



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΥΠΑΡΞΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΗ  
ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΟΥΣ.**

**Τάτση Μαρία**

**Επιβλέπων καθηγητής: κ. Λιάκουρας Πέτρος**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ  
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2022**

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου στο υδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, «Δίκαιο και Οικονομία» με τίτλο Η ύφαση διεθνών διαφορών και η τεχνική της διαπραγματεύσεως για την επίλυση τους έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... ΜΑΡΙΑ ΤΑΤΣΗ

Ημερομηνία..... 24/02/2022

*Αφιερώνεται στη Μητέρα μου για τη συνεχή και πολύπλευρη  
υποστήριξη της!*

## *Ευχαριστίες*

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα κ. Πέτρο Λιάκουρα, Καθηγητή του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την σημαντική επιστημονική καθοδήγηση που μου προσέφερε κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Δίκαιο και Οικονομία» για τη συμβολή τους στην μεταλαμπάδευση όλων αυτών των πολύτιμων γνώσεων κατά την διάρκεια του προγράμματος.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την συνεχή και αμέριστη υποστήριξη και βοήθεια σε κάθε βήμα και εγχείρημα μου.

***Ειρήνη δεν είναι η απουσία συγκρούσεων. Είναι η δυνατότητα να  
διαχειρίζεσαι τις συγκρούσεις με ειρηνικά μέσα.***

*Ρόναλντ Ρήγκαν, 1911-2004, Αμερικανός πρόεδρος [1981-1989]*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                        |       |
|------------------------|-------|
| Ευχαριστίες.....       | iii   |
| Περιεχόμενα.....       | v-vi  |
| Κατάλογος Εικόνων..... | vii   |
| Περίληψη.....          | viii  |
| Abstract.....          | ix    |
| Εισαγωγή.....          | x-xii |

### Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Το διεθνές σύστημα και η ύπαρξη διεθνών διαφορών

|   |     |
|---|-----|
| 1.1 Δομή του Διεθνούς Συστήματος .....              | 1-2 |
| 1.2 Διεθνές Δίκαιο και σύναψη διεθνών συνθηκών..... | 2-4 |
| 1.3 Υπαρξη διεθνών διαφορών.....                    | 4-5 |
| 1.3.1 Ρεαλισμός.....                                | 5-6 |
| 1.3.2 Πλουραλισμός.....                             | 6-7 |
| 1.4 Ειρηνική Επίλυση Διαφορών.....                  | 7-9 |

### Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Η τέχνη της διαπραγμάτευσης

|   |       |
|---|-------|
| 2.1 Η έννοια της διαπραγμάτευσης.....                             | 10-11 |
| 2.2 Θεωρίες και πρακτικές διαπραγμάτευσης.....                    | 12-13 |
| 2.3 Η διαδικασία και τα χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης.....   | 13    |
| 2.4 Μέθοδοι διαπραγμάτευσης.....                                  | 13-14 |
| 2.5 Διαπραγματευτικές τεχνικές.....                               | 14-15 |
| 2.6 Τα στάδια της διαπραγμάτευσης .....                           | 15-16 |
| 2.7 Η προσέγγιση του Roger Fisher .....                           | 16-18 |
| 2.7.1 Το κυκλικό διάγραμμα του Roger Fisher.....                  | 18-19 |
| 2.7.2 BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement).....     | 20    |
| 2.7.3 Ατζέντα - ζητήματα διαπραγμάτευσης.....                     | 21    |
| 2.8 Διαπραγμάτευση και συναίσθημα.....                            | 21-24 |
| 2.9 Οι επιδιώξεις του διαπραγματευτή.....                         | 24-15 |
| 2.10 Τα βασικότερα σημεία μίας διαπραγματευτικής στρατηγικής..... | 25    |

|   |       |
|---|-------|
| 2.11 Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης ..... | 25-27 |
|---|-------|

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Στρατηγική και Θεωρία Παιγνίων**

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| 3.1. Στρατηγική.....                  | 28-30 |
| 3.2. Η «θεωρία των παιγνίων».....     | 30    |
| 3.3. Τι είναι το παίγνιο; .....       | 31    |
| 3.4. Βασικές κατηγορίες παιγνίων..... | 31-33 |
| 3.5. Το δίλλημα του φυλακισμένου..... | 33-34 |

### **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Οι Διεθνείς Διαπραγματεύσεις**

|   |              |
|---|--------------|
| 4.1 Διεθνείς Διαπραγματεύσεις.....  | 35-36        |
| 4.1.1 Συμμετρία και ασυμμετρία στις διεθνείς σχέσεις.....   | 36-38        |
| 4.1.2 Ατομικισμός έναντι κολεκτιβισμού.....   | 38           |
| 4.1.3 Ιεραρχισμός έναντι κοινωνικής εξίσωσης.....   | 38-39        |
| 4.2 Το μοντέλο των <i>Phatak</i> και <i>Habib</i> .....   | 39-40        |
| 4.3 Διαπολιτισμικές διαφορές.....   | 41-43        |
| 4.4 Διαπραγμάτευση και κουλτούρα.....   | 43-46        |
| 4.5 Η ικανότητα ανάπτυξης και διατήρησης σχέσεων στο πλαίσιο διαπολιτισμικών<br>διαπραγματεύσεων..... | 46-48        |
| 4.6 Οι τρεις φάσεις της διαπραγμάτευσης κλείνοντας διεθνείς συμφωνίες.....                            | 48           |
| 4.7 Ο σημαντικός ρόλος της προ – διαπραγμάτευσης .....  | 48-49        |
| 4.8 Επιτυχημένη διαπραγμάτευση.....   | 49           |
| 4.9 Πότε είναι καλή μια συμφωνία;.....  | 49-50        |
| <b>Επίλογος.....</b>  | <b>51-53</b> |
| <b>Βιβλιογραφία/Ηλεκτρονικές Πηγές.....</b>   | <b>54-65</b> |

## Κατάλογος Εικόνων

|   |    |
|---|----|
| <b>Εικόνα 1:</b> Το κυκλικό διάγραμμα του Roger Fisher/ Circle Chart..... | 19 |
| <b>Εικόνα 2:</b> Το δίλλημα του φυλακισμένου.....                         | 34 |
| <b>Εικόνα 3:</b> Διεθνείς Διαπραγματεύσεις.....                           | 36 |
| <b>Εικόνα 4:</b> Το μοντέλο των Phatak και Habib.....                     | 40 |



## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δίκαιο και Οικονομία – Master in Law and Economics» του Πανεπιστημίου Πειραιώς υπό την επίβλεψη του κ. Πέτρου Λιάκουρα.

Σκοπός της εργασίας είναι η ανάδειξη της διαπραγματευτικής διαδικασίας ως κατευθυντήρια γραμμή για τη διευθέτηση και ειρηνική επίλυση των διεθνών διαφορών. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην κατανόηση της τέχνης της διαπραγμάτευσης, στην ανάλυση αυτής και των συνιστωσών της, καθώς επίσης και τους παράγοντες που ευνοούν την ύπαρξη συγκρούσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται η δομή του διεθνούς συστήματος και γίνεται αναφορά στην ύπαρξη των διεθνών διαφορών αλλά και στο τρόπο που οι διαφορές αυτές δύναται να λυθούν αναίμακτα, ακολουθώντας την ειρηνική οδό.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, ο αναγνώστης εισάγεται στην έννοια της τέχνης της διαπραγμάτευσης και τις παραμέτρους από τις οποίες περιβάλλεται. Αναφέρονται οι τεχνικές, οι μέθοδοι, τα στάδια, τα πιθανά αποτελέσματα αυτής, καθώς επίσης και υπό ποιες συνθήκες έγκειται η επιτυχία της.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια ειδική αναφορά στη θεωρία παιγνίων και την έννοια της στρατηγικής. Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, εστιάζει στις διεθνείς διαπραγματεύσεις και την ιδιαιτερότητα αυτών, υπό το πρίσμα της κουλτούρας και του διαπολιτισμού.

*Λέξεις- Κλειδιά:* διαπραγμάτευση, διεθνές σύστημα, σύγκρουση/διένεξη, συνεργασία, συμβιβασμός, ειρηνική επίλυση διαφορών, όφελος, ζημία

## **Abstract**

The present dissertation was devised in the framework of the Interdepartmental Postgraduate Program "Law and Economics - Master in Law and Economics" of the University of Piraeus under the supervision of Professor Petros Liakouras.

The purpose of the thesis is to highlight the negotiation process as a guideline for the settlement and peaceful resolution of international disputes/conflicts. Particular emphasis is placed on the understanding of the art of negotiation, on its analysis and its components, as well as the factors that favour the existence of conflicts.

The first chapter describes the structure of the international system and refers to the existence of international disputes, but as well to the way in which these differences can be resolved bloodless, by following the peaceful path.

In the second chapter, the reader is introduced to the concept of the art of negotiation and the parameters by which it is surrounded. It indicates the techniques, the methods, the stages, the possible results as well as under what conditions it will be successful.

The third chapter makes a special reference to the game of theory and the concept of strategy. The fourth and final chapter focuses on international negotiations and their specificity in the light of culture and interculturalism.

*Keywords:* negotiation, international system, conflict / dispute, cooperation, compromise, peaceful settlement of disputes, benefit, loss.

## Εισαγωγή

Η σύγχρονη κοινωνία βρίσκεται σε μία συνεχή διαπραγμάτευση προκειμένου να επικοινωνήσει και να συνάψει σχέσεις συνεργασίας με κοινά συμφέροντα και κέρδη. Η διαπραγμάτευση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής ζωής, ωστόσο λίγοι είναι εκείνοι που αντιλαμβάνονται ότι ορισμένες συνομιλίες στην πλειοψηφία τους είναι πράγματι διαπραγματεύσεις. Η επίτευξη του στόχου ή αντίστοιχα η αποτυχία έγκειται στην ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν πως βρίσκονται εν μέσω μιας διαπραγμάτευσης (Principles and Tactics of Negotiation, 2007). Για παράδειγμα, ο αιτών εργασία που καλείται να πραγματοποιήσει μια συνέντευξη για μια νέα δουλειά θα πρέπει να διαπραγματευτεί συνειδητά με τους εργοδότες για να πάρει την καλύτερη δυνατή προσφορά και μισθολογικές απολαβές (Pfetsch, 2007). Αντίστοιχα, ένας επιχειρηματίας θα πρέπει να διαπραγματευτεί για να κερδίσει τους καλύτερους όρους σε μια επιχειρηματική συμφωνία (Pfetsch, 2007). Ακόμη και στις διαπροσωπικές σχέσεις, ένα ζευγάρι που επιθυμεί να συνάψει μια προγαμιαία συμφωνία, διαπραγματεύεται προς το συμφέρον και των δύο μερών.

Ο Zartman, στο σύγγραμμα του «The negotiation process» (1976) επισημαίνει πως είναι πλέον η εποχή των διαπραγματεύσεων. Είναι γεγονός, πως τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία συνεχής εξέλιξη στο τομέα της διαπραγμάτευσης και έχει αναπτυχθεί τόσο η μεθοδολογία όσο και η στρατηγική για την επίτευξη της. Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία που βασίζεται σε στρατηγικές επιλογές. Κάθε συμμετέχων πρέπει να καθορίσει προσεκτικά τους στόχους του και να αποφασίσει ποιοι είναι οι καταλληλότεροι τρόποι και μέσα για να τους επιτύχει. Συγκεκριμένα, ως διαπραγμάτευση ορίζεται η συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών ώστε να βρεθεί μια λύση επιθυμητού συμβιβασμού. Διαπραγματεύσεις πολιτικού, διεθνούς, εθνικού χαρακτήρα αλλά και απλών θεμάτων της καθημερινότητας καθιστούν τους πάντες «παίκτες» με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση θετικών αποτελεσμάτων και τη μεγιστοποίηση του οφέλους τους (Kissinger, 1969).

Στο ευρύ φάσμα των Διεθνών Σχέσεων και της διεθνούς πολιτικής, οι διενέξεις ή συγκρούσεις (conflicts) αποτελούν μείζονα ζητήματα. Μεταξύ των κρατών λαμβάνουν χώρα διαπραγματεύσεις για την ειρηνική επίλυση οικονομικών, πολιτικών, εδαφικών ή άλλων διαφορών και την αποφυγή πολεμικών διενέξεων. Μετά τη λήξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου έχουν γίνει αξιοσημείωτες προσπάθειες προκειμένου να αποφευχθούν επερχόμενες συγκρούσεις και να προωθηθούν στρατηγικές

συνεργατικότητας, με σκοπό την επίτευξη βιώσιμων συμφωνιών μεταξύ των κρατών (Lewicki et al., 1994). Το διεθνές δίκαιο ρυθμίζει τα διαδικαστικά και θέτει τους κανόνες ώστε να διατηρείται η έννομη τάξη και να αποφεύγονται τυχόν διενέξεις. Τα κράτη όμως, ως αυτόνομες οντότητες, έχουν πρωταρχικό ρόλο στη Διεθνή Πολιτική και η αδιάκοπη υπεράσπιση των συμφερόντων τους άλλα και η συνεχής αναζήτηση όλο και περισσότερων από αυτά που μπορούν να έχουν αποτελεί αναγκαιότητα, καθώς η επιβίωση και η διατήρηση ισχύος σε ένα άναρχο ανταγωνιστικό διεθνές σύστημα είναι δύσκολη. Συνεπώς, οφείλουν να μεριμνούν για την εσωτερική και εξωτερική τους εξισορρόπηση (άμυνα, ασφάλεια, συμμαχίες), διατηρώντας παγκόσμια ειρήνη.

Αξιοσημείωτο είναι πως η ειρήνη είναι ένας από τους κύριους σκοπούς του διεθνούς δικαίου. Η υποχρέωση των υποκειμένων του διεθνούς δικαίου να επιλύουν τις διαφορές τους με ειρηνικά μέσα είναι το λογικό επακόλουθο της απαγόρευσης απειλής, χρήσης βίας ή επέμβασης. Ωστόσο, η σταδιακή απαγόρευση της βίας και άλλων μορφών πίεσης δεν έχει εξαλείψει τις διεθνείς διαφορές. Μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, τα κράτη που υπάγονταν στο διεθνές δίκαιο είχαν την υποχρέωση να αποκηρύξουν την πράξη πολέμου ως εργαλείο διεθνών σχέσεων στο Σύμφωνο Kellogg-Briand (Σύμφωνο Ειρήνης, 1928). Ωστόσο, μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο το διεθνές δίκαιο πήρε πιο δραστικά μέσα απαιτώντας ειρηνικές σχέσεις στον Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών και σε πολλές άλλες διεθνείς συμφωνίες. Η νομική απαίτηση της ειρήνης χρησιμοποιείται για την αποτροπή ενόπλων συγκρούσεων, το τερματισμό των ήδη υπάρχουσών και την προώθηση συνθηκών για τη διατήρηση των θεμελιωδών ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Ωστόσο, η ειρηνική επίλυση των διεθνών διαφορών αποτελεί δύσκολο εγχείρημα αλλά όχι ανέφικτο. Ο κόσμος σήμερα αντιμετωπίζει μια πληθώρα επίμονων διαπραγματευτικών προκλήσεων. Η διαπραγμάτευση είναι η πιο διαδεδομένη διπλωματική μέθοδος ειρηνικής επίλυσης διαφορών σε περιπτώσεις κρίσιμων και έντονων διενέξεων. Είναι μια μέθοδος που τα μέρη δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση όταν αντιλαμβάνονται πως δεν είναι εφικτός ο εξαναγκασμός του αντιπάλου και πως η συνέχιση της διαφωνίας θα είναι αδιέξοδη και ζημιογόνα. Οι διεθνείς διαπραγματεύσεις χαρακτηρίζονται από μια ιδιαιτερότητα σε σχέση με εκείνες που γίνονται σε εταιρικό, εμπορικό και ανθρώπινο επίπεδο. Η εν λόγω ιδιαιτερότητα έγκειται στις πολιτισμικές διαφορές και στη διαφορετική κουλτούρα των διαπραγματευομένων. Στην ανάλυση που ακολουθεί θα γίνει εκτενέστερη αναφορά στη τέχνη της διαπραγμάτευσης και των συνιστωσών της ως κατευθυντήρια γραμμή για τη διευθέτηση και ειρηνική επίλυση των

διεθνών διαφορών, καθώς επίσης και στην ιδιαιτερότητα των διεθνών διαπραγματεύσεων, υπό το πρίσμα της κουλτούρας και του διαπολιτισμού.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Το διεθνές σύστημα και η ύπαρξη διεθνών διαφορών

## **1.1 Δομή του διεθνούς συστήματος**

Όλα τα συστήματα, όπως και το διεθνές σύστημα (ή διακρατικό σύστημα), διαθέτουν δομή και λειτουργία. Η δομή του διεθνούς συστήματος αποτελείται από τα κράτη και η λειτουργία του διέπεται από τις μεταξύ τους σχέσεις και κανονιστικές ρυθμίσεις. Κατά τον Kenneth Waltz (1979), το διεθνές σύστημα είναι ένα δίκτυο σχέσεων των κύριων μονάδων της παγκόσμιας πολιτικής το οποίο ρυθμίζεται από τη δόμηση του κόσμου. Επίσης, ο Hedley Bull (1968) χαρακτηρίζει το διεθνές σύστημα ως έναν μοναδικό μηχανισμό (ή πεδίο δυνάμεων) που δημιουργείται από τα αλληλεπιδρώμενα κράτη, όταν η συμπεριφορά τους συνιστά καθοριστικό παράγοντα για τους υπολογισμούς των υπολοίπων. Ωστόσο, σημαντικό δεδομένο είναι ότι επιβάλλονται φραγμοί στα κράτη και επηρεάζεται η συμπεριφορά και η τύχη τους από την ίδια την έννοια του διεθνούς συστήματος.

Ο Waltz (1979), ως ο ιδρυτής του νεορεαλισμού, ορίζει πως οι αρχές της διάρθρωσης του συστήματος (ordering principles), ο χαρακτήρας των μονάδων (character of the units) και η κατανομή ισχύος στο σύστημα (distribution of capabilities), είναι τα τρία βασικά στοιχεία της ανάλυσης του διεθνούς συστήματος. Ουσιαστικά, διαρθρώνεται σύμφωνα με τη ταξινόμηση των κρατών μέσα σε αυτό και η ερμηνεία του Waltz έχει τις απαρχές του στη σύγκριση του εσωτερικού και του εξωτερικού (διεθνές) πολιτικού συστήματος. Στο εσωτερικό των κρατών, οι δομές είναι ιεραρχικές καθώς υπάρχει η εξουσία η οποία ελέγχει την ελευθερία, δίνει αρμοδιότητες και επιβάλλει πειθαρχία στα υποκείμενα. Αντιθέτως, στο διεθνές σύστημα δεν υπάρχει ανώτατη εξουσία λόγω της υπόστασης δυνάμεων και υπερδυνάμεων που άλλοτε αναλαμβάνουν τον ρόλο του προστάτη και άλλοτε του ηγεμόνα.

Το διεθνές σύστημα, τέλος, είναι μονοπολικό και πολυπολικό. Η συνεργασία αποτελεί τη βάση του νέου μονοπολικού διεθνούς συστήματος, ωστόσο εκλαμβάνεται ως ένα ανέφικτο σενάριο που δεν χωρά δομικά σε αυτό εξαιτίας της αναρχίας του. Το εφικτό σενάριο είναι εκείνο της πολυδομικής μορφής με βάση τον ανταγωνισμό. Τα κράτη είναι

ανταγωνιστικά μεταξύ τους και διαρκώς ανερχόμενες δυνάμεις κάνουν την εμφάνιση τους (Waltz, 2010). Το γεγονός πως δεν υφίσταται η ύπαρξη μιας διεθνούς ρυθμιστικής εξουσίας διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στο τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα κράτη, προκαλώντας σε αρκετές περιπτώσεις συγκρουσιακές σχέσεις (Waltz, 2010). Για το λόγο αυτό, τα ίδια θα πρέπει να είναι σε θέση να μεριμνούν για την ασφάλεια τους. Συνεπώς, η απουσία παγκόσμιας διακυβέρνησης, η επιθυμία των κρατών για την απόκτηση «ισχύος», η επιθετική ικανότητα και συμπεριφορά των Μεγάλων Δυνάμεων, οι οποίες στοχεύουν στην επιβίωση τους και δρουν ορθολογιστικά, συνιστούν τους λόγους που η δομή του διεθνούς συστήματος είναι άναρχη (Waltz, 2010).

## 1.2 Διεθνές δίκαιο και σύναψη διεθνών συνθηκών

Το κράτος είναι το βασικό υποκείμενο και αποδέκτης του Διεθνούς Δικαίου. Ο λαός, το έδαφος και η εξουσία υπό την έννοια της κυριαρχίας, αποτελούν τα κύρια στοιχεία του. Δεύτερο υποκείμενο και αποδέκτης είναι το άτομο (π.χ. ελεύθερη διακίνηση προσώπων, ανθρώπινα δικαιώματα) και τρίτο υποκείμενο, ως προϊόντα βούλησης των κρατών, είναι οι διεθνείς οργανισμοί. Ως διεθνές δίκαιο<sup>1</sup> (international law) ορίζεται το σύνολο κανόνων που αναγνωρίζονται από τα κράτη ή τα έθνη, έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα και διέπουν τις μεταξύ τους σχέσεις αλλά και τις σχέσεις τους με τους διεθνείς οργανισμούς. Η ενσωμάτωση του διεθνούς δικαίου γίνεται κατά κανόνα στις συμφωνίες μεταξύ των κυρίαρχων κρατών ή/και προκύπτουν από τέτοιου είδους συμφωνίες.

Ο όρος διεθνές δίκαιο περιλαμβάνει δύο τομείς, το δημόσιο και το ιδιωτικό. Το δημόσιο διεθνές δίκαιο καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ κρατών και διεθνών οργανισμών σε τομείς όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα, το δίκαιο της θάλασσας, το δίκαιο των συνθηκών, το διεθνές ποινικό δίκαιο και το διεθνές ανθρωπιστικό δίκαιο. Το δημόσιο διεθνές δίκαιο έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημαντικότητα στη σύγχρονη εποχή, σημαντικότητα που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην αυξημένη ζήτηση για κοινωνική προστασία από την έλευση της παγκοσμιοποίησης (McCorquodale & Fairbrother, 1999). Από την άλλη, το ιδιωτικό διεθνές δίκαιο είναι μια ομάδα κανόνων του δικονομικού δικαίου, βάσει του οποίου καθορίζεται ποιο θα είναι το επικρατέστερο νομικό σύστημα και το ισχύον δίκαιο

---

<sup>1</sup>[https://e-justice.europa.eu/content\\_international\\_law-10--maximize-el.do](https://e-justice.europa.eu/content_international_law-10--maximize-el.do)

για τη διευθέτηση μιας νομικής διαφοράς, σε περίπτωση που αυτή η νομική διαφορά έχει διασυνοριακή διάσταση ή αφορά χώρες με πολλαπλές δικαιοδοσίες.

Η ειρήνη είναι ένας από τους κύριους σκοπούς του διεθνούς δικαίου. Η υποχρέωση των υποκειμένων του διεθνούς δικαίου να επιλύουν τις διαφορές τους με ειρηνικά μέσα είναι το λογικό επακόλουθο της απαγόρευσης απειλής, χρήσης βίας ή επέμβασης. Ωστόσο, η σταδιακή απαγόρευση της βίας και άλλων μορφών πίεσης δεν έχει εξαλείψει τις διεθνείς διαφορές. Μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο και τους θανάτους σχεδόν 19 εκατομμυρίων ανθρώπων<sup>2</sup>, τα κράτη που υπάγονταν στο διεθνές δίκαιο είχαν την υποχρέωση να αποκηρύξουν την πράξη πολέμου ως εργαλείο διεθνών σχέσεων στο Σύμφωνο Kellogg-Briand<sup>3</sup> (Σύμφωνο Ειρήνης). Επιπρόσθετα, μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και τους θανάτους επιπλέον 56,4 εκατομμυρίων ανθρώπων<sup>4</sup> (στρατιωτικών και πολιτών), το διεθνές δίκαιο πήρε πιο δραστικά μέσα απαιτώντας ειρηνικές σχέσεις στον Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών και σε πολλές άλλες διεθνείς συμφωνίες (Moravcsik, 2000).

Συγκεκριμένα, ορίζει την ειρήνη ως την απουσία επιθετικότητας, ένοπλης σύγκρουσης, χρήσης ή απειλή χρήσης βίας κατά παράβαση του Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών<sup>5</sup> και τη δέσμευση των κρατών στις συνθήκες υπό τις οποίες διαφυλάσσονται τα θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα, η αξιοπρέπεια και η αξία του ανθρώπου, τα ίσα δικαιώματα ανδρών και γυναικών, η δικαιοσύνη και ο σεβασμός των υποχρεώσεων που απορρέουν από τις συνθήκες και τις άλλες πηγές του διεθνούς δικαίου. Η νομική απαίτηση της ειρήνης χρησιμοποιείται για την αποτροπή ενόπλων συγκρούσεων, τον τερματισμό των ήδη υπαρχουσών και την προώθηση συνθηκών για τη διατήρηση των θεμελιωδών ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Επιπρόσθετα, τα κράτη επιθυμώντας να διατηρήσουν και να διαφυλάξουν την ειρήνη μεταξύ τους, ακολουθούν μια σειρά από διαδικασίες που καταλήγουν σε μία ενέργεια, στην οποία δεσμεύονται μέσω της σύναψης διεθνών συνθηκών<sup>6</sup> (πολυμερείς ή

---

<sup>2</sup> <http://www.centre-robert-schuman.org/userfiles/files/REPERES%20%E2%80%93%20module%201-1-%20explanatory%20notes%20%E2%80%93%20World%20War%20I%20casualties%20%E2%80%93%20EN.pdf>

<sup>3</sup> [https://avalon.law.yale.edu/20th\\_century/kbpact.asp](https://avalon.law.yale.edu/20th_century/kbpact.asp)

<sup>4</sup> <http://www.centre-robert-schuman.org/userfiles/files/REPERES%20%E2%80%93%20module%201-2-0%20explanatory%20notes%20%E2%80%93%20World%20War%20II%20casualties%20%E2%80%93%20QEN.pdf>

<sup>5</sup> <https://treaties.un.org/doc/publication/ctc/uncharter.pdf>

<sup>6</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legissum%3Aai0034>



διμερείς). Η σύναψη αποτελείται από κάποια στάδια, τα οποία περιλαμβάνουν τη διαπραγμάτευση, την επεξεργασία και τη διατύπωση του περιεχομένου (κείμενο) της συνθήκης. Η διαπραγμάτευση είναι ένα κρίσιμο στάδιο καθώς μέσω αυτής της διαδικασίας παράγονται έννομα αποτελέσματα και τα κράτη εκφράζουν τις επιθυμίες, τις προτάσεις, τις θέσεις αλλά επίσης και τις αντιρρήσεις τους. Σύμφωνα με τον Καταστατικό Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών<sup>7</sup>, η ικανότητα σύναψης διεθνών συνθηκών των κρατών κρίνεται από ορισμένα στοιχεία κυριαρχίας και ανεξαρτησίας. Ωστόσο, τέλος, το διεθνές δίκαιο θέτει κάποια όρια στην ικανότητα αυτή διαφυλάσσοντας τη νομιμότητα.

### **1.3 Η ύπαρξη διεθνών διαφορών**

Η σύγκρουση είναι ένα φυσικό και πολύ τυπικό φαινόμενο σε κάθε τύπο ανθρώπινης σχέσης, συμπεριλαμβανομένου του διαπροσωπικού και του παγκοσμίου επιπέδου. Είναι μια μορφή κοινωνικής αλληλεπίδρασης που περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα μέρη που διαφωνούν για θέματα ή διαδικασίες που άπτονται του ενδιαφέροντος τους. Η φύση της σύγκρουσης εξαρτάται από τα προβλήματα τα οποία πλαισιώνεται και δύναται να είναι μακροχρόνια, βραχυχρόνια, καταστροφική ή μη. Ο Galtung (1978) ορίζει τη σύγκρουση ως «ασυμβατότητα μεταξύ καταστάσεων στόχου ή αξιών που κατέχουν οι φορείς σε ένα κοινωνικό σύστημα». Σύμφωνα με το Ethnic Conflicts Research Project (ECOR), υπάρχουν διαφορετικά είδη συγκρούσεων, όπως εκείνες που αφορούν τους πόρους (π.χ. συγκρούσεις για την επικράτεια), είτε τα συμφέροντα (υποκειμενικές ανάγκες), είτε το πλαίσιο ταυτότητας (για ποιο σκοπό συμβαίνει η σύγκρουση, τι εξυπηρετεί).

Συγκεκριμένα, η σύγκρουση είναι προϊόν ανεκπλήρωτων αναγκών και μη αναγνωρισμένων διαφορών, αντιληπτής παρούσας ή μελλοντικής ασυμβατότητας σχεδίων, στόχων ή ενεργειών και μη αναγνωρισμένων θεμάτων. Επίσης, χαρακτηρίζεται από υψηλή πολυπλοκότητα και ρευστότητα. Μία διεθνής σύγκρουση είθισται να εμφανίζεται όταν ένα κράτος αναμένει ένα άλλο κράτος να συμπεριφερθεί σύμφωνα με τις αξιώσεις του αλλά το δεύτερο αποφασίζει να ακολουθήσει διαφορετική πολιτική συμπεριφοράς. Παρόλα αυτά, η απόσταση απόψεων μεταξύ των κρατών δεν προϋποθέτει υποχρεωτικά την παραγωγή μιας σύγκρουσης/διαφοράς και φυσικά δεν σημαίνει ότι οι

---

<sup>7</sup> <https://www.un.org/>

διεθνείς σχέσεις αποτελούν το άθροισμα διαφόρων συγκρούσεων/διαφορών. Επομένως, για να υφίσταται σύγκρουση θα πρέπει τουλάχιστον το ένα μέρος να θεωρεί ότι η διάσταση απόψεων είναι τέτοιας σημασίας που δικαιολογεί τη δημιουργία διένεξης ή σύγκρουσης, είτε από νομική είτε από πολιτική άποψη.

Ο κόσμος σήμερα αντιμετωπίζει μια πληθώρα επίμονων διαπραγματευτικών προκλήσεων με χαρακτηριστικά παραδείγματα τη Συρία, την Κύπρο, την Παλαιστίνη, τη Βόρεια Κορέα, το Νότιο Σουδάν, τη Ρωσία, κ.α. Με σκοπό τη διατήρηση της διεθνούς έννομης τάξης, η ειρηνική επίλυση διαφορών αποτελεί προϋπόθεση από όλα τα κράτη. Στο ευρύ φάσμα των διεθνών σχέσεων και της διεθνούς πολιτικής, οι διενέξεις ή συγκρούσεις (conflicts) αποτελούν μείζονα ζητήματα. Επεξηγηματικά, διένεξη ή σύγκρουση είναι κάθε μορφή αντιπαράθεσης από νομικές, οικονομικές, εδαφικές και πολιτισμικές διαφορές έως τον πόλεμο (Kelman, 2004). Η ύπαρξη δύο ή περισσότερων μερών με αντιτιθέμενα συμφέροντα και αντίστοιχη ηγεσία και οργάνωση, η επιδίωξη και η αναζήτηση κατοχής της ίδιας θέσης, αξίας και ιδιότητας (όπως εδάφους, αξιώματος, κυριαρχίας, επιρροής) και η ύπαρξη αμοιβαίας καχυποψίας, αντιπάθειας και εχθρότητας αποτελούν τις συνιστώσες μιας σύγκρουσης ή διένεξης σε διακρατικό, εσωτερικό ή διεθνικό επίπεδο (Kelman, 2004; Evans, 2006).

Η αντικειμενική διάσταση (*το ασυμβίβαστο των αξιών και το εγγενές των διενέξεων*) και η υποκειμενική πλευρά της διένεξης (*υποκειμενική αντίληψη της πραγματικότητας*) είναι οι δύο βασικές τάσεις στη θεωρία των συγκρούσεων/διενέξεων (Heraclides, 1997). Στην πρώτη τάση, θεωρείται αυτονόητο πως οι σοβαρές διενέξεις θα είναι μηδενικού αθροίσματος (*zero sum*), δηλαδή τα συμφέροντα των μερών είναι εντελώς αντίθετα και συνεπώς το κέρδος της μίας πλευράς προϋποθέτει τη ζημία της άλλης (Heraclides, 1997). Στη δεύτερη τάση, κυριαρχεί η αντίληψη πως σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχουν περιθώρια για «θετικού αθροίσματος» αποτελέσματα καθώς η αντίληψη του μηδενικού αθροίσματος είναι δυνατόν να αλλάξει. Κατά βάση, ο ρεαλισμός και ο στρουκτουραλισμός κυριαρχούν στην πρώτη τάση ενώ η δεύτερη κινείται στο πλαίσιο του πλουραλισμού/φιλελευθερισμού (Heraclides, 1997).

### **1.3.1 Ρεαλισμός**

Κάθε σχολή των Διεθνών σχέσεων παρουσιάζει διαφορετική θεωρία και ανάλυση για την επίλυση των συγκρούσεων και των διαφορών. Σύμφωνα με τις αρχές του ρεαλισμού στις διεθνείς σχέσεις, (ο οποίος οφείλει τις θεωρητικές του καταβολές σε

στοχαστές όπως ο Θουκυδίδης, ο Χομπς και ο Μακιαβέλι), στο άναρχο διεθνές σύστημα μεσουρανάει ο ανταγωνισμός σε οικονομικό, πολιτικό αλλά και στρατιωτικό επίπεδο. Η αναρχία υποκινεί τα κράτη για την απόκτηση ασφάλειας και ανεξαρτησίας μέσα από την αναζήτηση ισχύος και πλούτου (Morgenthau, 1993; Gilpin, 1975). Για τον ρεαλισμό, η σύγκρουση/διένεξη θεωρείται φυσιολογική για την άναρχη διεθνή κοινωνία καθώς υποστηρίζει πως είναι από τη φύση της συγκρουσιακή (Waltz, 1979). Το γεγονός πως τα κράτη συμπεριφέρονται εγωιστικά με σκοπό τη μεγιστοποίηση των συμφερόντων τους και η επιθετικότητα που μπορούν να προβάλουν, ως μια εγγενής συμπεριφορά του ατόμου, αποτελούν αντικειμενικές αιτίες μιας σύγκρουσης (Waltz, 1979).

Συνεπώς, με σκοπό την αναζήτηση ισχύος οι αρμονικές σχέσεις φαντάζουν ανέφικτες. Ένα κράτος μπορεί να πετύχει τους διεθνείς στόχους του είτε με πόλεμο, είτε με την αποτελεσματική χρήση αποτροπής ή θετικών κυρώσεων (απουσία ένοπλης βίας). Επεξηγηματικά, οι ευγενείς στόχοι και αξίες των κρατών χάνονται αν δεν φροντίζουν ακατάπαυστα για την κατοχύρωση των εθνικών συμφερόντων τους και ιδιαίτερα για την ασφάλεια τους. Σε περιπτώσεις συγκρούσεων επικρατεί πάντοτε ο ισχυρότερος, δηλαδή εκείνος που έχει τη μεγαλύτερη δύναμη και ακολουθεί επιδέξια στρατηγική (Mearsheimer, 1995). Έτσι, για τον ασθενέστερο θα ήταν σοφότερο να επιδιώξει σχετική ισορροπία ισχύος ή συμμαχίες με άλλα κράτη ώστε η διαπραγματευτική διαδικασία να μην οδηγηθεί εις βάρος του.

### **1.3.2 Πλουραλισμός**

Η πλουραλιστική θεωρία, ως πρόγονος της φιλελεύθερης (θεωρητικοί στοχαστές: Smith, Kahd, Wilson), δίνει έμφαση στην υποκειμενική διάσταση και την ειρηνική επίλυση των διεθνών διαφορών. Υποστηρίζει πως η στάση και συμπεριφορά των κρατών δεν επηρεάζονται από το άναρχο διεθνές σύστημα και πως θα πρέπει να παραμερίσουν τυχόν διαφορές και να προβούν σε συνεργασία. Συγκεκριμένα, τονίζεται πως η οικονομική αλληλεξάρτηση των κρατών, η δημοκρατία, η ενίσχυση των διεθνών οργανισμών και η ίδρυση καθεστώτων ασφαλείας οδηγούν στην ειρηνική επίλυση διαφορών και το ενδεχόμενο πολέμου υποσκελίζεται (Burton, 1972; Kelman, 2004). Όσον αφορά τις διαπραγματεύσεις, ο πλουραλισμός τίθεται υπέρ της πραγματικής επίλυσης της διένεξης με οφέλη και για τις δύο πλευρές (conflict resolution) και όχι μιας απλής διευθέτησης (conflict settlement) (Burton, 1972; Kelman, 2004). Τέλος, η πλουραλιστική θεωρία υποστηρίζει πως οι ουσιαστικές ανάγκες των μερών θα πρέπει να ικανοποιούνται

με την ύπαρξη εποικοδομητικής επικοινωνίας μεταξύ τους, απαλλαγμένη από κάθε είδους επιβολή ή εξαπάτηση.

#### **1.4 Η ειρηνική επίλυση των διαφορών**

Η αρχή της ειρηνικής διευθέτησης/επίλυσης των διαφορών κατέχει κεντρική θέση στην παγκόσμια τάξη πραγμάτων με κύριο επίτευγμα την απαγόρευση της βίας και του καταναγκασμού (Sima, et al, 2012). Στα τέλη του 19<sup>ου</sup> και το πρώτο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα, έγιναν εξαιρετικές προσπάθειες από τη διεθνή κοινότητα να δημιουργήσει μια διεθνή τάξη χωρίς πολέμους μέσω της ενίσχυσης μηχανισμών που στοχεύουν στην προώθηση της ειρηνικής επίλυσης των διαφορών (Heraclides, 1997). Η ειρηνική επίλυση των διεθνών διαφορών αποτελεί δύσκολο εγχείρημα αλλά όχι ανέφικτο. Εμπόδια μπορούν να αποτελέσουν η αμοιβαία καχυποψία, ο εθνοκεντρισμός, οι ιδιομορφίες των πλευρών, είτε είναι κράτος είτε όχι (επαναστατικό, αποσχιστικό ή κάποιο άλλο κίνημα), οι συμμαχίες κρατών που πιθανότατα να συμμετέχουν στη διένεξη και δρουν υπέρ του ενός ή του άλλου και η αδυναμία των διεθνών οργανισμών, της διεθνής κοινότητας και του διεθνούς δικαίου για επιτυχημένη παρέμβαση με σκοπό την επίτευξη μιας βιώσιμης λύσης (Azar & Burton, 1986; Burton, 1972; Heraclides, 1997).

Οι περιπτώσεις χρόνιων συγκρούσεων/διενέξεων στις οποίες δεν είναι δυνατή η εύρεση κοινής αποδεκτής λογικής συμβιβαστικής λύσης δεν καταλήγουν να επιλύονται ειρηνικά (Rubin et al, 1994). Το γεγονός αυτό οδηγεί σε μια αντικειμενική σύγκρουση «μηδενικού αθροίσματος» που κατά κύριο λόγο απορρέει στην ύπαρξη νικητή και ηττημένου (ρεαλισμός). Συνεπώς, τα μέρη εμμένουν στις θέσεις τους δίχως συμβιβασμό και ως μόνη αποδεκτή λύση αντιλαμβάνεται η επιβολή στον αντίπαλο. Βέβαια, υπάρχουν περιπτώσεις που μια βίαιη σύγκρουση θα μπορούσε να τερματιστεί ακολουθώντας το δρόμο της ειρηνικής επίλυσης, όπως ενδεικτικά οι χρόνιες περιπτώσεις της αραβοϊσραηλινής διένεξης, του πολέμου ΗΠΑ-Βιετνάμ, της διένεξης Ινδίας- Πακιστάν κ.α (Heraclides, 1997). Ωστόσο, το διεθνές δίκαιο υποχρεώνει τα κράτη να διευθετούν τις διαφορές τους ακολουθώντας την ειρηνική οδό, στο άρθρο 2 παρ. 3 του Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών.

Αρχικά, η διάταξη του άρθρου αφορούσε τα μέλη του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών αλλά το 1970, η υιοθέτηση από τη Γενική Συνέλευση του της «Διακήρυξης για τις αρχές του διεθνούς δικαίου αναφορικά με τις φιλικές σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των κρατών σύμφωνα με τον Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών», έκανε δεσμευτική την

ειρηνική επίλυση διεθνών διαφορών για όλα τα κράτη, ως κανόνα διεθνούς εθνικού δικαίου. Επιβεβαίωση αυτής της υποχρέωσης, ώστε να μην χωρά αμφισβήτηση από κανένα κράτος, συνιστά η Διακήρυξη της Μανίλας (1982). Συγκεκριμένα, μετά τη δεκαετία του '90, για την πρόληψη και τον διακανονισμό των συγκρούσεων αυτών, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) μεριμνά για τη διαχείριση των διεθνών κρίσεων, αναπτύσσοντας προληπτική διπλωματία διεθνούς και εθνικού χαρακτήρα, καθώς επίσης και μηχανισμούς διακανονισμού των διαφορών.

Αναλυτικότερα, με τον Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών ανατίθενται αρμοδιότητες στο Συμβούλιο Ασφαλείας, στη Γενική Συνέλευση, στο Γενικό Γραμματέα και στο Διεθνές Δικαστήριο της Χάγης (όργανα του ΟΗΕ) για την ειρηνική διευθέτηση των διεθνών διαφορών. Με σκοπό την κατανομή των αρμοδιοτήτων των ανωτέρω οργάνων, ο Χάρτης διακρίνει τις διαφορές που δύναται να εκδηλωθούν μεταξύ κρατών, σε διεθνείς διαφορές τις οποίες ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών υποχρεούται να επιλύσει ειρηνικά και σε διαφορές των οποίων η επίλυση τους αφορά την εσωτερική αρμοδιότητα ενός κράτους. Οι διεθνείς διαφορές ακολουθώς διακρίνονται σε εκείνες που δύναται να διακινδυνέψουν την ειρήνη και να θέσουν ζητήματα ασφαλείας και σε εκείνες που δεν προμηνύουν κάτι ανάλογο.

Εκτός από τον Χάρτη του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, την ειρηνική επίλυση διεθνών διαφορών μπορούν να αναλάβουν και άλλα περιφερειακά συστήματα, που εντάσσονται στο πλαίσιο περιφερειακών συμφωνιών ή σε κοινές πολυμερείς συμβάσεις. Για παράδειγμα, στην Ευρώπη έχουν τεθεί σε ισχύ η Ευρωπαϊκή Σύμβαση περί ειρηνικού διακανονισμού διαφορών (1958), η Ευρωπαϊκή Σύμβαση περί προστασίας ανθρωπίνων δικαιωμάτων και θεμελιωδών ελευθεριών (1950) αλλά και η δημιουργία ειδικής θεσμικής διαδικασίας επίλυσης των διαφορών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η ίδρυση του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων για την εκδίκαση των διαφορών μεταξύ των Κρατών μελών, αναφορικά με την εφαρμογή και ερμηνεία του κοινοτικού δικαίου.

Ακόμη, δημιουργήθηκαν και ειδικοί μηχανισμοί για την προώθηση της ειρήνης και τη διευθέτηση διεθνών διαφορών όπως η Σύμβαση της Βιέννης περί διπλωματικών σχέσεων (1961) και η Σύμβαση της Βιέννης περί προξενικών σχέσεων (1963), οι οποίες συμπεριλαμβάνουν Πρωτόκολλα για την ειρηνική διευθέτηση των διαφορών, τα οποία θεσπίζουν την υποχρεωτική αρμοδιότητα του Διεθνούς Δικαστηρίου της Χάγης και προβλέπουν συγχρόνως και διαδικασίες συνδιαλλαγής και διαιτησίας. Τέλος, ένας επιπλέον ειδικός μηχανισμός για την προώθηση της ειρήνης και τη διευθέτηση των

διεθνών διαφορών είναι το Όργανο Επίλυσης Διαφορών (ORD) του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (πρώην GATT).

Αναφορικά με τις μεθόδους ειρηνικής επίλυσης των διαφορών, οι κύριες εξ αυτών, είναι οι διαπραγματεύσεις, η μεσολάβηση, οι καλές υπηρεσίες, η συνδιαλλαγή, ο δικαστικός διακανονισμός και η διαιτησία [Άρθρο 33, παράγραφος 1 του Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών]. Οι παραπάνω μέθοδοι ειρηνικής επίλυσης αποτελούν ουσιαστικά εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης μιας διεθνούς διένεξης, οι οποίες δύναται να χρησιμοποιηθούν και συνδυαστικά. Κατά γενική ομολογία, η διαπραγμάτευση συναντάται σε όλες τις παραπάνω μεθόδους, με εξαίρεση ορισμένες μεσολαβήσεις όπου τα μέρη παρουσιάζουν πολύ εχθρικές σχέσεις ή δεν αναγνωρίζουν το ένα το άλλο. Η διαπραγμάτευση είναι η πιο διαδεδομένη διπλωματική μέθοδος ειρηνικής επίλυσης διαφορών σε περιπτώσεις κρίσιμων και έντονων διενέξεων. Είναι μια μέθοδος που τα μέρη δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση όταν αντιλαμβάνονται πως δεν είναι εφικτός ο εξαναγκασμός του αντιπάλου και πως η συνέχιση της διαφωνίας θα είναι αδιέξοδη και ζημιογόνα.

Για να υφίσταται διαπραγμάτευση, είναι απαραίτητο το ένα μέρος να αναγνωρίζει το άλλο ως επάξιο συνομιλητή (*interlocuteur valable*). Το γεγονός αυτό είναι εξαιρετικά δύσκολο να συμβεί σε μη διακρατικές συγκρούσεις (π.χ. Ισραήλ-Παλαιστίνη, Βελιγραδίου-Αλβανών κ.α.). Ωστόσο, διακρατικές ή μη, οι διαπραγματεύσεις πολλαπλασιάζουν τις πιθανότητες για αίσιο επίλογο εάν οι ζημιές της διένεξης είναι εξαιρετικά δυσβάστακτες για όλα τα μέρη (οικονομικό κόστος, νεκροί, καταστροφές, ανασφάλεια) και αποτιμηθεί πως τελικά οι θέσεις τους δεν είναι διαμετρικά αντίθετες όπως πίστευαν και πως μια ενδεχόμενη συμφωνία θα μπορούσε να επιφέρει οφέλη. Τέλος, σκοπός είναι το αποτέλεσμα να είναι λογικό και δίκαιο χωρίς υπερβολικές υποχωρήσεις και ζημιές, δηλαδή τα όλα τα μέρη να μπορούν «να ζήσουν με αυτές» (*live with them*).

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Η τέχνη της διαπραγμάτευσης

### 2.1 Η έννοια της διαπραγμάτευσης

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία επικοινωνίας που λαμβάνει χώρα με τη μορφή συζήτησης και έχει ως σκοπό τη διευθέτηση μιας διχογνωμίας ή και ακόμη την επίλυση μιας αντιπαράθεσης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέρη τα οποία έχουν ανταγωνιστικά ή συγκρουόμενα συμφέροντα και ανάγκες. Στόχος της είναι η εξομάλυνση επαγγελματικών, κοινωνικών, οικονομικών, πολιτικών, νομικών, εγχώριων και διεθνών διαφορών. Ωστόσο, τη συναντούμε και σε καθημερινά πρακτικά θέματα και δραστηριότητες για ποικίλους λόγους και υπό διαφορετικές συνθήκες κάθε φορά. Συνεπώς, τόσο κάθε άτομο ξεχωριστά, όσο και οι συγκροτημένοι οργανισμοί και επιχειρήσεις αλλά και τα κράτη και η διεθνής κοινότητα λαμβάνουν μέρος σε διαπραγματεύσεις.

Ακολούθως, παρατίθενται παραφραστικά ενδεικτικοί ορισμοί αναφορικά με την έννοια της διαπραγμάτευσης:

Σύμφωνα με τον Iklé (1964), η ύπαρξη κοινού συμφέροντος και η σύγκρουση για το συγκεκριμένο συμφέρον αποτελούν τα δύο συστατικά στοιχεία για να λάβει χώρα μια διαπραγμάτευση. Ως στόχους ή σκοπούς διαπραγμάτευσης ορίζει τους εξής πέντε:

- Συμφωνίες επέκτασης - παράταση υφιστάμενων ρυθμίσεων.
- Εξομάλυνση των συμφωνιών - για τον τερματισμό της βίαιης σύγκρουσης ή για την αποκατάσταση διπλωματικών σχέσεων.
- Συμφωνίες αναδιανομής - απαίτηση αλλαγής προς όφελός του, σε βάρος του άλλου.
- Συμφωνίες καινοτομίας - που δημιουργούν νέες σχέσεις ή υποχρεώσεις μεταξύ των μερών.
- Επιδράσεις που δεν αφορούν συμφωνίες - προπαγάνδα, αποτροπή του αντιπάλου.

Σύμφωνα με την Keough (2017), η διαπραγμάτευση είναι ένα εργαλείο για τη διαχείριση των οργανωτικών συγκρούσεων με κύριο όπλο την επικοινωνία. Η επικοινωνιακή προοπτική αναφέρεται στο πώς το περιβάλλον επηρεάζει την αλληλεπίδραση και πώς η αλληλεπίδραση αυτή οδηγεί στο διαπραγματευτικό πλαίσιο.

Η Zohar (2015) ορίζει τη διαπραγμάτευση ως την εξεύρεση λύσης σε συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων και την κοινή χρήση πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται μια κατάσταση αμοιβαία επωφελής.

Σύμφωνα με τον DeDreu (2014) η διαπραγμάτευση περιλαμβάνει την επίλυση συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών που επιτυγχάνεται με επίμονη επικοινωνία.

Οι Stevens et al. (2018) υποστηρίζουν πως η διαπραγμάτευση είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δημιουργήσει μια καλή σχέση με άλλους.

Ο McGuire (2004) περιγράφει τη διαπραγμάτευση ως ζωτική ικανότητα που βοηθά στην επίτευξη συμβιβασμού σε καταστάσεις όπου υπάρχουν πολωμένα συμφέροντα.

Ο Vetschera (2013) ορίζει τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία που καταλήγει σε συλλογική επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων συγκρουόμενων και ανεξάρτητων μερών.

Σύμφωνα με τον Gulliver (1979) η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία που επιλύει ένα ενδεχόμενο πρόβλημα και ενισχύει τη δημιουργία αποδεκτών λύσεων αναφορικά με διαφορίες και συγκρούσεις για τα κοινά ζητήματα.

Οι Rosenchein & Zlotkin (1994), υποστηρίζουν πως η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων με σκοπό τη συνεργασία των διαπραγματευόμενων και την έκβαση μιας ομόφωνης απόφασης.

Ο Thompson (2000) ορίζει τη διαπραγματευτική διαδικασία ως κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων μέσω της οποίας διευθετείται η κατανομή των πόρων.

Τέλος, οι Sycara & Dai (2010) χαρακτηρίζουν τη διαπραγμάτευση ως μια ισχυρή διαδικασία που λαμβάνει χώρα μεταξύ μερών τα οποία αλληλοεξαρτώνται, έχουν διαφορετικές καταβολές και συμφέροντα αλλά κοινό σκοπό, δηλαδή τη σύναψη μιας ικανοποιητικής συμφωνίας.



## 2.2 Θεωρίες και πρακτικές διαπραγμάτευσης

Πολλές έρευνες έχουν γίνει για την ανάπτυξη μιας σκέψης γενικού περιεχομένου σχετικά με τη διαπραγμάτευση. Ο Spector (2007) υποστηρίζει πως η διαπραγμάτευση είναι και επιστήμη και τέχνη, καθώς δεν μπορεί να περιοριστεί μόνο σε θεωρίες χωρίς πρακτική εφαρμογή. Σύμφωνα με τους Ebner & Parlamis (2017), η θεωρία και η πρακτική της διαπραγμάτευσης ερευνάται και αναπτύσσεται για πάνω από 50 έτη. Ο Murray (1986) την περιγράφει ως ένα χάρτη που παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις γεωγραφικές διαστάσεις μιας περιοχής και καθορίζει έτσι τα σχετικά ζητήματα με ολοκληρωμένο τρόπο. Η Menkel-Meadow (2009) μίλησε για την ανάπτυξη της θεωρίας και της πρακτικής των διαπραγματεύσεων από τις αρχές της δεκαετίας του '80. Οι πρώτες έννοιες και διαδικασίες περιλαμβάνουν τη διαπραγμάτευση και τη διαμεσολάβηση βάσει συμφερόντων. Αυτή η πρώιμη ανάπτυξη της θεωρίας περιλάμβανε επίσης και εμπειρική ανάλυση αυτών των εννοιών.

Ακόμη, η Shapiro (2011) αναφέρει πως τα κύρια συστατικά αυτής της θεωρίας αναπτύχθηκαν στο Harvard Negotiation Project το 1991. Υποστηρίζει πως η διαπραγμάτευση βάσει συμφερόντων ή εκείνη βάσει αρχών είναι μια μέθοδος αντιμετώπισης των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ ατόμων, ομάδων ή οργανισμών με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις. Ακόμη, τονίζει ότι οι διαπραγματευτές, μέσω της διαπραγματευτικής αρχής, έχουν μια πραγματική επιλογή για την αντιμετώπιση των διαπραγματευτικών διλημμάτων, είτε να συνεργαστούν είτε να ανταγωνιστούν τους αντιπάλους τους (Shapiro, 2011). Ουσιαστικά, η μοντελοποίηση της διαπραγμάτευσης παρέχει στους ερευνητές την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν μια μετά-ανάλυση της διαπραγματευτικής διαδικασίας και να υποδείξουν πόσο πολύ πρακτική είναι η φύση της διαπραγμάτευσης.

Ένα υποθετικό μοντέλο που δοκίμασε τη σχέση μεταξύ επτά μεταβλητών, οι οποίες είναι η σχέση μεταξύ διαπραγματευτών, οι στόχοι αυτών, η αναμενόμενη συνεργασία, η συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της συνεργασίας, το κέρδος του διαπραγματευτή και η ικανοποίηση από τη διαπραγματευτική στάση και του αντιλήψεις του άλλου μέρους, αναπτύχθηκε από τους Halpert, Stuhlmacher, Crenshaw, Litcher & Bortel (2010). Το μοντέλο αποσκοπούσε στον προσδιορισμό τριών αποτελεσμάτων: το κέρδος, την ικανοποίηση των διαπραγματευτών και τις αντιλήψεις τους για τη διαπραγμάτευση. Αναφέρουν πως από τη μία πλευρά το κέρδος των διαπραγματευτών αφορά το απόλυτο ποσό του διακανονισμού που επιτεύχθηκε από το διαπραγματευτή, και

από την άλλη, οι αντιλήψεις των διαπραγματευτών αφορούν τις υποκειμενικές απόψεις για τις στάσεις του άλλου διαπραγματευτή. Απόρροια της μοντελοποίησης αυτής, λοιπόν, ήταν η ανάδειξη της άμεσης σχέσης μεταξύ στόχων και κέρδους.

### **2.3 Η διαδικασία και τα χαρακτηριστικά της διαπραγμάτευσης**

Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης αναφέρεται στις «δράσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των μερών που θα πρέπει να οδηγήσουν σε ορισμένα αποτελέσματα» (Stoshikj, 2014). Κάθε διαπραγματευτική διαδικασία περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα συμβαλλόμενα μέρη. Μπορεί να είναι χώρες, εταιρίες, μέλη οικογενειών ή ακόμη και απλοί πολίτες στην καθημερινή ζωή. Για να υπάρξει διαπραγμάτευση θα πρέπει να τεθεί ένα θέμα, δηλαδή ένα ζήτημα διαφωνίας, διχογνωμίας ή σύγκρουσης που θα πρέπει να διευθετηθεί. Αποτελεί δηλαδή μια σκόπιμη διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας τα μέρη εισέρχονται με σκοπό να κερδίσουν κάτι περισσότερο από εκείνο που ο αντίπαλος είναι διατεθειμένος να προσφέρει. Η διαπραγμάτευση λαμβάνει χώρα συνήθως όταν δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες ή νόμοι για την επίλυση του εν λόγω ζητήματος.

Η πρόθεση των ανθρώπων/ομάδων/κρατών να προβούν σε μια διαπραγμάτευση συνίσταται στο γεγονός πως επιθυμούν να επιλύσουν το ζήτημα μέσω του διαλόγου και όχι της φιλονικίας. Όταν τα μέρη διαπραγματεύονται γνωρίζουν πολύ καλά πως κάτι θα πάρουν αλλά κάτι και θα δώσουν. Αδιαμφισβήτητα, ο στόχος όλων είναι να πάρουν περισσότερα από αυτά που θα δώσουν, αν και φυσικά υπάρχουν και περιπτώσεις όπου οι επιδέξιοι διαπραγματευτές επικεντρώνονται σε λύσεις στις οποίες καμία πλευρά δεν φεύγει από το διαπραγματευτικό τραπέζι ηττημένη. Ωστόσο, παράμετροι όπως η φύση του ζητήματος που τίθεται, ο χρόνος που θα διαρκέσει η διαδικασία, τα ψυχολογικά κίνητρα και οι καταβολές των διαπραγματευόμενων μερών επηρεάζουν σε μέγιστο βαθμό το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης.

### **2.4 Μέθοδοι διαπραγμάτευσης**

Σημαντικό ρόλο στη διαπραγματευτική διαδικασία διαδραματίζουν οι μέθοδοι (στρατηγικές) που θα ακολουθηθούν. Καταλυτικό παράγοντα, εκτός από τον προφορικό και γραπτό λόγο, αποτελούν η στάση του σώματος, ο τόνος της φωνής, η προθυμία για ουσιαστική επικοινωνία, η ευγένεια, ο τρόπος χαιρετισμού ακόμη και η προσέγγιση των επικείμενων ζητημάτων. Η στάση των μερών επηρεάζει σαφώς την έκβαση του

αποτελέσματος. Η συνεργατικότητα και η σύγκρουση αποτελούν τις κύριες διαπραγματευτικές μεθόδους. Η σύγχρονη μορφή διαπραγμάτευσης βασίζεται περισσότερο στη συνεργατικότητα και στην ορθολογικότητα των μερών. Η έννοια της ορθολογικότητας έγκειται στο γεγονός πως τα ενδιαφερόμενα μέρη επιθυμούν, το καθένα από την πλευρά του, να μεγιστοποιήσει το όφελος του και να επιτύχει τη συμφωνία που θα εξυπηρετεί τα συμφέροντα του κάνοντας ορθολογικές κινήσεις σύμφωνα με τις επιλογές και την πληροφόρηση που έχει. Ωστόσο, στην πραγματικότητα η ορθολογικότητα είναι περιορισμένη καθώς τα μέρη ουσιαστικά αποβλέπουν στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και όχι στο άριστο.

## **2.5 Διαπραγματευτικές τεχνικές**

Με τον όρο τεχνική νοείται κάθε διαθέσιμο μέσο και ικανότητα που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο διαπραγματευτής προκειμένου να κάνει εφαρμογή της στρατηγικής του. Η χρήση της τεχνικής έχει ως σκοπό την έλευση θετικών εκβάσεων. Πρόκειται για επικοινωνιακές τεχνικές οι οποίες στηρίζονται στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος και στη δύναμη της πειθούς από τη μεριά του κάθε διαπραγματευόμενου έναντι του αντιπάλου του, ώστε να μεγιστοποιήσει το όφελος του και να ικανοποιήσει τα αιτήματα του. Σχεδόν πάντοτε στην αρχή της διαπραγματευτικής δραστηριότητας υπάρχει ένταση και υψηλή φόρτιση, οι διαπραγματευόμενοι έχουν αγωνία σχετικά με την εξέλιξη και το αποτέλεσμα της διαδικασίας και σε γενικές γραμμές το κλίμα είναι τεταμένο καθώς υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων. Μια τεχνική που θα μπορούσε να ελαφρύνει το κλίμα είναι το χιούμορ καθώς συμβάλλει στο λεγόμενο «σπάσιμο του πάγου».

Επιπρόσθετα, κυριαρχεί η αντίληψη πως η διαδικασία της διαπραγμάτευσης πρέπει να είναι ανεξάρτητη από τα πρόσωπα που την εκτελούν. Για παράδειγμα, είναι πολύ πιθανό οι διαπραγματευόμενοι είτε να γνωρίζουν ο έναν τον άλλον από παρελθοντικές συναντήσεις για το ίδιο ζήτημα, είτε το θέμα της διαπραγμάτευσης να παραμένει μακροχρόνια άλυτο. Το γεγονός αυτό και η οποιαδήποτε σύνδεση με το παρελθόν μόνο αρνητικά αποτελέσματα μπορεί να φέρει. Για το λόγο αυτόν λοιπόν, πρέπει να υπάρχει διαχωρισμός προσώπων από τη διαδικασία ώστε να είναι ευκολότερη η διαχείριση και η συνεργασία. Μία ακόμη τεχνική η οποία προωθεί την ομαλή επικοινωνία είναι η εύρεση κοινών σημείων, δηλαδή να δίνεται περισσότερη έμφαση στα συγκλητικά σημεία και όχι στις διαφορές. Τέλος, το πιο επωφελές για όλα τα μέρη είναι η

αποσυναισθηματοποίηση της διαδικασίας και η απομάκρυνση από τα πεπραγμένα τυχόν παρελθοντικών ανεπιτυχών προσπαθειών.

## **2.6 Τα στάδια της διαπραγμάτευσης**

Για να ολοκληρωθεί η διαπραγματευτική διαδικασία είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν κάποια στάδια, δηλαδή μια δομημένη προσέγγιση στη διαπραγμάτευση. Κάθε στάδιο διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο για εκείνο που θα ακολουθήσει. Οι Zartman & Berman, στο βιβλίο τους «The Practical Negotiator» (1982), περιγράφουν τη διαπραγμάτευση ως μια διαδικασία στην οποία οι αποκλίνουσες τιμές συνδυάζονται σε μια συμφωνημένη απόφαση και βασίζεται στην ιδέα ότι υπάρχουν κατάλληλα στάδια, ακολουθίες, συμπεριφορές και τακτικές που μπορούν να εντοπιστούν και να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της διεξαγωγής των διαπραγματεύσεων και τη μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων επιτυχίας.

Συγκεκριμένα, εισάγουν ένα μοντέλο που προσδιορίζει τρία στάδια, το καθένα με διαφορετικά προβλήματα και συμπεριφορές. Αυτά τα στάδια είναι πρώτον η διάγνωση της κατάστασης και η απόφαση για τη δοκιμή διαπραγματεύσεων, δεύτερον η διαπραγμάτευση ενός τύπου ή κοινού ορισμού της σύγκρουσης με όρους που επιδέχονται λύση και τρίτον η διαπραγμάτευση της λεπτομέρειας, δηλαδή να εφαρμοστεί ένας τύπος (φόρμουλα) σε συγκεκριμένα σημεία αμφισβήτησης. Ωστόσο, τονίζουν πως αυτά τα στάδια είναι περισσότερο εννοιολογικά παρά ρεαλιστικά και ότι στις πραγματικές διαπραγματεύσεις δεν είναι πάντα μεμονωμένα αλλά τείνουν να αλληλεπικαλύπτονται.

Από την άλλη, οι Adair και Brett (2005) παρουσίασαν ένα μοντέλο τεσσάρων διαπραγματευτικών σταδίων. Στο πρώτο στάδιο γίνεται η προετοιμασία της στρατηγικής, συντάσσεται ένα συγκεκριμένο πλάνο δράσης και τα συμβαλλόμενα μέρη επιλέγουν τη στάση που θα κρατήσουν απέναντι στις απαιτήσεις του έτερου μέρους και τέλος προετοιμάζονται ψυχολογικά ώστε να αντιμετωπίζουν το ένα το άλλο. Επίσης, τίθενται οι στόχοι, εξετάζεται το ιστορικό σχέσης με το έτερο μέρος, οι εναλλακτικές λύσεις, οι ενδεχόμενες συνέπειες και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Δημιουργείται η ατζέντα, συλλέγονται στοιχεία και αξιολογούνται τα διαπραγματευτικά όπλα. Με τη σωστή προετοιμασία αποφεύγονται παρανοήσεις και δημιουργείται γόνιμο έδαφος για διάλογο και ιδανικές συνθήκες για τη διεξαγωγή της διαπραγμάτευσης.

Μετά την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ακολουθεί το δεύτερο στάδιο που αφορά την ανταλλαγή των πληροφοριών μέσω του διαλόγου των μερών. Οι Pruitt και From, το 2001, τόνισαν τη σημαντικότητα της εναρκτήριας πρότασης, χαρακτηρίζοντας την ως ένα από τα κυριότερα κομμάτια του «πάζλ» μιας διαπραγματεύσεως. Πληθώρα μελετών έχουν δείξει πως η πρώτη επαφή και προσφορά μεταξύ των μερών επηρεάζει σε μέγιστο βαθμό την πορεία της διαπραγματεύσεως. Κατά τη διάρκεια της, εξετάζεται η ηθική τάξη, η αξιοπιστία, η ποιότητα της επικοινωνίας, η οργάνωση, η θετικότητα ή η ανταγωνιστικότητα αντίθετα. Συνήθως, οι διαπραγματεύσεις προέρχονται από παρελθοντικές παρόμοιες διαδικασίες, οι οποίες έπαυσαν λόγω προσωπικών διαφωνιών, διαφορετικών απόψεων ή μη υιοθέτηση μιας συμβιβαστικής λύσης. Επομένως, θα ήταν σοφό τα διαπραγματευόμενα μέρη να λάβουν υπόψη τέτοιου είδους παράγοντες ώστε αφενός να αντιληφθούν κάποιο στοιχείο που μπορεί να είναι χρήσιμο στο παρόν και αφετέρου να μπορέσουν να αποφύγουν τύπον σφάλματα του παρελθόντος κατά τη διαπραγματεύση (Lewicki, Saunders & Minton, 2004).

Η εξωτερίκευση της ακριβούς πρόθεσης των μερών αποτελεί το πέρασμα στο τρίτο στάδιο. Το στάδιο αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς οι διαπραγματευόμενοι διεκδικούν και θέτουν τους όρους για τη συμφωνία που επιθυμούν, μεγιστοποιώντας το καθαρό όφελος τους και επιδιώκοντας μια συμφωνία κοντά στα συμφέροντα τους. Ακόμη, ορθό θα ήταν η προετοιμασία τυχόν εναλλακτικών λύσεων σε περίπτωση που το αντίθετο μέρος διαφωνήσει στις προτάσεις και την επιχειρηματολογία του (BATNA). Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο, η συμφωνία ολοκληρώνεται. Οι διαπραγματευόμενοι αφού εφάρμοσαν τις στρατηγικές τους, κατέθεσαν τις προσφορές τους, συνδιαλέχθηκαν και πιθανώς οδηγήθηκαν στην επικύρωση μιας συμφωνίας ή συμβιβασμού (Lewicki, 1994). Η ποιότητα της συμφωνίας αυτής επηρεάζει η στάση που κράτησαν τα συμβαλλόμενα μέρη, την ειλικρίνεια και τη σταθερότητα που επέδειξαν. Η επισημοποίηση της συμφωνίας επέρχεται με γραπτή μορφή και με αυτό το τρόπο κατοχυρώνεται η μελλοντική δέσμευση των μερών για την τήρηση της.

## **2.7 Η προσέγγιση του Roger Fisher**

Σύμφωνα με τους Roger Fisher & William Ury και το βιβλίο τους «Getting to Yes» (1981), οι άνθρωποι βλέπουν δύο τρόπους διαπραγματεύσεως: το μαλακό ή το σκληρό. Τονίζεται βέβαια ότι υπάρχει και ένας τρίτος τρόπος, σκληρός και μαλακός ταυτόχρονα. Από τη μία πλευρά, στη σκληρή προσέγγιση, οι συμμετέχοντες είναι αντίπαλοι, στόχος

είναι η νίκη, απαιτούνται υποχωρήσεις και παραχωρήσεις προκειμένου να συνεχιστούν οι διαπραγματεύσεις. Είναι σκληροί και με τους ανθρώπους και με το πρόβλημα, δεν εμπιστεύονται τους αντιπάλους τους και μένουν κολλημένοι στις θέσεις τους εκτοξεύοντας απειλές. Επίσης, δεν αποκαλύπτουν τις ελάχιστες απαιτήσεις τους, απαιτούν μονόπλευρα κέρδη προκειμένου να συνεχιστούν οι διαπραγματεύσεις, ψάχνουν για τη μια και μοναδική λύση που θα είναι αποδεκτή από αυτούς και εμμένουν στις θέσεις τους.

Από την άλλη, στη μαλακή προσέγγιση, οι συμμετέχοντες είναι φίλοι/εταίροι, στόχος είναι η συμφωνία, προβαίνουν σε υποχωρήσεις και παραχωρήσεις ώστε να βελτιωθεί η σχέση τους με τους εταίρους τους και είναι μαλακοί με τους ανθρώπους αλλά και το πρόβλημα. Ακόμη, εμπιστεύονται τους εταίρους τους, αλλάζουν τις θέσεις τους εύκολα, κάνουν προσφορές, αποκαλύπτουν τις ελάχιστες απαιτήσεις τους, δέχονται μονόπλευρες απώλειες προκειμένου να συνεχιστούν οι διαπραγματεύσεις, ψάχνουν για τη μια και μοναδική λύση που θα είναι αποδεκτή στους άλλους, εμμένουν στην επίτευξη συμφωνίας και προσπαθούν να αποφύγουν εγωιστικές αντιπαραθέσεις. Από την πλευρά του, ο Fisher προτείνει να είμαστε μαλακοί με τους ανθρώπους και σκληροί με το πρόβλημα. Υποστηρίζει πως εκείνοι που συμμετέχουν σε μια διαπραγμάτευση δεν είναι ούτε φίλοι ούτε αντίπαλοι αλλά είναι λύτες προβλημάτων. Συνιστά να προχωρούμε ανεξαρτήτως εμπιστοσύνης, να μην κάνουμε προσφορές ή απειλές αλλά αντίθετα οφείλουμε να διερευνούμε και να λαμβάνουμε υπόψη τα συμφέροντα αυτών που συμμετέχουν σε μια διαπραγμάτευση.

Επιπρόσθετα, ο Fisher προτείνει να εστιάσουμε σε συμφέροντα, όχι σε θέσεις (focus on interests not positions). Οι θέσεις προαποφασίζονται και υιοθετούνται πριν αρχίσουν οι διαπραγματεύσεις και τα συμφέροντα σχετίζονται με τις ανάγκες, τις ελπίδες, τους φόβους και τα κίνητρα που βρίσκονται πίσω από τις θέσεις αυτές. Επομένως, σύμφωνα με την προσέγγιση του Fisher για τη διαπραγμάτευση αξιών, ο στόχος είναι η επίτευξη μιας καλής και αποτελεσματικής συμφωνίας σε φιλικό κλίμα, διαχωρίζοντας τους ανθρώπους από το πρόβλημα και δείχνοντας επιείκεια στους ανθρώπους αλλά σκληρότητα στο πρόβλημα. Συμπληρωματικά, ανεξαρτήτως εμπιστοσύνης, εξετάζονται τα συμφέροντα των συμμετεχόντων, δεν τίθενται ελάχιστες απαιτήσεις και παράγονται εναλλακτικές επιλογές από τις οποίες επωφελούνται και τα δυο μέρη.

Επίσης, είναι απαραίτητη η παραγωγή πολλών εναλλακτικών λύσεων με σκοπό την επιλογή της βέλτιστης, η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων και η προσπάθεια εύρεσης

μιας λύσης βασισμένη σε αυτά χωρίς εγωισμό αλλά με την υιοθέτηση μιας ορθολογικής προσέγγισης υποκύπτοντας στη λογική και όχι στις πιέσεις. Τέλος, όσον αφορά το συναισθηματικό παράγοντα ο Fisher τονίζει ρητά πως δεν πρέπει να αντιδρούμε στις συναισθηματικές εκρήξεις αλλά να επικοινωνούμε γιατί χωρίς επικοινωνία δεν υπάρχει διαπραγμάτευση, να διαθέτουμε αντίληψη και συγκίνηση, να μιλάμε για τον εαυτό μας, όχι για τους άλλους και πριν κάνουμε μια σημαντική δήλωση να γνωρίζουμε καλά τι θέλουμε να πούμε, τι θέλουμε να μάθουμε και τι σκοπό θα εξυπηρετούν αυτές οι πληροφορίες. Επικροτεί την οικοδόμηση μιας προσωπικής και οργανωτικής σχέσης με την άλλη πλευρά, αντιμετωπίζοντας το πρόβλημα, όχι τους ανθρώπους, με βασική προσέγγιση την ενασχόληση με τον άνθρωπο ως άνθρωπο και με το πρόβλημα επί της ουσίας.

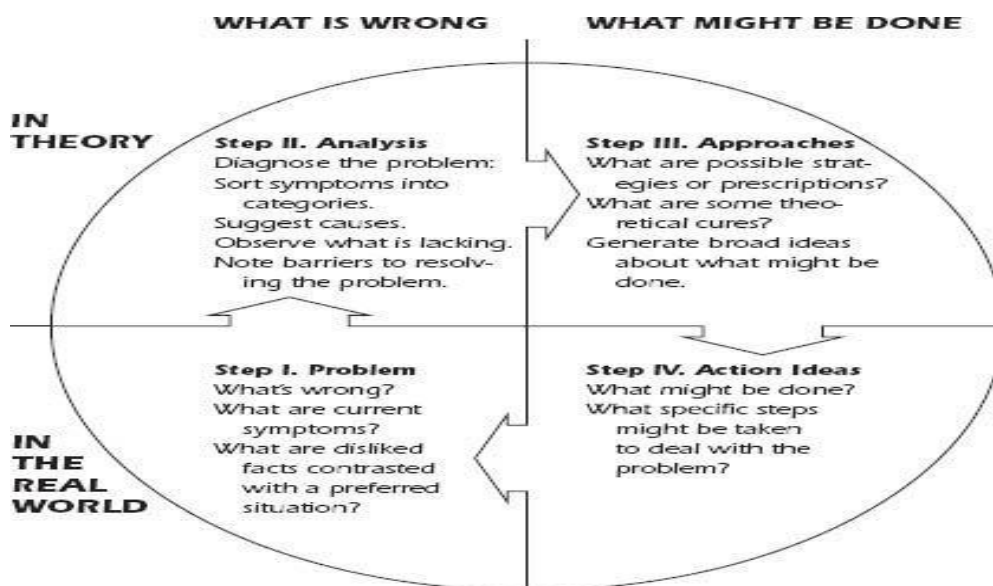
### **2.7.1 Το κυκλικό διάγραμμα του Roger Fisher**

Οι συνηθισμένες ανθρώπινες ανάγκες όπως ασφάλεια, οικονομική ευημερία, ένταξη, αναγνώριση και έλεγχος της ζωής αποτελούν τα σημαντικότερα συμφέροντα. Επιπτώσεις, υπάρχουν στα δικά μας συμφέροντα άλλα και στα κοινά συμφέροντα. Επίσης, ο Fisher υποστηρίζει ότι πρέπει να παράγονται πολλές εναλλακτικές επιλογές για αμοιβαίο όφελος των συμμετεχόντων μερών (mutual gain) και να δίνονται λύσεις που επιλύουν τα προβλήματα και των δυο πλευρών, χρησιμοποιώντας την τεχνική του καταγισμού ιδεών (brain storming). Σύμφωνα με το Κυκλικό Διάγραμμα του Fisher για την παραγωγή εναλλακτικών λύσεων πρέπει να ακολουθηθούν τέσσερα βήματα. Αρχικά, βρίσκουμε τι φταίει στον πραγματικό κόσμο και ποιο είναι το πρόβλημα. Ύστερα, το ανάγουμε σε τι μπορεί να φταίει θεωρητικά και κάνουμε ανάλυση, βρίσκουμε δηλαδή τι μπορούμε να κάνουμε σε θεωρητική βάση καθώς και εναλλακτικές προσεγγίσεις και τέλος, εφαρμόζουμε τη θεωρητική λύση στον πραγματικό κόσμο καθώς και τις προτεινόμενες ενέργειες.

Ο Fisher επιμένει ότι το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων πρέπει να είναι βασισμένο σε αντικειμενικά κριτήρια και στη χρήση αυτών. Υποστηρίζει πως οι άνθρωποι δεν πρέπει να υποκύπτουν στην πίεση αλλά μόνο σε αντικειμενικές αξίες και λογικά επιχειρήματα. Για να μπορέσουμε να κρίνουμε αντικειμενικά σε δύσκολες περιπτώσεις θα πρέπει να σκεφτούμε, τι θα κερδίσαμε αν πηγαίναμε στα δικαστήρια, τι είναι ηθικό, τι δείχνει η προηγούμενη εμπειρία και τα δεδικασμένα (precedent), τι ορίζει η ορθή επιστημονική κρίση, τι προστάζει η παράδοση και ποια είναι τα επαγγελματικά πρότυπα. Τα πράγματα είναι πιο δύσκολα αν οι αντίπαλοι είναι πιο ισχυροί

και τότε θα πρέπει να σκεφτούμε και να αναπτύξουμε (ως σημείο αναφοράς) την καλύτερη λύση που διατίθεται ως εναλλακτική της όποιας λύσης μπορεί να προκύψει από τις διαπραγματεύσεις (BATNA = Best Alternative to a Negotiated Agreement).

Επίσης, αν οι αντίπαλοι δεν συνεργάζονται τότε θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε διαπραγματευτικές πολεμικές τέχνες (negotiation jujitsu) και αν παίζουν βρώμικα (dirty tricks), να μην είμαστε θύματα. Η υπεράσπιση των θέσεων δημιουργεί λανθασμένες συμφωνίες (Arguing over positions produces unwise agreements) και είναι αναποτελεσματική. Όταν οι διαπραγματευτές διαπραγματεύονται τις θέσεις τους, τείνουν να κλειδώνουν σε αυτές. Το εγώ τους αναγνωρίζεται με τη θέση τους και έτσι έχουν ένα νέο ενδιαφέρον για "saving face" στη μελλοντική τους δράση χρησιμοποιώντας τις προηγούμενες θέσεις τους. Συνεπώς, καθίσταται όλο και λιγότερο πιθανό ότι οποιαδήποτε συμφωνία θα συμβιβάσει με σύνεση τα αρχικά συμφέροντα των μερών, καθώς αφιερώνεται λιγότερη προσοχή στην ικανοποίηση των βασικών ανησυχιών τους. Κάθε συμφωνία που επιτυγχάνεται μπορεί να αντικατοπτρίζει ένα μηχανικό διαχωρισμό της διαφοράς μεταξύ των τελικών θέσεων και όχι μια λύση προσεκτικά σχεδιασμένη για να ανταποκρίνεται στα νόμιμα συμφέροντα των μερών. Το αποτέλεσμα είναι συχνά μια συμφωνία λιγότερο ικανοποιητική σε κάθε πλευρά από ότι θα μπορούσε να ήταν.



**Εικόνα 1.** Το κυκλικό διάγραμμα του Roger Fisher/ Circle Chart – Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in (1981), σελ.37



## 2.7.2 BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

Το ακρωνύμιο BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement), μια έννοια πολύ δημοφιλής και χρήσιμη στη θεωρία και την πρακτική της διαπραγμάτευσης, σημαίνει η καλύτερη εναλλακτική σε μια συμφωνία υπό διαπραγμάτευση (ο όρος δημιουργήθηκε από τους Ury & Fisher, 1981). Αποτελεί δηλαδή την καλύτερη επιλογή που θα μπορούσε να κάνει κάποιος σε περίπτωση που δεν επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα. Μια BATNA περιλαμβάνει τρία στάδια:

- Πρώτον, ένας διαπραγματευτής πρέπει να απαριθμήσει όλα όσα θα μπορούσε να κάνει εάν δεν καταλήξει σε συμφωνία.
- Δεύτερον, θα πρέπει να εξερευνήσει τις καλύτερες επιλογές του και να προσπαθήσει να τις βελτιώσει.
- Τρίτον, θα πρέπει να κάνει την καλύτερη επιλογή.

Όσο καλύτερη είναι η BATNA, τόσο ισχυρότερη είναι η διαπραγματευτική τους θέση και τόσες περισσότερες μπορούν να είναι οι απαιτήσεις καθώς ουσιαστικά αποτελεί τη βασική και καλύτερη πηγή διαπραγματευτικής εξουσίας και δύναμης (Sebenius, 2017; Mills, 2005). Το να γνωρίζει ο διαπραγματευτής την BATNA του δίνει μια αίσθηση σαφήνειας σε οποιαδήποτε διαπραγμάτευση. Ωστόσο, η σαφήνεια προέρχεται μόνο από την ύπαρξη μιας ρεαλιστικής και ισορροπημένης άποψης για τις εναλλακτικές λύσεις του διαπραγματευτή (Lyons, 2007).

Η BATNA είναι κυρίως σχετική όταν κάθε μέρος, κατά τη διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας, προτιμά την καλύτερη εναλλακτική του από τη διαπραγματευόμενη συμφωνία. Το γεγονός αυτό ενισχύει την ελκυστικότητα της BATNA του ενός μέρους, το οποίο μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αποδοχή μιας συμφωνίας (Sebenius, 2017). Σε αυτή την περίπτωση, η κύρια πρόκληση είναι η ιδέα ότι αυτή η καλύτερη εναλλακτική λύση επιτυγχάνεται χωρίς τη συμβολή του άλλου μέρους (Sebenius, 2017). Η ενημέρωση ενός αντιπάλου κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης ότι υπάρχει μια υπάρχουσα εναλλακτική λύση που δεν απαιτεί συμφωνία μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις (Sebenius, 2017). Έτσι, η ύπαρξη της BATNA μπορεί να μην αυξάνει απαραίτητα τη διαπραγματευτική δύναμη της μιας πλευράς, καθώς οι διαπραγματευτές διαφοροποιούνται και γίνονται αδίστακτοι (Sebenius, 2017). Παραυτά, επιτρέπει στον εκάστοτε διαπραγματευόμενο να υπολογίσει τη θέση απομάκρυνσής τους από το διαπραγματευτικό τραπέζι (Mills, 2005).

### **2.7.3 Ατζέντα - ζητήματα διαπραγμάτευσης**

Κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, τα συμβαλλόμενα μέρη συνήθως έχουν κοινές επιθυμίες αλλά διαφορετικές προϋποθέσεις για αυτές. Στις διαπραγματεύσεις μεταξύ κρατών, για παράδειγμα για την επίτευξη ειρήνης, εξετάζονται οι όροι για την επίτευξη μιας συμφωνίας/ υπογραφής συνθήκης που ουσιαστικά αποτελεί επιθυμία όλων των μερών. Το ζήτημα της διακρατικής διαπραγμάτευσης είναι η εφαρμογή των όρων και κατά πόσο εκείνοι θα είναι ευεργετικοί ή αντίθετα ζημιογόνοι για τα εθνικά συμφέροντα κάθε κράτους (Kenedy, 2003). Το σημαντικότερο βήμα για κάθε ένα από τα μέρη είναι η κατάρτιση της «agenda» του, δηλαδή ο καθορισμός των επιχειρημάτων του και των φιλοδοξιών του ώστε να ενισχύσει το διαπραγματευτικό του συμφέρον.

Για να είναι σωστά οργανωμένη η «agenda» θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα σημαντικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη διαπραγμάτευση, τις επιδιώξεις, το τρόπο που αυτές θα καθιστούν εφικτές, καθώς επίσης και τις επιθυμητές πρακτικές που επρόκειτο να ακολουθηθούν προκειμένου να υπάρξει έστω και το ελάχιστο κέρδος με το πέρας της διαδικασίας. Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό είναι πως θα πρέπει να εμπεριέχονται σημειώσεις αλλά και χρήσιμες πληροφορίες κατά του αντιπάλου που θα λειτουργήσουν ως κριτήριο για τη δόμηση στρατηγικής με τις εφαρμόσιμες τακτικές.

## **2.8 Διαπραγμάτευση και συναίσθημα**

Σύμφωνα με έρευνες, τα συναισθήματα επηρεάζουν τη «σκέψη, τη λήψη αποφάσεων, τις ενέργειες, τις κοινωνικές σχέσεις, την ευημερία και τη σωματική και ψυχική υγεία» ενός ατόμου (Izard, 2010). Ως εκ τούτου, τα συναισθήματα και ο τρόπος με τον οποίο τα αντιμετωπίζουν τα άτομα μπορούν να έχουν σημαντική επιρροή στον τρόπο με τον οποίο εξελίσσεται η διαδικασία διαπραγμάτευσης και, επομένως, να επηρεάσουν το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων (Lewicki, Saunders & Barry, 2016). Ένα βασικό γεγονός είναι ότι οι διαπραγματεύσεις, δεν ασχολούνται με αφηρημένους αντιπροσώπους της "άλλης πλευράς", αλλά με ανθρώπους. Έχουν συναισθήματα, αξίες, διαφορετικά υπόβαθρα, απόψεις και είναι απρόβλεπτοι. Αυτή η ανθρώπινη πτυχή της διαπραγμάτευσης μπορεί να είναι χρήσιμη ή καταστροφική. Μια συνεργατική σχέση όπου η εμπιστοσύνη, η κατανόηση, ο σεβασμός και η φιλία δημιουργούνται με την πάροδο του χρόνου, μπορεί να κάνει κάθε νέα διαπραγμάτευση πιο ομαλή και πιο αποτελεσματική.

Η επιθυμία των ανθρώπων να αισθάνονται καλά για τον εαυτό τους και η ανησυχία τους για το τι θα σκεφτούν οι άλλοι μπορεί συχνά να τους κάνει πιο ευαίσθητους για τα συμφέροντα του άλλου διαπραγματευτή. Στις διαπραγματεύσεις, για παράδειγμα, οι εμπλεκόμενοι μπορεί να αναπτύξουν θετικά συναισθήματα επειδή έλκονται διαπροσωπικά από το άλλο μέρος και συνεπώς να ενθαρρύνονται να αλληλεπιδρούν με πιο συνεργάσιμο τρόπο και να αναζητούν ολοκληρωμένες συμφωνίες. Αυτό σημαίνει ότι οι διαπραγματευτές τείνουν να είναι πιο ευέλικτοι και επιρρεπείς, να κάνουν παραχωρήσεις και να απέχουν από τη χρήση τακτικών που περιλαμβάνουν εχθρική συμπεριφορά. Επιπλέον, μια θετική στάση απέναντι στο άλλο διαπραγματευόμενο μέρος ωθεί τους διαπραγματευτές να αξιολογήσουν αναδρομικά το αποτέλεσμα πιο θετικά, γεγονός που γενικά πυροδοτεί την επιθυμία να πραγματοποιήσουν περαιτέρω διαπραγματεύσεις μεταξύ τους στο μέλλον.

Ωστόσο, δύναται να προκύψουν και αρνητικά συναισθήματα επειδή αντιπαθούν το χαρακτήρα ή/και τη συμπεριφορά του ομολόγου τους. Αρνητικά συναισθήματα, όπως ταραχή, απογοήτευση ή φόβος, μπορούν, για παράδειγμα, να επέλθουν όταν οι διαπραγματευτές έρχονται αντιμέτωποι με ανήθικες τακτικές διαπραγμάτευσης που βασίζονται στην πίεση και την εξαπάτηση. Επιπλέον, αρνητικά συναισθήματα συσσωρεύονται όταν απορρίπτονται από το άλλο μέρος της διαπραγμάτευσης ή όταν οι διαπραγματευτές είναι δυσαρεστημένοι με την πρόοδο που σημειώνεται κατά τη διαδικασία. Γενικά, τα αρνητικά συναισθήματα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και, ως εκ τούτου, είναι επιζήμια για το αποτέλεσμα της.

Η συσχέτιση του αντιπάλου διαπραγματευτικού μέρους με αρνητικά συναισθήματα μπορεί να κάνει τον διαπραγματευτή να αντιληφθεί την κατάσταση ως ανταγωνιστική. Αυτό σημαίνει ότι ο διαπραγματευτής πιθανότατα θα εφαρμόσει μια διανεμητική στρατηγική. Επιπλέον, τα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα του διαπραγματευτή να αξιολογήσει σωστά την κατάσταση και συνήθως, δεν καταφέρνει να ερμηνεύσει αυτό που έχει ειπωθεί με τον τρόπο που πραγματικά έχει ειπωθεί. Η παρεξήγηση μπορεί να ενισχύσει τις προκαταλήψεις και να οδηγήσει σε αντιδράσεις που προκαλούν έναν φαύλο κύκλο. Αυτό σημαίνει ότι ένας διαπραγματευτής που είναι, για παράδειγμα, θυμωμένος, απογοητευμένος ή προσβεβλημένος, τείνει προς την παράλογη συμπεριφορά συγκριτικά με τη στάση που θα κρατούσε αν βρισκόταν σε κατάσταση τέλει συναισθηματικής ισορροπίας. Μια αρνητική διάθεση αυξάνει επίσης την πιθανότητα μια αβλαβής διαφωνία να μετατραπεί γρήγορα σε σοβαρή διαμάχη

(Lewicki, Saunders & Barry, 2016). Η ορθολογική εξερεύνηση πιθανών λύσεων καθίσταται αδύνατη και η διαπραγμάτευση αποτυγχάνει.

Ακόμη, σε μια διαπραγμάτευση, ιδιαίτερα σε μια πικρή διαμάχη, τα συναισθήματα μπορεί να είναι πιο σημαντικά από τη συζήτηση. Τα συμβαλλόμενα μέρη μπορεί να είναι πιο έτοιμα για μάχη από ότι για να επεξεργαστούν από κοινού μια λύση σε ένα κοινό πρόβλημα. Οι άνθρωποι συχνά έρχονται σε μια διαπραγμάτευση συνειδητοποιώντας ότι το ρίσκο είναι υψηλό και αισθάνονται απειλητικά. Συνεπώς, τα συναισθήματα στη μία πλευρά θα δημιουργήσουν συναισθήματα και στην άλλη. Ο φόβος μπορεί να γεννήσει θυμό και συνεπώς τα συναισθήματα μπορούν να φέρουν γρήγορα μια διαπραγμάτευση σε αδιέξοδο ή τέλος. Η αντιμετώπιση ενός ουσιαστικού προβλήματος και η διατήρηση μιας καλής εργασιακής σχέσης δεν χρειάζεται να είναι αντικρουόμενοι στόχοι εάν τα μέρη έχουν δεσμευτεί και είναι ψυχολογικά προετοιμασμένα να αντιμετωπίσουν ξεχωριστά κάθε νόμιμο όφελος.

Ειδικότερα, θα πρέπει να αντιμετωπίζουν άμεσα τα προβλήματα των ανθρώπων αλλά δίχως να τα λύσουν με ουσιαστικές παραχωρήσεις. Για την αντιμετώπιση ψυχολογικών προβλημάτων, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ψυχολογικές τεχνικές και όπου οι αντιλήψεις είναι ανακριβείς, να αναζητούνται τρόποι εκπαίδευσης. Όπου υπάρχει παρεξήγηση, απαραίτητη είναι η βελτίωση της επικοινωνίας. Επομένως, για να μην επιτραπεί στα αρνητικά συναισθήματα του ατόμου να τορπιλίσουν τις διαπραγματεύσεις, οι διαπραγματευτές χρειάζεται να αναπτύξουν ικανότητες για να αντιλαμβάνονται, να κατανοούν και να επηρεάζουν τα συναισθήματα. Αυτές οι ικανότητες είναι παγκοσμίως γνωστές ως «συναισθηματική νοημοσύνη».

Σύμφωνα με τους Salovey & Mayer (1990), η «συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα είδος κοινωνικής νοημοσύνης που δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να παρακολουθούν τα συναισθήματα των άλλων αλλά και των ιδίων, ώστε να είναι σε θέση να τα διακρίνουν και να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που αντλούν από τα συναισθήματα αυτά με σκοπό την καθοδήγηση των σκέψεων και των πράξεων τους». Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τέσσερις διακριτές διαστάσεις, την αξιολόγηση του συναισθήματος στον εαυτό τους και στους άλλους, την έκφραση συναισθήματος, τη ρύθμιση του αυτού (στον εαυτό και στους άλλους) και τη χρήση του συναισθήματος στην επίλυση προβλημάτων (Schutte et al., 1998; Schutte, Malouff & Bhullar, 2009). Τέλος, στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων, τα ευρήματα δείχνουν ότι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των διαπραγματευτών παρέχει σημαντικές γνώσεις για τα κοινωνικά

σχετιζόμενα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων, όπως το επίπεδο αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ικανοποίησης από τη συνεργασία και τον βαθμό στον οποίο είναι επιθυμητό να συνεργαστούν ξανά μελλοντικά (Kim, Cundiff & Choi, 2014).

## **2.9 Οι επιδιώξεις του διαπραγματευτή**

Οι διαπραγματευτές επηρεάζουν τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης με τη δική τους εμπειρία και διαπραγματευτικές δεξιότητες (Ghauri & Usunier, 2003). Ένα από τα συνηθισμένα λάθη που κάνουν οι διαπραγματευτές είναι ότι δεν δίνουν την απαραίτητη σημασία στο πρόβλημα της άλλης πλευράς και συνήθως τείνουν να το απορρίπτουν (Sebenius, 2001). Κατά τη διαπραγματευτική διαδικασία, η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη και κατ' επέκταση η συνεργασία επηρεάζονται από την αβεβαιότητα, τους στόχους, τα συμφέροντα των πλευρών, με αποτέλεσμα η επιλογή της καλύτερης στρατηγικής, ο σαφής καθορισμός των στόχων και επίδειξη ευελιξίας, προκειμένου να ληφθεί η καλύτερη δυνατή απόφαση, να είναι αναγκαία. Η αλληλεξάρτηση που προκύπτει μεταξύ των συμβαλλομένων δημιουργεί πολλαπλά διλήματα στους διαπραγματευτές αναφορικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, τα διλήματα αυτά προκύπτουν από το γεγονός ότι οι διαπραγματευόμενες πλευρές αντιπροσωπεύουν αντίθετες θέσεις και η επίτευξη των στόχων του ενός βρίσκονται σε σύγκρουση με εκείνους του άλλου μέρους.

Συνεπώς, δημιουργείται ένα σύνθετο σύστημα ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων οι οποίες αποσκοπούν στο μέγιστο όφελος κατά τη διαπραγματευτική διανομή (Walton & McKersie, 1965). Το γεγονός πως σε κάθε περίπτωση διαπραγμάτευσης, τα συμβαλλόμενα μέλη αποσκοπούν στην επίτευξη μίας καλής συμφωνίας, υποχρεώνει τον διαπραγματευτή να θέσει σε λειτουργία μία πληθώρα μέσων για να διεκδικήσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Γνωρίζει πολύ καλά πως η έκβαση ενός καθαρού αποτελέσματος το οποίο θα οδηγήσει σε συμφωνία είναι προτιμότερο από την μη ύπαρξη αυτής. Σκοπός του είναι να εντοπίσει τους λόγους που δεν οδηγούν σε μία συμφωνία ώστε να θέσει από την αρχή τους απαραίτητους στόχους και τις στρατηγικές. Επίσης, θα πρέπει να γνωρίζει και τις θέσεις του αντιπάλου, ώστε σε περίπτωση που δεν υπάρξει συμφωνία να μπορεί να υπολογίσει τις θυσίες που πιθανότατα να χρειαστεί να κάνει. Τέλος, είναι απαραίτητο για τον διαπραγματευτή να έχει τη σωστή ενημέρωση για το αντικείμενο της διαπραγμάτευσης ώστε να είναι σε θέση να απορρίψει μια συμφωνία που μπορεί να φαίνεται συμφέρουσα αλλά ουσιαστικά να μην είναι. Η επιδεξιότητα ενός

διαπραγματευτή έγκειται στο βαθμό της επιτυχίας του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους για όλες τις διαπραγματευόμενες πλευρές με τις λιγότερες δυνατές ζημίες.

## **2.10 Τα βασικότερα σημεία μίας διαπραγματευτικής στρατηγικής**

Τα πέντε βασικότερα σημεία στη σχεδίαση μιας διαπραγματευτικής στρατηγικής είναι τα συμβαλλόμενα μέρη, τα ζητήματα που έχουν ανακύψει, οι θέσεις που κρατούν τα μέρη, η αντίστοιχη εξουσία και οι στόχοι τους. Το βασικότερο και πρώτο βήμα για την κατάρτιση μιας διαπραγματευτικής πολιτικής είναι η καλή γνώση της αντίθετης πλευράς. Σε αρκετές περιπτώσεις οι συμμετέχοντες στις διαπραγματεύσεις δεν έχουν την αρμόδια εξουσία για να λάβουν κάποιες αποφάσεις, επομένως είναι πιθανό ο διάλογος να καταλήξει σε ανεπιθύμητο αποτέλεσμα ή ακόμη και αδιέξοδο. Για τον λόγο αυτό είναι αναγκαίο να είναι ξεκάθαρο ποιανού τα συμφέροντα έχουν τεθεί στο τραπέζι και ποιος τα υπερασπίζεται. Επόμενο βασικό σημείο είναι η σωστή αναγνώριση των θεμάτων και η συνειδητοποίηση του στόχου για τον οποίο μάχεται ο διαπραγματευτής. Τέλος, όταν σε μία διαπραγμάτευση συζητιούνται πολλαπλά θέματα, είναι δύσκολο να υπάρξει επιτυχία σε όλα τα επίπεδα, συνεπώς ένας επιδέξιος διαπραγματευτής θα δώσει βάση στις προτεραιότητές του και θα θυσιάσει τα λιγότερα σημαντικά.

## **2.11 Αποτελέσματα διαπραγμάτευσης**

Ύστερα από μία διαπραγμάτευση δύο είναι οι πιθανές εκβάσεις, η σύγκρουση ή η συνεργασία. Όταν η μια από τις πλευρές δεν υποχωρεί και μένει αμετάκλητα στις αρχικές απόψεις της, τότε είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει συνεργασία και δημιουργείται σύγκρουση συμφερόντων. Σε αυτή την περίπτωση επέρχεται αδιέξοδο και πιθανώς να υπάρξουν ζημίες για όλα τα διαπραγματευόμενα μέρη. Αντίθετα, αν υπάρχει ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας και καλής θέλησης είναι πιο πιθανό να υπάρξουν κοινά σημεία αναφοράς και η έκβαση της συμφωνίας να είναι πιο κερδοφόρα για όλες τις πλευρές. Επίσης, είναι εξίσου σημαντικό να υπάρξει τήρηση των συμφωνηθέντων όρων από αμφοτέρους ώστε να υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες και για μελλοντικές επωφελείς συμφωνίες μεταξύ τους. Όταν όμως αυτό δεν συμβαίνει το πιθανότερο είναι η οριστική παύση των σχέσεων των μερών.

- **Win/ Lose**

Στην προκειμένη περίπτωση, υπάρχει έντονη προσπάθεια από τον έναν συμβαλλόμενο να υπερισχύσει του άλλου με στόχο την πιο επωφελής έκβαση της διαπραγματευτικής συμφωνίας για εκείνον. Σε αυτή τη μορφή των διαπραγματεύσεων δημιουργούνται ανταγωνιστικές και εχθρικές σχέσεις και κάθε τι συνεργατικό και φιλικό εκλείπει. Το άμεσο ενδιαφέρον των μερών έγκειται σε μία παροδική συμφωνία με μονόπλευρο όφελος, χρησιμοποιώντας παραπλανητικές πρακτικές και αποκρύπτοντας πληροφορίες δίχως να τους ενδιαφέρει η επίτευξη μιας μελλοντικής συμφωνίας. Αν και δεν αποτελεί επιθυμητό, είναι ένα συχνό αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων και έτσι ένα μέρος κερδίζει (η θετική έκβαση της διαπραγμάτευσης) και το άλλο χάνει (αρνητική έκβαση της διαπραγμάτευσης).

- **Win/Win**

Σε αυτή την περίπτωση, το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης είναι ικανοποιητικό για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη. Οι διαφωνίες επιλύονται, οι εχθρικές στρατηγικές και οι προσπάθειες επιβολής ισχύος απουσιάζουν. Οι διαπραγματευόμενοι «δημιουργήσουν πρόσθετη αξία» μέσω του φιλικού κλίματος και των εποικοδομητικών συζητήσεων και προσπαθειών για εύρεση κοινών επωφελών λύσεων με γνώμονα τη μέγιστη ικανοποίηση των επιδιώξεών τους. Τέλος, προαπαιτούμενο για την εν λόγω διαδικασία αποτελεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη των μερών, η διαφάνεια και η παρουσίαση όλων των διαθέσιμων πληροφοριών.

- **Lose/Lose**

Αποτελεί τη χειρότερη οικονομικά και κοινωνικά έκβαση μιας διαπραγμάτευσης. Οι διαπραγματευόμενοι προτιμούν να μείνουν στις αρχικές επιδιώξεις τους αποβάλλοντας το συνεργατικό πνεύμα και απορρίπτοντας τυχόν κερδοφόρες εναλλακτικές επιλογές. Αποτελεί μια συνήθης διαδικασία που λαμβάνει χώρα κυρίως σε οικονομίες επηρεασμένες από την ύφεση ή τη μακροχρόνια κρίση. Στον κόσμο των διαπραγματεύσεων μια τέτοια έκβαση αποτελεί παράδειγμα προς αποφυγήν.

- **Κανένα αποτέλεσμα (No outcome)**

Το τέταρτο πιθανό αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης είναι το «κανένα αποτέλεσμα», που σημαίνει ότι κανένα μέρος δεν κερδίζει ή δεν χάνει. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι διαπραγματευτές δεν μπορούν να συμβιβαστούν με αυτό που είναι κατάλληλο και για τα δύο μέρη (win/win). Μερικοί άνθρωποι βλέπουν το αποτέλεσμα "χωρίς αποτέλεσμα" είτε

ως win/win είτε ως lose/lose. Σε αυτές τις συνθήκες, το αποτέλεσμα win/win συμβαίνει όταν και τα δύο μέρη βρίσκουν τρίτο διαφορετικό διαπραγματευόμενο μέρος για να κάνουν τη συμφωνία. Αντίστοιχα, σε καταστάσεις lose/lose και τα δύο μέρη έχασαν τον πολύτιμο χρόνο τους στη διαπραγμάτευση και επίσης δεν κατάφεραν να βρουν άλλο διαπραγματευόμενο μέρος. Σε κάθε διαπραγμάτευση υπάρχει ένα όριο στο πόσα πρέπει να θυσιαστούν και ίσως το σοφότερο από τους διαπραγματευτές είναι να απομακρυνθούν από το διαπραγματευτικό τραπέζι (Harvey, 2008). Ένας διαπραγματευτής θα πρέπει να ορίσει το σημείο απομάκρυνσής του πριν ξεκινήσει η διαπραγματευτική διαδικασία, ώστε να καταφέρει να αποφύγει μια κακή συμφωνία.



## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Στρατηγική και Θεωρία Παιγνίων

### 3.1 Στρατηγική

Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία που έχει κατά βάση τις καταβολές της στις στρατηγικές επιλογές. Ως στρατηγική ορίζεται η εφαρμογή ενός συγκεκριμένου πλάνου ή μεθοδολογίας με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Ο όρος της προέρχεται από τα συνθετικά στρατός και άγω, δηλαδή ηγούμαι του στρατεύματος και υποδηλώνει την ικανότητα να συντονίζονται και να εκτελούνται οι σωστές ενέργειες για την άρτια αντιμετώπιση του θέματος, την επίλυση προβλημάτων και την ικανοποίηση των συμφερόντων. Οι καταβολές της οφείλονται στη θεωρία των αποφάσεων και της επιλογής με ορθολογική σκέψη. Σύμφωνα με τη θεωρία του στρατηγικού Management, η κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού γίνεται με βάση την αποστολή και τους αντικειμενικούς σκοπούς των ενδιαφερόμενων σε συνδυασμό με την καλή γνώση των δυνατοτήτων τους και των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος [SWOT analysis, (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)] (Etherington, 2008).

Προφανώς, όμοια λειτουργεί και ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφορικά με τις διαπραγματεύσεις και τις διεθνείς σχέσεις. Μία στρατηγική μπορεί να είναι παραχωρητική ή ενοποιητική, να προσεγγίζει συμπεριφοριστικά τον αντίπαλο, να δρα συμβιβαστικά και κατευναστικά ή αντιθέτως επιθετικά και απόλυτα. Το σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία μια στρατηγικής διαδραματίζουν οι εκάστοτε περιστάσεις, το ύφος της διαπραγμάτευσης και η χρήση της από τα συμβαλλόμενα μέρη. Η μέθοδος λοιπόν που θα ακολουθήσει ο διαπραγματευόμενος για να αναμετρηθεί με τον αντίπαλο ονομάζεται στρατηγική. Η επινόηση και η υλοποίηση της καταλληλότερης στρατηγικής είναι το σημείο κατατεθέν για την εξέλιξη και την έκβαση μια διαπραγμάτευσης.

Συγκεκριμένα, η στρατηγική διαπραγμάτευσης περιλαμβάνει σχεδιασμό για την αντιμετώπιση των δύο διαπραγματευτικών πτυχών, εκείνη της συνεργασίας και του ανταγωνισμού (Sollish & Semanik, 2015). Κατά τη διαπραγμάτευση, τα μέρη μπορούν να επιλέξουν είτε να συνεργαστούν είτε να ανταγωνιστούν (Alavoine, 2012). Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική θα αντιμετωπίσει πτυχές στις οποίες τα μέρη συμφωνούν και σε άλλες διαφωνούν (Sollish & Semanik, 2015). Για να είναι αποτελεσματική μια στρατηγική, οι απόψεις και οι ανάγκες και των δύο μερών πρέπει να είναι εμφανείς και ξεκάθαρες στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων (Sollish & Semanik, 2015). Συνεπώς, ένας επιδέξιος

διαπραγματευτής πρέπει να καθορίσει με σαφήνεια ποια από τα ευρύτερα πιθανά αποτελέσματα θα είναι αποδεκτά για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχεδίου. Επιπρόσθετα, η διαπραγματευτική στρατηγική μπορεί να καθορίσει ένα στρατηγικό στόχο, να εξετάσει τις διαθέσιμες επιλογές και να προσφέρει πολλαπλές εναλλακτικές δράσεις. Το πραγματικό πρόβλημα στη διαδικασία διαπραγμάτευσης εμφανίζεται όταν οι διαπραγματευτές συγχέουν ένα απρόβλεπτο αποτέλεσμα με τους στόχους της διαπραγμάτευσης και έτσι αναπτύσσουν μια λανθασμένη στρατηγική που οδηγεί σε αποτυχία (Alavoine, 2012).

Όπως προαναφέρθηκε, οι διαπραγματευτές μπορούν να συνεργαστούν ή να ανταγωνιστούν. Αυτοί οι δύο πόλοι αποτελούν επίσης στρατηγικές επιλογές, στρατηγικές προσαρμογής ή στρατηγικές αντιπαράθεσης (Alavoine, 2012). Η χρήση αυτών των στρατηγικών θα καθορίσει την κατεύθυνση της διαπραγμάτευσης. Ο Meerts (2015) προσδιόρισε τη βία, την πολυπλοκότητα, τους παράγοντες και τη γραφειοκρατία ως τις τέσσερις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διεθνής διαπραγμάτευση. Ωστόσο, ακόμη και όταν υπάρχουν οι καλύτερες από τις μεταβλητές που αναφέρθηκαν προηγουμένως, δεν είναι πάντα δυνατό να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα (Alavoine, 2012). Επεξηγηματικά, οι διαπραγματευτές μπορούν να εφαρμόσουν διαφορετικές στρατηγικές και τακτικές. Μια στρατηγική διαπραγμάτευσης είναι η «προκαθορισμένη προσέγγιση ή προετοιμασμένο σχέδιο δράσης για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού ή στόχου που μπορεί να τεθεί και να συναφθεί μια συμφωνία ή σύμβαση σε μια διαπραγμάτευση με άλλο μέρος/μέρη», ενώ οι τακτικές διαπραγμάτευσης περιγράφονται ως «οι λεπτομερείς μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τους διαπραγματευτές για να αποκτήσουν πλεονέκτημα».

Αναμφίβολα, η επιλογή της διαπραγματευτικής στρατηγικής και της αντίστοιχης τακτικής έχουν αντίκτυπο στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και στο αποτέλεσμα που προκύπτει. Από τη μια πλευρά επηρεάζει πώς εξελίσσεται η διαπραγματευτική διαδικασία και από την άλλη, επηρεάζει τη διανομή και το επίπεδο του κοινού κέρδους (Liu & Wilson, 2010; Coleman & Fraser, 1979). Στη θεωρία των διαπραγματεύσεων, γίνεται διάκριση μεταξύ δύο τύπων διαπραγματεύσεων, τη διανεμητική και την ολοκληρωμένη/ενοποιητική διαπραγμάτευση. Σε μια διανεμητική διαπραγμάτευση, θεωρείται ότι υπάρχει ένα σταθερό άθροισμα τιμών που υποδιαιρείται μεταξύ των διαπραγματευόμενων μερών. Στις ενοποιητικές διαπραγματεύσεις, οι διαπραγματευτικοί εταίροι επιδιώκουν να δημιουργήσουν νέες αξίες κατά τη διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας, οι οποίες στη συνέχεια υποδιαιρούνται. Συνεπώς, για το ποια από τις δυο

κατηγορίες ισχύει καθορίζεται από τη στάση ή/και προτίμηση των συμμετεχόντων διαπραγματευτών όσον αφορά τη διανομή και τη δημιουργία αξίας. Τέλος, αυτό, με τη σειρά του, διαμεσολαβείται από τον τρόπο σκέψης των διαπραγματευτών, αλλά και από παράγοντες κατάστασης (π.χ. πιθανοί συμμετέχοντες στις διαπραγματεύσεις, οι διαπραγματευτικοί στόχοι, η φύση της σχέσης με το διαπραγματευόμενο μέρος, η κατανομή της διαπραγματευτικής ισχύς, κ.α.) (Jung & Krebs, 2016; Helmold, Dathe & Hummel, 2019; Rojot, 1991; Trötschel et al., 2011).

### **3.2 Η «θεωρία των παιγνίων»**

Η «θεωρία των παιγνίων» ως μεθοδολογία, χρησιμοποιείται τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο και αναλύει το τρόπο που συμπεριφέρονται οι «παίκτες» οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους στρατηγικά (Young, 1991). Μεταξύ άλλων χρησιμοποιείται και στη σύγχρονη οικονομία, εφαρμόζεται για τη λήψη αποφάσεων και αποτελεί το ιδανικό εργαλείο για την έρευνα κοινωνικών και οικονομικών καταστάσεων. Οι αποφάσεις και οι επιλογές του κάθε παίκτη επηρεάζονται από εκείνες που θα κάνουν οι υπόλοιποι, γεγονός που τους καθιστά αντιπάλους αλλά και συνεργάτες ανάλογα την περίπτωση. Σκοπός της «θεωρίας των παιγνίων» είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, ο περιορισμός των ζημιών και η επίδιωξη του καλύτερου αποτελέσματος για όλες τις πλευρές.

Η τέχνη της διαπραγμάτευσης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό την ανάλυση και την επεξεργασία της στη «θεωρία των παιγνίων» διότι μέσα από αυτή οι παίκτες καταφέρνουν να αναπτύξουν την επωφελέστερη στρατηγική για να επίτευξη των συμφερόντων τους (Young, 1991). Μια πρόιμη παρουσίαση της «θεωρίας παιγνίων» έγινε σταδιακά, από τα τέλη της δεκαετίας του 1920, από τους von Neumann και Morgenstern (1944) και έκτοτε, έχει χρησιμοποιηθεί σε διάφορους κλάδους. Η θεωρία παιγνίων επιτρέπει την ανάλυση θεμελιωδών χαρακτηριστικών που είναι σχετικά και ανεξάρτητα από την κουλτούρα, εστιάζοντας στο προσωπικό συμφέρον. Τέλος, αναλογικά η θεωρία της στρατηγικής διαπραγμάτευσης συνδυάζει ισορροπία εστίασης και αποτελεσματικότητας. Δεδομένης αυτής της εστίασης στην αποτελεσματικότητα εκτός από την ισορροπία, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι τα πιθανά οφέλη ευημερίας από τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των αποτελεσμάτων των διαπραγματεύσεων είναι τεράστια (Crawford 1982).

### 3.3 Τι είναι το παίγνιο;

Ως «παίγνιο» ορίζεται η μέθοδος ανάλυσης προβλημάτων σε συνθήκες σύγκρουσης ή συνεργασίας όπου οι συμβαλλόμενοι (άτομα, επιχειρήσεις, έθνη, κ.α.) πρέπει να λάβουν ορθολογικές αποφάσεις προκειμένου να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα τους. Το παίγνιο είναι βιώσιμο όταν τα συμμετέχοντα μέρη (δυο ή περισσότερα) που έχουν συγκρουόμενα συμφέροντα έρχονται αντιμέτωποι εφαρμόζοντας στρατηγικές συνεργασίας, οι οποίες θα επιφέρουν την περάτωση μιας αμοιβαίας ωφέλιμης συνεργασίας. Η εξέλιξη της διαδικασίας εξαρτάται από τη στρατηγική στάση που θα διατηρήσουν τα μέρη. Ακόμη, το αποτέλεσμα βρίσκεται σε απόλυτη εξάρτηση με τις αντίπαλες αποφάσεις και τις συνέπειες αυτών στο άμεσο περιβάλλον του εκάστοτε παίκτη. Τέλος, κάθε παίγνιο εξαρτάται από τους παίκτες, τους κανόνες, τις εναλλακτικές στρατηγικές και τις διατιθέμενες πληροφορίες.

### 3.4 Βασικές κατηγορίες παιγνίων

- **Παίγνια μηδενικού/μη μηδενικού αθροίσματος (zerosum/non-zerosum).**

Τα συμφέροντα των παικτών είναι εντελώς αντίθετα και συνεπώς το κέρδος της μίας πλευράς προϋποθέτει τη ζημία της άλλης. Τα παίγνια μηδενικού αθροίσματος είναι εκείνα στα οποία το συνολικό κέρδος των παικτών είναι μηδενικό, οποιοδήποτε συνδυασμό στρατηγικών και αν χρησιμοποιήσουν. Από την άλλη πλευρά, στα παίγνια μη μηδενικού αθροίσματος, διαθέσιμοι συνδυασμοί στρατηγικών μπορούν να δώσουν αποτέλεσμα μικρότερο ή μεγαλύτερο του μηδενός και συνεπώς η ζημία του ενός δεν ισούται με το κέρδος του άλλου.

- **Παίγνια με ταυτόχρονες/διαδοχικές κινήσεις(simultaneous/sequential).**

Σε αυτά τα παίγνια θεωρείται πως οι παίκτες αποφασίζουν ταυτόχρονα, αν όχι στην κυριολεξία, τουλάχιστον ο ένας παίκτης δεν γνωρίζει τις κινήσεις του άλλου και συνεπώς το γεγονός αυτό ισοδυναμεί με την ταυτόχρονη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, στα παίγνια με διαδοχικές κινήσεις, οι παίκτες είναι γνώστες των κινήσεων των υπολοίπων.

- **Συμμετρικά/Ασύμμετρα (Symmetric/Asymmetric) παίγνια.**

Συμμετρικό είναι το παίγνιο στο οποίο το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης στρατηγικής δεν εξαρτάται από το συγκεκριμένο παίκτη αλλά μόνο από τις στρατηγικές που εφαρμόζει ο άλλος παίκτης. Όταν ισχύει το αντίστροφο τότε το παίγνιο είναι ασύμμετρο.

- **Παίγνια συνεργασίας/μη συνεργασίας(cooperative/non-cooperative).**

Ένα παίγνιο είναι συνεργατικό όταν οι παίκτες ακολουθούν πιστά τη συμφωνία που σύναψαν μεταξύ τους. Τα συνεργατικά παίγνια εξετάζονται ως σύνολο, αλλά αντίθετα στα μη συνεργατικά κάθε συμβαλλόμενο μέρος ενεργεί και αποφασίζει ατομικά με σκοπό να μεγιστοποιήσει το προσωπικό του όφελος, αδιαφορώντας για τον αντίπαλο. Ακόμη, στα συνεργατικά παίγνια η επικοινωνία μεταξύ των παικτών είναι επιτρεπτή ενώ στα μη συνεργατικά, όχι.

- **Παίγνια με τέλεια/ατελή πληροφόρηση (Perfect information/imperfect information).**

Όταν ο κάθε παίκτης έχει γνώση των προηγούμενων κινήσεων των άλλων παικτών πριν πάρει τις αποφάσεις του, τότε έχουμε τέλεια πληροφόρηση. Το σκάκι αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός τέτοιου παιγνίου. Ως παίγνια με ατελή πληροφόρηση ορίζονται εκείνα, στα οποία οι παίκτες δεν γνωρίζουν όλες τις πτυχές του παιχνιδιού, για παράδειγμα τον αριθμό των παικτών, τις αποδόσεις των στρατηγικών, τις επιλογές που διατίθενται.

- **Παίγνια Διαπραγμάτευσης.**

Τα παίγνια αυτά λαμβάνουν χώρα όταν οι παίκτες επιχειρούν να φτάσουν σε συμφωνία μέσω της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Σκοπός είναι μια συνεργατική λύση με αμοιβαίο όφελος για όλες τις πλευρές. Συνήθως, σε τέτοιου είδους παίγνια συνδιαλέγονται περισσότερα από δύο άτομα, για παράδειγμα σε περίπτωση οικονομικής συναλλαγής ή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν μια ομάδα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα συμφέροντα είναι συγκρουόμενα και πρέπει να τεθεί μια πρόταση που να είναι αποδεκτή από όλους.

- **Παίγνια αμιγών ή μικτών στρατηγικών.**

Στα παίγνια αμιγών στρατηγικών, κάθε στρατηγική που ακολουθείται αφορά μια συγκεκριμένη κίνηση που επρόκειτο να γίνει από τον παίκτη ανεξαρτήτως από τις άλλες πτυχές του παιγνίου. Κριτήριο επιλογής μια μικτής στρατηγικής από ένα παίκτη, θα ήταν η ύπαρξη πολλών πιθανών διαφορετικών στρατηγικών ή η επιθυμία του να μην κάνει φανερή την κίνηση του στον αντίπαλο. Η αμιγής στρατηγική προσδιορίζει ολοκληρωτικά τη συμπεριφορά και τις επιλογές του παίκτη κατά τη διάρκεια του παιγνίου. Ουσιαστικά, ο παίκτης επιλέγει τη στρατηγική του πιθανολογώντας, ανεξάρτητα από τις επιλογές του αντιπάλου του. Εν τέλει, ο παίκτης μπορεί να ακολουθήσει άπειρες στρατηγικές, λαμβάνοντας υπόψη πως μια μικτή στρατηγική λειτουργεί θέτοντας κάποια πιθανότητα σε

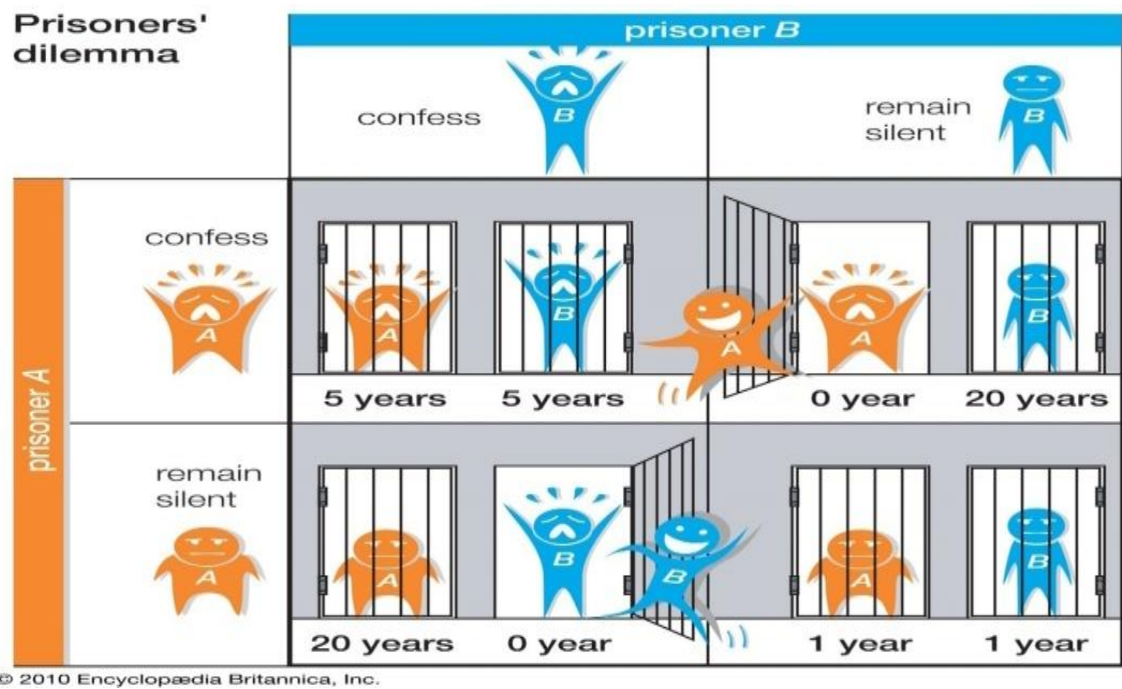
καθεμιά από τις αμιγείς στρατηγικές και πως η πιθανότητα αυτή μπορεί να αποκτήσει οποιαδήποτε τιμή στο συνεχές διάστημα.

### 3.5 Το δίλλημα του φυλακισμένου

Η συνεργατική προσέγγιση προάγει τη συνεργασία μεταξύ των μερών είτε γιατί το συμφέρον τους απαιτεί συνεργασία είτε γιατί είναι πιθανόν να υποβόσκει ένα δίλλημα ή φόβος που εξαναγκάζει προς αυτή την κατεύθυνση. Το δίλλημα του φυλακισμένου που επινοήθηκε το 1950 και τέθηκε σε εφαρμογή από τους Αμερικανούς μαθηματικούς Merrill Meeks Flood & Melvin Dresher, αποτελεί κλασσικό παράδειγμα της συνεργατικής προσέγγισης. Στη δομή του διαφαίνεται η ισορροπία μεταξύ συνεργασίας και ανταγωνισμού και ερευνώνται οι στρατηγικές επιλογές των ορθολογικών παικτών μέσα από την εμπλοκή τους σε ανταγωνιστικές καταστάσεις. Ουσιαστικά δείχνει πως δύο λογικά σκεπτόμενα άτομα μπορούν να μη συνεργαστούν, ακόμη και αν τους συμφέρει να το κάνουν.

Συγκεκριμένα, δύο ύποπτοι ληστείας συλλαμβάνονται από τις αστυνομικές αρχές και κρατούνται σε διαφορετικούς χώρους ώστε να αποφευχθεί η μεταξύ τους επικοινωνία. Αν ο ένας συνεργαστεί με την αστυνομία και μιλήσει εναντίον του άλλου (ο άλλος όμως δεν θα πρέπει να μιλήσει), θα επιβραβευτεί με άμεση αποφυλάκιση και ο δεύτερος θα φυλακιστεί για είκοσι (20) χρόνια. Αν σιωπήσουν και οι δύο, τότε θα τιμωρηθούν με ένα (1) χρόνο φυλάκισης έκαστος και τέλος αν μιλήσουν ο έναν κατά του άλλου, η τιμωρία θα είναι πέντε (5) χρόνια φυλάκισης για τον καθέναν.

Το δίλλημα του φυλακισμένου (Εικόνα 2), υποδεικνύει πως η συνεργασία θα ευνοήσει και τα δύο μέρη. Αν και θα τιμωρηθούν, θα λάβουν τη μικρότερη δυνατή ποινή σύμφωνα με το παίγνιο. Το συνηθέστερο όμως είναι πως κάθε πλευρά θα δράσει εγωιστικά και συμφεροντολογικά, αδιαφορώντας ο ένας για τον άλλον. Η καλύτερη πιθανή σκέψη και για τις δύο πλευρές, θα ήταν να προδώσει η μία την άλλη και να δεχθεί τη συνεργασία με την αστυνομία με σκοπό να αποφυλακιστεί και να τιμωρηθεί με είκοσι (20) χρόνια φυλάκισης ο αντίπαλος. Συνεπώς, η πιθανότερη έκβαση, θα ήταν να τιμωρηθούν αμφότεροι με πέντε (5) χρόνια φυλάκισης. Έτσι, μέσα από το παίγνιο, εξηγείται η σύγκρουση μεταξύ της λογικής και του προσωπικού συμφέροντος, όπου κάθε πλευρά κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης θα επικεντρωθεί μονομερώς στο προσωπικό της όφελος.



**Εικόνα 2.** Το δίλλημα του φυλακισμένου.

[Πηγή:<https://www.britannica.com/science/game-theory/The-prisoners-dilemma> ]

[τελευταία ανάκτηση 07/01/2021]

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Οι Διεθνείς Διαπραγματεύσεις

### 4.1 Διεθνείς Διαπραγματεύσεις

Οι διεθνείς διαπραγματεύσεις χαρακτηρίζονται από μια ιδιαιτερότητα σε σχέση με εκείνες που γίνονται σε εταιρικό, εμπορικό και ανθρώπινο επίπεδο. Περιβαλλοντικοί παράγοντες όπως τα διεθνή οικονομικά, οι ξένες κυβερνήσεις και οι γραφειοκρατίες, η αστάθεια, η ιδεολογία, ο πολιτικός και ο νομικός πλουραλισμός και η κουλτούρα κάνουν τον τομέα των διεθνών διαπραγματεύσεων ιδιαίζων και δύσκολο. Ωστόσο, μεταξύ όλων αυτών των παραγόντων, η κουλτούρα έχει μελετηθεί και συζητηθεί από ερευνητές, ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες πολύ περισσότερο από οποιονδήποτε από τους άλλους δηλωμένους παράγοντες (Lewicki, Barry and Saunders, 2016). Στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης πλέον, η συνεργασία μεταξύ ατόμων και οργανισμών από διαφορετικές χώρες αποτελεί αναγκαιότητα και συνεπώς η διαπραγμάτευση σε διεθνές πλαίσιο είναι κάτι που συμβαίνει καθημερινά. Οι αξίες σε μία κουλτούρα είναι επίσης κάτι το πολύ σημαντικό καθώς έχει άμεσο αντίκτυπο στην κοινωνική αλληλεπίδραση.

Οι κοινές αποδεκτές αξίες διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των διεθνών κουλτούρων, όπως για παράδειγμα ο ιεραρχισμός συγκριτικά με την κοινωνική εξίσωση και ο ατομικισμός συγκριτικά με τον κολεκτιβισμό. Τα ενδιαφέροντα, οι στόχοι και η στρατηγική ενός διαπραγματευτή επηρεάζεται από το είδος της κοινωνίας από την οποία προέρχεται (ατομικιστική ή κολεκτιβιστική). Ωστόσο, δεν είναι ξεκάθαρο κατά το πόσο επηρεάζει τη διαπραγματευτική τακτική του, διότι ο ατομικισμός ή ο κολεκτιβισμός αντίστοιχα δρουν συνδυαστικά και με άλλους παραμέτρους της κουλτούρας. Όσον αφορά τη διαπραγμάτευση, στις ιεραρχικές κοινωνίες εκείνος που θα λάβει δράση θα είναι αυτός που βρίσκεται υψηλότερα στην πυραμίδα ιεραρχίας αλλά αντιθέτως σε μία κοινωνία κοινωνικής εξίσωσης, η κοινωνική θέση μπορεί να διαφοροποιηθεί αλλά όχι να αλλάξει μόνιμα ύστερα από μια διαπραγματευτική επιτυχία.

Επιπρόσθετα, τα κράτη είναι βαθιά άνισα όσον αφορά τη δύναμη που ασκούν και την επιρροή τους στις παγκόσμιες υποθέσεις, αλλά είναι ίσα ενώπιον του νόμου και ως προς τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. Το βασικό στοιχείο των διαφόρων μορφών σχέσεων μεταξύ των διαπραγματευτικών εταίρων είναι η εξουσία. Στο διεθνές σύστημα, οι χώρες διαφέρουν σε μέγεθος, πόρους, βάρος, πλούτο, φήμη, κατάσταση ή ισχύ. Υπάρχουν «ισχυρές» και «αδύναμες» χώρες, οι οποίες μετρούνται κυρίως ως προς



το οικονομικό ή στρατιωτικό δυναμικό. Ορισμένες είναι σημαντικές εμπορικές δυνάμεις προικισμένες με οικονομικούς πόρους, ευνοϊκές γεωγραφικές και γεωπολιτικές θέσεις, εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό κ.λπ. Στις διαπραγματεύσεις, ωστόσο, δεν κυριαρχεί το δομικό πρότυπο του πλήθους και του αδύναμου. Τέλος, πολλοί παράγοντες μπορούν να λειτουργήσουν για να ενδυναμώσουν τους αδύναμους έναντι των ισχυρών, καθώς κατά τη διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας, οι σχέσεις εξουσίας μπορούν να μετατραπούν από μηδενικό άθροισμα σε σχέση θετικού αθροίσματος.



**Εικόνα 3:** Διεθνείς Διαπραγματεύσεις

[Πηγή:<https://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/in-international-negotiations-manage-hard-bargainers/> ]

#### **4.1.1 Συμμετρία και ασυμμετρία στις διεθνείς διαπραγματεύσεις**

Η προοπτική της συμμετρίας ή της ασυμμετρίας μπορεί να βρεθεί σε διαφορετικές μορφές και σε όλα τα στάδια της διαπραγματευτικής ανάπτυξης. Η έννοια της συμμετρίας και της ασυμμετρίας έχει διαφορετική σημασία σε διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους. Στις κοινωνικές επιστήμες, αυτή η έννοια πρέπει να εξεταστεί ως προς τη διαμόρφωση των πόρων και από την άποψη του οφέλους. Οι συμμετρικές σχέσεις χαρακτηρίζονται από μια ισορροπημένη αμοιβαία σχέση, βασισμένη σε παρόμοιες κατανομές πόρων ισχύος (Pfetsch, 2011). Σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί να γίνει λόγος για συμμετρικές συγκρούσεις όταν η διαμάχη λαμβάνει χώρα μεταξύ ισότιμων εχθρών. Σε ασύμμετρες σχέσεις, το ένα μέρος κερδίζει εις βάρος του άλλου (μηδενικό άθροισμα) και

κατ' επέκταση η άνιση κατανομή των πόρων ισχύος μπορεί να οδηγήσει σε ένα σημείο όπου το ισχυρότερο μέρος εξαπολύει απειλές και ασκεί πίεση (Pfetsch, 2011). Αυτού του είδους οι σχέσεις, για παράδειγμα, μπορούν να βρεθούν σε αυτοκρατορικές ή ιμπεριαλιστικές δομές.

Αντιθέτως, η ασυμμετρία είναι μια δομή που μπορεί κανείς να βρει ανάμεσα στις περισσότερες κοινωνικές και πολιτικές σχέσεις και στις σχέσεις μεταξύ άνισων μερών. Είναι δηλαδή μια σχέση μεταξύ του μικρού και του μεγάλου, του αδύναμου και του ισχυρού, και του πλούσιου και του φτωχού. Συγκεκριμένα, η συμμετρία σχετίζεται με την αρμονία και επομένως έχει θετικό πρόσημο, ενώ η ασυμμετρία σημαίνει διχόνοια και έχει αρνητικό. Οι ασύμμετρες σχέσεις είναι άδικες και οι συμμετρικές σχέσεις δίκαιες. Όσον αφορά τη διαδικασία, οι συμμετρικές και οι ασύμμετρες σχέσεις είναι μια προοπτική που επικρατεί και στις δύο πλευρές των διαπραγματευτικών μερών. Στη θεωρία των διεθνών σχέσεων, η συμμετρία και η ασυμμετρία συνδέονται, εκ πρώτης όψεως, στενά με τις σχέσεις υλικής δύναμης. Οι συμμετρικές σχέσεις βασίζονται σε ίσα αποκτήματα και ασύμμετρες σχέσεις στην άνιση κατανομή των υλικών πόρων, επομένως το ζήτημα της συμμετρίας και της ασυμμετρίας έρχεται στη συνέχεια στο ζήτημα της εξουσίας και του τι συνιστά ίση ή άνιση σχέση ισχύος.

Συγκεκριμένα, οι σχέσεις ισχύος είναι εξ ορισμού ασύμμετρες. Παραδείγματα όπως οι διεθνείς διαπραγματεύσεις μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής και της Ιαπωνίας, των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής και της Ταϊβάν, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Τουρκίας, της Σοβιετικής Ένωσης και της Κούβας ή του οικονομικά ανεπτυγμένου Βορρά και του αναπτυσσόμενου Νότου καταδεικνύουν ασυμμετρία λόγω της ασυμφωνίας πόρων και δυνατοτήτων. Από την άλλη πλευρά, οι διαπραγματεύσεις μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής και της Σοβιετικής Ένωσης την εποχή του Ψυχρού Πολέμου, μεταξύ Γαλλίας και Μεγάλης Βρετανίας ή μεταξύ Φινλανδίας και Σουηδίας είναι συμμετρικές αφού και στις δύο πλευρές οι εταίροι είναι σχεδόν ίσοι όταν μετρούνται από οικονομική, στρατιωτική άποψη, κοινωνικούς ή ψυχολογικούς παράγοντες. Παρ' όλα αυτά, η ισχύς ως προς τους πόρους ή τις δυνατότητες είναι χρήσιμη για την παροχή μιας συνολικής εικόνας της θέσης μιας χώρας στο διεθνές σύστημα, αλλά λιγότερο στην ανάλυση του ρόλου της δύναμης στις διεθνείς διαπραγματεύσεις αναφορικά με την αντιμετώπιση διαφόρων ζητημάτων (Habeeb, 1998).

Κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, το ασθενέστερο μέρος συνήθως προσπαθεί να αποκτήσει δύναμη και να φτάσει στο ίδιο επίπεδο με το ισχυρότερο,

προκειμένου να επιτύχει διαπραγματευτικό πλεονέκτημα. Σε τέτοιες διαπραγματεύσεις, εκτός από τους υλικούς πόρους, παίζουν ρόλο και άλλα μέσα διαπραγμάτευσης (π.χ. διαπραγματευτικές τεχνικές). Κατά συνέπεια, η εξουσία δε βασίζεται μόνο σε δομικές προϋποθέσεις και μετρήσιμες μονάδες, αλλά προκύπτει από τις ενέργειες των φορέων και τις αντιλήψεις τους. Τέλος, οι Zartman (1997) & Albin (1999), τονίζουν πως η ευφυΐα και οι δεξιότητες, που δεν είναι μετρήσιμες, είναι επίσης πηγές δύναμης και μπορούν να συμβάλουν στην προώθηση της άλλης πλευράς στην προτιμώμενη κατεύθυνση.

#### **4.1.2 Ατομικισμός έναντι κολεκτιβισμού**

Ο ατομικισμός συναντάται σε μια κουλτούρα που έχει ως προτεραιότητα τα συμφέροντα του ατόμου, ενώ ο κολεκτιβισμός σε εκείνη που προτεραιότητα αποτελούν τα συμφέροντα του συνόλου (Trompenaars & Hampden-Turner, 2015). Αυτή λοιπόν είναι η είναι η ειδοποιός διαφορά μεταξύ τους. Στις ατομικιστικές κουλτούρες προάγεται η αυτονομία του ατόμου, προστατεύονται τα δικαιώματα του και ανταμείβονται οι ατομικές επιτυχίες. Αντιθέτως, στις συλλογικές κοινωνίες προάγεται η αλληλεξάρτηση των ατόμων, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις κοινωνικές υποχρεώσεις και φυσικά η επιτυχία του ατόμου αντανακλά στον ίδιο αλλά και σε όλους όσους αλληλεξαρτάται. Σύμφωνα με έρευνες, το ατομικιστικό μοντέλο συναντάται στα κράτη της Βόρειας Αμερικής (εκτός του Μεξικού) και της Δυτικής Ευρώπης, ενώ τα υπόλοιπα κράτη και κυρίως η Ανατολική Ασία και η Λατινική Αμερική ακολουθούν τις αξίες του κολεκτιβισμού.

#### **4.1.3 Ιεραρχισμός έναντι κοινωνικής εξίσωσης**

Στην προκειμένη περίπτωση, οι κοινωνίες μπορεί από τη μία πλευρά να είναι κλειστές με άκαμπτες κοινωνικές δομές και από την άλλη επίπεδες με ανοιχτές κοινωνικές δομές. Στις κοινωνίες στις οποίες κυριαρχεί ο ιεραρχισμός, η κοινωνική δύναμη ορίζεται από την κοινωνική θέση ενώ στις κοινωνίες κοινωνικής εξίσωσης τα όρια και εμπόδια ξεπερνιούνται πιο εύκολα. Σε ιεραρχικούς πολιτισμούς, η κοινωνία κατανέμεται σε μια σαφή κοινωνική τάξη, με ορισμένα μέλη σε υψηλότερες θέσεις και άλλα σε χαμηλότερες θέσεις. Επομένως, αξίες όπως η δύναμη, η εξουσία και η ταπεινοφροσύνη είναι απαραίτητες. Σε κουλτούρες ισότητας, αντίθετα, οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να θεωρούν ο ένας τον άλλο ίσο. Σε τέτοιες κοινωνίες, οι άνθρωποι προωθούνται να συνεργάζονται και να ενεργούν εθελοντικά προς όφελος των άλλων. Επομένως, η ισότητα και η ευθύνη

είναι βασικές αξίες (Schwartz, 2006; Masuda, 2018). Η κοινωνική εξίσωση εμφανίζεται κυρίως στα κράτη της Βόρειας Ευρώπης ενώ νοτιότερα (προς την Αφρική και από την Βόρεια Αμερική στην Κεντρική και Νότια Αμερική), συναντάται περισσότερο ο ιεραρχισμός.

## 4.2 Το μοντέλο των Phatak και Habib

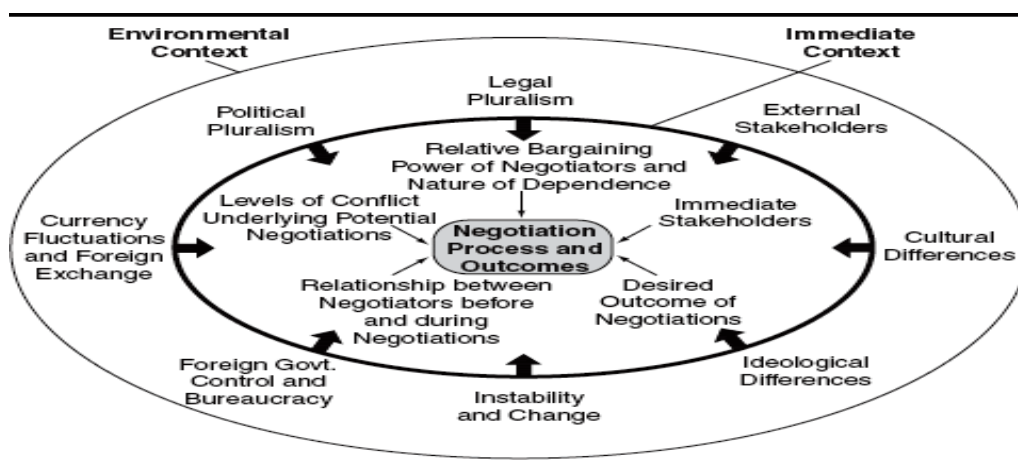
Δύο είναι τα πλαίσια που ορίζουν τις διεθνείς διαπραγματεύσεις, το περιβαλλοντικό και το άμεσο. Το άμεσο πλαίσιο αφορά τους παράγοντες που ένας διαπραγματευτής μπορεί εν μέρει να ασκήσει επιρροή (π.χ. σχετική διαπραγματευτική δύναμη, επίπεδα σύγκρουσης, επιθυμητά αποτελέσματα, σχέση μεταξύ των διαπραγματευτών). Στο περιβαλλοντικό πλαίσιο, η διαπραγμάτευση καθορίζεται και από άλλες δυνάμεις εκτός από την επενέργεια του διαπραγματευτή, ενώ στο άμεσο οι δυνάμεις που την καθορίζουν είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την επιρροή του. Σύμφωνα με τον Salacuse, ο πολιτικός και νομικός πλουραλισμός, η κουλτούρα, η ιδεολογία, η αστάθεια, τα διεθνή οικονομικά, οι διεθνείς κυβερνήσεις και ο θεσμός της γραφειοκρατίας, αποτελούν τους έξι βασικούς παράγοντες οι οποίοι δίνουν στις διεθνείς διαπραγματεύσεις ενδιαφέρουσα χροιά. Οι Phatak και Habib ολοκλήρωσαν αυτή τη θεωρία με την προσθήκη ενός επιπλέον παράγοντα, τους εξωτερικούς μετόχους.

Ως εκ τούτου, οι διαπραγματευόμενοι σε διεθνές επίπεδο θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα προαναφερθέντα και να αναγνωρίζουν τη σημαντικότητά τους. Όταν ένας διαπραγματευτής λαμβάνει μέρος σε μία διαπραγματευτική δραστηριότητα εκτός των συνόρων του, είναι αναγκαίο να γνωρίζει το νομικό και πολιτικό πλαίσιο της κατά περίπτωση ξένης χώρας. Επιπλέον, όταν μια διαπραγμάτευση περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή, είναι απαραίτητο για τον διαπραγματευτή να γνωρίζει το νόμισμα και την ισοτιμία του, καθώς αν είναι εκείνος που θα πρέπει να πληρώσει, το ρίσκο είναι μεγάλο. Το ρίσκο μεγαλώνει ανάλογα το ποσοστό της αστάθειας του νομίσματος και αυτό γιατί η οποιαδήποτε μεταβολή αποτελεί καταλυτικό παράγοντα στη συμφωνία και ενδέχεται να επιφέρει αλλαγές.

Μία σημαντική ακόμη παράμετρος είναι ο βαθμός παρεμβατικότητας των εκάστοτε κυβερνήσεων και η γραφειοκρατία. Κάποιες κυβερνήσεις, στο πλαίσιο των συνδιαλέξεων και των συναλλαγών, είναι περισσότερο παρεμβατικές, ενώ άλλες πιο φιλελεύθερες. Επίσης, ο παράγοντας της αστάθειας παίζει σημαντικό ρόλο (πολιτική αστάθεια, έλλειψη πόρων, έλλειψη αγαθών και υπηρεσιών). Ένας άριστος

διαπραγματευτής θα πρέπει να μπορεί να διακρίνει τις ενδεχόμενες μεταβολές και να προσαρμόζεται χωρίς να βιώνει συνέπειες. Ένα άλλο ζήτημα που ανακύπτει είναι η ιδεολογία και η κουλτούρα. Οι εκπρόσωποι διαφορετικών χωρών, έχουν αναπτύξει διαφορετικές ιδεολογίες και προέρχονται από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, γεγονός που συνιστά διαφορετικές συμπεριφορές και διαπραγματευτικές διαδικασίες. Οι διαφορές αυτές επιδρούν σημαντικά στην εξέλιξη και στο αποτέλεσμα μιας διεθνούς διαπραγμάτευσης καθώς καθορίζουν το επίπεδο αντιπαλότητας αλλά και τη μορφή αλληλεξάρτησης μεταξύ των αντίπαλων χωρών.

Τέλος, η προσθήκη των Phatak και Habib, δηλαδή εκείνη των εξωτερικών μετόχων, αναφέρεται στα άτομα που έχουν συμφέρον ή μερίδιο σε μια διαπραγματευτική διαδικασία (π.χ. πρεσβείες). Τα άτομα αυτά μπορεί να προσφέρουν μεγάλη βοήθεια κατά την πορεία της διαπραγμάτευσης, εάν εγκυμονεί σημαντικό όφελος για αυτά. Με βάση όλα τα παραπάνω, ένας διαπραγματευτής θα πρέπει να υπολογίζει με ακρίβεια όλες τις πτυχές της διεθνούς διαπραγμάτευσης και να είναι καλά προετοιμασμένος πριν εισέλθει σε αυτή. Η ιδιαιτερότητα των διεθνών διαπραγματεύσεων είναι εμφανής καθώς διακυβούνται συμφωνίες ζωτικού χαρακτήρα για την επιβίωση, την ισχύ και την πολιτική, εδαφική και οικονομική κυριαρχία των κρατών.



Source: Adapted from A. V. Phatak and M. H. Habib, "The Dynamics of International Business Negotiations," *Business Horizons* 39 (1996), pp. 30–38; and from J. W. Salacuse, "Making Deals in Strange Places: A Beginner's Guide to International Business Negotiations," *Negotiation Journal* 4 (1988), pp. 5–13.

Εικόνα 4. Το μοντέλο των Phatak και Habib

[Πηγή:<http://reader.epubee.com/books/mobile/a3/a3a57d7196e96a1fd8f07eee7400bdfa/te xt00004.html>] [τελευταία ανάκτηση 09/01/2021]

### 4.3 Διαπολιτισμικές διαφορές

Τα μεγαλύτερα εμπόδια για τις διαπραγματεύσεις είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης, οι πολιτισμικές και φυλετικές διαφορές, τα προβλήματα επικοινωνίας και η δύναμη του διαλόγου. Δεδομένου ότι οι διαπολιτισμικές διαφορές υπάρχουν, επηρεάζουν και αυτές με τη σειρά τους τη διαπραγμάτευση με κάποια χαρακτηριστικά τους. Η θεωρία σε αυτό το πεδίο έχει εξελιχθεί αργά από την κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών και την περιγραφή συγκριτικών εθνικών μορφών διαπραγμάτευσης, μέχρι τον προσδιορισμό των επιπτώσεων του πολιτισμού στις διαπραγματεύσεις. Η Brett (2000) διαπίστωσε ότι οι πολιτισμικές αξίες και οι κανόνες διαμορφώνουν την επιλογή στρατηγικής και σχετικών τακτικών από τον διαπραγματευτή. Επιπλέον, έρευνες υποδηλώνουν ότι οι διαπραγματευτές τείνουν να προσαρμόζουν τον στρατηγικό τους προσανατολισμό σχετικά με την αντιληπτή «πολιτιστική απόσταση» τους από το άλλο μέρος. Οι Adair et al. (1998) συμπέραναν πως ότι οι διαπραγματευτές ήταν περισσότερο διατεθειμένοι να μοιράζονται πληροφορίες με άλλους διαπραγματευτές από παρόμοιες πολιτιστικά χώρες ή κοινωνίες σε αντίθεση με διαπραγματευτές με τελείως διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο.

Πολλοί πολιτιστικοί επιστήμονες, κοινωνιολόγοι, ψυχολόγοι και ανθρωπολόγοι έχουν επιχειρήσει να ορίσουν τι είναι στην πραγματικότητα η κουλτούρα και έχουν καταλήξει σε μια μεγάλη ποικιλία διαφορετικών ορισμών, προσεγγίζοντας την είτε με διαστατική είτε με κονστρουκτιβιστική χροία. Ο Hofstede (1994) ορίζει τον πολιτισμό ως «το συλλογικό προγραμματισμό του μυαλού που διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή κατηγορίας ανθρώπων από μια άλλη». Ο Matsumoto (1996), από πλευράς του, ορίζει τον πολιτισμό ως «το σύνολο στάσεων, αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών που μοιράζονται μια ομάδα ανθρώπων, αλλά διαφορετικές για κάθε άτομο, που μεταδίδονται από τη μια γενιά στην άλλη». Επιπλέον, μαζί με τους Kudo & Takeuchi (1996), υποστηρίζει ότι «ο πολιτισμός δεν είναι μια άκαμπτη ή στατική οντότητα αλλά είναι δυναμική, σε συνεχής ροή μεταξύ ατόμων εντός πολιτισμικών ομάδων και διαχρονικά μέσα σε άτομα». Στο ίδιο μοτίβο, η Spencer Oatey (2008) περιγράφει τον πολιτισμό ως ένα «ασαφές σύνολο βασικών υποθέσεων και αξιών, προσανατολισμών στη ζωή, πεποιθήσεων, πολιτικών, διαδικασιών και συμβάσεων συμπεριφοράς που μοιράζονται μια ομάδα ανθρώπων και που επηρεάζουν (αλλά δεν καθορίζουν) τη συμπεριφορά κάθε μέλους και τις ερμηνείες του για το «νόημα» της συμπεριφοράς των άλλων ανθρώπων».

Αναφορικά με τις επιπτώσεις της κουλτούρας στις διαπραγματεύσεις, δύο διακριτές θεωρητικές προσεγγίσεις έχουν βρει ευρεία εφαρμογή τα περασμένα έτη. Η

πρώτη προσέγγιση είναι εκείνη της «προσέγγισης των πολιτισμικών διαστάσεων» (Brett & Crotty, 2008). Οι ερευνητές Hostede (1994), Trompenaars (1996) και Schwartz (2006) πραγματοποίησαν εκτενείς εμπειρικές μελέτες και εισήγαγαν διαφορετικά θεωρητικά πλαίσια για την κατηγοριοποίηση των πολιτισμικών διαφορών με την καταγραφή διαφορετικών χαρακτηριστικών συμπεριφοράς και προτιμήσεων σε ορισμένες περιοχές ή χώρες, με βάση τις υποκείμενες πολιτισμικές διαστάσεις στο αντίστοιχο μοντέλο. Ωστόσο, έχει αποφανθεί πως τα μοντέλα αυτά είναι πολύ γενικά και στατικά και πως πολιτισμική συμπεριφορά δεσκατομμυρίων ανθρώπων είναι ομαδοποιημένη σε ομοιογενείς οντότητες (Kumar & Bülow, 2011).

Με βάση αυτές τις τυπολογίες, είναι δύσκολο ή και αδύνατο (ιδιαίτερα στην περίπτωση ετερογενών πληθυσμών με διαφοροποιημένα συστήματα αξιών) να αξιολογηθεί και να προσδιοριστεί αξιόπιστα η συμπεριφορά των ατόμων στις διαπροσωπικές σχέσεις, όπως οι διαπραγματεύσεις (Rathje, 2007; Brett & Crotty, 2008). Έτσι, η δεύτερη θεωρητική προσέγγιση, η «δυναμική κονστρουκτιβιστική προσέγγιση» τείνει να έχει περισσότερους οπαδούς. Αυτή η θεωρητική προσέγγιση υποδηλώνει ότι η πολιτισμική συμπεριφορά είναι ατομική και περιστασιακή, δηλαδή η συμπεριφορά στα πλαίσια μιας κουλτούρας είναι διαφορετική για διαφορετικούς ανθρώπους, ανάλογα με το πλαίσιο (Brett & Crotty, 2008). Με βάση τα προαναφερθέντα, διατυπώθηκε και εννοιολογήθηκε η θεωρία της «πολιτισμικής νοημοσύνης» (Thomas et al., 2015; Kaur, 2018). Σύμφωνα με τους Soon Ang & Linn Van Dyne (2015), η πολιτισμική νοημοσύνη ορίζεται ως *«η ικανότητα ενός ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από πολιτισμική ποικιλομορφία»*.

Πιο συγκεκριμένα, η πολιτιστική νοημοσύνη περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τις υποκείμενες πολιτισμικές διαφορές, την ικανότητα επικοινωνίας με άτομα από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο και την ικανότητα προσαρμογής σε πολιτισμικά ασυνήθιστα ή άγνωστα πλαίσια (Groves, Feyerherm & Gu, 2014). Τα εμπειρικά ευρήματα έχουν δείξει ότι η πολιτισμική νοημοσύνη είναι ένας ισχυρός δείκτης για τη διαπροσωπική αποτελεσματικότητα ενός ατόμου σε διαπολιτισμικές καταστάσεις (Imai & Gelfand, 2010). Ωστόσο, παρόλο που έχει εφαρμοστεί και εξεταστεί σε ένα ευρύ φάσμα πεδίων όπως στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Rockstuhl et al., 2011), την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Buecker et al., 2014) ή την επίλυση συγκρούσεων (Caputo, Ayoko & Amoo, 2018), η έρευνα στο πλαίσιο των διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων εξακολουθεί να είναι εξαιρετικά ελλειπτική.

Εντούτοις, από πρακτική άποψη, οι διαπραγματευτές πρέπει να προσαρμόσουν τις διαπραγματευτικές στρατηγικές της χώρας υποδοχής κάνοντας κάποια έρευνα πριν ξεκινήσουν τη διαπραγματευτική διαδικασία. Η κουλτούρα είναι ο παράγοντας αυτός που επηρεάζει τη διαπραγμάτευση με ποικίλους τρόπους (Pfetsch, 2007). Το περιβάλλον, η στρατηγική, η φύση των συμφωνιών (αρρενωπότητα/ θηλυκότητα μιας κοινωνίας), η υπεροχή του ατομικισμού σε αντίθεση με το κollectιβισμό, τον τρόπο που μια κοινωνία αντιλαμβάνεται την κατανομή της δύναμης και πως την ορίζει, η ανοχή που τα μέλη μιας κοινωνίας έχουν στην αβεβαιότητα και στην ασάφεια, η ιδεολογία, η ηθική γραφειοκρατία και το νομικό πλαίσιο κάθε κουλτούρας παίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο. Όταν υπάρχουν διαπολιτισμικές διαφορές, ο ορισμός για το τι είναι η διαπραγμάτευση, η επιλογή των διαπραγματευτών, το πρωτόκολλο, η επικοινωνία, η αίσθηση του τόπου και του χρόνου, καθώς και η ανάληψη ρίσκου και λήψης αποφάσεων αποτελούν θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε να είναι επιτυχής η διαπραγματευτική διαδικασία.

Σε περίπτωση διαπολιτισμικής διαπραγμάτευσης, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να δώσει μεγάλο βάρος στην προδιαπραγματευτική διαδικασία ώστε να μπορέσει να κατανοήσει την άλλη πλευρά. Θα πρέπει να εκτιμούνται διαφορές σε θέματα πρωτοκόλλου (προσφωνήσεις, ενδυματολογικοί κανόνες χειραψίες, χιούμορ). Επίσης, θα πρέπει να είναι καλός ακροατής, να χρησιμοποιείται γλώσσα σε απλή μορφή χωρίς ιδιοματισμούς και να αποφεύγονται θέματα που μπορεί να προκαλέσουν διαφωνίες όπως θρησκεία, πολιτική, φυλετικές διακρίσεις. Τέλος, με γνώμονα όλα τα παραπάνω, συνήθως απαιτείται περισσότερος χρόνος στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις απ' ότι σε μια εγχώρια διαπραγμάτευση.

#### **4.4 Διαπραγμάτευση και κουλτούρα**

Η παγκοσμιοποίηση κατέστησε επιτακτική ανάγκη οι διαπραγματεύσεις να πραγματοποιηθούν σε ένα πολυπολιτισμικό πλαίσιο, καθιστώντας την κουλτούρα σημαντικό παράγοντα σε αυτό το είδος διαπραγματευτικής διαδικασίας (Liu, 2015). Στη σύγχρονη παγκόσμια τεχνολογική εποχή, ένας διαπραγματευτής πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοεί αμέσως τις πολιτισμικές διαφορές, να επικοινωνεί με τρόπο προσανατολισμένο στη λύση με άτομα διαφορετικού πολιτισμικού υπόβαθρου και να προσαρμόζεται αποτελεσματικά σε πολιτισμικά άγνωστες καταστάσεις (Groves, Feyerherm και Gu, 2014). Συνολικά, ένας διαπραγματευτής πρέπει να διαθέτει μια ευρεία ποικιλία διαφορετικών ικανοτήτων που του επιτρέπουν να διαπραγματεύεται



αρμοδίως μεταξύ των πολιτισμών, ήτοι «η ικανότητα ενός ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από πολιτισμική ποικιλομορφία» (Ang & Dyne, 2015).

Επεξηγηματικά, η κουλτούρα είναι δεσμοί κοινών και βιώσιμων εννοιών, αξιώσεων και πεποιθήσεων που χαρακτηρίζουν τις εθνικές ή άλλες ομάδες και προσανατολίζουν τη συμπεριφορά τους. Προφανώς, οι πολιτισμικές διαφορές υπάρχουν και επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις καθώς πρόκειται για μια ζωτική πλευρά των διεθνών διαπραγματεύσεων, η οποία μπορεί να έχει ευρεία επίδραση σε πολλούς τομείς της διαδικασίας και του αποτελέσματος αυτής (Pfetsch, 2007). Οι διαπραγματευτές διαφορετικής κουλτούρας συνήθως τείνουν να βλέπουν τον σκοπό της διαπραγμάτευσης αντίστοιχα διαφορετικά (Pfetsch, 2007). Για κάποιους ο στόχος είναι μια υπογεγραμμένη σύμβαση ενώ για άλλους η δημιουργία σχέσεων μεταξύ των διαπραγματευόμενων μερών με την πεποίθηση πως η ουσία της συμφωνίας είναι η σχέση που θα δημιουργηθεί. Επομένως, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να καθορίζεται ο τρόπος που τα μέρη βλέπουν τη διαπραγμάτευση (ποιός κάθεται απέναντι από το τραπέζι).

Οι Kong & Yao (2019), υποστηρίζουν ότι η εμπιστοσύνη παίζει καθοριστικό ρόλο στις διαπραγματεύσεις μεταξύ δύο μερών με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο, διότι πράγματι το πολιτιστικό πλαίσιο προσθέτει περισσότερη πολυπλοκότητα στην ήδη πολύπλοκη διαπραγματευτική διαδικασία. Σύμφωνα με έρευνες, μελετάται ο αντίκτυπος του πολιτισμού στη διαπραγμάτευση από δύο σιωπηρά μοντέλα. Το πρώτο αναφέρεται στο πώς ο πολιτισμός επηρεάζει τις τακτικές και το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων και το δεύτερο την αλληλεπίδραση μεταξύ πολιτισμού και αποτελεσμάτων (Liu, 2015). Ωστόσο, σημασία έχει δοθεί και σε ένα τρίτο μοντέλο, το οποίο επικεντρώνεται στο πώς τα κίνητρα και τα συναισθήματα που προκαλούνται από τον πολιτισμό επηρεάζουν τη διαπραγμάτευση λόγω της ψυχολογικής επίδρασης της κουλτούρας στη διαπραγματευτική διαδικασία (Liu, 2015; Rees & Korelman, 2019).

Σύμφωνα με τους Rees και Korelman (2019), ο ορθολογισμός επηρεάζεται συχνά από πολιτισμικά υπόβαθρα, αν λάβουμε υπόψη ότι αυτό που είναι λογικό για κάποιον πολιτισμό μπορεί να παράλογο για κάποιον άλλον. Επεξηγηματικά, οι Αμερικανοί έχουν την τάση να αντιλαμβάνονται τη διαπραγμάτευση ως μία ανταγωνιστική διαδικασία προσφορών και αντιπροσφορών, ενώ οι Ιάπωνες σαν μια αφορμή για ανταλλαγή πληροφοριών. Οι κοινωνικοί κανόνες, οι παραδόσεις, η θρησκεία και οι υπόλοιποι περιβαλλοντικοί παράγοντες, καθορίζουν σημαντικά τη

διαπραγματευτική προσέγγιση. Ανάλογα την εκάστοτε κουλτούρα, η σημασία που δίνεται στο πρωτόκολλο ή στην εθιμοτυπία των σχέσεων ανάμεσα στις διαπραγματευόμενες πλευρές είναι διαφορετική (πχ. η αμερικανική κουλτούρα ανήκει στις λιγότερο τυπικές). Ένας φιλικός επικοινωνιακός τρόπος είναι πολύ διαδεδομένος, πχ. χρησιμοποιούνται τα μικρά ονόματα, ενώ οι τίτλοι παραλείπονται. Αντιθέτως, σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες όπως η Γαλλία, η Γερμανία και η Αγγλία θεωρείται προσβλητικό να μη γίνει χρήση της κατάλληλης προσφώνησης διότι είναι πολύ τυπικές.

Επίσης, σε πολλές χώρες του Ειρηνικού όπως στην Κίνα και στην Ιαπωνία, τα επίσημα επισκεπτήρια ή οι επαγγελματικές κάρτες θεωρούνται απαραίτητα για τις συστάσεις. Στις ΗΠΑ, οι άνθρωποι σέβονται το χρόνο πηγαίνοντας στα ραντεβού τους στην καθορισμένη ώρα, φροντίζοντας να μη σπαταλάνε το χρόνο των άλλων, υποστηρίζοντας ότι συμβολίζει την υψηλή παραγωγικότητα. Αντίθετα, σε ορισμένες κουλτούρες, όπως στην Κίνα και στη Λατινική Αμερική, ο χρόνος δεν είναι σημαντικός αλλά το επίκεντρο των διαπραγματεύσεων είναι η αποστολή, άσχετα από το χρόνο που χρειάζεται για να διεκπεραιωθεί. Ακόμη, οι κουλτούρες διαφέρουν ως προς τον βαθμό που είναι πρόθυμες να ρισκινδυνεύουν. Ορισμένες, παράγουν τελείως γραφειοκρατικά και συντηρητικά άτομα, τα οποία θέλουν πάρα πολλές πληροφορίες για να καταλήξουν σε μια απόφαση, ενώ άλλες παράγουν διαπραγματευτές που είναι πιο τολμηροί και πρόθυμοι να ενεργήσουν και να πάρουν το ρίσκο όταν διαθέτουν ανεπαρκείς πληροφορίες.

Σύμφωνα με τον Foster, οι Αμερικανοί ανήκουν στους ρισκινδυνούς, ορισμένοι Ασιάτες είναι ακόμα πιο επιρρεπείς στο ρίσκο και μερικές ευρωπαϊκές κουλτούρες είναι πολύ συντηρητικές (όπως η Ελλάδα). Επίσης, οι κουλτούρες διαφέρουν ανάλογα με το αν δίνουν έμφαση στο άτομο ή στην ομάδα. Για παράδειγμα, οι Αμερικανοί εστιάζουν στο άτομο και δίνουν μεγάλη αξία στην ανεξαρτησία και την επιμονή, όμως οι Κινέζοι εστιάζουν περισσότερο στις ομάδες και την ομαδική ανωτερότητα. Επιπλέον, ο Graham (1983) παρατήρησε ότι οι Αμερικανοί διαπραγματευτές συνδέουν τα πιθανά κέρδη με την πρόκληση του ομολόγου τους, ενώ οι Ιάπωνες διαπραγματευτές τα συσχετίζουν με την προσφορά ευχαρίστησης και παρηγοριάς στο άλλο διαπραγματευόμενο μέρος.

Επιπρόσθετα, η κουλτούρα επιδρά σημαντικά στη μορφή και την έκβαση μιας διαπραγματευτικής συμφωνίας. Στις ΗΠΑ οι συμφωνίες βασίζονται συνήθως στη λογική, αντίθετα ο Foster τονίζει ότι οι Κινέζοι χρησιμοποιούν συχνά υπομνήματα συμφωνιών για να επισημοποιήσουν μια σχέση και να σηματοδοτήσουν την έναρξη των

διαπραγματεύσεων (αμοιβαίες χάρες και συμβιβασμός). Οι Αμερικανοί όμως συχνά ερμηνεύουν το ίδιο υπόμνημα της συμφωνίας σαν περάτωση της διαπραγματευτικής δραστηριότητας, την οποία μπορεί να επιβάλλει ένα δικαστήριο.

Είναι όμως πολύ πιθανό να δημιουργηθεί σύγχυση και παρανοήσεις όσον αφορά την έκβαση μιας συμφωνίας όταν η διαπραγμάτευση συμβαίνει εκτός συνόρων και υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές. Στην Κινέζικη και την Αραβική κουλτούρα, η μη λεκτική επικοινωνία είναι πολύ σημαντική και συνεπώς ένα διαπραγματευόμενο ξένο μέρος θα πρέπει να έχει καλή γνώση της γλώσσας του σώματος και καλή αντίληψη των πληροφοριών που θα δεχτεί. Οι Κινέζοι και οι Άραβες επίσης ακολουθούν αυστηρό πρωτόκολλο, ενώ οι Αμερικανοί έχουν μεγαλύτερη προτίμηση στις λιγότερο επίσημες συναντήσεις. Εν κατακλείδι, σε κάθε κοινωνία υπάρχουν κοινωνικές αναπαραστάσεις που παράγουν αντιλήψεις, ιδέες, αξίες, προκαταλήψεις, γνώσεις τόσο σχετικά με τη δομή του κόσμου μας, όσο και τη δομή άλλων πολιτισμικών πραγματικοτήτων. Υπό το πρίσμα μιας διαπολιτισμικής διαπραγμάτευσης, τα διαπραγματευόμενα μέρη πρέπει να δείχνουν σεβασμό και εκτίμηση στις πρακτικές, στις συνήθειες και στα ήθη της χώρας την οποία επισκέπτονται και να προσπαθούν να προσαρμόζονται σ' αυτές όσο το δυνατόν περισσότερο.

#### **4.5 Η ικανότητα ανάπτυξης και διατήρησης σχέσεων στο πλαίσιο διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων**

Σε αναλογία με τα προαναφερθέντα προκύπτει πως οι πολιτισμικές διαφορές γενικά οδηγούν σε πιο περίπλοκες σχέσεις και αυξάνουν την πιθανότητα να προκύψουν παρεξηγήσεις, εντάσεις ή διαφωνίες. Ως εκ τούτου, η ικανότητα οικοδόμησης και διαχείρισης σχέσεων εμπιστοσύνης μπορεί να είναι ακόμη πιο ουσιαστική στις διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις σε σύγκριση με τις ενδοπολιτισμικές προκειμένου να αποτραπούν ή τουλάχιστον να μετριαστούν πιθανές συγκρούσεις (Bolton & Croson, 2012). Η διαπολιτισμική επικοινωνία διαφέρει σημαντικά από την ενδοπολιτισμική, επειδή οι πολιτισμοί επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν τα άτομα, τόσο λεκτικά όσο και μη. Εκφράσεις ή χειρονομίες που είναι εντελώς ακίνδυνες σε έναν πολιτισμό μπορεί να είναι ενοχλητικές ή προσβλητικές σε άλλους (Lewicki, Barry & Saunders, 2016).

Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο των διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων, πρέπει να εκπληρωθεί μια ακόμη πρωταρχική απαίτηση επικοινωνίας προκειμένου να δημιουργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης. Οι Chen & Starosta (1999) ορίζουν τη διαπολιτισμική ικανότητα επικοινωνίας (intercultural communication competence) ως «την ικανότητα αποτελεσματικής και κατάλληλης εκτέλεσης επικοινωνιακών συμπεριφορών που διαπραγματεύονται ο ένας την πολιτιστική ταυτότητα ή τις ταυτότητες του άλλου σε ένα πολιτισμικά διαφορετικό περιβάλλον». Ένας εναλλακτικός ορισμός παρέχεται από την Beamer (1992), ο οποίος ορίζει τη διαπολιτισμική ικανότητα επικοινωνίας ως «την ικανότητα κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης σημασιών σε αντιστοιχίσεις που αναλογούν στις έννοιες που διατηρούνται στο αποθετήριο του άλλου επικοινωνιακού μέρους».

Σύμφωνα με την Lim (2016), υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ δυτικών και ανατολικών πολιτισμών, ή μάλλον ατομικιστικών και κολлекτιβιστικών πολιτισμών, όσον αφορά το επίπεδο συναισθηματικής διέγερσης. Η διέγερση είναι ένας όρος από την ψυχολογία και τη φυσιολογία που υποδηλώνει τον γενικό βαθμό ενεργοποίησης του κεντρικού νευρικού συστήματος στον άνθρωπο. Τα υψηλά συναισθήματα διέγερσης είναι, για παράδειγμα, ο φόβος, ο θυμός, η απογοήτευση, ο ενθουσιασμός και η ευτυχία. Αντίθετα, τα συναισθήματα χαμηλής διέγερσης είναι η ηρεμία, η κατάθλιψη, η ικανοποίηση και η λύπη. Σε αυτό το πλαίσιο, διαπιστώθηκε ότι οι δυτικοί πολιτισμοί εκτιμούν, προωθούν και βιώνουν αρκετά υψηλά συναισθήματα διέγερσης, ενώ οι ανατολικοί πολιτισμοί συνδέονται με συναισθήματα χαμηλής διέγερσης.

Επιπλέον, οι γνωστικές δεξιότητες επηρεάζονται από τον πολιτισμό και ως εκ τούτου, όπως τα συναισθήματα, δεν καθορίζονται μόνο από τη βιολογική κληρονομιά των ατόμων. Οι Lun, Fischer & Ward (2010), για παράδειγμα, διαπίστωσαν ότι οι Ασιάτες μαθητές χαρακτηρίζονται από διαλλακτικότητα προκειμένου να λύσουν προβλήματα κριτικής σκέψης, δηλαδή ακολουθούν μια ολιστική διαδικασία σκέψης ώστε να συμφιλιώνονται οι αντιφάσεις και να δίνουν έμφαση στις αλλαγές κατά την επεξεργασία πληροφοριών και τη διαχείριση του προβλήματος, σε σχέση με τους δυτικούς ομολόγους τους. Τέλος, όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι οι πολιτισμικές διαφορές στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων περιπλέκουν την κατάσταση και θέτουν ιδιαίτερες προκλήσεις για τα εμπλεκόμενα μέρη. Στην πραγματικότητα, διάφορες έρευνες απέδειξαν ότι λόγω πολιτισμικών διαφορών, συχνά δεν επιτυγχάνονται αμοιβαία επωφελή διαπραγματευτικά αποτελέσματα. Οι Adler & Graham (1989), οι Natlandsmyr & Rognes (1995), καθώς και οι Brett & Okumura (1998), εντόπισαν πως τα κοινά κέρδη ήταν χαμηλότερα κατά τις

διαπραγματεύσεις σε διαπολιτισμικές ομάδες εν σύγκριση με τις διαπραγματεύσεις σε ενδοπολιτισμικές.

#### **4.6 Οι τρεις φάσεις της διαπραγμάτευσης κλείνοντας διεθνείς συμφωνίες**

Η πρώτη φάση της διαπραγμάτευσης είναι η Προ-διαπραγμάτευση (διερευνητικές επαφές). Σε αυτή τη φάση, θέτουμε τους στόχους μας, τα όρια μέχρι τα οποία μπορούμε να υποχωρήσουμε και σχεδιάζουμε τη στρατηγική μας, δηλαδή διαμορφώνουμε τη διαπραγματευτική μας ατζέντα (Agenda), η οποία διαμορφώνει ήδη το πλαίσιο μιας μελλοντικής ενδεχόμενης συμφωνίας. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να γνωρίζουμε ακριβώς τι θέλουμε να πετύχουμε και να γνωρίζουμε και την άλλη πλευρά, δηλαδή πως αντιδράει, τι στόχους έχει και τι επιχειρήματα πιθανών να χρησιμοποιήσει. Είναι απαραίτητο να έχουμε εξετάσει από πριν ποιες είναι οι εναλλακτικές μας προτάσεις και τι άλλες επιλογές έχουμε (negotiation formula).

Ακολουθεί η Κύρια φάση της διαπραγμάτευσης (Detailed negotiation agreement). Λαμβάνει χώρα η διαπραγματευτική διαδικασία, ουσιαστικά μια διαδικασία επικοινωνίας όπου τα μέρη αναζητούν μια συμφωνία (κοινά αποδεκτή) και ένα τρόπο συνεργασίας τους. Η ουσία μιας διαπραγμάτευσης λοιπόν είναι να επιτευχθεί το λεγόμενο win- win. Τέλος, ακολουθεί η Εφαρμογή – Μεταπραγματευτική φάση (Implementation Post-negotiation). Στη φάση αυτή γίνεται, οριστικοποίηση λεπτομερειών, εφαρμογή και ανατροφοδότηση/ αναθεώρηση συμφωνηθέντων, οριστικοποίηση συμφωνίας, έλεγχος εφαρμογής μιας συμφωνίας, συνάρτηση κόστους επιτήρησης αλλά και κινδύνου υπαναχώρησης (π.χ. τρίτο μέρος, υπερεθνικό όργανο).

#### **4.7 Ο σημαντικός ρόλος της προ-διαπραγμάτευσης**

Η Προ-διαπραγμάτευση είναι ίσως το πιο σημαντικό στάδιο διότι η προετοιμασία, αποτελεί το κλειδί για μια επιτυχημένη διαπραγμάτευση (Ghauari & Usunier, 2003). Ο σχεδιασμός, ως δραστηριότητα, είναι μείζονος σημασίας καθώς σύμφωνα με αυτόν ορίζονται οι στόχοι, διατυπώνονται τα επιχειρήματα και κατανοούνται οι δυνατότητες της άλλης πλευράς. Επίσης, γίνεται διερεύνηση της BATNA, καθορισμός θεμάτων, ο βαθμός προτεραιότητας που κατέχει το καθένα από αυτά, καθώς και το πόσο σημαντικά είναι. Συμβάλει ακόμη στην ενίσχυση της γνώσης του διαπραγματευτή, στην απόφαση των συμφερόντων του και στον ορισμό των εισαγωγικών διαβουλεύσεων

(συμβουλές ή πληροφορίες που λαμβάνονται από άλλους). Στις διαβουλεύσεις αποφασίζονται τα θέματα, η ατζέντα και οι κύριοι κανόνες (τόπος και χρόνος διαπραγμάτευσης, πλευρές που μπορεί να συμμετέχουν, κλπ.). Εν συνεχεία, εξαιρετικής σημαντικότητας είναι το γεγονός πως πρέπει να αναγνωρίζονται τα όρια ώστε να γίνει επανεκτίμηση των θεμάτων συζήτησης και να υπάρξει πιθανή αλλαγή κατεύθυνσης από εκείνη που είχε αρχικά καθοριστεί. Τέλος, αναπτύσσονται υποστηρικτικά επιχειρήματα για να τεκμηριώνονται ικανοποιητικά οι απόψεις στη διαπραγμάτευση και αναλύεται η άλλη πλευρά, ώστε να ορισθούν οι πιθανές στρατηγικές που θα αξιοποιήσει προκειμένου να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για εκείνη.

#### **4.8 Επιτυχημένη διαπραγμάτευση**

Αποτελεσματική είναι μια διαπραγμάτευση που οδηγεί σε μια αμοιβαία και αποδεκτή λύση για όλα τα μέρη. Οι ενδιαφερόμενοι προσπαθούν να κατανοήσουν τις αντίθετες ανάγκες και το διαφορετικό τρόπο σκέψης της άλλης πλευράς. Το επιθυμητό αποτέλεσμα μιας διαπραγματευτικής διαδικασίας είναι η επίτευξη μιας βιώσιμης συμφωνίας και η προώθηση στρατηγικών συνεργατικότητας. Η φύση της θα πρέπει να στηρίζεται σε κλίμα διαλλακτικότητας και καλής θέλησης και να αποφεύγει οτιδήποτε εχθρικό ή επιτακτικό, διευκολύνοντας έτσι την επίτευξη κοινής και κερδοφόρας συμφωνίας μεταξύ των μερών. Αδιαμφισβήτητα, είναι πιο πιθανό να βρεθεί η καλύτερη δυνατή λύση για οποιοδήποτε αναδυόμενη διαφωνία σε ένα φιλικό και διαλλακτικό περιβάλλον παρά σε ένα εχθρικό όπου η μια πλευρά επιχειρεί να υπερισχύσει της άλλης.

#### **4.9 Πότε είναι καλή μια συμφωνία;**

Για να είναι μια συμφωνία καλή, θα πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά. Αρχικά, θα πρέπει να είναι κρυστάλλινη και εποικοδομητική, δηλαδή διαυγής και ξεκάθαρη, οδηγώντας σε γόνιμα και ωφέλιμα αποτελέσματα. Επιπλέον, θα πρέπει να καλύπτει ικανοποιητικά τα συμφέροντα και των δυο πλευρών και να είναι αμοιβαία αποδεκτή. Είθισται ακόμη να προβλέπει τα απρόβλεπτα προβλήματα που πιθανότητα να ανακύψουν μελλοντικά και να μεριμνά για την αντιμετώπιση τους. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχουν λύσεις για ζητήματα που μπορεί να προκύψουν μετά τη συμφωνία, καθώς σε τέτοιες περιπτώσεις δημιουργούνται αλλαγές που μπορεί να οδηγήσουν στην ακύρωση της. Τέλος, μία καλή συμφωνία πρέπει να μειώνει το κίνδυνο

της ευρύτερης κρίσης και να είναι βιώσιμη για όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές. Οφείλει να εμπνέει και παρακινεί τις δυο πλευρές για την τήρηση και εφαρμογή της.

## Επίλογος

Εν κατακλείδι, με σκοπό τη διατήρηση της διεθνούς έννομης τάξης, η ειρηνική επίλυση διαφορών αποτελεί προϋπόθεση από όλα τα κράτη. Το διεθνές δίκαιο πήρε δραστικά μέσα απαιτώντας ειρηνικές σχέσεις στον Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών και σε πολλές άλλες διεθνείς συμφωνίες (Moravcsik, 2000). Ωστόσο, η σταδιακή απαγόρευση της βίας και άλλων μορφών πίεσης δεν έχει εξαλείψει τις διεθνείς διαφορές. Ένας βασικός μηχανισμός για την επίλυση διεθνών συγκρούσεων/διαφορών, τη διατήρηση της σταθερότητας στις διεθνείς σχέσεις, την προβλεψιμότητα, την ασφάλεια και την ισότητα μεταξύ των κρατών, είναι η διαπραγμάτευση. Συνιστά μια μέθοδο που χρησιμοποιείται κατά κόρον για την εξομάλυνση δυσάρεστων καταστάσεων και διενέξεων, δίνοντας βήμα στον διάλογο και την εναλλακτική προσέγγιση μιας συνθήκης.

Είναι αδιαμφισβήτητο πως η τέχνη της διαπραγμάτευσης εξυπηρετεί σκοπούς ειρηνικής διευθέτησης και επίλυσης διεθνών διαφορών ή συγκρούσεων. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, οι διαπραγματεύσεις γίνονται σημαντικά μέτρα οικοδόμησης εμπιστοσύνης και ο αυξανόμενος ρόλος τους στη διαχείριση του συστήματος της διεθνούς τάξης και την επίτευξη των συμφερόντων/πολιτικών των κρατών με ειρηνικά μέσα έχει επιφέρει μια θεμελιώδη εξέλιξη στο τομέα των διεθνών σχέσεων (Iklé, 1981). Οι Zartman & Berman (1982) ορίζουν τη διεθνή διαπραγμάτευση «ως μια διαδικασία στην οποία οι αποκλίνουσες αξίες συνδυάζονται σε μια συμφωνημένη απόφαση και βασίζεται στην ιδέα ότι υπάρχουν κατάλληλα στάδια, ακολουθίες, συμπεριφορές και τακτικές που μπορούν να εντοπιστούν και να χρησιμοποιηθούν, να βελτιώσει τη διεξαγωγή των διαπραγματεύσεων και τις πιθανότητες επιτυχίας».

Επίσης, οι Faure & Rubin (1993) την ορίζουν ως «μια κοινή διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας τα διαπραγματευόμενα μέρη προσαρμόζουν τα αντικρουόμενα συμφέροντά τους σε μια αμοιβαία αποδεκτή διευθέτηση». Ωστόσο, υποστηρίζω θερμά με την άποψη του Spector (2007), πως η διαπραγμάτευση είναι και επιστήμη και τέχνη, καθώς δεν μπορεί να περιοριστεί μόνο σε θεωρίες αλλά είναι απαραίτητη η πρακτική εφαρμογή. Βασίζεται σαφώς σε θεωρίες, έννοιες και μεθόδους αλλά ταυτόχρονα απαιτεί ευαισθησία στις πολιτισμικές διαφορές, ικανότητα διατήρησης διαλόγου και ενσυναίσθηση. Αυτό απορρέει από το γεγονός πως η επιτυχής διαπραγμάτευση δεν απαιτεί μόνο γνώση των θεωρητικών αρχών αλλά επίσης και γνώση προερχόμενη από την εμπειρία, καθώς η διαπραγματευτική στρατηγική εξαρτάται από την προηγούμενη και τη μελλοντική σχέση μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Ως εκ τούτου,



η δράση ενός διαπραγματευτή θα πρέπει να οργανώνεται γύρω από έναν στόχο κάνοντας προσεκτικές επιλογές προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα και να αναπτύξει σωστά μέσα ισχύος (Dupont & Faure, 1991).

Επιπρόσθετα, κάθε διαπραγμάτευση είναι διαφορετική, αλλά υπάρχουν βασικά στοιχεία που δεν αλλάζουν όπως οι φορείς, η δομή, η στρατηγική, η διαδικασία και το αποτέλεσμα (Fisher et al. 1992; Faure και Rubin 1993). Συνοπτικά, η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία που συνδυάζει πολλαπλά στοιχεία που περιλαμβάνει τα άτομα που συμμετέχουν, τα ζητήματα που διαπραγματεύονται, τα μέρη και τους θεσμούς που εκπροσωπούν και το πιο σημαντικό, το πλαίσιο στο οποίο διαπραγματεύονται. Κατά την ανάλυση οποιασδήποτε προσπάθειας διαπραγμάτευσης, θα πρέπει κανείς να λάβει υπόψη όλους αυτούς τους παράγοντες. Επίσης, ο παράγοντας των συμβαλλόμενων μερών περιλαμβάνει την ασυμμετρία εξουσίας (συμμετρία) μεταξύ και εντός των μερών, τον αριθμό και το υπόβαθρό αυτών, ποιοι βρίσκονται στο τραπέζι και ποιοι όχι, και το ζήτημα της νομιμότητας. Ωστόσο, η ανάλυσή υπέδειξε ότι η συμμετρία και η ασυμμετρία στις διαπραγματευτικές σχέσεις δεν αντιστοιχούν στην κοινή κατανόηση των όρων, καθώς δεν είναι απαραίτητα μειονέκτημα να είσαι αδύναμος. Το ισχυρότερο μέρος συνήθως παίζει με τη δύναμή του και το ασθενέστερο προσπαθεί να εξισώσει τη θέση του.

Σε περίπτωση διαπολιτισμικής διαπραγμάτευσης, ο διαπραγματευτής θα πρέπει να δώσει μεγάλο βάρος στην προδιαπραγματευτική διαδικασία ώστε να μπορέσει να κατανοήσει την άλλη πλευρά. Συνολικά, ένας διαπραγματευτής πρέπει να διαθέτει μια ευρεία ποικιλία διαφορετικών ικανοτήτων που του επιτρέπουν να διαπραγματεύεται αρμοδίως μεταξύ των πολιτισμών και να λειτουργεί αποτελεσματικά σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από πολιτισμική ποικιλομορφία (Ang & Dyne, 2015). Προφανώς, οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν τις διαπραγματεύσεις καθώς η κουλτούρα θα έχει πάντα ύψιστη σημασία σε μια διαπραγμάτευση, διότι οι πολιτισμικές καταβολές των ατόμων συμβάλλουν έντονα στον καθορισμό των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων (Kong & Yao, 2019). Οι διαπραγματευτές διαφορετικής κουλτούρας συνήθως τείνουν να βλέπουν τον σκοπό της διαπραγμάτευσης αντίστοιχα διαφορετικά (Pfetsch, 2007). Επομένως, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να καθορίζεται ο τρόπος που τα μέρη βλέπουν τη διαπραγμάτευση από την αρχή της διαδικασίας.

Άρα, αναμφίβολα, η επιλογή της διαπραγματευτικής στρατηγικής και της αντίστοιχης τακτικής έχουν αντίκτυπο στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων και στο αποτέλεσμα που προκύπτει. Από τη μια πλευρά, επηρεάζει πώς εξελίσσεται η

διαπραγματευτική διαδικασία και από την άλλη, επηρεάζει τη διανομή και το επίπεδο του κοινού κέρδους. Ως αποτελεσματική θεωρείται μια διαπραγμάτευση που οδηγεί σε μια αμοιβαία και αποδεκτή λύση για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, με την επίτευξη μιας βιώσιμης, κρυστάλλινης και επικοδομητικής συμφωνίας, παράλληλα με την προώθηση στρατηγικών συνεργατικότητας και τη μείωση του κινδύνου μιας ευρύτερης κρίσης. Τέλος, είναι εξίσου σημαντικό να υπάρξει τήρηση των συμφωνηθέντων όρων από αμφοτέρους ώστε να υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες και για μελλοντικές επωφελείς συμφωνίες μεταξύ τους.

## Βιβλιογραφία

- Adair, W. & Brett, J.M. (2005) The negotiation dance: Time, culture and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1), 33- 5.
- Adair, W., Kopelman, S., Gillespie, J., Brett, J. M. & Okumura, T. (1998). Cultural compatibility in the U.S./Israeli negotiations: Implications for joint gains. *DRRC working paper*. Evanston, IL: Northwestern University.
- Adler, N. & Graham, J. (1989). Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy? *Journal of International Business Studies*, 20(3), 515-537.
- Alain L. & Colson, A. (2017). Διαπραγματεύσεις, Εκδόσεις: Rosili.
- Alavoine, C. (2012). You Can't Always Get What You Want: Strategic Issues in Negotiation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 665–672.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1044>
- Albin, C. (1999). Justice, Fairness, and Negotiation: Theory and Reality, in Peter Berton, Hiroshi Kimura and William Zartman (eds), *International Negotiation*. Basingstoke: Macmillan, 257–90.
- Ang, S. & Dyne, L. (2015). Handbook of Cultural Intelligence. London: Routledge.
- Arrow, K.J. & Debreu. G. (1954). Existence of An Equilibrium for a Competitive Economy. *Econometrica*, 22, 265–290.
- Azar, E. E. & Burton, J. W. (Eds.). (1986). International conflict resolution: Theory and practice. Brighton, Sussex, Great Britain: Wheatsheaf Books.
- Banks, M. (Ed.). (1984). Conflict in World Society: A New Perspective in International Relations. Brighton: Wheatsheaf.
- Bazerman, M. H. & D. Chugh (2005). Bounded Awareness: Focusing Failures in Negotiation. *Negotiation Theory and Research*, 8-26.
- Beamer, L. (1992). Learning Intercultural Communication Competence. *Journal of Business Communication*, 29(3), 285-303.
- Bolton, G. & Croson, R. (2012). The Oxford handbook of economic conflict resolution. New York: Oxford University Press.
- Brett, J. & Crotty, S. (2008). Culture and Negotiation. The handbook of cross-cultural management research, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, 269-284.

- Brett, J. M. (2007), *Negotiating Globally: How to negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Brett, J. (2000). Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology*, 35(2), 97-104.
- Brett, J. & Okumura, T. (1998). Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators. *Academy of Management Journal*, 41(5), 495-510.
- Buecker, J., Furrer, O., Poutsma, E. & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068-2087.
- Bull, H. (2001). *Η άναρχη κοινωνία: Μελέτη της τάξης στην παγκόσμια πολιτική*. Αθήνα: Ποιότητα.
- Bull, H. (1968). Society and anarchy in international relations. Στο: *Diplomatic investigations, essays in the theory of international politics*, Butterfield, Herbert & Wight, Martin (editors), Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 35-50.
- Burton, J.W. (1972). Resolution of Conflict. *International Studies Quarterly*, (16)1. 5-30.
- Caputo, A., Ayoko, O. & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10-20.
- Chatterjee, K., and W. Samuelson. (1983). Bargaining under Incomplete Information. *Operations Research*, 31, 835–851.
- Chen, G.M., & Starosta, W.J. (1999). A review of the concept of intercultural awareness. *Human Communication*, 2(1), 27-54.
- Coleman, R. & Fraser, C. (1979). Integrative Versus Distributive Bargaining: Choosing a Problem Resolution Process. *Relations Industrielles*, 34(3), 546-562.
- Collier, J. & Vaughan L. (1999). *The Settlement of Disputes in International Law*. New York: Oxford University Press.
- Cramton, P.C. (1992). Strategic Delay in Bargaining with Two-Sided Uncertainty. *Review of Economic Studies*, 59, 205–225
- Crawford, V.P. (1982). A Theory of Disagreement in Bargaining, *Econometrica*, 50, 607–638.

- De Dreu, C. K. W. (2014). Negotiating Deals and Settling Conflict Can Create Value for Both Sides. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 156–163. <https://doi.org/10.1177/2372732214549016>
- Debreu, G. (1959). *Theory of Value*. New York: John Wiley & Sons.
- Dupont, C. & Faure, G.O. (1991). The Negotiation Process. In: Kremenyuk, V.A. (ed.), *International Negotiation*. San Francisco and Oxford: Jossey-Bass, 40–57.
- Ebner, N., & Parlamis, J. (2017). Weaving Together Theory, Research, Practice, and Teaching: A Four-dimensional Approach to Negotiation and Conflict Management Work. *Negotiation and Conflict Management Research*, 10(4), 245–251. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12107>
- Etherington, B. (2008). *Negotiation Skills for Virgins*. Singapore, SGP: Marshall Cavendish.
- Evans, M. (2006). *International Law*. New York: Oxford University Press.
- Faure, G. O. & Rubin, J. Z. (eds) (1993). *Culture and Negotiation*. SAGE Publications, Newbury Park; California.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York: Penguin Books. 1st ed. (1981). Fisher, R. & Ury, W. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Fischer R. & Ury W. L., (1981). *Getting to yes: Negotiating Agreement without Giving In*. Penguin.
- Galtung, J. (1978). Conflict as a way of life. In *Peace and social structure: Essays in peace research*. 3, 484–507. Copenhagen: Christian Ejlertsen.
- Ghauri, P. & Usunier, J. C. (2003). *International Business Negotiations*. 2nd Edition. Elsevier Ltd. UK.
- Gilpin, R. (1975). *US power and the multinational corporation: the political economy of foreign direct investment*. New York: Basic Books.
- Graham, John L. (1983). The Influence of Culture on the Process of Business Negotiation. *Journal of International Business Studies*, (16), 81-96.
- Graham, J. (1983). Brazilian, Japanese, and American Business Negotiations. *Journal of International Business Studies*, 14(1), pp. 47-61.
- Graham, J. & Herberger, R. Jr. (1983). Negotiators Abroad – Don’t Shoot from the Hip. *Harvard Business Review*.
- Gresik, T.A. (1995). Incentive-Efficient Equilibria of 2-Party Sealed-Bid Bargaining Games. *Journal of Economic Theory*, 68, 26-48

- Groves, K., Feyerherm, A. & Gu, M. (2014). Examining Cultural Intelligence and Cross-Cultural Negotiation Effectiveness. *Journal of Management Education*, 39(2), 209-243. <https://doi.org/10.1177/1052562914543273>
- Gulliver, P.H. (1979). Disputes and negotiations, Academic Press.
- Habeeb, W.M. (1988). Power and Tactics in International Negotiation. Baltimore, MD and London: Johns Hopkins University Press
- Halpert, J. A., Stuhlmacher, A. F., Crenshaw, J. L., Litcher, C. D., & Bortel, R. (2010). Paths to Negotiation Success. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(2), 91–116. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2010.00051.x>
- Harvard Business Review, για διαπραγματεύσεις και διευθέτηση διενέξεων. (2004). Εκδόσεις: Κλειδάριθμος.
- Harvey, B. (2008). T and G's Guide to Effective Negotiations. Marshall Cavendish.
- Helmold, M., Dathe, T. & Hummel, F. (2019). Erfolgreiche Verhandlungen: Best-in-Class Empfehlungen für den Verhandlungsdurchbruch. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heraclides, A. (1997). The Ending of Unending Conflicts: Separatist Wars. *Millennium: Journal of International Studies*, 26, 3. <https://doi.org/10.1177/03058298970260031301>
- Herz, J. H. (1950). Idealist internationalism and the security dilemma. *World Politics*, (2)2., 157-180
- Hobbes, T. (2006). Λεβιάθαν. Αθήνα: Εκδόσεις Γνώση.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed. California; Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6)
- Holmstrom, B. & Myerson. R. B. (1983). Efficient and Durable Decision Rules with Incomplete Information. *Econometrica*, 51 (6), 1799-1819. <https://doi.org/10.2307/1912117>
- Iklé, Fred C. (1981). How Nations Negotiate, reprint. New York; Millwood, Kraus Reprint Co.
- Imai, L. & Gelfand, M. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational*

Behavior and Human Decision Processes, 112(2), 83-98.

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>

- International Project Management Association (2006), ICB – IPMA Competence Baseline, 3rd ed., International Project Management Association.
- Izard, C. (2010). The Many Meanings/Aspects of Emotion: Definitions, Functions, Activation, and Regulation. *Emotion Review*, 2(4), 363-370.  
<https://doi.org/10.1177/1754073910374661>
- Jung, S. & Krebs, P. (2016). Die Vertragsverhandlung: Taktische, strategische und rechtliche Elemente. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaur, N. (2018). Developing Cross-Cultural Competence Through Cultural Intelligence. *Handbook of Research on Cross-Cultural Business Education*, 272-298.
- Kelman, H. C. (2004b,). Negotiation is the road to Mideast peace. *The Boston Globe*, A15.
- Kennedy, G. (2003) Εγχειρίδιο διαπραγμάτευσης. Εκδόσεις: Κέρκυρα.
- Keohane, R. O. (1982): The demand for international regimes. *International Organization*. (36)2, 325-355.
- Keough, C. M. (2017). Negotiation and Bargaining. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1–10.  
<https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc147>
- Kim, K., Cundiff, N. & Choi, S. (2014). Emotional Intelligence and Negotiation Outcomes: Mediating Effects of Rapport, Negotiation Strategy, and Judgment Accuracy. *Group Decision and Negotiation*, 24(3), 477-493.
- Kissinger, H. (1995). Διπλωματία. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Λιβάνης.
- Kissinger, H.A. (1969). Nuclear weapons and foreign policy, W.W. Norton, New York, USA.
- Kong, D. T., & Yao, J. (2019). Advancing the Scientific Understanding of Trust and Culture in Negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*.  
<https://doi.org/10.1111/ncmr.12147>
- Kumar, R. & Bülow, A. (2011). Culture and Negotiation. *International Negotiation*, 16(3), 349- 359. DOI:[10.1163/157180611X592905](https://doi.org/10.1163/157180611X592905)
- Lewicki, R., Barry, B. & Saunders, D. (2016). Essentials of negotiation. New York, NY: McGraw-Hill Education.

- Lewicki, R.J., Saunders, D. & Minton, J. (2004) Η φύση των διαπραγματεύσεων. Αθήνα: Κριτική.
- Lewicki, R.J., Litterer, J., Minton, J. & Saunders, D. (1994) Negotiation. Second edition (Richard D. Irwin, Burr Ridge, IL).
- Lim, N. (2016). Cultural differences in emotion: differences in emotional arousal level between the East and the West. *Integrative Medicine Research*, 5(2), 105-109. doi: [10.1016/j.imr.2016.03.004](https://doi.org/10.1016/j.imr.2016.03.004)
- Liu, M. (2015). Cultural Differences in Bargaining and Negotiation. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*, 1–5. <https://doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic124>
- Liu, M. & Wilson, S. (2010). The Effects of Interaction Goals on Negotiation Tactics and Outcomes: A Dyad-Level Analysis Across Two Cultures. *Communication Research*, 38(2), 248-277. <https://doi.org/10.1177/0093650210362680>
- Lun, V., Fischer, R. & Ward, C. (2010). Exploring cultural differences in critical thinking: Is it about my thinking style or the language I speak?. *Learning and Individual Differences*, 20(6), 604- 616. DOI:[10.1016/j.lindif.2010.07.001](https://doi.org/10.1016/j.lindif.2010.07.001)
- Lyons, C. (2007). I Win, You Win. GBR: A & C Black.
- Masuda, A. (2018). Schwartz Cultural Values: Implications for Global Work-Family Research. *The Cambridge Handbook of the Global Work-Family Interface*, 89-102. <https://doi.org/10.1017/9781108235556.004>
- Matsumoto, D. (1996) Culture and Psychology. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Matsumoto, D., Kudoh, T. and Takeuchi, S. (1996). Changing Patterns of Individualism and Collectivism in the United States and Japan. *Culture & Psychology*, 2(1), 77-107. <https://doi.org/10.1177/1354067X9621005>
- McCorquodale, R. & Fairbrother, R. (2012). Globalization and Human Rights. *Human Rights Quarterly*, 21 (3), DOI:[10.1353/hrq.1999.0041](https://doi.org/10.1353/hrq.1999.0041)
- Mearsheimer, J. J. (1995). A realist reply. *International Security*, (20)1, 82-93.
- Meerts, P. (2015). PIN Policy Brief Challenges to Diplomatic Negotiation. Διαθέσιμο στο: <https://www.clingendael.org/sites/default/files/pdfs/PB%20Challenges%20to%20Diplomatic%20Negotiation.pdf> [τελευταία ανάκτηση 25/10/2020]



- Menkel-Meadow, C. (2009). Chronicling the Complexification of Negotiation Theory and Practice. *Negotiation Journal*, 25(4), 415–429. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00236.x>
- Mills, H. (2005). *Streetsmart Negotiator: How to Outwit, Outmaneuver, and Outlast Your Opponents*. USA: AMACOM Books.
- Moravcik, A. (1991). Negotiating the Single European Act: National Interests and Conventional Statecraft in the European Community. *International Organization*, 45:1, 19–57.
- Morgenthau, H. (1993 [1948]): *Politics among nations: The struggle for power and peace*. χ.τ.ε. McGraw – Hill, brief edition, revised by Kenneth W. Thompson.
- Murray, J. S. (1986). Understanding Competing Theories of Negotiation. *Negotiation Journal*, 2(2), 179–186. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1986.tb00351.x>
- Nash, J. (2002). *Θεωρία Παγνίων*. Εκδόσεις: Ευρασία.
- Natlandsmyr, J. & Rognes, J. (1995). Culture, behaviour, and negotiation outcomes: A comparison and cross-cultural study of Mexican and Norwegian negotiators. *International Journal of Conflict Management*, 6(1), 5-29.
- Pfetsch, F. R. (2011). Power in International Negotiationw: Symmetry and Asymeetry. *Négociations*, 16(2):39. DOI:10.3917/neg.016.0039
- Pfetsch, F. R. (1991). Conditions for Nonviolent Resolution of Conflicts. In E.-O. Czempiel, L. Kiuzadjan and Z. Masopust (eds.): *Non-Violence in International Crises*. Vienna: European Coordination Center for Research and Documentation in Social Sciences, Vienna Center, 99–123
- Principles and Tactics of Negotiation. (2007). *Journal of Oncology Practice*, 3(2), 102–105. <https://doi.org/10.1200/jop.0726501>
- Pruitt, D. & From A.I.A. (2001) Achieving integrative agreements. Dean & Pruitt “The negotiation Sourcebook”, 187.
- Raiffa, H. (1982) *The art and science of negotiation*. Belknap, Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass., USA
- Rathje, S. (2007). Intercultural Competence: The Status and Future of a Controversial Concept. *Language and Intercultural Communication*, 7(4), 254-266. DOI:10.2167/laic285.0
- Rees, L., & Kopelman, S. (2019). Logics and Logistics for Future Research: Appropriately Interpreting the Emotional Landscape of Multicultural Negotiation.

*Negotiation and Conflict Management Research*, 12(2), 131–145.

<https://doi.org/10.1111/ncmr.12152>

- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L. & Annen, H. (2011). Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
- Rojot, J. (1991). *Negotiation: From Theory to Practice*. London: Palgrave Macmillan.
- Rosenchen, J. & Zlotkin, G. (1994) *Rules of encounter: designing conversations for automated negotiation among computer*. MIT press.
- Salacuse, J. (2019). The Importance of a Relationship in Negotiation. [online] PON - Program on Negotiation at Harvard Law School. Διαθέσιμο στο: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-training-daily/negotiate-relationships/> [τελευταία ανάκτηση 09/01/2021]
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Satterthwaite, M.A. & Williams, S. (1989a). Bilateral Trade with the Sealed-Bid K-Double Auction: Existence and Efficiency. *Journal of Economic Theory*, 48, 107–133. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sebenius, J. K. (2017). BATNAs in Negotiation: Common Errors and Three Kinds of “No.” *Negotiation Journal*, 33(2), 89–99. <https://doi.org/10.1111/nejo.12176>
- Sebenius J. K., (2001), "Six habits of merely effective negotiators", *Harvard Business Review*, 79 (4), 87-95.
- Shapiro, D. L. (2011). Negotiation, Principled. *The Encyclopedia of Peace Psychology*. <https://doi.org/10.1002/9780470672532.wbepp174>
- Sherif, M. (1979). Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict: An experimental evaluation. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole Publ. div. of Wadsworth, 257–261.
- Schutte, N., Malouff, J. & Bhullar, N. (2009). The Assessing Emotions Scale. *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications*, 119-134.

- Schutte, N., Malouff, J., Hall, L., Haggerty, D., Cooper, J., Golden, C. & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177.  
DOI:[10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Sima, B., Khan, D.E. & Paulus, A. (2012). The Charter of the United Nations, A commentary, *Oxford Commentaries on international law*, 3 (2).
- Snyder, G. H. (1996). Process variables in neorealist theory. *Security Studies*, 5 (3), 167-192. <https://doi.org/10.1080/09636419608429279>
- Sollish, F., & Semanik, J. (2015). Negotiation Revisited. *Strategic Global Sourcing Best Practices*, 125–138. <https://doi.org/10.1002/9781119198598.ch8>
- Spector, B. (2007). Negotiation as Learning: Pedagogy and Theory. Retrieved from <http://www.negotiations.org/Negotiation%20as%20Learning.pdf> [τελευταία ανάκτηση 12/11/2020]
- Spencer-Oatey, H. (2008). *Culturally speaking: culture, communication and politeness theory*. London: Bloomsbury Publishing.
- Stevens, C. A., Daamen, J., Gaudrain, E., Renkema, T., Top, J. D., Cnossen, F., & Taatgen, N. A. (2018). Using Cognitive Agents to Train Negotiation Skills. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00154>
- Schwartz, S. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-182.  
DOI:[10.1163/156913306778667357](https://doi.org/10.1163/156913306778667357)
- Stoshikj, M. (2014). Integrative and distributive negotiations and negotiation behaviour. *Journal of Service Science Research*, 6(1), 29-69. DOI:[10.1007/s12927-014-0002-8](https://doi.org/10.1007/s12927-014-0002-8)
- Sycara, K. & Dai, T. (2010). Agent Reasoning in Negotiation. *Handbook of Group Decision and Negotiation: Advances in Group Decision and Negotiation*, 4 (4), 437-451. DOI:[10.1007/978-90-481-9097-3\\_26](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9097-3_26)
- Thomas, D., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J., Pekerti, A., Ravlin, E., Stahl, G., Lazarova, M., Fock, H., Arli, D., Moeller, M., Okimoto, T. & van de Vijver, F. (2015). Cultural intelligence: A theorybased, short form measure. *Journal of International Business Studies*, 46(9), 1099-1118
- Thompson, L. (2013). *Mind and Heart of the Negotiator*, The. London: Pearson.
- Thompson, L. (2008). *The truth about negotiations*. USA: Pearson Education, Inc.

- Troetschel, R., Hüffmeier, J., Loschelder, D., Schwartz, K. & Gollwitzer, P. (2011). Perspective taking as a means to overcome motivational barriers in negotiations: When putting oneself into the opponent's shoes helps to walk toward agreements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 771-790. DOI:[10.1037/a0023801](https://doi.org/10.1037/a0023801)
- Trompenaars, F. & Woolliams, P. (2002). A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management*, 3(4), 361-375. <https://doi.org/10.1080/714023847>
- Trompenaars, F. (1996). Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51-68. DOI:[10.1111/j.1467-8616.1996.tb00132.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.1996.tb00132.x)
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1965). A behavioral theory of labor negotiations. New York: McGraw-Hill.
- Waltz, K. N. (2010). Θεωρία Διεθνούς Πολιτικής. Εκδόσεις Ποιότητα.
- Waltz, K. N. (2000). Structural realism after the cold war. *International Security*, 25 (1)5-41.
- Waltz, K. N. (1991). Realist thought and neorealist theory. Στο: The evolution of theory in international relations. Rothstein, Robert (editor), Columbia: University of South Carolina Press, 21-38.
- Waltz, K. N. (1979). Theory of international politics. Reading, Massachusetts: Addison – Wesley Publishing Company.
- Vetschera, R. (2013). Negotiation processes: an integrated perspective. *EURO Journal on Decision Processes*, 1(1–2), 135–164. <https://doi.org/10.1007/s40070-013-0006-5>
- von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). Theory of Games and Economic Behavior. Princeton University Press.
- Young, H. P. (Ed). (1991). Negotiation Analysis. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Zartman, I.W. & Rubin, J.Z. (2000b). The Study of Power and the Practice of Negotiation'; and 'Symmetry and Asymmetry in Negotiation. In: Zartman, I.W. and Rubin, J.Z. (eds), Power and Negotiation. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 3–27 & 28–293.
- Zartman, W. I. (1997). The Structuralist Dilemma in Negotiation. *Research on Negotiations, in Organizations*, 6, 227–45.

- Zartman, I.W & Berman, M. R. (1982). *The Practical Negotiator*. New Haven, Yale University Press.
- Zartman, I.W (1976), *The Negotiation Process*”, Sage Pub Co.
- Zohar, I. (2015). “The Art of Negotiation” Leadership Skills Required for Negotiation in Time of Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 209, 540–548. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.285>

## Ηλεκτρονικές Πηγές

- Centre Européen Robert Schuman, World War I casualties. Διαθέσιμο στο: <http://www.centre-robert-schuman.org/userfiles/files/REPERES%20%E2%80%93%20module%201-1-1%20-%20explanatory%20notes%20%E2%80%93%20World%20War%20I%20casualties%20%E2%80%93%20EN.pdf> [τελευταία ανάκτηση 28/12/2020]
- Centre Européen Robert Schuman, World War II casualties. Διαθέσιμο στο: <http://www.centre-robert-schuman.org/userfiles/files/REPERES%20%E2%80%93%20module%201-2-0%20-%20explanatory%20notes%20%E2%80%93%20World%20War%20II%20casualties%20%E2%80%93%20EN.pdf> [τελευταία ανάκτηση 28/12/2020]
- Charter of the United Nations and Statute of the International Court of Justice. (1945). Διαθέσιμο στο: <https://treaties.un.org/doc/publication/ctc/uncharter.pdf> [τελευταία ανάκτηση 04/01/2021]
- European Justice, International law. Διαθέσιμο στο: [https://e-justice.europa.eu/content\\_international\\_law-10--maximize-el.do](https://e-justice.europa.eu/content_international_law-10--maximize-el.do) [τελευταία ανάκτηση 07/01/2021]
- International agreements and the EU’s external competences. Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=legissum%3Aai0034> [τελευταία ανάκτηση 07/01/2021]
- The Avalon Project, Documents in Law, History and Diplomacy. Kellogg-Briand Pact 1928. Yale Law School. Διαθέσιμο στο: [https://avalon.law.yale.edu/20th\\_century/kbpact.asp](https://avalon.law.yale.edu/20th_century/kbpact.asp) [τελευταία ανάκτηση 03/01/2021]

- United Nations. Peace, dignity and equality on a healthy planet. Διαθέσιμο στο: <https://www.un.org/> [τελευταία ανάκτηση 04/01/2021]