

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ, ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ,  
ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΙΓΝΙΩΝ ΩΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΜΟΡΦΗ ΕΠΙΛΥΣΗΣ  
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Σπουδαστής:  
Δημήτριος Α. Βασιλικόπουλος

Επιβλέπων Καθηγητής:  
Νικόλαος Καναβός  
Καθηγητής Τ.Ε.Ι.

---

ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ,  
ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ, ΘΕΩΡΙΑ  
ΠΑΙΓΝΙΩΝ ΩΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΜΟΡΦΗ  
ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	3
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο .....	14
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ.....	15
ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	16
ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	17
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΤΟΜΑ.....	18
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ.....	19
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ.....	20
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΟΛΟΚΛΗΡΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	21
ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	22
Διαφορετικοί στόχοι.....	22
Ανταγωνισμός απόκτησης πόρων.....	24
Κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών.....	25
Διαφωνία σχετικά με τα πρότυπα της απόδοσης.....	26
Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή.....	27
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	27
Πρόληψη.....	28
Αποφυγή.....	28
Ηθελημένη άγνοια.....	29
Μερικός διαχωρισμός.....	29
Πλήρης διαχωρισμός.....	30
Συγκάλυψη.....	31
Επιβολή η παρέμβαση εξουσίας.....	32
Συμβιβασμός.....	33
Άμεση αντιμετώπιση.....	34
Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΑΝ ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ.....	35
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	36
ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2Ο .....	38
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ.....	39
ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ.....	41
Διαπραγμάτευση επί των θέσεων.....	41
Κοινή επίλυση του προβλήματος.....	44
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΠΕΡΒΑΣΗΣ.....	46
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ.....	49
ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ.....	49
Συμφέροντα.....	50
Επιλογές.....	51
Πρότυπα.....	51

Εναλλακτικές λύσεις.....	52
Προτάσεις.....	52
Δοκιμή διαπραγμάτευσης.....	53
ΤΡΕΙΣ ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ.....	56
Ανταπόδοση πλήγματος.....	56
Υποχώρηση.....	56
Διακοπή σχέσεων.....	57
ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ.....	57
ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	76
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ, ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΙΓΝΙΩΝ.....	77
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΑΙΓΝΙΟΥ.....	79
ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	80
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΝΙΜΑΞ.....	81
ΠΑΙΓΝΙΑ ΜΕ ΣΗΜΕΙΟ - ΣΑΓΜΑ.....	84
ΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ ΤΩΝ ΑΝΤΑΡΤΩΝ.....	86
ΠΑΙΓΝΙΑ ΜΗ ΜΗΔΕΝΙΚΟΥ ΑΘΡΟΙΣΜΑΤΟΣ.....	87
ΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ «ΤΟΥ ΔΕΙΛΟΥ».....	88
ΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ «ΔΙΛΗΜΜΑ ΤΩΝ ΦΥΛΑΚΙΣΜΕΝΩΝ».....	90
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	92
Η ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΗΣ ΑΠΕΙΛΗΣ.....	93
ΑΠΕΙΛΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΡΟΠΗ.....	95
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΝΕΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	95
Συμβουλές για μια επιτυχή διαπραγμάτευση.....	96
Περιπλοκές μιας συνεργατικής επιλογής.....	98
Η λύση NASH.....	99
Στρατηγική ισορροπία.....	101
ΔΥΝΑΜΙΚΑ ΠΛΕΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗΣ.....	102
ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗΣ.....	104
Διαπραγμάτευση.....	105
Διαμεσολάβηση.....	105
Διαίτησια.....	106
Αυτοσυγκράτηση - Οικειοθελής υποχώρηση.....	107
ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΑΙΓΝΙΩΝ.....	108
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ.....	111
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	112

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σε έναν κόσμο που τρέχει με λιγγιώδη ταχύτητα, οι συγκρούσεις αποτελούν αναμφίβολα ένα καθημερινό φαινόμενο, τόσο στην προσωπική μας ζωή όσο και σε ένα ευρύτερο κοινωνικό πλέγμα σχέσεων μεταξύ ατόμων, ομάδων και οργανισμών.

Ως φυσικό επακόλουθο της ύπαρξης μιας μικρής ή μεγάλης σύγκρουσης έρχεται η διαπραγμάτευση, δίχως βέβαια αυτό να σημαίνει ότι η λογική της διαπραγμάτευσης νοείται μόνο μέσα στα πλαίσια των εν λόγω συγκρούσεων.

Αποτελεί κοινό τόπο το γεγονός, ότι οι σύγχρονοι ρυθμοί ανάπτυξης οδηγούν αντίστοιχα στη δημιουργία νέων τεχνολογιών, πληροφοριών και δεξιοτήτων. Παρακολουθώντας κάποιος την στρατηγική των επιχειρήσεων, δεν μπορεί παρά να εντυπωσιαστεί από την ανάπτυξη της νέας γνώσης, καθώς και από την επινόηση νέων μεθόδων και τεχνικών δημιουργίας στρατηγικών.

Η θεωρία των παιγνίων είναι αναμφίβολα ένας πολύ ενδιαφέρων επιστημονικός τομέας, ο οποίος συνήθως βασίζεται σε μία προχωρημένη μαθηματική γνώση αν και σε αυτό το σημείο προκύπτει και το ζήτημα της δύσκολης πρόσβασης στην ουσία της εν λόγω θεωρίας, καθώς οτιδήποτε απαιτεί ανεπτυγμένη μαθηματική γνώση, είναι δυσνόητο από την πλειονότητα των μη εξοικειωμένων με εξειδικευμένα μαθηματικά, τα οποία εκ των πραγμάτων περιορίζονται στα πλαίσια της έρευνας. Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης προσπαθήσαμε να απομονώσουμε τις βασικές αρχές και να τις περιγράψουμε απλά και καθαρά, χωρίς εξειδικευμένα μαθηματικά ή αφηρημένες θεωρητικές έννοιες.

Στις επιχειρήσεις και στη ζωή, η επιτυχία μας δεν χρειάζεται να είναι συνάρτηση της αποτυχίας των άλλων. Κύριος στόχος του συγγράμματος αυτού είναι να καταδείξει ότι μέσα σε ένα ευρύ φάσμα πολυποίκιλων περιπτώσεων σύγκρουσης οι άμεσα ενδιαφερόμενοι μπορούν να κερδίσουν από την συνεργασία και όχι από τον άκρατο ανταγωνισμό.

---

# ***ΕΙΣΑΓΩΓΗ***

Το φαινόμενο των συγκρούσεων είναι τόσο παλιό όσο και η ίδια η ανθρωπότητα. Η προϊστορική περίοδος, πριν αρχίσουν οι άνθρωποι να τηρούν γραπτά αρχεία γεγονότων, χαρακτηριζόταν κατά πάσα πιθανότητα, από πολλές συγκρούσεις ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες ανθρώπων. Η κύρια αιτία αυτών των συγκρούσεων φαίνεται πως ήταν ο ανταγωνισμός για την προμήθεια τροφής. Κατά τη διάρκεια της Ιστορίας, η σύγκρουση εμφανίζεται ως ένα πολύ συχνό φαινόμενο. Τέτοια φαινόμενα σύγκρουσης καταγράφονται στην ελληνική μυθολογία, που παρουσιάζει συγκρούσεις μεταξύ θεών, θεών και ανθρώπων, ηρώων, ανθρώπου και θανάτου, στις περισσότερες των οποίων το μοιραίο είναι αναπόφευκτο, αλλά και σε πολλά κείμενα της αρχαίας ελληνικής γραμματείας.

Ο Όμηρος περιγράφει επεμβάσεις θεών σε συγκρούσεις θνητών.

Ο Ηράκλειτος, πιο σημαντικά, στο περίφημό του «πόλεμος πάντων μεν πατήρ ἐστί, πάντων δὲ βασιλεύς και τους μεν θεούς ἔδειξε, τους δε ανθρώπους τους μεν δούλους ἐποίησε τους δε ελεύθερους» δέχεται τον πόλεμο σαν δημιουργική πηγή αξιών.

Ο Θουκυδίδης στην «Ιστορία» του γράφει χαρακτηριστικά ότι ο πόλεμος γίνεται βίαιος δάσκαλος και ότι σ' αυτόν, οι λέξεις χάνουν τη σημασία τους. Έτσι η παράλογη τόλμη χαρακτηρίζεται ανδρεία, η προνοητική διστακτικότητα δειλία, η σωφροσύνη πρόσχημα ανανδρίας, η σύνεση βραδυκίνησια, η πολύ σκέψη πρόφαση υπεκφυγής, η τυφλή παραφορά ανδρική αρετή.

Η παγκόσμια Ιστορία περιγράφει πολεμογενείς συγκρούσεις μεταξύ λαών, εθνών και κρατών, ενώ οι εμφύλιοι πόλεμοι και οι επαναστάσεις καλύπτουν πολλά κεφάλαιά της.

Τα παραπάνω απαντάνε συγχρόνως και στο αν οι συγκρούσεις αποτελούν φυσιολογικό φαινόμενο.

Στη συνέχεια έρχεται το ερώτημα: Υπάρχουν κοινοί κανόνες για τις διάφορες μορφές των συγκρούσεων;

Βασικά πρέπει να υπάρχει μία αντίθεση, μία έρις για να φτάσει κάποιος εκών ή άκων στη σύγκρουση, που είναι αμφίδρομη δράση. Τρεις μορφές μπορούν να περιγράψουν το σύνολο των συγκρούσεων.

Η πρώτη είναι ο αγώνας, η ένοπλη σύγκρουση, η βίαιη σύγκρουση κατά την οποία θέλουμε να βλάψουμε τον αντίπαλο ή να εξαλείψουμε τη δύναμή του. Μία δύναμη που μπορεί να αναφέρεται και στο ηθικό του ακόμη επίπεδο.

Αντίθετα, στη δεύτερη μορφή, τη συζήτηση και τις διαπραγματεύσεις, πρέπει να κυριαρχήσει η πειθώ στις αντεγκλήσεις των μερών που συνήθως λένε αυτό που είναι ή αυτό που θα έπρεπε να είναι.

Τέλος, η τρίτη μορφή, η πιο μαθηματικοποιημένη και πιο ευχάριστη, είναι το παιχνίδι όπου με βάση ορισμένους κανόνες (όχι κατ' ανάγκη ηθικούς) γίνεται ορθολογικά παραδεκτή η επικράτηση και η υπεροχή.

Οι τρεις αυτοί τύποι συγκρούσεων μπορούν να εναλλάσσονται μέσα σ' ένα conflict, να συγχέονται πολλές φορές ή να χρησιμοποιούνται διαδοχικά.

Μετά τις μορφές σημασία έχει ο χώρος στον οποίο γίνεται η σύγκρουση. Ο χώρος ή ο κόσμος των συγκρούσεων μπορεί να είναι εχθρικός, φιλικός, ουδέτερος, αδιάφορος. Μπορεί να είναι καθορισμένος, τυχαίος, απροσδιόριστος. Όλες αυτές οι έννοιες μπορούν να περιγραφούν με την μαθηματική γλώσσα.

Όσον αφορά τη διάρκεια των συγκρούσεων μπορεί να είναι συνεχής ή να έχει φάσεις ή να έχει φάσεις, ανακωχές, ημιχρόνια.

Οι κανόνες και τα όπλα των συγκρούσεων θα πρέπει να είναι συμφυείς με αυτές. Θα πρέπει δηλαδή από το είδος της σύγκρουσης να εξάγεται ποιος είναι ο νικητής, ο ηττημένος ή πότε υπάρχει ισοπαλία.

Για τις συγκρούσεις υπάρχουν αιτίες, αφορμές, κριτήρια δράσεων και αποφάσεων. Ακόμη τρεις ελληνικές λέξεις, που έχουν καθιερωθεί διεθνώς δηλαδή στρατηγική, τακτική και πολιτική συναντώνται σ' όλες τις μορφές των συγκρούσεων και έχουν θεμελιωθεί με τα μαθηματικά.

Τονίζεται ότι η στρατηγική σημαίνει κατανομή δυνάμεων, άρα λογισμός πιθανοτήτων, μαθηματική ελπίδα. Επίσης, πρέπει να διακριθεί η έννοια της δύναμης από την έννοια της πανουργίας και του δόλου. Ακόμη, υπάρχουν συγκρούσεις με διαιτησία που επιβάλλει κανόνες δικαίου ή ποινές.

Απέραντος είναι ο χώρος των χαρακτηριστικών των συγκρούσεων. Αποσπασματικά αναφέρονται μερικά που έχουν περιγραφεί με τον μαθηματικό



λογισμό. Καταδίωξη, απόδραση, ανίχνευση, κλίκα, αστάθεια, ευστάθεια, λάθος, ασάφεια, αβεβαιότητα, αιφνιδιασμός, μπλόφα, απειλή, ανακωχή, κίνδυνος, συμβιβασμός, ιδεολογία, κατασκοπεία, πληροφορίες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα τρίπτυχα οργή, φόβος, επιθετικότητα και πίεση, ένταση, σύγκρουση καθώς και ερωτήσεις της μορφής: υπάρχει λογική στη σύγκρουση; Πότε θα τελειώσει η σύγκρουση; Υπάρχει μέσα στο μοντέλο μεταδοτική βία ή τύφλωση του πλήθους; Είναι βίαιες οι ιδιοσυγκρασίες των πρωταγωνιστών, θα φθάσουν στα άκρα οι συγκρουόμενοι;

Μετά έρχεται το κέρδος, αλλά συνάμα και το κόστος μιας σύγκρουσης. Οι αρχαίοι το ονόμαζαν γέρας, λάφυρο. Σήμερα το λέμε μερίδιο, χρησιμότητα, δύναμη, κατανομή, ζημία, λύπη.

Τα πρόσωπα που λαμβάνουν μέρος στις συγκρούσεις μπορεί να είναι άτομα, ομάδες, κράτη, λαοί. Θα χαρακτηρισθούν παίκτες στην περίπτωση του παιχνιδιού, μαχητές στην περίπτωση της ένοπλης σύρραξης και διαπραγματευτές ή διπλωμάτες στην περίπτωση των διαπραγματεύσεων.

Στις συγκρούσεις εκτός από τους θύτες και τα θύματα υπάρχουν θεατές, σύμμαχοι, προστάτες, πράκτορες, προδότες, ειδικοί, εμπόδια.

Ήδη, γεννιέται το ερώτημα: Υπάρχει ιεραρχία ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες των συγκρούσεων;

Οι συγκρούσεις μπορεί να είναι ιδεολογικές, πολεμικές, πολιτικές, οικονομικές, διπλωματικές, δικαστικές, επιστημονικές, αθλητικές, αρχών, χαρακτήρων, συνείδησης, καθηκόντων, αρμοδιοτήτων, συμφερόντων, αισθημάτων, εικονικές.

Σήμερα, στην επιστήμη υπάρχει ο κλάδος της ιεραρχικής αναλύσεως, με την οποία μπορεί να γίνει ιεραρχία των διαφόρων συγκρούσεων. Όμως το νόημα και η σημασία των συγκρούσεων δείχνει ότι για τη μελέτη τους χρειάζεται διεπιστημονικός χαρακτήρας: Πολεμολογία, Ψυχολογία, Κοινωνιολογία, Δίκαιο, Οικονομική, Ιστορία και Μαθηματικά συμβάλλουν στην ανάλυση και μελέτη των συγκρούσεων.

Η οικονομία χαρακτηρίζεται από συγκρούσεις. Το διοπώλιο, το μονομερές μονοπώλιο, το κοινωνικό optimum, ο καταναλωτής και ο παραγωγός,

ο εργοδότης και ο εργαζόμενος, το κράτος και ο πολίτης, η οικονομική ανάπτυξη, η οικολογία είναι θέματα γεμάτα συγκρούσεις.

Από τα μαθηματικά παίγνια, όπως τα ξεκίνησαν οι μαθηματικοί Borel και Neuman, φθάσαμε σήμερα στα οικονομικά και πολεμικά παίγνια, όπου οι λέξεις χρησιμότητα, συνεργασία, συμμαχία, συνασπισμός, επικράτηση, διαιτησία, απειλή, διαπραγματεύσεις, καταδίωξη, πόλωση, μπορούν να δώσουν με τον λογισμό απαντήσεις σε προβλήματα.

Στα παίγνια, βασικά, ο ένας (ο νικητής) προσπαθεί να πάρει τα περισσότερα από ό,τι λιγότερα του αφήνει ο άλλος (ο ηττημένος) που κι αυτός με τη σειρά του, προσπαθεί να αφήσει τα λιγότερα απ' ό,τι περισσότερα του ζητά ο πρώτος. Έτσι, στο παιχνίδι μπορεί να υπάρχει ή να μην υπάρχει σημείο ισορροπίας ή σαγματικό σημείο.

Εδώ πρέπει να τονισθεί η προσπάθεια που γίνεται στην εκπαίδευση με τα Business games, δηλαδή τα παίγνια λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Με αυτά το μελλοντικό στέλεχος μιας επιχείρησης προετοιμάζεται, χρησιμοποιώντας βασικά μοντέλα της θεωρίας των παιγνίων, για να μπορεί να αντιμετωπίσει πραγματικές καταστάσεις.

Σήμερα, τα πολεμικά μαθηματικά παίγνια είναι δύο μορφών. Είναι εκείνα που περιγράφουν και αναλύουν κλασσικές μάχες που έχουν γίνει στο παρελθόν και αυτά που δημιουργούν σενάρια για μελλοντικές συγκρούσεις. Αναντίρρητα ο ηλεκτρονικός υπολογιστής είναι απαραίτητος για την διεξαγωγή των παιγνίων αυτών.

Ακόμη, εδώ υπάρχει και η περίπτωση της μεταθανάτιας απάντησης, όπου ο ένας μπορεί να καταστρέψει ολοκληρωτικά τον άλλον με ένα όπλο που θα λειτουργήσει με ραδιενέργεια ή δορυφόρο, ακριβώς μετά τον αφανισμό του.

Στον τομέα της διεθνούς πολιτικής αναφέρεται σαν παράδειγμα η ομάδα Μαθηματικών Σπουδών Προβλημάτων Πολιτικής και Στρατηγικής της Ecole Pratique των Παρισίων, στην οποία ανατέθηκε η μελέτη της conflict-sovietique, δηλαδή της συγκρούσεως σε ιδεολογικό επίπεδο της Σοβιετικής Ένωσης και της Κίνας. Η ομάδα αυτή μπόρεσε και έδωσε στοιχεία στην τότε Κυβέρνηση De

Gaulle, η οποία έσπευσε στη συνέχεια να προβεί στην αναγνώριση της Κίνας, δηλαδή μιας αγοράς 700εκ. ατόμων, τότε.

Σε όλα τα προηγμένα κράτη υπάρχουν δεξαμενές σκέψης, δηλαδή επιτελεία που χαράσσουν τις γραμμές της πολιτικής, με βάση τις θεωρίες που αφορούν τις συγκρούσεις.

Μια άλλη περίπτωση συγκρούσεων, οι απεργίες του γαλλικού Μάη (1968), στάθηκε αφορμή για μια μελέτη που δημοσιεύτηκε στη γαλλική *Revue des Affaires Sociales* το 1969. Στην εργασία αυτή, αναλύονται και μελετώνται με τη βοήθεια γραφημάτων οι στρατηγικές των απεργιών και οι δυνατότητες παρέμβασης της διοίκησης και του κράτους. Πολλά δε από τα σημερινά γεγονότα περιγράφονται κατά προφητικό τρόπο.

Στις τεχνικές του λογισμού, με τις οποίες αντιμετωπίζονται προβλήματα συγκρούσεων, περιλαμβάνονται η άλγεβρα της ψήφου με τους κανόνες πλειοψηφίας, καθώς και η άλγεβρα των συγκρούσεων στην οποία δεν υπάρχουν αριθμοί για να αποτιμούμε τις δράσεις και τις συνέπειες. Στη δεύτερη προσπαθούμε να κατανοήσουμε τον μηχανισμό της σκέψης του αντιπάλου μας, γιατί κάθε λέξη, χειρονομία, ματιά του, παρέχουν εικόνες που διαμορφώνουν τις δικές μας αντιδράσεις.

Η άλγεβρα αυτή βασίζεται στις εξής τρεις διακεκριμένες έννοιες, την εικόνα που σχηματίζει ο καθένας από τη θέση του, για το θέμα που θα συγκρουστεί, τον σκοπό για τον οποίο κάνει τον αγώνα του και τέλος τα μέσα, την ιδεολογία, το δόγμα που διαθέτει. Η άλγεβρα αυτή μπορεί να δώσει απαντήσεις σε θέματα καθοδήγησης, προπαγάνδας, μαζικών ψυχώσεων κλπ.

Το προτελευταίο ερώτημα αναφέρεται στη σχέση που έχει το conflict και η καταστροφή.

Ο R. Thom (1969) ξεκινώντας από τον Ηράκλειτο, δημιούργησε τη θεωρία καταστροφής. Μια θεωρία που είχε αρχικά εφαρμογές σε προβλήματα φυσικής, ιατρικής, βιολογίας και στη συνέχεια στον χώρο των οικονομικών και κοινωνικών επιστημών με τη συνδρομή του Zeeman. Έτσι αν στο χώρο, ο ένας άξονας αντιπροσωπεύει την οργή, ο άλλος τον φόβο και ο τρίτος την επιθετικότητα, τότε μπορεί να περιγραφεί η συμπεριφορά ενός που οργίζεται, φοβάται και επιτίθεται.

Τότε, ζητείται το μέρος της επιφάνειας που μπορεί να επιτευχθεί ή να θεωρηθεί ησυχία, ενώ στο υπόλοιπο που υπάρχει ασυνέχεια, ν' αναμένεται η εξέγερση.

Αξίζει ακόμα να δούμε δύο νόμους της θεωρίας αυτής, που αναφέρονται σ' ένα επίμαχο θέμα δηλαδή στην κοινή γνώμη και στην πολιτική δράση. Ο πρώτος είναι ο νόμος του Maxwell, δηλαδή αλλαγή πολιτικής προς το σημείο που συγκεντρώνει την απόλυτη μέγιστη υποστήριξη της κοινής γνώμης.

Ο δεύτερος είναι ο νόμος της υστέρησης, δηλαδή αλλαγή πολιτικής προς το σημείο που συγκεντρώνει την τοπική μέγιστη υποστήριξη.

Η αξία των νόμων αυτών είναι χρήσιμη, όταν η αλλαγή πολιτικής της ηγεσίας είναι ταχύτερη από την αλλαγή κατανομής της κοινής γνώμης.

Το τελευταίο ερώτημα: Η ανάπτυξη του σημερινού κόσμου πολλαπλασιάζει ή ελαττώνει τις συγκρούσεις;

Αναντίρρητα στον αιώνα που ζούμε, αλλά και στον αιώνα της τηλεπληροφορικής που ανατέλλει, βλέπουμε ότι ο άνθρωπος παρακολουθεί και μετέχει σε συγκρούσεις πρωτόγνωρες.

Έχουμε συγκρούσεις μεταξύ ανεπτυγμένων και μη ανεπτυγμένων χωρών, Ανατολής και Δύσης, πολιτικές, ανθρωπίνων δικαιωμάτων, οικονομικής αναπτύξεως, ψυχρού πολέμου, οικολογίας.

Έχουμε περίεργες ιδεολογικές συγκρούσεις που συνοδεύονται από μεσσιανισμό και τρομοκρατία. Έχουμε την πυρηνική απειλή και το καθημερινό στρες, δηλαδή τη σύγκρουση με τον εαυτό μας. Έχουμε τοπικούς και αλλόκοτους πολέμους, δηλαδή πολέμους που δεν είχε περιγράψει η ιστορία. Μπορεί να έχουμε συγκρούσεις για το ενεργειακό ή την επικράτηση στο διάστημα. Επομένως, η ανάπτυξη του σημερινού κόσμου πολλαπλασιάζει τις συγκρούσεις.

Όμως τι πρέπει και τι μπορεί να κάνει ο άνθρωπος; Οι ειδικοί συνιστούν συνεργασίες, συνασπισμούς, συμμαχίες, ενώσεις και ερευνούν αν πρέπει να υπάρχει ή να αποφεύγεται η πόλωση. Ο σημερινός προγραμματισμός πρέπει να είναι πολυαντικειμενικός και πολυεπίπεδος για να μπορεί να δίδει ακριβείς λύσεις στα προβλήματα που γεννούν συγκρούσεις στη λήψη των αποφάσεων.

Τα χρονικά των κρίσεων μπορεί να μελετώνται επισταμένως, ενώ η πρόγνωση των κρίσεων πρέπει να απασχολεί τους υπεύθυνους. Ως τότε, τελειώνοντας, θα πρέπει να θυμόμαστε και πάλι τα λόγια του Ηράκλειτου: «Ειδέναι δε χρη τον πόλεμον εόντα ξυνόν και δίκην έριν, και γινόμενα πάντα καθ' έριν και χρεώμενα».

---

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

## **ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ**

Οι άνθρωποι δεν συμφωνούμε πάντα μεταξύ μας κι αν ναι, όχι πάντα απόλυτα, - διαφέρουμε στις ανάγκες μας και την ιεράρχησή τους, διαφέρουμε στην αντίληψη άρα και ως προς τις απόψεις μας. Αλλά και πόσες μάλιστα φορές δεν ερχόμαστε σε σύγκρουση ακόμη και με τον ίδιο μας τον εαυτό; Έτσι, τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να μαλώσουν μεταξύ τους, με τα μέλη άλλων ομάδων ή με τον προϊστάμενό τους (αν μιλούμε για εργασιακές ομάδες) κ.λ.π.

Η σύγκρουση είναι ένα πολύ συχνό φαινόμενο σε όλους τους οργανισμούς. Έχει υπολογιστεί ότι τα διευθυντικά στελέχη ξοδεύουν περίπου το 20% του χρόνου τους για την αντιμετώπιση ή την επίλυση κάποιας μορφής σύγκρουσης. Η σύγκρουση σε ένα οργανισμό εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερα άτομα πρέπει να συνεργαστούν μεταξύ τους για τη λήψη κάποιας απόφασης, την ολοκλήρωση κάποιου έργου ή την επίλυση κάποιου προβλήματος και μεταξύ των ατόμων αυτών: (α) εμφανίζεται σύγκρουση συμφερόντων ή (β) οι ενέργειες του ενός προκαλούν τις αρνητικές αντιδράσεις των άλλων.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της σύγκρουσης που επικεντρώνονται συνήθως σε δύο σημεία: (α) το ένα μέλος της σύγκρουσης παρεμποδίζει την επίτευξη των στόχων του άλλου μέλους ή (β) το ένα μέλος επιδρά αρνητικά ή πρόκειται να επιδράσει αρνητικά σε αυτά που επιδιώκει, έχει ή επιθυμεί το άλλο μέλος. Σύμφωνα με τους March και Simon<sup>1</sup>, η σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης όσον αφορά την πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους.

**Μέσα σ' έναν οργανισμό, σαν σύγκρουση ορίζεται η διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών ή μεταξύ δύο ή περισσότερων θέσεων, σχετικά με τον καλύτερο τρόπο με τον οποίο μπορεί ο οργανισμός να πετύχει τους στόχους του.**

Η σύγκρουση θεωρείται καταρχήν αρνητικό φαινόμενο, που μπορεί να έχει σοβαρές επιδράσεις στη λειτουργία και την παραγωγικότητα μιας οργάνωσης και στο ηθικό της ομάδας. Θα πρέπει πάντως να τονιστεί ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου η σύγκρουση μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις. Η σύγκρουση μπορεί να

οδηγήσει, κάτω από ορισμένες συνθήκες και σε ορισμένες περιπτώσεις, στην ανανέωση της οργάνωσης ή σε κάποια δημιουργική προσαρμογή ή μετεξέλιξη.

Σε πολλές περιπτώσεις οι διαπροσωπικές διαφορές, ο ανταγωνισμός, η αντιπαλότητα και άλλες μορφές σύγκρουσης έχουν θετική αξία για τους εμπλεκόμενους και συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα του κοινωνικού συστήματος μέσα στο οποίο εμφανίζονται. Έτσι, ένα μέτριο επίπεδο διαπροσωπικής σύγκρουσης είναι δυνατό να έχει τις ακόλουθες εποικοδομητικές συνέπειες: πρώτο, είναι δυνατό να αυξήσει τα κίνητρα και την ενεργητικότητα για έργα που απαιτούνται από το κοινωνικό σύστημα. Δεύτερο, η σύγκρουση είναι δυνατό να αυξήσει τον καινοτομικό προσανατολισμό των ατόμων και του συστήματος, λόγω μεγαλύτερης ποικιλίας απόψεων και αυξημένης αίσθησης της ανάγκης. Τρίτο, κάθε άτομο είναι δυνατό να φτάσει σε αυξημένη κατανόηση της θέσης του, διότι η σύγκρουση το αναγκάζει να διατυπώσει με σαφήνεια τις απόψεις του και να προβάλει όλα τα υποστηρικτικά επιχειρήματα που έχει. Τέταρτο, κάθε μέλος που εμπλέκεται στη σύγκρουση μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη συνειδητοποίηση της ταυτότητάς του.

### **ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Μια σύγκρουση σχετίζεται με δύο ή περισσότερες πλευρές, οι οποίες μπορεί να είναι άτομα, ομάδες, τμήματα, υποκαταστήματα, εταιρείες, πολιτικά κόμματα ή ακόμα και ολόκληρα έθνη. Οι συγκρούσεις μεταξύ δύο πλευρών είναι δυνατό να έχουν τις εξής μορφές: ανάμεσα σε άτομα, ανάμεσα σε ομάδες, και ανάμεσα σε ολόκληρους οργανισμούς. Αυτές οι συγκρούσεις θα αναλυθούν παρακάτω. Αρχικά, όμως, θα παρουσιάσουμε τη φαινομενικά μοναδική περίπτωση σύγκρουσης, στην οποία εμπλέκεται μία μόνο πλευρά.



**ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ**

Οι μονόπλευρες συγκρούσεις σχετίζονται με δύο αντίθετες απόψεις που μπορεί να έχει το ίδιο άτομο. Το άτομο έχει κάποιο σύστημα αξιών, αυτό το σύστημα αξιών είναι δυνατό να έρχεται σε αντίθεση με τις αξίες του οργανισμού: για παράδειγμα ένα στέλεχος μπορεί να πιστεύει στο «τίμιο παιχνίδι», αλλά η εταιρεία να υποστηρίζει ότι «όλα επιτρέπονται στην αγάπη, στον πόλεμο και στις επιχειρήσεις».

Τα άτομα που εμπλέκονται σε καταστάσεις όπου οι αξίες τους συγκρούονται με τις προσδοκίες του οργανισμού, ή όταν η ηθική τους διαφέρει ριζικά από τις αξίες που έχουν υιοθετηθεί από την εταιρεία, μπορεί να νιώσουν εσωτερικές συγκρούσεις, οι οποίες είναι δυνατό να πάρουν επικίνδυνες διαστάσεις. Παραδείγματα ασθενειών ή προβλημάτων που έχουν συσχετιστεί με προσωπικές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας είναι: έλκη, αϋπνίες, υπέρταση, έλλειψη προσοχής, αυξημένος ρυθμός ατυχημάτων και οικογενειακά άγχη. Η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να μην ενδιαφέρεται για το άτομο που έχει έλθει σε σύγκρουση με τον εαυτό του, επειδή πιστεύει ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει «να ακολουθεί το πρόγραμμα» και ή θα συμβιβαστεί με τις προσδοκίες του οργανισμού ή θα φύγει.

Μια μονόπλευρη σύγκρουση είναι επίσης δυνατό να προκύψει στις περιπτώσεις που υπάρχουν δύο τρόποι επίτευξης ενός οργανωτικού στόχου και το άτομο δεν μπορεί να αποφασίσει ποιον από τους δύο να επιλέξει. Σ' αυτήν την περίπτωση, οι δύο τρόποι μπορεί να είναι αντιφατικοί για το στέλεχος που πρέπει να κάνει την επιλογή, και να χρειαστεί και μια τρίτη πλευρά, όπως ένα ανώτερο στέλεχος, για την επίλυση της σύγκρουσης.

Μια άλλη περίπτωση μονόπλευρης σύγκρουσης μπορεί να αφορά ένα άτομο που έχει δύο επιλογές δράσης, οι οποίες όμως είναι το ίδιο κακές. Για παράδειγμα, ας θεωρήσουμε ένα στέλεχος που έχει τις εξής επιλογές: (1) να συμφωνήσει με τη λειτουργία μιας επιχείρησης που παρουσιάζει ζημιές, ή (2) να θεωρήσει ότι η επιχείρηση έχει χρεοκοπήσει. Επειδή καμία από τις δύο ενέργειες δεν είναι ευνοϊκή, ο ιδιοκτήτης της αποτυχημένης επιχείρησης μπορεί να έχει

μεγάλη δυσκολία επιλογής μιας απ' αυτές. Σ' αυτό το παράδειγμα, ένας δυσαρεστημένος πιστωτής μπορεί να εξαναγκάσει την εταιρεία να προχωρήσει σε μη ηθελημένη χρεοκοπία για να επιλυθεί η σύγκρουση.

Οι συγκρούσεις, ιδιαίτερα οι μονόπλευρες, θεωρούνται καταστροφικές επειδή δαπανούν τον περιορισμένο χρόνο και την ενέργεια ενός στελέχους. Επίσης, είναι δυνατό να επηρεάζουν την ομαλή ροή και την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής επικοινωνίας. Τελικά, η επιθυμία αποφυγής των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει στη λήψη μη αμφιλεγόμενων αποφάσεων, οι οποίες «ανήκουν» στην αποδεκτή περιοχή οργανωτικής συμπεριφοράς.

Ωστόσο, θα πρέπει επίσης να αναγνωριστεί ότι οι συγκρούσεις είναι δυνατό να οδηγήσουν και σε καινοτόμες λύσεις ενός προβλήματος και, επομένως, να είναι ωφέλιμες για τον οργανισμό. Τα άτομα που βρίσκονται σε μονόπλευρη σύγκρουση μπορεί να γίνουν ιδιαίτερα δημιουργικά στην ανεύρεση μιας ικανοποιητικής λύσης που θα συμβιβάζει αποτελεσματικά τους δύο αντίθετους τρόπους ενέργειας. Συνήθως, μια έντονη διαφωνία οδηγεί σε κριτική και έλεγχο των απόψεων, με συνέπεια να προκύπτει κάποια καλύτερη λύση. Η ανάγκη ανεύρεσης μιας συμβιβαστικής λύσης στις περιπτώσεις των πολύπλευρων συγκρούσεων μπορεί να προκαλέσει διαφωνίες ανάμεσα στα άτομα, αλλά είναι δυνατό να οδηγήσει στην εφαρμογή νέων λύσεων, που σε κάποια άλλη κατάσταση θα είχαν αγνοηθεί απ' όλες τις πλευρές. Η συναισθηματική ταραχή των στελεχών που βρίσκονται σε προσωπική σύγκρουση αντισταθμίζεται από την εφαρμογή καλύτερων λύσεων και διοικητικών ενεργειών.

### **ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΤΟΜΑ**

Ένας οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί, κατά βάση, σαν ένα σύνολο ατόμων. Δεν είναι, λοιπόν, παράξενο που η βασικότερη μορφή σύγκρουσης είναι ανάμεσα σε άτομα. Παραδοσιακά οι συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα θεωρούνταν αποτέλεσμα προσωπικών διαφορών. Αυτή η άποψη έχει κάποια λογική και ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης αυτών των συγκρούσεων ήταν η

απόλυση ή η μετάθεση του κατώτερου ή του λιγότερου χρήσιμου ατόμου. Ωστόσο, μια πιο σύγχρονη άποψη σχετικά με τις διαπροσωπικές συγκρούσεις μέσα σ' έναν οργανισμό θεωρεί ότι αυτές οι διαφορές είναι προϊόν των οργανωτικών ρόλων που έχουν αναλάβει τα άτομα και ότι δεν σχετίζονται με τις προσωπικότητές τους. Δηλαδή, τα άτομα, καθώς εκπληρώνουν τους επαγγελματικούς τους ρόλους, έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους γιατί ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων οργανωτικών πόρων. Έτσι, ένα στέλεχος της διεύθυνσης προώθησης πωλήσεων και ο αντιπρόεδρος της διεύθυνσης έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να έχουν εξαιρετικές προσωπικές σχέσεις, αλλά να έρχονται σε έντονη σύγκρουση όταν απαιτούν περισσότερους πόρους για τα τμήματά τους. Όσο έγκυρη και λογική φαίνεται αυτή η αντίληψη, θα πρέπει να σημειωθεί ότι έχει εκτιμηθεί ότι περισσότερες από τις μισές αποχωρήσεις στελεχών από τις επιχειρήσεις δεν οφείλονται στην κακή απόδοση των εργαζομένων αλλά σε προσωπικές συγκρούσεις.

### **ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ**

Δύο παράγοντες, που αναφέρθηκαν και παραπάνω, συμβάλλουν στη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων. Η συμπεριφορά μιας ομάδας εντάσσεται σε κάποια αποδεκτά όρια, και οι οργανισμοί αναπτύσσουν ένα διακεκριμένο επιχειρηματικό κλίμα. Τα άτομα που δεν συμφωνούν με τους κανόνες συμπεριφοράς της ομάδας ή με τις αξίες στις οποίες βασίζεται η νοοτροπία της επιχείρησης θα έλθουν σε σύγκρουση με την ομάδα εργασίας ή με ολόκληρο τον οργανισμό. Ένα από τα πρώτα καθήκοντα ενός νέου υπαλλήλου θα πρέπει να είναι ο προσδιορισμός του αν υπάρχει συμφωνία απόψεων ανάμεσα στις προσωπικές του αξίες από τη μία και τους κανόνες συμπεριφοράς και τις προσδοκίες της επαγγελματικής του ομάδας από την άλλη. Αν υπάρχει ασυμφωνία, τότε δημιουργείται σύγκρουση.

Ο οργανισμός, μέσω των διαδικασιών πρόσληψης και παρακολούθησης των υπαλλήλων, προσπαθεί να καθορίσει αν υπάρχει συμφωνία απόψεων. Ωστόσο, επειδή η αρχική συνέντευξη και παρακολούθηση γίνεται σε

περιορισμένο χρονικό διάστημα, κατά τη διάρκεια του οποίου τόσο η εταιρεία όσο και ο υπάλληλος προσπαθούν να δημιουργήσουν αμοιβαία τις καλύτερες δυνατές εντυπώσεις, ούτε το άτομο ούτε ο οργανισμός μπορούν να αποκτήσουν αρκετές πληροφορίες για να προσδιορίσουν με ακρίβεια τη φύση και την ποιότητα αυτής της συμφωνίας.

Το αποτέλεσμα των παραπάνω διαδικασιών μπορεί να είναι ότι το άτομο που επιλέγεται για μια θέση εργασίας δεν θα είναι το κατάλληλο. Επίσης, οι αξίες και οι προσδοκίες ενός στελέχους αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, και κάποια στιγμή μπορεί να μη συμφωνούν μ' εκείνες του οργανισμού. Σε οποιαδήποτε από τις παραπάνω περιπτώσεις δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα στο άτομο και την ομάδα.

### **ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ**

Ένας οργανισμός αποτελείται από πολλές διαφορετικές ομάδες. Η σύγκρουση μεταξύ αυτών των ομάδων είναι αναπόφευκτη γιατί: (1) οι ομάδες ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων πόρων, και (2) υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι διεύθυνσης για την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων ενός οργανισμού. Τα συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια για την ολοκλήρωση κάποιας εργασίας σ' ένα τμήμα μπορούν να ποικίλλουν και, επομένως, είναι δυνατό να υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και πλαίσια προγραμματισμού. Ας θεωρήσουμε το προηγούμενο παράδειγμα με το στέλεχος της προώθησης πωλήσεων και τον αντιπρόεδρο έρευνας και ανάπτυξης. Το στέλεχος αγωνίζεται για να πετύχει τη μέγιστη δυνατή ευελιξία και την ικανότητα προσαρμογής των δραστηριοτήτων προώθησης πωλήσεων σ' ένα καταναλωτικό περιβάλλον που μεταβάλλεται με ταχύτατο ρυθμό. Σ' αυτήν την περίπτωση, ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων έχουν σαφώς βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα. Αντίθετα, ο αντιπρόεδρος έρευνας και ανάπτυξης είναι υποχρεωμένος να καθορίζει ένα πολύ πιο μακροπρόθεσμο πλαίσιο εργασίας. Αυτό συμβαίνει γιατί οι δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης είναι μακροπρόθεσμης φύσης και περιλαμβάνουν κεφαλαιουχικές δαπάνες για αγορά

ακριβού εξοπλισμού. Αυτός ο εξοπλισμός θα χρησιμοποιηθεί για γενικές και συγκεκριμένες έρευνες προϊόντων μεγάλης διάρκειας, μέχρι αυτά τα προϊόντα να είναι κατάλληλα για την αγορά – αν τελικά επιτευχθεί αυτό. Η σύγκρουση ανάμεσα στις παραπάνω διευθύνσεις είναι αναπόφευκτη, γιατί ανταγωνίζονται για τη χρηματοδότηση των εργασιών τους και έχουν εντελώς διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη χρήση των πόρων.

Επίσης, διαφορετικές οργανωτικές ομάδες μπορεί να εφαρμόζουν διαφορετικούς τρόπους διεύθυνσης, εξαιτίας της φύσης των εργασιών τους. Για παράδειγμα, η διοίκηση μιας οικονομικής διεύθυνσης διαφέρει από τη διεύθυνση ενός τμήματος προώθησης πωλήσεων. Οι διαφορές στις πολιτικές και στις πρακτικές διοίκησης μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού, γιατί οι υπάλληλοι συγκρίνουν τις εργασίες τους και τον τρόπο ανταμοιβής τους από τον οργανισμό.

### **ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΟΛΟΚΛΗΡΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

Στα σύγχρονα οικονομικά συστήματα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός. Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, και αυτό το φαινόμενο προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ των οργανισμών. Συχνά, αυτές οι συγκρούσεις ενθαρρύνονται από τις κυβερνήσεις, οι οποίες θεσπίζουν νόμους που προάγουν τον ανταγωνισμό και απαγορεύουν τη μη ανταγωνιστική συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Η κατάργηση των μονοπωλίων είναι ένα παράδειγμα των ρυθμίσεων της νομοθεσίας για την αποφυγή μη ανταγωνιστικής συμπεριφοράς. Η αγορά ανταμείβει τις δυναμικές επιχειρήσεις με οικονομική ενίσχυση και δυνατότητες επιβίωσης. Αντίθετα, οι οργανισμοί που δεν ανταγωνίζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα. Υπάρχουν εταιρείες που διαλύονται ή χάνουν την ταυτότητά τους γιατί εξαγοράζονται από άλλους πιο επιτυχημένους οργανισμούς. Η επιβίωση δεν εξασφαλίζεται εύκολα στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και υπάρχουν παραδείγματα πολλών γνωστών εταιρειών που διαλύθηκαν γιατί έπαψαν να είναι ανταγωνιστικές.

**ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Οι αιτίες συγκρούσεων σε ένα οργανισμό είναι: (1) οι διαφορετικοί στόχοι, (2) ο ανταγωνισμός απόκτησης πόρων, (3) η κακή επικοινωνία και η παρανόηση των πληροφοριών, (4) η διαφωνία σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης, (5) οι διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή.

**ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ**

Στην ιδανική περίπτωση δεν θα πρέπει να υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στις διάφορες ομάδες (διευθύνσεις ή μονάδες) που απαρτίζουν ένα οργανισμό. Η ανώτερη διοίκηση καθορίζει, σε γενικές γραμμές, τους επιχειρηματικούς στόχους. Τα στελέχη του μεσαίου ιεραρχικού επιπέδου καθορίζουν τους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους, και τα κατώτερα στελέχη επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες στην κατεύθυνση επίτευξης των στόχων. Δεν υπάρχει ασυμβατότητα στόχων ανάμεσα στα οργανωτικά επίπεδα. Η ιδανική κατάσταση, όμως, είναι ένα σπάνιο ή σχεδόν ανύπαρκτο φαινόμενο. Στην πραγματικότητα, οι διαφορετικοί στόχοι αποτελούν την κύρια αιτία συγκρούσεων σ' έναν οργανισμό. Αυτό οφείλεται σε δύο κυρίως λόγους:

- Τα στελέχη δεν αντιμετωπίζουν αυτή τη διαδικασία με ουδετερότητα – έχουν τους δικούς τους στόχους, οι οποίοι έρχονται σε σύγκρουση, ή τουλάχιστον επηρεάζουν το χρονικό προγραμματισμό και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους στόχους των μονάδων ενός οργανισμού – όλα τα τμήματα ενός οργανισμού δεν έχουν τους ίδιους στόχους, τα ίδια χρονικά πλαίσια επίτευξής τους, ή τα ίδια πρότυπα απόδοσης. Επομένως, αυτό που θεωρείται επιτυχία για ένα νέο τμήμα μπορεί να αποτελεί καθαρή αποτυχία για ένα άλλο τμήμα που υπάρχει από πολύ καιρό. Οι διαφορές μεταξύ των μονάδων είναι η αιτία των συγκρούσεων ανάμεσα στις ομάδες.

Ας δούμε ένα παράδειγμα συγκρούσεων ανάμεσα σε δύο τμήματα μιας βιομηχανίας αυτοκινήτων. Το τμήμα σχεδίασης θέλει να εγκαταστήσει μια μπαταρία αξίας 50 δολαρίων σ' ένα καινούργιο μοντέλο, επειδή αυτή είναι μικρή σε μέγεθος και αφήνει περισσότερο ελεύθερο χώρο για τη μηχανή στο μπροστινό μέρος του αυτοκινήτου. Το τμήμα συντήρησης θέλει να χρησιμοποιηθεί μια μπαταρία αξίας 90 δολαρίων, η οποία δεν χρειάζεται συντήρηση και έχει μεγαλύτερη διάρκεια ζωής. Η δεύτερη, όμως, μπαταρία είναι κατά ένα τρίτο μεγαλύτερη από την πρώτη, με αποτέλεσμα να πρέπει να σχεδιαστεί διαφορετικά η μηχανή. Και τα δύο τμήματα έχουν συγκεκριμένες απόψεις και στόχους απόδοσης που έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους.

Ας δούμε ένα άλλο παράδειγμα. Ο γενικός διευθυντής ενός μεγάλου πολυκαταστήματος θέλει να αυξήσει τις πωλήσεις κατά τη διάρκεια του Ιουλίου, που συνήθως είναι ένας ήσυχος μήνας ανάμεσα στην αρχή του καλοκαιριού και στην αγοραστική μανία λόγω της επιστροφής των παιδιών στα σχολεία κατά το τέλος Αυγούστου. Αποφασίζει, λοιπόν, να διατηρήσει τις εκπτώσεις στο τμήμα υποδημάτων, γιατί αυτό το τμήμα είναι στο πίσω μέρος του δεύτερου ορόφου του πολυκαταστήματος. Πιστεύει ότι, αν δελεάσει τους καταναλωτές να επισκεφτούν το πίσω μέρος του δεύτερου ορόφου, τότε θα κάνουν περισσότερες αγορές μέχρι να φτάσουν εκεί. Επειδή το τμήμα υποδημάτων είναι το πιο απομονωμένο τμήμα του καταστήματος, μόνο μια σοβαρή έκπτωση θα προσελκύσει τους καταναλωτές στο δεύτερο όροφο. Γι' αυτό το λόγο, ο πρόεδρος αποφασίζει να προσφέρει μαζί με την αγορά ενός ζευγαριού παπουτσιών κι ένα επιπλέον ζευγάρι σαν δώρο. Ο υπεύθυνος του τμήματος υποδημάτων, όμως, έχει θέσει σαν στόχο της μονάδας του την πώληση όσο το δυνατόν περισσότερων παπουτσιών, γιατί οι αμοιβές των πωλητών του τμήματός του εξαρτώνται από τη συνολική αξία των πωλήσεων που έχει κάνει ο κάθε υπάλληλος. Όταν ο γενικός διευθυντής ανακοινώνει την προσφορά υποδημάτων, όπου στο ένα ζευγάρι παπούτσια θα δίνεται ακόμα ένα δώρο, ο υπεύθυνος του τμήματος υποδημάτων αρχικά εκπλήσσεται και

μετά θυμώνει πολύ. Αυτός ο θυμός οφείλεται στους διαφορετικούς στόχους που έχουν τα δύο στελέχη.

### **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΠΟΡΩΝ**

Μια άλλη αιτία σύγκρουσης μέσα σ' έναν οργανισμό είναι ο ανταγωνισμός για τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Η ανώτερη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων στα τμήματα και τις μονάδες του οργανισμού. Αυτή η κατανομή δεν είναι πάντα εύκολη, γιατί κάθε τμήμα απαιτεί την υποστήριξη του οργανισμού στις δικές του εργασίες και δραστηριότητες. Επομένως, όταν οι επιχειρήσεις δημιουργούν τμήματα υπηρεσιών που προσφέρουν μια κοινή αλλά με περιορισμένους πόρους υπηρεσία σε πολλά άλλα τμήματα, ο ανταγωνισμός για την απόκτηση αυτών των πόρων αυξάνεται. Ένα παράδειγμα ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων είναι οι απαιτήσεις αξιοποίησης των μέσων επεξεργασίας δεδομένων καθώς και του τμήματος δακτυλογράφησης. Οι συγκρούσεις σχετίζονται συνήθως με την απόκτηση των εξής πόρων:

- ✓ Χρηματοδότηση εργασιών
- ✓ Εργασιακός χώρος
- ✓ Χρόνος εμπειρογνώμονα
- ✓ Χρήση μέσων, εργαλείων, εξοπλισμού κ.ο.κ.
- ✓ Ευκαιρίες έργων

Όταν η ανώτερη διοίκηση κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους ανάμεσα σε ανταγωνιζόμενα τμήματα, μπορεί να υπάρχουν ορισμένοι που να πιστεύουν ότι αδικήθηκαν. Αυτά τα άτομα (ή οι ομάδες) δεν θα ενεργήσουν μ' ένα φανερό επιθετικό τρόπο, αλλά μ' έναν παθητικό επιθετικό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι θα ανταποδώσουν την αδικία με έλλειψη συνεργασίας, απόκρυψη απαραίτητων δεδομένων, και ελάχιστη δυνατή απόδοση. Μια ομάδα που πιστεύει ότι δεν πήρε τους οργανωτικούς πόρους που άξιζε μπορεί να αποδιοργανώσει την αποτελεσματική διεύθυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.



**ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΝΟΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**

Είναι απίθανο όλα τα τμήματα και τα άτομα μέσα σ' έναν οργανισμό να αφομοιώνουν με τον ίδιο τρόπο μια πληροφορία. Οι ομάδες κατέχουν διαφορετικές πληροφορίες, λόγω της φύσης των εργασιών κάθε τμήματος. Ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων. Επειδή τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σ' ένα τμήμα μπορεί να μην είναι γνωστά σε κάποιο άλλο, οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πρώτο τμήμα μπορεί να μην είναι κατανοητές από το δεύτερο. Η έλλειψη πληροφοριών και η μη κατανόηση των αποφάσεων μπορεί να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα.

Επιπλέον, ακόμα κι όταν τα τμήματα έχουν τις ίδιες πληροφορίες, μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις. Για παράδειγμα, το τμήμα προώθησης πωλήσεων μπορεί να υποστηρίζει μια αύξηση των πωλήσεων, αλλά το τμήμα παραγωγής να θεωρεί ότι αυτή η αύξηση είναι αδύνατη επειδή ο μηχανολογικός εξοπλισμός του εργοστασίου δεν είναι σε θέση να παραγάγει τα απαιτούμενα προϊόντα. Επομένως, οι διαφορετικές πληροφορίες και απόψεις οδηγούν σε συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού.

Ο γνωστός Ιάπωνας σκηνοθέτης του κινηματογράφου Akira Kurosawa δημιούργησε το 1951 την ταινία *Rashomon*, η οποία έφερε την αναγέννηση στον ιαπωνικό κινηματογράφο. Αυτή η ταινία, που θεωρείται ένα από τα πιο αξιόλογα έργα του παγκόσμιου κινηματογράφου και προβάλλεται ακόμα και σήμερα, σχεδόν μισό αιώνα αργότερα, έχει σαν κεντρικό θέμα μια βίαιη πράξη, όπως παρουσιάζεται από τέσσερις διαφορετικούς μάρτυρες. Καθώς εκτυλίσσεται η υπόθεση του έργου, ο θεατής έρχεται αντιμέτωπος με τέσσερις διαφορετικές απόψεις για το ίδιο γεγονός. Αυτές οι απόψεις διαφέρουν τόσο πολύ που στο τέλος ο θεατής δεν είναι βέβαιος για το τι ακριβώς έγινε. Αυτό που θέλει να δείξει ο Kurosawa είναι ότι οι διαφορετικές απόψεις κατανοούνται από τον κάθε θεατή μ' έναν ιδιαίτερο τρόπο.

**ΔΙΑΦΩΝΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Η σχέση ανάμεσα στα τμήματα ενός σύγχρονου οργανισμού βασίζεται στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων και των ομάδων. Επειδή η απόδοση ενός τμήματος επιδρά στην απόδοση ενός άλλου, είναι απαραίτητο να υπάρχει συμβατότητα στα πρότυπα απόδοσης των δύο τμημάτων. Αν δεν υπάρχει αυτή η συμβατότητα, τότε είναι δύσκολο να επιτευχθούν οι εργασίες του ενός ή και των δύο τμημάτων. Για παράδειγμα, το τμήμα προγραμματισμού ενός μεγάλου οργανισμού χρειάζεται πληροφορίες από το τμήμα μάρκετινγκ. Το τμήμα προγραμματισμού έχει την ευθύνη να υποβάλλει σχέδια σε τριμηνιαία βάση – δηλαδή, την πρώτη Ιανουαρίου, Απριλίου, Ιουλίου και Οκτωβρίου. Το τμήμα μάρκετινγκ, όμως, υποβάλλει τις εκτιμήσεις του δύο φορές το χρόνο – δηλαδή, στις 10 Ιανουαρίου και στις 10 Ιουλίου. Αυτά τα δύο τμήματα έχουν διαφορετικά πρότυπα απόδοσης – δηλαδή, διαφορετικές, «ημερομηνίες παράδοσης». Επομένως, δεν υπάρχει συγχρονισμός, και η απόδοση του τμήματος μάρκετινγκ θα έχει άμεση επίδραση στην επιτυχία του τμήματος προγραμματισμού. Μ' άλλα λόγια, οι διαφορές στα πρότυπα απόδοσης θα οδηγήσουν κατά πιθανότητα τα δύο τμήματα σε σύγκρουση.

Οι διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης μπορεί να αφορούν μόνο ένα άτομο, όπως φάνηκε από πολλά στελέχη αμερικανικών επιχειρήσεων που εργάζονται στην Ιαπωνία. Στις Ηνωμένες Πολιτείες το στέλεχος επαινείται όταν δουλεύει αποτελεσματικά και ολοκληρώνει τις εργασίες που έχει αναλάβει κατά τη διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας. Ένα στέλεχος στην Ιαπωνία πρέπει, συχνά, να επιστρέφει στην εργασία του μετά το δείπνο και να δουλεύει μέχρι τις βραδινές ώρες. Οι αμερικανοί μάνατζερ έμαθαν να αφήνουν ένα μέρος της δουλειάς τους για να το ολοκληρώσουν τις βραδινές ώρες, ώστε να ακολουθήσουν τα ιαπωνικά πρότυπα εργασίας. Τα στελέχη που δεν καταφέρνουν να κατανοήσουν τα διαφορετικά πρότυπα απόδοσης ενώ εργάζονται στην Ιαπωνία θεωρούνται μη ικανοί υπάλληλοι.

**ΔΙΑΦΩΝΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ**

Η οργανωτική δομή μπορεί και αυτή να αποτελεί αιτία σύγκρουσης. Το επιτελικό προσωπικό αντλεί την εξουσία του από την αναγνωρισμένη αξία των μοναδικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του. Η εξουσία του οργανικού προσωπικού ορίζεται από τον οργανισμό, συμβολίζεται στο Οργανόγραμμα, και σ' αυτό έχει εκχωρηθεί τόσο εξουσιοδότηση όσο και ευθύνη. Το επιτελικό προσωπικό, χρησιμοποιώντας τις ικανότητες του, συμβουλεύει το οργανικό που παίρνει τις αποφάσεις. Συχνά, όμως, το επιτελικό προσωπικό πιστεύει ότι θα πρέπει εκείνο να παίρνει ορισμένες αποφάσεις, και όχι μόνο να τις επηρεάζει. Όταν οι συμβουλές του επιτελικού προσωπικού δεν εφαρμόζονται, δημιουργούνται συγκρούσεις.

Αυτές οι συγκρούσεις έχουν κάποια καθορισμένη μορφή. Το οργανικό προσωπικό παραπονιέται ότι το επιτελείο δεν κατανοεί ή δεν αναλαμβάνει την ευθύνη διεκπεραίωσης των καθημερινών λειτουργιών. Επίσης, το επιτελικό προσωπικό κατηγορεί το οργανικό ότι αγνοεί τις συμβουλές του και δε γνωρίζει πώς να αξιοποιεί σωστά τους εμπειρογνώμονες. Αυτά τα δύο τμήματα, ανεξάρτητα από τις διαφορετικές κατευθύνσεις τους, μπορεί να συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία ολόκληρου του οργανισμού. Αυτή η επιτυχία, όμως, προϋποθέτει συνεργασία και όχι συγκρούσεις.

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Επειδή οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της επιχειρηματικής ζωής, τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να τις αντιμετωπίζουν. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης μπορεί να αυξηθεί σημαντικά με διάφορες μεθόδους. Μερικές γνωστές και αποτελεσματικές μέθοδοι είναι η πρόληψη, η αποφυγή, η συγκάλυψη, η επιβολή ή η παρέμβαση εξουσίας, ο συμβιβασμός, και η άμεση αντιμετώπιση.

### ➤ ΠΡΟΛΗΨΗ

Όπως στην πλειοψηφία των προβλημάτων έτσι και στις συγκρούσεις, η «στρατηγική» προσέγγιση (σε βάθος χρόνου και ποιότητα), - η πρόληψη τελικά είναι η πιο ενδεδειγμένη και ποιοτική μορφή αντιμετώπισης σε σχέση με τις όποιες «τακτικές... πυρόσβεσης» που βεβαίως κάνουν την δουλειά τους, χωρίς όμως και να αποφεύγονται οι παρενέργειες.

Μπορούμε συχνά να προλάβουμε τις συγκρούσεις. Μπορούμε κι αν επίσης έχουν ήδη εκδηλωθεί, να τις περιορίσουμε. Ο καλύτερος τρόπος στο να χειριζόμαστε τις συγκρούσεις είναι να τις προλαβαίνουμε. Μπορούμε να το πετύχουμε αυτό μέχρι ενός σημείου, αν από τον «καιρό της ...ειρήνης» καλλιεργώντας «ομαδικό πνεύμα» και «κοινό όραμα», συσφίγγουμε τους δεσμούς της ομάδας ενισχύοντας τις «κεντρομόλες» δυνάμεις, προάγοντας είτε ως ηγέτες είτε ως ενεργά μέλη τη συνεργασία ανάμεσα σε όλα τα μέλη της ομάδας μας. Είναι σημαντικό να αποτρέπεται το ενδεχόμενο του κάποιου - οποιοδήποτε, να προωθούν προσωπικά τους ή συμφέροντα διαφορετικά από εκείνα της ομάδας, σε βάρος των συμφερόντων των υπόλοιπων και της ομάδας φυσικά.

### ➤ ΑΠΟΦΥΓΗ

Η διοίκηση μπορεί να επιλέξει τη μέθοδο της αποφυγής για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος θα πρέπει να ισχύουν τα εξής:

- Η διοίκηση θα πρέπει να είναι πρόθυμη να αγνοήσει τις αιτίες της σύγκρουσης, και
- Η σύγκρουση ή η επίλυσή της δεν θα πρέπει να είναι ζωτικά ζητήματα για τον οργανισμό.

Αν η διοίκηση δεν είναι πρόθυμη να αγνοήσει τις αιτίες ή αν μία από τις συνέπειες της σύγκρουσης είναι ιδιαίτερα καταστροφική για την εταιρία, τότε η μέθοδος της αποφυγής δεν είναι κατάλληλη. Επειδή οι δύο παραπάνω συνθήκες ισχύουν σπάνια ταυτόχρονα, υπάρχει μια κλιμάκωση των τρόπων

αποφυγής μιας σύγκρουσης. Οι τρόποι αποφυγής κυμαίνονται από ηθελημένη άγνοια μέχρι μερικό διαχωρισμό, που επιτρέπει την περιορισμένη επικοινωνία των αντίθετων πλευρών, και τον πλήρη διαχωρισμό των εμπλεκομένων.

#### ➤ ΗΘΕΛΗΜΕΝΗ ΑΓΝΟΙΑ

Σ' αυτόν τον τρόπο αποφυγής η διοίκηση αγνοεί ηθελημένα τη σύγκρουση και δεν ασχολείται με τις αιτίες που την προκάλεσαν. Μερικά στελέχη πιστεύουν ότι, αν ένα πρόβλημα αγνοηθεί, σαν να μην υπάρχει, τότε θα επιλυθεί τελικά μόνο του. Μέχρι ένα σημείο, αυτή η άποψη είναι αληθινή – με την πάροδο του χρόνου ορισμένες συγκρούσεις επιλύονται ή, συνήθως, φαίνεται ότι έχουν επιλυθεί. Ακόμα και στην ιδανική περίπτωση που μια σύγκρουση επιλυθεί με τη μέθοδο της ηθελημένης άγνοιας, η διοίκηση δεν αντιμετωπίζει ποτέ τις αιτίες που προκάλεσαν τη σύγκρουση. Για παράδειγμα, στην ιατρική, ο πυρετός είναι σύμπτωμα κάποιας ασθένειας. Με την ίδια λογική, μια σύγκρουση είναι ένα σύμπτωμα που, αν αγνοηθεί, η αιτία μπορεί αργότερα να προκαλέσει ένα διαφορετικό σύμπτωμα. (Στην ιατρική, ο πυρετός είναι σύμπτωμα μιας ασθένειας. Αν η ασθένεια δεν αντιμετωπιστεί, τότε μπορεί να εμφανιστεί κάποιο άλλο σύμπτωμα).

Συχνά, η ηθελημένη άγνοια μπορεί να χειροτερέψει μια σύγκρουση. Αυτό επιβάλλει στη διοίκηση να εφαρμόσει κάποια άλλη μέθοδο, όπως μερικό ή πλήρη διαχωρισμό των διαφωνούντων. Σύμφωνα με αυτές τις μεθόδους, η διοίκηση αναγνωρίζει την ύπαρξη μιας σύγκρουσης αλλά δεν την αντιμετωπίζει άμεσα.

#### ➤ ΜΕΡΙΚΟΣ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ

Όταν η διοίκηση δεν μπορεί να αγνοήσει την ύπαρξη μιας σύγκρουσης ανάμεσα σε δύο τμήματα (ή άτομα), αλλά και δε θέλει να αντιμετωπίσει τις βαθύτερες αιτίες του προβλήματος, μπορεί να επιβάλλει μερικό διαχωρισμό των διαφωνούντων. Σύμφωνα μ' αυτήν τη μέθοδο, για να ελαχιστοποιηθεί η επίδραση και η εκδήλωση των διαφορών, η διοίκηση περιορίζει την επαφή

ανάμεσα στις αντίθετες πλευρές. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται και περιορισμένη επικοινωνία, γιατί οι αντίθετες πλευρές δεν επικοινωνούν συχνά και, μερικές φορές, έρχονται σε επαφή μόνο κάτω από επίβλεψη. Αυτή η επικοινωνία καλύπτει συνήθως μόνο τις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού και είναι πολύ τυπική. Οι συναντήσεις ανάμεσα στις αντίθετες πλευρές ακολουθούν ένα κατάλογο θεμάτων για συζήτηση, και δεν επιτρέπονται παρεκκλίσεις απ' αυτόν. Αυτός ο κατάλογος χρησιμεύει για τον έλεγχο της επικοινωνίας και προστατεύει τις δύο πλευρές από έντονες διαφωνίες. Ο κατάλογος μπορεί να παρομοιαστεί μ' ένα φελλό που έχει τοποθετηθεί στον κρατήρα ενός ενεργού ηφαιστείου προστατεύει από μια έκρηξη, τουλάχιστον προσωρινά, αλλά δε σβήνει την εσωτερική φωτιά.

Αυτή η προσέγγιση μοιάζει με τη μέθοδο της ηθελημένης άγνοιας, γιατί δεν αντιμετωπίζει τις αιτίες του προβλήματος αλλά μόνο τα συμπτώματά του. Το πρόβλημα μπορεί να δημιουργηθεί ξανά και να εκδηλωθεί με διαφορετικά συμπτώματα. Υπάρχουν δύο βασικές δυσκολίες στην εφαρμογή της μεθόδου του μερικού διαχωρισμού:

- Ο έλεγχος της περιορισμένης επαφής και επικοινωνίας των αντίθετων πλευρών απαιτεί δαπάνη πολύτιμου διοικητικού χρόνου, προσπάθειας, και οργανωτικών πόρων.
- Η συνεχής ένταση ανάμεσα στις αντίθετες πλευρές μπορεί να επηρεάσει με αρνητικό τρόπο τον υπόλοιπο οργανισμό και τις καθημερινές του λειτουργίες. Τέλος, η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης είναι αδύνατη όταν οι δύο συγκρουόμενες ομάδες είναι απαραίτητο να έρχονται σε συχνή επαφή. Σ' αυτήν την περίπτωση, η στενή επίβλεψη που απαιτείται για να αποφευχθεί η σύγκρουση μπορεί να δαπανά πολύτιμους πόρους της οργάνωσης και να αποσπά την προσοχή της διοίκησης.

#### ➤ ΠΛΗΡΗΣ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ

Ο πλήρης διαχωρισμός, (total separation) είναι η τελευταία μέθοδος αποφυγής που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση. Αυτή η μέθοδος επιβάλλει

έναν ολικό φυσικό διαχωρισμό των διαφωνούντων. Είναι εφικτή μόνο όταν δεν απαιτείται πραγματική επικοινωνία ανάμεσα στις δύο πλευρές για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού. Αν τα δύο αντίθετα τμήματα (ή ομάδες) εξαρτώνται το ένα από το άλλο, έστω και ελάχιστα, τότε η επικοινωνία μεταξύ τους θα είναι απαραίτητη και η εφαρμογή του πλήρους διαχωρισμού θα είναι αδύνατη. Σύμφωνα μ' αυτήν την προσέγγιση, η σύγκρουση θα αποφευχθεί εντελώς αν οι δύο πλευρές δεν επικοινωνούν καθόλου.

Τα κύρια μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου αντιμετώπισης συγκρούσεων είναι σχεδόν όμοια μ' εκείνα του μερικού διαχωρισμού: δημιουργείται ένταση, η οποία μπορεί να ενισχυθεί όταν εφαρμοστεί ο πλήρης διαχωρισμός γιατί οι ομάδες χωρίζονται σε «αυτούς» και «εμάς». Επίσης, μέσα στον οργανισμό θα κυκλοφορήσουν σχετικά με την άλλη ομάδα φήμες και διαδόσεις, οι οποίες επαναφέρουν, τονίζουν και ίσως δημιουργούν μια μυθολογία για λάθη και παραπτώματα του παρελθόντος. Επειδή οι βαθύτερες αιτίες της σύγκρουσης δεν αντιμετωπίζονται, το πρόβλημα δεν επιλύεται και συνεχίζει να απειλεί τον οργανισμό. Επιπλέον, ο πλήρης διαχωρισμός απαιτεί συνεχή επίβλεψη της διοίκησης, δαπάνη χρόνου και ενέργειας των στελεχών, και κατανάλωση πόρων του οργανισμού.

### ➤ ΣΥΓΚΑΛΥΨΗ

Σε αντίθεση με τις μεθόδους που αναφέρθηκαν προηγουμένως, οι οποίες αποφεύγουν το πρόβλημα, η μέθοδος της συγκάλυψης ή του κουκουλώματος αναγνωρίζει καταρχήν ότι υπάρχει σύγκρουση. Δίνεται, όμως, έμφαση στις αρμονικές και ειρηνικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό – η σύγκρουση «κουκουλώνεται» και η διοίκηση τονίζει τις ομοιότητες και τα κοινά χαρακτηριστικά των διαφωνούντων και όχι τις διαφορές τους. Η διοίκηση επιδιώκει να δημιουργήσει στις δύο ομάδες την εντύπωση ότι έχουν περισσότερα κοινά απ' όσα νομίζουν.

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι διατηρεί μια επιφανειακή αρμονία και ειρήνη, όμως, αυτό αποτελεί και το κυριότερο

μειονέκτημά της. Η επιφανειακή αρμονία χρησιμοποιείται συχνά για την απόκρυψη του προβλήματος. Η σύγκρουση, όμως, θα συνεχίσει να υπάρχει κάτω από την επιφάνεια. Υπάρχει η πιθανότητα, ίσως και βεβαιότητα, η συγκαλυμμένη σύγκρουση να εκδηλωθεί σε κάποια άλλη χρονική στιγμή. Τότε, όμως, το πρόβλημα θα έχει γίνει ακόμα πιο σοβαρό απ' ό,τι στην αρχική σύγκρουση. Επομένως, η μέθοδος της συγκαλύψης είναι αποτελεσματική μόνο για βραχυχρόνια αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Σε μακροχρόνια βάση δεν αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο, γιατί δεν εντοπίζει τις αιτίες της σύγκρουσης και δεν επιλύει το πρόβλημα πραγματικά.

#### ➤ ΕΠΙΒΟΛΗ Η ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Η απλούστερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης είναι η επιβολή κάποιας λύσης στις δύο πλευρές από ένα ανώτερο στέλεχος – παρέμβαση εξουσίας. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται και επιβολή εξουσίας, γιατί κάποιο ανώτερο στέλεχος επιβάλλει τη δική του άποψη στις δύο αντίθετες πλευρές. Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτού του τρόπου αντιμετώπισης συγκρούσεων είναι:

- Είναι η ταχύτερη μέθοδος επίλυσης μιας σύγκρουσης.
- Ταιριάζει και επιβεβαιώνει την υπάρχουσα δομή εξουσίας του οργανισμού.

Η παρέμβαση εξουσίας, όμως, έχει και δύο βασικά μειονεκτήματα, τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη που σκέφτονται να τη χρησιμοποιήσουν:

- ✓ Παρά το γεγονός ότι επιλύει μια σύγκρουση γρήγορα, μπορεί να μην αντιμετωπίζει τις αιτίες του προβλήματος – η σύγκρουση μπορεί να εμφανιστεί ξανά σε κάποια μελλοντική χρονική στιγμή με πιο σοβαρή μορφή.
- ✓ Η μία ή και οι δύο πλευρές μπορεί να κρίνουν άσχημα την παρέμβαση του ανώτερου στελέχους, γιατί θεωρούν τη διαφορά τους σαν «δικό τους πρόβλημα». Δηλαδή, οι δύο αντίθετες πλευρές είναι δυνατό να θεωρήσουν ότι η ανώτερη διοίκηση «ανακατεύεται» και, αφού επιλυθεί η σύγκρουση, να παραμείνει η κακή εντύπωση της παρέμβασης.



Στην ιδανική περίπτωση, όταν η μία πλευρά πιστεύει ότι η λύση που επιβλήθηκε δικαιώνει τη θέση της, η άλλη μπορεί να θεωρεί ότι αδικήθηκε ή ταπεινώθηκε. Για κάθε νικητή θα υπάρχει κι ένας χαμένος. Αν η λύση αδικεί και τις δύο πλευρές, τότε όλοι θα πιστεύουν ότι έχασαν. Αυτό το συναίσθημα του χαμένου, που επικρατεί όταν παρεμβαίνει η διοίκηση σε μία σύγκρουση, έκανε πολλά στελέχη να αποφεύγουν την παρέμβαση εξουσίας και να καταφεύγουν στο συμβιβασμό.

### ➤ ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ

Ο συμβιβασμός είναι μια στρατηγική του μάνατζμεντ για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, η οποία έχει σαν στόχο να ικανοποιήσει ένα μέρος τουλάχιστον των θέσεων κάθε πλευράς. Αυτή η τεχνική δίνει μερική ικανοποίηση σε κάθε πλευρά και κανείς δεν θεωρείται ολοκληρωτικός νικητής ή ηττημένος. Μ' άλλα λόγια, ο συμβιβασμός δίνει έμφαση στην ανεύρεση μιας λύσης που επιλύει ικανοποιητικά τη σύγκρουση. Γι' αυτόν το λόγο, αν χρησιμοποιηθεί η τεχνική του συμβιβασμού, μπορεί να εφαρμοστεί κάποια λύση που θα περιλαμβάνει τα κοινά σημεία των δύο ομάδων σε μια προσπάθεια να συμβιβάσει τις αντίθετες απόψεις. Καμία από τις αντίθετες ομάδες δεν θα ικανοποιηθεί απόλυτα, και αυτή η έλλειψη ικανοποίησης είναι ένα από τα αρνητικά σημεία αυτής της μεθόδου.

Υπάρχουν αρκετά μειονεκτήματα σ' αυτήν την προσέγγιση. Πρώτον, συνήθως δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις υποβόσκουσες αιτίες της σύγκρουσης μια και δίνει έμφαση μόνο στη λύση. Δεύτερον, εξαιτίας της ίδιας της φύσης του, ο συμβιβασμός δεν μπορεί να ικανοποιήσει και τις δύο πλευρές. Τέλος, για να γίνει δυνατός ο συμβιβασμός, υπάρχει πιθανότητα να μην επιλυθεί καν το πραγματικό πρόβλημα μια και το κριτήριο για τη λήψη απόφασης είναι αυτό του συμβιβασμού – έτσι, αν η αποτελεσματικότερη λύση σ' ένα πρόβλημα είναι να επωφεληθεί η μία ομάδα σε βάρος της άλλης, με τη μέθοδο του συμβιβασμού αυτή η λύση δεν πρόκειται να επιλεγεί ποτέ. Επειδή δεν εξετάζονται οι αιτίες του προβλήματος, κανείς δεν ικανοποιείται απόλυτα. Επειδή, επίσης μπορεί το

πρόβλημα να μην επιλυθεί πραγματικά, μπορεί να απομείνουν κρυφές πηγές δυσαρέσκειας, και ορισμένες φορές και φανερά παράπονα. Υπάρχει ακόμα η εσφαλμένη αντίληψη ότι για να είναι δυνατός ο συμβιβασμός θα πρέπει οι δύο πλευρές να είναι σχετικά ισοδύναμες σε ό,τι αφορά τη θέση τους στον οργανισμό, τις ικανότητές τους στην επικοινωνία, και τις διαπροσωπικές και τις διαπραγματευτικές τους δεξιότητες – τίποτα απ' όλα αυτά δεν είναι σωστό. Αν η μία ομάδα έχει σαφώς περισσότερες δεξιότητες από την άλλη, ο συμβιβασμός είναι μάλλον απίθανος επειδή η ισχυρή ομάδα θα επιβάλλει τη θέση της στη λιγότερο ισχυρή.

#### ➤ ΑΜΕΣΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες τεχνικές χειρισμού συγκρούσεων, στη μέθοδο της άμεσης αντιμετώπισης αντιμετωπίζονται οι αιτίες μιας σύγκρουσης. Αυτή η διαδικασία δίνει βαρύτητα στην κατανόηση και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και όχι στους προσωπικούς στόχους των αντίθετων πλευρών. Σύμφωνα μ' αυτήν τη μέθοδο, η μία πλευρά προσπαθεί να κατανοήσει τις θέσεις της άλλης. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ομάδες μπορούν να ανταλλάξουν κάποια μέλη του προσωπικού τους για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτή η ανταλλαγή διευκολύνει την κατανόηση και ονομάζεται αμοιβαία ανταλλαγή προσωπικού. Αυτό δεν βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων, αλλά δημιουργεί ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα στις ομάδες.

Μια άλλη χρήσιμη τεχνική άμεσης αντιμετώπισης είναι να δοθεί έμφαση στους οργανωτικούς στόχους που είναι σημαντικότεροι ή ανώτεροι από τους στόχους της ομάδας. Αυτή η έμφαση στους στόχους ανώτερου επιπέδου προϋποθέτει δύο ενέργειες από την πλευρά της διεύθυνσης:

- Οι υπάλληλοι πρέπει να κατανοούν τους στόχους του οργανισμού.
- Η διοίκηση πρέπει να πείσει τις αντίθετες πλευρές ότι καμία από τις δύο ομάδες δεν μπορεί να επιτύχει μόνη της τον οργανωτικό στόχο – χρειάζεται να συνεργαστούν μεταξύ τους.

Η άμεση αντιμετώπιση είναι χρήσιμη όταν οι δύο πλευρές είναι πρόθυμες να συμμετέχουν στη διαδικασία. Αυτή η μέθοδος δεν μπορεί να επιβληθεί, γιατί αυτό θα σήμαινε εφαρμογή της τεχνικής της επιβολής ή παρέμβαση εξουσίας. Κάθε πλευρά θα πρέπει να είναι πρόθυμη να προχωρήσει σε μια ειλικρινή ανταλλαγή απόψεων, και να κάνει μια πραγματική προσπάθεια κατανόησης των θέσεων της άλλης πλευράς. Τα οφέλη της μεθόδου άμεσης αντιμετώπισης υπερτερούν απέναντι στα συναισθηματικά ξεσπάσματα που εκδηλώνονται. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτεί την προσοχή και την προσπάθεια της διοίκησης. Αν ο οργανισμός δεν έχει την δυνατότητα και την προθυμία να αφιερώσει τους απαραίτητους πόρους (χρόνο και προσοχή), τότε η άμεση αντιμετώπιση θα πρέπει να αποφεύγεται.

### **Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΑΝ ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ**

Μια αλλαγή μέσα σ' έναν οργανισμό μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση. Μια αλλαγή είναι δυνατό να δημιουργήσει αντιδράσεις που μπορούν να αντιμετωπιστούν μερικά από τη διοίκηση αν η αλλαγή εφαρμοστεί βηματικά. Οι άνθρωποι αντιδρούν στις αλλαγές, όσο κι αν αυτές γίνονται με αγαθή πρόθεση, επειδή αισθάνονται ότι απειλείται το κατεστημένο, δηλαδή αυτό που τους είναι γνωστό. Τα άτομα ενεργούν εγωιστικά στις αλλαγές, γιατί προτιμούν να διατηρείται η κατάσταση που γνωρίζουν και στην οποία αισθάνονται άνετα. Αυτή η νοοτροπία ονομάζεται παρωχημένη αντίληψη. Μερικές φορές οι αντιδράσεις οφείλονται σε ελλιπή πληροφόρηση – όταν, δηλαδή, το περιεχόμενο και ο σκοπός της αλλαγής δεν είναι γνωστά. Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτής της έλλειψης είναι η ενημέρωση των εργαζομένων από τη διοίκηση.

Επειδή ο επιχειρηματικός κόσμος αλλάζει συνεχώς και οι επιχειρήσεις θέλουν να είναι ανταγωνιστικές, οι αλλαγές είναι απαραίτητες. Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις αλλαγές μ' ένα συστηματικό και προμελετημένο τρόπο, ο οποίος ονομάζεται οργανωτική ανάπτυξη.

**ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Η οργανωτική ανάπτυξη αποτελεί μια δυναμική προσέγγιση στο χειρισμό των συγκρούσεων. Φέρνει τα άτομα και τις ομάδες κοντά για να συζητούν τις αιτίες των συγκρούσεων. Αυτές οι συναντήσεις είναι προσεκτικά οργανωμένες, έτσι ώστε να είναι δυνατή η παρουσίαση και η κριτική των απόψεων και των γνώμων κάθε ατόμου. Επειδή ο συντονισμός αυτών των συναντήσεων είναι δύσκολος, η διαδικασία της οργανωτικής ανάπτυξης μπορεί να διευκολύνεται από έναν ειδικό. Αυτό το άτομο μπορεί να ανήκει στη διεύθυνση διοίκησης ανθρώπινων πόρων ή στη διεύθυνση προσωπικού, ή μπορεί να είναι εξωτερικός συνεργάτης. Η πρόσληψη ενός εξωτερικού συμβούλου μπορεί να είναι δαπανηρή επιλογή, αλλά έχει το πλεονέκτημα της χρήσης κάποιου ατόμου που δεν έχει προσωπικά συμφέροντα από το αποτέλεσμα της συνάντησης.

Οι σύμβουλοι οργανωτικής ανάπτυξης μπορεί να χρησιμοποιούν τα πιο σύγχρονα ευρήματα της επαγγελματικής και ατομικής ψυχολογίας, για την αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό τεχνικές έρευνες για τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού και των υπαλλήλων. Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι η οργανωτική ανάπτυξη είναι μια επιλεκτική προσέγγιση, η οποία χρησιμοποιεί μια ποικιλία τεχνικών εφαρμογής των αλλαγών. Δεν είναι μια περιεκτική θεωρία και δεν βασίζεται σε αναλυτικές έρευνες. Παρά το γεγονός ότι η θεωρία της οργανωτικής ανάπτυξης είναι προβληματική, αυτή η μέθοδος είναι ένα χρήσιμο εργαλείο διοίκησης γιατί έχει πρακτική επιτυχία.

Η τεχνική της οργανωτικής ανάπτυξης χρησιμοποιεί συχνά περιγραφές προηγούμενων καταστάσεων για να δείξει στα στελέχη τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίστηκαν και επιλύθηκαν άλλα συγκεκριμένα προβλήματα. Αυτές οι περιγραφές ονομάζονται υποδειγματικά θέματα, και η μεθοδολογία υποδειγματικών θεμάτων έχει τα εξής οφέλη για το εκπαιδευόμενο στέλεχος:

- ① Τα στελέχη μαθαίνουν να αναλύουν ένα επιχειρηματικό πρόβλημα ή σύγκρουση και να εντοπίζουν πιθανές εναλλακτικές λύσεις, και

Ⓣ Τα στελέχη μαθαίνουν πώς επιλύθηκαν συγκεκριμένα προβλήματα στο παρελθόν – σ' αυτή την περίπτωση, τα στελέχη μπορούν να αξιοποιούν την πείρα άλλων ατόμων.

Αυτή η μεθοδολογία χρησιμοποιείται, επίσης, στα περισσότερα πανεπιστήμια στον τομέα διοίκησης επιχειρήσεων.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Συγκρούσεις υπάρχουν σε όλους τους οργανισμούς και κάθε εταιρεία ωφελείται και ζημιώνεται απ' αυτές. Οι συγκρούσεις μπορεί να δαπανούν σημαντική προσπάθεια και πόρους, αλλά μπορεί επίσης και να ενισχύουν τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων. Οι ικανότητες κάθε στελέχους και η δέσμευση του οργανισμού στη διαδικασία και στις μεθοδολογίες χειρισμού των συγκρούσεων καθορίζουν την επίδραση των συγκρούσεων σε μια επιχείρηση.

Οι συγκρούσεις με την εκδήλωσή τους μπορεί και να οδηγήσουν σε πραγματικές καινοτομίες ή να συμβάλλουν στην έγκαιρη αντιμετώπιση καταστάσεων, που ίσως δεν θα μπορούσαν να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά πριν από αυτές. Άνθρωποι και ομάδες μπορούν αντικειμενικά να ανταγωνίζονται μεταξύ τους μέσα σ' ένα οργανισμό για απόκτηση πόρων, όπως και οι επιχειρήσεις μεταξύ τους για την αύξηση των μεριδίων τους στην αγορά. Όταν μια σύγκρουση πιστεύεται ότι θα οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, τότε θα πρέπει να αφήνεται να εκδηλωθεί ή και πολλές φορές να ωθείται (ελεγχόμενα) στο να εκδηλωθεί. Αντίθετα, πρέπει να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια με έμφαση στην πρόληψη ή στην έγκαιρη «κατάπαυση του πυρός», όταν τα από αυτήν αποτελέσματα αναμένεται να αποβούν καταστροφικά για τη σχέση (ομάδα) και τους σκοπούς της.

---

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

## **ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ**

Όλοι μας κάνουμε καθημερινά διαπραγματεύσεις. Αφιερώνουμε μεγάλο μέρος του χρόνου μας στην προσπάθειά μας να καταλήξουμε σε μια συμφωνία με άλλους, μπορεί να προσπαθούμε να διαπραγματευτούμε με πνεύμα συνεργασίας, αλλά συχνά απογοητευόμαστε, θέλουμε να φτάσουμε στο «ναι» και η απάντηση που παίρνουμε είναι το «όχι».

Ας σκεφτούμε μια συνηθισμένη μέρα:

Την ώρα του πρωινού μπορεί να διαφωνήσουμε με την σύντροφό μας για το αν θα πρέπει να αγοράσουμε μηχανή ή αυτοκίνητο. Εμείς πιστεύουμε πως είναι καιρός να αγοράσουμε αυτοκίνητο, αλλά υπάρχει και η αντίθετη άποψη που λέει: «Άσε τις ανοησίες! Ξέρεις πολύ καλά ότι αυτή τη στιγμή δεν έχουμε την οικονομική δυνατότητα, βολέψου με μια μηχανή».

Φτάνοντας στην δουλειά σε μια πρωινή σύσκεψη με τον προϊστάμενο και παρουσιάζοντας μια σωστά προετοιμασμένη πρόταση, παίρνουμε την απάντηση «Το δοκιμάσαμε ήδη και δεν απέδωσε. Προχώρα στο επόμενο θέμα».

Το απόγευμα θέλοντας να επιστρέψουμε την ελαττωματική τηλεόραση που αγοράσαμε την προηγούμενη μέρα, ο πωλητής αρνείται να μας δώσει πίσω τα χρήματα μας γιατί δεν έχουμε πάρει μαζί μας την απόδειξη αγοράς: «είναι πολιτική του καταστήματος».

Το βράδυ στο σπίτι θέλοντας να κάνουμε μερικά τηλεφωνήματα, το τηλέφωνο είναι διαρκώς κατειλημμένο από τον δεκαπεντάχρονο γιο μας, που βρίσκεται στο internet, όπου στο τέλος απελπισμένος του λέμε: «κλείσε το τηλέφωνο». Και ο πιτσιρικάς φωνάζει: «γιατί δεν βάζεις ISDN, όλοι οι φίλοι μου έχουν!»

Ο καθένας μας έχει να αντιμετωπίσει σκληρές διαπραγματεύσεις, με έναν εκνευρισμένο σύζυγο, έναν αυταρχικό προϊστάμενο, έναν άκαμπτο πωλητή ή έναν έφηβο. Υπό συνθήκες πίεσης ακόμα και οι πιο λογικοί άνθρωποι μπορεί να μεταμορφωθούν σε αδιάλλακτους αντιπάλους. Είναι πιθανό οι διαπραγματεύσεις να καταλήξουν σε αδιέξοδο, καταναλώνοντας τον χρόνο μας, κρατώντας μας άγρυπνους τις νύχτες κ.ο.κ.

Έχουν γραφτεί πολλά για την σπουδαιότητα των διαπραγματεύσεων. Ένας εύγλωττος χαρακτηρισμός δόθηκε από το αμερικανικό περιοδικό Newsweek: «η διαπραγμάτευση είναι το παιχνίδι της ζωής». Αν αυτός ο

χαρακτηρισμός φανεί σε μερικούς υπερβολικούς, ως αναλογιστούμε ότι όλες οι σχέσεις και τα αποτελέσματα που προκύπτουν διαμορφώνονται ή βελτιώνονται με διαπραγματεύσεις.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την διαπραγμάτευση, ενδεικτικά θα αναφέρουμε μερικούς:

Σύμφωνα με τον πρώτο ορισμό που έχει δοθεί από τον F. Kie, διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία κατά την οποία σαφείς προτάσεις προωθούνται επίμονα με στόχο την επίτευξη συμφωνίας σε ένα θέμα ή στην διαμόρφωση ενός κοινού πλέον συμφέροντος εκεί όπου υπάρχουν συγκρουόμενα συμφέροντα.<sup>2</sup>

Σύμφωνα με τον ορισμό των R. Fisher και W. Ury, διαπραγμάτευση είναι ένα μέσο για να πάρεις αυτό που θέλεις από τους άλλους με αμοιβαία επικοινωνία που επιδιώκει την επίτευξη συμφωνίας, όταν οι δύο πλευρές έχουν κάποια συμφέροντα αλλά κοινά και άλλα που αντιτίθενται.<sup>3</sup>

Διαπραγμάτευση όμως κατά τους D. Lax και J.K. Sebenius είναι μια διαδικασία δυνητικά αμοιβαία ωφέλιμης αλληλεπίδρασης κατά την οποία δύο ή περισσότερα μέρη με κάποια διαφορά επιδιώκουν βελτίωση της σχέσης τους με από κοινού αποφασισμένη δράση παρά με άλλους τρόπους.<sup>4</sup>

Υπό ευρεία έννοια, η διαπραγμάτευση είναι η διαδικασία της αμφίδρομης επικοινωνίας με σκοπό την επίτευξη συμφωνίας με τους άλλους, όταν ορισμένα από τα συμφέροντά σας είναι κοινά ενώ κάποια άλλα συγκρουόμενα.<sup>5</sup>

Διαπραγματεύσεις δεν γίνονται μόνο όταν καθόμαστε επίσημα στο τραπέζι και συζητάμε ένα αμφισβητήσιμο ζήτημα. Είναι η ανεπίσημη δραστηριότητα στην οποία μετέχουμε όποτε προσπαθούμε να πάρουμε κάτι από ένα άλλο άτομο. Η διαπραγμάτευση είναι η κυρίαρχη μορφή της λήψης αποφάσεων τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή.

Επίσης, γίνεται όλο και περισσότερο το πιο σημαντικό μέσο λήψης αποφάσεων στο δημόσιο στίβο. Ακόμα και αν δεν καθόμαστε εμείς προσωπικά στο τραπέζι, οι ζωές μας επηρεάζονται από το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων. Όταν διακόπτονται οι συζητήσεις ανάμεσα στο διοικητικό



συμβούλιο του σχολείου και το δεκαπενταμελές, τα παιδιά μας καταλήγουν να μην κάνουν μάθημα. Όταν αποτυγχάνουν οι διαπραγματεύσεις ανάμεσα στην επιχείρηση που εργαζόμαστε και έναν πιθανό αγοραστή και η επιχείρηση πτωχεύει, χάνουμε την δουλειά μας. Όταν σταματούν οι συζητήσεις της κυβέρνησής μας με μια εχθρική κυβέρνηση, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι πόλεμος. Με λίγα λόγια, οι διαπραγματεύσεις διαμορφώνουν την ζωή μας.

### Μορφές διαπραγμάτευσης

#### Διαπραγμάτευση επί των θέσεων

Στην περίπτωση που μια διαπραγμάτευση αφορά σε ένα συμβόλαιο, μια οικογενειακή διαμάχη ή ένα σύμφωνο ειρήνης μεταξύ κρατών, οι άνθρωποι προσφεύγουν μηχανικά σε διαπραγματεύσεις. Η κάθε πλευρά παίρνει μια θέση, επιχειρηματολογεί πάνω σε αυτή και κάνει παραχωρήσεις για να καταλήξει σε κάποιο συμβιβασμό. Κλασικό παράδειγμα αυτής της διαπραγματευτικής μορφής αποτελεί το παζάρι που γίνεται μεταξύ κάποιου πελάτη και του ιδιοκτήτη ενός καταστήματος μεταχειρισμένων ειδών:

Πελάτης: πόσα ζητάτε για αυτή την πολυθρόνα;

Καταστηματούχος: είναι μια όμορφη αντίκα, έτσι; Νομίζω ότι θα μπορούσα να σας την πουλήσω 100 ευρώ.

Π.: Ελάτε τώρα, εδώ είναι χτυπημένη. Θα σας δώσω 20 ευρώ.

Κ.: Θα δεχόμουν μια σοβαρή προσφορά... όχι και 20 ευρώ!

Π.: Καλά τότε, μπορώ να φτάσω μέχρι 30 ευρώ, αλλά ποτέ δεν θα έδινα 100 ευρώ. Κάντε μου μια πιο λογική τιμή.

Κ.: Κάνετε χοντρό παζάρι κύριέ μου, 85 ευρώ μετρητοίς και η πολυθρόνα είναι δικιά σας.

Π.: 40 ευρώ

Κ.: Μα την αγόρασα περισσότερα. Σκεφτείτε μια σοβαρή προσφορά.

Π.: 50 ευρώ. Δεν δίνω παραπάνω.

Κ.: Μα είδατε κύριέ μου τι δουλειά έχει, τι σκάλισμα; Του χρόνου κάτι τέτοια κομμάτια θα πιάσουν την διπλάσια τιμή. Κι έτσι συνεχίζουν το παζάρι. Μπορεί

να συμφωνήσουν μπορεί και όχι. Για να κρίνει κανείς δίκαια μια μέθοδο διαπραγμάτευσης πρέπει να λάβει υπόψη του τρία κριτήρια:

- Αν οδηγεί σε μία συνετή συμφωνία, εφόσον η συμφωνία είναι εφικτή.
- Αν είναι οικονομική.
- Αν βελτιώνει, ή τουλάχιστον δε βλάπτει, τη σχέση ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη.

Η πιο συνηθισμένη μορφή διαπραγμάτευσης, όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο παράδειγμα, περιλαμβάνει τη διαδοχική, υιοθέτηση και απόρριψη μιας σειράς θέσεων. Η υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης θέσης στη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης, όπως έκαναν ο πελάτης και ο ιδιοκτήτης του καταστήματος, εξυπηρετεί κάποιους πρακτικούς σκοπούς στη διαπραγμάτευση. Πληροφορεί την άλλη πλευρά τι ακριβώς θέλουμε, εξασφαλίζει ένα σταθερό σημείο μέσα σε μια αβέβαιη και πιεστική κατάσταση και μπορεί τελικά να διαμορφώσει τις προϋποθέσεις μιας αποδεκτής συμφωνίας. Οι σκοποί όμως αυτοί είναι δυνατόν να εξυπηρετηθούν και με άλλους τρόπους. Άλλωστε, η διαπραγμάτευση επί των θέσεων αποτυγχάνει να καλύψει τα βασικά κριτήρια που αποτελούν τις προϋποθέσεις για μια συνετή, οικονομική και φιλική συμφωνία.

Να το εξηγήσουμε:

Όταν οι διαπραγματευτές παζαρεύουν επί συγκεκριμένων θέσεων, έχουν την τάση να «ταμπουρώνονται» πίσω από αυτές τις θέσεις. Όσο περισσότερο διευκρινίζουμε τη θέση μας και την υπερασπίζουμε έναντι κάποιας επίθεσης, τόσο πιο πολύ δεσμευόμαστε από αυτή. Όσο περισσότερο προσπαθούμε να πείσουμε την άλλη πλευρά ότι είναι αδύνατο να αλλάξουμε τις αρχικές μας θέσεις, τόσο πιο δύσκολο θα τις αλλάξουμε. Το παζάρεμα επί των θέσεων αποτελεί σοβαρό εμπόδιο για την ομαλή διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η διακοπή των συνομιλιών για τον ευρύτερο περιορισμό των πυρηνικών δοκιμών κατά τη διάρκεια της προεδρίας του Κένεντυ. Τότε είχε τεθεί το σημαντικό ερώτημα: Πόσες επιτόπιες επιθεωρήσεις πρέπει να επιτραπεί στις Η.Π.Α. και στην Ε.Σ.Σ.Δ. η μία στο έδαφος της άλλης, για να διερευνηθούν ύποπτες σεισμικές δραστηριότητες. Η Σοβιετική Ένωση

συμφώνησε στις τρεις επιθεωρήσεις. Οι Η.Π.Α. επέμενε να γίνουν όχι λιγότερες από δέκα. Στο σημείο αυτό οι συνομιλίες διακόπηκαν.

Επίσης, η συνήθης μέθοδος των διαπραγματεύσεων μπορεί να οδηγήσει είτε σε συμφωνία, όπως στο περιστατικό για την τιμή της πολυθρόνας, είτε στη διακοπή των συνομιλιών, όπως στο παράδειγμα με τον αριθμό των επιτόπιων επιθεωρήσεων. Και στις δυο περιπτώσεις η διαδικασία απαιτεί αρκετό χρόνο. Η διαπραγμάτευση επί των θέσεων δημιουργεί κίνητρα για αναβολή της συμφωνίας, καθώς προσπαθούμε να αυξήσουμε τις πιθανότητες ώστε το κλείσιμο της οποιας συμφωνίας να είναι ευνοϊκό για εμάς.

Η διαπραγμάτευση επί των θέσεων είδαμε ότι απαιτεί ένα πλήθος αποφάσεων, καθώς κάθε διαπραγματευτής ορίζει τι πρέπει να προσφέρει, τι πρέπει να απορρίψει και τι είδους παραχωρήσεις πρέπει να κάνει. Στην καλύτερη περίπτωση η λήψη αποφάσεων είναι δύσκολη και χρονοβόρα. Όταν η κάθε απόφαση όχι μόνο συνιστά μια μορφή υποχώρησης προς την άλλη πλευρά, αλλά είναι επίσης πιθανό να γίνει η αιτία άσκησης πίεσης για περαιτέρω υποχωρήσεις, ο διαπραγματευτής δεν έχει την άνεση και την διάθεση να κινηθεί γρήγορα.

Η διαπραγμάτευση βάσει θέσεων μετατρέπεται σε διαγωνισμό πυγμής. Ο κάθε διαπραγματευτής επιβεβαιώνει τι θα κάνει και τι δεν θα κάνει. Ο στόχος της από κοινού επινόησης μιας αποδεκτής λύσης τείνει να μετατραπεί σε μάχη. Αν θέλεις να πάμε μαζί σινεμά ή θα δούμε το «ένας υπέροχος άνθρωπος» ή δεν έχει σινεμά. Το αποτέλεσμα είναι συχνά η πρόκληση θυμού και μνησικακίας, καθώς η μία πλευρά αρχίζει να υποχωρεί μπροστά στην άκαμπτη θέληση της άλλης. Εμπορικές επιχειρήσεις που συνεργάζονται επί χρόνια μπορεί να χωρίσουν. Οι γείτονες μπορεί να σταματήσουν να μιλούν μεταξύ τους. Και τα πικρά συναισθήματα που γεννιούνται από τέτοιου είδους αντιπαραθέσεις είναι δυνατόν να κρατήσουν μια ζωή.

Από τα τρία πιο πάνω παραδείγματα μπορούμε να δούμε ότι τα κριτήρια που πρέπει να λάβει υπόψη του κάποιος για μια δίκαια διαπραγμάτευση δεν έχουν αντίκρισμα.

Κοινή επίλυση του προβλήματος

Μπορεί όλοι μας να είμαστε διαπραγματευτές, αλλά σε πολλούς από μας δεν αρέσουν οι διαπραγματεύσεις. Θεωρούμε τη διαπραγμάτευση πιεστική αντιπαράθεση. Βλέπουμε τον εαυτό μας αντιμέτωπο με μια δυσάρεστη επιλογή. Αν φανούμε ήπιοι για να διατηρήσουμε τη σχέση, καταλήγουμε να παραιτηθούμε από τις θέσεις μας. Αν είμαστε άκαμπτοι, έτσι ώστε να επιβάλουμε τη θέση μας, τότε ίσως χάσουμε την σχέση.

Φυσικά, υπάρχει εναλλακτική λύση: η κοινή επίλυση των προβλημάτων. Δεν είναι ούτε αποκλειστικά ήπια ούτε αποκλειστικά σκληρά, αλλά ένας συνδυασμός των δύο. Είναι ήπια με τους ανθρώπους, άκαμπτη με το πρόβλημα. Αντί να υπάρχει επίθεση του ενός προς τον άλλον, πρέπει να υπάρχει από κοινού επίθεση στο πρόβλημα. Αντί να υπάρχει αντιπαράθεση του ενός προς τον άλλον πρέπει να αντιμετωπίζουμε το πρόβλημα ενωμένοι. Η κοινή επίλυση των προβλημάτων σταθμίζει τα συμφέροντα αντί για τις θέσεις. Ξεκινάμε προσδιορίζοντας τα συμφέροντα της κάθε πλευράς, τις ανησυχίες, τις ανάγκες, τους φόβους και τις επιθυμίες που αποτελούν τη βάση και τα κίνητρα των αντιμαχόμενων θέσεων μας. Μετά εξετάζουμε διάφορες προοπτικές για την ικανοποίηση αυτών των συμφερόντων. Ο στόχος είναι να καταλήξουμε σε μια συμφωνία ικανοποιητική και για τις δύο πλευρές με αποτελεσματικό και φιλικό τρόπο.

Η κοινή επίλυση προβλημάτων μπορεί να αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές. Εξοικονομεί χρόνο και ενεργητικότητα, καταργώντας τις προσποιήσεις. Και συνήθως οδηγεί σε βελτιωμένες θέσεις συνεργασίας και σε αμοιβαία οφέλη στο μέλλον.

Πολλοί υποστηρίζουν πως όλα αυτά είναι εύκολο να τα λέει κάποιος, αλλά δύσκολο να τα κάνει. Πολλοί υποστηρίζουν ότι θεωρητικά όλα αυτά είναι καλά, ωστόσο είναι δύσκολο να εφαρμοστούν στον πραγματικό κόσμο που είναι γεμάτος πιέσεις, εντάσεις, πειρασμούς και... καταιγίδες.

Μπορεί να προσπαθήσουμε να πείσουμε τον αντίπαλο μας για την κοινή αντιμετώπιση του προβλήματος, ίσως όμως βρεθούμε τελικά σε μια άμεση αντιπαράθεση. Είναι πολύ εύκολο να παρασυρθούμε σε μια δύσκολη

συναισθηματική μάχη, ή να υιοθετήσουμε την άκαμπτη θέση ή να αφήσουμε την άλλη πλευρά να μας εκμεταλλευτεί.

Υπάρχουν αρκετά εμπόδια που μπαίνουν μπροστά στην προσπάθεια συνεργασίας. Τα πιο συνηθισμένα είναι:

**Η αντίδρασή μας:** Το πρώτο εμπόδιο συνήθως βρίσκεται μέσα μας. Όταν νιώθουμε ότι μας επιτίθενται, όταν νιώθουμε ότι πιεζόμαστε, όταν συναντάμε το «όχι» θέλουμε να ανταποδώσουμε το πλήγμα. Συνήθως αυτό διαιωνίζει την κατάσταση και αφήνει τις δύο πλευρές χαμένες. Μπορεί όμως να αντιδράσουμε και υποχωρώντας μόνο και μόνο για να δώσουμε ένα τέλος στην διαπραγμάτευση για να διατηρηθεί η σχέση. Επομένως, ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε στις διαπραγματεύσεις δεν είναι μόνο η άτεγκτη στάση της άλλης πλευράς μα και η δική μας αντίδραση.

**Τα συναισθήματά τους:** Τα αρνητικά συναισθήματα των αντιπάλων μας είναι το επόμενο εμπόδιο που έχουμε να αντιμετωπίσουμε. Πίσω από τις επιθέσεις τους μπορεί να κρύβεται έχθρα, θυμός. Πίσω από τις άκαμπτες θέσεις τους ίσως υπάρχει φόβος και δυσπιστία. Πολύ πιθανόν, πεπεισμένοι ότι αυτοί έχουν δίκιο κι εσείς άδικο να αισθάνονται απόλυτα δικαιολογημένοι ακόμα και αν χρησιμοποιήσουν αθέμιτα μέσα για να πετύχουν το σκοπό τους.

**Η θέση τους:** στην κοινή επίλυση προβλημάτων αντιμετωπίζουμε το πρόβλημα από κοινού. Το εμπόδιο που συναντάμε συνήθως είναι η αδιαλλαξία των αντιπάλων, η συνήθειά τους να επιμένουν σε μια θέση και να προσπαθούν να μας πείσουν να υποχωρήσουμε. Πιστεύουν ότι η μόνη εναλλακτική λύση είναι να υποχωρήσουν εκείνοι και σίγουρα δεν είναι διατεθειμένοι να κάνουν κάτι τέτοιο.

**Η δυσαρέσκειά τους:** μπορεί ο στόχος μας να είναι μια αμοιβαία ικανοποιητική συμφωνία αλλά στην πορεία να ανακαλύψουμε ότι η άλλη πλευρά δεν ενδιαφέρεται για ένα τέτοιο αποτέλεσμα. Ίσως να μην μπορεί να αντιληφθεί πως κάτι τέτοιο θα μπορούσε να την ωφελήσει. Ακόμα και να είμαστε σε θέση να ικανοποιήσουμε τα συμφέροντά τους, μπορεί να φοβηθούν ότι θα ταπεινωθούν αν αναγκαστούν να υποχωρήσουν. Κι αν πρόκειται για δική μας ιδέα, ενδέχεται να την απορρίψουν αποκλειστικά και μόνο γι' αυτό το λόγο.

**Η δύναμή τους:** Αν οι αντίπαλοι καθοδηγούνται από την αντίληψη «τα δικά μου δικά μου, τα δικά σου υπό διαπραγμάτευση». Αν μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους με παιχνίδια εξουσίας, γιατί να συνεργαστούν μαζί μας;

Για να ξεπεράσουμε την άρνηση πρέπει να υπερβούμε το καθένα από αυτά τα εμπόδια της συνεργασίας. Μπορούμε να επηρεάσουμε αυτή την συμπεριφορά, αν αντιμετωπίσουμε με επιτυχία τα βαθύτερα κίνητρά της.

### Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΠΕΡΒΑΣΗΣ

Όταν ξεκινάμε ένα ταξίδι με ιστιοπλόο, σπάνια φτάνουμε στον προορισμό μας μέσω της ευθείας οδού. Ανάμεσα σε μας και τον στόχο μας, υπάρχουν άνεμοι και παλίρροιες, ύφαλοι και ξέρες, καταιγίδες και μπουρίνια. Για να φτάσουμε στον προορισμό μας πρέπει να κάνουμε ελιγμούς.

Το ίδιο ισχύει και στον κόσμο των διαπραγματεύσεων. Ο στόχος είναι μια συμφωνία που να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Το να εστιάσουμε πρώτα στα συμφέροντα κι έπειτα να αναπτύξουμε τις επιλογές που να ικανοποιούν αυτά τα συμφέροντα φαίνεται εύκολο. Μα στον πραγματικό κόσμο, όπου κυριαρχούν οι έντονες αντιδράσεις και τα συναισθήματα, η επιθετικότητα, οι άκαμπτες θέσεις και οι σφοδρές δυσαρέσκειες δεν μπορούμε να φτάσουμε εύκολα σε μια αμοιβαία ικανοποιητική συμφωνία μέσω της ευθείας οδού. Αντίθετα, θα πρέπει να ξεπεράσουμε την άρνηση ακολουθώντας έμμεση πορεία. Μην πέσουμε στην παγίδα της άλλης πλευράς και κάνουμε τα ίδια, όταν η άλλη πλευρά κωλυσιεργεί ή επιτίθεται ίσως αισθανθούμε την ανάγκη να αντιδράσουμε με τον ίδιο τρόπο, όταν αντιμετωπίζουμε εχθρότητα μπορεί να φέρουμε αντιδράσεις, όταν αντιμετωπίζουμε παράλογες θέσεις ενδέχεται να τις απορρίψουμε. Αυτή η τακτική όμως ενδέχεται να μας φέρει απογοήτευση ή και σύγχυση ακόμα, και αυτό γιατί παίζουμε το παιχνίδι της άλλης πλευράς με τους δικούς της κανόνες.

Αυτό που πρέπει να κάνουμε ως διαπραγματευτές είναι να γυρίσουμε το παιχνίδι. Αντί να παίζουμε με τον δικό τους τρόπο, να τους αφήσουμε να δουν τον δικό μας – την οδό της κοινής επίλυσης του προβλήματος. Πρέπει να αντιμετωπίζουμε τους αντιπάλους μας ως συνεργάτες, πρέπει να αποφύγουμε να

στρέψουμε την δύναμη μας απευθείας κατά τη δύναμη του αντιπάλου. Εφόσον οι προσπάθειες να κάμψει κανείς την αντίσταση της άλλης πλευράς έχουν συνήθως ως αποτέλεσμα να την εντείνουν, πρέπει να παρακάμψουμε τις αντιστάσεις τους, να υπερβούμε το συγκεκριμένο εμπόδιο.

Οι διαπραγματεύσεις υπέρβασης είναι το αντίθετο από το να επιβάλλουμε τη θέση μας στην άλλη πλευρά. Αντί να τους βομβαρδίσουμε με μια καινούργια ιδέα, να τους ενθαρρύνουμε να καταλήξουν σε αυτήν εκ των έσω. Αντί να τους πούμε τι να κάνουν, να τους αφήσουμε να το αντιληφθούν μόνοι τους, μόνο εκείνοι είναι σε θέση να ξεπεράσουν τις αντιστάσεις τους· η δική μας δουλειά είναι να τους βοηθήσουμε.

Η αντίστασή τους στην κοινή επίλυση του προβλήματος πηγάζει από τα πέντε εμπόδια που αναφέραμε πιο πάνω. Για καθένα από τα πέντε αυτά εμπόδια υπάρχει ένα αντίστοιχο βήμα στη στρατηγική αυτή:

**Πρώτο βήμα:** αφού το πρώτο εμπόδιο είναι η δική μας, φυσική αντίδραση, το πρώτο βήμα είναι η αναστολή αυτής της αντίδρασης. Για να συμμετάσχουμε στην κοινή επίλυση προβλημάτων πρέπει να παραμείνουμε εστιασμένοι στην επίτευξη του στόχου μας και να κρατήσουμε την ψυχική μας ηρεμία. Το πρώτο βήμα στη στρατηγική υπέρβασης είναι να «πάμε στο μπαλκόνι»<sup>6</sup>

**Δεύτερο βήμα:** το επόμενο εμπόδιο που πρέπει να υπερπηδήσουμε είναι τα αρνητικά συναισθήματα της άλλης πλευράς, την αμυντική τους στάση, το φόβο, την καχυποψία και την εχθρότητα. Είναι πολύ εύκολο να παρασυρθούμε σε διαφωνία, όμως πρέπει να αντισταθούμε. Όπως φροντίσαμε να βρούμε την ισορροπία μας έτσι πρέπει να βοηθήσουμε και την άλλη πλευρά να βρει την δική της, έτσι ώστε να δημιουργηθεί το σωστό κλίμα για την κοινή επίλυση του προβλήματος. Περιμένουν από εμάς να φερθούμε σαν αντίπαλοι. Εμείς όμως πρέπει να σταθούμε δίπλα τους, να βρεθούμε στο πλευρό τους, να αναγνωρίσουμε τις απόψεις τους και να τους αντιμετωπίσουμε με σεβασμό.

**Τρίτο βήμα:** τώρα θέλουμε να λύσουμε το πρόβλημα μαζί. Αυτό είναι δύσκολο όταν η άλλη πλευρά εμμένει στην θέση της και προσπαθεί να μας πιέσει να υποχωρήσουμε. Το πιο φυσιολογικό είναι να θέλουμε να απορρίψουμε την

θέση τους μα αυτό θα τους οδηγήσει σε μεγαλύτερη επιμονή. Αυτό που πρέπει να κάνουμε είναι το ακριβώς αντίθετο. Να αποδεχθούμε αυτό που λένε και να το επαναπροσδιορίσουμε σε μια απόπειρα να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα. Για παράδειγμα, συμμεριζόμαστε το πρόβλημα και το εξετάζουμε σε βάθος: «Πείτε μου περισσότερα. Βοηθείστε με να καταλάβω γιατί θέλετε κάτι τέτοιο». Πρέπει να τους φερθούμε σαν να είναι συνεργάτες μας.

**Τέταρτο βήμα:** παρόλο που πείσαμε την άλλη πλευρά να συμμετάσχει στην κοινή επίλυση του προβλήματος, είναι πολύ πιθανό να απέχουμε πολύ από το να καταλήξουμε σε μια αμοιβαία ικανοποιητική συμφωνία. Γι' αυτό δεν πρέπει να τους πιέσουμε. Όπως λέει και μια κινέζικη παροιμία πρέπει να «χτίσουμε μια χρυσή γέφυρα»<sup>7</sup> που να ξεκινάει από την δική τους θέση και να καταλήγει σε μία λύση ικανοποιητική και για τις δύο πλευρές. Πρέπει να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσα στα συμφέροντά τους και τα δικά μας. Πρέπει να τους βοηθήσουμε να διασώσουν το γόητρό τους και να κάνουμε το αποτέλεσμα να μοιάζει με δική τους νίκη.

**Πέμπτο βήμα:** παρά το γεγονός ότι έχουμε βάλει τα δυνατά μας, η άλλη πλευρά μπορεί να εξακολουθεί να αρνείται να συνεργαστεί, πιστεύοντας ότι μπορεί να μας νικήσει στο παιχνίδι της εξουσίας. Και πολύ πιθανόν σε αυτό το σημείο να μπούμε στον πειρασμό να κλιμακώσουμε την πίεση. Ωστόσο, οι απειλές και ο εξαναγκασμός πολύ συχνά αποβαίνουν επιζήμιοι και οδηγούν σε δαπανηρές και ανώφελες μάχες. Η εναλλακτική λύση που έχουμε στα χέρια μας, είναι να χρησιμοποιήσουμε την εξουσία μας όχι για να εντείνουμε την πίεση αλλά για να τους διδάξουμε. Πρέπει να ενισχύσουμε την διαπραγματευτική μας και να τη χρησιμοποιήσουμε για να τους κάνουμε να επιστρέψουν στο τραπέζι. Πρέπει να τους δείξουμε ότι δεν μπορούν να νικήσουν μόνοι τους αλλά μόνο με την συνεργασία μαζί μας.

Η σειρά των βημάτων έχει σημασία. Οι διαπραγματεύσεις υπέρβασης μπορούν να εφαρμοστούν με τον οποιονδήποτε. Επειδή όμως το κάθε άτομο και η κάθε κατάσταση διαφέρει, θα πρέπει να συνδυάσουμε τις πέντε αρχές της υπέρβασης με τη γνώση που έχουμε για τις επιμέρους λεπτομέρειες, έτσι ώστε να δημιουργήσουμε μια αποτελεσματική στρατηγική.



**Προετοιμασία**

Πριν από κάθε συνάντηση πρέπει να προετοιμαστούμε. Ύστερα από κάθε συνάντηση πρέπει να αξιολογήσουμε την πρόοδο που κάναμε να προσαρμόσουμε την στρατηγική μας και να προετοιμαστούμε ξανά. Το μυστικό της αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης είναι η προετοιμασία. Το πιο πολύτιμο μάθημα για το Λόρδο Κάραντον, έναν Βρετανό διπλωμάτη ήταν στα πρώτα χρόνια της καριέρας του, όταν είχε διοριστεί στην Μέση Ανατολή βοηθός του τοπικού διοικητή. Ο προϊστάμενός του επισκεπτόταν κάθε μέρα και ένα διαφορετικό χωριό, για να διευθετήσει τις έριδες και άλλα πιεστικά ζητήματα. Μόλις έφτανε γινόταν σωστό πανδαιμόνιο, οι κάτοικοι τον βομβάρδιζαν με αιτήματα, θα μπορούσε εύκολα να ξεχάσει τους αντικειμενικούς του σκοπούς, αν δεν είχε μια απλή συνήθεια: Το πρωί πριν μπει στο χωριό, σταματούσε το τζιπ στην άκρη του χωριού και ρωτούσε τον Λόρδο Κάραντον: «Όταν φύγουμε το βράδυ από το χωριό τι θέλουμε να έχουμε πετύχει;» απαντούσαν μαζί στην ερώτηση και πήγαιναν στο χωριό. Όταν έφευγαν το βράδυ σταματούσε πάλι το τζιπ και ρωτούσε: «Λοιπόν τα καταφέραμε; Πετύχαμε αυτό που θέλαμε;»

Οι περισσότερες διαπραγματεύσεις κερδίζονται ή χάνονται πριν ακόμα ξεκινήσουν οι συνομιλίες, ανάλογα με την ποιότητα της προετοιμασίας. Πολλοί άνθρωποι σηκώνουν τα χέρια ψηλά και λένε ότι δεν έχουν χρόνο να προετοιμαστούν και ο χρόνος της προετοιμασίας είναι συνήθως το τελευταίο στον κατάλογο των πραγμάτων που πρέπει να γίνουν. Όμως, αν θέλουμε να τα καταφέρουμε πρέπει οπωσδήποτε να βρούμε χρόνο, ακόμα και αν αυτό σημαίνει ότι πρέπει να τον αφαιρέσουμε από τον χρόνο της διαπραγμάτευσης.

**ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ**

Πώς θα πρέπει να προετοιμαστούμε όταν ξεκινάμε μία διαπραγμάτευση; Υπάρχουν πέντε σημαντικά σημεία στην πορεία προς μία αμοιβαία ικανοποιητική συμφωνία: συμφέροντα, επιλογές για την ικανοποίηση αυτών των συμφερόντων,

πρότυπα για τη δίκαιη επίλυση των διαφορών, εναλλακτικές λύσεις για την διαπραγμάτευση και προτάσεις για συμφωνία.

### Συμφέροντα

Για να καταλήξουμε σε μια συμφωνία που να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές, πρέπει να ξεκινήσουμε κατανοώντας τα συμφέροντα της κάθε πλευράς.

- Κατανοούμε τα συμφέροντά μας: αν δεν ξέρουμε πού θέλουμε να πάμε είναι μάλλον απίθανο να φτάσουμε εκεί. Για παράδειγμα, σε μία διαπραγμάτευση με έναν πελάτη, ο οποίος επιμένει να μας πληρώσει την αρχική αμοιβή που είχαμε συμφωνήσει για τις υπηρεσίες μας παρά την επιπλέον εργασία που απαιτήθηκε απρόβλεπτα, η θέση μας μπορεί να είναι: «θέλω μια αύξηση της αμοιβής μου κατά 20% η οποία να ανταποκρίνεται στην επιπλέον δουλειά που έκανα». Το συμφέρον μας όταν επιδιώκουμε αυτή την αύξηση μπορεί να είναι να διατηρήσουμε το περιθώριο κέρδους, κρατώντας και τον πελάτη ικανοποιημένο. Ανακαλύπτουμε το συμφέρον μας, κάνοντας την απλή ερώτηση: «γιατί το θέλω αυτό; Ποιο πρόβλημα προσπαθώ να λύσω;»

Πρέπει να ιεραρχήσουμε τα συμφέροντά μας, έτσι ώστε να αποφύγουμε το σύννηθες λάθος να παραβλέψουμε ένα σημαντικό συμφέρον προωθώντας κάποιο λιγότερο σημαντικό. Αν η σχέση μας με τον πελάτη προβλέπεται να είναι εξαιρετικά επικερδής, μπορεί να θέλουμε να αποτελεί αυτό την πρώτη μας προτεραιότητα. Το δεύτερο σε σπουδαιότητα συμφέρον μας ίσως να είναι να καρπωθούμε το άμεσο κέρδος για την εργασία που έχουμε κάνει, ενώ το τρίτο το να αποφύγουμε να δημιουργήσουμε κακό προηγούμενο κάνοντας επιπλέον δουλειά χωρίς αποζημίωση.

- Κατανοούμε τα συμφέροντά τους: η διαπραγμάτευση είναι δρόμος διπλής κατεύθυνσης· δεν γίνεται να ικανοποιήσουμε τα δικά μας συμφέροντα χωρίς να ικανοποιήσουμε και τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Πως μπορούμε να μάθουμε τα συμφέροντα της άλλης πλευράς; Με το να βάζουμε τον εαυτό μας στη θέση της άλλης πλευράς. Προσπαθώντας να

μάθουμε όσο το δυνατόν περισσότερα για την άλλη πλευρά. Όσα περισσότερα μάθουμε τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες έχουμε για να τους επηρεάσουμε με επιτυχία.

### Επιλογές

Ο σκοπός του προσδιορισμού των συμφερόντων της κάθε πλευράς είναι για να μπορέσουμε να επινοήσουμε δημιουργικές επιλογές, ώστε να ικανοποιήσουμε αυτά τα συμφέροντα. Η ανεύρεση επιλογών που θα αποφέρουν αμοιβαία οφέλη είναι η μεγαλύτερη ευκαιρία ενός διαπραγματευτή. Μια επιλογή είναι μια πιθανή συμφωνία ή μέρος μιας συμφωνίας.

Ένα κοινό λάθος στις διαπραγματεύσεις είναι το να επιμένουμε σε μία μοναδική λύση, την αρχική μας θέση. Με το να είμαστε ανοικτοί στην προοπτική πολλών διαφορετικών επιλογών, ίσως έτσι δημιουργήσουμε και νέες δυνατότητες, μία από τις οποίες μπορεί να καλύπτει τα συμφέροντά μας, ικανοποιώντας επίσης τα συμφέροντα και της άλλης πλευράς.

### Πρότυπα

Πώς θα πετύχουμε μια συμφωνία με την άλλη πλευρά, όταν τα συμφέροντά μας είναι συγκρουόμενα; Ίσως η πιο κοινή μέθοδος, είναι, να εφαρμόσουμε μια μάχη βουλήσεων. Η κάθε πλευρά επιμένει στη θέση της, προσπαθώντας να πείσει την άλλη να υποχωρήσει. Το πρόβλημα είναι πως σε κανέναν δεν αρέσει να υποχωρεί. Έτσι μια μάχη βουλήσεων μετατρέπεται γρήγορα σε μια σύγκρουση εγωισμών. Οι επιτυχημένοι διαπραγματευτές αποτρέπουν μια μάχη βουλήσεων μεταβάλλοντάς την διαδικασία της επιλογής σε μια από κοινού έρευνα για την ανεύρεση μιας δίκαιας λύσης που να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Στηρίζονται πολύ σε δίκαια πρότυπα, τα οποία είναι ανεξάρτητα από τις βουλήσεις των δύο πλευρών. Ένα ανεξάρτητο πρότυπο αποτελεί ένα μέτρο σύγκρισης που μας επιτρέπει να αποφασίσουμε ποια είναι η δίκαιη λύση. Τα πιο κοινά πρότυπα είναι η αξία της αγοράς, η ίση μεταχείριση, οι νόμοι ή απλώς ο τρόπος με τον οποίο έχει επιλυθεί παλιότερα παρόμοιο πρόβλημα. Επομένως, πρέπει να σκεφτούμε προκαταβολικά ποια πρότυπα θα

μπορούσαμε να επικαλεστούμε στις διαπραγματεύσεις μας. Πρέπει να πάμε προετοιμασμένοι, έτσι ώστε να καταφέρουμε να πείσουμε.

### **Εναλλακτικές λύσεις**

Επιτυχημένοι διαπραγματευόμενοι της ιστορίας χαρακτηρίζονται από την τάση να προβάλλουν πολλές εναλλακτικές λύσεις, αντί της διαρκούς εμμονής σε μία και μόνη λύση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η διαπραγμάτευση για ένα ταξίδι. Μπορούμε να πάμε στον προορισμό μας από πολλούς δρόμους και με διαφορετικούς τρόπους. Έτσι λοιπόν, είναι απαραίτητο να σκεπτόμαστε – και να εξετάζουμε, τουλάχιστον – αρκετούς διαφορετικούς τρόπους για να φτάσουμε στον προορισμό μας. Πολλές φορές η εναλλακτική λύση μας δίνει μεγάλη δύναμη, π.χ. αν διαπραγματευόμαστε μια αύξηση με το αφεντικό μας η εναλλακτική μας λύση μπορεί να είναι να βρούμε δουλειά σε άλλη εταιρεία. Αν ένα κράτος διαπραγματεύεται με ένα άλλο για κάποιες αθέμιτες εμπορικές πρακτικές, η εναλλακτική λύση μπορεί να είναι το να κάνει έκκληση στο αρμόδιο διεθνές δικαστήριο. Συνήθως το να καταφύγουμε στις εναλλακτικές λύσεις συνεπάγεται κόστος, τόσο για μας όσο και για τη σχέση που θέλουμε να διατηρήσουμε, γι' αυτό διεξάγουμε τις διαπραγματεύσεις με σκοπό να βρούμε μια καλύτερη λύση. Η εναλλακτική λύση αποτελεί κλειδί στη διαπραγματευτική δύναμη. Η δύναμή μας δεν εξαρτάται τόσο από το αν είμαστε ισχυρότεροι, αρχαιότεροι ή πλουσιότεροι από το άλλο άτομο, μα από το πόσο καλή είναι η εναλλακτική μας λύση. Αν διαθέτουμε μια εφαρμόσιμη εναλλακτική λύση, τότε έχουμε μεγαλύτερη επιρροή στις διαπραγματεύσεις. Όσο καλύτερη είναι η εναλλακτική μας λύση, τόσο μεγαλύτερη είναι η δύναμή μας.

### **Προτάσεις**

Η προετοιμασία μας σχετικά με τα συμφέροντα και τις επιλογές διανοίγει την προοπτική για μια δημιουργική λύση. Η μελέτη μας σχετικά με τα δίκαια πρότυπα και τις εναλλακτικές λύσεις θα μας βοηθούσε να κάνουμε την πιο κατάλληλη επιλογή, την οποία θα διαμορφώσουμε σε μία πρόταση για πιθανή συμφωνία. Για να διατυπώσουμε μια βάσιμη πρόταση, θα πρέπει να διαλέξουμε

μια επιλογή που να ικανοποιεί τα συμφέροντά μας περισσότερο απ' όσο θα τα ικανοποιούσε η εναλλακτική μας λύση. Η επιλογή αυτή θα πρέπει να καλύπτει και τα συμφέροντα της άλλης πλευράς καλύτερα απ' όσο νομίζουμε ότι θα τα κάλυπτε η δική τους εναλλακτική λύση και να βασίζεται, αν είναι δυνατόν, σε δίκαια πρότυπα. Αυτό που κάνει μια πρόταση να ξεχωρίζει από την απλή επιλογή είναι η δέσμευση: μια πρόταση αποτελεί πιθανή συμφωνία την οποία είμαστε διατεθειμένοι να δεχτούμε.

### Δοκιμή διαπραγμάτευσης

Όπως κάθε θεατρική παράσταση ή μουσική συναυλία προϋποθέτει δοκιμές, το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση της διαπραγμάτευσης. Η καλύτερη δοκιμή γίνεται με την μέθοδο της «εικονικής άσκησης καθκόντων» (role play). Ζητάμε από τους συναδέλφους μας να παίξουν το ρόλο της άλλης πλευράς και διεξάγουμε την διαπραγμάτευση όπως μια γενική πρόβα στο θέατρο. Τα αποτελέσματα θα είναι καλύτερα αν στην δοκιμή παραστούν παρατηρητές που θα κρατούν σημειώσεις. Η δοκιμή θα έχει ακόμη μεγαλύτερη αξία αν βιντεοσκοπηθεί, έτσι ώστε στο τέλος να δούμε τον εαυτό μας να διαπραγματεύεται, ενώ εμείς θα παίζουμε, πλέον, το ρόλο του θεατή/κριτή.

Θεωρητικά, πλέον **είμαστε έτοιμοι να διεξαγάγουμε μια διαπραγμάτευση** με τον ίδιο τρόπο που την προετοιμάσαμε. Θα ξεκινήσουμε διερευνώντας τα συμφέροντα, προσπαθώντας να κατανοήσουμε τι ενδιαφέρει πραγματικά την κάθε πλευρά. Μετά εξετάζουμε τις διάφορες επιλογές χωρίς να δεσμευούμε με σκοπό να διαπιστώσουμε αν είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν πραγματικά τα συμφέροντα και των δύο. Θα μελετούσαμε διάφορα πρότυπα δικαίου για να γεφυρώσουμε τις διαφορές μας και τέλος θα ανταλλάξουμε προτάσεις σε μια απόπειρα να φτάσουμε σε μια αμοιβαία ικανοποιητική συμφωνία.

Πριν ξεκινήσουμε να αναλύουμε το στάδιο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε κάποια πράγματα για τους διαπραγματευτές. Το άτομο που διαπραγματεύεται θα πρέπει αρχικά να γνωρίζει τόσο τις ικανότητές του όσο και τις αδυναμίες του και να προσαρμόζει την τακτική του ανάλογα με τις εκάστοτε περιστάσεις και

απαιτήσεις ώστε να πλησιάσει το στόχο του. Αν θέλαμε να χωρίζαμε τους διαπραγματευτές σε κατηγορίες, θα μπορούσαμε να τους τοποθετήσουμε ανάλογα με τη συμπεριφορά τους και την τακτική που εφαρμόζουν σε δύο ομάδες:

#### **Ομάδα Α - Αδιάλλακτος Διαπραγματευτής**

- Αντιμετώπιση της άλλης πλευράς με εχθρότητα
- Προβολή παράλογων απαιτήσεων
- Χρησιμοποίηση φράσεων που εκνευρίζουν
- Απαίτηση εξωπραγματικών υποχωρήσεων
- Μονόλογος απόψεων
- Χρησιμοποίηση ανακριβών στοιχείων (μπλοφάρισμα)
- Δεν επιτρέπει στην αντίθετη πλευρά να αναπτύξει τις απόψεις της
- Δεν απαντά στις συγκεκριμένες ερωτήσεις που του υποβάλλονται
- Χρησιμοποιεί εμφατικές εκφράσεις
- Τον διακρίνει ένας "προσποιητός" επαγγελματικός εγωισμός και κυρίως παρουσιάζεται "παντογνώστης".

#### **Ομάδα Β - Συνεργάσιμος Διαπραγματευτής**

- Δημιουργία ήπιου κλίματος για μια καλή επικοινωνία
- Επιλογή κατάλληλου και ευχάριστου χώρου για τη διαπραγμάτευση
- Οι απαιτήσεις είναι ρεαλιστικές και απόλυτα τεκμηριωμένες
- Αποφεύγει χρήση εκφράσεων που πιθανόν να δημιουργήσουν συναισθηματική φόρτιση
- Εκθέτει τις απόψεις του με απλές εκφράσεις και κρατά την έμφαση για τις απόλυτα αναγκαίες στιγμές της διαπραγμάτευσης
- Λαμβάνει υπόψη του τις δυσκολίες ή και τις ιδιαιτερότητες που του προβάλλει η αντίθετη πλευρά, έχει προετοιμαστεί σε τέτοιο βαθμό, που δείχνει τη γνώση του αντικειμένου σε βάθος
- Διευκρινίζει ότι η διαπραγμάτευση γίνεται μεταξύ συνεργατών και όχι δύο αντίθετων παρατάξεων.

Πολλοί άπειροι ή και ακατάλληλοι διαπραγματευτές, πιστεύοντας ότι μπορούν να επιβληθούν στην αντίθετη πλευρά, κάθονται στο τραπέζι των συζητήσεων προβάλλοντας άμεσα τις απόψεις τους με τέτοιο ύφος που αυτόματα δημιουργούν ένα αρνητικό κλίμα. Ένας έμπειρος και ικανός διαπραγματευτής πρωταρχικό μέλημα έχει να φροντίσει ώστε το ξεκίνημα των συζητήσεων να γίνει μέσα σε μια ήπια ατμόσφαιρα.

Αν παρατηρήσουμε τις διαπραγματεύσεις που διεξάγονται γύρω μας, θα δούμε αμέτρητες περιπτώσεις, στις οποίες οι άνθρωποι αντιδρούν στα λόγια των άλλων χωρίς να σκεφτούν. Πάρα πολλές διαπραγματεύσεις γίνονται κάπως έτσι: **Άνδρας** (Νομίζοντας ότι έχει εστιάσει στο πρόβλημα): Αγάπη μου, κάτι πρέπει να κάνουμε με το σπίτι. Έχει τα χάλια του.

**Γυναίκα** (Εκλαμβάνοντας την παρατήρηση ως προσωπική επίθεση): Δεν σηκώνεις το δαχτυλάκι σου να κάνεις το παραμικρό! Δεν κάνεις ούτε καν αυτά που υπόσχεται. Χθες βράδυ...

**Άνδρας** (Διακόπτοντάς την): Το ξέρω. Το ξέρω. Απλώς...

**Γυναίκα** (Χωρίς να τον ακούει): ... Είπες πως θα έβγαζες τα σκουπίδια έξω. Αναγκάστηκα να τα βγάλω εγώ σήμερα το πρωί.

**Άνδρας** (Προσπαθώντας να ξαναγυρίσει στο πρόβλημα): Μην κάνεις έτσι. Ήθελα απλά να επισημάνω ότι κι οι δυο μας...

**Γυναίκα** (Χωρίς να τον ακούει): Και ήταν η σειρά σου να πας τα παιδιά στο σχολείο!

**Άνδρας** (Αντιδρώντας): Έλα τώρα! Αφού σου είπα ότι είχα να πάω σ' ένα επαγγελματικό ραντεβού.

**Γυναίκα** (Αρχίζοντας να φωνάζει): Α, ώστε ο δικός σου χρόνος είναι πιο σημαντικός από το δικό μου, έτσι; Έχω κι εγώ δουλειά! Βαρέθηκα πια να έχω δευτερεύοντα ρόλο εδώ μέσα.

**Άνδρας** (Αρχίζοντας να φωνάζει): Για κάνε μου τη χάρη! Ποιος πληρώνει τους περισσότερους λογαριασμούς;

Από αυτή τη συνομιλία σίγουρα δεν προωθείται ούτε το συμφέρον του άνδρα να είναι το σπίτι τακτικό ούτε το συμφέρον της γυναίκας να βοηθάει περισσότερο. Όμως αυτό δεν εμποδίζει τους δύο συζύγους να επιτίθενται ο ένας

στον άλλον. Η δράση φέρνει αντίδραση, η αντίδραση νέα αντίδραση και ο καβγάς συνεχίζεται. Το ίδιο πράγμα συμβαίνει όταν δύο συνέταιροι τσακώνονται για το ποιος θα πάρει το γωνιακό γραφείο, όταν οι εκπρόσωποι των συνδικάτων και της διοίκησης ερίζουν για τους εργασιακούς κανονισμούς.

### Τρεις φυσιολογικές αντιδράσεις

Τα ανθρώπινα όντα είναι μηχανές αντίδρασης. Το πιο φυσιολογικό πράγμα που κάνει κάποιος όταν βρίσκεται σε μια δύσκολη κατάσταση είναι να αντιδράσει χωρίς να σκεφτεί.

### **Ανταπόδοση πλήγματος:**

Όταν η άλλη πλευρά μας επιτίθεται, η ενστικτώδης αντίδρασή μας είναι να ανταποδώσουμε αμέσως το πλήγμα. Κάποιες φορές τους αποδεικνύει ότι κι εμείς μπορούμε να παίξουμε το ίδιο παιχνίδι και τους κάνει να σταματήσουν. Συνήθως όμως η στρατηγική αυτή οδηγεί σε μια δαπανηρή και μάταια αντιπαράθεση. Η ανταπόδοση του πλήγματος σπάνια προωθεί τα άμεσα συμφέροντά μας και συνήθως ζημιώνει τις μακροπρόθεσμες σχέσεις μας. Το άλλο πρόβλημα με την ανταπόδοση του πλήγματος είναι πως αυτοί που ενεργούν σκληρά κι επιθετικά έχουν συνήθως ταλέντο σε αυτού του είδους την μέθοδο. Μπορεί στην πραγματικότητα να ελπίζουν ότι θα τους επιτεθούμε. Αν το κάνουμε είναι σαν να παίζουμε στο γήπεδό τους και κάνουμε το παιχνίδι που θέλουν εκείνοι.

### **Υποχώρηση:**

Το αντίθετο της ανταπόδοσης του πλήγματος είναι η υποχώρηση. Η άλλη πλευρά είναι πιθανόν να μας κάνει να αισθανθούμε τόσο άβολα με την διαπραγμάτευση, ώστε να υποχωρήσουμε μόνο και μόνο για να ξεμπερδεύουμε. Μας πιέζουν υπονοώντας πως εμείς είμαστε αυτοί που παρεμποδίζουμε την συμφωνία. Θέλετε στα αλήθεια να είσαστε ο μόνος υπεύθυνος που τραβάτε σε μάκρος τις διαπραγματεύσεις, καταστρέφετε τη σχέση, χάνετε την ευκαιρία μιας ζωής; Δεν θα ήταν καλύτερα να πείτε απλώς το «ναι»;

Η υποχώρηση καταλήγει συνήθως σε μη ικανοποιητικά αποτελέσματα. Πολλοί από εμάς κάνουμε συμφωνίες κι όταν ξυπνάμε το άλλο πρωί χτυπάμε το



μέτωπό μας και φωνάζουμε απελπισμένοι: «Πως μπόρεσα να φερθώ τόσο ηλίθια! Τι συμφωνία έκανα;»

### **Διακοπή σχέσεων:**

Μια τρίτη συνηθισμένη αντίδραση είναι να διακόψουμε τις σχέσεις με το δύστροπο άτομο ή τον οργανισμό. Αν πρόκειται για γάμο παίρνουμε διαζύγιο, αν πρόκειται για δουλειά παραιτούμαστε. Υπάρχει φορές που η αποφυγή είναι η πλέον κατάλληλη στρατηγική. Είναι προτιμότερο να δώσουμε τέλος σε μία σχέση, αν η διατήρησή της σημαίνει την εκμετάλλευσή μας και την εμπλοκή μας σε καβγάδες. Καμιά φορά η διακοπή σχέσεων υπενθυμίζει στην άλλη πλευρά το τι έχουν επενδύσει στη σχέση και σκέφτονται πιο λογικά.

Το κόστος όμως τόσο το οικονομικό όσο και το συναισθηματικό σε μια διακοπή σχέσης είναι συχνά υψηλό: ένας χαμένος πελάτης, μια επαγγελματική αποτυχία. Η διακοπή σχέσεων είναι πολλές φορές μια βιαστική αντίδραση, για την οποία αργότερα μετανιώνουμε. Δεν πρέπει να συνηθίζουμε να διακόπτουμε σχέσεις, γιατί αυτό σημαίνει πως δεν πρόκειται ποτέ να φτάσουμε πουθενά, ξεκινάμε πάντα από μηδενική βάση.

### Οι κίνδυνοι της αντίδρασης:

Συχνά η άλλη πλευρά προσπαθεί να μας κάνει να αντιδράσουμε. Προσπαθούν να μας αποδιοργανώσουν και να μας εμποδίσουν να σκεφτούμε καθαρά. Προσπαθούν να μας παγιδεύσουν και να τσιμπήσουμε το δόλωμα, ώστε να μπορούν να μας έχουν υπό τον έλεγχό τους. Και όταν αντιδράμε, σημαίνει ότι τσιμπάμε. Μεγάλο μέρος από τη δύναμη του αντιπάλου μας προέρχεται από την ικανότητά του να μας κάνει να αντιδράσουμε. Ακόμα και αν η αντίδραση δεν οδηγεί σε κάποιο σημαντικό σφάλμα από την μεριά μας, τροφοδοτεί τον ασύμφορο κύκλο δράσης – αντίδρασης.

Στη φυσική μαθαίνουμε ότι «για κάθε δράση υπάρχει μια ίση και αντίθετη δράση». Ο νόμος του Νεύτωνα ωστόσο, ισχύει για αντικείμενα, όχι για μυαλά. Τα αντικείμενα αντιδρούν. Τα μυαλά μπορούν να επιλέξουν να μην αντιδράσουν. Όταν βρισκόμαστε αντιμέτωποι με μια δύσκολη κατάσταση, πρέπει να κάνουμε ένα βήμα πίσω να ανακτήσουμε την ψυχραιμία μας και να δούμε αντικειμενικά το

ζήτημα. Πώς μπορούμε όμως να καταφέρουμε να μην αντιδράσουμε; Εδώ θα κάνουμε κάτι που είχαμε εξηγήσει νωρίτερα, «θα πάμε στο μπαλκόνι». Ας φανταστούμε πως διαπραγματευόμαστε πάνω σε μία σκηνή και έπειτα ανεβαίνουμε σε έναν εξώστη που βλέπει κάτω τη σκηνή. Το «μπαλκόνι» αποτελεί μεταφορά για μια διανοητική στάση αποστασιοποίησης. Από το «μπαλκόνι μπορούμε να αξιολογήσουμε ήρεμα τη σύγκρουση, σχεδόν σαν να είμαστε ένας τρίτος. «Πηγαίνοντας στο μπαλκόνι» απομακρυνόμαστε από τις φυσικές μας παρορμήσεις και τα συναισθήματα. Θα πρέπει «να πάμε στο μπαλκόνι» ακόμα και προτού ξεκινήσει η διαπραγμάτευση – για να προετοιμαστούμε και πρέπει να πηγαίνουμε σε κάθε δυνατή ευκαιρία στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

Πολλές φορές όμως δεν συνειδητοποιούμε καν ότι αντιδράμε, επειδή είμαστε υπερβολικά αναμειγμένοι στην κατάσταση. Η πρώτη μας λοιπόν δουλειά είναι να αναγνωρίσουμε την τακτική. Υπάρχουν πολλές τακτικές αλλά μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες ανάλογα με το αν είναι επιθετικές, παρεμποδιστικές ή παραπλανητικές:

- *Κωλυσιεργίες*: μια τακτική κωλυσιεργίας είναι η άρνηση παραχωρήσεων. Οι συνομιλητές μας είναι πιθανόν να προσπαθήσουν να μας πείσουν πως δεν έχουν την παραμικρή ευελιξία και πως δεν υπάρχει άλλη επιλογή από τη δική τους θέση. Ή να επικαλεστούν την πολιτική της εταιρείας «δεν μπορώ να κάνω τίποτα γι' αυτό είναι πολιτική της εταιρείας». Ή να προτάξει μια οριστική δήλωση: «αυτό είναι κι αν σας αρέσει!» κάθε πρόταση από την μεριά μας αντιμετωπίζεται με άρνηση.
- *Επιθέσεις*: οι επιθέσεις είναι τακτικές πίεσης με στόχο να μας φοβίσουν, να μας κάνουν να αισθανθούμε τόσο άβολα, ώστε τελικά να υποχωρήσουμε στις απαιτήσεις τους. Θα μας προσβάλλουν, θα μας παρενοχλήσουν και θα μας εκφοβίσουν ώσπου να πετύχουν αυτό που θέλουν.
- *Τεχνάσματα*: τα τεχνάσματα είναι οι τεχνικές που μας παραπλανούν για να υποχωρήσουμε. Εκμεταλλεύονται το γεγονός ότι πιστεύουμε ότι η άλλη πλευρά ενεργεί με καλή πίστη και λέει την αλήθεια. Ένα είδος τεχνάσματος είναι να χειρίζονται το θέμα όπως τους συμφέρει –

χρησιμοποιώντας ψεύτικα, φτιαχτά ή δυσνόητα στοιχεία. Ένα άλλο τέχνασμα είναι το κόλπο της «μη αρμοδιότητας», με το οποίο η άλλη πλευρά μας εξαπατά κάνοντάς μας να πιστέψουμε πως έχουν αρμοδιότητα να πάρουν απόφαση και ύστερα όταν έχουμε κάνει όσες παραχωρήσεις γίνεται από την μεριά μας, να μας πληροφορούν πως βασικά κάποιος άλλος πρέπει να αποφασίσει.

Το κλειδί για την εξουδετέρωση της επίδρασης μιας τακτικής πάνω μας είναι να την αναγνωρίσουμε. Αν αναγνωρίσουμε την τακτική της άλλης πλευράς ως κωλυσιεργία είναι λιγότερο πιθανό να πιστέψουμε πως είναι άκαμπτοι. Αν εντοπίσουμε μια επίθεση, είναι λιγότερο πιθανό να αισθανθούμε φόβο ή αμηχανία. Αν αντιληφθούμε ένα τέχνασμα δεν θα εξαπατηθούμε. Οι τακτικές που είναι δυσκολότερο να αναγνωρισθούν είναι τα ψέματα. Πρέπει να έχουμε το νου μας για να αντιληφθούμε τις ανακολουθίες των τωρινών λόγων τους και των προηγούμενων λόγων ή των πράξεών τους, των εκφράσεων του προσώπου τους, της γλώσσας του σώματός τους, του τόνου της φωνής τους. Ενώ οι ψεύτες μπορούν να μεταχειριστούν τις λέξεις, δεν μπορούν να ελέγξουν εύκολα το άγχος που κάνει τον φόβο της φωνής του να υψώνεται. Ούτε μπορούν να κοντρολάρουν την συμμετρία των εκφράσεων του προσώπου τους – το χαμόγελο ενός ψεύτη, για παράδειγμα είναι στραβό. Το να προσέχουμε τις τακτικές του αντιπάλου μας σημαίνει να βρισκόμαστε σε εγρήγορση, όχι να είμαστε υπερβολικά καχύποπτοι. Καμιά φορά μπορεί να παρεξηγήσουμε την συμπεριφορά των άλλων και δεν πρέπει.

Από την στιγμή πλέον που καθορίσαμε το παιχνίδι και αποτρέψαμε την άμεση αντίδρασή μας, το επόμενο βήμα είναι να κερδίσουμε χρόνο για να σκεφτούμε:

Ο πιο απλός τρόπος για να κερδίσουμε χρόνο ώστε να σκεφτούμε στην μέση μιας διαπραγμάτευσης είναι να κάνουμε μία παύση και να μην πούμε τίποτα. Ελάχιστα ωφελεί να απαντήσουμε όταν αισθανόμαστε θυμωμένοι ή συγχυσμένοι. Η κρίση μας είναι διαστρεβλωμένη. Η παύση δεν θα δώσει μόνο σε εμάς μια ευκαιρία να αναδιοργανωθούμε αλλά ίσως βοηθήσει και την άλλη πλευρά να ηρεμήσει. Με το να μην πούμε τίποτα, δεν τους δίνουμε την

δυνατότητα να μας πιάσουν, η σιωπή μας ίσως τους κάνει να αισθανθούν άβολα. Η ευθύνη για τη συνέχιση της συζήτησης πέφτει σε εκείνους. Μην ξέροντας τι σκεφτόμαστε, μπορεί να ανταποκριθούν πολύ πιο λογικά.

Αν χρειαζόμαστε περισσότερο χρόνο για να σκεφτούμε, θα πρέπει να κάνουμε ένα διάλειμμα. Δεν είναι λίγες οι συζητήσεις όπου κάθε πλευρά αντιδρά στην προκλητική συμπεριφορά της άλλης. Ένα διάλειμμα δίνει και στις δύο πλευρές τη δυνατότητα να χαλαρώσουν και να σκεφτούν πιο ώριμα. Οι διαπραγματεύσεις είναι πιο παραγωγικές αν διακόπτονται από συχνά διαλείμματα. Δεν πρέπει να φοβόμαστε πως αν ζητήσουμε διάλειμμα, αυτό θα ερμηνευτεί ως σημάδι αβεβαιότητας ή αδυναμίας να αντέξετε την πίεση. Η λύση είναι να βρούμε μια συνηθισμένη δικαιολογία όπως: «Κουβεντιάζουμε αρκετή ώρα. Προτού συνεχίσουμε, θα ήθελα να προτείνω να κάνουμε ένα σύντομο διάλειμμα για καφέ». Είναι χρήσιμο να έχουμε πάντα έτοιμη μια δικαιολογία. Ένας άλλος τρόπος να κάνουμε διάλειμμα στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων είναι να πάρουμε μαζί μας ένα συνάδελφο. Έτσι, μπορούμε να αντικαθιστάμε ο ένας τον άλλον, όταν ο ένας συζητάει, να μπορεί να παρακολουθεί και να βλέπει τα πράγματα λίγο απέξω. Οι διαπραγματευτές της αστυνομίας που συνδιαλέγονται με απαγωγείς δουλεύουν συνήθως με κάποιο συνάδελφό τους, ο οποίος τους πληροφορεί πως τα πηγαίνουν, βεβαιώνεται ότι δεν εμπλέκονται συναισθηματικά στην υπόθεση και τους αντικαθιστά όταν εκείνοι κουράζονται.

### **Ακούμε ενεργά**

Πολύ συχνά οι διαπραγματεύσεις διεξάγονται ως εξής: η ομάδα Α εξηγεί την αρχική της θέση. Η ομάδα Β είναι τόσο απορροφημένη καθώς σκέφτεται τι θα πει, ώστε στην πραγματικότητα δεν ακούει. Όταν έρχεται η σειρά της ομάδας Β να εκφέρει τη δική της άποψη, η ομάδα Α σκέφτεται: δεν ανταποκρίθηκαν σε αυτά που είπα. Μάλλον δεν με άκουσαν. Καλά θα κάνω να τα επαναλάβω. Όταν η ομάδα Β πως ούτε εκείνους τους κατάλαβαν, επαναλαμβάνουν την θέση τους. Έτσι συνεχίζεται αυτός ο «διάλογος κουφών»<sup>8</sup>. Έχουμε την ευκαιρία να διακόψουμε την συγχορδία των μονολόγων, αν φανούμε πρόθυμοι να ακούσουμε, πρώτοι εμείς. Η ελάχιστη παραχώρηση που μπορούμε να κάνουμε

είναι ίσως να ακούσουμε κάποιον. Όλοι αισθανόμαστε μια βαθιά ανάγκη να μας καταλάβουν. Ικανοποιώντας αυτή την ανάγκη, μπορεί να βοηθήσουμε να αλλάξουν τροπή οι διαπραγματεύσεις. Η ακρόαση απαιτεί υπομονή και αυτοπειθαρχία. Αντί να αντιδράσουμε αμέσως ή να καταστρώσουμε το επόμενο βήμα μας, πρέπει να κρατήσουμε την προσοχή μας εστιασμένη σε αυτά που λέει η άλλη πλευρά. Μπορεί να μην είναι εύκολο να ακούσει κανείς, αλλά έτσι μόνο μπορεί να έχουμε ένα παράθυρο στις σκέψεις των άλλων. Αν οι συνομιλητές είναι θυμωμένοι ή ταραγμένοι, αυτό που πρέπει να κάνουμε είναι να τους ακούσουμε με προσοχή, να μην τους διακόψουμε ακόμα κι αν αισθανόμαστε πως κάνουν λάθος. Πρέπει να τους δώσουμε να καταλάβουν πως τους προσέχουμε κοιτώντας τους στα μάτια, γνέφοντας κάθε τόσο και λέγοντας «μάλιστα, καταλαβαίνω». Όταν ηρεμήσουν, πρέπει να τους ρωτήσουν αν έχουν να προσθέσουν κάτι ακόμα. Πρέπει να τους ενθαρρύνουμε να μας πουν όλα όσα τους ενοχλούν. Οι άνθρωποι αισθάνονται ικανοποιημένοι όταν εκφράζουν τα συναισθήματα και τη δυσαρέσκειά τους. Από τη στιγμή που ακούσαμε όλα όσα είχαν να μας πουν, είναι πολύ πιθανό να φερθούν λιγότερο αντιδραστικά, να γίνουν πιο λογικοί. Δεν αποτελεί σύμπτωση το γεγονός πως οι αποτελεσματικοί διαπραγματευτές ακούν πολύ περισσότερο απ' όσο μιλούν.

Δεν αρκεί να ακούσουμε την άλλη πλευρά. Πρέπει να ξέρουν ότι προσέξαμε τα όσα είπαν. Αφού τους ακούσαμε το επόμενο βήμα είναι να αναγνωρίσουμε την άποψή τους. Κάθε άνθρωπος, όσο ανυπόφορος κι αν είναι, έχει μια βαθιά ανάγκη αναγνώρισης. Ικανοποιώντας αυτή την ανάγκη, θα βοηθήσουμε να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό κλίμα για συμφωνία. Η αναγνώριση της άποψης του άλλου δεν σημαίνει πως συμφωνούμε, σημαίνει ότι την αποδεχόμαστε ως μια έγκυρη άποψη μεταξύ άλλων. Δεν πρέπει επίσης να αγνοήσουμε τα συναισθήματα της άλλης πλευράς. Πίσω από τις επιθέσεις της συχνά κρύβεται θυμός, πίσω από τις κωλυσιεργίες της φόβος. Όσπου να κατευνάσουμε τα συναισθήματα της, τα λογικά μας επιχειρήματα θα πέσουν στον ...βρόντο. Ας φανταστούμε έναν υπάλληλο που ορμάει μέσα στο γραφείο φωνάζοντας: «Έχω βαρεθεί να με κοροϊδεύετε! Μόλις έμαθα ότι ο Παπαδόπουλος παίρνει 1000 ευρο, το χρόνο παραπάνω από εμένα, ενώ κάνει

την ίδια δουλειά, φτάνει πια, φεύγω!» αν προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε γιατί ο Παπαδόπουλος παίρνει περισσότερα, ακόμα και αν υπάρχει βάσιμος λόγος, μπορεί ο υπάλληλός μας να θυμώσει περισσότερο. Αντίθετα πρέπει πρώτα να αναγνωρίσουμε τα συναισθήματά του: «Νομίζεις πως σε εκμεταλλευόμαστε. Αυτό το καταλαβαίνω. Κι εγώ στην θέση σου θα θύμωνα». Αυτή δεν είναι η αντίδραση που περιμένει ο υπάλληλος. Αναγνωρίζοντας τα συναισθήματά του, τον βοηθάμε να ηρεμήσει. Έπειτα ρωτάει: «Γιατί να μην παίρνω κι εγώ όσα λεφτά παίρνει ο Παπαδόπουλος; Την ίδια δουλειά κάνω!» κάνοντάς μας μια ερώτηση έστω και θυμωμένα, δείχνει πως είναι έτοιμος να ακούσει την εξήγησή μας. Τώρα πια μπορούμε να του μιλήσουμε λογικά. Όπως ο υπάλληλος, έτσι και η άλλη πλευρά συχνά αισθάνεται έτοιμη για μάχη. Είναι αφοπλιστικό να την αντιμετωπίσουμε με αναγνώριση αντί για διαφωνία.

Δεν πρέπει να φοβόμαστε πως η αναγνώριση της άλλης πλευράς είναι πράξη αδυναμίας. Στην πραγματικότητα, η αναγνώριση αντικατοπτρίζει τη δύναμή μας. Αφού ακούσουμε την άλλη πλευρά και αναγνωρίσουμε όσα μας είπε, το επόμενο βήμα είναι να συμφωνήσουμε όπου μπορούμε. Θα είναι αρκετά δύσκολο να επιτεθεί σε κάποιον ο οποίος συμφωνεί μαζί της. Δεν χρειάζεται να κάνουμε την παραμικρή υποχώρηση, απλά να εστιάσουμε σε ζητήματα στα οποία ήδη συμφωνούμε. Είναι φυσικό να εστιάζουμε στις διαφορές, επειδή οι διαφορές προκαλούν το πρόβλημα. Στην αρχή όμως είναι αποτελεσματικό να εστιάσουμε στα κοινά σημεία. Ας δούμε ένα παράδειγμα<sup>9</sup>: Κάποιος έπρεπε να μαζέψει εισφορές από μια ομάδα φορτηγατζήδων για ένα έρανο την ώρα που έπιαναν δουλειά, στις έξι το πρωί. Όταν μοίρασε στυλό και κάρτες εισφορών, οι φορτηγατζήδες δεν έκαναν την παραμικρή κίνηση. Τέλος, ένας μεγάλος φορτηγατζής σηκώθηκε έτεινε το στυλό προς το μέρος του φορτηγατζή και φώναξε: «Θα σου πω εγώ τι να κάνεις μ' αυτό το στυλό». Μια αμήχανη σιωπή απλώθηκε στην αίθουσα καθώς όλοι περίμεναν την αντίδραση αυτού που μοίρασε τα στυλό. Εκείνος κοίταξε κατάματα τον φορτηγατζή και αποκρίθηκε ήρεμα: «Κύριε, ευχαρίστως θα κάνω ότι θέλετε με αυτό το στυλό» σώπασε λίγο και μετά πρόσθεσε: «...αφού, βέβαια, υπογράψετε την κάρτα εισφοράς». Για μια στιγμή κανείς δεν μίλησε, ύστερα κάποιος έβαλε τα γέλια και οι υπόλοιποι τον

μιμήθηκαν. Η ένταση διαλύθηκε και όλοι οι φορτηγατζήδες υπέγραψαν τις κάρτες τους. Αναγνωρίζοντας το άτομο, δημιουργούμε αυτό που οι ψυχολόγοι αποκαλούν «γνωστική ασυμφωνία», μια ανακολουθία ανάμεσα στην αντίληψη και στην πραγματικότητα. Η άλλη πλευρά μπορεί να μας βλέπει ως αντίπαλο. Όταν τους αναγνωρίζουμε προσωπικά, φερόμαστε σαν φίλος ή συνάδελφος, παρακινώντας τους έτσι να αλλάξουν την αντίληψή τους για το άτομό μας. Η επιβεβαίωση του ατόμου δεν σημαίνει επικύρωση της συμπεριφοράς. Οι γονείς εξακολουθούν να αγαπούν τον οκτάχρονο γιο τους ακόμα και αν προσπάθησε να στραγγαλίσει την μικρότερη αδελφή του. Πρέπει να διαχωρίσουμε τα άτομα από τη συμπεριφορά.

Ένας από τους καλύτερους τρόπους να αναγνωρίσουμε την άλλη πλευρά είναι να αναπτύξουμε μια σχέση συνεργασίας. Μπορούμε να τους καλέσουμε για φαγητό ή να πάμε για ένα ποτό μετά την δουλειά. Οι μικρές χειρονομίες καλής θέλησης μπορούν να αποβούν εξαιρετικά ωφέλιμες.

Από τη στιγμή που ακούσαμε και αναγνωρίσαμε την άλλη πλευρά, έχουμε περισσότερες πιθανότητες να μας προσέξει και εκείνη. Τώρα είναι η στιγμή να μεταφέρουμε τις δικές μας απόψεις. Πρέπει όμως να τις εκθέσουμε χωρίς να τους κάνουμε να κλείσουν τα αυτιά τους. Πώς θα το καταφέρουμε αυτό; Ένας τρόπος είναι: εκείνοι μπορεί να έχουν δίκιο σύμφωνα με τις δικές τους εμπειρίες κι εμείς σύμφωνα με τις δικές μας, δεν θα σταθούμε λοιπόν στο εσείς έχετε δίκιο ή στο εμείς έχουμε δίκιο, αλλά στο ότι και οι δύο έχουμε δίκιο. Πώς μπορούμε να το πούμε: «Καταλαβαίνω γιατί αισθάνεστε έτσι. Είναι απόλυτα λογικό, κρίνοντας από τις εμπειρίες που είχατε. Η δική μου εμπειρία όμως ήταν διαφορετική». Έτσι, μπορούμε να αναγνωρίσουμε την άποψή τους, και χωρίς να την αμφισβητήσουμε να εκφράσουμε μια αντίθετη άποψη. Μια από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους για να εκφράσουμε τις διαφορές μας είναι να ξεκινήσουμε με την λέξη «αλλά». Όταν η πελάτισσα λέει: «Η τιμή σας είναι πολύ υψηλή», το πιο πιθανόν είναι να αντικρούσουμε τη δήλωσή της με τη δική μας: «Αλλά η ποιότητα αυτού του προϊόντος είναι η καλύτερη που θα βρείτε!» Όταν όμως η πελάτισσα ακούει ένα «αλλά» είναι σαν να ακούει: «Κάνετε λάθος για τους εξής λόγους». Δεν είναι άξιο απορίας λοιπόν που κλείνει τα αυτιά της. Η

άλλη πλευρά θα φανεί πιο δεκτική αν αναγνωρίσουμε πρώτα τις απόψεις της με ένα «ναι» κι έπειτα προλογίσουμε τις δικές μας με ένα «και». Μπορούμε απλά να πούμε: «Ναι, έχετε απόλυτο δίκιο, η τιμή μας είναι υψηλότερη. Και αυτό που αγοράζετε με τα επιπλέον χρήματα είναι καλύτερη ποιότητα, μεγαλύτερη αξιοπιστία και καλύτερη εξυπηρέτηση!»

Το γεγονός ότι συμφωνούμε με την άλλη πλευρά δεν σημαίνει ότι καταπνίγουμε τις διαφορές μας. Αντίθετα, συχνά βοηθάει όταν τις αναγνωρίζουμε ανοιχτά. Έτσι η άλλη πλευρά βεβαιώνεται πως έχουμε αντιληφθεί την άποψή της και αυτό την χαλαρώνει. Όταν διατυπώσουμε τις διαφορές μας μπορεί να ανακαλύψουμε ότι δεν είναι τόσο μεγάλες όσο νομίζαμε τόσο εμείς όσο και οι άλλοι.

Εφόσον έχουν γίνει όλα αυτά, έχουμε πλέον δημιουργήσει ένα ευνοϊκό κλίμα για την διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων, η επόμενη πρόκληση είναι να αλλάξουμε το παιχνίδι. Για να το κάνουμε αυτό, πρέπει να κάνουμε το αντίθετο από αυτό που ίσως μας υπαγορεύει το συναισθημά μας. Πρέπει να φερθούμε στον αντίπαλο σαν να ήταν συνεργάτης μας. Αντί να απορρίψουμε αυτά που λέει, τα αποδεχόμαστε και τα επαναπροσδιορίζουμε προκειμένου να εξασφαλίσουμε μια ευκαιρία να κουβεντιάσουμε το πρόβλημα. Ο επαναπροσδιορισμός αποδίδει γιατί το κάθε μήνυμα υπόκειται σε ερμηνεία; επαναπροσδιορίζοντας, μπορούμε να μετατρέψουμε μια στείρα συζήτηση σε μια δημιουργική κουβέντα. Έχοντας την δύναμη της θετικής αντίληψης και την ικανότητα να τοποθετούμε ένα πρόβλημα επίλυσης γύρω από οτιδήποτε λέει η άλλη πλευρά, συχνά θα συμφωνήσουν με την επανερμηνεία μας, εν μέρει επειδή ξαφνιάστηκαν που δεν απορρίψαμε την θέση τους και εν μέρει επειδή θέλουν να προωθήσουν τα επιχειρήματά τους. Καθώς επικεντρώνονται στο αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων, ίσως να μην αντιλαμβάνονται καν ότι αλλάζουμε διακριτικά την διαδικασία. Αντί να εστιάζουμε σε αντικρουόμενες θέσεις, σκεφτόμαστε ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα της κάθε πλευράς. Δεν χρειάζεται να ζητήσουμε την άδεια της άλλης πλευράς, απλώς ξεκινάμε να παίζουμε το νέο παιχνίδι. Ο επαναπροσδιορισμός είναι μια



από τις ισχυρότερες δυνάμεις που διαθέτουν οι διαπραγματευτές. Ο τρόπος για να αλλάξουμε το παιχνίδι είναι να αλλάξουμε το πλαίσιο.

Ο πιο προφανής τρόπος για να επικεντρώσουμε την προσοχή της άλλης πλευράς στο πρόβλημα είναι να τους μιλήσουμε για αυτό. Ωστόσο, οι διεκδικήσεις μπορούν εύκολα να αυξήσουν τις αντιστάσεις τους. Η καλύτερη προσέγγιση είναι να τους κάνουμε ερωτήσεις. Αντί να αντιμετωπίσουμε τη θέση της άλλης πλευράς ως εμπόδιο, πρέπει να τη θεωρήσουμε ως μια ευκαιρία, όταν μας εκφράζουν τη θέση τους, μας δίνουν πολύτιμες πληροφορίες για το τι θέλουν. Πρέπει να τους παρακινήσουμε να μας πουν περισσότερα, αυτό μπορούμε να το επιτύχουμε ρωτώντας: «Γιατί θέλετε κάτι τέτοιο;», «ποιο είναι το πρόβλημα;», «Τι είναι αυτό που σας ανησυχεί;», πρέπει να ανακαλύψουμε τα πραγματικά τους κίνητρα. Αν οι άμεσες ερωτήσεις ακούγονται σαν αντιπαράθεση, μπορούμε να τις διατυπώσουμε έμμεσα: «Φαίνεται πως οι θέσεις σας σε αυτό το ζήτημα είναι αμετακίνητες, θα με ενδιέφερε να καταλάβω γιατί». Αν η άλλη πλευρά διστάζει να αποκαλύψει τα συμφέροντά της, μπορούμε να ακολουθήσουμε και μια πιο έμμεση τακτική. Αν δεν πάρουμε απάντηση στο «γιατί», μπορούμε να ρωτήσουμε «γιατί όχι». Μπορούμε να προτείνουμε μια επιλογή και να ρωτήσουμε: «Γιατί όχι με αυτόν τον τρόπο;» αν η άλλη πλευρά εξακολουθεί να μην αποκαλύπτει τα συμφέροντά της, μπορούμε να τα αναφέρουμε εμείς και να ζητήσουμε να μας διορθώσουν. Αν οι αντίπαλοι εξακολουθούν να αντιστέκονται, ίσως αυτό οφείλεται στο φόβο τους μήπως χρησιμοποιήσουμε την πληροφορία για να τους εκμεταλλευτούμε. Για να δημιουργήσουμε κλίμα εμπιστοσύνης, μπορούμε να τους εξηγήσουμε πρώτα εμείς τα συμφέροντά μας. Αν αισθανόμαστε ευάλωτοι αποκαλύπτοντας τα συμφέροντά μας, δεν χρειάζεται να τα εκθέσουμε όλα. Δίνουμε στους αντιπάλους λίγες πληροφορίες και μετά τους ρωτάμε για τα δικά τους, έπειτα τους δίνουμε περισσότερες πληροφορίες και ούτω καθεξής.

Το επόμενο βήμα είναι να πείσουμε την άλλη πλευρά να κουβεντιάσουμε τις διάφορες επιλογές που έχουμε. Για να εισηγηθούμε μια σειρά από πιθανές λύσεις χωρίς να αμφισβητήσουμε τις θέσεις τους, χρησιμοποιούμε την έκφραση «Τι θα γινόταν αν;...»

Ας υποθέσουμε ότι ο πελάτης μας δηλώνει: «Αυτά είναι όλα και όλα τα χρήματα που διαθέτουμε από τον προϋπολογισμό για αυτό το έργο. Δεν μπορούμε να δώσουμε ούτε λεπτό παραπάνω!» Αυτό που πρέπει να κάνουμε είναι να τον ρωτήσουμε: «Τι θα γινόταν αν καθυστερούσαμε το έργο έτσι ώστε η επιπλέον αμοιβή να συμπεριληφθεί στον προϋπολογισμό του επόμενου έτους;» ή «Τι θα γινόταν αν περιορίζαμε το μέγεθος του έργου έτσι ώστε να προσαρμοστεί στα όρια του προϋπολογισμού σας;» κ.ο.κ. Αν καταφέρουμε τον πελάτη να απαντήσει σε οποιαδήποτε από αυτές τις ερωτήσεις, θα έχουμε πετύχει να αλλάξουμε το παιχνίδι. Ερευνάμε μαζί πια τις εναλλακτικές λύσεις.

Ένας άλλος τρόπος να παρακινήσουμε την άλλη πλευρά να κουβεντιάσει είναι να ζητήσουμε την συμβουλή τους. Κατά πάσα πιθανότητα είναι το τελευταίο πράγμα που περιμένουν από εμάς. «Τι θα μου προτείνατε να κάνω;», «Τι θα κάνατε εσείς στην θέση μου;». Είναι σίγουρα κολακευτικό να ζητάμε την συμβουλή κάποιου, στην ουσία αναγνωρίζουμε τις ικανότητες και το κύρος της άλλης πλευράς. Το να ζητάμε συμβουλές είναι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους με τους οποίους μπορούμε να αλλάξουμε το παιχνίδι.

Έχοντας καταφέρει να αναστείλουμε τις αντιδράσεις μας, να εξουδετερώσουμε τα συναισθήματα της άλλης πλευράς και να επαναπροσδιορίσουμε τις θέσεις της, και πιστεύοντας ότι είμαστε έτοιμοι να καταλήξουμε σε συμφωνία, μπορεί κάτι να στραβώσει και πάλι να μην συμφωνήσουν. Συγχυσμένοι από την αντίσταση της άλλης πλευράς, ίσως μπούμε στον πειρασμό να τους καλοπιιάσουμε, να επιμείνουμε, να ασκήσουμε πίεση. Επιρρίπτουμε συχνά την ευθύνη για την αντίσταση του διαπραγματευόμενου ομολόγου μας στην προσωπικότητα ή στο χαρακτήρα του. Στην πραγματικότητα όμως, η επέμβαση ίσως καταστήσει δυσχερή τη συμφωνία της άλλης πλευράς. Πίσω όμως από το αδιέξοδο βρίσκονται συνήθως μερικοί βασίμοι λόγοι:

- Δεν ήταν δική τους ιδέα: η άλλη πλευρά μπορεί να απορρίψει την πρότασή μας μόνο και μόνο επειδή «δεν επινοήθηκε εδώ.»

- Παραγνωρισμένα συμφέροντα: Ενδεχομένως να παραβλέπουμε κάποια από τα θεμελιώδη συμφέροντα της άλλης πλευράς.
- Φόβος απώλειας γοήτρου: κανείς δεν θέλει να χάσει το κύρος του μπροστά στα άτομα που εκπροσωπεί.
- Πολλές και υπερβολικά γρήγορες αλλαγές: ο αντίπαλος μας μπορεί να αντιστέκεται επειδή η προοπτική μιας συμφωνίας τον φοβίζει. Η απόφασή του φαίνεται μέγιστης σημασίας και το χρονικό διάστημα μικρό. Ίσως θεωρεί ευκολότερο να πει απλώς «όχι». Η πρόκλησή μας είναι να πείσουμε την άλλη πλευρά να διασχίσει το χάσμα που απλώνεται ανάμεσα στη θέση τους και στη συμφωνία που επιδιώκουμε.

Αυτό το χάσμα είναι γεμάτο δυσαρέσκεια, αβεβαιότητα και φόβο. Αντί να σπρώξουμε την άλλη πλευρά στη συμφωνία, πρέπει να τους προσελκύσουμε στην κατεύθυνση που εμείς θέλουμε να κινηθούμε. Η δουλειά μας είναι να «κτίσουμε μια χρυσή γέφυρα» πάνω από το χάσμα. Πρέπει να επαναπροσδιορίσουμε την υποχώρηση από τη δεδομένη θέση τους ως προέλαση, προς μια καλύτερη λύση. Το «κτίσιμο μιας γέφυρας» δεν είναι εύκολη υπόθεση, σε μια σκληρή διαπραγμάτευση, το ιδανικό θα ήταν να υπήρχε ένας διαμεσολαβητής για να μας βοηθήσει στην επίλυση των διαφορών. Μα κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό, επομένως πρέπει να διαμεσολαβήσουμε εμείς. Αντί να ξεκινήσουμε από το σημείο που βρισκόμαστε, όπως υπαγορεύει το φυσιολογικό ένστικτο του καθενός, πρέπει να ξεκινήσουμε από το σημείο που στέκεται ο άλλος. Όστε να τον οδηγήσουμε σε μια ενδεχόμενη συμφωνία. Το «κτίσιμο μιας χρυσής γέφυρας» σημαίνει τη διευκόλυνση της άλλης πλευράς να υπερβεί τα τέσσερα συνηθισμένα εμπόδια της συμφωνίας.

Ένα από τα πιο συνηθισμένα διαπραγματευτικά λάθη είναι να ανακοινώσουμε ότι βρήκαμε εμείς τη λύση στο πρόβλημα. Η διαπραγμάτευση δεν είναι απλώς μια τεχνική άσκηση επίλυσης προβλημάτων αλλά μια πολιτική διαδικασία στην οποία τα διαφορετικά μέρη πρέπει να συμμετάσχουν και να καταλήξουν σε μια συμφωνία. Ο μεγάλος πειρασμός είναι να πούμε στην άλλη πλευρά με ποιο τρόπο θα λυθεί το πρόβλημα. Να τους πούμε γιατί η λύση που δίνουμε τους συμφέρει. Σε μια διαπραγμάτευση όμως πρέπει πιο πολύ να

ρωτάμε παρά να λέμε, ο απλούστερος τρόπος για να εμπλέξουμε την άλλη πλευρά είναι να τους ζητήσουμε να μας πουν τις ιδέες τους. Μόλις μάθουμε τις ιδέες του ομολόγου μας πρέπει να τις αναπτύξουμε, αυτό δεν σημαίνει να τις δεχτούμε όπως είναι. Επιλέγουμε τις ιδέες που μας φαίνονται πιο εποικοδομητικές και ξεκινώντας από αυτές πηγαίνουμε προς την κατεύθυνση που θέλουμε. Η ανάπτυξη των ιδεών τους δεν σημαίνει ότι θα ξεπουλήσουμε τις δικές μας. Καθώς αναπτύσσουμε τις ιδέες μας πρέπει να διατηρούμε αναμειγμένη την άλλη πλευρά, ζητώντας την κριτική. Δεν τους ζητάμε μια καταφατική ή αρνητική απάντηση αλλά ανατροφοδότηση. Μόλις τους αποσπάσουμε τις ιδέες τους μπορούμε να κάνουμε ένα κοινό προσχέδιο που να συμπεριλαμβάνει τόσο τις ιδέες τους όσο και τις δικές μας, έπειτα πρέπει να το μελετήσουμε μαζί ώστε να τους αφήσουμε να το σχολιάσουν. Αναθεωρούμε το προσχέδιο όπου χρειάζεται και ζητάμε πάλι την κρίση τους. Όλοι όσοι συμμετέχουν σιγά-σιγά αρχίζουν να θεωρούν το προσχέδιο δικό τους.

Όταν συγχυζόμαστε με έναν άκαμπτο αντίπαλο, είναι εύκολο να ρίξουμε το φταίξιμο για το αδιέξοδο στον παράλογο χαρακτήρα του. Σε μια τέτοια περίπτωση δεν πρέπει να παραδώσουμε τα όπλα. Βάζουμε τον εαυτό μας στην θέση της άλλης πλευράς και αναρωτιόμαστε με ειλικρίνεια: «Αν ήμουν εγώ θα συμφωνούσα; Γιατί όχι;» δεν πρέπει να ξεχνάμε πως οι αξίες τους μπορεί να διαφέρουν από τις δικές μας και ίσως γι' αυτό να απορρίπτουν κάτι που εμείς θεωρούμε αποδεκτό. Συχνά υποθέτουμε ότι η άλλη πλευρά ενδιαφέρεται μόνο για τα χρήματα και παραβλέπουμε τα άυλα κίνητρα που καθορίζουν τη συμπεριφορά τους, τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες τους. Ο καθένας έχει ανάγκη από ασφάλεια και μια βαθιά επιθυμία για αναγνώριση. Ο καθένας θέλει να ταυτιστεί με κάποια ομάδα και να έχει τον πλήρη έλεγχο της μοίρας του. Ικανοποιώντας τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες του άλλου ατόμου μπορεί να μετατρέψουμε τη στάση του.

Ακόμα κι αν καταφέραμε να ικανοποιήσουμε τα ουσιαστικά συμφέροντα της άλλης πλευράς, πιθανόν να εξακολουθούν να μην συμφωνούν. Πάντα υπάρχουν κάποια άτομα για τη γνώμη των οποίων ενδιαφέρεται ή άλλη πλευρά: ο προϊστάμενός τους, η οργάνωσή τους, οι συνάδελφοί τους. Είναι φυσικό να

μην θέλουν να δώσουν την εντύπωση πως υποχώρησαν. Η διάσωση του γοήτρου βρίσκεται στον πυρήνα της διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Μια προσέγγιση που θα βοηθήσει στη διάσωση του γοήτρου του αντιπάλου μας είναι να παραδεχθούμε ότι αρχικά ίσως εκείνος είχε δίκιο, ωστόσο άλλαξαν οι περιστάσεις. Μια άλλη πανάρχαια μέθοδος είναι να καλείται κάποιος τρίτος: ένας διαμεσολαβητής, ένας ανεξάρτητος ειδικός, ένας κοινός φίλος. Μια πρόταση που θεωρείται απαράδεκτη όταν την εκφράζουμε, ίσως γίνει αποδεκτή αν προταθεί από κάποιον τρίτο. Αν δεν υπάρχει κάποιος τρίτος μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την αμέσως καλύτερη λύση: ένα δίκαιο πρότυπο.

Ακόμα και να μπορέσαμε να ικανοποιήσουμε τα συμφέροντα της άλλης πλευράς και να τη βοηθήσαμε να διασώσει το γοήτρό της, μπορεί ακόμα να μην συμφωνεί μαζί μας. Πρέπει να αποφασίσει για πολλά πράγματα σε υπερβολικά σύντομο χρόνο. Η δουλειά μας τώρα είναι να κάνουμε αυτή τη διαδικασία εύκολη. Αν στην αρχή φαίνεται αδύνατη η επίτευξη συμφωνίας για όλο το πακέτο, προσπαθούμε και μοιράζουμε τη συμφωνία σε στάδια. Μια βαθμιαία προσέγγιση έχει το πλεονέκτημα να κάνει το ανέφικτο να δείχνει σταδιακά εφικτό. Κάθε επιμέρους συμφωνία μπορεί να αποκαλύψει ευκαιρίες που δεν ήταν ορατές στο ξεκίνημα των διαπραγματεύσεων.

Καμιά φορά η βαθμηδόν προσέγγιση δεν λειτουργεί γιατί η άλλη πλευρά διστάζει να συμφωνήσει έστω και στο ελάχιστο, με το σκεπτικό: «Δώσε θάρρος στο χωριάτη να σ' ανέβει στο κρεβάτι». Αν συμβαίνει κάτι τέτοιο, δεν πρέπει να τους πιέσουμε για άμεση παραχώρηση. Πρέπει να τους κάνουμε να αισθανθούν άνετα, διαβεβαιώνοντάς τους πως δεν χρειάζεται να δεσμευθούν οριστικά παρά μόνο στο τέλος, οπότε θα δουν ακριβώς τι πρόκειται να κερδίσουν. Αν η άλλη πλευρά αντιστέκεται στη βαθμιαία προσέγγιση, πρέπει να τους ξεκαθαρίσουμε πως τίποτα δεν έχει συμφωνηθεί ώσπου να συμφωνηθούν όλα.

Η τελευταία φάση μιας διαπραγμάτευσης χαρακτηρίζεται συχνά από βιασύνη. Όποιοι και να είναι όμως οι λόγοι της βιασύνης είναι εύκολο να κάνουμε λάθος. Να πιέσουμε την άλλη πλευρά να βιαστεί ίσως αντιδράσει θυμώνοντας για κάτι ασήμαντο ή βρίσκοντας ξαφνικά κάποιο μειονέκτημα σε ένα μέρος της συμφωνίας. Για να μην τους χάσουμε, πρέπει να κόψουμε ταχύτητα, να

οπισθοχωρήσουμε και να τους δώσουμε την ευκαιρία να σκεφτούν. Μπορούμε να τους παρακινήσουμε να συμβουλευτούν τους ανθρώπους στους οποίους είναι υπόλογοι. Ίσως αυτοί να τους υπέδειξαν να κρατήσουν άκαμπτη στάση. Αν επιστρέψουν με μια πολύ διαφορετική συμφωνία, είναι πιθανόν να τους την απορρίψουν. Μια σύσκεψη επιτρέπει στην άλλη πλευρά να ενημερώσει αυτούς που εκπροσωπεί για τα οφέλη της προτεινόμενης συμφωνίας και να εξασφαλίσει την υποστήριξή τους. Πάνω στην βιασύνη μας, είναι επίσης εύκολο να συμπεράνουμε πως έχουμε καταλήξει σε συμφωνία, ενώ στην πραγματικότητα δεν έχει γίνει κάτι τέτοιο. Υπάρχει ένας απλός τρόπος για να αποφύγουμε αυτό το πρόβλημα. Όταν πιστεύουμε πως καταλήξαμε σε συμφωνία, σταματάμε και ανακεφαλαιώνουμε: «Ας βεβαιωθούμε ότι καταλαβαίνουμε και οι δύο τι έχουμε συμφωνήσει». Έπειτα εξετάζουμε σχολαστικά το κάθε ζήτημα. Αν είναι δυνατόν, καταχωρούμε γραπτώς την συμφωνία μας.

Τι γίνεται όμως αν, παρ' όλες μας τις προσπάθειες η άλλη πλευρά εξακολουθεί να αρνείται να καταλήξει σε συμφωνία; Έχουμε μπροστά μας άλλο ένα εμπόδιο που πρέπει να υπερβούμε: τα παιχνίδια εξουσίας που παίζει. Ακόμα και αν η συμφωνία που τους προτείνουμε είναι ελκυστική, ίσως εξακολουθούν να θεωρούν τη διαπραγμάτευση σαν ένα παιχνίδι που η μια πλευρά κερδίζει και η άλλη χάνει. Ίσως πλέον έχουμε φτάσει στο σημείο να παίξουμε κι εμείς το παιχνίδι της εξουσίας. Στο παιχνίδι αυτό, αντί να ακούμε και να αναγνωρίζουμε, απειλούμε, αντί να επαναπροσδιορίζουμε την θέση της άλλης πλευράς, επιμένουμε στη δική μας, αντί να «κτίσουμε μια χρυσή γέφυρα» τους βάζουμε το μαχαίρι στο λαιμό. Χρησιμοποιούμε όλη τη δύναμή μας για να κάνουν αυτό που θέλουμε. Προσπαθούμε να πετύχουμε την απόλυση του δύστροπου συναδέλφου μας, κάνουμε μήνυση στον αμελή πελάτη μας, κατεβαίνουμε σε απεργία ενάντια στην άκαμπτη διοίκηση. Κλιμακώνουμε όχι μόνο τα μέσα που έχουμε στην διάθεσή μας αλλά και τους σκοπούς μας. Καθώς έχουμε επενδύσει τόσα πολλά στη μάχη είναι φυσικό να απαιτούμε περισσότερα από τον αντίπαλό μας, ώστε να αποζημιωθούμε για τις προσπάθειές μας. Ο στόχος μας αλλάζει: από αμοιβαία ικανοποίηση μετατρέπεται σε νίκη. Έτσι, με μεγάλο κόστος προσπαθούμε να επιβάλλουμε μια λύση στην άλλη πλευρά.

Καθώς ανταποδίδουν το πλήγμα, η κατάσταση κλιμακώνεται σε ένα δαπανηρό αγώνα. Είναι πολύ εύκολο να καταλήξουμε σε ένα αποτέλεσμα όπου χάνουν όλοι, αντί για τη συμφωνία που θέλουμε και από την οποία θα έβγαιναν όλοι κερδισμένοι. Πώς μπορούμε να τα αποφύγουμε όλα αυτά, πώς μπορούμε όμως να κάνουμε χρήση της εξουσίας ώστε να βάλουμε τον αντίπαλο στη θέση του χωρίς να καταλήξουμε σε μια δαπανηρή μάχη; Πώς μπορούμε να αξιοποιήσουμε την εξουσία εποικοδομητικά και όχι καταστροφικά;

Αυτό που μπορούμε να κάνουμε είναι να χρησιμοποιήσουμε την εξουσία μας για να αποδείξουμε στην άλλη πλευρά πως ο μόνος τρόπος να κερδίσουν είναι να κερδίσουμε και οι δύο μαζί. Αν η άλλη πλευρά δεν αντιλαμβάνεται τις συνέπειες που θα υπάρξουν αν αποτύχουμε να καταλήξουμε σε συμφωνία, θα πρέπει να τους διευκρινίσουμε το πόσο σοβαρές είναι. Οι τρεις πιο συνηθισμένες ερωτήσεις που αναλύουν την πραγματικότητα είναι οι εξής:

- «Τι νομίζετε ότι θα συμβεί αν δεν συμφωνήσουμε;» αν ο ομολογός μας στις διαπραγματεύσεις δείχνει να μην αντιλαμβάνεται τη συνολική εικόνα, εύλογο είναι να την παρουσιάσουμε με μορφή ερώτησης: «Συνειδητοποιείται πόσο σοβαρές θα είναι οι επιπτώσεις και για τους δυο μας αν δεν τακτοποιήσουμε αυτό το πρόβλημα;» Αν η άλλη πλευρά δεν έχει εστιάσει προηγουμένως την προσοχή της στο πρόβλημα αυτό ή έχει υποτιμήσει τις συνέπειες, ίσως τώρα αρχίσει να αντιλαμβάνεται πόσο ελκυστική είναι στην πραγματικότητα η «χρυσή γέφυρα» που προσπαθούμε να «κτίσουμε».
- «Τι νομίζετε ότι θα κάνω;» Αν βλέπουμε πως οι αντίπαλοι υποτιμούν την εναλλακτική μας λύση, δεν έχουμε παρά να τους ρωτήσουμε: «Αν δεν μπορέσουμε να καταλήξουμε σε συμφωνία, τι περιμένετε πως θα κάνω για να ικανοποιήσω τα συμφέροντά μου;»
- «Τι θα κάνετε;» Αν πιστεύουμε ότι υπερεκτιμούν την εναλλακτική τους λύση, μπορούμε να τους ρωτήσουμε: «Τι λέτε να κάνετε αν δεν συμφωνήσουμε; Πόσο θα σας κοστίσει κάτι τέτοιο; Πώς θα ικανοποιήσετε τα συμφέροντά σας;»

Οι ερωτήσεις ίσως να μην αρκούν πάντα για να «διδάξουν» τον αντίπαλό μας. Το επόμενο βήμα είναι να χρησιμοποιήσουμε μια άμεση δήλωση για το τι πρόκειται να συμβεί. Θα πρέπει όμως να προσέξουμε να μην απειλήσουμε την άλλη πλευρά, μια απειλή εύκολα μπορεί να στραφεί εναντίον μας. Η απειλή είναι η ανακοίνωση της πρόθεσής μας να τους βλάψουμε, ενώ η προειδοποίηση είναι μία εκ των προτέρων ειδοποίηση ότι επέρχεται κίνδυνος.

Αν η άλλη πλευρά αγνοήσει την προειδοποίησή μας θα πρέπει να προχωρήσουμε στο επόμενο βήμα, να κάνουμε πιστευτή τη δύναμή μας επιδεικνύοντας την εναλλακτική μας λύση. Αν θέλουμε όμως η εναλλακτική μας πρόταση να έχει το επιθυμητό «διδακτικό» αποτέλεσμα, να πείσει δηλαδή την άλλη πλευρά, πρέπει να τους εντυπωσιάσει με την αντικειμενικότητά της. Το πρόβλημα είναι ότι η φανερή άσκηση εξουσίας πιθανώς να προκαλέσει την αντεπίθεση της άλλης πλευράς. Επομένως, είναι πολύ σημαντικός ο τρόπος με τον οποίο θα χρησιμοποιήσουμε την εναλλακτική μας λύση, συνεπώς και την εξουσία μας. Γι' αυτό χρησιμοποιούμε όσο το δυνατόν λιγότερη εξουσία, όσο πιο συγκρατημένα φερθούμε τόσο λιγότερο αρνητική ενδέχεται να είναι η αντίδραση της άλλης πλευράς. Επίσης, χρησιμοποιούμε μόνο θεμιτά μέσα, όσο πιο θεμιτή είναι η χρήση της εξουσίας μας, τόσο λιγότερες είναι οι πιθανότητες να μας αντιπεθεί η άλλη πλευρά και τόσο περισσότερες οι πιθανότητες να την πείσουμε να διαπραγματευτούμε.

Ένας αγώνας εξουσίας είναι ένας δρόμος διπλής κατεύθυνσης. Η άλλη πλευρά είναι πιθανόν να μας επιτεθεί για να απαντήσει. Θα πρέπει να υπερασπιστούμε τον εαυτό μας. Όμως δεν πρέπει να επιτεθούμε κι εμείς με την σειρά μας, θα οδηγηθούμε σε μία μάταια αντιπαράθεση. Η πιο αποτελεσματική προσέγγιση είναι να εξουδετερώσουμε τις επιθέσεις του αντιπάλου μας χωρίς να ανταποδώσουμε το πλήγμα. Στόχος μας δεν είναι να τους τιμωρήσουμε αλλά να τους δείξουμε πως μπορούν να ικανοποιήσουν τα συμφέροντά τους μόνο μέσω των διαπραγματεύσεων.

Ίσως μόνοι μας να μην έχουμε αρκετή επιρροή. Ευτυχώς, όλες σχεδόν οι διαπραγματεύσεις διεξάγονται μέσα σε μία ευρύτερη κοινότητα που συνιστά μια ενδεχόμενη «τρίτη δύναμη» στις διαπραγματεύσεις μας. Επομένως, μπορούμε



να χρησιμοποιήσουμε τρίτους για να προωθήσουμε τις διαπραγματεύσεις. Αυτός ο διαμεσολαβητής θα μπορούσε να είναι ένας κοινός φίλος, ο προϊστάμενος και των δυο μας, ένας κοινοτικός ηγέτης ή ένας ουδέτερος επαγγελματίας. Αν η άλλη πλευρά αρνηθεί να συμφωνήσει με τις προτάσεις μας, μπορούμε να εξασφαλίσουμε την υποστήριξη των τρίτων, προκειμένου να τους δείξουν πόσο συνετή είναι η συγκεκριμένη πρόταση. Αν ασκήσουμε την εξουσία μας μέσω τρίτων, είναι λιγότερο πιθανό να πυροδοτήσουμε μια έντονη αρνητική αντίδραση από την άλλη πλευρά.

Πρέπει να καθυστερούμε συνεχώς τους αντιπάλους ότι ο στόχος μας είναι η αμοιβαία ικανοποίηση και όχι η νίκη. Όταν δούμε ότι η άλλη πλευρά μοιάζει να έρχεται «με τα νερά μας» το καλύτερο που έχουμε να κάνουμε είναι να οπισθοχωρήσουμε και να τους αφήσουμε να πάρουν μόνοι τους την απόφαση. Ακόμα και να διαθέτουμε κάποιο αποφασιστικό πλεονέκτημα εξουσίας, δεν χρειάζεται να ορμήσουμε για να πάρουμε τη νίκη και να επιβάλουμε έναν ταπεινωτικό διακανονισμό στην άλλη πλευρά, όχι μόνο θα αντισταθούν αλλά ίσως προσπαθήσουν να υπονομεύσουν ή να αντιστρέψουν το αποτέλεσμα με την πρώτη ευκαιρία.

Μετά από όλα αυτά έχουμε φτάσει στο τελευταίο στάδιο της διαπραγμάτευσης. Μπορεί να έχουμε πείσει τους αντιπάλους να καταλήξουμε σε συμφωνία αλλά το δύσκολο είναι η εφαρμογή της. Ένας αμελής πελάτης θα μπορούσε να υποσχεθεί «Θα στείλω αύριο την επιταγή». Ένας επιχειρηματίας που έχει πτωχεύσει ενδέχεται να ισχυριστεί: «Είμαι σίγουρος ότι οι εισπράξεις θα έρθουν την άλλη εβδομάδα». Μπορούμε να βασιστούμε στα λόγια τους; Πρέπει να σχεδιάσουμε μια συμφωνία που θα εξαναγκάζει την άλλη πλευρά να κρατήσει τον λόγο της και να μας προστατεύει στην περίπτωση που τον παραβεί. Δεν χρειάζεται να ενεργήσουμε με δυσπιστία, ενεργούμε ανεξάρτητα από την εμπιστοσύνη.

- Σχεδιάζουμε τη συμφωνία έτσι ώστε να ελαχιστοποιούμε τα ρίσκο μας: π.χ. αν είμαστε αγοραστής φροντίζουν να καθυστερήσουν οι πληρωμές μας ή τις εμπιστευόμαστε σε κάποιον άλλον μέχρι να μας παραδώσει ο πωλητής όλα τα αγαθά που μας υποσχέθηκε. Αν πουλήσαμε πρόσφατα

κάτι σε κάποιον ανεύθυνο πελάτη, δεν δημιουργούμε μεγάλο απόθεμα μόνο για χάρη του. Περιμένουμε ώσπου να διαπιστώσουμε ότι είναι συνεπής στις πληρωμές του. Για να προστατευθούμε περισσότερο, συμπεριλαμβάνουμε εγγυήσεις μέσα στην συμφωνία. Αντί να βασιστούμε στην υπόσχεση κάποιου ότι θα αγοράσει το σπίτι ή την εταιρεία μας, ζητάμε μια προκαταβολή ασφαλείας που να μην επιστρέφεται. Καθιστούμε όσο δυσκολότερη γίνεται τη δυνατότητα να υπαναχωρήσει ο ομολογός μας, εμπλέκοντας και άλλα άτομα. Προσπαθούμε να εξασφαλίσουμε τις υπογραφές σημαντικών προσώπων από την άλλη πλευρά. Καλούμε άτομα ή θεσμικά όργανα τα οποία ο ομολογός μας θα θέλει να είναι μάρτυρες στη συμφωνία. Αναγγέλλουμε δημόσια τη συμφωνία.

- Συμπεριλαμβάνουμε μια διαδικασία επίλυσης διαφορών: το συμβόλαιο θα πρέπει να καταγράφει ακριβώς τι θα συμβεί αν ο ένας συμβαλλόμενος διαπιστώσει ότι ο άλλος δεν τηρεί τους όρους της συμφωνίας. Θα πρέπει πάντα να συμπεριλαμβάνουμε μια διαδικασία επίλυσης διαφορών σε κάθε συμφωνία την οποία κλείνουμε.

Ύστερα από μια δύσκολη διαπραγμάτευση, ίσως αισθανθούμε πως δεν θέλουμε να ξαναδούμε την άλλη πλευρά. Όμως από την στιγμή που βασιζόμαστε σε αυτούς για να τηρήσουν τους όρους της συμφωνίας είναι συνετό να διατηρήσουμε μια καλή σχέση συνεργασίας. Η καλύτερη εγγύηση για μια μόνιμη συμφωνία είναι μια καλή σχέση συνεργασίας.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ

Όπως είδαμε δεν γίνονται διαπραγματεύσεις μόνο μέσα στα πλαίσια των συγκρούσεων, (τουλάχιστον με την διάσταση που τους δόθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο), όμως τελικά η διαπραγμάτευση, έχει κοινή ρίζα με τη σύγκρουση όντας φυσικό επακόλουθο της ύπαρξης μιας μικρής ή μεγάλης «διάστασης συμφερόντων».

Τη διαπραγμάτευση μπορούμε να τη χαρακτηρίσουμε ως μια διαδικασία «πώλησης», όπου ο «πωλητής» επιδιώκει να εισπράξει όσο το δυνατόν υψηλότερο «τίμημα» για το «εμπόρευσμά του», και ο «αγοραστής» όσο το δυνατόν περισσότερο «εμπόρευμα» για κάθε μονάδα τιμήματος που είναι διατεθειμένος να διαθέσει. Μόνο που η ιδιότητα πωλητή και αγοραστή ταυτίζεται (κι οι δύο πουλούν – και οι δύο αγοράζουν) και στις δύο πλευρές, κι η κάθε πλευρά γνωρίζει προκαταβολικά ότι είναι πιθανό να υποχωρήσει από τις αρχικές απαιτήσεις της, προκειμένου να επέλθει τελικά κάποιο σημείο ισορροπίας (χωρίς αυτό να σημαίνει ότι επέρχεται πάντα).

Σημαντικός παράγοντας σε κάθε είδους διαπραγμάτευση είναι το «ποιος είναι ποιος» ή αλλιώς το ποιος σε σχέση με τον «απέναντι» διαθέτει αυξημένη «διαπραγματευτική δύναμη» που – είναι αλήθεια, προσδίδει σε όποιον την κατέχει μια «εξουσία». Φυσικά μπορεί να συμβεί και το αντίθετο, να αποκτήσει δηλαδή αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη κάποιος, επειδή ακριβώς κατέχει θέση εξουσίας σε συγκεκριμένη σχέση. Ακόμη, μπορεί να συμβεί και να συγκρούονται δύο διαφορετικές «εξουσίες» - δυνάμεις στην ίδια σχέση. Ένας προϊστάμενος για παράδειγμα με τη δύναμη της θέσης του από τη μία, κι από την άλλη ο υφιστάμενός του, που για κάποιους λόγους – μεμονωμένα ή από κοινού με άλλους, διαθέτει αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη, (π.χ. από σπάνια ειδικότητα, συνδικαλιστική κάλυψη κ.λ.π.).

Για λόγους όπως τους παραπάνω, στη σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων αλλά και μεταξύ συνεργατών, που η συνεργασία είναι στο επίκεντρό της, ο καλλίτερος τρόπος για αποτελεσματική διαπραγμάτευση είναι ο «σεβασμός του απέναντι». Σημασία δεν έχει το «ποιος θα κολλήσει τον άλλο στον τοίχο», αλλά το πώς από τη διαπραγμάτευση θα βγουν κερδισμένοι τόσο η σχέση όσο και τα άτομα.

---

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**  
**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ**  
**ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**  
**ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΙΓΝΙΩΝ**

Η στρατηγική σκέψη είναι η τέχνη που χρησιμοποιούμε για να υπερισχύσουμε έναντι ενός αντιπάλου, γνωρίζοντας ότι και ο αντίπαλός μας προσπαθεί να πετύχει το αντίστοιχο εναντίον μας. Όλοι μας πρέπει να εξασκούμε στρατηγική σκέψη, τόσο στο χώρο της δουλειάς μας όσο και στην προσωπική μας ζωή. Οι επιχειρηματίες και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν αποτελεσματικές ανταγωνιστικές στρατηγικές προκειμένου να επιβιώσουν. Οι πολιτικοί πρέπει να επινοήσουν κάποια στρατηγική για την προεκλογική τους εκστρατεία προκειμένου να εκλεγούν. Οι προπονητές ποδοσφαίρου πρέπει να σχεδιάσουν τη στρατηγική που θα αναπτύξουν οι παίκτες κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού. Για σαράντα χρόνια οι στρατηγικές των δύο υπερδυνάμεων σχετικά με τα πυρηνικά όπλα καθόριζαν την τύχη του ανθρώπινου είδους.

Ο κλάδος των κοινωνικών επιστημών που μελετά τη στρατηγική λήψη αποφάσεων ονομάζεται θεωρία παιγνίων. Τα παίγνια της θεωρίας αυτής κυμαίνονται από το σκάκι ως την ανατροφή των παιδιών, από το τένις ως την εξαγορά επιχειρήσεων και από τη διαφήμιση ως τον έλεγχο των εξοπλισμών. Η θεωρία των παιγνίων που μέχρι πρόσφατα θεωρούνταν μάλλον περιθωριακή και υποβοηθητική στην οικονομική ανάλυση και τη στρατηγική, γίνεται πλέον με την βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών σημαντικό αναλυτικό εργαλείο.

Τα παίγνια είναι θεωρητικές, μαθηματικές κατασκευές που στόχο έχουν να περιγράψουν με σχηματοποιημένο τρόπο συγκεκριμένες πλευρές και συμπεριφορές του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού γίγνεσθαι. Περιορίζονται σε δύο μόνο παίκτες που συνήθως εμφανίζονται να έχουν δύο επιλογές ο καθένας. Τα παίγνια προϋποθέτουν ορθολογικούς παίκτες, αλληλεξάρτηση των συμπεριφορών τους, δεδομένα κέρδη ή απώλειες για τον καθένα, γνώση των συνεπειών που θα έχουν οι επιλογές του καθενός, και προσπάθεια μεγιστοποίησης των κερδών τους ή ελαχιστοποίησης των απωλειών.

Η θεωρία των παιγνίων επινοήθηκε τον εξαίρετο μαθηματικό John von Neumann. Το πρώτο σημαντικό βιβλίο ήταν: «Η θεωρία των παιγνίων και η οικονομική συμπεριφορά» [Theory of Games and Economic Behavior (1944)]

που έγραψε σε συνεργασία με τον μεγάλο οικονομολόγο μαθηματικό Oscar Morgenstern. Αξίζει να σημειωθεί ότι επιστήμονες που ασχολήθηκαν με τη θεωρία αυτή - οι John Nash, John Harsanyi και Reinhard Selten - τιμήθηκαν με το βραβείο Nobel το 1994.

Η θεωρία των παιγνίων είναι μια θεωρία ορθολογικής συμπεριφοράς που εξετάζει την συμπεριφορά παικτών οι οποίοι αναμένεται ότι θα συμπεριφερθούν ορθολογικά. Με «ορθολογική συμπεριφορά» όπως και στο κλασσικό μοντέλο, εννοούμε ότι ο κάθε παίκτης έχει μία ομάδα προσδιορισμένων και μη αμοιβαία αποκλειόμενων στόχων, και θα κάνει τις επιλογές του με βάση αυτούς τους στόχους. Όπως αναγνωρίζουν και οι δημιουργοί της θεωρίας, το αξίωμα του ορθολογισμού δεν ανταποκρίνεται και πολύ στην πραγματικότητα. Στις οικονομικές κυρίως δραστηριότητες, οι λήπτες των αποφάσεων προσπαθούν να υπολογίσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εναλλακτικών επιλογών τους. Και αυτή η συμπεριφορά, προσφέρεται για ανάλυση μέσω της θεωρίας των παιγνίων. Η θεωρία μπορεί να αναδείξει και να περιγράψει καταστάσεις σύγκρουσης και τα προβλήματα συνεργασίας που απορρέουν, όπως και να αναδείξει προβλήματα αποτροπής και έλλειψης συντονισμού μεταξύ των παραγόντων. Μπορεί όμως ακόμη και να εξηγήσει, στα πλαίσια των περιορισμών που η ίδια θέτει, το γιατί καθένας από τους δύο παίκτες έκανε τις συγκεκριμένες επιλογές.

**Ανακεφαλαιώνοντας:** Τα παίγνια είναι μια μέθοδος ανάλυσης προβλημάτων που έχουν σχέση με τον τρόπο λήψης αποφάσεων σε καταστάσεις σύγκρουσης και συνεργασίας<sup>10</sup>. Παίκτης μπορεί να είναι ένα πρόσωπο, μια οργάνωση, ένα κράτος ή ένας συνασπισμός. Ως αντικείμενο έρευνας μπορούν να θεωρηθούν διάφορα προβλήματα πολιτικής, ψυχολογικής, κοινωνικής οικονομικής μορφής.

Για τη λύση των προβλημάτων αυτών θεωρείται προηγουμένως απαραίτητη η ανάλυση καταστάσεων, όπου δύο ή περισσότεροι παίκτες βρίσκονται αντιμέτωποι και ακολουθούν συνεργατικές ή μη συνεργατικές στρατηγικές. Κάθε παίκτης προσπαθεί να χρησιμοποιήσει όλα τα μέσα που διαθέτει, για να εμποδίσει τον αντίπαλό του να αποκτήσει πλεονεκτήματα που θα

περιορίσουν τα κέρδη του. Επομένως οι ενέργειές του εξαρτώνται άμεσα από τη στρατηγική που θα επιλέξει ο αντίπαλος.

Είναι γνωστό ότι κάθε κατάσταση αντιπαλότητας είναι αρκετά περίπλοκη. Η ανάλυσή της είναι δύσκολη και πολλές φορές αδύνατη, γιατί ο ερευνητής δεν διαθέτει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη διαλεύκανση του προβλήματος. Ένας επιστημονικός τρόπος σκέψης, μια μεθοδική δηλαδή και συστηματική εργασία, είναι στις περιπτώσεις αυτές απαραίτητη. Η θεωρία των παιγνίων με τον τρόπο έρευνά της προσπαθεί να δώσει απάντηση ακόμη και στα προβλήματα, όπου οι εμπειρικές πληροφορίες είναι περιορισμένες.

Οι επιστήμονες John von Neumann και Oskar Morgenstern προσπάθησαν πρώτοι να εφαρμόσουν τη μέθοδο της θεωρίας των παιγνίων στην Οικονομία, ξεφεύγοντας έτσι από την απλή εφαρμογή της στα ανώτερα μαθηματικά. Αργότερα η εφαρμογή της θεωρίας αυτής επεκτάθηκε στις κοινωνικές και πολιτικές επιστήμες και θεωρείται σήμερα ως μια βασική μέθοδος ανάλυσης προβλημάτων σύγκρουσης και συνεργασίας μεταξύ δύο διαφορετικών δρώντων.

### ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΑΙΓΝΙΟΥ

Υποθέτουμε αρχικά ότι υπάρχει μια κατάσταση, όπου ορισμένοι παίκτες παίρνουν αποφάσεις, οι οποίες οδηγούν σε ορισμένα αποτελέσματα. Οι παίκτες αυτοί μπορεί να είναι δύο ή και περισσότεροι. Στην πρώτη περίπτωση εμφανίζονται τα «*δύο προσώπων παίγνια*» και στη δεύτερη τα «*παίγνια n - προσώπων*». Αυτοί που συμμετέχουν σ' ένα παίγνιο περισσότερων προσώπων μπορούν να σχηματίσουν κατά τη διάρκεια του παιγνίου μια «*συμμαχία*» διάρκειας ή περιορισμένου χρόνου, οπότε μεταφερόμαστε πάλι στα «*παίγνια δύο προσώπων*».

Με τον όρο «*παίγνιο*» συνδέεται και μια σειρά από κανόνες συμπεριφοράς μεταξύ των παικτών. Αυτοί οι κανόνες εκτός του ότι καθορίζουν τις κινήσεις των παικτών, παρουσιάζουν επίσης με ακρίβεια τις επιχειρησιακές τους δυνατότητες σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Ο όρος «*κανόνες*» δηλώνει ένα σύνολο οδηγιών που θέτει με ακρίβεια όλες τις μεταβλητές που επιδρούν στον τρόπο

συμπεριφοράς των παικτών. Οι κανόνες δίνουν σ' αυτούς που συμμετέχουν στο παίγνιο πληροφορίες και συμβουλές για το πώς πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα μέσα βοήθειας που διαθέτουν, ώστε να αποκομίσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Επίσης οι κανόνες του παιγνίου διευκρινίζουν κατά πόσο υπάρχουν δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ των παικτών, αν δηλαδή ενεργούν με βάση μια ορισμένη συμφωνία, αν τα κέρδη τους μοιράζονται και σε άλλους παίκτες και σε ποιο βαθμό μπορούν οι παίκτες αυτοί να επηρεάσουν το παίγνιο.

Φυσικά ένα παίγνιο διαφέρει από μια κατάσταση απλού ανταγωνισμού ή σύγκρουσης στο ότι η πραγμάτωσή του γίνεται ακριβώς κάτω από ορισμένες συνθήκες και σύμφωνα με ορισμένους κανόνες. Όλα τα παίγνια περιέχουν το χαρακτηριστικό του ανταγωνισμού μεταξύ των παικτών τους και το αποτέλεσμα του οδηγεί σε «κέρδη» ή «απώλειες». Στο παίγνιο, παραδείγματος χάρη, «σκάκι» οι «φιγούρες» είναι τα μέσα βοήθειας που τοποθετούνται σε συγκεκριμένες θέσεις «ταμπλό». Οι κανόνες ορίζουν το είδος του ταμπλό, την αρχική τοποθέτηση των φιγούρων και τον τρόπο κίνησής τους. Με τη βοήθεια λοιπών αυτών των κανόνων μπορούμε να μελετήσουμε τις πρώτες κινήσεις στο παίγνιο «σκάκι». Δεδομένου ότι βλέπουμε τις φιγούρες του αντιπάλου μας, επιθυμούμε να γνωρίσουμε και κάθε δυνατή επιλογή (στρατηγική) που μπορεί να χρησιμοποιήσει στην επόμενη κίνησή του. Θεωρητικά θα μπορούσαμε να προκαθορίσουμε το αποτέλεσμα του παιγνίου, γιατί γνωρίζουμε τις ενδεχόμενες επιλογές του, δηλαδή τις πιθανές κινήσεις του. Στην πράξη όμως αυτό θεωρείται δύσκολο, εφόσον δεν γνωρίζουμε ποια κίνηση (στρατηγική) θα προτιμήσει ο αντίπαλος.

### ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Στη θεωρία των παιγνίων γίνεται μια διάκριση μεταξύ παιγνίων «μηδενικού» και «μη μηδενικού αθροίσματος». **Παίγνια μηδενικού αθροίσματος δύο προσώπων ονομάζονται εκείνα τα παίγνια, στα οποία οι αποδόσεις των στρατηγικών τοποθετούνται κατά τρόπο διαμετρικό, έτσι ώστε το σύνολο των τιμών ενός αποτελέσματος να είναι μηδέν.** Πιο απλά:



Όσο περισσότερα κερδίζει ένας παίκτης, τόσο περισσότερα χάνει ο άλλος, και αυτό γιατί το σύνολο των κερδών και απωλειών για τους παίκτες παραμένει πάντα σταθερό.

Τα παίγνια μηδενικού αθροίσματος δύο προσώπων έχουν εφαρμογή στον οικονομικό τομέα, αν και σε ανταγωνιστικές καταστάσεις είναι δύσκολο να υποθέσει κανείς ότι η απώλεια του ενός θα καταλήξει σε κέρδος του άλλου, ωστόσο η ενασχόληση με παίγνια μηδενικού αθροίσματος είναι χρήσιμη γιατί προσφέρει τους κανόνες μιας ορθολογικής συμπεριφοράς.

### Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MINIMAX

Σε κάθε σύνολο στρατηγικών που είναι διαθέσιμες σε κάθε παίκτη, υπάρχει μια τουλάχιστον επιλογή που προσφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, υπάρχει δηλαδή μια συνέπεια με την καλύτερη απόδοση και το αντίθετο, υπάρχει μια επιλογή με το χειρότερο αποτέλεσμα.

Είναι όμως γνωστό ότι η καλύτερη στρατηγική ενός παίκτη A δεν οδηγεί πάντα στο καλύτερο αποτέλεσμα, γιατί τούτο είναι συνάρτηση της στρατηγικής που επιλέγει ο B. Έτσι πολλές φορές αναζητείται από τον A – και σε περίπτωση μάλιστα που βρίσκεται σε μειονεκτικότερη σχέση με τον B – εκείνη η στρατηγική που θα του προκαλέσει τη μικρότερη απώλεια. Ας παρατηρήσουμε όμως τους συλλογισμούς αυτούς σε ένα συγκεκριμένο παίγνιο.

Έστω ότι έχουμε ένα σύνολο  $v_{ij}$  τιμών ενός παιγνίου, όπου  $\alpha_i$  ( $i = 1, 2, \dots, \mu$ ) είναι το σύνολο των στρατηγικών του A, και  $\beta_j$  ( $j = 1, 2, \dots, \nu$ ) το σύνολο των στρατηγικών του B. Το πρόβλημά μας βρίσκεται στον καθορισμό της στρατηγικής, η οποία θα δίνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα μεταξύ όλων των δυνατών επιλογών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι σε περίπτωση που ο A επιλέξει μια στρατηγική  $\alpha_i$ , ο αντίπαλός του B θα είναι σε θέση να απαντήσει σε μια στρατηγική  $\beta_j$ , έτσι ώστε το κέρδος του ( $v_{ij}$ ) να πάρει μια ελάχιστη τιμή. Ορίζουμε την τιμή αυτή του κέρδους, δηλαδή το μικρότερο  $v_{ij}$  στην  $i$  – σειρά με  $\alpha'_i$  που μπορεί να παρουσιαστεί με την εξής σχέση:

$$\alpha'_i = \min_j v_{ij} \quad (j = 1, 2, \dots, \nu) \quad (1)$$

Το σύμβολο  $\min_j$  χαρακτηρίζει την ελάχιστη τιμή μεταξύ των στρατηγικών για όλα τα δυνατά  $j$  ( $j = 1, 1, \dots, \nu$ ).

**ΠΙΝΑΚΑΣ**

		<b>B</b>			
		$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_\nu$	
<b>A</b>	$\alpha_1$	$v_{11}$	$v_{12}$	$v_{1\nu}$	$\alpha'_1$
	$\alpha_2$	$v_{21}$	$v_{22}$	$v_{2\nu}$	$\alpha'_2$
	$\alpha_\mu$	$v_{\mu 1}$	$v_{\mu 2}$	$v_{\mu \nu}$	$\alpha'_\mu$
		$\beta'_1$	$\beta'_2$	$\beta'_\nu$	

Στην σειρά  $\alpha'_i$  του πίνακα έχουν τοποθετηθεί όλες οι ελάχιστες τιμές που βρίσκονται στις σειρές των  $v_{ij}$ .

Αν ο A επιλέξει μια στρατηγική  $\alpha_i$  τότε είναι βέβαιο ότι με λογικές ενέργειες του αντιπάλου του B δεν είναι δυνατό να κερδίσει περισσότερο από την τιμή  $\alpha'_i$ .

Έτσι θα πρέπει ο A να ενεργεί προσεκτικά και να επιλέγει εκείνη τη στρατηγική, για την οποία η τιμή  $\alpha'_i$  γίνεται μέγιστη. Αυτή τη μέγιστη τιμή τη χαρακτηρίζουμε με  $\alpha'$ , δηλαδή:

$$\alpha' = \max \alpha'_i \quad (i = 1, 2, \dots, \mu) \quad (2)$$

Αν λάβουμε υπόψη μας και τη σχέση (1) τότε θα έχουμε:

$$\alpha' = \max_j \min v_{ij} \quad (3)$$

Το μέγεθος  $\alpha'$  χαρακτηρίζει τη μικρότερη τιμή του παιγνίου, ή διαφορετικά, το καλύτερο από τα χειρότερα δυνατά αποτελέσματα (κέρδη). Η τιμή  $\alpha'$  βρίσκεται σε μια ορισμένη σειρά της μήτρας (πίνακας) του παιγνίου. Η στρατηγική του A που αντιστοιχεί σ' αυτή τη σειρά, ονομάζεται «στρατηγική – μάξιμιν» ή «αρχή μάξιμιν». Αν λοιπόν η επιλογή του A βασίζεται στην αρχή – μάξιμιν, τότε είναι βέβαιο ότι το κέρδος του σε καμιά περίπτωση δεν θα είναι μικρότερο από το  $\alpha'$ .

Μπορούν όμως παρόμοιοι συλλογισμοί να γίνουν και από την πλευρά του B που θεωρείται αντίπαλος του A. Το ενδιαφέρον του δηλαδή επικεντρώνεται στη μείωση του κέρδους του A και φυσικά στην αύξηση του δικού του κέρδους.

Στον πίνακα τοποθετείται επίσης μια σειρά  $\beta'_j$  με τις μέγιστες τιμές των  $v_{ij}$  που προκύπτουν από τις στήλες του πίνακα. Έτσι θα έχουμε:

$$\beta'_i = \max_j v_{ij} \quad (4)$$

Αν ορίσουμε με  $\beta'$  την ελάχιστη τιμή από όλα τα  $\beta'_j$  ( $j = 1, 2, \dots, n$ ), τότε:

$$\beta' = \min_j \beta'_j$$

Η σχέση αυτή σε συνδυασμό με τη σχέση (4) μας δίνει:

$$\beta' = \min_j \max_i v_{ij} \quad (5)$$

Το μέγεθος  $\beta'$  χαρακτηρίζει τη μέγιστη τιμή του παιγνίου ή το «κέρδος – μίνιμαξ» όπως και η σχέση (3) που μας έδωσε τη μικρότερη τιμή του παιγνίου. Αυτό σημαίνει ότι αν ο Β ακολουθεί τους συλλογισμούς αυτούς και κάνει μια επιλογή με βάση τη μίνιμαξ – στρατηγική, τότε είναι βέβαιο ότι θα κερδίσει ένα ποσό που δεν θα είναι μεγαλύτερο από τον Β, εφόσον φυσικά ο Α δεν πάρει άλλα μέτρα εναντίον του.

Και οι δύο περιπτώσεις – τόσο η στρατηγική – μάξιμιν, όσο και η μίνιμαξ – βασίζονται σε ένα προσεκτικό συλλογισμό και αποβλέπουν στο να τοποθετήσουν τους παίκτες σε μια θέση ασφαλείας. Κάθε παίκτης επιλέγει εκείνη τη στρατηγική που μεγιστοποιεί το δικό του ελάχιστο κέρδος ή μειώνει στο ελάχιστο τις απώλειές του.

Η στρατηγική μίνιμαξ είναι μια επιφυλακτική στρατηγική. Σχετικά μ' αυτή θα πρέπει κανείς να έχει υπόψη του πέντε αρχές:

- Εφαρμόζεται μόνο σε παίγνια μηδενικού αθροίσματος
- Είναι ασφαλής από διαρροές πληροφοριών
- Είναι χρήσιμη μόνο όταν εφαρμόζεται εναντίον ενός αντιπάλου που παίζει λογικά. Αν ο αντίπαλος είναι ένας άνθρωπος ανόητος, επιρρεπής σε σφάλματα ή υποκινείται συνήθως από συγκινησιακούς παράγοντες (που μπορεί να προδιαθέτουν το άτομο να παίζει με τη βοήθεια της διαίσθησής του), τότε η στρατηγική μίνιμαξ δεν είναι για την περίπτωση αυτή η άριστη στρατηγική που πρέπει να επιδιωχθεί.
- Η χρησιμότητα της στρατηγικής μίνιμαξ επιβεβαιώνεται σε ένα παίγνιο που περιέχει μια σειρά ενεργειών και όχι σε ένα παίγνιο μιας μόνο κίνησης.

- Είναι μάλλον μια στρατηγική μη συναρπαστική, αλλά περισσότερο ενδεδειγμένη.

### ΠΑΙΓΝΙΑ ΜΕ ΣΗΜΕΙΟ – ΣΑΓΜΑ

Σε παίγνια μηδενικού αθροίσματος δύο προσώπων είναι εύκολο να διαπιστωθεί, αν μια απόδοση αυτού του παιγνιδιού είναι ικανοποιητική. Αρχικά ερευνούμε εκείνες τις στρατηγικές που δίνουν για κάθε παίκτη τη μικρότερη τιμή (στρατηγική – μάξιμιν). Αν αυτή η πιο μικρή τιμή συμπίπτει να είναι ίδια και για τους δύο παίκτες, τότε έχουμε ένα σημείο – σάγμα (saddlepoint). Με άλλα λόγια μια μήτρα απόδοσης έχει ένα σημείο – σάγμα, όταν η μικρότερη τιμή μιας σειράς είναι ταυτόχρονα και η μεγαλύτερη τιμή της στήλης που ανήκει. Αυτό σημαίνει ότι σε ένα παίγνιο μηδενικού αθροίσματος θα έχουμε με βεβαιότητα ένα σημείο σάγμα, όταν ένας τουλάχιστον παίκτης διαθέτει μια στρατηγική που επικρατεί σε σχέση με όλες τις άλλες στρατηγικές του.

Ας δούμε όμως αυτό το συλλογισμό στα ακόλουθα παραδείγματα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1**

		B			$\alpha_i$
		$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_3$	
A	$\alpha_1$	-1	4	-6	-6
	$\alpha_2$	3	5	8	3
	$\beta_1$	3	5	8	

Στον πίνακα 1 η  $\alpha_2$  είναι μια στρατηγική – μάξιμιν για τον παίκτη A, εφόσον στη χειρότερη περίπτωση προσφέρει την τιμή 3. Για τον B αντίστοιχη στρατηγική αποτελεί η  $\beta_1$ , γιατί στη χειρότερη περίπτωση του δίνει την τιμή -3. Η τιμή 3 που παρουσιάζεται ως θετική και αρνητική για τον A και τον B αντίστοιχα, παριστάνει

ένα σημείο – σάγμα. Η απόδοση του παιγνίου που προσφέρει λύση είναι τότε το ζεύγος των στρατηγικών  $a_2\beta_1$ .

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένα παίγνιο μπορεί να έχει περισσότερες αποδόσεις με σημείο – σάγμα. Στην περίπτωση αυτή είναι δυνατόν ένας παίκτης να κάνει επιλογή των στρατηγικών που έχουν σημείο – σάγμα.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2

		B			$a_i$
		$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_3$	
A	$a_1$	4	4	-6	6
	$a_2$	3	2	8	2
	$\beta_j$	3	4	8	

Στον πίνακα 2 η  $a_2$  είναι για τον A η μάξιμιν - στρατηγική που του προσφέρει την τιμή 2, ενώ για τον B η μάξιμιν – στρατηγική είναι η  $\beta_1$  με την αντίστοιχη τιμή -3. Αν οι δύο παίκτες A και B, χρησιμοποιούν τις μάξιμιν – στρατηγικές τους  $a_2$  και  $\beta_1$  αντίστοιχα, τότε οδηγούνται και οι δύο σε διαφορετικά (χειρότερα) αποτελέσματα, δηλαδή στις τιμές 2 και -3. Επομένως ο πίνακας 2 δε διαθέτει σημείο – σάγμα και κατά συνέπεια το ζεύγος στρατηγικών  $a_2\beta_1$  δεν προσφέρει λύση στο παίγνιο αυτό.

Η αιτία για την αδυναμία λύσης στον Πίνακα 2 μπορεί να φανεί και από τον εξής συλλογισμό. Αν παραδείγματος χάρη, ο A επιλέξει ως καλύτερη στρατηγική την  $a_2$  – εφόσον αυτή στη χειρότερη περίπτωση του προσφέρει την τιμή 2 – τότε θα μπορούσε ο B να επιλέξει τη στρατηγική  $\beta_2$ , αφού η απώλειά του θα ήταν -2. Αλλά ο A επίσης θα μπορούσε να αποκρούσει τους συλλογισμούς αυτούς του B με το να επιλέξει τη στρατηγική  $a_1$  που του δίνει τη τιμή 4. Οι σκέψεις αυτές θα οδηγούσαν πάλι τον B στο να επιλέξει τη στρατηγική  $\beta_3$  που του δίνει την τιμή 6. Η κυκλική αυτή σειρά συλλογισμών είναι δυνατό να συνεχιστεί, χωρίς να καταλήξει κανείς σε ένα θετικό αποτέλεσμα.

Παρόμοιοι φυσικά συλλογισμοί δεν απασχολούν τους παίκτες που συμμετέχουν στο παίγνιο, όταν υπάρχει ένα σημείο – σάγμα. Τότε λέμε ότι

επικρατεί στο παίγνιο μια «κατάσταση ισορροπίας». Αυτό σημαίνει ότι σε κανέναν από τους δύο παίκτες δεν συμφέρει να αλλάξει τη στρατηγική του, εφόσον για τον καθένα ο αντίπαλός του παραμένει σταθερά στη στρατηγική που έχει επιλέξει με ορθολογικό τρόπο.

Σχετικά με τον προβληματισμό αυτό έχει αναφερθεί ότι είναι αξίωμα της θεωρίας των παιγνίων το ότι σε ένα παίγνιο μηδενικού αθροίσματος με δύο παίκτες η ορθολογική στρατηγική βασίζεται στην αρχή του μίνιμαξ: κάθε παίκτης θα πρέπει να επιδιώξει να μεγιστοποιήσει το ελάχιστο κέρδος που μπορεί να εξασφαλίσει ή να ελαχιστοποιήσει τη μέγιστη ζημιά που είναι υποχρεωμένος να υποστεί. Αν οι δύο παίκτες κάνουν το ίδιο, οι στρατηγικές τους θα συγκλίνουν σε ένα σημείο – σάγμα και θα τείνουν να εξισώσουν τα κέρδη ή τις ζημιές μακροπρόθεσμα. Αν ο ένας παίκτης τηρεί την αρχή αυτή, ενώ ο άλλος παίζει διαισθητικά, νικητής θα είναι ο πρώτος, μετά από ένα μεγάλο αριθμό παιχνιδιών. Επομένως, βασικό μέλημα των παικτών που εμπλέκονται σε παίγνια μηδενικού αθροίσματος αποτελεί η διασφάλιση μιας ικανοποιητικής συμπεριφοράς που προϋποθέτει όμως την αναζήτηση εκείνων των στρατηγικών που προσφέρουν την καλύτερη δυνατή απόδοση για τον καθένα ξεχωριστά.

### ΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ ΤΩΝ ΑΝΤΑΡΤΩΝ

Το σενάριο βάσει του οποίου διδάσκεται το παίγνιο, περιγράφει μια πολεμική σύγκρουση με τους αντάρτες (παίκτης 2), που γνωρίζουν τα μυστικά του ανταρτοπόλεμου, να έχουν το στρατιωτικό πλεονέκτημα στην τακτική της φθοράς (επιλογή Α), ενώ τον τακτικό στρατό (παίκτης 1) να έχει το πλεονέκτημα εφόσον παραμείνει στις οχυρωμένες θέσεις του (επιλογή Β).

		Παίκτης 2	
		Α φθορά	Β μάχη
Παίκτης 1	Α οχυρά	0,5 / 0,5	8 / 8
	Β ορεινά	7 / 7	5 / 5

Για να γίνει πιο κατανοητό, παραθέτουμε τις επιλογές των παικτών, όπου:

- AA: οι αντάρτες επιχειρούν φθορά κατά του οχυρωμένου στρατού, με συνέπεια πολύ μικρές φθορές εις βάρος τους. Κύρια ίσως φθορά είναι ο χρόνος που τρέχει χωρίς αποτέλεσμα για αυτούς, αλλά και για τον αντίπαλό τους.
- AB: οι αντάρτες κάνουν το λάθος να έρθουν σε κατά μέτωπο επίθεση εναντίον του οχυρωμένου στρατού. Έχουν τις μέγιστες απώλειες και ο στρατός κατάγει μία πολύ σημαντική νίκη.
- BA: ο στρατός κάνει το λάθος να βγει από τα οχυρά του και να κάνει επιχειρήσεις στα ορεινά, αντιμετωπίζει ανταρτοπόλεμο. Οι αντάρτες επιτυγχάνουν το μέγιστο δυνατό πλήγμα εναντίον του.
- BB: ο στρατός επιλέγει λανθασμένα τα ορεινά και οι αντάρτες λανθασμένα να δώσουν μάχη. Τα κέρδη είναι υπέρ των δεύτερων που έχουν το πλεονέκτημα του εδάφους, αλλά δεν πέτυχαν τα μέγιστα κέρδη, αφού δεν χρησιμοποίησαν την πιο αποτελεσματική τακτική που έχουν στην διάθεσή τους.

Η στρατηγική που υποδεικνύουν οι επιλογές και τα κέρδη ή οι απώλειες των επιλογών είναι μια στρατηγική αναμονής. Λογικά, οι παίκτες θα πρέπει να καταλήξουν σε επιλογές που να τους οδηγήσουν στο αποτέλεσμα AA. Δηλαδή, ότι θα περιμένουν μέχρι που ο αντίπαλος θα κάνει το μεγάλο λάθος για να πραγματοποιήσει ο καθένας το μέγιστο των αποτελεσμάτων. Το παίγνιο περιγράφει κάθε κατάσταση κατά την οποία οι αντίπαλοι περιμένουν από τον άλλο να κάνει το μεγάλο λάθος.

### **ΠΑΙΓΝΙΑ ΜΗ ΜΗΔΕΝΙΚΟΥ ΑΘΡΟΙΣΜΑΤΟΣ**

Η μεγαλύτερη σημασία της στρατηγικής των παιγνίων, ιδιαίτερα στο πρακτικό της μέρος, βρίσκεται στα παίγνια «μη μηδενικού αθροίσματος δύο προσώπων». Τα παίγνια αυτά αποτελούν ουσιαστικά διαδικασίες αλληλεπίδρασης, όπου το ενδιαφέρον επικεντρώνεται όχι μόνο στις επιλογές των παικτών, αλλά και στις επιδράσεις τους στο παίγνιο και το περιβάλλον του. Το

τελευταίο αυτό σημείο έχει ιδιαίτερη σημασία, γιατί μέσω της αλληλεπίδρασης προσδιορίζονται καταστάσεις έντασης ή σταθερότητας και ακόμα οι προοπτικές χειραγώγησης κρίσιμων καταστάσεων. Με τα παίγνια αυτά έχουν ασχοληθεί διάφοροι ερευνητές ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, οικονομολόγοι, διεθνολόγοι, καθώς και από άλλους επιστημονικούς χώρους.

Τα παίγνια μη μηδενικού αθροίσματος διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: στα «συνεργατικά» και στα «μη συνεργατικά» παίγνια. Τα πρώτα επιτρέπουν μια συνεργασία μεταξύ των παικτών πριν από το παίγνιο, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μια συμφωνία, ενώ τα δεύτερα δεν επιτρέπουν την συνεργασία, οι παίκτες δηλαδή παίρνουν τις αποφάσεις ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο και χωρίς καμία προηγούμενη συνεργασία.

Και οι δύο αυτές κατηγορίες παιγνίων παρουσιάζουν και το μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην αναλυτική τους μορφή, γι' αυτό και θα ασχοληθούμε. Αναφέρονται κυρίως δύο υποδείγματα: το παίγνιο του «δειλού» και το παίγνιο τύπου «δίλημμα των φυλακισμένων».

### **ΤΟ «ΠΑΙΓΝΙΟ ΤΟΥ ΔΕΙΛΟΥ»**

Ως «παίγνιο του δειλού» χαρακτηρίζεται εκείνο το παίγνιο, όπου κάθε παίκτης επιδιώκει να προβάλλει την καλύτερη στρατηγική και να κυριαρχήσει πάνω στον άλλο. Τούτο προκαλεί και έναν ανάλογο φόβο στον αντίπαλο παίκτη που επηρεάζει ανάλογα και την απόδοση του παιγνίου.

Ο χαρακτηρισμός «δειλός» έχει δοθεί μετά από έναν «ανταγωνισμό θάρρους» που έγινε στη Δυτική Ακτή της Αμερικής: δύο οδηγοί οδηγούσαν τα αυτοκίνητά τους στη μεσαία γραμμή μιας διεθνούς οδού τρέχοντας με μεγάλη ταχύτητα ο ένας εναντίον του άλλου. Ο οδηγός που απέκλινε από τη μεσαία γραμμή πρώτος, για να αποφύγει τον κίνδυνο της μετωπιαίας σύγκρουσης, ονομαζόταν «δειλός» και ο άλλος που παρέμεινε στη γραμμή «νικητής».

Ο τρόπος, με τον οποίο οι δύο οδηγοί αντιμετωπίζουν το πρόβλημα αυτό, μπορεί να διατυπωθεί στον παρακάτω πίνακα:



		B	
		$\beta_1$ : απόκλιση	$\beta_2$ : μη απόκλιση
A	$A_1$ : απόκλιση	-5,-5	-10,10
	$A_2$ : μη απόκλιση	10,-10	-50,-50

Ο αριθμός που βρίσκεται στο αριστερό μέρος του πίνακα, δηλώνει τις τιμές του A και στο δεξιό μέρος τις τιμές του B. Στο ερώτημα ποια στρατηγική είναι η καλύτερη για τον A και ποια για τον B, η απάντηση είναι απλή: η  $a_2$  προσφέρει στον A το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, γιατί η επιλογή της του αποδίδει τον τίτλο του νικητή. Το αντίστοιχο ισχύει με τη  $\beta_2$  για τον B. αν όμως επιλέξουν και οι δύο μαζί τη στρατηγική  $a_2$  και  $\beta_2$  αντίστοιχα, τότε οδηγούνται αναπόφευκτα στη σύγκρουση, δηλαδή στο χειρότερο δυνατό αποτέλεσμα. Αν αποφασίσουν και οι δύο να αποκλίνουν από την ευθεία, για να αποφύγουν τη σύγκρουση (επιλογή  $a_1$  και  $\beta_1$ ), τότε χαρακτηρίζονται και οι δύο ως «δειλοί». Οπωσδήποτε όμως το αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό, εφόσον αποφεύγουν το χειρότερο (σύγκρουση) και δεν χάνουν το προσωπικό τους κύρος. Σε περίπτωση όμως που ο A επιλέγει την  $a_1$  για να αποφύγει τη σύγκρουση και ο B τη  $\beta_2$ , παραμένει δηλαδή στη μεσαία γραμμή, τότε νικητής θα θεωρηθεί ο B. Ωστόσο, η επιλογή του A θεωρείται και πάλι η καλύτερη, γιατί παρόλο που θα χάσει την υπόληψή του, εφόσον θα χαρακτηριστεί «δειλός», θα αποφύγει το ατύχημα και επομένως τον κίνδυνο σοβαρού τραυματισμού του.

Το παράδοξο στο παίγνιο αυτό είναι ότι ο κάθε παίκτης αποφεύγει να επιλέξει την καλύτερη στρατηγική του, όταν πλέον πεισθεί ότι ο αντίπαλός του ακολουθεί μέχρι τέλους τη παράλογη στρατηγική που οδηγεί στη σύγκρουση. Θα μπορούσαμε έτσι να πούμε ότι το παίγνιο του δειλού αναφέρεται σε παίκτες που είναι παράλογοι και που έχουν όμως τη δυνατότητα να γίνουν λογικοί, για να αποφύγουν τον τραυματισμό τους.

**ΤΟ ΠΑΙΓΝΙΟ «ΔΙΛΗΜΜΑ ΤΩΝ ΦΥΛΑΚΙΣΜΕΝΩΝ»**

Ένα επίσης ενδιαφέρον παράδειγμα για την ανάλυση καταστάσεων συνεργασίας και σύγκρουσης παρουσιάζει το παίγνιο «δίλημμα του φυλακισμένου».

Αυτός ο αξιοσημείωτος νεωτερισμός επινοήθηκε σε μια αίθουσα διδασκαλίας από τον Albert W. Tucker.

Ο Tucker ξεκίνησε με μια μικρή ιστορία: δύο διαρρήκτες ο Μπομπ και ο Άλ που κατηγορούνται ότι έχουν διαπράξει ένα αδίκημα συλλαμβάνονται από την αστυνομία και προφυλακίζονται σε ξεχωριστούς θαλάμους, έτσι ώστε να αποκλείεται οποιαδήποτε συνεννόηση μεταξύ τους. Στους δύο κατηγορούμενους παρουσιάζονται οι δύο δυνατότητες: να ομολογήσουν ή να αρνηθούν την πράξη τους. Τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους είναι και στους δυο γνωστά:

- Αν ένας από τους κατηγορούμενους ομολογήσει την πράξη του και ο άλλος όχι, τότε αυτός που ομολογεί λαμβάνεται ως μάρτυρας κατηγορίας εναντίον του άλλου και ελευθερώνεται, ενώ ο άλλος που δεν ομολογεί καταδικάζεται σε είκοσι χρόνια φυλακή.
- Αν και οι δυο ομολογήσουν, τότε καταδικάζεται ο καθένας σε πέντε χρόνια φυλακή.
- Αν και οι δυο σιωπήσουν, τότε καταδικάζονται μόνο σε ένα χρόνο φυλακή για λόγους κατοχής απαγορευμένων όπλων.

Αν υποθέσουμε ότι και οι δυο κατηγορούμενοι σκέπτονται πώς θα αντιμετωπίσουν το πρόβλημα ατομικά στη βάση των παραπάνω δυνατοτήτων τότε η μήτρα του παιγνίου θα προσλάβει την εξής δομή:

		Κατηγορούμενος Β	
		$\beta_1$ : απόκλιση	$\beta_2$ : μη απόκλιση
Κατηγορούμενος Α	$\alpha_1$ : ομολογία	-5, 5	0, 20
	$\alpha_2$ : μη ομολογία	-20, 0	-1, -1

Παρατηρούμε το παίγνιο από τη θέση του ενός μόνο κατηγορούμενου που καλείται να πάρει μια απόφαση, χωρίς να γνωρίζει τη στάση του συντρόφου του. Αν υποθέσουμε τώρα ότι ο κατηγορούμενος B ομολογεί την πράξη του, τότε ο A έχει να επιλέξει μεταξύ:  $a_2$  – να σιωπήσει, και επομένως να καταδικαστεί σε είκοσι χρόνια φυλακή, ή  $a_1$  – να ομολογήσει, και να καταδικαστεί σε πέντε χρόνια φυλακή. Αν ο B δεν ομολογήσει, τότε ο A έχει τις εξής δυνατές επιλογές:  $a_2$  – να σιωπήσει, και να καταδικαστεί σε ένα χρόνο φυλακή, ή  $a_1$  – να ομολογήσει και να αφεθεί ελεύθερος.

Με τις αποδόσεις του παιγνίου αυτού διαπιστώνεται ότι το καλύτερο αποτέλεσμα προέρχεται από τη στρατηγική  $a_1$  (ομολογία), γιατί αποφεύγεται ο κίνδυνος είκοσι χρόνων φυλακής. Τότε όμως μπορεί να ρωτήσει κανείς σχετικά με το που βρίσκεται το πρόβλημα.

Στο παίγνιο αυτό εμφανίζεται το εξής παράδοξο: δυο αφελείς κατηγορούμενοι που δεν είναι σε θέση να ακολουθήσουν την πιο πάνω σειρά σκέψεων, σιωπούν και κατά συνέπεια φυλακίζονται και οι δυο για ένα χρόνο.. Δυο «έξυπνοι» κατηγορούμενοι που συνδυάζουν τις σκέψεις τους με τις δυνατές προοπτικές και συνέπειες, ομολογούν και φυλακίζονται για πέντε χρόνια. Βλέπουμε λοιπόν και πάλι ότι οι καλύτερες στρατηγικές δεν οδηγούν πάντα στο καλύτερο αποτέλεσμα για τον καθένα χωριστά.

Το δίλημμα των φυλακισμένων είναι ένα παίγνιο μη μηδενικού αθροίσματος. Πρόκειται για ένα δίλημμα κοινών συμφερόντων και περιορισμένης συνεργασίας. Εμφανίζει και περιγράφει τα προβλήματα συνεργασίας σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι δύο πλευρές (κράτη, επιχειρήσεις, παράγοντες) κινούνται ανταγωνιστικά και στερούνται πληροφοριών. Τα συμφέροντα των παραγόντων, αν και διαφορετικά και ανταγωνιστικά, συμπίπτουν, χωρίς καμιά επιθυμία από μέρους τους για συνεργασία, στο επίπεδο της δεύτερης καλύτερης επιλογής.

Ωστόσο, αν οι παράγοντες επιθυμούν να επιτύχουν στις σχέσεις τους το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, οφείλουν να εγκαταλείψουν την επιδίωξη των βασικών συμφερόντων τους, που έρχεται σε αντίθεση με αυτή του άλλου, και, επιπλέον, να μην φοβούνται ότι, μόλις την εγκαταλείψουν, ο ανταγωνιστής θα

αρπάξει την ευκαιρία για να την εκμεταλλευτεί προς όφελός του. Οφείλουν επομένως να συνεργασθούν, κάτι που δεν είναι εύκολο υπό τους όρους που θέτει το παίγνιο. Δύο προϋποθέσεις τίθενται για να μπορέσουν να συνεργασθούν: ή να έχουν κάνει μία εκ των προτέρων συμφωνία ή έχουν προηγούμενες θετικές εμπειρίες. Και στις δύο περιπτώσεις όμως, το πρόβλημα της επικοινωνίας δημιουργεί αμφιβολίες ως προς την συμπεριφορά του άλλου.

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Θεωρητικοί της στρατηγικής των παιγνίων υποστηρίζουν ότι υπάρχει ένας σαφής παραλληλισμός μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού, που αποτυπώνεται στους στόχους, με τους οποίους οι παίκτες επιδιώκουν να επιβάλλουν τη θέλησή τους.

Η συνεργασία και ο ανταγωνισμός αποτελούν βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν κάθε πλέγμα σχέσεων και γενικά κάθε συλλογική δράση. Ωστόσο, σε μια κατάσταση συνεργασίας είναι γνωστό ότι αυξάνεται η σημασία των κοινών συμφερόντων και ελαττώνεται η σημασία των διαφορών. Η επικοινωνία μεταξύ των παικτών είναι ειλικρινής, εμπιστευτική και συμβάλλει στην αύξηση της ετοιμότητας για αλληλοβοήθεια. Ενώ σε μια κατάσταση ανταγωνισμού αυξάνεται το εύρος των διαφορών και ελαττώνεται η δυνατότητα επικοινωνίας. Η δυσπιστία και η εχθρότητα είναι χαρακτηριστικά που κυριαρχούν στον τρόπο συμπεριφοράς τους.

Έτσι σε περιπτώσεις έντονου ανταγωνισμού η αύξηση των δυνατοτήτων που συμβάλλουν στην πραγμάτωση του στόχου της μίας πλευράς, οδηγεί στη μείωση των δυνατοτήτων πραγμάτωσης της άλλης. Αντίθετα, τα συνεργαζόμενα μέρη συμπεριφέρονται έτσι, ώστε όταν οι δυνατότητες του ενός στην πραγμάτωση των στόχων του αυξάνονται, να αυξάνονται και οι δυνατότητες επιτυχίας των άλλων μερών που συνεργάζονται μαζί του.

Οι υποθέσεις αυτές είναι φυσικά γενικές και δεν μπορούν να οδηγήσουν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα.

### Η ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΗΣ ΑΠΕΙΛΗΣ

Η απειλή είναι σύνηθες φαινόμενο σε συμπεριφορές που σχετίζονται με καταστάσεις έντασης και ανταγωνισμού και χρησιμοποιείται είτε για να αποτραπεί ο αντίπαλος από μια επιθετική του ενέργεια, είτε για να επιβάλλει ο ένας τη θέλησή του στον άλλο. Κατά πόσο όμως μια απειλή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, αν συνοδεύεται από την αποφασιστικότητα εκείνου που την εκφράζει, αν υπάρχουν τα μέσα πραγμάτωσής της ή αν αποτελεί απλά μια «μπλόφα» που εξυπηρετεί ένα σκοπό, όλα αυτά είναι ερωτήματα που συνδέονται τόσο με τους στόχους και τις επιδιώξεις, όσο με τις εκτιμήσεις και τις αντιλήψεις των παικτών.

Η απειλή κατανοείται ως ένα μέσον για εκείνο το παίκτη που δεν κάνει την πρώτη κίνηση. Η διατύπωση της απειλής αποβλέπει στην επιρροή της συμπεριφοράς του αντιπάλου και στην αποφυγή δημιουργίας καταστάσεων, οι οποίες είναι ανεπιθύμητες για τον απειλούντα. Το ενδιαφέρον στην περίπτωση αυτή είναι ότι εκείνος που απειλεί δεν επιθυμεί την πραγμάτωση της απειλής, ενώ ο απειλούμενος βρίσκεται μπροστά στο δίλημμα να ενδώσει, ώστε να μην πραγματοποιηθεί η απειλή, ή να αντισταθεί επιλέγοντας ανάλογη στρατηγική. Αυτό ακριβώς το είδος σχέσεων μεταξύ απειλούμενου και απειλούντα αναφορικά με την πραγμάτωση της απειλής προσδιορίζει και μια σειρά από κινήσεις που έχουν διαφορετική απόδοση στο παίγνιο. Ας δούμε όμως τους συλλογισμούς αυτούς στον παρακάτω πίνακα:

		B	
		$\beta_1$	$\beta_2$
A	$\alpha_1$	1, 2	2, 1
	$\alpha_2$	0, 0	0, 0

Αν υποθέσουμε αρχικά ότι στο παίγνιο δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των παικτών A και B, τότε το αποτέλεσμα του εκφράζεται από το συνδυασμό των

στρατηγικών  $\alpha_1\beta_1$ , εφόσον η κάθε μία αποτελεί στρατηγική επικράτησης. Σε περίπτωση όμως που υπάρχει επικοινωνία, τότε ο Α έχει τη δυνατότητα να προβάλλει μια απειλή στον Β με την εξής διατύπωση: «Αν επιλέξεις  $\beta_1$ , τότε θα αποφασίσω για την  $\alpha_1$ . Διάλεξε τη  $\beta_2$ , αν θέλεις να μη μηδενίσεις τα κέρδη σου». Αν η απειλή είναι αξιόπιστη, τότε ο Β έχει να επιλέξει μεταξύ των αποτελεσμάτων (1) και (0). Στην προκειμένη περίπτωση και εφόσον ο Β ακολουθήσει τη λογική του, επιλέγει τη  $\beta_2$  που οδηγεί όμως στο καλύτερο αποτέλεσμα για τον Α. Αν για τον απειλούμενο Β η απειλή δεν είναι αξιόπιστη και ως εκ τούτου παραμένει στην αρχική του επιλογή, τότε ο Α, πραγματοποιώντας την απειλή, ωθείται στο χειρότερο αποτέλεσμα. Το πρόβλημα επομένως εντοπίζεται στο πως η απειλή θα γίνει αξιόπιστη, πως δηλαδή ο Α θα πείσει τον Β σχετικά με την πραγματική του πρόθεση.

Σε συγκρουσιακές καταστάσεις εμφανίζεται επίσης συχνά το φαινόμενο ο απειλούμενος να μην αποφασίζει σύμφωνα με τις δικές του αποδόσεις, αλλά σύμφωνα με εκείνες του αντιπάλου του. Έτσι ο Β στην προσπάθειά του να μην επιτρέψει στον Α να διευρύνει τα κέρδη του, παραιτείται από τη δική του καλύτερη επιλογή και αποφασίζει με κριτήριο τις ενδεχόμενες απώλειες του αντιπάλου του. Στην περίπτωση αυτή ο παραπάνω πίνακας δεν θα δώσει θετικό αποτέλεσμα σε κανέναν από τους παίκτες.

Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η αξιοπιστία της απειλής διακατέχεται από μια σύνθετη λογική. Ας δούμε όμως τον προβληματισμό αυτό με το απλό παράδειγμα των δύο οδηγών αυτοκινήτων που φιλονικούν ως προς την προτεραιότητα προσπέρασης μιας στροφής σε έναν αυτοκινητόδρομο. Η επιτυχία προσπέρασης βρίσκεται αναμφίβολα σε εκείνον τον οδηγό που επιταχύνει τόσο το αυτοκίνητό του, ώστε να μην είναι σε θέση ακόμα και με ένα δυνατό φρενάρισμα να αποφύγει τη σύγκρουση. Αυτή η μη ορθολογική συμπεριφορά αναγκάζει τον άλλο οδηγό να ελαττώσει έγκαιρα την ταχύτητά του και να δώσει την προτεραιότητα στον άλλο. Φυσικά στην περίπτωση που και ο άλλος οδηγός σε πείσμα αύξανε την ταχύτητά του, τότε το ατύχημα θα ήταν αναπόφευκτο. Η «απειλή» του ενός οδηγού να προσπεράσει πρώτος τη στροφή

θα μπορούσε να θεωρηθεί αξιόπιστη, αν ο καθένας πίστευε ότι η αύξηση της ταχύτητας δε θα μπορούσε να αποτρέψει το ατύχημα.

### ΑΠΕΙΛΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΡΟΠΗ

Επισημάναμε είδη ότι η αποτελεσματικότητα μιας απειλής εξαρτάται τόσο από την έκτασή της, όσο και από το βαθμό αξιοπιστίας της. Η αξιοπιστία όμως είναι ένα χαρακτηριστικό της απειλής που κατανοείται και από τις δύο πλευρές - του απειλούμενου και του απειλούντα - με διαφορετικό τρόπο. Ο όρος «αξιοπιστία» είναι συνάρτηση δύο βασικών παραγόντων:

- Εκτίμηση της ικανότητας
- Εκτίμησης της αποφασιστικότητας.

Ο πρώτος παράγοντας έχει σχέση με τη δυναμικότητα και την αποτελεσματικότητα των μέσων ισχύος που διαθέτει αυτός που απειλεί. Ο δεύτερος - η εκτίμηση της αποφασιστικότητας - είναι ένας ψυχολογικός περισσότερο παράγοντας που παίζει ρόλο στο δυναμικό σύστημα αλληλενεργειών μεταξύ δύο αντιτιθέμενων μερών. Αν αυτός που απειλεί δεν λάβει σοβαρά υπόψη ότι η πραγμάτωση της απειλής του είναι δυνατό να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά από την αντίπαλη πλευρά, τότε η σύγκρουση θα είναι αναπόφευκτη. Αντίθετα, όταν αυτός που απειλείται δε λάβει σοβαρά υπόψη την απειλή του αντιπάλου που προβάλλεται αποφασιστικά, τότε και πάλι η σύγκρουση θα είναι αναπόφευκτη.

### ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΝΕΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι διαπραγματεύσεις μεταξύ παικτών εκφράζουν διαδικασίες που ενσωματώνουν την ικανοποίηση των επιδιώξεών τους και την επιθυμία τους για συμφωνία. Οι παίκτες στην προσπάθειά τους να πετύχουν το σκοπό τους, χρησιμοποιούν διάφορους τόπους που μπορούν να συνοδεύονται συχνά από απειλές, υποσχέσεις ή και δεσμεύσεις. Τα συγκρουόμενα συμφέροντά τους

απομακρύνουν τη δυνατότητα συμβιβασμού, ενώ η επιθυμία τους για λύση τους ωθεί στη σύγκλιση και την αναζήτηση του «κοινού οφέλους».

Η σύγκλιση είναι μια διαδικασία που στηρίζεται σε μια διαδοχική αλληλουχία θέσεων, όπου το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα επιδιώκεται σε αμοιβαία βάση και μέσα από προσχεδιασμένες ενέργειες. Παρόλο που οι διαπραγματεύσεις έχουν ως αφετηρία τις μαξιμαλιστικές θέσεις των παικτών, τροποποιούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας για να υιοθετηθούν πιο λογικές και ευέλικτες πολιτικές, ώστε να διαμορφωθεί ένα κλίμα συναίνεσης. Σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης σημαντικό ρόλο παίζει και ο ψυχολογικός παράγοντας. Αναφέρεται μάλιστα ότι σε ορισμένες περιπτώσεις το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης καθορίζεται από την ψυχολογία των παικτών. Η δυσπιστία προς τον αντίπαλο, ο «πειρασμός» ή η «καχυποψία» για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του ενός σε βάρος του άλλου αποτελούν την πιθανότερη πηγή συμπεριφοράς που αποτρέπει τη συνεργασία. Επίσης, σε μια κρίσιμη διαδικασία διαπραγμάτευσης με χρονικούς περιορισμούς οι παίκτες ερμηνεύουν συχνά πληροφορίες, που λαμβάνουν, σύμφωνα με τις τρέχουσες παραδοχές και αντιλήψεις τους και παραβλέπουν άλλες που αμφισβητούν τις θέσεις τους με αποτέλεσμα να μειώνονται οι πιθανότητες επιτυχίας των προσπαθειών τους. Ας δούμε όμως πως οι θεωρητικοί προσεγγίζουν διαδικασίες διαπραγματεύσεων.

### ① **Συμβουλές για μια επιτυχή διαπραγμάτευση**

Ο John Burton, ένας θεωρητικός της επίλυσης συγκρούσεων, υποστηρίζει ότι μια διαπραγμάτευση δεν θα πρέπει να κατανοηθεί ως άσκηση που μπορεί να οδηγήσει σε χαλαρή συναίνεση, η οποία εύκολα ανατρέπεται, αλλά ως ένας μηχανισμός επίλυσης που να δίνει καθαρή λύση: «τα αντιτιθέμενα μέρη θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη αλλαγής των στόχων τους, εφόσον ο κίνδυνος και το κόστος της επιδίωξης να πετύχουν τους αρχικούς τους στόχους μέσα από τη σύγκρουση αυξάνονται». Ο Burton επισημαίνει επίσης ότι προς την κατεύθυνση αυτή σημαντική βοήθεια προσφέρει εκείνος ο «διαμεσολαβητής»



που δεν αποβλέπει απλά στη σύγκλιση των αντιτιθέμενων μερών, αλλά στην αλλαγή των θέσεών τους που θα οδηγήσει σε βιώσιμη λύση.

Ερευνητές που ασχολήθηκαν με διαδικασίες διαπραγμάτευσης, μας δίνουν μια σειρά από συμβουλές, που συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

- *Ξεχωρίστε τους ανθρώπους από το πρόβλημα.* Εξαιτίας της σοβαρότητας των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα υπεύθυνα πρόσωπα της διαπραγμάτευσης κυριαρχεί μια έντονη συγκινησιακή κατάσταση που μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες εκτιμήσεις. Η συμβουλή που δίνεται στη θέση αυτή είναι ο σαφής διαχωρισμός μεταξύ προσώπων και προβλήματος. Οι προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες σε σχέση με τους άλλους παίκτες δε θα πρέπει να επηρεάζουν τις επιλογές και το χειρισμό του προβλήματος.
- *Ξεχωρίστε τα συμφέροντα από τις θέσεις.* Η διάκριση αυτή δίνει τη δυνατότητα στον υπεύθυνο διαπραγματευτή να επικεντρώσει το ενδιαφέρον του σ' αυτό που κατανοείται ως «ζωτικό συμφέρον», για να κινηθεί έτσι με ευελιξία στις προβαλλόμενες θέσεις του. Το συμφέρον εκφράζει ουσιαστικά τη βασική στρατηγική, ενώ οι θέσεις του την τακτική, μια διάκριση που κρίνεται απαραίτητη για μια επιτυχή διαπραγμάτευση.
- *Διευρύνεται τις επιλογές σας.* Η επιδίωξη της «νίκης» δεν μπορεί να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, αν στηρίζεται σε μια μόνο επιλογή, στη μια «σωστή» λύση. Μια διαδικασία διαπραγμάτευσης δεν καταλήγει ποτέ στην επιβολή των όρων της μιας πλευράς πάνω στην άλλη. Η διεύρυνση των επιλογών ενισχύει την διαπραγματευτική ικανότητα, δίνει συνέχεια στη διαδικασία και καθιστά τον παίκτη ευέλικτο, αξιόπιστο και αποφασιστικό.
- *Χρησιμοποιήστε αντικειμενικά κριτήρια.* Μια διαμάχη συνίσταται τόσο από αντικειμενικά, όσο και από υποκειμενικά κριτήρια. Η επίκληση των αντικειμενικών κριτηρίων προσφέρει στη διαπραγματευτική διαδικασία σοβαρότητα, ενισχύει την αξιοπιστία και οδηγεί στην αναζήτηση δίκαιης και βιώσιμης λύσης. Στόχος δεν είναι η τιμωρία του αντιπάλου, αλλά η αποκόμιση του μεγαλύτερου δυνατού οφέλους ή, στη χειρότερη περίπτωση, ο περιορισμός των απωλειών, που αποκτάται όμως μέσω

των αντικειμενικών δεδομένων και όχι υποκειμενικών εκτιμήσεων. Επιτυχής διαπραγμάτευση είναι εκείνη που στηρίζεται στην αξιολόγηση των γνήσιων συμφερόντων με αντικειμενικά κριτήρια.

- *Αντιμετωπίστε ισχυρούς αντιπάλους χρησιμοποιώντας ειδικούς τρόπους.* Ο ισχυρός παίκτης αρνείται συχνά να παίξει σύμφωνα με τους κανόνες μιας αξιοπρεπούς συμπεριφοράς και καταφεύγει σε «τεχνάσματα» επικαλούμενος τη θέση ισχύος του. Η απάντηση του αδύναμου μέρους μπορεί να δώσει θετικό αποτέλεσμα όχι τόσο μέσω μιας ανταγωνιστικής στάσης, όσο μέσω της επίκλησης γενικά αποδεκτών αξιών και κανόνων και με την αξιοποίηση της πρακτικής της πολυμερούς διπλωματίας και των αρχών που διέπουν τα διεθνή όργανα τάξης ( στη δική μας περίπτωση το ρόλο αυτό παίζει το κράτος με την παρεμβατική πολιτική του).

### ② *Περιπλοκές μιας συνεργατικής επιλογής*

Αν δύο παίκτες που συμμετέχουν σ' ένα παίγνιο αντιπαράθεσης έχουν τη δυνατότητα να συνεργαστούν μεταξύ τους, τότε μπορούν να καταλήξουν σ' ένα καλύτερο αποτέλεσμα από άλλα δυνατά αποτελέσματα που δεν στηρίζονται στη συνεργασία. Σ' ένα παίγνιο υπάρχουν πολλές φορές περισσότερες από μια λύσεις, δηλαδή περισσότεροι από ένας τρόποι που οδηγούν σε ένα θετικό αποτέλεσμα. Μέσα από αυτές τις δυνατότητες οι δυο παίκτες θα μπορούσαν να συμφωνήσουν για την επιλογή της μιας ή της άλλης λύσης.

Στις διαπραγματευτικές διαδικασίες ο παίκτης αντιμετωπίζει συχνά δύσκολες καταστάσεις. Επιθυμεί να αποκτήσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, χωρίς παράλληλα να δεσμευτεί σε μια συμφωνία με περιορισμούς. Οι δυο όμως αυτοί στόχοι είναι κατά κάποιο τρόπο αλληλοσυγκρουόμενοι. Όταν ο ένας παίκτης δείχνει καλή πρόθεση να δεχτεί όλους τους όρους της διαπραγμάτευσης, ακόμα και αν το κέρδος του διαφαίνεται περιορισμένο, τότε κατά πάσα πιθανότητα θα οδηγηθεί σε μια συμφωνία που όμως θα είναι λιγότερο ελκυστική για τον ίδιο. Όταν όμως επιμένει σταθερά στις αξιώσεις του, τότε μια ενδεχόμενη συμφωνία θα είναι ευνοϊκότερη γι' αυτόν, με την επιφύλαξη όμως ότι στην περίπτωση αυτή

η δυνατότητα να μην προχωρήσει η διαδικασία για σύναψη συμφωνίας γίνεται πιο πιθανή.

Σε περίπτωση επίσης που ο παίκτης αντιληφθεί ότι το κέρδος του θα υποστεί μια σημαντική απώλεια και παρόλα αυτά επιμένει για μια συμφωνία, η προσπάθειά του αυτή συχνά χαρακτηρίζεται ως αδυναμία από τον αντίπαλό του, ο οποίος προβάλλει σθεναρά τις απαιτήσεις του με αποτέλεσμα τη μείωση των δυνατοτήτων σύναψης μιας συμφωνίας, εφόσον τα όρια υποχώρησης του πρώτου έχουν αγγίξει τα ζωτικά του συμφέροντα. Μ' άλλα λόγια η έντονη επιθυμία της μιας πλευράς για σύναψη συμφωνίας χωρίς τη διασφάλιση εκείνων των προϋποθέσεων που θα οδηγήσουν σε μια σύγκλιση συμφερόντων μπορεί να προκαλέσει αντίρροπες τάσεις, στο βαθμό που η άλλη πλευρά συχνά αντιδρά πιο ριζοσπαστικά ισχυροποιώντας τις απαιτήσεις της, εφόσον κατανοεί και ερμηνεύει την πρόταση του αντιπάλου της για συμφωνία ως αδυναμία του.

Επομένως, δεν είναι πλεονέκτημα να εμφανίζεται κανείς υποχωρητικός από την αρχή μιας διαδικασίας διαπραγματεύσεων, με στόχο την επίτευξη μιας συμφωνίας, γιατί τούτο ωθεί τον αντίπαλο στην προβολή περισσότερων αξιώσεων.

Στη λογική των παιγνίων επισημαίνεται επίσης ότι οι παίκτες προσπαθούν να κρατήσουν κλειστά τα χαρτιά τους, ώστε να μην επιτρέψουν στον αντίπαλο να αποκτήσει τακτικά πλεονεκτήματα σχετικά με τις κινήσεις και προθέσεις του.

### ③ Η λύση NASH

Ο βραβευμένος με νόμπελ στα οικονομικά John Nash ήταν αυτός που συνέβαλε αποφασιστικά γύρω στα 1950 με διάφορες έννοιες κλειδιά στη θεωρία των παιγνίων.

Η προσπάθεια εξεύρεσης λύσης σε ένα πρόβλημα δυσχεραίνεται από το γεγονός ότι αν και μπορεί κανείς να υπολογίσει τις αποδόσεις του κάθε παίκτη δεν είναι όμως σε θέση να εκτιμήσει τις ωφέλειες ή τις απώλειές του. Όταν δεν ευοδωθεί μια διαπραγμάτευση, τότε οι παίκτες εμμένουν στις αρχικές τους θέσεις και το πρόβλημα παραμένει, με κίνδυνο πάντα την κλιμάκωση της

έντασης. Στις περιπτώσεις αυτές η παράκαμψη του αδιεξόδου επιτυγχάνεται με την επίκληση ενός «τρίτου» ουδέτερου παρατηρητή που λειτουργεί στο πλαίσιο μιας «επιδιαιτησίας».

Ο John Nash προτείνει μια σειρά από κανόνες για επιτυχή έκβαση της επιδιαιτησίας: αρχικά θα πρέπει και οι δυο πλευρές να αποδεχτούν ότι υπάρχει κάποια διαφορά μεταξύ τους, να διευκρινιστεί το είδος της διαφοράς αυτής και φυσικά να εκφράσουν την επιθυμία για εξεύρεση λύσης που θα προέλθει από μια ανάλογη διαδικασία. Η επιθυμία αυτή μπορεί να στηριχτεί σε μια γενικά αποδεκτή λογική ότι η συμφωνία θα αποδώσει οφέλη και στις δυο πλευρές και ότι σε περίπτωση που δεν επιτευχθεί συμφωνία, το κέρδος θα είναι «μηδέν».

Η επιτυχία της πρότασης Nash για λύση μέσω επιδιαιτησίας στηρίζεται σε τέσσερις κανόνες:

- Η λύση θα πρέπει να είναι *pareto – optimum*, δηλαδή δεν μπορεί να υπάρξει από μια διαιτητική λύση παράλληλα και άλλο αποτέλεσμα που να είναι και για τους δυο παίκτες καλύτερο από αυτό της επιδιαιτησίας.
- Η λύση θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη από άλλες προοπτικές. Αν σε μια διαδικασία επίλυσης προβληθούν δύο προτάσεις X και Ψ, τότε το αποτέλεσμα αυτών των προτάσεων θα πρέπει να ξεκαθαρίζει την υπεροχή της μιας ή την ταύτισή τους ως προς τα οφέλη και για τις δυο πλευρές. Μ' άλλα λόγια η λύση που προτείνεται από την επιδιαιτησία να είναι η καλύτερη δυνατή από όλες τις άλλες που προτείνονται από άλλες πλευρές.
- Σε ένα συμμετρικό παίγνιο η λύση θα πρέπει να προσφέρει και στις δύο πλευρές την ίδια απόδοση. Όταν δεν υπάρχει υπεροχή της μιας πλευράς από άποψη διεκδικήσεων, τότε η λύση θα πρέπει να ικανοποιεί εξίσου και τις δύο πλευρές, η διατύπωση αυτή έχει βέβαια μια δυνατή εφαρμογή σε προβλήματα που αναφέρονται κυρίως στον οικονομικό τομέα.
- Οι νέοι συσχετισμοί που προέρχονται από τις μεταβολές των θέσεων θα πρέπει να μην οδηγούν και σε μια διαφοροποίηση της προτεινόμενης λύσης. Η λύση δηλαδή μέσω επιδιαιτησίας να μην επηρεάζεται από τις

διαφοροποιήσεις των θέσεων των δύο πλευρών, ώστε να παραμένει σταθερή η λειτουργική απόδοση του ζεύγους των στρατηγικών που έχουν επιλεγεί και που δίνουν την καλύτερη δυνατή λύση.

#### ④ **Στρατηγική ισορροπία**

Με τον όρο «στρατηγική ισορροπία» εννοούμε την κατάσταση, την οποία επιθυμούν να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν οι παίκτες, χωρίς να έχουν κάποια άλλη παρότρυνση για απόκλιση και αλλαγή. Σε περιπτώσεις για παράδειγμα που συνάπτεται μια σημαντική συμφωνία και καμιά από τις δυο πλευρές δεν επιθυμεί να αλλάξει το status της συμφωνίας αυτής, μιλάμε για μια ισορροπία που συνοδεύεται από κανόνες και την υποχρέωση τήρησής τους.

Όταν όμως ένας από τους παίκτες δεν τηρεί τους όρους της συμφωνίας, τότε δημιουργείται μια νέα δυναμική που επιβάλλει στον άλλο ή στα άλλα συμβαλλόμενα μέρη να αναζητήσουν νέες στρατηγικές που θα περιορίσουν την απώλειά τους ή το επιδιωκόμενο όφελος εκείνου που προσβλέπει στην παράβαση των κανόνων. Αν η δυναμική αυτή δεν οδηγήσει σε νέα συμφωνία, τότε το παίγνιο της διαμάχης οδηγείται σε κλιμάκωση. Η προσπάθεια όμως παραβίασης των κανόνων με στόχο την αποκόμιση κέρδους οδηγεί τον παίκτη σε μια αδυναμία και μια κατάσταση ανασφάλειας, εφόσον δεν είναι ορατή η διαδικασία επαναπροσέγγισης ούτε φυσικά είναι ευδιάκριτη η συμπεριφορά του αντιπάλου του. Για να φθάσουμε όμως στο σημείο ο παίκτης να διαφοροποιήσει τη θέση του και να αμφισβητήσει το status της συμφωνίας, σημαίνει ότι η ικανοποίηση που του πρόσφερε η υπάρχουσα κατάσταση έχει εκλείψει ή υπερσκελίστηκε από νέα ερείσματα.

Η στρατηγική ισορροπία αποτελεί ουσιαστικά τον πυρήνα της θεωρίας των παιγνίων, γιατί συνδέει τις βασικές στρατηγικές που ικανοποιούν τα αιτήματα των παικτών σε αμοιβαία βάση, εφόσον βέβαια υπάρχει η επιθυμία αναζήτησης συμβιβαστικής λύσης. Ωστόσο, το πρότυπο της στρατηγικής ισορροπίας δεν επαρκεί για την επίτευξη λύσης σε κάθε διαμάχη, γιατί συχνά

τα «παίγνια» που εκφράζουν μια διαμάχη διαθέτουν περισσότερα ζεύγη στρατηγικών, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν, αν όχι σε λύση, σε σταθερές καταστάσεις. Η αναζήτηση επομένως κριτηρίων που οδηγούν στη διεύρυνση επιλογών και στην επικράτηση του «καλύτερου» ζεύγους στρατηγικών αποκτά ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον για τους σύγχρονους θεωρητικούς.

### **ΔΥΝΑΜΙΚΑ ΠΛΕΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗΣ**

Πολλοί θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι μια ακριβής ανάλυση των δομών και των ζητημάτων που συνθέτουν μια σύγκρουση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυσή της. Οι συγκρούσεις δεν είναι τόσο αποτέλεσμα αντικειμενικών διαφορών, αλλά του τρόπου με τον οποίο οι παίκτες αντιλαμβάνονται τις διαφορές αυτές. Έτσι η προσπάθεια που καταβάλλεται από «τρίτους» για άμβλυση των υπερβολών και περιορισμό των εγωιστικών θέσεων των παικτών έχει νόημα μόνο αν οι ίδιοι οι παίκτες αντιληφθούν το πραγματικό συμφέρον τους που μπορούν να το διασφαλίσουν με κινήσεις που στηρίζονται σε περιορισμένου σκοπούς και σε περιορισμένα μέσα.

Επισημαίνεται ότι οι όροι «ανταγωνισμός» και «σύγκρουση» εκφράζουν δυο διαφορετικές καταστάσεις που συνοδεύονται από πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Ο ανταγωνισμός είναι μια πιο πλατιά έννοια και χαρακτηρίζει μια κοινωνική μορφή σχέσεων που αναπτύσσουν μεταξύ τους οι μονάδες ενός συστήματος. Εφόσον οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται περισσότερο για τα συμφέροντά τους είναι φυσικό οι σχέσεις μεταξύ τους να διαμορφώνονται κατά ένα ανταγωνιστικό τρόπο.

Η σύγκρουση περιλαμβάνει καταστάσεις όπου οι δυνητικές έννοιες δύο ή περισσότερων παικτών είναι μεταξύ τους ασυμβίβαστες και ότι η πραγμάτωση της μιας καθιστά αδύνατη την πραγμάτωση της άλλης.

Αποδίδοντας ιδιαίτερη σημασία, στον τρόπο με τον οποίο οι παίκτες αντιμετωπίζουν συγκρουσιακές καταστάσεις, θα διατυπώσουμε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που συνοδεύουν σχετικές καταστάσεις.

- *Οι ιδιαιτερότητες των παικτών:* τα χαρακτηριστικά που συνοδεύουν την παρουσία μιας επιχείρησης σε μια κατάσταση ανταγωνισμού ή σύγκρουσης, όπως οι αντιλήψεις της για τις άλλες επιχειρήσεις, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται τον αντίπαλο, οι επιδιώξεις της και ιδιαίτερα τα μέσα που διαθέτει για την υλοποίηση των στόχων της, αποτελούν αντικείμενο μελέτης μιας αναλυτικής διαδικασίας. Σε χρόνιες συγκρουσιακές καταστάσεις δημιουργείται συχνά μια συσσώρευση αρνητικών στοιχείων, όπως εχθρικές εικόνες, στερεότυπα, προκαταλήψεις και εσφαλμένες αντιλήψεις που δυσχεραίνουν την σύγκλιση και κατά συνέπεια τη διαδικασία επίλυσης. Η προσέγγιση επομένως ανάλογων καταστάσεων απαιτεί μια σύνθετη διαδικασία με επίκεντρο όχι μόνο τις θέσεις που προβάλλουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά και τις ιδιαιτερότητές τους, που αντικατοπτρίζουν τον τρόπο διαμόρφωσης και προώθησης της πολιτικής τους.
- *Το περιβάλλον και οι «θεατές»:* κάθε σύγκρουση αντιμετωπίζεται σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, το οποίο ανάλογα με τη δυναμική του ενεργοποιεί και άλλους παίκτες.
- *Ο πυρήνας του προβλήματος:* οι θέσεις και οι στρατηγικές που αναπτύσσονται από τα εμπλεκόμενα μέρη σε μια σύγκρουση αποτελεί το κυρίαρχο θέμα μιας αναλυτικής διαδικασίας. Για τον ερευνητή όμως έχει καίρια σημασία να διαγνώσει τη διαφορά ή τις διαφορές που υφέρπουν μεταξύ των παικτών στην αντικειμενική και την υποκειμενική τους διάσταση, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο τα ενδιαφερόμενα μέρη κατανοούν τις διαφορές που εμφανίζονται μεταξύ τους. Μια διαφορά μπορεί να έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για τη μία πλευρά και να είναι ασήμαντη για την άλλη. Για το λόγο αυτό ο ερευνητής ενδιαφέρεται περισσότερο για το πώς οι παίκτες του παιγνίου αυτού προσεγγίζουν μια διαφορά και όχι τόσο για το ποια είναι η πραγματική διαφορά.
- *Τα επακόλουθα της διένεξης και οι μελλοντικές προεκτάσεις της:* όταν μια διαμάχη καταλήγει σε συμβιβασμό τότε το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις συνέπειες, στο βαθμό ικανοποίησης των αντιτιθέμενων μερών και στις

μελλοντικές προεκτάσεις του, κατά πόσο δηλαδή διασφαλίζεται μακροπρόθεσμα το νέο καθεστώς που διαμόρφωσε η σύγκλιση. Σε περίπτωση όμως που δεν επιτυγχάνεται σύγκλιση, τότε οι παίκτες επανέρχονται στο προηγούμενο καθεστώς έντασης. Όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη συνειδητοποιούν ότι μέσα από το συμβιβασμό επιτυγχάνουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και ότι δεν υπάρχει άλλο «ζεύγος στρατηγικών» που να αντικαθιστά εξίσου ικανοποιητικά σε αμοιβαία βάση το προηγούμενο, τότε οι πιθανότητες διατήρησης του νέου status είναι μακροπρόθεσμα ενισχυμένες. *Για την προσέγγιση συγκρουσιακών καταστάσεων ο παράγοντας «συνέπειες» παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον.* Κρίσιμο ερώτημα για τους παίκτες δεν είναι μόνο πως θα εμπλακούν σε μια δυναμική αναμέτρηση για να πετύχουν ορισμένους σκοπούς αλλά ποια διάρκεια θα έχει, και το πιο σημαντικό, πώς θα βγουν από αυτή.

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΞΟΜΑΛΥΝΣΗΣ

Στο πεδίο της επίλυσης συγκρούσεων έχει καταγραφεί μια σειρά από διαδικασίες και τρόπος επίλυσής τους ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές τους και τις δυνατότητες που προσφέρονται σε κάθε περίπτωση.

Όταν δυο οι περισσότεροι παίκτες εμπλακούν σε μια διαμάχη εξαιτίας μιας διαφοράς ή εξαιτίας διαφορών που εμφανίζονται στις σχέσεις τους, τότε μια εξομάλυνσή της, ένας συμβιβασμός ή μια συμφωνία μπορεί να στηριχτεί κατά βάση στους εξής μηχανισμούς επίλυσης:

- Διαπραγμάτευση
- Διαμεσολάβηση
- Διαιτησία
- Αυτοσυγκράτηση – Οικειοθελής υποχώρηση



### Διαπραγμάτευση

Η τακτική των διαπραγματεύσεων περιλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος κινήσεων με ανοικτές ή κλειστές διαδικασίες, προφορική ή γραπτή διαδικασία διαλόγου, ακόμα δεσμεύσεις και απειλές, καθώς και άλλες μορφές επικοινωνίας. Συχνά στο ξεκίνημα της διαδικασίας, τα διαπραγματευόμενα μέρη αποδίδουν ο ένας στον άλλο το «άδικο» της διαμάχης και προβάλλουν τις δικές τους «δίκαιες» θέσεις. Στη συνέχεια κινούνται πιο ευέλικτα, έτσι ώστε να διαφαίνεται μια αλλαγή στους αρχικά διατυπωμένους μαξιμαλιστικούς στόχους και η δυνατότητα συναίνεσης. Μια αμοιβαία παραίτηση από τις μαξιμαλιστικές θέσεις δεν εκλαμβάνεται στην περίπτωση αυτή ως «υποχώρηση», αλλά ως μια αναγκαία ενέργεια, που εξυπηρετεί τη σύγκλιση και οδηγεί στη λύση.

Ένας συμβιβασμός που δίνει και λύση στο παίγνιο της διαμάχης δεν είναι απαραίτητο να είναι συμμετρικός, δηλαδή ίσης βαρύτητας από άποψη κόστους για τους παίκτες. Για το λόγο αυτό μια επιτυχή έκβαση των διαπραγματεύσεων μπορεί να προκαλέσει έντονη κριτική στο εσωτερικό σε ομάδες πίεσης, στην κοινή γνώμη. Για έναν ουδέτερο όμως παρατηρητή κάθε συμβιβασμός προϋποθέτει αμοιβαίες υποχωρήσεις σε επιχειρησιακούς στόχους, ανεξάρτητα αν κατανοούνται ως πιο «επώδυνες» από τη μία ή την άλλη πλευρά. Ένα βασικό επιχείρημα που προβάλλεται εδώ και ενισχύει τη δυνατότητα σύγκλισης είναι ότι το κόστος που βαραίνει την κάθε μία πλευρά από μία ενδεχόμενη συνέχιση της διένεξης εξαιτίας της ενδεχόμενης αποτυχίας των διαπραγματεύσεων είναι μεγαλύτερο από εκείνο που συνοδεύει το συμβιβασμό.

### Διαμεσολάβηση

Ο μηχανισμός της «διαμεσολάβησης» αποτελεί μια διαδικασία επίλυσης διαφορών που στηρίζεται στην επίκληση ενός «τρίτου», ο οποίος γίνεται αποδεκτός από τα αντιμαχόμενα μέρη και μεριμνά για μια συμβιβαστική λύση στη βάση συγκεκριμένων προτάσεων που παρουσιάζει μετά από συνεχείς επαφές και σχετική ενημέρωση. Η διαμεσολάβηση σκοπεύει στο συμβιβασμό και ιδιαίτερα στην αποκλιμάκωση της έντασης.

Το πλαίσιο κινήσεων των διαμεσολαβητών εξυπηρετεί μια σειρά από στόχους που μπορεί να συνοψιστούν στα εξής σημεία:

- ✓ Μείωση της έντασης και προσπάθεια επαναφοράς στο επίπεδο των σχέσεων πριν από την κρίση.
- ✓ Ενίσχυση του πλέγματος σχέσεων μέσω της δημιουργίας επικοινωνιακών διαύλων και προϋποθέσεων συνεργασίας.
- ✓ Δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης που θα αποτρέψει μελλοντικές προκλητικές ενέργειες.
- ✓ Αναβάθμιση του παράγοντα «χρόνος» με τη μετάθεση διαδικασιών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε ένταση.
- ✓ Αναζήτηση ευκαιριών για δεσμεύσεις πάνω σε επίμαχα σημεία της διαφοράς.
- ✓ Συνεχείς διαβουλεύσεις και συσκέψεις σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Ο κατάλογος αυτός μπορεί να διευρυνθεί ανάλογα με τη σοβαρότητα της κάθε περίπτωσης.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της διαμεσολαβητικής διαδικασίας προς αναζήτηση λύσης αποτελούν τα «Μέτρα Οικοδόμησης Εμπιστοσύνης»: Πρόκειται για μια συνήθη πρακτική που οδηγεί μέσω μιας βήμα προς βήμα προσέγγισης στην αποδοχή μέτρων αμοιβαίου οφέλους ή αποκλιμάκωσης. Η ορολογία «Μέτρα Οικοδόμησης Εμπιστοσύνης» έχει ουσιαστικά επικρατήσει ως κύρια τακτική μείωσης της έντασης, χωρίς να θιγεί η ουσία των διαφορών.

### **Διαιτησία**

Μια άλλη αποτελεσματική μέθοδος επίλυσης των οικονομικών διενέξεων (και όχι μόνο) είναι και η διαιτησία. Πρόκειται για τις προσπάθειες που καταβάλλει ένας «τρίτος-ουδέτερος» ύστερα από αποδοχή και νομιμοποίησή του από τα ενδιαφερόμενα μέρη για την προώθηση μιας διαδικασίας και δημιουργίας όρων που θα οδηγήσει στη σύναψη μιας συμφωνίας. Το ρόλο αυτού του οργάνου μπορεί να ασκήσει και ένα «διαιτητικό δικαστήριο».

Για μια επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας η διαιτησία στηρίζεται σε ορισμένες προϋποθέσεις, που συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει:

- ♦ Να αποδεχτούν τη δικαιοδοσία του διαιτητικού οργάνου και να συμφωνήσουν για τη διευθέτηση της διαφοράς ή των διαφορών τους μέσω της συγκεκριμένης διαιτησίας.
- ♦ Να συμφωνήσουν επίσης στη νομική διατύπωση των αιτημάτων τους και στο ότι δεν θα αμφισβητήσουν τη διαδικασία που ενδεχομένως να αγγίζει πολιτικές, οικονομικές ή άλλες διαστάσεις του προβλήματος.
- ♦ Να αποδεχτούν στο σύνολό τους τις αποφάσεις του διαιτητικού αυτού οργάνου.

Σε περίπτωση ασυμφωνίας τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να προσφύγουν και μονομερώς σε ένα διαιτητικό δικαστήριο, όμως οι αποφάσεις του οργάνου αυτού δεν μπορεί να είναι δεσμευτικές για την άλλη πλευρά.

### **Αυτοσυγκράτηση – Οικειοθελής υποχώρηση**

Αν ένας από τους παραπάνω μηχανισμούς δεν αποδώσει, τότε προβάλλεται ως εναλλακτική λύση η αυτοσυγκράτηση, η αποχή δηλαδή από ενέργειες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν κλιμάκωση της έντασης. Πρακτική εφαρμογή της θέσης αυτής έχει το γνωστό μορατόριουμ, όπου τα εμπλεκόμενα μέρη συμφωνούν σε μια «εκεχειρία» για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, συμφωνούν δηλαδή να παραιτηθούν από ενέργειες που στο παρελθόν είχαν δημιουργήσει ένταση και επικίνδυνες καταστάσεις. Η διαδικασία αυτή, αν και δεν προσφέρει αρχικά εντυπωσιακά αποτελέσματα, όμως αποτελεί ένα βασικό βήμα προς τη σύγκλιση και τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.

Λύση στο πρόβλημα μπορεί επίσης να δώσει η οικειοθελής υποχώρηση, εφόσον η πλευρά που υποχωρεί κατανοεί την πράξη της ως μια ενέργεια, που δεν θίγει τα ζωτικά της συμφέροντα και η άλλη δεν εκλαμβάνει την πράξη αυτή ως αδυναμία του αντιπάλου της.

**ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΑΙΓΝΙΩΝ**

Η στρατηγική των παιγνίων παρουσιάζει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη σύγχρονη μελέτη των οικονομικών σχέσεων, γιατί συνδυάζει άμεσα τη θεωρία με την πράξη και αξιοποιεί την ορθολογική σκέψη στην πρακτική οικονομική.

Οι δομές και οι διαδικασίες των οικονομικών σχέσεων παρουσιάζουν χαρακτηριστικά παιγνίου και επομένως ο συσχετισμός μεταξύ των δύο πεδίων διευκολύνει την αναλυτική διαδικασία. Αν μάλιστα λάβει κανείς υπόψη του ότι η στρατηγική των παιγνίων συνδέεται στενά με τη λήψη αποφάσεων, τη διαπραγμάτευση και τις διαδικασίες εξομάλυνσης διαφορών, τότε η σχέση μεταξύ τους είναι αυτονόητη.

Κυρίαρχο θέμα στη στρατηγική των παιγνίων είναι η δυνατότητα που προσφέρεται στους παίκτες να διακρίνουν με συγκεκριμένους υπολογισμούς την επιλογή και το είδος της δράσης που είναι πιο αποδοτικά και θα τους αποφέρουν πλεονεκτήματα. Πριν ληφθεί η απόφαση για μια από τις δυνατές επιλογές (στρατηγικές) δημιουργούνται ήδη στον υπεύθυνο δρώντα (παίκτη) διάφορες εντάσεις και γίνονται διάφορες διεργασίες εξαιτίας των διαφορετικών συμφερόντων και αξιών που συνοδεύουν κάθε οικονομική δράση. Τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα συμβάλλουν και στη δημιουργία καταστάσεων σύγκρουσης. Αυτό σημαίνει ότι βάσει της ανάλυσης δεν θεωρείται τόσο το παίγνιο ως ένα αυτόνομο δυναμικό σύνολο, όσο οι παίκτες που εκπροσωπούν και τα διάφορα συμφέροντα. Και αυτό γιατί το χαρακτηριστικό σε μία αντιπαλότητα δεν είναι η εμφάνιση των δυνατών προοπτικών, αλλά η διαφορετική εκτίμησή τους. Η αντίληψη ενός παίκτη σχετικά με τη στάση και τη συμπεριφορά ενός άλλου, η εκτίμηση της κατάστασης και γενικά η κατανόηση του εξωτερικού κόσμου αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για κάθε ερευνητή που προσπαθεί να αναλύσει παίγνια αντιπαλότητας.

Προσεγγίζοντας κριτικά το πεδίο της μελέτης των παιγνίων μπορούμε να διαπιστώσουμε και ορισμένες αδυναμίες. Πρώτα - πρώτα η στρατηγική σκέψη που εκφράζει την αυτόνομη δυναμική μονάδα, στην προσπάθειά της να διασφαλίσει τα συμφέροντά της και να ενισχύσει τη θέση της έναντι των άλλων,

στηρίζεται περισσότερο στον «ατομικό ορθολογισμό» με συνέπεια την υποβάθμιση των συλλογικών προσπαθειών και ακόμα την παρεμπόδιση διαδικασιών που οδηγούν σε συμβιβαστικές λύσεις. Όταν η προσοχή επικεντρώνεται στη διερεύνηση του «ατομικού» οφέλους, είναι βέβαιο ότι δυσχεραίνονται διαδικασίες που στοχεύουν στην αναζήτηση της συναίνεσης. Ωστόσο, αν δεχτούμε ότι οι παίκτες – οργανισμοί στην παγκόσμια οικονομική σκηνή αναπτύσσουν την πολιτική τους συμπεριφορά σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και ότι οι οικονομικές σχέσεις είναι από τη φύση τους ανταγωνιστικές, τότε θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ανεπιφύλακτα ότι η σκέψη που απορρέει από τα παίγνια εκφράζει ρεαλισμό.

Η δεύτερη κριτική μας παρατήρηση αφορά στην επιλεκτική «πληροφόρηση» που στηρίζει τη δομή των παιγνίων. Η στρατηγική σκέψη γενικότερα ενδιαφέρεται περισσότερο για την «ποιοτική πληροφόρηση», η οποία οδηγεί στην παραμέληση της εμπειρικής γνώσης. Όσο περισσότερες επιλογές αναπτύσσει ένας παίκτης, τόσο περισσότερες δυνατότητες προβολής και προώθησης των θέσεων του διαθέτει, όμως η διερεύνηση των επιλογών συνδέεται περισσότερο με την εμπειρική γνώση. Έτσι, η επιθυμία για αναζήτηση της καλύτερης στρατηγικής δεν μπορεί να ικανοποιηθεί, αν το εύρος της πληροφόρησης είναι περιορισμένο. Η ποιοτική πληροφόρηση στηρίζει τις στρατηγικές και αποδίδει, όταν είναι «ασφαλής» οι ασφαλείς πληροφορίες απαιτούν με την σειρά τους επανεξέταση, αξιολόγηση και σύγκριση στο πλαίσιο του συνόλου των στοιχείων / γεγονότων. Η επικέντρωση, για παράδειγμα, του ενδιαφέροντος σε μια συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να οδηγήσει εύκολα σε μία υπερεκτίμηση ή υποτίμηση των θέσεων του αντιπάλου, αν δεν συνδυαστεί με την ακριβή πληροφόρηση, την οποία διασφαλίζει μόνο η εμπειρική γνώση.

Παρόλα αυτά ο παίκτης, ο μόνος υπεύθυνος για να αποφασίσει, καλείται πολλές φορές, ιδιαίτερα όταν αντιμετωπίζει καταστάσεις κρίσεων, να αποφασίσει με περιορισμένες πληροφορίες, για κρίσιμα θέματα που αφορούν ζωτικά συμφέροντα. Έτσι, η συμπεριφορά σε καταστάσεις κρίσεων, η διαχείριση και η επίλυσή τους στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην ικανότητα των παικτών να αποτρέψουν τον αντίπαλο από μια συνέχιση της έντασης που θα μπορούσε να

εξελιχθείς σε σύγκρουση, και να επιβάλλουν μία αποκλιμάκωση της κρίσης, χωρίς βέβαια να θίγει τα συμφέροντά τους.

Το να αναλύσει κανείς ένα δυναμικό πλέγμα σχέσεων δεν σημαίνει μόνο περιγραφή αλλά και ερμηνεία, καθώς και πρόγνωση της πολιτικής συμπεριφοράς. Στη στρατηγική των παιγνίων η πρόβλεψη της συμπεριφοράς και των επιλογών των παικτών έχει κεντρική θέση. Η επίλυση μιας διαμάχης αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία με πολλές προσεγγίσεις. Στη στρατηγική των παιγνίων προβάλλει η λογική ότι μια διαμάχη που εκφράζει ανταγωνισμό, διένεξη ή κρίση μπορεί να επιλυθεί στα πλαίσια μιας διαδικασίας, όπου οι αντίπαλοι αυτοπεριορίζονται και αναζητούν μια αμοιβαία υποχώρηση, χωρίς να μειωθεί το κύρος τους ή να συρρικνωθούν ζωτικά συμφέροντά τους. Ένας συμβιβασμός ή μια σύγκλιση απαιτούν την αλλαγή των αποδόσεων ενός παιγνίου, αλλαγή δηλαδή της κατάστασης, χωρίς να είναι ασύμβατη με τα μη διαπραγματεύσιμα συμφέροντα των εμπλεκόμενων μερών. Η τελευταία αυτή παρατήρηση αποτελεί πιστεύουμε και το κεντρικό σημείο αναφοράς σχετικά με τη χρήση των παιγνίων στην προσπάθεια εξομάλυνσης συγκρουσιακών σχέσεων στο πεδίο της οικονομικής.

**Σημειώσεις**

1. March & Simon (1993). Organizations, 2<sup>nd</sup> Edition, Oxford: Blackwell.
2. Ikle, Fred Charles, How Nations negotiate, N. York, 1967 και Every way must end, Columbia University Press, N. York, 1971.
3. Fisher, Roger & William Ury, with Bruce Patton (ed.), Getting to yes: negotiating agreement giving in, Houghton, Mifflin, 2nd edition, 1991.
4. Lax, David A., & James K. Sebenious, The manager as negotiator: bargaining for cooperation & competitive gain, Free Press, N. York, 1987.
5. Ουίλιαμ Γιούρι, Πώς να ξεπερνάτε την άρνηση, Σειρά ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ, Εκδόσεις Καστανιώτη.
6. Η φράση «πηγαίνω στο μπαλκόνι» οφείλεται στον καθηγητή Ronald Heifetz, ο οποίος την χρησιμοποιεί στα μαθήματά του περί ηγεσίας στη Σχολή Διακυβέρνησης "John F. Kennedy" του Χάρβαρντ.
7. «Κτίστε στον αντίπαλό σας μια χρυσή γέφυρα» για να διαβεί καθώς θα υποχωρεί. SUN TZU.
8. Andre Gide, Le traite du Narcisse, 1981.
9. Το παράδειγμα αυτό είναι πραγματικό και συνέβηκε στον υπεύθυνο της United Way of America: μια πανεθνική αστική οργάνωση που συγκεντρώνει χρήματα μέσω ατομικών εισφορών και τα διαθέτει σε φιλανθρωπικές οργανώσεις όπως ο Ερυθρός Σταυρός. Το παράδειγμα αναφέρεται στο βιβλίο του Ουίλιαμ Γιούρι, Πώς να ξεπερνάτε την άρνηση, Σειρά ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ, Εκδόσεις Καστανιώτη.
10. Πάρις Βαρβαρούσης, Στρατηγική των Παιγνίων, Εκδόσεις Παπαζήση, 1998.

**BIBLIOΓΡΑΦΙΑ**

- Αντώνιος Χ. Παναγιωτόπουλος, Καθηγητής Μαθηματικών στην Ανώτατη Βιομηχανική Σχολή Πειραιά, Μορφές Συγκρούσεων, Εισήγηση Συμποσίου.
- MANATZMENT, Συγκρούσεις: Η οργανωτική και προσωπική τους διάσταση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- MANATZMENT, Λήψη αποφάσεων: Κατηγορίες και τρόποι, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Ουίλιαμ Γιούρι, Πώς να ξεπερνάτε την άρνηση, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2001.
- Ρότζερ Φίσερ, Ουίλιαμ Γιούρι, Μπρους Πάτον, Πετυχαίνω την συμφωνία, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2001.
- CD – ROM Τεχνικές διαπραγματεύσεων, Bee Communication S.A. ([www.bee.gr](http://www.bee.gr))
- D. Patrick Georges, Αλεξάνδρα Γ. Ευθυμιάδου, Δημήτρης Κ. Τσίτος, Τέχνη και τεχνική των διαπραγματεύσεων, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 1998.
- Πάρις Βαρβαρούσης, Στρατηγική των παιγνίων, εκδόσεις Παπαζήση, 1998.
- Α. Ντίξιτ, Μπάρου Νείλμπαφ, Πώς να σκέπτεσθε στρατηγικά, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2001
- Theory of Games and Economic Behavior, John Von Neumann and Oskar Morgenstern
- <http://www.coba.drexel.edu/economics/mccain/game/patent.html>
- <http://verenike.ergasya.tuc.gr/~sakis/GameTheory.html>
- [http://www.mathisis.com/nqcontent.cfm?a\\_id=2698](http://www.mathisis.com/nqcontent.cfm?a_id=2698)
- <http://ebusiness.uoc.gr/~petrakis/8ewria.php>
- Αριστοτέλης Καντάς, Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 1995
- KATE KEENAN, Επίλυση προβλημάτων, Εκδόσεις Μάλλιαρης παιδεία, 1998