα «*όταν δεν υπάρχει αναδιανομή της πίτας ικανή να αυξήσει της ωφέλεια που αποκομίζει ο ένας παίκτης χωρίς να μειώσει την ωφέλεια που αποκομίζει ο άλλος. Ή, διαφορετικά, όταν εξαντλεί τις πιθανότητες για αμοιβαία οφέλη από περαιτέρω αναδιανομή (ή επαναδιαπραγμάτευση).*» (Βαρουφάκης, 2007)⁵⁵.

3.3 Συμβουλές επιτυχούς διαπραγμάτευσης

Πέραν της προεκτεθείσας συστηματοποίησης της διαδικασίας των διαπραγματεύσεων και των παραγόντων που επηρεάζουν άμεσα τις διαπραγματεύσεις, διά των οποίων και μπορούν να συναχθούν πολλές πληροφορίες για το πώς μπορούμε να διαπραγματευτούμε επιτυχώς για ένα διακυβευόμενο ζήτημα, υπάρχουν και «μυστικά», ήτοι ορισμένες συμβουλές που βοηθούν τα διαπραγματευόμενα μέρη στην εφαρμογή της στρατηγικής τους. Οι συμβουλές αυτές δε, προκύπτουν ωσαύτως από την εξέταση των διαπραγματεύσεων τόσο σε επιστημονικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο.

Συγκεκριμένα, οι εκάστοτε διαπραγματευτές, θα πρέπει να εντοπίσουν προσερχόμενοι στην διαπραγμάτευση ποια είναι η διαπραγματευτική κλίμακα εντός της οποίας μπορεί να κινηθούν τα μέρη προκειμένου να επιτύχουν μία συμφωνία. Πρέπει δηλαδή να έχουν υπ' όψιν τους την Πιθανή Ζώνη Διαπραγμάτευσης [“Zone of Possible Agreement (ZOPA)”], στην άκρη της οποίας βρίσκονται οι τιμές για τις οποίες

⁵⁴ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). ό.π., σ. 118-119.

⁵⁵ Βλ. Βαρουφάκης, Γ. (2007). ό.π., σ. 351.

επιφυλάσσονται όλα τα μέρη, η δε μέση αυτής αποτελεί το εύρος εντός του οποίου μπορούν αυτά να διαπραγματευτούν. Σκόπιμο δε κρίνεται να αφήσουμε τον έτερο συνομιλητή μας να θέσει τις τιμές της ζώνης διαπραγμάτευσης, αφού έτσι θα διακρίνουμε τις διαθέσεις τους αποκτώντας πλεονέκτημα. Σημειωτέον δε ότι δύναται να υπάρξουν διάφορες συμφωνίες ως λύσεις της εκάστοτε διαπραγμάτευσης, οι οποίες βρίσκονται εντός της ανωτέρω Ζώνης και γίνονται δεκτές απ’ όλα τα μέρη. Οι διαπραγματευόμενοι, επίσης, θα πρέπει να γνωρίζουν ότι, όταν η εκάστοτε διενεργηθείσα διαπραγμάτευση επηρεάζεται και πρέπει να αντιμετωπίσει ταυτόχρονα και πλείστα άλλα ζητήματα (“multi-issue bargaining”), είναι εξαιρετικά δυσχερές τόσο η διαπραγματευτική διαδικασία εν συνόλω, όσο και η πιθανολόγηση του αποτελέσματός της.

Εν συνεχεία, αν ένα άτομο χαρακτηρίζεται από εμπειρία στο πεδίο των διαπραγματεύσεων, γνωρίζει ότι θα πρέπει να αποφεύγει να αποφασίζει άμεσα περί ζητημάτων με καθοριστική σημασία, καθότι είναι ιδιαίτερα μεγάλη η πίεση που νιώθει ένα άτομο σε ψυχολογικό επίπεδο όταν καλείται να αποφασίσει σε σύντομο χρονικό διάστημα, πίεση που στοχεύει κυρίως στην καλοσύνη του και εν τέλει στην υποχώρησή του (“agreement bias”). Αντίθετα, αν το επιτρέπουν οι συνθήκες, θα πρέπει να αποστασιοποιούνται λίγο τόσο χρονικά όσο και τοπικά, ώστε να ανασυγκροτούνται και να λαμβάνουν την απόφασή τους με καθαρή σκέψη.

Κοινό μυστικό επιτυχών διαπραγματεύσεων δε, αποτελεί το γεγονός ότι δεν θα πρέπει να αρκούμαστε μόνο σε μία συμφωνία, αλλά θα πρέπει να επιδιώκουμε την δέσμευση εκ μέρους του έτερου διαπραγματευόμενου όσον αφορά την εν λόγω συμφωνία, αφού είναι υψίστης σημασίας οι βάσεις της σχέσης των εμπλεκόμενων μερών να στηρίζονται στην ειλικρίνεια, την σταθερότητα και την εμπιστοσύνη. Η άποψη αυτή μάλιστα, αποτυπώνεται με αξιωματικό χαρακτήρα στη Θεωρία Διαπραγματεύσεων με τη φράση “*Don’t be satisfied with an agreement – Get a commitment!*”.

Ο Richard Shell, από την άλλη πλευρά, στη «μάχη» εκμείωσης μιας δέσμευσης εκ μέρους του έτερου διαπραγματευόμενου μέρους, μας συμβουλεύει να οριοθετούμε το ζήτημα με τέτοιον τρόπο, ώστε να υπάρχει ο κίνδυνος κάποιου είδους απώλειας σε περίπτωση που δεν τηρηθούν τα συμφωνηθέντα εκ μέρους τόσο της έτερης πλευράς όσο και ημών (Shell, 2018 3rd ed.)⁵⁶. Έτσι λοιπόν, όλες οι πλευρές θα έχουν κίνητρο να τηρήσουν τη συμφωνία και όχι να την αθετήσουν μετέπειτα. Ωστόσο, θα πρέπει να

⁵⁶ Βλ. Shell, R. (2018 3rd ed.), ό.π.

αποφεύγουμε να αναλαμβάνουμε δεσμεύσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από υπερβολές, αφορούν μόνο εμάς χωρίς να εισάγουν κάποια υποχρέωση για την έτερη πλευρά, δεν περιέχουν πληροφορίες που κρίνονται ως σημαντικές και δεν είναι εύκολα υλοποιήσιμες.

Όταν διαπραγματευόμαστε, επίσης, πρέπει να γνωρίζουμε ότι είναι απαραίτητο να προβαίνουμε σε συγκεκριμένες προσφορές, καθότι μία συγκεκριμένη προσφορά ενσωματώνει περισσότερη πειστικότητα. Πέραν αυτού δε, για τον ίδιο λόγο, η προσφορά αυτή κρίνεται σκόπιμο να είναι έγγραφη αντί προφορική, ενώ παράλληλα, πρέπει να γνωρίζουμε και τον τρόπο με τον οποίο θα την γνωστοποιήσουμε στο έτερο μέρος, προσδιορίζοντας επί παραδείγματι μία προθεσμία εντός της οποίας πρέπει αυτό να αποφασίσει και να απαντήσει (“fading opportunity”).

Σημαντικό ακόμα είναι, ανάλογα με το είδος της διαπραγμάτευσης, να ακολουθούμε συγκεκριμένες τακτικές. Στις εμπορικές συναλλαγές, φερ' ειπείν, έχουμε τη δυνατότητα να είμαστε περισσότερο επιθετικοί τάσσοντας περιορισμένες προθεσμίες και δίνοντας τελεσίγραφα, ενώ στις οικογενειακές και φιλικές σχέσεις, είναι καλύτερο να είμαστε περισσότερο συνεργατικοί, προωθώντας έτσι την φιλική και άμεση λύση του ζητήματος. Επιπλέον, πρέπει να γνωρίζουμε ότι, εκτός απ' όσα μπορεί να εκθέτουμε στο άλλο μέρος της διαπραγμάτευσης διά της συζητήσεως, μεγάλη σημασία έχει και η σιωπή μας αλλά και η γλώσσα του σώματός μας (η στάση μας, οι κινήσεις μας κλπ.), αφού μπορούμε δι' αυτών να στείλουμε κατάλληλα μηνύματα στους έτερους διαπραγματευτές, είτε κινδυνεύοντας να «προδώσουμε» την στρατηγική μας, είτε προκειμένου να τους επηρεάσουμε προς όφελός μας ως προς την δική τους επιλεγείσα στρατηγική (Τσαούση, 2013)⁵⁷.

Περαιτέρω, προκειμένου να είμαστε κατάλληλα προετοιμασμένοι προσερχόμενοι στην διαπραγματευτική διαδικασία, ιδίως όταν είναι άμεση και αυτοπρόσωπη, είναι αναγκαίο, εκτός της στρατηγικής που έχουμε αποφασίσει να ακολουθήσουμε, να έχουμε δημιουργήσει και τις κατάλληλες τεχνικές που θα εξυπηρετήσουν την στρατηγική μας αυτή και θα μας διευκολύνουν σε τυχόν ανακύπτοντα προβλήματα. Να έχουμε σκεφτεί δηλαδή εκ των προτέρων τους διαλόγους, πώς θέλουμε να εκκινήσουμε τη συζήτηση και με ποιες συγκεκριμένες φράσεις (entrance lines), αλλά να έχουμε προετοιμάσει και συγκεκριμένες ατάκες αν θελήσουμε να λήξουμε άμεσα τη συζήτηση (exit lines).

⁵⁷ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). ό.π., σ. 143-145.

Μεγάλη σημασία έχει επίσης το να αντιμετωπίζουμε κάθε διαπραγμάτευση ως μία νέα και ξεχωριστή διαπραγμάτευση, ανεξάρτητα με τον βαθμό εμπειρίας που έχουμε επί αυτών εν γένει, όπως και να συνδιαλεγόμαστε βασιζόμενοι σε αντικειμενικά κριτήρια που δύσκολα μπορεί να αμφισβητήσει, αντικρούσει και απορρίψει η έτερη πλευρά. Κρίσιμο δε είναι να αναζητούμε το κατά περίπτωση συγκριτικό μας πλεονέκτημα έναντι της έτερης πλευράς και όχι να επιλέγουμε την στρατηγική μας με βάση τα πλεονεκτήματα που φέρουμε εν γένει.

Επιπλέον, στην περίπτωση που το διακύβευμα της διαπραγμάτευσης έχει στη συνείδησή μας την ίδια αξία με τη διατήρηση της σχέσης μας με το έτερο διαπραγματευόμενο μέρος, τότε μπορούμε να προάγουμε την διευκόλυνση της τελικής έκβασης είτε οι ίδιοι μοιράζοντας στη μέση τη διαφορά που προκύπτει από την Πιθανή Ζώνη Διαπραγμάτευσης, είτε να αναθέσουμε σε κάποιον ειδικό να εκτιμήσει την κατάσταση, διαμορφώνοντας κατά τρόπο ουδέτερο τη συμφωνία. Στην εν λόγω περίπτωση, μάλιστα, λύση μπορεί να αποτελέσει και η επίτευξη αρχικά μιας αμοιβαία αποδεκτής συμφωνίας, την οποία θα ακολουθήσει μία ή περισσότερες έτερες συμφωνίες που θα συγκλίνουν στην αύξηση των οφελών όλων των πλευρών (Howard, 1982)⁵⁸.

Εξαιρετικής σημασίας για την επιτυχία των διαπραγματεύσεων, εκτός από τα εγγενή χαρακτηριστικά που συγκεντρώνουν στο πρόσωπό τους οι εκάστοτε διαπραγματευτές, είναι και να διαθέτουν οι τελευταίοι και επιστημονική κατάρτιση σχετικά με τις διαπραγματεύσεις και όχι να επαναπαύονται μόνο στην εμπειρική τους γνώση περί αυτών. Η κατάρτιση αυτή δε, θα ενισχύσει την πειθαρχία του εν λόγω ατόμου ως διαπραγματευτή (Collins, 2001)⁵⁹.

Τέλος, τα διαπραγματευόμενα μέρη, προκειμένου να θέσουν τα θεμέλια μιας διαπραγμάτευσης με υψηλές πιθανότητες επιτυχίας, πρέπει να κινούνται σε συνεργατικά πλαίσια, αναζητώντας μία αμοιβαία αποδεκτή, επωφελή και δίκαιη λύση στη μεταξύ τους διαφωνία. Ουσιαστικά δηλαδή, κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης πρέπει να επικεντρώνονται και να δρουν με γνώμονα τα συμφέροντά τους και όχι με βάση τη θέση τους ως αντιπάλων μερών (“side by side” και όχι “face to face”).

⁵⁸ Βλ. Howard, R. (1982). *The Art and Science of Negotiation*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England.

⁵⁹ Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. New York: Harper Business, σ. 12 και 38.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΔΙΚΑΙΟ

4.1 Η λειτουργία του νόμου στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων

Δεδομένου ότι όλες οι συναλλαγές στην καθημερινότητά μας γίνονται στη σκιά του νόμου (“in the shadow of the law”), δεν θα μπορούσαν οι διαπραγματεύσεις να αποτελούν εξαίρεση σ’ αυτόν τον κανόνα (Cooter et al., 1982)⁶⁰. Συγκεκριμένα, όπως υποστηρίχθηκε και από τους Baird, Gertner και Picker (Baird et al, 1994)⁶¹, «Πολλοί κανόνες δικαίου δεν επηρεάζουν την ίδια τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, αλλά τις εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται στον κάθε συμβαλλόμενο (σε σχέση πάντοτε με τη συνέχιση της διαπραγμάτευσης)». Επομένως, οι δικαιοκοί κανόνες, στην πραγματικότητα, επιτελούν τη λειτουργία «εναλλακτικών εξόδων» (“exit options”) για τα διαπραγματευόμενα μέρη, επιτρέποντάς τους να εγκαταλείψουν την διαπραγματευτική διαδικασία μονόπλευρα και σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο επιθυμούν (Sutton, 1986, όπως επίσης και Baird and Picker, 1991)⁶².

4.2 Πεδία Δικαίου επιδεκτικά διαπραγμάτευσης

Δεδομένης της φύσεως των διαπραγματεύσεων και του κυρίου στόχου τους να επιτευχθεί συμφωνία μεταξύ των μερών, οι διαπραγματεύσεις – υπό τις προϋποθέσεις που αναλύθηκαν εκτενώς ανωτέρω – διεξάγονται κυρίως στο πλαίσιο των ιδιωτικών συναλλαγών, όπου και έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Πράγματι, λαμβανομένου υπ’ όψιν του γεγονότος ότι κυρίαρχη αρχή που διέπει το Αστικό Δίκαιο είναι η αρχή της ιδιωτικής αυτονομίας και της ελευθερίας των συμβάσεων, δεν θα μπορούσαν να ελλείπουν οι διαπραγματεύσεις ως προγενέστερο στάδιο της κατάρτισης

⁶⁰ Βλ. Cooter, R., Marks, S. and Mnookin, R. (1982). ό.π.

⁶¹ Βλ. Baird, D., Gertner, R. and Picker R. (1994). *Game Theory and the Law*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England, σ. 28.

⁶² Βλ. Sutton, J. (1986). “Non-Cooperative Bargaining Theory: An Introduction”. *Review of Economic Studies*, Vol. 53, No. 5, pp. 709-724, όπως επίσης και Baird, D. and Picker R. (1991). “A Simple Non-Cooperative Bargaining Model of Corporate Reorganizations”, *Journal of Legal Studies*, University of Chicago Press, Vol. 20, pp. 311-349.

μίας σύμβασης. Γι' αυτό εξάλλου η δικαιική ρύθμιση περί των διαπραγματεύσεων περιλαμβάνεται στις Γενικές Αρχές του Αστικού Δικαίου, όσον αφορά την ελληνική έννομη τάξη.

Από την άλλη πλευρά ωστόσο, οι διαπραγματεύσεις μπορούν να επιλύσουν - τουλάχιστον σε ένα πρώτο επίπεδο, πριν την προσφυγή στις δικαστικές αίθουσες - κάθε εκάστοτε ανακύπτουσα διαφωνία μεταξύ των μερών περί του αντικειμένου της συμβατικής τους σχέσης. Ωστόσο, ενόψει της οικονομικής σημασίας ή της ευαίσθητης φύσης που έχουν ορισμένες υποθέσεις για όλα τα μέρη και της αποδεικτικής δυσχέρειας σε δικαστικό επίπεδο άλλων διαφορών, ενδείκνυται και προτιμάται γι' αυτές η χρήση της διαπραγματευτικής οδού.

Ειδικότερα, πεδία δικαίου επιδεκτικά διαπραγμάτευσης στην Ελλάδα - αλλά και διεθνώς - μπορούν να αποτελέσουν διαφορές που ανάγονται στο Εργατικό, το Εμπορικό και το Τραπεζικό Δίκαιο, αφού τα μέρη θα μπορούσαν κατά τον τρόπο αυτό - και εφόσον συντρέχουν όλα τα στοιχεία που καθιστούν την διαπραγμάτευση δυνατή - να επιλύσουν τις μεταξύ τους διαφορές λιγότερο συγκρουσιακά, ήτοι χωρίς δικαστική διαμάχη, σε λιγότερο χρόνο, αλλά και με τις λιγότερες δυνατές απώλειες για έκαστο των μερών, αφού μπορούν δυνητικά να καταλήξουν σε μία συμφωνία με οφέλη για όλες τις πλευρές. Αντίστοιχα, και στο πεδίο του Αστικού Δικαίου, όλες οι διαφορές που προκύπτουν και έχουν αστικό χαρακτήρα θα μπορούσαν εν δυνάμει να αποτελέσουν πρόσφορα πεδία επιδεκτικά διαπραγμάτευσης, ενόψει της ιδιαίτερης ισχύος της πρωτοβουλίας των μερών. Ενδεικτικά δε, αναφέρονται οι διαφορές που προκύπτουν από τις διατάξεις περί του γειτονικού δικαίου (άρθρα 1003-1031 ΑΚ) αλλά και του οικογενειακού δικαίου (άρθρα 1346-1694 ΑΚ), στο πλαίσιο των οποίων κρίνεται ως ιδιαίτερα βοηθητική η διενέργεια διαπραγματεύσεων μεταξύ των μερών, καθότι δίνει τη δυνατότητα στα μέρη να επιλύσουν τις οποιεσδήποτε διαφορές τους συνεργατικά, άμεσα και αμοιβαία επωφελώς, δίνοντάς τους ταυτόχρονα την δυνατότητα κατ' αυτόν τον τρόπο, να αποφύγουν κατά το δυνατόν περισσότερο την έκθεση της διαφοράς τους ενώπιον των Δικαστηρίων, διαφυλάσσοντας έτσι την διαπροσωπική τους επικοινωνία και σχέση (Τσαούση, 2013)⁶³. Τέλος, οι διαπραγματεύσεις μπορούν να τύχουν εφαρμογής και στις αδικοπραξίες (άρθρα 914-938 ΑΚ), με ιδιαίτερη έμφαση στα τροχαία ατυχήματα, καθότι όλες οι πλευρές μπορούν να επιτύχουν μία συμφωνία που να είναι ευμενέστερη και αμοιβαίως αποδεκτή από τα μέρη, ενόψει της υφιστάμενης

⁶³ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). ό.π, σ. 178-180.

αβεβαιότητας περί της δικαστικής κρίσης σε περίπτωση που η υπόθεση κατέληγε στα χέρια της Δικαιοσύνης.

4.3 Διαπραγματεύσεις και Εξωδικαστικός Συμβιβασμός

Προκειμένου να είναι δυνατός ο εξωδικαστικός συμβιβασμός εν γένει, είναι απαραίτητη η ύπαρξη σχετικού νομοθετικού πλαισίου. Έτσι, Διαμεσολάβηση θεσπίστηκε αρχικά στην Ελλάδα με τον Ν. 3898/2010 και πρόσφατα με τον Ν. 4512/2018 (κατωτέρω γίνεται εκτενής αναφορά στο θεσμό της διαμεσολάβησης), ενώ με τον Ν. 4469/2017, στα πλαίσια και εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που έπληξε την Ελλάδα ήδη από το έτος 2010, εισήχθη εξωδικαστικός μηχανισμός ρύθμισης οφειλών επιχειρήσεων, οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζονται μεν ως βιώσιμες, πλην όμως έχουν καταστεί υπερχρεωμένες. Οι διαπραγματεύσεις δε, ειδικότερα, σχετίζονται με τον εξωδικαστικό συμβιβασμό στα πλαίσια του ερωτήματος που τίθεται αν είναι προσφορότερη η προσφυγή στη δικαστική διαδικασία ή η επίλυση της υφιστάμενης διαφοράς σε εξωδικαστικό επίπεδο.

Το ερώτημα αυτό έχει μελετηθεί επιστημονικά από την Θεωρία Παιγνίων. Συγκεκριμένα, έχουν αναπτυχθεί μέθοδοι ποσοτικού χαρακτήρα που στοχεύουν στην παράλληλη ανάλυση τόσο της πιθανής έκβασης μιας δικαστικής διαδικασίας, όσο και της έκβασης που μπορεί να υπάρξει σε περίπτωση που η ίδια διαφωνία επιλυθεί στα πλαίσια του εξωδικαστικού συμβιβασμού διά διαπραγματεύσεων. Πράγματι, η γνώση συγκεκριμένων μεθόδων προκειμένου τα μέρη να αποφασίσουν αν θα προσφύγουν είτε σε δίκη είτε στον εξωδικαστικό συμβιβασμό για την επίλυση μίας διαφοράς, είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού, αν τα μέρη δεν μπορούν να εκτιμήσουν σωστά τα δεδομένα ώστε να εντοπίσουν τα πιθανά ενδεχόμενα έκβασης κάθε μίας οδού, τότε είναι βέβαιο ότι, αφενός θα αποτύχουν να λάβουν τη σωστή απόφαση και αφετέρου, θα αποτύχουν να επιλέξουν την καλύτερη στρατηγική. Αν ακολουθήσουν την εξωδικαστική οδό δε, δεν θα δύνανται να επιχειρήσουν διαπραγματεύσεις που θα έχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα για τους ίδιους.

Οι προαναφερθείσες μέθοδοι στοχεύουν στην ανάλυση των υφιστάμενων δεδομένων όσον αφορά τρεις (3) τομείς, ήτοι την εκτιμώμενη πορεία και έκβαση της εκδίκασης (*“litigation valuation”*), την βελτιστοποίηση του εξωδικαστικού συμβιβασμού (*“settlement optimization”*) και τέλος, την εκτίμηση και αντιμετώπιση των κινδύνων που συνοδεύουν τις εκάστοτε ένδικες αξιώσεις (*“legal claims risk management”*). Το μεγαλύτερο πρόβλημα που εντοπίζεται κατά την ανάλυση των εξωδικαστικών συμβιβασμών είναι ο πολύπλοκος μαθηματικός υπολογισμός των

αντικειμένων νομικής και οικονομικής φύσης, γεγονός που πολλές φορές οδηγεί τα μέρη σε υπό-άριστες (sub-optimal) αποφάσεις, ιδίως στην περίπτωση που αδυνατούν να αξιολογήσουν δεόντως την ως άνω πολυπλοκότητα. Δέον επίσης να αναφερθεί ότι, μέθοδοι ποιοτικού χαρακτήρα, όπως επί παραδείγματι οι στατιστικές μελέτες που αφορούν την έκβαση συναφών υποθέσεων, κρίνεται μεν ως χρήσιμη ως ένα επίπεδο αλλά όχι και ασφαλής άνευ της συνδρομής έτερης μελέτης ποσοτικού χαρακτήρα, καθότι από το πρώτο είδος μελετών συχνά ελλείπουν σημαντικά στοιχεία ώστε να προκύψει μια πραγματικά ολοκληρωμένη μελέτη.

Τέλος, προκειμένου να αναλύσουμε τις επιλογές μας και τις πιθανές εκβάσεις είτε μιας δίκης είτε ενός εξωδικαστικού συμβιβασμού, χρησιμοποιείται κατ' εξοχήν η ανάλυση διά δένδροδιαγραμμάτων ("decision tree analysis"), σύμφωνα με τα οποία αναπαρίστανται γραφικά οι εναλλακτικές επιλογές των μερών με όλα τα αριθμητικά δεδομένα που τις συνοδεύουν. Έτσι, υποβοηθούνται τα μέρη να λάβουν τις καλύτερες δυνατές επιλογές ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση, καθότι μέσα από την διαδικασία οπισθογενούς επαγωγής που ακολουθείται ("*backwards induction*") μπορούμε να καταλήξουμε στην αναμενόμενη αξία της διαφοράς που αφορά το κάθε μέρος και για κάθε περίπτωση (Victor, 1988 and 2001)⁶⁴. Έπειτα δε, ιδίως στις περιπτώσεις αποζημιώσεων, καθίσταται δυνατός ο υπολογισμός της τελικής αναμενόμενης χρηματικής αξίας ["expected monetary value" (EMV)] του εξωδικαστικού συμβιβασμού, άλλως "settlement value", βάσει της οποίας μπορούν να τεθούν οι τιμές επιφύλαξης της ζώνης διαπραγμάτευσης (ZOPA), ώστε τελικά να προχωρήσουν τα μέρη στην αναζήτηση και τον εντοπισμό της Καλύτερης Εναλλακτικής Έναντι Προσφερόμενης Συμφωνίας («ΚΕΛΕΠΣΥ», άλλως "BATNA") και να καταφέρουν να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική που θα τους αποφέρει τα μέγιστα δυνατά οφέλη. Σημειώνεται, εν κατακλείδι, ότι, σε ορισμένες περιπτώσεις, ακόμα κι αν δεν υπάρχουν ιδιαίτερες πιθανότητες επιτυχίας διά της δικαστικής οδού, έχει παρατηρηθεί ότι η προσφυγή σε αυτήν εκ μέρους του ενός μέρους, λειτουργεί ως μέσο πίεσης και διαπραγματευτικό όπλο, βοηθώντας τελικά το μέρος αυτό στις διαπραγματεύσεις και

⁶⁴ Βλ. Victor, M. (1988 and 2001). "Interpreting a Decision Tree Analysis of a Lawsuit". Διαθέσιμο στο <https://www.litigationrisk.com> (τελευταία πρόσβαση 08/02/2019).

στην επίτευξη ιδιαίτερα συμφέροντος για το ίδιο αποτέλεσμα εξωδικαστικού συμβιβασμού (Gong and McAfee, 2000)⁶⁵.

4.4 Διαπραγματεύσεις και Διαμεσολάβηση

Η διαμεσολάβηση υφίσταται ως θεσμός στην Ελλάδα ήδη από το έτος 2010 με τον Ν. 3898/2010 ως προαιρετική διαδικασία για την επίλυση ιδιωτικών διαφορών. Πρόσφατα μάλιστα, επαναπροσδιορίστηκε ο θεσμός με έκδοση νέου νόμου, ήτοι του Ν. 4512/2018, με τον οποίο θεσπίστηκε υποχρεωτικότητα εφαρμογής της διαμεσολάβησης για την επίλυση συγκεκριμένων ιδιωτικών διαφορών πριν την κατάληξη των υποθέσεων αυτών στις δικαστικές αίθουσες - και μάλιστα επί ποινή απαραδέκτου αν αυτή δεν προηγηθεί - υπό τον δικαιολογητικό λόγο αφενός της ελάφρυνσης των δικαστηρίων και της άμεσης και αποτελεσματικότερης απονομής της δικαιοσύνης, καθότι παρατηρείται υπερφόρτωση της δικαστηριακής ύλης με αποτέλεσμα να λιμνάζουν οι υποθέσεις και να υφίσταται εν γένει αργοπορία στην απονομή της Δικαιοσύνης, αλλά και του γεγονότος ότι οι εντασσόμενες στην υποχρεωτική διαμεσολάβηση διαφορές, δύνανται πραγματικά λόγω της φύσης τους να επιλυθούν συμβιβαστικά, προωθώντας έτσι συνεργατικές επιλύσεις των εν θέματι διαφορών.

Ειδικότερα, οι διαφορές οι οποίες υπήχθησαν στην υποχρεωτική διαμεσολάβηση αναφέρονται στο άρθρο 182 του ανωτέρω νόμου και είναι οι εξής: «α) Οι διαφορές ανάμεσα στους ιδιοκτήτες ορόφων ή διαμερισμάτων από τη σχέση οροφοκτησίας, οι διαφορές από τη λειτουργία απλής και σύνθετης κάθετης ιδιοκτησίας, οι διαφορές αφενός ανάμεσα στους διαχειριστές ιδιοκτησίας κατ' ορόφους και κάθετης ιδιοκτησίας και αφετέρου στους ιδιοκτήτες ορόφων, διαμερισμάτων και κάθετων ιδιοκτησιών, καθώς επίσης και διαφορές που εμπίπτουν στο ρυθμιστικό πεδίο των άρθρων 1003 έως 1031 του ΑΚ. β) Οι διαφορές που αφορούν απαιτήσεις αποζημίωσης οποιασδήποτε μορφής για ζημίες από αυτοκίνητο, ανάμεσα στους δικαιούχους ή τους διαδόχους τους και εκείνους που έχουν υποχρέωση για αποζημίωση ή τους διαδόχους τους, όπως και απαιτήσεις από σύμβαση ασφάλισης αυτοκινήτου, ανάμεσα στις ασφαλιστικές εταιρείες και τους ασφαλισμένους ή τους διαδόχους τους, εκτός αν από το ζημιόγono συμβάν επήλθε θάνατος ή σωματική βλάβη. γ) Οι διαφορές από αμοιβές του άρθρου 622Α του ΚΠολΔ. δ) Οι οικογενειακές διαφορές, εκτός από αυτές της παραγράφου 1 περιπτώσεις α', β' και γ' και της παραγράφου 2 του άρθρου 592 ΚΠολΔ. ε) Οι διαφορές που αφορούν σε

⁶⁵ Βλ. Gong, J. and McAfee, P. (2000). "Pretrial Negotiation, Litigation and Procedural Rules", *Economic Inquiry*, Vol. 38, No. 2, pp. 218-238.

απαιτήσεις αποζημίωσης ασθενών ή των οικείων τους σε βάρος ιατρών, οι οποίες ανακύπτουν κατά την άσκηση της επαγγελματικής δραστηριότητας των τελευταίων. στ) Οι διαφορές που δημιουργούνται από την προσβολή εμπορικών σημάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, βιομηχανικών σχεδίων ή υποδειγμάτων. ζ) Οι διαφορές από χρηματιστηριακές συμβάσεις. 2.Α. Εξαιρούνται από την υποχρεωτική υπαγωγή σε διαμεσολάβηση της αμέσως προηγούμενης παραγράφου 1Α: α) η κύρια παρέμβαση που ασκείται σε συνάφεια με το αντικείμενο των διαφορών αυτών, β) οι διαφορές στις οποίες διάδικο μέρος είναι το Δημόσιο ή Ο.Τ.Α. ή Ν.Π.Δ.Δ. γ) οι διάδικοι που δικαιούνται νομικής βοήθειας κατά το ν. 3226/2004, όπως ισχύει, ή στους οποίους παρέχεται το ευεργέτημα της πενίας κατά τα άρθρα 194 και 195 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας, δ) οι δίκες οι σχετικές με την εκτέλεση, ε) η ανακοπή των άρθρων 632 και 633 παρ. 2 ΚΠολΔ, στ) κάθε άλλη περίπτωση στην οποία δεν προβλέπεται αναστολή εκτέλεσης κατά τις κείμενες διατάξεις του νόμου, ζ) οι διαφορές του ν. 3869/2010, η) οι διαταγές πληρωμής.».

Ωστόσο, στην αιτιολογική έκθεση του νόμου αναφορικά με το συγκεκριμένο άρθρο, ουδεμία μνεία γίνεται για τους λόγους που οδήγησαν τον νομοθέτη στην θέσπιση της υποχρεωτικότητας έναντι του προαιρετικού χαρακτήρα που επικρατούσε με το προϊσχύσαν καθεστώς του Ν. 3898/2010, παρά παρατίθενται μόνο λόγοι για τους οποίους η εν λόγω υποχρεωτικότητα είναι επιτρεπτή και σύμφωνη με το ενωσιακό δίκαιο (Ποδηματά κ.ά., 2018)⁶⁶. Ενόψει μάλιστα τόσο των έντονων αντιρρήσεων που προήλθαν από τους δικαστικούς και δικηγορικούς κύκλους υπό το έρεισμα της αντισυνταγματικότητας της διάταξης που αφορά την υποχρεωτικότητα της διαμεσολάβησης, καθότι δεν προκύπτει από την ελεύθερη βούληση των μερών και αυξάνει το κόστος της δικαιοσύνης καθιστώντας δυσχερέστερη την πρόσβαση σε αυτήν για τους πολίτες, όσο και της ανετοιμότητας των δικαστηρίων να διαχειρισθούν την εν λόγω τροποποίηση, με μεταγενέστερο νόμο, ήτοι με το άρθρο 19 του Ν. 4566/2018, αναστάλη ο υποχρεωτικός της χαρακτήρας για ένα (1) έτος και συγκεκριμένα, μέχρι την 16-09-2019. Σύμφωνα δε με το άρθρο 180 του ίδιου νόμου, «Στη διαδικασία της διαμεσολάβησης, εκτός από τις διαφορές που αναφέρονται στο άρθρο 182 του παρόντος, μπορούν να υπαχθούν και οι αστικές και εμπορικές διαφορές ιδιωτικού δικαίου,

⁶⁶ Βλ. Ποδηματά, Ε., Γιαννόπουλος, Π., Καραμέρος, Στ. και Μποροδήμος, Π. Επιμέλεια: Δικηγορικός Σύλλογος Σερρών (2018). *Υποχρεωτική Διαμεσολάβηση (Ν. 4512/2018): Αποτίμηση του Θεσμού και Βασικά Ερμηνευτικά Ζητήματα. Πρακτικά Ημερίδας της 17.03.2018*, Νομική Βιβλιοθήκη.

υφιστάμενες ή μέλλουσες, μετά από έγγραφη συμφωνία των μερών, αν αυτά έχουν την εξουσία να διαθέτουν το αντικείμενο της διαφοράς, σύμφωνα με τις διατάξεις του ουσιαστικού δικαίου.».

Εν συνεχεία, αναφορικά με την διαδικασία της διαμεσολάβησης, τα μέρη υποχρεούνται να προσέλθουν μεν για διαπραγματεύσεις υποχρεωτικά με τους πληρεξούσιους δικηγόρους τους, η ουσία δε βρίσκεται στο γεγονός ότι δεν διαπραγματεύονται άμεσα μεταξύ τους, παρά με την παρουσία ενός (ή και περισσοτέρων αν το επιθυμούν τα μέρη) διαμεσολαβητή, ο οποίος είναι ένα τρίτο, ανεξάρτητο και αμερόληπτο άτομο που συντονίζει τη μεταξύ τους συζήτηση και διαπραγμάτευση εν συνόλω. Έτσι, οι όποιες διεξαχθείσες διαπραγματεύσεις έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, καθότι τα κριτήρια για την ανάληψη καθηκόντων διαμεσολαβητή είναι αυστηρώς επιστημονικά, ήτοι πρέπει τα άτομα αυτά να είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, κατέχοντας, παράλληλα, και διαπίστευση συγκεκριμένα στο πεδίο της διαμεσολάβησης⁶⁷. Εξάλλου, η προσφυγή των μερών σε ένα ανεξάρτητο πρόσωπο ή φορέα που είναι ειδικά καταρτισμένο στο πεδίο των διαπραγματεύσεων εν γένει, είναι μία από τις πιο συνήθεις και κλασικές συμβουλές μιας επιτυχούς διαπραγμάτευσης. Αποτελεί άλλωστε καθήκον του εκάστοτε διαμεσολαβητή, ως υποχρέωση απορρέουσα από τον κώδικα δεοντολογίας των διαμεσολαβητών, η τήρηση ίσων αποστάσεων μεταξύ των μερών, γεγονός που προάγει και εξασφαλίζει τελικά την αμερόληπτη στάση του (“evenhandedness”) κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης εν συνόλω (Τσαούση, 2013)⁶⁸.

Τέλος, δέον να αναφερθεί ότι, αν η διαμεσολάβηση είναι επιτυχής, προκύπτουν πολλαπλά οφέλη για τα εμπλεκόμενα μέρη, μερικά από τα οποία είναι η επίλυση της διαφοράς τους σε σύντομο χρονικό διάστημα, η μείωση του κόστους τους, η εξάλειψη της αβεβαιότητας που συνεπάγεται μια δικαστική διαδικασία, η διαφύλαξη της ιδιωτικότητάς τους και των λεπτομερειών που διέπουν την μεταξύ τους σχέση, αφού η όλη διαδικασία γίνεται υπό συνθήκες εμπιστευτικότητας κ.ά. (Τσαούση, 2013)⁶⁹. Σε περίπτωση λοιπόν που τα μέρη καταλήξουν έπειτα από τις υφιστάμενες διαπραγματεύσεις σε συμφωνία, τότε συντάσσεται πρακτικό της διαμεσολάβησης, το οποίο – μεταξύ άλλων στοιχείων – περιέχει το περιεχόμενο της συμφωνίας των μερών και υπογράφεται από άπαντα τα μέρη, όπως και από τον διαμεσολαβητή. Σε περίπτωση

⁶⁷ Βλ. άρθρο 188 Ν. 4512/2018 περί των προσόντων των διαμεσολαβητών.

⁶⁸ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). ό.π., σ. 175.

⁶⁹ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). ό.π., σ. 170.

δε που τα μέρη θέλουν να εξοπλίσουν με εκτελεστικότητα την εν λόγω συμφωνία τους, τότε μπορούν να καταθέσουν το σχετικό πρακτικό στη γραμματεία του κατά τόπον αρμόδιου για την εκδίκαση της διαφοράς Μονομελούς Πρωτοδικείου. Από την άλλη πλευρά, αν αποτύχει η διαμεσολάβηση, συντάσσεται ωσαύτως σχετικό πρακτικό, στο οποίο δηλώνεται η αποτυχία της διαδικασίας, αυτό δε υπογράφεται μόνο από τον διαμεσολαβητή.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ενόψει των ανωτέρω διηληφθέντων, καταδεικνύεται ότι οι διαπραγματεύσεις είναι πολυδιάστατες και πολυπαραγοντικές, ήτοι η εν συνόλω εφαρμογή και έκβασή τους εξαρτάται από πλείστα ζητήματα και προϋποθέσεις. Ως εκ τούτου, κρίνεται επιβεβλημένη η εις βάθος εξέτασή τους από πολλές διαφορετικές σκοπιές, ιδίως δε υπό το πρίσμα τόσο του Δικαίου όσο και των Οικονομικών, δεδομένης της οικονομικής και νομικής σημασίας των ζητημάτων που χρήζουν διαπραγμάτευσης, της επιστημονικής τους πολυπλοκότητας, όπως επίσης και της αλληλένδετης φύσης των δύο αυτών επιστημών. Γι' αυτό άλλωστε και έχουν αποτελέσει αντικείμενο επιστημονικής μελέτης.

Πράγματι, λαμβανομένου υπ' όψιν του γεγονότος ότι οι διαπραγματεύσεις μπορούν να αποδώσουν πλείστα οφέλη, αφενός σε ιδιωτικό επίπεδο και αφετέρου σε κοινωνικό, προκειμένου να τύχουν επιτυχούς έκβασης, τα εκάστοτε εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να ενσκήψουν με ιδιαίτερη φροντίδα και γνώση στην εν γένει διαπραγματευτική διαδικασία. Πρέπει δηλαδή, εκτός από την πρακτική εμπειρία που μπορεί να διαθέτουν στο πεδίο των διαπραγματεύσεων, να αποκτήσουν και την κατάλληλη επιστημονική κατάρτιση που θα τους βοηθήσει να σκιαγραφήσουν τον χαρακτήρα και τις διαθέσεις των έτερων μερών. Επιπλέον, διαθέτοντας την επιστημονική γνώση που αφορά τις διαπραγματεύσεις, θα έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν κατάλληλα τόσο τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, ώστε να τα καταστήσουν εν τέλει διαπραγματευτικά όπλα, όσο και τις τακτικές που εξυπηρετούν την στρατηγική που θα τους αποδώσει τις βέλτιστες δυνατές ωφέλειες.

Επιπλέον, διά της εκπαίδευσης των ατόμων στο αντικείμενο το διαπραγματεύσεων, εν τέλει θα ενισχυθεί και θα προωθηθεί εν γένει η συνεργατική έναντι της συγκρουσιακής κουλτούρας, καθότι, ως προκύπτει με βάση τα ανωτέρω, οι διαπραγματεύσεις προϋποθέτουν διάλογο και συνεργασία, ενώ παράλληλα, εμφανίζεται ότι οι λιγότερο συγκρουσιακές τακτικές αποδεικνύονται περισσότερο επωφελείς για όλα τα μέρη – τουλάχιστον στις περισσότερες των περιπτώσεων -. Η επίλυση δε διαφορών μέσω της διαπραγματευτικής οδού, εκτός του γεγονότος ότι μπορεί να αποδώσει περισσότερα οφέλη σε ατομικό και κοινωνικό - οικονομικό επίπεδο, αποτελεί μία πιο άμεση, λιγότερο χρονοβόρα αλλά και με χαμηλότερο κόστος οδό για όλες τις διαφωνούσες πλευρές, συγκριτικά με την προσφυγή στην δικαστική διαδικασία. Ταυτόχρονα μάλιστα, διαφυλάσσει την επί μακρόν συνέχιση της σχέσης και της

επικοινωνίας μεταξύ των μερών. Για τον λόγο αυτό άλλωστε, ενόψει και της οικονομικής κρίσης που έπληξε την Ελλάδα, επιχειρήθηκε η ενίσχυση της εξωδικαστικής επίλυσης διαφορών με την εισαγωγή του θεσμού της διαμεσολάβησης το 2010 και την αναθεώρησή του το έτος 2018, ενώ, ταυτόχρονα, ο εν λόγω θεσμός χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό διεθνώς, τόσο στις Η.Π.Α., όσο και στην Ευρώπη (Τσαούση, 2013)⁷⁰.

Ειδικότερα, τα οικονομικά οφέλη της διαμεσολάβησης και των διαπραγματεύσεων εν γένει, είναι πολυάριθμα και ιδιαίτερα σημαντικά. Αν οιασδήποτε μορφής διαπραγμάτευση στεφθεί με επιτυχία, τότε επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση του πλούτου των ιδιωτών καθόσον μεγιστοποιείται η ευημερία των διαπραγματευόμενων μερών. Η εν θέματι μεγιστοποίηση της ευημερίας δε, προκύπτει από το γεγονός ότι τα συμμετέχοντα σε μία διαπραγμάτευση μέρη, σε περίπτωση που καταλήξουν σε μία αμοιβαία επωφελή συμφωνία, καταφέρνουν να επιτύχουν τη βέλτιστη κατανομή των πόρων μεταξύ τους (“leaving no money on the table”) (Raiffa, 1982)⁷¹, γεγονός που αποτελεί ζητούμενο στην οικονομική επιστήμη. Έτσι, μπορεί να γίνει λόγος για αποτελεσματικότητα των διαπραγματεύσεων κατά την αυστηρά οικονομική του όρου έννοια, αφού, διά μίας επιτυχούς και επωφελούς διαπραγμάτευσης, επέρχεται βελτίωση κατά Pareto, όπου η συμφωνία που επιτυγχάνεται μεταξύ των μερών, αποτελεί την βέλτιστη συμφωνία στην οποία θα μπορούσαν να καταλήξουν, ήτοι μία συμφωνία στην οποία κανένα από τα μέρη δεν χάνει και τουλάχιστον το ένα ή όλα εξ’ αυτών αποκομίζουν οφέλη (Coleman, 1984)⁷².

Σε δεύτερο επίπεδο μάλιστα, πέραν των οικονομικών οφελών που λαμβάνουν οι ιδιώτες σε προσωπικό επίπεδο, επέρχονται σημαντικά οικονομικά οφέλη και για τις κοινωνίες, καθότι, διά της επίλυσης των οποιωνδήποτε διαφορών στο πλαίσιο της διαμεσολάβησης ή μέσω διαπραγματεύσεων, δεν είναι απαραίτητη η προσφυγή στη δικαστική διαδικασία. Ως εκ τούτου, οι κοινωνίες εξοικονομούν μεγάλο κόστος από την αποσυμφόρηση των δικαστηρίων. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός ότι οι κοινωνίες που έχουν θεσπίσει στο δικαιοσύνη τους σύστημα εναλλακτικές τεχνικές επίλυσης

⁷⁰ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). ό.π., 169.

⁷¹ Βλ. Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

⁷² Βλ. Coleman, J.L. (1984). “Economics and the Law: A Critical Review of the Foundations of the Economic Approach to Law”, *Ethics*, Vol. 94, No. 4, pp. 649-679.

διαφορών και διέπονται από καλά εδραιωμένες κουλτούρες συνεργατικότητας, είναι ταυτόχρονα οικονομικά εύρωστες κοινωνίες.

Επιπλέον, δεδομένου του γεγονότος ότι οι διαπραγματεύσεις ενισχύουν την συνεργασία μεταξύ των ατόμων, πέραν των ανωτέρω οφελών, έχουν αντίκτυπο και στη διαμόρφωση των κινήτρων εκ των οποίων εκπορεύονται οι κοινωνικώς δρώντες ως προς την εν γένει συμπεριφορά τους και τον τρόπο επίλυσης των διαφορών τους. Συγκεκριμένα, όταν προωθούνται συνεργατικές τακτικές, τα κίνητρα των μερών λαμβάνουν άλλη δομή, μία δομή που χαρακτηρίζεται ως τέτοιας ισχύος που όχι μόνο θα στρέψει τα άτομα στη διαπραγματευτική διαδικασία, αλλά θα τα βοηθήσει και να παραμείνουν εκεί μέχρι το τέλος της (Τσαούση, 2013)⁷³. Κατά τον τρόπο αυτό, παρατηρείται μια ευθυγράμμιση με τα κίνητρα από τα οποία θα έπρεπε ιδανικά να εκπορεύονται τα άτομα και για την ευημερία τη δική τους αλλά και για την ευημερία της κοινωνίας συνολικά. Λαμβανομένου υπ' όψιν ότι ο κυρίαρχος σκοπός των διαπραγματεύσεων - υπό την οποιαδήποτε μορφή τους - είναι η επίτευξη μιας αμοιβαίας επωφελούς συμφωνίας μεταξύ των μερών, τα άτομα, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τον εν λόγω σκοπό, απαλλαγμένοι από συμπεριφορές υπαγορευμένες από εγωιστικά κίνητρα, αντικαθιστούν τα τελευταία με «ανώτερα» κίνητρα, μη εστιάζοντας πλέον στα αντιτιθέμενα συμφέροντά τους - που αναμφίβολα οδηγούν σε σύγκρουση - αλλά στο κοινό συμφέρον τους να επιλύσουν το πρόβλημα και να καταλήξουν σε συμφωνία ώστε να αποκομίσουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη δι' αυτής (Τσαούση, 2013)⁷⁴.

Συμπερασματικά λοιπόν, μπορεί με ασφάλεια να ειπωθεί ότι οι διαπραγματεύσεις είναι εξαιρετικής σημασίας τόσο για τα άτομα όσο και για την ίδια την κοινωνία, υπό την προϋπόθεση όμως ότι τα εμπλεκόμενα μέρη δεν επαφίενται απλά στο ένστικτο και την επιθυμία τους να πετύχουν τη συμφωνία που θεωρούν ότι δικαιούνται, αλλά πρέπει να έχουν και την κατάλληλη τεχνογνωσία ώστε να προσέλθουν στην διαπραγματευτική διαδικασία. Εξάλλου, όπως ιδιαίτερα εύστοχα είχε υποστηρίξει ήδη από τη δεκαετία του 1970 ο Chester Karrass (Karrass, 1970)⁷⁵, *“You don't get what you deserve, you get what you negotiate”*.

⁷³ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). *ό.π.*, σ. 78.

⁷⁴ Βλ. Τσαούση, Α. (2013). *ό.π.*, σ. 118.

⁷⁵ Βλ. Karrass, C. (1970). *The Negotiating Game*, New York: World.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Aaken van A. (2014). “Behavioral International Law and Economics”, *Harvard International Law Journal*, Vol. 55, No. 2, pp. 421-481.
2. Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, Inc, Publishers.
3. Andreoni, J. and Rao, J. M. (2010). “The power of asking: How communication affects selfishness, empathy and altruism”, *NBER Working Paper Series*, NBER Working Paper No. 16373.
4. Baird, D., Gertner, R. and Picker R. (1994). *Game Theory and the Law*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England.
5. Baird, D. and Picker R. (1991). “A Simple Non-Cooperative Bargaining Model of Corporate Reorganizations”, *Journal of Legal Studies*, University of Chicago Press, Vol. 20, pp. 311-349.
6. Calabresi, G. and Melamed, D. (1972). “Property Rules, Liability Rules and Inalienability: One View of the Cathedral”, *Faculty Scholarship Series - Yale Law School Faculty Scholarship*, Paper 1983.
7. Coleman, J.L. (1984). “Economics and the Law: A Critical Review of the Foundations of the Economic Approach to Law”, *Ethics*, Vol. 94, No. 4, pp. 649-679.
8. Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*, New York: Harper Business.
9. Cooter, R., Marks, S. and Mnookin, R. (1982). “Bargaining in the Shadow of the Law: A Testable Model of Strategic Behavior”, *The Journal of Legal Studies*, Vol. 11, pp. 225-252. Διαθέσιμο στο <https://scholarship.law.berkeley.edu/> (τελευταία πρόσβαση 08/02/2019).
10. Cox, J. C. (2004). “How to identify trust and reciprocity”, *Games and Economic Behavior* 46, pp. 260–281.
11. Dawkins, R. (1976 1st ed. 1990 2nd ed.). *The Selfish Gene*, Oxford: Oxford University Press.
12. Dixit, A. and Nalebuff, B. (1993). *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, W.W. Norton & Company, New York, London.

13. Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (2011 2nd ed.). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Rev. Ed.), New York: Penguin Books.
14. Gifford, D. G. (1985). "A Context - Based Theory of Strategy Selection in Legal Negotiation", *Ohio State Law Journal*, Vol. 46, No. 1, pp. 41-94.
15. Gilovich, T., Dave, G. and Kahneman, D. (2002). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement*, Cambridge University Press.
16. Gong, J. and McAfee, P. (2000). "Pretrial Negotiation, Litigation and Procedural Rules", *Economic Inquiry*, Vol. 38, No. 2, pp. 218-238.
17. Howard, R. (1982). *The Art and Science of Negotiation*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England.
18. Kahneman, D., Knetsch, J. and Thaler, R. (1991). "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion and Status Quo Bias", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1, pp. 193-206.
19. Karrass, C. (1970). *The Negotiating Game*, New York: World.
20. Landes, W. M. and Posner, R. A. (1977). "Altruism in Law and Economics", *NBER Working Paper Series*, NBER Working Paper No. 217.
21. Leider, S., Mobius, M. M., Rosenblat, T. and Do, Q. (2007). "Directed altruism and enforced reciprocity in social networks: How much is a friend worth?", *NBER Working Paper Series*, NBER Working Paper No. 13135.
22. Levmore, S. and Porat, A. (2014). "Credible Threats", *University of Chicago Law School. Chicago Outbound*. Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working Paper No. 692.
23. Menkel – Meadow, C. (2009). "Chronicling the Complexification of Negotiation Theory and Practice", *Georgetown Law Faculty Publications*, 25 Negotiation J., pp. 415-429.
24. Picker, R. (1994). "An Introduction to Game Theory and the Law", *University of Chicago Law School: Chicago Unbound*. Coase - Sandor Working Paper Series in Law and Economics, No. 22.
25. Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
26. Rasmusen, E. (2001). "A Model of Negotiation, Not Bargaining: Explaining Incomplete Contracts", *Harvard Law School*, Discussion Paper No. 324.
27. Sammut - Bonnici, T. and Galea, D. (2014). "SWOT Analysis", *Wiley Encyclopedia of Management*, edited by Professor Sir Cary L Cooper.

28. Shell, R. (2018 3rd ed.). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, Penguin Publishing Group.
29. Schelling, T. (1980). *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press.
30. Simon, H. (1957). "A Behavioral Model of Rational Choice", in *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, New York: Wiley.
31. Stigler, G.J. and Becker, G.S. (1977). "De Gustibus Non Est Disputandum", *The American Economic Review*, Vol. 67, No. 2, pp. 76-90.
32. Sutton, J. (1986). "Non-Cooperative Bargaining Theory: An Introduction", *Review of Economic Studies*, Vol. 53, No. 5, pp. 709-724.
33. Thaler, R., Jolls, C. and Sunstein, C. (1998). "A Behavioral Approach to Law and Economics", *Stanford Law Review*, Vol. 50, pp. 1471-1550.
34. Tsaoussi, A. (2014). "Bounded Rationality", *Encyclopedia of Law and Economics*, Springer Science and Business Media, New York.
35. Tversky, A. and Kahneman, D. (1974). "Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Sciences*, New Series, Vol. 185, No. 4157, pp. 1124-1131.
36. Tversky, A. and Kahneman, D. (1981). "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Sciences*, Vol. 211, pp. 453-458.
37. Victor, M. (1988 and 2001). "Interpreting a Decision Tree Analysis of a Lawsuit". Διαθέσιμο στο <https://www.litigationrisk.com> (τελευταία πρόσβαση 08/02/2019).

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Βαρουφάκης, Γ. (2007). *Θεωρία Παιγνίων: Η Θεωρία που φιλοδοξεί να ενοποιήσει τις κοινωνικές επιστήμες*, Gutenberg.
2. Γεωργιάδης, Α. (2012 4^η έκδ.). *Γενικές Αρχές Αστικού Δικαίου*, Π.Ν. Σάκκουλας.
3. Ποδηματά, Ε., Γιαννόπουλος, Π., Καραμέρος, Στ. και Μποροδήμος, Π. Επιμέλεια: Δικηγορικός Σύλλογος Σερρών (2018). *Υποχρεωτική Διαμεσολάβηση (Ν. 4512/2018): Αποτίμηση του Θεσμού και Βασικά Ερμηνευτικά Ζητήματα. Πρακτικά Ημερίδας της 17.03.2018*, Νομική Βιβλιοθήκη.
4. Τσαούση, Α. (2013). *Δίκαιο και Συνεργατικότητα: Μια Νέα Προσέγγιση στην Κοινωνιολογία του Δικαίου*, Εκδόσεις Παπαζήση.
5. Τσαούση, Α. (2018). *Θεσμοί, Δίκαιο και Κοινωνία: Κρίσιμες διατομές υπό το φως μιας βιωματικής θεώρησης*. Εκδόσεις Παπαζήση.

6. Tzu, S. (2003). *Η Τέχνη του Πολέμου*, Μετάφραση Ρένα Λέκκου - Δάντου, Εκδόσεις Περίπλους.
7. Χατζής, Α. (2012). «Το Δίκαιο ως Εργαλείο Μείωσης του Κόστους των Συναλλαγών: Το Θεώρημα του Coase και η Οικονομική Ανάλυση του Δικαίου», *Ο Ρόλος της Δικαιοσύνης στην Άσκηση της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας. Πρακτικά 2^ο Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου Νομικής Τεκμηρίωσης Κοινωνικοοικονομικών Θεμάτων 8 - 9 Απριλίου 2011, Καβάλα* (Επιμ. Καλαμπούκα - Γιαννοπούλου, Π.), Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 31-59.

Ιστότοποι

1. www.areiospagos.gr
2. https://en.wikipedia.org/wiki/Ronald_Coase
3. https://el.wikipedia.org/wiki/Χέρμπερτ_Σάιμον
4. Λεξικό της κοινής νεοελληνικής, www.greek-language.gr
5. <https://scholarship.law.berkeley.edu/>
6. <https://www.litigationrisk.com>